

" 시민과 함께하는 청렴재단 "

2017년 서울디자인재단 교육운영 결과보고

2017 . 12 . 28 .

문서번호	기획경영팀-4085	선임	팀장	경영본부 장	대표이사		
결재일자	2017.12.29.	12/29	12/29	12/29	전결12/29		
공개여부	부분공개(6)	조혜림	代서혜영	代지서해	代유석윤		
방침번호	대표이사방침 제 (5398)호	협 조					

추진근거	<ul style="list-style-type: none"> - 2017년 서울디자인재단 교육운영계획(안), 대표이사방침 제984(2017.03.17.)호 - 2017년 서울디자인재단 교육운영계획(수정안), 대표이사방침 제2437(2017.06.14.)호 		
대 내 외 협력현황	부서(단체)명	협약내용	협약결과
사 업 비	교육훈련비 328,400천원		

서울디자인재단 (기획경영팀)

사전 검토항목

※ 해당사항이 없을 경우 '무 ✓' 표시하시기 바랍니다.

검 토 항 목	검토여부 '✓' 표시			
시 민 참 여 고 려 사 항	시 민 :	유 <input type="checkbox"/>	()	무 ✓
	이 해 당 사 자 :	유 <input type="checkbox"/>	()	무 ✓
	전 문 가 :	유 <input type="checkbox"/>	()	무 ✓
	옴 브 즈 만 :	유 <input type="checkbox"/>	()	무 ✓
법 령 및 기 타 고 려 사 항	법 령 규 정 :	교통 <input type="checkbox"/>	환경 <input type="checkbox"/>	재해 <input type="checkbox"/>
		기타 <input type="checkbox"/>	무 <input type="checkbox"/>	
		고용효과 <input type="checkbox"/>	노동인지 <input type="checkbox"/>	균형인지 ✓
	기 타 :	취약계층 <input type="checkbox"/>	성인지 <input type="checkbox"/>	장애인 <input type="checkbox"/>
	디자인 <input type="checkbox"/>	갈등발생 가능성 <input type="checkbox"/>	유지관리 비용 <input type="checkbox"/>	무 ✓
타 자 원 의 활 용	중 앙 부 처 :	유 ✓ (중앙공무원교육원 등)		무 <input type="checkbox"/>
	민 간 단 체 :	유 ✓ (한국인사관리협회 등)		무 <input type="checkbox"/>
	기 업 :	유 ✓ (한국생산성본부 등)		무 <input type="checkbox"/>
관 계 기 관 및 단 체 협 의	관 계 기 관 :	유 <input type="checkbox"/>	()	무 ✓
	관 련 단 체 :	유 <input type="checkbox"/>	()	무 ✓

2017년 서울디자인재단 교육운영 결과보고

서울디자인재단 임직원의 대외 경쟁력을 향상하고 재단 비전 및 경영목표에 맞는 조직 맞춤형 인재를 양성하기 위한 교육운영 결과를 보고드립니다.

1. 결과요약

□ 사업개요

- 사업명: 2017년 서울디자인재단 교육운영 계획
- 사업목적: 임직원 역량 강화 및 조직 맞춤형 인재 양성
- 운영기간: 2017.01.02.~2017.12.26.
- 사업담당: 기획경영팀 서혜영 책임, 조혜림 선임

□ 추진경과

- 근거방침수립: 2017년 서울디자인재단 교육운영계획(안), 2017.03.17.
- 직원 역량강화를 위한 교육체계 수립 및 영역 확대
 - [제도설계] 교육이수제 도입을 통해 평균 교육이수시간 증가
 - [직무역량강화] 회계, 계약, 갈등관리 등 공통직무역량 강화
 - [예산확보] 개인별 직무교육비용 현실화(600천원)를 통해 교육기회 확대
 - [부서 성과도출] 본부별 워크숍, 학습조직활동을 통해 조직소통, 역량증진에 기여
 - [제2인생설계지원] 임금피크제 대상자 교육지원을 통한 인생 2막 설계 지원

□ 주요성과

- MBO 지표 관련: 달성

목표	운영결과
직원 교육시간/목표시간 90% 달성	평균 교육시간 이수율 *97% 달성 **부문별 평균 99%, 97%, 96% 달성

* 6998시간/7190시간(2017.12.28. 기준), 근거 자료는 붙임 10. 참조

** 부문별 교육은 공통, 리더십, 기타교육으로 구분

2. 세부사업 내용

□ 신규직원 멘토링 및 교육운영

- 운영기간: 2017년 1월 16일~6월 26일
- 운영 프로세스:

1	멘토선발	재직 2년 이상의 선임직원 중 부서장 추천을 통해 선발
↓		
2	프로그램 컨설팅	전문 컨설팅을 통한 재단 맞춤형 멘토링 프로그램 컨설팅 - 멘토 및 멘티 SME 인터뷰 실시(1회, 각 3명씩)
↓		
3	멘토링 교육 및 결연식	원활한 멘토링 활동을 위해 R&R 교육 및 워크숍 시행 멘토링 동기부여를 위한 결연식 진행
↓		
4	멘토링 활동	조별 월 활동비 40천원 지원(소속별 예산 활용, 잔여액은 이월) - 활동비는 식사, 전시관람 등에 활용 가능
↓		
5	신입직원 가치공유 워크숍	수습기간 종료에 따른 조직 충성도 제고 - 수습직원이 직접 기획하고 진행함(1박 2일 워크숍)
↓		
6	임용장 수여 및 우수사례 시상	수습기간 종료에 따른 임용장 수여 및 멘토링 우수사례 시상 - 각 본부별 부서장 1인이 평가(우수멘토 외 2개 조 선발)

- 운영성과: 신규직원의 조기 정착을 도와 조직 적응력을 높임
- 운영사진

	
멘토링 워크숍	멘토·멘티 결연식
	
가치공유 워크숍	수습직원 워크숍 활동내역 전시



□ **공통역량 강화를 위한 분야별 교육 시행**

- 운영기간: 2017년 3월 15일~10월 13일
- 주요분야: 갈등관리, 민원서비스향상, 계약, 회계
- 운영 프로세스:

1	교육 운영 분야 선정	연초 교육 설문 결과 근거 교육 운영 분야 선정 일부 서울시 지원 프로그램 신청(갈등관리, 민원서비스향상)
↓		
2	참석대상 선정	교육 분야에 따라 대상자 선정, 희망자 취합 - 갈등관리 및 민원서비스향상: 대상자 선정 - 계약 및 회계: 희망자 모집
↓		
3	교육 시행	분야별 1~3회 교육 시행 - 민원서비스 향상과정(1회, 외부강사) - 회계(1회, 내부강사) - 계약(2회, 내부강사) - 갈등관리(3회, 외부강사)

- 운영성과: 임직원의 공통 역량을 강화

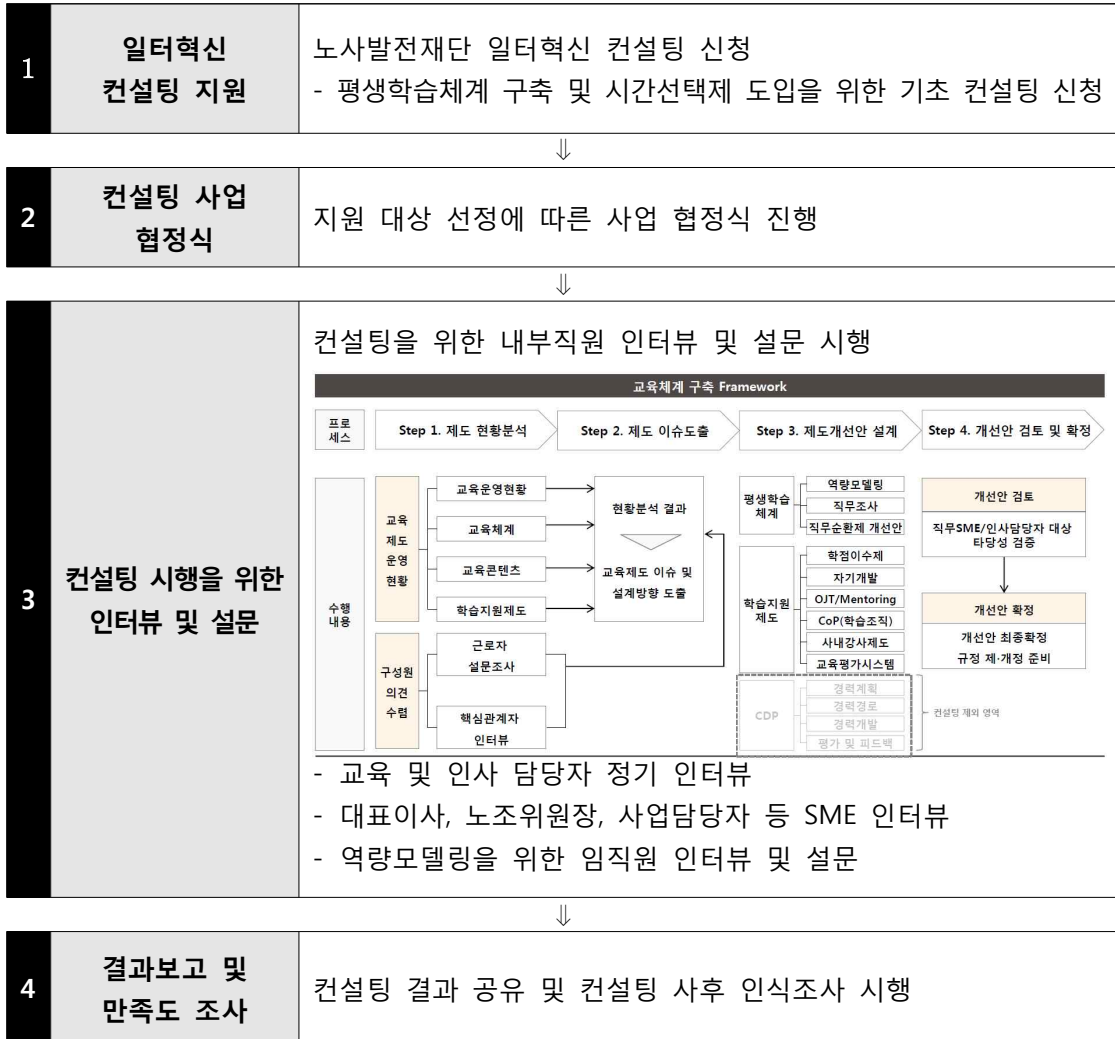
※ 민원서비스 품질점검 상반기 대비 평균 0.7점 개선(상반기 87.3점, 하반기 88점)

- 운영사진



□ 평생학습체계 구축 컨설팅

- 이행기간: 2017년 4월 10일~11월 30일
- 운영기관: 고용노동부 산하 노사발전재단
- 운영 프로세스:

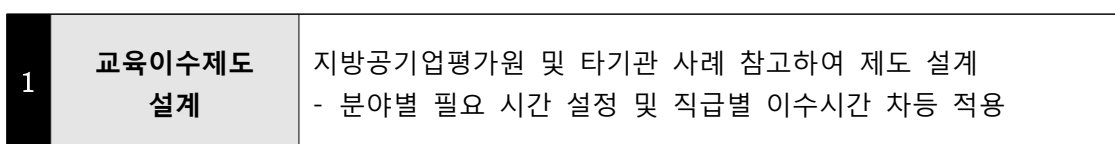


- 운영성과: 교육체계 개선을 위한 기초자료 및 역량모델링 근거 마련

※ 컨설팅 결과 상세 내용은 붙임 11. 참조

□ 교육이수제도 시행

- 운영기간: 2017년 4월 14일~12월 27일
- 운영 프로세스:



↓

2	이수시간 관리	연중 3회(1분기 종합, 상반기 종합, 3분기 종합) 게시판 내 알림 상대적으로 이수시간이 저조한 부서는 하반기 중 웹메일 알림
↓		
3	MBO 지표 연계 (진행 중)	부서원 교육시간 집계 현황을 부서장 MBO 평가에 반영 - 자료의 객관성을 위해 게시판 내 '17년 교육이수현황 게시
↓		
4	ERP 등록 안내 (18년 1월 중 예정)	원활한 교육이수 현황 확인 및 히스토리 관리를 위한 개인별 교육이수 현황 ERP 입력 안내 및 승인

- 운영성과: 교육이수제도 도입을 통해 임직원 간 공평한 교육 기회 제공 및 부서장의 부하직원 육성 중요성 인식 제고

□ 부서별 학습조직 운영

- 운영기간: 2017년 4월 26일~12월 27일
- 운영 프로세스:

1	학습조직 활동 안내	재단 학습조직의 날 및 부서별 지원 금액 안내 - 1인 연간 50천원 한 직무관련 벤치마킹 활동 비용 지원
↓		
2	부서별 방침 수립	부서별 학습조직 활동계획 방침 수립
↓		
3	부서별 활동	부서별 학습조직 활동 시행 - 매월 마지막주 수요일 활용(부서별 현황에 따라 탄력적으로 운영)
↓		
4	결과보고	시행한 학습조직 활동 결과보고 - 활동에 따라 교육시간 인정 처리 및 비용 지원

- 운영성과: 부서내 팀워크 증진 및 주요 트렌드 파악 기회 제공



□ 자기계발 휴가 제도 운영

- 운영기간: 2017년 5월 29일~12월 18일(당해 근태마감 일정 고려)
- 운영 프로세스:

1	추천도서 취합	부서장 이상 임직원 대상 직원들과 함께 읽고 싶은 도서 추천 서울시 추천도서 100선
↓		
2	방침수립	교육 프로그램으로 흡수 운영을 위한 자기계발휴가 운영계획 방침 수립
↓		
3	자기계발휴가 시행	근속 기간에 따른 자기계발휴가 시행 - '16년 이전 입사자 2일, '17년 1월 1일 이후 입사자 1일
↓		
4	결재 협조 및 교육시간 반영	결과보고 제출기한 및 교육시간 반영을 위한 결재 협조

- 운영성과: 대상자 170명(퇴사자 포함) 중 130명 사용(약 76%)

□ 개인별 직무교육비용 현실화 및 교육참가 협조

- 운영기간: 2017년 6월 14일~12월 25일
- 운영 프로세스:

1	예산변경	제48차 임시이사회 개최 시 2017년 예산 및 사업계획 변경(안) 상정을 통해 교육훈련비 추가 예산 확보
↓		
2	수정 방침수립	증액된 예산 반영 수정 교육 운영계획 방침 수립
↓		
3	개인별 직무역량 교육비용 상향 안내	기존 400천원에서 600천원으로 상향 안내
↓		
4	수정방침 결재협조	상향 조정된 교육비용에 따른 개인/부서별 교육방침 결재 협조
↓		
5	교육 결과보고 협조	교육 시행 후 결과보고 협조 및 이수시간 반영

- 운영성과: 전년대비 평균 교육비 지출 1.6배, 유료 교육 참여인원 2.4배 증가

※ '16년 유료교육 평균 275천원 대비 '17년 470천원 지출
 ※ '16년 유료교육 54명 참여 대비 '17년 133명 참여

□ 리더십 교육 시행

- 운영기간: 2017년 6월 9일~11월 7일
- 운영 프로세스:

1	교육요구분석	<p>교육 설문 결과 직원은 85%가 리더십 교육에 대한 필요성 인식</p> <ul style="list-style-type: none"> - 상위직급에 필요한 역량은 사업적 통찰력, 팀워크 구축, 비전제시 - 하위직급에 필요한 역량은 실행력, 업무열정, 업무 전문성
----------	---------------	---



2	교육과정 커스터마이징	<p>서울디자인재단 조직 특성에 맞는 리더십 워크숍 맞춤 설계</p> <div style="text-align: center; border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px 0;"> *리더십 역량 진단 ⇒ **우선개발 역량 확인 ⇒ 리더십 역량개발 프로그램 설계 ⇒ 과정운영 </div> <p>*부서장 리더십 역량에 대한 부서원 대상 설문조사 시행</p> <ul style="list-style-type: none"> - 팀풍토 및 리더십 스타일 진단 <p>**진단결과에 따른 우선 개발 역량 설계</p>
----------	------------------------	---



3	직급별 과정 운영	<p>1) 부서장 이상</p> <ul style="list-style-type: none"> - 성과를 창출하는 리더십, 신뢰이끌기, 팀원 몰입이끌기 과정 운영 - 교육 집중도 향상을 위해 시내 숙박으로 교육과정 운영(2차수) <p>2) 비보직자(2~4급)</p> <ul style="list-style-type: none"> - 동조지지 이끄는 스킬, 팀 소통 촉진, 갈등중재, 전문성 추구 과정 운영 - 교육 집중도 향상을 위해 시내 숙박으로 교육과정 운영(1차수) <p>3) 5급 상당</p> <ul style="list-style-type: none"> - 자기변화, 주도성 개발, 성향대응 커뮤니케이션 과정 운영 - 비숙박, 외부공간 대관으로 교육과정 운영(2차수) <p>4) 6급 상당</p> <ul style="list-style-type: none"> - 업무목표 명확화, 장애극복, 효과적 보고와 피드백, 팔로워십 과정 운영 - 비숙박, 외부공간 대관으로 교육과정 운영(3차수)
----------	------------------	--

- 운영성과: 직급별 필요 리더십 역량 강화 및 소통 기회 제공
- 운영사진



부서장 1차 교육진행 모습



부서장 2차 교육진행 모습



□ 퇴직예정자 교육 시행

- 운영기간: 2017년 7월 19일~12월 22일
- 운영 프로세스:

1	교육 대상자 선정	2017년 기준 임금피크제 대상자(퇴직 기준일 3년전)
↓		
2	교육 방침수립	유사기관 운영사례를 참고하여 퇴직 예정 연차별 지원 비용 및 프로그램 설계 - 기본 필수교육 및 자기계발 전직지원 교육 비용 지원
↓		
3	비용 지원	비용 지원 인정분야 지출 증빙 내역을 분기별 제출 시 실비정산 - 인정항목: 건강, 취미, 능력계발을 위한 각종 수강료, 건강검진 등 - 불인정항목: 본인 외 가족의 교육비 또는 교재비, 여유성 경비 등

- 운영성과: 퇴직예정자의 제2 인생설계 및 전직 지원을 통해 생산성 향상과 직무 몰입도 증가에 긍정적인 영향을 줌

□ 의무 교육 시행

- 운영기간: 2017년 7월 24일~11월 14일
- 운영 프로세스:

1	교육 운영 계획	법정, 시책 등 해당연도 관련 근거에 교육 시행분야 계획 수립 - 4대폭력예방교육, 서울시인권교육, 관리감독자 안전보건교육 등
↓		
2	교육운영	분야별 교육 시행 - 4대폭력예방교육(외부강사 초청, 7/24, 9/11 총 2회 시행) - 서울시인권교육(서울시 지정 강사 진행, 11/14 1회 시행) - 반부패청렴교육(감사팀 주도 시행, 예산협조, 2회 시행) - 관리감독자 안전교육(시설관리팀 주도 시행, 예산협조, 1회 시행)

- 운영성과: 법정 및 시책 필수 교육 이수 및 정책 준수

4. 사업 개선방향 및 환류 계획

□ 핵심가치 기반 조직문화 개발

- 재단 설립 10개년이 도래될 예정임에 따라 조직 내 핵심가치 설정 및 재단만의 조직문화 형성 필요성 대두

□ 심화 역량 모델링을 통한 CDP 도입 및 교육과정 커스터마이징

- 기초 자료를 활용하여 계층별 필요 역량 모델링 세분화를 통한 CDP(경력개발제도) 설계 필요

※ 개인별 교육 신청 및 수강이력에 대한 종합적인 관리체계 필요, 조직은 인재를 육성해야 함, 다양한 업무 습득을 위한 사내 프로그램 개발 필요 의견 등 다수('17년 교육설문 결과 중)

- 모델링 결과에 따라 개인별 역량 갭 분석을 시행하고, 개인별 필요 교육과정 커스터마이징 필요

※ 직무관련성을 판단하는 기준이 있었으면 좋겠다는 의견 다수('17년 교육설문 결과 중)

□ 공통역량 교육 강화

- 재단 업무 특수성을 고려하여 내부적으로 수요가 많은 공통역량 과정 개설 및 운영 필요

※ 인사평가 및 제도, 예산 등 수요가 많은 분야는 내부강사 육성을 통해 분기별 운영 검토

임직원 니즈 반영 교육과정 설계

- '17년 미운영 프로그램 중 임직원의 니즈가 많은 분야 신규 운영 검토

※ 해외파견 프로그램(선발), 자격증 취득 등을 위한 소규모 학습조직, 외국어 교육 등

5. 대내외 거버넌스 및 만관 협력노력 성과

유사 및 전문 기관과의 협력을 통한 내부 교육 체계 내실 강화

- 전문 컨설팅 시행을 통한 교육 체계 점검 및 기초 역량 모델링
예) 노사발전재단, 교육 컨설팅 기관 등
- 유사기관 간 운영사례 공유 등을 통한 교육 실태 점검 및 개선점 발굴
예) 한국인사관리협회, 서울시설관리공단, 서울문화재단 등
- 교육인프라 구축을 위한 외부 기관 협력
예) 한국생산성본부(법인회원 가입), 한국인사관리협회(잡지구독), HRD협회(잡지구독) 등

6. 사업 진행 관련 네트워크 정보

관련 협회 등

- HRD 분야 트렌드 및 운영사례 등 정보 수집을 위한 관련 협회 등
예) 한국인사관리협회, HRD협회, 인사쟁이 카페(온라인) 등

전문 교육(컨설팅) 기관

- 교육체계 수립 및 역량 진단, 개발을 위한 전문 교육(컨설팅)기관 등
예) 한국생산성본부, 한국능률협회, 런투컨설팅, 루트컨설팅, 입소 등

붙임

1. 2017년 서울디자인재단 교육운영계획(안) 1부.
2. 2017년 서울디자인재단 교육운영계획(수정안) 1부.
3. 신규직원 멘토링 및 교육운영계획(안) 1부.
4. 노사발전재단 일터혁신 컨설팅 지원 건 1부.
5. 2017년 서울디자인재단 교육이수제도 세부계획 1부.
6. 2017년 자기계발휴가 운영계획(안) 1부.
7. 2017년 임직원 리더십 역량 강화 프로그램 운영 계획 1부.
8. 임금피크제 대상자 노후대비 교육 및 공로연수 운영 계획 1부.
9. 2017년 서울디자인재단 임직원 대상 4대폭력 예방교육 시행 계획 1부.
10. 2017년 개인별 교육 이수시간(1228)_결과보고 첨부용 1부.
11. 노사발전재단 컨설팅 결과 1부.
12. 교육 설문 결과 1부. 끝.