

예술지원기구 조직운영·관리 모델 개발 연구

최종보고서



CONTENTS

I. 조직진단 개요

1. 조직진단의 의의	5
2. 조직진단의 분류 및 절차	7
3. 조직진단의 진단 모형	9

II. 환경분석 및 전략적 방향 설계

1. 환경분석의 목적 및 범위	11
2. 상세 분석방법	12
3. 전략적 방향 설정	25

III. 조직진단 및 재설계

1. 조직진단 및 재설계 개요	29
2. 기능 재설계	31
3. 조직구조 재설계	36
4. 적정인력 산정	65

IV. 성과관리

1. 성과평가체계 구축 Framework	91
2. 성과지표 도출	92
3. 성과평가체계	97
4. 성과평가 결과	111
5. 성과평가 활용	113



목 차 (Content)

I. 조직진단 개요

II. 환경분석 및 전략적 방향 설계

III. 조직진단 및 재설계

IV. 성과관리

1. 조직진단의 의의
2. 조직진단의 분류 및 절차
3. 조직진단의 진단 모형

1. 조직진단 의의(1/2)

1. 조직진단의 의의

조직진단이란 조직의 특성에 적합한 진단기법을 활용하여, 조직의 위상과 역할이 지속적으로 증대 할 수 있도록 합리적인 조직체계를 구현하는 것임

조직진단 목적 및 내용

목 적

효율적인 조직 및 인력운동을 통해 **환경변화에 능동적으로 대처**하고
조직의 위상과 역할 증대를 도모 할 수 있는 미래지향적 조직운영체계 구축



조직진단

진단대상	진단주체	진단방법	진단평가
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 기능 및 인력 등 조직구조 현황 ▪ 프로세스, 조직문화, 조직행태 등 조직운영 현황 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 외부 컨설턴트와 진단대상기관이 공동으로 추진 ▪ 내부의 적극적 참여 유도 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 환경분석, 조직구조분석, 직무분석, 적정인력산정 등 ▪ 조직의 특성에 맞는 진단기법 개발 및 활용 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 조직개편 후 사후평가 및 피드백 실시 ▪ 지속적 성과관리 및 혁신관리

1. 조직진단 의의(2/2)

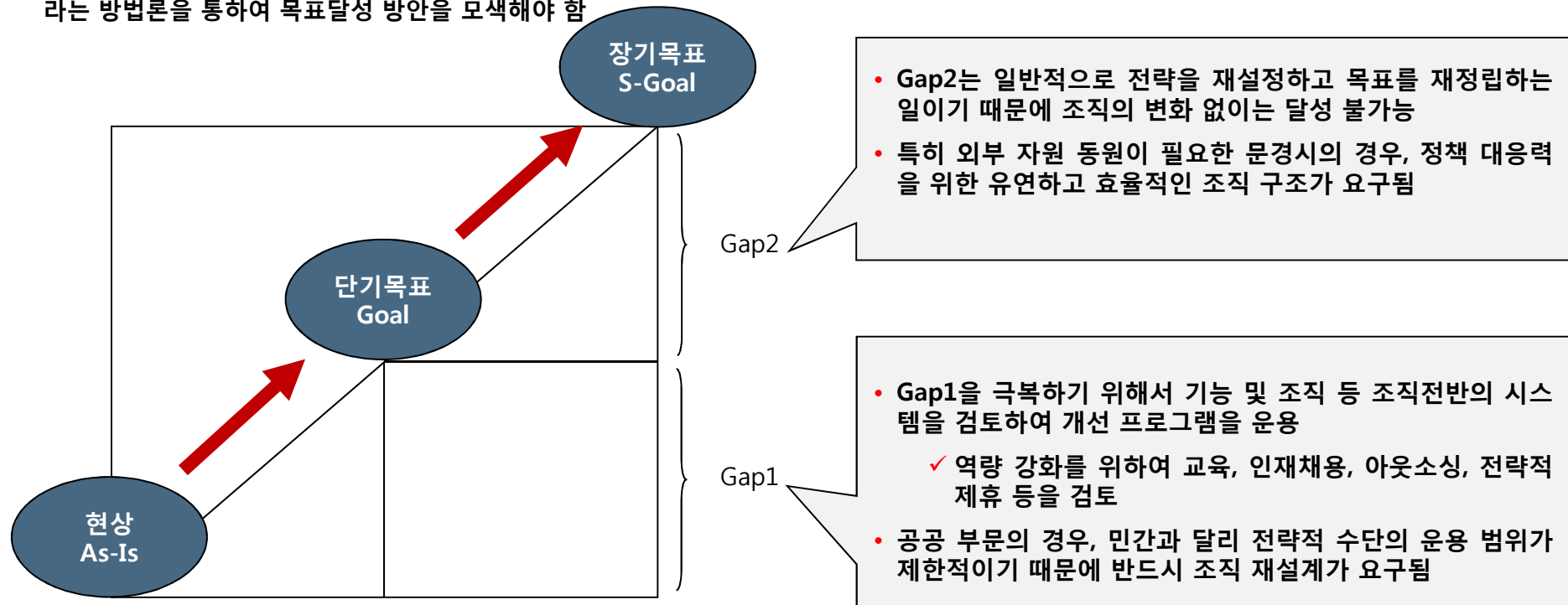
1. 조직진단의 의의

ARKO의 비전 실현을 위해서는 먼저 조직진단을 통하여 새로운 핵심 역량이 발현될 수 있는 하드웨어의 구조적 변화를 모색할 필요가 있음

조직진단의 필요성

목표 달성을 위해서는 성공요소별 현재의 역량 수준과 달성목표간 Gap의 극복방안 모색이 필요함

- ✓ 일반적으로 단기목표 달성을 위해서는 역량강화 측면의 접근을 중시하고,
- ✓ 핵심역량 자체가 변화할 개연성이 높은 장기목표 달성을 위해서는 「목표 정의 - 전략 수정 - 조직 재설계 - 역량 재정의 - 자원의 전략적 정렬」이라는 방법론을 통하여 목표달성 방안을 모색해야 함

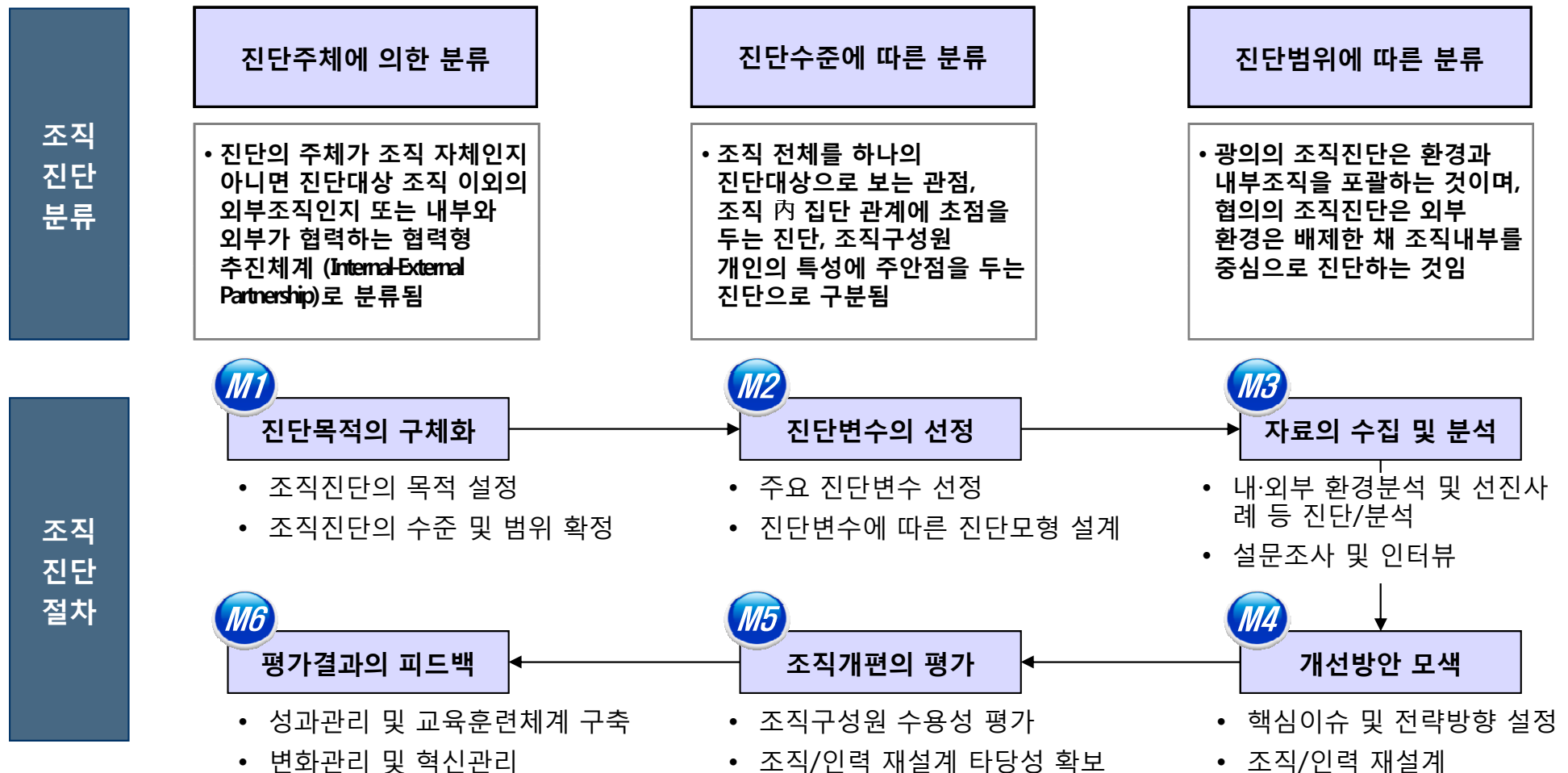


2. 조직진단의 분류 및 절차(1/2)

2. 조직진단의 분류 및 절차

조직진단은 진단주체, 진단수준, 진단범위에 따라 분류되며 일반적인 조직진단 절차는 아래와 같음

조직진단의 분류 및 절차

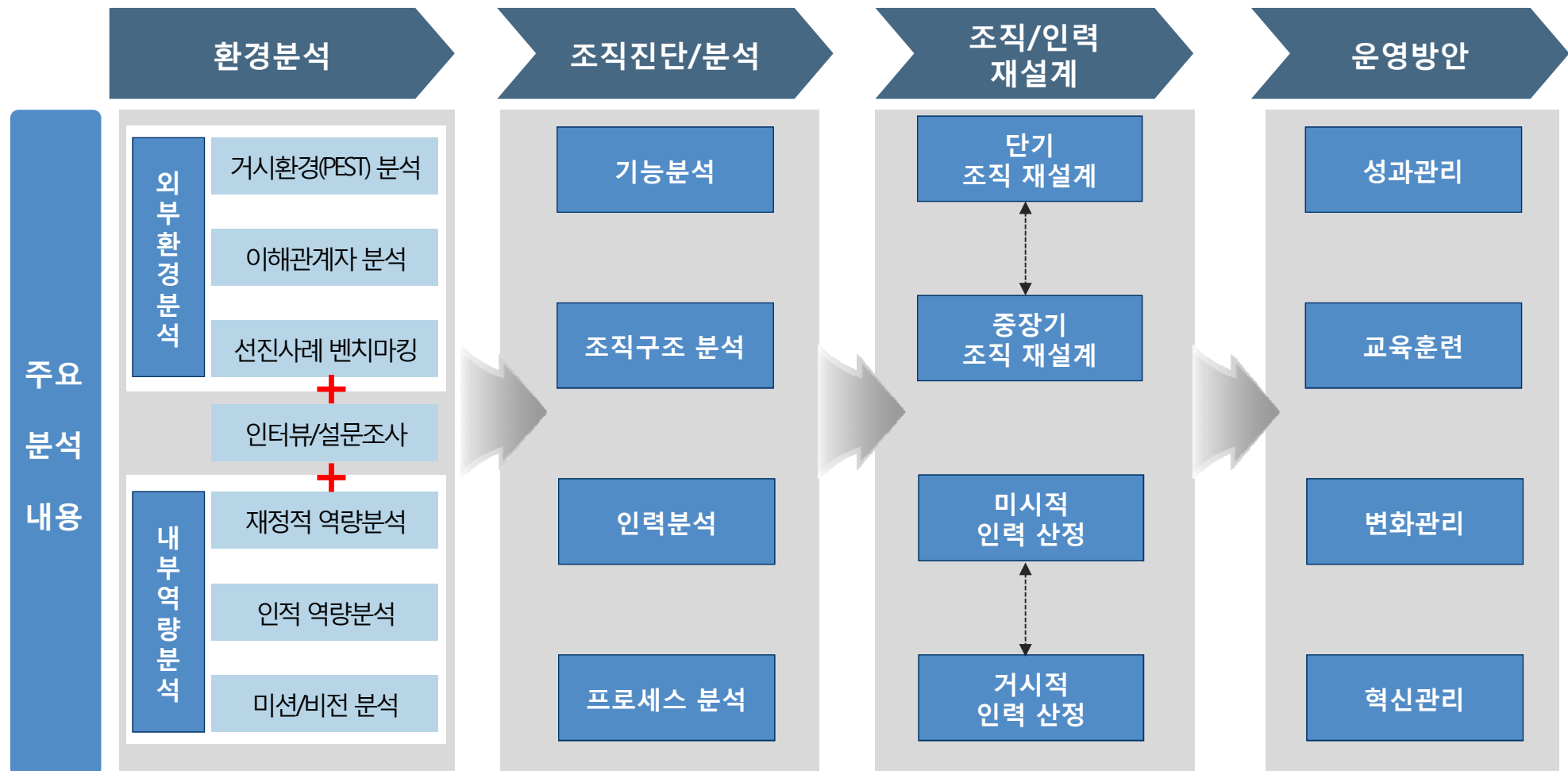


2. 조직진단의 분류 및 절차(2/2)

2. 조직진단의 분류 및 절차

내·외부 환경분석, 조직진단, 조직/인력 재설계, 효율적 조직운영 방안 마련 등이 주요 내용임

조직진단 주요 내용



3. 조직진단의 진단 모형

3. 조직진단의 진단 모형

조직의 특성에 적합한 조직진단 모형을 활용하여 핵심변수들을 설정하고 이들 간의 관계를 분석하는 것이 효과적이며, 7S 모델이 가장 널리 활용되고 있음

조직진단의 주요 진단 모형

1 리빗(Leavitt)의 다이아몬드 모델

- 조직의 4대 요소(과업, 사람, 기술, 구조)는 상호의존적으로서 한 요소의 변화는 다른 요소의 변화를 초래함
- 초기 모형으로서 다양한 조직진단 모형의 토대가 됨

2 내들러(D. A. Nadler)의 적합모델(Congruence Model)

- 적합모델은 투입, 변혁, 산출의 세 단계로 구성되며 특히, (1) 업무 (2) 인력 (3) 공식조직 (4) 비공식조직 등의 네 가지 하부조직들의 관계를 깊이 있게 재고하는 것이 이 모델의 핵심임
- ex) 개인의 욕구는 조직의 구성에 의해 충족되고 있는가?
개인은 업무를 수행할 수 있는 기술과 능력을 지니고 있는가?
조직의 구성은 업무의 수행에 맞도록 적절히 되어 있는가?

3 Tichy의 TPC 모델

- N. Tichy는 변화관리에 보다 초점을 둔 모형을 제시하였음

조직의 요소들

	미션/ 전략	과업	규정된 네트워크	사람	조직의 과정	생성되는 네트워크	체계 내부의 Alignment 정도
핵심 체계	기술적 체계						
	정치적 체계						
	문화적 체계						
조직 요소들의 변화 요구 정도							전체 Alignment 점수 = (Min.0 → 36.Max)

4 McKinsey의 7S모델

- Leavitt의 모델을 확장시켜 7개의 변수로 만들어 이 변수들 간의 상호관계에 따른 조직관계를 설명하고 있음
- 7가지 진단변수 : (1) 전략(strategy), (2) 구조(structure), (3) 운영체계(system), (4) 인재(staff), (5) 기술(skill), (6) 조직풍토(style), (7) 조직이념(shared value)



목 차 (Content)

I. 조직진단 개요

II. 환경분석 및 전략적 방향 설계

III. 조직진단 및 재설계

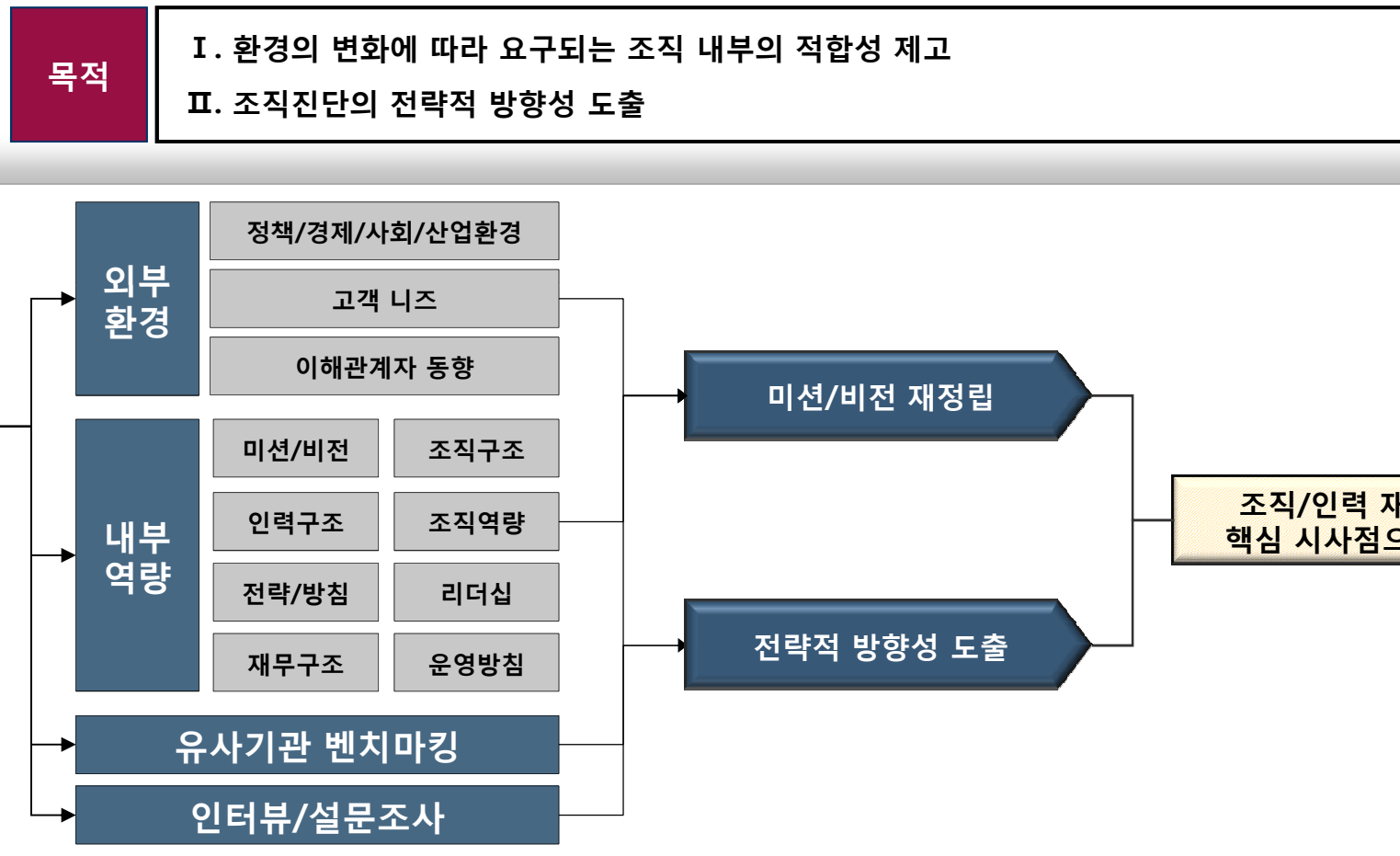
IV. 성과관리

1. 환경분석의 목적 및 범위
2. 상세 분석방법
3. 전략적 방향 설계

1. 환경분석의 목적 및 범위

환경분석은 내·외적인 환경요인들을 체계적으로 분석함으로써, 조직의 현 역량을 파악하고 전략적 방향을 설정하는데 그 목적이 있음

■ 환경분석의 목적 및 범위



2. 상세 분석방법-외부 환경분석

조직의 외부를 둘러싼 환경변화로부터 향후 조직의 미션과 전략적 방향을 설정하는데 중요한 의미를 부여하는 핵심내용이나 키워드를 도출함

외부 환경분석

거시환경분석

정책/제도/법규 환경 요인

경제 환경 요인

사회/문화적 환경 요인

기술적 환경 요인

Key Question

목적

- 외부환경 요인 중 조직에 영향을 미치는 외적 통제불능 요인들의 변화 속도, 폭 그리고 깊이를 체계적으로 분석하여 조직의 기회, 위협요인을 추출하기 위함

주안점

- 과거, 현재, 미래의 기간은 분석의 목적에 따라 다르나 일반적으로 과거(2-3년전), 현재, 미래 (2-3년후)에 대한 적절한 간격을 산정할 수 있음
- 항목별 변화의 내용을 기술함에 있어서는 변화내용의 중요도를 고려해야 함
- 환경변화의 영향을 검토함에 있어서는 조직에 주는 긍정적 영향과 부정적 영향을 동시에 고려해야 함

미시환경분석

고객 요인

이해관계자 요인

기타 요인

목적

- 외부환경 요인 중 조직에 직접적으로 영향을 미치는 환경변화 요인들에 대한 변화내용을 체계적으로 분석하여 조직의 기회, 위협요인을 추출하기 위함

- 미시환경의 분석에 있어서는 조직과 관련되어 있는 환경 대상을 잘 선정하는 것이 중요함
- 중요도는 조직의 전략이나 방침 등에 영향을 미치는 정도를 기준으로 함
- 이해관계자 니즈 파악을 위한 인터뷰 및 설문조사 실시

구 분	질의내용
1	최근 3년 동안 조직과 관련되어 발생한 주요 외부 환경의 변화내용은 무엇이었습니까?
2	향후 3년 내에 조직과 관련되어 발생 가능한 주요 외부 환경변화 내용은 무엇이라 생각하십니까?
3	그 동안 외부 환경변화에 대해 조직에서의 대응내용은 무엇입니까?
4	그 결과 중 잘된 점과 잘못된 점은 무엇입니까?
5	그와 같은 결과를 만들어낸 핵심동인(Core Driver)은 무엇이라 생각하십니까?
6	향후 귀 조직과 관련하여 발생할 변화에 대한 대응전략 및 방안은 무엇입니까?
7	기타 외부 환경변화와 관련하여 참고할 만한 사항이나 기대사항 등이 있으면 이에 대해 말씀해 주십시오.
면담자	부서명 : 직책 : 이름 : 연락처 :

2. 상세 분석방법-내부 역량분석

2. 상세 분석방법

조직의 경쟁력에 영향을 미치는 내부 역량으로부터 향후 조직의 전략적 포트폴리오를 설정하는 핵심 내용을 도출함

■ 내부 역량분석

Key Question

주안점

자원분석

재무 자산

유형 자산

기술, 정보 자산

목 적

- 조직 내부에 보유하고 있는 자원들의 수준을 분석하여 이를 기초로 강점과 약점을 도출하기 위함

- 본 분석에서는 자원측면과 관련하여 조직의 강점과 약점을 도출하기 위한 것이므로 분석의 정도는 목적에 맞게 수행되어야 함
- 비교를 위한 기준을 설정하는 것이 효과적이며 이때 유사 선진 조직의 벤치마킹 자료도 훌륭한 기준이 될 수 있음
- 가능한 한 항목을 객관화시켜 직원들의 공감대를 형성시키도록 노력해야 함

역량분석

전략 및 방침

운영방식(의사소통, 관리체계)

조직, 제도, 스타일 등

목 적

- 조직 내부에 보유하고 있는 조직의 역량수준을 분석하여 이를 기초로 강점과 약점을 도출하기 위함

- 내부의 인프라 수준과 활용성 등에 대한 주관적인 요인들을 진단하므로 자료의 객관성이 중요함
- 분석의 정확도를 높이는 노력이 중요하며 이때 중요도는 조직의 전략이나 방침 등에 영향을 미치는 정도를 기준으로 함
- 역량의 강점과 약점을 분석함에 있어서는 조직에 주는 긍정적 영향과 부정적 영향을 동시에 고려해야 함

[참고] 7S 설문 가이드

II. 환경분석 및 전략적 방향 설계 2. 상세 분석방법

7S	주요관점	조사항목	설문 가이드(예)
Strategy (전략)	비전/전략수립여부, 적절성, 방향성	조직의 사명, 장기적 목표 등의 항목	전략의 수행을 위한 예산과 인력 조직 등의 자원 지원 상태는 어떠한가?
Style (관리스타일)	구성원들을 리드하는 전반적인 조직 관리 스타일	간부진의 리더십 스타일 등의 항목	조직 내에 형성된 경영스타일 중 강점과 약점은 무엇인가?
Structure (구조)	조직구조와 업무분장, 권한관계와 방침, 구성원들의 책임과 역할 등을 포함	조직의 능률성, 책임과 역할의 합리적 배분 등의 항목	전략수행에 필요한 구성원들 간의 역할과 상호관계는 어떠한가?
Staff (구성원)	구성원들의 미션 및 비전에 대한 지각과 태도 등	구성원의 신념, 직무태도 등의 항목	조직 구성원들의 능력과 전문성은 어느 정도 수준이라고 생각하는가?
System (시스템)	소통, 인사전략, 채용, 부서배치, 교육훈련, 승진, 보수, 성과평가/보상 등의 각종 시스템	경영진의 의사전달, 의사결정의 합리성 등의 항목	조직경영의 합리성을 위한 의사결정체계는 어느 정도인가?
Skill (기술)	환경변화대응정도 및 인식 등	환경변화에 대한 구성원들의 인식 등의 항목	업무 특성상 타 조직과는 달리 요구되는 필요능력과 기술이 있다면 무엇인가?
Shared Values (공유가치)	구성원들 모두가 공동으로 소유하고 있는 가치관, 방침, 이념, 조직문화 등	경영스타일, 핵심가치, 자부심 등의 항목	조직 구성원들이 공유하고 있는 가치나 이념은 무엇인가?

[참고] 내부역량 조사 설문서(예)

II. 환경분석 및 전략적 방향 설계 2. 상세 분석방법

번호	질 문 내 용	매우 미흡	미흡	보통	우수	매우 우수
1	우리 조직의 미션(mission) 및 비전에 대해 알고 있다					
2	해결 과제들에 대해 나름대로의 우선 순위의 의해 업무를 처리하고 있다					
3	예산 배분의 합리성에 대해 직원들이 상당부분 이해하며 공감하고 있다					
4	우리 조직과 선진조직과의 전략에 대한 비교분석은 수시로 이뤄지고 있다					
5	조직내 유사/중복기능(실국,과)은 미션에 맞게 적절하게 조정되고 있다					
6	우리 부서에서 계속적으로 일하고자 하는 의욕과 동기부여를 받고 있다					
7	조직의 비전과 전략은 구성원들의 업무와 연계되어 수행되고 있다					
8	승진에는 실력이나 능력이 무엇보다 중요한 요소가 되고 있다고 생각하고 한다					
9	구성원들은 조직의 장기 비전과 전략에 대해 이해하며 공감하고 있다					
10	외부의 중요한 정보가 다양하게 입수되어 관련부서에 신속하게 전파되고 있다					
11	조직내 혹은 조직간 업무의 흐름은 최단 프로세스로 설계되어 있다					
12	조직내에서 내부 개선을 위한 제안제도가 잘 운용되고 있다					
13	부서간 관련사항에 대해 상호 협조를 통해 문제가 원만히 해결되고 있다					
14	조직간에는 업무상 필요한 정보 및 자료가 상호 공유되고 있다					
15	내부에서 수행되는 회의방법 및 성과면에서 만족감을 느끼고 있다					

[참고] 내부역량 조사 설문서(예)

II. 환경분석 및 전략적 방향 설계 2. 상세 분석방법

번호	질 문 내 용	매우 미흡	미흡	보통	우수	매우 우수
16	회의에서 개인적인 의견이 자유롭게 제안되어 수용되고 있다					
17	조직의 위기 발생에 대한 사전 예방관리와 사후관리 체계가 확립되어 있다					
18	비전 및 전략실현을 위한 나의 역할과 책임을 잘 알고 있다					
19	조직 내에서 개선활동과 혁신 활동은 매년 지속적으로 행해지고 있다					
20	선진 우수사례를 지속적으로 발굴하여 조직에 적용하는 것을 장려한다					
21	단위조직의 미션과 역할이 명확하게 설정되어 있다					
22	구성원들은 업무개선을 통해 효율성을 높이려는 마인드를 가지고 있다					
23	부서의 역할 수행을 위한 권한과 책임범위는 명확하게 설정되어 있다					
24	근무평정 등 조직 내 평가제도의 합리성(객관성, 공정성)에 대해 공감하고 있다					
25	조직내 또는 조직간 업무는 효율적으로 수행되고 있다					
26	개인들의 직무분담이 적절하고도 명확하게 할당되어 있다					
27	인사제도는 조직의 문화를 바꾸는데 중요한 역할을 수행하고 있다					
28	조직의 방침의 중요도에 따라 임시조직(Task Force 등) 편성이 자유롭다					
29	구성원들은 조직의 방향설정을 위해 다양한 자료수집 및 분석을 상시 수행하고 있다					
30	구성원들은 현재의 조직구조에 의해서도 미션과 비전을 달성하기에 충분하다고 믿고 있다					

[참고] 내부역량 조사 설문서(예)

번호	질 문 내 용	매우 미흡	미흡	보통	우수	매우 우수
31	상하간 의사소통은 적기, 적소에 원활하게 이루어지고 있다					
32	전략목표의 우선순위에 따라 자원배분(인력, 예산 등)이 이루어지고 있다					
33	조직에서의 업무상 필요한 의사결정은 신속하게 이루어지고 있다					
34	목표관리제도가 조직에서 실질적인 효과를 창출하고 있다					
35	구성원은 상사는 조직 운영방침과 관리력에 대해 신뢰하고 있다					
36	업무수행에 필요한 권한과 책임은 적절하게 위양되어 있다고 생각한다					
37	조직에서의 쟁점사항은 충분한 토론과 의견개진이 이루어고 있다					
38	정보공유를 위한 인프라(회의, 협의, 게시판, 문서, 정보시스템 등)는 잘 구축되어 있다					
39	사업의 성과에 대한 평가가 체계적으로 이루어져 해당 조직이 적기에 환류되고 있다					
40	상사와의 업무관계는 일방적 지시보다는 협의에 의해 진행되고 있다					
41	승진 및 인사 이동시에는 엄격한 원칙이 있으며 이를 잘 준수하고 있다고 생각한다					
42	개인의 평가 결과는 배치, 승진, 교육 등 인사관리에 폭넓게 적용되고 있다					
43	우리 조직은 환경의 변화를 예측하고 이에 적절히 대응함으로써 전략적으로 행정을 수행하고 있다					
44	각 조직간 업무분담은 중복이나 간섭이 일어나지 않도록 배분되어 있다					
45	구성원들이 본인의 업적과 능력에 따라 적정하게 대우받고 있다고 생각한다					

[참고] 내부역량 조사 설문서(예)

II. 환경분석 및 전략적 방향 설계 2. 상세 분석방법

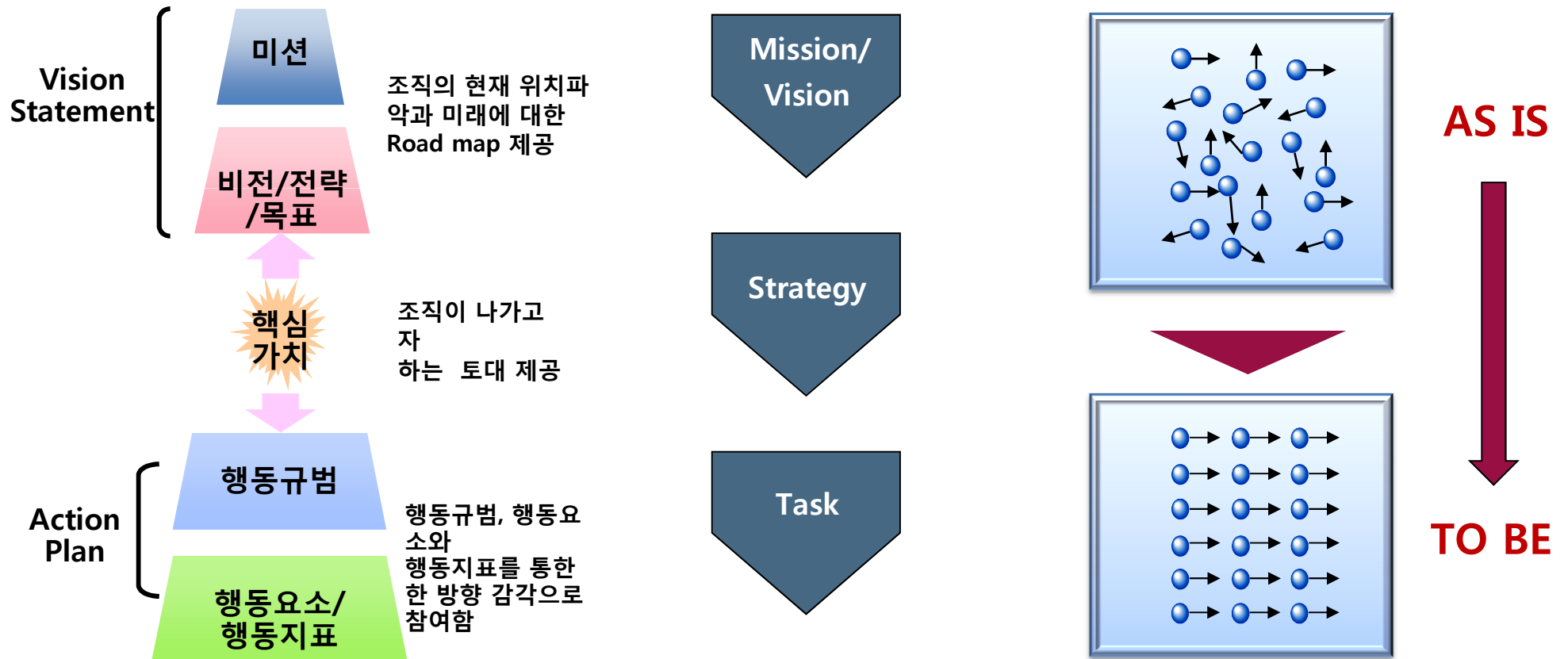
번호	질 문 내 용	매우 미흡	미흡	보통	우수	매우 우수
46	구성원들은 비전에 근거한 도전적이고 진취적인 목표를 설정하여 실행하고 있다					
47	조직의 업무수행에 필요한 제반여건이 잘 구비되어 있다					
48	인재육성(전문가)을 위해 선진화된 지식의 습득과 학습을 위한 프로그램이 운영되고 있다					
49	구성원들의 대부분은 본인의 업무에 열정적이며 만족해 하고 있다					
50	구성원들이 우리 조직의 인사제도가 합리적이라고 생각하고 있다					
51	우리 부서 업무는 전체적으로 투입 예산 대비 충분히 수행할만한 가치를 부여할 수 있다					
52	조직의 편제는 환경의 변화와 전략에 맞게 조정 보완되고 있다					
53	새로운 일을 할 때, 새로운 사고와 새로운 접근방법의 적용이 가능하다					
54	업무수행과 생산성 향상에 필요한 정보 시스템화가 잘 구축되어 있다					
55	인재가 적성 및 경력 등을 감안하여 적재적소에 배치되고 있다					
56	중장기 비전 수행에 필요한 경영자원(인원, 예산, 조직)이 우선순위에 의해 투입되고 있다					
57	업무상 필요한 내부정보 및 지식을 쉽게 찾고 활용할 수 있다					
58	구성원들이 업무수행에 필요한 지식과 스킬을 충분히 확보하고 있다					
59	고객의 고충사항을 업무개선에 반영하는 체제가 구축되어 있다					
60	조직의 전략을 수행하기 위한 역량과 인재가 확보되어 있다					

2. 상세 분석방법-미션/비전 재정립(1/4)

2. 상세 분석방법

조직의 근간이 되는 고객 및 이해관계자의 니즈를 토대로 새로운 미션/비전을 재정립함

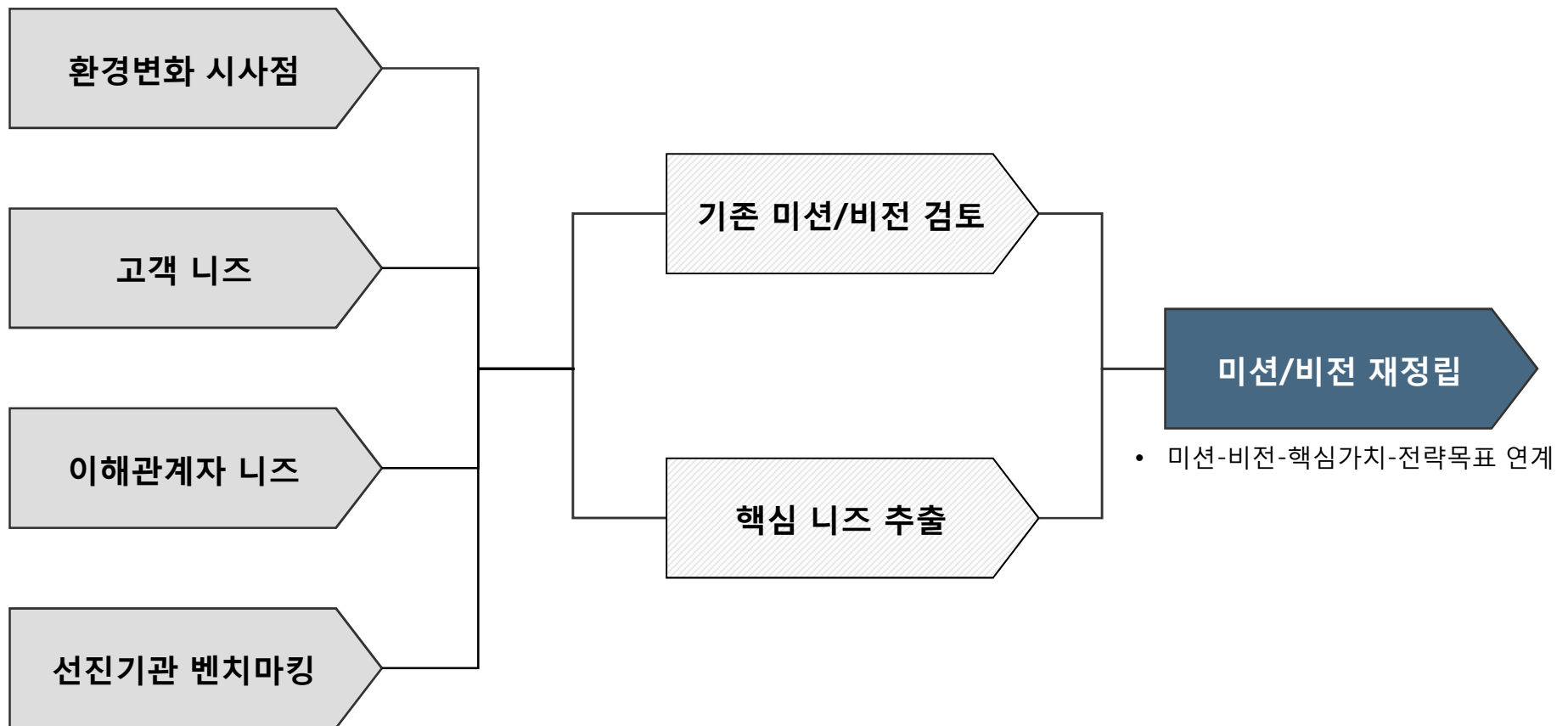
미션·비전 재정립 개요



2. 상세 분석방법-미션/비전 재정립(2/4)

조직의 근간이 되는 고객 및 이해관계자의 니즈를 토대로 새로운 미션/비전을 재정립함

미션·비전 재정립 Framework

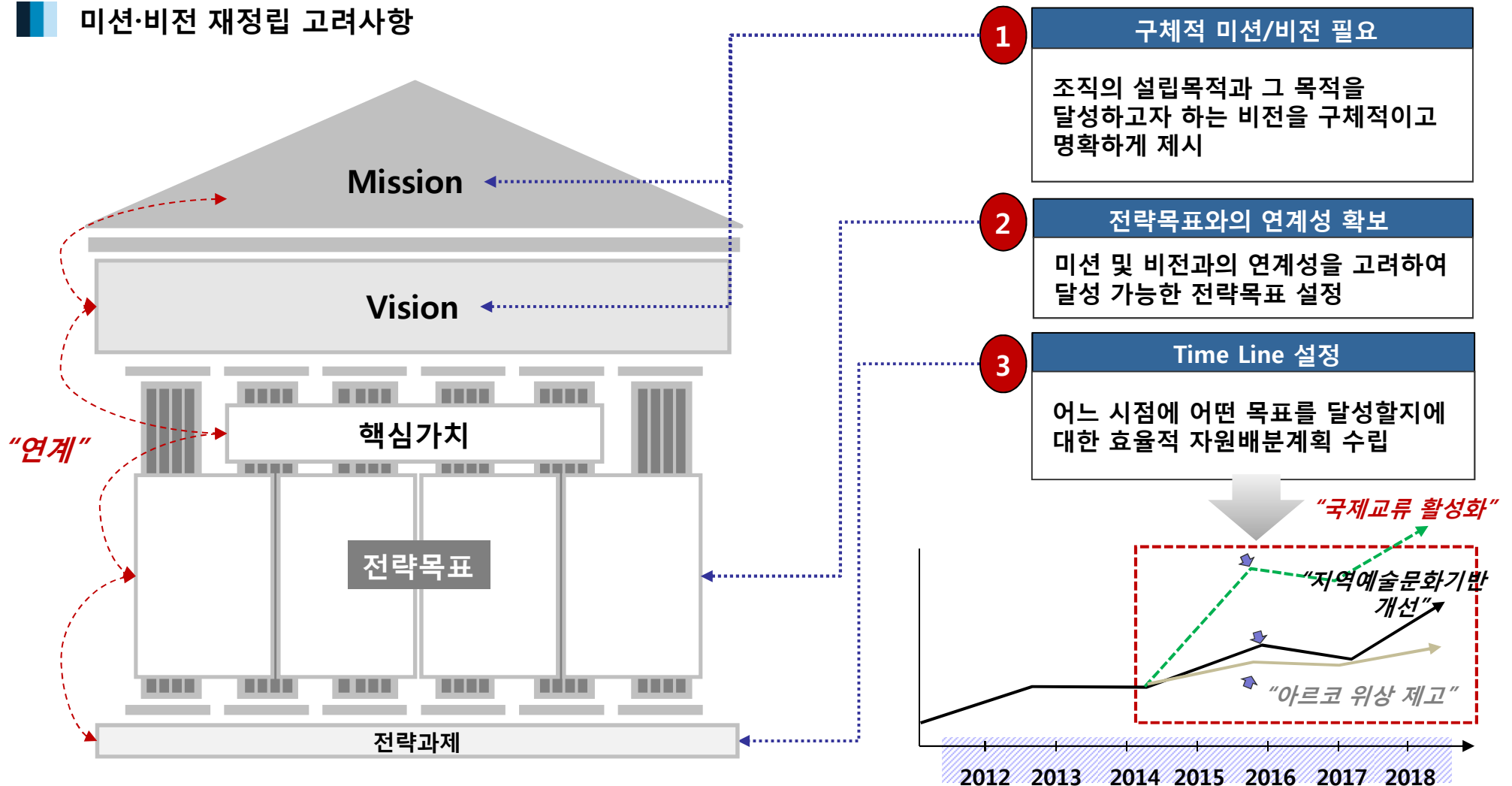


2. 상세 분석방법-미션/비전 재정립(3/4)

2. 상세 분석방법

미션/비전 달성을 위한 구체적이고 뚜렷한 전략목표 및 전략과제를 설정하여야 하며, 목표달성을 위한 중장기적 관점의 자원배분 계획을 수립하여야 함

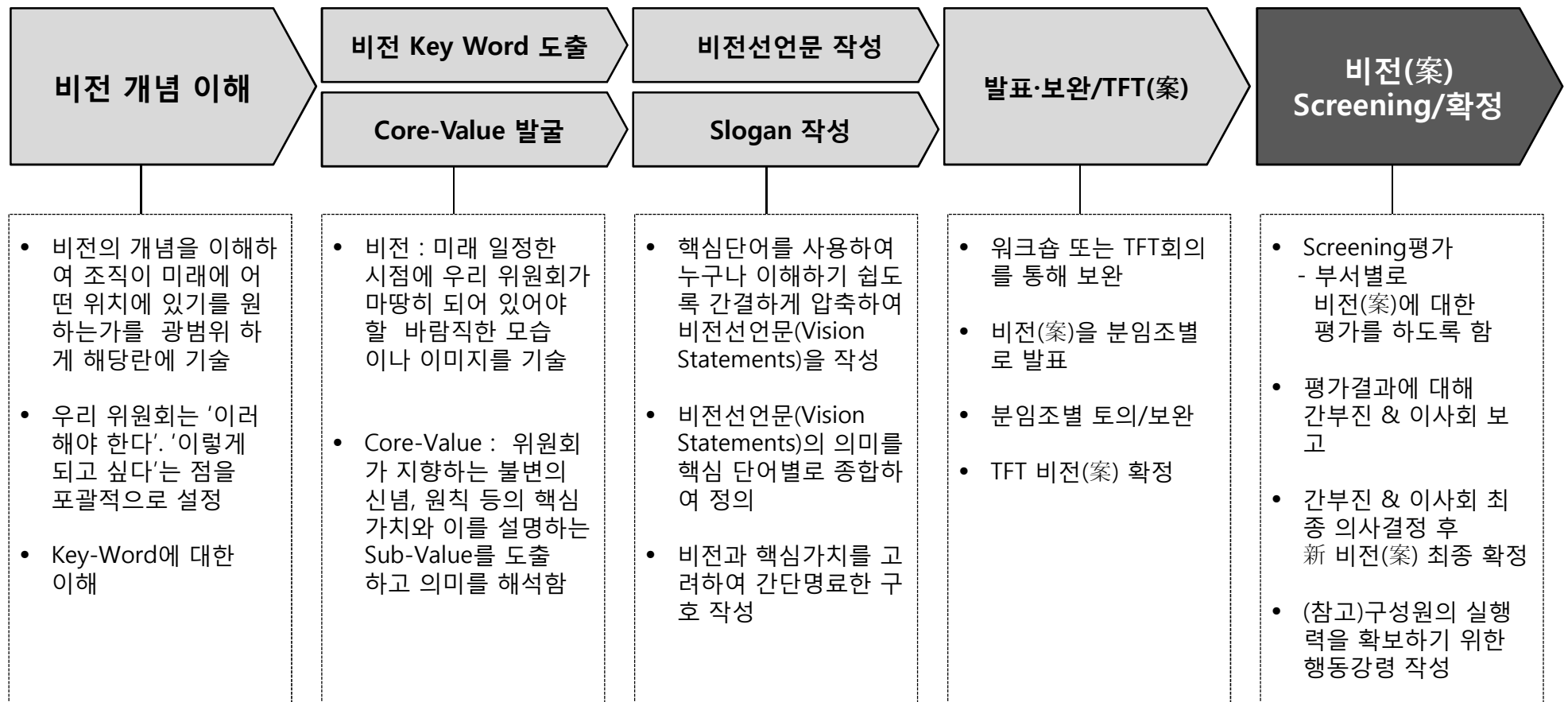
미션·비전 재정립 고려사항



2. 상세 분석방법-미션/비전 재정립(4/4)

미션 및 비전 재정립을 위한 프로세스는 아래와 같음

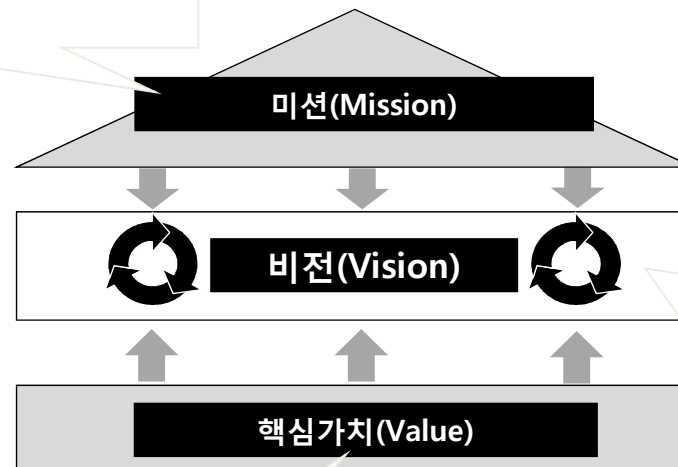
미션·비전 재정립 프로세스



용어의 정의

✓ **미션 : 조직의 존재 이유/목적**
(Fundamental purpose for existing)

- "우리는 왜 존재하는가"에 대한 답
- 법률로 설립목적을 명시



✓ **비전 : 조직이 이루고자 하는 미래상**
(Desired future state)

- "우리는 진정 무엇을 원하는가"의 질문에 대한 답
- 우리의 사명/목적이 이루어지고 있다는 것을 어떻게 알 수 있는가에 대한 이미지
- 모든 사람들이 선호하고 창조하고자 하는 미래에 대한 그림

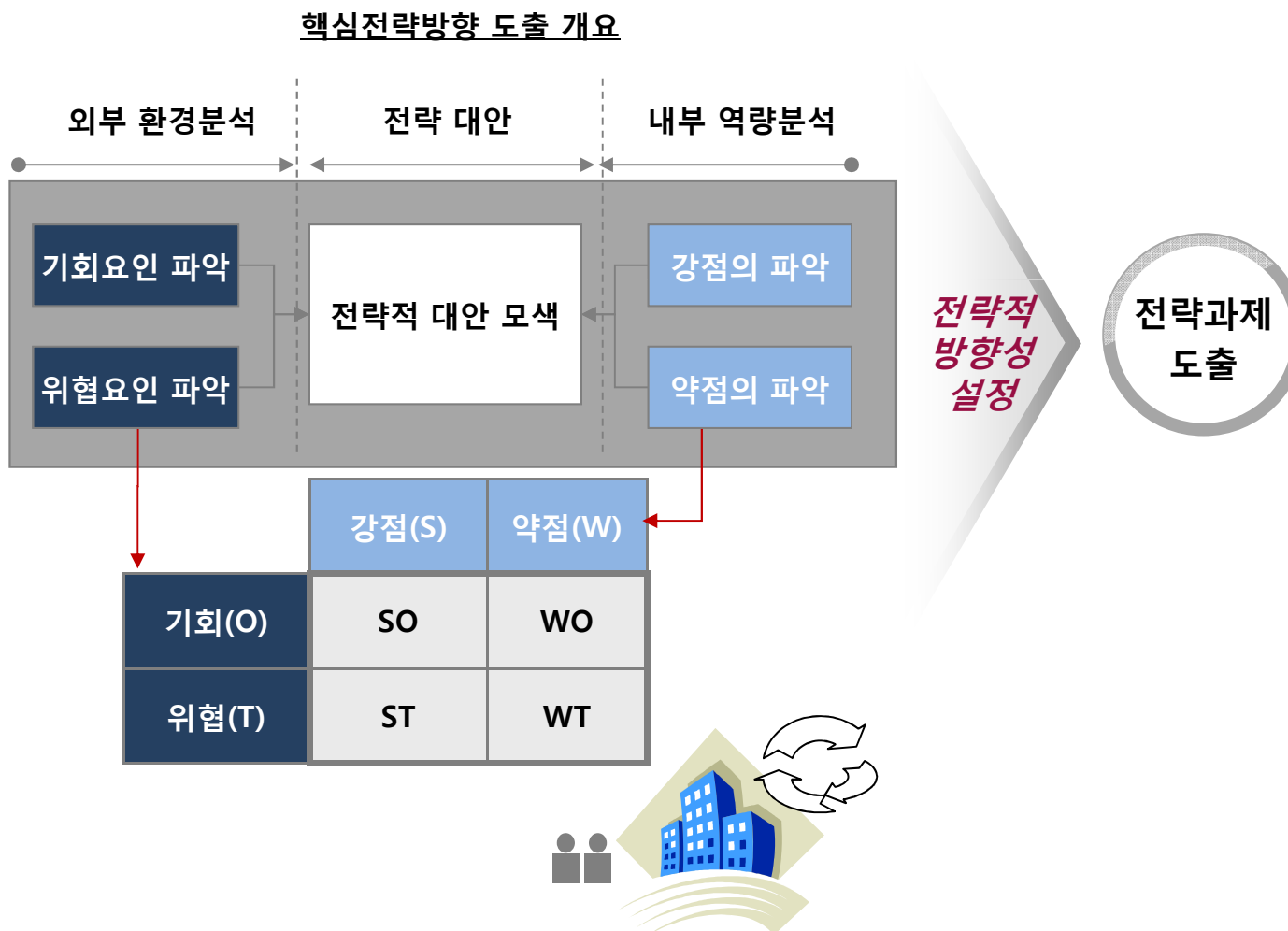
✓ **핵심가치 : 조직의 근본적인 운영 원칙**
(Fundamental guiding principles)

- 조직 내에 깊게 내재된 믿음, 신뢰
- 모든 직원들의 매일 매일의 행동에 의해 나타남 (어떻게 행동해야 하는가?)
- 미션을 지지해야 하며, 비전달성에 도움이 되어야 함
- 커뮤니케이션, 존중, 정직 등

3. 전략적 방향 설정(1/2)

환경변화로부터 오는 기회/위협요인 및 조직 내부의 강·약점요인의 교차분석을 통해 전략적 방향성을 설정하고, 이러한 전략방향과 연계한 구체적인 전략과제를 도출함

전략적 방향 설정 Framework



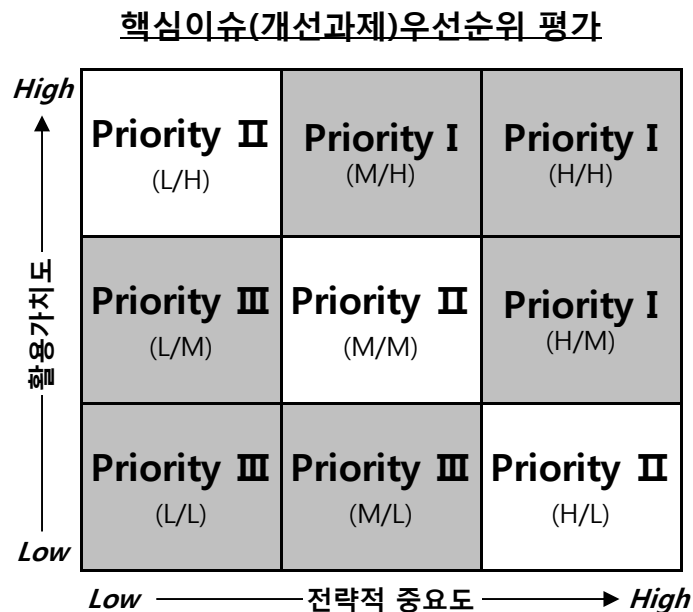
주안점

- 환경변화 요인이 반드시 긍정 또는 부정의 한 방향으로만 작용하는 것은 아니므로 이를 종합적으로 분석하여 판정해야 함
- 나타난 현상이 일시적인 것인지 또는 어느 정도의 기간을 두고 나타난 것인지를 정확히 파악해야 함
- 특정 환경변화 요인의 경우 기간에 따라 그 성격이 달라지는 경우도 존재하므로 주의를 요함
- 일정한 기준에 의한 객관성 확보가 반드시 필요함

3. 전략적 방향 설정(2/2)

도출된 전략과제를 전략적 중요도, 활용 가치도 등을 기준으로 우선순위를 평가하여 과제별 우선순위를 선정함(중장기 로드맵 구축에 활용)

전략과제의 우선순위 선정

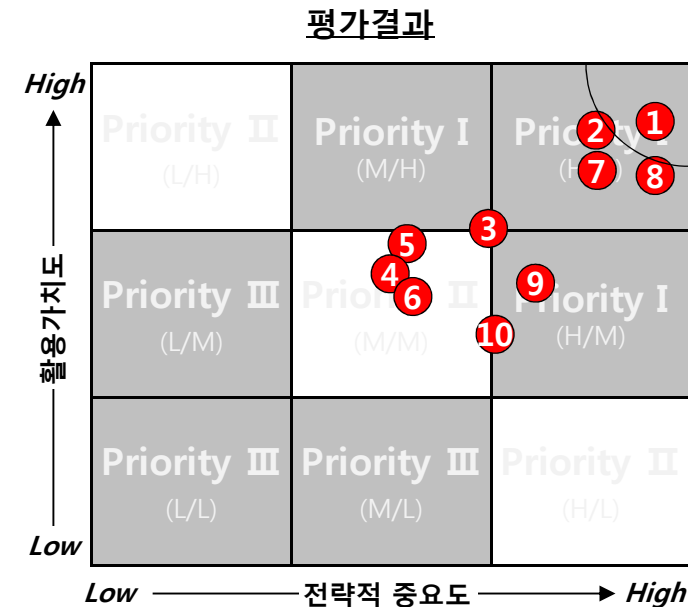


1. 전략적 중요도

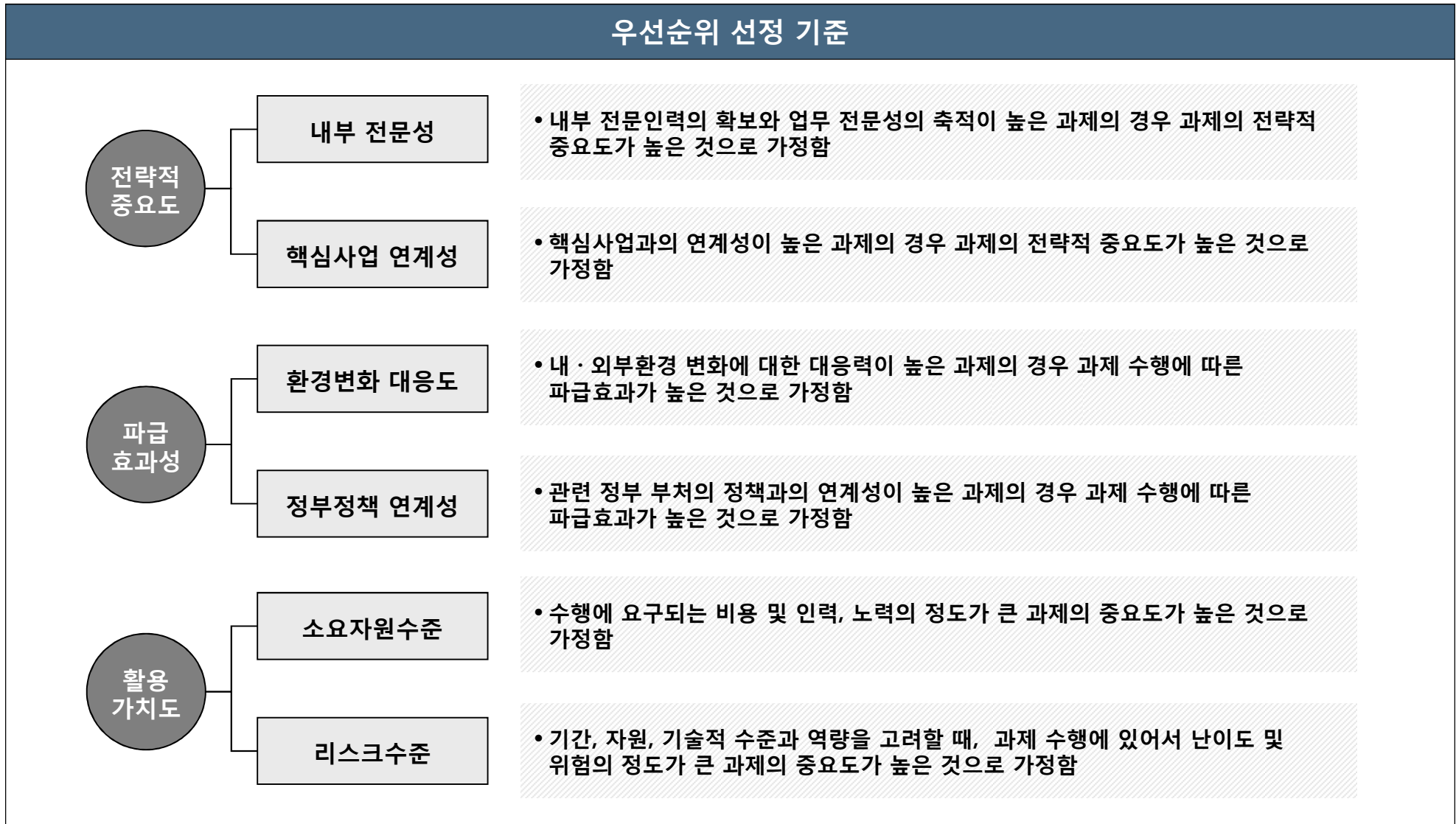
- 중요성 : 현업의 요구, 정책적 고려, 현재의 수준 등을 고려해 볼 때 중요하며 시급한 정도
- 사업영향도 : 개선 효과 및 업무에 미치는 영향의 정도

2. 활용가치도

- 소요자원수준 : 수행에 요구되는 비용 및 인력, 노력의 정도
- 리스크수준 : 기간, 자원, 기술적 수준과 역량을 고려할 때, 과제 수행에 있어서 난이도 및 위험의 정도



이슈번호	전략적중요도	활용가치도	우선순위결과
#1	5.0	5.0	1
#2	4.5	5.0	3
#3	4.0	4.0	5
#4	3.0	3.5	7
#5	3.0	4.0	8
#6	3.0	3.5	9
#7	4.5	4.5	4
#8	5.0	4.5	2
#9	4.0	3.5	6
#10	4.0	3.0	10





목 차 (Content)

I. 조직진단 개요

II. 환경분석 및 전략적 방향 설계

III. 조직진단 및 재설계

IV. 성과관리

1. 조직진단 및 재설계 개요

2. 기능 재설계

3. 조직구조 재설계

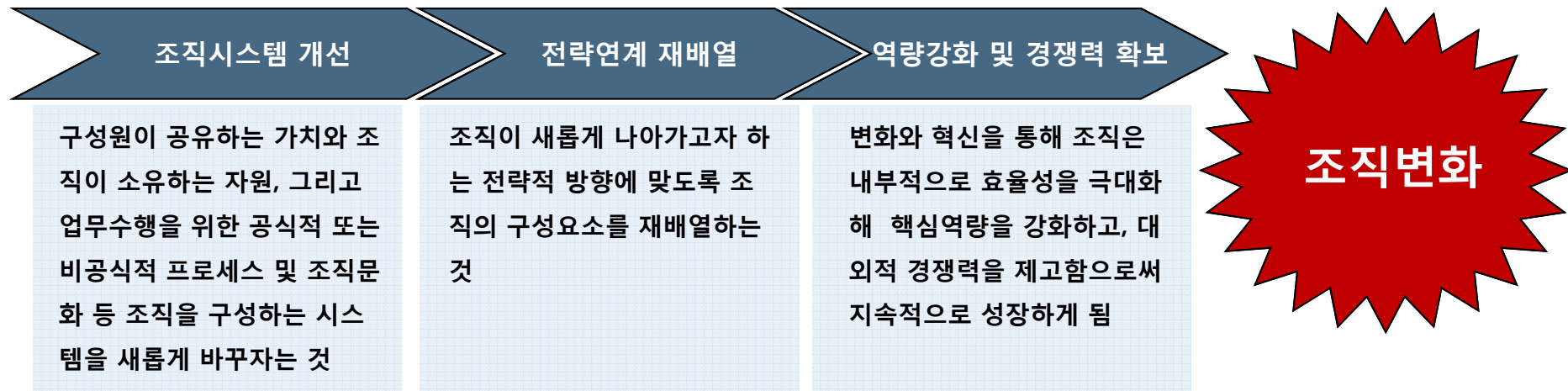
4. 적정인력 산정

1. 조직진단 및 재설계 개요

1. 조직진단 및 재설계 개요(1/2)

조직 재설계는 조직시스템을 조직의 전략에 맞게 개선하고 재배열함으로써 조직의 핵심역량을 강화하고 경쟁력을 확보할 수 있음

조직진단 및 재설계 의의



조직설계원칙	분화의 원리	통합의 원리
특 징	수평적 조직 분화	조직 통합(수직적 조직 분화)
원 칙	부성화의 원칙, 계선과 참모의 분리 원칙 동질성의 원칙, 기능명시의 원칙	계층제의 원칙, 명령통일의 원칙 명령계통의 원칙, 통솔범위의 원칙
조직의 형태	소조직	대조직
장 점	전문성, 균형과 견제 제고	기능조정과 효율성 제고
단 점	과대 분화는 조직의 비효율성을 가져오며, 조정 기능 저하	집권화 문제, 관료제 대두

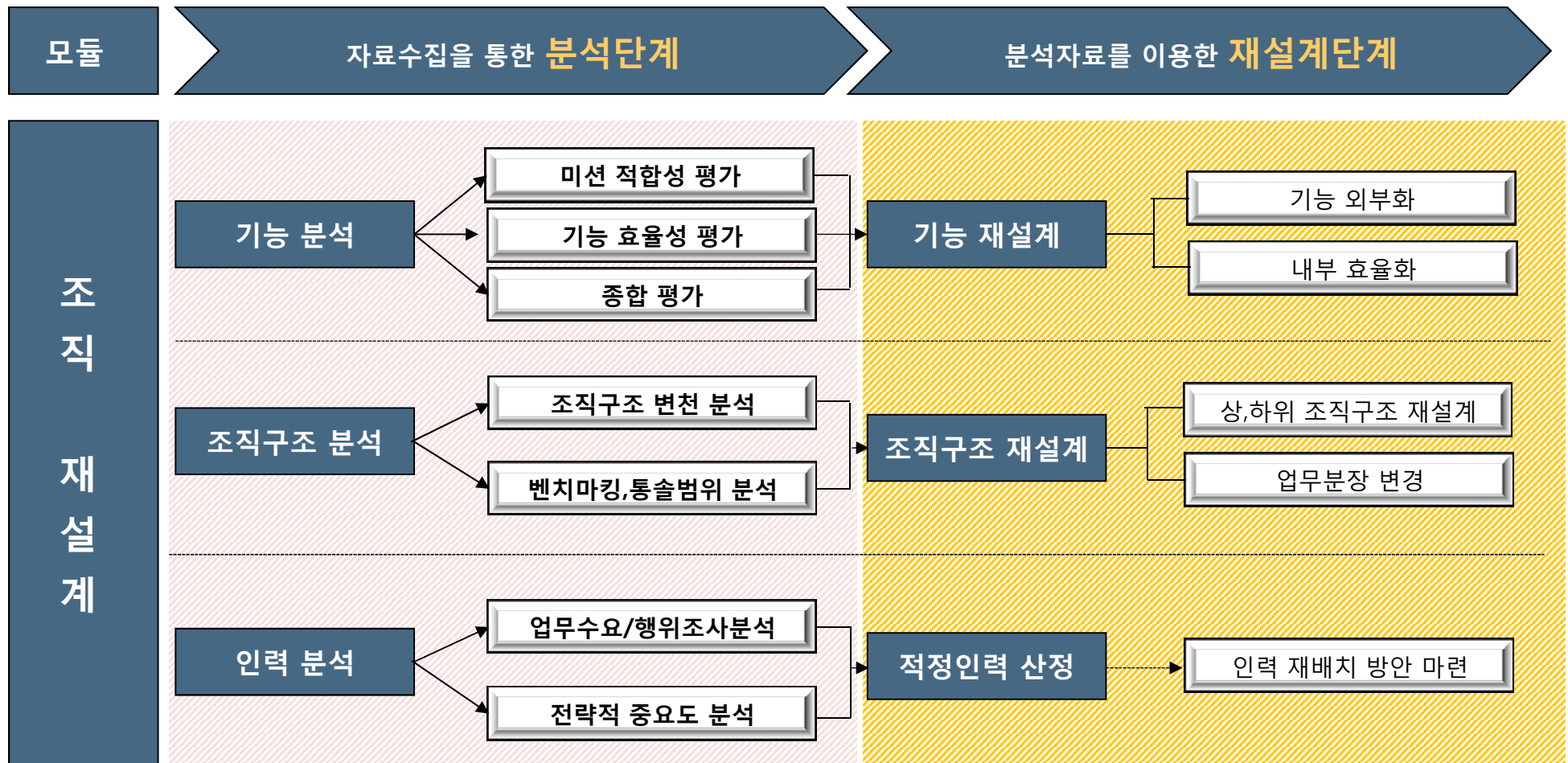
참고 : '정부조직개편의 설계원리와 주기적 반복성에 대한 소고', KAPA 포럼 121호, 한국행정학회, 2008

1. 조직진단 및 재설계 개요(2/2)

1. 조직진단 및 재설계 개요

조직 재설계는 기능 및 구조를 재설계하고 적정인력을 산정하는 과정으로 진행됨

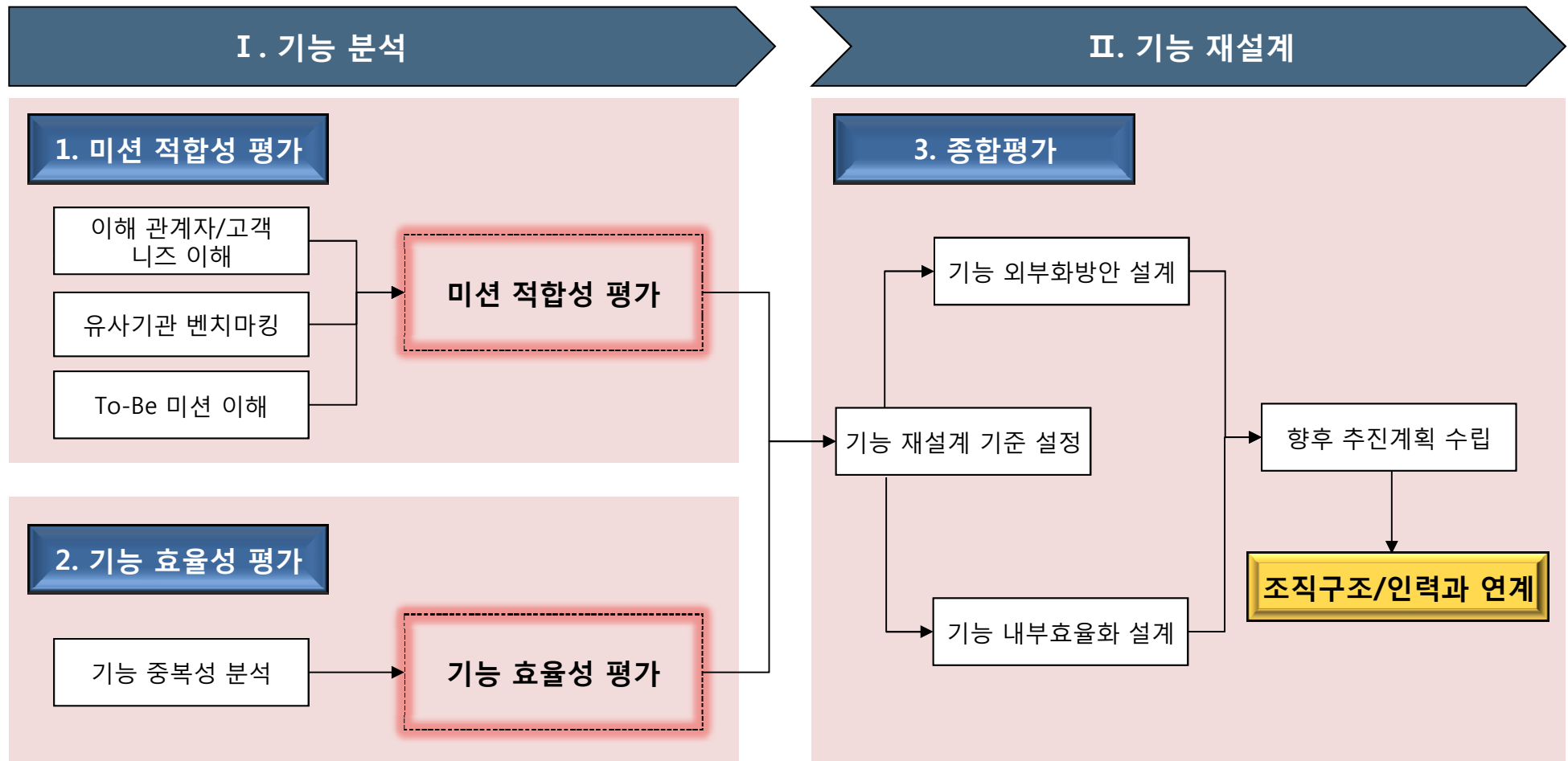
조직진단 및 재설계 Framework



2. 기능 재설계

기능재설계 과정은 미션 적합성 및 기능 효율성을 평가하는 '기능분석' 단계와 평가결과를 토대로 기능을 재조정하는 '기능재설계' 단계로 구성되어 있음

기능 재설계 상세 절차



2. 기능 재설계-미션 적합성 평가

미션 적합성 평가 항목에 따라 현 기능 구조의 적합성 정도를 평가하여 기능의 강화, 유지, 축소 등의 시사점을 도출함

미션 적합성 평가

이해 관계자/고객 니즈 이해

이해 관계자 및 고객 유형별로 현 수행 기능에 대한 이슈 제기 내용을 기술하고 향후 전략적으로 강화해야 할 기능에 대한 의견을 기술함

➤ 이해관계자 MAP 작성

유사기관 벤치마킹

현장 조사 및 심층 인터뷰 실시, 기존 자료 심층 분석, 브레인스토밍 방법 등을 활용함

➤ 벤치마킹 주제 및 대상 선정이 중요

To-Be 미션 이해

미션변경에 따라 기능 조정 및 재설계가 요구되는 사항을 체계적으로 정리하는 단계임

➤ 기능요구 매트릭스 작성 : 미션 변경에 따라 기능이 어떻게 달라져야 하는지를 작성함

미션 적합성 평가 매트릭스(예)

대상 기능	기능명		전략적 적합성 항목(예)			시사점
	대기능	중기능	고객요구 적합성	선진사례 적합성	미션 부합정도	
현 기능	XX	XX	○	◐	◐	유지
		XX	◑	◐	◑	강화
	XX	XX	○	◐	◐	축소
신설 기능			◑	◐	◑	강화
			○	◐	○	축소
			●	●	●	강화

범례 : ● : 매우 우수함 ◑ : 우수함 ◐ : 보통 ◒ : 미흡함 ○ : 매우 미흡함

2. 기능 재설계-기능 효율성 평가

현 수행 기능과 담당 부서를 매칭해 봄으로써 기능 중복성 유무를 가시적으로 볼 수 있으며, 중복으로 나타난 경우 중복성의 정확한 실상을 평가하는 단계임

기능 효율성(중복성) 평가

기능 효율성 평가 항목 도출

- 기능 효율성을 평가하기 위한 기준요소를 도출하는 단계로 흔히 기능 중복성, 기능의 부가가치 정도 등이 기준항목이 될 수 있음

기능효율성 평가

- 자유토론을 통하여 항목별로 기능을 평가함

패널리뷰(panel review)

- 평가결과의 타당성을 패널을 통하여 검증함

기능효율성 확정

- 패널리뷰 결과를 토대로 기능효율성 정도를 최종 확정함

기능 효율성 평가 방법(예)

기 능			기능 수행 부서			기능 중복성 평가
대기능	중기능	소기능	XX부	XX부	XX팀	
XX	XX	XX	✓		✓	부분적 중복
		XX	✓	✓		부서간 중복
		XX			✓	-
	XX	XX		✓		-
		XX		✓	✓	부분적 중복

- 기능을 실제로 수행하는 부서를 기입함
- 부서간 2개부서 이상에서 동일 기능을 수행할 경우에는 완전 중복, 부서와 팀간 중복인 경우는 부분적 중복으로써 정확한 실상 파악 필요

2. 기능 재설계-종합 평가

기능조정 기준 설정, 기능 외부화 및 내부효율화 방안 설계를 근간으로 향후 기능 조정 계획을 수립함

■ 종합 평가

기능조정 기준

판단기준	주요내용	판단척도
미션과 연계성	미션과의 연계성이 없는 경우 폐지	• 미션의 근거법령
시장성	민간부문의 경쟁에 의한 성과가 더 높을 경우 민영화 검토	• 경쟁도입 가능성
공공성	시장실패의 영역 및 국민에의 보편적 효과를 갖는 경우 정부기능 유지 검토	• 시장실패의 가능성
전국성	전국적인 통일이나 통제가 필요한 경우 중앙정부기능으로 유지	• 전국적 통일 조정의 필요성 여부
지역성	지역주민의 수요에 대응하고 그로 인한 정책효과성이 증대될 경우 기능의 지방이양	• 지역주민수요 대응
효과성	수행기능의 목표달성의 정도 평가	• 달성된 목표/계획된 목표
효율성	투입과 산출의 비율	• 산출/비용
실행 가능성	대안실행시의 내재적 외재적 제약 조건의 검토	• 예산 이해관계자 등
중복성	관련기관 또는 부서간 수행기능상의 유사 중복성 평가	• 효과성 및 효율성을 판단하여 결정함

기능 효율성 평가 방법(예)

기능			기능 폐지	기능 외부화 방안			기능 내부 효율화			현상 유지
대기능	중기능	소기능		민간 위탁	지역 기관 이양	타 기관 이관	기능 보강	기능 통폐합	기능 축소	
XX	XX	XX			✓					
		XX	✓							
		XX		✓						
	XX	XX								✓
		XX						✓		
		XX								

- 기 능 : 대기능/중기능/소기능을 기입함
- 기능폐지 : 기능의 폐지가 필요한 경우
- 기능 외부화 방안 : 타 기관 이양/이관이 필요한 경우
- 기능 내부 효율화 : 기능 보강, 기능 통폐합, 기능 축소가 필요한 경우
- 현상 유지 : 현 기능을 유지하는 경우

[참고] 정부 BRM(기능분류) 체계

L1	정책분야 (Business Area)	<ul style="list-style-type: none"> 대국민서비스활동, 정부내 활동을 예산배분, 국제기준 등을 고려하여 분류(예 : 공공행정, 공공질서 및 안전, ...) => 15개
L2	정책영역 (Detailed Area)	<ul style="list-style-type: none"> 정책분야와 각 부처 대기능과 연계하기 위해 정책분야보다 하위 수준의 기능별 분류(예 : 일반행정, 정부자원관리, ...) => 66개
L3	대분류	<ul style="list-style-type: none"> 각 부처 실,국 수준의 업무수행 기능과 예산 체계의 프로그램 수준의 기능(예 : 조직관리, ...) => 480개
L4	중분류	<ul style="list-style-type: none"> 각 부처의 과,팀 수준의 업무수행 기능으로 하나의 상위 대기능을 수행하기 위한 세부 기능(예 : 조직제도, ...) => 2,714개
L5	소분류	<ul style="list-style-type: none"> 법률, 직제 등 법적인 근거 및 기록물 분류기준을 고려하여 정의된 기능(예 : 조직 및 정원관리 제도 연구, 운영, ...) => 12,160개
L6	단위과제	<ul style="list-style-type: none"> 업무간 유사성, 독자성을 고려하여 소기능을 세분화한 업무수행의 영역(예 : 행정권한의 위임 및 위탁에 관한 규정, 정부위원회 관리, ...) => 39,689개

I → 대기능

고정적으로 정해진 조직의 기본업무로 보통 부서명칭과 동일하거나 유사

II → 중기능

대분류에 관련된 업무내용을 절차 중심으로 기재, 보통 개인이 하는 일의 대표적 표현임

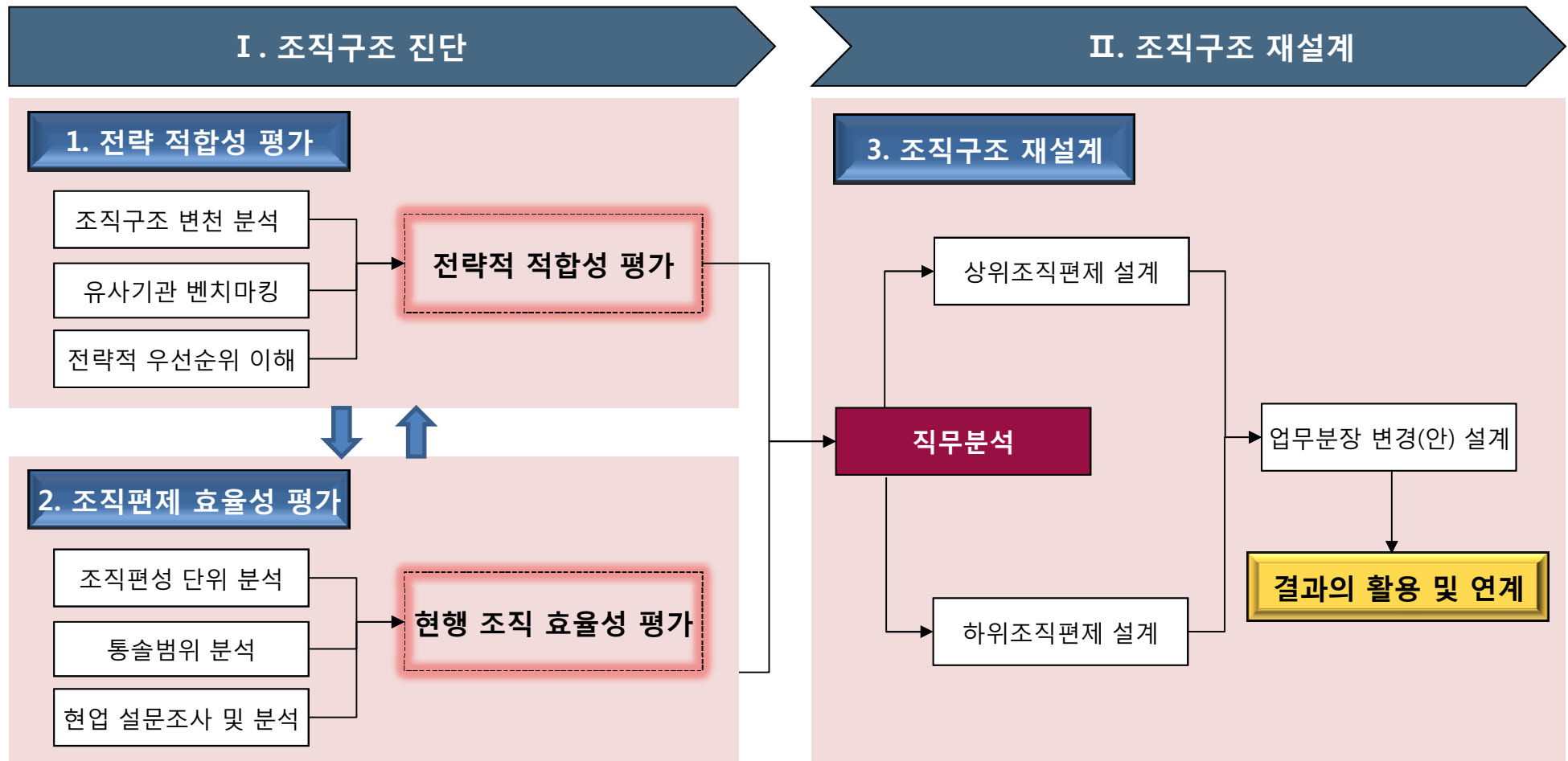
III → 소기능

중분류를 완수하기 위해 필요한 일련의 작업(Activity)들로, 통상업무를 구성하고 있는 세부업무를 의미함

3. 조직구조 재설계

조직재설계는 조직구조의 객관적 분석결과를 토대로 조직재설계 원칙을 설정하고, 직무분석을 활용하여 조직편제를 재설계하는 순서로 진행함

조직구조 재설계 상세 절차



3. 조직구조 재설계-전략 적합성 평가

현행 조직구조의 전략적 적합성을 평가하는 것으로 미션 달성과 전략적 우선순위에 적합하도록 조직구조가 편성되어 있는가를 평가하는 단계임

1. 전략 적합성 평가

조직구조 History 분석

기존 조직편제에 대한 자료를 수집하여 특징적인 조직개편 변화 내용을 분석하여 과거 조직개편의 장단점에 대한 의견을 분석 정리함

➤ FGI를 통하여 기존 조직개편 과정의 주요이슈 수렴

유사기관 벤치마킹

국내외 유사기관의 조직구조 유형에 대한 자료를 분석하여, 이들 사례가 주는 시사점을 요약함

➤ 공공기관의 경우 해외 벤치마킹이 더 효과적임

전략적 우선순위 이해

전략적 방향의 변화에 따른 기능 재설계 내용을 조직설계로 어떻게 구현해야 하는지 명확화하는 단계임

➤ 전략적 중점 과제와 기능 파악

전략적 적합성 평가 매트릭스(예)

구 분	평가 항목		비고
	미션과 연계성 정도	중점 전략과제 달성 용이성	
전체 조직편제			
상위 조직편제			
하위 조직편제			

➤ 구분 : 현행 조직편제 분석을 위하여 전체 편제, 상위 조직편제, 하위 조직편제로 구분

➤ 미션과 연계성 정도 : 특정 부처의 미션 내용과 조직편제가 얼마나 부합되는가를 종합적으로 기술하는 것으로 벤치마킹과 기존조직개편 추이 결과를 참고하여 종합적으로 기술

➤ 중점전략 과제 달성 용이성 : 새롭게 설정된 중점 전략 과제 달성의 촉진 정도를 주관적으로 평가하여 기술

3. 조직구조 재설계-조직편제 효율성 평가

분석된 내용을 토대로 현행 조직편제 효율성을 종합적으로 요약하여 조직구조 관련 핵심 이슈를 도출함

2. 조직편제 효율성 평가

조직편성 단위 분석

각각의 조직편제 단위가 갖고 있는 역할관계와 효율성을 분석하고 계층의 적정성을 평가함

- 조직편성 단위별로 주요 역할과 책임관계의 적정성을 평가하고 조직편제상의 문제점과 주요 이슈를 기술

통솔 범위 분석

관리자의 통솔 범위(span of control) 수준을 계량적으로 분석하고 통솔 범위의 적정성을 평가함

- 부서장 통솔 범위는 부서원 전체 인원수를 부서장 인원수로 나눈 값을 의미함

현업 설문 조사 및 분석

구성원들이 평소 업무수행 과정에서 느끼는 업무 분장의 변경 요청사항과 조직구조에 대한 아이디어를 수렴함

- 설문조사 활용

현행 조직 효율성 평가표(예)

구 분	전체 조직편제	상위 조직편제	하위 조직편제
권한과 책임 일치성			
부서간 업무 분장 명확성			
통솔 범위 적정성			
조직계층 단계 적절성			

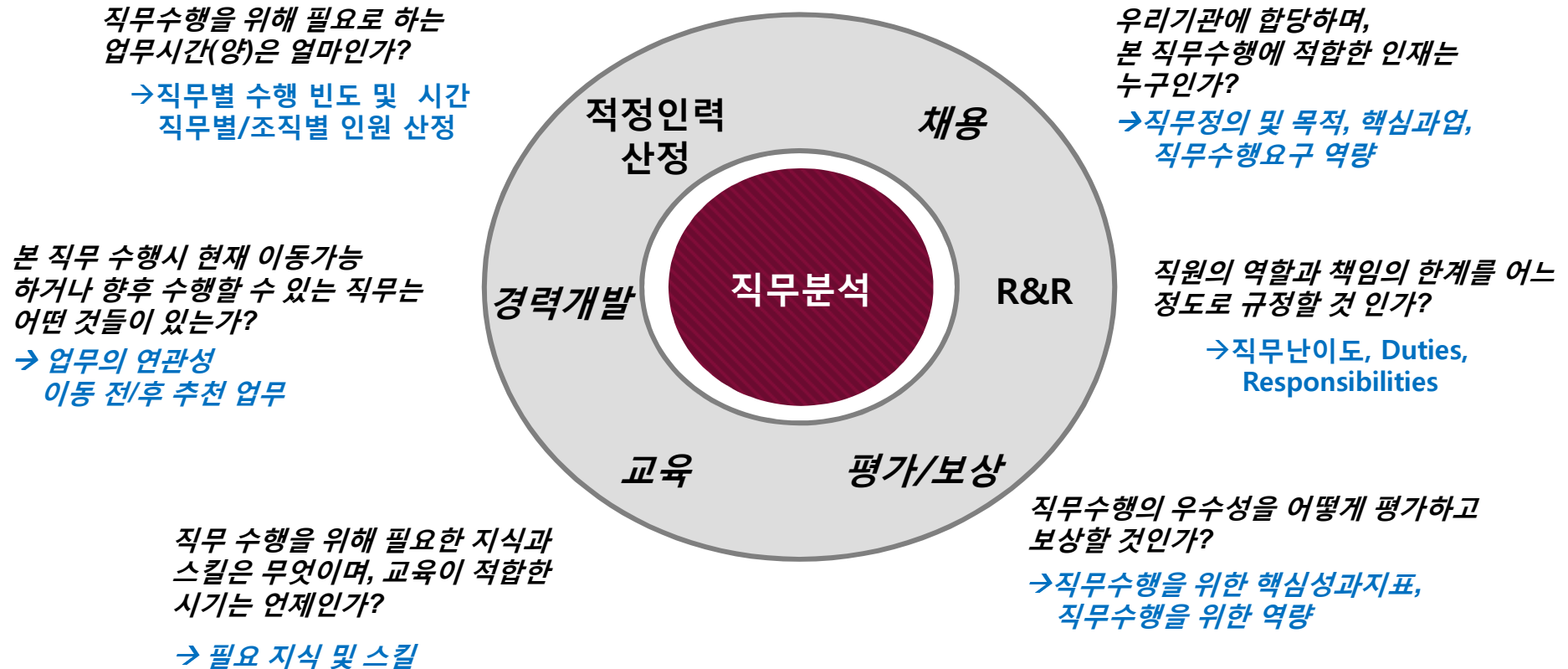
- 권한과 책임의 일치성 : 권한과 책임관계가 일치되어 있는 정도를 기입
- 부서간 업무분장 명확성 : 갈등과 책임회피가 어느 정도인지를 판단
- 통솔 범위 적정성 : 관리자의 통솔 범위가 적정한지에 대한 평가 결과를 종합적으로 기입
- 조직 계층의 적정성 : 조직관리 계층 단계가 적절하게 구성되어 있는지를 종합적으로 판단하여 그 내용을 기술

3. 조직구조 재설계-직무분석

직무체계 설계 및 이에 대한 분석은 추구하는 목적에 따라 상이한 형태를 가질 수 있으며, 그 목적에 따라 수집해야 하는 정보도 다름

3. 직무분석

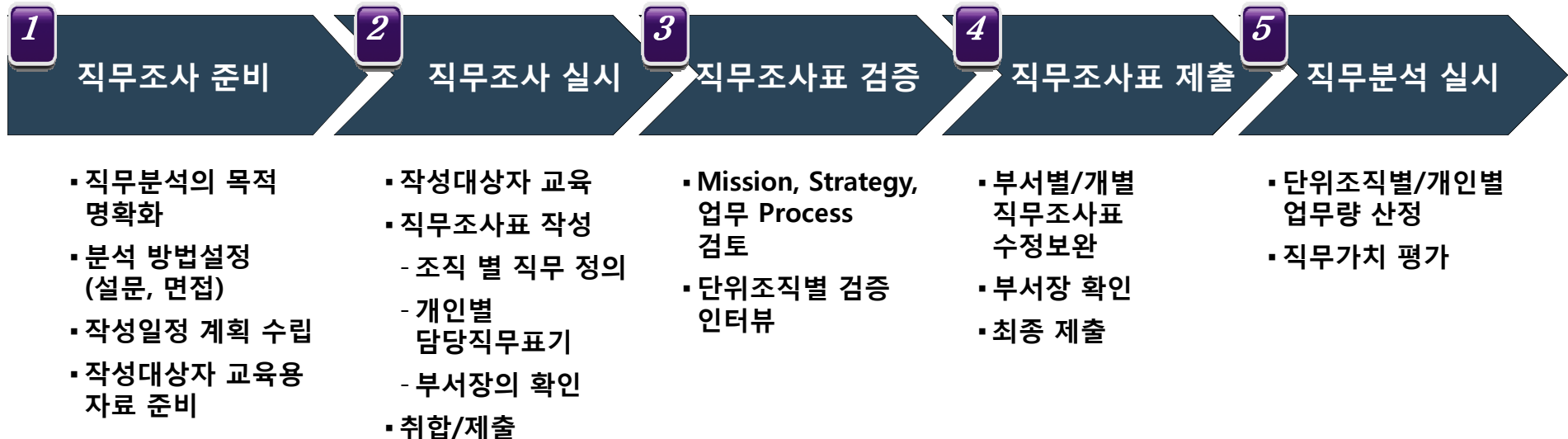
직무분석 목적별 필요정보



3. 조직구조 재설계-직무분석

직무조사표를 배포하여 해당 직무에 대한 투입비율과 중요도, 난이도 등 직무조사표를 작성하도록 하고 단위 조직별/개인별 직무분석 및 직무가치평가를 실시함

3. 직무분석 Framework



- 1차적으로는 직무조사표를 배포하여 부서별 업무의 특성을 파악하여 단위업무별 업무량을 분석
- 2차적으로는 직무가치(경험/지식/난이도)에 대한 직무분석을 통해 단위업무별 업무량과 직무가치간의 상관관계를 파악하여 각 부서별/개인별 직무평가를 실시
- 특히, 직무분석의 객관적 타당성을 보장하기 위해서는 직무조사표에 대한 입력내용의 검증 절차가 매우 중요. 따라서 부서별/개인별 작성 내용의 오류가 없는지 등을 면밀히 확인

3. 조직구조 재설계-직무분석

직군, 직종, 직무, 직위, 과업 등 직무분석에 사용되는 용어는 다음과 같이 정의함

3.1 직무분석 용어의 정의

직무분석 정의

- 직무분석은 직무에 대한 정보를 수집·분석하여 직무의 내용을 파악하고, 각 직무의 수행에 필요한 지식, 스킬, 능력, 경험, 책임 등의 요건을 명확히 하는 일련의 과정을 의미함

직무분석 목적

- 조직 성과 및 생산성 제고를 위함
- 계층별/직무별 직무내용 및 자격요건 등 설정
- 조직 인적자원관리에 반영

용어의 정의

사례 1

용어	뜻(정의)	야구의 예
직군 (job family)	유사한 과업을 내포하고 있는 둘 이상의 직무의 집단	감독, 코치, 선수
직종 (job type)	직무의 특수성, 전문성에 따른 특정 임무의 집합	투수, 포수, 내야수, 외야수
직무 (job)	작업의 종류와 수준이 유사한 직위들의 집단	1군 내야수, 2군 내야수
직위 (position)	특정 개인에게 부여된 모든 과업의 집단, 할당된 과업	1루수, 2루수, 3루수, 유격수
과업 (task)	특정 목적을 달성하기 위해 수행하는 명확한 작업활동	타격, 수비, 도루

사례 2

직무 (job)	비서	접수원
직위 (position)	*과업 A/B/C를 수행하는 사람 1. *과업 A/B/C를 수행하는 사람 2.	*과업 D/E/F를 수행하는 사람 3. *과업 D/E/F를 수행하는 사람 4.
과업 (task)	A. 서류 타이핑 B. 회의일정잡기 C. 지시사항 처리	D. 전화 받기 E. 손님 접대 F. 명부 작성

3. 조직구조 재설계-직무분석

직무분석의 목적 및 활용은 아래와 같음

3.2 직무분석의 목적 및 활용(1)

조직 합리화 및 직무 재설계

- 업무배분의 적정화 및 책임과 권한의 명확화.(각 직무의 상호관계를 합리적으로 편성한 업무분장 및 결재선의 명확화로 불평불만 감소)
- 목표 달성을 위한 합리적 조직의 검토 및 조직목표 변화에 따른 직무 재설계

직무의 표준화

- 직무단위 및 업무 처리방법의 표준화 및 업무 know-how : Standardization
- 관리자의 즉흥적, 주관적 판단에 따른 직무성격 변화방지 : Specialization
 - 소기업 : 기동성, 신속성 저해 - Simplification
 - 대기업 : 부서간, 개인간 업무중복 방지, 비능률 및 불만방지
- 문서장표의 표준화(사무합리화)
- 인사관리의 전산화 (직종, 직무분류, 경력관리)

인적자원의 효율적 배분

- 업무의 종류, 질, 양, 빈도, 작업방법 등을 파악하여 직무별 적격자의 조건과 소요인력 산정
- 직무중심의 인원편성표 작성활용(사람중심의 조직팽창 방지)
- 부서별, 직무별, 직종별, 성별, 전공별, 근속년수 등의 목표정원관리

채용 / 배치

- 채용시 추상적, 일반적인 “좋은 사람”의 선발이 아니라, 해당직무에 우수한 작업자, 즉 해당직무 수행자격 요건 기준(직군, 직무, 직급, 성별, 최적연령, 교육 정도, 소요특질, 자격면허, 외국어 정도, 경력, 직무훈련, 숙련기간)의 최적자 선택.
- 직무가 요구하는 능력, 특성의 종류와 정도, 자격 요건에 맞는 적재적소 채용 배치기준 확립

승진 / 인사고과

- 책임의 수행 정도 및 직무에 필요한 지식, 경험, 기능 등에 대한 구체적 평가로 회사이익 목표달성예의 기여도 평가 가능
- 인사고과(평가기준) 확립을 위한 기준의 확립 및 승진의 객관화

3. 조직구조 재설계-직무분석

직무분석의 목적 및 활용은 아래와 같음

3.2 직무분석의 목적 및 활용(2)

교육훈련

- 무엇을 어떠한 방법으로, 어느 정도 교육할 것인가 하는 문제는 각 직무별로 개개 사원의 업무 수행에 필요한 지식과 숙련, 기능의 종류와 정도를 명확하게 함으로써 밝혀지며, 또한 현직자의 직무의 질적 요구 정도와의 격차(gap)가 밝혀지게 되므로 교육훈련 니즈를 적시에 발견할 수 있게 하여 교육훈련의 기준확립을 가능케 함

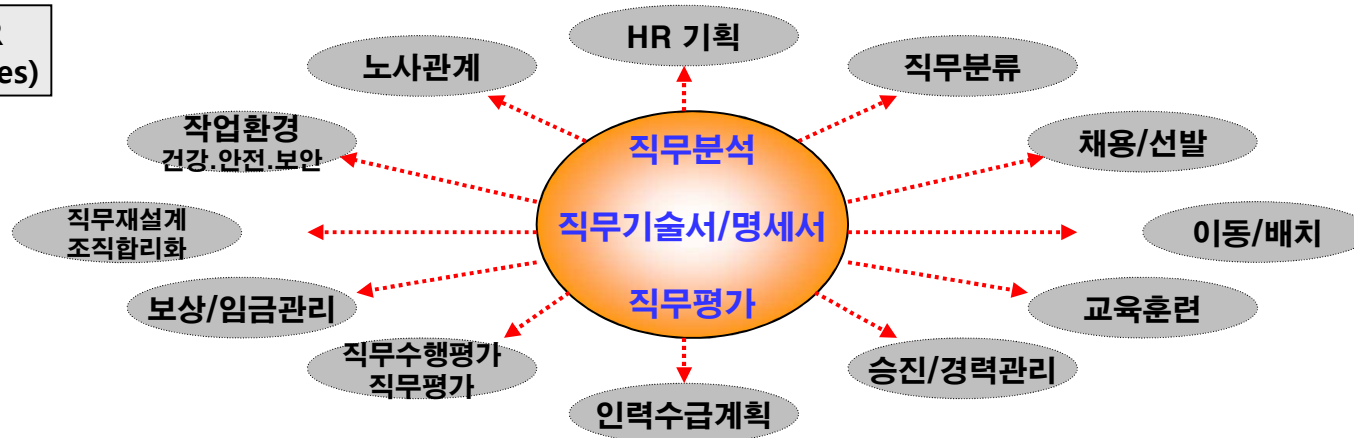
업무 개선

- 직무의 현 상태를 질서 있게, 해명, 분석결과를 제시 함으로써 작업 방법, 공정, 설비, 조직, 환경조건의 개선에 유력한 자료가 됨
- 회사 전반적인 능률향상 및 운영면의 현실적인 문제점이 개선될 수 있는 기반 마련 가능케 함

기 타

- 산업안전, 노무관리, 인사상담 등
- 기술과 환경의 변화에 변화 따른 직무의 변화에 대응

직무분석과 HR
(Human resources)



[참고] 직무분석의 필요성 및 유의점

직무분석이 필요한 8가지 요인

1. 직급 및 사람중심의 업무분장과 이에 따른 직무분석이 행해지고 있어서 직무의 정의가 명확하지 않고 부서의 인원수, 직급 구조에 따라 업무가 유동적인 경우가 많다.
2. 한 직무 내에 업무의 난이도, 중요도 등 업무 특성이 매우 상이한 업무들이 공존하고 있어서 하나의 단위로 관리하기가 어려운 경우가 많다.
3. 직무분류 및 직무관리를 개인의 직급, 근속년수 등 인적 특성을 지나치게 고려 함으로써 직무분류 체계와 업무의 특성간 상관관계가 낮은 경우가 많다.
4. 직무의 프로세스나 동태성(dynamic)을 무시하고 정태적이고 단편적인 직무를 기업내부적 관점에서 분석 하려는 경향이 강했다.
5. 직무기술서(job description)에 의한 직무수행 보다는 위에서 그때 그때 시키는 수명(受命)업무 중심으로 수행해왔다.
6. 개인의 전문영역 개발에 실패하고 중간 관리자의 고유 업무를 개발하여 부여하는데 실패했다.
7. 유사한 직무를 여러 부서, 여러 계층에서 수행하는 폐단을 직무분석을 통해서 제대로 개선하지 못하였다.
8. 호칭과 직급, 직무 타이틀에 너무 민감하다 보니 직무의 내용보다도 외적인 데 치중했다.

직무분석과 관련된 오해 3가지

오해 1) 직무분석은 어떤 직무가 무엇을 하는가에 대한 『활동』들을 파악하는 것이다.

- ▶ 활동들을 나열하는 것이 아니다. 직무를 분해하여 의미 있는 구성요소들을 확인하는 작업. 이 후 일정한 틀로 조합.

오해 2) 직무분석은 『현직자의 업적, 특성, 경력』등 밝혀내는 것이다.

- ▶ 직무에 대한 분석이지 사람에 대하여 하는 것이 아니다. 사람들이 가지고 있는 직무에 필요한 지식을 규명하여 체계화.

오해 3) 직무분석은 직무가 무엇인지를 『판단』하는 작업이다.

- ▶ 직무에 대하여 어떤 '판단'을 하자는 것이 아니고, 직무분석은 판단의 근거를 제공하기 위한 사실확인 작업이다

3. 조직구조 재설계-직무분석

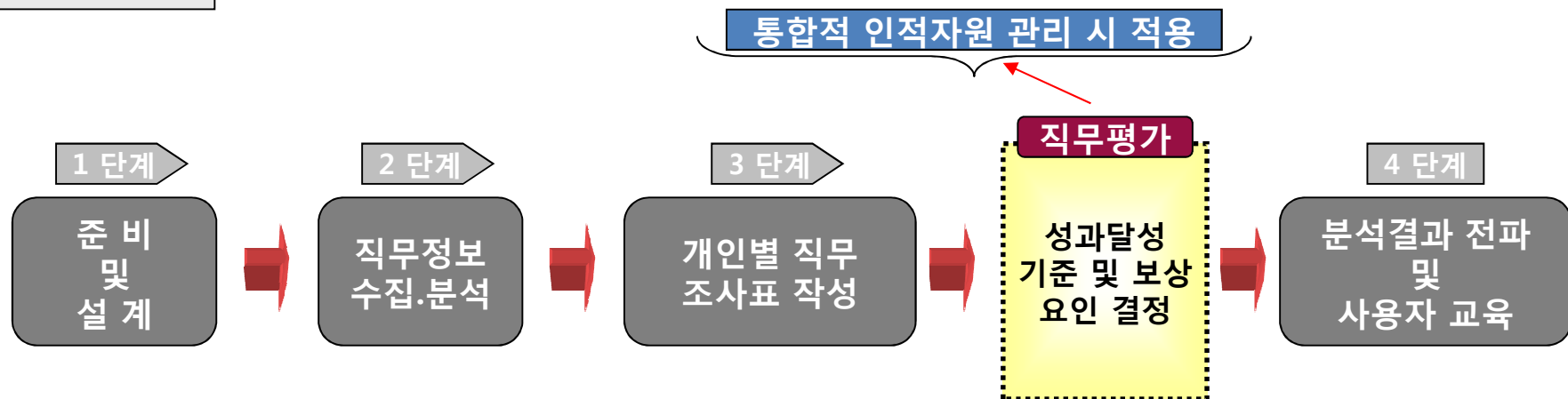
직무분석은 준비단계, 수집단계, 작성 및 분석단계, 교육단계의 4단계로 진행됨

3.3 직무분석 절차

주안점

- ✓ 직무분석에는 전문가의 참여가 필수적임
 - ▶ 따라서 사외 전문가를 활용할 수 없는 경우에는, 사내에서 중간간부를 선택하여 전문교육기관에 위탁교육을 실시하여야 추진하는 것이 효과적임
 - ▶ 사내 전문가를 활용하여 직무분석을 실시할 경우, 처음부터 전사적 적용보다는 부문이나 제한적 목적을 위하여 실시하고 점진적으로 확대하는 방안이 타당할 것임
 - ▶ 직무분석은 역량모델인 인적자원관리(HRM)와 서로 통합하여 운영할 수 있음

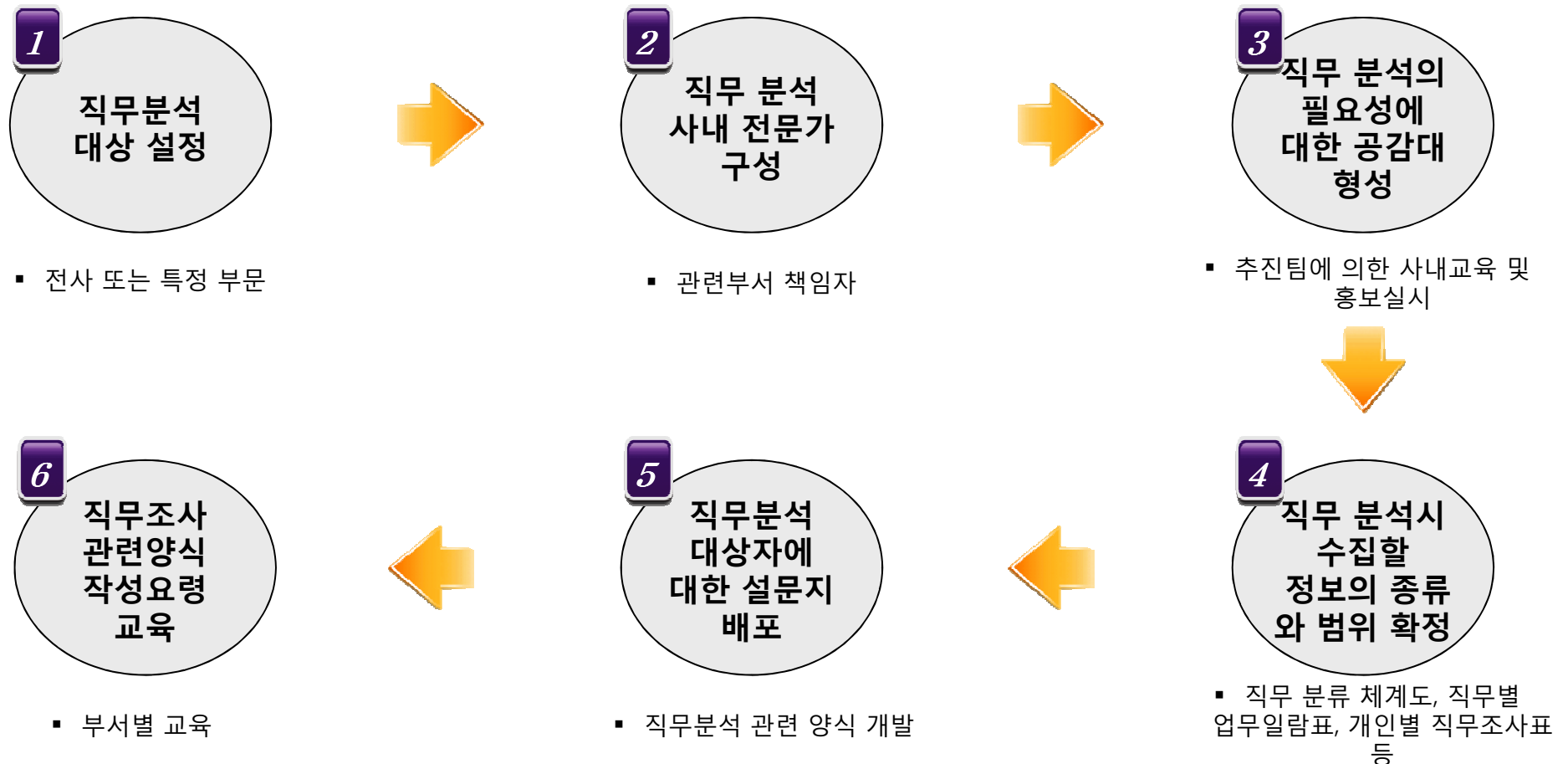
FLOW



3. 조직구조 재설계-직무분석

준비 및 설계단계는 아래와 같이 진행됨

3.4 직무분석 준비 및 설계



3. 조직구조 재설계-직무분석

직무정보 수집 및 분석단계에서는 설문조사, 부서별 직무분류 체계도 작성, 직무별 업무 일람표 작성으로 진행됨

3.5 직무정보 설문 및 분석단계(1)

직무 분석전
설문 조사

✓ 다음 각 항목을 1~10 (1 : 전혀 그렇지 않다 5 : 그저 그렇다 10 : 정말 그렇다)으로 평가하시오.

<예제>

No	설문 항목	평 가
1	나는 장기간 회사(조직)가 성공하리라고 믿는다.	9
2	나는 장기간 회사(조직)에서 내가 성공하리라고 믿는다.	7
3	나는 장기간 조직에서 성공에 필요로 하는 것을 기꺼이 한다.	8
27	나의 단기목적은 현재의 직위에 만족하는 것이다.	7
31	나는 함께 일하는 사람들을 좋아한다.	9

직무분류 체계도 작성

- 총괄책임 - 해당부서 총책임자 : 팀장/부서장
- 직무책임 - 총괄책임자와 실무담당자를 연결하는 중간간부 (차,과장,대리)
- 실무담당 - 사원/대리급이 일반적이며, 복수일 수도 있음

<예제>

직 군 (부서)	직 종	직 무	직무 Level			비 고
			실무담당	직무책임	총괄책임	
관 리 부	인 사	인사기획/급여관리/노무관리	000	000	000	
	총 무	근태관리/복리후생/사무관리	000	000	000	
	경 리	세무회계/일반회계/자금출납	000	000	000	
생 산 부	생 산	생산관리/생산계획/공정관리	000	000	000	

3. 조직구조 재설계-직무분석

직무정보 수집 및 분석단계에서는 설문조사, 부서별 직무분류 체계도 작성, 직무별 업무 일람표 작성으로 진행됨

3.5 직무정보 설문 및 분석단계(2)

직무별 업무 일람표 작성

- ✓ 작성된 직무분류표를 기초로 하여 직무별 일람표를 작성 - 팀 또는 부서 단위로 작성하여 종합함
 - ▶ 직무별 업무 일람표 작성을 위해서는 직무책임자 및 업무책임자들의 적극적인 참여와 직무분석 사내 전문가와의 협의, 협조 체제가 되도록 함 - 기존 회사조직의 업무분장표 참고
 - ▶ 양식 범례
 - * 직 무 단 위 : 기존의 팀명(부서)이 그대로 직무단위로 활용가능
 - * 직무책임자 : 직무분류표에 표기된 "직무책임자"
 - * 업 무 : 직무를 구성하는 일련의 과업집단 (예 : 인사행정, 채용관리, 생산관리, 자금관리 등)
 - * 업무책임자 : 실무담당자중 해당 업무 담당자를 의미
 - * 과 업 : 업무를 구성하는 구체적인 활동

<예제>

팀(부서)명 :		관 리 부	팀 장 :	000 부장
직무단위	직무 책임자	업 무	업무 책임자	과 업
관리부 (인 사)	000 부장	인사행정	000 사원	*발령관리 *증명발급
		조직관리	000 사원	*인력 정보관리
		채용관리	000 부장	*채용기준관리 *채용계획

팀(부서)명 :		관 리 부	팀 장 :	000 부장
직무단위	직무 책임자	업 무	업무 책임자	과 업
관리부 (총 무)	000 부장	근태관리	000 사원	*근무시간 관리 *휴가/연 월차 관리 *출장관리
		급여계산	000 사원	*당월 급여계산 *법정보험 *연말 정산

3. 조직구조 재설계-직무분석

직무조사표는 개인별 작성을 원칙으로 하며 필요한 경우 직무기술서, 직무명세서도 함께 작성함

3.6 직무조사표 작성(1)

개인별 직무 조사표
작성

- ✓ 직무조사 목적
 - ① 각 단위 조직에서 행하는 업무의 종류는?
 - ② 그 업무가 어느 정도 어려운가?
 - ③ 그 업무량은 얼마나 되는가?
 - ④ 어려운 정도와 업무량에 몇 명 정도 인력이 필요한가?
- ✓ 기 작성된 직무분류표 및 직무일람표를 기초로 개인별 직무조사표를 작성함
- ✓ 조사표는 개인별 작성을 원칙으로 하며, 해당 부서장이 필히 검토하여 중복 업무 여부 확인이 필요함

주요 항목

<예제>

개인별 직무 조사표																				
■ 직무 수행자 인적사항																				
소 속	직 급	사 번	성 명	회사 근무기간	현직 근무기간	최종 학력	전 공	생년월일 (나이)	성 별	비 고										
				개월	개월			/												
직무 개요	수행하는 직무내용을 간략하고 함축성 있게 2~3줄로 기술, 담당 일의 목적,성질 및 범위를 명확하게 기술																			
■ 직무 조사표																				
직무명	단위업무 (과업)	업무처리 내용 (input-process-output)	업무량						관련부서	난이도			필요 숙련 기간 (년)	위임전결				관련 양식/서식		
			주기/빈도(간)				소요 시간(분)			A	B	C		본 인	부 서 장	이 사	상 무		사 장	
			日	月	分	年	時	1회												년간
중무	근태관리	근무시간관리																		

3. 조직구조 재설계-직무분석

직무조사표는 개인별 작성을 원칙으로 하며 필요한 경우 직무기술서, 직무명세서도 함께 작성함

3.6 직무조사표 작성(2)

직무기술서,
직무명세서 작성

- ✓ 직무기술서 및 직무 명세서는 전항에서 작성한【직무분류 체계도】【직무별 업무 일람표】【개인별 직무조사표】등을 종합 분석하여 요약한 문서로서, 조직(직원)원 자신들이 달성하고자 하는 직무 의무 및 결과를 학습하기 위한 종합 표준서로 활용함

직무기술서,
직무명세서 구성 요소

<예제>

직무 기술서 (Job Description)	직무 명세서 (Job specification)
직무 관련 사항 (과업, 임무, 책임)	사람 관련 사항 (지식,스킬,능력,기타)
<ul style="list-style-type: none"> ▶ 직무의 명칭 ▶ 직무수행(근무) 위치 ▶ 보고채널 및 다른 직무와의 관계 ▶ 직무내용의 요약 ▶ 사용하는 설비,도구,기계 등 ▶ 원재료, 재공품 등 직무대상 ▶ 직무를 이루고 있는 구체적인 과업의 종류 및 내용 ▶ 대내외 접촉기관 등 ▶ 직무의 소속부서 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 지식 ▶ 능력 ▶ 적성/성격 ▶ 흥미 ▶ 가치관 ▶ 태도 ▶ 경험/경력 ▶ 자격요건 ▶ 기술

3. 조직구조 재설계-직무분석

직무분석을 통한 직무정보 개정 시 철저한 제·개정 관리가 필요함

3.7 직무분석 결과 전파 및 사용자 교육



[참고] 관련 양식-설문지(안), 직무분류체계도(안)

Ⅲ. 조직진단 및 재설계 3. 조직구조재설계

설문지(안)

자신과 회사간의 관계 분석		질문당 귀하의 현재 근무년수? (년)
다음 각 항목을 1~10 (1 : 전혀 그렇지 않다 5 : 그저 그렇다 10 : 정말 그렇다)으로 평가하십시오.		
No	설 문 항 목	평 가 예
		0 5 10
1	나는 장기간 회사(조직)에 상용하러려고 온다.	
2	나는 장기간 회사(조직)에서 내가 상용하러려고 온다.	
3	나는 현재의 직위에 있는 것이 행복하다.	
4	나는 장기간 조직에서 상용에 필요로 하는 것을 기꺼이 한다.	
5	현재 조직이 나에게 요구하는 것은 공정하며 현실적이다.	
6	나는 보다 빠른 속도의 환경을 좋아한다.	
7	나는 보다 더 빠른 속도의 환경을 좋아한다.	
8	나는 현재의 조직에 감사한다.	
9	나는 현재의 기술/정보 융합에 잘 따르고 있다.	
10	조직은 발전에 대한 현실적 가능성을 나에게 주고 있다.	
11	나의 회사 환경은 최고 수준의 일을 하는 데 도움이 된다.	
12	나의 보스/파트너는 내가 어떻게 일을 하는 방법에 대해 정기적으로 나와 커뮤니케이션을 한다.	
13	내가 일하는 방법에 대한 나의 보스/파트너의 분석은 공정하다.	
14	나의 급여는 다른 동기들/타사 포함에 뒤지지 않는다.	
15	파트너가 되는 것은 나에게 중요하다.	
16	현재 내가 살고 있는 도시는 나에게 적절한 규모의 도시이다.	
17	나는 국내 다른 지방에서 일하고 싶다.	
18	내가 어디에서 사는지는 나에게 중요하지 않다.	
19	급여는 나에게 매우 중요하다.	
20	근무지는 나에게 매우 중요하다.	
21	나의 전공/전문분야는 나에게 매우 중요하다.	
22	나는 전공/전문분야에 대해 생각에 왔고, 그것을 바꾸고 싶다.	
23	나의 단기목적은 현재의 직위에 만족하는 것이다.	
24	나의 장기목적은 현재의 직위에 만족하는 것이다.	
25	또 다른 직위가 나를 더 행복하게 할 것이다.	
26	또 다른 직위가 나의 장기적 목적을 더 잘 만족시킬 것이다.	
27	또 다른 직위가 나의 단기적 목적을 더 잘 만족시킬 것이다.	
28	현재 직위를 맡을 당시 내에 대한 약속 및 표현은 여전히 정확했다.	
29	조직은 내가 갖고 있는 관심을 나타내기 위한 조치를 취했다.	
30	조직은 나의 관심을 나타내기 위한 어떤 조치도 취하지 않았다.	
31	나는 함께 일하는 사람들을 좋아한다.	
32	나는 함께 일하는 사람들을 좋아하지 않는다.	
33	과거 직위에서 나는 함께 일하는 사람들을 좋아했다.	
34	과거 직위에서 나는 함께 일하는 사람들을 좋아하지 않았다.	
35	나는 더 많은 멘타링(후견인)을 필요로 한다.	
36	나는 더 많은 책임이 필요하다.	
37	현재의 조직은 업무 이외의 삶을 즐길 수 있도록 나에게 허용하고 있다.	
38	업무 이외의 삶을 즐기는 것은 나에게 중요하다.	
39	나의 기존 조직에서 나를 행복하게 하는 것을 쉽게 변화시킬 수 있는 나 자신에 대한 믿음이 있다.	

▶ 귀하의 설문지 작성 협조에 감사드립니다. 상기 설문 자료에 대한 종합 분석 결과 자료는 향후 공고하도록 하겠습니다.

직무분류체계도(안)

직무 분류 체계도					제정일	
					개정일	
					개정No	
직군	직 종	직 무	직무 Level			비 고
			실무담당	직무책임	총괄책임	
영 업 부						
생 산 부						
구 매 자 재 부						

[참고] 관련 양식-직무알람표(안), 개인별 직무조사표(안)

Ⅲ. 조직진단 및 재설계 3. 조직구조재설계

직무일람표(안)

팀(부서)명		직무 일람표			제정일	
부서장					개정일	
인원수					개정 No	

직무단위	직무책임자	업 무	업무 책임자 (담당)	과 업

직무단위	직무책임자	업 무	업무 책임자 (담당)	과 업

개인별 직무조사표(안)

개인별 직무 조사표											
작성일 :											
소 속		직 급	사 번	성 명	회사근무기간	현직 근무기간	최종 학력	전 공	생년 /나이	성 별	비 고
					년 개월	년 개월					
직무 개요											

개인별 직무 조사표															
직 무 명	단위업무 (과업)	업무처리 내용 (input-process-output)	업무량		관련부서	난이도			필요 숙련 기간 (월)	위임전결					관련 양식/서식
			주기/빈도(건)	소요 시간		A	B	C		본 인	부 서 장	이 사 장	상 무 장		
			日 月 分 年 計	1회 년간											

[참고] 직무조사표 작성가이드 1

Ⅲ. 조직진단 및 재설계 3. 조직구조재설계

작성 항목

직무조사표

1

작성 책임자	소 속	인사팀
	성명/직급	홍길동 과장
	확인자 (부서장)	임꺽정 팀장 (인)

대분류	중분류	소분류	업무가치 평가				업무수행방식				현 담당업무	구분	부서 장	팀원1	팀원2	팀원3	팀원4
			Know-How	난이도	영향도/중요도	계	발생 주기	발생 건수	건당 처리 시간	계							
인사 관리	조직 및 정원관리	직무분류 및 직무분석	6	7	7	20	년	1	100	100	30			15	15		
		전사 조직구조 진단 및 효율성 검토	6	7	7	20	년	1	20	20	15			15	15		
		전사 조직개편 적정성 검토 및 실시	6	7	7	20	반기	2	100	400	10	10					
		직제 및 정원조정	6	7	7	20	분기	2	500	4,000	15			10	10	10	
		업무분장 및 위임전력 조정	7	6	7	20	반기	2	200	800	27	20			10	20	
		각 부서 주요 추진 업무 조정	7	6	7	20	주	1	18	936	10	20			10		
	인력운영	전사 인력운영 전략 및 방향 수립	9	9	7	25	분기	2	20	160	48	15		20			10
		직무순환 기준 설정 및 대상자 선발	5	5	6	16	반기	2	30	120	15			10			
		인사위원회 운영	4	2	2	8	반기	2	20	80	20	10					
	인사제도 기획	인사전략 수립 및 조정	9	9	7	25	반기	2	60	240	55					20	20
		경쟁사 인사제도 벤치 마킹	6	6	5	17	월	2	60	1,440	5			30			
		인사제도 개선사항 도출	6	6	7	19	일	1	8	2,080	50	10			10	10	
	인사제도 운영	인사고과 계획 수립 및 운영	8	6	7	21	분기	1	200	800	25			20			20
		승진제도 운영계획 수립 및 운영	5	6	8	19	반기	1	30	60	55	15			10		15
		성과보상제도 운영계획 수립 및 운영	9	6	8	23	년	1	200	200	15					10	15
		경력개발제도 운영	9	7	7	23	일	1	1	260	15						10
		기타 인사노무관련 고용 분쟁 소송 등	5	6	6	17	반기	1	80	160	55					30	10

작성 가이드

1. 작성책임자 및 확인자

- 작성책임자의 소속 부서를 작성함.
- 확인자의 성함, 직급을 기재함.
- 최종 확인자는 해당 부서장임.

※ 반드시 확인자의 결재(sign)를 받아 제출

[참고] 직무조사표 작성가이드 2

Ⅲ. 조직진단 및 재설계 3. 조직구조재설계

작성 항목

작성 책임자

소 속

인사팀

성명/직급

홍길동 과장

확인자 (보서장)

임격정 팀장 (인)

2

3

구분

부서장

팀원1

팀원2

팀원3

팀원4

성명

박**

오**

이**

김**

김**

직급

1급

2급

3급

4급

5급

현 담당업무

인사 팀장

인사

교육

조직

인사/조직

업무비중 합

100

100

100

100

100

대분류	중분류	소분류	업무가치 평가				업무수행방식				현 담당업무	인사 팀장	인사	교육	조직	인사/조직	
			Know-How	난이도	영향도/중요도	계	발생 주기	발생 건수	건당 처리 시간	계							
인사 관리	조직 및 정원관리	직무분류 및 직무분석	6	7	7	20	년	1	100	100	30		15	15			
		전사 조직구조 진단 및 효율성 검토	6	7	7	20	년	1	20	20	15		15	15			
		전사 조직개편 적정성 검토 및 실시	6	7	7	20	반기	2	100	400	10	10					
		직제 및 정원조정	6	7	7	20	분기	2	500	4,000	15		10	10	10		
		업무분장 및 위임전력 조정	7	6	7	20	반기	2	200	800	27	20		10	20		
	인력운영	각 부서 주요 추진 업무 조정	7	6	7	20	주	1	18	936	10	20		10			
		전사 인력운영 전략 및 방향 수립	9	9	7	25	분기	2	20	160	48	15		20		10	
		직무순환 기준 설정 및 대상자 선발	5	5	6	16	반기	2	30	120	15		10				
		인사위원회 운영	4	2	2	8	반기	2	20	80	20	10					
		인사제도 기획	인사전략 수립 및 조정	9	9	7	25	반기	2	60	240	55				20	20
	인사제도 운영	경쟁사 인사제도 벤치마킹	6	6	5	17	월	2	60	1,440	5		30				
		인사제도 개선사항 도출	6	6	7	19	일	1	8	2,080	50	10		10	10		
		인사고과 계획 수립 및 운영	8	6	7	21	분기	1	200	800	25		20			20	
		승진제도 운영계획 수립 및 운영	5	6	8	19	반기	1	30	60	55	15		10		15	
		성과보상제도 운영계획 수립 및 운영	9	6	8	23	년	1	200	200	15				10	15	
		경력개발제도 운영	9	7	7	23	일	1	1	260	15					10	
		기타 인사노무관련 고용 분쟁 소송 등	5	6	6	17	반기	1	80	160	55				30	10	

작성 가이드

2. 대분류(계열업무)

- 부서의 역할(목적) 및 기능에 맞추어 분류함.
- 부서의 기능은 조직을 설계하는 단계에서 고정적으로 정해진 그 조직의 기본적인 업무
※ 보통 부서명칭과 동일하거나 비슷함

3. 중분류(업무분장)

- 대분류에 관련된 업무내용을 절차 중심으로 기입함.
- 업무로써 어떠한 것이 있는가를 알 수 있는 형태로 기재해야 함.(Contents 중심)
※ 보통 개인이 하는 일의 대표적 표현임
- 통상, 대분류 각각에 대하여 5~7가지 내외의 적정 크기로 구분 기재함.

[참고] 직무조사표 작성가이드 3

Ⅲ. 조직진단 및 재설계 3. 조직구조재설계

작성 항목

직무조사표

작성 책임자		소 속		인사팀														
		성명/직급	홍길동 과장															
		확인자 (부서장)	임격정 팀장 (인)															
		4																
대분류	중분류	소분류	업무가치 평가				업무수행방식				현 담당업무	구분	부서 장	팀원1	팀원2	팀원3	팀원4	
			Know- How	난이도	영향도/중 요도	계	발생 주기	발생 건수	건당 처리 시간	계								성명
												직급	1급	2급	3급	4급	5급	
												인사 팀장	인사	교육	조직	조직	조직	
												업무비중 합	100	100	100	100	100	
인사 관리	조직 및 정원관리	직무분류 및 직무분석	6	7	7	20	년	1	100	100	30			15	15			
		전사 조직구조 진단 및 효율성 검토	6	7	7	20	년	1	20	20	15			15	15			
		전사 조직개편 적정성 검토 및 실시	6	7	7	20	반기	2	100	400	10	10						
		직제 및 정원조정	6	7	7	20	분기	2	500	4,000	15		10	10	10			
		업무분장 및 위임전력 조정	7	6	7	20	반기	2	200	800	27	20		10	20			
		각 부서 주요 추진 업무 조정	7	6	7	20	주	1	18	936	10	20		10				
	인력운영	전사 인력운영 전략 및 방향 수립	9	9	7	25	분기	2	20	160	48	15		20			10	
		직무순환 기준 설정 및 대상자 선발	5	5	6	16	반기	2	30	120	15			10				
		인사위원회 운영	4	2	2	8	반기	2	20	80	20	10						
	인사제도 기획	인사전략 수립 및 조정	9	9	7	25	반기	2	60	240	55					20	20	
		경쟁사 인사제도 벤치 마킹	6	6	5	17	월	2	60	1,440	5			30				
		인사제도 개선사항 도출	6	6	7	19	일	1	8	2,080	50	10		10	10			
	인사제도 운영	인사고과 계획 수립 및 운영	8	6	7	21	분기	1	200	800	25			20				20
		승진제도 운영계획 수립 및 운영	5	6	8	19	반기	1	30	60	55	15		10				15
		성과보상제도 운영계획 수립 및 운영	9	6	8	23	년	1	200	200	15					10	15	
		경력개발제도 운영	9	7	7	23	일	1	1	260	15							10
		기타 인사노무관련 고용 분쟁 소송 등	5	6	6	17	반기	1	80	160	55					30	10	

작성 가이드

4. 소분류(개별업무, 실행업무)

- 중분류 업무에 대하여 구체적으로 어떤 일을 하는가를 파악할 수 있고, 소요시간을 산정할 수 있을 정도로 상세하게 기재함.
- 중분류를 완수하기 위해 필요한 일련의 작업(Activity)들의 집합임.
- 업무로써 어떠한 것이 있는가를 알 수 있는 형태로 기재함.(contents중심)
- 실제로 하고 있거나 했던 일을 빠짐없이 기재함.
- 내용을 구체적으로 명시해야 함.

※가장 작성하기 어려운 부분임. 중분류 업무를 구성하고 있는 세부업무들이라고 생각하여 작성

-업무프로세스나 처리 절차를 의미하지 않음

[참고] 직무조사표 작성가이드 4

Ⅲ. 조직진단 및 재설계 3. 조직구조재설계

작성 항목

직무조사표

작성 책임자	소 속		인사팀	
	성명/직급		홍길동 과장	
확인자 (부서장)	확인자		임격정 팀장 (인)	
	(부서장)			

대분류	중분류	소분류	업무가치 평가				업무수행방식				현 담당업무	구분	부서 장	팀원1	팀원2	팀원3	팀원4
			Know- How	난이도	영향도/중 요도	계	발생 주기	발생 건수	건당 처리 시간	계							
인사 관리	조직 및 정원관리	직무분류 및 직무분석	6	7	7	20	년	1	100	100	30			15	15		
		전사 조직구조 진단 및 효율성 검토	6	7	7	20	년	1	20	20	15			15	15		
		전사 조직개편 적정성 검토 및 실시	6	7	7	20	반기	2	100	400	10		10				
		직제 및 정원조정	6	7	7	20	분기	2	500	4,000	15			10	10	10	
		업무분장 및 위임전력 조정	7	6	7	20	반기	2	200	800	27		20		10	20	
		각 부서 주요 추진 업무 조정	7	6	7	20	주	1	18	936	10		20		10		
	인력운영	전사 인력운영 전략 및 방향 수립	9	9	7	25	분기	2	20	160	48		15		20		10
		직무순환 기준 설정 및 대상자 선발	5	5	6	16	반기	2	30	120	15			10			
		인사위원회 운영	4	2	2	8	반기	2	20	80	20		10				
	인사제도 기획	인사전략 수립 및 조정	9	9	7	25	반기	2	60	240	55					20	20
		경쟁사 인사제도 벤치 마킹	6	6	5	17	월	2	60	1,440	5			30			
		인사제도 개선사항 도출	6	6	7	19	일	1	8	2,080	50		10		10	10	
	인사제도 운영	인사고과 계획 수립 및 운영	8	6	7	21	분기	1	200	800	25			20			20
		승진제도 운영계획 수립 및 운영	5	6	8	19	반기	1	30	60	55		15		10		15
		성과보상제도 운영계획 수립 및 운영	9	6	8	23	년	1	200	200	15					10	15
		경력개발제도 운영	9	7	7	23	일	1	1	260	15						10
		기타 인사노무관련 고용 분쟁 소송 등	5	6	6	17	반기	1	80	160	55					30	10

작성 가이드

5. 업무가치 평가

- 업무의 수행을 위해 요구되는 해당 경험/지식, 난이도, 중요도의 정도를 숫자로 기입

평가요소	Key Question
지식/경험	성공적 업무 수행을 위해 경험 및 이에 따른 지식/경험이 얼마나 중요하게 요구되는가?
난이도	업무수행을 위해서 창의적인 문제 해결 과정이 어느 정도로 요구되는가?
영향도/중요도	전체의 성과창출에 미치는 영향도 및 중요도는 어느 수준인가?

- 지식/경험, 난이도, 영향도/중요도 평가

※“업무가치 평가 기준 및 점수 상세 Guideline를 참조”하여 평가

[참고] 직무조사표 작성가이드 5

업무가치 평가 기준 및 점수 상세 Guideline

등급 (점수)	상			중			하		
	상상(9점)	상중(8점)	상하(7점)	중상(6점)	중중(5점)	중하(4점)	하상(3점)	하중(2점)	하하(1점)
지식/경험 (Know-How)	<ul style="list-style-type: none"> 성공적 업무 수행에 사전 경험이 대단히 중요(7년 이상) 폭넓은 영역에 깊이 있는 전문적, 과학적, 기술적 지식의 활용 지식/경험 습득에 상당히 많은 시간 필요 			<ul style="list-style-type: none"> 성공적 업무 수행에 평균 수준의 사전 경험 필요(3~7년) 실무적 지식의 정점으로 복잡한 절차와 경험적 선례를 활용 지식/경험 습득에 일정 시간 필요 			<ul style="list-style-type: none"> 성공적 업무 수행에 사전 경험이 크게 요구되지 않는 경우(1~3년) 표준화된 절차에 대한 이해를 토대로 정형화된 업무 수행 지식/경험 습득에 소요되는 시간이 짧은 경우 		
난이도 (Problem Solving)	<ul style="list-style-type: none"> 성공적 업무 수행을 위해 매 업무 수행 시 고도의 창의성 발휘를 요구(새로운 접근법) 불명확한 원칙과 방향 하에서 스스로 목표와 방법을 결정하고, 계획을 수립해야 하는 경우 정답은 없으며, 최선의 해결책만이 존재 			<ul style="list-style-type: none"> 성공적 업무 수행을 위해 매 업무 수행 시 일정 부분 창의성 발휘를 요구 다양한 업무 절차와 구체적 기준 하에서 최적의 절차와 선례를 판단해야 하는 경우 기존의 절차와 경험을 통해 해결이 가능 			<ul style="list-style-type: none"> 성공적 업무 수행을 위해 매 업무 수행 시 새로운 접근이 거의 필요하지 않는 경우 관리자의 관리·감독하에서 구체적 인 업무 수행 절차에 따라 업무를 수행하는 경우 단순 반복적 업무로 즉각적 문제 해결이 가능 		
영향도/중요도 (Accountability)	<ul style="list-style-type: none"> 해당 업무가 조직의 미션 달성에 결정적인 영향력을 미치는 경우 해당 업무의 성공적 수행 여부에 따른 조직 내 파급 효과가 대단히 중요한 경우 			<ul style="list-style-type: none"> 해당 업무가 조직의 미션 달성에 부가적인 영향력을 미치는 경우 해당 업무의 성공적 수행 여부에 따른 조직 내 파급 효과가 보통인 경우 			<ul style="list-style-type: none"> 해당 업무가 조직의 미션 달성을 위해 필요하나 영향력은 미미 해당 업무의 성공적 수행 여부에 따른 조직 내 파급 효과가 미미한 경우 		

[참고] 직무조사표 작성가이드 6

Ⅲ. 조직진단 및 재설계 3. 조직구조재설계

작성 항목

직무조사표

작성 책임자	소 속		인사팀	
	성명/직급		홍길동 과장	
확인자 (부서장)	확인자		임격정 팀장 (인)	
	(부서장)			

대분류	중분류	소분류	업무가치 평가				업무수행방식				현 담당업무	구분	부서 장	팀원1	팀원2	팀원3	팀원4
			Know-How	난이도	영향도/중요도	계	발생 주기	발생 건수	건당 처리 시간	계							
인사 관리	조직 및 정원관리	직무분류 및 직무분석	6	7	7	20	년	1	100	100	30			15	15		
		전사 조직구조 진단 및 효율성 검토	6	7	7	20	년	1	20	20	30			15	15		
		전사 조직개편 적정성 검토 및 실시	6	7	7	20	반기	2	100	400	10		10				
		직제 및 정원조정	6	7	7	20	분기	2	500	4,000	30			10	10	10	
		업무분장 및 위임전력 조정	7	6	7	20	반기	2	200	800	50		20		10	20	
		각 부서 주요 추진 업무 조정	7	6	7	20	주	1	18	936	10		20		10		
	인력운영	전사 인력운영 전략 및 방향 수립	9	9	7	25	분기	2	20	160	48		15		20		10
		직무순환 기준 설정 및 대상자 선발	5	5	6	16	반기	2	30	120	15			10			
		인사위원회 운영	4	2	2	8	반기	2	20	80	20		10				
	인사제도 기획	인사전략 수립 및 조정	9	9	7	25	반기	2	60	240	55					20	20
		경쟁사 인사제도 벤치 마킹	6	6	5	17	월	2	60	1,440	5			30			
		인사제도 개선사항 도출	6	6	7	19	일	1	8	2,080	50		10		10	10	
	인사제도 운영	인사고과 계획 수립 및 운영	8	6	7	21	분기	1	200	800	25			20			20
		승진제도 운영계획 수립 및 운영	5	6	8	19	반기	1	30	60	55		15		10		15
		성과보상제도 운영계획 수립 및 운영	9	6	8	23	년	1	200	200	15					10	15
		경력개발제도 운영	9	7	7	23	일	1	1	260	15						10
		기타 인사노무관련 고용 분쟁 소송 등	5	6	6	17	반기	1	80	160	55					30	10

작성 가이드

6. 업무수행방식(발생주기, 건수, 처리시간)

- “**업무의 발생 주기**”는 마우스로 셀을 클릭하면 선택목록이 자동으로 나타남

- 1년은 52주 × 주5일 = 260일임

업무수행방식				
발생주기	발생건수	건당 처리시간	계	
년		100	100	
분기		20		
반기		200	800	
주				

- “**발생주기별 발생건수**”를 평균적으로 기입

예시1)매주 1회 수행 시 발생주기는 “주”선택,
발생건수는 “1” 기입

예시2)격월로 1회 수행 시 발생주기는 “반기”
선택, 발생건수는 “3” 기입

- “**1건당 처리하는데 소요되는 시간**”을 시간
단위로 기입
주의) 분단위가 아니며, 소수점 입력 가능

[참고] 직무조사표 작성가이드 7

Ⅲ. 조직진단 및 재설계 3. 조직구조재설계

작성 항목

직무조사표

작성 책임자	소 속	인사팀
	성명/직급	홍길동 과장
	확인자 (부서장)	임격정 팀장 (인)

대분류	중분류	소분류	업무가치 평가				업무수행방식				현 담당업무	업무비중 합	100	100	100	100	100
			Know-How	난이도	영향도/중요도	계	발생주기	발생건수	건당처리시간	계							
인사 관리	조직 및 정원관리	직무분류 및 직무분석	6	7	7	20	년	1	100	100	30		15	15			
		전사 조직구조 진단 및 효율성 검토	6	7	7	20	년	1	20	20	15		15	15			
		전사 조직개편 적정성 검토 및 실시	6	7	7	20	반기	2	100	400	10	10					
		직제 및 정원조정	6	7	7	20	분기	2	500	4,000	15		10	10	10		
		업무분장 및 위임전력 조정	7	6	7	20	반기	2	200	800	27	20		10	20		
		각 부서 주요 추진 업무 조정	7	6	7	20	주	1	18	936	10	20		10			
	인력운영	전사 인력운영 전략 및 방향 수립	9	9	7	25	분기	2	20	160	48	15		20		10	
		직무순환 기준 설정 및 대상자 선발	5	5	6	16	반기	2	30	120	15		10				
		인사위원회 운영	4	2	2	8	반기	2	20	80	20	10					
	인사제도 기획	인사전략 수립 및 조정	9	9	7	25	반기	2	60	240	55				20	20	
		경쟁사 인사제도 벤치마킹	6	6	5	17	월	2	60	1,440	5		30				
		인사제도 개선사항 도출	6	6	7	19	일	1	8	2,080	50	10		10	10		
	인사제도 운영	인사고과 계획 수립 및 운영	8	6	7	21	분기	1	200	800	25		20			20	
		승진제도 운영계획 수립 및 운영	5	6	8	19	반기	1	30	60	55	15		10		15	
		성과보상제도 운영계획 수립 및 운영	9	6	8	23	년	1	200	200	15				10	15	
		경력개발제도 운영	9	7	7	23	일	1	1	260	15					10	
		기타 인사노무관련 고용 분쟁 소송 등	5	6	6	17	반기	1	80	160	55				30	10	

작성 가이드

7. 업무담당자

- 소분류 업무별로 실제 담당하고 있는 업무 담당자의 이름을 기입
- 직급과 현 담당업무명을 간략히 기입

8. 업무투입 비중

- 소분류 해당 업무의 투입비중기입

※본인이 하고 있는 모든 업무량의 합은 “100”으로 함. 해당 업무에 적정비율을 배분하여 기입(합계는 자동 계산됨)

주의)개인의 투입비중 합계는 반드시 “100”이 되어야 함. 가급적 최소 5%이상 되도록 적정배분 필요

주의)모든 업무에 “100/n” 기입 절대 금지

[참고] 직무조사표 작성가이드 8

작성 항목

직무조사표

작성 책임자	소 속	인사팀
	성명/직급	홍길동 과장
	확인자 (부서장)	임혁정 팀장 (인)

대분류	중분류	소분류	업무가치 평가				업무수행방식				현 담당업무	구분	부서 장	팀원1	팀원2	팀원3	팀원4
			Know-How	난이도	영향도/중요도	계	발생 주기	발생 건수	전당 처리 시간	계							
인사 관리	조직 및 정원관리	직무분류 및 직무분석	6	7	7	20	년	1	100	100	30			15	15		
		전사 조직구조 진단 및 효율성 검토	6	7	7	20	년	1	20	20	15			15	15		
		전사 조직개편 적정성 검토 및 실시	6	7	7	20	반기	2	100	400	10	10					
		직제 및 정원조정	6	7	7	20	분기	2	500	4,000	15			10	10	10	
		업무분장 및 위임전력 조정	7	6	7	20	반기	2	200	800	27	20			10	20	
	인력운영	각 부서 주요 추진 업무 조정	7	6	7	20	주	1	18	936	10	20			10		
		전사 인력운영 전략 및 방향 수립	9	9	7	25	분기	2	20	160	48	15			20		10
		직무순환 기준 설정 및 대상자 선발	5	5	6	16	반기	2	30	120	15			10			
	인사제도 기획	인사위원회 운영	4	2	2	8	반기	2	20	80	20	10					
		인사전략 수립 및 조정	9	9	7	25	반기	2	60	240	55					20	20
		경쟁사 인사제도 벤치 마킹	6	6	5	17	월	2	60	1,440	5			30			
		인사제도 개선사항 도출	6	6	7	19	일	1	8	2,080	50	10			10	10	

9. 표준근무가능시간

- “표준근무가능시간”은 1월~2월까지 총 1년간 정규근무일, 시간외근무시간, 휴일근무시간, 사고일수로 구성됨
- 업무분담표를 작성하는 각 개인이 작성함

구분	주요 내용	기준
시간 외 근무 시간	과거 1년간을 고려하여 평일 (근무일)에 추가적으로 업무를 수행하는 초과근무 총 시간	✓ 시간
휴일 근무 시간	공휴일(비근무일)에 추가적으로 업무를 수행하는 총 시간	✓ 시간
사고 일수	휴가(정규휴가, 연차, 월차), 결근, 사고 등 정규 근무일이지만 업무를 수행하지 못한 총 일수를 산정하여 기입 -과거 1년의 사고일수를 개인별로 산정	✓ 일수

[참고] 직무조사표 작성가이드 9

Ⅲ. 조직진단 및 재설계 3. 조직구조재설계

직무조사표

작성책임자	소 속	인사팀
	성명/직급	홍길동 과장
	확인자(부서장)	임격정 팀장 (인)

대분류	중분류	소분류	업무가치 평가				업무수행방식				현 담당업 무	인사팀 장	인사	교육	조직	인사/조 직	인사	교육	교육	사무	
			지식/경험	난이도	영향도/중요도	계	발생주 기	발생건수	건당 처리시간	계	업무비중 합	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
인사관리	조직 및 정물관리	직무분류 및 직무분석	6	7	7	20	년	1	100	100	30		15	15					15	15	
		전사 조직구조 진단 및 효율성 검토	6	7	7	20	년	1	20	20	15		15	15					15	15	
		전사 조직개편 적정성 검토 및 실시	6	7	7	20	반기	2	100	400	10	10					10				
		직제 및 정원조정	6	7	7	20	분기	2	500	4,000	15		10	10	10				10	10	10
		업무분장 및 위임전력 조정	7	6	7	20	반기	2	200	800	27	20		10	20		20		10	10	20
	인력운영	각 부서 주요 추진 업무 조정	7	6	7	20	주	1	18	936	10	20		10			20		10		
		전사 인력운영 전략 및 방향 수립	9	9	7	25	분기	2	20	160	48	15		20		10	15		20		
		직무순환 기준 설정 및 대상자 선발	5	5	6	16	반기	2	30	120	15		10					10			
		인사위원회 운영	4	2	2	8	반기	2	20	80	20	10					10				
		인사제도 기획	인사전략 수립 및 조정	9	9	7	25	반기	2	60	240	55				20	20				
	경쟁사 인사제도 벤치마킹		6	6	5	17	월	2	60	1,440	5		30						30		
	인사제도 개선사항 도출		6	6	7	19	일	1	8	2,080	50	10		10	10		10		10	10	10
	인사제도 운영		8	6	7	21	분기	1	200	800	25		20			20		20			
	승진제도 운영계획 수립 및 운영		5	6	8	19	반기	1	30	60	55	15		10		15	15		10		
	인재개발	인재육성전략 수립	성과보상제도 운영계획 수립 및 운영	9	6	8	23	년	1	200	200	15				10	15				
경력개발제도 운영			9	7	7	23	일	1	1	260	15					10					
기타 인사노무관련 고충분쟁 소송 등			5	6	6	17	반기	1	80	160	55				30	10					30
인재육성 니즈 조사 및 분석			5	5	5	15	월	1	20	240	10		15	15				15	15		
외부 HRD 트렌드 분석 및 경쟁사 벤치마킹			5	5	5	15	수시	30	4	120	105		15	15				15	15		
교육과정 기획 및 개발		인재육성방향 및 세부 운영계획 수립	7	7	7	21	년	1	50	50	30	10					10				
		단계별 교육운영계획 수립	6	6	8	20	년	1	50	50	50		10	10	10			10	10	10	10
		교육과정 기획 및 개발	4	5	5	14	반기	1	40	80	15	20		10	20		20		10	20	
		교육과정 운영결과 분석 및 개선사항 도출	4	5	5	14	일	1	8	2,080	90	20		10			20		10		
		교수 및 학습매체 발굴 및 콘텐츠 개발	6	5	5	16	일	1	8	2,080	55	15		20		10	15		20		
공통사무	회의자료작성	교육과정 추진 및 보고	4	5	5	14	일	1	8	2,080	10		10					10			
		회의자료작성	3	3	4	10	일	1	1	260	25	10					10				
		팀 자료작성	3	3	4	10	일	1	1	260	25				20	20				20	
		경비지출	3	3	4	10	일	1	1	260	20		30					30			
		제증명 발급	2	2	2	6	일	5	0.5	650	10	10		10	10		10		10	10	10
표준근무가능시간			정규근무일 시간외 근무시간																		
			휴일 근무시간																		
			사고일수																		

3. 조직구조 재설계

업무 분장 변경(안)은 조직개편 결과에 따라 현재 조직과 변경된 조직간의 업무 분장 변경 내용을 체계적으로 정리하는 단계임

3.8 업무 분장 변경(안) 설계

업무 분장 변경안 작성 양식(예)

기능분야	업무명	담당 조직		변경사유
		현행	변경 후	

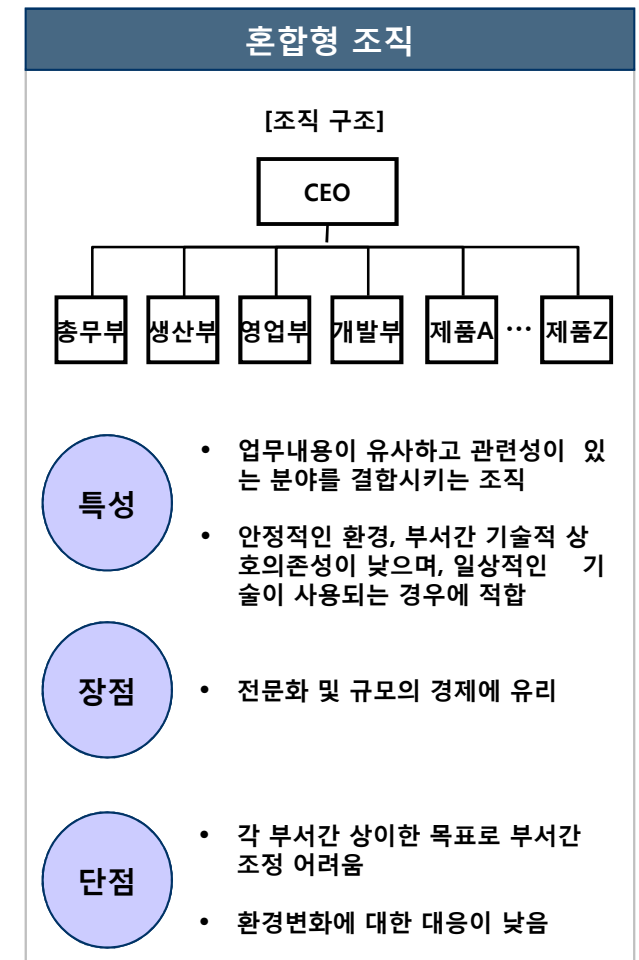
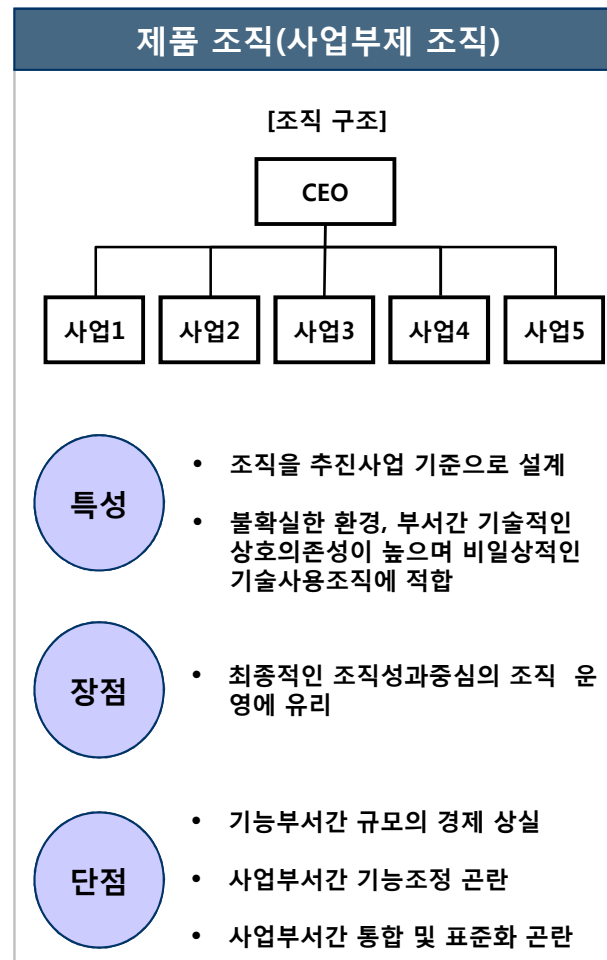
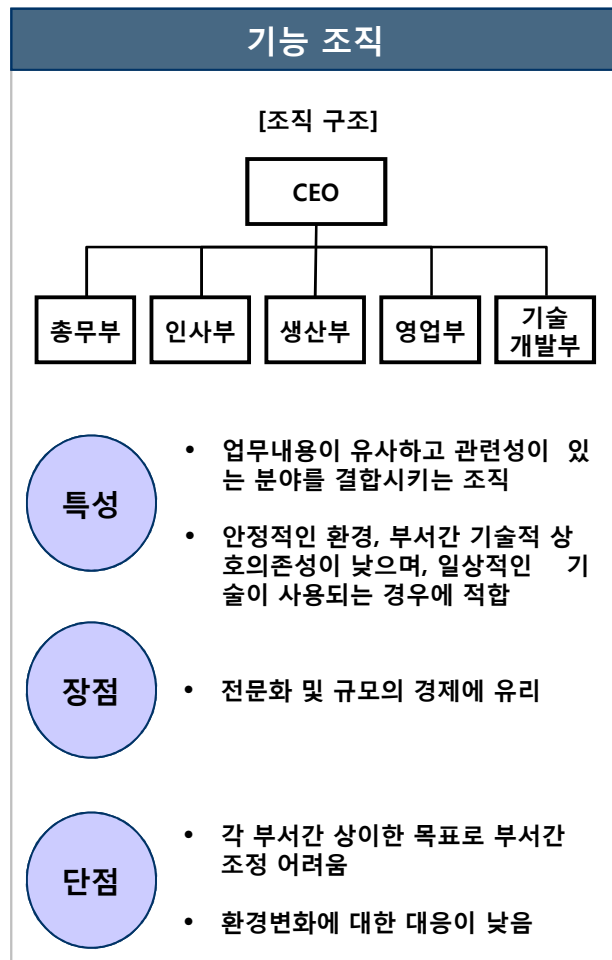
- 기능분야 : 업무 분장이 변경되는 기능 분야명을 기입함
- 업무명(업무분장변경) : 업무 분장이 변경되는 업무의 명칭을 기입함
- 현행 담당조직 : 현재 수행하고 있는 단위 조직의 명칭을 기입함
- 변경 담당조직 : 변경된 조직도에서 해당 업무를 수행할 단위 조직의 명칭을 기입함
- 변경사유 : 업무분장이 변경되는 사유를 간단하게 기입함

예상문제점 및 대책 양식(예)

기능분야	예상 문제점	대응방안	비고

- 구분 : 예상되는 문제점의 주요 항목을 기입함
- 예상문제점 : 예상되는 문제점을 상세하게 기입함
- 대응방안 : 예상 문제점을 극복할 수 있는 대응방안을 기입함

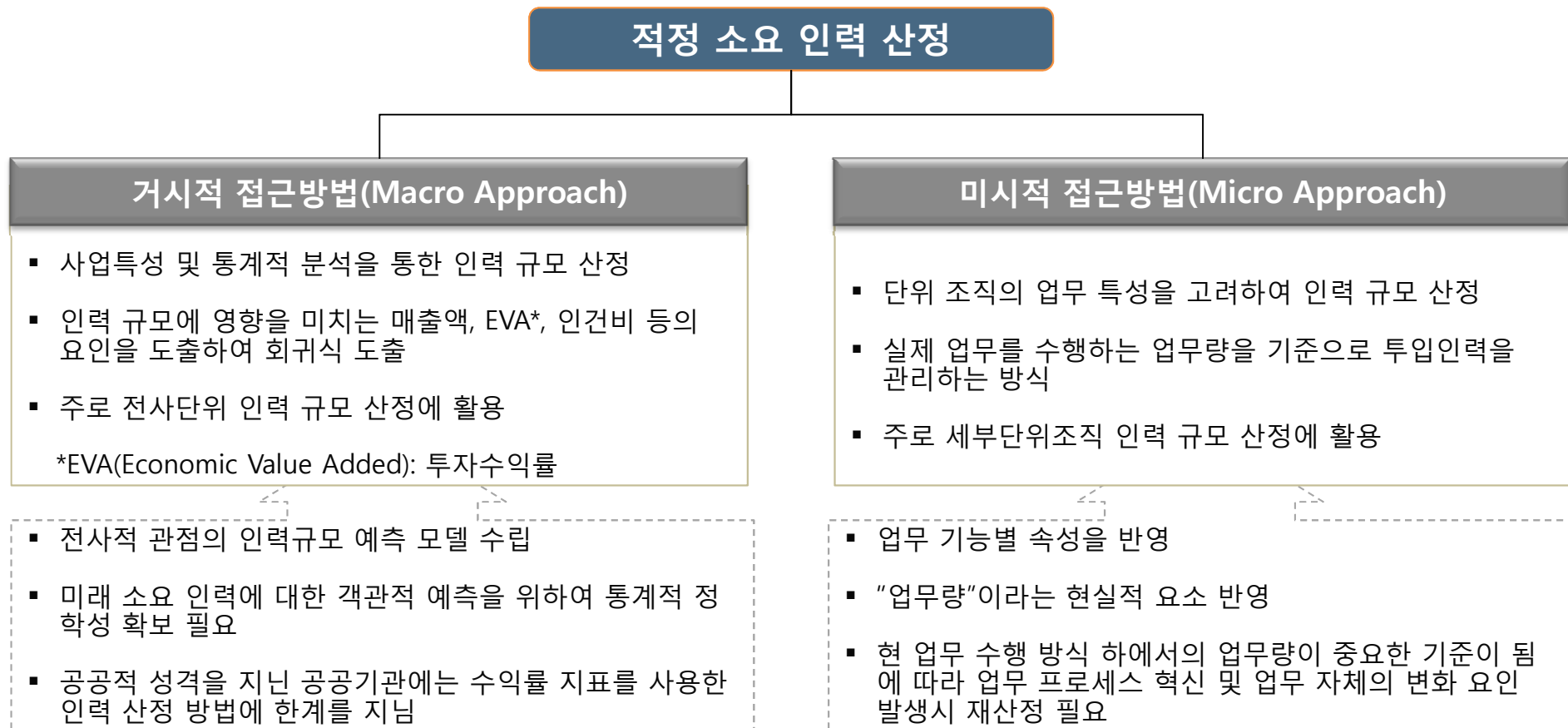
[조직구조의 일반적 유형]



4. 적정인력 산정

적정 소요 인력의 규모를 산정하는 방법은 크게 거시적 방법과 미시적 방법으로 구분할 수 있음

적정인력 산정 접근방법



[거시적 분석 방법]

목표이익률에 의한 방법

- 경상이익률, 목표매출액, 목표임금액, 목표임금율 등을 구하고,인력을 산정하는 방법으로서 목표이익율법에 의한 인력은 기업이 현재의 1 인당 인건비 수준을 유지하면서 목표이익을 실현하기 위한 인력의 개념임
- $\text{인력} = (\text{실제매출액} * \text{목표임금율}) / (\text{실제인건비} / \text{종업원 수})$

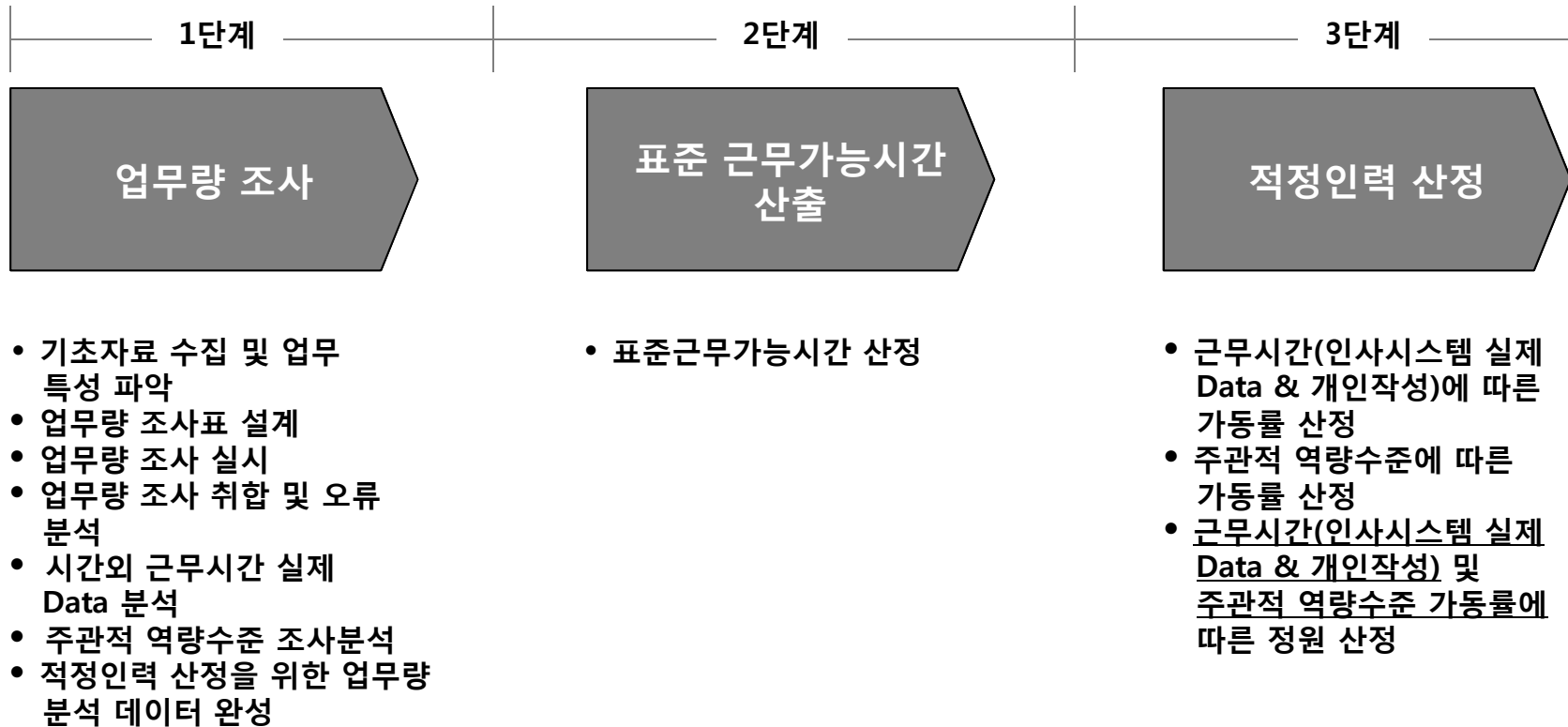
부가가치에 의한 방법

- 조직에서 창출한 부가가치를 기준으로 하여 목표액을 설정하고 이를 기준으로 하여 정원을 산정하는 방법임
- $\text{인력} = \text{부가가치액} * \text{노동분배율} / \text{1인당 인건비}$

업무량 변인 추이 분석

- 인력변화에 중요한 영향을 미치는 업무량 변인 거시 지표의 실적자료를 기반으로 기하평균에 의한 업무량 연평균 증가율을 산출한 후 향후 중장기적 업무량 추정치와 필요인력을 도출하는 방법
- 업무량 산출을 위한 업무량 변인지표의 실적자료가 일정기간 동안 축적되어 있어야 함

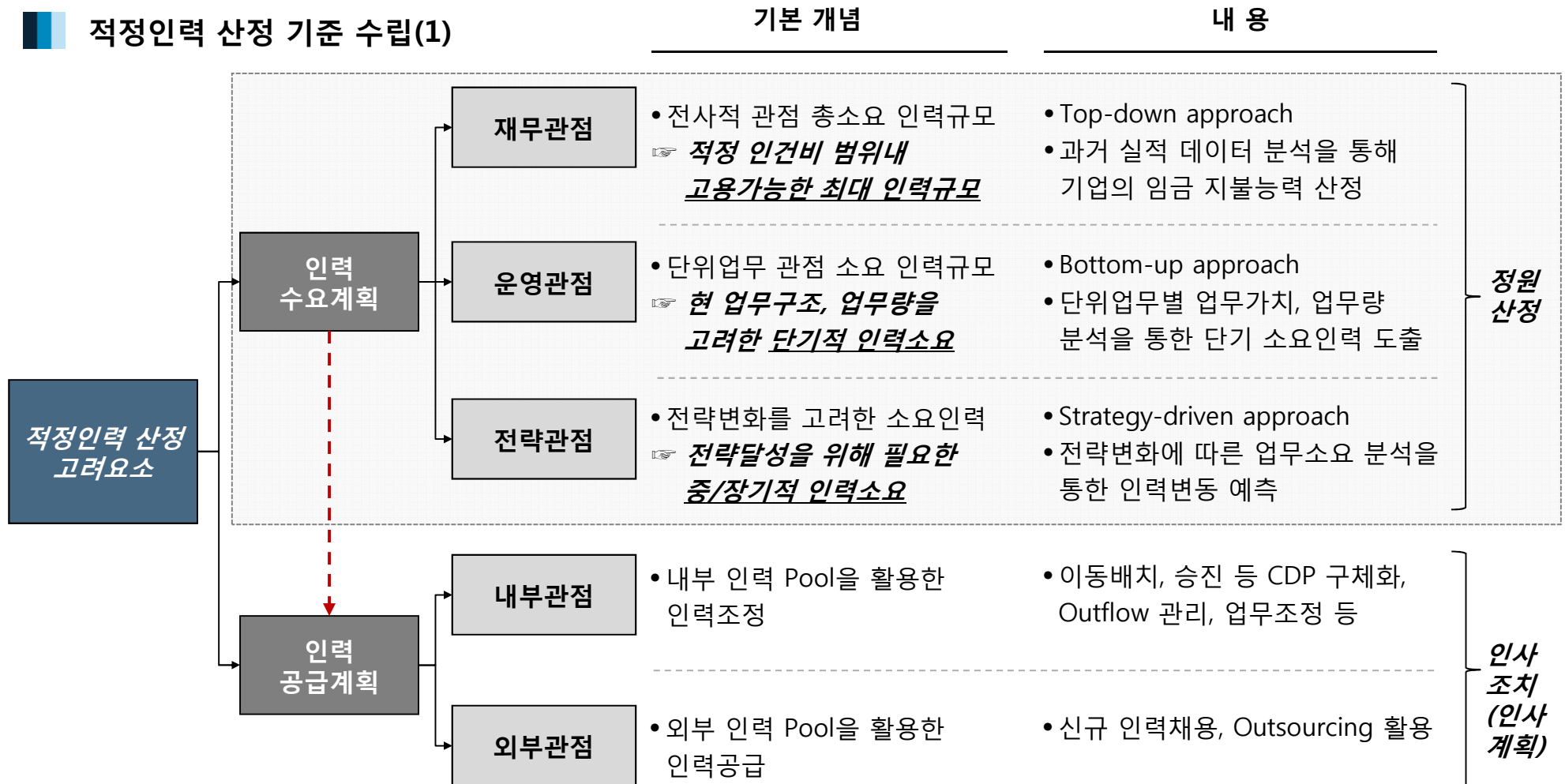
[미시적 분석 방법]



4. 적정인력 산정

가장 효과적인 적정인력 산정을 위해 거시적 방법과 미시적 방법을 혼합하여 재무, 운영, 전략의 3가지 관점을 중심으로 한 인력산정 기준을 수립함

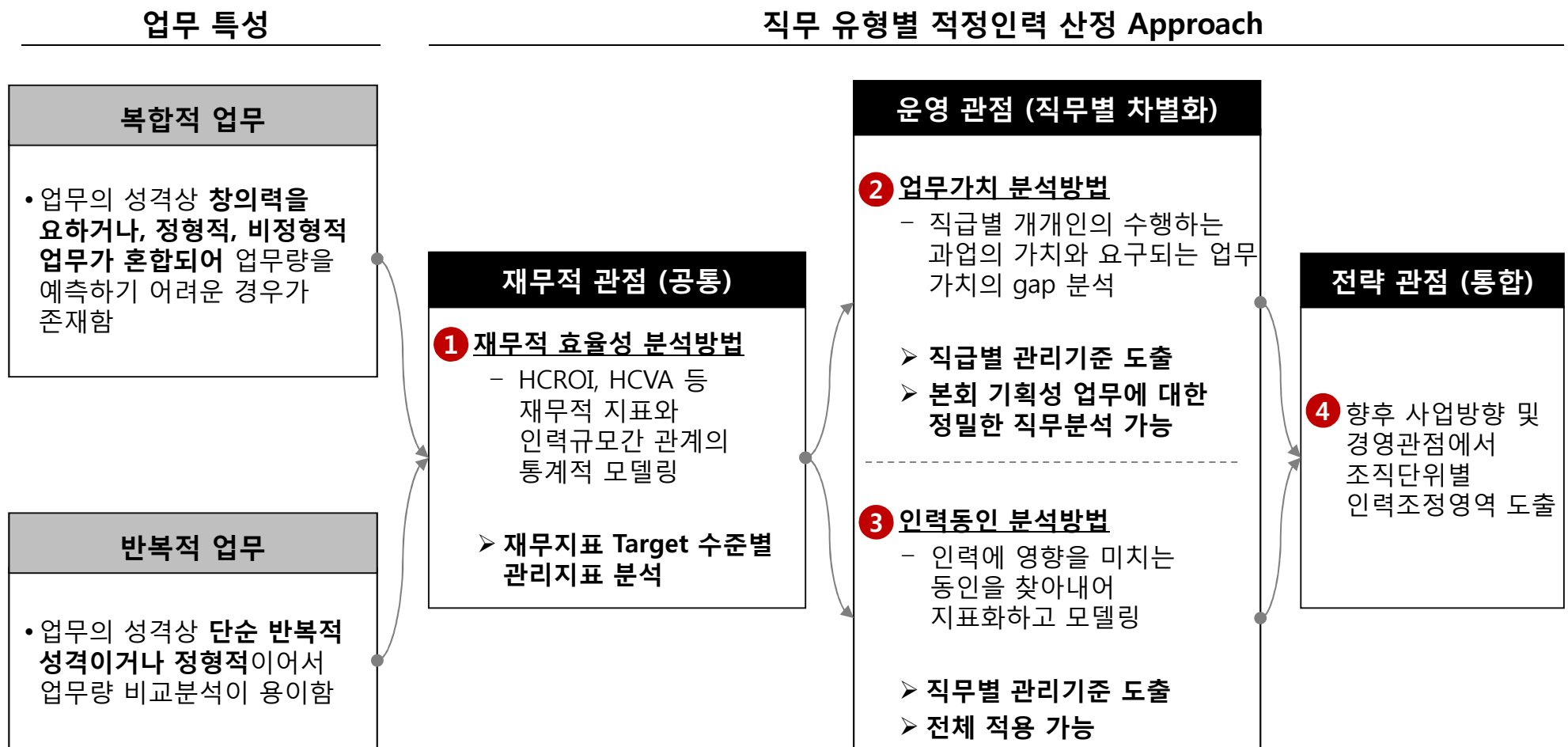
적정인력 산정 기준 수립(1)

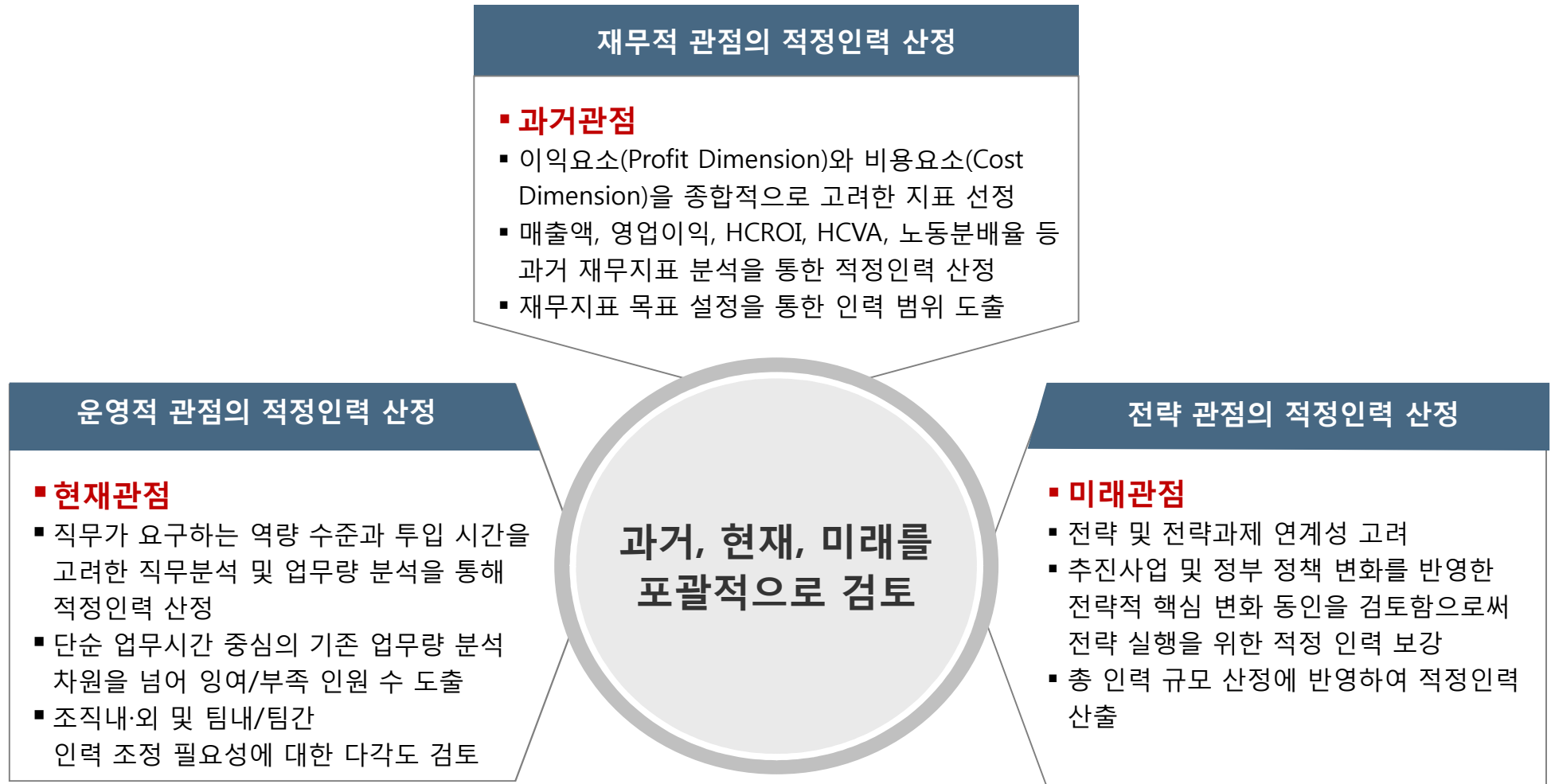


4. 적정인력 산정

업무별 특성을 고려하여 적정인력 산정 기준을 통해 종합적으로 분석함

적정인력 산정 기준 수립(2)

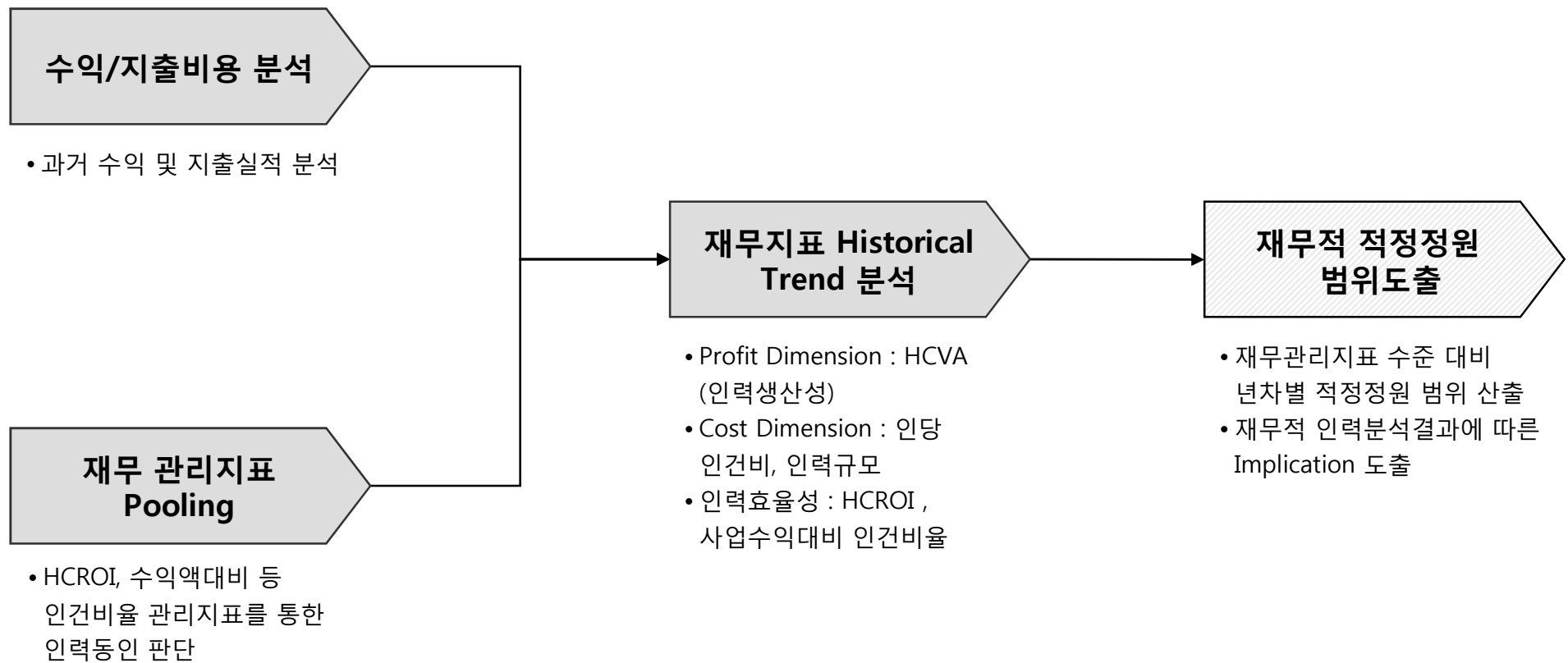




4. 적정인력 산정

과거 재무지표 trend를 분석하여 목표 수준을 검토하고, 재무적 관점의 적정정원 범위를 도출함

재무적 관점의 적정인력 산정 Framework



[참고] 재무적 관점의 인력산정 특징

일반적 거시적 관점의 인력 산정

Vs.

재무적 관점의 인력 산정

지표선정

- 일반적으로 노동분배율*을 거시적 관점 주요 분석지표로 선정하여 적정인력 산정
 - 지표선정의 근거가 부족
- 지표 해석상 문제
 - 부가가치 창출을 위해 투입된 인건비로 해석
 - 그러나, 지표의 실제 의미는 기업활동을 통해 창출한 부가가치 중 인건비로 배분된 비율임

- 이익, 비용의 측면에서 재무적 성과 Historical Trend 분석
 - 회사 성과에 중대한 영향을 미친 주요 요인 및 인력동인 도출
- HR 관리지표 분석 및 주요 관리지표 도출
 - 사업수익 대비 인건비율 및 HCROI

적정정원 산정

- 노동분배율과 무관한 적정정원 규모 도출
 - 적정정원 = $\frac{\text{부가가치} \times \text{노동분배율}}{\text{평균 인건비}}$
 $= \frac{\text{총인건비}}{\text{평균 인건비}}$
 - 노동분배율과 무관하게 인건비 요소로만 적정정원 도출

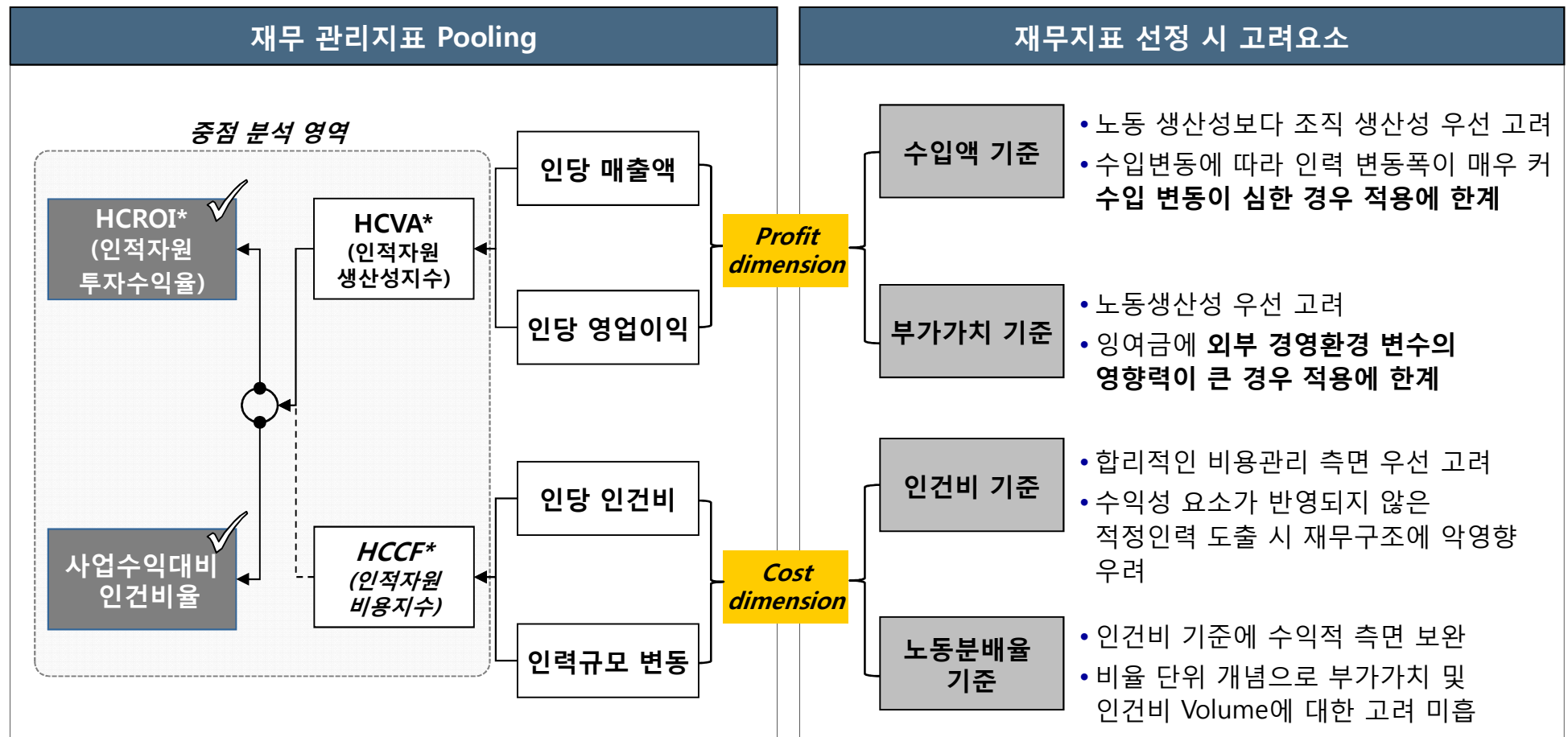
- ARKO의 주요 관리지표로 도출된 HCROI, 사업수익대비 인건비율을 기준으로 비전달성을 위한 가용 인력 수준 범위 도출
- ☞ 적정 인건비 범위 내 고용가능한 최대 인력규모

*노동분배율 = 총인건비 / 부가가치

4. 적정인력 산정

재무 관리지표는 Profit Dimension과 Cost Dimension 관점으로 구분할 수 있으며, 사업특성을 고려하여 HCROI, 수익액대비 인건비율을 주요 관리지표로 선정하여 인력동인을 판단함

재무 관리지표 Pooling



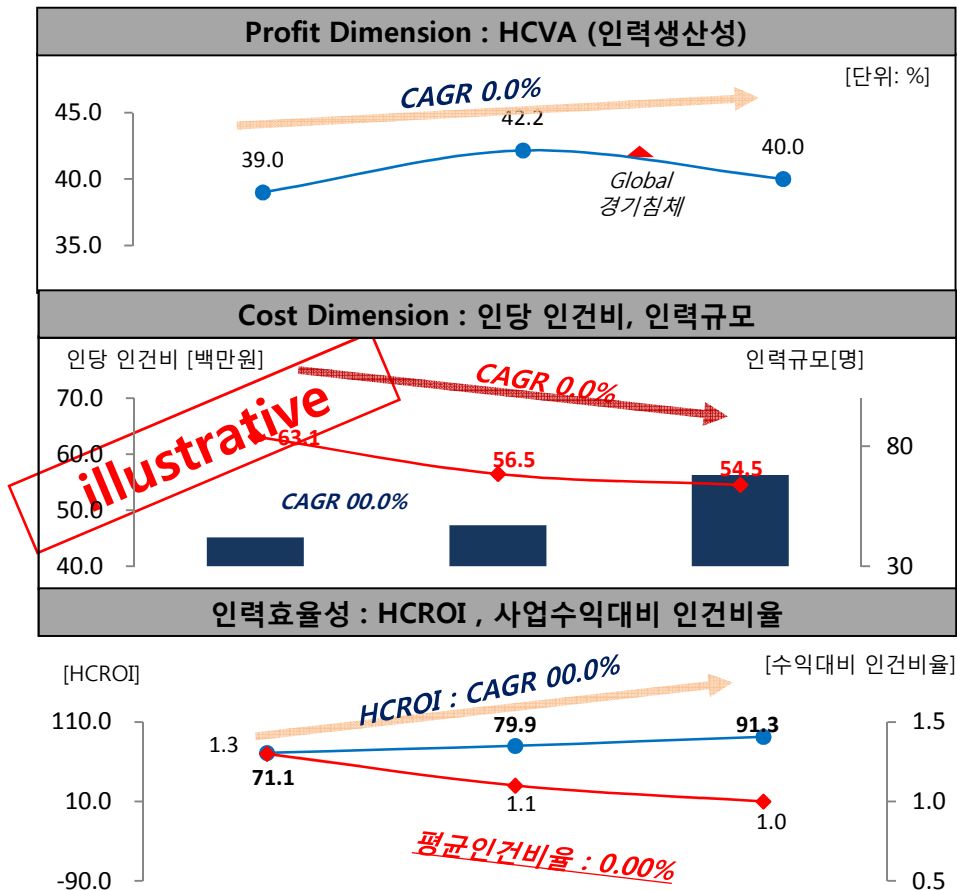
주1)HCROI :Human capital return on investment, HCVA : Human capital value added, HCCF : Human capital cost factor

주2)Saratoga Institute에서 개발한 기업 및 평가 지표로 최근에는 인력 개발을 위해 소요되는 자원을 비용이 아닌 투자로 인식하고 투자 대비 성과를 확인하고자 하는 '인적자본의 ROI' 개념이 새롭게 대두되고 있음

4. 적정인력 산정

재무적 관점에서의 적정인력규모는 인력생산성, 인당 인건비, 인력효율성 등의 관리지표 추이를 분석하여 향후 소요되는 필수인력을 산정함

재무지표 Historical Trend 분석



재무적 관점 적정인력 범위 도출

기본개념

- 주요 관리지표로 사용된 HCROI, 수익(기금+일반회계)대비 인건비율을 기준으로 전략 달성을 위한 필요인력 수준의 범위 도출

☞ **적정 인건비로 고용 가능한 최대-최소 인력규모 설정**

관리지표 목표설정

- HCROI(최대정원)**
 - 변동성이 크고, 환경변화에 민감하므로 CAGR 활용
- 사업수익대비 인건비율(최소정원)**
 - Trend 분석상 안정적 지표로 과거 3년 평균인건비율 반영

제한사항

- 효율적 인력운동을 위한 전사 적정인력 범위 산정은 가능하나, 개별부서 및 단위 업무별 업무량 및 전략적 방향, 경영진 의사결정 등의 반영으로 제한될 수 있음

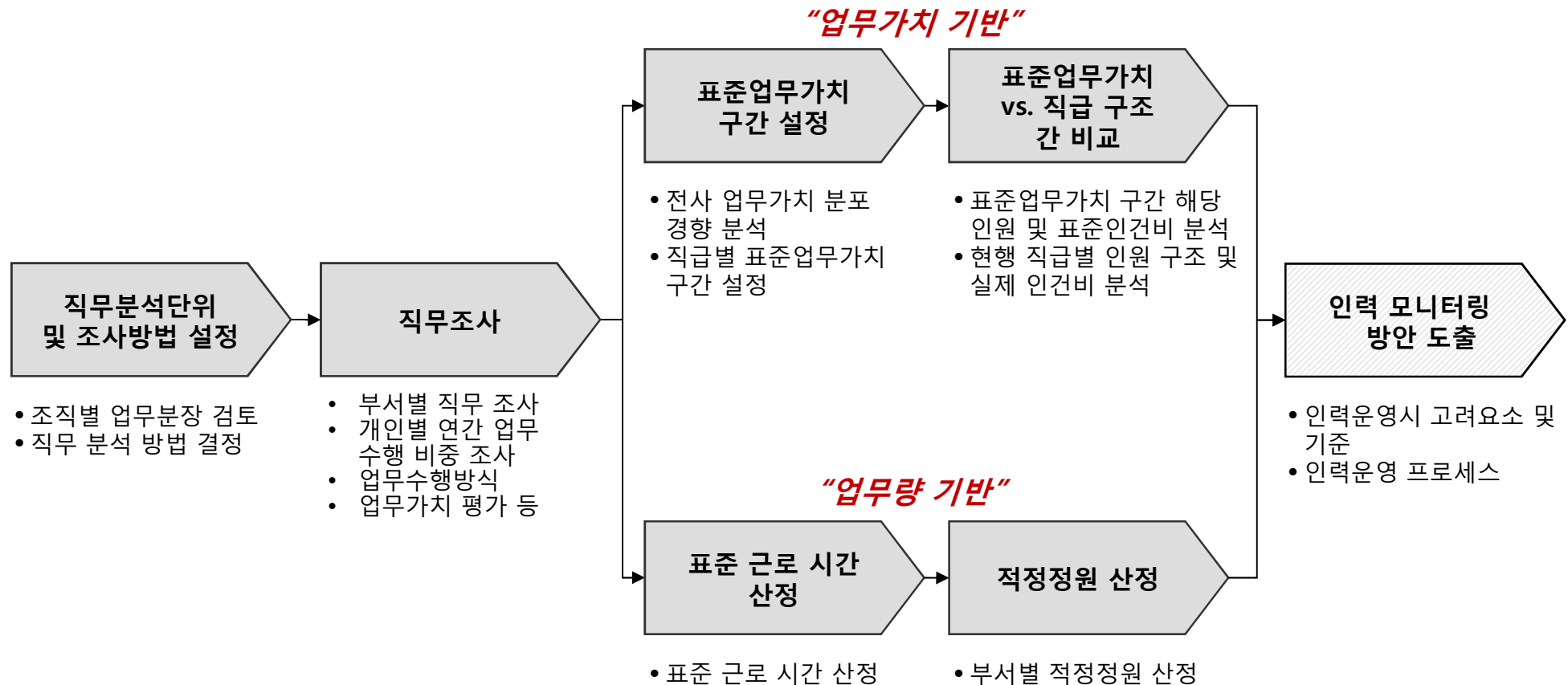
주) HCVA : 인적자본 부가가치율 = (부금수익+인건비)/인원

HCROI : 인력에 투자된 금액 단위당 부가가치율 = 수익-(비용-(인건비+복리후생비))/(인건비+복리후생비)

4. 적정인력 산정

운영적 관점에서는 단위조직별 운영 기준을 분석하여 향후 인력운영 및 모니터링의 방안을 도출하며, 직무특성에 따라 업무가치-개인의 적합도, 업무량을 분석함

■ 운영적 관점의 적정인력 산정 Framework



4. 적정인력 산정

업무가치 관점의 인력산정을 통하여 단순 인력 수의 과부족뿐 아니라, 어떤 역량을 보유한 사람이 조정 또는 추가되어야 하는가에 대한 시사점을 제시함

■ 운영적 관점의 적정인력 산정 의의

적정 정원 산정

$$\text{적정 인력} = f(\text{업무가치}, \text{업무량})$$

=노하우 + 문제해결 + 성과책임

업무가치 관점의 인력 산정

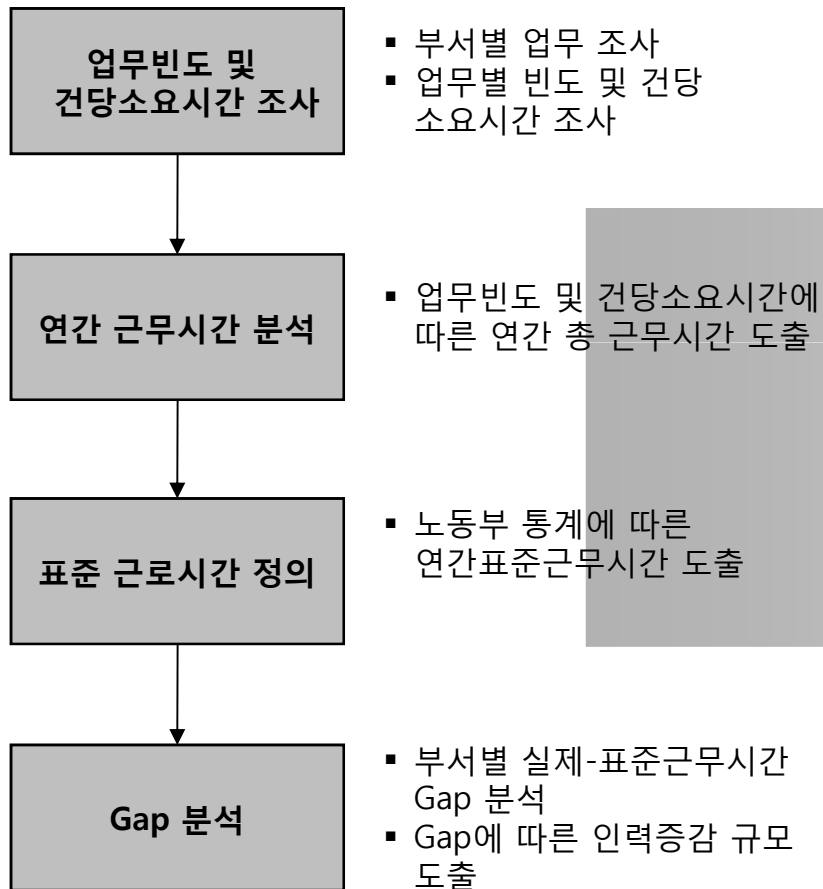
업무가치 분석
기반

- 검증된 점수법 직무평가 도구를 활용한 **업무가치 분석**
- 해당 업무 수행을 위해 요구되는 역량 및 성과책임과 현 업무 수행자간 Gap 도출 가능

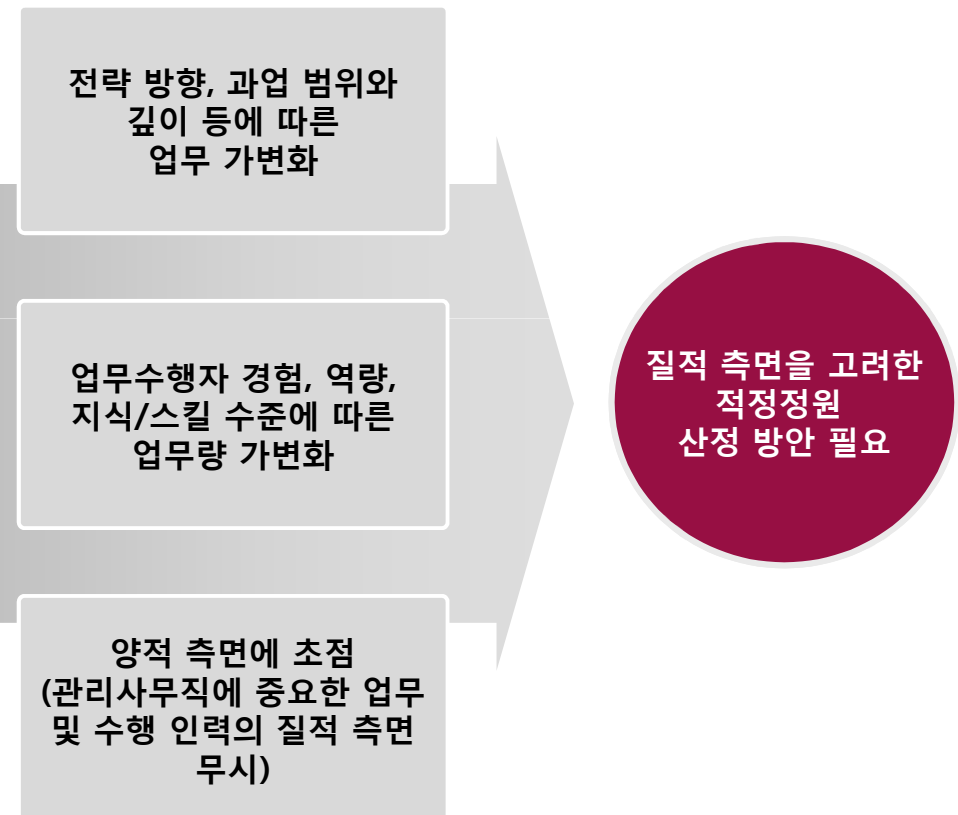
업무량 분석
기반

- 업무 특성을 반영한 업무량 조사를 통해 **업무에 최적화된 업무량 파악 실시**
- 검증절차를 통해 **응답 편향 최소화**
- 업무가치와 연계된 분석을 통하여 **인력 과부족이 팀내 업무분장 조정을 통해 해결 가능한지, 추가적 인력 조정이 필요한지 추가적 분석 가능**

전통적 업무량 중심 Approach



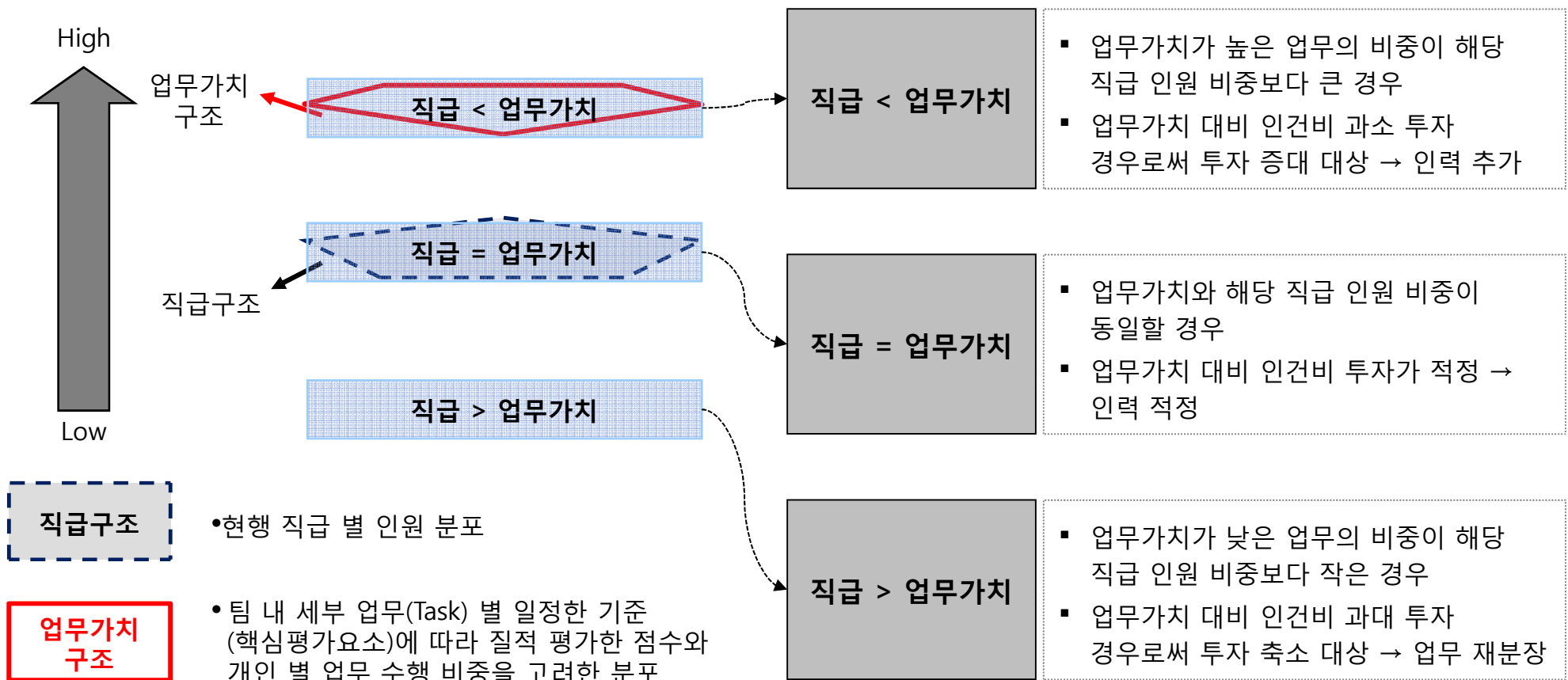
관리/사무직 적용 한계



4. 적정인력 산정

현행 직급 분포와 세부 업무 별 가치 분포 간 연계성을 바탕으로 팀 별 인건비의 과대/적정/과소 평가 여부를 분석하고, 이에 따른 업무 재분장, 인력 효율화 당위성 확보

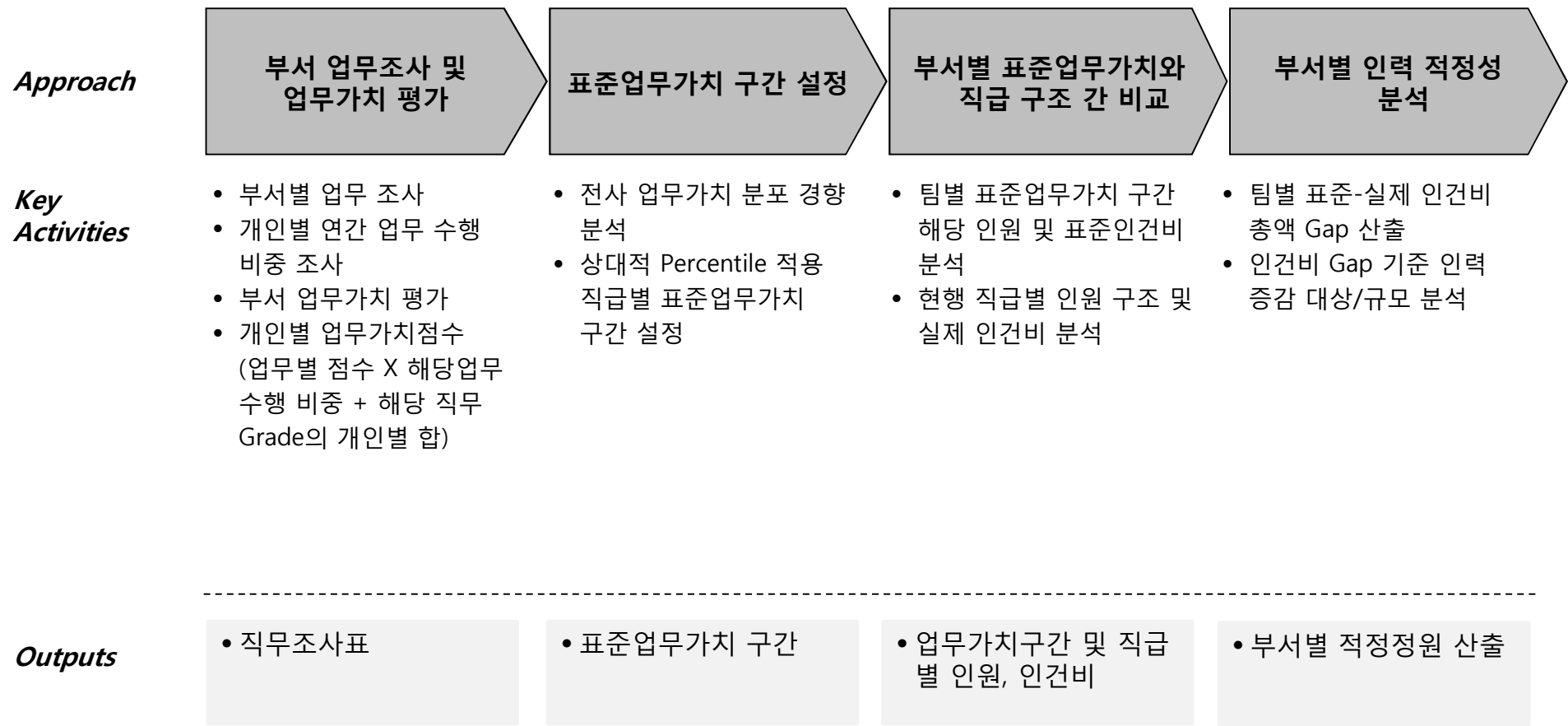
직급/업무가치구조 연계 분석 개념



4. 적정인력 산정

업무가치 기반 적정정원 산정을 위한 주요 프로세스 및 활동은 다음과 같으며, 직무조사를 바탕으로 산출된 업무가치를 중심으로 부서별 적정정원을 산정함

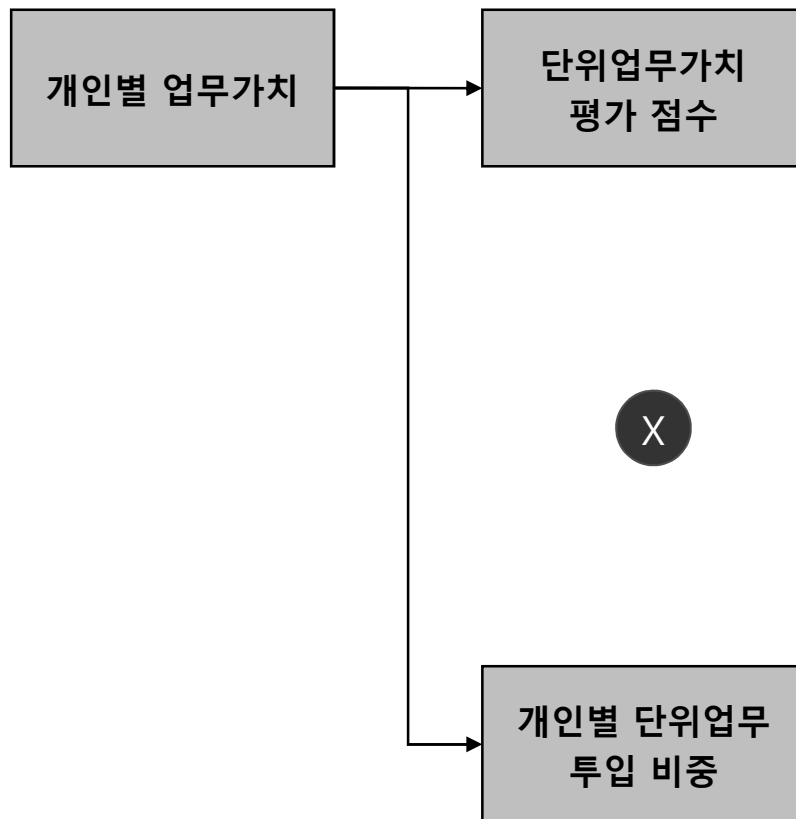
■ 업무가치 기반 적정정원 산정 Process



4. 적정인력 산정

개인별 업무가치는 단위업무별 가치 점수에 개인별 해당 업무 수행 비중을 곱한 값으로 계산됨

개인별 업무가치 평가 방법



분석 Guideline

- 업무가치 평가 요소 별 9단계 평가 후 점수 환산/합산
 - 최대 27점~최소 3점
 - 업무가치 평가 요소

평가요소	Key Question
Know-How (KH)	성공적 업무 수행을 위해 경험 및 이에 따른 지식/스킬이 얼마나 중요하게 요구되는가?
Problem Solving(PS)	해당 업무의 성공적인 수행을 위해서 논리적이고 창의적인 문제 해결 과정이 어느 정도로 요구되는가?
Accountability (AC)	전사 성과 및 부문 성과 창출에 미치는 영향도 및 중요도는 어느 수준인가?

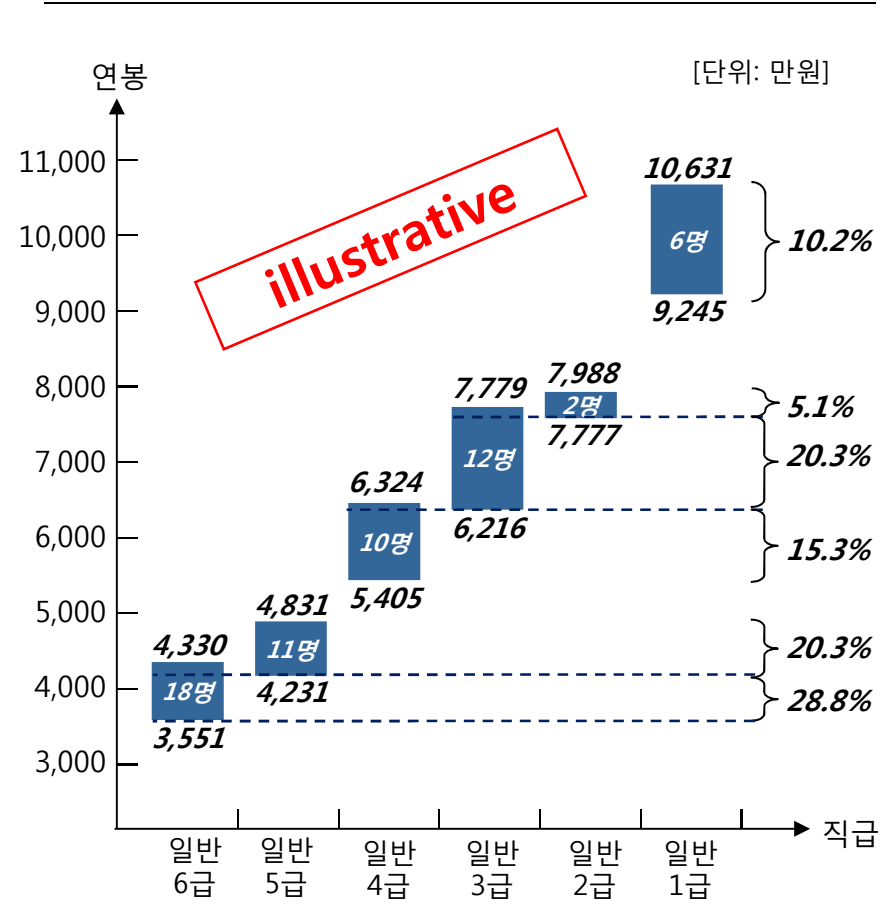
- 개인별 세부업무 수행에 투입되는 비중 분석(연간 기준)
 - 부서별(개인별) 직무조사표 작성 및 회수
- 일반직, 전문직, 계약직 대상(파견직, 일용직은 분석 제외)

4. 적정인력 산정

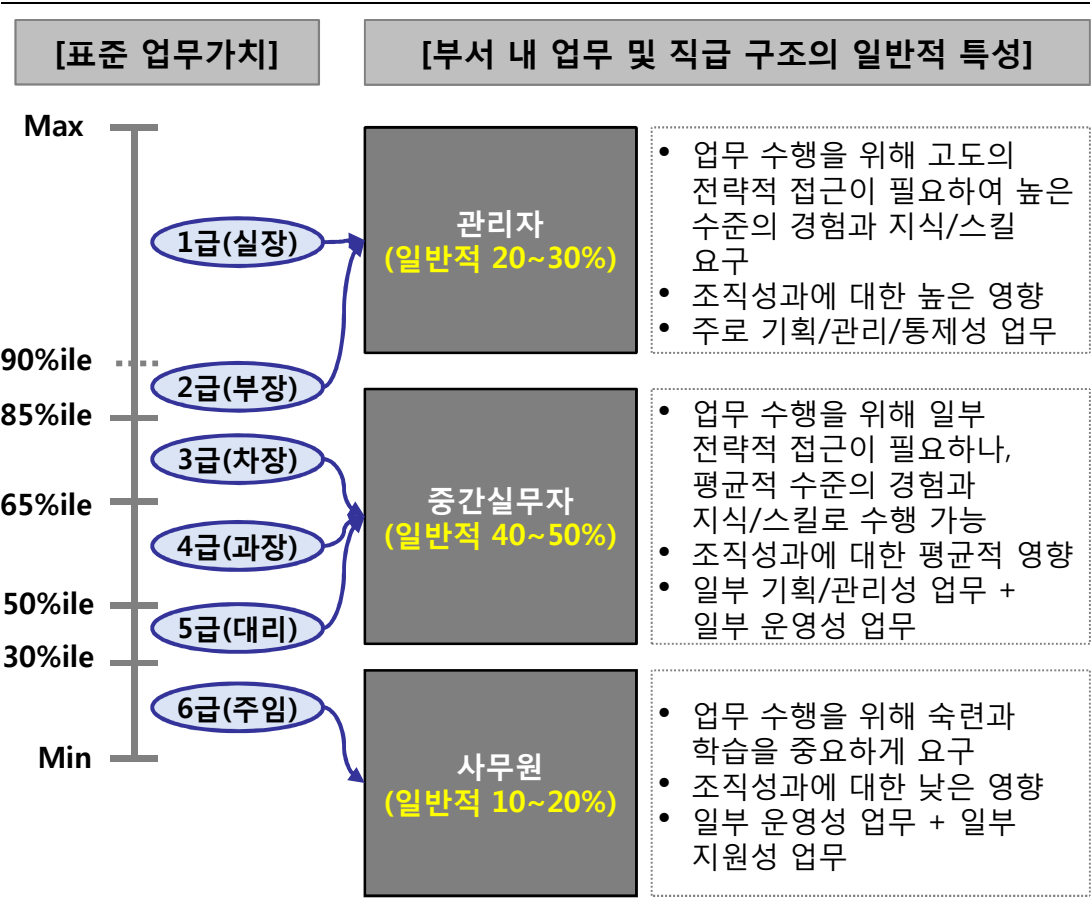
표준업무가치 구간은 현행 직급단계 및 연봉 구조를 고려하여 6단계로 구분하고 각각의 표준적 비중을 설정함

표준업무가치 구간 설정(예시)

직급별 연봉 현황 분석



표준업무 가치 설정 및 업무특성



4. 적정인력 산정

팀의 직급구조와 업무가치구조 간 Gap을 분석하여 직급별 업무 수행 수준의 적정성을 분석함

인력구조 적정성 분석(예시)



백분위 구간		직급	표준 인원(a)	현원(b)	Gap (b-a)	결과
90%ile~	24.30~27.00	실장	0	0	0	
85~90%ile	22.95~24.29	부장	0	1	+1	
65~85%ile	17.55~22.94	차장	2	2	0	적정
50~65%ile	13.50~17.54	과장	4	2	-2	부족
30~50%ile	8.10~13.49	대리	1	3	+2	잉여
~30%ile	0~8.09	주임	2	1	-1	부족
Total			9	9	0	N/A

1) 부서장은 필수인원으로 적정으로 판단함

직급별 적정 수행 분석 (예시)

구분	백분위 구간 (Percentile Range)						계
	~30	30~50	50~65	65~85	85~90	90~	
실장							0
부장				1			1
차장			1	1			2
과장		1	1				2
대리	1		2				3
주임	1						1
계	2	1	4	2	0	0	9

- ✓ Undervalued: 현 직급 대비 낮은 가치 업무 수행
- ✓ Overvalued: 현 직급 대비 높은 가치 업무 수행
- ✓ Aligned: 현 직급 대비 적정 가치 업무 수행

- 수행 업무의 수준과 현 직급 간 Gap이 발생할 경우, 업무 Quality 저하, 직원 동기부여 저하 등 이슈 발생 - 2등급을 벗어난 경우
- 업무분장 재조정의 의미는 고직급자 고가치 업무분장이 원칙이며, 내부 승진, 인력 교환 등을 통해 직급과 업무가치 간 Matching 노력이 필요함을 의미

illustrative

4. 적정인력 산정

직급별 인력 적정성 여부와 함께 팀 전체 인건비 투자 적정성을 표준업무가치와 대비하여 실제 수준을 분석하여 인력 재조정 및 업무 재분장 여부를 파악함

팀 표준인건비 기준 Gap 분석 및 적정정원 산정(예시)

표준인원 인건비 vs. 현재인원 인건비(예시)

- 표준인원 인건비 = $\sum(\text{직급별 평균 인건비} \times \text{표준인원수})$
- 실제인원 인건비 = $\sum(\text{직급별 평균 인건비} \times \text{현인원수})$

[단위: 명, 천원]

직급	평균연봉	표준인원 (a)	실제인원 (b)	Gap (b-a)
실장	100,212	0	0	0
부장	78,822	0	1	+1
차장	68,922	2	2	
과장	57,133	4		△2
대리	44,824	1	3	+2
주임	37,664	2	1	△1
인건비 총계	-	486,528	503,068	16,540

illustrative

팀 인건비 적정성 분석

표준 > 실제

- 현 인건비 과소 투자 → 향후 인건비 추가 투자 여력 존재
- Gap 금액 수준에 따라 인력 추가/적정 여부 판단

표준 = 실제

- 현 인건비 적정 투자
- 전체적으로 적정이나 직급별 Gap이 존재할 경우 최소화 노력

표준 < 실제

- 현 인건비 과대 투자 → 향후 인건비 감소 여력 존재
- Gap 금액 수준에 따라 인력 감소/적정 여부 판단

4. 적정인력 산정

1인당 표준 근로시간을 도출함

표준근로시간 산정

1인당 연간 표준근로시간 산정	구 분	근 거	시 간
	년간 총일 수(A)	일별 8H X 365일	2,920 H
	공휴일 /국경일 (B)	휴 일 : 8H X 00일 X 52주 = 000 H 공휴일 : 8H X 00일 = 000 H	(-) 000 H
	초과근로시간 (C)	월 00H X 12월	(+) 00 H
	총 근무시간 (D=A-B+C)		0000 H
	여유시간 (E)	D X 0.18 * ILO 사무직 여유율 18% 적용 근로시간 도출	(-) 000 H
	1인당 표준 근로시간 (F=D-E)		0000 H

주1)여유율 Source : 국제노동기구(ILO)

4. 적정인력 산정

단위업무별 처리시간 및 처리건수를 통해 총 소요시간을 도출(여유율 감안)하여 부서별 적정정원을 산출함

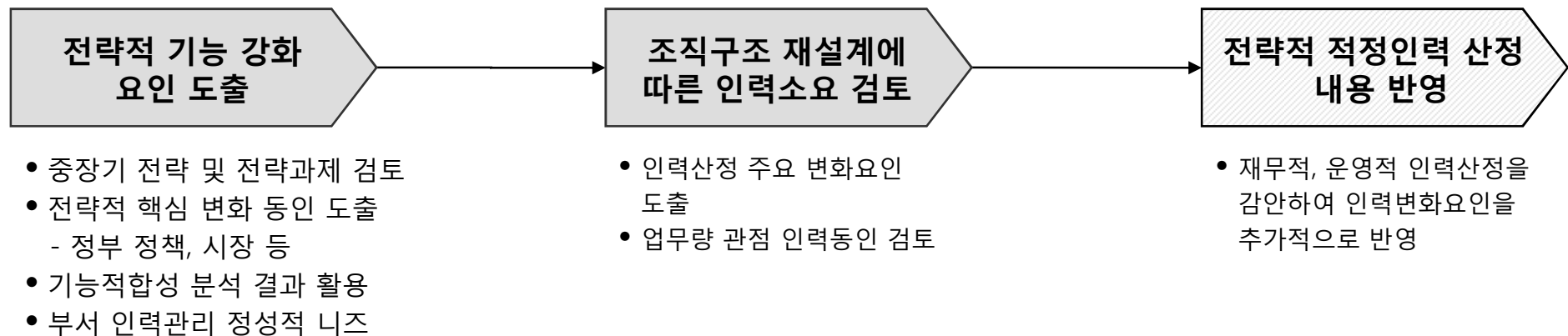
부서별 적정정원 산정



4. 적정인력 산정

ARKO 전략방향, 문화예술환경 및 정부정책 변화 등을 고려하여 시사점을 도출하고, 전략적으로 기능을 강화하여 전략 실행력을 제고할 수 있도록 정원 산정에 반영

■ 전략적 관점의 적정인력 산정 Framework



4. 적정인력 산정

전략적 관점의 적정인력 산정은 재무적, 운영적 관점의 적정인력 산정과 동시에 실시하며, 적정 정원 산정에 필요한 다양한 정보를 취합하여 적정인력 산정결과에 대한 신뢰도를 증대시킴

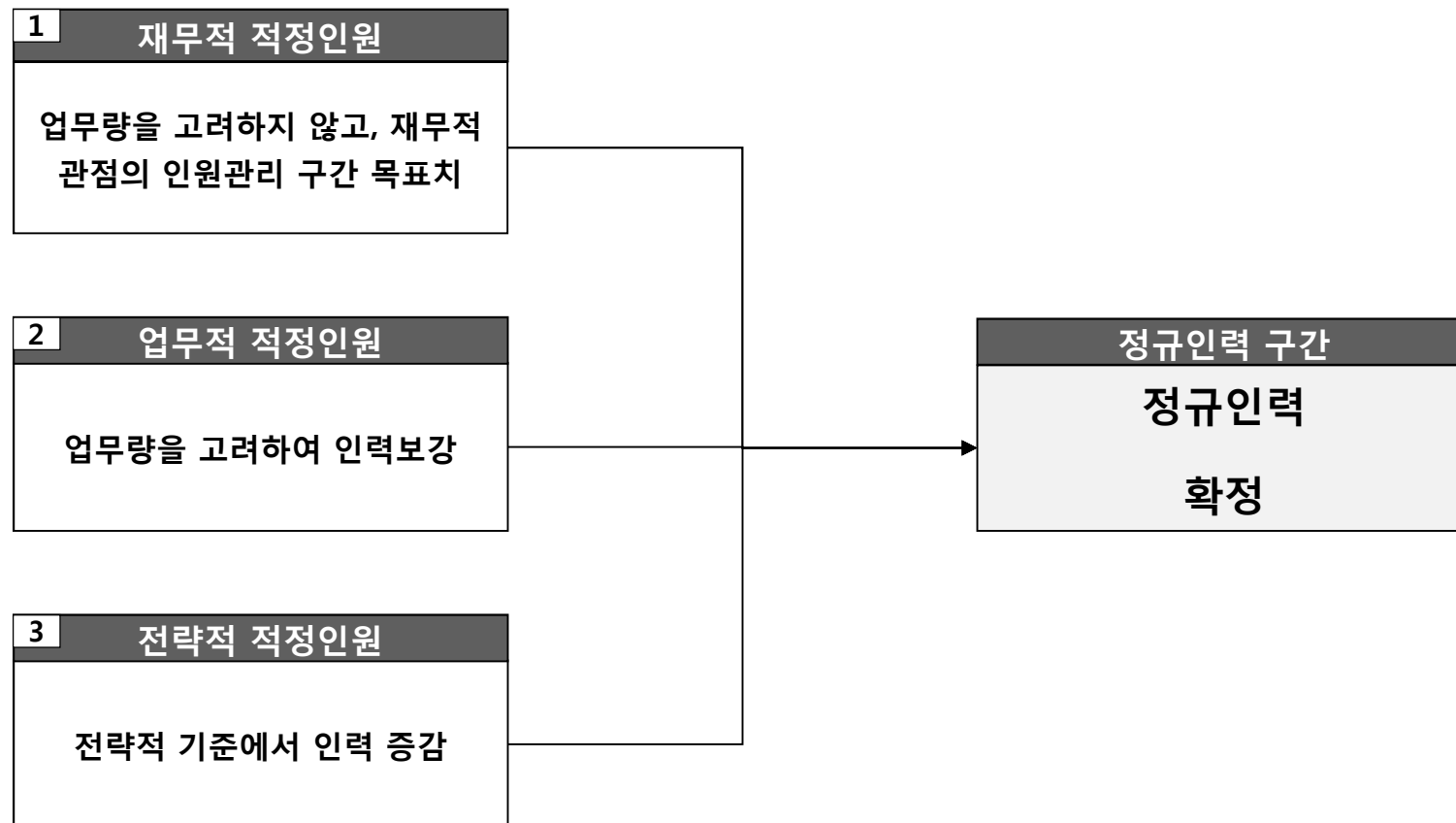
전략적 적정인력 산정 변화요인 도출

분석 항목	Key Point	인력 관리 시사점
전략적 강화	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 현재 혹은 중장기적으로 전사 및 부서의 전략적 방향을 고려한 기능 강화 여부 ▪ 조직구조 신설에 따른 직책보직자 보강 ▪ 신규사업 추진에 따른 기능 수행 인력배치 고려 ▪ 내부인사 및 역량 강화 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 부서 내 업무 조정 혹은 인력 보강 필요 ✓ 추가 신규업무에 대해 신규인력 투입 (예산 고려)
업무-직급 연계	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 부서 내 직무 수행자의 직급과 업무에서 요구하는 수준 간 연계성 또는 Gap 고려 ▪ 업무 재분장을 통한 인력효율화 도모 <ul style="list-style-type: none"> - 高 직급자 高 업무가치 업무 수행 장려 <p>☞ 업무가치 기반 적정인력 산정 참고</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gap이 존재하는 직급 인력의 향후 축소/보강여부에 대한 전략적 의사결정 근거 활용

4. 적정인력 산정

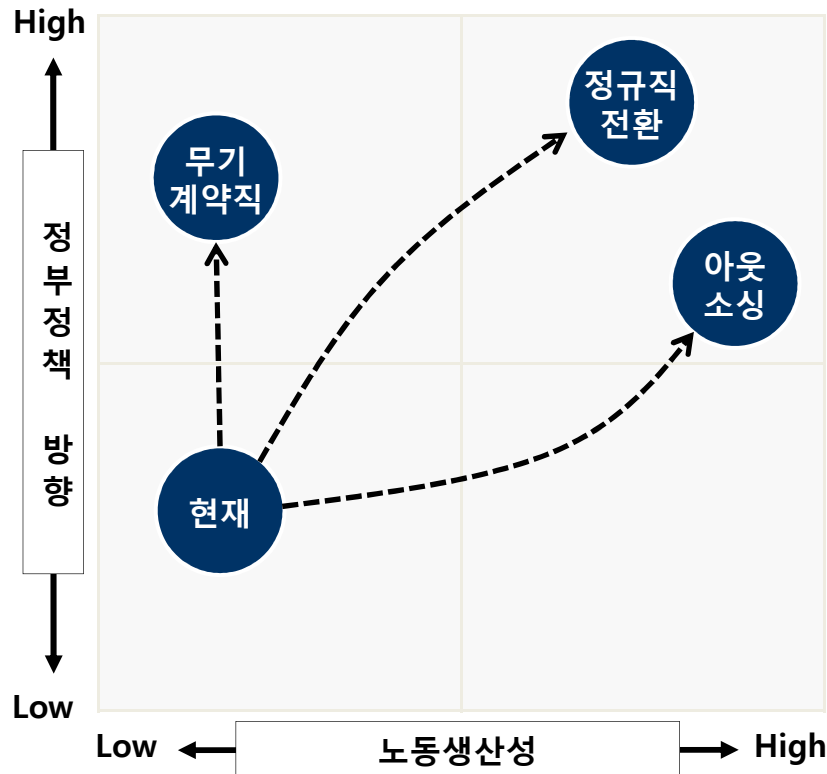
재무적 적정인력, 업무적 적정인력, 전략적 적정인력을 종합하여 최종 정규인력을 확정함

적정인력 산정 종합



[기간제 근로자]

■ 기간제 근로자의 경우 정규직 전환, Outsourcing으로 인한 인력배출로 기간제 근로자의 비율을 조정할 수 있음



	인력운영기준	
	노동생산성 = 부가가치 평균인원	정부정책방향 2015년까지 기간제 무기계약직으로 전환
정규직 전환	上 (평균인원 ↑/부가가치 ↑) 비정규직 과다보유에 따른 부가가치 기여에 부정적 영향 을 줌	上 정규직 전환은 근로 안정성에 많은 영향 을 줌
Outsourcing	上 (평균인원 ↓/부가가치 ↑) 개발원 정원의 크기 를 적게 적용시킴으 로써 노동생산성이 향상되는 효과가 있음	中 정부정책방향성과는 다소 차이가 있지만, 아웃소싱으로 인한 잉여인력의 활용에 도움을 줌
무기 계약직	下 (평균인원 ↑/부가가치 ↓) 비정규직 과다보유에 따른 부가가치 기여에 부정적 영향 을 줌	上 비정규직 근로 안정 성 및 정부정책방향 과 일치함

※ 평가 척도인 上, 中, 下는 개발원에 유리한 정도를 기준으로 함



목 차 (Content)

I. 조직진단 개요

II. 환경분석 및 전략적 방향 설계

III. 조직진단 및 재설계

IV. 성과관리

1. 성과평가체계 구축 Framework

2. 성과지표 도출

3. 성과평가체계

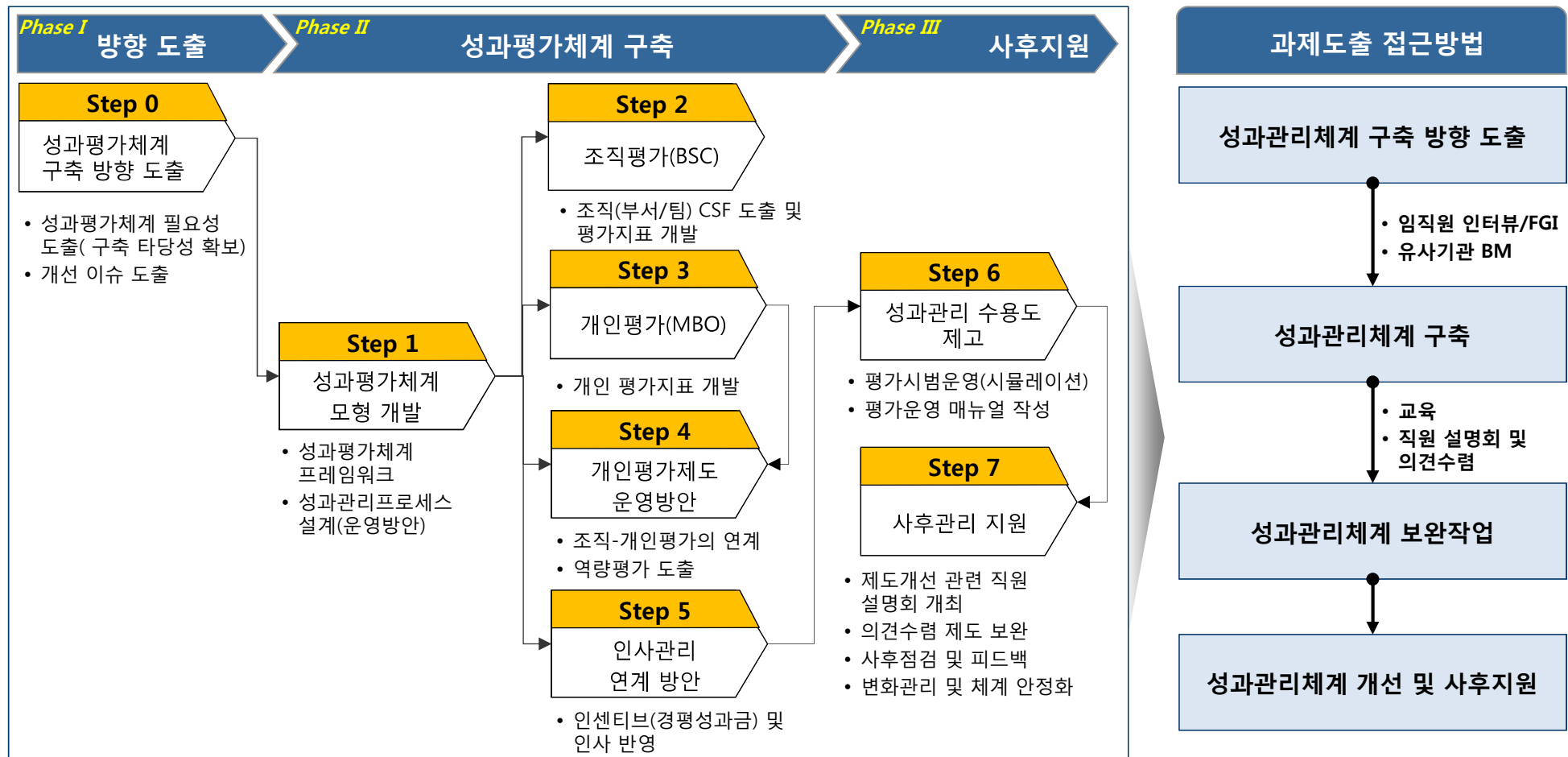
4. 성과평가 결과

5. 성과평가 활용

1. 성과평가체계 구축 Framework

성과평가체계는 방향도출 - 평가체계 구축 - 사후관리의 3단계로 구축됨

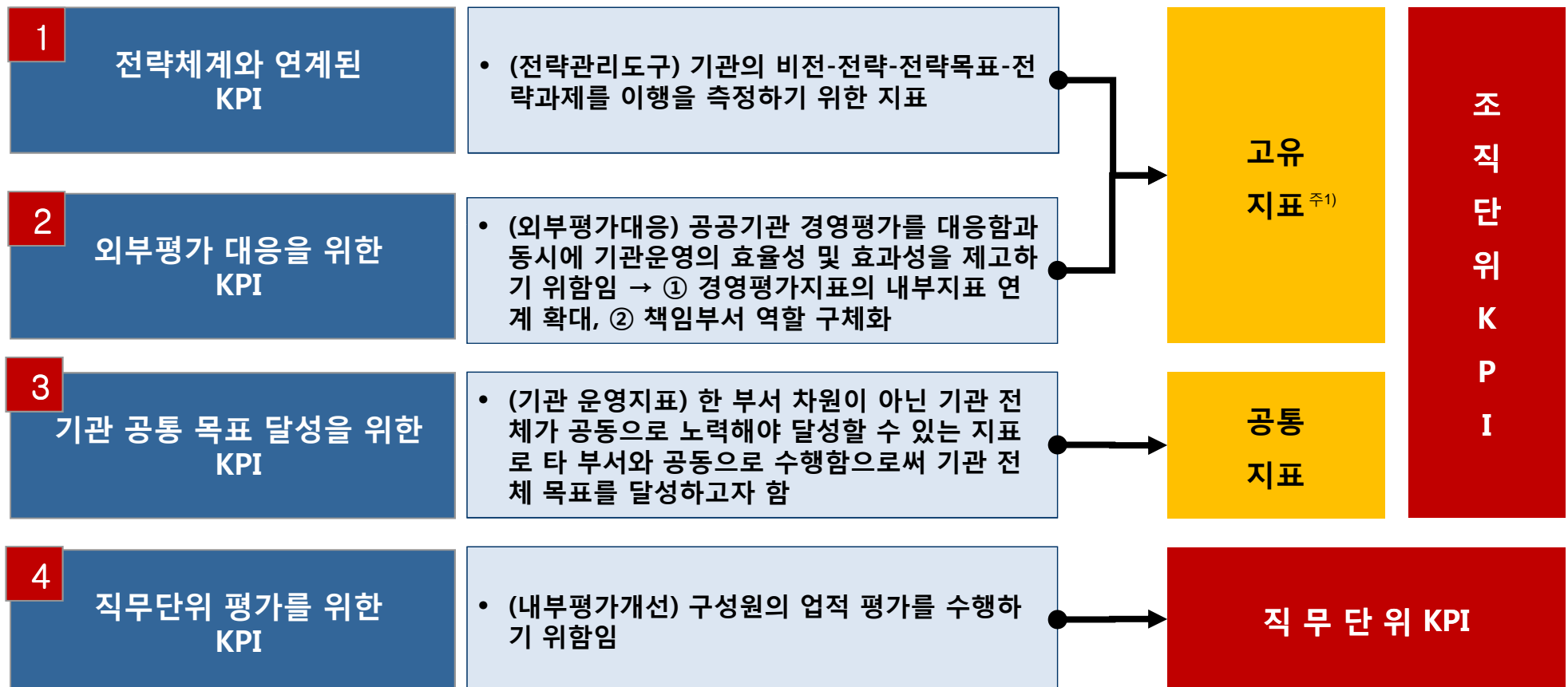
성과평가체계 구축 Framework



2. 성과지표 도출

조직(팀)단위 KPI는 기관 전략 연계, 외부평가 대응을 위한 팀 KPI와 팀의 직무단위 평가를 위한 KPI로 구성함

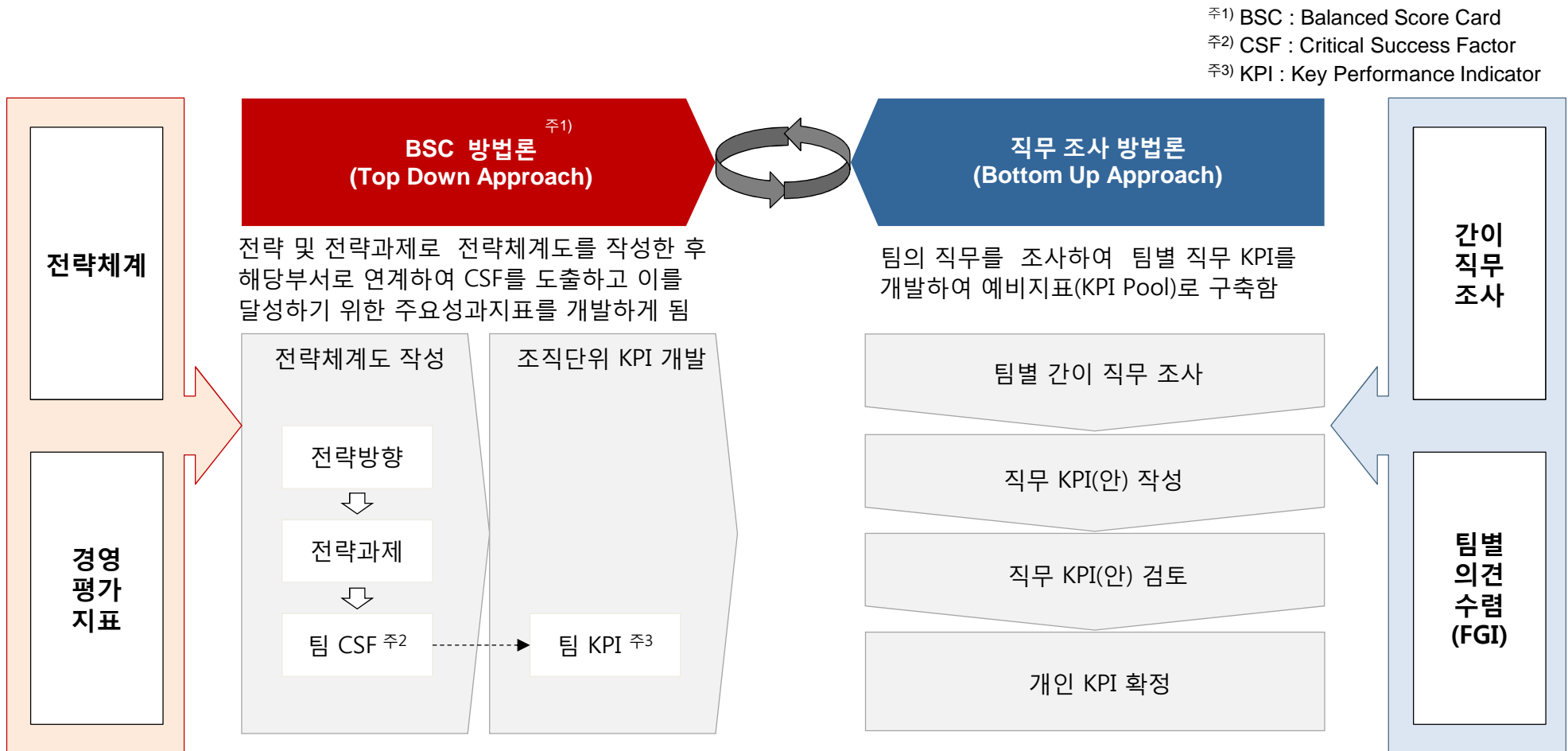
성과지표 도출 방향



주1) 부서의 업무 특성을 반영하고 이를 측정할 수 있는 지표, 타 부서와 중복되지 않은 해당부서만 사용하는 지표

[참고] 성과지표 도출 방법

[주요성과평가지표 도출 Approach]



2. 성과지표 도출

성과관리는 단순히 평가의 목적 뿐만 아니라 기획 역량 강화, 질적 지표로 고도화, 환류 활성화에 주안점을 두어 개발하여야 함

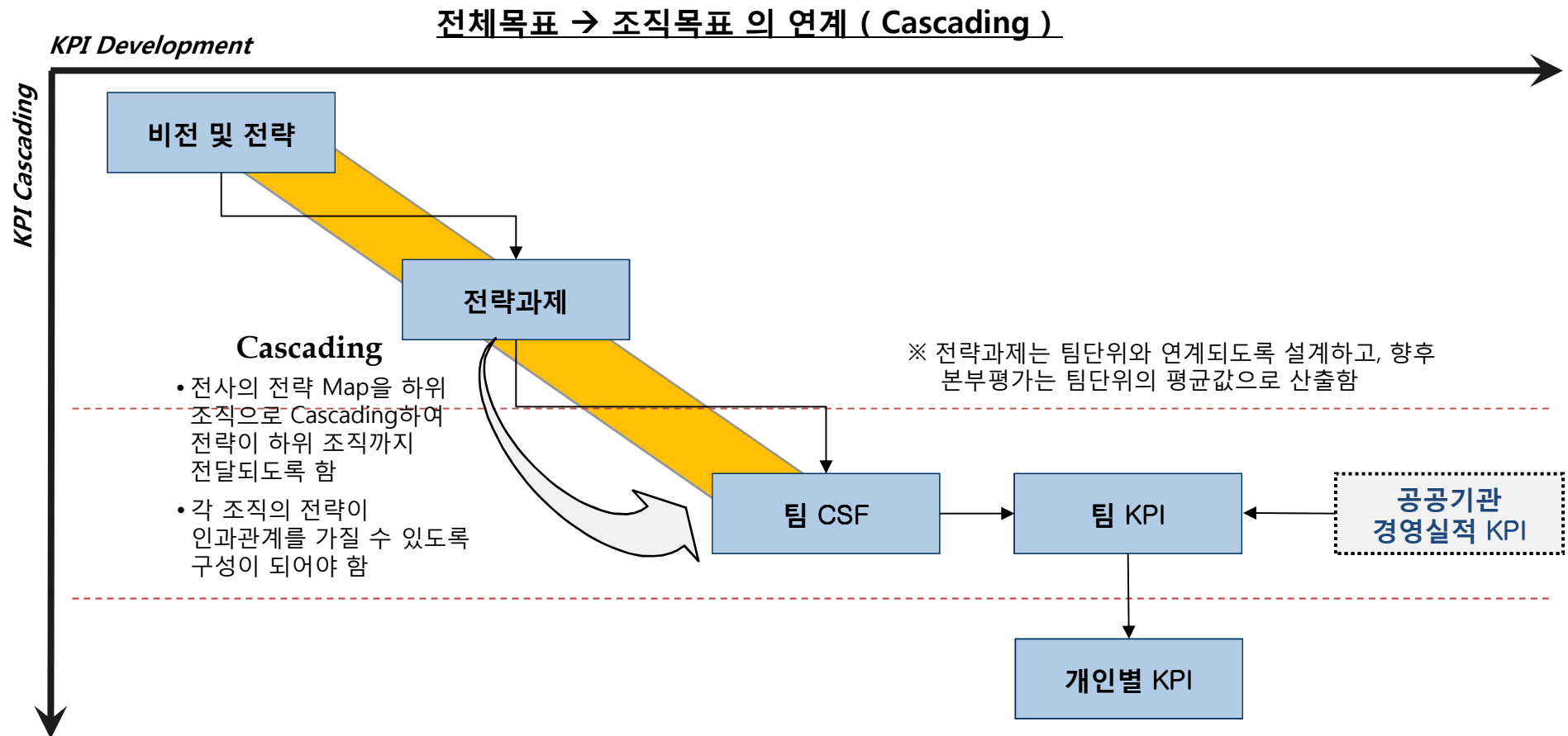
성과지표 도출시 주안점

기획 및 계획수립	수행-결과	환류
<p>기획 역량 강화</p> <ul style="list-style-type: none"> 업무의 개선 및 개발을 유도하는 지표 필요 (동일하고 반복되는 것을 지양, 참신하고 새로운 시도를 지향) 계획 수립에 대한 이행도를 파악하는 지표 필요 <p><u>KPI 예시</u></p> <p>신규 사업 개발</p> <p>계획대비 개선실적</p>	<p>양 → 질적 지표로 고도화</p> <ul style="list-style-type: none"> 횟수, 건수 등 양적 지표 위주의 업무를 평가하는 것은 한계가 있음 업무의 질적인 평가를 위한 이해관계자의 평가를 반영(계획수립단계부터 참여 유도)한 지표 필요 <p><u>KPI 예시</u></p> <p>전문가 평가점수</p> <p>서비스 지원 만족도</p>	<p>환류 활성화</p> <ul style="list-style-type: none"> 대내외의 평가 및 의견수렴의 결과가 해당부서에서 이행하고 있는지에 대한 지표 필요 <p><u>KPI 예시</u></p> <p>고객만족 개선과제 이행률</p> <p>지시사항 이행실적</p>

2. 성과지표 도출

전략의 실행력 강화를 위해 전사 목표를 조직(팀)으로 Cascading하여 성과지표를 도출함으로써 성과 지표의 전략 연계성을 확보함

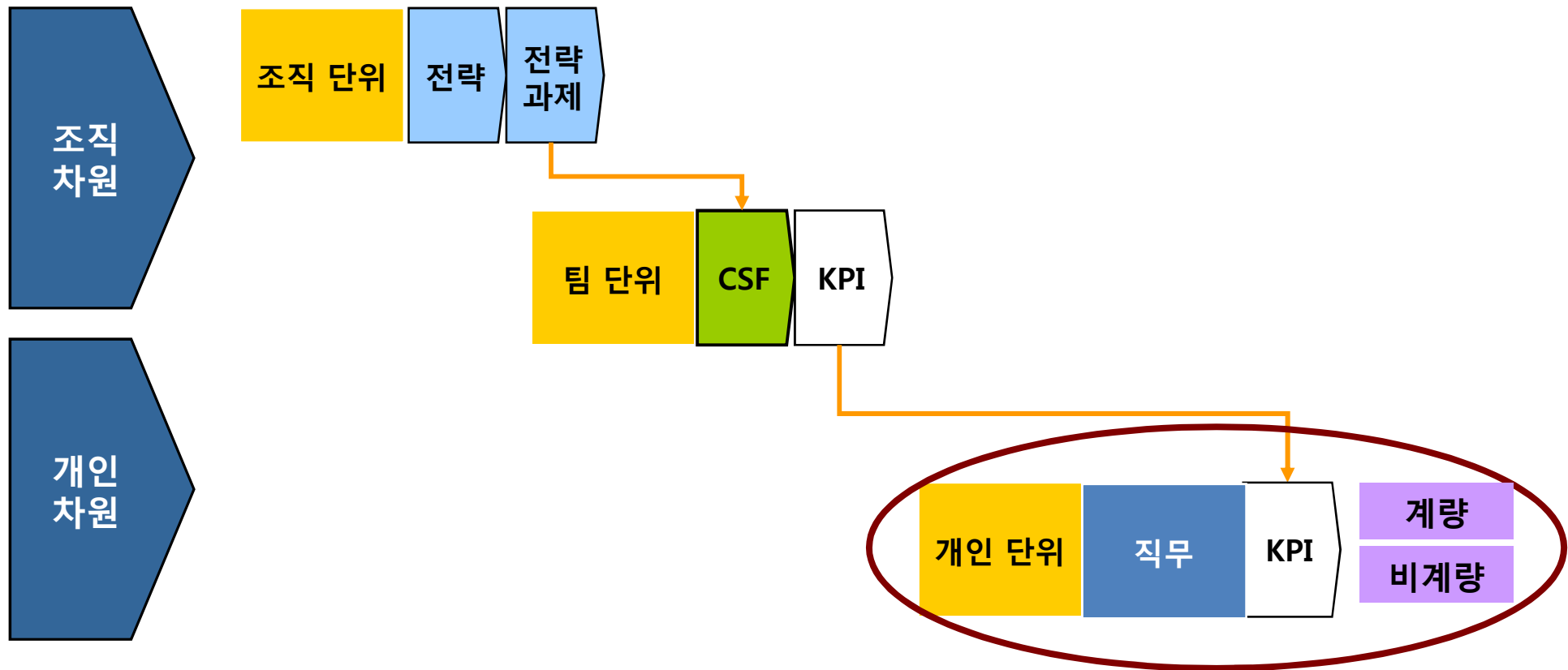
■ 전략과의 연계성 고려



2. 성과지표 도출-직무단위 KPI 도출

조직단위 KPI는 전략 중심으로 개발하나 직무단위 KPI는 개별 직무를 통해 KPI를 도출하여, 팀 KPI와 연계되도록 설계함

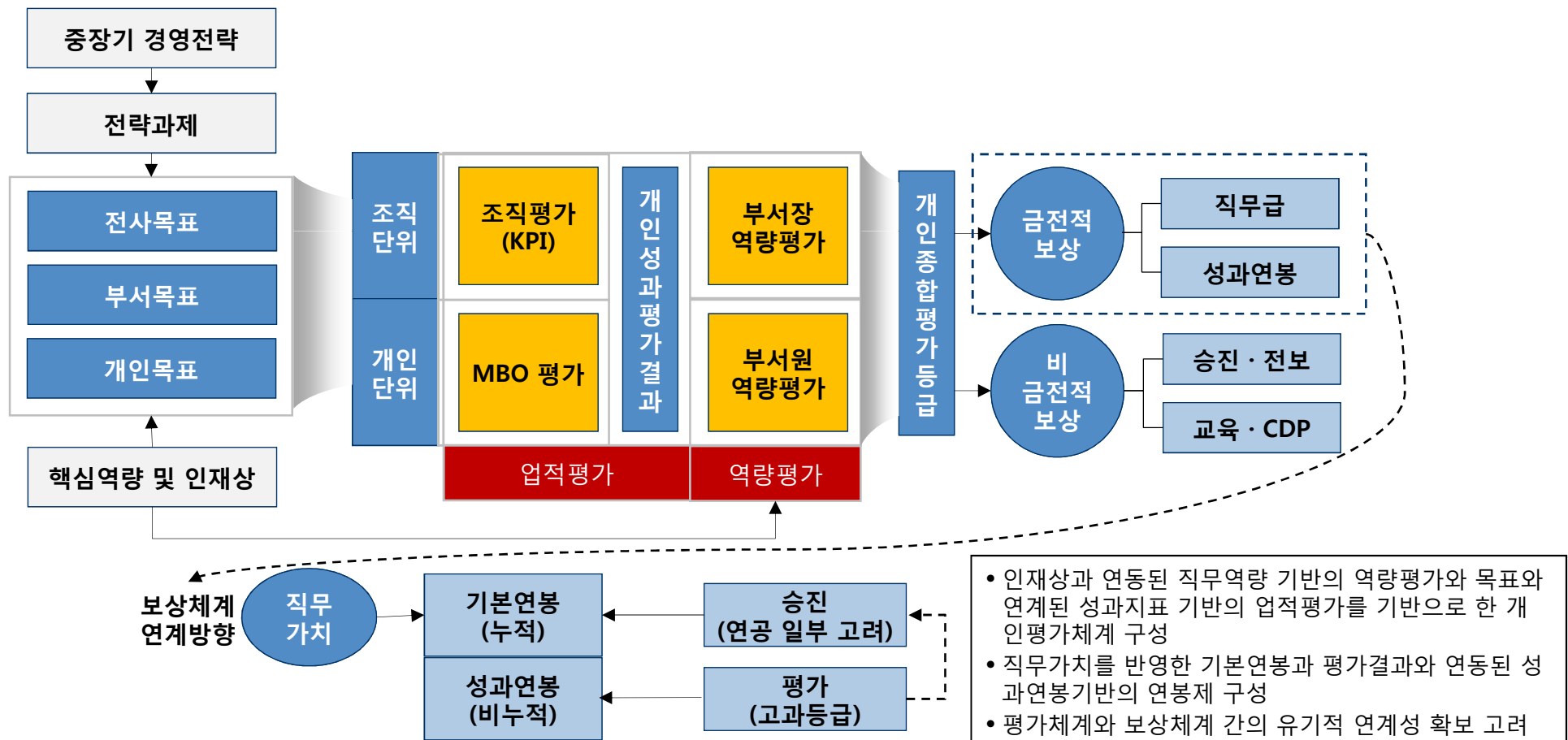
■ ■ ■ 직무단위 KPI 도출



3. 성과평가체계

전략과 연계한 성과평가 및 인재상을 반영한 역량평가 체계를 마련하고 이를 유기적으로 보상체계와 연계함

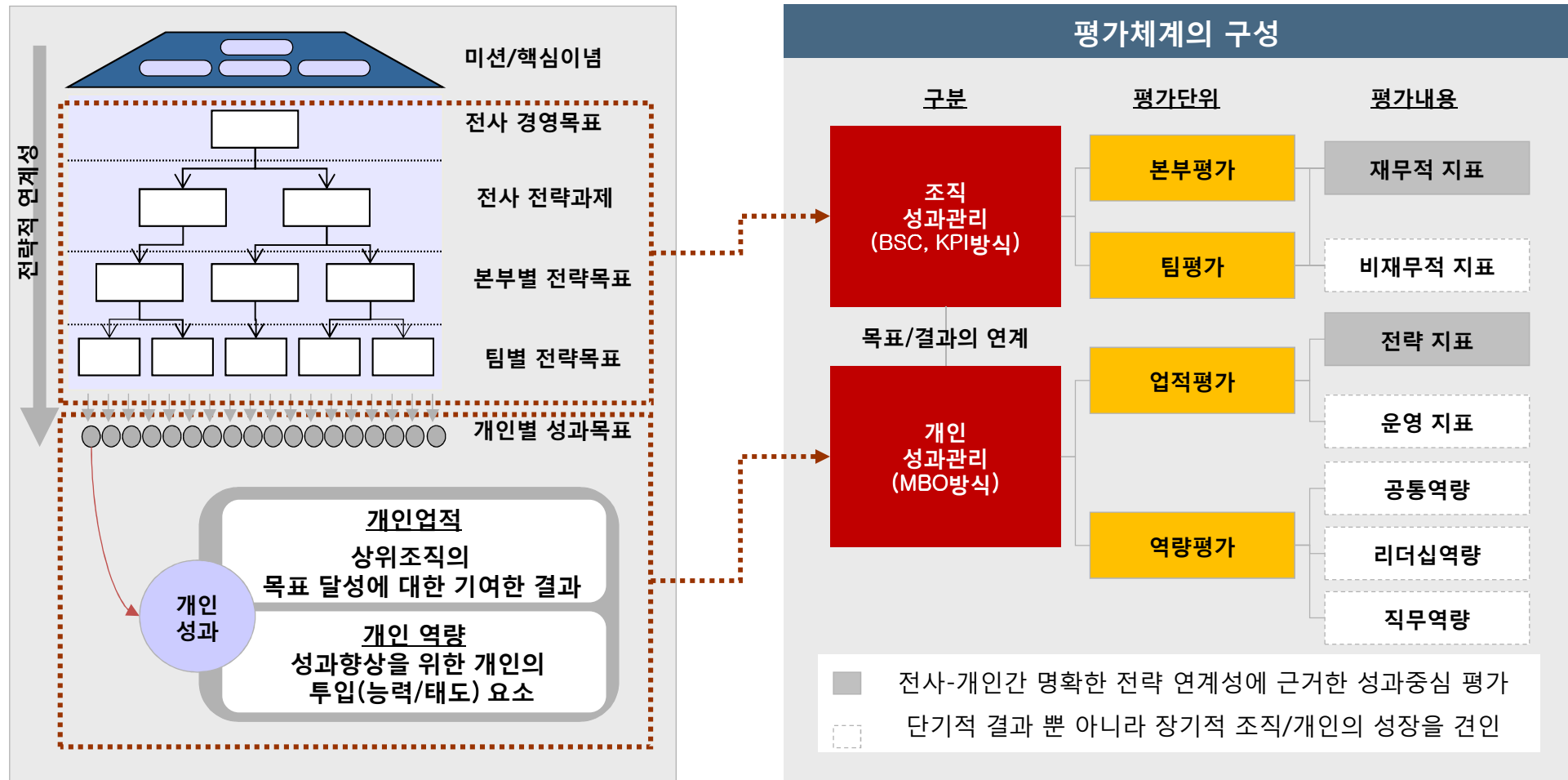
성과평가체계 모형 개발



3. 성과평가체계

성과평가체계의 핵심요소는 비전 및 전략목표에 연계한 성과책임의 명확화 및 조직 특성이 반영된 평가지표의 도출을 통해 평가의 효과성과 수용성을 확보하는 것임

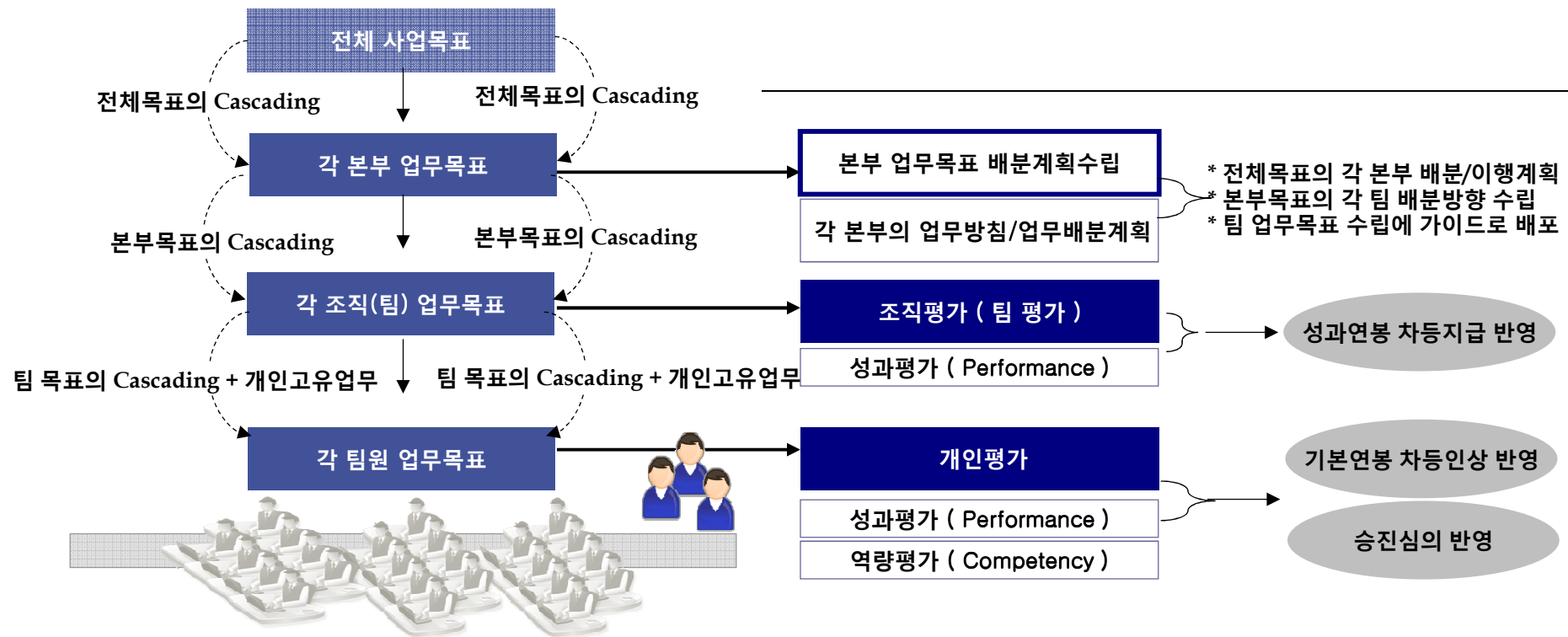
성과평가체계 설계



3. 성과평가체계

사업목표를 이행할 수 있는 각 조직 및 개인단위의 실적을 평가하는 구조로 설정하며, 조직평가는 팀 단위로 평가하고 인사평가는 개인단위로 평가하여 기본연봉 차등인상에 반영토록 설계함

성과평가체계 설계

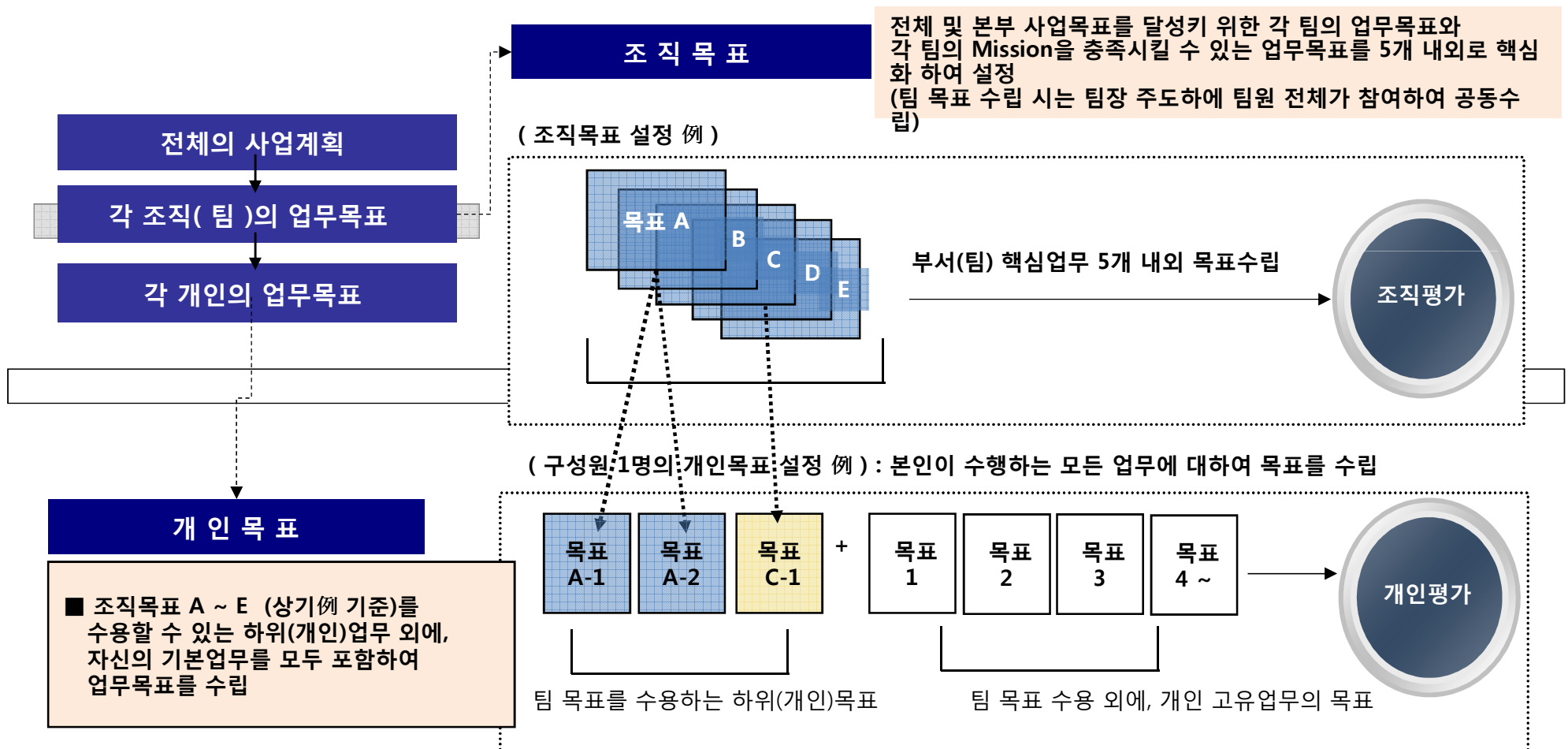


- ✓성과평가체계는 전체 사업목표를 각 조직 및 개인단위로 배분하여 실행하는 **경영관리의 Tool**로서의 역할을 수행하여 경쟁력을 강화토록 함
- ✓조직평가는 “팀 단위”로 시행하며, “개인평가”는 개인단위로 시행하되, **조직평가는 지표관리 중심으로, 인사평가는 지표관리와 육성의 개념을 가미토록 함**
- ✓조직평가의 결과는 팀 단위로 성과연봉의 차등지급에, 인사평가는 개인단위로 기본연봉의 차등인상에 각각 분리하여 반영토록 함

3. 성과평가체계

성과평가는 상위전략을 Cascading 하여 개인의 업무목표까지 방향성을 갖도록 추진하며 개인이 수행하는 모든 업무에 대하여 목표를 수립하고 상사와 합의/조정하는 절차가 매우 중요함

성과평가체계 설계

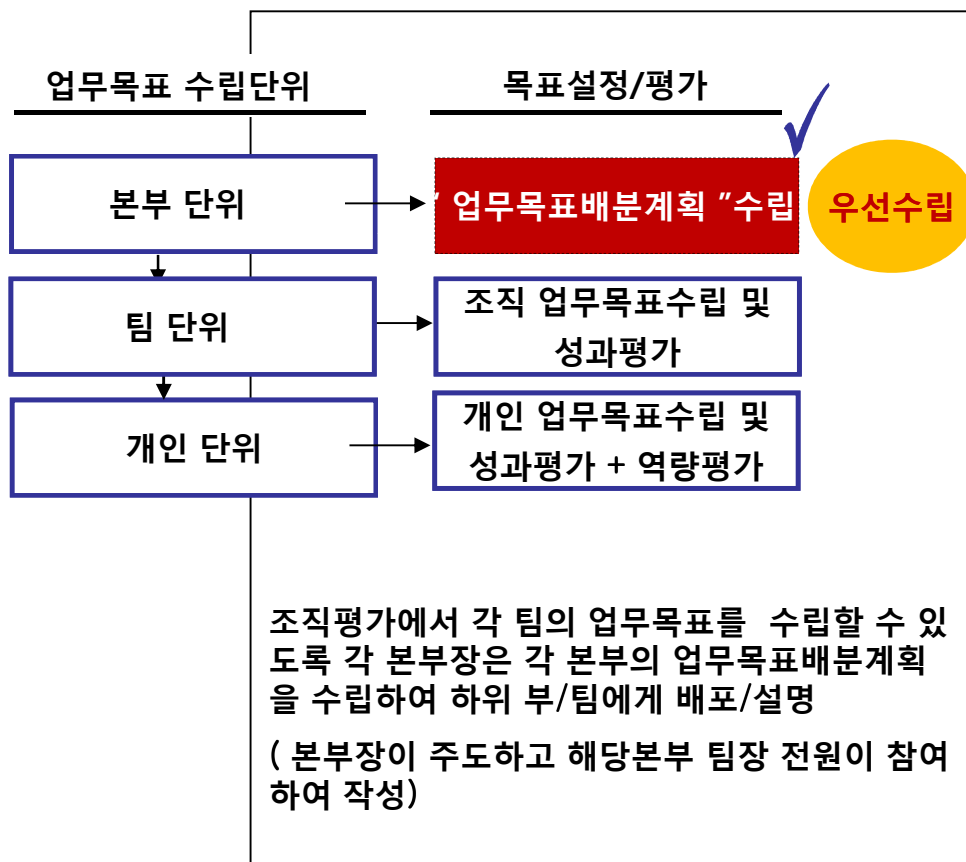


3. 성과평가체계

각 본부는 전체의 사업계획을 해당본부에서 배분하여 이행할 수 있는 업무목표배분 계획과 이를 다시 팀 단위로 배분하는 내용의 '업무목표배분계획서'를 작성함

성과평가체계 설계

<조직평가 항목 : 본부 "업무목표배분계획" 수립>



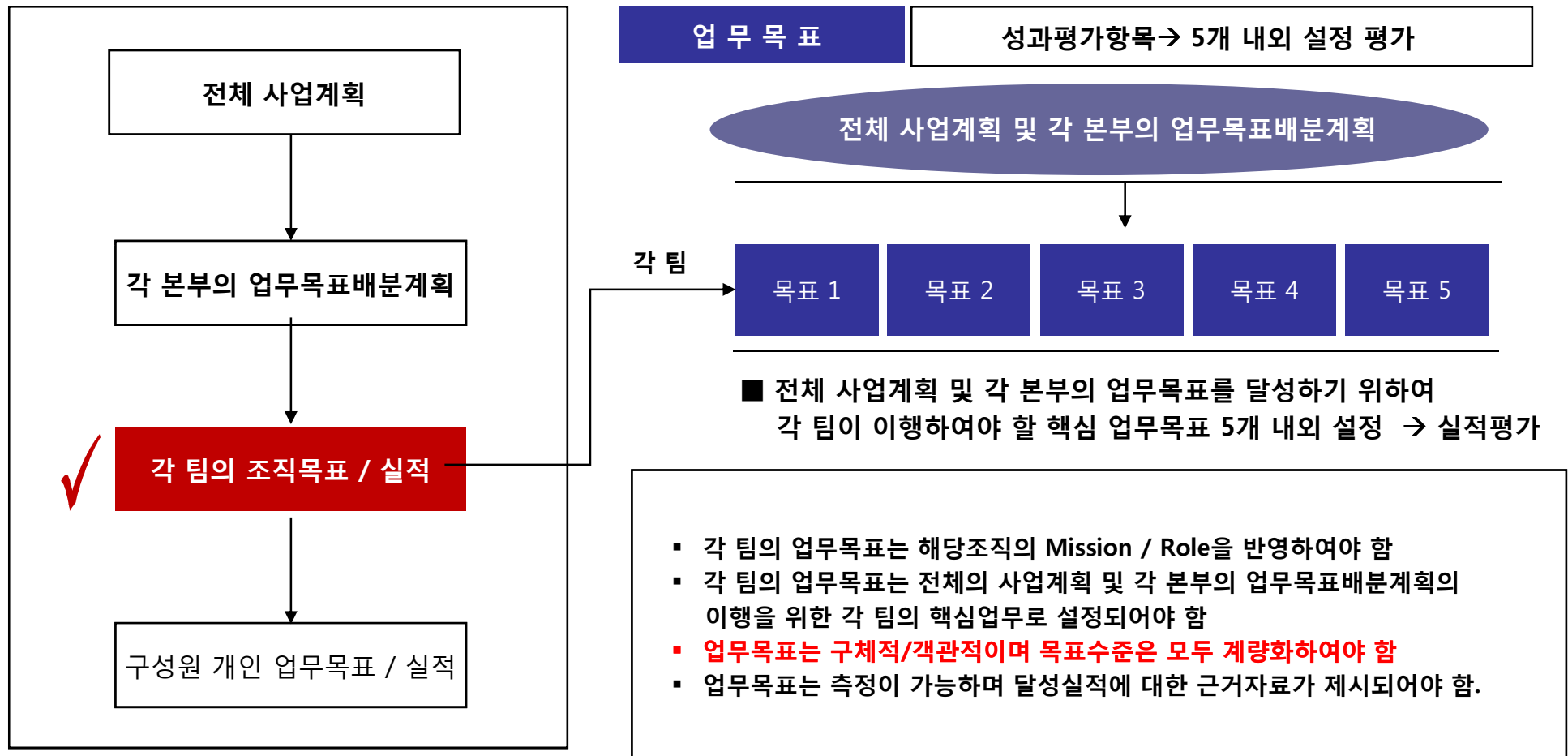
<조직평가 항목 : 본부 "업무목표배분계획" 작성양식>

구 분	주요사업방침	수 익	주요경영방침
금년도 운영방침 /사업계획			
전년도 본부 업무추진사항	주요성과	미진사항	
금년도 본부 업 무계획 (본부장 의지)	<div>Illustrative</div>		
금년도 소속 팀에 대한 당부사항			
부서원 육성에 대한 본부장 방침		본부 팀워크 향상에 대한 본부장 의견	

3. 성과평가체계

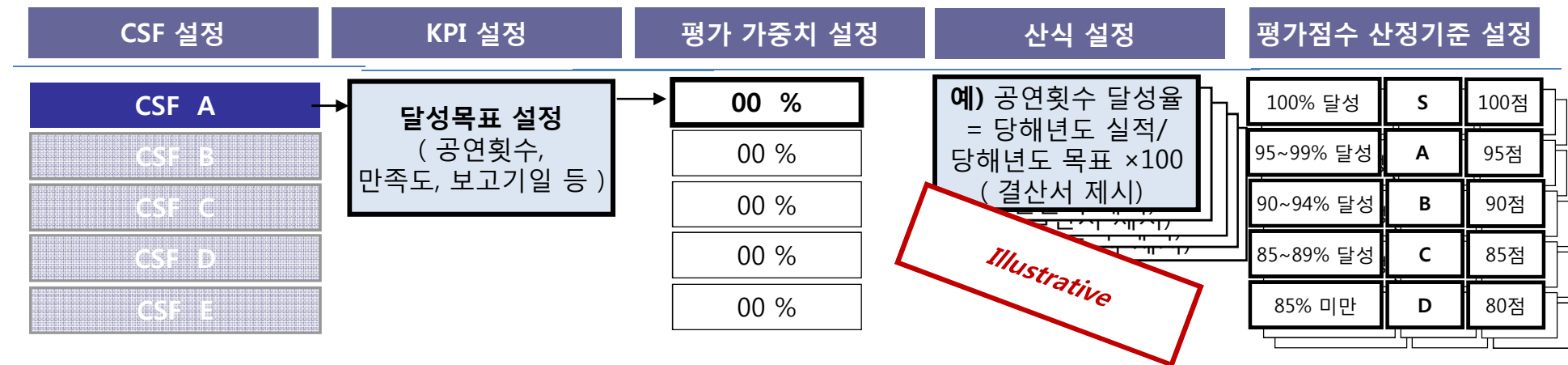
각 팀의 업무목표는 5개 내외로 설정하되, 전체 사업목표 및 각 본부의 업무목표배분계획을 달성하기 위하여 핵심적으로 수행하여야 할 업무를 도출하여 달성목표를 제시함

성과평가체계 설계-팀 업무목표 수립



[참고] 팀 업무목표항목별 목표수준 설정

[팀 업무목표항목별 목표수준 설정방법]

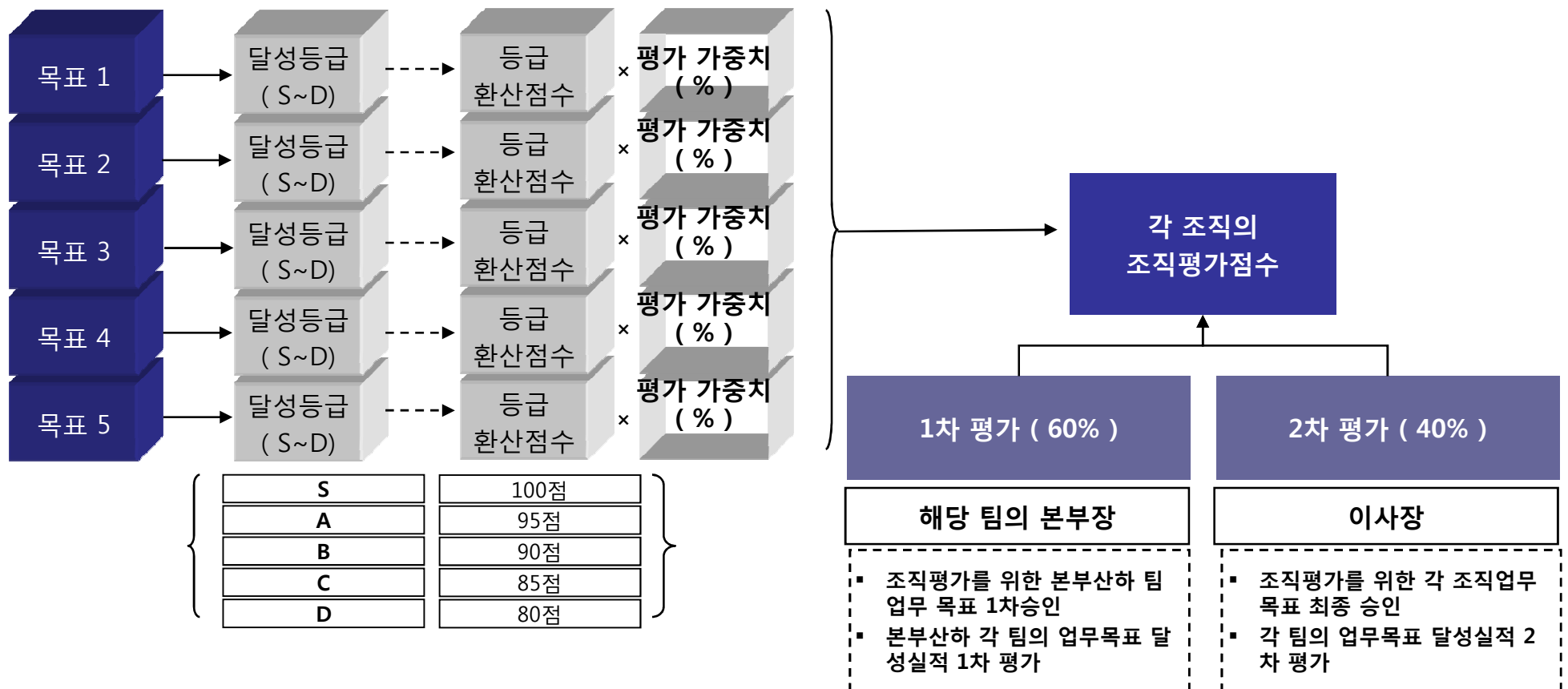


- 각 팀별 핵심추진업무 도출
 - 각 업무목표항목에 대하여 CSF 설정
 - 각 CSF 별로 달성하고자 하는 목표수준을 설정
 - 금액, 양, 질, 기간 등으로 설정
 - 업무중요도, 가치우선순위, 비중, 업무량 등을 종합하여 설정
 - 달성하기 용이한 목표에 가중치를 높게 책정하는 설정이 아닌, 객관적 시각에서 접근
 - 전체 가중치의 합이 "100"이 되도록 배분
 - 목표별 달성결과를 측정할 수 있는 산식 설정
 - 산식을 증명할 수 있는 자료 제시
 - 산식은 객관적이며, 증명이 가능한 기준으로 설정
 - 평가산식의 결과를 평가점수화하는 기준을 설정
 - 이 기준은 각 팀 별로 우선 설정하고, 부서장이 확정함
- "평가등급/점수는 5단계를 원칙으로 함"**

3. 성과평가체계

조직평가 결과를 도출하는 주요절차는 다음과 같음

성과평가체계 설계-조직평가 결과 도출

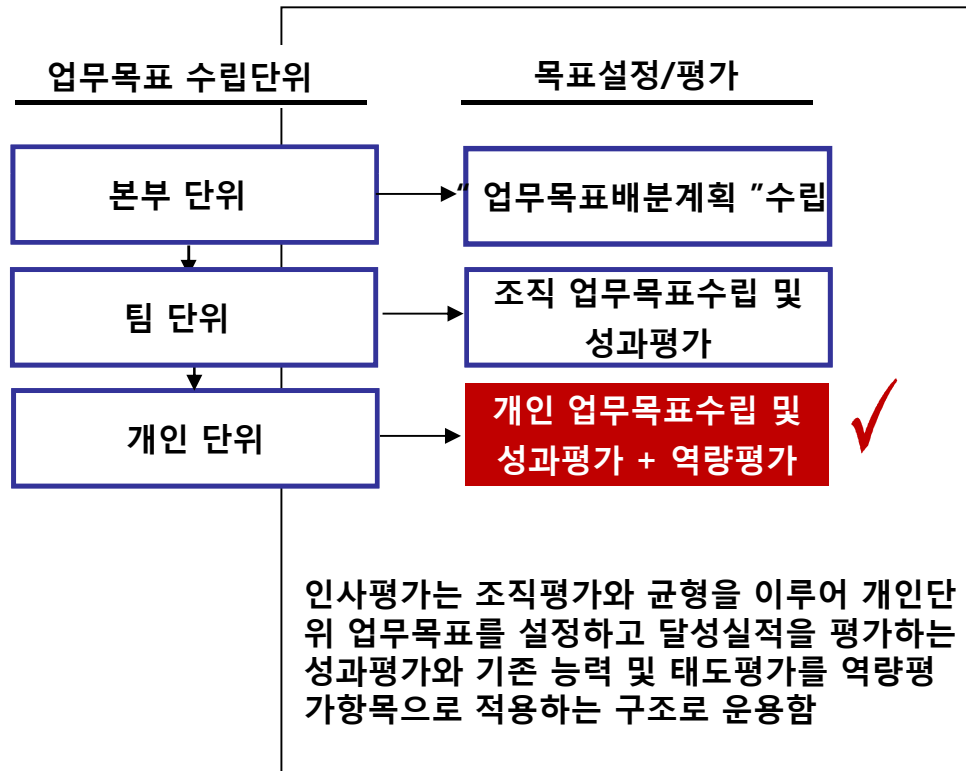


3. 성과평가체계

개인평가는 전체 사업계획을 이행할 수 있는 업무목표와 연계하며, 역량평가를 가미한 구조로 설계함

성과평가체계 설계-개인평가(MBO)

<개인평가 항목>



<개인평가 : 개인별 MBO Card 작성예시>

부서명: 경영본부

성명: 홍길동

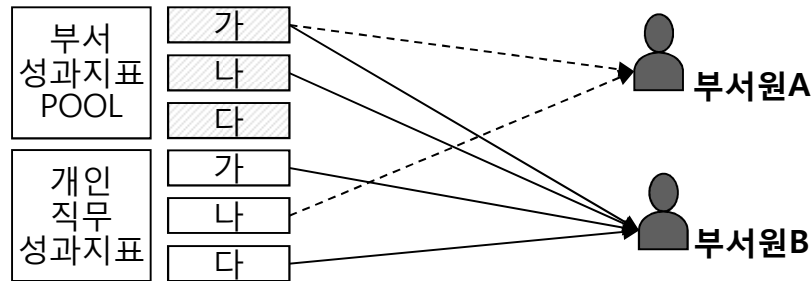
지표구분		직무	KPI(성과지표)	측정산식	가중치	지표속성	
부서 성과지표 할당 (00%)							
개인직무 성과지표	비계량 (00%)						
	계량 (00%)						
		성과달성도 (계)				100	

3. 성과평가체계

개인의 업무목표 설정방법은 아래와 같음

성과평가체계 설계-개인평가 업무목표 설정방법

OO부서 성과지표POOL



- 부서성과지표 POOL에서 1-2개 이내 채택
(본인이 맡고 있는 직무에 해당되는 부서 성과지표)
- 개인직무 성과지표는 3개 이내 설정
: 비계량 1~2개, 계량 1~2개

개인별 성과지표

- 성과지표 : 4개 이상
5개 이내

=

1	부서 성과지표
	OO% (일부 예외적용가능)

+

2	개인직무 비계량지표
	OO%

+

3	개인직무 계량지표
	OO%

- 부서성과지표에서 POOL에서 1-2개 이내 채택
- 부서 성과지표는 개인이 맡고 있는 직무에 해당하는 성과지표 채택
- 부서원 성과지표에서 가중치는 가급적 20%로 선정
- 동일 성과지표를 부서원 2명 이상에게 적용 가능

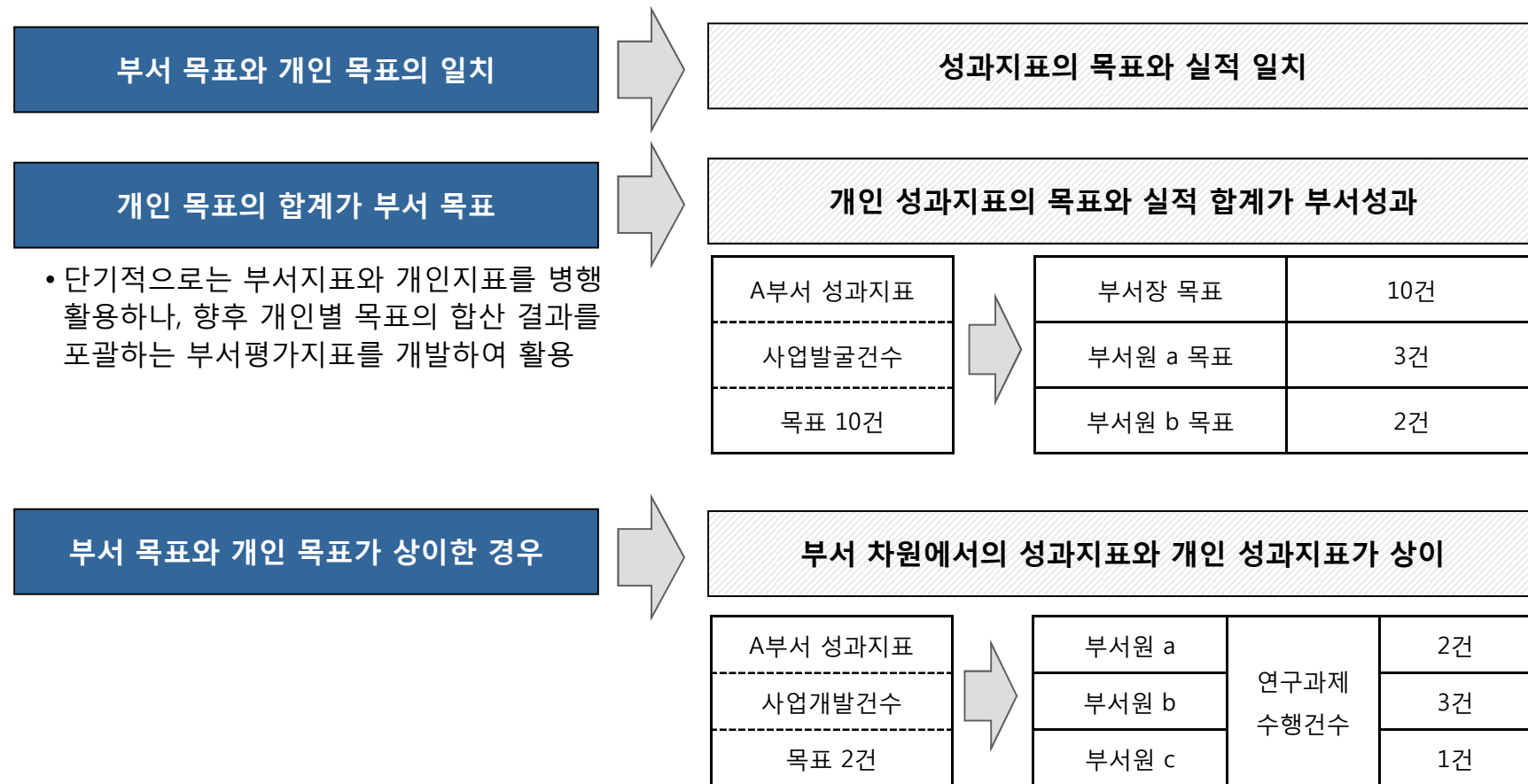
- 개인이 맡고 있는 직무에서 비계량 성과지표를 1~2개 작성
- 동일 성과지표를 부서원 2명 이상에게 적용 가능

- 개인이 맡고 있는 직무에서 계량 성과지표를 1~2개 작성
- 동일 성과지표를 부서원 2명 이상에게 적용 가능

3. 성과평가체계

부서의 목표를 달성하기 위해 개인별 목표를 부여하고 조정하는 것이 개인 성과관리의 핵심과제임

성과평가체계 설계-개인평가 업무목표 설정방법



3. 성과평가체계

개인평가는 지표별 평가점수 및 가중치를 통해 최종점수를 도출하며, 평가점수 기준은 아래와 같음

성과평가체계 설계-개인평가 결과 도출



■ 피 평가자 별 평가점수 산정 방법

- 평가항목(KPI)별 평가점수산정표를 기준으로 목표면담 시 설정된 목표수준을 A+등급으로 설정하여 각 항목별 평가점수를 부여
- 항목별(KPI)로 부여된 평가점수에 항목별로 설정된 가중치를 곱하여 각 항목에 대한 평가점수를 확정
(KPI별 평가점수×가중치)
- 확정된 평가점수를 합하여 평가자별 개인성과평가에 대한 평가점수를 산정
(평가자별 개인 Performance점수 = \sum (KPI별 평가점수×가중치))

■ 각 평가항목(KPI)별 평가점수기준표(안)

평가등급	A+	A	A-	B+	B	B-	C+	C	C-	D
평가점수	100	95	90	85	80	75	70	65	60	55

■ 피 평가자 별 Performance 평가점수 산정 방법

→ 피 평가자 별 개인 Performance점수 = \sum (KPI별 평가점수×가중치)

[참고] 부서장 역량평가표

[부서장 역량평가표(상사평가) 양식]

구 분	S등급	A등급	B등급	C등급	D등급
인원배분율	10%	20%	40%	20%	10%

부서장 용

구 분	역 량	배 점	역량항목별 평가착안점	1차 평가자					2차 평가자				
				S	A	B	C	D	S	A	B	C	D
공통 역량	고객지향	15	① 고객 만족도 증대를 위해 고객에 대한 친절성과 배려심을 갖도록 노력하는가? ② 업무 추진 시 이용자 입장에서 생각하고 고객중심적 서비스 개선에 힘쓰는가?										
	팀워크	15	① 타 부서 및 타인의 입장을 먼저 이해하고, 필요한 정보를 적극적으로 제공하는가? ② 개인보다 기관 전체관점에서 업무를 수행하며, 직원간 친화를 위해 노력하는가?										
	자기개발	20	① 업무관련 내외부 환경변화를 정확히 파악하고, 자신의 의식과 발상전환을 꾀하는가? ② 변화의 기회에 주저하지 않으며, 혁신활동을 체질화 하는가?										
리더십 역량	의사소통	15	① 전달하고자 하는 내용을 분명하고 효과적으로 전달하였는가? ② 정확하고 논리적인 근거를 통해 상대방을 설득시켰는가?										
	육성개발 능력	20	①부서원의 능력을 감안하여 효율적으로 업무를 부여하는가? ②부서원의 개발 필요점을 찾아 개발계획을 수립하고 실행을 지원하는가?										
	기획조직화	15	① 부서의 장기적인 비전과 업무진행방향을 정확하게 파악, 이해하고 있는가? ② 단기 목표와 중장기 목표에 따른 기획과 실행계획수립을 할 수 있는가?										

[참고] 부서원 역량평가표

[부서원 역량평가표 양식]

구 분	S등급	A등급	B등급	C등급	D등급
인원배분율	10%	20%	40%	20%	10%

부서원 용

구 분	역 량	배 점	역량항목별 평가착안점	1차 평가자					2차 평가자				
				S	A	B	C	D	S	A	B	C	D
공통 역량	고객지향	15	①고객 만족도 증대를 위해 고객에 대한 친절성과 배려심을 갖도록 노력하는가? ②업무 추진 시 이용자 입장에서 생각하고 고객중심적 서비스 개선에 힘쓰는가?										
	팀워크	15	①타 부서 및 타인의 입장을 먼저 이해하고, 필요한 정보를 적극적으로 제공하는가? ②개인보다 기관 전체관점에서 업무를 수행하며, 직원간 친화를 위해 노력하는가?										
	자기개발	20	①업무관련 내외부 환경변화를 정확히 파악하고, 자신의 의식과 발상전환을 꾀하는가? ② 변화의 기회에 주저하지 않으며, 혁신활동을 체질화 하는가?										
직무 역량	직무역량	25	해당 직무역량 평가착안점 참조										
	직무역량	25	해당 직무역량 평가착안점 참조										

4. 성과평가 결과

조직 및 개인의 성과점수, 역량점수를 합산하여 종합평가점수를 산정함

성과평가 결과 종합

Illustrative

1	평가요소	평가 등급	평가 점수	적용 비율	점수	종합 비율	종합 점수
성과평가	부서 성과 평가						
	개인 성과평가						
	부서 성과점수 * 팀 성과 반영 비율 + 개인 성과 점수 * 개인 성과 반영 비율						
2	역량평가						
	공통역량						
	리더십역량						
	직무역량						
3	공통역량 점수 * 공통역량 반영 비율 + 리더십역량 점수 * 리더십역량 반영 비율 + 직무역량 점수 * 직무역량 반영 비율						
종합평가	성과점수 * 성과 반영 비율 + 역량* 역량 반영 비율						

평가등급	S	A	B	C	D
평점	100~90	90~80	80~70	70~60	60미만
정의	최고수준의 역량을 보유하고 기대이상의 성과창출로 조직기여도가 매우 높음	충분한 역량을 바탕으로 목표한 업무에 대한 성과를 창출하여 조직 성과에 기여함	역량과 성과 달성도가 다소 부족하지만 업무수행을 통해 조직성과에 기여한 바가 있음	역량 수준이 부족하고 업무를 통한 성과 창출이 부족하여 개선을 위한 노력이 필요함	역량이 매우 부족하며 성과 기여도가 매우 부족함

1 성과평가

- 업적평가 점수는 개인이 속해 있는 팀과 개인의 성과를 모두 반영한 점수를 산정함
- 직급과 직책에 따라 조직성과 점수 적용 비율을 달리 적용함

2 역량평가

- 역량평가 점수는 전 직원에게 요구되는 기본역량과 자신이 수행하고 있는 직무에서 요구되는 직무역량, 팀장 직무를 수행하는 관리자에게는 관리역량을 포함한 최종 역량 점수를 산정함
- 직급과 직책에 따라 각 역량구분의 의미에 따라 반영 비율을 달리 적용함

3 종합평가

- 종합평가 점수는 업적평가 점수와 역량평가 점수를 모두 종합하여 산정함
- 직급과 직책에 따라 성과에 따른 책임이 다르므로 각각의 반영 비율을 달리 적용함

4. 성과평가 결과

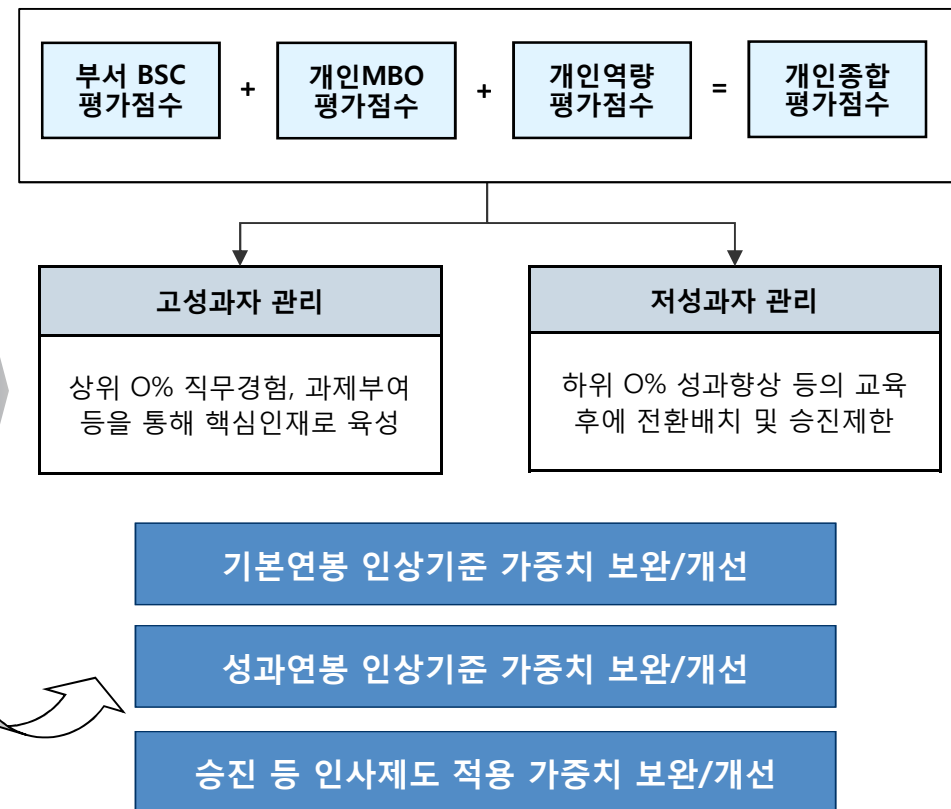
부서 및 역할에 따라 다른 평가비율을 적용하여 산정된 개인종합점수는 보상(인센티브) 뿐만 아니라 인적자원개발(HRD)과 연계함

성과평가 결과 종합

<개인 평가등급>

구 분		성과평가		개인 역량평가
		부서BSC	개인MBO	
지원 부서	부서장	XX%	<i>Illustrative</i>	
	부서원	XX%	XX%	XX%
사업 부서	부서장	XX%	-	XX%
	부서원	XX%	XX%	XX%
부서원(공통업무)		XX%	XX%	XX%

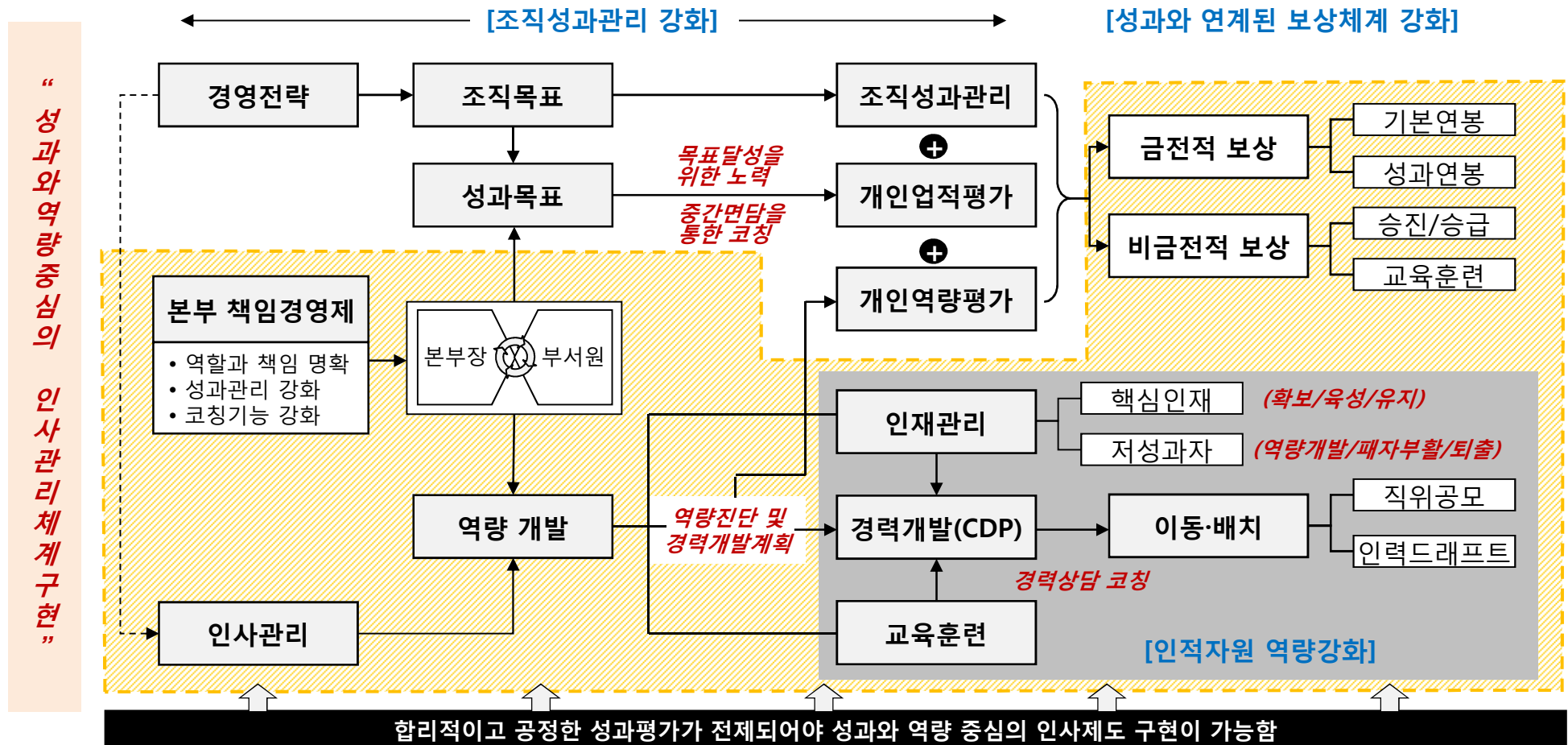
<직급별 평가등급 및 순위 산정>



5. 성과평가 활용

성과평가체계와 인사관리의 연계를 통해 성과와 역량 중심의 인사체계를 도모함

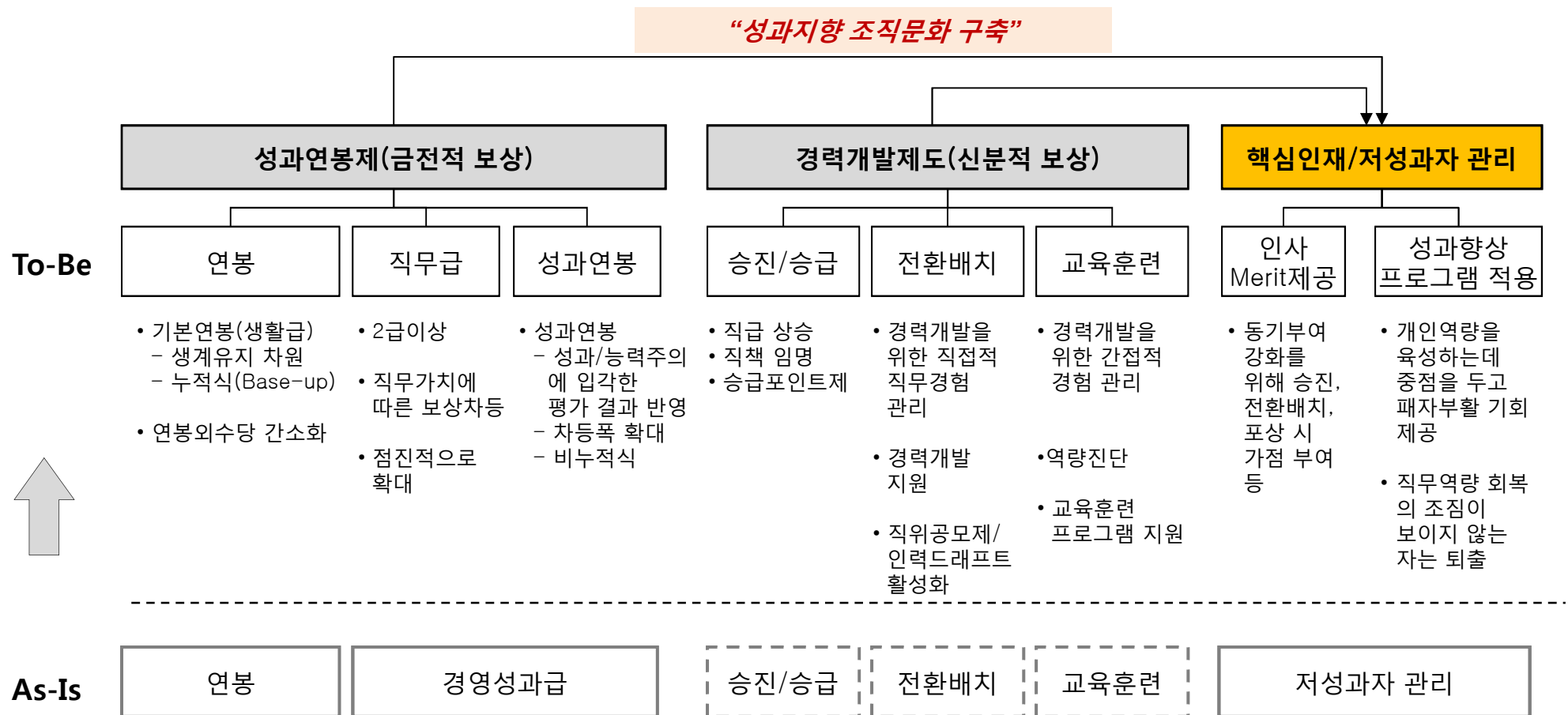
인사관리 연계 방안(1)



5. 성과평가 활용

성과평가체계와 인사관리의 연계를 통해 성과와 역량 중심의 인사체계를 도모함

인사관리 연계 방안(2)



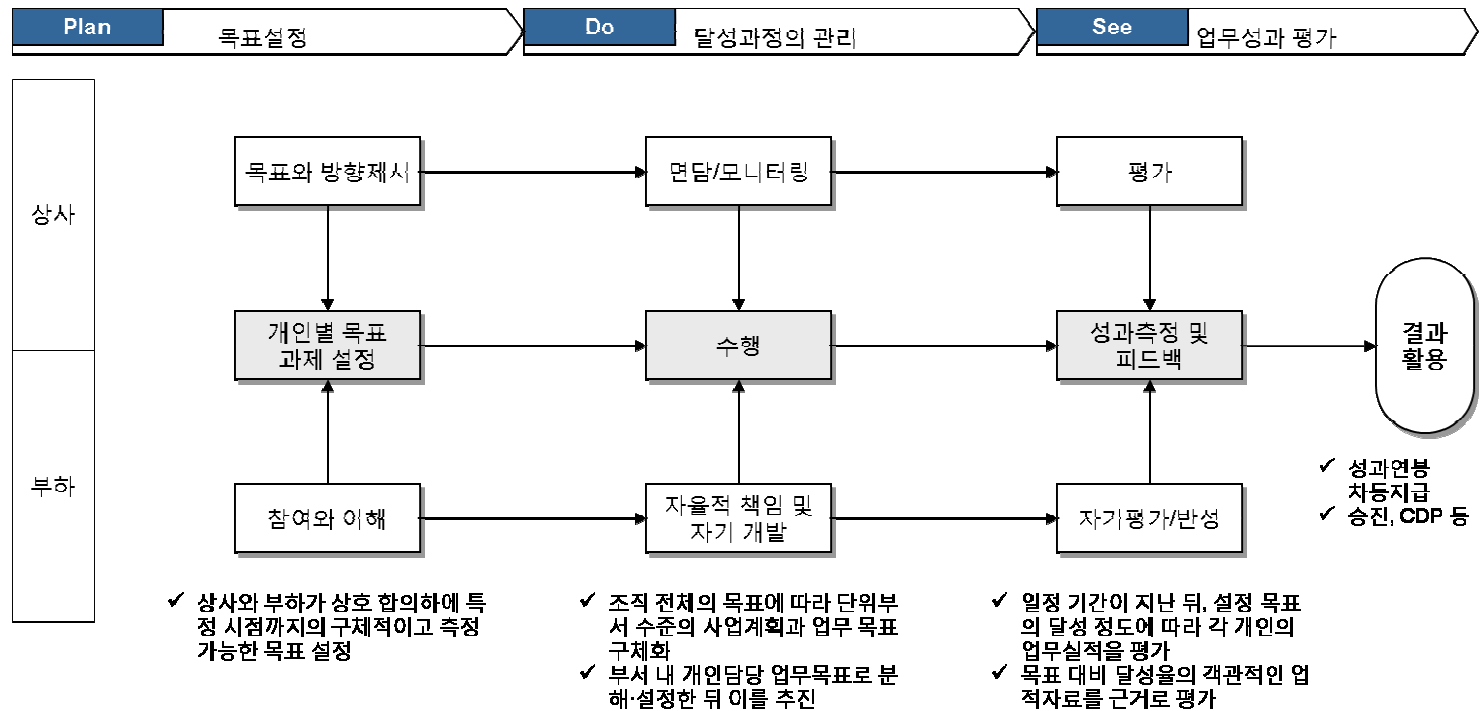
5. 성과평가 활용

성과평가체계에 대한 절차, 수행방법, 양식 등이 포함된 매뉴얼 제공을 통해 평가에 대한 이해도를 제고함

성과관리 수용도 제고 방안

<① 성과면담제도 활성화>

- 부서장과 성과목표의 설정, 진행과정, 평가결과에 관한 의견 교환 확대(본부장 점검) 면담을 통한 성과평가과정의 공정성, 결과 수용성 확대 건인

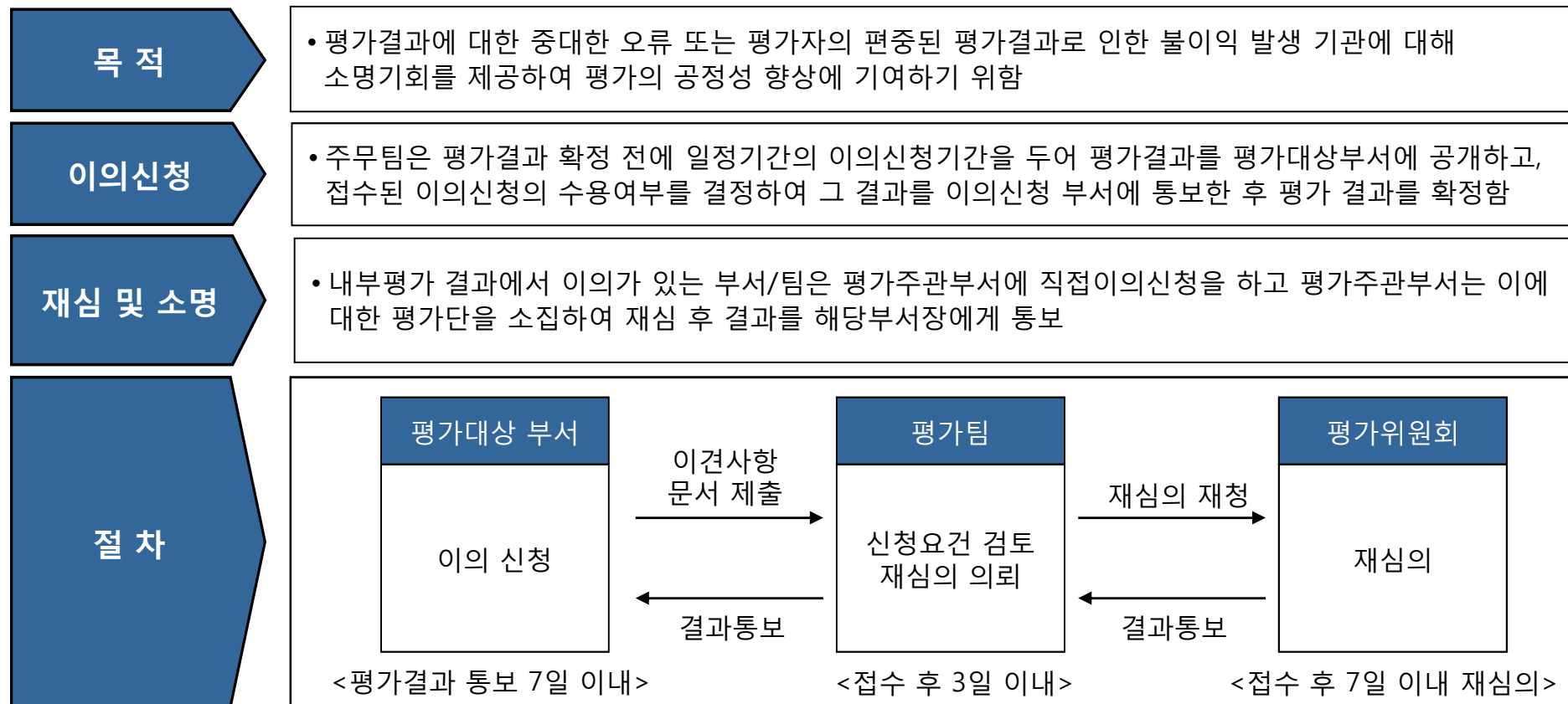


5. 성과평가 활용

평가결과에 대한 이의제기와 평가재심사제도 운영방안에 대한 검토를 통하여 평가결과에 대한 수용도 제고방안을 마련함

성과관리 수용도 제고 방안

<②이의신청제도 확대>



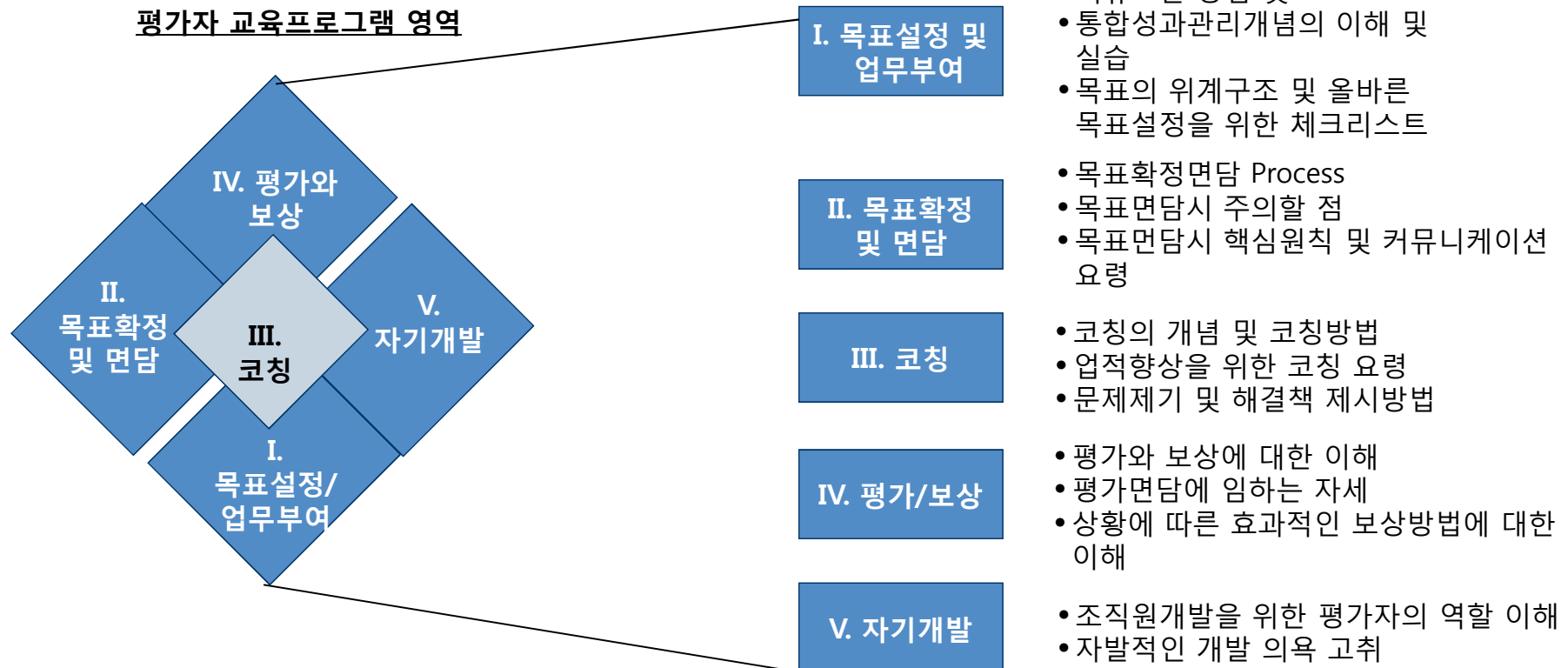
5. 성과평가 활용

평가자 교육을 신설하고 실제 평가시점 이전에 실시하여 평가의 변별력 확보를 위한 제도 개선을 지속 추진할 수 있도록 함

성과관리 수용도 제고 방안

<③평가자 교육시행 >

프로그램 영역별 핵심설계 Point



5. 성과평가 활용

성과평가체계에 대한 절차, 수행방법, 양식 등이 포함된 매뉴얼 제공을 통해 평가에 대한 이해도를 제고함

성과관리 수용도 제고 방안

<④성과평가 운영매뉴얼 작성>

3) 면접 질의서 및 평가표 작성 요령

• A사 역량 기반 면접 질의서 및 평가표 작성 가이드

(지원자 성명: 홍길동)

직무역량 3	기획력 (Planning Skill)	목표 설정을 주도하며 이의 달성을 위해 과업을 조직화하고 여기에 투입되는 시간과 자원을 체계적이고 효율적으로 관리하는 능력																																										
관련직무	인사, QA, 생산관리																																											
면접 질문	역량기반 자기소개서 질문 과거에 자신이 기획하여 추진하였던 경험에 대해 기술해 주시기 바랍니다. 어떠한 일을 기획하였으며 어떠한 과정을 통하여 구체화하였으며, 그 일을 기획하고 진행함에 있어서 어떠한 어려움이 있었으며 어떠한 결과를 도출하였고 주위의 반응이 어떠한 것이었는지에 대해 상세히 기술하여 주시기 바랍니다.	면접 평가표 <table border="1"> <thead> <tr> <th>평가 지표</th> <th colspan="5">점수</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>수행해야 할 과업의 목적과 개념을 파악하고 있음</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>과업에 대하여 전략적 중요도 및 우선순위를 고려함</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>과업을 기획하고 그것을 진행하는 능력을 보유하고 있음</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>전략적 과업달성 방향을 제시하고 타인을 지도할 수 있음</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>전사적으로 올바른 방향으로 기획하고 새로운 과업을 도출함</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>추가사항 (다수의 기획경험)</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </tbody> </table>	평가 지표	점수					수행해야 할 과업의 목적과 개념을 파악하고 있음	1	2	3	4	5	과업에 대하여 전략적 중요도 및 우선순위를 고려함	1	2	3	4	5	과업을 기획하고 그것을 진행하는 능력을 보유하고 있음	1	2	3	4	5	전략적 과업달성 방향을 제시하고 타인을 지도할 수 있음	1	2	3	4	5	전사적으로 올바른 방향으로 기획하고 새로운 과업을 도출함	1	2	3	4	5	추가사항 (다수의 기획경험)	1	2	3	4	5
	평가 지표	점수																																										
	수행해야 할 과업의 목적과 개념을 파악하고 있음	1	2	3	4	5																																						
	과업에 대하여 전략적 중요도 및 우선순위를 고려함	1	2	3	4	5																																						
과업을 기획하고 그것을 진행하는 능력을 보유하고 있음	1	2	3	4	5																																							
전략적 과업달성 방향을 제시하고 타인을 지도할 수 있음	1	2	3	4	5																																							
전사적으로 올바른 방향으로 기획하고 새로운 과업을 도출함	1	2	3	4	5																																							
추가사항 (다수의 기획경험)	1	2	3	4	5																																							
면접 질문 도출 ■지원서를 보니까 아주 어려운 일을 기획하였는데 그것을 기획하게 된 동기가 무엇인지 그리고 그것을 통하여 어떠한 결과를 얻었는지 설명해 주시기 바랍니다. ■그 일을 진행하면서 많은 어려움이 있었던 것으로 보여지는데 어떻게 그것을 극복하였는지 설명해 주시기 바랍니다. ■그 일을 기획하게 된 동기부터 결과물 도출까지의 전 과정을 간략하게 설명하여 주시기 바랍니다.	종합평가 <table border="1"> <thead> <tr> <th>매우열등</th> <th colspan="3">보통</th> <th colspan="2">매우우수</th> <th>종합 점수</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>3.6 점</td> </tr> </tbody> </table>	매우열등	보통			매우우수		종합 점수	1	2	3	4	5	3.6 점																														
매우열등	보통			매우우수		종합 점수																																						
1	2	3	4	5	3.6 점																																							
역량기반자기소개서와 현재의 사회적 또는 전사적 이슈사항을 바탕으로 면접 질문을 미리 도출함	종합점수 3.6 점 ※ 각 평가지표 점수의 평균값																																											
면접 질의서 및 평가표 작성 가이드	면접 질의서 및 평가표 작성 가이드																																											

Illustrative

- 역량 기반 면접 질의서 및 평가표 작성 시 우선 지원자가 작성한 역량 기반 자기소개서 질문을 토대로 하여 사전에 면접 질문을 3개에서 4개정도 도

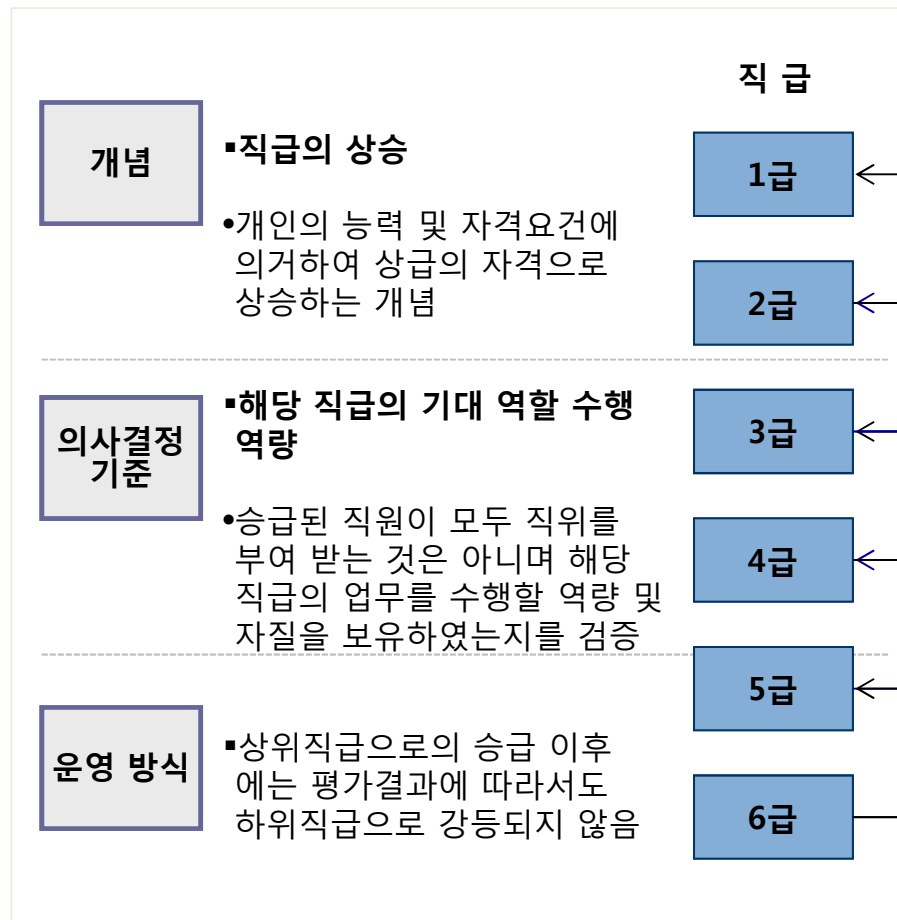
- 또한 전사적 또는 사회적 이슈 통하여 심층면접 질문을 도출하여도 효과적임

- 면접 평가 시 각각의 평가지표의 점수를 매기고 그에 따른 이유를 작성

[참고] 승급과 승진

[승급과 승진]

승 급



승 진

