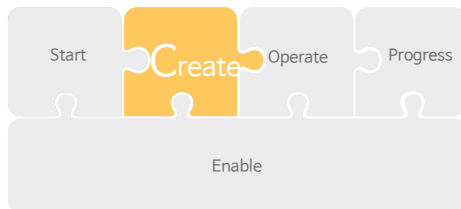




능력중심인력운영을 위한 가이드북

공정인사평가모델



C1 직무 조사 및 분류

C1-1 직무조사 방법

C1-2 직무분류 방법



- ⇒ 인사평가에 대한 분위기와 준비도에 대해 진단이 끝났으면 평가를 실시하고 성과를 향상시킬 수 있는 기본단위인 직무를 조사하고 분류해야 함
- ⇒ 직무가 체계적으로 분류되면 해당직무에서 요구되는 역량과 핵심성과지표 등을 산출할 수 있으며 향후 평가와 성과향상의 기본단위가 됨
- ⇒ 직무조사와 분류가 체계적으로 된 기업은 C1 모듈을 생략할 수 있으며 직무조사와 분류가 안되어 있거나 체계화가 필요한 기업은 C1 모듈을 활용하여 직무조사와 분류를 실시하도록 함

1 직무조사의 정의

- ▶ 직무에 관한 정보를 수집하고, 수집된 정보를 분석하여 직무에 대한 내용을 파악
- ▶ 직무의 수행에 필요한 지식·능력·숙련도·책임 등의 제반 요건을 명확히 하고 역량, 핵심성과지표, 업무프로세스 등을 파악하는 작업임

직무 (Job)

하위 과업의 성질이 유사한,
또는 필요한 지식/기술의 종류가
유사한 업무들의 집합

- 조직구조 설계의 기초단위
- 인력 충원/배치의 기초단위



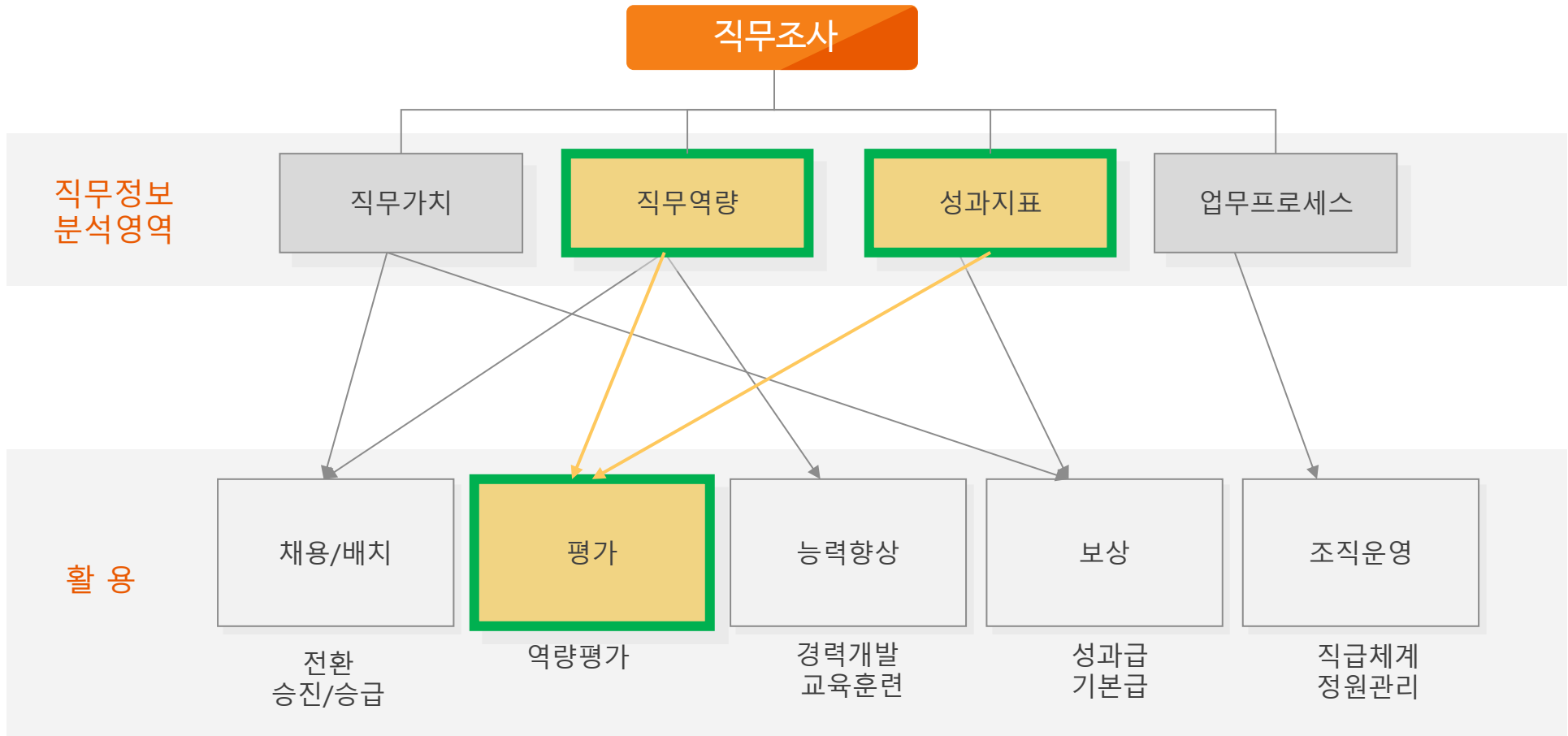
분석 (Analysis)

조직이 필요로 하는 직무의 성격과
요건을 분석, 정의

- 직무의 정의/목적 (Mission)
- 주요 과업
- 직무수행요건 (Job Requirement)
 - 지식, 경험, 자격증 등
- 역량 - 지식, 능력
- 핵심성과지표
- 업무 수행시간 등

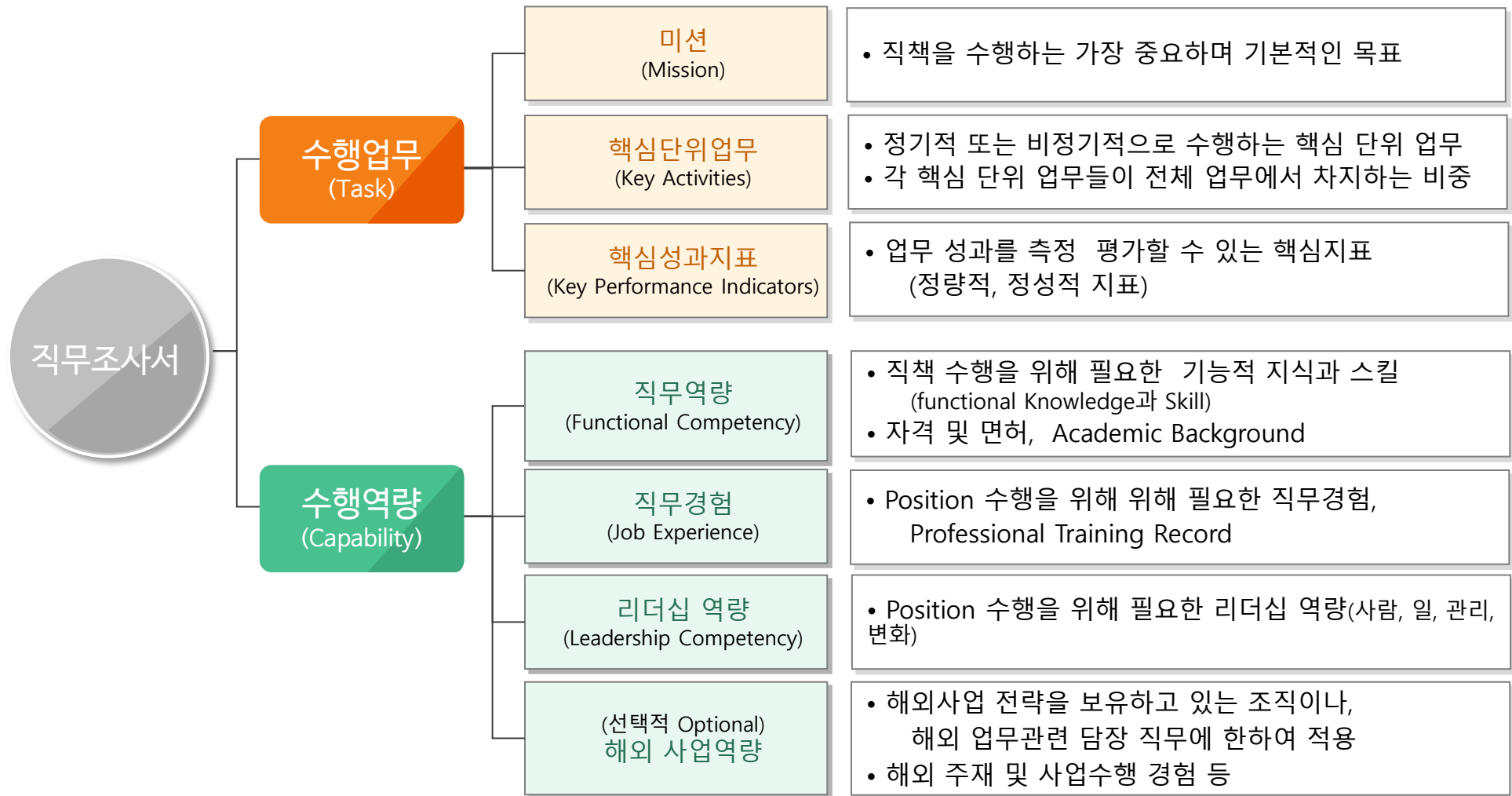
1 직무조사의 정의

- ▶ 직무조사의 목적은 인사평가, 직무가치 측정, 업무프로세스 개선 등 다양한 목적을 위해 사용되며, 인사평가 목적으로는 직무역량과 성과지표(KPI: Key Performance Indicator)를 파악할 수 있음



2 직무조사의 세부내용 구성

- ▶ 직무 조사서의 세부내용은 크게 수행업무(Task)와 수행역량(Capability)의 2가지 차원으로 구분하여 구성



2 직무조사의 세부내용 구성

▶ 이제 다음의 sheet를 활용하여 직무조사를 실시할 수 있음

표지: 직무 조사서 작성자 / 승인자

직무 조사서 (Job Profiling Report)

작성	소속	AA 마케팅 본부	Position	담당
	직위	부장	성명	(서명)
	작성일자	년도 월 일		

승인	소속		Position	
	직위		성명	(서명)
	작성일자	년도 월 일		

소속 회사명

- 직무 기술서 활용방안
 - ✓ 해당 직무의 소속 직군, 직렬을 명확히 규명함.
 - ✓ 작성자와 확인자를 기명함으로써 직무내용에 대한 책임소재를 분명히 함
- 기대효과
 - ✓ 직무의 조직 내 위치를 명확히 할 수 있음.
 - ✓ 직접적인 Communication Channel을 보여줌.
- 작성 가이드
 - ✓ 작성자 인적 사항
 - 소속 : 현 소속 사업본부 기록
 - 직위 : 현 직위 기록(예: 부장, 차장, 과장 등)
 - Position : 현재 담당하고 있는 직책명 기록(예: 영업팀장 등)
 - 성명 및 작성일자 : 작성자 성명 및 작성일자 기록
 - ✓ 최종 승인자 인적 사항
 - 최종 승인자는 작성자의 상위 또는 차상위 직책자

2 직무조사의 세부내용 구성

(2) 수행업무(Task)

- ▶ 평가 대상 직무의 특성을 체계적으로 조사 분류하는 것이 직무별로 업적과 직무담당자 요구 역할을 파악하는 첫 출발
- ▶ 「수행업무(Task)」는 직무기술서 작성자가 수행하는 핵심적인 업무 내용에 대한 요약으로서, 미션·핵심업무·핵심성과지표 등 크게 3가지 부분으로 구성

Part I. Position Description : Mission, Key Activities, KPI

A. Position Mission

- 지역 영업 Network 및 Marketing data base 구축으로 시장상황 및 정부정책 변화에 신속하게 대응하고, 이를 통해 지역 전문가 육성 및 지역시장선점으로 사업본부 및 회사의 전략적 목표 달성과 나아가 국내 최고의 회사 경쟁력 확보를 목표로 함.

† 포지션의 세션은 해당 포지션의 역할과 책임을 나타내며 핵심단위업무 및 핵심성과지표 설정의 근거입니다. 포지션 미션은 경쟁력 제고(1)에 대한 목적(2)에 대한 고객(내부, 외부 고객 포함)을 대상으로(3) 어떤 유형, 어떤 수준의 결과물(상품과 서비스)을(4) 어떠한 방법으로 제공하는가를 명시하여 주시기 바랍니다.

B. 핵심단위업무(Key Activities)

핵심단위업무	세부내용	업무비중(%)
1. 지역 영업 Network 구축 / 관리	<ul style="list-style-type: none"> 지역내 주요 고객사, 시행사, 경비업체 등 영업 Network 구축 및 지속적 관리 영업정보(계약개발계획, 주요 경쟁 등) 수집을 통해 시장환경변화에 대한 신속한 대응 및 지역시장 선점 	40
2. Marketing data base 구축 / 관리	<ul style="list-style-type: none"> 외주 및 제3방(대건수 사업의 Case 본문을 통해 사업수준정책 확보방안 모색 (선력과 집중에 의한 우수 경쟁방안) 다사 및 타Proj.의 Case Study를 통한 사업추진구도 개선방안 모색 	30
3. 우수 경쟁력 제고	<ul style="list-style-type: none"> 당사 및 타사 Proj. 상용구결, 수요순경 등 정보수집 및 관리 신규 Proj. 검토시 역용할 통해 당사 경쟁력 제고 	30
		100 %

† '핵심업무'는 해당 Position이 수행하고 있는 여러 업무 중에서 업무의 미션을 달성하기 위해서 반드시 수행하여야 하는 중요한 업무의 미션을 의미합니다. 또한 '핵심업무'는 해당 Position의 조직역할시 별과 대상이 되는 업무입니다. 즉, 해당 업무 상위 부서(조직별/과/팀/실/과)에 목표수입, 실적검토시 주요 내용이 되는 업무입니다.

C. 핵심성과지표(KPI)

핵심단위업무	KPI	세부내용
1. 지역 영업 Network 구축 / 관리	지역내 영업 Network 구축 (Network 대상 List 작성 관리)	<ul style="list-style-type: none"> 지역내 주요 영업 Network List 구축 및 지속적 Update 관리 주요 Network 대상 관리(경가격 방문, 경.조사 참가 등)
2. Marketing data base 구축 / 관리	사업 개선(방안)의 경우	<ul style="list-style-type: none"> 사업의 Case 분류/관리 지역내 타사 Proj. 사업추진구도 Case Study
3. 우수 경쟁력 제고	지역내 타사 신규 Proj. 정보 관리 건수	<ul style="list-style-type: none"> 지역내 타사 신규 Proj. 방문 및 지속적 정보수집/관리 당사 신규 Proj. 수주시 직용 여부

† 핵심성과지표(KPI)는 앞서 기술하신 핵심업무를 통해서 기대되는 결과물이 산출된 정도를 평가하는 기준입니다. 핵심성과지표는 "핵심업무의 수행 목적을 측정하고(목표부합성), 지표가 측정할(측정)은 경쟁력(만족도, 노력도 등)에 속성이 가능하며, 측정할 위한 관련 데이터의 확보가 가능하며, 그 데이터가 신뢰성이 있도록 선정하여 주시기 바랍니다.

- 미션은 해당 포지션의 역할과 책임을 나타내며 핵심단위업무 및 핵심성과지표 설정의 근거임
- (1) 어떠한 목적 하에 (2) 어떠한 고객(내부, 외부 고객 포함)을 대상으로 (3) 어떤 유형, 어떤 수준의 결과물(상품과 서비스)을 (4) 어떠한 방법으로 제공하는가를 명시

- 해당 직무에서 수행되고 있는 여러 업무 중에서
- 직무의 미션을 달성하기 위해서 반드시 수행하여야 하는 중요한 업무를 크게 3개 내외로 Grouping하여 기술

- 핵심업무를 통해서 기대되는 결과물이 산출된 정도를 측정하는 기준을 3개 내외로 Grouping하여 기록
- [작성예시] 세부내용은 C2-3 업적평가지표 DB(측정방법) 참조
- 세부내용에는 핵심성과지표를 측정하는 구체적인 산식을 기입. 구체적인 산식을 기입하기가 어려운 경우에는 핵심성과지표의 개념을 구체적으로 서술

2 직무조사의 세부내용 구성

(3) 직무역량, 자격 및 면허

- ▶ 「수행역량(Capability)」은 해당 Position의 미션과 핵심업무 수행에 필요한 직무역량·직무경험·리더십 역량·국제화 준비도 등의 요건

Part II. Position Requirement : 직무역량 / 자격 및 면허

A. 직무역량 (Functional / Technical Competency)				
직무역량	역량정의	역량정의 수준*		
		L1	L2	L3
영업정보분석력	<ul style="list-style-type: none"> 다양한 정보들 수시/정기적으로 수집가능한 Network 구축 및 확보 수집한 정보의 분석, 평가, 대안, 적용 능력 	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
영업관리	<ul style="list-style-type: none"> 외주, 재개발/재건축 사업별 Flow 이해, 사업단계별 문제점 파악 및 대처능력 	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
리더십	<ul style="list-style-type: none"> 조직 구성원 특성 고려한 업무조정을 통해 조직역량 계고 동기부여를 통한 조직 구성력 강화 	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
목표관리 능력	<ul style="list-style-type: none"> 지속적인 수주물량 확보 및 관리능력 Risk 관리 능력 	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
변화적응력	<ul style="list-style-type: none"> 제도 및 정책변경에 따른 대처능력 강화 	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

* 역량정의 수준: L1 - 회사 내 최고 수준, L2 - 국내 일류 수준, L3 - 세계적 수준
 * 직무역량은 해당 Position을 수행하는데 요구되는 기능적 또는 기술적 지식과 스킬을 의미합니다. 해당 직무를 수행하는데 필수 중요하다고 생각하시는 직무역량을 5개 내외로 Grouping하여 정리하시고, 역량에 대한 세부내용 또는 정의를 기술하여 주시기 바랍니다. 또한 공고로 각 직무역량에 대한 세부내용 및 정의가 어느 정도의 수준을 의미하는지 Check하여 주시기 바랍니다.

구분	세부내용 / 정의
Architecture 관리	Architecture Framework의 개념 및 요소기술을 이해하고 필요 요구를 분석하여 Application System의 아키텍처 모델을 선정하여 효율적으로 운영/관리해 나가면서 지속적으로 개선할 수 있는 능력
HR Trends 파악	HR 이나 노동법 등의 관련 법규 및 기타 인사 노경 관계에 관한 자료를 수집, 분석하여 세계적 또는 국내 Trend를 정확히 예견하는 능력
가격 책정 및 관리	제품 구성 요소들의 원가를 산출하거나 비교견준하여 적절한 가격을 편성하고 지속적으로 관리하는 능력

B. 면허 / 자격		
면허 / 자격	인증기관	비고
AA 중계사	AA 부	
투자관리사	한국금융협회	

- 해당 직무를 수행하는데 중요한 직무 지식 및 Skill을 5개 내외로 Grouping하여 기록하고, 지식 및 Skill의 세부내용 및 정의를 기술
- 각 직무 지식 및 Skill에 대한 세부내용 및 정의가 어느 정도의 수준을 의미하는지를 다음 3가지 기준에 따라 표시
 - Level 1 : 회사 내 최고 수준 - 회사 내 전문가로서 관련 지식/스킬의 심화 및 전수를 이끌어가는 수준
 - Level 2 : 국내 일류 수준 - 관련분야 국내 전문가 그룹에서 인정받는 수준
 - Level 3 : 세계적 수준 - 해당 영역에서 세계적 신기술 및 신 Process를 창조하는 수준

- 해당직무를 효과적으로 수행하기 위해서 요구되는 자격·면허 및 인증기관을 기록
- [작성예시] 기술사, 변호사, 공인노무사, SPHR, PHR, CPA, CFA, CPM, PMP, CISA 등

2 직무조사의 세부내용 구성

▶ 직무역량(Functional Competency) 구체적 예시

A. 직무역량 (Functional / Technical Competency)				
직무역량	역량 정의	역량정의 수준 *		
		L1	L2	L3
구매 Needs 분석력	자사의 사업계획 및 생산계획을 6개월 선형하여 파악/분석하고 시장변화를 분석/예측하여, QCD측면에서 사업계획안보다 훨씬 월등하게 확보하는 능력	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
영업 환경 분석력	다양한 정보를 정례적, 자동적으로 수집하는 System을 확보하여 3C, VRIO, 5Forces 등의 선진화된 분석틀을 통하여 면밀하게 분석하고 전략적 목표와 지향성을 추출하는 능력	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

▶ 자격 및 면허 구체적 예시

자격 · 면허	인증기관	세부내용
CFA (공인재무분석사, Chartered Financial Analyst)	미국의 투자관리연구협회 (AIMR :Association for Investment Management and Research)	<ul style="list-style-type: none"> 경제학·통계학은 물론 재무제표 및 주식의 분석·평가, 포트폴리오 관리에 이르기까지 투자와 관련된 모든 분야의 전문가(세계의 금융기관에서 애널리스트·펀드매니저·딜러·브로커 등으로 활동) 자격을 취득하기 위해서는 최소 3년에 걸쳐 3단계의 시험에 순차적으로 합격해야 하고, 동시에 최소 3년간의 투자 관련 분야 실무 경력을 인정받아야 함 자격을 취득한 사람은 국제적으로 재무분석에 관한 전문적인 능력을 인정받은 것으로 간주됨

2 직무조사의 세부내용 구성

(4) 직무경험(Job Experience)

- ▶ 직무 수행자가 담당 업무를 보다 효과적으로 수행하기 위해서, 미리 직접 업무수행경험이 필요한 부분으로서, 5가지 경력단계(Career Stage)로 구분하여 작성함

Part II. Position Requirement : 직무경험

C. 직무경험(Job Experience)			
경력단계 (Career Stage)	담당직무 (첨부 1. 직무체계 참조)	최소근속년수	비고
1 사원 (1년 ~ 4년차)	• 재경	(2)년	C →
	• 법제	(2)년	
2 대리 (5년 ~ 8년차)	• 기획관리	(2)년	
	• 영업지원	(2)년	
3 과장 (9년 ~ 13년차)	• AA 영업	(2)년	
	• BB 영업	(2)년	
4 차장 (14년 ~ 17년차)	• BB 영업(기업영업)	(2)년	
	• 전략기획	(2)년	
5 부장 (18년 ~)	• AA 영업	(2)년	
	• AA 영업	(2)년	

1) 해당 Position에서 요구되는 핵심업무를 보다 효과적으로 수행하기 위해서, Position Holder로 보임되기 전에 미리 직접 수행하여 보는 것이 반드시 필요하다고 생각하시는 직무용 아래 직무분류체계를 참고하시어 기록하여 주시기 바랍니다. 필요직무는 2개 내외로 작성하여 주시되, 그 이상의 직무경험이 필요하다고 생각하시는 경우에는 비고란에 표기하여 주시기 바랍니다.

직무분류체계				
영업	설계 / 기술	생산/제조	사업지원	경영지원
• AA 영업 • BB 영업 • CC 영업 • DD 영업 • EE 영업 • FF 영업	• AA 기술 • AA 기술 설계 • BB 기술 • CC 기술 • DD 설계	• 생산 A • 생산 B • 생산 C • 생산 D	• 기획관리 • 제조관리 • 예산 • 기술개발 • 영업지원	• 법무 • 업무홍보 • 구매 • 인사(HR) • 전략기획 • 재경 • 국제금융 IR • IT • 경영혁신 • 경영진단
GG 사업				

- 바람직한 능력개발 경로(Career Path)의 설정
 - 주요 경력단계별 직무순환(Job Rotation) 경로 기술
 - 직무순환은 (예시적으로) 영업, 설계 • 기술, 생산/제조, 사업지원, 경영지원 등 5개 직군 간의 이동을 의미
- IT, 구매, 법제, 재경, HR, 디자인 등과 같은 전문가 Track의 직무는 해당 Track내에서의 직무경험을 통해 전문성을 심화하되, 직군 간 이동은 별도 검토하는 것이 일반적인 관행임

직무분류체계				
영업	설계 / 기술	생산/제조	사업지원	경영지원
• AA 영업 • BB 영업 • CC 영업 • DD 영업 • EE 영업 • FF 영업	• AA 기술 • AA 기술 설계 • BB 기술 • CC 기술 • DD 설계	• 생산 A • 생산 B • 생산 C • 생산 D	• 기획관리 • 제조관리 • 예산 • 기술개발 • 영업지원	• 법무 • 업무홍보 • 구매 • 인사(HR) • 전략기획 • 재경 • 국제금융 IR • IT • 경영혁신 • 경영진단
GG 사업				

2 직무조사의 세부내용 구성

(5) 리더십 역량(Leadership Competency)

▶ 리더십 역량은 해당 직무 담당자에게 요구되는 변화, 사람, 관리, 일 등과 관련한 지도자적 역량 요건임

Part II. Position Requirement : 리더십 역량

D. 리더십 역량 (Leadership Competency)			
NO	리더십 역량 명	No	리더십 역량 명
1	사업 통찰력	5	문제해결
2	대내외 네트워킹 구축	6	결단력
3	협상력	7	도전 및 위험감수
4	조직관리	8	의사결정

※ 아래 제시되어 있는 40개의 리더십 역량 목록(Leadership Competency List)에서 Position Holder가 갖추어야 할 핵심 역량을 8가지를 선정하여 기록하여 주시기 바랍니다.

리더십역량(Leadership Competency) 목록			
• 사업 통찰력	• 신뢰형성 (Building Trust)	• 책임관 목표관리	• 전략 기획력
• 환경변화 인식력	• 의사소통	• 위험관리	• 목표/방향설정
• 도전 및 위험감수	• 부하육성	• 자원관리	• 결단력 (Decisiveness)
• 지속적인 개선	• 코칭과 피드백	• 조직관리	• 고객지향 (Customer Focus)
• 창의력 (Creativity)	• 팀웍 개발 (Teamwork)	• 세밀한 일 처리	• 목표달성을 위한 집념
• 대내외 네트워킹 구축	• 갈등관리	• 문제해결	• 생산적 작업환경 조성
• 협상력 (Negotiation)	• 동기부여	• 분석력 (Analytic Thinking)	• 시간 및 스트레스 관리
• 혁신 주도력	• 권한 이양	• 정보수집 / 관리	• 업무설계 및 조직화
• 변화적응력	• 권한 이양	• 결부수립 / 관리	• 업무설계 및 조직화
• 설득 및 영향력 행사	• 참여적 의사결정	• 시스템적 사고	• 의사결정
• 설득 및 영향력 행사	• 권한 이양	• 업무 대안 개발 및 감관	

- 리더십 역량 모델을 제시하고 그 중에서 직무 수행에 중요한 역량을 선정하도록 유도
- 예시는 40개의 리더십 역량 목록(Leadership Competency List)을 제시하고 해당 직무 담당에게 중요하다고 생각하는 역량 8 가지를 선정하여 기록한 것임

리더십 역량(Leadership Competency) 목록			
• 사업 통찰력	• 신뢰형성	• 치밀한 목표관리	• 전략 기획력
• 환경변화 인식력	• 의사소통	• 위험관리	• 목표/방향설정
• 도전 및 위험감수	• 부하육성	• 자원관리	• 결단력
• 지속적인 개선	• 코칭과 피드백	• 조직관리	• 고객지향
• 창의력	• 팀웍 개발	• 세밀한 일 처리	• 목표달성을 위한 집념
• 대내외 네트워킹 구축	• 갈등관리	• 문제해결	• 생산적 작업환경 조성
• 협상력	• 동기부여	• 분석력	• 시간 및 스트레스 관리
• 혁신 주도력	• 권한 이양	• 정보수집 / 관리	• 업무설계 및 조직화
• 변화적응력	• 참여적 의사결정	• 시스템적 사고	• 의사결정
• 설득 및 영향력 행사	• 권한 이양	• 재무적 통찰력	• 업무에 대한 이해 및 감각

2 직무조사의 세부내용 구성

(6) (선택적 Optional) 해외사업 역량

- ▶ 해외사업 역량은 해외사업 업무를 수행하는 직무에서 요구되는 국제적 감각 및 능력으로서, 글로벌 비즈니스 커뮤니케이션·해외주재 및 사업경험·국제적 식견 등으로 구성함

Part II. Position Requirement : 국제화 준비도

E-1. Global Business Communication			
Language	Required Level		
	Level 1 (일상적 기본적인 의 사소통어 가능한 수준)	Level 2 (별 도의 통역 없이 비즈니스 회화가 가능한 수준)	Level 3 (현지 언어권 수준)
영어	■		
제 2 외국어 (중국어)	■		

E-2. Global Business Experience

필요요건	세부내용	비고
• 해외주재경험	동남아, 중국	
• 해외사업수행경험		
• 기타(_____)		

E-3. Global Literacy

필요요건	세부내용	비고
• Global Tendency	국가별 / 지역별 사회·문화·정치적 변화에 대한 수용력	
• 지역 특성 이해	문화 및 현지 사정에 대한 이해	
•		

1 Position 담당자가 알고 있어야 하는 기본적인 글로벌 식견(Global Literacy)에 대해서 기록하여 주시기 바랍니다.
(글로벌 식견의 예시: 호기심, 다원성의 수용, 다양한 배경을 수용하는 인격과 품성, 글로벌 통찰력, Global Mindset, Cross-Cultural Management, 전 세계의 문화 및 현지사정에 대한 이해 등)

- 글로벌 비즈니스 커뮤니케이션(Global Business Communication)
- 업무를 수행하는데 요구되는 커뮤니케이션 능력을 영어 및 제 2외국어로 구분하여 기술

- 해외주재 및 사업경험(Global Business Experience)
- 해외법인 · 지사와 해외현장 근무경험으로 구분하여 요구되는 해외직무경험을 기록

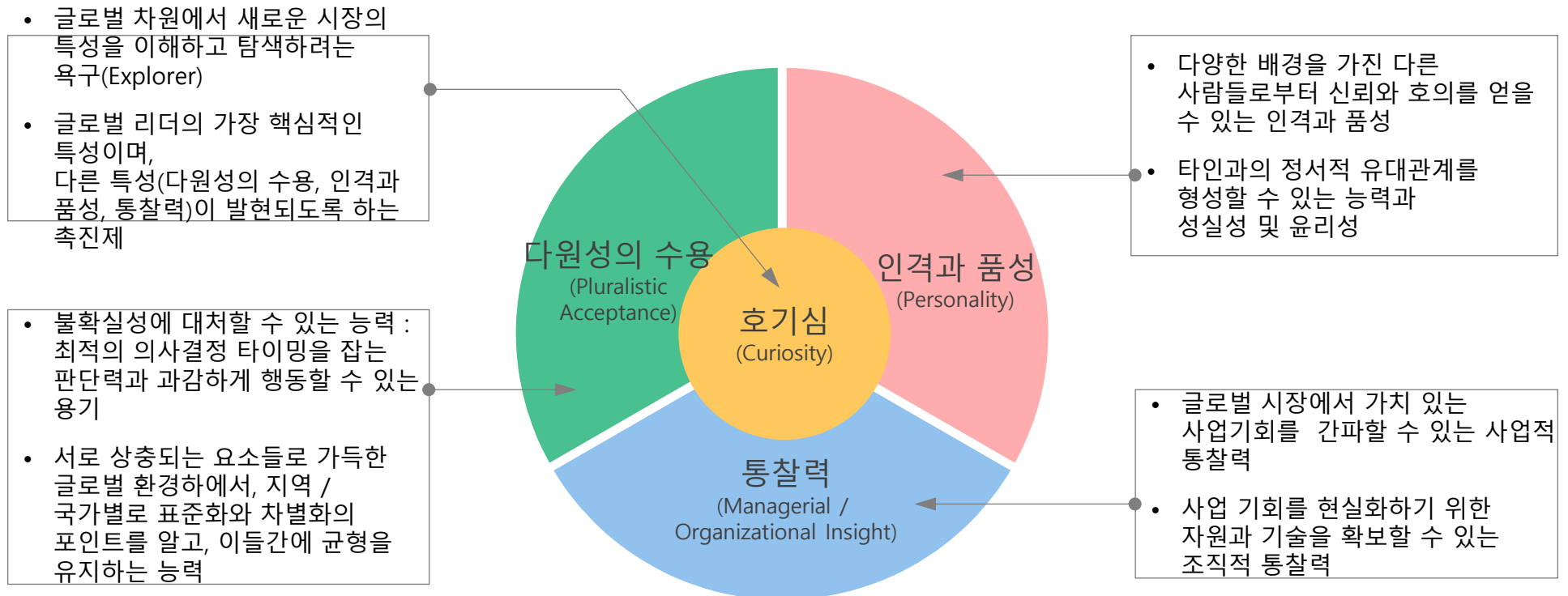
- 국제적 식견(Global Literacy)
- 직무 담당자가 알고 있어야 하는 기본적인 글로벌 식견(Global Literacy)에 대해서 기록
- [작성예시] 새로운 지역과 국가에 대한 호기심, 다원성의 수용, Global Mindset, Cross-Cultural Management, 진출 국가의 정치사회 및 문화에 대한 이해 등

2 직무조사의 세부내용 구성

[참고] 국제적 식견(Global Literacy) 예시

- ▶ 글로벌 경쟁에서 승리하기 위해서는 호기심, 다원성의 수용, 인격과 품성, 통찰력 등의 Global Literacy를 갖춘 리더를 육성하고 확보하여야 함

성공적인 리더의 Global Literacy*



Source: Black, Morrison, & Gregersen(2000), Global Explorers: The Next Generation of Leaders, Global Leadership Institute

* 유럽, 북미, 아시아 50여 개 기업의 경영진과 인사 담당자 130명을 대상으로 한 인터뷰 및 설문조사 결과 등 실증적인 연구를 토대로 도출된 결과