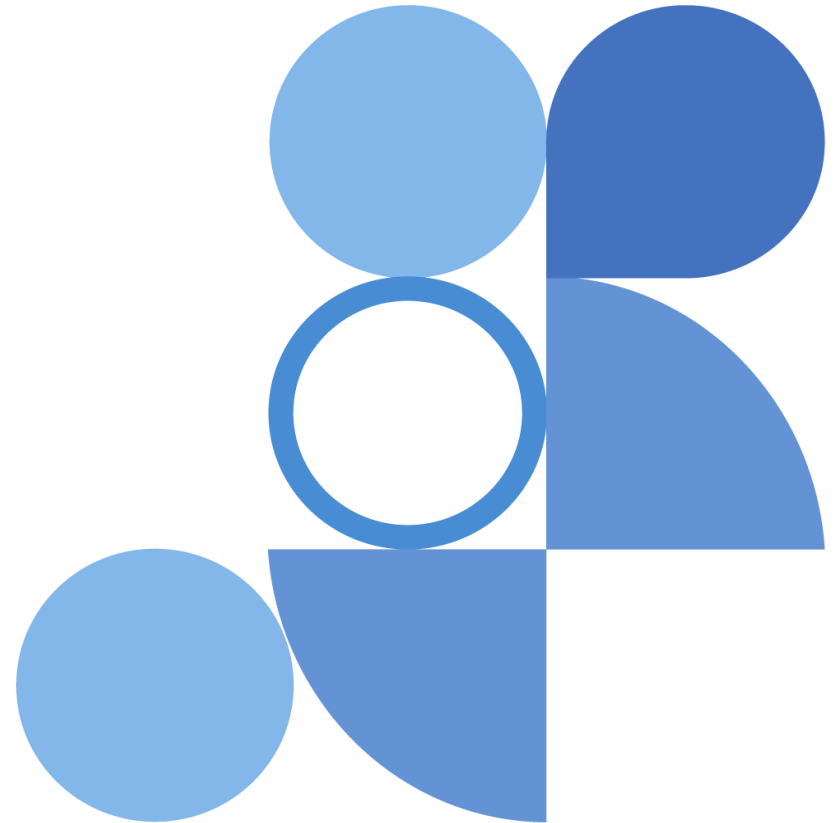

활용에 특화된
역량모델링 컨설팅



HR 담당자님의 고민

이제 막 인사팀에 입사한 새내기 인사러 입니다.

올해 처음으로 사내 인사팀이 신설되면서 역량체계를 명확히 정립하라는 미션을 받았습니다. 어떻게 시작해야 할지 막막해서 이것저것 공부하다가 ‘역량모델링’을 알게 됐는데요.

역사가 오래되긴 했지만 아직도 역량모델링 인가 싶기도 하고, 시도하더라도 절차도 복잡하고 잘 쓰이지 않을까 봐 걱정 입니다.

어떻게 하면 이 고민을 해결할 수 있을까요?



역량모델링 컨설팅, 무엇이 궁금한가요?

1단계: 역량모델링 입문



역량모델링 개념이 낯설어요!
역량모델링이 왜 대두되는지,
왜 중요한지부터 알고 싶어요.

2단계: 역량모델링 중급자



역량모델링이 무엇인지는 알고 있어요!
PSI컴퍼스가 가진 철학과 역량모델,
프로세스부터 살펴볼래요.

3단계 : 실속파



유사한 과업을 수행한 레퍼런스,
그리고 예상비용이 궁금해요!

PSI는 **역량**을 이렇게 정의합니다

역량은 (성과를 창출하는 행동) 이다.

목표 대비 성과가 우수한 구성원에게 일관되게 관찰되는 행동 특성으로,
특정 상황에서 구성원이 어떻게 행동하고 반응하는지를 설명하거나 예측할 수 있게 합니다.

역량은 (종합적으로 발현되는 행동) 이다.

개인이거나 조직이 세운 특정 목표를 달성하는 데 필요한 모든 자원과 능력을 의미하며, 성과를 달성하거나 문제를 해결하기 위해 필요한 지식, 기술, 경험, 태도 등을 포함합니다.

역량은 (개발 가능) 하다.

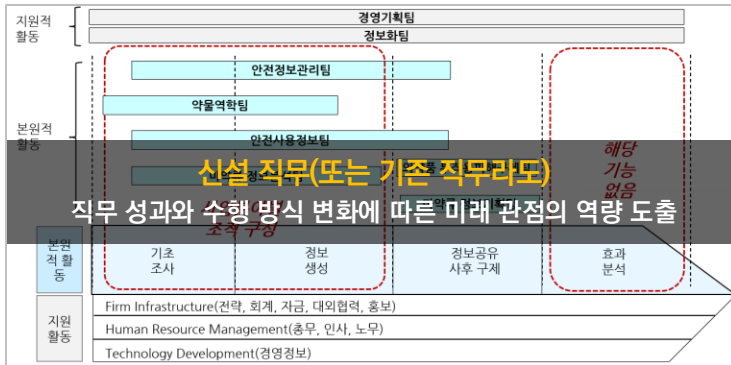
개발하고자 하는 개인 또는 조직의 의지만 있다면,
다양한 경험, 코칭, 멘토링, 교육훈련 등의 방법을 통해 **그 수준을 높이거나 수정**할 수 있습니다.

역량, 이제는 맞춤형 시대!

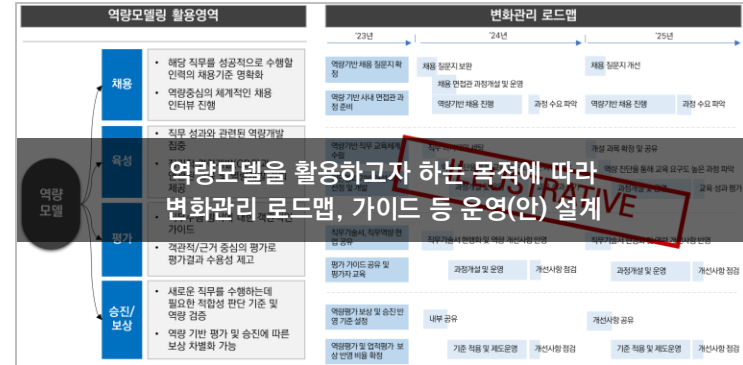
1

Fit한 역량, 우리 조직의 활용 목적에 맞게 역량을 정의해야 합니다

“비즈니스 모델 및 전략분석”으로 미래 역량 도출
“PSI 역량사전”을 활용한 신속한 모델링



“육성체계/평가체계 연계” 등
역량모델의 실제 활용을 고려한 설계 및 제언



구분	내용
직무분류	현 조직의 기준으로 직무를 분류할 것인가? 직무의 기능에 따라 직무를 재분류 할 것인가?
평가역량	필요한 모든 역량을 평가할 것인가? 개인별 평가 대상 역량을 선정하도록 할 것인가?
평가체계	선정된 평가 대상 역량의 선정은 직무별로 할 것인가? 개인별로 할 것인가? 역량을 기반으로 평가하고자 하는 경우 직무별로 하는 경우에는 여러 가지 평가항목을 선정할 수 있는가? 평가제도와 연계될 수 있는 현실적 방안 제언 역량은 성공적으로 성과를 창출하기 위해 필요한 행동으로, 업적평가 등 성과와의 차이가 많이 날 수 있음을 이해하고, 이러한 구조로 체계가 설계되어 있는가?
평가성숙도	실제 관찰된 행동에 근거하여 평가하는가? 레벨의 기준은 업무의 난이도가 아닌(레벨이 높을 수록 높은 직급이 발휘하는 역량을 의미하는 것이 아닐/직급이 높더라도 낮은 레벨의 역량 행동을 할 수 있음), 업무 수행의 성숙도로 평가되어야 하는데, 진단에 참여하는 구성원들은 이를 정확히 이해하고 평가 할 수 있는가?
평가 피드백	리더는 평가 결과를 투명하게 공개하고, 피드백을 통해 성장 정보를 제공하는가?

2

1

[illegible][illegible]

[특징]

역량 Pool 구성 시 PSI가 보유한 역량사전을 활용하여
필요한 역량과 지표를 보다 빠른 시간에 효과적으로 개발

[적합한 조직]

워크숍, 인터뷰, 설문 등 방법론을 다양하게 적용하기에는 시간이 부족하거나 산업 변화 또는 트렌드에 크게 영향을 받지 않는 조직

- 맞춤형 역량 Pool 개발(신규) -

[특징]

성과 창출을 목적으로 하는 조직 특성상 수행하는 과업 중심으로 역량을 도출하고, 과업 수행 능력 자체를 역량 단위로 결정할 수 있도록 구조화

[적합한 조직]

다양한 방법론을 적용하더라도 조직 내 반발이 심하지 않고
미래 변화에 맞춘 선진화된 역량 Pool을 구축하고자 하는 조직

설계, 복잡한 절차는 이제 그만!

2

맞춤형 설계, 33년 PSI 노하우와 생성형 AI 기술을 담습니다.

2

“생성형 AI기술” 을 활용한 필요한 역량과 행동지표 도출

코드	과업	역량명	수준**	직무 전문역량*	
				키워드	행동지표
A	영업기획관리	시황정보 수집	L1	SNS, 인터넷을 통한 수	다양한
		현장정보 수집	L1	대인정보수집	키워드
		경쟁사정보 수집	L1	경쟁사 전략정보 수집	경쟁사
		현장정보 수집	L1	실적정보수집	판매
		정보분석	L2	정성데이터 분석	수집
		정보분석	L1	정량데이터 분석	객관
		정보분석	L2	분석 후 인사이트 도출	장성
		자사 손익구조 이해	L3	개선 방안 수립	비용
		자사 손익구조 이해	L1	손익구조 이해	손익
		상용전략 개발	L3	타당성 평가	추진
B	영업전략 관리	사업 방향 설정	L2	행동지표 Pool 예시	
		시황정보 수집	L1	기반/직무/리더십 역량 및 행동지표를 DB화	
		자사 물류구조 이해	L1	Value chain 구조 이해	조직
		상품 관련 지식	L1	업무 특성별 상품 이해	업장
		제조 인프라 이해	L1	내부시너지검토	내부
		영업전략 수립	L2	기본전략 수립	시황
		영업전략 수립	L3	프로모션 기획	개발
		물류 관리 이해 2	L1	배송시스템 구조 이해	발주
		조직개발 지식	L1	조직진단 및 개발	조직
		조직개발 지식	L1	조직문화 개선활동	조직
C	내부조직운영	조직개발 지식	L1	조직문화 개선활동	조직
		조직개발 지식	L1	조직문화 개선활동	조직

*직무 전문역량 : 직무수행에 필요한 지식, 기술요소
**수준 : L1(주니어), L2(시니어), L3 (해당 분야 전문가)

#인터뷰 내용 입력 1
#인터뷰 내용 입력 2



직무 1

직무 2

키워드

행동지표 1

행동지표 2

키워드

행동지표 1

행동지표 2

- 고도화된 AI 기술 적용 -

[특징]

33년의 경험을 토대로 구축된 역량 모델링을 기반으로, 리더십 및 각 직무에 필요한 역량을 행동지표 형태로 데이터베이스(DB)에 수록하여, 인터뷰 결과를 입력하면 생성형 AI가 키워드를 중심으로 행동지표 pool과 연계하여 추천

[적합한 고객사]

방법론을 최소화 하고 개인 응답의 신뢰성 문제를 해소하며 고도화된 AI 기술을 경험하고 싶은 조직

현업에서 활용할 수 있는 역량모델!

3

통합솔루션, 우리 조직이 어떻게 활용할지를 먼저 고민해야 합니다

1

“진단시스템”을 활용한 역량진단 도구 개발

Full-맞춤형



- 팀장 대상 리더십 다면진단 도구 개발 -

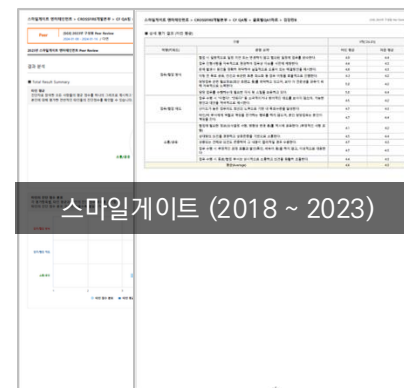
[수행 내용]

- 기업이 보유한 역량을 토대로 진단리포트 기획
- PSI 진단시스템을 활용한 진단 운영, 결과 산출

[특징]

결과 산출 및 제시 방식의 합의를 통한 시스템 구현
(도표, 그래프 등 시각화 / 평균 계산, 중요도 산출 등 알고리즘)

Semi-맞춤형



- 팀장 대상 리더십 다면진단 도구 개발 -

[수행 내용]

- PSI의 진단리포트를 토대로 기업이 보유한 역량에 맞게 진단리포트를 재구성
- PSI 진단시스템을 활용한 진단 운영, 결과 산출

[특징]

표준적인 결과 산출 및 제시 방식의 시스템 구현

[참고] 진단 문항 구성 방식 : BARS형 vs BOS형

Option1. 행동기준 평가법 BARS

- 모든 직급에 동일하게 6개의 행동지표를 제시하고 그 중 2개의 지표를 선택함
- 혹은 주니어 직급에는 Lv1~Lv2의 지표를 제시하고, 시니어 직급에는 Lv2~Lv3의 지표를 제시함
- 평가 대상자의 평소 업무 행동과 가장 가까운 지표를 선택함
- 선택한 지표의 레벨에 따라 점수를 합산하여 제시함

예) L1 1개(35점), L2 1개(45점) 선택 시 해당 역량 점수 80점

※ 저연차 주니어의 평가 불이익 방지를 위해 중합등급 산출 시 Calibration이 필요할 수 있음

역량	레벨	선택	행동지표
인력운영 제도 계획 및 운영 역량	3	(O)	글로벌 베스트 프랙티스 및 최신 동향을 반영하여 인력운영계획을 수립한다
	3	(●)	전사 비즈니스 전략과 Align한 인력운영계획을 수립한다
	2	(●)	수립된 인력운영계획 및 수요를 분석하여 당해 연도 인력운영관리 방향성을 수립한다.
	2	(O)	인력운영계획과 조직 내 다양한 의견을 반영하여 인력운영관리 계획을 수립한다
	1	(O)	조직의 퇴직, 감원, 이동, 승진 등을 고려하여 인력수요를 분석한다
	1	(O)	수립된 계획을 기반으로 각 조직별 인력운영 관리 지침을 수립한다

점수

100

Option2. 행동관찰 평가법 BOS

- 주니어와 시니어의 역량을 서로 다르게 개발하거나, 동일한 역량이라고 할지라도 주니어와 시니어에게 **요구되는** 행동을 서로 다르게 제시함
- 해당 역량의 지표를 종합적으로 판단하였을 때 그 역량을 얼마나 자주/잘 발휘하는지에 따라 5~7점 척도로 응답

인력운영 제도 계획 및 운영 역량 (R2용)

글로벌 베스트 프랙티스 및 최신 동향을 반영하여 인력운영계획을 수립한다

전사 비즈니스 전략과 Align한 인력운영계획을 수립한다

수립된 인력운영계획 및 수요를 분석하여 당해 연도 인력운영관리 방향성을 수립한다.

110(●)	100(o)	90(O)	80(O)	70(O)
탁월	우수	충족	미흡	부족

인력운영 제도 계획 및 운영 역량 (R1용)

인력운영계획과 조직 내 다양한 의견을 반영하여 인력운영관리계획을 수립한다

조직의 퇴직, 감원, 이동, 승진 등을 고려하여 인력수요를 분석한다

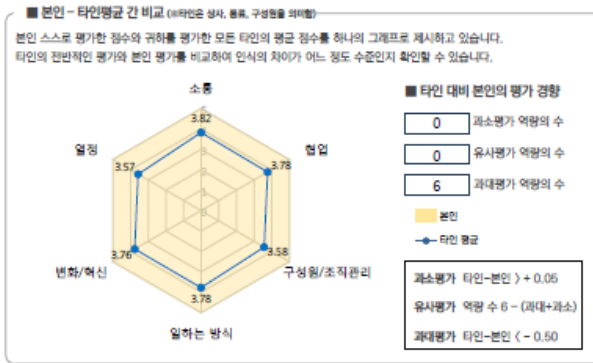
수립된 계획을 기반으로 각 조직별 인력운영 관리 지침을 수립한다

110(●)	100(o)	90(O)	80(O)	70(O)
탁월	우수	충족	미흡	부족

[참고] 알고리즘 구현 방식

결과 리포트 기획 방향에 따라 ‘도표/그래프 등’ 시각화 방식과 ‘평균 계산/중요도 등’ 레이아웃 및 알고리즘을 자유롭게 구현할 수 있습니다.

본인 - 타인 간 비교



- 역량에 대해 본인 진단 결과, 타인 진단 결과의 평균을 방사형 그래프로 제시함
- 타인 대비 본인의 평가 경향을 ‘과소/유사/과대’ 평가로 구분하여 평가경향성*을 제시함

※ 과소/유사/과대평가

- 과소: 타인 대비 본인의 평가 점수가 기준 보다 낮은 역량
- 유사: 타인 대비 본인의 평가 점수가 기준 범위에 해당하는 역량
- 과대: 타인 대비 본인의 평가 점수가 기준 보다 높은 역량

역량별 세부 결과



- 역량별 본인과 타인(상사/동료/구성원)이 응답한 역량 점수의 평균을 바(Bar) 그래프로 제시함
- 본인과 타인(상사/동료/구성원)이 생각하는 역량별 중요도, 역량별 평균 점수 차이에 대해 본인과 타인과의 인식 GAP을 제시함
- 이를 통해 ‘타인이 바라보는 나’와 ‘내가 바라보는 나’의 인식 차이를 토대로 역량개발 Point를 제공함

타인이 본 우수한/취약한 역량

■ 타인이 본 우수한 리더십 행동

역량	키워드	타인평균	행동
소통	소통 접근성	4.32	전단 대상자라는 필요한 시점에 적절한 방법으로 원할하게 소통할 수 있다 (예: 대면, 유선, 메시지 등)
소통	혁신 피드백 보고	4.16	불평이나 공욕이 필요한 업무 내용과 진행 상황을 의사결정자(상위)와 통째로 상황에 적절한 방법으로 즉시 보고한다
일하는 방식	신속한 업무수행	4.00	지시사항을 즉시 실행하기보다는 지연시킬 때가 많다 (역적으로)

■ 타인이 본 취약한 리더십 행동

역량	키워드	타인평균	행동
열정	솔선수범	3.42	본인이 해야 할 일이라면 놓지 않고 솔선수범의 자세로 실행한다
구성원/조직관리	업무지원	3.47	구성원이 해결하기 어려운 업무 상 이슈에 대해 함께 고민하고 해결방안을 제시해 준다
열정	신뢰성	3.47	지시사항 보고만 받는 것이 아니라 업무 추진 과정에 직접 관여하여 진행상황을 확인하고 함께 실행한다

- 타인이 평가한 역량별 세부 행동지표 중 가장 점수가 높은 리더십 행동(Top5)과 가장 낮은 리더십 행동(Bottom5) 순으로 제시하여, 리더십 역량의 강점/취약점을 확인할 수 있도록 함

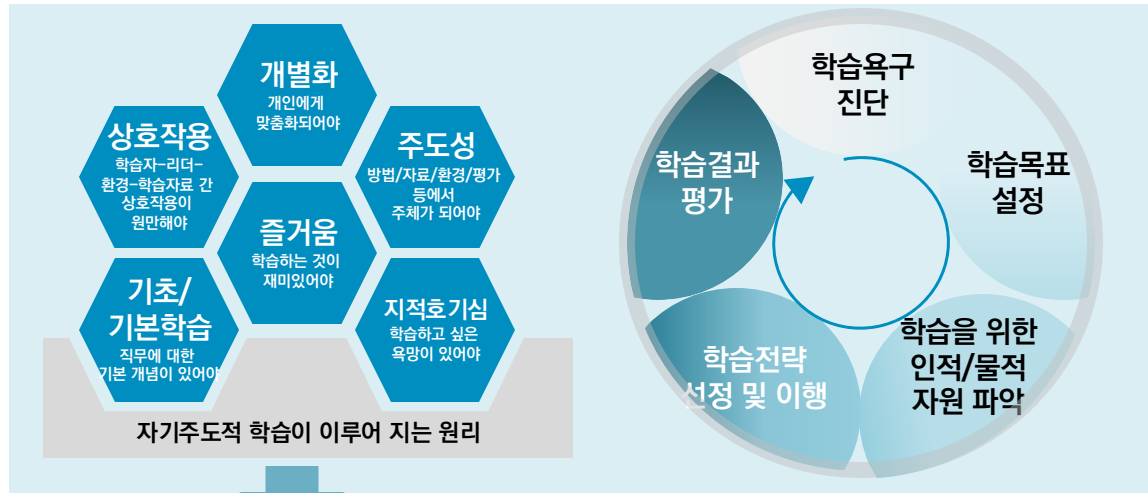
현업에서 활용할 수 있는 역량모델!

3

현업의 성과창출에 도움을 주는 역량모델, 우리 조직이 어떻게 활용할지를 먼저 고민해야 합니다

2

“스스로 학습하는 문화 조성”을 위한 자기주도적 학습체계 구축



자기주도적 학습 원리

학습 의지와 학습에 대한 즐거움, 직무 기본 개념이 바탕이 되어야 하고, **맞춤 콘텐츠**가 제공되어야 하며 **방법/자료/환경/평가**에서 주체가 되어야 하고, **환경-리더-자료** 간 **상호작용**이 원만해야 자기주도적 학습이 이루어 집니다.

자기주도적 학습 모형 (M.S.Knowles)

자기주도적 학습은 **학습 욕구**를 바탕으로 **성장 목표**를 설정하고, **학습 자원**을 바탕으로 **계획**을 세우고 **이행**하며, 성장에 대해 성찰하는 일련의 Cycle을 통해 이루어 집니다.

어떻게 개인에게 맞춤화 할 수 있을까?

어떻게 개인이 주도하게 할 수 있을까?

어떻게 개인의 지적호기심을 충족시킬 수 있을까?

어떻게 학습의 즐거움을 끌어낼 수 있을까?

어떻게 직무의 기본 개념을 이해하게 할 수 있을까?

어떻게 학습자/리더/환경/학습자료 간 원만히 상호작용하게 할 수 있을까?

학습욕구

전문가로 성장하겠다는 개인 의지

학습목표

스스로 설계한 개인의 성장 목표

자원파악

지원제도 및 교육 로드맵

학습전략선정

Career Path 계획 수립

학습전략이행

예) 매월 교육프로그램 신청 및 승인

학습결과평가

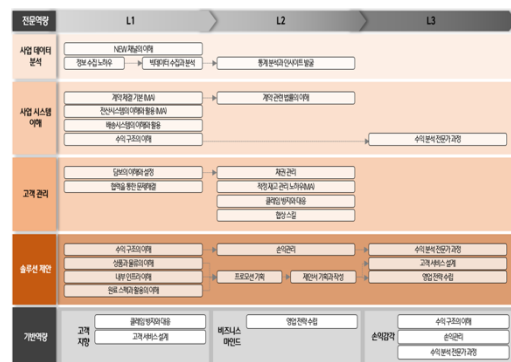
예) 교육평가/성장계획 평가/팀장의 육성책임 이행도 평가/...

3

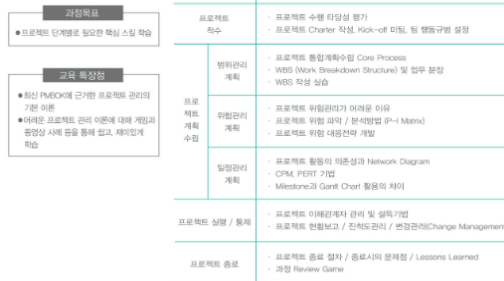
3

단계

이미지



대상 및 시간
 사원~과장 8~16h



구분	과목명	교육		운영기간	교육방법	
		Day	시간		온라인 점수	온라인 점수
【초급】 세월 기록 작업	개념기법교육	3	20	6/3	KPO(한국국제보안연구소)	○
	가정통신망서 운영 관리자(사서) 특성상	3	20	6/3	KPO(한국국제보안연구소)	○
	가정통신망서 업무규정	3	20	6/3	KPO(한국국제보안연구소)	○
	정보통신망법제정 목적(사서)비서	3	20	5/3	KPO(한국국제보안연구소)	○
	가정통신망법제정 이유	3	20	5/9	KPO(한국국제보안연구소)	○
【중급】 세월 기록 작업	실트 메일 시스템의 핵심은 3 단계주는 3 단계 운영 원리	31	16	12	한국인터넷	○
	스마트 세대의 운영 원리 및 운영기법 100가지	31	17	6/3	한국인터넷	○
	스마트 세대의 운영 원리 및 운영기법 100가지 - 운영원리	31	17	6/3	한국인터넷	○
	인터넷 기록 관리의 중요성	2	16	4/6	KSA(한국인터넷진흥원)	○
	인터넷 기록 관리의 중요성	2	16	5/6	KSA(한국인터넷진흥원)	○
【고급】 신상업 기록	가정통신망서 운영 관리자(사서) 특성상	31	21	5/9	KMA(한국문화관광연구원)	○
	가정통신망서 운영 관리자(사서) 특성상	31	21	5/9	KMA(한국문화관광연구원)	○
	가정통신망서 운영 관리자(사서) 특성상	31	21	5/9	KMA(한국문화관광연구원)	○
	가정통신망서 운영 관리자(사서) 특성상	31	21	5/9	KMA(한국문화관광연구원)	○
	가정통신망서 운영 관리자(사서) 특성상	31	21	5/9	KMA(한국문화관광연구원)	○
【고급】 신상업 기록	FAST MGA 2020 운영 원리 및 Online	31	21	9/9		○
	신상업 기록 관리의 중요성	2	16	4/6	KMA(한국문화관광연구원)	○
	신상업 기록 관리의 중요성	2	16	4/6	KMA(한국문화관광연구원)	○
	신상업 기록 관리의 중요성	2	16	5/7	KMA(한국문화관광연구원)	○
	신상업 기록 관리의 중요성	2	16	5/7	KMA(한국문화관광연구원)	○
【고급】 신상업 기록	신상업 기록 관리의 중요성	2	16	5/7	KMA(한국문화관광연구원)	○
	신상업 기록 관리의 중요성	2	16	5/7	KMA(한국문화관광연구원)	○
	신상업 기록 관리의 중요성	2	16	5/7	KMA(한국문화관광연구원)	○
	신상업 기록 관리의 중요성	2	16	5/7	KMA(한국문화관광연구원)	○
	신상업 기록 관리의 중요성	2	16	5/7	KMA(한국문화관광연구원)	○
【고급】 신상업 기록	신상업 기록 관리의 중요성	2	16	5/7	KMA(한국문화관광연구원)	○
	신상업 기록 관리의 중요성	2	16	5/7	KMA(한국문화관광연구원)	○
	신상업 기록 관리의 중요성	2	16	5/7	KMA(한국문화관광연구원)	○
	신상업 기록 관리의 중요성	2	16	5/7	KMA(한국문화관광연구원)	○
	신상업 기록 관리의 중요성	2	16	5/7	KMA(한국문화관광연구원)	○
【고급】 신상업 기록	신상업 기록 관리의 중요성	2	16	5/7	KMA(한국문화관광연구원)	○
	신상업 기록 관리의 중요성	2	16	5/7	KMA(한국문화관광연구원)	○
	신상업 기록 관리의 중요성	2	16	5/7	KMA(한국문화관광연구원)	○
	신상업 기록 관리의 중요성	2	16	5/7	KMA(한국문화관광연구원)	○
	신상업 기록 관리의 중요성	2	16	5/7	KMA(한국문화관광연구원)	○
【고급】 신상업 기록	신상업 기록 관리의 중요성	2	16	5/7	KMA(한국문화관광연구원)	○
	신상업 기록 관리의 중요성	2	16	5/7	KMA(한국문화관광연구원)	○
	신상업 기록 관리의 중요성	2	16	5/7	KMA(한국문화관광연구원)	○
	신상업 기록 관리의 중요성	2	16	5/7	KMA(한국문화관광연구원)	○
	신상업 기록 관리의 중요성	2	16	5/7	KMA(한국문화관광연구원)	○
【고급】 신상업 기록	신상업 기록 관리의 중요성	2	16	5/7	KMA(한국문화관광연구원)	○
	신상업 기록 관리의 중요성	2	16	5/7	KMA(한국문화관광연구원)	○
	신상업 기록 관리의 중요성	2	16	5/7	KMA(한국문화관광연구원)	○
	신상업 기록 관리의 중요성	2	16	5/7	KMA(한국문화관광연구원)	○
	신상업 기록 관리의 중요성	2	16	5/7	KMA(한국문화관광연구원)	○
【고급】 신상업 기록	신상업 기록 관리의 중요성	2	16	5/7	KMA(한국문화관광연구원)	○
	신상업 기록 관리의 중요성	2	16	5/7	KMA(한국문화관광연구원)	○
	신상업 기록 관리의 중요성	2	16	5/7	KMA(한국문화관광연구원)	○
	신상업 기록 관리의 중요성	2	16	5/7	KMA(한국문화관광연구원)	○
	신상업 기록 관리의 중요성	2	16	5/7	KMA(한국문화관광연구원)	○
【고급】 신상업 기록	신상업 기록 관리의 중요성	2	16	5/7	KMA(한국문화관광연구원)	○
	신상업 기록 관리의 중요성	2	16	5/7	KMA(한국문화관광연구원)	○
	신상업 기록 관리의 중요성	2	16	5/7	KMA(한국문화관광연구원)	○
	신상업 기록 관리의 중요성	2	16	5/7	KMA(한국문화관광연구원)	○
	신상업 기록 관리의 중요성	2	16	5/7	KMA(한국문화관광연구원)	○
【고급】 신상업 기록	신상업 기록 관리의 중요성	2	16	5/7	KMA(한국문화관광연구원)	○

세부
작업

역량 레벨별 과정 정의

역량 행동지표 기반 과정목표 설정

레벨별 로드맵 작성

역량 레벨별 과정 매칭

교육 로드맵

진단결과 기반 우선 개발 역량 확인

과정목표를 달성하기 위해 내용 모듈화

방법, 내용, 시간 등 프로파일 작성

우선 개발 역량의 과정 프로파일 (1개)

내부 교육프로그램 정리

외부 교육프로그램 탐색

과정별 프로그램/주관사/주요내용 정리

과정별 내/외부 교육프로그램 목록

현업에서 활용할 수 있는 역량모델!

3 현업의 성과창출에 도움을 주는 역량모델, 우리 조직이 어떻게 활용할지를 먼저 고민해야 합니다

4

역량모델을 활용한 “평가/채용 등 인사 연계”

평가

역량평가 지표를 중심으로 직무행동을 수행하도록 가이드



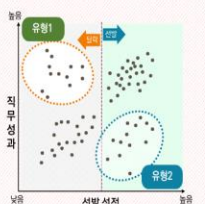
리더가 육성 피드백 시 활용할 수 있도록 구성원 코칭 가이드 제공

구분	역량 (Competency)	행동 (Behavior)	지표 (Indicator)	평가 (Evaluation)	개발 (Development)
역량 설명	Project	Project member 평가	Project member 평가	Project member 평가	Project member 평가
Comment guide	역량 설명	역량 설명	역량 설명	역량 설명	역량 설명
역량 평가	역량 평가	역량 평가	역량 평가	역량 평가	역량 평가
역량 개발	역량 개발	역량 개발	역량 개발	역량 개발	역량 개발

채용

역량모델을 근거로, 행동지표를 평가할 수 있는 질문지 혹은 평가방법을 설계하여 신입/경력 채용 시 활용, 직무 면접관 과정을 개발하여 교육

선발유형이 조직에 미치는 영향



유형1: 채용면접시 낮은 점수로 높은 성과를 달성
유형2: 채용면접시 높은 점수로 낮은 성과를 달성

• 잘못된 채용은 조직 성과나 비용발생에 부정적인 영향을 미치며, 기업의 경쟁력을 약화시키는 주요 원인이 됩니다.
• 따라서, 채용하고자 하는 직책/직무에 필요한 역량을 파악하는 효과적인 질문을 개발하여 적절한 인재를 선발하는 것이 중요합니다.

면접관 과정 준비 고려사항

Key Success Factors

다양한 직무(IT, 재무, 마케팅, 영업 등)에 특화된 과정을 어떻게 개발할 수 있을까?

타 회사와 차별화된 우리 회사의 특성을 반영한 면접관 교육을 진행할 수 있을까?

실제 상황에서 적용하는 것은 어려운 것 같은데, 실제로도 잘 활용할 수 있도록 하는 방법은 없을까?

사내 강사들이 지속적으로 면접관 교육 모듈을 속하고 훈련할 수 있게 하는 방법이 있을까?

본 과정이 효과적이지 않은 지 어떻게 알 수 있을까? 성과를 측정할 수 있는 방법은 없을까?

접근 전략

1. 역량 행동 특성에 질문을 기반으로 한 면접관 교육
직무별 필요한 역량을 파악하고 이를 파악할 수 있는 역량 행동 특성에 기반한 교육 면접 평가지가 잘 개발되었는지를 파악할 수 있는 체크리스트 제공

2. 면접 Process 준비 과정과 관련한 교육
채용부터 평가까지 면접을 이해할 수 있는 흐름을 순환하는 면접 운영 스킬 교육 등 직무 전문성 면접의 준비 과정에 초점을 맞춰서 다양한 직무가 함께 구성할 수 있도록 설계

3. 핵심 직무 상용 사례 활용
방향 설정 및 본 과정 개발 단계에서 2-3개 직무의 SME를 사내인재로 하여 매달 유관한 부서/팀에서 사례를 선정하여 확보 → 심도 있게 검토 및 교체 활용

4. 교육 + 실습 위주의 프로그램 구성
면접의 전체 프로세스에 대한 면접관 교육 후 면접관 역할 수 있도록 모의 면접, 조별 코칭, 시뮬레이션 등 실습을 할 수 있는 비대면 대안 Aca를 포함하여 구성

5. 인센티브 기반 과정 및 강사 관리 방안 마련
사내 강사가 지속적으로 면접관 교육을 진행할 수 있도록 사내 강사 인센티브, 월 전보지, Tool Kit 등 강사 관리를 고려한 강사 관리/교체/유지 등을 제공

6. 교육 효과성 전도율 통한 성과 측정
본 과정이 효과적이지는 않은지 어떻게 알 수 있는지를 성과 측정을 통해 지속적으로 교육 효과를 전도하고 개선할 수 있도록 사후관리 방안 제시

현업에서 활용할 수 있는 역량모델! : 사례 소개

역량진단 도구 개발

자기주도적 학습체계 구축

교육 로드맵 개발

평가/채용 등 인사 연계

- 구성원이 공감하는 **현업 연계형 자기주도형 학습지원 체계**를 구축하고, 자기주도적 학습문화 정착을 위한 **IDP 실행 매뉴얼**을 개발
- 구성원이 자율적으로 학습할 수 있도록 **리더/조직의 지원 방안을 체계화** 하고 매뉴얼화 하여 **언제 어디서든 활용할 수 있도록 가이드**

구성원이 공감하는 학습경험과 문화



순환보직 고려하여 **다른 직무의 교육도 학습**할 수 있도록,
다른 직무에 대해 학습하는 것을 성장 관점에서 바라봐야...!

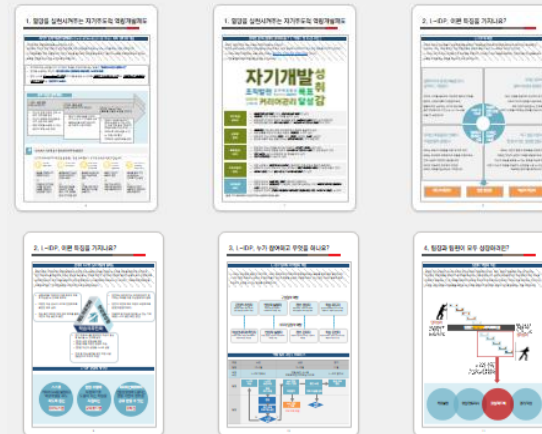
학습자원과 효과적방법을 고려하여 **다양한 학습이 LEP로 인정**되도록,
LEP 역시 학습을 장려하기 위한 관점에서 바라봐야...!

현업에서 추천하거나 효과적이라고 평가하는 교육이
다른 구성원에게도 공유되도록...!

이지러닝 제공 교육이 **현업의 판단에 의해 각 직무와 매칭**되도록...!
(과정 끝날 때 본인 직무와의 연관성을 평가)

연초 성장 방향성을 정립하고, **매 월 성장 방향에 따라 다양한 콘텐츠를 학습**
하고 기록하며, 연말 자신의 성장을 스스로 성찰하도록...!

구성원과 리더, HR이 활용할 매뉴얼



현업에서 활용할 수 있는 역량모델! : 사례 소개

역량진단 도구 개발

자기주도적 학습체계 구축

교육 로드맵 개발

평가/채용 등 인사 연계

- 직무기술서 분석을 기반으로 각 직무별 전문 역량 및 기반 역량을 도출하고, 미래의 변화에 적극적으로 대응할 수 있는 역량도 포함
- 기본/중급/고급 단계별 교육 프로그램을 체계적으로 정리하여 구성원이 쉽게 이해하고 선택할 수 있도록 교육 메뉴판 제공

현업 연계형 교육 로드맵

전문역량군	내
사업데이터 분석	정보 수집 능력, 정보 분석, 정보 활용
사업시스템 이해	Value Chain, 핵심시스템, 수익구조
중급영역관리	NEW재, 운영 전략, 정보수, 정보관리, 운영관리, 재무관리, 인사관리
상품/서비스 개발	원료소재/활용의 이해
기본역량	분석적 사고, 수리, 언어, 의사소통, 협업, 리더십, 창의성, 문제해결, 학습능력

교육 메뉴판 제시 방법

구분	공통 역량	전문 역량				
		시장현황분석	컨셉 도출	전략 수립	기획/개발	제품 출시
고급	[창의적 사고] 창의 비즈니스 코칭	경쟁사 특이 분석	신규 시장 진입 전략	협업업체 발굴	원가/수익구조 분석	
중급						
기본	[문제해결] 커뮤니케이션 스킬, [비즈니스 마인드] 경영자식/경영전략	경영사/트렌드 세미나, 고객 조사 설계 방법	컨셉 수용도 조사	PRM 작성방법, 상품 전략 수립	상품 관련 규정, 용어의 이해, 제품 핵심기술 이해	순익분기점 산출, 영업점 이해, 유통 정책 브리핑

현업에서 활용할 수 있는 역량모델! : 사례 소개

역량진단 도구 개발

자기주도적 학습체계 구축

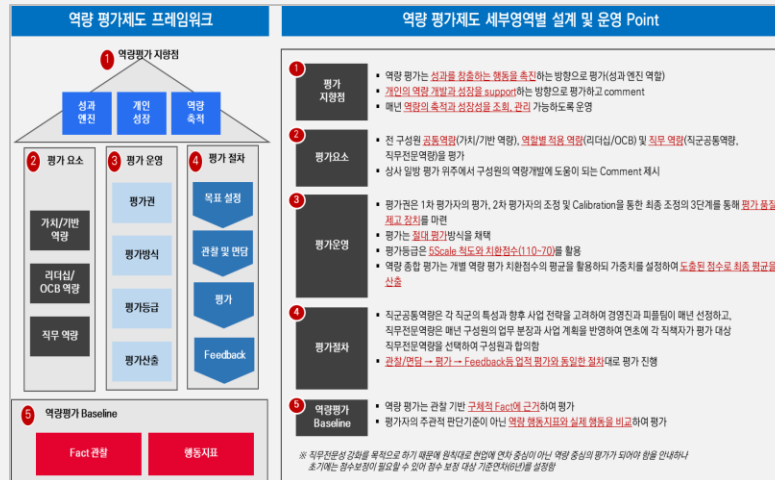
교육 로드맵 개발

평가/채용 등 인사 연계

- **미래지향적, 직무기능 중심의 직무분류체계를 세팅**하고 모든 직무의 핵심 역량을 도출한 후 **평가 방안을 정립**함
- 역량평가 실시를 돕는 **평가자와 HR용 평가 운영 매뉴얼을 개발**하고, 채용에 활용할 수 있도록 역량 보유여부를 평가하는 **질문지를 개발**

역량 평가제도 프레임워크 및 운영 Point

채용 질문지

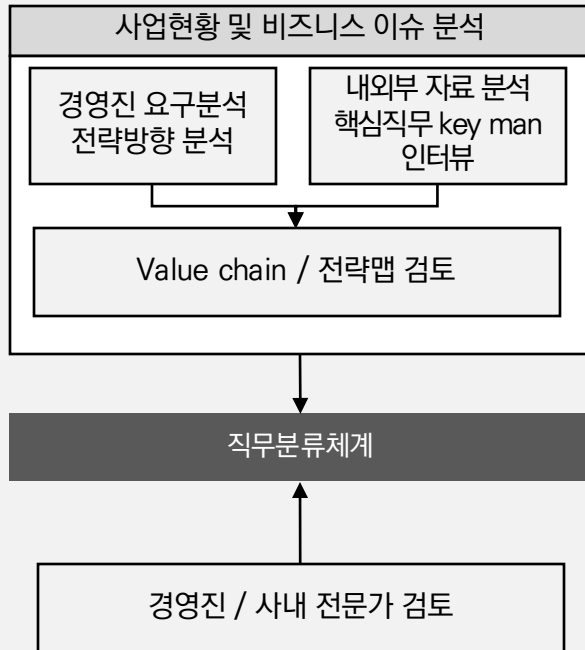


활용 방법		질문 예시			
구분	채용 면접 시	역량	문항	항목	답변
신입사원	직무공통역량 2개 선택	(물류기획) 물류 프로세스 개선	물류 업무를 효율적으로 수행하기 위해 혁신활동(개선)활동을 수행한 경험이 있습니까? 있다면 구체적으로 이야기해 주시기 바랍니다.	3	물류 효율화 관련 활동에 물류 프로세스를 정리하고, 개선이 필요한 지점을 선정한 경험과 개선 방안 수립하고 적용하여 물류 업무 효율화 하였다. 개선이 필요한 지점을 찾기 위해 전체 물류 프로세스 맵을 작성했고, 물류 흐름 및 구역제도를 작성할 수 있는 지점을 찾았다. 그러나, 전사 물류 프로세스를 통합하거나 표준화하는 효율적으로 관리하고 안전 조치를 하는 등 유지보수 업무의 중요성을 간파했다.
		(물류운영) 운송 효율화 관리	운송 효율화를 성공적으로 수행한 경험이 있습니까? 있다면 구체적으로 이야기해 주시기 바랍니다.	3	운송 효율화를 위해 차량 도착 정보 결과와 요구한 고객의 서비스 수준을 비교 분석하고, 조직 Value chain 구성 및 단계별 제고 및 정보의 흐름을 파악하고 운송비 절감할 수 있는 다양한 요인들을 분석하여 운송 효율화 방안을 수립했다. 운송 효율화 방안을 운영하면서 관련 이해관계자의 의견과 관련 자료를 분석하여 개선 사항을 위한 시정 조치를 찾는 등 지속적으로 효율화를 위한 노력을 경주했다. 그러나, 운송 서비스 품질에 대한 고객 만족 및 이해관계자들의 특성을 반영한 운송 효율화 실행 지침을 마련하지는 못했다.
경력사원	직무공통역량 1개, 직무전문역량 1개	(직무공통) 연구진행 기획	경쟁사와 비교하여 자사의 강점과 약점은 무엇입니까? 그렇지 않으면 근거를 구체적으로 이야기해 주시기 바랍니다.	3	자사와 경쟁사의 제품 및 생산환경을 종합적으로 비교 분석하여 강점과 약점을 도출하고 핵심 성과요인을 규명하여 경쟁우위를 확보하기 위한 신규 제품과 서비스를 개발하기 위한 연구를 수행하기 위한 상용 제품 개발을 위한 것이지만 연구가 수월했다. 그러나, 투자 타당성을 확보하지 못하여 연구개발에 필요한 자원의 확보가 쉽지 않아 볼 수 있는 중 장기 연구 방향을 설정하지 못했다.
			추기점은 1) 강점과 약점을 활용하여 경쟁우위를 확보하기 위해 한 달을 연구했습니까?		

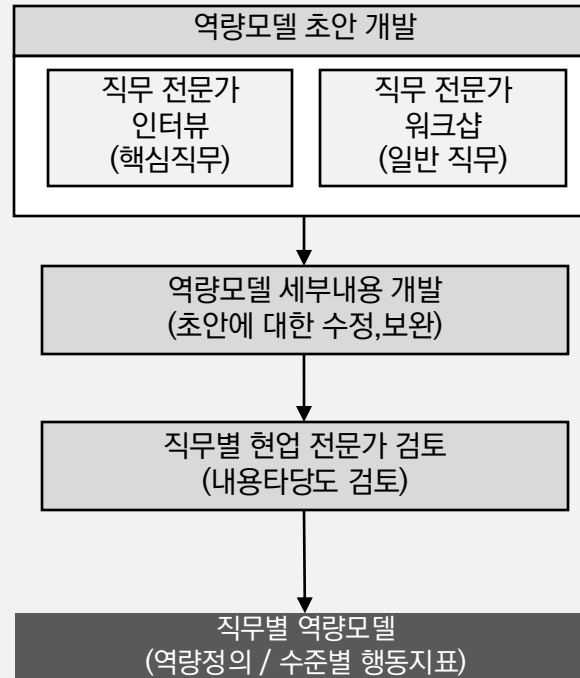
그래서, 어떻게 수행하나요?

※ 고객사 상황에 따라 과업 수행 프로세스 변경 가능

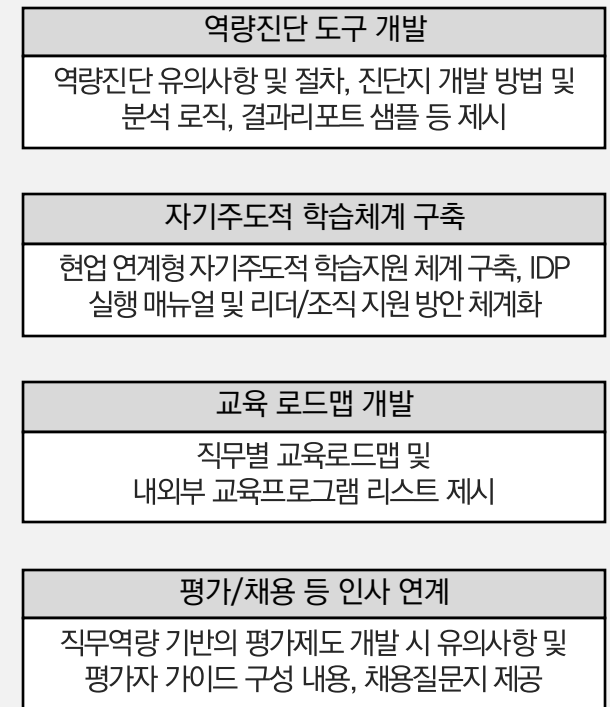
방향설정 및 직무분류체계 보완 (3w)



직무별 역량모델 도출 및 타당도 검증 (5w)



활용체계 구축 (2w)



산출물

활동

왜 역량모델링은 PSI COMPASS인가요? : Story

PSI COMASS는 PSI컨설팅과 NFN의 합작법인으로 One-Stop HR Platform 서비스를 위해 2023년 1월 창립되었습니다.

뜻을 모아!

새롭게 출발 하였습니다.



시장을 선도하는 HR 컨설팅 전문가

역량모델링 및 진단 기반의
데이터 분석 전문가가 모였습니다.



PSI 컨설팅과
NFN이 만든 신설법인



클라우드 플랫폼 IT 기술력

IT기술력과 개발경험을 기반으로
조직개발을 위한 맞춤형
클라우드 플랫폼서비스를 제공합니다.

33년 업력의 HR토탈 솔루션기업 'PSI컨설팅'



33년의 업력을 자랑하는 메이저 HR 컨설팅 및 교육기관 'PSI 컨설팅',
PSI 컨설팅은 국내에 최초로 '역량 모델링'을 소개 및 전파하였고 컨설팅 전문성 및
역량개발을 위한 HR 솔루션(컨텐츠)을 보유하고 있는 국내 최고의 HR 컨설팅 회사입니다.
PSI컨설팅 내, 역량모델링 및 진단컨설팅 전문사업부인 W&G컨설팅 사업부!

클라우드 진단시스템 전문기업 'NFN'



NFN은 지난 10년간, 자체개발온라인 시스템을 통해 진단수행부터 결과제공 및
F/U 활동까지 진단과 관련된 모든 활동을 지원하는 기술력을 보유하고 서비스를 제공한 회사입니다.
독보적인 기술모델로, 원스탑 클라우드 진단서비스(Global ASSESS)를 제공해온 NFN!

2023년 1월1일 'PSI COMPASS' 법인 창립



* COMPASS(나침반) : 기업과 조직에 HR 방향을 제시하는 도구

왜 역량모델링은 PSI COMPASS인가요? : 역량모델링 업계 1위

PSI는 고객 맞춤형 Total 솔루션을 제시하기 위해 계속해서 연구하고 발전시키고 있습니다.

역량모델링에 대한 연구의 전문성

Origin & Reference



알기쉬운 역량 모델링



핵심역량모델의 개발과 활용

국내 역량모델링 기법을 최초로 도입한 Origin으로
1996년 역량 모델링 기법 소개 세미나 개최 후
국내 최고, 최다 프로젝트 수행 Reference 보유

역량모델 개발에 관한 연구



이공계 대학원생 핵심역량 진단도구 및 역량개발 가이드
개발. 교육방법연구, 34(1), 187-211.

고객 맞춤형으로 개발 가능한 진단도구 개발의 전문성

행동규범 발휘 수준의 점검을 돕는 진단도구 개발

표지	직무와 역량 소개	결과리포트 예내	종합결과	역량별 결과
2023 온라인 '청년' 센터 기획운영팀 직무역량 진단 결과리포트				
직무명	역량개발 시사점	추진 교육 프로그램을	역량 개발 로드맵	지표별 점수

행동규범의 성공적 발휘 여부를
자가/다면으로 평가하고,
조직차원과 개인차원에서 결과리포트를
확인할 수 있는 진단도구를 개발하여,
HR을 위한 구성원 육성의 인사이트를 제공

체계적이고 강력한 Total 솔루션

통합적 관점의 육성체계 수립

직무구조 및 세부과업
비즈니스 모델 및 핵심가치 기반의
업무를 정의하고 구조화

보상 체계
직무역량 향상으로 인한
업무 효율성 및 성과 증대에 따른
보상 실시

통합적 관점
육성체계의
구성

역량 모델
각 직무별, 직급별(수준별)
과업 수행을 위해
필요한 역량을 정의하고 공유

교육/역량 평가 체계
교육을 통한
역량 향상 정도 평가

교육 과정
직급별(수준별) 역량 향상을 위해
필요한 교육 제공

역량모델링에서 교육과정 개발의
전 범위를 고려한 Total Solution을 통해
조직과 개인차원의 역량 개발 지원

왜 역량모델링은 PSI COMPASS인가요? : 진단 시스템 소개

PSI컴파스 자체 진단 시스템을 통하여 진단 운영부터 결과산출까지
진단 전체 과정에 대한 정확도와 신뢰도를 제고합니다

01. 진단 참여자 신뢰 제고

안내메일 수신부터 진단 참여까지 PSI 자체
진단 시스템을 활용하여 진행 할 수 있어,
진단에 대한 참여자의 신뢰를 제고하여
솔직한 응답 촉진에 가능합니다



02. 실시간 진단현황 파악

HR 대상 고객사 전용 진단계정을 제공하여
현재 진행중인 진단에 대해 실시간 진단
참여 현황을 파악할 수 있어 업무 효율성을
제고합니다

03. 모바일 진단 참여 가능

모바일 화면에 최적화되어 있어 언제
어디서든 응답이 가능하며, 진단 참여가
용이하여 진단 참여율을 향상시킵니다

04. 데이터 정확성 확보

진단 운영부터 결과 분석 및 산출까지
시스템에서 진행하기에 정확한 진단 결과
데이터를 제공합니다

왜 역량모델링은 PSI COMPASS인가요? : 주요 사업영역

‘컨설팅/진단/플랫폼’서비스 영역에서 가장 최적화된 솔루션을 제공합니다.



HR컨설팅



[전략/문화/HR/직원경험 컨설팅 수행]

- 구성원 역량강화를 위한 역량모델링 및 교육체계수립 컨설팅
- 역량평가 지표개발 컨설팅
- 조직문화혁신을 위한 직원경험설계
- 물리적.기술적 인프라확보를 위한DT설계



진단서비스



[조직/팀/개인진단 및 AC/DC 수행]

- 조직경쟁력 강화를 위한 조직문화 진단
- 효과적인 팀 구축을 위한 팀 진단
- 인재확보 및 육성을 위한 개인 진단 서비스
- 역량평가 및 개발을 위한 AC/DC 수행
- 진단이후 역량개발을 위한 교육 및 코칭



**클라우드
플랫폼서비스**



[진단플랫폼/맞춤형개발/HR데이터분석]

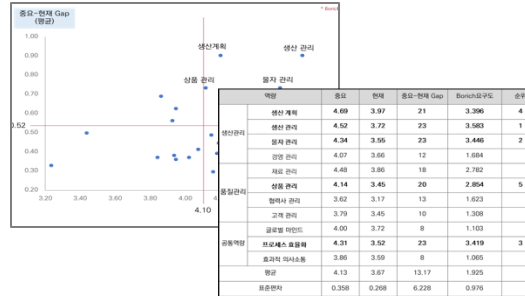
- 클라우드 기반 표준 진단플랫폼 서비스
- 온라인 진단수행 및 결과 자동 분석
- 고객 맞춤형 플랫폼 개발 (커스터마이징)
- 변화관리 및 인사이트를 위한 시계열분석/HR데이터 결과분석 모듈 구현

어떤 고객이 함께 했나요? : 역량기반 교육체계 수립 컨설팅

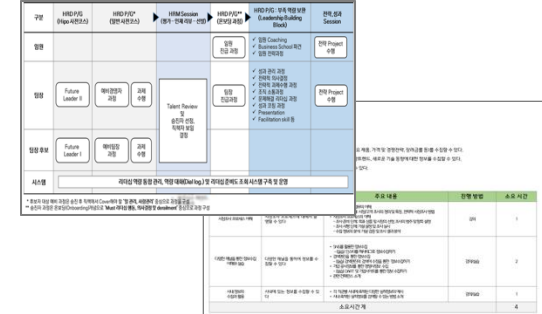
주요 레퍼런스



[주요 고객사]



[교육요구도 조사]



[교육로드맵 및 과정프로파일]

과업 목적

- 직무 전문성 향상을 위한 직무역량 재구조화 및 직무교육체계 수립: 직무전문가 레벨(직무수행 단계) 설정 및 직무교육 로드맵 구축
- 인재상 도출 및 핵심직군 직무역량개발체계: 직무기술서, 직무전문역량진단 및 개인별 피드백, 역량수준별 직무교육체계 수립

수행 전략

- 역량 수준을 체크할 수 있는 지표(직무 수행 연차, 취득 자격, 행동 지표 등 필요 자질)를 제시하고, 역량향상을 위한 내.외부 교육과정 맵핑
- 외부 직무 전문가 및 주요 보직자 인터뷰, 직무별 전문가 워크숍을 통해 PM직군의 인재상 및 전문직무역량 도출
- 직무역량 진단 기반 수준별 교육 로드맵을 설계하여 직무별 역량진단 후 추천교육프로그램 제공
- 도출된 핵심 역량을 중심으로 역량 향상에 필요한 교육 체계도를 개발하여, 교육 서비스 프로세스 및 수준별 교육 콘텐츠를 최적화

어떤 고객이 함께 했나요? : 역량기반 진단도구 개발

EcoPro

- 전 가족사 리더역량 다면진단
- 리포트 커스터마이징 및 가족사별 리포트/종합리포트 개발

아워홈

- 리더역량 다면진단 개발
- 다면진단 결과 디브리핑 과정 개발



- 임원/팀장/세일즈리더 다면진단 커스터마이징 개발
- 시계열 분석 리포트 개발



- 역량도출 인터뷰 기반, 자사 리더십 역량 기반 문항 도출
- 조직장 역량진단 리포트 /교육추천 페이지 맞춤형 개발

kakaopay

- 전 직원 KPI 평가 및 360도 역량진단
- 임대형 플랫폼 적용 후 자사형 개발

soubrain

- 각 직무/직급별 역량체계 개발
- 임대형 플랫폼 적용 후 360도 역량진단 실행 및 개별 결과 리포트 도출



- 핵심가치 및 360도 역량진단 실행
- 임대형 플랫폼을 통한 실행 및 결과 페이지 제공



- 직급별 역량 체계에 맞는 진단 실행 및 개별 결과 리포트 도출



- 핵심가치 및 리더십 다면 역량 진단 4년 연속 진행 및 시계열 변화도 분석 구현
- 세부결과(직군별, 소속별, 관계별 등)에 대한 웹리포트 구현/역량개발 계획 수립



- 임원 및 팀장급 이상 리더 전체에 대한 360도 리더십 역량 진단 DB설계
- 맞춤형 개인 결과리포트 개발
- 온라인 개발계획 작성 및 화상 피드백 코칭, 실천 리뷰/모니터링 시스템 지원



- PM급 전세계 리더 3,000명의 PM역량진단
- 역량개발 워크숍 & 1:1 온라인 코칭 실시



- 역량 및 조직문화 개선을 위한 리더급 역량진단
- 디브리핑 워크숍 & 1:1 온라인 코칭

어떤 고객이 함께 했나요? : 역량모델링 레퍼런스

- LG에너지솔루션 PM역량모델링
- 우아한청년들 라이더 교육체계 현황진단 및 개선방안 도출
- 아워홈 리더십 다면진단 결과리포트 개발
- 롯데유통군HQ 다면진단 결과리포트 개발
- CJ대한통운 직무역량모델링 및 영업교육체계 수립
- 롯데지주 자기주도적 역량개발체계 구축
- 한국고용정보원 온라인청년센터 직무역량모델링 및 진단도구 개발
- 경북대학교 교원역량진단도구 개발
- OCI중앙연구소직급별 리더십 역량모델링 자문
- 한국자산관리공사 직무역량모델링
- 전자랜드 직무역량모델링 및 육성체계 수립
- 매일유업 직무역량모델링 및 평가방안 정립
- UNIST 핵심역량 진단도구 시범운영
- 만도 품질부문 직무역량모델 보완 및 교육체계 수립
- CJ프레시웨이 4대 핵심직군 역량진단도구 개발 및 진단 실시
- CJ프레시웨이 4대 핵심직군 직무전문역량 도출 및 교육체계 수립
- UNIST 연구중심 대학의 학부/대학원생 역량진단도구 개발 및 검증
- 한국교통공단 자동차안전연구원 안전기준 국제조화 사업 교육 프로그램 개발
- GS리테일 핵심인재 대상 DT역량 조직/기술진단
- 한국콜마홀딩스 계층별 리더십 역량모델링
- 이노베이션아카데미 소프트웨어 개발자 역량모델 구축
- KIRD 이공계 대학원생 역량진단도구 개발 및 시범운영을 통한 검증
- KT 영업직군 직무역량모델 및 교육체계 수립
- SK매직 PM직군 직무역량모델 및 교육체계 수립
- SK케미칼 영업직군 직무역량모델 및 진단체계 수립
- 한국장학재단 역량 및 교육체계 수립
- 홈앤서비스 역량 및 교육체계 수립
- 삼양사 직무역량모델링을 위한 교육담당자 자문
- 만도 직무교육체계수립
- 한화호텔앤드리조트 FC부문 직무역량 교육체계 수립
- 풍산 교육체계 재설계
- 한전KDN 중장기 교육훈련체계 마스터플랜 수립
- 한국남동발전 중장기 인재양성 마스터플랜 컨설팅
- SK그룹 계열사별 직무역량 육성체계 구축 컨설팅/자문
- SK이노베이션 직무 역량 및 교육체계 구축
- SK브로드밴드 부문 직무역량모델링 및 진단
- 인천국제공항공사 역량모델 고도화
- 한솔그룹 역량모델 고도화
- 한국전력공사 Competency Model 구축
- 한국중부발전 역량진단에 기반한 신 교육체계 수립
- 임업진흥원 인력개발 전략 수립
- SK 브로드밴드 마케팅부문 구성원 육성체계 수립
- 한국과학기술연구원 보직자 역할·역량모델링 및 교육 연계
- 지방행정연수원 시도교육원 역량모델링, 맞춤형 역량진단시스템 구축
- 중소기업진흥공단 계층 역량모델 도출
- 중소기업연수원 경력개발지원을 위한 역량모델 및 시스템 구축
- 우리은행 연수포털 구축을 위한 직무 역량 모델링
- ...

고객의 성장과 성공을 돕는
Win & Grow 파트너



활용에 특화된 역량모델링 컨설팅

서울시 성동구 성수이로 51, 한라시그마밸리 9층

T. 070-8670-7007

E. assess@psicompass.com

H. www.psicompass.com