

# 드든한 내일을 그리다

한국산업인력공단은 평생능력개발, 국가자격시험, 해외취업, 외국인근로자고용, 숙련기술장려, 일학습병행, 국가직무능력표준(NCS), 블라인드 채용 등 국민의 일자리를 위한 국가 인적자원개발 지원사업으로 능력중심사회를 선도해갑니다.



CONTENTS

PART 01

‘편견’을 넘어 ‘사람’을 중심으로  
블라인드 채용 우수 사례

- 06 한국연구재단  
협업과 경쟁이 조화를 이루다
- 12 한국공항공사  
직무 역량과 소양을 갖춘 인재를 찾아라!
- 18 한국남부발전(주)  
차별 없는 채용으로 누구나 꿈꿀 수 있는  
세상을 만든다
- 24 한국전기안전공사  
평등·공정·실력이 조화를 이루다
- 30 K-water  
블라인드 채용의 완성도를 높이다
- 36 한국주택금융공사  
객관적 지표를 통해 당락을 가른다!
- 42 서울신용보증재단  
공정과 적격, 두 마리의 토끼를 잡다!
- 48 서울산업진흥원  
공정채용으로 우리만의 색다른 인재를  
찾아낸다

- 54 롯데그룹  
스펙 쌓기에 태클을 걸다!
- 60 SGI서울보증(주)  
Global Top 3 종합보증회사가 말하는  
채용 혁신
- 66 (주)슬로워크  
객관적이고 합리적인 인재 발굴 시스템 구축
- 72 남도금형(주)  
단계적 NCS 확산 인재를 발굴하다!
- 78 (주)넥센  
직무별 역량에 맞는 명확인 인재 선발로  
기업 경쟁력 강화
- 84 (주)홍인  
임직원의 역량 강화를 위해 새롭게 나아가다!

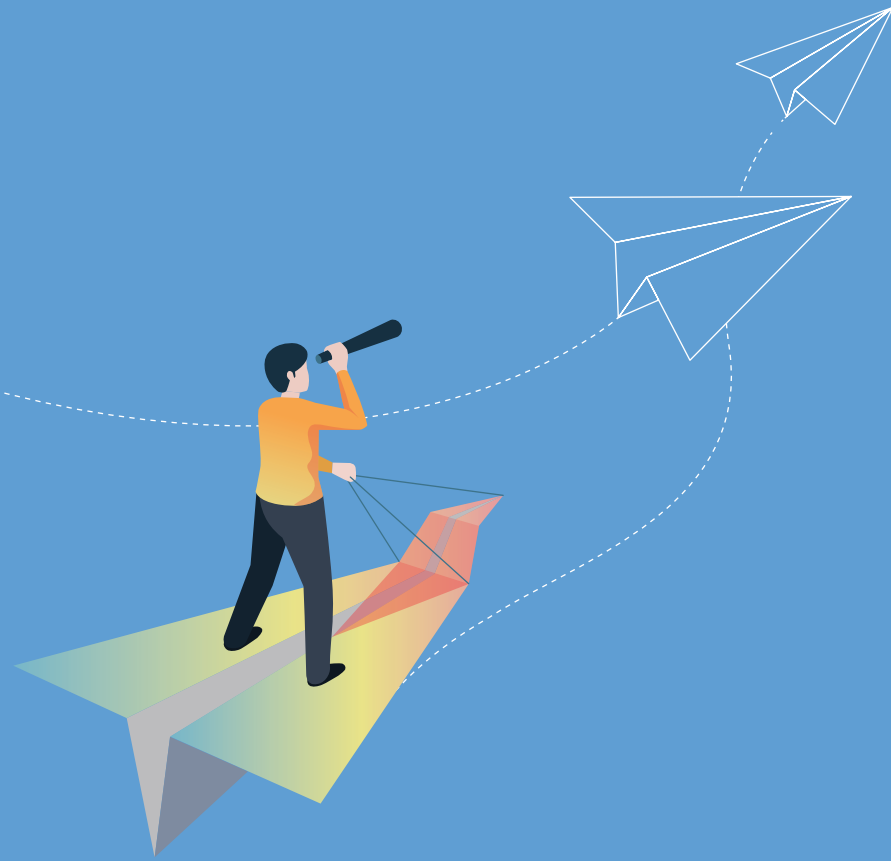
PART 02

‘인적자원’을 통해 ‘가치’를 높이다  
NCS 기업활용 우수 사례

- 96 (주)서울랜드  
적재적소 배치를 원칙으로!
- 102 대영전자(주)  
NCS, 생산 역량에 날개를 달아준다!
- 108 (주)DGB데이터시스템  
NCS와 함께 비상하는 우리!
- 114 (주)하진산업개발  
고객 응대의 첫걸음은 인력관리부터
- 120 (주)씨와이  
NCS와 함께 바이오 산업을 선도하다!
- 126 (주)셀메이트  
NCS 도입으로 내실을 다지다!
- 132 (주)디오텍코리아  
인사체계시스템에 새로운 기준을 마련하다!
- 138 (주)트래넷  
더 높은 성장을 향한 길, NCS를 통해 찾다







## GOOD CHOICE! GOOD CHANCE!

### 공정한 선택이 좋은 기회를 만든다

많은 기업들이 인력을 선발할 때 잘못된 과정과 오랜 관행대로 채용을 진행한다. 특히 무의식 속의 '편견'은 우리의 눈과 귀를 막아 훌륭한 인재를 놓치기도 한다. 이제 기업은 이력서를 비롯한 정량적인 스펙에 집중했던 과거의 방식에서 벗어나 새로운 변화를 맞이해야 할 시점이다. '옳은 선택'만이 기업의 더 나은 '미래'를 만들 수 있다.

# Part 1

## ‘편견’을 넘어 ‘사람’을 중심으로

한국연구재단	06
한국공항공사	12
한국남부발전(주)	18
한국전기안전공사	24
K-water	30
한국주택금융공사	36
서울신용보증재단	42
서울산업진흥원	48
롯데그룹	54
SGI서울보증(주)	60
(주)슬로워크	66
남도금형(주)	72
(주)넥센	78
(주)홍인	84

# 협업과 경쟁이 조화를 이룬다

## 코피티션 방식으로 직무를 검증하다

+

능력 중심의 블라인드 채용은 사회적 비용을 절감하고, 채용의 공정성을 강화하며, 균등한 기회를 제공할 수 있다는 게 장점이다. 하지만 취업 준비생의 입장에서는 본인의 직무능력에 적합한 소수의 기업에 집중해야 하는 부담감이 크고, 기업의 입장에서는 직무 능력을 제대로 검증해야 하는 의무감이 생길 수밖에 없다.

한국연구재단은 블라인드 채용의 장점을 살리고 회사만의 차별화된 채용 방식을 채택했다. 바로 코피티션(Co-petition) 방식을 통한 다차원 직무 검증이다. 코피티션 방식의 채용은 동일 목적의 경쟁자라 하더라도 NCS 직무 중심의 공정채용을 추구한다는 목표 아래 협력을 해야 한다. 이 과정을 통해 상호 간의 직무역량을 높일 수 있으며 한정된 자원과 시간 내 자신의 직무역량을 표출할 수 있도록 했다.

### 코피티션(Co-petition)

COOPERATION

협동

+

COMPETITION

경쟁

코피티션은 cooperation(협동)과 competition(경쟁)의 합성어다. 기업 간의 극단적인 경쟁에서부터 야기될 수 있는 위험요소들을 최소화하고, 자원의 공유화, 공동 연구 등의 협력을 통해 서로 윈-윈하는 비즈니스 성공전략으로 불린다.

## 문제해결능력 및 자원관리능력 점검

+

한국연구재단은 2014년부터 스펙 중심의 평가에서 벗어난 채용제도를 도입하여 학교명 및 학점 등을 기재하지 않도록 했으며, 2015년 이후 한국산업인력공단의 NCS 채용 컨설팅을 통해 NCS 기반의 블라인드 채용 시스템을 고도화했다. 이후 직무 중심으로 지원 분야를 세분화하고 맞춤형 면접도구를 개발하여 한국연구재단에 적합한 능력 중심의 채용모델을 구축했다.

코피티션 방식의 채용은 다차원으로 직무를 검증할 수 있는 효과적인 방식이다. 그간 NCS 기반의 블라인드 채용은 면접전형 시 단시간 내 직무 능력을 검증하는 데에 어려움을 겪을 수밖에 없었는데 코피티션 방식을 통해 이를 극복할 수 있었다. 먼저 서류 및 필기전형에서는 면접위원들이 놓칠 수 있는 '정보능력'과 '자기개발능력' 영역을 집중적으로 검증했다. 이어 인성평가(필기)를 폐지하고 내·외부 전문가로 구성된 평가위원을 통해 '직업윤리' 영역을 집중적으로 검증할 수 있었다. 끝으로 채용에 있어서 가장 중요하다고 볼 수 있는 면접전형의 경우, 근속 기간이 오래되고 뛰어난 역량평가를 받는 내부 직원이 면접에 참여해 직무를 실질적으로 검증할 수 있게 됐다. 바로 다차원 전형의 코피티션 방식의 채용은 협동을 중시하기 때문에 지원자의 태도, 표현력 등을 평가하는 중요한 척도가 될 수 있었다.

입사를 희망하는 기업의 서류전형에 합격한 후, 면접을 보기 위해 면접장에 들어섰을 때 그 떨림은 잊을 수가 없다. 초조하고 불안해하는 경쟁자의 모습을 보니 마치 거울을 보는 듯 불안함은 더욱 고조된다. 면접이 진행될 땐 괜히 경쟁자의 답변에 위축되기도 하고, 준비했던 나만의 면접 스킬은 온데간데없이 사라진다. 특히 면접자들이 나보다 더 좋은 스펙을 갖고 지원했다면 자신감은 더욱 떨어질 것이다. 과연 스펙으로 우열을 가리는 채용보다 좀 더 공정한 채용 방식은 있을까?

### Company Profile

기업명	한국연구재단
대표자	노정혜
설립연도	2009년 6월 26일
주소	대전광역시 유성구 가정로 201
사업 분야	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 학술 및 연구개발 활동의 지원</li> <li>• 학술 및 연구개발 활동의 국제 협력 촉진 지원 등</li> </ul>
매출액	6조 8,800억 원(2020년 예산)
직원 수	488명
대표전화	042-869-6114
홈페이지	www.nrf.re.kr







‘결과’보다는  
‘과정’을 중시하기  
때문에  
지원자에게  
창의적이고 도전적인  
직무역량을  
발휘할 수 있는  
기회를 제공



### 결과보다는 과정에 중심을

+

한국연구재단의 채용 방식을 통해 선발된 직원들은 모두 실무형 인재가 대부분이기 때문에 업무 적응력이 과거보다도 훨씬 뛰어나다. 또 채용된 후 직원에게 필요한 직무에 대한 교육을 실시했을 때도 참여 의지 역시 강해서 기업 입장에서는 괄목할 만한 성과를 이뤘다고 해도 과언이 아니다. 또한 ‘평정자’를 운영하여 응시자가 평가에 적극적으로 참여할 수 있도록 유도하였고, 평가위원회와 전형(검토)위원회를 분리 운영해 공정성을 더욱 높였다. 무엇보다도 가장 큰 성과는 ‘결과’보다 ‘과정’을 중시함으로써 지원자에게 창의적이고 도전적인 직무역량을 발휘할 수 있는 기회를 제공한 것이다.

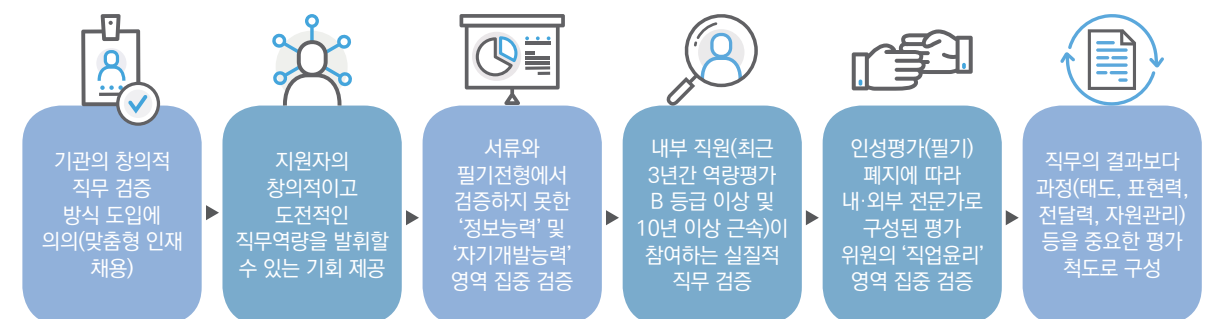
김대환 인재경영팀 과장은 “스펙 중심의 채용에서 블라인드 채용으로 전환하면서 현장감 있는 직무 능력을 검증할 수 있었습니다. 특히 구조화된 상황면접을 실시하여 기존 채용제도에서 검증하기 힘들었던 위기관리능력 및 청렴성, 직업윤리 등을 검증할 수 있었고, 다양한 경험 및 경력을 직무 능력과 연계하여 실무형 인재를 선발할 수 있었습니다.”라고 말했다.

### 응시자와 재직자 모두를 위한 채용 방식

+

한국연구재단이 재단만의 차별화되고 특성있는 채용 방식을 개발하여 활용하고 있는 이유는 신규 직원을 채용할 때 기관에 필요한 직무 능력과 지원자의 직무능력이 일치하는지를 검증함으로써 실무형 인재를 뽑을 수 있기 때문이다. 결국 이 모든 과정과 결과는 재단의 맞춤형 채용제도인 ‘코피티션 방식’의 다차원 평가를 통해 응시자 간 협력과 경쟁으로 자원관리능력, 대인관계능력, 문제해결능력 등을 집중적으로 검증한 결과임이 분명하다. 이러한 경험을 토대로 한국연구재단은 향후 코피티션(Co-petition) 관점의 다차원 평가를 더욱 체계화해 경쟁과 협력을 통해 응시자의 숨어있는 직무 능력을 검증할 계획이다. 또 이러한 채용모델을 고도화하기 위해서 향후에는 실무형 인재를 선발하기 위한 조직 및 직무적합성 평가 모델을 개발할 예정이다. 아울러, 평가의 수용성 및 만족도를 높이기 위해 응시자에게 ‘피드백 리포트’를 제공할 계획이며, 최종 합격한 직원에 대해서는 전문 직무에 대한 의무학점 제도를 도입하여 실무형 인재를 육성할 방침이다. 이와 함께 NCS 표준 직무를 중심으로 사내 유사 직무 간의 직무공유제도를 도입하여 NCS 기반의 멘토-멘티를 활성화할 예정이다.

### ◆ 코피티션(Co-petition) 방식의 다차원 전형 의의







## 미니 인터뷰

## MINI INTERVIEW

## 한국연구재단만의 특화된 채용제도, 보람 느껴

김대환 | 담당자  
인재경영팀 팀장



### Q. 블라인드 채용을 활용하는 과정에서 기억에 남는 에피소드가 있다면?

다차원 평가를 실시하는 과정에서 기획안 발표 시 발표능력이 다소 부족해서 실망했던 응시자가 기획안 작성 과정에서의 태도 및 자원관리능력 등이 우수하여 좋은 결과가 나와 기뻐했던 기억이 있습니다. 이는 응시자의 숨어 있는 직무능력을 검증하기 위한 한국연구재단만의 특화된 채용제도 때문이라고 볼 수 있어서 보람이 매우 컸습니다.

### Q. 블라인드 채용을 통해 뽑은 직원의 조직 및 업무 적응력을 평가하자면?

블라인드 채용을 통해 선발된 직원들은 실무형 인재가 대부분이라 업무 적응력이 과거보다는 훨씬 높으며, 채용 이후 필요한 직무에 대해 교육의 참여 의지가 높습니다. 이는 재단의 맞춤형 채용제도인 '코피티션 방식의 다차원 평가'를 통해 응시자 간 협력과 경쟁으로 자원관리능력, 대인관계능력, 문제해결능력 등을 집중적으로 검증한 결과로 판단됩니다. 또 응시자에게 창의적이고 도전적인 직무역량을 발휘할 수 있는 기회를 제공하였다는 측면에서 응시자의 만족도가 높아 채용 이후에도 업무 적응력이 높아졌다고 생각합니다.

## 나이, 공백기에 대한 두려움을 없애준다

이휘영 | 신규 채용자  
인문사회연구본부 인문학단 사원



### Q. 블라인드 채용을 처음 접했을 때의 느낌은?

선택의 폭이 확장된 느낌이었습니다. 기존 채용 시스템에서는 전공에 맞춰 미래를 설계해야 했는데, 블라인드 채용에서는 내가 원하는 분야에 지원할 수 있었기 때문입니다. 또한 도전에 대한 부담감이 줄었습니다. 이전에는 기업들이 나이가 많은 지원자, 공백이 있는 지원자를 선호하지 않는 경향이 있었기에 실패에 대한 압박감이 있었고 도전에 소극적일 수밖에 없었는데, 직무 능력만을 판단하는 블라인드 채용은 이러한 두려움을 없애주었습니다.

### Q. 블라인드 채용방식을 평가한다면?

사람들의 가치관을 바꾼 제도라고 생각합니다. 사실 한 사회의 채용 프로세스는 당장에 취업을 희망하는 구직자뿐 아니라 미래의 진로를 설계하는 청년들 전체에게 영향을 끼친다고 생각합니다. 기존 채용 방식에서는 높은 학위나 정량화된 점수가 중요한 인생의 목표라고 생각하는 사람들이 많았다면, 블라인드 채용을 필두로 변화하고 있는 채용시장에서는 개인의 역량과 희망 직무에 대한 이해도를 배양하려는 인식이 커지고 있는 것 같습니다.



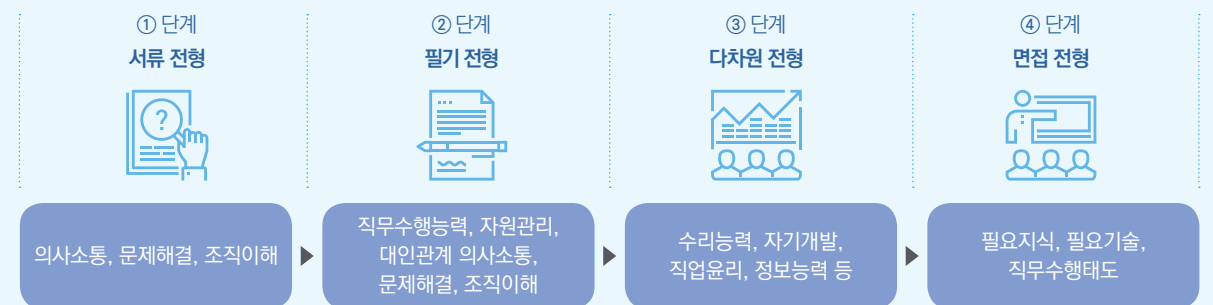
## 한눈에 보는 한국연구재단의 블라인드 채용

### ① 도입 배경

- 1) 능력 중심의 채용 한계 극복
  - 차별적 요소를 제외함으로써 채용 단계(시간) 내 응시자의 직무 능력 검증 한계 발생
- 2) 현장감 있는 직무 능력 검증 필요
  - 공정성 및 청렴성을 검증하기 위한 측정도구 개발 필요

### ② 추진 내용 및 과정

- 코피티션(Co-petition) 방식의 다차원 평가 소개



### ③ 성과 및 성공 요인



### ④ 향후 발전 방안

- 1) 시뮬레이션 면접 강화
  - 팀 협동 과제를 통해 조직적합성을 평가하며 추후 조정과정에서의 참고자료로 활용
- 2) 응시자를 위한 Feedback Report
  - 지원자에 대한 면접위원의 평가 의견을 종합하여 Feedback Report로 구성해 제공
- 3) NCS 직무기술서를 활용한 교육-인사평가-승진 활용
  - NCS 표준 직무를 중심으로 NCS 기반의 멘토-멘티 활성화 및 인사평가 가점 부여



# 직무 역량과 소양을 갖춘 인재를 찾아라!



## Company Profile

기업명	한국공항공사	주소	서울특별시 강서구 하늘길 78	직원 수	2,600명
대표자	손창완	사업 분야	공항의 운영 및 주변지역 개발사업, 공항 시설의 신설·증설·개량사업, 해외공항 건설·운영권 사업 등	대표전화	02-2660-2264
설립연도	1980년	매출액	9,710억 원	홈페이지	www.airport.co.kr

채용의 공정성에 대한 사회적 요구가 커짐에 따라 공공기관들은 블라인드 채용 방식을 적극 활용하며 공정하고 투명한 채용 문화를 만드는 데에 발 빠르게 움직이고 있다. 한국공항공사는 2017년도부터 건강한 채용 문화를 조성하기 위해 블라인드 채용을 조기에 도입하였으며, 2018년도엔 필기 전형에도 적용하면서 과도기를 거쳤다. 이후 2019년부터는 블라인드 채용 방식을 전면 확대하면서 공정성을 한층 더 강화했다.

## 공정하고 스마트한 인재를 선별하는

### KAC 채용 체계 구축

+

한국공항공사가 채용 시스템에 변화를 줘야겠다고 결심한 데에는 내·외부적인 영향이 컸다. 먼저 국내 공공기관의 채용비리가 연일 언론에 언급되면서 회사 내부에서는 채용비리 근절에 대한 목소리가 높아졌다. 그러면서 2017년 출범한 새 정부가 공정사회 구현, 공공기관 채용비리 척결 등을 향한 단호한 의지를 나타냈고 한국공항공사도 이를 준수해 블라인드 채용 초읽기에 들어갔다. 이에 따라 공정채용의 절차를 선제적으로 시행해 공공기관 채용의 패러다임을 주도했다. 먼저 공정하고 투명한 채용을 통한 채용비리 ZERO를 목표로, 실무에 적합한 인재(Right Person)를 확보하는 데 중점을 뒀다. 특히 공사가 인재 채용에서 가장 중점을 둔 것은 기준과 원칙 준수에 입각한 능력

중심의 채용이었다. 그 이유는 기존의 채용의 경우 자격 및 어학점수가 높은 고스펙자에게 유리한 채용이었기 때문에 지원자들의 반복되는 서류전형 탈락으로 인한 기회가 박탈되었기 때문이다. 한국공항공사는 공정한 채용 정량적 스펙이 아닌 실무에 적합한 인재를 확보하는 데 중점을 두기로 했다. 그러면서 서류·필기·면접 순의 과거방식을 타파하는 데 중점을 뒀고 응시 기회 확대와 출제방향 및 면접방식을 다각화하는 데 방점을 찍기로 했다. 또 불합격자들의 재지원을 독려하기 위해 피드백 절차를 마련해야 하는 필요성도 느꼈다. 공사는 KAC 추진계획을 통해 더 공정하게, 스마트한 인재를 선별하기 위한 채용체계를 구축했다. 새롭게 거듭나는 공사만의 채용은 그간 문제로 지적돼왔던 반복되는 서류전형 탈락, 필기 및 면접 전형의 과거 방식 고수, 피드백 부재에 대한 해결책이 담겨 있었다.

## ◆ 면접 시 직무 역량 확인 요소(5단계)

### ● 직업기초능력



#### NCS 심층면접

- 자소서 기반 구조화 면접 시행
- 인성 DATA 기반 인성전문가 면접 도입



#### 외국어면접

- 영어 의사소통능력 평가

### ● 직무수행능력



#### 상황토의 면접

- 지원자 간 직무 상황토의



#### AI(인공지능)면접

- 웹 기반 AI와 지원자 간 면접



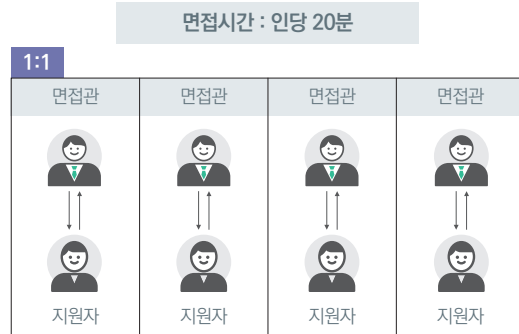
#### 직무PT면접

- 직무 기반 개별 PT 발표 면접

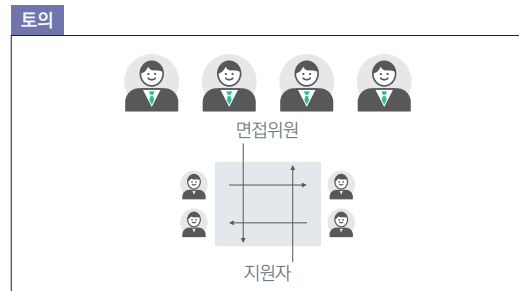


## 2019년 한국공항공사 면접구조

### ● (Room 1) 1:1+토의

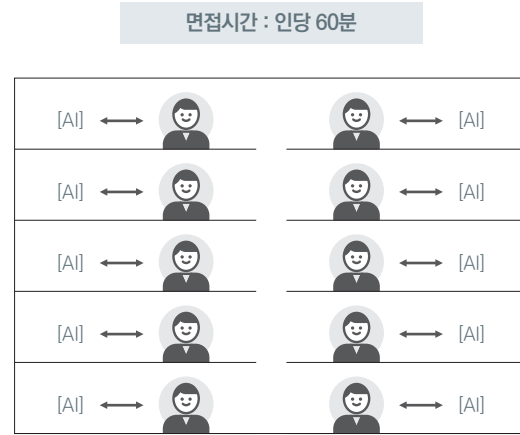


(개별) 위원별 전문 분야 맞춤 역량평가



(그룹) 15분 토의 후 10분 질의응답

### ● (Room 2) AI면접



(개별) AI면접관과 온라인면접

### ● (Room 3) 영어면접



(개별) 영어면접 시행

## 서류-필기-면접, 공정성 확보도 단계별로

+

한국공항공사가 추진한 블라인드 채용 방식은 더 공정하게 우수한 인재를 선발하겠다는 강력한 의지가 담겨 있다. 먼저 직무설명자료 대상을 모든 채용 분야로 확대하고 그 내용을 보완했다. 한국공항공사가 2019년 응시자들을 대상으로 진행한 설문조사 결과, 93%가 “직무설명자료가 직무를 이해하는 데 도움이 되었는지” 항목에서 부정적 반응이 조사 됐기에 이를 반영기로 한 것이다. 또 기존 30배수였던 서류전형에 60배수로 늘려 스펙 위주의 채용 방식을 탈피하는 데에 주안점을 뒀다. 더 많은 지원자들이 필기전형에 응시할 수 있도록 기회를 확대한 것이다. 아울러 경력

직 지원자의 경우 응시자격 셀프검증을 강화토록 했다. 기존엔 입사지원서에 업무내용을 서술식으로 기재할 수 있었고 제출서류 목록 역시 모호했는데, 이를 개선해 공사에서 정한 업무내용 중 선택할 수 있도록 하고 구체적으로 제출서류 목록을 정해 인사시스템을 새로이 정비했다. 또 면접전형에 있어서는 AI(인공지능) 면접을 추가해 5단계 면접(토의, 영어, 심층, AI, PT)을 시행하면서 객관성과 공정성을 갖춘 면접방식으로 강화했다. 2017년, 2018년에는 상황토론면접과 1:1 인터뷰를 통해 직원을 평가했다면, 2019년도에는 1:1 토의면접과 AI면접, 개별 영어면접을 통해 직무역량을 심층적으로 확인했다.

## 기준, 원칙 준수에 입각한 능력 중심의 채용

+

기준과 원칙을 준수하며 채용의 전 과정에서 많은 노력을 기울였던 한국공항공사. 실제로 KAC 블라인드 채용제도에 대해 합격자들은 높게 평가했다. 먼저, 이름과 나이 등을 블라인드 처리를 할 수 있어서 많은 지원자들이 인상 깊었다는 반응을 보였고, 해당 방식이 꾸준히 유지되었으면 하는 바람을 전했다. 또, 토의+1:1 인터뷰 등은 한국공항공사만이 진행하고 있는 독특한 면접 방식이라며 우수한 평가를 내렸다. 한 합격자는 PT면접 당시 주제가 흥미로웠고, 한국공항공사에 관심이 있는 지원자라면 한 번쯤 생각해봤을 법한 주제여서 좋았다고 평가했다. 김재현 인사팀 과장은 “개인당 2시간 이상 소요된 강도 높은 면접과정에서도 지원자들의 만족도가 높았던 현장 모습에 뿌듯했던 기억이 있습니다.”라고 평가했다.

이러한 피드백을 발판 삼아 한국공항공사는 앞으로도 더욱 투명하고 공정한 채용을 위해 채용 제도를 개선하기 위해 지속적으로 노력할 예정이다. 향후 면접 직무역량 관찰을 확대하기 위해 면접배수를 기존 2.5배수에서 4배수까지 확대하는 것을 검토할 방침이며, 직무평가 역시 기존 50%에서 60~70%로 확대할 방침이다. 더 나아가 오기재 사례 공개 등 증명서류 제출 안내를 강화해 지원자의 실수를 최대한 줄일 수 있는 방안도 마련할 계획이다.

가장 중점을 둔 것은  
기준과 원칙 준수에 입각한  
능력 중심의 채용이었다







## 미니 인터뷰

## MINI INTERVIEW

## ‘고스펙자는 우수하다’는 편견에서 벗어난 채용

김재현 | 담당자  
인사팀 과장



### Q. 블라인드 채용의 가장 큰 장점은?

한국공항공사는 2017년 하반기부터 입사지원서에 인적사항을 배제하는 등 공정한 채용문화를 개선하기 위해 노력해왔습니다. 그동안 블라인드 채용 방식을 지속적으로 업그레이드하고 있고, 무엇보다 직무 능력 중심의 채용 방식을 통해 우수한 실력자를 선발하는 데 주안점을 두었습니다. 그 결과 고스펙자는 우수하다(똑똑하다, 성실하다 등)라는 일종의 심리적 오류(편견)에서 벗어나 지원자의 직무 역량에만 온전히 집중하여 회사가 필요한 인재를 선발할 수 있다는 것이 가장 큰 장점이라고 생각합니다.

### Q. 블라인드 채용을 통해 뽑은 직원의 조직 및 업무 적응력을 평가하자면?

직무 능력 기반의 블라인드 채용을 통해 입사한 신규 채용자들이 우수하다는 평가를 받고 있습니다. 그럴 때 인사담당자로서 매우 부듯하고 기분 좋은 일이 아닐 수 없습니다. 특히, 학력, 나이보다 직무 역량을 중심으로 한 채용 덕분에 현업적응도가 전보다 뛰어난 점이 강점이라고 생각합니다. 앞으로 신규 채용자의 세부평가를 위해 1년간의 관찰 및 평가를 거쳐 AI면접 결과와 비교·분석하는 등 채용평가 방식의 정확도를 높이기 위해 노력할 계획입니다.

### Q. 생소한 블라인드 채용 방식을 극복한 방법은?

NCS 스테디를 진행하고 같이 봉투모의고사를 풀며 필기시험 적응력을 높였습니다. 이후, 면접전형은 매일 스테디원들과 모의면접을 진행하고 블라인드 면접에서 유의해야 할 점들을 서로 공유하였습니다. 특히, 한국공항공사의 면접 종류가 많았기 때문에 공항과 관련한 PT주제들을 정리하고 자기소개서를 서로 검토하며 면접을 준비했습니다. 이렇게 스테디를 통해 블라인드 채용방식에 익숙해지고 생소함을 줄여나갔습니다.

### Q. 블라인드 채용 방식을 평가한다면?

블라인드 채용은 실제로 해당 직무에 바로 활용할 수 있는 경험과 역량을 갖춘 지원자를 뽑을 수 있다는 점에서 기업과 지원자 모두에게 좋은 채용 방식이라고 생각합니다. 학문으로서 얻은 지식 외에, 다양한 아르바이트나 인턴을 통해 직접적으로 배운 경험들이 실무에 훨씬 더 도움이 된다고 느꼈습니다. 또 취업 이후에도 도움이 될 수 있는 다양한 경험을 쌓을 수 있다는 점에서 기업과 지원자가 서로 윈윈할 수 있는 전형이라고 생각합니다.

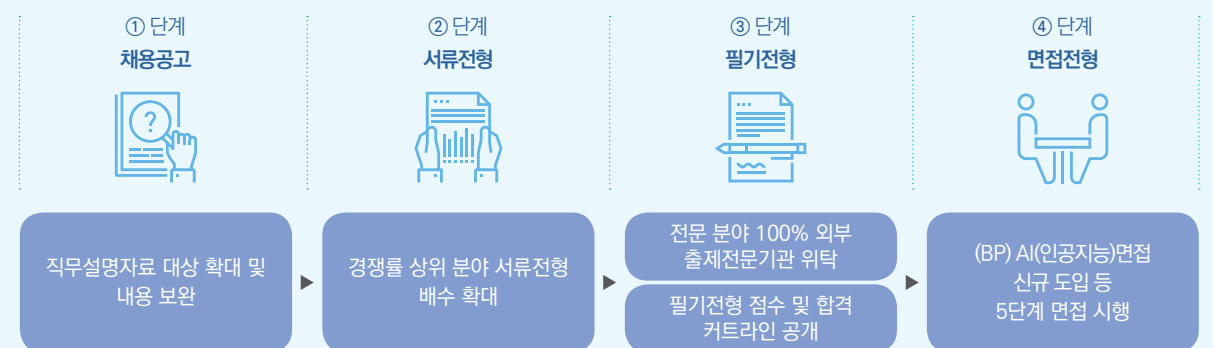


## 한눈에 보는 한국공항공사 블라인드 채용

### ① 도입 배경

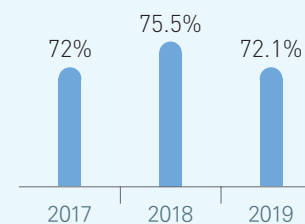
- 고스펙자 위주의 필기 응시 기회 부여 **반복되는 서류전형 탈락**
- 출제방향 및 면접방식 다각화 필요 **필기, 면접전형 과거방식 고수**
- 피드백 절차 마련 필요 **궁금한 불합격 사유...?**

### ② 추진 내용 및 과정

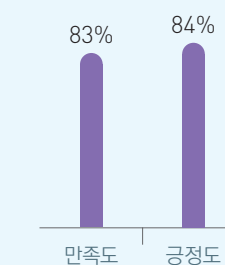


### ③ 성과 및 성공 요인

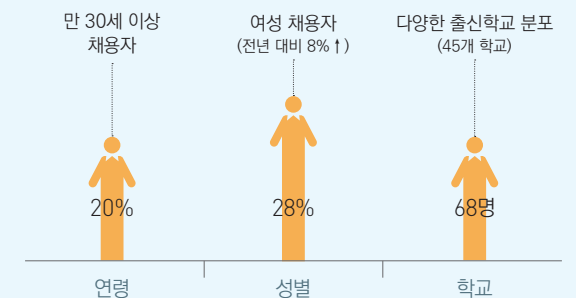
● NCS 채용 절차 만족도  
(3년 평균 73.2%)



● 블라인드 채용  
만족도(2년 평균)



● 신규 입사자 다양성



### ④ 향후 발전 방안



#### 면접 직무 역량 관찰 확대 필요

- 면접배수 및 직무평가 확대



#### 증명서류 제출안내 강화 필요

- 학력 등 민감 증명서류 면접 후 제출 유도
- 오기재 사례 공개 등 지원자 실수 최소화 유도

# 차별 없는 채용으로 누구나 꿈꿀 수 있는 세상을 만든다

## 공정한 채용 문화를 선도하는 국민의 기업

+

공정한 채용제도를 정착하기 위한 한국남부발전의 노력은 블라인드 채용제도가 도입되기 이전부터 시작되었으며, 내부적으로 실제 직무에 필요한 역량 위주의 인재를 선발하기 위해 지속적으로 제도를 개선해왔다. 이와 더불어 일부 기관의 내부 임직원 채용비리 사례가 다수 적발되었던 사건을 계기로 국민이 신뢰할 수 있는 채용제도의 필요성에 대해 다시 한 번 절감하게 되었다. 이러한 수년간의 고민과 노력을 바탕으로 블라인드 채용제도 도입에서 한걸음 더 나아가 공정 채용 문화를 선도하는 기업으로 자리매김하기 위해 부단히 노력하고 있다.

## 과정은 공정하고 결과는 정의로운 사회 실현

+

2013년 이전까지만 해도 한국남부발전은 서류 전형에서 전공, 어학성적, 자격증 등에 가점을 부여하고, 지원 자격을 대졸자로 제한하는 일반적인 채용을 실시했다. 하지만 이러한 스펙 위주의 채용이 불필요한 편견을 야기할 수 있다는 판단하에 2014년 '전공 가점 폐지', '어학 성적 가점 축소'를 시작으로 공정 채용을 위한 내부적

인 노력을 추진했다. 또한 2018년도에는 블라인드 채용제도를 내부 규정에도 명시하여 채용의 공정성과 투명성을 확보하고, 직무 역량 중심의 우수 인재를 확보할 수 있는 근거를 마련했다. 이 같은 노력을 바탕으로 한국남부발전은 공정 채용 제도의 틀을 확립했고, 이에 더해 내실을 강화할 수 방안을 마련할 수 있었다.

먼저 채용 전 분야에 외부위원 참여를 통한 공정 채용 극대화를 도모했다. 채용계획을 결정하는 상임인사위원회에 외부위원을 반드시 포함하고, 서류심사, 필기 시험 출제 및 면접심사에 투입되는 심사위원은 100%를 외부 전문가로 구성했다. 면접장을 외부 모니터링 위원에게 공개하는 채용절차점검위원회도 시행하며 심사과정에서 발생할 수 있는 채용비리 및 공정채용을 저해하는 요소를 차단했다. 이렇게 과정의 공정성을 확보하는 한편 다대일 면접, 당일 면접조 추천 등을 통해 지원자들이 역량을 충분히 평가받을 수 있도록 했다.

여기에 채용 탈락자의 강약점 분석 보고서 제공, 채용 정보가 부족한 발전소 주변 지역에 찾아가는 채용설명회 개최, 여성 이공계 채용목표제, 사회 형평 채용 정례회를 통해 취업 취약 계층을 보호하고 사회적 가치를 실현하는 데에도 앞장섰다.

한국남부발전(주)은 2001년 정부의 전력산업 구조 개편 정책에 따라 한국전력공사에서 분사해 출범한 발전공기업이다. 신인천, 부산, 남제주 등 전국 각지의 7개 핵심지역에서 우리나라 총 설비용량의 약 9.6%에 해당하는 발전설비를 운영하여 국가 산업발전의 근간인 안정적 전력 공급에 이바지하고 있다. 공정한 채용, 차별 없는 채용을 통해 공정 채용 문화를 선도하는 대표적인 공기업으로 자리매김하고 있다.

### Company Profile

기업명	한국남부발전(주)
대표자	신정식
설립연도	2001년 4월
주소	부산광역시 남구 문현금융로 40 부산국제금융센터
사업 분야	발전설비 운영 / 실재생에너지 및 신규 전원 개발 등
매출액	2,786,548백만 원
직원 수	2,472명
대표전화	070-7713-8000
홈페이지	www.kospo.co.kr





◆ 외부 전문가 채용 전 분야 참여 과정

1. (채용계획) 상임인사위원회 외부위원 포함	2. (서류심사) 외부 전문위원 100% 운영
<ul style="list-style-type: none"> <li>채용계획을 결정하는 상임인사위원회에 외부위원을 반드시 포함하여 공정성과 투명성을 저해하는 요소가 있는지 확인</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>인사, 노무, 심리 등 관련 분야 전문가로 심사위원 구성</li> <li>블라인드 처리된 자소서 기반의 정성평가</li> </ul>
3. (필기전형) 외부 전문위원 100% 출제, 검수	4. (필기전형) 외부 보안수송업체 배송
<ul style="list-style-type: none"> <li>대학교수 등 관련 전공 분야 석·박사 이상 외부 전문가가 전공필기 출제</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>현금수송차량과 동일한 보안 수준의 전문 보안수송 업체가 필기시험 전후 문제지 및 답안지 배송</li> </ul>
5. (면접전형) 외부 전문위원 100% 운영	6. (면접전형) 다대일 면접
<ul style="list-style-type: none"> <li>면접관 사전교육을 통해(5시간 이상) 회사 직무 이해도 제고</li> <li>역량전문 면접교육이수자 및 공공기관 면접 유경험자를 면접위원으로 위촉</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>주변인과 비교하지 않고 지원자 1명에게 집중</li> <li>직무 능력 중심의 심층 검증을 위해 1인당 면접 시간 확대</li> </ul>
7. (면접전형) 면접 당일 아침 면접조 현장 추천	8. (채용 절차 점검) 외부위원 100% 전 프로세스 점검
<ul style="list-style-type: none"> <li>채용비리를 사전에 차단하기 위해 면접 당일 아침 추천에 의한 면접조 편성(편성 후 변경 불가)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>면접전형 모든 과정을 외부 모니터링 위원에게 공개하고, 추후 모니터링 결과보고서 채택</li> </ul>

실무 역량 중심의 우수 인재 채용의 장

+

수요자 입장에서 기존 스펙 위주의 채용 제도에서 중요했던 지원자의 서류상의 스펙은 실제 현장에서 필요한 역량과는 연관성이 낮았기에 업무 적응, 대인관계능력 등 다양한 부분에서 문제들이 발생했다. 그러나 블라인드 채용제도를 도입한 이후 서류상의 역량이 아닌 실제 기업이 뽑고자 하는 인재상에 가장 부합하는 실무 역량 중심의 우수 인재를 채용할 수 있게 되었다.

발전 공기업의 특성상 신입사원들은 입사 후 대부분 원격지에서 근무하기 때문에 타 기업에 비해서 조직 및 업무 적응력이 매우 중요하다. 기존 스펙 위주의 채용제도에서는 업무에 대한 이해도보다는 서류상의

스펙을 중요시했기 때문에 정작 입사를 한 후 업무 적응이 더디거나 심한 경우에는 퇴사를 하는 일이 종종 발생했다.

그러나 블라인드 채용제도를 도입한 이후 스펙보다는 실무역량 및 인재상 부합도 중심으로 채용되었기에 새로운 근무환경에 배치되더라도 업무에 빠르게 적응하고 부서원들과 원만한 인간관계를 형성하는 것으로 파악됐다. 설문조사 결과에 따르면 구직자 입장에서 스펙 위주의 끊임없는 경쟁에서 탈피하여 불필요한 시간 낭비를 줄일 수 있다는 장점이 있었다. 실제 기업에 필요한 역량을 정확히 파악하여 불필요한 스펙을 갖추기 위해 노력하는 대신, 필요한 역량을 갖추는 데 집중할 수 있어 구직자에게 입사 자체가 아닌 입사 이후의 삶을 준비할 수 있도록 한 것이다.

공공기관 채용의 표준을 제시할 것

+

한국남부발전이 블라인드 채용의 정착과 내실화를 성공적으로 이끌 수 있었던 것은 CEO의 강력한 의지에서 비롯됐다. 그간 신정식 대표는 일자리 기업 우대 등 계약 개선, 사회적 가치 내부 평가 반영 및 중심 조직 개편, 관련 예산 강화 등 내부 제도를 개선하고 모든 업무를 수행하는 데 있어 사회적 가치에 중점을 두었고, 특히 채용에 대해서는 블라인드 채용제도의 내실화를 통해 과정의 공정성과 결과의 정의로움을 실현해야 한다는 당부사항도 늘 잊지 않았다.

다른 성공 요인은 채용 결과의 Triple-check를 통해 오차 없는 데이터 집계 및 정보 공개를 할 수 있다는 점이다. 채용대행사의 진행팀, 한국남부발전의 인사부서에 검수전담조직을 신설하여 3단계에 걸친 집계 및 검수를 수행하며 0.001점의 오차도 없는 데이터 집제로 정보를 자신 있게 공개할 수 있었고, 이는 결과의

투명성을 높이는 원동력이 되었다.

한국남부발전은 이 같은 노력을 한 결과 2년 연속 블라인드 채용 경진대회 장관상을 수상받는 영광을 누리게 되었다. 나아가 ‘더 깨끗하고 공정한 세상을 만들기 위한 채용의 표준 프로세스 확립’을 추진과제로 삼아 채용업무를 진행하고 있다.

손승현 인재경영실 채용담당 차장은 “앞으로도 국민의견 수렴을 바탕으로 업무를 수행하여 채용의 투명성을 한층 더 강화할 예정입니다. 또한 정부 정책 가이드를 충실히 수렴하여 공정성 확립을 선도하는 동시에 취업 취약계층에 대한 특유의 배려를 지속적으로 실현하여 사회적 가치 구현에 앞장설 계획입니다”라고 강조했다.

한국남부발전은 투명성과 공정성을 최우선 가치로 삼으며 한국남부발전 채용의 패러다임이 국내에 확산될 수 있도록 지속적인 노력을 기울이지 않을 계획이다.



취업 취약계층에 대한 특유의 배려를 지속적으로 실현



## 미니 인터뷰

MINI INTERVIEW

### 오로지 사람에 집중하는 또 다른 기회

손승현 | 담당자  
기획관리본부  
관리처 인재경영실 차장



#### Q. 블라인드 채용의 가장 큰 장점은?

기존 스펙 위주의 채용 제도에서 중요했던 서류상의 스펙은 실제 현장에서 필요한 역량과는 연관성이 낮았기에 업무 적응, 대인관계 능력 등 다양한 부분에서 문제들이 발생하였습니다. 그러나 블라인드 채용 제도를 도입한 이후 실무 역량 중심의 우수 인재를 채용할 수 있게 되어 기업이 뽑고자 하는 인재상에 가장 부합하는 인재를 채용할 수 있게 되었습니다.

#### Q. 블라인드 채용을 활용하는 과정에서 기억에 남는 에피소드가 있다면?

블라인드 채용을 진행하며 보람을 느꼈던 경우는 2019년 상반기 정규직 채용 시 합격한 50대와 임산부 신입사원의 사례였습니다. 면접장에서부터 나이 및 신체조건으로 인한 편견을 걱정했던 지원자들이었지만 채용절차를 진행하며 점차 한국남부발전의 공정 채용 제도에 대한 확신을 가지고 자신감 있게 채용 과정에 임하여 결국에는 합격하였던 경우가 가장 기억에 남습니다.

#### Q. 블라인드 채용방식을 평가한다면?

채용 프로세스의 공정성을 높이는 좋은 제도라고 생각합니다. 기존에 지원자들을 평가하였던 요소인 정량적 스펙, 학벌 등을 배제하게 되었고 지원자들이 모두 같은 출발선상에서 평가받을 수 있는 것이 장점입니다. 또한, 사회 전체의 신뢰성을 높이는 데도 기여하고 있다고 생각합니다. 간혹 TV나 신문을 통해 접하는 기업들의 채용비리 뉴스들은 저를 비롯한 많은 취업 준비생들에게 좌절과 분노를 안겨 주었습니다. 이러한 상황에서 블라인드 채용에 기반을 둔 공정한 채용문화가 자리매김해 사회 전반적으로 신뢰도를 높일 수 있기를 바랍니다.

#### Q. 블라인드 채용을 준비하는 취업 준비생들에게 전하고 싶은 조언은?

블라인드 채용의 가장 큰 핵심은 지원자에게 편견을 가질 수 있는 배경 요소를 제거하고 일률적으로 평가해왔던 스펙과 같은 정량적 평가요소를 축소하는 것이라고 생각합니다. 따라서 취업을 위해 일반적으로 준비하는 학점, 자격증 취득보다 자기가 원하는 직무나 업종을 찾기 위해 인턴 등 다양한 경험을 쌓는 것을 우선 생각하면 좋을 것 같습니다. 결국 이러한 경험들이 자기소개서를 쓰거나 면접 과정에서의 활용도가 더 높기 때문입니다.

이정현 | 신규 채용자  
삼척발전본부 경영기획부 사원

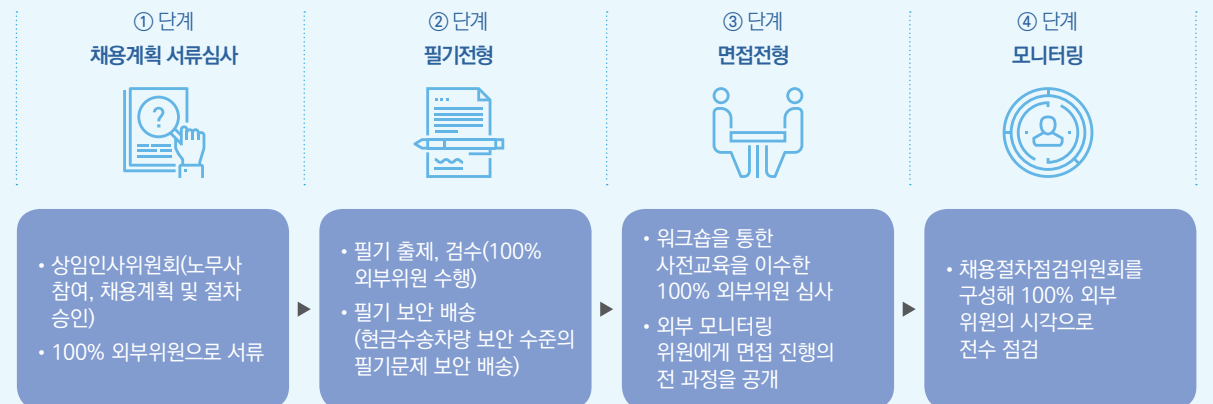


## 한눈에 보는 한국남부발전의 블라인드 채용

### ① 도입 배경

- 국민이 신뢰할 수 있는 강화된 블라인드 채용 필요 **채용 전 분야 외부 전문가의 참여 및 역할 대폭 강화**
- 사회적 가치를 반영한 새로운 채용방향 설정 필요 **사회적 약자 및 취업 취약계층 보호 목적의 채용 제도**

### ② 추진 내용 및 과정



### ③ 성과 및 성공 요인

- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● 성과</li> <li> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 공정한 제도의 투명한 기관 운영 &amp; 직무 능력 우수 지원자의 정당한 노력 보상</li> <li>• 블라인드 채용에 대한 지원자 &amp; 면접위원 만족도 양방향 조사결과 '만족'</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 성공 요인</li> <li> <ul style="list-style-type: none"> <li>• CEO의 리더십과 강력한 의지로 사회적 가치 중심의 제도 개선</li> <li>• 채점결과 검수 전담조직 신설로 오차 없는 데이터 집계 및 정보 공개</li> </ul> </li> </ul> |
|---|--|

### ④ 향후 발전 방안

외부 전문가 참여 확대로 투명채용 강화	국민이 체감하는 사회형평 채용 달성
채용계획부터 최종합격 발표까지 한국남부발전 공채의 모든 것을 UCC 형태의 홍보자료로 제작	다문화 가정, 북한이탈주민 등 취업 소외계층에 대한 균형 인사 실현을 위한 노력
▼	▼
채용 표준화(Recruit Standard)	국내 확산(Nationwide Campaign)



# 평등·공정·실력이 조화를 이룬다



## Company Profile

기업명	한국전기안전공사	주소	전라북도 완주군 이서면 안전로 111	직원 수	3,073명
대표자	조성완	사업 분야	전기설비의 안전확인을 위한 법정검사 및 점검 등	대표전화	1588-7500
설립연도	1974년	매출액	2,900억 원	홈페이지	www.kesco.or.kr

한 분야의 도드라진 장점이 다른 부문에도 긍정적 영향을 미쳐 그 사람에 대한 전체 평가가 후해지는 경우가 생긴다. 예컨대 학벌, 학점, 토익점수 등 스펙이 뛰어나면 직무 능력도 우수할 것이라고 미루어 짐작한다. 실제로 우리는 정보 취득 순서에 따라서도 판단 오류가 발생하기도 한다. 지원자의 '긍정적 정보'를 먼저 접하면 그다음 문장이나 필요 자격 요건을 긍정적으로 평가하고, '부정적 정보'를 먼저 접하면 부정적 정보에 큰 영향을 받는다. 이런 경우가 심심찮은데도 불구하고 기존 채용방식을 고집하는 것은 바람직하지 않다. 우리 기관에 어울리는 인재를 찾기 위해선 오직 직무 능력에 무게 중심을 뒀야 한다.

## 전기안전 기술력을 최우선으로

+

한국전기안전공사의 비전, 핵심가치, 인재상, 기본역량에서는 공통적으로 필요한 것이 있다. 바로 전기안전 기술력이다. 전기안전 기술력은 공사의 최우선 가치이며 중심이다. 그런데 직원들을 막상 채용하고 보니 가장 중요한 것을 인재를 선발하는 과정에서 놓치고 있다는 생각이 들었다. 그간 스펙이 좋으면 전기안전과 관련이 없어도 우수한 인재인 줄 알았다. 하지만 신입직원이 좋은 대학을 졸업했다고 해서, 영어성적이 우수하다고 해서 한국전기안전공사에 적합한 인재는 아니었던 것이다. 또한 채용과정에서 편견이 개입될 수 있는 차별적 요소가 상존하여 직무 능력 중심의 채용임에도 차별적인 요인에 의해 채용 여부가 결정되기도 했다. 한국전기안전공사는 '전기안전 네트워크 리더'라는 비전을 품고 고객이 행복하고 직원들

이 신명나게 일할 수 있는 그런 일터로 자리매김하길 원했다. 이를 위해선 NCS 능력 중심의 채용을 통해 공사의 기술 전문성을 강화해야 한다고 판단했다. 실제로 공사는 그간 '전문성', '전기안전 기술력'에 대해 꾸준히 천명해왔다. 이러한 공사의 가치를 바탕으로 전기안전망을 선도하고 이끌어가는 'SAFETY LEADER'가 되어 전기재해를 감소하고 표준화된 전기안전 인력을 양성하는 것이 한국전기안전공사의 향후 행보를 좌우하는 중요한 잣대가 되었다.



## ◆ 평등한 기회, 공정한 평가과정 부재

- 채용 평가과정에서 지원자에 대한 편견이 개입될 수 있는 차별적 요소 상존
- 직무 능력 중심의 채용임에도 차별적 요인에 의해 채용 여부가 결정

채용공고	서류전형	면접전형
채용직무와 관계없는 학력, 영어성적 등을 요구	평가와 관련 없는 가족관계, 성별, 나이, 출신지 등 기재 → 불공정한 채용의 시작	면접위원에게 성별, 나이, 출신지 등을 제공하여 편견 개입



오로지  
실력으로만  
평가받을 수  
있어서  
신입직원들의  
만족도가  
높은 편입니다



#### NCS를 적용한 공사만의 N블라인드 채용

+

한국전기안전공사는 고민했다. 어떻게 하면 입사지원자들이 평등한 기회와 공정한 과정 속에서 오직 직무능력으로 평가를 받을 수 있을까? 이러한 고민 끝에 한국전기안전공사만의 'N블라인드'가 탄생했다. 'N블라인드'는 NCS 더하기 블라인드 채용을 의미한다. 먼저 한국전기안전공사 채용업무의 시작은 채용공고에서부터 시작한다고 생각했다. 이를 위해 채용공고의 공개범위를 전면 확대해 채용에 대한 관행적인 불신을 해소하고자 했다. 따라서 기존에 공개하지 않았던 채용인원, 채용배수, 합격기준, 평가항목 등을 모두 공개하여 입사지원자의 채용 공정성을 확보했다. 또한 입사지원서에는 관행적으로 수집했었던 개인정

보 기입란을 모두 삭제하고, 작년까지만 해도 기입했었던 입사지원자의 이메일 주소도 모두 삭제했다.

#### 직무 능력 기반으로 한 구조화된 질문 개발

+

아울러 블라인드 채용의 가장 꽃이 되는 과정인 면접 전형에서는 기존의 취미 등 단순 질문에서 직무와 관련된 질문으로 구성된 역량면접을 개발했다. 또 면접 위원에게는 블라인드 처리된 자기소개서만 제공하였다. 특히 면접위원의 블라인드 면접에 대한 이해도를 높이기 위해 전문 강사를 초빙하여 면접위원에게 블라인드 교육을 실시, 채용 담당자 또한 블라인드 교육에 의무적으로 참고하고 있다.

#### 퇴사율은 ↓, 기술직 여성 채용은 ↑

+

공사의 N블라인드 채용이 가져다준 변화는 크다. 먼저 허수 지원자들이 크게 감소하였으며, 신규 직원의 중도 퇴사율 역시 감소했다. 또 NCS 채용 직원들의 경우 채용 프로세스에 대한 만족도가 91% 이상으로 나타났다, 입사지원서가 직무 능력을 판별하기에 적절하였다는 평가도 84.2%를 차지했다. 이뿐만 아니라 기술직 여성채용의 경우 구조적 한계와 현장 업무의 특성상 채용인원이 적었는데, N블라인드 채용을 도입한 후에는 전체 채용 인원 중 3.37%가 증가하기도 했다. 최혜인 인사혁신부 대리는 "한국전기안전공사의 N블라인드 채용은 공정한 과정 속에서 오로지 실력으로

만 평가받을 수 있어서 신입 직원들의 만족도가 높은 편입니다. 또한 부서장은 신입 직원이 직무 이해도가 높고 조직 적응력도 훌륭하다고 평가했습니다."라고 했다. 한국전기안전공사는 이러한 성과를 발전시키기 위해 블라인드 채용에 대해 검증을 더욱 강화할 예정이다. 이어 채용비리 제로화를 위하여 채용 전형별 감사인 입회를 확대하고, 혁신도시 이전기관과 소통을 강화하여 공사 채용제도를 크로스 체크할 방침이다. 또한 블라인드 채용을 내실화하고 확대하기 위해 직무수행능력평가 출제위원에 대한 검증을 강화하는 한편, 면접위원의 전문역량 강화를 위하여 심화된 블라인드 면접 교육을 실시할 예정이다.

#### ◆ 허수 지원자 감소

2014년 하반기('N블라인드' 적용 전)		2015년('N블라인드' 적용 후)		증감	
경쟁률	응시율(%)	경쟁률	응시율(%)	경쟁률	응시율(%)
53.1:1	78.1	18.3:1	82.5	↓ 34.8:1	↑ 4.4

#### ◆ 신규 직원 중도 퇴사율 감소

구분	채용(명)	퇴직(명)	중도 퇴직 비율
'N블라인드' 적용 전	85	15	17.6%
'N블라인드' 적용 후	154	23	13.9%

#### ◆ NCS 채용직원 만족도

- 채용 프로세스 만족도 ..... 91% 이상 만족
- 입사지원서가 직무 능력을 나타내기에 적절하였다. .... 84.2%



## 미니 인터뷰

MINI INTERVIEW

### 우리에게 꼭 필요한 인재를 채용하다

최혜인 | 담당자  
인사혁신부 대리



#### Q. 블라인드 채용의 가장 큰 장점은?

먼저, 묻지마 지원이 아닌 입사지원자가 직접 직무기술서를 확인하고 입사지원  
을 하면서 허수 지원자가 크게 감소했습니다. 그리고 직무 능력에 적합하게 채용  
된 직원들은 직무와 한국전기안전공사에 대한 만족도가 높았습니다. 특히 그동  
안 구조적 한계와 현장 업무 특성으로 인해 채용되는 여성직원의 비율이 매우 저  
조했는데, 블라인드 채용을 도입하고나서부터 여성의 채용 비율이 증가했습니다.

#### Q. 블라인드 채용을 활용하는 과정에서 기억에 남는 에피소드가 있다면?

인사혁신부에 채용된 신입직원은 30대 후반이라는 늦은 나이와 3번의 도전 끝  
에 입사를 했습니다. 이 신입직원은 처음에 입사를 지원할 장벽이 너무 높았다  
고 생각했는데, 공사에서 N블라인드 채용의 도입이 확대되면서 채용의 문에 가  
까워졌다고 합니다. 이러한 신입 직원들의 후기를 들을 때마다 채용 담당자로  
서 보람을 느끼고 업무에 대한 자부심도 더 높아지고 있습니다.

#### Q. 블라인드 채용을 처음 접했을 때의 느낌은?

공공기관 외에도 일반 기업에도 취업 지원을 한 경험이 많이 있습니다. 그때마다  
기본적으로 입사지원서에 생년월일, 최종 졸업 학교명, 부모님 직업 등을 기본적  
으로 작성하도록 되어 있었는데, 블라인드 채용 방식에서는 입사지원서에 작성하  
는 부분이 매우 단조롭고 필수적인 사항(이름, 비상연락처 등)만 기재하도록 되어  
그래서 지원자들에 대한 공정한 채용이 이루어지고 있다는 것을 느꼈고, 채용에  
있어서 차별적인 요소가 사라진다는 생각이 들었습니다.

#### Q. 블라인드 채용방식을 평가한다면?

차별적인 요소를 배제한 상태에서 채용을 진행하는 방식이 상당히 진보하고 선  
진화된 채용 방식이라고 생각합니다. 과거에는 개인의 능력적인 요소보다는 학  
벌, 외모, 친인척 관계 등 실제 업무와는 불필요한 요소가 합격 당락에 지대한 영  
향을 주었습니다. 하지만 블라인드 채용 방식은 개인의 능력을 중시하다 보니 지  
원자에게 불필요하고 불편한 과정과 단계를 최소화해서 채용에 대한 부담이 줄  
어든 것 같습니다.

전대현 | 신규 채용자  
인사혁신부 주임

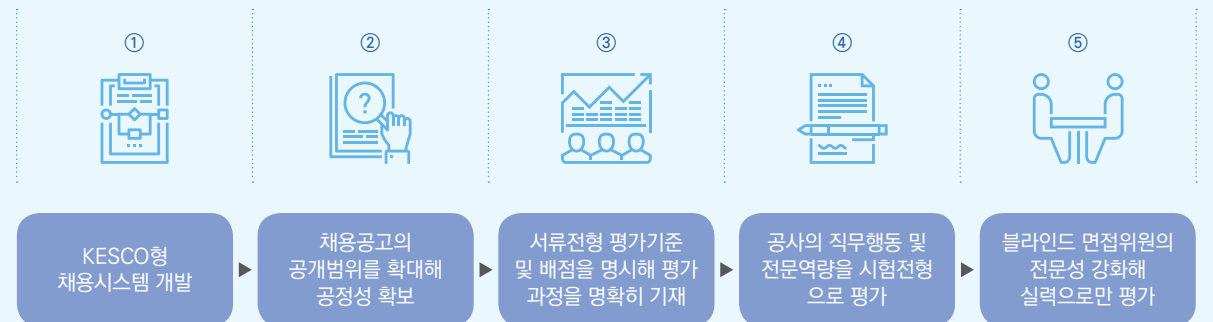


## 한눈에 보는 한국전기안전공사의 블라인드 채용

### ① 도입 배경

- 고스펙 보유자의 이직 등 중도 퇴사율의 증가로 인한 인력 운영의 어려움
- 채용 평가과정에서 지원자에 대한 편견이 개입될 수 있는 차별적 요소 상존
- 직무 능력 중심의 채용임에도 차별적 요인에 의해 채용여부가 결정

### ② 추진 내용 및 과정



### ③ 성과 및 성공 요인

- 실력과 공정함을 더한 N블라인드 채용의 성과



허수 지원 감소



중도 퇴사 감소



NCS 채용 직원  
만족도 증가



기술직 여성 채용 증가

### ④ 향후 발전 방안

- 1) 서류전형 검증 강화

- 채용비리 ZERO를 위한 채용관리체계 고도화

- 2) 시험전형 내실화

- 직무 능력을 제대로 평가할 수 있도록 내부위원 출제 강화

- 3) 면접전형 고도화

- 심층면접기법 도입을 위한 TFT 운영

# 블라인드 채용의 완성도를 높이다



## Company Profile

기업명	K-water	주소	대전광역시 대덕구 신탄진로 200	직원 수	5,884명
대표자	박재현	사업 분야	종합건설, 수도, 전기 등	대표전화	042-629-3114
설립연도	1967년	매출액	3,391,568백만원('18년 결산 기준)	홈페이지	www.kwater.or.kr

스펙을 제외하고 순수하게 '능력'만을 평가해서 인재를 기용하는 것이 가능할까? 많은 구직자들이 블라인드 채용이 이슈가 되면서 이러한 고민을 한 번쯤 해봤을 것이다. 하지만 K-water는 구직자들의 이러한 의구심을 해소라도 시켜주듯 블라인드 채용 성과를 통해 '가능하다'라는 답을 내놓았다. 결국 '능력 중심 채용'은 '공부 머리' 좋은 사람이 '일 머리'도 좋을 것이라고 가정을 타파하고 '일 머리'가 있는 사람을 제대로 평가해서 선발하자는 취지를 담고 있다.

## 공기업 최초 도입, 이제 고도화할 시점

+

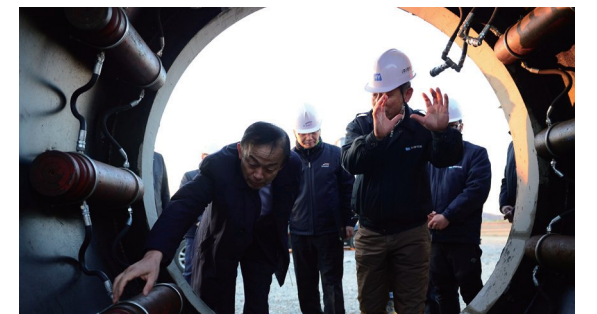
K-water는 2014년 공기업 최초로 블라인드 채용을 도입하면서 공정한 채용 문화를 선도해 왔다. 이를 위해 2015년부터 직무 역량 중심의 채용 문화를 위해 출신 지, 가족관계, 신체조건 등의 역량검증과 관계없는 정보를 입사지원 시 미입력하도록 자체적으로 채용 제도를 개선했다. 그러면서 K-water는 블라인드 채용 제도를 도입한 후 약 1.9천 명을 채용하면서 다양한 인재를 선발하는 계기를 마련했다.

그러나 아직까지도 공공기업의 블라인드 채용은 국민의 눈높이를 맞추지 못하고 있으며, 채용비리를 완전히 척결하기까지 갈 길이 먼 것이 사실이다. 이제 K-water는 이러한 사회적 요구를 경청하고 공정하고 투명한 능력 중심의 블라인드 채용에 방점을 찍어야 한다고 강조하고 있다.

## 토익 700점만 넘으면 누구나 지원 가능

+

K-water는 능력 중심의 채용을 기반으로 블라인드 채용을 고도화하는 데 더욱 주력하고 있다. K-Water만의 '능력 중심의 완성형 블라인드 채용'은 평등성, 능력 중심, 투명성 이 세 가지가 가장 기본적인 요소가 된다. 먼저 공정성으로는 누구에게나 열린 평등한 입사 기회를 제공하는 데 초점을 뒀다. 최소 자격 기준인 토익



## ◆ 누구에게나 열린 평등한 입사 기회

### 연령 제한 폐지

나이와 무관하게  
정년 前 全 연령대 지원 가능

연령 중심

### 학력 폐지

기존의 학력 기준을  
폐지하고, 출신구분  
없이 지원 가능

고학력 우대

### 전공 무관

기존의 본인의 전공과 학점  
상관없이 수행 직무의  
전문성만 있으면 지원 가능

연관 전공

### 성별 무관

전 직군 직렬 채용 시  
성별 무관 지원 가능 및  
불합리한 차별 금지

성별 우대





최소자격  
(토익 700점)만 넘으면  
누구나  
1차(NCS) 응시 가능



700점만 넘으면 누구나 지원할 수 있다. 또한 나이와 무관하게 정년 前 全 연령대가 지원할 수 있도록 연령 제한을 없앴다. 아울러 기존의 학력기준을 폐지하면서 출신의 구분 없이 지원할 수 있도록 했으며, 본인의 전공과 학점에 상관없이 수행직무의 전문성만 있으면 누구나 지원할 수 있도록 되어 있다. 더 나아가 공기업 최초 AI/빅데이터 기반의 시스템을 통해 자소서 의 편견요소를 완벽 제거하고, 자소서 표절검사 결과를 면접관에 제공하고 있다. 또한 면접관의 편향적 판단 개입을 방지할 수 있는 AI면접을 도입하여 객관적이고 일관된 원칙하의 공정한 인재 채용을 지원하고 있다.

### 채용문의 챗봇 개발 및 시험시간 확대

+

K-water는 채용정보를 적극적으로 공유하면서 투명성을 확보하기 위해 노력했다. 이를 위해 채용공고 시 세부 대분류부터 세분류까지 기술된 상세 직무기술서를 제공하여, 입사지원자의 역량과 적성에 맞게 지원토록 했다. 아울러 입사지원자 맞춤형 정보를 제공하기 위하여 인재등록 시스템을 구축했다. 예를 들

어 취업 준비생이 관심 있는 직군, 선발 분야 등을 인재등록 시스템에 입력하면 인재DB로 등록되고, 관심 분야의 채용 공고 오픈 시 메일을 통해 채용 정보를 바로 받아볼 수 있다. 또한 공기업 최초 인공지능 기반의 '채용 문의 챗봇'을 자체 개발·운영을 통해 취업 준비생에게 필요한 정보를 적시에 쌍방향으로 제공하고 있다. 끝으로 능력 중심의 측면에 있어서는 NCS 풀이의 절대시간이 부족하다는 문제점을 개선하기 위해 65분에서 80분으로 시험시간을 확대하였으며, 외부 면접관을 50% 이상 참여시키고 K-water 전문 면접관을 양성해 일관된 직무 역량 측정 결과를 도출하도록 노력하고 있다.

### 최연소 만 18세 여성 직원, 차별적 요소 완벽 배제

+

K-water의 블라인드 채용은 오롯이 역량과 직무 능력 중심의 채용을 이루는 데 있어서 눈에 띄는 성과를 이룰 수 있었다. 기획재정부 고졸 채용수기에 따르면 한 지원자는 블라인드 채용을 통해 합격한 경험을 하면서 사람을 평가하는 데 있어 가장 순수한 선발책이라는 확신이 강하게 들었다고 평가했다. 아울러 K-water 역사상 최초로 일반직(대졸 수준) 채용 이래 최연소로 뽑힌 만 18세 여성 직원의 사례를 보면 차별적 요소를 완벽히 배제한 블라인드 채용을 통한 성과라고 해도 과언이 아니다.

문준호 인재경영처 과장은 "내부 경영진의 주도적인 노력을 바탕으로 '공정한 채용블라인드 채용' 경진 대회에서 '기획재정부 장관상'을 받았습니다. 2020년은 AI면접 확대 도입 및 자기소개서 AI 평가 도입으로 지원자의 배경정보를 배제한 완벽한 블라인드 채용을 위해 노력할 것입니다."라고 다짐했다. K-water는 2020년 채용부터 AI면접 비중을 확대·적용하고 지원자의 자소서 및 직무적합도 평가 시 AI 평가 제도의



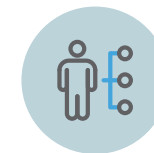
도입을 적극 검토할 예정이다. 또한 기존 필기전형 시 기존 기관별로 표준화된 NCS직업기초능력평가만 활용하여 K-water만의 맞춤형 정밀 직무 능력 측정에 한계가 있었던 점을 보완하여, NCS직업기초능력평가뿐만 아니라 K-water의 직무 특성을 반영한 직무융합필기평가를 추가 도입하여 K-water의 사업과 직무 특성에 맞는 특화된 적합인재를 선발할 예정이다. 아울러, 면접 전형을 할 때에는 집단 역할면접을 추가하여 단순 직무역량뿐만 아니라 개인과 집단 간의 상호작용 능력과 소통역량 등 다양한 측면의 역량을 측정할 계획이다.

### ◆ 면접전형 내실화 및 고도화를 통한 능력 중심의 평가체계 구축



#### 서류함 면접

정해진 시간 내에 제시된 문제들의 원인을 파악하고 해결하는 과정과 역량을 측정



#### 행동사건 면접

피면접자가 겪을 실제 상황을 가정하여, 직무수행 행동과 조치 등 직무 능력 평가



#### 집단역할 면접

과제를 제시하고 집단 내에서 개인행동, 상호작용을 관찰하고자 하는 면접



## 미니 인터뷰

## MINI INTERVIEW

학벌에 대한  
후광효과  
사전에 제거

문준호 | 담당자  
인재경영처 과장



## Q. 블라인드 채용의 가장 큰 장점은?

합격자를 결정할 때 지원자의 학벌에 대한 후광효과를 사전에 제거하여, 역량 있는 인재의 조직 유입을 통한 생산성 확대가 가장 큰 장점이라고 생각합니다. 실제로 블라인드 채용은 실무 능력이 뛰어난 사람을 뽑을 수 있다는 면에서 유리하다고 생각합니다. 더 나아가 채용의 공정성과 투명성을 확보할 수 있다는 점에서 역시 긍정적으로 바라보고 있습니다.

## Q. 블라인드 채용을 통해 뽑은 직원의 조직 및 업무 적응력을 평가하자면?

출신지, 출신 대학과 관계없이 원하는 수준 이상의 다양한 직무역량을 갖춘 직원이 조직에 유입되어 조직 및 업무 적응을 잘하고 있으며, 업무 효율도 향상되고 있습니다. 특히 차별적 요소를 제외하고 직무에 필요한 능력만을 바탕으로 평가한 것이 큰 성과로 이어진 것 같습니다. 이러한 점에서 NCS(국가직무능력표준)은 직무 능력을 평가할 때 유용하게 쓰이고, 신입 직원들뿐만 아니라 K-water에도 긍정적인 효과를 미치고 있습니다. 지금처럼 앞으로도 K-water의 다양한 직원들이 서로 협업하고 국내외에서 인정받는 글로벌 물기업으로 꾸준히 인정받을 수 있도록 최선을 다해줬으면 좋겠습니다.

불필요한  
스펙쌓기에서  
벗어난 채용

김태형 | 신규 채용자  
인재경영처 사원



## Q. 블라인드 채용을 처음 접했을 때의 느낌은?

본격적으로 공기업 취업을 준비하기 시작한 시기는 2017년부터입니다. 마침 그 해가 정부 정책에 따라 '공공 부문 블라인드 채용 의무화'가 막 시작될 무렵이었습다. 수험기간이 길어서 남들보다 스펙을 쌓을 수 있던 시간이 부족했지만 하반기 취업시장에서 無스펙으로 입사지원서부터 제출했습니다. 입사지원서를 살펴보니 기본적인 토익 등을 제외하고는 불필요한 스펙이 필요 없다는 점에서 저에게 좋은 기회가 되었고, 그때부터 블라인드 채용에 대해서 긍정적으로 인식하게 됐습니다.

## Q. 블라인드 채용방식을 평가한다면?

블라인드 채용 방식은 직무 역량과는 상관 없는 개인의 신상정보 등을 기재하지 않고 불필요한 스펙을 기준으로 평가하지 않으므로써 공정한 기회를 제공해 청년들의 불안감을 해소하고, 기업도 스펙, 연줄이 아닌 뛰어난 역량의 인재를 채용할 수 있다는 점에서 긍정적이라고 생각합니다. 또한, 정부가 지속적으로 채용 비리를 감시하고 있어 국민들에게 신뢰를 줄 수 있는 제도인 것 같습니다.

한눈에 보는  
K-water의 블라인드 채용

## ① 도입 배경

## 대내적 환경

- 국민의 눈높이와 다른 현실
- 1990년대생의 화두가 된 '공정'

## 대외적 환경

- 2014년도 공기업 최초 블라인드 채용 제도 도입 후 변화의 변곡점에 선 K-water

## ② 추진 내용 및 과정

①  
공정성

- 연령, 학력 폐지
- 전공, 성별 무관
- AI/빅데이터 기반 자소서 블라인드, 표절검사 실시
- AI면접을 대면면접 보완도구로 활용

②  
투명성

- 직무기술서와 인재등록시스템 제공
- '채용문의 챗봇' 자체 개발 및 운영
- 공기업 최초로 점수공개 및 이의신청 제도 운영

③  
능력 중심

- 직무 능력을 객관적이고 명확하게 측정하기 위한 필기전형 고도화
- 면접관 운영 내실화를 통한 일관된 직무역량 측정결과 도출

## ③ 성과 및 성공 요인

## ● 성과



정부 지침의 35%를 크게 상회하는 53% 지역 인재 채용  
(2019년도 신입사원 90여 개 학교, 다양한 지역 출신 인재 선발)

## ● 성공 요인



CEO의 진정성  
(CEO 취임 이후, 능력 중심의 블라인드 채용 강력 추진)

## ④ 향후 발전 방안

블라인드 채용 지속 혁신으로 K-Water만의 채용 브랜드 이미지 구축

- AI면접 비중 확대 적용
- NCS 및 AI 기반의 자소서 직무적합도 평가

K-water의 우수 블라인드 채용 톨을 타 기관에 적극 확산



# 객관적 지표를 통해 당락을 가른다!

## 스펙이 아닌 실력이 우선 되는 채용

+

공정한 채용 절차를 통해 실력 있는 인재를 채용하는 것은 기관 성장과 미래 발전에 가장 핵심이 되는 요소다. 한국주택금융공사는 국민이 신뢰할 수 있는 공기업이 되기 위해 직무 능력 평가 중심의 공정 채용에 많은 노력을 펼쳐왔다. 한국주택금융공사는 창조인·전문인·화합인을 인재상으로 하여, 균등한 기회제공을 통한 공사 맞춤형 인재를 선발하기 위해 채용 제도를 지속적으로 개선해 왔으며, 특히 공공기관 채용 제도 개선에 대한 국민적 관심이 높아지면서, 공사에서도 공정 채용을 위한 제도의 도입을 추진하게 되었다. 그리고 우수 인재 선발을 위한 직무 능력 평가의 중요성을 고려하고, 채용절차 투명성, 공정성에 대한 사회적 요구를 반영하여, 2017년부터 블라인드 채용 제도를 도입하게 되었다.

### ◆ 채용제도 전후 비교

블라인드 채용 도입 전		블라인드 채용 도입 후	
학력·성별 등 인적사항 기재 ○	입사지원서 작성	학력·성별 등 인적사항 기재 ×	
자기소개서 평가 ○	서류전형	자기소개서 평가 ×	
필기전형 1회 실시	필기전형	필기전형 2회 실시	
PT면접 미실시	면접전형	PT면접 실시	
합격여부만 통지	결과발표	점수, 등수, 커트라인까지 공개	

## 블라인드 채용 기반 마련

+

한국주택금융공사는 블라인드 채용제도를 도입하여, 입사지원 시 학교, 영어점수 등의 스펙 관련 정보를 일체 요구하지 않았다. 특히 대졸수준 신입직원 채용 시에는 서류전형을 폐지하고, 모든 지원자에게 필기 시험 응시기회를 제공함으로써, 직무 능력 평가만으로 필기전형 합격자를 선발했다. 또한 면접전형 시 면접위원들에게 블라인드 채용 관련 사전 교육을 실시하고, 면접전형 응시자에게 블라인드 ID를 부여하는 등 지원자에 대한 편견 없는 공정한 채용을 위해 세심한 주의를 기울였다. 이러한 행보는 블라인드 채용 원칙을 준수하고, 채용 공정성 및 투명성을 확보함과 동시에 직무 능력을 갖춘 우수 인재를 채용하겠다는 공사의 의지가 담겨 있다.

채용과정에서 어떻게 하면 구직자와 구인자가 모두 윈윈할 수 있는 채용을 할 수 있을까.

아무래도 모두의 니즈를 맞추기 위해선 무엇보다도 직무에 대한 지원자의 적성이 맞는지, 지원자가 적응을 빨리 하기 위한 직무 능력을 갖추고 있는지를 고려해야 할 것이다. 한국주택금융공사는 이러한 고민 끝에 지원자의 직무 능력을 객관적으로 평가하는 데 주력하기로 했다.

### Company Profile

기업명	한국주택금융공사
대표자	이정환
설립연도	2004년
주소	부산광역시 남구 문현금융로 40
사업 분야	금융업
매출액	약 36조 원 (2018년 결산기준)
직원 수	866.69명
대표전화	1688-8114
홈페이지	www.hf.go.kr







주관 개입의  
최소화 위해  
평가위원은 외부위원  
50% 이상 참여

### 블라인드 채용 고도화

+

한국주택금융공사는 2019년부터 “HF형 블라인드 채용 제도”를 도입하여 채용제도를 고도화하기 시작했다. 채용업무 대행업체와 연간계약을 체결하여, 블라인드 채용절차 준수, 평가결과 검증, 보안관리를 강화하였다. 또한 채용세칙을 제정하여, 블라인드 채용 근거를 내부규정에 명시했다.

특히 신입직원 채용에서 금융경제기초능력 평가를 위한 1차 시험과, 공사 업무와 연계한 전공능력 평가를 위한 2차 시험을 함께 실시하여 직무 능력에 대한 평가를 강화하였다. 이와 더불어 직무 능력 검증을 강

화하기 위해 면접전형에서 심층다대일 면접과 PT 면접, 토론면접 등 면접유형을 다양화했으며, 특히 PT면접에서는 공사 업무와 연계한 전공 문제를 출제하여, 지원자의 직무 적합성을 평가했다.

한편 채용 공정성을 강화하기 위해, 면접전형 시 면접위원 중 절반 이상을 외부위원으로 선임하였고, 전 채용과정에 감사실이 입회하였으며, 채용과정 투명성을 제고하기 위해 채용 전형별 합격자 발표 시 응시자의 평가점수와 등수를 공개했다. 아울러 전형별 합격자 발표 시 설문조사를 통해 블라인드 채용과 관련된 지원자의 의견을 수렴했다.

### ◆ HF형 블라인드 채용제도 주요내용

#### 필기전형

- 필기전형 확대
  - (회수) 1회 → 2회 (문제유형) 3가지 → 5가지

#### • 직무 능력 검증 강화

- 금융경제상식 평가(1차 필기)
- 공사 사업·상품 관련 문제 출제(2차 필기)

▶ HF 맞춤형 인재 채용

#### 면접전형

##### • 주관 개입의 최소화

- (블라인드) 지원자에게 블라인드ID를, 평가위원에게는 인적사항이 삭제된 입사지원서를 제공
- (평가위원) 외부위원 50% 이상 참여, 역량 강화를 위한 사전교육 실시

▶ 평가의 공정성 강화 및 채용비리 사전예방

##### • 직무 능력 검증 강화

- (면접유형 다양화) 심층다대일 면접(PT면접 포함)과 집단토론 면접
- 면접시간과 배점 확대

▶ HF 맞춤형 인재 채용

### 다양해진 출신학교와 부정행위 의심사례 0건

+

이러한 노력 덕분에 한국주택금융공사는 블라인드 채용을 통해 괄목할 만한 성과를 냈다. 먼저 채용 비리 관련 지적이나 정보공개 청구가 전혀 없었으며, 부정행위 의심사례 신고도 없었다고 한다. 또한 직무능력을 갖춘 준비된 인재를 채용할 수 있어 조직 내 신입직원에 대한 만족도도 높아졌으며, 예전보다 많아진 신입직원 출신학교 수가 말해주듯이 여러 지역의 다양한 인재를 채용할 수 있었다고 한다.

공사는 이러한 성과를 바탕으로 고용평등 우수기관으로 선정되어 장관상을 받았으며, 최근 블라인드 채용 경진대회에서도 장관상을 받았다. 인사부의 황수민 과장은 “블라인드 채용을 통해 채용절차의 공정성 및 객

관성을 강화하고, 직무 능력 평가에 더욱 집중할 수 있게 되었습니다. 앞으로도 정부 정책 준수 및 대내외의 견 수렴을 통해 직무 능력에 대한 보다 정확하고, 공정한 평가방안을 마련할 계획입니다.”라고 말했다.

한국주택금융공사는 앞으로도 블라인드 채용을 선도해 나갈 예정이며, 채용 절차 고도화 및 평가 위원 역량 강화 등을 통해 스펙에 관계없는 직무 능력 우수 인재를 채용하기 위해 만전을 기할 방침이다.

인사부의 황수민 과장은 “블라인드 채용을 통해 지원자 및 채용 담당자 간에 채용 공정성과 객관성에 대한 신뢰가 형성되고 있어 긍정적이며, 블라인드 채용이 소위 감감이 채용이 될 수 있다는 염려를 불식시키기 위해, 직무 능력에 대한 보다 정확하고, 공정한 평가방안을 마련할 계획”이라고 말했다.

### 채용절차 및 비리 관련 지적 건수, 의심 건수, 정보공개 청구 건수 3-Zero 달성







## 미니 인터뷰

## MINI INTERVIEW

## 선입견 없이 우수 인재를 발굴하다!

황수민 | 담당자  
인사부 과장



### Q. 블라인드 채용의 가장 큰 장점은?

지원자에 대한 불필요한 개인정보가 블라인드되어 채용 공정성을 담보할 수 있고, 별도 선입견 배제를 위한 노력 없이, 오롯이 직무 능력 평가를 통해 공사 맞춤형 우수 인재를 채용할 수 있다는 점이 가장 큰 장점이라고 생각합니다. 또한 지원자 입장에서 무분별한 스펙쌓기 경쟁에서 벗어나, 역량 개발에 집중할 수 있다는 점에서 의미 있다고 생각합니다.

### Q. 재직자나 신규 직원의 반응(만족도)는?

블라인드 채용을 통해 준비된 신규 직원들이 우수한 직무 능력을 바탕으로 조직과 업무에 빠르게 적응하고 있어서, 재직자나 신규 직원 모두 만족도가 높은 편입니다. 신입 직원으로부터 채용과정에서 나이, 학벌 등에 대한 염려 없이, 열심히 하면 합격할 수 있다는 확신을 가지고 평가에 임할 수 있었다는 이야기를 들었을 때, 채용 담당자로서 보람을 느낄 수 있었습니다.

### Q. 블라인드 채용을 처음 접했을 때의 느낌은?

처음 블라인드 채용을 접했을 때는 기존의 채용방식과 달라졌기 때문에 당황스러웠지만, 한편으로 저에게 기회가 주어진 느낌이었습니다. 매년 심심치 않게 들려오는 채용비리 뉴스, 성별이나 나이 등으로 공격성 질문을 받았다는 선배들의 한탄을 들으며, 블라인드 채용은 모든 취업준비생들에게 공정한 기회를 주는 제도구나 하는 생각이 들었습니다. 또한, 직무에 필요한 역량을 갖추는 것이 블라인드 채용의 핵심이었기 때문에 제 업무 능력을 높이는 데에 집중할 수 있었습니다.

### Q. 블라인드 채용방식을 평가한다면?

블라인드 채용은 공정한 경쟁을 유도하여 취업시장의 활력을 불어넣는 제도라고 생각합니다. 블라인드 채용이 확산되고 제도에 대한 신뢰가 커진다면 취업 준비생들은 불필요한 스펙 쌓기가 아닌 직무 경험을 다양하게 쌓기 위해 노력할 것입니다. 또한, 회사 입장에서 회사와 직무에 관한 이해도가 높은 인재를 선발하기 때문에 채용 만족도를 높일 수 있을 것 같습니다.



## 한눈에 보는 한국주택금융공사의 블라인드 채용

### ① 도입 배경

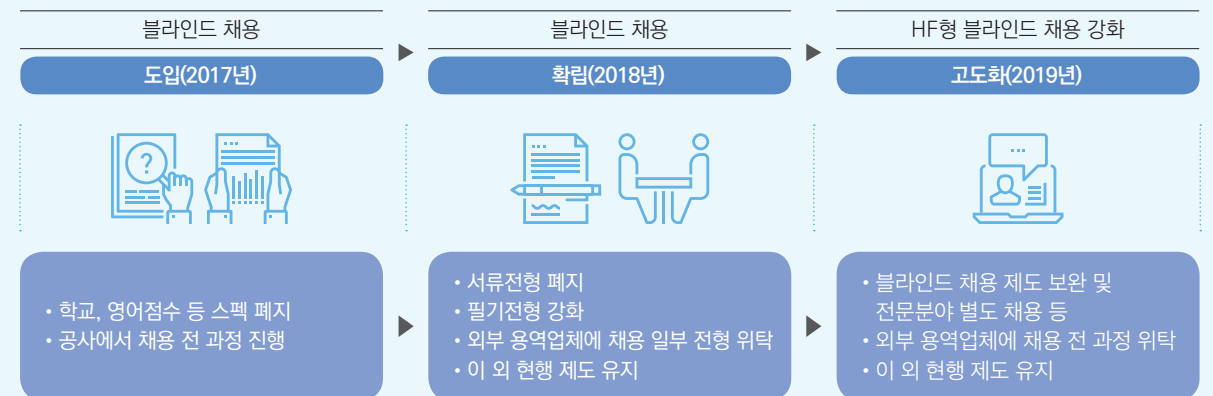
#### 1) 외부 요인

- 채용 절차 투명성 강화 및 사회형평적 채용 요구 증가

#### 2) 내부 요인

- 지원자 정보 부족 및 역량 검증 강화

### ② 추진 내용 및 과정



### ③ 성과 및 성공 요인



### ④ 향후 발전 방안

- HF형 블라인드 채용 절차 업그레이드
- 유관기관과 교류협력 강화
- 블라인드 채용 선도
  - 유관기관 블라인드 채용 제도 분석 → 공사 블라인드 채용 제도 개선·강화 → 공사 블라인드 채용 제도 소개·전파
- 면접위원 풀 구성
  - 면접위원 구성 시 외부위원 1/2 이상 필요 → 유관기관과 협력하여 면접위원 풀 구성 → 주기적 면접위원 사전교육 등을 통해 역량 강화 → 면접전형의 공정성 강화

# 공정과 적격, 두 마리의 토끼를 잡다!



## Company Profile

기업명	서울신용보증재단	주소	서울특별시 마포구 마포대로 163	직원 수	약 500명
대표자	한종관	사업 분야	신용보증, 서울시 중소기업육성자금 지원, 소상공인종합지원	대표전화	1577-6119
설립연도	1999년 6월	매출액	-	홈페이지	www.seoulshinbo.co.kr

우리는 알고 있다. 학력, 성별, 나이, 학점 등의 소위 말하는 '스펙'이 능력을 결정하지 않는다는 것을. 서민 복리를 위해 일하는 서울신용보증재단은 영세 소기업·소상공인을 주요 고객으로 두고 있다. 즉 주변에 눈만 돌리면 볼 수 있는 우리의 가족, 친척, 친구 모두가 고객이라는 의미다. 결국 서울신용보증재단은 지원자가 쌓은 지식과 재단만의 다양한 제도를 통해 고객에게 베풀어 줄 수 있는 사람을 원한다. 그중 '따뜻한 인품'과 '성장 잠재력'은 재단인으로서 갖춰야 할 필수 요소다. 서울신용보증재단은 공정한 채용 방식을 통해 재단에 적합한 인력을 채용하기 위해 채용 방법을 고도화하는 데 주력하고 있다.

## 재단에 맞는 적격자를 찾기 위한 과정

+

서울신용보증재단이 블라인드 채용을 도입하게 된 것은 본인이 가진 능력이 최고로 빛을 발할 수 있는 인재를 선발하기 위해서였다. 실제로 금융권 취업은 누구에게나 전망의 대상인 만큼 기업을 향한 '묻지마 지원자'들도 부지기수였다. 이렇다 보니 적합한 인재를 가려내는 것이 쉽지 않았다.

결국 서울신용보증재단은 신입 직원 채용설명회에서 늘 강조하던 한 마디가 있었다. 바로 하루만큼은 면접관의 시각으로 재단을 바라봐 달라는 것. 먼저 '서울신용보증재단의 설립 목적에 나는 맞는가?, 서울신용보증재단의 업(業)에 대한 가치가 공감 되는가'를 따져봐야 할 것이다. 만약 그렇지 않음에도 불구하고 단지 취업만을 위한 지원을 한다면 구직자와 지원자에게 모두 좋지 못한 결과를 초래할 수 있다. 결국 서울신용보증재단은 이러한 불상사를 막기 위해 모든 전형과정에서 이를 평가하기 위한 다양한 도구들을 활용하며 재단에 맞는 적격자(Right People)를 찾아나섰다.



## 눈에 보이는 것이 전부가 아니다!

+

블라인드 채용 제도를 도입하기 전에 많은 기업들이 나이, 출신학교, 학점 등 인지할 수 있는 '스펙'의 색안경을 끼고 평가를 하게 되므로 평가자의 선입견이 일

부 반영된 편향된 채용이 이뤄질 수밖에 없었다. 이 같은 문제점을 인식한 서울신용보증재단은 이를 개선하기 위해 과거 16개의 개인인적사항 작성항목을 2017년부터 점차 줄여 2019년에는 최소한의 작성이 필요한 3개(성명, 주소, 보훈 대상자 해당 여부) 항목



을 제외한 나머지 편견적 요소를 일체 블라인드 처리했다. 그리고 지원자의 직무수행능력 평가를 위해 국가직무능력 표준을 바탕으로 재단 직무에 필요한 능력을 정리하여 입사지원서 작성항목을 다양화하고, 필기시험에서 NCS 직업 기초 능력, 재단 직무상식 전 공시험으로 세분화하여 지원자의 직무 능력을 평가할 수 있도록 설계했다. 아울러 면접의 경우 1차 면접(역량)에서 토의면접을 추가하여 의사소통능력을 검증하고, 2차 면접(인성)에선 뇌과학 기반 인성검사를 참고자료로 활용해 심리적 특성과 개인 잠재역량을 검증했다. 한 마디로 말해서 재단은 '아무것도 보지 마라'가 아닌 '눈으로 보이지 않는' 지원자의 잠재역량을 다양한 방법으로 검증하겠다는 다짐으로 채용에 임하게 된 것이다.



◆ 내·외부위원 각 50% 위촉 후 면접관 교육 강화(평가 관점, 역할 분담, 구조화 질문)



'청렴'을 최우선 가치로 여기는 경영진의 적극적인 지원

'청렴'을 최우선 가치로 생각하는 재단

+

이러한 노력을 통해 서울신용보증재단은 인력 운영에 있어서 긍정적인 성과를 냈다. 지난 2017년도에는 남성 15명, 여성 10명을 채용한 데 이어 2019년도에는 남성 18명, 여성 22명이 채용되면서 신입직원 입사자 성비 역전 현상과 채용인원 증가에 따른 일자리를 창출하기도 했다. 더 나아가 블라인드 채용 이후 직원들의 직무만족도의 경우 2017년도(66.9%) 대비 2019년도 상반기(79.90%)에는 눈에 띄게 증가한 것으로 나타났다. 사실 서울신용보증재단이 투명성과 공정성을 이토록 강조하게 된 데에는 '청렴'을 최우선 가치로 여기는 이사장의 적극적인 지원이 뒷받침되었다. 실제로 공정성을 강조하며 적합한 인재 채용에 노력을 기울인 결과, 서울신용보증재단은 한국경영인인증으로부터 '2019년도 공정채용 우수기관 인증'을 취득하였으며, 서울시로부터는 '2019년도 반부패·청렴실천 우수기관'으로 선정되었다.

Right People 선발을 위한 노력은 계속되다

+

향후 서울신용보증재단은 공정(Pair)을 기본으로 적격(Right)자 선발을 위한 면접도구를 다양화해나갈 계획이다. 이재현 인사부 인사기획팀 차장은 "입사지원자들의 정보취득 방법과 면접기법은 날로 정교해지고 있는데 채용담당자들은 바쁜 업무로 인해 이에 대한 대비가 많이 부족한 실정입니다. 따라서 민간에서 개발된 다양한 도구들(AI면접 등)을 활용하여 채용방법을 고도화해나갈 계획입니다."라고 말했다. 이를 위해 신용보증재단은 내부 면접위원을 양성하기 위한 채용 전문면접관 자격증 취득을 통해 채용시장에서 다양한 면접기법에 익숙해진 지원자를 분별하고 선별할 수 있는 역량 전문가를 양성할 방침이다. 서울신용보증재단은 앞으로도 적합한 인재를 분별해내기 위해 조직에 특화된 면접 도구 및 면접기법을 발굴하기 위한 투자를 점차 확대할 예정이다. 서울신용보증재단에 걸맞는 Right People 선발을 강화하기 위해.

## 미니 인터뷰

### MINI INTERVIEW

## 공정한 경쟁을 통해 인재를 찾다!

이재현 | 담당자  
인사부 인사기획팀 차장



### Q. 블라인드 채용의 가장 큰 장점은?

지원자 입장에서는 모든 지원자가 인적사항 등의 편견적 요소가 배제되어 동일한 출발점에서 경쟁을 할 수 있다는 점에서 공정하게 경쟁할 수 있고, 회사는 회사에 적합한 인재를 선발하기 위한 다양한 전형도구들을 활용하여 조직과 직무에 적합한 인재를 선발할 수 있게 되어 지원자와 회사가 모두 윈윈할 수 있다는 점이 큰 장점이라고 생각합니다.

### Q. 블라인드 채용 시 기억에 남는 에피소드(보람 등)가 있다면?

블라인드 채용을 진행하면서 보람을 느꼈을 때를 꼽자면 신입직원들이 조직에 잘 적응해 나가는 모습을 볼 때, 그리고 재직자들로부터 이번엔 좋은 신입직원들이 잘 들어왔다는 말을 들을 때입니다. 그리고 전형과정 도중 탈락한 몇 명의 지원자로부터 결과와 상관없이 서울신용보증재단에 대해 좋은 이미지로 기억되어 다음 채용 시에는 꼭 서울신용보증재단에 합격할 수 있도록 준비를 하겠다 라는 연락을 받았을 때 보람과 뿌듯함을 느꼈습니다.

### Q. 블라인드 채용을 처음 접했을 때의 느낌은?

채용비리 사건이 연일 이슈가 되던 때였기에 새로운 채용시스템이 반가우면서도 한편으로는 정말 블라인드로 잘 진행될 수 있을지에 대한 의구심을 가졌습니다. 하지만 채용절차를 진행하면서 그러한 의문은 사라졌습니다. 스펙 관련 기입란이 줄어든 대신, 26개의 길고 긴 자기소개서 문항을 보고는 방대한 분량에 조금 놀랐습니다만 반가웠습니다. 이전에는 정량적인 수치로 판단되어 이야기할 기회조차 없었던 지원자들이 더 많은 스토리를 들려줄 수 있다는 생각이 들었기 때문입니다.

### Q. 블라인드 채용방식을 평가한다면?

지원자의 경우 공정한 경쟁 구도에서 자신감을 가지고 채용절차에 참여할 수 있게 되고, 채용기관의 경우 다양한 직무 능력을 갖춘 지원자를 만날 수 있기 때문에 적합한 인재를 찾을 기회가 많고, 직무 능력이 뛰어난 인재를 채용하면 교육 훈련 비용 등을 절감할 수 있습니다. 결국 블라인드 채용 방식은 지원자와 채용 기관이 서로 윈윈하게 되어 지속적인 선순환을 이룰 수 있기 때문에 많은 기업들이 추진했으면 좋겠습니다.

김연진 | 신규 채용자  
강서지점 재기지원팀 주임

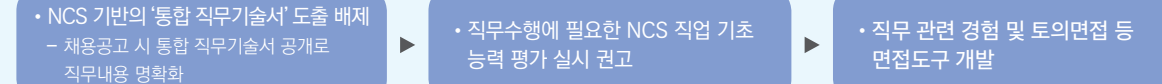


## 한눈에 보는 서울신용보증재단의 블라인드 채용

### ① 도입 배경

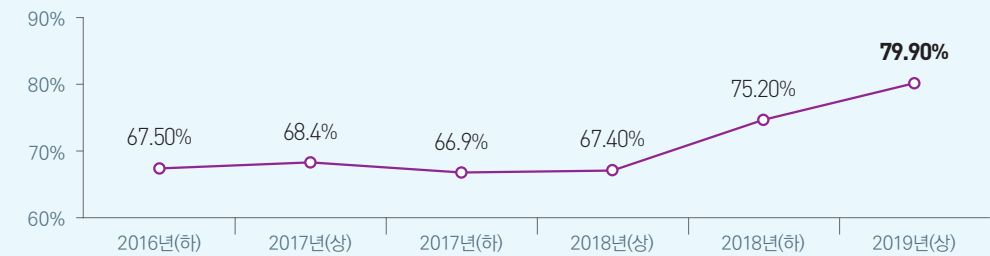
- 잠재역량을 보기 위해 채용 프로세스 전면 개편
- 공정(Fair) 한 절차로 적격자(Right) 채용

### ② 추진 내용 및 과정

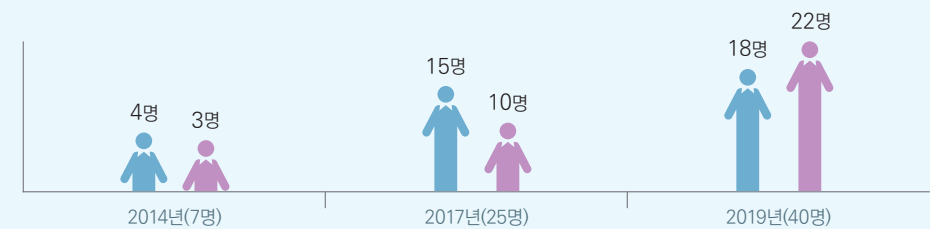


### ③ 성과 및 성공 요인

- 일자리 창출 및 신입직원 입사자 성비 역전



- 블라인드 채용 이후 직원의 직무만족도 상승



### ④ 향후 발전 방안

- 민간 전문기관의 '비인지' 영역에 대한 면접도구로 개발된 '시면접' 시범 테스트
- 내부 면접위원 양성을 위한 채용전문면접관 자격증 취득



# 공정채용으로 우리만의 색다른 인재를 찾아낸다

우리가 원하는 인재는 우리가 가장 잘 알고 있다. '어떠한 방식이 서울산업진흥원에 적합한 우수 인재를 선발하는 데 효과적일까?' 고민과 연구 끝에 지금의 블라인드 채용의 선발기법을 마련했다. 서울 중소기업의 성장을 돕고, 산업기반을 튼튼하게 만들 수 있는 '열정·책임·창조'로 무장한 신입사원을 찾는 여정은 지금부터 시작이다.

## 우리 기관에 '딱' 맞는 인재는 없을까

+

서울로 몰려드는 전국의 우수한 인재는 늘고 있다. 하지만 우리 기관에 '딱' 맞는 인재를 찾기란 쉬운 일이 아니었다. 서울산업진흥원의 비전에 공감하고, 참신한 시각과 다양한 경험을 갖춘 신입사원 선발을 위해 채용방법과 절차의 개선이 필요했다. 이에 NCS 기반의 블라인드 채용을 도입하여 불필요한 스펙과 편견을 야기하는 요인들은 모두 배제하고, 서울산업진흥원 직원이라면 갖춰야 할 지식, 기술, 태도에 맞춰 평가방법을 설계했다. 2017년부터 전공 및 이력서 사진 삭제 등 크고 작은 변화가 시작되었으며, 지속적인 고도화 노력을 기울인 끝에 서울산업진흥원만의 색다른 블라인드 채용시스템을 구축하게 됐다.

## 스펙이 아닌 역량이 중심이 된 채용

+

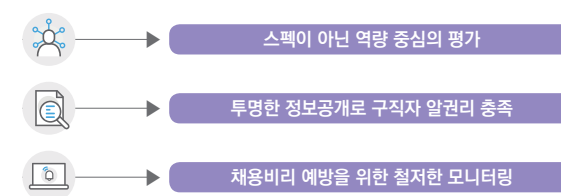
서울산업진흥원은 2013년부터 차별 없는 채용에 대한 중요성을 인식하여 학교명과 가족 사항을 삭제한 바 있다. 따라서 블라인드 채용이 정부 기조로 의무화되었을 때, 큰 혼란 없이 유연하게 대처할 수 있었다. 다만, 평가방식에 개선은 필요했다. 이번 블라인드 채용은 기존의 인적성검사와 면접방식을 역량 중심의 평가로 전환하는 계기가 되었다. 이를 위해 2017년에는 블라인드 채용제도의 기본원칙을 도입하여 입사지원서와 기



### Company Profile

기업명	서울산업진흥원	주소	서울특별시 마포구 월드컵북로 400	직원 수	447명
대표자	장영승	사업 분야	서울시 산업 진흥 및 중소기업 종합 지원(창업, 유통, R&D 등)	대표전화	1577-7119
설립연도	1998년 3월 31일	매출액	-	홈페이지	www.sba.seoul.kr

### ◆ SBA의 블라인드 채용 핵심과제







관소개서를 중점적으로 개선했다. 출신지역, 최종학력, 전공, 이력서, 병역정보 등 인적정보 항목 모두 삭제하여 편견요소를 원천적으로 배제했다. 2019년부터는 본격적으로 블라인드 채용시스템을 설계하여 전면적인 혁신을 추진했다. 먼저 모든 평가절차에 직급별 요구역량과 직업기초능력 등을 체계적으로 연계하여 서울산업진흥원만의 적합한 제도 설계 및 운영에 역점을 두었다. 예컨대 에세이 평가에서 조직 이해도를 중점 평가하고, 1차 면접에서 실무상 문제해결능력 등 실력 중심의 실력 중심의 평가 제도를 설계했다.

### SBA 맞춤형 매트릭스로 탄탄하게

+

서울산업진흥원은 채용 전 과정에 블라인드 채용을 엄격하게 적용했다. 서류전형 단계에서 학교명, 가족 정보 등 인적사항을 기재한 경우 블라인드 원칙 위배로 간주하고 평가에서 배제했다. 필기전형은 NCS 직업기초능력과 에세이평가, 인성검사를 진행하여 다각적인 역량을 평가했다. 특히 에세이평가는 우리 기관의 설립 목적과 주요사업에 대한 이해가 뒷받침된 지원자가 선별될 수 있도록 평가항목을 연계했다. 아울러 1차 역량면접은 인바스켓형(In-Basket) PT면접

을 실시하여 응시자가 실제 신입사원이라는 가정 하에 문제해결능력을 검증하고, 2차 심층면접에선 자기 소개서를 토대로 심도깊은 구조화 질의가 이어진다. 스토리텔링 사실 검증을 통해 지원자의 미래행동을 예측하고, 잠재된 역량을 파악한다. 마지막 단계에서 가장 중요한 것은 '서울산업진흥원의 비전과 조직문화에 융화될 수 있는 우리만의 인재'를 찾아내는 것이며, 이는 공정하고 투명한 과정으로 설계된 블라인드 채용을 통해 얻을 수 있는 최고의 성과다.

### 공정채용 우수기관 인증을 받다

+

블라인드 채용을 처음 도입할 때에는 결과를 예측하기 어려웠다. 그 이유는 채용의 공정성과 신입 사원의 역량 수준이 함께 정비레할 수 있을지 내부적으로도 의문이 있었기 때문이다. 하지만 경영진과 직원들의 적극적인 협조와 지지 덕분에 체계적인 채용시스템을 구축할 수 있었고 그 결과 색다른 인재들의 등장으로 조

직의 활력이 더해졌다. 아울러 블라인드 채용은 기관의 대외적인 위상을 높이는 데 크게 기여했다. 김수민 인사팀 책임은 "NCS 기반의 블라인드 채용을 도입한 결과, 채용에 편견적 요소를 배제하고, 직무능력 중심의 채용제도를 모범적으로 운영하여 2019년 공정채용 우수기관 인증을 취득하였으며, 공정채용 평가지표인 신입사원의 만족도 조사에서도 타 기관 평균 대비 98점이라는 높은 점수를 얻었습니다. 또한 이번 블라인드 채용 경진대회에서도 행정안전부 장관상을 받아 제도의 우수성을 대외적으로 인정받는 계기가 되었습니다."라고 했다.

이러한 성과를 바탕으로 서울산업진흥원의 블라인드 채용을 계속 진화해 나갈 계획이다. 서울산업진흥원의 특성에 맞는 역량 중심의 평가방식을 개선해나가는 것은 물론 응시자와 최종 입사자의 의견을 청취하는 환류과정을 강화하여 'SBA 블라인드 채용시스템'의 공정성과 투명성을 지속적으로 고도화할 방침이다.



SBA 블라인드 채용 시스템을 통해 공정성과 투명성 고도화



## 미니 인터뷰

MINI INTERVIEW

### 공정한 평가를 통해 직원들 만족도 향상

김수민 | 담당자  
인사팀 책임연구원



#### Q. 블라인드 채용의 가장 큰 장점은?

블라인드 채용은 지원자의 스펙이 아닌 역량 중심의 평가를 할 수 있고, 채용비리를 원칙적으로 방지할 수 있습니다. 문화적 관점에서는 조직 인적 구성원을 다양하게 갖추고 올바른 채용문화를 정착시키는 데 큰 기여를 했습니다. 또한, 지원자의 역량과 잠재성을 중심으로 평가하여 성장 잠재성을 지닌 다양한 신입사원이 입사할 수 있는 기반이 되어 조직 차원에서 기대 이상의 결실을 얻을 수 있었습니다.

#### Q. 재직자나 신규 직원의 반응(만족도)은?

내부 직원들은 신입사원의 참신한 시각과 남다른 실행력을 높이 평가하고 있으며, 신입사원들은 본인이 입사하기 전에 생각한 조직의 모습과 현실의 격차가 적기 때문에 좀 더 자연스럽고 빠르게 적응할 수 있었다고 말합니다. 또한 채용 전 과정에서 본인이 공정하게 평가받았다는 점에 대해 만족도가 높은 것도 고무적이었습니다. 동등한 출발선상에서 공정하게 평가받을 수 있는 제도 덕분에 더욱 자신감 있게 평가를 할 수 있었다는 의견이 대부분이었습니다.

### 직무역량과 잠재능력 중심의 평가

주영규 | 신규 채용자  
커뮤니케이션팀 선임연구원



#### Q. 블라인드 채용을 처음 접했을 때의 느낌은?

블라인드 채용을 처음 접했을 때는 취업을 하기 위해 불필요한 스펙을 갖춰야 하는 현실 속에서 또 다른 스펙 쌓기가 필요한 것은 아닌가 하는 의구심이 들었습니다. 하지만 블라인드 채용에 대해서 정확히 알고, 직접 채용 프로세스를 경험해보니 본인이 가진 직무역량과 잠재능력 중심의 평가를 통해 함께 일하고 싶은 인재를 뽑는 프로세스라는 것을 알았습니다. 블라인드 채용은 불필요한 스펙을 쌓는 현실과 여러 채용비리 문제가 해결되는 공정한 채용 방식이라 생각합니다.

#### Q. 블라인드 채용방식을 평가한다면?

취업 준비생과 기업 모두에게 좋은 채용 방식이라고 생각합니다. 취업 준비생에게는 불필요한 스펙을 쌓기보다는 본인이 가진 역량을 바탕으로 적합한 기업을 찾거나 본인이 가고 싶은 기업에 필요한 역량과 인재상은 무엇인지를 파악해서 관련 역량을 쌓는 등 직무와 연관된 실질적인 부분을 준비할 수 있었습니다. 기관 입장에서도 실제로 직무를 수행하면서 필요한 역량과 인재상을 중심으로 인재를 선발하기에 입사한 후 현업에 빨리 적응할 수 있었습니다.

## 한눈에 보는 서울산업진흥원의 블라인드 채용

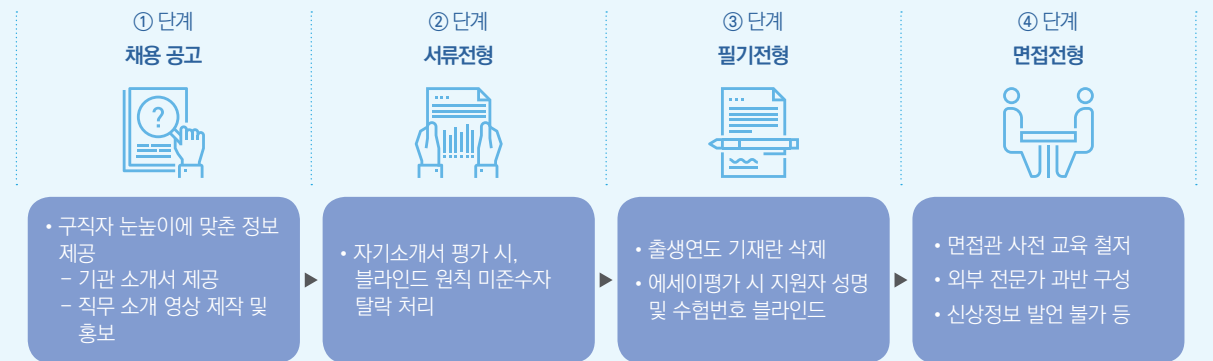
### ① 도입 배경

- 문제 인식
  - ① 경영, 행정, 인문 계열의 전공자만 입사
  - ② 기본 자격증 소지자 선발
  - ③ 행정 경험은 있어도 특색 있는 경험자 부재

지금까지의 채용 방식으로는 더 이상 참신한 시각과 다양한 경험을 갖춘 신입사원 선발이 불가능하다

**개선** 편견을 야기하는 요인을 모두 배제하고 SBA에 요구되는 지식·기술·태도에 맞는 NCS 기반의 블라인드 채용 전면 도입 결심

### ② 추진 내용 및 과정



### ③ 성과 및 성공 요인

- 성과
  - 1) 색다른 인재들의 등장
    - ① 일반행정 직무 최초로 공학전공자 입사
    - ② 34세 연령의 늦각이 취업준비생 입사
    - ③ 경력, 자격, 외국어 무스펙자 입사 등
  - 2) 공정채용 평가지표: 신입사원 만족도 조사(2019년 입사자)
    - 블라인드 채용 전면 도입으로 신규 입사자의 채용 절차 만족도 고득점 취득
- 성공 요인
  - ① 블라인드 채용을 우리 기관에 맞게 철저히 분석
  - ② 기관장, 내부의 강력한 의지
  - ③ 지원자들의 잠재성, 역량 중심의 평가



### ④ 향후 발전 방안

- 스펙이 아닌 직무별 역량 중심의 평가
  - 일반행정 외 소방, 전산 직무에 적합한 평가방법 도입
  - 블라인드 채용의 지속 도입으로 편견 없는 공정한 평가 환경 조성
- 채용 요류 방지를 위한 사전 검증 강화
  - 표절검사 실시하여 문제 오류 방지
  - 전형 단계별 3단계 전수조사(PM, 실무자, SBA)
- 채용비리를 예방하는 응시자 중심의 환류 시스템
  - 입사지원 단계부터 채용청탁 금지 서약
  - 면접 응시자 대상으로 절차 만족도 조사 VOC 청취

# 스펙 쌓기에 태클을 걸다!

## 학벌·스펙이 아닌 오직 직무 능력만

+

롯데그룹은 거대한 조직인 만큼 매년 신규 직원 채용이 이뤄질 때마다 관심이 집중될 수밖에 없다. 특히 2015년부터 스펙을 초월한 능력 중심의 채용에 대한 사회적 요구에 발맞춰서 SPEC태클전형을 실시했는데 구직자들의 관심이 매우 높다. 마치 무분별한 스펙 쌓기에 '태클을 거는' 롯데그룹의 이와 같은 채용에는 학벌 등 스펙 중심의 서류전형에서 벗어나 오직 직무 능력만으로 사람을 뽑겠다는 의증이 담겨 있다. 이에 따라 입사지원서에는 오직 이름, 이메일 주소, 연락처 등 기본적인 인적 사항만 적는다.

물론 기존 이력서, 자기소개서 등을 통한 전형은 비용과 시간의 측면에서 지원자의 역량과 경험을 효율적으로 확인할 수 있는 유용한 방법일 수 있다. 하지만 채용 직무에 따라 그 한계도 분명 있다는 것이 롯데그룹의

중론이다. 아울러 경영 일반, 재무와 같은 일반 직무가 아니라 IT, 디자인 등 전문성이 강하게 드러나는 직무는 기존 방식의 4~5개 질문을 통해 지원자의 역량을 제대로 파악하기 어려운 것도 주된 이유다. 이 같은 한계점을 극복하고 지원자의 실력을 제대로 볼 수 있게, 2015년부터 롯데는 본격적으로 SPEC태클전형을 운영했다. 물론 규모가 큰 대기업이 정말 스펙을 보지 않느냐고 반문하는 사람들도 적지 않다. 한정된 개인정보로 인해 우수인력을 찾기는 어렵지 않느냐는 의견도 잇따른다. 하지만 롯데는 결코 '스펙'이 아닌 오로지 '사람'만 본다고 강조한다. 사람을 보기 위한 척도는 기존 지원서 상에서 작성하던 자격증, 자기소개서 등이 아닌 열정과 역량이 중심이 된다. 지원자들이 이젠 좀 더 자유롭게 유연한 방식을 통해 구체적으로 어필될 수 있도록 채용 채널이 다양화된 것이다.

## ◆ 과제 심사 프로세스

과제 제출물 내 개인정보(이름, 연락처 등), SPEC정보(학교명, 학력 등) 기재 확인 시, 심사 즉시 제외

### ● 과제 접수



과제 접수

과제 제출자 정보 암호화  
※이름, 연락처 등 암호화 후  
각 회사에 전달

과제 심사

### ● 심사



YES

심사 제외 →  
불합격

NO

심사 진행 →  
합격/불합격

'인사가 만사(萬事)'라는 옛말이 있다. 적합한 인재를 제대로 찾는 것이 무엇보다도 중요하다는 의미일 테다. 기업을 경영하는 데 있어 가장 중요한 것은 사람을 신중하게 뽑아서 적재적소에 잘 배치하고 능력 있는 인재를 양성하는 것이다. 국내 재계 순위 5위인 롯데그룹 역시 인사에 있어서 부단한 노력을 기울이고 있다.

## Company Profile

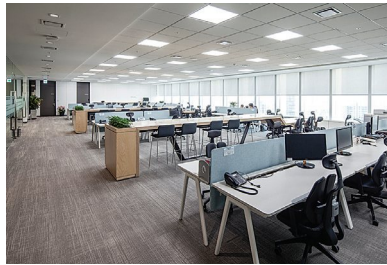
기업명	롯데그룹
대표자	신동빈
설립연도	1967년
주소	서울특별시 송파구 올림픽로 300 롯데월드타워
사업 분야	식품, 유통, 화학, 건설, 제조, 관광·서비스, 연구·지원
매출액	약 100조 원
직원 수	12만 여명(국내)
대표전화	계열사별 상이
홈페이지	www.lotte.co.kr







롯데는 ‘스펙’이 아닌  
오로지 ‘사람’만 본다고  
강조한다



### ‘과제 제출’ 방식으로 ‘공정성’ 우선

+

SPEC태클전형은 2015년 상반기부터 2019년 하반기까지 총 10회에 걸쳐 1,000여 명 채용을 진행해 왔다. 채용 프로세스는 오직 직무에 대한 열정과 역량만을 평가하기 위해 최적화되어 있다. 과제 접수부터 입사까지 ‘사람’만 볼 수 있도록 체계적인 시스템을 자랑하고 있는데, 먼저 과제를 접수하고, L-TAB진단, 면접전형, 인턴십, 최종면접, 그리고 입사 단계를 거치게 된다.

SPEC태클전형은 일반 서류접수가 아닌, 현업과 직접 관련 있는 ‘과제 제출’ 방식을 운영해 눈길을 끈다. 오직 진짜 실력과 열정을 과제로 확인하겠다는 의미다. 이로 인해 공정성은 더욱 확보될 수밖에 없다. 한상희 롯데지주 인재확보위원회사무국 책임은 “운

영에 있어 주안점으로 삼았던 것은 ‘공정한 잣대로 정말 좋아하는 사람을 찾는 것’입니다. 이에 따라 과제 접수 단계에서 이력서, 자기소개서를 일절 받지 않고, 각 회사 현업부서에서 출제한 과제들에 대한 기획서 등만 제출 받습니다. 그럼에도 개인정보 혹은 스펙이 기재되어 있는 제출물에 대해서는 즉시 평가에서 제외하고 있습니다.”라고 말했다.

특히 면접과정에서도 면접위원 배치와 면접질문을 당일 추첨으로 결정하는 등 전형 과정에서 부정이 발생하지 않도록 더욱 철저히 관리하고 있다. 그룹 차원에서 현장 모니터링은 물론, 면접을 종료한 지원자들에게 블라인드 설문조사를 진행해 공정성만큼은 철저히 확보하기 위해 노력한다.

### SPEC태클전형 출신의 뛰어난 업무 능력

+

롯데의 SPEC태클전형은 공정성과 투명성이 보장되고 직무 역량이 뛰어난 인재를 채용할 수 있다는 특장점을 가지고 있었기에 사회적으로 많은 관심이 쏠리는 것은 당연한 일이었다. 또 해를 거듭할수록 SPEC태클전형 지원자는 지속적으로 늘어나고 있다. 실제로 롯데의 SPEC태클전형이 도입된 이후에 타 기업에서도 이와 동일한 콘셉트의 채용을 도입해 눈길을 끌었다.

SPEC태클전형은 일반적인 공개채용에 비해 현업 실무자들의 시간과 에너지가 많이 소비되지만 우수인재 선발에 있어서 성과가 남다르다. 롯데는 해당 전형을 통해 입사한 직원들의 업무 적응력과 업무 의지가 우수하게 평가되고 있다고 자평했다. 먼저 5개 회사의 2011년 이후 입사자 4,000여 명을 대상으로 한 내부 설문조사를 한 결과, 전문 직무(IT, 프로그래밍, 네트워크, 광고기획, MD, 디자인 등)로 입사한 SPEC태클 신입사원들이 타 채용방식을 통해 입사한 자들보다 업무성과가 높게 나타났기 때문이다. 또한 이들은 현업 부서에 바로 투입되어도 부족함이 없을 만큼 일정 수준 이상의 역량을 보유하고 있어 업무 적응력이 매우 우수하다. 실제로 현업팀장 10명의 인터뷰에 따

르면 SPEC태클 입사자는 즉시 업무에 투입할 수 있을 정도의 역량을 이미 보유하고 있다고 평가됐다. 결국 공정한 심사를 통해 지원자의 열정을 확인하고 역량을 알아볼 수 있는 SPEC태클전형은 지원자와 기업에게 상생효과를 불러일으키는 신개념 채용 채널이라고 볼 수 있다.

### 대기업 ‘블라인드 채용’의 획을 긋다

+

인재채용에 있어서 혁신적인 성공을 거둔 롯데는 그간 공정성과 형평성에 대해 여러 번 천명한 바가 있다. 2013년 다양성 현장 선언부터 계속되어 온 열린 채용에 대한 의지를 표명하고, 2015년에는 ‘정정당당 채용’을 공식화했으며, 2017년에는 전 회사 KPI항목으로 지정·관리하면서 SPEC태클전형 활성화를 목적으로 뒀다. 결국 SPEC태클전형의 성과는 다양한 인재를 확보하고자 하는 롯데그룹의 강력한 의지에서 비롯되었다고 해도 과언이 아니다.

이러한 사례 때문인지 롯데는 앞으로도 특수 직무를 발굴하고 채용 검증 톨을 지속적으로 개발할 예정이다. 예컨대 MD, 연구개발, 디자인 직무의 경우 지원자의 직무 역량의 중요성이 타 직무에 비해 큰 만큼 해당 전형 활용을 더욱 확대시켜 나갈 계획이다.

### ◆ 면접 운영

면접위원 사전 교육	면접 진행	면접 종료
<ul style="list-style-type: none"> <li>SPEC태클 면접 주의사항 안내(지원자 개인정보/SPEC 관련 질문 불가 등)</li> <li>면접위원 면접조 당일 추첨/배정</li> <li>당일 주제 PT면접 주제 공개 추첨(채용 직무별 3개 문제 중 1개 추첨)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>온라인 채용시스템 면접위원 접속 및 실시간 온라인 평가 기록(면접 종료 후 임의 수정 차단)</li> <li>PT면접 시, 면접위원:지원자 = 최소 3:1 이상 진행(다양한 평가 의견 수렴 및 소수 면접위원의 평가가 과대 반영 방지)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>SPEC태클 면접자 대상, 블라인드 설문조사 진행(지주 인재확보위원회 주관)</li> </ul>



## 미니 인터뷰

## MINI INTERVIEW

## 현업부서에서 원하는 '진짜 인재'를 찾는다

한상희 | 담당자

롯데지주 인재확보위원회사무국 책임



## Q. 블라인드 채용의 가장 큰 장점은?

회사 입장에서 해당 직무를 '정말 좋아하는 사람, 현업부서에서 원하는 진짜 인재'를 찾는 데에 효과적이라는 점입니다. 현업부서에 빠르고 직접적으로 힘이 되어줄 수 있는 인재들을 확보하는 것이 중요했습니다. 이러한 측면에서 SPEC태클전형은 다른 채용 채널보다 장점이 더 많다고 생각합니다.

## Q. 블라인드 채용을 활용하는 과정에서 기억에 남는 에피소드가 있다면?

SPEC태클전형의 인턴십 현장 모니터링 때 만났던 한 인턴사원이 기억에 남습니다. "SPEC태클 전형에서 과제수행, 당일주제PT, 인턴십을 겪으면서, 과제에 대해 고민하고 공부하고, 나 스스로 솔루션을 만들어내는 작업을 하다 보니, 정말 많이 배울 수 있는 과정이라고 생각해요." (인터뷰 내용 중)  
SPEC태클전형을 운영하는 목적과 그 기대효과를 확인할 수 있어서, 담당자로서 보람이 컸던 순간이었습니다.

## 그동안의 경험을 통해 역량을 평가하는 전형

이연수 | 신규 채용자

롯데백화점 MD개발부문 기획지원팀 사원



## Q. 블라인드 채용을 처음 접했을 때의 느낌은?

처음 블라인드 채용을 접했을 때는, 특별한 경험을 가진 지원자들만 합격할 수 있을 것 같다는 부담감이 있었습니다. 하지만 동시에, 블라인드 채용이기 때문에 스펙을 떠나 패션MD를 목표로 맞게 일관되게 노력해왔던 경험들을 최대한 살릴 수 있겠다는 생각이 들었습니다. 그동안의 경험을 통해 역량을 평가하는 전형이었기 때문에 자신감을 가지고 준비할 수 있었던 것 같습니다.

## Q. 블라인드 채용방식을 평가한다면?

블라인드 채용은 실제로 해당 직무에 바로 활용할 수 있는 경험과 역량을 갖춘 지원자를 뽑을 수 있다는 점에서 기업과 지원자 모두에게 좋은 채용방식이라고 생각합니다. 학문으로서 얻은 지식 외에, 다양한 아르바이트나 인턴을 통해 직접적으로 배운 경험들이 실무에 훨씬 더 도움이 된다고 느꼈습니다. 또 취업 이후에도 도움이 될 수 있는 다양한 경험을 쌓는 데에 쏟을 수 있다는 점에서 서로에게 득이 되는 전형이라고 생각합니다.



## 한눈에 보는 롯데그룹의 블라인드 채용

## ① 도입 배경

- 롯데그룹의 고유 블라인드 채용 : SPEC태클전형

Spectacle 화려한 불거리



SPEC(스펙)에 Tackle(태클)을 건다

- 도입 배경: 다양한 인재 확보 및 스펙을 초월해, 오직 직무 수행에 적합한 능력만을 평가해 인재를 선발하고자 도입

## ② 추진 내용 및 과정

- SPEC태클전형 프로세스(인턴)

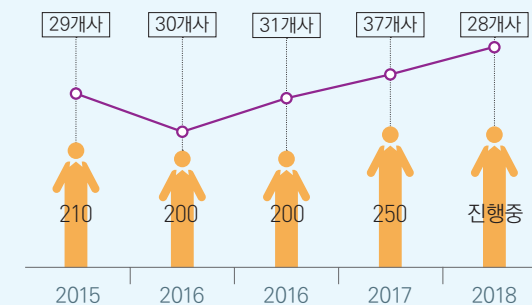


## ③ 성과 및 성공 요인

- 성과 내용

[SPEC태클전형의 성과]

□ 채용회사 ○ 지원자 ▲ 합격자

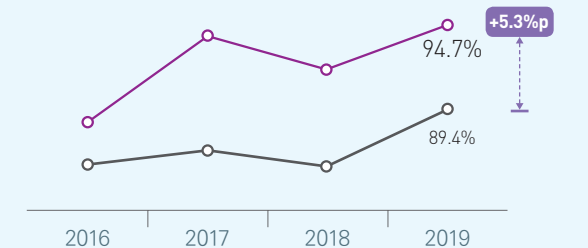


- 성공 요인

[SPEC태클전형의 성공 요인]

▲ SPEC태클 ▲ SPEC태클 외

회사 및 직무에 높은 애착과 몰입에 따른 초반 조직 로열티가 높음  
SPEC태클 합격자 및 그 외 전형 합격자 간 입사율 Gap +5.3%p



## ④ 향후 발전 방안

- SPEC태클전형의 직무 선정 고도화 및 평가 톨 심화 개발  
업무 성과 및 만족도 측면 고려해, 전문 직무군 내의 선발 비율 증대 검토



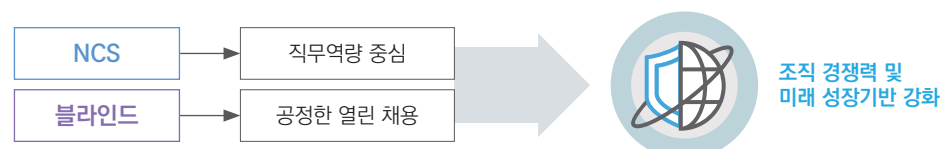
# Global Top 3 종합보증회사가 말하는 채용 혁신

## 민간 기업으로서 선제적 도입 결정

+

SGI서울보증이 블라인드 채용을 도입하게 된 배경에는 대내·외적 요소가 크게 작용했다. 먼저 대외적으로는 지난 2017년 7월 정부는 평등한 기회, 공정한 과정을 위해 '정부·공공 부문 블라인드 채용'을 의무화하였다. 이에 일부 기업들은 정부의 기조에 따라 채용방식을 변화해 나갔고, 그 과정에서 SGI서울보증도 NCS 기반한 능력 중심의 채용방식을 도입하게 된 것이다. 물론 SGI서울보증은 민간 기업이기엔 블라인드 채용을 의무적으로 도입해야 하는 대상은 아니었다. 그럼에도 불구하고 도입을 할 수 있었던 것은 응시자의 학벌이나 스펙을 배제하고 직무 역량 위주로 평가하여 인재를 채용하자는 데에 내부적으로 뜻을 모았기 때문이다.

## ◆ 도입 목적



## 합격자 발표 전까지 꼼꼼한 사전 검증

+

전형절차는 채용지원인력 관리, 채용공고, 서류전형, 필기전형, 면접전형 총 5개 단계로 나뉘어 있다. 먼저 이를 위해 SGI서울보증은 공고 부문에서 지원자의 성명, 생년월일을 포함한 모든 개인정보뿐 아니라 학벌과 스펙을 배제해 제한된 정보 안에서 지원자를 평가토록 했다. 아울러 입사지원서 내용의 사실 판단 및 직무역량과 경험을 세밀하게 분석하기 위해 구조화 면접을 실시하는 등 면접관들에 대한 교육도 지속적으로 실시하고 있다. 또한 채용과정 중 공정성 확보를 위해 채용담당자, 감사인, 서류/필기전형 평가위원, 면접위원 및 외부 위탁업체 등은 모두 서약서를 작성하고 있으며 감사인은 모든 전형의 합격자를 발표하기 전에 합격자선정 전 과정에서 사전 검증을 실시한다.

그동안 취업 준비생들에게 '스펙'은 선택이 아닌 필수로 여겨졌다. 그러다 지난 2017년 '공공 부문 블라인드 채용'이 의무화되면서 공공기업을 중심으로 '채용비리'를 척결하고, 공정하고 투명한 블라인드 채용 제도를 적극적으로 도입하기 시작했다. 그 움직임은 민간기업에까지 영향을 미쳤고, 세계를 도약하는 국내 최대의 종합보증회사도 이러한 시대적 요구에 발맞춰 평등한 기회 제공, 공정한 과정 진행을 위한 블라인드 채용에 적극적으로 나서고 있다.

## Company Profile

기업명	SGI서울보증(주)
대표자	김상택
설립연도	1969년
주소	서울특별시 종로구 김상옥로 29(연지동)
사업 분야	보증보험업
매출액	2조 6,331억 원
직원 수	1,443명('19.12월 말 기준)
대표전화	02-3671-7000
홈페이지	www.sgic.co.kr







‘금융권 공동  
채용박람회’  
우수자에게  
공채 서류전형에서  
가산점 부여

### 금융권 공동 채용박람회 통해 구직자의 열정 파악

+

SGI서울보증은 지난 2019년 ‘금융권 공동 채용박람회’에 참여해 현장에서 블라인드 면접을 진행했다. 신청자가 현장면접의 신청서를 작성할 때 지원자의 개인 신상에 관해 기재하는 것을 금했고, 현장면접을 진행할 때에도 면접자에게 이름이 적힌 명찰 대신 숫자로 표기된 명찰을 달게 하도록 한 후 면접을 진행했다. 그리고 현장면접에 참여한 참가자 중 우수자에 대해서는 공채 서류전형에서 가산점을 부여했다. 금융권 취업을 준비하는 구직자는 금융권 면접을 경험할 수 있는 좋은 기회를 얻을 수 있고, 기업은 편견 없이 구직자의 태도와 열정을 파악할 수 있다.

### 합격자는 다양해지고 내실화는 UP

+

SGI서울보증은 블라인드 채용을 통해 직무 역량 중심의 인재를 고용할 수 있어서 만족스러웠다고 평가했다. 실제로 2016년도의 경우 출신학교 수가 16개였는데 2018년도에는 24개로 늘어나면서 합격자의 다양

성이 증가되기도 했다. 아울러 채용의 전 과정에서 차별 및 편견 요소가 배제됐기 때문에 직무 역량을 검증하는 데 집중할 수 있었고, 이는 역량과 성과를 중시하는 기업 문화로까지 확산됐다. 또한 채용과정에서 책임감 있고 역량 있는 현업 직원들이 참여했기 때문에 내실 있고 안정적으로 채용이 진행될 수 있었고, 직원들의 소속감도 더욱 높아지는 계기가 되었다.

SGI서울보증이 이 같은 성과를 낼 수 있었던 것은 블라인드 채용에 대한 CEO의 강력한 의지와 실천이 뒷받침됐기 때문이다. 실제로 청년 일자리 창출 지원을 위해 전년 대비 채용 인원을 약 39% 확대하기도 했으며, 손해보험사 최초로 현장 면접방식도 도입했다. 향후 SGI서울보증은 블라인드 채용을 고도화하기 위해 다양한 채용방식을 도입하고 면접위원의 역량 강화에 더욱 힘을 쏟을 예정이다. 김수지 인사부 주임은 “면접위원의 역량과 검증을 강화하기 위해 면접교육을 강화하고, 면접위원별 면접결과와 입사 후 신입사원의 평가 사후검증을 비교하는 등 면접관 육성과 우수인재 선발에 최선을 다할 것입니다”라고 말했다.

### ◆ 채용설계

#### ● 직무 역량 중심의 채용모델 개발



##### [채용컨설팅]

'16, '17 능력 중심의 채용모델 개발 및 보급사업 참여



##### [서류전형 도구 개발]

입사지원서 작성항목 변경  
경력, 경험기술서 추가  
직무 관련 필요요건 공표



##### [필기전형 도구 개발]

NCS 직업기초능력 평가 제도 도입



##### [면접전형 도구 개발]

구조화면접 실시 : 직무별 단계적인 심층질문 내용과 방법을 미리 정해놓고 진행

#### ● 채용의 공정성 강화

- ▶ 부정한 행위 및 채용청탁 방지제도 마련
- ▶ 피해자 구제 방안 마련
- ▶ 채용지원인력 관리 및 통제 활동 강화
- ▶ 채용공고 시 부정 및 청탁에 따른 불이익 명시 / 동의서 수령
- ▶ 감사실 입회하에 전형단계별 절차 및 운영 투명성 점검
- ▶ 채용 참여 직원 및 평가위원 서약서 수령
- ▶ 부정행위로 인한 직접 피해자는 피해 발생 직후 전형에 응시 기회 부여
- ▶ 면접위원에 대한 외부 전문기관교육 실시





## 미니 인터뷰

## MINI INTERVIEW

## 선입견 없이 지원자들의 능력에만 집중!

김수지 | 담당자  
인사부 주임



### Q. 블라인드 채용의 가장 큰 장점은?

블라인드 채용은 평가를 공정하게 할 수 있다는 것이 장점입니다. 전형 단계별로 평가자에게 제공되는 입사지원서에는 지원자의 직무 관련 경험, 교육사항 등만 제공되기 때문에 학벌 및 출신으로 인해 편견이 생기는 것을 줄일 수 있습니다. 또한 스펙보다는 역량과 직무연관성을 고려한 채용 절차 기법을 통해 회사에 필요한 인재를 선발할 수 있습니다.

### Q. 블라인드 채용을 활용하는 과정에서 기억에 남는 에피소드가 있다면?

SGI서울보증은 '2019 금융권 공동 채용박람회'에서 손보사 최초로 현장면접을 실시하였습니다. 현장면접에서 신청서를 작성할 때 자기소개, 지원동기 및 입사 후 포부 등 본인의 신상이 드러나는 사항의 기재를 일체 금지하였으며, 실제 현장면접을 진행할 때에도 개인의 이름이 적힌 명찰 대신 '지원자 1, 2, 3, 4...'가 기재된 명찰을 패용하게 한 후 평가를 진행하였습니다. 면접위원들은 편견을 유발하는 질문을 하지 못하기 때문에 처음에는 부담스러워하는 부분도 있었지만 선입견 없이 지원자들의 능력에만 집중하여 평가할 수 있었습니다.

## 공정한 평가에 대한 기대감

이민주 | 신규 채용자  
남대문지점 사원



### Q. 블라인드 채용을 처음 접했을 때의 느낌은?

블라인드 채용은 기존 채용방식과는 달라 낯설었지만 새롭다고 느꼈고 공정한 채용에 좀 더 가까워질 수 있다는 생각에 기대감도 컸습니다. 아마도 무분별한 스펙 쌓기에 치중하지 않고, 직무와 관련된 다양한 경험을 쌓는 데 중점을 둔 것이 빛을 발한다고 생각했습니다. 또한 지원자의 학력, 나이, 이름까지 명시하지 않은 블라인드 채용이 지원자의 실력을 더 공정하게 평가할 수 있다고 생각합니다.

### Q. 블라인드 채용방식을 평가한다면?

블라인드 채용이 역차별도 있다는 의견에 동의는 하지만 긍정적인 효과가 더 크다고 생각합니다. 직무 능력과는 상관없는 학력과 나이 등을 기준으로 지원자를 평가하여 채용한다면 기업은 정말 필요한 인재를 선발할 수 있는 기회를 놓치게 됩니다. 실제로 많은 취업 준비생들이 학력, 나이, 학점 등으로 인해 취업준비에 소극적인 모습을 보이기도 합니다. 편견을 줄 수 있는 질문 등을 철저히 배제한다는 점이 매우 좋았고, 이러한 선진화된 채용 방식이 다른 기업에도 널리 적용되길 바랍니다.



## 한눈에 보는 SGI서울보증(주)의 블라인드 채용

### ① 도입 배경

#### 대내적 환경

- 직무 역량 중심의 인재 선발 요구 증가

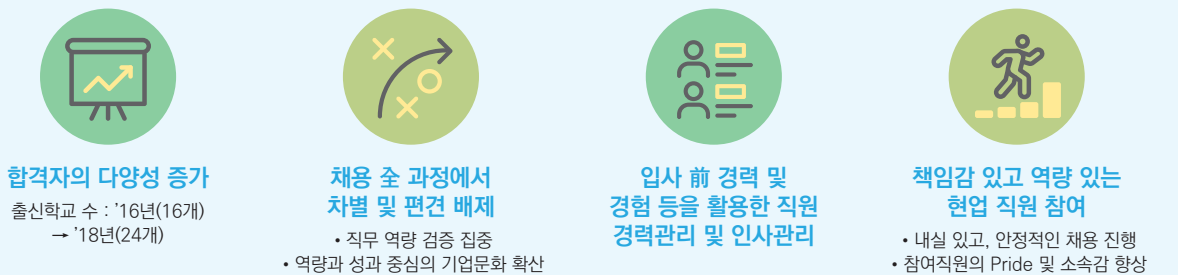
#### 대외적 환경

- (2017.7.) 평등한 기회, 공정한 과정을 위한 블라인드 채용 추진 방안 발표

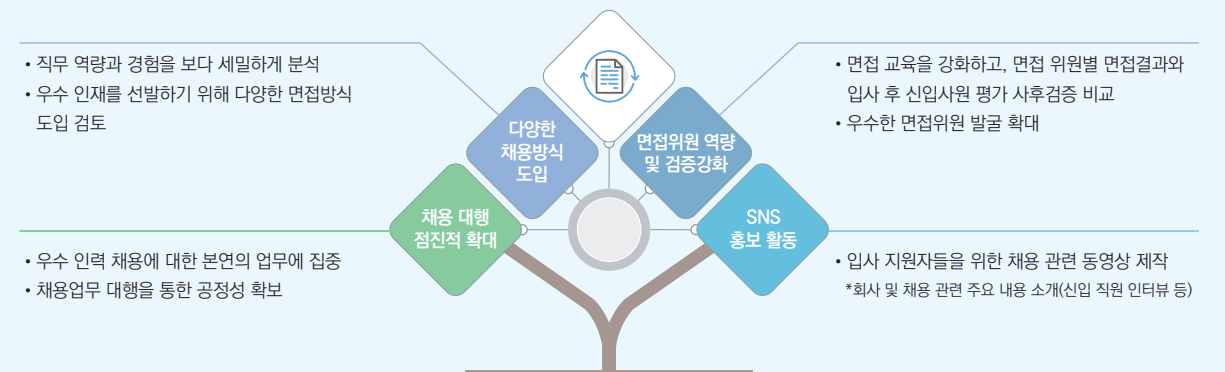
### ② 추진 내용 및 과정



### ③ 성과 및 성공 요인



### ④ 향후 발전 방안



# 객관적이고 합리적인 인재 발굴 시스템 구축



## Company Profile

기업명	(주)슬로워크	주소	서울특별시 성동구 왕십리로2길 20	직원 수	65명
대표자	권오현	사업 분야	컨설팅, 소프트웨어개발, 디자인	대표전화	02-733-1010
설립연도	2005년 10월	매출액	40억 6,000만 원	홈페이지	www.slowalk.co.kr

지난 2005년에 설립한 (주)슬로워크는 테크놀로지와 사용자 경험 디자인, 브랜딩을 아우르는 크리에이티브

솔루션을 제공하는 디지털 전문 통합 컨설팅 및 개발업체다. 15년여 동안 다양한 프로젝트를 수행해 온

(주)슬로워크는 축적된 역량을 바탕으로 사업 영역과 프로젝트 규모 확대에 발맞춰 지속가능기업을 지향하기 위한 대대적인 변화를 꾀했다. 그 일환으로 먼저 채용 프로세스를 전면 개편하기에 이른다.

## 다양성을 인정하는 블라인드 채용 도입

+

2016년 4월, 슬로워크는 큰 변화를 단행했다. 바로 미션, 핵심가치, 비전 등 새로운 조직의 정체성을 수립하며 그에 맞게 회사의 제도와 문화를 개선한 것이다. 그 일환으로 기존의 채용 프로세스 역시 전면 개편하기에 이른다. 먼저 채용 프로세스 개편을 위해 슬로워크는 자사의 지속 가능성 철학과 핵심가치인 '다양성'을 통한 발전, 공감을 통한 조화에 기반하여 고용정책기본법, 남녀고용평등법, 연령차별금지법 등 관련 법률을 검토했다. 슬로워크는 이 같은 법률을 준수하면서 개인정보 유출에 따른 지원자의 피해를 최소화했다. 또한 심사 과정에서의 공정성을 강화하고 효율적인 심사를 위해 일반적인 입사지원서 양식을 분석한 결과, 15개의 인권 침해 및 차별 요소를 발견했고, 해당 내용을 회사블로그에 게재해 많은 지원자들이 참고토록 했다. 이러한 과정을 통해 슬로워크는 개선을 위한 최적의 방안을 강구했고 블라인드 채용을 본격적으로 도입하게 되었다.

## 인권을 존중하는 오픈소스 입사지원서 제작

+

블라인드 채용을 도입하기 전 슬로워크는 일반적인 입사지원서 서식을 자체적으로 분석했다. 그 결과, 15개 이상의 인권 침해 및 차별 요소를 발견했다. 그 대표적인 예는 다음과 같다.

- 의문 1 사진을 꼭 붙여야 할까?
- 의문 2 신체사이즈는 왜 적어야 할까?
- 의문 3 무슨 학교 나왔는지가 그렇게 중요할까?
- 의문 4 내가 지원하는데 부모님 직업을 왜 물어볼까?
- 의문 5 연봉 더 줄 것도 아니면서 재산과 수입은 왜 확인할까?
- 의문 6 '혼인 여부', '출신 지역', '생년월일', '종교' 등을 다 확인해야 최고의 인재가 뽑힐까?

\*상세 내용은 슬로워크 블로그  
(<https://slowalk.tistory.com/2460>)에서 확인 가능합니다.

입사지원서 하나에도 인권 침해의 요소들이 이렇게 많은데, 채용 절차 전반을 공정하고 평등하게 만들어서 능력 중심으로 사람을 뽑는다는 것이 얼마나 유용할지를 생각하게 되었다. 그리고 분석 결과를 토대로 이전까지는 없었던 자체 입사지원서 양식을 만들었다. 이때 내부적으로 고민했던 부분은 바로 인권을 존중하면서도 지원자의 실력을 더 공정하게 평가할 수 있는 입사지원서를 만드는 것이었다. 슬로워크는 채용과정 전반에 걸쳐 공정하게 평가할 수 있도록 입사지원서를 설계하였고, 고심 끝에 완성한 입사지원서를 '슬로워크 입사지원서 설계 이야기'라는 블로그 글을 통해 오픈소스로 공개했다. 자신들과 비슷한 고민을 하는 조직이라면 누구나 사용하고 또 변형해도 좋다는 취지에서 공공재로 개발한 것이다.



이후 슬로워크는 채용공고 시 “채용 과정에서 학력, 연령, 외모, 성별 정체성, 성적 지향 등 세계인권선언 2조와 국제노동기구(ILO) 111호 협약에서 언급한 차별요소 중 어떤 요소에 대해서도 차별하지 않습니다.”라고 명시했다. 또한 경력사항 및 자기소개서 등에 지원자 스스로 본인의 학력, 성별 등을 노출하는 경우가 있어서 ‘불합리한 차별을 야기할 수 있는 출신지, 가족관계, 학력, 외모, 성별 등의 항목이 드러나지 않게 작성’이라는 문구도 추가했다.

### 기업과 구직자 모두를 위한 맞춤형 매칭 구현

+

블라인드 채용 도입과 함께 슬로워크는 지원자의 실무 역량만을 객관적으로 평가할 수 있는 역량 테이블을 개발하고, 이를 바탕으로 직무별 질문지를 설계하여 실무면접 시 활용하고 있다. 이를 통해 회사는 필요한 능력을 갖춘 맞춤 인재를 선택할 수 있고, 지원자는 회사에서 원하는 업무 분야와 인재상을 정확히 파악할 수 있어 기업과 구직자 간의 효율적인 매칭을 할 수 있게 되었다. 또한 합격 후에는 신입직과 경력직 모두를 대상으로 회사 적응 온보딩 과정인 ‘금굴’을

도입했다. 금굴은 회사의 제도와 문화 파악, 이메일 등 업무도구 활용 교육, 에세이 쓰기와 동료와의 티타임 등을 4주 동안 진행하는 조직 적응력 강화 프로그램이다. 이를 통해 입사 후의 신규 직원의 적응을 도와 각자의 실력을 유감없이 발휘할 수 있는 환경을 조성하고, 3개월 후 다면평가인 업무적합성 평가를 통해 최종 합격여부가 결정된다.

블라인드 채용을 도입한 후의 생긴 가장 큰 변화와 장점은 불필요한 개인정보를 받지 않고 꼭 필요한 정보만 받기 때문에 개인정보 보호와 관리에 대한 부담이 적어지고 회사 차원의 리스크가 줄었다는 것이다. 또한 지원자로 하여금 그동안 수행했던 프로젝트를 중심으로 맡은 역할과 기간, 업무 상세 내용을 서술하도록 하여 지원 기업에 대한 신뢰도를 높일 수 있는 것도 큰 장점으로 꼽을 수 있다.



신입직과 경력직  
모두를 대상으로  
회사 적응 온보딩 과정  
‘금굴’ 도입



### ◆ 슬로워크 구성원 평가 기준

#### 역시, 슬로워크!

아래와 같이 행동할 때 우리는 슬로워커답다고 이야기해요.

슬로워커는 일에 대한 **책임**을 다하기 위해,  
회사가 추구하는 가치와 방향을 잘 이해하고 그에 맞춰 행동해요.  
출퇴근, 회의, 프로젝트 마감 등 업무상 약속을 잘 지켜요.  
문제가 예상되거나 문제가 발생하면 바로 알리고 도움을 요청해요.  
동료가 나의 허술함을 채우지 않을 정도의 꼼꼼함을 갖추도록 노력해요.  
부정하거나 윤리적으로 문제가 될 만한 행위는 절대 하지 않아요.

슬로워커는 신뢰할 수 있는 **관계**를 만들기 위해,  
업무를 수행하는 동안 동료와의 연결이 끊기지 않도록 해요.  
동료의 업무에 정확하고 구체적인 피드백을 해요.  
동료가 어떻게 일하고 있는지, 어떤 상태인지 관심을 가져요.  
알고 있는 정보를 문서로 남겨서 필요한 동료들에게 활발히 공유해요.  
팀과 사업부의 경계에 갇히지 않고 업무 진행에 적극적으로 협조해요.

슬로워커는 탁월한 **전문성**을 갖추기 위해,  
문제의 원인을 정확히 파악하고 적절한 해결방안을 제시해요.  
업무 진행 과정에서 자신만의 아이디어를 고민하고 제안해요.  
자신의 역량을 향상시키기 위해 의지를 보이고 노력해요.  
작업과정을 더 효율적이고 효과적으로 만드는 방법을 모색하고 공유해요.  
중요한 일을 맡겨도 잘 할 것이라는 기대와 신뢰를 받을 수 있도록 해요.

#### 리더다운 리더

슬로워크의 리더에게는 더 높은 수준의 책임감과 역량이 필요해요.

슬로워크의 **리더**라면 특히,  
사회적 가치에 관한 뚜렷한 개인의 신념이 있어요.  
팀과 사업부의 이해관계를 넘어 회사 전체의 관점을 옹호하고 대표해요.  
투명하고 명확한 의사소통을 해요.  
과업을 일방적으로 전달하지 않고 배경과 맥락을 함께 설명해요.  
동료의 제안과 의견에 무게를 두고 함께 고민해요.  
정서적으로 안정되어 있어요.  
근거에 기반해 의사결정을 내려요.  
새로운 사업을 발굴하고 계약을 따낼 수 있는 역량이 있어요.  
자기 분야에 대한 높은 실무 역량이 있어요.  
관리 책임이 있는 동료의 업무 일정을 파악하고 적절히 조정해요.  
관리 책임이 있는 동료가 업무에 집중하고 성장할 수 있도록 지원해요.

slowalk.

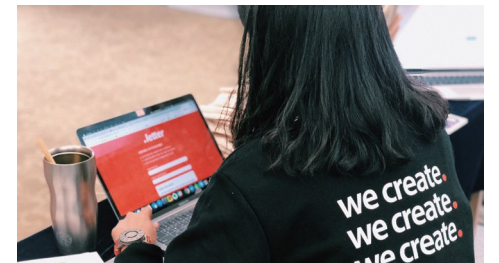
We are creators for change.

### 새로운 채용 문화를 통한 조직과 사회의 변화

+

슬로워크는 채용 프로세스를 개편한 2016년 이후 현재까지 총 40명의 입사자들을 새롭게 맞았다. 채용 현황을 살펴보면 19세부터 39세까지 고루 분포되었으며, 고졸 예정, 고졸, 전문대졸 등 대졸 이하 32.5%, 대졸 이상 67.5%로 연령과 학력의 차별을 배제하고 공정성을 한층 높인 것으로 나타났다. 슬로워크는 그동안 공정하고 객관적인 새로운 채용 문화를 구축하며 조직과 사회의 변화를 이끌어왔다. 앞으로 지금까지의 성과를 바탕으로 좀 더 객관적인 평가를 위한 고민을 거듭하고 있다.

조성도 HQ 이사는 “향후에는 장소와 시간의 한계를 극복하고 좀 더 객관적인 평가를 위해 실무면접 단계



에서 ‘원격 화상 면접’을 도입하는 것을 검토하고 있습니다. 또한 신입직원들과 면접관들의 피드백을 받아 입사지원서를 고도화할 계획이며, 이후에도 계속 오픈소스로 공개할 예정입니다.”라고 말했다. 슬로워크는 다양성을 통한 발전, 공감을 통한 조화를 모토로 변화와 도전을 이어온 사람들, 그들이 세운 비전처럼 구성원과 이해관계자에게 실력과 가치 그리고 재미를 인정받는 조직으로 우뚝 설 그날을 기대해본다.



## 미니 인터뷰

### MINI INTERVIEW

## 사람 중심의 채용 문화 더 멀리 확산되길

조성도 | 담당자  
CPO / HQ / 이사



### Q. 블라인드 채용 도입 후 재직자 및 신규 직원의 반응은?

채용 프로세스의 공정성과 차별성을 배제하는 것에 대해 신입사원과 현업직원을 대상으로 한 인식도 조사 결과, 조사 대상자의 100%가 긍정적으로 응답했습니다. 또한 취업 사이트의 면접 후기에서는 “업무진행에 꼭 필요한 정보 외에는 일체의 개인정보를 담지 않도록 되어 있음”, “면접준비가 굉장히 잘 되어 있음. 면접자에게도 도움이 되는 면접”이라는 평가를 받았습니다.

### Q. 블라인드 채용의 성과와 향후 과제 및 계획 등이 있다면?

입사지원서 양식을 오픈소스로 공개한 이후에 타사 인사 담당자와 대표이사로부터 “저희도 도움 받을게요. 감사합니다.”, “합리적이에요. 기업의 철학과 사람을 귀하게 여기는 것이 느껴져요. 이런 지원서 양식이 통용되면 좋겠어요. 공유합니다.” 등의 평가를 받았습니다. 실제로 슬로워크의 입사지원서 양식을 바탕으로 자사에 맞게 변형하여 사용하는 기업도 있었습니다. 향후에도 신입직원들과 면접관들의 피드백을 받아 입사지원서를 고도화할 계획이며, 역시 오픈소스로 공개할 예정입니다.

## 블라인드 채용으로 역량의 날개를 달다

성노들 / 신규 채용자  
브랜드 라이터 / 오렌지랩 / 팀장



### Q. 블라인드 채용방식을 평가한다면?

블라인드 채용은 공정성 측면에서 크게 부각될 뿐만 아니라 실무에도 큰 도움이 되는 방식이라고 생각합니다. 배경과 맥락을 무시한 정보가 아니라 실무 역량과 기업의 가치관과 맞는 정보를 기반으로 합격 여부가 결정되기 때문에 최종 합격 이후 실무에 더 빨리 적응할 수 있었습니다. 또한 지원자 스스로 기업에서 기대했던 역할, 기업이 지원자에게 기대하는 역할이 채용과정 전반에 걸쳐 일관성 있게 논의되어 역량을 펼치는 것도 한결 수월합니다.

### Q. 블라인드 채용과정 중 기억에 남는 에피소드가 있다면?

최종 면접은 일대일 면접이었는데, 이때 면접과정을 녹음한 것이 인상적이었습니다. “인사 담당자가 면접장에 들어가기 전 면접 중에 면접관이 지원자에 대한 차별성 발언을 하는 등의 위험 요소를 파악하기 위함”이라고 설명해 주었는데요. 전형과정의 처음부터 끝까지 블라인드 채용의 취지를 정말 잘 살리고, 진지한 태도로 지원자를 대한다는 점에 크게 감동했습니다.



## 한눈에 보는 (주)슬로워크의 블라인드 채용

### ① 도입 배경

- 2016년 4월, 새로운 조직 정체성을 수립하며 채용 프로세스를 전면적으로 개편함.
- 슬로워크의 철학과 핵심가치인 “다양성과 공감”에 기반하여 고용정책기본법, 남녀 고용평등법, 연령차별금지법, 채용절차의 공정화에 관한 법률, 국가인권위원회법 등 관련법을 검토함.
- 개인정보 유출에 따른 지원자의 피해를 최소화하고 효율적인 심사를 하기 위해 자체 입사지원서 양식을 작성함.

### ② 추진 내용 및 과정

1. **채용공고** - 차별 배제 및 근무 조건 명시.
2. **자격심사** - 지원자격 충족 여부만 확인되면 서류 심사 대상으로 선정.
3. **서류심사** - 자체 입사지원서와 자기소개서, 포트폴리오로 심사.
4. **사전과제** - 서류 심사 통과자에게 지원 분야와 관련된 간단한 사전과제 부여.
5. **레퍼런스 조회** - 지원자 동의를 거쳐 레퍼런스 조회(4명) 진행.
6. **실무면접** - 역량모델 개발을 통한 구조적 면접과 비정기적 면접관 외부 교육 진행.  
실무면접에서는 실무자가 업무 능력만 검증함.
7. **경영진면접** - 경영진이 조직문화 fit을 검증함.
8. **온보딩 과정** - 합격자에 대해 4주간의 회사 적응 온보딩 과정 ‘금굴’ 시행함.
9. **업무적합성 평가** - 3개월 후 다면평가인 업무적합성 평가를 통해 최종 합격 여부 결정.
10. **최종 합격** - 업무적합성 평가 결과 기준점 이상일 경우 최종 합격 처리.

### ③ 성과 및 성공 요인

채용 프로세스를 개편한 2016년 이후 채용 현황 분석 결과(2017~2019년 입사자 40명을 대상으로 분석)



최연소 입사자

19세  
(채용 당시 연령,  
고등학교 졸업 예정자)



최고령 입사자

39세  
(채용 당시 연령)



입사자 평균연령

30.8세



입사자 성비

여성 62.5%,  
남성 37.5%



학력 비율

대졸 이하  
(고졸 예정, 고졸, 전문대졸 등)  
32.5%, 대졸 이상 67.5%

### ④ 향후 발전 방안

- 자체 입사지원서 양식을 오픈소스로 공개하여 블라인드 채용 문화 확산 유도
- 장소와 시간의 한계를 극복하고 객관적인 평가를 위한 <원격 화상 면접> 도입 검토



# 단계적 NCS 확산 인재를 발굴하다!



## Company Profile

기업명	남도금형(주)	주소	광주광역시 광산구 하남산단7번로 54	직원 수	290명
대표자	오기종	사업 분야	금형, 사출, 조립, 도금, 도장	대표전화	062-951-6470
설립연도	1993년	매출액	522억 원(2018년 기준)	홈페이지	www.ndmold.co.kr

금형기술과 자동차용 부품 제작 분야에서 널리 인정받고 있는 남도금형(주). 2000년대 초반에는 유망중소기업으로 선정되었고 지난 2017년도에는 대통령 표창까지 수상하면서 제조 분야에서 우수 기업으로 자리매김하고 있다. 최근 남도금형(주)은 기존의 채용 방식에 대대적인 변화를 단행하고 능력 중심의 채용을 하기 위해 블라인드 채용 방식을 적극 도입했다. 나아가 '2023년 세계 최고'의 금형 제조 선두 기업으로 발돋움하기 위해 맞춤형 인재 양성에 더욱 앞장설 예정이다.

## 어려운 경영환경 극복 위해 찾은 NCS컨설팅

+

남도금형은 내외부적으로 경영환경이 급속도로 바뀌면서 매출이 감소되는 등 어려움을 겪어왔다. 이러한 현상이 장기화되다 보니 기업 내부적으로는 변화와 혁신을 위해 조직경쟁력의 강화 방안을 모색해야 한다는 목소리가 높아졌다. 실제로 남도금형은 최근 기업의 채용 문화가 많이 변화되고 있음을 느끼고 있었던 터라 내부의 의견에 적극적으로 따르기로 결심했다. 결국 전반적인 HR 부문을 개선하기 위해 NCS 컨설팅에 문을 두드리게 된 남도금형. 블라인드 채용이 공공기관, 대기업에서 주로 활용하고 있는 걸로 알고 있었는데, 금번 NCS 기업활용 컨설팅을 추진하면서 블라인드 채용의 주 목적을 이해하게 됐다. 이에 따라 변화를 주기 위해 기존 채용 방식에서 벗어나 능력 중심으로 인재를 채용하는 블라인드 채용방식을 적극 도입하게 됐다.

## HR 현황 진단하며 문제점 파악

+

남도금형은 컨설팅을 통해 NCS 기반의 인사관리 체계 확립을 목표로 뒀다. 이를 위해 컨설팅 유형은 종합활용 1(채용+재직자 훈련)을 선택했다. 컨설팅 대상 직무는 금형직무의 경쟁력 강화 및 인재 확보를 위해 금형조립(채용), 금형설계와 금형제작(재직자 훈련)으로 한정했다. 먼저 남도금형은 벤치마킹 사례를 분석하면서 온/오프라인 교육에 참석했다. NCS에 대한 이해도와 활용 방안을 습득하는 것이 가장 우선적으로 이뤄져야 하기 때문이다. 그러면서 HR 현황을 진단했다. 남도금형은 매년 지역 내 인재 선발을 모집하고, OJT를 운영하며 내부 장기 근속자가 많은 상태였는데 현 상태를 진단하다 보니 지금의 인사관리 시스템에서 문제점이 발견되었다. 즉 주관적인 판단에 의해 능력 중심의 인재를 선발하는 데 어려움을 겪었고, 체계화된 문서를 관리하는 것이 어려워 암묵적 지식을 활용하는 데 그쳤다.

## ◆ NCS를 통한 HR 개선방향

### ● NCS 기반의 인적자원 관리 체계 기반 마련

▶ 직무별로 요구되는 역량 기반의 인력 채용을 위한 **NCS 기반의 채용 프로세스 적용**

▶ 체계적인 직무관리를 위한 **NCS 기반의 직무관리 체계 마련(직무기술서, 자가 진단 도구, 체크리스트)**

▶ 직무 능력 향상 및 인재 육성을 위해 **기업 현황에 적합한 교육훈련 체계 수립**





NCS 기반의 직무와  
맵핑하여  
최종 능력 단위를 선정

#### 기업의 업종 특성을 반영한 직무 우선으로

+

남도금형은 선정된 직무에 대해 컨설팅을 수행해 NCS 기반의 직무와 맵핑하여 최종 능력 단위를 선정했다. 그러면서 능력 단위 구조도와 평생경력개발 경로 모형을 만들어 직무를 분석할 수 있었다. 아울러 훈련이수 체계도를 만들어 금형설계 직무 훈련 대상자의 경우 분기별 300시간 4수준을 목표로, 금형제작

직무 훈련 대상자는 분기별 252시간에 3 수준에서 6 수준을 목표로 훈련할 수 있었다. 또한 채용 부문에 있어서는 직무설명자료를 추가하면서 채용공고문을 개발하는 훈련을 진행하였고, 발표·상황·경험면접 문항을 개발하여 능력 중심의 인재를 선발하기 위한 평가도구를 마련했다. 아울러 내/외부 교육훈련을 실시해 인사담당자와 면접관을 교육하여 면접의 질을 향상시키는 데 중점을 뒀다.

#### 직무기술서 및 자가 진단 도구 적극 활용

+

NCS 컨설팅의 성과는 기대 이상이었다. 먼저 유형적으로는 지역 내 마이스터고등학교 현장실습생을 대상으로 금형제작 직무의 업무 이해 및 능력함양을 위해 직무기술서, 자가 진단 도구, 체크리스트를 적극 활용할 수 있었다. 또한 금형설계와 금형제작 직무의 경우 2020년 훈련대상자를 선발하여 직무 능력 향상을 위해 직무별 교육훈련 과정 운영 계획을 마련했다. 강종탁 관리팀 이사는 “기존에는 채용된 신규직원이 수습을 마친 후에도 수습평가를 측정할 만한 객

관적인 자료가 전무한 상황이었지만 이번 컨설팅을 통해 도출된 자가 진단 도구를 활용해 수습평가를 하게 됐습니다. 또한 직무 수행 능력과 업무 적응력을 판단할 수 있게 되어 우리 기업에 필요한 인재를 확보할 수 있었습니다”라고 말했다.

NCS 컨설팅을 통해 기대 이상의 성과를 거둔 남도금형. 이제 NCS 활용을 기업 내의 직무 전반으로 확산하여 인적자원을 체계적으로 관리할 방침이다. 이를 위해 NCS 기반의 인사, 채용, 승진, 배치 등에 적용할 예정이며 직무 능력 중심의 평가체계 운영을 통한 직무 능력 향상도 도모할 방침이다.



우리 기업에  
필요한 인재를  
확보함으로써  
많은 도움이  
되었습니다





## 미니 인터뷰

### MINI INTERVIEW

## 공정성과 투명성을 확보하다

강종탁 | 담당자  
관리팀 이사



### Q. 블라인드 채용의 가장 큰 장점은?

블라인드 채용이 공공기관, 대기업에서 주로 활용하고 있지만, 이번 NCS 기업 활용 컨설팅을 통해 블라인드 채용의 목적과 취지를 이해하게 되었습니다. 저희 남도금형도 기존 채용방식에 대한 변화를 주기 위해 적극적으로 임했는데, 좋은 성과를 낼 수 있어 도입을 잘 했다고 생각합니다. 블라인드 채용의 가장 큰 장점은 채용과정에서의 공정성과 투명성을 확보할 수 있어 대외적으로 기업에 대한 신뢰도가 높아졌다는 것입니다. 또한 직무 수행에 필요한 지식, 기술, 자격 사항을 검증할 수 있어 실무능력이 뛰어난 인재를 선발하는 데 유리하다고 생각합니다.

### Q. 블라인드 채용 과정에서 기억에 남는 에피소드가 있다면?

일단 직무역량을 중심으로 선발하는 블라인드 채용의 장점을 살려 수행 직무에 대한 능력을 1차적으로 검증하였는데, 업무 담당자들의 반응과 의견이 긍정적이었습니다. 특히 블라인드 채용 방식을 처음 진행하다 보니 생소하기도 했지만, 신규 직원을 면접하기 전날에 긴급하게 부서별 담당자와 회의를 통해 면접 질의 응답과 진행방식에 대해 논의를 하며 준비를 잘 해냈던 일이 기억에 남습니다.

## 공정한 기회에 대한 희망을 품다

박준범 | 신규 채용자  
가공팀 사원



### Q. 블라인드 채용을 처음 접했을 때의 느낌은?

블라인드 채용 면접에 대한 정확한 이해가 부족한 상황이었어서 관련된 자료를 확인해 보니 편견 없이 내가 갖추고 있는 직무 능력 중심으로 평가 받을 수 있다는 것을 알게 되었습니다. 저 역시 구직을 준비하는 과정에서 공정한 기회가 주어질 수 있겠다는 생각이 들었고 서류 제출부터 면접까지 투명하게 평가되고 있다는 느낌이 들어 인상적이었습니다.

### Q. 블라인드 채용방식을 평가한다면?

블라인드 채용은 직무 수행에 요구되는 능력을 바탕으로 평가받고 검증받을 수 있어서 지원자 입장에서는 평등한 기회와 공정한 채용 과정이 진행될 수 있다고 생각합니다. 특히 많은 대기업들과 공공기관에서 블라인드 채용의 장점을 보고 점차 도입을 확대해나가고 있는 추세입니다. 아직까지 중소기업에는 블라인드 채용이 많이 생소하지만 점차 도입해 나가서 선진화된 채용 문화를 만들어 갔으면 좋겠습니다.

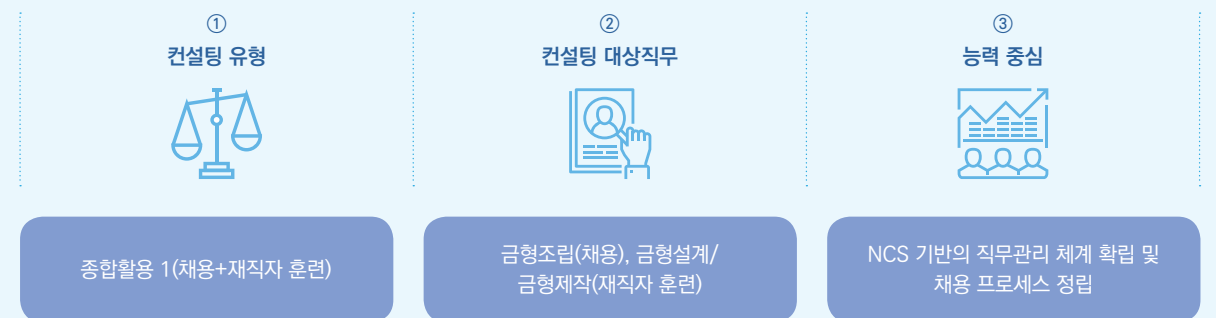


## 한눈에 보는 남도금형(주)의 블라인드 채용

### ① 도입 배경

- 경영환경의 어려움 극복 **매출감소 현상**
- 직무 능력 향상을 위한 **직무관리의 어려움**
- 능력 중심 **인재 선발의 어려움**

### ② 추진 내용 및 과정



### ③ 성과 및 성공 요인

#### ● 유형적 효과



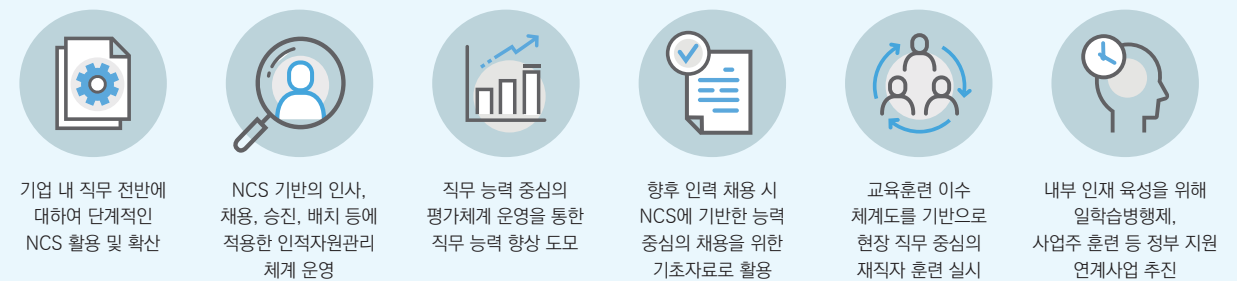
- NCS 채용: NCS 기반 채용 프로세스 확립 후 금형조립 직무 채용공고 등록
- NCS 재직자 훈련: 금형 분야의 체계적인 직무관리를 위한 관리체계 확립, 직무 능력 향상을 위한 NCS 기반의 교육훈련 운영체계 마련

#### ● 무형적 효과

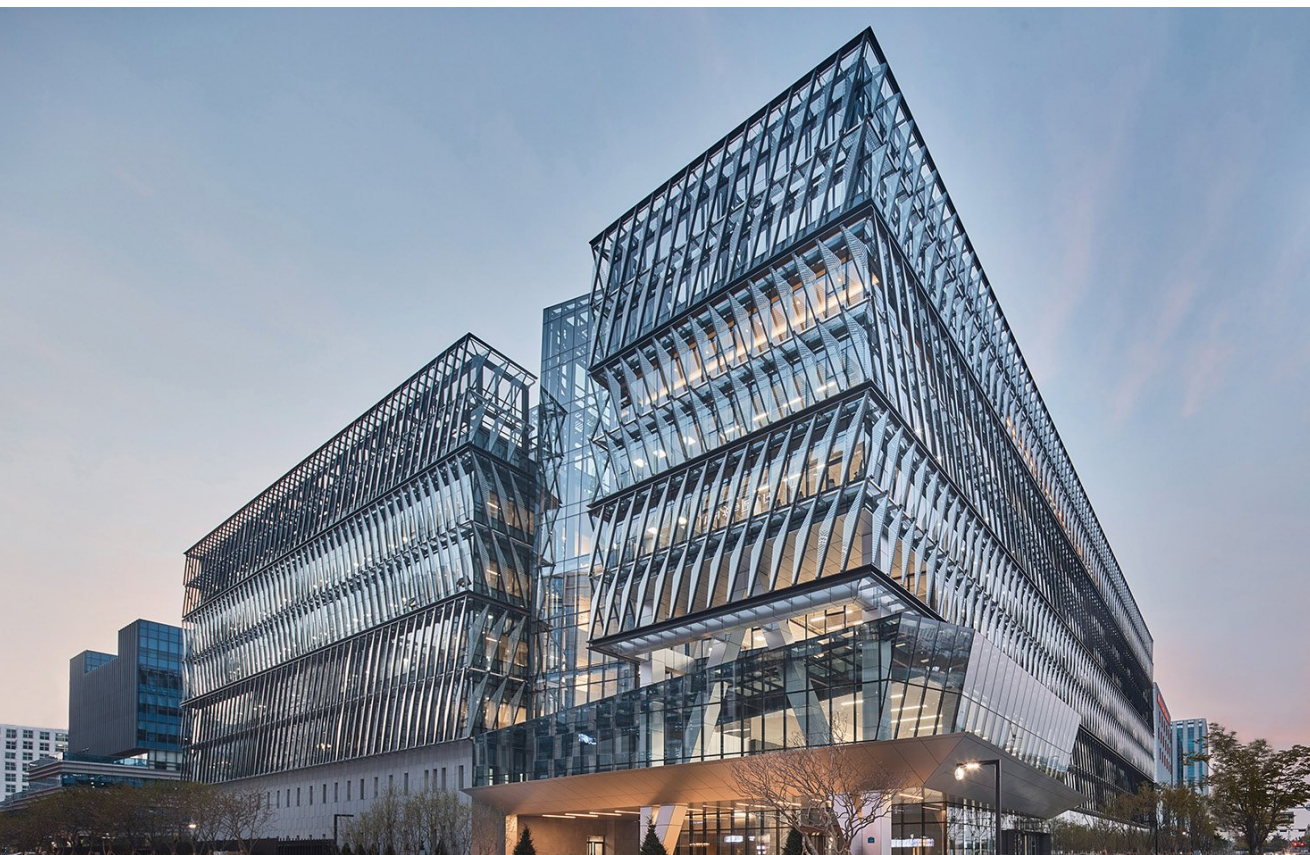


- NCS 기반의 인사관리 운영 체계 정립
- NCS 기반의 직무 체계 정립
- 능력 중심의 인재 확보를 위한 채용프로세스 기반 구축
- 내부의 자체적인 교육훈련을 운영으로 인재 육성 체계 확립
- 직무별 경력개발 경로를 구축하여 자기주도 학습 가능

### ④ 향후 발전 방안



# 직무별 역량에 맞는 명확한 인재 선발로 기업 경쟁력 강화



## Company Profile

기업명	(주)넥센	주소	경상남도 김해시 김해대로 2595	직원 수	920명
대표자	배종열	사업 분야	자동차용 튜브 및 솔리드 타이어 제조, 화물 운송 및 주선업 외	대표전화	055-333-0771
설립연도	1968년 9월	매출액	341,729백만 원	홈페이지	www.nexencorp.co.kr

인적자원은 기업의 경쟁력과 지속 가능성에 있어서 가장 중요한 부분이다. 때문에 기업들은 직무에 적합한 인재를 체계적으로 육성 및 관리하기 위해 채용 프로세스를 개선하고 지속적인 관심과 투자를 아끼지 않고 있다. 넥센은 NCS 기업활용 컨설팅을 도입해 직무 역량 중심의 채용을 추진하고 직원 개개인의 경쟁력과 업무 역량을 높이기 위해 힘쓰고 있다.

## 적합 인재 선발을 위한 평가 기준 개발

+

넥센은 넥센타이어, KNN, 넥센 D&S, 넥센월석문화재단 등으로 구성된 넥센그룹의 지주회사다. 다양한 산업군에서 쌓은 노하우를 바탕으로 글로벌 기업으로 도약하고 있는 중요한 시점에서 경쟁력을 더욱 강화하기 위한 인적자원의 효율적인 관리, 개발은 선택이 아닌 필수가 됐다. 넥센은 이를 위한 전제 조건인 우수 인재 확보와 구성원의 역량 향상을 위한 전사 차원의 개선 방안 마련에 박차를 가했다.

그 과정에서 인력 채용 시 서류심사, 실무 및 인성면접을 실시 중이나 직무 능력에 대한 평가 및 검증이 미흡

한 점이 가장 시급한 과제로 떠올랐다. 이에 필요 인력의 직무 능력을 정확히 파악하고 채용 과정에서 면밀히 평가함으로써 효과적이고 효율적인 방향으로 채용을 개선하고자 NCS 기업활용 컨설팅을 도입했다.

## 최적화된 직무와 능력 검증 체계 구축

+

우선 인재상에 있어 전사에 걸친 인재상은 존재하나 각 직군별 업무 특성을 반영한 세분화된 필요 역량의 정의가 미흡했다. 기존 전사 인재상에 부가하여 구매 관리, 영업, 제품 개발 등 3개 직무별 필요역량을 정의해야 할 필요성이 대두되었다.

## ◆ 직무별 필요 역량 도출(안)

직무별 임원 담당자 인터뷰		NCS, 타사 사례		직무별 필요 역량(안)
구매 관리	<ul style="list-style-type: none"> <li>원자재 가격, 경제 상황 등의 시장 트렌드와 변화 예측</li> <li>자료, 정보의 수집과 꼼꼼한 검토, 치밀한 분석</li> <li>구매는 결국 거래이므로 협상과 조율 능력</li> </ul>	+	<ul style="list-style-type: none"> <li>치밀성, 정확성, 꼼꼼함, 성실성</li> <li>의사소통, 협상/교섭력, 설득력, 유연성</li> <li>분석력, 논리성</li> </ul>	<b>People-Job Fit</b> <b>치밀/정확성 설득/협상</b>
영업	<ul style="list-style-type: none"> <li>매출, 이윤에 대한 목표 의식은 기본</li> <li>일에 대한 열망과 욕심, 반드시 해내고야 말겠다는 의지</li> <li>상대방에 대한 공감과 배려를 바탕으로 신뢰 구축</li> </ul>	+	<ul style="list-style-type: none"> <li>의사소통, 협상/교섭력, 설득력, 유연성</li> <li>자신감, 추진력, 실행력 성취 지향, 목표 지향</li> <li>시장 이해, 손익 마인드, 서비스 지향</li> </ul>	<b>목표의식 설득/협상</b>
제품 개발	<ul style="list-style-type: none"> <li>이슈나 문제 발생 시 원인을 파악하여 근본적인 대책을 수립하는 능력</li> <li>새로운 Trend(지식, 기술, 제품)에 대한 관심, 끊임없이 새로운 것을 배우려는 자세</li> </ul>	+	<ul style="list-style-type: none"> <li>문제해결능력, 분석적 사고, 논리력</li> <li>자기개발, 지적 호기심, 자기인식</li> <li>집중/몰입</li> </ul>	<b>문제 해결 지속적 학습</b>



직무별 필요 역량을 명확히 하기 위해 구매관리, 제품 개발, 골프 영업 등 3개 직무에 대해 직무 인터뷰와 직무 분석을 실시하여 필요역량을 정의하고 직무설명 자료를 개발했다.

직무 내용, 일반 요건, 직무 요건으로 구성된 설명자료는 각 업무 내용을 비롯해 학력과 자격 그리고 지식, 기술, 능력, 태도 등 수행을 위해 담당자가 갖춰야 할 사소한 부분까지 기술되었다. 이를 통해 각 직무에

필요한 인재상을 좀 더 구체적으로 구현할 수 있었다. 직무설명자료에 이어 직무별 담당 임원, 팀장 인터뷰 및 NCS 타사 사례를 바탕으로 직무별 필요 역량을 도출했다.

직무별 필요 역량 강화에 이어 넥센은 필요한 맞춤 인재를 뽑기 위해 입사지원서를 개선했다. 우선 입사지원서 상, 직무 필요 역량 확인 및 검증을 위해 직무관련 교육이수사항 입력란을 추가했다.

맞춤 인재를  
선발하기 위한  
입사지원서  
개선 추진



#### ◆ 자기소개서 예시

전사공동	입사의지	• 넥센에 지원한 동기과 입사 후 10년 내 이루고자 하는 목표, 이를 달성하기 위한 계획을 구체적으로 기술해 주십시오.
	혁신	• 기존의 관행이나 다른 사람들과는 다른 새로운 방식을 시도해본 경험이 있다면 그 이유, 과정 및 결과에 대해 구체적으로 기술해 주십시오.
직군공동	전문성	• 본인이 지원한 직무 수행에 필요한 지식, 기술 등 남들과 다른 전문성을 갖추기 위해 어떤 준비를 하였으며, 본인의 어떠한 면이 해당 직무에 적합한지 구체적으로 기술해 주십시오.
구매관리	설득/협상	• 단체 활동을 하면서 공동의 목표를 위해 다른 사람들을 설득해야 했던 경험이 있다면 상황, 접근 방식, 결과를 구체적으로 기술해 주십시오.
영업	목표의식	• 본인 스스로 최고 수준의 목표를 세우고, 이를 달성하기 위해 최선의 노력을 다해 몰입한 경험에 대해 구체적으로 기술해 주십시오.
제품개발	문제해결	• 본인이 직면했던 가장 어려운 문제 상황은 무엇이었으며, 그 상황에 어떻게 대응했는지, 결과는 어떠한지를 구체적으로 작성해 주십시오.

#### 필요한 인재를 가리는 평가 시스템 개선

+

또한 전사 공통 인재상에 대한 질문 2개와 직군 공통 필요 역량에 대한 질문 1개 및 직군별 필요 역량에 대한 질문 1개 등 총 4개의 항목으로 자기소개서를 구성했다. 자기소개서를 통해 1차 서류전형을 통과한 구직자들이 대상으로 진행될 면접제도 개선도 추진되었다. 면접제도의 개선은 질적 역량을 검증할 수 있도록 단계별 면접의 초점을 명확히 하고, 면접위원을 재구성하는 데 초점을 맞췄다.

이에 따라 직무적합도(직무별 필요역량)는 해당 직무 팀장이 조직적합도(전사 인재상)는 경영진이 중점적으로 검증하는 방향으로 면접위원을 재구성했다. 또한 구매관리, 영업, 제품개발 등 직무별 특성에 맞는 평가항목과 질문 등으로 실무면접 평가표를 개선하여 효율적인 인재 채용을 위한 기틀을 마련했다.

면접제도 개선에 이어 직접 면접을 담당할 실무면접위원(직무별 팀장) 18명을 대상으로 면접위원 교육을 실시했다. 2019년 9월 9일 본사 회의실에서 진행된 교육은 ▲채용면접의 중요성, ▲면접위원의 역할 및 자세, ▲면접위원 유의사항, 차별적 요소의 배제, ▲직무별 필요역량 및 효과적인 질문법 등 직무 적합성 검증을 위한 면접위원의 전문성을 향상을 위한 내용으로 구성되었다.

#### NCS 도입으로 지속적인 제도 개선의 기틀 마련

+

NCS 기업활용 컨설팅 도입을 통해 넥센은 직무역량 중심의 채용을 위한 직무별 필요 역량을 명확히 할 수 있었다. 또한 이를 입사지원서, 자기소개서, 면접 질문 항목에 반영하여 검증을 한층 강화했다. 뿐만 아니라 1차 실무면접, 2차 인성면접으로 검증 항목의 초점

과 면접위원의 역할 등을 개선하여 직무적합도, 조직적합도 검증 프로세스 역시 강화했다.

이 같은 성공은 일상적·반복적인 채용업무의 질적 개선을 위한 문제의식을 바탕으로 컨설팅 과정에 참여한 인사담당자의 해결 의지로부터 시작되었다. 또한 사업부장, 연구소장 등 임원이 채용제도 개선의 필요성을 공감하고 NCS 기업활용 컨설팅 과정에서부터 직무별 인터뷰에 직접 참여하는 등 경영진의 관심과 적극적 지원이 큰 힘을 실어 주었다.

향후 넥센은 이번 성과를 밑거름을 삼아 직무 역량 중심 채용을 강화하고, 기업 고유의 채용제도를 지속적으로 개선해나갈 계획이다. 넥센은 이러한 노력을 통해 현재의 위치에 안주하지 않고 큰 꿈을 키우며 더욱 앞으로 나갈 것이다.

#### ◆ 향후 발전 방안

##### ● 직무 역량 중심 채용 강화

###### • 직무별 필요 역량 도출 확대

- 2019년 NCS 기업활용 컨설팅의 대상 직무 3개 외 다른 직무에 대해서도 직무분석 및 인터뷰를 통해 필요 역량을 명확히 하고 이를 채용 도구에 반영

###### • 블라인드 채용 제도의 점진적 도입

- 직무역량 중심 채용으로의 전환을 위해 단계적인 블라인드 채용제도 도입 검토

##### ● 넥센 고유의 채용 제도 개선 지속

###### • 지속적으로 채용 도구/프로세스의 타당성 제고 및 보완

- 반기 및 연간 단위로 채용 결과를 수집/분석하여 채용도구/프로세스의 개선에 반영
- 면접위원 교체, 채용도구 업데이트 등에 따라 면접위원 교육 정례화 : 연 2회

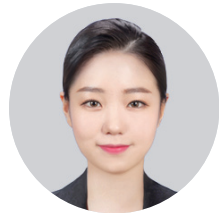


## 미니 인터뷰

## MINI INTERVIEW

## 직무별 맞춤형 인재 채용으로 업무효율성 강화

박민희 | 담당자  
인사총무팀 사원



### Q. 블라인드 채용의 가장 큰 장점은?

회사가 필요한 직무 능력과 지원자의 직무 관련 경험 등을 공정하고 공평하게 평가하여 채용한다는 것입니다. 성별, 나이, 학력 등 기존의 채용 방식에서 중요시 되었던 요소들을 배제하고 오직 능력과 직무만을 평가, 채용함으로써 지원자 자체에 초점을 맞출 수 있는 점이 가장 큰 장점이라 생각합니다. 또한 이 제도는 단순 스펙보다는 기초적인 직무지식을 겸비한 인력이 채용되는 것이기 때문에 입사한 후를 보면 조직에 대한 적응력과 업무 특성에 이해도가 높은 것도 장점입니다.

### Q. 블라인드 채용을 진행한 소감과 향후 계획은?

사실 블라인드 채용이 과연 효과가 있고 만족한다고 판단하기에는 아직 이른 감이 있습니다. 하지만 우리 사회나 회사가 지향해야 하고 변해야 한다는 점에서 궁극적으로 추구해야 하는 방향성은 맞다고 봅니다. 입사 후 2~3년 이후에도 블라인드 채용 지원자가 높은 성과를 낸다면 더욱 신뢰를 받는 채용 제도로 인정받고 많은 기업들이 이 제도를 활용할 것으로 기대합니다.

## 스펙 뒤에 숨겨진 나만의 강점을 어필하다

황정환 | 신규 채용자  
내부회계관리팀 사원



### Q. 블라인드 채용을 처음 접했을 때의 느낌은?

블라인드 채용 방식을 처음 접했을 때는 정말 이 채용 제도가 스펙 중심이 아니고 직무 능력 중심의 공정한 채용 방식이 맞을까라는 의구심이 들어 반신반의했던 것 같습니다. 블라인드 채용 제도를 도입한다고 해도 그냥 보여주기 식으로 특수한 경우에만 반영하고 결국 스펙으로 채용 유무를 결정할 것이라고 생각했습니다. 하지만 직접 겪어보니 이전까지의 의구심을 가지는 대신 “나 같은 사람도 고스펙자들 못지않게 좋은 기업에 취업할 수 있구나”라는 생각이 들었습니다.

### Q. 기존 채용방식과 다른 블라인드 채용달라 생소했을 텐데 어떻게 준비했나요.

제가 가진 스펙들 외에 저 자신을 어필할 수 있는 경험이 무엇이 있을지 고민하였습니다. 직무와 관련된 경험들을 추가로 쌓기 위해 아르바이트, 대학교 내외 활동 등을 알아보고 참여하였습니다. 블라인드 채용은 모든 사람들에게 공평한 기회를 주는 만큼, 자신의 현재 스펙을 탓하지 말고 나 자신을 어필할 수 있는 차별화된 경험을 쌓고 보여주는 것이 중요하다고 생각합니다. 또한 취업 준비를 할 때에는 무엇보다 자신감이 가장 중요하다고 생각합니다.

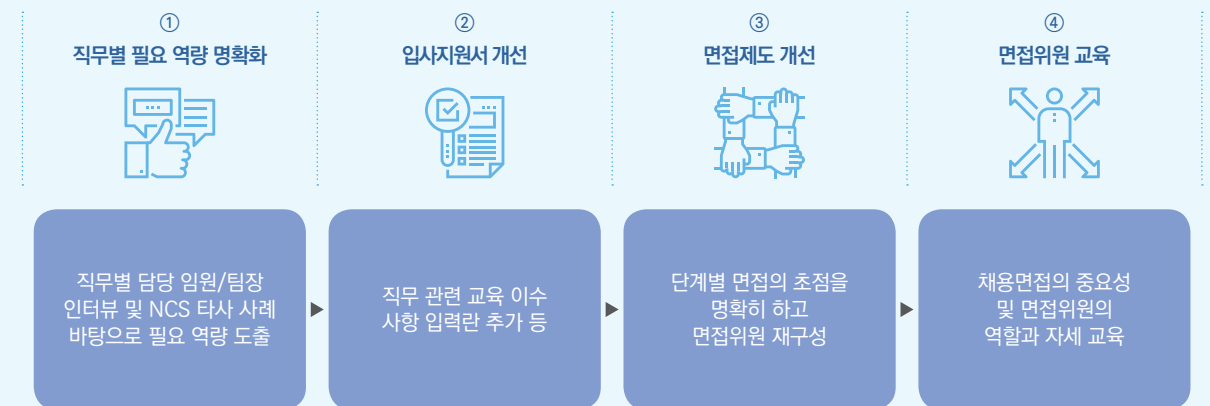


## 한눈에 보는 (주)넥센의 블라인드 채용

### ① 도입 배경

- 직무 능력에 대한 평가 및 검증 방식이 미흡함.
- 필요 인력의 직무 능력을 정확히 파악하여 효과적인 방향으로 채용을 개선하고자 하였음.

### ② 추진 내용 및 과정



### ③ 성과 및 성공 요인

#### ● 성과



#### 직무별 필요 역량의 명확화 및 채용도구 반영

- 직무역량 중심의 채용을 위한 필요 역량의 정의
- 입사지원서, 자기소개서, 면접 질문 항목에 반영 및 검증 강화

#### 직무적합도, 조직적합도 검증 프로세스 강화

- 1차 실무면접, 2차 인성면접으로 검증 항목의 초점 및 면접위원의 역할 명확화

#### ● 성공 요인



#### 인사담당자의 문제의식과 해결 의지

- 채용업무의 질적 개선을 위한 문제의식을 바탕으로 컨설팅 과정에 참여

#### 경영진의 관심과 적극적 지원

- 채용제도 개선의 필요성을 공감하고 직무별 인터뷰에 사업부장, 연구소장 등 임원이 직접 참여

### ④ 향후 발전 방안

- 직무 역량 중심 채용 강화
  - 직무별 필요 역량 도출 확대
  - 블라인드 채용의 점진적 도입
- 넥센 고유의 채용 제도를 지속적으로 개선
  - 채용 도구와 프로세스의 타당도를 지속적으로 제고 및 보완



# 임직원의 역량 강화를 위해 새롭게 나아가다!



## Company Profile

기업명	(주)홍인	주소	경상남도 의령군 용덕면 소상로 475	직원 수	98명
대표자	권오형	사업 분야	조선키자재, 도장, 고압차단기등	대표전화	051-714-5570
설립연도	1999년	매출액	30,065(만 원)	홈페이지	www.honginco.com

도장, 철 의장, 철자 배전반 전문업체로서, 최고의 품질을 자랑하고 있는 (주)홍인. 1999년 설립된 이후 설계에서부터 케이블 설치까지 전체 생산 공정서비스를 일괄적으로 제공하며 고객을 만족시켜왔다. 하지만 이런 현실에 안주할 수만은 없다. 건실한 경영을 바탕으로 한 우수 인재를 확보해 급속도로 변화하는 환경 속에서 살아남아야 한다.

## 학벌·인맥 채용 OUT을 위해

+

많은 중소기업이 겪고 있는 인력난은 큰 애로사항 중 하나다. 때문에 우수 인재를 채용하는 것은 더욱 큰 고민거리다. 하루빨리 인력을 충원해서 회사 운영에 차질이 없어야 하는데 아무리 채용공고를 올려도 연락은 오지 않으니 답답함은 더욱 커져 간다. 이렇기에 중소기업의 경우 특성상 늘 구인에 어려움을 겪게 된다. 결국 기업 입장에서는 자연스럽게 인맥에 의한, 그리고 경력 및 학력에 의한 채용으로 전개될 수밖에 없는 것이다.

하지만 홍인은 이러한 '인맥 채용'에서 탈피하고자 했다. 채용에 있어서 구직자가 가지고 있는 역량과 근로에 대한 마인드, 업무의 이해도를 가장 우선으로 삼고 싶었기 때문이다. 홍인은 이러한 고민을 거듭하던 중 정부에서 진행하고 있는 "NCS 기업활용컨설팅"을 통해 블라인드 채용 제도를 적극 도입하게 되었다.

## 인성과 업무와의 적합성만을 고려한 면접

+

블라인드 채용 제도를 도입하기 전에는 중소기업의 특성상 업무의 숙련도보다는 급여의 수준에 따라 인력이 이동되는 현상이 자주 발생하였고, 이에 경력에 맞는 대우와 숙련도에 준하는 대우를 했는데도 인력의 이탈현상이 발생했다. 이러한 문제를 방지하기 위

해 홍인은 블라인드 채용 제도를 도입해 채용 과정에서 자신의 직무와 직무에 대한 숙련도, 그리고 업무의 이해도와 근로자의 기본 마인드를 체크하는 데 중점을 뒀다. 먼저 NCS 블라인드 채용에서 착안한 면접을 진행하여 채용을 진행했다. 이를 위해 면접문항의 경우 블라인드 채용의 경험면접 평가도구를 벤치마킹하는 데 주력했다. 또한 실무능력과 양질의 직원을 채용하는 데 있어서 효율성에 초점을 뒀다. 아울러 채용 후 직무에 바로 투입되어도 지장이 없을 정도의 '맞춤형 인재'를 채용하기 위해 더욱 꼼꼼하게 심사를 진행했다. 더 나아가 학력 및 자격증, 어학 및 해외활동 등을 모자이크로 처리한 후 오직 인성과 업무와의 적합성만을 고려해 면접을 진행했다. 이와 같은 방법으로 홍인은 심층 면접에 중점을 뒀고 구직자와 기업이 모두 만족할 만한 면접이 시행됐다.







나이, 성별, 지역,  
출신학교에  
연연하지 않고  
평등하게  
기회를 부여



## 이직률 절반 이상 떨어뜨리는 성과 얻어

+

이러한 노력을 통해 홍인은 블라인드 채용을 도입함으로써 확연히 눈에 보이는 성과를 냈다. 블라인드 채용을 도입하기 전에는 신규인력이 입사한 후 직무 훈련이 더디게 진행되었지만, 도입한 후에는 입사 즉시 직무훈련을 진행할 수 있어서 신규 직원들의 만족도를 높였다. 예컨대 NCS를 활용하기 전에는 신규 직원을 바로 업무에 투입시킨 후 교육을 진행했고 그 과정에서 직원들의 업무만족도가 떨어졌던 반면, 체계적인 교육을 통해 신규 채용자들의 역량을 향상시킬 수가 있었던 것이다. 아울러 기존에는 직무와 무관한 전공자들이 입사하면서 업무의 효율성이 떨어졌던 반면, NCS 블라인드 채용을 도입한 후 직무와 관련된 지원자들이 뽑히면서 직원들의 적응력을 높일 수 있었다.

그간 홍인은 중소기업의 특성상 신규 직원의 직무 역량을 완전히 파악하지 못한 채 업무에 투입시켰고 그 과정에서 직원들의 고충이 야기됐다. 물론 이러한 과정은 기업 입장에서도 생산력 향상에 제약을 받기도 했다. 또 면접방식 역시 스펙 위주의 가시적인 사항으로 면접을 했다면 도입 후에는 7명의 신규직원이 채용되면서 큰 성과를 도출할 수 있었다.

특히 더욱 놀라운 것은 블라인드 채용을 통해 직무에 적합한 직원을 채용함으로써 이직률이 절반 이상으로 낮아졌다는 점이다.

## 구직자들이 차별받지 않는 채용 프로세스로 정립

+

대부분의 중소기업들은 높은 이직률로 인해 생산성이 저하되기도 한다. 채용한 인원이 더 이상 이탈하지 않는 것만으로도 기업 입장에서는 괄목한 성과라고 해도 과언이 아니다. 강동균 재경팀 팀장은 “큰 장점이 있으면, 분명 큰 단점도 있기 마련이지만, 현재 본사에서 판단하기에는 블라인드 채용의 장점이 훨씬 더 많다고 생각합니다. 특히 나이, 성별, 지역, 출신학교에 연연하지 않고 평등하게 기회를 부여할 수 있고, 이에 채용인의 직무 능력에 따라 실무에 적합한 인력을 바로 입사 교육 후 업무를 진행할 수 있다는 점이 매우 좋습니다.”라고 말했다.

사실 NCS 기반의 채용이 중소기업 입장에선 늘 달가운 일만은 아니었다. 자칫 서류 지원율이 NCS 활용 전보다 떨어질 수도 있고, 적은 인력으로 숨 가쁘게 일하는 중소기업의 특성상 채용을 준비하는 과정을 꼼꼼하게 신경 쓰는 게 힘들기 때문이다.

향후 홍인은 전 부서로 NCS 기업활용을 확대 운용하여 채용 프로세스를 더욱 체계적으로 발전시켜나갈 예정이다. 이를 위해 모든 부서를 대상으로 블라인드 채용공고문과 입사지원서를 정립하여 구직자들이 차별받지 않는 채용 절차를 만들어 나갈 예정이다. 아울러 신규 입사자에게 직무 교육을 실시하고 내실화된 면접이 진행될 수 있도록 면접 문항을 총정리하는 등 지속적으로 노력할 계획이다.

## ◆ 향후 발전방안

블라인드 채용공고문, 입사지원서 정립, 입사자 직무교육 실시, 면접문항 총정리

NCS 기업활용 직무 관련 분야를 전 부서로 확대 운용





## 미니 인터뷰

### MINI INTERVIEW

## 임직원 모두의 의지와 노력이 반영된 결과

강동균 재경팀장  
재경팀



### Q. 블라인드 채용을 통해 뽑은 직원의 조직 및 업무 적응력을 평가하자면?

이번 블라인드 채용으로 선발한 직원은 총 7명인데, 현재까지 상당히 만족도가 높고, 주기적 면담을 진행한 결과, 업무의 적응력도 높은 것으로 판단됩니다. 이는 인사 담당자 혼자만의 노력이 아닌 대표이사부터 부서장, 상급자 모두가 이번 기회에 채용의 방향을 바꿔보자는 의지가 뚜렷이 반영된 결과이며, 덕분에 회사의 분위기도 한층 좋아지게 되는 등 바람직한 변화가 많았습니다.

### Q. 재직자나 신규 직원의 반응(만족도)는?

이직한 후 바로 업무를 진행할 수 있는 시스템이 되어 있어서 신규 직원의 만족도가 높은 편이며, 저희 기업을 향한 충성도까지 높아지는 기회가 되었습니다. 중소기업의 특성상 이직률이 상당히 높은 상황에 현재는 아직 없이 만족하며 업무를 진행하고 있습니다. 신입사원의 상급자 및 부서장에게서 좋은 인재를 선발해주어 감사하다는 이야기를 들을 때면 도입하고 진행하길 정말 잘했다는 생각이 듭니다.

## 공정한 채용 방식에 신선함 느껴

김성호 수행기사 및 과장  
관리부



### Q. 블라인드 채용을 처음 접했을 때의 느낌은?

처음에는 재경팀 강동균 팀장님과 면접을 보면서 블라인드 채용 과정에 대해 놀랐습니다. 여태껏 어디서도 해보지 못한 방식이어서 당황했는데, 이 면접의 취지와 진행 방식에 대해 차근차근 설명을 들은 후에는 마음 편히 면접을 진행할 수 있었습니다. 공정하고 투명하게 제가 가진 직무 역량만을 평가해주셔서 감사했고, 이러한 채용 방식을 많은 중소기업들이 도입했으면 좋겠습니다.

### Q. 블라인드 채용 과정 중 기억에 남는 에피소드가 있다면?

처음 인사팀장에게 블라인드 채용이라는 말을 듣고도 무엇인지 잘 몰랐습니다. 처음에는 제가 마음에 안 들어서 이것저것 안 물어보는 것인가 하고 의아해했지만, 오히려 제가 해야 할 직무와 제가 가진 특성, 그리고 능력만으로 면접이 진행되어서 좋은 결과가 있었습니다. 이 제도는 전적으로 실무자의 의지와 마인드가 중요한 제도인 것 같습니다. 많은 중소기업들이 이러한 채용 방식을 받아들이고 실천해 나갔으면 좋겠습니다.

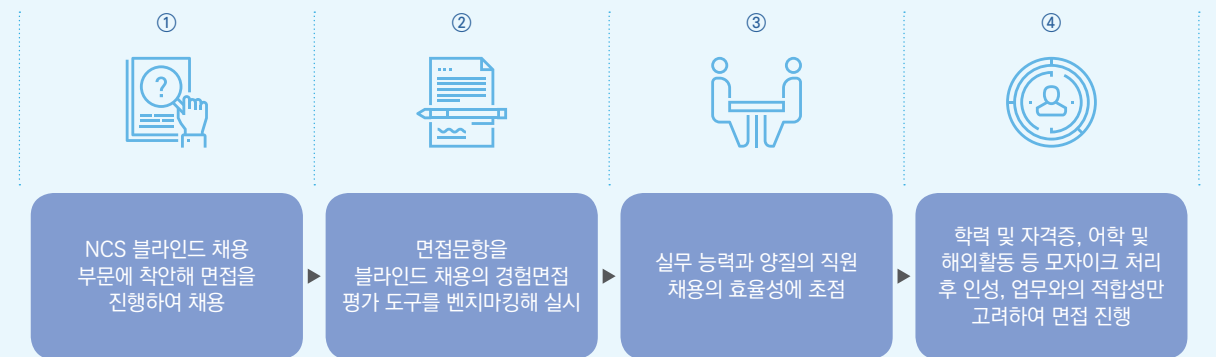


## 한눈에 보는 (주)홍인의 블라인드 채용

### ① 도입 배경

- 트레이 사업, 도장 사업 등 오랜 R&D 관련 제조업체로 꾸준히 사업 영역을 확장하고 있는 가운데, 블라인드 채용을 도입해 사내 임직원의 역량을 강화하기 위함

### ② 추진 내용 및 과정



### ③ 성과 및 성공 요인

기존 채용방법		블라인드 채용방법	
일반적인 기준 적용	면접기준	경험면접 문항 사전준비 후 면접 실시	
입사 후 직무훈련 진행	직무훈련	입사 즉시 직무훈련 진행	
직무와 무관	직무 연관도	직무와 관련됨	
스펙 위주의 가시적인 사항으로 면접	면접방식	7명의 신규 직원 채용 성과 도출	

### ④ 향후 발전 방안

- 블라인드 채용공고문, 입사지원서 정립, 입사자 직무교육 실시, 면접문항 총정리

NCS 기업활동 직무 관련 분야를 전 부서로 확대 운용



# Part 2

‘인적 자원’을 통해  
‘가치’를 높이다

## LEVEL UP! VALUE UP!

‘일’의 가치는 공정하게,  
‘사람’의 가치는 높게

경쟁력 있고 성장세가 지속되고 있는 기업들은 늘 조직 구성원을 채용하는 것에 관심이 집중되어 있다. 결국 사람이 중심이 된 기업만이 혁신을 이루고 지속 가능한 가치를 창조한다는 의미다. 이제 많은 기업들이 성장과 발전을 거듭하기 위해선 인적 자원에 대한 투자로 눈을 돌릴 시점이다. 현재 우리가 마주한 NCS는 HR의 체계를 정립하고, 기업의 생산성까지 향상시켜 ‘변화의 바람’을 일으킬 것이다.

NCS 사업 소개	92
(주)서울랜드	96
대영전자(주)	102
(주)DGB데이터시스템	108
(주)하진산업개발	114
(주)씨와이	120
(주)셀메이트	126
(주)디오텍코리아	132
(주)트래넷	138



NCS 개발 및 활용 개요

<div>목표</div> <div>능력 중심 사회를 위한 여건 조성(국정과제 75번)</div> <div>산업 현장의 요구가 반영된 NCS를 기업체, 교육·훈련, 자격 등에 활용하여 '일(기업) - 교육·훈련 - 자격'의 유기적 연계 강화</div>		
	2002~2014년	2015년~
NCS 개발	NCS 1차 개발 완료 • ('13년) 240직무 ⇒ ('14년) 557직무	현장 변화를 반영한 지속적 업데이트 • (신규 개발) 신성장사업 NCS 신규 개발 • (보완 개발) 현장 변화에 따른 NCS 보완 지속 실시
NCS 활용	NCS 활용·확산을 위한 기반 마련 • NCS 활용 시범사업 실시(기업 27개소, 공공기관 13개소) • NCS 대국민 홍보 실시 • NCS 통합포털사이트 구축 및 운영 • NCS 전문가 양성 및 네트워크 구축	기업 및 공공기관 NCS 활용 지원 • (기업) 산업계 주도의 중소·중견기업 대상으로 NCS 기업활용 컨설팅 추진 • (공공기관) 전체 공공기관 및 지방공기업 대상으로 NCS 기반 능력 중심의 채용 지원 *NCS 홍보 및 교육 연수 지원 *NCS 위키, NCS Q&A센터 등 인프라 확대 운영 *국내외 NCS 교류 활성화를 통한 NQF 도입 지원

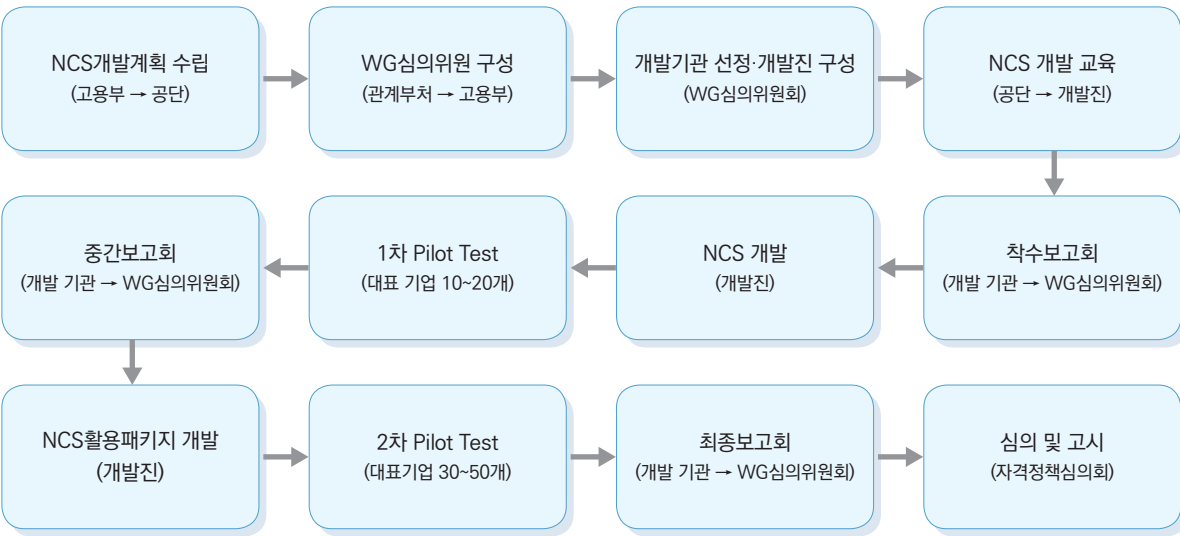


NCS 개발 추진 현황

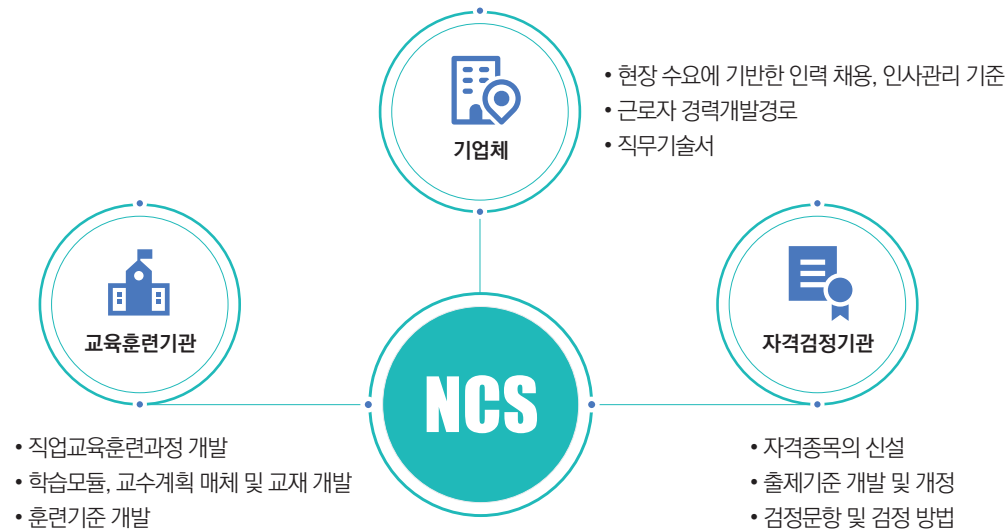
◆ NCS 개발 범위

대분류	중분류	소분류	세분류	대분류	중분류	소분류	세분류
1 사업관리	1	2	5	13 음식 서비스	1	3	10
2 경영·회계·사무	4	11	27	14 건설	8	28	132
3 금융·보험	2	9	36	15 기계	11	34	135
4 교육·자연과학·사회과학	2	3	8	16 재료	2	8	39
5 법률·경찰·소방·교도·국방	2	4	16	17 화학	4	13	42
6 보건·의료	1	2	11	18 섬유·의복	2	7	24
7 사회복지·종교	3	6	17	19 전기·전자	3	33	108
8 문화·예술·디자인·방송	3	9	61	20 정보통신	3	15	95
9 운전·운송	4	8	31	21 식품가공	2	4	21
10 영업·판매	3	8	18	22 인쇄·목재·가구·공예	2	4	25
11 경비·청소	2	3	6	23 환경·에너지·안전	6	18	57
12 이용·숙박·여행·오락·스포츠	4	12	46	24 농림어업	4	12	52
계					79	256	1,022

◆ NCS 개발 절차



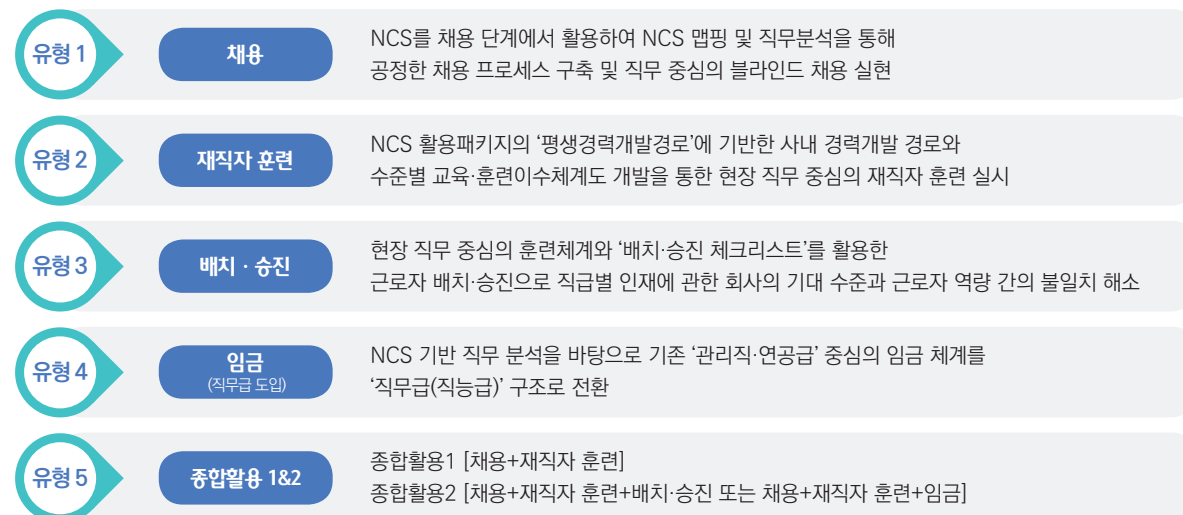
## NCS 활용 범위



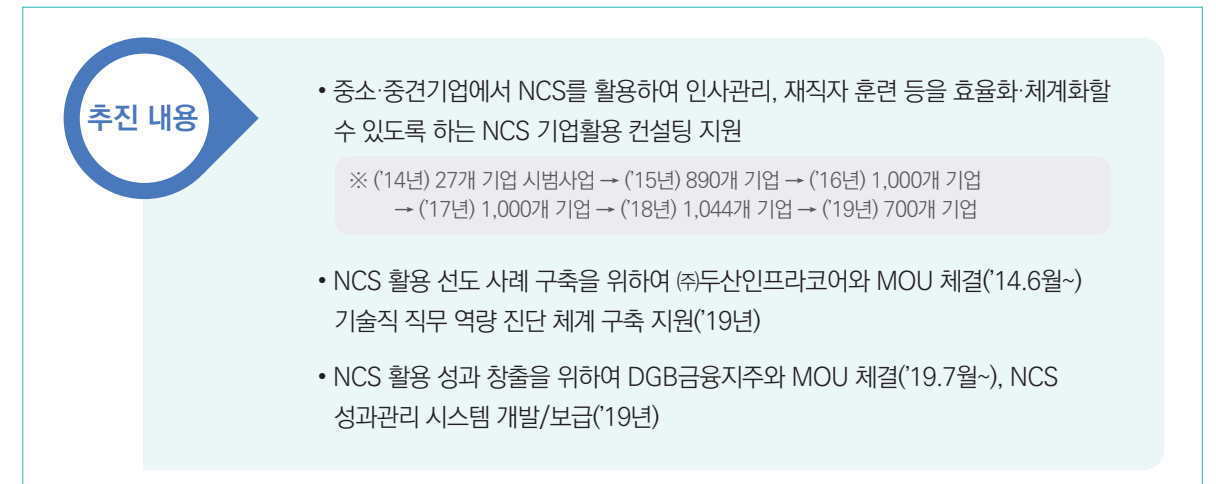
### ◆ NCS 활용 확산을 위해 2019년도부터 NCS 활용패키지 개발 사업 추진

구분	활용패키지 개발 대상 콘텐츠		
일	평생경력개발경로, 자가진단도구	교육 훈련	훈련과정, 훈련기준, 훈련교재
	채용·배치·승진 체크리스트, 직무기술서	자격검정	자격종목 개편, 출제기준, 시험문항, 시험방법

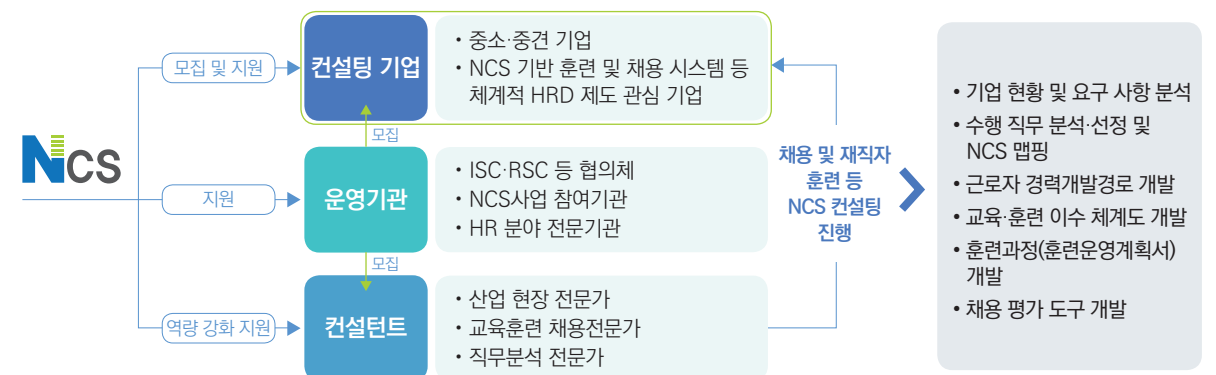
### ◆ NCS 기업활용 컨설팅 유형



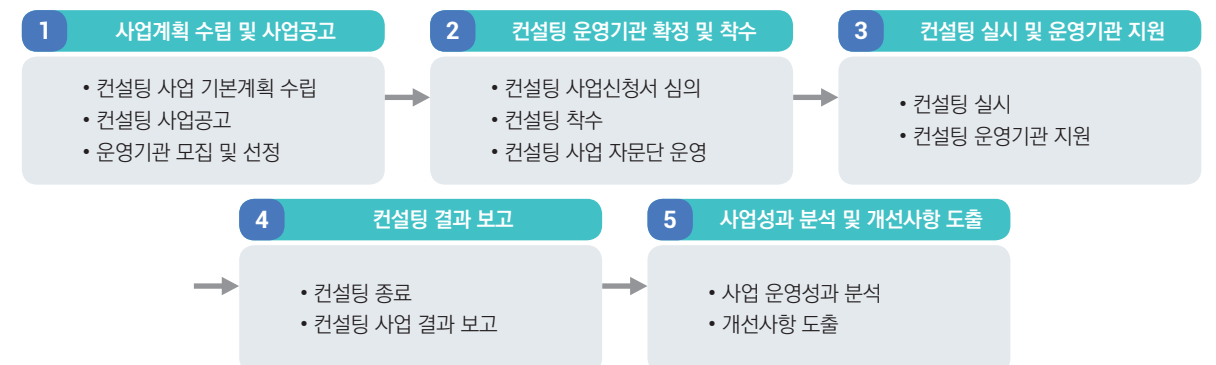
## NCS 기업활용 컨설팅



### ◆ NCS 기업활용 컨설팅 사업 추진체계



### ◆ NCS 기업활용 컨설팅 사업 추진절차





## (주)서울랜드 SEOULLAND

적재적소 배치를  
원칙으로!

## Company Profile

기업명 | (주)서울랜드

주소 | 경기도 과천시 광명로181

직원수 | 530여 명

대표자 | 김대중

사업분야 | 서비스(유원시설 운영, 음식점 등)

대표전화 | 02-509-6000

설립연도 | 1986년 1월 23일

매출액 | 약 600억 원

홈페이지 | www.seoulld.co.kr

화려함 뒤에  
숨어 있는 그림자

신나는 음악과 화려한 조명이 가득한 놀이공원에 갔을 때는

우리는 지친 일상을 뒤로하고 그 순간을 즐기게 된다.

그곳에 가면 손님은 왕이 되며, 인형 탈을 쓰고 단정한 유니폼을 입은 직원들은

늘 밝은 미소를 지으며 손님을 맞이한다. 손님의 입장에서 보면 마냥 즐겁기만 한 놀이공원이지만

직원들은 늘 직업상의 이유로 자신의 내면과 감정을 숨긴 채 웃는 얼굴로 맞이한다.

이러한 감정노동에 시달리는 인력들의 잦은 퇴사로 관광·레저 산업 분야의 기업들은

인력관리에 어려움을 겪기도 한다.

→ ● ● ●  
평균  
근속 연수 1년,  
해법은 없다

1988년 당시만 해도 우리나라는 자연경관과 문화재 중심의 볼거리를 제공하는 1차원적인 관광산업에 치우쳐 있었다. 서울랜드는 그해 5월 10일 우리나라 최초의 테마파크로 첫발을 내디딘 후 점차 놀이시설, 공연, 전시 등의 서비스로까지 영역을 확대해 고객에게 스릴과 재미, 행복을 제공하고 있다. 주말 평균 방문객 수는 2018년 기준 17,000명에 육박하면서 레저산업의 패러다임에 혁신적인 변화를 일으켰다.

하지만 이러한 화려함 뒤에 서비스 기업들은 공통적으로 인력난을 겪고 있는데 이는 갈수록 심각해지고 있다. 직원들의 낮은 직무만족도, 높은 퇴사율, 서비스 분야의 경쟁 심화, 전문 인력 부족 등의 문제를 안고 있었다. 특히 서울랜드에서 가장 많은 인력이 필요한 운영팀의 경우에는 평균 근속 연수가 1년이었다. 손님이 가장 많은 시기인 성수기에 도 업무 강도를 이기지 못하고 퇴사한 직원들이 늘어났고, 실외·교대 근무 등을 통해 근무 조건에 대한 불만족도 더욱 커져 갔다. 또 20대 초반의 젊은 입직자의 비율이 높았지만, 이들의 직업의식이 다소 낮았고, 군 복무나 진학 등으로 인해 퇴사자가 빈번하게 발생하는 악순환을 겪어야 했다. 이로 인해 인원을 충원해야 했고, 입직자를 교육하면서 많은 비용이 투자되는 등 비효율을 초래했다.



잦은 퇴사로 인한  
인원 보충이  
많은 비용과 비효율을  
초래하다



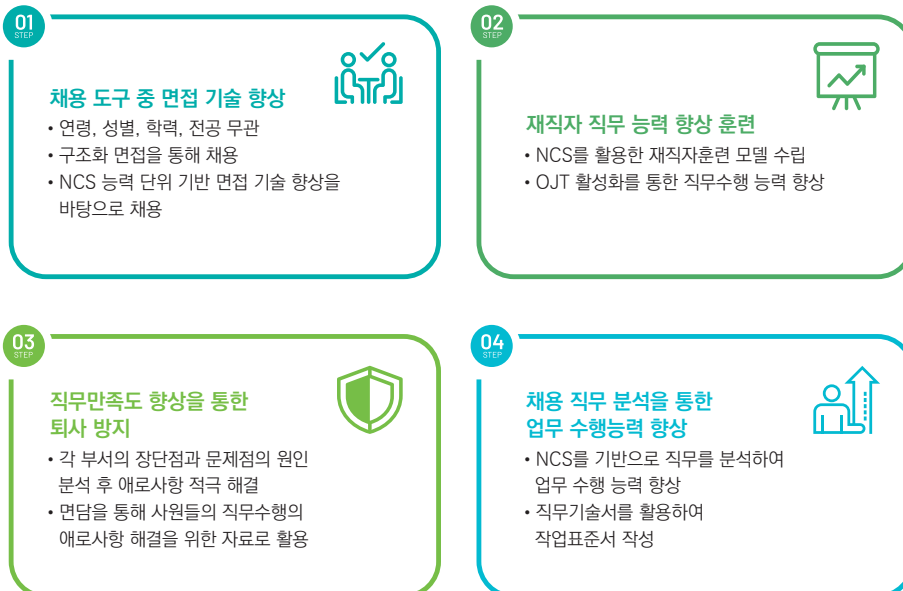


→ ● ● ●  
문제점 짚어가다  
발견하게 된  
NCS

서울랜드는 이러한 문제점을 해결하기 위한 방안을 찾던 중 우연히 NCS 활용 컨설팅을 접하게 됐다. 2018년 6월부터 9월까지 관광·레저ISC와 함께 종합활용 1을 적용하여 서울랜드가 지난 30여 년간 쌓아온 노하우와 교육 프로그램 등을 NCS에 접목하기로 한 것이다. 이를 위해 서울랜드는 마케팅 부문과 운영 부문에서부터 컨설팅을 진행하게 되었다. 먼저 객관적으로 서울랜드의 경쟁력을 파악하기 위해 환경분석(SWOT 분석)과 문제점의 파악에 중점을 두었다.

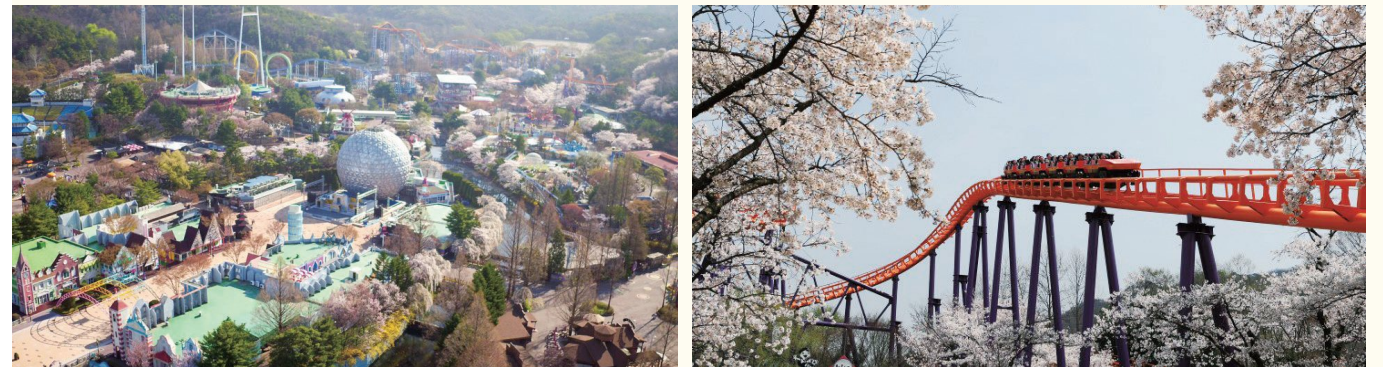
이와 함께 고객 유치를 위한 마케팅 부문과 방문 고객의 만족도를 높이기 위한 운영 부문의 직무를 분석해 재직자 교육과정과 채용방법을 개선하는 데에 적용했다. 더 나아가 서울랜드만의 독보적인 노하우를 유원시설 운영·관리 직무기술서에 매칭하여 실질적으로 활용할 수 있는 시스템을 구축하는 데에 중점을 두었다. 한편, 채용과정에서 주요 항목은 유원시설 운영·관리에 대한 전문 교육과정이 우리나라에 전무하기 때문에 학교와 출신지는 처음부터 평가대상 항목에서 늘 제외되었다. 물론 이로 인해 자연스럽게 블라인드 채용이 진행될 수 있었지만 평가지표가 부족해 면접자들의 업무능력을 정확히 파악하는 데 어려움을 겪었다. 그래서 면접 진행과정에서 입직자들의 정확한 업무능력과 자질을 평가하는 시스템을 마련하고 입사 후 유원시설 전문가로 육성하기 위한 교육 프로그램을 개발하는 데 역점을 두었다.

● ● ● NCS 컨설팅 활용 목적



→ ● ● ●  
이직률은 낮추고  
만족도는 높이고

서울랜드는 NCS 도입을 통해 기대할 만한 성과를 내었다. 먼저 직장 내 부서들 간의 소통 강화, 국내 유일의 유원시설 운영·관리 자격 획득을 통해 성취감을 고취할 수 있었고, 우수한 학습자의 경우에는 인사사고에 반영하는 등 우수 인재를 양성하고 직원 의식과 인식이 성숙하게 된 계기도 마련했다. 또 그간 낮은 직무만족도, 높은 이직률, 신규채용 시 전문 인력 부족 등으로 인한 문제를 대부분 해결하면서 업무 효율성을 높일 수 있었고 비용 및 이직률 감소 등 긍정적인 효과가 나타났다. 특히 이직률의 경우 NCS 도입 전 10.6%에서 도입 후 4.2%로 줄어들었고, 반복적으로 발생되던 교육훈련비용 및 행정비용도 함께 감소하는 부수적인 성과도 거두게 됐다.



→ ● ● ●  
적성을 찾아주고  
향상시키는 NCS

서울랜드는 처음 NCS 컨설팅을 접한 후 직원들에게 설명하는 과정에서 서울랜드만의 교육 및 채용 프로그램이 있는데 굳이 효과가 입증되지 않은 것을 받아들여야 하느냐는 부정적 인식이 팽배했다고 한다. 최길성 안전관리 팀장은 “당시 직원들은 NCS가 무엇인지를 잘 몰랐습니다. 이러한 상태에서 NCS를 진행한다는 것은 사실상 시간 낭비와 체력 소모만 초래할 게 불 보듯 뻔했습니다. 그래서 직원들이 NCS라는 단어가 친숙해질 수 있도록 회의 시간뿐만 아니라 직원들과 일상적인 대화를 나눌 때에도 자주 사용하였고 조금씩 관심을 가지는 직원들에게는 NCS의 장점과 회사에 적용했을 때 나타나는 시너지 효과에 대해 적극적으로 홍보하기 시작하였습니다.”라고 했다. 향후 서울랜드는 경험(경력), 상황 대처 능력을 파악하는 구조화 면접을 통해 입직자의 역량을 파악하고, 적재적소에 인력을 배치해 초기 직무불일치 등에 대한 시행착오를 줄일 수 있도록 체계화할 예정이다. 또 재직자의 교육과 훈련 과정은 제약 요인을 극복하고 지속적으로 확대해 전문가 과정으로 체계화할 방침이다. 이젠 회사가 시키는 것, 회사가 필요한 것을 가르치는 교육이 아닌 젊은 인재들의 적성을 찾고, 잘하는 것을 향상시키는 기업으로 거듭나길 기대한다.





## MINI INTERVIEW

### 다양한 교육 통해 직업의식 개선



최길성 | 담당자  
NCS 관리 팀장

#### Q1. NCS를 성공적으로 안착시킬 수 있었던 노하우는?

설문조사와 상담을 통해 젊은 직원들의 불만요인을 개선하고 오해를 감소시키며, 직원 모두가 업무의 중요성에 대해 공감하고 직원 개개인의 자존감을 높이도록 하는 데 중점을 두었습니다. 결국 이러한 방식이 NCS를 성공적으로 안착시킬 수 있었던 것 같습니다. 또한 다양한 교육을 통해 유원시설에 대한 전문 지식을 넓히고 관심을 높일 수 있도록 유도하고 우수한 인재 또는 특출한 인재를 관련 부서로 적절하게 배치함으로써 조직 운영의 안정성과 효율성을 증대시켰습니다.

#### Q2. NCS 활용 과정에서 기억에 남는 에피소드가 있다면?

전에는 '젊은 직원들은 참을성도 없고, 인내력도 부족하고, 희생정신도 없다'고 생각한 적이 많았습니다. 하지만 교육을 통해 젊은 직원들과 많은 시간을 함께 보내면서 대화를 하고 어울리다 보니 서로 대화를 통해 직원들이 어려워하고 힘들어하는 부분, 개선이 필요한 부분, 오해를 하고 있는 부분을 이해할 수 있는 계기가 되었습니다. 결국 회사의 발전과 번영을 위해서는 변화를 받아들이고 젊은 직원들이 추구하는 본인들의 밝은 미래를 회사에서 제시할 때 직원들은 의욕적으로 배우고 만족하며 직무 능력을 발휘한다는 것을 현장에서 직접 확인할 수 있었습니다.

### 직무교육에 재미를 더하다!



김선권 | 신규 채용자  
안전관리팀 사원

#### Q1. NCS 기반 교육훈련에 참여한 소감은?

분야별 전문가인 관리자분들께서 직접 열정적으로 가르쳐 주시면서 살아있는 생생한 교육이 되었고 또 각 부서에서 무슨 일을 하는지, 어려운 점이 무엇인지를 알게 되고 공감하면서 많은 도움이 되었습니다. 또 이러한 교육을 발판 삼아 제가 서울랜드에서 중요한 인재로 성장할 수 있겠다는 희망과 함께 만족감도 느낄 수 있어서 정말 좋았습니다.

#### Q2. 교육에 참여하는 과정에서 기억에 남는 에피소드가 있다면?

서비스 부문에 대한 교육을 훈련했을 때가 생각이 납니다. 당시 수업은 역할연기를 통해 진행되었습니다. 근로자별로 시나리오를 부여하면 실제 고객을 응대하듯이 훈련을 하였고 고객 역할도 교육생들이 진행하다 보니 어려운 질문, 낯익은 질문으로 당황스럽기도 했지만 일반적으로 학교에서 받는 따분하거나 재미없는 수업이 아니어서 다들 적극적으로 재미있게 수업을 받았습니다.



## 한눈에 보는 (주)서울랜드 NCS 활용

### ① NCS 컨설팅 도입 배경

- ① **스트레스** 감정도동 및 고객 응대
- ② **불만족** 실외·교대·야간 근무 및 근무조건
- ③ **자기개발 방법 전문** 유원시설 관련 교육과정, 관련 자격, 자료 등
- ④ **퇴사 사유 다** 낮은 직업의식, 군 복무, 진학 등
- ⑤ **성수기 무더기 퇴사** 성수기·비수기의 업무 강도 차이, 야간 개장
- ⑥ **낮은 직장 만족도** 직장 내 인간관계나 직무만족도를 얻는 데 어려움

### ② NCS 추진 내용 및 과정

종합활용 1

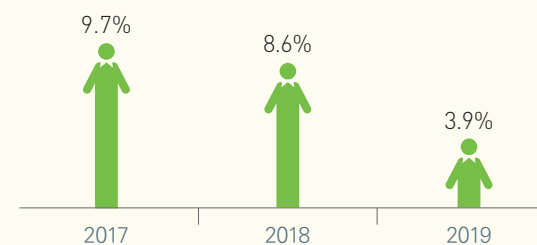


#### NCS활용 재직자 훈련 프로세스

직무 기술서 활용  
↓  
평생경력개발 체계도 활용  
↓  
직업기초능력 활용  
↓  
훈련운영 계획서

### ③ 성과 및 성공 요인

● 최근 3년간 운영팀 월평균 이직률



● NCS 추진 성과

- ▶ 직무만족도 향상
- ▶ 인사고과 반영
- ▶ 직장 내, 부서 간 소통 강화
- ▶ 직무 전문성 및 배우는 기쁨
- ▶ 자격획득 성취감 (유원시설 유일한 자격)

### ④ 향후 발전 방안



채용



재직자 훈련

- 구조화 면접을 통해 입직자의 역량 파악
- 적재적소 배치를 통해 초기 직무일치 가능성 향상

- 제약 요인을 극복하고 지속적으로 확대
- 입직자 직무 향상을 통해 전문가 과정으로 체계화

## 대영전자(주) DAEYOUNG ELECTRONICS

NCS, 생산 역량에  
날개를 달아준다!

## Company Profile

기업명 | 대영전자(주)

주소 | 광주광역시 광산구 평동산단6번로 11

직원수 | 203명

대표자 | 백서재

사업분야 | 전원솔루션, 공기청정기기, Display

대표전화 | 062-959-3100

설립연도 | 1993년 3월

매출액 | 998억 원

홈페이지 | www.dyelc93.com

대영전자(주)  
광주지점

최고의 기술력과 품질을 지향하며 일류기업으로 성장하고 있는 대영전자(주)

1993년 원소재 가공부터 시작해서 2014년에는 자체 브랜드까지 개발한데 이어,

2016년에는 해외 제조 기반을 구축해 수출 역량을 강화하는 등 저변을 넓혀가고 있다.

무엇보다 최근 NCS 활용을 통해 생산 역량을 강화할 수 있는 발판을 마련한 대영전자(주) 광주지점은

이제 글로벌 경쟁력을 갖춘 기업으로 자리매김할 것으로 기대를 모으고 있다.

→ ...  
찾은 이직과  
품질 불안정...  
해결책 찾기 나서

대영전자는 전원솔루션, 공기청정기, LED조명 등을 주력으로 생산하고 있는 전자-전자 부품 전문 제조회사다. 특히 자율과 창의력을 바탕으로 한 일류제품을 생산하는 것을 최우선 가치로 두고 있는 대영전자는 좀 더 품격 높은 기업문화를 창달하기 위해선 내부적으로 HRD 분야의 개선이 시급하다고 판단했다. 실제로 대영전자 광주지점의 경우에는 그간 생산직 인원의 역량 저하와 수급 문제로 어려움을 겪어왔다. 광주지점은 도급 작업자가 많음으로써 작업관리가 힘들었고, 생산 작업자의 이직, 교체가 많아 품질이 불안정한 일이 빈번하게 발생한다는 것이 큰 문제였다. 또한 체계화된 직무, 직급별 교육훈련 시스템이 없어서 인재 양성에도 허점을 보였다.

이로 인해 대영전자 광주지점은 내부적으로 인재영입을 위한 채용 프로세스를 구축하고 기존 재직자의 훈련 시스템과 승진, 배치, 이동에 대한 기준을 수립해야 할 필요성이 대두됐다. 대영전자 광주지점은 해결책을 찾기 위해서 고민하던 중 2018년에 일·학습 병행제를 진행한 것이 떠올랐다. 당시 진행과정에 참여했던 컨설턴트가 회사가 고민하고 있던 생산 작업자들의 이직, 교체에 대한 해결방안으로 NCS 기업활용 컨설팅을 제안한 바 있는데 이번 기회에 본격적으로 NCS 활용을 염두에 두게 됐다.

→ ...  
필요한 지식과  
기술을  
손쉽게 파악하다!

대영전자 광주지점은 채용, 승진, 이동 배치를 위한 진단과 평가 표준 수립을 위해 종합활동 1(채용+ 재직자 훈련) 유형을 선택했다. 컨설팅 범위는 제품 및 부품 생산과 품질관리가 우선적으로 이뤄져야 한다는 내부 의견을 반영해 QM/QC 관리, 전자부품생산, 전자제품 생산 부서가 훈련 대상이 됐다. 대영전자 광주지점은 종합활동 1 유형을 선택하면서 대영전자가 많은 시간 고민하고 있었던 인재채용과 채용된 인재가 이



직하지 않고 핵심인재로 자리매김하는 것에 주안점을 뒀다. 먼저 대영전자 광주지점은 기업의 애로사항과 요구사항 등을 진단하고 산업개요와 실태를 파악해 컨설팅 범위에 대한 구체적인 목표를 설정할 수 있었다. 이후 컨설팅 직무에 대한 꼼꼼한 분석도 이뤄졌다. 사실 대영전자 광주지점의 경우 품질 및 공정관리 부문에서는 고객사에서 가장 중요시하는 직무임에도 불구하고 전문인력의 영입과 양성에 대한 프로세스가 없어 인적자원의 경쟁력이 떨어지고 있었다. 따라서 채용 및 재직자 훈련과 승진 배치에 대한 구체적인 방안을 수립하는 것이 필요했다. 또 NCS 맵핑 과정을 통해 직무별 주요업무 등을 재정립할 수 있었다. 이러한 과정에서 자신의 직무에서 필요한 지식, 기술, 태도 등을 손쉽게 파악할 수 있었다.

### 투명한 채용과 임직원 동기 부여 적극 확대!

아울러 채용 부문에서는 대영전자의 핵심인재를 키우기 위해 채용, 배치, 승진에 대한 명확한 평가 기준을 제시해 팀별 직무를 구체화하고 직무역량 기준을 수립했다. 또 이러한 과정에서 전 직원들에게 능력을 발휘할 수 있는 기회를 공정하게 제공할 수 있도록 역점을 뒀다. 먼저 채용프로세스는 QM/QC 관리를 중심으로 수행여부와 중요도를 기준으로 설정해 능력 단위의 활용여부를 결정토록 했다. 또 품질관리 담당을 기준으로 채용공고문, NCS 기반한 블라인드 채용 입사지원서, 경력 및 경험기술서 등을 개발하였으며, 면접문항도 직업기초 능력과 직무 능력으로 구분하여 체계를 다졌다. 더 나아가 채용공고문도 개발하여 오직 능력 중심으로 인재를 채용하는 데 주안점을 뒀으며, 면접관들에게도 블라인드 채용에 대한 사전 교육을 철저히 진행했다.

### 66 NCS 맵핑 과정을 통해 각 직무별 주요업무를 재정립하다



### → 직무 역량 강화를 통해 경쟁력을 키우다

대영전자 광주지점이 NCS 활용을 통해 얻은 성과는 놀라웠다. 먼저 가장 큰 성과는 모든 업무를 조직적으로 대응함으로써 업무 시간이 단축되고 완성도가 높아졌다는 점이다. 이로 인해 업무분장이 효율적으로 진행되어 직원들의 직무만족도와 동시에 책임감도 향상됐다. 아울러 품질관리 및 생산 직무의 경우 NCS에 기반한 업무를 재구성하다 보니 자신의 직무에 모두 만족하게 되면서 이직률은 현저히 낮아졌고 품질의 안정성은 더욱 높아졌다. 또 NCS 기반 블라인드 채용을 통해 QC, 생산, 구매 직무에 46명의 우수인력을 채용하게 되었고, 이들의 직무역량 강화 및 혁신 마인드 정착을 위해 정기 교육 프로그램도 진행했다.

대영전자 광주지점의 이 같은 성과는 전 임직원과 관련 부서의 적극적인 동참 분위기가 성공 요인으로 작용했다. 강성호 경영지원팀 차장은 “이미 과거의 채용 시스템에 익숙해진 직원들에게 새로운 프로세스를 이해시키는 것이 처음엔 어려웠습니다. 하지만 팀별, 직무별 프로세스를 도입했을 때의 장점에 대해 충분히 공유하고 또 투명한 채용, 승진, 경력 개발 경로를 제시하다 보니 직원들이 적극적으로 동참하게 되었습니다. 단순히 경력이 오래되면 승진을 한다는 식의 고정관념에서 벗어나 자신의 능력에 따라 누구나 도전할 수 있다는 희망을 줄 수 있어서 뿌듯했습니다.”라고 말했다. 대영전자 광주지점은 이러한 성과를 바탕으로 NCS 활용을 적극 확대하고 개선해 나갈 계획이다. 현재는 QM/QC 관리팀 위주로 직무에 대한 표준, 경력개발 경로 등이 개발되어 있는데 이제 회사 전체의 조직으로 확산할 방침이다. 또한 직원들의 직무역량도 강화시킴으로써 회사의 경쟁력을 키워 나가는 데 앞장설 예정이다.

### ● 기업 진단에 따른 컨설팅 추진 내용 및 과정 종합

문제점	컨설팅 내용	컨설팅 추진 성과
재직자 업무량 감소	워크숍을 통한 재직자 자가진단 및 정밀진단 실시	직무역량 강화를 위한 정기 교육 및 자가진단 프로세스 구축
채용 프로세스 구축 필요 및 채용 인원 필요 (생산직 및 품질전문가 등)	훈련이수 체계도 및 채용 프로세스 개발, 인사담당자 및 면접관 교육 실시	NCS 기반의 블라인드 채용 (46명)을 통한 우수인력 영입
실무형 인재 육성 필요	직무별 실무형 인재교육 실시	일·학습 병행 훈련과정 실시 (생산관리, 자동제어기기 제작, 전자기기 생산)
재직자 승진/배치/이동 기준 필요	능력 단위의 구조도 및 평생경력개발경로 모형 작성	선정 직무별 NCS 기반 업무 재구성



## MINI INTERVIEW

### 직원들의 책임감 눈에 띄게 향상!



강성호 | 담당자  
경영지원팀 차장

#### Q1. NCS 활용의 만족도는?

처음엔 직원들도 NCS 활용에 대해 생소하게 생각했는데 체계적으로 교육을 받을 수 있어서 좋았다는 의견을 많이 들었습니다. 저 역시도 직원들의 만족도가 높아진 것이 확연하게 느껴집니다. 아무래도 NCS 활용을 통해 본인의 업무가 뚜렷하게 보이고 그 과정에서 책임감이 커진 것이라고 생각합니다. 자신이 맡은 업무의 노하우가 쌓여가니 일의 속도는 올라가고 결과물 역시 만족스러운 것 같습니다.

#### Q2. NCS 활용의 가장 큰 장점은?

가장 큰 장점을 꼽는다면 그 직무에 적합하고 필요한 인재를 명확히 구분하여 채용함으로써 신입 직원들의 이직률을 낮출 수 있다는 점입니다. 두 번째는 채용, 배치, 승진에 대한 명확한 평가 기준을 제시함으로써 전 직원에게 동기 부여를 할 수 있다는 점입니다. 마지막으로 구직자의 입장에서 생각해본다면 불필요한 스펙 쌓기에서 벗어날 수 있다는 점입니다. 자신의 역량을 충분히 살린 후 원하는 직무에 지원을 한다면 더 좋은 결과를 낼 수 있을 것이라고 생각합니다.

### NCS 통해 경력관리도 체계적으로



김정근 | 훈련대상자  
구매팀 부장

#### Q1. NCS 기반 교육 훈련에 참여한 소감은?

처음에는 일·학습 병행 훈련에서 한 단계 더 업그레이드된 교육과정이기 때문에 기대도 있었지만, 한편으로는 일은 바쁜데 시간을 뺏기고 있기 때문에 귀찮다는 생각도 들었습니다. 그러나 시간이 갈수록 조직관리와 업무분장, 그리고 개인의 경력개발을 하는 방법들을 익히면서 현재는 NCS에 맞춰 업무를 진행하고 있으며, 경력도 체계적으로 관리하며 개인의 경쟁력을 높이기 위해 노력하고 있습니다.

#### Q2. 교육에 참여하는 과정에서 기억에 남는 에피소드가 있다면?

기존에는 저를 포함한 동료들이 몇 년 근무하면 직급이 어디까지 올라갈 수 있을까 라는 의구심이 들었지만, NCS 기반 교육훈련을 받으면서 직원들 사이에 근무 연수와 상관없이 자신의 노력에 따라 얼마든지 능력 발휘를 하게 된다면 승진의 기회를 잡을 수 있다는 생각이 들었습니다. 또한 스스로 일을 하게 된다는 동료들의 인식이 변하는 것도 인상적이었습니다. 결국 NCS를 통해 직원들이 개인의 역량을 살리기 위해 노력하는 모습을 보이고, 긍정적으로 미래를 바라본다는 점에서 더할 나위 없이 큰 성과를 얻은 것 같습니다.



## 한눈에 보는 대영전자(주) NCS 활용

### ① NCS 컨설팅 도입 배경



- ① 도급 작업자가 많음으로써 **작업관리가 힘들**
- ② **생산 작업자의 이직 및 교체**가 많아 품질이 불안정함
- ③ 체계화된 채용 프로세스의 보완과 직무별, **직급별 교육훈련 체계가 없음**

### ② NCS 추진 내용 및 과정

#### 재직자 훈련

대상직무 : QM/QC 관리, 전자부품생산, 전자제품생산  
능력 단위의 구조도 및 평생 경력개발 경로 모형 작성

#### 채용

훈련이수 체계도 및 채용 프로세스 개발  
채용공고문 개발 및 인사담당자, 면접관 교육

### ③ 성과 및 성공 요인



#### 유형의 효과

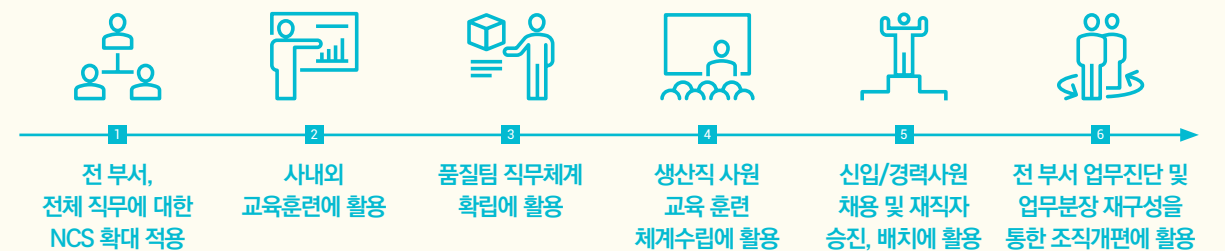
- ① 채용, 배치, 승진 프로세스 체계화
- ② NCS에 기반한 블라인드 채용을 통한 우수인력 영입(QC, 생산, 구매)
- ③ 직무역량 강화 를 위한 정기 교육 프로그램 구축
- ④ 품질관리, 생산(인원관리, 공정관리, 생산관리) 부문을 NCS에 기반한 업무로 재구성
- ⑤ 일·학습 병행 훈련과정 실시 : 생산관리(L 3), 자동제어기기 제작(L 2), 전자기기 생산(L 2)



#### 무형의 효과

- ① 내부 고객(종업원) 동기 부여 및 외부고객 만족도 상승
- ② 혁신마인드 확산과 생산효율을 높이기 위한 개선활동 추진

### ④ 향후 발전 방안





## (주)DGB데이터시스템 DGB DATA SYSTEM

# NCS와 함께 비상하는 우리!



### Company Profile

기업명   (주)DGB데이터시스템	주소   대구광역시 동구 팔공로53길 70 3층 DGB혁신센터	직원수   126명
대표자   김형식	사업분야   전산시스템(H/W, S/W) 운영 및 유지보수 등	대표전화   053-718-1400
설립연도   2012년 4월 9일	매출액   197억 원	홈페이지   www.dgbds.co.kr

## 금융 IT 전문가를 양성하기 위해 채용 문화를 바꾸다

2012년 설립된 금융 IT 전문회사인 (주)DGB데이터시스템은 '꿈과 풍요로움을 지역과 함께 미래를 함께하는 Best partner'라는 경영이념을 바탕으로 최고의 IT 서비스를 제공하기 위해 노력하고 있다.

이제 (주)DGB데이터시스템은 IT 분야에서의 경쟁력을 더욱 높이고 금융 IT 전문가를 양성해 대한민국의 BEST 금융 IT 전문기업으로 발돋움할 준비를 하고 있다.

## → 직무 분석 부재로 인한 내부 고충

2012년에 설립한 DGB데이터시스템은 매년 인력을 꾸준히 채용함에 따라 2014년부터 직원 교육과 훈련에 대한 투자를 늘려갔다. 특히 2017년부터는 연수를 통해 직원의 능력에 따라 공정하게 승진의 기회를 가질 수 있도록 연수평정제도를 도입하게 되면서 직원 연수의 중요성이 더욱 부각되었다. 하지만 여전히 내부에선 외부 교육기관을 통해 진행된 교육의 수준에 대해 부족함을 느꼈고, HR 담당 부서에서도 실무에 필요한 맞춤형 교육이 아니라는 점에서 현 교육 제도를 개선해야 한다는 것에 대해 공감대가 형성되었다. 또 다른 문제점은 업무 확대 및 결원에 따른 경력직 채용의 경우 직무에 대한 분석이 부족하여 직무 중심이 아닌 기존 경력 중심의 채용이 이뤄졌다는 점이었다. 결국 채용 후 업무에 바로 투입되어야 하는 경력직인데도 직무에 대한 이해가 부족해 짧은 기간 근무한 후 퇴사하는 경우도 빈번히 발생했다. 또한 신입의 경우에도 직무 중심의 체계적인 교육이 없어 관련 업무에 대한 교육이 이뤄지진 했지만, 이 또한 담당 선임에 따라 업무 편차가 큰 것이 문제였다.



“ 직무에 대한  
이해 부족으로 인해  
빈번하게 발생한  
퇴사 ”

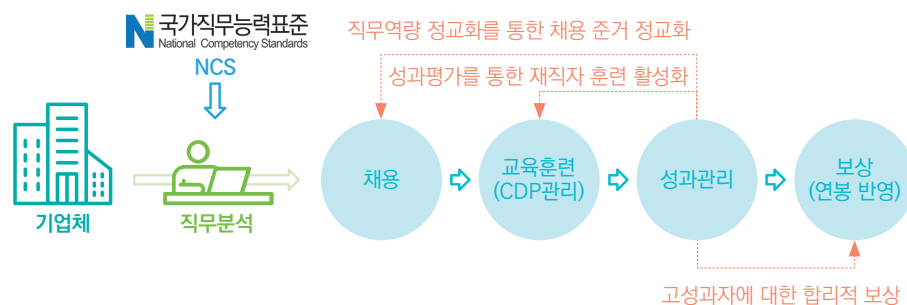
→ ● ● ●  
NCS 컨설팅을 통해  
공정성을 더 하다

결국 DGB데이터시스템은 이러한 문제점을 해결하기 위해 짜임새 있는 인사관리 체계를 수립하기로 결정했다. 이에 따라 타 금융IT 전문회사에 교육에 관한 자문을 구하고, NCS 컨설팅을 통한 교육 훈련과정을 소개받았다. 그리고 1년 여 동안 검토한 후 2019년에 컨설팅을 10회 진행했다.

DGB데이터시스템은 2019년 4월 8일부터 10월 7일까지 종합활용 1유형을 컨설팅 받았다. 컨설팅 대상자는 기업의 핵심 부서로 불리는 은행사업팀(개발), 보안관제센터(보안), 인프라사업팀(IT 기술)이 교육에 참여했다. 먼저 DGB데이터시스템은 경력개발경로 모형을 수립했고, 이어 평생경력개발 체계도와 NCS 기반 직무기술서를 개발하여 3개의 핵심 직무에 적용했다. 또 NCS 활용에 대해 낯설어하는 직원들을 배려해 직원 설명회 및 교육을 열어 NCS에 대한 인식을 개선했다. 더 나아가 자신의 직무 역량과 담당 직무가 요구하는 목표 수준을 비교할 수 있도록 자기진단도구도 개발했다. 이를 통해 훈련 대상자들은 실제치와 목표치의 GAP를 분석함으로써 직무 역량을 점검할 수 있었다. 또한 기업의 훈련과정을 개발해 직무별 훈련 체계를 구축하였고 이에 맞는 교육과정을 개발해 직원들의 직무 역량도 높이는 데 주력했다.

아울러 DGB데이터시스템은 컨설팅 결과에 기반한 블라인드 채용도 설계했다. 먼저 채용 공고 부문에 NCS에 기반한 직무능력기술서를 사전 공개하여 공정한 채용공고문을 작성하였고, 실력 중심의 채용절차를 마련하는 데 주안점을 뒀다. 또한 서류 전형에서는 NCS 기반 서류전형 평가 도구를 개발하여 이를 적용하였고, 편견 요인이 없는 입사지원서를 작성해 공정한 평가가 이뤄지도록 했다. 마지막으로 면접전형에서는 면접관 교육 및 지원자 사전 안내를 통해 블라인드 채용에 대한 이해도를 높였고, 경험·상황·발표·토론을 바탕으로 한 면접 평가 기법을 도입했다.

● ● ● NCS 기반 성과관리시스템 도입에 따른 선순환 프로세스



→ ● ● ●  
경영진과  
직원들의  
적극적인 참여

DGB데이터시스템은 직무별 분석을 통한 직무기술서를 마련한 것을 가장 큰 성과로 꼽았다. 직원들의 입장에선 직무기술서를 통해 자신의 역량을 점검할 수 있고, 직무 능력이 부족할 경우 회사가 이 부분을 향상시키기 위해 교육과정을 수립할 수 있었다. 또한 컨설팅 결과에 기반한 블라인드 채용을 실시했을 때도 그 성과가 남달랐다. 신규 인력을 채용할 때 채용 박람회, 지역 대학 네트워크에 NCS를 활용하여 연계하였는데, 직무 능력 중심으로 직원을 뽑을 수 있어서 회사 입장에서도 우수 인재를 안정적으로 확보할 수 있었다.

직원들의 자발적인 참여가 있었기에 DGB데이터시스템에 NCS 활용이 빨리 정착할 수 있었다. 이를 위해 경영진은 자격증 취득 포상을 확대하고 연수평정 내 직무교육 배점을 적용하여 직원의 연수평정제도를 개선코자 했다. 최희은 경영기획팀 과장은 “NCS를 기반으로 한 성과관리시스템을 개발한 후 2019년 성과평가에 도입함으로써 성과평가의 투명성과 객관성을 확보하여 성과주의 문화를 도입하고 정착시키는 데에 쉽게 접근하고 효율을 높일 수 있었습니다. 결국 이러한 성과들이 NCS를 활용한 선순환 프로세스를 확립하는 기반이 될 수 있었습니다.”라고 말했다. 특히 DGB데이터시스템은 이러한 성공 요인에 대해 컨설팅 기간에 전 직원이 참여하여 평가함으로써 회사의 직무별·직급별 부족한 점을 확인하고 이에 맞춰 NCS 활용 교육의 방향을 공유하게 해준 협업 네트워크 역시 NCS를 성공적으로 안착시키는 데 큰 도움이 되었다.

→ ● ● ●  
NCS 기반  
인사제도 확대할 것

2019년 DGB데이터시스템이 NCS 컨설팅에 참여한 것은 직무 능력 중심의 인사제도를 체계적으로 운영하는 데 좋은 기반이 되었다. 이제 더 나아가 NCS 활용의 전사 활성화를 위해 3단계 계획을 세워 시행해 나갈 예정이다. 먼저 1단계는 컨설팅 결과를 바탕으로 전 직무에 대하여 조직 단위별로 수행 계획 수립, 경력직에 시범적으로 시행되었던 블라인드 채용을 확대해 NCS 기반의 프로세스를 내재화할 계획이다. 이 중 NCS 성과평가시스템은 2019년 성과평가에 성공적으로 도입하였고 2020년 상반기 신입 채용에서도 블라인드 채용을 시행하는 등 NCS 기반 프로세스를 정립했다. 2단계는 직무별 TFT를 구성하여 수행 단위별 시행 결과 평가 및 개선안을 도출하면서 확대·적용할 방침이다. 끝으로 마지막 3단계는 NCS 프로세스의 중장기 계획을 수립해 적용할 수 있는 직무 영역을 확대하고 실시간 진화해 가고 있는 IT 사업의 환경 변화에 따른 직무 영역의 확대에 대비하여 항상 NCS를 적용할 수 있는 조직 구조를 마련할 계획이다.



## MINI INTERVIEW

### NCS의 가장 큰 장점은 '직무분석'



최희은 | 담당자  
경영기획팀 과장

#### Q1. NCS 활용 과정에서 기억에 남는 에피소드가 있다면?

2019년 10월 대학리크루팅 투어를 통한 경력직 채용에 이어 2020년부터는 신입을 채용하는 데에도 블라인드 채용을 할 예정이란 소식을 부스에 찾아온 재학생들에게 전했습니다. 이때 각 지역에 소재한 대학교의 학생들의 반응은 갈렸는데요. 지역의 사립대학교 학생들은 객관적인 자료와 자소서를 통해서 본인을 평가한다는 점에서 매우 반겼던 반면, 국공립대학교의 학생들은 실망하던 모습이 생생합니다. 오히려 투어에서의 학생들 반응이 블라인드 채용을 확대하게 된 계기가 되었습니다.

#### Q2. NCS 활용의 가장 큰 장점은?

직무분석에서 이어지는 프로세스가 NCS 활용의 바탕이자 특징이며 가장 큰 장점입니다. 직무분석은 재직 직원들에 대한 자가 평가와 직무별 우수한 점과 부족한 점을 파악할 수 있습니다. 결국 NCS 활용은 HR의 기틀을 마련하고 회사의 목표에 뒷받침할 수 있는 인력관리를 하게 된다는 점에서 근로자와 회사가 서로 시너지를 내어 더욱 발전할 수 있는 발판을 마련해줍니다.

### 직무 능력에 대한 가이드라인을 제공하는 NCS



박광열 | 훈련대상자  
인프라사업팀 사원

#### Q1. NCS 기반 교육 훈련을 처음 접했을 때의 느낌은?

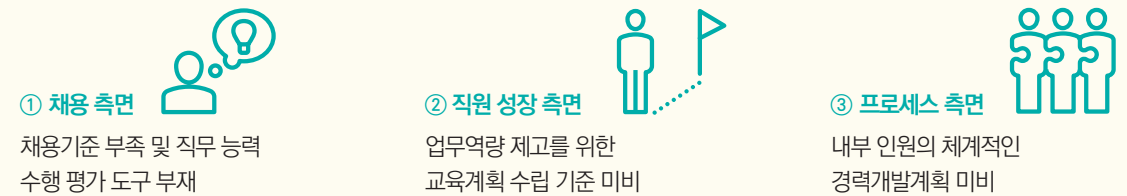
NCS에 대한 전반적인 이해가 부족하였기 때문에 '기존의 획일화된 교육기관의 교육과 다른 점은 무엇인가. 업무 시간에 어떠한 교육보다는 실무를 통해서 익히는 것이 더욱 빠르게 업무에 도움되는 것이 아닌가'라는 우려도 있었습니다. 하지만 NCS가 직무에 대한 분석을 통해 채용과 재직자 훈련 등으로 이루어진다는 것을 배우고 훈련과정에 임하면서 저처럼 사회 초년생을 포함한 재직자를 위한 맞춤형 교육임을 알 수 있었습니다.

#### Q2. NCS 기반 교육 훈련에 참여한 소감은?

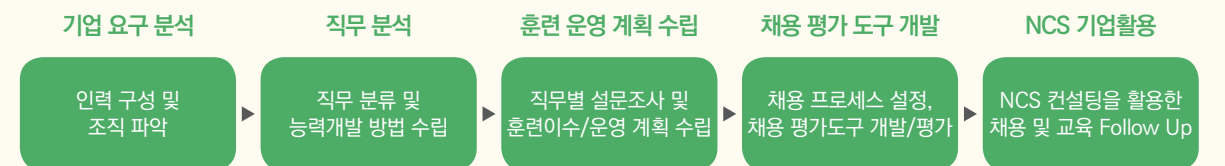
담당 업무의 특성상 온·오프라인의 교육이 다양하지 않다는 점에 대해 선임들이 아쉬워했습니다. 특히 외부 기관을 통해 받는 교육은 수준에 맞지 않은 경우가 많아 체계적인 교육을 받기에는 한계도 있었습니다. 하지만 NCS 기반 교육은 일반 교육과 다르다는 것을 첫 교육시간부터 확연하게 느꼈습니다. 제 직무에 필요한 능력에 대한 가이드라인이 분명하였고 단계적·체계적인 교육이 이뤄졌습니다.

## 한눈에 보는 (주)DGB데이터시스템 NCS 활용

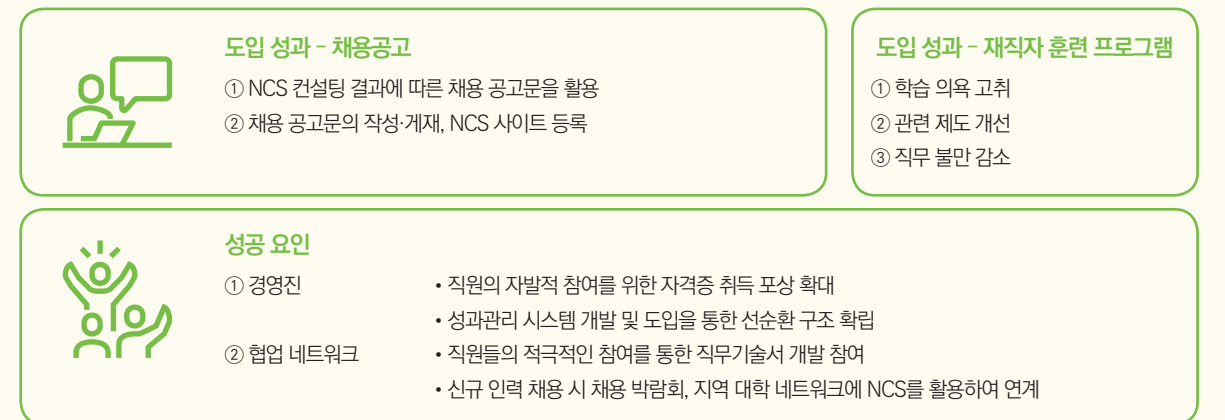
### ① NCS 컨설팅 도입 배경



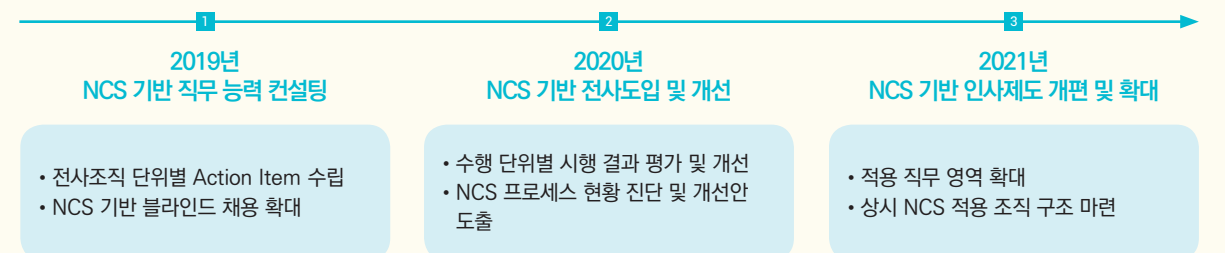
### ② NCS 추진 내용 및 과정



### ③ 성과 및 성공 요인



### ④ 향후 발전 방안



## (주)하진산업개발 VALUEHOTEL SEOGWIPO JS

고객 응대의 첫걸음은  
인력관리부터

## Company Profile

기업명 | (주)하진산업개발

주소 | 제주특별자치도 서귀포시  
김정문화로 51

직원수 | 80여 명

대표자 | 이종범

사업분야 | 호텔경영, 통신판매업,  
부동산관리업

대표전화 | 064-802-3000

설립연도 | 2013년 9월 12일

매출액 | 약 65억 원

홈페이지 | www.valuehoteljs.com

서비스 직종의  
어려움에 직면하다

호텔은 고객에게 편안한 휴식처를 제공해야 한다는 책임감을 가지고 있다.

결국 이러한 책임감은 직원들의 마음가짐에서 비롯될 것이다.

하지만 호텔서비스 분야의 기업들은 인력 활용과 관리에서 애로사항을 겪고 있다.

밸류호텔 역시 어느 호텔과 마찬가지로 인력관리에 대한 어려움을 겪었다.

찾은 직원 교체와 낮은 업무만족도는 100% 고객 만족을 이끌기에 역부족이었고,

호텔 내부적으로는 인사시스템에 변화를 단행해야 할 필요성이 대두되었다.

→ ● ● ●  
효율적인  
인력관리시스템의  
부재

밸류호텔은 인력에 대한 투자가 시급하였다. 무엇보다 신규 직원을 채용하고 훈련하여 능숙한 인력으로 양성할 수 있는 체계적·효율적인 시스템이 필요하다고 판단했다. 밸류호텔에 적합한 인재를 발굴하기 위해서는 우선 경영이념, 비전, 인재상을 새롭게 정립하는 것이 필요했다. 기업이 원하는 바가 뚜렷하지 않다면, 그 기업에서 일하는 사람 또한 뚜렷한 직업의식을 가질 수 없기 때문이다. 기업이 원하는 바를 어느 정도 충족시켜 줄 수 있는 사람이 채용되어야만 인력의 손실 없이 직무 능력을 제대로 발휘할 수 있다. 물론 채용에서 그치지 않고 이후의 관리도 철저히 해야 할 것이다. 핵심 직무를 정확하게 분석한 것을 토대로 체계적인 직무훈련과정을 개발해 채용된 신규 직원이 안정적으로 밸류호텔에 자리매김할 수 있도록 해야 한다. 기업이 단순 인력이 아닌 인재를 원한다면, 지속적인 관리는 꼭 필요한 투자다. 공정한 채용 프로세스와 체계적인 인력관리를 통해 인재를 양성한다면 자연스럽게 고객을 향한 서비스의 질도 개선될 것이며, 밸류호텔이 가진 근본적인 문제 또한 해결될 것이다.



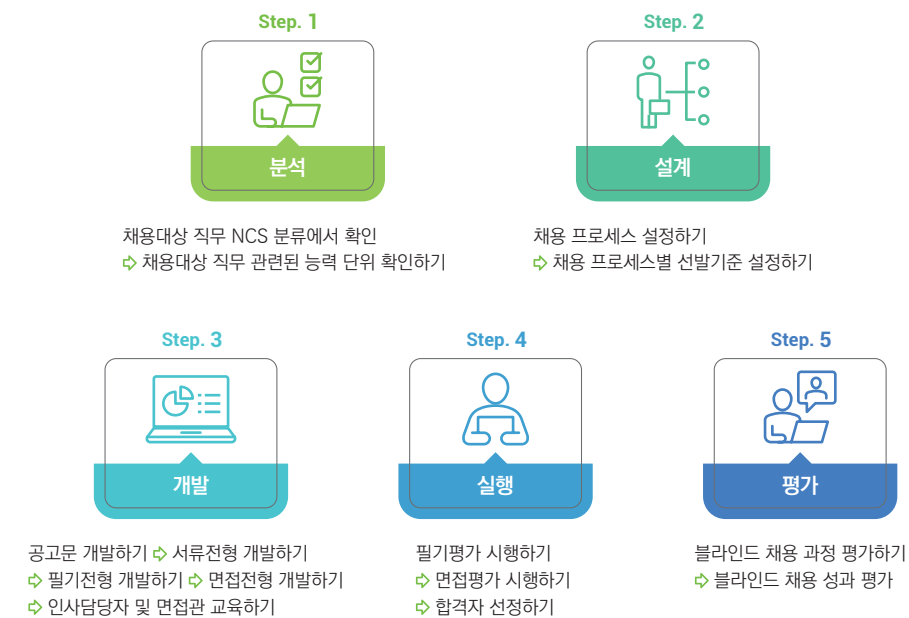


→ ● ● ●  
우연히 마주하게 된  
해결책, NCS

밸류호텔이 NCS를 접하게 된 계기는 한국호텔전문경영인협회에 재직하고 있는 한 지인의 추천을 통해서였다. 마침 호텔이 가지고 있는 문제를 어떻게 해결해야 하나 고민하던 차에 정부에서 하는 좋은 프로그램인데, 참여하면 도움이 될 것이라는 조언을 듣고 시작하게 되었다.

먼저 밸류호텔은 SWOT 분석을 통해 전략과제를 도출했다. 예컨대 호텔홍보전문가 양성, 조리전문가 육성, 환경분석을 기반으로 한 호텔마케팅 전략 수립, 프론트 및接客서비스 전문가 양성, 시설관리 전문가 양성, 이직/채용관리 등 인사관리 전문가 양성, 고객 서비스(프론트/接客 서비스) 훈련과정 개발 등으로 목표 과제를 도출했다. 이 과제들을 성공적으로 완료하기 위해서는 정확한 목표를 세워 추진해야 했다. 첫째, 블라인드 채용을 기반으로 한 능력 중심의 인력 채용 체계를 수립해 밸류호텔에 정말 필요한 인재를 채용할 수 있도록 했다. 둘째, NCS 기반 CDP(Career Development Program) 설계, 일학습병행제, 사업주 훈련 등을 활용한 재직자 훈련 과정을 개발 및 실시했다. 셋째, 호텔리어로서의 직업에 대한 자부심을 고취시키고 재직자의 직무만족도를 높일 수 있도록 소통에 초점을 맞추었다. 넷째, 직무분석을 통해 주요 업무 역량을 강화할 수 있도록 했다. 이는 밸류호텔은 기존 채용 프로세스의 문제를 해결하기 위해 NCS를 활용한 인사시스템의 프로세스를 체계적으로 정립하는 데에 주력해온 결과다.

● ● ● 블라인드채용 프로세스 도입



“  
직무 스트레스는  
감소하고  
고객의 서비스 만족도는  
향상하는 효과 누려  
”

→ ● ● ●  
신규 직원과  
재직자가  
함께 성장하다

밸류호텔은 NCS 기업활용 컨설팅을 통해 블라인드 채용 도입, 재직자 직무 역량을 강화하는 훈련을 개발하는 성과를 거두었으며, 이같은 성과를 만들어낸 담당자와 직원들은 모두 앞으로도 NCS를 적극적으로 활용해 나갈 계획이다.

블라인드채용의 경우 직무역량 평가 중심의 입사지원서를 개발해 지원자의 핵심 능력을 중점적으로 평가할 수 있도록 했다. 면접은 면접관의 주관적인 기준에 의해 이루어지는 것이 아닌, 경험면접과 상황면접으로 나누어져 있는 구조식 면접을 통해 체계적으로 진행될 수 있도록 했다. 밸류호텔은 추후 이와 같은 방식으로 신규 직원을 채용했고, 그 결과 그 전과 달리 업무에 대한 적응이 빠르고 수행능력 또한 뛰어났다. 아울러 기존 재직자에 대한 훈련도 이루어졌다. 각 직무에 맞게 사업주 훈련, 일·학습 병행 등의 훈련이 진행됐고, 그 결과 직무역량이 향상되었으며 승진을 거듭하는 등 긍정적인 결과가 나타났다. 또한 조직 내 의사소통이 활발히 이루어져 직무 스트레스는 감소하고 고객의 서비스 만족도는 향상하는 효과도 나타났다. 이러한 효과를 피부로 느낀 재직자는 훈련에 자발적으로 참여하는 모습을 보여주었다.

→ ● ● ●  
NCS를 활용한  
단계별 발전방향  
정립

이 같은 성과를 바탕으로 밸류호텔은 NCS를 2030년까지 고도화하는 방안을 설계했다. 김건칠 총지배인은 “향후 부서별 직무에 대한 수준별 훈련이수 체계도와 훈련과정계획서를 작성해 재직자 업무 역량을 체계적으로 키우고 전문성을 높이는 데 활용할 계획입니다. 그리고 국가직무능력표준 홈페이지를 활용하는 방법을 교육하여 기업에서 필요한 직무에 대한 NCS기반 훈련과정을 개발하고 활용할 예정입니다.”라고 말했다. 또한 밸류호텔은 일·학습 병행제를 더욱 활성화하여 기업과 젊은 취업자들이 잘 활용할 수 있도록 독려할 계획이다. 이제 밸류호텔은 현재의 성장에 머무르지 않고 NCS 기반의 단계별 발전방향을 세워 지금보다 더 나아간 미래를 꿈꾼다. 나아가 신규 입사자와 기존 근무자들이 조화를 이뤄 모두가 성장할 수 있는 인력시스템을 구축해 기업의 경쟁력을 제고하고, 최고의 서비스를 제공하는 기업으로 자리매김할 계획이다.



## MINI INTERVIEW

### 교육에 대한 관심을 끌어올려 준 NCS



김건철 | 담양자  
총지배인

#### Q1. NCS 활용에 따른 성과는?

첫째, 막연하게 생각만 했었던 기업환경을 구축해 보면서 우리의 현 위치가 어디쯤 인가를 확인할 수 있는 계기가 되었습니다. 그리고 둘째로는 벨류호텔의 핵심직무인 프론트/숙박기획·개발/인사 직무에 대한 심층적인 분석을 통하여 능력단위 분석, 목록 작성, 구조도 개발, 인적자원 솔루션의 제공을 실현할 수 있었습니다. 마지막으로 셋째는 훈련자 교육을 위한 훈련과정을 개발하게 되었다는 점입니다. 결국 이러한 성과를 낼 수 있었던 이유는 당 호텔의 적극적인 참여와 NCS의 관심 덕분이라고 생각합니다.

#### Q2. 재직자나 신규 직원의 만족도는?

NCS 활용 과정에서 재직자 훈련을 통하여 직원들의 참여도가 상당히 좋았으며 이 훈련과정을 통하여 직원들이 교육에 대해 보다 많은 관심을 갖는 계기가 되었다고 생각합니다. 또 직원들이 계속 이런 재직자 교육을 더 많이 해 주기를 갈망하는 의사를 많이 표시하였습니다. 교육담당자인 저 역시도 이 교육을 바탕으로 타 호텔의 교육에도 참여하게 되었으며 많은 호텔들과 NCS에 대한 정보를 공유하였습니다.

### 자신의 능력을 뽐낼 수 있는 좋은 기회!



김범성 | 재직훈련자  
식음팀

#### Q1. NCS 기반 채용을 통해 입사한 소감은?

NCS를 기반으로 한 블라인드 채용에 처음 응시하여 입사하게 되었습니다. 최소한의 인적사항만 기재한 상태에서 팀장이 될 수 있는 자질인가에 대해 보는 시험이라 긴장이 많이 되었습니다. 그래도 떨리는 마음을 가다듬고 질문에 대해 제가 알고 있는 것을 최대한 말씀드렸습니다. 제가 가진 업무에 관한 전문 지식을 충실히 답했다고 생각합니다. 블라인드 채용을 통해 제 능력을 평가받았다는 자부심을 갖고 열심히 근무하고 있습니다.

#### Q2. NCS 기반 교육훈련에 참여한 소감은?

스펙을 중요시하는 추세에 발맞추기보다 블라인드 채용에 적극 응시하여 자신의 능력을 뽐내보는 것이 어떨까 합니다. 오히려 불필요한 스펙 쌓기보다 자신이 갖고 있는 역량을 활용해 직무에 빠르게 적응할 수 있도록 훈련하는 연습이 필요하다고 생각합니다. 또 기업에 필요한 지식과 관련된 직무수행 내용이 충실히 자기 소개서에 반영되어 있다면 좋은 결과를 기대해봐도 될 것 같습니다.



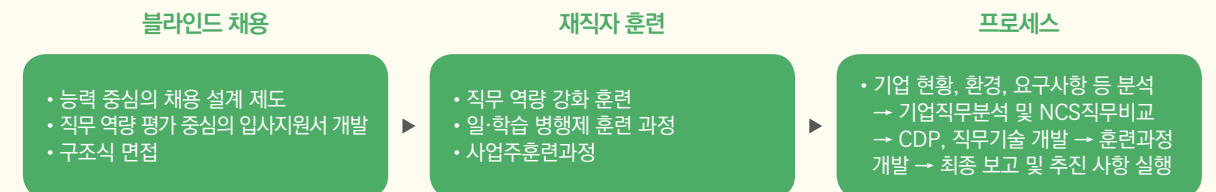
## 한눈에 보는 (주)하진산업개발 NCS 활용

### ① NCS 컨설팅 도입 배경



- ① **기업 특징의 부재** 명확한 경영이념, 비전, 인재상 없음
- ② **시스템의 미비** 표준화된 직무지침서, 직무훈련과정 없음
- ③ **인력관리의 어려움** 신규 직원의 부적응, 인력 부족, 높은 이직률
- ④ **고객 불만** 프론트 및 접객서비스 처리의 어려움
- ⑤ **교육·훈련의 기회** 재직자의 직무 능력 한계

### ② NCS 추진 내용 및 과정



### ③ 성과 및 성공 요인

#### ● 채용 성과

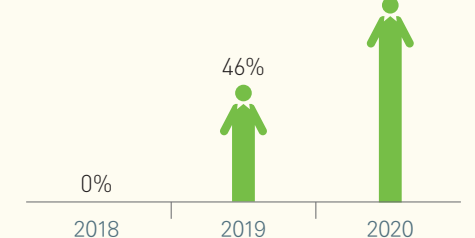
[2019년도 채용 성과]

구분	성과	비고
블라인드 채용	1. 조리팀 3명, -팀장급 1명, -사원급 2명	블라인드 채용기반 평가도구 활용
	2. 객실팀/판촉팀 1명	블라인드 채용기반 평가도구 활용
채용인원	4명	

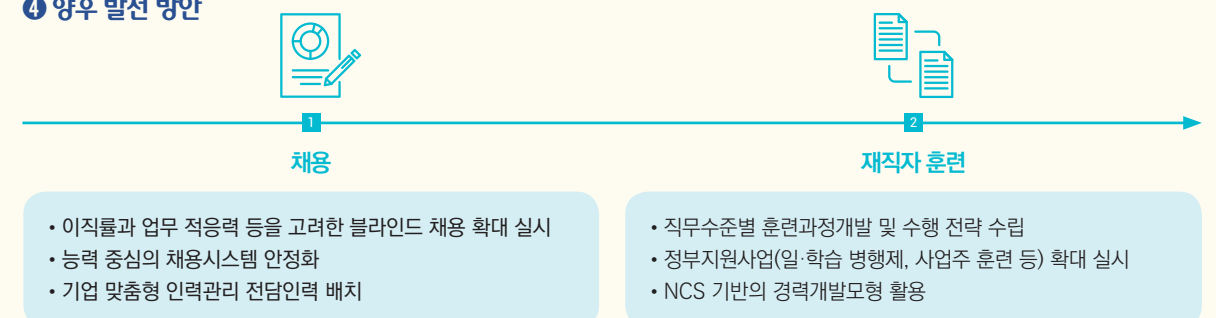
- 2018년도 : 정부지원사업 안내 및 참여계획 수립
- 2019년도 : NCS 기반 재직자 직무 역량 강화 훈련(고객 서비스 훈련 포함, 일·학습 병행제 제외)
- 2020년도 : NCS 기반 재직자 직무 역량 강화 훈련 확대 실시, 일·학습 병행제 진행 및 직무 추가 검토

#### ● 재직자 훈련 성과

[재직자 훈련 과정 참여 현황]



### ④ 향후 발전 방안





(주)씨와이 CY

## NCS와 함께 바이오 산업을 선도하다!



### Company Profile

기업명 | (주)씨와이

주소 | 전라남도 장성군 동화면 수연로 68-12

직원수 | 80여 명

대표자 | 윤영희

사업분야 | 한의약, 식품제품제조, 약재유통업, 의약품유통업, 건강보조식품 소매업 등

대표전화 | 061-878-0016

설립연도 | 2016년 7월 25일

매출액 | 90억 원

홈페이지 | www.cypharm.kr

### 동서의학의 융합을 이룬 기업

바른 한약과 가격으로 고객을 만족시켜왔던 (주)씨와이.

연구개발 중심의 한의약을 선도하겠다는 일념 하나로 80명의 직원들이 의기투합하고 있다.

그동안 앞만 보고 달려온 탓에 기술력과 생산 경쟁력을 높이며 늘 고공행진해왔지만

본래 경영철학이었던 '직원 행복'과 '실력주의' 면에선 다소 부진했던

(주)씨와이는 NCS를 적극 활용함으로써 직원이 자율적으로 능력을 펼치고,

실력을 당당히 겨룰 수 있도록 인사관리 시스템을 대대적으로 개선기로 했다.

### → 더 나은 발전을 위해 NCS에 문을 두드리다

씨와이는 세계적인 기술 노하우와 통합적인 R&D 인프라를 바탕으로 국내 바이오 기업의 위상을 확고히 해왔다. 하지만 글로벌 신약을 기반으로 바이오 산업시장을 확대해 나갔는데도 HRD 개선에 대해선 늘 아쉬움이 남았다. 그간 씨와이는 인사관리 시스템을 재정립하는 일은 기업의 장래를 위해 초석을 다지는 일이라고 강조해왔다. 이젠 기업이 한 걸음 더 나아가기 위해서라도 부재했던 신입 사원과 경력 사원을 공정하게 평가하는 기준과 채용 프로세스를 새롭게 구축해야 할 필요성이 커졌다. 또한 매년 조직 구성원의 직무 능력을 평가해 연봉 및 승진 프로세스를 반영하여 직원들의 사기를 북돋아줘야 한다고 판단했다. 직원들의 능력을 향상시키고 이에 맞게 보상을 확실하게 한다면 생산력도 자연스럽게 증가하기 때문이다. 더 나아가 회사의 전반적인 직무 관리, 경력개발 및 교육훈련 등을 구체화해야 한다고 진단했다. 체계적으로 이루어진 직무 관련 교육들은 직원 개개인의 경쟁력뿐만 아니라 회사의 경쟁력도 함께 높여주기 때문이다. 씨와이는 이와 같은 인재 육성의 어려움을 정확하게 간파했고, 전문적인 컨설팅을 해결책으로 내세웠다. 그러던 중 씨와이는 타 회사의 직무 능력 교육에 대하여 문의와 온라인 검색을 하게 됐고 그 과정에서 NCS를 접하게 됐다.



→ ● ● ●  
조직의 역량을  
갖추는 계기 마련

씨와이는 조직의 역량을 높이기 위해 직무별 종합활용 1 유형(채용+재직자 훈련) 훈련 프로그램을 선택했다. 먼저 재직자 유형의 경우 제약사업본부의 농산식품유통과 식품품질관리 2개의 직무 능력 단위를 대상으로 구성했다. 컨설팅은 기업의 환경 분석(SWOT 분석)과 대응 전략을 도출하는데서부터 시작했다. 씨와이의 경우 우수한 거래처를 확보하고, 다양한 유통 채널이 있다는 장점이 있었지만, 대기업들의 시장 진입이 가속되고 건강식품에 대한 소비자의 불신이 커지는 위협요소들이 존재했다. 더 나아가 HR 측면의 대응전략도 구상했다. 구체적으로 SO 전략으로는 전통의료의 세계적 관심과 FTA로 사업 영역을 확대하는 것이고, WO 전략으로는 낮은 브랜드 인지도에 의한 이직이 많을 것을 염려해 객관적인 평가 제도를 마련하고 이직을 방지하는 것에 중점을 뒀다. 결국 이를 위해 씨와이는 컨설팅 대상 부서들은 능력 단위 요소를 선정해 자가 진단을 실시했고, 체계적인 교육훈련과 역량개발 방안이 필요하다는 결과가 나왔다. 아울러 채용 유형은 탕전산업본부의 중요성과 채용 시 신입사원보다 동종업계 경력직 사원을 주로 채용하고 있다는 점을 감안하여 건강기능식품 제조관리 직무를 채용유형으로 선정했다. 특히 NCS 컨설팅을 통해 채용 프로세스 및 도구를 새롭게 개발함으로써 향후 신입 및 경력 사원에게 타 직무 능력 단위를 대상으로 한 정기 및 수시채용에 대비토록 했다. 구체적으로 채용공고문과 입사지원서 모두 NCS를 기반으로 제작했으며 면접전형 문항도 능력 단위별로 구축했다.

● ● ● NCS 자가진단 결과 활용방안

인사관리	역량활용
<b>선발</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>명확한 선발 기준을 선정한다.</li> <li>업무에서 성공할 사람을 채용할 가능성을 높인다.</li> <li>회사의 성과기대에 부응하지 못할 사람들에게 시간과 금전적 투자를 줄인다.</li> <li>좀 더 체계적인 인터뷰 프로세스를 실시하게 해준다.</li> <li>개발할 수 있는 역량과 개발하기 어려운 역량 등을 구분하는 데 도움을 준다.</li> </ul>	<b>교육</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>직무효과성에 가장 크게 영향을 미칠 수 있는 기술, 지식, 특성에 초점을 맞춘다.</li> <li>조직의 가치와 전략에 교육훈련 및 개발 기회를 일치시킨다.</li> <li>교육훈련에 소요되는 시간과 비용을 가장 효과적으로 사용할 수 있다.</li> <li>지속적인 코칭과 피드백을 위한 틀을 제공한다.</li> <li>다양한 토론을 제공한다.</li> </ul>
<b>평가</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>무엇을 관찰하고 측정하는지(평가항목)에 대한 상호이해 및 객관성을 제고한다.</li> <li>성과평가 시, 평가내용의 역량에 초점을 맞추고 대화를 촉진한다.</li> <li>업무에 있어서 개인의 행동과 행동의 결과에 관한 정보를 얻는 데 도움을 준다.</li> </ul>	<b>경력개발</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>해당 직무나 역할 수행에 필요한 지식과 기술, 특성 등을 명확하게 해준다.</li> <li>직무전환이나 인성검사(HPI), 역량개발을 위한 계획에 초점을 맞춘다.</li> <li>조직에서 높은 잠재력을 보유한 조직구성원에 대한 기초정보를 제공한다.</li> </ul>

→ ● ● ●  
인사평가에  
새로운 기준을  
마련하다!

씨와이는 앞서 수행하던 업무가 주로 암묵지 또는 비정형화된 업무로 운영되어 형식적인 NCS 교과목과 능력 단위로 수행 준거를 제시하는 데 다소 부담을 느꼈다. 하지만 이러한 어려움을 극복하고 컨설팅을 성실하게 수행한 결과, 그 성과는 눈에 띄게 나타났다. 특히 기업의 경쟁력 및 생산성을 높이기 위한 효율적인 인사관리 제도가 적용된 점이 가장 큰 성과로 나타났다. 앞서 씨와이는 인사평가(업적평가, 역량평가)에 대한 컨설팅을 진행했는데, 직무분석과 기술서가 없어 부족함을 느꼈다. 이는 NCS 활용을 통해 직무기술서를 작성함으로써 타 직무에도 표준화된 절차서와 기준을 설정하는 계기가 되었다. 또 부서별로 자가 진단표를 분석하여 결과를 제시하도록 하고, 개인별로는 레벨평가(안)을 제시함으로써 본인의 직무 수준이 어느 단계에 있는지를 파악할 수 있도록 했다. 아울러 채용 부문에서는 NCS 기업 컨설팅을 활용한 것이 일자리 창출로 이어져 신규 인력이 채용된 점도 놀라운 성과였다. 능력 단위별 성과지표를 보면 전년도 채용 인원이 63명이었던 씨와이는 올해 신규 인력 5명을 채용했으며, 이에 따라 매출액도 전년 대비 65억 원이 증가할 것으로 예상하고 있다.



“매출액은  
전년 대비 65억 원  
증가 예상”

→ ● ● ●  
임직원 워크숍을 통해  
NCS를 고도화해  
나갈 것

향후에도 씨와이는 NCS 활용을 더욱 고도화할 예정이다. 물론 NCS를 기반으로 업무 프로세스를 정착시키기에는 기존에 수행하고 있는 업무 때문에 내부적으로 수용할 수 있는지에 대한 의구심과 조직 구성원의 인식 부족 등으로 어려움이 예상되기도 하지만 이러한 인식을 타파하고 씨와이는 타 기업의 NCS 활용 방안을 살펴보고 고민함으로써 전 부서로 조금씩 확대해 나갈 계획이다.

신천웅 경영관리 본부장은 “임직원 워크숍을 통한 사업성 환경 분석 및 평가와 대응전략을 분석할 계획입니다. 이제 핵심 직무를 넘어서 많은 부서들이 NCS 활용을 통해 개인의 역량을 발전시켜 나갔으면 좋겠습니다.”라고 말했다. 이처럼 씨와이는 현재에 안주하지 않고 항상 미래를 내다보며 앞으로 나아가고 있다. 앞으로도 NCS를 통해 안정적으로 조직을 관리하고 체계적으로 직무를 개발하여 바이오산업의 새로운 패러다임을 제시하길 기대해본다.





## MINI INTERVIEW

### 체계적인 인사 관리를 통해 효율성은 UP!



신천웅 | 담당자  
경영관리팀 본부장

#### Q1. NCS 활용의 만족도는?

NCS를 활용한 교육훈련에 대해 처음 접했던 직원들은 거부감을 나타낸 것이 사실입니다. 그러나 경영진이 기업의 장래와 직원들의 업무 만족도에 있어서 꼭 도움이 되는 훈련이니 열심히 참여하였으면 좋겠다고 독려해 무사히 진행될 수 있었던 것 같습니다. 특히 직원들이 직무에 대해 자료를 분석하고 이에 맞게 체계적으로 업무를 할 수 있어서 매우 효율적이었습니다.

#### Q2. NCS를 성공적으로 안착시킬 수 있었던 노하우는?

개인별 직무수준과 능력수준을 고려하여 NCS를 교육한 것이 가장 큰 성공 요인이라고 생각합니다. 개개인의 능력과 강점이 다르듯이 직원들에게 맞춤형 교육으로 진행했고 교육 내용을 빨리 흡수할 수 있었던 것 같습니다. 또한 NCS를 향한 경영진의 적극적인 도입 의지가 있었기에 성공적으로 안착시킬 수 있었습니다. 중소기업의 특성상 많은 업무량에도 불구하고 직원들이 NCS 컨설팅 수업을 들을 수 있도록 배려해준 것이 큰 도움이 되었습니다.

### 직원들에게 신뢰감을 준 NCS



안순 | 신규 취업자  
경영지원팀 주임

#### Q1. NCS 활용 채용을 위해 준비한 노하우는?

직무수행능력평가를 통해 입사지원부터 면접, 부서 배치까지 모든 것을 준비할 수 있었습니다. 서점에서 산 다양한 브랜드의 기출 문제집을 풀어봤으며, 틀린 문제는 그냥 넘어가지 않고 꼼꼼하게 확인하며 준비했습니다. 또한 관련 직무를 같이 준비하는 취업 준비생들과 함께 스터디를 진행하면서 면접을 볼 때에도 많은 도움이 되었습니다.

#### Q2. NCS 기반 채용을 준비하는 사람들에게 조언을 한다면?

NCS 기반 채용은 채용공고 시 직무 중심의 채용 프로세스를 통하여 입사지원이 좀 더 쉽다고 생각합니다. 이로 인해 직무수행능력평가가 진행되므로 직무수행에 대한 자료 및 경험 등 사전 지식을 충분히 습득하여 지원을 한다면 좋은 결과를 낼 수 있을 것 같습니다. 무분별한 스펙 쌓기보다는 자신의 역량을 잘 살리고 이와 관련된 경험 위주로 스펙을 쌓는 것이 가장 좋은 방법일 것 같습니다.



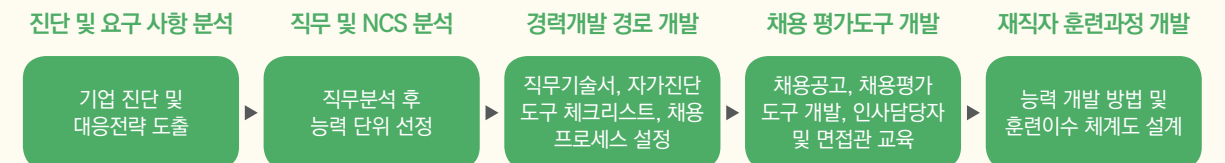
## 한눈에 보는 (주)씨와이 NCS 활용

### ① NCS 컨설팅 도입 배경



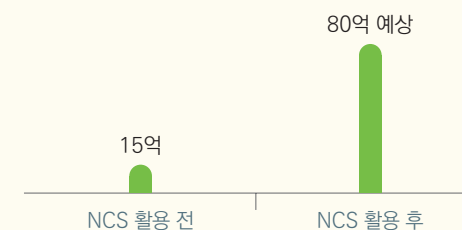
- ① 창업 초기 기업으로 **직원들에 대한 업무 분장** 등이 다소 **미흡**
- ② 한약 제조, 한방, 제약 관련 **특수직무의 경력자 부족** 현상
- ③ 직무관리 체계의 **합리성**과 인사제도의 **연계성 및 만족도** 수준이 **미흡**
- ④ 실적 평가에 의한 보상제도 운영으로 **구성원의 동기부여 필요**
- ⑤ 한약조제와 관련하여 탕전, 제환, 포장 등의 **공정 직무교육 필요**

### ② NCS 추진 내용 및 과정

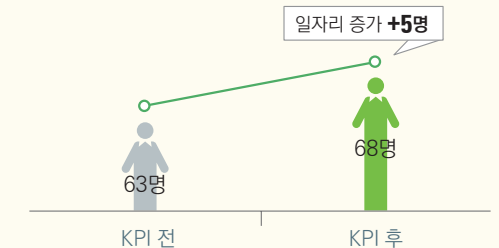


### ③ 성과 및 성공 요인

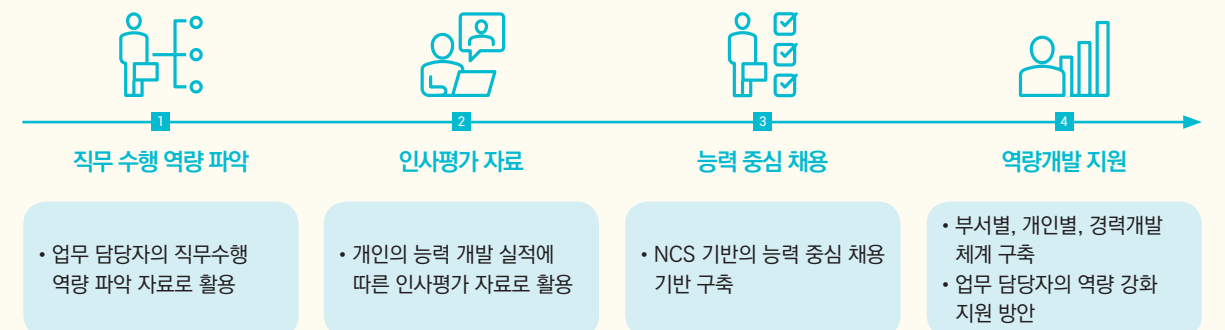
● 능력 단위별 성과지표(KPI)·매출액



● 능력 단위별 성과지표(KPI)·채용



### ④ 향후 발전 방안



(주)셀메이트 SELLMATE

## NCS 도입으로 내실을 다지다!



### Company Profile

기업명 | (주)셀메이트

주소 | 서울특별시 마포구 만리재로 47,  
코아빌딩 5층

직원수 | 40명

대표자 | 서원준

사업분야 | 인터넷 쇼핑몰 Back Office

대표전화 | 1668-2830

설립연도 | 2013년 8월 14일

매출액 | 28억 원(2019년 기준)

홈페이지 | www.sellmate.co.kr

### 아름다운 IT 기술을 전하다

주문한 물건이 안전하게 소비자에게 오기까지 보이지 않는 판매자의 프로세스에  
편리한 기술을 제공하는 기업이 있다.

바로 국내 1,000여 곳의 쇼핑몰인 '백오피스'를 운영하고 있는 (주)셀메이트다.  
쇼핑몰 통합 관리 솔루션 업체인 (주)셀메이트는 직원들의 더 큰 성장과 행복을 위해  
최근 인사시스템의 변화를 단행했다.

### → NCS 활용으로 경쟁력 강화를 피하다

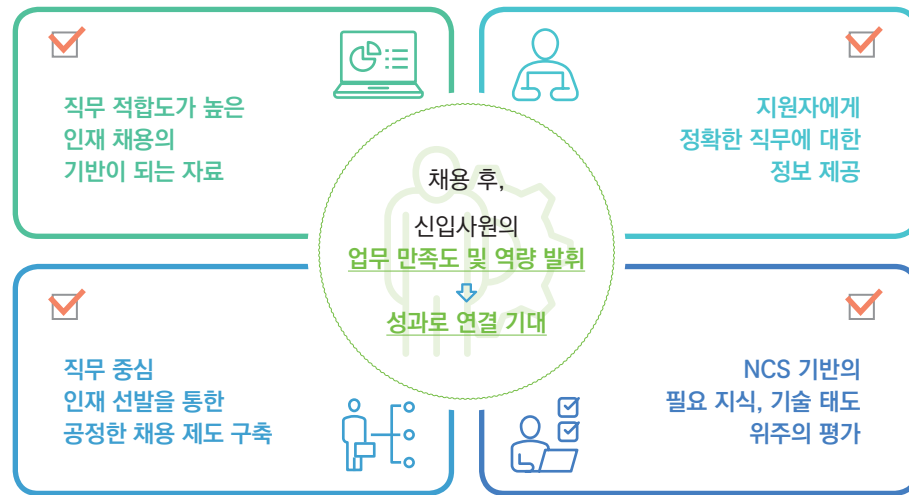


다년간 축적된 기술을 바탕으로 고객과 판매자를 이어주고, 판매자와 쇼핑몰을  
연결하여 업무 효율성을 높여왔던 셀메이트, 꾸준히 성장가도를 달리고 있지만, 향후  
'데카콘' 기업으로 성장하기 위해선 체계적인 인사관리 시스템이 필요했다. 실제로 그간  
기업의 문제점을 되짚어 보면, 전체 직무에 대한 직무기술서가 미비된 점, 잦은 이직과  
부서별 수시채용으로 불합리한 시스템이 지속된 점, 직급별 직무교육 프로그램이 미흡  
한 점이 늘 부족한 부분으로 지적되어 왔다. 결국 불편해도 현행 HR시스템을 유지하느  
나 아니면 경쟁력 강화를 위해 HR 시스템에 변화를 주느냐라는 고민을 하게 됐는데 장  
기적인 관점에서 인사 시스템에 변화를 단행해야 한다는 판단을 내렸다.

셀메이트가 처음 NCS를 접하게 된 것은 2016년 산학일체형 도제학교와 협약을 맺을 때  
였다. 이때, 인사담당자들은 늘 고민하던 재직자의 교육, 평가, 코칭 등을 NCS를 활용하  
여 체계화하면 도움이 될 수 있을 것이라고 생각했지만, NCS라는 개념이 생소하고 어렵  
다는 이유로 잠시 보류했다. 그러다 2017년 인사교류회를 통해 NCS 컨설팅을 알게 되었  
고, 2019년 컨설팅을 계기로 업무가 나지 않던 NCS를 회사에 도입할 수 있는 기회를 마  
련했다. 이로 인해 셀메이트는 2019년 6월 4일 Kick-off 미팅을 시작으로 약 3개월간 3개  
의 직무(응용SW엔지니어링, 마케팅전략기획, 일반영업)에 컨설팅을 진행하게 됐다.



체크포인트



→ ●●●  
채용은 효율적,  
직무만족도는  
효과적

셀메이트는 NCS 컨설팅을 받으면서 효율적인 채용, 재직자 훈련, 객관적인 평가 시스템 및 공정한 승진 시스템의 정착에 가장 큰 역점을 두었다. 이를 위해선 회사에 부합하는 효율적인 HR시스템을 구축하는 것이 필요했다. 또한 이 시스템들이 시너지 효과를 통해 재직자의 직무만족도까지 향상되어 기업의 이윤 창출과 인재 확보로 이어져 고부가가치 경영을 실현하는 것을 목표로 삼았다. 추진 과정은 먼저 분석단계에서 채용 대상 직무를 선정 후 직무 관련 능력 단위를 확인하는 것이다. 이 과정은 요구 능력 단위, 필수 KSA, 관련 자격을 도출하는 방식으로 진행되었다. 또 설계단계에서는 채용 프로세스를 설정하고 프로세스별 선발기준을 설정했다. 또한 능력 단위별 관련 지식과 기술을 선정하고, 관련 자격을 도출했으며 이를 통해 채용 평가 도구를 선정했다.

개발 단계에서도 블라인드 채용 공고문과 직무 설명 자료를 준비해 직무에 대해 모호함을 느낀 지원자들에게 정확한 정보를 제공할 수 있게 되었다. 또한 서류전형에서는 입사 지원서, 경력 및 경험기술서, 자기소개서를 개발하여 좀 더 내실 있는 채용절차를 정립했다. 또 면접 문항을 개발함으로써 직무와 연관성 있는 질의 위주로 준비를 할 수 있었고, 면접관 교육은 인사담당자, 부서별 센터장뿐만 아니라 대표이사에게도 시행됐다.

→ ●●●  
직무적합성을 알 수  
있었던 소중한 경험

셀메이트는 정제된 직무기술서를 바탕으로 채용, 배치, 승진 체계를 구축했다. 특히 지난해 9월 컨설팅 대상 직무 3개 중 '응용SW엔지니어링' 직무에서 블라인드 채용 도구를 활용하여 인재를 뽑았는데 차별적 요소를 배제했다는 측면에서 뜻깊은 결과를 낳

은 것이다. 해당 직무의 경우 현재 16명의 개발자 중 여성 개발자의 비중이 약 12%인데 블라인드 채용으로 2명의 여성 신입 개발자가 채용됨으로써 여성 개발자 비중이 25%로 상향됐다. 아울러 이들은 셀메이트가 추진했던 블라인드 채용에 대해 높게 평가했다. 이\*영 신입사원은 "입사 전에 지원하는 업무에 대해서 사전 파악할 수 있어서 좋았고, 적합한 업무를 배정받아 장기근속도 가능할 것 같다"라고 말했다. 경력직으로 뽑힌 김\*희 사원도 "블라인드 면접은 처음이라 생소했는데, 제 요건이 직무에 적합한지 알 수 있었던 소중한 경험이었다"라고 강조했다.

→ ●●●  
기회, 팀워크,  
노력이 만든 결과물

셀메이트가 NCS를 성공적으로 활용할 수 있었던 이유는 NCS 컨설팅을 받을 수 있었던 '기회', 컨설턴트와 운영기관 그리고 인사담당자의 '팀워크'와 '노력'이 뒷받침됐기 때문이다. 먼저 정부에서 제공하는 NCS 컨설팅을 무료 혜택을 통해 부담 없이 추진할 수 있었고, 유능한 컨설턴트 3인과 사내 인사담당자와의 호흡 역시 빛을 발했다. 무엇보다도 NCS 활용을 적극적으로 지원한 인사담당자와 본업으로 인해 바쁜 일정 속에서도 과제 수행에 충실해준 직원들의 노력이 가장 큰 힘이 되었다.

셀메이트는 앞으로 3개의 직무(응용SW엔지니어링, 마케팅전략기획, 일반영업)뿐만 아니라 다른 직무에도 NCS를 적극 활용할 예정이다. 흥현정 경영지원실장은 "NCS를 활용해야 하는 직무는 아직 많이 남아 있습니다. 차후 지속적으로 관리하기 위해 NCS 전담인력을 배정하고 NCS 인력에 대한 OJT를 마련할 계획입니다."라고 말했다. 셀메이트는 향후 재직자 수준별 훈련 프로그램을 도입하여 이직률을 낮추고 직원들의 직무만족도를 더욱 높일 계획이다. 셀메이트는 이번 NCS의 초기 활용과 정착을 발판 삼아 앞으로도 지속적으로 효율적인 인사관리와 재직자의 역량관리를 통해 기업의 경쟁력을 더욱 높일 것으로 기대하고 있다.

“  
기회, 팀워크,  
노력이  
성공 요인으로  
작용하다

”





## MINI INTERVIEW

### 적합한 업무 배정을 통해 직원 만족도 높여



홍현정 | 담당자  
경영지원팀 실장

#### Q1. NCS를 활용하는 과정에서 기억에 남는 에피소드가 있다면?

신규 직원은 적합한 업무를 배정받은 것 같으며 만족하는 분위기입니다. 입사 후에 직무가 본인에게 맞지 않는다면 회사 생활은 분명 괴롭게만 느껴질 것입니다. 직원들이 자신에게 맞는 일을 함으로써 행복을 느끼고, 직원의 행복을 가장 우선으로 생각하는 셀메이트의 가치와 궤를 같이 했다는 점에서 매우 기쁘게 생각합니다. 또한 미개발된 직무를 자체 개발했던 성과를 도출한 것이 기억에 많이 남습니다. 진행 과정이 어렵고 힘들긴 했지만 셀메이트만의 차별화된 NCS를 도입했다는 것이 보람되고 뿌듯함을 느끼고 있습니다.

#### Q2. NCS 활용을 통한 채용제도의 장점은?

NCS에 기반한 채용은 직무 맞춤형 인재를 채용할 수 있고, 재직자의 역량관리를 수 준별로 훈련할 수 있어 기업의 인력 충원에 드는 비용을 줄여준다고 생각합니다. 또한 신입사원들도 본인에게 적합한 부서에 배정받음으로써 업무만족도가 높아지고 기업 역시 이들의 업무 성과를 기대할 수 있다는 점에서 기업과 구직자 모두에게 좋은 채용제도인 것 같습니다.

### 능력에 대한 신뢰를 통해 성장



손민지 | 신규 채용자  
운영지원팀 사원

#### Q1. NCS 기반(블라인드) 채용을 통해 입사한 소감은?

해당 직무에서 다른 경쟁자보다 더 높은 평가를 받았다는 생각이 들어 채용된 것에 더 자부심을 가지고 회사를 다니고 있습니다. 하지만 사실, 블라인드 채용이라고 해서 기존 면접과 서류(이력서, 자기소개서) 외에는 큰 차이를 느끼지 못했습니다. 회사가 가지고 있는 특색을 분석하고, 해당 회사에 적합한 인재가 되기 위해 준비한다는 점에 있어서는 큰 차이가 나지 않는다고 생각합니다.

#### Q2. NCS 기반(블라인드) 채용을 위해 준비한 노하우는?

평소 NCS사이트(www.ncs.go.kr)에서 정보를 많이 얻었습니다. 제가 취업하고자 하는 직무에 대해 능력 단위별로 활용패키지를 통해 자가 진단 도구, 체크리스트 등을 기반으로 준비한 결과 회사에서 요구하는 이력서 및 자기소개서 외에는 다른 건 없어서 딱히 생소하지 않았습니다. 채용방식이 무엇이든 간에, 가장 중요한 것은 내 능력에 대한 믿음과 자신감이라고 생각합니다. 하고자 하는 직무에 대한 자신감이 있다면 모두 좋은 결과를 얻을 수 있을 것입니다.

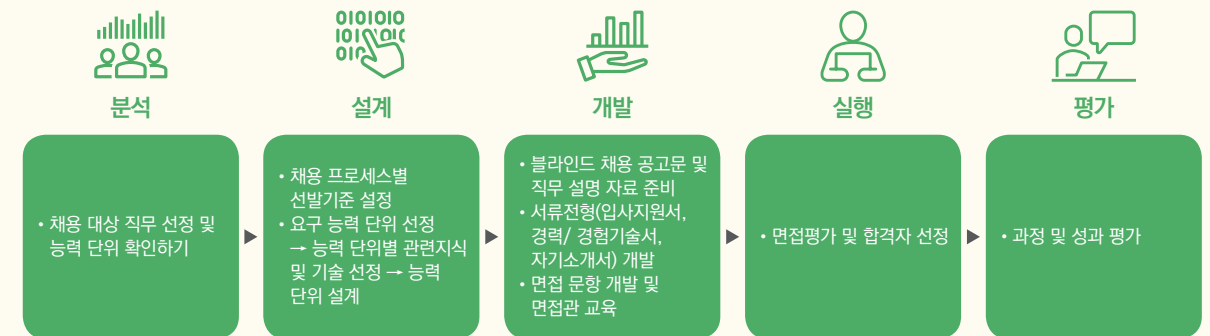


## 한눈에 보는 (주)셀메이트 NCS 활용

### ① NCS 컨설팅 도입 배경

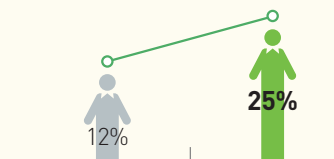
- 인지** 2016년, 도제학교 협약을 통해 NCS(국가직무능력표준)를 인지하게 됨.
- 계획** 2017년, 셀메이트가 겪고 있던 **딜레마의 해결책으로 NCS 도입을 계획**하게 됨.
- 실행** 2019년, 상시 근로자 수가 30인 이상이 된 후 NCS 도입적기라고 판단, 자사에 맞는 **직무 중심의 채용 및 재직자 훈련을 실시**하여 **생산성 및 경쟁력 확보**를 위해 컨설팅에 참여.

### ② NCS 추진 내용 및 과정 종합활용 1 유형



### ③ 성과 및 성공 요인

[블라인드 채용 성과]

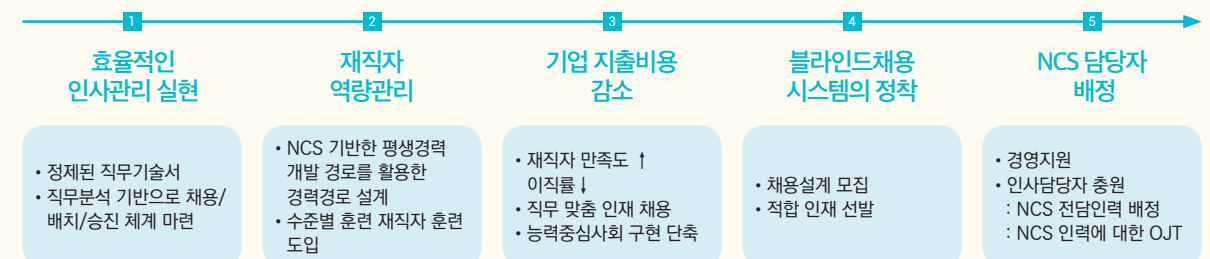


현재 16명 개발자 중, 여성 개발자의 비중 약 12%

블라인드 채용으로

**2명의 여성 신입 개발자 채용 여성 개발자 비중 25%로 상향**

### ④ 향후 발전 방안





## (주)디오텍코리아 DEOTECH KOREA

# 인사체계시스템에 새로운 기준을 마련하다!



## Company Profile

기업명 | (주)디오텍코리아

주소 | 경기도 파주시 월롱면 통일로  
642번길 25

직원수 | 69명

대표자 | 김응완

사업분야 | 구강용품 제조, 기능성 칫솔 제조

대표전화 | 031-977-1426

설립연도 | 1998년 12월

매출액 | 190억 원

홈페이지 | www.deotech.net

## 글로벌 일류를 향한 청사진을 그린다

2010년 한국 토종 네트워크 판매업체인 '애틀미'와 인연을 맺은 뒤 꾸준히 전성기를 누리고 있는 (주)디오텍코리아. 애틀미 납품 이후인 2012년부터 매출액이 수직 상승하면서 탄탄대로를 걷고 있는 가운데, 글로벌 시장으로도 발돋움할 준비를 하고 있다. (주)디오텍코리아는 글로벌 경쟁력을 확보하기 위해 인적자원을 관리하는 것이 중요하다고 판단하고, NCS 컨설팅을 통해 맞춤형 인재를 채용하기로 했다. 이제 (주)디오텍코리아는 국내를 넘어 세계적 구강용품 제조 기업으로 한걸음 더 나아가려 한다. 'Leading Global Company With Excellent Value'라는 비전과 함께.

## → NCS에 대한 대표이사의 높은 관심

디오텍코리아는 2012년 50억 원의 매출액 달성을 시작으로 2018년에는 165억 원의 매출을 달성했고, 직원 수 또한 50인 이상이 되면서 고공행진을 해왔다. 이렇듯 안정적인 성장세를 유지하고 있는 디오텍코리아였지만, 조직 내부로 시선을 돌려보면 어느 중소기업들과 다르지 않게 회사의 성장성에 비해 인사관리 시스템이 취약한 회사 중 하나였다. 예컨대 혈연, 지연, 지역 연고에 의한 채용이 주를 이뤘고, 젊은 인력을 충원하는 것도 한계에 봉착했다. 특히 재직자의 경우 명확한 성과 지표가 없어 경영 성과에 기여하는 정도를 측정하기 힘들었다. 이러한 상황이 지속되다 보니 점차 회사 임원진들 사이에선 우수한 인재의 채용, 재직자의 관리 역량 개발 등 체계적이고 효율적인 인사관리 체계 수립의 필요성에 대한 목소리가 높아졌다.

그러던 중 디오텍코리아는 2019년 2월 NCS 기업활용 컨설팅 주관기관인 한국표준협회로부터 해당 사업에 대한 안내를 받음으로써 NCS를 알게 되었다. 회사 내부에서 인사관리시스템에 대한 고민거리가 커지고 있는 상황이었기에 디오텍코리아는 NCS 기업활용 컨설팅에 적극 나설 수밖에 없었다. 실제로 김응완 대표이사도 NCS 도입과 정착에 대해 관심이 커 적극적인 지원을 아끼지 않았다. 결국 2019년 5월 30일 NCS 기업

활용 컨설팅 kick-off 회의를 시작으로 10월 31일까지 약 5개월 동안 NCS 기업활용 컨설팅 종합활용 1 유형에 참여하여 성공적으로 마칠 수 있었다.



## → 체계적인 직무분석을 통한 인사관리

디오텍코리아가 참여한 종합활용 1 유형은 채용 및 재직자 훈련 체계를 NCS 기반으로 새롭게 구축하는 것을 골자로 하고 있다. 활용 분야는 크게 채용 부문과 근로자 경력개발 경로 개발 부문으로, 직무분석부터 채용도구 및 평가 도구 개발, 근로자 경력개발, 경로 및 훈련과정 개발을 완료했다.

NCS 기업활용에 참여한 목적 역시 뚜렷했다. 먼저 직무별 교육훈련과 체계적인 인사관리 시스템을 구축해 직원들의 직무 역량을 강화하는 한편, 글로벌 경쟁력을 확보해 해외시장 진출의 교두보를 마련하자는 데 방점을 뒀다. 그간 재직자의 경력개발을 위한 훈련 부문은 직무 기초 중심의 교육이 일회성으로 진행되었던 점이 가장 아쉬웠기 때문에 이번 NCS 활용에 대한 기대는 더욱 클 수밖에 없었다. 먼저 디오텍코리아는 직무별·계층별 경력개발경로 모형을 작성해 훈련이수체계도와 훈련운영계획서를 작성하여 실행하고, 평가와 연계하여 2020년 교육훈련 계획을 수립했다.

먼저 NCS 활용을 통한 채용제도와 교육훈련체계 수립은 직무를 분류하고 분석하는 것에서부터 시작된다. 아무래도 짧은 컨설팅 기간에 모든 직무를 분류하고 분석하여 채용 및 교육훈련에 적용한다는 것이 불가피하기 때문에 단기간 내에 채용이 필요한 3가지 직무(경영기획, 제품디자인, 공정관리 등)를 대상 직무로 선정하여 평생경력개발체계도, 경력개발경로 모형, 자가진단 도구 등을 개발·완료했다.

## → 지원자 역량 사전 검토한 '맞춤형' 채용

디오텍코리아는 맞춤형 인재를 채용하기 위해 NCS를 기반으로 한 채용 프로세스로 전반적인 변화를 꾀했다. 이에 따라 NCS 기반 직무기술서, 채용공고 직무기술서, 입사지원서, 면접문항 개발 등 대대적인 혁신이 이뤄졌다. 그간 디오텍코리아의 채용은 주로 결원이 발생하거나, 수시로 필요한 인원이 생길 경우 채용하는 '수시 채용' 방식과 구인 웹사이트에서 제공하는 구인신청서를 활용한 서류전형이 주를 이뤘다. 결국 과거의 이러한 채용 방식이 적성과 직무의 불일치로 나타났고 전환배치 및 퇴사 사례가 빈번하게 발생했다. 이로 인해 회사 내부에선 기존 채용 방식이 생산성에 부정적인 영향을 줄 수밖에 없다는 데 의견이 모아졌고, 지적된 문제점을 반영해 NCS에 기반한 직무 역량 중심의 블라인드 채용이 이뤄져야 한다는 데 공감대가 형성된 것이다. 먼저 직무별 NCS 블라인드 채용공고문과 직무기술서를 작성하여 구직자에게 해당 직무에 대한 정확한 정보를 제공했고, 직무에 적합한 인원의 1차 선발과 동시에 NCS에 기반한 블라인드 채용 면접평가 문항을 작성하도록 했다. 아울러 NCS를 활용한 블라인드 채용을 할 때 인사담당자와 면접관은 체계적인 교육을 통해 인사관리 역량을 높이고 면접의 질을 개선해서 우수한 인재를 선발하는 데 역점을 두었다.

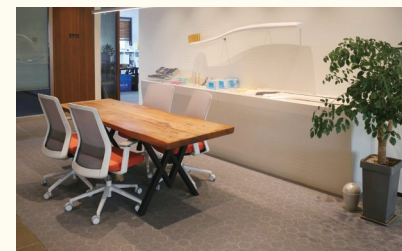
## → 체계적인 인사관리가 이끈 100% 취업률 달성

디오텍코리아는 NCS를 활용하여 얻은 가장 큰 성과로 인사체계를 새로이 구축한 것을 꼽았다. 기존에 자체적으로 수행해오던 채용, 승진, 보상 등 인사관리 기준과 체계적인 교육훈련 기준의 수립을 재검토하여 체계적으로 정립할 수 있는 좋은 계기가 되었던 것이다. 최근 NCS는 직무에 대해 우선 적용하였으나, 2020년 인사제도 체계 개선 목표를 수립하여 점차적으로 모든 직무에 적용해 나갈 계획이다.

특히 무엇보다도 NCS 기업활용 컨설팅이 성공적으로 마무리될 수 있었던 것은 대표이사 와 경영진의 큰 관심과 지원이 뒷받침됐기 때문이다. 또한 회사 내부에선 직무 능력 단위의 인사평가를 적용해 전 임직원의 NCS에 대한 관심과 참여를 유도하기도 했다.

## → 직무 중심의 인사관리 체계는 계속되다

디오텍코리아에 2019년은 기존 인사관리 체계의 문제점을 파악하고 NCS를 회사에 접목하기 위한 방향을 설정하는 해였다. 이제 2020년에는 NCS를 본격 적용하고 보완점을 찾아 정착시키는 데 이석형 경영지원부 부장은 "이번 NCS 기업활용 컨설팅을 통해 직급/능력 단위별 직무 구조도를 도출하고, 능력 단위 구조도를 활용하여 맞춤형 교육훈련 프로그램을 실행할 예정입니다. 또 임직원의 평생 경력을 개발하고, 직무 중심의 인사관리 체계를 구축하는 등 인사관리 시스템을 재설계해 나갈 계획입니다."라고 말했다. 디오텍코리아는 이번 NCS 기업활용 컨설팅을 통해 직무체계를 어떻게 정립해야 하는지 방법을 알게 되었으며, 향후 내부적으로 모든 부서의 직무체계를 정립해 나갈 예정이다.



“ 직무 능력 단위의 인사평가를 적용해 임직원의 관심 유도 ”







## MINI INTERVIEW

### 핵심 직무 능력을 도출하는 것이 관건



이석형 | 담당자  
경영지원부 부장

#### Q1. NCS 활용의 만족도는?

NCS 컨설팅을 하게 된 첫 회의 때 참석한 모든 직원이 NCS에 대한 사전 지식이 없었기에 관심도도 떨어지고, 무엇을 하려는지 이해하지를 못했습니다. 회차를 거듭하면서 직무기술서와 평생경력개발 체계도 등 작성해 본 이후에는 다른 직무에도 적용하여 신입 사원부터 해당 내용을 이해 및 숙지를 통해 향후 자신들이 발전해 나가야 할 방향을 설정하고 자가진단을 통해 승진 및 성과 보상을 예측할 수 있었습니다.

#### Q2. NCS 기반 채용의 가장 큰 장점은?

짧은 컨설팅 기간에 모든 직무를 분류하고 분석하여 채용 및 교육훈련에 적용한다는 것이 불가피함에 따라 단기간 내에 채용이 필요한 3가지 직무(경영기획, 제품디자인, 공정관리 등)를 대상 직무로 선정하여 개발에 착수하였습니다. 우선 업무에 대한 만족도와 미진한 부분을 조사하고, 직무수행능력에 대한 진단 및 평가 기반을 구축하였습니다. 직무를 분석한 내용을 토대로 전사 및 부서의 경영목표와 부합하는 핵심 직무 능력을 도출하여 평가 및 보상체계를 수립하기 전까지 일련의 흐름을 NCS를 활용하여 분석할 예정입니다.

### 성공 키워드는 '사전 준비'



이해룡 | 신규 채용자  
품질관리부 사원

#### Q1. NCS 기반 채용에 대비하기 위한 준비는?

국가직무능력표준 홈페이지에서 NCS 맞춤형서치 검색을 통해 직무 및 직무기술서, 직업기초능력, 채용공고, NCS 및 학습모듈 등 정보를 학습하고 회사에서 제공한 채용공고문과 직무설명자료를 꼼꼼하게 검토한 후, 채용입사지원서를 작성하였습니다. 또한, NCS 기반 블라인드 채용 면접평가를 대비하기 위해 활용패키지를 참조하여 면접을 준비하였습니다.

#### Q2. 조언 한 마디를 한다면?

입사를 희망하는 기업과 희망하는 직무 분야에 대해 NCS에 기반한 블라인드 채용 과정과 절차 및 방법 등을 파악하고, 사전에 철저히 준비하는 것이 취업 성공에 많은 도움이 됩니다. 또한, 해당 직무 분야와 관련된 전문 교육기관에서 실시하는 NCS 기반 교육을 수강하는 것도 좋은 방법입니다. 체계적인 채용 과정을 통해 교육을 받을 수 있다는 점이 큰 장점입니다.



## 한눈에 보는 (주)디오텍코리아 NCS 활용

### ① NCS 컨설팅 도입 배경



#### ① 글로벌 경쟁력 확보 필요

- NCS 기반 인적자원 관리
- NCS 기반 우수 맞춤형 인재 채용
- 인적자원의 효율적 관리 필요



#### ② 직무 역량 강화 필요

- 전문인력 및 관리역량 부족
- 직무 분석 시스템의 부재
- 맞춤형 교육훈련 프로그램 부재

### ② NCS 추진 내용 및 과정

종합활용1 (채용+재직자 훈련) 채용

#### 재직자 훈련

평생경력개발체계도, 경력개발  
경로 모형, 자기진단 도구 등 개발

#### 대상 직무 선정

경영지원부(경영기획), 연구개발실(제품디자인),  
생산부(공정관리)를 대상 직무로 선정

### ③ 성과 및 성공 요인



#### NCS 컨설팅 성과\_채용 부문

2020년 경영계획에 따라 신규 인원 채용 시 NCS 블라인드 채용



#### NCS 컨설팅 성과\_교육훈련 부문

훈련이수체계도와 훈련운영계획서를 작성·실행하고, 평가와 연계하여 2020년 교육훈련 계획을 수립

### ④ 향후 발전 방안



직무 중심의 인사관리  
체계 구축



능력 단위 구조도 활용  
맞춤형 교육훈련 제공



직급, 능력 단위 직무  
구조도 도출



NCS 직무분석 전사  
직무기술서 작성



NCS 기반 블라인드  
채용을 통해 신규/경력  
우수 인재 채용

(주)트래닛 TRANIT

## 더 높은 성장을 향한 길, NCS를 통해 찾다



### Company Profile

기업명 | (주)트래닛

주소 | 경기도 수원시 권선구 서부로 1433-3

직원수 | 170명

대표자 | 송한주

사업분야 | 정밀 커넥터류, 자동차용 플라스틱 외장부품 및 내장부품 제조

대표전화 | 031-205-9270

설립연도 | 2004년 8월 25일

매출액 | 136억 원

홈페이지 | www.tranit.co.kr

### 인적자원 시스템에 변화를 단행하다

(주)트래닛은 지난 1986년 자동차 관련 부품 제조를 시작으로

자동차 내/외장품, 고속 접속구 등의 부품을 제조하며 경쟁력을 높여왔다.

다양한 산업 분야에서 축적한 노하우를 바탕으로 고객에게 특화된

기술과 경쟁력을 제고해 시장을 선도하고 있다.

그동안 수준 높은 품질을 통해 고객의 만족을 이끌어온 (주)트래닛은 한 단계 더 도약하기 위해 인적자원 시스템에 변화를 단행했다.

### → 인재 확보 및 역량 강화에 대한 갈증

시장의 변화와 트렌드에 맞춰 끊임없이 진화를 거듭해온 트래닛은 2017년 일부 계열사의 통폐합을 통해 새롭게 출범한 이후 ICT 전문기업으로서 사업 영역을 넓혀가고 있다. 이에 따라 스마트팩토리와 친환경 신소재 개발, 미래성장을 위한 기술 발굴 시스템에 이르기까지, IT 기술력으로 이전에는 없던 가치와 가능성을 창조하고 있다. 하지만 성장과 더불어 사업 영역을 확장해 나갈수록 우수 인재 확보와 구성원의 역량 강화에 대한 필요성은 더욱 커져만 갔다.

특히 시너지 제고를 위한 일부 계열사를 통폐합하게 되자, 핵심 기술개발과 핵심 인적자원의 개발 및 육성이 경영의 중요과제로 강조되었다. 통일된 HRD 체계의 확립과 교육훈련시스템의 구축 등 직무분석을 통한 구성원의 핵심역량 제고와 인적자원의 경쟁력 확보를 위해 CEO, 임원진 및 인사담당자의 도입 의지는 어느 때보다 절실해

졌다. 경쟁력을 높이는 데 걸림돌이 될 수 있는 문제를 해결하기 위해 노력하던 트래닛은 이제는 회사 내 문제를 내부적으로 해결하는 데 중점을 두기보다는 외부의 힘을 빌려서 한발 더 나아가고자 하는 데 공감대가 형성됐고, 그 과정에서 간접적으로 알고 있던 NCS가 떠올랐다. 트래닛은 NCS가 우리 기업에 어떻게 활용될 수 있고, 어떠한 산업에서 폭넓게 쓰이는지 조사하였고, 마침 기업활용 컨설팅을 적극적으로 추진하게 되었다.





## ● ● ● NCS 추진 계획



컨설팅 과정에서 도출된 내용 중 트래넷이 가장 시급히 해결해야 할 과제는 직무 수행 체계를 수립하는 것이었다. 우선 컨설팅의 대상 직무로 선정된 전자부품의 생산 및 하드웨어 개발과 일반 영업을 중심으로 담당자가 수행하던 직무체계를 체계적으로 관리하기 위한 전면적인 정비가 필요한 것으로 분석됐다. 이밖에도 신규 채용이 감소되면서 1~2년 후 역 피라미드 인력구조 형태로 변화될 것으로 우려되었다. 동시에 인적자원 개발에 있어 전사적 차원의 교육훈련 프로그램 역시 부족한 상황이었다. 또한 동종 업계와 비교했을 때 보상에 대한 임금만족도까지 낮아 이를 개선할 수 있는 명확한 인사평가가 필요한 것으로 나타났다.

분석을 토대로 트래넷은 우수 인재를 뽑기 위한 블라인드 채용 프로세스와 재직자 직무 향상을 위한 직무기술서 보완에 역점을 두고 NCS 접목을 진행했다. 물론 모든 진행이 순탄하게 진행된 것은 아니었다. 블라인드 채용을 처음 접하다보니 방법과 절차 등을 숙달하는 데 다소 시간이 걸렸지만 매뉴얼에 맞게 시행한 끝에 우수 인재를 채용할 수 있었다. 또한 직무분석을 기본 틀에서 다시 시작해야 했기에 각 부서는 다른 부서들의 업무 영역을 숙지해야 했고, NCS 사업 계획안에 대한 표준 매뉴얼 공지가 지연됨으로써 기존 자료를 지속적으로 수정해야 했다.

결국 트래넷은 모든 임직원이 노력한 끝에 NCS 매핑 및 직무분석을 통해 공정한 채용 프로세스를 구축할 수 있었다. 또한 현장 직무 중심의 재직자 훈련을 통해 기업 경쟁력을 높이고 전 부서 직무분석을 토대로 인적자원 관리체계를 재정립하게 되었다. 나아가 현재 업무 분장을 재조정한 직무기술서를 보완해 2020년 교육계획안을 편성할 계획이다.

→ ● ● ●  
직무체계 확립,  
명확한  
인사평가를 위한  
공감대 형성

→ ● ● ●  
NCS 기반의  
교육 훈련을 통한  
업무 능력 향상

트래넷은 NCS를 통해 자사의 인재 채용과 육성 등에 따른 문제점을 심층 진단함으로써 HR의 개선점을 도출해냈다는 것에 커다란 의미를 부여했다. 회사 맞춤형 직무기술서를 개발함으로써 교육훈련 체계를 정립하게 된 것도 큰 결실이다. NCS를 적용한 교

육계획안에 따라 현장 실무 중심의 교육을 할 수 있게 됨으로써 재직자들의 업무 능력을 높일 수 있는 발판이 마련된 것이다. 이 모든 성과는 NCS 도입을 향한 CEO와 임원들의 깊은 관심과 의지 그리고 전 직원의 참여가 밑거름이 되어 만들어낸 결과다.

트래넷은 이번 컨설팅 결과를 널리 공유함과 동시에 개선 활동을 적극적으로 펼쳐나가 전사적인 NCS 체계를 확립할 계획이다. 이를 통해 신규 직원의 적응 시간을 단축시키고 재직 직원의 직무만족도를 향상시킬 예정이다. 아울러 킥오프 전 작성 가이드 사전 배포, 컨설팅 회의 자율화 등을 정착시켜 기업 내의 NCS 문화를 선도해나갈 예정이다.

## ● ● ● NCS 활용에 따른 기대효과

## 정성적 성과

- 인적자원 진단을 통한 현실 점검 및 개선방향 도출
- 3개 핵심 직무의 2019년 교육계획에 반영
- HRD 부서에 대한 경영진의 신뢰도 제고
- HR 역량 강화에 대한 관심·지원 증대

“전사적인  
NCS 체계를  
확립할 예정”





## MINI INTERVIEW

### 인맥, 학벌 등에 구애받지 않는 채용



곽혁국 | 담당자  
기획팀 차장

#### Q1. NCS 기반 블라인드 채용의 가장 큰 장점은?

무엇보다 인맥, 학벌 등 환경에 구애받지 않고 능력 있는 인재를 채용할 수 있다는 것이 가장 큰 장점입니다. 오직 능력만으로 평가를 받아야 하는 경쟁 구조상 구직자들 간에 경쟁이 한층 더 치열해져서 좀 더 뛰어난 인재를 채용할 수 있었다고 생각합니다. 또 짧은 시간에 지원자를 판단해야 하는 어려움도 있었지만 NCS 활용을 통해 직무에 적합한 인재를 채용할 수 있었습니다.

#### Q2. NCS 활용에 따른 성과와 성공적으로 안착시킬 수 있었던 노하우는?

블라인드 방식으로 영업 인력을 채용하는 경우 전문 동종업계 인력만이 아닌 다방면에서 인재를 채용하게 됨으로써 신규 고객 영업망을 구축하는 성과를 얻었습니다. 이밖에도 성공적인 안착을 위해 추가 교육을 실시하여 인력을 양성했고, 부족한 ISO 내부심사원 인력을 확충하였으며, NCS 기업활동을 통해 현장 전문가의 업무능력을 높임과 동시에 전반적인 기업의 흐름을 좀 더 정확하게 이해하도록 하였습니다. 부족한 인력은 확충하고, 기존의 인력의 역량을 업그레이드하는 방식으로 철저한 인력 관리가 이루어지면서 NCS 활용을 성공적으로 이끌 수 있었던 것 같습니다.

### 어느 때보다 기분 좋은 합격 통보



김동현 | 신규 채용자  
영업팀 차장

#### Q1. NCS 기반 블라인드 채용을 통해 입사한 소감은?

블라인드 채용을 접했을 때 처음 하는 경험이라 당황하여 긴장감이 더 심했습니다. 한편으로는 더 잘하려는 욕심도 생기고, 제대로 평가를 받고 싶다는 생각에 경쟁심이 생기기도 했습니다. 무엇보다 편견 없는 심사를 통해 제 능력을 평가받을 수 있어 합격 통보를 받았을 때는 정말 기분이 좋았습니다.

#### Q2. NCS 기반 블라인드 채용을 위해 준비한 노하우는?

동종업계에서 근무했던 경험이 있어 나름 트래넷에 대한 사전 정보도 파악했고, 더불어 다소 연관성이 있고 접근할 수 있는 새로운 영업 분야를 제시하기 위해 준비했습니다. 또 평소 영업업무 경험이 밑거름되어 상황/토의/발표 면접에서는 특별한 준비 없이 잘 답변할 수 있었습니다. 기존에 가지고 있는 경험을 바탕으로, 제가 알고 있는 것을 최대한 성실하게 답변할 수 있도록 노력했습니다. 결국 NCS 기반 블라인드 채용을 위해 새로운 무언가를 하기보다는, 그동안의 업무 경험을 돌이켜보며 예상 질문과 답안을 생각했던 것 같습니다.



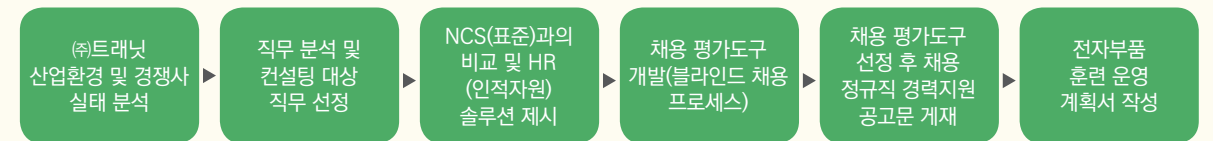
## 한눈에 보는 (주)트래넷 NCS 활용

### ① NCS 컨설팅 도입 배경



시너지를 제고하기 위한 일부 계열사 통·폐합 실시로 핵심 기술 개발과 핵심 인적자원의 개발이 핵심과제로 주목되었음. 이에 통일된 **HRD 체계의 확립**과 **교육훈련시스템의 구축** 등 인적자원의 경쟁력을 확보하기 위한 CEO, 임원진 및 인사 담당자의 도입 의지가 절실했음.

### ② NCS 추진 내용 및 과정



### ③ 성과 및 성공 요인



### ④ 향후 발전 방안





전 국민의 평생고용  
역량을 키우는

**NO.1 HRD 파트너!**



**BEYOND JOB, TOWARDS LIFETIME VALUE!**

고품질 인적자원개발 서비스로  
국민의 일자리 문제 해결을 지원하겠습니다.