

능력중심채용에 대한 이해와 전략 지침서 능력중심채용 가이드북

능력중심채용이란?

능력중심채용이란 ‘채용 직무를 수행하는데 필요한
능력을 기준으로 직원을 모집·선발하는 체계적인
활동’을 뜻한다. 즉, 기업의 채용 의사결정이
직무수행능력에 의해서 결정되는 것을 의미한다.

능력중심채용에 대한 이해와 전략 지침서

능력중심채용

가이드북





능력중심채용에 대한 이해와 전략 지침서



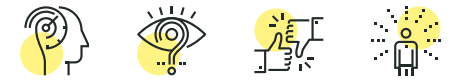
능력중심채용



가이드북



고용노동부



능력중심채용에 대한 이해와 전략 지침서

능력중심채용 가이드북

CONTENTS

제 1장. 능력중심채용이란?

1. 채용 이슈와 대응 전략	4
2. 능력중심채용의 이해	7

제 2장. 무엇을 평가할 것인가?

1. 직무능력의 이해	16
2. 직무능력 도출	17
직무분석(일중심)	20
국가직무능력표준(NCS)	21
역량모델링(사람중심)	25

제 3장. 어떻게 채용할 것인가?

1. 채용계획	30
채용 계획 수립	31
직무내용 및 직무능력 정의	32
직무기술서 개발	38
선발 방법 설계	40
Q&A	41
Case study	42
2. 모집	44
모집 및 채용 홍보	45
채용 공고문 이해	46
채용 공고문 개발	49
Q&A	51
Case study	52
3. 선발	54
서류전형	55
Q&A	71
Case study	72
필기전형	76
Q&A	79
면접전형	80
Q&A	94
Case study	95

부록

능력중심채용수준 진단	98
채용단계별 체크리스트	101
채용 관련법	103
10대 실천선언	108
지원제도	109



능력중심채용이란?

- 최근 채용 이슈에 대한 대응전략으로 능력중심채용에 대해 설명한다.
- 능력중심채용에 대한 이해를 돕기 위해 정의, 특징을 설명한다.
- 기업이 능력중심채용을 실천하기 위해 해야할 일을 설명한다.

-
- + 직무내용 및 직무능력의 구체화
 - + 모집공고에서 직무관련 정보 제공
 - + 직무관련 입사지원서 구성
 - + 직무중심의 필기전형
 - + 면접 활용의 확대

1 • 채용 이슈와 대응 전략

직무와 무관한
스펙중심 →
직무능력중심으로
전환 요구

학벌·스펙 중심의 채용방식은 취업준비생에게 직무와 무관한 스펙 쌓기를 유도하고, 채용 이후에도 낮은 만족도로 이직률이 증가하는 원인이 되고 있다.

또한, 기업도 재교육에 많은 비용을 사용하는 등 사회적으로 자원이 낭비되고 있어, 직무에 적합한 인재를 선발하는 직무능력 중심 채용의 중요성이 강조되고 있다.

[학벌·스펙 중심 채용 문제점]

구분	문제점
개인차원	• 직무와 무관한 스펙 준비로 인한 취업 준비비용 및 기간 증가 • 취업 이후 직무 및 직장생활 만족도 저하
기업차원	• 직무에 대한 준비부족으로 재교육 비용 증가 • 직무만족도 저하에 따라 이직률 증가
사회차원	• 기업에서 요구하는 인력과 교육훈련 현장에서의 교육이 일치하지 않아 인적자원 낭비 초래

※ 여기에서의 '능력'은 직무능력'을 말하며, '역량'과 유사 개념이다.

채용 관련 법적 요건의 강화

우리 사회 전반에 채용의 공정성이 중요시 되면서 차별금지, 균등고용기회가 강조되고 있다.

[채용 관련 법률 현황]

- '88. 4. 「남녀고용평등과 일·가정 양립 지원에 관한 법률」
- '91. 1. 「장애인고용촉진 및 직업재활법」
- '92. 7. 「고용상 연령차별 금지 및 고령자 고용촉진에 관한 법률」
- '94. 7. 「고용정책 기본법」
- '14. 1. 「채용절차 공정화에 관한 법률」

선진국 역시 채용상 성별, 인종, 장애, 종교 등 직무와 무관한 개인적 사항으로 인한 차별을 금지하도록 하고 있으며, 이를 규정한 법률, 지침 및 가이드라인 배포 등 현장실천을 위한 노력을 오래 전부터 지속해오고 있다.

※ 미국의 경우 시민권법, 연령차별금지법, 장애인법에서 채용상 차별을 엄격히 규제하고 있으며, 고용평등기회위원회(EEOC)를 설치하여 관련 지침 마련 및 법령 집행 등 현장실천을 위해 노력하고 있음.



적합한 인재 (Right Person) 선발 인식 확산

과거 高학력, 高스펙의 인재에서 조직과 직무에 적합한 인재를 채용하는 것이 기업의 경쟁력 확보에 도움이 된다는 인식이 확고해 지고 있다.

※ 적합한 인재 : 조직적합성(Organization fit)과 직무적합성(Job fit)이 높은 인재

이를 위해 기업은 미션, 비전, 핵심가치를 명확화하고, 직무수행에 필요한 지식, 기술, 태도를 정의한 후, 이에 맞는 인재를 모집하고 선발하는 방향으로 채용을 변화시켜 나가고 있다. 기업이 적합 인재(Right People)를 선발하기 위해서는 과학적인 선발방법론을 도입·적용해야 한다. 또한 채용 프로세스를 체계화하고, 채용도구를 구조화하는 동시에 선발도구의 타당도를 높여야 한다.

체계화	인재상, 채용 프로세스, 평가방법, 채용 의사결정의 방법을 체계적으로 구성
구조화	평가요소에 맞게 각각의 선발도구를 구성하고, 이를 활용하는 내용과 절차를 사전에 설정
타당화	선발도구가 합격자들의 직무수행을 잘 예측할 수 있도록 과정적·결과적 근거를 확보

기업브랜드 호감도 향상과 채용

기업의 채용활동은 인력선발을 넘어 소비자에게 기업의 이미지를 경쟁기업에 비해 차별적이고 효과적으로 전달하는 활동이 되고 있다.

채용 과정에서 지원자의 인격을 무시해서 기업 이미지에 타격을 입는 사례가 있는 반면에, 채용 시장에서 형성된 좋은 기업 이미지로 인해 기업브랜드에 긍정적인 효과를 보는 기업도 있다.

기업의 채용 브랜드를 높이기 위해서는 지원자의 인격을 존중해야 하며, 불필요한 절차를 없애고 직무관련성이 높은 선발도구를 활용하여 공정성을 확보하는 것이 중요하다.

2 • 능력중심채용의 이해

능력중심채용이란?

능력중심채용이란 ‘채용 직무를 수행하는데 필요한 능력을 기준으로 직원을 모집·선발하는 체계적인 활동’을 뜻한다. 즉, 기업의 채용 의사결정이 직무능력에 의해서 결정되는 것을 의미한다.

※ 능력중심채용에서의 ‘능력’ : 개인이 담당할 직무를 수행하는데 꼭 필요한 지식, 기술, 태도, 경험(경력), 자격 등의 인적속성을 의미

※ ‘능력이 있다’는 전반적으로 ‘머리가 좋다’거나 막연하게 ‘재능이 있다’는 것을 의미하는 것이 아닌 ‘해당 직무를 성공적으로 수행할 수 있다’는 의미

능력중심채용의 특징

- ① 구직자가 수행하게 될 직무에 초점을 두고 인재상을 설정하고, 이를 기반으로 선발 프로세스를 설계하고 선발도구를 개발한다.
 - 이를 위해, 직무내용과 직무능력을 규명하는 작업(NCS 등을 활용한 직무분석, 역량모델링)이 반드시 선행되어야 한다.
- ② 모집 단위가 세분화되고, 모집대상 직무에 대한 구체적인 정보가 제공된다.
 - 구직자가 수행하게 될 직무를 사전에 설정하고 공개함으로써 지원자에게 직무에 대한 정확한 정보를 제공한다.
- ③ 채용전형(서류, 필기, 면접)은 직무수행을 평가하는 항목들로 구성되어 있다.
 - 서류전형에서는 인적사항과 직무수행과 무관한 스펙에 대한 정보는 요구하지 않는다. 직무수행과 관련된 교육, 훈련, 경험(경력), 자격 등에 대한 구체적인 정보를 통해 평가가 이루어진다.
 - 면접전형에서는 직무능력에 초점을 맞춘 평가요소를 기반으로 구조화된 면접을 실시한다.
- ④ 24개 분야 897개 직무에 대해 분석한 국가직무능력표준(NCS)을 활용하면 보다 손쉽게 능력중심채용을 도입할 수 있다.

[기존 채용방식 VS 능력중심 채용방식]

구분	기존 채용방식	능력중심 채용방식
채용공고	채용 직무내용과 직무수행 요건을 제시하지 않고, 일반적인 전형일정·방법만 제시	채용대상 직무의 내용, 세부수행 업무내용, 직무 수행요건으로써의 지식, 기술, 태도 등을 명확히 제시
서류전형	직무와 무관한 가족관계, 인적사항, 어학점수, 해외연수, 수상경력 등을 요구 불필요한 스펙도 평가에 반영	최소한의 인적사항, 직무와 관련 있는 교육훈련, 경험(경력), 자격을 요구 직무관련 정보만을 평가에 반영
필기전형	직무관련성이 낮은 지식 중심의 시험	직무관련성이 있는 시험으로 구성
면접전형	성장배경 등 직무와 무관한 질문과 면접관 재량에 따른 비구조화 면접 면접관 훈련 미흡	직무수행 능력 중심의 구조화된 면접(경험, 상황, 발표, 토론) 면접관 훈련 강화



무엇이 달라져야 하는가?

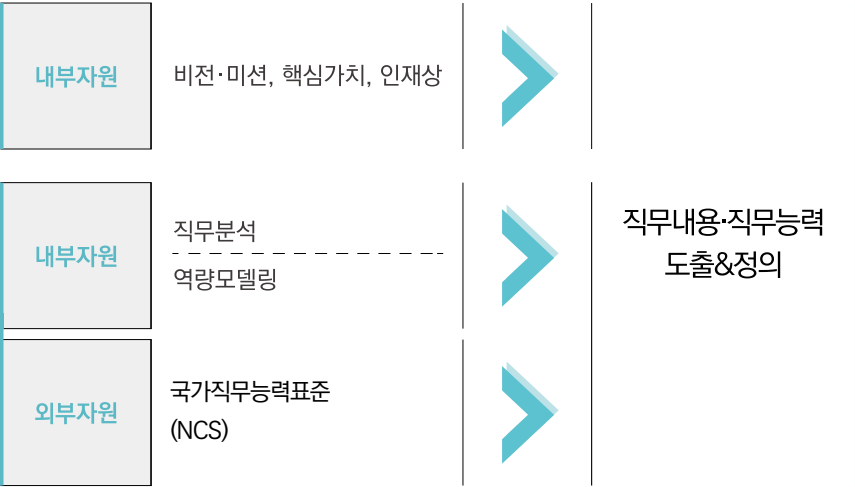
능력중심채용 프레임워크

기업에서 능력중심채용을 도입하기 위해서는 채용설계 단계에서부터 지원자 모집, 선발, 의사결정에 이르기까지 각 단계별로 개선해야 할 사항들이 무엇인지를 정확히 이해하고 체계적으로 관리해야 한다.

능력중심채용은 크게 채용할 직무의 내용과 이를 수행할 직무능력(역량)을 정의하는 단계와 실제 채용단계(채용계획, 모집, 선발)로 구분된다.

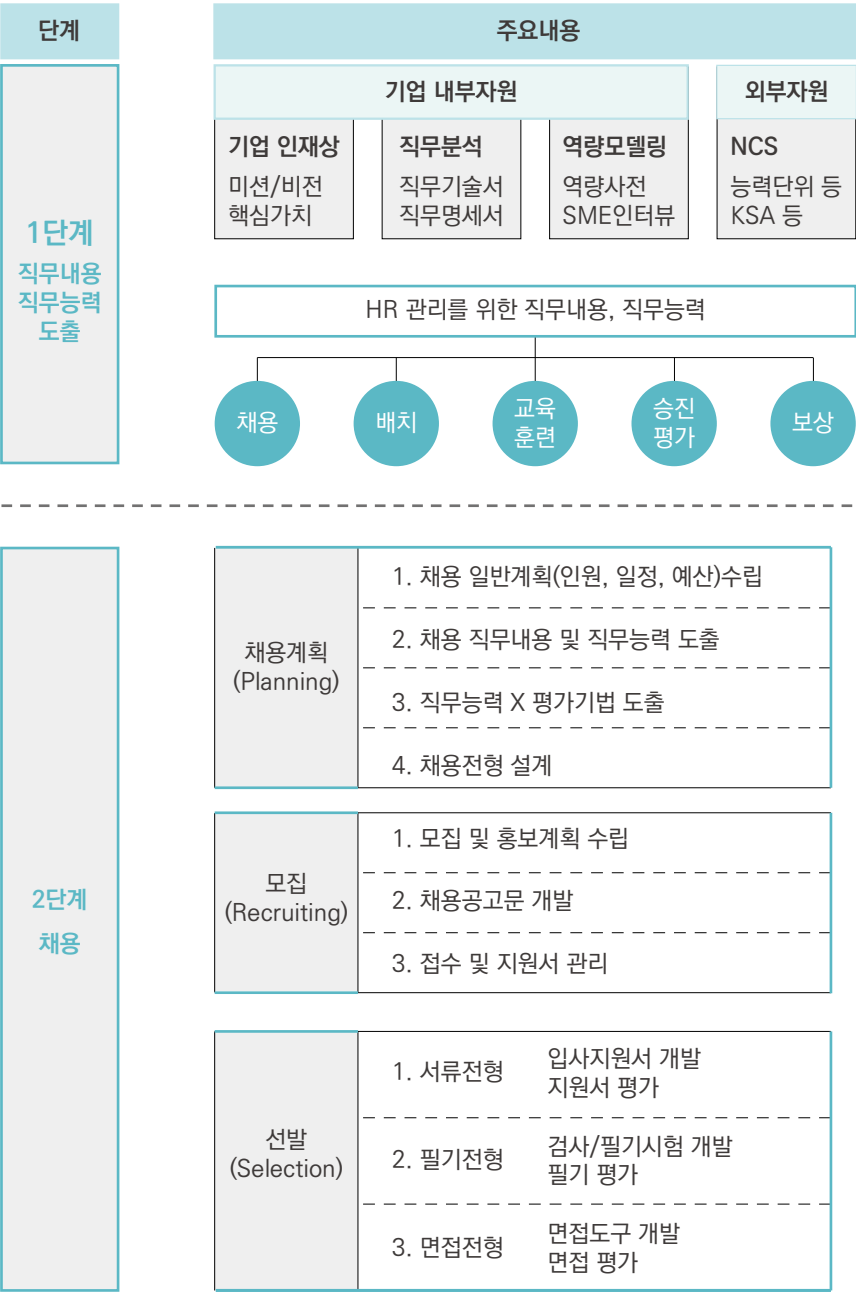
- 1단계 : 채용 직무내용 + 직무능력 정의
- 2단계 : 실제 채용(채용계획, 모집, 선발)

채용직무와 직무수행에 필요한 요건을 정의하기 위해 우선 기업의 인재상을 고려하고, 내부 자원(직무분석, 역량모델링) 또는 NCS를 활용한다.



실제 채용단계는 크게 채용설계, 모집, 선발의 3단계로 구분되며, 선발은 일반적으로 서류전형, 필기전형, 면접전형의 3개의 하위단계로 구성된다.

- 채용단계 : 채용설계 ▶ 모집 ▶ 선발
- 선발단계 : 서류전형 ▶ 필기전형 ▶ 면접전형



채용 설계 단계



지원자 모집 단계



선발단계

능력중심채용을 위한 첫 번째 과제는 채용대상 직무의 내용 및 직무수행에 필요한 능력 정보들을 수집하는 것이다.

직무정보 수집을 위한 방법으로는 직무전문가(SME)와 NCS 등을 활용한 직무분석, 역량모델링 등을 활용하는 방법이 있다.

- ① 직무분석 : 직무전문가(SME) 또는 NCS의 분류체계를 활용하여 직무기술서 및 직무명세서를 작성하는 체계적인 방법
- ② 역량모델링 : 해당 직무에서의 우수 성과자들의 공통된 행동특성을 중심으로 직무수행에 필요한 인적특성들을 구체화 한 것

핵심포인트 1. 직무내용 및 직무능력의 구체화

- 능력중심채용을 위한 첫 번째 과제는 채용대상 직무의 내용 및 직무수행에 필요한 능력 관련 정보들을 수집하는 것이다.
- 이 과정에서 직무수행에 핵심적인 능력을 도출하기 위해 직무전문가(SME)를 활용한 직무분석이 실시되어야 하며, 직무분석시 NCS의 직무분류체계와 직무분석 정보를 활용할 수 있다.

채용 설계 단계



지원자 모집 단계



선발단계

모집의 단위는 직무의 내용이 유사한 '직무군' 또는 직무수행에 필요한 능력이 유사한 '직무' 단위로 세분화되어야 한다. 이와 함께, 모집공고에는 모집대상 직무에 대한 구체적인 직무내용 및 요구 능력에 대한 정보가 사전에 공개되어야 한다.

핵심포인트 2. 모집공고의 직무관련 정보 제공

- 직무내용 : 직무수행의 내용 및 세부업무 내용에 대한 정보
- 직무환경 : 직무수행이 이루어지는 환경의 특성에 대한 정보
- 필요능력 : 직무수행에 필요한 지식, 기술, 태도, 교육, 경험(경력) 등에 대한 정보
- 필요자격 : 직무수행에 필요한 자격에 대한 정보

채용 설계 단계



지원자 모집 단계



선발단계

서류전형 : 기존 채용방식과의 가장 큰 차이는 서류전형에서의 변화이다. 이는 취업준비생 입장에서 가장 체감도가 높은 분야이다.

1) 입사지원서

- 직무수행과 무관한 본적, 가족관계, 취미/특기 등 인적사항을 요구하지 않아야 한다.
- 직무와 무관한 어학성적, 해외경험, 봉사활동, 자격증 등의 불필요한 스펙 관련 정보들을 요구하지 않아야 한다.
- 대신, 해당 직무수행에 필요한 교육, 훈련, 경험(경력), 자격 등의 구체적 항목을 제시하고 지원자들로 하여금 해당 항목에 맞게 작성토록 해야 한다.

2) 자기소개서

- 일대기적 형식의 자기소개가 아닌, 직무와 관련된 개인의 경험(경력)과 그 속에서의 직무능력을 발휘한 구체적 사례들을 요구해야 하며, 면접과정에서도 활용한다.

핵심포인트 3. 입사지원서와 자기소개서의 구성

- 능력중심채용 서류전형의 입사지원서와 자기소개서는 직무와 무관한 지원자의 인적사항 및 불필요한 스펙 정보를 요구하지 않는다.
- 직무수행에 필요한 교육, 훈련, 경험(경력), 자격 등의 직무관련 정보를 수집하여 객관적이고 공정한 평가가 가능하도록 해야 한다.

필기전형 : 능력중심채용 필기전형의 특징 또한 직무능력에 초점을 두고 있다는 것이다.

- 필기전형은 ① 직무능력 평가 ② 공정성 확보에 중점을 두어야 하며, 이를 위해서는 사전에 평가과목과 평가요소 등을 취업준비생에게 공개하는 것이 중요하다.
- 다양한 평가과목 중에는 최대한 중복적인 성격의 필기전형은 피해야 한다.

핵심포인트 4. 직무중심의 필기전형

- 필기전형의 목적은 ① 직무적합성 평가 ② 대규모 공채시험의 공정성 확보이다. 따라서 사전에 평가과목과 평가요소 등을 공개하는 것이 중요하다.

면접전형 : 능력중심채용의 면접전형은 체계적이고 구조화된 방법으로 직무관련 지식, 기술, 태도, 경험(경력) 등을 평가하는데 초점을 두어야 한다.

- 면접과정에서의 질문들은 직무와 관련된 능력에 중점을 두어야 하고, 평가하고자 하는 능력에 따라 적합한 면접기법을 활용해야 한다.
- 모든 지원자들에 대해 동등한 면접이 진행될 수 있도록 면접의 질문들과 평가기준을 사전에 설정하는 구조화된 방식을 활용해야 한다.
- 면접관에 대해 사전 교육을 실시하고, 정확한 면접평가가 될 수 있도록 충분한 인력과 시간을 확보해야 한다.

핵심포인트 5. 면접 활용의 확대

- 면접은 능력중심채용에서 핵심적인 과정으로, 체계적이고 구조화된 방법으로 지원자들의 직무관련 지식, 기술, 태도, 경험(경력) 등에 대한 심층적 탐색이 이루어지도록 해야 한다.
- 지원자들에 대해 공정하고 정확한 평가가 이루어질 수 있도록, 면접관에 대한 사전교육이 무엇보다 중요하며, 면접에 대한 투자를 확대해야 한다.



2

무엇을 평가할 것인가?

- 채용에서 평가해야 하는 대상인 직무능력과 활용방법을 설명한다.
- 직무능력을 도출하기 위한 방법으로써 직무전문가(SME)와 NCS 등을 활용한 직무분석, 역량모델링 등을 설명하고, 산출물과 활용방법을 보여준다.
- 897개 직무에 대한 직무분석 자료로써 능력중심채용의 기반이 되는 국가직무능력표준(NCS)의 활용방법에 대해 설명한다.

1 • 직무능력의 이해

직무능력(역량)

직무능력이란, 특정 직무를 수행하는데 필요한 요건으로 주로 지식, 기술, 태도, 경험(경력), 자격 등으로 구성된다.

※ 직무능력, 역량, 직무수행요건은 개념상 차이는 있으나, 본 가이드북에서는 채용에서 평가해야 할 요소로 정의하여 동일(유사) 개념으로 사용함

- 직무능력은 해당 직무에서의 우수한 성과 또는 행동을 예측할 수 있어야 한다.
- 동일한 직무라도 직무의 특성이나 직급에 따라 직무능력은 다양하게 도출될 수 있다.

직무관련 vs 직무무관 스펙(Spec)

스펙이 직무와 관련되어 있는지를 구분하는 기준은 해당 요소가 해당 직무를 수행하는데 필요한지의 여부이다.

직무관련 스펙예시	
직무와 관련된 스펙	• 법무·회계 직무 채용에서 관련 교육훈련 내용을 요구함 • 해외영업 직무 채용에서 어학평가요소(어학성적 등) 요구함 • 간호 직무 채용에서 간호사 자격증을 요구함



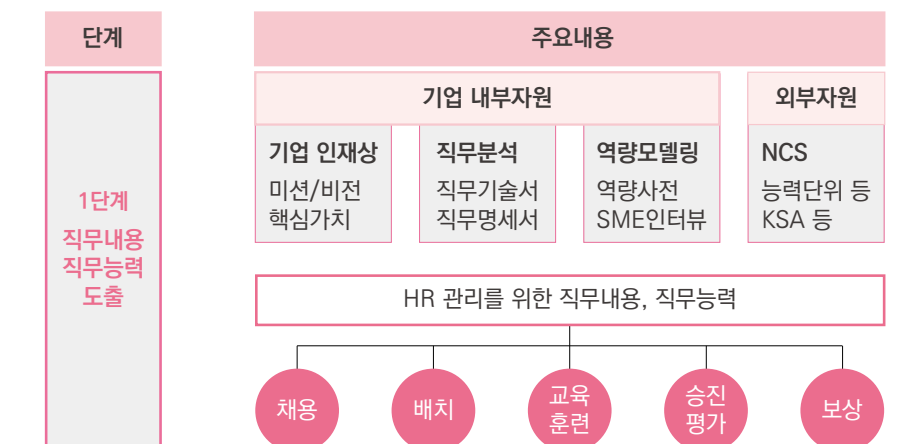
2 • 직무능력 도출

직무능력(역량) 도출

채용의 시작은 채용해야 할 직무와 직무를 수행하는데 필요한 직무능력을 도출하고 정의하는 것이다.

- 채용할 직무가 정해지면 해당 직무를 수행하는데 필요한 직무능력을 도출해야 한다. 기업 내부자원인 비전·미션, 핵심가치가 반영된 인재상, '직무분석', '역량모델링' 자료와 외부 자원인 'NCS' 등을 활용하여 직무 수행에 필요한 직무능력을 분석하여 도출한다.

[직무능력 도출 방법]



[직무능력 도출 개념]



직무능력의 활용

직무능력은 채용, 배치, 교육·훈련, 승진평가, 보상 등 기업의 인적자원관리 및 의사결정을 위한 기초자료가 된다.

채용에서는 도출된 직무능력을 평가하여 직원을 선발한다. 즉, 직무능력이 바로 ‘평가요소’이며 ‘평가역량’인 것이다.

· 오른쪽(p.19)표는 경영관리직무의 평가요소와 적합한 평가기법을 보여준다.

✓ **컨설턴트 Comment**

지원자 면접전형에서 직무관련 지식·기술을 묻는것도 가능합니다.

✓ **컨설턴트 Comment**

이미 채용전형별 직무능력(평가요소)이 정해져 있다면 다시 도출하지 않아도 됩니다. 다만, 기존 직무능력이 우수 인재를 선발하기에 적합한 지(타당도)를 검토해 볼 필요가 있습니다.

[직무능력의 평가요소 활용예시]

경영관리직무 – 채용전형 설계 Matrix									
경영관리		서류전형		필기전형	면접전형				
채용 직무의 직무능력		입사 지원서	경험·경력 기술서	자기 소개서	직무 적합성 평가	경험 면접	상황 면접	발표 면접	토론 면접
지식·기술	경영학, 경제학, 무역학	●			●				
	광고, 홍보, 매스컴	●			●				
	인사 및 조직관리	●							
	재무, 세무, 회계학	●							
	법학	●							
자격 사항	경영관리직무 관련 자격증	●							
역량·태도	계획력			●	●	●	●	●	●
	고객지향			●	●			●	●
	의사소통			●	●	●	●	●	●
	창의력			●	●	●	●	●	●
	직업윤리				●				
경력 (경험)	경영 업무지원 경험		●			●			
	영업 활동·영업 관리 경험		●			●			
	조직 구성원 관리 경험		●			●			
	홍보(광고) 기획·제작 경험		●			●			
	회계, 예산 관리 경험		●			●			

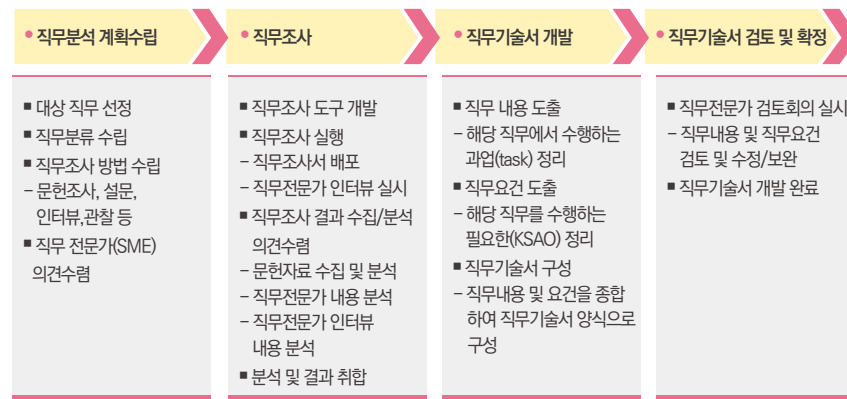
※ Matrix에서 '●'으로 표기된 항목은 Matching된 해당 선발도구로 평가가능하며 선택적으로 활용 가능함.

직무분석(일중심)

직무분석이란?

직무분석은 직무에서 수행하는 일의 내용과 절차 및 그 직무를 수행하는데 필요한 직무수행 요건을 규명하고 정의하는 작업이다.

[직무분석 프로세스]



산출물과 활용

직무분석 산출물은 크게 2가지로 나뉜다. 일의 내용, 절차, 작업환경 등을 정의한 직무기술서와 직무에 필요한 직무수행 요건을 정의한 직무명세서가 그것이다.

· **직무기술서** : 직무의 내용, 절차, 직무환경 정의서

· **직무명세서** : 직무 수행에 필요한 직무능력 정의

직무능력은 지식(Knowledge), 기술(Skill), 능력(Ability), 기타 속성(Other Characteristics)로 구성

직무분석 자료는 기업의 모든 HR 활동(채용·배치, 교육·훈련, 승진평가, 보상)의 기초자료가 된다.

[채용에서의 활용]

구분	주요내용
직무기술서 (직무내용)	- 지원자에게 채용 직무를 설명하는데 활용 - 직무 관련 내용으로 서류, 필기, 면접도구 개발
직무명세서 (직무능력)	- 지원자에게 채용 직무 수행에 필요한 지식, 기술, 태도(KSAO)를 사전에 공고하는데 활용 - 해당 직무에 맞는 인재를 평가하기 위한 평가요소로 활용

국가직무능력표준 (NCS)

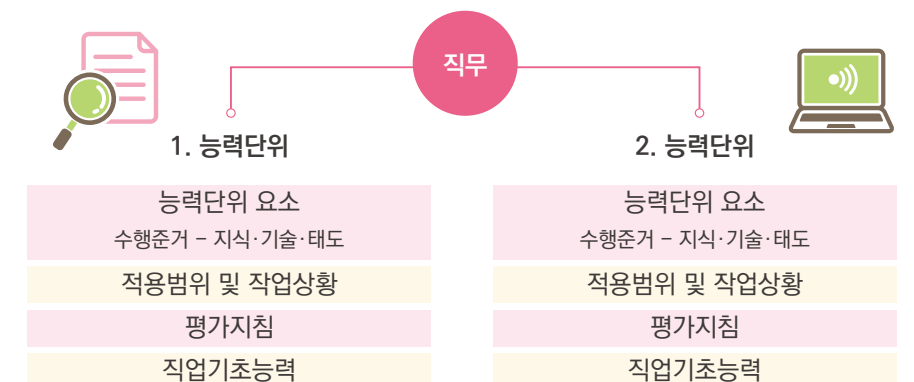
국가직무능력표준 (National Competency Standards, NCS)

NCS는 산업현장 전문가가 897개 직무에 대해 분석하여 직무의 내용과 직무능력을 체계적으로 정리하여 공개하고 있는 자료이다.



※ 출처 : 국가직무능력표준 홈페이지(<http://www.ncs.go.kr>)

NCS의 각 직무(세분류)는 능력단위를 중심으로 직무내용과 직무능력으로 구성되어 있다.



[NCS 능력단위 검색 방법]



국가직무능력표준

National Competency Standards

통합검색

홈

로그인

회원가입

이용안내

사이트맵

MY Page

인기검색어: 능력개발 직무능력 카페 지식문의 개발자모임

NCS란?

NCS 및 학습모듈 검색

경력개발지원

과정설계지원

참여공간

자료실

NCS Q&A 센터

정보공개

NCS및학습모듈검색

직업기초능력

고교 직업교육과정

구 사이트자료(구NCS)

구 사이트자료(구모듈교재)

NCS 및 학습모듈 검색

홈 > NCS 및 학습모듈 검색

전체 NCS 및 학습모듈의 분야별 개발현황과 능력단위 목록을 보시려면 우측의 “개발현황 보기”를 참고하십시오.

개발현황보기

키워드검색	01 사업관리	02 경영 회계·사무	03 금융/보험	04 교육/자연	05 법률/경찰	06 보건/의료	07 사회복지·종교	08 문화예술 디자인
분야별 검색	09 운전·운송	10 영업판매	11 경비·정소	12 숙박·여행·오락	13 음식서비스	14 건설	15 기계	16 재료
코드검색	17 화확	18 섬유·의복	19 전기전자	20 정보통신	21 식품가공	22 인쇄·목재·가구·주예	23 환경·에너지	24 농림어업

중분류

01. 정보기술

02. 통신기술

03. 방송기술

소분류

01. 정보기술전략·계획

02. 정보기술개발

03. 정보기술운영

04. 정보기술관리

05. 정보기술영업

06. 정보보호

세분류

01. IT시스템관리

02. IT기술교육

03. IT기술지원

능력단위

06. HW 운영관리

07. NW 운영관리

08. DB 운영관리

09. 보안 운영관리

10. IT시스템 사용자 지원

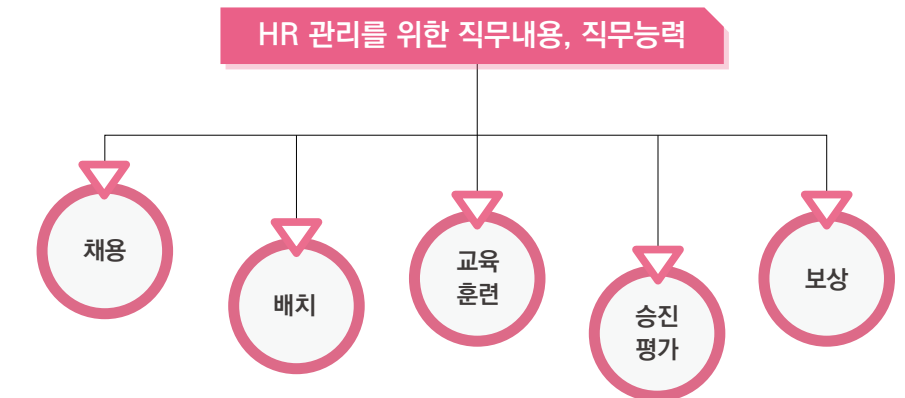
11. IT시스템통합 운영

12. IT시스템통합 운영

Q 검색

산출물과 활용

기업은 NCS 를 활용하여 채용, 교육·훈련, 성과보상 등의 기초자료로 활용할 수 있다.



채용에서는 직무내용 및 직무능력을 설명하는 자료로 활용된다.

구분	직무기술서 (직무 내용)	직무명세서 (직무능력)
NCS (897개 직무)	• 능력단위 • 능력단위요소	• 지식, 기술, 태도 • 관련 자격 및 전공
		
채용에의 활용	• 채용 직무의 내용을 설명하는 자료로 활용 • 직무 관련 내용으로 서류, 필기, 면접도구 설계	• 지원자가 직무 수행을 위해 준비해야 할 KSA를 사전 공고 • 선발을 위한 평가요소로 평가도구 개발에 적용

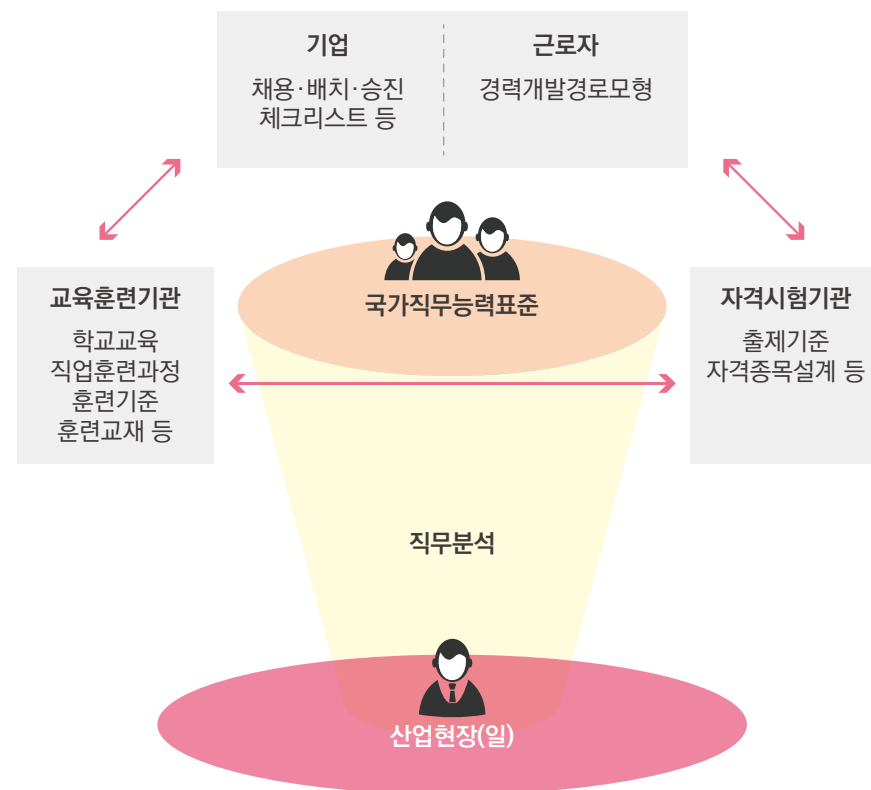
※ 국가직무능력홈페이지 (www.ncs.go.kr)에 접속하여 학습모듈 검색 메뉴를 통해 ‘능력단위’ 검색이 가능함

NCS의 유용성

기업이 NCS를 채용에 활용하면 다음과 같은 유용성이 있다.

- NCS를 활용하여 기존 직무를 재정의 할 수 있다.
- 별도 직무분석에 들어가는 비용을 절감할 수 있다.
- 채용을 위한 직무내용과 직무능력을 빠른 시간 내에 쉽게 정의할 수 있고, 채용에 즉시 활용 할 수 있다.
- 채용 이후에 재직자 훈련, 배치, 승진평가, 보상 등 전체 HR에 적용할 수 있다.

[NCS의 활용]



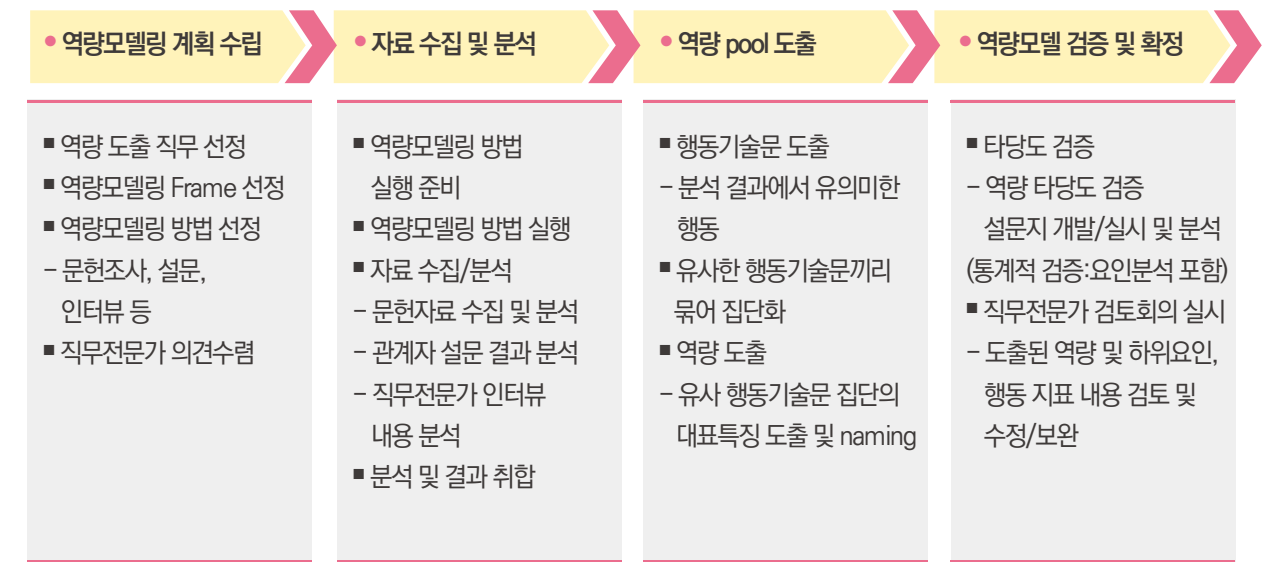
역량모델링(사람중심)

역량모델링

역량이란 조직 내 구성원들에게 요구되는 바람직한 특성이나 자질이다. 기업 내에서 높은 성과를 나타내는 구성원들의 공통적인 특성을 측정·평가하며, 지식, 기술, 능력, 기타 특성(KSAO) 등으로 구성된다.

역량모델링은 특정 직무와 직책의 역할수행에 필요한 역량을 체계적으로 정의하는 과정이다. 이 과정에서 성공적인 직무수행을 위한 구성원의 지식, 기술, 능력, 기타 특성(KSAO)을 행동적으로 정의한다.

[역량모델링 프로세스]



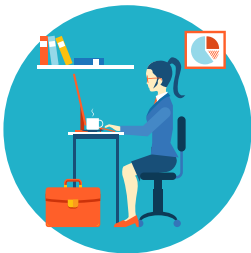
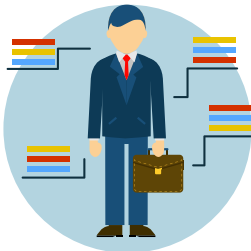
산출물과 활용

역량모델링을 통해 도출된 각 역량을 체계적으로 정리한 것이 역량사전이다.

구분	주요내용	직무명세서
역량사전	•역량명	역량의 명칭
	•정의	역량에 대한 간략한 정의
	•행동지표	대표적·구체적 행동특성
	•긍정·부정행동	행동지표를 긍정적·부정적 사례로 제시
	•직무행동사례	구체적인 직무수행 장면 사례
	•유사 역량 설명	유사 역량과의 차이점

역량모델링을 통해 규명된 채용 직무역량은 사전 채용공고 및 평가를 위한 평가요소와 평가도구 개발에 활용된다.

구분	주요내용
채용직무 역량	•지원자에게 채용 직무 수행에 필요한 지식, 기술, 태도 등(KSAO)을 사전 공고하는데 활용 •해당 직무에 맞는 인재를 평가하기 위한 평가요소(평가할 직무능력, 역량) 및 평가도구 개발에 활용



3

어떻게 채용할 것인가?

- 인사담당자가 채용계획, 모집, 선발과정에서 알고 있어야 할 사항을 설명한다.
- 선발과정에서는 서류, 필기, 면접전형을 이해하고 평가도구를 개발하는 방법을 설명한다.
- 평가도구 개발은 '내부자원'을 이용한 방법과 'NCS'를 활용한 방법을 실었다.
- 채용과정에서 인사담당자가 알아야 할 Tip과 FAQ를 담았다.

1 • 채용계획

채용계획은 채용 목적에 맞게 채용직무, 직무수행 요건, 평가기법을 설계하고 채용일정, 전형 절차 등을 정하는 일련의 활동이다.

[선발 프로세스]

프로세스	내용	
채용 계획 (Planning)	Positioning	채용하고자 하는 직무를 명확히 선정함 (직무기술서)
	Targeting	채용 직무에 필요한 능력을 명확히 선정함 (직무명세서)
✓		
모집 (Recruiting)	Attracting	능력중심 모집공고문을 통해 직무에 적합한 인재의 지원을 촉진함
	Pre-screening	직무에 적합하지 않은 지원자들의 자진 철퇴를 유도함 (지원자들이 지원직무에 적합한지 스스로 검증해봄)
✓		
선발 (Selecting)	서류전형	입사지원서 개발, 지원서 평가
	필기전형	검사/필기시험개발, 필기 평가
	면접전형	면접도구 개발, 면접 평가

채용 계획 수립

- 채용과 관련된 계획은 채용인원, 일정, 비용 등을 고려한다.
- **채용인원:** 부서별 채용 수요조사 등을 통해 채용 직무와 인원을 확정한다. 자연결원(퇴직 등) 조사, 신규 충원 등의 사항을 고려한다.
 - **채용일정:** 준비 일정과 실제 선발기간을 고려하여 결정한다.
- ※ 통상적으로 준비기간 3개월, 선발기간 2개월 소요
- **소요비용:** 기업의 상황에 따라 적정 예산을 편성한다.
 - **전문기관:** 채용업무 중 외부에 위탁하는 부문은 미리 정하여 전문기관을 확보한다.
 - **개선사항:** 당해년도 채용 특이사항 및 개선사항을 고려한다.
- ※ 이전 채용 시 문제점을 파악하여 개선사항 정리

전형방법, 전형절차, 전형별 일정과 전형별 인원을 결정한다.

일반적으로 적용되는 전형절차는 서류-필기-면접이며, 면접은 1차 실무 면접, 2차 임원 면접으로 나뉘지기도 한다.

※ 채용 프로세스 설계는 채용의 효율성 및 효과성을 고려하여 결정해야 한다.
※ 중소기업의 경우는 서류전형 → 면접전형이 일반적이다.

✓ **컨설턴트 Comment**

채용 프로세스는 채용 직무나 기업의 사정에 따라 다양하게 설계가 가능합니다. 반드시 서류-필기-면접의 형태를 지키지 않아도 무방합니다. 다만, 채용 직무수행에 필요한 필수적인 능력은 반드시 검증될 수 있도록 프로세스를 설계해야 합니다.



직무내용 및 직무능력 정의

내부자원을 이용한 방법

내부자원을 이용한 ‘직무내용’ 및 ‘직무능력’ 결정 프로세스

기업이 보유하고 있는 내부자원(직무기술서, 직무명세서, 역량사전, SME) 및 NCS 등을 이용하여 채용할 ‘직무 내용’과 ‘직무능력’을 도출하고 정의할 수 있다.

기업의 인재상, 직무기술서, 직무명세서, 역량사전 등의 내부자료와 현업에서 활동하고 있는 SME들로부터 채용할 직무의 내용과 직무수행 요건을 도출하고 정의한다.

내부자원을 이용하여 ‘직무내용’과 ‘직무능력’을 정할 수 있다. 1~5단계는 직무내용과 직무능력을 도출하고 정의하는 방법이며, 6단계는 도출된 ‘직무능력’에 적합한 평가기법을 결정하는 방법이다.

프로세스	내용
기업 환경 및 직무·직급 자료 분석	●기업의 전략 및 산업·경영 환경 검토 ●경쟁사·동종업계 역량모델링 벤치마킹 ●직무 및 직급체계 분석
직무능력도출 방법 선정 및 진행	●직무능력 도출 방법에 따른 자료 수집 ●직무분석, 역량모델링, NCS 등의 방법 활용 ●직무능력 도출 방법 : 자료분석, 인터뷰, 설문, 워크샵, 관찰 ●선정된 도출 방법에 맞춰 직무능력 도출
직무능력 도출	●직무능력 도출 ●직무능력 별 정의, 하위요소, 행동지표(평가기준) 개발
직무능력 검증 및 확정	●SME(직무전문가)를 활용하여 검증 및 수정·보완 ●직무능력 최종 확정
직무기술서 개발	●도출된 직무내용 및 직무능력을 활용하여 직무기술서 개발
채용 설계	●도출한 직무능력을 어떤 전형에서 어떤 기법(또는 방법)을 통해 평가할 것인지 결정 ●도출된 직무능력을 Matrix 세로축에 나열 ●해당 직무능력을 평가할 수 있는 선발기법을 Matrix 가로축에 나열 (서류전형, 필기전형, 면접전형 등)

- ✓ SME 워크샵 : 다양한 직무 관계자들의 의견을 취합하면서도 심층적인 직무 정보 및 필요 요건을 파악하는데 유용하게 활용
- ✓ SME 인터뷰 : 해당 직무를 잘 알고 있다고 판단되는 내부의 SME를 대상으로 심층적인 직무 정보 및 필요 요건을 파악하기 위하여 활용
- ✓ SME 설문 : 해당 직무를 경험했거나 잘 파악하고 있는 내부 관계자들을 대상으로 초안에 도출된 능력단위 및 직업기초능력의 적절성에 대하여 설문 조사를 실시
- ✓ 관찰 : 직무분석 수행자가 특정 직무가 수행되고 있는 것을 직접 관찰하고, 기록하는 방법으로 직무에 대한 가장 객관적인 정보를 수집

[기업 내부 업무분장표(예시)]

총무/인사팀 업무분장		
총무/인사팀은 각종 제도를 운영 및 개선하고, 재산을 구매 및 관리하며, 적합한 시설 및 사무 환경의 제공 등을 통하여 회사의 물적 경쟁력을 강화시키며, 또한 회사의 인적 경쟁력 강화를 위해 인력의 채용에서부터 퇴직까지 필요한 제반 인사제도를 기획·운영하고, 경영전략과 인재상에 부합하는 인재를 육성함으로써, 개인의 역량강화와 조직의 성과향상을 도모한다.		
구 분	주 요 업 무	비 고
재산관리	부동산·사택관리, 임대차관리, 시설이용권관리	
	회원권관리, 식당관리, 지방세납부	
	차량관리(승용차, 포터 신규 구매·매각 등)	
	자산관리(자산대체·재고관리·폐기·매각)	
구 매	물품구매(정기·비정기·긴급·각종 선물 구매)	
	장비 외주수리(부품구입·도색 등)	
	CI 관련 업무(간판·현수막, 장비·차량, 근무복)	
공 사	각종 외주공사(신축·증축·개축·포장·이전·철거)	
	각종 보유 시설물 수선·유지보수	
보 험	보험계약, 보험사고 처리 등	
IT·통신관리	SM계약, IRIS계정관리, SAP관리, MPS관리	
	IPT·OA장비 관리, 각종 회선 관리·지원	
일반관리	혁신추진업무, 정보보호, 클린데스크	
	사규 현황관리, 사규 제·개정	
	인·허가 관리, (법인)인감관리, 문서관리	
서무·비서	각종 행사 진행	
	공과금납부, 사원증관리, 식대관리, 경조관리	
	임원 스케줄 관리, 회원권예약, 교육·출장비	

NCS 자료를 이용한 방법

NCS를 이용하여 채용할 직무의 내용과 직무수행 요건을 도출하고 정의할 수 있다.

[NCS 자료(예시)]

세분류	능력단위	구분	내용	중요도	학습 가능성
02010101. 경영기획	관련 지식	관련 지식	핵심역량의 개념	3	4
			기업경영자원(유형, 무형, 인적자원)의 개념	5	4
			자사의 사업구조와 실적에 대한 개념	4	4
			거시환경 분석 단계별 프로세스	3	4
			경쟁자에 대한 정의	2	5
			전략적 목표에 대한 개념	3	3
			비용 우위(규모의 경제, 경험효과)의 개념	4	3
	사업환경 분석	관련 기술	경영환경 분석기법	5	4
			분석대상 항목별 주요정보 파악·정리 기술	4	3
			분석결과로부터 시사점 도출 기술	4	2
			경쟁자 분류 기술	2	4
			고객·소비자 분류기술	3	4
			핵심성공요소 도출 기법	4	4
			목표와 성공요소 관계설정 기술	3	4
		관련 태도	자사의 보유역량에 대한 냉철한 판단 자세	4	3
			내부역량을 객관적으로 분석하려는 자세	4	3
			고객·소비자 특성을 정확히 파악하려는 자세	4	4
			전략적 관점에서 바라보는 태도	4	4
			창의적으로 사고하려는 자세	3	3
			목표중심적 사고	3	3
			외부환경이 자사에 미치는 영향에 대한 분석적 자세	4	3

직무내용과 직무능력을 정의하는 것은 전문적이어서 인사담당자가 자체적으로 수행하기에는 어려운 분야이다. 따라서 전문가에게 의뢰하여 수행하는 것이 일반적이다.

NCS를 이용한 ‘직무내용’ 및 ‘직무능력’ 결정 프로세스

다음 표와 같이 NCS를 이용하여 ‘직무내용’과 ‘직무능력’을 정할 수 있다. 1~5단계는 직무내용과 직무능력을 도출하고 정의하는 방법이며, 6단계는 ‘직무능력’에 적합한 ‘평가기법’을 결정하는 방법이다.

프로세스	내용
직무 관련 정보 수집·분석	● 기업에서 보유하고 있는 직무 관련 분류 체계 또는 정보들(직무기술서, 직무명세서, 조직도, 업무분장표 등)을 수집하여 분석
▼	
NCS Mapping*	● 기존 직무관련 정보들을 분석한 내용에 따라 가장 유사한 NCS 체계 내의 세분류 정보 탐색 ● NCS 세분류 정보들을 검토하여 선발 평가 시 활용할 능력단위 도출
▼	
NCS Mapping 타당성 검증	● NCS Mapping 결과의 적절성을 검토하기 위한 해당 직무전문가(SME) 의견 수렴 SME 의견 수렴 방법: 인터뷰, 설문, 워크샵 등
▼	
직무능력 최종 선정	● SME 검토를 통해 검증된 직무능력들을 취합하고, 필요성이나 중요도가 높은 직무능력들을 우선적으로 선정 ● 직무능력(지식, 기술, 태도, 자격, 직업기초능력 등) 최종 확정
▼	
직무기술서 개발	● NCS를 활용하여 도출한 직무내용 및 직무능력을 활용하여 직무기술서 개발
▼	
채용 설계	● 도출된 직무능력(지식, 기술, 태도, 자격, 직업기초능력 등)을 어떤 채용전형에서 어떤 기법을 통해 평가할 것인지 결정 ● ‘직무능력x평가기법 Matrix’ 개발 → NCS를 통해 도출된 직무능력을 Matrix 세로축에 나열 → 해당 직무능력을 평가할 수 있는 선발기법을 Matrix 가로축에 나열 (서류전형, 필기전형, 면접전형 등)

[NCS Mapping (예시)]

경영관리직(기업 내부 업무분장표)					NCS Matching	
부서	팀	직급	단위업무	업무내용	세분류1	세분류2
경영관리팀	선임 6	예산/회계/자금/급여/4대 보험	① 예산 및 자금집행 관련 업무		② 01. 예산	01. 경영기획
			회계·채무 관리 및 세금신고 업무		01. 회계·감사	02. 세무
			수탁사업 관련 세금계산서 자금관리 업무		02. 자금	
			결산, 정산 업무 및 회계감사 관련 업무		01. 회계·감사	
			급여 및 4대 보험 관리 관련 업무		01. 인사	
	선임 6	대외업무/이사 회/인사/복리후생/노무관리	재무, 회계 등 대외 자료요구 대응 업무		01. 회계·감사	
			국회, 정부중앙부처 등 대외 자료요구 대응		미개발	02. 사무행정
			인사평가, 채용 등 인사 관리		01. 인사	
			직원 복리후생 및 제 증명(경력, 재직)발급		01. 인사	
			직제 및 정원, 노무관리 관련 업무		02. 노무관리	
	주임 7	계약/자산관리	조달, 계약관리 관련 업무		01. 구매조달	
			재물조사, 재산구매·관리 관련 업무		02. 자산관리	01. 구매조달
			기관 경영실적 평가 및 만족도 조사		02. 경영평가	
	주임 7	경영평가/만족도/복무관리/제규정/사무	조직문화, 대내외 행사 추진		01. 총무	01. 인사
			복무관리 및 수령 지급 관리		01. 인사	
			정관·제 규정 관리		미개발	③
			공직기강, 내부감사 시행		01. 회계·감사	
			정보원 문서수발, 물품구매 및 실적 관리		02. 사무행정	
			경영 관련 대외 자료 요구 대응		미개발	

✓

컨설턴트 Comment

NCS의 능력단위는 일반적으로 ‘과업(Task)’의 수준이며 능력단위 안에 지식, 기술, 태도 등의 직무요건이 포함되어 있습니다. 해당 직무요건을 활용하여 ‘직무능력’을 도출할 수 있습니다.

- ① 세부 업무 내용 확인 : 채용하고자 하는 직무(job) 내용 중 세부 업무(task)를 확인한다.
- ② NCS Matching : ①번에서 확인한 세부 업무내용에 해당하는 NCS 분류체계(세분류)를 찾아서 작성한다. (NCS 홈페이지 활용)
- ③ 미개발 업무 확인 : 세부 업무내용을 포함하는 NCS 분류체계가 없는 경우, 예시와 같이 ‘미개발’로 작성하고, 해당 업무를 실제 수행하는 현직자 인터뷰를 통해 해당 업무수행에 필요한 직무능력(지식, 기술, 태도 등)을 도출한다.

대분류	02. 경영·회계·사무						
중분류	01. 기획사무	02. 총무·인사			03. 재무·회계		
소분류	01. 경영기획	01. 총무	02. 인사·조직	03. 일반사무	01. 재무	02. 회계	
능력단위	⑤ 01.경영기획	01. 총무	01. 인사	02. 사무행정	01. 예산	02. 자금	01. 회계·감사
	01.사업환경 분석	01. 사업계획수립	02. 직무관리	01. 문서작성	01. 예산 민성지침 수립	01. 자금계획 수립	01. 전표관리
	02. 경영방침 수립	02. 행사지원관리	03. 인력채용	02. 문서관리	02. 부문예산 수립	02. 자금조달 준비	02. 자금관리
	03. 경영계획 수립	03. 부동산관리	04. 인력이동 관리	03. 데이터 관리	03. 연간종합 예산수립	03. 자금조달	03. 원가계산
	04. 신규사업 기획	04. 비품관리	07. 교육훈련	04. 사무자동화 관리 운영	04. 추정재무 제표 작성	04. 자금운용	04. 결산관리
	05. 사업별 투자 관리	05. 차량운영관리	08. 임금관리	05. 사무행정 회계처리	05. 확정 예산 운영	05. 자금정보제공	05. 회계정보 시스템 운용
	06. 예산관리	06. 용역관리	09.급여지급	06. 회의 운영·지원	06. 예산실적 관리	06. 재무위험관리	07. 재무분석
	07. 경영실적 분석	07. 업무지원	10. 복리후생	07. 사무행정 업무관리	07. 예산위험 관리	07. 성과 분석	08. 사업결합 회계
	08. 경영 리스크 관리	08. 총무문서관리	12. 퇴직관리	08. 사무환경 조성			09. 비영리회계
	09. 이해관계자 관리	09. 복리후생지원	13. 인사 전문기관				
		10.총무보안관리					

- ④ 세분류 List up : ②번 작업을 통해 도출된 NCS 세분류를 List up 한다.
- ⑤ 능력단위 List up : ④번의 세분류에 포함되어 있는 ‘능력단위*’를 List up 한다.

※ 능력단위: NCS에서 직무에 대한 정보(정의, 지식, 기술, 태도, 직업기초능력 등)은 능력단위 수준에서 도출되어 있음.

직무기술서 개발

내부자원을 이용하거나 NCS 자료를 활용하여, 취업준비생에게 사전에 공개하는 ‘능력중심 채용 직무기술서(직무 설명자료)’를 개발할 수 있다.

- 능력중심채용 직무기술서에는 채용 직무와 세부 직무, 업무 내용이 있고, 직무를 수행하기 위한 요건으로 지식, 기술, 태도, 경험(경력), 자격이 기재되어 있다.
- 지원자는 직무기술서를 보고 채용 직무가 무엇인지, 준비해야 할 사항이 무엇인지를 파악할 수 있다.

[능력중심채용 직무기술서(예시)]

직 무 기 술 서
경영관리직군 경영기획
◆ 개요
· 조직의 중장기 경영 전략을 수립하고 경영 성과 분석 및 평가를 통해 조직 성과를 극대화하는 업무를 수행한다.
◆ 세부직무
· 경영기획: 회사의 중장기 전략 방향 설정, 경영 개선 등 외부 성장과 내부 안정성 확보를 통해 전사 성과 극대화를 이끄는 직무
· 경영평가: 경영 실적 관리, 조직 성과 관리 등 경영 전략에 대한 성과를 평가하고 분석하는 직무
· 홍보: 기업의 정책과 사업을 알리는 대화적 홍보를 통해 브랜드 매니지먼트를 수행하며, 사내 홍보를 통해 구성원에게 올바른 회사 정보를 전달하는 직무
◆ 업무내용
· 조직 R&R과의 연계를 통한 실행력 제고, 역할과 책임의 명확화 및 구성원의 동기부여를 위한 전사적 경영 목표 전략을 수립한다.
· 경쟁사 분석을 통해 회사의 경영성과를 비교한다.
· 영업 전략 수립, 프로젝트의 기획 및 개발 등 각종 사업을 기획한다.
· 당해 년도 경영 실적 종합 분석 및 익년도 사업계획 편성을 위한 업적 협의회를 주관한다.
· 조직 성과를 공유하고 전사 주요 사건을 보고한다.
· 조직 목표 달성 정도, 자원 사용의 효율성, 그 밖의 경영 성과에 대해 분석하고 평가한다.
· 조직의 비전, 목표 등을 고려하여 홍보계획을 수립한다.
· 정기 간행물, 홍보자료 등 지참각 자료를 제작하거나 외부에 의뢰한다.
· 신문, 방송 등 대외기관에 사업 성과 관련 보도자료나 해명자료를 작성하고 배포한다.
· 주요 고객, 투자자를 대상으로 경영실적, 추진전략, 재무구조 등에 대해 IP(Investor Relation)을 실시한다.

[능력중심채용 직무기술서(예시)]

직무기술서

경영관리직군 경영기획

◆ 직무 요건

지식/기술

· 경영, 경제, 회계, 무역

· 통계

· 경영 전략, 평가, 성과관리

· 인사 및 조직관리

· 광고, 홍보, 매스컴

역량

· 기획력: 상위 전략 또는 목표에 따라 최적의 대안을 결정하고, 세부 과제의 성공적인 추진을 위한 실행방안을 도출한다.

· 계획력:일의 절차, 방법, 규모, 일정을 어떻게 추진해나갈지를 구체적으로 계획한다.

· 창의력:새롭고 유용한 아이디어를 다양하게 생각하고, 이를 업무 프로세스나 작업 방식 등에 적용한다.

· 고객지향: 조직 내/외부 고객의 입장에서 생각하고, 고객의 기대 및 요구사항을 정확하게 파악하여 적절하게 대응한다.

· 의사소통: 상대방의 생각과 의도를 명확히 이해하고, 자신의 생각과 의도를 명확하고 간결하게 전달한다.

직무관련 경험(경력)

· 시장 매출 분석, 원가 및 손익 산출 및 관리 경험

· 사업 혹은 프로젝트 기획 및 추진 관련 경험

· 전사적 자원관리(ERP)패키지 활용 및 운영 경험

· 홍보 및 광고 계획 수립 혹은 광고물 제작, 기획 경험

주요 관련 자격증

· 경영, 경제, 회계, 무역 관련 자격증

· 통계관련 자격증

· 인사 및 조직관리 관련 자격증

· 광고, 홍보, 매스컴 관련 자격증

◆ 직무 요건

분류 코드	대분류	중분류	소분류	세분류
02-01-01-01	02. 경영 · 회계 · 사무	01. 기획사무	01. 경영기획	01. 경영기획

선발 방법 설계

직무내용과 직무능력이 결정되면, 인사담당자는 직무능력 평가에 적합한 기법을 결정하고 전형별 평가를 준비한다.

· 여기서 결정된 「직무능력×평가기법」 매트릭스는 서류, 필기, 면접 전형의 평가 및 평가 도구 개발의 기준이 된다.

[직무능력의 평가요소 활용예시]

경영관리직무 - 채용전형 설계 Matrix									
경영관리		서류전형			필기전형	면접전형			
채용 직무의 직무능력		입사 지원서	경력·경력 기술서	자기 소개서	직무 적합성 평가	경력 면접	상황 면접	발표 면접	토론 면접
지식·기술	경영학, 경제학, 무역학	●			●				
	광고, 홍보, 매스컴	●			●				
	인사 및 조직관리	●							
	재무, 세무, 회계학	●							
	법학	●							
자격 사항	경영관리직무 관련 자격증	●							
역량·태도	계획력			●	●	●	●	●	●
	고객지향			●	●	●		●	●
	의사소통			●	●	●	●	●	●
	창의력			●	●	●	●	●	●
	직업윤리				●				
경력 (경력)	경영 업무지원 경험		●			●			
	영업 활동·영업 관리 경험		●			●			
	조직 구성원 관리 경험		●			●			
	홍보(광고) 기획·제작 경험		●			●			
	회계, 예산 관리 경험		●			●			

※ Matrix에서 '●'으로 표기된 항목은 Matching된 해당 선발도구로 평가가능하며 선택적으로 활용 가능함.

✓ 컨설턴트 Comment

이미 채용전형별 직무능력(평가요소)이 정해져 있다면 다시 도출하지 않아도 됩니다. 다만, 기존 직무능력이 우수 인재를 선발하기에 적합한 지(타당도)를 검토해 볼 필요가 있습니다.

채용계획 Q&A

Q&A

Q. 신입직이 아닌 경력직 채용 시에도 모든 채용 프로세스를 따라야 하나요?

A. 경력직 채용 시에는 신입직보다 서류전형을 간소화하여 진행해도 무방하고, 실제 실무 능력(전문성)을 평가할 수 있도록 계획을 수립해야 합니다.

Q. 보통 서류전형-필기전형-면접전형 순으로 채용 설계를 진행하는데 면접전형 전에 필기전형을 설계하는 이유는 무엇인가요?

A. 일반적으로 채용전형 순서는 효율성과 효과성을 모두 고려하여 설계합니다. 필기전형은 면접전형 보다 상대적으로 짧은 시간 안에 많은 지원자를 정량적으로 공정하게 평가할 수 있지만 면접보다 평가 정확도는 낮기 때문에 면접전형보다 앞 단계에 실시하고 있습니다.

Q. 채용전형별로 고려해야 할 중요 사항은 무엇인가요?

A. 채용전형별 일정과 대상인원 결정에 다음의 자료를 참고하시기 바랍니다.

서류전형

1. **예상 지원자 수** : 다음 전형에 비해 얼마나 많은 지원자가 지원할 것인가?
2. **평가자** : 입사지원서 · 자기소개서를 누가 평가할 것인가?
3. **평가기간** : 지원서접수 이후부터 서류전형 합격자 발표일까지 모든 서류를 충분히 평가할 수 있는가?

필기전형

1. **일정** : 모든 지원자들이 참여 가능한 일정인가? 타기업과 중복되지는 않는가?
2. **비용** : 지원자 1인당 단가와 예산은 어떻게 되는가?
3. **공간** : 모든 지원자를 수용가능한 공간을 확보할 수 있는가?

면접전형

1. **면접위원 수** : 가용한 면접위원의 수는 얼마나 되는가?
2. **면접시간** : 지원자 1인당 충분한 면접 시간을 확보할 수 있는가?
3. **공간** : 주어진 기간 동안 면접전형을 모두 마칠 수 있는 충분한 공간을 확보할 수 있는가?

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

A. NCS에 도출되어 있는 직무정보(지식, 기술, 태도)를 활용하고, 이를 실제 채용 직무 특성에 맞게 수정하여 활용이 가능합니다.

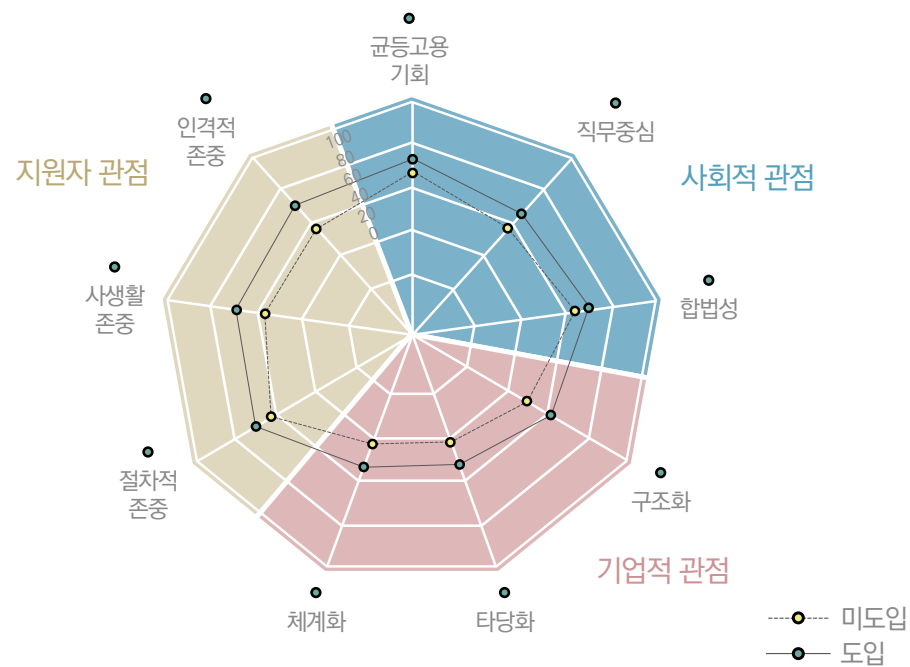


Case study 능력중심채용의 효과

진단결과 능력중심 채용 도입-미도입 기업 간의 차이

- 1. 상황** 해외무역을 하는 A그룹은 매년 공채를 통해 신입사원들을 채용하고 있었다. 하지만 채용 과정에서 직무에 적합하지 않는 지원자가 많이 있어, 매년 증가되는 금전적/시간적 비용이 부담되는 상황이었다. 이러한 문제를 해결하기 위해 능력중심채용을 도입하기로 하였다.
- 2. 결과** 능력중심채용은 사회적 낭비요인과 지원자의 채용 준비 부담을 줄이는 효과가 있다. 특히 기업 입장에서는 직무적합도가 높은 인재들이 지원하여 기업 경쟁력이 강화되는 상당한 효과가 입증되고 있다.

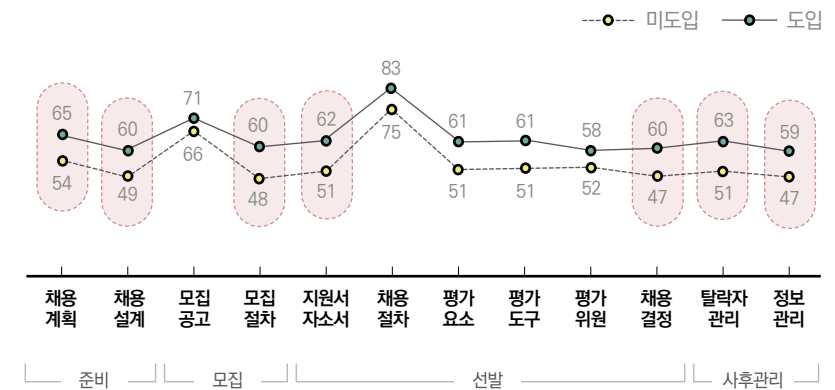
[능력중심채용 도입·미도입 기업과의 차이]



진단영역	주요내용	도입	미도입	차이
사회적 차원	균등고용 기회	71	65	6
	직무중심	64	55	9
	합법성	69	62	7
	소계	68	61	7
기업적 차원	구조화	61	50	11
	타당화	53	43	10
	체계화	56	43	13
	소계	57	45	12
지원자 차원	절차적 존중	70	63	7
	사생활 존중	69	59	10
	인격적 존중	71	58	13
	소계	70	60	10
전체		65	55	10

- 능력중심채용을 도입한 기업과 도입하지 않은 기업이 가장 큰 차이를 보인 곳은 기업 차원과 지원자 차원 → 사회적 차원(균등기회, 직무중심, 합법성)에서의 차이도 상당부분 나타나는 것으로 진단됨.

[능력중심채용 단계별 차이]



- 능력중심채용의 도입을 통해 채용의 모든 단계에서 개선이 일어난 것으로 나타남.
- 도입한 기업들은 대부분의 영역에서 60이상의 수준을 나타내고 있는 반면, 도입하지 않은 기업들은 50 내외의 수준으로 나타났음.
- 많은 개선이 이루어진 영역은 모집절차(+12), 채용결정(+13), 사후관리(+12)였으며, 채용준비(+11), 지원서·자소서(+11)등에서 큰 변화가 일어났음.

2 • 모집

모집은 조직이 필요로 하는 적합한 인재들을 홍보 등을 통해 유인하는 과정이다.
모집에는 모집계획, 홍보, 채용공고문 개발, 지원서 접수 및 관리가 포함된다.

프로세스	내용
1. 모집계획 및 홍보	• 모집계획 수립 및 홍보
2. 채용공고문 개발	• 모집을 위한 채용공고문 개발
3. 지원서 관리	• 지원서 접수 및 관리



모집 및 채용 홍보

모집이란?

모집(Recruitment)은 조직이 필요로 하는 인재를 유인하는 과정으로 적합한 인재를 지원하도록 하는 것이 가장 중요하다.

성공적인 모집을 위해

- ① 조직이 요구하는 인재상을 명확하게 제시해야 한다.
- ② 입사 후에 수행하게 될 업무의 특성 및 업무수행 요건에 대하여 제시해야 한다.
- ③ 다양한 방법을 통해 지원자의 채용정보 접근성을 확대해야 한다.

채용 홍보 방법

채용홍보 방법별로 특성을 이해하고, 기업 상황에 맞게 효과적인 채널을 선택해야 한다.

[모집채널별 특성]

모집 채널	타겟	용이성	비용
기업 홈페이지	넓음	쉬움	적음
채용포털	매우 넓음	쉬움	많음
취업사이트	넓음	쉬움	적음
대학교 학과사무실	좁음	보통	적음
대학교 취업지원센터	보통	보통	적음
채용박람회	보통	어려움	많음
컴퍼스 리크루팅	보통	어려움	많음
헤드헌팅	좁음	보통	많음
인터넷 취업카페	보통	보통	적음
인재풀 등록	좁음	쉬움	적음

채용공고문 이해

채용공고문이란?

채용공고문은 지원자에게 직무내용, 필요 직무능력, 채용절차, 근로조건 등을 알려주어 채용 안내 및 준비를 지원하도록 하는 것이다.

[일반적 채용공고문 vs 능력중심 채용공고문]

구분	일반적인 채용공고문	능력중심 채용공고문
목적	● 일반적인 채용계획 및 지원방법을 알림	● 지원자가 직무를 이해하고 자신의 적합성 판단에 도움
내용	● 채용계획 및 지원방법 - 채용분야, 채용인원 - 응시자격 - 우대사항 - 채용절차 및 추진일정 - 기타 유의사항 등	● 채용계획 및 지원방법 (일반적 채용공고문) + ● 지원하는 부서 및 직무 ● 직무 및 업무내용 ● 직무수행 요건(직무능력)

일반적인 채용공고문

채용계획 및 채용전형에 대한 내용으로 구성되어 일반적인 채용계획과 지원방법을 알리는 것을 목적으로 한다.

[일반적인 채용공고문 항목]

구분	항 목
기업소개	비전 · 미션, 조직문화, 인재상
채용분야	채용분야(직무), 채용직급, 채용형태, 채용인원, 응시자격, 근무지역
전형절차 및 일정	전형절차, 전형일정, 선발방법, 장소 등
우대사항 및 제출서류	취업지원대상자, 장애인, 지역인재, 자격증 등
기타	채용일정, 복리후생, 결격사유, 문의처

- ✓ 지원 직무(업무)에 대한 설명 부족
- ✓ 전공과 직무의 연관성이 적음
- ✓ 필요한 직무능력에 대한 설명 부족
- ⇒ 지원 직무와 필요 역량에 대한 혼란

[과거 채용공고문(잘못된 예)]

각 부문 경력 및 신입사원 공개채용

◆ 모집부문

구분		학력	전공	업무 및 우대사항
신입	경영지원	대졸 이상	상경/법정 계열	인사/총무 업무
	전산		컴퓨터 관련 계열	DB(오라클), 파워빌더 가능자
	해외영업		무관	영어회화 가능자
	안전		산업안전 관련 계열	산업안전관련 자격증 소지자

◆ 공통사항

- 1) 전학년 평점 B(3.0) 이상(경력 제외)
- 2) 병역필 및 면제자
- 3) 해외여행에 결격사유가 없는 자
- 4) 국가보훈대상자 우대
- 5) 기숙사 가능

◆ 전형절차



◆ 제출서류

- 1) 당사 입사지원서 · 자기소개서
- 2) 경력기술서(경력자)
- 3) 최종학교 졸업(졸업예정)증명서 · 성적증명서 ▶최종합격시 제출
- 4) 경력증명서/원천세 영수증(경력자) ▶최종합격시 제출
- 5) 어학 및 자격증 사본(소지자) ▶최종합격시 제출
- * 제출된 서류는 일체반환하지 않음

◆ 접수기간 및 접수방법

- 접수기간 : 2017.02.12(일) 마감
- 접수방법 : 자사양식 작성 후 이메일 지원 (recruit@)

입사지원서 다운로드

◆ 문의처

- 문의처 : 경영지원부 채용담당자

능력중심 채용공고문

채용계획과 자원방법에 더해서, 채용 분야별 수행직무 및 세부 업무 내용, 직무능력(지식, 기술, 태도 등)에 대해 상세히 명시되어 있다.

능력중심 채용공고문의 효과

- ① 채용공고문에 직무수행 요건을 평가할 것이라는 안내는 지원자로 하여금 맹목적으로 지원해 서는 안 된다는 인식을 하게 한다.
- ② 지원자가 채용전형을 통과하고, 입사 후 직무를 성공적으로 수행하기 위해 자신이 갖추고 있는 능력과 부족한 능력들을 스스로 점검해보으로써 지원자 스스로 직무 적합도에 대한 판단을 내 릴 수 있다.
- ③ 지원자가 사전에 직무능력에 대한 준비를 할 수 있도록 도와주어 기업은 적합한 인재를 미리 확보할 수 있다.

[능력중심 채용공고문 예시]

【 경영기획 】 ◆ 회사소개 · A건설은 대한민국 발전과 함께 곳곳의 도로, 철도, 교량, 항만 건축물, 주거시설 등의 사회 인프라 시설들을 건립해왔으며 전 세계적 우수 건설 사업들과 함께 선진 기술 협정을 맺으며 국내뿐만 아니라 해외의 건설을 도맡아 건립하는 세계적 기업입니다.				
◆ 모집정보				
직무코드(ID)	ABC1234-00	모집구분	신입	
근무형태	정규직	모집기간	2017.03.01.~2017.03.25	
모집회사	(주)A건설	주 근무지	서울(본사)	
모집부서	경영관리본부	모집직무	경영기획	
◆ NCS분류체계				
분류코드	대분류	중분류	소분류	세분류
02-01-01-01	02. 경영 · 회계 · 사무	01. 기획사무	01. 경영기획	01. 경영기획
◆ 직무소개 1) 직무설명 · 경영기획 : 회사의 중장기 전략 방향 설정, 경영 개선 등 외부 성장과 내부 안정성 확보를 통해 전사 성과 극대화를 이끄는 직무 2) 업무내용 · 조직 R&R과의 연계를 통한 실행력 제고, 역할과 책임의 명확화 및 구성원의 동기부여를 위한 전사적 경영 목표 전략을 수립한다. · 영업 전략 수립, 프로젝트의 기획 및 개발 등 각종 사업을 기획한다.				
◆ 전형 Process				
서류 전형 → 인성검사 → 직무능력검사 → 역량면접				
◆ 지원방법 및 문의 1) 당사 채용 홈페이지 지원(http://www.a-careers.com) 또는 e-mail 지원(a-careers@agroup.com) 2) A씨 인사팀 : 02-5555-1234				
직무기술서 다운로드		채용공고문 다운로드		

※다운받기 방법 이외에도 직무기술서의 직무수행요건을 채용공고에 포함시키는 것도 가능

채용공고문 개발

 컨설턴트 Comment

채용공고문에는 지원자가 입사 후 하게 될 일에 대한 구체적인 정보가 담겨있어야 합니다. 이는 입사 후 직무 만족도, 조직 이직률 등에 매우 긍정적인 영향을 끼칩니다.

능력중심 채용공고문은 채용계획 단계에서 도출한 채용계획과 직무분석을 통해 도출한 직무 내용 및 직무능력을 결합하여 개발한다.

채용공고문의 구성

[능력중심 채용공고문 항목]

구분	항 목	source
기업소개	비전 · 미션, 핵심가치, 인재상 등	기업 내부자료
채용분야	채용직무, 채용직급, 채용형태 채용인원, 응시자격, 근무지역	채용계획단계 일반계획
직무소개 (직무내용)	직무명, 직무내용, 업무내용	채용계획단계의 직무기술서
직무수행 요건 (직무능력)	직무관련 지식, 기술, 태도 필요 자격, 직무관련 경험·경력	채용계획단계의 직무기술서
전형절차 및 일정	전형절차, 전형일정, 선발방법, 장소 등	채용계획단계 일반계획

- 임금 수준, 복리후생 등을 함께 기재하여 지원자에게 직무 및 근로조건에 대한 충분한 정보를 제공해야함
- 채용 공고상의 명시된 내용은 정당한 사유 없이 구직자에게 불리하게 변경하여서는 안 됨 (채용절차의 공정화에 관한 법률 제 4조)

* 불리한 변경의 예: 임금·성과금 등 기존 명시된 내용과 다른 근로조건 변경

TIP.

채용공고에는 직무기술서를 사전
공개 해야합니다.

채용공고문 개발

· 채용공고문은 채용계획 시 정리된 내용을 요약·정리하여 개발할 수 있다.

[채용공고문 개발 프로세스]

프로세스	내용
채용계획 정리	● 채용 전형별 진행 및 지원자 안내 일정 확정 - 모집공고기간, 지원서 접수기간, 서류전형 합격자 발표일, 면접일정 등 ● 채용 전형별 평가방법 내용 확정 - 서류전형 우대조건, 검사 영역, 면접방식 등
✓	
직무기술서 확인 (직무 설명자료)	● 채용 직무에 해당하는 직무기술서 구비 ● 직무기술서가 없거나, 직무내용이 변경된 경우 현업부서와 논의하여 신규개발 및 업데이트
✓	
지원자 유인정보 정리	● 채용 직무 지원자 pool을 유인(attraction)할 수 있는 정보 취합 - 복리후생, 경력개발, 자기개발 지원제도 등 ● 지원자들이 입사 후 직무에 대해 만족할만한 정보 취합 - 기업 비전, 기업 사진, 선배들의 이야기 등
✓	
채용공고문 구성	● 1, 2, 3단계에 정리된 정보를 취합하여 공고문 형태로 구성 ● 채용공고문의 내용이 효과적으로 홍보 될 수 있도록 디자인적인 효과 추가

모집 Q&A

Q&A

Q. 모집단계에서 지원자가 많을수록 좋은 건가요?

A. 많은 수의 인원이 지원할수록 성공적인 모집으로 평가되기도 하고 좋은 지원자가 포함될 가능성이 높아지긴 하지만 많은 지원자가 반드시 좋은 선발로 이어지는 것은 아닙니다. 채용 직무에 적합한 직무능력을 가진 지원자들이 많을수록 성공적으로 모집이 이루어졌다고 볼 수 있습니다.

Q. 채용에 배정된 예산을 고려할 때) 많은 수의 지원자를 확보하는 것보다 정말 우리 회사에 적합한 인재를 모집하고 싶을 땐 어떻게 해야 하나요?

A. 채용공고에 어떤 직무를 선발하며, 해당 직무에서 요구하는 요건이 무엇이고, 실제 수행하게 될 업무는 무엇인지에 대해 직무기술서 등을 통해 미리 공지하면, 해당 역량을 갖춘 지원자들이 스스로 판단하여 지원하도록 유도할 수 있습니다.

Q. 능력중심채용의 채용공고문에 직무설명자료를 제시하는 이유는 무엇인가요?

A. 직무설명자료를 모집공고에 게재하는 이유는 지원자들이 지원 직무에서 하는 일을 명확히 이해하고 스스로 채용 직무에 적합한 지 판단할 수 있도록 도와주기 위함입니다. 이는 허수 지원자를 걸러내고 해당 직무에 관심도가 높은 지원자를 모집할 수 있으며, 합격 후 직무에 대한 만족도에도 영향을 미쳐 조기 이직율을 낮출 수 있습니다.

Q. 특수한 직무 분야에 채용이 진행되는 경우 지원자가 많지 않아 진행하는데 어려움이 있습니다. 어떻게 모집 홍보를 해야 효과적인 까요?

A. 이전 채용의 지원자들이 모집공고를 접한 채널을 확인하여 지원자들이 정보를 얻는 경로를 분석하고, 지원자를 유도할 수 있는 회사의 장점 및 매력 요인을 분석할 필요가 있습니다. 이러한 종합적인 정보를 바탕으로 예상 지원자를 타겟팅(Targeting)하여 보다 적극적인 모집 홍보 방안을 마련해야 합니다.



Case study 모집

현실적직무소개(RJP)를 통한 조기이직률 저하

※ RJP= Realistic Job Preview

1. 상황

운송업을 주로 하는 A사는 채용 후 조기이직률이 높아 고민이 많았다. 퇴사자 면담에서 주로 나오는 이야기는 '직무와 맞지 않는다' 것이었다. A사는 이를 해결하기 위해 '모집'을 개선하기로 결정하였고, '현실적 직무소개, RJP' 방법을 적용해 보기로 하였다.

2. Best Practice

- 채용공고 시, 입사 후 2년차까지의 직무내용 및 작업 환경을 작성하여 웹사이트에 공개
- 긍정적인 정보와 부정적인 정보 모두 공개
- 지원자가 웹사이트 방문 후 직무와 관련된 궁금한 점을 실무자에게 직접 문의할 수 있도록 설계

3. 결과

현실적 직무소개(RJP)를 통해 직무에 대한 현실적인 이해를 높여 합격자의 95% 이상이 실제 입사하게 됐으며, 조기이직률(1년 내에 퇴사)이 45%에서 13%로 감소하였다. 또한 지원자의 문의상담 역할을 맡았던 직원들이 채용의 의사결정에 관여하고 조직에서 중요한 기능을 수행하고 있다고 인식함으로써 업무 만족도가 향상되었다.



[Case study 예시 자료]

RJP 품질관리직

1. 업무 및 영역 내용

품질관리직은 제품이 개발되는 시점부터 고객에게 전달되기까지 전 과정에서 고객 니즈에 맞는 품질을 확보하여 고객만족도를 극대화 시키는 업무로 크게 설계품질, 제품품질로 나눌 수 있습니다. 설계품질 업무는 개발모델에 대한 신뢰성 품질 확보를 통해 양산품질을 조기에 안정화하고 필드 신뢰성 품질문제를 제로화 하는 데에 그 목적이 있습니다. 주로 설계부서와 협업하는 경우가 많으며 제품 생산의 가장 첫 단추로서 설계품질에 따라 해당 제품의 품질 수준이 결정될 수 있는 만큼 매우 중요한 업무입니다.

제품품질 업무는 제품에 대한 최종/출하 검출력을 향상시키고 고객의 접점에서 고객의 요구사항을 내부에 전달하여 궁극적으로 고객에게 불량제품이 전달되지 않도록 하는 업무입니다. 특히 제품품질에서는 해외 공장의 검사원, 검사장비, 프로세스 등의 개선 지원을 통해 해외 공장 품질 경쟁력을 확보하는 것도 중요한 업무 중 하나입니다.

2. 직무 수행에 필요한 역량

품질관리직을 수행하는 필요한 첫번째 요건은 데이터를 바탕으로 하는 빠르고 객관적인 판단 능력이라고 할 수 있습니다. 이를 위해서 통계적으로 데이터를 분석할 수 있어야 하고 유관부서와의 의사소통능력 또한 필수적으로 요구되며 기준과 판단에 따라 업무를 추진해 나가는 소신도 필요합니다. 두번째로 필요한 요건은 전문성입니다. 품질 업무를 진행하다 보면 때로는 유관부서와 의견 충돌이 생길 수 있으므로, 특히 이럴 경우 정확한 지식과 올바른 기준, 논리적 분석을 통해 유관부서를 이끌 수 있어야 합니다.

3. 직무의 특성(장/단점)

품질관리는 개발, 부품, 제품, 공정 등의 전 분야와 연관되어 있기 때문에 여러 분야의 업무를 경험해 볼 수 있으며 또한 다양한 신기술들을 접해 볼 수 있습니다. 이를 통해 현상을 바라보고 분석하는 넓은 시야를 가질 수 있게 됩니다. 그러나 한편으로는 공정 엔지니어들에게 뒤지지 않을 만큼 전문적인 실력을 키우기 위해 지속적으로 공부하고 노력하여야 할 필요가 있으므로, 품질 업무를 처음 수행하는 담당자에게는 다소간 부담이 되는 것은 사실이나, 스스로의 노력이 더해진다면 누구도 따를 수 없는 폭넓은 시야와 전문성을 보유한 품질 업무의 전문가로 성장해 나갈 수 있습니다. 또한 스스로 업무계획 및 일정을 조율하는 등 자기 주도적으로 업무를 해 나갈 수 있는 장점이 있으나 종종 업무 시간 이외에 품질 이슈 발생 시, 신속하게 대응해야 하는 경우가 발생하게 되는 점은 품질관리직의 단점이라고 할 수 있겠습니다.

3 • 선발

선발은 다양한 전형 및 평가도구를 활용하여 직무능력을 갖춘 지원자를 선별하는 과정이다.
가장 일반적인 선발절차는 서류, 필기, 면접의 3단계로 구성된다.

구분	주요활동
1. 서류전형	• 입사지원서, 자기소개서 적용 및 개발
2. 필기전형	• 직무와 관련한 평가 적용 및 개발
3. 면접전형	• 구조화된 면접(경험·상황 등) 적용 및 개발



서류전형

서류전형의 정의

서류전형은 지원자가 제출한 입사지원서, 자기소개서를 평가하여 조직 및 직무에 적합한 인재를 선발하는 과정이다.

평가 직무능력

서류전형에서 평가할 직무능력은 채용계획 단계에서 설계한 「직무능력 X 평가기법」 매트릭스 중 ‘서류전형’에 해당하는 부분을 적용한다.

경영관리직무 - 서류전형 설계 Matrix				
채용 직무		서류전형		
경영 관리		입사 지원서	경험· 경력기술서	자기 소개서
지식 · 기술	경영학, 경제학, 무역학	●		
	광고, 홍보, 매스컴	●		
	인사 및 조직관리	●		
	재무, 세무, 회계학	●		
	법학	●		
자격사항	경영관리직무 관련 자격증	●		
역량 · 태도	계획력			●
	고객지향			●
	의사소통			●
	창의력			●
	직업윤리			
경력 (경험)	경영 업무지원 경험		●	
	영업활동·영업 관리 경험		●	
	조직 구성원 관리 경험		●	
	홍보(광고) 기획·제작 경험		●	
	회계, 예산 관리 경험		●	

※ Matrix에서 ‘●’으로 표기된 항목은 Matching된 해당 선발도구로 평가가능하며 선택적으로 활용 가능함

평가도구

서류전형에서 주로 사용하는 평가도구는 1) 입사지원서, 2) 자기소개서, 3) 경험기술서, 4) 경력기술서가 있다.

[능력중심채용 평가도구 특징]

평가도구	주요 내용
입사지원서	• 기업이 지원자를 평가할 목적으로 직무관련 사항을 기재토록 하는 지원서 • 인적사항, 교육, 경험(경력), 자격 등
자기소개서	• 기업의 핵심가치, 인재상 직무능력과 관련된 사항을 확인할 수 있도록 구체적으로 설계된 지원자 소개서
경험(경력)기술서	• 입사지원서에 기재한 경험(경력)사항을 보다 상세하게 기술한 기술서

컨설턴트 Comment

입사지원서(이력서)는 제반 서류가 아니라, 지원자의 직무능력을 서면으로 평가할 수 있는 방법 중 하나입니다.



서류전형 평가

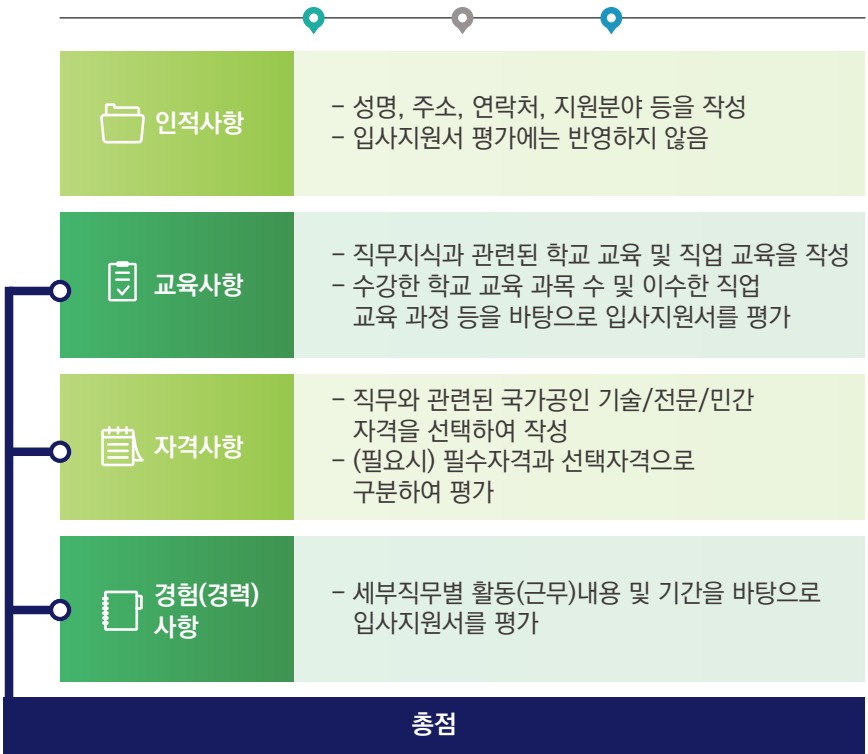
서류전형 평가를 통해 지원자의 기본적인 직무능력의 충족 여부를 확인할 수 있다.

[서류전형 평가 프로세스]

프로세스	내용
지원자격 확인	• 채용 모집 시 공고한 지원자격 요건을 지원자가 충족하는지 여부를 확인 • 지원자들이 입력한 내용이 중복이나 잘못 기입된 것이 없는 지 검토
정량적 정성적 평가	• 사전에 설계된 KSA(지식, 기술 태도)에 대해 정량적, 정성적 방법을 통해 평가
가점 부여 및 지원자 순위도출	• 채용 관련 법규 및 지침에서 규정하고 있는 우대사항을 확인하고 가점을 부여 • 가점 부여 후 서류전형 평가결과에 따라 지원자의 순위를 부여
서류전형 평가결과의 검토	• 서류전형과 관련하여 지원자가 제출한 서류 내용의 사실여부를 검토한 후, 이상이 없으면 결과를 확정
서류전형 결과 발표	• 결과 확정 후 전형결과를 메일, 문자 등의 수단을 통해 안내

✓ 정량적 평가: 지원서 항목별 평가기준(평가요소, 점수기준, 가중치 등)을 설계하여 정량적 수치에 의해 평가
✓ 정성적 평가: 자기소개서, 경력기술서 등에 대해 정성적으로 평가

- ① 지원 자격 확인 : 지원자가 업무를 수행하기 위해 필요한 최소한의 KSA를 갖추고 있는지 여부를 확인하는 단계
- ② 정량적 평가 : 지원자의 직무관련 교육사항, 경험(경력)사항, 경력사항과 같은 입사지원서 평가항목을 배점기준에 따라 정량적으로 평가



※ 가중치 부여방법에 따라 두가지 방법으로 분류될수 있으며, 각 항목별 조정이 가능

① **기본 가중치**- 직무 특성 상 각 항목이 모두 동일한 중요도를 가지고 있다고 판단될 경우- 신규 도입한 지원서(직무)에 대한 사전조사(내부협의)가 불가능한 경우

② **변별 가중치**- 직무 특성 상 일부 평가항목이 상대적으로 중요하다고 판단될 경우- 가중치 부여 의사결정을 위한 내부협의가 가능한 경우

- ③ 정성적 평가 : 자기소개서, 경험(경력)기술서, 평가방법

프로세스	내용
자기소개서 질문 개발	• 자기소개서 평가요소를 도출 • 지원동기, 조직적합성, 직무적합성 등 관련하여 질문 문항 개발 • 위 사항을 입사지원서 개발 단계에 수행
자기소개서 평가기준 개발	• 동일한 기준으로 자기소개서를 평가하기 위해 '평가기준 척도'를 개발하고 적용
자기소개서 평가 및 활용	• 평가지표 및 척도에 따라 평가를 수행

※ 평가기준 개발

- 평가의 타당성 및 신뢰성을 향상시키기 위해 각 질문별로 평가지표를 개발
- 평가의 일관성을 위해 척도별 평점기준을 개발

[평가기준 예시]

점수	1	2	3	4	5
내용	4개의 행동증거들 중 어떤 것도 수준이 미약하다.	4개의 행동증거들 중 1개가 명확하게 드러난다.	4개의 행동증거들 중 2개가 명확하게 드러난다.	4개의 행동증거들 중 3개가 명확하게 드러난다.	4개의 행동증거 모두 뛰어난 수준으로 드러난다.

능력중심채용
서류전형 도구

능력중심채용 입사지원서

능력중심채용 입사지원서는 지원자 확인을 위한 인적사항과 직무능력을 평가하기 위한 교육·훈련·경험(경력)·자격 등의 항목으로 구성되어 있다.

[기존 입사지원서 vs. 능력중심 입사지원서]

구분	기존 입사지원서	능력중심 입사지원서
목적	• 지원자의 기본정보 수집의 목적	• 지원자의 기본적인 직무수행 요건(직무능력) 파악의 목적
내용	• 지원자의 신상정보(사진, 연령, 본적, 가족사항, 취미/특기, 혈액형 등)와 기본적인 학력 등 스펙에 대한 항목으로 구성	• 직무와 관련있는 교육, 훈련, 경험(경력) 자격사항으로 구성

※ 기존 입사지원서란?

현재 모든 기업의 입사지원서를 표현하는 말이 아니라, 직무와 관련없는 스펙(가족관계, 연령, 출신지, 본적, 가족사항, 취미, 특기, 혈액형, 시력 등)을 기입하도록 구성된 입사지원서를 일컫는 표현입니다.

✓ 컨설턴트 Comment

능력중심 입사지원서 구성항목을 교육, 훈련, 경험(경력), 자격으로 한정하여 구성하지 않아도 무방합니다. 채용직무의 직무능력을 고려하여 항목을 추가하거나 삭제 할 수 있습니다.

- ✓ 직무와 무관한 항목 다수 포함(사진, 가족사항, 본적, 취미, 특기, 혈액형, 시력)
 - ✓ 채용선발에서 편향을 일으킬 수 있는 요인들 다수 포함(사진, 본적, 가족사항)
- ⇒ 채용 직무수행과 관련이 없는 사진, 나이, 성별, 주소, 신체정보, 부모정보 등을 요구하지 않는다.

[기존 입사지원서 예시]

입사지원서

성명

(한글)
(한자) (영문)

생년월일

(음력:)

연령

☒ 출신지

전수번호

구분

임원/경력/신입

응시구분

응시직종

희망근무지

☒ 본적

현주소

전화번호

핸드폰

학 력

년 월

학 교 명

학과

구분

소제지

학교성적

고등학교(졸업, 졸업)

학 과

구 분

소 제 지

학 교 성 적

전문대학(졸업, 졸업)

학 과

구 분

소 제 지

학 교 성 적

대학교 대학(입학·편입)

학 과

구 분

소 제 지

학 교 성 적

대학교 대학(입학·편입)

학 과

구 분

소 제 지

학 교 성 적

대학교 대학원(입학)

학 과

구 분

소 제 지

학 교 성 적

() 학기(졸업·졸예·수료·재학·중퇴)

학 과

구 분

소 제 지

학 교 성 적

대학교 대학원(입학)

학 과

구 분

소 제 지

학 교 성 적

() 학기(졸업·졸예·수료·재학·중퇴)

학 과

구 분

소 제 지

학 교 성 적

경 력

근무처

근무기간

직위

담당업무

월급액

퇴직사유

자격면허

~

~

~

~

~

~

~

가 족 사 항

관계

성명

생년월일

동거여부

수상명

시상단체

수상내용/수상일

외 국 어

외국어명

시험명

응시년월

점수

회화

번역

컴 퓨 터

Word/HWP

상 중 하

Excel

상 중 하

평 역

병역구분

필·미필·면제

군별

병과

복무기간

계급

특기

시력

좌 우

면제사유

보훈대상자

대상() 비대상()

작성일:

년 월 일

[능력중심채용 입사지원서 예시]

입 사 지 원 서

1. 인적 사항

* 인적 시험은 필수항목으로 반드시 모든 항목을 기입해주시시오.

지원구분	신입 (), 경력 ()	지원분야	접수번호
성명	(한글)		
현주소			
연락처	(본인휴대폰) (비상연락처)	전자우편	

2. 교육사항

* 학교교육은 제도화된 학교 내에서 이루어지는 고등교육과정을 의미합니다. 아래의 지시에 따라 해당되는 내용을 기입해주시시오.

학교 교육	
· [경영/경제/회계/무역] 관련 학교교육 과목을 이수한 경험이 있습니까?	예() 아니오()
· [통계] 관련 학교교육 과목을 이수한 경험이 있습니까?	예() 아니오()
· [경영전략/평가/성과관리] 관련 학교교육 과목을 이수한 경험이 있습니까?	예() 아니오()
· [인사/조직관리] 관련 학교교육 과목을 이수한 경험이 있습니까?	예() 아니오()
· [광고/홍보/매스컴] 관련 학교교육 과목을 이수한 경험이 있습니까?	예() 아니오()

* '예' 라고 응답한 항목에 해당하는 내용을 아래에 기입해 주십시오.

과목명	주요내용

경영관리직군 경영기획

* 직업교육은 학교 이외의 기관에서 실업교육, 기능교육, 직업훈련 등을 이수한 교육과정을 의미합니다. 아래의 지시에 따라 해당되는 내용을 기입해주시시오.

직업교육	
· [경영/경제/회계/무역] 관련 직업교육 과목을 이수한 경험이 있습니까?	예() 아니오()
· [통계] 관련 직업교육 과목을 이수한 경험이 있습니까?	예() 아니오()
· [경영전략/평가/성과관리] 관련 직업교육 과목을 이수한 경험이 있습니까?	예() 아니오()
· [인사/조직관리] 관련 직업교육 과목을 이수한 경험이 있습니까?	예() 아니오()
· [광고/홍보/매스컴] 관련 직업교육 과목을 이수한 경험이 있습니까??	예() 아니오()

* '예' 라고 응답한 항목에 해당하는 내용을 아래에 기입해 주십시오.

과목과정명	주요내용	기관명	교육기간

✓ 교육사항은 직무수행에 필요한 지식과 기술을 갖추고 있는지를 평가하기 위한 항목으로 학교교육과 직업교육(훈련 등)으로 구성한다.

✓ 학교교육은 제도화된 학교 내에서 이루어지는 정규교과 과정을 의미하며, 직업교육은 학교 외 기관에서 이수한 실업교육, 기능교육, 직업훈련 등을 의미한다.

✓ 채용 직무에서 필요한 지식과 기술을 지원자들이 어느 정도 보유하고 있는지를 평가한다. 예를 들어, 학교교육 항목에 '[통계] 관련 학교교육 과목을 이수한 경험이 있습니까?' 라는 형태로 제시한다. '예'라고 응답할 경우에는 이수 과목명, 주요내용을 작성하도록 한다.

✓ 직무기술서에 도출된 자격증을 명시하고, 이 중 지원자가 보유한 자격증을 선택하여 기입할 수 있도록 한다.

✓ 주로 지원자가 채용 직무를 수행하는데 필요한 기술을 가지고 있는지 판단하며, 반드시 채용 직무와 관련 있는 자격증만 명시한다.

3. 자격 사항

* 자격은 직무와 관련된 국가 기술/자격, 국가공인 민간자격을 의미합니다. 자격증명을 확인하여 해당 자격증을 정확히 기입해주시시오.

A. 국가기술자격	B. 국가자격
전산회계운용사 1급 전산회계운용사 2급 전자상거래관리사 1급 전자상거래관리사 2급	전자상거래운용사 경영지도사(재무관리) 경영지도사(마케팅) 경영지도사(인적자원관리)
C. 국가공인 민간자격	D. 기타자격
ERP인사정보관리사 ERP회계정보관리사	

* 위의 자격목록에 제시된 자격증 중에서 보유하고 있는 자격증을 아래에 기입해 주십시오.

자격증명	발급기관	취득일자	자격증명	발급기관	취득일자

* 그 외, [직무 혹은 직무관련 지식]에 관련된 자격증은 아래에 기입해 주십시오.

자격증명	발급기관	취득일자	자격증명	발급기관	취득일자

✓ 경험(경력)사항 항목은 지원자가 채용 직무와 관련된 일이나 경험을 보유하고 있는지 평가하기 위한 항목이다.

✓ 추가적으로 지원자의 경험사항 및 경력사항에 대한 세부적인 정보를 얻기 위해 경험 및 경력기술서 양식을 첨부하여 지원자가 작성한 경험·경력사항 세부 내용을 확인할 수 있다.

4. 경험 혹은 경력사항

- * 경험은 직업 외적인(금전적 보수를 받지 않고 수행한) 활동을 의미하며, 산학활동, 팀 프로젝트 활동, 연구회 활동, 동아리/동호회 활동, 온라인 커뮤니티 활동, 재능기부 활동 등이 포함될 수 있습니다.
- * 경력은 금전적 보수를 받고 일정기간 동안 일했던 이력을 의미합니다., 아래의 지시에 따라 해당되는 내용을 기입해주시시오. 아래 세부직무에 대한 자세한 내용은 직무기술서를 참고해주시기 바랍니다. 아래의 지시에 따라 해당되는 내용을 기입해주시시오.

· [경영기획 업무]와 관련한 경험 혹은 경력사항이 있습니까?		예() 아니오()	
· [경영평가 업무]와 관련한 경험 혹은 경력사항이 있습니까?		예() 아니오()	
· [사무행정 업무]와 관련한 경험 혹은 경력사항이 있습니까?		예() 아니오()	
* '예' 라고 응답한 항목에 해당하는 내용을 아래에 기입해 주십시오.			
소속조직	역할	활동 기간	활동 내용

* 자세한 직무관련 기타 활동 사항은 경험 또는 경력기술서에 작성해주시기 바랍니다.

위 사항은 사실과 다름이 없음을 확인합니다

지원날짜 :
지원자 : _____ (인)

서류전형 도구 개발

입사지원서 개발

내부자원을 활용한
입사지원서 개발 프로세스

프로세스	내용
입사지원서 항목 도출 및 초안 개발	• 기존 입사지원서를 기반으로 채용 직무의 내용(Job description), 고용 형태(정규·계약), 경력 구분(경력·신입) 등의 사항을 고려해 검토 • 기업에서 수집해야 하는 인적사항을 구성(최소화) • 직무 관련 정보들(직무명세서, 업무분장표 등)을 기반으로 채용 예정 직무의 필수 요건(Minimum qualification)과 선발요건(지식, 기술, 태도)을 설계 및 도출 • 서류전형 내 인재상, 비전, 핵심가치 등을 평가할 수 있는 자기소개서 항목 개발
입사지원서 항목 타당성 검증	• 입사지원서 초안의 적절성을 검토하기 위한 해당 업무 관련 SME 의견 수렴 → 수렴 방법: 인터뷰·설문조사 등 • 필요 부서의 니즈에 따른 입사지원서 항목 및 평가 기준 반영 및 확정
입사지원서 평가 기준 설계	• 입사지원서 항목과 직무 수행 간 관련성 분석 • 직무 수행에 영향을 미치는 항목 추출 • 주요 항목별 가중치 도출 • SME를 통한 타당성 검증
입사지원서 최종본 개발	• 입사지원서 최종본 확정

NCS를 활용한 입사지원서
개발 프로세스

프로세스	내용
NCS 기반 입사지원서 항목 도출 및 개발	● NCS 입사지원서는 4개 항목(인적사항, 교육사항, 자격사항, 경험 혹은 경력사항)으로 구성 (1) 인적사항 : 지원자 식별 · 관리를 위한 최소한의 정보로 구성 (2) 교육사항 : 직무와 관련된 학교교육 및 직업교육 항목으로 구성 - NCS 세분류 내 도출된 지식 및 '교육훈련 현황 분석' 내 관련 학과 교과과정 검토 및 항목 도출 (3) 경험 및 경력사항 - 직무와 관련된 업무 경험을 갖추고 있는지를 정량적인 측면에서 평가 - 세분류명 및 정의 제시를 통한 경력 및 경험사항 항목 연계 (4) 자격사항 - 기존 자격요건, 타사 벤치마킹, NCS 정보 등을 종합적으로 분석해 직무 관련 자격사항 구성 - NCS 세분류 내 '자격현황'을 활용해 직무와 관련된 자격을 선정
NCS 기반 입사지원서 항목 타당성 검증	● NCS 기반 입사지원서의 적절성을 검토하기 위한 해당 업무 관련 SME 의견 수렴 ● SME 의견 수렴 방법: 인터뷰, 설문조사, 워크샵 등 ● NCS 기반 입사지원서 최종안 확정
NCS 기반 입사지원서 평가 기준 설계	● 항목별 가중치 및 환산기준 도출 ● Cross Validation을 통한 타당성 검증
NCS 기반 입사지원서 최종본 개발	● NCS 기반 입사지원서 최종안 확정

직무기술서를 활용한
입사지원서 개발 방안

직무기술서

경영관리직군 경영기획

◆ 개요

- 조직의 중장기 경영 전략을 수립하고 경영 성과 분석 및 평가를 통해 조직 성과를 극대화하는 업무를 수행한다.

◆ 세부직무

- 경영기획: 회사의 중장기 전략 방향 설정, 경영 개선 등 외부 성장과 내부 안정성 확보를 통해 전사 성과 극대화를 이끄는 직무
- 경영평가: 경영 실적 관리, 조직 성과 관리 등 경영 전략에 대한 성과를 평가하고 분석하는 직무
- 홍보: 기업의 정책과 사업을 알리는 대외적 홍보를 통해 브랜드 매니지먼트를 수행하며, 사내 홍보를 통해 구성원에게 올바른 회사 정보를 전달하는 직무

◆ 업무내용

- 조직 R&D과의 연계를 통한 실행력 제고, 역할과 책임의 명확화 및 구성원의 동기부여를 위한 전사적 경영 목표 전략을 수립한다.
- 경쟁사 분석을 통해 회사의 경영성과를 비교한다.
- 영업 전략 수립, 프로젝트의 기획 및 개발 등 각종 사업을 기획한다.
- 당해 년도 경영 실적 종합 분석 및 익년도 사업계획 편성을 위한 업적 협의회의를 주관한다.
- 조직 성과를 공유하고 전사 주요 사건을 보고한다.
- 조직 목표 달성 정도, 자원 사용의 효율성, 그 밖의 경영 성과에 대해 분석하고 평가한다.
- 조직의 비전, 목표 등을 고려하여 홍보계획을 수립한다.
- 정기 간행물, 홍보자료 등 자청각 자료를 제작하거나 외부에 의뢰한다.
- 신문, 방송 등 대외기관에 사업 성과 관련 보도자료나 해명자료를 작성하고 배포한다.
- 주요 고객, 투자자를 대상으로 경영실적, 추진전략, 재무구조 등에 대해 IR(Investor Relation)을 실시한다.

◆ **직무 요건**

지식/기술

- 경영, 경제, 회계, 무역
- 통계
- 경영 전략, 평가, 성과관리
- 인사 및 조직관리
- 광고, 홍보, 매스컴

역량

- 기획력: 상위 전략 또는 목표에 따라 최적의 대안을 결정하고, 세부 과제의 성공적인 추진을 위한 실행방안을 도출한다.
- 계획력: 일의 절차, 방법, 규모, 일정 등을 어떻게 추진해나갈지를 구체적으로 계획한다.
- 창의력: 새롭고 유용한 아이디어를 다양하게 생각하고, 이를 업무 프로세스나 작업 방식 등에 적용한다.
- 고객지향: 조직 내/외부 고객의 입장에서 생각하고, 고객의 기대 및 요구사항을 정확하게 파악하여 적절하게 대응한다.
- 의사소통: 상대방의 생각과 의도를 명확히 이해하고, 자신의 생각과 의도를 명확하고 간결하게 전달한다.

직무관련 경험 · 경력

- 시장 매출 분석, 원가 및 손익 산출 및 관리 경험
- 사업 혹은 프로젝트 기획 및 추진 관련 경험
- 전사적 자원관리(ERP)패키지 활용 및 운영 경험
- 홍보 및 광고 계획 수립 혹은 광고를 제작, 기획 경험

작업기초능력

- 기업무를 수행함에 있어 글과 말을 읽고 들음으로써 다른 사람이 뜻한 바를 파악하고, 자기가 뜻한 바를 글과 말을 통해 정확하게 쓰거나 말하는 능력이다.
- 문제해결능력: 업무를 수행함에 있어 문제 상황이 발생하였을 경우, 창조적이고 논리적인 사고를 통하여 이를 올바르게 인식하고 적절히 해결하는 능력이다.
- 정보능력: 업무와 관련된 정보를 수집하고, 이를 분석하여 의미있는 정보를 찾아내며, 의미있는 정보를 업무수행에 적절하도록 조직하고, 조직된 정보를 관리하며, 업무 수행에 필요한 정보를 활용하고, 이러한 제 과정에 컴퓨터를 사용하는 능력이다.
- 대인관계능력: 업무를 수행함에 있어 접촉하게 되는 사람들과 문제를 일으키지 않고 원만하게 지내는 능력이다.
- 조직이해능력: 업무를 원활하게 수행하기 위해 조직적인 추세를 포함하여 조직의 체제와 경영에 대해 이해하는 능력이다.

주요 관련 자격증

- 경영, 경제, 회계, 무역 관련 자격증
- 통계관련 자격증
- 인사 및 조직관리 관련 자격증
- 광고, 홍보, 매스컴 관련 자격증

◆ **직무 요건**

분류 코드	대분류	중분류	소분류	세분류
02-01-01-01	02. 경영 · 회계 · 사무	01. 기획사무	01. 경영기획	01. 경영기획

● 직무기술서 내용 중 '필요 지식/기술'을 확인하고 해당 지식/기술을 배우는 학문명으로 변경하여 구성함

● 직무기술서 내용 중 '직무 관련 경험/경력' 내용을 확인하여 구성함

● 직무기술서 내용 중 '필요 자격' 내용을 확인하여 자격사항을 구성함

● 필수자격과 기타 자격을 구분하여 구성이 가능함

자기소개서 개발

개발 프로세스

프로세스	내용
자기소개서 평가 직무 능력 선정	- 채용 설계 시, 자기소개서에서 평가하려는 직무 능력 선정 - 지원동기, 조직적합성, 직무적합성 등 - 설계된 직무 능력 및 행동지표를 확인하여 자기소개서를 통해 평가하고자 하는 행동지표를 설정
직무 능력 관련 행동 탐색	행동지표의 발휘가 요구되는 지원자 수준의 행동·사례를 탐색
자기소개서 질문 개발	지원자의 과거 경험 또는 특정 상황에서의 대처 행동을 기술하도록 하는 자기소개서 문항을 개발
평가척도 개발	- 자기소개서 항목 별 가중치 도출 - 평가자가 활용할 수 있는 평가기준과 평가 가이드를 개발

자기소개서 개발에서의 고려사항

① 질문의 명확성	② 기술가능성	③ 거짓진술가능성	④ 평가의 신뢰도·용이성
지원자들이 질문의 의도를 쉽고 명확하게 파악할 수 있어야 함	모든 지원자들이 충분히 기술할 수 있는 질문이어야 함	지원자가 거짓으로 기술할 가능성을 줄여야 함	모든 지원자들을 동일한 기준으로 신속하게 평가할 수 있어야 함

컨설턴트 Comment

자기소개서 글자 수가 너무 많은 경우는 지원자들이 작성에 어려움을 느끼고, 간단한 사례를 의미 없이 길게 늘여서 작성하는 사례가 많습니다. 반면, 글자 수가 너무 적은 경우에는 지원자 간에 평가 변별성이 낮아지게 됩니다.

[자기소개서 질문 예시]

평가요소	평가 주안점	자기소개서 질문 예시
지원동기	기관과 직무에 지원한 분명한 동기가 있다	1) 지원자가 OO기관 및 지원분야 관심을 가지게 된 계기는 무엇이며, 이를 위해 그 동안 어떤 노력을 했는지 기술해 주시기 바랍니다. 2) 지원자 본인이 OO기관 및 지원분야에 적합한 이유를 구체적 사례를 들어 기술해 주시기 바랍니다.
도전 정신	변화를 두려워하지 않으며 창조적 사고와 열정으로 가능성을 현실화한다	1) 지원자 본인이 불확실한 결과를 두려워하지 않고 열정적으로 노력하는 사람임을 가장 잘 나타내는 최근 5년 이내의 사례를 기술해 주시기 바랍니다. 2) 어떤 일(팀 과제, 동아리, 아르바이트 등)을 하면서 과감한 변화와 도전으로 목표를 달성했던 최근의 사례를 기술해 주시기 바랍니다.
정도	현실과 타협하지 않는 두터운 신념으로 올바른 길을 걸어간다	1) 지원자 본인이 현실과 타협하거나 편법을 사용하지 않고, 원칙대로 일을 처리하는 사람임을 가장 잘 나타내는 최근 5년 이내의 사례를 기술해 주시기 바랍니다. 2) 어떤 일(팀 과제, 동아리, 아르바이트 등)을 하면서 현실과 타협하거나 편법을 사용하지 않고, 원칙대로 일을 처리했던 최근의 사례를 기술해 주시기 바랍니다.
전문성	끊임없는 학습과 자기개발을 통해 담당분야의 전문가가 되기 위해 노력한다	1) 지원자 본인이 자신의 지원분야에 대한 전문성을 향상시키기 위해 꾸준히 노력하는 사람임을 가장 잘 나타내는 최근 5년 이내의 사례를 기술해 주시기 바랍니다. 2) 지금까지 자신의 전문성을 향상시키기 위해 어떤 노력을 했으며, 입사 후 지원분야에 어떻게 활용할 수 있을지 기술해 주시기 바랍니다.
협력	상호간의 신뢰를 바탕으로 공생발전을 선도 한다	1) 지원자 본인이, 자신의 소속집단 뿐만 아니라 주변 사람/집단까지 고려하고 배려하는 사람임을 가장 잘 나타내는 최근 5년 이내의 사례를 기술해 주시기 바랍니다. 2) 다른 집단 또는 지역사회를 위해, 자신의 이익을 포기하거나 희생을 감수했던 최근의 사례를 기술해 주시기 바랍니다.

[자기소개서 평가 척도 예시]

[고객지향] 고객에게 최상의 가치를 제공하기 위해 노력하며, 내부/외부 고객의 기대사항 및 요구에 부합하는 태도와 실행력을 보이면서 공정한 업무처리를 한다.		
(고객 최우선) 고객을 존중하고, 고객의 입장에서 생각하며 고객을 모든 행동의 최우선으로 생각한다.	(고객 요구 파악) 고객의 요구사항을 적극적으로 경청하고, 고객의 요구와 기대를 정확하게 파악한다.	(최상의 가치 제공) 고객에게 최상의 서비스를 제공하기 위해 적극적으로 노력한다.
◆ 고객지향 질문내용 “회사, 인턴, 아르바이트 등의 경험을 하면서 고객의 요구와 기대를 파악하고, 이를 충족시키기 위해 노력했었던 경험에 대해 작성해 주시기 바랍니다.”		
◆ 자기소개서 작성 Point - 고객의 요구나 기대를 파악하기 위해 구체적으로 어떠한 노력을 했는가? - 고객에게 최상의 서비스를 제공했던 구체적인 사례는 무엇인가? 그 결과는 어떠한가?		
◆ 평가(평정) Point - 고객의 입장에서 생각하려는 노력 증거 - 고객의 요구사항에 대해 적극적으로 경청한 행동 - 고객의 요구와 기대가 무엇인지 정확하게 파악한 행동 증거 - 추가적인 고객의 요구와 기대를 파악하기 위해 노력한 행동 - 지원자가 제공한 서비스에 대한 고객의 만족 여부 - 사례에서 지원자의 행동의 적극성 및 능동성 여부	◆ 기술내용에 대한 가감기준 - 기술내용의 성실성(+), 역량간 동일내용 복사 혹은 기술불량 부족(-) - 구체적인 사례기술(+), 원론적인 이야기나 자기기찬한 기술(-) - 역량 및 질문과 무관한 내용(-) - 오타 및 부정확한 문법으로 기록내용에 대한 평가가 불가시(최저점)	◆ 평정척도 - 1-5점 척도 이용 - 역량별 평정 후 최종 합산값 산출

[자기소개서 양식변화(예시)]

기존 자기소개서 양식



능력중심채용 자기소개서 양식

자 기 소 개 서

1. 자기 소개

성장 과정	
성격의 장단점	
생활 신조	
특기 사항	
지원동기 및 입사후 포부	

본인은 상기사항에
년 월

- 성장과정, 성격의 장단점 등 개
인사적인 질문으로 구성된 기존
자기소개서 양식

경영관리직군_경영기획

자 기 소 개 서*

• 본 직무에 지원하게 된 동기에 대해 기술해주시시오.

• 조직이나 팀에 속해 어떠한 목표를 달성하기 위해 새로운 아이디어를 제안하고 기획했던 사례
를 기술해주시시오.

• 어떠한 목표를 달성하고자 철저하게 계획을 수립하여 실행에 옮겼던 경험에 대해 기술해주시
시오.

• 공동의 목표를 위해 협업하는 과정에서 자신과 다른 의견을 가진 사람과 적극적인 의사소통을
통해 해결했던 경험이 있다면 구체적으로 기술해 주십시오.

* 회사 선택 양식: 회사의 핵심가치나 인재상과 관련된 항목을 자기소개서를 통해 확인하고 싶을 때 선택
적으로 사용함.

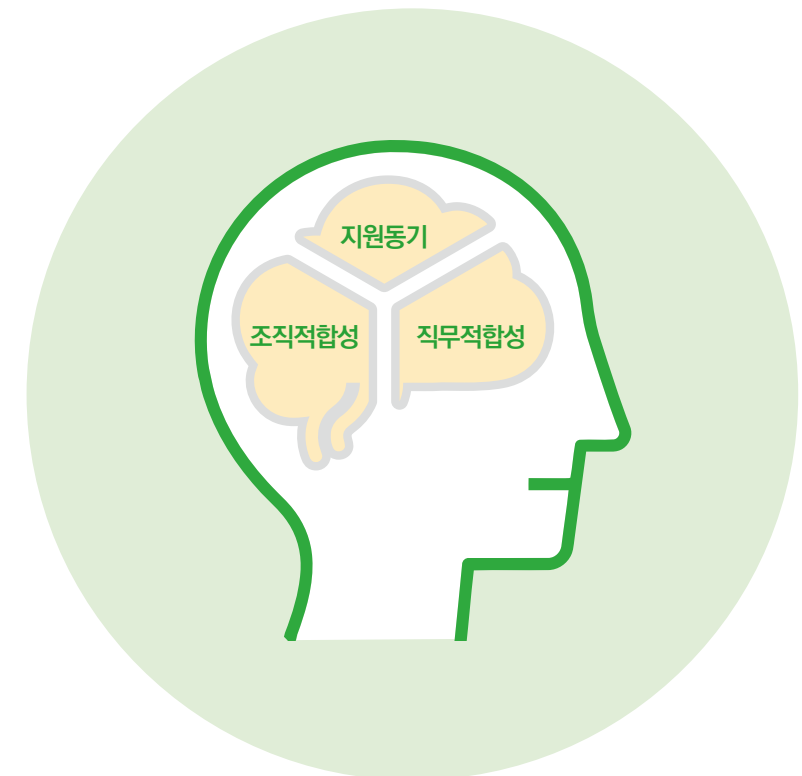
- 지원자의 직무능력을 평가할 수 있는 구체적인 질문으로 구성된 능력중심채용 자기소개서

선발(서류전형) Q&A

Q&A

Q. 기존 입사지원서와 NCS 기
반 입사지원서의 차이는 무
엇인가요?

A. NCS 기반 입사지원서는 기존 입사지원서에서 요구하는 직무와 무관한 정보가 아
닌, 직무와 관련된 교육, 훈련, 경험, 경력, 자격 등의 항목으로 구성한다는 점에서
차이가 있습니다.





Case study 서류전형

능력중심 입사지원서를 통한 서류전형 효율성, 효과성 제고

1. 상황

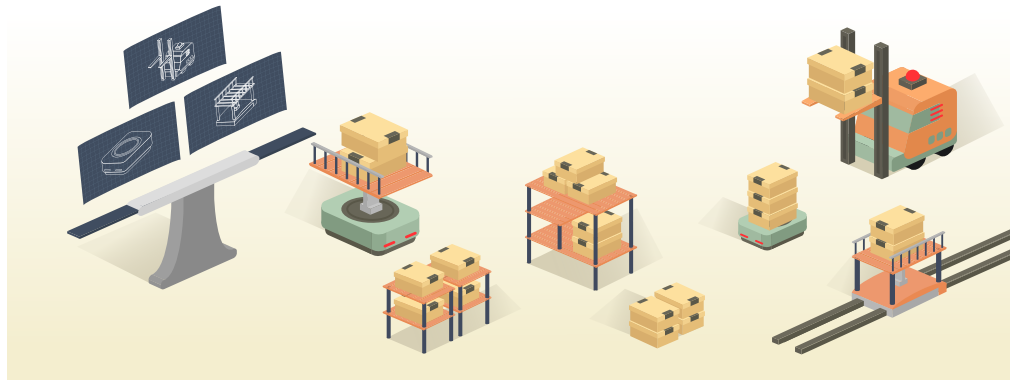
B회사는 국내 종합 물류회사로 부산 지역에서 공채를 주로 진행하는 회사이다. 이 회사의 인사담당자는 채용을 할 때마다 입사지원 서류를 검토하는데 너무 많은 시간과 노력을 쏟아야 했다. 이를 해결하기 위해 서류전형을 효율적, 효과적으로 할 수 있는 방안이 필요했고, '직무 기반의 능력중심 입사지원서'를 개발하여 적용하였다.

2. Best Practice

- NCS를 활용하여 채용 직무별 직무내용과 직무능력(역량)이 작성되어 있는 직무기술서를 개발함
- 채용 직무별로 필요한 훈련, 경험(경력), 자격을 작성할 수 있는 입사지원서를 개발함
- 입사지원서에 작성된 내용을 정량적으로 평가할 수 있는 평가 방법을 개발함

3. 결과

회사 및 인사담당자 측면에서는 자체 직무분석이 아닌 기존 NCS 자료를 활용함으로써 비용을 절감할 수 있었다. 이를 통해 직무기반 능력중심 입사지원서를 도입하고 정량적인 평가 방법을 활용함에 따라 서류전형 기간이 줄어들어 효과적인 채용을 진행할 수 있었다. 또한 기존 없는 채용이 아닌, 직무 중심의 채용을 하는 기업으로 인식되어 채용브랜드도 높아졌다. 지원자 측면에서는 지원을 결정하는데 도움이 되는 채용직무에 대한 상세한 정보를 사전에 확인할 수 있어 직무에 대한 이해도를 높일 수 있었고, 직무 중심으로 평가받을 수 있다는 지원자들의 인식이 향상되었다.



직무기술서

국제물류본부

■ 개요

- 운송수단을 가진 선사 및 항공사를 통해 운송을 진행하며 국내는 물론 해외 물류 부문까지 그 영역을 확대하여, 고객에게 수준 높은 물류서비스를 제공함으로써 물류경쟁력을 강화시킨다..

■ 세부직무

- **신규프로젝트 개발 및 영업** : 회사의 국제 물류 경쟁력을 도모하기 위하여 신규프로젝트를 개발하고 개발된 프로젝트를 영업하는 직무
- **프로젝트 운영** : 프로젝트의 운영 및 관련된 업무를 담당하는 직무
- **관리 및 정산** : 프로젝트영업을 진행하는데 필요한 각종 업무, 자금관리와 부수적인 행정처리를 담당하는 직무

■ 업무 내용

- 신규 프로젝트를 영업하고 대응한다.
- 프로젝트 영업과 관련하여 보고하고 품의서를 작성한다.
- 프로젝트와 관련하여 필요한 협력사(선사, 포워딩, 운송사 등)를 개발하고 관리한다.
- 고객요청이 들어올 경우 국내 및 국외의 물류현황을 조사한다.
- 성공적으로 신규프로젝트를 개발하고 영업할 수 있도록 프로젝트 시장의 동향을 파악한다.
- 프로젝트와 관련한 계약을 체결하고 운영 및 정산을 관리한다.
- 공정 별로 물류 진행을 파악하고 관리한다.
- 해외의 협력업체들을 관리한다.
- 프로젝트 관련 주간 업무를 파악해 보고하고 월간 매출을 보고한다.
- 프로젝트와 관련한 일반적인 관리 및 행정업무를 수행한다.
- 인보이스를 작성하고 청구한다.
- 프로젝트 진행에 필요한 외화를 송금하고 환차와 예산을 관리하는 등 자금과 채권수금을 관리한다.
- 월말에 매출 및 원가 파일을 작성한다.

■ 직무 요건

지식/기술

- 재무, 세무, 회계학
- 파워포인트, 엑셀 (OS)
- 외국어(영어) 능력

자격증

- 물류관리사
- 무역영어 (1급)
- 컴퓨터 관련 자격증 (컴퓨터 활용능력 등)
- 공인 영어 자격증

역량

- **고객지향** : 조직 내/외부 고객의 입장에서 생각하고, 고객의 기대 및 요구사항을 정확하게 파악하여 적절하게 대응한다.
- **계획력** : 일의 절차, 방법, 규모, 일정을 어떻게 추진해나갈지를 구체적으로 계획한다.
- **창의력** : 새롭고 유용한 아이디어를 다양하게 생각하고, 이를 업무 프로세스나 작업 방식 등에 적용한다.
- **의사소통** : 상대방의 생각과 의도를 명확히 이해하고, 자신의 생각과 의도를 명확하고 간결하게 전달한다.

직무관련 경력·경험

- 국내·외 프로젝트 기획 및 관리 경험
- 국내·외 협력업체 관리 경험
- 회계, 재무 관리 경험
- 경영 업무지원, 회사 문서 관리 경험

*명시된 직무요건은 직무와 유관한 내용으로 구성되었으며, 필수요건은 아님

입 사 지 원 서

1. 인적 사항

* 인적 시험은 필수항목으로 반드시 모든 항목을 기입해주시요.

지원구분	신입 ()	경력 ()	지원분야	
이름	(한글) (영문)	(한문)		
전화번호		휴대폰		
보훈여부		장애여부	이메일	
거주지	()			

아래는 [국제물류] 본부의 직무기술서에 기재되어 있는 직무 개요입니다. 해당 직무에 대해서는 별도로 제시된 직무기술서를 참고해주시요.

본부명(직무명)	개요
국제물류 본부	운송수단을 가진 선사 및 항공사를 통해 운송을 진행하며 국내는 물론 해외 물류 부문까지 그 영역을 확대하여, 고객에게 수준 높은 물류서비스를 제공함으로써 물류 경쟁력을 강화시킨다.

2. 교육사항

* 학교교육은 제도화된 학교 내에서 이루어지는 고등교육과정을 의미하며, 직업교육은 고용노동부에 등록된 직업훈련 과정 등 직무관련 교육과정(증빙이 가능한 직업교육사항만 입력)을 의미합니다.

* 국제물류본부와 관련된 교육사항을 최대 10개까지 기입해주시요. 작성 시, 상단의 국제물류본부 개요를 참고하십시오.

1) 기입하고자 하는 내용이 학교교육인 경우 '학교'를, 직업교육인 경우 '직업'을 기입합니다.

2) 교육과정 이름을 기입합니다.

3) 교육과정의 개요 또는 학습목표 등을 간략히 기입합니다.

4) 학교교육은 '성적' 및 '교육기관'을 입력하고 '성적' 및 '만점기준'을 공란으로 기재합니다.

직업교육은 '교육시간' 및 '교육기관'을 입력하고 '성적' 및 '만점기준'을 공란으로 기재합니다.

교육시간은 단위 시간과 전체 교육 일, 주를 정확히 확인하여 계산한 후 기입합니다. 예를 들어, '주당 3시간'과 목을 16주 동안 들었을 경우, 정확히 48시간으로 기입합니다.

번호	구분 ¹⁾	교육과정명 ²⁾	주요내용 ³⁾	성적 ⁴⁾	만점 ⁴⁾	교육시간 ⁴⁾	교육기관 ⁴⁾
예시	학교	회계원리	회계에 필요한 기본 이론 및 원리를 학습함	4.0	4.5	-	-
예시	직업	사무정보처리 실무	사무에 필요한 주요 프로그램인 워드, 엑셀, 파워포인트 등의 활용법을 학습	-	-	20	한국 000 진흥원

국제물류본부

1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							

3. 자격 사항

* 자격은 직무와 관련된 국가 기술/자격, 국가공인 민간자격을 의미합니다. 자격증명을 확인하여 해당 자격증을 정확히 기입해주시요. 하단의 자격목록은 국제물류본부 직무와 관련된 자격증입니다.

직무 관련 자격목록	
물류관리사 무역영어 (1급) 국제무역사	컴퓨터 관련 자격증 (컴퓨터 활용능력 등) 회계관리 (1,2 급)

* 위의 자격목록에 제시된 자격증 중에서 보유하고 있는 자격증을 아래에 기입해 주십시오.

자격증명	발급기관	취득일자	등급	자격증명	발급기관	취득일자	등급

* 그 외, [직무(팀)] 혹은 직무 관련 지식에 관련된 자격증은 아래에 기입해 주십시오.

자격증명	발급기관	취득일자	등급	자격증명	발급기관	취득일자	등급

4. 경험(경력) 사항

* 경험은 직업 외적인(금전적 보수를 받지 않고 수행한) 활동을 의미하며, 산학활동, 팀 프로젝트

활동, 연구회 활동, 동아리/동호회 활동, 온라인 커뮤니티 활동, 재능기부 활동 등이 포함될 수 있습니다.

* 경력은 금전적 보수를 받고 일정기간 동안 일했던 이력을 의미합니다., 아래의 지시에 따라 해당되는 내용을 기입해주시요. 아래 세부직무에 대한 자세한 내용은 직무기술서를 참고해주시기 바랍니다.

아래의 지시에 따라 해당되는 내용을 기입해주시요.

소속 조직	역할	활동 기간	활동 내용

필기전형

필기전형이란?

채용 직무에 필요한 직무능력을 지필형태로 평가하는 과정이다.

※ 능력중심채용에 반드시 필기전형을 포함시켜야 하는 것은 아니며 채용 형태, 설계, 일정, 비용 등을 고려하여 기업에서 판단하여 실시함

평가 직무능력

필기전형에서 평가할 직무능력은 채용계획 단계에서 설계한 ‘직무능력·기법’ 매트릭스 중 ‘필기전형’에 해당하는 부분이다.

경영관리직무 - 필기전형 설계 Matrix		
채용 직무		필기전형
경영 관리		직무적합성 검사
지식·기술	경영학, 경제학, 무역학	●
	광고, 홍보, 매스컴	●
	인사 및 조직관리	
	재무, 세무, 회계학	
	법학	
자격사항	경영관리직무 관련 자격증	
역량·태도	계획력	●
	고객지향	●
	의사소통	●
	창의력	●
	직업윤리	●
경력·경험	경영 업무지원 경험	
	영업활동·영업 관리 경험	
	조직 구성원 관리 경험	
	홍보(광고) 기획·제작 경험	
	회계, 예산 관리 경험	

※ Matrix에서 ‘●’으로 표기된 항목은 Matching된 해당 선발도구로 평가가능하며 선택적으로 활용 가능함

평가도구

필기전형에는 직무능력을 평가할 수 있는 다양한 도구들이 있다.

- 인사담당자는 평가할 직무능력에 맞는 평가도구를 선택하여 필기전형에 적용해야 한다. 직무능력 평가, 공정성 확보에 중점을 두어야 하며, 이를 위해서는 사전에 평가과목과 평가요소 등을 공개하는 것이 중요하다.
- 또한, 다양한 평가과목 중에는 최대한 중복적인 성격의 필기전형은 피해야 한다.

평가하기

대부분의 기업이 검사컨텐츠와 시스템을 모두 갖추기가 어렵기 때문에 외부 전문기관에 위탁하여 시행하고 있다.

검사 위탁기관을 선택할 경우 다음사항에 유의하여야 한다.

- **검사의 타당성** : 적용하는 검사가 타당도 있는가?
- **시행기관의 전문성** : 검사 시행기관이 전문성을 갖추고 있는가?
- **시행기관의 경험** : 충분한 시행경험(레퍼런스)를 갖고 있는가?



검사 개발하기

검사를 개발하는 업무는 매우 전문적인 영역이다. 따라서 인사담당자가 자체적으로 개발하기 어렵다.

- 타당도 높은 검사와 전문성 있는 기관에 위탁하여 검사를 시행하는 것이 비용·시간적 측면에서 효율적 검사 또한 내부자원과 NCS를 이용하여 개발할 수 있다.

[내부자원을 활용한 검사 개발 프로세스]

	프로세스	내용
인사담당자	직무별로 도출되어 있는 지식, 기술, 태도 등의 직무분석 자료를 확인함	직무분석 자료를 통해 직무별 KSA를 확인하고, 해당 자료가 없을 경우 현직자나 주제전문가(SME)워크숍을 통해 평가 역량을 도출함
	직무에 요구되는 지식, 기술, 태도 중 평가하고자 하는 평가영역 선정	지식, 기술, 태도 중 필기전형을 통해 평가하고자 하는 영역을 선정함
전문기관	선정된 평가영역을 측정할 수 있는 평가 문항 개발	직무능력평가의 경우 내부전문가 워크숍을 통해 해당 직무에 요구되는 전공지식 문항을 도출하여 개발할 수 있으며, 개발이 어려울 경우 외부 전공교수진 출제의뢰 등의 방법을 선택함

[NCS를 활용한 검사 개발 프로세스]

	프로세스	내용
인사담당자	NCS기반 직무기술서 확인	NCS를 기반으로 개발된 직무별 직무기술서를 확인하고 해당 직무수행에 필요한 지식, 기술, 태도에 대해 확인함
	직무에 요구되는 지식, 기술, 태도 중 평가하고자 하는 평가영역 선정	해당직무의 직무기술서를 확인하고 포함되어 있는 직업기초능력 및 직무수행능력 평가 영역들을 매핑하여 선정함
전문기관	선정된 평가영역을 측정할 수 있는 평가 문항 개발	내부전문가 워크숍을 통해 NCS의 직무정보나 학습모듈에 나와 있는 내용들을 활용하여 평가문항을 개발함

필기전형 Q&A

Q&A

Q. 인·적성검사를 온라인으로 실시할 수는 없나요?

A. 인성검사는 문항에 대한 정답이 없기 때문에 웹페이지에 탑재하여 진행이 가능합니다. 단, 직무적성검사의 경우 정답이 있는 검사이기 때문에 대리응시, 문항 외부유출 등의 문제로 인해 오프라인으로 진행하는 것이 일반적입니다.

Q. 인성검사 결과와 면접평가 결과가 다르게 느껴지는 이유는 뭔가요?

A. 인성검사는 지원자가 스스로를 좋은 사람으로 보이게 응답하는 부분에 대한 통계적 점수조정이 가능하여 객관적인 결과를 얻는 반면 면접의 경우 기존 구술면접은 지원자들의 허위응답(faking)을 판단하기 어려운 문제가 있어 두 평가 간 결과가 다르게 느껴질 수 있습니다. 이를 보완하기 위해 최근에는 면접시 구조화된 질문이나 과제를 도입하고 있습니다.

면접전형

면접전형의 정의

면접전형이란 면접관이 지원자에게 질의하거나 지원자의 발표와 토론을 관찰하여 조직 및 직무적합성을 평가하는 과정을 말한다.

- 면접에서는 심층적인 질의응답 또는 지원자 간 상호작용을 통하여 직무수행에 필요한 능력을 검증

평가 직무능력·역량

면접에서 확인할 인재상, 역량·태도, 경력·경험 등에 대한 평가요소를 결정해야 한다. 채용 계획 단계에서 설계한 ‘직무능력×평가기법’을 적용한다.

경영관리직무 - 면접전형 설계 Matrix					
채용 직무		면접전형			
경영관리		경험 면접	상황 면접	발표 면접	토론 면접
지식 · 기술	경영학, 경제학, 무역학				
	광고, 홍보, 매스컴				
	인사 및 조직관리				
	재무, 세무, 회계학				
	법학				
자격사항	경영관리직무 관련 자격증				
역량 · 태도	계획력	●	●	●	●
	고객지향	●		●	●
	의사소통	●	●	●	●
	창의력	●	●	●	●
	직업윤리				
경력 · 경험	경영 업무지원 경험	●			
	영업활동·영업 관리 경험	●			
	조직 구성원 관리 경험	●			
	홍보(광고) 기획·제작 경험	●			
	회계, 예산 관리 경험	●			

※ Matrix에서 ‘●’으로 표기된 항목은 Matching된 해당 선발도구로 평가가능하며 선택적으로 활용 가능함.

평가기법과 평가방법

평가요소 결정에 이어, 면접기법과 면접방식을 결정한다.

- 면접기법은 채용계획 단계에서 설계한 기법을 적용
- 면접방식은 비용과 기업의 상황에 따라 적절한 방식을 채택하여 적용

면접의 설계에 따른 구분

✓

컨설턴트 Comment

직무능력 별로 적합한 면접기법을 선정해야 합니다. 경험면접은 인성적, 태도적 능력 평가에 적합하고, 발표면접은 기획력, 전략적 사고 등 인지능력적 요소 평가에 적합하며, 토론면접은 대인관계 능력을 평가하는데 효과적입니다.

구조화 면접 / 비구조화 면접

- 구조화 면접이 타당도가 높을 뿐만 아니라, 면접의 공정성이 높음
- 구조화 면접의 종류 : 경험, 상황, 발표, 토론면접

구분	비구조화면접	구조화면접
방법	평가할 직무능력(역량), 질문이 정해져 있지 않고 면접관이 자유로운 방식으로 진행하는 면접방식	사전에 평가하고자 하는 직무능력(역량), 질문, 절차, 평가기준이 정해져 있는 면접방식
장·단점	면접관의 재량에 따라 면접의 공정성 및 타당도에 차이가 발생	평가 공정성과 타당도가 높음

구술면접 / 시뮬레이션 면접

- 각 면접방식의 특성과 비용 및 운영 측면을 고려하여 면접기법을 선택

면접의 유형(기법)에 따른 구분

구분	구술면접	시뮬레이션면접
방법	질의 응답을 통해 개인의 성격, 태도, 동기, 가치 등의 특성을 평가	과제를 부여한 후, 지원자들이 과제를 수행하는 과정과 결과를 관찰하여 평가
면접관 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, 서류합기법 등
장점	개인의 다양한 인성과 능력평가에 적합	개인의 능력적 요소를 평가하는데 적합

면접의 (운영)방식에 따른 구분

✓

컨설턴트 Comment

토론면접처럼 지원자 간의 상호작용을 볼 수 있게 설계된 면접방식이 아니라면, 多대1 면접을 하는 것이 면접의 공정성, 효과성, 정확성 측면에서 좋습니다.

일대일 면접, 多대1 / 多대多 면접
· 면접의 타당도와 공정성을 고려하여 면접을 실시한다.

구분	일대일면접	多대1 / 多대多 면접
방식	면접관과 지원자가 일대일로 면접 진행	- 다수의 면접관과 한 명의 지원자 또는 다수의 지원자가 면접을 진행
특성	- 표준화(일관성)에 제약 - 높은 수준의 인터뷰 능력 필요	- 표준화(일관성) 확보 가능 - 면접관이 기록하는데 용이 - 지원자들이 공정하게 느낌



단일면접, 순차면접
· 실무자(임원) 면접 1회로 면접을 마무리 할 수도 있고, 실무자 → 임원면접 순으로 순차적으로 면접을 진행가능
· 일반적으로 순차면접을 진행하는 경우 실무자는 직무관련 내용으로 직무전문성을 평가하고, 임원은 조직적합성을 평가
· 기업은 비용과 평가내용을 고려하여 면접방식 결정

구분	단일면접	순차면접
방식	하나의 면접절차만을 적용 - 실무자·임원 면접	두개 이상의 면접절차를 활용하는 것 - 1차 면접(실무자) - 2차 면접(임원)
평가	- 직무전문성 및 조직적합성을 종합적으로 평가	- 실무자 : 직무전문성 - 임원 : 조직적합성

면접관

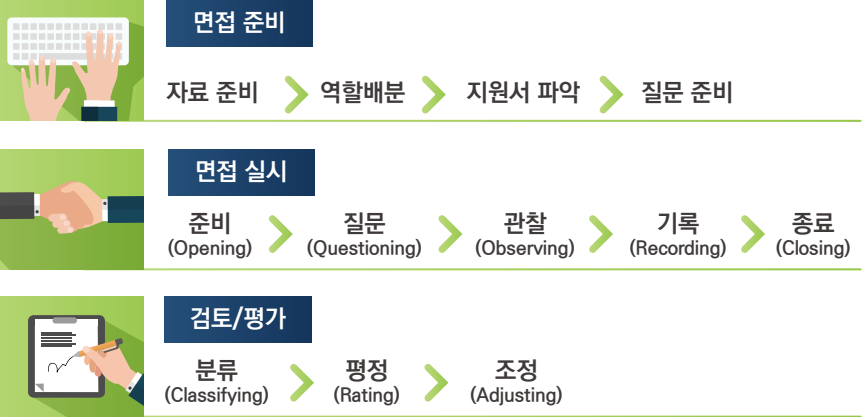
평가요소, 평가방법이 결정되면 면접관을 결정해야 한다. 면접관은 내부 면접관(실무자, 임원, 대표)과 외부 면접관을 활용할 수 있다.

구분	내부 면접관	외부 면접관
내용	기업 내부의 실무자 또는 임원이 평가	기업 외부의 전문가가 평가
특징	- 낮은 비용, 낮은 전문성(일반적)	- 높은 비용, 높은 전문성

면접관의 역할

원활한 면접 운영	- 정해진 프로세스에 따라 각자의 역할(사전준비, 시작, 질문·답변, 종료)을 수행할 수 있도록 사전준비가 필요
공정한 평가	- 면접 절차(면접시간, 질문순서 등)를 준수하여 면접과정 공정하게 진행
정확한 평가	- 면접을 통해 측정하고자 하는 역량을 정확히 판단 · 면접평가 질문·판단을 위한 학습 · 면접관의 주관적 오류 극복

[면접 프로세스별 면접관의 주요활동]



면접관 교육
· 올바른 역량 평가자 및 기관의 대표 역할을 수행하기 위해서는 철저하고 체계적인 면접위원 교육이 필수적으로 진행되어야 함
✓ 면접관 역량 수준에 따른 교육과정 구성
✓ 전사적인 면접위원 역량 확보
✓ 교육 실시 후, 개별 면접관 역량 수준 조사하여 면접관 배치에 활용

능력중심채용 면접도구

[능력중심채용 경험면접 도구]

경험면접 질문 및 평가지

경영관리직무

지원분야		지원자		면접관	(인)
------	--	-----	--	-----	-----

계획력

· 일의 절차, 방법, 규모, 일정을 어떻게 추진해나갈지를 구체적으로 계획한다.

주질문	세부질문
A. 어떤 일을 진행하며 한정된 자원을 효과적으로 잘 활용했던 경험에 대해 이야기해주시기 바랍니다.	[상황 및 과제] 사례와 관련해 당시 상황에 대해 이야기해주시기 바랍니다. 언제 있었던 일이며, 관련된 인물은 누구입니까? [역할] 당시 본인이 맡았던 역할은 무엇이었습니까?
B. 리더로서 구성원들에게 역할을 잘 배분함으로써 맡은 일을 잘 수행한 사례가 있다면 이야기 해주시기 바랍니다.	[행동] 한정된 자원의 효과적 활용을 위해(B :구성원들에게 적절하게 역할을 배분하기 위해, C: 구성원들에게 효과적으로 일의 진행 방향에 대해 설명하기 위해) 어떤 노력을 하였습니까? 맡은 일을 잘 수행하기 위해(A: 제한된 자원 또는 인력으로 맡은 일을 성공적으로 수행하기 위해 어떤 노력을 기울였습니까?)
C. 어떤 일을 진행하기에 앞서 구성원들에게 이를 설명하고 방향을 제시했던 경험이 있으면 이야기해주시기 바랍니다.	[결과] 그래서 결과는 어땠습니까?

주질문	주질문
· 활용 가능한 인적/물적 자원을 탐색하고, 이를 확보할 수 있는 방안을 수립한다.	① ② ③ ④ ⑤
· 목표달성을 위한 세부과제들의 우선순위에 따라 구체적인 일정 계획을 수립한다.	① ② ③ ④ ⑤
· 사전에 장애요소를 파악하고, 이에 대한 대응 전력을 마련한다.	① ② ③ ④ ⑤

* 척도해설

① 매우 미흡한 수준	② 미흡한 수준	③ 보통 수준	④ 우수한 수준	⑤ 매우 우수한 수준
기대행동이 전혀 관찰되지 않음	기대행동이 거의 관찰되지 않음	기대행동이 약간 관찰됨	기대행동이 상당히 관찰됨	기대행동이 완벽하게 관찰됨

관찰기록:

총평:

[경험면접 진행시 주의할 점]

- ✓ 면접 시행 전, 지원분야, 지원자명, 면접관명을 기입한다.
- ✓ 면접관이 주질문을 지원자에게 읽어주거나, 면접 전 지면으로 주질문을 제시하여 답변을 준비하도록 하여 지원자가 답변할 수 있도록 한다. 주질문은 해당 역량이 드러날 수 있도록 구체적인 경험을 이끌어 내기 위해 선행되는 일반적인 질문으로 세 개의 질문 중 한 개의 질문을 선택하여 질문하며, 지원자 답변 내용에 따라 다른 주질문으로 변경 또는 추가할 수 있다.
- ✓ 지원자의 답변에 맞게 역량 정의와 기대행동을 고려한 세부질문을 진행한다. 기대행동은 평가의 기준이며, 세부질문은 해당 역량을 평가하기 위한 구체적인 지원자의 경험을 듣기 위한 질문이다.
- ✓ 질문을 하면서 지원자의 답변 내용 중 평가요소와 관련해 가점 및 감점요소를 관찰하고 기록한다.
- ✓ 지원자가 퇴실한 후, 기록을 토대로 최종 점수를 기입한다.

[능력중심채용 상황면접 도구]

상황면접 질문 및 평가지

경영관리직무

지원분야		지원자		면접관	(인)
------	--	-----	--	-----	-----

계획력

· 일의 절차, 방법, 규모, 일정을 어떻게 추진해나갈지를 구체적으로 계획한다.

질문

주질문

당신은 재무관리 담당자입니다. 현재 당신의 책임 하에 5억의 회사 자금을 사용할 수 있습니다. 해당자금은 구성원들의 경력개발, 사무기기 및 전산시스템 교체, 해당 자금의 재투자를 통한 수익 창출 등 한 가지 항목에만 사용할 수 있습니다. 당신은 어느 항목에 사용하겠습니까?

세부질문

[상황 및 과제] 이상황의 핵심적인 이슈는 무엇이라고 생각합니까?
[역할] 당신의 역할을 더 잘 수행하기 위해서는 어떤 점을 고려해야 하겠습니까? 왜 그렇게 생각합니까?
[행동] 당면한 과제를 해결하기 위해서 구체적으로 어떤 조치를 취하겠습니까? 그 이유는 무엇입니까?
[결과] 그 결과는 어떻게 될 것이라고 생각합니까? 이 이유는 무엇입니까?

기대행동	평점
· 활용 가능한 인적/물적 자원을 탐색하고, 이를 확보할 수 있는 방안을 수립한다.	① ② ③ ④ ⑤
· 목표달성을 위한 세부과제들의 우선순위에 따라 구체적인 일정 계획을 수립한다.	① ② ③ ④ ⑤
· 사전에 장애요소를 파악하고, 이에 대한 대응 전력을 마련한다.	① ② ③ ④ ⑤

* 척도해설

① 매우 미흡한 수준	② 미흡한 수준	③ 보통 수준	④ 우수한 수준	⑤ 매우 우수한 수준
기대행동이 전혀 관찰되지 않음	기대행동이 거의 관찰되지 않음	기대행동이 약간 관찰됨	기대행동이 상당히 관찰됨	기대행동이 완벽하게 관찰됨

관찰기록:

총평:

[상황면접 진행시 주의할 점]

- ✓ 면접 시행 전, 지원분야, 지원자명, 면접관명을 기입한다.
- ✓ 면접관이 주질문을 지원자에게 읽어주거나, 면접 전 지면으로 주질문을 제시하여 답변을 준비하도록 하여 지원자가 답변할 수 있도록 한다. 주질문은 해당 역량이 드러날 수 있도록 제시되는 가상 상황이며, 지원자가 주어진 상황에 대한 답변을 하도록 한다.
- ✓ 지원자의 답변에 맞게 역량 정의와 기대행동을 고려한 세부질문을 진행한다. 기대행동은 평가의 기준이며, 세부질문은 해당 역량을 평가하기 위한 구체적인 지원자의 경험을 듣기 위한 질문이다.
- ✓ 질문을 하면서 지원자의 답변 내용 중 평가요소와 관련해 가점 및 감점요소를 관찰하고 기록한다.
- ✓ 지원자가 퇴실한 후, 기록을 토대로 최종 점수를 기입한다.

[능력중심채용 발표면접 도구]

발표면접 과제 - A사의 조직 내 중장년층 인력 관리 및 활용 방안

※ 지원자는 아래에 제시된 자료를 검토한 뒤, A사의 조직 내 중장년층 인력 관리 및 활용 방안을 발표해주시기 바랍니다.

※ 본 과제에 첨부된 자료 이외의 근거와 논리도 얻을 수 있습니다.

※ 평가를 위해 발표 자료는 꼭 제출합니다.

· 장년 면접 및 입문 프로그램 도입에 따라 A사는 2025년까지 직원별 인력 구조를 예측하였고, 대략적인 현재 인력 중 간부의 비율이 거의 3명 중 2명이 간부인 **조직문화** 현상이 심화될 것임. 이에 따라 A사는 조직 내 **중장년층** 인력 활용을 통해 기업 경쟁력 및 생산성을 제고시키는 방안을 기획하고자 함.

· A사 내부 인력의 고령화 및 조직문화 현상은 2025년까지 지속적으로 진행되어 기업의 인력운영에 장기적으로 영향을 미칠 것이며, 이러한 현상은 필연적으로 상위 직책의 부족 현상을 심화시키고 근면성을 증가시킬 것임.

· 장년 면접에 따라 인력에 부합한 평가와 중장년층 인력 활용에 어려움이 A사의 가장 심각한 문제로 대두되고 있으며, 인력부 부족·고령화로 인한 생산성 저하, 인사제도 중 인사관리 부족·신규채용 감소 등을 우려하고 있음.

· A사 인력 운영상 가장 큰 문제점으로 인력부 부족이지만 장년 면접을 단순한 근무기간 연장율 외에 다양한 영역들과 밀접히 연관되어 있는 내부노동시장 조성 등이 때문에 입문제도 도입 아니라 A사의 인력 지원관리와 대안대입이 근본적으로 변화해야 함.

발표면접 평가지

경영관리직무

지원분야	지원자	면접관	(인)
· 각 역량별 기대행동이 면접이 진행되는 동안 지원자의 실제행동에서 어느 정도로 드러났는지에 따라 5점 척도로 평정해 주십시오.			
평점	역량	기대행동	
1 2 3 4 5	기획력	· 조직의 비전과 목표 달성에 기여할 수 있는 타당한 새로운 아이디어 아이디어를 구상한다.	
□ □ □ □ □		· 아이디어를 실행에 옮기기 위해 수행해야 할 과제들을 규명한다	
· 경영환경 변화와 이에 따른 조직의 변화방향을 분석하여 전략 수립 시 반영한다.			
1 2 3 4 5	창의력	· 기존의 접근과 다른 방식에 대해 호기심을 가지고 다양한 각도에서 그 가치를 발견합니다.	
□ □ □ □ □		· 현재의 당면 문제 또는 향후 예상되는 문제를 해결하기 위한 다양한 대안을 제시하고 추진한다.	
· 다른 사람들이 생각하지 못한 현실적이며 유용한 새로운 방식이나 아이디어를 제안한다.			
1 2 3 4 5	고객지향	· 고객의 관점에서 고객의 요구와 기대사항을 능동적으로 파악한다.	
□ □ □ □ □		· 고객의 요구를 반영하여 충족될 수 있도록 다양한 조치를 취한다.	
· 고객의 부정적 반응이나 부적절한 행동에도 차분하게 대응한다.			

* 척도해설

1: 행동증거가 거의 드러나지 않음	2: 행동증거가 약간 드러남	3: 행동증거가 중간 정도 드러남	4: 행동증거가 많이 드러남	5: 행동증거가 매우 많이 드러남
---------------------	-----------------	--------------------	-----------------	--------------------

관찰기록:

총평:

[발표면접 진행시 주의할 점]

- ✓ 발표면접은 지원자에게 특정 주제와 관련된 자료를 제공하고 해당 주제와 관련하여 개인이 해결안을 작성해 면접관들에게 발표하는 형태의 면접이다.
- ✓ 발표면접은 지원자 과제, 평가표, 관찰기록지로 구성되어 있다. 지원자 과제는 보통 해결해야 할 과제와 주제와 관련된 자료로 구성한다.
- ✓ 면접관은 지원자가 해결해야 할 과제와 평가해야 할 요소를 숙지하고 지원자가 발표한 내용에 대해 추가적인 질의응답을 한다.
- ✓ 지원자의 발표내용을 기록하고 각 역량 별 행동지표(기대행동)에 기반해 평가한다.

[능력중심채용 발표면접 도구]

토론면접 과제 - 사내 피드백 문화 형성을 위한 방안

※ 지원자들은 아래에 제시된 자료를 검토한 뒤, 조 구성원들과 논의를 통해 '사내 피드백 문화' 형성을 위한 방안'을 마련해야 합니다.

※ 지원자들은 자신의 아이디어가 선정될 수 있도록 노력하는 것 뿐만 아니라, 합리적이고 효과적인 최종 결론 도출을 위해 다른 지원자들과 적극적으로 협조하고 의견을 조율해 주시기 바랍니다.

※ 평가를 위해 발표 자료는 꼭 제출합니다.

· 최근 조직 구성원들의 업무 성과에 대해 피드백을 자유롭게 공유하는 문화가 조직 구성원들의 업무 수행 향상에 효과가 있다는 연구결과가 나오면서 많은 기업들이 사내 피드백 문화 구축 방안에 대해 논의하고 있음.

· 업무 수행에 대한 건설적인 피드백을 주고 받은 것은 구성원들의 자기 개발 통계를 촉진시키고 결과적으로 업무 수행 향상에 긍정적인 영향을 미친다고 함.

· A사 또한 조직 구성원들의 성과 관리 시스템을 설계한 중 피드백 문화 구축에 대해 관심을 갖게 되었고 사내 올바른 피드백 문화를 활성화시키기 위한 방안을 고민하고 있음.

토론면접 평가지

경영관리직무

지원분야	지원자	면접관	(인)
· 각 역량별 기대행동이 면접이 진행되는 동안 지원자의 실제행동에서 어느 정도로 드러났는지에 따라 5점 척도로 평정해 주십시오.			
평점	역량	기대행동	
1 2 3 4 5	창의력	· 기존의 접근과 다른 방식에 대해 호기심을 가지고 다양한 각도에서 그 가치를 발견합니다.	
□ □ □ □ □		· 현재의 당면 문제 또는 향후 예상되는 문제를 해결하기 위한 다양한 대안을 제시하고 추진한다.	
· 다른 사람들이 생각하지 못한 현실적이며 유용한 새로운 방식이나 아이디어를 제안한다.			
1 2 3 4 5	고객지향	· 고객의 관점에서 고객의 요구와 기대사항을 능동적으로 파악한다.	
□ □ □ □ □		· 고객의 요구를 반영하여 충족될 수 있도록 다양한 조치를 취한다.	
· 고객의 부정적 반응이나 부적절한 행동에도 차분하게 대응한다.			
1 2 3 4 5	의사소통	· 상대방의 의견을 경청하여 핵심 내용과 의도를 파악한다.	
□ □ □ □ □		· 복잡한 정보를 분명하고 간결하게 주고받으며 일목요연하게 전달한다.	
· 적절한 목소리와 어휘를 사용하여 자신의 입장이나 의견을 표현한다.			

* 척도해설

1: 행동증거가 거의 드러나지 않음	2: 행동증거가 약간 드러남	3: 행동증거가 중간 정도 드러남	4: 행동증거가 많이 드러남	5: 행동증거가 매우 많이 드러남
---------------------	-----------------	--------------------	-----------------	--------------------

관찰기록:

총평:

[토론면접 진행시 주의할 점]

- ✓ 토론면접은 집단이 함께 해결해야 하는 공동의 과제 또는 상호갈등적 요소를 가진 주제를 제시하고 이를 해결하는 과정에서 지원자들 간의 상호작용을 관찰하는 형태의 면접이다.
- ✓ 토론면접도구는 지원자 과제, 평가표, 관찰기록지로 구성되어있다. 지원자 과제는 보통 해결해야 할 과제와 주제와 관련된 자료로 구성한다.
- ✓ 면접관은 지원자가 해결해야 할 과제와 평가해야 할 요소를 숙지하고 지원자들 간 토론과정을 관찰하면서 평가요소와 관련된 행동을 기록한다.
- ✓ 지원자의 발언, 행동 다른 지원자와의 상호작용 과정을 각 역량 별 행동지표(기대행동)에 기반해 평가한다.

면접도구 개발

✓ 컨설턴트 Comment

면접도구 개발 시, 채용 직무의 면접관들을 모아 '질문 개발 워크숍' 형태로 진행하는 방법도 매우 효과적입니다.

면접도구는 크게 면접질문과 평가표로 구성되어 있다.

- 세부적으로는 평가 직무능력·역량, 행동지표, 평가질문, 평가척도, 평가기준으로 구성(자문가 수행영역)
- 면접도구를 개발하는 것은 전문적인 영역으로 전문가가 수행해야 할 업무이다.
- 인사담당자의 면접도구 개발에 대한 이해를 돕기 위해 내부자원과 NCS를 활용하여 면접도구를 개발하는 프로세스를 간단히 설명한다.

면접도구는 아래와 같이 준비단계-개발단계-점검단계로 나뉘어져 있다.

단계	세부단계		
준비단계	채용 설계 Matrix 확인		
	면접평가능력 확인		
	평가 도구 선정		
개발단계	면접유형	구술면접 도구 개발	면접평가능력 정의 확인
			행동지표개발
			(경험면접) 주 질문 만들기
			(상황면접) 주 질문 만들기
		추가(Probing)질문 만들기	
		면접평가능력 정의 확인	
	시뮬레이션 도구 개발	방향 설정	
		주제이슈선정	
		면접 과제 설계	
		과제 개발	
평가기준(척도) 및 가이드 개발			
점검단계	모의 테스트		
	수정 및 보완		

준비단계



개발단계



점검단계

준비단계		
1	채용설계 Matrix 확인	채용 설계 시 각 전형별로 평가하고자 하는 직무능력(직무수행능력, KSA 등)을 확인
2	면접 평가 능력 확인	- 면접전형에서 평가하고자 계획했던 직무능력과 그 정의를 확인 - 직무능력 외에 평가해야 할 요소들이 있는지 확인(자사의 인재상 등)
3	평가도구 선정	면접 도구의 특성, 평가하고자 하는 능력의 정의 등을 고려하여 면접 평가 요소×면접기법 Matrix 설계

[평가능력·평가지표 예시]

능력명	정의	행동지표
계획력	일의 절차, 방법, 규모, 일정을 어떻게 추진해 나갈지를 구체적으로 계획한다.	- 활용가능한 인적/물적 자원을 탐색하고, 이를 확보할 수 있는 방안을 수립한다. - 목표달성을 위한 세부과제들의 우선순위에 따라 구체적인 일정 계획을 수립한다. - 사전에 장애요소를 파악하고, 이에 대한 대응 전략을 마련한다.
고객지향	조직 내/외부 고객의 입장에서 생각하고, 고객의 기대 및 요구사항을 정확하게 파악하여 적절하게 대응한다.	- 고객의 관점에서 고객의 요구와 기대사항을 능동적으로 파악한다. - 고객의 요구를 반영하여 충족될 수 있도록 다양한 조치를 취한다. - 고객의 부정적 반응이나 부적절한 행동에도 차분하게 대응한다.
기획력	상위전략 또는 목표에 따라 최적의 대안을 결정하고, 세부 과제의 성공적인 추진을 위한 실행방안을 도출한다.	- 조직의 비전과 목표 달성에 기여할 수 있는 타당한 새로운 아이디어(아이디어)를 구상한다. - 아이디어를 실행에 옮기기 위해 수행해야 할 과제들을 규명한다. - 경영환경 변화와 이에 따른 조직의 변화방향을 분석하여 전략 수립 시 반영한다.
의사소통	상대방의 생각과 의도를 명확히 이해하고, 자신의 생각과 의도를 명확하고 간결하게 전달한다.	- 상대방의 의견을 경청하여 핵심 내용과 의도를 파악한다. - 복잡한 정보를 분명하고 간결하게 구조화하여 일목요연하게 전달한다. - 적절한 목소리와 어휘를 사용하여 자신의 입장이나 의견을 표현한다.
창의력	새롭고 유용한 아이디어를 다양하게 생각하고, 이를 업무 프로세스나 작업 방식 등에 적용한다.	- 기존의 접근과 다른 방식에 대해 호기심을 가지고 다양한 각도에서 그 가치를 발견한다. - 현재의 당면 문제 또는 향후 예상되는 문제를 해결하기 위한 다양한 대안을 제시하고 추진한다. - 다른 사람들이 생각하지 못한 현실적이며 유용한 새로운 방식이나 아이디어를 제안한다.

준비단계
▽
개발단계
▽
점검단계

구술면접도구 개발단계		
1	면접 평가 능력 정의 확인	평가 능력의 정의와 능력의 하위요소 정의를 확인
2	행동 지표 개발	- 능력의 하위요소 별로 능력이 발현되었을 때 나타나는 대표적인 행동 예시들을 개발 - 핵심적인 행동 예시를 기반으로 행동지표를 개발
3	(경험면접) 주 질문 만들기	- 지원자의 과거 경험 또는 특정 상황에서의 대처 행동을 묻는 주 질문을 개발 - 능력과 하위요소와 관련된 행동예시들을 참고하여 질문을 개발
4	(상황면접) 주 질문 만들기	- 행동지표와 관련된 직무 관련 상황을 수집(신입사원 채용의 경우 직무관련 상황보다 학교 · 동아리 · 프로젝트 상황으로 수집) - 상황과 관련된 시나리오를 작성하고 그러한 상황에서 어떻게 할 것인가를 묻는 질문을 개발
5	추가 질문 만들기	- 평가하고자 한 행동지표들을 확인할 수 있는 추가 질문을 개발 - 주 질문에 대한 예상 답변을 고려하여 행동이 발생했던 상황, 목적 달성을 위해 직접 했던 행동이나 활동을 중심으로 추가 질문을 개발
6	평가기준(척도) 및 면접 가이드 개발	- 지원자의 행동 수준을 구분할 수 있는 정확한 평가척도 및 척도 해석을 개발 - 능력정의, 행동지표, 평가기준으로 구성된 평가표를 개발 - 평가자가 활용할 수 있는 평가가이드 개발(평가 방식, 면접 진행관련 tip)

준비단계
▽
개발단계
▽
점검단계

시뮬레이션 면접도구 개발 단계		
1	면접 평가 역량 정의 확인	평가 역량의 정의와 역량의 하위요소 정의를 확인
2	방향 설정	- 해당 직무의 직무전문가와 논의하여 평가대상자(지원자)의 역할, 주요업무 등을 파악 - 과제분량, 면접 시간, 개발 일정 등에 대해 확정
3	주제 이슈 선정	- SME(직무전문가) 워크숍 또는 인터뷰를 통해 직무와 관련된 과제 주제를 도출 - 주제 별 상황개요, 지원자가 해결해야 하는 과제를 정리한 주제안을 개발
4	과제 설계	- SME(직무전문가)와의 회의를 통해 주제의 적합성, 난이도를 고려해 주제 확정 - 확정된 주제를 기반으로 과제 PLOT(자료구성 계획, 주제 관련 핵심 이슈, 과제 유형) 개발
5	과제개발	- 과제 설계에 따라 내·외부 자료를 수집하여 자료를 구성 - 과제 제시상황에 따라 자료를 각색
6	과제 평가기준(척도) 및 면접 가이드 개발	- 지원자의 행동 수준을 구분할 수 있는 정확한 평가척도 및 척도 해석을 개발 - 역량정의, 행동지표, 평가기준으로 구성된 평가표를 개발 - 평가자가 활용할 수 있는 평가가이드 개발(평가 방식, 면접 진행관련 tip)

준비단계
▽
구술면접도구 개발단계
▽
점검단계

점검 단계		
1	Pilot Test	Pilot test를 통해 면접 질문의 객관성, 난이도 등의 적절성을 확인
2	최종 검토회의	- Pilot test 결과와 개발된 과제 · 질문을 관련 직무 전문가와 최종 검토 - 과제 · 질문의 변별도, 난이도, 역량 평가 가능성을 중점적으로 검토
3	수정 및 보완	검토회의를 통해 나온 의견을 종합하여 질문과 과제를 수정하고 보완

면접의 운영

평가요소, 평가기법 및 방식, 면접관 등이 결정되면 면접 운영계획을 수립하고 실시한다.

[운영계획 수립 예시]

- 면접대상자 수: 8명
- 면접기법 : 발표 면접(과제검토 30분, 면접 15분), 구술 면접(면접 15분)
1인당 면접시간 : 30분
- 면접일정 : 반나절 면접실별
수용인원 : 10명 면접실 개수 : 2개
- 기타 : 과제검토실, 진행준비실 필요. 지원자 간 대화로 인해 발표과제가 유출되는 것을 막기 위해 면접을 마친 지원자는 면접실 앞 대기석에서 대기

301호	302호	303호	304호	305호
진행준비실 (고사본부)	지원자대기실	과제검토실 (발표 면접)	1면접실 (발표 면접)	2면접실 (구술 면접)

시간	지원자대기	과제검토	1면접실		2면접실	
	302호	303호	304호	대기석	305호	대기석
08:30~09:00	오리엔테이션					
09:00~09:15	2,3,4,5,6,7,8	1				
09:15~09:30	3,4,5,6,7,8	1, 2				
09:30~09:45	4,6,7,8	2, 3	1		5	
09:45~10:00	7,8	3, 4	2	1	6	5
10:00~10:15	8	4, 5	3	1,2	7	6
10:15~10:30	1,2,3	5, 6	4		8	7
10:30~10:45	2,3,4	6, 7	5		1	8
10:45~11:00	3,4	7, 8	6	5	2	1
11:00~11:15	4	8	7	5,6	3	1,2
11:15~11:30	1,2,3,5,6,7		8		4	
11:30~11:45			귀가			

✓ 컨설턴트 Comment

면접시간이 길면 길수록 평가의 정확성과 타당도는 높아집니다. 따라서 효율적인 면접운영 설계를 통해 최대한 많은 면접시간을 확보하는 것이 좋습니다.

면접 운영 프로세스

구분	내용
운영 인원 확보	• 면접 설계에 따라 필요 인원 결정, 내부 또는 외부 인원을 가용 가능 • 외부 인원 활용 시, 위탁 업체와 논의
면접 전 사전 점검사항	• 면접 전형 시 필요 자료 프린트 및 제본 (면접질문지, 평가표, 입사지원서 사본, 조별 인원 배치 명단) • 면접 장소 안내지 • 명찰 준비(면접지원자, 면접관, 그 외 관계자) • 간식 및 음료 준비 (선택)
(면접 당일) 면접 시작 전	• 면접장소 안내 자료 부착 • 면접기법 준비 및 배치 • 지원자 참석 인원 확인 (증빙 서류 제출 사전 요구 시 인원 확인 과정에서 수령할 것) • 면접관 참석 확인 및 연락 • 대기실 좌석 및 면접관 좌석 및 배치 확인 • 보안서약서 작성 안내 (선택)
면접 중	• 면접 오리엔테이션 • 지원자 대상 면접준비실 및 면접대기실, 면접실 안내 • 면접관 대상 면접실 안내 • 면접기법 배포 및 회수, 면접 준비실 내 감독
면접 후	• 면접장소 안내 자료 제거 • 면접기법 수거 매수 확인 및 평가표 회수(보안)

합격자 발표

면접전형 평가 결과가 결정되었다면 지원자들에게 합격 · 불합격 통보를 해야 한다.

- 합격 · 불합격 통보는 지원자들에게 면접전형이 공정하다고 인식시킬 뿐만 아니라, 기업의 이미지, 채용 브랜드 등을 높이는 데 도움

면접전형 Q&A

Q&A

- Q.** 면접에서 최대한 많은 기법을 사용하는 것이 좋은 건가요?

A. 면접에서 최대한 많은 기법을 사용한다고 해서 지원자들을 잘 평가할 수 있는 것은 아닙니다. 채용 트렌드에 맞춰 다양한 면접 기법을 도입하기보다 직무능력을 평가할 수 있는 면접기법을 중점적으로 활용하는 것이 중요합니다.
- Q.** 다대다면접에서 구조화된 면접을 진행하려면 모든 지원자에게 똑같은 질문만 해야 하는 건가요?

A. 다대다면접 방식인 경우에 모든 지원자에게 똑같은 질문만 해야하는 것은 아닙니다. 지원자가 복수인 경우에는 면접 질문의 수를 지원자 수보다 더 많이 개발하여 지원자들에게 다양한 질문을 할 수 있도록 해야 합니다. 지원자들에게 같은 질문을 계속 하는 경우에 앞쪽에 질문을 받은 지원자가 불리함을 느낄 수 있기 때문입니다. 또한 다대다면접에서는 질문 순서와 질문 시간이 지원자별로 동일하게 배분될 수 있도록 사전에 세팅해 놓는 것이 중요합니다.
- Q.** 요즘 지원자들은 학원이나 스터디를 통해 면접 준비를 철저히 한다고 들었습니다. 과거경험을 물어보는 질문만으로 역량 평가가 가능할까요?

A. 많은 면접기법 중 타당도가 가장 높고, 거짓응답(faking)을 하기 가장 어려운 것이 경험질문 기법입니다. 또한, 모든 면접질문에 있어 추가 질문을 적절히 활용하면 지원자 응답의 진실성과 능력을 파악하는데 더욱 도움이 됩니다.
- Q.** 면접 때 지원자들이 거짓말이나 경험을 부풀려서 이야기 하는 것 같은 느낌을 많이 받는데 이럴 경우에는 어떻게 해야 하나요?

A. 원칙적으로 면접평가는 면접과정에서의 지원자 답변내용으로만 판단합니다. 면접관의 주관으로 지원자의 답변을 거짓응답으로 간주하는 것은 옳지 않습니다. 다만, 거짓응답이 의심되는 경우에는 해당 답변에 대한 구체적인 추가질문을 통해 확인할 수 있습니다.
- Q.** 합숙면접을 진행하려고 하는데 어떻게 준비해야 하나요?

A. 합숙면접은 면접기법이라기보다 면접운영방법 중 하나입니다. 합숙면접도 일반 면접과 마찬가지로 면접 평가요소와 기법을 먼저 설계하고 합숙 일정에 맞춰 평가계획을 세우는 방식으로 진행하면 됩니다. 다만, 합숙면접의 경우 신체활동이나 팀 활동을 포함하는 면접기법을 활용할 수 있기 때문에 이러한 부분을 고려하여 설계할 수 있습니다.



Case study 면접전형

직무능력 검증을 위한 면접전형 구축 사례

- 1. 상황**

국내 D기업은 기존 채용에서 기업의 인재상을 반영한 인성면접을 시행하였으나, 채용된 직원들이 실제 업무를 수행하는 데 필요한 직무능력이 부족하다는 문제가 발생하였다. 이를 해결하기 위해 인사담당자는 면접전형 설계에 대해 고민하게 되었고 면접전형을 1, 2차로 나누어 1차 면접에서는 직무능력을 검증하기 위한 직무면접을 도입하고 2차 면접에서는 기존의 인성 면접을 유지하되 객관적인 평가기준을 마련하였다.
- 2. Best Practice**

 - 현업부서 직무전문가들로부터 채용 직무수행에 필요한 직무역량을 도출함
ex. 경영관리직: 기획력, 분석력 세밀한 일처리
기술직: 품질지향성, 문제해결능력
 - 직무역량을 검증할 수 있는 구조화된 면접도구를 개발함
 - 면접관 교육을 통해 도구의 효과성을 극대화 함
- 3. 결과**

현업부서에서는 경력사원 같은 신입사원이 입사했다는 긍정적인 피드백을 받았고, 신입사원을 대상으로 직무교육을 하는데 드는 시간과 비용이 절감되었다. 또한 면접관 교육을 통해 평가의 정확성과 공정성을 확보할 수 있었다.

기존의 면접전형		
No.	채용직군	면접평가역량
1	경영기획	A사의 인재상1
		A사의 인재상2
		A사의 인재상3
2	기술직	A사의 인재상1
		A사의 인재상2
		A사의 인재상3
3	재무/회계	A사의 인재상1
		A사의 인재상2
		A사의 인재상3

※ 직군별로 동일한 평가요소 적용

재설계한 면접전형			
No.	채용직군	1차면접	2차면접
1	경영기획	세밀한 일처리	A사의 인재상1
		분석력	A사의 인재상2
		의사소통	A사의 인재상3
2	기술직	전문성	A사의 인재상1
		문제해결능력	A사의 인재상2
		품질지향성	A사의 인재상3
3	재무/회계	세밀한 일처리	A사의 인재상1
		협조성	A사의 인재상2
		프로세스 지향성	A사의 인재상3

※ 직무검증을 위한 채용 직군별 평가 역량 도출

※ 직무능력, 인재상을 평가하는 전형을 분리

4

부 록

- 능력중심채용 진단
- 채용단계별 체크리스트(예시)
- 채용 관련법
 - 채용절차법 체크리스트
- 10대 실천선언
- 지원제도
 - 능력중심 채용모델 개발 및 보급사업
 - NCS 기반 기업활용 컨설팅

능력중심채용수준 진단

진단 목적

본 진단의 목적은 기업의 채용 프로세스를 분석하여 능력중심 채용수준을 진단하고, 이를 토대로 기업이 직무능력 중심으로 효율적인 채용 프로세스를 재구축하도록 개선안을 도출하는데 있다.

진단 주요내용

- 기업의 능력중심채용 수준을 사회·기업·구직자 차원에서 진단
- 기업이 우수 인재를 채용할 수 있도록 개선안 도출·제시

자가진단 개요

능력중심채용 진단사이트에 접속 후 자가진단을 실시할 수 있다.

※ 자가진단은 2017. 6월 이후 가능합니다.



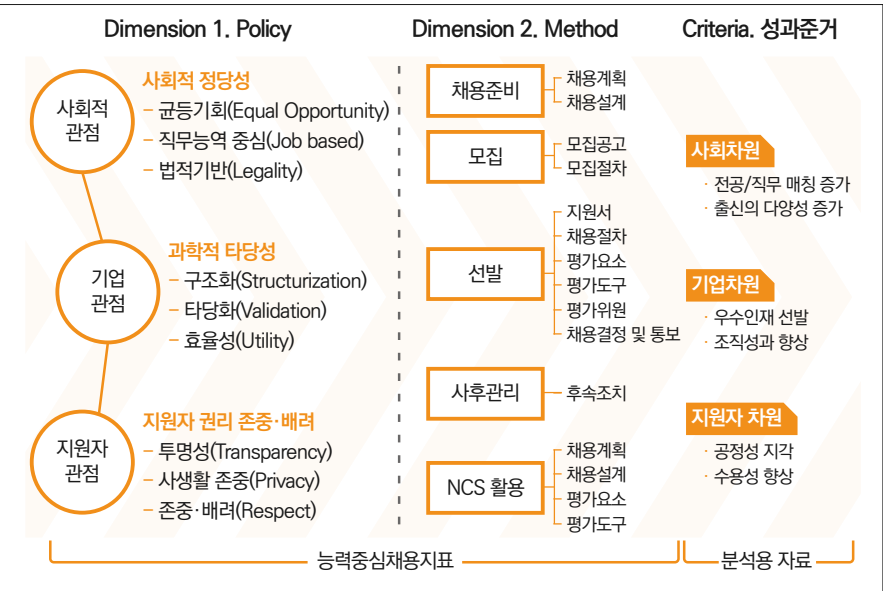
·홈페이지: [Http://assessment.korcham.net](http://assessment.korcham.net)
(문의처 : 대한상의 기업인재평가사업팀, 02-6050-3777~9)

진단 도구 개요

개발 : 대한상공회의소와 ORP연구소 공동 개발

진단틀 Framework : 직무능력중심채용 진단 프레임은 능력중심채용을 사회, 기업, 지원자 관점과 채용 프로세스상에서 분석하는 2개 차원으로 구성됩니다.

[직무능력중심채용 진단 Model]



진단 문항 : 86 문항(5점 척도)

채용현황(16), 채용인식도(11), 채용준비(10), 모집(10), 선발(30), 사후관리(5), NCS활용(4)

[진단지 예시]



※ 귀하의 채용인식도와 관련한 설문입니다. 해당되는 번호에 √ 표시해 주시기 바랍니다.

①:전혀 그렇지 않다 ②:그렇지 않다 ③:보통이다 ④:그렇다 ⑤:매우 그렇다

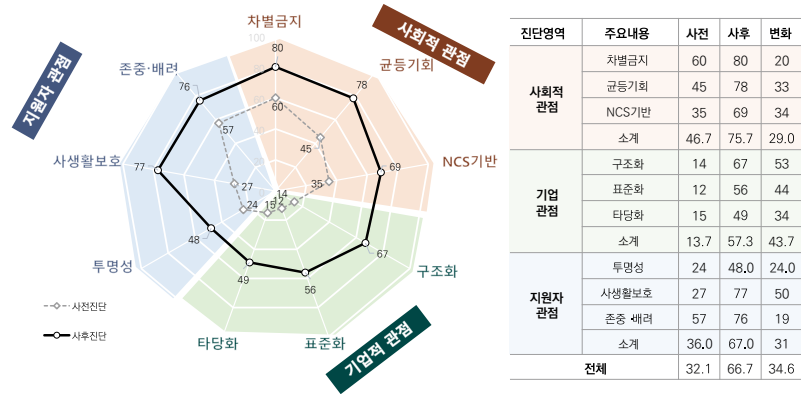
번호	진단문항	응답
1	나는 균등고용기회가 무엇인지 알고 있다.	①-②-③-④-⑤
2	나는 공정채용절차법에 대해 알고 있다.	①-②-③-④-⑤
3	나는 직무능력중심 채용이 무엇인지 알고 있다.	①-②-③-④-⑤
4	나는 능력중심채용의 10대 실천지침을 알고 있다.	①-②-③-④-⑤
5	나는 채용에서의 NCS 활용법에 대해 알고 있다.	①-②-③-④-⑤
6	나는 채용에서의 구조화/표준화가 무엇인지 알고 있다.	①-②-③-④-⑤

번호	진단문항	응답
21	우리 회사의 지원서에는 차별적 항목(성별, 연령, 종교, 장애 등)들을 포함하고 있지 않다.	①-②-③-④-⑤
22	우리 회사의 지원서에는 직무와 무관한 항목(직무 무관 영어/봉사활동/어학연수 등)들을 포함하고 있지 않다.	①-②-③-④-⑤
23	우리 회사의 지원서에는 지원자의 불필요한 정보(사진, 주민번호, 개인 신상, 가족정보 등)를 요구하고 있지 않다.	①-②-③-④-⑤
24	우리 회사는 지원서를 평가하기 위한 정량적 또는 정성적 방법이 체계적으로 설계되어 있다.	①-②-③-④-⑤
25	우리 회사는 지원서에 포함된 항목들이 타당한지 현업 부서의 검토를 받고 있다.	①-②-③-④-⑤
26	우리 회사는 자기소개서 항목에 따른 정량적 또는 정성적 평가 방법이 체계적으로 설계되어 있다.	①-②-③-④-⑤
27	우리 회사는 지원자들의 정보 수집 및 활용에 대한 안내를 제공하고 사전동의를 받고 있다.	①-②-③-④-⑤
28	우리 회사는 지원서 작성의 편의(작성법, 작성 분량 등)를 제공하고 있다.	①-②-③-④-⑤
29	우리 회사는 지원자들에게 일체의 채용비용을 부담시키지 않고 있다.	①-②-③-④-⑤

진단 보고서 예시

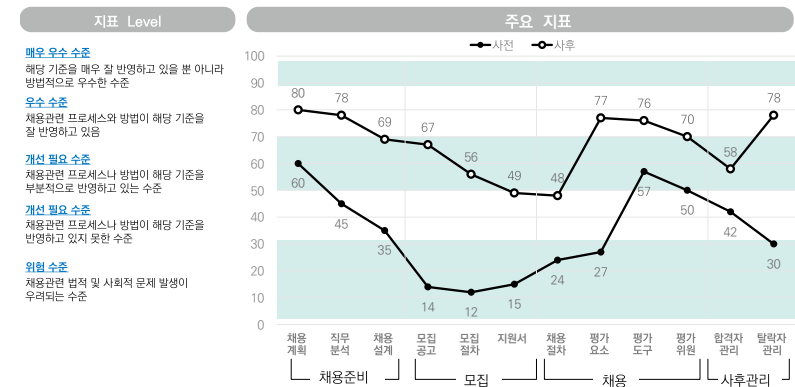
해당 사이트 접속 후 진단설문에 답하면, 아래와 같은 진단 분석리포트를 받을 수 있습니다.
진단 분석리포트는 기업의 능력중심채용 수준을 분석하고, 개선방안을 제시합니다.

진단결과 : 사회, 기업, 지원자 관점의 채용 수준



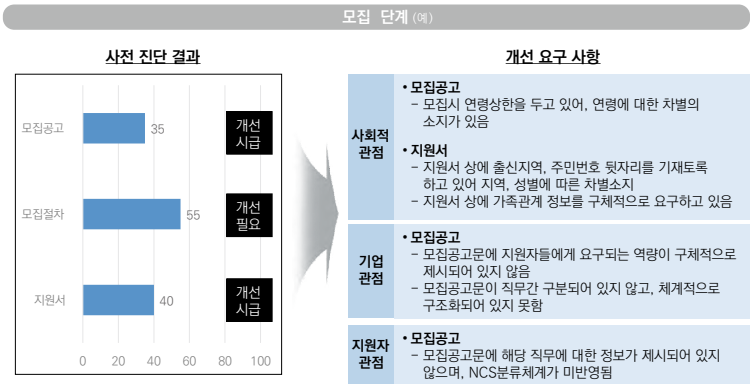
- 기업 채용프로세스의 수준을 사회, 기업, 지원자 관점에서 진단합니다.
- 기업은 자사의 채용프로세스의 구조화, 표준화, 타당화 수준을 파악할 수 있습니다.

진단결과 : 채용프로세스별 수준



- 채용프로세스별로 세부사항의 수준을 진단 받을 수 있습니다.
- 타사와의 비교를 통해 자사의 수준을 진단할 수 있습니다.

개선방안 도출



- 해당기업이 시급하게 개선해야 할 사항을 사회, 기업, 지원자 관점에서 파악할 수 있습니다.
- 채용프로세스별로 개선 시급, 개선 필요 등의 진단이 제공 됩니다.

채용단계별 체크리스트

기업마다 차이는 있으나, 채용 프로세스는 수개월에 걸쳐 진행됩니다.
인사담당자가 실무에 활용할 수 있도록 구성된(일반적으로 지원자가 많은 공채에 적용) 채용 프로세스 및 단계별 고려사항은 다음과 같습니다.

채용 Process	예상 소요일		주요활동	고려사항		OUTPUT
	일자	수행기간		주요내용	준비물	
채용 준비	-80	20	외부 협력업체 섭외 (필기, 면접전형) 채용 공고 방법 확정			외부협력 업체 확정
소요 조사	-60	20	선발인원 예측 정해진 TO를 확인하여 채용인원 상한선 확정 부서별 협의 요청 요구되는 직무능력 기입 (지식, 기술, 태도, 경험 등) 채용 적절성 검토 해당부서 통보 인사위원회		채용요청서	채용직무 및 규모 확정
직무 기술서 개발	-40	5	선발 직무 별 최소자격 기준 확인 직무기술서 개발	선발직무 별 직무 기술서 개발	직무기술서 또는 업무 내용 및 자격요건 자료	최소 자격기준 직무기술서
채용방안 수립	-35	10	각 전형 별 선발배수 확정 서류 평가 항목 확정 평가 비율 확정 및 반영 면접 내용 구성 면접 내용 평가 비율 확정 및 반영			선발전형 방식 확정 각 전형 별 합격자 비율 확정
채용관련 자료제작	-25	10	채용자료 제작 공고문 지원서 개발 자기소개서 개발 입사지원 시스템 개발			채용공고문 지원서 입사지원 시스템
면접지 개발 · 검토	-25	5	직무기술서를 토대로 면접지 개발 · 검토		선발 직무 기술서 및 입사지원서	면접지
면접관 교육 준비	-20	5	면접관 TO 확정 면접관 선정 기준 수립 면접관 모집협조 요청 면접관 교육자료 준비 면접관 교육 강사 선정	내부 · 외부 면접관 선정 외부 면접관관리		면접관 교육 자료
모집공고	-14	28	홍보 채널 동원 (ex.SNS홍보, 채용박람회, 홈페이지, 채용 홈페이지)	지원자를 위한 QnA 방법 마련	직무기술서 입사 지원서	
원서접수	D-day	14	수시점검 (시스템 모니터링)	지원자 QnA 응대		
면접관 · 평가자 확보 및 교육	10	2	직무기술서 바탕으로 면접관교육 실시 면접 유의사항 전달 및 교육 원서접수 기간에 면접관 교육 실시 서류전형 평가자 선정		면접관 교육자료	면접관 확정 서류전형 평가자 확정

채용 Process	예상 소요일		주요활동	고려사항		OUTPUT
	일자	수행기간		주요내용	준비물	
서류전형 심사	18	3	최소 자격요건 확인 정성적 평가 정량적 평가 인사담당자 보고 오류 검토	지원자 제출 서류 및 관련 자료 서류전형 평가 기준		서류전형 결과
서류전형 합격자 발표	21	0	합격자 통지 불합격자 통지 필기전형 관련 공지사항 통지	필기 전형 시 제출할 서류 안내	발표 문구 개발	서류전형 합격자 명단
필기전형 준비	22	4	확인 및 대상인원 업체 통지 감독관 선정 및 유의사항 공지 필요한 물품 확인 업체 준비사항 확인			응시자 시험장소 확정
필기전형	26	0	불참자 확인 필기전형 실시		응시자 명단	필기전형 결과
필기전형 합격자발표 결과보고	30	1	전체 현황 및 직무별 결과 보고 필기전형 오류 점검			합격자 명단
필기전형 합격자 발표	32	0	합격자 통지 불합격자 통지 1차 면접전형 관련 공지사항 통지 면접 시간, 장소, 증빙서류		발표 문구 개발	
1차 면접 준비	32	4	면접장소 섭외/세팅 면접관 재공지 필요한 물품 확인 면접스케줄 확인			
1차 면접	36	2	면접 실시 결시자 확인 증빙서류 수령			면접결과
1차 면접 합격자발표 결과보고	38	0	전체 현황 및 직무별 결과 보고			합격자 명단
1차 면접 합격자발표	40	0	합격자 개별 통지 불합격자 통지 2차 면접전형 관련 공지사항 통지		발표 문구 개발 (합격자 불합격자 구분)	
신체검사	55	6	신체검사 개별 실시 결과 수령 재검사 소요 확인 및 재검사 시행 신체검사 비용 지급			신체검사 결과
최종 합격자발표	60	0	합격자 개별 통지 불합격자 통지 입사 예정일 및 OJT 일정 통지		발표 문구 개발(합격자 불합격자 구분)	최종합격자 명단
최종 결과 보고 입사	계획 시기					채용결과 보고서

채용 관련법

채용절차 공정화에 관한 법률

1) 채용여부의 고지 (제 10조)

2) 채용서류의 반환 (제 11조 1항)

채용 관련법

- 채용절차 공정화에 관한 법률
- 고용정책 기본법
- 장애인고용촉진 및 직업재활법
- 고용상 연령차별 금지 및 고령자 고용촉진에 관한 법률
- 남녀고용평등과 일·가정 양립 지원에 관한 법률

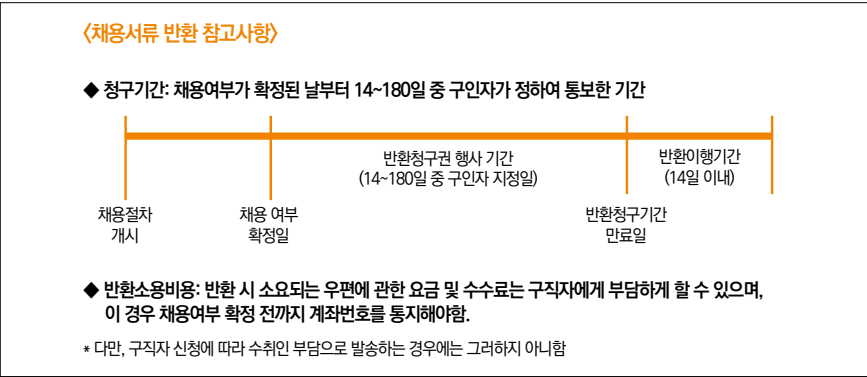
’14.1월 채용절차법이 시행 되면서, 구직자의 부담을 경감시키기 위해 채용광고, 서류접수, 서류 반환 등의 **채용절차가 대폭 강화되었습니다.**

- 특히, ’17년부터 채용절차법 적용이 상시 30인 이상 근로자를 사용하는 사업장으로 확대됨에 따라, 인사담당자는 채용절차상의 의무를 준수하여 구직자의 권리를 보호하고 분쟁으로 인한 기업 경영상 애로가 발생하지 않도록 주의가 필요합니다.

채용절차 종료 후 의무 사항인 **채용여부 고지, 채용서류 보관·반환·파기 등과 관련된 분쟁**이 발생하고 있어 해당 내용에 대한 정확한 인지가 필요합니다.

- 구인자는 채용대상자를 확정된 경우 구직자에게 채용여부를 홈페이지 게시, 문자, 전자우편, 팩스, 전화 등으로 알려야 합니다.
- 홈페이지 게시 등으로 합격자를 고지할 경우 합격자와 불합격자모두 합격여부를 알 수 있으므로 바람직합니다.

- 구인자는 구직자의 채용여부가 확정된 이후 일정기간동안 채용서류를 보관하고, 구직자의 반환 청구 시 반환하여야 합니다.
 - 오프라인 채용 서류의 경우 청구기간 내 구직자가 반환청구를 한 날부터 14일 이내에 채용서류를 전달해야 합니다.
- 다만, 온라인 채용서류는(홈페이지 또는 전자우편 제출) 반환의 실익이 적어 채용서류 반환의 의무가 적용되지 않습니다.



3) 채용서류의 보관
(제 11조 3항)

- 구인자는 구직자의 채용서류 반환 청구에 대비하여 일정기간 동안 서류를 보관해야 합니다.
- 반환 청구기간(14~180일 중 구인자가 지정한 기간)이 보관기간이 되며, 반환을 한 경우는 채용서류가 구직자에게 전달된 시점까지가 보관기간이 됩니다.
 - 다만, 온라인 서류의 경우 반환의 의무가 적용되지 않으므로, 서류를 보관해야할 의무 역시 적용되지 않습니다.

4) 채용서류의 파기
(제 11조 4항)

- 구인자는 구직자의 개인정보보호를 위하여 채용서류를 일정 기간 후 파기해야 합니다.
- 오프라인 채용서류는 **반환의 청구기간이 지난 경우** 지체 없이 파기하고 온라인 채용서류는 반환의 의무가 없어 청구기간 및 보관기간이 존재하지 않으므로 **채용여부가 확정된 이후** 지체 없이 파기해야 합니다.

5) 채용서류 반환절차 고지
(제 11조 6항)

- 구인자는 구직자에게 채용서류의 반환, 파기에 관한 사항을 채용여부가 확정되기 전까지 구직자에게 알려야 합니다.



[채용절차법 체크리스트]

채용 프로세스	법 조항	실시 여부 (v 표시)	벌칙사항
채용 광고	거짓 채용 광고 금지 - 구인자는 채용을 가장하여 아이디어를 수집하거나 사업장을 홍보하기 위한 목적 등으로 거짓의 채용광고를 내서는 아니 된다. (제4조 1항)	☐	5년이하의 징역 또는 2,000만원 이하의 벌금
	채용광고의 내용을 불리하게 변경 금지 - 구인자는 정당한 사유 없이 채용광고의 내용을 구직자에게 불리하게 변경해서는 아니 된다. (제4조 2항)	☐	500만원 이하의 과태료
	채용 후 근로조건을 불리하게 변경 금지 - 구인자는 구직자를 채용한 후에 정당한 사유 없이 채용광고에서 제시한 근로조건을 구직자에게 불리하게 강요하여서는 아니 된다. (제4조 3항)	☐	500만원 이하의 과태료
서류 접수	지적재산권 귀속 강요 금지 - 구인자는 구직자에게 채용서류 및 이와 관련한 저작권 등의 지식재산권을 자신에게 귀속하도록 강요하여서는 아니 된다. (제4조 4항)	☐	500만원 이하의 과태료
	서류접수 사실 고지 - 구인자는 채용서류를 전자우편 등으로 받은 경우에는 지체없이 구직자에게 접수된 사실을 홈페이지에 게시, 휴대전화에 의한 문자전송, 전자우편, 팩스, 전화 등으로 알려야 한다. (제7조)	☐	-
선발	채용일정 및 과정의 고지 - 구인자는 구직자에게 채용일정, 채용심사 지연의 사실 등 채용과정을 알려야 한다. (제8조)	☐	-
	채용 여부의 고지 - 구인자는 채용대상자를 확정 한 경우에는 지체 없이 구직자에게 채용 여부를 알려야 한다. (제10조)	☐	-
선발 이후 (채용서류 반환·파기)	반환청구 시 14일 이내 반환 - 구인자는 구직자의 채용 여부가 확정된 이후 구직자가 채용서류의 반환을 청구하는 경우에는 본인임을 확인한 후 반환하여야 한다. (제 11조 1항)	☐	300만원 이하의 과태료
	반환청구 대비 서류 보관 - 반환 청구에 대비하여 채용서류를 보관하여야 한다. 채용서류의 반환 청구기간은 구직자의 채용 여부가 확정된 날 이후 14일부터 180일까지의 기간의 범위에서 구인자가 정한 기간으로 한다. (제11조 3항)	☐	300만원 이하의 과태료
	최대 180일 이내 서류 파기 - 반환의 청구기간이 지난 경우 및 채용서류를 반환하지 아니한 경우에는 '개인정보 보호법'에 따라 채용 서류를 파기하여야 한다. (제11조 4항)	☐	300만원 이하의 과태료
	반환·보관·파기 의무의 고지 - 구인자는 제1항부터 제5항까지의 규정을 채용여부가 확정되기 전까지 구직자에게 알려야한다. (제11조 6항)	☐	300만원 이하의 과태료

고용정책 기본법

제정 목적 이 법은 국민 개개인이 더 많은 취업기회를 가질 수 있도록 하는 한편, 근로자의 고용안정, 기업의 일자리 창출과 원활한 인력 확보를 지원하는 등의 인력수급의 균형을 도모함으로써 국민의 삶의 질 향상과 지속가능한 경제성장 및 고용을 통한 사회통합에 이바지함을 목적으로 한다.(시행:’15.3.27)

채용 관련 주요내용 **제7조(취업기회의 균등한 보장)**
 ① 사업주는 근로자를 모집·채용할 때에 합리적인 이유 없이 성별, 신앙, 연령, 신체조건, 사회적 신분, 출신지역, 학력, 출신학교, 혼인·임신 또는 병력(病歷)등을 이유로 차별을 하여서는 아니되며, 균등한 취업기회를 보장하여야 한다.
 ② 고용서비스를 제공하는 자는 그 업무를 수행할 때에 합리적인 이유 없이 성별 등을 이유로 구직자를 차별하여서는 아니 된다.

장애인고용촉진 및 직업재활법

제정 목적 이 법은 장애인이 그 능력에 맞는 직업생활을 통하여 인간다운 생활을 할 수 있도록 장애인의 고용촉진 및 직업재활을 꾀하는 것을 목적으로 한다.

채용 관련 주요내용 **제5조(사업주의 책임)**
 ② 사업주는 근로자가 장애인이라는 이유로 채용·승진·전보 및 교육훈련 등 인사관리상의 차별대우를 하여서는 아니 된다.
 ③ 사업주는 직장 내 장애인 근로자의 안정적인 근무여건 조성과 채용 확대를 위하여 장애인 인식개선 교육을 실시하여야 한다.

고용상 연령차별 금지 및 고령자 고용촉진에 관한 법률

제정 목적 이 법은 합리적인 이유 없이 연령을 이유로 하는 고용차별을 금지하고, 고령자(高齡者)가 그 능력에 맞는 직업을 가질 수 있도록 지원하고 촉진함으로써, 고령자의 고용안정과 국민경제의 발전에 이바지하는 것을 목적으로 한다.

채용 관련 주요내용 **제4조4(모집·채용 등에서 연령차별 금지)**
 ① 사업주는 다음 각 호의 분야에서 합리적인 이유 없이 연령을 이유로 근로자 또는 근로자가 되려는 자를 차별하여서는 아니 된다.
 1. 모집·채용 2. 임금, 임금 외의 금품 지급 및 복리후생
 3. 교육·훈련 4. 배치·전보·승진 5. 퇴직·해고
 ② 제 1항을 적용할 때 합리적인 이유 없이 연령 외의 기준을 적용하여 특정 연령집단 특히 불리한 결과를 초래하는 경우에는 연령차별로 본다.

남녀고용평등과 일·가정 양립 지원에 관한 법률

제정 목적 이 법은 헌법의 평등이념에 따라 고용에서 남녀의 평등한 기회와 대우를 보장하고 모성 보호와 여성 고용을 촉진하여 남녀고용평등을 실현하고, 근로자의 일과 가정의 양립을 지원함으로써 모든 국민의 삶의 질 향상에 이바지하는 것을 목적으로 한다.

채용 관련 주요내용 **제7조(모집과 채용)**
 ① 사업주는 근로자를 모집하거나 채용할 때 남녀를 차별하여서는 아니된다.
 ② 사업주는 여성 근로자를 모집·채용할 때 그 직무의 수행에 필요하지 아니한 용모·키·체중 등의 신체적 조건, 미혼조건, 그 밖에 고용노동부령으로 정하는 조건을 제시하거나 요구하여서는 아니 된다.

10대 실천선언

제정 배경 및 목적

기업과 공공기관이 직무와 능력중심의 공정하고 투명한 채용을 이행하겠다는 의지를 표명하고, 향후 실천을 다짐하는 선언

※ '16.3.28, 경제단체, 100개 기업, 공공기관이 참여하여 대국민 선포식 실시

능력중심채용을 위한 10대 실천선언

우리는 구직자들의 불필요한 스펙 경쟁을 막고, 직무와 능력중심의 공정하고 투명한 채용을 확대하기 위하여 다음과 같이 실천할 것을 선언한다.

1. 국가직무능력표준(NCS)을 활용하는 등 직무능력 중심의 채용 시스템이 확대될 수 있도록 노력한다.
2. 구직자들에게 채용기준과 절차를 사전에 명확히 알린다.
3. 학벌이나 스펙 중심의 서류전형을 지양하여 적합한 직무 능력을 갖춘 이들의 채용기회를 확대한다.
4. 합리적 이유 없이 사진, 연령, 출신지역, 가족관계와 같은 불필요한 인적사항을 요구하지 않는다.
5. 업무와 무관한 어학성적, 해외연수, 사회봉사 등 과도한 스펙을 요구하지 않는다.
6. 면접 시 구직자의 인격을 존중하며, 업무와 관계없는 사적 질문은 하지 않는다.
7. 채용과정에서 취득한 개인정보를 보호하고, 구직자의 요구가 있을 경우 관련법에 따라 채용서류를 반환한다.
8. 부당한 취업청탁이나 요구는 받아들이지 않는다.
9. 채용 전 실습생, 견습생, 인턴 등에 대해서도 합리적이고 공정한 보상을 통해 청년들의 열정을 보호한다.
10. 능력중심채용이 평가, 보상, 교육훈련, 배치전환, 퇴직관리 등 인사관리 전반에 걸친 직무성과 중심의 인력운영으로 이어질 수 있도록 노력한다.

지원제도

능력중심 채용모델 개발 및 보급사업

목적 : 학력·스펙 중심의 불합리한 채용관행을 실제 업무수행에 필요한 직무역량 중심으로 개선함으로써 능력중심 사회를 구현

주최 : 고용노동부·한국산업인력공단(사업수행: 대한상공회의소)

참가자격 : 직무능력중심 채용체계 구축을 원하는 기업

제공서비스 : 컨설팅 + 교육

채용컨설팅 : 기업의 인재상, 필요한 역량 등을 고려하여 개별 기업에 직무능력중심의 선발체계 구축 및 평가도구 개발·제공

[컨설팅 추진 절차]



사업문의 : 대한상공회의소 기업인재평가사업팀

☎ (02)6050-3777~9

✉ kacenter@korcham.net

http://www.assessment.korcham.net

NCS 기반 기업활용 컨설팅

목적 : 국가직무능력표준(NCS)을 기반으로 채용을 재설계하고 평가도구를 제공
(※재직자 훈련 컨설팅 동시 추진)

참가자격 : 기업

- 원칙적으로 상시근로자 30인 이상 기업으로 하되, CEO의 능력중심채용 의지가 높은 기업
- 단순직무가 아닌, 전문적인 지식과 기술이 필요한 직무를 담당할 인력을 양성하는 기업

제공서비스

- 채용 : 근로자 능력중심채용 프로세스 설계, 채용 평가도구(공고문, 입사지원서, 평가문항 등) 개발
- 재직자 훈련 : 근로자 경력개발경로 개발(직무기술서, 체크리스트, 자가진단도구 등), 수준별 교육·훈련이수체계도 및 훈련과정 개발

[컨설팅 추진 절차]

절차	내용
기업현황&요구분석	- 임직원 인터뷰 - 사업현황 분석 - 조직체계 분석 - 취약요소 도출
직무분석	- 컨설팅 대상 직무 선정 - NCS 분석 - NCS 기반 직무분석 - NCS 능력단위 도출
컨설팅 수행	1. 재직자훈련 컨설팅 - 컨설팅 수행 기준 - 경력개발경로 - 교육이수체계도 2. 채용 컨설팅 - 기업 요구서 진행 - 공고문·입사지원서·직무기술서·면접질문·면접관 교육
사후관리	- 착수/중간/최종보고 - 컨설팅 결과 적용을 위한 사후 지원 - 컨설팅 성과 관리 - 우수 사례 발굴을 위한 컨설팅 적용 평가

사업문의 : 한국산업인력공단 NCS센터 NCS활용팀

☎ (052)714-8770