

## 컨텍센터 중간관리자 CBC 구축 사례 공유

백 쌍 인 (kt)



## 컨택센터 중간관리자 CBC\*구축 사례 공유

\* CBC : 역량기반 교육체계, Competency Based Curriculum

클센터연구회 발표자료 | 2015. 5. 23



### Content

Competency  
Based  
Curriculum

1

#### 프로젝트의 개요

1. 역량에 대한 이해
2. 프로젝트 추진배경 및 목적
3. 프로젝트 대상범위
4. 프로젝트 Framework
5. 프로젝트 Deliverables Step
6. 프로젝트 활용 및 기대효과

2

#### 프로젝트 진행결과

1. 프로젝트 경과사항
2. 직무분석 결과
3. 역량모델링 결과
4. 고객서비스부문 센터장 역량진단 결과

3

#### 제언 및 Q&A

## I. 프로젝트의 개요

- 역량에 대한 이해
- 프로젝트 추진배경 및 목적
- 프로젝트 대상 범위
- 프로젝트 Framework
- 프로젝트 Deliverables Step
- 프로젝트 기대효과

3

### I. 프로젝트의 개요

#### I -1. 역량에 대한 이해

역량이란 조직의 목표 달성 및 성공적인 직무 수행과 연계된 행동적인 특성으로 고성과자(High Performer)가 보다 자주, 보다 효과적으로 활용하는 지식, 기술, 태도, 능력의 통합체를 의미함

#### 역량의 정의

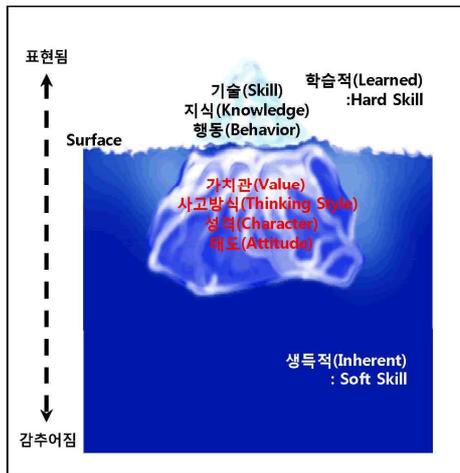
- 조직의 비전과 전략 구현에 핵심이 되는 과업을 달성하는데 필요한 핵심적인 행동 특성
- 고성과자가 보다 자주, 보다 효과적으로 활용하는 지식, 기술, 태도 등의 통합체
- 어떤 직무나 역할에 있어서 고성과자와 보통 성과자 사이의 결정적 특성 및 프로세스 차이
- 보다 경험적이고 간결 명료한 고성과자의 특성 모델

#### 역량의 행동적 특성



- 역량은 성공적인 직무 성과와 연계된 행동적인 특성으로 구현되는 특성을 지님
- 역량은 관찰 가능(Observable), 평가 가능(Measurable), 개선 가능(Improvable)함

#### 역량의 빙산모형 (Iceberg Model of Competency)\*



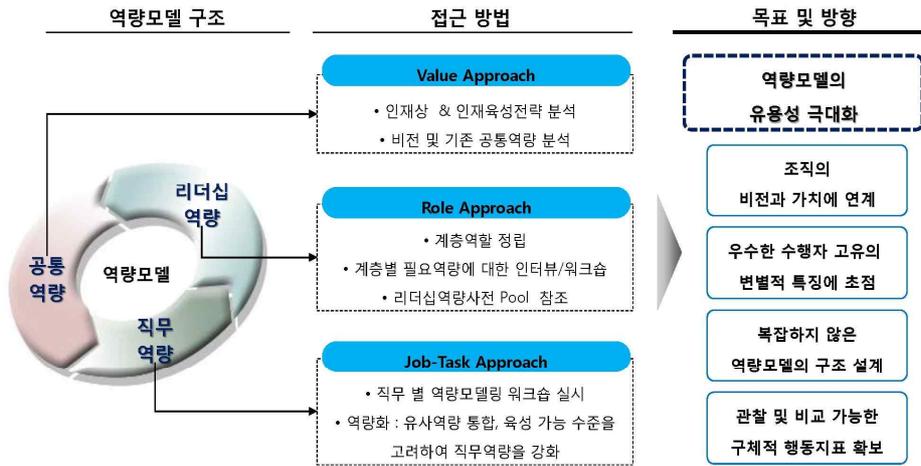
\*Spencer & Spencer, Competency at Work: Models for superior performance, 1st eds., 1993.

4

I. 프로젝트의 개요

I-1. 역량에 대한 이해

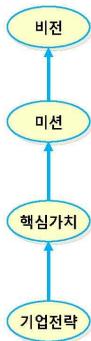
공통역량, 리더십역량, 직무역량으로 구성되는 역량모델 구조를 일반 조직에서 많이 사용하며, **공통역량은 관리 직무그룹 전체에게 요구되는 역량, 리더십역량은 사업부문 직책 별 리더들에게 요구되는 역량, 직무 역량은 직무전문가로서 업무 수행 및 성과 창출에 필요한 역량으로 구분할 수 있음**



I. 프로젝트의 개요

I-2. 프로젝트 추진배경 및 목적

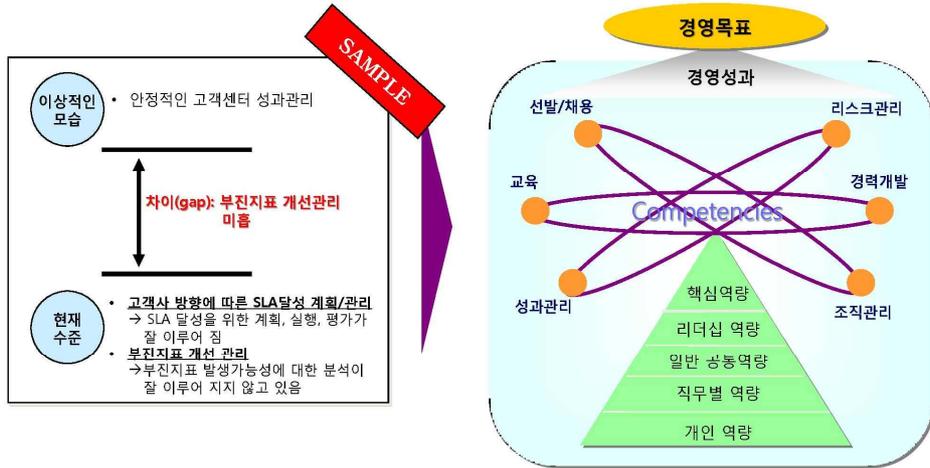
본 프로젝트는 회사의 비전과 미션을 달성하기 위해 회사의 핵심 인적 자산인 관리직무그룹의 직무 R&R 정립 및 역량모델을 규명하고, 역량진단시스템을 구축하여 향후 회사에서 필요로 하는 인재로 육성하기 위한 가장 기본적인 프로젝트임.



I. 프로젝트의 개요

I-2. 프로젝트 추진배경 및 목적

경영성과를 창출하기 위한 직급별, 직책별 표준업무(매뉴얼)를 규명하고, 이를 역량진단 시스템을 통하여 회사가 요구하는 이상적인 모습(필요역량)대비 개인이 보유하고 있는 현재수준(보유역량)간의 Gap을 진단. 또한, 이를 보완/개선하는 개인별 역량개발계획서 수립 및 전사 차원의 역량기반 교육설계를 제언 함으로 개인과 조직의 경쟁력 강화를 프로젝트의 추진목적으로 함.

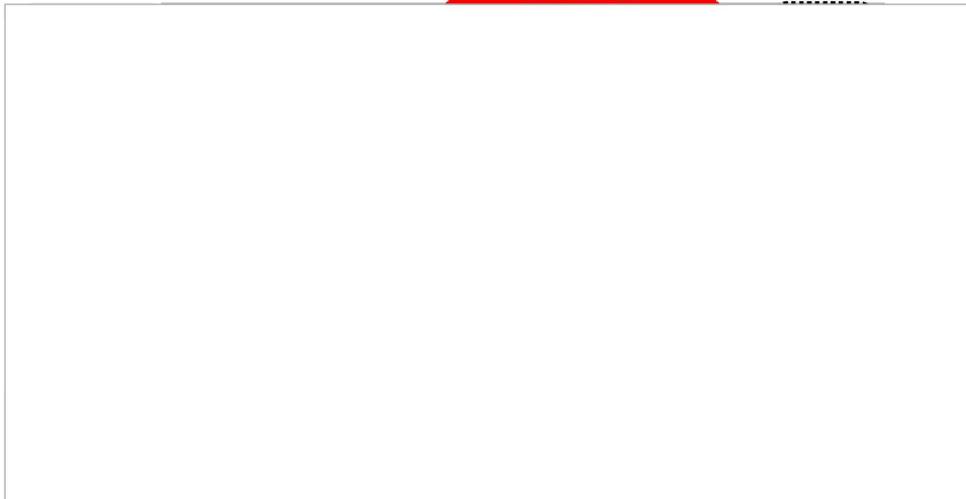


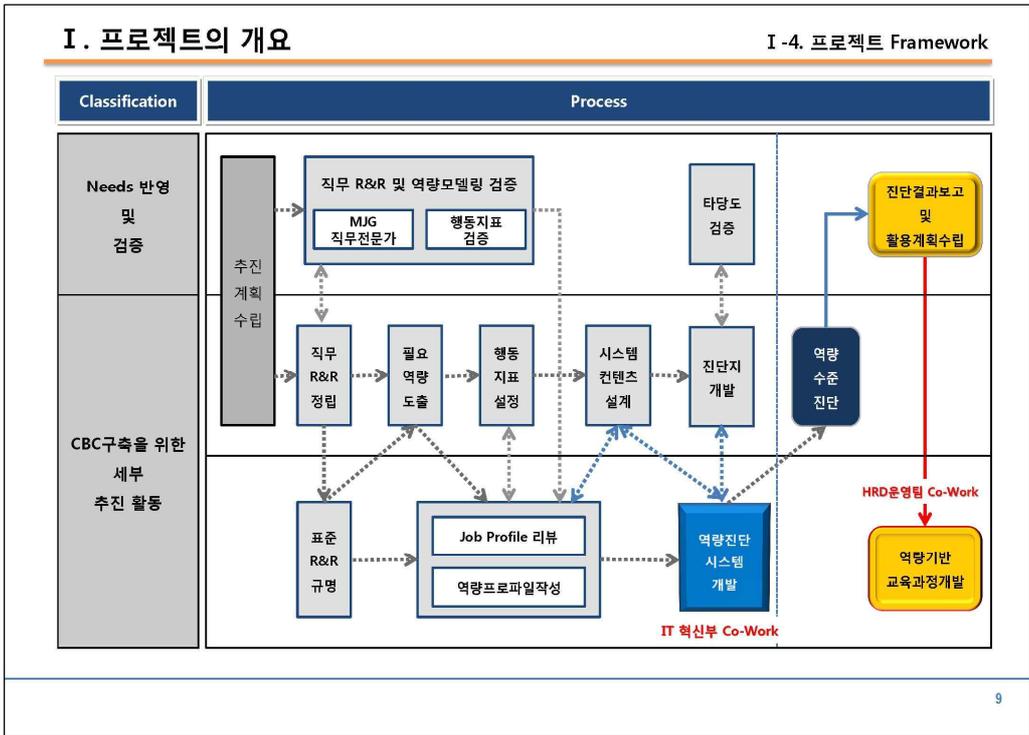
I. 프로젝트의 개요

I-3. 프로젝트 대상범위

본 프로젝트의 대상은 HR혁신 안에 의거 설정된 MJG(Management Job Group) 를 중심으로 현장 팀장, 그룹장, 센터장(지점장)이 해당되며, 추후 지원직군으로 그 대상을 확장하고자 함.

프로젝트 대상





### I. 프로젝트의 개요 I-5. 프로젝트 Deliverables Step

Project Classification	Details	Timeline	Sponser
1단계 왜 CBC 프로젝트를 해야 하는가? <span style="float: right;">계획수립</span>	<ul style="list-style-type: none"> <li>프로젝트 수행범위 및 역할에 대한 Define</li> <li>기존 문헌 자료 분석: HR혁신(12년 시행) 등</li> <li>역량진단 국내 주요기업 현황분석</li> </ul>		
2단계 성과달성을 위해 해야 할 일이 무엇인가? <span style="float: right;">직무분석</span>	<ul style="list-style-type: none"> <li>현장관리그룹에 대한 R&amp;R 분석</li> <li>주요 R&amp;R에 기반한 표준 R&amp;R 도출</li> <li>직무분류체계 및 Job Profile리뷰, 보완</li> <li>직무프로파일 작성</li> <li><b>직무 별 과업 결과물 표준화/지침화 추진</b></li> </ul>		
3단계 일을 잘 하기 위하여 필요한 역량은 무엇인가? <span style="float: right;">역량모델링</span>	<ul style="list-style-type: none"> <li>공통역량 및 리더십 역량규명</li> <li>*BEI Interview 및 설문 실시</li> <li>사업부문 별 역량도출/검증 W/S</li> <li>*역량프로파일 작성: 역량 명, 역량 정의, 행동지표 등</li> </ul>		
4단계 역량을 어떻게 진단할 것인가? <span style="float: right;">시스템개발</span>	<ul style="list-style-type: none"> <li>역량진단시스템 컨텐츠 구성</li> <li>기존 스마일시스템 활용 진단 시스템 구축</li> <li>역량진단 Tool개발 및 타당도 검증</li> </ul>		
5단계 나의 역량 수준은? <span style="float: right;">역량 진단</span>	<ul style="list-style-type: none"> <li>MJG역량진단 다면진단(개인, 동료, 상사)</li> <li>역량진단 결과보고 및 활용계획서 수립</li> </ul>		
어떻게 활용할 것인가? <span style="float: right;">Follow Up/현업부서 Co-Work</span>	<ul style="list-style-type: none"> <li>역량과 교육체계의 연계 정립</li> <li>역량기반 교육훈련설계 및 품질관리체계 제안</li> </ul>		

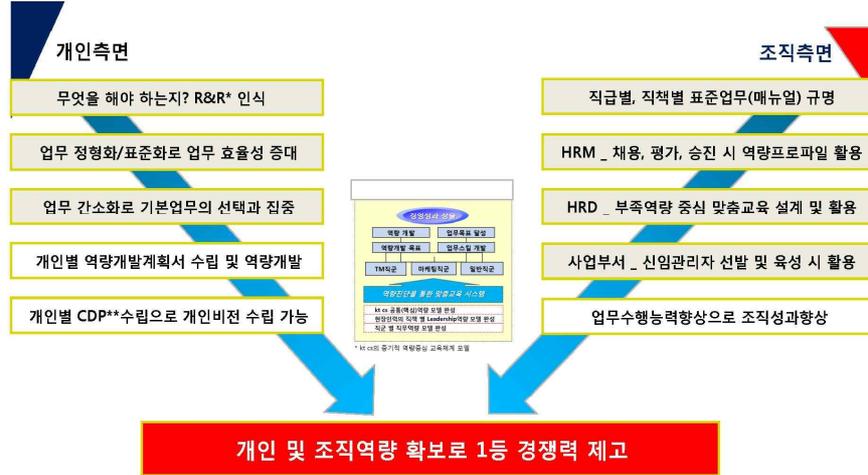
\*Behavior Event Interview : 중요 사건을 처리한 과정을 인터뷰해 역량과 행동지표를 도출하는 방식  
 \*\*Subject Matters Expert : 계층역할/역량을 검토하여 현실적인 의견을 줄 수 있는 우수 성과자

10

## I. 프로젝트의 개요

### I-6. 프로젝트의 활용 및 기대효과

회사의 인적 자산화 기반의 중심인 관리직무그룹에 대한 역량진단 시스템구축으로 맞춤형교육을 통한 개별 업무 수행능력이 향상될 뿐 아니라, 이를 통한 회사의 경쟁력 강화로 조직의 비전과 미션을 달성할 수 있음.



\*R&R : Role & Responsibility, 역할과 책임  
\*\*CDP : Career Development Program, 경력개발 계획

11

## II. 프로젝트 결과보고

- 프로젝트 경과사항
- 직무분석 결과보고
- 역량모델링 결과보고
- 역량진단 결과보고

12

## II. 프로젝트 결과 보고

### II-1. 프로젝트 경과사항

본 프로젝트는 4월 3일 Kick off를 시작으로 3회에 걸친 프로젝트 설명회 → 교육환경분석 / 문헌자료조사분석 → Keyman 및 SME확정 → 업무분장표 수집 및 분석(기존자료) → 직무프로파일 작성 및 SME 인터뷰/워크숍 → 직무분석/역량모델링 → 리더십 역량 모델링 → 센터장 역량진단 까지 진행 함.

주요 활동	날 짜	참여 인원	산출물
1. 프로젝트 Kick off			
2. 프로젝트 설명회(사업부문 별)			
3. 교육환경분석/문헌자료 조사분석			
4. 사업부서별 Keyman* 및 SME**확정			
5. 직무프로파일 작성(SME)			
6. SME BEI*** 인터뷰 및 워크숍			
7. 직무분석품질 내부검토			
8. 표준 R&R 규명 및 직무분류표 확정			
9. 직무분석 검증 및 직무역량 모델링			
10. 직무성과물 표준 TF결과 CEO보고			
11. 리더십역량 모델링 인터뷰 / 설문			
12. 역량진단 시스템 개발(스마일 시스템 탑재)			
13. 고객서비스부문 센터장 역량진단			
14. 역량진단 결과 정리			
15. 프로젝트 결과 보고			

\*Keyman : 사업부문 별 직무분석, 역량프로파일 검증 등의 역할과 SME와의 커뮤니케이션 통로 역할 담당  
 \*\*Subject Matters Expert : 사업부문 별 계층역할/역량을 검토하여 현실적인 의견을 줄 수 있는 우수 성과자  
 \*\*\*Behavior Event Interview : 중요 사건을 지리한 과정을 인터뷰에 역량과 행동지표를 도출하는 방식

## II. 프로젝트 결과보고

### II-2. 직무분석 결과보고

직무분석(Job Analysis)이란 인적자원을 과학적이고 합리적으로 관리, 육성하기 위한 토대를 마련하기 위한 것으로 직무정의, 목적, 주요 업무, 직무수행요건, 역량, 핵심성과지표, 업무수행시간 등을 파악하는 것을 의미함

직무분석의 의미



II. 프로젝트 결과보고

II-2. 직무분석 결과보고

Step 5. 핵심직무 도출

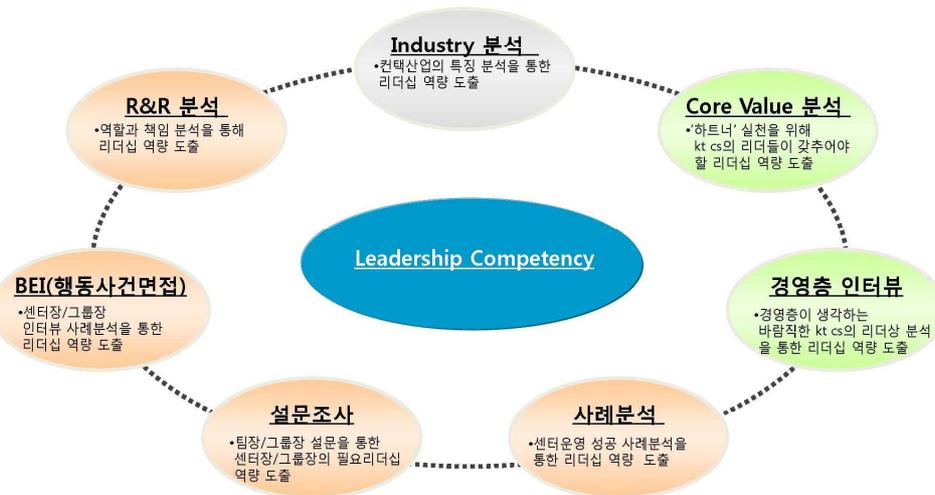
- ✓ 직무그룹별 단위직무는 5 ~ 9개이며, 주요결과물은 최소 15개에서 최대 38개로 도출 되었음.
- ✓ 주요결과물 중 단위책임자로서 필수적으로 관리해야 할 결과물은 최소 4개에서 최대 12개로 도출되었음.

직군	직렬	직무그룹	단위 직무	주요 결과물	A급
일반					
	TM				
	마케팅				

II. 프로젝트 결과보고

II-3. 역량모델링 결과보고

Module 1. 리더십역량 모델링



II. 프로젝트 결과보고

II-3. 역량모델링 결과보고

Module 1. 리더십역량 모델링 결과

리더십역량관련 최종결과 리더십 공통역량으로 커뮤니케이션, 성과(조직)관리, 서번트리더십이 각 칩책 별로 고객중심사고, 코칭(인재육성), 팀워크지향, 동기부여, 실행력 이 도출 되었음



II. 프로젝트 결과보고

II-4. 역량진단 결과보고

역량진단 시행 개요

- 대상 :
- 진단방법 :
- 진단문항
- 진단절차 및 일정
  
- 진단결과 :

### Ⅲ. 제언

---

감사합니다