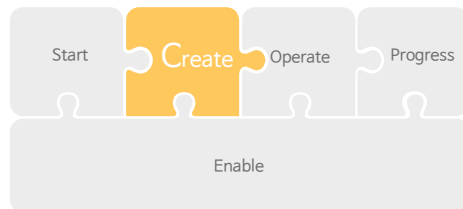




능력중심인력운영을 위한 가이드북

공정인사평가모델



C3 역량평가

C3-1 역량평가의 의미와 도입 프로세스

C3-2 NCS 역량지표 활용 방법

C3-3 역량평가 지표



⇒ NCS에 역량지표가 체계적으로 분류되어 있으므로 해당 지표를 찾아 조직에 맞게 활용하는 것을 권장하며, 실제 NCS의 활용이 어려운 경우 본 모듈의 역량평가 지표 예시를 기업 실정에 맞게 선택하여 적용할 수도 있음

1 인지

역량명	정의
분석적 사고	상황을 세분하여 이해하거나, 당면한 문제나 상황이 함축하고 있는 의미를 단계적, 인과론적으로 파악하여 자신의 업무상황이나 사업에 주는 핵심적인 시사점을 도출하는 능력
개념적 사고	단편적인 정보를 종합하여 전체 상황이나 문제를 이해하는 능력
시스템 사고	주어진 문제에 대하여 논리적이며 체계적인 접근방법을 세우고 또한 문제를 해결함에 있어 전문가의 도움 및 자신의 지식과 경험을 체계적으로 활용하는 역량
전문성	업무와 관련된 전반적 지식에 숙달하는 일 뿐만 아니라 그러한 지식을 효과적으로 활용하고 발전시키는 역량
기획력	당면과제를 최대한 효과적/효율적으로 해결하기 위하여 요구되는 자원들을 선별/할당하며 과정 상의 큰 흐름을 잡고 체계적,세부적인 계획 및 스케줄을 구성하는 능력
이익중심사고	조직 및 개인의 이익 창출을 추구하는 관점에서 지식과 기술을 적극적으로 활용하여 업무를 수행하는 자세
사업가적 통찰력	직무상의 기술과 폭 넓은 지식을 조합하여 회사의 생존과 재무적인 향상을 위한 전략방향을 설정하는 역량
환경변화 인식력	새로운 도전, 다양한 요구, 모호하고 급변하는 환경을 수용하고 적극적으로 대처하며, 주변의 급격한 환경변화에도 당황하지 않으며, 새로운 환경요구에 맞추어 새로운 대응방법을 모색하는 역량
제품지식	자사가 생산/판매하는 제품에 대한 지식 및 경쟁사 대비 주요 강약점에 대한 정보를 지속적으로 축적하고 획득함
규정 및 업무 지식	내외부 고객에게 적절한 서비스를 제공하기 위해 업무 처리 규정이나 절차 등에 대한 지식을 숙지하고 활용함
법이해	법률적인 지식을 바탕으로 업무수행에 필요한 제반 법적인 요건을 파악하여 적용하는 능력
산업 환경의 이해	제품/기술/경쟁사/고객 등 산업 동향 및 거시적 경제 현상을 이해/분석하고 바람직한 대응 방안을 도출함. 또한 항상 업계 관련 최신의 정보와 지식을 보유하려고 노력함
시장 이해	관련 시장 혹은 수요 트렌드에 대한 최신의 정보를 바탕으로 주요 고객층의 특성 및 Needs를 적기에 파악하고 이러한 정보를 주요 의사결정에 활용하는 능력
직원에 대한 이해	사람에 대한 통찰력을 바탕으로 조직원의 행동에 내포된 의미를 찾아내고 대응하는 역량
소비자 및 고객 지식	회사의 주요 소비자 및 고객의 특성을 명확히 알며 사업 결과를 이끌어 내기 위하여 그 정보를 적용하는 능력
예측력	시장 변화에 대응하기 위하여 경영(투자)활동에 관련된 제반정보를 수집/분석하여 미래의 경영(투자)활동에 미치는 영향력을 예측하는 능력
글로벌 마인드	산업의 국제적 정황과 국제환경에서의 비즈니스에 대한 이해, 그리고 다문화적인 가치관과 비즈니스 아이디어를 통합할 수 있는 능력

2 성취행동

역량명	정의
성취지향성	개인 및 조직의 성과 극대화를 위해 도전적인 목표와 구체적인 달성 계획을 수립하여 이를 완벽하게 마무리하고자 하는 의욕과 임무 완수를 통해 만족감을 느끼고자 하는 욕구
품질유지	업무수행 과정에서 불확실성을 최소화하기 위해 노력하고, 업무 달성을 위한 효과적인 절차와 공정을 개발/개선하기 위해 노력하며 이를 바탕으로 최상의 결과를 얻고자 하는 의지
주도성	요구수준 이상의 업무를 수행하여 기대치 이상의 성과를 올리고 수행과정에서 적극적으로 업무를 추진하는 자세
정보 수집 및 분석	업무를 수행하고 당면과제들을 해결하는 과정에서 특정 이슈나 프로세스에 대한 정보를 수집하고 조사 자료를 구조화하며 그 분석 결과를 해석하는 능력
자기 개발	환경 변화를 항상 예의주시하여 자신의 적응력을 향상시키며, 자신의 해당 업무 수행에 요구되는 새로운 기술과 지식을 끊임없이 습득/배양하려는 자세
의사결정	관련 자료 및 정보를 근거로 문제점 및 상황을 분석하고 이를 해결하기 위해 신속, 정확한 결정을 내리는 능력
프로정신	업무를 수행함에 있어서 작은 오류나 과오를 적당히 수용하지 않고 자기합리화하지 않으며 2류와 타협하지 않으려는 의지
비즈니스 마인드	회사가 추구하는 방향성에 따라 자신의 업무 수행 행동을 일관적으로 유지하려 하며, 공적인 영역과 사적 영역을 항상 분리하여 사고하는 자세
문제해결	업무추진 또는 처리 시 발생하는 문제에 대한 정확한 원인을 파악하고, 적절한 정보 및 경영자원을 활용하여 대안을 개발하여 적기에 문제를 해결/처리하는 능력
프리젠테이션	보고서의 최종 수요자 입장에서 필요한 핵심적 내용을 논리적이고 간결한 형태로 구성하여 효과적으로 전달하는 역량
재무분석	각종 재무 정보의 수집 및 분석을 통해 장단기 재무상황에 대한 정확한 내부 보고 및 향후 전략적 의사 결정의 기본 자료로 활용할 수 있는 능력

2 성취행동 (2)

역량명	정의
고객 Needs 분석	고객의 Needs를 수시로 수집하고 효과나 영향을 분석하여 제품 또는 서비스 개선에 반영함
상품개발	상품이나 서비스에 대한 고객의 요구사항 및 환경변화를 지속적으로 반영하여 수익을 극대화할 수 있는 상품을 개발함
서비스 지향	업무를 수행함에 있어 내외부 고객의 관점에서 처리하며, 고객을 위한 서비스 제공 시 사명감을 갖고 수행함
사업감각	기획 및 예산 수립 개념을 활용하여 적시적이고 정교한 사업전략 및 기획안을 구성하고 단계별 실행계획을 작성함
시장 분석	상품 및 시장의 변화추세를 예측하여 향후 전략수립에 활용하기 위하여 문헌조사/인터뷰/고객방문/설문지 등의 방법을 통하여 정확한 정보를 수집, 분석하는 능력
목표설정	회사의 비전과 전략을 실현시킬 수 있는 도전적이고 명확한 목표를 설정함
전략 수립	시장을 정의하고 측정하며, 시장의 경쟁 상황 등을 정리하고 분석함으로써 사업수행에 필요한 적절한 경쟁전략을 도출하고 도출된 경쟁전략과 Align된 Action Plan 및 자원 계획을 수립할 수 있는 능력
프로세스 개선	업무 프로세스 및 공정의 개선 방안을 지속적으로 기획/개발하여 실무에 응용함으로써 업무 효율성 및 효과성을 제고하는 능력
기술적 우수성	업무에 도움이 되는 전문적 기술 지식/역량을 지속적으로 개발하고 획득하는 능력
상품/서비스 포지셔닝	회사의 상품 및 서비스에 대한 정확한 이해를 토대로 목표 고객(그룹)의 Needs에 맞는 상품과 서비스를 제공함으로써 고객에 대한 효율적인 마케팅을 전개함
상담기법	내외부 고객의 고충 및 견해를 수용하고 이에 대한 적절한 Feedback을 제시하기 위해 고객의 견해에 귀를 기울이고 자유롭게 이야기를 이끌어 내는 능력

3 대인관계

역량명	정의
대인 이해	타인을 이해하려는 욕구를 함축하며, 정확한 경청, 타인이 표현하지 않거나 부분적으로 표현한 생각, 감정, 관심사를 이해하는 능력
고객 지향성	고객의 입장에서 생각하고 고객의 기대 및 요구사항을 신속하게 수용하여 대안을 제시함으로써, 고객의 요구를 효과적으로 충족시키고, 이를 통해 고객의 만족과 감동을 이끌어 내는 역량
의사소통	상대의 기대나 욕구를 명확히 이해하고 이슈를 정확히 확인하며, 동시에 자신의 의사나 요구사항 등을 다양한 방법을 통해 명확하고 알기 쉽게 표현하고 전달할 수 있는 능력
협상/교섭력	상대방과 자신 각자의 요구사항 및 의견 사이의 격차를 최소화하면서 최대한 상호 win-win할 수 있는 타협점을 이끌어 낼 수 있는 능력
팀워크와 협력	팀원을 포함한 비롯한 이해 관계자들과 협력적인 관계를 유지하고, 이러한 관계를 효과적으로 업무 수행에 연결시켜 긴밀한 협력을 통해 팀의 목표를 완수해 내는 능력
고객응대력	고객의 Needs에 맞는 적절한 응대를 통해 고객이 만족하는 서비스를 제공함
갈등 해소	업무상 혹은 개인간 발생하는 다양한 갈등상황에 있어서 적극적으로 이를 타개하기 위해 노력하고 그러한 불편한 상황에서 최대한 신속히 벗어나기 위해 먼저 나서는 자세

4 관리일반

역량명	정의
직원 능력개발	한 사람 또는 그 이상의 타인들을 지도하거나 키워주고하는 의도, 타인의 학습을 촉진하고 개발하려는 진솔한 의도와 개발 필요점에 대한 적절한 분석 및 지도 행위
지휘/지도력	타인에게 자신의 뜻을 따르도록 하려는 의도를 나타내는 역량. 개인적인 권력이나 직위에 따른 권한이 조직의 장기적 이익에 공헌되도록 활용함
변화관리	변화의 목적과 방향을 정해 지속적으로 변화를 추진하고 그 과정을 공유/모니터링/Feedback 함으로써 직원들을 변화 과정에 참여시키고 조직의 변화를 촉진하려는 노력
성과관리	조직의 목표와 개인의 목표가 연계되도록 계획을 수립하고, 수립된 계획을 달성하기 위하여 지속적인 관리를 하며, 달성한 성과를 정확하고 공정하게 평가하여 조직 및 개인의 성과를 극대화 시켜 나가는 행위
업무설계 및 조직화	전략적 목표달성을 위해 수행되어야 할 과제들을 설정하고 실행의 우선순위와 구성원의 역량을 고려하여 최적의 사람에게 할당하는 역량
자원관리	업무의 효과적 추진을 위하여 필요로 하는 자원(인적,물적)들을 효과적으로 계획/관리하는 역량
위험관리	기업위험의 돌발 상황을 예측하고, 발생시 위험요인이 회사에 미치는 영향을 최소화하고 오히려 위험요소를 기회요인으로 전환하기 위하여 거시적인 안목에서 유연하고 신속하게 대처하는 역량
조직관리	부문간, 구성원간의 장벽을 허물어 정보와 아이디어가 원활히 공유될 수 있도록 하고, 핵심가치 및 문화를 계승 발전시킴으로써 회사의 안정성과 지속성을 유지할 수 있는 역량
업무관리	개인의 업무수행시 필연적으로 수반되는 문서화 및 공유, 일정관리 등과 같은 부가 업무 처리 능력
업무수준 관리	효율적인 업무처리와 양질의 서비스 제공을 위해 업무에 집중하고 지속적으로 모니터링 하여 향후 업무처리 및 서비스 제공 시 반영함
조율 및 중재	조직 상하간, 또는 각 부서간 의견을 조율하여 회사의 이익을 극대화 할 수 있는 전략 및 비전을 수립함
조정 및 통합)	각 프로세스/공정 간 자원 배분 요구의 적절성을 판단하여 전체 프로세스의 수익성 극대화 및 기회비용 최소화의 관점에서 자원 배분 요구를 적절히 조정, 통합하는 능력

5 대인 영향력

역량명	정의
영향력	자신의 목적에 대한 지원을 얻어내기 위해 강력한 인상을 심어주고, 확신시키고, 설득하려는 의도 또는 타인에게 어떤 영향을 행사하려는 욕구
신뢰	타인을 존중하고 능력에 대한 기본적인 믿음을 가지고 응대하며 동료나 상사 및 고객과의 약속한 바를 스스로 지키고 유지함으로써 믿음을 형성하는 역량
조직인식	자신이 속하거나 관련된 조직, 또는 보다 넓은 조직적 환경 하에서 권력 관계를 파악하는 능력으로, 결정권자나 결정권자에게 영향을 미칠 수 있는 사람을 파악하는 능력, 특정 사건이나 상황이 조직 내의 개인이나 집단에 미치는 영향을 예견하는 능력 등을 포함함
관계형성	업무 목표를 달성하기 위해 현재 또는 미래에 유용한 내/외부 고객들과 우호적인 관계를 형성하거나 유지하려는 태도
동기부여	부하 직원들이 업무에서 성과를 발휘하고 상위 수준에 도전할 수 있도록 업무성과에 대한 Feedback을 제공하거나 발전을 위해 독려/지원하는 능력
비전 제시	미래 환경을 개념화하고 장기간의 성공을 보장하기 위해 어떤 요구가 수행되어야 하는지에 대한 명확한 이미지를 설정하고 이를 전체 구성원들과 공유하는 역량
임파워먼트	조직구성원들에게 적절하게 책임과 권한을 분배하며 주도적으로 업무목표를 달성할 수 있도록 여건을 마련해주고, 효율적인 업무수행을 위해 권한을 부여하는 역량

6 개인 효과성

역량명	정의
자기 조절	타인의 반대나 적대적인 반응에 직면했을 때, 또는 업무로 인한 스트레스를 경험할 때, 부정적인 행동을 취하고 싶은 유혹과 감정을 조절하여 긍정적 시각을 견지하는 역량
자긍심	주어진 과제를 해낼 수 있다는 자기 능력에 대한 신념으로, 상황이 어려워 지는 경우, 결정을 내리거나 여론을 조성하고 실패를 전화위복의 계기로 삼으려 하는 경우에 나타나는 자기 능력에 대한 자신감
유연성	다양한 상황, 개인 또는 집단 등에 대하여 자신을 융화시키고 이들과 함께 효율적으로 일을 처리해 나갈 수 있으며, 목표달성을 위해 필요할 경우 일반적인 접근방식 혹은 방법을 변화시킬 수 있는 능력
조직 몰입	개인이 자신의 행동을 조직의 우선 순위와 목표에 부합되도록 하고 조직의 목표 달성을 촉진시키는 방향으로 나아가거나 조직의 필요에 맞게 조정하는 능력이나 의지
혁신성	끊임없이 자신을 개발하고 업무방식을 개선함으로써 조직의 비전 달성에 필요한 새롭고 긍정적인 변화를 추구하여 목적을 달성하려는 태도
성실성	업무추진에 있어 원칙에 충실하며 정직하고 일관성 있게 업무를 처리함으로써 끝까지 책임을 완수하려는 태도
지속적 추진력	목표를 달성하기 위한 열정과 끝까지 노력하려는 자세, 저항이나 장애에 쉽게 굴복하지 않으려는 태도 및 의지
창의성	고정관념에서 탈피하여 문제의식을 갖고 새로운 방법 및 아이디어를 도출하고 이를 구체화시켜 가치를 창출하는 능력
공정성	조직의 근간이 되는 기본과 원칙을 준수하며, 투명하고 정직하게 일을 처리하는 자세
도전정신	업무 수행에 있어 적극적/진취적으로 생각하고 보다 높은 성과기준을 달성하기 위해 끊임없이 노력하며 과감히 현상을 타파하여 난관을 극복하고자 하는 태도
위험감수	불확실한 상황에서도 약속을 하거나 혹은 행동을 취하려는 의지
결단력	예기치 못한 돌발적 상황이 발생할 경우에도 침착하고 신속하게 대처하며 추진방향을 명확히 설정하는 역량
근무태도	공과 사를 명확하게 구분하고, 바람직한 직장 매너로 원만한 대인관계를 형성함
책임감	업무수행에 따라 예측되는 책임을 명확히 인식하며, 책임 완수를 위해 노력하고 자신이 내린 결정과 행동, 그리고 그 결과에 대하여 분명한 책임을 짐
판단력	의사결정을 위한 정보가 불충분하고 다소 불확실한 상황에서도 의사결정의 파급효과를 예측하여 신속/정확하게 판단할 수 있는 능력
인간미	자신을 희생해서라도 상대방을 진심으로 아끼고 보살피는 마음
도덕성	인간으로서 마땅히 지켜야 할 도리로서, 양심과 사회규범에 따라 올바르게 행동하는 것
에티켓	비즈니스맨끼리 모였을 때의 질서에 관한 것으로, 나라에 따라 다른 문화를 인식하고 존중하는 자세