

문서번호	인사팀-383
보존기간	중영구
결재일자	2023.02.03.
공개여부	공개
방침번호	대표이사 방침 제(57)호

★사원	팀장	본부장	대표이사
김다엘	우상욱	백승우	02/03 이창기
협 조			
사원	김지우		

# 2023년 서울문화재단 직원 역량개발 기본계획

## 2023년 서울문화재단 직원 역량개발 기본계획

내·외부 환경파악과 요구조사를 통해 서울문화재단 교육체계 및 교육 전략 방향을 수립하고, 직원 개인의 성장과 조직의 발전을 목적으로 한 서울문화재단 직원 역량개발 프로그램을 기획·운영하고자 함.

### I 추진 목적

- 서울문화재단 직원의 역량개발을 다방면으로 지원함으로써 직원 성장에 따른 조직의 동반 성장 도모 및 건강한 일터구현
- 서울문화재단 직원 교육체계도 개선을 통한 중·장기적 측면에서의 체계적 인재육성 로드맵 수립
- 만족도 및 요구조사 내용 반영 최대화 및 효율적 교육 프로그램 운영을 통한 직원 만족도 제고

### II 2022년 주요 추진성과 및 한계

- 주요 추진 성과(정량)
  - 전체 교육 이수율: 96% / 교육 달성률 평균: 167.2%
  - 총 30개 프로그램, 97회 운영전체 교육 이수율: 96%
  - 내부 행사(프로그램) 교육시간 인정협조: 총 16개 부서, 48건 완료
- 프로그램별 주요 성과(정성·정량)

교육명	내 용
직급별 리더십 교육	- 교육 진행 업체와의 사전 소통을 통해 직급별 교육 니즈 전달 및 교육 효과성 확대 방안 모색으로 참여자 교육 만족도 평균 점수 상승 및 긍정적인 만족도 조사 결과 도출 ↳ 교육 만족도 조사결과: 2021년 4.29점 → 2022년 4.4점 ↳ 2022년 가장 만족스러웠던 교육 전 직급 평균 2.2위

신입직원 리스타트, A/S교육	1) 리스타트 교육 - 코로나19 등으로 진행하지 못했던 선배 멘토링 프로그램 운영을 통해 선후배간 소통의 기회 마련 - 사내게시판에 멘토링 내용 및 소감을 업로드하여 전 직원 공유 2) A/S교육 - 2022년 입사자 재교육에 대한 협조부서(예산, 회계 등)의 요구를 적극적으로 수렴하여 10월 중 A/S교육 추가 진행
문화예술 실기교육	- 직원 만족도 및 참여도가 높은 교육인만큼 교육 종류 다양화 및 진행 횟수 확대 ↳ 프로그램 개수: 2021년 5개 → 2022년 6개 ↳ 운영 횟수: 2021년 5회 → 2022년 16회
외국어 교육	- 기존 1개만 지정했던 외국어교육 업체를 2개로 확대 지원 ↳ 총 64명 지원 완료
독서 지원	- 노동조합 의견을 수렴하여 개인 교육비를 사용한 오디오북 및 전자책 구독 지원 ↳ 2개 업체 지정(윌라, yes24), 총 99명 지원 완료
디지털 리터러시 강화 교육	- 교육 니즈를 반영한 관련 교육(블록체인, 메타버스) 추진 - 블록체인 교육의 경우, 정부 환급과정으로 진행함으로써 해당 위탁교육기관 연계한 법정필수교육 수강료 대폭 절감 ↳ 지출금액: 총 85,000원(본래 약 10,000~13,000천원 소요)

#### □ 운영 한계

- 교육계획 수립 연기로 인한 교육기간 단축과 7월 조직개편 및 인사발령으로 인해 대부분의 교육이 사업 집중 시기(하반기)에 진행되어 직원의 높은 참여도를 이끌어내기 역부족
- 직급별(생애주기별) 희망 교육 내용 및 방법 등이 상이하며, 교육 인력 및 예산의 한계로 인해 전 직원의 교육 만족도 제고의 어려움이 여전히 존재
- 필수 이수시간 달성이 목적이 아닌 개인 성장 및 자기주도적 학습을 위한 동기부여와 교육 필요성에 대한 더 많은 공감대 형성 필요
- 업무 공간과 교육 진행 공간이 분리되지 않아(주로 재단 공간 활용) 교육 집중도가 떨어지는 현상 발생

### III 2022년 설문조사 결과에 따른 개선방향 도출

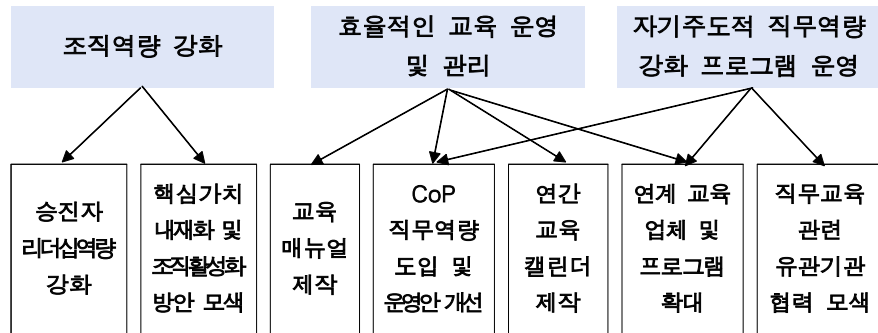
구분	주요 내용	개선방향
교육 시기	- 문화예술실기교육 연중 운영 - 상반기에 전체 교육 시작	1) 직무 관계없이 필요한 직무교육(문화예술일반 및 컴퓨터능력 등) 강화를 위한 교육체계도 개선 및 프로그램 제공 방안 모색 2) 부서별 사업 일정 및 공간 등을 고려한 교육 계획 수립·운영으로, 직원의 교육 참여도 및 만족도 제고 3) 전자책, 외국어교육, 문화예술관람 지원 등 만족도가 높고 수요가 많은 교육 프로그램의 사용처(지정 업체) 및 기능범위 확대 고려
교육 방법	- 짧게 잦은 교육 지양 - 외부 공간 근무 직원을 고려한 온라인 교육 다양화	
교육비 사용	- 오디오북, 전자책 이용 지원 연장 - 외국어교육 유지 및 지원 언어 확대 - 문화예술관람비 지원금액 확대	
교육 콘텐츠	- 문화예술분야 전문성 개발(경영, IT부서 등 포함) 필요 - 관리자 교육 세분화 및 강화 - 팀빌딩, 조직 내 소통 강화 교육 - 엑셀, 한글 등 업무생산성 향상을 위한 직무교육 - 직원 간 교류와 업무 능력 향상 가능한 교육 등	

### IV 환경분석 및 전략방향

#### □ 내·외부 환경분석

외부	내부	
교육 트렌드 및 이슈	경영환경 반영	2022년 결과 환류
• 직원 경험과 HRD의 상호작용	• 신규 사업 발생으로 인한 지속적인 조직 개편 및 인사발령	• 직무능력 향상을 위한 다양한 교육 프로그램 모색·운영 필요
• 자기주도학습 유도와 성장 촉진을 위한 교육 설계	• [재단 전략과제] ESG 경영 강화 및 협력적 조직문화 정착	• 재단 특성을 고려한 교육 운영 및 교육비 운영방법 개선 필요

## □ 교육 전략방향 및 세부 실행과제



## □ 추진과제 상세내용

교육 프로그램 부문	직무역량 강화 부문	교육 운영 및 관리 부문
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 승진자 대상 리더십 강화 교육 교육시간 확대 운영</li> <li>• 부서워크숍 연계한 핵심가치 내재화 교육 추진</li> <li>• 신입직원 대상 핵심가치 내재화 교육 도입 및 실시(미래전략팀 협조)</li> <li>• 외국어 및 독서 교육 지정업체 확대</li> <li>• 조직활성화 교육 신규 추진</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CoP(직원연구학습 모임) 운영 개선안 수립 및 시행</li> <li>• 기관 협약을 통한 문예위 교육관리 플랫폼(LMS) 도입 및 운영</li> <li>• 직무역량 강화 교육 선택지 확대 및 안내방법 다양화</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 직급별 맞춤형 연간 교육 캘린더 제작 및 배포</li> <li>• 개별 교육이수 및 관리를 위한 매뉴얼 제작 및 배포</li> <li>• 재단 직무역량-정부 지원 교육 연계를 통한 교육비 예산 절감</li> </ul>

## V 전년대비 주요 변경사항

구분	변경 전	변경 후	변경 사유
교육 체계 개선	역량명 및 교육분류 수정	관리역량 (보직자 대상 교육 (리더십 교육 포함)) ▶ <b>리더십역량 (직급별(보직자 포함) 리더십 교육, 승진자교육, 기타 보직자 대상 교육)</b>	- 승진자 및 전 직원 리더십 역량 향상을 목적으로 한 교육 방향 수정
	역량 신설	공통역량 > 가치교육 ▶ <b>핵심가치 &gt; 가치교육, 조직활성화 교육</b>	- 재단 전략목표 달성 및 조직 역량 강화를 위한 별도 역량 및 조직활성화 교육 신설
	CoP 교육분류 수정	공통역량 (공통교육 시간 인정) ▶ <b>직무역량 (직무교육 시간 인정)</b>	- 자기주도적 학습 유도 및 직원·조직 성장 촉진
	전문직무 분야 추가	총 6개 분야 (계약, 회계, 인사, 전산, 경영평가, 고충상담) ▶ <b>총 7개 분야 (계약, 회계, 인사, 전산, 경영평가, 고충상담, 시설안전)</b>	- 시설안전팀 및 공간별 시설 담당자의 직무 교육 부담 완화
	법정필수 교육 역량체계 제외	공통역량 > 법정필수교육 ▶ <b>삭제</b> ※ 법정필수교육 운영계획 별도 수립 예정	- 법정필수교육은 직원 역량개발을 위한 교육으로 보기 어려우며, 법 개정에 따라 유연한 운영이 필요하므로 별도 계획 수립 필요

구분	변경 전	변경 후	변경 사유
필수 교육 이수 시간	핵심가치	1시간 ▶ 2시간	- 부서 워크숍 중 핵심가치 내재화 교육 편성에 따른 교육시간 소폭 확대
	승진자 교육	5시간 ▶ 6시간 ※ 법정필수교육 1시간 제외	- 승진자 교육 내실 강화를 위한 교육시간 소폭 확대
	공통역량	- ▶ 8시간 ※ 부서 워크숍 및 기타 프로그램 참석에 따른 교육시간 인정으로, '22년 평균 이수시간 19시간이므로, 부담 없을 것으로 예상	- 2022년의 경우, 법정필수 교육 이수시간 대폭 증가로 교육 부담이 컸으나, 2023년은 전년대비 교육 시간 감소하여 공통역량 필수 이수시간 소폭 배정

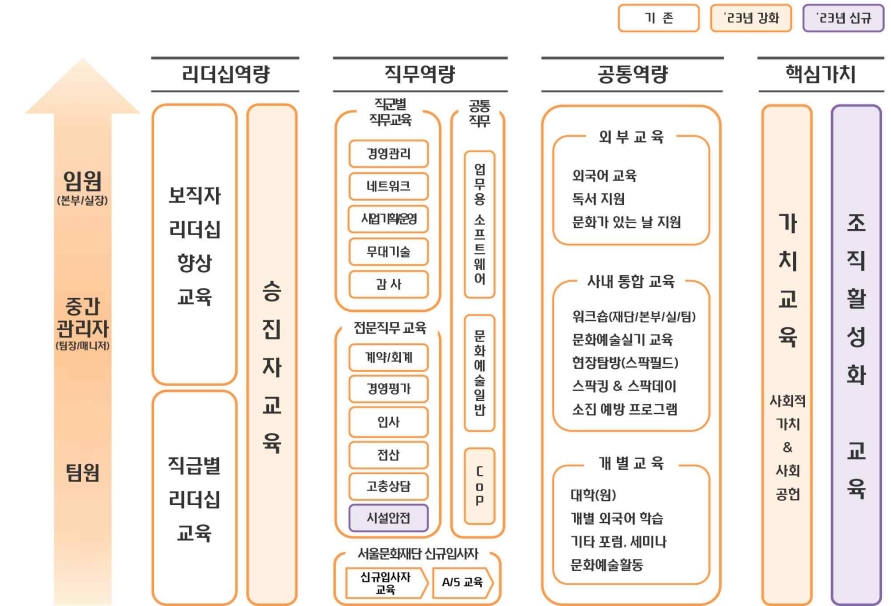
## VI 2023년 역량개발 추진 개요

### □ 교육대상: 총 237명

- ※ '23.02.01. 기준 재직자 중 직무교육 대상 인원
- ※ 노조위원장, 노동이사 각 1명 제외, '23년 2월 입사 예정자 4명 포함
- ※ 중도 입/퇴사, 휴/복직 등에 따라 인원은 수시 변동 예정

### □ 교육기간: 2023년 2월~12월

## □ 2023년 서울문화재단 직원 교육체계도



### □ 개인 교육비: 1인 40만원

- ※ 1년 만근자 기준이며, 중도입사자 또는 복직자는 교육비 월할계산
- ※ 임시직, 운영지원직, 청년문화행정가, 그 외 파견직 등은 공통 및 직무역량 필수 이수 대상이 아니므로 교육비 지원 없음.
- ※ 재단 공통으로 운영하는 독서 및 외국어교육, 문화예술관람비 등 신청 시 교육비 일부 사용 가능

### □ 근무평정 가점 부여 조건: 교육 완료 시 0.5점 가점

- ※ 법정필수교육 포함 역량별 필수 이수시간을 모두 충족하여야 함.

구분	본부장/실장/팀장/매니저	직원(전문위원 포함)	비고
법정필수교육	25.5	21.5	승진자는 부패방지교육 1시간 포함
리더십역량	10	-	
직무역량	20	20	승진자는 승진자교육 6시간 포함
공통역량	8	8	
핵심가치	2	2	
합계(시간)	65.5	51.5	

## VII 역량별 세부 프로그램 운영계획(안)

### □ 세부 교육계획(안)

구 분		진행 교육내용	운영 방법
리더십 역량	보직자 리더십 교육	교육 대상자별 맞춤형 리더십 교육 운영	- 적합한 교육업체 선정 후 대상자별 교육 운영
	승진자 교육		
	직급별 리더십 교육		
직무 역량	공통직무	문화예술일반, 업무용 소프트웨어 관련 직무교육 개별 이수	- 위탁교육 업체 및 문화예술 관련 직무교육 플랫폼 연계
	CoP (직원연구학습모임)	부서 내, 부서 간 협업을 통한 업무지식 공유 및 성과 창출을 목적으로 하는 모임	- 향후 세부 운영계획 수립 후 별도 운영예정(4~10월)
	직군별 직무	직무역량 교육	- 원하는 직무역량 교육 개별 이수
	전문직무	계약, 회계, 인사, 전산, 고충상담, 경영평가, 시설안전 (총 7개 분야)	- 해당 직원 신청 시 전문직무 역량 강화를 위한 별도 예산 지원  - 필요 시 개인 교육비 결합 사용 가능
신규입사자	신입직원 교육, A/S교육, 멘토링 등	- 기본교육: 임용일로부터 3~4일 간 진행	
		- A/S교육: 입사 후 1년 이내 진행	
공통 역량	사내 통합교육	스팍데이 등 전 직원 대상 교육 운영	- 경영기획팀 협력으로 연간 운영 예정

구 분	진행 교육내용	운영 방법
사내 통합교육	부서/본부/실/재단 전체 워크숍	- 부서워크숍 : 전체 운영계획 수립 후 부서별 연 1회 운영  - 그 외 워크숍 운영 시 별도 계획 수립 후 운영
	소진 예방 프로그램 운영	- EAP 연계 운영 예정
공통 역량	문화예술실기(체험) 프로그램 운영	- 연말 진행이 아닌 연중 진행으로 개선 운영 예정
	부서별 '문화가 있는 날' 운영 (신청 시)	- 부서 내 3명부터 신청 가능  - 교육비 15만원 이하 사용 가능
	독서 플랫폼 지원	- 독서 시간 및 완독여부 확인 불가로 교육시간 인정 불가  - 교육비 사용 가능 (개별 신청)
	외국어교육 지원 (재단 지정 업체만 가능)	- 교육비 30만원 이하 사용 가능  - 외국어 종류 및 업체 확대 운영 예정
핵심 가치	가치교육	- 부서워크숍 중 1시간 필수 진행 ※ 기존 부서워크숍 중 진행한 장애인식 개선교육 대체
	조직활성화 교육	- 1~2회 예정

□ 세부 교육일정(안)

구 분		2월	3월	4월	5월	6월	7월	8월	9월	10월	11월	12월
리더십 역량	직급별											
	보직자											
	승진자											
직무 역량	CoP											
	개별 이수											
공통 역량	외국어											
	독서											
	문화가 있는 날											
	워크숍											
	문화예술실기											
	스팍데이											
핵심 가치	가치교육											
	조직활성화											

□ 행정사항

○ 재단 운영 프로그램(행사) 관련 교육시간 인정사항

- 부서 진행 프로그램(행사)에 재단 직원이 참석하여 교육시간으로 인정받을 경우, 프로그램 운영계획 상신 시 교육담당자 협조결재 필수
- 참석자의 현 업무와의 연관성 등에 따라 공통역량 또는 직무역량 교육시간 인정
- 해당 프로그램 운영 담당자와 부서장은 교육시간 인정 불가

○ 교육 참석 시 시간외근무(초과근무) 인정 불가

※ 필수 참석해야 하는 재단 또는 외부 집체교육으로 인한 시간외근무 발생 시 예외적으로 인정

VIII 평가 및 향후계획

□ 교육별 만족도 조사를 통한 평가결과 활용도 제고

- 기존에는 신입직원 교육, 리더십 교육(외부 교육업체 진행), 연간 전체 교육 만족도 조사만 진행했으나, 매 교육마다 만족도 조사를 실시하여 교육별 구체적 평가를 진행  
→ 교육별 구체적인 직원 니즈 파악 및 개선방안 도출 가능

□ 지속적인 교육 담당자 역량강화를 통한 전략적 교육체계 수립 및 프로그램 기획

□ 개인 및 경력개발의 공감대 형성을 위한 교육 프로그램 결과 사내 게시판 공유

IX 예산계획

□ 소요예산: —금일억팔천이백만원정(₩182,000,000)

항목	산출근거	본관예산	수탁예산	총 예산
개인 직무교육비	400천원 × 250명	85,200천원	14,800천원	100,000천원
리더십 교육운영비	6,000천원 × 3회	18,000천원	-	18,000천원
전문직무 교육비	400천원 × 20명	8,000천원	-	8,000천원
부서워크숍 운영비	35천원 × 260명	7,805천원	1,295천원	9,100천원
CoP 운영비	500천원 × 10팀	5,000천원	-	5,000천원
신입직원 교육운영비	3,000천원 × 3회	9,000천원	-	9,000천원
조직활성화 교육운영비	16,450천원 × 2회	18,995천원	13,905천원	32,900천원
합 계		152,000천원	30,000천원	182,000천원

## □ 예산항목

- 본관예산: 일반관리비>운영경비>운영경비(총괄)>교육훈련비>교육훈련비
- 수탁예산
  - (수탁)삼일로창고극장(삼일로)공간 및 사업운영비>교육훈련비>교육훈련비
  - (수탁)통합문화이용권사업(수탁)통합문화이용권사업>교육훈련비>교육훈련비
  - (수탁)공연예술창작활성화>공연예술창작활성화>교육훈련비>교육훈련비
  - (수탁)공연장상주단체육성지원>공연장상주단체육성지원>교육훈련비>교육훈련비
  - (수탁)시민청>시민청>교육훈련비>교육훈련비
  - (수탁)뉴딜일자리(수탁)뉴딜일자리>교육훈련비>교육훈련비
  - (수탁)지역문화예술교육기반구축 및 센터운영> (수탁)지역문화예술교육지원센터 운영>교육훈련비>교육훈련비
  - (수탁)청년문화패스(수탁)청년문화패스>교육훈련비>교육훈련비
  - (수탁)공연기자재플랫폼(수탁)공연기자재플랫폼>교육훈련비>교육훈련비. 끝.