

사회적경제 대상별 역량 체계

2018.12.



한국사회적기업진흥원

연구진

책임 연구자

노일식

비소사이어티 주식회사 대표

참여 연구진

장연실

비소사이어티 주식회사 부대표

윤병조

사회적협동조합 리서치밸류플러스 이사장

김해나

비소사이어티 주식회사 선임 연구원

황혜선

비소사이어티 주식회사 연구원

※ 본 연구결과는 2018년 한국사회적기업진흥원의 「사회적경제 대상별 역량모델 수립 및 교육체계 개발 연구」 사업의 일환으로 작성되었으며, 본문의 내용은 한국사회적기업진흥원의 공식 입장과 다를 수 있습니다.

목 차

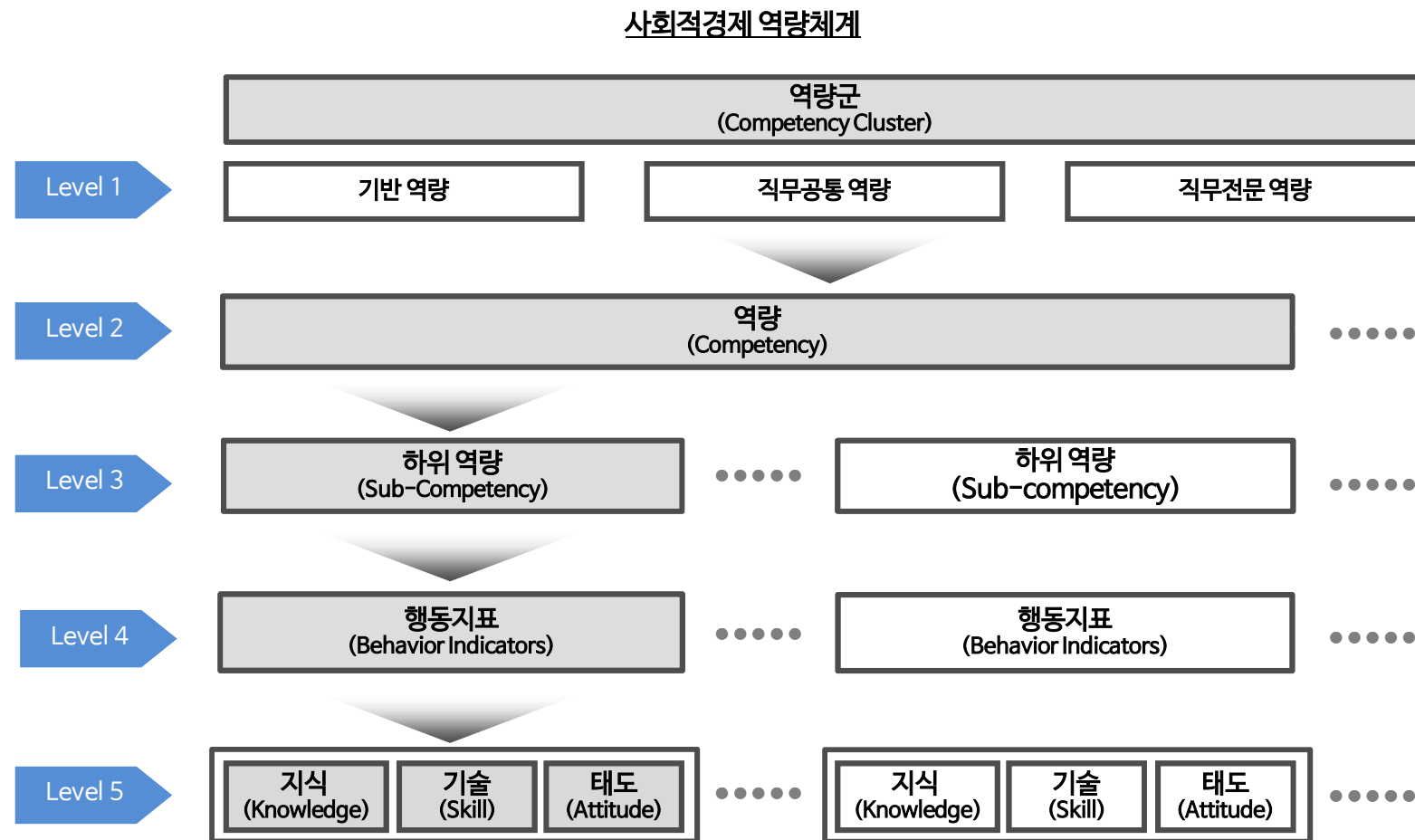
I. 연구 요약	5
II. 역량 체계 설계	21
III. 대상별 직무별 필요역량 분석	24
1. 역량(안) 도출	25
2. 필요역량 도출	32
IV. 대상별 역량모델링	40
1. 역량체계 정립	41
2. 역량별 행동지표/KSA 체계화	48
3. 대상별 역량모델링	151
V. 대상별 교육체계 수립	165
1. 역량-교육과정 연계	166
2. 대상별 교육체계 정립	179
3. 교육체계도 수립	190



I. 연구 요약

추진절차별 방법론 ①_역량체계 구성

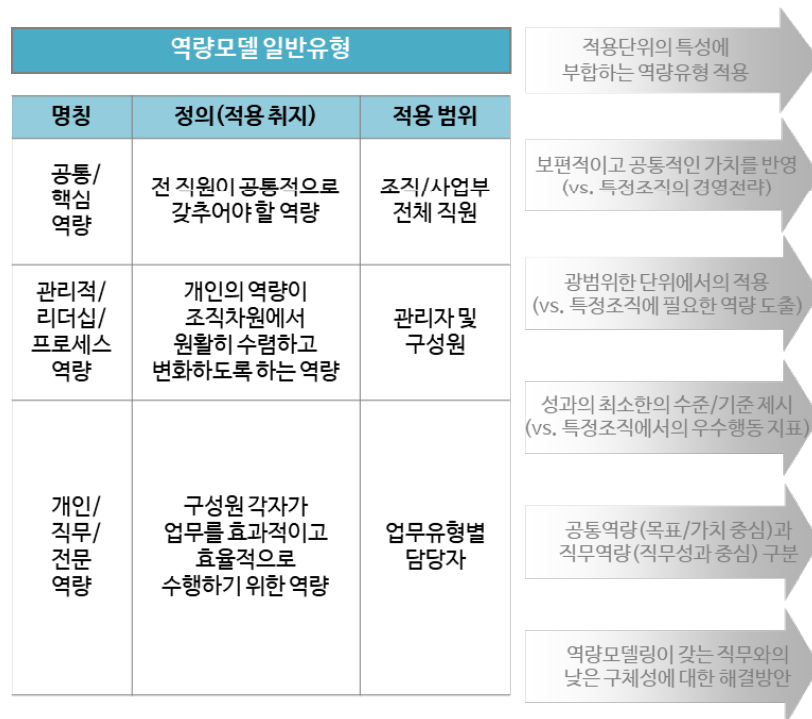
- 교육과정의 개발 및 실행 용이성을 감안하여 역량체계를 구성



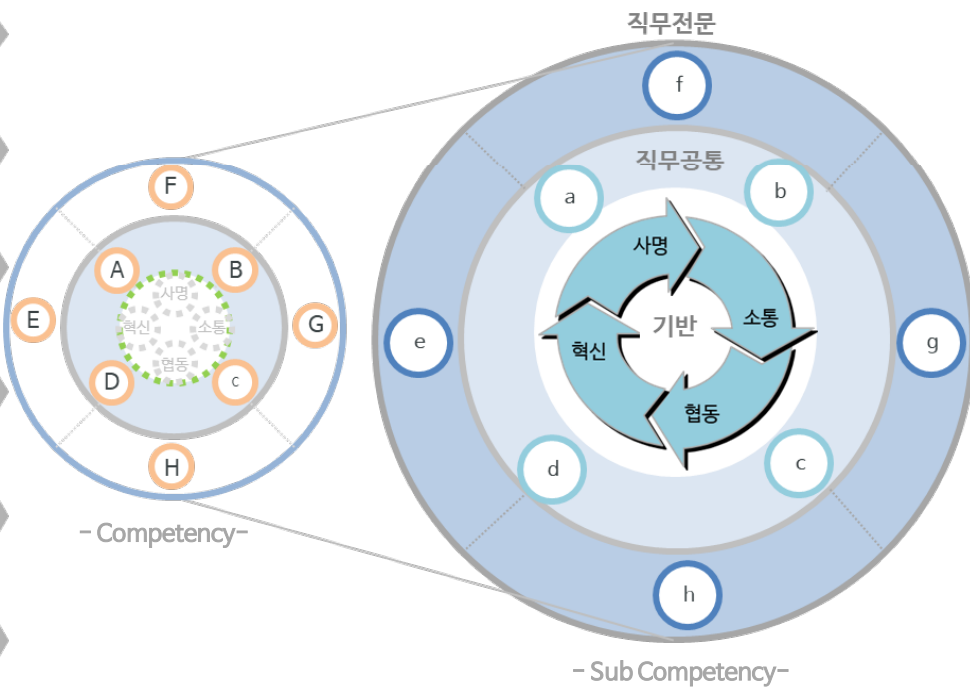
추진절차별 방법론 ①_역량체계 구성

- 기반역량 정의: 사회적경제 전체 종사자에게 요구되는 가치, 태도 등을 반영한 역량
- 직무공통 역량 정의: 사회적경제 종사자가 해당 직무 또는 과업을 성공적으로 수행하는데 기준이 되는 행동 양식으로서 가치관/태도 등이 토대가 되어 직무 수행 과정에서 외적인 행동으로 드러나는 방식을 구조화한 역량
- 직무전문 역량 정의: 사회적경제 종사자가 담당 직무 또는 과업을 원활히 수행하기 위해 필요한 직무 관련 지식/기술에 초점화된 역량

- 역량 선행연구 주요 시사점 -

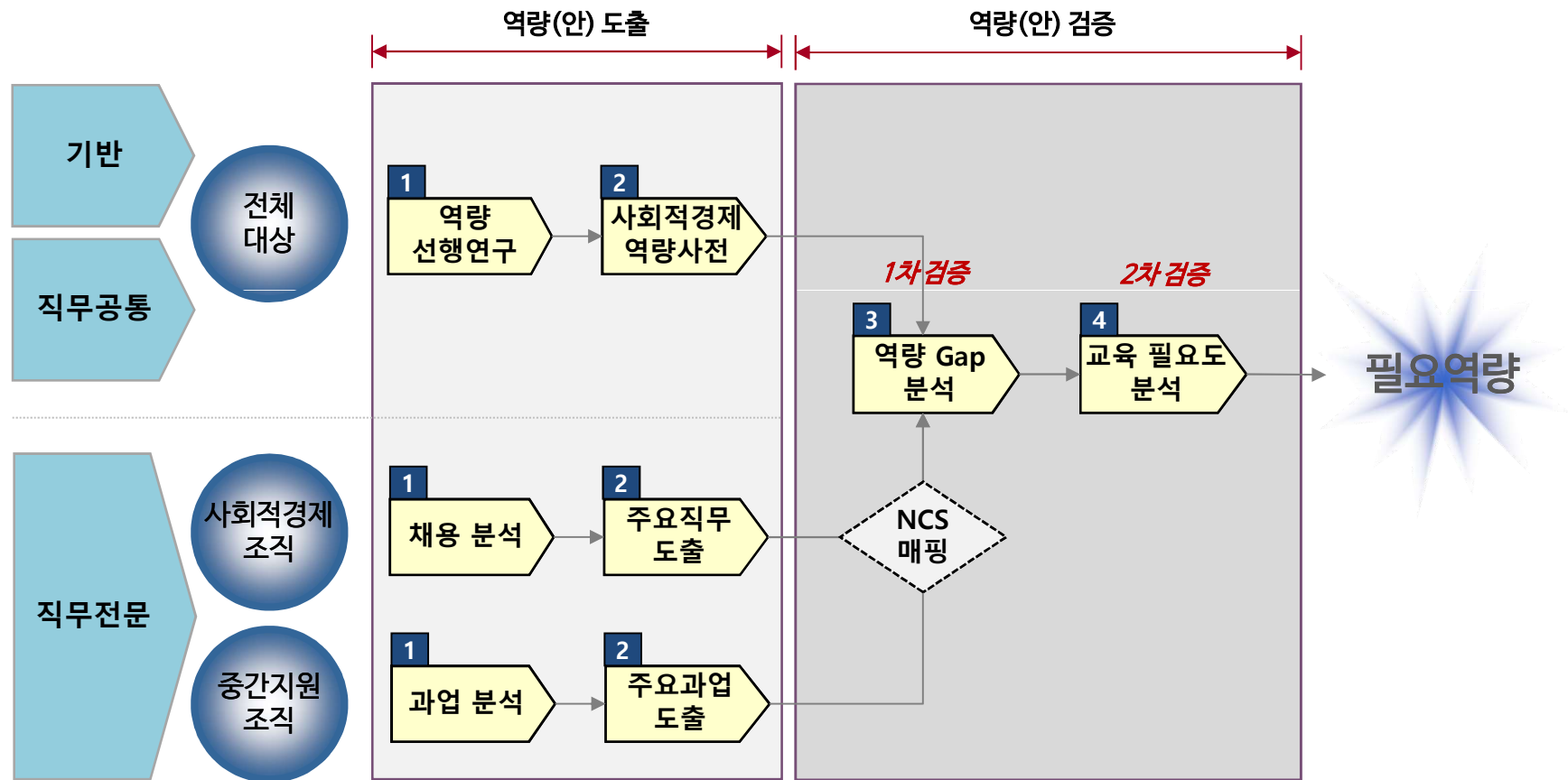


- 사회적경제 Competency Wheel -



추진절차별 방법론 ②_역량(안) 도출

- 기반역량, 직무공통 역량은 기개발된 사회적경제 역량사전을 활용하여 역량(안)을 도출
- 직무전문 역량은 사회적경제 채용직무(현장조직)와 과업직무(중간지원조직) 분석을 통해 역량(안)을 도출
- 도출된 역량(안)에 대해 역량 Gap(중요도 대비 현재수준) 분석, 교육 필요도 분석 등 2단계 검증을 거쳐 필요역량을 규명
※ 역량모델링의 한계점인 '직무 모호성'을 보완하기 위해 국가직무능력표준(NCS) 매핑

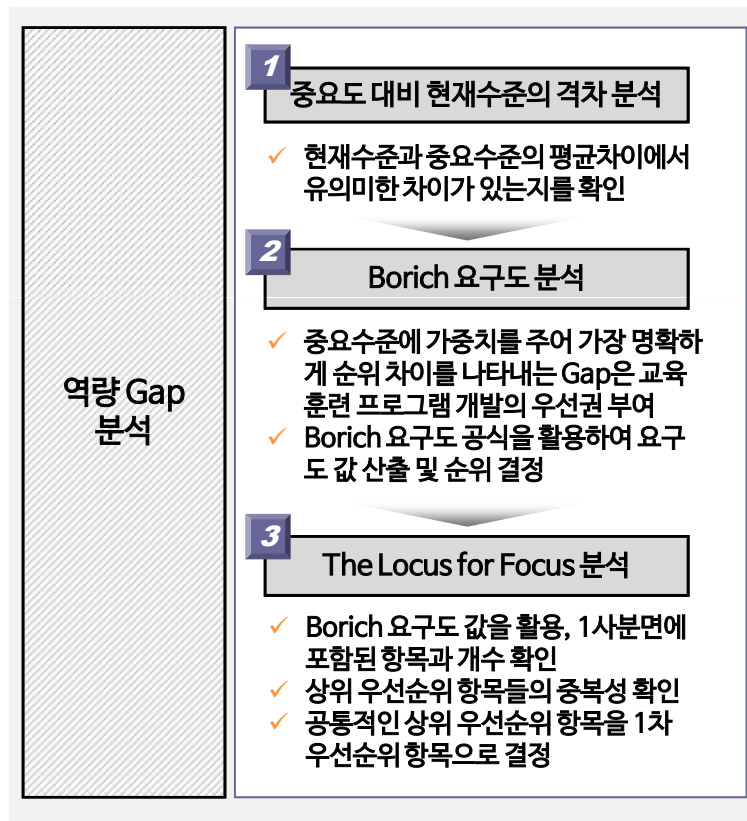


추진절차별 방법론 ③_역량(안) 검증

- Borich 요구도 분석과 The Locus for Focus 분석을 통해 역량(안)에 대한 1차 검증을 실시하고, 교육적 처치에 의해 해결가능한 역량인지에 대한 2차 검증을 거쳐 우선순위 역량(필요역량)을 도출

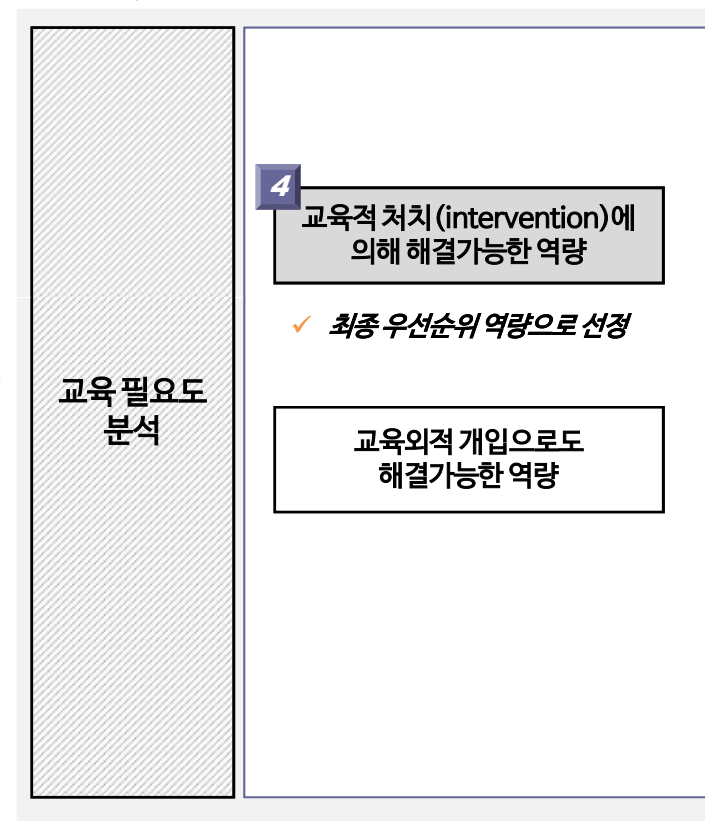
검증

01



검증

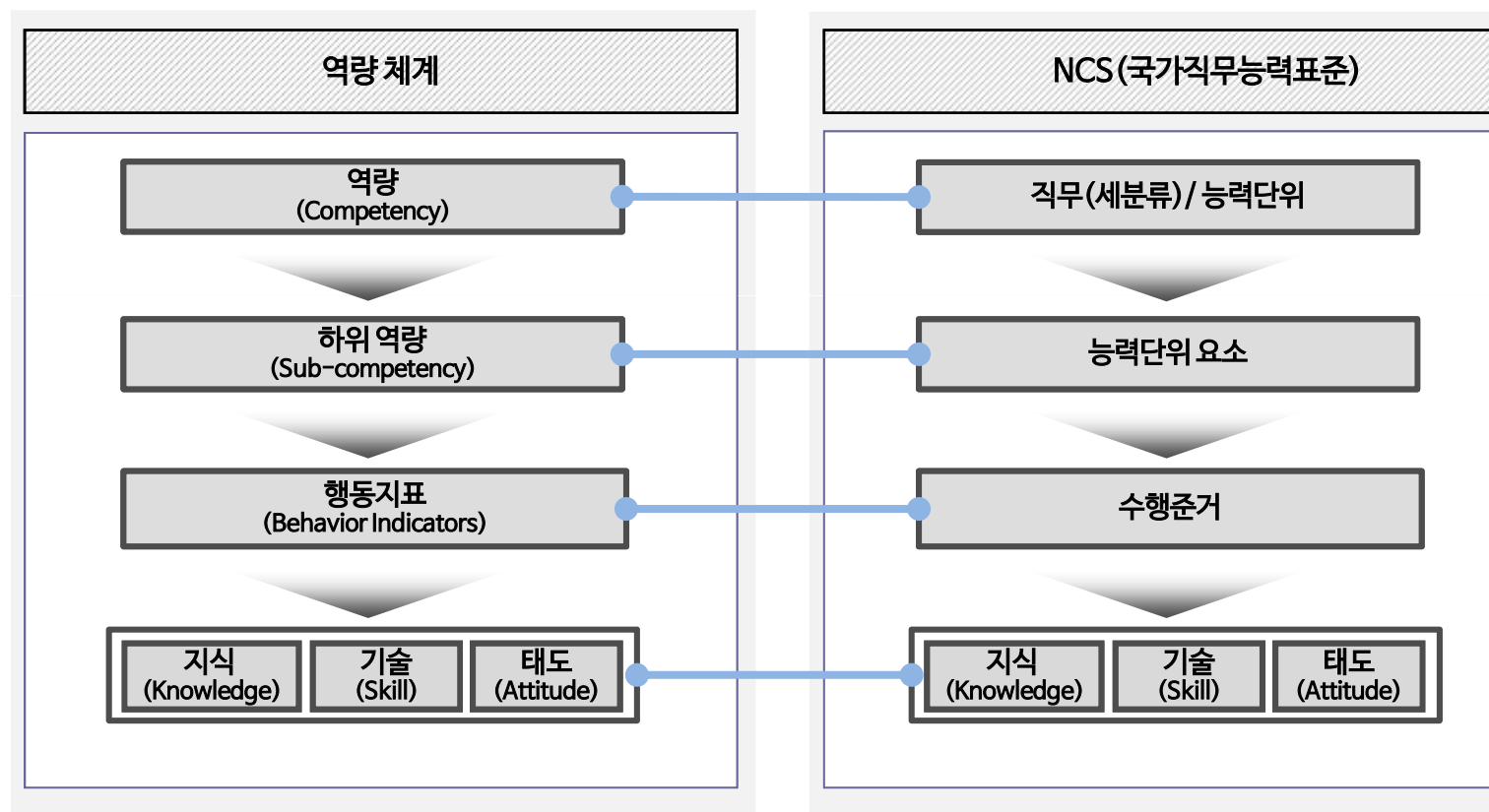
02



추진절차별 방법론 ④_행동지표, KSA 개발

- 역량별 행동지표와 KSA는 NCS(국가직무능력표준)와의 매핑을 통해 개발, 향후 교육개발 및 활용에 효율성 제고

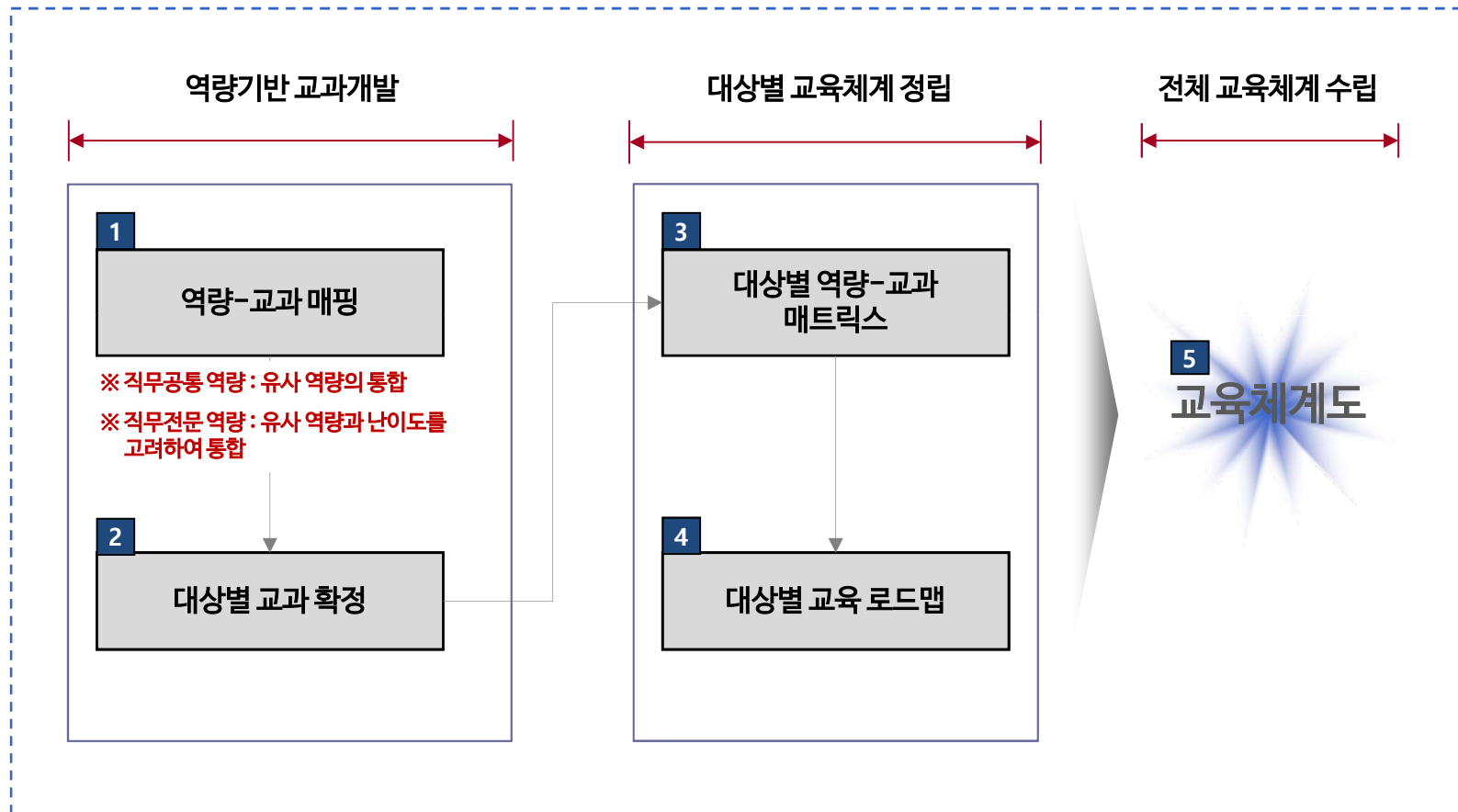
역량체계와 NCS(국가직무능력표준)의 Mapping



추진절차별 방법론 ⑤_교육체계 개발

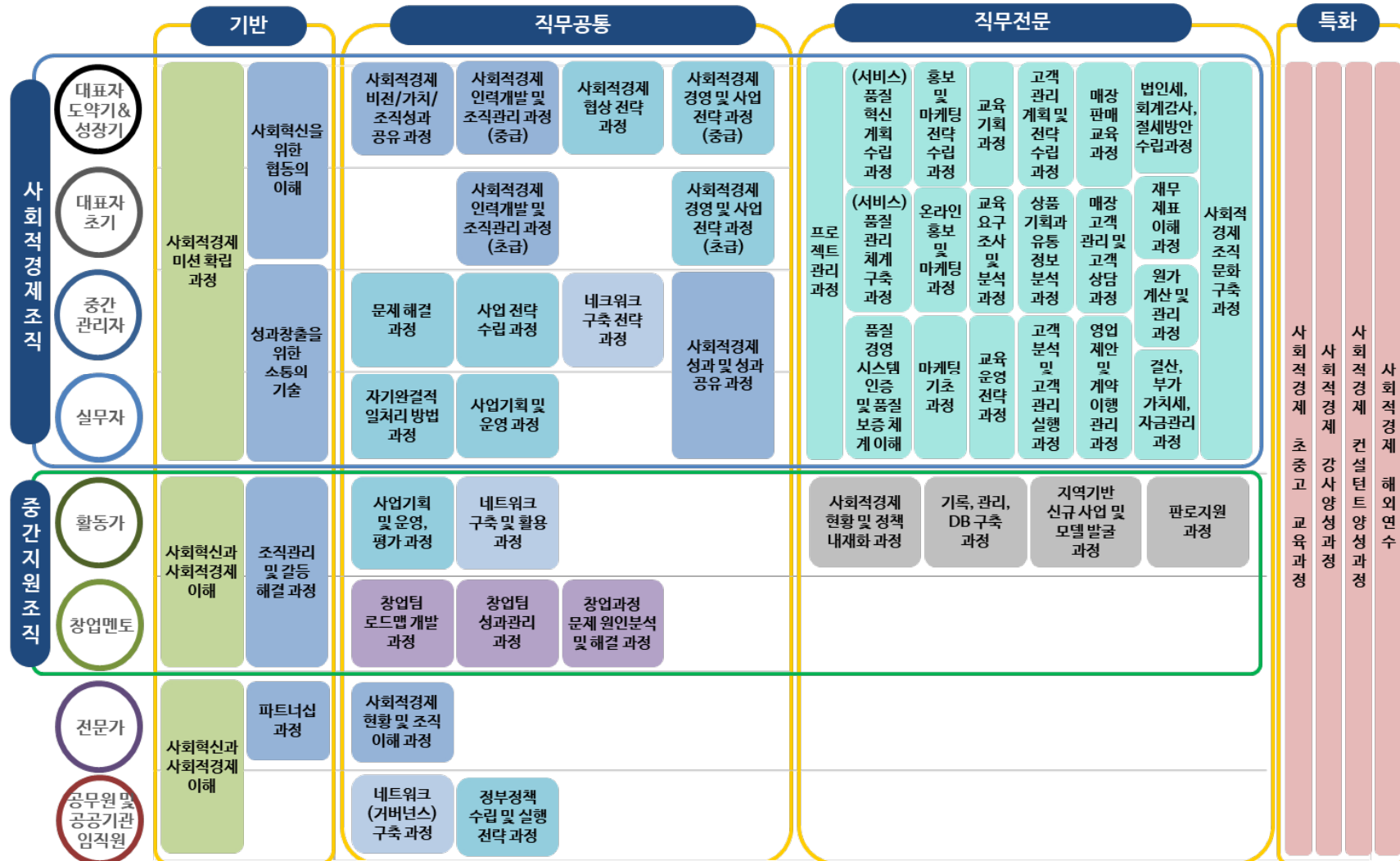
- 역량-교과의 매핑, 역량-교과 매트릭스화, 교육 로드맵 도출 등의 절차에 따라 사회적경제 교육체계를 수립

교육체계 개발 프로세스



주요 산출물 ①_교육체제도

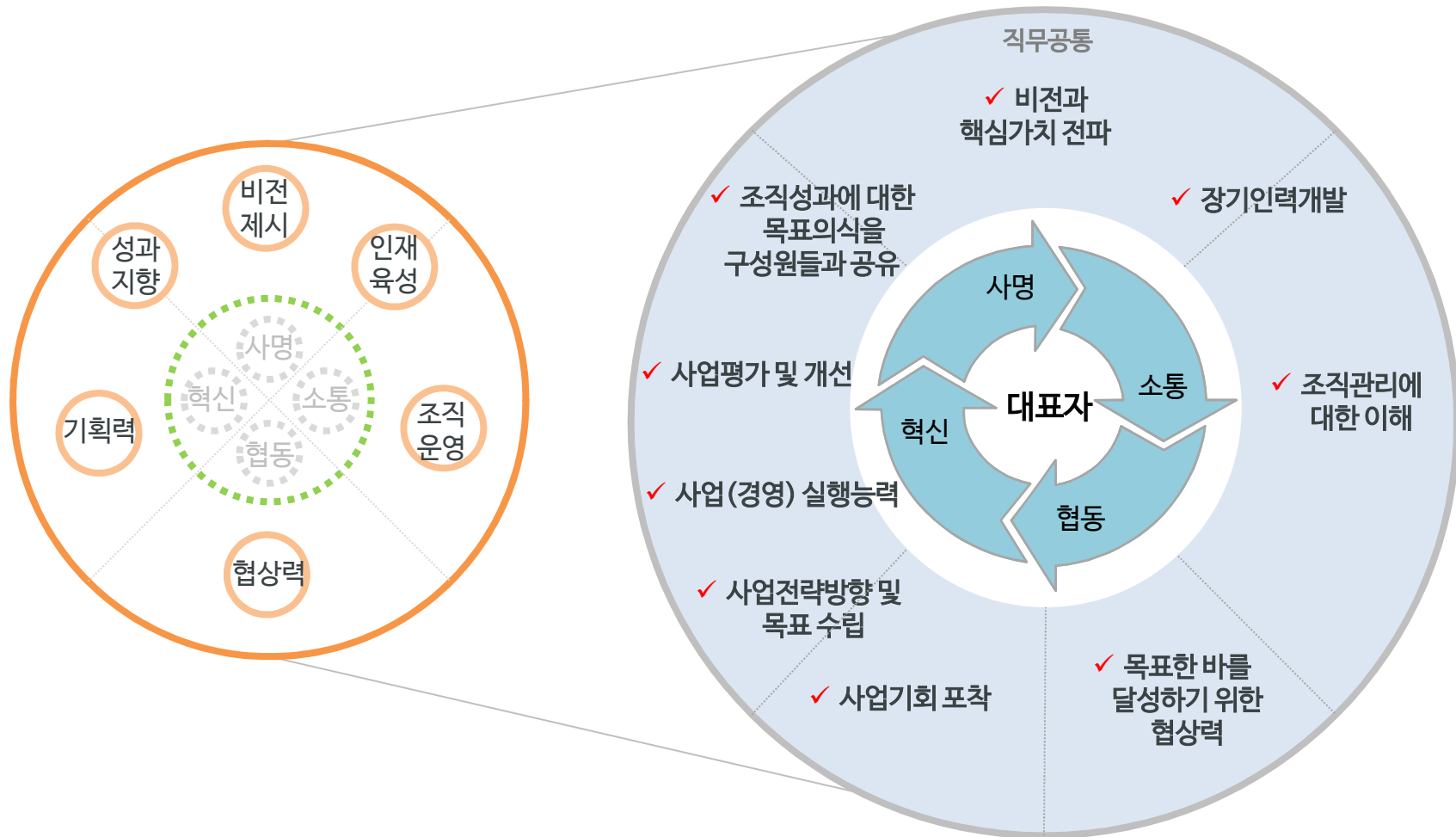
- 대상별 필요역량 규명과 역량기반 교과를 구성하여 교육체계를 수립



주요 산출물 ②_대상별 역량체계

■ 사회적경제조직 대표자의 필요역량 모델링

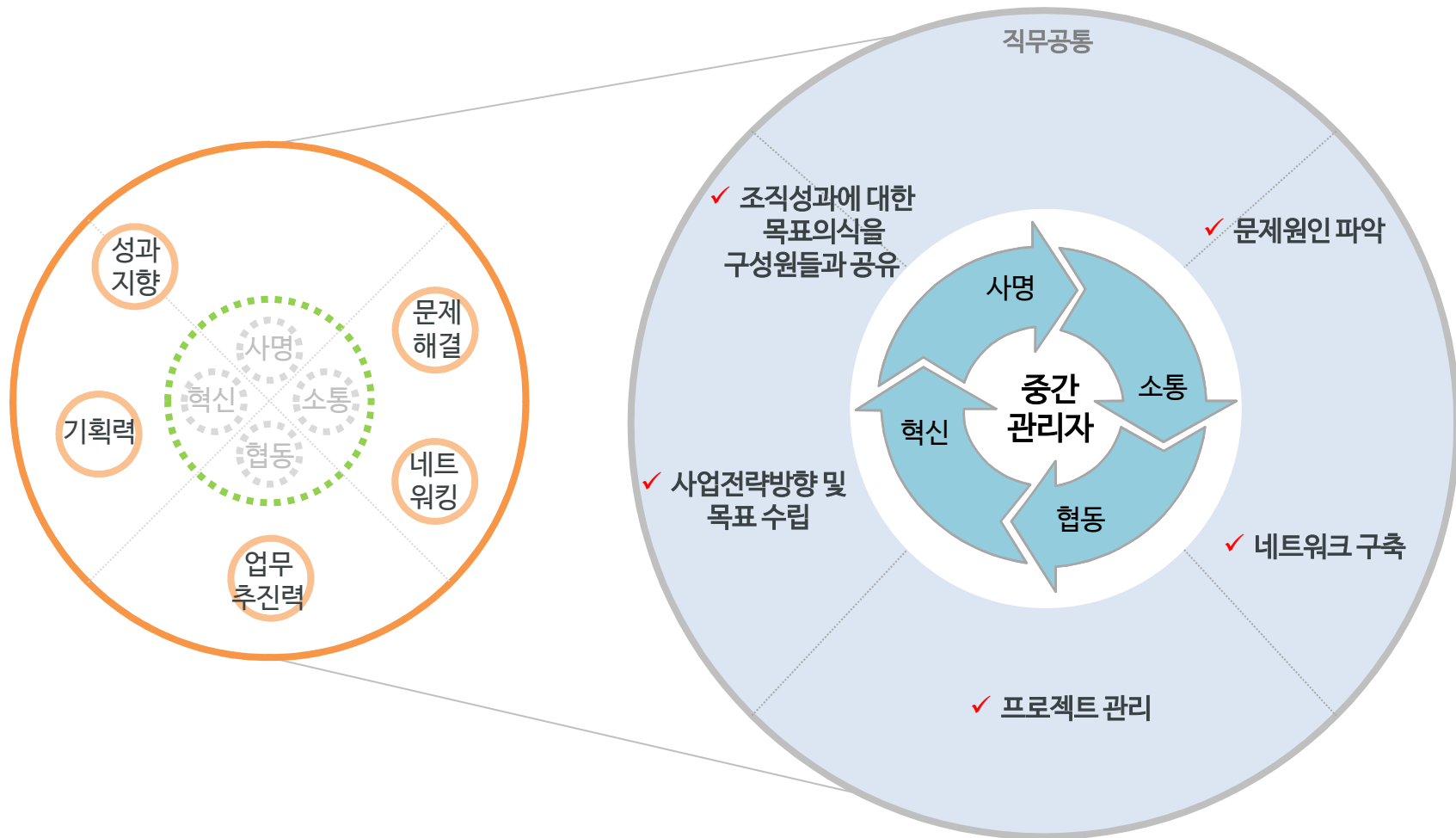
- 사회적경제조직 대표자 Competency Wheel -



주요 산출물 ②_대상별 역량체계

■ 사회적경제조직 중간관리자의 필요역량 모델링

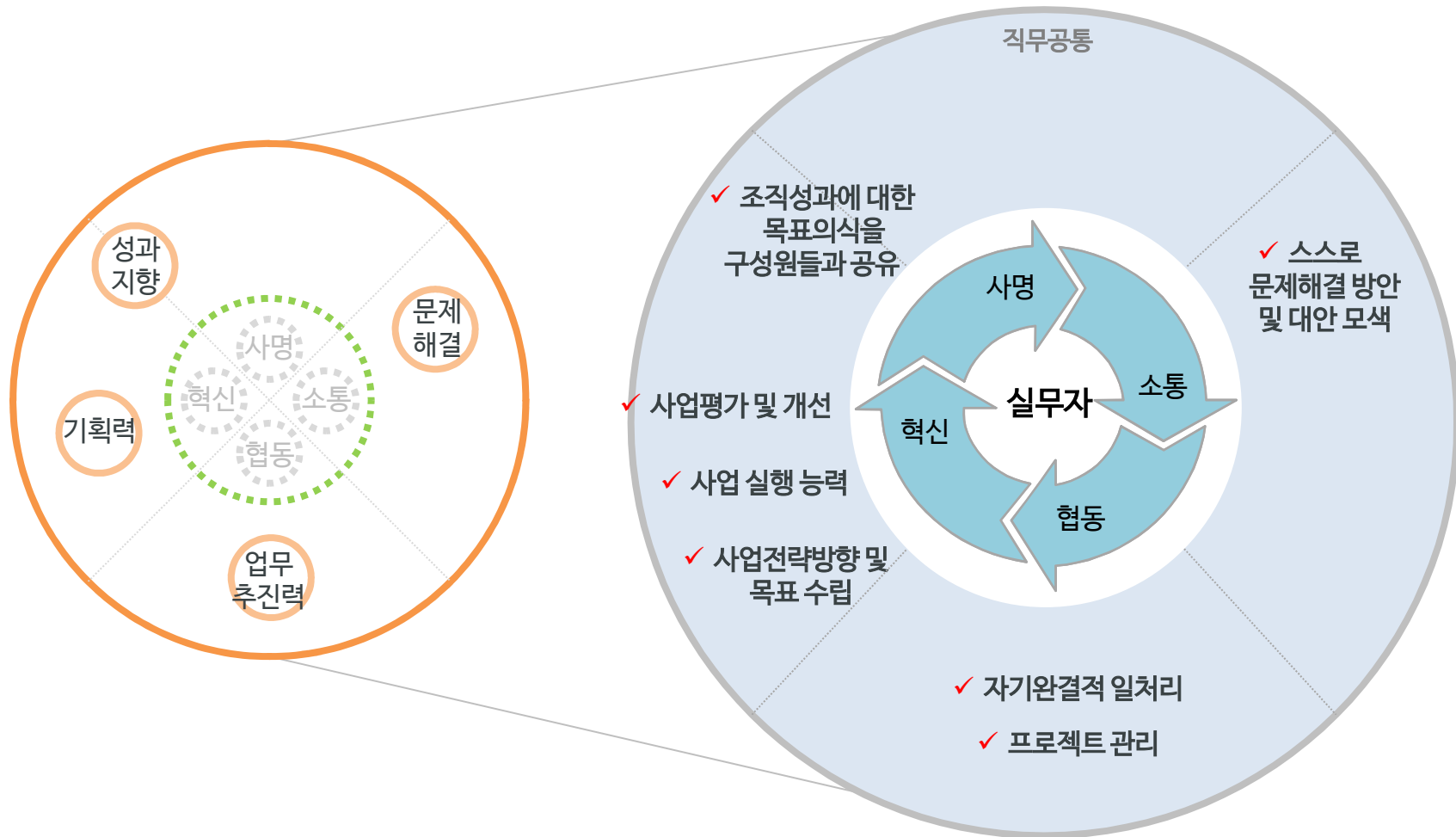
- 사회적경제조직 중간관리자 Competency Wheel -



주요 산출물 ②_대상별 역량체계

■ 사회적경제조직 실무자의 필요역량 모델링

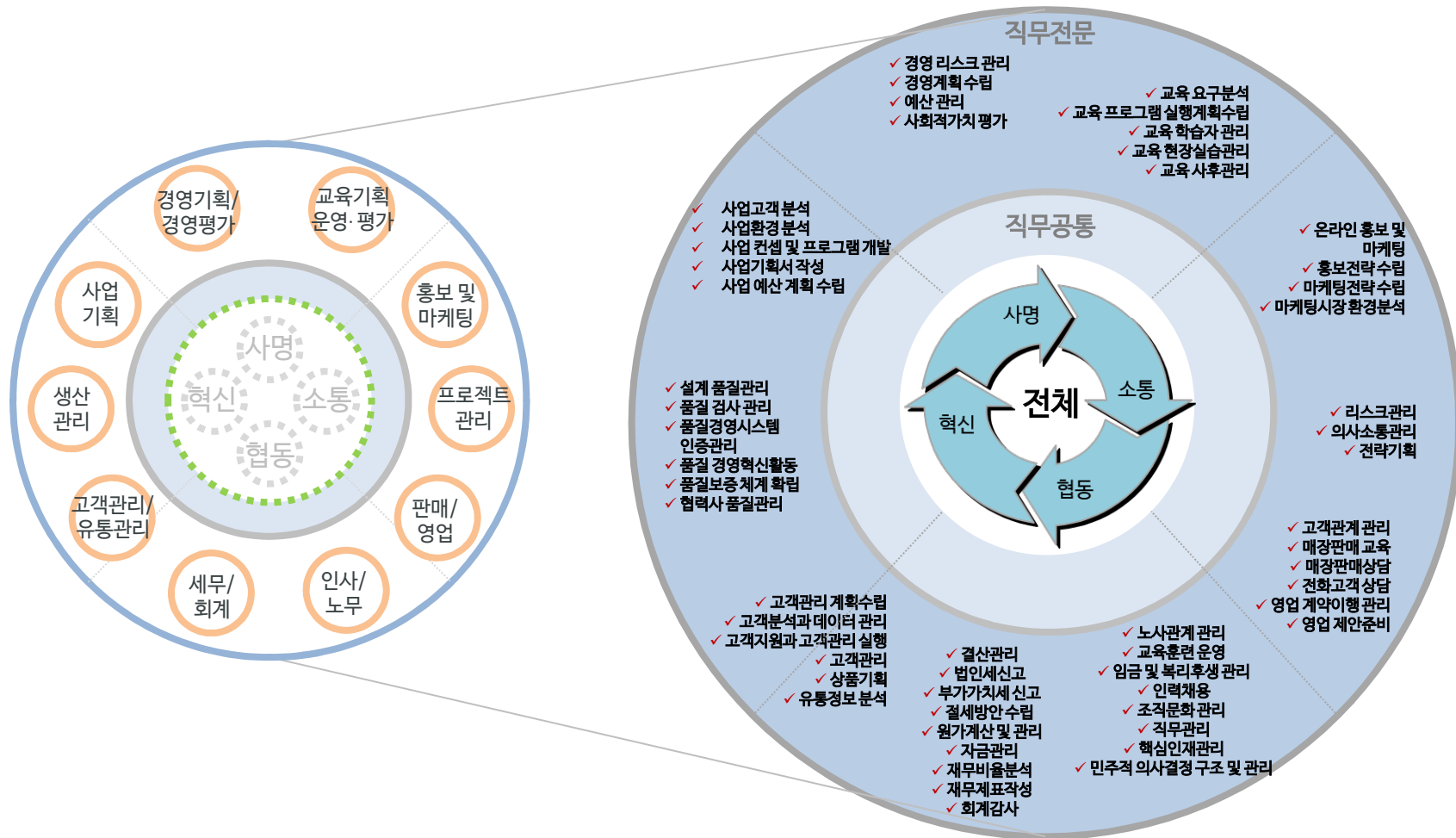
- 사회적경제조직 실무자 Competency Wheel -



주요 산출물 ②_대상별 역량체계

- 사회적경제조직 전체 종사자의 직무전문 필요역량 모델링

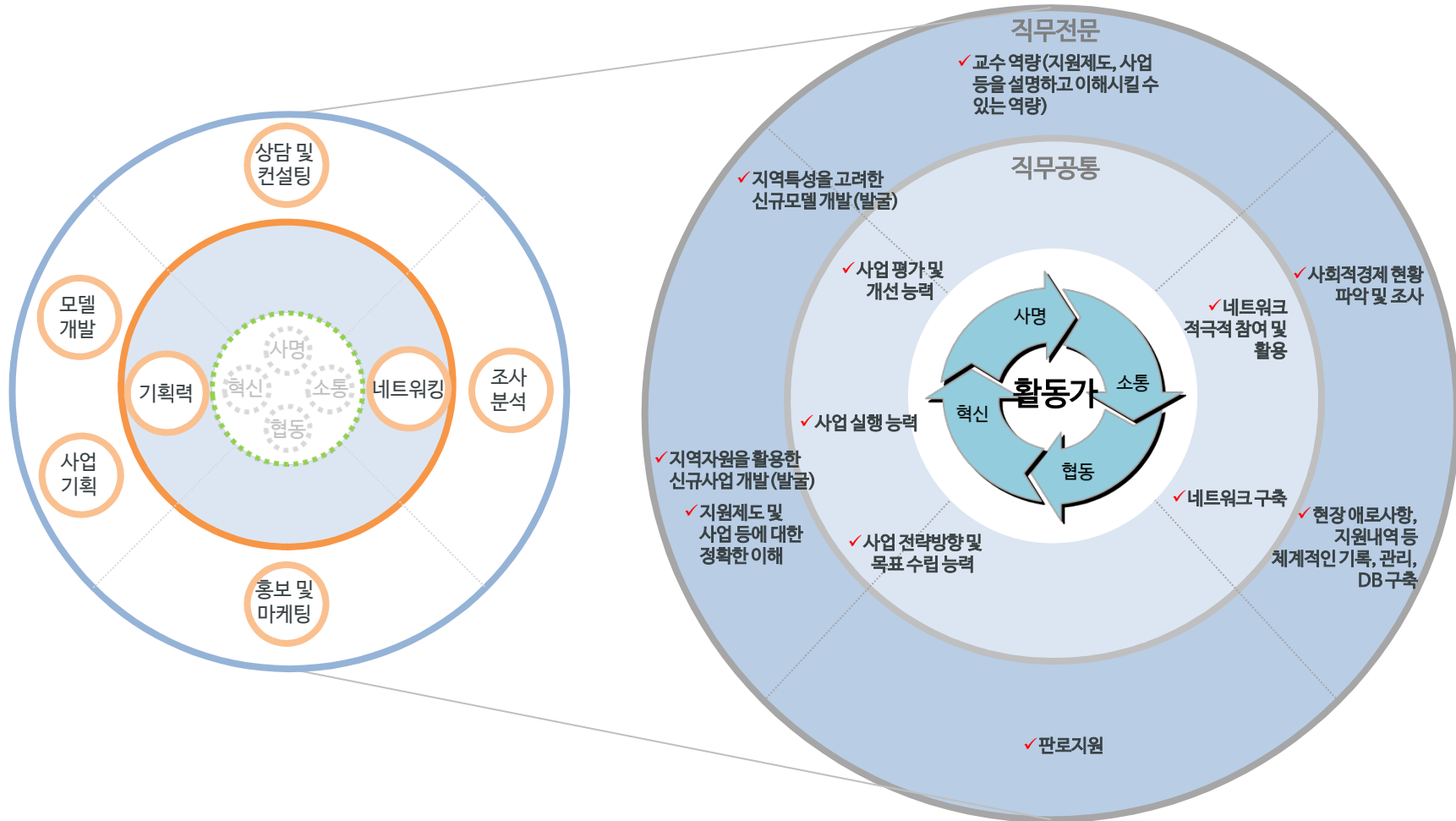
- 사회적경제조직 직무전문 Competency Wheel -



주요 산출물 ②_대상별 역량체계

■ 중간지원조직 활동가의 필요역량 모델링

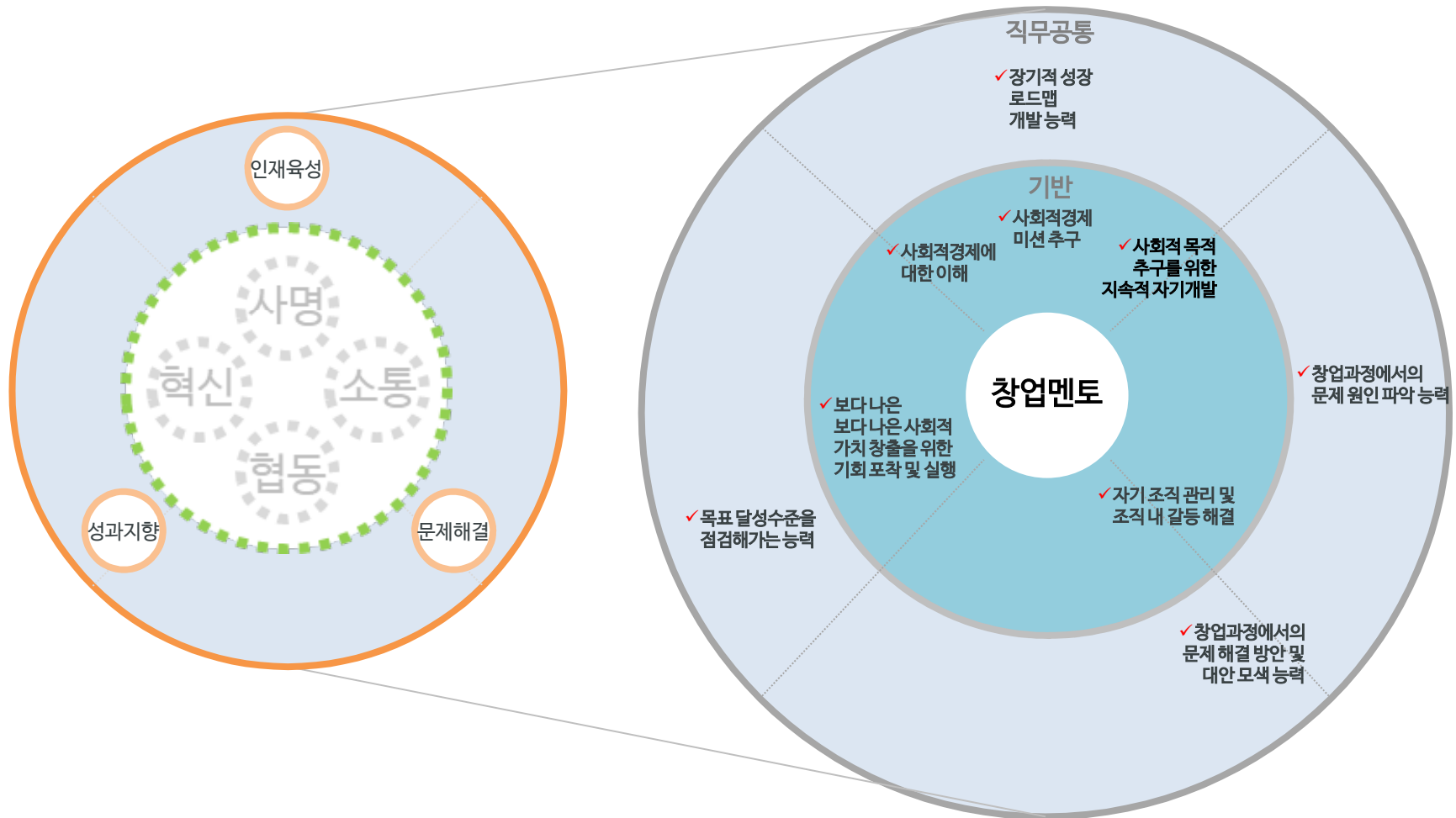
- 중간지원조직 활동가 Competency Wheel -



주요 산출물 ②_대상별 역량체계

■ 중간지원조직 창업멘토의 필요역량 모델링

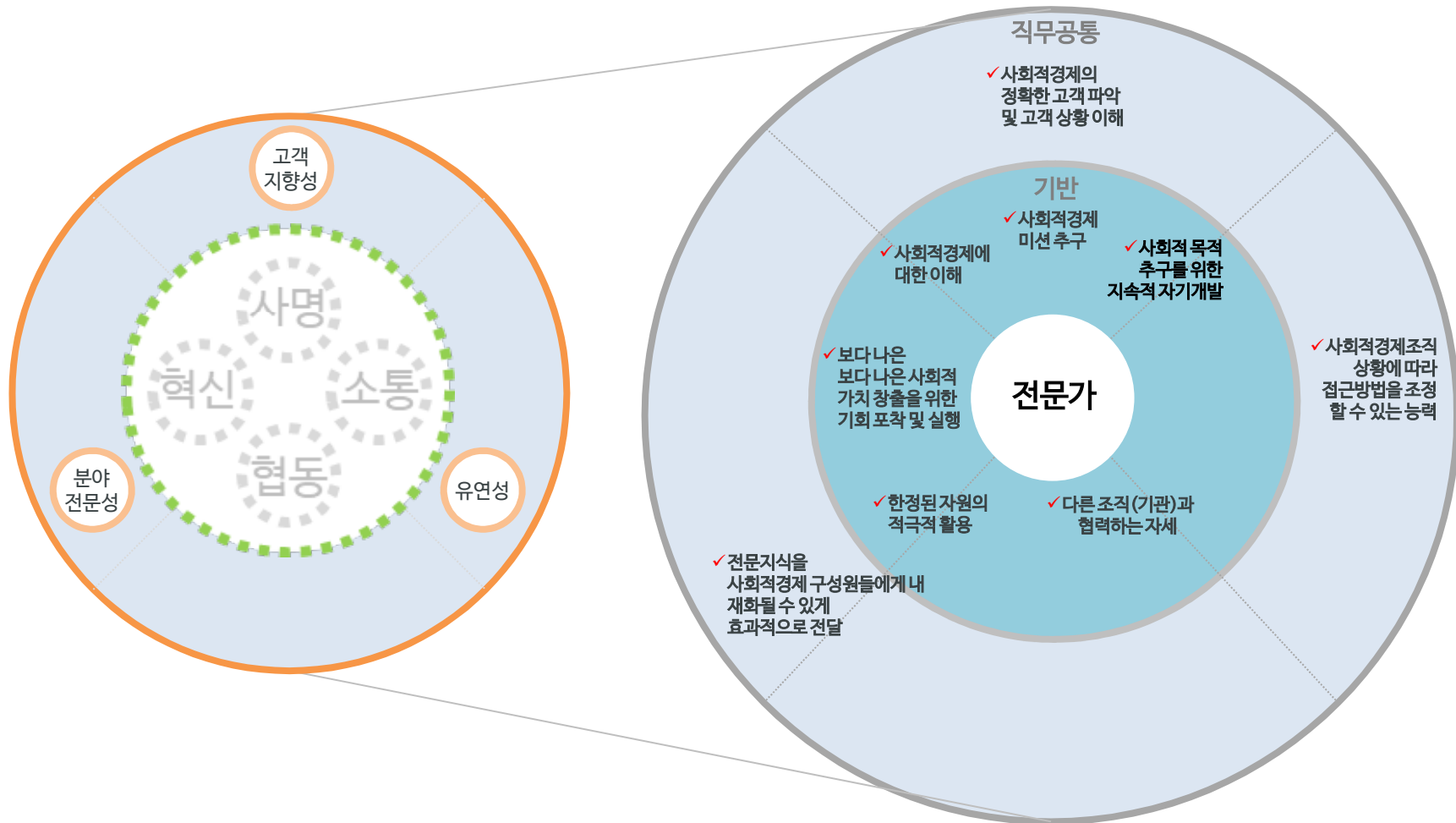
- 중간지원조직 창업멘토 Competency Wheel -



주요 산출물 ②_대상별 역량체계

■ 사회적경제 전문가의 필요역량 모델링

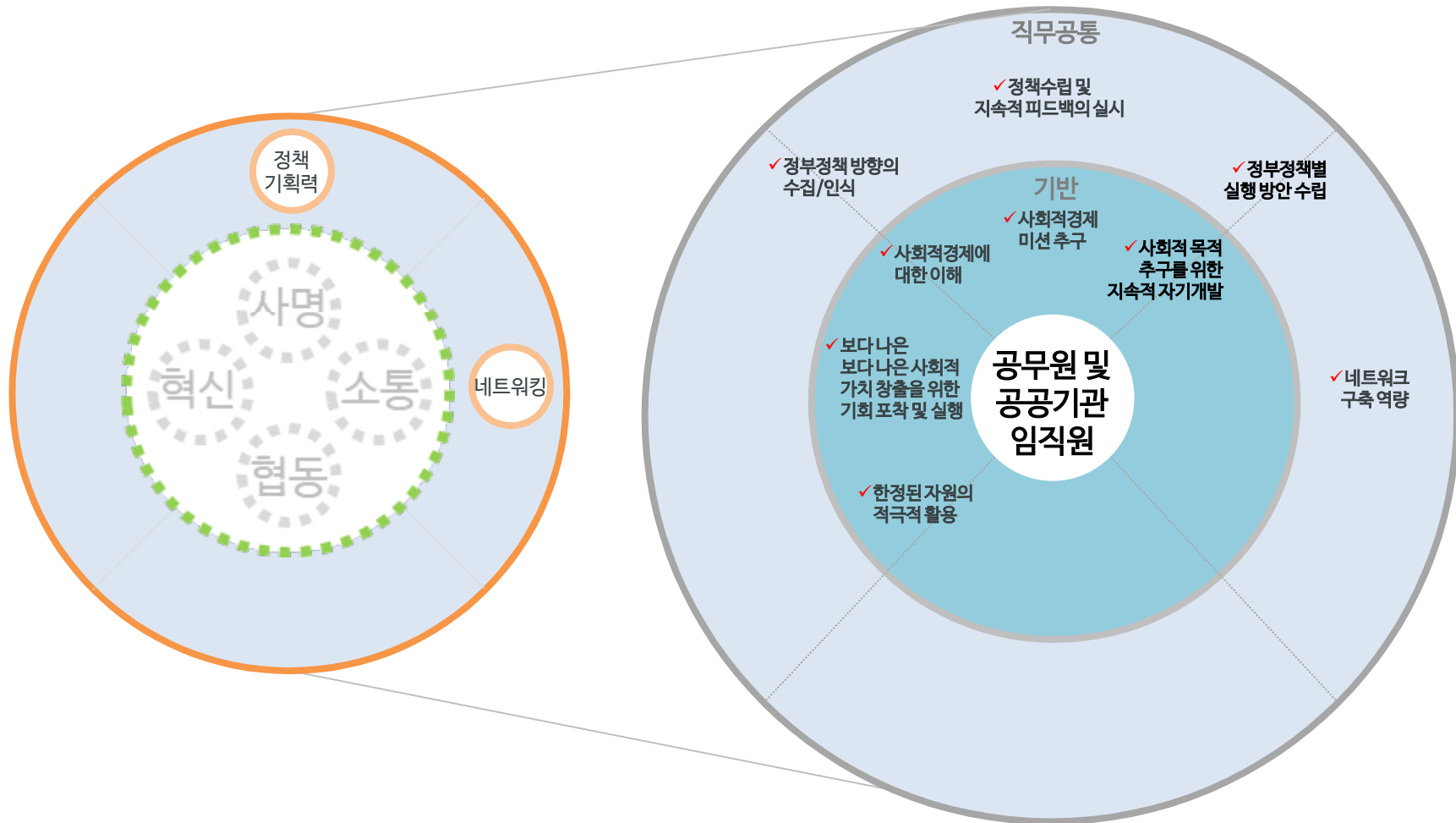
- 사회적경제 전문가 Competency Wheel -



주요 산출물 ②_대상별 역량체계

■ 공무원 및 공공기관 임직원의 필요역량 모델링

- 공무원 및 공공기관 임직원 Competency Wheel -



주요 산출물 ③_역량기술서

- 사회적경제 대상별 필요역량(98개)에 대한 체계화 진행

예시

(창업팀) 목표 달성 수준을 점검해가는 능력			
행동 지표			
	- 창업팀의 내부 역량분석을 할 수 있다. - 창업단계별 위험요소들을 분석하여 예방할 수 있게 도울 수 있다. - 창업단계별 핵심활동을 실행할 수 있도록 도울 수 있다. - 창업 성공을 위한 세부 추진 계획을 수립하도록 지원할 수 있다. - 창업팀의 창업진척도를 진단할 수 있다. - 매출 및 비용 분석을 통해 수익성 확보를 도울 수 있다. - 사회적목적 달성을 위한 적합한 사업방식(비즈니스모델) 개발을 도울 수 있다.		
	K(지식)	S(스킬)	A(태도)
KSA	- 비즈니스모델의 개념 - 마일스톤(Milestone) - 페르소나(Persona) - MVP(Minimum Viable Product) - Build-Measure-Learn Loop - 창업팀 성과측정 이론 - 창업팀 성과관리 이론 - 창업팀 재무관리	- 창업팀 역량분석 능력 - 비즈니스모델 수립 지도 - 비즈니스모델캔버스(Business Model Canvas) 활용법 - 창업팀 목표설정 기법 - 창업팀 핵심성과지표 설정 기법 - 창업팀 창업진척도 진단능력 - 창업팀 마일스톤 관리 능력 - 창업팀 사회적성과 분석 능력 - 창업팀 재무분석 능력 - 자원연계 스킬	- 창업팀과의 신뢰를 형성 · 유지하려는 의지 - 위험부담을 최소화하도록 도우려는 자세 - 창업팀 요청에 대한 적극적 수용 - 창업팀에게 필요한(부족한) 자원을 적극적으로 연계시키는 노력 - 창업팀에게 맞는 정보를 찾기 위한 노력 - 창업팀 특성을 고려하여 정보를 분석하는 태도



II . 역량 체계 설계

1. 역량 유형 설계

- 역량관련 선행 연구를 통해 도출된 주요 시사점을 토대로 사회적경제 역량 유형을 다음과 같이 설계

- 역량 선행연구 주요 시사점 -

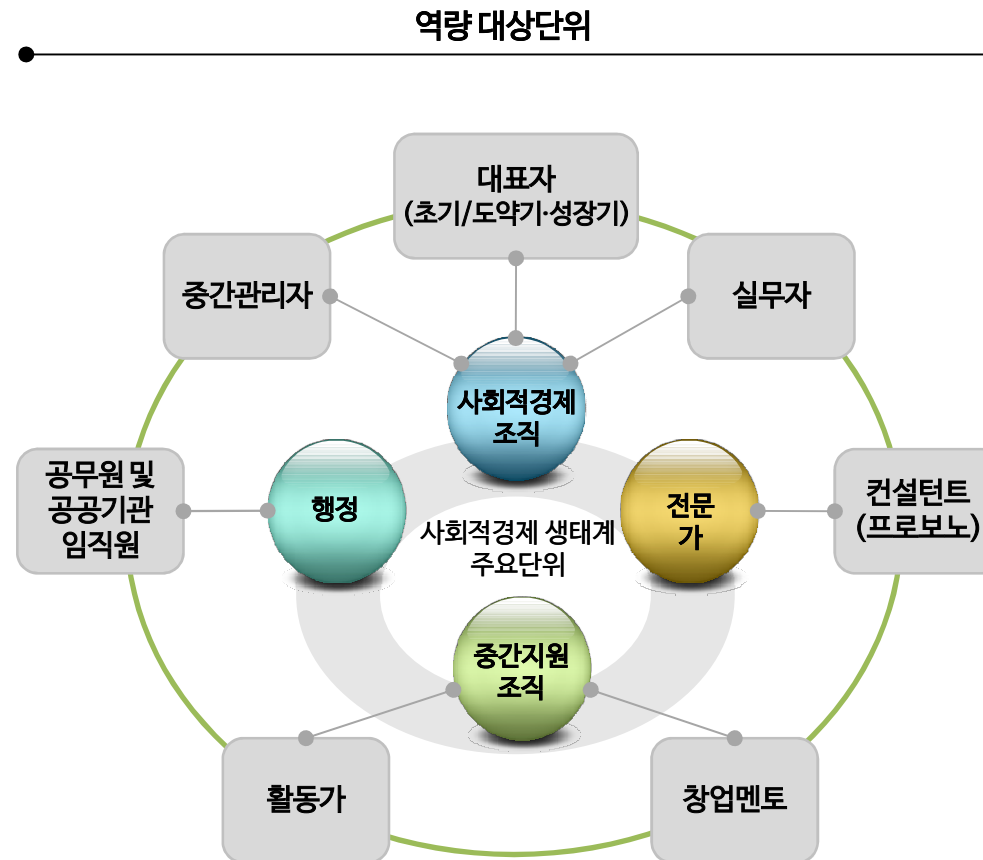
역량모델 일반유형			적용단위의 특성에 부합하는 역량유형 적용
명칭	정의(적용 취지)	적용 범위	
공통/ 핵심 역량	전 직원이 공통적으로 갖추어야 할 역량	조직/사업부 전체 직원	보편적이고 공통적인 가치를 반영 (vs. 특정조직의 경영전략)
관리적/ 리더십/ 프로세스 역량	개인의 역량이 조직차원에서 원활히 수렴하고 변화하도록 하는 역량	관리자 및 구성원	광범위한 단위에서의 적용 (vs. 특정조직에 필요한 역량 도출)
개인/ 직무/ 전문 역량	구성원 각자가 업무를 효과적이고 효율적으로 수행하기 위한 역량	업무유형별 담당자	성과의 최소한의 수준/기준 제시 (vs. 특정조직에서의 우수행동 지표)
			공통역량(목표/가치 중심)과 직무역량(직무성과 중심) 구분
			역량모델링이 갖는 직무와의 낮은 구체성에 대한 해결방안

사회적경제 역량 유형

구분	정의
기반역량	사회적경제 전체 종사자에게 요구되는 가치, 태도 등을 반영한 역량
직무역량	공통 사회적경제 종사자가 해당 직무 또는 과업을 성공적으로 수행하는데 기준이 되는 행동양식으로서 가치관/태도/인성 등이 토대가 되어 직무 수행 과정에서 외적인 행동으로 드러나는 방식을 구조화한 역량 전문 사회적경제 종사자가 담당 직무 또는 과업을 원활히 수행하기 위해 필요한 직무 관련 전문 지식/기술에 초점화된 역량

2. 역량 대상단위 선정

- 사회적경제 생태계를 구성하는 주요 조직단위별 종사자(7개 대상)를 역량 모델링 대상으로 선정





Ⅲ. 대상별 직무별 필요역량 분석

- 역량(안) 도출
- 필요역량 도출

Ⅲ . 대상별 직무별 필요역량 분석

- 역량(안) 도출

- 필요역량 도출

1. 대상별 역량(안)_기반역량

- 사회적경제 역량사전에서 추출한 하위역량* 을 바탕으로 대상별 기반역량(안)을 다음과 같이 도출

역량명	세부역량 (역량요소)	사회적경제 조직		중간지원조직		전문가	행정가
		대표자	중간관리자 /실무자	센터장 /활동가	창업멘토		
사명	사회적경제 미션 추구	○	○	○	○	○	○
	지속적인 자기 개발	○	○	○	○	○	○
혁신	보다 나은 사회적 가치 창출을 위한 기회 포착 및 실행	○	○	○	○	○	○
	한정된 자원의 적극적 활용	○	○	○	○	○	○
	위험성을 감수하는 적극적 자세	○	○	○	○	○	○
	창의적 사고	○	○	○	○	○	○
협동	자기 조직 내 협력하는 자세	○	○	○	○		○
	자기 조직 관리 및 조직 내 갈등 해결	○	○	○	○		○
	다른 조직(기관)과 협력하는 자세	○	○	○	○	○	○
소통	적극적인 경청	○	○	○	○	○	○
	말하려는 내용을 뒷받침할 수 있는 근거 제시	○	○	○	○	○	○
	전달하고자 하는 내용의 요점을 명확히 표현	○	○	○	○	○	○
	지지기반 확보				○	○	○

* 사회적경제 역량사전에서 제시된 역량으로는 광범위한 K/S/A가 도출될 수 있음. 본 연구의 목적이 대상별 교육체계 수립에 있으므로 구체적인 K/S/A 도출을 위해 '역량요소'를 '하위역량'으로 재정의 후 역량(안)을 재구성하였음.

2. 대상별 역량(안)_직무공통

- 사회적경제 역량사전에서 추출한 하위역량을 바탕으로 대상별 직무공통 역량(안)을 다음과 같이 도출

사회적경제 조직	
대표자	중간관리자/실무자
네트워크 적극적 참여 및 활용	네트워크 적극적 참여 및 활용
네트워크 구축 역량	네트워크 구축 역량
부하 육성 능력	구성원들의 업무와의 상관관계를 성과지향적으로 인식
장기 인력개발 능력	조직성과에 대한 목표의식을 구성원들과 공유
신규 인력양성 능력	고품질 및 서비스 성과를 지향하는 자세
비전과 핵심가치를 전파하는 능력	문제 원인 파악 능력
목표하는 바를 달성하기 위한 협상력	스스로 문제 해결 방안 및 대안 모색 능력
구성원들의 업무와의 상관관계를 성과지향적으로 인식	문제해결 과정에 대한 리스크 예측 및 평가 능력
조직성과에 대한 목표의식을 구성원들과 공유	사업기회 포착 능력
고품질 및 서비스 성과를 지향하는 자세	사업 전략방향 및 목표 수립 능력
사업기회 포착 능력	사업 실행 능력
경영 및 사업 전략방향 및 목표 수립 능력	사업 평가 및 개선 능력
경영 및 사업 실행 능력	프로젝트 관리
경영 및 사업 평가 및 개선 능력	자기완결적 일처리
조직운영에 대한 이해	대표자의 경영철학과 가치에 대한 유대감
조직 내 직무 분석 및 평가 능력	조직에 대한 주인의식

중간지원조직	
센터장/활동가	창업멘토*
네트워크 적극적 참여 및 활용	멘티기업의 상황에 대한 정확한 이해
네트워크 구축 역량	나의 멘토링이 멘티에게 미치는 영향 인지
목표하는 바를 달성하기 위한 협상력	멘티기업과 파트너라는 인식
사업기회 포착 능력	멘티기업의 상황에 따라 접근방법을 조정할 수 있는 능력
사업 전략방향 및 목표 수립 능력	창업 전문지식 지속적 학습 및 개발
사업 실행 능력	창업 전문지식을 멘티에게 내재화될 수 있게 효과적으로 전달
사업 평가 및 개선 능력	멘티 장단점 파악 및 보완점 피드백
인적자원 발굴	장기적 성장로드맵 개발 능력
물적자원 발굴	목표를 명확하게 제시할 수 있는 능력
자원 유지 및 관리	목표 달성 수준을 점검해가는 능력
자원 활용을 위한 기획 및 실행	창업과정에서의 문제 원인 파악 능력
프로젝트 관리	창업과정에서의 문제 해결 방안 및 대안 모색 능력
자기완결적 일처리	창업과정에서의 문제해결 과정에 대한 리스크 예측 및 평가 능력

*창업멘토의역량은 Clutterbuck, E. (2004), J. J. Sosik and D. L. Lee(2002)를 참조하여 추출

행정가
네트워크 적극적 참여 및 활용
네트워크 구축 역량
업무 추진을 위한 준비
난관 극복을 통한 지속적 추진 자세
결과를 만들어내려는 완수 태도
정부정책 방향의 수집/인식
정책수립 및 지속적 피드백의 실시
정부정책별 실행 방안 수립
실행 방안 평가 및 개선책 마련
공공서비스 마인드 인식
공공서비스 마인드 실행
공공서비스 마인드 평가 및 개발
나의 정책이 사회적경제 조직에게 미치는 영향 인지
사회적경제 조직을 파트너로 대하는 인식

전문가
사회적경제의 정확한 고객 파악 및
고객 상황 이해
나의 서비스가 고객에게 미치는 영향 인지
사업의 파트너라는 인식
사회적경제조직 상황에 따라 접근방법을
조정할 수 있는 능력
전문지식 지속적 학습 및 개발
전문지식을 사회적경제 구성원들에게
내재화될 수 있게 효과적으로 전달

3. 대상별 역량(안)_직무전문_사회적경제 조직

- 채용직무 분석을 통해 도출된 주요 직무유형을 NCS 직무와 매핑하여 다음과 같은 직무전문 역량(안)을 도출

사회적경제 조직						
직무	프로젝트관리	경영기획/경영평가	구매조달 / 물류관리	생산관리	홍보 및 마케팅	인사노무
역량	프로젝트 리스크관리	경영 리스크 관리	구매 계약	공정품질관리	언론 홍보	노사관계 관리
	프로젝트 범위관리	경영계획 수립	구매 원가 관리	사내표준화	온라인 홍보 및 마케팅	교육훈련 운영
	프로젝트 원가관리	경영실적 분석	구매 전략 수립	서비스 품질관리	위기대응 커뮤니케이션	임금 및 복리후생 관리
	프로젝트 의사소통관리	사업별 투자 관리	구매품 품질관리	설계품질관리	홍보전략 수립	인력이동관리
	프로젝트 인적자원관리	사업환경 분석	발주관리	안전품질관리	마케팅전략 수립	인력채용
	프로젝트 일정관리	신규사업 기획	물류고객관리	품질검사관리	마케팅시장 환경분석	인사 아웃소싱
	프로젝트 전략기획	예산 관리	물류운영계획 수립	품질경영시스템 인증관리	마케팅 성과관리	인사기획
	프로젝트 품질관리	이해관계자 관리	물류정보시스템 활용		신상품 기획	인사평가
		경영평가 모니터링 및 사후관리	물류효율성과 관리	품질경영혁신활동	전략적 제휴	전직지원
			사회적경제 조직간 상호거래	품질보증체계확립		조직문화 관리
		경영평가계획 수립		품질전략수립		직무관리
		경영평가도구 개발 및 평가방법 설정			품질정보관리	
				품질코스트관리		핵심인재관리
		사회적가치 평가		현장품질관리		민주적 의사결정 구조 및 관리
				협력사품질관리		

3. 대상별 역량(안)_직무전문_사회적경제 조직

- 채용직무 분석을 통해 도출된 주요 직무유형을 NCS 직무와 매핑하여 다음과 같은 직무전문 역량(안)을 도출

사회적경제 조직						
직무	세무/회계	사무행정/총무	고객관리	교육기획·운영·평가	사업기획	판매/영업
역량	결산관리	문서 및 자료 관리	고객관리 계획수립	교육 요구분석	사업고객 분석	고객관계 관리
	법인세신고	문서작성	고객분석과 데이터 관리	교육 프로그램 실행계획수립	사업환경 분석	디스플레이 관리
	부가가치세 신고	사무자동화 프로그램 활용	고객지원, 고객관리 실행		사업 컨셉 및 프로그램 개발	매장 영업전 판매 지원 점검
	원천징수		비정형 데이터 관리	교육 프로그램 평가		매장 판매촉진 관리
	전표처리 · 관리	사무행정 업무관리	성과평가	교육 프로그램 설계	사업기획서 작성	매장영업 관리
	절세방안 수립	회의 운영 · 지원	고객관리	교육 강사 관리	사업기획서 발표	매장판매 교육
	종합소득세 신고	복리후생지원	매장관리	교육 네트워크 관리	사업 예산 계획 수립	매장판매 마무리
	지방세신고	비품관리	상권관리	교육 학습자 관리	사업 수행인력 구성	매장판매상담
	비영리회계	용역관리	상품기획	교육 현장실습관리	사업 수행 관리	전화고객 상담
	사업결합회계	차량운영관리	상품매입	교육프로그램 홍보	사진 · 영상 기록물 관리	판매 기본 정보 분석
	원가계산 및 관리	총무관리	유통물류관리	프로그램 현장관리	사업 예산 집행 관리	영업 계약이행관리
	자금관리	행사지원관리	유통정보 분석	학습동아리 운영		영업 계약체결관리
	재무비율분석		유통채널관리	교육 사후관리		영업 고객불만관리
	재무제표작성		판매 인력관리			영업 고객유지관리
	회계감사		판매촉진관리			영업 성과관리
						영업 전략수립
						영업 제안준비

4. 대상별 역량(안)_직무전문_중간지원조직

- 중간지원조직의 과업 분류를 토대로 다음과 같은 직무전문역량(안)을 도출

- 중간지원조직 주요 과업 -			직무전문역량(안)
사회적기업	협동조합	마을기업	
권역내 (예비)사회적기업 현황 파악 및 방문 경영 진단 실시 사회적기업 등 지원대상 파악 및 사회적기업 전환 지원	협동조합 운영현황 파악 및 운영 자문서비스 지역 내 문제 협동조합에 대한 현황 파악		✓ 사회적경제 현황 파악 및 조사 ✓ 현장 애로사항, 지원내역 등 체계적인 기록, 관리, DB 구축 ✓ 지역자원을 활용한 신규사업 발굴 ✓ 지역특성을 고려한 신규모델 개발 ✓ 보고서 작성 및 검토 ✓ 지원제도 및 사업 등에 대한 이해
지원내용, 애로사항 등 체계적인 기록, 관리	현장 지원 내역에 대한 체계적인 기록, 관리	개별 마을기업 관련 정보에 대한 체계적인 기록, 관리, DB 구축	
업종별, 지역별 의제 발굴 및 공동형 컨설팅 연계 지역 내 적용 가능한 신규 모델 발굴 및 확산		지역자원을 활용한 신규사업 발굴 및 확산 지역 내 적용 가능한 신규 모델 발굴 및 확산 지역특화 모델 발굴·확산	
사회적기업 사업보고서 작성교육 및 사업보고서 검토 자율 경영공시 홍보, 참여기업 모집 및 공시 자료 작성 교육	협동조합 경영공시 교육 및 자료 작성 지원 및 사업보고서 검토 협동조합 및 사회적협동조합 경영공시 자료 작성교육		
예비사회적기업 지정 지원 (예비)사회적기업 자금 수요 파악 및 자금지원제도 안내 재정지원사업 지원 다양한 지원사업에 대한 정보 제공			
인사노무, 회계세무, 법률 법무, 판로 및 마케팅방안 기본 교육 일자리참여기관, (예비)사회적기업 등에 대한 교육 및 일반인 교육 사회적기업 제도·인증요건·절차 등 설명회 개최	지역 단위의 내실 있는 협동조합 교육 체계 구축 지역별 특색 있는 교육커리큘럼 개발 및 실행 정기총회 및 경영공시, 업종별, 분야별 특화 교육 협동조합 신고 및 인가 요건·절차 등 협동조합 설명회 개최	마을기업 설립전 교육 순회교육, 주민 자치프로그램 개설·운영 자립형 마을기업 및 일반인에 대한 교육 실시 보조금 지원 마을기업대상 회계 컨설팅 및 교육 마을기업 제도 설명, 사업계획 수립지원, 회계교육	

*출처: 통합지원센터 운영기관 과업지시서(한국사회적기업진흥원, 행정안전부 등)

4. 대상별 역량(안)_직무전문_중간지원조직

- 중간지원조직의 과업 분류를 토대로 다음과 같은 직무전문역량(안)을 도출

- 중간지원조직 주요 과업 -			직무전문역량(안)
사회적기업	협동조합	마을기업	
(예비)사회적기업 인증(지정)에 따른 행정지원 및 경영상황 모니터링 사회적기업 인증요건 충족 여부에 대한 상시 모니터링 인증 사회적기업 대상 사업운영 현황 모니터링	(사회적)협동조합 모니터링 및 운영상 문제 해결을 위한 코칭	마을기업 지정 요건 충족 여부에 대한 상시 모니터링 마을기업 애로사항, 사업운영 현황 모니터링 마을기업 지정에 따른 행정지원 및 경영상황 모니터링	✓ 사회적경제 조직의 사업 운영 현황, 경영현황 등에 대한 모니터링 ✓ 지정, 인증, 설립 등 요건에 대한 이해 ✓ 대면 상담 역량 ✓ 판로지원 ✓ 우수사례 발굴 ✓ 사회적경제 활성화를 위한 홍보
인증요건 충족여부 사전 검토, 현장실사, 현장조사표 작성 인증요건 충족에 필요한 사항에 대한 컨설팅 사회적기업 인증신청 지원		사전 검토의견 제시, 심사단계별 행정지원 마을기업 폐업 시 현장 실태조사 및 폐업절차 지원	
(예비)사회적기업 대상 일상적 경영자문서비스 (예비)사회적기업 대상 경영애로 해소의 날 운영 기초경영지원애로사항 원스톱 지원		일상적 경영자문서비스	
		마을기업 판로개척 및 확대지원 마을기업 박람회 개최 지원	
지역 사회적기업 성공사례 발굴 및 홍보자료 제작·배포 지역 내 기초경영지원 우수사례 발굴 및 성과공유 지역별 활동 현황, 공지사항 등 홍보	협동조합 성공사례 발굴 및 홍보자료 제작·배포 지역별 활동 현황, 공지사항 등 홍보	마을기업 성공사례 발굴 및 홍보자료 제작·배포 지역별 활동 현황, 공지사항 등 홍보	
다양한 주체들과 지역별 (예비)사회적기업·협동조합네트워크 구축 지원기관내 전문가POOL 구성 및 운영	회계·노무·법무등 협동조합 경영상담 및 컨설팅 연계	마을기업 지원을 위한 지역별 네트워크 구축 및 자원 연계 우수 마을기업과 신규 및 자립지원 필요 마을기업 간 협력지원	
			※ 네트워크 구축, 자원활용 및 기획 (직무공통역량에 포함)

*출처: 통합지원센터 운영기관 과업지시서 (한국사회적기업진흥원, 행정안전부)

Ⅲ. 대상별 직무별 필요역량 분석

- 역량(안) 도출

- **필요역량 도출**

1. 사회적경제조직 필요역량_직무공통

■ : 중요도와 현재 수준의 Gap, 필요도를 반영하여 교육훈련을 통해 우선적으로 개발해야 하는 직무공통 역량

대표자 - 초기	대표자 - 도약기	대표자 - 성장기
네트워크 적극적 참여 및 활용	네트워크 적극적 참여 및 활용	네트워크 적극적 참여 및 활용
네트워크 구축 역량	네트워크 구축 역량	네트워크 구축 역량
부하 육성 능력	부하 육성 능력	부하 육성 능력
장기 인력개발 능력	장기 인력개발 능력	장기 인력개발 능력
신규 인력양성 능력	신규 인력양성 능력	신규 인력양성 능력
비전과 핵심가치를 전파하는 능력	비전과 핵심가치를 전파하는 능력	비전과 핵심가치를 전파하는 능력
목표하는 바를 달성하기 위한 협상력	목표하는 바를 달성하기 위한 협상력	목표하는 바를 달성하기 위한 협상력
구성원들의 업무와의 상관관계를 성과지향적으로 인식	구성원들의 업무와의 상관관계를 성과지향적으로 인식	구성원들의 업무와의 상관관계를 성과지향적으로 인식
조직성과에 대한 목표의식을 구성원들과 공유	조직성과에 대한 목표의식을 구성원들과 공유	조직성과에 대한 목표의식을 구성원들과 공유
고품질 및 서비스 성과를 지향하는 자세	고품질 및 서비스 성과를 지향하는 자세	고품질 및 서비스 성과를 지향하는 자세
사업기회 포착 능력	사업기회 포착 능력	사업기회 포착 능력
경영 및 사업 전략방향 및 목표 수립 능력	경영 및 사업 전략방향 및 목표 수립 능력	경영 및 사업 전략방향 및 목표 수립 능력
경영 및 사업 실행 능력	경영 및 사업 실행 능력	경영 및 사업 실행 능력
경영 및 사업 평가 및 개선 능력	경영 및 사업 평가 및 개선 능력	경영 및 사업 평가 및 개선 능력
조직관리에 대한 이해	조직관리에 대한 이해	조직관리에 대한 이해
조직 내 직무 분석 및 평가 능력	조직 내 직무 분석 및 평가 능력	조직 내 직무 분석 및 평가 능력

중간관리자	실무자
네트워크 적극적 참여 및 활용	네트워크 적극적 참여 및 활용
네트워크 구축 역량	네트워크 구축 역량
구성원들의 업무와의 상관관계를 성과지향적으로 인식	구성원들의 업무와의 상관관계를 성과지향적으로 인식
조직성과에 대한 목표의식을 구성원들과 공유	조직성과에 대한 목표의식을 구성원들과 공유
고품질 및 서비스 성과를 지향하는 자세	고품질 및 서비스 성과를 지향하는 자세
문제 원인 파악 능력	문제 원인 파악 능력
스스로 문제 해결 방안 및 대안 모색 능력	스스로 문제 해결 방안 및 대안 모색 능력
문제해결 과정에 대한 리스크 예측 및 평가 능력	문제해결 과정에 대한 리스크 예측 및 평가 능력
사업기회 포착 능력	사업기회 포착 능력
사업 전략방향 및 목표 수립 능력	사업 전략방향 및 목표 수립 능력
사업 실행 능력	사업 실행 능력
사업 평가 및 개선 능력	사업 평가 및 개선 능력
프로젝트 관리	프로젝트 관리
자기완결적 일처리	자기완결적 일처리
대표자의 경영철학과 가치에 대한 유대감	대표자의 경영철학과 가치에 대한 유대감
조직에 대한 주인의식	조직에 대한 주인의식

2. 사회적경제조직 필요역량_직무전문

 : 중요도와 현재 수준의 Gap, 필요도를 반영하여 교육훈련을 통해 우선적으로 개발해야 하는 직무전문 역량

직무전문						
직무	경영기획/경영평가	사업기획	프로젝트관리	생산관리	홍보 및 마케팅	고객관리
역량	경영 리스크 관리	사업고객 분석	프로젝트 리스크관리	공정 품질관리	언론 홍보	고객관리 계획수립
	경영계획 수립	사업환경 분석	프로젝트 범위관리	사내표준화	온라인 홍보 및 마케팅	고객분석과 데이터 관리
	경영실적 분석	사업 컨셉 및 프로그램 개발	프로젝트 원가관리	서비스 품질관리	위기대응 커뮤니케이션	고객지원과 고객관리 실행
	사업별 투자 관리	사업기획서 작성	프로젝트 의사소통관리	설계 품질관리	홍보전략 수립	비정형 데이터 관리
	사업환경 분석	사업기획서 발표	프로젝트 인적자원관리	안전 품질관리	마케팅전략 수립	성과평가
	신규사업 기획	사업 예산 계획 수립	프로젝트 일정관리	품질 검사 관리	마케팅시장 환경분석	고객관리
	예산 관리	사업 수행인력 구성	프로젝트 전략기획	품질경영시스템 인증관리	마케팅 성과관리	매장관리
	이해관계자 관리	사업 수행 관리	프로젝트 품질관리	품질 경영혁신활동	신상품 기획	상권관리
	경영평가 모니터링 및 사후관리	사진 · 영상 기록물 관리		품질보증 체계 확립	전략적 제휴	상품기획
	경영평가계획 수립	사업 예산 집행 관리		품질 전략 수립		상품매입
	경영평가도구 개발 및 평가방법 설정			품질 정보 관리		유통물류관리
	사회적가치 평가			품질 코스트 관리		유통정보 분석
				현장 품질관리		유통채널관리
				협력사 품질관리		판매 인력관리
						판매촉진관리

2. 사회적경제조직 필요역량_직무전문

■ : 중요도와 현재 수준의 Gap, 필요도를 반영하여 교육훈련을 통해 우선적으로 개발해야 하는 직무전문 역량

직무전문						
직무	판매/영업	교육기획·운영·평가	세무/회계	인사노무	사무행정/총무	구매조달 / 물류관리
역량	고객관계 관리	교육 요구분석	결산관리	노사관계 관리	문서 및 자료 관리	구매 계약
	디스플레이 관리	교육 프로그램 실행계획수립	법인세신고	교육훈련 운영	문서작성	구매 원가 관리
	매장 영업전 판매 지원 점검	교육 프로그램 평가	부가가치세 신고	임금 및 복리후생 관리	사무자동화 프로그램 활용	구매 전략 수립
	매장 판매촉진 관리	교육 프로그램 설계	원천징수	인력이동관리	사무행정 업무관리	구매품 품질관리
	매장영업 관리	교육 강사 관리	전표처리 · 관리	인력채용	회의 운영 · 지원	발주관리
	매장판매 교육	교육 네트워크 관리	절세방안 수립	인사 아웃소싱	복리후생지원	물류고객관리
	매장판매 마무리	교육 학습자 관리	종합소득세 신고	인사기획	비품관리	물류운영계획 수립
	매장판매상담	교육 현장실습관리	지방세신고	인사평가	용역관리	물류정보시스템 활용
	전화고객 상담	교육프로그램 홍보	비영리회계	전직지원	차량운영관리	물류효율성과 관리
	판매 기본 정보 분석	프로그램 현장관리	사업결합회계	조직문화관리	총무관리	사회적경제 조직간 상호거래
	영업 계약이행 관리	학습동아리 운영	원가계산 및 관리	직무관리	행사지원관리	
	영업 계약체결 관리	교육 사후관리	자금관리	퇴직업무지원		
	영업 고객불만 관리		재무비율분석	핵심인재관리		
	영업 고객유지 관리		재무제표작성	민주적 의사결정 구조 및 관리		
	영업 성과관리		회계감사			
	영업 전략수립					
	영업 제안준비					

3. 중간지원조직 활동가 필요역량

 : 중요도와 현재 수준의 Gap, 필요도를 반영하여 교육훈련을 통해 우선적으로 개발해야 하는 직무공통 및 직무전문 역량

활동가	
직무공통	직무전문
네트워크 적극적 참여 및 활용	사회적경제 현황 파악 및 조사
네트워크 구축 역량	현장 애로사항, 지원내역 등 체계적인 기록, 관리, DB 구축
목표하는 바를 달성하기 위한 협상력	지역자원을 활용한 신규사업 개발(발굴)
사업기회 포착 능력	지역특성을 고려한 신규모델 개발(발굴)
사업 전략방향 및 목표 수립 능력	보고서 작성 및 검토
사업 실행 능력	지원제도 및 사업 등에 대한 정확한 이해
사업 평가 및 개선 능력	교육 기획·개발·평가
인적지원 발굴	교육 운영
물적자원 발굴	교수 역량 (지원제도, 사업 등을 설명하고 이해시킬 수 있는 역량)
자원 유지 및 관리	사회적경제 조직에 대한 모니터링
자원 활용을 위한 기획 및 실행	지정, 인증, 설립 등 요건에 대한 이해
프로젝트 관리	대면 상담 역량
자기완결적 일처리	판로지원
	우수사례 발굴
	사회적경제 활성화를 위한 홍보

4. 중간지원조직 창업멘토 필요역량

 : 중요도와 현재 수준의 Gap, 필요도를 반영하여 교육훈련을 통해 우선적으로 개발해야 하는 기반 및 직무공통 역량

창업멘토	
기반역량	직무공통
사회적경제에 대한 이해	멘티기업의 상황에 대한 정확한 이해
사회적경제 미션 추구	나의 멘토링이 멘티에게 미치는 영향 인지
사회적 목적 추구를 위한 지속적 자기개발	멘티기업과 파트너라는 인식
보다 나은 사회적 가치 창출을 위한 기회 포착 및 실행	멘티기업의 상황에 따라 접근방법을 조정할 수 있는 능력
한정된 자원의 적극적 활용	창업 전문지식의 지속적 학습 및 개발
위험성을 감수하는 적극적 자세	창업 전문지식을 멘티에게 내재화될 수 있게 효과적으로 전달
창의적 사고	멘티 장단점 파악 및 보완점 피드백
자기 조직 내 협력하는 자세	장기적 성장 로드맵 개발 능력
자기 조직 내 적극적인 참여	목표를 명확하게 제시할 수 있는 능력
자기 조직 관리 및 조직 내 갈등 해결	목표 달성 수준을 점검해가는 능력
다른 조직(기관)과 협력하는 자세	창업과정에서의 문제 원인 파악 능력
적극적인 경청자세	창업과정에서의 문제 해결 방안 및 대안 모색 능력
	창업과정에서의 문제해결 과정에 대한 리스크 예측 및 평가 능력

5. 전문가 필요역량

 : 중요도와 현재 수준의 Gap, 필요도를 반영하여 교육훈련을 통해 우선적으로 개발해야 하는 기반 및 직무공통 역량

전문가	
기반역량	직무공통
사회적경제에 대한 이해	사회적경제의 정확한 고객 파악 및 고객 상황 이해
사회적경제 미션 추구	나의 서비스가 고객에게 미치는 영향 인지
사회적 목적 추구를 위한 지속적 자기개발	사업의 파트너라는 인식
보다 나은 사회적 가치 창출을 위한 기회 포착 및 실행	사회적경제조직 상황에 따라 접근방법을 조정할 수 있는 능력
한정된 자원의 적극적 활용	전문지식 지속적 학습 및 개발
위험성을 감수하는 적극적 자세	전문지식을 사회적경제 구성원들에게 내재화될 수 있게 효과적으로 전달
창의적 사고	
다른 조직(기관)과 협력하는 자세	
적극적인 경청자세	
말하려는 내용을 뒷받침할 수 있는 근거 제시	
전달하고자 하는 내용의 요점을 명확하게 표현하는 것	
지지기반 확보	

6. 공무원 및 공공기관 임직원 필요역량

 : 중요도와 현재 수준의 Gap, 필요도를 반영하여 교육훈련을 통해 우선적으로 개발해야 하는 기반 및 직무공통 역량

공무원 및 공공기관 임직원	
기반역량	직무공통
사회적경제에 대한 이해	네트워크 적극적 참여 및 활용
사회적경제 미션 추구	네트워크 구축 역량
사회적 목적 추구를 위한 지속적 자기개발	업무 추진을 위한 준비
보다 나은 사회적 가치 창출을 위한 기회 포착 및 실행	난관 극복을 통한 지속적 추진 자세
한정된 자원의 적극적 활용	결과를 만들어내려는 완수 태도
위험성을 감수하는 적극적 자세	정부정책 방향의 수집/인식
창의적 사고	정책수립 및 지속적 피드백의 실시
자기 조직 내 협력하는 자세	정부정책별 실행 방안 수립
자기 조직 내 적극적인 참여	실행 방안 평가 및 개선책 마련
자기 조직 관리 및 조직 내 갈등 해결	공공서비스 마인드 인식
다른 조직과 협력하는 자세	공공서비스 마인드 실행
적극적이 경청 자세	공공서비스 마인드 평가 및 개발
말하려는 내용을 뒷받침할 수 있는 근거 제시	나의 정책이 사회적경제 조직에게 미치는 영향 인지
전달하고자 하는 내용의 요점을 명확히 표현	사회적경제 조직을 파트너로 대하는 인식
지지기반 확보	



Ⅳ . 대상별 역량모델링

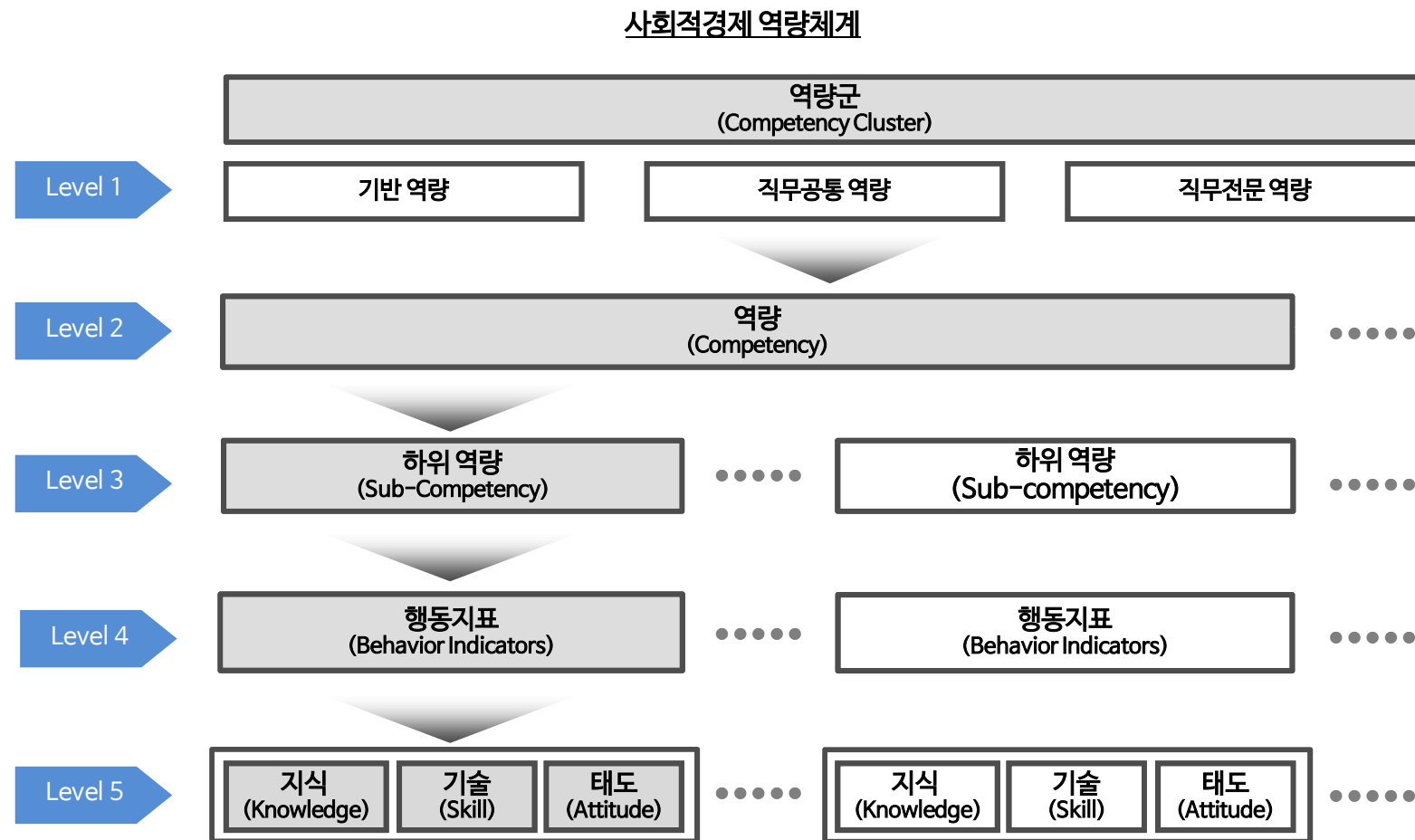
- 역량체계 정립
- 역량별 행동지표/KSA 체계화
- 대상별 역량모델링

Ⅳ . 대상별 역량모델링

- 역량체계 정립
- 역량별 행동지표/KSA 체계화
- 대상별 역량모델링

1. 역량체계 구성

- 대상별 교육과정의 개발 및 실행 용이성을 감안하여 다음과 같이 역량체계를 구성



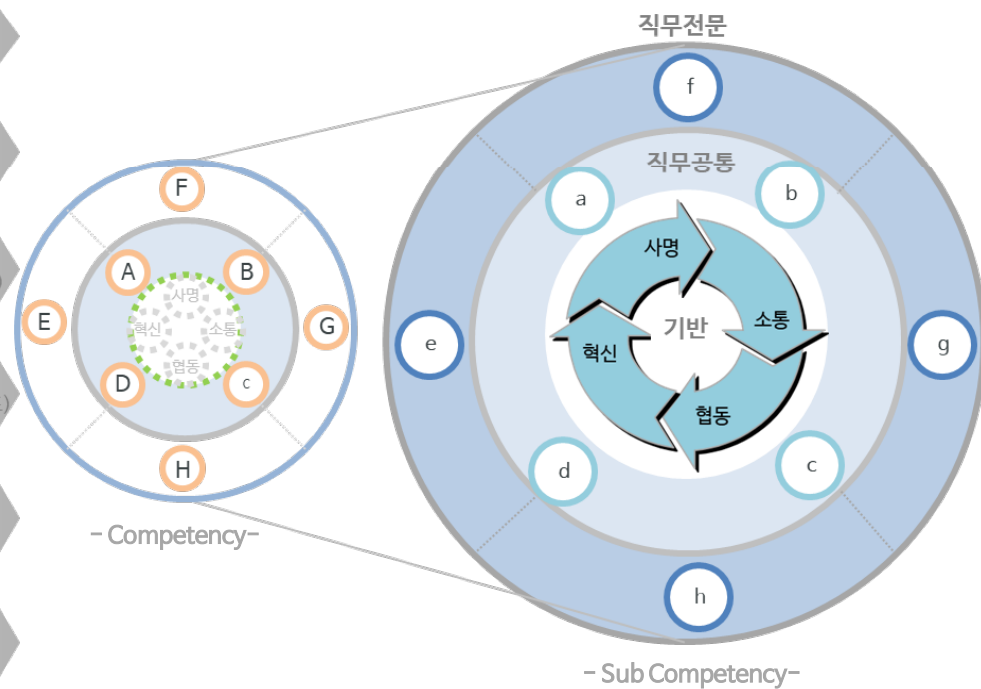
2. 역량군(Competency Cluster) 정의

- 기반역량 정의: 사회적경제 전체 종사자에게 요구되는 가치, 태도 등을 반영한 역량
- 직무공통 역량 정의: 사회적경제 종사자가 해당 직무 또는 과업을 성공적으로 수행하는데 기준이 되는 행동 양식으로서 가치관/태도 등이 토대가 되어 직무 수행 과정에서 외적인 행동으로 드러나는 방식을 구조화한 역량
- 직무전문 역량 정의: 사회적경제 종사자가 담당 직무 또는 과업을 원활히 수행하기 위해 필요한 직무 관련 지식/기술에 초점화된 역량

- 역량 선행연구 주요 시사점 -

역량모델 일반유형			적용단위의 특성에 부합하는 역량유형 적용
명칭	정의(적용 취지)	적용 범위	
공통/ 핵심 역량	전 직원이 공통적으로 갖추어야 할 역량	조직/사업부 전체 직원	보편적이고 공통적인 가치를 반영 (vs. 특정조직의 경영전략)
관리적/ 리더십/ 프로세스 역량	개인의역량이 조직차원에서 원활히 수렴하고 변화하도록 하는 역량	관리자 및 구성원	광범위한 단위에서의 적용 (vs. 특정조직에 필요한 역량 도출)
개인/ 직무/ 전문 역량	구성원 각자가 업무를 효과적이고 효율적으로 수행하기 위한 역량	업무유형별 담당자	성과의 최소한의 수준/기준 제시 (vs. 특정조직에서의 우수행동 지표)
			공통역량(목표/가치 중심)과 직무역량(직무성과 중심) 구분
			역량모델링이 갖는 직무와의 낮은 구성성에 대한 해결방안

- 사회적경제 Competency Wheel -



3. 역량(Competency)/ 하위 역량(Sub-Competency) 정의

- 본 연구를 통해 필요역량으로 도출된 역량 및 역량별 정의는 다음과 같음

기반

※ 기반역량은 중간지원조직 창업멘토, 전문가, 공무원 및 공공기관 임직원 대상으로만 필요역량 도출과정을 진행하였음.

역량	하위 역량	역량 정의
사명	사회적경제에 대한 이해	끊임없이 자신을 개발하여 사회적 목적 추구에 대한 사명을 지속시키고 사회에 새롭고 긍정적인 발전을 가져오도록 노력함
	사회적경제 미션 추구	
	사회적 목적 추구를 위한 지속적 자기개발	
협동	자기 조직 관리 및 조직 내 갈등 해결	주어진 업무를 적절히 분담하고, 긴밀한 협력을 통해 업무를 함께 완수함
	다른 조직(기관)과 협력하는 자세	
혁신	보다 나은 사회적 가치 창출을 위한 기회 포착 및 실행	사회적 문제에 대해 적극적으로 사고하고 행동하며 현상을 과감히 타파하고 새로운 아이디어를 얻고자 끊임없는 노력을 통해 탁월한 성과를 창출함
	한정된 자원의 적극적 활용	

직무공통

역량	하위 역량	역량 정의
인재육성	장기 인력개발 능력	인적자원의 중요성을 이해하고 이를 효과적으로 관리 개발하고 적극 지원함. 인력양성 제도, 기법 및 선진 사례 등에 관한 지식을 바탕으로 구성원을 전문인력으로 양성 시킬 수 있는 역량. 구성원의 핵심과업 및 역량을 충분히 파악하여 과업중심의 인재를 육성하는 능력의 정도
비전제시	비전과 핵심가치를 전파하는 능력	조직의 목표를 달성하기 위하여 비전을 제시하고 조직원을 격려하며 숭선수범의 모범을 보임으로써 조직원이 자발적으로 성과 창출에 참여하도록 이끄는 역량
협상력	목표하는 바를 달성하기 위한 협상력	목표하는 바를 달성하기 위하여 구두/문서/기타의 방법으로 고객을 설득하여 거래를 성사 시키는 역량

* 역량에 대한 정의는 사회적경제 역량사전의 정의에 따랐으며, 정의에 대한 검증은 본 연구과제의 범위가 아님

3. 역량(Competency)/ 하위 역량(Sub-Competency) 정의

- 본 연구를 통해 필요역량으로 도출된 역량 및 역량별 정의는 다음과 같음

직무공통

역량	하위 역량	역량 정의
성과지향	조직성과에 대한 목표의식을 구성원들과 공유	조직전체가 성취하여야 할 비즈니스적 성과 및 사회적 가치 성과에 대하여 인식하고 하부 조직으로 파생되는 단위성과 및 자신에게 주어진 업무로부터 도출되는 성과를 지향하여 업무를 추진하는 힘의 정도
	목표 달성 수준을 점검해가는 능력	
기획력	사업기회 포착 능력	조직의 비전을 달성하기 위하여 제반 경영자료와 정보를 활용하여 조직의 장·단기방침을 수립하는 역량
	경영 및 사업 전략방향 및 목표 수립 능력	
	경영 및 사업 실행 능력	
	경영 및 사업 평가 및 개선 능력	
	장기적 성장 로드맵 개발 능력	
조직운영	조직관리에 대한 이해	채용/인력개발/평가/보상 등을 통하여 조직자원의 활용을 극대화하여 전략적으로 경쟁력을 향상시키는 역량
업무추진력	프로젝트 관리	조직이 추진하는 업무에 대해 업무수행과정에서 나타나는 장애와 난관을 제거하여 포기하지 않고 끝까지 완수하는 역량
	자기완결적 일처리	
네트워킹	네트워크 구축 역량	공식적 또는 비공식적 대내외 인간관계를 형성하여 본인의 업무 및 회사의 사업발전에 기여할 수 있도록 이를 활용하는 역량
	네트워크 적극적 참여 및 활용	

* 역량에 대한 정의는 사회적경제 역량사전의 정의에 따랐으며, 정의에 대한 검증은 본 연구과제의 범위가 아님

3. 역량(Competency)/ 하위 역량(Sub-Competency) 정의

- 본 연구를 통해 필요역량으로 도출된 역량 및 역량별 정의는 다음과 같음

직무공통

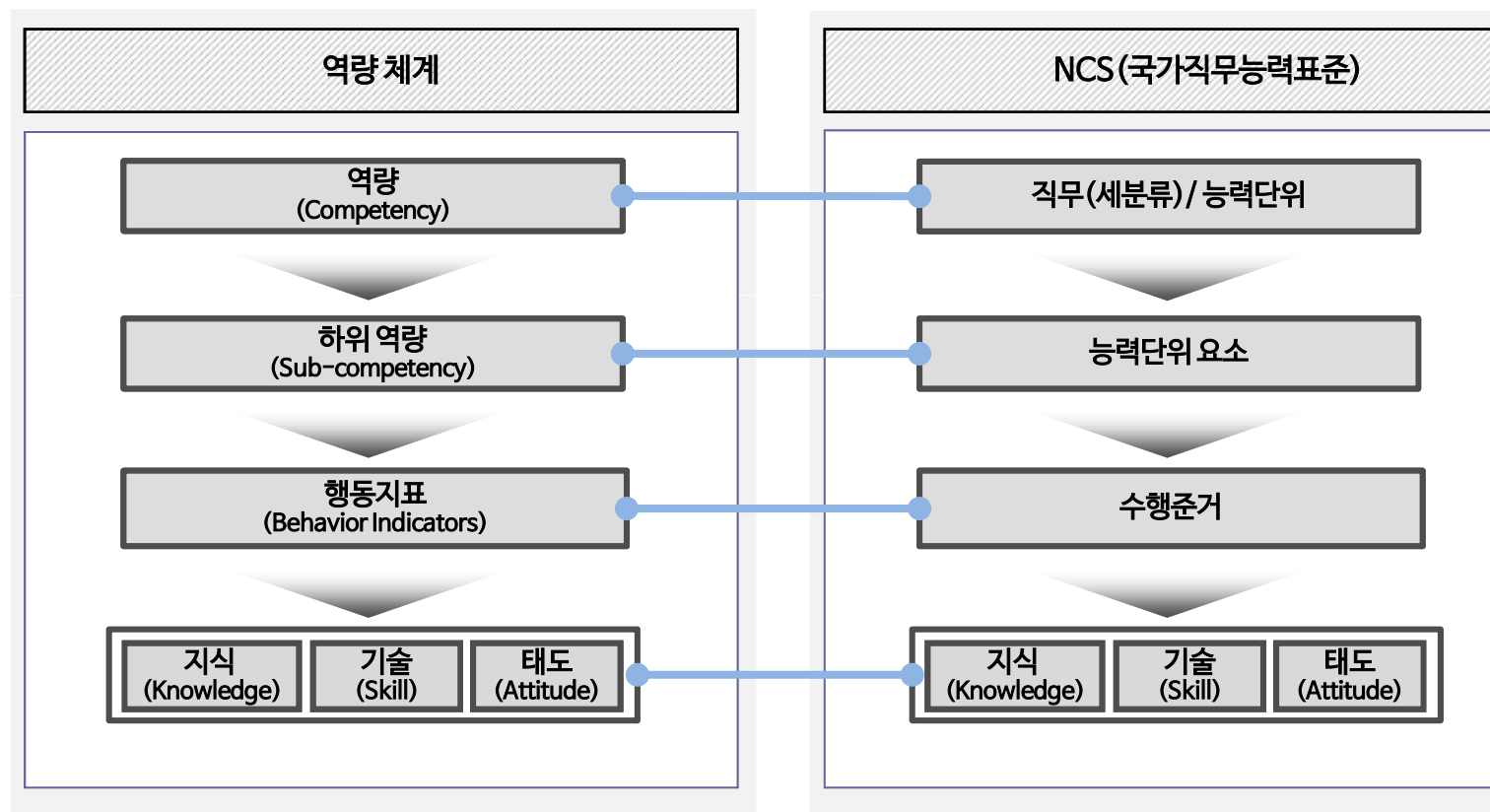
역량	하위 역량	역량 정의
문제해결	문제 원인 파악 능력	발생된 문제에 대하여 원인을 정확히 파악하고 적절한 정보 및 경영자원을 활용하여 적기에 문제를 해결·처리하는 역량
	스스로 문제 해결 방안 및 대안 모색 능력	
	창업과정에서의 문제 원인 파악 능력	
	창업과정에서의 문제 해결 방안 및 대안 모색 능력	
고객지향성	사회적경제의 정확한 고객 파악 및 고객 상황 이해	고객의 NEEDS에 대해 정확히 파악하고 있으며 자신의 업무가 그들에게 미칠 수 있는 영향을 항상 염두에 두어 업무를 처리하고 고객과의 공감을 바탕으로 파트너라는 인식을 가지는 역량
유연성	사회적경제조직 상황에 따라 접근방법을 조정할 수 있는 능력	다양한 상황, 개인 또는 집단 등에 자신을 적응시키고 이들과 함께 효율적으로 일을 처리해 나갈 수 있는 능력. 즉 어떤 문제에 대한 상이하고 반대되는 관점들을 이해하고 평가하는 능력, 상황변화에 따라 접근방법을 조정할 수 있는 능력
분야전문성	전문지식을 사회적경제 구성원들에게 내재화될 수 있게 효과적으로 전달	전문성은 업무와 관련된 전반적 지식에 속달하는 일 뿐만 아니라 그러한 지식을 확장하고 사용하며 전파시키려는 동기까지 포함 사회적경제 전문가로서 분야 전문성은 특히, 사회적경제 이론과 실무관련 해당 분야의 전문 지식을 갖추고 지식을 생산, 전파하는 역량
정책기획력	정부정책 방향의 수집/인식	사회적경제 정책의 방향을 이해하고 정책이 사회적경제에 미치는 직,간접적인 영향을 분석하여 사회적경제에 효과적으로 기획하여 전달함
	정책수립 및 지속적 피드백의 실시	
	정부정책별 실행 방안 수립	

* 역량에 대한 정의는 사회적경제 역량사전의 정의에 따랐으며, 정의에 대한 검증은 본 연구과제의 범위가 아님

4. 행동지표(Behavior Indicators) / KSA(Knowledge, Skill, Attitude) 정의

- 역량별 행동지표와 KSA는 NCS(국가직무능력표준)와의 매핑*을 통해 개발, 향후 교육개발 및 활용에 효율성 제고

역량체계와 NCS(국가직무능력표준)의 Mapping



* 교육체계 수립 후 구현이 잘 되지 않는 이유는 여러 요인이 있을 수 있지만, 행동지표와 KSA를 반영한 교육개발에 많은 시간과 비용의 소요에서 기인함. NCS와의 매핑을 통해 교육체계 수립 후 교육개발에 소요되는 시간과 비용을 줄일 수 있을 것으로 기대

Ⅳ . 대상별 역량모델링

- 역량체계 정립
- 역량별 행동지표/KSA 체계화
- 대상별 역량체계 정립

1. 역량별 행동지표/KSA 도출

- 역량별 행동지표/KSA 도출에 참조한 NCS(국가직무능력표준) 능력단위 및 능력단위 요소는 다음과 같음

- 행동지표, KSA의 NCS Mapping -

No.	역량군	역량	하위역량	NCS 능력단위 및 능력단위요소 번호	No.	역량군	역량	하위역량	NCS 능력단위 및 능력단위요소 번호
1	직무공통	인재육성	장기 인력개발 능력	0202020105_13v1.1 0202020106_13v1.3 0202020107_16v2.1	20	직무공통	성과지향	목표 달성 수준을 점검해가는 능력	0702010105_13v1.3 0702010105_13v1.6 0702010129_16v2.3 0702010303_14v1.1
2	직무공통	기획력	경영 및 사업 전략방향 및 목표 수립 능력	0201010103_13v1.1	21	직무공통	문제해결	창업과정에서의 문제 원인 파악 능력	-
3	직무공통	기획력	경영 및 사업 실행 능력	0202010101_13v1	22	직무공통	문제해결	창업과정에서의 문제 해결 방안 및 대안 모색 능력	-
4	직무공통	기획력	경영 및 사업 평가 및 개선 능력	0201010204_13v1	23	직무공통	고객지향성	사회적경제의 정확한 고객 파악 및 고객 상황 이해	1003020104_14v1.2 1003010210_16v2.2 0803030909_15v1.2
5	직무공통	조직운영	조직관리에 대한 이해	0701010202_17v2.1 0701010202_17v2.2	24	직무공통	유연성	사회적경제조직 상황에 따라 접근방법을 조정할 수 있는 능력	0403020102_16v3.6
6	직무공통	비전제시	비전과 핵심가치를 전파하는 능력	0701010201_17v2.1 0701010202_17v2.4	25	직무공통	분야 전문성	전문지식을 사회적경제 구성원들에게 내재화될 수 있게 효과적으로 전달	0402020104_16v2.4
7	직무공통	협상력	목표하는 바를 달성하기 위한 협상력	직무기초능력_대인관계능력_협상능력 0204010109_14v1.2 0204010109_14v1.1	26	직무공통	정책 기획력	정부정책 방향의 수집/인식	0701010108_13v1.1 0701010109_13v1.1 0701010109_13v1.2 0701010109_13v1.3
8	직무공통	성과지향	조직성과에 대한 목표의식을 구성원들과 공유	0701010202_17v2.4 0201010103_13v1.2 0201010102_13v1.1 0201010102_13v1.2 0201010103_13v1.2 0201010103_13v1.2	27	직무공통	정책 기획력	정책수립 및 지속적 피드백의 실시	국가공무원인재개발원_공직역량_기획력 0701010102_13v1 0701010103_13v1
9	직무공통	성과지향	사업기회 포착 능력	0201010101_15v2.2 1001010101_14v1.1 1001010101_14v1.2	28	직무공통	정책 기획력	정부정책별 실행 방안 수립	국가공무원인재개발원_공직역량_기획력 0701010102_13v1.1 0701010106_13v1.2 0701010108_13v1.3 0202010101_13v1
10	직무공통	네트워킹	네트워크 구축 역량	0402020214_16v1.2	29	기반	사명	사회적경제에 대한 이해	사회적경제 초·중·고 교육 표준안 연구
11	직무공통	문제해결	문제 원인 파악 능력	직무기초 문제해결능력	30	기반	사명	사회적경제 미션 추구	0701010202_17v2.4 0701010202_17v2.4 0701010104_13v1.5
12	직무공통	기획력	사업 전략방향 및 목표 수립 능력	0201010101_15v2.3 0701010201_17v2.3 0403020101_16v3.7	31	기반	사명	사회적 목적 추구를 위한 지속적 자기개발	기초직업능력_자기개발
13	직무공통	업무추진력	프로젝트 관리	0101010202_17v2.3 0101010205_17v2.4 0101010202_17v2.7	32	기반	혁신	사회적 가치 창출을 위한 기회 포착 및 실행	0701010103_13v1.2
14	직무공통	문제해결	스스로 문제 해결 방안 및 대안 모색 능력	직무기초능력_문제해결능력	33	기반	협동	자기 조직 관리 및 조직 내 갈등 해결	
15	직무공통	기획력	사업 실행 능력	0202010101_13v1	34	기반	혁신	한정된 자원의 적극적 활용	0701010106_13v1 직무기초능력_자원관리능력
16	직무공통	기획력	사업 평가 및 개선 능력	0701010201_17v2.4					
17	직무공통	업무추진력	자기완결적 일처리	직무기초능력_자기개발능력					
18	직무공통	네트워킹	네트워크 적극적 참여 및 활용	0402020214_16v1.3 0402020214_16v1.4					
19	직무공통	기획력	장기적 성장로드맵 개발 능력	0201030101_14v2.1 0101010305_15v1.2					

1. 역량별 행동지표/KSA 도출

- 역량별 행동지표/KSA 도출에 참조한 NCS(국가직무능력표준) 능력단위 및 능력단위 요소는 다음과 같음

- 행동지표, KSA의 NCS Mapping -

No.	역량군	역량	하위역량	NCS 능력단위 및 능력단위요소 번호	No.	역량군	역량	하위역량	NCS 능력단위 및 능력단위요소 번호
35	기반	협동	다른 조직(기관)과 협력하는 자세	0101010307_15v1 0701010304_17v2.2	47	직무전문	프로젝트 관리	프로젝트 전략기획	0101010201_17v2
36	직무전문	경영기획/경영평가	경영 리스크 관리	0201010108_13v1.1 0201010108_13v1.2 0201010108_13v1.3 0201010108_13v1.5	48	직무전문	생산관리	설계 품질관리	0204020106_14v1
37	직무전문	경영기획/경영평가	경영계획 수립	0201010103_13v1.1 0201010103_13v1.2 0201010103_13v1.3 0201010103_13v1.4	49	직무전문	생산관리	품질 검사 관리	0204020108_14v1
38	직무전문	경영기획/경영평가	예산 관리	0201010106_13v1	50	직무전문	생산관리	품질경영시스템 인증관리	0204020116_16v1
39	직무전문	경영기획/경영평가	사회적가치 평가	-	51	직무전문	생산관리	품질 경영혁신활동	0204020113_16v2
40	직무전문	사업기획	사업고객 분석	0201030209_15v3.1 0201030209_15v3.2 0201030209_15v3.3	52	직무전문	생산관리	품질보증 체계 확립	0204020110_16v2.1 0204020110_16v2.2
41	직무전문	사업기획	사업환경 분석	0201010101_15v2.1 0201010101_15v2.2 0201010101_15v2.3	53	직무전문	생산관리	협력사 품질관리	0204020109_14v1
42	직무전문	사업기획	사업 컨셉 및 프로그램 개발	0801010205_14v1.1 0701010209_13v1.3 0201020209_14v1.5 0201020107_13v1.1	54	직무전문	고객관리/유통관리	고객관리 계획수립	0201030201_14v2
43	직무전문	사업기획	사업기획서 작성	0801010101_14v1.3 0803010110_16v1.1	55	직무전문	고객관리/유통관리	고객분석과 데이터 관리	0201030209_15v3
44	직무전문	사업기획	사업 예산 계획 수립	0101010301_16v2.4 0202010101_13v1.3 0701010201_17v2.3	56	직무전문	고객관리/유통관리	고객지원과 고객관리 실행	0201030210_15v3
45	직무전문	프로젝트 관리	프로젝트 리스크관리	0101010208_17v2	57	직무전문	고객관리/유통관리	고객관리	0204030406_15v1
46	직무전문	프로젝트 관리	프로젝트 의사소통관리	0101010211_15v1	58	직무전문	고객관리/유통관리	상품기획	0204030401_15v1
					59	직무전문	고객관리/유통관리	유통정보 분석	0204030411_15v1
					60	직무전문	홍보 및 마케팅	온라인 홍보 및 마케팅	0201020103_13v1.5
					61	직무전문	홍보 및 마케팅	홍보전략 수립	0201020102_13v1
					62	직무전문	홍보 및 마케팅	마케팅전략 수립	0201030108_16v3
					63	직무전문	홍보 및 마케팅	마케팅시장 환경분석	0201030109_16v3
					64	직무전문	판매/영업	고객관계 관리	1003020114_16v2
					65	직무전문	판매/영업	매장판매 교육	1003020116_16v2
					66	직무전문	판매/영업	매장판매상담	1003020112_16v2

1. 역량별 행동지표/KSA 도출

- 역량별 행동지표/KSA 도출에 참조한 NCS(국가직무능력표준) 능력단위 및 능력단위 요소는 다음과 같음

- 행동지표, KSA의 NCS Mapping -

No.	역량군	역량	하위역량	NCS 능력단위 및 능력단위요소 번호	No.	역량군	역량	하위역량	NCS 능력단위 및 능력단위요소 번호
67	직무전문	판매/영업	전화고객 상담	1003020113_16v1	88	직무전문	인사/노무	조직문화 관리	0202020111_13v1.1
68	직무전문	판매/영업	영업 계약이행 관리	1001010107_14v1	89	직무전문	인사/노무	직무관리	0202020102_13v1.1
69	직무전문	판매/영업	영업 제안준비	1001010105_14v1	90	직무전문	인사/노무	핵심인재관리	0202020106_13v1.1
70	직무전문	교육기획·운영·평가	교육 요구분석	0402020102_16v2	91	직무전문	인사/노무	민주적 의사결정 구조 및 관리	-
71	직무전문	교육기획·운영·평가	교육 프로그램 실행계획수립	0402020106_14v1	92	직무전문	조사분석	사회적경제 현황 파악 및 조사	0701010101_13v1.1 0701010101_13v1.2 0701010101_13v1.3
72	직무전문	교육기획·운영·평가	교육 학습자 관리	0402020202_14v1	93	직무전문	조사분석	현장 애로사항, 지원내역 등 체계적인 기록, 관리, DB 구축	0701010106_13v1.1 0701020401_17v3.2 0701020402_17v3.2 0701020402_17v3.3
73	직무전문	교육기획·운영·평가	교육 현장실습관리	0402020215_16v1	94	직무전문	사업기획	지역자원을 활용한 신규사업 개발(발굴)	2401030102_14v1.4 2401030103_14v1.3 2401030104_14v1.1 2401030104_14v1.2 2401030106_14v1.3
74	직무전문	교육기획·운영·평가	교육 사후관리	0402020207_14v1.4 0403010207_16v2.1	95	직무전문	모델개발	지역특성을 고려한 신규모델 개발(발굴)	0701010104_13v1.1 0701010104_13v1.3 0701010104_13v1.4 0301020201_14v1.1 0301020204_14v1.2
75	직무전문	세무/회계	결산관리	0203020202_17v4	96	직무전문	사업기획	지원제도 및 사업 등에 대한 정확한 이해	0101020107_15v1.2 0101020210_15v1.1 0101020105_15v1.1 0101020107_15v1.1
76	직무전문	세무/회계	법인세신고	0203020214_17v4	97	직무전문	상담 및 컨설팅	교수 역량(지원제도, 사업 등을 설명하고 이해시킬 수 있는 역량)	0301010306_14v1.2 0402020205_14v1.3 0403010205_16v2.4
77	직무전문	세무/회계	부가가치세 신고	0203020205_17v4	98	직무전문	홍보 및 마케팅	판로지원	0803020809_13v1.3 0701010208_13v1.3 0701010209_13v1.2 0701010209_13v1.3 0101010302_15v1.3
78	직무전문	세무/회계	절세방안 수립	0203020212_17v3.3					
79	직무전문	세무/회계	원가계산 및 관리	0203020103_17v3 0203020110_17v1					
80	직무전문	세무/회계	자금관리	0203020102_17v3					
81	직무전문	세무/회계	재무비율분석	0203020106_17v3					
82	직무전문	세무/회계	재무제표작성	0203020111_17v1					
83	직무전문	세무/회계	회계감사	0203020107_17v3.2 0203020107_17v3.3					
84	직무전문	인사/노무	노사관계 관리	0202020209_13v1.1					
85	직무전문	인사/노무	교육훈련 운영	0202020107_16v2.3					
86	직무전문	인사/노무	임금 및 복리후생 관리	0202020108_16v2.1 0202020110_16v2.1					
87	직무전문	인사/노무	인력채용	0202020103_16v2.1					

2. 역량 기술서(역량별 행동지표, KSA)

장기 인력개발 능력			
행동 지표	▪ 조직의 인력육성계획을 수립하기 위해 조직의 인재상과 전략방향을 분석할 수 있다. ▪ 분석된 결과에 따라 조직의 중·장기 인력육성 방향성을 수립할 수 있다. ▪ 중·장기 인력육성 방향성에 따라 조직 구성원에게 교육, 교육 외 지원활동 등 부하사원의 장기적인 역량 개발을 위해 필요한 것이 무엇인가를 파악하여 이를 진행시킬 수 있다. ▪ 역량이 뛰어난 직원들의 승진을 통한 동기부여를 위해 공정한 역량 및 성과측정 평가 제도를 수립하여 적용할 수 있다.		
	K(지식)	S(스킬)	A(태도)
KSA	• 직무분석 • 역량 모델링 • 인력육성체계 수립방법 • 인력육성 계획 수립방법 • 교육과정 설계 방법 • 경력개발 설계 방법 • 조직 비전체계 • 평가기법 • 평가자 오류 유형 • 역량모델링 • 경력개발방법론 • 벤치마킹 방법	• 교육요구분석 • 역량모델링 기술 • 체계 수립에 필요한 기획력 • 인력개발 예산수립을 위한 수리력 • 경영진 설득력 • 과정설계 기술 • 효과적 예산활용 • 퍼실리테이팅 기술 • 평가 결과 분석력	• 전략적 마인드 • 고객지향성 • 경영진과의 커뮤니케이션 • 여러 부서와의 협업 자세 • 전략적 사고 • 분석적 접근 • 경영진과의 커뮤니케이션 • 문제의식 • 성취지향 • 공정한 태도 • 윤리의식

2. 역량 기술서(역량별 행동지표, KSA)

경영 및 사업 전략방향 및 목표 수립 능력			
행동 지표	- 환경변화가 회사에 미치는 영향도 · 시사점을 파악하여 중장기 전략방향을 설정할 수 있다. - 중장기 전략방향에 따른 다양한 전략적 선택대안을 도출하고 각 대안별 우선순위를 정할 수 있다. - 중장기 전략방향에 부합하는 핵심 경영 키워드를 제시함으로써 연간 경영방침을 설정할 수 있다. - 중장기 경영목표와 연간 경영목표 수립을 위한 핵심성과지표를 설정할 수 있다. - 경영목표 수립을 위한 각 핵심성과지표별 목표를 설정하고, 목표설정의 근거를 제시할 수 있다. - 수립된 경영목표의 달성 수준을 판단할 수 있는 평가계획을 수립할 수 있다.		
KSA	K(지식)	S(스킬)	A(태도)
	- 해당 산업동향 - 동종업계 경쟁사 동향 - 시장환경 동향(경제 동향) - 재무회계 이론 - 핵심성과지표에 대한 개념 - 사업별 목표관련 평가 기준 - 중장기 · 연간 사업별 경영계획	- 경영환경 분석기법 - 산업통계 분석 방법론 - 자사 핵심 경영 키워드 도출 방법론 - 경영목표 설정 방법론 - 성과관리 기법 - 핵심성과지표 설정 기법 - 본원적 전략 수립 기법(원가우위, 차별화, 집중화)	- 경영자의 철학을 정확히 파악하려는 태도 - 경영환경 변화 내용에 대한 분석적 검토 자세 - 전략적 사고 - 데이터에 바탕을 둔 경영목표 제시 노력 - 성과를 정확히 반영하는 핵심성과지표를 도출하려는 자세 - 도전적인 목표 설정 의지

2. 역량 기술서(역량별 행동지표, KSA)

경영 및 사업 실행 능력			
행동 지표	▪ 중장기 경영목표 달성을 위한 사업 포트폴리오를 제시할 수 있다. ▪ 중장기 사업별 핵심과제를 도출하고, 각 과제의 달성을 위한 로드맵을 제시할 수 있다. ▪ 각 사업과제의 실행력 확보를 위한 자원계획과 추진체계를 설계하고 실행시킬 수 있다. ▪ 중장기 사업계획을 합리적인 연간 사업계획 단위로 구분하여 수립하고, 연간 사업계획을 반기 · 분기 · 월 단위 사업계획으로 구분하여 수립할 수 있다. ▪ 정기적으로 모니터링하여 사업의 실행 정도와 목표 달성 여부를 확인할 수 있다. ▪ 경영 상 문제 발생 시 바로 대처하고 방안을 마련할 수 있다.		
	K(지식)	S(스킬)	A(태도)
KSA	• 자사 사업 포트폴리오 현황 • 사업별 목표관련 평가 기준 • 중장기 · 연간 사업별 경영계획 • 중장기 · 연간 사업별 포트폴리오 • 중장기 · 연간 자원계획 운용전략 • 중장기 · 연간 사업계획 추진전략 • WBS, 간트차트 등 사업관리 관련 도구에 대한 지식 • 각종 돌발상황 대처에 대한 지식	• 사업별 포트폴리오 분석기법 • 사업별 자원배분 기법 • 사업별 로드맵 작성 기법 • 지표별 실적 추이 분석 기술 • 조직화 및 계획 능력 • 분석 및 종합 능력 • 문제 해결방안 및 대안 제시 능력 • 실행 수준 확인 기술	• 경영자의 철학을 정확히 파악하려는 태도 • 지속적인 확인 · 검토 자세 • 사업계획의 실행 가능성을 확인하려는 자세 • 적극적 추진 자세 • 합리적 사고력 • 분석적 접근 • 전략적 사고 • 우호적 인간관계 • 창의적으로 사고하는 자세 • 목표 중심적 사고 • 모니터링 후 수정 보완하려는 자세

2. 역량 기술서(역량별 행동지표, KSA)

경영 및 사업 평가 및 개선 능력			
행동 지표	- 조직에 적합한 경영평가기법을 정하고 경영평가 항목을 구성할 수 있다. - 평가목적에 적합한 평가항목을 평가대상과 평가범위에 따라 분류하고 기준을 정할 수 있다. - 결정된 평가진행 방법의 세부 절차를 평가계획과 평가목적에 적합하도록 기술할 수 있다. - 선정된 정량적 평가 요인을 바탕으로 평가 대상에 대한 정량적 평가 결과를 도출할 수 있다. - 선정된 정성적 평가 요인을 바탕으로 평가 대상에 대한 정성적 평가 결과를 도출할 수 있다. - 경영평가 보고서 양식에 따라 개별 평가항목과 평가기준에 대한 평가결과를 기록할 수 있다. - 분석된 문제점 개선을 위하여 문제의 핵심요인을 도출할 수 있다. - 문제해결을 위한 각각의 개선안을 검토하여 실행가능성에 따라 우선순위를 설정한 후 경영계획에 반영할 수 있다.		
	K(지식)	S(스킬)	A(태도)
KSA	- 경영평가 절차 - 경영평가 방법론 - 재무평가 방법론 - 비재무평가 방법론 - 경영평가 사례 - 평가계획 - 평가목적 - 의사결정론 - 정보분류체계 - 정량적 평가요인 특성 - 정보수집 방법론 - 성과지표 - 재무제표 - 리더십 평가 - 조직구성 - 경영평가보고서 사례	- 의사결정기법 활용기술 4분위 매트릭스 사용기술 - 상관관계 분석 기술 - 정보수집 기술(인터뷰, 설문 등) - 커뮤니케이션 스킬 - 체크리스트 활용 기술 - 상대중요도 결정 기법 - 스프레드시트 사용법 - 재무제표 분석 기법 - 프레젠테이션 기법 - 보고서 작성기술문서요약 능력 - 문제 분석 및 해결 방안 도출 능력	- 타당한 항목 선택을 위한 정확성 유지 - 합리적인 선택을 위한 객관적 태도 - 항목별 상호 연관성을 파악하는 전체 적 사고 - 조직성과의 종합적인 관점 유지 - 평가항목의 균형적 관점 유지 - 평가의 객관성과 공정성 유지 - 평가기준에 대한 일관성 유지 - 계량화된 자료에 대한 정확성 유지 - 평가 근거 자료에 대한 정확성 유지 - 상대의 말을 경청하는 개방적 태도 - 정확한 보고서 작성 위한 객관성 유지 - 보고서를 읽는 사람 입장에서 작성하 려는 공정한 자세 - 보고서 핵심파악을 위한 종합적 사고

2. 역량 기술서(역량별 행동지표, KSA)

조직관리에 대한 이해			
행동 지표	▪ 조직의 비전과 미션에 부합되는 조직의 고유 업무영역을 구분할 수 있다. ▪ 조직의 운영에 필요한 직무를 분류하고, 각 직책에 맞는 업무분장표를 만들 수 있다. ▪ 인사관리계획에 따른 직원모집 및 선발 관련 기준을 만들고 직원채용기준을 통해 조직운영에 적합한 직원을 채용할 수 있다. ▪ 조직구성도 및 내규에 따라 직제를 구성하고 배치할 수 있다. ▪ 채용 및 배치된 직원에게 업무수행에 필요한 지식과 기술을 제시할 수 있다. ▪ 직원의 근태, 상벌 관리에 대한 평가 기준표를 만들고 평가할 수 있다. ▪ 직원의 근무 내용에 대한 만족도를 파악할 수 있다.		
	K(지식)	S(스킬)	A(태도)
KSA	• 직무분석에 대한 이해 • 소속 법인 및 조직의 내부규정 • 근로기준법 및 취업 규칙 • 인사관리 매뉴얼 • 조직 활성화 이론 • 리더십 이론	• 조직의 미션과 비전에 따른 조직운영 목적과 목표 정립 기술 • 조직의 운영에 적합한 인력을 모집, 선발할 수 있는 기술 • 직원의 기술과 업무에 따라 배치할 수 있는 기술 • 인적자원 파악 기술 • 홍보매체 활용 기술 • 직원 상담 기술 • 객관적 직원평가 및 직무조정 기술 • 리더십 능력	• 전략적 사고 • 객관적 사고 • 사회적경제 윤리의 준수 • 유연성 • 공정성 • 투명성

2. 역량 기술서(역량별 행동지표, KSA)

비전과 핵심가치를 전파하는 능력			
행동 지표	▪ 자신이 보유한 전문지식과 노하우를 공유할 수 있다. ▪ 충분한 설명을 통하여 조직원들이 업무의 목표와 방향을 숙지하게 할 수 있다. ▪ 조직의 변화를 수행함에 있어 직원들의 긍정적·부정적인 반응을 예상하고 대안을 제시할 수 있다. ▪ 조직의 목적을 달성하기 위하여 조직의 비전을 제시하고 조직원의 공감대를 형성할 수 있다. ▪ 각종 상황별 필요한 리더십을 발휘할 수 있다. ▪ 리더십의 새로운 패러다임(이론, 기법)을 제시하고 이를 조직에 전파할 수 있다.		
KSA	K(지식)	S(스킬)	A(태도)
	• 사회적경제 정책의 동향과 전망 • 사회적경제 환경변화에 대한 이해 • 전략기획방법론 • SWOT 분석 • 사회변화에 대한 이해 • 사회적경제 성과관리 • 직무에 대한 이해 • 리더십 이론 • 상담이론	• 자료 분석 능력 • 변화과정 리더십 • 상담 기술 • 의사소통 기술 • 인적자원활용 기술 • 의사결정 기술 • 평가도구 활용 기술 • 임파워먼트 기술 • 문서작성 기술	• 성찰적 태도 • 전략적 사고 • 사회문제 해결을 위한 적극적 태도 • 사회적경제 윤리의 준수 • 비심판적 태도 • 협력적 태도 • 경청하는 태도 • 수용적 태도 • 공감적 태도

2. 역량 기술서(역량별 행동지표, KSA)

목표하는 바를 달성하기 위한 협상력			
행동 지표	▪ 각 이슈에 대한 협상 당사자들의 입장 차이를 비교/분석할 수 있다. ▪ 상대방의 이해 관심사, 입장 및 협상에 필요한 정보를 파악할 수 있다. ▪ 서로에게 만족스러운 결론을 내릴 수 있도록 여러 가지 대안을 도출할 수 있다. ▪ 협상 과정에서 서로 존중하여 긍정적인 신뢰관계를 유지할 수 있다. ▪ 논리적으로 의견을 제시하여 상대방을 설득시킬 수 있다. ▪ 협상 기술을 능숙하게 사용하여 상호이익이 되는 합의안을 선택할 수 있다. ▪ 협상 결과가 조직에 미칠 영향을 고려하여 협상 강도와 수준을 적절히 조절할 수 있다.		
	K(지식)	S(스킬)	A(태도)
KSA	• 협상의 의미 • 협상의 원칙 • 협상 프로세스 • 협상 방법론 • 협상 전략의 종류 • 상대방 설득 방법에 대한 이해	• 대인관계 기술 • 협상의 쟁점 사항을 파악 • 협상 상대방의 입장 파악 • 협상 상대방의 핵심 요구사항 파악 • 자신의 팀의 입장 파악 • 자신의 팀의 협상 목표를 이해 • 협상 전략 수립 • 협상 시한 설정 • 협상 이슈별 우선순위 결정 능력 • 높은 조건에서 시작해서 조금씩 양보 하기 • 논리적 근거 마련 기술 • 설득의 기술	• 데이터/정보의 객관성 확보를 위한 노력 • 조직의 목표와 연계된 협상전략을 계획하려는 체계적인 사고 • 협상전략과의 연계성 확보를 위한 노력 • 협상목표의 객관성 확보 • 협상 과정에서 유연성을 확보하려는 노력 • 상호 발전적 협상을 하려는 태도

2. 역량 기술서(역량별 행동지표, KSA)

조직성과에 대한 목표의식을 구성원들과 공유			
행동 지표	- 조직의 목적 및 사업방향에 따른 목표를 설정할 수 있다. - 설정된 목표를 달성하기 위한 구체적이고 단계적인 계획을 세울 수 있다. - 자신, 타인의 성과를 지속적으로 확인하고 업무에 잘 적용할 수 있도록 모니터링 할 수 있다. - 목표의식에 대해 구성원들과 공유하는 시기를 정기적 혹은 비정기적으로 적절히 조절할 수 있다.		
	K(지식)	S(스킬)	A(태도)
KSA	- 핵심성과지표에 대한 개념 - 사회적경제 성과관리 지표 - 사회적 가치 평가 - 직무에 대한 이해 - 사회적경제 이론 - 리더십 이론 - 상담이론 - 사회적경제 환경변화에 대한 이해	- 목표 설정 방법론 - 동기부여 방법론 - 성과관리 기법 - 핵심성과지표 설정 기법 - 지표별 실적 추이 분석 기술 - 문서작성 기술 - 상담 기술 - 의사소통 기술 - 인적자원활용기술 - 의사결정기술 - 평가도구활용기술 - 임파워먼트 기술 - 리더십 능력	- 목표 지향적 사고 - 긍정적이고 미래지향적인 자세 - 구성원의 공감을 이끌어 내려는 자세 - 성과를 정확히 반영하는 핵심성과 지표를 도출하려는 자세 - 지속적인 확인 · 검토 자세 - 도전적인 목표 설정을 이끌어 내려는 의지 - 모니터링 후 수정 보완하려는 자세 - 비심판적 태도 - 협력적 태도 - 경청하는 태도 - 수용적 태도 - 공감적 태도

2. 역량 기술서(역량별 행동지표, KSA)

사업기회 포착 능력			
행동 지표	- 정치, 경제, 사회 및 문화적 측면에서 사업의 연속성에 영향을 미치는 요인을 파악할 수 있다. - 사업에 영향을 미치는 외부 환경을 파악할 수 있다. - 관련 자료와 요인들을 검토하여 기회와 위협요인을 분석할 수 있다. - 경쟁자를 정의하고 분류하며, 경쟁자의 강점과 약점을 정리할 수 있다. - 고객을 정의하고 분류하며, 고객의 소비패턴 변화를 파악하여 고객구매요인과 최종 소비자의 특성을 도출할 수 있다. - 외부환경 분석을 통해 신규사업 아이디어의 시장분석과 신규사업 아이디어의 시장성을 파악할 수 있다.		
KSA	K(지식)	S(스킬)	A(태도)
	- 거시환경 분석 단계별 프로세스 - 경쟁자에 대한 정의 - 고객·소비자에 대한 정의 - 산업 동향 - 환경 분석 방법론(PEST, 5 Forces) - 사업아이템 선정절차 - 신사업 비즈니스 모델링 프로세스 - 트렌드 분석을 위한 자료의 출처 - 정보 수집 방법 - 정보 분류 방법	- 외부환경 분석기법 - 경쟁자 분류 기술 - 고객·소비자 분류 기술 - 사회조사 방법론 - 마케팅 기법 적용 기술 - 기획서 작성 기술 - 아이디어 장단점 분석 기술 - 시장 트렌드 분석 기법 - 주요 정보 파악 및 정리 기술 - 분석결과로부터 시사점 도출 기술	- 시장환경, 고객, 경쟁자 동향 등을 종합적으로 고려하는 전략적 사고 - 외부환경이 자사에 미치는 영향에 대한 분석적 자세 - 고객·소비자 특성을 정확히 파악하려는 자세 - 환경 분석을 위한 객관성 유지 - 다양한 의견의 수렴을 위한 열린 자세 - 신사업 아이디어 도출을 위한 창의적 사고 - 종합적 시각을 견지하려는 자세 - 도전정신 - 시장 트렌드의 특징을 정확히 파악하려는 자세 - 분석 자료로부터 조직의 시장 접근 전략에 영향을 미치는 시사점을 추출할 수 있는 통찰력

2. 역량 기술서(역량별 행동지표, KSA)

네트워크 구축 역량			
행동 지표	▪ 조직 운영 및 사업에 적합한 네트워크 구축계획서를 작성할 수 있다. ▪ 참여주체들에게 네트워크 구축의 필요성을 설명할 수 있다. ▪ 참여주체 간 네트워크 공동목표를 수립할 수 있다. ▪ 참여주체 간 역할분담을 이끌어낼 수 있다.		
	K(지식)	S(스킬)	A(태도)
KSA	• 사회적경제 연계·협력과 파트너십 • 사회적경제 네트워크 영역 • 사회적경제 관련 기관·단체 자원 • 네트워크에 관한 보안 지식	• 네트워크 연계·협력 방법 • 네트워크 구축을 위한 의사 조정 능력 • 네트워크 공동 목표 수립 후 구축 계획서 작성 능력 • 네트워크 참여주체 간 역할 분담	• 사회적경제 관련 기관·단체 간 협력 증진 태도 • 네트워크 협의체 강화 노력 • 관련 주체 간 원활한 의사소통 의지 • 사회적경제 네트워크에 대한 공동 사명감

2. 역량 기술서(역량별 행동지표, KSA)

문제 원인 파악 능력			
행동 지표	▪ 문제 발생 시 문제를 인식할 수 있다. ▪ 문제점이 무엇인지 명확히 도출하고 설명할 수 있다. ▪ 주어진 문제의 목표와 현상 간의 차이를 규명할 수 있다. ▪ 문제가 발생한 상황이 규격, 표준, 정책, 절차에서 벗어난 점이 있는지 또는 이를 준수하지 않은 점이 있는지 파악할 수 있다. ▪ 발생한 문제의 유형을 구분할 수 있다.		
KSA	K(지식)	S(스킬)	A(태도)
	• 문제의 개념 : 바람직한 상태와 현 상태의 괴리 • 문제의 유형 : 발생형 문제, 탐색형 문제, 설정형 문제 • 문제의식의 장애 요인 • 논리적인 사고의 개념 • 논리적인 사고의 구성요소 • 논리적인 사고의 개발 원리 • 논리적인 사고의 개발 방법의 종류 • 비판적인 사고의 개념 • 비판적 사고의 구성요소 • 비판적 사고 개발 원리 • 비판적 사고를 개발 방법의 종류 • 논리적 사고에 대한 이해 • 합리적 사고에 대한 이해 • 문제해결 프로세스 • 다양한 문제 유형 사례	• 문제를 체계적으로 상세히 기술 • 분석력 • 논리적 사고 능력 • 합리적 사고 능력 • 사고의 오류가 무엇인지를 확인하여 제시 • 사실과 의견을 구분하여 제시 • 유사사례를 분석하는 능력	• 메모습관 • 명확성 • 유연성 • 공감력

2. 역량 기술서(역량별 행동지표, KSA)

사업 전략방향 및 목표 수립 능력			
행동 지표	▪ 내·외부 환경분석을 통해 시사점을 도출하여 사업의 핵심성공요소 도출을 위한 전략적 검토를 할 수 있다. ▪ 핵심성공요소에 따른 사업의 전략적 목표를 도출할 수 있다. ▪ 사업의 전략목표를 달성하기 위한 사업을 구체적으로 계획할 수 있다. ▪ 사업의 투입, 과정, 산출, 결과를 연결시킬 수 있다.		
	K(지식)	S(스킬)	A(태도)
KSA	• 내부/외부 환경 분석 기법 • 전략적 목표에 대한 개념 • 핵심성공요소에 대한 개념(CSF) • 비용 우위(규모의 경제, 경험효과)의 개념 • 차별화 우위(제품, 광고, 유통)의 개념 • 프로그램 개발과 평가 • 요구분석 항목 • 사업기획서(제안서) 구성 • 사업성과 평가 방법 이론	• 핵심성공요소 도출 기법 • 목표와 성공요소 관계설정 기술 • 벤치마킹 기법 • 사업기획서(제안서) 작성 기술 • 문서작성 기술 • 협상 및 조정 기술 • 의사소통 기술자료 분석 기술	• 전략적 사고 • 창의적으로 사고하려는 자세 • 목표중심적 사고 • 자원의 효율적 사용 노력 • 혁신적 사고 • 경영적 마인드 • 주의 깊은 관찰 태도 • 주어진 현상의 근본 원인을 식별하려는 탐구심 • 새로운 지식에 대한 열린 마음

2. 역량 기술서(역량별 행동지표, KSA)

프로젝트 관리			
행동 지표	- 프로젝트의 정해진 과업을 기간 안에 달성하고 산출물을 완성할 수 있도록 프로젝트 관리 계획을 수립할 수 있다. - 프로젝트 관리 계획서에 정의된 활동들에 대한 업무 및 작업을 지시할 수 있다. - 프로젝트의 승인된 변경 요청을 적용할 수 있다. - 프로젝트 팀 성과의 최적화를 위해 팀원의 행동관찰, 갈등관리, 문제해결 및 성과평가, 피드백을 할 수 있다. - 프로젝트의 현재 달성 수준과 작업 성과를 수시로 확인할 수 있다. - 프로젝트 정성적 및 정량적 평가 기준을 따른 프로젝트 추진 목적 및 목표의 달성 여부를 평가할 수 있다. - 프로젝트 성과 평가 보고서를 작성할 수 있다.		
KSA	K(지식)	S(스킬)	A(태도)
	- 프로젝트관리계획서 통합방법에 대한 지식 - 프로젝트 기획방법론에 대한 지식 - 획득가치관리(EVM)에 대한 지식 - 성과측정 기준선 유지방법 지식 - 시정조치 및 변경요청에 대한 지식 - 팀 역할 및 책임 기술서에 대한 지식 - 팀원성과 및 평가시스템에 대한 지식 - 프로젝트관리 절차 표준, 역량 기준선에 대한 지식 - 프로젝트 조직도에 대한 지식 - 프로젝트 진척데이터에 대한 지식 - 프로젝트 팀 관리계획서에 대한 지식 - 단계 또는 프로젝트 종료에 대한 지식 - 프로젝트 성과 측정에 대한 지식 - 프로젝트 평가 기준에 대한 지식 - 프로젝트 환경에 대한 지식	- 업무 우선순위를 설정할 수 있는 능력 - 의사결정 시안을 수집할 수 있는 능력 - 자료 분석기술에 대한 능력 - 프로젝트 이행을 실행에 옮길 수 있는 능력 - 관찰 및 대화할 수 있는 능력 - 의사소통을 통해 갈등요인을 조정하고 관리할 수 있는 능력 - 이슈를 관리할 수 있는 능력 - 프로세스 도구 지원 능력 및 PM 기법을 활용할 수 있는 능력 - 프로세스 점검을 통해 예방, 시정 조치 및 관리할 수 있는 능력 - 프로젝트 기획 및 계획에 대한 관리 프로세스를 수립할 수 있는 능력 - 프로젝트 성과를 평가할 수 있는 능력 - 프로젝트 팀 관리계획 및 조정할 수 있는 능력 - 정성적 기준 평가에 대한 능력	- 프로젝트 진척 현황을 파악하는 태도 - 프로젝트 목표 달성에 대한 의지 - 계획과 실적 차이점의 원인을 파악하려는 태도 - 다양한 변경요구에 대한 합리적 대응 및 적극적 실행 의지 - 적극적인 대안 제시 태도 - 통합적인 관점에서 의사결정을 파악하고 해결하고자 하는 태도 - 프로젝트의 목표가 주어진 상황과 적합한 지 여부를 검토하는 태도 - 원활한 의사소통을 통해 문제를 적극적 으로 해결하고자 하는 태도 - 팀 인력계획 및 조달을 처리하며 팀 조직을 활성화하는 태도 - 프로젝트 팀 구성원의 미래 발전을 지원 하고자 하는 태도 - 고객 관점에서 생각하려는 태도 - 논리적이고 객관적으로 사고

2. 역량 기술서(역량별 행동지표, KSA)

스스로 문제 해결 방안 및 대안 모색 능력			
행동 지표	- 문제해결을 위한 여러 대안에 대해 근거가 되는 자료나 주장을 수집하여 의미있는 정보로 가공할 수 있다. - 문제해결에 대한 방안과 대안을 적극적으로 제시할 수 있다. - 각 해결 방안과 대안에 대해 장단점을 분석하고 합리적인 해결안을 찾아 해결할 수 있다. - 문제해결의 장애요소를 이야기하고 제거할 수 있다.		
	K(지식)	S(스킬)	A(태도)
KSA	- 문제해결을 위한 요소 - 문제 해결의 기본적 사고 - 문제 해결의 장애요소 - 문제해결의 절차 - 문제해결의 기법 - 정보수집 방법론 - 창의적인 사고의 개념 - 창의적 사고의 구성요소 - 창의적 사고의 개발 원리 - 창의적 사고를 개발 방법의 종류 - TRIZ, 6sigma 등의 창의적 사고 방안 이론	- 문제해결에 필요한 자료를 수집, 정리 - 문제의 전후맥락을 파악하고 제시 - 잠재적 장애요소를 파악하고 대응방안을 수립 - 효율적이고 효과적인 해결안을 제시 - 문제점들간의 상관관계와 중요도를 도출 - 문제해결에 필요한 능력들을 실증적으로 제시 - 대안에 따라 영향을 받게 될 사람, 조직 등 이해관계 제시 - 합리적 방법으로 최적대안을 평가, 선정하여 실행 - 문제를 해결할 창의적 아이디어와 혁신적 조치를 제안 - 특정한 문제상황에서 가능한 많은 양의 아이디어를 산출 - 고정적인 사고방식이나 시각 자체를 변화시켜 다양한 해결책 발견 - 발상의 전환을 통해서 다양한 관점을 적용 - 다듬어지지 않은 아이디어를 보다 치밀한 것으로 발전 - 핵심적인 아이디어를 식별	- 주도적 자세 - 적극적 자세 - 남의 의견을 수용할 줄 아는 자세 - 다양한 관점을 적용

2. 역량 기술서(역량별 행동지표, KSA)

사업 실행 능력			
행동 지표	▪ 목표 달성을 위한 전략과제 및 과업을 설정할 수 있다. ▪ 설정된 전략과제 및 과업에 따라 세부 실행계획을 수립할 수 있다. ▪ 추진 과제의 중요도에 따라 항목별 소요 예산을 산출 할 수 있다. ▪ 실행계획을 추진할 수 있도록 인력과 자원을 할당하여 사업을 실행할 수 있다. ▪ 정기적으로 모니터링하여 사업의 실행 정도와 목표 달성 여부를 확인할 수 있다. ▪ 사업 실행 시 문제 발생 시 바로 대처하고 방안을 마련할 수 있다.		
KSA	K(지식)	S(스킬)	A(태도)
	• 사업 목표 설정법 • 사업 유사 사례 • 문서 작성법 • 의사소통 방법 • WBS, 간트차트 등 사업관리 관련 도구에 대한 지식 • 사업 관련 정보 • 사업 실행을 위한 파트너 정보 • 각종 돌발상황 대처에 대한 지식	• 의사소통 기술 • 문서 작성 기술 • 조직화 및 계획 능력 • 실행 수준 확인 기술 • 분석 및 종합 능력 • 우선순위 설정 기법 • 문제 해결방안 및 대안 제시 능력 • 모니터링 기법	• 적극적 추진 자세 • 주도적 실행 자세 • 급작스러운 상황에 슬기롭게 대처하려는 유연한 태도 • 내·외부 이해당사자간의 원활한 의사소통을 조율하고자 하는 태도 • 다양한 요구사항을 경청하는 태도 • 합리적 사고력 • 분석적 접근 • 전략적 사고 • 우호적 인간관계 • 창의적으로 사고하는 자세 • 목표 중심적 사고

2. 역량 기술서(역량별 행동지표, KSA)

사업 평가 및 개선 능력			
행동 지표	- 정기적으로 사업실적을 취합·분석 할 수 있다. - 사업 평가지표에 따라 자체평가를 수행할 수 있다. - 성과지표에 따라 프로그램별 효율성과 효과성을 평가할 수 있다. - 성과측정 결과에 따라 성과개선 계획을 마련할 수 있다.		
	K(지식)	S(스킬)	A(태도)
KSA	- 사업 평가지표의 이해 - 성과관리 이론 - 조직 특성 - 품질관리 이론 - 조사방법론	- 성과정보 수집 기술 - 조사 실행 기술 - 성과정보 분석 기술 - 문서작성 기술	- 객관적 태도 - 합리적 사고 - 결과를 수용하는 태도

2. 역량 기술서(역량별 행동지표, KSA)

자기완결적 일처리			
행동 지표	- 스스로 목표를 정하고 목표를 달성하기 위한 실행계획을 세울 수 있다. - 자신의 생산성을 관리할 수 있다. - 스스로 결과에 책임질 수 있다. - 새로운 업무에 대한 지식과 프로세스를 스스로 배우고 익힐 수 있다.		
	K(지식)	S(스킬)	A(태도)
KSA	- 목표 수립 방법에 대한 지식 - 계획 수립 방법 - 자기관리의 중요성 이해 - 자신을 관리하는 방법의 종류 - 메모 등 목록 작성 방법	- 자신의 과제의 목표 및 기한을 리스트하기 - 자신의 과제의 우선순위를 리스트하기 - 자신의 중장기 목표를 설정하는 기술 - 자신이 할 수 있는 목표를 세우는 기술 - 자신의 목표를 달성하기 위해 필요한 자원을 확인 - 자신의 목표달성에 방해가 되는 요소를 확인 - 자신을 통제하는 방법 적용 - 외부상황을 통제하는 방법 적용 - 계획을 주도적으로 실천할 수 있는 기술 - 목표달성의 측정기준을 설정하는 기술 - 실력 대차대조표 작성 기술	- 자신의 일을 제대로 완수하겠다는 책임감 있는 태도 - 주도적으로 일하는 태도 - 일정을 준수하는 태도 - 상황을 확인하여 변경 요청 등을 미리 할 수 있는 태도 - 산출물 제출 전 최종 점검하는 태도 - 목표와 성과를 확인하는 태도 - 부족한 부분을 인식하는 태도 - 발전을 지향하는 긍정적인 태도 - 상사 등의 충고를 귀담아 듣는 태도

2. 역량 기술서(역량별 행동지표, KSA)

네트워크 적극적 참여 및 활용			
행동 지표	▪ 관련 네트워크에 정기적으로 참여할 수 있다. ▪ 네트워크 내 역할을 맡아 적극적이고 주체적으로 참여할 수 있다. ▪ 업무 수행시 공식, 비공식적인 관계를 활용하여 목표를 달성할 수 있다. ▪ 내부/외부 네트워크를 활용하여 팀 성과 향상에 명시적인 기여를 한다. ▪ 회사 내부에 결여되어 있는 역량을 외부 네트워크를 활용하여 보완한다.		
	K(지식)	S(스킬)	A(태도)
KSA	• 사회적경제 관련 기관·단체 자원 정보 • 사회적경제 관련 네트워크에 관한 지식 • 네트워크 협의체	• 네트워크 운영 능력 • 사회적경제 관련 기관·단체 간 자원 연계 능력 • 네트워크 구축 지도작성 능력 • 사회적경제 네트워크 참여촉진 방안과 전략 • 내부/외부 자원 파악 및 분석 능력 • 네트워크 유지관리 방법	• 사회적경제 관련 네트워크 참여에 대한 의지 • 사회적경제 관련 네트워크 활성화에 대한 의지 • 기관·단체의 다양성을 인정하려는 태도 • 솔선수범 태도 • 네트워크 성과공유에 대한 태도 • 네트워크 문제해결에 대한 적극적 자세

2. 역량 기술서(역량별 행동지표, KSA)

장기적 성장 로드맵 개발 능력			
행동 지표	- 창업팀의 미션과 비전에 따라 중·장기 성장목표를 도출할 수 있도록 도울 수 있다. - 중·장기 성장목표에 부합하는 실행과제를 도출할 수 있도록 도울 수 있다. - 도출된 실행과제 달성을 위한 중·장기 전략과 체계적인 로드맵 수립을 도울 수 있다. - 창업팀에게 필요한 정부, 지자체 등의 창업지원정책을 파악하고 계획 달성에 활용할 수 있도록 도울 수 있다. - 사회적경제 창업 프로세스에 따른 사업 계획 도출을 도울 수 있다.		
	K(지식)	S(스킬)	A(태도)
KSA	- 전략수립 방법과 절차 - 미션, 비전체계 관련 지식 - 조직의 특성과 사업영역에 관한 지식 - 각 사업별 연간 경비 수립 관련에 대한 지식 - 각 사업별 추진 전략 관련 지식 - 각 사업별 포트폴리오 관련 지식 - 사회적경제 관련 정부, 지자체 지원 정책 - 일반 창업 관련 정부, 지자체 지원 정책 - 창업 액셀러레이팅 관련 지식 - 사회적 금융, 임팩트 투자 관련 지식	- 시장 환경 분석 기술 - 사업 프로세스 작성 기술 - 실행로드맵 작성 기술 - 원가 비교, 원가 분석, 차별화, 집중화 기술 - 프로세스별 자원배분 기술 - 보고서 시각화 및 자료화 기술 - 설득의 기술	- 원활한 커뮤니케이션 창출 의지 - 시장을 객관적으로 분석할 수 있는 통찰력 - 내·외부 이해당사자간의 원활한 의사소통을 조율하고자 하는 태도 - 다양한 모니터링 방법을 동원하여 계획을 수정·보완하고자 하는 태도 - 창업을 이해하고 그에 적합한 목표를 설정 및 제시하는 태도

2. 역량 기술서(역량별 행동지표, KSA)

목표 달성 수준을 점검해가는 능력			
행동 지표			
	- 창업팀의 내부 역량분석을 할 수 있다. - 창업단계별 위험요소들을 분석하여 예방할 수 있게 도울 수 있다. - 창업단계별 핵심활동을 실행할 수 있도록 도울 수 있다. - 창업 성공을 위한 세부 추진 계획을 수립하도록 지원할 수 있다. - 창업팀의 창업진척도를 진단할 수 있다. - 매출 및 비용 분석을 통해 수익성 확보를 도울 수 있다. - 사회적목적 달성을 위한 적합한 사업방식(비즈니스모델) 개발을 도울 수 있다.		
KSA	K(지식)	S(스킬)	A(태도)
	- 비즈니스모델의 개념 - 마일스톤(Milestone) - 페르소나(Persona) - MVP(Minimum Viable Product) - Build-Measure-Learn Loop - 창업팀 성과측정 이론 - 창업팀 성과관리 이론 - 창업팀 재무관리	- 창업팀 역량분석 능력 - 비즈니스모델 수립 지도 - 비즈니스모델캔버스(Business Model Canvas) 활용법 - 창업팀 목표설정 기법 - 창업팀 핵심성과지표 설정 기법 - 창업팀 창업진척도 진단능력 - 창업팀 마일스톤 관리 능력 - 창업팀 사회적성과 분석 능력 - 창업팀 재무분석 능력 - 자원연계 스킬	- 창업팀과의 신뢰를 형성·유지하려는 의지 - 위험부담을 최소화하도록 도우려는 자세 - 창업팀 요청에 대한 적극적 수용 - 창업팀에게 필요한(부족한) 자원을 적극적으로 연계시키는 노력 - 창업팀에게 맞는 정보를 찾기 위한 노력 - 창업팀 특성을 고려하여 정보를 분석하는 태도

2. 역량 기술서(역량별 행동지표, KSA)

창업과정에서의 문제 원인 파악 능력			
행동 지표	▪ 창업과정에서 발생하는 문제의 유형을 구분할 수 있다. ▪ 창업팀이 직면하고 있는 다양한 문제와 이슈들을 구조화하여 각 문제별 원인을 파악할 수 있다. ▪ 창업팀이 직면하고 있는 다양한 문제와 이슈들에 대해 우선 해결순위를 설정할 수 있다. ▪ 주어진 문제의 목표와 현상 간의 차이를 규명할 수 있다.		
	K(지식)	S(스킬)	A(태도)
KSA	• 문제의 개념 : 바람직한 상태와 현 상 태의 괴리 • 창업과정에서 나타나는 문제의 유형 : 사회문제와 해법의 정합성, 해법과 시장의 정합성, 팀 빌딩, 시장창출, 자원조달 등 • 창업자의 확증편향 • 디자인씽킹 • 문제해결 프로세스 • 창업팀 문제유형별 사례	• 문제를 체계적으로 상세히 기술 • 고객 검증 방법론 • 분석력 • 논리적 사고 능력 • 합리적 사고 능력 • 창업과정의 오류가 무엇인지를 확인 하여 제시 • 사실과 의견을 구분하여 제시 • 유사사례를 분석하는 능력 • 문제점들간의 상관관계와 중요도를 도출하는 기술	• 메모습관 • 명확성 • 유연성 • 공감력

2. 역량 기술서(역량별 행동지표, KSA)

창업과정에서의 문제 해결 방안 및 대안 모색 능력			
행동 지표	- 창업팀이 직면하고 있는 다양한 문제들을 구조화하여 각 문제별 원인 및 해결 방향성을 도출해 낼 수 있다. - 문제해결을 위한 여러 대안에 대해 근거가 되는 자료나 주장을 수집하여 의미있는 정보를 제시할 수 있다. - 문제해결에 대한 방안과 대안을 적극적으로 제시할 수 있다. - 각 해결 방안과 대안에 대해 장단점을 분석하고 합리적인 해결안을 찾아 해결할 수 있도록 도울 수 있다. - 창업팀이 주도적으로 문제 해결을 위한 대안 계획을 수립하고 실행하도록 가이드할 수 있다.		
	K(지식)	S(스킬)	A(태도)
KSA	- 정보수집 방법론 - 문제해결 기법의 이론 - 창업팀 문제유형별 사례 - 창업성공사례에서 도출된 성공요인 - 창업실패사례에서 도출된 실패요인 - 창의적인 사고의 개념 - 창의적 사고의 구성요소 - 창의적 사고의 개발 원리 - 창의적 사고를 개발 방법의 종류 - TRIZ, 6sigma 등의 창의적 사고 방안 이론	- 문제해결에 필요한 자료를 수집, 정리 - 잠재적 장애요소를 파악하고 대응 방안을 수립 - 효율적이고 효과적인 해결안을 제시 - 문제해결에 필요한 능력들을 실증적으로 제시 - 문제해결에 필요한 자원들을 연계 - 고정적인 사고방식이나 시각 자체를 변화시켜 다양한 해결책 발견 - 문제를 해결할 창의적 아이디어와 혁신적 조치를 제안	- 주도적 자세 - 적극적 자세 - 남의 의견을 수용할 줄 아는 자세 - 다양한 관점을 적용 - 창업팀이 주도적으로 문제를 해결할 수 있도록 기다리는 인내심

2. 역량 기술서(역량별 행동지표, KSA)

사회적경제의 정확한 고객 파악 및 고객 상황 이해			
행동 지표	▪ 사회적 목적을 중심으로 사회적경제 조직의 사업방식을 파악할 수 있다. ▪ 사회적경제 조직의 이해관계자가 누구인지 파악할 수 있다. ▪ 업무 수행에 대한 니즈, 불만 및 문제의 핵심을 정확히 파악할 수 있다. ▪ 사회적경제 조직과 신뢰 관계를 형성하고 고객의 소리에 경청할 수 있다.		
	K(지식)	S(스킬)	A(태도)
KSA	• 사회적경제 조직별 특성에 대한 지식 • 사회적경제 현황에 대한 이해 • 사회적경제 조직의 미션과 비전에 대한 이해 • 사회적경제 조직의 운영 현황과 사업 내용에 대한 이해 • 상담 방법	• 상담 능력 • 경청 능력 • 정보 검색 및 활용 기술 • 설문 조사 및 인터뷰 기술 • 고객 설득 기법 • 상충되는 요구사항의 정제 능력 • 설문 설계 및 통계처리 능력 • 고객 요구사항을 파악할 수 있는 기술 • 고객의 요구에 응대할 수 있는 기술	• 고객의 말을 적극적으로 이해하려는 태도 • 고객을 세심하게 배려하려는 자세 • 고객의 문제에 공감하는 태도 • 고객을 존중하려는 태도 • 분석적 사고와 통찰력 • 정보수집을 위한 적극성 • 긍정적이고도 적극적인 인터뷰를 유도하는 전문가적 자세 • 광범위한 자료를 취사선택하여 유의미한 시사점들을 찾고자 하는 논리적 사고 • 문제 상황을 적극적으로 해결하고자 하는 책임감

2. 역량 기술서(역량별 행동지표, KSA)

사회적경제조직 상황에 따라 접근방법을 조정할 수 있는 능력			
행동 지표	▪ 다양한 상황에 따른 사회적경제 조직의 입장을 이해하고 문제 해결책을 찾을 수 있다. ▪ 다양한 관점에서 해결책을 제시할 수 있다. ▪ 자신의 행동이나 방법을 사회적경제 조직의 상황에 맞도록 수정할 수 있다.		
	K(지식)	S(스킬)	A(태도)
KSA	• 다양한 컨설팅 기법 • 의사소통 방법 및 수단 • 이해관계 조정 방법 • 이해관계자 요구사항과 기대수준 파악 이론 • 이해관계자 만족도 조사 및 개선 방법	• 이해관계자 식별 능력 • 의사소통 관련 요구사항 파악 능력 • 상충되는 이해관계를 조정할 수 있는 능력 • 이해관계자 요구사항을 이해할 수 있는 능력 • 이해관계자 만족도를 조사 및 개선할 수 있는 능력 • 의사결정사안에 대한 대안 제시 능력	• 다양한 이해관계자들의 상충되는 요구를 수용하고 조정하려는 자세 • 이해관계자의 정보요구를 존중하는 자세 • 개선을 위한 능동적인 태도 • 원활한 커뮤니케이션 창출의지 • 변경요구 대응을 위한 적극 실행의지

2. 역량 기술서(역량별 행동지표, KSA)

전문지식을 사회적경제 구성원들에게 내재화될 수 있게 효과적으로 전달			
행동 지표	▪ 보유하고 있는 전문지식을 적극적으로 전달할 수 있다. ▪ 고객의 지식 및 경험 수준을 파악할 수 있다. ▪ 전문성을 사회적경제 조직에게 전달하기 위한 적절한 방법을 개발할 수 있다.		
	K(지식)	S(스킬)	A(태도)
KSA	• 고객의 지식 및 경험 수준에 대한 파악 • 교수매체의 유형과 특성 • 교수법 유형 • 퍼실리테이션 이론과 사례 • 전문지식 활용 사례	• 고객과의 커뮤니케이션 능력 • 고객의 수준에 맞는 설명 능력 • 퍼실리테이션, 워크숍 등 교수매체별 활용 기술 • 적합한 전달매체 선정 능력 • 전문지식을 쉽게 전달할 수 있는 자료 활용 능력	• 고객의 입장에서 전문지식 이해 수준을 맞추려는 태도 • 고객의 특성을 고려한 교수매체 선정 의지 • 새로운 교수매체 적용 의지

2. 역량 기술서(역량별 행동지표, KSA)

정부정책 방향의 수집/인식			
행동 지표	- 정부정책 변화에 대한 자료를 수집할 수 있다. - 중앙정부, 지방자치단체, 유관기관 등 사회적경제 관련 정책 및 계획을 파악할 수 있다. - 사회적경제 정책의 방향을 이해하고 관련 정책이 사회적경제에 미치는 직·간접적인 영향을 분석할 수 있다. - 각 분야별·영역별 사회적경제 활성화를 위한 과제 목록을 작성할 수 있다.		
	K(지식)	S(스킬)	A(태도)
KSA	- 자료 수집 및 분석 방법론 - 각종 사업 안내자료 (지방 및 중앙정부) - 조사방법 - 해당부처의 각종 사회적경제 관련 사업 - 사회적경제 관련 정책·동향에 관한 지식 - 중앙정부, 지방자치단체의 사회적경제 활성화 계획에 대한 지식 - 지역사회 현안 및 동향에 대한 지식	- 자료수집 기술 - 자료분류 기술 - 조사도구의 타당성·신뢰성 검증 기술 - 수집된 정보와 사회적경제 영역의 관련성 연결 능력 - 현장방문 조사 능력 - 정책 분석 능력 - 정책 동향 파악 능력 - 정보 관리 능력	- 사회문제를 해결하기 위한 적극적인 태도 - 지역사회 문제를 주의 깊게 관찰하는 자세 - 자료를 세밀하게 분석하려는 태도 - 다양한 정보수집을 하려는 태도 - 자료수집의 객관성을 높이기 위한 노력 - 수용적 태도 - 윤리적 태도

2. 역량 기술서(역량별 행동지표, KSA)

정책수립 및 지속적 피드백의 실시			
행동 지표	▪ 사회적경제 관련 이해관계자의 주요 니즈와 이슈를 반영한 정책안을 제시할 수 있다. ▪ 사회적경제 관련 외부 환경변화 및 우수 행정사례를 탐색·검토하여 정책안에 반영할 수 있다. ▪ 다양한 평가기준(시급성, 파급효과, 용이성 등)을 고려해서 정책아이디어를 평가하고 최적의 정책안을 제시할 수 있다. ▪ 새로운 정책(업무)안의 Output 이미지(필요성, 기대목표, 범위)를 구체화하여 제시할 수 있다. ▪ 관련 부서의 역할 및 강·약점을 파악·분석하여 다양한 정책아이디어를 도출·제시할 수 있다. ▪ 합리적이고 공정한 절차를 만들어 이해관계자들의 수용성을 제공할 수 있다.		
KSA	K(지식)	S(스킬)	A(태도)
	▪ 사회적경제 관련 법규와 정책 ▪ 법 개정 지원 방법 ▪ 대내외 환경 분석 ▪ 욕구사정방법(need assessment) ▪ 사회적경제 정책 - 아젠다(agenda) 형성과 대안형성 ▪ 의사결정 및 대안 선택에 관한 지식 ▪ 성과관리 이론 ▪ 커뮤니케이션 이론	• 사회적경제 관련 정책, 제도 분석 • 지역사회 특성분석 능력 • 지역사회 자원 파악 능력 (사회적 자본 구분) • 사회적경제 정책기획을 위한 연구 조사방법 역량 • 내·외부 이해관계자와의 소통 능력 • 협상 및 조정 능력 • 보고서 작성스킬 • 홍보매체 활용 능력	• (지역)사회 문제 확인 노력 • 논리적인 분석 태도 • 주의 깊은 관찰 자세 • 자료의 객관성을 유지하려는 자세 • 의사결정 판단 자세 • 원활한 의사소통 창출 의지 • 타 영역에 대한 개방적 태도 • 오류에 대한 긍정적 인정 • 선입관을 배제한 의견수렴 태도 • 상충된 의견을 조정하는 조정자로서의 태도

2. 역량 기술서(역량별 행동지표, KSA)

정부정책별 실행 방안 수립			
행동 지표	▪ 정책의 중요성, 파급효과, 용이성을 고려하여 실행의 우선순위를 정하고 단계별 실행계획을 수립할 수 있다. ▪ 정책추진과정에서 발생 가능한 문제점이나 장애요인을 다양한 관점에서 예측해 낼 수 있다. ▪ 정책을 구체화·세분화하여 현실적이고 실행 가능한 추진계획을 수립할 수 있다. ▪ 과제목표(성과물)를 세부활동단위로 구분하여 성과진척도를 체크할 수 있는 세부추진 일정계획을 수립할 수 있다. ▪ 정책과제 수행과 관련된 이해관계자들의 책임 권한관계를 명확히 하는 세부 추진계획을 수립할 수 있다.		
	K(지식)	S(스킬)	A(태도)
KSA	• 사업 목표 설정법 • 돌발상황 유형에 대한 지식 • 사회적경제 관련 기관 행정업무 이해 • 사회적경제정책 전달체계 이해 • 사회적경제정책 전달체계 활용이론 • 문서 작성법 • WBS, 간트차트 등 사업관리 관련 도구에 대한 지식 • 갈등관리이론 • 홍보전략 구축 지식	• 목표 및 계획 수립 능력 • 체계적인 자원 파악 능력 • 우선순위 설정 기법 • 조직화 및 계획 능력 • 보고서 작성 기술 • 스프레드시트 활용 능력 • 일정표작성 기술 • 일정관리 능력 • 언론활용 능력 • 갈등해결 능력 • 각종 홍보매체 활용 능력	• 목표 달성에 대한 자신감 • 정해진 일정을 지킬 수 있는 자기관리 태도 • 투명하고 공정한 업무수행의 청렴성 • 협력적 업무수행 태도 • 융통성 있는 태도

2. 역량 기술서(역량별 행동지표, KSA)

사회적경제에 대한 이해			
행동 지표	▪ 사회문제를 해결하고자 노력하는 사회적경제 조직들의 다양한 사례를 찾을 수 있다. ▪ 사회적경제를 구성하는 핵심원리를 이해하고 그 특징을 사례를 통해 분석할 수 있다. ▪ 사회적경제가 일자리 창출, 빈곤해소, 시장기회 창출, 공공서비스 제공, 공동체 복원, 환경보호 등에 미치는 영향을 사례 분석을 통해 설명할 수 있다. ▪ 사회적경제를 활성화하기 위한 정부, 지자체, 시민단체, 기업의 역할과 바람직한 관계에 대해 제안할 수 있다.		
	K(지식)	S(스킬)	A(태도)
KSA	• 사회적경제의 개념과 등장배경 • 사회적경제의 의미와 필요성 • 사회적경제의 운영원리와 사회경제적 영향 • 사회적경제의 역할과 기여 현황 • 사회적경제조직의 유형 • 사회혁신과 사회적기업가 정신 • 국내, 해외 사회적경제조직의 사례 • 사회적경제 중간지원조직 • 국내 사회적경제의 역사와 전개 • 국내 사회적경제 관련 법과 정부의 육성 정책 • 사회적경제 창업지원정책	• 사회문제 분석 능력 • 소셜미션 이해 능력 • 사회적경제 정책 이해 능력 • 사회적경제조직 유형별 특징 해석 능력	• 사회문제 해결을 위한 적극적 태도 • 사회적경제조직에 대한 지지적 태도 • 다양한 관점을 수용 • 자기이해와 타인이해 • 공감력 • 개방적이고 협력적인 자세 • 협동 • 공동체 중시 • 사회적경제의 다양성 인정 • 신뢰감

2. 역량 기술서(역량별 행동지표, KSA)

사회적경제 미션 추구			
행동 지표	▪ 사회적경제의 가치와 운영원리에 대한 이해를 바탕으로 사회적경제조직의 사회적 목적, 사업방식, 사회적가치를 파악할 수 있다. ▪ 사회적경제조직의 사회적 목적을 이해관계자와 함께 공유할 수 있다. ▪ 사회적경제조직과 사회적목적 실현 및 성과창출을 위한 일체감을 형성할 수 있다. ▪ 사회적경제조직 구성원들의 소속감과 조직목표 달성도를 함께 높일 수 있다.		
	K(지식)	S(스킬)	A(태도)
KSA	• 미션/비전/핵심가치의 개념 • 미션/비전/핵심가치의 역할 • 미션/비전/핵심가치 수립방법 • 사회적경제조직 소셜미션 사례 • 소셜미션 공유활동의 중요성 • 조직행동론 • 사회적지지망 이론 • 이해관계자 소통체계 • 동기부여 이론	• 미션/비전/핵심가치 수립 기법 • 취약계층 등 수혜자 특성 이해 능력 • 조직화 능력 • 소셜미션에 대한 동기를 부여하는 임파워먼트 기술	• 사회문제 해결을 위한 적극적 태도 • 사회적경제조직에 대한 지지적 태도 • 민주적 의사소통의 태도 • 현장의 상황을 고려하려는 자세 • 사회적경제의 다양성 인정 • 강점지향적 태도 • 지속적 개입 자세 • 신뢰감

2. 역량 기술서(역량별 행동지표, KSA)

사회적 목적 추구를 위한 지속적 자기개발			
행동 지표	▪ 사회적경제 분야의 정책방향, 시장 흐름 등을 지속적으로 파악한다. ▪ 사회적경제 분야의 폭넓은 지식과 경험, 전문성을 갖추기 위해 끊임없이 노력한다. ▪ 자신의 지식과 경험, 전문성을 최신의 것으로 유지하기 위한 조치를 취한다. ▪ 기존방식을 개선하기 위해 새로운 방법을 학습한다. ▪ 새로운 아이디어나 업무방식을 적극 받아들여 기존의 방식을 개선할 수 있다.		
	K(지식)	S(스킬)	A(태도)
KSA	• 자기관리의 개념 • 자기관리의 원리와 절차 • 자기관리 계획수립 방법에 대한 지식 • 변화관리 • 변화관리 방법론	• 자신의 역량을 진단할 수 있는 기술 • 자신의 중장기 목표를 설정하는 기술 • 목표달성의 측정기준을 설정하는 기술 • 자신을 통제하는 방법 적용 • 외부상황을 통제하는 방법 적용 • 계획을 주도적으로 실천할 수 있는 기술 • 필요한 역량을 개발하는데 필요한 자원활용 기술	• 목표중심적 사고 • 바람직한 미래상을 설정하고 능동적으로 대응하는 자세 • 목표달성을 위한 계획일정을 지킬 수 있는 자기관리 태도 • 다양한 관점을 수용 • 자원의 효율적 사용 노력

2. 역량 기술서(역량별 행동지표, KSA)

보다 나은 사회적 가치 창출을 위한 기회 포착 및 실행			
행동 지표	▪ 각종 사회지표(언론 및 통계자료, 사회조사)를 활용하여 사회문제를 파악할 수 있다. ▪ 주어진 상황과 한계에 대한 고정관념을 벗어나 새로운 기회, 아이디어, 대안을 발견할 수 있다. ▪ 제약조건의 극복을 위해 창의적 아이디어를 적용할 수 있다. ▪ 포착된 기회에 대한 가능성 확인을 위해 가설 검증 및 사업화를 신속히 실행할 수 있다.		
	K(지식)	S(스킬)	A(태도)
KSA	• 사회적 혁신의 개념 • 사회혁신 방법론 • 사회혁신을 위한 문제해결 도구 (디자인씽킹, 액션러닝 등) • 개방적 혁신 • 사용자 혁신 • 리빙랩(Living Lab) • 공유가치 창출(CSV) • 비즈니스모델의 개념 • 지속가능성	• 사회문제 분석능력 • 외부환경의 기회·위협, 핵심이슈 도출 • 내부환경의 강점·약점, 핵심이슈 도출 • 디자인씽킹 적용스킬 • 문제해결 능력 • 비즈니스모델 수립 능력 • 동태적 분석력 • 사회적가치 측정	• 사회문제를 정확히 파악하려는 자세 • 사회문제해결에 대한 적극적인 태도 • 아이디어, 대안 요소를 추출할 수 있는 통찰력 • 도전정신 • 직접행동 • 창의성 • 유연한 사고 • 다양한 의견 수렴을 위한 열린 자세

2. 역량 기술서(역량별 행동지표, KSA)

자기 조직 관리 및 조직 내 갈등 해결			
행동 지표	- 조직 내 갈등 발생 가능성을 신속하게 파악하여 사전에 갈등의 소지를 최소화할 수 있다. - 객관적 정보와 시각을 가지고 갈등 당사자들의 입장과 상황을 정확히 파악할 수 있다. - 갈등 상황의 본질을 정확히 파악하여 핵심 이슈를 파악할 수 있다. - 갈등 당사자들에게 합리적 대안을 제시하고 상호가 납득(만족)할 수 있는 합의점을 도출할 수 있다.		
	K(지식)	S(스킬)	A(태도)
KSA	- 유사업종 조직관리 사례갈등의 개념 - 갈등의 유형 - 갈등의 원인 이해 - 갈등의 전개과정 이해 - 갈등해결 기법	- 대상별 상황별 경청기술 - 갈등 당사자의 기분, 감정, 상황, 동기 및 관심사를 이해할 수 있는 공감능력 - 방어기제를 다루는 기술 - 상황별 피드백 스킬 - 갈등중재기술	- 원활한 소통의지 - 타인의 말을 적극적으로 경청 - 타인의 생각과 가치관 배려 - 개방적이고 협력적인 자세 - 인내심과 평정심

2. 역량 기술서(역량별 행동지표, KSA)

한정된 자원의 적극적 활용			
행동 지표	▪ 파악된 자원 내용을 분석할 수 있다. ▪ 활용 가능한 자원과 잠재적 자원을 분류할 수 있다. ▪ 시간,예산,물적,인적 자원을 예측하여 자원활용 계획에 반영할 수 있다. ▪ 자원 연계계획을 수립하고 협력체계를 활용할 수 있다. ▪ 관련 기관과 협력하여 연계활동을 실시할 수 있다. ▪ 자원 활용 성과를 평가 분석할 수 있다. ▪ 미래 잠재자원 확보를 위한 계획을 수립할 수 있다.		
	K(지식)	S(스킬)	A(태도)
KSA	• 자원의 의미와 중요성 • 자원활용의 의미와 중요성 • 자원낭비 요인(시간/예산/인적/물적) • 자원낭비 제거 기법 • 자원활용 계획 수립 • 자원활용 성과 평가 • 위기관리이론	• 자원 파악과 평가 기술 • 효과적인 자원 할당 기술 • 중요도와 우선순위 도출 능력 • 자원의 적정 투입시기 파악 능력 • 모니터링 기술	• 자원활용을 위한 적극적, 도전적 태도 • 창의적 자세 • 목표달성에 대한 자신감 • 사회문제 해결을 위한 적극적 태도

2. 역량 기술서(역량별 행동지표, KSA)

다른 조직(기관)과 협력하는 자세			
행동 지표	▪ 협력의 과정이나 결과로부터 영향을 받거나 줄 수 있는 개인, 그룹, 조직을 식별할 수 있다. ▪ 다른 조직(기관)과 친밀한 유대관계를 유지하고, 협력의 동기를 부여 할 수 있다. ▪ 협력의 효과를 높이고 잠재된 부정적 영향을 낮추기 위한 협력(협업) 관리 방안을 수립할 수 있다. ▪ 협력하는 과정에서 발생하는 조직(기관)의 이슈를 신속하게 처리하기 위한 방안을 수립할 수 있다. ▪ 조직(기관) 간 우호적 협력관계를 형성할 수 있는 전략을 수립할 수 있다. ▪ 협력(협업) 프로그램을 공유하여 운영할 수 있다.		
KSA	K(지식)	S(스킬)	A(태도)
	• 협력(협업)의 개념에 대한 지식 • 협력(협업)에 관련된 개인, 그룹, 조직에 대한 지식 • 협력(협업) 이해관계자의 정의에 대한 지식 • 협력조직(기관) 문제별 해결 사례에 대한 지식 • 이해관계자에 대한 전략적 접근에 대한 지식	• 협력(협업)의 동기부여 기술 • 네트워크 유지 및 활성화 전략 기술 • 회의·토의 진행 기술 • 갈등(분쟁)관리 기술 • 문제(이슈)해결 기술 • 의사소통 요구사항 분석 기술	• 협력적 관계에 대한 정확한 인식 태도 • 투명한 정보공유 태도 • 지속적인 확인 및 검토 태도 • 협력주체에 대한 신뢰, 전문성을 인정하고 수평적 관계를 유지하려는 태도 • 객관적으로 상황을 판단하는 태도 • 협력 조직(기관)과 유기적이고 상호보완적 관계를 유지하는 태도

2. 역량 기술서(역량별 행동지표, KSA)

경영 리스크 관리			
행동 지표	- 기업 경영의 외부 환경변화에 따른 주요 리스크를 파악할 수 있다. - 경영계획 실행에 따른 내부 경영리스크를 파악할 수 있다. - 경영리스크 유형 기준에 따라 파악된 리스크를 분류하고 분류된 리스크별로 발생가능성을 측정할 수 있다. - 경영리스크별로 발생가능성과 경영 활동에 미치는 영향도를 종합하여 리스크별로 우선순위를 설정할 수 있다. - 경영리스크 감소·제거를 위한 비상시 대응 계획을 수립할 수 있다. - 비상시 대응 계획에 근거하여 핵심리스크지표를 선정할 수 있다. - 선정된 핵심리스크지표별로 위험수준 구간을 설정하고 지표가 위험수준 구간 도달시 이를 확인할 수 있다. - 발생된 경영리스크에 따라 관련회의를 구성·소집하여, 발생된 경영리스크의 해소활동을 체계적으로 실행할 수 있다.		
	K(지식)	S(스킬)	A(태도)
KSA	- 기업 경영상의 리스크에 대한 개념 - 경영리스크 유형 기준 - 사업계획과 경영리스크의 연관성 - 경영리스크 발생 가능성에 대한 개념 - 경영리스크 영향, 체크리스트 개념 - 경영리스크 우선순위 설정 절차 - 경영리스크 관리 정책 - 비상시 대응 계획에 대한 개념 - 핵심 리스크 지표 운용 정의 - 위험 수준 구간에 대한 개념 - 경영리스크 대응 절차 - 발생 경영리스크에 따른 관련 조직의 역할	- 외부환경 분석 방법론 - 경영리스크 분류 방법론 - 경영리스크 인지 방법 - 비즈니스 문서 작성 기술 - 경영리스크 사전파악 기술 - 경영리스크 측정 기술 - 경영리스크 우선순위 설정 방법론 (멀티 보팅 기법, 매트릭스 분석 기법) - 위험 수준 구간 선정 방법론 - 핵심 리스크 지표 선정 방법론 - 경영리스크 관리 프로세스 - 경영리스크 대응 기술 - 회의체 구성·운용 기법 - 회의록 작성 기법	- 경영리스크를 파악하려는 자세 - 경영리스크를 감소시키고 개선하려는 의지와 책임감 - 경영리스크 발생가능성에 대한 분석적 자세 - 사업계획과 경영리스크를 연계하는 전략적 사고 - 경영리스크의 영향도를 다각도로 예측하려는 자세 - 논리적 사고 - 계획수립의 치밀성 - 주도적인 업무처리 자세 - 유관조직과의 협력적 관계를 유지하려는 태도 - 문제해결 의지

2. 역량 기술서(역량별 행동지표, KSA)

경영계획 수립			
행동 지표	- 환경변화가 회사에 미치는 영향도·시사점을 파악하여 중장기 전략방향을 설정할 수 있다. - 중장기 전략방향에 따른 다양한 전략적 선택대안을 도출하고 각 대안별 우선순위를 정할 수 있다. - 중장기 전략방향에 부합하는 핵심 경영 키워드를 제시함으로써 연간 경영방침을 설정할 수 있다. - 중장기 경영목표와 연간 경영목표 수립을 위한 핵심성과지표를 설정할 수 있다. - 경영목표 수립을 위한 각 핵심성과지표별 목표를 설정하고, 목표설정의 근거를 제시할 수 있다. - 수립된 경영목표의 달성 수준을 판단할 수 있는 평가계획을 수립할 수 있다. - 각 사업별 사업계획의 정합성을 평가할 수 있다. - 사업별 경영계획 이슈를 파악하고 자원배분을 재조정할 수 있다.		
	K(지식)	S(스킬)	A(태도)
KSA	- 해당 산업 및 동종업계 동향 - 시장환경 동향(경제 동향) - 재무회계 이론 - 핵심성과지표에 대한 개념 - 사업별 목표관련 평가 기준 - 중장기·연간 사업별 경영계획 - 당해 연도 중점 추진과제 - 사업별 핵심성과지표에 대한 개념 - 당해 연도 자원분배 기준	- 경영환경 분석기법 - 산업통계 분석 방법론 - 자사 핵심 경영 키워드 도출 방법론 - 경영목표 설정 방법론 - 성과관리 기법 - 핵심성과지표 설정 기법 - 본원적 전략 수립 기법(원가우위, 차별화, 집중화) - 사업별 경영계획 이슈 분류 기술 - 전략사업의 연간 사업계획과의 정합성 분석 기술 - 사업별 핵심성과지표 적용 방법론	- 경영자의 철학을 정확히 파악하려는 태도 - 경영환경 변화 내용에 대한 분석적 검토 자세 - 전략적 사고 - 데이터에 바탕을 둔 경영목표 제시 노력 - 성과를 정확히 반영하는 핵심성과지표를 도출하려는 자세 - 도전적인 목표 설정 의지 - 합리적인 자원분배 기준을 설정하려는 자세 - 부서/팀 간 의사소통을 원활하게 진행하려는 자세

2. 역량 기술서(역량별 행동지표, KSA)

예산 관리			
행동 지표	▪ 경영목표에 따라 예산 편성의 기본방향을 수립할 수 있다. ▪ 사업규모에 따라 예산의 적용범위를 규정할 수 있다. ▪ 사업의 분류에 따라 예산 편성기준을 규정할 수 있다. ▪ 예산의 규모에 따라 예산항목별 소요예산을 파악할 수 있다. ▪ 예산의 목적에 따라 사업별 소요예산을 파악할 수 있다. ▪ 예산 계획에 따라 책정된 예산 금액을 올바르게 사용하였는지를 확인할 수 있다. ▪ 예산의 효율적인 사용 검증에 따라 집행된 예산을 취합하여 점검할 수 있다.		
KSA	K(지식)	S(스킬)	A(태도)
	• 예산계획 수립원칙 • 손익예산관리 • 예산 편성 지침 • 국제회계기준(IFRS) • 원가관리 개념 • 예산편성지침 • 기업의 예산관리 목표 • 재무예산관리 • 예산 계획 • 기업 연간목표 • 예산 편성지침 • 관리회계 개념 · 원칙	• 편성기준 관련 규정 작성 기술 • 예상 손익 산출 기술 • 회계 계정 · 세목 분류 기술 • 기획서 작성 기술 • 부서별 소요예산 분류 기술 • 부서별 소요예산 우선순위 설정 기술 • 손익분기점(BEP) 분석 기술 • 항목별 금액 설정 기술 • 예산 주기별 리모델링 기술 • 예산 집행금액 산출기법 • 예산 관리 적용 기술 • 회계 계정 구분 기술 • 원가계산 기법	• 적극적 의사소통 자세 • 목표지향적 사고 • 예산 편성 우선순위에 대한 전략적 사고 • 주인의식과 책임감 있는 자세 • 수리적 정확도를 기하려는 자세 • 원활한 의사소통을 하려는 자세 • 예산 편성기준을 준수하려는 자세 • 회계기준법 준수에 대한 의지 • 논리적 사고 • 회계처리기준을 준수하려는 자세 • 합리적 사고 • 계획대비 실행율을 정확히 점검하려는 자세

2. 역량 기술서(역량별 행동지표, KSA)

사회적가치 평가			
행동 지표	▪ 조직이 창출하는 사회적가치의 종류를 구분 및 파악할 수 있다. ▪ 사회적가치를 평가하는 다양한 방법에 대해 파악하고, 조직에 맞는 평가 방법을 선택할 수 있다. ▪ 조직이 창출하는 사회적가치를 평가 기준에 맞춰 정량적으로 제시할 수 있다. ▪ 조직이 창출하는 사회적가치를 정성적으로 제시할 수 있다.		
	K(지식)	S(스킬)	A(태도)
KSA	• 사회적가치 정의 • 사회적가치 종류 및 유형 • 사회적가치 평가의 의미 • 사회적가치 평가 방법론 • 사회적가치 평가 종류 • 비용-효과 분석 방법 • 비용 편익 분석 방법 • 사회적 투자 수익률(SROI) 분석 방법 • 사회적가치 지표(SVI) 측정 방법 • 사회적가치 평가 동향	• 조직에 맞는 사회적가치 평가 방법을 선택할 수 있는 능력 • 사회적가치 분석법들의 평가 지표 이해 및 분석 능력 • 사회적가치 평가를 위한 조직의 성과 분석 능력 • 조직의 성과를 사회적가치 평가 지표에 맞춰 활용하고 적용하는 능력 • 스프레드시트 활용 능력 • 문서 및 양식 작성 능력 • 통계 프로그램 활용 능력	• 사회적가치를 중요하게 여기는 태도 • 사회적가치를 창출하기 위해 노력하는 태도 • 사회적가치 평가를 필요하다고 여기는 태도 • 세심하게 관찰하는 태도 • 공정하고 객관적인 태도

2. 역량 기술서(역량별 행동지표, KSA)

사업고객 분석			
행동 지표	▪ 고객 분석의 목적에 따라 대상 고객의 분류기준을 설정할 수 있다. ▪ 설정된 고객 분류기준에 따라 고객 데이터를 추출하고 고객분석을 위한 대상 고객을 선정할 수 있다. ▪ 선정된 대상 고객에 대한 분석 목적에 따라 분석기준을 설정할 수 있다. ▪ 설정된 분석기준을 토대로 분석방법을 결정할 수 있다. ▪ 결정된 분석방법에 따라 고객정보를 분석할 수 있다. ▪ 고객을 체계적으로 관리하기 위하여 내·외부 고객의 범위를 결정할 수 있다. ▪ 고객정보 분석 결과를 활용하여 관계 형성 정도에 따른 고객의 범위를 결정할 수 있다.		
KSA	K(지식)	S(스킬)	A(태도)
	• 마케팅 전략에 대한 이해 • 고객관계 관리 방법 • 벤치마킹 방법과 실행 방안 • 고객분석방법 • 고객 유형별 분류 방안 • 고객 관계 관리 • 고객 행동의 특징 • 고객 세분화	• 고객관계 관리 기술 • 스프레드시트 활용능력 • 고객관계 관리 능력 • 고객분석 능력 • 고객 유형별 고객 가치 측정 능력 • 마케팅 활동을 위한 고객 범위 결정 능력	• 목표에 맞는 고객을 분류하는 분석적 태도 • 고객 특성을 적극적으로 파악하려는 의지 • 고객 분석 목표에 부합된 결과 도출 의지 • 정확한 근거로 고객의 범위를 결정하려는 노력

2. 역량 기술서(역량별 행동지표, KSA)

사업환경 분석			
행동 지표	- 자사의 핵심역량 분석을 위해 기업의 제품/서비스 강점과 약점을 파악할 수 있다. - 자사의 내부 인적자원요소, 자금력, 기술력, 조직력과 같은 내부역량 분석을 할 수 있다. - 자사의 사업구조를 파악하고 전략수행의 기준을 설정할 수 있다. - 고객을 정의하고 분류하며, 고객의 소비패턴 변화를 파악하여 고객구매요인과 최종 소비자의 특성을 도출할 수 있다. - 핵심성공요소에 대한 리스트를 도출하고, 실천우선순위를 제시할 수 있다. - 내·외부 환경분석을 통해 시사점을 도출하여 핵심성공요소 도출을 위한 전략적 검토를 할 수 있다. - 우선순위에 대한 핵심성공요소에 따른 전략적 목표를 도출할 수 있다.		
KSA	K(지식)	S(스킬)	A(태도)
	- 핵심역량의 개념 - 기업 경영자원(유형, 무형, 인적자원)의 개념 - 자사의 사업구조와 실적에 대한 개념 - 고객·소비자에 대한 정의 - 전략적 목표에 대한 개념 - 핵심성공요소에 대한 개념(CSF) - 비용 우위(규모의 경제, 경험효과)의 개념 - 차별화 우위(제품, 광고, 유통)의 개념	- 경영환경 분석기법 - 분석대상 항목별 주요정보 파악 및 정리 기술 - 분석결과로부터 시사점 도출 기술 - 외부환경 분석기법 - 고객·소비자 분류 기술 - 핵심성공요소 도출 기법 - 목표와 성공요소 관계설정 기술 - 벤치마킹 기법	- 자사 보유역량에 대한 냉철한 판단 자세 - 내부역량을 객관적으로 분석하려는 자세 - 사업구조를 명확히 파악하려는 자세 - 시장환경, 고객, 산업 동향 등을 종합적으로 고려하는 전략적 사고 - 외부환경이 자사에 미치는 영향에 대한 분석적 자세 - 고객·소비자 특성을 정확히 파악하려는 자세 - 전략적 관점에서 바라보는 태도 - 창의적으로 사고하려는 자세 - 목표중심적 사고 - 이해 관계자 지향적 마인드

2. 역량 기술서(역량별 행동지표, KSA)

사업 컨셉 및 프로그램 개발			
행동 지표	▪ 정책적 요구와 사회적경제 미션, 사업의 제안배경을 명확히 파악할 수 있다. ▪ 이해관계자들의 니즈를 파악할 수 있다. ▪ 개발하고자 하는 사업과 관련된 다양한 국내외 사례를 조사하고 분석할 수 있다. ▪ 니즈 및 현황, 트렌드, 유사 사례 등을 분석, 반영하여 사업을 개발할 수 있다. ▪ 사업의 목적 및 전략에 맞는 컨셉을 개발할 수 있다. ▪ 키워드 추출, 네임의 형태, 언어별 전략을 바탕으로 사업의 컨셉에 맞는 좋은 네임을 선정 할 수 있다. ▪ 사업 및 프로그램을 위해 다양한 인적·물적 자원을 확보하고 연계하는 방안을 마련할 수 있다. ▪ 개발된 사업 및 프로그램의 추진 일정과 예산을 편성하여 계획 수립에 반영할 수 있다. ▪ 사업 및 프로그램 성과를 측정할 수 있는 지표를 개발하여 계획 수립에 반영할 수 있다. ▪ 계획서 구성요소에 의거하여 사업 및 프로그램 계획서를 작성할 수 있다.		
KSA	K(지식)	S(스킬)	A(태도)
	• 사회적경제 정책 및 동향에 대한 이해 • 트렌드의 이해 • 고객 조직미션 및 비전에 대한 이해 • 고객 사업에 대한 지식 • 사업의 비전에 대한 이해 • 국내외 사례에 대한 이해 • 추진사업에 대한 정보 • 이벤트기획에 대한 이해 • 브랜드 이론 • 커뮤니케이션 이론 • 목표의 요건 • 계획서 구성요소 • 성과지표 요소	• 사회적경제 사업 관련 정책분석 능력 • 사회적경제 사업 자원분석 능력 • 환경 및 트렌드 분석 능력 • 이해관계자 파악 능력 • 기획력 • 예산편성 능력 • 성과지표 개발능력 • 프로그램 기획 및 제안서 작성 기술 • 계획 수립 스킬 • 의사소통 능력 • 아이디어 발상능력 • 콘셉트 설정능력 • 핵심 요약·정리 능력 • 협상 및 조정 능력 • 프레젠테이션 능력	• 창의력 및 기획력 • 전략적 사고 • 추진력 • 거시적 안목 • 객관적 사고 • 혁신적 사고 • 체계적 사고 • 타인 의견에 대한 경청 • 환경 변화에 대한 민감한 포착 • 새로운 것에 대한 탐구정신

2. 역량 기술서(역량별 행동지표, KSA)

사업기획서 작성			
행동 지표	▪ 기획서를 제안할 대상과 성격을 조사하여 사업기획의도를 반영한 기획안을 작성할 수 있다. ▪ 사업 제안배경, 목적 및 목표, 주요 내용, 실행 계획 등 기획서에 필요한 목차를 구성할 수 있다. ▪ 기획서 작성을 위한 기본 디자인과 레이아웃을 구성할 수 있다. ▪ 작성된 기획서의 내용을 압축하여 전략제안서로 작성할 수 있다.		
	K(지식)	S(스킬)	A(태도)
KSA	• 사회적경제 현황 및 정책에 대한 지식 • 고객 조직미션 및 비전, 사업전략 등에 관한 지식 • 기획서 제안 대상에 대한 지식 • 유사사례에 대한 지식 • 기획서 작성에 대한 지식 • 제안서 레이아웃에 대한 지식 • 프레젠테이션 운용에 대한 지식	• 수집된 자료 내용을 분석하는 능력 • 아이디어를 활용하여 기획서를 구성하는 능력 • 기획서 레이아웃 구성능력 • 기획서 작성 능력 • 기획내용을 정확하게 기술하는 능력	• 객관적인 자료를 분석하고 설계하려는 태도 • 기획의도를 정확하게 전달하려는 노력 • 필요한 정보를 지속적으로 수집하여 활용하려는 노력

2. 역량 기술서(역량별 행동지표, KSA)

사업 예산 계획 수립			
행동 지표	▪ 사업목표 및 계획서에 따른 추진계획을 이해할 수 있다. ▪ 추진계획의 운영단위, 프로그램 단위, 기능 및 실행단위에 따라 단가 및 규모를 산정하여 소요예산을 산출할 수 있다. ▪ 사업수행을 위한 내·외부자원을 파악하고 배분할 수 있다. ▪ 예산 수립 시 세입과 세출 관련 규정 및 지침에 의거하여 예산과목을 편성할 수 있다. ▪ 조직의 상황에 맞게 자원을 효율적으로 사용할 수 있도록 필요한 예산을 계획할 수 있다.		
	K(지식)	S(스킬)	A(태도)
KSA	• 사업계획에 대한 이해 • 추진계획의 운영단위, 프로그램 단위, 기능 및 실행단위에 대한 이해 • 예산과목에 대한 지식 • 예산과목별 세부 내용에 대한 지식 • 필요 항목별 단가에 대한 지식 • 조직의 예산 활용에 대한 이해 • 조직의 보유 내·외부자원에 대한 지식	• 정보/자료 분석 및 정리기술 • 워드프로세서, 스프레드시트 도구 활용 기술 • 자원 배분 기법 활용 기술	• 사업계획의 실행 가능성을 위해 필요한 것을 확인하는 태도 • 논리적 사고 • 분석적 사고 • 종합적 사고 • 전략적 사고 • 자원의 효율적 사용 노력 • 경영적 마인드 • 주의 깊은 관찰 태도

2. 역량 기술서(역량별 행동지표, KSA)

프로젝트 리스크관리			
행동 지표	- 프로젝트 목적 또는 프로젝트 목표에 영향을 미칠 수 있는 리스크를 식별할 수 있다. - 식별된 리스크를 유형별로 분류하고 중요도 산정 및 발생 시 영향 정도를 추정할 수 있다. - 리스크의 중요도를 기준으로 리스크들의 우선순위를 결정할 수 있다. - 리스크 대응 계획을 수립하고 대응 계획의 적정성을 평가할 수 있다. - 리스크 대응계획서에 따라 대응 계획이 실행되는지를 확인할 수 있다.		
KSA	K(지식)	S(스킬)	A(태도)
	- 프로젝트관리계획서의 목표와 리스크관리 계획에 대한 지식 - 프로젝트 리스크 정보에 대한 지식 - 프로젝트 환경에 대한 지식 - 리스크관리 기법 및 리스크관리 도구에 대한 지식 - 정량적 리스크 분석기법에 대한 지식 - 정성적 리스크 분석기법에 대한 지식 - 리스크 대응계획 구성요소에 대한 지식 - 리스크 대응계획 효과 평가방법에 대한 지식 - 리스크 대응전략에 대한 지식 - 리스크 대응 프로세스에 대한 지식 - 리스크 대응계획의 효과 평가 방법에 대한 지식	- 리스크 식별 방법을 활용할 수 있는 능력 - 리스크 관리대장을 기록하고 관리할 수 있는 능력 - 리스크 회의를 관리할 수 있는 능력 - 사업 특성에 맞게 리스크 유형을 정의할 수 있는 기술 - 프로젝트 환경에 따라 리스크 분류체계를 작성할 수 있는 기술 - 관리 대상 리스크를 선정할 수 있는 능력 - 리스크 분석의 타당성을 검토할 수 있는 능력 - 리스크관리 프로세스를 수행할 수 있는 능력 - 리스크 대응계획의 효과를 평가할 수 있는 능력 - 리스크 대응전략에 따른 대응계획을 수립할 수 있는 능력 - 리스크관리 프로세스의 준수 여부를 평가할 수 있는 능력 - 정기 또는 비정기 회의에서 리스크관리 진행 상황에 대한 보고 능력	- 상황 분석에 대해 종합적으로 대응하려는 태도 - 프로젝트 목표를 달성하고자 하는 책임 있는 태도 - 프로젝트의 성공을 위해 리스크를 관리하려는 의지 - 효율적인 의사소통 태도 - 상황에 대응하는 적극적인 태도 - 프로젝트의 전체적인 균형을 유지하려는 태도

2. 역량 기술서(역량별 행동지표, KSA)

프로젝트 의사소통관리			
행동 지표	▪ 의사소통이 필요한 이해관계자의 유형, 역할 등을 파악할 수 있다. ▪ 이해관계자가 요구하는 정보의 내용, 주기, 수준 및 형식 등의 의사소통 요구사항을 파악할 수 있다. ▪ 이해관계자와의 의사소통 요구사항, 의사소통 기술 및 방법에 따라 의사소통 계획을 수립할 수 있다. ▪ 의사소통 계획 수립하기에 따라 주기적, 비주기적으로 회의체를 운영할 수 있다. ▪ 이해관계자별로 필요한 정보를 보고서 등으로 필요한 시점에 배포할 수 있다. ▪ 의사소통 요구사항 변경에 따른 의사소통 기술, 형식, 내용 및 방법을 변경할 수 있다.		
	K(지식)	S(스킬)	A(태도)
KSA	• 과거 프로젝트 선례정보에 대한 지식 • 이해관계자 관리대장에 대한 지식 • 프로젝트관리 계획서에 대한 지식 • 의사소통 계획에 대한 지식 • 프로젝트 의사소통 정보에 대한 지식 • 의사소통관리 정책, 절차, 프로세스 및 지침에 대한 지식 • 보고서 템플릿에 대한 지식 • 이슈 기록부에 대한 지식 • 작업성과 데이터에 대한 지식	• 이해관계자들과 정보 공유를 위한 의사소통 방안 수립 능력 • 이해관계자들의 정보 요청에 대응하는 회의체 운영 능력 • 의사소통 관련 요구사항을 분석할 수 있는 능력	• 이해관계자를 존중하는 태도 • 이해관계자의 정보 욕구를 충족시켜 주는 태도 • 측정의 적시성 및 정확성을 기하려는 태도 • 프로젝트의 성공은 이해관계자관리에 있음을 직시하는 태도 • 필요한 정보를 필요한 사람에게 공정하게 배포할 수 있는 개방적인 태도

2. 역량 기술서(역량별 행동지표, KSA)

프로젝트 전략기획			
행동 지표	- 프로젝트 내외부 환경 분석을 통한 가정 및 전제조건을 파악할 수 있다. - 프로젝트 현장의 주요 투입물인 프로젝트 작업 문서 및 계약 내용을 사전에 검토할 수 있다. - 환경 분석 및 타당성 조사를 통해 주요 이해관계자들의 요구 사항을 파악할 수 있다. - 프로젝트 주요 요구 사항을 통하여 프로젝트의 추진 목적 및 전략, 범위 및 기간 등을 포함한 추진 방안을 수립할 수 있다. - 프로젝트 추진 방안에 따른 프로젝트의 정성적, 정량적 평가 기준을 작성할 수 있다.		
KSA	K(지식)	S(스킬)	A(태도)
	- 과거 단계 문서에 대한 지식 - 프로젝트 환경 내외부 요인에 대한 지식 - 프로젝트 요구사항 및 제약사항 지식 - 프로젝트 계약에 대한 지식 - 계약서 및 제반 서류 구성에 대한 지식 - 목표 시장의 특성에 대한 지식 - 비용 효과분석 원리에 대한 지식 - 우선순위 선정에 대한 이해 - 이해관계자들의 요구사항에 대한 지식 - 프로젝트 성공 기준에 대한 지식 - 프로젝트 타당성 조사에 대한 지식	- 경영 목표와 연계할 수 있는 능력 - 프로젝트 요구사항 및 제약사항을 파악할 수 있는 능력 - 계약서 작성 및 계약할 수 있는 능력 - 프로젝트 초기 요구사항을 파악할 수 있는 능력 (이해관계자의 기대치 등) - 능력 차이를 분석할 수 있는 능력 - 비용 효과를 분석할 수 있는 능력 - 프로젝트 리스크를 평가할 수 있는 능력 - 프로젝트 타당성을 검토할 수 있는 능력 - 이해관계자 요구 사항 파악하는 능력 - 측정 가능한 프로젝트 성공 기준을 제시할 수 있는 능력	- 논리적이고 객관적으로 사고하려는 태도 - 유사 프로젝트 수행 시 입수된 각종 교훈들을 이해하고자 하는 태도 - 프로젝트 환경을 명확하게 파악하는 태도 - 전략적 사고방식으로 접근하려는 태도 - 프로젝트 이해관계자 의견 수용하는 태도 - 프로젝트 타당성에 대한 기준 준수 태도 - 내용을 명확하게 작성하려는 태도 - 이해관계자와 원활히 의사소통하는 의지 - 필요한 요건을 충족시키려는 태도 - 프로젝트 목표 및 목적을 명확하게 이해하려는 태도 - 프로젝트 기획단계에 대한 명확한 목적을 이해하고자 하는 태도

2. 역량 기술서(역량별 행동지표, KSA)

설계 품질관리			
행동 지표	- 최적설계를 구현하기 위한 품질변수를 설정하고 실험설계를 할 수 있다. - 실험설계를 위한 실험 방법 및 조건을 도출할 수 있다. - 계획된 실험방법에 따라 실험을 진행하고, 진행된 실험결과를 분석할 수 있다. - 품질특성에 따라 설계변수의 최적조합조건을 도출하여 설계변수를 결정할 수 있다. - 설계변수의 최적조합수준 하에서 관리허용범위 내에서 재현성 실험설계를 실시 할 수 있다. - 실험 데이터를 분산분석으로 요인별 기여도를 파악하여 허용차를 설정할 수 있다. - 최종 품질 특성치에 따라 허용차를 결정하여 표준화를 실시할 수 있다.		
	K(지식)	S(스킬)	A(태도)
KSA	- 품질공학(품질특성 및 인자구분)의 이해 - 국제표준/국가표준의 이해 - VOC와 기술특성전개 이해 - 실험계획법과 통계적방법의 이해 - 스크리닝실험 이해 - 최적화실험 이해 - 직교배열법의 이해 - 다구찌방법의 이해 - 품질손실비용 최적화 지식 - 결과 품질특성 허용차 결정방법 이해	- 통계적 품질관리(SQC)활용 능력 - 표준 활용 능력 - VOC조사와 기술특성전개 활용 능력 - 실험계획 과 통계적방법의 활용 능력 - 실험계획법 수행 능력 - 강건 설계법(인자구분, 직교표, 동시 통계량(SN비)척도, 손실함수 등) 분석능력 - 실험계획법 수행 능력 - 분산분석법 및 변수 기여율 분석 능력 - 설계 중회귀식 분석능력	- 품질향상 극대화에 대한 의지 - 사용자의 품질 요구 사항을 적 극적으로 반영 하는 자세 - 데이터를 기반으로 사고하는 태도 - 실험계획 시 합리적인 사고와 과학적인 판단력 - 실험설계와 실험결과의 중요성 을 이해하는 태도 - 실험데이터 분석결과의 중요성 을 이해하는 태도

2. 역량 기술서(역량별 행동지표, KSA)

품질 검사 관리			
행동 지표	▪ 품질 요구사항을 고려하여 이를 충족할 수 있는 검사업무 절차와 검사기준을 설정할 수 있다. ▪ 검사업무 절차와 검사기준에 따라 검사관리 요소를 설정할 수 있다. ▪ 제품개발 계획과 생산계획에 따라 검사계획을 수립할 수 있다. ▪ 검사업무 절차와 검사기준에 따라 로트별로 품질검사를 실시할 수 있다. ▪ 검사결과 발생한 불합격 로트에 대해 부적합품 처리 절차를 수행할 수 있다. ▪ 로트별 검사 결과에 따라 검사이력 관리대장을 작성할 수 있다. ▪ 필요한 측정기에 대해 구입 계획서와 제작의뢰서를 작성하여 측정기를 구매하거나 제작할 수 있다. ▪ 측정기의 점검기준과 정기점검 계획에 따라 일상점검과 정기점검을 실시할 수 있다. ▪ 측정기 관리 업무 절차와 측정시스템 분석 계획에 따라 측정시스템분석을 수행할 수 있다.		
	K(지식)	S(스킬)	A(태도)
KSA	• 검사표준의 이해 • 검사 프로세스에 대한 지식 • 검사계획의 이해 • 검사 및 시험방법 이해 • 공정과 제품의 이해 • 부적합품 처리 절차 이해 • 샘플링 검사에 대한 지식 • 검사규격 이해 능력 • 검사 데이터 분석 방법 이해 • 측정기의 종류와 기능에 대한 지식 • 측정시스템 평가 절차 이해 • 측정시스템 요소 이해 • 측정기 교정과 점검 및 측정 불확도의 이해	• 검사계획 수립 능력 • 검사기준 작성 능력 • 검사방법 개발 능력 • 부적합품 처리 능력 • 측정기 작동 기술 • 필요 측정기 선정 능력 • 측정기 보관 및 유지 능력 • 측정기 점검 및 측정 불확도의 활용 능력 • 측정시스템 분석 및 평가 능력	• 고객만족 의식 • 고객중심 사고 • 검사기준 준수 • 고객의 입장에서 판단하는 자세 • 합리적인 사고와 과학적인 판단력 • 측정오차를 최소화하려는 마음가짐 • 측정기의 정밀도를 유지하려는 자세

2. 역량 기술서(역량별 행동지표, KSA)

품질경영시스템 인증관리			
행동 지표	▪ 중장기 품질전략에서 수립한 품질경영시스템 인증의 과제 달성 계획을 수립할 수 있다. ▪ 수립된 계획에 따라 품질경영시스템 인증을 위한 추진 조직을 구성할 수 있다. ▪ 품질경영시스템 인증 요구사항에 대한 추진자의 교육을 운영할 수 있다. ▪ 품질경영시스템 요구사항 충족을 위한 품질경영 현황을 파악할 수 있다. ▪ 품질경영시스템 요구사항 충족을 위해 파악한 현황에 따라 품질경영시스템을 수립할 수 있다. ▪ 품질경영시스템 요구사항 충족을 위해 수립된 품질경영시스템을 표준화할 수 있다. ▪ 표준화된 품질경영시스템을 심의하여 보완하여 인증을 획득할 수 있다. ▪ 획득한 품질경영시스템 인증의 사후관리를 할 수 있다.		
	K(지식)	S(스킬)	A(태도)
KSA	• 경영전반에 대한 이해(품질경영방침) • 품질경영시스템 요구사항 이해 • 품질경영시스템 관련 국제표준 이해 • 품질보증활동 이해 • 리스크 매니지먼트의 이해 • 기본표준 이해 • 사내표준화 지식 • 프로세스 접근 방법에 대한 지식 • 작성된 표준 심의 능력 • 전사적 품질경영시스템 이해 • 표준관리 업무에 대한 지식	• 품질정보 및 예측 기법 분석 능력 • 교육 계획 수립 및 운영 능력 • 품질경영 현황 파악 능력 • 표준 체계 분류 능력 • 프로세스 전개 능력 • 사내표준화 능력 • 표준 작성 능력 • 사내표준 관리 능력 • 사내표준 모니터링 결과 분석 능력 • 품질지표 활용한 프로세스 개선 능력	• 사실적 접근방법에 기반을 둔 사고 • 원칙을 지키려는 노력 • 프로세스 접근 방법적인 사고 • 프로세스 개선 의지 • 데이터 및 정보를 객관적으로 분석하려는 태도 • 사후관리를 위해 지속적으로 관련 교육을 운영하려는 태도

2. 역량 기술서(역량별 행동지표, KSA)

품질 경영혁신활동			
행동 지표	▪ 품질경영 혁신활동 방법론의 장단점을 고려하여 적합한 방법을 선정하고 활동계획을 수립할 수 있다. ▪ 혁신활동 계획에 따라 선정된 개선대상에 대하여 현재 수준을 평가할 수 있다. ▪ 부문별 과제 대상의 목표를 SMART하게 설정할 수 있다. ▪ 핵심품질지표에 따라 인과관계를 정리하고 검정을 통하여 주요요인을 선정할 수 있다. ▪ 주요요인에 대한 대책안을 수립하여 실시할 수 있다. ▪ 혁신활동 결과를 표준화하여 사후관리를 할 수 있다.		
KSA	K(지식)	S(스킬)	A(태도)
	• 품질혁신 추진방법에 대한 지식 • 과제해결 프로세스 범위 지식 • 품질관리(QC) / 신 QC기법에 대한 지식 • 대책안 수립법 • 품질경영의 혁신사례에 대한 지식 • PDCA 사이클에 대한 지식 • 원가와 품질코스트 지식 • 기술표준에 관한 지식 • 표준화 관계법규에 대한 지식	• 혁신활동 계획수립 능력 • 혁신활동 실적 및 추진사항 관리 능력 • 품질경영 혁신 활동 수행능력 • 품질관리(QC) 및 신 QC기법 활용 능력 • QC공정도 작성 기술 • 품질코스트 분류 능력 • 품질코스트 집계 및 분석 능력	• 품질경영혁신 활동의 필요성을 중시하는 태도 • 혁신활동을 활성화하고자 하는 태도 • 품질경영에 대한 책임감 • 기존의 업무 수행 방법을 개선하려는 의지 및 창의성 • 품질경영 평가 시 합리적인 사고와 과학적인 판단력 • 품질경영향상을 극대화하는 의지

2. 역량 기술서(역량별 행동지표, KSA)

품질보증 체계 확립			
행동 지표	▪ 품질보증 업무에 대한 미비, 수정, 보완 사항을 도출할 수 있다. ▪ 정립된 품질보증 업무 프로세스를 문서화하여 사내표준을 정비할 수 있다. ▪ 연간 교육계획을 수립하여 품질보증 업무에 대한 사내표준의 이해와 실행에 대한 교육을 운영할 수 있다. ▪ 품질보증 업무에 대한 사내표준에 따라 단계별 품질보증 활동을 지원할 수 있다. ▪ 품질보증 업무 운영결과에 따라 사후관리를 할 수 있다.		
	K(지식)	S(스킬)	A(태도)
KSA	• 사내표준화 지식 • 품질기능전개(QFD) / 품질기능비용 전개(QFCD) 이해 • 잠재적인 고장형태 및 영향 분석(FMEA)의 이해 • 성과평가 지식 • 조직 현황 이해 • 조직 부문별 품질 업무	• 프로세스 전개 능력 • 품질기능전개(QFD) / 품질기능비용 전개(QFCD) 운용 능력 • 잠재적인 고장형태 및 영향 분석(FMEA) 운용 능력 • 사내표준화 능력 • 단계별 품질보증 활동 전개 및 진단 능력	• 프로세스 접근 방법적인 사고 • 고객중심 사고 • 시스템적 사고

2. 역량 기술서(역량별 행동지표, KSA)

협력사 품질관리			
행동 지표	▪ 협력사를 선정함에 있어 선정업무절차와 선정기준을 수립할 수 있다. ▪ 협력사 선정기준에 따라 거래후보를 평가하여 협력사를 선정할 수 있다. ▪ 협력사 평가 업무절차와 평가기준, 평가계획을 수립할 수 있다. ▪ 평가계획에 따라 평가를 실시하여 개선 필요사항을 도출할 수 있다. ▪ 협력사 평가결과 도출된 개선필요 사항에 따라 지도 및 지원 등을 진행할 수 있다.		
	K(지식)	S(스킬)	A(태도)
KSA	• 협력사 선정 계획 및 기준설정 이해 • 협력사 선정 절차에 대한 이해 • 협력사 평가계획 및 평가 기준의 이해 • 협력사 평가절차에 대한 이해 • 품질검사 및 프로세스에 대한 지식 • 품질경영시스템에 대한 이해	• 협력사 평가능력 • 데이터분석 능력 • 평가 기준 수립 및 평가 능력 • 개선계획수립 및 개선결과 보고서 작성 능력 • 단계별 품질보증 활동 실행 능력	• 품질에 대한 책임감 • 단위의 품질이 제품의 성능을 좌우한다는 마음가짐 • 평가 시 합리적인 사고 • 평가자의 과학적인 판단력 • 다면적 평가방법 사고 • 품질을 개선하려는 태도

2. 역량 기술서(역량별 행동지표, KSA)

고객관리 계획수립			
행동 지표	▪ 고객관리 전략목표를 도출하기 위하여 관련 자료를 수집할 수 있다. ▪ 수집된 자료를 활용하여 고객관리와 관련된 환경을 분석할 수 있다. ▪ 환경 분석결과에 따라 고객관리 전략목표를 수립할 수 있다. ▪ 수립된 고객관리 전략목표에 따라 실행 과제를 도출하고 과제별 실행 우선순위를 결정할 수 있다. ▪ 결정된 실행과제의 우선순위에 따라 고객관리 실행방안을 구체화할 수 있다. ▪ 고객관리 가용예산을 파악하여 실행 방안 별 예산항목을 결정하고 편성할 수 있다.		
KSA	K(지식)	S(스킬)	A(태도)
	• 고객관계 관리 • 고객관리 전략 목표 수립을 위한 타사 벤치마킹 • 우선순위 평가방법 • 고객 관련 마케팅 트렌드 • 예산운영지침 • 예산관리규정 • 사업단위별 업무내용에 관한 이해	• 전략 목표 수립을 위한 고객 분석 능력 • 고객관리 실행계획서 작성 능력 • 벤치마킹 실행능력 • 스프레드시트 활용능력 • 세부예산 편성 능력 • 관련부서와 세부예산 관련 교섭 능력	• 전략 도출을 위한 다양한 정보를 수집 하려는 노력 • 자사와 자사 제품/서비스에 대한 애정 • 고객의 다양성을 고려하려는 노력 • 조직의 마케팅 목표 달성의 의지 • 성과를 예측한 공정한 예산 분배 노력 • 원칙과 성과를 중시하는 자세

2. 역량 기술서(역량별 행동지표, KSA)

고객분석과 데이터 관리			
행동 지표	- 고객 분석의 목적에 따라 대상 고객의 분류기준을 설정할 수 있다. - 설정된 고객 분류기준에 따라 고객 데이터를 추출하고 고객분석을 위한 대상 고객을 선정할 수 있다. - 선정된 대상 고객에 대한 분석 목적에 따라 분석기준을 설정할 수 있다. - 설정된 분석기준을 토대로 분석방법을 결정할 수 있다. - 결정된 분석방법에 따라 고객정보를 분석할 수 있다. - 고객을 체계적으로 관리하기 위하여 내·외부 고객의 범위를 결정할 수 있다. - 고객정보 분석 결과를 활용하여 관계 형성 정도에 따른 고객의 범위를 결정할 수 있다. - 수립된 고객관리계획을 토대로 수집될 고객 데이터의 유형별 수집방법을 결정하고 고객 데이터를 수집할 수 있다. - 고객 데이터를 관리하기 위하여 데이터 관리 지침을 수립할 수 있다.		
KSA	K(지식)	S(스킬)	A(태도)
	- 마케팅 전략에 대한 이해 - 고객관계 관리 방법 - 벤치마킹 방법과 실행 방안 - 고객분석방법 - 고객 유형별 분류 방안 - 고객 관계 관리 - 고객 행동의 특징 - 고객 세분화 - 고객 데이터에 대한 이해 - 데이터 수집경로 구분 - 고객 데이터 수집에 대한 기술적 지식 - 개인정보보호법 - 데이터베이스의 특성과 내용에 대한 지식 - 데이터 처리방법 - 고객 프로파일 분석방법	- 스프레드시트 활용능력 - 고객관계 관리 능력 - 고객분석 능력 - 고객 유형별 고객 가치 측정 능력 - 마케팅 활동 위한 고객 범위 결정 능력 - 고객 데이터 수집 능력 - 데이터 분석능력 - 데이터베이스 활용 능력	- 목표에 맞는 고객을 분류하는 분석적 태도 - 고객 특성을 적극적으로 파악하려는 의지 - 고객 분석 목표에 부합된 결과 도출 의지 - 정확한 근거로 고객의 범위를 결정하려는 노력 - 고객의 데이터를 수집하려는 적극적 태도 - 데이터 추출 기준을 준수하고자 하는 태도 - 불필요 데이터를 제거하는 정확한 판단력 - 데이터를 신중히 관리하고자 하는 태도

2. 역량 기술서(역량별 행동지표, KSA)

고객지원과 고객관리 실행			
행동 지표	- 고객의 요구를 충족시키기 위하여 요구사항을 파악하고 요구사항을 분류할 수 있다. - 분류된 요구사항을 고객응대 매뉴얼에 따라 담당자를 지정할 수 있다. - 고객 요구사항 처리 과정을 확인하여 고객에게 관련 사항을 설명할 수 있다. - 처리한 고객대응결과에 대하여 절차 및 방법의 적합성을 평가하고 발생 원인을 분석할 수 있다. - 고객요구의 주기, 빈도, 피해 정도를 고려하여 위험감지신호를 파악할 수 있다. - 고객요구 유형과 처리결과에 대하여 데이터베이스화하여 관리할 수 있다. - 고객 접점에서 발생하는 문제를 해결하기 위하여 고객의 문의에 응대할 수 있다. - 불만 고객 발생 시 고객응대 매뉴얼에 따라 불만요소를 처리할 수 있다. - 고객과의 분쟁 발생 시 유관기관과의 교섭을 통해 문제를 처리할 수 있다. - 세분화된 고객을 대상으로 호감도를 높이기 위한 커뮤니케이션 전략 수립을 할 수 있다. - 고객 관계 유지 활동, 고객 전환 활동, 고객 이탈 방지 활동을 수행할 수 있다.		
KSA	K(지식)	S(스킬)	A(태도)
	- 고객응대 매뉴얼 작성법 - 고객 심리 관련 지식 - 제조물 배상법(PL법) - 고객요구분석 방법 - 소비자 보호법 - 자사 제품/서비스 관련 지식 - 고객만족도 조사 방법 - 고객응대 프로세스 모델링 방법 - 고객관계관리 - 고객 관계유지를 위한 타사 벤치마킹 - 고객과의 커뮤니케이션 절차 및 방안 - 고객 세분화에 대한 이해 - 고객이탈 방지 활동 - 고객관계 유지 활동 및 고객전환 활동	- 문제 상황 분석 기술 - 다양한 요구에 대응하기 위한 고객응대 기술 - 고객요구분석 기술 - 고객응대 프로세스 모델링 분석 능력 - 고객 응대 기술 - 분쟁 해결을 위한 유관기관과의 교섭 능력 - 고객 세분화를 위한 고객 가치 측정 기술 - 고객 유형별 대응 능력 - 고객별 구매 패턴 분석 능력 - 고객의 향후 수익성 예측 능력 - 이탈 고객 예측 기술	- 신속하고 정확한 업무처리 자세 - 요구사항에 대한 친절한 응대 자세 - 문제상황을 적극적으로 해결하고자 하는 주인의식 - 고객의 요구사항에 대하여 적극적으로 대응하고자 하는 책임감 - 고객대응을 위한 고객과 공감하려는 자세 - 고객의 상황 및 특성에 따른 신속하게 대응하려는 자세 - 고객이력관리를 위한 객관적이고 정확하게 유지하려는 자세 - 고객을 대하는 매너와 서비스 정신 - 응대 매뉴얼 준수 노력 - 고객의 다양성을 인정하는 자세 - 작은 일에도 최선을 다하고자 하는 노력 - 고객 관계 강화가 곧 자사의 경쟁력 강화라는 믿음 - 자사 제품/서비스에 대한 신뢰

2. 역량 기술서(역량별 행동지표, KSA)

고객관리			
행동 지표	- 기업이 설정한 고객 응대 및 불평 고객 처리를 위한 서비스기준을 파악할 수 있다. - 고객의 방문목적 및 욕구를 파악, 구매 및 필요로 하는 제품 및 서비스를 판별하여 제시할 수 있다. - 상품에 대한 지식에 근거하여 상품의 사용방법과 혜택, 대체 상품 등을 설명할 수 있다. - 고객의 구매 확정 의사를 확인하여 결제과정을 수행할 수 있다. - 고객을 환송하며 포장 및 배송 등의 부가서비스를 안내할 수 있다. - 고객의 불만 사항 또는 고객의 소리(VOC, Voice of Customer)를 접수할 수 있다. - 고객의 불만사항을 신속하게 처리하고 처리 결과를 고객에게 안내할 수 있다. - 불만사항 처리 후 고객 만족 여부를 확인할 수 있다. - 고객가치 분석에 따른 고객 등급을 분류하고 차별화된 등급별 관리 프로그램을 실행할 수 있다.		
KSA	K(지식) - 고객서비스 매뉴얼에 대한 지식 - 고객 응대 방법 및 서비스 절차에 대한 지식 - 소비자 기본법 및 보호법에 대한 지식 - 고객 구매 심리에 대한 지식 - 고객 안내 방법에 대한 지식 - 판매 상품/서비스에 대한 지식 - 결제 방법 및 과정과 포장 및 배송 등의 부가서비스에 대한 지식 - 고객 상담 방법 - 제조물책임법에 대한 지식 - 고객관계관리(CRM) 기본 개념과 프로세스에 대한 지식 - 고객 및 고객가치의 개념에 대한 지식 - 고객관리 매뉴얼에 대한 지식 - 고객관리 방법에 대한 지식 - 고객군별 응대 방안에 대한 지식 - 고객 등급별 관리 프로그램에 대한 지식 - 개인정보 보호법 및 고객정보 관리 방안에 대한 지식 - 고객 민원 처리 방법에 대한 지식 - 불량 고객 응대와 응대 매뉴얼에 대한 지식 - 불량고객 유형에 대한 지식 - 고객 불평행동에 대한 지식 - 고객 불만사항 처리 방법에 대한 지식 - 불량고객 응대 프로그램에 대한 지식 - 불만처리 결과 확인 방법에 대한 지식	S(스킬) - 고객서비스 매뉴얼 파악 능력 - 고객서비스 기준 파악 능력 - 고객 관계 파악 능력 - 고객과의 커뮤니케이션 능력 - 고객 요구 경청 및 파악 능력 - 고객 상담 능력 - 유사 상품의 비교분석 능력 - 결제 방법에 대한 이해 능력 - 서비스 예절 이해 능력 - 고객관계관리(CRM) 전략 파악 능력 - 고객관리 매뉴얼 파악 능력 - 고객 정보 수집 관리 능력 - 개인정보 보호법 파악 능력 - 고객 관계 관리 프로세스 이행 능력 - 고객 유형 별 고객 응대 능력 - 불량고객 파악 능력 - 불만고객 응대 매뉴얼 파악 능력 - 고객의 불만요소 파악 능력 - 불만 고객 응대 능력 - 불만처리 결과 안내 능력 - 불만처리 결과 확인 능력 - 불량고객 응대 프로그램을 실행 능력 - 불량고객 정보 관리 능력	A(태도) - 고객 서비스 매뉴얼을 숙지하려는 자세 - 고객 서비스 기준과 매뉴얼을 준수하려는 노력 - 고객 응대 프로세스를 확인하는 준비 자세 - 고객의 욕구를 파악하는 적극적 자세 - 고객의 말을 경청하려는 태도 - 고객의 불편을 해결하고자 하는 적극적인 자세 - 정확한 결제를 진행하려는 태도 - 고객 요구 내용에 적극적으로 응대하는 자세 - 불만고객 응대 매뉴얼을 철저히 준수하려는 자세 - 신속, 적절하게 고객 불만을 해소하려는 태도 - 고객의 정보를 중요하게 생각하는 자세 - 차별화된 서비스를 제공하려는 노력 - 고객 관계 관리 프로세스를 철저히 이행 태도 - 불량고객에 적극적으로 대응하려는 자세 - 불평행동을 신속하게 해결하려는 태도 - 불량고객 정보관리의 중요성을 인식하는 태도

2. 역량 기술서(역량별 행동지표, KSA)

상품기획			
행동 지표	▪ 고객의 니즈(Needs)를 반영한 효과적인 상품매입과 점포판매를 위한 카테고리 전략수립 기초자료를 만들 수 있다. ▪ 장기적인 매출확대를 위한 고객중심 판매 전략을 수립할 수 있다. ▪ 중기적으로 상품 트렌드 및 고객 구매형태를 분석할 수 있다. ▪ 시장 상황에 따른 프로모션 등 마케팅 전략 수립을 지원할 수 있다. ▪ 장기적으로 다양한 고객이 원하는 상품을 판매할 수 있는 구색계획을 수립할 수 있다. ▪ 중기적으로 베스트셀러와 스테디셀러를 분석할 수 있다. ▪ 베스트셀러와 스테디셀러의 매출을 향상 시킬 수 있는 방안을 모색할 수 있다. ▪ 베스트셀러와 스테디셀러의 품질을 향상 시킬 수 있는 방안을 모색할 수 있다.		
	K(지식)	S(스킬)	A(태도)
KSA	• 상품 카테고리의 다양성에 대한 배경 지식 • 유행성 변화를 반영하기 위한 트렌드 관련지식 • 고객의 선호에 따른 상품 분류 기준 • 마케팅 믹스 전략 • 고객 니즈(Needs) 파악을 위한 분석 지식 • 신상품과 기존 상품의 조화를 이해하기 위한 매출추이 • 적절한 상품 배분을 위한 객관적 시각의 매장구성 • 고객 니즈(Needs)분석을 위한 정보 자료 활용	• 매출 데이터 분석 능력 • 경쟁사 벤치마킹 능력 • 유행을 파악할 수 있는 능력 • 고객의 수요 분석 기술 • 커뮤니케이션 능력 • 총마진수익율(GMROI), 재고회전율, 판매 예측용 상품개발도구 사용능력 • 지역적인 특색에 맞는 상품의 구성과 운영 능력 • 최적 판매 라인(Best selling lines) 분석 능력 • 유니크 라인(Unique lines)에 대한 필요성 분석 능력	• 세밀한 매출 데이터 검토 • 유행과 상품에 대한 상호 관련성 수용 의지 • 상품분류 기준 준수 • 고객중심 사고 • 판매전략 수립 의지 • 고객 요청 수용 의지 • 지역 생산물 적극적 수용 태도

2. 역량 기술서(역량별 행동지표, KSA)

유통정보 분석			
행동 지표	▪ 상품 마스터의 구성과 내용을 파악하고 상품 분석의 종류와 방법을 파악할 수 있다. ▪ 상품의 재고수준에 따른 발주시기와 수량을 조정하는 업무처리 기준을 파악할 수 있다. ▪ 상품의 회전율에 따라 가격정책 수립 및 프로모션을 기획할 수 있다. ▪ 매장의 핵심성과지표(KPI)를 파악하고 제공되는 정보자료와의 연관 관계를 파악할 수 있다. ▪ 매장 효율 지표들을 이해하고 추출 및 집계 과정을 파악할 수 있다. ▪ 진열대 효율분석 과정을 파악하고 매장 개선을 위한 새로운 분석 정보자료를 활용할 수 있다. ▪ 새로운 유통 데이터를 활용하여 추가 경쟁력을 확보, 기획할 수 있다.		
	K(지식)	S(스킬)	A(태도)
KSA	• 개인정보 보호법 • 유통 고객에 대한 타겟 마케팅 지식 • 신규 고객 유치를 위한 프로모션 지식 • 고객정보보호의 보안 지식 • 상품 마스터 구성요소 지식 • 상품분석 지표에 관한 지식 • 상품분석 종류에 관한 지식 • 개인정보 보호법 • 매장효율분석 지표에 관한 지식 • 업태별 매장 특성에 관한 지식 • 매장의 정보구성요소에 관한 지식 • 유통정보 신기술 적용 사례 • 모바일기술 응용 사례에 대한 지식	• 개괄적인 고객 관계 관리(CRM) 운영 기술 • 상품, 조직, 관리코드 활용 기술 • 수불장 작성 기술 • 상품 분석 장표 작성 기술 • 정보 활용 적용 기술 • 매장 효율 분석 기술 • 진열대 분석 기술 • 모바일 응용 기술	• 고객 데이터를 보호하고 고객 정보 보안 유출 위험에 대비하려는 의지 • 마케팅 프로모션 적중률을 높이기 위한 노력 • 카테고리별 특성을 분석하려는 태도 • 신속한 의사결정 위한 정보 분석 태도 • 시장의 상품분석 동향 관찰 • 데이터에 의한 과학적 개선 태도 • 분석 자료에 대한 적극적 활용 태도 • 유통과 기술의 융합 창의력 • 추가 경쟁력 확보 의지

2. 역량 기술서(역량별 행동지표, KSA)

온라인 홍보 및 마케팅			
행동 지표	- 온라인 채널의 국내외 변화 현황과 채널별 특성을 파악하고 채널을 복수로 연계하여 홍보 방안을 마련할 수 있다. - 온라인 채널별 구성요소를 확정하여 제작·개선 계획을 수립하고 실행할 수 있다. - 기업의 다양한 이슈를 수집하고 분석하여 채널의 특성에 따라 콘텐츠를 기획 및 구성할 수 있다. - 채널별 특성에 맞추어 콘텐츠를 이미지로 시각화할 수 있다. - 온라인 콘텐츠를 이슈발생 시 또는 정기적으로 업데이트할 수 있다. - 온라인 검색 시 회사관련 내용이 노출될 수 있도록 키워드를 설정할 수 있다. - 고객 방문과 참여를 유도하기 위한 프로모션을 진행할 수 있다. - 방문 고객의 현황을 파악하고 데이터 베이스를 관리할 수 있다.		
KSA	K(지식)	S(스킬)	A(태도)
	- 온라인 채널 종류 및 채널별 특성 - 홈페이지 유형별 특성 - 고객유형 및 분석 지식 - 홈페이지 제작 트렌드 - 온라인 홍보 및 마케팅 정책 - 트래픽 개념 - 콘텐츠 구성요소 - 콘텐츠 유형별 특성 - 저작권법 - 개인정보 보호정책 - 검색엔진의 특성 - 홈페이지 운영방법 - 고객반응 유형 - 바이럴 방법	- 검색 및 정보수집 능력 - 글쓰기 능력 - 컨셉 설정 능력 - 콘텐츠 제작 및 관리 능력 - 홈페이지 및 채널 관리 기술 - 검색엔진 관리능력 - 키워드 도출능력 - DB 관리능력 - 그래픽 툴 사용능력	- 현황파악을 위한 관찰노력 - 기획 마인드 - 기업 이슈에 대한 관심 - 컨셉트와 콘텐츠의 창의성 - 디자인 마인드 - 고객대응과 프로모션의 창의성 - 다양한 의견의 경청 - 피드백에 대한 수용성 - 문제점에 대한 개선의지

2. 역량 기술서(역량별 행동지표, KSA)

홍보전략 수립			
행동 지표	- 기업홍보 방향을 도출하고 기업홍보 방향에서 중점을 두어야 할 목표를 작성할 수 있다. - 작성된 홍보목표에 대해 우선순위를 판단하여 대상별, 기간별 목표를 설정할 수 있다. - 대상별, 기간별, 채널별로 효과적인 홍보 컨셉과 홍보방법을 개발할 수 있다. - 홍보에 필요한 핵심 메시지를 개발할 수 있다.		
	K(지식)	S(스킬)	A(태도)
KSA	- 홍보 목표의 정의 및 요건 - 커뮤니케이션 방법 - 채널별 특성 - 홍보전략 - 유형별 사례 - 홍보방법	- 정보수집 능력 - 기간설정 능력 - 목표설정 능력 - 기획력 - 컨셉 설정능력 - 전략수립 능력 - 홍보방법 개발능력 - 선택과 집종의 판단능력 - 채널선택 능력	- 분석적 사고 - 환경요소 파악을 위한 관찰 노력 - 컨셉과 메시지 개발의 창의성 - 홍보방법 개발의 창의성

2. 역량 기술서(역량별 행동지표, KSA)

마케팅전략 수립			
행동 지표	▪ 시장 및 경쟁 상황을 파악하기 위하여 내·외부 환경을 분석할 수 있다. ▪ 기업의 중·장기 사업목표에 따라 중·장기 마케팅 방향을 설정할 수 있다. ▪ 환경 분석 결과와 마케팅 방향에 따라 정량적·정성적 마케팅 목표를 설정할 수 있다. ▪ 설정된 마케팅 목표에 따라 핵심성공요인을 도출할 수 있다. ▪ 핵심성공요인에 따라 실행방안을 수립하고 마케팅 실행을 위한 물적·인적자원계획을 수립할 수 있다. ▪ 마케팅 목표에 따라 통합적 마케팅 커뮤니케이션 실행계획을 수립할 수 있다. ▪ 마케팅 실행 성과를 관리하기 위하여 성과지표를 수립할 수 있다.		
	K(지식)	S(스킬)	A(태도)
KSA	• 시장 환경 분석 • 비전체계 관련 지식 • 조직의 특성과 사업영역에 관한 지식 • 제품 생명주기 • 제품 시장의 특성 분석 • 마케팅 수익분석 • 전략수립 방법과 절차 • 마케팅 성과 지표 개발 및 관리 • 마케팅 리서치 수행 • 소비자 심리 • 상품 기획 관련 지식 • 마케팅 믹스 • 통합적 마케팅 커뮤니케이션 STP, IMC 개념 및 전략	• 시장 환경 분석 기술 • 마케팅 전략 수립 기술 • 마케팅 성과지표 관리 기술 • 마케팅 리서치 결과 분석 및 예측 기술	• 제품 특성의 철저한 이해를 통한 정확한 마케팅 목표 수립 및 달성 의지 • 측정가능하고 구체화된 목표치 예측을 위한 자세 • 시장을 객관적으로 분석할 수 있는 통찰력 • 성공적인 마케팅 실행을 위한 융·복합적 마인드 • 원활한 커뮤니케이션 창출 의지 • 조직의 사업목표를 달성을 위한 적극적인 자세

2. 역량 기술서(역량별 행동지표, KSA)

마케팅시장 환경분석			
행동 지표	■ 전기 마케팅 성과분석 결과에 따라 당해년도 실행 개선사항을 파악할 수 있다. ■ 시장 및 경쟁 상황을 파악하기 위하여 내·외부 환경을 분석할 수 있다. ■ 내·외부 환경을 고려하여 설정된 정량적·정성적 마케팅 목표를 파악할 수 있다. ■ 기업의 비전과 미션에 따라 도출된 중·장기 사업목표를 파악 할 수 있다. ■ 중·장기 사업목표에 따라 설정된 중·장기 마케팅 방향을 파악할 수 있다. ■ 사업목표와 마케팅 방향을 고려하여 도출된 전략과제를 제시할 수 있다. ■ 제시된 전략과제 달성을 위한 중·장기 전략을 분석할 수 있다.		
KSA	K(지식)	S(스킬)	A(태도)
	• 제품 포트폴리오 관리 • 제품 생명주기 • 제품 시장의 특성 분석 • 마케팅 수익분석 • 시장 환경 분석 • 전략수립 방법과 절차 • 비전체계 관련 지식 • 조직의 특성과 사업영역에 관한 지식	• 시장 환경 분석 기술 • 마케팅 성과지표 관리 기술 • 보고서 시각화 및 자료화 기술	• 제품 특성의 철저한 이해를 통한 정확한 마케팅 목표 수립 자세 • 측정가능하고 구체화된 목표치 예측을 위한 자세 • 시장을 객관적으로 분석할 수 있는 통찰력 • 성공적인 마케팅 실행을 위한 융·복합적 마인드 • 원활한 커뮤니케이션 창출 의지 • 조직의 사업목표를 달성을 위한 적극적인 자세

2. 역량 기술서(역량별 행동지표, KSA)

고객관계 관리			
행동 지표	▪ 단순 방문 고객을 관리할 수 있다. ▪ 전화 문의 고객을 관리할 수 있다. ▪ 구매고객의 재구매를 위해 일반고객 관리 프로그램을 실행할 수 있다. ▪ 수집된 고객정보를 관리할 수 있다. ▪ 우수고객의 구매정보를 분석할 수 있다. ▪ 우수고객에 대한 프로그램을 기획할 수 있다. ▪ 주기적인 우수고객 분석을 통해 우수고객의 등급 변화에 따른 응대전략을 수립할 수 있다.		
	K(지식)	S(스킬)	A(태도)
KSA	• CRM 전략에 대한 지식 • 일반고객 관리 방법 • 일반고객 관리 프로그램에 대한 지식 • 방문고객 응대 방법 • 전화고객 응대 방법 • 개인정보 보호법 • 고객정보수집 지침서에 대한 지식 • 비즈니스 매너에 대한 지식 • 서비스 예절에 대한 지식 • 구매정보 분석 기법 • 우수고객 응대 방법 • 우수고객 관리 프로그램에 대한 지식 • 우수고객 관리 프로그램 실행 방법 • 우수고객 분석 방법	• 일반고객 관리 능력 • 일반고객 관리 프로그램 파악 능력 • 방문고객 응대 능력 • 개인정보 보호법 이해 능력 • 고객정보 수집 관리 능력 • 구매정보 분석 능력 • 우수고객 응대 능력 • 우수고객 관리 프로그램 파악 능력 • 우수고객 관리 프로그램 실행 능력 • 우수고객 분석 능력	• 고객의 문의 또는 상담내용에 적극적으로 응대하려는 자세 • 고객의 정보를 중요하게 생각하는 자세 • 철저한 고객정보 수집을 실천하려는 태도 • 우수고객의 문의 또는 요구사항에 적극적으로 응대하려는 자세 • 차별화된 서비스를 제공하려고 하는 노력

2. 역량 기술서(역량별 행동지표, KSA)

매장판매 교육			
행동 지표	▪ 매장판매 교육에 대한 일정, 내용 등 직원교육계획서를 작성할 수 있다. ▪ 교육 진행 시 매장 특성, 상품 특성, 상품 사용법 등을 설명할 수 있다. ▪ 매장 사용용어를 설명할 수 있다. ▪ 고객에 대한 인사법을 설명할 수 있다. ▪ 고객응대 자세를 설명할 수 있다. ▪ 고객에 대한 상담 방법을 설명할 수 있다. ▪ 유형별 고객에 대한 응대 방법을 설명할 수 있다.		
	K(지식)	S(스킬)	A(태도)
KSA	• 직원교육계획서 작성 방법 • 교육대상자의 수준 파악 방법 • 교수학습 방법 • 매장 및 상품의 특성에 대한 지식 • 상품 사용설명서에 대한 지식 • 상품 사용법 • 상품 사용용어에 대한 지식 • 인사 방법 • 유형별 고객에 대한 상담 및 응대 방법 • 고객 구매 심리에 대한 지식 • 서비스 예절에 대한 지식 • 비즈니스 매너에 대한 지식	• 직원교육계획서 작성 능력 • 교육대상자의 수준 파악 능력 • 교수학습법에 대한 이해 능력 • 교수학습 능력 • 매장 및 상품의 특성 이해 능력 • 상품 사용설명서 이해 능력 • 상품 사용법 이해 능력 • 상품 사용용어 이해 능력 • 유형별 고객 상담 및 응대 요령 • 고객 구매 심리 파악 능력 • 서비스 예절 이해 능력 • 비즈니스 매너 이해 능력	• 체계적이고 실제적인 교육내용을 개발하려는 노력 • 교육목표 달성에 집중하는 태도 • 교육생들의 반응과 이해도를 세밀하게 점검하는 태도

2. 역량 기술서(역량별 행동지표, KSA)

매장판매상담			
행동 지표	▪ 고객의 방문 목적을 파악하고, 방문 목적에 따라 방문 고객을 담당자에게 안내할 수 있다. ▪ 고객이 구매하고자 하는 상품, 예상가격대, 고객의 기호 등을 파악할 수 있다. ▪ 파악된 고객의 니즈에 따라 재고관리대장에 따른 해당 상품의 판매 가능 여부를 판별할 수 있다. ▪ 파악된 고객의 니즈에 따른 상품을 제시하고 해당 상품의 특성 및 장점, 판매가격, 사용방법 등을 설명할 수 있다. ▪ 제시된 상품이 고객의 니즈를 충족하지 못할 경우 대체 상품을 제시할 수 있다. ▪ 상품 판매 확정에 따른 고객의 부가 혜택을 설명할 수 있다.		
KSA	K(지식)	S(스킬)	A(태도)
	• 고객 응대 방법 • 예약관리대장에 대한 지식 • 고객 안내 방법 • 서비스 예절에 대한 지식 • 비즈니스 매너에 대한 지식 • 상담 방법 • 고객 구매 심리에 대한 지식 • 상품 안내서에 대한 지식 • 상품 사용설명서에 대한 지식 • 상품 가격에 대한 지식 • 고객의 기호도 분석에 대한 지식 • 재고관리대장에 대한 지식 • 판매 상품에 대한 지식 • 상품의 판매 가격 제시 방법 • 기타 사항(유통기한, 품질 보증 내용)에 대한 지식 • 경쟁 또는 타 상품 비교분석 방법 • 상품구매에 따른 혜택에 대한 지식 • 구매의사 확인 방법	• 고객 응대 능력 • 예약관리대장에 대한 이해 능력 • 고객 안내 능력 • 서비스 예절 이해 능력 • 비즈니스 매너 이해 능력 • 상담 능력 • 고객 구매 심리 파악 능력 • 상품 안내서에 대한 파악 능력 • 상품 사용설명서 파악 능력 • 상품 가격에 대한 이해 능력 • 고객의 기호도 분석 능력 • 재고관리대장에 대한 이해 능력 • 판매 상품에 대한 이해 능력 • 상품의 판매 가격 확정 능력 • 기타 사항(유통기한, 품질 보증 내용)에 대한 파악 능력 • 경쟁 또는 타 상품 비교분석 능력 • 상품구매에 따른 혜택에 대한 파악 능력 • 구매의사 확인 능력 • 상품 사용설명서에 대한 이해 능력	• 고객을 정중하게 맞이하려는 태도 • 고객에 대한 세심한 배려와 관심 • 매장판매서비스 매뉴얼을 철저히 준수하려는 자세 • 고객을 세심하게 배려하려는 자세 • 판매 가능 상품을 숙지하려는 성실한 자세 • 고객의 말과 마음을 적극적으로 이해하려는 태도 • 고객의 말을 세심하게 청취하려는 태도 • 고객을 위한 적극적인 자세 • 고객 구매의사를 정확히 파악하려는 노력 • 고객의 구매 결정을 세심하게 재확인하려는 자세 • 고객에게 상품 사용방법을 인지시키려는 적극적인 자세

2. 역량 기술서(역량별 행동지표, KSA)

전화고객 상담			
행동 지표	- 전화응대 요령에 따라 전화를 받을 수 있다. - 고객의 통화 목적을 파악하고 목적에 따라 담당자를 연결할 수 있다. - 담당자가 부재중일 경우 전달사항을 작성하여 처리할 수 있다. - 문의한 상품/서비스에 따라 해당 상품/서비스 관련 정보를 설명할 수 있다. - 통화내용에 따라 통화관리대장 및 예약관리대장을 작성할 수 있다. - 통화 완료 후 고객에게 필요한 정보를 문자 또는 이메일로 안내할 수 있다.		
	K(지식)	S(스킬)	A(태도)
KSA	- 전화상담 방법 - 전화응대 예절에 대한 지식 - 메모지 양식 작성 지식 - 고객정보수집 지침서에 대한 지식 - 비즈니스 매너에 대한 지식 - 전화 상담 방법 - 고객의 구매 심리에 대한 지식 - 상품/서비스 특성 및 사용방법 - 통화관리대장 양식 및 작성 방법 - 예약관리대장 양식 및 작성 방법	- 전화상담 능력 - 전화응대 예절에 대한 이해 능력 - 메모 능력 - 고객정보수집 지침서에 대한 이해 능력 - 비즈니스 매너에 대한 이해 능력 - 전화 상담 능력 - 고객의 구매 심리에 대한 이해 능력 - 상품/서비스 특성 및 사용방법에 대한 이해 능력 - 스프레드시트 활용 능력 - 통화 완료 후 바로 필요 정보를 안내할 수 있는 능력	- 고객의 말을 세심하게 청취하는 태도 - 고객을 세심하게 배려하는 태도 - 신속하고 적절한 전화응대 자세 - 전화응대 예절을 철저히 준수하려는 자세 - 고객의 말을 적극적으로 수용하려는 태도 - 고객에게 정확하고 친절하게 정보를 전달하려는 태도 - 통화내용 및 예약내용을 기록으로 남기려는 태도

2. 역량 기술서(역량별 행동지표, KSA)

영업 계약이행 관리			
행동 지표	- 계약 변경 절차 및 특약 조건에 대해 설명할 수 있다. - 고객이 요구하는 계약 변경 사항 및 추가 요구사항에 대하여 수용 타당성을 검토 할 수 있다. - 고객과의 협의를 통해 계약조건 범위 내에 계약 내용을 조정할 수 있다. - 상품/서비스의 특성을 파악하여 상품 납품에 대한 계획을 수립할 수 있다. - 수립된 계획을 통해서 고객 요구에 맞는 상품의 납품 일정을 준수할 수 있다. - 납품에 대한 지연이 발생하지 않도록 업무 지침에 의거하여 일정 관리를 수행할 수 있다. - 계약상의 거래명세표에 근거하여 세금계산서를 발행할 수 있다. - 대금결제 일정에 따라 입금 여부를 확인할 수 있다. - 대금입금지연 시 대금 회수 방안에 대하여 고객과 협의할 수 있다.		
	K(지식)	S(스킬)	A(태도)
KSA	- 계약서 작성법 - 계약 내용 - 계약 변경 절차 - 계약 관련법 - 납품 절차 - 물류 방법 - 상품별 운송 방법에 대한 지식 - 계약 기본사항 - 세금계산서 발행에 대한 지식 - 거래명세표 내용	- 계약서 작성 능력 - 계약 변경 사항에 대한 정리 능력 - 계약 변경 사항 내용 분석 기술 - 고객과의 커뮤니케이션 능력 - 납품계획 수립 - 변수에 대응할 수 있는 대응력 - 일정 관리 능력 - 세금계산서 발행 능력 - 거래명세표 작성 능력 - 대금회수 방안 협상 능력	- 변경 사항 정보 파악을 위한 적극적 태도 - 변경 사항 분석에 대하여 타당성을 유지하려는 태도 - 고객의 변경 사항을 수용하는 유연한 태도 - 일정을 준수하려는 자세 - 납품에 대한 문제 해결을 위한 적극적인 태도 - 고객의 의견을 적극적으로 수용하는 자세 - 계약 기본사항을 이행하려는 태도 - 수금 일정을 준수하려는 자세 - 고객과의 협상에서 객관성을 유지하려는 자세

2. 역량 기술서(역량별 행동지표, KSA)

영업 제안준비			
행동 지표	▪ 상담 결과를 바탕으로 고객의 요구사항을 파악할 수 있다. ▪ 파악한 고객의 요구사항을 고려하여 자사의 납품/수행 가능성 및 수익에 대해 분석할 수 있다. ▪ 제안 타당성 검토 내용을 바탕으로 고객의 요구사항에 대응하여 제안 여부를 결정할 수 있다. ▪ 거래 조건에 대한 장·단점을 분석할 수 있다. ▪ 고객의 요구사항을 반영하여 상호간 만족할 수 있는 거래 조건을 마련할 수 있다. ▪ 영업목표 달성을 위한 거래 조건의 수익성, 실행 가능성을 판단할 수 있다. ▪ 실행 가능한 거래조건에 대하여 이해관계자들의 합의를 이끌어낼 수 있다. ▪ 고객의 요구사항이 부각될 수 있도록 제안서의 목차를 구성할 수 있다. ▪ 목차에 따라 포함될 수 있는 정보를 수집하여 초안을 작성할 수 있다. ▪ 정확하고 쉬운 표현을 사용하여 제안 내용을 다듬고, 중요한 내용은 시각화하여 표현할 수 있다. ▪ 제안서의 편집 양식 및 오탈자를 점검하여 제안서 작성을 완료할 수 있다.		
KSA	K(지식)	S(스킬)	A(태도)
	• 원가, 비용 구조에 대한 지식 • 검토 절차에 대한 지식 • 거래 조건에 따른 장·단점에 대한 지식 • 제안서 내용에 대한 지식 • 기본 상관습에 대한 지식 • 내부 승인 절차에 대한 지식 • 제안서 작성방법 대한 지식 • 작성 양식에 대한 정보	• 수익 분석 기술 • 효과 높은 제안서 목차 배열 능력 • 제안서 작성 능력 • 논리적이고 명확한 문장 작성능력 • 제안서 디자인을 위한 소프트웨어 프로그램 활용능력 • 적재적소에 자료를 배치할 수 있는 능력 • 제안서 내용 검토 및 분석기술	• 데이터를 바탕으로 한 분석적 사고 • 신속하고 정확한 업무 처리 자세 • 요구사항의 상이한 부분을 협의할 수 있는 열린 자세 • 제안 타당성을 체계적으로 분석할 수 있는 시스템적 사고 • 거래조건을 조정할 수 있는 합리적인 태도 • 협상능력 • 고객의 요구사항을 정확하게 파악하려는 자세 • 제안 의도를 명확하고 정확하게 전달하려는 의지 • 제안서를 꼼꼼히 검토하는 자세

2. 역량 기술서(역량별 행동지표, KSA)

교육 요구분석			
행동 지표	- 프로그램 개발을 위한 요구조사의 대상과 범위를 결정할 수 있다. - 요구조사의 대상, 범위, 내용, 방법을 토대로 실행계획서를 작성할 수 있다. - 요구조사 계획에 따라 적합한 도구를 제작할 수 있다. - 실행계획에 따라 제작된 도구로 요구조사를 시행할 수 있다. - 시행된 요구조사 자료를 수집하여 정리할 수 있다. - 시행된 요구조사 결과를 분석하고, 분석결과를 토대로 프로그램에 반영할 요구의 우선순위를 결정할 수 있다. - 요구조사 분석결과를 보고서로 정리할 수 있다.		
	K(지식)	S(스킬)	A(태도)
KSA	- 요구조사의 개념 - 매핑 기법 - 요구조사 방법 - 요구조사의 필요성 - 요구조사 도구 종류 - 요구조사 도구 검증 - 요구조사 절차 - 자료수집 방법 - 요구조사도구 활용방법 - 요구조사 분석기법 - 교육요구 우선순위 결정	- 매핑 실행능력 - 요구조사 수행능력 - 계획서작성능력 - 요구조사 정보탐색능력 - 요구조사 절차결정능력 - 요구조사 도구 개발능력 - 요구조사 수행능력 - 조사대상자 수집 능력 - 조사대상자와의 의사소통능력 - 조사방법에 맞는 자료수집능력 - 요구조사 대상자 동기유발능력 - 보고서 작성능력 - 요구조사결과 분석능력 - 우선순위 의사결정능력	- 최적의 분석방법 선택 의지 - 객관적, 분석적 사고 - 적합한 도구를 제작 하려는 열정 - 많은 정보를 참고하려는 태도 - 조사 대상의 수준에 맞는 문항을 구성 하려는 태도 - 요구조사 절차준수 - 요구조사 대상자 존중 - 요구 대상자에 대한 윤리성 - 요구조사 목적달성을 위한 끈기 - 우선순위결정에 대한 긍정적 사고 - 현장상황을 반영하는 유연한 태도 - 요구조사 분석 시 공정성 유지

2. 역량 기술서(역량별 행동지표, KSA)

교육 프로그램 실행계획 수립			
행동 지표	- 프로그램 기획안을 근거로 프로그램의 목표, 필요성, 기대효과를 작성할 수 있다. - 배정된 프로그램 예산에 따라 각 항목별 프로그램 실행예산안을 작성할 수 있다. - 프로그램 추진 일정 및 체크리스트를 작성할 수 있다. - 결정된 실행계획에 따라 구체적인 프로그램 실행 일정, 방법, 필요한 자원, 평가계획을 포함한 프로그램 운영계획서를 작성할 수 있다. - 프로그램 실행계획에 따른 홍보 대상, 내용, 방법, 홍보 일정을 결정할 수 있다. - 프로그램 실행에 필요한 행정절차를 기술할 수 있다. - 프로그램 실행과 관련한 내·외부 조직, 기관과 협의할 수 있다.		
	K(지식)	S(스킬)	A(태도)
KSA	- 프로그램 실행예산 수립원리 - 프로그램 운영원리 - 프로그램 운영방법 - 교육프로그램 진행 사례 - 교육프로그램 홍보 기법 - 프로그램 홍보 기본원리와 구성요소 - 홍보수단과 전략 - 행정절차 - 사회적경제 조직 및 대상자의 특성 - 내·외부 연계·협력망 - 문서규정	- 정보검색기술 - 예산수립 및 배정능력 - 체크리스트 작성능력 - 조사 분석된 자료 적용능력 - 최적의 홍보수단과 방법 결정능력 - 홍보자료 수집과 분석능력 - 협상능력 - 보고능력 - 문제해결능력	- 프로그램 실행의지 - 자원을 효율적으로 활용하려는 의지 - 프로그램 예산편성 시 비용 절감 노력 - 실행계획서 작성 요건을 누락시키지 않도록 확인하는 신중성 - 효과적인 프로그램 실행을 위한 전략 홍보의지 - 대상에 대한 적극적 홍보노력 - 홍보윤리 준수 - 합리적 의사결정을 이끌어 내기 위한 적극적 의지

2. 역량 기술서(역량별 행동지표, KSA)

교육 학습자 관리			
행동 지표	- 개인정보 보안관리 규정에 따라 학습자 정보를 수집/관리/처리할 수 있다. - 잠재적 학습자에게 필요한 교육 정보를 제공하고 모집 관련 안내를 할 수 있다. - 선발기준을 마련하고 기준에 따라 학습자를 선발할 수 있다. - 프로그램에 따라 양식에 맞는 출석부를 작성할 수 있다. - 학습자들의 지속적인 학습참여를 유도하기 위해 출결을 관리할 수 있다. - 출석결과 분석에 따라 수료여부, 수강료 환불 등을 결정할 수 있다. - 수료증 발급 기준에 따라 수료증을 제작할 수 있다. - 프로그램 수료 후 학습자 명단을 유목별로 관리할 수 있다.		
	K(지식)	S(스킬)	A(태도)
KSA	- 개인정보관련 법규 - 기관의 개인정보관리 현황 - 개인정보 관리체계 - 정보보안방법 - 잠재적 학습자의 특성과 요구에 대한 지식 - 프로그램 취지와 추진방향 - 학습자 유형별 특성에 따른 모집 방법 - 학습자 선발기준 - 출결 관련 규정 - 학습자 관리 업무시스템 - 프로그램의 수료기준 - 상담의 기본 원리와 방법 - 정보관리 방법 - 증명서 관련 규정	- 개인정보 동의 서식 작성기술 - 개인정보 유출 신고와 처리능력 - 면접기술 - 선발수준과 선발기준 작성 기술 - 학습자 고충상담기술 - 출석부 작성기술 - 매체를 통한 알림과 통지 기술 (이메일, 전화, SNS 등) - DB 소프트웨어 활용 기술 - 수료생 관련 자료의 효율적 분류 능력	- 개인정보의 중요성 인식 - 개인정보 유출방지 노력 - 선발의 공정성 - 절차의 투명성 - 정보를 정확하게 안내하려는 의지 - 학습자 입장에서 생각할 수 있는 배려 - 공정성 - 출석관리의 중요성 인식 - 학습자의 참여 촉진을 위해 적극적으로 안내하는 태도 - 학습자의 문제 진단과 해결을 위한 유연한 자세

2. 역량 기술서(역량별 행동지표, KSA)

교육 현장실습관리			
행동 지표	▪ 사회적경제 현장실습 계획을 수립할 수 있다. ▪ 현장실습을 진행할 수 있는 유관기관을 선별하고 유관기관의 협력 및 협조를 이끌 수 있다. ▪ 현장실습 목표와 학습자의 요구에 맞춘 프로그램을 개발할 수 있다. ▪ 실습계획에 따라 실습을 진행하고 실습내용에 대한 피드백을 받을 수 있다. ▪ 실습 시 발생하는 문제점을 해결할 수 있다. ▪ 실습 만족도를 평가하고 실습운영 결과를 평가할 수 있다.		
KSA	K(지식)	S(스킬)	A(태도)
	• 현장실습 개념 및 운영기준 • 공문유형과 협약의 종류 • 실습기관의 전반적인 환경, 미션, 목적 이해 • 실습자에 대한 사전지식 • 사회적경제 교육의 다양한 현장실습 사례 • 의사소통법과 피드백 방법 • 프로그램 평가의 개념 • 프로그램 평가이론 • 프로그램 평가방법	• 실습기관의 실습여건 분석 능력 • 실습계획수립능력 • 실습관련 문서작성능력 • 적합한 학습자 선발 능력 • 프로그램 개발 조사 및 분석능력 • 기안 및 공문서 작성 등 행정 업무능력 • 기관에 맞는 실습프로그램 개발능력 • 현장의 사례를 이론으로 적용하여 설명하는 기술 • 문제해결 능력 • 실습만족도 평가 능력	• 협약 및 협력기관과의 적극적인 협조태도 • 정확한 문서작성 노력 • 적극적인 정보 전달 태도 • 실습프로그램을 개발하려는 적극적 의지 • 실습목적과 필요성을 확인하려는 노력 • 실습자의 요구를 반영하려는 태도 • 실습자를 배려하고 경청하려는 태도 • 책임감과 리더십 • 계획안에 따른 절차 준수 • 평가에 대한 객관적이고 공정한 태도 유지

2. 역량 기술서(역량별 행동지표, KSA)

교육 사후관리			
행동 지표	▪ 학습의 효과를 지속시키기 위해 학습동아리를 운영할 수 있다. ▪ 학습자 간 네트워크를 지속시키기 위해 네트워크 운영체를 구성하고 운영을 지원할 수 있다. ▪ 정기적으로 조직 소식 및 학습한 내용 관련 정보를 발신할 수 있다. ▪ 비정기적, 정기적으로 학습자 모임을 개최하고 진행할 수 있다. ▪ 타 프로그램과 학습자들을 연결할 수 있는 방안을 마련할 수 있다.		
	K(지식)	S(스킬)	A(태도)
KSA	• 성과향상 지원방법 • 학습공동체의 유형별 특성 • 지역사회 내 자원 파악 • 학습동아리 성과평가 방법 • 네트워크 구축 지식 • 학습자 교육 내용과 교육 효과에 대한 결과 분석	• 지원과제 도출능력 • DB관리능력 • 학습동아리 비전 제시 능력 • 네트워크 구축 능력 • 타 프로그램과 연결 방안 마련 능력	• 계획수립의 창의성 추구 • 유관 기관과의 연계노력 • 공동체 의식을 강조하려는 의지 • 지속적 관계형성 의지

2. 역량 기술서(역량별 행동지표, KSA)

결산관리			
행동 지표	▪ 손익 관련 제반서류를 준비한 후 손익계정에 관한 결산정리사항을 분개할 수 있다. ▪ 법인세, 소득세 신고 관련 사항을 분개할 수 있다. ▪ 자산,부채 관련 제반서류를 준비하고 자산·부채계정에 관한 결산정리사항을 분개할 수 있다. ▪ 부가가치세신고 관련 사항을 분개할 수 있다. ▪ 회계 관련 규정에 따라 재무제표를 작성할 수 있다. ▪ 세법규정에 따라 표준용 재무제표를 작성할 수 있다.		
	K(지식)	S(스킬)	A(태도)
KSA	• 기업실무에 적용되는 회계 관련 규정 • 기업실무에 적용되는 관련 세법 • 계정과목에 대한 지식 • 재무제표 상호연계성 • 제출용 재무제표에 대한 지식 • 표준재무제표에 대한 지식	• 계정과목별 명세서 작성 능력 • 계정과목 분류 능력 • 손익산정 능력 • 자산·부채에 대한 평가 능력 • 재무제표 작성과 표시 능력	• 원활한 의사소통 자세 • 수리적 정확도를 기하려는 자세 • 회계 관련 규정 준수에 대한 의지 • 책임감과 꼼꼼함

2. 역량 기술서(역량별 행동지표, KSA)

법인세신고			
행동 지표	- 세법에 따른 익금산입과 익금불산입의 세무조정절차를 수행할 수 있다. - 세법에 따른 손금산입과 손금불산입의 세무조정절차를 수행할 수 있다. - 법인세법과 기업회계기준 차이에 따른 손금산입 한도초과액을 계상할 수 있다. - 세법에 따른 소득처분 항목을 구분할 수 있다. - 세무조정 절차에 따라 소득금액조정합계표를 작성할 수 있다. - 세법에 따른 자본금과적립금조정명세서를 작성할 수 있다. - 세법에 따른 과목별 조정계산서를 작성할 수 있다. - 세법에 따른 사회적경제 조직 세액감면·세액공제신청서를 작성할 수 있다. - 세법에 따른 법인세과세표준 및 세액신고서를 작성할 수 있다. - 세법 절차에 따라 법인세를 신고·납부할 수 있다. - 법인세법에 따른 중간예납 세액을 신고·납부할 수 있다.		
	K(지식)	S(스킬)	A(태도)
KSA	- 세법에 열거한 결산조정과 신고조정 항목 - 사회적경제 조직 여부 검토 - 세법에 따른 자산·부채·자본항목의 세무조정 - 세법에 따른 수익·비용항목의 세무조정 - 개정세법 - 조세특례제한법과 중소기업기본법, 사회적경제 조직 관련법에 따른 기업 범위 - 세법에 따른 손금항목에 대한 손금산입액 계상 - 세법에 따른 세법상 이월결손금의 범위 - 세법에 따른 세액감면·세액공제의 범위 - 세법에 따른 각사업연도 소득 계산방법 - 세법에 따른 과세표준, 산출세액 계산방법 - 세법에 따른 분납세액 계산방법 - 세법에 따른 과세표준 및 세액신고서 작성방법 - 전자신고와 서면신고 대상 서류 구분 - 전자신고 마감일 - 세법에 따른 중간예납 세액 계산방법	- 세법에 따른 계정과목별 손금산입 한도초과액 계상 능력 - 프로그램 활용한 세무정보시스템 운용능력 - 손금산입 한도초과액 계산능력 - 각 사업연도 소득금액 계산능력 - 개정세법 유무 확인능력 - 과목별 세무조정계산서 작성능력 - 세법 소득금액조정합계표 작성능력 - 세법 자본금과적립금조정명세서 작성능력 - 세법 세액감면·세액공제신청서 작성능력 - 법인세 과세표준, 세액조정계산서 작성능력 - 법인세 과세표준 및 세액신고서 작성능력 - 법인세 중간예납 신고서 작성능력 - 프로그램을 통한 전자신고 파일 생성능력 - 프로그램을 통한 국세청에 파일 전송능력 - 전자신고 마감과 전송 시 발생하는 오류 해결능력	- 법인세법과 회계 관련 규정의 차이를 이해하려는 적극적인 태도 - 세심하고 주의 깊은 태도 - 신고·납부방법 선택에 대한 적극적 태도 - 전자신고 대상 서류를 구분하기 위한 적극적 태도

2. 역량 기술서(역량별 행동지표, KSA)

부가가치세 신고			
행동 지표			
	- 세금계산서의 발급방법에 따라 세금계산서를 발급하고 세금계산서합계표를 국세청에 전송할 수 있다. - 수정세금계산서 발급사유에 따라 세금계산서를 수정 발행할 수 있다. - 부가가치세법에 따라 대손세액공제신고서를 작성하여 세액공제를 받을 수 있다. - 부가가치세법에 따라 공제받지 못할 매입세액명세서와 불공제분에 대한 계산근거를 작성할 수 있다. - 부가가치세법에 따라 신용카드매출전표 등 수령명세서를 작성해 매입세액을 공제 받을 수 있다. - 부가가치세법에 따라 건물 등 감가상각자산취득명세서를 작성할 수 있다. - 부가가치세법에 따라 의제매입세액공제신고서를 작성하여 의제매입세액공제를 받을 수 있다. - 부가가치세법에 따른 과세기간을 이해하여 예정·확정 신고를 할 수 있다. - 부가가치세법에 따른 일반과세자와 간이과세자의 차이를 판단할 수 있다. - 부가가치세법에 따른 재화의 공급과 용역의 공급의 범위를 판단할 수 있다. - 부가가치세법에 따른 부가가치세신고서를 작성할 수 있다.		
	K(지식)	S(스킬)	A(태도)
KSA	- 세금계산서 발급방법 - 수정세금계산서 발급사유와 발급절차 - 매입처별/매출처별세금계산서합계표 작성법 - 영세율의 개념 - 대손세액의 처리절차의 이해 - 공제받지 못할 매입세액의 이해 - 신용카드매출전표관련 지식 - 고정자산 취득명세서 작성 지식 - 의제매입세액 공제에 대한 지식 - 과세기간 및 예정신고대상 및 확정신고대상 - 주사업장총괄납부사업자 및 사업자단위과세사업자 - 일반과세자와 간이과세자의 차이 - 과세되는 재화의 공급의 범위 - 과세되는 용역의 공급의 범위 - 세액공제 대상 및 공제되지 않는 세액 - 부속명세서와 부가가치세신고서와의 관련성	- 세금계산서를 및 수정세금계산서를 프로그램으로 발급하는 능력 - 입력한 세금계산서를 구분코드별로 작성하는 능력 - 대손세액공제신고 작성방법 - 공제받지 못할 매입세액명세서 작성방법 - 신용카드매출전표 등 수령금액 작성방법 - 건물 등 감가상각자산 취득명세서 작성방법 - 의제매입세액공제신고서 작성방법 - 세무정보시스템 운용능력 - 예정신고·확정신고 및 납부능력 - 세무정보시스템을 활용한 신고서 작성능력 및 전자신고 방법 및 오류점검능력	- 세법에 대한 세심하고 주의 깊은 태도 - 세금계산서 발급 및 수취시기를 이해하고 처리하는 정확한 업무태도 - 관련부서 및 거래처와의 원만한 업무협조 태도 - 거래현황 이해에 대한 적극적 태도 - 변경된 세법 등을 세심하게 관찰하고 적용하는 주의 깊은 태도 - 신고서 각 항목과 부속명세서와의 관계성을 세심하게 이해하려는 자세 - 신고기한을 지키는 정확한 업무 태도

2. 역량 기술서(역량별 행동지표, KSA)

절세방안 수립			
행동 지표	▪ 사회적경제 조직 세금 감면 등 세법의 개정방향을 예측하여 조세부담을 최소화하는 전략을 수립할 수 있다. ▪ 세법개정, 정책변화, 조세판례 등이 경영에 미치는 영향을 분석할 수 있다. ▪ 세법, 재무컨설팅 등을 통해 절세요소를 발굴할 수 있다. ▪ 적격 증빙 수취 및 보관 규정을 준수할 수 있다. ▪ 가산세 규정에 저촉되지 않는 절세관리를 할 수 있다. ▪ 자산·부채·자본의 오류계상으로 발생하는 조세부담의 증가요인을 제거할 수 있다.		
KSA	K(지식)	S(스킬)	A(태도)
	• 정부정책 중 절세와 관련된 합목적적인 정책 • 개정세법 • 각 세목 및 조세특례제한법상 각종의 조세혜택 • 상각자산 및 조세지출 현황 • 조세특례제한법상 조세특례 • 재무제표에 대한 이해 및 지식 • 적격증빙과 증빙서류의 발행, 범위, 수취 및 보관 • 납세자가 부담해야 할 세금의 종류 및 관련 세법 • 접대비 관련 증빙수취 • 부가가치세법상 과세와 면세 • 증빙불비가산세 규정 • 업무용승용차운행기록부 작성	• 조세혜택을 적용받을 수 있는 기법 활용능력 • 각종 거래 해석능력 • 각 세목별 연관관계 해석능력 • 조세판례 해석능력 • 프로그램을 활용한 세무정보시스템 운용능력 • 각종 거래를 이해하고 해석할 수 있는 응용능력 • 부가가치세법상의 세금계산서와 계산서 발행능력 • 적격증빙과 기타증빙에 대한 정확한 구분능력 • 업무용승용차운행기록부 작성능력	• 세심하고 주의 깊은 태도 • 종합적 사고능력과 시각 • 환경변화에 능동적으로 대처하는 태도 • 회계와 세법을 접목할 수 있는 종합적 사고 • 거래현황 이해에 대한 적극적인 태도 • 거래 당시 부가가치세의 부담에 대한 적극성 • 철저한 증빙수취 및 교부·발급의무 • 체계적인 증빙관리

2. 역량 기술서(역량별 행동지표, KSA)

원가계산 및 관리			
행동 지표	- 원가와 비용을 구분하고 회계관련규정에 따라 원가를 다양한 관점으로 분류할 수 있다. - 원가계산 대상에 따라 직접원가와 간접원가를 구분할 수 있다. - 보조부문의 개별원가와 공통원가를 집계할 수 있다. - 업종특성에 따라 개별원가 및 종합원가계산을 할 수 있다. - 원가행태에 따른 원가를 분류할 수 있다. - 과거자료, 정보 및 경험 등을 이용하여 미래원가를 추정할 수 있다. - 원가·조업도·이익(CVP)의 상호연관성을 분석하고 손익분기점을 산출할 수 있다. - 원가·조업도·이익의 상호연관성에 따라 목표이익을 분석하고 레버리지효과를 측정할 수 있다. - 표준원가계산에 의한 원가차이분석을 할 수 있다.		
	K(지식)	S(스킬)	A(태도)
KSA	- 원가 개념 - 원가흐름에 대한 분개 방법 - 원가의 다양한 관점에 따른 분류 방법 - 원가배부기준 및 방법 - 원가회계시스템의 종류와 절차 - 원가계산방법 - 원가행태 - 원가함수(선형함수, 비선형함수) - 미래원가추정 방법 - 손익분석 - 변동원가계산의 개념 - 자본예산 개념 - 유형자산에 대한 투자의 특성 - 투자안의 현금흐름 - 자본예산모형(할인모형, 비할인모형) - 표준원가계산의 개념	- 원가 및 비용에 대한 구분 능력 - 원가흐름에 대한 분개 능력 - 원가의 다양한 관점에 따른 분류 능력 - 공통원가의 배부 - 보조부문원가를 주요부문원가로 배부 능력 - 원가계산방법에 따른 원가산출 능력 - 업종특성에 따른 원가계산 능력 - 계산 관련 프로그램 활용 능력 - 과거자료를 활용한 원가추정 기술 - 회귀분석을 위한 통계프로그램 사용 능력 - 재무제표 분석 능력 - 유형자산에 대한 투자 특성에 대한 분류 능력 - 투자안의 현금흐름에 대한 구분 능력 - 화폐의 시간적 가치에 따른 구분 능력 - 원가차이 분석 능력	- 원가 및 원가계산에 대한 정확성 - 원가배부에 대한 정확성 - 업종특성에 따른 원가계산 적용에 대한 판단력 - 원가변동성에 대한 분석적 사고 - 원가·조업도·이익의 상호연관성에 대한 합리적 사고 - 원가·조업도·이익의 분석 적용에 대한 적극적, 능동적인 자세 - 자본비용 계산에 대한 정확성 - 투자안에 따른 자본예산모형 적용에 대한 정확성 - 관련 개념을 정확하게 이해하려는 적극성

2. 역량 기술서(역량별 행동지표, KSA)

자금관리			
행동 지표	- 회계관련규정에 따라 현금 입출금을 관리하고 소액현금 업무를 처리할 수 있다. - 회계관련규정에 따라 입·출금전표 및 현금출납부를 작성하고 현금 시재를 일치시키는 작업을 할 수 있다. - 자금운용을 위한 예·적금 계좌를 예치기관별·종류별로 구분·관리할 수 있다. - 은행업무시간 종료 후 은행잔고 확인하여 은행잔고의 차이 발생 시 그 원인을 규명할 수 있다. - 법인카드를 신청하고 법인카드의 사용범위를 파악하고 결제일 이전에 대금이 정산될 수 있도록 회계처리할 수 있다. - 관련규정에 따라 수령한 어음·수표의 예치 업무 및 발행·수령 회계처리와 어음관리대장에 기록하여 관리할 수 있다.		
	K(지식)	S(스킬)	A(태도)
KSA	- 대금의 지급방법 및 지급기준 - 입·출금 전표 및 현금출납부 작성 방법 - 수신, 여신 관련 법률 - 예금계정 - 법인카드 관련 금융거래 매뉴얼 - 법인카드 관리대장 작성 방법 - 어음법, 수표법, 예금자보호법 - 어음·수표 거래 관련규정	- 입·출금 근거자료 확인 능력 - 소액현금 관리 능력 - 기업 자금사용계획 활용 능력 - 법인카드 관리 능력 - 어음관리대장 작성 능력 - 어음·수표의 보관과 관리 능력	- 현금 관리 규정을 준수하는 태도 - 현금시재 관리에 대한 정확한 태도 - 예·적금 관리 규정을 준수하는 태도 - 예금 관리에 대한 정확성 - 법인카드 관리 규정을 준수하는 태도 - 법인카드 관리에 대한 정확성 - 어음·수표 관리 규정을 준수하는 태도 - 정확성 - 신속성 - 판단력

2. 역량 기술서(역량별 행동지표, KSA)

재무비율분석			
행동 지표	- 재무제표의 구조를 설명하고 계정과목의 상호연관성을 설명할 수 있다. - 재무제표를 이용하여 수익성, 안정성, 성장성 비율을 계산할 수 있다. - 공통형 재무제표를 작성할 수 있다. - 재무비율의 추세분석을 하고 재무비율을 비교·분석할 수 있다.		
	K(지식)	S(스킬)	A(태도)
KSA	- 회계관련규정 - 재무제표의 이해 - 재무비율 공식 - 해당 비율의 해석 - 지수법 - 추세분석법	- 재무제표 분석 능력 - 자료검색 능력 - 자료분류 능력 - 재무비율 산출 능력 - 재무비율 비교 능력	- 회계관련규정 준수 태도 - 적극적인 자료탐색 의지 - 정확하게 재무비율을 분석하려는 태도 - 정확하게 재무비율을 계산하려는 태도 - 정확하게 재무비율을 활용하려는 태도

2. 역량 기술서(역량별 행동지표, KSA)

재무제표작성			
행동 지표	▪ 자산, 부채, 자본을 회계관련규정에 맞게 회계처리할 수 있다. ▪ 재무상태표를 양식에 맞게 작성할 수 있다. ▪ 수익, 비용을 회계관련규정에 맞게 회계처리할 수 있다. ▪ 손익계산서를 양식에 맞게 작성할 수 있다. ▪ 자본변동표의 구성요소를 설명하고 자본변동표에 포함되는 정보를 구분하여 표시할 수 있다. ▪ 자본변동표를 양식에 맞게 작성할 수 있다. ▪ 영업활동, 투자활동, 재무활동으로 인한 현금흐름을 계산할 수 있다. ▪ 현금흐름표를 양식에 맞게 작성할 수 있다. ▪ 재무제표 작성 근거와 구체적인 회계정책에 대한 정보를 제공할 수 있다.		
KSA	K(지식)	S(스킬)	A(태도)
	• 기업실무에 적용되는 회계관련규정 • 계정과목에 대한 지식 • 재무제표 상호연계성	• 계정과목별 명세서 작성 능력 • 계정과목 분류 능력 • 자산, 부채, 자본에 대한 평가 능력 • 손익산정 능력 • 수익, 비용에 대한 평가 능력 • 자산·부채에 대한 평가 능력 • 재무제표 작성과 표시 능력	• 원활한 의사소통 자세 • 수리적 정확도를 기하려는 자세 • 회계관련규정 준수에 대한 의지

2. 역량 기술서(역량별 행동지표, KSA)

회계감사			
행동 지표	- 회계감사 관련규정, 계획, 절차 등을 파악할 수 있다. - 회계관련규정에 따라 회계감사에 필요한 자료를 준비할 수 있다. - 회계관련규정에 따라 보고기간 말의 재고·현금실사를 준비할 수 있다. - 회계관련규정에 따라 회계감사 후 수정된 최종 재무제표를 작성할 수 있다. - 회계관련규정에 따라 요약재무정보를 작성할 수 있다. - 공시관련규정에 따라 재무정보를 공시할 수 있다. - 회계관련규정에 따라 공시·신고자료 처리 업무를 수행할 수 있다.		
KSA	K(지식)	S(스킬)	A(태도)
	- 회계관련규정 - 외부감사 및 회계 등에 대한 규정 - 재무제표 작성 방법에 대한 관련 지식 - 공시 규정 - 전자공시시스템	- 회계감사에 따른 주석 작성 능력 - 재무제표 작성·검증 능력 - 재무정보 작성 능력 - 재무정보 보고 능력	- 감사준비 자료에 대한 판단력 - 감사준비에 따른 책임감 - 감사준비에 따른 부서간 적극적인 협업 태도 - 재무제표 작성에 대한 정확한 태도 - 감사준비에 대한 독립성 - 적극적인 협업 태도

2. 역량 기술서(역량별 행동지표, KSA)

노사관계 관리			
행동 지표	▪ 노사 간 신뢰 증진을 위하여 바람직한 노사 문화에 필요한 제도 개선과 환경을 조성할 수 있다. ▪ 노동법에 준하여 근로계약, 취업규칙, 단체협약의 규정들의 법률 준수 여부를 검토 할 수 있다. ▪ 부당노동행위 등 법률 위반 사례가 발생되지 않도록 교육, 홍보를 통해 예방활동을 할 수 있다. ▪ 근로자참여 및 협력증진에 관한 법률에 따라 고충처리위원회를 운영할 수 있다. ▪ 조직 구성원의 고충사항을 효율적으로 청취할 수 있도록 청취경로를 다양하게 운영할 수 있다. ▪ 고충처리 규정에 따라 청취된 고충을 신속하게 처리할 수 있다.		
KSA	K(지식)	S(스킬)	A(태도)
	• 조직행동론 • 노사문화 구축 방안 • 노사관계 개선 활동의 종류와 사례 • 노동법 • 근로계약서 작성법 • 취업규칙 • 단체협약 • 근로자 참여 및 협력증진에 관한 법률 • 고충처리 관련 규정 • 고충처리 방법 • 상담 방법	• 근로계약서 작성기술 • 취업규칙 작성 기술 • 관계관리 기술 • 상담 기술 • 조정 기술	• 적극성 • 주의 깊은 관찰 • 협동성 • 법률 해석을 위한 꼼꼼한 자세 • 준법정신 • 경청 • 인내력 • 문제 상황 해결을 위한 창의성

2. 역량 기술서(역량별 행동지표, KSA)

교육훈련 운영			
행동 지표	▪ 조직의 인력육성계획을 수립하기 위해 조직의 인재상과 전략방향을 분석할 수 있다. ▪ 중·장기 인력육성 방향성에 따라 조직 구성원에게 필요한 교육 영역과 수요를 분석할 수 있다. ▪ 분석된 교육영역 및 수요에 따라 당해 연도에 실시할 연간 교육계획을 수립할 수 있다. ▪ 연간교육계획에 따라 정부지원사업의 적용 가능 여부를 판단 할 수 있다. ▪ 연간교육계획에 따라 개별 교육과정 설계서를 작성할 수 있다. ▪ 설계서에 따라 적합한 프로그램과 강사를 섭외할 수 있다. ▪ 원활한 교육연수를 위해 필요한 교육 환경을 구축하고 교육을 실행할 수 있다. ▪ 교육평가 분석을 통해 교육과정의 개선안을 도출하고 추후 교육에 반영할 수 있다.		
KSA	K(지식)	S(스킬)	A(태도)
	• 직무분석 • 인력육성 계획 수립방법 • 인력육성체계 • 교육설계법 • 환급교육과정 운영 • 교육운영방안 • 사업주 훈련 고용보험환급 규정	• 교육요구분석 • 예산수립을 위한 수리력 • 교육과정 설계 기술 • 환급교육과정 운영 기술 • 교육운영기술 • 강사 및 교육생과의 커뮤니케이션 • 문제해결능력	• 여러 부서와의 협업 자세 • 조직가치 지향 자세 • 정보공유 자세 • 열린 마음

2. 역량 기술서(역량별 행동지표, KSA)

임금 및 복리후생 관리			
행동 지표	- 조직의 성과 추세와 작년도 성과를 바탕으로 당해 연도 조직의 지불능력을 산정할 수 있다. - 조직의 지불능력, 생계비, 동종업계의 임금수준을 고려하여, 직급별 임금인상률을 추정하여 당해 연도 직급별 임금 표를 작성할 수 있다. - 조직 구성원의 인사평가를 토대로 개인별 임금 인상률을 산정할 수 있다. (임금인상총액이 가용재원을 초과하지 않게 조정) - 조직의 경영전략 복리후생 예산에 의거하여 조직구성원들의 니즈를 조사하고 우선순위를 결정할 수 있다. - 결정된 우선순위에 따라 각 항목에 대한 세부 예산을 계획할 수 있다. - 수립된 복리후생 제도를 전체 조직구성원들에게 공지할 수 있다. - 복리후생 항목별 자격조건에 부합한 조직구성원들에게 해당 내용을 실행할 수 있다. - 실행 결과를 분석하여 복리후생 제도 항목에 대한 사후관리를 할 수 있다.		
KSA	K(지식)	S(스킬)	A(태도)
	- 사업계획 - 시장조사방법 - 임금관리 - 근로기준법 - 평가제도 - 개인정보보호법 - 복리후생제도 설계 방법 - 복리후생 제도 운영	- 협상력 - 의사결정력 - 정보관리능력 - 의사소통능력 - 문서작성 기술 - 기획력 - 분석력 - 문제해결 능력	- 분석적 사고 - 합리적 사고 - 정확성 - 보안의식 - 개선 의지 - 원칙을 준수하는 공정한 태도 - 균형감각 - 제도 운영의 고객지향성

2. 역량 기술서(역량별 행동지표, KSA)

인력채용			
행동 지표	▪ 조직의 중장기 사업전략과 연간 사업계획에 따라 당해 연도 인력소요계획을 파악할 수 있다. ▪ 조직구성원의 퇴직, 이동, 승진을 고려하여 조직내부에서 충원 가능한 인력을 분석할 수 있다. ▪ 필요분야, 채용규모, 충원시기를 고려하여 채용계획을 수립할 수 있다. ▪ 수립된 채용계획에 따라 효율적인 모집방법을 계획할 수 있다. ▪ 지원자의 입사지원서를 바탕으로 모집 직무별 서류전형을 실시할 수 있다. ▪ 서류전형 합격자를 대상으로 면접전형을 실시할 수 있다. ▪ 면접전형 결과를 바탕으로 합격자를 선발할 수 있다. ▪ 입사예정자를 대상으로 입사 전 사전교육을 실시할 수 있다.		
KSA	K(지식)	S(스킬)	A(태도)
	• 조직 비전체계 수립 방법 • 중장기 사업전략 수립 방법 • 채용기법 • 면접기법 • 인·적성 검사기법 • 노동법 • 조직의 이해 • 홍보 매체 활용 • 취업규칙	• 문서작성기술 • Spread Sheet 활용 능력 • 인력운영계획 수립능력 • 커뮤니케이션 기술	• 개방적 의사소통 • 전략적 사고 • 사교적 태도 • 적극적 태도 • 분석적 사고 • 객관적 태도 • 적극적 의견 청취 자세

2. 역량 기술서(역량별 행동지표, KSA)

조직문화 관리			
행동 지표	▪ 조직의 중·장기 비전에 따라 조직문화 방향성을 수립할 수 있다. ▪ 수립된 조직문화의 방향성을 기준으로 현재 조직문화 수준의 차이를 진단할 수 있다. ▪ 진단 결과에 딸 도출된 개선점을 분석하여 우선순위를 선정할 수 있다. ▪ 선정된 우선순위에 따라 핵심가치 전파 활동 방안을 수립할 수 있다. ▪ 선정된 우선순위에 따라 업무혁신 활동 방안을 수립할 수 있다. ▪ 선정된 우선순위에 따라 구성원 커뮤니케이션 활성화 방안을 수립할 수 있다. ▪ 실행한 조직문화 활성화 방안에 대해 중장기 비전 달성의 기여도를 분석할 수 있다.		
KSA	K(지식)	S(스킬)	A(태도)
	• 조직문화 진단법 • 사회조사방법론 • 조직행동 론 • 벤치마킹 방법 • 조직문화 활성화 방안 • 조직문화 활성화 성과 평가	• 조직문화진단 분석 • 설문지 개발 기술 • 커뮤니케이션 기술 • 문서작성기술 • 실행방안 성과 분석	• 대내 원활한 소통 의지 • 적극적인 경청 자세 • 기업의 가치를 소중히 생각하는 자세 • 전략적사고 • 여러 부서와 협업 의지 • 적극적인 추진력 • 커뮤니케이션 의지 • 거부반응을 극복하려는 노력 • 지속적인 점검 및 확인 • 업무수행능력과 성공의지

2. 역량 기술서(역량별 행동지표, KSA)

직무관리			
행동 지표	▪ 내 외부자료에 기초하여 조직에 적합한 직무분류체계 원칙을 수립할 수 있다. ▪ 조직에 적합한 직무분류체계를 설계할 수 있다. ▪ 직무분류체계에 기초하여 개별 직무단위 직무기술서를 작성할 수 있다. ▪ 설계한 개별직무의 가치를 평가할 수 있는 적합한 직무평가방법을 선택하고 평가할 수 있다. ▪ 직무평가 결과에 따라 인사제도 기준을 수정할 수 있다.		
KSA	K(지식)	S(스킬)	A(태도)
	• 직무분석방법론 • 직무평가법 • 직무기반 인사제도 설계 방법	• 직무조사 설문지 설계 • 인터뷰(개인/그룹) 기술 • 직무기술서 작성 기술 • 퍼실리테이팅 기술 • 직무평가관련 자료 조사 및 분석	• 분석적 태도 • 관찰적 자세 • 특정 직무를 차별하지 않는 공정성 • 다양한 이견을 조율할 수 있는 설득력

2. 역량 기술서(역량별 행동지표, KSA)

핵심인재관리			
행동 지표	▪ 조직의 전략적 인력양성 목적에 따라 조직이 필요로 하는 핵심인재를 정의할 수 있다. ▪ 핵심인재 정의에 따라 핵심인재 관리체계를 수립할 수 있다. ▪ 핵심인재 선발 기준에 따라 핵심인재 후보군을 선별할 수 있다. ▪ 선별된 핵심인재 후보군에 대하여 다각적인 평가를 실시할 수 있다. ▪ 핵심인재 관리체계에 따라 핵심인재 유형별 육성 지원 방안을 수립할 수 있다. ▪ 육성 지원 방안에 따라 교육 및 교육 외 지원활동을 실시할 수 있다.		
KSA	K(지식)	S(스킬)	A(태도)
	• 핵심인재 관리 모델 • 조직개발 방법 • 경력개발 방법 • 핵심인재 선발 방법 • 교육과정 설계 방법 • 경력개발 설계 방법	• 핵심인재 제도설계 기술 • 벤치마킹 기술 • 핵심인재 평가 결과 분석 • 과정설계 기술 • 효과적 예산활용 • 퍼실리테이팅 기술	• 전략적 사고 • 객관적 태도 • 다양한 제도의 응용/적용 • 기업가 정신 • 분석적인 마인드 • 공평한 기회 부여 자세 • 공정한 태도 • 분석적 접근 • 제도적응의 유연성

2. 역량 기술서(역량별 행동지표, KSA)

민주적 의사결정 구조 및 관리			
행동 지표	▪ 각 조직의 특성에 맞는 의사결정 구조를 파악할 수 있다. ▪ 의사결정 구조를 최소 3인 이상으로 근로자 대표, 서비스 수혜자, 외부 이해 관계자 등 다양한 이해 관계자로 구성할 수 있다. ▪ 구성된 의사결정 구조 회의를 정기적으로 개최할 수 있다. ▪ 의사결정 구조 회의에서 논의할 안건과 관련 자료를 제시할 수 있다. ▪ 의사결정 구성원들 간 의견을 조정하고 조율할 수 있다. ▪ 회의에서 논의된 안건을 조직의 경영 및 운영에 반영할 수 있다.		
KSA	K(지식)	S(스킬)	A(태도)
	• 법인 특성 및 법인 내 의사결정 구조 특성의 이해 • 사회적기업 인증 요건 • (사회적)협동조합 운영의 이해 • 퍼실리테이션	• 커뮤니케이션 기술 • 조정 능력 • 퍼실리테이팅 기술 • 문서작성능력 • 분석력 • 협상력 • 문제해결능력	• 적극적인 추진력 • 의사결정 구조 개최 의지 • 의사결정 구조 의견 반영 의지 • 객관성 • 경청 태도

2. 역량 기술서(역량별 행동지표, KSA)

사회적경제 현황 파악 및 조사			
행동 지표	- 지역 사회적경제 현황자료 수집을 위한 대상과 범위를 설정할 수 있다. - 수집 대상 및 범위와 관련된 각종 자료를 수집할 수 있다. - 사회적경제 지역 현황조사를 위한 현장 탐방조사를 실시할 수 있다. - 수집된 자료를 세분화할 수 있다. - 수집된 자료를 바탕으로 지역의 문제와 욕구, 사회적경제 현황을 진단할 수 있다. - 지역 사회적경제 현황분석을 기반으로 사회적경제 활성화에 필요한 과업 우선순위를 설정할 수 있다		
	K(지식)	S(스킬)	A(태도)
KSA	- 지역사회특성이론 - 개인정보보호법 - 지역 사회적경제 활성화 정책 및 계획 - 자료수집 관련 지식 - 각종 사업 안내자료(지방 및 중앙정부) - 조사윤리 - 조사방법 - 사회적경제정책 - 아젠다(agenda) 형성과 대안형성	- 지역사회 특성분석 능력 - 정책 동향 파악 능력 - 정보 관리 능력 - 사회조사분석 능력 - 지역사회 자원 파악 능력(사회적 자본 구분) - 문서작성 기술	- 사회문제를 해결하기 위한 적극적인 태도 - 지역사회 문제를 주의 깊게 관찰하는 자세 - 자료수집의 객관성을 높이기 위한 노력 - 문제와 욕구를 해결하기 위한 적극적 자세

2. 역량 기술서(역량별 행동지표, KSA)

현장 애로사항, 지원내역 등 체계적인 기록, 관리, DB 구축			
행동 지표	▪ 현장 애로사항, 지원내역을 사례유형별로 구분하여 보관할 수 있다. ▪ 과거의 지원내역과 향후 필요한 지원을 구분하여 분류할 수 있다. ▪ 사회적경제조직에게 필요한 지원 목록을 범주별로 정리할 수 있다. ▪ 사회적경제조직 지원에 활용하기 위하여 지역사회자원을 목록화할 수 있다. ▪ 조직에서 효과적으로 운영할 수 있는 기록관리 양식을 개발할 수 있다.		
KSA	K(지식)	S(스킬)	A(태도)
	• 자료수집 분석 방법론 • 정보관리 개념 • 기관 내부 규정·지침(DB관리 운영체계 관련 내용) • 개인정보보호법 • 지원사업기록(레코딩)에 대한 실천 지식 • 지역사회 자원에 대한 정보	• 컴퓨터 활용 능력 • 보고서 작성 기술 • 스프레드시트 활용 능력 • 조사자료 분석 능력 • 행정양식 개발 기술 • 면담 기록 기술 • 자료분류기술	• 구조화된 사고 • 분석적 사고 • 정확성 • 다양한 욕구와 의견을 수렴하는 태도 • 객관적 태도 • 체계적 사고 • 클라이언트의 입장에서 기술하고자 하는 태도 • 기록관리 과정에 중요한 일을 요약해서 기술하는 태도 • 환경·개인 상황을 통합적으로 이해하려는 태도

2. 역량 기술서(역량별 행동지표, KSA)

지역자원을 활용한 신규사업 개발(발굴)			
행동 지표	- 지역자원의 특성을 신규사업 개발에 반영하기 위해 지역자원을 조사하고 분석할 수 있다. - 지역 자원발굴조사 결과 수집된 자료를 특성에 맞게 분류하여 신규사업의 가능성과 문제점을 도출할 수 있다. - 지역 특성, 개발 방향, 테마, 컨셉을 고려한 구체적인 사업 내용을 선정할 수 있다. - 지역 조직과 주민을 활용한 신규사업 및 프로그램 운영주체 및 방법을 조직할 수 있다. - 지역의 여건을 고려하여 신규사업을 운영하기 위한 단계별 절차를 결정할 수 있다. - 신규사업의 비용과 수익구조 등 수익타당성을 분석할 수 있다. - 지역의 특정 신규사업 개발·운영 관련 정부·지자체의 정책적 지원방안을 파악할 수 있다.		
	K(지식)	S(스킬)	A(태도)
KSA	- 지역사업 관련 지원정책과 법규 - 지역 공동체자원 종류 및 특징 - 지역 시설자원 종류 및 특징 - 지역 경제활동자원 종류 및 특징 - 지역 인적자원 종류 및 특징 - 신규사업 방향 설정 방법 - 신규사업 테마와 컨셉 설정 방법 - 의견수렴 기법 - 갈등관리 기법 - 신규사업 내용 선정 방법 - 신규사업 운영 방법과 절차 - 신규사업 운영 조직 - 수익률 산정방법 - 수요와 가격조정 방법 - 사업운영상의 비용절감 방법 - 기대수익 달성을 위한 사업운영 방안	- 지역 공동체자원 조사 및 분석기술 - 지역 시설자원 조사 및 분석기술 - 지역 경제활동자원 조사 및 분석기술 - 지역 인적자원 조사 및 분석기술 - 지역주민에 대한 의견수렴 기술 - 지역주민에 대한 갈등관리 능력 - 지역 특성을 고려한 신규사업 및 프로그램 선정 능력 - 신규사업 프로그램 내용 구조화 기술 - 조직 및 인력 구성 기술 - 수요와 가격 조정에 따른 수익률 변화 판단 능력 - 투자대비 수익률 계산 능력	- 지역자원에 대한 분석적 태도 - 지역자원에 대한 긍정적 인식 - 지역주민의 의견수렴에 대한 적극적 의지 - 지역주민의 갈등관리를 위한 능동적 태도 - 지역주민과의 적극적인 의사소통 태도 - 신규사업 개발을 통한 지역발전 노력 - 지역주민 수익증대 위한 긍정적 인식

2. 역량 기술서(역량별 행동지표, KSA)

지역특성을 고려한 신규모델 개발(발굴)			
행동 지표	- 지역사회 문제와 욕구에 따라 지역사회의 다양한 문제를 정의할 수 있다. - 지역자원의 특성을 신규모델 발굴에 반영하기 위해 지역자원을 조사하고 분석할 수 있다 - 지역사회 공동의 문제를 선정하고 확인할 수 있다. - 지역과 사회적경제 조직의 특성을 고려하여 지역사회문제 해결을 위한 범위를 규정할 수 있다. - 지역사회문제 해결을 위한 신규모델 개발의 목적, 목표, 전략을 수립할 수 있다. - 지역사회문제 해결을 위한 신규모델 아이디어를 도출할 수 있다. - 지역사회 문제 해결의 파급효과를 고려하여 신규모델의 개발가능성을 분석할 수 있다. - 지역사회문제 해결을 위한 사회적경제조직 네트워크(협의회)를 구축 및 운영할 수 있다.		
KSA	K(지식)	S(스킬)	A(태도)
	- 지역 특성과 현안에 대한 이해 - 지역 공동체자원 종류 및 특징 - 지역 시설자원 종류 및 특징 - 지역 경제활동자원 종류 및 특징 - 지역 인적자원 종류 및 특징 - 사회문제론 - 비즈니스모델 개발방법론 - 네트워크 이론 - 커뮤니케이션 이론	- 지역사회 특성 분석 능력 - 지역 공동체자원 조사 및 분석기술 - 지역 시설자원 조사 및 분석기술 - 지역 경제활동자원 조사 및 분석기술 - 지역 인적자원 조사 및 분석기술 - 지역사회 자원 활용 능력 - 비즈니스모델 분석 능력 - 조직화 능력	- 지역자원에 대한 분석적 태도 - 지역자원에 대한 긍정적 인식 - 창의적인 자세 유지 - 전략적 사고 - 원만한 의사소통 창출 의지 - 사회문제해결을 위한 적극적인 태도 - 공감하는 태도 - 지역사회의 다양성을 인정하는 태도 - 개방적인 업무처리 태도 - 강점 지향적 태도 - 다각적으로 분석하려는 태도

2. 역량 기술서(역량별 행동지표, KSA)

지원제도 및 사업 등에 대한 정확한 이해			
행동 지표	- 정부에서 제공하는 사회적경제 지원제도 정보를 수집할 수 있다. - 국내 유관기관의 사회적경제 지원제도 정보를 조사할 수 있다. - 정부지원제도의 성격에 따라 대상별 적합한 지원제도를 분류할 수 있다. - 사회적경제조직 대상별 적합한 지원제도를 선택하여 지원할 수 있다. - 지원 요건에 맞춰 신청 지원활동을 수행할 수 있다. - 사회적경제 조직의 지원제도 및 사업 신청에 관한 제반 사항을 체계적으로 관리할 수 있다. - 사회적목적과 내부역량에 부합하는 법인형태를 구별할 수 있다.		
KSA	K(지식)	S(스킬)	A(태도)
	- 사회적경제 지원기관에 대한 정보 - 사회적경제 지원제도에 관한 지식 - 사회적경제와 관련한 정부 지원제도에 관한 지식 - 사회적경제조직 지원신청 절차 및 관리에 관한 지식 - 법인의 개념과 유형에 대한 지식 - 인증의 개념과 유형에 대한 지식 - 법인의 설립조건, 절차, 요건에 대한 지식 - 인증의 요건, 절차 등에 대한 지식	- 사회적경제 지원제도 관련 정보수집 능력 - 지원제도 간 비교분석 능력 - 지원제도의 적합성 분석 능력 - 법인 관련 규범 이해 능력 - 인증 관련 규범 이해 능력 - 법인 유형별 특징 해석 능력 - 사회적경제조직 유형별 특징 해석 능력 - 요구사항에 대한 이해 및 판단 기술	- 다양한 지원제도를 파악하려는 적극적인 의지 - 대상별 지원제도의 적합성을 정확하게 비교분석하여 판단하려는 노력 - 다양한 정부지원제도에 대한 정보를 수집하려는 적극적인 의지 - 정부지원제도의 세부 내용을 꼼꼼히 확인하려는 노력 - 인증 관련 규범을 면밀하게 확인하는 태도

2. 역량 기술서(역량별 행동지표, KSA)

교수 역량(지원제도, 사업 등을 설명하고 이해시킬 수 있는 역량)			
행동 지표	▪ 사회적경제조직 종사(예정)자의 눈높이에 맞추어 쉽게 설명할 수 있다. ▪ 질문을 통하여 대상자의 현황 및 이해도를 파악할 수 있다. ▪ 전달하고자 하는 내용과 메시지를 적절한 단어·어휘를 사용하여 제시할 수 있다. ▪ 사회적경제조직 종사(예정)자의 참여를 촉진하는 활동을 수행할 수 있다. ▪ 돌발 상황을 예방·수습하여 학습상황을 유지·회복시킬 수 있다. ▪ 교수활동 중에 목표 달성 정도를 파악하여 대응할 수 있다.		
	K(지식)	S(스킬)	A(태도)
KSA	• 교수 환경 이해·분석 • 지원제도, 사업에 대한 이해·분석 • 학습자 특성 • 동기부여 원리와 방법 • 교수전략과 교수 전개 원칙 • 지원제도, 사업 등 관련 지식 • 교수기법 • 퍼실리테이팅 기법 • 교수활동 방법	• 프레젠테이션 기술 • 효과적인 질문의 기술 • 공감적 경청의 기술 • 교수매체 활용능력 • 효율적인 강의 전달 능력 • 효과적인 강의 진행 능력 • 화술 • 퍼실리테이팅 능력 • 돌발 학습상황 처리능력 • 문서작성 프로그램 활용능력	• 핵심 내용을 정확하게 전달하려는 의지 • 학습자 특성을 반영하는 태도 • 학습자 요구를 수용하는 태도 • 강의에 대한 열정적인 태도 • 학습자에 따라 수정 보완할 수 있는 유연성 • 학습 지원 태도 • 학습상황의 민감한 파악

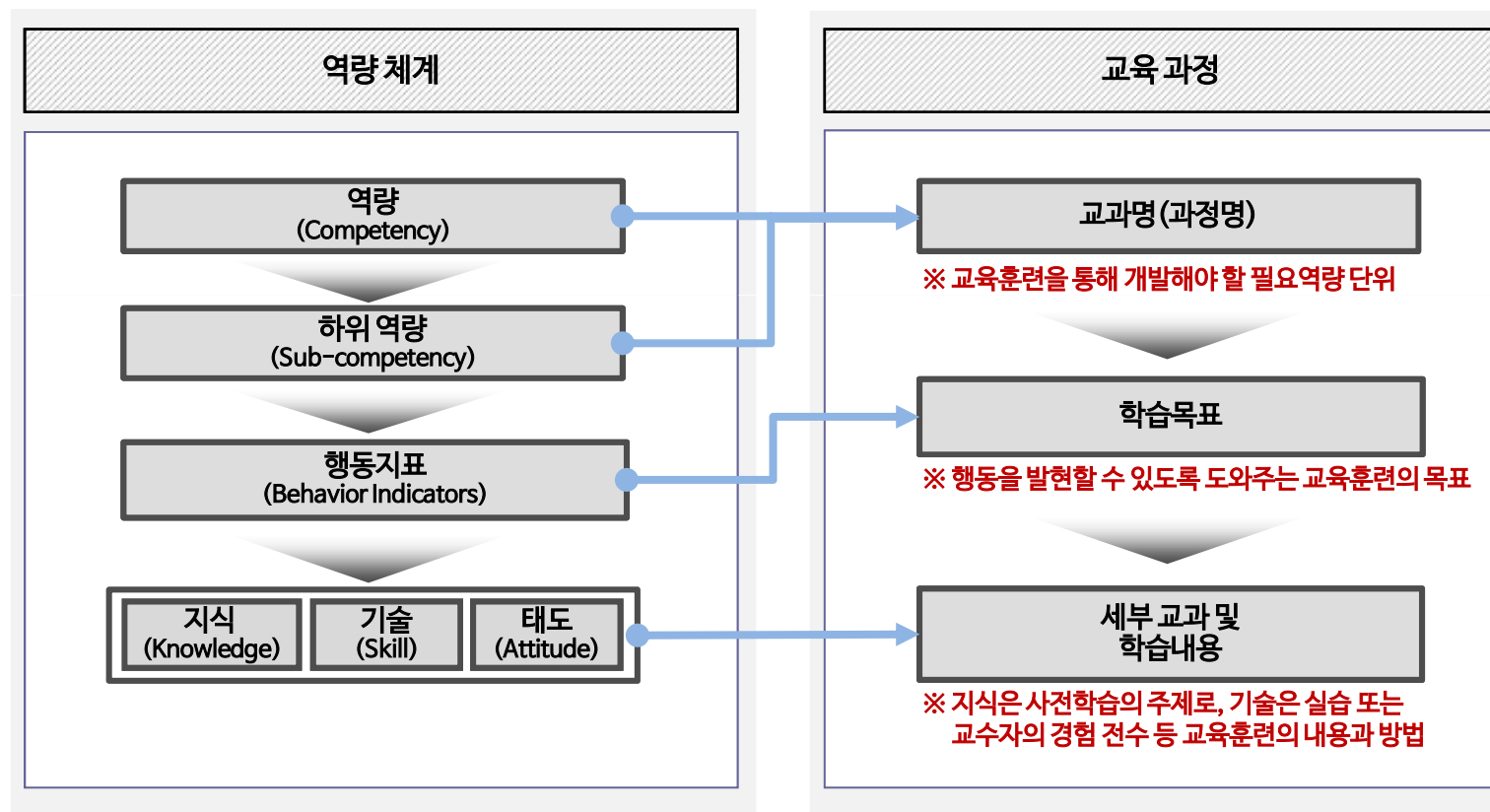
2. 역량 기술서(역량별 행동지표, KSA)

판로지원			
행동 지표	▪ 사회적경제 조직에 관심을 가질 수 있는 지역사회 유통망, 판로처를 파악할 수 있다. ▪ 지역사회의 판로 목록화 및 우호적인 관계 증진 방안을 마련할 수 있다. ▪ 새로운 시장의 판로 개척을 지원할 수 있다.		
	K(지식)	S(스킬)	A(태도)
KSA	• 지역사회 특성 및 유통시장에 대한 지식 • 유통·판로처의 요구사항과 기대 수준에 대한 지식 • 사회적경제조직의 비즈니스에 대한 지식 • 네트워크 이론 • 커뮤니케이션 이론 • PR 이론	• 사회적경제조직 제품 및 서비스의 유통 활성화를 위한 전략 수립 능력 • 사회적경제조직 제품 및 서비스의 가치를 극대화하여 홍보하는 능력 • 회의진행 기술 • 협상 및 조정 능력	• 지역사회 유통시장에 대한 지속적인 관심 • 유통·판로 관련 관계자들과의 인적 네트워크 형성과 유지 • 상호 발전적 협상을 하는 태도 • 창의력 및 기획력 • 추진력 • 책임감

참고. 역량 기술서(역량별 행동지표, KSA)의 활용

- 교육과정 개발 시 학습목표는 행동지표, 세부 교과 및 학습내용은 K/S/A에 기반하여 개발
- 교육생의 사전 지식 및 경험 등에 대한 사전조사를 실시한 후 역량기술서 상의 지식(K)과 기술(S)을 선별하여 세부 커리큘럼 구성

역량체계와 교육과정의 연계



Ⅳ . 대상별 역량모델링

- 역량체계 정립
- 역량별 행동지표/KSA 체계화
- 대상별 역량모델링

1. 사회적경제조직 대상별 역량체계 정립

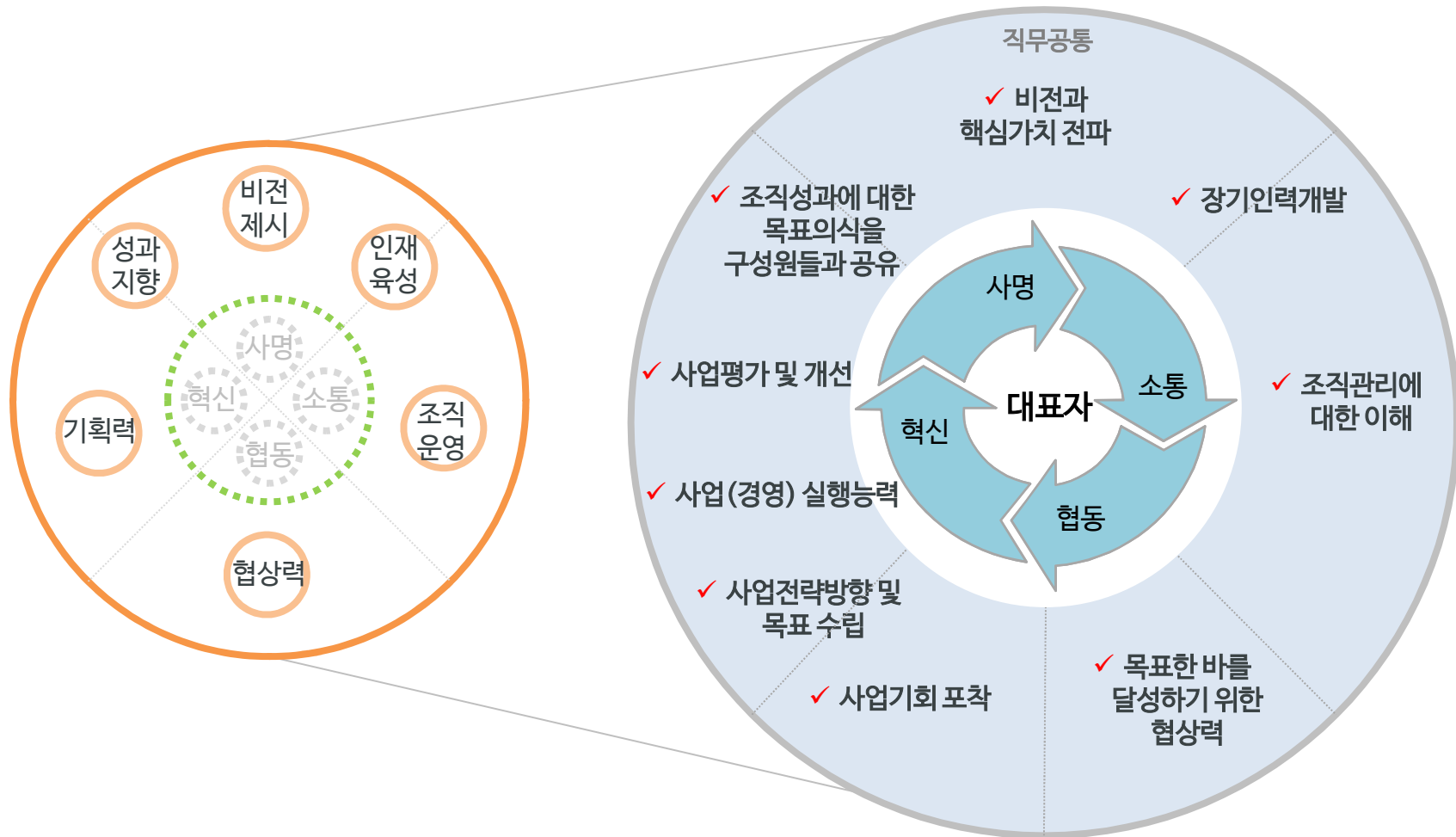
- 사회적경제조직의 대표자, 중간관리자, 실무자의 필요역량을 반영한 역량체계는 다음과 같음

	대표자	중간관리자	실무자					
역량	성과지향							
	✓ 조직성과에 대한 목표의식을 구성원들과 공유							
	기획력							
	✓ 사업(경영) 전략방향 및 목표 수립 능력							
하위역량								
직무공통 역량	기획력	네트워킹	기획력					
	✓ 사업기획 포착 능력		✓ 사업 실행 능력					
	✓ 사업(경영) 실행 능력		✓ 사업 평가 및 개선 능력					
	✓ 사업(경영) 평가 및 개선 능력							
	협상력		문제해결	문제해결				
	✓ 목표하는 바를 달성하기 위한 협상력		✓ 문제 원인 파악 능력	✓ 스스로 문제 해결 방안 및 대안 모색 능력				
직무전문 역량	비전제시	업무추진력	업무추진력					
	✓ 비전과 핵심가치를 전파하는 능력	✓ 프로젝트 관리	✓ 프로젝트 관리					
	조직운영		✓ 자기완결적 일처리					
	✓ 조직관리에 대한 이해							
	인재육성							
	✓ 장기 인력개발 능력							
직무전문 역량	경영기획/경영평가	생산관리	고객관리/유통관리	홍보 및 마케팅	판매/영업	교육기획·운영·평가	세무/회계	인사/노무
	✓ 경영 리스크 관리	✓ 설계 품질관리	✓ 고객관리 계획수립	✓ 온라인 홍보 및 마케팅	✓ 고객관계 관리	✓ 교육 요구분석	✓ 결산관리	✓ 임금 및 복리후생
	✓ 경영계획 수립	✓ 품질 검사 관리	✓ 고객분석과 데이터 관리	✓ 홍보전략 수립	✓ 매장판매 교육	✓ 교육 프로그램 실행계획수립	✓ 법인세신고	✓ 인력채용
	✓ 예산 관리	✓ 품질경영시스템 인증관리	✓ 고객지원과 고객관리 실행	✓ 마케팅전략 수립	✓ 매장판매상담	✓ 교육 학습자 관리	✓ 부가가치세 신고	✓ 조직문화 관리
	✓ 사회적가치 평가	✓ 품질 경영혁신활동	✓ 고객관리	✓ 마케팅시장 환경 분석	✓ 전화고객 상담	✓ 교육 현장실습관리	✓ 절세방안 수립	✓ 노사관계 관리
		✓ 품질보증 체계 확립	✓ 상품기획		✓ 영업 계약이행 관리	✓ 교육 사후관리	✓ 원가계산 및 관리	✓ 교육훈련 운영
		✓ 협력사 품질관리	✓ 유통정보 분석		✓ 영업 제안준비		✓ 자금관리	✓ 민주적 의사결정
							✓ 재무비율분석	✓ 직무관리
							✓ 재무제표작성	✓ 핵심인재관리
							✓ 회계감사	

1. 사회적경제조직 대상별 역량체계 정립

※ Competency Wheel_사회적경제조직 대표자

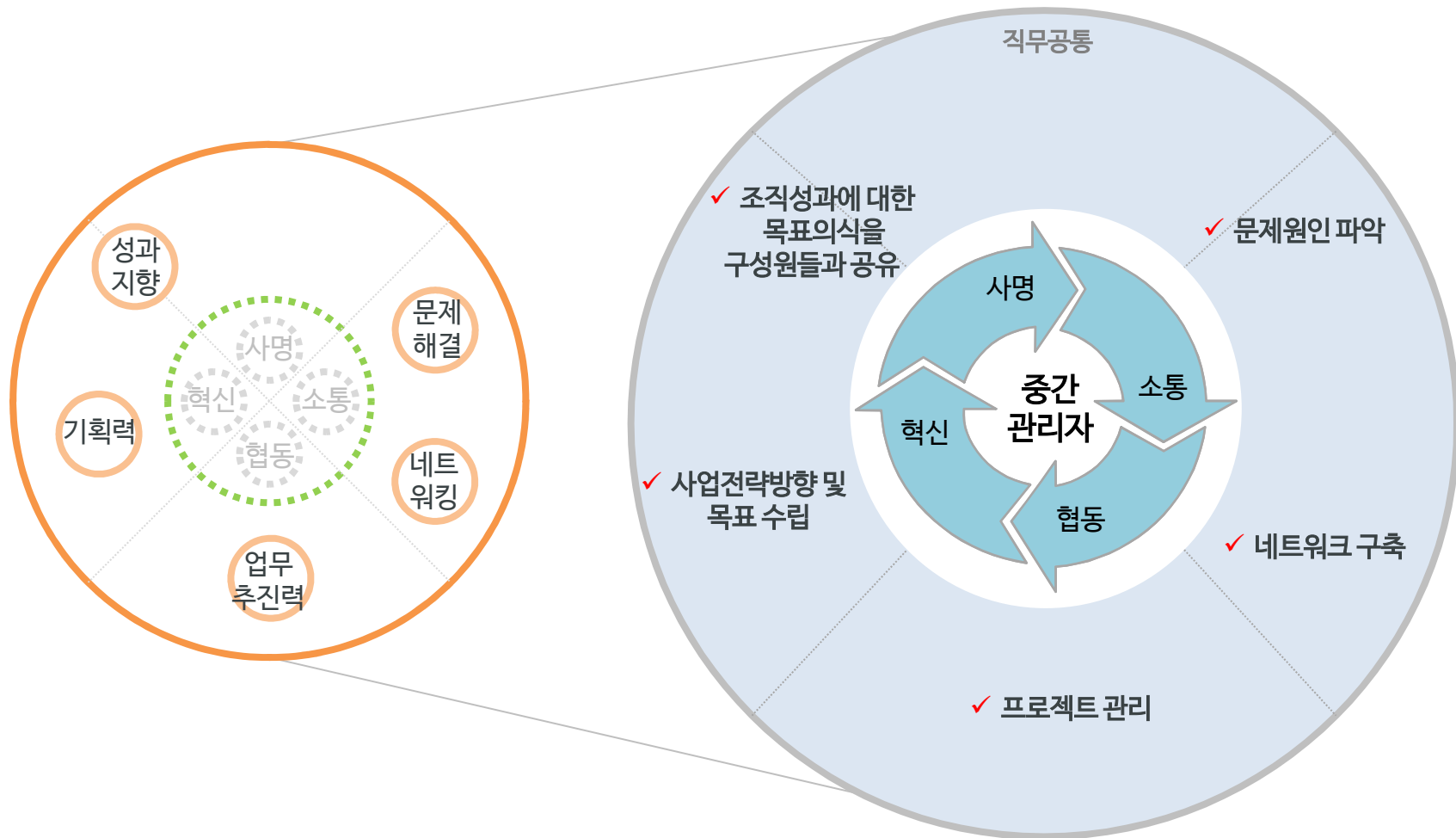
- 사회적경제조직 대표자 Competency Wheel -



1. 사회적경제조직 대상별 역량체계 정립

※ Competency Wheel_사회적경제조직 중간관리자

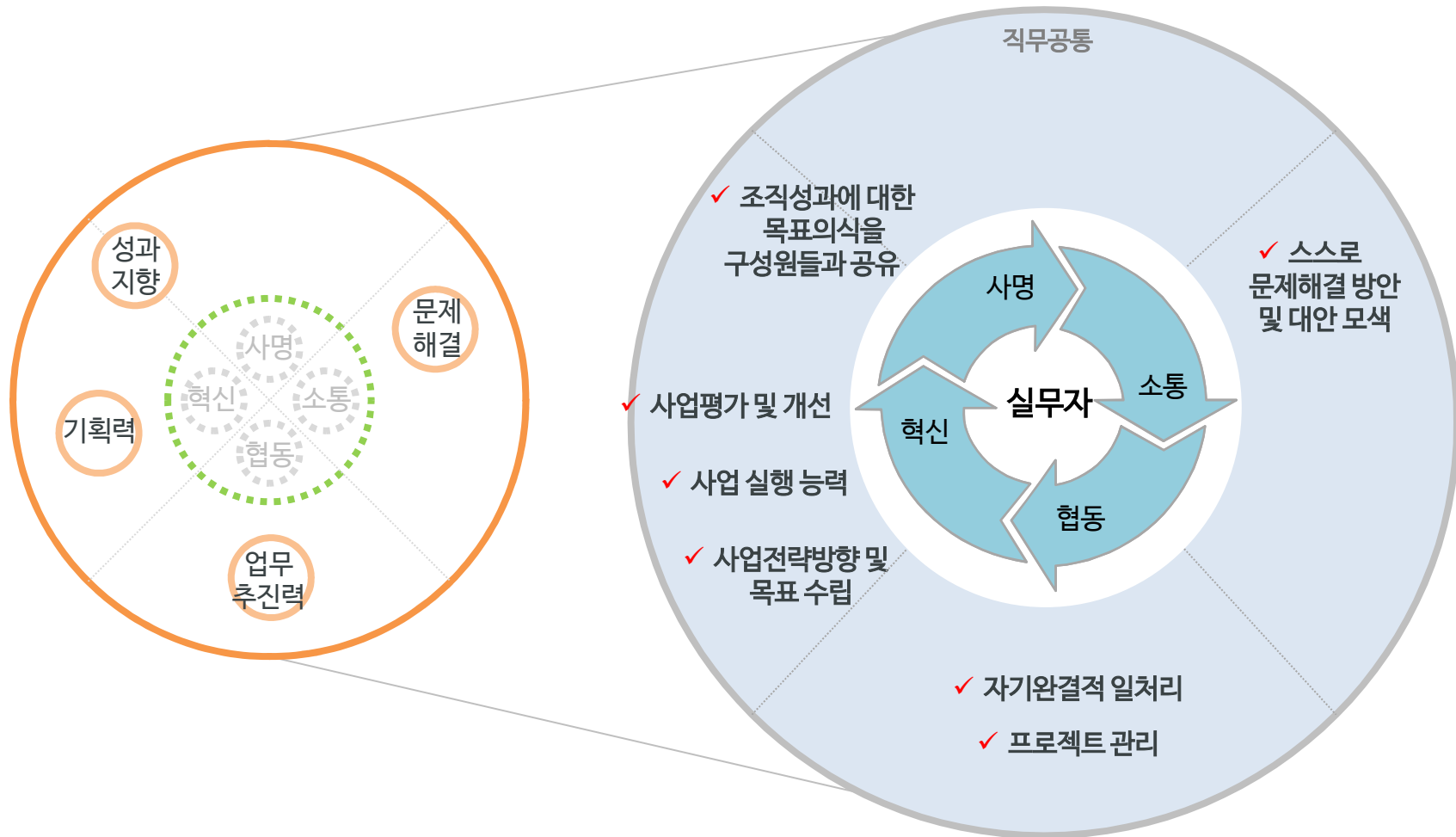
- 사회적경제조직 중간관리자 Competency Wheel -



1. 사회적경제조직 대상별 역량체계 정립

※ Competency Wheel_ 사회적경제조직 실무자

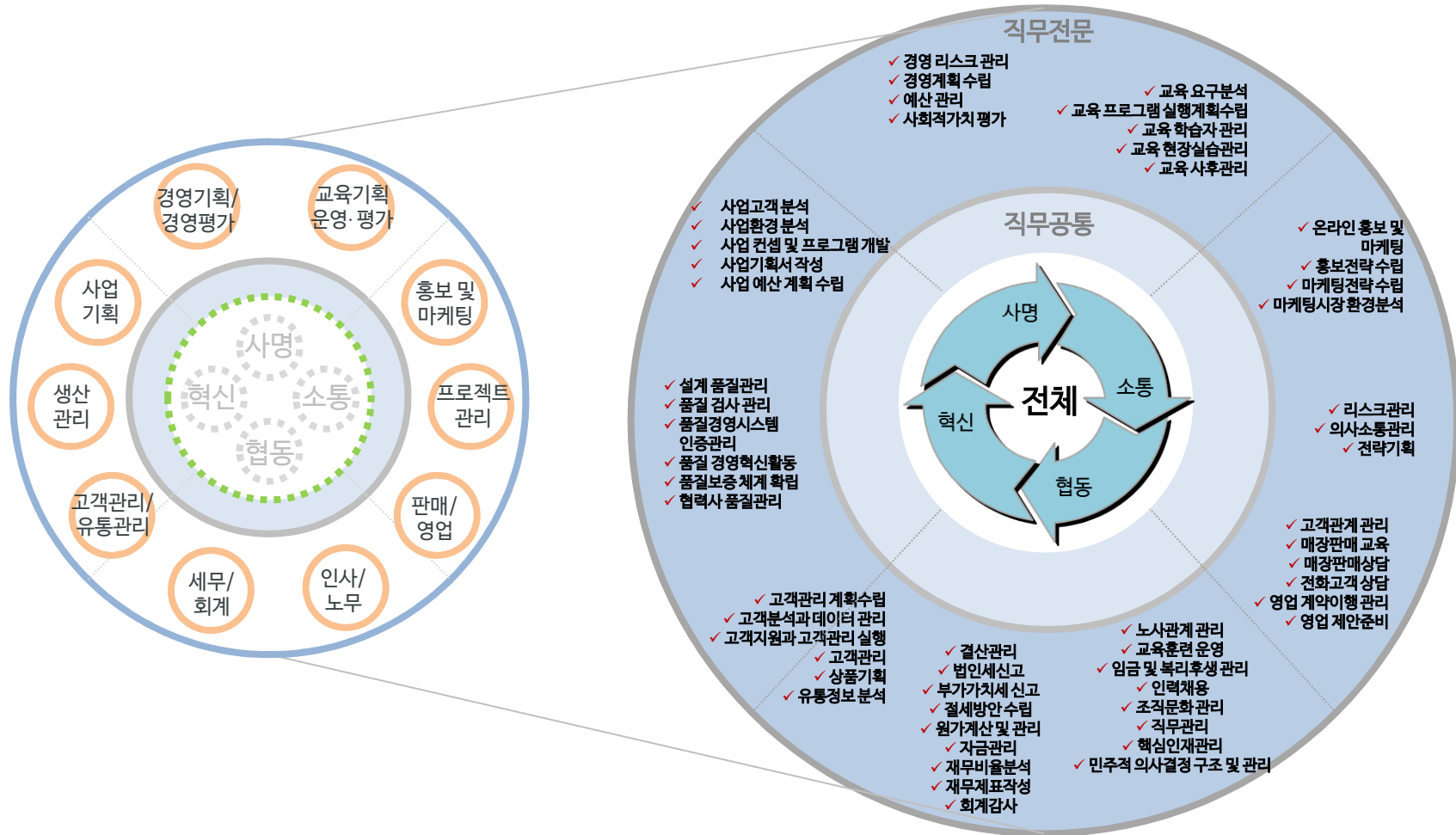
- 사회적경제조직 실무자 Competency Wheel -



1. 사회적경제조직 대상별 역량체계 정립

※ Competency Wheel_ 사회적경제조직_직무역량

- 사회적경제 직무전문역량 Competency Wheel -



2. 중간지원조직 대상별 역량체계 정립

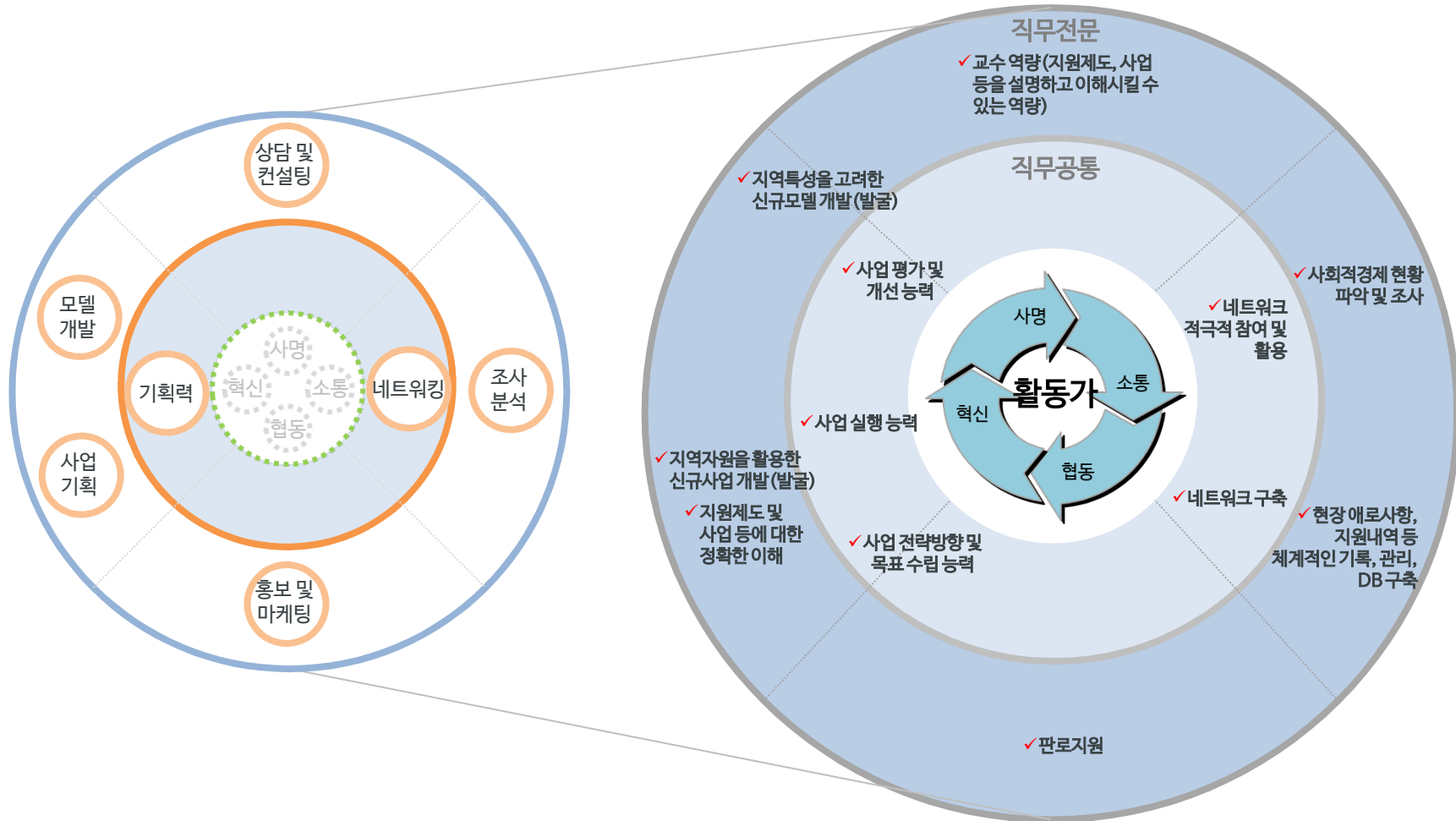
- 중간지원조직 활동가의 필요역량을 반영한 역량체계는 다음과 같음

	중간지원조직 활동가	
직무공통 역량	역량	기획력 ✓ 사업 전략방향 및 목표 수립 능력 ✓ 사업 실행 능력 ✓ 사업 평가 및 개선 능력
	하위역량	네트워킹 ✓ 네트워크 적극적 참여 및 활용 ✓ 네트워크 구축 역량
직무전문 역량		조사분석 ✓ 사회적경제 현황 파악 및 조사 ✓ 현장 애로사항, 지원내역 등 체계적인 기록, 관리, DB 구축
		사업기획 ✓ 지원제도 및 사업 등에 대한 정확한 이해 ✓ 지역자원을 활용한 신규사업 개발(발굴)
		모델개발 ✓ 지역특성을 고려한 신규모델 개발(발굴)
		상담 및 컨설팅 ✓ 교수 역량(지원제도, 사업 등을 설명하고 이해시킬 수 있는 역량)
		홍보 및 마케팅 ✓ 판로지원

2. 중간지원조직 대상별 역량체계 정립

※ Competency Wheel_중간지원조직 활동가

- 중간지원조직 활동가 Competency Wheel -



3. 중간지원조직 대상별 역량체계 정립

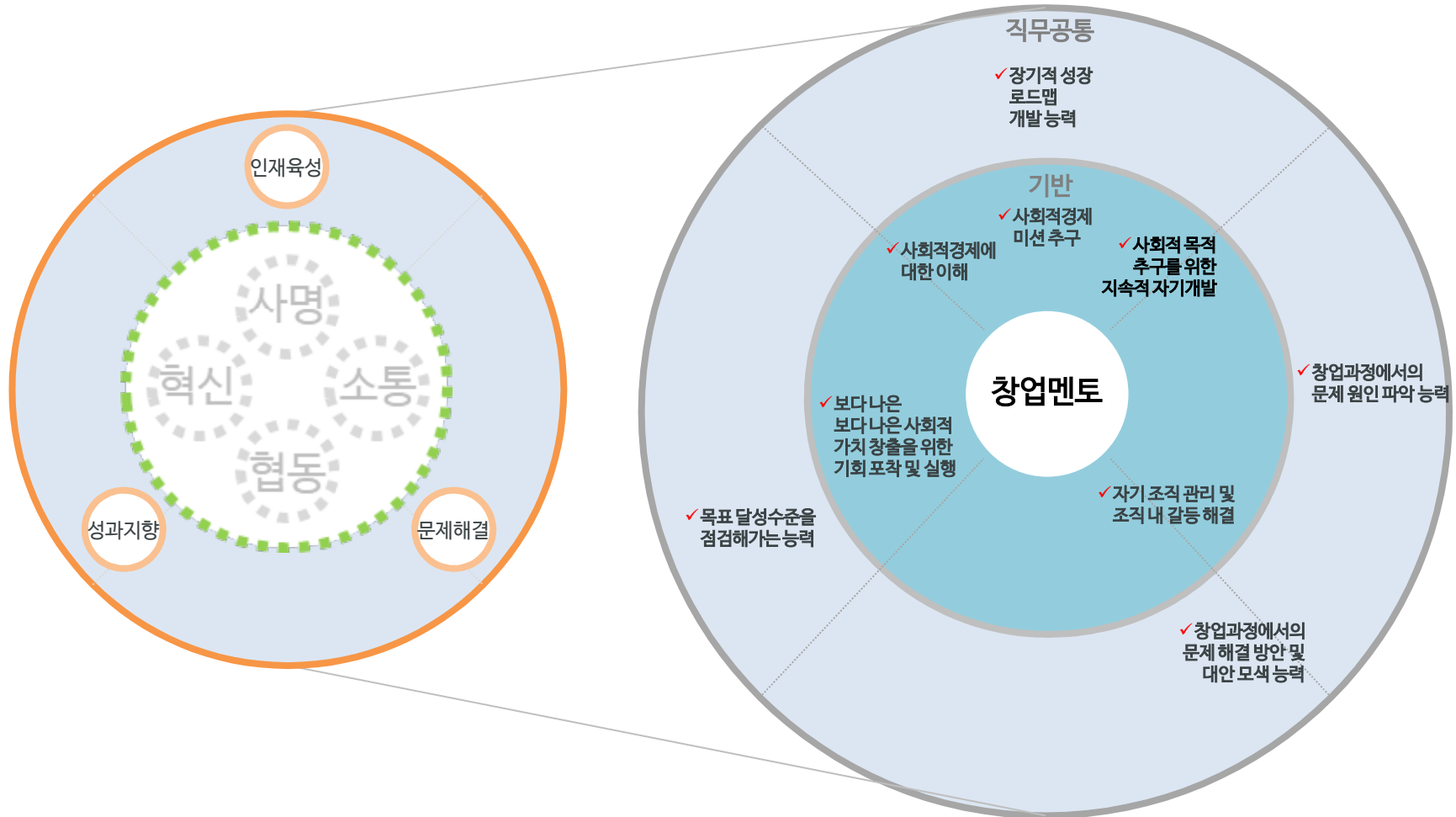
- 중간지원조직 창업멘토의 필요역량을 반영한 역량체계는 다음과 같음

	중간지원조직 창업멘토	
기본 역량	역량	사명 ✓ 사회적경제에 대한 이해 ✓ 사회적경제 미션 추구 ✓ 사회적 목적 추구를 위한 지속적 자기개발
	하위역량	혁신 ✓ 보다 나은 사회적 가치 창출을 위한 기회 포착 및 실행
		협동 ✓ 자기 조직 관리 및 조직 내 갈등 해결
직무공통 역량		인재육성 ✓ 장기적 성장 로드맵 개발 능력
		성과지향 ✓ 목표 달성 수준을 점검해가는 능력
		문제해결 ✓ 창업과정에서의 문제 원인 파악 능력 ✓ 창업과정에서의 문제 해결 방안 및 대안 모색 능력

3. 중간지원조직 대상별 역량체계 정립

※ Competency Wheel_중간지원조직 창업멘토

- 중간지원조직 창업멘토 Competency Wheel -



4. 사회적경제 전문가 역량체계 정립

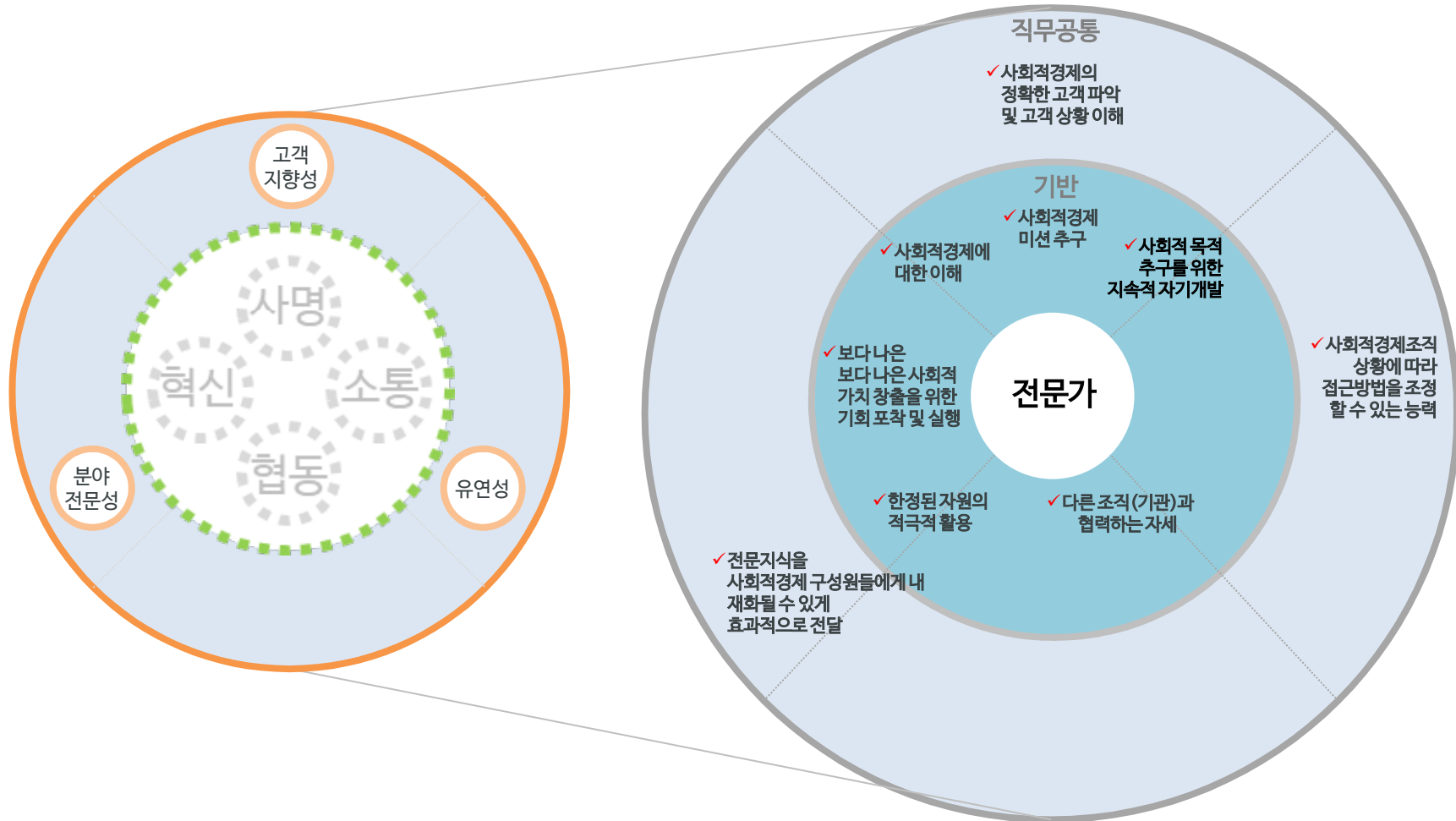
- 사회적경제 전문가의 필요역량을 반영한 역량체계는 다음과 같음

사회적경제 전문가	
기본 역량	역량 하위역량 사명 ✓ 사회적경제에 대한 이해 ✓ 사회적경제 미션 추구 ✓ 사회적 목적 추구를 위한 지속적 자기개발 혁신 ✓ 보다 나은 사회적 가치 창출을 위한 기회 포착 및 실행 ✓ 한정된 자원의 적극적 활용 협동 ✓ 다른 조직(기관)과 협력하는 자세
직무공통 역량	고객지향성 ✓ 사회적경제의 정확한 고객 파악 및 고객 상황 이해 유연성 ✓ 사회적경제조직 상황에 따라 접근방법을 조정할 수 있는 능력 분야 전문성 ✓ 전문지식을 사회적경제 구성원들에게 내재화될 수 있게 효과적으로 전달

4. 사회적경제 전문가 역량체계 정립

※ Competency Wheel_사회적경제 전문가

- 사회적경제 전문가 Competency Wheel -



5. 공무원 및 공공기관 임직원 역량체계 정립

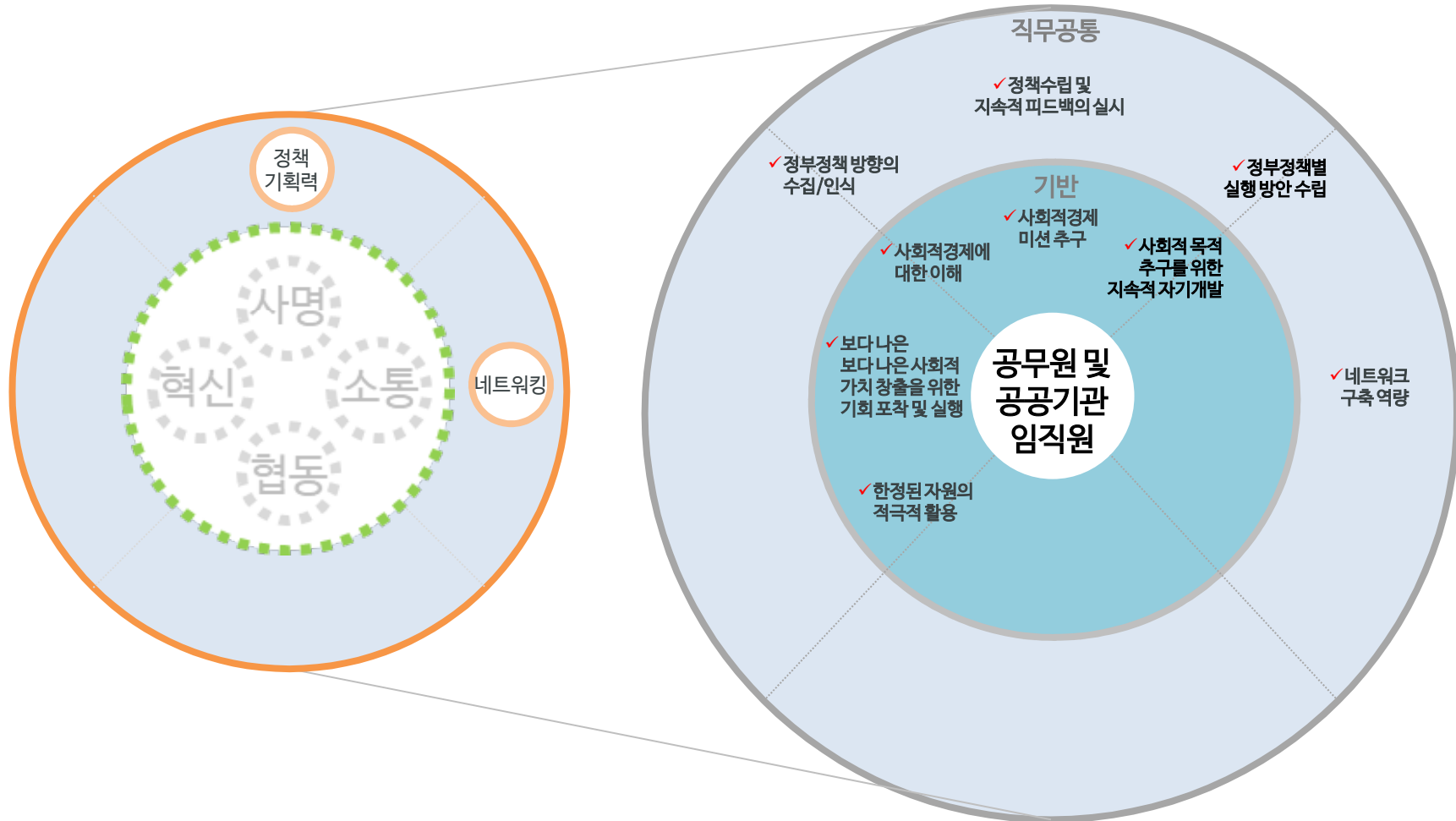
- 사회적경제 관련 공무원 및 공공기관 임직원의 필요역량을 반영한 역량체계는 다음과 같음

사회적경제 관련 공무원 및 공공기관 임직원	
기본 역량	역량 하위역량 사명 ✓ 사회적경제에 대한 이해 ✓ 사회적경제 미션 추구 ✓ 사회적 목적 추구를 위한 지속적 자기개발 혁신 ✓ 보다 나은 사회적 가치 창출을 위한 기회 포착 및 실행 ✓ 한정된 자원의 적극적 활용
	네트워킹 ✓ 네트워크 구축 역량 정책기획력 ✓ 정부정책 방향의 수집/인식 ✓ 정책수립 및 지속적 피드백의 실시 ✓ 정부정책별 실행 방안 수립
직무공통 역량	

5. 공무원 및 공공기관 임직원 역량체계 정립

※ Competency Wheel_공무원 및 공공기관 임직원

- 공무원 및 공공기관 임직원 Competency Wheel -





V. 대상별 교육체계 수립

- 역량-교육과정 연계
- 대상별 교육체계 정립
- 교육체계도 수립

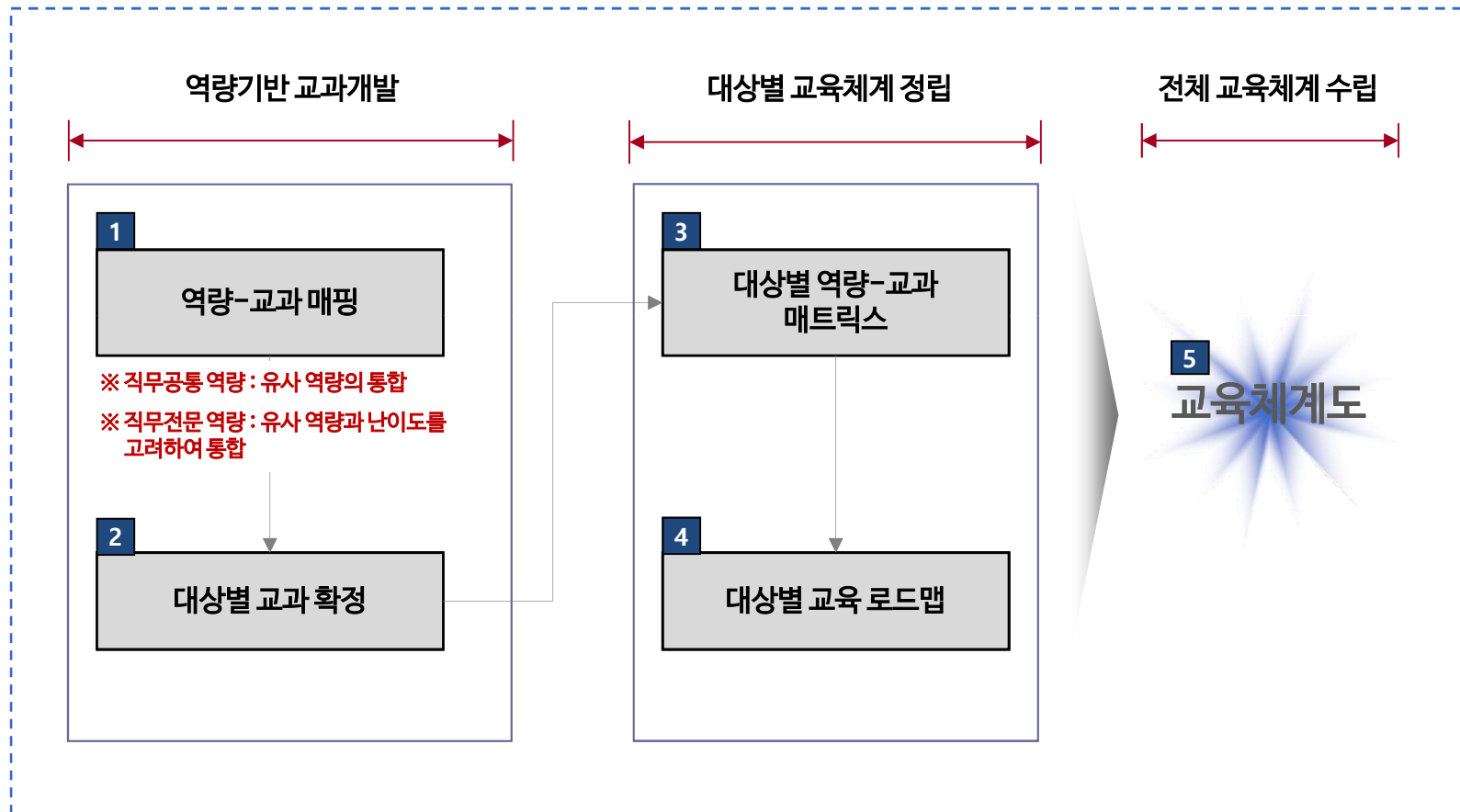
V. 대상별 교육체계 수립

- 역량-교육과정 연계
- 대상별 교육체계 정립
- 교육체계도 수립

1. 교육체계 개발 절차

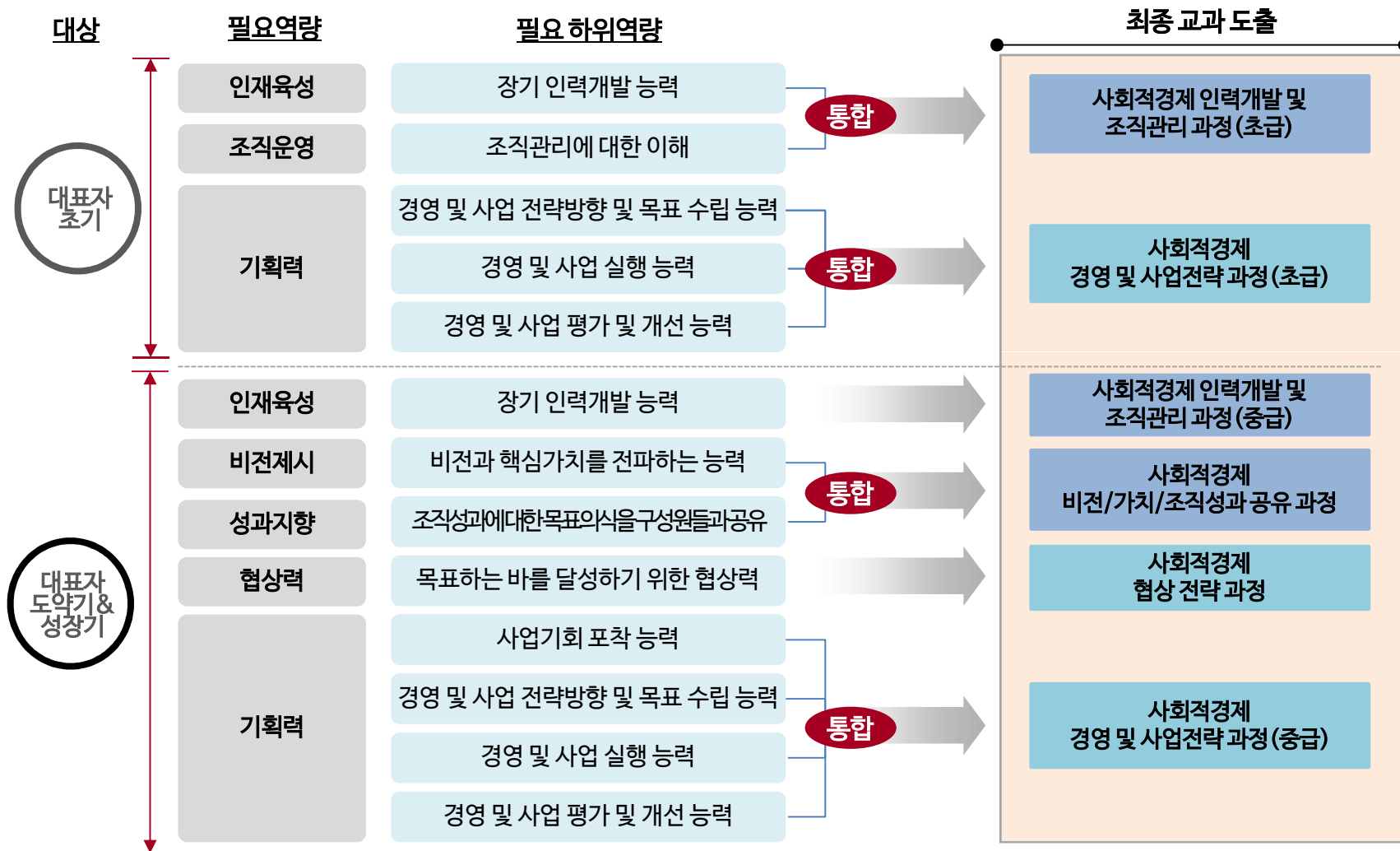
- 역량-교과의 매핑, 역량-교과 매트릭스화, 교육 로드맵 도출 등의 절차에 따라 사회적경제 교육체계를 수립

교육체계 개발 프로세스



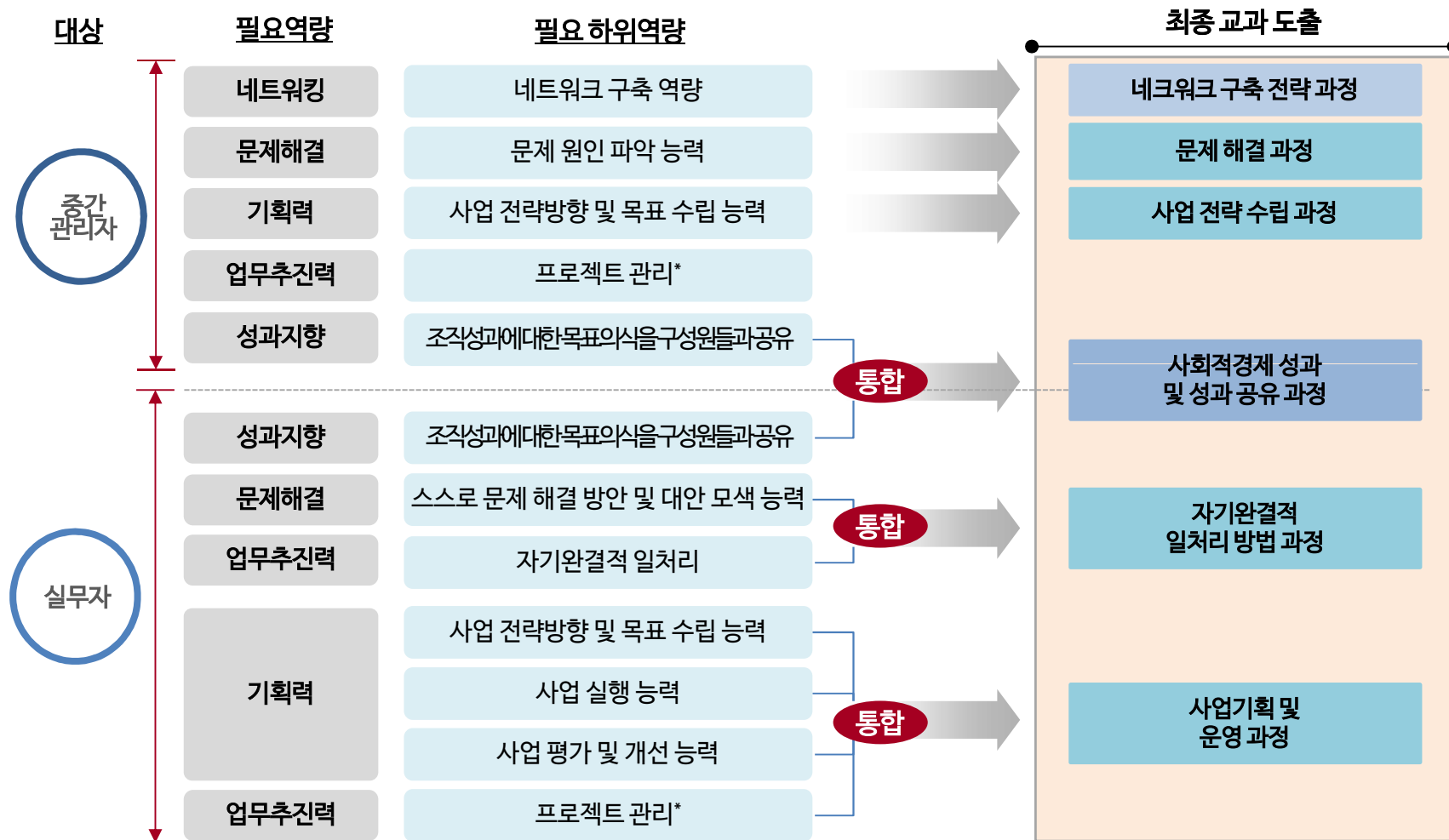
2. 역량-교과의 매핑

- 사회적경제 대표자에게 필요한 직무공통 역량 개발을 위해 유사 역량 통합 및 성장단계를 반영하여 최종 교과를 도출



2. 역량-교과의 매핑

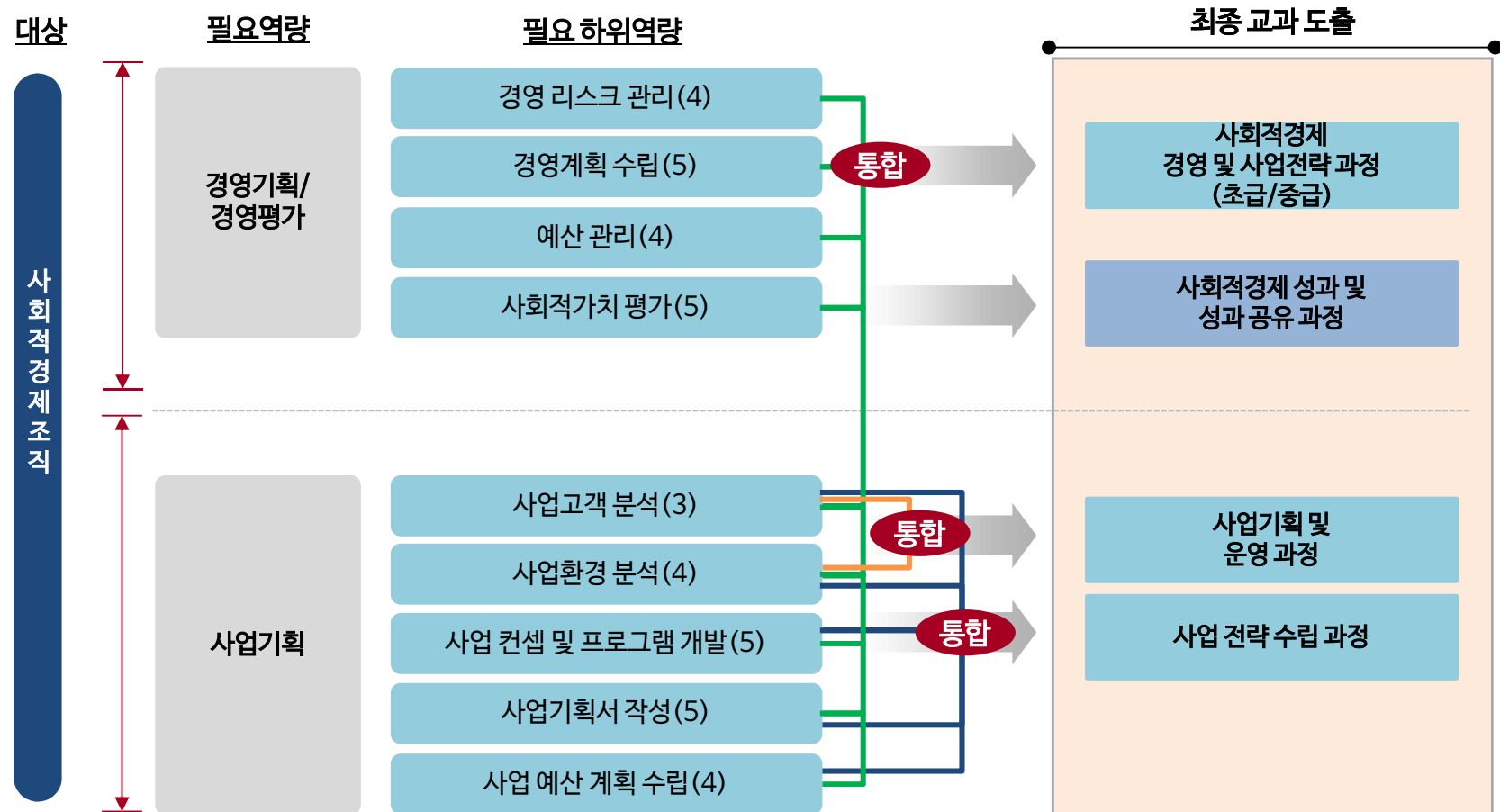
- 사회적경제 종사자에게 필요한 직무공통 역량 개발을 위해 유사 역량을 통합하여 최종 교과를 도출



* 직무전문의 '프로젝트 관리' 과정으로 대체

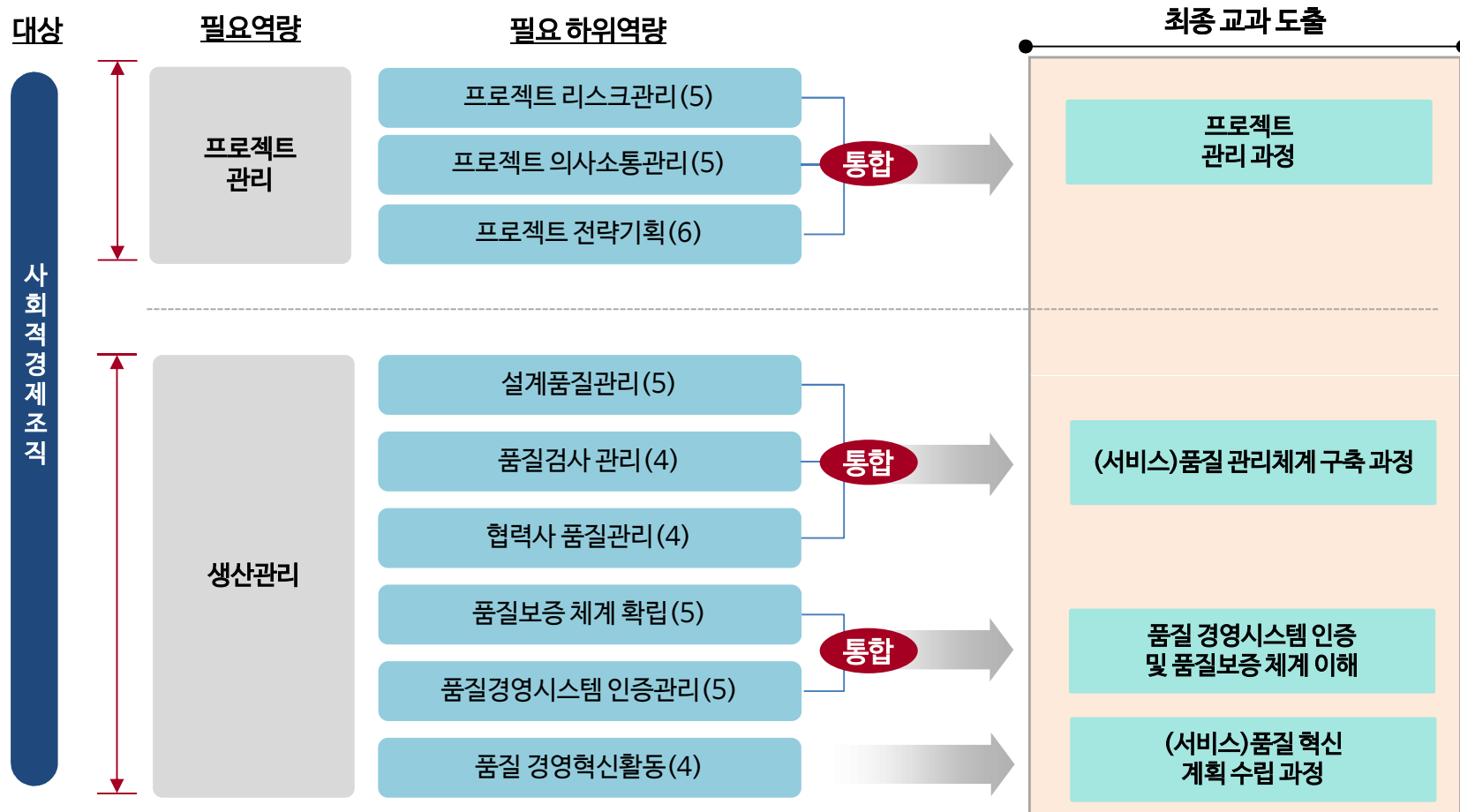
2. 역량-교과의 매핑

- 사회적경제 전체 종사자에게 필요한 직무전문 역량 개발을 위해 유사 역량과 난이도를 반영하여 최종 교과를 도출
※ ()의 숫자는 난이도를 의미하며 5 이상의 난이도의 경우 중급과정으로 구성함



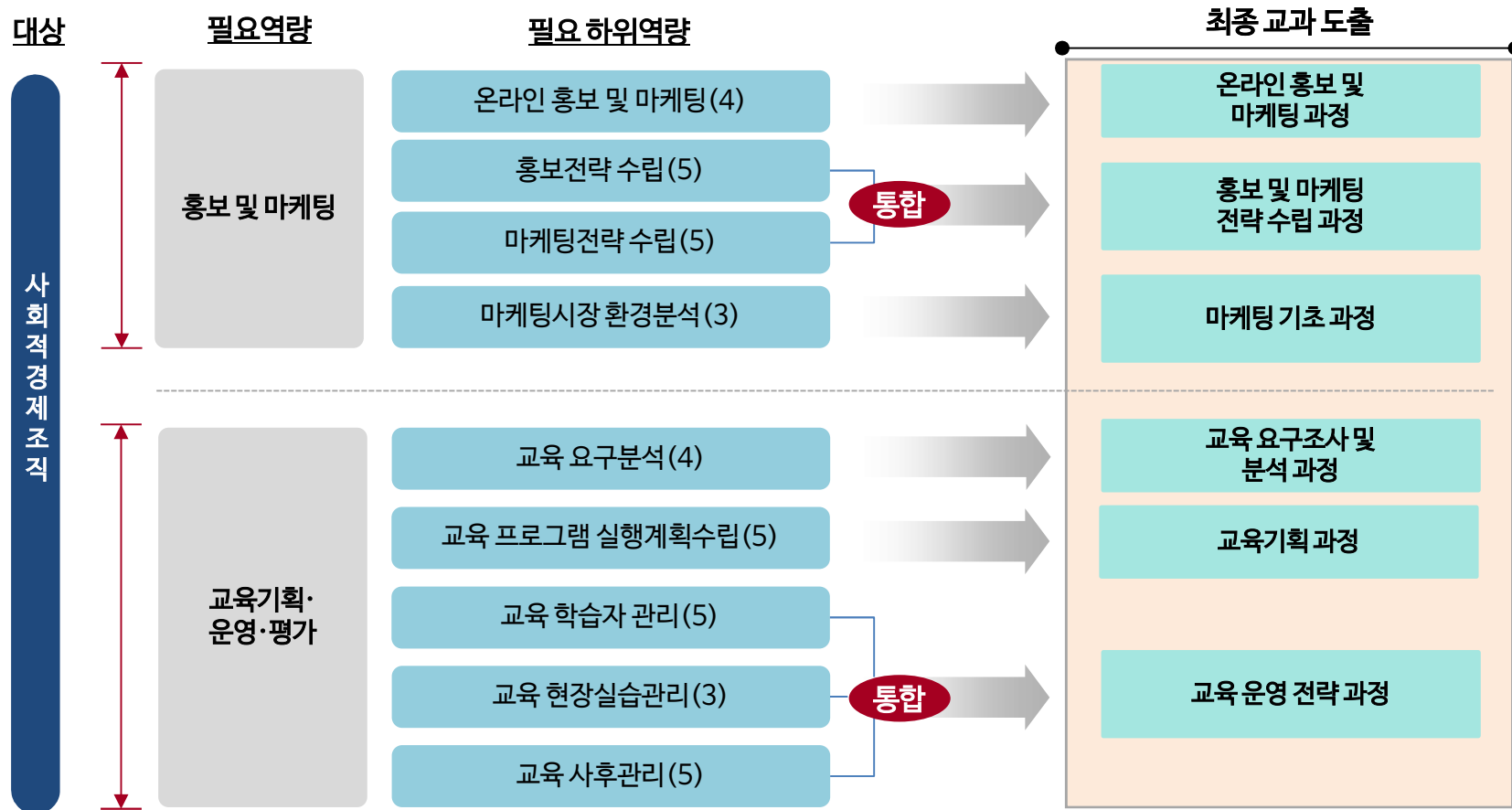
2. 역량-교과의 매핑

- 사회적경제 전체 종사자에게 필요한 직무전문 역량 개발을 위해 유사 역량과 난이도를 반영하여 최종 교과를 도출



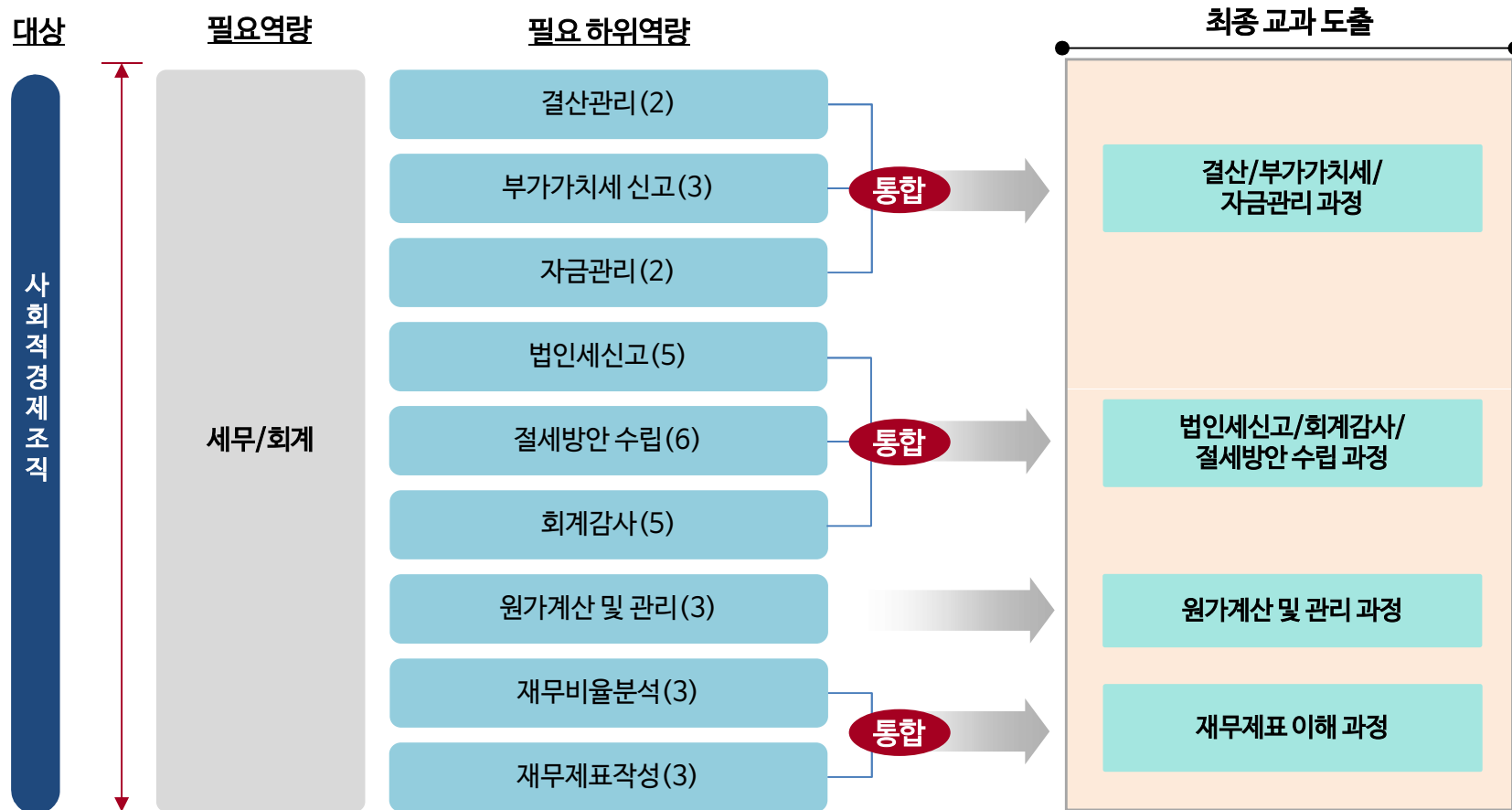
2. 역량-교과의 매핑

- 사회적경제 전체 종사자에게 필요한 직무전문 역량 개발을 위해 유사 역량과 난이도를 반영하여 최종 교과를 도출



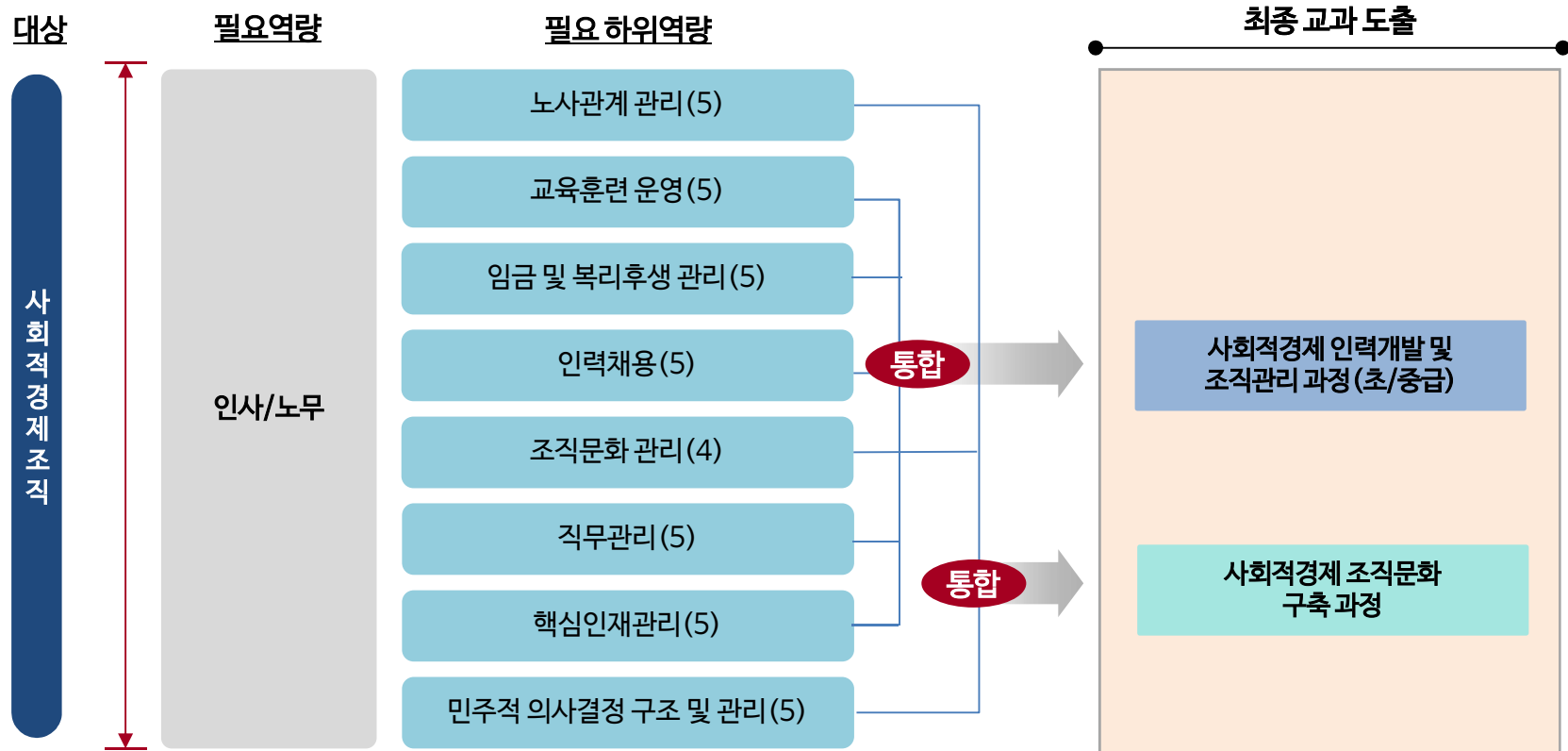
2. 역량-교과의 매핑

- 사회적경제 전체 종사자에게 필요한 직무전문 역량 개발을 위해 유사 역량과 난이도를 반영하여 최종 교과를 도출



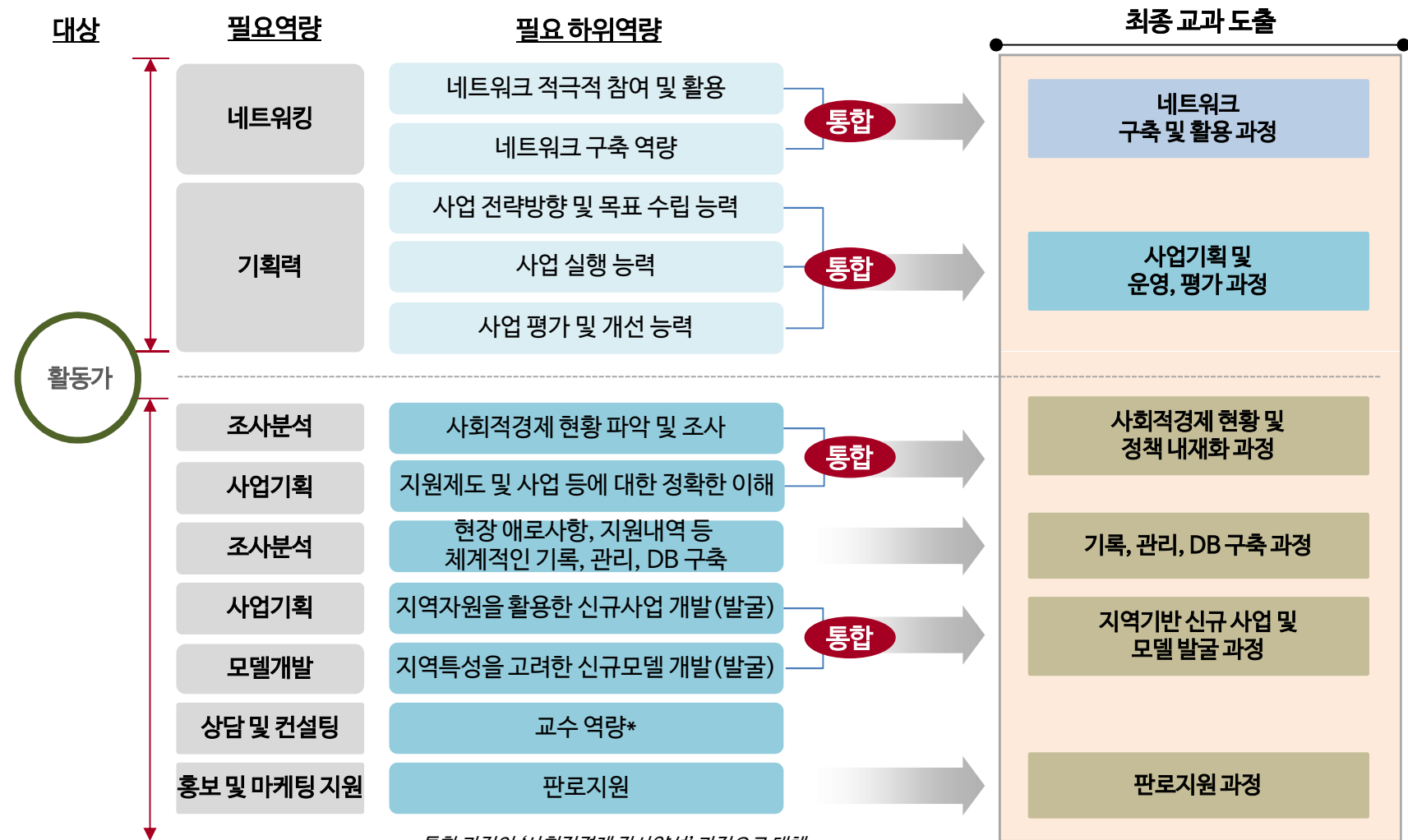
2. 역량-교과의 매핑

- 사회적경제 전체 종사자에게 필요한 직무전문 역량 개발을 위해 유사 역량과 난이도를 반영하여 최종 교과를 도출



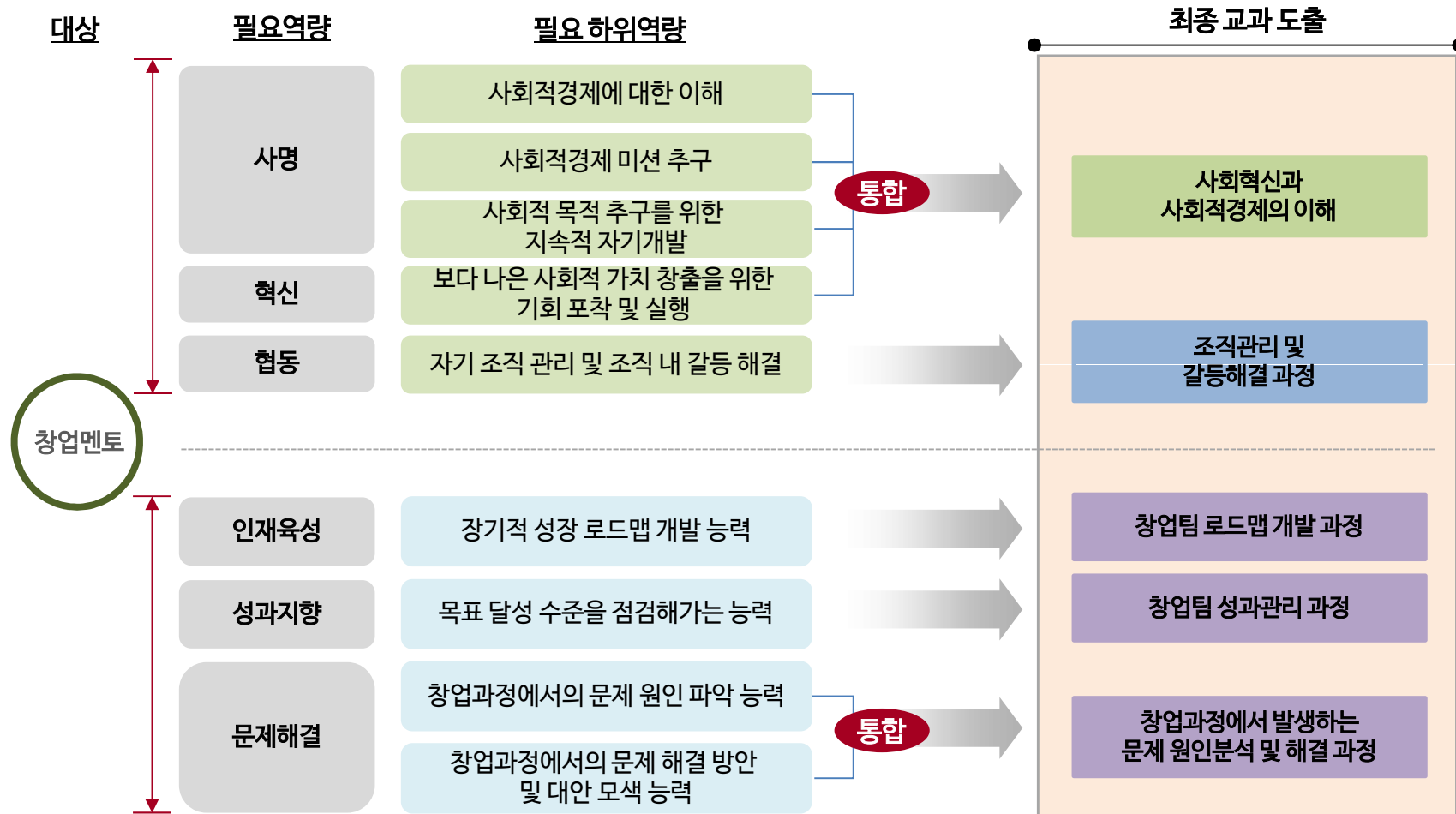
2. 역량-교과의 매핑

- 사회적경제 중간지원조직 활동가에게 필요한 직무공통, 직무전문 역량 개발을 위해 유사 역량을 통합하여 최종 교과를 도출



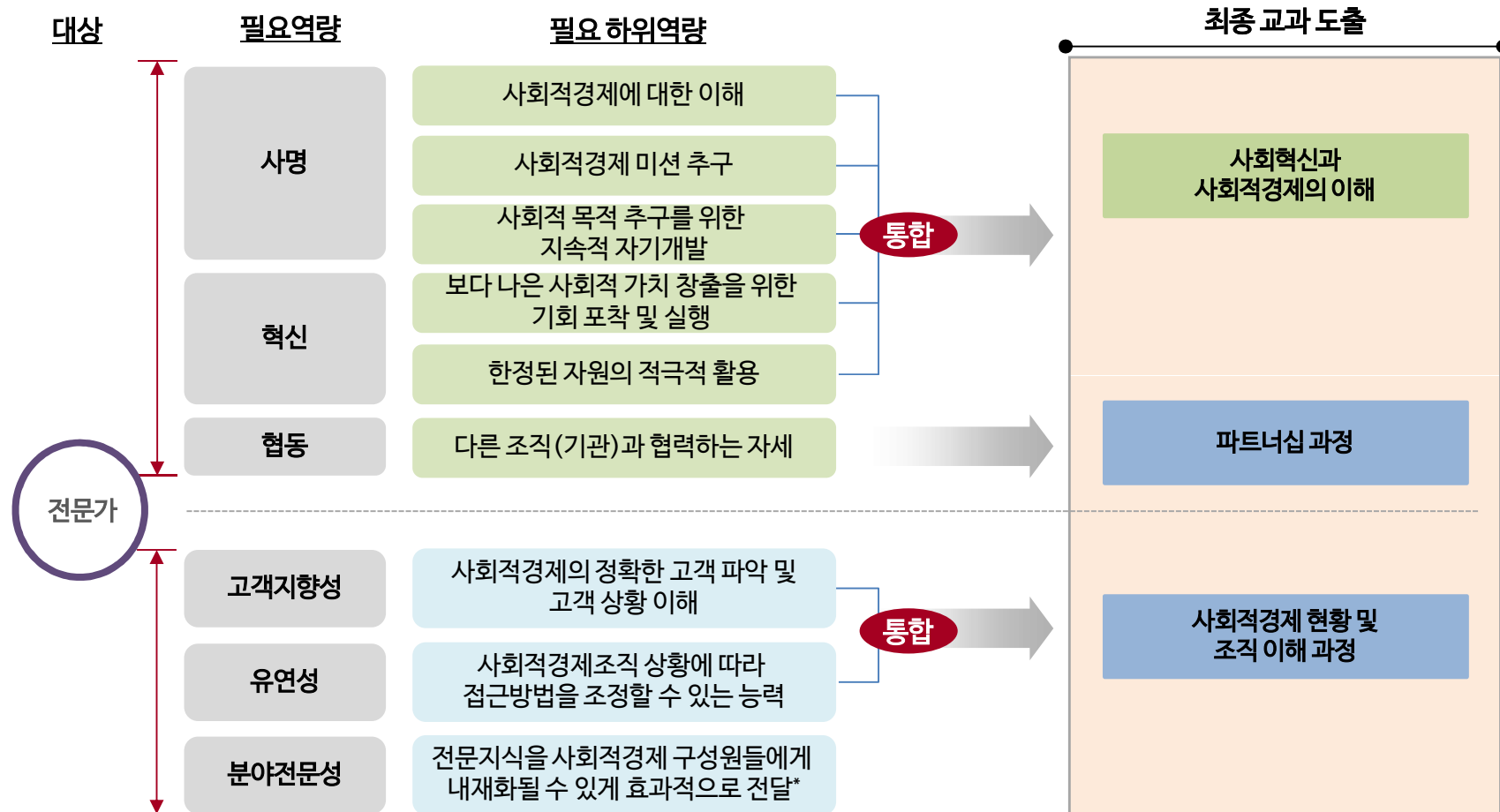
2. 역량-교과의 매핑

- 사회적경제 중간지원조직 창업멘토에게 필요한 기반, 직무공통 역량 개발을 위해 유사 역량을 통합하여 최종 교과를 도출



2. 역량-교과의 매핑

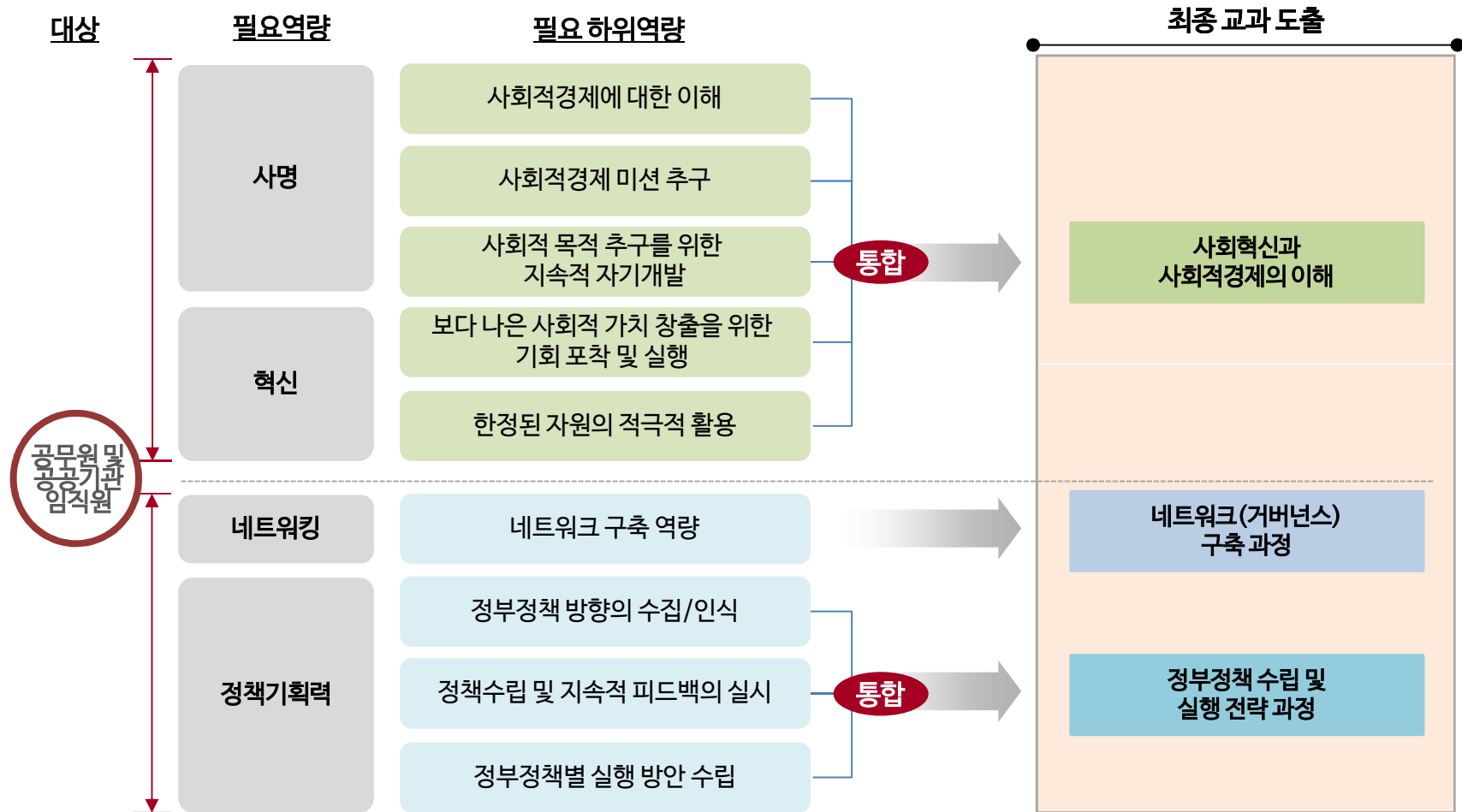
- 사회적경제 전문가에게 필요한 기반, 직무공통 역량 개발을 위해 유사 역량을 통합하여 최종 교과를 도출



* 특화 과정의 '사회적경제 강사양성과정' 및 '퍼실리테이션' 과정으로 대체

2. 역량-교과의 매핑

- 사회적경제 관련 공무원 및 공공기관 임직원에게 필요한 기반, 직무공통 역량 개발을 위해 유사 역량을 통합하여 최종 교과를 도출



V. 대상별 교육체계 수립

- 역량-교육과정 연계
- **대상별 교육체계 정립**
- 교육체계도 수립

1. 역량-교과 매트릭스

- 사회적경제조직의 대표자/종사자/실무자의 필요 교육과 직무공통 역량은 다음과 같은 매트릭스로 나타낼 수 있음

	사회적경제조직 대표자/중간관리자/실무자											
	사회적경제 경영 및 사업전략 (초급)	사회적경제 경영 및 사업전략 (중급)	사회적경제 성과 및 성과공유	사회적경제 인력개발 및 조직관리 (초급)	사회적경제 인력개발 및 조직관리 (중급)	사회적경제 비전/가치/ 조직성과 공유	네트워크 구축 전략	자기완결적 일처리방법	문제해결	사회적경제 협상 전략	사업기획 및 운영과정	사업전략 수립
경영 및 사업 실행 능력	●	●										
경영 및 사업 전략방향 및 목표 수립 능력	●	●										
경영 및 사업 평가 및 개선 능력	●	●										
네트워크 구축 역량							●					
목표하는 바를 달성하기 위한 협상력										●		
문제 원인 파악 능력									●			
비전과 핵심가치를 전파하는 능력						●						
사업 실행 능력											●	
사업 전략방향 및 목표 수립 능력											●	●
사업 평가 및 개선 능력											●	
사업기획 포착 능력		●										
스스로 문제 해결 방안 및 대안 모색 능력								●				
자기완결적 일처리								●				
장기 인력개발 능력				●	●							
조직관리에 대한 이해				●	●							
조직성과에 대한 목표 의식을 구성원들과 공유			●			●						

1. 역량-교과 매트릭스

- 사회적경제조직의 대표자/종사자/실무자의 필요 교육과 직무전문 역량은 다음과 같은 매트릭스로 나타낼 수 있음

	사회적경제조직 대표자/중간관리자/실무자								
	사회적경제 경영 및 사업전략 (초급)	사회적경제 경영 및 사업전략 (중급)	사업전략 수립	사업기획 및 운영 과정	사회적경제 성과 및 성과 공유	프로젝트 관리	(서비스)품질 관리체계 구축	품질 경영 시스템 인증 및 품질보증체계 이해	(서비스)품질 혁신 계획 수립
경영 리스크 관리		●							
경영계획 수립	●	●							
예산 관리	●								
사회적가치 평가		●			●				
사업고객 분석	●	●	●	●					
사업환경 분석	●	●	●	●					
사업 컨셉 및 프로그램 개발	●	●	●						
사업기획서 작성	●		●	●					
사업 예산 계획 수립	●		●						
프로젝트 리스크관리						●			
프로젝트 의사소통관리						●			
프로젝트 전략기획						●			
설계 품질관리							●		
품질 검사 관리							●		
품질경영시스템 인증관리								●	
품질 경영혁신활동									●
품질보증 체계 확립								●	
협력사 품질관리							●		

1. 역량-교과 매트릭스

- 사회적경제조직의 대표자/종사자/실무자의 필요 교육과 직무전문 역량은 다음과 같은 매트릭스로 나타낼 수 있음

	사회적경제조직 대표자/중간관리자/실무자								
	고객관리 계획 및 전략 수립	고객분석 및 고객관리 실행	상품기획과 유통정보 분석	온라인 홍보 및 마케팅	홍보 및 마케팅 전략 수립	마케팅 기초	매장 고객관리 및 고객상담	매장판매 교육 과정	영업 제안 및 계약이행 관리
고객관리 계획수립	●								
고객분석과 데이터 관리		●							
고객지원과 고객관리 실행		●							
고객관리		●							
상품기획			●						
유통정보 분석			●						
온라인 홍보 및 마케팅				●					
홍보전략 수립					●				
마케팅전략 수립					●				
마케팅시장 환경분석						●			
고객관계 관리							●		
매장판매 교육								●	
매장판매상담								●	
전화고객 상담								●	
영업 계약이행 관리									●
영업 제안준비									●

1. 역량-교과 매트릭스

- 사회적경제조직의 대표자/종사자/실무자의 필요 교육과 직무전문 역량은 다음과 같은 매트릭스로 나타낼 수 있음

	사회적경제조직 대표자/중간관리자/실무자							사회적경제 인력개발 및 조직관리(초급)	사회적경제 인력개발 및 조직관리(중급)	사회적경제 조직문화 구축
	교육 요구조사 및 분석	교육기획	교육 운영 전략	결산/부가가치세/ 자금관리	법인세신고/ 회계감사/ 절세방안 수립	원가계산 및 관리	재무제표 이해			
교육 요구분석	●									
교육 프로그램 실행계획수립		●								
교육 학습자 관리			●							
교육 현장실습관리			●							
교육 사후관리			●							
결산관리				●						
법인세신고					●					
부가가치세 신고				●						
절세방안 수립					●					
원가계산 및 관리						●				
자금관리				●						
재무비율분석							●			
재무제표작성							●			
회계감사					●					
노사관계 관리										●
교육훈련 운영								●	●	
임금 및 복리후생 관리								●	●	
인력채용								●	●	
조직문화 관리										●
직무관리									●	
핵심인재관리									●	
민주적 의사결정 구조 및 관리										●

1. 역량-교과 매트릭스

- 사회적경제 중간지원조직 활동가의 필요 교육과 역량은 다음과 같은 매트릭스로 나타낼 수 있음

	사회적경제 중간지원조직 활동가						
	네트워크 구축 및 활용	사업기획 및 운영, 평가	사회적경제 현황 및 정책 내재화	기록, 관리, DB 구축	지역기반 신규사업 및 모델 발굴	판로지원	강사양성/ 퍼실리테이터 양성 (특화과정)
네트워크의 적극적 참여 및 활용	●						
네트워크 구축 역량	●						
사업 전략방향 및 목표 수립 능력		●					
사업 실행 능력		●					
사업 평가 및 개선 능력		●					
사회적경제 현황 파악 및 조사			●				
현장 애로사항, 지원내역 등 체계적인 기록, 관리, DB 구축				●			
지역자원을 활용한 신규사업 개발(발굴)					●		
지역특성을 고려한 신규모델 개발(발굴)					●		
지원제도 및 사업 등에 대한 정확한 이해			●				
교수 역량(지원제도, 사업 등을 설명하고 이해시킬 수 있는 역량)							●
판로지원						●	

1. 역량-교과 매트릭스

- 사회적경제 중간지원조직 창업멘토의 필요 교육과 역량은 다음과 같은 매트릭스로 나타낼 수 있음

	사회적경제 중간지원조직 창업멘토				
	사회혁신과 사회적경제의 이해	조직관리 및 갈등해결 과정	창업팀 로드맵 개발 과정	창업팀 성과관리 과정	창업과정 문제 원인분석 및 해결 과정
사회적경제에 대한 이해	●				
사회적경제 미션 추구	●				
사회적 목적 추구를 위한 지속적 자기개발	●				
사회적 가치 창출을 위한 기회 포착 및 실행	●				
자기 조직 관리 및 조직 내 갈등 해결		●			
장기적 성장 로드맵 개발 능력			●		
목표 달성 수준을 점검해가는 능력				●	
창업과정에서의 문제 원인 파악 능력					●
창업과정에서의 문제 해결 방안 및 대안 모색 능력					●

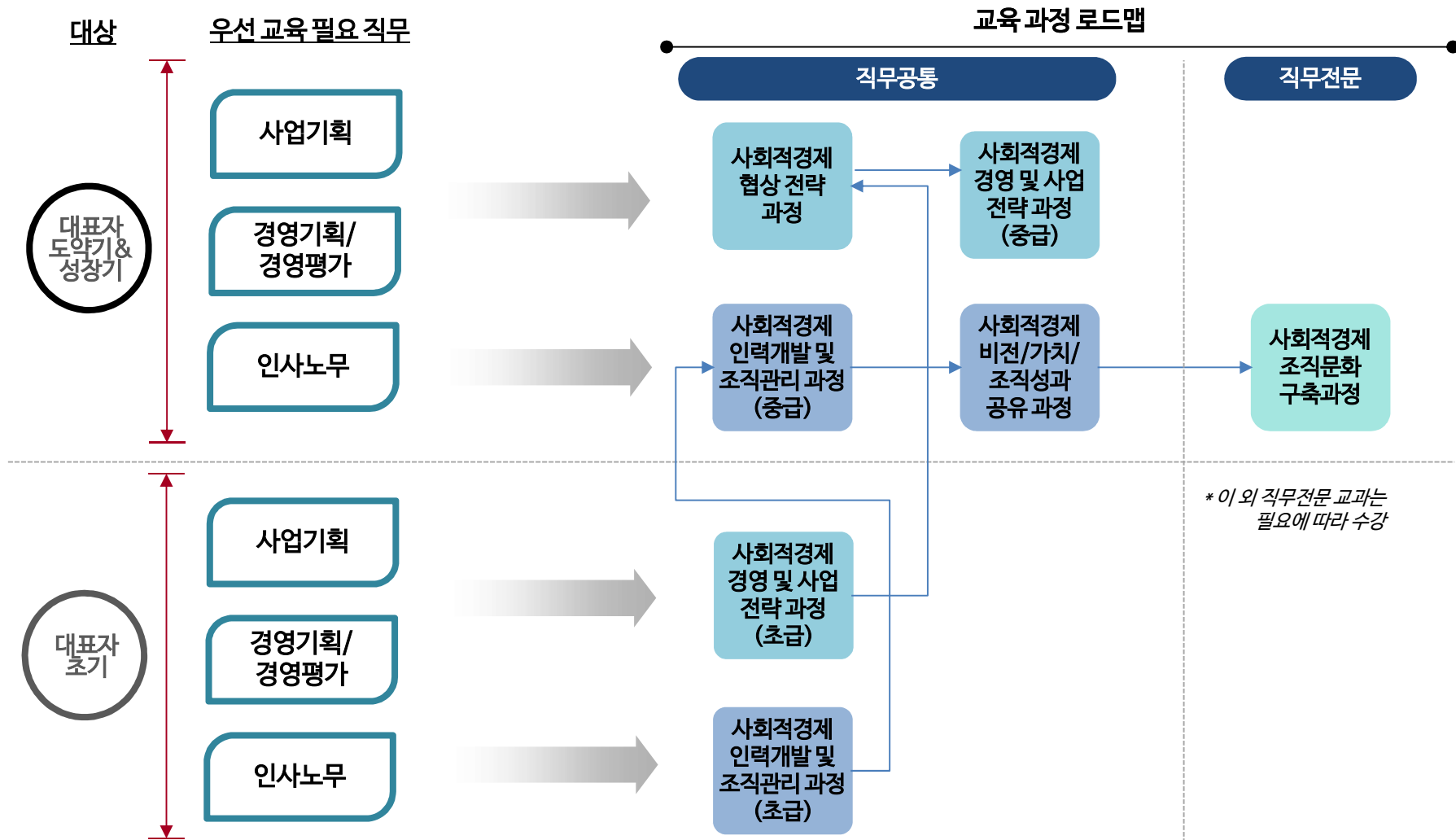
1. 역량-교과 매트릭스

- 사회적경제 전문가/공무원 및 공공기관 임직원의 필요 교육과 역량은 다음과 같은 매트릭스로 나타낼 수 있음

	사회적경제 전문가/공무원 및 공공기관 임직원					
	사회혁신과 사회적경제의 이해	파트너십 과정	사회적경제 현황 및 조직 이해	네트워크 구축 (거버넌스 구축 과정)	정부정책 수립 및 실행 전략	강사양성/ 퍼실리테이터 양성 (특화과정)
사회적경제에 대한 이해	●					
사회적경제 미션 추구	●					
사회적 목적 추구를 위한 지속적 자기개발	●					
보다 나은 사회적 가치 창출을 위한 기회 포착 및 실행	●					
한정된 자원의 적극적 활용	●					
다른 조직(기관)과 협력하는 자세		●				
사회적경제의 정확한 고객 파악 및 고객 상황 이해			●			
사회적경제조직 상황에 따라 접근방법을 조정할 수 있는 능력			●			
전문지식을 사회적경제 구성원들에게 내재화될 수 있게 효과적으로 전달						●
네트워크 구축 역량				●		
정부정책 방향의 수집/인식					●	
정책수립 및 지속적 피드백의 실시					●	
정부정책별 실행 방안 수립					●	

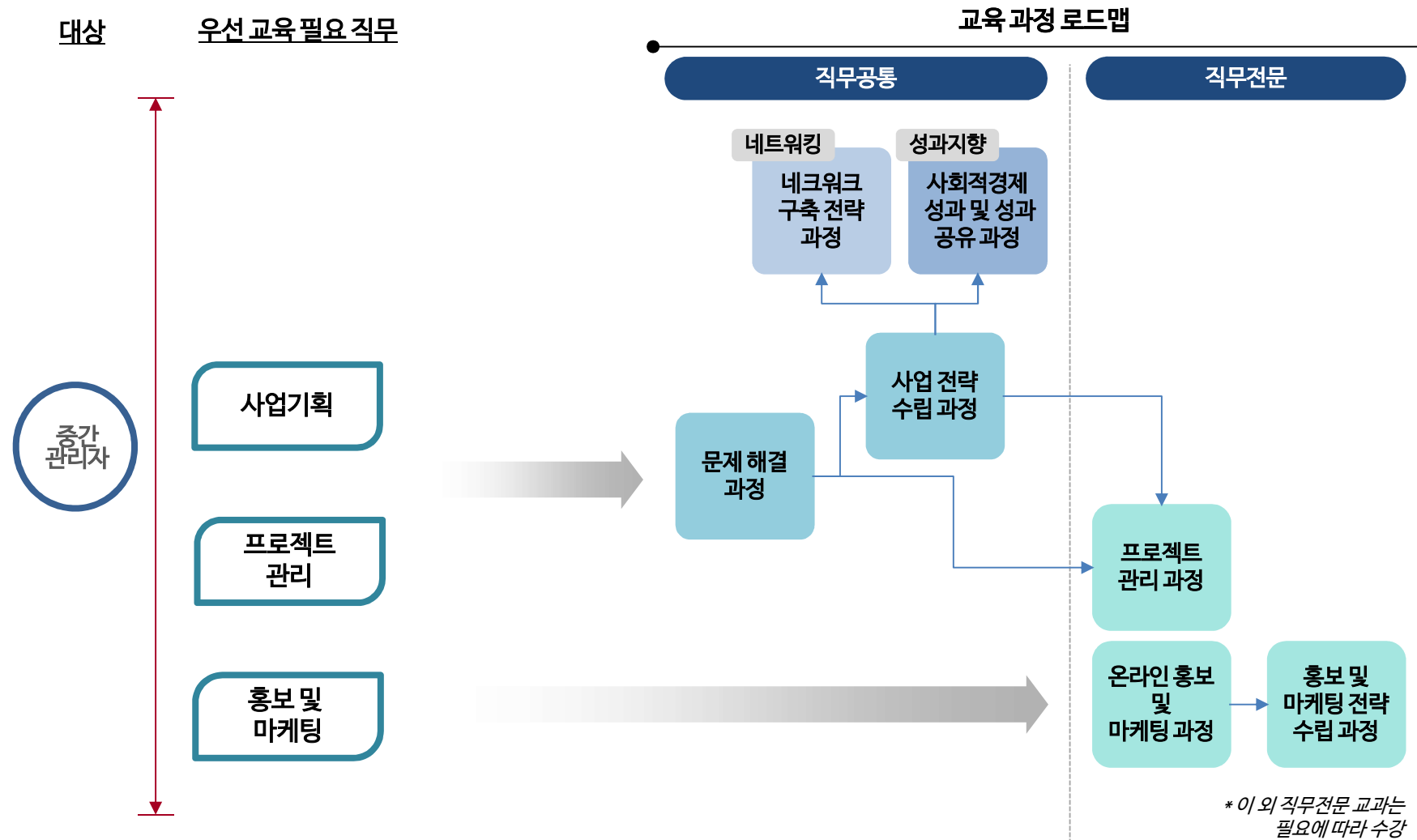
2. 대상별 교육 로드맵_사회적경제조직 대표자

- 담당 업무, 중요 업무, 교육 필요도를 반영한 사회적경제조직 대표자의 교육 과정 로드맵은 다음과 같음



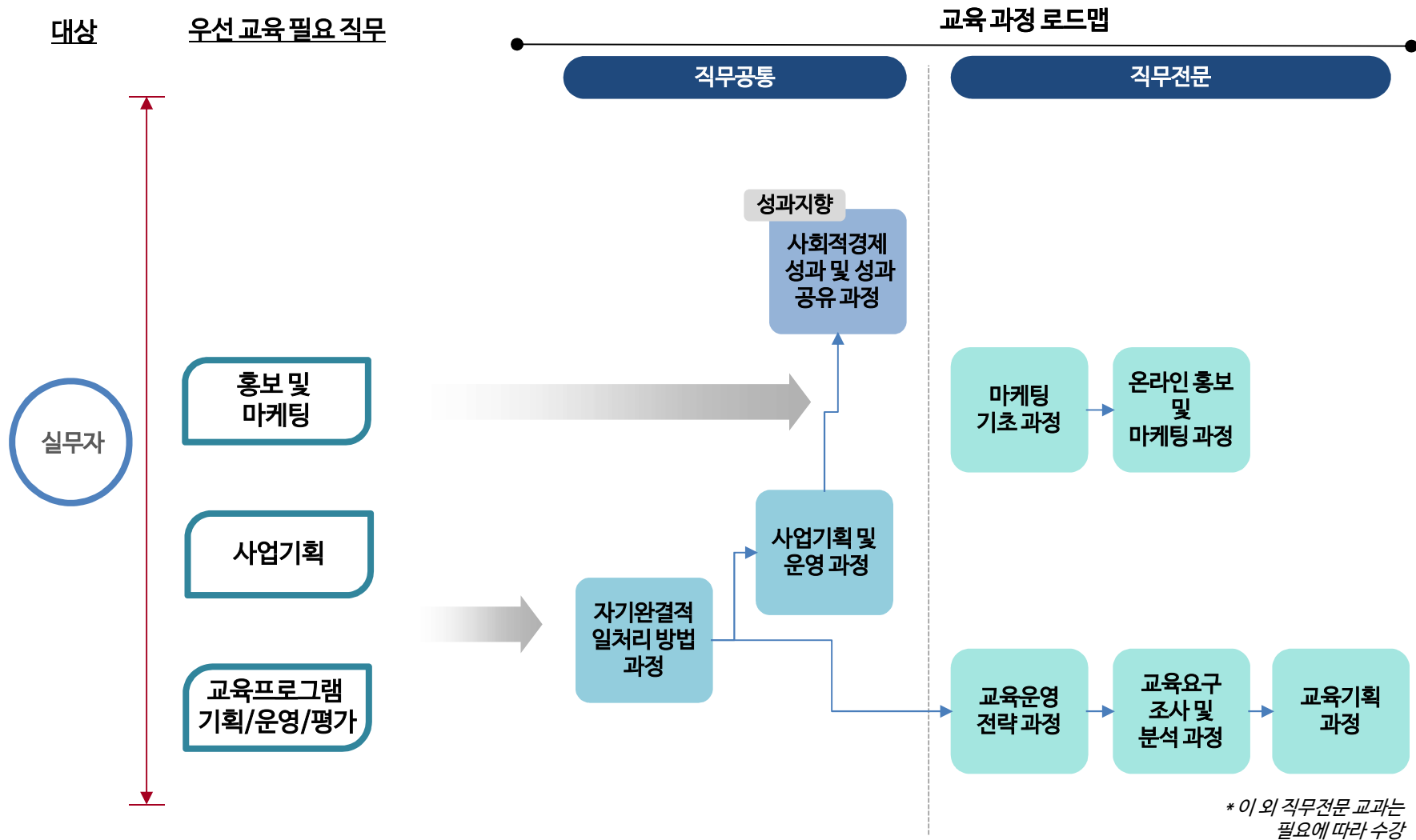
2. 대상별 교육 로드맵_사회적경제조직 중간관리자

- 담당 업무, 중요 업무, 교육 필요도를 반영한 사회적경제조직 중간관리자의 교육 과정 로드맵은 다음과 같음



2. 대상별 교육 로드맵_사회적경제조직 실무자

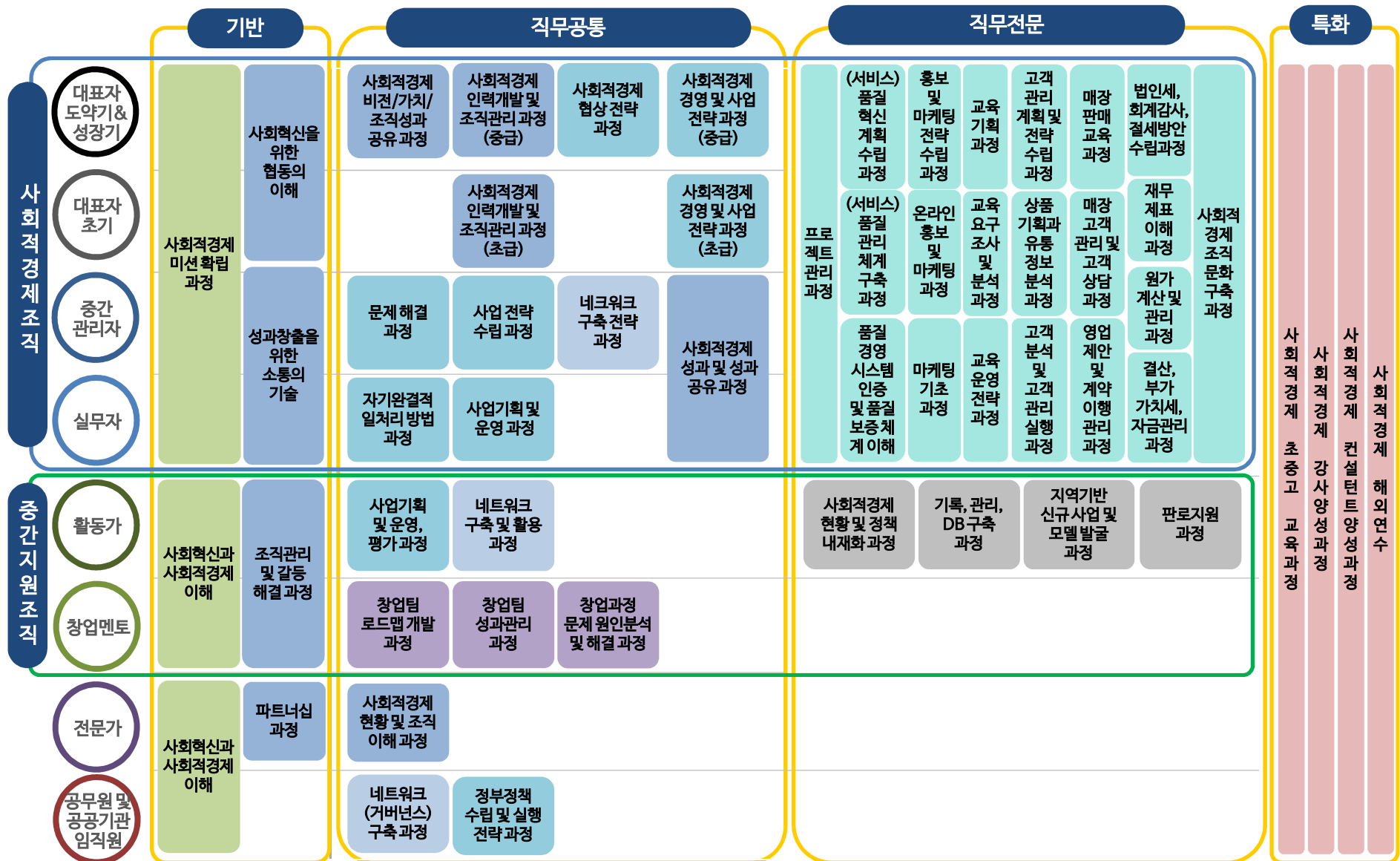
- 담당 업무, 중요 업무, 교육 필요도를 반영한 사회적경제조직 실무자의 교육 과정 로드맵은 다음과 같음



V. 대상별 교육체계 수립

- 역량-교육과정 연계
- 대상별 교육체계 정립
- **교육체계도 수립**

교육체계도



사회적경제 대상별 역량모델 수립 및 교육체계 개발 연구 결과보고서

발행일	2019년 3월
발행인	한국사회적기업진흥원 (우) 13292 경기도 성남시 수정구 수정로 157 성남수정새마을금고빌딩 6,7,8층 (홈페이지) www.socialenterprise.or.kr (전화번호) 031-697-7700 (FAX) 031-697-7889
인쇄처	(사)한국장애인문인복지후원회(02-2271-2526)

- ※ 보고서의 내용은 연구진의 견해로, 한국사회적기업진흥원의 공식 의견과 다를 수 있습니다.
- ※ 보고서 내용 및 활용에 관한 문의는 한국사회적기업진흥원 자원연계팀으로 연락 주시기 바랍니다.