

평등한 기회, 공정한 과정

편견없는 채용

심력평가 채용

지방공공기관 블라인드 채용 가이드북

편견없는 채용·실력평가 채용

지방공공기관
블라인드 채용 가이드북

CONTENTS

제1장. 블라인드 채용이란?	3
제2장. 실력(직무능력) 평가란?	9
제3장. 채용계획 수립은?	13
제4장. 모집공고의 이해?	19
제5장. 어떻게 선발할 것인가?	29

편견없는 채용 · 실력평가 채용

지방공공기관
블라인드 채용 가이드북



블라인드 채용이란?

1



블라인드 채용

블라인드 채용의 의미

- 채용과정(입사지원서·면접) 등에서 편견이 개입되는 출신지, 학력 등 불합리한 차별을 야기할 수 있는 항목을 요구하지 않고,
- 실력(직무능력)을 평가하여 인재를 채용하는 방식을 의미함
* 해외에서는 익명지원서(Anonymous Resume)를 통해 인종·성별·나이 등의 차별적 요소를 제거하는 목적에서 도입

블라인드 채용 주요 도입내용

- ① 입사지원서에 인적사항 요구 금지
 - 채용시 입사지원서에 인적사항 요구를 원칙적으로 할 수 없음
 - 인적사항은 출신지역, 가족관계, 신체적 조건, 학력 등을 의미
* 신체적 조건 : 키·체중, 용모(사진 부착 포함)
 - 다만, 신체적 조건·학력은 채용 직무를 수행하는데 있어, 아래와 같이 반드시 필요하다고 인정될 경우 예외로 함
 - 특수경비직 채용시 시력·건강한 신체요구, 연구직 채용시 논문·학위 요구 등
 - 지역인재 채용 : 최종학교명 → 최종학교 소재지로 변경
 - 사진은 응시자 모두 서류전형이 없이 필기시험을 볼 수 있는 경우 입사지원서에 요구 가능

입사지원서

1. 입사지원서 구성

- 인적사항

지원자를 식별, 관리하기 위한
최소한의 정보로 구성

- 교육사항

학교와 학교이외의 기관에서
이수한 과목내용 기입

- 자격사항

해당직무와 관련 있는 자격만을
명시

- 경험 및 경력사항

지원하는 직무와 연관성이
있는사항을 기입

* 경험 : 금전적 보수를 받지 않고
수행한 연구회, 온라인
커뮤니티 등 활동

*경력 : 금전적 보수를 받고
수행한 활동

블라인드 채용 입사지원서 (추가항목 포함) 예시

1. 인적사항				
지원구분	신입() , 경력()	지원직무		접수번호
성명	(한글)			
현주소				
연락처	(본인휴대폰)	전자우편		
	(비상연락처)			
최종학교 소재지	지역인재 응시자 확인	가점항목	<input type="checkbox"/> 장애대상 <input type="checkbox"/> 보훈대상	
추가항목	<input type="checkbox"/> 지역인재(예-지방대학) <input type="checkbox"/> 기능인재(예-고졸인재) <input type="checkbox"/> 청년 <input type="checkbox"/> 여성과학기술인			

2. 교육사항		
* 지원직무 관련 과목 및 교육과정은 이수한 경우 그 내용을 기입해 주십시오.		
교육구분	과목명 및 교육과정	교육시간
<input type="checkbox"/> 학교교육 <input type="checkbox"/> 직업훈련 <input type="checkbox"/> 기타		

직무관련 주요내용

3. 자격사항					
* 지원직무 관련 국가기술/전문자격, 국가공인민간자격을 기입해 주십시오.					
자격증명	발급기관	취득일자	자격증명	발급기관	취득일자

4. 경험 혹은 경력사항				
* 지원직무 관련 경험 혹은 경력사항을 기입해 주십시오.				
구분	소속조직	역할	활동기간	활동내용
<input type="checkbox"/> 경험 <input type="checkbox"/> 경력				

*직무활동, 동아리/동호회, 팀 프로젝트, 연구회, 재능기부 등 주요 직무경험을 서술하여 주십시오

직무관련 주요내용

위 사항은 사실과 다름이 없음을 확인합니다

지원일자 :

지원자 :

(인)

2. 입사지원서 개선 사항
(추가항목 반영)

① 기능인재(고졸인재)

- 기능인재(고졸인재)는 추가항목을 통해 확인 가능

<예시>

추가항목	<input type="checkbox"/> 고졸인재
------	-------------------------------

② 청년

- 청년 여부는 추가항목을 통해 확인 가능

<예시>

추가항목	<input type="checkbox"/> 청년
------	-----------------------------

* 청년고용촉진특별법 제5조(공공기관의 청년 미취업자 고용의무)에 따라 정년(15세 이상 34세 이하)에 해당하는지 확인

③ 여성과학기술인

- 양성평등목표제, 연구기관의 여성과학기술인 등은 추가항목을 통해 확인 가능

<예시>

추가항목	<input type="checkbox"/> 여성과학기술인
------	----------------------------------

* 여성과학기술인 육성 및 지원에 관한 법률 시행령 제13조(적극적 조치의 대상 등)에 따라 여성과학기술인에 해당되는지 확인



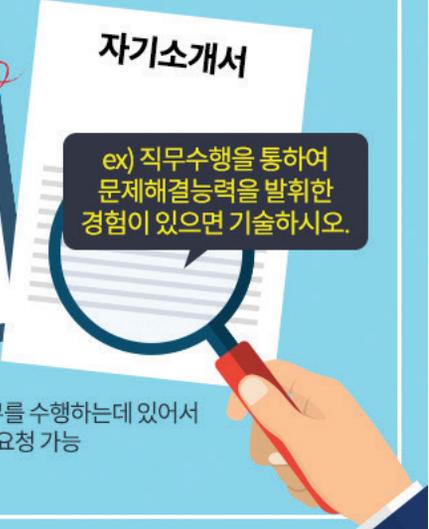
편견을 가질 수 있는 항목 삭제!

직무 관련 경험·경력 중심 평가



이력서

출신지역: _____
출신학교: _____
가족관계: _____
신체조건: _____



자기소개서

ex) 직무수행을 통하여
문제해결능력을 발휘한
경험이 있으면 기술하십시오.

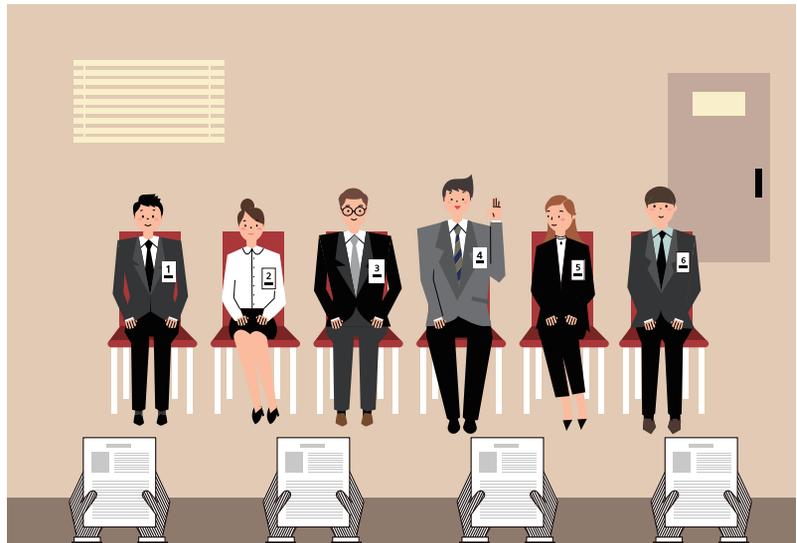
*신체적 조건, 학력 등이 직무를 수행하는데 있어서
필요하다고 인정되는 경우 요청 가능

블라인드 면접 실시

1. 면접위원에게 응시자의 출신지역, 가족관계, 학력 등 인적사항 정보 제공 금지
2. 면접위원은 응시자의 인적사항에 대한 질문 금지
* 면접관 사전교육을 반드시 실시해야 함

[면접관 면접시험 중 유의사항]

- 응시자에 따라 차별적 소지가 있는 질문은 삼가
* 성별, 연령(학번 포함), 학력(학위소지), 출신지역, 병역, 결혼여부 등
- 응시자가 개인 신상에 관한 사항을 언급할 경우 발언 제지
* 친·인척 중 유명 인사나 고위직이 있거나, 본인에게 유리한 성장배경, 가족관계, 사회경력 등의 의도적 전달 행위





2

실력(직무능력)
평가란?

2 • 실력(직무능력) 평가

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 스펙에서

직무와 관련된 스펙

- 법무·회계 직무 채용에서 관련 교육훈련 내용을 요구함
- 해외영업 직무 채용에서 어학평가요소(어학성적 등) 요구함
- 간호 직무 채용에서 간호사 자격증을 요구함

스펙(SPEC) = Specification

직무 관련 스펙



직무와 무관한 스펙



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' 자료 등을 활용하여 직무 수행에 필요한 직무능력을 분석하여 도출한다.

[직무능력 도출 방법]



직무능력채용 이란?

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

- ※ 직무능력채용에서의 '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

직무능력채용의 특징

- ① 구직자가 수행하게 될 직무에 초점을 두고 인재상을 설정하고, 이를 기반으로 선발 프로세스를 설계하고 선발도구를 개발한다.
 - 이를 위해, 직무내용과 직무능력을 규명하는 작업이 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 평가 이루어진다.
 - 면접전형에서는 직무능력에 초점을 맞춘 평가요소를 기반으로 구조화된 면접을 실시한다.

[기존 채용방식 vs. 직무능력 채용방식]

구분	기존 채용방식	직무능력 채용방식
채용공고	· 채용 직무내용과 직무수행 요건을 제시하지 않고, 일반적인 전형일정 방법만 제시	· 채용대상 직무의 내용, 세부수행 업무내용, 직무수행요건으로써의 지식, 기술, 태도 등을 명확히 제시
서류전형	· 직무와 무관한 가족관계, 인적사항, 어학점수, 해외연수, 수상경력 등을 요구	· 최소한의 인적사항, 직무와 관련된 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



3

채용계획 수립은?

3 • 채용계획

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

[채용 프로세스]

프로세스	내용	
채용 계획 (Planning)	Positioning	채용하고자 하는 직무를 명확히 선정함 (직무기술서)
	Targeting	채용 직무에 필요한 능력을 명확히 선정함 (직무명세서)
		
모집 (Recruiting)	Attracting	직무능력 모집공고문을 통해 직무에 적합한 인재의 자원을 촉진함
	Pre-screening	직무에 적합하지 않은 지원자들의 자진 철회를 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 총원 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.



채용 설계 단계



지원자 모집 단계



선발단계

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

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

- ① **직무분석** : 직무전문가(SME) 또는 국가직무능력표준(NCS)의 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

- 직무능력채용을 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 국가직무능력표준(NCS)의 직무 분류체계와 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 취업 준비생 입장에서는 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

- 직무능력채용 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 : 직무능력채용 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 : 직무능력채용의 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 직무능력채용에서 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.



4

모집공고의 이해?

4 • 모집공고

직무분석이란?

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

[직무분석 프로세스]

• 직무분석 계획수립	• 직무조사	• 직무기술서 개발	• 직무기술서 검토 및 확정
<ul style="list-style-type: none"> ■ 대상 직무 선정 ■ 직무분류 수립 ■ 직무조사 방법 수립 <ul style="list-style-type: none"> - 문헌조사, 설문, 인터뷰, 관찰 등 ■ 직무 전문가(SME) 의견수렴 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 직무조사 방법 실행준비 ■ 직무조사 실행 <ul style="list-style-type: none"> - 직무조사서 배포 - 직무전문가 인터뷰 실시 ■ 직무조사 결과 수집/분석 <ul style="list-style-type: none"> 의견수렴 - 문헌자료 수집 및 분석 - 직무전문가 내용 분석 - 직무전문가 인터뷰 내용 분석 ■ 분석 및 결과 취합 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 직무 내용 도출 <ul style="list-style-type: none"> - 해당 직무에서 수행하는 과업(task) 정리 ■ 직무요건 도출 <ul style="list-style-type: none"> - 해당 직무를 수행하는 필요한(KSAO) 정리 ■ 직무기술서 구성 <ul style="list-style-type: none"> - 직무내용 및 요건을 종합하여 직무기술서 양식으로 구성 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 직무전문가 검토회의 실시 <ul style="list-style-type: none"> - 직무내용 및 직무요건 검토 및 수정/보완 ■ 직무기술서 개발 완료

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 인적자원(HR) 활동(채용·배치, 교육·훈련, 승진평가, 보상)의 기초자료가 된다.

[채용에서의 활용]

구분	주요내용
직무기술서 (직무내용)	<ul style="list-style-type: none"> • 지원자에게 채용 직무를 설명하는데 활용 • 직무 관련 내용으로 서류, 필기, 면접도구 개발
직무명세서 (직무능력)	<ul style="list-style-type: none"> • 지원자에게 채용 직무 수행에 필요한 지식, 기술, 태도(KSAO)를 사전에 공고하는데 활용 • 해당 직무에 맞는 인재를 평가하기 위한 평가요소로 활용

직무기술서 개발

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

- 직무능력채용 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.

[직무능력채용 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 대외적 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 지적창 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.

**[직무능력채용
직무기술서(예시)]**

직무기술서

경영관리직군 경영기획

◆ **직무요건**

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

◆ **직무요건**

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			필기 전형	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	경영관리 직무관련 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		●			●			

✓ 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.

※ Matrix(매트릭스)에서 '●'으로 표기된 항목은 해당 선발도구로 평가가능하며 선택적으로 활용 가능함.

채용계획 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. 국가직무능력표준(NCS)에 도출되어 있는 직무정보(지식, 기술, 태도)를 활용하고, 이를 실제 채용 직무 특성에 맞게 수정하여 활용이 가능합니다.

채용공고문 이해

채용공고문이란?

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

[일반적 채용공고문 vs. 직무능력 채용공고문]

구분	일반적인 채용공고문	직무능력 채용공고문
목적	<ul style="list-style-type: none"> 일반적인 채용계획 및 지원방법을 알림 	<ul style="list-style-type: none"> 지원자가 직무를 이해하고 자신의 적합성 판단에 도움
내용	<ul style="list-style-type: none"> 채용계획 및 지원방법 <ul style="list-style-type: none"> - 채용분야, 채용인원 - 응시자격 - 우대사항 - 채용절차 및 추진일정 - 기타 유의사항 등 	<ul style="list-style-type: none"> 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	항목
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

[과거 채용공고문(잘못된 예)]

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

각 부문 경력 및 신입사원 공개채용

◆ 모집부문

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

직무능력 채용공고문

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

직무능력 채용공고문의 효과

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

[직무능력 채용공고문 예시]

[경영기획]

◆ 회사소개

· A건설은 대한민국 발전과 함께 곳곳의 도로, 철도, 교량, 항만 건축물, 주거시설 등의 사회 인프라 시설들을 건립하였으며 전 세계적 우수 건설 사업들과 함께 선진 기술 협정을 맺으며 국내뿐만 아니라 해외의 건설을 도맡아 건립하는 세계적 기업입니다.

◆ 모집정보

직무코드(D)	ABC1234-00	모집구분	신입
근무형태	정규직	모집기간	2017.03.01.-2017.03.25
모집회사	(주)A건설	주 근무지	서울(본사)
모집부서	경영관리본부	모집직무	경영기획

◆ 분류체계

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 절차

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) A사 인사팀 : 02-5555-1234

● 직무기술서 다운받기

채용공고문 다운받기

TIP.

채용공고에는 직무기술서를 사전 공개 해야합니다.

※ 다운받기 방법 이외에도 직무기술서의 직무수행요건을 채용공고에 포함시키는 것도 가능

채용공고문 개발

채용공고문의 구성

[직무능력 채용공고문 항목]

직무능력 채용공고문은 채용계획 단계에서 도출한 채용계획과 직무분석을 통해 도출한 직무내용 및 직무능력을 결합하여 개발한다.

구분	항목	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

✓ 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.

- 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·성과급 등 기존 명시된 내용과 다른 근로조건 변경

채용공고문 개발

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

[채용공고문 개발 프로세스]

프로세스	내용
채용계획 정리	<ul style="list-style-type: none"> ● 채용 전형별 진행 및 지원자 안내 일정 확정 <ul style="list-style-type: none"> - 모집공고기간, 지원서 접수기간, 서류전형 합격자 발표일, 면접일정 등 ● 채용 전형별 평가방법 내용 확정 <ul style="list-style-type: none"> - 서류전형 우대조건, 검사 영역, 면접방식 등
직무기술서 확인 (직무 설명자료)	<ul style="list-style-type: none"> ● 채용 직무에 해당하는 직무기술서 구비 ● 직무기술서가 없거나, 직무내용이 변경된 경우 현업부서와 논의하여 신규개발 및 업데이트
지원자 유인정보 정리	<ul style="list-style-type: none"> ● 채용 직무 지원자 pool을 유인(attraction)할 수 있는 정보 취합 <ul style="list-style-type: none"> - 복리후생, 경력개발, 자기개발 지원제도 등 ● 지원자들이 입사 후 직무에 대해 만족할만한 정보 취합 <ul style="list-style-type: none"> - 기업 비전, 기업 사진, 선배들의 이야기 등
채용공고문 구성	<ul style="list-style-type: none"> ● 1, 2, 3단계에 정리된 정보를 취합하여 공고문 형태로 구성 ● 채용공고문의 내용이 효과적으로 홍보 될 수 있도록 디자인적인 효과 추가



5

어떻게
선발할 것인가?

5 • 선발방법

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×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.

[직무능력채용 평가도구 특징]

✓ 컨설턴트 Comment

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

평가도구	주요 내용
입사지원서	<ul style="list-style-type: none"> • 기업이 지원자를 평가할 목적으로 직무관련 사항을 기재토록 하는 지원서 • 인적사항, 교육, 경험(경력), 자격 등
자기소개서	<ul style="list-style-type: none"> • 기업의 핵심가치, 인재상 직무능력과 관련된 사항을 확인할 수 있도록 구체적으로 설계된 지원자 소개서
경험(경력)기술서	<ul style="list-style-type: none"> • 입사지원서에 기재한 경험(경력)사항을 보다 상세하게 기술한 기술서



서류전형 평가

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

[서류전형 평가 프로세스]

✓ 정량적 평가: 지원서 항목별 평가기준(평가요소, 점수기준, 가중치 등)을 설계하여 정량적 수치에 의해 평가

✓ 정성적 평가: 자기소개서, 경력기술서 등에 대해 정성적으로 평가

프로세스	내용
지원자격 확인	<ul style="list-style-type: none"> • 채용 모집 시 공고한 지원자격 요건을 지원자가 충족하는지 여부를 확인 • 지원자들이 입력한 내용이 중복이나 잘못 기입된 것이 없는 지 검토
정량적 정성적 평가	<ul style="list-style-type: none"> • 사전에 설계된 KSA(지식, 기술 태도)에 대해 정량적, 정성적 방법을 통해 평가
가점 부여 및 지원자 순위도출	<ul style="list-style-type: none"> • 채용 관련 법규 및 지침에서 규정하고 있는 우대사항을 확인하고 가점을 부여 • 가점 부여 후 서류전형 평가결과에 따라 지원자의 순위를 부여
서류전형 평가결과의 검토	<ul style="list-style-type: none"> • 서류전형과 관련하여 지원자가 제출한 서류 내용의 사실여부를 검토한 후, 이상이 없으면 결과를 확정
서류전형 결과 발표	<ul style="list-style-type: none"> • 결과 확정 후 전형결과를 메일, 문자 등의 수단을 통해 안내

- ① 지원 자격 확인 : 지원자가 업무를 수행하기 위해 필요한 최소한의 KSA(지식, 기술, 태도)를 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(내부협약)가 불가능한 경우
- ② **변별 가중치**- 직무 특성 상 일부 평가항목이 상대적으로 중요하다고 판단될 경우- 가중치 부여 의사결정을 위한 내부협약이 가능한 경우

③ 정성적 평가 : 자기소개서, 경험(경력)기술서, 평가방법

프로세스	내용
자기소개서 질문 개발	<ul style="list-style-type: none"> • 자기소개서 평가요소를 도출 • 지원동기, 조직적합성, 직무적합성 등 관련하여 질문 문항 개발 • 위 사항을 입사지원서 개발 단계에 수행
자기소개서 평가기준 개발	<ul style="list-style-type: none"> • 동일한 기준으로 자기소개서를 평가하기 위해 '평가기준 척도'를 개발하고 적용
자기소개서 평가 및 활용	<ul style="list-style-type: none"> • 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.

직무능력채용 서류전형 도구

직무능력채용 입사지원서

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

[기존 입사지원서 직무능력 입사지원서]

구분	기존 입사지원서	직무능력 입사지원서
목적	<ul style="list-style-type: none"> 지원자의 기본정보 수집의 목적 	<ul style="list-style-type: none"> 지원자의 기본적인 직무수행 요건(직무능력) 파악의 목적
내용	<ul style="list-style-type: none"> 지원자의 신상정보(사진, 연령, 본적, 가족사항, 취미/특기, 혈액형 등)와 기본적인 학력 등 스펙에 대한 항목으로 구성 	<ul style="list-style-type: none"> 직무와 관련있는 교육, 훈련, 경험(경력) 자격사항으로 구성

✓ 컨설턴트 Comment

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

※ 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.



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 성과와 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 사업들을 알리는 대화적 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.
- 경영사 분석을 통해 회사의 경영성과를 비교한다.
- 영업 전략 수립, 프로젝트의 기획 및 개발 등 각종 사업을 기획한다.
- 당해년도 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.
- 장기 간행물, 홍보자료 등 지참각 자료를 제작하거나 일부에 의뢰한다.
- 신문, 방송 등 대외기관에 사업 성과 관련 보도자료 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, 일정을 어떻게 추진해 나갈지를 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 수익 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

직업기초능력

- 기업을 수행함에 있어 글과 말을 읽고 들음으로써 다른 사람이 뉘한 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 이관한 정보를 활용하고, 이러한 재 과정에 컴퓨터를 사용하는 능력이다.
- 대인관계능력: 업무를 수행함에 있어 정확하게 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

교육사항	<ul style="list-style-type: none"> 직무기술서 내용 중 '필요 지식/기술'을 확인하고 해당 지식/기술을 배우는 학문명으로 변경하여 구성함
경험/경력사항	<ul style="list-style-type: none"> 직무기술서 내용 중 '직무 관련 경험/경력'내용을 확인하여 구성함
자격사항	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 행동지표의 발휘가 요구되는 지원자 수준의 행동·사례를 탐색
자기소개서 질문 개발	<ul style="list-style-type: none"> 지원자의 과거 경험 또는 특정 상황에서의 대처 행동을 기술하도록 하는 자기소개서 문항을 개발
평가척도 개발	<ul style="list-style-type: none"> 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
<ul style="list-style-type: none"> 지원자들이 질문의 의도를 쉽고 명확하게 파악할 수 있어야 함 	<ul style="list-style-type: none"> 모든 지원자들이 충분히 기술할 수 있는 질문이어야 함 	<ul style="list-style-type: none"> 지원자가 거짓으로 기술할 가능성을 줄여야 함 	<ul style="list-style-type: none"> 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 보이며서 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.
<p>◆ 고객지향 질문내용</p> <p>"회사, 인턴, 아르바이트 등의 경험을 하면서 고객의 요구와 기대를 파악하고, 이를 충족시키기 위해 노력했던 경험에 대해 작성해 주시기 바랍니다."</p>		
<p>◆ 자기소개서 작성 Point</p> <ul style="list-style-type: none"> - 고객의 요구나 기대를 파악하기 위해 구체적으로 어떠한 노력을 했는가? - 고객에게 최상의 서비스를 제공했던 구체적인 사례는 무엇인가? 그 결과는 어떠한가? 		
<p>◆ 평가(평정) Point</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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 		<p>◆ 기술내용에 대한 가감기준</p> <ul style="list-style-type: none"> - 기술내용의 성실성(+), 역량간 동일내용 복사 혹은 기술불량 부족(-) - 구체적인 사례기술(+), 원론적인 이야기나 자기가치관 기술(-) - 역량 및 질문과 무관한 내용(-) - 오타 및 부정확한 문법으로 기록내용에 대한 평가가 불가시(최저점) <p>◆ 평정척도</p> <ul style="list-style-type: none"> - 1~5점 척도 이용 - 역량별 평정 후 최종 합산값 산출

[자기소개서 양식변화(예시)]

기존 자기소개서 양식



직무능력채용 자기소개서 양식

자 기 소 개 서	
1. 자기 소개	
성장 과정	경영관리직군_경영기획
성격의 장단점	<p style="text-align: center;">자 기 소 개 서</p> <p>·지원분야와 관련된 본인의 보유 역량을 기술하십시오.</p>
생활 신조	
특기 사항	<p>· 조직이나 팀에 속해 어떠한 목표를 달성하기 위해 새로운 아이디어를 제안하고 기획했던 사례를 기술해 주십시오.</p>
지원동기 및 입사후 포부	<p>· 어떠한 목표를 달성하고자 철저하게 계획을 수립하여 실행에 옮겼던 경험에 대해 기술해 주십시오.</p>
	<p>· 공동의 목표를 위해 협업하는 과정에서 자신과 다른 의견을 가진 사람과 적극적인 의사소통을 통해 해결했던 경험이 있다면 구체적으로 기술해 주십시오.</p>
	<p>*출신지역, 가족관계, 학력 등을 암시하는 내용 기재 금지 *A4용지 3매 이내로 본인이 직접 작성 바랍니다.(대리 작성, 허위 작성시에는 합격 취소 등 불이익 부과)</p>
	<p style="text-align: center;">본인은 상기 사항에 허위사실이 없음을 확인합니다.</p> <p style="text-align: center;">년 월 일</p> <p style="text-align: center;">작성자 : (서명)</p>

- 성장과정, 성격의 장단점 등 개인사적인 질문으로 구성된 기존 자기소개서 양식

- 지원자의 직무능력을 평가할 수 있는 구체적인 질문으로 구성된 직무능력채용 자기소개서

필기전형

필기전형이란?

채용 직무에 필요한 직무능력을 지필형태로 평가하는 과정이다.

※ 직무능력채용에 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?



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. 채용계획 단계에서 설계한 '직무능력×평가기법'을 적용한다.

채용 직무		면접전형			
		경험 면접	상황 면접	발표 면접	토론 면접
경영관리					
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

구조화 면접 / 비구조화 면접

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

✓

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.

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

면접의 유형(기법)에 따른 구분

구술면접 / 시뮬레이션 면접

- 각 면접방식의 특성과 비용 및 운영 측면을 고려하여 면접기법을 선택

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, 다대1 면접을 하는 것이 면접의 공정성, 효과성, 정확성 측면에서 좋습니다.

일대일 면접, 다대1 / 다대다 면접

· 면접의 타당도와 공정성을 고려하여 면접을 실시한다.

구분	일대일면접	다대1 / 다대다 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

직무능력채용 면접도구

[직무능력채용 경험면접 도구]

지원분야	지원자	면접관	(인)	
경영관리직무				
<p>계획력</p> <p>· 일의 절차, 방법, 규모, 일정을 어떻게 추진해나갈지를 구체적으로 계획한다.</p>				
주질문	세부질문			
<p>A. 어떤 일을 진행하며 한정된 자원을 효과적으로 잘 활용했던 경험에 대해 이야기해주시기 바랍니다.</p>	<p>[상황 및 과제] 사례와 관련해 당시 상황에 대해 이야기해주시기 바랍니다. 언제 있었던 일이며, 관련된 인물은 누구입니까? [역할] 당시 본인이 맡았던 역할은 무엇이었습니까?</p>			
<p>B. 리더로서 구성원들에게 역할을 잘 배분함으로써 맡은 일을 잘 수행한 사례가 있다면 이야기 해주시기 바랍니다.</p>	<p>[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?)</p>			
<p>C. 어떤 일을 진행하기에 앞서 구성원들에게 이를 설명하고 방향을 제시했던 경험이 있으면 이야기해주시기 바랍니다.</p>	<p>[결과] 그래서 결과는 어땠습니까?</p>			
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 전략을 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.

[직무능력채용 상황면접 도구]

상황면접 질문 및 평가지

경영관리직무

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

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

질문
<p>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?</p>
<p>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?</p>

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 전략을 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.

[직무능력채용 발표면접 도구]

경영관리직무

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 정해진 답은 없으며, 내용의 근거와 논리로 안을 만들어 주십시오.
 ※ 평가를 위해 일부 자료는 각색되었습니다.

- 정년 연장 및 임금 피크제 도입에 따라 A사는 2025년까지의 직급별 인력 구조를 예측하였고, 미래에는 전체 인력 중 근무의 비중이 거의 3명 중 2명이 간부인 고직급화 현상이 심각해질 것임. 이에 따라 A사는 조직 내 중장년층 인력 활용을 통해 기업 경쟁력 및 생산성을 제고시키는 방안을 기획하고자함.
- A사 내부 인력의 고령화 및 고직급화 현상은 2025년까지 지속적으로 진행되어 기업의 인력운영에 장기적으로 영향을 미칠 것이며, 이러한 현상은 물연적으로 상위 직역의 부족 현상을 심화시키고 인건비를 증가시킴.
- 정년 연장에 따라 인건비 부담의 증가와 중장년층 인력 활용의 어려움이 A사의 가장 심각한 문제로 대두되고 있으며, 인건비 부담 - 고령화로 인한 생산성 저하 - 인사적체 등 인사관리 부담 - 신규채용 감소 등을 우려하고 있음.
- A사 인력 운영상의 가장 큰 문제점은 인건비 부담이지만, 정년 연장은 단순한 근무기간 연장을 넘어 다양한 영역들과 밀접히 연관되어 있는 내부노동시장 특성 이기 때문에 임금제도뿐만 아니라, A사의 인적자원관리의 패러다임이 근본적으로 변화해야 함.

정년연장에 따른 A사 미래 인력구조

동종업계 기업들과 임금 비교

경영관리직무

발표면접 평가지

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 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	기획력	• 조직의 비전과 목표 달성에 기여할 수 있는 타당한 새로운 아이디어 아이디어를 구성한다. • 아이디어를 실행에 옮기기 위해 수행해야 할 과제들을 규명한다 • 경영환경 변화와 이에 따른 조직의 변화방향을 분석하여 전략 수립 시 반영한다.
1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	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 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	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 해결해야할 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.

[직무능력채용 발표면접 도구]

[양영관리직군]

토론면접 과제 - 사내 피드백 문화 형성을 위한 방안

※ 지원자들은 이례에 제시한 자료를 검토한 뒤, 조 구성원들과의 논의를 통해 '사내 피드백 문화 형성'을 위한 방안 중 마련해야 합니다.
 ※ 지원자들은 자신의 아이디어가 선정될 수 있도록 노력하는 것 뿐만 아니라, 합리적이고 효과적인 채용 결은 도출을 위해 다른 지원자들과 적극적으로 협조하고 의견을 조정해 주시길 바랍니다.
 ※ 평가를 위해 일부 자료는 삭제되었습니다.

- 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 받는 것은 구성원들의 자기 개발 동기를 촉진시키고 결과적으로 업무 수행 향상에 긍정적인 영향을 미친다고 함.
- A사 또한 조직 구성원들의 성과 관리 시스템을 설계하던 중 피드백 문화 구축에 대한 관심을 갖게 되었고 사내 올바른 피드백 문화를 활성화시키기 위한 방안을 고민하고 있음.

A사의 피드백 문화 관련 설문조사 결과

<회사에서 업무 수행 시 직행들의 불안사항>

업무에 대한 피드백 부족	40.2%
자료 제공 후 기대하는 기다림	30.8%
업무시간 외 지시사항 전달	10.2%
기타	18.7%

* "제가 수행한 업무가 좋다면 구체적으로 어떤 점이 좋았는지, 부족했다면 단순한 지적이 아닌 이를 개선하는 데 도움이 되는 건설적인 피드백을 받고 싶어요."

경영관리직무

토론면접 평가지

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

· 각 역량별 기대행동이 면접이 진행되는 동안 지원자의 실제행동에서 어느 정도로 드러났는지에 따라 5점 척도로 평정해 주십시오.

평정	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: 행동중거가 거의 드러나지 않음	2: 행동중거가 약간 드러남	3: 행동중거가 중간 정도 드러남	4: 행동중거가 많이 드러남	5: 행동중거가 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 해결해야할 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(자문가수행영역)
 - 면접도구를 개발하는 것은 전문적인 영역으로 전문가가 수행해야 할 업무이다.
 - 인사담당자의 면접도구 개발에 대한 이해를 돕기 위해 내부자원과 국가직무능력표준(NCS)을 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	면접평가능력 정의 확인	
	행동지표개발	
	구술면접 도구 개발	(경험면접) 주 질문 만들기
		(상황면접) 주 질문 만들기
		추가(Probing)질문 만들기
		면접평가능력 정의 확인
	면접유형	방향 설정
		주제이슈선정
		면접 과제 설계
		과제 개발
점검단계	평가기준(척도) 및 가이드 개발	
	모의 테스트	
	수정 및 보완	

준비단계
▽
개발단계
▽
점검단계

준비단계		
1	채용설계 Matrix 확인	<ul style="list-style-type: none"> 채용 설계 시 각 전형별로 평가하고자 하는 직무능력(직무수행능력, 지식·기술·태도 등)을 확인
2	면접 평가 능력 확인	<ul style="list-style-type: none"> 면접전형에서 평가하고자 계획했던 직무능력과 그 정의를 확인 직무능력 외에 평가해야 할 요소들이 있는지 확인 (자사의 인재상 등)
3	평가도구 선정	<ul style="list-style-type: none"> 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.	<ul style="list-style-type: none"> 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.	<ul style="list-style-type: none"> 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.	<ul style="list-style-type: none"> 조직의 비전과 목표 달성에 기여할 수 있는 타당한 새로운 아이디어를 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.	<ul style="list-style-type: none"> 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.	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 평가 능력의 정의와 능력의 하위요소 정의를 확인
2	행동 지표 개발	<ul style="list-style-type: none"> 능력의 하위요소 별로 능력이 발현되었을 때 나타나는 대표적인 행동 예시들을 개발 핵심적인 행동 예시를 기반으로 행동지표를 개발
3	(경험면접) 주 질문 만들기	<ul style="list-style-type: none"> 지원자의 과거 경험 또는 특정 상황에서의 대처 행동을 묻는 주 질문을 개발 능력과 하위요소와 관련된 행동예시들을 참고하여 질문을 개발
4	(상황면접) 주 질문 만들기	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 평가 역량의 정의와 역량의 하위요소 정의를 확인
2	방향 설정	<ul style="list-style-type: none"> 해당 직무의 직무전문가와 논의하여 평가대상자(지원자)의 역할, 주요업무 등을 파악 과제분량, 면접 시간, 개발 일정 등에 대해 확정
3	주제 이슈 선정	<ul style="list-style-type: none"> SME(직무전문가) 워크숍 또는 인터뷰를 통해 직무와 관련된 과제 주제를 도출 주제 별 상황개요, 지원자가 해결해야 하는 과제를 정리한 주제안을 개발
4	과제 설계	<ul style="list-style-type: none"> SME(직무전문가)와의 회의를 통해 주제의 적합성, 난이도를 고려해 주제 확정 확정된 주제를 기반으로 과제 PLOT(자료구성 계획, 주제관련 핵심 이슈, 과제 유형) 개발
5	과제개발	<ul style="list-style-type: none"> 과제 설계에 따라 내·외부 자료를 수집하여 자료를 구성 과제 제시상황에 따라 자료를 각색
6	과제 평가기준(척도) 및 면접 가이드 개발	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> Pilot test를 통해 면접 질문의 객관성, 난이도 등의 적절성을 확인
2	최종 검토회의	<ul style="list-style-type: none"> Pilot test 결과와 개발된 과제·질문을 관련 직무 전문가와 최종 검토 과제·질문의 변별도, 난이도, 역량 평가 가능성을 중점적으로 검토
3	수정 및 보완	<ul style="list-style-type: none"> 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]

✓ 컨설턴트 Comment

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

- 면접대상자 수 : 8명
- 면접기법 : 발표면접(과제검토 30분, 면접15분), 구술면접(면접15분)
1인당 면접시간 : 30분
- 면접일정 : 반나절 면접실별
수용인원 : 10명 면접실개수 : 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 (구술면접)

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	3	5
10:00~10:15	8	4,5	3	1,2	7	6
10:15~10:30	1,2,3	5,6	4		3	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					

면접 운영 프로세스

구분	내용
운영 인원 확보	<ul style="list-style-type: none"> • 면접 설계에 따라 필요 인원 결정, 내부 또는 외부 인원을 기용 가능 • 외부 인원 활용 시, 위탁 업체와 논의
면접 전 사전 점검사항	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> • 면접 오리엔테이션 • 지원자 대상 면접준비실 및 면접대기실, 면접실 안내 • 면접관 대상 면접실 안내 • 면접기법 배포 및 회수, 면접 준비실 내 감독
면접 후	<ul style="list-style-type: none"> • 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 높이는데 도움

지방공공기관 블라인드 채용 가이드북

- 발행처 : 행정안전부 공기업지원과
- 발행일 : 2017년 9월

본 가이드북은 지방공기업 경영정보공개 시스템(cleaneye.go.kr)의 정보마당에도 게시되어 있습니다.

평등한 기회, 공정한 과정

지방공공기관 블라인드 채용
가이드북



행정안전부

03171 서울특별시 종로구 세종대로 209 정부서울청사
<http://www.mois.go.kr>