



능력중심인력운영을 위한 가이드북

공정인사평가모델



역량평가

C3-1

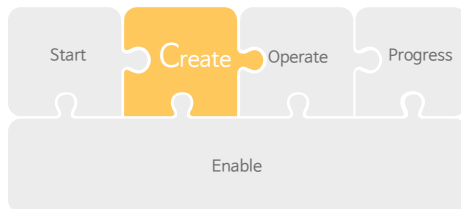
역량평가의 의미와 도입 프로세스

C3-2

NCS 역량지표 활용 방법

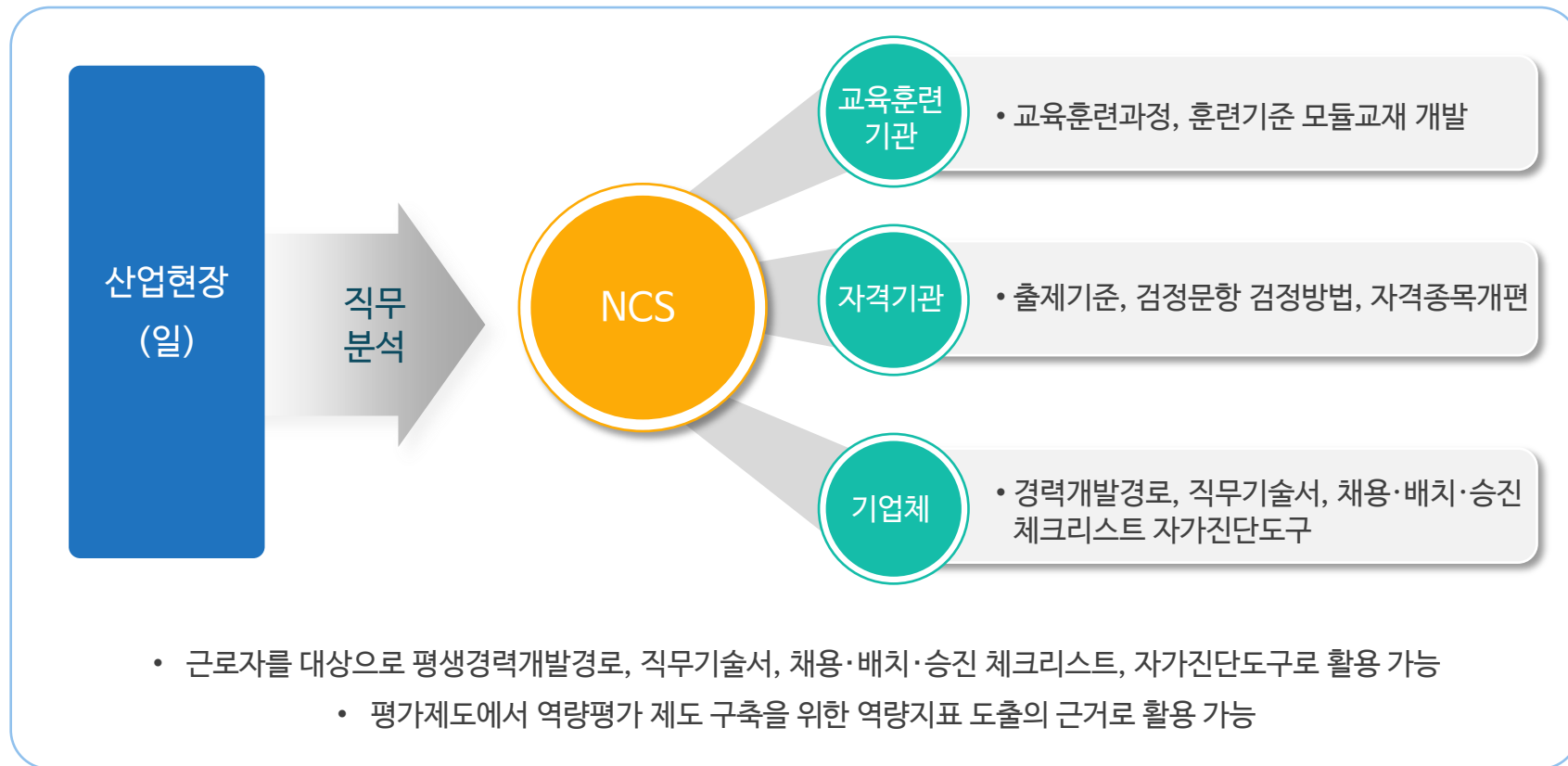
C3-3

역량평가 지표



1 NCS의 의의

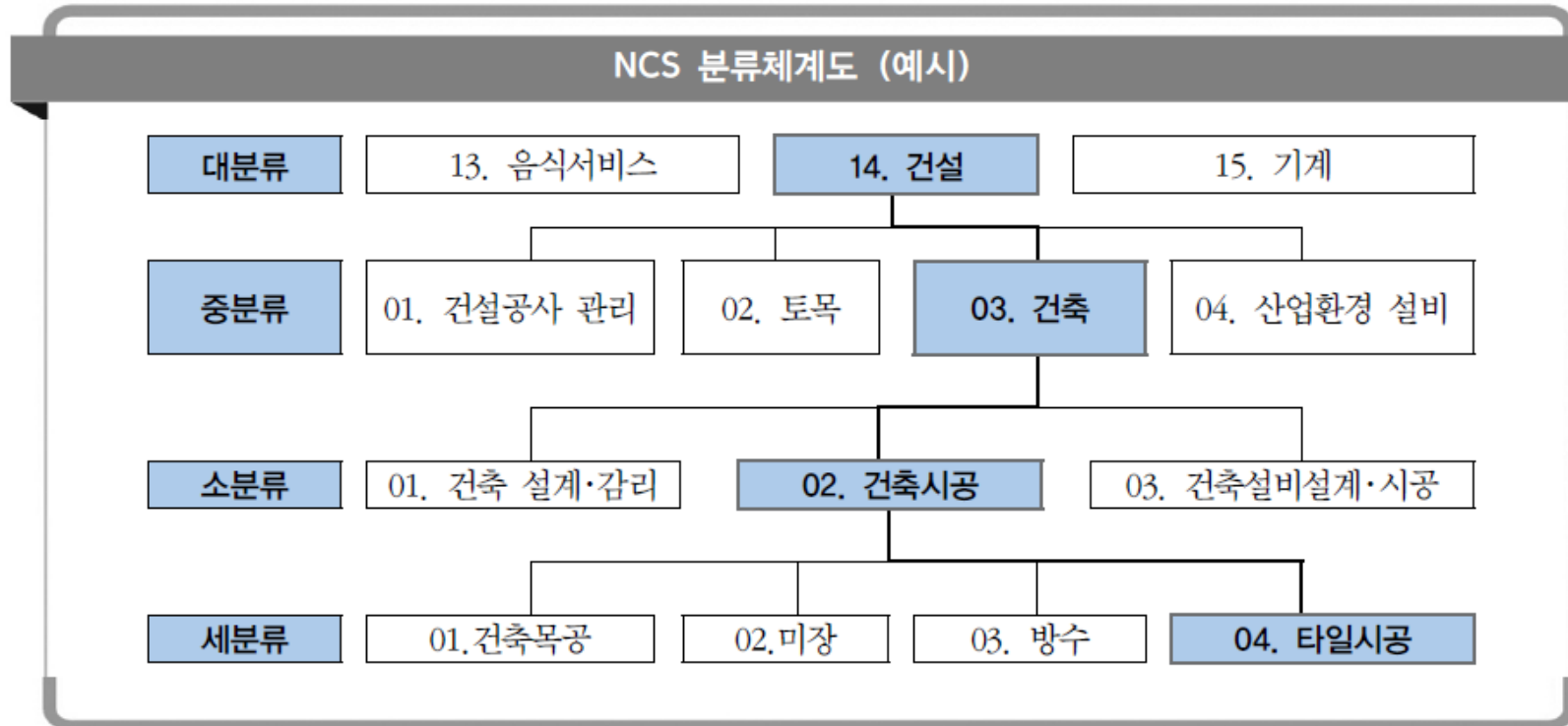
- ▶ 국가직무능력표준*은 산업현장에서 직무를 수행하기 위해 요구되는 지식·기술·소양 등의 내용을 산업별·수준별로 체계화
- ▶ 산업현장의 직무를 성공적으로 수행하기 위해 필요한 능력(지식, 기술, 태도)을 국가적 차원에서 표준화한 것을 의미



* NCS, national competency standards (출처: 2016년 NCS개발 매뉴얼 개정(안) / NCS 홈페이지)

1 NCS의 의의

- ▶ NCS의 분류체계는 직무의 유형(Type)을 중심으로 NCS의 단계적 구성을 나타내는 것으로, NCS 개발의 전체적인 로드맵을 제시

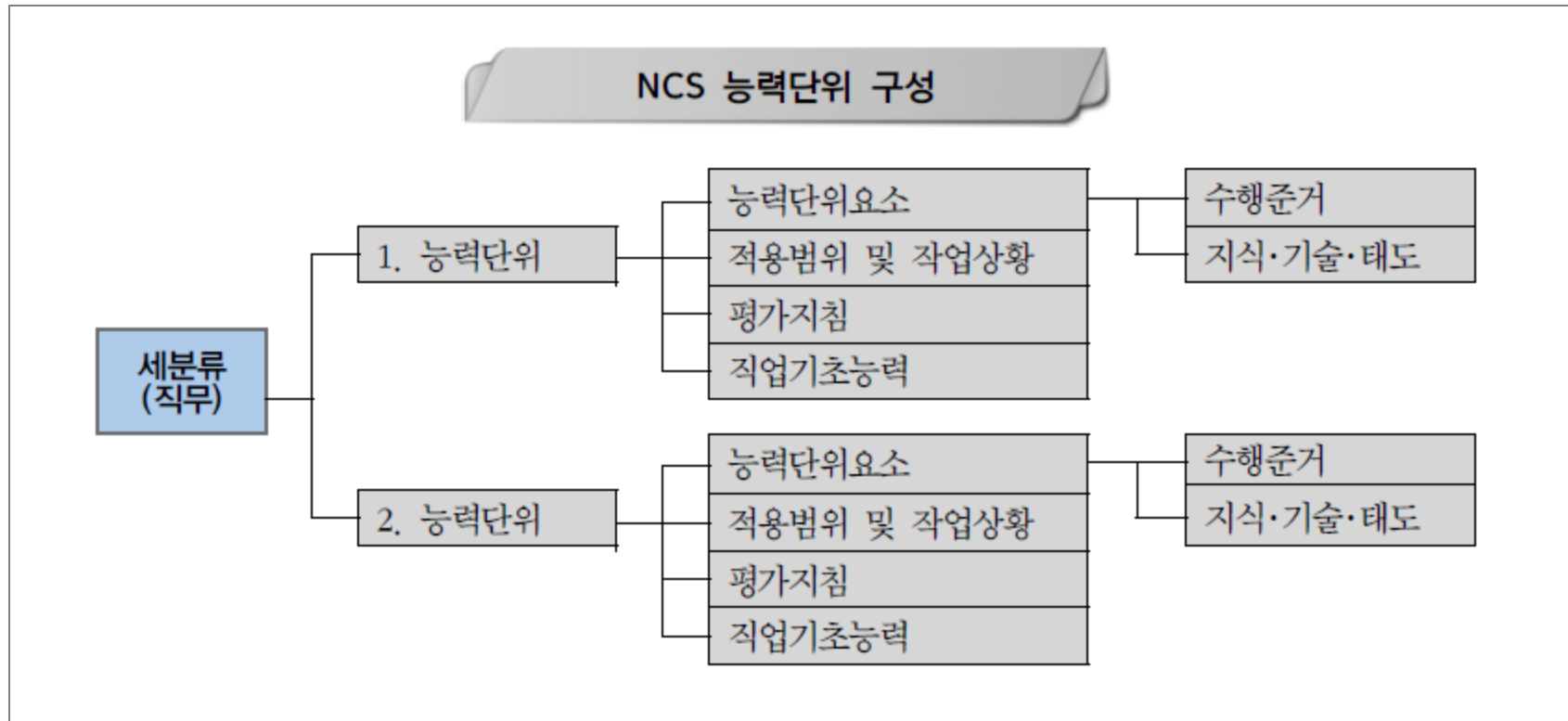


- 한국고용직업분류(KECO: Korean Employment Classification of Occupations)를 중심으로, 한국 표준직업분류, 한국표준산업분류 등을 참고하여 분류하였으며, 대분류(24)→중분류(80)→소분류(238)→세분류(887개)의 순으로 구성('15.7월 기준)

* 출처: 2016년 NCS개발 매뉴얼 개정(안) / NCS 홈페이지

1 NCS의 의의

- ▶ 직무는 NCS 분류체계의 세분류를 의미하고, 능력단위는 NCS 분류체계 세분류의 하위단위로서 NCS의 기본 구성요소에 해당



- 능력단위는 능력단위분류번호, 능력단위정의, 능력단위요소(수행준거, 지식·기술·태도), 적용범위 및 작업상황, 평가지침, 직업기초능력으로 구성
- 직무역량 모델링의 기초 단위로 활용

* 출처: 2016년 NCS개발 매뉴얼 개정(안) / NCS 홈페이지

1 NCS의 의의

▶ 영업판매 직군의 직무역량을 NCS 능력단위 및 능력단위요소를 기반으로 도출한 예시임

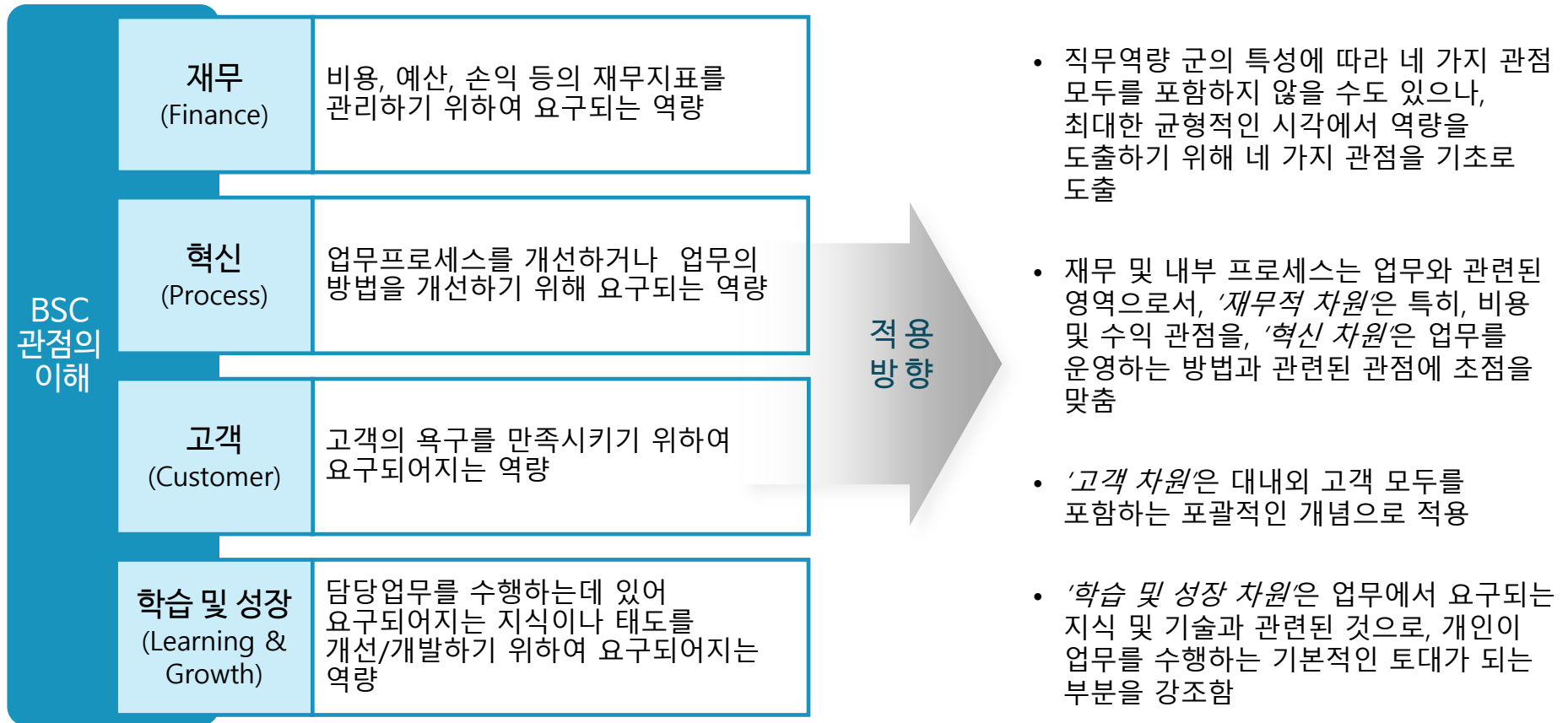
역량수준 ¹	1	2	3	4
역량명 ²	납품인도관리 역량	계약협상역량	영업환경분석역량	영업전략분석역량
행동지표 ³	<ul style="list-style-type: none"> 고객이 지정한 장소에 상품이 정확하게 납품되었는지 점검할 수 있다. 납품에 대한 지연이 발생하지 않도록 업무 지침에 의거하여 일정 관리를 수행할 수 있다. 상품의 특성을 파악하여 생산된 상품을 포장, 출하 운송 방법에 대한 계획을 수립할 수 있다. 수립된 계획을 통해서 고객 요구에 맞는 상품의 납품 일정을 준수할 수 있다. 	<ul style="list-style-type: none"> 계약 방법에 대하여 고객과 협상하여 결정할 수 있다. 계약 상황에서 변경되는 고객의 요구사항에 대한 제공가능 여부를 판단할 수 있다. 고객의 요구사항과 자사가 제공할 수 있는 상품의 범위를 판단하여 조정할 수 있다. 계약조건에 대하여 예상 매출액, 투자비, 원가산정 등의 분석을 통하여 수익성을 예측할 수 있다. 법률 부서와의 협의를 통해 계약 내용의 법률적 문제여부를 판단할 수 있다. 	<ul style="list-style-type: none"> 외부환경 분석 결과와 비교하여 자사의 강점과 약점을 평가할 수 있다. 자사 상황에 대한 물적자원, 금융자원, 기술자원, 브랜드, 인적자원을 바탕으로 객관적인 정보를 파악할 수 있다. 파악된 강점과 약점을 바탕으로 자사 강점을 강화하고, 단점을 보완할 수 있는 방안을 제시할 수 있다. 내부환경분석 방법을 선택하고, 일정, 산출물, 소요인력을 포함한 분석 계획을 수립할 수 있다. 내부환경에 영향을 미치는 유형자원, 무형자원, 인적자원을 파악할 수 있다. 	<ul style="list-style-type: none"> 내·외부환경 분석을 통해 산출된 결과물에 근거하여 성공적 사업 수행을 위한 중장기 영업 전략을 제시할 수 있다. 사업전략의 실천우선순위를 제시하고, 기업 목표와 영업 목표 달성을 위해 가격, 상품, 유통, 촉진을 포함한 구체적 영업전략을 제시할 수 있다. 중장기 사업전략을 연간, 반기, 분기, 월 단위 영업계획으로 구분하여 수립할 수 있다. 영업 전략의 실행력 확보를 위한 운영계획을 설계할 수 있다.
적용직급 (예시)	사원/대리급	과장급	차장급	부장급 이상

NCS영역명명령: 1 - 능력단위표준수준, 2 - 능력단위명명, 3 - 수행준기

출처: 2016년 NCS개발 매뉴얼 개정(안) / NCS 홈페이지

2 BSC활용

- ▶ 국내외 다수의 기업에서 장기적인 관점의 성장을 추구할 목적으로 균형성과표(Balanced Scorecard, BSC)*가 직무역량을 도출하는 Framework로 활용되고 있음을 참조하여 지표 선정시 반영할 것을 고려



* 균형성과표: 재무적 성과뿐 아니라 직원의 학습과 성장, 고객, 내부프로세스의 혁신 등 재무적 성과의 원인이 되는 선행 지표까지 관리하는 것이 장기적 성장을 위해 바람직하다는 관점

2 BSC활용

- ▶ 국내 A사는 총 29개의 역량을 BSC의 4가지 관점에서 도출하여 직무역량으로 활용하고 있음

[참고] 국내 A사 직무 역량모델

재무 관점 (Finance)		혁신 관점 (Process Innovation)		고객 관점 (Customer)		학습 및 성장 관점 (Learning & Growth)	
1	손익 마인드 역량	1	마케팅 역량	1	고객 니즈 분석 역량	1	업무 전문성 역량
2	위험 관리 역량	2	교육프로그램 설계 및 개발 역량	2	고객과의 관계형성 역량	2	은행업무 전반 이해 역량
3	분석적 사고 역량	3	기획 역량	3	원활한 의사소통 역량	3	지식의 현업전파역량
		4	문제해결 역량	4	파트너십 구축 역량	4	강의 및 프리젠테이션 역량
		5	변화관리 역량	5	협상 및 조정 역량	5	업무처리의 완결성 지향 역량
		6	감사 역량	6	IT 시스템 개발 지원 및 관리 역량		
		7	업무프로세스 혁신 역량	7	신속한 업무처리 역량		
		8	전략적 사고 역량	8	공정한 업무처리 역량		
		9	정보수집 및 활용 역량	9	효율적 의사결정 역량		
		10	프로세스 분석 역량	10	상담 역량		
		11	프로젝트 관리 역량				

참고 국내 B사 직무 역량모델

1~30		31~60		61~90		91~120	
1	6시그마방법론	31	부동산 권리분석 실무	61	인사전략 수립 Skill	91	Brand 관리
2	간행물 제작 Skill	32	부동산 중개에 관한 실무	62	인터넷 프로모션 Skill	92	BSC방법론
3	감정평가에 대한 이해	33	부동산 투자금융에 대한 이해	63	자금업무 실무지식	93	Cash Flow에 의한 부채평가력
4	강의 Skill	34	부동산세법에 대한 이해	64	장애/개호 판정 Skill	94	CRM 전략수립 Skill
5	개인 성과관리 설계 Skill	35	부동산PF 이론 및 실무지식	65	재무관리 이론 및 실무지식	95	CS 경영의 이해
6	경·공매에 대한 이해	36	비품 및 자산관리 Skill	66	재보험지식	96	CS측정방법론
7	경영실적분석 Skill	37	사업 및 투자 타당성 분석	67	전략적 제휴 Skill	97	DATA MINING 방법론
8	경영전략수립 Skill	38	사업 및 투자타당성 분석	68	전산시스템 유지관리 Skill	98	e마케팅 지식
9	계약서 작성 Skill	39	상품개발 프로세스에 대한 이해	69	점포운영관리	99	HRD 기획/운영
10	계약유지관리 skill	40	설계도면의 이해	70	정규제도 설계 Skill	100	IR관리 Skill
11	고객SVC 대출지침의 관리	41	세무회계	71	정규제도에 대한 이해	101	IT 기술동향에 대한 이해
12	광고실무지식	42	세법지식	72	조직개발 Skill	102	IT 아웃소싱 관리
13	광고이론	43	소송관리 Skill	73	조직설계방법론	103	IT System 분석 및 디자인
14	교육프로그램 개발	44	손해보험 업무 Process에 대한 이해	74	직무분석 및 직무평가 Skill	104	IT전략수립 Skill
15	구매발주지식	45	손해보험이론 및 지식	75	채권확보에 대한 이해	105	OLAP분석 Skill
16	구상 Process에 대한 이해	46	손해사정지식	76	채용 Skill	106	SOS 실무 프로세스 이해
17	금융마케팅	47	신규거래선 개척Skill	77	출동업무 프로세스 이해	107	SQL 활용 Skill
18	금융상품지식	48	신용분석능력	78	콜 시스템에 대한 이해	108	SVC운영관리
19	금융시장동향분석 Skill	49	신인도입Skill	79	콜센터 관리 Skill	109	SVC직원 코칭Skill
20	노동법의 이해	50	신채널 업무 Process에 대한 이해	80	통계분석 Skill	110	U/W 이론 및 실무 Skill
21	변화관리 Skill	51	약관 및 보상규정에 대한 이해	81	판매사원 코칭Skill		
22	보상 Process에 대한 이해	52	업무효율화방법론	82	프로젝트 관리		
23	보상설계 Skill	53	여신심사,관리 이론 및 실무지식	83	프로젝트 파이낸싱		
24	보험 마케팅 지식	54	영업 Process에 대한 이해	84	프로젝트관리		
25	보험감독규정 이해	55	원고작성 Skill	85	프리젠테이션 Skill		
26	보험관련 법규의 이해	56	위장사고조사 Skill	86	홍보전략수립 Skill		
27	보험금 산정 Skill	57	위험관리 이론 및 실무	87	회계지식		
28	보험산업에 대한 이해	58	위험손해율 분석 Skill	88	회사규정에 대한 이해		
29	보험상품지식	59	의료지식	89	ALM/재무분석		
30	보험수리	60	이원관리 Skill	90	BPR에 대한 이해		