



# Competency Based HRD Consulting

---

Asia No.1 Knowledge Provider

Korea Management Association

Human Solution Department

# **Table of Contents**

---

## **I . 프로젝트 개요 ..... 3**

1. Global HRD Trend
2. 우수 인력 확보의 중요성
3. 제안의 목적과 배경
4. 제안의 수행범위
5. 사업추진 전략 및 성공요소
6. 프로젝트 기대효과

## **II . 프로젝트 추진방법 ..... 13**

1. 프로젝트 Process
2. Assessment
3. 직무분석 및 역량모델링
4. 역량개발 Needs 분석
5. 교육체계 및 Road map 수립
6. 역량진단도구 개발
7. 과정개발 및 교육실시
8. 산출물 예시

## **III. 프로젝트 수행계획 ..... 59**

1. 프로젝트 추진일정
2. 프로젝트 관리방안

# Chapter I

## 프로젝트 개요

1. Global HRD Trend
2. 우수 인력 확보의 중요성
3. 제안의 목적과 배경
4. 제안의 수행범위
5. 사업추진전략 및 성공요소
6. 프로젝트 기대효과

## 1. 글로벌 HRD Trend

최근 선진 기업들은 미래는 '인재 확보의 전쟁(the War of Talent)'의 시대라고 부를 정도로 인적 자원의 중요성을 그 어느 때 보다도 강조하고 있음

- 미래는 인재 확보 전쟁의 시대이다
  - McKinsey report
- 디지털 시대에는 5%의 핵심인재가 95%의 종업원을 선도한다
  - GE 잭 웰치\*
- 탁월한 인재 한명이 천명, 만명을 먹여 살린다
  - 삼성그룹 회장 이건희\*\*
- 기업의 생존과 시장가치는 핵심인재 보유 여부에 좌우된다
  - Microsoft CEO 스티븐 발머
- 전략이 아니라 결국 사람이 승부를 좌우한다
  - Allied Signal CEO 레리 보시디

- 기업이 지속 가능한 경쟁 우위 (sustainable competitive advantage)를 얻기 위해서는 타 기업이 쉽게 획득, 대체, 모방할 수 없는 희소하면서도 가치가 있는 자원(resource)이 필요함
- 인적 자원(human capital)은 복잡한 사회적 관계를 통해 형성되어 기업의 역사와 문화에 체화된(embedded) 기업 특유(firm specific)의 자원임
- '선택과 집중의 논리'에 의한 핵심 인력을 발굴하여 양성함과 동시에 외부에서도 인재를 발굴하여 확보하려는 기업간 경쟁이 치열해지고 있음
- 성공하는 기업의 CEO들은 인재에 대한 강한 욕심을 가지고 있음

\* GE의 전회장인 Jack Welch의 경우 자기 업무시간의 60%이상을 인재 확보 및 육성활동에 투자했다고 함

\*\*삼성의 경우 '핵심인재 확보 실적'을 연례 정기 CEO 평가항목에 포함시킬 정도로 인재 확보에 중점을 두고 있음

## 1. 글로벌 HRD Trend

선진 기업들은 인재의 중요성을 인식하고 자사에 경영환경과 전략에 적합한 인재상을 설정하고 이에 부합된 인재들을 선발 육성하고 있음



분석력, 이슈발굴 능력, 열정, 혁신지향성, 다른 인재를 양성하는 능력, 인간적 매력 등을 갖춘 인재



**4E**: 열정과 에너지(energy), 동기부여 능력(energize), 집중력/결단력 및 최고를 지향하는 성향(edge), 실행력(execution)을 갖춘 인재



**열린 마음**: 인간미와 도덕성으로 충만한 마음을 지닌 사람

**열린 머리**: 창의와 협력을 바탕으로 미래를 개척해 나가는 창조형의 사람

**열린 행동**: 세계시민으로서의 국제감각과 능력을 갖춘 사람



- 기본에 충실한 사람
- 창의력이 뛰어난 사람
- 올바른 가치관을 지닌 사람
- 세계 최고를 목표로 끊임없이 도전하는 사람

### 인재상의 수립 및 인재 육성

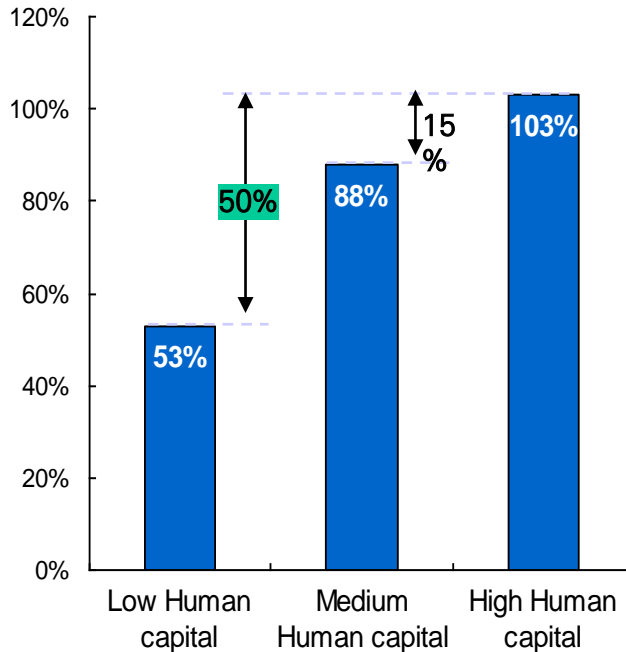
- 기업이 처해있는 환경, 추구하는 전략, 기업문화, 최고 경영자의 경영철학 등에 따라 회사가 추구하는 인재상이 달라짐
- '1년 후, 3년 후, 나아가 10년 후' 어떻게 사업을 전개할 것인가? 사업의 성공을 위해선 어떤 역량과 자질을 갖춘 인재가 필요한가? 라는 질문에서부터 시작하여 인재상을 설정하여야 함
- 인재상 수립 및 인재 양성은 장기적인 관점에서 이루어져야 함 - 특정 역량과 지식을 지닌 인재가 필요하다고 느끼는 시점은 이미 인재 육성의 시기를 놓친 것임
- 인재상 정립은 경쟁기업보다 한발 앞서 고급 두뇌를 확보하고 필요인재를 육성하는 활동의 초석(corner stone)임

# I. 프로젝트 개요

## 2. 우수 인력 확보의 중요성

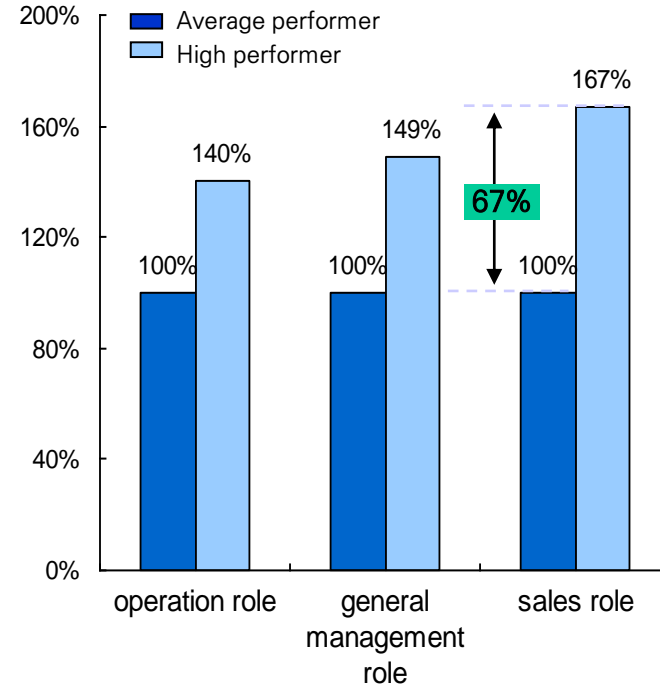
최근의 연구결과는 우수한 인재를 보유하고 있는 기업의 성과가 높게 나타나는 것을 여실히 증명하고 있음

5-Year Total Return to Shareholders



Source: Watson Wyatt Research

High vs. Average performer의 성과비교\*



Source: McKinsey Report\* High performer: 상위 20%

- 일류 기업들의 성과는 우수한 인재를 길러내는 Human Resource Development에 근거함
  - 우수한 인적자원을 보유한 기업이 주주에게 더 많은 이윤을 제공함(최대 50%차이)
  - 우수한 종업원의 경우 보통의 종업원보다 많은 성과를 거둠(최대 67% 차이)

# I. 프로젝트 개요

## 3. 제안의 목적과 배경

교육체계 및 교육로드맵 수립과 이의 효과적인 실행, 더 나아가 교육 전/후 임직원들의 역량수준 진단을 통하여 객관적/가시적인 인력양성 솔루션의 수립 및 실행을 통하여 조직원의 역량강화에 대한 솔루션을 제시하고자 함

### 조직원 역량 강화

#### 인력양성 솔루션 제공

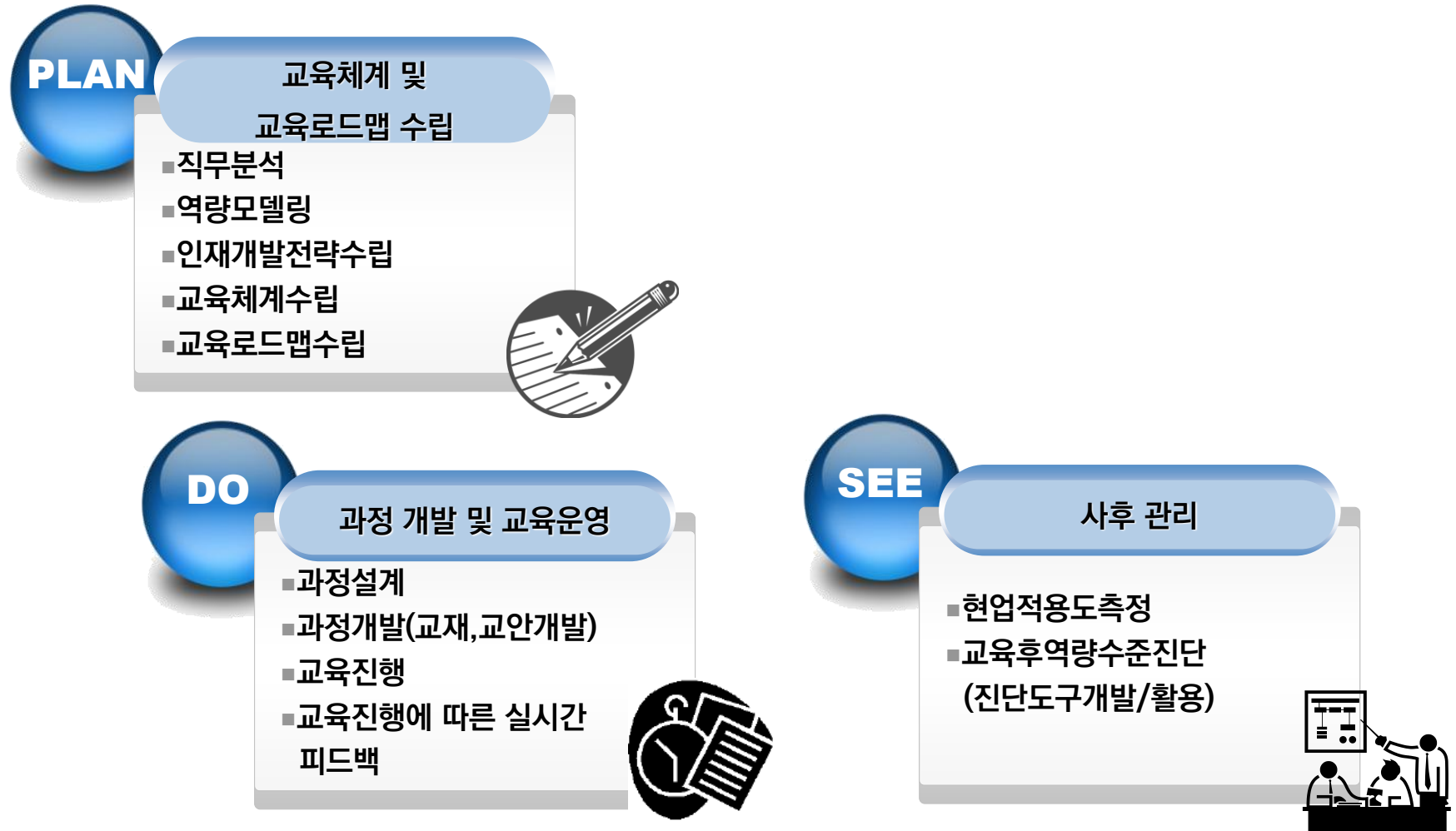


#### 글로벌 경쟁력을 갖춘 인재 양성



## 4. 제안의 수행범위

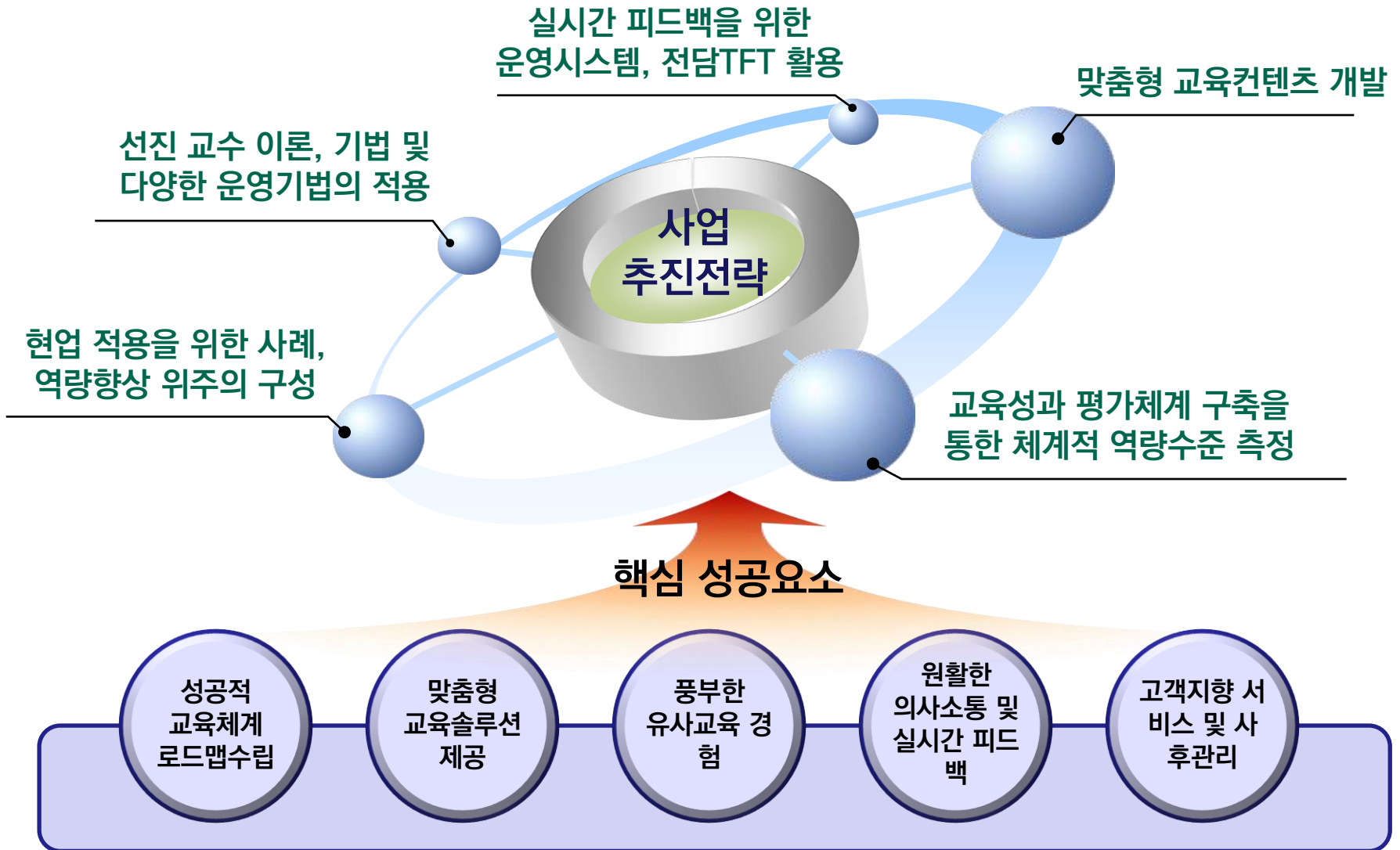
본 프로젝트는 교육의 성공적 수행, 성과 및 만족도의 극대화를 위해 범위를 크게 **교육체계 및 교육 로드맵 수립 - 과정개발 및 교육운영 - 사후관리**로 수행범위를 설정함





# I. 프로젝트 개요

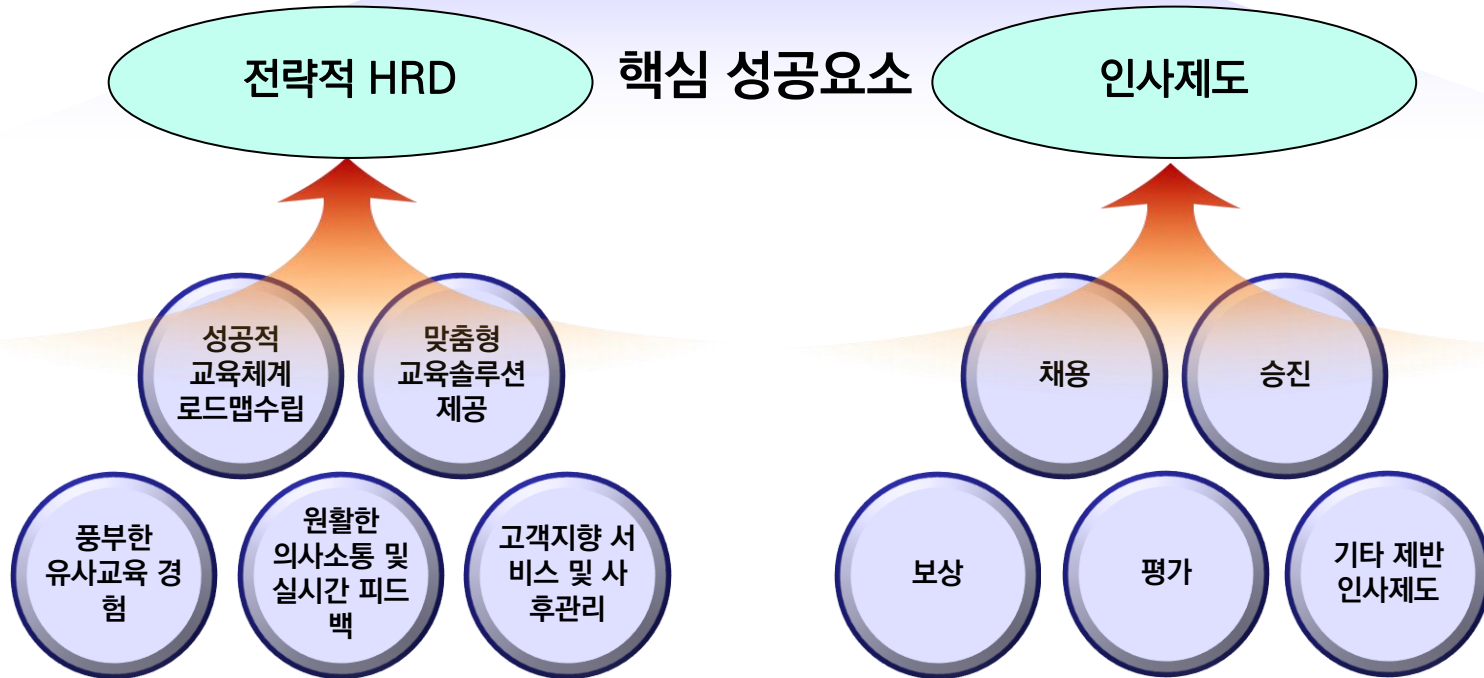
## 5. 사업 추진전략 및 성공요소



## 5. 사업 추진전략 및 성공요소

조직원 역량강화를 위해서는 체계적인 교육계획 수립을 바탕으로 효과적/효율적인 교육이 필수적이나, 인사제도(평가,보상 등)의 보완 또는 개선이 반드시 동반되어야 함

# 역량 강화



## 5. 사업 추진전략 및 성공요소

### 1 53년의 교육/컨설팅 노하우

- 53년간 축적된 HRD컨설팅 및 교육수행 경험 및 노하우 보유 및 과정 개발, 운영을 위해 영역별로 세분화된 전문팀 및 교수진 보유
- 연간 30,000명 이상의 교육생 배출을 통해 검증된 교육 운영 노하우 및 커리큘럼 개발 방법론 적용

### 2 실시간 교육 보고 및 피드백 실시

- 전담 운영자가 교육장에 상주, 문제점 발생 시에는 실시간으로 본 회에 보고, 피드백을 실시함
- 과정 종료 후, 관계자와의 협의를 통해 교육문항개발을 실시, 실질적인 업무에서의 교육 효과측정을 위한 현업적용도 평가 실시
- 역량진단도구를 활용하여 교육전/후 역량수준 진단할 수 있는 시스템 보유

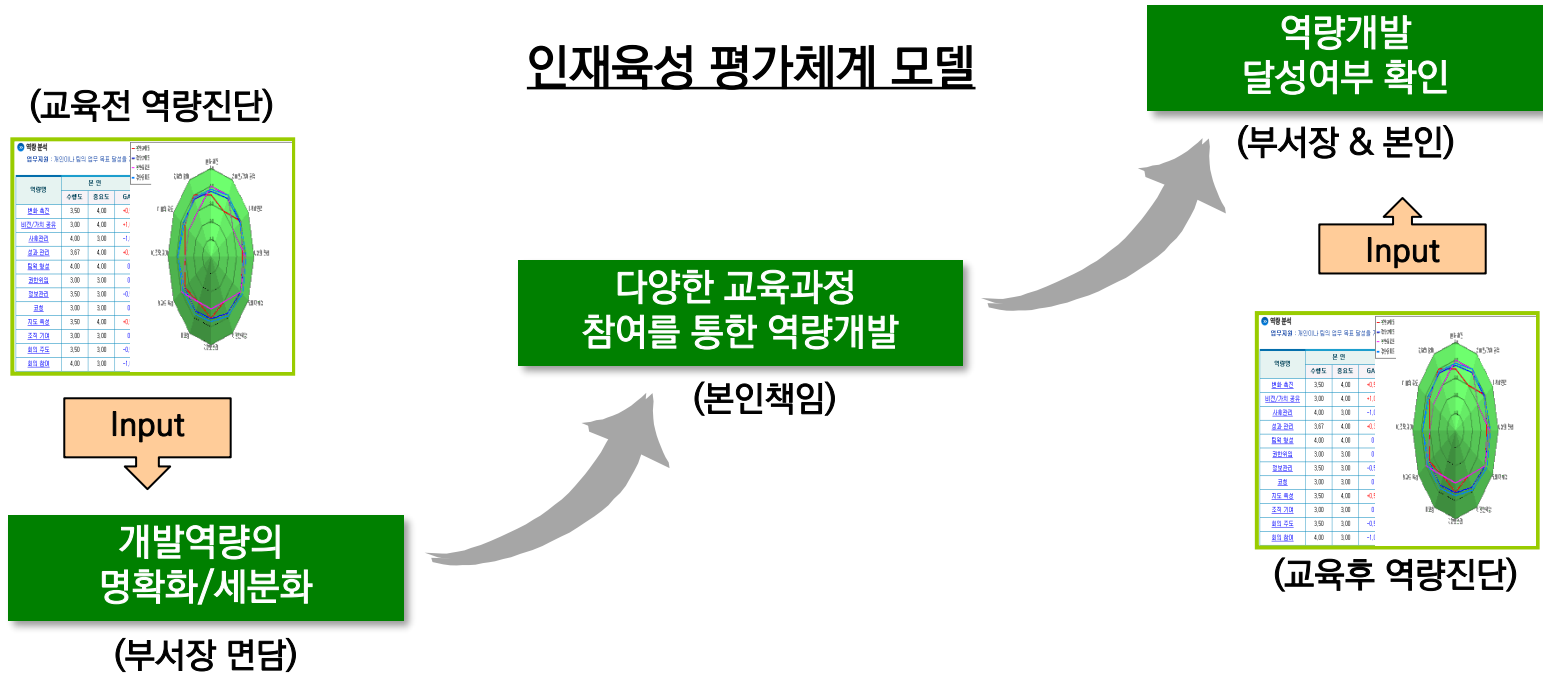
### 3 전담 TFT

- HRD본부, 교수실, R&D센터의 선발된 핵심멤버로 구성된 전담 TFT를 통해, 교육체계 및 로드맵 수립부터 실제 운영까지 3원1체 공조체제 하에서 운영

# I. 프로젝트 개요

## 6. 프로젝트 기대효과

성공적인 역량 개발을 위해 역량향상 목표수준을 설정하고 매년 교육이수 후 역량수준 진단을 통해 Level up을 도모하고자 함



## 역량수준 진단을 통한 체계적인 Follow Up

실질적인 역량개발을 위한 인력육성 마스터플랜과 함께 수준진단을 병행하여 추진

- 마스터플랜에 매년 교육훈련에 의한 성과평가를 병행하여 진행
- 역량진단을 통해 성장하는 역량수준을 검증하고 교육훈련 문제점 보완 추진

# Chapter II

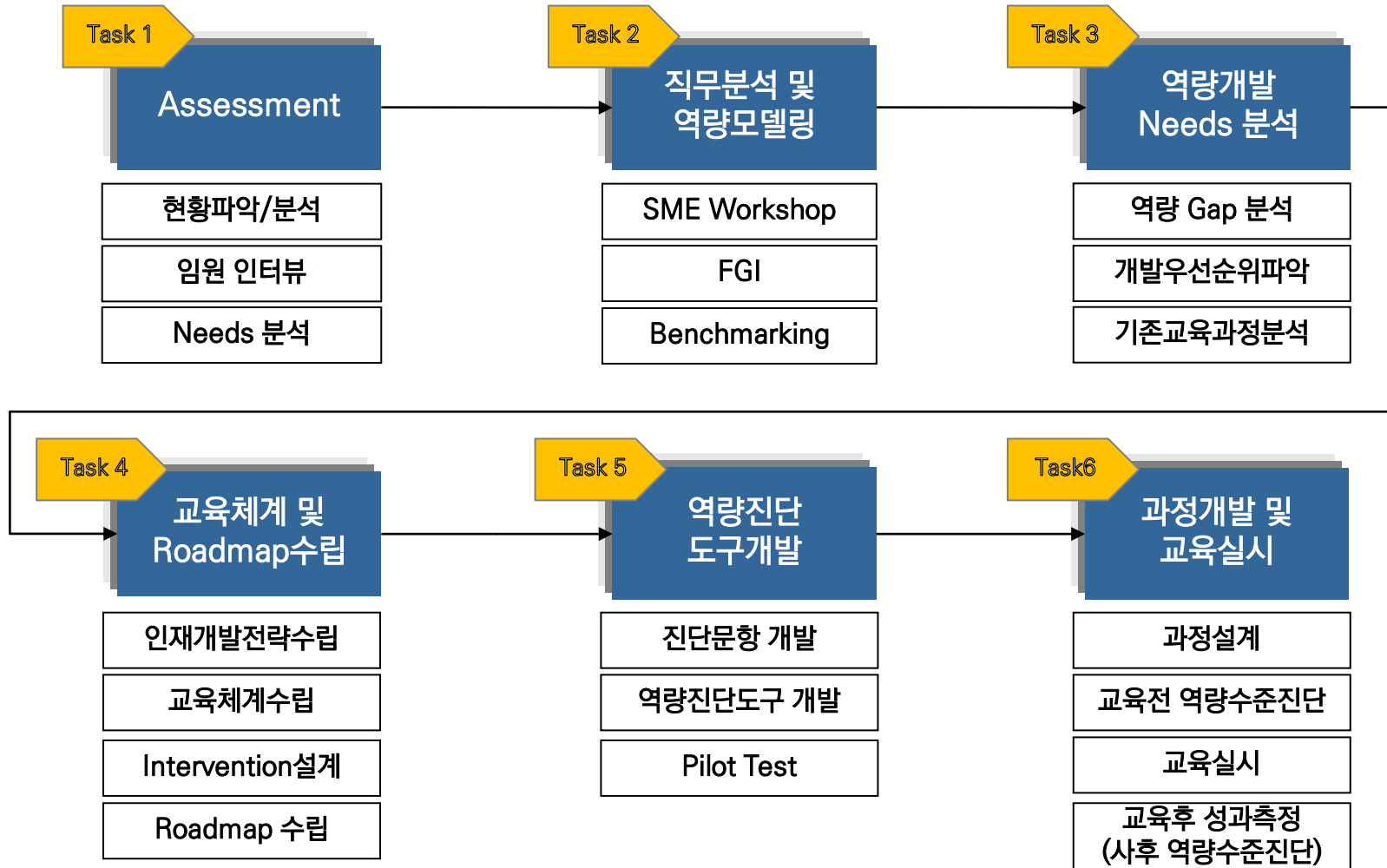
## 프로젝트 추진방법

1. 프로젝트 Process
2. Assessment
3. 직무분석 및 역량모델링
4. 역량개발 Needs 분석
5. 교육체계 및 Road map 수립
6. 역량진단도구 개발
7. 과정개발 및 교육실시
8. 산출물 예시

## II. 프로젝트 추진방법

### 1. 프로젝트 Process

교육체계개발 및 교육실시 Process는 현황파악 및 니즈분석으로부터 시작되며  
교육체계를 수립 후 과정개발 및 교육실시에 이르는 HRD제반 영역을 통틀어 포함함



### 2. Assessment



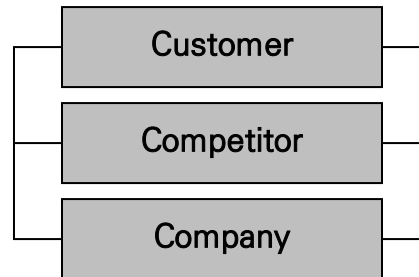
핵심활동	목 적	방 법	산출물	기간
현상분석	<ul style="list-style-type: none"> <li>기업경영환경 및 issue 파악</li> <li>현 HRD 제도 점검 및 분석</li> <li>인재 육성 방향 확인</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>내/외부자료 분석</li> <li>프로젝트 팀 회의</li> <li>인터뷰</li> </ul>	프로젝트 계획서	2주
Needs 분석	<ul style="list-style-type: none"> <li>임직원 교육니즈 조사</li> <li>수행문제 분석</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>인터뷰</li> <li>설문</li> </ul>	프로젝트 요구분석서	

### 2. Assessment

#### 1. 현상분석

#### 기업을 둘러싼 내/외부 경영환경 분석

3C 분석



SWOT 분석

Strengths	Weaknesses
Opportunities	Threats

문헌연구



HRD 시사점 및  
전략과제 정합성  
분석



### 2. Assessment

#### 2. Needs분석

#### 설문 인터뷰

프로젝트 범위 확인, 현업 수행문제분석, 교육 needs 파악,  
high performer 및 기대사항 확인

Sample Image

- ☐ 교육훈련 부문에서 고객들을 위해 지원해야 할 것이 무엇인가?
- ☐ 사업영역 중 문제가 되고 있거나 변화의 가능성이 예상되는 것은 어떤 것인가?
- ☐ 향후 3~5년 이내에 사업영역 중 현재 변화되고 있거나 변화가 기대되는 것은 무엇인가?
- ☐ 현재의 상황을 변화시키려고 준비를 하고 있는가? (내,외부적으로)
- ☐ 현재 직원들을 평가하고 교육시키는 어떤 시스템이 있는가?
- ☐ 현재 이와 같은 문제를 해결하기 위해 어떤 시도를 하고 있는가?
- ☐ 조직에는 어떤 Process Map이 있는가? 주요 Process는 무엇인가?
- ☐ Process의 주요 성과는 무엇인가?
- ☐ 성과를 내는데 주요활동은 무엇인가? (Output의 재정의). 우선순위는 어떠한가?
- ☐ 직원들이 지니고 있는 능력(Competency) 수준은 어떻게 기술할 수 있는가?
- ☐ 조직에서 High Performer는 누구인가?
- ☐ 또는 누가 정확하게 직무 혹은 작업하는 방법을 설명할 수 있는가?
- ☐ 조직에서 Average or Low Performer는 누구인가?
- ☐ High Performer와의 차이점은 개략적으로 어떤 것인가?
- ☐ 본 프로젝트의 기대사항은 무엇인가?

## II. 프로젝트 추진방법

### 3. 직무분석 및 역량모델링

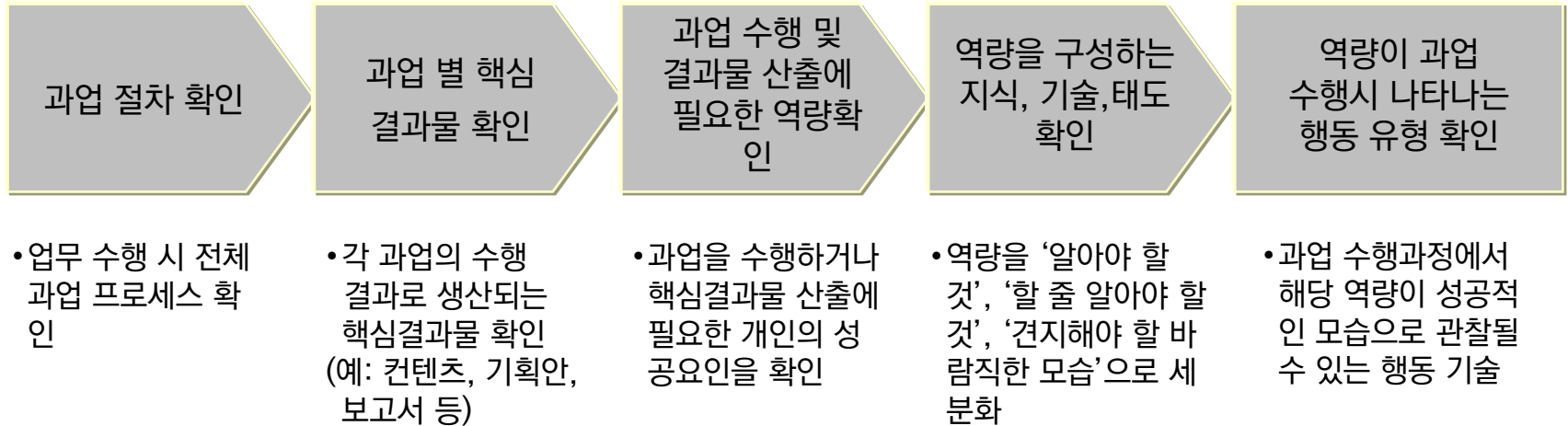


핵심활동	목 적	방 법	산출물	기간
직무분석	<ul style="list-style-type: none"><li>직무분류를 통한 역량모델 단위 설정</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>SME Workshop</li><li>Benchmarking</li></ul>	직무기술서	4주
역량모델 자료수집	<ul style="list-style-type: none"><li>역량모델링의 기본 자료 도출</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>SME Workshop</li><li>Benchmarking</li><li>외부전문가 의견수렴</li></ul>	역량모델 기초자료	
역량모델 자료분석	<ul style="list-style-type: none"><li>역량 시안 구성</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>프로젝트 팀 회의</li></ul>	역량모델 시안 역량 프로파일	
타당성 검증	<ul style="list-style-type: none"><li>최적 역량모델링을 위한 consensus 도출</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>설문</li><li>인터뷰</li></ul>	역량 모델 수립	

### 3. 직무분석 및 역량모델링

#### 1. 직무분석

SME Workshop 또는 기존 직무기술서 및 직무명세서 등  
직무분석 자료 review

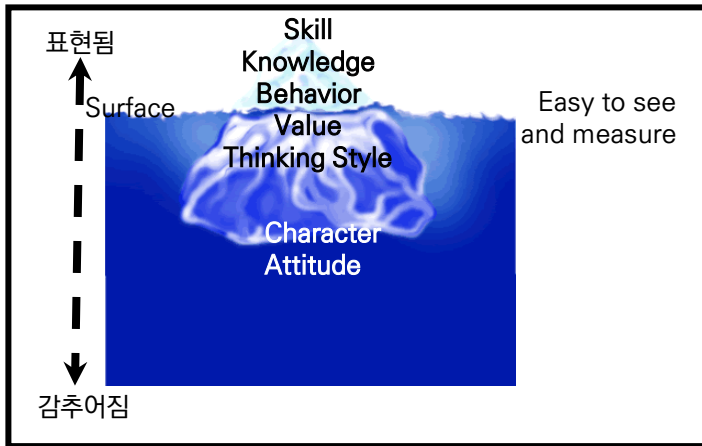


## II. 프로젝트 추진방법

### 3. 직무분석 및 역량모델링

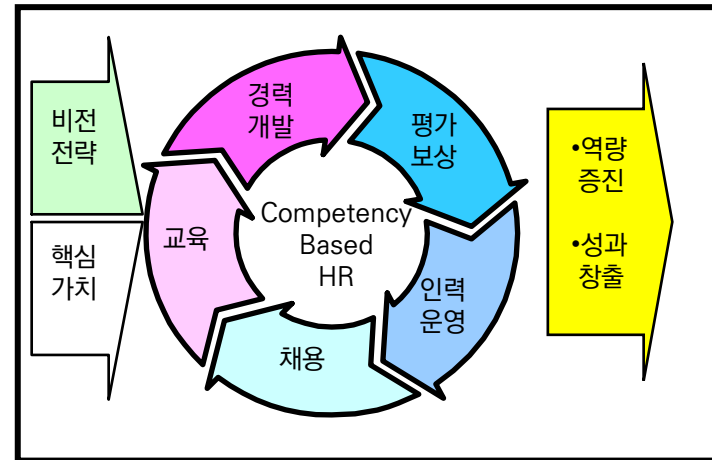
#### 2.역량모델링

역량은 성과를 보다 잘 예측 할 수 있는 성과동인의 한 요소로서 고성과자의 행동특성을 구조화한 것으로 역량모델은 HR체계의 기반으로 인재관리와 인재육성의 근거로 활용됨



#### 역량의 정의

- 관찰 가능한 행동 또는 활동으로 나타나는 개인의 행동 특성
- 특정한 목표 상황에서 효과적이면서도 보다 높은 성과를 가능케 하는 개인 또는 조직의 내적 특성
- 업무를 성공적으로 수행할 수 있게 하는 기술과 지식, 능력 및 행동 특성으로 성과에 연계시키는 일련의 행동능력
- 성공적인 성과달성을 하도록 조직된 스킬, 지식, 행동들의 집합체



#### 역량의 활용

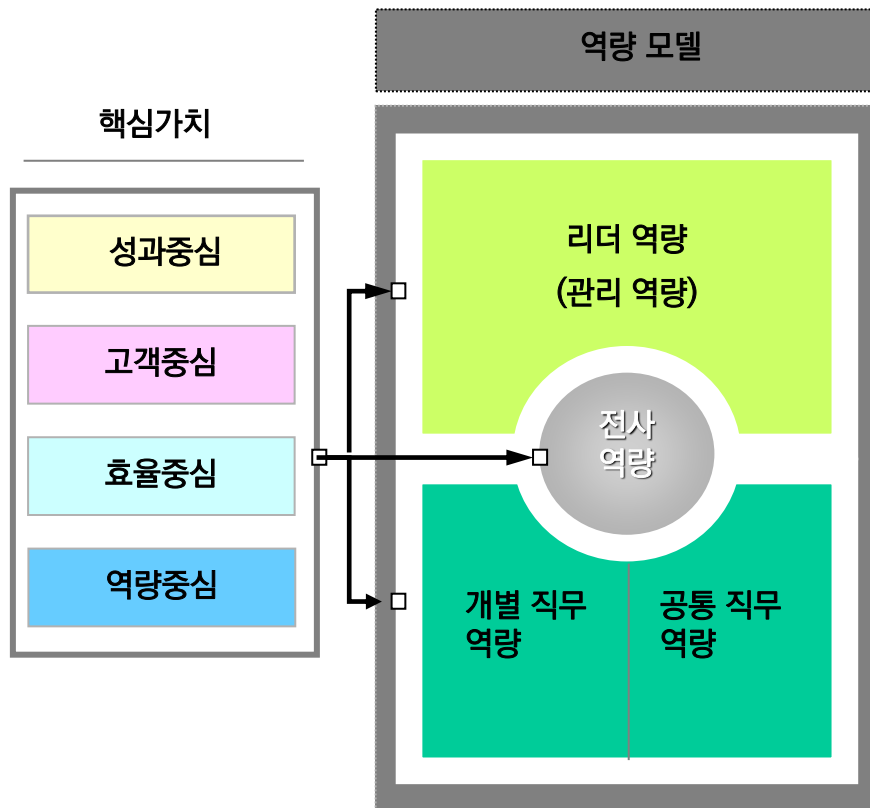
- 수행효과성에 가장 큰 영향을 미칠 수 있는 기술, 지식, 특성 규명
- 조직의 전략과 핵심가치에 기반한 요구행동의 제시
- 역량개발의 가이드 제공
- 역량의 수준진단 파악
- 역량에 기반한 교육커리큘럼의 설정
- 교육과정 개발의 근간

### 3. 직무분석 및 역량모델링

#### 2.역량모델링

역량모델은 기본역량(common competency), 리더역량(leader competency), 직무역량 (functional competency)등의 3가지 구성요소로 개발할 수 있음

역량 모델링의 구조

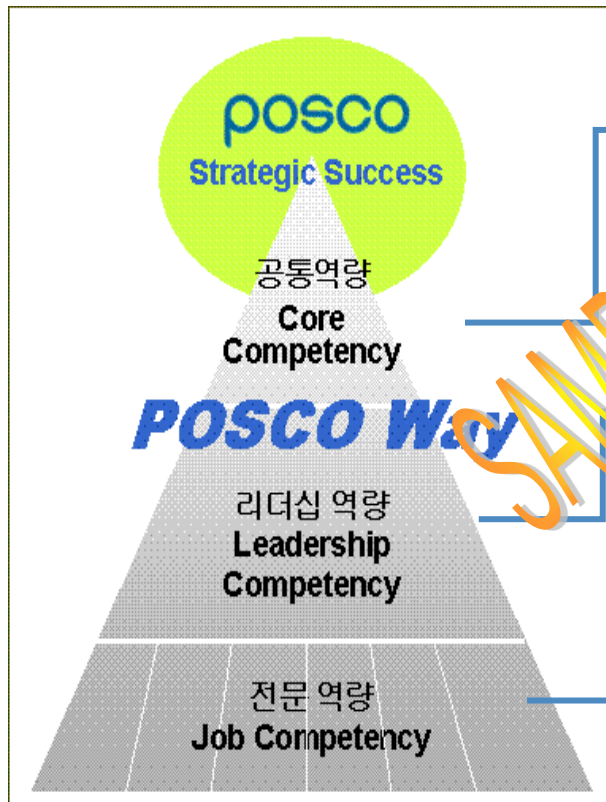


### 3. 직무분석 및 역량모델링

#### 2.역량모델링

#### 역량 모델링 구조의 예시임

POSCO 역량모델의 3 유형



각 역량모델의 특징

공동  
역량

임직원 모두가 추구해야 할 행위 전형

- POSCO 비전과 전략 및 문화의 엔진임
- CEO 메시지와 POSCO Core Value를 반영함

리더십  
역량

계층별 리더들이 체화해야 할 역량

- 계층에 따른 Role & Responsibility 차이를 반영함
- 변화관리/조직관리/성과관리를 통합적으로 추구함

전문  
역량

고품질 직무수행에 필요한 전문성 평가

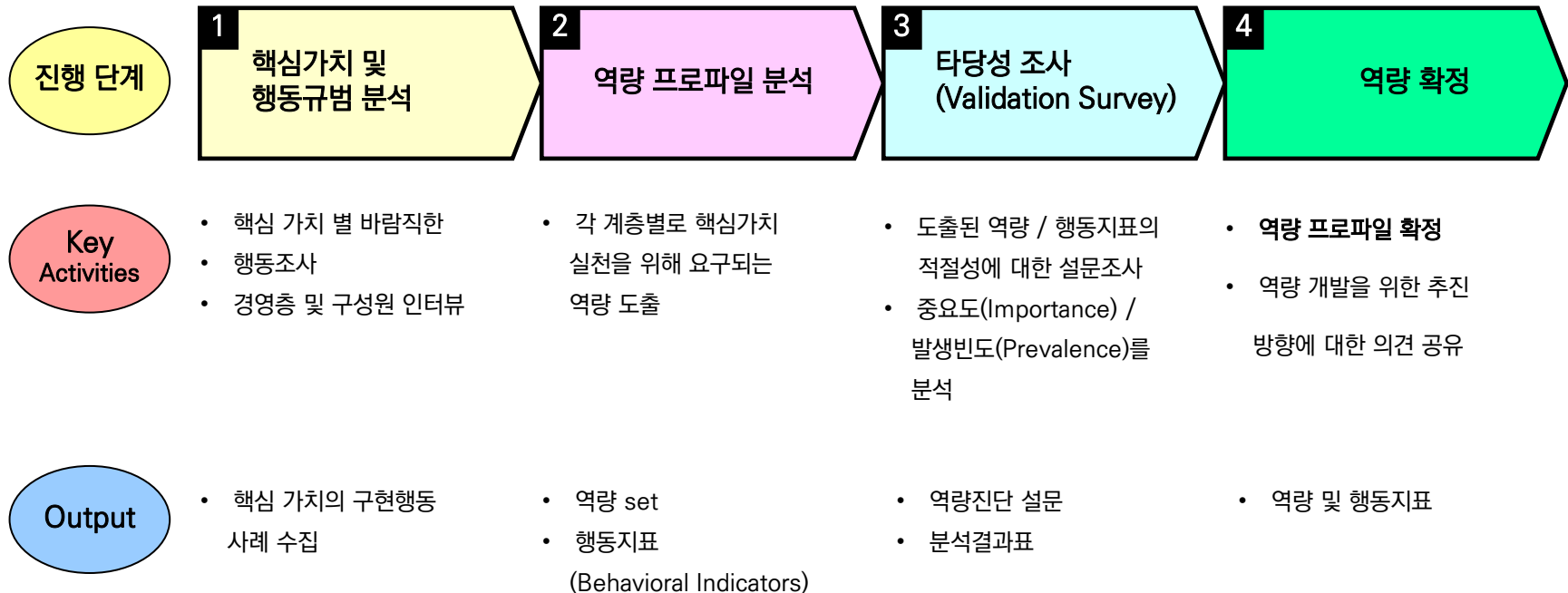
- 고유 직무 및 유관 분야의 전문 지식/스킬 수준
- 각 지식/스킬 Inventory는 현업에서 자율관리 (인재개발원과 협력하여 육성)

### 3. 직무분석 및 역량모델링

#### 2.역량모델링

구성원의 행동의 기준이나 규범이 되는 핵심가치의 행동사례들을 수집하여 역량을 추출하고 타당성조사를 통하여 전구성원이 공통으로 가져야 하는 전사역량을 추출함

#### 전사 기본역량 추출 프로세스



# II. 프로젝트 추진방법

## 3. 직무분석 및 역량모델링

### 2.역량모델링

### 리더십역량 및 전사역량과 관련된 예시임

#### 리더십역량의 예시

#### 공통역량 (posco)의 예시

리더십 역량		혁신을 통한 도전 (도전/혁신)	조직에 유용한 새로운 방법들을 생각하고 원대한 목표를 설정하고 실패를 두려워하지 않는 자세로 결정된 사항을 신속히 책임지고 실천에 옮긴다.				
역량명	정의	평가주안점	Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5
성과 관리	목표 설정 (Goal setting)	회사의 비전 및 전략방향과 정렬된 도전적인 팀 목표를 설정한다. 팀 목표에 대한 팀원의 의견을 수렴하고 합의한다.	정의구분 중요성 위험감수 실행중시	Level 1과 Level 3의 중간수준이다	Level 2와 Level 3의 중간수준이다	Level 3과 Level 5의 중간수준이다	Level 4와 Level 5의 중간수준이다
	평가 및 피드백 (Monitoring & feedback)	합리적인 평가 기준을 수립하고 성과달성 과정을 모니터링한다. 명확한 근거를 토대로 평가하고 피드백한다.					
	전략적 의사결정 (Strategic decision making)	시장환경 및 조직환경과 다양한 이해관계자 입장을 다각도로 조명하여 최선의 결정을 얻을 수 있는 방향으로 의사결정한다.					
조직 관리	코칭 (Coaching)	팀원들의 업무 수행을 잘 파악하여 잠재력을 개발하고 성장을 촉진, 역량 강화 지도한다.					
	팀의 조성 (Making teamwork)	팀의 목표달성을 위해 팀원들의 적극적 참여를 유도하고 팀원 간 시너지 효과를 창출한다.					
	변화촉진 (Facilitating change)	시장환경과 고객의 변화, 조직 내적인 변화를 명확히 알고, 회사의 비전을 구체적으로 인식시켜 팀원들이 변화에 의욕적으로 참여할 수 있도록 촉진한다.					
이해 관계자 관리	설득 (Persuasion)	자신의 의도와 계획을 관철시키기 위해 구체적인 근거, 데이터, 사례 등을 활용, 자기의 입장을 표현하고 영향력을 발휘하여 상대의 동의를 끌어낸다.					
	파트너십 (Partnership)	목표달성에 영향력을 행사할 수 있는 사람들과 우호적인 관계를 형성하고 중요한 이슈 해결에 이를 효율적으로 활용한다.					



### 3. 직무분석 및 역량모델링

#### 2.역량모델링

#### 직무역량의 예시임

직무역량(전문역량)의 예시-POSCO 사례		
관리 역량 (13)	기술 역량 (14)	특화 역량군 및 역량 (110)
기획력	품질 관리	사업/투자/전략 : 투자사업 판단력 외 5개
정보 수집·분석·활용	원가 관리	심사분석/성과관리 : 심사분석 외 1개
협상 및 조정	안전 및 환경 관리	금융/재무 : 재무지식 외 4개
프로젝트 관리	프로세스 개선	세무/회계/예산 : 세무지식 외 2개
전략적 의사결정	설비 관리	인사/조직 : HR 전문지식 외 4개
대외관계 형성	시설물 관리	마케팅/영업 : 시장조사 및 수요예측 외 14개
커뮤니케이션	제품 특성 이해	홍보/섭외 : 언론 마인드 외 8개
위기 및 위험 관리	신기술 이해 및 적용	총무/행정 : 방재관리 외 13개
혁신 지향	자재 관리	기술/지식/표준화 : 발명특허 이해 외 9개
문제 해결	공정 관리	생산/공정/품질 : 검사업무 이해 외 13개
경영 마인드 및 이해	생산 관리	원료/물품/구매 : 원료 전문지식 외 2개
외국어 능력	조업 특성 이해	설비/엔지니어링 : 설비 전문지식 외 4개
시스템 이해 및 IT 활용	정비 능력	환경/에너지 : 대기환경 관리 외 8개
	용역 공급사 관리	물류/수송 : 물류 전문지식 외 5개
		지역 전문성 : 해외법인 경영판단 및 지원 외 3개

## II. 프로젝트 추진방법

### 4. 역량개발 Needs 분석



핵심활동	목 적	방 법	산출물	기간
역량 Gap 분석	<ul style="list-style-type: none"><li>• 역량 개발 필요점 파악</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 설문</li></ul>	역량별 중요도 / 현 수준	2주
개발 우선순위 파악	<ul style="list-style-type: none"><li>• 개발 가능 역량을 분류</li><li>• 역량간 개발 우선순위 설정</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• SME Workshop</li><li>• 프로젝트 팀 회의</li></ul>	역량간 개발 우선순위	
기존 교육과정 분석	<ul style="list-style-type: none"><li>• 현 교육과정의 문제점 분석</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 프로젝트 팀 회의</li></ul>	교과과정 개편 방안 운영방안 개선 방안	

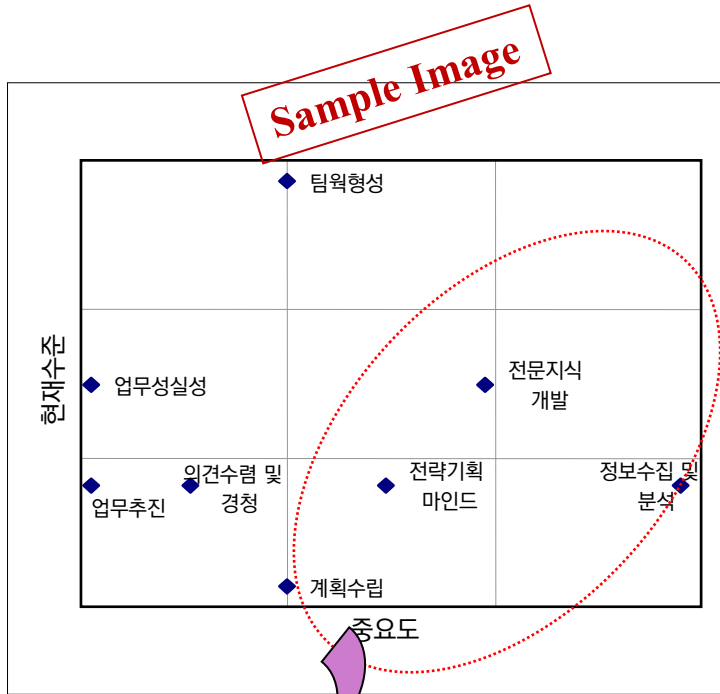
## II. 프로젝트 추진방법

### 4. 역량개발 Needs 분석

#### 1. 역량Gap분석 및 우선순위

	역량명	중요도	현재수준	갭
1	전문지식개발	3.29	2.71	0.57
2	정보수집 및 분석	3.57	2.57	1.00
3	업무 성실성	2.71	2.71	0.00
4	계획수립	3.00	2.43	0.57
5	업무추진	2.71	2.57	0.14
6	의견수렴 및 경청	2.86	2.57	0.29
7	전략기획마인드	3.14	2.57	
8	팀웍형성	3.00	3.00	

개발  
1순위



개발  
1순위

#### 개발 우선순위 프로파일

역량명	진단결과			개발 우선 순위	구체 개발 활동		비고
	중요도	현재 수준	Gap		교육	기타	
						-	
						-	
						-	

## II. 프로젝트 추진방법

### 4. 역량개발 Needs 분석

#### 2. 기존 교육과정 분석

과거 수행 조사 및 Needs 조사와 같은 방법을 활용하여  
기존 교육과정 분석을 실시함

#### Competency Profile

시스템 운영  
System  
Operation

조직의 전산시스템을 활용함에 있어  
발생하는 문제점을 인식/해결하고,  
향후 시스템 자원의 수요를 파악하여  
이에 능동적으로 대처하는 능력

Sample Image

Key Word	행동지표
1 일상적 운영	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 시스템 구성을 숙지하고 운영 툴을 신속·정확하게 조작함</li> <li>■ ...</li> </ul>
2 운영 점검	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 효율적인 시스템 운영을 위해 개선안을 검토, 평가하여 시스템 자원을 적절히 할당하고 재배치함</li> <li>■ ...</li> </ul>
3 장기 계획 수립	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 시스템 자원의 수요 변화를 정확하게 예측함</li> <li>■ 시스템 현황을 고려하여 장기 증설 계획을 수립함</li> <li>■ 시스템 장애에 효과적으로 대응하기 위한 적절한 방안을 지속적으로 검토하여 개선함</li> </ul>
4 시스템 운영 방향성 수립	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 전행 IT 전략을 바탕으로 장기 운영/증설 계획을 조정하고 시행 여부를 결정함</li> <li>■ ...</li> </ul>

#### 교육훈련 Needs Survey

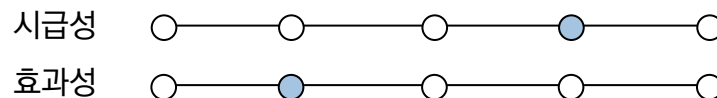
1. 구성원에 대한 본 역량의 내용 및 수준을 개발하고 육성하기 위한 방법으로 적당한 것은 무엇입니까?

- ☐ Formal Training Program
- ☐ Self-Study (Standard Process Manual 등...)
- ☐ OJT (Mentoring/Shadowing 등 포함)
- ☐ 타 직무경험 (Career Transition)

2. Training Program이 필요하다면 포함되어야 할 주요 내용 (contents)은 무엇입니까?

시스템 운영 과정에서 반복적으로 발생하는 주요 장애들을 해결하는 방안을 Simulation/Role Playing을 통해 경험

3. 공식적인 교육훈련 Program 적용의 시급성(Urgency) 및 적용 시 직무수행에 미치는 효과성(Effectiveness)은 어느 정도라고 판단하십니까?



## II. 프로젝트 추진방법

### 5. 교육체계 및 Road map 수립



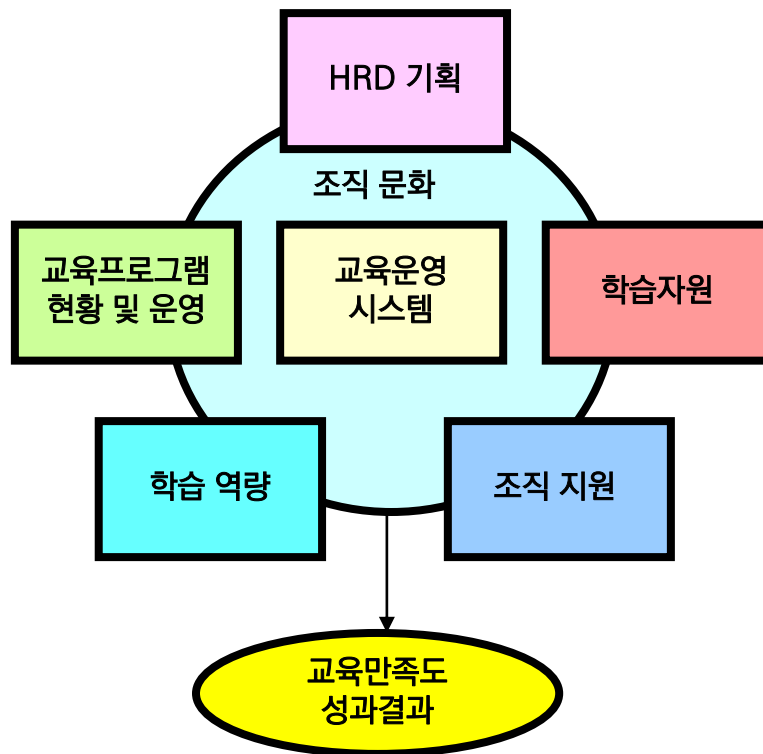
핵심활동	목 적	방 법	산출물	기간
Intervention 설계	• 활용 가능한 인터벤션 수집 및 분석	• 자료분석 • 프로젝트 팀 회의	역량 intervention 매트릭스 ( 교육적 approach 통해 향상 가능한 역량 파악)	4주
인재개발 전략 분석	• 인재개발 기본방침 및 운영 방침 조사 및 검토	• 자료분석 • 프로젝트 팀 회의	전사 교육체계도 및  교육훈련Roadmap	
교육체계 수립	• 분야별 Road Map 구축 위한 교육체계도 시안 작성	• SME Workshop • 자료분석 • 프로젝트 팀 회의		
Roadmap 수립	• 분야별 Road Map 수립			

## 5. 교육체계 및 Road map 수립

### 1.인재개발전략진단

인재개발 전반에 대한 진단을 실시토록 함

HRD 진단 프레임



세부 진단 항목의 예

하위요인	문항 Keyword
환경대응	경영환경/업무환경 변화에 따른 교육적 대응
요구분석	교육과정 개발 및 기회를 위한 소강생 요구 파악
체계적 교육	요인
역량개발	학습의지
교육참여	진단문항
바람직한 교육과정 구성	학습 풍토 조성
자기개발	교육만족도
017	교육 참여
학습자	교육 참여
교육자	교육 참여
교육에 대한 기대 (경영진, 상	교육 참여
교육투자	교육 참여
교육성과	교육 참여
현업적용수준	교육 참여
업무수행 상 장애요인	교육 참여

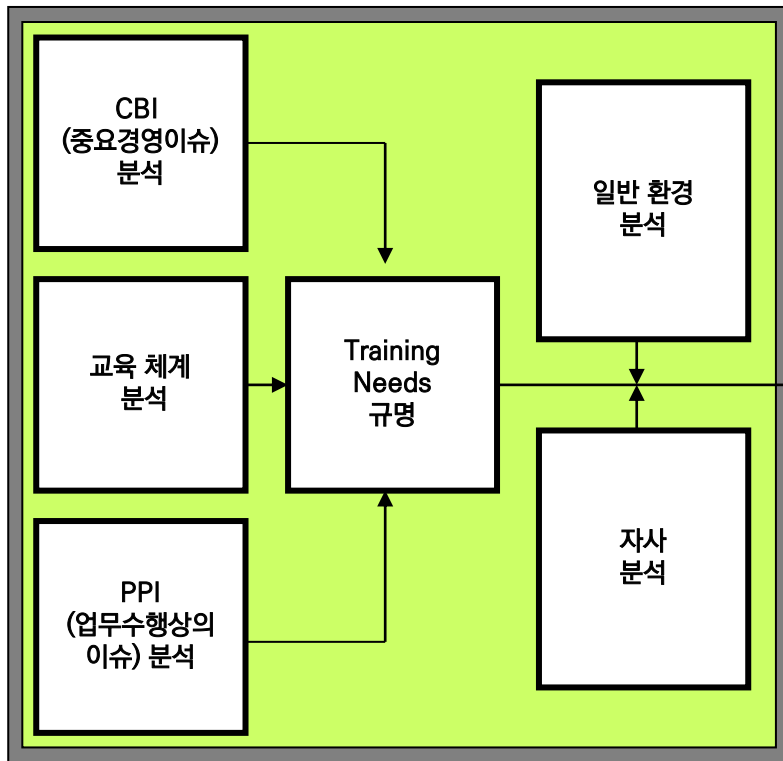
## II. 프로젝트 추진방법

### 5. 교육체계 및 Road map 수립

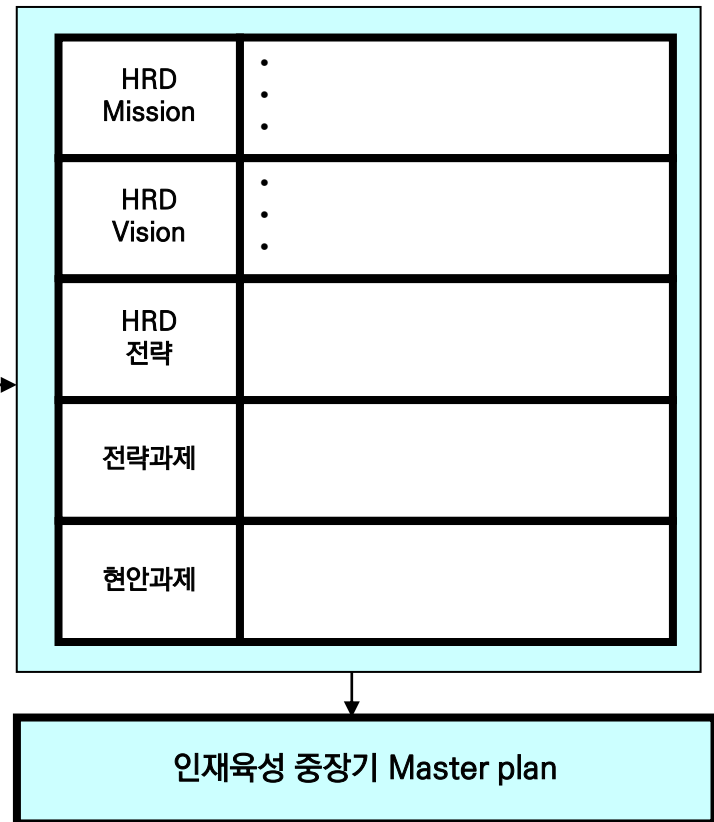
#### 2.인재개발전략분석 (1/2)

CBI, 교육체계 및 운영, PPI의 결과를 환경분석과 자사분석으로 종합하여 HRD전략을 설정함

분석단계



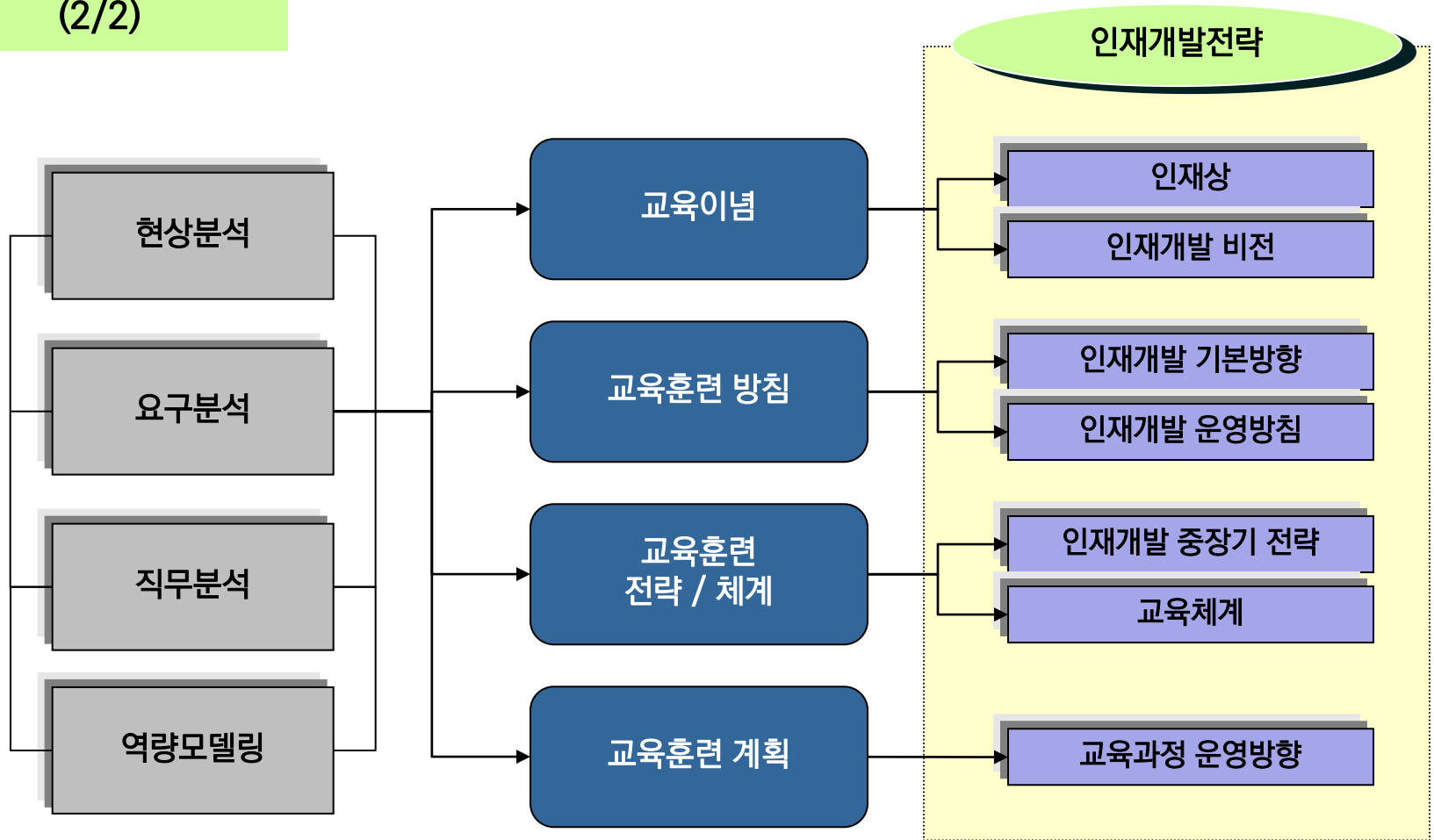
전략 설정 프레임



\*CBI (Critical Business Issue) / PPI (Performance Problem Issue)

### 5. 교육체계 및 Road map 수립

#### 2.인재개발전략분석 (2/2)



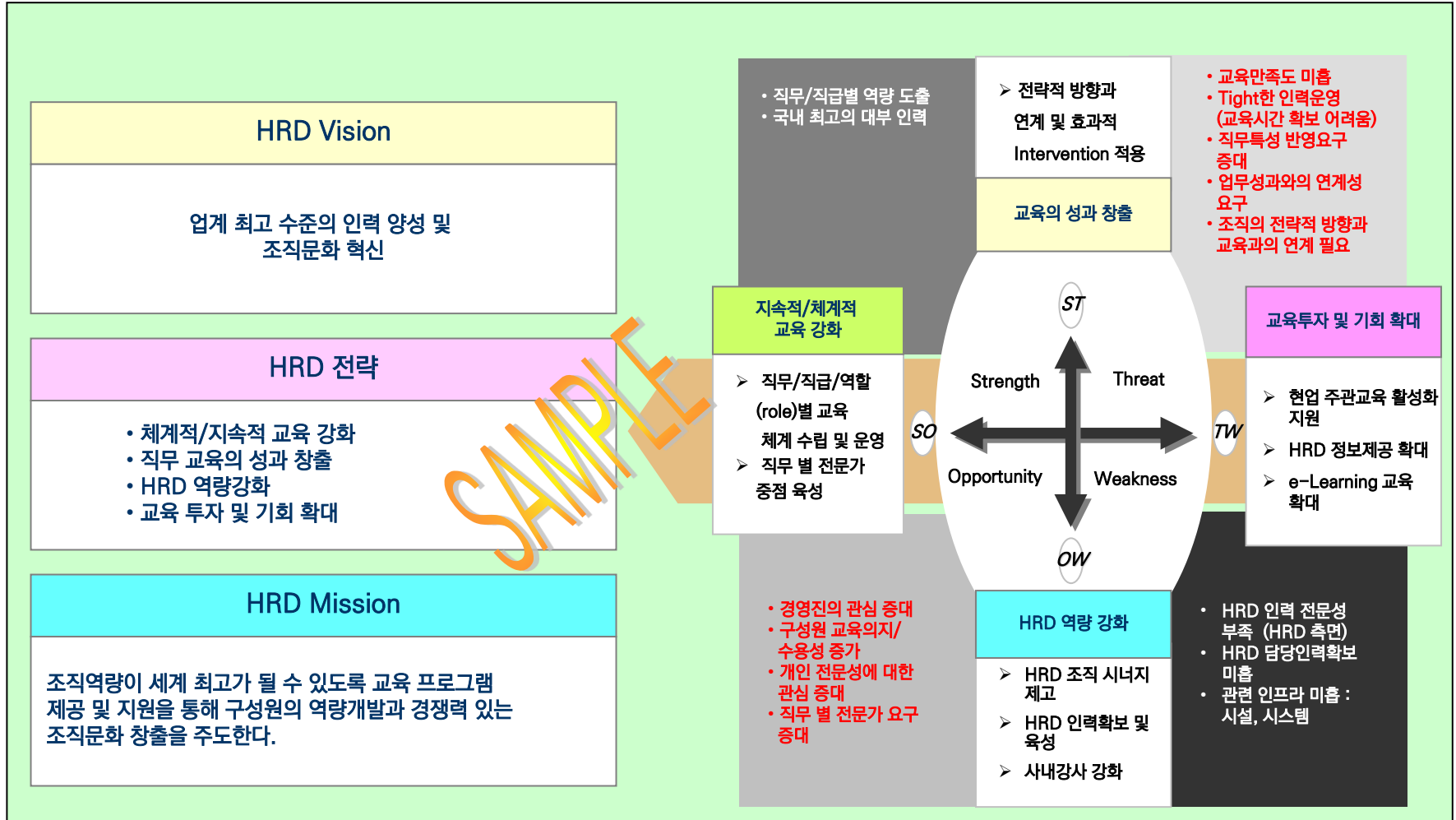


## II. 프로젝트 추진방법

### 5. 교육체계 및 Road map 수립

#### 3.인재개발전략수립

본 프로젝트를 통해 의 HRD의 전략을 제시하게 됨



### 5. 교육체계 및 Road map 수립

#### 4. Intervention Matrix

역량확보를 위한 Intervention을 지속적/체계적으로 제공하기 위한 체계도 수립

역량개발 Matrix

Intervention Competency	Training	OJT	제도	시스템
	●	●		
	●			
	●	●	●	●
	●		●	●
	●	●		
	●	●		
	●			
	●	●	●	●



교육훈련 Road Map 구축

역량개발 channel Matrix

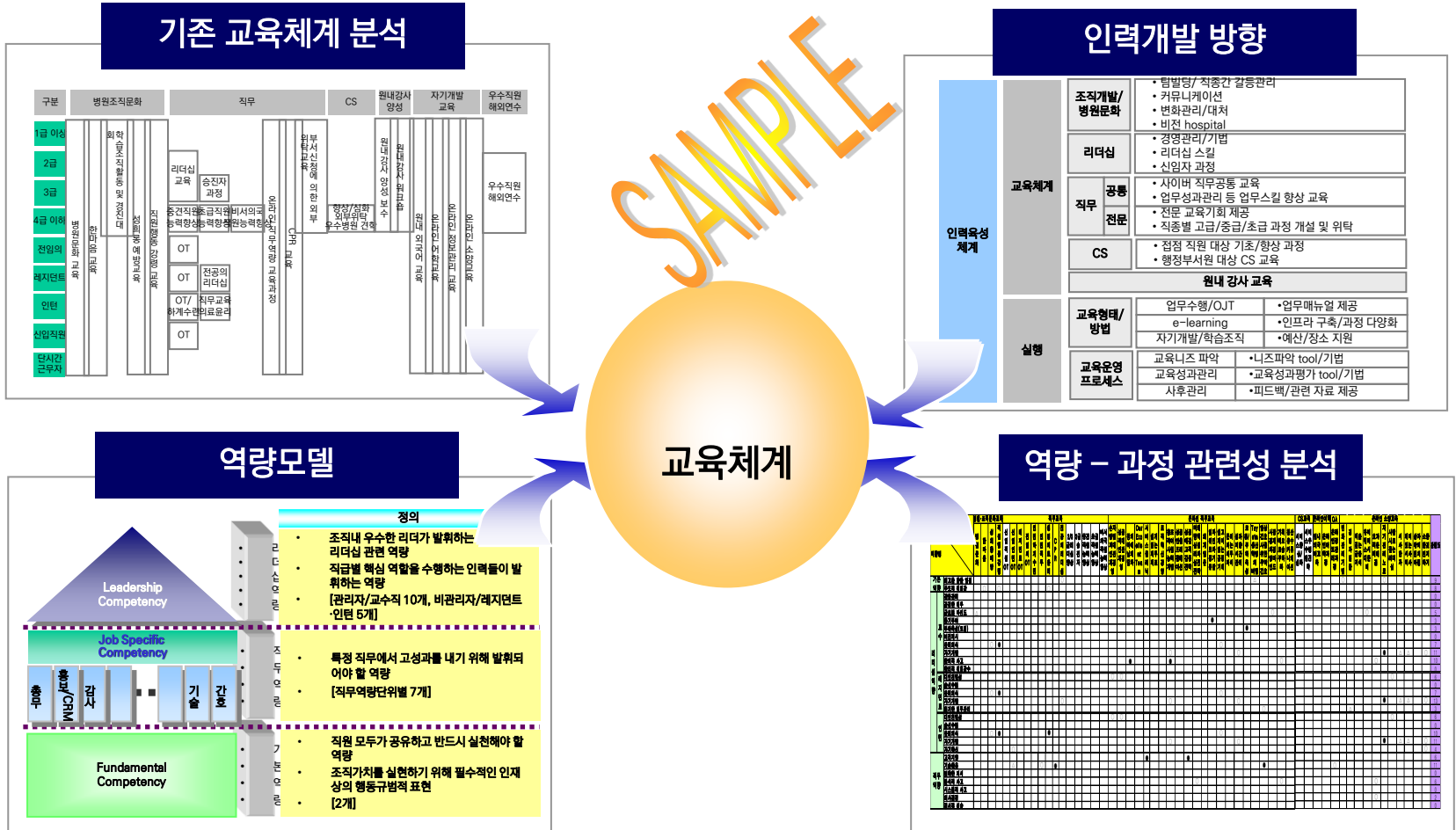
교육 프로그램	도서 학술지	학회 Conference	전문가 list	기 타



## 5. 교육체계 및 Road map 수립

## 5. 교육체계 수립

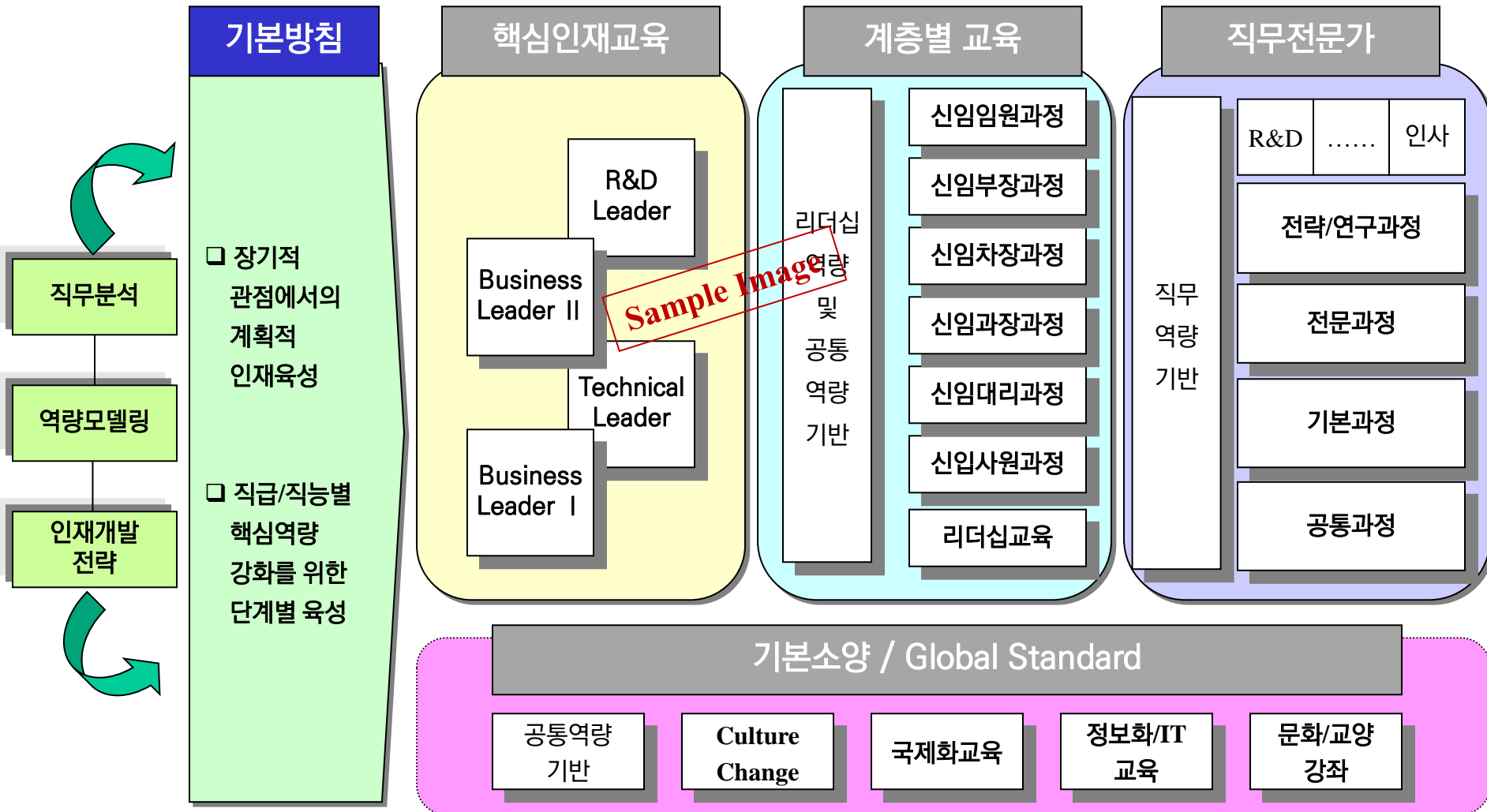
기존 교육체계 현황과 도출된 인력개발 방향 및 역량모델에 근거하여 수립함



### 5. 교육체계 및 Road map 수립

#### 5. 교육체계 수립

차세대를 이끌 핵심인재 교육, 단계별 기본 능력 배양을 위한 직급별 필수교육과 분야별 전문 능력 배양을 위한 전문 직무 교육의 체계화 등을 통해 개인의 성장/이동 경로에 따른 육성을 지원함



## 5. 교육체계 및 Road map 수립

**전사교육체계와 직무 별 교육체계를 수립함**

## 전사 교육 체계

직급	직급필수	공통역량	외국어	조직활성화	전문직무
I 급	신임부장	성과관리 리더십개발과정 조직관리 조직문화 조직관리 조직문화	인		
II 급	신임차장 신임과장	전기관차사고 관리 관리 관리			
III 급	신임대리	Cyber 의사소통 관리 관리 관리			
IV 급	OPEN 대인관계 비전설정 문제해결 전선입문	의사소통 관리 관리 관리 관리			

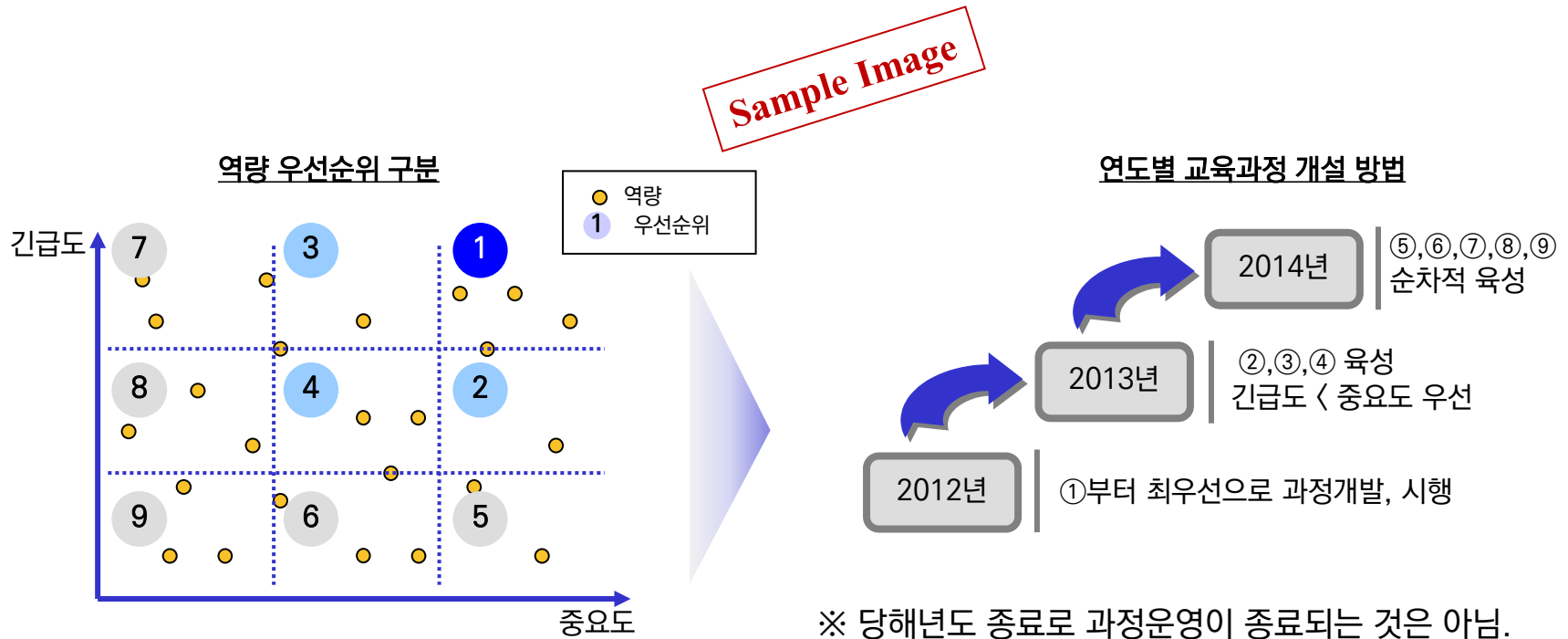
직무 별 교육 체계

## II. 프로젝트 추진방법

### 5. 교육체계 및 Road map 수립

#### 6. Roadmap 수립

개발역량 Set을 정립함으로써, 성과향상에 직접 영향을 미치는 정도에 따라 우선순위를 정하여 교육과정 시행



교육훈련이 집중적으로 요구되는 역량의 내용 및 수준을 우선 순위화(Prioritization)하는 작업은 향후 교육 프로그램 설계 및 집중도 등에 투입되는 자원을 조절하는데 활용함

※ 당해년도 종료로 과정운영이 종료되는 것은 아님.

지속적 운영과 Feedback/Follow up은 공존

### 5. 교육체계 및 Road map 수립

#### 6. Roadmap 수립

일반적인 육성 체계와 역량 중심의 육성 체계는 아래와 같은 차이점을 보이며, 의 교육체계를 역량 관점 에서 다시 검토하여 개선 방안을 도출할 것임

일반적인 육성 체계도

교육원 교육	국내/외 위탁교육			현장 교육	Cyber 교육 (공통)
	관리직	영업	생산		

**체계도** • 단위 과정의 필요에 따른 과정설계, 과정들의 집합

**제도** • 교육운영의 효율성을 높이기 위한 제도 설계  
• 단순한 인사와의 연계

**과정운영** • 지식, 스킬의 전달 및 습득에 초점

**Intervention** • 개별 과정 진행을 위한 단편적 방법 적용

역량중심 육성 체계도

역량중심 로드맵						
공통 역량 교육	리더십역량 교육		직무역량 교육		조직개발 및 혁신	특별 교육
	필수	선택	직무공통	직무전문		

• 회사의 전략과 연계된 역량을 도출함으로써 육성을 회사의 장기 전략과 연계된 종합적 접근 시도

• 역량육성의 효과성을 높이기 위한 제도 설계  
• 다각적인 인사연계 가능(역량평가, 육성평가 등)

• 역량의 향상이 행동변화로 나타나도록 하는데 초점  
• 역량의 행동지표가 과정내용으로 직접 반영

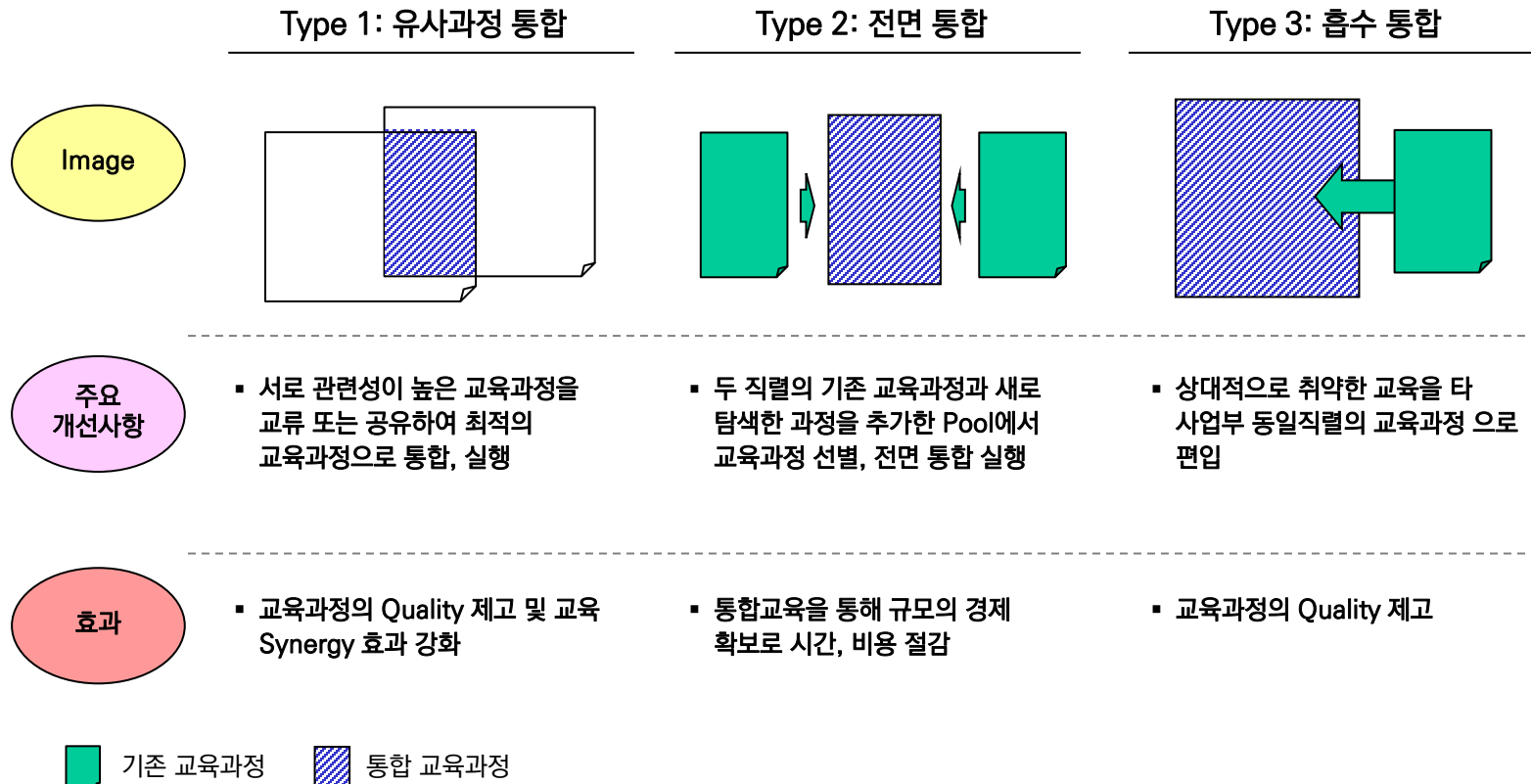
• 행동변화를 위한 장기적이고 입체적인 방법 적용  
(Blended Learning)

### 5. 교육체계 및 Road map 수립

#### 6. Roadmap 수립

교육과정의 교류 및 통합을 통하여 교육과정의 Quality 제고 및 효율성 증진을 도모함

#### 교육과정의 조정 형태



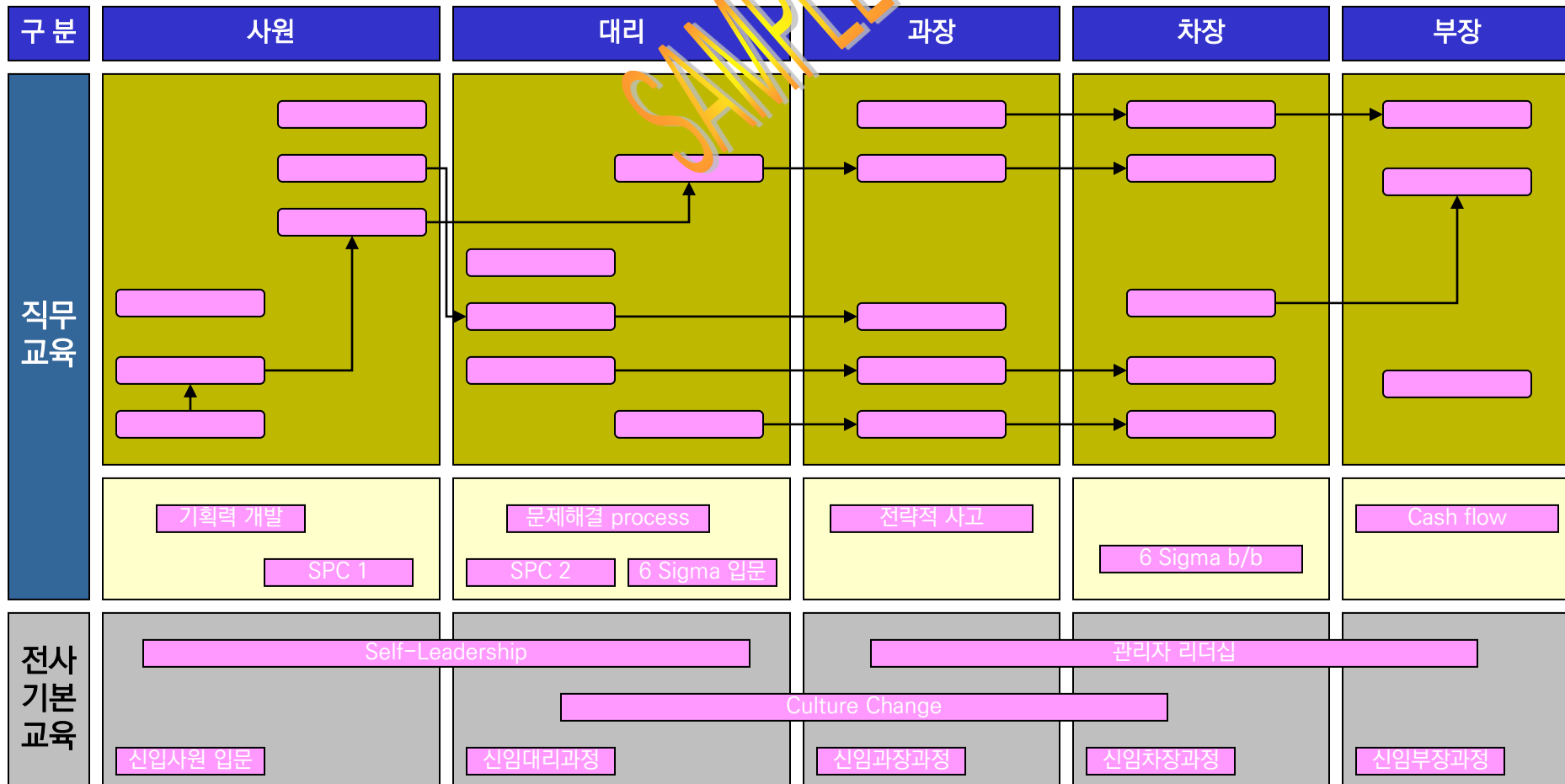


## II. 프로젝트 추진방법

### 5. 교육체계 및 Road map 수립

#### 6. Roadmap 수립

신입사원에서 해당분야 expert로 성장하기 위한 교육과정 Course path 설계.



## II. 프로젝트 추진방법

### 5. 교육체계 및 Road map 수립

#### 6. Roadmap 수립

#### 각 과정별 프로파일을 도출함

##### 안전환경 이수과정 프로파일 예시

과정 목표	▪ 담당 권역 현장의 안전관련 사후관리 측면의 지원 및 issue 발생 시 대안제시 능력 향상		
과정 개요	구분	주요내용	
	Module 1 현장 안전관리 실무	• 전기안전관리 • 기계, 장비작업별 안전관리 • 가설공사 안전관리 등	
	Module 2 근로자 보건관리 실무	• 작업관련성질환의 예방 및 관리 • 작업환경관리, 근로자 건강증진방안	
	Module 3 재해처리절차 및 법률적 책임	• 중대재해 업무처리 실무 • 내과 업무처리 절차 • 재해보상관련 보험제도	
	Module 4 재해처리 실무	• 업무상 재해 인정 기준 - 허리재해 및 근골격계 질환 등	
	Module 5 건설재해보상 사례연구	• 관련 최신 사례 • 건설재해보상 사례연습	
과정 효과	• 권역별 안전전문가 육성		
참석 대상	• 선발기준에 해당하는 과장급 이상	일정	• 80HR = 40HR ( 8HR/ day x 5day ) x 2회
교육방법	• Off-line 강의	평가방법	• N/A
개발주체	• 개발후보 : 안전 환경팀 • 사내 coordinator :	비고	
핵심 고려사항	• 안전 전문가 Group 육성과정 중 SE양성과정 임 • 사고발생 후 각 단계별 관리Point 및 사고처리 시 지원해야 할 부분을 중점적으로 구성 • 선발기준 : 과장급이상/ 경력 8년 이상으로 근속 3년 이상 에 해당하는 자 중 안전환경팀장의 추천을 받아 품질안전본부장이 선정		

## II. 프로젝트 추진방법

### 6. 역량진단도구 개발



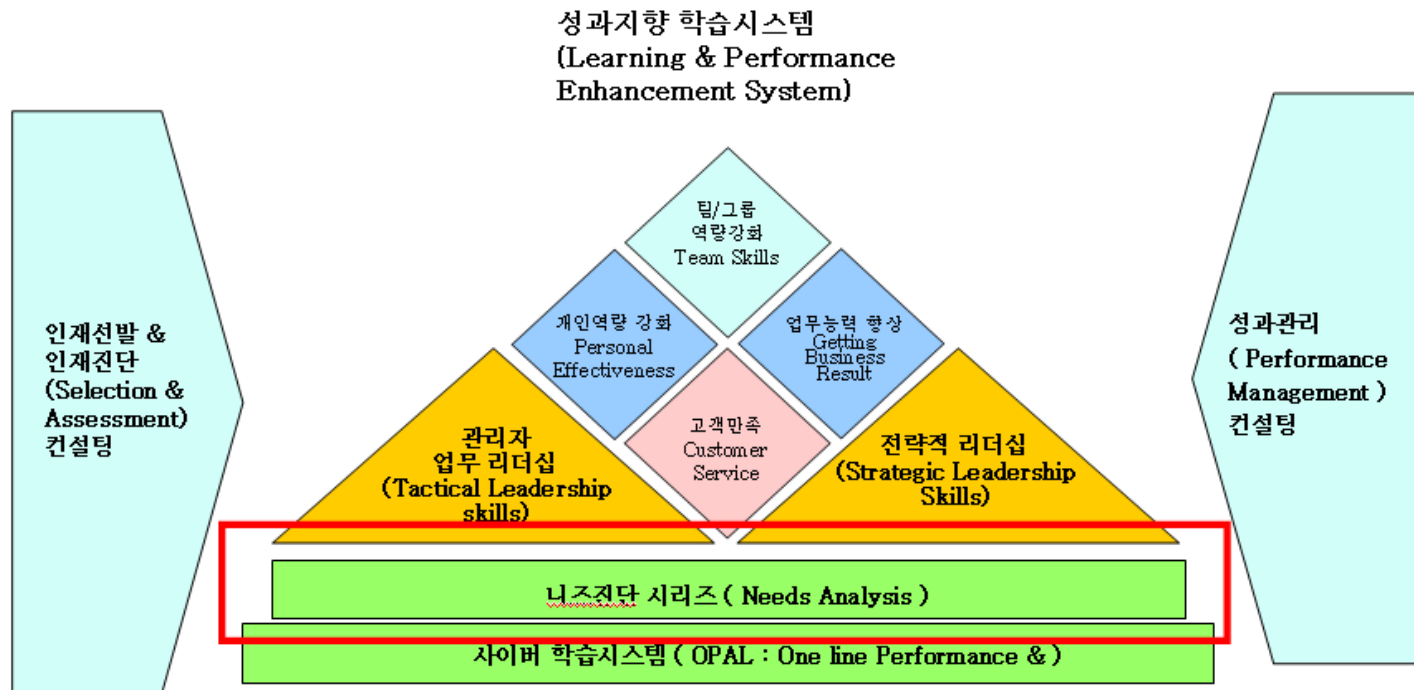
핵심활동	목 적	방 법	산출물	기간
진단문항 개발	<ul style="list-style-type: none"><li>• 조직원의 역량수준을 정확히 측정할 수 있는 진단문항 개발</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 역량모델링 결과분석</li><li>• SME 의견수렴</li><li>• 외부전문가 의견수렴</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 역량별 진단문항 Set</li></ul>	(4주)
역량진단도구 개발	<ul style="list-style-type: none"><li>• 개인별 교육우선 Needs 도출을 위한 역량진단도구 개발</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 프로젝트 팀 회의</li><li>• 자료분석</li><li>• 진단문항개발</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 개인별 역량수준 (보유도/중요도등) 을 진단할수 있는 역량진단도구</li></ul>	
Pilot Test	<ul style="list-style-type: none"><li>• 역량진단도구의 타당성 및 신뢰성 검증</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pilot Test</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 역량진단도구 타당성 결과</li></ul>	

## II. 프로젝트 추진방법

### 6. 역량진단도구 개발

#### 교육니즈진단 목적

1. 전략적 인재 관리를 위한 **가시적인 정보 확인** 및 **비즈니스 목표에 부합하는 인재육성** 가능
2. 진단을 통해 **교육의 합리적 투자**와 **체계적인 인재 육성** 및 **교육 체계의 운영 현실화 (선택과 집중)**
3. 역량 개발의 방법을 습득 **역량에 기반한 체계적인 직원 육성**
4. 본인의 현재 수준을 파악 교육 및 **자기 계발에 대한 동기 부여 확립**



## II. 프로젝트 추진방법

### 6. 역량진단도구 개발

#### 역량진단도구 개요

1. 조사대상: 조직원

2. 조사방법: 인터넷을 통한 자기입식 설문

-5점 척도

3. 주요조사내용: 조직의 구성원인 각 개인의 역량과 성향에 대해서 현재의 수준과 필요한 수준 그리고 역량의 중요도를 조사 분석 함으로써 진단 대상자의 우선 교육필요 역량이 무엇인지를 제시함



### 6. 역량진단도구 개발

#### 역량진단 TOOL 기반



설립년도 : 1970년

설립자 : William.C.Byham 박사

직원수 : 1,200 명

본사 : 미국 Pittsburgh 소재

조직망 : 전세계 70개국 단독 / 제휴법인

주요고객 : Fortune지 선정 500대 기업 중 420 기업을 포함한 전세계 12,000 기업 및 공공단체

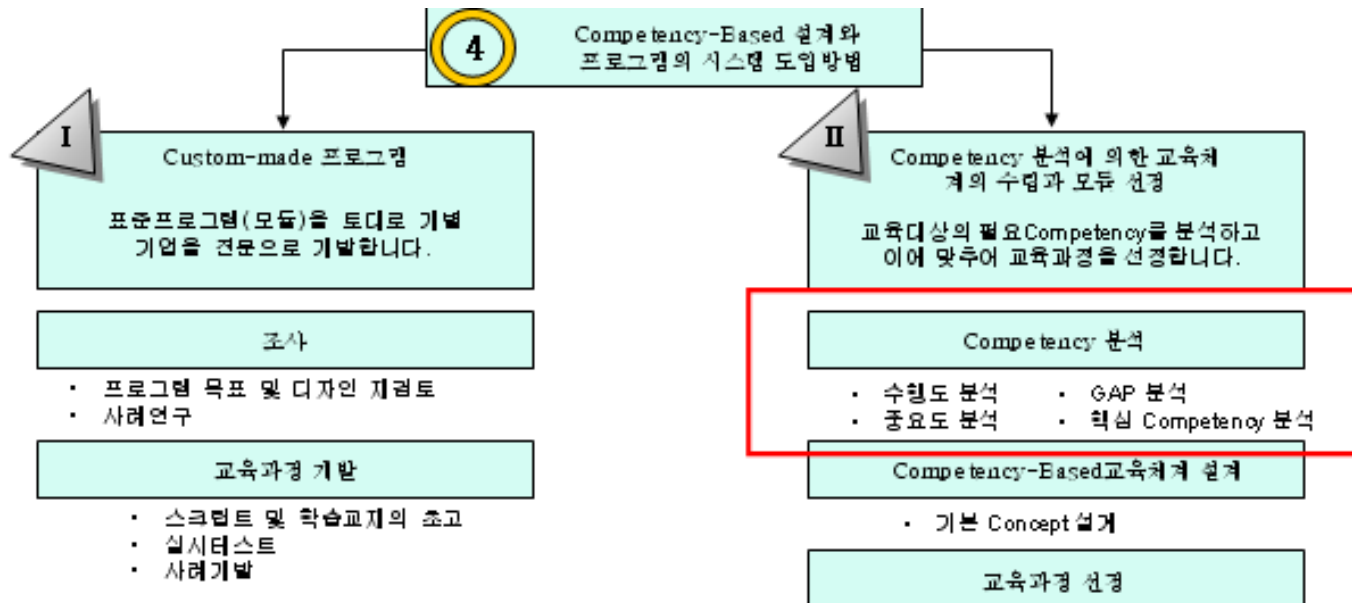
Internet 주소 : <http://www.ddiworld.com>

출판 : ZAPP, HEROZ, 팀 101컨설팅, 자율 경영팀, SERVICE LEADERS CLUB 외 다수

사업영역 : 1) 인재선발 및 인재진단 교육 및 컨설팅

2) 조직 내 구성원의 Empowerment와 이를 통한 Performance 향상을 위한 교육 시스템

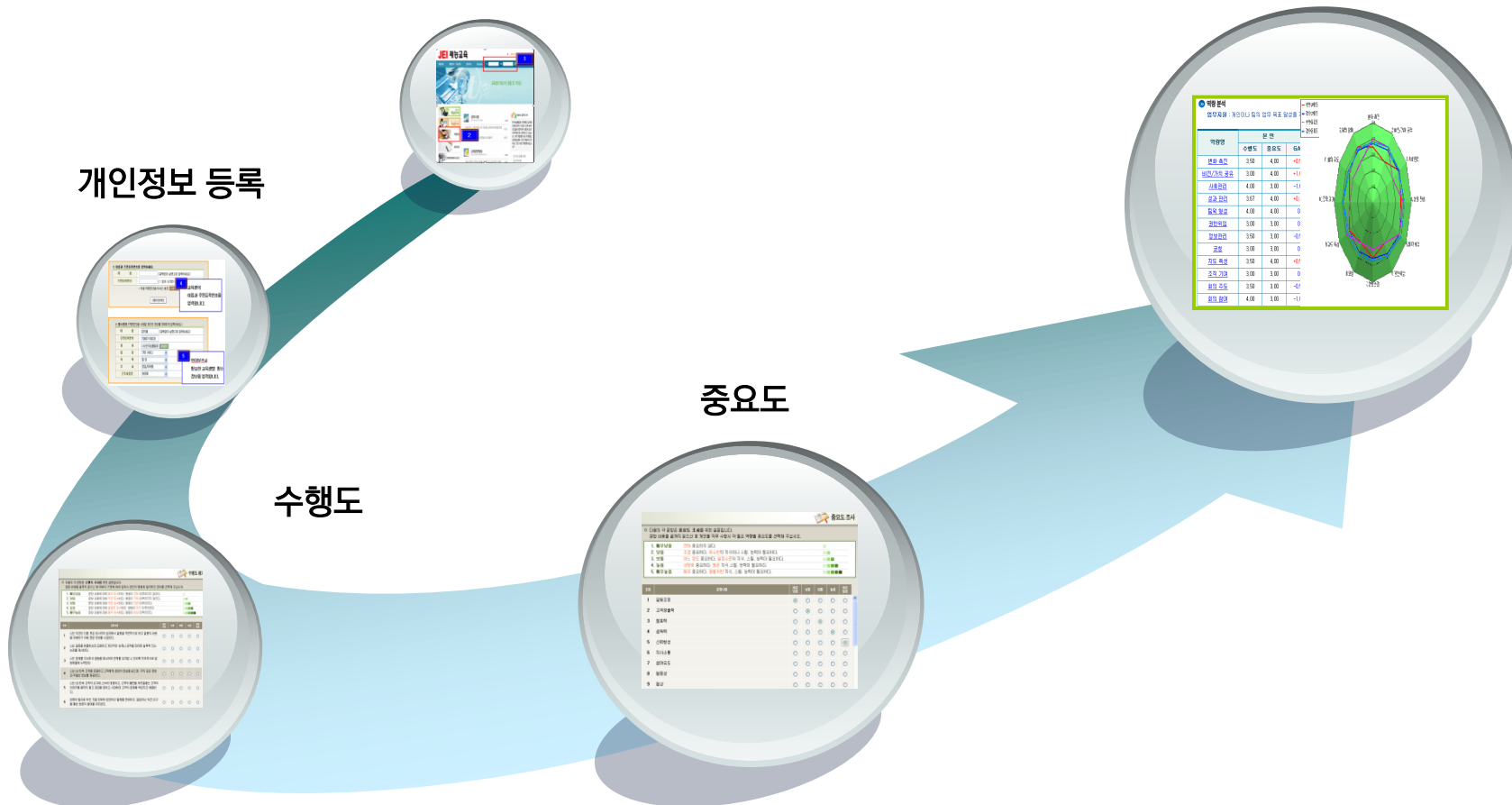
3) 조직차원의 변화관리 및 조직변혁 교육 및 컨설팅을 3대 축으로 하고 있음.



## 6. 역량진단도구 개발

## 진단 페이지 구축

## 진단결과 확인



### 6. 역량진단도구 개발

#### 역량진단도구 개발실적

1. 관세청 - 세관관리자 리더십 역량 진단 진행
2. 삼성전자 로지텍 - 전 사원 맞춤형 계층 리더십 진단 진행
3. 유한킴벌리 - 계층별 리더십 맞춤 진단 진행
4. 종근당 - 영업사원 직무 역량 강화 니즈 진단 진행
5. 대구은행 및 닐슨컴퍼니코리아 - 계층별 교육진행 후 성과분석 진행
6. 국세공무원 - 세무관련 직무 니즈진단 PROCESS 진행
7. 롯데제과,롯데알미늄,로지스올,동양그룹,퍼시스,한전전력기술
8. 아세아시멘트,사립학교 연금관리공단 등 다수



## II. 프로젝트 추진방법

### 7. 과정개발 및 교육실시

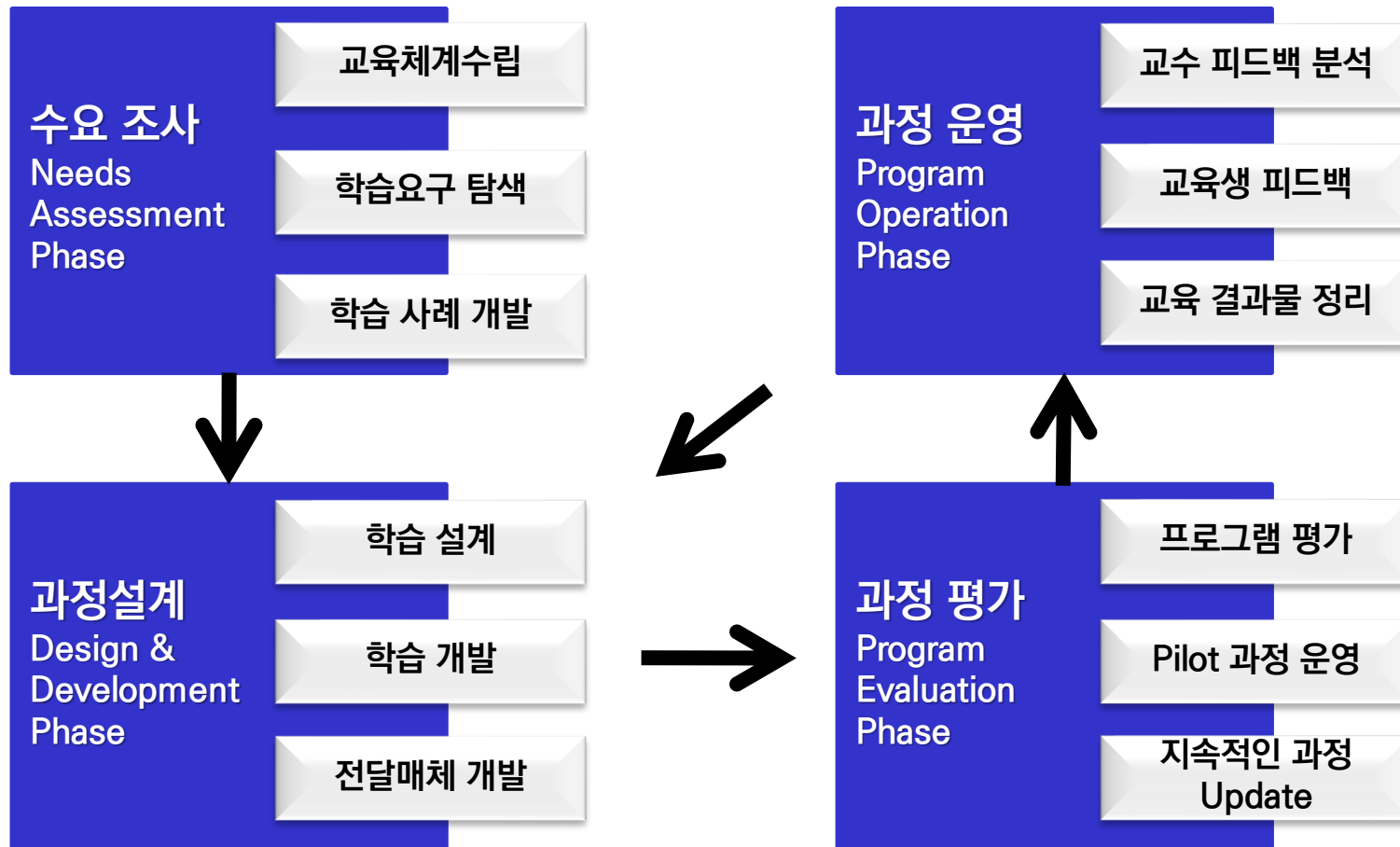


핵심활동	목 적	방 법	산출물	기간
과정설계	<ul style="list-style-type: none"><li>역량기반 교육효과를 최대화 시킬 수 있는 과정의 설계/개발</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>과정개발전문가투입</li><li>Pilot Test</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>교재</li><li>강의매뉴얼</li><li>강의유인물</li></ul>	
교육실시	<ul style="list-style-type: none"><li>개발된 교육과정들의 실시</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>온라인</li><li>오프라인</li><li>OJT</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>교육실시 보고서</li></ul>	
교육후 성과측정	<ul style="list-style-type: none"><li>교육실시 후 교육이 효과가 있었는지를 평가</li><li>설정된 목표 KPI 달성여부 확인</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>교육 전/후 역량수준 진단</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>교육후 성과보고서</li><li>역량진단 결과보고서</li></ul>	

### 7. 과정개발 및 교육실시

#### □ 과정개발 및 교육실시 Process Model

컨설팅 결과 산출물



### 7. 과정개발 및 교육실시

#### Step 1

#### 과정 설계 (Design & Development Phase)

##### 팀 구성

##### 전문가 그룹으로 운영

- 각 과정당 KMA 책임교수 1인, 컨설턴트 1인 이상이 Project Team을 구성
- 매체 전문가 활용을 통한 다양한 형태의 학습도구 개발

##### Process

##### 학습 설계

##### 학습 개발

##### 전달 매체 개발

- 과정 Roadmap 활용
- 과정 프로파일 활용
- 학습 목표 설정
- 주요 학습내용 설계
- 현장 적용 활용방안 연계

- 교보재 개발
- 강의 슬라이드 개발
- 반응도 평가 설문지 개발
- 교육 효과성 측정 방법 및 설문지 개발

- 우수사례 매체 개발
- 실습 Project 개발
- 사후 학습을 위한 Creative Dairy 개발

##### 결과물

- 교육과정 Course Path

- 교보재
- 강의 슬라이드
- 설문지 개발

- 동영상 자료
- 사례 작성
- 실습 프로젝트 개발

## II. 프로젝트 추진방법

### 7. 과정개발 및 교육실시

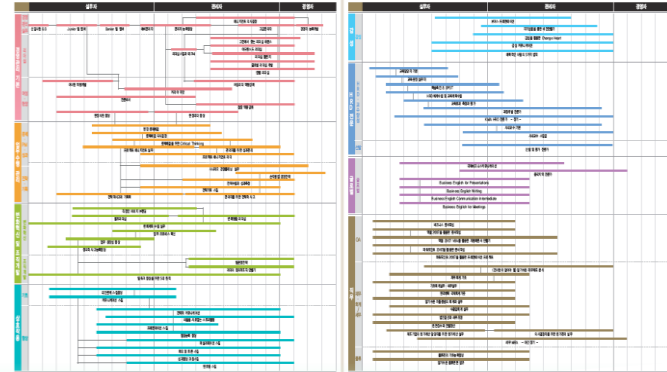
Step 1

과정 설계 (Design & Development Phase)

교육 Road map



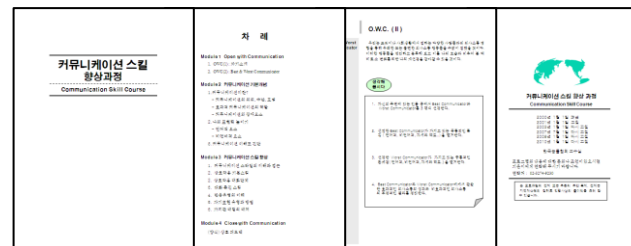
KMA 교육과정 Road map



Matching

“가” 직급 Course Path

커뮤니케이션 스킬 과정 교안(매뉴얼)



### 7. 과정개발 및 교육실시

#### Step 2

#### 과정 평가 (Program Evaluation Phase)

##### 팀 구성

##### TFT 구성을 통해 운영

- 교육 담당자와 KMA 상임교수 및 R&D센터와 함께하는 TFT 구성
- 평가 피드백이 즉시 반영 될 수 있도록 함

##### Process

##### 프로그램 평가

- 전체 프로그램에 대한 평가
- TFT 구성하여 진행
- 학습 교보재 및 강의 슬라이드, 교수방법 등 검토
- 결과를 바탕으로 과정 수정

##### Pilot 과정 운영

- 교육생 반응도 평가
- 교육생 사전/사후 평가
- 교육 내용 평가
- TFT는 과정 모니터링
- 전체 피드백을 바탕으로 과정 수정

##### 지속적 과정 Update

- 과정 평가 및 Pilot 과정 운영 중에도 지속적인 교육 수요조사 작업 실시
- 교육 사례 및 실행 Project의 지속적인 개발
- 다수 차수 운영시 과정 Update에 활용

##### 결과물

- TFT 회의록
- 과정 개선점

- Pilot 과정 설문 평가
- 과정 개선점

- 지속적 교육 니즈 조사
- 신규 사례 발굴

### 7. 과정개발 및 교육실시

#### Step 3

#### 과정 운영 (Program Operation Phase)

##### 팀 구성

##### 주기적인 TFT 활동

- 교육 운영 시 교수진 및 교육생 피드백을 바탕으로 주기적인 과정 개선 회의 실시
- 교육 담당자와 교수진, 전문 운영진 참여

##### Process

##### 교수 피드백 분석

- 교육 운영 교수진의 과정 평가
- 교육생 반응 및 만족도, 적용도 파악
- 지속적인 과정 Update에 반영

##### 교육생 피드백 분석

- 교육생 대상 반응도 평가 결과 분석
- 교육 미비점 파악
- 교육생 대상 지속적인 과정 개선점 평가
- 현업 적용도 파악
- 지속적 과정 Update 반영

##### 교육 결과물 평가/활용

- 교육 결과물의 정리
- 교육생 발굴 우수 사례 및 문제점들의 과정 반영
- 지속적인 과정 Update에 반영

##### 결과물

- 교수 피드백 자료

- 교육 설문조사 자료
- 교육생 피드백 자료

- 신규 사례 발굴
- 교육 결과물

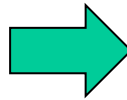
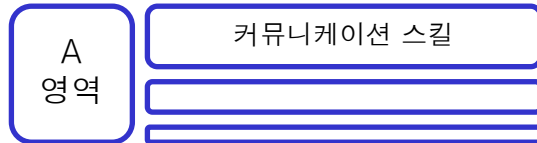
## II. 프로젝트 추진방법

### 7. 과정개발 및 교육실시

Step 3

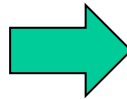
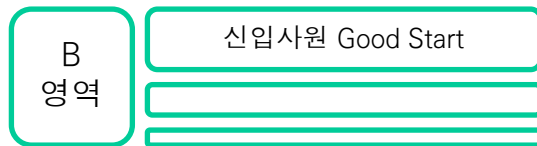
과정 운영 (Program Operation Phase)

“가”직급 교육(예시)

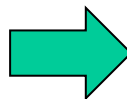
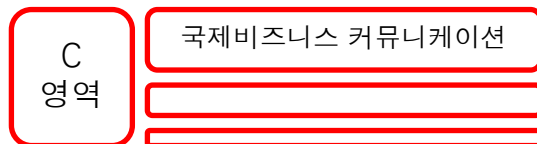


교육실시 (예시)

오프라인 교육과 온라인 교육 병행



사내 오프라인 교육



KMA 공개교육과정 입과

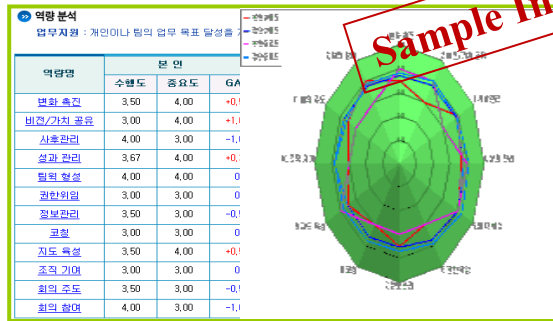
## II. 프로젝트 추진방법

### 7. 과정개발 및 교육실시

#### 교육후 역량수준 진단

교육 전 실시한 역량수준 진단 결과를 바탕으로 부서장과 교육대상자가 면담을 통해 참가할 교육과정을 선정하고, 교육 참가 후 실시한 역량수준진단을 바탕으로 부서장과 교육대상자가 교육결과 역량의 향상된 정도를 확인할 수 있도록 합니다.

#### 교육 전 역량진단



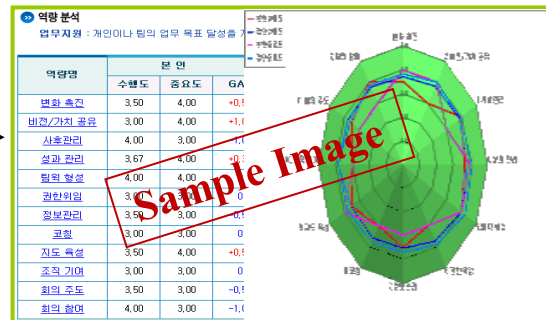
#### 부서장 면담



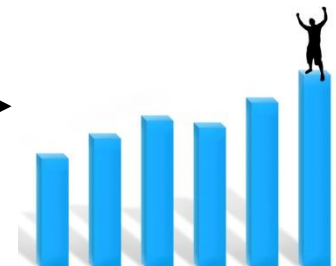
#### 교육참가



#### 교육 후 역량진단



#### 역량향상 정도 확인





## II. 프로젝트 추진방법

### 8. 산출물 예시

#### 역량모델 시간

역량명	정의	행동지표
개방적 의사소통	적시에 고품질의 정보가 유연하게 교환될 수 있는 분위기를 만든다. ....	L1-1. 유머 감각이 뛰어나서 대화 시 분위기 ... L1-2. 상대방의 이야기를 적극적으로 경청한다. L1-3. 상대방에게 자주, 지속적으로 긍정적인.... ....
동기부여	목표 달성에 따른 긍정적 결과를 강조하고 개인의 경력 목표를 추구하도록 함으로써 자신감, ....	.... L2-1. 업무 목표를 공유한다. L2-2. 초기 계획수립 시에 목표 달성에 대한 보상을 명시한다. L2-3. 팀원 개인의 업무 수행이 전체 목표 달성에.... ....
리스크 테이킹	불확실하고 위험한 상황에서 기회를 알아채고 위험을 감수하며 시도한다. 모호하거나 불확실한 ....	.... L3-1. 새로운 일, 어려운 일에 도전한다. L3-2. 상황 변화에 따른 적절한 대안을 신속하게 ... L3-3. 성과 못지않게 수행 과정에서 경험할 새로운 상황들에 관심을 가진다. ....

#### 타당성 및 갭분석

팀장 R1

역량명	중요도	현재수준	gap	육성대상		
				A급	B급	C급
1. 개방적 의사소통	91.8	76.5	15.2	36	58	19
2. 분석적 사고	92.4	78.5	13.9	6	58	49
3. 창의력	91.8	75.4	16.4	5	38	70
4. 자기개발	89.2	74.9	14.3	5	48	60
5. 목표설정 및 공유	92.3	78.8	13.5	55	42	16
6. 합리적 의사결정	90.7	78.4	12.3	62	40	11
7. 전문성 추구	89.8	76.9	12.9		51	62
8. 개선의식	89.5	78.6	10.9	5	45	63
9. 고객지향	91.3	79.3	12.0	23	58	32
10. 비전제시	91.1	75.7	15.4	82	20	11

#### 우선순위 설정



#### 육성방법 선정

역량	육성의 효율성					Intervention				
	A	B	C	D	E	집합교육	OUT	Cyber	멘지마당	위탁교육
개방적 의사소통		x				⊙		○		
분석적 사고				x			⊙		○	
창의력	x						○	○		⊙
자기개발			x				⊙	○		○
목표설정 및 공유			x			⊙			○	
합리적 의사결정	x					⊙	○			
전문성 추구				x				○	○	
개선의식			x			⊙			○	

A: 육성이 어려움. B: 장시간/고비용.  
C: 장시간/저비용. D: 단시간/고비용  
E: 단시간/저비용  
⊙: 최적 방안. ○: 2차 방안

역량  
구조화

#### 교육별 로드맵

구분	동기 부여	변화 관리	비즈니스 향상	...	...
경영진					
팀장					
팀원					

역량/지표  
계열화

역량진단도구 개발

<후면 계속>

# II. 프로젝트 추진방법

## 8. 산출물 예시

### 과정설계안

#### 기획력 개발 과정(예)

- 목 표** ▶ 조직성과를 높이기 위한 ...
- 대 상** ▶ 설득력 있는 Documentation 및 ... 신청
- 일 정** ▶ 2박 3일
- ▶ 기획의 목적과 기능
- 내 용** ▶ 아이디어 발상 및 사고력
- ▶ ...
- 운 영** ▶ ...
- 관련 과정** ▶ 기획력개발 과정 (PSI컨설팅)

#### 결과총평

- KMA 역량 진단 결과를 기준으로 역량개발의 역량 개발 우선 순위는 다음과 같습니다.
- 우선 순위의 선정은 중요도가 높으나 현재 수행도가 낮게 평가되는 역량 기준입니다. (표지처닝 매트릭스 참조)
- 아래 표에 나타난 역량별 결과를 참고하시고, 후천과정을 통하여 한 단계 더욱 진보된 분야의 역량을 개발하시기 바랍니다.

구분	역량명	중요도	수행도
1	과감성	3.75	2.50
2	혁신, 창의	3.83	2.67
3	설득력	4.07	3.00
4	협력 유도	4.00	3.00
5	인간 인식	3.95	3.00

◦ 많은 시간 발해해 주셔서 감사합니다.

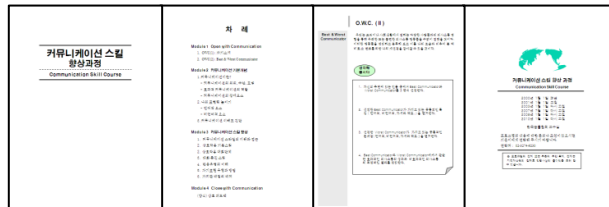
▶ 역량 정의, 직능과 업무 환경의 안전에 영향을 주는 요소를 파악하고 안전 규칙과 절차를 확실히 이행하는 것 ▶ 행동 모델 ▶ 사실과 업무 환경을 정기적으로 체크한다. ▶ 안전과 관련된 규칙과 절차를 확실히 한다. ▶ 업무 안전 절차를 따른다.

### 교육과정 설계

#### 교육 과정 교안(매뉴얼)



#### 교육 과정 교재



#### 학습모형



### 교육운영안

#### 교육 방법 제안



*Chapter*

# III


## 프로젝트 수행계획


1. 프로젝트 추진일정
2. 프로젝트 관리방안

### Ⅲ. 프로젝트 수행계획

#### 1. 프로젝트 추진일정

구분	과업	항목	1M		2M		3M		4M	
			1/2 W	3/4 W	5/6 W	7/8 W	9/10 W	11/12 W	13/14 W	15/16 W
컨설팅 영역	Assessment	현상분석	●							
		요구분석	●							
		조직진단		●						
	직무분석 및 역량모델링	직무분석			●	●				
		역량모델링				●	●			
		타당성검증					●			
	역량개발 Needs 분석	역량 Gap분석					●	●		
		기존교육과정분석						●		
	교육체계 및 로드맵 수립	인재개발전략수립						●	●	
		교육체계수립							●	●
		로드맵수립							●	●
	역량진단도구개발	진단문항 개발				●	●			
		진단도구 개발						●	●	
교육영역	과정개발 및 교육실시									

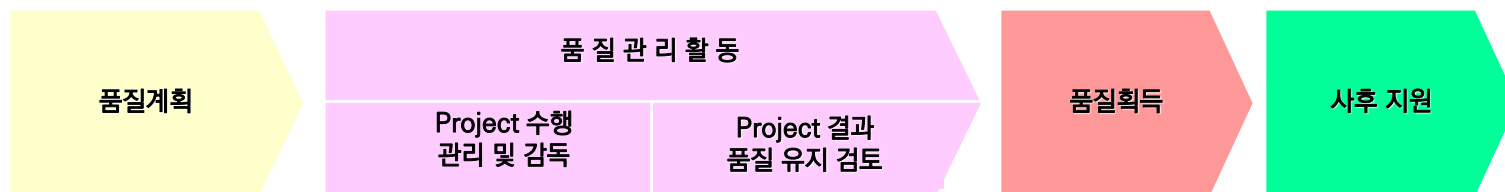
  
**컨설팅  
중간보고**

  
**컨설팅  
최종보고**

### Ⅲ. 프로젝트 수행계획

## 2. 프로젝트 관리방안

프로젝트 산출물에 대한 품질계획 및 관리활동을 통해 산출물의 최적 품질을 달성할 것임

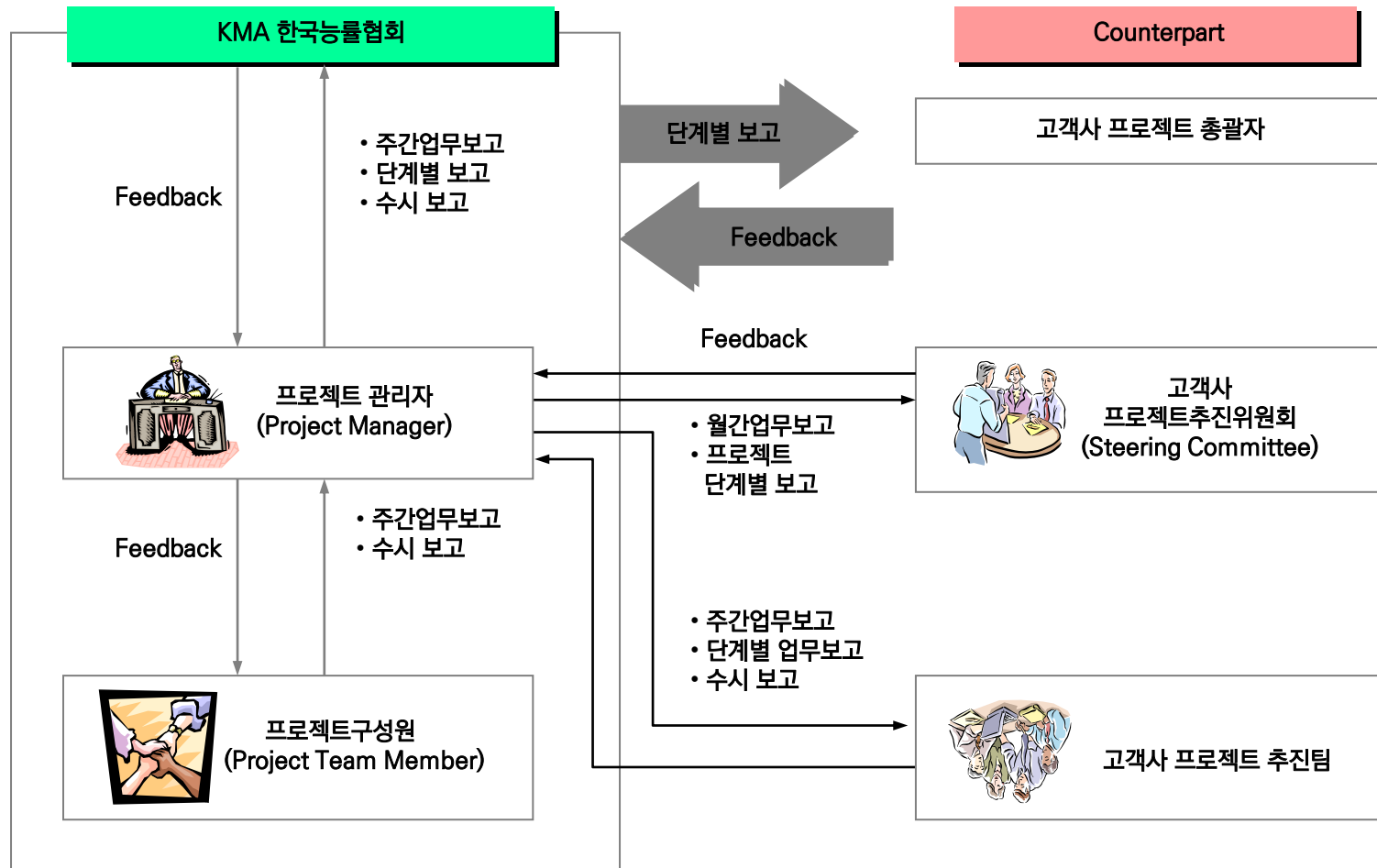


활동 단계		주요 과업
품질 계획		<ul style="list-style-type: none"> <li>고객의 품질요구수준 확인</li> <li>품질확보를 위한 Project 수행 세부지침 수립</li> </ul>
품질 관리 활동	Project 수행 관리 및 감독	<ul style="list-style-type: none"> <li>Project 업무 수행 시 Project 팀의 수행지침 준수여부 확인</li> <li>Project 매니저의 지속적인 품질 감독 및 개선사항 지시</li> <li>업무 수행과정 상의 개선사항 반영</li> </ul>
	Project 결과에 대한 품질유지 검토	<ul style="list-style-type: none"> <li>Project 중간산출물의 품질수준에 대한 고객사에 대한 요청 및 Feedback 내용의 검토</li> <li>Project 최종산출물의 품질수준에 대한 고객사에 대한 요청 및 Feedback 내용의 검토</li> <li>Project팀의 자체 품질평가</li> </ul>
품질 획득		<ul style="list-style-type: none"> <li>Project 최종 결과물에 대한 최종 평가 및 품질활동 종료</li> </ul>
사후 지원		<ul style="list-style-type: none"> <li>프로젝트 주관 팀과의 지속적 Communication</li> <li>상호 협의 하에 유지 보수 수행</li> </ul>

### III. 프로젝트 수행계획

## 2. 프로젝트 관리방안

KMA 한국능률협회와 의 유기적, 체계적 협조체계를 구축하여 프로젝트의 성공적 수행을 이룸



### III. 프로젝트 수행계획

## 2. 프로젝트 관리방안

### 교육운영 관리방안

#### □ 과정별 책임교수 제도

- (1) 교육시작 전 - KMA의 해당부문 책임교수가 강사진들과 W/S를 개최, 교수간 교육생의 특성, 교수 기법, 강의 진척도, 교육품질 유지방안을 공유하는 워크숍을 진행



- (2) 교육중/교육후 - 교육 중 발생하는 문제점, 건의사항은 교육운영자, 교수를 통해 즉시 교육에 반영되며, 종료 이후에는 재발방지를 위해, 차기과정에 반영 지속적 품질 관리 실시함

#### 분야별 책임교수 배정도



### Ⅲ. 프로젝트 수행계획

## 2. 프로젝트 관리방안

### 강사·강의 품질보증 방안

#### □ 과정별 책임교수 제도

강의 배정 시는 교수들로 하여금 자신의 전문영역 강의만 강의할 수 있게 배정하여, 강의품질 저하를 예방.

구 분	과 정 명	책임교수
업무수행 및 관리	고객지원을 통한 문제해결	신현억
	전략계획 수립 및 성과측정	박주일
	PMW, 문제해결 의사결정	소 광
	전략기획 스킬	김경영
	전략적 사고와 기획력	박주일
	전문 비서	김경희
OD/변혁	문제해결을 위한 사고혁신	박주일
	창의적 사고능력 향상	이승상
	혁신실천을 통한 창의력개발	권기술
	변화창출 리더십	김진철
	업무 프로세스 혁신	백성태
	직장인의 이미지 경영	김경희
	BLP를 위한 셀프 리더십	이승상
상호작용	성과향상 코칭스킬, 상담/고충처리	신현억
	멘토링 스킬	권기술
	회의 & 워크숍 운영	신현억
	Presentation Skill	이현기
	효과적 갈등관리	백성태
	협상능력 향상	권기술
	Communication Skill	신현억
	관계구축을 위한 대인역량 강화	박주일

구 분	과 정 명	책임교수
경영관리자	경영자 능력개발	황상철
	고급 관리자	박주일
	리더십 역량강화	박주일
	임파워링 리더십	김진철
	High Perf. Management	박주일
	매니지먼트 의사결정	박주일
	고전에서 배우는 리더십 에센스	김경영
	팀 리더십 스킬	박주일
	팀 운영 전략실천	박주일
	리더십실천 탐구	백성태
실무자	관리자 능력향상(PML)	박주일
	예비 관리자	소 광
	시니어 팀 멤버	박주일
	주니어 팀 멤버	정희정
여성	신입사원 G.S.	정희정
	성공하는 여성 리더십	김경희
현장	프로페셔널 우먼	정희정
	현장리더 향상	김진철
	일선 조직 관리자	백성태
	현장사원 향상	김진철
	현장사원 기본	김진철



### Ⅲ. 프로젝트 수행계획

## 2. 프로젝트 관리방안

### 교육 평가체계 및 프로세스

성과평가는 교육 후 현업에 어떤 영향을 미치는 지까지, 일련의 프로세스로 통계/수치화되어 체계적으로 분석되어 보고되며, 총 2단계에 걸쳐 실시될 예정임. (※세부 방법 및 시기는 본 교육 실무자와 별도 협의)

구 분	평가 개념	평가 내용	평가 방법
반응도 평가	교육만족도 측정	교육내용, 강사, 환경, 운영 등	설문지 (교육직후)
학습 평가	지식, Skill, 태도변화 측정	교육전,후 목표 달성도	설문지 (교육직후)
현업 적용도 평가	직무행동의 변화 측정	학습내용의 현업 적용도 측정	설문지(이메일) ※KMA 온라인 시스템 적용
성과 평가	교육의 경영성과 기여도 평가	교육프로그램의 성과 평가	설문지, 관찰, 측정 등 비용-효과 분석

본 프로젝트의 실제 평가 영역

구분	평가항목	평가방법	평가시기	평가인원
반응도 평가	교육만족도 측정	설문지 (교육직후)		
학습 평가	지식, Skill, 태도변화 측정	설문지 (교육직후)		
현업 적용도 평가	직무행동의 변화 측정	설문지(이메일) ※KMA 온라인 시스템 적용		
성과 평가	교육의 경영성과 기여도 평가	설문지, 관찰, 측정 등 비용-효과 분석		

1 페이지

# III. 프로젝트 수행계획

## 2. 프로젝트 관리방안

### 교육 평가체계 및 프로세스

1단계 평가는 교육직후, 설문지 배부로 진행되며, 통계작업 후 교육종료 후 3일 이내 보고를 원칙으로 함.



**MANAGEMENT CONCEPTS KMA**

작성방법: 1. 본문을 읽고, '만족' 또는 '불만족'을 표시합니다. 2. '만족' 또는 '불만족'을 표시한 후, '만족' 또는 '불만족'의 이유를 간단히 설명합니다.

**평가항목**

평가항목	만족	불만족
1. 교육이 내게는 전혀가장 흥미로운가?		
2. 이 교육을 수련한 사람이 내게 추천할 만하냐?		
3. 교육이 내게는 흥미로운가?		
4. 이 교육에서 가장 좋은 점은?		
5. 교육이 내게는 흥미로운가?		
6. 가장 흥미로운 교육은 무엇이었는가?		
7. 교육이 내게는 흥미로운가?		

**SAMPLE**

#### ○전반적 만족도

- 교육 참여전 교육에 대한 기대정도
- 교육 참여후 전반적인 만족도
- 대상자의 수준에 대한 적합여부
- 교육목적과 커리큘럼의 일치여부
- 교육시간, 교재, 강의자료의 적절성
- 교육운영 및 교육환경 만족도

#### ○교육과목 만족도

- 강사의 전문성 및 강의전달스킬
- 교육내용의 적합성 및 내용의 구성여부

※ 만족도 설문조사 결과 4점(5점 척도) 이하의 강사는 향후 교육과정 진행 시 투입시키지 않음

# III. 프로젝트 수행계획

## 2. 프로젝트 관리방안

### 교육 평가체계 및 프로세스

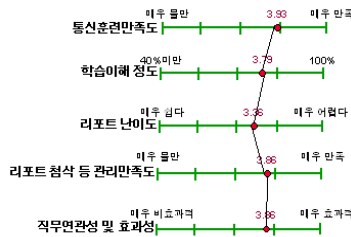
1. 교육결과 개요										
<b>■ 교육기간</b> : 2005년 5월 1일 ~ 7월 31일 <b>■ 교육대상</b> : A공사 직원 중 한국능률협회 9개 독서통신교육과정 신청자 <b>■ 교육수료인원</b> : 총 846명(신청자 857명 중 98.7% 수료)										
	전체	경제학	변화창조	P/T과정	자기혁신	신입사원	마케팅전략	팀 만들기	의사결정	협상스킬
신청자	857명	115명	53명	118명	50명	10명	173명	19명	21명	298명
수료자	846명	115명	53명	116명	49명	9명	170명	19명	21명	294명
미수료자	11명	0명	0명	2명	1명	1명	3명	0명	0명	4명
수료율	98.7%	100%	100%	98.3%	98.0%	90.0%	98.3%	100%	100%	98.7%
미수료 사유	과정중단 3명 : 부득이한 사정에 의해 인력개발원의 승인을 받아 과정 중단을 신청한 자(김호한, 황성현, 김경록) 리포트 미제출에 의한 미수료자 7명 : 은정기, 이동윤, 이동윤, 전진원, 전수현, 기대범, 박상진) 접수미달에 의한 미수료자 1명 : 김광민									

## 2. 교육만족도 조사결과

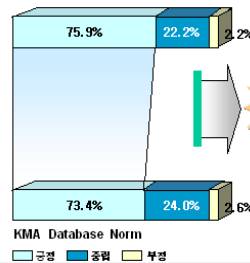
### 2. 조사결과

설문은 10개의 문항으로 구성되었으며, 5점 척도에 의한 설문 5개와 기술형 설문 5개로 구성되어 조사됨.  
 따라서 5단계 척도를 기준으로 분석하되, 긍정과 부정율에 대한 병행하여 분석함으로써 이해를 도모하고자 함.  
 조사결과 KT&G 학습자는 독서통신교육에 대한 전반적인 만족도가 높게 나타나고 있으며, 독서를 통한 학습의 이해도도 상당히 높은 것으로 나타나고 있음.

#### 통신교육 만족도 조사



#### 통신교육훈련 만족에 대한 긍정율



전반적인 높은 만족도

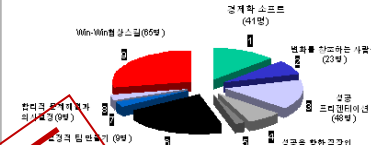
## 2. 교육만족도 조사결과

### 1. 조사개요

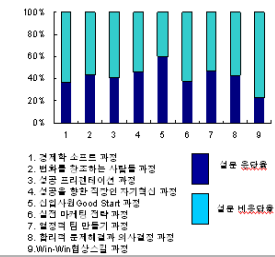
A공사의 독서통신 훈련과정 동안 진행된 독서통신교육에 대한 만족도 조사는 총 교육대상자 857명(미수료자 포함) 중 311명이 응답하여 36.3%의 학습자가 설문에 응답하였음.  
 과정별로는 신입사원 Good Start 과정은 60%의 학습자가 설문에 답해 주셨으나 Win-Win협상스킬과정은 29.2%만 설문에 응답하였음.

#### 통신교육 만족도 조사

#### 교육과정별 만족도 설문응답 분포?



#### 통신교육훈련 만족도 조사 응답률

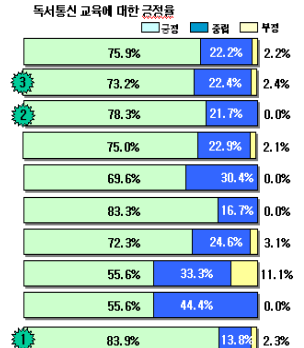


## 2. 교육만족도 조사결과

### ■ 독서통신교육에 대한 전반적인 만족도

각 과정별로 독서통신교육에 대한 전반적인 만족도는 Win-Win협상스킬과정이 4.10의 가장 높은 만족도를 보이며 83.9%가 긍정적인 응답을 한 것으로 나타나고 있다. 상대적으로 도서의 난이도가 높은 합리적 문제해결과 의사결정과정 및 열정적 팀 만들기 과정은 낮은 만족도와 긍정율이 나타나고 있으며, 특히 열정적 팀 만들기 과정은 부정적인 응답이 11.1%의 비율을 나타냄.

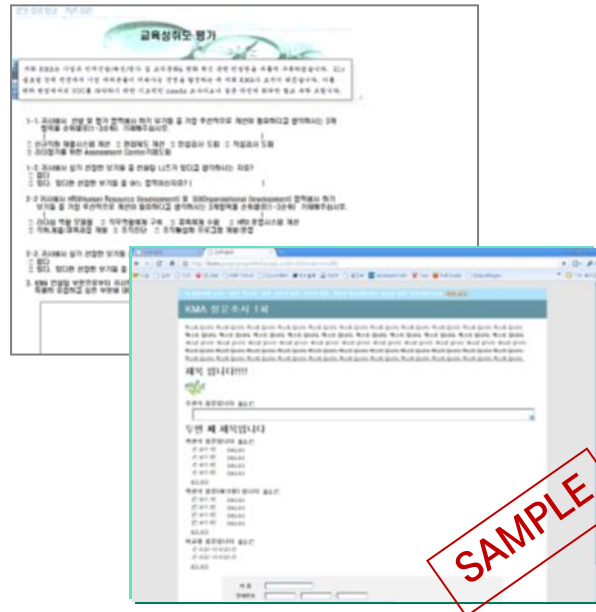
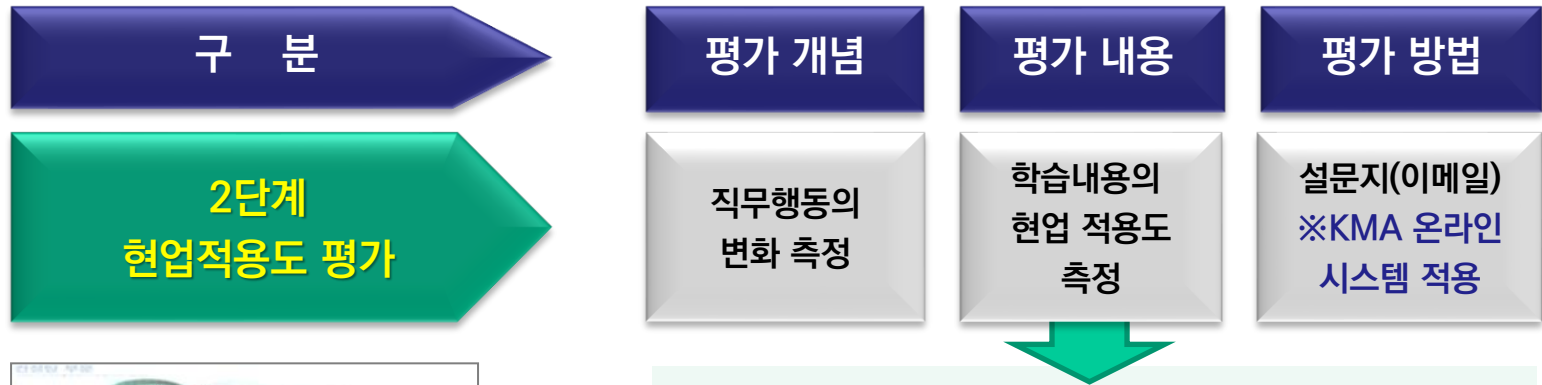
#### 과정별 독서통신교육 만족도(5점 척도)



## 2. 프로젝트 관리방안

### 교육 평가체계 및 프로세스

3단계 평가는 KMA가 자체적으로 개발한 TOOL을 통해, 교육 후 2~3개월 지난 시점에서 설문지가 메일로 발송되고, 교육생의 답변이 체크되면 수치자료가 통계화되어 즉시 화면상에 보여짐.



○ 교육후  
-교육참가자의 직무상 변화정도

※교육생 자신이 느끼는 변화의 정도를 항목별로 1~5단계 까지 체크해, 답변하면 시스템 관리자는 이에 대한 통계치를 실시간으로 볼 수 있음