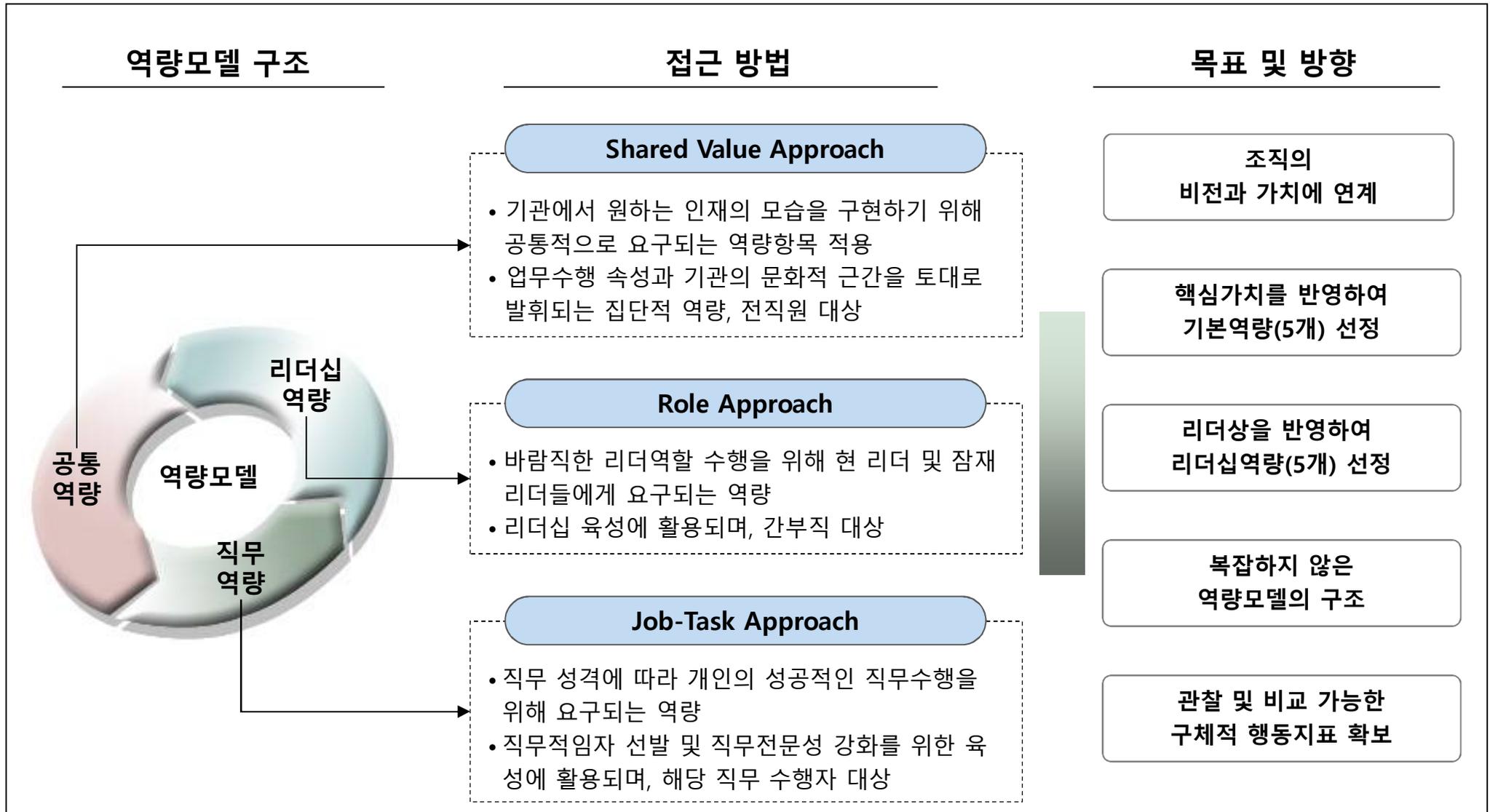

역량제고 모델 수립

1. 역량제고 모델 설정

■ 역량모델 구조

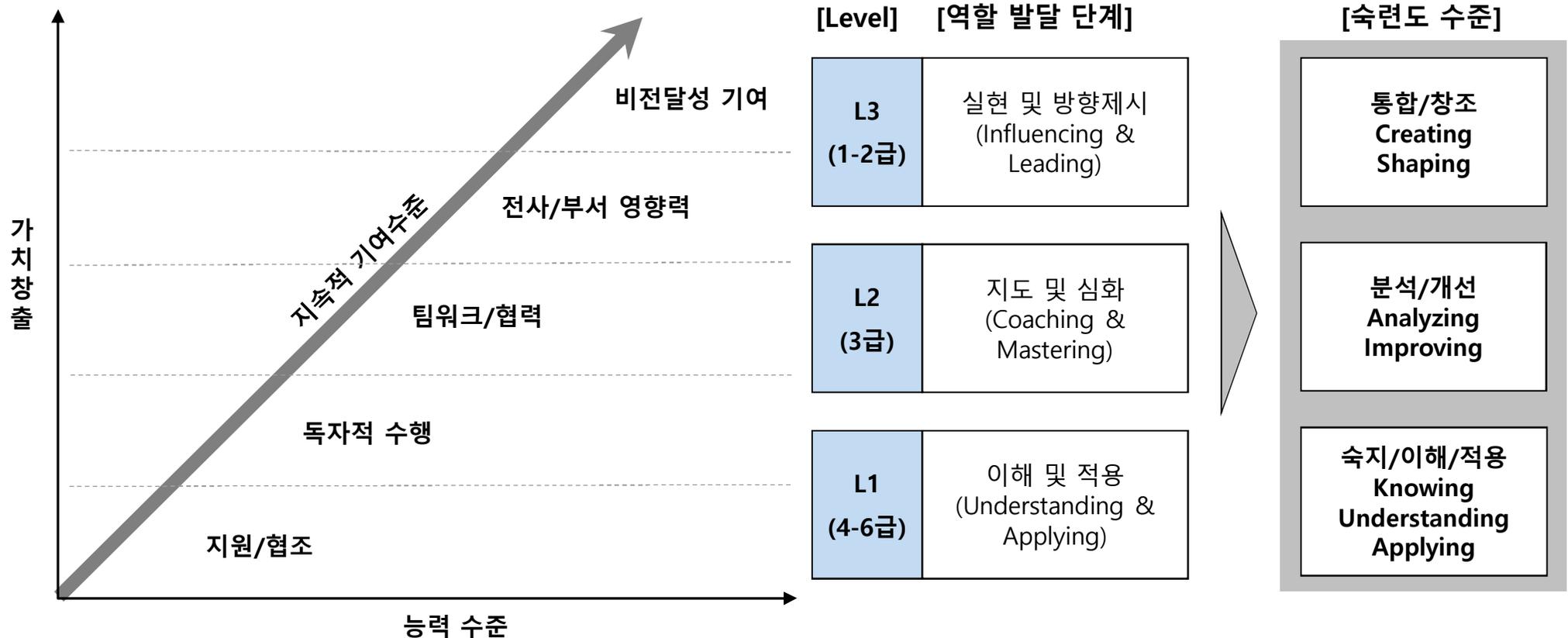


1. 역량제고 모델 설정

■ 단계별 행동지표 수준

일반적인 역할 발달 단계 및 기관의 현 직급체계를 고려할 때 3단계의 숙련도 수준을 정의하는 것이 바람직함

< 역량 단계별 숙련도 수준 >



1. 역량제고 모델 설정

■ 역량 모델링 절차

< 역량 모델링 Process >

Process	구분	준비	자료수집/분석	인터뷰/의견수렴	모델개발	검증 및 확정
Activity	기본역량	<ul style="list-style-type: none"> 모델개발 방법 선택 - Performance Approach 자료수집 방법 결정 	<ul style="list-style-type: none"> 핵심가치 및 경영방침, 인재상 검토 역량 관련한 Key-Word 도출 	<ul style="list-style-type: none"> SME 인터뷰 및 의견수렴 관련부서 의견수렴 	<ul style="list-style-type: none"> 기본역량 모델링 역량정의 및 행동지표 설계 	<ul style="list-style-type: none"> 역량 검증 주관부서 역량 타당성 검토 최종 확정
	리더십역량	<ul style="list-style-type: none"> 모델개발 방법 선택 - Role Approach 자료수집 방법 결정 - 설문, 역량 Pool 	<ul style="list-style-type: none"> 리더 역할 및 책임 정의 타기관 사례 분석 	<ul style="list-style-type: none"> SME 인터뷰 및 의견수렴 관련부서 의견수렴 	<ul style="list-style-type: none"> 리더십역량 모델링 역량정의 및 행동지표 설계 	<ul style="list-style-type: none"> 역량 검증 주관부서 역량 타당성 검토 최종 확정
	직무역량	<ul style="list-style-type: none"> 모델개발 방법 선택 - Job-Task Approach 자료수집 방법 결정 - 미팅, 업무분장표, 	<ul style="list-style-type: none"> 부서 업무분장표 과거 컨설팅 결과 타기관 사례분석 	<ul style="list-style-type: none"> SME 인터뷰 및 의견수렴 관련부서 의견수렴 	<ul style="list-style-type: none"> 직무역량 모델링 역량정의 및 행동지표 설계 	<ul style="list-style-type: none"> 역량 검증 주관부서 역량 타당성 검토 최종 확정

*SME : Subject Matter Expert, 직무전문가

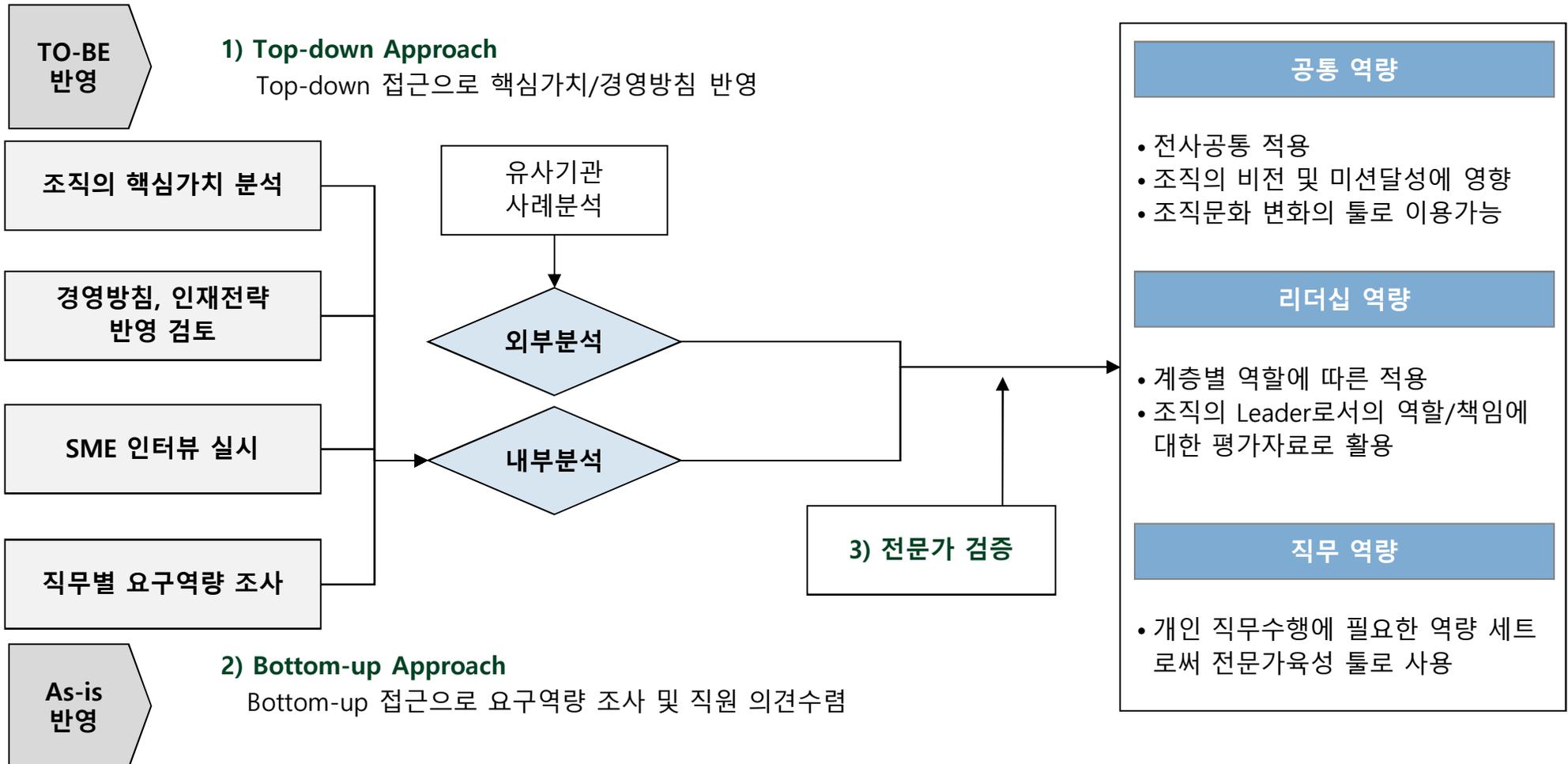
1. 역량제고 모델 설정

■ 역량모델의 설계

Effects

< 역량모델링 설계 >

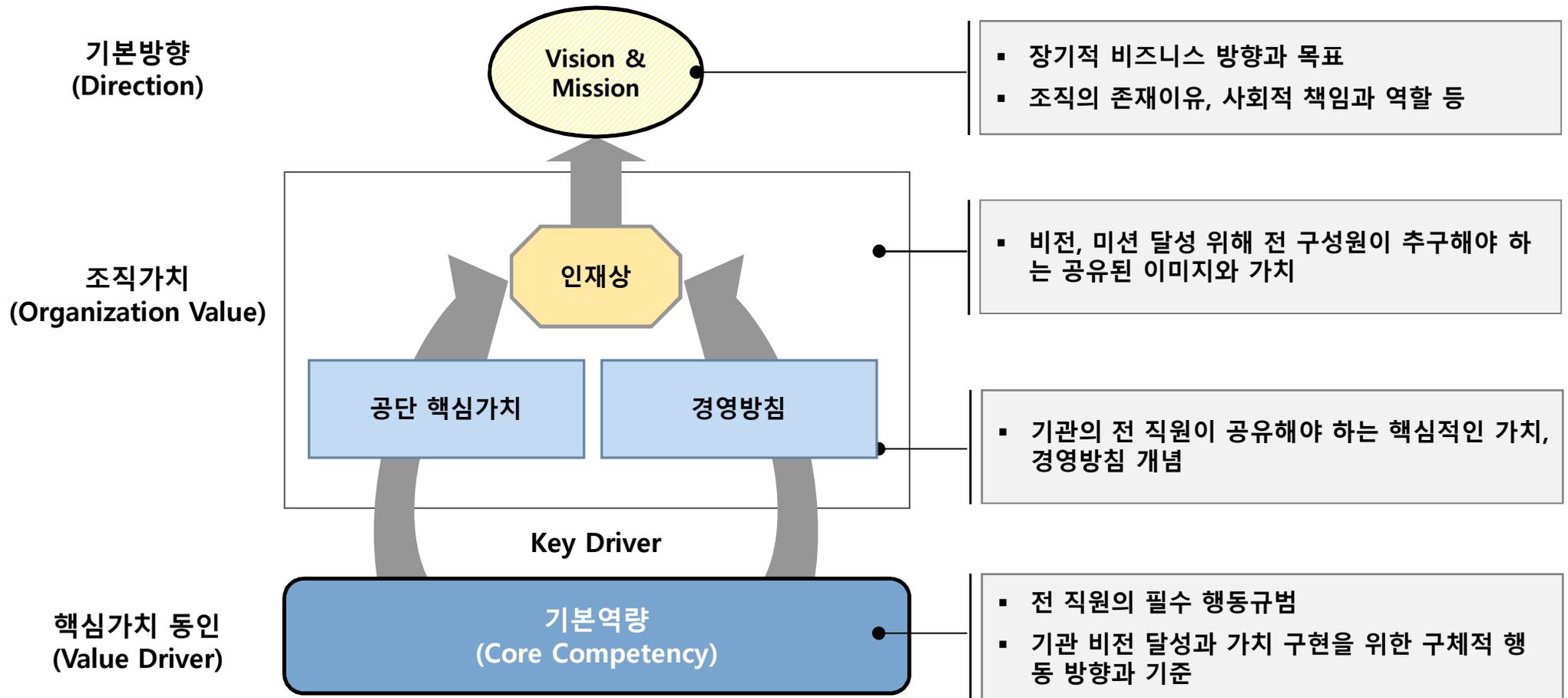
Methods



2. 역량모델 정의 및 기능

기본역량은 전 직원의 필수 행동규범으로 기관 비전 달성과 가치 구현을 위한 구체적 행동 방향과 기준을 함축적으로 내포하고 있는 역량임

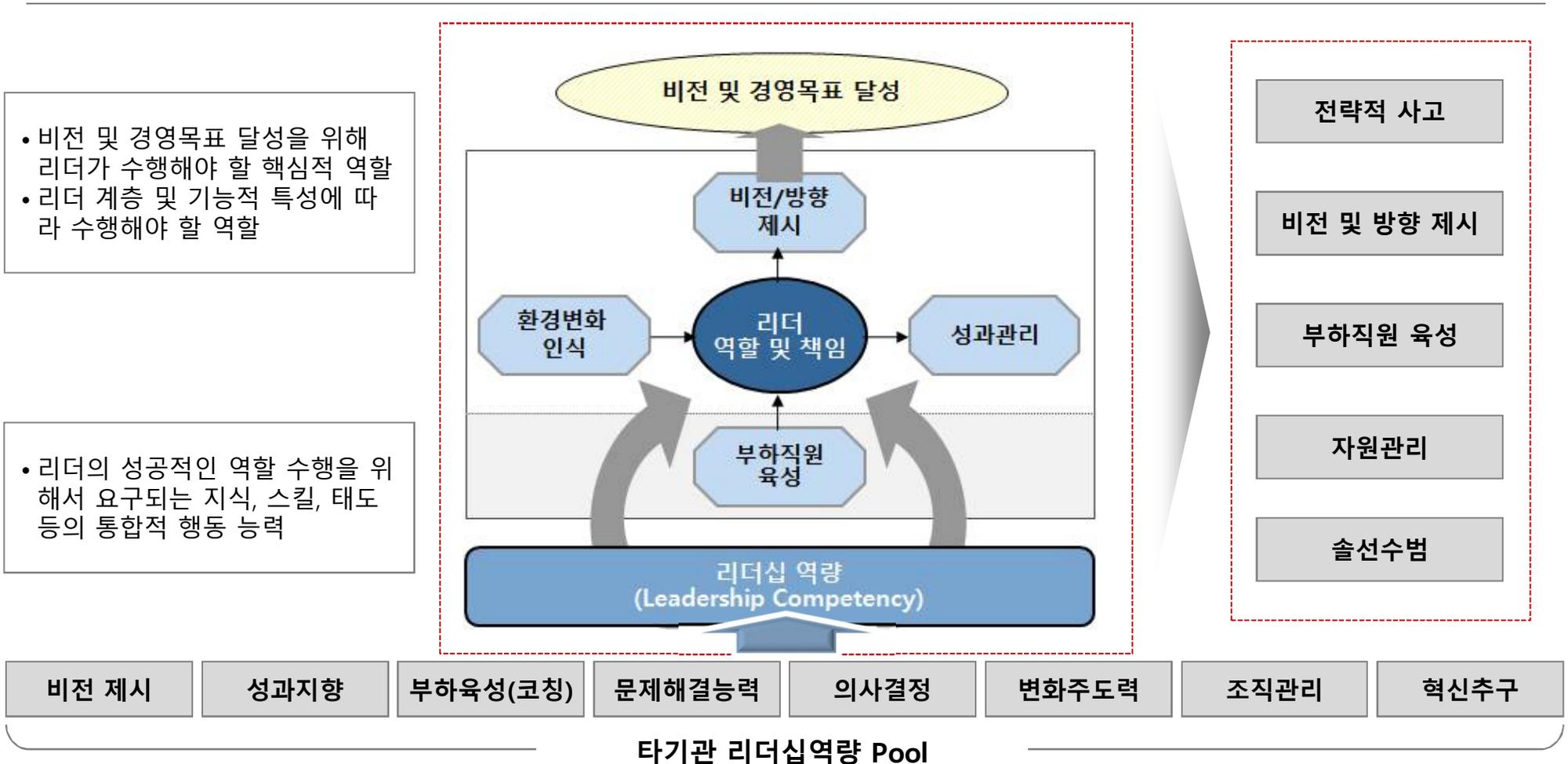
< 기본역량의 정의 및 기능 >



2. 역량모델 정의 및 기능

리더십역량(Leadership Competency)은 조직의 비전과 목표 달성을 위해 리더에게 요구되는 지식, 스킬, 태도 등의 통합적 능력을 의미하며, 간부직과 중간관리자의 역할에 따른 역량제고 필요

< 리더십역량의 정의 및 기능 >



2. 역량모델 정의 및 기능

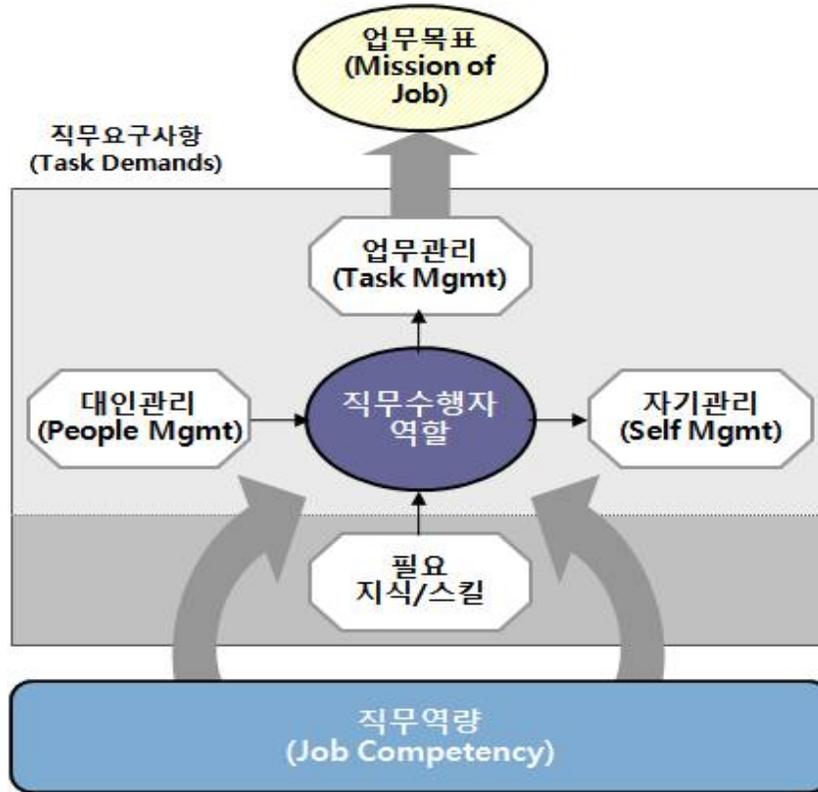
직무역량은 공단의 업무목표 달성을 위해 직무를 수행하면서 성공적으로 해당 직무를 수행하기 위해 요구되는 지식, 기술, 스킬을 의미하며, 본부(지원부서, 사업부서) 및 사무소 등의 역할 차이를 고려하여 직무역량을 구분

< 직무역량의 정의 및 기능 >

- 조직차원에서 해당 직무 및 업무기능 (Function)의 존재이유와 핵심목표
- 성공적인 직무수행의 결과나 그에 따른 이상적인 상태

- 업무목표를 달성을 위해 효과적으로 Plan-Do-See 차원에서 수행해야 할 역할
- 업무수행 속에서 다양한 사람과의 관계 속에서 수행 해야 할 역할
- 해당 분야 전문가로 개인에게 요구되는 역할

- 해당 직무를 성공적으로 수행하기 위해 요구되는 역량
- 직무 이동 및 채용, 직무별 전문가 육성 및 평가를 위해 활용됨



갈등해결능력

개념적 사고

고객지향

관계형성

대인이해

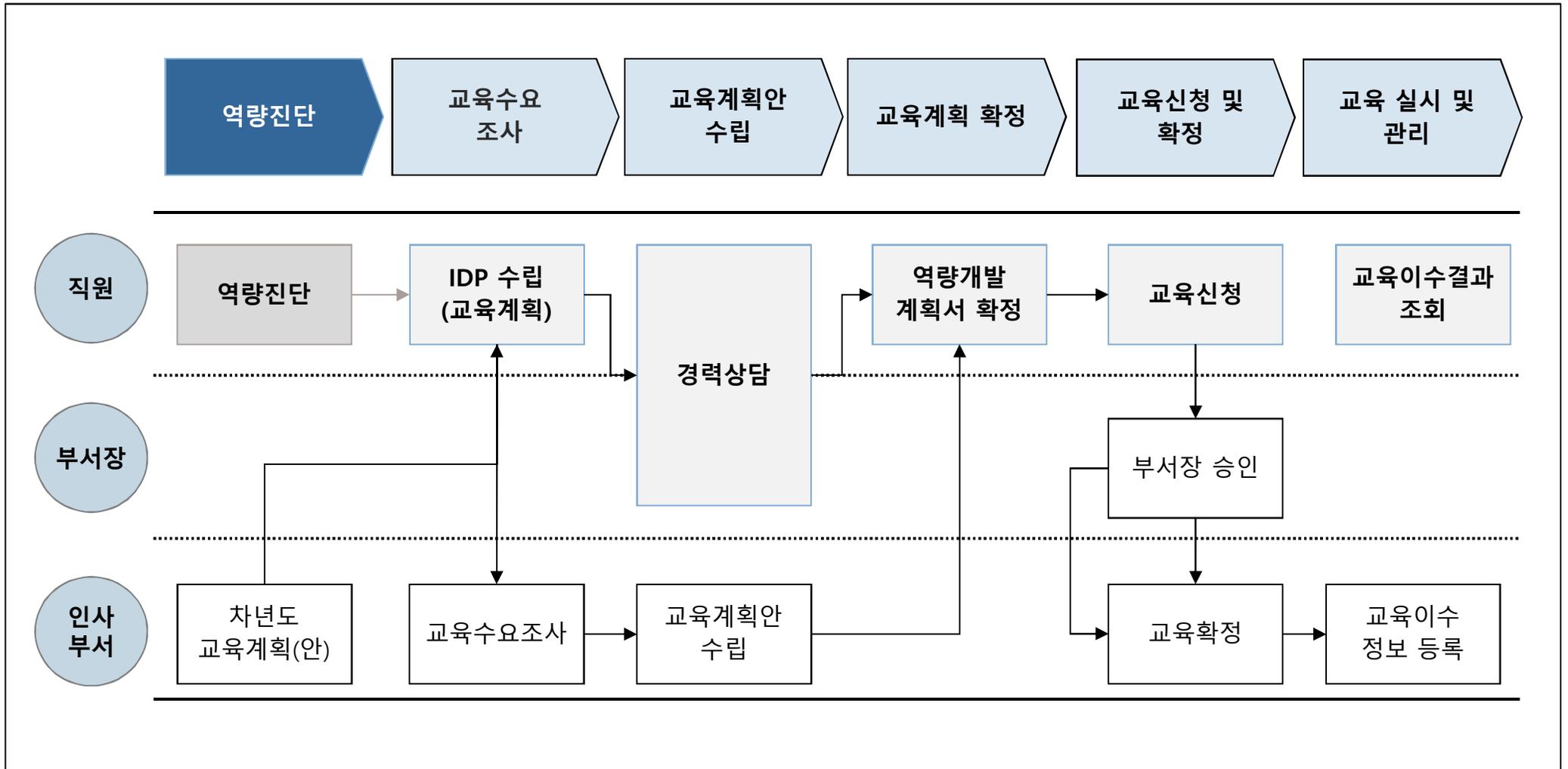
XXXXX

OOOO

3. 역량평가결과 교육연계

■ 역량평가 교육연계

역량평가 결과의 교육연계 단계

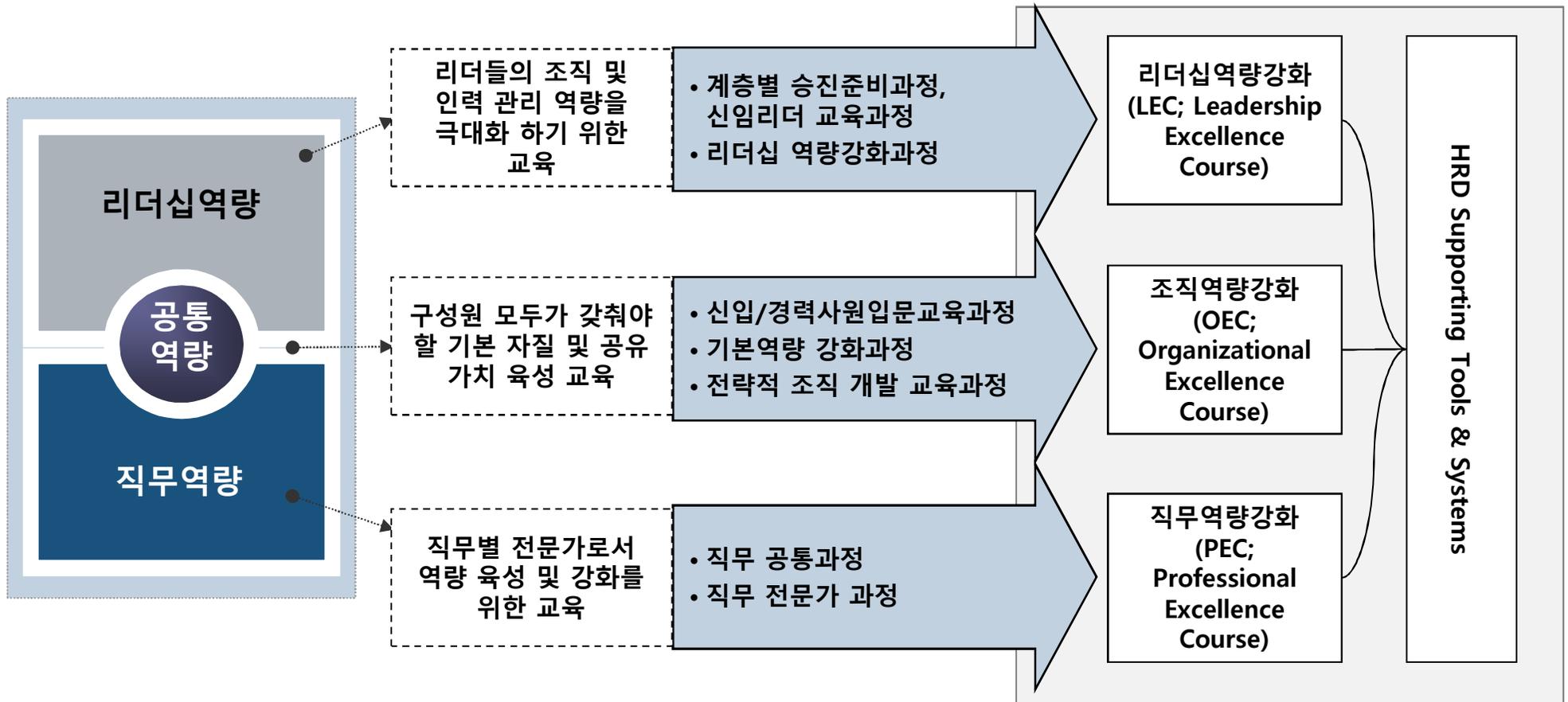


3. 역량평가결과 교육연계

■ 역량중심 교육체계

교육체계는 역량구조에 따라 전 구성원의 기본 자질 및 조직역량 강화를 위한 OEC, 리더 육성 및 역량 강화를 위한 LEC, 직무별 전문가 육성 및 역량 강화를 위한 PEC로 구성함

역량중심 교육체계(Competency Based HRD Framework)

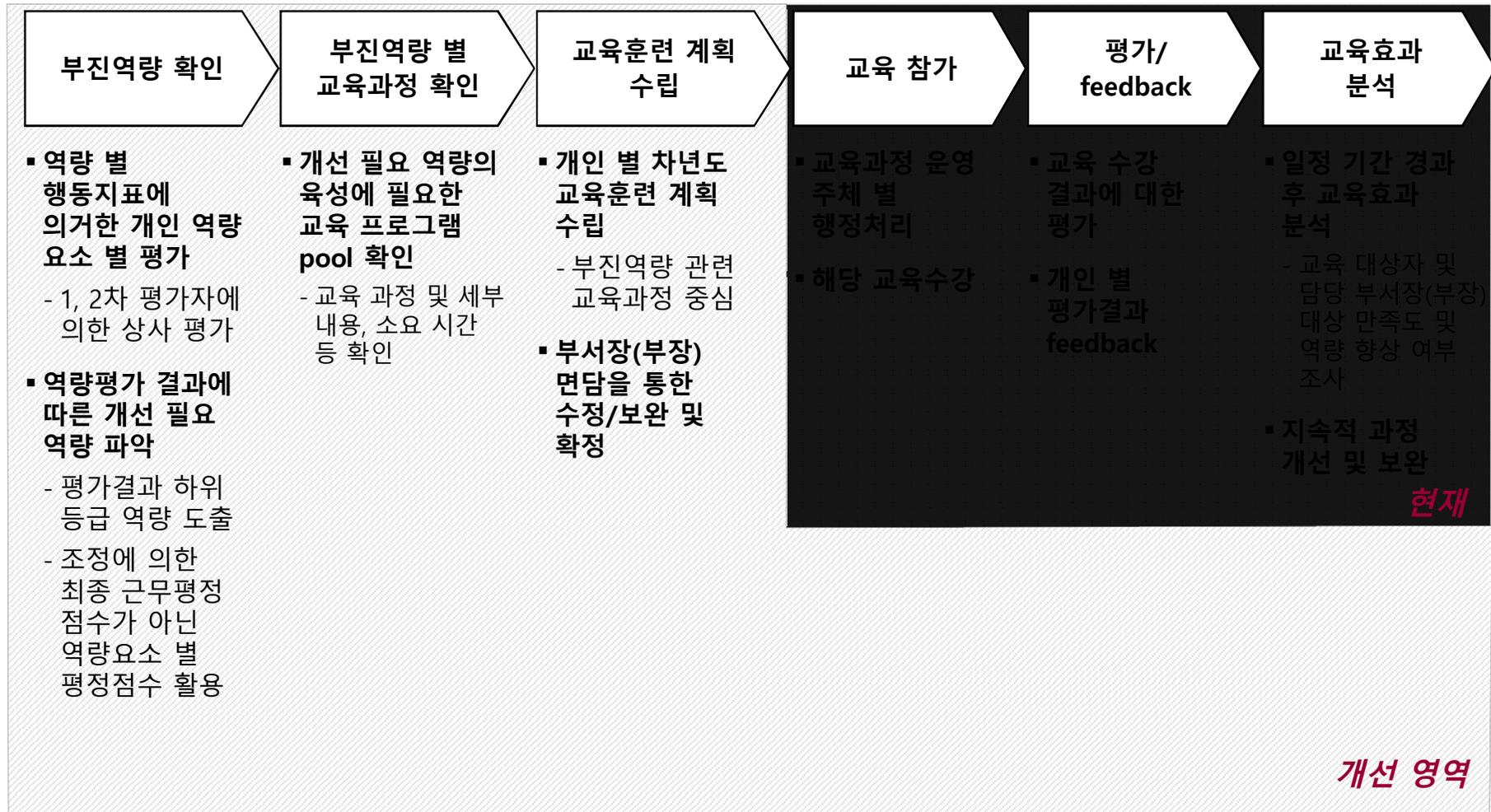


3. 역량평가결과 교육연계

■ 역량중심 교육체계

개인별 부족역량 개발에 직접적 도움이 되도록 맞춤형 교육훈련으로 교육 운영방식을 개선

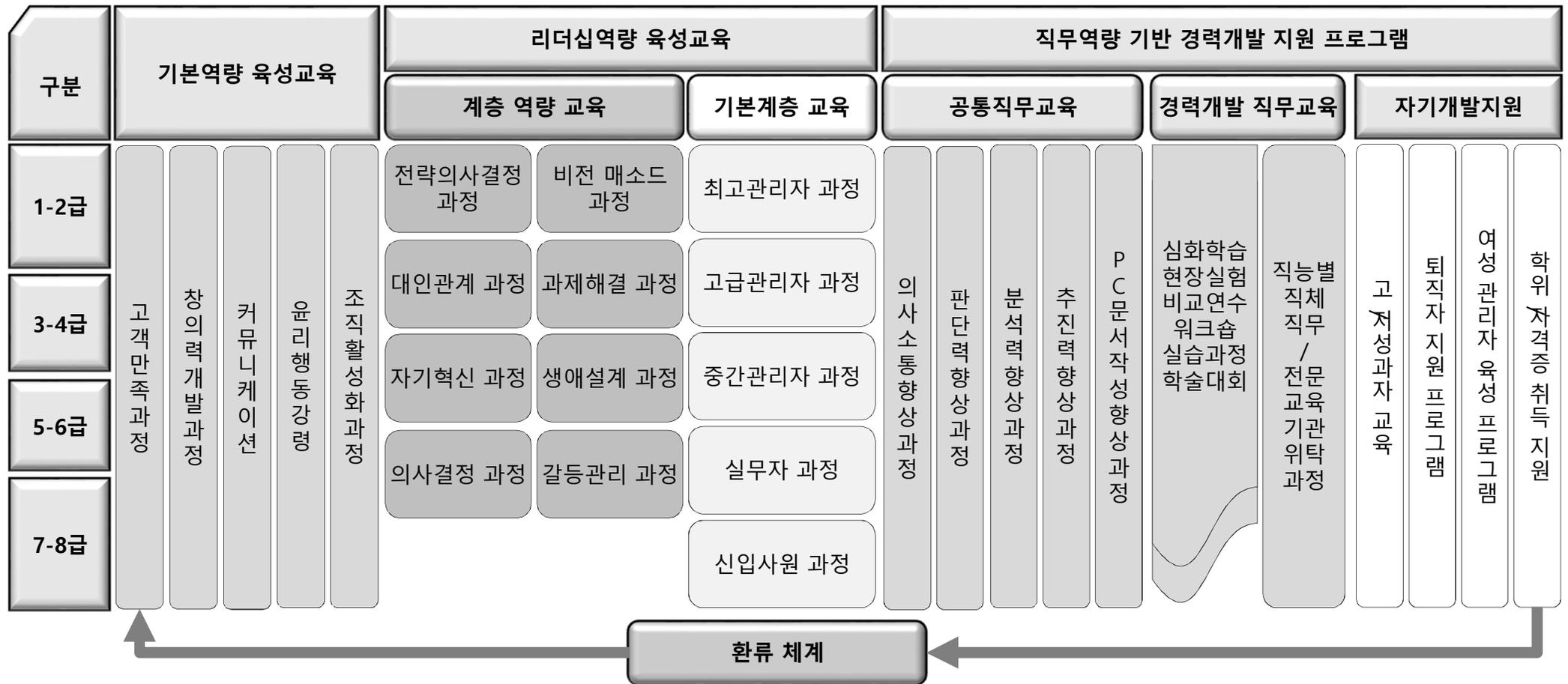
Activity :



3. 역량평가결과 교육연계

■ 역량개발 교육훈련체계

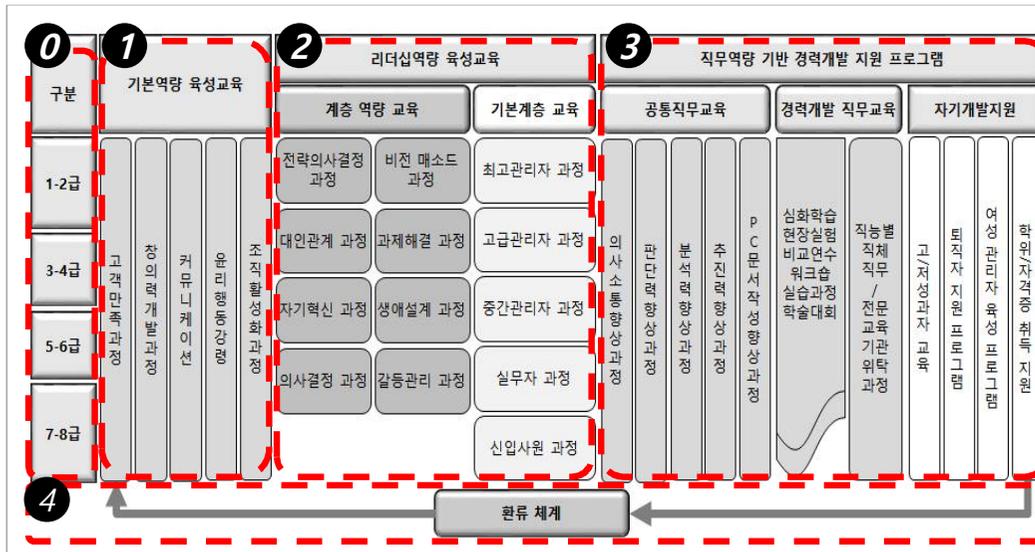
교육훈련 체계도(안)



3. 역량평가결과 교육연계

■ 역량개발 교육훈련체계 구성

교육훈련체계 구성



0 직급 분류
 현재 기관에서 운영하고 있는 1급~8급의 직급체계로 분류

1 기본역량 교육
 기관 비전달성과 가치 구현을 위한 직원들의 행동규범 강화 측면에서 교육체계를 구성(조직지향, 목표달성의지, 혁신과 변화, 커뮤니케이션, 윤리청렴성)

2 리더십역량 교육
 관리 역량체계를 바탕으로 기본 계층교육 과정은 각 직급 단계별로 5개 과정으로 구분하였고, 계층 역량교육과정은 8개 교육과정을 4개의 단계로 그룹핑하여 개인의 역량 프로파일 에 따라 선택적으로 수강할 수 있도록 설계

3 직무역량 기반 경력개발 교육
 기관의 직무별 역량 체계와 요구하는 직무전문지식을 바탕으로 직무역량 교육과정을 구성하였으며 공통직무 교육을 바탕으로 한 경력개발 직무교육 설계

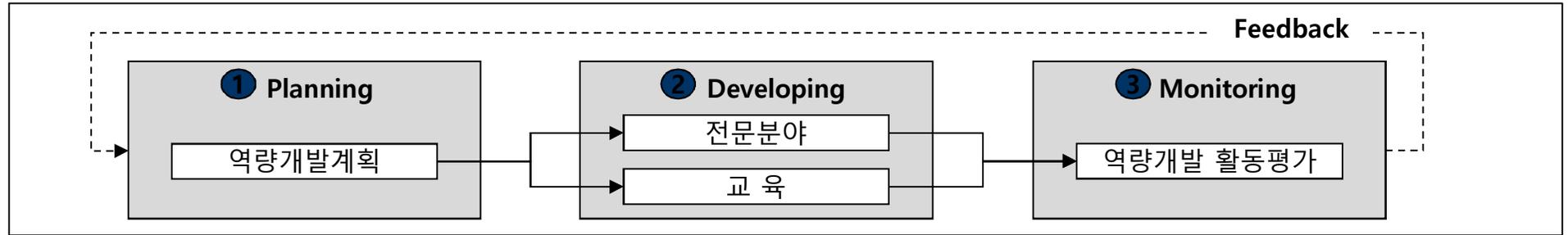
4 교육 프로그램 환류체계
 교육프로그램 실행 후 교육에 대한 다각적인 평가를 통해 지속적으로 개선이 가능하도록 교육 성과관리 실행, 교육 만족 포인트제도 등의 도입으로 인사제도와 연계성을 강화함

4. 직원 역량개발계획

■ 역량개발 지원체계

역량개발 지원절차에 따라 Planning – Developing – Monitoring의 세 단계를 거쳐 부서원의 역량개발을 지원

역량개발 운영 Process



직원

▪ 역량개발계획 수립

- 업무분야 선택
- 희망직무 선택 → 역량 진단
- 자기개발계획서(IDP)작성

▪ 자기 개발

- 교육프로그램 참여
- 희망직무 및 보직 선택 활동
- COP, 도서 등 기타 활동수행

▪ 개발활동 평가

- 개발활동 및 학습성과 체크

부서장 (부장)

▪ 직원 역량진단 확인 및 진단

- 직원 개발계획 수립 지원 및 지도
 - 직원 경력 상담 실시
 - 자기개발계획 작성 확인

▪ 개발활동 지원

- 교육참가 적극 지원
- 자기개발 지원
- Coaching
- 보직 이동자 선발

▪ 상사 코멘트 작성

- 직원의 개발활동에 대한 상사의 코멘트 작성

인재개발부

- 직무 관련정보 제공 : Job Profile, 교육 프로그램

- 자기개발계획에 따른 교육과정 개설
- 자기개발 계획서 취합 및 관리
- 이동 희망자 및 충원 계획 파악

- 희망직무에 기초한 이동 발령

- 부서 내에서 수행하는 직무 관리
- 개인의 인사발령(팀, 직무) 관리
- 직무/역량 개발 등 교육과정 운영

- 경력상담제도 운영

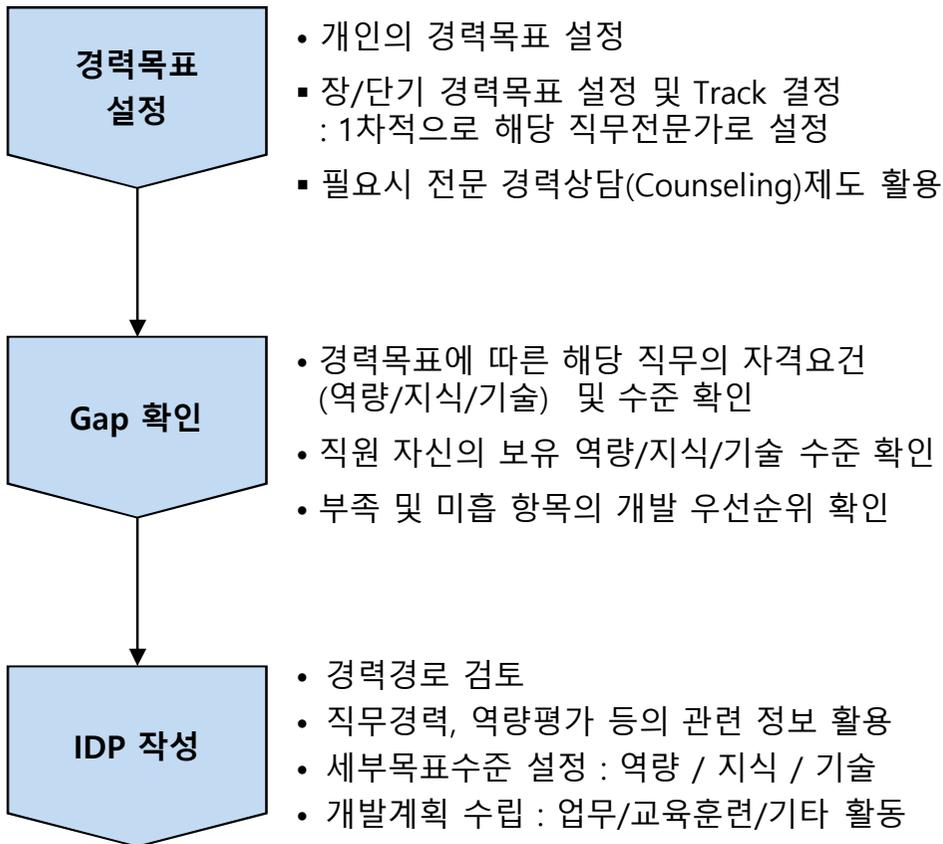
- 전문가 Pool 관리
- 직원 개인의 역량개발활동에 대한 참고자료로 활용
- 교육효과 측정 및 결과 반영

4. 직원 역량개발계획

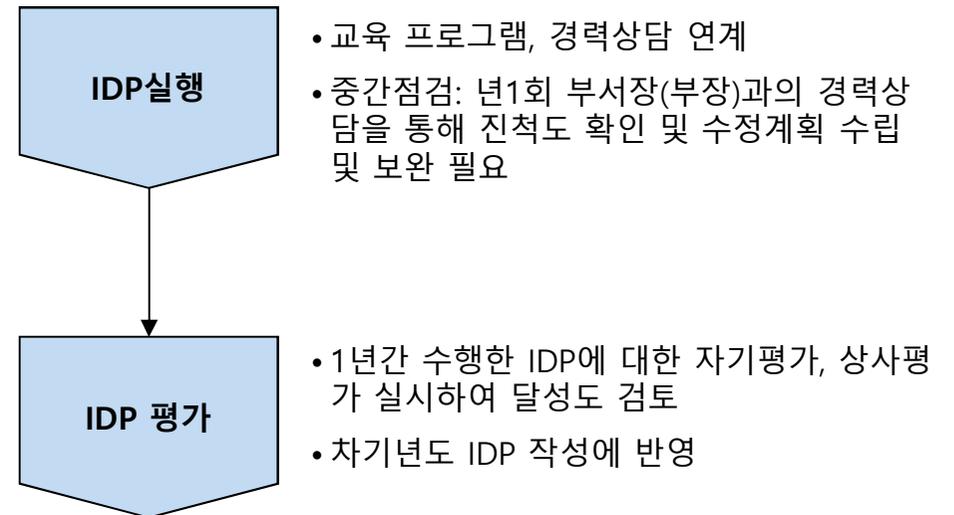
■ 역량개발계획 수립 절차

경력목표를 수립하고 현재의 역량을 판단하여 미흡한 역량개발을 위한 자기개발계획을 수립, 시행 및 평가

연초 (또는 계획수립 시기)



연말 (또는 개발결과 평가시기)



4. 직원 역량개발계획

■ 역량개발계획서 작성

역량개발계획서 내용(사례)

항목	하부 항목	작성 내용
기본사항	<ol style="list-style-type: none"> 1. 성명, 소속, 직급 2. 현 직무명 3. 부서장, Mentor(멘토) 	<ul style="list-style-type: none"> - Mentor는 선택 사항
경력목표	<ol style="list-style-type: none"> 1. 경력목표 설정 (중/장기) 2. 경력경로 설계 	<ul style="list-style-type: none"> - 중/장기 경력목표 설정 - 향후 경험하고자 하는 직무 & 기간계획 수립
개발계획	<ol style="list-style-type: none"> 1. 역량/지식/기술 개발 계획 수립 2. 교육훈련 계획 수립 3. 역량평가항목 중 약점항목에 대한 강화계획 수립 	<ul style="list-style-type: none"> - 직무고유 행동역량/직무역량의 현재/목표 수준 설정 - 역량개발을 위한 교육훈련 계획 수립 (교육과정명/시기/교육기관) - 개인업무목표 능력향상 계획 수립(중간점검 등 포함)
이동관련	<ol style="list-style-type: none"> 1. 이동신청 계획(향후 3년 이내) : 직무이동, 보직이동 2. 이동신청 내용 	<ul style="list-style-type: none"> - 이동시기/이동사유/이동대상 직무 및 조직 - 당해 정기 이동시기에 이동 원할 경우
기타	직무확대 요청	<ul style="list-style-type: none"> - 시기/직무내용

4. 직원 역량개발계획

■ 역량개발계획서 작성

역량개발계획서(예시)

소속	-----	직급	-----	성명	---	
① 경력목표		5년 후	-----			
		10년 후	-----			
② 구분	희망직무	희망부서	희망사유	③ 희망 이동시기		
				구분	1년 이내	2년 이내
1순위	조직평가	---	본인 경력개발	본인	√	
				상사		√
2순위	인사관리	---	본인 경력개발	본인	√	
				상사		√
④ 요구 직무역량			⑥ 교육 계획			
<ul style="list-style-type: none"> 전략적 기획력 의사소통 		<ul style="list-style-type: none"> 문제해결 분석적 사고 		⑤ 역량 Gap 분석 <ul style="list-style-type: none"> 전략적 기획력과 의사결정 세미나 참가(2사분기) 'Communication Skill' 관련 사이버 교육 참가(3사분기) 		
⑤ 역량 Gap 분석						
역량	요구수준	현수준	Gap			
전략적 기획력	5	1	4			
문제해결	5	4	1			
의사소통	5	2	3			
분석적 사고	5	3	2			

- ① 장기적인 경력목표를 선정함
- ② 희망직무, 희망 부서, 희망사유를 선정함
- ③ 본인과 상사의 희망 이동시기를 선정함
- ④ 1순위 희망직무에서 요구되는 직무역량
- ⑤ 역량 별 요구수준과 현수준의 Gap분석
- ⑥ Gap이 가장 큰 역량에 대한 역량개발계획 수립 1~2개 과정

4. 직원 역량개발계획

■ 역량개발계획서 작성

본인의 강/약점 개발

구분	강점 (Strengths)	약점 (Weaknesses)	개발 중점 부분
직무			
공통			
리더십			

기타 애로사항에 대한 지원요청 부분

구분	주요 내용		
직무			
공통			
리더십			
기타			

End of Document

Providing Excellence in Client Services