



Competency Based HRD Consulting

Asia No.1 Knowledge Provider

Korea Management Association

Human Solution Department

Table of Contents

I . 프로젝트 개요	3	III. 프로젝트 수행계획	59
1. Global HRD Trend		1. 프로젝트 추진일정	
2. 우수 인력 확보의 중요성		2. 프로젝트 관리방안	
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			

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

I. 프로젝트 개요

1. 글로벌 HRD Trend

최근 선진 기업들은 미래는 ‘인재확보의 전쟁(the War of Talent)’의 시대라고 부를 정도로 인적자원의 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

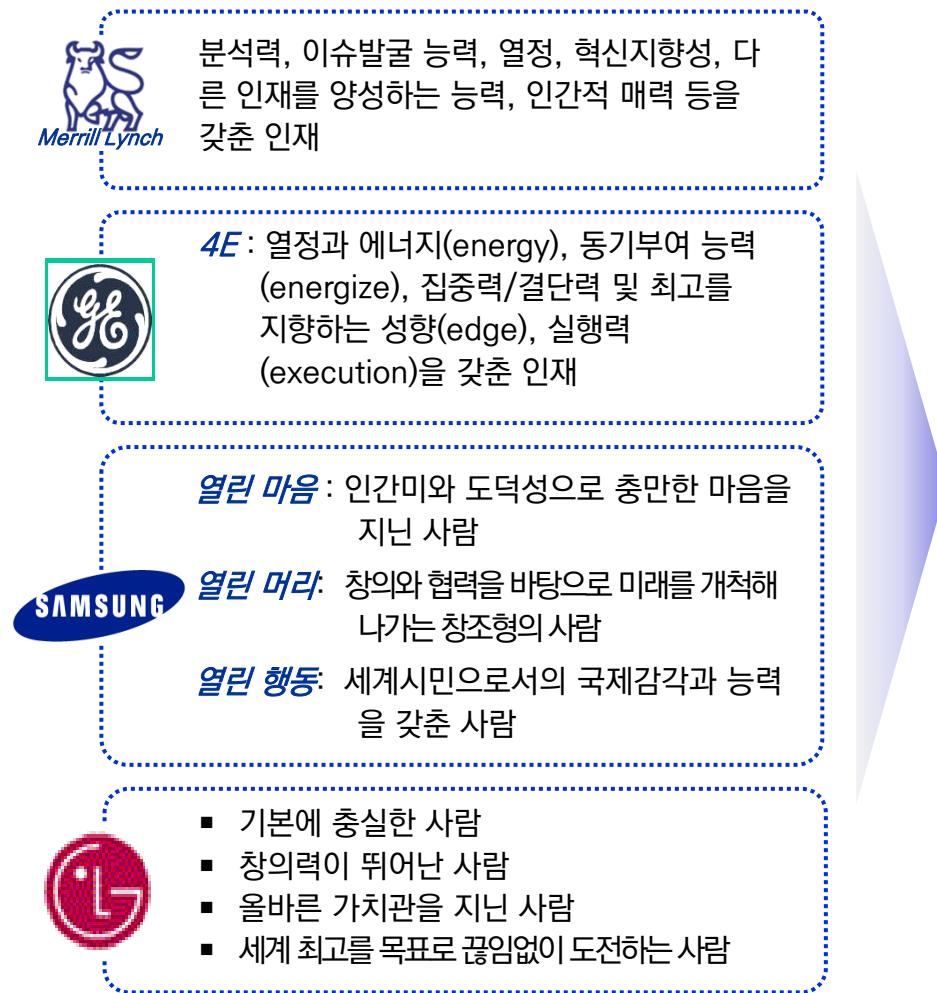
* GE의 전회장인 Jack Welch의 경우 자기 업무시간의 60% 이상을 인재확보 및 육성활동에 투자했다고 함

**삼성의 경우 ‘핵심인재 확보 실적’을 연례 정기 CEO 평가항목에 포함시킬 정도로 인재확보에 중점을 두고 있음

I. 프로젝트 개요

1. 글로벌 HRD Trend

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



인재상의 수립 및 인재 육성

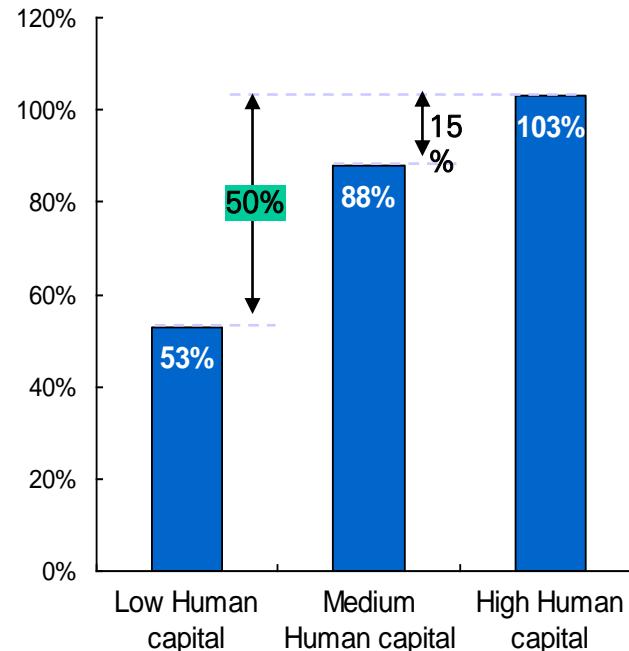
- 기업이 처해있는 환경, 추구하는 전략, 기업문화, 최고 경영자의 경영철학 등에 따라 회사가 추구하는 인재상이 달라짐
- ‘1년 후, 3년 후, 나아가 10년 후’ 어떻게 사업을 전개할 것인가? 사업의 성공을 위해선 어떤 역량과 자질을 갖춘 인재가 필요한가?라는 질문에서부터 시작하여 인재상을 설정하여야 함
- 인재상 수립 및 인재 양성은 장기적인 관점에서 이루어져야 함 – 특정 역량과 지식을 지닌 인재가 필요하다고 느끼는 시점은 이미 인재 육성의 시기를 놓친 것임
- 인재상 정립은 경쟁기업보다 한발 앞서 고급 두뇌를 확보하고 필요인재를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

I. 프로젝트 개요

2. 우수 인력 확보의 중요성

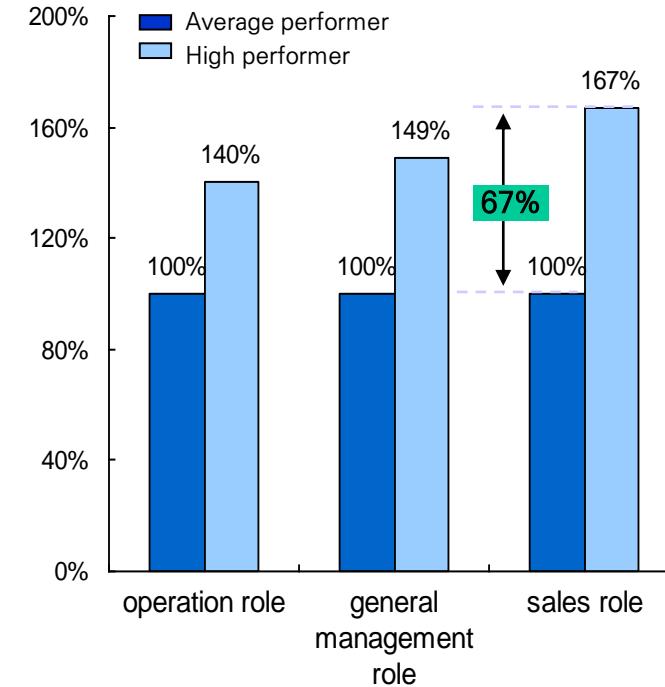
최근의 연구결과는 우수한 인재를 보유하고 있는 기업의 성과가 높게 나타나는 것을 여실히 증명하고 있음

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

교육체계 및
로드맵
수립

체계적
효과적
교육운영/실행

교육전/후
역량수준진단

무한혁신

지역봉사

복지경영

무한도전

인재양성

성과기준
교육체계 정착요구

기업의
조직문화 확산요구

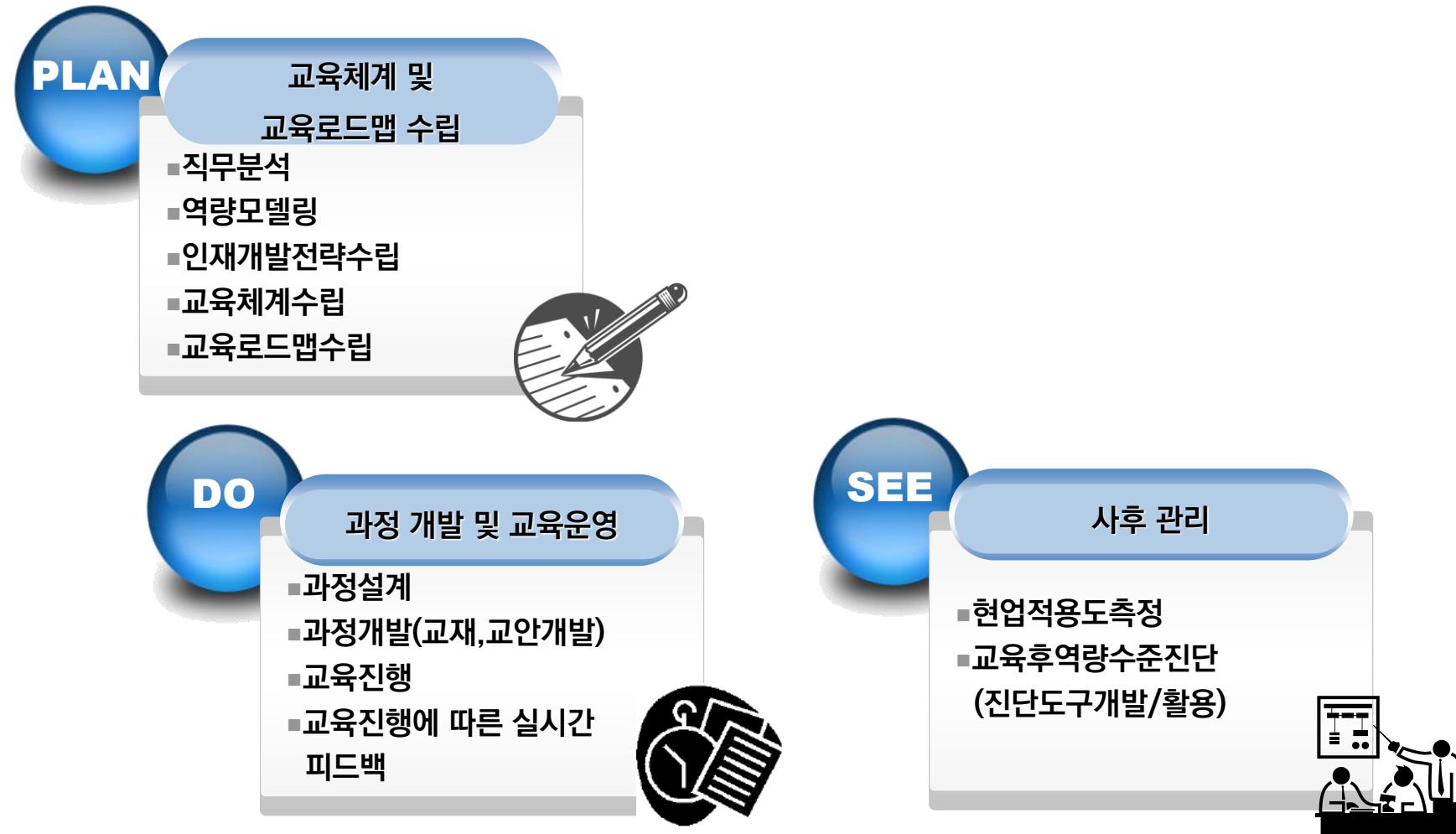
Global
경쟁력 확보요구

선진교육
인프라 구축요구

I. 프로젝트 개요

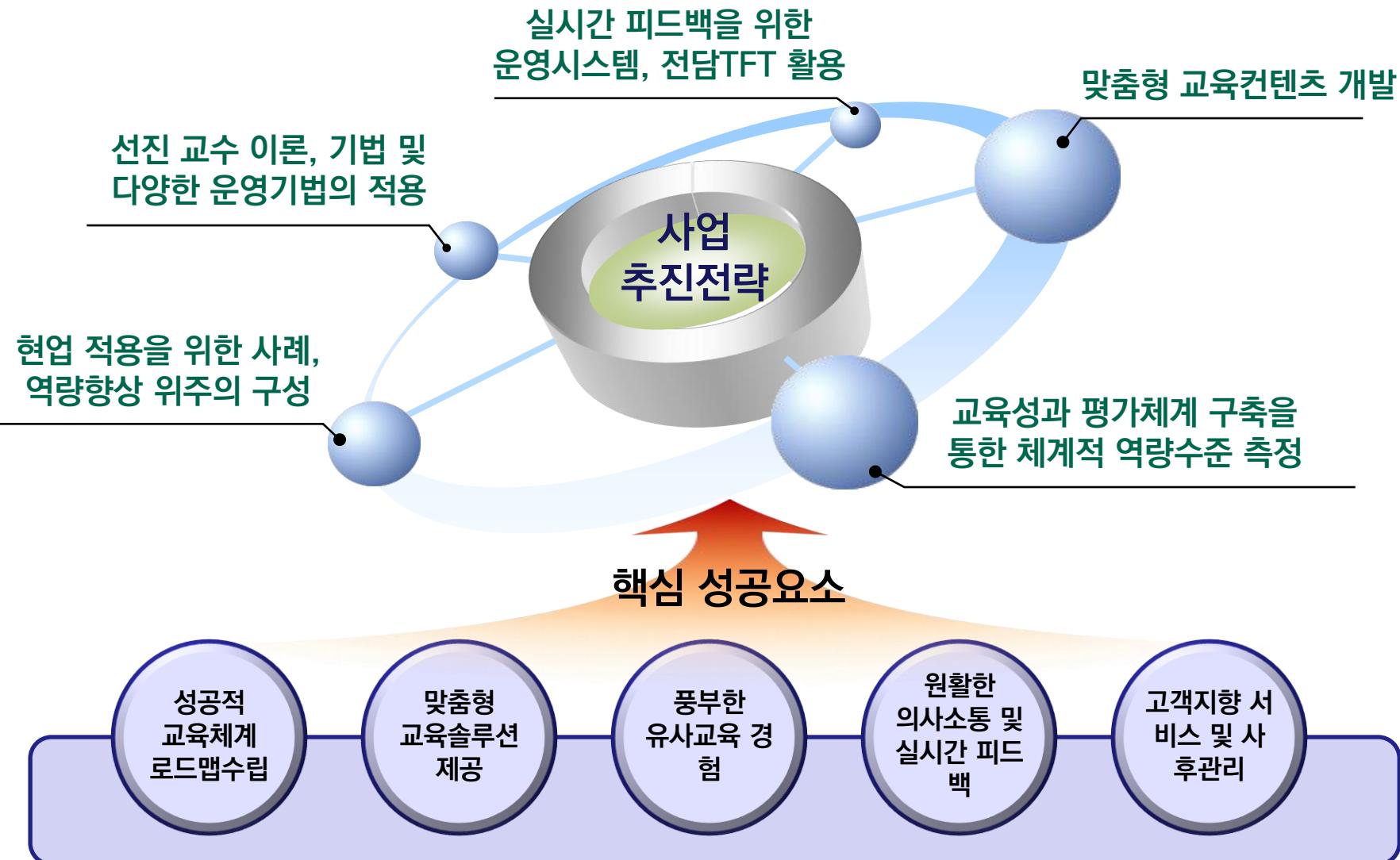
4. 제안의 수행범위

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



I. 프로젝트 개요

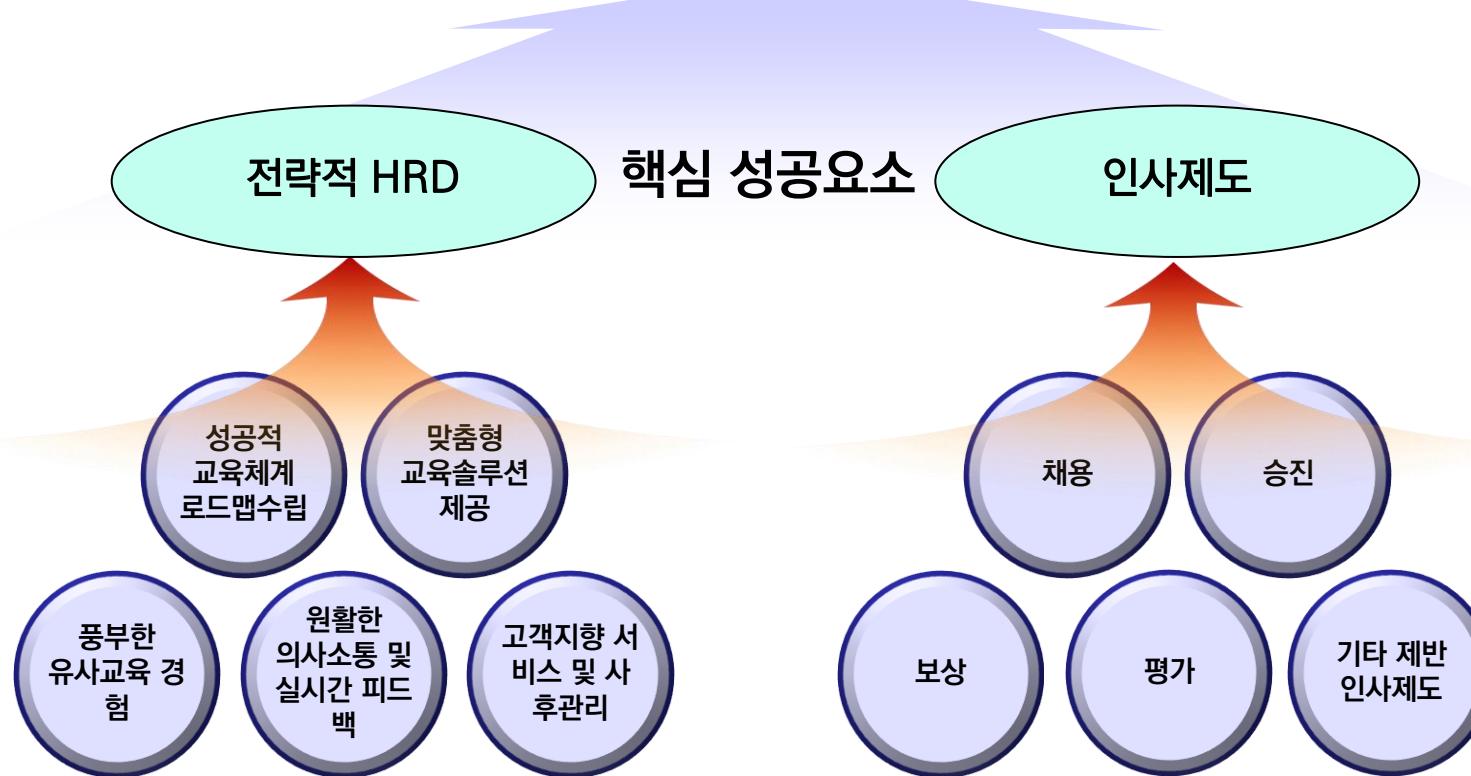
5. 사업 추진전략 및 성공요소



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 수료 후, 관계자와의 협의를 통해 교육문항개발을 실시, 실질적인 업무에서의 교육 효과측정을 위한 [현업적용도 평가 실시](#)
- 역량진단도구를 활용하여 [교육전/후 역량수준 진단할 수 있는 시스템 보유](#)

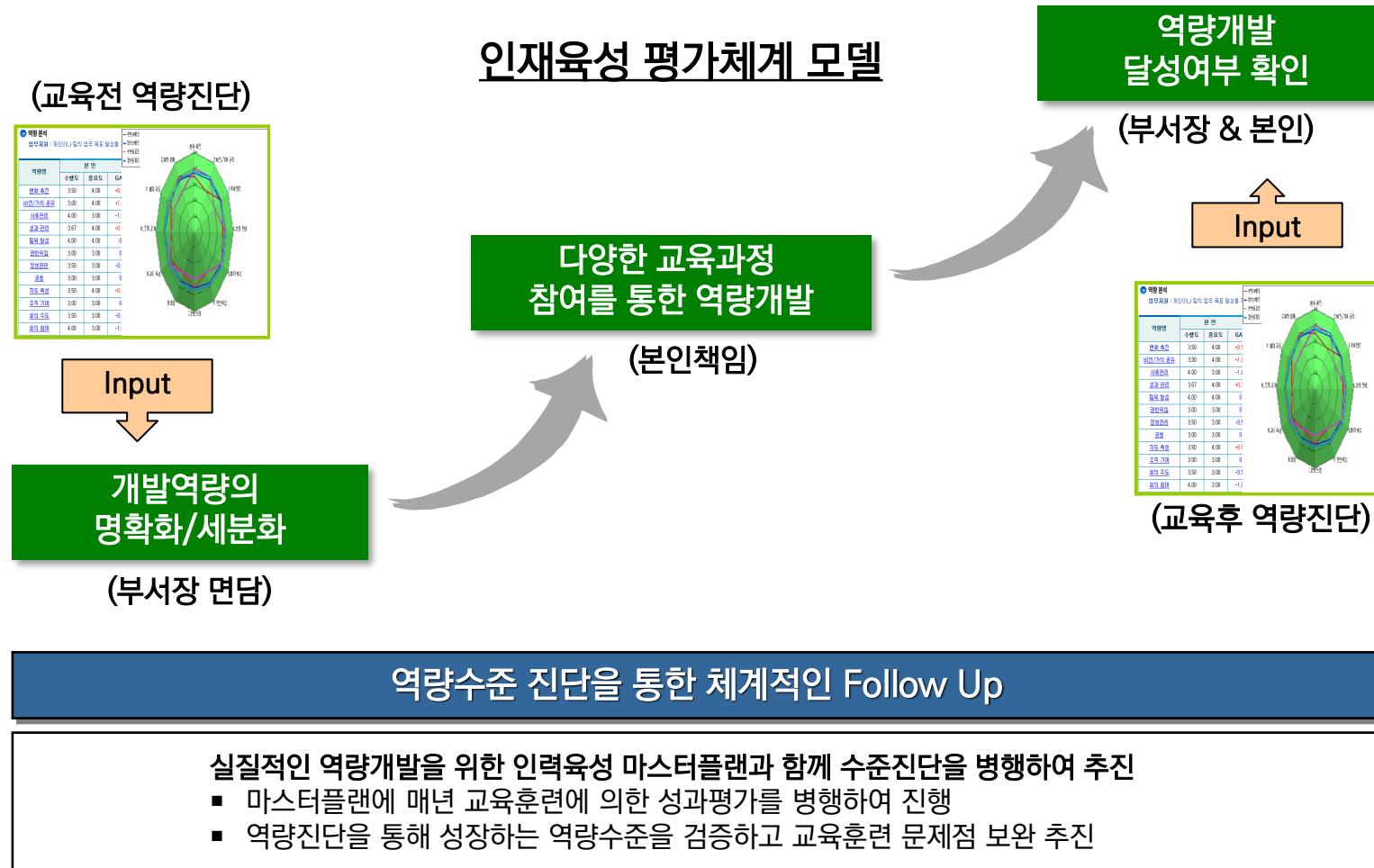
3 전담 TFT

- 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



Chapter **II**



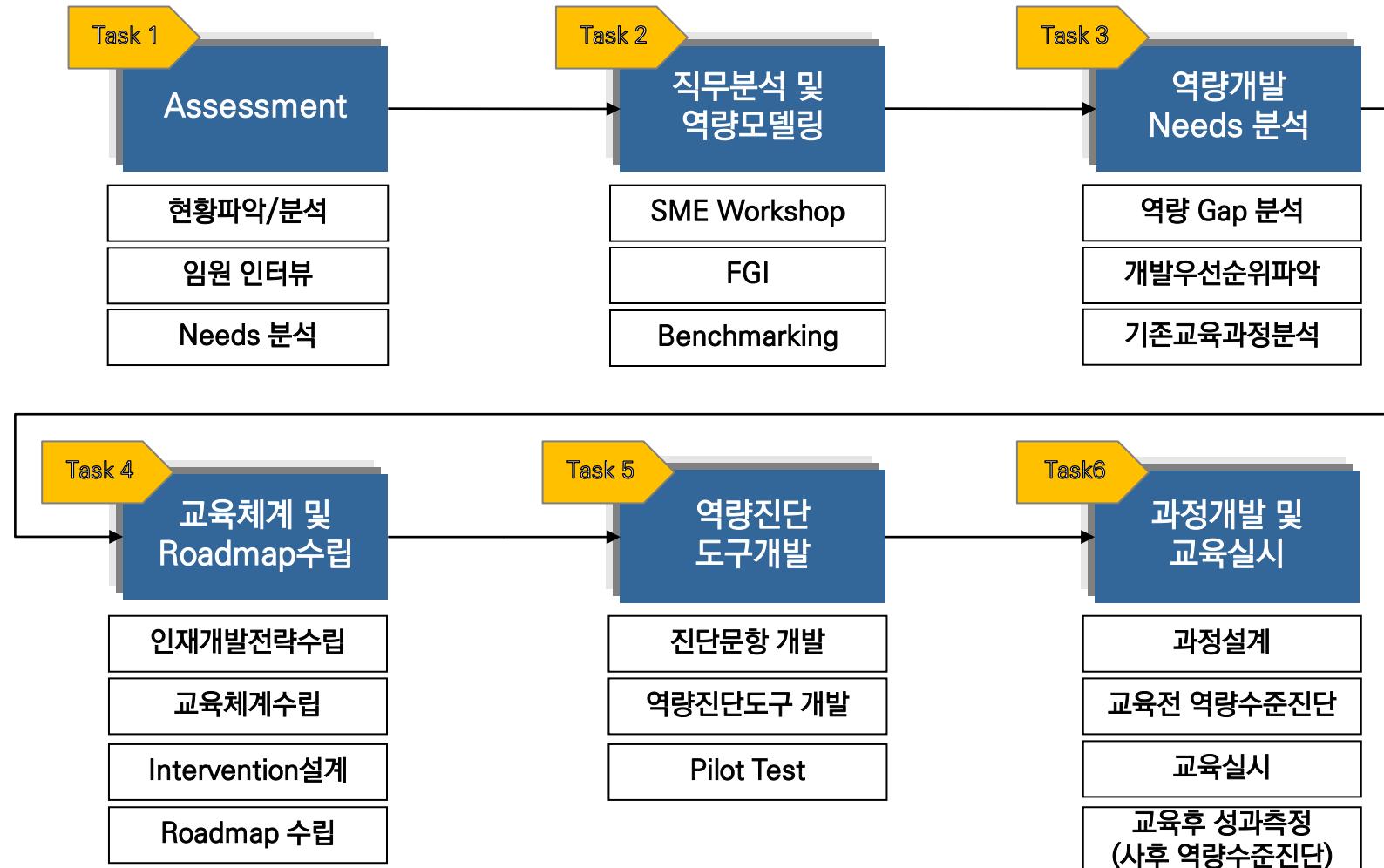
프로젝트 추진방법

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 교육체계수립 후 과정개발 및 교육실시에 이르는 HRD제반 영역을 통틀어 포함함



II. 프로젝트 추진방법

2. Assessment



핵심활동	목적	방법	산출물	기간
현상분석	<ul style="list-style-type: none">기업경영환경 및 issue 파악현 HRD 제도 점검 및 분석인재 육성 방향 확인	<ul style="list-style-type: none">내/외부자료 분석프로젝트 팀 회의인터뷰	프로젝트 계획서	2주
Needs 분석	<ul style="list-style-type: none">임직원 교육ニ즈 조사수행문제 분석	<ul style="list-style-type: none">인터뷰설문	프로젝트 요구분석서	

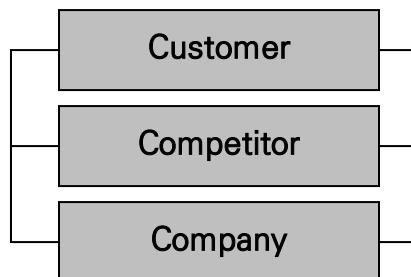
II. 프로젝트 추진방법

2. Assessment

1. 현상분석

기업을 둘러싼 내/외부 경영환경 분석

3C 분석



SWOT 분석

Strengths	Weaknesses
Opportunities	Threats

HRD 시사점 및
전략과제 정합성
분석

문헌연구



II. 프로젝트 추진방법

2. Assessment

2. Needs분석

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

설문
인터뷰

- 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 무인가?
- 현재의 상황을 변화시키려고 준비를 하고 있는가? (내,외부적으로)
- 현재 사원들을 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?
- 사원들이 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?

Sample Image

II. 프로젝트 추진방법

3. 직무분석 및 역량모델링



핵심활동	목적	방법	산출물	기간
직무분석	<ul style="list-style-type: none">직무분류를 통한 역량모델 단위 설정	<ul style="list-style-type: none">SME WorkshopBenchmarking	직무기술서	
역량모델 자료수집	<ul style="list-style-type: none">역량모델링의 기본 자료 도출	<ul style="list-style-type: none">SME WorkshopBenchmarking외부전문가 의견수렴	역량모델 기초자료	4주
역량모델 자료분석	<ul style="list-style-type: none">역량 시안 구성	<ul style="list-style-type: none">프로젝트 팀 회의	역량모델 시안 역량 프로파일	
타당성 검증	<ul style="list-style-type: none">최적 역량모델링을 위한 consensus 도출	<ul style="list-style-type: none">설문인터뷰	역량 모델 수립	

II. 프로젝트 추진방법

3. 직무분석 및 역량모델링

1. 직무분석

SME Workshop 또는 기존 직무기술서 및 직무명세서 등 직무분석 자료 review

과업 절차 확인

과업 별 핵심
결과물 확인

과업 수행 및
결과물 산출에
필요한 역량확
인

역량을 구성하는
지식, 기술, 태도
확인

역량이 과업
수행시 나타나는
행동 유형 확인

- 업무 수행 시 전체 과업 프로세스 확인

- 각 과업의 수행 결과로 생산되는 핵심결과물 확인
(예: 컨텐츠, 기획안, 보고서 등)

- 과업을 수행하거나 핵심결과물 산출에 필요한 개인의 성 공요인을 확인

- 역량을 '알아야 할 것', '할 줄 알아야 할 것', '견지해야 할 바람직한 모습'으로 세 분화

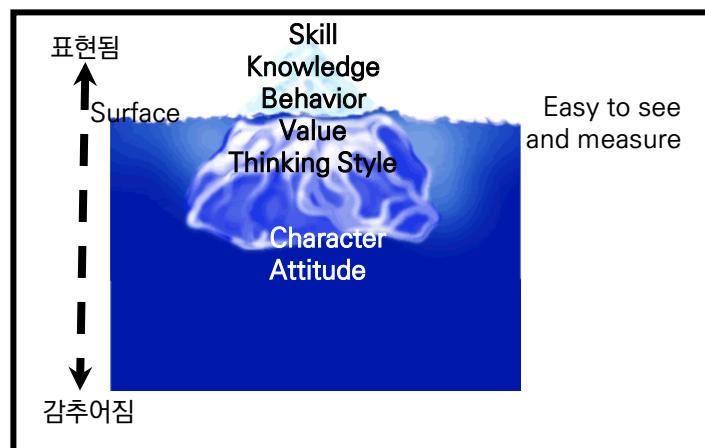
- 과업 수행과정에서 해당 역량이 성공적인 모습으로 관찰될 수 있는 행동 기술

II. 프로젝트 추진방법

3. 직무분석 및 역량모델링

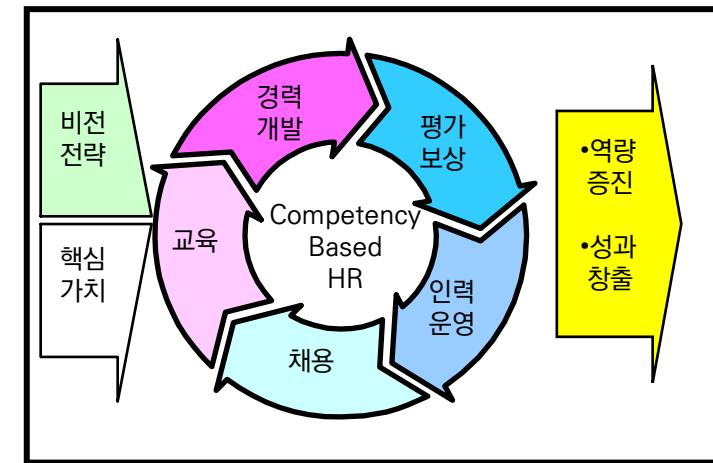
2. 역량모델링

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

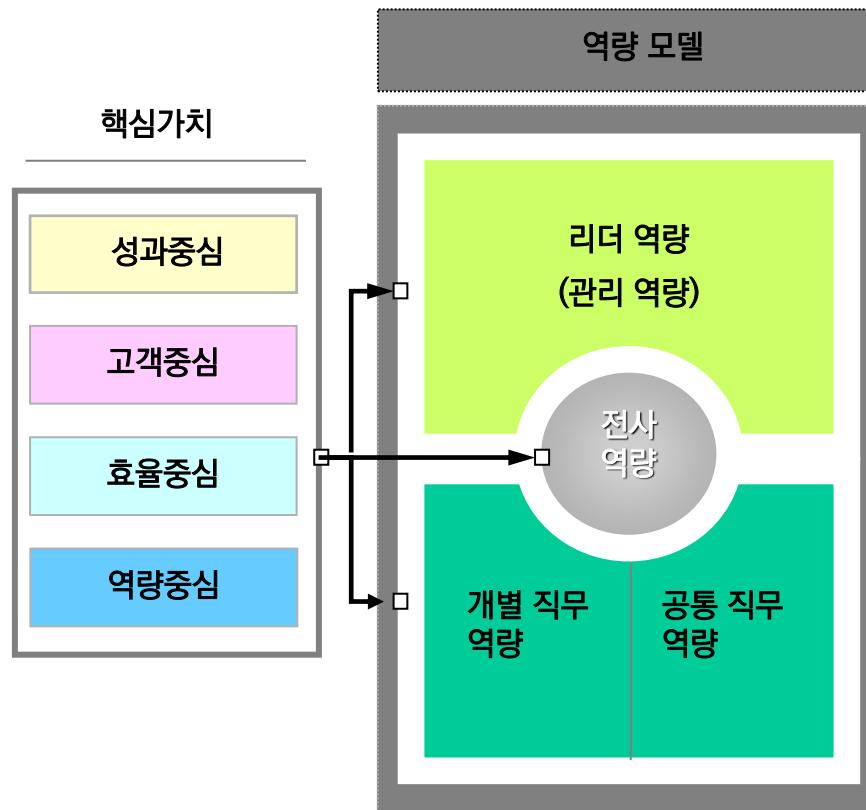
- 수행효과성에 가장 큰 영향을 미칠 수 있는 기술, 지식, 특성 규명
- 조직의 전략과 핵심가치에 기반한 요구행동의 제시
- 역량개발의 가이드 제공
- 역량의 수준진단 파악
- 역량에 기반한 교육カリ큘럼의 설정
- 교육과정 개발의 근간

3. 직무분석 및 역량모델링

2. 역량모델링

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

역량 모델링의 구조



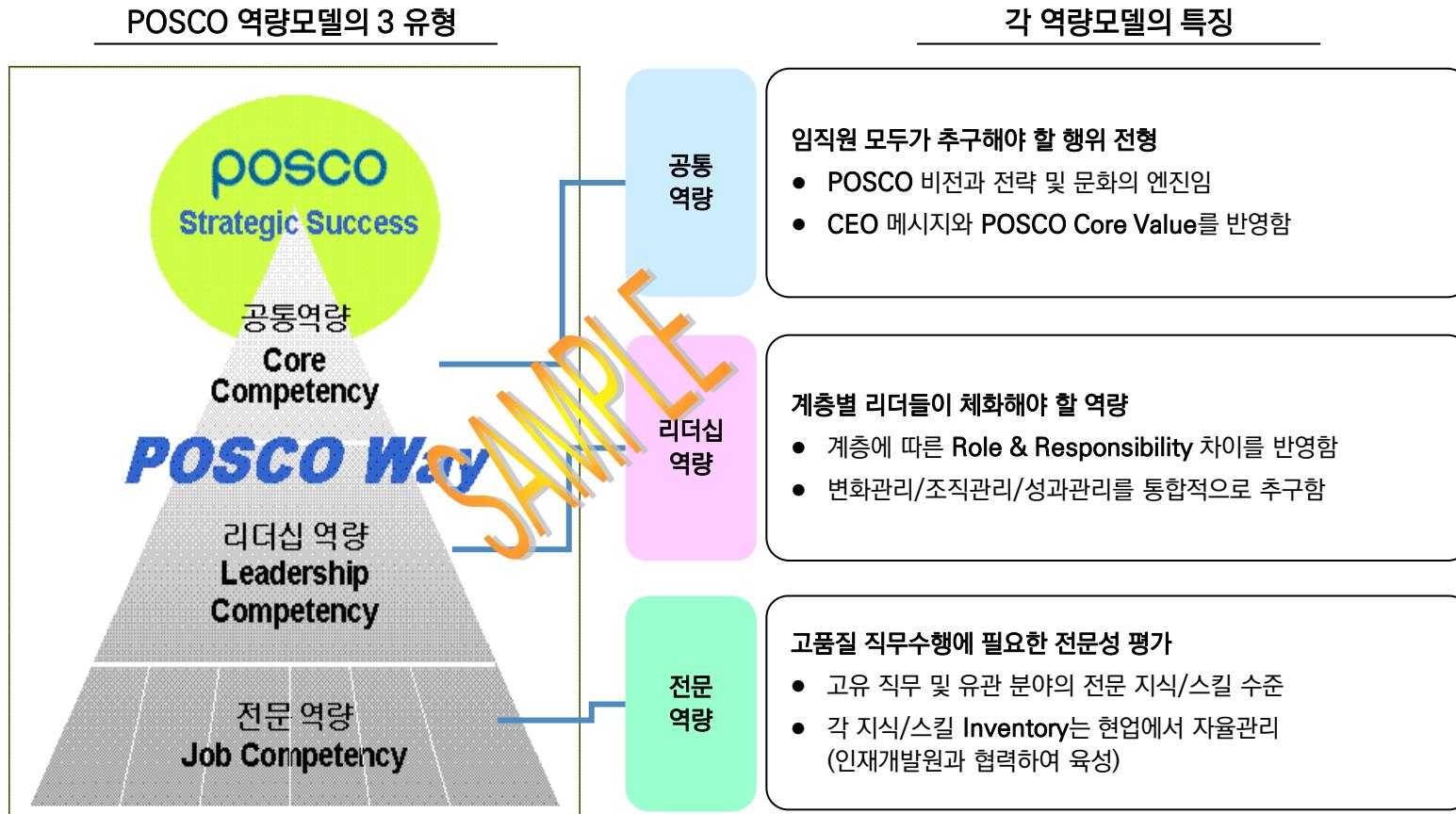
정의

- | | |
|-------------------|--|
| 전사 (기본) 역량 | <ul style="list-style-type: none">전사적으로 내재되어 있고 공유되어 있는 문화적인 속성에 근간환경 변화에 따라 쉽게 변화되지 않는 부분추후 기업문화적 측면과 임직원들의 가치 공유 의식 분석을 통해 재 정의 될 수 있는 부분임 |
| 리더 (관리) 역량 | <ul style="list-style-type: none">관리자(직책) 및 임원에게 요구되는 역량명확한 방향을 설정하고, 조직을 설정된 방향으로 변화(change)를 유도할 수 있는 역량향후 관리자 진입 시 부터 체계적으로 진단하여 육성의 지향점으로 삼아야 함 |
| 직무 역량 | <ul style="list-style-type: none">해당 직무를 수행하기 위해 요구되는 역량직무를 수행하는데 필요로 하는 행동역량과 이를 원활히 수행하기 위한 Knowledge & Skill Set인 직무 전문역량 (Technical Competency) 공통직무역량(Management Competency)으로 구성직무 이동 및 채용(주로 경력직)의 기본 요건으로 활용하고, 직무 별 육성의 지향점으로 삼아야 하며 환경변화에 따라 주기적으로 Version Up해 주어야 함 |

3. 직무분석 및 역량모델링

2. 역량모델링

역량 모델링 구조의 예시임

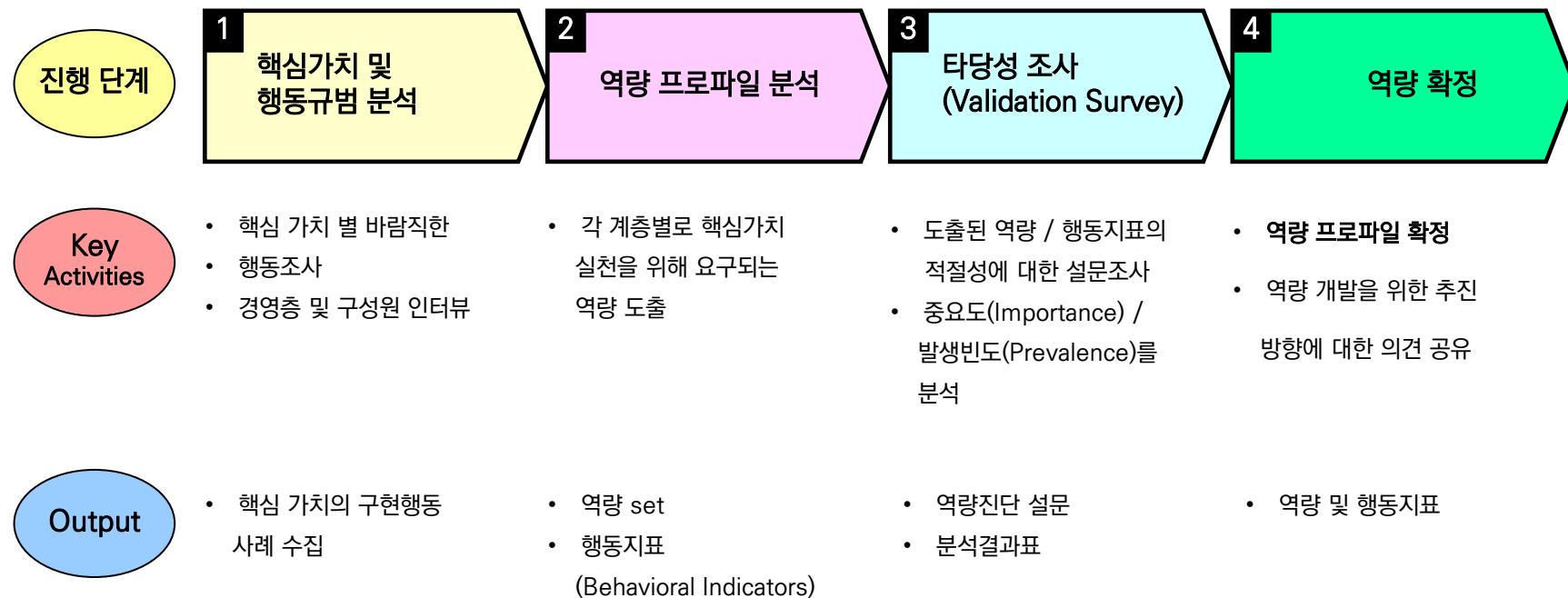


3. 직무분석 및 역량모델링

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

리더십 역량		
	역량명	
성과 관리	목표 설정 (Goal setting)	회사의 비전 및 전략방향과 정렬된 도전적인 팀 목표를 설정한다. 팀 목표에 대한 팀원의 의견을 수렴하고 합의한다.
	평가 및 피드백 (Monitoring & feedback)	합리적인 평가 기준을 수립하고 성과달성을 과정을 모니터링한다. 명확한 근거를 토대로 평가하고 피드백한다.
	전략적 의사결정 (Strategic decision making)	시장환경 및 조직환경과 다양한 이해관계자 입장을 다각도로 조망하여 최적의 속도를 얻을 수 있는 방향으로 의사결정한다.
조직 관리	코칭 (Coaching)	팀원들의 업무 수행을 잘 파악하여 잠재력을 개발하고 팀원 발전 기회를 제공하고 지도한다.
	팀의 조성 (Making teamwork)	팀의 목표달성을 위해 팀원들의 적극적 참여를 유도하고 팀원 간 사내기기를 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)	목표달성을 영향력을 행사할 수 있는 사람들과 우호적인 관계를 형성하고 중요한 이슈 해결에 이를 효율적으로 활용한다.

공통역량 (posco)의 예시

혁신을 통한 도전 (도전/혁신)	조직에 유용한 새로운 방법들을 생각하고 원대한 목표를 설정하고 실패를 두려워하지 않는 자세로 결정된 사항을 신속히 책임지고 실천에 옮긴다.				
평가 주안점	Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5
창의적이고 위험감수	·업무 상 문제점에 대해 기준에 해오던 방식의 틀 안에서 해결하려고 한다	Level 1과 Level 3의 중간수준이다	·업무 상 문제가 발생할 경우 원인과 가능한 개선안을 찾아낸다	Level 3과 Level 5의 중간수준이다	·항상 문제의식을 가지고 업무상의 비효율을 찾아내고 창의적 개선안을 제시한다
	·위험이 없고 달성하기 쉬운 무난한 목표를 설정한다	Level 1과 Level 3의 중간수준이다	·긍정적 시각과 해보겠다는 자세로 비교적 높은 목표를 설정한다	Level 3과 Level 5의 중간수준이다	·위험이 예상되는 상황에서도 가능성 을 찾아내고 과감하게 stretch target을 설정한다
	·업무에 꼭 필요한 정도의 노력만 기울이고 문제 발생 시 자신의 책임 부분을 최소화한다	Level 1과 Level 3의 중간수준이다	·보다 높은 성과를 내기 위해 어느 정도 노력하고 맡은 업무에 대해서는 스스로 책임진다	Level 3과 Level 5의 중간수준이다	·항상 열정적으로 자신의 업무를 수행하고, 주위 사람들의 성과를 지원하며 혁신을 갑수하여 많은 부분의 책임을 감당한다

3. 직무분석 및 역량모델링

2. 역량모델링

직무역량의 예시임

직무역량(전문역량)의 예시-POSCO 사례

관리 역량 (13)

- 기획력
- 정보 수집·분석·활용
- 협상 및 조정
- 프로젝트 관리
- 전략적 의사결정
- 대외관계 형성
- 커뮤니케이션
- 위기 및 위험 관리
- 혁신 지향
- 문제 해결
- 경영 마인드 및 이해
- 외국어 능력
- 시스템 이해 및 IT 활용

기술 역량 (14)

- 품질 관리
- 원가 관리
- 안전 및 환경 관리
- 프로세스 개선
- 설비 관리
- 시설물 관리
- 제품 특성 이해
- 신기술 이해 및 적용
- 자재 관리
- 공정 관리
- 생산 관리
- 조업 특성 이해
- 정비 능력
- 용역 공급사 관리

특화 역량군 및 역량 (110)

- 사업/투자/전략 : 투자사업 판단력 외 5개
- 심사분석/성과관리 : 심사분석 외 1개
- 금융/재무 : 재무지식 외 4개
- 세무/회계/예산 : 세무지식 외 2개
- 인사/조직 : HR 전문지식 외 4개
- 마케팅/영업 : 시장조사 및 수요예측 외 14개
- 총보/설외 : 언론 마인드 외 8개
- 총무/행정 : 방재관리 외 13개
- 기술/지식/표준화 : 발명특허 이해 외 9개
- 생산/공정/품질 : 검사업무 이해 외 13개
- 원료/물품/구매 : 원료 전문지식 외 2개
- 설비/엔지니어링 : 설비 전문지식 외 4개
- 환경/에너지 : 대기환경 관리 외 8개
- 물류/수송 : 물류 전문지식 외 5개
- 지역 전문성 : 해외법인 경영판단 및 지원 외 3개

SAMPLE

II. 프로젝트 추진방법

4. 역량개발 Needs 분석



핵심활동	목적	방법	산출물	기간
역량 Gap 분석	• 역량 개발 필요점 파악	• 설문	역량별 중요도 / 현 수준	
개발 우선순위 파악	• 개발 가능 역량을 분류 • 역량간 개발 우선순위 설정	• SME Workshop • 프로젝트 팀 회의	역량간 개발 우선순위	2주
기존 교육과정 분석	• 현 교육과정의 문제점 분석	• 프로젝트 팀 회의	교과과정 개편 방안 운영방안 개선 방안	

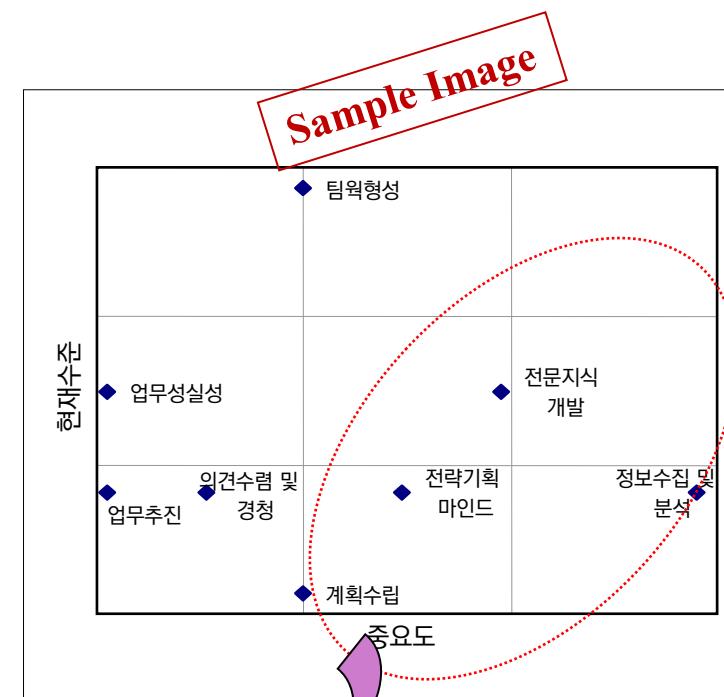
II. 프로젝트 추진방법

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	팀워크형성	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

Competency Profile

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

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

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

Sample Image

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?

시급성 ○—○—○—●—○

효과성 ○—●—○—○—○

II. 프로젝트 추진방법

5. 교육체계 및 Road map 수립



핵심활동	목적	방법	산출물	기간
Intervention 설계	<ul style="list-style-type: none">활용 가능한 인터벤션 수집 및 분석	<ul style="list-style-type: none">자료분석프로젝트 팀 회의	역량 intervention 매트릭스 (교육적 approach 통해 향상 가능한 역량 파악)	
인재개발 전략 분석	<ul style="list-style-type: none">인재개발 기본방침 및 운영 방침 조사 및 검토	<ul style="list-style-type: none">자료분석프로젝트 팀 회의		4주
교육체계 수립	<ul style="list-style-type: none">분야별 Road Map 구축 위한 교육체계도 시안 작성	<ul style="list-style-type: none">SME Workshop자료분석프로젝트 팀 회의	전사 교육체계도 및 교육훈련Roadmap	
Roadmap 수립	<ul style="list-style-type: none">분야별 Road Map 수립			

II. 프로젝트 추진방법

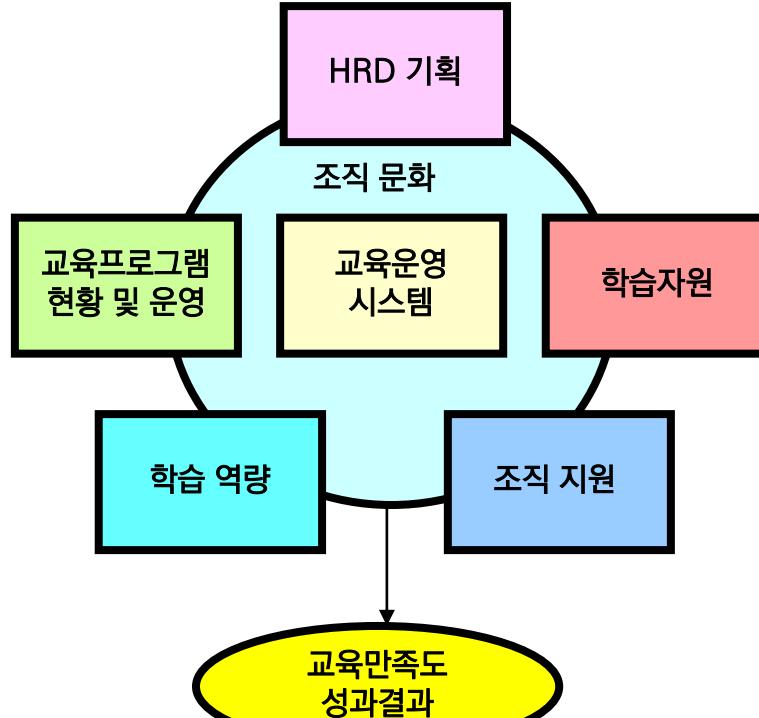
5. 교육체계 및 Road map 수립

1. 인재개발전략진단

인재개발 전반에 대한 진단을 실시도록 함

세부 진단 항목의 예

HRD 진단 프레임

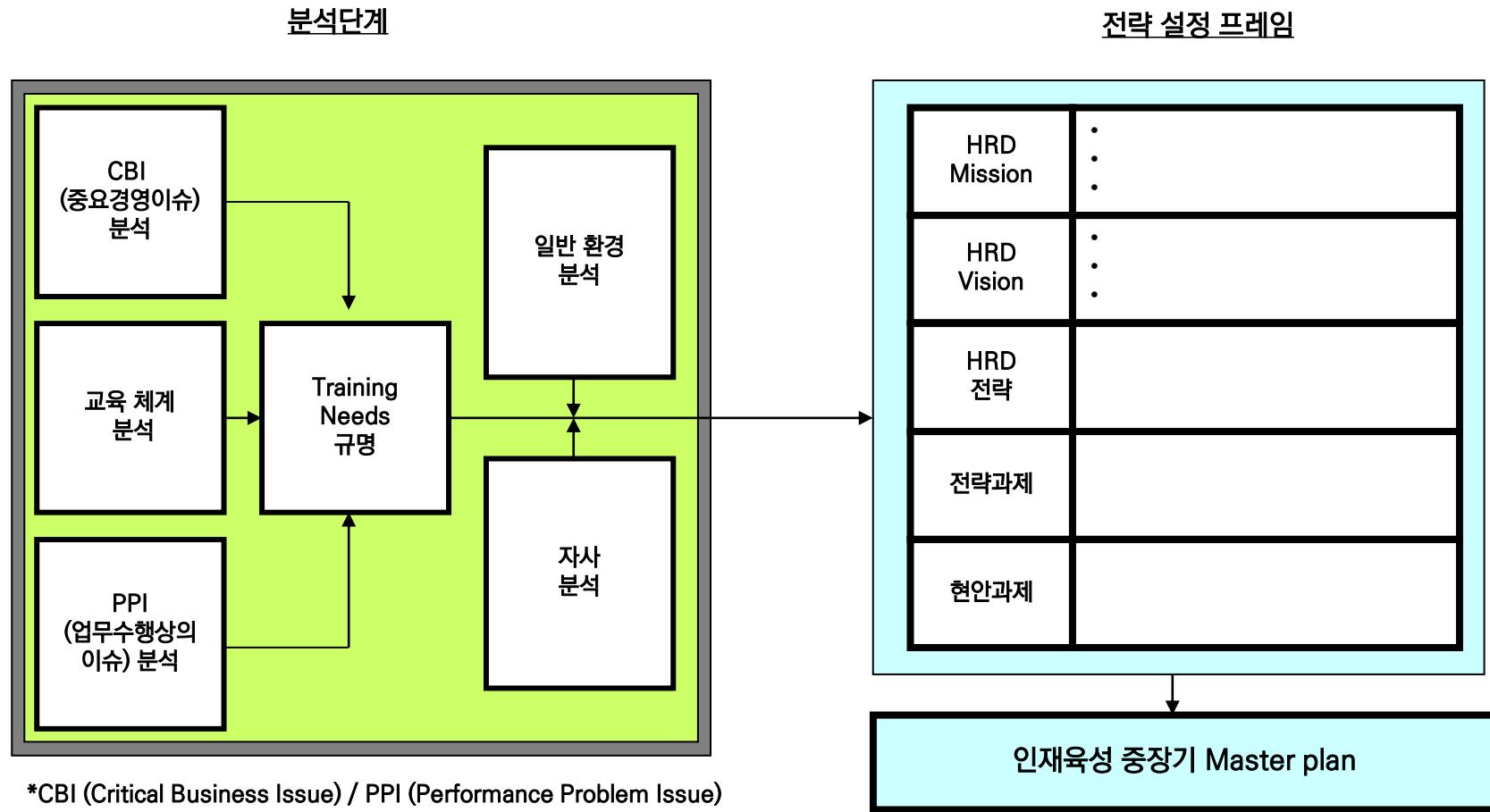


II. 프로젝트 추진방법

5. 교육체계 및 Road map 수립

2. 인재개발전략분석 (1/2)

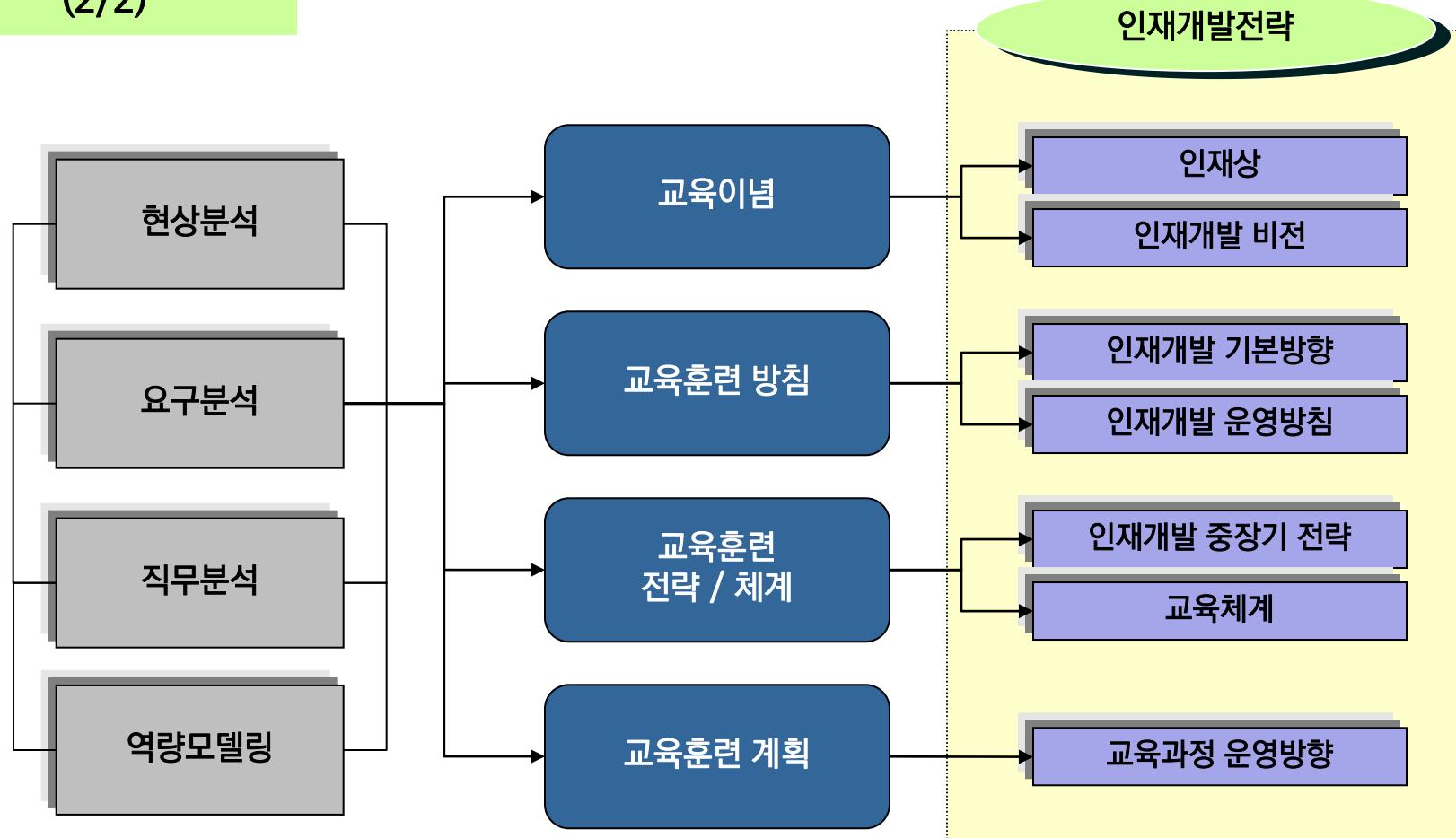
CBI, 교육체계 및 운영, PPI의 결과를 환경분석과 자사분석으로 종합하여 HRD전략을 설정함



II. 프로젝트 추진방법

5. 교육체계 및 Road map 수립

2. 인재개발전략분석 (2/2)

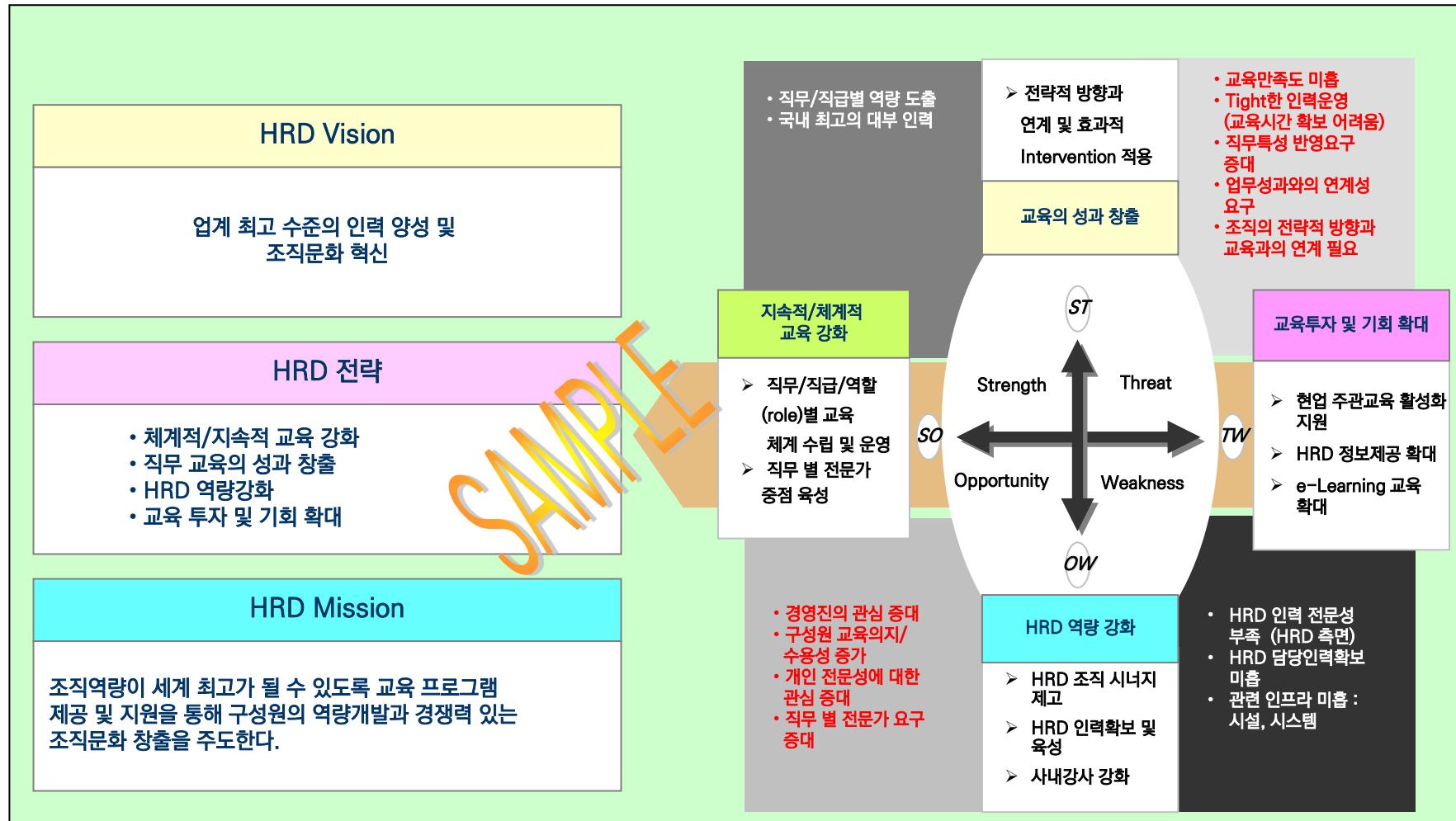


II. 프로젝트 추진방법

5. 교육체계 및 Road map 수립

3. 인재개발전략수립

본 프로젝트를 통해의 HRD의 전략을 제시하게 됨



II. 프로젝트 추진방법

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
	●	●		
	●			
	●	●	●	●
	●		●	●
	●	●		
	●	●		
	●			
	●	●	●	●

역량개발 channel Matrix

교육 프로그램	도서 학술지	학회 Conference	전문가 list	기타

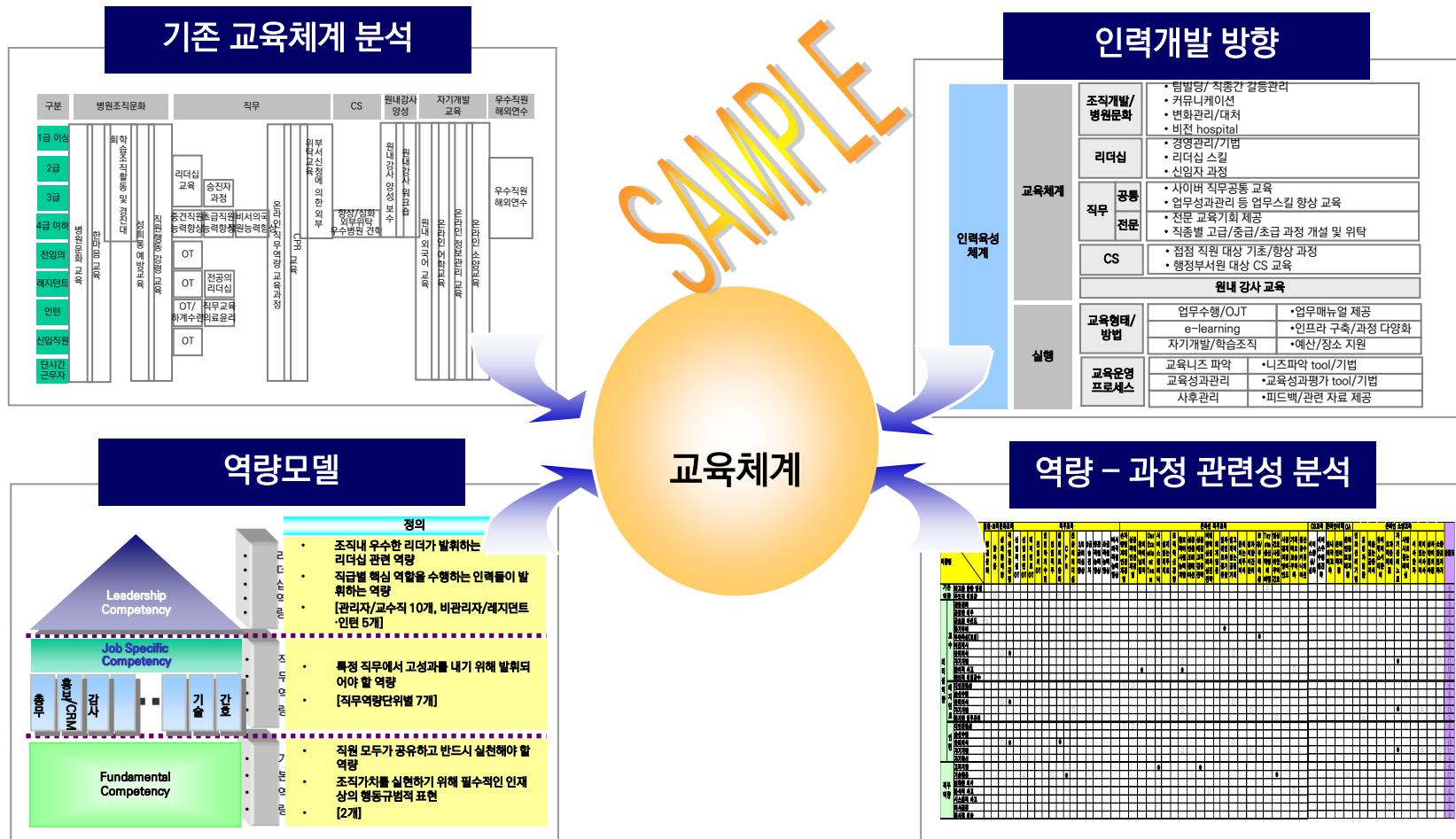
교육훈련 Road Map 구축

II. 프로젝트 추진방법

5. 교육체계 및 Road map 수립

5. 교육체계 수립

기존 교육체계 현황과 도출된 인력개발 방향 및 역량모델에 근간하여 수립함

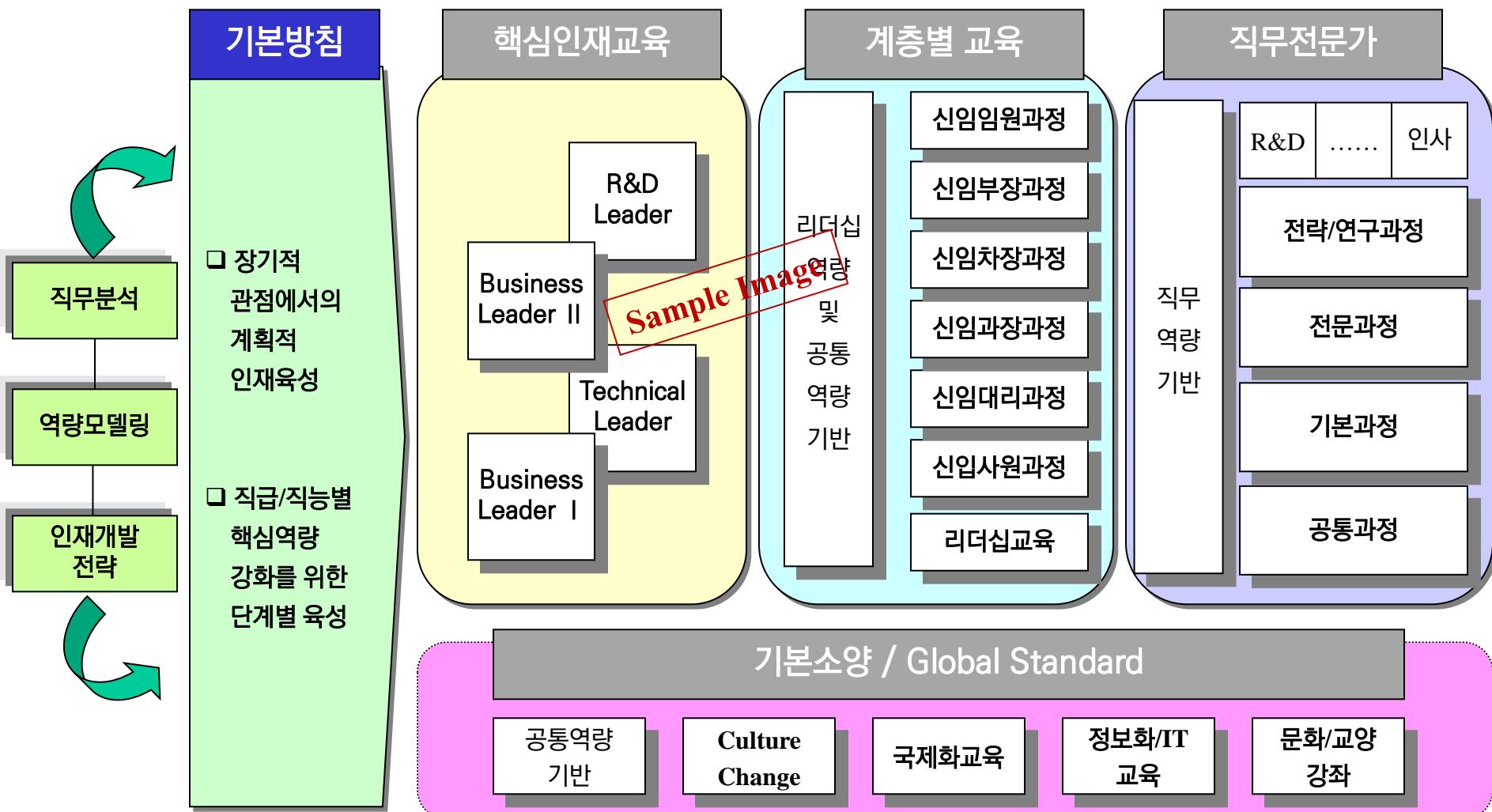


II. 프로젝트 추진방법

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



II. 프로젝트 추진방법

5. 교육체계 및 Road map 수립

5. 교육체계 수립

전사교육체계와 직무 별 교육체계를 수립함

전사 교육 체계

직급	직급필수	공통역량	외국어	조직활성화	전문직무	직무 별 교육 체계
I급	신임부장	전략적 사고 조정통합 리더십 개발 과정 성과 관리 과정	인	품질	신기술 전공과에 대한 전문지식 학정 프로젝트 퍼포먼스에 대한 이해 기술 시험 (설계) 기술 사원 학정 기술 지원 학정 기술 전공과에 대한 이해 기술 지원 학정 기술 지원 학정 기술 지원 학정 기술 지원 학정	CQP (5)
II급	신임차장 신임과장	관리 스킬 과정 문제 해결 과정 의사소통 과정	1급	II급	II급	CQM (9)
III급	신임대리 Cyber	원가 이해 제품 지식 여사원 기본 문제 해결 과정	III급	III급	III급	CQA (10)
IV급	OPEN 대인관계 비전설정 문제 해결 전선입문	IV급	IV급	IV급	IV급	Pre-CQA (9)

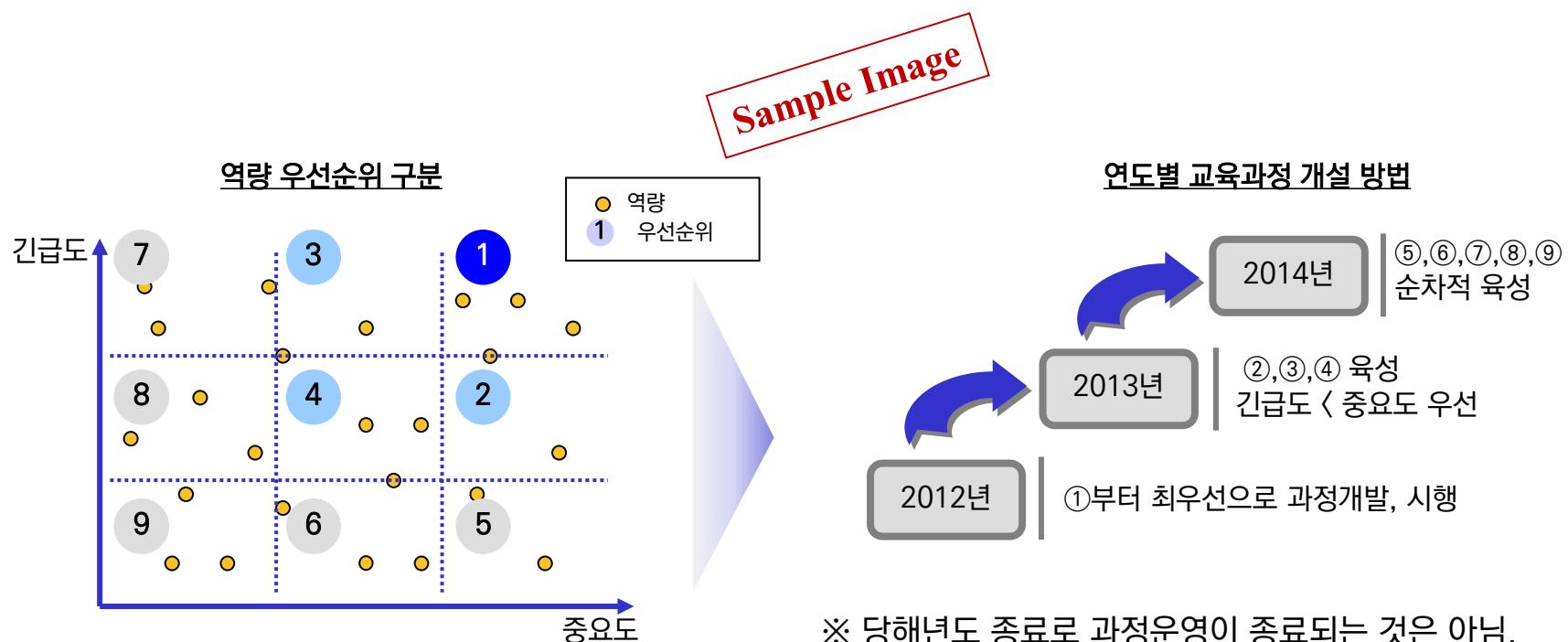
SAMPLE

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.

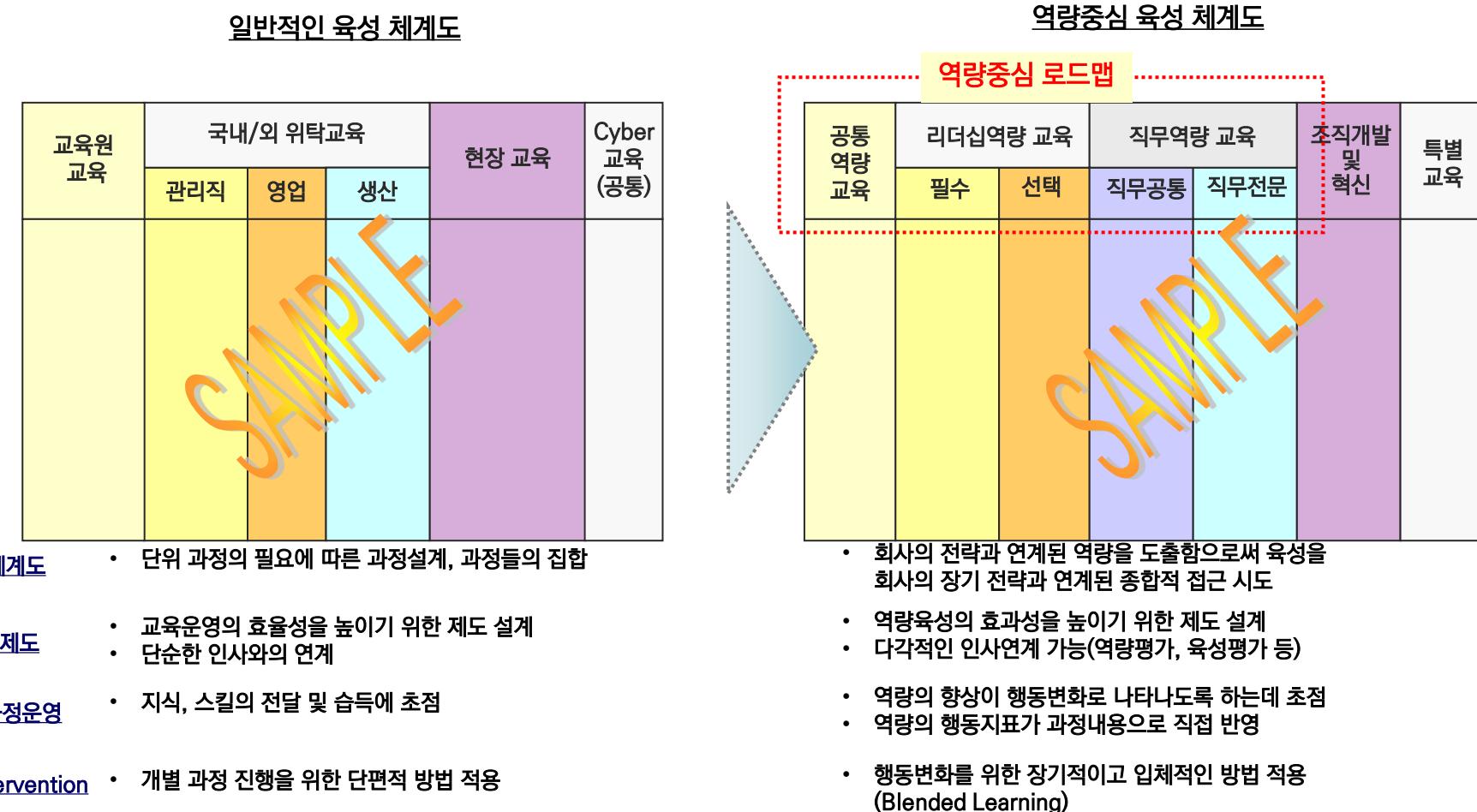
지속적 운영과 Feedback/Follow up은 공존

II. 프로젝트 추진방법

5. 교육체계 및 Road map 수립

6. Roadmap 수립

일반적인 육성 체계와 역량 중심의 육성 체계는 아래와 같은 차이점을 보이며, 이 교육체계를 역량 관점에서 다시 검토하여 개선 방안을 도출할 것임



II. 프로젝트 추진방법

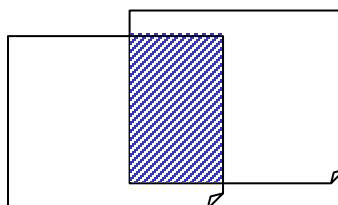
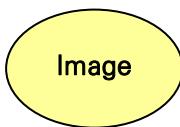
5. 교육체계 및 Road map 수립

6. Roadmap 수립

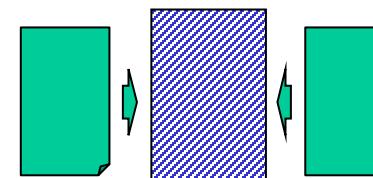
교육과정의 교류 및 통합을 통하여 교육과정의 Quality 제고 및 효율성 증진을 도모함

교육과정의 조정 형태

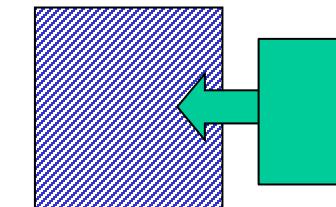
Type 1: 유사과정 통합



Type 2: 전면 통합



Type 3: 흡수 통합



주요 개선사항

- 서로 관련성이 높은 교육과정을 교류 또는 공유하여 최적의 교육과정으로 통합, 실행
- 두 직렬의 기존 교육과정과 새로 탐색한 과정을 추가한 Pool에서 교육과정 선별, 전면 통합 실행
- 상대적으로 취약한 교육을 타 사업부 동일직렬의 교육과정으로 편입

효과

- 교육과정의 Quality 제고 및 교육 Synergy 효과 강화
- 통합교육을 통해 규모의 경제 확보로 시간, 비용 절감
- 교육과정의 Quality 제고



기존 교육과정



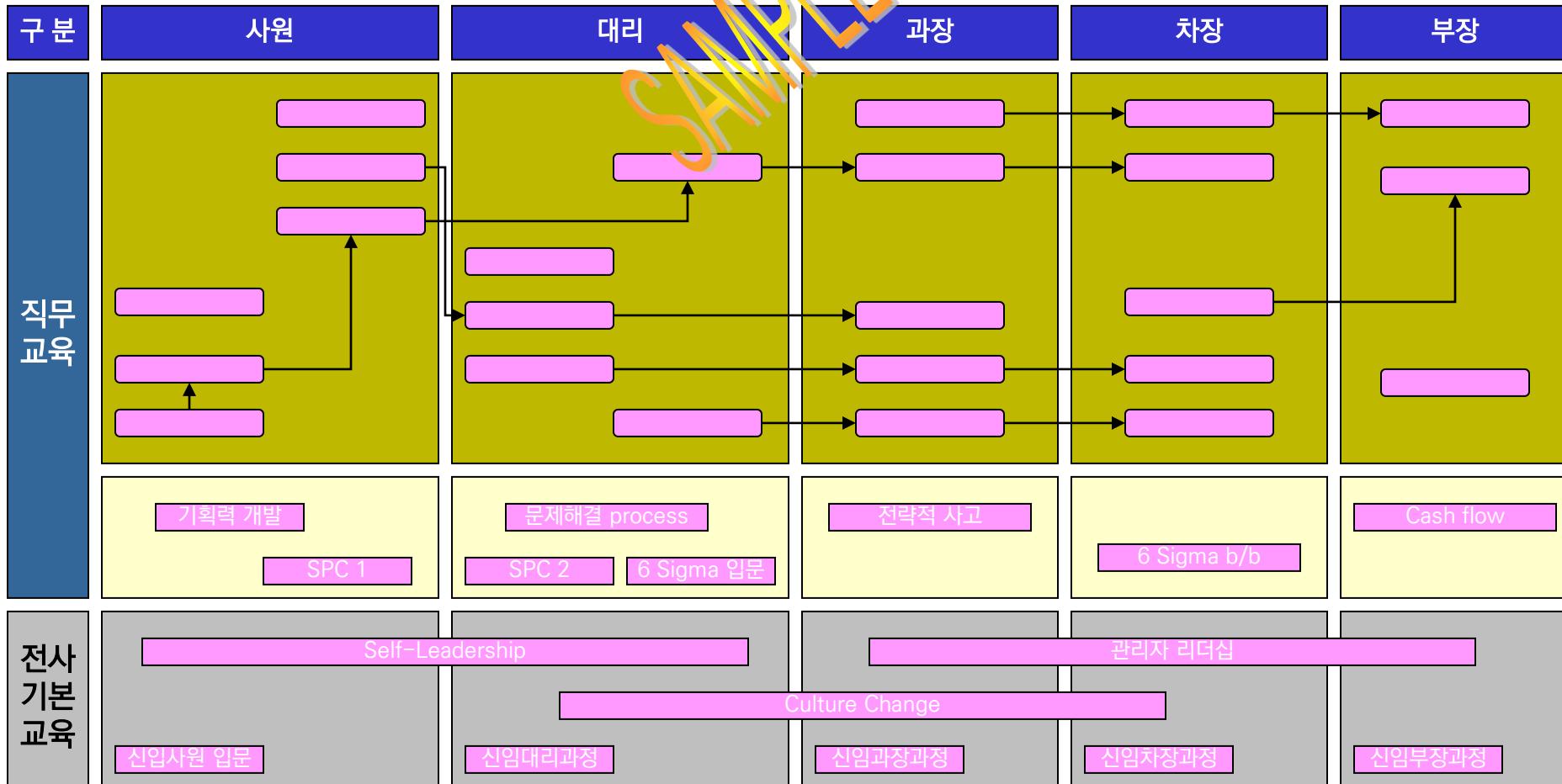
통합 교육과정

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	<ul style="list-style-type: none">• 전기안전관리• 기계, 장비작업별 안전관리• 가설공사 안전관리 등	
	Module 2 근로자 보건관리 실무	<ul style="list-style-type: none">• 작업관련성질환의 예방 및 관리• 작업환경관리, 근로자 건강증진방안	
	Module 3 재해처리절차 및 법률적 책임	중대재해 업무처리 실무 <ul style="list-style-type: none">• 대외업무처리 절차• 재해보상관련 보험제도	
	Module 4 재해처리 실무	<ul style="list-style-type: none">• 업무별 재해 인정 기준<ul style="list-style-type: none">- 허리재해 및 근골격계 질환 등	
	Module 5 건설재해보상 사례연구	<ul style="list-style-type: none">• 관련 최신 사례• 건설재해보상 사례연습	
과정 효과	• 권역별 안전전문가 육성		
참석 대상	• 선발기준에 해당하는 과장급 이상	일정	• $80\text{HR} = 40\text{HR} (\ 8\text{HR}/\text{day} \times 5\text{day}) \times 2\text{회}$
교육방법	• Off-line 강의	평가방법	• N/A
개발주체	• 개발후보 : 안전 환경팀 • 사내 coordinator :	비고	
핵심 고려사항	<ul style="list-style-type: none">• 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 이상에 해당하는 자 중 안전환경팀장의 추천을 받아 품질안전본부장이 선정		

II. 프로젝트 추진방법

6. 역량진단도구 개발



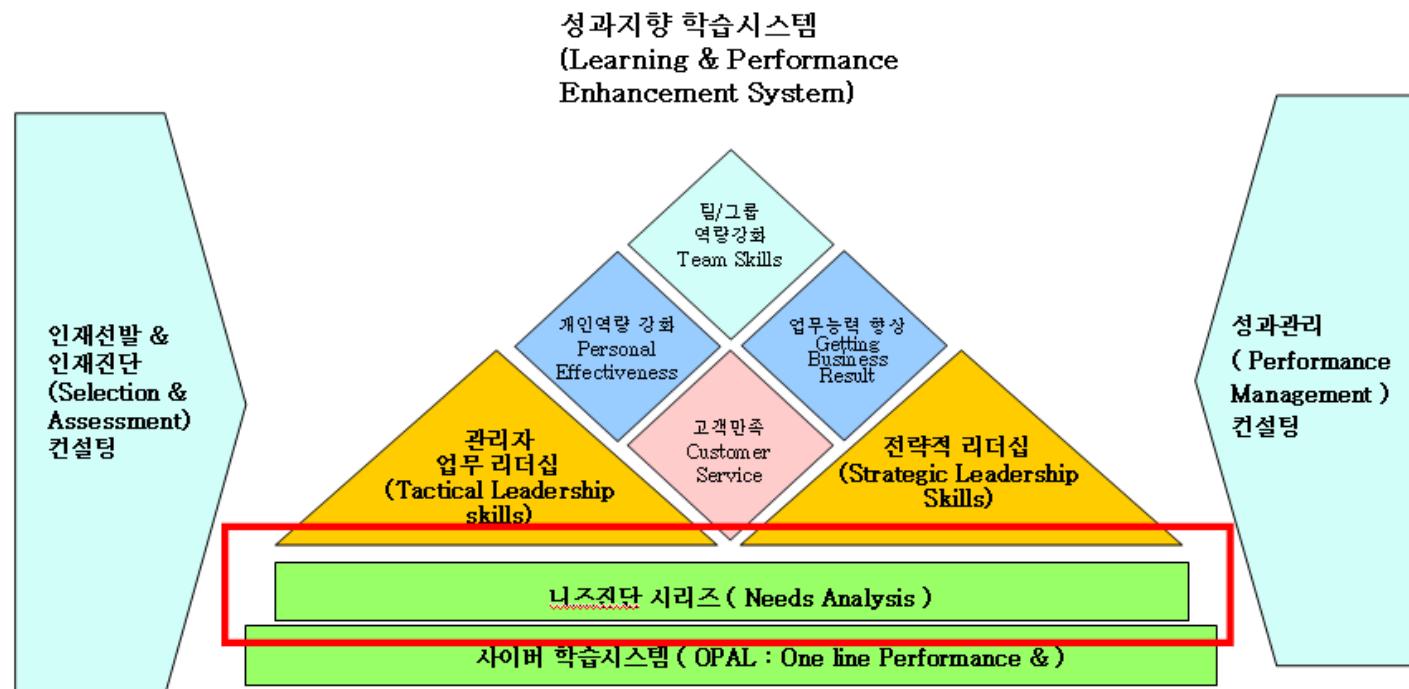
핵심활동	목적	방법	산출물	기간
진단문항 개발	<ul style="list-style-type: none">조직원의 역량수준을 정확히 측정할 수 있는 진단문항 개발	<ul style="list-style-type: none">역량모델링 결과분석SME 의견수렴외부전문가 의견수렴	<ul style="list-style-type: none">역량별 진단문항 Set	(4주)
역량진단도구 개발	<ul style="list-style-type: none">개인별 교육우선 Needs 도출을 위한 역량진단도구 개발	<ul style="list-style-type: none">프로젝트 팀 회의자료분석진단문항개발	<ul style="list-style-type: none">개인별 역량수준 (보유도/중요도등) 을 진단할수 있는 역량진단도구	
Pilot Test	<ul style="list-style-type: none">역량진단도구의 타당성 및 신뢰성 검증	<ul style="list-style-type: none">Pilot Test	<ul style="list-style-type: none">역량진단도구 타당성 결과	

II. 프로젝트 추진방법

6. 역량진단도구 개발

교육ニ즈진단 목적

1. 전략적 인재 관리를 위한 **가시적인 정보 확인** 및 **비즈니스 목표**에 부합하는 인재육성 가능
2. 진단을 통해 **교육의 합리적 투자와 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 개발에 대한 동기 부여 확립**



II. 프로젝트 추진방법

6. 역량진단도구 개발

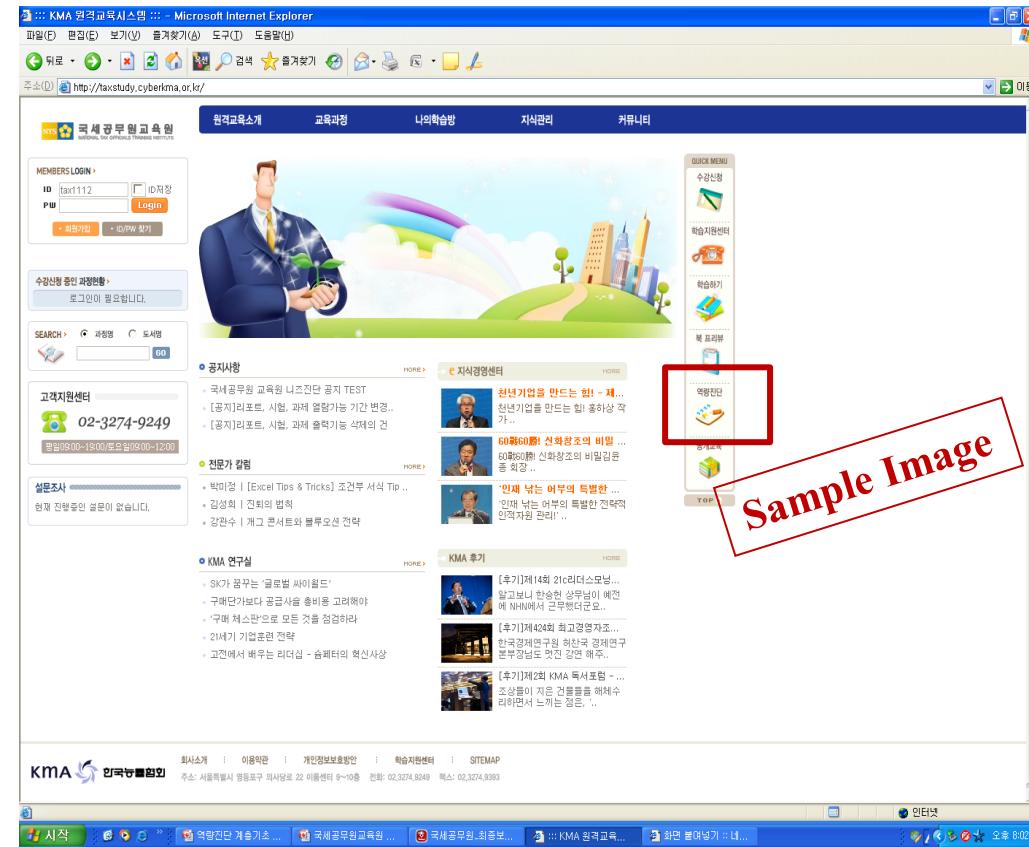
역량진단도구 개요

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



The screenshot shows the KMA Online Education System homepage. The main content area features a large illustration of a man holding a globe, with text about the 'Ability Assessment Tool' (역량진단). A red box highlights this link in the sidebar menu. A large red watermark 'Sample Image' is overlaid on the bottom right of the screenshot.

Page Title: KMA 온라인 교육시스템 :: Microsoft Internet Explorer

Page URL: http://taxstudy.cyberkma.or.kr/

Page Content:

- Members Login: ID (tax1112), PW, Login, Forgot ID/Password
- Search: 과정명, 도서명
- Guest Center: 02-3274-9249, 09:00~19:00, 09:00~12:00
- Surveys: 현재 진행중인 설문이 없습니다.
- Public Service: 공지사항, 전문가 칼럼, KMA 연구실, KMA 휴가.
- Education: KMA 교육과정, 나의학습방법, 지식관리, 커뮤니티.
- Quick Menu: 수강신청, 학습지원센터, 학습하기, 북 프리뷰, 역량진단.
- Advertisement: 천년 기업을 만드는 한 사람, 60세의 신화창조의 비밀, 미래 남는 어부의 특별한.
- Footer: KMA logo, 회사소개, 이용약관, 개인정보보호방안, 학습지원센터, SITEMAP, 주소: 서울특별시 영등포구 여의도로 22, 이룸센터 9~10층, 전화: 02-3274-9249, 팩스: 02-3274-9393.

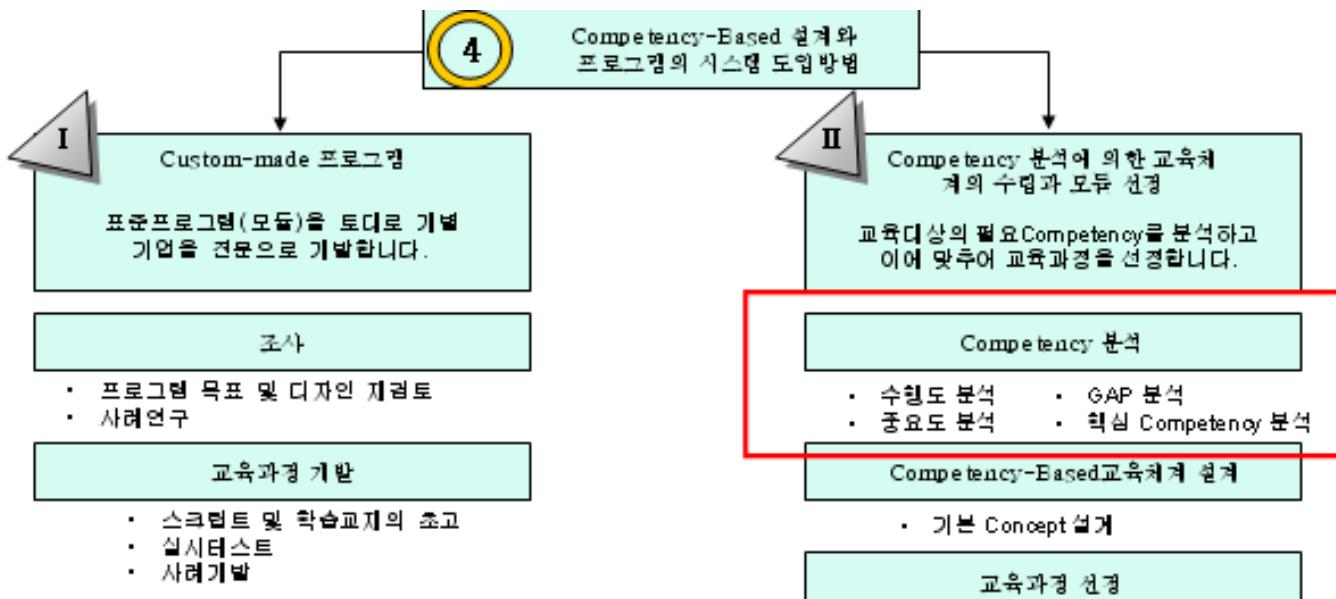
II. 프로젝트 추진방법

6. 역량진단도구 개발

역량진단 TOOL 기반



설립년도 : 1970년
설립자 : William.C.Byham 박사
직원수 : 1,200명
본사 : 미국 Pittsburgh 소재
조직망 : 전세계 70개국 단독 / 제휴법인
주요고객 : **Fortune**지 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.



II. 프로젝트 추진방법

6. 역량진단도구 개발

역량진단 절차

진단 페이지 구축

진단결과 확인

개인정보 등록

중요도

수행도

II. 프로젝트 추진방법

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

II. 프로젝트 추진방법

7. 과정개발 및 교육실시

□ 과정개발 및 교육실시 Process Model



II. 프로젝트 추진방법

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

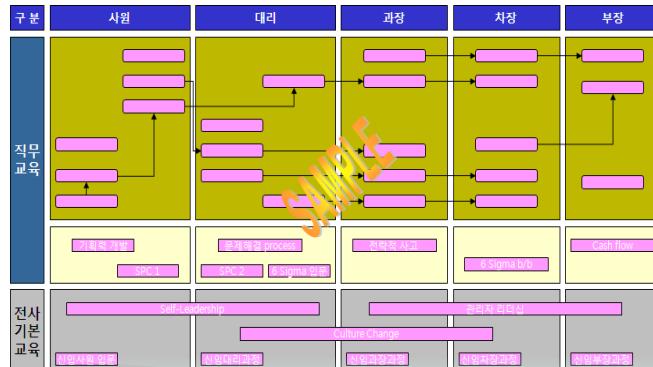
II. 프로젝트 추진방법

7. 과정개발 및 교육실시

Step 1

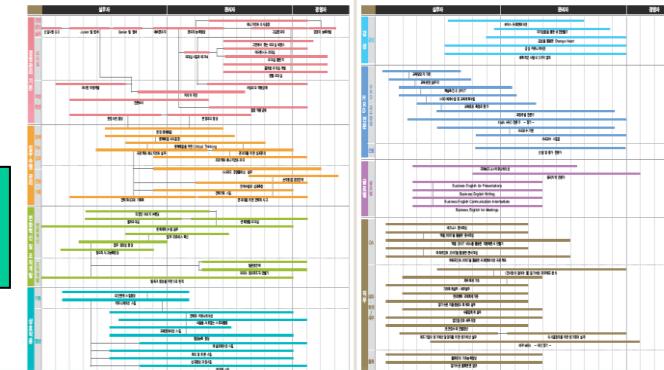
과정 설계 (Design & Development Phase)

교육 Road map

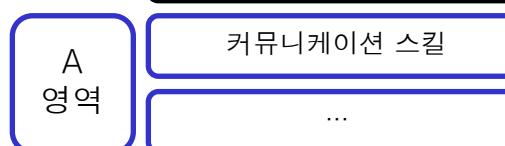


Matching

KMA 교육과정 Road map



“가” 직급 Course Path



B 영역	신입사원 Good Start
	...

C
영역

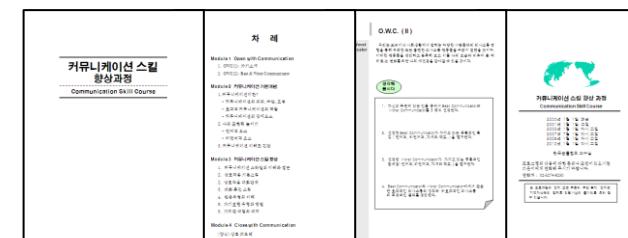
국제비즈니스 커뮤니케이션

...

커뮤니케이션 스킬 과정 교안(매뉴얼)



커뮤니케이션 스킬 과정 교재



커뮤니케이션 스킬 과정 학습모형



II. 프로젝트 추진방법

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

Pilot 과정 운영

지속적 과정 Update

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

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

- 과정 평가 및 Pilot 과정
운영 중에도 지속적인 교육
수요조사 작업 실시
- 교육 사례 및 실행
Project의 계속적인 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 회의실시
- 교육 담당자와 교수진, 전문 운영진 참여

Process

교수 피드백 분석

교육생 피드백 분석

교육 결과물 평가/활용

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

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

- 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

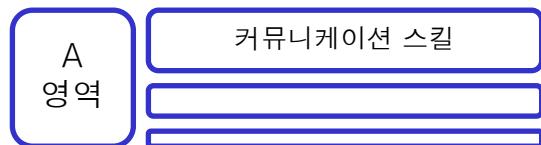
- 신규 사례 발굴
- 교육 결과물

II. 프로젝트 추진방법

7. 과정개발 및 교육실시

Step 3 과정 운영 (Program Operation Phase)

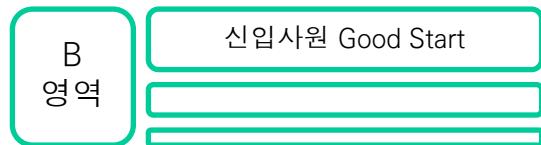
“가”직급 교육(예시)



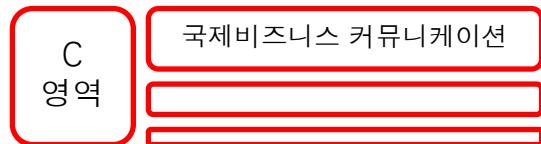
교육실시 (예시)



오프라인 교육과 온라인 교육 병행



사내 오프라인 교육



KMA 공개교육과정 입과

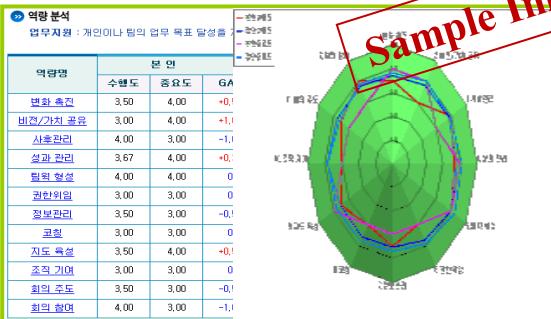
II. 프로젝트 추진방법

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



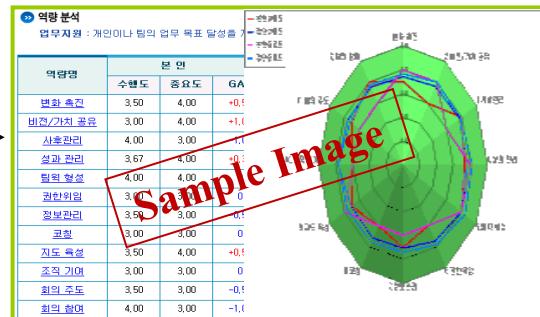
부서장 면담



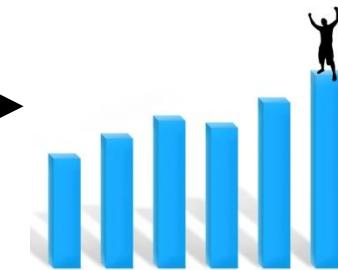
교육참가



교육 후 역량진단



역량향상 정도 확인



II. 프로젝트 추진방법

8. 산출물 예시

역량모델 시안

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 달성을 따른 긍정적 결과를 강조하고 개인의 경력 목표를 추구하도록 함으로써 자신감. L2-1. 업무 목표를 공유한다. L2-2. 초기 계획수립 시에 목표 달성을 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.

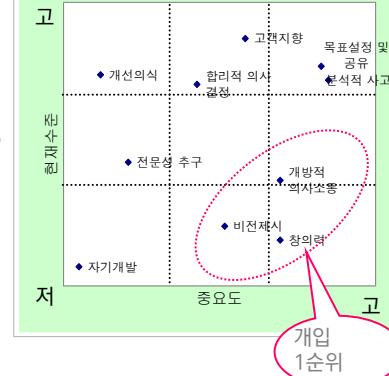
타당성 및 갭분석

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. 협리적 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

팀장 R1



육성방법 선정

역량	육성의 효율성					Intervention				
	A	B	C	D	E	집합교육	OJT	Cyber	판시마팅	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.

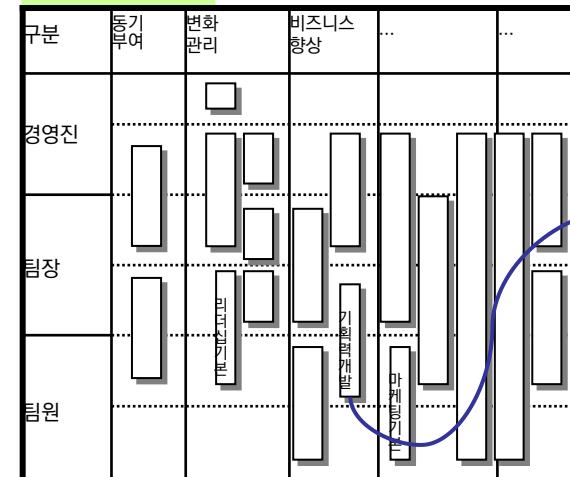
C:장시간/저비용. D:단시간/고비용.

E:단시간/저비용

◎: 최적 방안. ○: 2차 방안

역량 구조화

교육별 로드맵



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 |
| 일정 | ▶ 2박 3일 |
| 내용 | ▶ 기획의 목적과 기능
▶ 아이디어 발상 및 사고력
▶ ... |
| 운영 | ▶ ... |
| 관련 과정 | ▶ 기획력개발 과정 (PSI컨설팅) |

» 결과총

- ▣ KMA 역량 진단 결과를 기준으로 강남호님의 역량 개발 우선 순위는 다음과 같습니다.
 - ▣ 우선 순위의 설정은 중요도가 높으나 현재 수행도가 낮게 평가되는 역량 기준입니다.(자기서닝 베스트리스 참조)
 - ▣ 아래 표에 나타난 역량별 결과를 참고하시고, 추천강장을 통하여 한 단계 더욱 진보된 커히의 역량을 개발하시기 바랍니다.

구분	액령명	중요도	수행도
1	과간설	3.75	2.50
2	현신·창의	3.83	2.67
3	글틀원	4.07	3.00
4	활용·유도	4.00	3.00
5	인격·의식	3.95	3.00

교육과정 설계

교육 과정 교안(매뉴얼)

<p>커뮤니케이션 스킬</p> <p>Social Problem</p>	<p>Module 1 학습목표</p> <p>Communication의 특성과 프로세스</p> <p>Communication의 개념과 중요성</p> <p>Communication의 특성과 프로세스</p>	<p>Video</p> 	<p>집단사고의 분석</p> <p>여행 조건</p> <ul style="list-style-type: none"> 여행 조건은 여행에 참여하는 사람이나 그룹의 특성, 목적, 일정, 예산 등으로 정의된다. 여행 조건은 여행에 참여하는 사람이나 그룹의 특성, 목적, 일정, 예산 등으로 정의된다. 여행 조건은 여행에 참여하는 사람이나 그룹의 특성, 목적, 일정, 예산 등으로 정의된다. 여행 조건은 여행에 참여하는 사람이나 그룹의 특성, 목적, 일정, 예산 등으로 정의된다. 	<p>트론은 ...</p> <p>무엇이 있다.</p> <p>무엇인가를 찾기 위해 아래는 세도이다.</p> <p>기억에 기록을 두고 있다.</p> <p>일기장에 관계에 어려움이 있다.</p> <p>데려온 경보, 크게 기록하였다.</p> <p>책과 어려움과 등을 묵인된다.</p> <p>수리와 해석이다.</p> <p>영구한 의미와 결론을 끌고 있다.</p>
--	--	--	---	---

교육 과정 교재

학습모형



교육운영

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

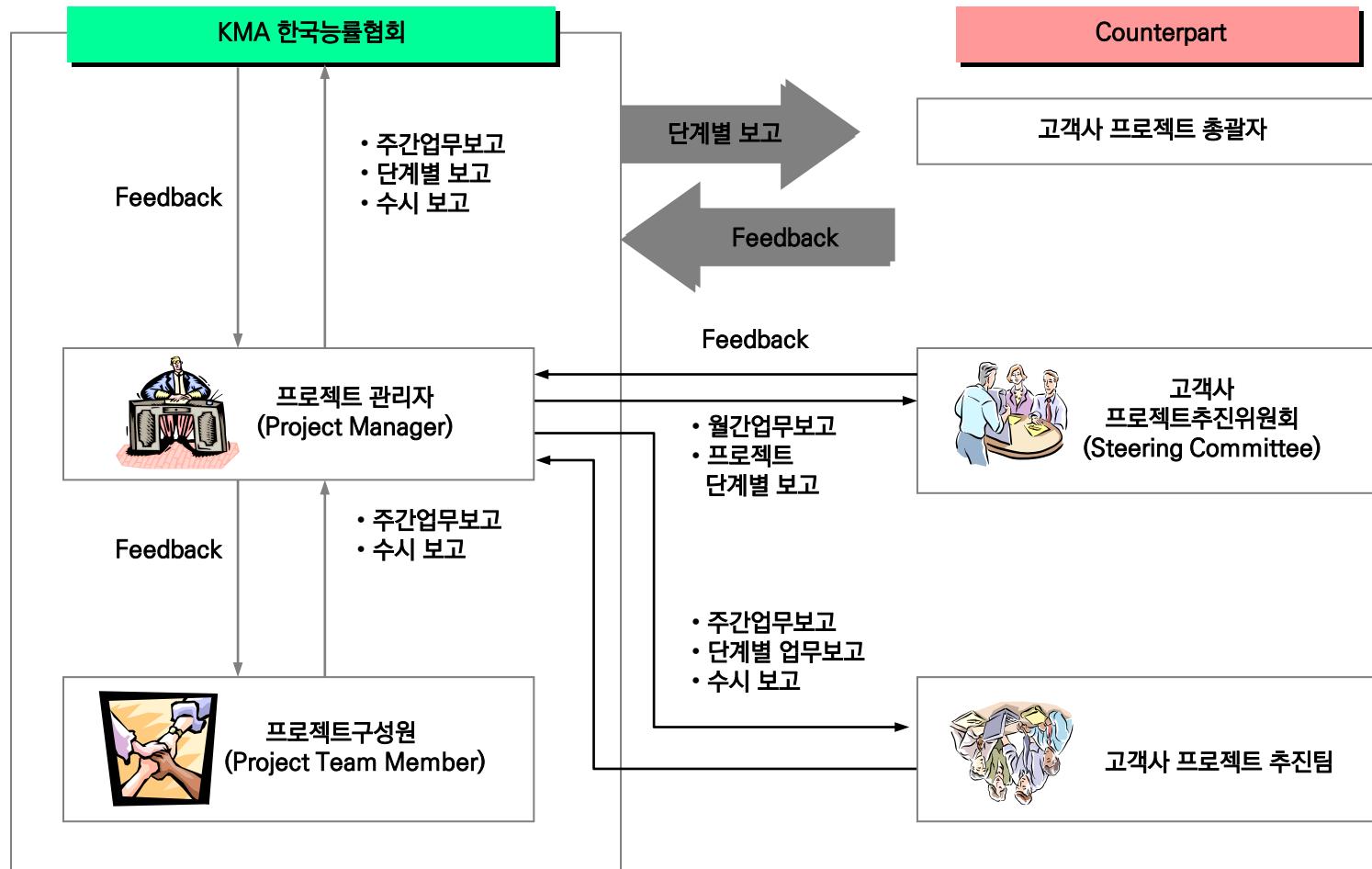


활동 단계		주요 과업
품질 계획		<ul style="list-style-type: none">• 고객의 품질요구수준 확인• 품질확보를 위한 Project 수행 세부지침 수립
품질 관리 활동	Project 수행 관리 및 감독	<ul style="list-style-type: none">• Project 업무 수행 시 Project 팀의 수행지침 준수여부 확인• Project 매니저의 지속적인 품질 감독 및 개선사항 지시• 업무 수행과정 상의 개선사항 반영
	Project 결과에 대한 품질유지 검토	<ul style="list-style-type: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

III. 프로젝트 수행계획

2. 프로젝트 관리방안

KMA 한국능률협회와의 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/S을 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 반영 되며, 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	구 분	과 정 명	책임교수
업무수행 및 관리	고객지원을 통한 문제해결	신현억	경영관리자	경영자 능력개발	황상철
	전략계획 수립 및 성과측정	박주일		고급 관리자	박주일
	PMW, 문제해결 의사결정	소 광		리더십 역량강화	박주일
	전략기획 스킬	김경영		임파워링 리더십	김진철
	전략적 사고와 기획력	박주일		High Perf. Management	박주일
	전문 비서	김경희		매니지먼트 의사결정	박주일
OD/변혁	문제해결을 위한 사고혁신	박주일	실무자	고전에서 배우는 리더십 에센스	김경영
	창의적 사고능력 향상	이승상		팀 리더십 스킬	박주일
	혁신실천을 통한 창의력개발	권기술		팀 운영 전략실천	박주일
	변화창출 리더십	김진철		리더십실천 탐구	백성태
	업무 프로세스 혁신	백성태		관리자 능력향상(PML)	박주일
	직장인의 이미지 경영	김경희		예비 관리자	소 광
상호작용	BLP를 위한 셀프 리더십	이승상	여성	시니어 팀 멤버	박주일
	성과향상 코칭스킬, 상담/고충처리	신현억		주니어 팀 멤버	정희정
	멘토링 스킬	권기술		신입사원 G.S.	정희정
	회의 & 워크숍 운영	신현억		성공하는 여성 리더십	김경희
	Presentation Skill	이현기		프로페셔널 우먼	정희정
	효과적 갈등관리	백성태	현장	현장리더 향상	김진철
	협상능력 향상	권기술		일선 조직 관리자	백성태
	Communication Skill	신현억		현장사원 향상	김진철
	관계구축을 위한 대인역량 강화	박주일		현장사원 기본	김진철

SAMPLE

III. 프로젝트 수행계획

2. 프로젝트 관리방안

교육 평가체계 및 프로세스

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



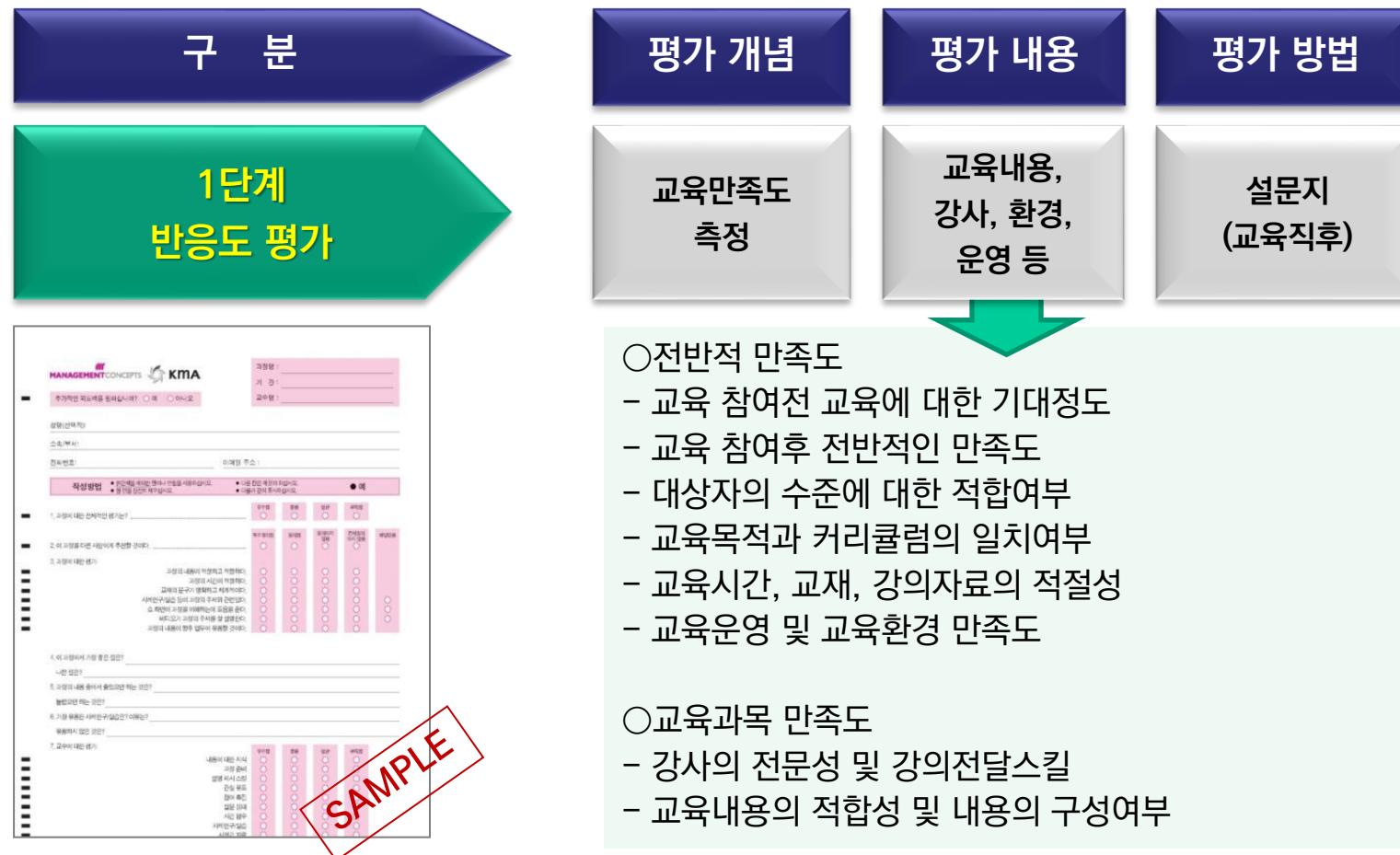
본 프로젝트의 실제 평가 영역

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



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

III. 프로젝트 수행계획

2. 프로젝트 관리방안

교육 평가체계 및 프로세스

1. 교육결과 개요

■ 교육기간 : 2005년 5월 1일 ~ 7월 31일
 ■ 교육대상 : A공사 직원 중 한국능률협회 9개 독서통신교육과정 신청자
 ■ 교육수료인원 : 총 846명(신청자 857명 중 98.7% 수료)

전체	신청자								
	경계학	변화창조	P/T과정	자기혁신	신입사원	마케팅전략	팀 만들기	의사결정	협상스킬
857명	115명	53명	118명	50명	10명	173명	19명	21명	298명
846명	115명	53명	116명	49명	9명	170명	19명	21명	294명
미수료자	11명	0명	0명	2명	1명	1명	3명	0명	4명
수료율	98.7%	100%	100%	98.3%	98.0%	90.0%	98.3%	100%	98.7%
미수료자 사용	과정중단 3명 : 부득이한 사정에 의해 인력개발원의 승인을 받아 과정 중단을 신청한 자(김호화, 황성원, 김경록) 리포트 미제출에 의한 미수료자 1명 : 은정자, 이동진, 이동우, 전진현, 전수현, 기태현, 박상자 접수미달에 의한 미수료자 1명 : 김평빈								

2. 교육만족도 조사결과

2. 조사결과

설문은 10개의 문항으로 구성되었으며, 5점 척도에 의한 설문 5개와 기술형 설문 5개로 구성하여 조사됨. 따라서 5단계 척도를 기준으로 분석하여, 긍정과 부정에 대한 별명하여 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

통신교육만족도 : 미우 끔한 (3.93)
 학습 이해 정도 : 40% 미만 (3.79)
 리포트 난이도 : 미우 쉽다 (3.56)
 리포트 첨삭 등 관리만족도 : 미우 끔한 (3.86)
 직무연관성 및 효과성 : 미우 비효과적 (3.86)

통신교육훈련 만족에 대한 긍정률

75.9% (긍정), 22.2% (중립), 2.2% (부정)

KMA Database Norm

73.4% (긍정), 24.0% (중립), 2.6% (부정)

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 Start과정은 60%의 학습자가 설문에 답해 주셨으나 Win-Win 협상스킬과정은 29.2%만 설문에 응답하였음.

통신교육 만족도 조사

통신교육훈련 만족도조사 응답률

교육과정별 만족도 설문응답 분포?

설문응답률은 311명으로, 857명(전체) 대비 36.3%이다.

과정	응답률
경계학 소프트	41명 (13.1%)
변화를 주도하는 사람	23명 (7.4%)
성공 프리젠테이션	48명 (15.7%)
신입사원 Good Start	50명 (16.8%)
성공을 위한 직장인 자기혁신	22명 (7.6%)
설명 미리한 경작 개경	15명 (5.1%)
설정 미리한 일정 개경	17명 (5.8%)
협의적 문제해결과 의사결정	29명 (9.9%)
Win-Win 협상스킬 개경	90명 (30.7%)

2. 교육만족도 조사결과

■ 통신교육에 대한 전반적인 만족도

각 과정별로 통신훈련에 대한 전반적인 만족도는 Win-Win 협상스킬과정이 4.10의 가장 높은 만족도를 보이면서 83.9%가 긍정적인 응답을 한 것으로 나타나고 있다. 상대적으로 도서의 난이도가 높은 협리적 문제해결과 의사결정 과정과 열정적 팀 만들기 과정은 낮은 만족도와 고민률을 나타나고 있으며, 특히 열정적 팀 만들기 과정은 부정적인 응답이 11.1%의 비율을 나타낸다.

과정별 통신교육 만족도(5점 척도)

과정	평균	중립	부정
통신훈련만족도	3.93	22.2%	2.2%
경계학 소프트	3.90	22.4%	2.4%
변화를 주도하는 사람	4.00	21.7%	0.0%
성공 프리젠테이션	3.88	22.8%	2.1%
성공을 위한 직장인 자기혁신	3.83	30.4%	0.0%
신입사원 Good Start	3.78	16.7%	0.0%
설명 미리한 경작	3.76	24.6%	3.1%
열정적 팀 만들기	3.66	33.3%	11.1%
협의적 문제해결과 의사결정	3.67	44.4%	0.0%
Win-Win 협상스킬	4.10	13.0%	2.3%

III. 프로젝트 수행계획

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.

