

최종보고서

산업안전보건체계 구축 지원을 위한 컨설턴트 양성 교육과정 개발

문용경, 위현진, 민슬기, 성은주

산업재해예방

안전보건공단

산업안전보건연구원



제 출 문

산업안전보건연구원장 귀하

본 연구보고서를 “산업안전보건체계 구축 지원을 위한 컨설턴트 양성 교육과정 개발” 연구의 최종보고서로 제출합니다.

2022년 12월

연구진

연구기관 : 예스티엠

연구책임자 : 문 용 경(컨설턴트, 예스티엠)

공동연구원 : 위 현 진(컨설턴트, 예스티엠)

연구원 : 민 슬 기(컨설턴트, 예스티엠)

연구원 : 성 은 주(컨설턴트, 예스티엠)

연구상대역 : 김 정 섭(차장, 안전보건정책연구실)

: 김 혜 민(차장, 경영기획본부 전략인재개발부)

요 약 문

- 연구 기간 2022년 09월 ~ 2022년 12월
- 핵심 단어 안전보건체계구축, 전문가 양성, 직원교육, 중장기과제
- 연구과제명 안전보건체계 구축 지원을 위한 컨설턴트 양성과정 개발

1. 연구배경

정부는 중대재해처벌법의 현장안착과 사망사고의 감축을 핵심목표로 다양한 안전관리 주체들의 역량을 활용하여, 안전보건감독의 예방 효과성을 높이는데 역량을 집중하고 있다. 안전보건공단은 안전보건체계 구축 및 실행의 중심적인 역할을 수행하는 국내 유일의 공공기관으로서 안전보건감독의 전문성 강화를 위한 중장기 관점에서의 체계를 공고히 할 필요성이 요구된다. 본 연구에서는 중장기 관점의 직원 교육체계를 수립, 산업안전보건 전문가로서 요구되는 경력개발 및 전문가 양성과정개발, 교육플랫폼 구축 방안 및 미래 교육훈련 체계를 마련하기 위한 목적에서 수행하였다.

2. 주요 연구내용

1) 연구 결과

- 안전보건체계구축 환경분석 및 설계 방향성
 - 외부환경 및 트렌드 분석
 - 내부 환경분석
 - 핵심이해관계자 인터뷰

- 진단 및 개선방향성
- 안전보건체계 인재육성 체계 개선과제 정의
 - 인재상 및 역량모델 개선과제
 - 교육체계 개선과제
 - 교육운영방안 및 인프라 개선과제
 - 컨설턴트 양성과정 개선과제
- 안전보건체계 컨설턴트 양성과정 개선
 - 과정설계 개선안 검토
 - 콘텐츠 개선방안
 - 교육활용방안

2) 시사점

본 연구를 통하여 안전보건체계의 전문가 양성을 위한 증장기 체계와 실행과제를 도출하고, 내부 구성원들을 위한 전문가 양성 교육과정을 개발하였으며, 향후 본 산출물을 통해 안전보건공단은 안전보건 업의 특성을 반영한 인재육성 인프라를 확보하고, 전문가 양성을 위한 역량기반 교육과 증장기 비전 및 계획을 명확하게 할 수 있게 되었다.

3. 연구 활용방안

○ 제언

우리나라의 안전보건관리체계는 다양한 규모와 업종에 적합하도록 분야별 전문가에 의해 충실히 구축, 관리, 실행될 필요가 있다. 그만큼 각 분야별 전문가가 보유하고 있는 전문성 및 역량을 적재적소에 발휘하고, 구현할 수 있는 인프라가 중요하다. 본 연구에서는 안전보건관리체계를 충실히 개선하고

실행할 수 있는 전문가를 양성하도록 하는 핵심 가이드와 로드맵을 제시하였다. 본 연구를 기반으로 안전보건관리체계의 전문가를 양성, 관리할 수 있는 기본 과제들을 구현하고, 중장기적으로 목표한 성과를 효율적으로 관리한다면 더 안정적으로 안전보건관리체계를 관리하고 실행할 수 있을 것이다.

○ 활용

본 연구에서 제시된 안전보건관리체계 인재양성 중장기 체계구축 로드맵과 전문가 양성 과정을 통해 내부 구성원들의 역량을 효율적으로 향상시킬 수 있으며, 도출된 과제를 실행하는 과제정의서를 통해 향후 더욱 고도화된 프로그램 및 체계 마련 등 실행연구에 활용될 수 있을 것으로 기대된다.

4. 연락처

- 연구책임자 : 문용경 컨설턴트
- 연구상대역 : 산업안전보건연구원 안전보건정책연구실 연구기획부
김정섭 차장
- ☎ 052) 703. 0812
- E-mail jsky2001@kosha.or.kr

목 차

I. 연구개요	1
1. 연구 목적 및 필요성	3
2. 연구 내용 및 범위	6
3. 과업 추진 전략	7
4. 과업 추진 프로세스	8
5. 요청사항 수행 현황	9
II. 외부 환경분석	11
1. 환경분석 프레임	13
2. PEST 분석	16
3. HRD 트렌드	24
4. 벤치마킹	31
5. 종합시사점	62
III. 내부 환경분석	65
1. 환경분석 프레임	67

목 차

2. 기관현황	69
3. 교육훈련	73
4. 종합시사점	88
IV. 니즈분석	91
1. 니즈분석 개요	93
2. 핵심이해관계자 인터뷰 결과니즈분석 개요	94
3. 종합시사점	100
V. 진단결과 및 설계 방향성	103
1. 진단결과	105
2. 설계 방향성	110
VI. 인재육성체계 개선과제	115
1. 인재상 및 역량모델 개선과제	117
2. 교육체계 개선과제	120

3. 교육운영방안 및 인프라 개선과제	122
4. 학습문화 조성 및 성과관리 방안	144
5. 컨설턴트 양성과정 개선과제	155
VII. 컨설턴트 양성과정 개선	157
1. 과정설계 개선안 검토	159
2. 콘텐츠 개선 방안	160
Abstract	161
참고문헌	165
부 록	167
1. 인터뷰 아젠다	167

그림목차

[그림 I -1] 2022년 산업안전보건감독 종합계획	3
[그림 I -2] 안전보건공단 HRD 체계도 및 컨설턴트 양성 중기 계획	4
[그림 I -3] 교육담당자 사전 인터뷰 추출 데이터	5
[그림 I -4] 연구내용 및 범위	6
[그림 I -5] 과업 추진 전략	8
[그림 I -6] 연구 추진 프로세스	9
[그림 I -7] 요청사항 수행 현황	10
[그림 II -1] 환경분석 프레임	13
[그림 II -2] 2022년 고용노동부 핵심 추진 과제 및 추진 계획	17
[그림 II -3] 윤석열 정부 110대 국정과제	18
[그림 II -4] 산업재해예방분야 재정지원 방향	19
[그림 II -5] 중대재해처벌법 제정 후, 기업의 안전 관련 예산 증가	19
[그림 II -6] 산업재해 현황 및 2022상반기 재해조사 대상 사망사고 현황 추이(1)	20
[그림 II -7] 산업재해 현황 및 2022상반기 재해조사 대상 사망사고 현황 추이(2)	21
[그림 II -8] 22' 광주 주상복합 붕괴사고/디엘이앤씨 3번째 사망사고 발생	21
[그림 II -9] 기업 상생전략: ESG 평가지표 + 중대처벌법 시행 리스크 관리	22
[그림 II -10] 산재예방 인프라 구축: 스마트 안전시스템, 산재예방 종합포털	23
[그림 II -11] AI, 웨어러블 로봇 재난 예방 기술 개발 가속화	23
[그림 II -12] 2022년 ATD HRD 주요 이슈	24
[그림 II -13] Workflow Learning	24
[그림 II -14] Micro Learning	25
[그림 II -15] Blended Learning(Learning Journey)_1	26
[그림 II -16] Blended Learning(Learning Journey)_2	26
[그림 II -17] Virtual Learning	27

[그림 II -18] VR	27
[그림 II -19] Platform/Tools & Gamification_1	28
[그림 II -20] Platform/Tools & Gamification _2	28
[그림 II -21] Performance Support_1	29
[그림 II -22] Performance Support_2	30
[그림 II -23] Performance Support_3	30
[그림 II -24] 과학기술인 직무별 역량개발 표준서(SDF) (1/2)	31
[그림 II -25] 과학기술인 직무별 역량개발 표준서(SDF) (2/2)	31
[그림 II -26] SQF 직무역량체계 구성요소	32
[그림 II -27] SQF 개발 사례_화학바이오산업 內 석유화학제품제조	32
[그림 II -28] IT분야 SQF 활용 사례_애플리케이션 운영 전문역량 수준별 정의	33
[그림 II -29] IT분야 SQF 활용 사례_애플리케이션운영 직무정의서	34
[그림 II -30] 동서발전 역량체계	35
[그림 II -31] 국가공무원인재개발원(NHI) 교육체계	35
[그림 II -32] 한국전력기술 역량체계	36
[그림 II -33] 부산광역시 인재개발원 역량체계	37
[그림 II -34] 그룹사 공통교육 사례	38
[그림 II -35] 기아차 HRD 직무 역량모델링(좌) 전문가 유형별 성장로드맵 : HRD 전략가(우) ..	38
[그림 II -36] 한국방송광고진흥공사	39
[그림 II -37] 강원랜드	39
[그림 II -38] 한국마사회	40
[그림 II -39] 한국가스공사	40
[그림 II -40] 한국석유공사	41
[그림 II -41] 한국남동발전	41

그림목차

[그림 II -42] 한국수력원자력	42
[그림 II -43] 한전 KDN	42
[그림 II -44] 한전 KPS	43
[그림 II -45] 한국지역난방공사	44
[그림 II -46] 대한석탄공사	44
[그림 II -47] 한국남부발전	45
[그림 II -48] 한국전력기술	45
[그림 II -49] 해양환경공단	46
[그림 II -50] 한국동서발전	46
[그림 II -51] 한국광물자원공사	47
[그림 II -52] 한국서부발전	47
[그림 II -53] 한국중부발전	48
[그림 II -54] 인천국제공항공사	49
[그림 II -55] 한국공항공사	49
[그림 II -56] 한국철도공사	50
[그림 II -57] 부산항만공사	50
[그림 II -58] 여수항만공사	51
[그림 II -59] 울산항만공사	51
[그림 II -60] 인천항만공사	52
[그림 II -61] 주식회사 에스알	52
[그림 II -62] 한국부동산원	53
[그림 II -63] 한국도로공사	53
[그림 II -64] 한국토지주택공사	54
[그림 II -65] 제주국제자유도시개발센터	55

[그림 II -66] 주택도시보증공사	55
[그림 II -67] 한국수자원공사	56
[그림 II -68] LG 인화원	57
[그림 II -69] 삼성전자 리더십개발센터	57
[그림 II -70] CJ 인재원	58
[그림 II -71] 주택도시보증공사	58
[그림 II -72] 네오트랜스 역량평가결과 활용	59
[그림 II -73] 교통안전공단 역량기반교육체계 운영	60
[그림 II -74] 국립공원공단 학점이수체계(좌) 국립공원공단 학점이수제 교과 구분 예시: 자원조사직(우)	60
[그림 II -75] 두산그룹 필수이수학점제	61
[그림 II -76] 한국철도기술연구원 학점이수제	61
[그림 III -1] 내부환경분석 프레임	67
[그림 III -2] 안전보건공단 미션과 비전	69
[그림 III -3] 안전보건공단 본원적 역할 및 경영환경 대응 방향 안내	70
[그림 III -4] 안전보건공단 핵심가치 확정안	70
[그림 III -5] 안전보건공단 경영방침 확정안_2	70
[그림 III -6] 안전보건공단 가치체계 전후 비교	71
[그림 III -7] 조직도	71
[그림 III -8] 직급별/전문직 인원구성	72
[그림 III -9] 연구직/교수직 인원구성	72
[그림 III -10] 안전보건공단 HRD 추진체계	73
[그림 III -11] 교육프로그램 고도화	74
[그림 III -12] 교육방식과정 다양화	74

그림목차

[그림 Ⅲ-13] 현장체험중심 교육 활성화	75
[그림 Ⅲ-14] 효율적 교육 운영을 위한 인프라 다각화	76
[그림 Ⅲ-15] 2022년 종합교육훈련 체계 로드맵	76
[그림 Ⅲ-16] 생애주기별 HRD 체계	77
[그림 Ⅲ-17] 2022년도 종합교육훈련계획_직무역량 교육과정_1	78
[그림 Ⅲ-18] 2022년도 종합교육훈련계획_직무역량 교육과정_2	78
[그림 Ⅲ-19] 부서별 교육운영_1	79
[그림 Ⅲ-20] 부서별 교육운영_2	79
[그림 Ⅲ-21] 부서별 교육운영_3	80
[그림 Ⅲ-22] 2019년 교육훈련 평가	81
[그림 Ⅲ-23] 2020년 교육훈련 평가	81
[그림 Ⅲ-24] 2021년 교육훈련 평가	82
[그림 Ⅲ-25] 컨설턴트 양성 교육 개요	82
[그림 Ⅲ-26] 안전보건경영체계 컨설턴트 양성과정	83
[그림 Ⅲ-27] 교육과정 만족도 설문조사 결과	83
[그림 Ⅲ-28] 교육 효과 분석 설문 결과_1	84
[그림 Ⅲ-29] 교육 효과 분석 설문 결과_2	85
[그림 Ⅲ-30] 교육 효과 분석 설문 결과_3	85
[그림 Ⅲ-31] 종합 컨설턴트 양성(안)	86
[그림 Ⅲ-32] 인프라 고도화	86
[그림 Ⅲ-33] 컨설턴트 양성과정 커리큘럼(안)	87
[그림 Ⅲ-34] 간부직 역량 정의 및 수준 척도	87
[그림 Ⅲ-35] 내부환경분석 종합시사점	90
[그림 Ⅳ-1] 니즈 분석 개요	94

[그림 IV-2] 인터뷰 결과(인재육성체계)	95
[그림 IV-3] 인터뷰 결과(컨설턴트 양성과정 개선) - 1	96
[그림 IV-4] 인터뷰 결과(컨설턴트 양성과정 개선) - 2	97
[그림 IV-5] 추가 보완 필요내용	98
[그림 IV-6] 인터뷰 결과(컨설턴트 양성과정 개선) - 3	99
[그림 IV-7] 교육니즈 종합시사점	102
[그림 V-1] 진단지표(1/3)	106
[그림 V-2] 진단지표(2/3)	107
[그림 V-3] 진단지표 3/3	109
[그림 V-4] 진단결과 기반 개선방향(1/2)	111
[그림 V-5] 진단결과 기반 개선방향(2/2)	112
[그림 V-6] 종합진단 및 설계 방향 도출	113
[그림 VI-1] 인재상(안)	117
[그림 VI-2] 공통역량 정의서	118
[그림 VI-3] 리더십역량 정의서	118
[그림 VI-4] 직무역량 정의서	119
[그림 VI-5] 교육체계 설계 컨셉	120
[그림 VI-6] 교육체계도 설계_1안	121
[그림 VI-7] 교육체계도 설계_2안	121
[그림 VI-8] 교육과정 개요서(Course Profile) 예시	122
[그림 VI-9] 교육운영방안 개선과제 개요	123
[그림 VI-10] 교육과정 개발 프로세스	123
[그림 VI-11] 교육운영방안 개선과제 개요	124
[그림 VI-12] 온라인프로그램 개발 프로세스	126

그림목차

[그림 VI-13] 온라인 교육 강의 및 이론 화면 예시	127
[그림 VI-14] 마이크로러닝 조사 결과 및 구성방식	128
[그림 VI-15] S-OJT 매뉴얼 구축 제안 및 기대효과	130
[그림 VI-16] OJT 분기별 보고서 양식	130
[그림 VI-17] OJT 주차별 작성 양식	131
[그림 VI-18] 안전보건체계 컨설턴트 평가 예시	131
[그림 VI-19] 역량과 평가결과의 연계	133
[그림 VI-20] 역량 유형별 점검방식	134
[그림 VI-21] 역량평가의 조직 내 활용 및 영역 제시	134
[그림 VI-22] 역량진단 관리 방안	135
[그림 VI-23] 전문가 인증제도(안)	135
[그림 VI-24] 전문가제도 운영 방안	137
[그림 VI-25] 안전보건체계 전문가 운영 방식	138
[그림 VI-26] 직무전문가 인증 기준	138
[그림 VI-27] 교육체계도 설계	139
[그림 VI-28] 전문가 인증 위원회 구성안	140
[그림 VI-29] 사내강사 양성 운영 Process	141
[그림 VI-30] 사내강사 자격요건/선발 및 제도 활성화 방안	143
[그림 VI-31] 사내강사 양성 프로그램	143
[그림 VI-32] CoP 활용 양식 - 계획서	145
[그림 VI-33] CoP 운영 Process	146
[그림 VI-34] 교육효과 측정 흐름	147
[그림 VI-35] 교육성과 시스템	147
[그림 VI-36] 현업적용계획서/결과보고서 양식	151

[그림 VI-37] LMS 검토 기준	153
[그림 VI-38] LMS 사용자별 항목	153
[그림 VI-39] LMS 시스템 예시	154
[그림 VI-40] SME 명단	155
[그림 VI-41] 거시설계안 도출안	156
[그림 VII-1] 검토 SME 명단 및 상세설계서	159
[그림 VII-2] 개선 교안 산출물	160

I. 연구개요



I. 연구개요

1. 연구 목적 및 필요성

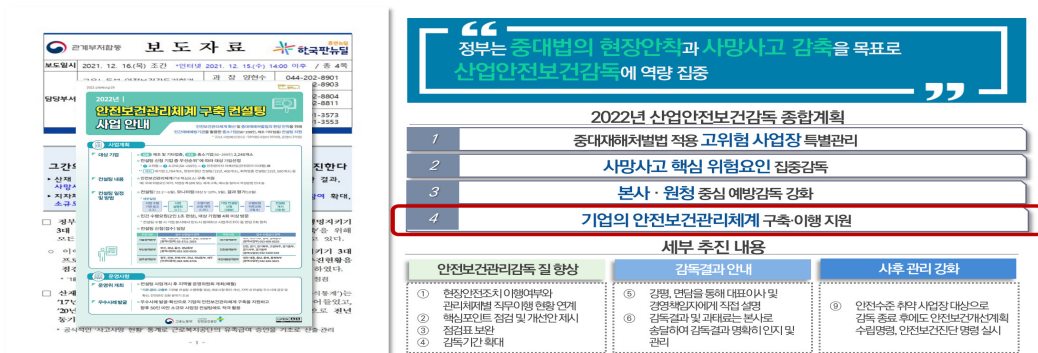
□ 연구 목적

- 안전보건체계 구축 지원을 위한 안전보건공단 중장기 컨설턴트 양성 교육 과정 개발 연구

□ 연구 필요성

○ 외부적 필요

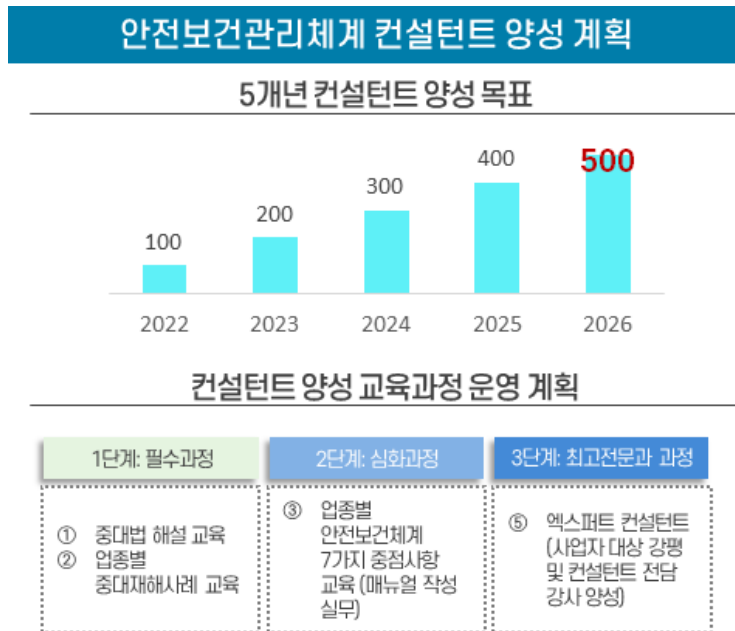
- [중대재해처벌법의 현장안착] 정부는 중대재해처벌법의 현장안착과 사망 사고의 감축을 핵심목표로 다양한 안전관리 주체들의 역량을 활용하여 산업안전보건감독의 예방 효과성을 높이는데 역량을 집중함
- [안전보건관리 체계 구축] 중대재해처벌법, 산업안전보건법 등의 안전보건 관련 법령이 강화되고, 현장에서 실질적인 안전보건관리 체계 구축과 이행에 필요한 다양한 과제를 추진하고 있으므로 이에 선제적으로 대응할 수 있는 인재양성을 위한 교육과정 필요



[그림 I-1] 2022년 산업안전보건감독 종합계획

○ 내부적 필요

- [국내유일 산업재해예방 공공기관] 안전보건체계 구축 및 실행의 중심적 역할을 수행하는 국내유일 안전보건 기관으로 종합 전문가로서의 내부 컨설턴트 양성에 힘쓰고 있음
- [전략적인 교육 체계 수립 필요] 역량별 교육과정 외의 현황진단 및 분석을 기반으로 한 전략적인 교육체계 및 과정 마련 요구

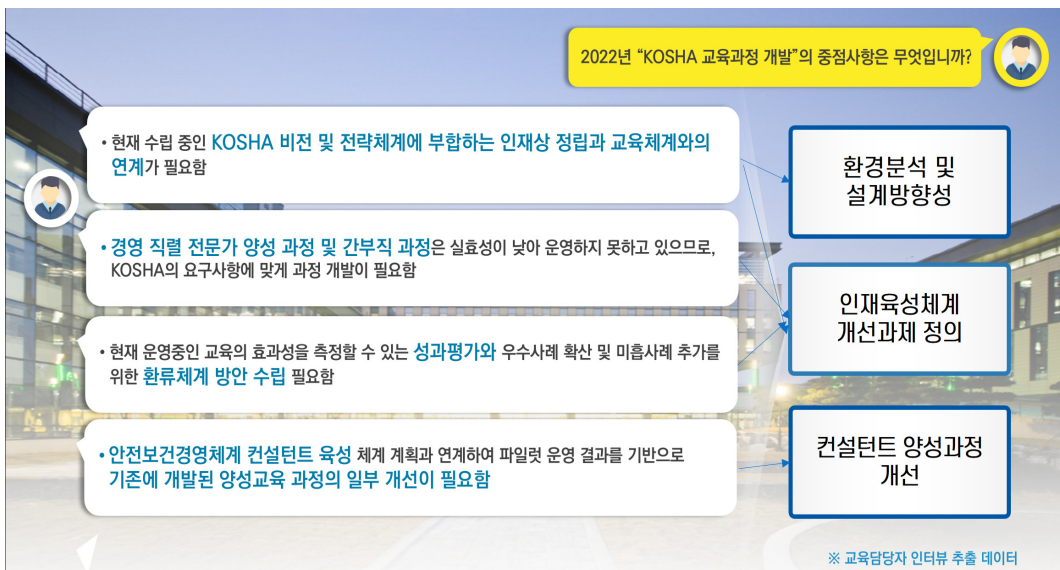


[그림 I-2] 안전보건공단 HRD 체계도 및 컨설턴트 양성 중기 계획

○ 연구용역의 중점사항

- 안전보건공단 교육담당자와의 사전 인터뷰를 통해 연구용역의 4가지 중점 사항 파악
- [현황진단 및 개선 방향성 도출 필요] 현재 수립 중인 기관 비전 및 전략 체계에 부합하는 인재상 정립과 HRD 체계도와의 연계를 위해 현황진단 및 개선 방향성 도출 필요

- [교육과정 개선 필요] 경영 직렬 전문가 양성 과정과 간부직 과정은 실효성이 낮아 실제적으로 운영하지 못하고 있으므로, 공단의 요구사항에 맞는 과정 개선 필요
- [성과평가 틀 및 환류체계 보완] 현재 운영중인 교육과정들의 효과성을 측정할 수 있는 성과평가 틀과 환류체계가 미흡. 이를 수립하여 우수사례 확산 및 미흡사례 등을 추가할 수 있는 방안 마련 필요
- [안전보건관리체계 컨설턴트 양성 교육과정 개선] 안전보건체계 내부 컨설턴트 인력의 저변 확대를 위해 중기 계획과 연계하여 현재 파일럿 운영 중인 안전보건관리체계 컨설턴트 양성 교육과정의 일부 개선이 요구됨



[그림 I-3] 교육담당자 사전 인터뷰 추출 데이터

2. 연구 내용 및 범위

□ 연구 목표

- 1. 환경분석 및 설계방향성 도출, 2. 인재육성체계 개선과제 정의, 3. 컨설턴트 양성과정 개선 과업을 수행하고, 안전보건공단 중장기 교육 체계수립을 위한 기반을 마련

□ 연구 과업

○ 환경분석 및 설계방향성

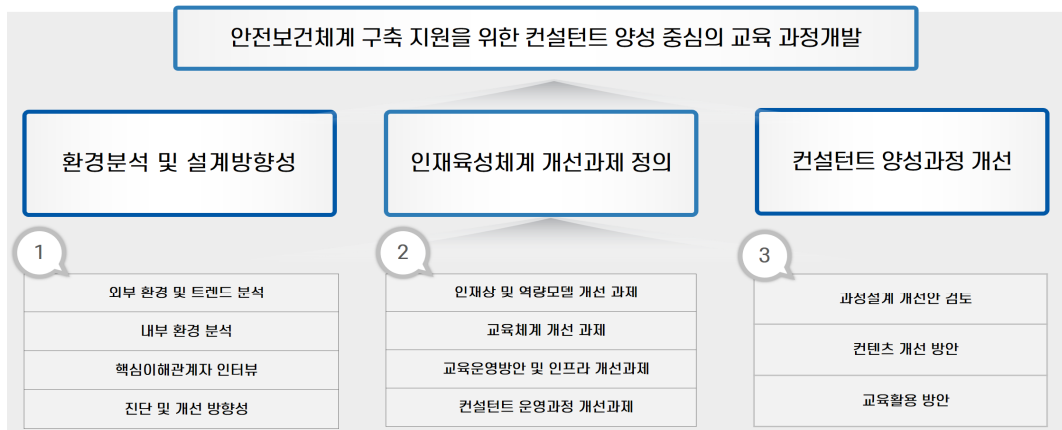
- 외부환경 및 트렌드 분석, 내부환경분석, 핵심이해관계자 인터뷰, 진단 및 개선 방향으로 구분

○ 인재육성체계 개선과제 정의

- 인재상 및 역량모델 개선과제, 교육체계 개선과제, 교육운영방안 및 인프라 개선과제, 컨설턴트 양성과정 개선과제로 구분

○ 컨설턴트 양성과정 개선

- 과정설계 개선안 검토, 콘텐츠 개선방안, 교육활용방안으로 구분



[그림 I -4] 연구내용 및 범위

3. 과업 추진 전략

□ 추진 전략

- 안전보건공단 안전보건체계 구축 지원을 위한 교육과정 개발을 크게 3가지 전략포인트를 중심으로 수행

○ [전략 1] 타당성

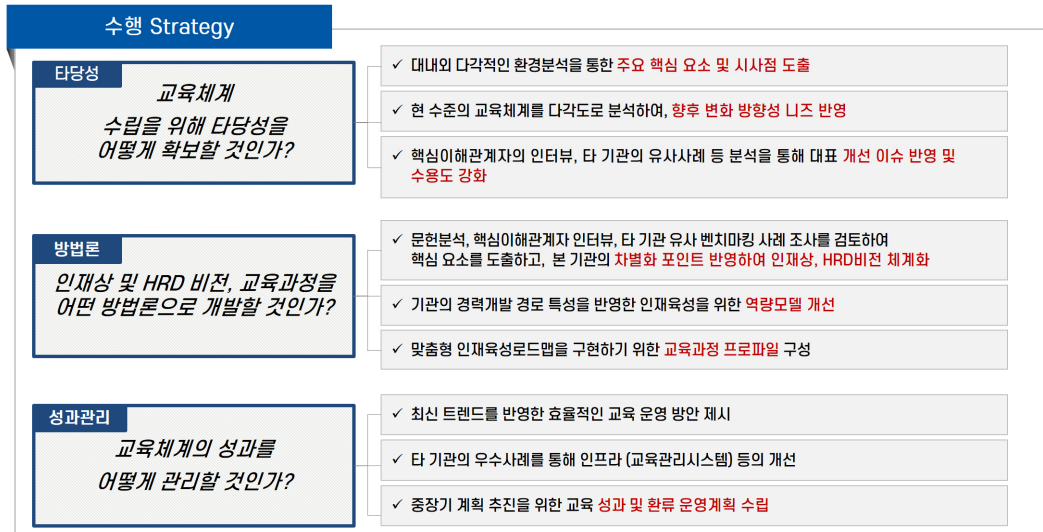
- 교육체계 수립을 위해 타당성을 어떻게 확보할 것인가?
 - 대내외 다각적인 환경분석을 통한 주요 핵심 요소 및 시사점 도출
 - 현 수준의 교육체계를 다각도로 분석하여, 향후 변화 방향성 니즈 반영
 - 핵심이해관계자의 인터뷰, 타 기관의 유사사례 등 분석을 통해 대표 개선 이슈 반영 및 수용도 강화

○ [전략 2] 방법론

- 인재상 및 HRD 비전, 교육과정을 어떤 방법론으로 개발할 것인가?
 - 문헌분석, 핵심이해관계자 인터뷰, 타 기관 유사 벤치마킹 사례를 검토하여 핵심 요소를 도출하고, 본 기관의 차별화 포인트를 반영하여 인재상, HRD비전 체계화
 - 기관의 경력개발 경로 특성을 반영한 인재육성을 위한 역량모델 개선
 - 맞춤형 인재육성로드맵을 구현하기 위한 교육과정 프로파일 구성

○ [전략 3] 성과관리

- 교육체계의 성과를 어떻게 관리할 것인가?
 - 최신 트렌드를 반영한 효율적인 교육 운영 방안 제시
 - 타 기관의 우수사례를 통해 인프라(교육관리시스템)등의 개선
 - 중장기 계획 추진을 위한 교육 성과 및 환류 운영계획 수립



[그림 I-5] 과업 추진 전략

4. 과업 추진 프로세스

□ 추진 프로세스

- 본 연구는 3가지 과업으로 구성되어 있으며, 세부 추진 프로세스는 다음과 같음

○ 환경분석 및 설계방향성

- 외부환경 및 트렌드 분석
- 내부 환경 분석
- 핵심이해관계자 인터뷰
- 진단 및 개선 방향성

○ 인재육성체계 개선과제 정의

- 인재상 및 역량모델 개선과제
- 교육체계 개선과제
- 교육운영방안 및 인프라 개선과제

- 컨설턴트 양성과정 개선과제
- 컨설턴트 양성과정 개선
 - 과정설계 개선안 검토
 - 콘텐츠 개선 방안
 - 교육활용방안



[그림 I -6] 연구 추진 프로세스

5. 요청사항 수행 현황

□ 과업지시서 요청사항

- 내부 직원대상 교육환경분석, 인재상 정립
 - 교육평가: III. 내부환경분석
 - 환경분석: II. 외부환경분석
 - 요구분석: IV. 교육니즈분석 / X. 컨설턴트 양성과정 개선
 - 인재상정립: VI. 인재육성체계 개선과제

○ 컨설턴트 양성 중심의 역량모델링, 교육체계 수립

- 교육체계: VI. 인재육성체계 개선과제
- 역량모델: VI. 인재육성체계 개선과제
- 과정개발: X. 컨설턴트 양성과정 개선

○ 교육과정 운영방안

- 경력개발: VIII. 교육운영방안 및 인프라 개선과제
- 자격제도 설계: VIII. 교육운영방안 및 인프라 개선과제
- 교육방법 제안: VIII. 교육운영방안 및 인프라 개선과제

○ 교육운영 인프라 확충방안

- 평가 및 활용: VIII. 교육운영방안 및 인프라 개선과제
- 시스템 구축: VIII. 교육운영방안 및 인프라 개선과제
- 사내강사양성: VIII. 교육운영방안 및 인프라 개선과제

과업지시서 요청사항	세부항목	과업 관련 내용 반영 단계 명시
1. 내부 직원대상 교육환경분석, 인재상 정립	교육평가	III. 내부환경분석
	환경분석	II. 외부환경분석
	요구분석	IV. 교육니즈분석 / X. 컨설턴트 양성과정 개선
	인재상정립	VI. 인재육성체계 개선과제
2. 컨설턴트 양성 중심의 역량모델링, 교육체계수립	교육체계	VI. 인재육성체계 개선과제
	역량모델	VI. 인재육성체계 개선과제
	과정개발	X. 컨설턴트 양성과정 개선
3. 교육과정 운영방안	경력개발	VIII. 교육운영방안 및 인프라 개선과제
	자격제도설계	VIII. 교육운영방안 및 인프라 개선과제
	교육방법제안	VIII. 교육운영방안 및 인프라 개선과제
4. 교육운영 인프라 확충방안	평가 및 활용	VIII. 교육운영방안 및 인프라 개선과제
	시스템구축	VIII. 교육운영방안 및 인프라 개선과제
	사내강사양성	VIII. 교육운영방안 및 인프라 개선과제

[그림 I-7] 요청사항 수행 현황

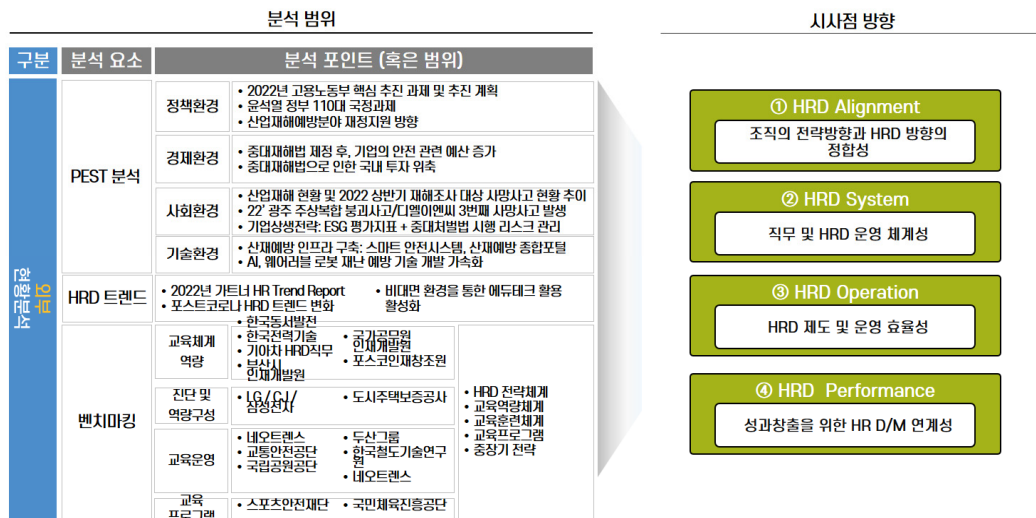
Ⅱ. 외부 환경분석



II. 외부 환경분석

1. 환경분석 프레임

□ 과업 수행 프레임



[그림 II-1] 환경분석 프레임

- 안전보건체계 컨설턴트 양성과정 개발을 위한 외부환경분석은 PEST분석, HRD트렌드 분석, 벤치마킹으로 수행함

□ 외부환경분석 및 트렌드

○ PEST 분석

- 정책환경 분석
 - 2022년 고용노동부 핵심 추진 과제 및 추진 계획
 - 윤석열 정부 110대 국정과제

- 산업재해예방분야 재정지원 방향
- 경제환경 분석
 - 중대재해처벌법 제정 후, 기업의 안전 관련 예산 증가
 - 중대재해처벌법으로 인한 국내 투자 위축
- 사회환경 분석
 - 산업재해 현황 및 2022 상반기 재해조사 대상 사망사고 현황 추이
 - 22' 광주 주상복합 붕괴사고/디엘이엔씨 3번째 사망사고 발생
 - 기업의 상생전략: ESG 평가지표 + 중대처벌법 시행 리스크 관리
- 기술환경 분석
 - 산재예방 인프라 구축: 스마트 안전시스템, 산재예방 종합포털
 - AI, 웨어러블 로봇 재난 예방 기술 개발 가속화

○ HRD 트렌드

- 2022년 가트너 HR Trend Report
- 비대면 환경을 통한 에듀테크 활용 활성화
- 포스트코로나 HRD 트렌드 변화

○ 벤치마킹

- 역량 체계
 - 과학기술인 직무별 역량개발 표준서(SDF)
 - 산업별 역량체계(SQF)
 - 한국동서발전
- HRD 체계
 - 공무원인재개발원
 - 한국전력기술
 - 부산광역시 인재개발원
 - 포스코 인재창조원

- 중장기 전략 및 인재육성계획
 - 한국방송광고진흥공사
 - 강원랜드
 - 한국마사회
 - 한국가스공사
 - 한국석유공사
 - 한국남동발전
 - 한국수력원자력
 - 한전KDN
 - 한전KPS
 - 한국지역난방공사
 - 대한석탄공사
 - 한국남부발전
 - 한국전력기술
 - 해양환경공단
 - 한국동서발전
 - 한국광물자원공사
 - 한국서부발전
 - 한국중부발전
 - 인천국제공항공사
 - 한국공항공사
 - 한국철도공사
 - 부산항만공사
 - 여수항만공사
 - 울산항만공사
 - 인천항만공사
 - 주식회사 에스알

- 한국부동산원
- 한국도로공사
- 한국토지주택공사
- 제주국제자유도시개발센터
- 주택도시보증공사
- 한국수자원공사
- 평가
 - LG인화원
 - 삼성전자
 - CJ인재원
 - 주택도시보증공사
 - 네오펀스
- 학점이수제
 - 교통안전공단
 - 국립공원공단
 - 두산그룹
 - 한국철도기술연구원

2. PEST 분석

□ 정책환경

○ 2022년 고용노동부 핵심 추진 과제 및 추진 계획

- 2022년 고용노동부는 핵심 추진과제로 ‘중대산업 재해 감축’을 시행하고 있음
- [중대재해 감축 로드맵 수립 추진] 중대재해 감축 목표 수립과 추진 계획과

관련된 중대재해처벌법 지식 함양 필요

- [산업재해 예방 역량 강화 전문 컨설턴트 양성] 컨설턴트의 산업재해 예방 역량 및 안전 관리 역량의 필요성 강화
- [산업재해 취약부문 집중지원] 산업재해 취약부문 집중지원을 위한 컨설팅 및 관리감독 인재 양성 필요
- [중대처벌법의 현장 수용성 제고] 중대처벌법과 관련한 법적 역량 강화 요구 증대

추진 과제	추진계획	중대산업재해 감축 추진 계획(세부사항)
[1] 노동시장 개혁	① 근로시간·임금체계 개편 ② 노사 논의 등을 통한 과제 발굴·추진	□ 「중대재해 감축 로드맵」 수립 추진 - 5년 내 OECD 수준의 안전 선진국 진입을 위한 중대재해 감축 목표 수립 및 추진계획 마련 (10월 중) □ 산업재해 취약부문에 대한 집중 지원 - 소규모, 하청 사업장 등 대상으로 재정지원 및 컨설팅 확대 - 고위험사업장 자율점검 후, 취약 현장 중심 감독 활성화 - '기초 안전철서 준수' 캠페인 및 노·사단체, 개별 노동자 참여를 통한 안전 인식 제고 □ 「중대재해처벌법」 현장 수용성 제고 - 시행령 개정을 통해 현장의 불확실성 조속히 해소 - 처벌규정 등 현장애로 및 법적 문제점 등에 개선방안 마련 □ 산재보험 적용 확대 및 재할 - 고용형태 다양화에 따라 특고·플랫폼 종사자 산재보험 전면 적용
[2] 중대산업 재해 감축	① 「중대재해 감축 로드맵」 수립·추진 ② 산업재해 취약부문에 대한 집중지원 ③ 「중대재해처벌법」 현장 수용성 제고 ④ 산재보험 적용 확대 및 재할 - 직업복귀 연계 강화	
[3] 적극적 노동시장 정책 강화	① 일자리사업 효율화 ② 기업 인력난 해소 ③ 구직자·잠재인력의 원활한 노동시장 진입 촉진 ④ 기업·구직자를 연결하는 고용서비스 고도화 ⑤ 튼튼한 고용안전망으로 노동시장 내 원활한 이동 지원	

출처 : 2022년 고용노동부 업무보고(22.07.20)

[그림 II-2] 2022년 고용노동부 핵심 추진 과제 및 추진 계획

○ 윤석열 정부 110대 국정과제

- 윤석열 정부는 110대 국정과제의 일환으로, 「중대재해 감축 로드맵」 수립 계획을 통해 산업안전보건 법령 정비를 통한 기업 자율 안전관리 체계 구축을 지원하고자 함
- [산재예방 인프라 혁신] 산업재해 관련 인프라 구축을 위한 재정 지원 및 컨설턴트의 기술적 역량 증대 요구
- [산업안전보건 관계법령 정비] 관계법령 정비로 인해 발생하는 사회적 혼란에 대응하는 컨설턴트의 관련 역량 강화 필요

- [안전보건관리체계 구축] 공통된 관리 시스템 구축을 통해 컨설턴트의 업무 역량의 전문성 증대 필요

국정 목표	[3] 따뜻한 동행, 모두가 행복한 사회		□ 「중대재해 감축 로드맵」 - 중대재해 감축 목표 수립 및 추진과제 마련 □ 산재예방 지원 확대 및 대·중소 상생체계 확산 - 지역·업종 맞춤형 산재 예방 및 건설업 안전관리 지원 - 고위험 공정 등 소규모 사업장 지원사업 개편 □ 산재예방 인프라 혁신 - 스마트 안전 장치·설비 개발 보급 및 소규모 사업장 보급·확산 지원 □ 건강보호체계 구축 - 근로자 휴게시설 설치 지원 등 직업 건강 인프라 확충 □ 산재보상 사각지대 해소 및 재활·복귀 지원 - 처벌규정 등 현장애로 및 법적 문제점 등에 개선방안 마련 □ 산업안전보건 관계법령 정비 - 법령 개정 등을 통해 현장의 불확실성 해소 - 지침·매뉴얼을 통해 경영자의 안전 및 보건 확보 의무 명확화
국정 과제	[49] 산업재해 예방 강화 및 기업 자원의 안전관리체계 구축 지원		
주요 내용 및 기대 효과	주요 내용	① 중대재해 감축 로드맵 ② 산재예방 지원 확대 및 대·중소 상생체계 확산 ③ 산재예방 인프라 혁신 ④ 건강보호체계 구축 ⑤ 산재보상 사각지대 해소 및 재활·복귀 지원 ⑥ 산업안전보건 관계법령 정비	
	기대 효과	기업의 자율적 안전보건관리체계 구축·확산을 지원하여 산업재해 예방 강화 및 실질적 사망사고 감축	

* 출처 : 윤석열정부 110대 국정과제(22.05.03)

[그림 II-3] 윤석열 정부 110대 국정과제

○ 산업재해예방분야 재정지원 방향

- 정부는 2022년 1월 중대재해처벌법의 조기 안착 및 산업재해 사망사고 감축 등 산업재해예방분야에 1조원 이상의 예산을 편성함
- [산재예방 지원 확대] 지역·업종 맞춤형 컨설팅 로드맵 구축 및 재정 지원 예산 관리 역량 필요
- [현장 중심 점검 및 안전 보건 관리] 컨설턴트의 현장 파악 능력 및 현장 관리 역량 필요

2022년 산재예방분야 예산안

(단위: 억원)

주요 증액 사업	'21년 예산	'22년 예산		
		정부안	국회 증액	최종
계	185	185	250	435
안전보건 관리체계 구축 컨설팅	-	-	58	58
작업환경 측정비용 지원	185	185	86	271
제조안전혁신기술 개발			100	100
공동주택 경비원 근무개선 컨설팅			6	6

* 출처: 기획재정부 2022년 예산안(21.12.02)

정부 산재 예방에 1조원 투입

목적

- 기업 안전관리체계 구축 지원
- 산업재해 사망사고 감축
- 컨설팅 지원·소규모 사업장 중점 지원

주요 예산 활용 분야

- 안전보건관리체계 구축에 어려움을 겪는 기업 대상 컨설팅 지원
- 현장 중심 점검·안전보건관리 역량 강화 지원
- 소규모 사업장의 안전관리 역량 향상을 위한 재정·기술지원 대폭 확대
- 2024년 중대재해처벌법 시행에 대비해, 위험성 평가를 인정받은 50인 미만 제조업 등에 3년간 산재보험료 20% 감면
- 소규모 사업장의 작업환경측정, 특수건강진단 비용을 지원하는 「건강다짐돌」 사업지원 대상을 20인 미만 기업에서, 30인 미만 기업으로 확대

* 출처: 대한민국 정책브리핑(22.01.10)

* 출처: 기획재정부 2022년 예산안(21.12.02)

* 출처: 대한민국 정책브리핑(22.01.10)

[그림 II-4] 산업재해예방분야 재정지원 방향

□ 경제환경

○ 중대재해처벌법 제정 후, 기업의 안전 관련 예산 증가

- 중대재해처벌법 제정 후, 50인 이상 기업 10곳 중 7곳은 안전 관련 예산이 증가함. 증가 예산 투자항목 중 안전 보건 전담 조직 설치 및 인력 확충이 약 40%를 차지함
- [기업의 안전 관련 예산 증가] 기업의 안전 관련 예산이 안전 보건 전담 조직 설치 및 인력 확충에 사용됨에 따라 안전 보건 전문 인재 양성 필요

기업 규모별 안전 관련 예산 증가표 - 경총 주관 국내기업 367개사 대상 조사 결과 -					- 50인 이상 기업 70% "중대재해법 제정 후 안전 관련 예산증가" - 50인 이상 기업 10곳 중 7곳은 지난해 중대재해처벌법이 생긴 이후 안전 관련 예산이 늘었다고 답한 것으로 조사됐다.	
구분	전체	1,000인 이상	300인 이상 1,000인 미만	50인 이상 300인 미만	한국경영자총협회는 국내 상시근로자 50인 이상 기업 367개사를 대상으로 실시한 기업 안전관리 실태 및 중대재해법 개정 인식조사 결과를 19일 발표했다. 중대재해처벌법 제정 전과 비교해 안전 관련 예산의 70.6%가 '증가'했다고 답한 것으로 나타났다. 규모별로는 대기업(1000인 이상) 83.8%, 중견기업(300~999인) 78.3%, 중소기업(50~299인) 67.0%가 예산이 증가했다고 응답한 것으로 분석됐다. 예산의 증가 규모는 응답 기업의 절반인 52%가 '50~200% 이상' 증가했다고 답했고 규모별로는 대기업(1000인 이상)은 '200% 이상', 중견기업(300~999인)은 '50~100% 미만', 중소기업(50~299인)은 '25% 미만' 응답이 가장 많았다고 분석했다. 증가한 예산의 투자항목은 45.9%가 '위험시설·장비 개선·보수 및 보호구 구입 비용 확대', 40.5%가 '안전보건 전담조직 설치 및 인력확충'이라 했다.	
200% 이상	8.0%	25.8%	6.5%	5.4%		
150~200% 미만	4.2%	6.5%	4.3%	3.8%		
100~150% 미만	12.6%	12.9%	8.7%	13.6%		
50~100% 미만	27.2%	16.1%	41.3%	25.5%		
25~50% 미만	24.5%	16.1%	28.3%	25.0%		
25% 미만	23.5%	22.6%	10.9%	26.7%		

* 출처: 정민혁, "50인 이상 기업 70% 중대재해법 제정 후 안전 관련 예산 증가", 안전신문, 2022.04.19

[그림 II-5] 중대재해처벌법 제정 후, 기업의 안전 관련 예산 증가

○ 중대재해처벌법으로 인한 국내 투자 위축

- 중대재해처벌법으로 인한 기업의 국내 투자 위축 등의 경영 위축 움직임 우려하여, 정부는 중대재해처벌법 완화를 통한 경제위기 국면 돌파 추진 계획을 밝힘
- [기업의 경영위축] 기업의 투자 위축 우려 등의 경제적 이슈에 선제 대응하는 능력 요구
- [중대재해처벌법 완화 기조] 중대재해처벌법이 완화될 경우, 기업의 안전 관리 태만에 선제 대응할 수 있는 전문 인력들의 관리·감독 역량 필요

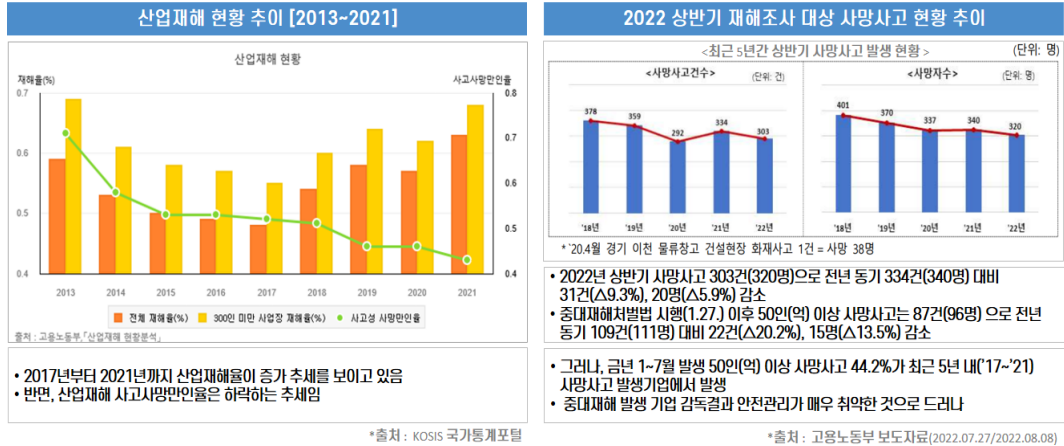
- 중대재해법·건자재값 인상·공시 신뢰도…투자 매력 떨어지는 건설사 - 건설업에 대한 투자심리가 다시 위축되고 있다. 금리인상 추세 지속에 따른 투자심리 저하로 회사채 시장이 위축된 상황에서 중대재해처벌법 이슈와 건설 자재값 인상으로 투자매력이 떨어졌다는 평이다. 금융업계에서는 금융업계에서는 광주 아파트 붕괴사고는 개별 기업의 문제가 아닌, 건설업계 전체가 짊어줘야 할 리스크로 바라보고 있다. 중대재해처벌법이 비단 CEO의 문제가 아닌, 공사비 증가와 공사기간 영향을 줄 수 있는 요인이라 건설업계 실적에도 영향을 미칠 수 있어서다. 실제로 중대재해처벌법 시행으로 대형 건설사들은 수주 목표를 지난해보다 낮게 설정하고 있다. 건설업계에 따르면 현대건설은 올해 신규 수주 목표를 28조3700억원으로 지난해 기록한 30조2690억원 대비 2조여원 규모 낮췄다. GS건설도 올해 신규 수주 목표액을 13조1520억원(지난해 13조3300억원)으로 낮게 잡았고, 삼성물산 역시 지난해 13조323억원에서 올해 11조7000억원으로 목표치를 낮게 설정했다. *출처 : 송하준, “중대재해법·건자재값 인상·공시 신뢰도…투자 매력 떨어지는 건설사”, Invest Chosun, 03.04	- 추 부총리 “정부 주도 경제운용 기조 과감 전환…경제위기 돌파”- 정부가 당면한 복합 경제위기 국면을 돌파하고, 저성장 극복의 기반 마련을 위해 정부 주도 경제운용 기조를 과감히 전환하기로 했다. 추 부총리는 “경제법령상 기업활동을 위축시키는 과도한 형벌 규정을 합리화하는 한편, 중대재해처벌법상 경영책임자의 의무를 명확히 하기 위한 시행령 개정도 추진하겠다”고 덧붙였다. *출처 : 원재현, 추 부총리 “정부 주도 경제운용 기조 과감 전환…경제위기 돌파”, 대한민국 정책브리핑, 2022.06.16 - 기업승계 상속세 납부유예…중대재해법 사업주 책임 완화 [경제정책방향 기업활력에 초점] - 기업의 경영활동을 위축시키는 법적 불확실성도 해소된다. 경제법령상 형벌이 기업활동을 과도하게 제약하지 않도록 과징금제도로 전환하거나 최고경영자(CEO)에 대한 형사처벌 형량은 합리화를 추진한다. 중대재해처벌법 관련해서는 경영책임자 의무 명확화를 위한 시행령 개정에 나선다. *출처 : 김규성, 기업승계 상속세 납부유예…중대재해법 사업주 책임 완화 [경제정책방향 기업활력에 초점], 파이낸셜뉴스, 2022.06.16
---	--

[그림 II-6] 산업재해 현황 및 2022상반기 재해조사 대상 사망사고 현황 추이(1)

□ 사회환경

○ 산업재해 현황 및 2022상반기 재해조사 대상 사망사고 현황 추이

- 2022년 상반기 조사 결과, 전년 동기 대비 사망자 수는 감소하였지만, 사망사고 대부분이 최근 5년내 사망사고 발생기업에서 발생함
- [중대재해 발생 기업 안전 관리] 중대재해 발생 기업의 안전 관리 취약을 보완할 필요 증대
- [산업재해 재발 방지] 산업재해 재발 방지를 위해 지속적인 관리·감독 필요



[그림 II-7] 산업재해 현황 및 2022상반기 재해조사 대상 사망사고 현황 추이(2)

○ 22' 광주 주상복합 붕괴사고/디엘이앤씨 3번째 사망사고 발생

- 22' 광주 주상복합 붕괴사고 등 잇따른 산업재해 사고 등이 발생함에 따라 중대재해처벌법 강화의 필요성이 제고되고 있으며, 중대재해처벌법 시행 이후에도 산업재해 사망사고가 재발하고 있음
- [사후관리 시스템 마련 필요] 중대재해의 잇따른 발생으로 중대재해처벌법 강화의 필요성 제고와 함께 중대재해처벌 이후 산업재해의 재발방지를 위한 사후 관리 시스템 마련 필요



[그림 II-8] 22' 광주 주상복합 붕괴사고/디엘이앤씨 3번째 사망사고 발생

○ 기업 상생전략: ESG 평가지표 + 중대처벌법 시행 리스크 관리

- 2022 기업의 상생전략 방식은 ESG 평가지표의 준수와 중대재해처벌법 시행으로 인한 기업의 안전 역량 강화
- [기업 상생전략] ESG 경영과 중대재해처벌법에서의 위기 관리 능력을 함께 파악하여 지원하는 전략 필요
- [안전관련 전문인력 필요] 기업에서 안전관련 사외이사 선임 기조에 따라 관련 전문 인력 요구가 증대했음을 알 수 있음

◆ 중대재해처벌법 주요 기업 대응책	
현대차·기아	최고안전책임자(CSO) 신설
포스코·현대철	안전 조직 신설해 대응 강화

- 국내 건설사 주총 시즌 돌입...키워드는 '안전·신사업·ESG'- 국내 주요 건설사들이 이번주부터 본격적으로 주주총회에 나선다. 이번 주총에서는 중대재해처벌법 시행 등에 따른 안전 관리와 환경·사회·지배구조(ESG) 경영 및 신사업 도전 등이 주요 이슈로 떠오르고 있다. 16일 금융감독원 전자공시시스템에 따르면 △18일 삼성물산 △24일 현대건설-DL이앤씨 △25일 GS건설 △29일 HDC현대산업개발-대우건설 등 대형 건설사들의 주총이 연달아 예정돼 있다. 이번 주총 시즌에서 건설사들이 주목하는 키워드는 안전과 신사업, ESG 경영 등으로 추려진다. 먼저 현대건설은 황준하 안전관리본부장을 신규 사내이사로, 정문기 성공관대 경영학과 교수 겸 포스코 이사회 의장을 사외이사 및 감사위원회 위원으로 선임하는 안건을 내놓는다. 특히 현대건설은 황 본부장에 대해 "중대재해기업처벌법 시행으로 안전관리의 중요성이 커진 가운데 안전보건 최고책임자(CSO)로서 향후 안전관리 부분에서 중장기적 전략을 제시해 안전 역량을 강화시킬 수 있는 적임자로 기대된다"고 설명했다. *출처 : 송하준, "국내 건설사 주총 시즌 돌입...키워드는 '안전·신사업·ESG'", 전문건설신문 22.03.16	- 주주행동주의에 女 사외이사 중대재해까지...올해 기업 주총 '바람'(종합)- 뜨거운 감자 중대재해처벌법=지난 1월 법 시행으로 안전 사고가 났을 때 사업주나 경영책임자까지 처벌이 가능해지면서 주요 기업들은 발등에 불이 떨어졌다. 기업들은 '총수 처벌만은 막자'며 최고안전책임자(CSO)를 지정하고 단독 대표 체제를 각자 대표 체제로 전환하는 등 '위험 분산'에 한창인 상태다. 특히 중대재해처벌법에서는 '안전보건담당자'를 놓고 안전보건에 관한 업무를 담당하는 사람이 선임돼 있다는 사실만으로 대표이사 및 사업주의 의무가 면제된다고 볼 수는 없다고 명시하고 있다. 때문에 안전보건담당자들은 해당 업무를 담당하면서 이번 주총 시즌을 통해 사내 등기이사 등으로 선임될 것으로 예상된다. *출처 : 박선미 외, "주주행동주의에 女 사외이사 중대재해까지...올해 기업 주총 '바람'(종합)", 아시아경제, 2022.03.14
---	---

[그림 II-9] 기업 상생전략: ESG 평가지표 + 중대처벌법 시행 리스크 관리

□ 기술환경

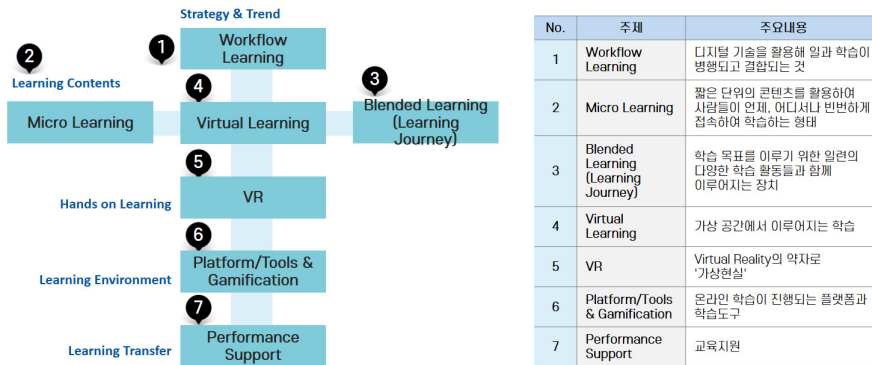
○ 산재예방 인프라 구축: 스마트 안전시스템, 산재예방 종합포털

- 기업에서 스마트 안전 기술을 활용한 스마트 안전 시스템 구축과 자체 산업재해 예방을 위한 종합포털 운영 등의 산재 예방 인프라 구축에 힘쓰
- [스마트 안전 기술 역량] 컨설턴트의 스마트 안전 기술 활용 역량 확보 필요
- [기술 컨설팅 인력 연계] 산업재해예방 인프라 구축을 위해 소규모 사업장에 대한 기술 컨설팅 인력 연계 및 교육 필요성 증대

3. HRD 트렌드

□ 2022년 ATD HRD 주요 이슈

- 코로나 19사태 이후 디지털 기술을 활용해 일과 학습이 병행되고 있고, 짧은 단위의 콘텐츠와 온/오프를 결합한 교육을 추구



[그림 II-12] 2022년 ATD HRD 주요 이슈

○ Workflow Learning

- 효과적인 학습설계를 위해서는 업무 내에서 학습할 수 있도록 하며, 학습자의 현재 수준을 고려한 학습제공 필요
- 학습자의 현재상황과 디지털 사용수준을 고려하여 학습을 설계해야 함

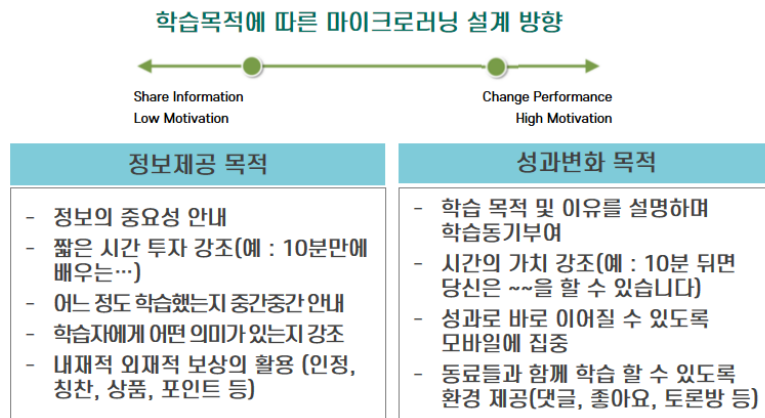
뉴노멀 시대의 학습 설계 방식

Workflow 안에서 학습 설계	- 몰입과 활용을 높이기 위해 워크 플로우 속에서 학습 실행
디지털 경험은 구성원들의 경험	- 디지털 경험이 Seamless 하게 이루어지도록 설계 - 개인학습을 자연스럽게 도와줄 수 있도록 지속적인 피드백 제공 - 자동화 활용
맞춤형 학습 제공	- One Size Fits All 방식은 효과적이지 않음 - 학습자들은 모두 다름(기본적인 배경, 학습능력, 테크놀러지에 대한 익숙함) - Right Contents, Right Time, Right User

[그림 II-13] Workflow Learning

○ Micro Learning

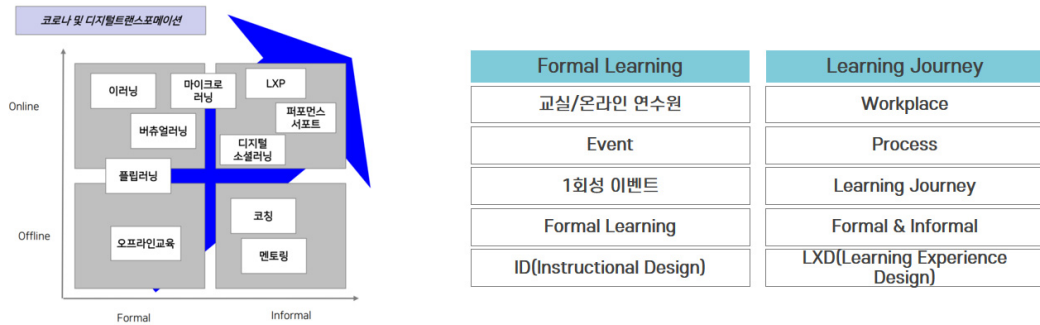
- 마이크로러닝을 효과적으로 적용하기 위해서는 목적에 따라 설계를 해야 함
- 마이크로러닝은 정보제공이 목적일 경우 보상을 제공하며 효율적으로 학습할 수 있는 점을 강조해야 하며, 성과변화를 목적으로 할 경우 학습 후의 변화된 모습을 강조하고 동료와 함께 학습할 수 있는 환경을 제공해주어야 효과를 높일 수 있음



[그림 II-14] Micro Learning

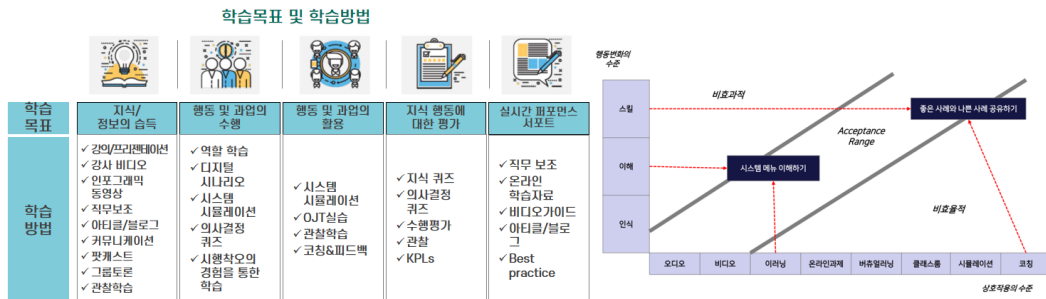
○ Blended Learning

- 학습을 단기 이벤트에서 학습여정으로 연계하여 통합적 학습경험의 중요성을 강조하고 있으며, 한 가지 형태의 교육보다는 다양한 형태를 혼합하여 제공함
- 학습형태는 오프라인에서 온/오프라인 통합으로, 포맷중심에서 인포멀 통합으로 진행되는 추세임



[그림 II-15] Blended Learning(Learning Journey)_1

- 효과적인 학습설계를 위해서는 학습목표에 적합한 학습방법을 매칭하는 것이 중요
- 학습을 통해 달성하고자 하는 결과(예: 지식습득, 현업에서 지식 활용 등)를 우선 명확하게 설정해야 함
- 설정된 학습목표에 최적화된 학습방법을 나열하고, 한 가지 방법만 사용하는 것보다 여러 방법을 섞어가며 학습을 제공함



[그림 II-16] Blended Learning(Learning Journey)_2

○ Virtual Learning

- 이러닝은 단순 개념 습득에 적합하고 버추얼 러닝은 개념보다 한 수준 높은 단계 내용에 적합하므로 교육내용의 특성을 고려하여 교수법을 적용해야 함

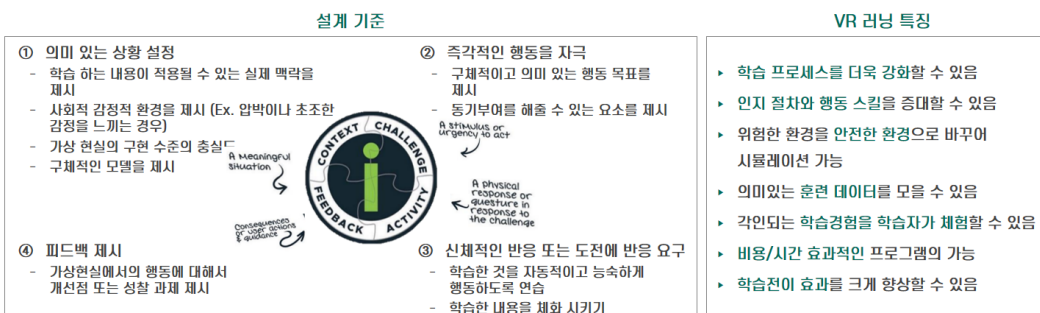
- 이러닝은 단순하며 개인의 이해를 높이기 위한 학습 내용에 적합하고, 버추얼 러닝은 개념보다 높은 수준의 내용으로 협업효과가 중요한 내용에 적합함
- 효과적인 버추얼 러닝을 위해서는 시간 안배를 고려해 내용을 구성해야 하며, 교수자의 철저한 사전 준비가 필요함

버추얼 러닝이 이러닝보다 효과적인 경우		버추얼 러닝 Tips	
Knowledge	알아야 하는 교육 VS 알면 좋은 교육	현장 직무 교육에 효과가 높음	- 상품교육, 영업교육, 현장교육에 많이 활용
Complexity	내용이 복잡한일 때 VS 단순한 내용일 때	교육시간의 안배 필요	- 오프라인 교육보다 콘텐츠가 많이 들어감
Collaboration	협업효과가 중요할 때 VS 협업효과 중요하지 않을 때	강사의 라이브 Skill 및 상호작용 설계 필요	- 사전 Test 및 리허설 필수 - 상호작용 설계 필요
		밥 파이크의 90208의 Rule	- 90분 이상 X, 20분마다 주제변화, 8분마다 학습자 참여

[그림 II-17] Virtual Learning

○ VR

- 비용/시간 대비 효과적으로 절차와 행동스킬을 학습하기 위해서는 VR 러닝이 적합하며, 훈련 데이터를 수집하여 학습효과성 분석을 할 수 있음
- VR교육은 학습자가 안전한 환경에서 직접 체험하면서 인지 절차와 행동스킬을 증대할 수 있으며, 학습 데이터를 수집할 수 있다는 특징이 있음
- 효과적인 VR러닝을 위해서는 체계적인 상황설정과 행동자극, 피드백 설계가 중요함



[그림 II-18] VR

○ Platform/Tools & Gamification

- 과거보다 복잡해진 플랫폼과 Tool을 효과적으로 관리하기 위해 허브를 중심으로 ‘콘텐츠-시스템-성과분석’ 통합체계가 중요하며, 학습경험에 단절이 발생하지 않도록 원스톱 체계 구축이 필요함
- 디지털리닝이 보편화되면서 플랫폼과 Tool 활용이 증가하고, 과거 플랫폼 생태계보다 현재 매우 복잡하고 다양해짐
- 산재되어 있는 기술 솔루션을 콘텐츠, 시스템, 보고(reporting)라는 세 가지 허브로 묶어 체계화하고, 필요 없는 솔루션을 과감히 배제하고 조직에 꼭 필요한 솔루션을 남겨야 함



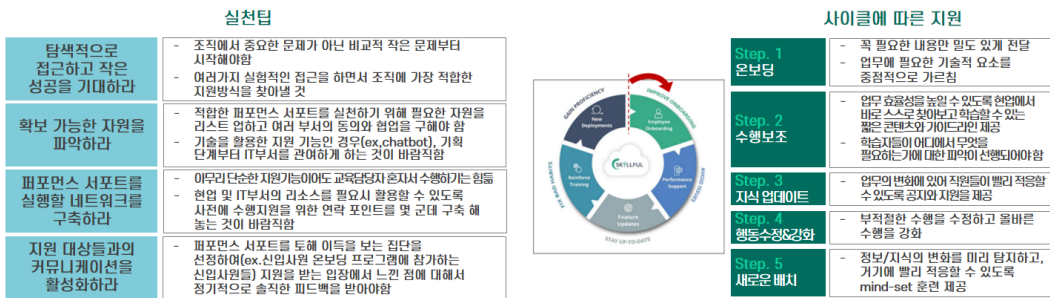
[그림 II-19] Platform/Tools & Gamification_1

분류	개념 및 특징	구성요소
Content s Hub	- 콘텐츠의 업로드, 배포, 분석을 가능케 해 주는 control 역할, 모든 콘텐츠를 하나의 허브로 통합 관리함 - 콘텐츠의 양과 질을 보장해 줌	콘텐츠 저작 도구(Authoring Tools), 학습콘텐츠관리시스템(LCMS), 동영상, 시뮬레이션, VR 콘텐츠 등...
Systems Hub	- 학습자가 학습저니 전 과정을 경험하게 되는 플랫폼 - 무엇을 했는지를 잘 보여주고, 무엇을 해야 하는지를 정확하게 포인트 해 주는 것이 중요 - API를 통한 타 시스템과의 융합 가능성이 가장 중요한 포인트 중의 하나!	학습관리시스템(LMS), 학습경험플랫폼(LXP), 인적자원관리시스템(HCMS), 재능관리시스템(TMS), 다양한 모바일 학습 앱, 게이미피케이션을 이용한 학습 플랫폼
Reports Hub	- 학습 데이터를 통합해서 원하는 분석을 할 수 있는 플랫폼 - 다양한 포맷의 데이터를 한 곳에 통합하고 원하는 보고서로 생성하는 기능이 기본임	학습기록보관소(LRS), 학습분석플랫폼(LAP), 다양한 비즈인사이트 도구(BI tools)

[그림 II-20] Platform/Tools & Gamification _2

○ Performance Support

- 성과지원을 위해서는 작은 문제부터 시작해야 하며, 특히 관련 부서와 동의와 협업을 구해 진행해야 함
- 학습자의 사이클에 따른 적합한 지원이 필요함
 - 성과지원 구축을 위해 이해관계자 파악이 중요하며, 협조 요청과 동의, 공유 등 지속적인 소통이 중요함
 - 직무 적응 단계별로 지원하기 위해서는 지속적인 관심이 필요하며, 직무 적응 시에는 필요한 내용 안내, 수행보조는 학습자가 주도적인 역할을 수행할 수 있도록 지원, 이후 지식 업데이트 및 피드백 제공이 필요함



[그림 II-21] Performance Support_1

- 모바일 기반으로 학습 몰입을 극대화하기 위해서는 개인 디바이스를 기반으로 회사 주변 기기와 호환성을 높여야 하며, 장기적으로 학습기록 및 사용 패턴을 분석하여 효과를 측정할 수 있는 시스템 구축이 필요함
- 학습자 개인 디바이스를 기반으로 콘텐츠를 전달하며, 학습이 필요한 순간에 적절한 알람이 필요함
- 회사 관련 앱, 주변 기기 등과 호환성을 높여 학습경험이 단절되지 않도록 주의해야 함

모바일 기반의 학습 몰입을 극대화 하는 방법

① 온디바이스 & 온디맨드	② 다중 앱 지원	③ 맥락적 마이크로러닝	④ 주변 기기와 협업	⑤ 실시간 데이터 분석
ON-DEVICE & ON-DEMAND LEARNING  ▶ 학습자의 개인 디바이스로 학습 콘텐츠 전달 ▶ 학습이 필요한 순간에 알맞은 콘텐츠를 push 형태로 제공함	MULTI-APP SUPPORT  ▶ 학습용 앱과 다른 사용중인 회사 앱 생태계와의 호환성 고려 ▶ 가능하면 앱의 커스텀마킹 기능을 극대화	CONTEXTUAL MICRO-LEARNING  ▶ 짧고, 임팩트 있게 학습 요점을 전달함 ▶ 학습자 개인별 직무와 관련 있는 내용을 우선적으로 마이크로러닝으로 전달	HARDWARE & PERIPHERAL EMULATION  ▶ 회사에서 사용되는 다른 디지털 기기 (ex, 업무용 PC, 바코드 스캐너 등)와 연계할 수 있는 기능을 구현	REAL-TIME ANALYTICS  ▶ 학습자의 학습 기록과 앱 사용 패턴을 기록, 추적할 수 있는 분석 시스템을 구축함

[그림 II-22] Performance Support_2

- 사무직 근로자와 현장 근로자의 특성이 다르므로 현장 근로자들의 라이프 사이클에 따라 올바른 학습과 성과지원을 하는 것이 필요함
- 현장근로자는 OJT 등 비정형학습이 주로 사용되므로 손쉽게 접근할 수 있는 모바일 기반의 학습 및 성장 지원 프로그램이 필요함
- 교육 효과성을 높이기 위해서 현장근로자는 현장에서 직접, 빠르게 소통하는 것이 필요함

사무직 근로자와 현장 근로자들의 차이

"Knowledge" Worker		Frontline Worker
Flexible & self-directed	Work Style	Scheduled & assigned
Office or home office	Work Environment	On-site & on their feet
Desktop-first	Devices	Mobile-first
Informational	Applications	Transactional
Easily accessible	Learning Needs	In-the-moment
사무직은 정형학습을 현장근로자는 OJT 등 비정형학습이 주로 사용되었음		
모바일 기반의 학습 및 성과 지원 프로그램의 필요성		

현장 근로자 학습효과를 높이는 방법

▶ 현장으로 갈 것 ▶ 현장 근로자들과의 조직적 공감대를 형성할 것 ▶ 그들이 있는 곳에서 현장 근로자를 만날 것 ▶ 그들과 빠르게 그리고 자주 소통할 것 ▶ 학습과 지원의 라이프사이클어프로치를 지원할 것
--

[그림 II-23] Performance Support_3

4. 벤치마킹

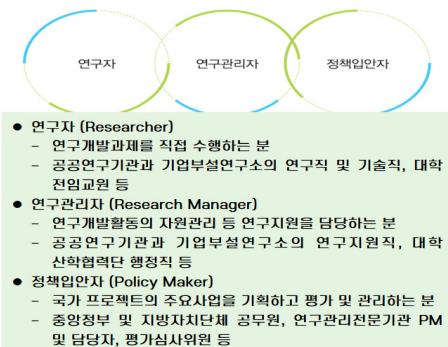
□ 역량체계

○ 과학기술인 직무별 역량개발 표준서 (SDF)

- 과학기술인 직무별 역량개발 표준서는 3가지 직무유형별 특화된 세부 역량을 정의하고 있음
- 세부역량은 각 관련 R&D, 리더십, 공감 역량군이 직무 특성에 맞게 구성되어 있음



[그림 II-24] 과학기술인 직무별 역량개발 표준서(SDF) (1/2)



[그림 II-25] 과학기술인 직무별 역량개발 표준서(SDF) (2/2)

[세부역량별 정의 및 학습요소 : 리더십역량군]			
직무	세부역량	정의	영역
연구자	전략적 사고	• 거시적 관점에서 문제에 접근하여 성과가 높은 해결책을 파악하고 우선순위를 결정한다.	사고능력
	문제해결	• 문제의 정확한 원인 및 예상결과를 파악하고 적기에 해결한다.	
	성과지향	• 성과극대화를 위해 도전적으로 목표설정하고 수행 방법 또는 절차에 변화를 시도한다.	업무능력
	변화관리	• 내·외부 이슈에 주시하여 향후 발생할 변화를 예측하고 대응방안을 제시한다.	
	조직운영	• 기관 발전방향을 설정하고 합리적으로 의사결정하여 조직이 성과를 극대화하도록 관리한다.	
	동기부여	• 구성원들에 대해 자발적 업무수행을 지원하고 격려 및 보상한다.	관계능력
	고객지향	• 고객이 추구하는 가치와 니즈를 파악하고 이에 대한 충족 방안을 모색한다.	
리더십	조직통합	• 조직 내·외부 이해관계자들과 협력관계를 유지하며, 상호원하는 갈등 해결방안을 모색한다.	
	자기개발	• 자기 일의 목적과 수행방향을 지속적으로 점검하고 개선한다.	자기관리
	자기개발	• 경력목표를 수립하고 이를 달성하기 위해 전문성을 개발한다.	
	글로벌 의식	• 거시의 문화의 다양성을 존중하고 새로운 관점을 수용하여 탐구한다.	글로벌 능력
	글로벌 소양	• 외국어를 구사하고 해외 과학기술 정보, 지식, 기술을 습득한다.	

[세부역량별 정의 및 학습요소 : 공감역량군]			
직무	세부역량	정의	영역
연구자	소명의식	• 과학기술인으로서 국가와 사회에 기여한다는 자부심이 바탕이 되어 행동한다.	사회적 가치
	윤리관	• 사회와 조직이 기대하는 기본적인 규범을 이해하고 도덕과 양식에 따라 이를 준수한다.	
	융합적 전문성	• 자신의 전공뿐만 아니라 유관분야 전문지식 및 기술, 인문학적 소양을 습득한다.	학제적 융합
	윤리적 사고	• 다양한 학문과 유기적으로 연계하여 연구 및 융합하도록 폭 넓은 사고를 한다.	
공감	심리적 감성	• 문화적 감수성을 바탕으로 연구활동의 가치를 발견한다.	
	인지적 감성	• 인간과 세계에 대한 이해를 바탕으로 문제점과 현상을 성찰한다.	감성
	수용적 감성	• 본인의 여건이 불만족스럽더라도 이를 긍정적으로 받아들이고 극복하는 자세를 지닌다.	

[세부역량별 정의 및 학습요소 : R&D역량군]			
직무	세부역량	정의	영역
연구자	정보분석력	• 수집자료를 다각적으로 분석하여 연구과제 관련 아이디어를 구체화한다.	아이디어 창출
	연구관리	• 타당성 있는 연구결과 도출을 위한 절차와 방법 등을 계획한다.	연구기획
	자원관리	• 기관내 연구목표를 달성할 수 있도록 일정, 자원, 위험을 관리한다.	연구관리
	연구결과 종합	• 연구결과데이터를 종합하고 효과적으로 제시한다.	성과창출
R & D	기술사업화	• 연구성과의 시장성을 분석하여 사업화·상용화를 달성한다.	
	평가계획 수립	• 평가기준을 고려하여 목표달성 여부와 실적 우수성 등을 중심으로 성과를 정리한다.	성과평가
	평가대응	• 평가기준을 고려하여 평가보고서를 작성하고, 평가 후 개선사항을 향후 연구에 반영한다.	
	법규준수	• 법규에 따라 연구를 수행하여 불이익이나 부정행위를 방지한다.	연구질수

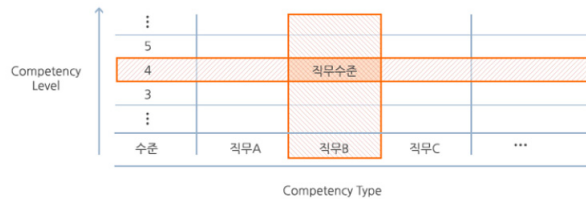
※ 리더십역량 및 공감역량은 연구자의 공통

[세부역량별 정의 및 학습요소 : R&D역량군]			
직무	세부역량	정의	영역
연구관리자	정보분석력	• 현황에 대한 탐구를 통해 문제를 인식하고 연구가능성을 찾아낸다.	아이디어 창출
	R&D사업기획	• 수집자료를 다각적으로 분석하여 연구과제 관련 아이디어를 구체화한다.	
	학술진흥지원	• 목적에 따른 R&D사업 추진방향을 설정하고 추진계획을 구체화한다.	연구기획
	R&D정책기획	• 연구주체의 발굴 위해 국내외 학술활동지원 및 관리 방안을 수립하여 적재적소에 지원한다.	
정책입안자	사업관리	• R&D사업의 성과와 성과를 위한 계획을 수립하고, 성과에 따른 사후조치 방안을 수립 및 실행한다.	수행관리
	연구결과 종합	• R&D사업의 성과를 종합하고 효과적으로 제시한다.	성과창출
	성과확산	• 연구성과의 시장성을 분석하여 사업화·상용화를 달성한다.	
R & D	평가계획 수립	• 평가기준을 고려하여 목표달성 여부와 실적 우수성 등을 중심으로 성과를 정리한다.	성과평가
	평가대응	• R&D사업의 성과와 성과를 위한 계획을 수립하고, 성과에 따른 사후조치 방안을 수립 및 실행한다.	
	법규준수	• 과학기술인의 재한 연구활동 및 기법, 방법과 규정의 이해를 통해 새로운 법규를 제정한다.	연구질수

※ 리더십역량 및 공감역량은 연구자의 공통

○ 산업별 역량체계 (SQF)

- NCS 기준과 같은 산업군을 기준으로 개발되고 있음
- 화학바이오산업은 현재 5개 직무군에 대한 SQF가 개발되었으며, 수준은 8개로 구분됨
- 각 직종의 수준별로 배양하는 역량이 다르며, 역량 별 역량정의서가 개발. 정의서 내 지식, 기술과 수행업무에 대한 내용이 포함되어 있음



SQF직무 (Job, Competency Type)	• 업무수행에 필요한 지식, 기술이 유사 하여 해당 노동시장에서 근로자의 수직적 경력이동이 일반적으로 이루어지는 업무의 집합 • 직무의 특성에 따라 타 직무로의 수평이동, 타 직무의 타 수준으로의 이동 역시 가능
SQF수준 (Level, Competency Level)	• 업무수행에 필요한 지식 및 기술의 난이도 · 복잡성에 따라 SQF직무를 구분하는 기준 • KQF의 수준을 기반으로 산업별로 구성
직무수준 (Job Level)	• 직무에 요구되는 직무역량이 타 직무 · 수준과 객관적으로 명확하게 구분되는 일의 단위 • 일반적으로 인사관리(채용 · 배치 등)의 기본단위를 의미

[그림 II-26] SQF 직무역량체계 구성요소

직무역량체계 (화학 ISC 홈페이지 [CHEM-BIO](#) 에서 보기)

직역군	바이오화학	바이오의약품	장미화학제품제조	석유화학제품제조	
8 수준					연구기획
7 수준					소재연구개발
6 수준					공정연구개발
5 수준	유틸리티관리 공정관리 생산관리	고객기술지원 품질보증 품질관리	설비관리	법규 · 인허가관리 환경관리 안전 · 보건관리	자식생산관리 소재연구개발실험 공정연구개발실험
4 수준	생산지원 환경공정관리 조경실문견		설비유지보수	안전 · 보건점검 환경점검	품질분석
3 수준	환경생산지원 유틸리티운영 환경안전	품질검사			
2 수준					
1 수준					
대표직무	석유화학제품생산	석유화학제품품질관리	석유화학제품설비관리	석유화학제품안전환경관리	석유화학제품연구개발
직종	석유화학제품생산	석유화학제품품질관리	석유화학제품설비관리	석유화학제품안전환경관리	석유화학제품연구개발

[그림 II-27] SQF 개발 사례_화학바이오산업 內 석유화학제품제조

- SQF를 활용한 직무정의서는 크게 6개 내용으로 구분됨
- 핵심업무 및 상세활동에서는 핵심업무와 KPI Peel을 함께 개발해 인사와의 연계성을 높이고자 함
- 직무전문역량은 수준별로 종류가 달라지는 것이 아니라 수준자체가 변화하여 수준정의서를 함께 개발, CDP를 함께 제시함으로써 성장 경로를 제시할 수 있음

전문역량	L5	L4	L3	L2	L1
사용자 요구사항관리 역량	요구사항 변경관리 프로세스를 설계, 변경 요구사항이 애플리케이션에 미치는 영향을 파악 할 수 있다	요구사항 검토 및 비즈니스 요건을 파악하고 구현 방안을 제시할 수 있다	요구사항 변경을 제어하기 위한 단일채널을 수립하고, 비기능적 요구사항을 관리하고 처리할 수 있다	기능적 요구사항을 분석하여 적합한 변경사항을 관리하고 처리할 수 있다	상사의 검토 및 분석을 기반으로 요구사항에 대한 필요성을 이해하고 업무를 수행할 수 있다
애플리케이션 장애처리역량	장애 처리를 위한 개선된 프로세스 수립 및 신규 프로세스를 설계할 수 있다	장애 처리와 관련한 사전/사후 대책에 대한 표준 가이드를 제공할 수 있다	장애 발생 시 원인 분석에 따른 해결 방안을 제시하고 수행할 수 있다	발생 장애에 대한 원인을 분석할 수 있다	운영에 따른 장애 발생 시 기초적인 이해를 바탕으로 단순조치를 할 수 있다
애플리케이션 개선역량	전문지식을 바탕으로 테스트를 위한 개선된 프로세스 수립하고 성능 개선을 위한 최적의 방안을 제시할 수 있다	테스트 수행결과 발견된 결함에 대한 성능 개선 방안을 제시할 수 있다	테스트 수행 결과 발견된 결함에 대한 개선 조치를 수행할 수 있다	운영 중인 애플리케이션에 대한 비즈니스로직 테스트를 수행할 수 있다	운영 중인 애플리케이션에 대한 단순 기능 테스트를 수행할 수 있다
애플리케이션 운영 형상관리	다양한 형상관리 도구를 활용하여 최적의 형상관리 방안을 수립할 수 있다	애플리케이션 형상관리를 위한 최적의 도구를 선택하고 형상관리 환경을 구축할 수 있다	애플리케이션 소스코드를 검증하고 재 빌드 및 배포할 수 있다	주어진 조건에 맞는 애플리케이션 배포환경을 구축할 수 있다	주어진 애플리케이션 배포환경을 이해하고, 활용할 수 있다
시스템자원 관리역량	시스템 자원관리를 위한 개선된 관리방안 수립 및 새로운 관리 체계를 설계할 수 있다	애플리케이션의 원활한 운영을 위한 SQL 및 프로시저의 최적화와 최적의 시스템 자원 할당 및 배분에 대한 계획을 수립할 수 있다.	애플리케이션의 원활한 운영을 위한 데이터베이스 프로시저 작성 및 시스템 자원의 할당과 배분을 할 수 있다	애플리케이션의 원활한 운영을 위한 단순 SQL문의 작성과 시스템자원을 모니터링하고 관리할 수 있다	주어진 시스템 자원 및 데이터베이스 시스템을 이해하고, 활용할 수 있다

[그림 II-28] IT분야 SQF 활용 사례_애플리케이션 운영 전문역량 수준별 정의

직무정의서(직무명: 애플리케이션 운영)					
1. 기본정보 (Basic Information)	ITSQF 직군	시스템엔지니어(SW엔지니어)			
	ITSQF 직무	IT시스템관리자(응용SW개발자)		세부직무	운영
	직무명	애플리케이션 운영		직군명	개발/운영
2. 직무정의 (Job Definition)	직무정의	고객의 요구사항을 확인하고 요구사항에 대한 운영시스템의 수정, 테스트, 배포를 수행하며, 모니터링 및 장애처리를 통해 안정적인 시스템을 운영하는 업무			
3. (Accountability)	핵심목표 1	소프트웨어 공학기술의 요구사항 분석 기법을 활용하여 애플리케이션 요구사항을 명확히 확인			
	핵심목표 2	응용시스템의 특징 기능을 수행하기 위한 SQL문 작성과 DB모니터링에 의한 성능 및 가용성 확보			
	핵심목표 3	테스트 계획에 따라 애플리케이션 테스트를 수행하고 검증된 소스의 운영환경 적용(배포)			
	핵심목표 4	운영시스템 모니터링 활동을 통해 식별된 장애를 검출하고, 장애처리 매뉴얼에 따라 애플리케이션 장애를 분류하고 처리			
4. 핵심업무 및 상세활동 (Task & Activity)	핵심업무 (Task)	상세활동(Activity)		산출물 (Output)	KPI Pool
	애플리케이션 운영관리	요구사항 확인하기	현행 시스템 분석하기		
			요구사항 확인하기		
			분석모델 확인하기		
	데이터 관리	SQL 응용	절차형 SQL 작성하기		Data 정합도
			응용 SQL 작성하기		
			분석모델 확인하기		
		DB운용관리	DB 운용 관리하기		
	운영형상관리	애플리케이션 테스트 수행	애플리케이션 테스트 수행하기	테스트계획서 배포계획서 영상관리계획서	결함 조치
			애플리케이션 결함 조치하기		
		애플리케이션 테스트 관리	애플리케이션 테스트케이스 설계하기		
			애플리케이션 통합 테스트하기		
애플리케이션 성능 개선하기					
	애플리케이션 배포	애플리케이션 배포 환경 구성하기			
		애플리케이션 소스 검증하기			
		애플리케이션 빌드하기			
		애플리케이션 배포하기			
	장애 관리	응용SW 운영관리	애플리케이션 장애 처리하기	장애보고서	·장애 발생률 ·중복 장애율
5. 직무전문역량 (Technical Competency)	전문역량명	전문역량 정의			
	사용자 요구사항 관리역량	사용자의 요구사항 및 변경사항을 식별하고, 요구사항 분석 결과로 발생한 새로운 요구사항이나 변경 요구사항이 애플리케이션에 미친 영향을 파악할 수 있는 역량			
	애플리케이션 장애처리역량	다양한 장애관련 정보를 활용하여 장애의 근본 원인이 애플리케이션에 있는지를 식별할 수 있고, 애플리케이션의 장애 원인별 대응 방안을 모색하고, 장애가 재발 되지 않도록 사후 방지 대책을 마련할 수 있는 역량			
	애플리케이션 개선역량	운영중인 애플리케이션에 대한 테스트를 수행하고, 발견된 결함에 대한 개선 조치 치 성능 개선을 수행할 수 있는 역량			
	애플리케이션 운영형상관리	애플리케이션 배포 환경을 구축하고, 소스코드 검증, 애플리케이션 빌드 및 배포를 수행할 수 있는 역량			
	시스템 관리역량	애플리케이션의 원활한 운영을 위한 시스템 자원 할당 및 배분에 대한 계획 수립 및 시행을 할 수 있고, 데이터베이스의 성능을 최적의 상태로 설정관리할 수 있는 역량			
6. CDP	이동경로	선행직무	후행직무	사내전문가유형	
		UI/UX 개발, 응용SW개발, 시스템SW개발, IT지원기술, IT테스트	데이터분석, 업무분석, 데이터베이스관리, IT시스템관리, IT품질관리, IT프로젝트관리	IT컨설턴트, IT프로젝트관리자, SW엔지니어, 시스템엔지니어, IT품질관리자	

[그림 II-29] IT분야 SQF 활용 사례_애플리케이션운영 직무정의서

○ 동서발전

- 한국동서발전은 인재상이 아닌 핵심가치 하에 역량을 개발하여 운영함으로써 조직의 비전체계, 전략방향과의 일치성을 높이고자 함
- 핵심가치 별로 6 ~ 7개 가량의 역량이 매칭되어 있음

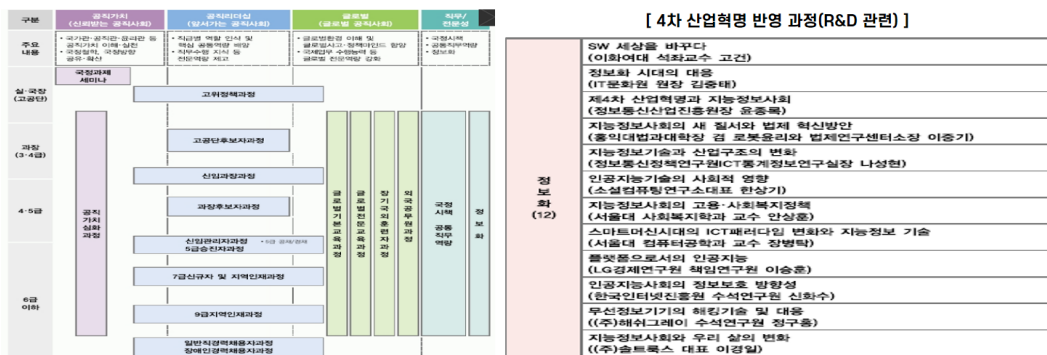


[그림 II-30] 동서발전 역량체계

□ HRD 체계

○ 국가공무원인재개발원

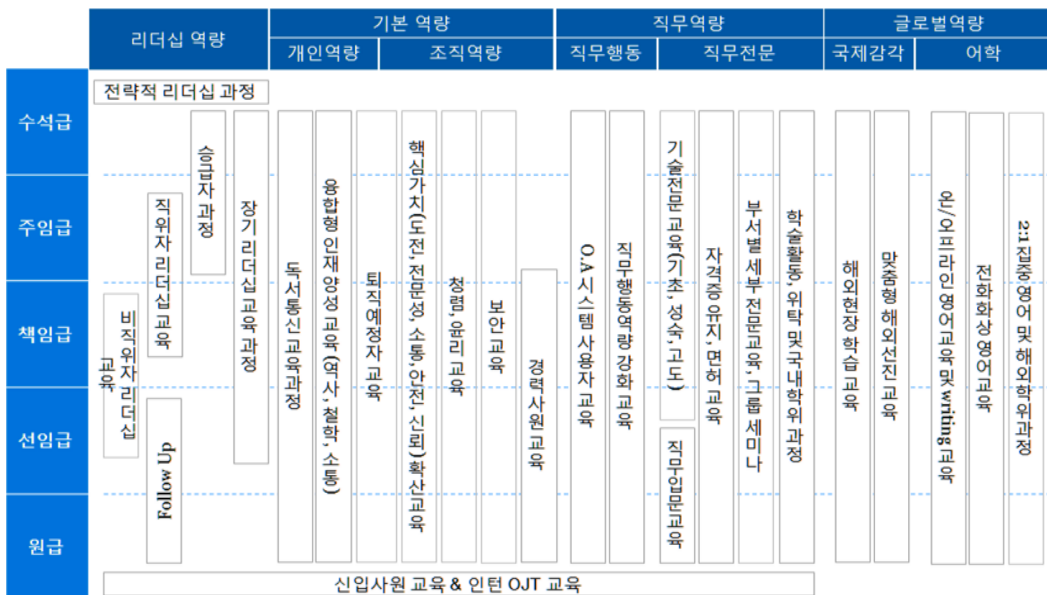
- 가치, 리더십, 글로벌, 직무 전문성에 따라 교육과정이 직급별로 구별되어 있으며, 주로 직급에 맞춤형 교육을 제공함
- 4차 산업혁명으로 인하여 정보화 교육과정이 최신 혹은 미래 기술 개발 트렌드와 관련된 교육과정으로 R&D 부분이 구성됨



[그림 II-31] 국가공무원인재개발원(NHI) 교육체계

○ 한국전력기술

- 한국전력기술 역량체계는 리더십, 기본, 직무, 글로벌 4개 역량 하에 각 0~2개의 세부역량으로 구성되어 있으며, 리더십 역량은 5개 직급(단계)별로 육성과정을 구성하였음
- 기본역량은 개인역량과 조직역량으로 구성되어 있음. 개인역량은 인문학적 소양과 연계되어있으며, 조직역량은 공직자의 기본윤리와 관련된 교육으로 연계되어 있음
- 직무역량은 직무행동과 직무전문역량으로 구분됨. 직무행동은 실무 관련되어 있으며, 직무교육은 전문성과 관련되어있음
- 글로벌역량은 국제감각과 어학으로 구분되며, 현장교육, 전화영어 등 다양한 형태의 교육과 연계되어 있음



[그림 II-32] 한국전력기술 역량체계

○ 부산광역시 인재개발원

- 부산광역시 인재개발원은 크게 직급별 필요역량, 기본역량, 직무역량, 미래역량 역량 4가지로 구성되어 있음
- 직급별 필요역량은 각 직급별로 6개 역량으로 구성되어 있음
- 기본역량은 가치와 리더십역량 2가지로 구성되었으며, 리더십역량은 신입직원부터 보직자까지 단계별로 함양하도록 함
- 직무역량은 공통, 전문, 글로벌로 구성되었음. 미래역량은 ICT신기술, 동반성장, 시민참여로 구성되어 4차산업혁명, 사회적 가치 지향 등의 트렌드를 반영하고 있음

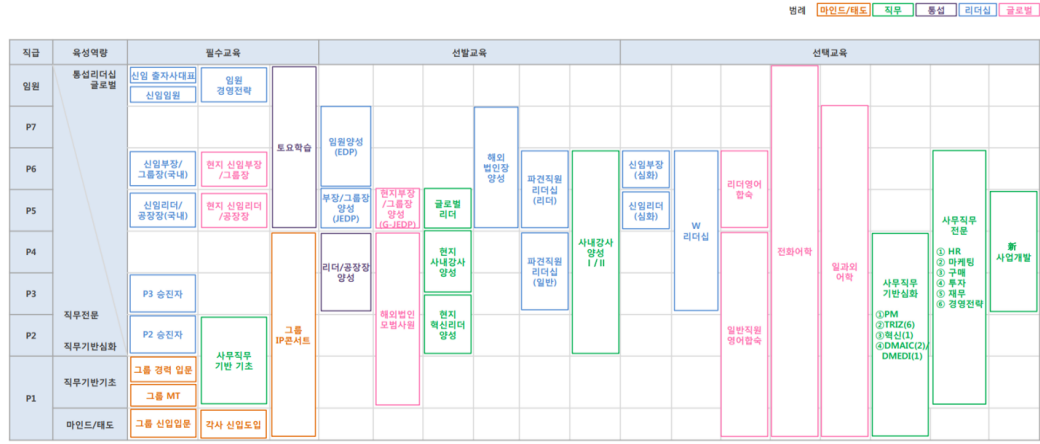
구분 생애주기	직급	필요 역량	기본역량		직무역량			미래역량		
			가치	리더십	공통	전문	글로벌	ICT 신기술	동반 성장	시민 참여
전환기	3급	· 비전제시 · 통합적 의사결정 · 사업관리	부산광역시 인재개발원 필수역량 가치와 리더십 역량	국장급 역량개발 (Executive) 5급 수준 향상	5급 수준 향상	5급 수준 향상	5급 수준 향상	5급 수준 향상	5급 수준 향상	5급 수준 향상
	4급	· 방향제시 · 전략적 의사결정 · 성과관리								
성숙기	5급	· 방향제시 · 신속한 의사결정 · 업무관리	부산광역시 인재개발원 필수역량 가치와 리더십 역량	국장급 역량개발 (Executive) 5급 수준 향상	5급 수준 향상	5급 수준 향상	5급 수준 향상	5급 수준 향상	5급 수준 향상	5급 수준 향상
	6급	· 정책기획 · 적극적 업무수행 · 업무책임 · 시민홍보사고 · 청문회 업무수행 · 업무전문								
발전 및 도약기	7-8급	· 정책기획 · 적극적 업무수행 · 업무책임 · 시민홍보사고 · 청문회 업무수행 · 업무전문	부산광역시 인재개발원 필수역량 가치와 리더십 역량	국장급 역량개발 (Executive) 5급 수준 향상	5급 수준 향상	5급 수준 향상	5급 수준 향상	5급 수준 향상	5급 수준 향상	5급 수준 향상
	9급	· 정책기획 · 적극적 업무수행 · 업무책임 · 시민홍보사고 · 청문회 업무수행 · 업무전문								

[그림 II-33] 부산광역시 인재개발원 역량체계

○ 포스코 인재창조원

- 포스코인재창조원역량체계는 마인드/태도, 직무, 통섭, 리더십, 글로벌 역량으로 구성되어 단계별로 해당 역량을 배양할 수 있도록 함
- 마인드/태도, 직무역량은 기본역량으로서, 전 구성원이 모두 배양해야 하는 역량임
- 통섭, 리더십, 글로벌역량은 신입직원인 P1을 제외한 전 구성원이 배양하는 역량으로 설정되어 있음. 다만, P1직급은 선택적으로 글로벌역량 강화를 위한 교육을 수강할 수 있음

산업안전보건체계 구축지원을 위한 컨설턴트 양성 교육과정 개발



[그림 II-34] 그룹사 공통교육 사례

○ 기아차

- 기아차HRD직무의 역량은 크게 공통역량과 전문역량으로 구분되며, 13개 역량군과 44개 세부 역량으로 구성됨
- 세부역량은 BARS(Behavior Anchor Rating Scales, 역량발휘 정도를 관찰하고 기록해서 수준을 평가)방식에 따라 5개 단계로 구분되며, 전문가 성장경로를 구성하는 틀로 활용되고 있음



[그림 II-35] 기아차 HRD 직무 역량모델링(좌) 전문가 유형별 성장로드맵 : HRD 전략가(우)

□ 중장기 전략 및 인재육성계획

○ 한국방송광고진흥공사

- 한국방송광고진흥공사는 전 표준 직무에 대한 직무교육과정 개발을 실시하여 직무아카데미 운영을 고도화하며, 직급별, 대상별 교육 내실화로 직무 포지션별 필요 역량에 대한 맞춤 교육 실시하고자 함
- 자기주도형 교육 조직운영을 통한 수요자 중심의 몰입도 있는 교육프로그램을 구성하고자 함

HRD 전략 체계				인재육성 계획			
비전	국민과 함께, 미디어와 함께, 스마트광고허브 kobaco			목표	광고산업의 미래경쟁력을 선도하는 전문 인재 양성		
핵심 가치	(사회에 대한) 청렴과 신뢰, (고객에 대한) 소통과 상생, (자신에 대한) 도전과 혁신						
전략 목표	공영방송 안정적 재원 조달	미디어 광고산업 공공서비스 확대	미디어생태계 동반성장 선도	실행 과제	직무전문성 강화 교육 지원	맞춤형 교육 설계를 통한 직급별 교육 내실화	교육 프로그램 운영방식 개선
▼							
교육 목표	광고산업의 미래경쟁력을 선도하는 전문 인재 양성			세부 내용	• [직무역량기본 교육체계 수립] 직무별 수준별 필요역량 조사 및 맞춤 교육 실시 • [직무전문가 양성] 지원수요와 직무관행을 반영한 자격증 취득 지원 과정 신설 • [사회적 가치 교육 확대] 공직 가치 내재화를 위한 기본 소양교육 운영		
					• [비대면교육 활성화] 환경변화 및 직원 의견을 반영한 교육 운영방식 개선 • [자기주도적 교육조직 운영] 자발적 학습 및 혁신 활동을 통한 직무전문가 양성		
실행 과제	직무전문성 강화 교육 지원	직급별·대상별 교육 내실화	교육 운영방식 개선				
	• 직무역량 기반 교육체계 수립 • 직무전문가 양성 • 사회적 가치 교육 확대	• 리더십 교육 강화 • 대상별 맞춤형 교육 운영	• 비대면 교육 활성화 • 자기주도형 교육조직 운영				

[그림 II-36] 한국방송광고진흥공사

○ 강원랜드

- 강원랜드는 경영위기 극복을 위한 전문가 육성, 상시학습가능 환경 조성 및 자기주도 학습 내재화에 중점을 두고 있음

HRD 전략 체계				
비전	새로운 강원랜드를 이어갈 디지털 시대 창의적 인재 양성			
전략 방향	직무역량 고도화	리더십 역량 강화	지속성장 환경강화	사회적 가치 실현
운영 계획	• 역량확대 및 전문가 육성 • 비대면 교육과정 확대	• 경력단계별 리더십 교육 • 블렌디드, 플립러닝 도입	• 비대면 상시학습 강화 및 규제이전 학습체계 구축 • 자기주도 학습 독려	• 관광산업 인재 육성 • 교육역량 사회 나눔
운영 목표	언택트 시대의 환경 변화에 맞는 HRD 패러다임 전환			
세부 내용	변화와 위기에도 중단 없는 교육 지원으로 직무 전문가 양성	직급 / 직책별 역할과 필요역량을 익히는 단계별 리더십 교육	사·공간 한계를 넘어 언제 어디서나 학습가능한 환경	국가관광산업 인재 양성기여 및 공적 역할 강화

[그림 II-37] 강원랜드

○ 한국마사회

- 한국마사회는 표준 직무분석을 바탕으로 한 직무교육 아카데미 운영을 고도화 하여 실시

HRD 전략 체계			
비전	직원역량 향상 및 조직문화 개선으로 혁신 성장과 사회적 가치 실현		
인재상	도전하는 전문인	소통하는 협력인	공정한 책임인
전략 방향	직무 전문성 강화	핵심인재 양성	사회적 가치 지향
운영 계획	- 온라인 직무아카데미 고도화 - 직무아카데미 외부교육 - 직원주도 학습플랫폼 운영	- 전문기관 위탁교육 - 정규학위 지원 - 글로벌 역량 강화	- 상호존중 기업문화 조성 - 임금피크제 전직 지원 교육 - 말 산업 교육 나눔
▼			
교육 목표	(스스로 학습하는 조직) 코로나 시대 언택트 기반, 직원주도의 상시학습체계 구축 (사회적 가치 실현) 직장 내 상호존중 문화 조성 및 교육 나눔 통한 사회적 가치 전파		

[그림 II-38] 한국마사회

○ 한국가스공사

- 한국가스공사는 글로벌 시장, 4차 산업혁명, 사회적 가치 실현 등과 같은 요소로 미래에 도전할 수 있는 인재 육성에 비전을 두고 있음
- 직무역량, ICT 역량, 글로벌 역량, 리더십 역량을 직원들의 필요역량으로 보고 있음

HRD 전략 체계					인력운영 계획				
비전	NEXT Energy, with KOGAS				교육 방향	전략목표 달성을 위해 보직 개방 및 외부인재 영입	전문인력 확보를 위해 순환보직 기준 개선 및 직위공모 시행	성과 중심 인력운영을 위한 특별승진 시행	
비전 전략	천연가스산업 선도	친환경 에너지로의 전환	미래대비 체질개선	사회적 가치 실현					
환경 변화	사업전략		직원니즈	정부정책		교육 체계	• 신사업 분야 핵심 보직 위주 개방 • 우수인재 확보를 위한 능동적 링크루팅 시행 • 우수 전문인력 채용	• 전략 전문직무 수행자의 순환보직 기준을 완화하여 전문인력 확보 • 파견인력 선발 시 검증 강화 및 전문인력 교류를 통해 전문성 제고	• 승진후보자명부 미적용 • 수행 성과 위주 심사 • 성과검증단을 구성하여 검증의견 작성 • 외부위원 비율 40%로 상향 • 불라인드 발표 및 질의응답
	글로벌 LNG시장 변동성 확대로 전문성 강화	세대 공존 및 직급별 역할 인식으로 조직결속력 제고	4차 산업혁명 등 업무혁신 및 사회적 가치 실현						
▼					교육 성과	• 연계사업 발굴 및 수익성 제고로 지속 가능한 성장 기반 마련 • 최우조건을 상황 조정하여 우수인력의 이탈 방지	• 전문인력 양성이 필요한 분야의 채용 가능 기간 유연화됨 • 전문인력 양성 및 배출 인력의 활동 간 선순환 구조를 확립하여 전문성 제고	• 임부교육·개발을 통한 전문인력 확충(신사업 2명, R&D 1명) 및 성과중심 승진도입 • 인사운영만족도 전년 대비 2.8% 상승	
비전	투철한 사명의식을 바탕으로 에너지 산업의 미래에 도전하는 창의적인 KOGAS인 육성								
전략 방향	전문성 강화	상시학습체계 고도화	글로벌 역량 강화	바람직한 조직문화 조성					
필요 역량	직무 역량	ICT 역량	글로벌 역량	리더십 역량					
운영 계획	• 핵심사업 직무교육 설계 등 4개 과제	• 디지털 기반 조성 등 5개 과제	• 직무특화 아카데미 등 4개 과제	• 직급별 리더십 강화 등 5개 과제					

[그림 II-39] 한국가스공사

○ 한국석유공사

- 코로나19에 대응하며, KNOC 뉴딜 직무교육을 강화시키고자 신성장사업 원스톱 교육체계를 마련하고 이를 위한 HRD 과제 분석 및 사업전략 실행을 위한 4차산업혁명 기술교육을 확대하고자 함
- ‘성과 창출형 전문인력 확보’를 통하여 개방적이고 투명한 인력 운영 기반으로 기존 직원의 역량을 키워주고 인력배치의 적절성을 유지하고자 함

HRD 전략 체계					인력 운영 계획	
비전	에너지 그 이상의 가치를 실현하는 기업				사업전략 실행력 강화를 위한 성과창출형 전문인력 확보	
비전 전략	석유 안보 강화	KNOC형 뉴딜 추진	사회적 가치 실현	재무건전성 확보		
교육 니즈 분석	- 전략적 석유개발 추진 - 비핵사업 역량 강화	- 그린 에너지 신성장사업 - 디지털 기반 비즈니스 혁신	- 대국민 신뢰증진, 편익 확대 - 공정한 일자리 창출	- 주요 사업 수익성 강화 - 자산 효율화 및 합리화	목표	
전략 방향	▼				개방형 계약직 채용추진 및 전문인력 배치	인사운용 전문성 및 투명성 강화
					- 개방형 계약직: 비축안전팀장, CCS연구담당역 - 전문 경력직: 회계사	- 순환부처 제도(업무의 투명성, 청렴성이 요구되는 분야) - 공개모집 제도(전문성 요구와 함께 적임 선의도가 높은 분야)
	▼				전망 및 기대 효과	
운영 계획	전사 경영전략 및 HRD 과제 분석 ▶ 교육프로그램 설계 ▶ 교육프로그램 개발에 따른 교육과정 운영 및 만족도 조사 ▶ 교육효과 및 성과 분석/개선사항 도출 및 피드백	코로나19 선제적 대응	KNOC 뉴딜 직무교육 강화	사회적 가치 내재화	전문성을 활용한 정부정책(안전강화, 그린뉴딜)의 효율적 수행 및 결산의 정확도를 강화시킬 예정임	- 장기근무로 인한 배너리움 방지 및 부패위험 차단의 효과를 이룰 것으로 기대됨 - 적재적소 인력 배치 및 인사 수월성 강화의 효과를 이룰 것으로 기대됨

[그림 II-40] 한국석유공사

○ 한국남동발전

- 한국남동발전은 에너지전환을 대비한 핵심분야 단계별 교육과정 개설 및 운영으로 직무역량 체계적 강화에 중점을 두며, 전사적 디지털러닝체계로 전면 전환하고 수요기반의 교육 플랫폼을 고도화하여 다양한 역량 개발을 통하여 직원 역량 수준을 향상시키고자 함

HRD 전략 체계			
비전 전략	에너지 전환대응 사업운영 효율화	한국판 뉴딜 기반 미래성장동력 창출	국민이 체감하는 사회적 가치 창출
▼			
전략 방향	에너지 전환에 따른 전문 역량 확보	포스트 코로나시대 교육방식 전환	자기주도 학습 지원 교육플랫폼 고도화
운영 계획	핵심직무 전문 역량 강화(뉴딜, 신사업 중심)	디지털러닝 체계 전면 전환(비대면 중심)	수요기반 교육 플랫폼 고도화 (수요자 중심)
교육 성과	- 온라인 비대면 교육도입 및 안정화로 포스트코로나 시대 교육운영 대응 능력 직원 공감대 형성 - 다양한 역량개발을 통한 직원 역량수준 향상		

[그림 II-41] 한국남동발전

○ 한국수력원자력

- 한국수력원자력은 원전해체 등 성장사업 교육을 통해 전문 인력을 집중적으로 양성하고 성장 사업에 대한 인력별 양성 계획을 준비 중임

HRD 전략 체계				
비전	경영전략과 연계한 인적자원 역량개발 및 전문성 강화로 경영성과 창출 기반 구축			
전략 방향	코로나19 장기화 대비 인프라 고도화	안전 중심 주력사업 관리 역량 제고	성장사업 분야별 전문인력 지속적 양성	리더 육성 및 교육체계 개선
운영 계획	- 교육운영기 준 수립 - 러닝클라우드 구현	- 안전문화 강화 - 안전 중심의 운영 및 정비역량 향상	- 해체인력 Pool 확보 - 신재생 전문인력 양성	- 내부역량 향상을 위한 리더 육성 - 교육훈련 기능 조정

[그림 II-42] 한국수력원자력

○ 한전 KDN

- 한전 KDN은 4차 산업과 전력 ICT의 디지털 전환 전문 역량 육성을 위한 교육을 강화하고자, 신사업 역량 강화를 목표로 하고 있으며, ESG 지속가능 경영 관련 사회적 책임을 이행하기 위한 교육을 강화하기 위한 노력을 제고중임

HRD 전략 체계		
환경 변화	외부 환경 4차산업/디지털 변환 외부기술 급속발전 - 코로나19확산으로 전통적 교육환경 위협	내부 환경 90년대생과 기성 직원간 조화와 소통 요구 - 혁신과 성장을 위한 구성원 역량 강화 필요
▼		
비전	전력 ICT 기술 전문화 및 고도화를 위한 인재 육성	
전략 방향	전문성과 안전의식 있는 인재	혁신 인재 공정, 포용 인재
운영 계획	디지털 변환 대응 및 에너지 신사업 역량 강화	- 신속한 디지털 전환으로 교육분야 코로나19 극복 - 조직 활성화와 사회적 책임 이행 교육 강화

[그림 II-43] 한전 KDN

○ 한전 KPS

- 한전 KPS는 디지털 기반 사업모델 전환, 그린에너지 선도적 역할, ESG 경영 등 환경적 변화에 선제적 대응하기 위하여 E-Learning 시스템 도입 및 터빈 분야 3개 과정에 VR을 활용한 실습 콘텐츠 도입으로 몰입감 높은 교육환경 고도화를 목표하고 있음

HRD 전략 체계				
비전	세계 No. 1 전력설비 정비산업 Grand 플랫폼 기업			
전략 방향	정비산업 생태계 Mega Ground 구축	디지털 기반 사업 모델 전환	그린 에너지 선도적 역할 강화	HR 혁신 및 ESG 경영 고도화
▼				
비전	완벽한 기술력과 자긍심이 함양된 핵심인재와 발전 플랜트 솔루션 제공 전문가 양성			
전략 방향	교육인프라 고도화	상생협력 촉진	미래선도 역량 확보	
운영 계획	• 상시 자기주도 학습을 실현할 스마트러닝 시스템 구축 • 4차산업 대응 VR교육 기반 마련	• 교육인프라 기반 사회적 가치 실현 • 제 2생애설계 교육 내실화	• 계층별 리더십 역량 고도화 • 현장 중심의 직무교육 실현	

[그림 II-44] 한전 KPS

○ 한국지역난방공사

- 친환경 에너지 정책방향에 맞추어 그린 뉴딜, 기후 위기, 포스트 코로나 등 환경의 변화로 친환경적인 측면을 살린 인재를 양성하는 것에 중점을 두고 있음
- 핵심사업과 사회적 가치 실현 등 환경적 변화 대응에 대비하여 이를 리드할 전문 역량 기르기의 필요성을 언급하고 있음

인력 운영 계획				
비전	국민과 함께, 행복한 세상을 가꾸는 친환경 에너지 리더			
비전 전략	핵심사업 경쟁력 강화	미래성장동력 확보	사회적 가치 실현	더 좋은 경영체계 구축
환경 변화	정책 • 기후위기 극복 • 포스트 코로나 도래	경제 • 불확실성 증대 • 에너지수요 둔화	사회 • 탄소 Zero화 • 공직기능 강화	기술 • 디지털 뉴딜 혁신 • SOC 스마트화
교육 니즈 분석	• 변화대응: 기술혁신, 패러다임 전환 대응 • 전문역량: 분야별·단계별 전문역량강화			
▼				
전략 방향	핵심사업 경쟁력 강화	미래성장동력 확보	사회적가치 실현	더 좋은 경영체계 구축
운영 계획	전단 E사업 고도화 (신규사업 조직·인력 보강, 기술분야 전문성·유연성 확보)	미래성장동력 확보 (미래 신사업 강화, 해외사업 효율화, 스마트 워크 확산)	공직기능 강화 (안전 조직의 전문화, 현장 안전 인력 확충)	위기대응 역량강화 (비상경영, 내부통제, 청렴도 제고 노력 등 통한 내실화)

HRD 전략 체계				
비전	국민과 함께, 행복한 세상을 가꾸는 친환경 에너지 리더			
비전 전략	핵심사업 경쟁력 강화	미래성장동력 확보	사회적가치 실현	더 좋은 경영체계 구축
환경	직원 니즈 • 실무역량 강화 • 부서현안 적기 대응	신사업 • 그린뉴딜 등 정책 변화 • 최근 입사자 증가	정부 정책 • 사회적 책임 강화 • 공공성 확대 요구	교육환경 변화 • 언택트 문화 확산 • 자활교육 지향
▼				
비전	미래 에너지산업을 리드할 한남형 인재 육성			
전략 방향	직무전문가 양성	융합형 미래인재 육성	사회적가치 창출	창의적 교육환경 구현
운영 계획	현업 직무역량 강화	변화 대응 미래 인재육성	사회적가치 실현 역량 강화	최적의 학습 플랫폼 마련

[그림 II-45] 한국지역난방공사

○ 대한석탄공사

- 대한석탄공사는 비대면 채널을 통한 청렴교육, 직급 및 분야별 맞춤형 교육 실시를 통해 각각 청렴도, 교육만족도 상승을 목표로 함

HRD 전략 체계			
비전	중장기 비전달성의 실행역량을 갖춘 인재 육성		
전략 방향	핵심가치 (전략적 인재육성을 위한 핵심가치 기반 교육)	전문화 (업무수행의 전문성 제고를 위한 직무전문가 육성)	맞춤형 (교육효과 제고를 위한 구성원 맞춤형 교육)
운영 계획	• 일·가정 양립문화 확산 • 임직원 청렴문화 고도화	• 안전관리 역량 제고 • 비대면 교육채널 확대	• 신사업발굴 관련 역량 강화 • 퇴직 후 노후준비 대비

[그림 II-46] 대한석탄공사

○ 한국남부발전

- 한국남부발전은 디지털 마일리지 기반 역량 개발 및 상시코칭제도를 강화하여 조직 성장을 지원하고, 맞춤형 교육을 통한 전문가 육성 지원 체계를 구축하고자 함

HRD 전략 체계			
환경 변화	- 에너지 전환 (석탄 → 신재생) - 뉴딜 추진, 사회가치 제고	- 전문가로의 성장 욕구가 높음 - 기성 신입직원 소통강화 필요	- 비대면 교육 소통 방식 강화 - 수요자 맞춤형 일터학습 체계화
▼			
비전	에너지 사업의 구조변화와 안정운영, 조직·구성원의 성장과 변화를 지원하는 인재육성		
전략 방향	디지털 기반 경쟁력 제고	에너지 전환 전문인재 육성	소통·협력을 통한 동반성장
운영 계획	전사적 디지털 역량 강화 (학습과 훈련 방식의 디지털화)	전략 반영한 맞춤형 교육 확대 (뉴딜 등 전략 맞춤형 과정 운영/ 전문가 육성 지원체계 강화)	상시코칭으로 조직역량 제고 (일 학습 병행제도 운영 내실화/ 팀발달 리더십 팔로우십 강화)

[그림 II-47] 한국남부발전

○ 한국전력기술

- 한국전력기술은 K-뉴딜 연계 성장 및 미래사업 전문교육을 통해 전문 인력을 집중적으로 양성하고자 ‘리스킬링, 업스킬링, 차이극복’의 전략 방향을 기반으로 미래사업 연계 7대 중점 과제에 맞추어 교육을 신설하고 대외 교육 활성화를 위한 언택트교육 전환 체계 구축을 계획 중임

HRD 전략 체계			
비전	에너지산업을 선도하는 글로벌 융복합 인재 양성		
전략 방향	설계 경험의 몰입(리스킬링)	신규업무 확산 (업 스킬링)	환경변화 인지 및 공감대 (차이극복)
운영 계획	[공공가치 실현 기여] - 참여, 협력 기반 사회적 가치 연계 교육 강화 - 에너지전환 타개를 위한 대외교육 활성화	[미래성장 주도 차세대 전문인력 양성] - 미래사업 연계 7대 중점과제별 맞춤형 교육 - 글로벌 마인드 탑재 및 新리더십 교육체계 가동	[언택트 교육전환 체계 구축] - 단절없는 교육환경 구축 - 트렌드 반영한 교육인프라 개선

[그림 II-48] 한국전력기술

○ 해양환경공단

- 해양환경공단은 생애주기별 핵심인재 양성을 지속 추진하고, CDP 설계/경력경로 직무분야를 도출함. 또한 각 유형별 CoP 활동을 적극 지원하는 등 자발적 학습조직 활동을 강화하여 자기주도 및 협력을 통한 학습공동체 구성에 목표를 두고 있음

HRD 전략 체계			
전략 방향	경력개발 제도(CDP) 기반 인재육성	구성원 역량제고 및 조직·성과 창출	조직 전문성 향상 및 성장 견인
운영 계획	개인 역량 따라 적절한 교육훈련 등 경력개발체계 마련	목표지향적 CoP (자발적 학습조직) 활동	생애주기별(Life-cycle) 핵심인재 육성
교육 실행	• CDP 설계 • 지원제도 마련 • 인사관리 연계	• 직무학습형, 문제해결형, 자기개발형 분야별 CoP활동 지원	• 직급별 교육 운영

[그림 II-49] 해양환경공단

○ 한국동서발전

- 한국동서발전은 뉴딜기반조성 디지털, 그린인재양성에 중점을 두고 특히, 인포멀러닝, 온택트플랫폼 구축 등 외부 환경 변화 방향에 적극적으로 대응한 인재양성체계 구축 및 교육 운영을 계획하고 있음

HRD 전략 체계				
환경 변화	외부 환경		내부 환경	
	• 디지털 전환(DT) 가속화 • 언택트·디지털 문화확산 • 한국판 뉴딜계획 발표		• 집합교육 제한으로 역량개발 우려 • 재택근무, 유연근무 활성화 • 밀레니얼세대 직원 증가	
교육 니즈 분석	• 원격교육 확대로 집합교육 대체 • 다양한 학습채널·콘텐츠 요구 • 뉴딜기반조성 맞춤형교육 필요			
▼				
비전	친환경 에너지 시장을 선도할 창의적 융복합 인재 양성			
전략 방향	핵심 역량 높이기	기초역량 다지기	선택역량 더하기	역량 시스템 넓히기
운영 계획	• 인포멀 러닝 활성화	• 디지털, 그린인재 양성	• 리더십 역량 강화	• 온택트 플랫폼 구축

[그림 II-50] 한국동서발전

○ 한국광물자원공사

- 한국광물자원공사는 자원개발 실무형 인재 양성 교육을 운영하며, 스트레스 치유 과정 확대 등 내부 구성원의 니즈를 반영한 교육운영 제도가 특징임

HRD 전략 체계			
비전	자원개발 전문기관 도약을 위한 최고 수준의 전문가 양성		
전략 방향	미래 성장동력 역량 강화	사회적 가치와 공적 책임 내재화	교육운영 제도 강화·개선
운영 계획	• 자원개발 실무형 인재 양성을 위한 교육 커리큘럼 운영	• 안전 전문성 강화 • 여성관리자 육성을 위한 교육 시행	• 비대면 교육 강화 • 스트레스 치유과정 확대 • 신청 방식 개선 등 니즈 적극 반영
교육 성과	• 민간기업 검토사업 기술 컨설팅 및 전문기술교육 시행 • 해외사업 연결결산 수행, 현장 기술력 사내공유 및 전파	• 광산안전교육 최초 온라인 교육원 설립 • 중대재해 발생광산 대상 안전교육 시행 • 여성직원 전원 리더십 교육 이수 • 2020년 개설 교육 중 만족도 최고점수 획득 • 공사 최초 여성 차장 배출	• 1인당 학습시간 증가 • 교육 인원 확대 • 사내교육 만족도 상승

[그림 II-51] 한국광물자원공사

○ 한국서부발전

- 한국서부발전은 뉴딜 스쿨 시행 등, 미래 역량 중심 교육을 운영하고자 역량기반 교육체계 고도화와 인사관리와의 연계성을 고려하고 있으며, 사회적 가치 확산에 대한 공공부문의 역할이 강조되는 변화에 대응하기 위한 역량 강화 교육을 구축하고자 함

HRD 전략 체계			
환경 변화	코로나19로 인한 교육의 비대면 전환 촉진	공공부문 사회적 가치 확산 노력 강조	에너지 전환 가속화, 탄소중립 경영 대두
교육 니즈 분석	• 미래변화 선제 대응을 위한 역량강화 필요 • 교육·인사 연계 HRD 고도화 요구 • 역량기반 교육 실행, 교육효과성 증진 필요		
▼			
전략 방향	교육환경 변화 대응	공공부문 사회적 가치 확산	역량기반 인적자원 관리 체계
운영 계획	• 거리두기 단계별 교육방식 변화 • 비대면 교육 활성화 기반 마련	• 구성원 사회적 가치 내재화 • 지역사회 교육 나눔 · 확산	• 역량기반 교육체계 고도화 • 교육훈련과 인사관리의 연계

[그림 II-52] 한국서부발전

○ 한국중부발전

- 한국중부발전은 인적자원개발의 디지털 전환을 선도하기 위하여 비대면 학습 중심의 인포멀교육 환경을 구축하고, 자기주도형 경력개발 환경 조성하여 역량기반 교육체계를 구축해 운영 중
- 또한, 미래사업 역량 강화와 핵심인재, 사내강사육성을 위한 체계 구축을 계획 중임

HRD 전략 체계			
비전	삶의 가치를 높이는 클린에너지 리더		
전략 방향	인적자원개발의 디지털 전환 선도	미래사업 및 안전관리 교육과정 강화	비대면 학습 중심의 인포멀 교육 환경 구축
운영 계획	• 코로나19 대응 인적자원개발 패러다임 전환 선도 • 역량 중심의 교육 운영으로 인적자원관리 고도화	• 한국판 뉴딜, 안전강화, 4IR 대응 미래사업 역량 강화 교육 시행 • 핵심인재 육성 및 사내강사 활용을 통한 지식전수 체계 구축	• 마이크로러닝 도입 등 비대면 교육 플랫폼 구축 • 비대면 교육 효과성 제고 및 자기주도형 경력개발 환경 조성

[그림 II-53] 한국중부발전

○ 인천국제공항공사

- 코로나19로 인한 교육 및 경영 환경의 변화로 비대면 교육과 미래 혁신을 위한 새로운 기술의 교육이 필요함. 향후 변화 대응을 위해 개인의 전문적 역량 강화가 중요시되고 이에 대한 전문적인 프로그램 구축을 목표로 함
- 특히, 인재 육성을 위한 전임 교수 역량 강화와 핵심 부문별 전문가를 양성하여 글로벌 항공의 독보적인 전문 교육기관으로의 도약을 목표로 함

HRD 전략 체계						인재 양성 계획					
비전	글로벌 공항산업 Leading Value Creator					비전 전략	신성장 산업육성	동북아 허브	공항운영 혁신	안전한 공항	지속가능 경영
비전 전략	신성장 산업육성	동북아 허브	공항운영 혁신	안전한 공항	지속가능 경영	교육 방향	코로나19로 인한 교육 환경 변화	미래 혁신기술·성장동력 변화	항공업계 경영 악화		
환경 변화	코로나19로 인한 교육환경 변화		미래혁신기술성장동력변화		항공업계 경영 악화	교육 체계	전임 교수	글로벌 전문가	경영전문가/핵심인재		
	• 체제교육 불가 • 비대면 교육 요구가 증가함	• 미래기술 및 신규성장분야 전문성인재양육의 필요가 증가함		• 위기에 따른 교육기회가 축소함 • 역량개발 우선순위가 높아짐을 우려됨	• 전임 교수제도 도입 및 육성경로 마련화 • 중장기 로드맵, 운영계획 수립		• 해외사업 전문가, 글로벌 강사 육성을 위한 Global Insight Diploma 프로그램 도입 · 운영	• 경영전문가 관리지(GVC) 육성 과정 도입 • CVC 핵심인재 육성			
교육 니즈 분석	• 변화대응: 기술혁신 · 패러다임 전환 대응 • 전문역량: 분야별 · 단계별 전문역량강화										
▼											
비전	가치창출형 글로벌 공항전문인력 육성 Runway					교육 성과	2025년까지 분야별 전문가 약 330명 육성 기반 마련 가능함				
전략 방향	선택적핵심인재육성을 통한 지속적 역량강화		미래지향적 인재양성		글로벌 항공전문교육기관 도약		교육 실행	최고 전문가 협업 · 교육: 전문가 분야별 5개 과정 212명 교육 시행 학습조직(파트너십 조직)구축 및 신역량파트너십강화			
운영 계획	• 포스트 코로나19 대응으로 디지털 HRD로의 전환 • 온, 오프 융합을 통한 역량강화		• 공항산업 선도형 미래공항 전문가 양성 • 전문역량 강화 노력 다양화		• 선도형 항공전문교육기관 역할 강화 • 글로벌 항공업계 동반 역량강화						

[그림 II-54] 인천국제공항공사

○ 한국공항공사

- ‘글로벌 인재 양성’ 비전을 목표로 디지털 교육 및 혁신 교육을 강화하고 교육생과 전문가들을 위한 교육 프로그램들을 신설 및 운영하고자 함
- HRD 체계에 경력개발 프로그램, 전문가 양성체계를 두고 있음
- 내부적으로 직원들의 의견을 수렴하여 인력운영 전문성 향상을 위한 ‘인사혁신 3대 과제’를 이행하고자 함

HRD 전략 체계					인력 운영 계획			
비전	공항 산업의 미래를 이끄는 글로벌(Gloca)인재 양성				목표	인력운영 전문성 향상을 위한 인사혁신 3대 과제 이행		
전략 방향	HRD 시스템 고도화	미래직무 전문가 양성	혁신교육 강화	디지털 교육 선도	교육 체계	특별승진	인사교육	개발형직위
교육 니즈 분석	• 경력개발계획 수립 1 역량진단 1 교육과정 주요조사					• 성과와 역량중심의 경쟁적인 인사시스템 정착	• 공사 핵심추진사업 중 외부 전문성이 필요한 직무를 선정하고 인사교육을 추진함	• 민간 전문가 중심 법무 전담조직 신설을 통한 법률분야 대응 전문성을 확보함
운영 계획	HRDer의 역량강화	차세대 미래 전문가 육성	경영방침 및 사외까지 내재화	고효율 디지털러닝 체계 고도화		• 적극적인 업무수행 조직문화의 확산	▼	▼
HRD 내부 체계	HRD 부서 / 전문가 육성지원	스마트 공항 미래 전문가 양성	교육기부 활동 활성화	온라인 교육기능의 전면 확대	• 합리적인 제도 수립(직원의견수렴 및 공정한 제도)	• 인사교육 적합 직무 분석	• 항공안전기술원 교육기관 선정	• 개발형 직위 적합직무 분석
	▼		교육생 경력개발 프로그램 운영 → 개인/조직이 함께 성장하는 역량개발 동기부여		• 공정하게 특별승진 대상자 선별(성과기술서 기반 복수심사 시행)	• 인사교육 시행	• 민간전담직위 신규 지정 (법무팀장)	• 개발형 직위 선발
HRD 외부 체계	공기업 실무 협의체 구성(KAC 주관) → 교육분야 우수사례 공유체계 최초 운영		대학교/전문가 과정 공동운영 및 지원 → 산학 협업을 통한 HRD 지속적 혁신 도모		교육 성과	• 직무수행 우수자 3명 특별승진을 통한 성과와 역량중심 일하는 조직문화 정착 기여 • 인사교육 및 민간전담직위 지정을 통한 외부 전문역량 활용기반 마련		

[그림 II-55] 한국공항공사

○ 한국철도공사

- ‘뉴노멀시대’를 지향하며 코로나19 이후 교육환경을 비대면으로 전환해 직원들이 자기주도적으로 학습할 수 있도록 교육 프로그램을 확대함
- 인력운영 효율화와 조직 인사제도 혁신을 통하여 직무 능력을 향상함과 동시에 성과 보상 강화를 위한 제도를 강화함

HRD 전략 체계						인력 운영 계획				
목표	뉴노멀 시대, 경영목표 달성을 위한 HRD 전략체계 수립·운영					비전 전략	경영환경을 반영한 인력운영 전문성 과제 선정			
비전 전략	철도안전	지속가능 경영	철도 공공성	고객서비스	미래성장		기업문화 혁신	내부 환경 • 코로나19로 인한 위기극복을 위해 비상경영체제 돌입 • 철도 운영으로 공기업 최대 인적자원 보유 • 강도 높은 구조개혁 및 조직개편 단행 • 개방적·효율적 조직운영		
환경 변화	내부 환경 • 중앙선 KTX-이음 운행 등 사업 고도화 • 위기 조기 극복을 위한 구조개혁, 경영 효율화 단행			외부환경 • 감염병 확산으로 집합 중심의 교육방식 전환 요구 • 뉴노멀 가속화에 따른 기술격차 해소 요청						
교육 니즈 분석	• 조직 목표·성과 달성을 위한 정렬성 확보 • 학습콘텐츠 확대와 교육방식 다변화					환경 변화	외부 환경 • 공공기관의 효율적 운영을 바라는 국민 기대 증가 • 비정규직의 정규직화(종원) • 코로나19로 인한 경기침체 • 기술력 확보를 위한 기관 협업 강화			
▼										
전략 방향	HRD 전략체계 고도화		구성원 직무역량 강화		교육 품질·공공성 제고	전략 방향	인력운영 효율화 (재배치)	조직·인사 제도	직무능력 향상 성과반영 강화	대외협력 강화
▼						▼				
운영 계획	비대면 학습환경 구축 • 유평대형·자기주도 학습지원 확대		실무역량 중심 업무시스템 • 분야별 직무이슈 기반 리스킬링		• 학습 인프라 및 강사역량 강화 • 철도특화교육, 무상교육 확대	전략 계획	연고지 정보 시행	개방형 직위 및 민간 전문가 전담직위 운영	특별승진 시행	기관 간 인적교류

[그림 II-56] 한국철도공사

○ 부산항만공사

- 부산항만공사는 직무역량 모델 고도화, 통합지능형HRM시스템 조기 구축을 통한 항만분야 전문가 육성에 중점을 둠

HRD 전략 체계			
비전	글로벌 1위 항만, 글로벌 1등 인재		
전략 방향	항만공기업 특화 전문 직무교육 확대	자기주도학습 시스템 고도화	상생과 연대를 위한 공공마인드 강화
운영 계획	- BPA 직무역량 모델 재정립 ‘BPA뉴딜’ 등 신규사업 교육 강화	- 통합 인재개발시스템 구축 - 학습 콘텐츠 확대·참여도 제고	- 국내 해운항만분야 전문인력 양성 - 지식전수 프로그램 확대

[그림 II-57] 부산항만공사

○ 여수항만공사

- 여수항만공사는 코로나19 대응을 위한 블렌디드/언택트교육 활성화에 중점을 둠

HRD 전략 체계				
비전	스마트 종합항만 도약을 위한 최고의 항만물류 전문 인재 육성			
전략 방향	교육 패러다임 대 변화	상시, 자기주도형 학습	미래 선도 항만 인재	항만 전문가 육성
운영 계획	막힘 없는 교육 기회 제공을 위한 언택트 교육 활성화	지속적 학습 고도화를 통한 임직원 SELF 역량 강화	스마트 종합 항만 선도를 위한 미래 역량 강화 교육 추진	YGPA 전문 대 내외 항만 인재 육성 노력

[그림 II-58] 여수항만공사

○ 울산항만공사

- 울산항만공사는 고유 업(業) 특성을 반영한 ‘UPA형’ 특화과정(안전/물류 아카데미 및 항만물류 자격증 지원) 신설 및 개방으로 교육 공공성을 강화함

HRD 전략 체계				
비전	창의성과 신뢰성을 겸비한 글로벌 항만물류전문가 육성			
전략 방향	성과창출 기반 핵심인재 육성	직무역량 강화 및 분야별 전문가 양성	조직역량 및 인문경영 융합	자기주도형 혁신활동 지원 확대
운영 계획	미래 성장 동력 확보 및 핵심전략 추진을 위한 필요역량 제고		학습플랫폼 및 콘텐츠 혁신을 통해 비(非)대면을 비(Be)대면처럼!	

[그림 II-59] 울산항만공사

○ 인천항만공사

- 인천항만공사는 역량모델을 활용한 인사-교육평가 순환 체계를 확립하고, 평가와 보상을 연계하여 교육효과 제고를 꾀함

HRD 전략 체계			
비전	물류·해양관광 분야 최고 수준 항만 전문 인재 양성		
전략 방향	HRD 운영 기반 조성	학습 방법의 전환	미래 인재 확보
운영 계획	- HRD 전략체계 재구축 - 인사교육평가순환 체계 확립	- 디지털 교육 콘텐츠 개발 - 비대면 교육방식 전환	- 핵심인재 특화 양성 교육 - 뉴딜 선도를 위한 미래인재 양성

[그림 II-60] 인천항만공사

○ 주식회사 에스알

- 주식회사 에스알은 기존 센터에서 인재개발원으로 격상하여 교육기능을 통합, 강화하고 전사 핵심가치를 중시하여 역량별 교육과 연계함

HRD 전략 체계				
환경 변화	• 코로나19, 4차산업 등 교육환경 급변 • 직무교육 법제화			
교육 니즈 분석	• 직무교육 내실화 • 분야별 전문인력 양성 • 공공성 강화·사회적 가치 실현	• 비대면·4차 산업관련 교육 확대 • 다양한 교육기회 제공		
▼				
전략 방향	교육 내실화	전문인력 양성	공공성 강화	교육방식 전환 및 확대
운영 계획	• 교육부서 기능강화 • 직무교육 내실화	• 분야별 전문가 육성 • 경영관리 역량 강화	• 법정 필수 교육 강화 • 교육의 상생협력 확대	• 화상교육 시스템 구축 • 신교육방식 도입, 확대

[그림 II-61] 주식회사 에스알

○ 한국부동산원

- 한국부동산원은 생애주기 맞춤형 인재양성 체계를 구축하여 핵심역량 중심의 직무교육체계 강화를 위한 4차산업 미래대응역량 향상을 목표로 온오프라인 비대면 연수체계를 구축하고자 함

HRD 전략 체계			
비전	중장기 비전 달성의 실행 역량 갖춘 핵심 인재 및 전문가 양성		
전략 방향	온·오프라인 비대면 연수체계 구축	비대면 교육 스튜디오 및 연수 시스템 구축	
운영 계획	• 생애주기 맞춤형 인재양성 체계 • 핵심역량중심 직무교육체계 강화 • 4차산업 미래대응 역량향상 개발	• 맞춤형 리더십 교육체계(파이프라인) 개발 • 여성리더 육성 교육과정 확대 • 신입직원 조직몰입·조기전력화	• 공공가치 역량·청렴 가치 내재화 • 부동산 전문인력 체계적 양성 • 사회적가치 창출

[그림 II-62] 한국부동산원

○ 한국도로공사

- ‘스마트 미래 인재 육성’을 위하여 새로운 기술(드론, BIM, 빅데이터, AI, C-ITS)을 도입한 사업을 추진하고 있음
- 이에 따른 교육 프로그램을 설계하고 실행하고자 하며, 4차산업기반 인재육성체계를 고도화함

HRD 전략 체계					인재 양성 계획				
비전	사람중심의 스마트(SMART) 고속도로				비전	스마트 고속도로 구현을 위한 4차산업 인재육성 고도화			
비전 전략	안전도로 구축	미래가치 혁신	공공서비스 향상	경영시스템 강화	교육 분야	드론	BIM	빅데이터·AI	C-ITS
환경 변화	• 코로나19 급속확산 • 국민을 위한 안전 최우선·서비스 요구 • 스마트 건설·유지관리에 주목				교육 체계	드론점검 실용화 급속 진행 중	BIM 50% 적용완료, 100% 임박 수준	가시적 현장성과 창출이 요구됨	전구간 적용 준비 마친(25년)
교육 니즈 분석	정부정책 및 경영니즈	조직(요구역량 확인)		갭 분석(다면 역량진단)		▼	▼	▼	▼
	안전·한국판 뉴딜·4차산업 대응	안전·스마트기술 인재 요구		기본·리더·직무역량별 GAP분석		드론 영상분석 과정 운영	실무자 집중교육 실행	3단계 교육 및 위탁 교육 실행	분야별 위탁교육 과정 운영
전략 방향	현장 안전 역량 강화	스마트 미래인재 육성	전략실행 역량 강화	최적의 학습생태계 조성	교육 실행	드론 체험교육		자율주행, 드론, 빅데이터, AI 분야에 대한 강의	도로관련 핵심기술 변화 및 경영 이슈관련 토론
운영 계획	안전교육 지속 혁신 I 비대면 학습과 소통 강화 I 4차산업 인재육성 고도화				교육 성과	대한민국 인적자원개발 종합대상 수상 (공기업 1군 중 유일)			

[그림 II-63] 한국도로공사

- 다면 역량진단을 바탕으로 관련 전문 분야(드론, BIM, 빅데이터 및 AI, CITS 등)의 안전 교육을 실행하고, 비대면 학습 및 소통 강화를 위한 다양한 교육 운영을 계획 중임

○ 한국토지주택공사

- 코로나19, 디지털 경제 트렌드 변화 및 조직적 전략의 변화로 핵심가치 내재화/리더십 강화/ 디지털 인재 양성 등 직원 역량 향상을 위한 목표를 제시하는데 중점을 두고 있음
- ‘지속적인 구성원 역량 제고’를 위한 필요 역량을 명시하고 이에 대한 ① 전문가 기반 교육 과정 및 인증요건개선 ② HRD-HRM 연계 구현 신규 구축 ③ 유연하고 창의적인 교육 서비스 제공을 위한 환경 및 교수학습 방법 제고를 적극 모색함

HRD 전략 체계					인재 양성 계획				
환경 변화	외부		내부		비전 전략	지속적인 구성원 역량 제고를 위한 체계화된 교육 프로그램 운영			
	• 코로나19 • 디지털 경제 및 트렌드의 변화 • 주거안정, 경제활성화 등 공공역 할 확대		• 중장기 경영목표 및 전략 반영 필요 • 정책목표 달성 위한 전문성 강화 요 구		환경 변화	교육과정 확대 및 개 편 · 인증요건 강화·인 센티브 제공	임금피크 인력 증가에 대 비하여 퇴직직원의 재 3인 생활수요를 반영한 교육 확대 필요	코로나19로 인한 집합교육 중단	
전략 방향	경영목표 수행능력 강화		전문가 양성 등 질적성장으로 전환		교육 전달체계 다양화				
▼									
비전	핵심가치 내재화/리더십 강화/디지털 인재 양성 등 6대 전략과제를 도출하여 직원 역량 향상을 위한 목표 제시								
인재 추진 방향	창조적 미래인재 LH Path-Finder ▶ 국민행복 완성 LH C.O.R.E Leadership								
필요 역량	협력·소통 (상생협력)		전문·성과 (창의혁신)		미래·도전 (미래도약)		공정·공익 (안전신뢰)		
교육 계획					• 전문가 직무 범위 확대 • 전문가 교육 과정 개선 • 전문가 인증요건 개선 • HRD-HRM 연계 구현 신규 구축				• ‘미래설계지원센터장’ 외부전문가 영입으로 재 취업 등 실질적인 퇴직지 원교육 및 지원시스템 구 축 • 실시간 화상교육 시스템의 선제적 구축 및 고도화로 안 전하고 혁신적인 교육환경 제공 • 기존 방식을 뛰어넘는 창의 적이고 다양한 교육방식 발 굴 시행으로 뉴노멀 자기주 도학습 강화

[그림 II-64] 한국토지주택공사

○ 제주국제자유도시개발센터

- 제주국제자유도시개발센터는 직무전환직원 교육 신설 및 복직직원 조직 적응 과정을 운영하여 업무 조기 정착을 지원함

HRD 전략 체계				
비전	제주 미래가치 창출 글로벌 선도기업			
비전 전략	사회적가치 확산	경제활력 제고	미래경쟁력 강화	지속가능경영 실현
환경 변화	외부 환경		내부 환경	
	4차산업혁명 기술의 확산 등 경영환경 급변 - 공공기관의 책임성 및 사회적 가치 실현 요구		- 환경변화 대응 위한 교육 및 조직 변화 필요 - 상생의 가치공유를 위한 교육체계 강화	
▼				
비전	제주를 더욱 가치롭게 만드는 창의적 전문 인재 양성			
전략 방향	조직역량강화	핵심분야 전문가 양성	미래 변화와 성장주도 리더십 역량개발	자기주도적 학습 및 소통의 학습조직
운영 계획	핵심가치 내재화 및 가치공유	직무 전문성 강화	리더양성교육	COVID-19 대응 비대면 온라인 교육 활성화

[그림 II-65] 제주국제자유도시개발센터

○ 주택도시보증공사

- 주택도시보증공사는 자기주도학습 프로세스 운영 시 직원과 부서간 교류를 강화하여 맞춤형 교육을 적극 지원하고 상시학습을 온라인 플랫폼인 HUG 구축을 통하여 상시직무학습문화 조성의 디지털 전환을 목표로 하고 있음

HRD 전략 체계			
비전	개인과 조직의 성장 촉진을 통한 경영전략 2028 실행 주체 양성		
전략 방향	환경변화에 대응하는 전문가 및 리더 육성	소통과 신뢰 기반의 자발적 몰입 문화 추구	인재육성 역량 향상 및 시스템 고도화
운영 계획	• HRD비전과 연계한 자기주도학습 프로세스 운영	• 온라인 중심의 상시 직무학습문화 조성	• 피드백을 통한 교육모니터링 강화
교육 실행	• 역량진단을 통해 개인별 필요역량 도출 및 맞춤형 교육 지원	• 상시 학습이 가능한 HUG 온라인 플랫폼 구축 • 온라인 교육 비중 확대	• 모니터링 체계화 • 개선 사항 지속 발굴

[그림 II-66] 주택도시보증공사

○ 한국수자원공사

- 물 종합 플랫폼 기업을 위한 고유 전문성과 사회적 가치 실현 등 정부 정책 실행력 확보를 위한 HRD 전략 방향을 도출함
- 대외적 환경변화에 대처하기 위한 역량 개발과 미래 대응력 강화를 위해 비대면(언택트) 교육과 디지털 교육 혁신을 추구하고자 하며, 한국형 뉴딜 추진 및 사회적 가치 실현을 고도화 하고 있음

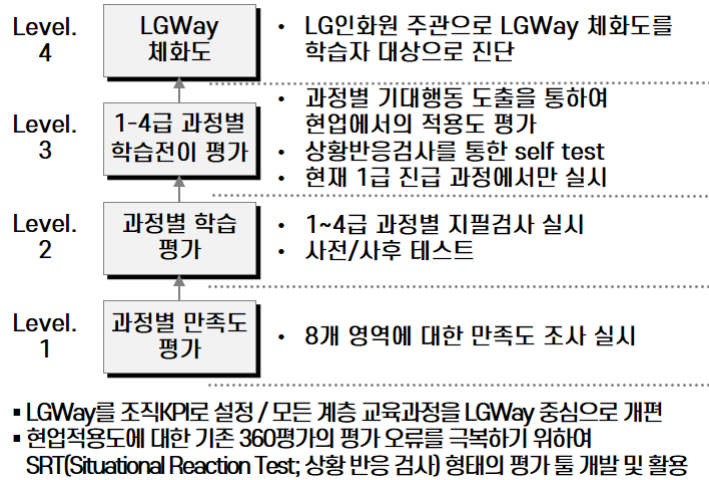
인력 운영 체계					역량개발 계획			
비전	세계 최고의 물 종합 플랫폼 기업				비전	미래 대응력 강화를 위한 비대면·디지털로 교육 혁신		
비전 전략	기후변화에 안전한 통합물 관리 실현	국민 누구나 믿고 마실 수 있는 물공급 보장	글로벌을 선도하는 물종합 플랫폼 구현	가치를 창출하는 역동적 혁신 소통	교육 방향	코로나19 완벽 대응 교육과정 개선·확대	디지털 뉴딜을 선도하는 디지털 융복합 전문인력 양성	내부역량 강화 및 미래 대응력 제고를 위한 교육 커리큘럼 전면개편
환경 변화	안정적인 물환경 관리 및 안전한 물 공급 요구	한국판 뉴딜 추진 및 사회적가치 실현	물종합 플랫폼 구현을 위한 조직 효율화 필요		환경 변화	- 코로나19의 여파로 인한 기존 교육프로그램 추진 불가 - 언택트 학습 플랫폼 구축 등 교육 Zero위기	디지털 전환에 맞춰 다양한 물문제의 혁신적 해결이 가능한 미래 기술자 양성 필요	인재육성 트렌드가 개인에서 개인·조직으로의 변화를 반영하기 위한 새로운 생애주기 교육체계 정립 필요
교육 니즈 분석	고유업무 전문성 강화	정부정책 실행력 확보	탄력적 조직·인력 운영		전략 방향	- 언택트교육 확대 - 컨텐츠 최적화 - 학습환경 변화	- DT Leader - DT 전문인재(실무자) - Data Scientist	- 직무 로드맵 수립 - 리더 성장단계별 체계 정립 - 공통역량 결집

[그림 II-67] 한국수자원공사

□ 평가

○ LG인화원

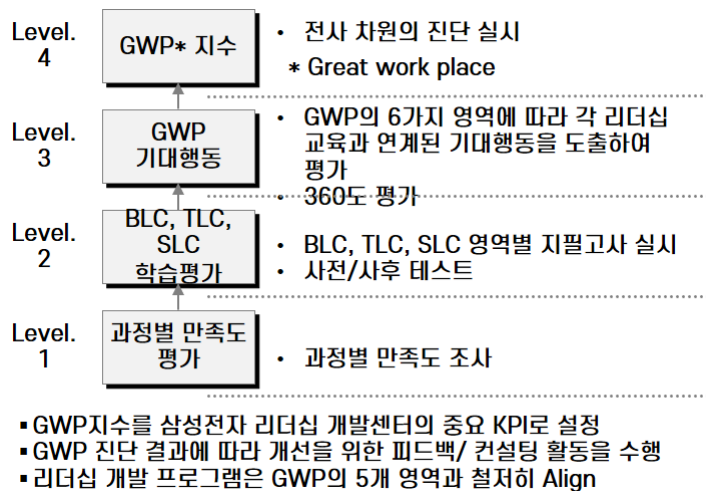
- 현업적용도 평가는 과정별 기대행동을 도출하여 현업적용도를 평가하고, 기존 오류를 극복하기 위한 고유의 평가 툴을 개발하여 활용
- 결과 평가는 그룹 연수원 차원의 조직 KPI를 설정하고, 교육훈련에 따른 성과 도출



[그림 II-68] LG 인화원

○ 삼성전자

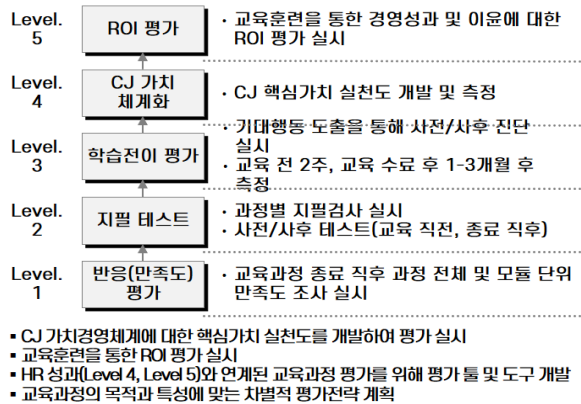
- 현업적용도 평가(Level 3)는 교육목표와 연계된 기대행동을 도출하고, 학습자/상사/동료들을 대상으로 360도 평가를 실시
- 결과 평가(Level 4)는 전사 차원에서 지수를 설정하고, 교육훈련에 따른 경영성과를 도출



[그림 II-69] 삼성전자 리더십개발센터

○ CJ 인재원

- 현업적용도 평가(Level 3)는 기대행동을 도출하고, 사전 및 사후 검사를 통해 학습전이 평가

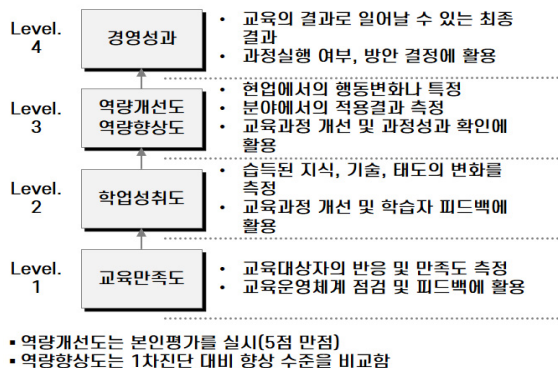


[그림 II-70] CJ 인재원

- ROI 평가(Level 4, 5)는 교육훈련을 통한 경영성과 및 이윤에 대한 ROI 지표를 산정하고 평가

○ 주택도시보증공사

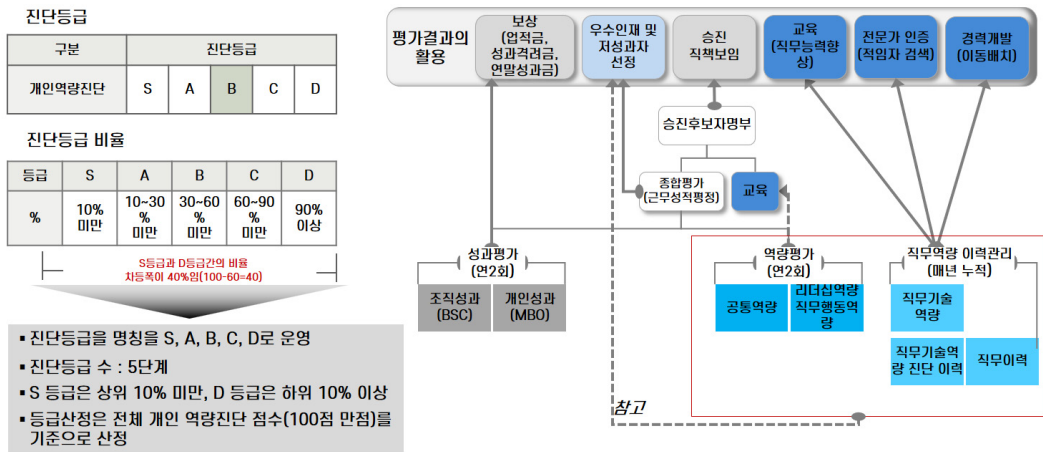
- 주택도시보증공사는 Kirkpatrick의 교육평가 모델을 기반으로 자체 점검(성과)지표를 설정하고 평가하여 그 결과를 예산집행, 교육운영체계, 교육과정의 개선사항으로 활용하고 있음



[그림 II-71] 주택도시보증공사

○ 네오트렌스(신분당선 등 민간 철도운영 전문기업)

- 진단등급 수를 5단계(S,A,B,C,D)로 운영
- 성과평가(조직성과, 개인성과)는 연 2회 진행되며, 평가결과를 보상(업적금, 성과격려금, 연말성과금)에 활용
- 역량평가(공통역량, 리더십역량·직무행동역량)는 연 2회 진행되며, 평가 결과는 우수인재 및 저성과자 선정에 반영
- 직무역량관리는 매년 누적하여 산출하여 교육, 전문가 인증, 경력개발에 활용

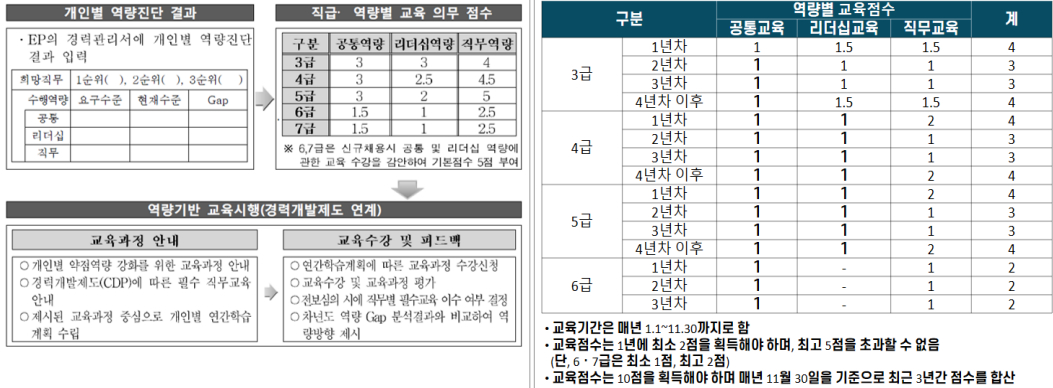


[그림 II-72] 네오트렌스 역량평가결과 활용

□ 학점이수제

○ 교통안전공단

- 개인별 역량진단은 공통, 리더십, 직무의 3가지 항목을 진단하며, 직급·역량별 교육 의무 점수를 통해 결과를 도출함
- 3급 이하 직원의 역량 별 교육 가중치를 차별화하고, 개인별 역량진단 결과를 활용하여 교육과정을 안내함



[그림 II-73] 교통안전공단 역량기반교육체계 운영

- 연차 별 교육의무 획득 점수를 통해 체계적인 역량개발 유도 및 교육 효과성을 제고함

○ 국립공원공단

- 직급별로 필수학점 및 역량별 학점을 다르게 설정함
- 실무에서 중심으로 활동하는 4, 5급의 필수학점, 직무역량 학점이 높게 설정됨
- 직무역량이 충분히 형성된 1,2급은 직무역량을 필수로 설정하지 않음
- 주로 지원역할을 하는 6급 이하 직급은 리더십역량을 필수로 설정하지 않음
- 직무수준을 실무자, 중간관리자로 크게 2단계로 구분함
- 직무수준 별로 전문성을 향상할 수 있는 교과를 제시하여 구성원의 직무 전문성 향상을 도모함

직급별 필수학점이수 체계 설계					직무, 수준별 역량 교과 구분 예시	
구분	계	기본역량	리더십역량	직무역량	자원조사직	
1,2급	3	1학점 (33%)	2학점 (67%)	-	실무자	동식물상관리
3급	6	1학점 (16%)	3학점 (50%)	2학점 (34%)		환경생태조사/분석
4급	8	1학점 (12%)	2학점 (25%)	5학점 (63%)		현장조사
5급	9	2학점 (22%)	1학점 (11%)	6학점 (67%)		생태관리계획 수립
6급	6	2학점 (33%)	-	4학점 (67%)	중간관리자	생태복원사업평가
지원직	3	1학점 (33%)	-	2학점 (67%)		생태관리조직운영
						자연생태환경조사/분석
						생태복원 구상

[그림 II-74] 국립공원공단 학점이수체계(좌) 국립공원공단 학점이수제 교과 구분 예시: 자원조사직(우)

○ 두산그룹

- 두산그룹의 Learning Credit 은 목표 기준이 타입별로 설정되어 있으며, 이수 기준도 다양화 되어있음



[그림 II-75] 두산그룹 필수이수학점제

○ 한국철도기술연구원

- 한국철도기술연구원은 총 이수 학점이 연 130학점으로 비교적 높게 설정되어 있으며, 핵심인재의 경우 기본학점에 50학점 이상을 추가하여 교육이력을 타 구성원과 다르게 관리하고 있음
- 직무전문성 강화를 위해 직무교육은 사전대비 사후 역량진단 값이 높을 경우에만 학점을 인정함

◆ 학점 이수제도 개요

제도 내용	
총 학점 이수제도	• 연간 총 130학점을 이수해야 하며, 공통과정 30학점, 직무교육 70학점, 리더십 및 기타 교육(30)학점을 최소 이수해야 함. • 핵심인재의 경우는 위의 조건에 추가로 50학점 이상을 이수해야 하며, 대학원의 경우 1학기에 25학점으로 인정하도록 함.
직무당 최소학점 이수	• 해당분야 전문가가 되기 위해서는 해당 직무 경우 대표 직무내에서 30 학점/ 세부 직무내에서 40학점을 최소 이수해야 하는 것으로 제도를 수립할 것을 추천함. • 핵심인재의 선발 기준은 별도로 HR 부서에서 기준을 제시하여 공개하는 것이 바람직함.
대표직무 내에서/세부직무 내에서의 학점이수는 HR 부서에서 직무특성을 반영하여 조정할 수 있음	• 학점 이수 기준 • 1학점은 1H를 기준으로 함 • 공통교육과 리더십 교육은 이수시간을 그대로 학점으로 인정하게 되지만, 직무교육의 경우 교육 이수 후 역량진단(자기진단 및 팀장진단) 결과가 이전보다 상향되었을 경우에만 학점이수로 인정하게 됨. • 자기진단, 팀장진단, 교육결과 보고서를 모두 마치고 나서 교육담당부서에서 학점인정 여부 확인

[그림 II-76] 한국철도기술연구원 학점이수제

5. 종합시사점

□ 외부환경 분석 이슈 종합

- 산업안전보건분야 환경분석, 유관기관 벤치마킹, 최신트렌드를 분석하여 적용 시사점 도출

○ PEST분석

- 산업재해 예방은 정부 중점 추진과제로 현장 실천을 위한 전문 인력양성 요구
- 중대재해처벌법으로 설치된 기업의 안전보건 전담조직과 확충된 인력을 위한 체계적인 가이드 제공 필요
- 중대재해처벌법이 완화될 경우, 기업의 안전 관리 태만에 선제 대응 할 수 있는 전문 인력들의 관리, 감독 역량 필요
- 산업재해 재발 방지를 위한 안전관리·감독 역량 강화 및 사후 관리 시스템 마련 필요

○ HRD 트렌드 분석

- 한 가지 형태의 교육보다는 다양한 형태를 혼합한 블렌디드러닝이 효과적임
- 학습형태는 오프라인에서 온/오프라인 통합으로, 포털중심에서 인포멀 통합으로 진행하는 추세임
- 지식습득, 과업 활용 등 원하는 학습목표에 맞는 적합한 학습방법 매칭이 필요함
- 학습자의 성장 사이클에 따른 적합한 지원이 필요함

○ 벤치마킹

- (인재육성 및 필요역량)

- 산업 분야 위험관리 컨설턴트에게 강조하는 역량은 ‘Technical, Leadership, Business’ 역량
 - 직무역량은 공통과 전문으로 구분하고, 전문가 유형별 성장로드맵을 제시함
 - 역량은 기본/리더십/직무/글로벌/미래역량 등으로 분류됨
 - 인재육성 주요 전략방향은 직무 전문성과 리더십, 글로벌역량 강화, 사회적 가치향상임
 - 미래 전문가 양성을 위해 자기주도학습과 맞춤형 교육을 제공하고자 함
 - 안전이 강조되는 기관은 안전의식 및 안전 전문성을 강화하고자 함
 - (평가) 과정별 만족도 평가 이상으로 학습평가, 학습전이 평가, 역량평가 등 고도화된 평가방법을 적용함
 - (학습지원) 역량진단, 학점이수제 등을 도입함
- HRD 정합성
- 선제적인 미래 인재양성을 위해 산업재해 예방 전문성을 갖춘 인재육성 필요
 - 안전관리·감독, 시스템 구축을 위한 역량 향상
- HRD 체계성
- 안전 전문성과 미래 역량 향상을 위한 교육체계 및 교육과정 필요
 - 전문가 유형별로 레벨과 분야를 세분화한 성장 로드맵을 제시하여 지속적인 관리 필요
- HRD 운영 효율성
- 맞춤형교육, 블랜디드러닝을 활용해 교육 효과 향상
 - 학점 이수제등 학습독려를 위한 제도운영 필요
- HRD 성과 연계성
- 학습평가, 역량평가 등 수준에 따라 고도화된 평가방법 적용 필요

Ⅲ. 내부 환경분석

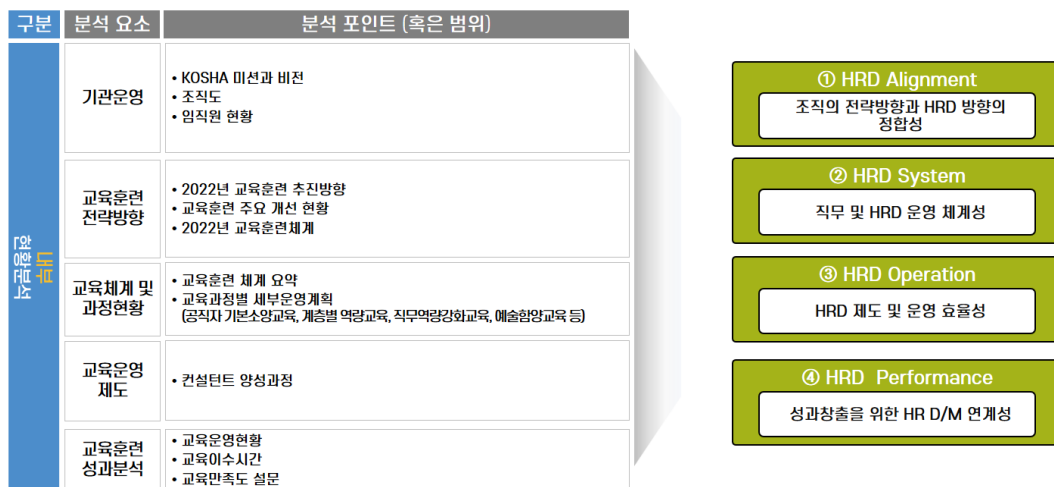


Ⅲ. 내부환경분석

1. 환경분석 프레임

□ 환경분석 프레임

- 내부환경분석은 경영전략 체계와 연계한 안전보건공단의 인재육성 방향 및 전략을 수립하기 위해 기관운영현황, 교육훈련 체계 및 제도, 교육훈련 성과 등을 분석하여 교육체계 수립 방향성을 도출하고자 함



[그림 Ⅲ-1] 내부환경분석 프레임

□ 내부환경 분석 범위

○ 기관운영

- 안전보건공단 미션과 비전
- 조직도
- 임직원현황

○ 교육훈련 전략방향

- 2022년 교육훈련 추진방향
- 교육훈련 주요 개선 현황
- 2022년 교육훈련체계

○ 교육체계 및 과정 현황

- 교육훈련 체계 요약
- 교육과정별 세부운영계획 (공직자 기본소양교육, 계층별 역량교육, 직무 역량강화교육, 예술함양교육 등)

○ 교육운영제도

- 컨설턴트 양성과정

○ 교육훈련 성과분석

- 교육운영현황
- 교육이수시간
- 교육만족도 설문

□ 시사점 방향

○ HRD Alignment

- 조직의 전략방향과 HRD 방향의 정합성

○ HRD System

- 직무 HRD 운영 체계성

○ HRD Operation

- HRD 제도 및 운영 효율성

○ HRD Performance

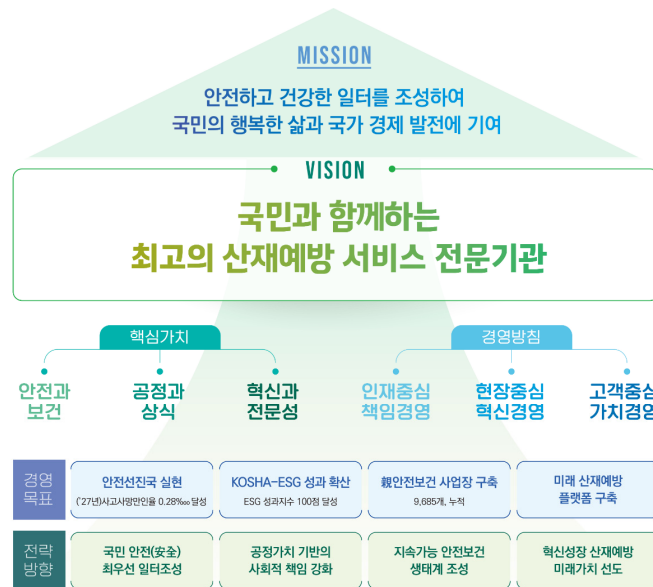
- 성과창출을 위한 HRD/M 연계성

2. 기관현황

□ 기관운영

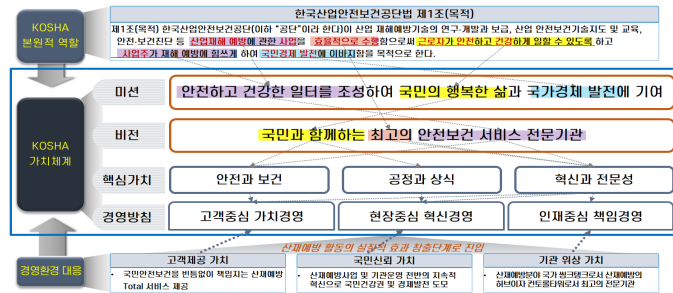
○ 경영방침

- 안전보건공단은 안전하고 건강한 일터 조성과 국민의 행복한 삶, 국가 경제 발전에 기여를 공단의 미션으로 삼고 있음
- 공공책무를 바탕으로 산업 안전 사회 구현을 위한 전문성이 요구됨
 - 경영목표는 ‘안전선진국 실현, ESG 성과 확산, 新안전보건 사업장 구축, 미래 산재예방 플랫폼 구축’임
 - 국민 안전 최우선 일터 조성, 공정가치 기반의 사회적 책임 강화, 지속가능 안전보건 생태계 조성, 혁신성장 산재예방 미래가치 선도를 전략 목표로 둠



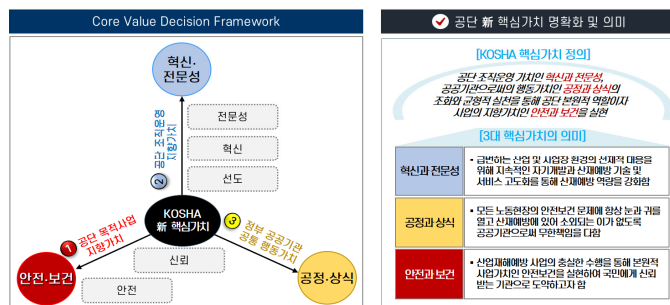
[그림 Ⅲ-2] 안전보건공단 미션과 비전

- 안전보건공단新 경영방침으로 ‘인재중심 책임경영’, ‘현장중심 혁신경영’, ‘고객중심 가치경영’을 확정함



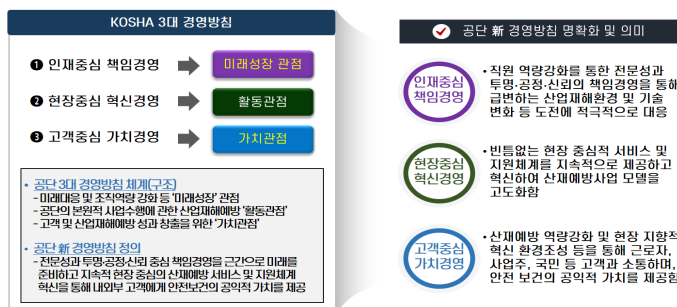
[그림 III-3] 안전보건공단 본원적 역할 및 경영환경 대응 방향

- 안전보건공단의 新 핵심가치는 공단 목적사업 지향가치, 공단 조직운영 지향가치, 정부 공공기관 행동가치를 바탕으로 ‘혁신·전문성’, ‘안전·보건’, ‘공정·상식’으로 도출됨



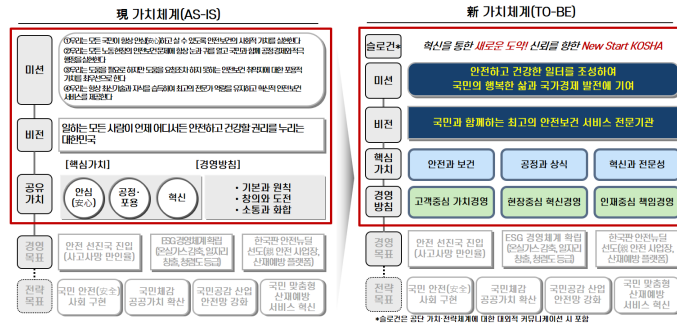
[그림 Ⅲ-4] 안전보건공단 핵심가치 확정안

- 안전보건공단新 경영방침의 의미를 명확하게 정비함



[그림 III-5] 안전보건공단 경영방침 확정안 2

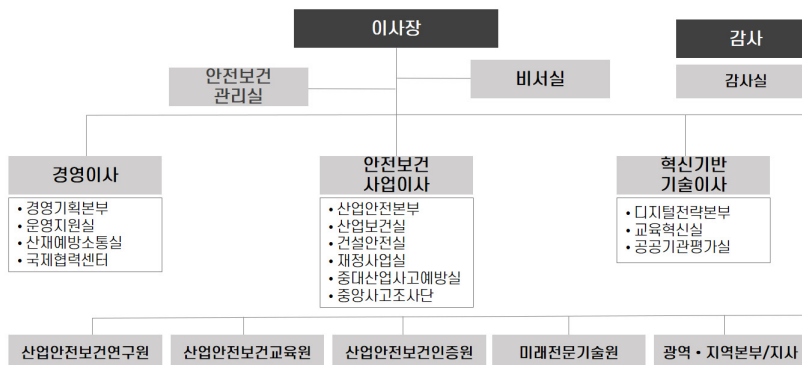
- 안전보건공단新 경영방침으로 새로운 슬로건을 도입함



[그림 III-6] 안전보건공단 가치체계 전후 비교

○ 조직구성

- 안전보건공단 조직은 3이사 3본부 10실로, 3이사 하에 경영기획본부, 산업안전본부, 디지털전략본부와 함께 산하 연구원, 교육원, 인증원, 기술원과 광역·지역본부/지사를 두고 있음

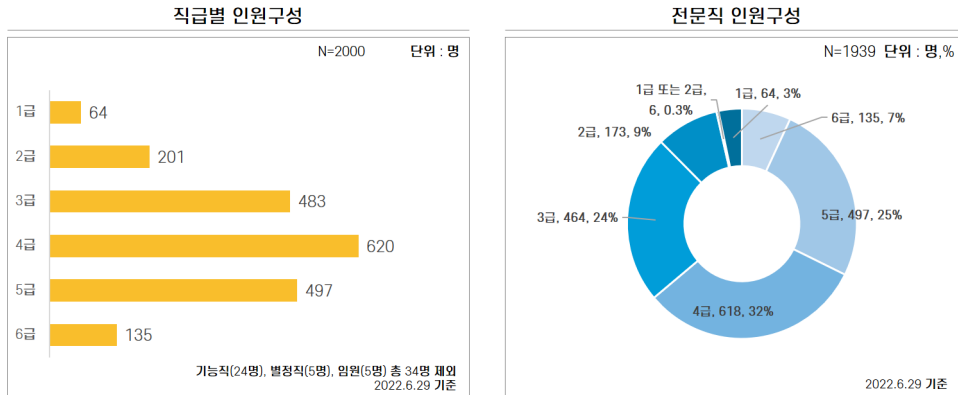


[그림 III-7] 조직도

○ 임직원 현황

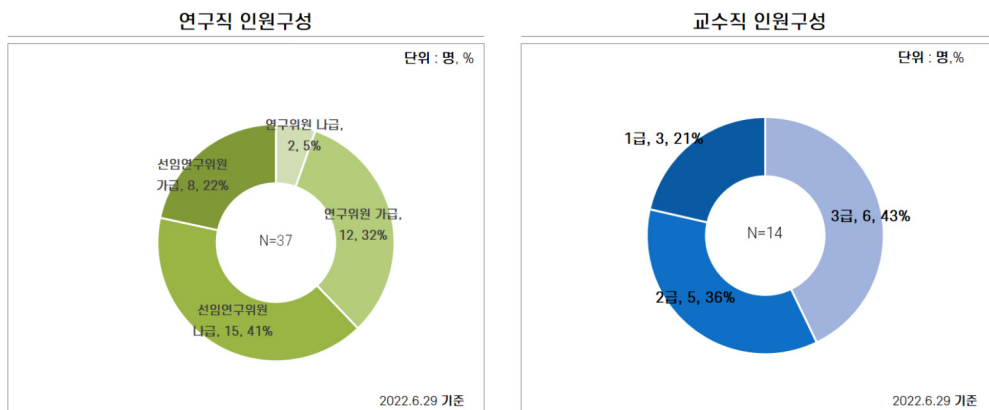
- 직급별 인원구성 분석결과, 4급(31%)이 주요 구성원이며, 3급(23.9%)과 5급(25.6%)에 고루 분포하고 있음
- 전문직 인원 구성 역시 4급(32%)이 주요 구성인원임. 중간급 구성원을 대상으로 전문가 양성 교육 로드맵이 필요

- 전체 구성 중 6급은 6.75%, 5급은 24.85%, 4급은 31%, 3급은 24.15%, 2급은 10.05%, 1급은 3.2%임
- 전문직 인원 구성 중 6급은 6.96%, 5급은 25.6%, 4급은 31.8%, 3급은 23.9%, 2급은 8.9%, 1급 또는 2급은 0.3%, 1급은 3.3%임



[그림 III-8] 직급별/전문직 인원구성

- 연구직에서는 선임연구위원 나급 구성원(41%), 교수직 인원 구성원에서는 3급 구성원(43%)의 비중이 가장 높음
- 연구직 인원구성 중 선임연구위원 가급은 22%, 나급은 41%, 연구위원 가급은 32%, 연구위원 나급은 5%임
- 교수직 인원 구성 중 1급이 31%, 2급이 36%, 3급이 43%를 차지함



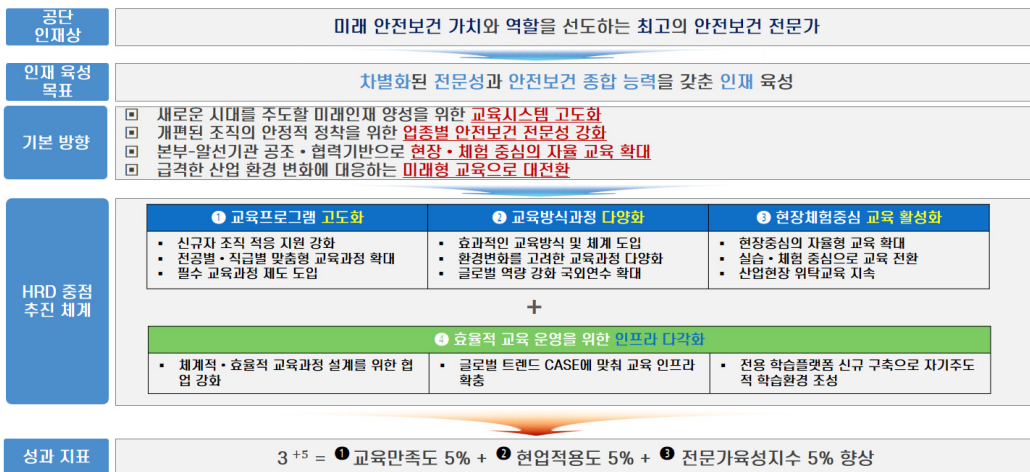
[그림 III-9] 연구직/교수직 인원구성

3. 교육훈련

□ HRD 추진체계

○ 안전보건공단 HRD 추진체계

- 안전보건공단의 2022년 교육훈련체계는 공단 인재상에 맞추어 4가지 추진 체계로 진행됨

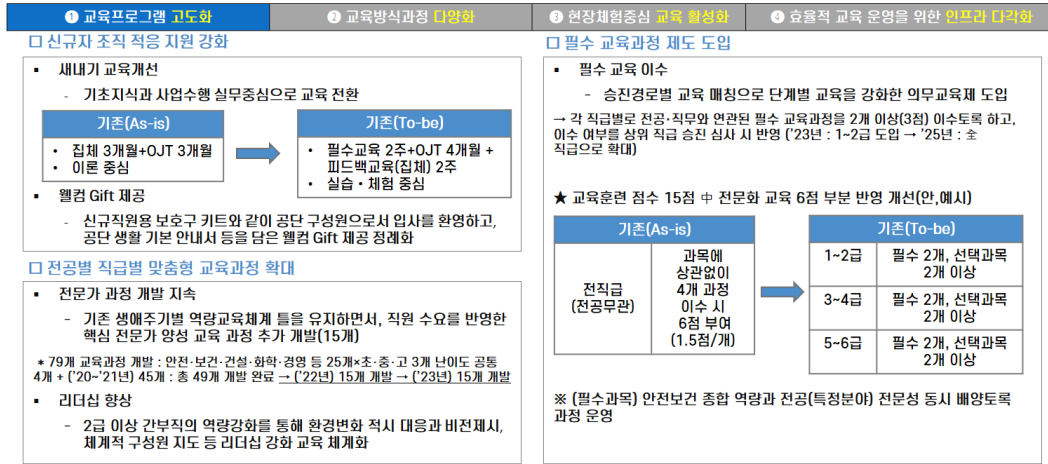


[그림 Ⅲ-10] 안전보건공단 HRD 추진체계

- 안전보건공단 2022년 종합훈련계획은 교육프로그램 고도화, 교육방식 과정 다양화, 현장체험 중심 교육 활성화, 효율적 교육 운영을 위한 인프라 다각화의 4가지 HRD 중점 추진체계로 진행됨

○ 교육프로그램 고도화

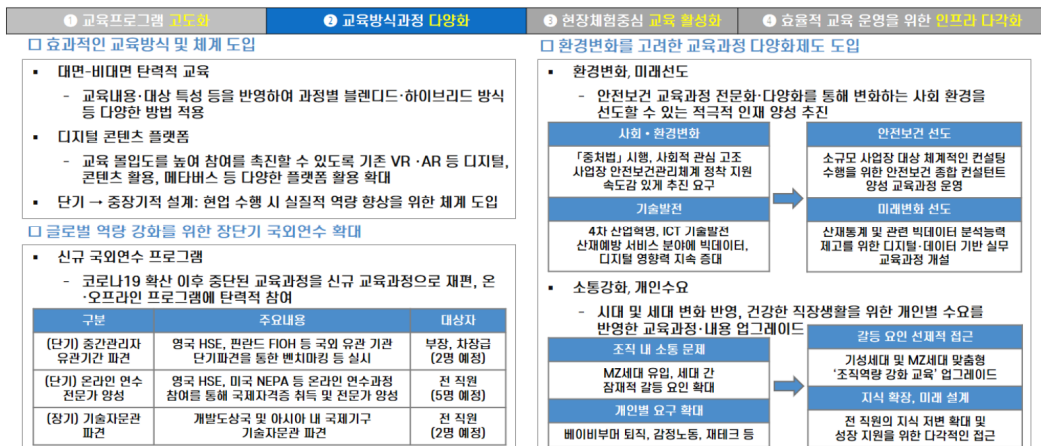
- 교육과정의 확대와 체계화를 통해 교육 프로그램의 고도화를 시도함
- 직급별 맞춤형 교육과 필수 교육과정 제도를 추진함
 - 신규자 조직 적응 지원을 위한 교육 기간 확대 및 교육 방식의 변화를 추진함
 - 직급별 맞춤형 교육과정을 확대하고, 필수 교육과정 제도를 도입함



[그림 III-11] 교육프로그램 고도화

○ 교육방식과정 다양화

- 親사회적, 親기술적 교육프로그램 고도화를 통한 국·내외 교육 트렌드를 반영하여 교육 방식·과정을 다양화 하였으며, 소통역량의 강화와 개인 맞춤형 교육을 진행함
- 교육 수단의 다양화를 통해 학습자의 학습 몰입도를 높이고자 함
- 글로벌 역량 강화를 위한 장단기 국외 연수 확대 및 환경변화에 대응하는 교육을 확대하고자 함



[그림 III-12] 교육방식과정 다양화

○ 현장체험중심 교육 활성화

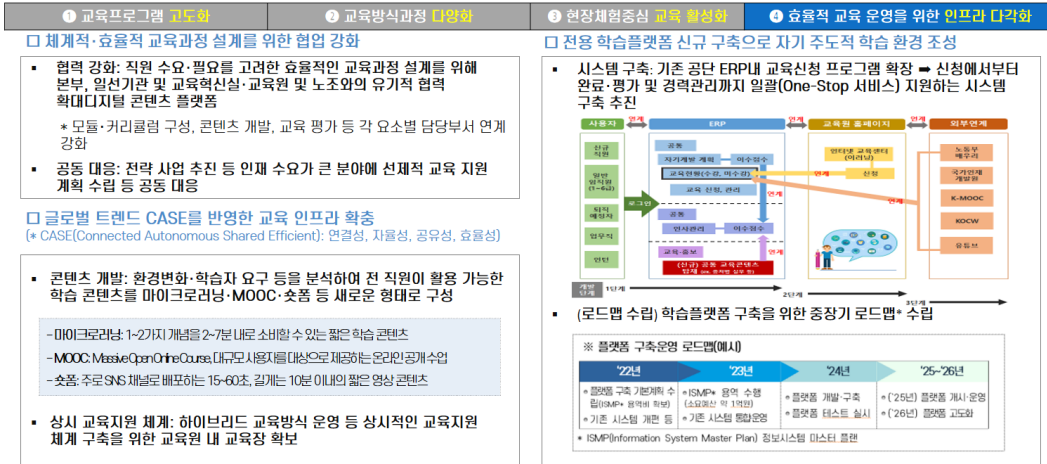
- 실습 및 체험 중심의 현장 자율 교육이 활성화됨에 따라 현장 전문가의 교육전문성 및 산업 안전 전문 역량이 요구됨
- 현장체험 중심의 자율교육과 체험교육을 도입하였음
- 신기술 습득을 위한 산업현장 위탁 교육을 확대함

① 교육프로그램 고도화	② 교육방식과정 다양화	③ 현장체험중심 교육 활성화	④ 효율적 교육 운영을 위한 인프라 다각화
□ 현장체험 중심의 자율교육 활성화 · 자율 특화 교육 - 코로나19로 소규모 교육, 비대면 교육 방식 정착에 따라, 기존 대규모 집체교육 방식에서 탈피해 사업부서·일선기관별 특화된 자체 교육과정 개설 운영 확대(본부 승인 후 개설) * (~'21년) 센터권 사업관련 12개 과정·운영 → ('22년~) 일선기관 요구 교육 과정 개설로 확대 · 현장 학습조직 - '현장 학습조직('18년부터 잠정 중단)' 운영 재개를 통해 업무와 연계한 직원 전문성 강화 또는 신규직원 멘토링 수단으로 활용 * '22년 학습조직 운영계획 별도 시달 예정('21.6월) □ 실습·체험 중심으로 교육 전환 · 체험교육 도입 - 신규·초급 직원 교육 시 기초 이론·참관 중심 → 실습·체험 중심으로 전환하여 운영 * 사업 비수기(12~1월)에 공단 안전체험 교육장을 연계·활용하여 기계·기구·설비 등을 통해 직접 체험 → 안전보건 점검에서부터 서류 작성·심사까지 하는 실습교육 병행 □ 산업현장 위탁교육 확대 · 신기술 습득 - 사망사고 다발 주요 위험 기계·기구 제작 또는 공정안전 분야 산업현장 등 위탁교육을 통한 신기술 습득 및 전문기술력 향상 * 이동식크레인, 차량탑재형 고소작업대 제작 현장, 원유정제처리 대형 화학공장 등			

[그림 Ⅲ-13] 현장체험중심 교육 활성화

○ 효율적 교육 운영을 위한 인프라 다각화

- 교육 트렌드에 따른 인프라 확충을 계획함. 교육 전문가의 학습 플랫폼 효과 향상을 위한 플랫폼 구축 로드맵 수립 방안 검토 및 교육 환경 조성 컨설팅이 필요함
- 체계적이고 효율적인 교육과정 설계를 위한 안전보건공단 내·외부의 협업 강화가 강조되며, 글로벌 트렌드 CASE를 반영한 교육 인프라 확충이 요구됨
- 전용 학습플랫폼 신규 구축을 통한 새로운 자기주도적 학습 환경이 조성될 예정임



[그림 III-14] 효율적 교육 운영을 위한 인프라 다각화

○ 2022년 종합교육훈련 체계 로드맵

- 2022년 종합교육훈련 계획에 따르면 전문역량 강화, 첨단 미래교육, 협력 기반 교육이 강조되며 전년대비 10개 교육이 추가 개설했
- 2022년도 종합교육훈련 계획은 전문역량 강화, 첨단 미래교육, 협력 기반 교육에 초점을 둠
- 전문역량 강화 교육의 확대를 추진하기 위해, 관련 교육 프로그램의 고도화가 요구됨



[그림 III-15] 2022년 종합교육훈련 체계 로드맵

○ 생애주기별 HRD 체계

- 직급별로 생애 주기별교육 진행을 추진함
- 생애주기별 HRD 체계는 조직역량, 공통역량, 직무역량, 기술역량으로 나누어 교육이 진행됨
- 직무교육은 직급별 전문가 양성 교육이 필수 교육으로 마련되어 있으며, 산업안전 관련 직무역량 선택 교육이 제공됨

생애주기별 역량	기초역량		기본역량		관리자/리더십역량		생애설계역량
	6급	5급	4급	3급	2급	1급	퇴직예정자
직무역량	필수						
	신규직 입문교육 (업무직, 인턴 포함)						
공통역량	필수						
	조직역량강화 실무능력 향상						
기술역량	필수						
	조직역량강화 실천리더십						
선택	조직역량강화 재해경험전문가						
	서울대 산업안전 최고전략과정						
선택	안전보건 최고경영자 과정(AMF)						
	고급경영자/공공리더십 과정						
선택	여성관리자 양성교육						
	노사관계 향상 교육						
선택	법정 및 정책교육 : 4대 폭력 예방교육, 개인정보보호 교육, 직장 내 괴롭힘 예방교육 등 18개 교육						
	인문소양 교육 : 복리닝 / 명사초청 특강						
선택	현장 학습조직 운영 : 학습조직 우수사례 발표, 퍼실리테이터 양성과정						

[그림 III-16] 생애주기별 HRD 체계

- 조직/공통/직무 역량은 필수교육과 선택교육으로 구분되며, 기술역량은 선택 교육으로 제공됨. 직무 역량 필수 교육 커리큘럼의 구체성과 전문화가 필요함

○ 교육내용

- 안전보건공단은 직급에 따라 교육 기간 및 교육 내용을 차등 운영하는 방식으로 직무역량 교육과정을 운영하고 있음
- 신규직원은 실무중심 교육 및 기초 사업지식습득을 목적으로 세부 직급 별로 상이한 교육을 이수함

산업안전보건체계 구축지원을 위한 컨설턴트 양성 교육과정 개발

신규직원 전문화교육 (4~6급 신규직원)

교육 목표	신입 직원을 대상으로 기초 사업자식 습득 및 전공별 실무중심 교육				
교육 내용	필수교육은 법령, 사업자격 등 이론 중심으로 구성하고, 피드백 교육은 사업관련 서류작성, 전공별 교육 등 실습 중심으로 설계				
교육 방법	- 피드백 교육은 실습 및 체험을 중심으로 구성하며 체험교육장 등을 활용하고, 연말 등 비수기에 실시하여 업무부담 경감 / 전문기양성교육은 6급은 1개 이상, 4~5급은 2개 이상 이수(당해 연도)				
배치 전 교육(2주)	현장 OJT(4~5개월)	피드백 교육(2주)	전문기양성교육		
신규직 입문교육(1주) 필수교육(1주) - 산업법, 사업자격	멘토+멘티 현장실습 기술지원보고서 작성 경력별 건설안전체험	사고조사, 보고서, 산업법상 서류작성 전공별 교육 체험교육장 교육 등	개인별 과정 선택 직급별 차등 선택 연중 이수		
직급	배치 전 교육(2주)	현장 OJT (4~5개월)	피드백 교육(2주)	전문기양성 교육	
	입문 교육(1주)	필수교육 (1주)	사고조사기법+보고서 작성(1주)	전공별 교육 (1주)	이수
경력직 4급	대상	대상	X	대상	X
경력직 5급	대상	대상	X	대상	선택
신입직 5급	대상	대상	대상	대상	2개이상
신입직 6급	대상	대상	대상	대상	1개 이상

안전보건 최고전문가 교육(1급)

교육 목표	간부직이 갖추어야 할 기본적인 경영 마인드 및 리더십 역량 함양				
과정명	교육대상	교육내용	횟수	시간	방법
안전보건 최고전문가	1급	이시장 경영철학 공유, 중대재해처벌법 및 안전보건 이슈 등향 등	1회	마형	집체/실시간형

고급관리자 교육(2급)

교육 목표	고급관리자로서의 기본적인 법령 및 리더십 역량 함양				
과정명	교육대상	교육내용	횟수	시간	방법
고급관리자	2급 중 승진대상자	관리지역별강화, 위험분석 및 사고조사 방법 갈등관리, 노동관계법령 등	1회	16H 내외	집체/실시간형
리더십 강화 교육	2급	리더십-연성-서로칭 기법 역량개발 등 고급관리자의 리더십 역량 강화	2회	16H 내외	집체/실시간형

전문가 양성 교육 (3~6급)

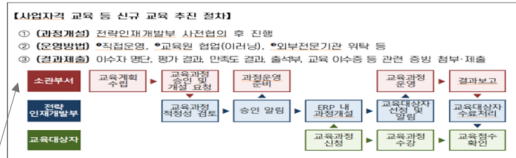
교육 목표	직급별·전공별 직무역량 향상을 위한 단계별 맞춤형 교육과정				
과정명	교육대상	교육내용	횟수	시간	방법
전문기양성 핵심교육	3~6급	기초, 전공, 고급, 고급 공통, 안전, 보건, 건설, 경영 과정 40개 ※ 23년까지 총 70개 과정 개발 예정	연중 (매월)	35H 내외	집체/실시간형
※ 전문가 양성 필수교육 도입 검토 - 교육위원회를 통해 직급 및 연차별 필수교육과정을 지정하여 운영하는 방안 검토 - 안전보건 종합 역량과 전공 전문성을 동시에 배양할 수 있는 직급별 필수교육 선정(2개 이상) 추진 - 승진 배수 범위 내 직원 이수 여부 주기적 확인 및 이수 독려 실시 - 필수교육의 병문화를 위해 인사규정 시행규칙 개정 (제72조 교육훈련정책 평가항목의 개선) 및 관련 부서 간 협의 실시					

[그림 III-17] 2022년도 종합교육훈련계획_직무역량 교육과정_1

- 안전보건공단은 직무역량 강화를 위해 사업수행 강화교육 및 내·외부 전문화 교육을 다음과 같이 운영하고 있음
- 공단은 사업수행 역량 강화를 위해 사업자격교육 등의 교육을 추진함

사업수행 강화교육

교육 목표	사업 수행 역량을 강화하기 위한 사업 관련 교육 및 전문화 교육 등				
과정명	교육대상	교육내용	횟수	시간	방법
고급관리자	2급 중 승진 대상자	관리지역별강화, 위험분석 및 사고조사 방법 갈등관리, 노동관계법령 등	1회	16H 내외	집체
리더십 강화 교육	2급	리더십-연성-서로칭 기법 역량개발 등 고급관리자의 리더십 역량 강화	2회	16H 내외	실시간형
사업자격교육	해당 직원	> [산업안전본부] 위험성평가 심사원 > [산업안전본부] 유해위험방지계획서(제초) > [건설안전실] 유해위험방지계획서(건설) > [산업보건실] 석면해제 안전성평가 > [중대산업사고예방실] KOSHA-MS(건설업 외) > [건설안전실] 건설업 KOSHA-MS > [중대산업사고예방실] 공동안전보고서 심사원 > [중대산업사고예방실] 유해화학물질 취급시설 검사원 > [교육혁신실] 안전보건감사자격 > [인증원] 안전인증 및 안전감사 > [연구원] MSDS 심사평가관	별도 개설	15H 이상	집체/실시간형
신규사업안전 초기전역교육	해당 직원	'22년 신규사업 수행을 위한 기본지식 및 핵심 감시사항 안내	필요 시	-	집체/실시간형
데이터 활용 역량 강화 실무 교육	해당 직원	신재생에너지, 빅데이터 등 분석기법	1~2 회	별도	이러닝/집체



내·외부 전문화 교육

교육 목표	대내외 환경변화에 따른 신지식 및 전문역량강화 교육 지원				
과정명	교육대상	교육내용	횟수	시간	방법
외부 직무교육	전 직원	정무통신교육, Smart 환경대응, 뉴미디어, 법정부, 미래변역 등	연중	-	-
교육원 전문화교육	전 직원	안전, 보건, 건설 등 산업안전분야 다방면에 걸친 전문성 향상교육	수시	5일 이내	집체/실시간형
산업법상 위탁교육	전 직원	국내외 신기술 위탁교육	연중	1주~6개월	집체

※ 외부 직무교육 승인기준

✓ 공단 목적과 관련되는 과정 중 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 과정

- ① 법정 또는 내규에 근거한 의무 이수 직무 교육 과정
- ② 인공지능(AI), 스마트팩토리, 드론, 빅데이터 등 미래산업 디지털 변혁 교육
- ③ 국제기준 및 경영환경 변화에 대비하기 위한 해외 교육
- ④ 연구원·교육원의 전문 인력 육성 교육
- ⑤ 업무 또는 직종 특성상 외부 교육이 필요한 합리적인 사정이 있는 경우

[그림 III-18] 2022년도 종합교육훈련계획_직무역량 교육과정_2

- 2022년 부서별 교육운영 상황은 다음과 같음
- 공단은 직무 관련 역량강화 교육을 2022년에 주로 운영하였음
- 내부 수요에 맞추어 데이터를 활용한 SPSS 통계 분석 이해 교육을 진행함

❖ 권역분석실 분석자 역량강화 교육

부서	주요내용	인원	시간	방법
권역 분석실	- 작업장 환경지치 이론 및 점검 방법 (환경지치 개념 교육) 작업장 국소배기장치 등 환기장치와 종류·구조 및 유지관리 방법 등 (환경지치 점검 실습) 측정장비를 활용한 후드의 제어속도, 덕트내 동압(정압) 측정방법 등 실습(열선 풍속계, 바람계비 풍속계, 피토우관, 연막발생기 등) - 분석장비(HPLC, ICP) 활용 및 분석값 해석 - 권역분석실에서 운영중인 분석장비(HPLC, ICP)의 시료의 전처리, 장비셋팅, 분석 결과값 처리 등에 대해 제조사·전문교육강사를 초빙하여 이론 및 실습 교육 * HPLC/ICP 제조사: Thermo Fisher Scientific	권역분석 실 분석자 (10명)	15H	집체/ 대면 교육

❖ 2022년도 스마트팩토리 안전 전문가 양성 교육

교육 분야	주요내용	인원	시간	방법
직무교육	- 안전보건경영시스템(ISO 45001) 심사원 양성 위탁교육 - 안전보건경영시스템 개요, 심사기법, 심사수행 실습 등	공기관 평가실장 및 실 센터 소속 직원 (16명)	15H	집체/ 대면 교육

❖ 2022년도 스마트팩토리 안전 전문가 양성 교육

교육 분야	주요내용	인원	시간	방법
안전 전문가 양성교육	(법규 및 인증) 기계·설비 관련 국내·외 안전기준 (방호장치 및 조치) 방책, 센서, 비상정지장치 등의 국내·외 안전기준 (공정설비 안전설계 및 구성) 안전제어시스템, 로봇 제어기기, 협동작업 안전, 모듈 및 통신 네트워크 등의 국내·외 안전기준 (유지보수 및 교육) 안전교육 계획 수립·시행, 안전감시 및 조치, 유지관리 규정 수립 등과 관련한 안전기준 (참습) 센서, 방호장치, 안전제어 등 관련 안전기준 적용 실습	22명	18H	집체/ 대면 교육

❖ 「연구성과 및 직원 전문성 향상」을 위한 2022년 연구원 zip 교육
- 근로환경조사 데이터를 활용한 SPSS 통계분석 이해-

교육 분야	주요내용	인원	시간	방법
연구원 전문화 교육	- 근로환경조사 데이터를 활용한 SPSS 통계분석 이해 (일반 위탁운영) t-test, ANOVA(분산분석), 비모수검정, 다중회귀분석 등 근로환경조사에서 자주 사용하는 분석 기법 전문 강의 (내부 강사) 제6차 근로환경조사 개발 이해, 해당 데이터를 활용한 통계 실습 및 발표시간 포함하여 진행	30명	16H	집체/ 대면 교육

[그림 Ⅲ-19] 부서별 교육운영_1

- 공단은 심사원, 검사원 양성 교육을 집체 화상교육을 통해 진행함
- 역량향상교육 및 전문화 교육을 통해 구성원의 직무 역량을 제고함

❖ 안전보건경영시스템(KOSHA-MS) 심사원 양성교육

교육 분야	주요내용	인원	시간	방법
내부 심사원 양성	- 인증절차 및 기준해설(인증절차 분야, 인증기준 분야) - 안전분야 및 보건분야 실태분석 - 안전보건과 경영, 심사계획 및 수행 등	87명	34H	집체/ 화상 교육

❖ 유해화학물질 취급시설 검사원 양성교육

교육 분야	주요내용	인원	시간	방법
검사원 양성	- 취급시설 설치 및 관리기준(화학물질관리법) 개론 - 제조·사용시설 및 설비 등 9개 검사단위별 검사 기준 및 안전진단 방법 - 취급시설 검사사례 등	80명	15H	화상 교육

❖ 2022년도 석면 안전성평가 평가반 교육

교육 분야	주요내용	인원	시간	방법
안전성 평가반 교육	- 전년도 안전성평가 종합결과 및 급년도 평가계획 - 안전성평가기준 주요변경사항 및 업무매뉴얼 내용 설명 - 평가항목별 평가사례 및 평가 실습 등	평가자격 미보유자 등 36명	5H	집체/ 대면 교육

❖ 2022년도 노무업무 역량향상 교육

교육 분야	주요내용	인원	시간	방법
노무 업무 역량 향상	- 공공기관 노동조합의 역할과 과제 - 노사갈등의 심리학적 이해와 해소방안 - 공단 노사협의체와의 의의 및 운영 - 퇴직연금제도의 이해 및 자산관리 - 이해충돌 방지법의 해석과 적용 - 공단 조직문화 발전방향 - 근로기준법 실무 - 단체협약의 이해 - 공단 노사관계 파트너십 - 최근 노동관계법 동향 및 노동이슈	일선기관 노사관계 담당자, 노조 간부 (43명)	16H	집체/ 대면 교육

❖ 『제조업 등 유해·위험방지계획서』전문화 교육

부서	주요내용	인원	시간	방법
산업안전 본부 제조재해 예방부	- 제조업 등 유해·위험방지계획서 심사·확인 실무 - 제조업 등 유해·위험방지계획서 관련 법규 및 규정 - 업종 공통분야 심사·확인 기준 및 사례 - 대상 설비별 심사·확인 기준 및 사례 - 특별위험장소의 이해, 안전인증·검사, 심사·확인 판단사례 등	35명	19H	집체/ 대면 교육

[그림 Ⅲ-20] 부서별 교육운영_2

- 산업현장 위탁교육을 통해 안전인증분야 전문성 제고를 위한 교육을 실시함
- 2022년 하반기에 강사 역량 향상과정 및 건설분야 안전관리 과정을 신설 추진함

❖ 2022년 사출성형기 설계·제작 이해를 위한 안전인증분야 국내 산업현장 위탁교육

교육 분야	주요내용	인원	시간	방법
산업현장 (LS 엔트론) 위탁교육	- 사출성형기 기초교육 - 플라스틱과 플라스틱 가공법 - 사출성형기 구성 및 용어 - 사출성형기 종류 및 작동 - 사출 성형 금형 및 주변기기 - 사출 성형 가소화 이론/사출성형기 주요사양 - 사출 성형 기본 Cycle 이해 - 사출성형 방호장치, 주요부분 계산 - 사출성형기 유압이론 - E-Plan 전기도면 구조 및 설명 - 전동식/유압식 방호장치 및 안전관련 부품 설명 - EN-201 ISO 20430 - 전기 안전 인증 테스트 실습	15명	28H	위탁/ 현장 교육

❖ 2022년도 유해·위험기계 사망사고예방을 위한 안전인증 기초직무교육 실시 결과

부서	주요내용	인원	시간	방법
산업 안전보건 인증원 안전인증부	안전인증부 신규직업자 등 단독 심사가 어려운 직원을 대상으로 안전인증 심사와 관련된 기초 직무교육	9명	4박 5일	집체/ 대면 교육

❖ 2022년도 위험성평가 심사원 양성교육 및 자격시험

교육 분야	주요내용	인원	시간	방법
위험평가 심사원 양성	(실습평가) 사진으로 제시된 상황과 위험성평가 실시규정을 바탕으로 순회점검방식으로 사업장 내 유해·위험요인을 파악하고 위험성을 평가하여 개선대책을 수립하는 일련의 과정을 직접 실시함으로써 위험성평가에 대한 이해도를 판단 (내용) 고시 제8조에 따른 위험성평가 절차를 적용하여 위험성평가표 작성 실습 (평가평가) 공단규칙 제915호 별표2에 따른 시험과목을 반영하여 교육 내용에 대한 이해도를 판단 (내용) 고시, 공단규칙 및 위험성평가 방법 등	57명	-	집체/ 대면 교육

<하반기 개설 예정 교육>

- ❖ 일선기관 교육센터 직원 대상 강사역량 향상과정
- ❖ 건설분야 직원 대상 가설구조물(비계·동바리 등)안전관리 과정

[그림 III-21] 부서별 교육운영_3

○ 교육성과

- 안전보건공단의 최근 3개년(2019~2021) 종합교육훈련계획 교육성과는 다음과 같음
- 교육 훈련은 신규직원, 재직자교육, 퇴직 예정자 교육, 공통역량 교육으로 나누어 진행됨
- 직급별로 나누어 교육이 운영되며, 주로 연 1~2회의 단기형 교육 프로그램으로 구성됨

2019년 교육훈련 평가						
구분	교육내용 및 과정		과정·회	인원	비고	
	계			7,101명		
공동역량	법정 / 정책 / 인문소양교육		6/3/11회	1,853명	집체/이러닝	
새내기 교육	입문교육(경력직, 신입직)		2회	190명	집체	
	업무직		3회	43명	집체	
직무 역량	직무 역량	사업안내교육	수시	792명	집체/이러닝	
		사업자격교육	수시	834명	집체/이러닝	
		전문기술 전수교육	1회	46명	집체	
		전문기 양성교육	-	-	-	
		내부(교육원) 전문화 교육	교육원 전 과정	2,298명	집체/이러닝	
	직급 역량	외부 직무교육	수시	149명	위탁	
		고급관리자 전문화교육	1회	31명	집체	
		조직역량 강화교육	5회	154명	집체	
		창기습직 복귀자 교육	1회	13명	집체	
		여성관리자 양성 교육	2회	8명	위탁	
재직자 교육	산업현장 연수과정	국내연수	2과정	13명	위탁	
		국외연수	5과정	15명	위탁	
		공동연구	국외연수	1과정	1명	위탁
	국내학위	박사 / 석사 / 학사 학위과정	3과정	4/11/12명	위탁	
		사내 석사학위과정(울산대)	1과정	10명	위탁	
		국외학위	장기국외연수	1과정	4명	위탁
	서울대	산업안전최고전문과정	1과정	12명	위탁	
		공기업고급경영자과정	1과정	4명	위탁	
		공공리더십과정	1과정	1명	위탁	
	부산대	공기업리더십과정	1과정	1명	위탁	
		울산대/가톨릭대	안전보건최고경영자과정	1과정	2명	위탁
		외부 e-Learning교육	70과정	509명	위탁	
퇴직 예정자 교육	재해예방 최고전문가 Vision-up 교육		2회	22명	위탁	
	2nd Life Planning		2회	14명	위탁	

[그림 Ⅲ-22] 2019년 교육훈련 평가

2020년 교육훈련 평가							
구분	교육내용 및 과정		계획	실적	인원	비고	
	계				8,313명		
새내기 교육	입문교육	신규직원	1회	1회	126명	집체+OJT	
		재형영인턴	1회	1회	100명	실시간화상+이러닝	
재직자 교육	직무역량	사업안내교육	수시	-	-	-	
		사업자격교육	수시	9과정	181명	실시간화상+이러닝	
		전문기술전수교육	1회	1회	46명	집체	
		전문기양성교육	7회	7회	235명	실시간화상+이러닝	
		내부(교육원) 전문화교육	교육원	교육원	2,676명	실시간화상+이러닝	
		외부 직무교육	수시	147과정	324명	위탁	
	직급역량	조직역량강화교육	3회	3회	298명	이러닝	
		창기습기복귀자 교육	-	-	-	-	
		여성관리자 양성 교육	2회	2회	16명	실시간화상+이러닝	
	위탁교육	산업현장 연수과정	국내연수	2과정	2과정	11명	위탁
			국외연수	-	-	-	-
		국내학위	학사·석사·박사 학위과정	3과정	3과정	2/8/3명	위탁
		국외학위	장기국외연수	2과정	2과정	2명	위탁
		서울대	산업안전최고전문과정	1과정	1과정	12명	위탁
공기업고급경영자과정			1과정	1과정	3명	위탁	
공공리더십과정			1과정	1과정	2명	위탁	
부산대		공기업리더십과정	1과정	1과정	1명	위탁	
울산대/가톨릭대		안전보건최고경영자과정	1과정	1과정	2명	위탁	
기술전문성향상위탁교육(울산대)		1과정	1과정	9명	위탁		
복리후생교육		2과정	2과정	1,575명	위탁		
외부 e-Learning교육		50과정	50과정	440명	위탁		
퇴직 예정자 교육	재해예방 최고전문가 Vision-up 교육		2회	2회	41명	자체	
	2nd Life Planning		2회	2회	20명	자체	
	자기주도학습		수시	수시	31명	자체	
공동 역량	법정교육/정책교육/인문교육		10/5/10회	10/5/10회	2,141명	이러닝	

[그림 Ⅲ-23] 2020년 교육훈련 평가

산업안전보건체계 구축지원을 위한 컨설턴트 양성 교육과정 개발

2021년 교육훈련 평가					
구분	종류	교육내용	대상	횟수	인원
계					8,524
신규직원	입문교육	신규직 입문교육	4~6급	1회	166
		업무직 입문교육	업무직	1회	49
		재해예방전문가	1~2급	2회	49
재직자	초격역량강화	실전리더십	3급	2회	115
		실무능력향상	3~6급	2회	278
		여성관리자	2~3급	1회	1
	계층별교육	여성 중간관리자	3~4급	1회	14
		초기전역화 교육	5~6급, 연탄	1회	307
	전문성 강화교육	[전문가양성]최고전문가교육	-	-	-
		[전문가양성]최고전문가교육	2급	2회	65
		[전문가양성]핵심교육(중·고급)	2~5급	수시	100
		[전문가양성]신규직교육	5급	1회	117
		[전문가양성]기초교육	6급	1회	18
		외부직무교육	전 직원	수시	284
		내부(교육원) 전문화교육	전 직원	수시	1,791
	사업지원·기술자격교육	사업지원교육	업무직	수시	392
		국내기술자격교육	희망직원	1회	467

구분	종류	교육내용	대상	횟수	인원
재직자	국내 연수과정	안전보건최고경영자	1급 이상	2과정	2
		공기업 고급경영자	1급 이상	1회	1
		공공리더십	1급 이상	1회	1
		산업안전최고전문가	2~3급	1회	12
	학위과정	국내산업연장학위	선발직원	2회	14
		국내대학 학위교육	선발직원	1회	12
퇴직예정자	퇴직교육	기술전문성향상 위탁교육	선발직원	1회	10
		Vision-Up	퇴직예정	2회	56
		2nd Life Planning	퇴직예정	2회	
공통역량	공통교육	퇴직예정자 하·장업	퇴직예정	연중	43
		중대재해처벌법 교육	희망자	3회	1,020

[그림 III-24] 2021년 교육훈련 평가

○ 컨설턴트 양성교육

- 현재 공단에서는 공단 직원 대상 컨설턴트 양성 과정을 개발 중에 있으며, 교육 개요는 다음과 같음
- 안전보건공단은 내·외부 전문가를 초빙하여 컨설턴트 양성 교육을 진행함
- 주요 수강직급은 3~5급이며, 총 97명이 수료함

과정명	안전보건경영체계 컨설턴트 양성 교육
교육 기간	4일 총 28시간(2회)
교육 시기	• (1회차) '22. 5. 23.(월) ~ 5. 26.(목), 교육원 303호 • (2회차) '22. 6. 7.(화) ~ 6. 10.(금), 교육원 303호
교육 강사	내 • 외부 전문가 13명
교육 수료	교육대상 97명 전원 수료 (1회차 49명, 2회차 48명)
주요 내용	컨설팅 수행 관련 업무 절차, 중대재해처벌법의 이해, 안전보건관리체계 구축요건별 7대 확인사항, 우수사례 등

교육강사 구성				
구분	계	내부		외부*
		2급	3급	
1회차	11	3	7	1
2회차	11	2	8	1
※ 내부강사는 전반적으로 동일하나 강사일정을 고려하여 강사 1명에 대한 교과목(유해위험요인 파악, 유해위험요인 제거 및 개선, 평가 및 개선)만 다르게 구성 * 외부강사는 안전보건경영체계 우수사례 발표				

교육수료 상세						
구분	계	2급	3급	4급	5급	6급
계	97	11	29	23	33	1
1회차	49	7	19	6	17	-
2회차	98	4	10	17	16	1

[그림 III-25] 컨설턴트 양성 교육 개요

- 안전보건경영체계 컨설턴트 양성 커리큘럼은 다음과 같음

과목명	세부내용	시간
계	-	28
1. 안전보건과 경영	- 안전보건과 경영	1
2. 안전보건경영시스템	- 안전보건경영시스템(KOSHA-MS)의 이해	3
3. 종대재해처벌법의 이해	- 종대재해처벌법 해설	2
4. 안전보건 관리체계 구축요건	경영자 리더십	1
	근로자 참여	1
	유해위험요인 파악	1
	유해위험요인 제거 및 개선	1
	비상조치계획수립	1
	도급사업 등 안전보건확보	2
	평가 및 개선	1
5. 분야별 주요확인 사항	안전	6
	보건	2
	건설	3
6. 안전보건경영체계 사례	- 안전보건경영체계 우수사례 발표	2
7. 시험평가	- 시험평가	1

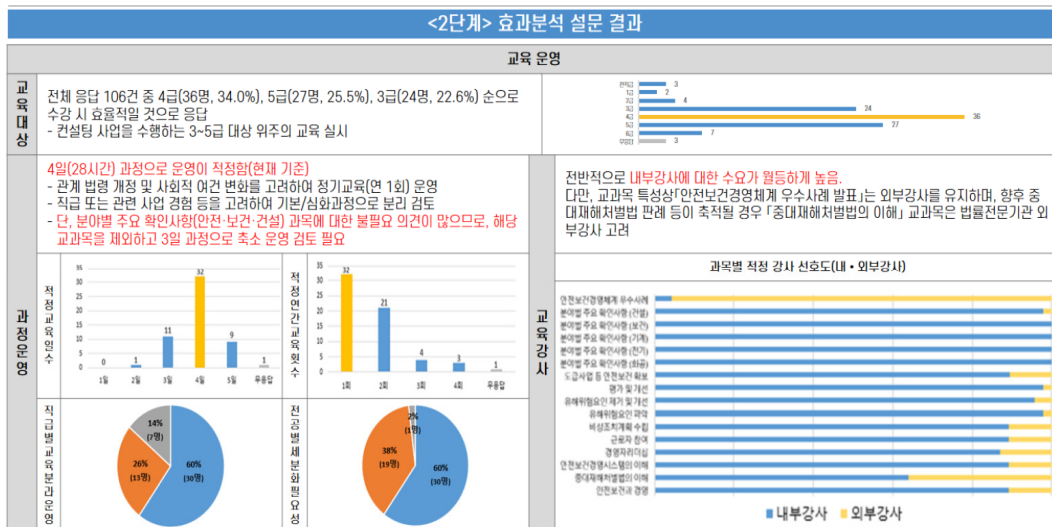
[그림 Ⅲ-26] 안전보건경영체계 컨설턴트 양성과정

- 컨설턴트 양성 교육과정 만족도에 대한 분석결과는 다음과 같음
 - 안전보건 기준에 관한 규칙보다는 사례 위주의 현장 적용성이 높은 강의 내용에 대한 요구가 존재함
 - 기존 규칙 해설보다는 컨설팅 실무에 대한 내용으로 교육 구성이 필요함

<1단계> 교육과정 만족도 설문조사 결과									주요 VOC	
구분	평균	교육내용	강의	교재	시설	운영	교육효과	종합평가	구분	내용
평균	4.49	4.38	4.56	4.47	4.46	4.52	4.49	4.51	교육 내용	• 안전보건기준에 관한 규칙을 설명해주는 것 보다는 안전보건경영체계 구축을 위한 컨설턴트로서 활동분야에 대한 사항을 알려주셨으면 좋겠음
1회사	4.38	4.35	4.48	4.35	4.13	4.52	4.42	4.39		• 안전보건경영체계 컨설턴트 시 실제 필요한 자료가 더 있었으면 함
2회사	4.59	4.41	4.63	4.59	4.78	4.52	4.56	4.63		• 강의내용이 보강되어야 하며, 텍스트 위주보다는 사례위주의 그림, 사진 등 이해가 쉽도록 개선되었으면 함
교육내용	종합 컨설턴트 양성을 목적으로 전 분야를 아우르는 커리큘럼으로 교육 내용 만족도가 4.38점으로 가장 낮음									• 제조 위주의 커리큘럼으로 건설 직무는 업무와 맞지 않아서 공감대가 떨어짐
교재	교육교재에 대한 만족도는 4.47점으로 양호한 수준임								시설	• 종대법 컨설팅에 필요한 내용을 기대했는데 교육 절반 이상이 기존 규칙에 관한 해설이라 아쉬움. 체계구축 컨설팅에 집중된 내용이 효과적일 것 같음
강의	우수사례 발표를 제외한 모든 과목에 대한 강의를 교수실 등 내부강사로 구성하여 강의 만족도가 4.56점으로 가장 높음									• 소규모 안전보건체계를 구축하는데 KOSHA-MS 위주의 교육내용은 실제로 컨설팅에 활용하는 것이 쉽지 않음
시설	날씨의 영향으로 시설 만족도 결과가 큰 차이를 보임									• KOSHA-MS에 관한 내용도 필요하나 결국 소규모 사업장에서 어떻게 해야 되는지에 관한 내용이 필요함
운영	4.49점으로 전반적으로 양호하며, 특별한 의견 없음									시설
교육효과	교육운영에 대한 만족도는 4.52점으로 전반적으로 양호함								운영	• 지역이 먼 직원(경상도 외)들은 출퇴시간이 늦어지면 교통편 예약이 어렵고 도착시간이 늦음. 이를 고려하여 교육시간 편성 요청
종합평가	교육의 전반적인 만족도에 대한 점수는 4.51점으로 양호하나, 교육 효율성 증대를 위한 동영상 활용이나 실습교육 병행에 대한 의견이 일부 발생함									• 교육생 수준에 맞는 단계별 교육 및 동영상활용
									총합 평가	• 전공 직급 등을 차등화해서 진행필요
										• 실습과 같이 병행하면 더 좋을 것 같음
										• 소규모 사업장에 적용할 수 있는 내용이 더 필요함(KOSHA-MS 내용만으로 구성되기에 실제 컨설팅 시 활용도가 떨어짐)

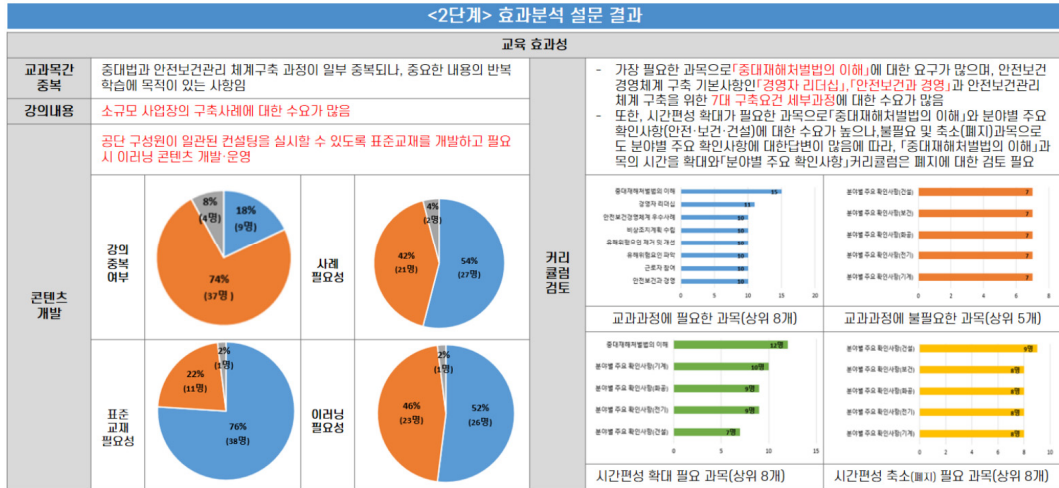
[그림 Ⅲ-27] 교육과정 만족도 설문조사 결과

- 컨설턴트 양성 교육 효과에 대한 분석결과는 다음과 같음
 - 분야별 주요 확인사항에 대한 비중을 제외하고, 컨설팅 실무에 관한 내용으로 집약적인 교육 운영 필요
 - 안전보건경영체계 우수사례를 제외한 나머지 분야에 대해서는 내부 강사 선호도가 높음
 - 사내 강사 육성 필요



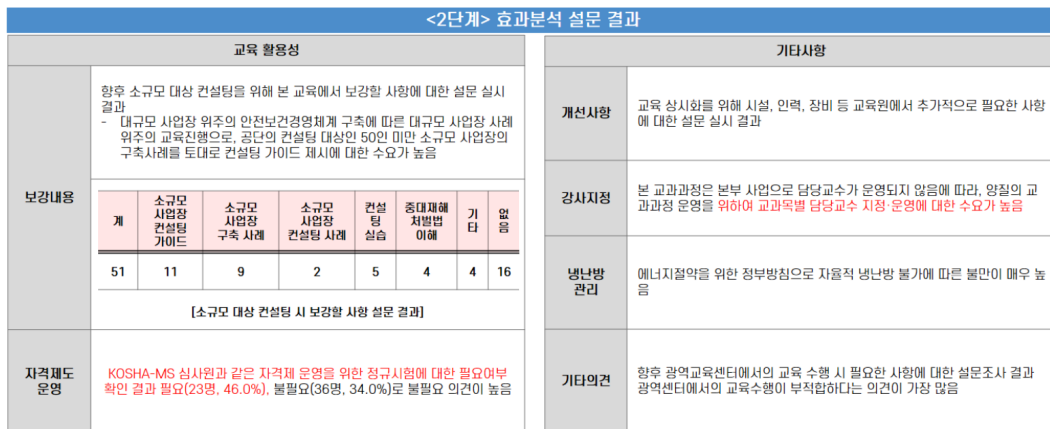
[그림 III-28] 교육 효과 분석 설문 결과_1

- 컨설턴트 양성 교육 과정 만족도에 대한 분석결과는 다음과 같음
 - 중대재해처벌법의 이해에 관한 교육 내용 수요가 높음
 - 소규모 사업장의 구축 사례에 대한 내용을 컨설턴트 양성교육에 추가해야할 필요가 있음



[그림 Ⅲ-29] 교육 효과 분석 설문 결과_2

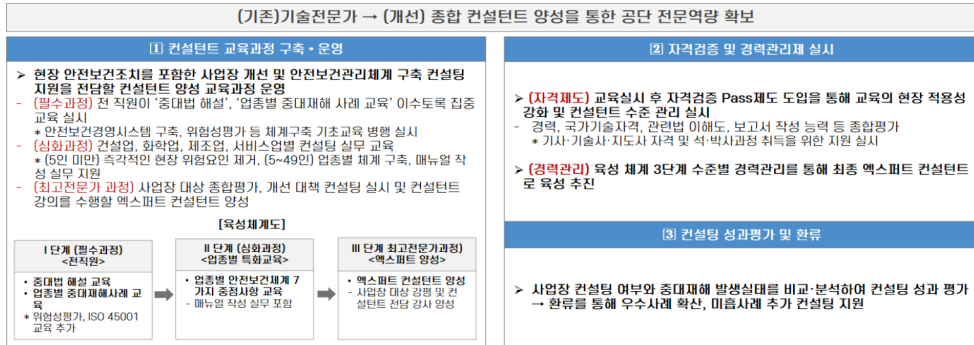
- 소규모 사업장 대상 컨설턴트 교육 과정을 확대 및 보완해야함
- 교육 환경 측면에서 광역교육센터 외 다른 교육 시설이 있는지 검토 필요



[그림 Ⅲ-30] 교육 효과 분석 설문 결과_3

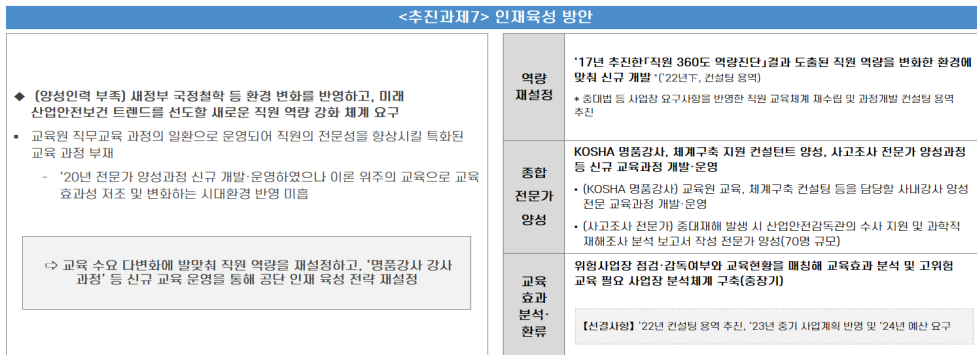
- 현재 공단에서는 종합 컨설턴트 양성을 추진 중에 있으며, 3단계로 진행될 예정임
- 컨설턴트 양성안은 기존 기술 전문가 양성에서 종합 컨설턴트 양성을 통한 공단 전문역량 확보의 기조로 변화함

· 종합 컨설턴트 안은 3단계로 진행됨



[그림 III-31] 종합 컨설턴트 양성(안)

- 공단은 교육기능 강화 방안 마련을 위한 T.F.를 운영하여, 인프라 고도화를 위한 인재육성 방안을 수립함
- 안전보건공단은 종합전문가 양성을 위해 교육원 교육과, 사내 강사 양성 전문교육과정을 개발 및 운영하고 있음
- 역량 재구성 및 교육 효과 분석을 통해 인재육성 방안을 체계적으로 보완할 계획임



[그림 III-32] 인프라 고도화

- 컨설턴트 양성과정은 안전보건관리체계 기초교육(1주)와 컨설턴트 양성 심화교육(2주)로 구성됨
- 각 세부 과목 당 7시간으로 교육이 운영됨

과정명	과목	세부 내용	시간	과정명	과목	세부 내용	시간
안전보건관리체계 기초교육 (1주)	1. 산업재해 현황 및 산업안전보건제도	- 우리나라 산업의 발달과 산업재해 역사적 이해 - 국외 산업재해 특징 및 시사점 - 산재보상제도와 산업재해 관계 - 산업재해 통계의 이해	7	컨설턴트 양성 심화 교육 (2주)	1. 컨설팅 수행절차 실무	- 컨설팅 사업 수행 업무절차도 구축 : 건설업, 화학업, 제조업, 서비스업별 절차도 - 컨설팅 수행 전 준비사항 및 기업별 사전 확인사항 검토 (재해발생 유형, 특징 등)	7
	2. 중대재해 처벌법의 이해	- 법의 목적, 정의, 적용범위 및 적용시기 - 안전 및 보건 확보 의무 - 도입인의 안전 및 보건 확보의무 - 중대산업재해 처벌 및 교육 - 중대산업재해 공고 및 정부의 지원	7		2. 안전보건관리체계 구축 실무	- 7개 중점사항별 안전보건관리체계 구축사항 점검 실무 (중대재해 사례별 적용)	7
	3. 산업안전보건법의 이해	- 중대재해처벌법과 산업법과의 관계 - 산업법과 기준에 관한 규칙 해설(안전분야) - 산업법과 기준에 관한 규칙 해설(보건분야)	7		3. 매뉴얼 구축 실무	- 경영자 리더십, 근로자의 참여 - 비상조치계획 수립 - 위험요인 파악과 제거 대책 및 통제	7
	4. 안전보건경영시스템의 이해	- 안전보건경영시스템 구축의 이해 - 국내외 안전보건경영시스템 - 안전보건경영시스템 인증기준 및 운영 기본원리	7		4. 도급 용역·위탁 시 안전보건 확보	- 유형 및 사례별 도급·용역·위탁 관련 안전보건 확보 작성방안 실무	7
	5. 사업장 위험성평가의 이해	- 안전보건 관련 법령의 이해 - 위험성평가 제도 개요, 용어, 시기, 방법, 절차 - 우수사업장 인정, 산재예방요율제 개요 - 위험성평가 기법, 업종별 재해사례 및 예방대책	7		5. 평가 및 개선(실습)	- 평가 및 개선대책 컨설팅 보고서 작성 및 시범 강의 수행	7

[그림 III-33] 컨설턴트 양성과정 커리큘럼(안)

○ 역량평가

- 현재 공단에서의 간부직 역량정의 및 수준 척도는 다음과 같은 형식으로 사용됨
- 안전보건공단 간부직 역량은 기획력, 문제해결력, 리더십 역량으로 구분되며 각각 2개의 하위요소를 두고 있음
- 간부직 역량 수준 척도는 5개로 구성됨

역량	정의	수준척도
기획력	정책, 상황 등에 대한 정보를 신속하고 정확하게 파악하여, 구체적인 실행계획을 수립하는 능력	등급
	하위요소 행동지표 - 다양한 사례, 통계, 자료 등 정보를 신속하고 수집하고 충분히 모니터링 한다. - 수집된 정보를 차등하여 파악하고 체계적으로 분석, 분류하여 방향을 제시한다. - 분석된 정보를 바탕으로 중요도, 시급성 등에 따른 우선순위를 결정한다. - 제출된 자료(시간, 사람, 비용 등)를 효율적으로 배분하고 실현 가능한 구체적 실행계획을 수립한다.	관찰 내용
문제해결력	업무수행 중 발생하는 문제 및 업무예외점 등을 신속·정확하게 파악하고, 업무가 중단되지 않도록 조치 또는 대안을 제시하는 능력	탁월
	하위요소 행동지표 - 복잡하게 위하하는 관계 및 대인상황을 전체적으로 파악하고 구조를 이해한다. - 문제의 성격 및 핵심을 판단하고 향후 발생할 수 있는 문제가 무엇인지 예측한다. - 대안제시 - 다양한 대안들을 제시하고 장기적·거시적 관점에서 최적의 대안 후보들을 검토한다..	- 차이한 자료파악 및 분석을 통해 해결해야 할 문제와, 제약조건, 시간, 인과관계 등을 정확히 파악한다. - 핵심을 파악하여, 선택과 집중을 통해 창의적인 대안을 매우 효과적으로 성취/제시한다. - 인타방 시 답변의 내용이 논리정연하며, 구체적·현실적인 계획을 제시한다.
리더십	조직의 목표를 설정하고 그 추진과정에서 발생하는 다양한 이해관계자간의 관계를 원활하게 형성하여 목표를 달성하는 능력	우수
	하위요소 행동지표 - 정책방향에 대한 이해를 바탕으로 도전적인 목표를 설정한다. - 목표를 달성하기 위한 합리적인 추진계획, 대안 등을 제시한다. - 상황에 따라 적절한 배려, 분석, 제지, 진술 등을 발휘한다. - 상호이해를 바탕으로 조직 내외 이해관계자들과 효과적 인간관계를 형성한다.	- 차료파악 및 분석이 잘 되어 있으며, 해결해야 할 문제와, 제약조건, 시간, 인과관계 등을 대부분 파악한다. - 핵심을 파악하여, 선택과 집중을 통해 대안을 제시하였으며, 자신의 의견을 적극적으로 제시/성취한다. - 인타방 시 답변의 내용이 논리적이지만, 구체적·현실적인 계획을 제시한다.
		보통
		- 차료파악 및 정보분석을 열심히 하려 노력하였으나, 전반적인 상황 이해수준에 그친다. - 핵심을 찾아 선택과 집중을 하려 노력하나 대안은 평범하며, 평가자의 변론에 대해 자신감이 부족하다. - 인타방 시 답변의 내용이 논리적이지만, 구체적·현실적인 계획이라고 보기는 어렵다.
		미흡
		- 차료파악 및 분석이 미흡하나, 평가자가 정보를 설명해주는 경우 이를 이해한다. - 핵심을 파악하지 못하며, 선택과 집중이 전혀 이루어지지 않아, 대안이 진부하다. - 인타방 시 답변의 논리구성이 서툰고, 현실적으로는 해결될 수 없는 계획을 제시한다.
		부족
		- 차료파악 및 분석이 전혀 되지 않고, 설명을 해주어도 이해하지 못한다. - 핵심적인 이슈를 전혀 파악하지 못하며, 선택과 집중이 전혀 이루어지지 않고 있다. - 인타방 시 답변의 내용이 전혀 논리에 맞지 않아 구체적인 계획 자체가 존재하지 않는다.

[그림 III-34] 간부직 역량 정의 및 수준 척도

4. 종합시사점

□ 내부환경 분석 이슈 종합

- 안전보건공단의 기관 방향성과 교육훈련 방향성, 교육현황 등을 분석하여 적용 시사점 도출

○ 기관운영

- 공단은 공공책무를 바탕으로 산업 안전사회 구현을 위한 전문성이 요구됨
- 조직 내 교육 주관 부서는 혁신기반 기술이사 교육혁신실과 산업안전보건교육원 등 여러 부서로 나뉘져 있음
- 조직 인원은 3, 4, 5급이 균등한 수준으로 분포함

○ 교육훈련 전략 방향

- 2022년 교육훈련은 교육 프로그램 고도화, 교육방식 다양화, 현장체험 중심 교육 활성화, 효율적 교육 운영을 위한 인프라 다각화를 중점으로 추진함
- 안전보건과 미래변화를 선도할 전문성 있는 인재를 양성하고 개인 성장을 지원하고자 함
- 신규 교육과 기존 교육을 확대하여 운영하고자 함
- 종합 컨설턴트 양성을 위해 공단 전문역량을 확보하고자 함

○ 교육체계

- 생애주기별 ‘기초역량, 기본역량, 관리자/리더십역량, 생애설계역량’에 따라 필수/선택 교육을 체계적으로 제공함
- 간부직 역량은 세 개 역량 다섯 단계 수준으로 정의되어 있음

○ 과정현황

- 분야별로 본부차원, 부서별 교육과정이 활발히 운영되고 있으나 안전 직무에 한함
- 전문가 육성을 위한 내부 컨설턴트 양성과정이 진행되고 있음
- 내부 컨설턴트 양성교육은 컨설팅 관련 실무 내용, 소규모 사업장 구축 사례, 실습내용 보완을 요구함

○ 교육제도 및 성과

- 필수 교육 이수제, 로드맵 구축, 전용 학습플랫폼 구축 등 교육지원을 강화하고 있음
- 교육원 전문화 교육이 활발하게 이뤄지고 있으며, 교육훈련 평가는 횡수와 참여 인원을 주요 지표로 평가함

○ HRD 정합성

- 공공책무를 실천할 수 있는 안전보건 전문성을 함양한 미래 인재양성 필요
- 산업현장의 안전을 선도할 수 있는 종합 컨설턴트 역량 강화 필요

○ HRD 체계성

- 직무/직급별 필요 역량에 따른 체계적 인재육성을 위해 역량 정비가 필요함
- 내부 전문 컨설턴트 양성을 위한 역량 정의와 체계구축, 로드맵 제시가 필요함
- 균형있는 인재육성을 위해 안전 외 직무에 대한 교육 정비 필요

○ HRD 운영 효율성

- 효율적인 교육개발/운영을 위해 협조체계를 구축하여 부서간 협조적인 교류 필요
- 학습플랫폼 구축 등 인프라를 활용한 효율적인 운영 필요

○ HRD 성과 연계성

- 학습평가, 역량평가 등 수준에 따라 고도화된 평가방법 적용 필요

기관운영	• 공단은 공공책무를 바탕으로 산업 안전사회 구현을 위한 전문성이 요구됨 • 조직 내 교육 주관 부서는 혁신기반 기술이사 교육혁신실과 산업안전보건교육원 등 여러 부서로 나뉘져 있음 • 조직 인원은 3, 4, 5급이 균등한 수준으로 분포함	HRD 정합성	▶ 공공책무를 실천할 수 있는 안전보건 전문성을 함양한 미래 인재양성 필요 ▶ 산업현장의 안전을 선도할 수 있는 종합컨설턴트 역량강화 필요
교육훈련 전략방향	• 2022년 교육훈련은 교육 프로그램 고도화, 교육방식 다양화, 현장체험중심 교육 활성화, 효율적 교육 운영을 위한 인프라 다각화를 중점으로 추진하고자 함 • 안전보건과 미래변화를 선도할 전문성있는 인재를 양성하고 개인 성장을 지원하고자 함 • 신규 교육과 기존 교육을 확대하여 운영하고자 함 • 종합 컨설턴트 양성을 위해 공단 전문역량을 확보하고자 함	HRD 체계성	▶ 직무/직급별 필요 역량에 따른 체계적 인재육성을 위해 역량 정비 필요함 ▶ 내부 전문 컨설턴트 양성을 위한 역량 정의와 체계구축, 로드맵 제시가 필요함 ▶ 균형있는 인재육성을 위해 안전 외 직무에 대한 교육 정비 필요
교육체계	• 생애주기별 '기초역량, 기본역량, 관리자/리더십역량, 생애설계역량'에 따라 필수/선택 교육을 체계적으로 제공함 • 간부직 역량은 세 개 역량 다섯 단계 수준으로 정의되어 있음	HRD 운영 효율성	▶ 효율적인 교육개발/운영을 위해 협조체계를 구축하여 부서간 협조적인 교류 필요 ▶ 학습플랫폼 구축 등 인프라를 활용한 효율적인 운영 필요
과정현황	• 분야별로 분부차원, 부서별 교육과정이 활발히 운영되고 있으나 안전직무에 한함 • 전문가 육성을 위해 민간 컨설턴트와 내부 컨설턴트 양성과정이 진행되고 있음 • 내부 컨설턴트 양성교육은 컨설팅 관련 실무 내용, 소규모 사업장 구축사례, 실습내용 보완을 요구함	HRD 성과 연계성	▶ 학습평가, 역량평가 등 수준에 따라 고도화된 평가방법 적용 필요
교육제도 및 성과	• 필수 교육 이수제, 로드맵 구축, 전용 학습플랫폼 구축 등 교육지원을 강화하고 있음 • 교육원 전문화교육이 가장 활발하게 이뤄지고 있으며, 교육훈련 평가는 횡수와 참여인원을 주요 지표로 평가함		

[그림 III-35] 내부환경분석 종합시사점

IV. 니즈분석



IV. 니즈분석

1. 니즈분석 개요

□ 니즈분석 개요

- 안전보건체계 구축 지원을 위한 컨설턴트 양성 교육과정 개발 연구를 위해 핵심 이해관계자 니즈를 파악하고 향후 전략적 방향을 수립하기 위해 인터뷰를 실시함

○ 목적

- 안전보건공단의 안전보건경영체계 컨설턴트 양성 중심의 교육과정 개발을 위해 핵심 이해관계자를 중심으로 관련 기초 정보를 수집하고자 함
- 수집한 정보를 분석하여 향후 전략적 교육 방향성 수립 및 교육과정 개선, 운영방안 수립에 반영할 예정임

○ 소요시간

- 약 40분~60분

○ 목적

- 일대일 Depth/ 비대면

○ 내용

- 안전보건공단 인재육성체계 개선 방향성
- 컨설턴트 양성과정 개선의견
- 안전보건공단 현행 교육 운영사항 및 개선점

○ 대상

- 인재육성체계 개선 분야: 3명
- 내용전문가(SME): 4명

목적	▪ 산업안전보건공단의 안전보건경영체계 컨설턴트 양성 중심의 교육과정 개발을 위해 핵심 이해관계자를 중심으로 관련 기초 정보를 수집하고자 함 ▪ 수집한 정보를 분석하여 향후 전략적 교육 방향성 수립 및 교육과정 개선, 운영방안 수립에 반영할 예정임	대상	- 인재육성체계 개선 분야: 3명 - 내용전문가(SME): 4명			
소요 시간	▪ 약 40분 ~ 60분					
방식	▪ 일대일 Depth 비대면					
내용	▪ 산업안전보건공단 인재육성체계 개선 방향성 ▪ 컨설턴트 양성과정 개선의견 ▪ 산업안전보건공단 현행 교육 운영사항 및 개선점	연번	성명	직책	직급	인터뷰 일정 및 방법
		1	조**	법무지원단 단장	1급	10/12(수) 16:00 Zoom
		2	김**	경영기획본부 부장	2급	10/13(목) 14:00 Zoom
		3	김**	경영기획본부 과장	4급	10/12(수) 10:00 Zoom
		4	이*	산업안전보건교육원 교수	3급	10/11(화) 10:30 Zoom
		5	강**	공공기관통가설 차장	3급	10/11(화) 13:30 Zoom
		6	양**	중대산업사고예방실 차장	3급	10/13(목) 15:00 Zoom
7	이**	건설안전부 차장	3급	10/18(화) 10:00 Zoom		

[그림 IV-1] 니즈 분석 개요

2. 핵심이해관계자 인터뷰 결과니즈분석 개요

□ 인재육성체계

- 인재육성체계 관련 인터뷰 결과 종합서비스기관을 위한 전문적인 안전보건체계구축 컨설턴트 양성을 위한 인재육성체계가 필요하며, 경영/간부 직렬의 체계적 교육 로드맵 및 내부교육 강화가 필요한 것으로 파악됨
 - 종합서비스기관을 위한 전문적인 체계구축 컨설턴트 양성 필요
 - 인재육성 관련 지원체계 보완 필요
 - 교육운영 및 시스템 구축
 - 직렬간 균형적인 교육 제공 필요
 - 경영직렬/간부직 내부교육 보완

- 경영/간부직렬의 체계적인 교육 제공 필요
- 역량 평가를 위한 평가방식 개선 필요
 - 직급별 평가 방법 차별화
 - 지식 평가 → 역량평가

구분		주요내용
HRD 통합성	외부 주요이슈	▪ 정부의 산업 예방 정책 패러다임이 규제성 점검에서 사업장 안전수준을 향상시키는 방향으로 전환됨 ▪ 종합서비스기관으로 사업방향이 전환되면서 전문적인 체계구축 컨설턴트 양성이 필요함 ▪ 정부는 공단에 민간 인재 양성도 기대하고 있으며, 외부 컨설턴트 양성 교육수요를 예상함
	내부 주요이슈	▪ 전산 시스템 개발, 커리큘럼 다양화, 교육플랫폼 다양화 등 인재육성 관련 지원체계 보완 필요 ▪ 교육 운영 및 시스템 외부 위탁을 고려하고 있음 ▪ 직무역량은 각 사업부서의 예산으로 교육계획을 수립한 후 인재개발에 승인을 받는 형식으로 진행됨
HRD 체계성	개선사항	▪ 정책에 대한 교육보다 기술분야에 대한 교육에 집중되어 있음 ▪ 기술교육은 교육환경이 조성되어 있고 내부적으로 전수가 용이함 ▪ 경영직렬은 외부교육(생산성본부, 통계교육원 등)을 주로 활용하고 있으며, 어떤 교육이 진행되는지 파악되지 않아 정리가 필요함. 내부 교육 진행 시 사내강사 확보가 어려움 ▪ 간부직은 소통, 감질 등이 대두되다 보니 교육을 많이 하는 편이지만 중간관리자, 갑자기 리더가 된 사람들에게 대한 교육이 필요하다는 니즈가 있고 필요역량과 교육 로드맵이 정리되어 있지 않음
HRD 운영효율성	참여도	▪ 현장은 부족한 부분을 교육하고 싶지만 업무가 많아 원활하게 이뤄지지 않고 있음 ▪ 본부는 교육 행정업무가 많아 교육 관심도가 떨어져짐
HRD 성과 연계성	교육성과	▪ 교육은 경영기획본부에서 진행하나 교육평가는 인사팀에서 진행함 ▪ 교육평가로 지향하는 방향 - 2급 → 1급 : 단계별 교육 이수제, 인바스켓, R&A 역할 부여 방식 - 4급 → 종합적인 컨설턴트 역량 테스트 후 Pass/Fail 또는 교육기준 통과자에 한해 진급 가능 - 5급 → 4급 : 전공 내용 이수 ▪ 컨설턴트 양성과정 이수자만 3급 승진 대상자가 되는 것이 적합함 ▪ 교육평가는 일반적인 공단 훈련계획 만족도, 직무에 도움이 되었나 등 단편적인 내용으로 구성되어 있어서 평가 결과를 활용하기 어려움 ▪ 역량평가는 1급 승진 대상자만 인사에서 인바스켓 방법으로 진행하며 내부직원 대상으로 진행하지 않음

[그림 IV-2] 인터뷰 결과(인재육성체계)

□ 컨설턴트 양성과정 개선

- 컨설턴트 양성과정 개선 인터뷰 결과, 공통된 사업을 수행할 수 있는 컨설턴트 양성이 필요하며, 컨설팅 역량 배양을 위해 실습을 활용하는 것이 중요한 것으로 파악됨
 - 공통된 사업을 수행할 수 있도록 제조업/건설업/서비스업의 기술지원을 종합적으로 할 수 있는 컨설턴트 양성 필요
 - 컨설팅 역량 배양 필요

- 문제 근본 원인 파악 및 해결책 제시
- 기술적인 내용 연결 역량
- 사업체 파악 역량
- 단계별 교육을 통해 자격과정 개설
- 블랜디드교육방법 활용
 - 이론 교육 : 이러닝 사전학습
 - 본 교육 : 강의 및 실습
- 시뮬레이션 등 컨설팅 실습 추가
- 2급, 공단퇴직자를 중점으로 강사 섭외 가능

구분		주요내용
HRD 적합성	방향성	▪ 민간/공공기관을 구분하지 않고 공단 직원이 공동된 사업을 수행할 수 있는 제조업/건설업/서비스업에 대한 민간 사업장의 기술지원을 종합적으로 할 수 있는 컨설턴트 양성 ▪ 컨설턴트의 정의가 중요함(안전보건관리체계 구축을 위한 컨설턴트 vs 운영을 위한 컨설턴트) ▪ 안전보건시스템은 단편적인 내용을 연결해주어야 하는데 구분된 기술에 대한 전문성은 높으나 연결하는 역량 배양이 필요함 ▪ 체크리스트로 점검만 하는 사람이 아니라 컨설팅을 할 수 있는 역량 강화 필요 - 기술 시험 방식이 아닌 소통 등 종합적인 역량을 향상시킬 수 있는 교육이 필요함 - 사업장 안전보건관리체계 구축방법, 실무적인 내용 등 - 현장에서 사업체를 파악할 수 있는 역량 확보 필요(회사 내 지배구조, 조직이해, 회사 조직구조, 경영 이해 등) - 현상의 발생원인, 개선방법 및 유지방법을 사업장의 특성을 고려해서 컨설팅 할 수 있는 능력 - 사업장의 사규, 지침, 내규와 지침이 만들어진 배경, 위험성 등을 고려하여 근로자들은 어떻게 주의하고 해야할지, 관리감독자는 어떻게 유지관리해야하는지 컨설팅 할 수 있는 역량 ▪ 현장에서 학습한 내용을 적용할 수 있어야 함 ▪ 신규 입사자(4, 5급)는 전문 역량 향상과 컨설턴트 양성이 필요하며, 3급 이하 구성원을 대상으로 전직원 교육 예정임 ▪ 체계구축은 제조업(안전, 보건만 보려고 함), 조직, 재무구조 세 가지 측면에서 봐야 함
	이슈사항	▪ 정부에서 안전보건관리체계(중대 재해처벌법 관련 시행령) 개정 예정으로 개정 시 교육에 반영 필요 ▪ 단계별 커리큘럼을 통해 최종 자격화 고려 (1단계 : 사업 수행을 위한 기초 지식 → 2단계 : 사업수행 → 3단계 : 자격증)
HRD 체계성	개선사항	▪ 교육과정 중 프로그램을 활용해서 실습할 수 있는 것이 보완되었으면 좋겠음 ▪ 직무와 관련된 시뮬레이션이나 실습 중심으로 갔으면 좋겠음 ▪ 이론이 필요하면 이론은 이러닝으로 개발해서 필요할 때 학습하거나, 사전학습으로 활용할 수도 있음
HRD 운영효율성	사내강사	▪ 양질의 컨설턴트가 부재해 강사풀 구성하는 것이 어려움 ▪ 사업을 수행하는 3급 이상은 업무가 바빠서, 2급 이상 부장은 역량을 보유하고 있으나 섭외해서 기술/경험/노하우 공유하는 문화가 조성되어 있지 않음. 공단 퇴직자 강사로 섭외 가능 ▪ KOSHA-MS, PSM, 공공기관 평가 담당 부서에서 강사 지원 가능 ▪ 민간에서는 ISO45000 담당자, 안전보건경영시스템 인증기관(약 100여개) 관련 담당자를 강사로 섭외 가능
HRD 성과 연계성	교육성과	▪ 다음 교육 기획 시 의견을 반영할 수 있도록 교육평가 문항이 구성되었으면 함 ▪ 시뮬레이션, 최종보고서 작성 실습 등은 작성 후 Pass/Fail로 평가

[그림 IV-3] 인터뷰 결과(컨설턴트 양성과정 개선) - 1

○ 커리큘럼 중 보완이 필요한 내용은 사업체 파악/계층별 면담방법 등 컨설팅 영역임

과목명		세부내용	시간	개선사항	
				내용	교육운영 및 방법
1. 안전보건과 경영		- 안전보건과 경영	1	- 현재 내용 유지	- 적절
2. 안전보건경영시스템		- 안전보건경영시스템(KOSHA-MS)의 이해	3	- 현재 내용 유지	- 적절
3. 중대재해처벌법의 이해		- 중대재해처벌법 해설	2	- 법 이론과 개념에 대해 산업안전보건법과 연계해 종합적인 설명 필요(근로자 개념, 종사자 개념, 재해 시 보상 등) - 중처벌은 처벌과도 관련있으므로 처벌에 대한 내용도 다루는 것이 필요함	- 3시간으로 시간 확대 - 오프라인 강의가 적절함
4. 안전 보건 관리체계 구축요건	경영자 리더십	- 안전보건 목표와 경영방침의 설정 - 안전보건 전담조직 및 전문 인력 배치 - 구성원의 권한과 책임	1	경영자 리더십이 핵심적인 내용이므로 대표자 면담 방법에 대한 내용이 보완되어야 함 - 컨설팅 결과 요약, 현재 수준 안내 등 - 시작 할 때 진행하거나 마지막에 진행하는데 대부분 마지막에 강평하듯 진행함	-
	근로자 참여	- 안전보건 정보 공개 - 근로자 참여 절차 - 참여 문화 조성	1	- 근로자 면담 능력	-
	유해위험요인 파악	- 개선절차의 수립 - 산업재해 및 아차사고 현황 - 위험기계·기구·설비의 관리 - 작업장소별 유해위험요인	1	- 공단에서 활용하는 위험성 평가 기법에 대한 기본적인 교육 필요(사례 활용) - 다양한 기법 중 활용도가 높고 기본적으로 알고 있어야 할 기법 중심으로 구성 (2~3가지)	-
	유해위험요인 제거 및 개선	- 위험성평가 등 유해위험요인 개선 활동 - 종합대책 수립 및 이행 - 안전보건교육 등 교육훈련 활동	1	-	-
	비상조치계획 수립	- 중대산업재해 조치 매뉴얼 - 비상조치계획 및 훈련	1	-	-
	도급사업 등 안전보건확보	- 도급사업의 이해 - 사업장 선정 시 안전보건 수준평가 - 도급사업 시 안전보건 확보	2	-	- 도급사업 등 안전보건 확보; 1시간이 적절 - 추가 시간 확보 필요
	평가 및 개선	- 자체 성과평가 이행확인 - 성과평가 체계 및 개선 확인	1	-	-
	안전	- 산업법 규칙의 주요 확인사항(안전분야)	6	- 건설은 별도로 구분하는 것이 효율적 - 안전/보건은 분류하되 통합해도 무관함	- 해당 법령이나 관련 기술 자료량이 방대해 2~3시간으로 부족함
5. 분야별 주요확인 사항	보건	- 산업법 규칙의 주요 확인사항(보건분야)	2	- 안전은 제조업(사용기계, 사용방법, 방호장치 등), 건설(구조물에 따른 안전성 검토, 추락예방, 가설기자재 설치 등) 나눌 수 있음	
	건설	- 산업법 규칙의 주요 확인사항(건설분야)	3	- 건설은 본사와 현장 컨설팅 영역을 나눌 필요가 있음	
6. 안전보건경영체계 사례		- 안전보건경영체계 우수사례 발표	2	- 다양한 회사 사례 내용 보완	- 시간 확대
7. 시험평가		- 시험평가	1		

[그림 IV-4] 인터뷰 결과(컨설턴트 양성과정 개선) - 2

○ <추가 보완 필요 내용>

- 사업체 파악을 위한 내용 보완 필요(1~2시간)
 - 개인사업장/법인사업장
 - 지배구조, 조직구성 및 이동
 - 경영자리더십 관련 조직관리론 등
- 계층별 면담방법이 보완 되어야 함(경영자/근로자)
- 컨설팅 시 사업장 규모가 고려되어야 함(예 : 소규모 사업장은 인력 채용을 고려해서 컨설팅을 진행함)

- 사업장 수준에 따라 컨설팅 필요
 - 기본이 안 되어 있는 곳은 점검 수준으로 진행
 - 인력 및 예산 투입이 필요한 수준
 - 체계가 어느 정도 구축되어 있고 조직이 구성되어 있으면 세부적인 내용 컨설팅
- 단순히 매뉴얼 상의 질문을 묻는 형태보다는 왜 이런 질문을 하게 되는지 이면에 대한 배경 및 지식이 필요함
- 단순한 위험 요인 파악보다는 근로자 참여자 잘 되고 있는지, 비상조치 계획수립이 현장 상황에 맞게 제대로 되어 있는지, 대표자의 방향성 등을 중점으로 봐야 함

추가 보완 필요내용
■ 사업체 파악을 위한 내용 보완 필요(1~2시간) - 개인사업장/법인사업장 - 지배구조, 조직구성 및 이동 - 경영자리더십 관련 조직관리론 등 ■ 계층별 면담방법이 보완 되어야 함(경영자/근로자) ■ 컨설팅 시 사업장 규모가 고려되어야 함(예 : 소규모 사업장은 인력 채용을 고려해서 컨설팅을 진행함) ■ 사업장 수준에 따라 컨설팅 필요 - 기본이 안되어 있는 곳은 점검 수준으로 진행 - 인력 및 예산 투입이 필요한 수준 - 체계가 어느정도 구축되어 있고 조직이 구성되어 있으면 세부적인 내용 컨설팅 ■ 단순히 매뉴얼 상의 질문을 묻는 형태보다는 왜 이런 질문을 하게 되는지 이면에 대한 배경 및 지식이 필요함 ■ 단순한 위험 요인 파악보다는 근로자 참여자 잘 되고 있는지, 비상조치 계획수립이 현장 상황에 맞게 제대로 되어 있는지, 대표자의 방향성 등을 중점으로 봐야 함

[그림 IV-5] 추가 보완 필요내용

- 효과적인 교육방법은 이러닝과 강의, 실습을 종합적으로 활용한 블렌디드 학습임. 면담, 보고서 작성 등을 실습하고 결과물을 공유해 관점을 통일하는 것이 필요함. 추후 현장에서 유사한 품질의 컨설팅을 수행할 수 있도록 하는 것이 필요함
 - 법규 등 이론은 이러닝으로 사전 학습 필요

- 본 학습 시 가상상황을 활용하여 실습 필요
 - 가상의 사업장 제시
 - 면담 실습
 - 보고서 작성 실습
- 실습 후 동일한 방향성 공유를 위해 발표 후 토의 필요

구분	주요내용
교육방법	▪ 본 과정은 오프라인으로 운영할 예정이며 이론은 추후 이러닝으로 고려하고 있음 ▪ 법 관련된 내용은 실습이 어려우며, 안전보건 관리 체계 구축 및 이행 관련해서는 실습 가능 ▪ 법규 등 기본적인 사항은 사전에 학습하는 것이 효과적임 ▪ 실습 시 20~25명, 5팀 구성이 효율적이며, 강사 + 퍼실리테이션(1명) 필요 ▪ 공공기관 컨설턴트 교육 사례 벤치마킹 - 법 관련 교육은 제외 - 기술적인 부분은 덜 다루고 매니지먼트 부분을 중심으로 교육 진행 - 3D(스케치업)를 활용해 교육을 위한 가상공간 제시 - 시와 면담하는 시뮬레이션 프로그램 활용 - 여러 사람이 의견을 공유하고 서로 관점을 나눌 수 있도록 토론하며, 동일한 결과물이 나오게끔 종합적으로 교육하고 있음 ▪ 어떤 솔루션을 찾아서 어떻게 제시할 지, 정보교류 & 성과물을 낼 수 있는 시뮬레이션 활용 - 경영 근로자 수 몇 명, 보유 설비 등 가상의 사업장을 만들어서 학습 내용을 적용해 볼 수 있도록 함 - 면담 실습 : 어떤 항목에서 어떤 내용을 물어볼 것인지, 답변에 따라 어떻게 질문을 이어갈 것인지 실습 (건설 : 본사(경영자 리더십 등), 현장(근로자 참여, 위험요인 파악 등) 대상에 따라 파악해야 할 내용을 구분해서 구성) - 컨설팅 보고서 작성 실습 : 결과 요약 및 총평, 항목별로 어느 정도 진행되었고 다른 업체와 비교해 상대적으로 어느 정도 수준인지, 업체의 장단점 파악 등 ▪ 실습 후 보고서를 작성하고 발표하며 그룹과 그룹간 공유 - 개인 판단 → 팀 단위 결과 분석 → 발표 후 논쟁 진행(비판적인 역할을 하는 사람이 분위기를 조성함) → 생각 공유 - 리포트는 평가항목에 대한 리포트로 2~30페이지이며, 교육에서 축약된 내용으로 진행 되어야 함

[그림 IV-6] 인터뷰 결과(컨설턴트 양성과정 개선) - 3

3. 종합시사점

□ 교육 니즈 종합시사점

○ 교육훈련방향성

- 종합서비스기관을 위한 전문적인 체계구축 컨설턴트 양성필요
- 공통된 사업을 수행할 수 있는 제조업/건설업/서비스업의 기술지원을 종합적으로 할 수 있는 컨설턴트 양성필요
- 단계별 교육을 통해 자격과정 개설 고려

○ 교육체계

- 인재육성 관련 지원체계 보완 필요(교육운영 및 시스템 구축)
- 현재 운영되는 교육은 기술분야에 집중되어 있음
- 경영직렬은 외부교육을 주로 활용하고 있어 교육 관리가 어려우며, 내부 교육 진행 시 사내강사 확보가 어려움
- 간부직은 중간관리자, 리더 승급자를 중심으로 교육 니즈가 있으며, 필요 역량과 교육 로드맵이 정리되어 있지 않음

○ 교육과정

- 컨설턴트로서의 역량을 배양할 수 있는 교육 내용 보완 필요
- 컨설턴트 양성을 위해 계층별 면담 방법, 사업장 규모별 컨설팅 방법 등의 내용 보완 필요
- 현재는 법규 중심으로 구성되어 있어 실습내용 보완 필요

○ 과정운영

- 교육운영 인력이 적으므로 효율적으로 운영할 수 있는 방안 필요
- 블랜디드 교육방법 활용, 시뮬레이션 등 컨설팅 실습 추가 필요

- 사내 강사 양성에 어려움이 있으며, 근무 고위 직급자, 퇴직자를 활용한 강사 섭외
- 교육제도 및 성과
 - 현재 역량평가는 고위직 중심으로 진행하며, 역량 평가를 위한 평가방식 개선 필요
 - 교육은 경영기획본부에서 진행하나 교육평가는 인사팀에서 진행함
- HRD 정합성
 - 현장의 산업안전 기술지원을 종합적으로 수행할 수 있는 전문 컨설턴트 양성
- HRD 체계성
 - 경영/간부직렬의 체계적인 교육 제공 필요
 - 직급별 필요역량 정의와 성장지원을 위한 교육 로드맵 제시 필요
- HRD 운영 효율성
 - 교육 시스템 구축, 위탁교육 진행 등 효율적인 교육 운영을 위한 지원 필요
 - 블랜디드러닝, 시뮬레이션형 실습 등 교육효과 향상을 위한 학습방법 적용 필요
 - 공단의 상황을 고려하여 고위 직급자, 퇴직자 등을 활용한 전문강사 양성 필요
 - 전문 컨설턴트 양성 시 자격과정 개발을 위한 체계적인 준비 필요
- HRD 성과 연계성
 - 교육 진행 및 평가의 일원화 필요
 - 직무단위 역량평가를 통해 평가방식 고도화

교육훈련 방향성	• 종합서비스기관을 위한 전문적인 체계구축 컨설턴트 양성 필요 • 공통된 사업을 수행할 수 있는 제조업/건설업/서비스업의 기술지원을 종합적으로 할 수 있는 컨설턴트 양성 필요 • 단계별 교육을 통해 자격과정 개설 고려	HRD 종합성	▶ 현장의 산업안전 기술지원을 종합적으로 수행할 수 있는 전문 컨설턴트 양성
교육체계	• 인재육성 관련 지원체계 보완 필요(교육운영 및 시스템 구축) • 현재 운영되는 교육은 기술분야에 집중되어 있음 • 경영직렬은 외부교육을 주로 활용하고 있어 교육 관리가 어려우며, 내부 교육 진행 시 사내강사 확보가 어려움 • 간부직은 중간관리자, 리더 승급자를 중심으로 교육 니즈가 있으며, 필요역량과 교육 로드맵이 정리되어 있지 않음	HRD 체계성	▶ 경영/간부직렬의 체계적인 교육 제공 필요 ▶ 직급별 필요역량 정의와 성장지원을 위한 교육 로드맵 제시 필요
교육과정	• 컨설턴트로서의 역량을 배양할 수 있는 교육 내용 보완 필요 • 컨설턴트 양성을 위해 계층별 면담방법, 사업장 규모별 컨설팅 방법 등의 내용 보완 필요 • 현재는 법규 중심으로 구성되어 있어 실습내용 보완 필요	HRD 운영 효율성	▶ 교육 시스템 구축, 위탁교육 진행 등 효율적인 교육 운영을 위한 지원 필요 ▶ 블렌디드 러닝, 시뮬레이션형 실습 등 교육효과 향상을 위한 학습방법 적용 필요 ▶ 공단의 상황을 고려하여 고위 직급자, 퇴직자 등을 활용한 전문강사 양성 필요 ▶ 전문 컨설턴트 양성 시 자격과정 개발을 위한 체계적인 준비 필요
과정운영	• 교육운영 인력이 적으므로 효율적으로 운영할 수 있는 방안 필요 • 블렌디드 교육방법 활용, 시뮬레이션 등 컨설팅 실습 추가 필요 • 현장 상황과 공공기관의 한계로 사내 강사 양성에 어려움이 있으며, 근무 고위 직급자, 퇴직자를 활용한 강사 섭외	HRD 성과 연계성	▶ 교육 진행 및 평가의 일원화 필요 ▶ 직무단위 역량평가를 통해 평가방식 고도화
교육제도 및 성과	• 현재 역량평가는 고위직 중심으로 진행하며, 역량 평가를 위한 평가방식 개선 필요 • 교육은 경영기획본부에서 진행하나 교육평가는 인사팀에서 진행함		

[그림 IV-기] 교육니즈 종합시사점

V. 진단결과 및 설계 방향성



V. 진단결과 및 설계 방향성

1. 진단결과

□ 진단결과

○ Alignment: 조직 전략 방향과 HRD 방향의 정합성 확보

- 내·외부 환경분석 결과에 따라 ‘Alignment’ 진단 요소 기반 진단 결과는 다음과 같음
- [내부] 안전보건공단의 사업 전략방향과 교육방향이 연계되어 있는가?
 - (유지) 공공책무를 실천하는 산업 안전사회 구현을 위한 전문가 양성을 위해 교육 프로그램 고도화, 교육방식 다양화, 현장중심 교육 활성화, 교육 인프라 다각화를 전략 목표로 삼음
- [내부] 안전보건공단 전문가 상 및 전문가 유형이 정립되어 있는가?
 - (개선필요) 안전보건공단에 맞춤형한 전문가 상 및 전문가 유형을 보유하고 있지 않으며, 교육평가 결과가 향후 경력개발 및 인사 연계하여 활용할 필요가 있음
- [내부] 안전보건공단 전문가에 대한 요구역량이 구체화 되어 있는가?
 - (개선필요) 안전보건공단 전문가 요구 역량 모델링 고도화가 필요함
- [외부] 대외 경영환경 변화에 대응하는 인재육성이 추진되고 있는가?
 - (개선필요) 산업재해 예방 전문성을 갖춘 전문 인력양성 교육에 맞춰 내부 컨설턴트를 양성하고 있으나, 내부 전문가가 부족하여 교육내용 보완과 과정 활성화가 필요함

진단지표 (1/3)

● : 유지 ○ : 개선 필요 ○ : 전면 보완

진단요소	진단 근거	진단항목	진단내용	결과
Alignment 조직 전략 방향과 HRD 방향의 정합성 확보	내부	• 산업안전보건공단의 사업 전략방향과 교육방향이 연계되어 있는가?	• 공공책무를 실천하는 산업 안전사회 구현을 위한 전문가 양성을 위해 교육 프로그램 고도화, 교육방식 다양화, 현장중심 교육 활성화, 교육 인프라 다각화를 전략 목표로 삼음	●
	내부	• 산업안전보건공단 전문가 상 및 전문가 유형이 정립되어 있는가?	• 산업안전보건공단에 맞춤형한 전문가 상 및 전문가 유형을 보유하고 있지 않으며, 교육평가 결과가 향후 경력개발 및 인사 연계하여 활용할 필요가 있음	○
	내부	• 산업안전보건공단 전문가에 대한 요구역량이 구체화 되어 있는가?	• 산업안전보건공단 전문가가 요구 역량 모델링 고도화가 필요함	○
	외부	• 대외 경영환경 변화에 대응하는 인재육성을 추진되고 있는가?	• 산업재해 예방 전문성을 갖춘 전문 인력양성 요구에 맞춰 내부 컨설턴트를 양성하고 있으나, 내부 전문가가 부족하며 교육내용 보완과 과정 활성화가 필요함	○

[그림 V-1] 진단지표(1/3)

○ System: HRD 시스템 체계성 및 방향성

- 내·외부 환경분석 결과에 따라 ‘System’ 진단 요소 기반 진단 결과는 다음과 같음
- [내부] 교육체계에 맞춰 교육과정이 연계되어 있는가?
 - (개선필요) 전사 차원에서 제공되는 교육은 교육체계에 연계되어 제공되고 있으나 기술직군에 집중되어 있어 경영직렬 교육 체계화가 필요함
 - 관리자, 리더십 역량은 포럼이나 최고경영자 과정 등으로 제공되어 예비 리더와 현장리더를 위한 공단 맞춤형 리더 육성 체계 보완이 필요함
- [내부] 교육과정이 연속성을 가지고 추진되었으며 최신성을 반영하여 정기적으로 업그레이드하고 있는가?
 - (전면보완) 담당 과정 사내 강사에 대한 의존도가 높아 일정한 품질관리를 기대하기 어려우므로, 교육팀 주도로 교육 내용 표준화 및 정기적인 업그레이드가 필요함
- [내부] 교육이 수준별로 교육내용에 맞게 적절한 방식 및 방법으로 시행되고 있는가?
 - (개선필요) 직무 내용이 법률과 연관성이 높다보니 법규 중심으로 교육 내용이 구성되어 있어 효과적인 내용전달이 어려움

- 교육 효과성 향상을 위해 다양한 교육 방법 활용이 필요함
- [내부] 교육운영의 형태가 학습자가 주도적으로 학습할 수 있도록 적정하게 이루어져 있는가?
 - (유지) 기술분야별 직무전문교육과 공통교육이 다양한 형태(사이버 교육, 집합교육, 비대면 교육, 위탁 및 지원 교육)의 교육을 진행하고 있음
 - 자기주도학습 체계 구축을 위한 다양한 노력들을 진행하고 있음
- [내부] 타 유사기관 대비 전문가 양성이 체계적으로 이루어지고 있는가?
 - (개선필요) 기술전문가 양성은 체계적으로 이뤄지고 있으나 경영직렬 전문가 양성에 대한 교육은 미흡해 직렬 간 균형이 필요함

진단지표 (2/3)

● : 유지 ○ : 개선 필요 ○ : 전면 보완

진단요소	진단근거	진단항목	진단내용	결과
System HRD 시스템 체계성 및 방향성	내부	· 교육체계에 맞춰 교육과정이 연계되어 있는가?	· 전사 차원에서 제공되는 교육은 교육체계에 연계되어 제공되고 있으나 기술직군에 집중되어 있어 경영직렬 교육 체계화가 필요함 · 관리자/리더십역량은 포럼이나 최고경영자 과정 등으로 제공되어 예비 리더와 현장리더를 위한 공단 맞춤형 리더 육성 체계 보완이 필요함	●
	내부	· 교육과정이 연속성을 가지고 추진되었으며 최신성을 반영하여 정기적으로 업그레이드하고 있는가?	· 담당 과정 사내강사에 대한 의존도가 높아 일정한 품질관리를 기대하기 어려우므로, 교육팀 주도로 교육 내용 표준화 및 정기적인 업그레이드가 필요함	○
	내부	· 교육이 수준별로 교육내용에 맞게 적절한 방식 및 방법으로 시행되고 있는가?	· 직무 내용이 법률과 연관성이 높다보니 법규 중심으로 교육내용이 구성되어 있어 효과적인 내용전달이 어려움 · 교육 효과성 향상을 위해 다양한 교육방법 활용이 필요함	●
	내부	· 교육운영의 형태가 학습자가 주도적으로 학습할 수 있도록 적정하게 이루어져 있는가?	· 기술분야별 직무전문교육과 공통교육이 다양한 형태(사이버 교육, 집합교육, 비대면 교육, 위탁 및 지원 교육)의 교육을 진행하고 있음 · 자기주도학습 체계 구축을 위한 다양한 노력들을 진행하고 있음	●
	외부	· 타 유사기관 대비 전문가 양성이 체계적으로 이루어지고 있는가?	· 기술전문가 양성은 체계적으로 이뤄지고 있으나 경영직렬 전문가 양성에 대한 교육은 미흡해 직렬간 균형이 필요함	●

[그림 V-2] 진단지표(2/3)

○ Operation: HRD 제도 및 운영 효율성

- 내·외부 환경분석 결과에 따라 'Operation' 진단 요소 기반 진단 결과는 다음과 같음
- [내부] 교육참여 및 활성화를 위한 프로세스가 있는가?
 - (유지) 부서별로 교육이 활발하게 이뤄지고 있으며, 전문성 향상을 위한 교육과정과 제도가 다양하게 제공됨

- [내부] 직무 교육 관련 사내강사 풀 구축 및 관리가 이루어지고 있는가?
 - (개선필요) 자체교육을 사내 강사로 운영하나 육성을 위한 체계와 제도 등에 대한 개선이 필요함
- [내부] 요구분석에 기반하여 교육기획 및 운영이 이루어지고 있는가?
 - (개선필요) 학습자 VOC를 통해 과정 개선사항, 필요 교육 발굴 등을 기획하여 운영 진행하고 있으나 교육관련 매뉴얼 등 부재
- [외부] 효과적인 교육환경이 구축되어 있는가?
 - (전면보완) 교육 플랫폼이 구축되어 있지 않아 효율적인 관리가 어려움
 - 교육 인력 운영이 부족하여 효과적인 운영을 위해서는 외부시스템 활용이 필요함
- [내부] 교육을 평가하는 표준화된 프로세스가 있는가?
 - (개선필요) 교육 질적 평가에 대한 조사는 진행하나, 역량 향상도 등 지속적인 전문성 관리를 위한 교육 성과관리 관련 체계적 프로세스 구축 및 기준이 필요함

○ Performance: HRD 성과 도출 적정성

- 내·외부 환경분석 결과에 따라 'Performance' 진단 요소 기반 진단 결과는 다음과 같음
- [내부] 교육평가 결과에 따른 환류체계가 구축되어 있는가?
 - (전면보완) 교육운영과 평가를 각기 다른 부서에서 진행하고 있으며, 교육평가 결과에 따른 환류체계가 부재함
- [외부] 교육 관련 지원제도가 있는가?
 - (전면보완) 인사와 연계된 체계적 보상제도 마련 필요
- [외부] 전문인력에 대한 기준과 관리가 이루어지고 있는가?
 - (전면보완) 전문인력에 대한 교육경험 및 성취도, 현업 적용도에 대한 평가 관리 필요

· 전문인력 인증, 자격제도 등에 대한 구축 미비

진단지표 (3/3)

● : 유지 ○ : 개선 필요 ○ : 전면 보완

진단요소	진단 근거	진단항목	진단내용	결과
Operation HRD 제도 및 운영 효율성	내부	• 교육참여 및 활성화를 위한 프로세스가 있는가?	• 부서별로 교육이 활발하게 이뤄지고 있으며, 전문성 향상을 위한 교육과정과 제도가 다양하게 제공됨	●
	내부	• 직무 교육 관련 사내강사 풀 구축 및 관리가 이루어지고 있는가?	• 자체교육을 사내강사로 운영하나 육성을 위한 체계와 제도개선 등에 대한 개선이 필요함	○
	내부	• 요구분석에 기반하여 교육기획 및 운영이 이루어지고 있는가?	• 학습자 VOC를 통해 과정 개선사항, 필요 교육 발굴 등을 기획하여 운영 진행하고 있으나 교육관련 매뉴얼 등 부재	○
	외부	• 효과적인 교육환경이 구축되어 있는가?	• 교육 플랫폼 구축되어 있지 않아 효율적인 관리가 어려움 • 교육 인력 운영이 부족하여 효과적인 운영을 위해서는 외부 시스템 활용이 필요함	○
	내부	• 교육을 평가하는 표준화 된 프로세스가 있는가?	• 교육 질적 평가에 대한 조사는 진행하나, 역량 향상도 등 지속적인 전문성 관리를 위한 교육 성과관리 관련 체계적 프로세스 구축 및 기준이 필요함	○
Performance HRD 성과 도출 적정성	내부	• 교육평가 결과에 따른 환류 체계가 구축되어 있는가?	• 교육운영과 평가가 각기 다른 부서에서 진행하고 있으며, 교육평가 결과에 따른 환류체계가 부재함	○
	외부	• 교육관련 지원 제도가 있는가?	• 인사와 연계된 체계적 보상제도 마련 필요	○
	외부	• 전문인력에 대한 기준과 관리가 이루어지고 있는가?	• 전문인력에 대한 교육경험 및 성취도, 현업적용도에 대한 평가 관리 필요 • 전문인력 인증, 자격제도 등에 대한 구축 미비	○

[그림 V-3] 진단지표 3/3

2. 설계 방향성

□ 설계 방향성

- 안전보건공단의 HRD 중장기발전계획 고도화를 위하여 ‘성과 및 강점과 개선방향’을 도출함
- Alignment: 조직 전략 방향과 HRD 방향의 정합성 확보 (개선필요)
 - 성과/강점
 - 공공책무를 실천하는 산업 안전사회 구현을 위한 전문가 양성을 위해 교육 프로그램 고도화, 교육방식 다양화, 현장중심 교육 활성화, 교육 인프라 다각화를 전략 목표로 삼음
 - 대외 경영환경 변화에 대응할 수 있는 산업재해 예방 전문가를 내부적으로 육성하고 있음
 - 개선방향
 - 안전보건공단 전문가 요구 역량 모델링 고도화가 필요함
 - 산업재해 예방 전문성을 갖춘 전문 인력양성을 위해 교육내용 보완 및 과정 활성화가 필요함
- System: HRD 시스템 체계성 및 방향성 (개선필요)
 - 성과/강점
 - 기술분야별 직무전문교육은 직급에 따라 체계적으로 제공되고 있으며, 다양한 형태(사이버 교육, 집합교육, 비대면 교육, 위탁 및 지원교육)로 제공함
 - 부서별로 직무전문교육이 활발하게 이뤄짐
 - 개선방향
 - 직렬별 교육 지원 수준이 차이나 경영직렬에 대한 체계보완이 필요함
 - 내부 맞춤형 예비 리더/리더 대상 교육이 부재해 맞춤형 교육 마련이 필요함

- 내부 컨설턴트 양성을 위한 교육내용 고도화가 필요함
- 교육팀 주도로 교육 내용 표준화 및 정기적인 업그레이드가 필요함

진단요소	결과 종합	성과/강점	개선방향
Alignment 전사전력방향과 HRD 방향의 정합성 확보	①	• 공공책무를 실천하는 산업 안전사회 구현을 위한 전문가 양성을 위해 교육 프로그램 고도화, 교육방식 다양화, 현장중심 교육 활성화, 교육 인프라 다각화를 전략 목표로 삼음 • 대외 경영환경 변화에 대응할 수 있는 산업재해 예방 전문가를 내부적으로 육성하고 있음	• 산업안전보건공단 전문가 요구 역량 모델링 고도화가 필요함 • 산업재해 예방 전문성을 갖춘 전문 인력양성을 위해 교육내용 보완 및 과정 활성화가 필요함
System 교육체계 및 교육과정 방향	①	• 기술분야별 직무전문교육은 직급에 따라 체계적으로 제공되고 있으며, 다양한 형태(사이버 교육, 집합교육, 비대면 교육, 위탁 및 지원교육)로 제공함 • 부서별로 직무전문교육이 활발하게 이뤄짐	• 직렬별 교육 자원 수준이 차이나 경영직렬에 대한 체계보완이 필요함 • 내부 맞춤형 예비 리더/리더 대상 교육이 부재해 맞춤형 교육 마련이 필요함 • 내부 컨설턴트 양성을 위한 교육내용 고도화가 필요함 • 교육팀 주도로 교육 내용 표준화 및 정기적인 업그레이드가 필요함

[그림 V-4] 진단결과 기반 개선방향(1/2)

○ Operation: HRD 제도 및 운영 효율성 (개선필요)

- 성과/강점
 - 부서별로 교육이 활발하게 이뤄지고 있으며, 전문성 향상을 위한 교육 과정과 제도가 다양하게 제공됨
 - 분야별 기술직무에 대한 전문성이 높음
- 개선방향
 - 니즈 분석 및 직무 전문성 기반 콘텐츠 설계를 통해 학습자 편의성 및 참여도 제고 필요
 - 교육 효과성 향상을 위해 다양한 교육방법 활용이 필요함
 - 안전보건공단에 특화된 교육 콘텐츠 확보를 위해 사내 전문가 Pool 구축 및 관리 방안 정교화 필요
 - 효과적인 교육개발 및 운영을 위한 교육담당 부서간 협업체계 구축 필요

- 부족한 교육인원을 보완하기 위해 위탁운영을 활용하거나 외부 시스템 활용 필요

○ Performance: HRD 성과 도출 적정성 (전면보완)

- 성과/강점
 - 교육 질적 평가에 대한 모니터링 의견 수렴은 진행하고 있음
- 개선방향
 - 교육운영과 평가가 유기적으로 연계될 수 있도록 환류체계 구축 필요
 - 교육평가에 대한 표준화 된 프로세스를 구축하여 중장기적 관점에서 모니터링 및 개선 방안 필요
 - 안전보건공단 전문가에 대한 기준 및 관리 방안 필요
 - 인사와 연계되어 교육관련 지원을 강화할 수 있는 인사와 연계된 체계적 보상제도 마련 필요
 - 전문인력 인증, 자격제도를 위한 체계적인 과정 준비 및 운영 필요

진단요소	결과 종합	성과/강점	개선방향
Operation 교육운영제도 및 운영 효율성	●	· 부서별로 교육이 활발하게 이뤄지고 있으며, 전문성 향상을 위한 교육과정과 제도가 다양하게 제공됨 · 분야별 기술직무에 대한 전문성이 높음	· 니즈 분석 및 직무 전문성 기반 콘텐츠 설계를 통해 학습자 편의성 및 참여도 제고 필요 · 교육 효과성 향상을 위해 다양한 교육방법 활용이 필요함 · 산업안전보건공단에 특화된 교육 콘텐츠 확보를 위해 사내 전문가 Pool 구축 및 관리 방안 정교화 필요 · 효과적인 교육개발 및 운영을 위한 교육담당 부서간 협업체계 구축 필요 · 부족한 교육인원을 보완하기 위해 위탁운영을 활용하거나 외부 시스템 활용 필요
Performance 성과 창출 및 환류 방안	○	· 교육 질적 평가에 대한 모니터링 의견 수렴은 진행하고 있음	· 교육운영과 평가가 유기적으로 연계될 수 있도록 환류체계 구축 필요 · 교육평가에 대한 표준화 된 프로세스를 구축하여 중장기적 관점에서 모니터링 및 개선 방안 필요 · 산업안전보건공단 전문가에 대한 기준 및 관리 방안 필요 · 인사와 연계되어 교육관련 지원을 강화할 수 있는 인사와 연계된 체계적 보상제도 마련 필요 · 전문인력 인증, 자격제도를 위한 체계적인 과정 준비 및 운영 필요

[그림 V-5] 진단결과 기반 개선방향(2/2)

□ 종합진단 및 설계 방향 도출

- 안전보건공단 의 성과 및 강점과 개선방향을 토대로 향후 개선방향에 대한 컨셉을 도출함



[그림 V-6] 종합진단 및 설계 방향 도출

VI. 인재육성체계 개선과제

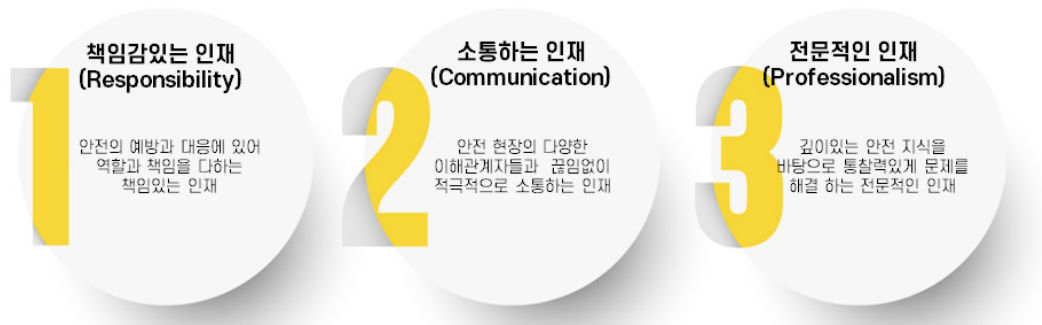


VI. 인재육성체계 개선과제

1. 인재상 및 역량모델 개선과제

□ 인재상 개선과제

- 기관 안전보건 분야의 전문성과 책임감을 통해 현장과 소통하는 인재를 강조한 인재상 안을 통해 향후 인재양성 방향성을 정립할 수 있도록 다음과 같은 인재상 (안)을 제안함



[그림 VI-1] 인재상(안)

□ 역량모델 개선과제

○ 공통역량

- 공통역량은 조직, 소통, 성장의 분야로 나뉘어 각 2가지 역량으로 총 6개의 역량으로 구분하여 다음과 같이 제시함

NO	분류	공통역량	역량정의
1	조직	사회적 책임감	업무를 수행할 때 안전보건공단의 담당자로서 사회적 책임감을 가지고 필요한 행동을 한다.
2		조직 이해	안전보건공단의 조직의 설립목적과 역할, 비전을 이해하고, 정책과 연계하여 안전컨설팅 수행 및 성과를 창출한다.
6	소통	협업안 제시	서로 다른 이해관계자들의 입장과 의견을 존중하고 합리적인 협업안을 제시한다.
7		갈등관리	이해관계자 간 발생한 갈등의 원인을 파악하여 안전컨설팅에 도움이 되는 건설적인 방향으로 갈등을 해결한다.
9	성장	적극성	안전보건공단의 비전과 미션을 이해하고, 정책적인 목표달성을 위해 주도적으로 업무를 수행한다.
11		적응력	다양한 산업 및 환경 변화에 따른 안전보건의 대응에 효과적으로 대처하기 위해 새로운 행동 패턴을 습득하고 적용한다.

[그림 VI-2] 공통역량 정의서

○ 리더십역량

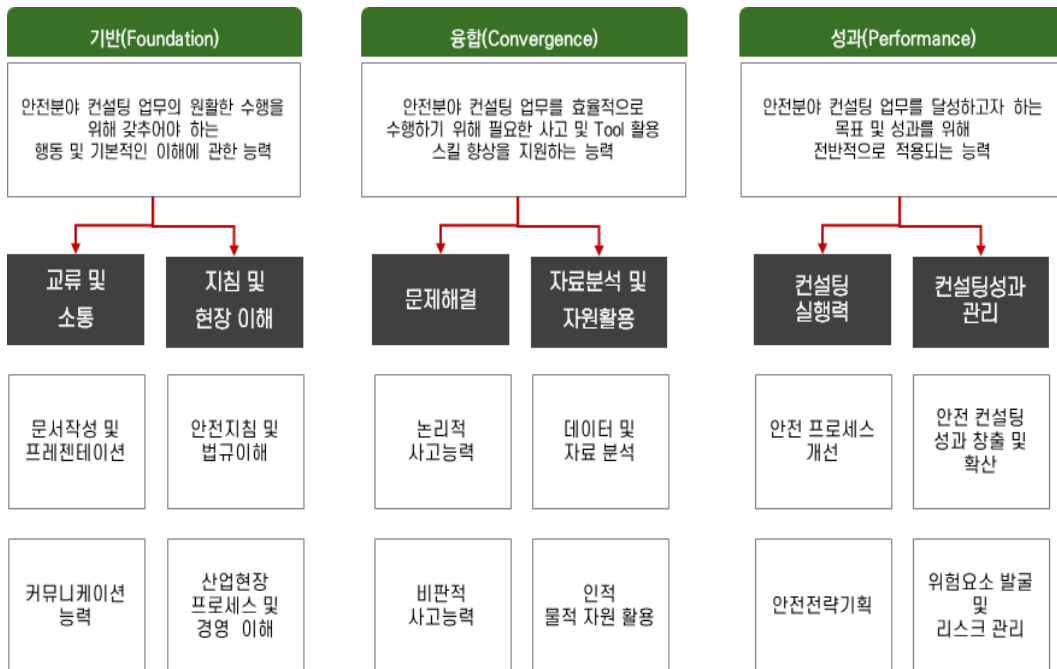
- 리더십 역량은 다음과 같이 계층별로 필요한 역량을 각 2개씩 도출하여 다음과 같이 제시함

구분	리더십 역량	역량정의
자기변화	사명감	성과 달성을 위해 업무 프로세스 상에 장애요인이 있거나 결과가 모호한 상황에 처하더라도 자신에게 주어진 임무와 역할에 대해 열정을 가지고 완수할 수 있다.
	자원관리	자신의 업무 수행에 필요한 자원을 파악하고, 이용 가능한 자원을 최대한 수집하여 실제 업무에 활용할 계획을 수립하고 일정에 맞추어 이를 효과적으로 활용할 수 있다.
사업 및 문제상황 관리	사업설계 및 관리	사업이나 조직의 경영을 고려하여 방향성을 예측하여 조직의 성과를 높일 수 있는 방안을 설계하여 효과적으로 관리할 수 있다.
	갈등관리	갈등 상황의 본질을 정확히 파악하여 최선의 갈등해결책을 신속히 찾아내고, 협력적인 방식으로 갈등을 조정할 수 있다.
조직관리	전략적 의사결정	조직의 체제와 사업 이해를 바탕으로 구성원의 의견을 경청하고 관계자들과 협력하여, 향후 미래를 전략적으로 대비할 수 있는 거시적 관점의 효율적인 의사결정을 할 수 있다.
	동기부여	구성원들에 대하여 자발적 업무 수행을 지원하고 격려 및 보상할 수 있다.
변화혁신 관리	변화 주도	변화에 대한 저항감을 유연하게 조절하며 현상황에 대한 도전과 새로운 시작에 대하여 지지와 촉매자로 행동하고 타인이나 구성원들이 변화에 수용할 수 있도록 관리하고 자극할 수 있다.
	통찰력	경영에 중요한 영향을 끼칠 수 있는 시장흐름 변화, 경쟁사 동향 등 외부환경 변화를 정확히 꿰뚫어보고 이에 대한 효과적 대응방안을 수립할 수 있다.

[그림 VI-3] 리더십역량 정의서

○ 직무역량

- 안전보건체계 구축과 관련된 직무 역량은 다음과 같이 총 6개의 역량, 각 2개씩 12개의 역량 하위요소로 다음과 같이 구분 직무역량은 기반, 융합, 성과의 영역으로 구분함



[그림 VI-4] 직무역량 정의서

2. 교육체계 개선과제

□ 교육체계

○ 교육체계 설계 컨셉

- 안전보건체계구축 컨설턴트 양성을 위한 교육체계는 다음과 같이 4개 부문으로 구성하여 지식과 스킬, 전략과 직무를 활용하는 훈련 구조로 체계화됨



[그림 VI-5] 교육체계 설계 컨셉

○ 교육체계도

【1안】

- 안전보건체계구축 교육체계는 1안은 다음과 같이 4개 부문으로 나누어 체계도(안)를 구성함. 붉은색의 경우, 과정개요서 샘플 제시 (교육과정 Course Profile 별첨자료 참조)



[그림 VI-6] 교육체계도 설계_1안

【2안】

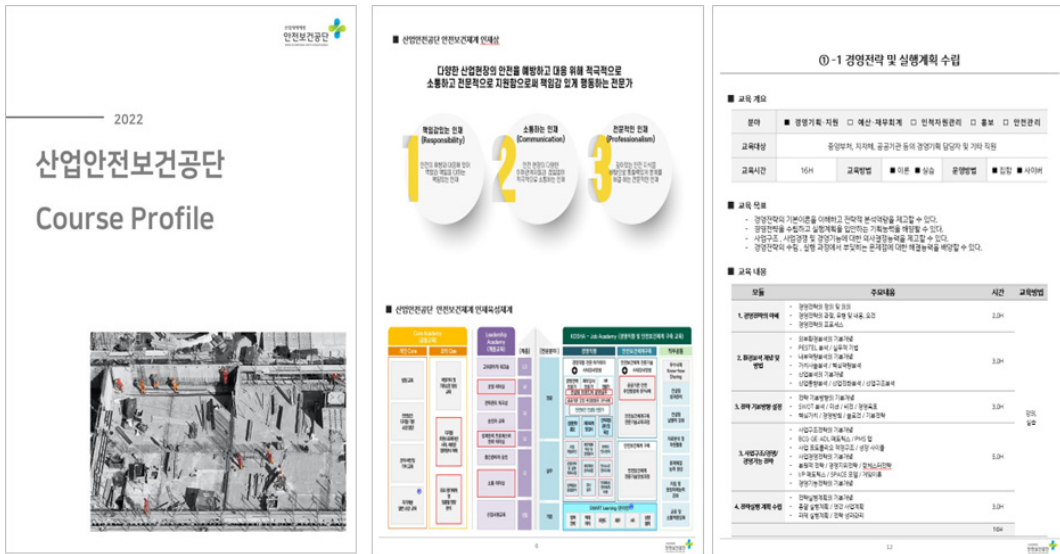
- 안전보건체계구축 교육체계는 2안은 현행 교육체계를 바탕으로 체계구축 컨설팅 역량을 포함하여 다음과 같이 3개 부문으로 나누어 체계도(안)를 구성함

KOSHA-Job Academy (전문역량강화교육)			
[전문분야]	[종합]	[전공별 직무역량]	
	체계구축 컨설팅 역량	경영	안전/보건/건설
전문	안전보건 체계구축 컨설팅트트 양성교육	경영전략 재무회계 및 감사 인적자원관리 및 육성	국내 산업현장 위탁교육 사업수행강화교육
실무	위험성평가 심사원 KOSHA-MS 심사원 ISO 45001 심사원	사업개발/기획 경영관리/회계 인사노무, 연구 및 교육	사업자격교육 전문가 양성교육 내/외부 직무교육
기본/기초	[디지털 역량] 빅데이터 기반 산재통계교육, 데이터 활용 역량, 빅데이터 활용 역량 [글로벌 역량] 국외 산업현장 위탁교육, 국외 온라인 안전보건 연수과정, 어학과정		

[그림 VI-7] 교육체계도 설계_2안

□ 교육과정 개요서

- 교육과정개요서는 안전보건체계 구축 훈련 로드맵 및 요구 역량, 교육 과정의 개요를 다음과 같이 구성하여 제시함. (Course Profile 별첨자료 참조)

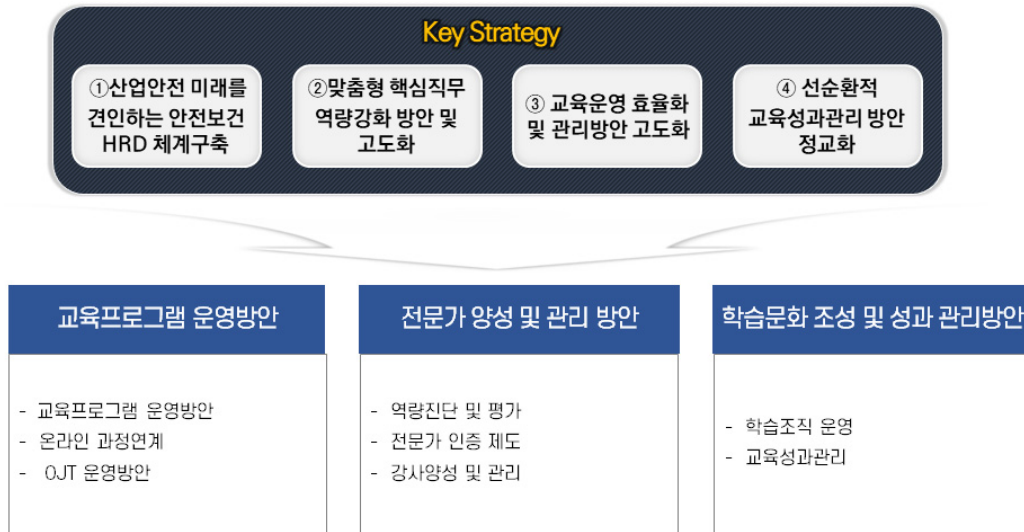


[그림 VI-8] 교육과정 개요서(Course Profile) 예시

3. 교육운영방안 및 인프라 개선과제

□ 교육운영방안 개선과제 개요

- 현황진단 시 도출된 4가지 전략방향성에 따라, 이를 운영하는데 필요한 방안들을 3가지 영역(교육프로그램 운영방안, 전문가 양성 및 관리방안, 학습문화 조성 및 성과관리 방안)에서 운영할 수 있도록 개선과제 제시



[그림 VI-9] 교육운영방안 개선과제 개요

□ 교육프로그램 운영방안

○ 교육과정 개발 프로세스

- 과정개발의 효율성, 효과성을 고려하여 우선적으로 개발할 과정 선정
- 과정개발 프로세스는 5단계에 걸쳐 실행



[그림 VI-10] 교육과정 개발 프로세스

○ 자체/신규 교육과정 개발 프로세스

- 안전보건체계구축 과정개발을 위해서는 과정 기획 및 개발 프로세스(니즈 분석, 설계, 개발, 실행 및 평가)에 따른 표준화된 단계를 거쳐 진행됨. 교안과 교재를 개발하는 전 과정이 내용전문가, 기획담당자, 과정개발자의 협업체계로 진행
- 내부적으로 개발이 필요한 과정의 경우(보안, 노하우, 정책기준 등) 다음과 같이 과정개발 후, 지속적으로 운영할 수 있도록 함
 - 과정개발 프로세스는 니즈분석, 설계, 개발, 실행, 평가로 진행
 - 단계별로 표준 프로세스를 운영하되, 최근에는 Rapid Prototype 방식 활용 (사용자 참여형)
 - 내부와 외부 위탁 방식에서 활용할 수 있는 R&R 참고
 - 과정개발 시 각 담당 업무별로 분담하여 내부 및 외부 전문가와 과정 개발자를 활용한 방안

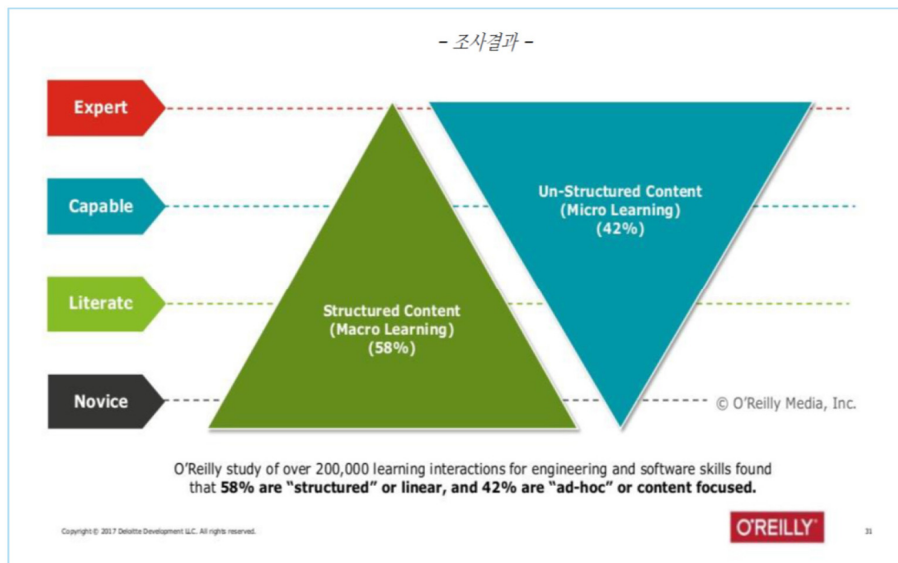
		내용전문가		기획 담당자	과정 개발자 (설계자)
		내부	외부		
니즈분석	· 개발 과정 확정 · 내부 전문가(SME) 확정 · 학습 대상자 니즈 및 관련 전문가 워크숍/ 인터뷰 진행			●	●
설계	· 과정개요 설계 (거시설계안, 상세설계안) · 내부전문가(SME) 강의안 작성(원고) · 사례 수집 및 내용 보완	●		●	○
개발	· 교안 개발 · 교재 및 교보재 / 강사매뉴얼 개발 · 내부 전문가 검토 및 보완	○	●	○	○
실행 / 평가	· 파일럿 강의, 수정 및 보완 · 내부 전문가 및 강사에게 전수 · 향후 운영을 위한 방안 수립	●	●	●	●

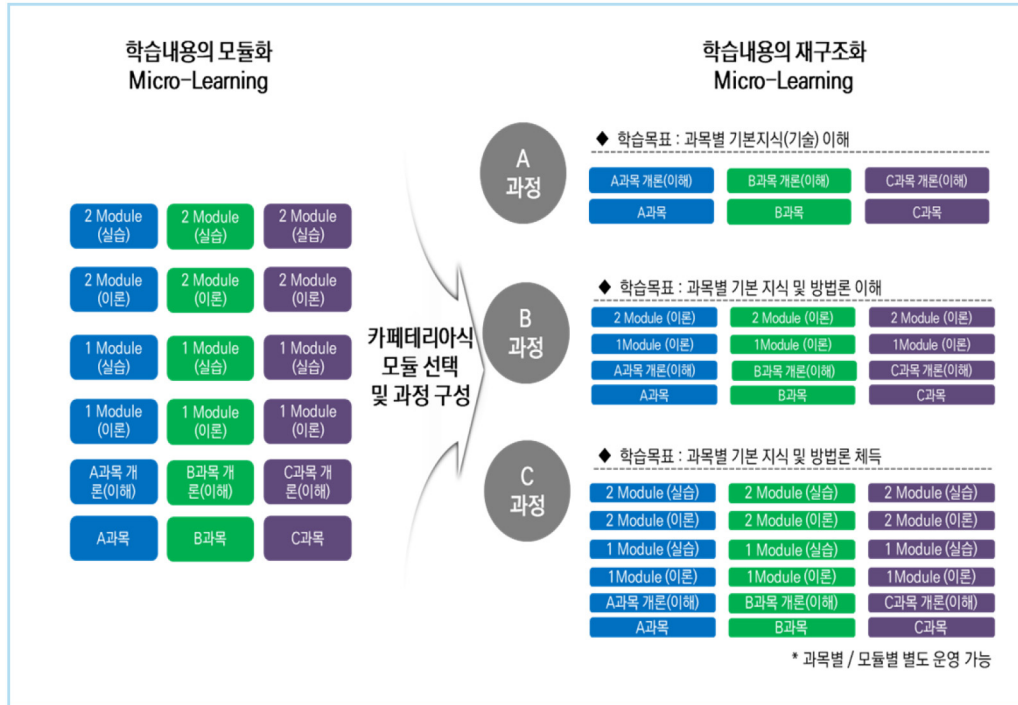
[그림 VI-11] 교육운영방안 개선과제 개요

○ 온라인 프로그램 개발 프로세스

- 코로나 상황19 이후, 온/오프라인 연계된 플립러닝이 가능하도록 이론 중심 강의 모듈은 온라인 과정으로 개발하여, 오프라인 교육 사전에 이수하는 교육과정으로 운영하기를 제안함

- 향후 최종 목표는 온라인, 오프라인을 결합하여, 다양한 모듈이 조합된 새로운 과정으로 고도화하여 활용할 수 있도록 운영하면 효율적으로 안전보건 컨설팅 진행으로 인한 현장 출장 및 공백을 보완할 수 있음
- 초기에 교육만족도가 높은 이론 및 기술 내용을 모듈화 하여 마이크로 러닝으로 개발, 온라인 교육으로 제공
- 구성원에게 만족도가 높고, 수요가 많은 과정을 선정하여, 언제 어디서나 학습 가능하여 상시 학습환경 제공
- 출장 및 외부 이동이 잦은 업무 특성상 과정의 모듈화 등을 활용하도록 제안





[그림 VI-12] 온라인프로그램 개발 프로세스

- 오프라인 과정운영이 어렵거나, 대규모 강의로 확산이 단기간에 필요할 경우, 기존 오프라인 강의를 PPT 강의화면과 (목소리만 녹음 된) 이론 화면으로 자동 변환되는 프로그램을 활용하여 교육 활성화되도록 운영 방안을 제시함
- [강의화면 특징]
 - 교안 전체 뒷배경 (교육내용 가리지 않도록 강사 뒷 배경 부여)
 - 강사 하반신 일부 등장
 - 기상캐스터 형식 화면 설명
- [이론화면 특징]
 - 교안 전체 화면으로 강사 조작 가능
 - 강사 목소리만 동시 녹음



❖ PC, 모바일 등 학습플랫폼과 네트워크 환경에 제약없이 원활한 학습을 위한 적정 수준의 화질과 크기로 콘텐츠 제작 가능 (제작 시 약 10분 이내 소요)

① 영상촬영 → ② 자동제작 → ③ 클라우드 자동업로드



[그림 VI-13] 온라인 교육 강의 및 이론 화면 예시

○ OJT 운영방안

- 안전보건체계 구축과 관련하여 컨설팅을 진행할 경우, 다양한 노하우 및 사례 전수 등이 필요하므로, OJT (On the Job Training)은 약 1회 최소 2시간 학습이 가능하도록 주간단위로 육성계획을 수립하고, 멘토링 제도와 병행하여 운영을 제안함. 1차 학습이 끝난 뒤, OJT제도에 참여하여 선임자로 부터 전수가 되도록 시스템 구축 필요

- [OJT의 개념 및 목적]

- 개념 : 안전보건컨설팅 선임자와 후배 사원에 대한 직장 내 교육
- 목적 : ① 신입/전입자의 업무 조기전력화
② 실전과 경험을 토대로 한 자율적 업무 수립 능력의 배양
- 교육 Point를 가장 쉽게 파악할 수 있는 구성원에 의해 실시

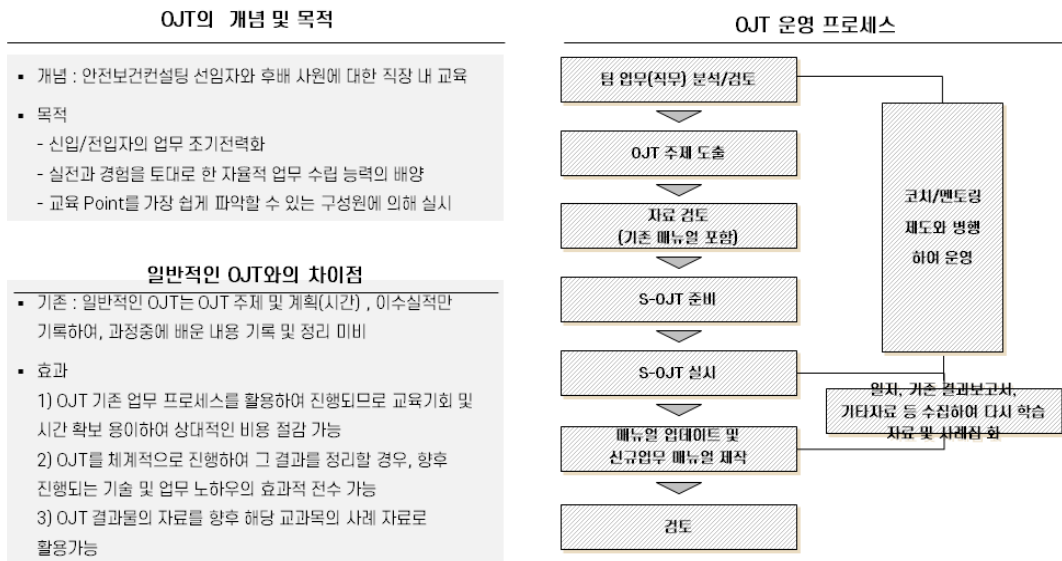
- [일반적인 OJT와의 차이점]

- 기존 : 일반적인 OJT는 OJT 주제 및 계획(시간), 이수실적만 기록하여, 과정 중에 배운 내용 기록 및 정리 미비

· 효과 :

- ① OJT 기존 업무 프로세스를 활용하여 진행되므로 교육기회 및 시간 확보에 용이하여 상대적인 비용 절감 가능
- ② OJT를 체계적으로 진행하여 그 결과를 정리할 경우, 향후 진행되는 기술 및 업무 노하우의 효과적 전수 가능
- ③ OJT결과물 자료를 향후 해당 교과목의 사례 자료로 활용가능

- [OJT 운영 프로세스] : 팀 업무(직무) 분석/검토 → OJT 주제 도출 → 자료 검토(기존 매뉴얼 포함) → S-OJT 준비 → S-OJT 실시 → 매뉴얼 업데이트 및 신규업무 매뉴얼 제작 → 검토



[그림 VI-14] 마이크로러닝 조사 결과 및 구성방식

- S-OJT(구조화된 OJT) 방식을 적용하여, 사전 지도 계획에 의거하여 명확한 목적에 따라 계획적으로 실행하고, 관련 교육 내용 및 자료를 체계적으로 정리하는 방식으로 운영. 컨설팅에 대한 다양한 업무 및 노하우 표준화 및 활용을 위한 기반

- [S-OJT(Structured -OJT)란?]

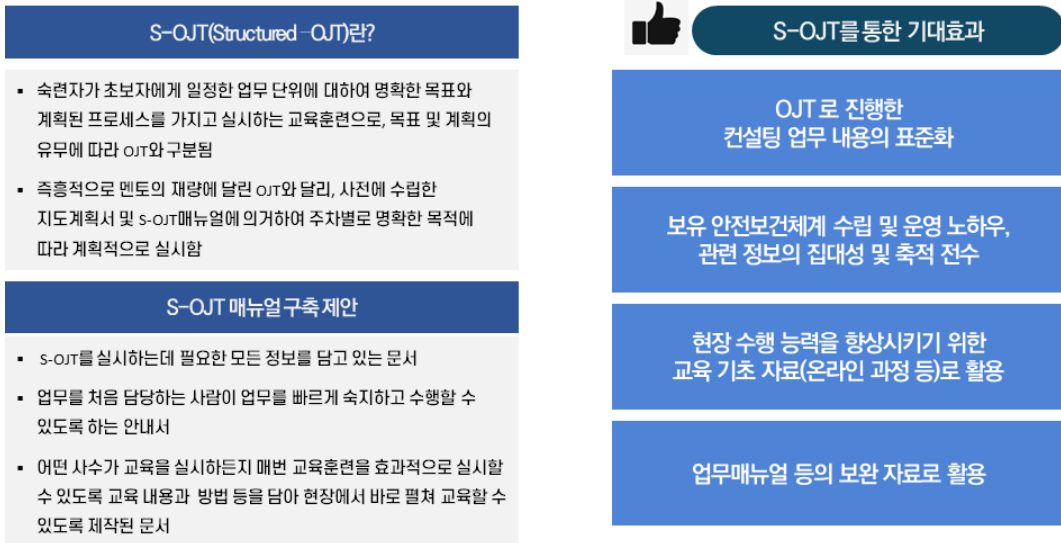
- 숙련자가 초보자에게 일정한 업무 단위에 대하여 명확한 목표와 계획된 프로세스를 가지고 실시하는 교육훈련으로, 목표 및 계획의 유무에 따라 OJT와 구분됨
- 즉흥적으로 멘토의 재량에 달린 OJT와 달리, 사전에 수립한 지도계획서 및 S-OJT매뉴얼에 의거하여 주차별로 명확한 목적에 따라 계획적으로 실시함

- [S-OJT 매뉴얼 구축 제안]

- S-OJT를 실시하는데 필요한 모든 정보를 담고 있는 문서
- 업무를 처음 담당하는 사람이 업무를 빠르게 숙지하고 수행할 수 있도록 하는 안내서
- 어떤 사수가 교육을 실시하든지 매번 교육훈련을 효과적으로 실시할 수 있도록 교육 내용과 방법 등을 담아 현장에서 바로 펼쳐 교육할 수 있도록 제작된 문서

- [S-OJT를 통한 기대효과]

- OJT로 진행한 컨설팅 업무 내용의 표준화
- 안전보건체계 수립 및 운영 노하우, 관련 정보의 집대성 및 축적 전수
- 현장 수행 능력을 향상시키기 위한 교육 기초 자료(온라인 과정 등)로 활용
- 업무매뉴얼 등의 보완 자료로 활용



[그림 VI-15] S-OJT 매뉴얼 구축 제안 및 기대효과

- OJT는 전체 분기별 보고서 관리를 통해 전체적인 성과, 달성률을 관리함

일정 / 대상자		2023년 월 ~ 2023년 월		지도자: 학습자 :	
지도주제					
연간목표					
분기별 계획	1	ILLUSTRATIVE 분기별 학습 내용 요약			
	2				
	3				
	4				
분기별 성과 측정 지표	1	분기별 성과 측정 지표 달성률 (지표 달성 평가 기준을 구체적으로 기입)			
	2				
	3				
	4				
				OO / 100%	

[그림 VI-16] OJT 분기별 보고서 양식

- 매주 직원들이 사수로부터 배웠던 내용을 S-OJT 매뉴얼 등을 통해서 작성하여 제출하도록 함

기간	2023년 월 일 ~ 월 일		작성일자	2023년 월 일
1주차	지도주제		지도주제	
	학습목표		Mentor에게 지도 받은 학습내용	
	학습내용			
	학습방법			
2주차	지도주제		향후 실제 업무 적용시 활용할 핵심 포인트	
	학습목표			
	학습내용			
	학습방법			
3주차	지도주제		Reflection	
	학습목표			
	학습내용			
	학습방법			
4주차	지도주제			
	학습목표			
	학습내용			
	학습방법			

[그림 VI-17] OJT 주차별 작성 양식

○ 교육 연계 미션제시 및 성과발표회

- 안전보건공단 구성원으로서의 교육과정 이수 후, 컨설턴트로서의 역량을 평가하기 위해서 실제 업무와 연관하여 미션을 제시하거나, 성과발표회를 진행하여 우수자는 표창하도록 제안
- [안전보건체계 컨설턴트 평가] 컨설턴트 평가는 다음과 같이 문서로 미션을 주고 작성하도록 함

지금 배부해 드린 자료는 A 회사의 총장기 발전계획의 일부 발췌자료입니다. 본 내용을 바탕으로 하단의 평가과제에 대한 보고서를 작성하시기 바랍니다. 작성에 앞서, 바탕화면에 본인의 응시번호로 파일을 저장하고 답안지 맨 왼쪽 상단에 응시번호를 기재(머리말 가능 활용) 후 시작하시기 바랍니다. - (이동경로) 쪽-머리말-머리말/꼬리말(또는 Ctrl+N,H) - (표기내역) ex) 응시번호 : 1001(종고덕, 13P) - (용지설정) 위:15, 머리말,꼬리말,아래:10, 왼쪽,오른쪽 20) - (용지설정) 쪽-쪽번호머리기(또는 Ctrl+N,P) 평가요소는 수요자 중심성, 표현의 정확성, 논리전개의 일관성, 보고서의 완결성 및 가독성입니다. 정전이나 컴퓨터 고장 등에 대비하여 작성 내용을 수시로 저장하시기 바라며, 개인적인 실수로 인해 저장에 되지 않았을 경우에 별도의 추가 시간이 부여되지 않습니다. ※ (평가진행 안내) 120분 : 과제속지 및 보고서 작성	
평가과제	배부된 자료를 가지고 자신이 가장 자신있는 컨설팅 분야를 선택하여 A사의 안전보건체계 발전 방안을 수립하여 3장 이내로 작성하시기 바랍니다.

[그림 VI-18] 안전보건체계 컨설턴트 평가 예시

- [안전보건체계 컨설팅 업무 성과 발표회] 안전보건체계에 참여한 프로젝트, 과제 등에 대해서 자신이 기여한 바에 대해서 요약하여 정리

1) 평가 기준

- 안전보건체계 교육을 받았던 내용을 어떻게 활용하였는지?
- OJT교육을 진행하면서 학습했던 내용을 현업에서 어떻게 활용해 보았는지?
- 자신의 아이디어나 의견이 대상기관의 안전보건체계 운영 및 실현 등에 반영된 사례나 실적이 있는지?

2) 방식

- PPT 등으로 시각화된 자료 활용
- 10~15분 이내로 요약하여 정리

3) 평가위원 구성

- 안전보건체계 분야별로 실무자 + HRD 담당자 + 외부전문위원으로 구성하여 평가

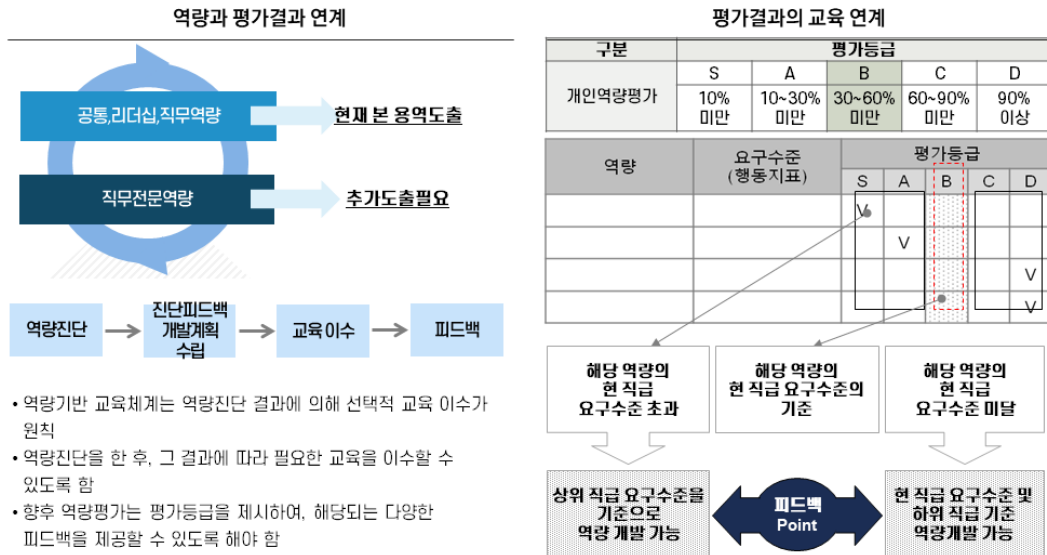
□ 전문가 양성 및 관리 방안

○ 역량평가

- 안전보건체계 컨설턴트 역량진단과 연계하여, 교육을 이수할 수 있도록 하고, 향후에 역량평가로 인증/자격체계/기관 인사, 승진, 배치 등에 활용하도록 제안

- [역량과 평가결과 연계]

- 역량기반 교육체제는 역량진단 결과에 의해 선택적 교육 이수가 원칙
- 역량진단을 한 후, 그 결과에 따라 필요한 교육을 이수할 수 있도록 함
- 향후 역량평가는 평가등급을 제시하여, 해당되는 다양한 피드백을 제공할 수 있도록 해야 함



[그림 VI-19] 역량과 평가결과와의 연계

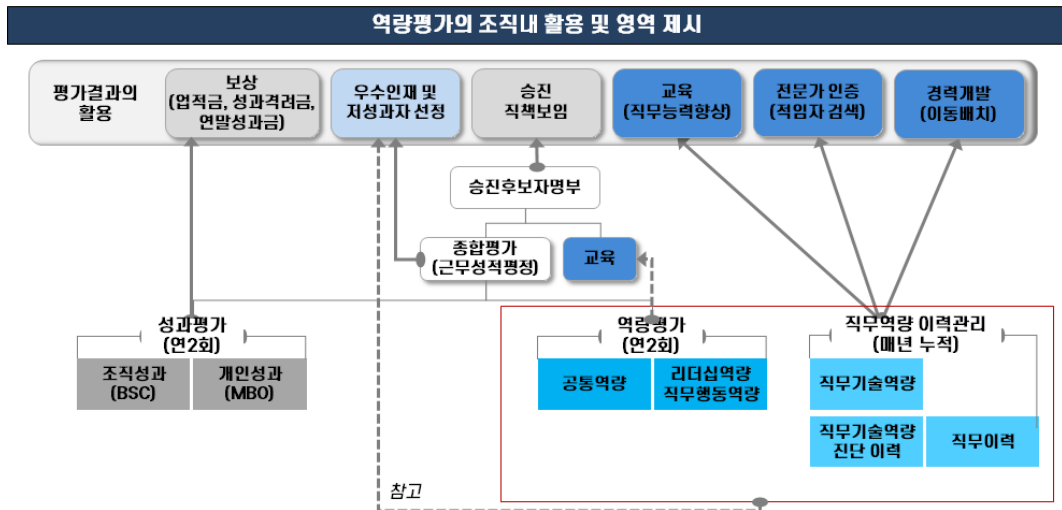
- 안전보건체계 컨설턴트로서의 역량에 대한 검증은 주로 3~5년 주기로 업데이트 필요함
 - 또한 조직에 맞는 역량 모델링을 위해 진단 문항의 테스트와 방식 등을 재정비하여 맞춤형으로 진단할 수 있도록 해야 함
- [역량에 대한 점검]
- 역량에 대해서 현재의 모델링 결과를 재점검해 볼 필요가 있음. 향후 업무 변동 시 역량 편차가 발생하는 부분에 대해서 모델링 시 제대로 된 역량 Pool을 구축하고 있는 추가적인 검토 필요함
 - 최소 3년~5년 주기로 역량의 경우 업데이트를 하는 것을 추천하며, 현재 활용되고 있는 역량이 적절한지에 대해서 재점검 필요
- [역량유형별 점검방식 검토]
- 역량정의서의 경우 1년 주기로 업데이트가 필요하며, 이와 더불어 요구되는 역량에 대해서도 추가적으로 필요한 경우가 발생할 수 있음
 - 역량 편차가 발생하는 원인을 감소시키기 위해서는 정기적인 점검뿐만 아니라, 역량 진단 척도에 대한 점검이 필요

- 조직에 맞는 진단점검 문항 등을 테스트해 보고 이에 대한 역량 평가 체계를 재점검하는 방법도 고려가 필요함

역량 업데이트 시기 점검	현재 활용되고 있는 역량의 업데이트 시점이 3년 이상을 초과하지 않았는가?	BARS 방식	BOS 방식
역량 검증 절차 점검	- 직무별, 직급별로 편차가 발생하는 원인에 대해서 구체적으로 확인/조사가 필요할 수 있음 - 역량 평가자의 오류 (직무 성격상 평가를 객관적으로 하지 않는 문제는 없었는가?) - 역량 도출 프레임의 오류 (역량 도출 시 신뢰하지 않은 절차를 통해 진행되지는 않았는가?)		
역량 진단의 방해요소 점검	역량프레임에 있어서 한꺼번에 너무 많은 인원을 평가하기나 역량단 문항의 개수 및 소요 시간 등 역량 평가를 방해하는 요소가 있는가?		
역량 진단의 항목 점검	- 역량단 항목의 경우, 역량만이 제시하는 것이라 구체적인 행동지표를 제재하도록 되어 있는가? - 평가자가 이해하기 쉽도록 되어 있는가? - 모호한 표현으로 인해 평가가 애매하지 않은가?		
		보통 공통, 리더십 역량 등은 BARS 방식을 활용하고, 직무 역량의 경우는 BOS 방식을 사용	

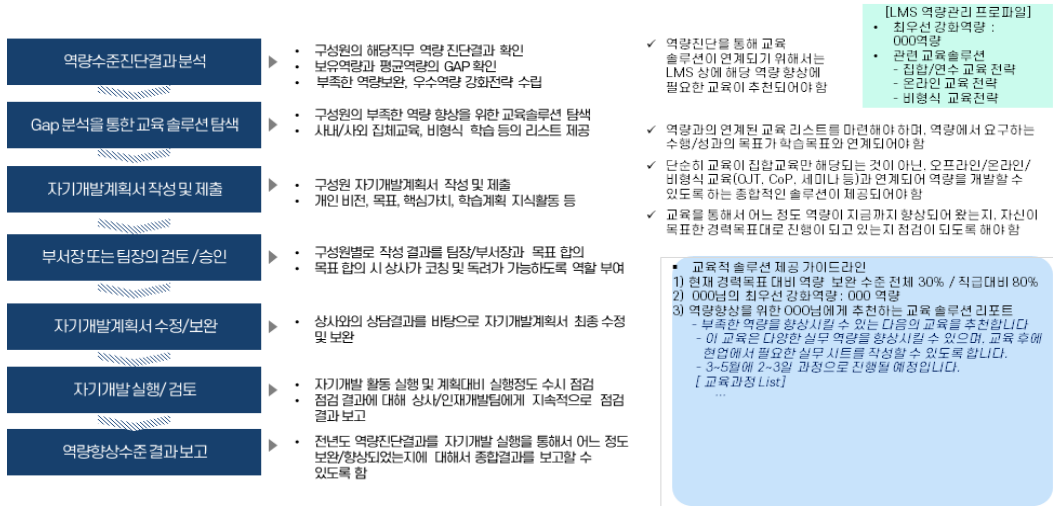
[그림 VI-20] 역량 유형별 점검방식

- 역량평가는 조직의 다양한 평가와 병행될 수 있으며, 종합평가(근무성적평정)에 활용되거나, 교육, 전문가인증, 경력개발에 주로 활용 가능함
- 필요한 경우 우수인재 및 저성과자 선정 시 참고자료로 활용될 수 있음



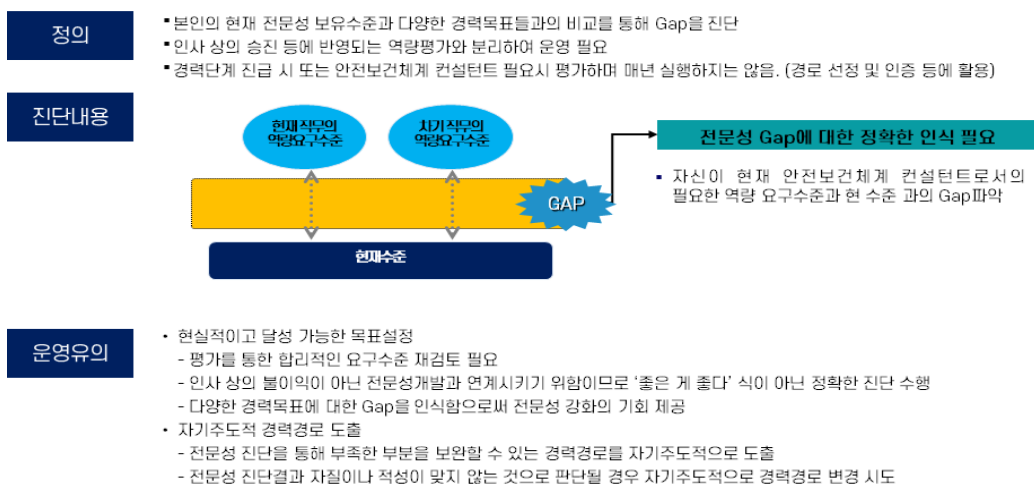
[그림 VI-21] 역량평가의 조직 내 활용 및 영역 제시

- 역량진단은 구성원들의 자기개발계획과 연계되어 부족한 역량에 대한 교육과정 추천이 되고, 향후 해당 교육과정을 이수할 수 있도록 관리 방안을 제안함



[그림 VI-22] 역량진단 관리 방안

- 현재 교육체계를 향후 안전보건체계 전문가 Track을 구분하여 육성하도록 설계하였으며, 향후 전문성 보유 수준에 대해서 평가하여 관리될 수 있는 다음과 같은 전문가 인증제도를 제안함



[그림 VI-23] 전문가 인증제도(안)

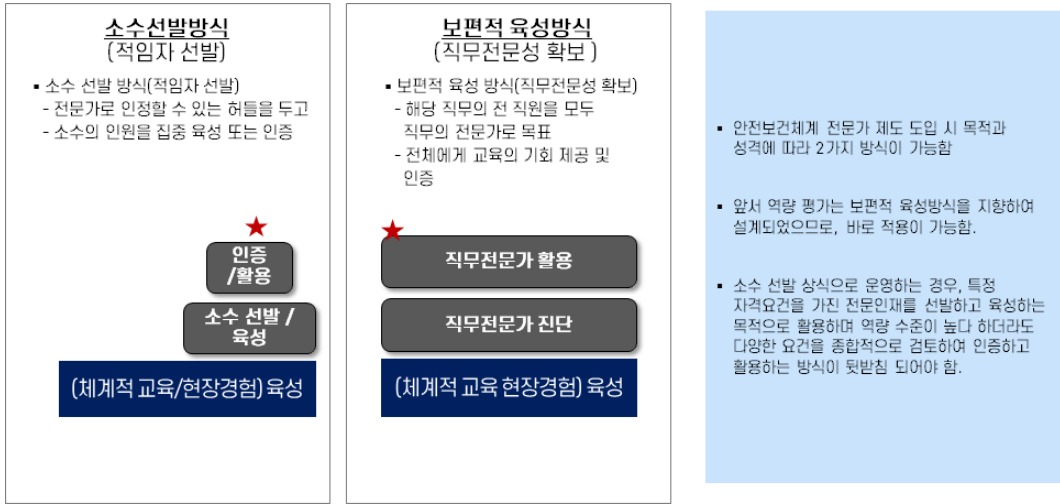
○ 전문가 제도

- 안전보건체계 전문가 제도는 조직 내 다양한 직무분야의 전문지식과 노하우를 인정하고, 활용할 수 있는 제도로 향후 진단 중심에서 컨설팅 사업으로의 변화에 대응하기 위한 인력선발, 배치, 역량향상 및 조기전력화 등에 활용될 수 있음
- **[안전보건체계 전문가 제도]** 안전보건분야의 전문지식과 노하우를 보유한 사람을 대내외적 전문가로 인정하고 육성 및 활용하는 제도를 의미함
- **[안전보건체계 전문가 제도 목적]**
 - 안전보건분야의 전문성을 공식적으로 인정하고 독려함으로써 직무의 전문성을 제고하기 위함
 - 안전보건분야 전문성에 따라 리더를 발굴하고 육성을 지원하기 위함
 - 전문성 수준을 파악하고 전문가들이 보유한 노하우를 자산화할 수 있는 방안을 마련하고 관리하기 위함
- **[안전보건체계 전문가 제도 운영 제안]**
 - 1) 육성방식의 제안
 - 직무역량이 진단결과 우수한 레벨을 보유한 사람을 전문가로 인정
 - 기준 Pass 시 보편적으로 인정 / 특성 소수를 선발하여 활용
 - 초기에는 보편적으로 인정하여 조직 내에서 활용하며, 향후에는 객관적 선발 기준을 통해 특정 소수 선발하여 인증
 - 2) 보상
 - 교육적 보상 : 외부위탁, 사내강사, 해외연수, 사내 기술지도 및 자문 등
 - 교육외적 보상 : 승진 연계, 직책보임시 우선권, 전문가 자부심, 사내 포인트제도 연계 등
 - 3) 활용방안 : 안전보건체계 컨설팅 노하우 구체화한 교재제작 및 사내강사, 자문역할

안전보건체계 전문가제도	안전보건체계 전문가 제도는 안전보건분야의 전문지식과 노하우를 보유한 사람을 대내외적 전문가로 인정하고 육성 및 활용하는 제도를 의미함
안전보건체계 전문가목적	- 안전보건분야의 전문성을 공식적으로 인정하고 독려함으로써 직무의 전문성을 제고하기 위함 - 안전보건분야 전문성에 따라 리더를 발굴하고 육성을 지원하기 위함 - 전문성 수준을 파악하고 전문가들이 보유한 노하우를 자산화할 수 있는 방안을 마련하고 관리하기 위함
안전보건체계 전문가 제도 운영 제안	- 육성방식의 제안 - 직무역량이 진단결과 우수한 레벨을 보유한 사람을 전문가로 인정 - 기준 Pass 시 보편적으로 인정 / 특정 소수를 선발하여 활용 - 초기에는 보편적으로 인정하여 조직 내에서 활용하며, 향후에는 객관적 선발 기준을 통해 특정 소수 선발하여 인증 - 보상 - 교육적 보상 : 외부위탁, 사내강사, 해외연수, 사내 기술지도 및 자문 등 - 교육외적 보상 : 승진 연계, 직책보임시 우선권, 전문가 자부심, 사내 포인트제도 연계 등 - 활용방안 : 안전보건체계 컨설팅 노하우 구체화한 교재제작 및 사내강사, 자문역할

[그림 VI-24] 전문가제도 운영 방안

- 안전보건체계 전문가는 조직 내 책임자를 선정하거나, 전문성을 확보하고 있는 사람들을 중심으로 활용될 수 있음. 진단에서 컨설팅 사업으로의 변화에 대응하는 초기에는 책임자 선발보다는 보편적으로 해당 전문성을 육성할 수 있는 보편적 육성방식을 추천
- 안전보건체계 전문가 제도 도입 시 목적과 성격에 따라 2가지 방식이 가능함. 앞서 역량 평가는 보편적 육성방식을 지향하여 설계되었으므로, 바로 적용이 가능함. 소수 선발 상식으로 운영하는 경우, 특정 자격요건을 가진 전문인재를 선발하고 육성하는 목적으로 활용하며 역량 수준이 높다 하더라도 다양한 요건을 종합적으로 검토하여 인증하고 활용하는 방식이 뒷받침 되어야 함
- [소수선발방식(책임자 선발)] 전문가로 인정할 수 있는 허들을 두고 소수의 인원을 집중 육성 또는 인증
- [보편적육성방식(직무전문성 확보)] 해당 직무의 전 직원을 모두 직무의 전문가로 목표, 전체에게 교육의 기회 제공 및 인증



[그림 VI-25] 안전보건체계 전문가 운영 방식

- 직무전문가 인증 기준은 직무경력, 교육훈련점수, 가점 등을 통해서 관리될 수 있음. 순환보직제도 등을 감안하여, 직무경력에 대한 부분은 필수직무와 유관직무, 무관직무 등에 따라 배점을 연계할 수 있도록 함. 단 각 전문가 별로 표준 직무경로 등을 설정하여 활용할 것을 추천함

직무경력	인사역량평가	직무 전문성진단 (직무이동, 진급시 시행)	교육훈련점수	가점점수
필수직무(or Task)의 경험	역량평가 (상사)	전문성 진단 (상사, 동료부하)	수료기준 이수결과	전공
유관직무(or Task)의 경험	역량 평가 (동료, 부하)	전문성 진단 (본인)	자기개발계획서 이행도	현장활동 (OJT, 멘토링, 학습 조직)
무관직무(or Task)의 경험	역량 중심 면담			자격증
↓	↓	↓	↓	↓
해당직무의 수행기간, 직무의 수 등을 기준으로 배점	다면 평가 및 역량 중심 면담으로 배점	전문성 진단 등급으로 배점	수료기준의 이수 여부 및 평가등급에 의한 배점	각 요소별 기준에 의한 배점

- 필수직무 = 각 직무별로 표준 필수직무 경로 설정 필요
- 유관직무 = 직무기술서(직무연관도) 유관직무 기준

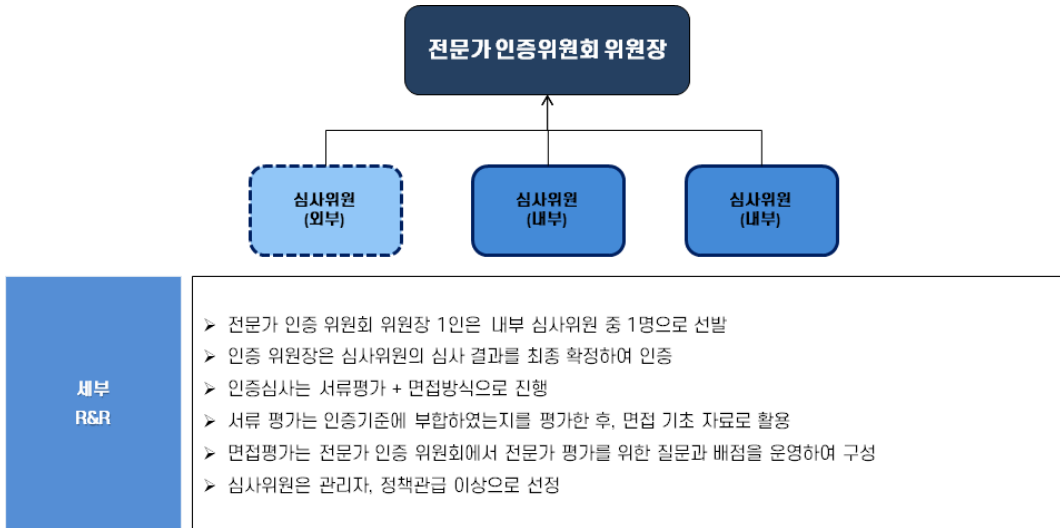
[그림 VI-26] 직무전문가 인증 기준

- 직무 전문가 평가 지표를 다음과 같이 기준으로 구성하여 인증에 활용할 수 있도록 제안함

배점	등급	S	A	B	C	D
20점	직무경력	필수 직무만 100% 이수	필수+유관직무 합하여 100% 이수	필수+유관직무 합하여 80% 이상 이수	필수+유관직무 합하여 60% 이상 이수	필수+유관직무 합하여 60% 미만
20점	역량평가	역량기준에 의거하여 결과 활용				
20점	전문성 진단 (직무이동, 긴급사 평가)	상사+동료 합산 상대평가 90%	상사+동료 합산 상대평가 80%	상사+동료 합산 상대평가 70%	상사+동료 합산 상대평가 60%	상사+동료 합산 상대평가 60% 미만
30점	교육훈련 점수 (둘 중 큰 것)	수료기준 이수 100% 자기계발 계획서 이행도 100%	수료기준 이수 90% 자기계발 계획서 이행도 90%	수료기준 이수 80% 자기계발 계획서 이행도 80%	수료기준 이수 70% 자기계발 계획서 이행도 70%	수료기준 이수 60% 미만 자기계발 계획서 이행도 60% 미만
10점	가점점수	표창 (2점)	조직내 표창 2건 이상 2점/ 조직내 표창 1건 이상 1점			
		현장활동 (3점)	현장활동 (OJT, 멘토링, 학습 조직) 3개 모두 활동 3점 현장활동 (OJT, 멘토링, 학습 조직) 2개 활동 2점 현장활동 (OJT, 멘토링, 학습 조직) 1개 활동 1점			
		자격증 (5점)	관련자격증 2개 이상 5점 관련자격증 1개 이상 3점 1개 미만 0점			

[그림 VI-27] 교육체계도 설계

- 전문가 인증위원회는 내부와 외부 구성원으로 구성하여 객관적으로 전문성을 평가할 수 있도록 해야 함
- [세부 R&R]
 - 전문가 인증 위원회 위원장 1인은 내부 심사위원 중 1명으로 선발
 - 인증 위원장은 심사위원의 심사 결과를 최종 확정하여 인증
 - 인증심사는 서류평가 + 면접방식으로 진행
 - 서류 평가는 인증기준에 부합하였는지를 평가한 후, 면접 기초 자료로 활용
 - 면접평가는 전문가 인증 위원회에서 전문가 평가를 위한 질문과 배점을 운영하여 구성
 - 심사위원은 관리자, 정책관급 이상으로 선정



[그림 VI-28] 전문가 인증 위원회 구성안

○ 사내강사 양성

- 내부적으로 사내강사를 현업 직무를 담당하고 있는 사람 중심으로 운영하되, 전문가 인증을 통해 내부적으로 관련 직무경력이 많은 사람을 중심으로 구성하여 운영할 것을 제안함
- [1단계] Training 강사 운영시스템 보완
 - 강사제도 변경 관련 의견수렴
 - 강사R&R 명확화
 - 강사 선발제도
 - 강사 평가제도
 - 피드백 및 보완
- [2단계] Training 강사 배치 및 선발
 - 연간 교육 과정 운영 범위 설정
 - 소요 강사 인원 설정
 - 기존 강사 외 신규 강사 양성
 - 업무분장 : 교재 개발, 강의, 교육 결과정리

- [3단계] Training 강사역량 강화 교육
 - 기본교육 : 핵심가치, 강사 마인드, 기본 강의스킬
 - 심화교육 : 콘텐츠 개발, 고급 강의스킬
 - 전문교육 : 학습 이론, 교수 설계 등
- [4단계] 강사 협의체 구성
 - 강사간의 소통 강화
 - 강사 협의체 구성 : 정보 공유, 관계 강화
 - 부서별 교육 간의 연계성 강화
- [5단계] Training 강사 성과 평가
 - 강의 모니터링 : 강의 모니터링 실시 및 피드백
 - 성과지표설정 : 연간강의실적, 강사만족도, 콘텐츠 개발
 - 평가와 보상



[그림 VI-29] 사내강사 양성 운영 Process

- 사내강사의 경우, 현장출장 및 부서의 이동이 많을 것으로 예상되어 직무경력 3~5년 정도로 약 1~2년 정도 단기간에 임용하여 사내 강사로 활용하도록 제안함

- [사내강사 자격요건 및 선발]

- 해당 관리자의 추천을 받은 자
- 해당직무 경력 3~5년 이상
- 평소 근무자세가 타의 모범이 되며, 애사심과 소명의식이 강한 자
- 임명기간 : 1~2년 (우수 강사는 재임용 가능)
- 인재 육성에 대한 사명감과 열성이 있는 자

- [강사제도 활성화 방안]

1) 학습시간 인정

- 사내강사로 강의 시 교육이수시간을 실 강의시간의 2배로 책정 (2시간 강의 → 4시간 인정)
- 교안 및 교재개발에 대한 노력을 인정 (금전적 인센티브 제공)

2) 평가 결과에 따른 포상금 지급

- 우수강사 선발 및 강의 실적에 따른 소정의 포상지급 제도 도입을 통해 사내강사에게 동기부여와 Contents Quality의 유지 및 향상을 기대

3) 사례발굴/ 발표 등을 통한 지속적 동기부여

- 정책관리 우수사례 발표 및 관련 분야 지속적인 사례발굴 지원

4) 인사시스템과 연계

- 인사평가 반영: 우수 강사에게는 승진 시 평가 결과 반영
- 최고전문가 단계에서는 반드시 강사로서 활동할 수 있도록 제도화

사내강사 자격요건 및 선발

· **자격요건**

- 해당 관리자의 추천을 받은 자
- 해당직무 경력 3~5년 이상
- 평소 근무자세가 타의 모범이 되며, 애사심과 소명의식이 강한 자
- 임명기간 : 1~2년 (우수 강사는 재임용 가능)
- 인재 육성에 대한 사명감과 열성이 있는 자

구분	관리자 추천	자격증	근무성적	합
반영율	50%	30%	20%	100%

· **선발기준**

- 근무성적 및 교육 학점이 우수한 자

구분	관련경력	근무성적	교육학점	합
반영율	40%	30%	30%	100%

강사제도 활성화 방안

· **학습시간 인정**

- 사내강사로 강의 시 교육이수시간을 실 강의시간의 2배로 책정 (2시간 강의 → 4시간 인정)
- 교안 및 교재개발에 대한 노력을 인정 (금전적 인센티브 제공)

· **평가결과에 따른 포상금 지급**

- 우수강사 선발 및 강의 실적에 따른 소정의 포상금 지급
- 도입을 통해 사내강사에게 동기부여와 Contents Quality의 유지 및 향상을 기대

· **사례발굴/발표 등을 통한 지속적 동기부여**

- 정책관리 우수 사례 발표 및 관련 분야 지속적인 사례발굴 지원

· **인사시스템과 연계**

- 인사평가 반영: 우수 강사에게는 승진 시 평가 결과 반영
- 최고전문가 단계에서는 반드시 강사로서 활동할 수 있도록 제도화

[그림 VI-30] 사내강사 자격요건/선발 및 제도 활성화 방안

- 사내 강사 양성을 위해 필수적으로 들어야 하는 강사양성과정을 진행하여 기본적인 강의 역량을 함양할 수 있도록 프로그램을 운영함. 외부 프로그램으로 관련 프로그램을 반드시 이수하고 진행할 수 있도록 제안함

Module	주요내용	주요방법	시간
사내강사 중요성 인식	· 인상적인 자기소개 실습 · 안전보건공단 교육과정의 특성, 사내강사의 역할 중요성 인지 · 최신 교육 기법 소개	강의	0.5H
강사 이미지 메이킹	· 호감가는 이미지 만들기 · 강사의 태도 - 프로다운 손 동작, 이동, 표정 만들기	강의 실습	1H
강의계획	· 강의 콘텐츠 작성 - 기획, 교재 및 교안 작성	강의 실습	3H
강의 스킬 향상	· 핵심강의스킬 · ICE Breaking, 게임 활용법 · 감동을 주는 프레젠테이션 기법 · 강의 발표	강의 실습 게임	3H
강의실습 및 피드백	· 강의 개인별 실습 및 피드백 · 과정 총정리	발표 영상	0.5H

[그림 VI-31] 사내강사 양성 프로그램

4. 학습문화 조성 및 성과관리 방안

□ CoP제도

- 학습문화 조성 및 교육활성화 방안으로 CoP를 활용할 것을 제안. 모든 구성원이 참여할 수 있도록 하고, 안전보건체계 및 정책, 현장사례 과제 및 주제 등을 세미나, 특강 등으로 운영하도록 독려함으로써, 전문가 육성 체계와의 연계를 도모할 수 있도록 함

○ Cop 구성

- 부서 별 1개 이상 의무 CoP구성유도(모든 팀원 참여)
- 업무개선형, 전략형, 학습형, 전문가 연계형 학습 조직(연구모임) 구성

○ Cop 운영

- CoP 리더대표는 사전에 연구자와 과제를 지정하여 자율적으로 운영
- 관련 분야 외부 전문가 활용
- 우수 연구결과의 업무 및 제도 등에 활용

○ 학습결과 전파 및 현업적용

- 학습 조직 활동 참여도에 따른 배점 차별화 및 활동 결과물의 조직 내 전파 적극 유도
- 학습 조직 콘테스트 수상한 학습 조직 회원은 해외 컨퍼런스 or 포상형태의 리프레쉬 혜택 제공(휴가 및 팀 워크숍)
- 콘테스트 운영 시 가족이 참여하는 형식의 Festival을 개최하여 구성원의 자부심을 느낄 수 있도록 구성

○ 보고서제출

- 연간 활동보고서(붙임 서식)를 작성하여 HRD팀에 제출
- 매월 단위로 활동 제출 확인 후 학습시간 인정

- CoP는 교육과 연계하여 학습 전이 효과를 높여주는 무형식 학습의 형태로, 실무와 연계한 상황에서 학습하는 효과를 극대화할 수 있는 조직 틀임. 지식 공유 및 기반을 형성하는데 효과적이며, 조직 내 역량을 극대화시키고 교류를 증진시킬 수 있음. 정책 이슈 및 문제와 관련하여 다양한 CoP를 조직하여 활성화하는 것을 제안

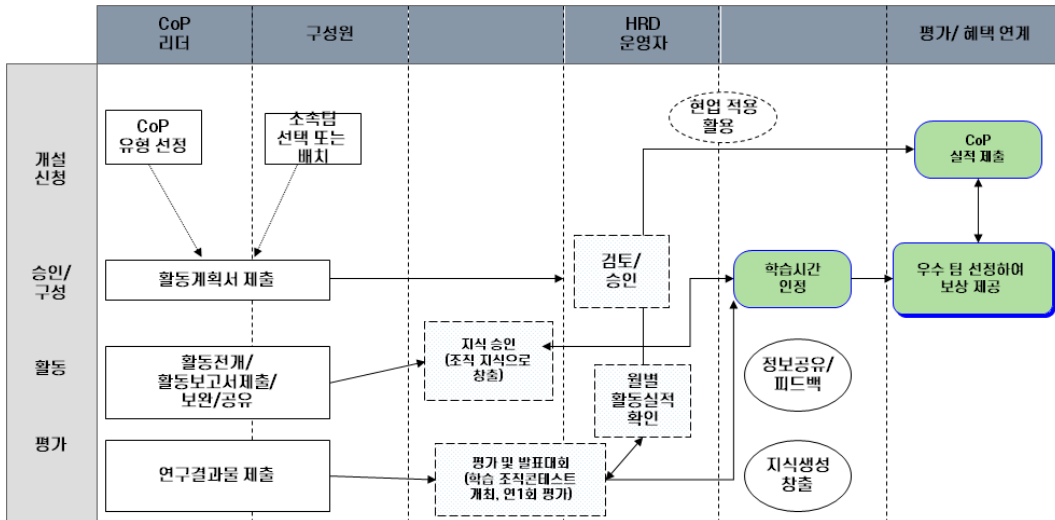
○ CoP 효과

- 유사한 관심 및 흥미를 가지고 있는 사람들을 연결하여 network 형성
- 집단적인 문제해결 능력을 개발
- 필요지식 창출
- 해당분야의 툴, 프로세스, 방법론 등을 개발
- 조직내 사례 개발
- 신속하고 효율적인 업무수행 지원
- 유기적인 학습 조직으로 발전하는 기반 형성

Mission					학습 조직 주요 멤버				
활동기간	20 - 20								
주 요 지 식									
목 표 (기대결과)	(실행으로 무엇이 좋아지는가?) (지식 수준의 변화는 현 수준, 목표치 비교)				활 동 계 획				
					일정 추진항목	전 체		일 정	
활동방안	(지식 창출, 공유, 활용, 평가 방안 등)				소요비용				

[그림 VI-32] CoP 활용 양식 - 계획서

- CoP 운영 프로세스는 CoP 리더와 구성원, HRD 운영자 등이 다음과 같이 역할 분담을 할 수 있으며 추후 우수한 CoP에 대해서는 보상하여 다양한 혜택 제공



[그림 VI-33] CoP 운영 Process

□ 평가 관리

- 교육성과 시스템은 과정 훈련 프로그램의 효과측정 및 품질관리, 성과향상의 질적 판단 근거, 부서의 효과적 인재관리 툴로서 활용하기 위해서 진행함

○ 평가 목적

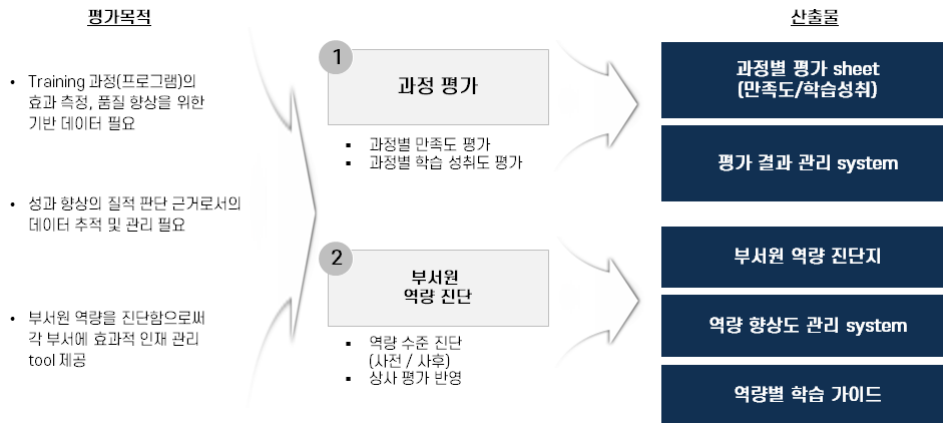
- Training 과정(프로그램)의 효과 측정, 품질 향상을 위한 기반 데이터 필요
- 성과 향상의 질적 판단 근거로서의 데이터 추적 및 관리 필요
- 부서원 역량을 진단함으로써 각 부서에 효과적 인재 관리 tool제공

○ 평가 방법

- 과정 평가 : 과정별 만족도 평가, 과정별 학습 성취도 평가
- 부서원 역량진단 : 역량 수준 진단(사전/사후), 상사 평가 반영

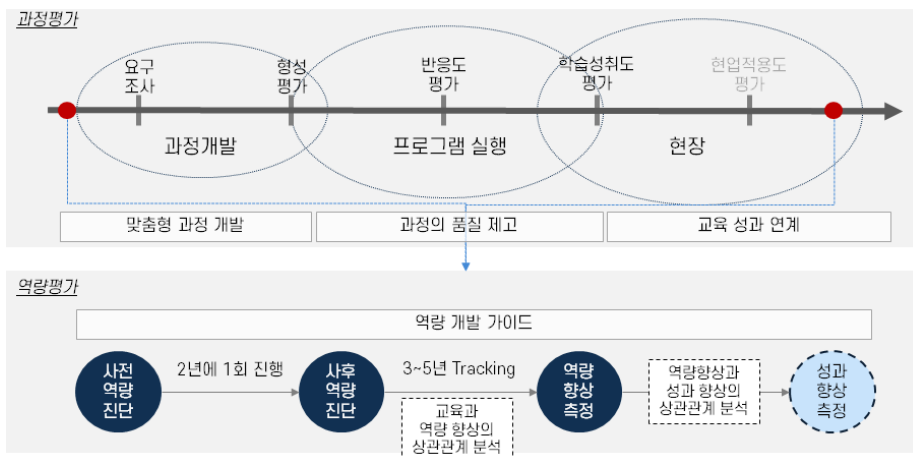
○ 산출물

- 과정평가 : 과정별 평가 sheet (만족도/학습성취). 평가 결과 관리 system
- 부서원 역량진단 : 부서원 역량 진단지, 역량 향상도 관리 system, 역량별 학습 가이드



[그림 VI-34] 교육효과 측정 흐름

- 교육 성과 관리시스템은 직원들의 역량 평가와 과정평가의 상호 연계성 속에서 다음과 같이 실행됨



[그림 VI-35] 교육성과 시스템

- 교육성과의 평가방법은 4수준으로 구분되며, 교육 및 학습성취, 현업적용의 3수준까지 평가하는 것을 추천함
- 각 교육유형이나 과정의 성격, 방법에 따라서 성과평가의 수준을 다르게 적용 가능함

○ 교육성과 평가 수준

수준	평가내용	교육성과평가이론1 Kirkpatrick 4단계 평가모형	교육성과평가이론2 Jack Philips 5단계 교육효과 평가모형
1수준	교육만족도 평가	반응평가(교육만족도)	학습자만족도
2수준	학습성취도 평가	학습평가(지식,기술,태도)	학습 성취도
3수준	현업적용도 평가	행동평가(직무행동 변화)	현업 적용도
4수준	성과기여도 평가	결과평가(조직개선 기여도)	경영성과 기여도 ROI(투자대비 효과)

○ 교육유형에 따른 평가 수준 적용

준거	구분	설명	평가가능 수준
교육기간	장기	150시간 초과로 진행되는 교육과정	4수준(성과기여도)
	중기	50시간 초과로 진행되는 교육과정	3수준(현업적용도)
	단기	50시간 미만으로 진행되는 교육과정	2수준(학습성취도)
교육목표	지식	기술 및 이론 전달을 목표로 하는 교육과정	2수준(학습성취도)
	기술	직무 기술의 체득을 목표로 하는 교육과정	4수준(성과기여도)
교육방법	강의형	강사의 지식 전달을 중심으로 하는 교육과정	3수준(현업적용도)
	실습형	교육생의 참여를 중심으로 하는 교육과정	4수준(성과기여도)
예외적용(교육특성)		현장교육, 대규모교육, 맞춤형교육 등	1수준(교육만족도)

- 교육만족도는 전반적 만족도, 요소별, 강사별 만족도, 성과 부문을 포함시켜 구성. 학습성취도의 경우, 각 직무교육별로 성취도 문제 등을 구성하여 진행

○ 교육만족도평가 항목 (교육만족도 지표 설계 기준(안))

문항		내용
전반적 만족도		나는 교육전반에 대해서 만족한다.
요소별 만족도	목표달성도	교육을 통해 학습목표를 달성할 수 있는 유익한 시간이 되었다.
	과정이해도	나는 전반적 교육내용을 쉽게 이해할 수 있었다.
	과정체계성	나는 전반적인 교육 내용이 수준별로 잘 구성되었다고 생각한다.
	과정유용성	나는 학습한 내용이 현업에서 실천할 수 있는 유용한 방법을 체득할 수 있었다고 생각한다.
	시간적정성	나는 교육시간이 전반적으로 적정하게 운영되었다고 생각한다.
	시설 및 환경	나는 이번 교육의 시설, 환경 등 전반적 서비스에 대해서 만족한다.
	지원의 원활성	나는 교육진행이 전반적으로 매끄럽고 원활하였다고 생각한다.
강사별 만족도	내용 및 준비	전반적으로 수업 내용 및 강의 준비에 대해서 만족하십니까?
	강의스킬	강의스킬은 교육을 진행하기에 충분하였습니까?
	강사의 열정	강사는 열정을 가지고 교육에 임하였습니까?
	교육방법	교육방법(강의/토의/실습)이 적절히 운영되었습니까?
성과	성과	본 과정 이수 후 얻은 성과는 무엇입니까?
	추천의사	나는 이 과정을 동료에게 추천해 주고 싶다.
기타	건의사항	본 과정의 개선의 개선을 위해 건의사항이 있다면 기술해 주십시오.
인적사항		연령, 근무형태, 직급 등

○ 학습성취도

- 대상 : 직무교육
- 지필시험 : 각 교과목별 강사가 교안 제출 시 학습성취도 평가 문항 출제, 난이도를 표기하고 교육과정 책임자가 난이도를 고려하여 전체 10문제 제시, 사전에 강사에게 안내하며 교재 제출 시 평가문항도 같이 수령

- 실습평가 교육과정의 실습활동(실습/발표/롤플레이 등) 진행 중 강사가 정하는 평가기준에 따라서 평가 (강사가 교안 제출 시 실습평가 방식 및 문항 출제)
- 교육과정 유형에 따라 지필시험, 실습평가 중 택1

난이도	수준 정의	문항 수 기준
상	교육 중 진행된 내용을 응용하여 풀 수 있는 수준	1문제
중	교육 중 제시된 중요한 내용 및 실습, 개념 활용을 풀 수 있는 수준	3문제
하	교육 중 반복 제시되었고, 기본 개념에 해당하는 수준	6문제

- 학습성취도 평가는 과정 시작 시 안내가 되어야 하며, 가능한 평가 기준도 같이 제시하여 학습자들이 학습에 몰입할 수 있도록 지원
- 학습성취도 평가 후 정답과 해설 배포(시험 종료 후 즉시 또는 이메일 배포 권장)
- 학습성취도 평가는 수료요건은 아니지만, 동기부여 차원의 보상 방안 제공 권장(우수성적자 포상 등)

○ 현업적용도

- 현업적용도 조사는 교육 전, 중, 후 자가평가 방식으로 진행할 것을 추천
- 조사대상 : 직무교육

- [현업적용도 자가 평가]

1) 교육 전

- ① 시기 : 교육참가 전
- ② 교육대상자 : 교육신청과 동시에 교육을 통해 얻고자 하는 직무 성과 (목표) 설정
- ③ 부서장 : 교육목표 작성 독려, 교육참가 독려, 교육목표 작성 피드백, 교육참가 지시 및 장애요소 제거

2) 교육 중

- ① 시기 : 교육종료 또는 종료 2일 이내
- ② 교육대상자 : 교육참가 및 현업 적용 계획 수립
- ③ 부서장 : 현업적용평가에 대한 계획, 현업적용계획 검토 및 개선 후 승인, 관련한 직무성과 및 행동 관찰, 현업계획촉진

3) 교육 후

- ① 시기 : 교육종료 또는 종료 1~3개월 시점
- ② 교육대상자 : 현업적용 계획서에 따른 실적 작성
- ③ 부서장 : 현업적용 계획의 적용 평가 참여

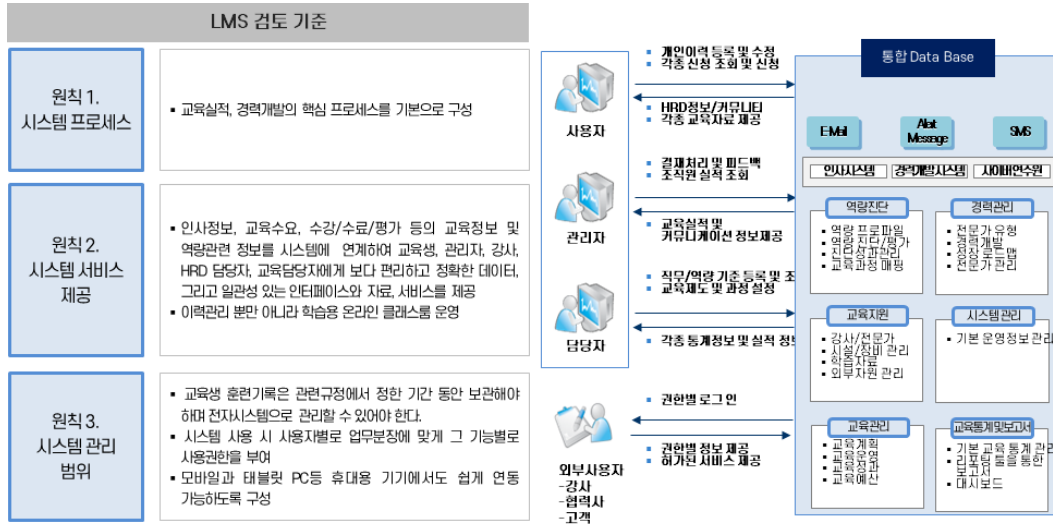
양식	작성시기	조사계획서	질문예시
조사 계획서	교육전	과정에기대하는 현업적용 목표	귀하는 본 학습을 통해 어떤 성과 및 목표를 기대합니까? - 지식의 이해 / 기술의 습득 / 태도 변화 측면에서 기술해 주십시오.
	교육 중	적용시기	귀하가 학습한 내용을 언제 적용할 계획입니까?
		적용의지	귀하는 학습 내용을 적용하려는 의지와 포부는 무엇입니까?
		적용내용	귀하가 학습한 내용 중 현업에 적용할 수 있는 테마 및 주요 내용을 무엇입니까?
		적용방법	귀하는 학습한 내용을 어떤 방법으로 적용하여 성공적으로 수행할 예정입니까?
		예상되는 장애요소	귀하는 학습한 내용을 적용하는데 있어 예상되는 장애요소는 무엇이 있으며 이를 어떻게 제거할 예정입니까?
결과 보고서	교육 후	적용시기	귀하가 학습하신 내용을 현업 복귀 후 적용하신 시기는 언제입니까?
		도움도	귀하가 학습한 내용이 업무 수행을 하는데 도움이 되었습니까?
		능력향상	교육 전과 후를 비교할 때, 업무수행 능력이 향상되었다고 느끼십니까?
		성공,실패요인	귀하가 학습에 적용을 성공/실패한 이유는 무엇입니까?
		추천의사	귀하는 본 교육을 다른 직원에게도 추천하시겠습니까?

[그림 VI-36] 현업적용계획서/결과보고서 양식

- 교육시스템 LMS를 통해서 교육성과에 대해서 모니터링할 수 있도록 반영하는 것을 제안함
- 단순히 LMS는 교육에 대한 이력관리 뿐만 아니라, 다음과 같은 질문 등을 관리함으로써 교육성과에 대해서 지속적인 추적 관리가 가능함
- 시스템을 통해서 교육성과에 대해서 지속적으로 실시간 모니터링할 수 있도록 구축. 모니터링이 가능한 성과 요소에 대해 적용가능한 교육과정을 선정하여 이에 대해 해당 상사가 체크하여 보고할 수 있도록 함
- 상사는 부하 직원의 현업 적용 실적을 확인하고, 시스템 설문을 통해 교육과 모니터링을 실시함

성과 요소	모니터링 질문
목표 달성도	• 팀원의 현업적용에 대한 목표 달성도는 어느 정도였습니까?
상사 도움도	• 팀원의 현업적용에 대해 상사인 귀하는 어느 정도 도움을 주었습니까?
현업적용 장애요소	• 팀원의 현업적용 지원 시 가장 어려웠던 부분은 무엇이었습니까? - 후배의 노력 부족, 업무로 인한 시간 부족, 교육내용과 업무 환경의 불일치, 교육 후 업무의 적용/ 실행 기간의 부족, 본인의 전문성 부족
프로그램 활용도	• 현업업무 중 팀원의 교육프로그램 지식/기술/태도의 활용도는 어느 정도였습니까?
프로그램 활용 장애요소	• 팀원이 교육프로그램 지식/기술/태도를 현업에 활용하지 않았다면 그 이유는 무엇입니까? - 부서원의 노력부족, 상사나 동료의 협조 부족, 교육내용과 업무 환경의 불일치, 지식/기술/태도를 활용할 시간과 기회 부족
역량 향상도	• 교육 이수 후 지식/기술/태도를 현업업무에 활용한 결과 부서원의 역량은 어느 정도 향상되었습니까?
역량 향상 원인	• 팀원이 현업업무 중 교육과정에서 얻은 지식/기술/태도 사용을 촉진케 한 요인은 무엇인지 모두 체크해 주십시오. - 내부 평가, 개인별 인센티브, 상사의 독려, 개인개발
경영성과 기여도	• 교육프로그램(활용) 이 직/간접적으로 경영성과에 미친 성과는 어느 정도라고 생각하십니까? - 유형의 성과 (금액) : () 원 - 무형의 성과 :

□ 시스템 관리

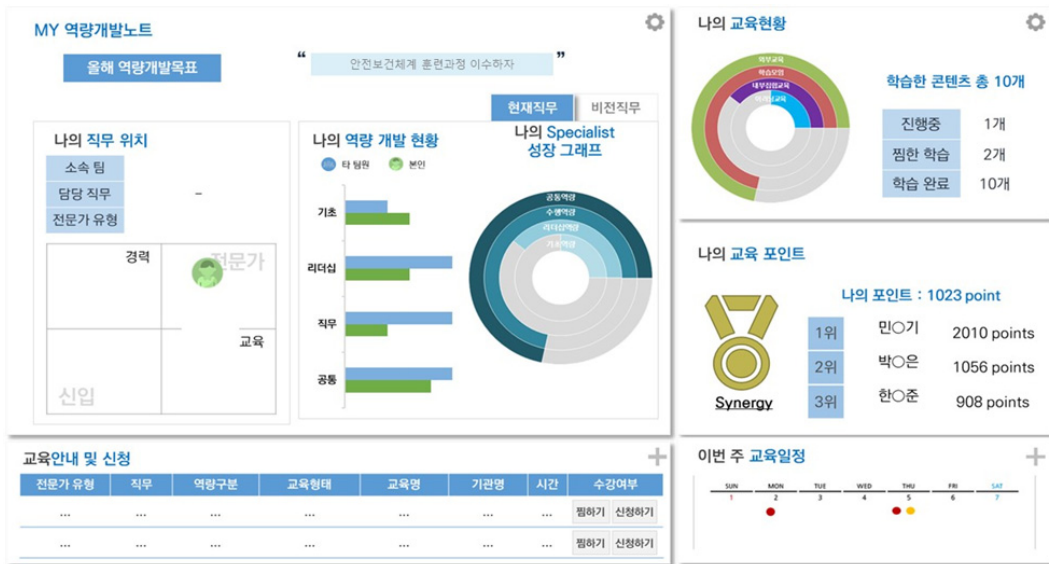


[그림 VI-37] LMS 검토 기준

사용자	구분	항 목
학습자	경력개발	사전 수준 진단
		직무 전문성 분석
		자기개발 계획
	자기개발 (성장) 계획	나의 학습일정
		계획실시간리
		경력성장계획
		자기개발계획 (교육)
		자기개발계획 (기타)
		계획수립현황
	결재관리	결재상신
		연간교육 계획 조회
	교육신청 및 학습	나의 학습계획서
		과정별 교육계획 조회 및 신청
		과정별 학습방 개설 (공지사향, 테스트 등)
		과정개설 신청
	나의 학습실	진행중인 과정
		교육이력조회
		교육과정 평가
	학습지원	교육과정 만족도 설문평가
		자동학습 알림
		개인정보 조회/비밀번호 찾기
		이력관리
행정처 관리자	전단 성과 관리 (성과 분석)	교육관련통계
		CDP관련통계
		기타통계
	경력 관리	전통가 관리
		경력경로 관리
		직무관리
	교육 관리	자격인증
		개설관리
		예산관리
행정처 관리자	교육 운영 관리	과정분석 및 체계관리
		수요조사
		교육신청 현황관리
	교육 실적 및 통계	교육대상 관리(출결, 수료 여부, 수료증 발급)
		과정개설
		실문관리
	시스템 관리	차수관리
		교육통계
		실별 실적통계*
		개인별 실적통계
행정처 관리자	교육 실적 및 통계	교육관련 각종보고
		총합코드관리
		메뉴관리
	시스템 관리	권한관리
		권한별 메뉴관리
		조직관리
		게시판관리
	기타	교육기관관리
		연동관리
		접속현황 모니터링
행정처 관리자	교육 실적 및 통계	Help Desk
	시스템 관리	
	기타	

[그림 VI-38] LMS 사용자별 항목

- LMS는 최근 Flipped Learning이 확산됨에 따라 LMS 기능이 상호 활용되고 있으며, Cloud, Informal Learning 확대, 표준을 활용한 상호운용 강화, Talent Management 등이 핵심키워드로 부각되고 있음. 최근에는 대여 시스템 등도 활발하게 운영되고 있음

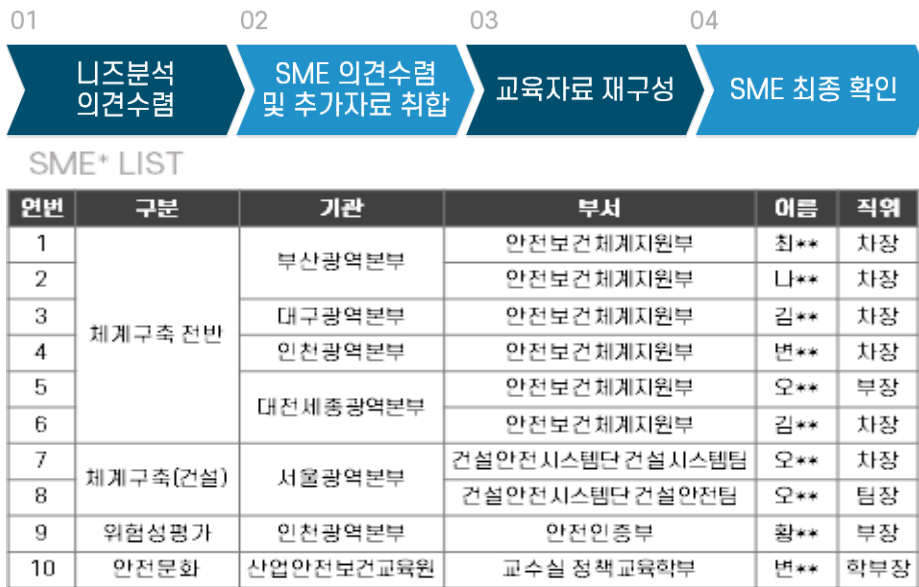


[그림 VI-39] LMS 시스템 예시

5. 컨설턴트 양성과정 개선과제

□ 과정개선 프로세스

- 내부 컨설턴트 양성과정은 니즈분석과 SME 의견수렴을 통해 교육자료를 재구성하고 검토하는 방식으로 진행함



[그림 VI-40] SME 명단

□ 과정개선 주요 내용

- 주요 과정 개선사항은 현장 컨설턴트 역량 배양을 위한 내용보완과 실습 등 교육방법 다양화임

○ 현장 컨설턴트 역량 배양

- 1) 산업안전보건체계구축 컨설팅 업무 내용 신규 개발
 - 컨설팅 사업의 이해
 - 안전보건체계구축 컨설팅과 컨설턴트의 역할
 - 계층별 현장 면담 요령

2) 현장 특성 반영

- 50인 미만 중소기업 현장 컨설팅 수행요령
- 건설현장 컨설팅 수행요령

3) 기존 내용 업데이트

- 안전보건경영시스템 내용 보완
- 안전보건관리체계구축요건별 매뉴얼 내용 보완

○ 교육방법 다양화

1) 블렌디드 교육방법 활용

- (제언) 분야별 주요 확인사항 이러닝 개발

2) 컨설팅 실습 내용 보완

- 경영자/근로자 질문 리스트 도출
- 유해위험 요인 파악 및 개선사항 제시
- 항목별 솔루션 제시

□ 거시설계안 도출

- 과정시간이 34시간으로 증대되었으며, 과정 컨셉 등을 반영하여 수정
- 교육내용 등의 보강은 과정개발 시 상세설계 도출 시 조정

기존

교육과목	주요내용	시간
1. 안전보건경영	안전보건경영	1
2. 안전보건경영시스템	안전보건경영시스템(KOISHA-MS)의 이해	3
3. 중대재해처벌법의 이해	중대재해처벌법 해설	2
4. 안전보건 관리체계 구축요건	경영자 리더십	1
	안전보건 전담조직 및 전문인력 배치	
	구성원의 권한과 책임	
	안전보건 정보 공개	
	근로자 참여	1
	참여 문화 조성	
	개선절차의 수립	
	산업재해 및 이차사고 예방	1
	위험기계·기구 설비의 관리	
	작업장 주변 유해 위험요인	
	위험성평가 등 유해 위험요인 개선 활동	
	종합대책 수립 및 이행	1
	안전보건교육 등 교육훈련 활동	
	중대산업재해 조치 매뉴얼	
5. 분야별 주요 확인 사항	비상조치 계획 수립	1
	도급사업의 이해	
	도급사업 선정 시 안전보건 수준 평가	2
	도급사업 시 안전보건 확보	
6. 안전보건경영체계 사례	자체 성과평가 이종확인	1
	성과평가 체계 및 개선 확인	6
	안전법 규칙의 주요 확인사항(안전분야)	2
	안전법 규칙의 주요 확인사항(보건분야)	2
7. 시험평가	안전보건경영체계 우수사례 발표	2
	시험평가	1
		25

거시설계안 도출

구분	교육과목		시간
Why	1. 중대재해처벌법		2
	2. 산업안전보건법 이해		2
	3. 안전문화의 이해		2
What	4. 안전보건경영시스템의 이해와 적용		2
	5. 중대재해예방 컨설팅 이해		3
How	6. 위험성평가 기법		2
	7. 안전보건 관리체계 구축요건	경영자 리더십	1.5
		근로자 참여	1.5
		유해위험요인 파악	1
		유해위험요인 제거 및 개선	1
		비상조치 계획 수립	1
		도급사업 등 안전보건확보	1
		평가 및 개선	1
	8. 분야별 주요 확인사항		3
	9. 우수사례 소개		3
	10. 컨설팅 실습		4
계		34	

[그림 VI-41] 거시설계안 도출안

VII. 컨설턴트 양성과정 개선



VII. 컨설턴트 양성과정 개선

1. 과정설계 개선안 검토

- 내부 SME를 통해 교육과정개발을 위한 상세설계를 위한 데이터팩 구성 및 교수학습자료 수령 프로세스를 거침

검토 SME List

연번	구분	기관	부서	이름	직업
1	체계구축(건설)	부산광역시	안전보건체계지원부	최**	차장
2			안전보건체계지원부	나**	차장
3		대구광역시	안전보건체계지원부	김**	차장
4		인천광역시	안전보건체계지원부	변**	차장
5		대전광역시	안전보건체계지원부	오**	부장
6		대전광역시	안전보건체계지원부	김**	차장
7	체계구축(건설)	서울특별시	건설안전시스템단	오**	차장
8			건설안전시스템단	오**	팀장
9	위험성평가	인천광역시	안전인증부	왕**	부장
10	안전문화	산업안전보건교육원	교수실 정책교육학부	변**	학부장

SME : Subject Matter Expert

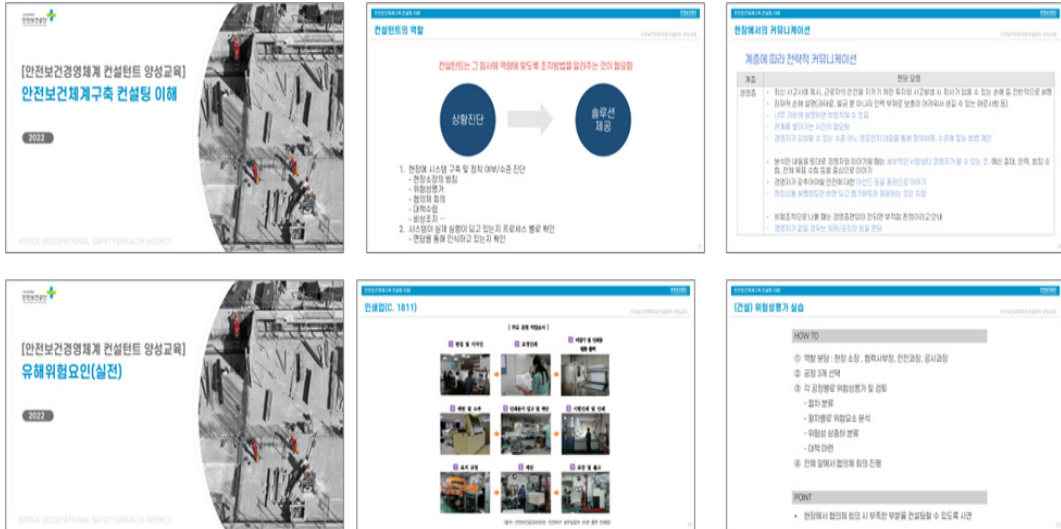
상세설계서

구분	교육과목	주요 내용	시간	개선사항	내용
Why	1. 중대재해예방법	산업안전보건 정책방향 중대재해예방법 해설	2		기존 내용 유지
	2. 산업안전보건법 이해	- 안전보건관리제도 등 법 주요 내용 해설	2		기존 내용 유지
	3. 안전문화의 이해	- 안전문화의 개념 및 조직문화 - 안전문화의 중요성	2	신규개발	신규 개발
What	4. 안전보건경영시스템의 이해와 적용	- 안전보건경영시스템의 이해 및 적용 - 안전보건경영시스템의 이해 및 적용	2	시스템 소개 내용 보완	내용 보완
	5. 안전보건체계구축 건설당 이해	- 건설당 사업의 이해 - 안전보건체계구축 건설당과 건설현장의 역할(연립방법) - 안전보건체계구축 건설당 프로세스 - 50인 미만 중소기업 현장 건설당 수행요령	3	신규개발	신규 개발
How	7. 안전보건 관리체계 구축요건	경쟁자 리더십	1	소규모 사업장 안전보건관리체계 구축 감람이 능동성 내용 보완	내용 보완
		근로자 참여	1	소규모 사업장 안전보건관리체계 구축 감람이 능동성 내용 보완	내용 보완
		위험성평가(0)	1		기존 내용 유지
		위험성평가 방법	1		기존 내용 유지
		위험성평가 방법	1		기존 내용 유지
		위험성평가 방법	1		기존 내용 유지
		위험성평가 방법	1		기존 내용 유지
	8. 분야별 주요 확인사항	위험성평가 방법	3	신규개발	신규 개발
		위험성평가 방법	3		기존 내용 유지
		위험성평가 방법	3		기존 내용 유지
	9. 우수사례 소개	위험성평가 방법	1	신규개발	신규 개발
		위험성평가 방법	1		기존 내용 유지
	10. 건설당 학습	위험성평가 방법	0.5		기존 내용 유지
		위험성평가 방법	1.5	신규개발	신규 개발
건설당 결과 보고서 작성 학습		32			
계			15		

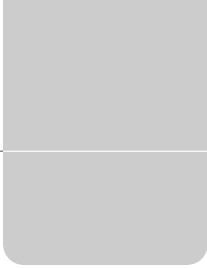
[그림 VII-1] 검토 SME 명단 및 상세설계서

2. 콘텐츠 개선 방안

- 교안의 주요 산출물은 다음과 같으며, 별도 교안 파일로 제공



[그림 VII-2] 개선 교안 산출물



Abstract

Development of a consultant development program to support establishment of the safety and health system

Objectives:

The government is focusing its efforts on enhancing preventive effect of health and safety supervision by leveraging competencies of various main players of safety management as it pursues an overarching goal of ensuring smooth on-site implementation of the Serious Accident Punishment Act and reducing fatal accidents. This study was conducted as Korea Occupational Safety and Health Agency (hereinafter referred to as KOSHA), a sole agency of safety and health in Korea playing a key role of building and executing the safety and health system, felt the need to solidify the safety and health system based on the mid- to long-term perspective in order to reinforce expertise of safety and health supervisory work. The objective of this study is to establish an employee training system with a mid- to long-term approach, develop career development and expert development programs necessary for occupational safety and health experts, propose an approach to create an education platform and build an education and training system of the future.

Method:

This study employs literature review as a research methodology for environment analyses and takes a qualitative research approach by conducting key stakeholder interviews.

Results:

As a result of this study, a mid- to long-term system and action items for safety and health expert development were identified and an expert development and training program for employees was developed. The outcome of this study enables KOSHA to secure talent development infrastructures that take into account the nature of safety and health duties and to have clear mid- to long-term visions and plans for competency-based education to develop experts.

- Environment analysis and design direction to establish a safety and health system
 - Analysis of the external environment and trend
 - Analysis of the internal environment
 - Key stakeholder interviews
 - Diagnosis and direction for improvement
- Definition of tasks that aim to improve the safety and health talent development system
 - A task that aims to improve the talent definition and competency model
 - A task that aims to improve the education system

- A task that aims to improve the education operations and infrastructures
- A task that aims to improve the consultant development program
- Improvement of the safety and health system consultant development program
 - Reviewing plans for curriculum design improvement
 - Plans for content improvement
 - Plans for education program utilization

Conclusion:

A safety and health management system of Korea needs to be established, managed, and implemented faithfully by dedicated experts of each sector to ensure that the system functions properly in various sizes and types of business. In this sense, it is important to have the right infrastructures that enable different types of expert to exercise and make the best use of their expertise and competencies. This study presents a key guideline and a roadmap to develop experts who can faithfully improve and execute a safety and health management system. The safety and health management system can be maintained and operated in a more stable manner if basic tasks of developing and managing safety and health management system experts are accomplished and mid-to long-term performance targets are efficiently managed based on this study.

It is expected that the mid- to long-term roadmap to establish a safety and health management talent development system and expert development program presented in this study will efficiently improve

competencies of KOSHA employees and be used for action research to come up with more advanced programs and systems through task definition based on which identified tasks are implemented.

Keywords : Establishing a safety and health system, expert development, employee training, mid- to long-term tasks

참고문헌

고용노동부 보도자료, 2022.08.05

고용노동부, 고용노동부 업무보고, 2022.07.20

고용노동부, 보도자료, 2022.07.27

고용노동부, 보도자료, 2022.08.08

기획재정부, 기획재정부 2022년 예산안, 2021.12.02

대한민국정책브리핑, 윤석열정부 11대 국정과제, 2022.05.03

박선미외, 『주주행동주의에 女 사외이사·중대재해까지…올해 기업 주총 ‘바쁨’ (종합)』, 아시아 경제, 2022.03.14.

송은아, 『서울디지털재단, AI 활용 재난 막는다』, 세계일보, 2022.09.08.

송하준, 『국내 건설사 주총 시즌 돌입…키워드는 ‘안전·신사업·ESG’』, 전문건설신문 2022.03.16.

송하준, 『중대재해법·건자재값인상·공시 신뢰도…투자매력떨어지는 건설사, Invest Chosun.03.04

안전보건공단, 2021~2022년 만족조사결과

안전보건공단, 2022년 안전보건전문가 양성교육 계획(안)

안전보건공단, 2022년 전문가양성교육 운영결과

안전보건공단, 2급 간부직 역량정의서

안전보건공단, KOSHA 중장기 경영전략 전략체계(2022)

안전보건공단, 부서별 교육계획

안전보건공단, 부서평가지표

안전보건공단, 인사규정 시행규칙

안전보건공단, 종합교육훈련계획(2020~2022)

안전보건공단, 직원교육훈련 업무처리지침

안전보건공단, 직제규정 시행규칙

안전보건공단, 컨설턴트 양성과정

이동희, 『중대재해법시행 앞두고 광주 붕괴 사고...개정 요구 목소리 ↑』, 뉴스1,
2022.01.12

정민혁, 『50인 이상 기업 70% 중대재해법제정 후 안전 관련 예산 증가』,
안전신문, 2022.04.19.

최선영, 스마트 안전관리 시스템, 쌍용건설 현장기술소개, 2022

한국능률협회컨설팅, HRD 우수사례 운영 조사결과 보고서

휴넷, 2022 ATD 디브리핑

부 록

1. 인터뷰 아젠다

□ 인재육성체계 개선과제

NO.	구분	내용
1	HRD 정합성	• 최근 공단에서 인재육성과 관련된 주요한 또는 향후 5년 이내에 당면하는 이슈(사업측면, 인력측면, 정책측면 등) 가 있습니까? • 그러한 변화에 대응하여 공단에서 경영직렬과 간부직 인재육성은 적합하게 체계화되어 있다고 생각하십니까? 그 이유는 무엇입니까? • 내외부 환경변화를 고려했을 때, 공단 인재상에서 보완되어야 할 사항은 무엇입니까? • 공단 사업 및 전략 방향을 고려하였을 때, 경영직렬과 간부직은 어떤 직무(전문성)이 강화되어야 한다고 생각하십니까? • 현재 경영직렬과 간부직 역량모델은 공단에서 지향하는 전문가 양성에 적합하십니까? 보완되어야 할 사항은 무엇입니까?
2	HRD 체계성	• 현재 공단 경영직렬과 간부직 교육체계에서 개선되어야 할 사항은 무엇입니까? 추가로 필요한 교육은 무엇입니까? • 현재 경영직렬과 간부직 교육에서 개선되어야 할 점과 지향해야할 점은 무엇입니까?
3	HRD 운영효율성	• 경영직/간부직은 교육에 대해 어떻게 생각하고 있습니까? 현재 참여도는 어떻습니까? • 경영직/간부직 참여도를 높이며 핵심인재를 육성하기 위해 교육 운영 시 지향해야 하는 바는 무엇입니까?
4	HRD 성과 연계성	• 경영직/간부직 교육 평가는 어느 수준으로 진행되고 있으며, 결과는 어떻게 활용되고 있습니까? • 경영직/간부직 교육에서 지향해야 하는 교육성과는 무엇입니까?
5	프로젝트 기대사항	• 본 프로젝트에 대한 기대사항이 있습니까? • 프로젝트 진행 시 유의할 점은 무엇입니까?

□ 컨설턴트 양성과정 개선과제

NO.	구분	내용
1	HRD 정합성	• 산업안전보건경영체계와관련된 주요 향후 5년 이내에 당면하는 이슈(사업측면, 인력측면, 정책측면 등) 가 있습니까? • 향후 컨설턴트 교육과 관련하여 진행할 사업추진 계획등이 있습니까?
2	HRD 체계성	• 컨설턴트 교육 진행 시 애로사항은 무엇입니까? • 컨설턴트 교육에서 가장 시급하게 개선되어야 할 부분은 무엇이라고 생각합니까? - 교육내용 (교육 내용은 분야별(건설업, 화학업, 제조업, 서비스업)로 나뉘야 하는지, 소규모 사업장에 적용하는 내용은 어떤 부분이 다른지, 컨설팅 방법에 대한 내용은 무엇인지) - 교육 난이도 - 교육시간 - 교육방법(실습할 수 있는 영역은 무엇인지?) - 운영방법(전공, 직급 차등화 하는 것이 필요한지?) - 기타
3	HRD 운영효율성	• 기존에 운영되고 있는 컨설턴트교육은 어떤 프로세스로 진행됐습니까? • 대면/비대면중 효과적인 교육방식은 무엇이며, 현재 교육운영 방식 중 개선되어야 하는 것은 무엇입니까? • 교육운영 할 때, 가장 중요하게 생각해야 할 것은 무엇이라고 생각합니까? (전문성 향상, 교육 참여, 교육 만족도, 교육 성과 등) • 교육에 대한 구성원의 인식과 참여도는 어떻습니까? • 구성원들의 교육참여 활성화 및 학습동기 제고를 위해서 어떤 방안이 적합하다고 생각하십니까? (보상, 교육점수, 인사 연계, 핵심인재 양성 지원, CDP 연계 등)
4	HRD 성과 연계성	• 컨설턴트 교육과 관련하여 기대되는 성과는 무엇입니까? • 현재 어떤 성과(달성률, 학업성취도, 참여도, 만족도 등) 들을 관리하고 있으십니까?
5	프로젝트 기대사항	• 본 프로젝트에 대한 기대사항이 있습니까? • 프로젝트 진행 시 유의할 점은 무엇입니까?

연구진

연구기관 : 예스티엠

연구책임자 : 문용경(컨설턴트, 예스티엠)

공동연구원 : 위현진(컨설턴트, 예스티엠)

연구원 : 민슬기(컨설턴트, 예스티엠)

연구원 : 성은주(컨설턴트, 예스티엠)

연구상대역 : 김정섭(차장, 안전보건정책연구실)

김혜민(차장, 경영기획본부 전략인재개발부)

연구기간

2022. 09. 29. ~ 2022. 12. 09.

본 연구는 산업안전보건연구원의 2022년도 위탁연구 용역사업에 의한 것임

본 연구보고서의 내용은 연구책임자의 개인적 견해이며,
우리 연구원의 공식견해와 다를 수도 있음을 알려드립니다.

산업안전보건연구원장

**산업안전보건체계 구축지원을 위한
컨설턴트 양성 교육과정 개발
(2022-산업안전보건연구원-836)**

발 행 일 : 2022년 12월 9일

발 행 인 : 산업안전보건연구원 원장 김은아

연구책임자 : 예스티엠 컨설턴트 문용경

발 행 처 : 안전보건공단 산업안전보건연구원

주 소 : (44429) 울산광역시 중구 종가로 400

전 화 : 052-703-0812

팩 스 : 052-703-0331

Homepage : <http://oshri.kosha.or.kr>

I S B N : 979-11-92782-51-5

공공안심글꼴 : 무료글꼴, 한국출판인회의, Kopub바탕체/돋움체