

문서번호 (결재일자)	인사팀-1100
공개여부	공개
방침번호	대표이사방침 제(102)호

선임	인사팀장	지원본부장	대표이사
02/24 김지현	02/24 신현정	02/24 안재선	02/25 이경돈
협 조	선임	02/24 최주현	디자인행정관 02/25 한문철

다시뛰는  
공정도시  
서울

## 2022년 서울디자인재단 인재개발 교육훈련계획(안)

2022. 2.

지원본부  
(인사팀)

# 2022년 서울디자인재단 인재개발 교육훈련계획(안)

재단 중장기 경영전략 수립에 따른 역량 기반 교육훈련제도를 구축·운영하여 서울 디자인재단의 비전을 달성하는 인재를 육성하고자 함

## I 추진근거

- 대표이사방침-35(2022. 1. 18.) 「2021년 서울디자인재단 교육운영 결과보고」

## II 추진경과 및 개선방향

- 2021년 주요 교육성과

구분	역량별 교육시간(임원 실적 제외)			임직원 교육시간		경영평가 교육실적	
	공통역량	계층역량	직무역량	내부교육	외부교육	내부교육	외부교육
총 교육시간	9,595.6	2,072	6,322	8,227.3	9,838.6	99.50%	99.75%
인당 교육시간	68.3	14.7	45	58.3	69.8		

### 공통역량 강화

- 헤럴드디자인포럼 참석 지원, 디자인 명사 특강을 통한 디자인재단 직원으로서의 디자인·트렌드 역량강화
- 공문서 작성, 공공언어 교육을 통한 서울시 산하기관 직원으로서 행정능력 제고
- 연초 교육 조기시행을 통한 의무교육 이수율 및 교육생 편의 증진

### 개별 리더십 역량 강화

- 직급별 교육 확대 실시 (연1회→2회) 를 통한 계층별 R&R 인식 및 세대 간 소통 강화
- 관리자 역량강화 프로그램 정규화를 통한 부서장들의 조직관리 역량 향상
- 밀레니얼 리더십 특강을 통한 MZ친화 소통조직 구축

### 직무 역량 강화

- 부서 직무전문가 양성 지원을 통한 사업수행 및 조직경영에 필요한 직무전문성 강화
- 메타버스 리터러시, 마케팅 등 시의성을 반영한 직무역량 강화 교육 운영
- 전자도서관, 우수사례 벤치마킹 도입, 외국어 교육 등 교육방식 다각화를 통한 자발적 학습환경 구축

## □ 교육훈련체계 고도화 컨설팅 주요내용

### ○ 직급별 공통·리더십역량 체계

	공통역량			개별 리더십 역량		
본부 리더급	공통역량 (마인드셋) - 윤리의식 - 책임감 - 공정성 - 신뢰와 협력	공통역량 (재단특화) - 열린사고 - 혁신마인드 - 열정 - 창의력	판단력 변화대응 전문성 업무개선 업무추진	전략적 사고	변화관리	동기부여
팀 리더급				명확한 지시	실행 지원	의사소통 의사결정
실무자급				전문성 개발	과정관리 노력	업무조직화
				전문성 기반 업무수행	현장중심 마인드	도전 및 성취지향

### ○ 부서별 직무역량 체계

	기획본부	사업본부· DDP운영본부	지원본부·감사실
본부 리더	경영관리·사업평가 통합적 사고	경영관리·사업평가 사업기획·운영	통합적 사고 인사관리
팀 리더	협상·조정 목표관리	사업기획·운영 협상·조정 / 디자인기획·실행	협상·조정 / 목표관리 내외부 고객관리
실무자	마케팅 홍보 / 법률 사규 이해 리서치스킬 사무행정	디자인기획·실행 / 마케팅 홍보 *안전점검·관리 *임대관리	리서치스킬 사무행정 법률 사규의 이해 / * 직무특수
	안전관리실	서울새활용플라자센터· 서울디자인창업센터	디자인R&D센터
본부 리더	경영관리·사업평가 통합적 사고	경영관리/사업평가 통합적 사고	통합적 사고 사업기획·운영
팀 리더	협상·조정 목표관리	사업기획·운영 협상·조정 / 내외부 고객관리	사업기획·운영 협상·조정 / 내외부 고객관리
실무자	*안전점검·관리 *법률·사규 이해	*안전점검·관리 임대관리 마케팅 홍보	연구기획 / 디자인기획·실행 마케팅 홍보

- 시설·안전·임대·인사·계약·회계 등의 전문업무를 수행하는 경우 \* 표시된 역량을 기반으로 직무교육을 이수함.
- 교육과정 리스트(붙임 2) 내에 없으나 담당업무 및 소속부서의 직무역량을 강화할 수 있는 유사한 타 교육이 있을 경우 부서장의 승인하에 수강 가능함.

※ 컨설팅을 통해 '21년 12월 도출된 역량체계로, 직제 개편 및 역량체계의 적정성, 내부 직원들의 수요 등을 검토하여 지속적인 조정·보완이 필요

## □ 2021년 교육만족도 조사 주요내용 ※【별지 1】 참조

○ 조사기간: 2021. 12. 15.~2021. 12. 24.(10일간)

○ 응답인원: 50명(응답률 35.4%)

○ 주요내용

- 개선사항 및 환류사항

- 수강교육의 업무연관성 및 직급별 교육 등 참여형 교육 시 학습분위기 개선 필요

- 개인직무교육에 대한 선호도가 가장 높았으나, 우수사례 벤치마킹, 명사특강, 전자도서관 등 신규도입된 프로그램에 대한 만족도도 높음
- 다만 개인직무교육 시 60만 원 내에서 개인이 교육을 선택하는 **현행유지 의견이 압도적으로 높아, '21년 컨설팅 결과를 반영하되 선택권을 보장하는 절충안 필요**
- 대면교육에 대한 선호도가 꾸준히 가장 높게 나타나 향후 코로나19 확산세 감소 및 복무지침 완화 시 대면교육 재개를 검토해야 함.

- **교육수요**

- **직급별 필요역량**은 커뮤니케이션 능력 > 협업, 갈등관리 능력 > 전략적 사고 > 프로젝트 관리 순으로 응답되었고, **전 직급에서 필요역량에 대한 응답분포가 유사함**
- ※ 전사교육 시 응답내용을 반영, 직급별 교육 시 컨설팅에서 도출된 역량체계 활용
- **부서별로 필요한 교육**으로는 업무 관련 법령, 계약 체결 절차 및 법령에 대한 교육이 전 부서에서 고르게 많이 응답되었고, 지원부서는 엑셀실무나 사무행정 실무, 사업부서는 브랜드커뮤니케이션에 대한 수요가 상대적으로 많았음.

### III 추진방향

#### □ 지속가능한 인재육성을 위한 HRD 추진방향

재단비전	서울시민의 더 나은 삶을 선도하는 디자인 기관			
핵심가치	전문역량	미래선도	시민중심	선진경영
전략목표	디자인산업 경쟁력 강화	디자인 문화 확산	디자인 공공성 강화	혁신경영 시스템 도입
인재상	디자인 사고를 갖춘 전문 인재	미래를 향해 끊임없이 도전하는 인재	시민의 삶을 위해 상호작용하는 인재	
교육목표	조직 운영역량 강화 직무전문성 고도화	디자인 기획자로서 재단 사업 수행에 필요한 직무역량 강화	공직 가치관 함양 시민지향사고 제고	
추진방향	조직성과와 동반성장하는 직원 전문역량 강화			
세부 추진방향	<b>직무전문성 강화를 통한 경력개발제도 연계</b>	<b>자발적 학습독려 및 조직몰입도 증진</b>	<b>교육 운영의 효과성 제고 및 교육훈련제도 고도화</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 부서별 개인직무교육 운영 시 경력개발계획과 연계</li> <li>- 업무 관련 전문지식 강화를 위한 직무전문가 지원 확대</li> <li>- 전사 공통직무 교육(기획, 공직가치, 디자인 등) 확대를 통한 조직역량 강화</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 생애주기별 맞춤교육(신입, 복직, 은퇴, 승진) 고도화를 통한 조직몰입도 제고</li> <li>- 전자도서관, 외국어교육 등 자발적 학습환경 구축을 통한 학습독려</li> <li>- 세대 이해, 팀빌딩 프로그램 활성화를 통한 소통 증진</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 교육이수제도 내실화를 통해 교육-평가 간 연계 강화</li> <li>- 교육체계 및 교육리스트의 지속 보완 등 컨설팅 결과 활용을 통한 교육체계 안정화</li> <li>- 교육만족도 및 현업적용도 평가 등 사후평가 강화를 통한 지속적 개선</li> </ul>	

#### □ 교육이수제도 내실화를 통한 인사제도 간 연계성 강화

○ 역량별 의무학습 시간을 부서 MBO에 반영하여 교육-평가 연계 강화

(단위: 시간)

구분	본부장 상당	팀장 상당	2~4급 팀원	5~6급 팀원
핵심가치	6	6	8	8
계층역량	10	10	8	8
직무역량	10	12	14	16

※ 핵심가치, 계층역량, 직무역량: 각 역량별 목표시간을 MBO 평가에 반영하고, 직급, 보직에 따라 차등 부여  
 ※ 전 직원 대상(경비·미화 등 교대근무자, 휴·퇴직자는 제외, 중도복직·입사자는 월할 계산 적용)

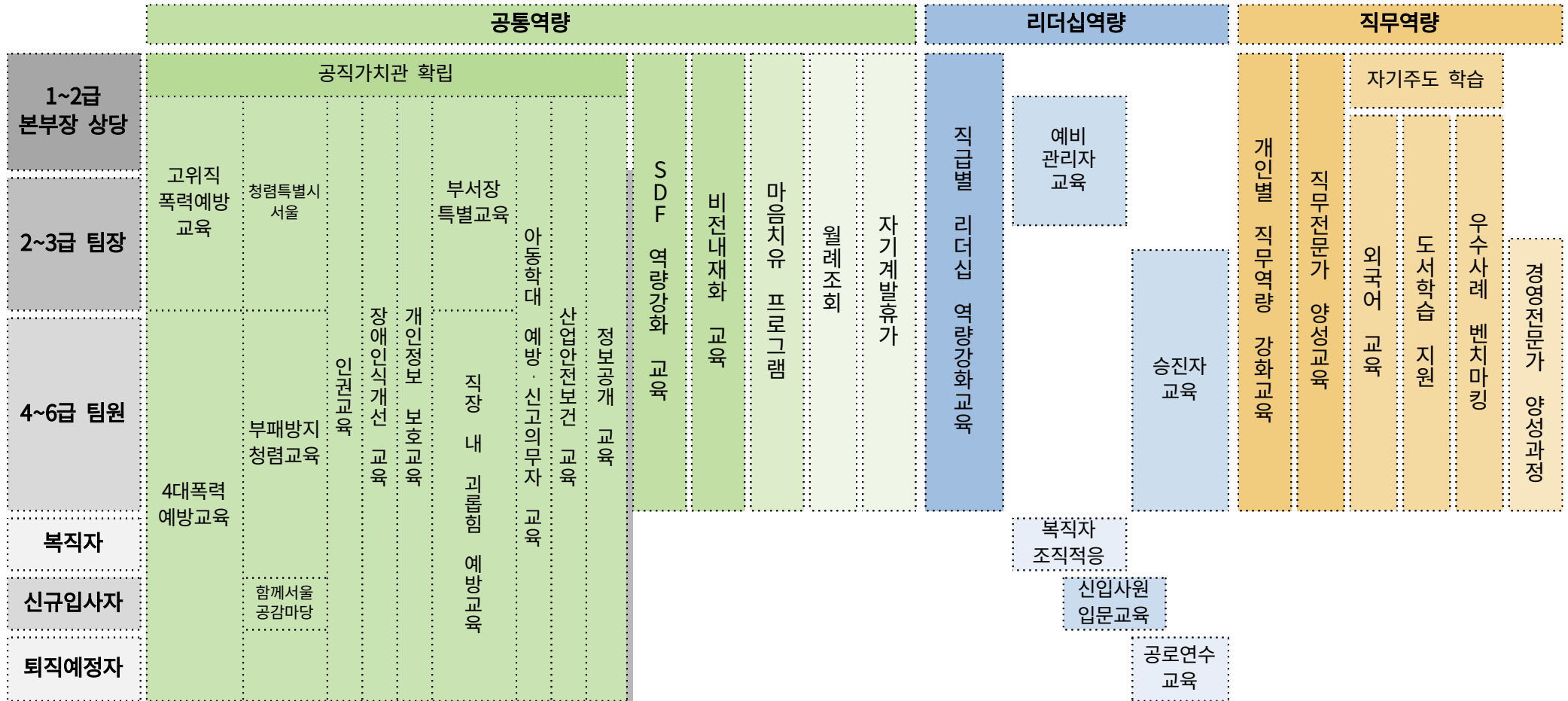
## IV 교육실행 개요

### □ 추진개요

- 교육기간: 2022. 1.~2022. 12.
- 교육대상: 임직원 143명(2022. 1. 12. 기준)
- 교육예산: 금188,800,000원(금일억팔천팔백팔십만원)
- 교육훈련분야

역량	교육목표	주요과정
공통역량	공직가치관 함양 및 핵심가치 내재화를 통한 조직몰입도 강화 및 재단 인재상 육성	법정의무교육, SDF핵심역량 강화 교육, 비전 내재화 교육 등
리더십역량	직급별 R&R 인식을 통한 계층역량 강화 및 생애주기별 맞춤교육을 통한 체계적 인재육성	직급별 리더십 역량강화, 승진자 교육, 신입사원 입문교육 등
직무역량	직무전문성 강화 및 경력개발과의 연계 고도화 학습환경 조성을 통한 자발적 학습독려	개인직무역량강화, 직무전문가 양성, 외국어교육, 우수사례 벤치마킹 등

# □ 2022년 교육체계도



## □ 2022년 연간교육일정

추진계획		1월	2월	3월	4월	5월	6월	7월	8월	9월	10월	11월	12월
법정의무교육(이러닝)		■	■	■									
전 직원 4대폭력 예방교육					■		■					■	
고위직 성희롱성폭력 및 괴롭힘 예방교육				■					■				
임직원 서울 인권아카데미									■				
SDF 역량강화 교육	공문서 작성 및 문서기획 교육				■								
	찾아가는 공공언어 교육					■		■					
	계약실무교육(재무팀)			■					■				
	브랜드 커뮤니케이션 특강					■							
	스마트워크 특강							■					
	트렌드 관련 특강											■	
헤럴드디자인포럼											■		
비전 내재화 교육(정책기획팀)													
마음치유 프로그램(EAP)				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
월례조회(총무팀 협의중)				■		■		■		■		■	■
자기계발휴가			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
직급별 리더십 역량강화 교육					■			■	■				
신입사원 입문교육					■	■							
직무역량 강화교육(개인/직무전문가)			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
외국어 교육				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
도서학습 지원(전자도서관)				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
우수사례 벤치마킹			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

■ 전체 임직원 이수 필수   ■ 대상자 이수 필수   ■ 자율이수

※ 세부 운영일정 및 과정은 재단 내부현황, 교육기관 운영사정 등에 따라 일부 변경될 수 있음

※ 임금피크제 대상자 노후대비 교육, 복직자 교육, 승진자 온보딩 교육, 고충상담원 의무교육 등은 개별 안내 후 실시

## V 세부 추진계획

### 1 공통역량

#### □ 법정의무교육

- 추진목적: 건전한 조직문화 양성 및 공직 가치관 확립, 기관평가 대비
- 추진일정: 2022. 1.~2022. 11.

※ 실적제출 및 MBO 평가 반영을 위한 조기마감

- 추진방법: 전 직원 대상 이러닝 교육을 통하여 상시 개별학습 가능 환경 조성
- 추진근거 및 목표 이수시간

교육		추진 근거	교육시간
폭력 예방 교육	성희롱	양성평등기본법 제31조	연 6시간
	성매매	성매매 방지 및 피해자 보호 등에 관한 법률 제5조	
	성폭력	성폭력 방지 및 피해자 보호 등에 관한 법률 제5조	
	가정폭력	가정폭력방지 및 피해자보호 등에 관한 법률 제4조의 3	
장애인식개선		장애인고용촉진 및 직업 개발법 제5조의 2	연 2회 2시간
인권교육		서울특별시 인권 기본 조례 제10조	연 1회
반부패 청렴		서울시 감사담당관 방침	감사실 지정
개인정보 보호		개인정보 보호법 제28조	연 1시간
직장 내 괴롭힘 금지		근로기준법 제76조의2	연 1시간
아동학대예방, 신고의무자		아동복지법 제26조의2, 아동복지법 제26조의3	연 2회 2시간
산업안전보건		산업안전보건법 제3장제29조	매 분기 3시간
정보공개		공공기관의 정보공개에 관한 법률 시행령 제3조2	연 1회

- 교육기관: 서울시 인재개발원 이러닝 등

#### ○ 행정사항

- 4대폭력 예방교육, 장애인식개선 교육 등 개별 계획안 수립 및 교육실적 관리 예정
- 상시학습 가능환경 조성 및 코로나19 확산 방지를 위하여 사이버 교육을 원칙으로 하나, 일부 교육들에 한하여 강사 초빙 비대면 교육 또는 별도 교육 실시
  - **4대폭력 예방:** 한국양성평등교육진흥원 전문강사 강의, 고위직(기관장 포함) 별도교육 실시
  - **청렴교육:** 신입자, 승진자, 고위직은 서울시 인재개발원 <청렴특별시 서울> 등 대면교육 이수
  - **개인정보 보호:** 개인정보 보호 담당자는 연 2회 교육 이수 필요
  - **직장 내 괴롭힘 금지:** 직장 내 괴롭힘 예방을 위한 부서장 대상 별도교육 필요

- 소요예산: 4,000,000원(2021년 지출예산 5,551,000원)



## □ SDF 역량강화 교육

- 추진목적: 재단 임직원에게 **공통적으로 필요한 직무역량과 공통소양**을 강화하여 맞춤형 인재를 양성함
- 추진일정: 2022. 2.~2022. 12.
- 추진방법: 분야별 명사를 초청하여 특강을 운영하거나 **전문 외부 포럼·컨퍼런스 참석 지원**(코로나19 상황에 따라 운영형식 변동 가능)
  - 재단 연간 업무일정에 따른 교육수요를 반영하여 주요 사업 건인능력을 강화함
  - 월례조회 일정과 조율하여 임직원의 참석율을 제고하고 편의를 도모하고자 함
- 추진내용(안)

분야	추진일정(안)
계약 실무교육(상·하반기, 계약회계팀 시행)	3월, 8월
공문서 작성 및 문서기획 교육	4월
공공언어 교육	5월, 7월
사무행정 실무, 스마트 워크	7월
업무 관련 법령 교육	8월
마케팅, 브랜드 커뮤니케이션	9월
기획력, 문서 작성	10월
디자인(헤럴드디자인포럼)·트렌드 관련 특강	연중 시행

※ 세부 추진일정 및 특강 목록 등은 교육 운영 현황에 따라 탄력적으로 운영

- 소요예산: 11,600,000원(2021년 지출예산 8,429,900원)

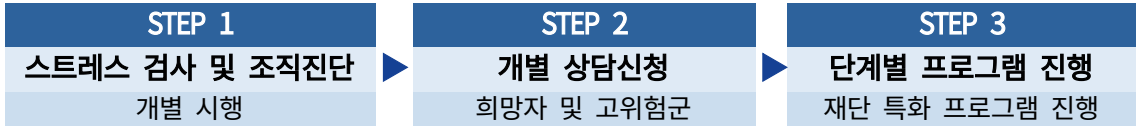
## □ 비전 내재화

- 추진목적: 재단 비전 및 핵심가치 체계와 사업운영 방향을 내재화하고 현업 수행 시 실천방안에 대해 논의함으로써 직원들 간의 소통을 강화하고 인재상을 육성함
- 추진일정: 3월 중(정책기획팀 주관으로 일정은 변동될 수 있음)
- 추진방법: 코로나 대응 차원에서 메타버스를 통한 워크숍 운영 검토중
- 소요예산: 비예산

## □ 마음치유 프로그램(EAP)

- 추진목적: 심리상담 제공 등 근로자 지원 프로그램 운영을 통해 직원들의 직무 스트레스를 완화하고 **업무 몰입도와, 조직 건전성 증대**

- 추진일정: 2022. 3.~2022. 12.
- 추진방법: 개별 스트레스 검사를 통한 조직 진단 주요 이슈 관련 직원 교육 및 힐링 프로그램 운영(세부방침 수립 예정)
  - 직원 대상 홍보 강화를 통한 심리적 장벽 완화 및 이용 독려(2021년 심리상담 누적 이용 인원 24명, 상담이용 횟수 52회)



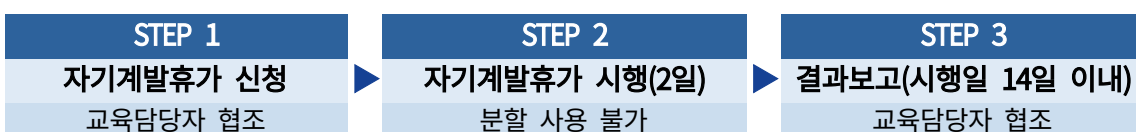
- 소요예산: 7,600,000원(2021년 지출예산 6,710,000원)

## □ 월례조회

- 추진목적: 재단 경영현황 및 전사 이슈를 공유하고 임직원 간 소통을 증진하여 재단 핵심가치를 강화함
- 추진일정: 2022. 1.~2022. 12.(6회, 총무팀 협의중)
- 추진방법: 코로나19 확산 방지를 위하여 비대면 생중계로 운영(총무팀 주관, 코로나19 상황에 따라 운영형식 변동 가능)
- 소요예산: 6,600,000원(2021년 지출예산 3,300,000원)
  - ※ 2021년 총 3회 실시함. 2022년 총 6회 실시 예정
  - ※ 온라인 생중계 비용 절감 방안 추가 검토 예정

## □ 자기계발휴가

- 추진목적: 임직원 재충전 기회 부여 및 재단 핵심 인재상 내재화
- 추진일정: 2022. 2.~2022. 12.
- 추진방법: 근속기간 3개월 이상인 임직원에게 자기계발휴가를 부여하고 재단 발전 방향에 맞는 도서 독서 후 결과보고 시 **공통교육시간 2시간 인정**



- 소요예산: 비예산 ※ 도서 구입비 미지원

## 2 계층역량

### □ 직급별 리더십 역량강화 교육

- 추진목적: 재단 비전체계와 핵심가치를 내재화하고 부서별 실천방향과 연계된 계층별 필요역량을 진단하고 개발함
- 추진일정: 2022. 3~4월, 7~8월(상·하반기 실시)
- 추진방법: 직급별 소그룹 특강 및 워크숍 시행, 마이크로러닝 방식 도입 검토
  - 코로나19 장기화로 인해 외부강연장에서 실시하는 전일 집합교육 대신 화상회의 솔루션을 이용한 비대면 교육 진행 예정(코로나19 상황에 따라 변동 가능)
  - 컨설팅을 통해 도출된 직급별 리더십 역량체계를 활용한 교육설계 예정

직급	역량			상반기(4월)	하반기(7~8월)
본부장	전략적 사고	변화관리	동기부여 의사소통	전략적 사고를 통한 조직·사업관리	결정장애 극복 의사결정 리더십
팀장	명확한 지시	실행 지원	의사결정	명확한 지시와 상시 피드백	
실무자	전문성 개발 전문성 기반 업무수행	과정관리 노력 현장중심 마인드	업무조직화 도전 및 성취지향	업무조직화를 통한 프로젝트 관리 (4~6급별 교육내용 세분화)	

- 소요예산: 45,900,000원(2021년 지출예산 53,037,000원, 관리자 역량강화 프로그램 포함)

### □ 승진자 교육

- 추진목적: 승진자 대상 교육을 통해 승진 후 역할수행에 요구되는 전문역량을 개발하고 리더십을 함양함
- 추진일정: 2022. 3월 중
- 추진방법: 외부 승진자 온보딩 교육 지원을 통하여 리더십역량을 함양하고, 업무수행에 필수적인 직무교육 및 승진자 대상 의무교육을 추가 운영
- 주요내용(안)

no.	교육 역량	교육 과정	교육 기간	교육시간	교육방식	교육기관
1	공직가치	제1기 청렴특별시 서울	3. 24.~25.	14	실시간 원격 화상교육	서울시 인재개발원
2	리더십	e-리더의 역량 강화	~ 3. 31.	16	이러닝	서울시 인재개발원

※ 세부 추진일정 및 교육 과정은 운영 현황에 따라 변경될 수 있음

- 소요예산: 1,000,000원

## □ 신입사원 입문교육

- 추진목적: 신규입사 직원들의 조직 적응력 제고, 원활한 재단 업무수행을 위한 기본소양과 공통적인 실무능력 배양
- 추진일정: 2022. 4~5월(약 2주)
- 추진방법: 업무수행을 위한 인사예산·회계 등 기본업무 교육 및 재단 사업 소개 및 팀빌딩 등 내·외부교육을 통합적으로 운영(소그룹 집합교육)
- 주요내용(안)

과정	내용
공적가치 함양	- 공공기관의 일원으로서 갖춰야 할 마음가짐, 소양, 비전을 숙지
조직과 서울의 이해	- 서울의 역사와 문화유산을 이해하고, 시청 핵심과제를 파악함
재단 이해 및 조직 활성화	- 재단 비전 및 조직구성 이해 - 팀워크 향상을 위한 마인드셋 학습
공통업무 기본기 습득	- 공문 및 보고서 작성법 - 계약, 예산, 복무, 회계 등 재단 공통업무 실무

- 소요예산: 금9,000,000원('21년 신규채용 미실시, '20년 지출예산 8,363,640원)

## □ 복직자 조직적응 교육

- 추진목적: 장기 휴직 후 복직하는 직원들의 조직적응력을 높이고 조속한 현업 투입을 위한 기본교육을 제공함
- 추진일정: 복직자 발생 시 수시 시행
- 추진방법: 복직 후 현업 발령 전 재단 실무를 위한 기본 시스템 및 행정업무 절차 등 교육(집합교육 및 재택교육 병행)
- 주요내용

일자	과정	내용
1일차	복무관리	- 출·퇴근, 출장, 외출, 휴가, 재택근무, 시간외 근무 및 휴일근무 등
	교육훈련	- 직원 교육훈련제도 및 연간 법정 의무교육 안내
	급여	- 수당 및 급여 안내
	전산시스템	- 그룹웨어 및 사내 메신저, ERP 등 프로그램 사용방법
	복리후생	- 선택적 복지제도, 건강검진, 동호회, 상조회 등
2일차	- 법정 의무교육 이수	
	- 육아휴직 복귀지원 교육(지방공기업평가원) - e-설득력 있는 기획서 작성방법(서울시 인재개발원)	
3일차	- 재단 비전 체계 및 핵심가치 교육	
	- 경영평가 및 기관평가 관련 교육	

※ 교육일정 및 교육과정은 업무여건 및 복직자의 필요에 따라 탄력적으로 운영

- 소요예산: 비예산

□ **임금피크제 대상자 노후대비 교육(공로연수)**

- 추진목적: 퇴직으로 인한 정서적 불안감을 해소하고, 퇴직 후 제2의 인생 준비 및 자기계발을 위한 교육훈련 기회 제공
- 추진일정: 2022. 1.~2022. 12.
- 추진방법: 임금피크제 적용자 대상 공로연수제도 시행 및 교육비 지원

연차	구분	지원금액		기타
		보직 해제 시	보직 유지 시	
1년차	퇴직기준일 3년 전부터	연간 100만 원	연간 50만 원	※ 기본 필수 교육 진행(노후준비, 교수법 등) ※ 재단에서 공통으로 하는 개인직무역량 교육비 별도
2년차	퇴직기준일 2년 전부터			
3년차	퇴직기준일 1년 전부터	연간 360만 원 (30만원x12개월)	연간 360만 원 (30만원x12개월)	※ 공로연수 파견, 전월 미사용분 연내 이월 - 공로연수 계획서 및 결과보고서 필수

- 대상자
  - 2년차: 2명(2022. 1. 1.~2022. 12. 31.), 1명(2022. 7. 1.~2023. 6. 30.)
  - 3년차: 1명(2021. 7. 1.~2022. 6. 30.)(’22. 6. 30. 퇴직 예정)
- 행정사항: 교육비 지출 활성화를 위한 퇴직예정자 대상 외부교육 프로그램 이수 안내(<50+인생학교>, <행복한 인생이모작을 위한 미래설계과정> 등)
- 소요예산: 5,600,000원(2021년 지출예산 1,000,000원)

□ **노동이사 역량강화 교육**

- 추진목적: 노동이사 역량강화를 통해 노사 상호존중의 경영문화를 확산하고 노동 이사 제도 내실화에 기여함
- 추진일정: 2022 4월 11월 중 ※ 투자출연기관 노사정협의회 일정에 따라 변경 가능
- 추진방법: 서울특별시 투자출연기관 노사정협의회 주관교육 참가
- 대상자: 재단 노동이사
- 소요예산: 1,000,000원(서울시 요청 반영)

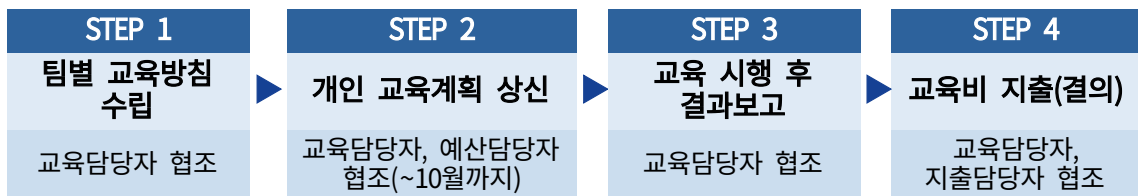
### 3 직무역량

#### □ 개인 직무역량 강화 교육

- 추진목적: 개인 직무 및 부족 역량에 대한 학습분야를 지원하여 필요한 전문성을 함양하고 경력개발제도와의 연계성을 강화함
- 추진일정: 2022. 2.~2022. 11.
- 추진방법
  - 직무별 교육과정 리스트를 기반으로 업무관련성 및 교육을 통한 조직기여도에 따라 팀별 교육방침 수립 후 개별 시행
  - 경력개발계획과 연계하여 연차·직급별로 필요한 역량과 관련된 교육 과정을 수강할 수 있도록 팀 방침 수립(【별지 3】 양식 준용, 부서장 논의 필수)
  - 부서별 직무역량 체계

	기획본부	사업본부· DDP운영본부	지원본부·감사실
본부 리더	경영관리·사업평가 통합적 사고	경영관리·사업평가 사업기획·운영	통합적 사고 인사관리
팀 리더	협상·조정 목표관리	사업기획·운영 협상·조정 / 디자인기획·실행	협상·조정 / 목표관리 내외부 고객관리
실무자	마케팅 홍보 / 법률·사규 이해 리서치스킬 사무행정	디자인기획·실행 / 마케팅·홍보 *안전점검 관리 *임대관리	리서치스킬 사무행정 법률·사규의 이해 / * 직무특수
	안전관리실	서울새활용플라자센터· 서울디자인창업센터	디자인R&D센터
본부 리더	경영관리·사업평가 통합적 사고	경영관리/사업평가 통합적 사고	통합적 사고 사업기획·운영
팀 리더	협상·조정 목표관리	사업기획·운영 협상·조정 / 내외부 고객관리	사업기획·운영 협상·조정 / 내외부 고객관리
실무자	*안전점검 관리 *법률·사규 이해	*안전점검 관리 임대관리 마케팅·홍보	연구기획 / 디자인기획·실행 마케팅·홍보

- 시설·안전·임대·인사·계약·회계 등의 전문업무를 수행하는 경우 \* 표시된 역량을 기반으로 직무교육을 이수함.
- 교육과정리스트(첨부2)에 없으나 소속부서 직무역량 강화에 필요한 타교육 있을 경우 부서장 승인하에 수강가능



○ 행정사항

- 교육비는 교육 수강 및 결과보고 결재 후 지급되는 것이 원칙이나 다음의 경우 선급금으로 지급 가능(재단 회계규정 제22조)

1. 지방공기업평가원, 한국생산성본부, 이외의 공공기관에서 주관하는 교육
2. 교육비가 50만 원 미만인 경우(부서장 전결 처리)
3. 대표이사가 승인한 교육 건의 경우

- 선지출한 교육 건에 대하여 결과보고 미상신 시 교육비용 개인 부담
- 불용액 최소화를 위한 **10월 내 개인 직무교육 계획 상신 및 예산집행 완료**

○ 제한사항

과목 관련	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 목적 및 내용이 담당 업무수행능력 강화와 연관성이 적은 교육</li> <li>- 공방, 스튜디오 등에서 진행하는 단순 물품 제작 목적의 원데이 클래스 등</li> <li>- 단순 취미생활/자기계발을 위한 교육 프로그램</li> <li>- 도서 및 교재 단독 구매(교육과정에 포함된 교재 구매는 가능)</li> </ul>
복무 관련	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 교육수강 시 휴일근무 및 시간외근무 미인정</li> <li>- 재택교육 시 출장비 청구 불가</li> </ul>
지출 관련	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 선지출 건에 대하여 결과보고 미상신 및 미수료시 교육비용 개인부담</li> <li>- 부서 내 부서원 간 교육비 조정 가능</li> <li>- 개인 카드·계좌 이체를 통한 교육비 지출 이후 여입 불가</li> </ul>

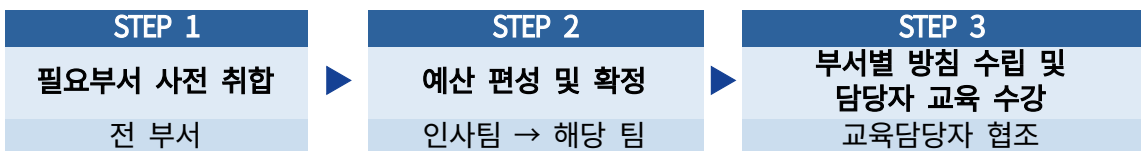
※ 사업주요보험환급과정의 경우 전체교육비에서 환급금포함금액을 적용하며 조정 가능

※ 단 사업을 위해 꼭 필요한 전시 관람, 행사포럼 참석 등이 있을 시 개인이 아닌 부서 차원에서 부서에 배정된 금액을 이용할 수 있음(단 벤치마킹 내용, 활용방안 등 결과보고 철저)

- 소요예산: 67,100,000원(1인당 600,000원, 전년도 집행률(77.7%) 반영하여 예산 편성)

□ 직무전문가 양성 교육

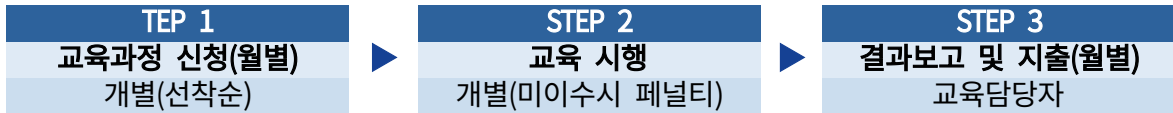
- 추진목적: 임대, 핵심 사업, 계약 등 조직 운영에 필요한 **직무전문 교육** 지원을 통해 재단 운영 효율성 및 전문성 제고
- 추진일정: 2022. 2.~2022. 11.
- 추진방법: **전문 직무분야 학습 지원**이 필요한 부서 및 직무에 교육 훈련기회 추가 제공(개인별 직무교육과 수강절차는 동일)



- 소요예산: 10,500,000원(2021년 지출예산 8,827,520원, 수요부서에 편성 예정)

## □ 외국어 교육

- 추진목적: 외국어 학습 지원을 통해 해외협력 사업 수행능력을 강화하고 자기 계발 기회를 제공하여 학습 동기를 강화함
- 추진일정: 2022. 3.~2022. 12.
- 추진방법: 교육신청 안내 후 지원 대상자가 수강신청 후 개별 이수



- 미수료자 페널티: 익월 교육대상에서 제외 및 교육시간 미인정
- 지속 수강인원 확보에 따른 1인당 교육 제공회기 확대 검토
- 대면교육 지원 등 기존 전화 외국어, 이러닝 외국어 이외의 지원 범위 확대 검토
- 소요예산: 7,800,000원(2021년 지출예산 7,013,750원)

## □ 우수사례 벤치마킹 과정

- 추진목적: 자발적인 학습동기 유발 및 벤치마킹을 통한 재단 내 유관업무 환류 및 디자인 공통역량 강화
- 추진일정: 2022. 2.~2022. 12.
- 추진방법



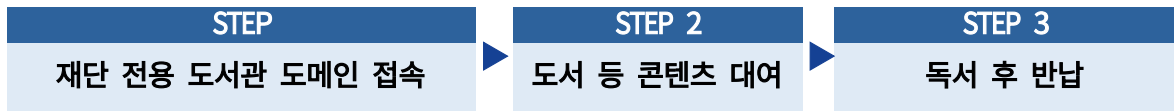
- ※ 코로나19 확산 방지를 위한 소규모 시행 및 방역지침 준수 철저
- 소요예산: 비예산(하반기 예산집행현황에 따라 지원여부 검토, 다과식대 지원불가, 여비별도)

## □ 도서학습 지원(전자도서관 서비스)

- 추진목적: 전자도서관 구축을 통해 임직원의 자발적 학습환경 및 무형식 학습을 지원하고, 직원 역량 강화를 통해 조직 효과성을 증진함
- 추진일정: 2022. 3.~2022. 12.



- 추진방법: PC·모바일 어플리케이션을 통해 콘텐츠 대여 후 이용
  - 민간보다는 국립, 시립도서관 등 공공자원 우선 활용 검토

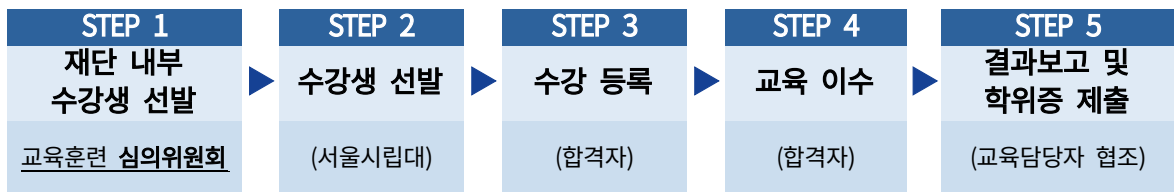


- 소요예산: 600,000원(2021년 지출예산 490,860원)

## □ 경영전문가 양성 과정

- 추진목적: 서울시 투자출연기관 직원 대상 시립대 석사과정 지원을 통한 행정 업무 수행능력 및 전문성을 강화함
- 입학일자: 2022. 9. 1.(2년 6개월 과정)
- 추진방법
  - 서울시 투자출연기관 직원 대상 시립대 계약학과(행정학 석사과정) 지원을 통한 핵심인재 양성

과정개요	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 교육과정: 서울시립대학교 도시과학대학원 행정학과</li> <li>• 기간: 2년 5개월(5학기) / 등록금: 학기당 3,000,000원(초과액 발생 시 학생 자부담)</li> </ul>
------	--



※ 적격자 없을 시 선발하지 않을 수 있음

- 입학 인원 미선발 시 경영학 등 MBA 과정 도입 검토
- 소요예산: 3,000,000원(3,000,000원\*1명\*하반기)

## VI 행정사항

### □ 향후 일정

- 방침 수립일: 연간 교육 프로그램 및 제도 안내, 세부 프로그램 운영
- ~10월: 개인직무교육 품의 및 예산집행 마감
- ~11월: 주요 법정 의무교육 및 부서 MBO 교육실적 집계 마감
- 12월 중: 연간 교육 마감 및 만족도 조사

□ **교육훈련 운영 내실화 관련 사항**

○ **개인·부서별 교육 이수현황 수시 점검**

- 교육 부진 직원 및 부서장 대상 법정 의무교육 이수 독려 안내 예정

○ **지속적인 교육 수요 모니터링을 위한 전 직원 설문조사 지속 실시**

○ **직무 교육 수강 후 적정 경과 시점(3개월 이상) 후 현업적용도 파악 및 우수교육 아카이빙 차원 설문 개별 실시**

- 직무교육 효과, 타 직원 추천 의향, 교육 진행에 바라는 점 등

○ **타기관 교육담당자 및 교육업체 교류 증진을 통해 우수사례 적극 발굴**

**VII 소요예산**

□ **소요예산: 금188,800,000원(금일억팔천팔백팔십만원)**

□ **예산과목**

구분	정책사업	단위사업	세부사업	편성목	세목	예산액
재단	일반관리비	디자인사업일반관리비	운영경비	교육훈련비	교육훈련비	141,600,000
DDP	일반관리비	DDP일반관리비	운영경비	교육훈련비	교육훈련비	37,000,000
SUP	새활용플라자	서울새활용플라자 시설관리 및 운영	시설관리 및 운영사무	교육훈련비	교육훈련비	10,200,000
<b>합계</b>						<b>188,800,000</b>

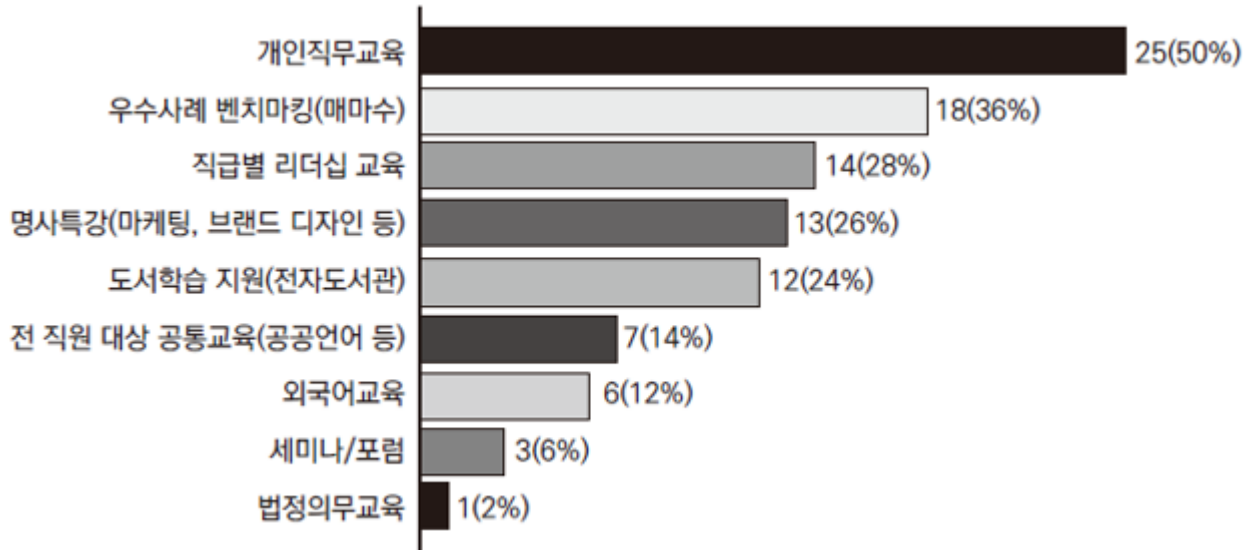
□ **산출내용**

교육명	훈련비				비고	
	재단	DDP	SUP	계		
공통역량	법정의무교육	3,000,000	1,000,000		4,000,000	강사료(폭력예방교육, 괴롭힘 예방)
	SDF 역량강화 교육	9,000,000	2,600,000		11,600,000	계약실무교육 등 타부서 소관교육 포함
	마음치유 프로그램	7,600,000			7,600,000	3~12월 이용기준 예상 집행액
	월례조회	6,600,000			6,600,000	총무팀 시행
계층역량	직급별 리더십 교육	29,200,000	14,500,000	2,200,000	45,900,000	상·하반기, 부서장 교육 포함 금액
	입문교육	9,000,000			9,000,000	
	승진차 온보딩 교육	1,000,000			1,000,000	
	공로연수	5,600,000			5,600,000	보직자 2명, 비보직자 1명(2년차), 3년차 1명 기준 금액
노동이사 훈련비	1,000,000			1,000,000	서울시 요청	
직무역량	개인 직무역량 강화	43,200,000	15,900,000	8,000,000	67,100,000	1인당 60만원, 전년도 집행률 반영
	직무전문가 양성	7,500,000	3,000,000		10,500,000	부서별 수요 사전취합
	외국어 교육	7,800,000			7,800,000	3~11월 이용기준 예상집행액
	전자도서관	600,000			600,000	3~12월 이용기준 예상집행액
	경영전문가 양성	3,000,000			3,000,000	300만원*1인(입학희망수요)*하반기
	교육운영비	7,500,000			7,500,000	기타 운영비 및 예비비 등
<b>소계</b>	<b>141,600,000</b>	<b>37,000,000</b>	<b>10,200,000</b>	<b>188,800,000</b>		

- 별지 1. 2021년 교육 만족도 및 수요조사 결과 1부.  
2. 학습시간 인정기준 1부.  
3. 부서별 직무교육 계획 양식 1부.
- 붙임 1. 2021년 서울디자인재단 교육운영 결과보고 1부.  
2. 법정의무·직무·계층별 교육과정 리스트 1부. 끝.

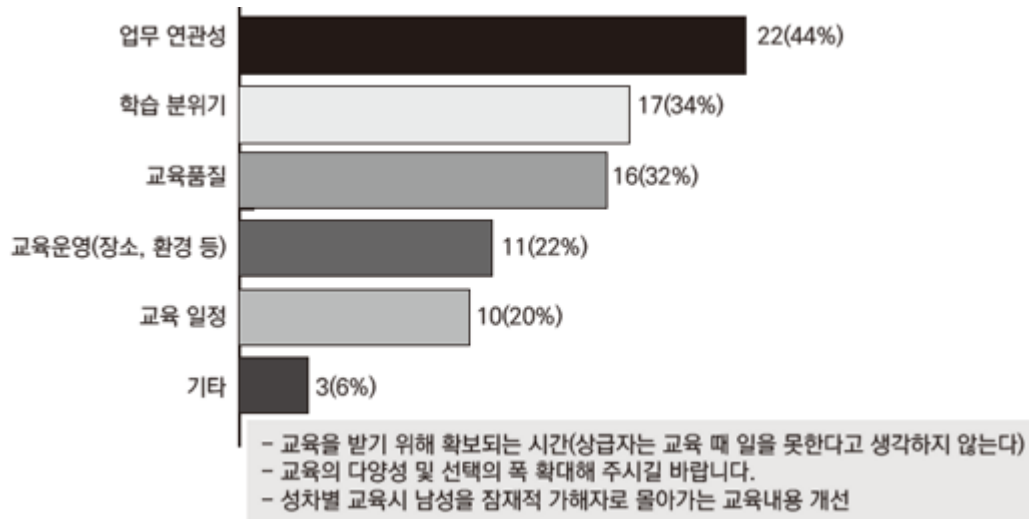
## 【별지 1】 2021년 교육수요 설문조사 주요결과

### - 2021년 시행된 교육 중 가장 좋았던 교육 2가지



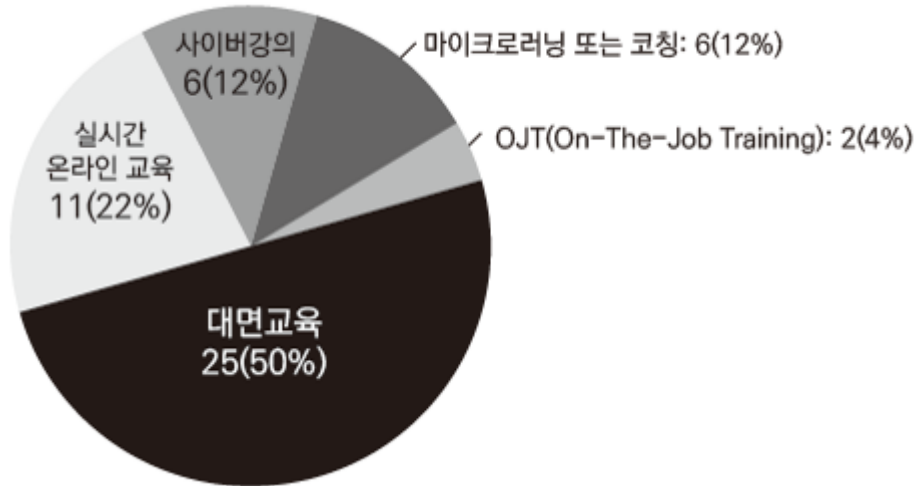
- 개인직무교육에 대한 선호도가 2년 연속으로 가장 높았음(50%)
- 개인직무교육(50%) > 우수사례 벤치마킹(36%) > 직급별 리더십 교육(28%) > 명사특강(26%) > 전자도서관(24%)순으로 직원들의 만족도가 높았음
- 개인직무교육을 지속운영하되 '21년 컨설팅 결과를 반영하여 업무연관성을 강화할 필요가 있음
- 우수사례 벤치마킹, 명사특강, 전자도서관 등 '21년 신규도입된 프로그램에 대한 만족도가 높아 향후에도 지속적으로 운영

### - 교육 운영 시 가장 개선되어야 할 사항은?



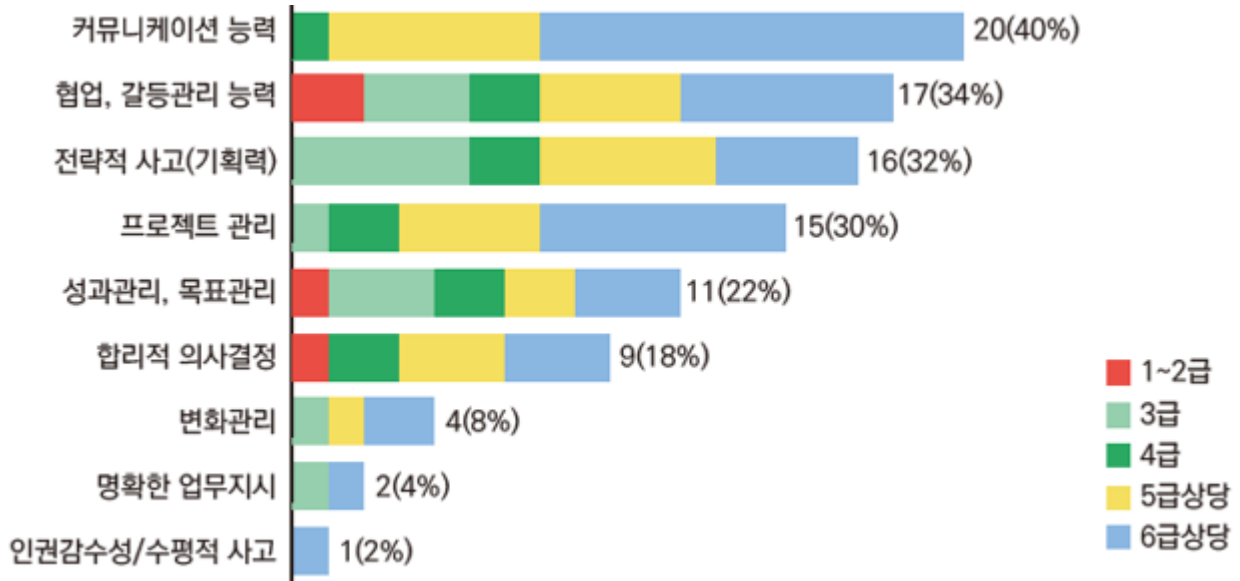
- 업무연관성(44%) > 학습분위기(34%) > 교육품질(32%) 등의 순으로 개선요구가 높게 나타남
- 교육일정에 대한 개선요구는 작년 대비 14.2p% 감소
- 특히 직급별 리더십 교육 등 참여형 교육 시 비대면 교육환경에서 교육생들을 모니터링하는 데 한계가 있기 때문에 학습분위기 개선 필요

- 가장 선호하는 교육형태는?



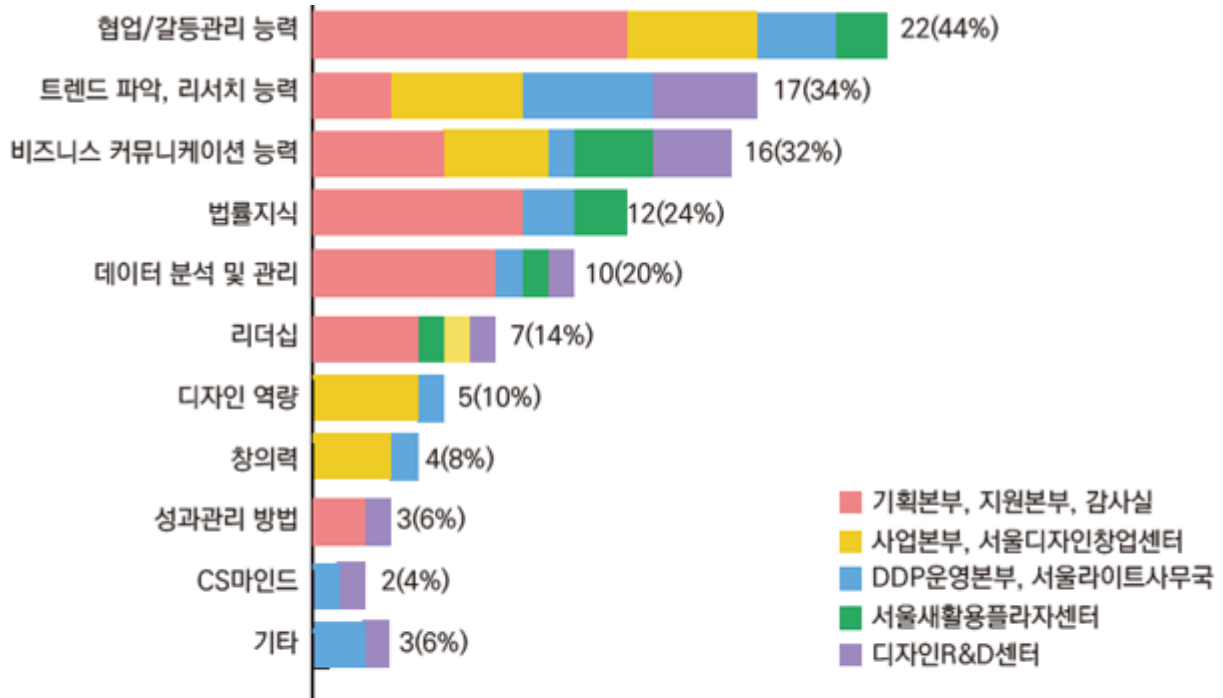
- 대면교육에 대한 선호도가 꾸준히 가장 높게 나타나고, 온라인 강의에 대한 선호도는 18.4p% 감소함
- '22년도 코로나19 확산세 완화 시 대면교육 시행 검토

- 현 직급에 가장 필요한 역량은?



- 전 직급에 걸쳐 커뮤니케이션 능력(40%) > 협업, 갈등관리 능력(34%) > 전략적 사고(기획력)(32%) > 프로젝트 관리(30%) 순으로 높게 나타남
- **1~2급:** 협업·갈등관리 > 성과관리·목표관리 합리적 의사결정
- **3급:** 전략적 사고(기획력) > 협업·갈등관리 = 성과관리·목표관리 등
- **4급:** 프로젝트 관리 = 전략적 사고(기획력) = 협업·갈등관리 > 성과관리·목표관리
- **5급:** 커뮤니케이션 능력 > 전략적 사고(기획력) > 프로젝트 관리 > 협업·갈등관리 등
- **6급:** 커뮤니케이션 능력 > 프로젝트 관리 > 협업·갈등관리 등
- 필요역량에 대한 응답 분포가 전 직급에서 전반적으로 유사하게 나타나므로 전사 교육 시 해당 역량을 반영하고, **직급별 리더십 교육 시에는 컨설팅 시 설계된 직급별 역량체계 반영 고려**
- **직급별 리더십 역량구분('21년 컨설팅)**  
 본부장급: 전략적 사고, 변화관리, 동기부여, 의사결정, 의사소통  
 팀장급: 명확한 지시, 실행지원, 동기부여, 의사결정, 의사소통  
 실무자: 전문성 개발, 과정관리 노력, 업무 조직화, 현장중심 마인드, 도전 및 성취지향

- 현 부서에서 원활한 업무수행을 위해 가장 필요한 역량은?

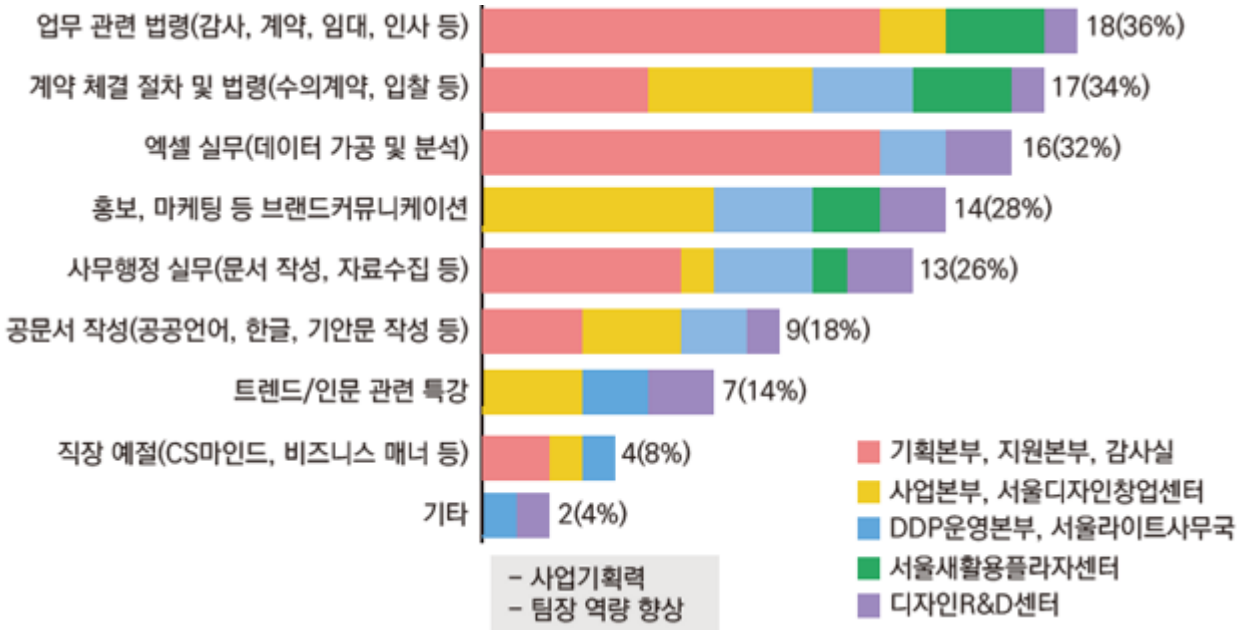


- 사업기획력  
 - 아무것도 안가르쳐줘도, 혼자서 일 잘하는 역량. 혼자서 일 잘하고, 개무시 당하더라도 신경쓰지 않는 역량  
 - 아부와 무능

- 협업/갈등관리 능력(44%) > 트렌드 파악/리서치 능력(34%) > 비즈니스 커뮤니케이션 능력(32%) 등
- 사업부서를 중심으로 트렌드 파악 능력에 대한 수요가 높게 나타나고, 갈등관리나 커뮤니케이션 능력에 대한 수요는 전 부서에서 고르게 필요로 하고 있음.
- 기획본부·지원본부·감사실: 협업/갈등관리 > 법률지식 > 데이터 분석 및 관리 등
- 사업본부·창업센터: 트렌드 파악/리서치 능력 > 협업/갈등관리 > 디자인 역량 등
- DDP운영본부·서울라이트사무국: 트렌드 파악/리서치 능력 > 협업/갈등관리 등
- 서울새활용플라자센터: 비즈니스 커뮤니케이션 > 법률지식 > 협업/갈등관리 등
- 디자인R&D센터: 트렌드 파악/리서치 능력 > 비즈니스 커뮤니케이션 능력 등
- 컨설팅을 통해 도출된 부서별 직무역량과 직제 변화에 따른 조직구성을 고려하여 지속적인 조정이 필요함

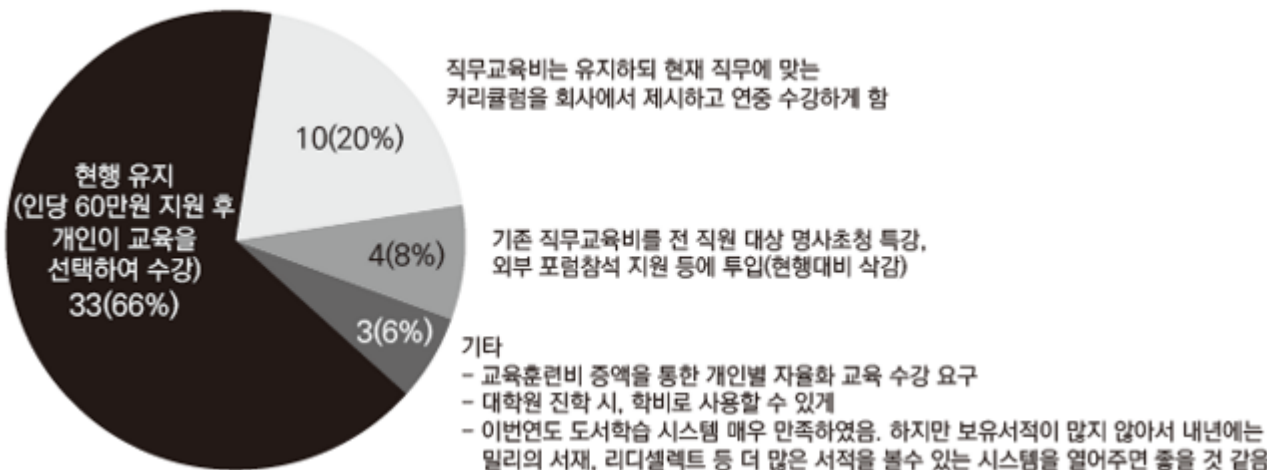
부서명	높은 직급 역량	중간 직급 역량	낮은 직급 역량
기획본부	경영 및 통찰	업무 계획 & 조정	사업 이해, 리서치
사업본부	디자인 사업관리	사업 운영 & 관리	홍보, 보고, 리서치
지원본부	경영 지원	내부 지원 스킬	법률 실무 & 보고
DDP운영본부	사업 운영	기획 & 공간 관리	홍보, 보고, 리서치
디자인R&D센터	디자인 사업관리	연구 & 기획	디자인 실무, 리서치
새활용플라자센터& 디자인창업센터	사업 운영	행사 관리, 사업 운영	홍보, 보고, 리서치
서울라이트사무국	디자인 사업관리	행사기획·운영	디자인 실무 & 홍보

- 현 부서에서 원활한 업무수행을 위해 가장 필요한 교육은?



- 업무 관련 법령(36%), 계약 체결 절차 및 법령(34%)에 대한 수요가 가장 높게 나타나고, 사업부서를 중심으로 홍보, 마케팅 등 브랜드 커뮤니케이션에 대한 수요도 높게 나타남.
- 기획·지원본부·감사실은 업무 관련 법령이나 엑셀 실무능력에 대한 수요가 다른 부서 대비 압도적으로 높음.
- 기획본부·지원본부·감사실: 업무 관련 법령 = 엑셀 실무 > 사무행정 실무 등
- 사업본부·창업센터: 브랜드 커뮤니케이션 > 계약 체결절차/법령 등
- DDP운영본부·서울라이트사무국: 브랜드 커뮤니케이션 = 계약 체결절차/법령 = 사무행정 실무
- 서울새활용플라자센터: 업무 관련 법령 = 계약 체결절차/법령 등
- 디자인R&D센터: 브랜드 커뮤니케이션 = 사무행정 실무 = 비즈니스 커뮤니케이션 능력 등

- 희망하는 직무교육 운영방향은?



- 현행유지(인당 60만원 지원 후 개인이 교육을 선택)해야 한다는 의견이 66%로 가장 높은 비율을 차지함.
- 커리큘럼을 회사에서 제시했으면 하는 의견도 20%로 일부 존재

## - 직무역량 및 업무수행능력 향상을 위한 교육 및 교육 관련 피드백

팀장이 상황판단을 잘할 수 있는 교육 기획 부탁드립니다.

교육이 너무 많음 일보다 교육이 우선되고 있음

무능력해 지는 방법과 어떻게 하면 아부하여 평가를 잘 받는 기술

1-3급은 리더십, 협업, 인력 관리 등

4-5급은 직급별 기대역량(선후배, 중간 관리자)에 따른 교육, 협업

6급은 문서작성, 커뮤니케이션 능력, 협업 태도 등

각 교육 프로그램이 하루만에 진행되다 보니, 머리속에 그리고 업무 속에 남질 않는것 같습니다. 조금 느리더라도 실 업무에 반영될 수 있는 느리고 재미있는 교육 프로그램이 되었으면 더욱 좋겠다는 바램이 있습니다.

인사관련교육

계약 관련 세부내용

교육 이후 자료를 다운받아서 나중에 필요할때 언제든지 볼 수 있으면 더 좋을 것 같습니다.

서울시 정책 관련 디자인행정, 공공디자인 등 교육

4급이상 직원의 경우(특히 승진한 경우), 보직을 맡을 수 있는 직급이니 업무 관리 및 인적 관리를 위한 기본적인 역량 교육이 필요할 것 같습니다(계약, 행정절차, mbo, 근무평정 등)

외국어 교육 프로그램이 있으면 좋겠습니다

직무연계가 애매한경우가 많아 조금포괄적인 교육을 듣도록 열어주셨음함

MBO, 경영평가 작성법에 대한 특강

공통역량에 대한 전사 기본교육



## 【별지 2】 학습시간 인정기준

구분	교육 학습유형	인정시간	연간 최대 인정시간	근거	
공통 역량	의무교육	교육시간	당해 필요시간	결과보고서	
	월례조회, 핵심가치 내재화	교육시간	20시간	결과보고서	
	자기계발휴가	도서 1권당 2시간	10시간	결과보고서	
	팀 워크숍	워크숍 시간	8시간	결과보고서	
	명사 특강	교육시간	10시간	출석부	
계층 역량	사내 리더십 워크숍	교육시간	30시간	결과보고서	
	외부 리더십 관련 교육	교육시간	30시간	수료증	
직무 역량	공공 및 민간 교육기관 교육	교육시간	100시간	결과보고서	
	학습조직	활동 기준 시간	30시간	결과보고서	
	전시	전시	1회 1시간	30시간	결과보고서
		복합전시	전시별 1시간		
		비엔날레	1회 3시간		
	직무관련 연구모임, 세미나, 학술대회 등	주제발표시간	발표시간 X 2	30시간	결과보고서, 출석부 등
		토론	토론시간 X 1.5	30시간	
		단순참가	참가시간	30시간	
	대학·대학원 (단, 단독 인정 불가) ※직무교육 시간이 기타교육 시간 내 있는 경우에 한해 추가로 인정가능	비학위과정	학기당 30시간	60시간	수료증, 성적증명서, 학위증명서 등
		학사과정	1학점당 3시간	100시간	
		석사과정	1학점당 5시간	100시간	
		박사과정	1학점당 5시간	100시간	
	직무관련 자격증 (당해년도 취득분 최상위 1개)	기술사	30시간	30시간	자격증 사본, 증명서 첨부
		기능장	25시간	25시간	
		기사	20시간	20시간	
		산업기사	15시간	15시간	
		기타	15시간	15시간	
	독서		권당 2시간	20시간	독서감상문
	직무관련 저술활동	개인	50시간	50시간	관련 증빙 첨부
		공동	25시간	50시간	
직무관련 논문게재 등	일반논문(개인)	25시간	50시간	논문 등 관련 증빙 첨부	
	일반논문(공동)	15시간	50시간		
	석사학위	50시간	50시간		
	박사학위	75시간	75시간		
	칼럼 등(개인)	10시간	50시간		
칼럼 등(공동)	5시간	50시간			

## 【별지 3】 부서별 직무교육 계획 양식

# ○○○○년 ○○○○팀 직무역량 교육계획(안)

세부내용 작성(각 본부의 주무부서는 본부장 교육과정까지 포함)

## 1. 추진근거

- 죽죽죽죽팀의 주요 업무를 원활하게 수행하고 부서원들의 체계적인 경력개발계획 제도운명을 위하여 부서 직무역량 교육계획을 수립하고자 함
- 연초 부서별 교육계획 수립을 미리 수립함으로써 직무전문성 강화와 자기계발을 위한 교육시간을 보장하고자 함

## 2. 추진내용

- 경력개발 직무교육 계획  
※ 2021년 작성·제출한 경력개발계획서와 부서업무수행에 필요한 필요역량을 토대로 부서장과의 논의를 통해 작성

성명	주요업무	개발요소 (역량/기술/지식 등)	수강 교육프로그램 (커리큘럼 별첨)	교육기관	교육비용
		부서업무 수행을 위해 연차·직급별로 필요한 역량과 경력개발계획서를 토대로 부서장이 작성			
합계(천원)					

※ 상기 사항은 부서별 사업추진 일정 및 인력배치 현황에 따라 변동될 수 있음

※ 교육기관의 사정에 따라 교육 기간 및 비용 변동이 생길 수 있음

## 3. 소요예산

- 소요예산: 금○원 ※ ○죽죽죽죽팀 배정금액 ○원(600,000원\*○명)
- 예산과목

붙임 1. 각 과정 커리큘럼 첨부