
KR HRD 역량 강화를 위한 2025 ATD ICE 참가 결과보고

I

추진 배경

- 전세계 최신 인재개발 트렌드 파악과 우수사례 학습을 통하여 국토교통 교육기관 발전협의회 구성원의 전문성을 제고하고, 우리 공단의 HR 역량을 강화하기 위한 「2025 ATD ICE」 공동참가 추진

※ **ATD ICE** (Association for Talent Development International Conference & Exposition)

1943년에 설립된 세계최대규모의 현장지향형 HRD 협회에서 개최하는 세계최대 인적자원개발 컨퍼런스&박람회이며, 매회 1만여명 이상 참여

II

출장 개요

□ 컨퍼런스 참석 개요

- (출장기간) 2025. 5. 17.(토) ~ 2025. 5. 23.(금)
- (출 장 지) 미국(행사지: 워싱턴DC 등)
- (참가방법) 국토교통교육기관 발전협의회 공동참가 *한국표준협회 기획
- (참 석 자) 인재개발처 박성은 과장
- (주요내용) HRD 트렌드, 리더십 등 분야별 전문가 특강 및 우수사례 소개
- (주요일정)

일자	장소		내 용
05.17.(토)	인천>뉴욕>워싱턴DC		(이동) 인천 > 뉴욕(경유) > 워싱턴DC (활동) 2025 KSA-ATD 참가기관 상호교류회
05.18.(일)	워싱턴DC		(학습) 2025 ATD ICE 참가(1일차) - ATD ICE 오리엔테이션, 일반세션(동시강연) 참석 - 2025 KSA-ATD 참가기관 사례공유회
05.19.(월)	워싱턴DC		(학습) 2025 ATD ICE 참가(2일차) - 기조강연(시몬 바일스), 일반세션(동시강연) 참석 - ATD ICE 엑스포 투어 - 데일리 현장 디브리핑
05.20.(화)	워싱턴DC		(학습) 2025 ATD ICE 참가(3일차) - 기조강연(에이미 에드먼슨), 일반세션(동시강연) 참석 - ATD ICE 엑스포 투어 - 데일리 현장 디브리핑
05.21.(수)	워싱턴DC>필라델피아>뉴욕		(이동) 워싱턴DC > 필라델피아(식사) > 뉴욕(차량이동) (활동) 국토교통 교육기관 발전협의회 디벨롭 미팅
05.22.(목)	뉴욕	-	(이동) 뉴욕 > 인천
05.23.(금)	-	인천	도착 및 해산

1. 2025 ATD ICE 주요 이슈 및 학습트랙 변화

□ 2025 ATD 워드클라우드



atd 25 Top 10

- **AI (23)**
- **Leaders (19)**
- **Leadership (15)**
- **Career (15)**
- **Change (15)**
- **Talent (15)**
- **Building (11)**
- **Workplace (11)**
- **Culture (10)**
- **Strategies (10)**

* 한국표준협회(KSA) 제공

- (AI 활용) AI의 보편화 가속에 따른 AI 활용 학습설계, AI 기반 LMS, 올바른 AI 리터러시 교육 등 HRD분야에서의 AI활용법과 담당자의 AI역량 강화 등 AI 관련 주제 다수
- (리더십) AI의 활용범위가 확대되며 실무를 대체하고, MZ세대의 세대교체 등 격변하는 가치의 시대에 올바른 리더와 리더십 역량, 리더육성에 대한 관심이 증대됨에 따른 관련 주제 증가
- (Career) 개인의 성장을 중요시하는 MZ세대의 특성과 AI가 인력을 대체하기 시작한 요즘 시대의 경력개발 방향, 방법에 대한 관심 증대와, 조직몰입과 정주를 위한 조직차원의 경력개발 지원제도 관심 증가

※ 최근 3년간 주요 학습트랙

구 분	2023	2024	2025
주요 학습트랙 (세션수)	Leadership and Management Development (35)	Leadership and Management Development (46)	Leadership and Management Development (47)
	Career Development (14)	Career Development (14)	Career Development (29)
	Talent Strategy & Management (24)	Talent Strategy & Management (28)	Talent Strategy & Management (24)
	Instructional Design (25)	Instructional Design (28)	Instructional Design (24)
	Future Readiness (19)	Future Readiness (24)	Future Readiness (23)
	Learning Technologies (22)	Learning Technologies (26)	Training Delivery & Facilitation(23)
	Managing the Learning Function (12)	Managing the Learning Function (19)	Learning Technologies (21)
계	13개 트랙, 220개 세션	13개 트랙, 263개 세션	13개 트랙, 254개 세션

2. 기조강연

1. 시몬 바일스(Simon Biles)



- 올림픽 체조 금메달리스트
- 역대 최다 금메달 보유 여성 체조선수
- 타임지 선정 세계에서 가장 영향력 있는 인물
- 2021년 USA Today '올해의 여성' 선정
- 인권운동가

강연주제

Breaking Traditional Ways of Training

주요내용

- 성장을 위한 자발적 동기부여, 흥미유발의 중요성
 - 과정을 수행하고 목표를 달성하는데 있어서 어떠한 거창하거나, 정언적인 이유보다 과정자체에 대한 자신만의 흥미와 동기가 중요
 - 의무적·강압적인 외부환경 조성보다 내적동기를 유발할 수 있도록 학습·자기개발에 대한 실직적 유인책 마련 필요
- 자신만의 목표 설정, 자기만족과 통제에 의한 행동
 - 메달을 따는 것을 목표로 하기보다, '어제보다 발전한 자신'을 목표로 스스로를 고무시키고 통제하였음
 - 지나치게 큰 목표는 의욕을 저하하고 좌절감에 빠지기 쉬우므로 실천 가능한 작은 목표·단기 목표부터 시작하여 중장기 목표로 나아가야 함
- 심리적 안전감과 회복탄력성
 - 운동선수에게 정신력은 매우 중요한 요소이며, 실패하더라도 다시 도전하여 해낼 수 있다는 자신감과 코치(리더)에게 비난받지 않으리라는 확신이 정신력 유지·회복에 중요
 - 코치(리더)와의 감정적 교류와 신뢰관계 형성이 중요하며, 코치(리더)는 지도 시 상대방의 상태에 따라 유연하게 대처함이 필요

2. 에이미 애드먼슨(Amy Edmondson)



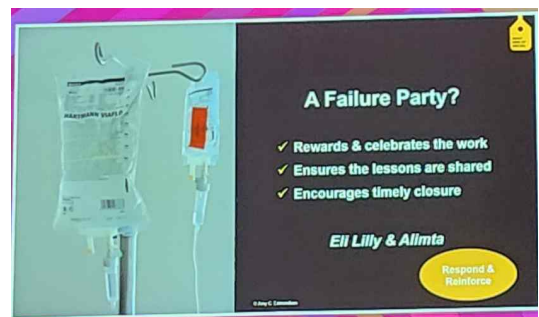
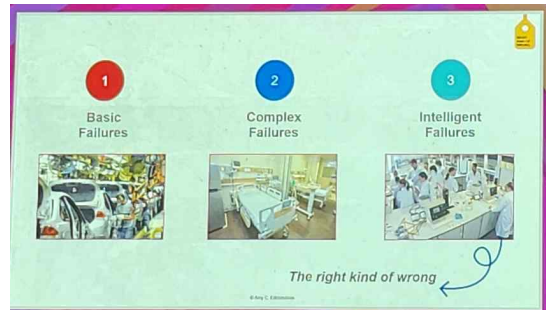
- 하버드 비즈니스 스쿨 노바르티스 석좌교수
- 하버드대학교 심리학 학사, 경영학 박사
- 전문분야: 팀 학습, 조직혁신 등 조직행동, 실패관리, 리더십
심리적 안전감(Psychological Safety) 개념 정립
- 주요저서: 「Right Kind of Wrong」
「The Fearless Organization」
「Teaming: How Organizations Learn, Innovate and Compete in the Knowledge Economy」

강연주제

Unlocking Growth Through Intelligent Failures
(How Failure leads to progress)

주요내용

- **지능적이고 올바른 실패는 혁신의 시작이자 조직성장의 거름**
 - 실패에는 크게 세가지 종류가 있으며, 모든 실패가 나쁜 것은 아님.
 - * 실패의 종류: 기본적 실패(예측 가능), 복합적 실패(우연 등 복합 요인 작용으로 인함), **지능적 실패** (새로운 영역에서의 의도된 실패)
 - 과학자들이 과학실험의 실패를 통해 새로운 지식을 알아내 가듯이, 지능적이고 올바른 실패에서 얻은 지식과 경험은 더 좋은 결과로 갈 수 있는 자산이 됨
- 지능적 실패를 위해서는 '새로운 영역에서 명확한 목적과 목표를 갖고 사전조사를 철저히 하여 실패할 범위를 작게 설정하고, 실패한 후의 결과를 학습하고 조직에 공유'해야 함
- **실패를 통한 성장을 위해서는 '심리적 안전감' 조직문화 정착 필요**
 - 지능적 실패를 통해 성장 모멘텀을 얻기 위해서는 구성원이 '실패해도 괜찮다'라는 심리적 안전감의 상태에서 지속적으로 도전하고 실패를 공유하여 함께 학습할 수 있는 환경·문화가 조성되어야 함
 - 실패를 공유하는 공식적인 자리(ex. MS사의 실패파티)를 만드는 등 '**심리적 안전감**' 조성 필요
 - * **심리적 안전감(Psychological Safety)**: 의견, 질문, 걱정, 실수나 실패를 터놓고 말하더라도 안전할 것이라는 리더, 팀원, 조직문화에 대한 믿음

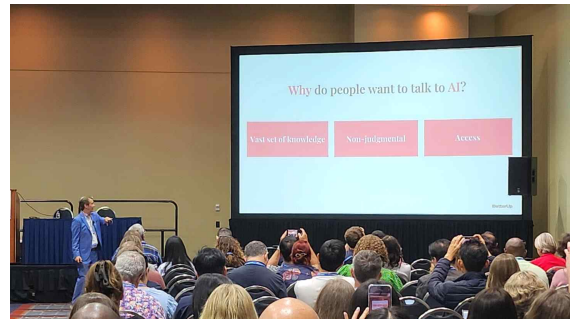


3. 동시강연

□ The AI-Powered Leader as Coach: New Frontiers in Leader Development

(AI 기반 코칭 리더: 리더 개발의 새로운 영역)

강연자	Charles Good (The Institute for Management Studies) Woody Woodward (New York University School of Professional Studies)
주요내용	<div> <p>○ AI 사용 확대에 따라 코칭 리더십영역에서도 AI 활용 필요</p> <ul style="list-style-type: none"> - AI코칭과 대인코칭의 장단기 각기 달라, 대다수의 사람들은 AI코칭과 대인코칭을 모두 받기를 희망 <p>* 코칭 유형별 선호비중</p> <p>: AI코칭 15%, AI+대인코칭 51%, 대인코칭 34%</p> <ul style="list-style-type: none"> - AI코칭의 장점은 비판·판단하지 않음, 빠른 피드백, 높은 지식접근성이며, 대인코칭의 장점은 공감, 감정이해, 사회적 맥락 파악 <p>→ 리더들은 AI코칭과 대인코칭 장점을 적절히 활용한 하이브리드 코칭 필요</p> <p>○ AI 활용 코칭 사례</p> <ul style="list-style-type: none"> - IMS(Institute for Management Studies)의 AI코치 <ul style="list-style-type: none"> · Athena: 실시간 피드백 제공, 수천 개의 코칭 자료 기반 인사이트 제공, 동기 부여, 피드백, 시간 관리 등 리더십 주제 다룸 · Yoodli: 프레젠테이션, 갈등 해결, 회의 스킬 연습 가능한 커뮤니케이션 AI <p>→ 위 두 가지 코칭AI에 대인코칭까지 더하여 코칭 프로그램 운영, AI 코칭 도입 후, 30일 내 학습 스킬 적용률 12% → 35%로 상승</p> <p>○ 코칭에서의 AI 활용은 혜택이자 피할 수 없는 흐름</p> <ul style="list-style-type: none"> - 세대교체로 인해 MZ세대는 이제 노동인구의 대다수를 차지할 것이며, MZ세대 상당수는 AI가 그들의 관리자보다 더 나은 조언자라고 인식 - AI에 기반한 인간중심 코칭 전략을 통해 효과적인 리더십 학습과 발휘 필요 </div>



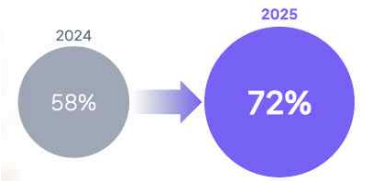
□ Develop AI Literacy In the Age of Generative AI

(생성형 AI 시대의 AI 문해력 개발)

강연자	William Rintz (UMU AI)
주요내용	<ul style="list-style-type: none"> ○ AI 시대, AI 교육은 늘어났지만 체계적인 교육이 이루지고 있지 않음 <ul style="list-style-type: none"> - 인재개발전문가들을 조사한 보고서에 따르면, 54%는 경험·체험을 통한 AI학습을, 29%는 강의를 통한 체계적 학습을 시도하고 있다고 응답 - ChatGPT, Gemini 등 AI 도구는 직관적으로 사용할 수 있으나 체계적이지 않으며, 응답하는 정보의 질의 편차가 심하고 신뢰도가 낮음 - 다수의 직원들이 직접 체험에 의한 시행착오 방식으로 학습중이며, 이는 조직 차원의 구조적 학습 지원이 부족한 경우임 * [단순 AI 도입 → 사용률 기대 → 지침 없음 → 효과 저조]의 흐름 ○ 효과적인 AI 교육을 위해서는 체계적인 교육설계 전략이 필요 <ul style="list-style-type: none"> - 효과적인 AI학습 설계를 위해서는 ①명확한 목표와 프롬프트 제공, ②반복연습과 피드백 제공(AI 또는 멘토), ③사례기반 학습, ④실무와 분리된 고집중 학습공간 필요 - RSTCC* 등 구조화된 프레임워크와 역할 기반 AI활용이 학습에 효과적 * Role(역할), Skill(기술), Task(과업), Context(맥락), Constraint(제약) - AI에게 역할을 부여하여 전문가, 멘토, 코치, 동료 등으로 활용할 수 있으며, 이를 통해 AI가 부여 받은 역할에 부합하는 대답을 이끌어 낼 수 있음 <div data-bbox="877 1108 1412 1400"> <p>The diagram illustrates the RSTCC Prompt Framework with five key elements:</p> <ul style="list-style-type: none"> Role: "Role" is an identity of LLM in a task. Clarifying it awakens domain knowledge, retrieves relevant corpus and unlocks LLM's expert capabilities. Skill: Skills indicate the professional abilities or knowledge background the LLM needs to complete the assigned task. Task: The task is the core of the prompt, clearly defining the specific goal or action for the LLM to complete. Context: Context provides background information for the task, helping the LLM understand the task's situation. Constraint: Constraints are the rules or limitations to be followed when performing the task, such as format requirements, time limits, or resource restrictions. </div> <p style="text-align: right;">[AI 활용 프레임워크 요소]</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ AI의 리터러시의 핵심은 Trust but Verify <ul style="list-style-type: none"> - AI 활용에 있어서 가장 중요한 것은 그 응답을 신뢰하되, 검증하는 절차가 반드시 필요함 - AI는 빠른 시간 내 다양한 시나리오를 만들어내고 반복 가능하며, 반복작업에 따른 피로도가 없다는 장점이 있지만, 환각(Hallucination), 편향, 착각 등 치명적 단점도 존재하므로 반드시 검증 필요 ○ AI학습의 체계적 설계와 지속적 교육 필요 <ul style="list-style-type: none"> - 사용자 개개인의 AI에 대한 태도(소극/회의/적극), 프롬프트 능력을 조사·유형화 하여 맞춤형 지원·교육설계가 필요 - AI라는 도구를 원하는 방향으로 잘 사용하기 위해서는 전략·구조·훈련이 동반되어야 하며, 지속적 학습 설계와 조직 전반의 AI리터러시 확보가 필요

□ AI Powerd Learning Journey

(AI 기반 학습 여정)

강연자	<p>이찬 박사 (서울대학교 융합대학원 교수)</p> <p>진수현 박사 (Multicampus CEO 그룹)</p>
주요내용	<div> <p>○ 거스를 수 없는 DX시대의 HR</p> <ul style="list-style-type: none"> - 전 세계적 디지털 전환(DX) 흐름에 따라 디지털 기술 발전이 사회, 경제, 산업 등 각 분야 전반에 총체적 변화 - 세계 기업의 20%가 디지털 전담부서 운영, HR 전문가 72%가 AI도입·활용(2024년 59%) - 채용비용 최대 30% 절감, 정확도 최대 40% 향상 </div> <div> <p>AI adoption rate in HR</p>  <p>As of 2025, 72% of HR professionals are using AI, a significant increase from 58% in 2024.</p> </div> <div> <p>○ 학습여정 설계 AI 적용 사례(멀티캠퍼스)</p> <ul style="list-style-type: none"> - 생성형 AI로 삽화 제작하여 제작기간을 10일→3일로 단축하고 비용 50% 절감, 제작한 삽화를 멀티캠퍼스에서 운영하는 교육 콘텐츠에 적용 - AI 디지털 휴먼을 활용한 다국어 자막 등 적용, 글로벌 교육 확대 </div> <div> <p>○ AI 튜터의 학습 조력</p> <ul style="list-style-type: none"> - AI튜터 사용 시, 사용 전과 대비하여 전반적 학습성과가 향상 <ul style="list-style-type: none"> · 학업성취도 상승(73.3점→82.1점) · 수료율 향상(74.1%→82.7%), · 만족도 향상(4.39점→4.44점) - AI 튜터는 단순 안내 도구에서 학습 통합도구로 발전 중 </div> <div> <p>○ AI 시대 학습자의 잠재력 변화와 조직의 역할</p> <ul style="list-style-type: none"> - AI의 조력으로 학습자의 위치와 잠재력 변화 [소극적 탐색자 → 능동적 해결자 → 창의혁신가]로 발전 용이 - 조직은 학습자가 AI를 활용하여 능동적으로 분석·학습할 수 있는 환경을 조성해야 함 </div>

□ Psychological Safety Training The Science to Do It Effectively

(심리적 안전 교육을 효과적으로 실시하는 과학적 방법)

강연자	Alex Draper														
주요내용	<ul style="list-style-type: none">○ 심리적 안전감이 잘 작동하는 조직의 특성<ul style="list-style-type: none">- 리더가 팀원이 자신의 의견과 다른 의견을 제시하는 상황을 긍정적으로 수용하며 반대 의견자를 배척하지 않음- 실수 또는 실패를 인정하고 학습기회로 삼음- 팀원들이 상호 존중하고 피드백을 원활히 함→ 심리적 안전감 결여 시 구성원 간 신뢰 붕괴, 불안 증가, 협업저하, 문화 퇴보 문제, 인지적 손상 발생○ 심리적 안전감 조성이 어려운 이유<ul style="list-style-type: none">- 사람들은 익숙함, 단순함, 자율성 유지를 선호하며, 불확실성과 갈등을 회피하려는 본능적 성향→ 이러한 성향은 팀 내 신뢰의 간극(Gap)을 키우고, 스트레스 유발○ 6STEP 행동변화 모델<table><tr><td>1. 성장 마인드셋 (Growth Mindset)</td><td>2. 자기 인식 (Self-Awareness)</td><td>3. 수용 (Acceptance)</td></tr><tr><td>4. 최선의 사례 (Best Practice)</td><td>5. 실제 적용 (Application)</td><td>6. 강화 (Reinforcement)</td></tr></table>○ 심리적 안전감 조성의 요건(CARE)<table><tr><td>명확화(Clarity)</td><td>팀의 목표, 현재의 상황, 구성원에게 기대하는 역할 등을 명확히 전달함으로써 구성원의 혼란함과 불안감을 제거</td></tr><tr><td>자율성(Autonomy)</td><td>구성원이 자신의 일과 선택을 통제할 수 있다고 느끼고 능동적으로 행동할 수 있도록 자율성과 권한·책임 부여</td></tr><tr><td>관계성(Relationship)</td><td>부정적 침묵 보다는, 공감을 기반으로 한 정직한 피드백과 정서적 관계형성 필요</td></tr><tr><td>형평성(Equity)</td><td>모든 의견은 가치 있고, 차별받지 않도록 함</td></tr></table>- 구성원이 "No"라고 말하는 것은 심리적 안전감이 확보되었다는 좋은 신호- 문화는 반복되는 행동으로 만들어지는 결과이며, 리더의 행동이 조직의 문화를 형성→ 심리적 안전감은 학습과 혁신을 위한 기반이며, 구성원 모두가 노력하여 만들어가야 할 문화	1. 성장 마인드셋 (Growth Mindset)	2. 자기 인식 (Self-Awareness)	3. 수용 (Acceptance)	4. 최선의 사례 (Best Practice)	5. 실제 적용 (Application)	6. 강화 (Reinforcement)	명확화(Clarity)	팀의 목표, 현재의 상황, 구성원에게 기대하는 역할 등을 명확히 전달함으로써 구성원의 혼란함과 불안감을 제거	자율성(Autonomy)	구성원이 자신의 일과 선택을 통제할 수 있다고 느끼고 능동적으로 행동할 수 있도록 자율성과 권한·책임 부여	관계성(Relationship)	부정적 침묵 보다는, 공감을 기반으로 한 정직한 피드백과 정서적 관계형성 필요	형평성(Equity)	모든 의견은 가치 있고, 차별받지 않도록 함
	1. 성장 마인드셋 (Growth Mindset)	2. 자기 인식 (Self-Awareness)	3. 수용 (Acceptance)												
	4. 최선의 사례 (Best Practice)	5. 실제 적용 (Application)	6. 강화 (Reinforcement)												
	명확화(Clarity)	팀의 목표, 현재의 상황, 구성원에게 기대하는 역할 등을 명확히 전달함으로써 구성원의 혼란함과 불안감을 제거													
	자율성(Autonomy)	구성원이 자신의 일과 선택을 통제할 수 있다고 느끼고 능동적으로 행동할 수 있도록 자율성과 권한·책임 부여													
	관계성(Relationship)	부정적 침묵 보다는, 공감을 기반으로 한 정직한 피드백과 정서적 관계형성 필요													
	형평성(Equity)	모든 의견은 가치 있고, 차별받지 않도록 함													

□ How Psychological Safety Builds Healthcare's Strongest Teams: An Evidence-based Approach

(심리적 안전이 의료분야 최강 팀을 만드는 방법: 증거기반 접근)

강연자	Jacqueline H. Burandt Greg S. Rider														
주요내용	<ul style="list-style-type: none"> ○ 심리적 안전감이 중요한 이유 <ul style="list-style-type: none"> - 효과적인 팀들의 공통적 요소는 경험이나 경력보다도 '심리적 안전감' - '말할 수 있는 분위기'의 중요성, '말할 수 없는 분위기'는 체르노빌 원전 사고, 웰스파고 스캔들 등 실패를 넘어선 참사로 이어지기도 함 ○ 심리적 안전감의 4단계 * Amy Edmondson 프레임워크 <ol style="list-style-type: none"> 1. (소속의 안전감) 팀의 일원이라고 느끼는 상태 2. (학습의 안전감) 질문하고 실수할 수 있는 자유 3. (기여의 안전감) 내가 가진 기술로 팀에 영향을 줄 수 있음 4. (도전의 안전감) 기존 방식에 이의를 제기할 수 있는 용기 ○ 심리적 안전감 형성을 위한 실천 방법: "This is me" 워크시트 <ul style="list-style-type: none"> - 각 구성원은 팀에게 자신의 특성*을 소개하고 팀내 신뢰를 형성 <ul style="list-style-type: none"> * 가장 잘 해낼 수 있는 환경, 취약한 환경, 내가 팀에게 줄 수 있는 것, 내가 팀에게 원하는 지원 등 - 팀의 핵심 가치(협업, 존중 등)를 함께 정의하고 반복적으로 확인 ○ 실천 유지 전략 <ul style="list-style-type: none"> - 심리적 안전감을 문화로서 정착시키기 위한 지속적 노력 필요 (예시) <ul style="list-style-type: none"> · 회의 시작 시 "이번 주 잘한 일, 도움이 필요한 일" 공유 · 팀의 안전감 4단계 상태를 주기적으로 점검 · 팀 규범 포스터, 데스크 공유 문구 등으로 시각화 · 데일리 회의에 "심리적 안전 모먼트" 도입 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Assessment Item</th><th>Yes/No</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. If people make mistakes, it's not held against them.</td><td>Y or N</td></tr> <tr> <td>2. People feel comfortable asking others for help.</td><td>Y or N</td></tr> <tr> <td>3. People value each other's unique skills and talents.</td><td>Y or N</td></tr> <tr> <td>4. People feel comfortable bringing up problems and sensitive issues.</td><td>Y or N</td></tr> <tr> <td>5. People are not rejected for being different.</td><td>Y or N</td></tr> <tr> <td>6. People are not afraid to take risks.</td><td>Y or N</td></tr> </tbody> </table> <p>[참고. 우리 팀의 심리적 안전감 현황 진단표]</p> <ul style="list-style-type: none"> - 심리적 안전감에 대한 교육만으로 끝내는 형식적 접근이 아니라, 실질적 행동 변화와 '말할 수 있는' 대화 문화가 필요 	Assessment Item	Yes/No	1. If people make mistakes, it's not held against them.	Y or N	2. People feel comfortable asking others for help.	Y or N	3. People value each other's unique skills and talents.	Y or N	4. People feel comfortable bringing up problems and sensitive issues.	Y or N	5. People are not rejected for being different.	Y or N	6. People are not afraid to take risks.	Y or N
Assessment Item	Yes/No														
1. If people make mistakes, it's not held against them.	Y or N														
2. People feel comfortable asking others for help.	Y or N														
3. People value each other's unique skills and talents.	Y or N														
4. People feel comfortable bringing up problems and sensitive issues.	Y or N														
5. People are not rejected for being different.	Y or N														
6. People are not afraid to take risks.	Y or N														

□ Creating Empathetic Leaders (공감리더 만들기)

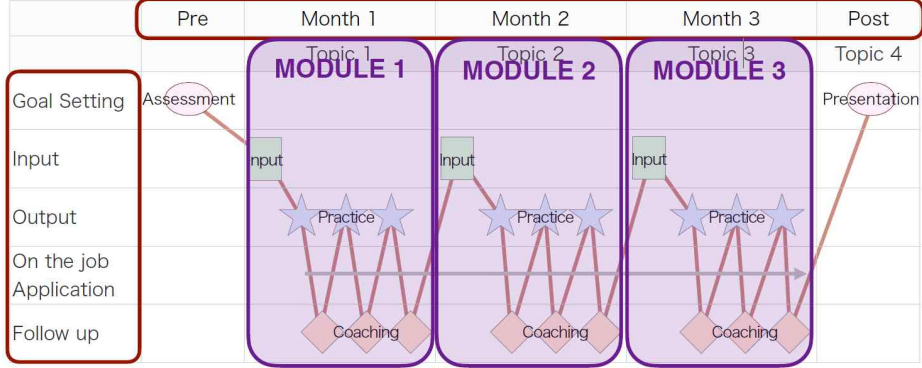
강연자	Jodi Glickman (Founder and CEO)
주요내용	<ul style="list-style-type: none"> ○ 공감 리더십의 필요성 <ul style="list-style-type: none"> - 공감리더는 구성원의 삶, 개인적 배경, 어려움에 대한 이해와 공감을 바탕으로 한 관심과 배려를 나타냄 - 현대사회의 사회경제적 환경 격변에 따른 불확실성에 따라 구성원은 다양한 개인적·사회적 문제에 직면 → 이러한 상황에서 구성원의 조직몰입을 강화하고 역량발휘를 고무하기 위해서는 공감과 배려를 바탕으로 하는 공감리더십(감성리더십) 필요 ○ 공감 실천 전략: GIFT 리더십 모델 <ul style="list-style-type: none"> - Generosity(관대): 칭찬에 관대할 것 - Initiative(주도): 불평등을 선제적으로 제거하고 구성원의 성장 지원 - Forward Momentum(진취): 전략적 방향 제시와 리드 - Transparency(투명성): 위험·취약요소를 공유하고 숨김없는 소통하기 → 인지적(상대방 관점 인지), 정서적(감정적 공감), 행동적(공감의 표현) 공감의 발휘 필요

□ How to Influence Learners and Leaders With Programs They Will Value (학습자와 리더에게 진정으로 의미 있는 프로그램으로 영향력을 발휘하는 법)

강연자	Melissa Kruminas (Senior Director, Learning Docebo)
주요내용	<ul style="list-style-type: none"> ○ 기업 L&D의 궁극적 목표는 성과창출 <ul style="list-style-type: none"> - 학습자에게 가치있다고 느껴지는 과정은 결국 그의 업무처리에 도움이 되는 내용들이며, 학습을 시키고자 하는 조직관리자에게는 업무성과를 만들어내도록 하는 과정이 가치있다고 할 수 있음 - 학습을 어떻게 성과로 연결할 것인가는 학습설계 단계에서부터 고려되어야 하며, 최종 목표는 수익, 성과창출 등 조직의 변화로 진행되어 함 ○ 직급 구성원별 조직에서 중요하게 생각하는 성과가치 <ul style="list-style-type: none"> - (실무자) 개인 업무성과지표(KPI), 성장 가능성(전문성 향상 또는 승진 등) - (관리자) 팀의 업무성과지표, 효율성, 품질 등 - (임원) 고객만족, 수익 등 조직전체의 지표 ○ 성과창출 학습과정 설계를 위한 실천전략 <ul style="list-style-type: none"> - 마케팅 매니저처럼 학습자 입장에서 생각하고 니즈를 반영하여 설계하라 - 우리 조직의 문제, 직원들이 겪고 있는 어려움이 무엇인지 파악하고 이를 해결하기 위한 학습과정을 설계하라 - 학습설계자는 '조력자'로서 학습자에게 필요한 교육을 제공하고 도움이 되어라 - GUIDE 프레임워크(목표-이해-영향-입증-감정)를 통해 대화하라 - 데이터를 활용해 스토리텔링 하라

□ Design Personal Learning Journeys at Scale for Incredible Results

(놀라운 결과를 위한 대규모 개인 맞춤형 학습여정 설계)

강연자	Ian Townley (Next Practices) Jason Durkee (IDE Development)												
주요내용	<p>○ 개인화된 학습여정</p> <ul style="list-style-type: none"> - 교육의 효과는 교육종료 직후부터 서서히 소멸되며, 교육을 통한 지식·기술의 실질적 습득(체득)을 위해서는 지속적인 학습 자극(Nudge)이 필요 → 이러한 지속되는 학습과정을 '학습여정'이라고 하며, 학습효과의 극대화를 위해서는 개인 맞춤형 학습여정 설계가 필요 - 개인 맞춤형 학습여정은 개개인의 필요와 목표, 달성도 등 개인별 데이터에 따라 다르게 설계 → 자기주도 학습 뿐만이 아니라 조직주도 학습, 집체교육, 온라인교육, Job Training 등 다양한 학습방식·유형을 포함하여 융합적 설계 - [목표설정 - 입력 - 출력(실습) - 적용 - 후속조치(보완) - 결과측정] 사이클  <p>[개인화된 학습여정 예시]</p> <p>○ 개인화된 학습여정 설계 예시</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>단 계</th><th>내 용</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>목표설정</td><td> <ul style="list-style-type: none"> - 개인의 니즈, 능력, 목표에 맞춘 과정 설계 (인터뷰, 자료분석, 역량측정 등 방법 활용) - 여정설계·관리에 학습관리(LMS) 플랫폼 등 활용 가능 - 리더십, CSR, AI, 글로벌 마인드셋 등 다양한 주제 선택 </td></tr> <tr> <td>Input</td><td> <ul style="list-style-type: none"> - 지식 습득 (책, 영상, 세미나 등 다양한 콘텐츠 활용) </td></tr> <tr> <td>Output</td><td> <ul style="list-style-type: none"> - 프레젠테이션, 글쓰기, 역할극 - 현장에서의 적용 (작은 시작, 빠른 성과, 결과확인, 문제점 발견) - 관리자 참여 필요 시, 이점 명확히 전달 및 참여 용이한 설계 </td></tr> <tr> <td>Follow-up</td><td> <ul style="list-style-type: none"> - 반성, 연습, 피드백, 계획수립 등 시행 - 연습 - 적용 - 피드백 주간 순환 </td></tr> <tr> <td>결과측정</td><td> <ul style="list-style-type: none"> - 행동/능력/성과 기반 측정 - 4Levels, ROI, SCM, LTEM 등 측정기법 활용 - 성과 요인 및 장애 요인 파악 </td></tr> </tbody> </table>	단 계	내 용	목표설정	<ul style="list-style-type: none"> - 개인의 니즈, 능력, 목표에 맞춘 과정 설계 (인터뷰, 자료분석, 역량측정 등 방법 활용) - 여정설계·관리에 학습관리(LMS) 플랫폼 등 활용 가능 - 리더십, CSR, AI, 글로벌 마인드셋 등 다양한 주제 선택 	Input	<ul style="list-style-type: none"> - 지식 습득 (책, 영상, 세미나 등 다양한 콘텐츠 활용) 	Output	<ul style="list-style-type: none"> - 프레젠테이션, 글쓰기, 역할극 - 현장에서의 적용 (작은 시작, 빠른 성과, 결과확인, 문제점 발견) - 관리자 참여 필요 시, 이점 명확히 전달 및 참여 용이한 설계 	Follow-up	<ul style="list-style-type: none"> - 반성, 연습, 피드백, 계획수립 등 시행 - 연습 - 적용 - 피드백 주간 순환 	결과측정	<ul style="list-style-type: none"> - 행동/능력/성과 기반 측정 - 4Levels, ROI, SCM, LTEM 등 측정기법 활용 - 성과 요인 및 장애 요인 파악
단 계	내 용												
목표설정	<ul style="list-style-type: none"> - 개인의 니즈, 능력, 목표에 맞춘 과정 설계 (인터뷰, 자료분석, 역량측정 등 방법 활용) - 여정설계·관리에 학습관리(LMS) 플랫폼 등 활용 가능 - 리더십, CSR, AI, 글로벌 마인드셋 등 다양한 주제 선택 												
Input	<ul style="list-style-type: none"> - 지식 습득 (책, 영상, 세미나 등 다양한 콘텐츠 활용) 												
Output	<ul style="list-style-type: none"> - 프레젠테이션, 글쓰기, 역할극 - 현장에서의 적용 (작은 시작, 빠른 성과, 결과확인, 문제점 발견) - 관리자 참여 필요 시, 이점 명확히 전달 및 참여 용이한 설계 												
Follow-up	<ul style="list-style-type: none"> - 반성, 연습, 피드백, 계획수립 등 시행 - 연습 - 적용 - 피드백 주간 순환 												
결과측정	<ul style="list-style-type: none"> - 행동/능력/성과 기반 측정 - 4Levels, ROI, SCM, LTEM 등 측정기법 활용 - 성과 요인 및 장애 요인 파악 												

□ Elevating SME Engagement: Practical Solution for a Dynamic Partnership

(SME의 참여도 향상: 역동적인 파트너십을 위한 실용적 해법)

강연자	Juan Mavo-Navarro (Instructional Designer & Learning Consultant)														
주요내용	<ul style="list-style-type: none"> ○ SME(Subject Matter Expert)가 겪는 문제들 <ul style="list-style-type: none"> - SME들은 전문강사가 아니므로 자신들이 알고 있는 지식을 정확하게 설명하는 것에 때때로 어려움을 겪음 - SME는 해당분야의 전문가로서 핵심업무를 직접 수행하는 경우가 많으므로 매우 바쁘고 요구를 많이 받음 - SME들은 전문가로서의 명성과 학습자에게 잘못된 정보를 제공하면 안 된다는 생각 때문에 학습자의 이해·몰입보다 콘텐츠의 정확성과 깊이를 우선하는 경향이 있음 ○ 이상적 SME의 요건 <ul style="list-style-type: none"> - 우리의 일에 가치를 느끼고, 자신의 지식을 공유하려는 헌신적 태도 - 이 과정에 참여함으로써 개인적/직업적 가치를 쌓고 있다고 느낌 - 자신의 역할에 자부심을 느끼며, 브랜드와의 정체성을 공유 ○ SME(Subject Matter Expert) 동기부여와 역량향상을 위한 방안 <table border="1"> <thead> <tr> <th>분 류</th><th>내 용</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>소명의식 부여</td><td> SME 역할 수행의 보상 제공 - 전문가가 된 경로, SME의 영향력과 역할의 중요성, 우리의 목표, 작업범위 등에 관한 대화를 통해 소명의식 부여 </td></tr> <tr> <td>직업적·개인적 보상</td><td> SME 역할 수행의 보상 제공 - 보상(강의수당 등) 제공, 금전 외 보상 또는 혜택, 성과평가 반영, 새로운 학습기회, 네트워킹 확장 등 SME 역할 수행을 통해 얻을 수 있는 이익 마련·제공 </td></tr> <tr> <td>개인 브랜딩</td><td> SME 역할의 가치 설명하기 - SME역할 수행으로 자신의 역량을 인정받을 기회 - 후속 프로젝트로 연계될 가능성 - 명성, 장기적 이익 창출 등 개인브랜딩 측면 강조 </td></tr> <tr> <td>교수스킬 강화 지원</td><td> SME의 효과적 지식전달을 위한 스킬향상 지원 - 그래픽 조직도, 템플릿, 개요 - 개념도, 도식화, 은유 - 단계별 가이드, 기억법, 체크리스트 - 용어집, 어휘 목록 - 반성 질문, 전문가 사고 모델, 가이드 실습 - 루브릭, 평가, 피드백 등 교수역량 학습 지원 </td></tr> <tr> <td>과정 참여</td><td> 과정 설계·운영 시 SME를 참여 - 과정과 관련된 현안 등을 사전 공유하고, 주기적 의견교류, 회의시간·장소 등에 있어 SME의 편의 배려 </td></tr> <tr> <td>학습자 마인드셋</td><td> 학습자 관점에서 교육을 진행할 수 있도록 유도 - 학습자의 수준을 알려주는 분석 자료 제공 - 교육 설계 원칙, 학습 목표, 참여 전략 소개 </td></tr> </tbody> </table> 	분 류	내 용	소명의식 부여	SME 역할 수행의 보상 제공 - 전문가가 된 경로, SME의 영향력과 역할의 중요성, 우리의 목표, 작업범위 등에 관한 대화를 통해 소명의식 부여	직업적·개인적 보상	SME 역할 수행의 보상 제공 - 보상(강의수당 등) 제공, 금전 외 보상 또는 혜택, 성과평가 반영, 새로운 학습기회, 네트워킹 확장 등 SME 역할 수행을 통해 얻을 수 있는 이익 마련·제공	개인 브랜딩	SME 역할의 가치 설명하기 - SME역할 수행으로 자신의 역량을 인정받을 기회 - 후속 프로젝트로 연계될 가능성 - 명성, 장기적 이익 창출 등 개인브랜딩 측면 강조	교수스킬 강화 지원	SME의 효과적 지식전달을 위한 스킬향상 지원 - 그래픽 조직도, 템플릿, 개요 - 개념도, 도식화, 은유 - 단계별 가이드, 기억법, 체크리스트 - 용어집, 어휘 목록 - 반성 질문, 전문가 사고 모델, 가이드 실습 - 루브릭, 평가, 피드백 등 교수역량 학습 지원	과정 참여	과정 설계·운영 시 SME를 참여 - 과정과 관련된 현안 등을 사전 공유하고, 주기적 의견교류, 회의시간·장소 등에 있어 SME의 편의 배려	학습자 마인드셋	학습자 관점에서 교육을 진행할 수 있도록 유도 - 학습자의 수준을 알려주는 분석 자료 제공 - 교육 설계 원칙, 학습 목표, 참여 전략 소개
분 류	내 용														
소명의식 부여	SME 역할 수행의 보상 제공 - 전문가가 된 경로, SME의 영향력과 역할의 중요성, 우리의 목표, 작업범위 등에 관한 대화를 통해 소명의식 부여														
직업적·개인적 보상	SME 역할 수행의 보상 제공 - 보상(강의수당 등) 제공, 금전 외 보상 또는 혜택, 성과평가 반영, 새로운 학습기회, 네트워킹 확장 등 SME 역할 수행을 통해 얻을 수 있는 이익 마련·제공														
개인 브랜딩	SME 역할의 가치 설명하기 - SME역할 수행으로 자신의 역량을 인정받을 기회 - 후속 프로젝트로 연계될 가능성 - 명성, 장기적 이익 창출 등 개인브랜딩 측면 강조														
교수스킬 강화 지원	SME의 효과적 지식전달을 위한 스킬향상 지원 - 그래픽 조직도, 템플릿, 개요 - 개념도, 도식화, 은유 - 단계별 가이드, 기억법, 체크리스트 - 용어집, 어휘 목록 - 반성 질문, 전문가 사고 모델, 가이드 실습 - 루브릭, 평가, 피드백 등 교수역량 학습 지원														
과정 참여	과정 설계·운영 시 SME를 참여 - 과정과 관련된 현안 등을 사전 공유하고, 주기적 의견교류, 회의시간·장소 등에 있어 SME의 편의 배려														
학습자 마인드셋	학습자 관점에서 교육을 진행할 수 있도록 유도 - 학습자의 수준을 알려주는 분석 자료 제공 - 교육 설계 원칙, 학습 목표, 참여 전략 소개														

□ Silver Surge: Tapping Into the Hidden Power of Older Workers

(은빛 물결: 고령노동자의 숨겨진 힘 활용하기)

강연자	Dan Pontefract (Pontefract Group consulting Inc.)		
주요내용	<ul style="list-style-type: none"> ○ 인구구조 변화와 노동시장 고령화 이슈 <ul style="list-style-type: none"> - 현대 직장은 고령사회로 급속히 진입하고 있음에도 불구하고, 여전히 연령 중심의 편견과 구조적 문제 만연 - 전 세계적 출산율 급감으로 일본은 55세 이상 근로자 비중이 40%에 근접했으며, G7국가에서 55세 이상 근로자 비중 2031년까지 25%를 넘어설 것으로 전망 - 기대수명 연장에 비해 은퇴준비는 충분치 못한 상태 ○ 고령직원 퇴직으로 인한 조직 내 지식 유실 심각(지식공백 발생) <ul style="list-style-type: none"> - OECD국가들에서 2030년까지 고령자 퇴직에 따른 지식 유실로 약 \$5.4조 생산성 손실 예상 - 지난 2년간 75%의 조직이 고령자 퇴직을 겪었으나, 이중 3분의 2 이상이 지식 이전 체계 부재 ○ 연령차별(Ageism) 문제 <ul style="list-style-type: none"> - 70% 이상의 고령 근로자가 차별을 경험했다고 답했으며, 50세 이상 구직자는 콜백 확률이 30% 낮음 - AI 기반 채용 시스템이 고령자를 자체적으로 필터링 하는 편향이 발생 하기도 하며, 고령근로자에 대한 편견이 자기계발 의욕까지 저하 ○ 고령 근로자의 힘 활용하기: 세대를 잇는 조직 문화 혁신 		
	Longevity Lens (장수 렌즈)	Wisdom Wheel (지혜의 수레바퀴)	Career Canvas (경력 캔버스)
	<ul style="list-style-type: none"> - 연령 포용적 채용, 연령 포용적 언어 사용 - 고령자 특성을 물리적, 기술적(디지털)으로 고려한 업무공간 조성 - 돌봄 정책 시행 및 노후 설계 재정 교육 강화 	<ul style="list-style-type: none"> - 팀 간 협업 강화, 멘토링 프로그램 운영 - 지식 전수 체계 구조화 - 도제식 학습과 목적 기반 지식 공유 강조 	<ul style="list-style-type: none"> - 수직적 성장뿐 아니라 수평, 축소, 재진입 등 다양한 경력 경로 지원 - 개인의 생애 주기에 맞춘 유연한 커리어 설계
	<ul style="list-style-type: none"> - “모든 루비는 강물에 의해 깎인 돌”이듯, 연령은 탁월함의 적이 아니라 축적된 지혜의 근원이며, 조직은 Rivers(젊은이), Rocks(중견), Rubies(고령자)가 함께 성장하고 공존할 수 있는 문화 구축 필요 		

□ Boost Retention: Leveraging L&D in City and Local Government

(직원 정주율 향상 : 도시 및 지방정부에서의 L&D 활용)

강연자	Danielle Harlan (Center for Advancing Leadership and Human Potential) Randi Perry (City of San Jose, California)												
주요내용	<ul style="list-style-type: none"> ○ 조직의 우수한 L&D(Learning & Development)가 직원을 붙잡는다 <ul style="list-style-type: none"> - 직원의 역량개발 지원(L&D)이 활성화 된 조직일수록 직원이 정주율이 향상(이직률 하락)되며, 조직에 대한 몰입도(애사심, 업무몰입 등)가 제고 - 구성원의 조직몰입과 관련하여 조직이 직면하는 이슈 유형과 해결방안 <table border="1"> <tr> <td>조직문화</td><td>심리적 안전감, 포용적 조직문화 조성을 위한 리더십 교육</td></tr> <tr> <td>근무환경</td><td>재택근무 등 유연근무제도 활성화</td></tr> <tr> <td>보상체계</td><td>경력경로와 급여체계의 연계</td></tr> <tr> <td>성장기회</td><td>학자금 지원, 학위과정·자격증 취득 지원, 멘토링, 다양한 학습기회 제공</td></tr> <tr> <td>복지혜택</td><td>회복탄력성 강화·힐링 프로그램 등 운영</td></tr> <tr> <td>일의가치</td><td>업무성과에 대한 사회적 기여효과 등 치하</td></tr> </table> <p>* 조직몰입을 위한 조직문화 프로그램 예시(미국 산호세) : ‘직원경험 대화제도’ 도입, 연 1~2회 리더와 구성원이 참여하여 업무의 보람, 애로사항, 구성원의 과업수행을 돕기 위한 리더의 지원 사항 등 대화의 장을 마련하였으며, 시행결과 이직률 감소 확인</p>	조직문화	심리적 안전감, 포용적 조직문화 조성을 위한 리더십 교육	근무환경	재택근무 등 유연근무제도 활성화	보상체계	경력경로와 급여체계의 연계	성장기회	학자금 지원, 학위과정·자격증 취득 지원, 멘토링, 다양한 학습기회 제공	복지혜택	회복탄력성 강화·힐링 프로그램 등 운영	일의가치	업무성과에 대한 사회적 기여효과 등 치하
조직문화	심리적 안전감, 포용적 조직문화 조성을 위한 리더십 교육												
근무환경	재택근무 등 유연근무제도 활성화												
보상체계	경력경로와 급여체계의 연계												
성장기회	학자금 지원, 학위과정·자격증 취득 지원, 멘토링, 다양한 학습기회 제공												
복지혜택	회복탄력성 강화·힐링 프로그램 등 운영												
일의가치	업무성과에 대한 사회적 기여효과 등 치하												

□ Seven Perspectives to Retain Talent Validated by young Talents

(젊은 인재들이 검증한 인재 유지 전략 7가지 관점)

강연자	Evert Pruis Aaron M. Wijnker (Program manager, ProRail, Netherlands)
주요내용	<ul style="list-style-type: none"> ○ 젊은 인재들이 조직을 평가하는 중요 요소 3가지 <ul style="list-style-type: none"> - (일의 가치) 사회에 기여하고 가치 있는 일을 하고 있음을 실감하고자 함 - (성장 기회) 보상과 지원, 피드백을 통해 더 발전하고자 하는 유인과 성장기회를 제공 - (소속감) 신뢰를 바탕으로 업무에 대한 자율성을 부여하고 성과에 대한 인정을 통해 소속감 형성 ○ 젊은 인재를 유입하고 이탈을 막기 위한 전략 <ul style="list-style-type: none"> - 경력상담, 멘토링 활동 등을 통해 경력개발 목표 수립 등을 지원 - 자율성과 책임 기반 하에 개인 업무설계, 경력개발 경로 설정 기회를 부여하고 그에 맞는 직무교육 제공 - 입사 시부터 체계적 온보딩 프로그램으로 입사초반의 업무부적합 등을 최소화하고 조직 적응 지원 필요

4. EXPO 주요 부스 투어

□ ATD EXPO: 컨퍼런스 기간 1일~3일차 개최

- AI, LMS 등 HR tech, 교육플랫폼, 리더십 등 HRD분야 기업과, 대학 등 교육기관의 홍보 및 체험 부스 운영
- 2025 ATD 세션과 최근 HRD 트렌드를 반영한 부스 선별 투어

기업명	내 용
CONNECTED ENGINEERING	 <ul style="list-style-type: none"> ○ 이동형 실습·체험시설 솔루션 기업 <ul style="list-style-type: none"> - 제조 및 엔지니어링 산업 분야의 기술 습득을 위한 공정, 설비 등 실습 환경을 차량 안에 구현하여 이동식 연수시설 제작·제공 - 실제와 유사한 환경과, AI를 활용한 시뮬레이션 학습으로 몰입형 콘텐츠 제공
POD & HIVE	 <ul style="list-style-type: none"> ○ 게이미피케이션 플랫폼 개발 기업 <ul style="list-style-type: none"> - 게임의 요소를 접목시켜 흥미를 유발하는 게이미피케이션 기법을 HRD 분야에 적용하여 학습몰입도를 향상하는 플랫폼 솔루션 제공 - LMS, LXP, AI를 모두 사용하여 학습자의 진도, 학습성과 등을 시각화 <p>* LMS: Learning Management System, 설계자 중심 프로그램 LXP: Learning eXperience Platform, 학습자 중심 프로그램</p>
Adobe Learning Manager	<ul style="list-style-type: none"> ○ AI기반 학습관리 LXP <ul style="list-style-type: none"> - AI를 기반으로, 개인학습자별 맞춤 학습콘텐츠 추천 및 과정설계 - 학습자의 직무역할 또는 흥미에 따라 스킬기반 과정 추천, 같은 산업군의 인기 과정 추천 - Adobe 계열사 제품들과의 연동성 장점 - HR담당자가 해당 조직에서 필요로 하는 지식, 스킬 등 중요역량에 대한 정보를 사전 입력하여 조직이 추구하는 인재상에 맞는 과정설계 지원 (조직 맞춤형+개인 맞춤형 큐레이션) 

5. 참가기관 교류활동

□ 참가기관 사례발표

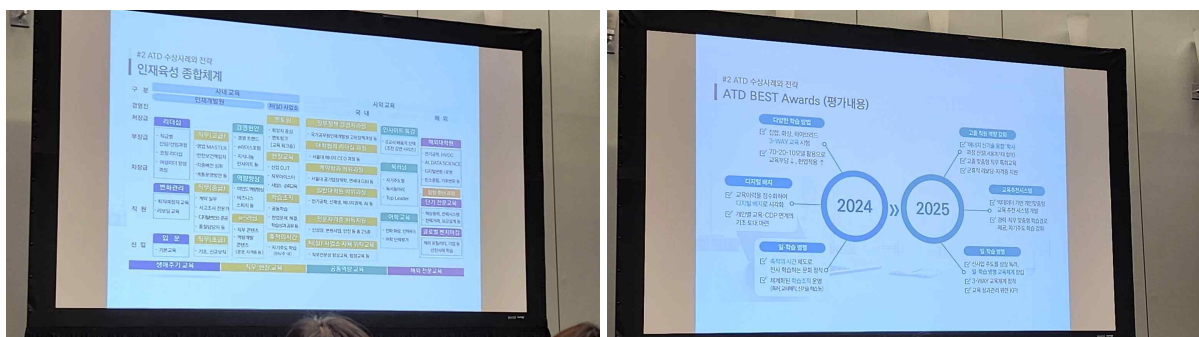
○ (한국산업인력공단) HRD 컨퍼런스 & 공정채용 한 눈에 보기

- 전문성을 갖춘 인적자원의 개발을 위한 국내 인적자원개발 컨퍼런스를 2019년부터 매년 운영 중이며, 금년도는 AX시대 HR을 주제로 개최 예정
- 공공기관 채용 패러다임 변화에 따라, '공정채용'에 대한 이해와 실행을 지원하고자 CEO, 인사담당자, 평가위원을 대상으로 한 온·오프라인 교육 제공



○ (한국전력공사) ATD BEST Awards 수상 타임라인

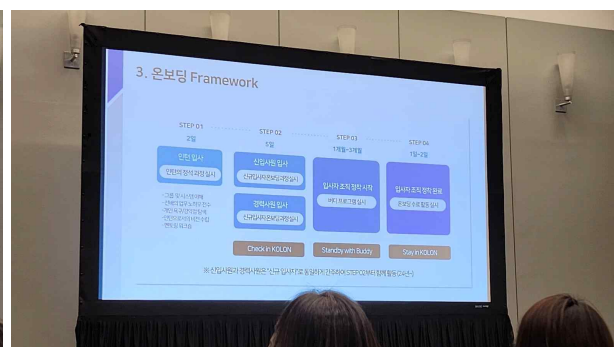
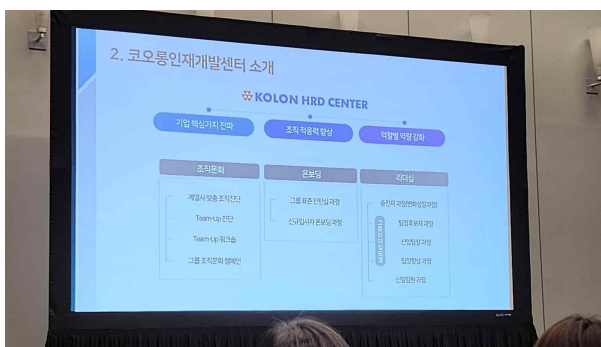
- 전략적 인재육성, 조직문화 연계와 성과관리 등 우수성을 인정받아 2024년도 ATD BEST Awards 및 국내 인적자원개발대상을 동시 수상
- (HRD기능) 본사 인사처에서 전사교육계획과 역량모델 등 총괄, 산하 인재개발원에서 직무·현장교육 실행 등을 수행하여 '전략-시행' 조직기능 구분



- (직무역량강화) 현역 전문가 활용 전임교수제, 고졸입사자 대상 계약학과 운영·지원, 직원 자체제작 지식콘텐츠 플랫폼(KUBE), 학습조직(CoP) 등 운영
- (학습관리) 자체개발 교육 큐레이션으로 동료직원의 추천과정 소개, 디지털배지를 통한 수료이력 표시 및 CDP 연계, 자율학습설계제도* 운영
- * 자율학습설계제도 ‘축적의 시간’: 개인·학습조직이 주도적으로 학습주제와 방법을 결정하고 시간, 장소(사옥내)를 자율적으로 선택하는 학습제도. 주간 최대 8시간 범위 내 자율설계, 직무역량 증대를 위한 업무현안 등 자유 학습주제 선정.

○ (코오롱 인재개발센터) 신규직원 온보딩 프로젝트 A to Z

- 신규직원의 성공적 조직 정착과 조직가치의 체계적 공유·내재화를 위한 신규입사자 표준온보딩 프로그램 운영 중
- 조직가치, 필수업무지식, 기대역할과 태도, 성장비전 수립 등 집체 교육 후 기존직원과의 1:1 버디* 매칭(1~3개월)을 통한 조직적응 지원
- * 버디활동의 효과성 제고를 그룹표준 버디 프로그램 운영자료 배포(팀용 신규 입사자 가이드북, 버디용 활동수행 가이드북, 사전 버디 워크숍 강의안 등 제공)



□ 국토교통교육기관 발전협의회 디벨롭 미팅

- (참가기관) 국토교통인재개발원, 국토교통부 운영지원과, 국가철도공단, 한국교통안전공단, 인천국제공항공사, 국토안전관리원
- (주요안건) 2025년도 국토교통교육기관 발전협의회 HRD 콘테스트 개최
 - 발전협의회 논의 안건의 실행력 강화를 위해 기관장 참석 요청
 - 타기관에 모범이 되는 우수 HRD 사례를 기관별 1건씩 제출
 - 회원기관 HRD 역량강화 및 상호교류 증진을 위한 특강 등 예정

□ AI 교육의 체계적 설계 · 운영

○ (현 황)

- 2023년도부터 AI 리터러시 과목을 직무역량 필수교육 과정에 편성하여 운영 중이나, 교육시간(1과목, 3시간) 및 교육환경(실습여건) 등에 한계
- 직원 개인별로 AI를 대하는 태도(소극적/적극적)의 차이 및 활용역량 편차
- 공공분야가 가지는 업무적·조직적 특성으로 민간분야에 비해 AI 도입의 업무활용·비용적 측면에서 한계가 존재하여, 현재로서는 AI의 특성, 기능, 활용분야를 소개하는 수준의 교육에 그침

○ (개선방향) 올바르게 실용적인 AI 활용을 체계적 학습설계 필요

- 장기적으로 AI를 활용한 업무처리는 피할 수 없는 흐름으로 AI시대 적응을 위한 체계적 AI교육 마련 필요
 - 학습자 수준의 구분 없이 1회성 교육으로 시행되고 있는 현행 AI교육을 수준별 과정설계와 맞춤형 교육으로 전환
- AI 활용 능력을 강화한다고 하더라도, 실제 업무에 적용할 수 있는 범위가 한정적인 점이 AI 교육에의 학습흥미를 낮추는 요인으로 추측
 - AI를 실질적으로 적용할 수 있는 업무분야를 탐색하여 해당분야 직원들을 타깃 학습자로 선정하여 우선적으로 훈련하는 등 가능한 범위에서부터 확대적용 해나가는 방식의 교육전략 검토
 - 사내 AI를 활용하여 업무효율화를 실현한 B.P. 사례를 탐색·공모하여 활용방식 전파, 학습의욕 고취 도모
- 관리자급 대상 AI 교육 시 구성원의 AI 활용에 대한 장려와 내용에 대한 검토·코칭에 대한 역할을 강조하는 한편, 관리자 스스로 AI를 코칭과 의사결정 수행에 활용할 수 있도록 교육방향성 설정 필요

○ (유의사항)

- AI는 만능이 아니며, 그 결과를 맹신해서는 안 되므로 AI를 활용한 결과를 검토할 수 있는 역량을 우선적으로 함양해야 함
 - AI의 지나친 활용이 오히려 개인의 전문성과 숙련도의 향상을 저해*하는 방향으로 작용하지 않도록 유의가 필요하며, 직무교육을 확대하고 AI를 직무학습과 역량 향상을 위한 도구로 활용하는 방안을 모색
 - * 예시: 프로그래머가 코드의 구조를 모르고 AI를 활용해 코딩을 하는 경우 등
- 민간 AI 활용에 있어 공공기관의 중요정보 등 보안과 관련된 유의사항 등, AI의 위험성 등을 충분히 강조하고, AI를 적용해도 되는 업무 가이드 필요

□ 학습설계 · 관리의 고도화

○ (현 황)

- 학습설계
 - 운영제도 : 교육부 주도 필수교육(집체교육 중심), 학위·자격취득 지원, 온라인 교육 콘텐츠 제공, 위탁교육 및 소속별 자체교육 지원 등 운영하며, 개인 인사평정과 소속별 KPI를 활용하여 학습 유인 중
 - 필수교육 이외의, 전문성 강화를 위한 자기주도 학습 유인 부족
 - 과정설계: 각 과정 담당자 직접 설계, 내부강사 및 외부강사 활용
 - 과정설계의 전문성 부족, 내부강사 운용의 애로사항
- 학습관리시스템
 - 자체 구축 LMS 시스템(KR사이버연수원): 수료이력 관리 중심
 - LXP(터치클래스): 온라인콘텐츠 제공 및 큐레이션, 자체 콘텐츠 제작 중심

○ (개선방향)

- 궁극적 학습형태인 '개인화된 학습여정'으로의 점진적 이행
 - 조직적 차원에서 구성원에게 요구하는 역량에 대한 조직주도 교육과정(공통가치, 직무기초, 법정 의무 등)의 제공 외에, 개인의 조직 내 역할과 직무·흥미에 맞는 학습을 할 수 있도록 여정 설계 지원 필요

- 집체/온라인 교육 이외의, 개인학습을 지원할 수 있는 학습모임(CoP), 멘토링, In the Job Training* 등 **다양한 학습프로그램 개발**
 - * In the Job Training: 의도된 업무경험을 통해 업무의 맥락 안에서 지식과 기술을 습득하고 피드백하는 학습 방법. 학습을 위해 경험하고자 하는 업무경험을 의도적으로 선택한다는 점에서, 부여받은 업무를 수행하면서 학습이 이루어지는 On the Job Training과 차이.
- 공단 특화 자체 직무교육 콘텐츠 제작 확대
- 과정설계 역량, 데이터 관리 강화를 위한 **HRD담당자 AI활용능력 강화**
- **학습동기 부여**를 위한 교육-직무 연계 강화 등 제도적 유인을 재정비 하고, 게이미피케이션, 배지(인증) 등 학습관리 기법 활용 필요
- 초개인화 학습설계를 위한 유연성 확보를 위해 **인사연계 필수교육제도 운영방식 재검토 필요**
- **AI 기반의 고도화된 통합 학습관리시스템 도입**
 - AI를 활용한 학습자 데이터 분석이 우선되어야 초개인화 학습설계를 할 수 있으며, 설계된 과정을 실현(큐레이션 및 학습과정·성과 관리)할 수 있는 기술적(시스템적) 기반이 선행적으로 필요
- (해결과제)
- 학습관리시스템 고도화를 위한 예산 확보 필요
- 자체 직무교육 콘텐츠 제작을 위한 사내 SME의 협조 필요
- 학습 프로그램 다양화를 위한 사내 SME/퍼실리테이터 양성 필요

□ 리더십 교육 방향

- (현 황)
- 2024년도부터 직급별 요구 역량에 따른 맞춤형 리더십 교육을 필수교육(인사연계)으로 운영 중
- 관리자 리더십은 리더십은 조직문화와 성과를 좌우하는 강력한 조직역량으로, 리더십 트렌드 변화에 따른 과정설계
 - * 최근 3년('23~) 관리자 리더십 교육 과목: 심리적 안전감을 주는 리더십, Z세대 부서원 동기부여, 직원 성격유형에 따른 성과창출, 양성평등 기반 조직문화, AI 기반 의사결정, 감성리더의 코칭스킬, DX시대 성과관리 등

○ (개선방향)

- MZ세대 구성원 증가와 사회경제적 불확실성이 증대된 최근 시대상황에 따라
심리적 안전감 리더십, 관리자의 감성지능(EQ) 교육 강화
- 심리적안전감 조성의 필요성과, 심리적안전감 실현을 위한 구성원 피드백·
코칭 방법에 대한 사례·실습형 교육
- AI를 의사결정과 코칭의 조력자로 활용할 수 있는 AI 활용 리더십 교육 강화
- 심리적 안전감을 조성할 수 있는 조직문화 활동 장려 방안 검토
- * 실패·칭찬 공유회, 멘토링/리버스멘토링 등

□ SME 활성화

○ (현 황)

- 사내강사에 대한 강의수당 등 실질적 보상 부재로 참여·협조 저조
- 사내강사 수행이 현업 외 추가 과업으로서 부담 가중

○ (개선방향)

- 강의수당 외 보상 수단 강구 및 혜택 강화
- * 인사가점, 포상휴가, 역량강화 지원, 실비지원 등
- 사내강사 강의 부담 완화를 위한 교수역량, Skill 강화 교육 확대
- 개인 브랜딩을 위한 활동범위 및 지원 확대
- * 협력기관 출강, 전문가인증서 발급 등 개인 브랜딩을 위한 조직차원 지원
- 전임교수제 또는 전문가인증제 등 역할·책임 강화 방안 강구