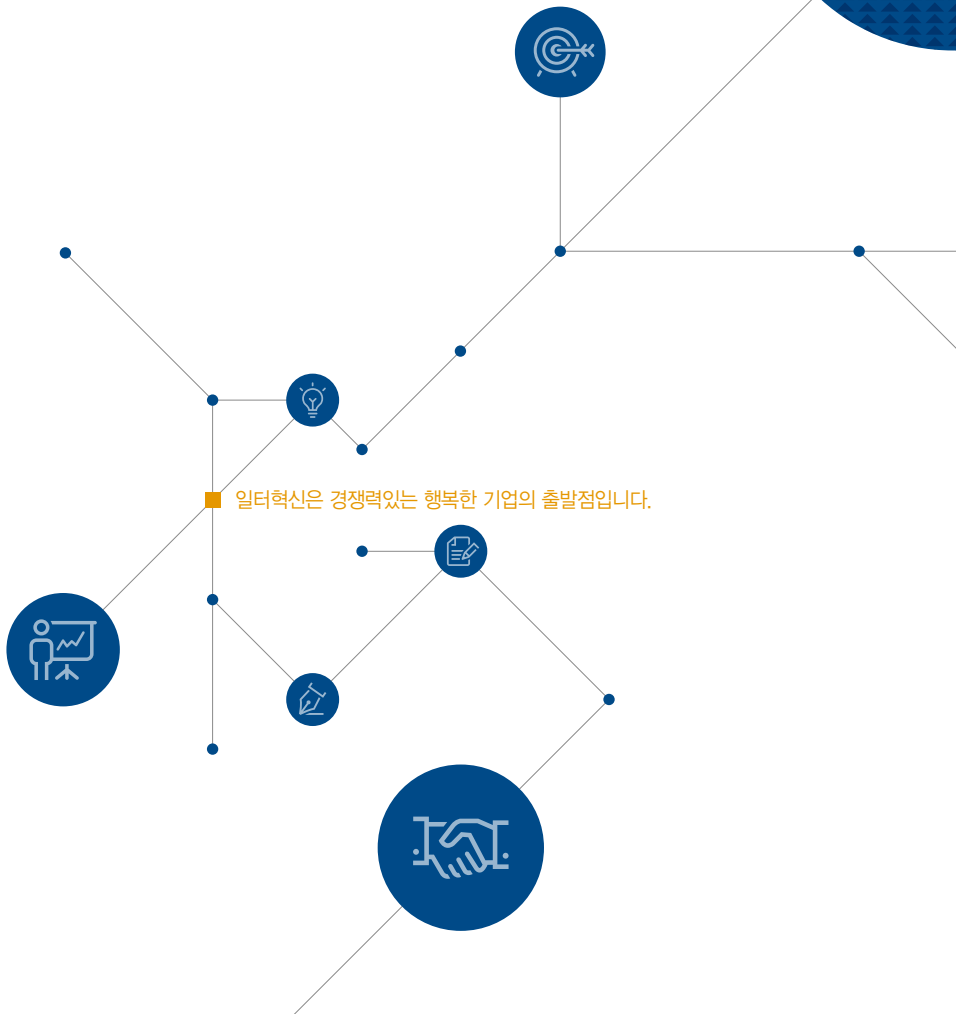


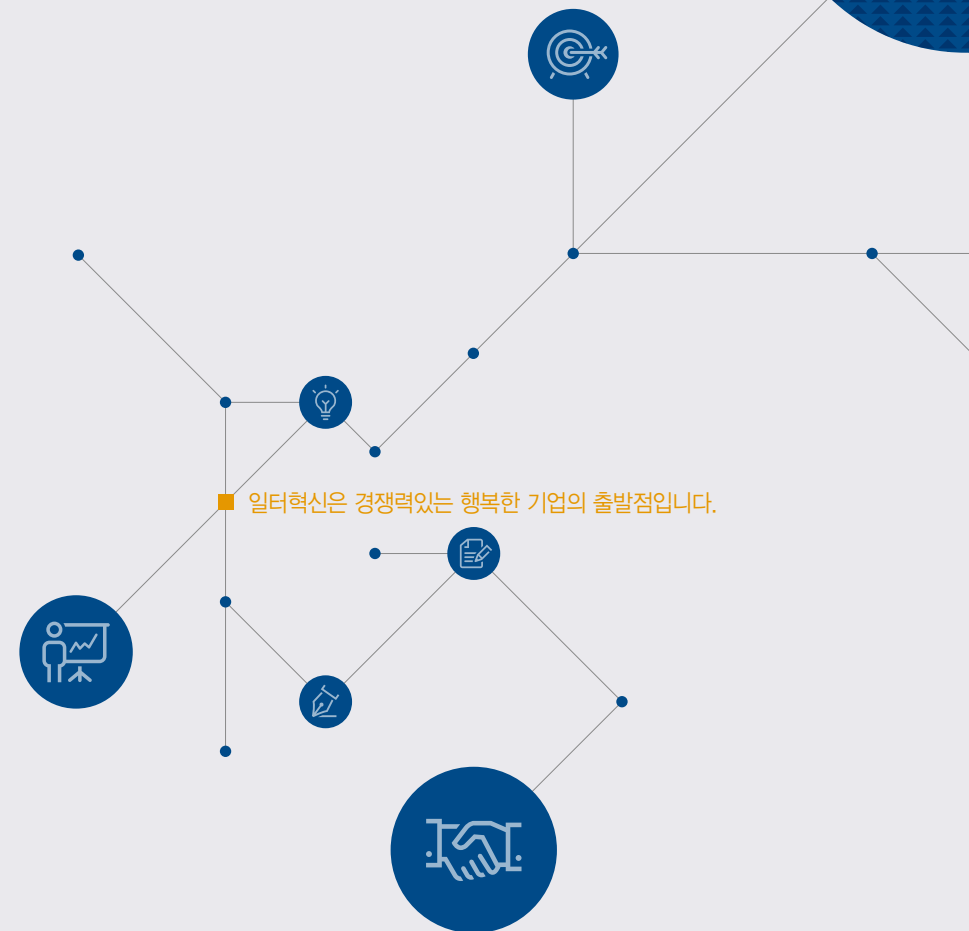
# 컨설팅 프로세스 가이드

Consulting Process Guide



# 컨설팅 프로세스 가이드

Consulting Process Guide



# 1

## 컨설팅 사업 개요

### CONTENTS

#### 1. 컨설팅 사업개요

|                |    |
|----------------|----|
| 01. 필요성 및 지원대상 | 06 |
| 02. 컨설팅 분야별 내용 | 07 |
| 03. 추진 방식      | 08 |

#### 2. 컨설팅 프로세스

|          |    |
|----------|----|
| 01. 준비단계 | 10 |
| 02. 착수단계 | 18 |
| 03. 분석단계 | 22 |
| 04. 설계단계 | 35 |
| 05. 사후관리 | 39 |

#### 3. 정부지원금 제도

|                   |    |
|-------------------|----|
| 01. 근로자직무능력향상지원   | 44 |
| 02. 중소기업HRD역량강화지원 | 47 |
| 03. 고용창출장려금       | 50 |
| 04. 고용안정장려금       | 53 |
| 05. 고용유지지원금       | 58 |
| 06. 일자리안정자금       | 62 |

- 01. 필요성 및 지원대상
- 02. 컨설팅 분야별 내용
- 03. 추진 방식

# 1

## 컨설팅 사업 개요

01. 필요성 및  
지원대상  
02. 컨설팅  
분야별 내용  
03. 추진방식

## 필요성 및 지원대상

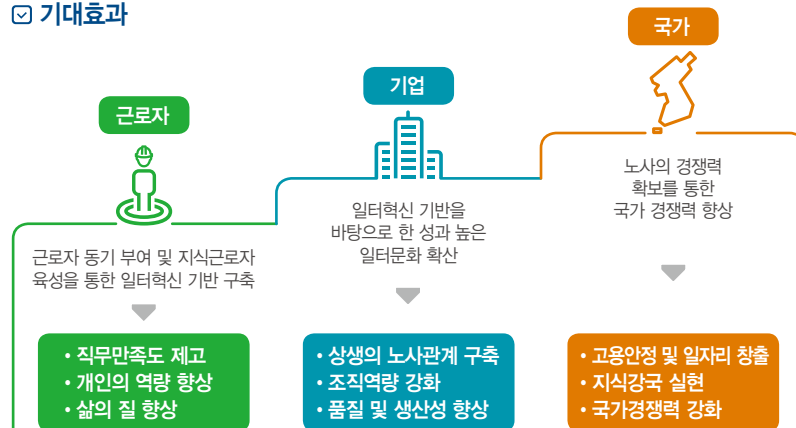
### ☑ 노사파트너십을 기반으로 컨설팅 및 인프라를 지원받아 일터혁신 기반을 구축하고자 하는 사업장 (업종 지역)

- 직무, 능력, 역할 중심의 임금체계 및 평가 등 인사제도 개편
- 중장기 평생학습 Master Plan 수립, 경력개발 및 퇴직 프로그램 등 인적자원 개발
- 노사관계 및 조직문화가 경직되어 노사 간 의사소통을 활성화하고, 상생과 협력의 파트너십 기반을 조성하여 변화관리 추진
- 직무순환제, 유연배치전환, QC, 자주보전 등 유연한 작업방식 등 현장 책임 경영으로의 작업 조직을 개편하여 성과높은 일터를 구축
- 교대제 개편, 근로형태유연화 등 실근로시간 단축을 통해 업무효율화 제고
- 비정규직의 정규직 전환을 위한 합법적 인사관리체계 구축
- 고용문화개선 및 장년고용안정을 위한 시스템 구축
- 남녀고용평등 및 일가정 양립을 통해 일하기 좋은 조직문화 조성

### ☑ 지원대상 및 방법

- 고용보험을 가입하고 있는 사업장 및 업종·지역에 직접 컨설팅 지원  
단, 비정규직고용구조개선은 고용보험법시행령 12조 제1항의 중소기업, 일가정양립은 500인 미만 사업장에 지원
- **비용** : 전액 무료, 단, 근로자 1,000인 이상 사업장은 단일 240만원  
패키지 450만원 ~ 최대 630만원 부담

### ☑ 기대효과



## 컨설팅 분야별 내용

### ☑ 2018년 컨설팅 수행 목표

10개 분야 1,050개 (사업장당 3개 분야까지 지원)

| 컨설팅 분야         | 컨설팅 내용                                                                                                                                     |
|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 임금·평가체계 개선     | 직무·능력·역할 중심의 임금체계 개선<br>원하청 등 기업간, 정규와 비정규 등 고용형태간,<br>남녀 간 등 임금격차 해소<br><br>평가체계 및 제도, 직급·승진체계, 각종 규정 정비 등<br>인적자원관리시스템 개선                |
| 평생학습체계 구축      | 중장기 평생학습 Master Plan 수립, 평생학습체계에 적합한<br>교육 프로그램, 경력개발 및 퇴직 프로그램 등 인적자원개발                                                                   |
| 노사파트너십 체계 구축   | 경영전략에 따른 노사전략 수립, 노사상생의 파트너십 기반 구축,<br>노사파트너십 프로그램, 노사협의회 활성화 등 사업장의 변화관리<br>체계 구축                                                         |
| 작업조직 및 작업환경 개선 | 유연한 작업방식을 통한 현장 책임 경영으로의 작업조직 개편<br>※ 직무순환제, 유연배치전환, QC, 자주보전 (5S, IE7법, 인체공학작업시스템) 등                                                      |
| 장시간근로 개선       | 교대근무제도 개편, 근로형태 유연화를 통한 실근로시간단축 등<br>근로시간 단축                                                                                               |
| 비정규직 고용구조개선    | 비정규직의 정규직 전환을 위한 교육, 평가, 임금 등<br>합법적 인사관리체계 수립                                                                                             |
| 고용문화개선         | 적합직무 (직종)개발, 직무재설계 및 관련규정 정비 (취업규칙 등),<br>조직 (근로)문화 개선 등 고용문화개선시스템 마련                                                                      |
| 장년고용안정체계 구축    | 정년 60세 실현을 위한 제도 도입으로 장년근로자의 고용안정과<br>기업경쟁력 제고<br>※ 장년친화 인사제도 정비 (승진, 직무, 직무체계 등), 장년근로시간 단축,<br>장년적합직무 발굴, 숙련전수시스템 도입 (멘토제), 임금피크제 도입 등   |
| 일가정양립          | 500인 미만 기업의 고용평등 및 일·가정 양립 수준을 진단<br>(일·가정 양립 진단지표 활용)하고 적합한 개선과제를 통해<br>남녀 모두 일하기 좋은 고용 (조직)문화를 만드는 과정을 지원<br>※ 여성인력 활용방안 및 일가정양립 프로그램 도입 |

※ 장시간근로개선 중 유연근로제에 의한 실근로시간 단축, 고용문화개선, 일가정양립 간 패키지 지원 제한

## 추진방식

2018년 컨설팅 프로세스 가이드를 통하여 업무효율을 높이고, 컨설팅을 효과적으로 수행

01. 필요성 및  
지원대상  
02. 컨설팅  
분야별 목표  
03. 추진방식



## 2

## 컨설팅 프로세스

01. 준비단계  
신청 접수  
심사 선정
02. 착수단계  
협정체결  
방문협의
03. 분석단계  
종합분석  
중간보고
04. 설계단계  
제도설계  
결과보고
05. 사후관리  
이행관리  
컨설팅 평가  
성과조사

## 개요



| 구 분  | 내 용                                                                                                                                                                                         | 산 출 물                                                                                                                                 |
|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 신청접수 | <ul style="list-style-type: none"> <li>사업장은 신청요건에 따라 컨설팅 영역과 수행기관을 선택하여 신청</li> </ul>                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>신청자격 및 구비서류</li> <li>검토의견서</li> <li>심사자료</li> </ul>                                            |
|      | <ul style="list-style-type: none"> <li>컨설팅 수행기관은 신청서 및 수행계획서를 검토하여 '검토의견'을 노사발전재단 홈페이지(www.nosa.or.kr)에 작성<br/>※ 임금체불, 산업재해 등 위법적 요소 검수</li> <li>총괄관리 기관은 적격여부 검토 및 '검토의견' 취합·정리</li> </ul> |                                                                                                                                       |
| 심사선정 | <ul style="list-style-type: none"> <li>사업장의 컨설팅 신청 접수 서류 검토 보완</li> <li>심사자료 생산 및 심사위원 선정 등 심사 준비</li> <li>심사위원회 구성 및 개최</li> <li>사업장 선정 및 공고</li> <li>컨설팅 수행기관 배부</li> </ul>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>신청리스트 정리</li> <li>심사위원 Pool</li> <li>심사위원회 회의자료</li> <li>수행기관별 선정 명단</li> <li>공고(안)</li> </ul> |



## 신청 접수

## ☑ 신청 프로세스

|        |                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 신청자격   | <ul style="list-style-type: none"> <li>고용보험에 가입하고 보험료를 체납하지 않은 사업장.<br/>다만, 1,000명 이상 사업장은 자부담 (단일 240만원, 패키지 450만원 ~ 최대 630만원)<br/>※ 업종·지역별 신청 가능 (컨설팅을 수행할 사업장 필수 기재)</li> <li>비정규직고용구조개선은 중소기업 (고용보험법시행령 제12조제1항).<br/>일가정양립 영역은 500인 미만 사업장에 한하여 지원</li> </ul> |
| 신청방법   | <ul style="list-style-type: none"> <li>노사발전재단 홈페이지 (www.nosa.or.kr)에서 컨설팅 신청서를 작성하고, 관련 구비서류를 첨부하여 신청<br/>- 신청기간 : 상시 신청<br/>※ 예산 및 물량 달성 여부에 따라 조기마감 가능</li> </ul>                                                                                                |
| 신청서 검토 | <ul style="list-style-type: none"> <li>신청서 및 구비서류, 지방청 추천서, 사업장의 법위반 요소, 중복수혜 등을 검토·조정하여 심사자료 생산</li> <li>수행기관은 검토의견을 노사발전재단 홈페이지 (www.nosa.or.kr)에 작성</li> </ul>                                                                                                  |

## ☑ 신청시 구비서류

| 번호 | 구비서류       | 비고                                                 |
|----|------------|----------------------------------------------------|
| 1  | 컨설팅 신청서    | 노사발전재단 홈페이지 (www.nosa.or.kr)에서 직접 작성               |
| 2  | 컨설팅 수행계획서  | 작성하여 PDF로 변환하여 제출 (PDF 파일)<br>양식은 홈페이지 공고문에서 다운로드  |
| 3  | 사업자등록증     | 사본 (PDF파일)                                         |
| 4  | 근로자규모 입증서류 | 4대 보험 중 택일 (PDF파일)<br>(4대보험가입자명부, 건강보험사업장 적용통보서 등) |
| 5  | 고용보험완납증명원  | 신청일 전 1개월 이내 증명원 (PDF파일)                           |
| 6  | 노사대표합의확인서  | 출력하여 서명 후 제출 (PDF파일)<br>양식은 홈페이지 공고문에서 다운로드        |
| 7  | 정보활용 동의서   | 출력하여 서명 후 제출 (PDF파일)<br>양식은 홈페이지 공고문에서 다운로드        |
| 8  | 취업규칙       | 사본 1부 (PDF파일)                                      |

- 신청관련 서류는 지원사업장 선정에 중요한 판단자료가 되므로 신청자는 정확하고 성실하게 작성하여야 하며, 구비서류의 원본 필요 시 원본 제출을 요구할 수 있으며 제출한 서류는 반환 불가
- 구비서류 파일명은 신청서의 회사명과 동일하게 작성
- 업종·지역단위의 신청은 관련 단위의 노사대표 합의서, 또는 2개 이상 사업장 '노사대표의 합의서' 첨부

## 신청 접수



노사발전재단 홈페이지 (<http://www.nosa.or.kr>) 접속 → 오른쪽 상단 회원가입 클릭



개인정보동의 (이용약관, 개인정보보호법 수집·이용동의) → 회원가입정보 입력 → 가입완료

## 신청 접수

01. 준비단계  
02. 착수단계  
03. 분석단계  
04. 설계단계  
05. 사후관리



기업정보등록

•사업자등록번호

•회사명

•대표자명

•본사여부 ☒ 예 ☐ 아니요

생략

•노동조합유무 ☒ 유 ☐ 무  
(노동조합유무는 해당 기업의 노동조합정보가 없는 경우 수정가능합니다.)

•복수노동조합유무 ☒ 유 ☐ 무

•사업자등록증

파일업로드

기업인증하기 취소

가입완료 안내문구 내 기업정보 → 사업자등록번호 입력 → 기업정보등록 → 기업인증하기



주요사업 | 고객광장 | 제단소식 | 전문자료

사업지원 | 사업일정 | 사업문의 | 사업자료실

상생의 노사문화 | 노사파트너십프로그램지원 | 노사상생플러스(+)교육 | 노사문화우수기업 및 대상 | 노사관계 전문가 육성 | 지역노사인정협력활성화지원 | 노사미리포럼

좋은 일터 만들기 | **일터혁신 컨설팅** | 일터혁신 교육 | 중소기업 CEO 혁신요령 | 일 가정 양립 사업주단체 협약사업 | 일터혁신지수 | 일터혁신 권위인증 | 차별없는일터지원단사업

주요사업 → 사업지원 → 사업일정 → 신청가능 사업리스트 →  
2018 일터혁신 컨설팅 또는 좋은일터만들기 → 일터혁신 컨설팅 클릭

일터혁신컨설팅 신청

우리노사관계의 새로운 지평, 노사발전재단이 열어갑니다.

일터혁신컨설팅 신청서

신청일자: 2018.03.14

신청일 수행기관: 노디수협

최종신청일/최종제출가능일: 2018.03.14

02. 기업상세정보

고용보험관리번호: [입력란] | 사업자: [입력란]

주요생산품/주요서비스: [입력란] | 근무형태: [입력란]

평균근로시간: 200 시간/주

공고내용 확인 → 구비서류 준비 → 온라인신청서 작성 및 구비서류 파일첨부 → 저장



## 심사선정

| 구 분     | 내 용                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 심사위원 구성 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 일터혁신 관련 전문가 10인 이내로 구성 (고용노동부, 외부전문가)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 서류검토    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 구비서류의 적격성 검토 보완</li> <li>• 고용노동부 지방청 추천, 임금체불 등 위법사항, 중복수혜 여부, 부당한 사회적 이슈 등 검증</li> <li>• 사업장에 대한 '검토의견'을 노사발전재단 홈페이지 (www.nosa.or.kr)에 작성               <ul style="list-style-type: none"> <li>※ 사업장 유선점검리스트는 노사발전재단에서 제공</li> </ul> </li> </ul>                                                           |
| 심사선정    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 심사자료를 생산하여 심사위원에게 사전 배부하여 자문 의뢰</li> <li>• 심사위원회를 개최하여 신청 기업에 대해 심사하고 선정</li> <li>• 충분한 심사기간을 확보하여 객관적이고 공정한 심사 유도               <ul style="list-style-type: none"> <li>※ 심사의 공정성 확보를 위해 노사발전재단은 심사위원에서 제외</li> </ul> </li> <li>• 심사위원은 심사항목에 따른 평가점수를 심사표에 기입하고, 심사표를 취합하여 평균 점수에 따라 고득점 순으로 선정</li> </ul> |
| 선정공고    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 선정기업은 노사발전재단홈페이지 (www.nosa.or.kr) 공고</li> <li>• 컨설팅 수행기관 배부</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                      |

## 심사기준

| 심사기준           | 평가항목                                                                                                                                                                                         | 배 점 |
|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 계              |                                                                                                                                                                                              | 100 |
| 사업장여건<br>(30점) | <b>지역별 업종별 균형성</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 자원해택이 일부 지역 · 업종에 치우치지 않도록 안배할 필요성이 있는가?</li> </ul>                                                                              | 5   |
|                | <b>기업의 적절성</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 관련 사업장 및 지역사회에 일터혁신을 확산시킬 수 있는 적절한 사업장인가?</li> </ul>                                                                                 | 10  |
|                | <b>컨설팅지원의 필요성</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 現, 사업장 현황에서 여건을 개선할 필요성이 시급하고 중요한 사업장인가?</li> </ul>                                                                               | 15  |
|                | <b>최고경영층의 혁신의지 및 실행가능성</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 일터혁신 컨설팅에 대한 아낌없는 지원을 하고, 설계내용을 적극적으로 실행을 할 의지가 있는가?</li> </ul>                                                          | 20  |
| 도입의지<br>(50점)  | <b>근로자의 혁신의지 및 실행가능성</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 근로자대표 등 근로자측이 제도개선 필요성을 명확히 인지하고 적극적으로 컨설팅에 참여할 준비가 되어 있는가?</li> <li>• 노사협의 또는 노사합에 의한 상호 협력적인 컨설팅 실시 가능성이 있는가?</li> </ul> | 20  |
|                | <b>상호작용 극대화</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 컨설팅 효과를 극대화하기 위하여 인적 · 물적인 측면에서 적극적인 상호작용이 이루어질 수 있는가?</li> </ul>                                                                   | 10  |
| 수행효과성<br>(20점) | <b>고용안정 및 일자리 효과</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 컨설팅 수행결과 내부근로자의 고용안정 또는 일자리를 창출하는데 직 · 간접적인 효과로 이어질 수 있는가?</li> </ul>                                                          | 10  |
|                | <b>모범사례 및 파급효과</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 컨설팅 실행 결과를 사례화 하여 지역, 유사업종 등으로 전파 확산 가능성이 있는가?</li> </ul>                                                                        | 10  |

## 2 컨설팅 프로세스

01. 준비단계  
02. 착수단계  
03. 분석단계  
04. 설계단계  
05. 사후관리

## 개요



| 구분   | 내용                         | 산출물                                                             |
|------|----------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| 협정체결 | 협정체결 (총괄관리기관 ↔ 사업장 ↔ 수행기관) | 협정체결서<br>홈페이지 업로드                                               |
| 방문협의 | 사업장담당 컨설턴트 배정              | 사업안내서<br>설문지<br>디자인팀 및<br>운영위원회 명단<br>인터뷰할<br>이해관계자 명단<br>문헌 자료 |
|      | 방문일자 등 협의                  |                                                                 |
|      | 사업장 방문 및 컨설팅 수행방법 설명       |                                                                 |
|      | 설문지 수정 배포                  |                                                                 |
|      | 디자인팀 구성                    |                                                                 |
| 방문협의 | 운영위원회 구성                   |                                                                 |
|      | 이해관계자 선정                   |                                                                 |
|      | 문헌 자료 수집                   |                                                                 |



## 협정체결

| 구분       | 준비사항        | 내용                                    | 비고                                     |
|----------|-------------|---------------------------------------|----------------------------------------|
| 준비<br>물품 | 협정체결서       | 협정체결서 및 케이스 준비                        | 협정체결 후 사업장과<br>수행기관, 노사발전재단<br>각 1부 보관 |
|          | 프로젝트 차터     | 협정체결 계획 (안) 수립                        | 담당자는 PPT로 작성                           |
|          | 현수막 제작      | 문장 및 디자인 검토 (로고 등)<br>크기 및 색상, 부착방법 등 | 사전 장소 등을 확인하여<br>길이 등 결정               |
|          | 문방구 준비      | 필기구, 메모지, 인주, 카메라 등                   |                                        |
|          | 빔 프로젝터, 스크린 |                                       |                                        |
| 다과 / 식사  | 노트북         | 행사 진행 원활 여부 준비                        | 리허설을 통해 성능 확인                          |
|          | 마이크 및 앰프설비  |                                       |                                        |
|          | 다과 / 식사     | 간단한 간식, 음료 등                          | 만찬여부 확인                                |



- 협정체결은 노사발전재단으로 부터 받아 수행기관이 사업장에 방문하여 체결
- 협정 체결 후 협정서를 각 1부씩 보관
- 수행기관은 노사발전재단 홈페이지에 협약서 스캔본 업로드 및 노사발전재단에 총괄기관용 협약서 제출



## 방문협의

| 구분   | 내용                    | 비고                                       |
|------|-----------------------|------------------------------------------|
| 방문준비 | 신청업체 현황정보 입수          | • 인터넷을 통한 홈페이지 등 정보입수                    |
|      | 약도, 교통편, 담당자 연락처 등 확인 | • 회사 교통편은 사전 유선으로 확인                     |
|      | 사업안내서 등 사업관련 홍보물 준비   | • 노트북, USB, 레이저포인트, 필기구, 명함 준비           |
|      | 회의에 필요한 회의자료 준비       | • 회의자료, 사업설명자료 등 준비<br>• 필요시 카메라, 스피커 등  |
| 협의사항 | 기업방문 및 담당자 접견         | • 협정체결서                                  |
|      | 협정체결                  | • 설문지                                    |
|      | 사업설명 및 설문지 설명         | • 인터뷰 대상자 및 일자 확정 등                      |
|      | 디자인팀 및 운영위원회 구성 설명    | • 운영위원회는 컨설팅 설계를 확정할 지위자로 구성             |
|      | 설문지 수정 배포             | • 디자인팀은 컨설팅 수행 시 참여자로 구성                 |
|      | 노사대표 등 이해관계자 인터뷰      |                                          |
| 진행순서 | 실무진 상견례 (명함나누기 등)     | • 명함 준비                                  |
|      | 사업 및 수행기관 소개          | • 컨설팅 설명 자료 (PPT), 브로셔 등 사업안내서 준비        |
|      | 질의 응답 및 요구파악 (도입의지 등) | • 최고경영진의 의지, 숨겨진 의도 등 컨설팅 필요성 파악 및 자료 조사 |
|      | 인터뷰 진행<br>문헌 자료 수집    | • 필요한 자원 (회의장소, 인력구성, 회의시간 등)의 요청        |

## 디자인팀 구성

| 구분           | 내용                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 디자인 팀장 선정기준  | • 디자인팀장은 프로젝트 성공의 중요역할자로서 프로젝트 이해도가 높고 경영진과 커뮤니케이션이 활발한 사람으로 선정                                                                                                                                                                                      |
| 디자인팀 구성      | • 디자인팀은 3인~20인 이내로 컨설팅 영역 관련 노사 이해관계자를 참여시키며, 팀별, 직무별, 직급별로 골고루 구성<br>• 노동조합이 있는 경우 노조 간부를 반드시 참여시킴                                                                                                                                                  |
| 디자인팀 Spec.   | 구분                                                                                                                                                                                                                                                   |
|              | 내용                                                                                                                                                                                                                                                   |
|              | 팀워크 형성 능력                                                                                                                                                                                                                                            |
|              | 팀워크를 형성하고 팀워크를 유지/촉진할 수 있는 능력                                                                                                                                                                                                                        |
|              | 커뮤니케이션 및 설득력                                                                                                                                                                                                                                         |
|              | 내/외부 관련자와 긴밀한 소통능력을 보유하고, 필요한 사안에 대한 협조와 이해를 이끌어 낼 수 있는 능력                                                                                                                                                                                           |
|              | 논리적 분석력                                                                                                                                                                                                                                              |
|              | 이슈나 내외부의 현상을 논리적 · 관적으로 바라보며 분석해낼 수 있는 능력                                                                                                                                                                                                            |
|              | 문제해결능력                                                                                                                                                                                                                                               |
|              | 문제로부터 원인을 도출하고 해결을 위한 대안을 수립, 실행해낼 수 있는 능력                                                                                                                                                                                                           |
|              | 통찰력                                                                                                                                                                                                                                                  |
|              | 아이디어 생성 (Idea Generation), 창의성, 전략적 사고 등 이면의 사물의 본질을 볼 수 있는 능력                                                                                                                                                                                       |
|              | 기술적 전문성                                                                                                                                                                                                                                              |
|              | 해당분야에 대한 지식과 세부스킬을 적용할 수 있는 능력                                                                                                                                                                                                                       |
| 자질 & 태도      | 끈기와 인내                                                                                                                                                                                                                                               |
|              | 문제 상황에 직면하거나 어려움에도 포기하지 않고 끝까지 버티는 태도                                                                                                                                                                                                                |
|              | 성취 지향성                                                                                                                                                                                                                                               |
|              | 달성하고 완수하려는 의지가 강하고 행동으로 나타내는 자질                                                                                                                                                                                                                      |
| 성실성          | 최선을 다하고 스스로를 나태한 상태에 빠지지 않도록 하는 태도                                                                                                                                                                                                                   |
|              | 공정성                                                                                                                                                                                                                                                  |
|              | 사사로운 감정에 치우치지 않고, 객관적이고 합리적인 입장을 견지하는 태도                                                                                                                                                                                                             |
| Worst Member | • 자기주장이 지나치게 강한 사람은 프로젝트 팀워크를 해치고 작업진도를 저해<br>• 문제 해결 노력보다는 매사에 불평불만 하는 사람은 프로젝트 수행노력은 기울이지 않고 말만 앞세우는 경향 농후<br>• 모든 일에 '자기 자신'을 내세우는 사람은 프로젝트에 헌신하기 보다 자신의 커리어 및 자기 것 챙기는 기회로 활용<br>• 전투적이며 다른 사람을 공포에 떨게 하는 사람은 현업부서와 갈등을 일으키고 강압적인 프로젝트 수행 가능성 내재 |
| 고려사항         | • 프로젝트 결과를 지속적으로 개선하고 적응을 확대해 나갈 의욕이 충분한 사람인가?<br>• 발생할 수 있는 장애를 극복해 나갈 수 있는 역량이 충분한가?<br>• 최상의 인재는 아니지만 최선의 인재로 구성하였는가?<br>• 여건이나 상황으로 인해 어쩔 수 없는 선택을 하지 않았는가?                                                                                      |

## 개요



| 구 분  | 내 용                                                                                                                                                                                                             | 산출물                                                                                                                                                            |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 종합분석 | <ul style="list-style-type: none"> <li>진단 이외 해당영역에 대한 질적 정보 분석 및 관련 영역자료를 심층·종합적으로 분석</li> <li>디자인팀 대상 팀빌딩 워크숍</li> <li>벤처마킹 (BM) 사례조사 방법계획 및 방문 견학 (필요시)</li> <li>선진 우수사례 공유</li> <li>각 영역별 기본방향 수립</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>워크숍 교재, 교안 준비 (프로젝트 목적, 비전, 개인별 엘리베이터 스피치, 문제해결 기법 등)</li> <li>워크숍 결과</li> <li>벤처마킹 사업장 일반현황</li> <li>해외사례 등</li> </ul> |
| 중간보고 | <ul style="list-style-type: none"> <li>종합분석 및 워크숍 결과를 토대로 컨설팅 방향을 수립하고 디자인팀과 공유·확정</li> <li>근로자 대상 중간보고</li> </ul>                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>중간보고서 또는 회의자료</li> <li>중간보고서는 노사발전재단 홈페이지에 업로드</li> </ul>                                                               |

※ 중간보고서 노사발전재단 홈페이지 업로드 후 총괄기관에서 '중간점검' 시행



## 종합분석

- 문헌자료 수집은 '비개입적 측정 (unobtrusive measures)'으로 사내문서, 기록 등 2차 정보로부터 수집
- 기업의 응답자 및 진단자의 편향이 개입할 여지가 없으므로 상대적으로 객관적 자료를 제공

| 구 분    | 내 용                                                                                                                                                                                                                             |
|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 문헌자료조사 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 제도와 관행 : 단체협약, 취업규칙, 사규, 노조규약, 핵심가치/경영철학, 사명, 비전, 전략 등 비전체계</li> <li>• 실태 정보 : 회의록 (간부회의, 노사협의회 등), 조사보고서, 업무공정도 등</li> <li>• 통계 정보 : 사업보고서, 각종의 중단적 현황자료 (시간의 변화에 따른 자료) 등</li> </ul> |
| 내부환경분석 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 인력현황 : 최근 3년 입·퇴사, 승진, 총 정원 현황</li> <li>• 조직도 : 최근 3년간 조직도 변화·변경 (사유 포함)</li> <li>• 재정상태 : 최근 3년간 현황</li> <li>• 매출현황 : 최근 3년간 증·감 현황</li> <li>• 기타 상황에 맞게 내부자료를 분석함</li> </ul>         |
| 외부환경분석 | <p>유관산업 트렌드, 관련법규/정책, 사회/기술적 변화, 주요이해관계자, 주요경쟁자, SWOT분석, 3C분석 (Customer Company Competitor), 조직진단7S, 마이클포터5F, 기타 상황에 맞는 외부환경분석Frame활용</p>                                                                                       |

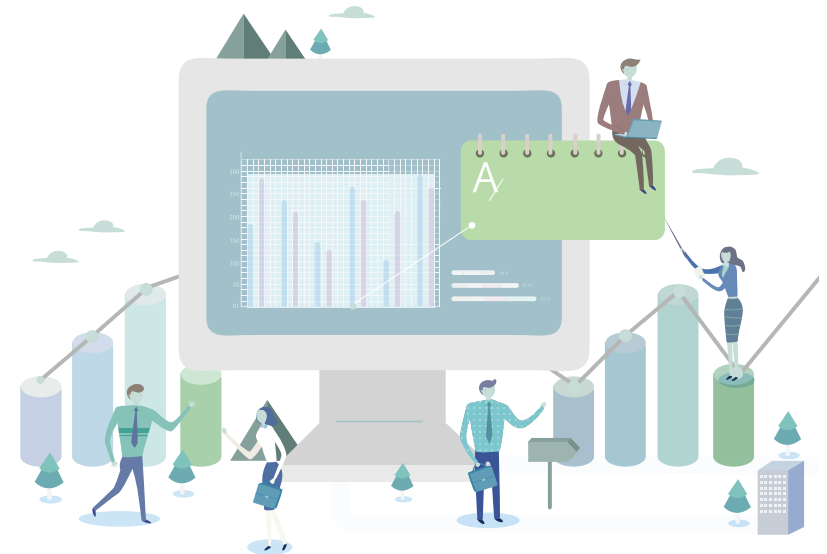
## 종합분석

| 구 분          | 진단방법 및 유의사항                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 경영자          | <ul style="list-style-type: none"> <li>경영자의 이념과 노사관계에 대한 태도는 사업장 노사관계의 과정을 지배하는 중요한 변수이므로 경영자에 대한 조사는 필수적 (부득이한 경우 서면조사 가능)</li> <li>면담 및 관련 자료를 통하여 경영이념, 경영환경, 근로자에 대한 태도, 노동조합관, 향후 경영방침 등 분석</li> <li>경영자는 조사 자체가 쉽지 않고, 의례적인 조사에 그칠 수 있으므로 일정과 사전자료 등 준비 철저</li> </ul>                            |
| 근로자          | <ul style="list-style-type: none"> <li>근로자에 대한 조사는 면접과 설문을 통해 수행</li> <li>조사내용은 업무, 근로조건, 인간관계, 의사소통, 고충 등에 대한 만족도 수준</li> <li>문헌자료 습득, 면담, 설문조사를 통하여 조사</li> </ul>                                                                                                                                    |
| 인사노무 담당자     | <ul style="list-style-type: none"> <li>문헌자료 : 근로계약 및 회사규정, 임금제도, 인사관리제도, 산업안전보건제도, 교육훈련제도 등 회사의 인사관리가 근로기준법 등 제반 법규에 대하여 적법성을 지니고 있는지 여부 및 합리적이고 타당하게 운영되고 있는지 여부, 단체교섭 및 노사협의 회의록을 습득하여 제도화된 노사관계의 주요과정들을 분석</li> <li>면담 · 설문조사 : 가급적 노사관계의 전 과정에 대해 조사</li> <li>문헌자료 습득, 면담, 설문조사를 통하여 조사</li> </ul> |
| 근로자대표 (노동조합) | <ul style="list-style-type: none"> <li>문헌자료 : 노동조합 활동과 관련된 사업보고서, 노조 화합 회의록 등을 수집하여 노조활동이 합리적이고 타당하게 운영되고 있는지 여부를 분석</li> <li>면담 · 설문조사 : 가급적 노사관계의 전 과정 및 노조활동의 전 과정에 대해 조사</li> </ul>                                                                                                                |

### FGI (Focus Group Interview; 표적집단면접) 인터뷰

노사대표, 핵심관계자 (인사담당자, 근로자, SME (Subject-Matter Expert ; 직무전문가) 등)를 대상으로 인터뷰를 시행하여 정리

- 인터뷰는 단기의 현황파악 보완, 양적 조사에 역점을 둔 설문지의 보완 등 질적 정보 뿐 아니라 경영진의 컨설팅에 대한 관심을 유도
- 인터뷰 전 질문지를 사전에 제공하여 정확한 정보를 유도하고, 경영진과 핵심관계자로 이원화하여 30분에서 1시간 정도 시행하는 것이 효과적
- 컨설팅 수행 중 직무분석이나 업무량 측정, 작업특성 파악 등 인터뷰 활용은 효과적인 제도설계의 기반



## 종합분석

- 01. 준비단계
- 02. 착수단계
- 03. 분석단계
- 04. 설계단계
- 05. 사후관리

1 회사의 현재 경영사정과 향후 시험전망?

2 현재 회사경영에서 경쟁력의 원천은?

2-1 영주 기업경영력 확보 측면에서 중점원의 기술, 숙련, 노하우 등이 기업경영력에

2-3 기업경영력 확보 측면에서 핵심인력은 어느집단인지? 이들에 대한 관리방식은

2-2 현재 기업경영력과 관련하여 기업 내 가장 큰 이슈는?

2-4 기업경영력 확보 측면에서 비핵심인력은 어느집단인지? 이들에 대한 관리방식은 어떻게 해야하는지?

□ 앞서 말씀드렸듯이 우리 원 직원은 크게 중합력 직원과 일반력(사무직, 조사직) 직원으로 구분되는데, 우리 원의 주업무인 조사·평가·통계업무는 중합력 직원과 일반력(조·사) 직원이 수행하고 있어 이중 수행하지 않는 일반력(사무직) 인력이 비핵심인력이라 할 수 있을 것

□ 기존에는 일반직(사무직) 인력도 감정평가 결수·발급 등의 업무를 수행하였으나, 사적 감정평가업 민간에 이양하면서 중 합력을 수행하던 직원들의 업무영역이 보호된 것임

□ 회사에서는 통인력들을 효율적으로 활용하기 위해 직무면수 등을 통해 조사영역을 부여하는 등 지속적인 관리노력을 기울이는 것이 있을 것

※ 인터뷰 조사는 각 수행기관별로 준비·활용

기업에 배포한 설문지를 수거하여  
통계프로그램 (SPSS, 엑셀 등)으로 분석·진단하여 보고서 작성

- 진단은 근로자용, 인사담당자용, 근로자대표용으로 구분하여 실시하며, 전수조사 원칙
- 디자인팀과는 인구통계변수 수정과 설문지 배포 및 수거 등의 일정을 협의
- 설문지는 코딩을 거쳐 담당 컨설턴트가 SPSS, 엑셀 등 통계프로그램을 활용하여 기초통계량 분석, 집단 간 비교분석, 빈도분석, 회귀분석, 인터뷰 내용을 참고하여 컨설팅 유형을 제시
- 진단 결과를 양적 데이터에만 의존하면 좋은 시사점을 얻기 어려우므로 노사대표 인터뷰, 문헌자료조사 등을 병행하여 통계적 결과에 근거를 확보하는 작업이 중요
- 컨설턴트는 진단과정 및 결과보고에서 중립성, 공정성, 전문성 확보가 필수

※ 기본진단 매뉴얼은 총괄기관에서 별도 배부



## 팀빌딩워크숍

디자인팀을 대상으로 팀빌딩 워크숍을 개최하여 팀웍을 다지고,  
문제해결 기법을 활용하여 컨설팅 과제 도출 등을 시행

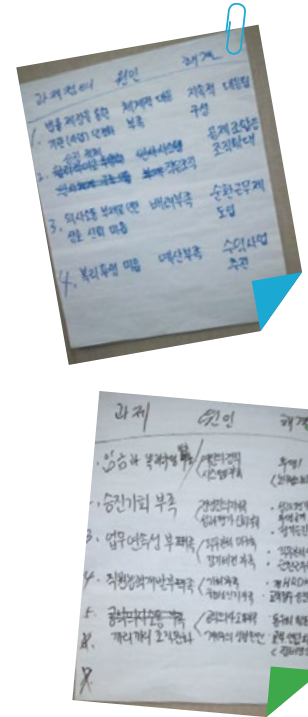
- 팀 활동의 중요성 공유, 프로젝트의 목적, 범위, 문제해결 기법을 통한 과제도출을 내용으로 1박2일 또는 당일로 사업장의 환경에 맞게 시행
- 워크숍 시행시 소정의 상품을 준비 (기업)하여 활용하면 디자인팀의 사기진작에 기여
- 워크숍에서 도출된 과제를 다음 회의에서 리뷰하고, 컨설팅 설계의 기초자료로 정리

| 구 분            | 수 량                      | 담 당        |
|----------------|--------------------------|------------|
| 장소             | 강당 또는 회의실, 외부 아카데미 장소 등  | 기업         |
| 교재 및 교안        | 교재 · 교안작성<br>교재 제작       | 컨설턴트<br>기업 |
| 빔프로젝트/스크린      | 1                        | 기업         |
| 노트북/레이저포인트     | 1                        | 컨설턴트       |
| 스피커            | 1                        | 기업         |
| 필기구/화이트보드      | 필기구 (인원수) / 화이트보드 1      | 기업         |
| 플립차트/포스트잇 (2색) | 플립차트 (10장) / 포스트잇 (2꾸러미) | 기업         |
| 마커펜 (3칼라)      | 흑 · 청 · 적색               | 기업         |
| 마스킹테이프         | 조별 1개                    | 기업         |
| 스티커 (2종)       | 2팩                       | 기업         |
| A4용지           | 100매                     | 기업         |
| 카메라            | 1대                       | 기업         |
| 다과/식사          | 적절히                      | 기업         |

- 일시 : 2018. 4. 24 (1일)
- 장소 : 외부 회의실
- 목적 : 팀원증진 및 컨설팅 과제정의
- 일정

| 목 차           | 세부 내용                                                   |
|---------------|---------------------------------------------------------|
|               | M0. Opening                                             |
| M1. OPENING   | M1. Team Building<br>Ice breaking/<br>Ground rules/ 팀활동 |
| M2. TEAM      | M2. 교육 및 노사관계 환경분석<br>SWOT 분석                           |
| M3. . PROJECT | M3. 프로젝트 비전 및 과제정의<br>M4. 문제해결                          |
| M4. . CHANGE  | M5. 변화관리 등                                              |

※ 워크숍 교재 별도 마련할 것





사업장의 현황에 대한 분석을 종합적으로 정리하여  
설계 방향을 도출하고, 면접조사(인터뷰 등)나 디자인팀 회의 등  
질적 정보와 조직의 컨설팅 Needs, 조직진단 등 양적정보를 통합하여,  
조직의 지향점에 맞춘 개선안의 근거를 확보

- 설문지 및 인터뷰 내용을 분석하여 컨설팅의 핵심이슈를 도출하고, 설계방향을 제시
- 근로자 (디자인팀, 운영위원회포함)를 대상으로 중간보고 하고, 논의를 거쳐 컨설팅 범위 및 설계방향 확정
- '중간보고서'는 노사발전재단 홈페이지에 업로드

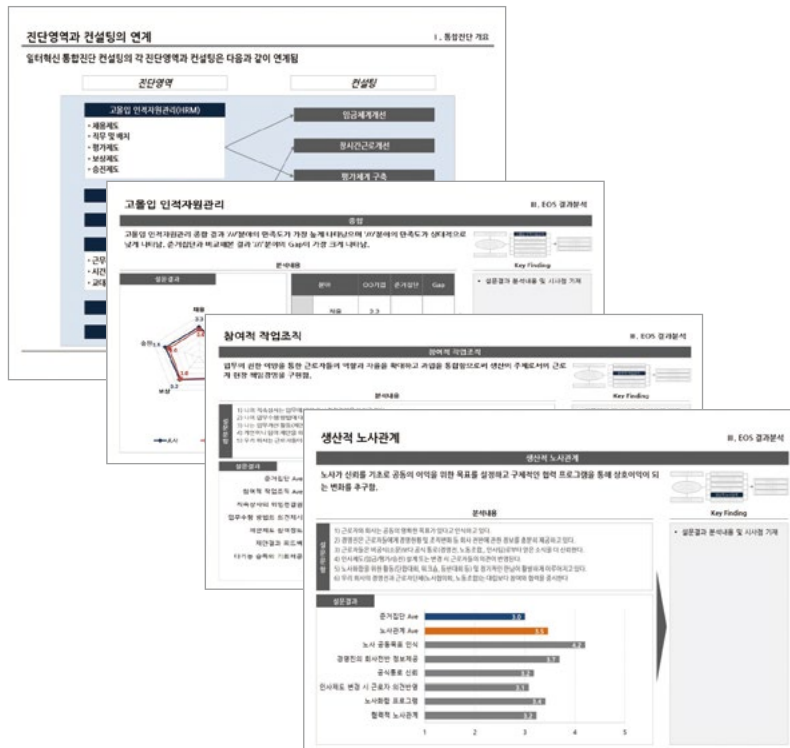
[illegible]



## 중간보고

중간보고는 근로자를 대상으로 종합분석 결과 및 설계방향을 제시함으로써  
사업장 노사의 컨설팅에 대한 인식 및 참여를 통한 수용성 제고

중간보고는 근로자를 대상으로 문제의 도출과 분석을  
체계적으로 정리, 해결 방안 및 현안에 대한 의견을 제시하고,  
상호 집중적인 토론을 통해 합의나 동의를 구함으로써  
컨설팅 설계에 활용하는 과정



| 구 분             | 효과적인 피드백의 요건들                                                    |
|-----------------|------------------------------------------------------------------|
| 효과적인 피드백 자료의 특징 | • 구성원들이 느끼는 유관성 (relevancy)                                      |
|                 | • 이해용이성 (understandability)                                      |
|                 | • 적절한 설명 (description)                                           |
|                 | • 입증가능 (verifiability)                                           |
|                 | • 시의성 (timeliness)                                               |
|                 | • 제한성 (limitedness)                                              |
|                 | • 유의미성 (significance)                                            |
| 심층분석            | • 비교가능성 (comparability)                                          |
|                 | • 진단자료를 기반으로 행동하려는 동기                                            |
|                 | • 구성원의 적절한 참여 구조                                                 |
| 심층분석            | • 적절한 권한                                                         |
|                 | • 피드백 과정에서의 전문가 도움                                               |
|                 | • 노사 대표자를 포함한 모든 구성원들이 조사 계획 과정에 참여                              |
|                 | • 모든 구성원들을 대상으로 한 조사 시행                                          |
|                 | • 노사 최고대표자로부터 위계서열에 따라 하향 전달 (waterfall style) 하거나, 그 반대로 상향적 전달 |
| 심층분석            | • 전 구성원이 화합을 통해 진단 결과에 대한 해석과 개선방안을 검토                           |
|                 | • 전 과정에 내외부의 진단팀 참여                                              |

※ 자료 : French & Bell (1997), Cummings & Worley (2005)

## 2 컨설팅 프로세스

- 01. 준비단계
- 02. 착수단계
- 03. 분석단계
- 04. 설계단계
- 05. 사후관리



### 중간보고 개요

- **장소** : 당해 사업장 내 회의실, 강당 등
- **참석자** : 근로자, 운영위원회 (최고경영자 참석) 및 디자인팀, 노사의 결정에 의해 참석자 범위 조정 가능
- **발표자** : 컨설턴트
- **소요시간** : 1시간~2시간
- **질의 응답과 토론** : 발표회 참석자들은 자유롭게 진단결과에 대해 질문하거나 토론할 수 있으며, 컨설턴트는 질의에 성실하게 답변
- **컨설팅 수행 방향 추진** : 운영위원회로부터 컨설팅 수행 방향에 대한 추진을 받음으로써 추후 발생할 수 있는 갈등을 예방하고, 경영진의 관심을 유도
- 중간보고 후 '**중간보고서**'는 정해진 일정까지 노사발전재단 홈페이지 업로드
- 총괄기관은 사업장 및 컨설턴트를 대상으로 '**중간점검**' 시행

## 개요

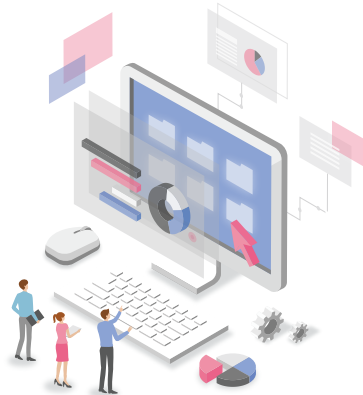


| 구 분                         | 내 용            | 산 출 물                                                                 |
|-----------------------------|----------------|-----------------------------------------------------------------------|
| 제도설계 및<br>Action Plan<br>수립 | • 임금 및 평가체계 개선 | • 연공급 완화, 직무·능력·역할 중심의 임금체계 개선<br>• 평가제도, 평가방법, 평가운영모델, 직급체계 등        |
|                             | • 평생학습체계 구축    | • 비전 및 인재상, 직무분석 및 역량도출, 학습체계 및 학습과정개발 등                              |
|                             | • 노사파트너십체계 구축  | • 노사 참여 전략, 상생 조직문화 및 프로그램 개발, 변화관리 등                                 |
|                             | • 작업조직 및 환경 개선 | • 직무순환제, 유연배치전환, QC 및 자주보전, 공정관리 등                                    |
|                             | • 장시간근로 개선     | • 교대제, 유연근무제 등 근로시간 단축                                                |
|                             | • 고용문화개선       | • 파트타임제, 단시간근로제 등 근로시간 전환 및 창출을 위한 고용문화개선                             |
|                             | • 비정규직고용구조 개선  | • 비정규직의 정규직 전환을 위한 임금, 교육, 평가제도 등                                     |
|                             | • 장년고용안정체계 구축  | • 임금피크제, 장년친화인사제도 정비 (승진, 직무체계 등), 근로시간 단축, 적합직무개발, 숙련전수시스템 등         |
|                             | • 일가정양립        | • 500인 미만 기업의 고용평등 및 일가정 양립수준 진단, 적합한 개선과제 등을 통해 남녀 모두 일하기 좋은 고용문화 구축 |
|                             |                |                                                                       |
| 심사선정                        | • 컨설팅 결과보고서    | • 정부지원금 연계를 위한 관련 지원금 제도 안내 필수                                        |
|                             | • 운영위원회 보고     | • 결과보고서 5부 제작하여 사업장 제공<br>• 결과보고서 및 요약본 홈페이지에 업로드                     |

## 제도설계

설계단계는 실질적인 컨설팅이 이루어지는 단계로서  
디자인팀의 역량에 따라 성과가 좌우되므로 충분한 이해와 수용성을  
고려하여 적극적인 참여를 통해 설계

- 컨설턴트의 업무량도 가장 많이 요구되는 단계로서 통상 분야별 8주 ~ 21주 정도의 시간 소요
- 컨설턴트는 종합분석 결과에 따라 사업장의 디자인팀과 매주 3 ~ 4시간의 회의를 거쳐 제도를 설계
- 매회차 컨설팅 시간 및 내용을 담은 프로젝트 진행 계획 (work plan)을 회의자료로 작성하여 디자인팀과 사전 공유함으로써 회의의 예측 가능성을 제고하여 원활한 컨설팅 수행
- 회의자료는 매회 수행기관 사이트에 게시하고, 회의록은 다음 회의자료에 넣어 리뷰
- 컨설팅 설계시 직무분석, 직무평가, 직무역량도출 등 컨설팅 설계의 중요부분은 워크숍으로 진행하는 것이 효과적
- 패키지 방식으로 수행시 각 분야별로 진행하면 수행기간이 지나치게 장기화 될 우려가 있으므로 컨설팅 분야간 연계 · 진행하여 3개 분야 지원 시 최대 21주까지 한정하여 진행
  - ※ 장시간근로개선 중 유연근로제에 의한 실근로시간 단축, 고용문화개선, 일가정양립 간 패키지 지원 제한
- 컨설팅 완료시, 결과보고서를 작성하여 운영위원회 및 디자인팀, 근로자를 대상으로 결과보고
  - ※ 필요시 전직원 공청회, 특정팀 보고 등 시행
- 컨설팅 결과보고서, 당해 컨설팅 내용과 연계되는 정부지원금 제도를 안내하여 실행력 제고
- 컨설팅 수행기관은 결과보고서를 홈페이지에 업로드하고, 결과보고서를 제작하여 사업장에 제공 (5권)



| 컨설팅 유형           | 내 용                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 산출물                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 임금 · 평가<br>체계 개선 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 現, 임금체계 진단 및 개선안 도출</li> <li>• 임금체계 개선 및 취업규칙 등 관련 인사규정 변경</li> <li>• 직무분석을 통한 직무분류</li> <li>• 연공급 완화, 직무급, 직능급, 역할급 등 설계</li> </ul>                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 임금체계 및 테이블 현황</li> <li>• 취업규칙 등 규정 변경안</li> <li>• 직무 프로파일</li> <li>• 각 체계별 임금지급기준, 등급, 인상기준, 임금구성항목, 지급방법 등</li> <li>※ 세대간 상생고용지원금, 일자리안정자금 (최저임금) 등</li> </ul>                                                                     |
|                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 채용 프로세스 개선</li> <li>• 직무 · 승진 · 직급체계, 배치전환 기준 및 절차 수립</li> <li>• 평가 전략 검토 및 평가체계 수립</li> <li>• 필요지원시스템 탐색 및 개발</li> </ul>                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 신입사원 채용 방법(NCS등)</li> <li>• 인사관리 체계</li> <li>• 평가제도, 평가방법, 평가운영모델 등 로드맵</li> <li>• 지원시스템 구축</li> </ul>                                                                                                                              |
| 평생학습<br>체계 구축    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 비전 및 인재상 수립</li> <li>• 역량모델링 및 ADDIE 모델/직무분석</li> <li>• 학습 전략 및 실행계획 등 Mater Plan수립</li> <li>• 프로그램 프로파일 및 운영시안 작성</li> <li>• 교육과정 개발을 위한 논의 · 정립</li> <li>• 개인학습 및 조직학습 활성화</li> <li>• 경력개발제도 검토 및 방안수립</li> <li>• 지원시스템 구축 계획 등</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 비전가치체계도</li> <li>• 역량모델링 (공통, 리더십, 직무)</li> <li>• 평생학습체계도</li> <li>• 교재 및 교안 개발 계획서</li> <li>• 학습과정 개발 및 프로그램</li> <li>• 평생학습지원 제도 및 내부 규정안</li> <li>• 경력개발 체계도</li> <li>• 운영시안 등</li> <li>※ 사업주직업능력훈련개발지원금, 중소기업학습조직화 등</li> </ul> |
| 노사파트너십<br>체계 구축  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 노사협의회 활성화</li> <li>• 노사파트너십 운영 및 의결기구 개설</li> <li>• 성과 공유 및 개선 방안 참여기구 설치</li> <li>• 노사파트너십 전략 및 실행계획 수립</li> <li>• 노사상생을 위한 조직문화 및 변화관리 방안 수립</li> </ul>                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 노사협의회 활성화 방안</li> <li>• 노사상생 액션플랜 수립</li> <li>• 노사파트너십 체계도 및 프로그램</li> <li>• 노사상생 전략도</li> <li>※ 노사파트너십 프로그램 지원사업 등</li> </ul>                                                                                                      |
| 작업조직 및<br>환경 개선  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 직무순환제 및 유연배치전환, QC 및 자주보전 등 (5s, 제안제도, IE기법, 6σ, 인체공학적 작업시스템 등)</li> <li>• 의사소통 및 커뮤니케이션 활성화를 통한 유연한 작업방식 전환</li> <li>• 근로자 현장 책임경영으로 조직환경 개편</li> </ul>                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 유연한 작업방식 제도</li> <li>• 문제해결기법 등 혁신기법</li> <li>• 지속개선관리체계</li> <li>※ 사업주직업능력훈련개발지원금, 중소기업학습조직화 등</li> </ul>                                                                                                                          |

## 제도설계

| 컨설팅 유형       | 내 용                                                                                                                                                                                            | 산출물                                                                                                                                                                                         |
|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 장시간근로 개선     | <ul style="list-style-type: none"> <li>교대제 전환 및 업무프로세스 개선</li> <li>학습시간 확보 및 근로형태 유연화 검토</li> <li>現, 교대제 및 실근로시간 단축 제도의 장·단점 등 개선안</li> <li>교대제 전환에 따른 위기 대응방안 수립 (임금보전방안 등)</li> </ul>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>연장근로 분석 현황</li> <li>학습시간 확보방안</li> <li>근무제도 재설계</li> <li>임금보전 및 일자리 창출 방안</li> <li>※ <b>일자리함께하기지원금, 고용유지지원금 등</b></li> </ul>                         |
| 고용문화 개선      | <ul style="list-style-type: none"> <li>적합직무 및 직종 개발</li> <li>직무재설계 및 관련 규정 정비 (취업규칙 등)</li> <li>조직 (근로)문화 개선 및 정착방안 수립</li> </ul>                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>적합직무 및 직종</li> <li>정비된 인사규정</li> <li>정착방안</li> <li>※ <b>시간선택제 지원금 (신규/전환), 출산육아기고용안정장려금 등</b></li> </ul>                                             |
| 비정규직 고용구조개선  | <ul style="list-style-type: none"> <li>비정규직의 정규직 전환을 위한 임금, 평가, 교육 등 인사관리 체계 수립</li> </ul>                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>인사관리체계</li> <li>비정규직의 정규직 전환 계획</li> <li>※ <b>정규직전환금 등</b></li> </ul>                                                                                |
| 장년고용 안정체계 구축 | <ul style="list-style-type: none"> <li>장년친화 인사제도 정비 (승진, 직무, 직급체계 등)</li> <li>장년근로시간 단축</li> <li>장년적합직무 발굴</li> <li>숙련전수시스템</li> <li>임금피크제 등</li> </ul>                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>정비된 인사제도</li> <li>근로시간 단축 방법</li> <li>적합직무군</li> <li>멘토제, OJT, 사내강사 등</li> <li>임금피크제 유형, 감액시기 등</li> <li>※ <b>신중년적합직무고용지원금, 고용촉진장려금 등</b></li> </ul> |
| 일가정양립        | <ul style="list-style-type: none"> <li>일가정양립 진단 및 개선과제 선정</li> <li>남녀모두 일하기 좋은 조직 (근로) 문화 조성</li> <li>여성인력 활용방안 및 일가정 양립제도 설계</li> </ul>                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>진단결과 및 방향</li> <li>조직 (근로)문화 조성 방안</li> <li>설계제도</li> <li>※ <b>일가정양립환경개선 (유연근무) 지원금 등</b></li> </ul>                                                 |
| 컨설팅 결과보고     | <ul style="list-style-type: none"> <li>컨설팅 완료에 따른 결과보고서 작성</li> <li>운영위원회, 디자인팀 또는 근로자 대상 보고</li> <li>※ <b>관련 정부지원금 안내</b></li> <li>결과보고서는 요약본과 함께 홈페이지에 업로드</li> <li>결과보고서 제본 (5부)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>컨설팅 결과보고서</li> <li>설명회, 공청회 실행계획서 등</li> <li>결과보고서 제본은 사업장에 제공</li> </ul>                                                                            |

## 개요



| 단계별    | 내 용                                                                                                                                                                           | 산출물                                                                                                                              |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 이행관리   | <ul style="list-style-type: none"> <li>컨설팅 실행촉진을 위한 이행관리 수행</li> <li>3개월간 1회 이상 방문 지원</li> <li>컨설팅 질적 개선을 위한 raw data (미가공자료) 수집</li> </ul>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>이행실적확인서 업로드</li> <li>이행결과표 작성</li> </ul>                                                  |
| 컨설팅 평가 | <ul style="list-style-type: none"> <li>컨설팅 결과보고서를 대상으로 평가</li> <li>매회차 평가위원회 개최하여 서면평가</li> <li>우수사례 개발 관리</li> </ul>                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>평가결과보고서</li> <li>회의자료</li> <li>우수사례 및 사후관리 사업장 리스트</li> </ul>                             |
| 성과조사   | <ul style="list-style-type: none"> <li>설문지 개발</li> <li>지원사업장 대상 실행 및 만족도, 장애요인 조사</li> <li>문제해결기법 등 혁신기법, 사내강사·퍼실리테이터 등 교육지원</li> <li>각종 프로그램, 정부지원사업, 정보 등 서비스 제공</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>설문지</li> <li>성과조사보고서</li> <li>우수사례 및 사후관리 사업장 데이터화</li> <li>수행기관 및 컨설턴트 이력 DB화</li> </ul> |

## 컨설팅 평가

- 매회차 컨설팅 종료 후 컨설팅 결과보고서를 블라인드 방식으로 서면 평가
- 평가후 서면평가 결과에 대해 '우수사례' 개발, 컨설팅 수행기관 평가 반영, 컨설턴트 컨설팅 이력 관리

|                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>이행 실적 확인서</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>지원사업장</b>     | 라에프랜드                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>컨설팅 실적</b>    | <input checked="" type="checkbox"/> 임금체계 개선 <input type="checkbox"/> 평가기준도 개선<br><input type="checkbox"/> 평가제도 체계 구축 <input checked="" type="checkbox"/> 평가제계 구축<br><input type="checkbox"/> 대외성과자료공표 제정 <input type="checkbox"/> 시간관리제 일차화<br><input type="checkbox"/> 노사관계·이해충돌 관리 <input type="checkbox"/> 노사협력시스템 구축<br><input type="checkbox"/> 능력개발 인력능력 제고 |
|                  | 평가제도 개정은 역방향과 요소 도출, 일직제가 반영된, 평가문화 정착을 위한 임금체계 개정을 직접한 폐지임. 현재, 평가결과에 의거 임급인원들이 누적으로 사정되는 실정안으로 협의                                                                                                                                                                                                                                                               |
|                  | <input type="checkbox"/> 평가자료 도출, 평가 프로세스 재정립<br><input type="checkbox"/> 제도개선 여부 미결 (검토 중)                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                  | <input type="checkbox"/> 기타사항                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>이행 완료 기간</b>  | 2016. 11. 01 ~ 2016. 11. 30                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>컨설팅 수행기관</b>  | 노사합의재단      담당자      이영민                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>수령 컨설팅비</b>   | 결제번호      연락처      010-5299-8188                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

위 컨설팅 수행기관(컨설턴트)은 "일직제실 컨설팅 결과보고서"(통합건단 및 권선컨설팅)를 제출하였으며, 컨설팅 수행 후 이행태도를 성실히 수행하였기에 이를 확인합니다.

2016년 11 월 30 일

확인자: 지원사업장 대표 김기우



| 구분   | 내용                                                                                                                                                                                                              |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 평가시기 | <ul style="list-style-type: none"> <li>결과보고서 평가는 차수별로 종료 시점 직후 평가</li> <li>※ 컨설팅 실시 상황 등을 고려하여 시기 조절 가능</li> </ul>                                                                                              |
| 평가대상 | <ul style="list-style-type: none"> <li>컨설팅 수혜 사업장</li> </ul>                                                                                                                                                    |
| 평가방법 | <ul style="list-style-type: none"> <li>평가위원회에서 서면평가 진행</li> <li>※ 평가위원회 : 내·외부 전문가 pool 구성, 매 회차 선정 평가</li> <li>컨설팅 결과보고서 평가는 블라인드 방식으로 시행하여 공정성 확보</li> </ul>                                                  |
| 평가항목 | <ul style="list-style-type: none"> <li>컨설팅 역량, 문제해결역량 등을 지표로 개발하여 객관적으로 평가</li> <li>※ 컨설턴트의 귀책사유에 의한 민원발생, 컨설팅 수행 및 산출물 제출 기한 등 미준수 시 감점</li> </ul>                                                             |
| 평가절차 | <ul style="list-style-type: none"> <li>수행기관은 컨설팅 결과보고서를 검토하고, 검토의견서와 컨설팅 결과보고서, 요약본을 노사발전재단 홈페이지에 업로드</li> <li>평가는 가·감점 요인 등을 기입한 평가자료를 정리하여 심사위원회에 자문 송부</li> <li>평가위원회를 개최하여 사전평가 등을 고려하여 종합적으로 평가</li> </ul> |
| 평가결과 | <ul style="list-style-type: none"> <li>서면평가 결과 우수한 평가에 대해서는 우수사례로 개발하여 관리</li> <li>컨설팅 평가 결과는 컨설팅 수행기관별 평가에 반영하고, 컨설턴트 컨설팅 이력관리 (DB화)</li> </ul>                                                                |

## 성과조사

컨설팅 수행 후 실행 및 만족도 조사, 사후지도 등  
Feedback을 위한 실행의 장애요인 등을 조사 · 활용

- 상 · 하반기 설문지를 통해 지원사업장 대상 이행을 등 각종 성과조사
- 성과조사 후 실행사업장 중에서 우수사례를 개발하고, 미실행 사업장은 사유별로 정리하여  
노사관계 및 일터혁신 교육, 추가컨설팅, CEO코칭, 문제해결기법 등 혁신기법, 정부지원금 등  
사후지원과 연계
  - 컨설팅 참여기업의 실행 촉진을 통한 컨설팅 성과 및 만족도 제고
  - 컨설팅 성과지표 및 변화에 따른 사후지원서비스
  - 기업의 특성에 따른 컨설팅 적정모델 도출 등 우수사례 개발 환류
- 성과는 각종 보고자료에 활용하고, 주체별 (정부, 언론, 연구자 등)필요에 맞는 맞춤형 정보 제공



# 3

## 정부지원금 제도

[www.ei.go.kr](http://www.ei.go.kr)

01. 근로자직무능력향상지원
02. 중소기업HRD역량강화지원
03. 고용창출장려금
04. 고용안정장려금
05. 고용유지지원금
06. 일자리안정자금

## 3

정부지원금  
제도

- 01. 근로자직무능력향상지원
- 02. 중소기업 HRD역량강화지원
- 03. 고용창출장려금
- 04. 고용안정장려금
- 05. 고용유지지원금
- 06. 일자리안정자금

## 사업주직업능력훈련개발지원금

## ☑ 사업목적

사업주가 소속 근로자, 채용예정자, 구직자를 상으로 직업능력개발훈련을 실시할 경우 직업능력개발훈련 실시에 따라 소요되는 훈련비용의 일부를 지원함으로써 사업주의 직업능력개발훈련 실시를 촉진

※ 다만, 취미활동, 오락, 스포츠 등을 목적으로 하거나 단순한 정보교류활동세미나·심포지엄 등은 직업능력개발훈련으로 볼 수 없음

## ☑ 실시주체 및 대상

- **실시주체** : 사업주 (고용보험법 상 직업능력개발사업의 적용을 받는 사업주)
- **실시대상** : 15세 이상의 근로자 (재직자, 채용예정자, 구직자 등)

## ☑ 지원내용

| 훈련종류   | 지원내용                                                                                         |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| 인적자원관리 | • <b>자체훈련 훈련비</b> : 직종별기준단가 (사업주 규정) x 훈련시간 x 조정계수 x 훈련인원 x 지원비율                             |
|        | • <b>위탁과정 훈련비</b> : 직종별기준단가 (실업자규정) x 훈련시간 x 훈련인원 x 지원비율                                     |
|        | • <b>훈련수당</b> : 구직자, 채용예정자 대상으로 월평균 120시간 이상 훈련을 1개월 이상 실시하고 훈련수당을 지급한 경우 월 20만원 한도 지원       |
|        | • <b>숙식비</b> : 1일 평균 5시간 이상의 훈련을 실시할 경우 식비 1일 3,300원, 숙식비 1일 11,040원까지 지원 (1개월 한도: 276,000원) |
| 현장훈련   | • <b>임금의 일부</b> : 유급휴가훈련과정으로 인정받은 과정에 한하여 훈련에 참여하는 시간에 해당하는 임금의 일부 지원                        |
|        | • <b>임금의 일부</b> : 유급휴가훈련과정으로 인정받은 과정에 한하여 훈련에 참여하는 시간에 해당하는 임금의 일부 지원                        |
| 원격훈련   | • 훈련기관평가등급 / 훈련과정심사등급 / 훈련시간 / 지원비율 등에 따라 지원                                                 |

※ **지원한도** : 해당연도 고용보험료 중 고용안정·직업능력개발사업 보험료의 100% (우선지원대상기업은 240%)

## ☑ 지원요건

- **집체훈련·현장훈련** : 전체 훈련의 80% 이상 충족
- **인터넷원격훈련**
  - 평가성적 60점 이상
  - 주1회 이상 학습활동을 부여하고, 학습활동 참여율이 80% 이상
  - 훈련실시자가 수립한 별도 수료요건을 충족할 것

## ☑ 지원절차 및 제출서류

- 훈련수료 후 사업장 관할 한국산업인력공단 지역본부·지사에 신청
- **제출서류** : 비용지원신청서, 수료자명부, 비용증빙서류 등

## ☑ 문의처

- 한국산업인력공단 전국 24개 지역본부·지사
- **담당부서** : 직업능력개발팀 / 담당자 : 조홍택 / 문의처 : 063-210-9219

## ☑ 업무프로세스

| 업무단계            | 수행사항                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 과정인정신청          | • <b>신청기한</b><br>위탁훈련 : 훈련개시 7일 전까지   <b>자체훈련</b> : 훈련개시 5일 전까지                                                                                                                                                                        |
| 훈련실시 신고 및 훈련 실시 | • <b>신청기한</b><br>– 훈련개시 전일까지<br>• <b>확정자 명단 변경</b><br>– 훈련일수 2일 이하 : 훈련개시 전까지<br>– 훈련일수 3일 이상 ~ 10일 미만 : 훈련개시 일까지<br>– 훈련일수 10일 이상 ~ 30일 미만 : 훈련개시 후 2일 이내<br>– 훈련일수 30일 이상 ~ 180일 이하 : 훈련개시 후 7일 이내<br>– 훈련일수 180일 초과 : 훈련개시 후 14일 이내 |
| 훈련수료 보고         | • <b>신청기한</b> : 훈련종료일로부터 14일 이내                                                                                                                                                                                                        |
| 비용지원 신청         | • <b>신청기한</b> : 훈련이 끝난 후나 매 3개월간의 훈련실시 후 30일 이내                                                                                                                                                                                        |

## 3

정부지원금  
제도

- 01. 근로자직무능력 향상지원
- 02. 중소기업 HRD역량강화지원
- 03. 고용창출장려금
- 04. 고용안정장려금
- 05. 고용유지지원금
- 06. 일자리안정자금

## 중소기업CEO 및 HRD담당자 역량강화지원

## ☑ 지원목적

중소기업 CEO 및 HRD 담당자들의 인식개선을 통하여 직업능력개발에 대한 관심과 중소기업의 인적 자원개발에 관한 역량을 제고함으로써 중소기업 근로자들의 직업능력개발 참여 활성화

## ☑ 지원대상

고용보험에 가입된 중소기업 CEO 및 HRD 담당자

## ☑ 지원내용

- 연수기간 : 3월 ~ 11월
- 연수인원 : 4,800명
  - CEO : 1,800명 / HRD 담당자연수 : 3,000명
- 연수일정 및 장소 : 지역별 호텔 및 시설
- 교육 내용
  - 중소기업 인적자원 활용 전략
  - 중소기업 HRD 우수사례 공유
  - 중소기업 맞춤형 교육프로세스 수립 전략
  - 최신 HRD 트렌드 및 이슈 등

## ☑ 참가신청 및 비용

- 한국산업인력공단 지역본부 및 지사
- 교육비 무료, 식사제공(중식 혹은 조식), HRD자료 제공

## ☑ 문의처

- 담당부서 : 능력개발총괄팀 / 담당자 : 장진형 / 문의처 : 052-714-8216

## 중소기업 학습조직화 지원

## ☑ 사업목적

중소기업이 업무관련 지식, 경험, 노하우를 작업장 내에서 체계적으로 축적·확산토록 학습활동 및 인프라 지원을 통하여 중소기업의 지속가능한 성장과 경쟁력 확보에 기여

## ☑ 지원대상

- 고용보험법 시행령 제12조에 따른 우선지원대상 중소기업으로 근로자 대표와 협의를 거쳐 학습조직화 실시계획을 수립하여 학습조직화 사업을 실시하는 우선지원대상 기업으로서 일학습병행제, 사업주 훈련 등 직업훈련사업에 6개월 이상 참여한 사업주 또는 사업주단체
  - 상시근로자 수 기준으로 제조업 500인 이하, 광업·건설업·운수·방송 및 통신업 등 300인 이하, 도매 및 소매업 등 200인 이하, 그 밖의 산업인 경우 100인 이하인 기업
- ※ 사업주단체 : 대기업 등에서 사업주단체가 우선지원대상기업인 중소기업 (협력사, 회원사)을 대상으로 학습 조직화 사업에 컨소시엄형태로 참여하는 경우
- 「중소기업기본법」 제2조 제1항 및 제3항의 기준에 해당하는 기업

## ☑ 지원제외대상 및 업종

- 고용보험료를 체납하거나 지원제외 대상 업종 및 학습조직화 사업과 관련하여 국가 또는 지방자치단체 등으로부터 지원을 받고 있는 사업주는 제외
  - 지방공기업을 포함한 공공기관 및 비영리 사업자 (사업주단체는 제외)
  - 숙박업 (콘도미니엄업 제외), 부동산업, 교육서비스업, 보건 (의료)업 및 사회복지 서비스업, 협회 및 단체 (사업주 단체는 제외), 국제 및 외국기관, 기타 개인서비스업
  - 「풍속영업의 규제에 관한 법률」제2조에 따른 업종, 「청소년보호법」제2조 제5호에 따른 청소년 유해업종, 「성매매알선등 행위의 처벌에 관한 법률」제2조제1항 제2호 및 제3호의 행위를 목적으로 하는 업종
  - 「중소기업 직업능력개발지원사업 운영규정」제4조 제2항에 따라 심사위원회가 부적합하다고 판단하는 업종
  - 기타 이사장이 필요하다고 인정하는 경우



## 3

정부지원금  
제도

- 01. 근로자직무능력 향상지원
- 02. 중소기업 HRD역량강화지원
- 03. 고용창출장려금
- 04. 고용안정장려금
- 05. 고용유지지원금
- 06. 일자리안정자금

## 중소기업 학습조직화 지원

## ☑ 지원요건

- 학습조직화 사업비 중 유형별로 정부 지원금에 상응하는 기업의 대응투자가 있어야 함
- 정부지원금과 기업부담금을 포함한 사업비는 신한은행 전용통장을 개설 관리하여야 함
- 지원금은 사전(40%) · 사후(60%)로 나누어 지급함으로, 사후지원금에 해당하는 금액은 기업부담금으로 선 집행하고 사업종료후 정산받아야 함. 활동완료 후 성과평가 결과에 따라 지원금이 감액 지원될 수 있음
- 사업비 집행은 일부 예외 기준을 제외하고는 전용 (클린)카드를 발급받아 사용하여야 하며, 집행시 마다 **지원금관리시스템** (<http://card.hrdkorea.or.kr>)에 등록하고 관리하여야 함
- 신규기업은 “학습조 활동” 등 3개 지원유형에 필수로 참여하여야 하며 (학습인프라구축 지원 제외), 계속기업은 “외부전문가 지원 및 학습인프라구축 지원”을 제외한 2개 지원유형에 참여하여야 함

## ☑ 지원기간 및 내용

- 지원기간은 1년을 원칙으로 하되, 사업성과 평가 결과에 따라 최대 3년까지 지원
  - 외부전문가 지원유형은 신규가입에 한해 1년 (1회)만 지원
- **지원유형** : 학습조 활동 지원 등 4개 유형 ([뒷 페이지 참조](#))

## ☑ 사업추진체계

- **신청방법**
  - 신청기간 : 당해년도 상반기내
  - 접 수 처 : 지원기업 소재지 관할 공단 지역본부 및 지사 (24개)
  - 접수방법 : 우편 또는 방문접수
  - 선 정 : 서류심사와 현장심사를 거쳐 심사위원회에서 선정
  - 사업공고 : 중앙일간지 또는 공단 홈페이지에 공고
- **선정절차**
  - 신청접수 → 심사선정 (서류 및 현장심사) → 심사위원회 선정 (지원기업 선정 · 유형 및 한도확정)
- **문의처**
  - 담당부서 : 사업추진지원팀 / 담당자 : 김유아 / 문의처 : 052-714-8277

※ **직업능력개발훈련시설 · 장비 대금 대부 제도도 있음**

## ☑ 학습조 활동 지원 등 4개 유형 지원 현황

| 구분                 | 지원조건                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 지원내용                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>학습조 성과 지원</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 근로자의 학습모임과 관련 경영성과 개선 및 직무와 연계한 학습활동에 한하여 지원</li> <li>– 학습조 지원 수</li> <li>– 운영기간 : 6개월 이상</li> <li>– 학습조 정기모임 : 월 2회 이상 개최</li> <li>• 학습조직화 분위기 조성, 사업주의 학습 조직화 관심 유도, 근로자 참여 독려, 학습조 지원 등을 위하여 CEO, 학습조장, 학습리더 교육비를 지원하고, 학습리더에게는 활동수당 지원</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 학습조 운영비 : 기업당 최대 2,400만원               <ul style="list-style-type: none"> <li>– 6개월 동안 조당 월 30만원 한도 (단, 계속기업 중 우수기업은 조당 월 40만원 한도)</li> <li>※ 조당 2개월에 60만원 (우수: 80만원) 사용가능</li> <li>※ 부가세는 기업이 부담 (기업부담금과는 별도로 부담)</li> <li>※ 감사비, 수강료, 교재구입비, 인쇄비, 재료비 등</li> </ul> </li> <li>• CEO, 학습조장, 학습리더 교육비 : 기업당 200만원 한도 (공단 주관교육에 한함)</li> <li>• 학습리더 활동수당 (기업당 1인에 한함) : 기업이 학습리더에게 지급한 활동수당의 100분의 70 지원 (신규 및 계속기업 : 월 20만원 한도, 계속기업 중 우수기업 : 월 30만원 한도) 지원기업은 학습리더에게 지급한 활동수당의 100분의 30을 의무적으로 부담 (기업부담금)</li> <li>– 학습조 운영기간만 지원</li> </ul> |
| <b>우수사례확산 지원</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 학습조직화 지원기업의 네트워크 활동비 지원               <ul style="list-style-type: none"> <li>– 학습조직화를 위한 컨설팅 프로그램 지원</li> <li>– 학습조직화 학습리더 전담자 대회/워크숍</li> <li>– 우수기업 현장방문 학습 지원</li> </ul> </li> <li>• 지역/전국 우수학습활동 경진대회 포상</li> </ul>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 학습네트워크 활동비 : 기업당 100만원 한도</li> <li>• 기업당 최대 520만원               <ul style="list-style-type: none"> <li>– 공단주관 경진대회</li> <li>– 전국 (지방) 학습활동 경진대회결과 입상기업 포상 : 전국대회는 최고 400만원, 지방대회는 최고 120만원</li> </ul> </li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>외부전문가 지원</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 학습조직화에 필요한 기업조직 진단, 학습조직 구축 등에 관한 컨설팅이나 CEO, HRD 담당자 등에 대해 동기부여, 문제해결, 피드백 등을 위해 외부전문가의 지원(지도)을 받을 경우 지원</li> </ul>                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 기업당 300만원 한도               <ul style="list-style-type: none"> <li>– 소요비용의 100분의 70 지원</li> <li>※ 지원기업은 지원금액의 100분의 30을 의무적으로 부담(기업부담금)</li> </ul> </li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>학습인프라 구축 지원</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 근로자의 학습모임과 활동을 지원하기 위하여 별도로 학습공간을 구축할 경우, 이에 소요되는 기자재 등 일정 구입비용 지원</li> </ul>                                                                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 기업당 최대 2,000만원               <ul style="list-style-type: none"> <li>– 소요비용의 100분의 70 지원</li> <li>※ 지원기업은 지원금액의 100분의 30을 의무적으로 부담(기업부담금)</li> </ul> </li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

3  
정부지원금  
제도

- 01. 근로자직무능력 향상지원
- 02. 중소기업 HRD역량강화지원
- 03. 고용창출장려금
- 04. 고용안정장려금
- 05. 고용유지지원금
- 06. 일자리안정자금

## 고용촉진장려금

## ☑ 사업목적

- 노동시장의 통상적인 조건에서 취업이 곤란한 사람을 고용하는 사업주를 지원

## ☑ 지원요건

- 고용노동부장관이 지정하는 취업지원프로그램 (취업성공패키지 등)을 이수\*하고, 직업안정기관 등에  
구직 등록한 실업자를 **근로계약기간의 정함이 없는\*\***근로자로 고용하여 6개월 이상 고용유지
- \* 취업지원프로그램 이수 제외자 : 중증장애인, 여성가장, 도서지역 거주자 등은 구직등록 후 1개월 이상  
실업상태에 있는 경우 지원대상자에 포함
- \*\* 근로계약기간을 정할 수 있는 자 : 중증장애인, 여성가장 등

## ☑ 지원내용

| 구분      | 6개월 지원금액 | 연간총액  |
|---------|----------|-------|
| 우선지원 대상 | 360만원    | 720만원 |
| 대규모기업   | 180만원    | 360만원 |

## ☑ 신청절차 및 방법



※ 워크넷 (www.work.go.kr) 구인신청 · 인증 이후 '취업희망풀'의 인재정보 검색 및 입사제안가능

- 온 라 인 : 고용보험 홈페이지 (www.ei.go.kr)
- 오프라인 : 고용센터 (기업지원부)에 신청서 제출

## 일자리함께하기 지원

## ☑ 사업목적

- 근로시간단축, 교대근로 개편, 장기적인 교육훈련 또는 안식휴가 부여 등을 통해 근로시간을  
줄이고 기존 일자리에 추가하여 새로운 일자리를 만든 사업주를 지원

## ☑ 지원대상

- 신규고용근로자 인건비, 설비투자비 융자 → 모든 기업
- 임금 감소 근로자 임금보전 → 우선지원 대상기업, 중견기업

## ☑ 지원내용

- 인건비 지원 : 증가한 근로자 1인당 월 40~80만원 지원

|      | 구분        | 지원기간 | 회차별 지원금액(3개월 단위) | 총 지원금액  |
|------|-----------|------|------------------|---------|
| 비제조업 | 우선지원 대상기업 | 1년   | 240만원            | 960만원   |
|      | 중견기업      | 1년   | 120만원            | 480만원   |
|      | 대규모기업     | 1년   | 120만원            | 480만원   |
| 제조업  | 우선지원대상기업  | 2년   | 240만원            | 1,920만원 |
|      | 중견기업      | 2년   | 120만원            | 960만원   |
|      | 대규모기업     | 1년   | 120만원            | 480만원   |

※ 사업주가 지급한 임금의 80% 한도로 지원

- 설비투자비 융자 : 고용확대를 위한 설비투자 시 투자비의 2/3범위 내에서 최대 50억원 지원
- 임금감소 근로자 임금보전 우선지원 대상기업, 중견기업에 근로자 1인당 월 10~40만원 지원

※ 사업주가 지급한 임금의 80% 한도로 지원

## ☑ 지원내용



- 온 라 인 : 고용보험 홈페이지 (www.ei.go.kr)
- 오프라인 : 고용센터 (기업지원부)에 사업계획서 및 신청서 제출

### 3 정부지원금 제도

01. 근로자직무능력  
향상지원  
02. 중소기업  
HRD역량강화지원  
03. 고용창출장려금  
04. 고용안정장려금  
05. 고용유지지원금  
06. 일자리안정자금

## 시간선택제 신규고용 지원

### ☑ 사업목적

- 근무체계에 개편 또는 새로운 직무개발 등을 전일제 근로자 보다 짧게 일하며 안정된 시간선택제 일자리를 창출한 기업을 지원

### ☑ 지원대상

- 시간선택제 사업계획 승인을 받고 지원요건을 충족하는 시간선택제 근로자를 채용한 사업주

### ☑ 지원요건 (아래 요건을 모두 충족)

- 무기계약 체결
- 최저임금 110% (단, 중견기업을 제외한 대규모기업은 120%) 이상 임금 지급
  - ※ '17. 11. 8. 이후 참여신청 기업에 대해서는 당해연도의 최저임금 적용
  - ※ '17. 11. 7. 이전 참여신청 기업에 대해서는 채용연도의 최저임금 적용
- 주 15시간~30시간 근로
- 4대 사회보험가입
- 전일제 근로자와 균등대우 (근로시간비례원칙)
- 지문인식, 전자카드 등 전자·기계적 방식으로 출퇴근 관리

### ☑ 지원내용 : 신규 고용한 근로자수 1명당 월30~60만원 지원

| 구분              | 1개월 지원금액 | 총지원금액 |
|-----------------|----------|-------|
| 우선지원 대상기업, 중견기업 | 60만원     | 720만원 |
| 대규모기업           | 30만원     | 360만원 |

### ☑ 신청절차 및 방법



- 온 라 인 : 고용보험 홈페이지 (www.ei.go.kr)
- 오프라인 : 고용센터 (기업지원부)에 신청서 제출

## 신중년적합직무 고용지원

### ☑ 사업목적

- 고령자 또는 준고령자가 근무하기에 적합한 것으로 인정하는 직무에 고령자 또는 준고령자인 실업자를 고용하는 기업의 사업주에게 근로자 임금의 일부를 지원

### ☑ 지원대상

- 신중년 적합직무 고용지원 사업계획승인을 받고 만 50세 이상 구직자를 신중년 적합직무에 채용한 사업주

### ☑ 지원요건

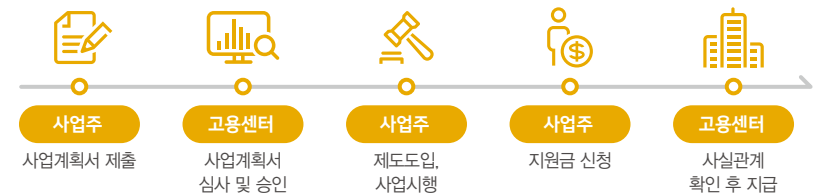
- 만 50세 이상 실업자를 신규 고용하여 3개월간 고용유지
- 최저임금 110% 이상의 임금
- 4대 보험 가입 (국민연금, 건강보험, 고용보험, 산재보험)
- 무기계약 체결\*

\* 단, 사업의 완료 또는 특정한 업무의 완성에 필요한 기간을 정한 경우로서, 근로계약기간이 2년을 초과하는 경우, 휴직·파견 등으로 결원이 발생하여 해당 근로자가 복귀할 때까지 그 업무를 대신 할 필요가 있는 경우로서 근로계약기간이 2년을 초과하는 경우, 만 55세 이상 근로자와 2년을 초과하여 근로계약을 체결하는 경우, 취업취약계층과 1년 이상 근로계약을 체결하는 경우는 제외

### ☑ 지원내용 : 증가근로자수 1인당 월 40~80만원 지원

| 구분              | 1개월 지원금액 | 총지원금액 |
|-----------------|----------|-------|
| 우선지원 대상기업, 중견기업 | 240만원    | 960만원 |
| 대규모기업           | 120만원    | 480만원 |

### ☑ 신청절차 및 방법



- 온 라 인 : 고용보험 홈페이지 (www.ei.go.kr)
- 오프라인 : 고용센터 (기업지원부)에 신청서 제출

## 3

정부지원금  
제도

- 01. 근로자직무능력 향상지원
- 02. 중소기업 HRD역량강화지원
- 03. 고용창출장려금
- 04. 고용안정장려금
- 05. 고용유지지원금
- 06. 일자리안정자금

## 정규직전환금 지원

## ☑ 사업목적

- 기간제 근로 등을 정규직으로 전환한 사업주에게 임금증가액과 간접노무비를 지원하여 비정규직의 처우개선 및 고용안정을 도모

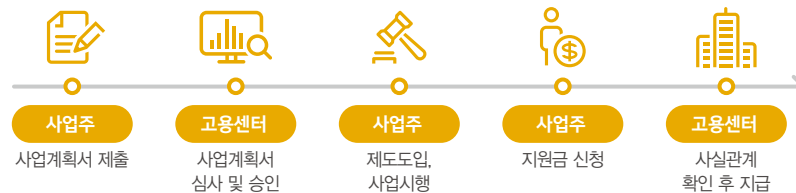
## ☑ 지원대상 (아래 요건을 모두 충족시키는 우선지원대상기업 및 중견기업 사업주)

- 6개월 이상 고용되고, 계속근로한 총 기간이 2년 이내인 기간제
  - 파견 · 사내 하도급 근로자 또는 6개월 이상 상시적으로 노무를 제공한 특수형태업무종사자 (해당사업주에게 주로 노무를 제공하는 자에 한함) 정규직으로 전환하거나 직접 고용하여 1개월 이상 고용 유지
- 정규직전환 후에는 최저임금의 110% 이상 지급
- 4대 보험가입 등 기본적 근로조건 보장
- 기존 동종 · 유사 업무 정규직과 비교하여 임금 등에 불합리한 차별이 없어야 함
- 상시근로자수 5인 이상 사업장

## ☑ 지원내용

- 임금증가액 : 임금증가액 전환근로자 1인당 최대 월 60만원 내에서 임금상승분의 80%를 1년간 지원
- 간접노무비 : 임금수준과 상관없이 지원기간동안 1인당 월 20만원 지원

## ☑ 신청절차 및 방법



- 온 라 인 : 고용보험 홈페이지 (www.ei.go.kr)
- 오프라인 : 고용센터 (기업지원부)에 신청서 제출

## 시간선택제 전환 지원

## ☑ 사업목적

- 임신 · 학업 (자기계발) · 육아 · 학업 · 퇴직준비 · 건강 등 필요에 따라 전일제 근로자가 일정기간 동안 근로시간을 줄여 시간선택제로 일하고, 사유가 해소되면 전일제로 복귀하여 근무 지원

## ☑ 지원대상 및 지원요건

- 자율적으로 시간선택제 전환제도를 도입하고, 근로자의 필요에 따라 일정기간 근로시간 단축을 허용한 사업주
  - 시간선택제 전환제도 마련 (전환 사유 해소 시 전일제 복귀 보장)
  - 근로자 청구에 따라 주 15~30시간으로 단축 근로
  - 전환 기간 최소 2주 이상
  - 전자 · 기계적 방법에 의한 근태관리 (월 5일 이상 누락시 지원 제외)
  - 근로자 전환일로부터 6개월 이내에 최초 지원금 신청

## ☑ 지원내용

- 근로자 임금감소 보전금 (보전확인 후 사후지원)
  - 임금감소 보전 금액 범위 내에서 사업주에게 월 최대40만원을 지원
    - ※ 주15시간 이상 25시간 이하 전환: 월 최대 40만원
    - ※ 주25시간 초과 30시간 이하 전환: 월 최대 24만원 (단, 임신 근로자는 주15시간 이상 30시간 이하 전환: 월 최대 40만원)
- 간접노무비 : 우선지원대상기업 · 중견기업에 전환근로자 1인당 월 20만원 정액 지원
- 대체인력 인건비 : 우선지원 대상기업 월60만원, 대규모기업 월30만원 (인건비의 80%한도)

## ☑ 신청절차 및 방법



- 온 라 인 : 고용보험 홈페이지 (www.ei.go.kr)
- 오프라인 : 고용센터 (기업지원부)에 신청서 제출

## 3

정부지원금  
제도

- 01. 근로자직무능력 향상지원
- 02. 중소기업 HRD역량강화지원
- 03. 고용창출장려금
- 04. 고용안정장려금
- 05. 고용유지지원금
- 06. 일자리안정자금

## 일 가정 양립 환경개선 (유연근무)지원

## ☑ 사업목적

- 아래의 어느 하나에 해당하는 유연근무제를 새로이 도입하거나 확대하여 시행하고, 소속 근로자가 필요에 따라 활용토록 하는 우선지원 대상기업 · 중견기업의 사업주

## ☑ 지원대상

- 아래의 어느 하나에 해당하는 유연근무제를 새로이 도입하거나 확대하여 시행하고, 소속 근로자가 필요에 따라 활용토록 하는 우선지원 대상기업 · 중견기업의 사업주

|        |                                                                            |
|--------|----------------------------------------------------------------------------|
| 시차출퇴근제 | 주5일 근무와 소정근로시간 (1일 8시간, 주40시간)을 준수하면서 출퇴근 시간을 조정                           |
| 선택근무제  | 1개월 이내의 정산기간을 평균하여 1주 평균근로시간이 주40시간을 초과하지 않는 범위 내에서 1주 또는 1일 근무시간을 자유롭게 조정 |
| 재량근무제  | 업무특성상 업무수행방법을 근로자의 재량에 따라야 하는 경우 사용자와 근로자가 합의한 시간을 근로시간으로 보는 제도            |
| 재택근무제  | 근로자가 회사에 출근하지 않고 집에서 근무                                                    |
| 원격근무제  | 주거지, 출장지 등과 인접한 원격근무용 사무실 또는 사무실이 아닌 장소에서 모바일 기기를 이용하여 근무                  |

## ☑ 지원내용

- 간접노무비 : 활용 근로자당 연 최대 520만원의 간접노무비 지원

| 기준   | 연간총액   |       | 1주당 지급액 |       |
|------|--------|-------|---------|-------|
|      | 주3회 이상 | 주1~2회 | 주3회 이상  | 주1~2회 |
| 지원금액 | 520만원  | 260만원 | 10만원    | 5만원   |

- 재택 · 원격근무 인프라 구축비
  - 직접지원 : 시스템 구축비의 50% 한도 내에서 최대 2천만원 지원
  - 융자지원 : 총 투자금액의 50% 한도 내에서 최대 4천만원 지원

## ☑ 신청절차 및 방법



- 온 라 인 : 고용보험 홈페이지 (www.ei.go.kr)
- 오프라인 : 고용센터 (기업지원부)에 신청서 제출

## 출산육아기 고용안정장려금

## ☑ 사업목적

- 육아휴직 또는 육아기 근로시간 단축 부여에 따른 사업주의 노무 비용 부담을 완화하고 대체인력 활용을 지원하여 근로자의 고용안정을 도모

## ☑ 지원대상 및 지원내용

| 구분        | 지원대상 및 요건                                                                                                                              | 지원내용                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 비정규직 재고용  | 임신, 출산전후휴가, 육아휴직 (생후15개월 이내 자녀)중에 계약기간 종료 즉시 또는 출산 15개월 이내에 기간의 정함이 없는 고용 계약을 체결한 사업주                                                  | 우선지원 대상기업 근로자 1인당 월60만원<br>대규모기업 근로자 1인당 월30만원<br>지원 (1년 한도)                                                                                                                                                                                    |
| 육아휴직 등 부여 | 육아휴직 (또는 육아기 근로시간 단축)을 30일 이상 부여하고, 육아휴직 등 종료 후 육아휴직 등을 사용한 근로자를 6개월 이상 계속 고용한 사업주                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>· 육아휴직 부여 : 우선지원 대상기업 근로자 1인당 월30만원, 사업장에서 최초 육아휴직자 발생한 경우 1호 인센티브로 월10만원 추가 지원 (1년 한도)<br/>※ 대규모기업은 해당 없음</li> <li>· 육아기 근로시간 단축 : 우선지원 대상 기업 근로자 1인당 월20만원, 대규모 기업 근로자 1인당 월10만원 지원 (1년 한도)</li> </ul> |
| 대체인력 지원금  | 출산전후 (유산 · 사산)휴가 · 육아 휴직 (또는 육아기 근로시간 단축)의 시작일 전 60일이 되는 날부터 신규로 대체인력을 채용하여 30일 이상 계속 고용하고, 육아휴직 등이 끝난 후 육아휴직을 사용한 근로자를 30일 이상 고용한 사업주 | 우선지원 대상기업 근로자 1인당 월60만원, 대규모기업 근로자 1인당 월30만원 지원 (1년 한도)                                                                                                                                                                                         |

## ☑ 신청절차 및 방법



- 온 라 인 : 고용보험 홈페이지 (www.ei.go.kr)
- 오프라인 : 고용센터 (기업지원부)에 신청서 제출

## 3

정부지원금  
제도

- 01. 근로자직무능력 향상지원
- 02. 중소기업 HRD역량강화지원
- 03. 고용창출장려금
- 04. 고용안정장려금
- 05. 고용유지지원금
- 06. 일자리안정자금

## 고용유지지원금

## ☑ 사업목적

- 경기의 변동, 산업구조의 변화 등으로 생산량·매출액이 감소하거나 재고량이 증가하는 등의 고용조정이 불가피하게 된 사업주가 근로자를 감원하지 않고 근로시간 조정, 교대제 개편, 휴업, 휴직과 같은 고용유지조치를 실시하고 고용을 유지하는 경우 임금(수당)을 지원하여 사업주의 경영 부담을 완화하고, 근로자의 실직을 예방

## ☑ 지원대상

- **고용조정이 불가피하게 된 사업주** : 기준 달은 고용유지조치 실시 첫날이 속하는 달의 직전 달  
(고용보험법 시행규칙 제24조 제1호~8호 요건)
  - ① 기준달 말일 재고량이 직전년도의 월평균 재고량에 비해 50%이상 증가한 경우
  - ② 기준달의 생산량이 기준달의 직전년도 같은 달의 생산량  
(또는 기준달의 직전 3개월의 월평균, 기준달의 직전년도 월 평균)
  - ③ 기준달의 매출액이 기준달의 직전년도 같은 달의 매출액  
(또는 기준달의 직전 3개월 월평균, 기준달의 직전년도 월평균)대비 15%이상 감소한 경우
  - ④ 기준달의 재고량이 기준달의 직전 2분기의 분기별 월평균대비 계속 증가 추세에 있거나 기준달의 매출액이 기준달의 직전 2분기의 분기별 월평균 대비 계속 감소 추세
  - ⑤ 사업의 일부 부서의 폐지·감축 또는 일부 생산라인의 폐지 등 사업규모의 축소 조정을 행한 경우
  - ⑥ 자동화 등 인원 감축을 가져오는 시설의 설치, 작업형태 또는 생산방식의 변경이 있는 경우
  - ⑦ 경영이 악화된 사업을 인수한 사업주로서 종전 사업 근로자의 60% 이상이 그 사업에 재배치되고 종전 사업 근로자가 그 사업 지분의 50%를 초과하여 취득한 경우
  - ⑧ 당해 업종, 지역경제 상황의 악화 등을 고려하여 고용조정이 불가피하다고 직업안정기관의 장이 인정한 경우

- **고용유지조치계획의 신고** : 계획서의 제출, 근로자대표와의 협의

## • 고용유지조치의 실시

|           |                                                                                              |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>휴업</b> | 1개월의 단위기간 동안 당해 사업장의 전체 피보험자의 총 근로시간이 20/1000이 초과되도록 근로시간을 단축하는 근로시간 조정, 교대제 개편, 휴업을 실시하는 경우 |
| <b>휴직</b> | 고용유지조치대상자에게 계속하여 1개월 이상의 유급휴직을 실시하는 경우                                                       |

- 계속 고용 의무 준수

## ☑ 지원수준 및 지원절차

## • 지원수준

|           |                                                                                    |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>휴업</b> | 사업주가 지급한 휴업수당의 2/3 (대규모기업 1/2지원, 1일 한도 6만원. 단, 대규모기업이 근로시간 단축률 50%이상인 경우 2/3 지원)   |
| <b>휴직</b> | 사업주가 지급한 휴직수당의 2/3 (대규모기업 1/2) 지원, 1일 한도 6만원. 단, 대규모기업이 근로시간 단축률 50% 이상인 경우 2/3 지원 |

## • 지원기간

휴업·휴직은 모든 지원일수를 합하여 당해 보험연도 동안 180일 한도로 지원

## • 지원절차

고용유지조치계획서를 역(歷) 월에 따른 1개월 단위로 제출(사업주) → 고용유지조치 실시(사업주) → 월 단위로 지원금 신청(사업주) → 사실관계 확인 후 지원금 지급(센터)



- 고용유지조치계획서 등 각종 서식  
(고용보험홈페이지 ([www.ei.go.kr](http://www.ei.go.kr)) → 자료실 → 서식자료실 → 고용안정)

## 3

정부지원금  
제도

- 01. 근로자직무능력 향상지원
- 02. 중소기업 HRD역량강화지원
- 03. 고용창출장려금
- 04. 고용안정장려금
- 05. 고용유지지원금
- 06. 일자리안정자금

## 무급휴업 휴직 고용유지 지원금

### ☑ 사업목적

- 경기의 변동, 산업구조의 변화 등으로 고용조정이 불가피한 사업주가 고용유지조치의 수단으로 무급의 휴업 또는 휴직을 실시하는 경우 무급휴업·휴직 기간 중 근로자에게 고용유지지원금을 지원함으로써 근로자실직을 예방하고 생계안정 유지

### ☑ 지원대상

- 고용조정이 불가피하게 된 사업주가 법에 따른 무급휴업·휴직을 실시하는 경우에도 심사위원회 심사를 거쳐 무급휴업·휴직 필요성, 근로자 복귀 가능성, 직업능력 향상 계획 등을 심사하여 지원 대상을 결정하여 지원

### ☑ 지원요건

- 고용조정이 불가피하게 된 사업주: 고용보험법 시행규칙 제24조제1호 ~ 8호 요건
- 다음의 무급휴업·무급휴직 요건을 갖추어야 함

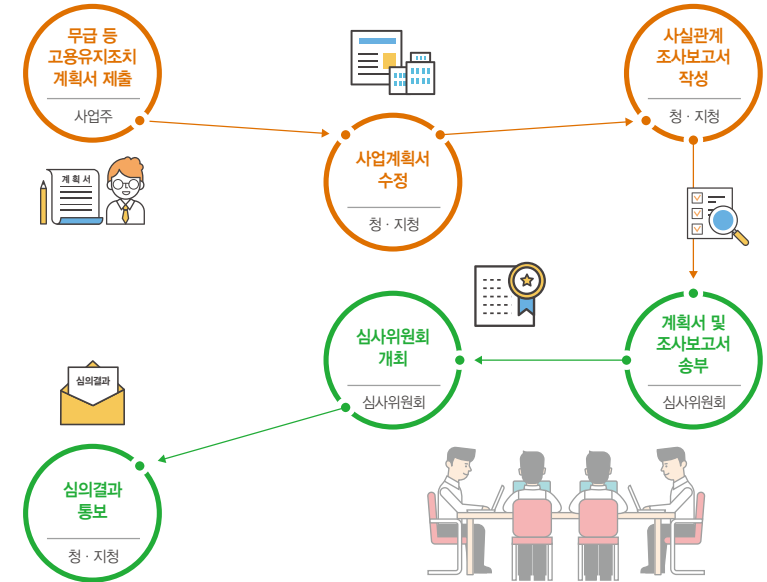
#### 무급휴업

- 기간 : 30일 이상 실시하여야 함
- 대상자 : 피보험자 수가 다음의 피보험자 수 이상 참여하여야 함
  - 19명 이하 : 50%
  - 99명 이하 : 10% 이상
  - 100명 이상 999명 이하 : 10%
  - 1000명 이상 : 100명 이상
- 무급 또는 평균임금 50% 미만의 휴업수당을 지급하여야 함
  - ※ 근로기준법 제4조에 따라 노동위원회 승인 필요

#### 무급휴직

- 기간 : 90일 이상 실시하여야 함
- 대상자 : 피보험자 수가 다음의 피보험자 수 이상 참여하여야 함
  - 99명 이하 : 10명 이상
  - 100명 이상 999명 이하 : 10%
  - 1000명 이상 : 100명 이상
- 휴업 등 고용유지조치 사전 실시 (휴직 전 1년 이내에 3개월 이상)
- 근로자대표와의 합의에 따라 임금 또는 휴직수당을 지급하지 않아야 함

### ☑ 지원절차



### ☑ 지원금 결정

- 심사위원회가 근로자 평균임금 50% (1일 6만원) 범위 내에서 지원금 결정 (최대 180일 한도 지원)
- 사업주가 근로자 직업능력·향상 프로그램을 실시하는 경우 근로자 1인당 매월 10만원 지원 (사업주 지원금)

### ☑ 고용유지실시 및 지원금 지급

- 사업주는 제출한 계획서 및 승인결과에 따라 고용유지조치를 실시 하여야 함
- 사업주가 1개월 단위로 지원금 신청 (지원금 대상자 명단, 통장 사본 등 제출)







“ 사람이  
**경쟁력** 입니다 ”



정 숙 희

H : 010-9922-9500 | E : 99229500@hanmail.net



[www.nosa.or.kr](http://www.nosa.or.kr)

일터혁신은 경쟁력있는 행복한 기업의 출발점입니다.