

# 찾아가는 동 주민센터 중장기 인재육성 체계연구

- 착수보고서 -

# I. 연구 개요

---

1-1. 추진 배경

1-2. 추진 내용

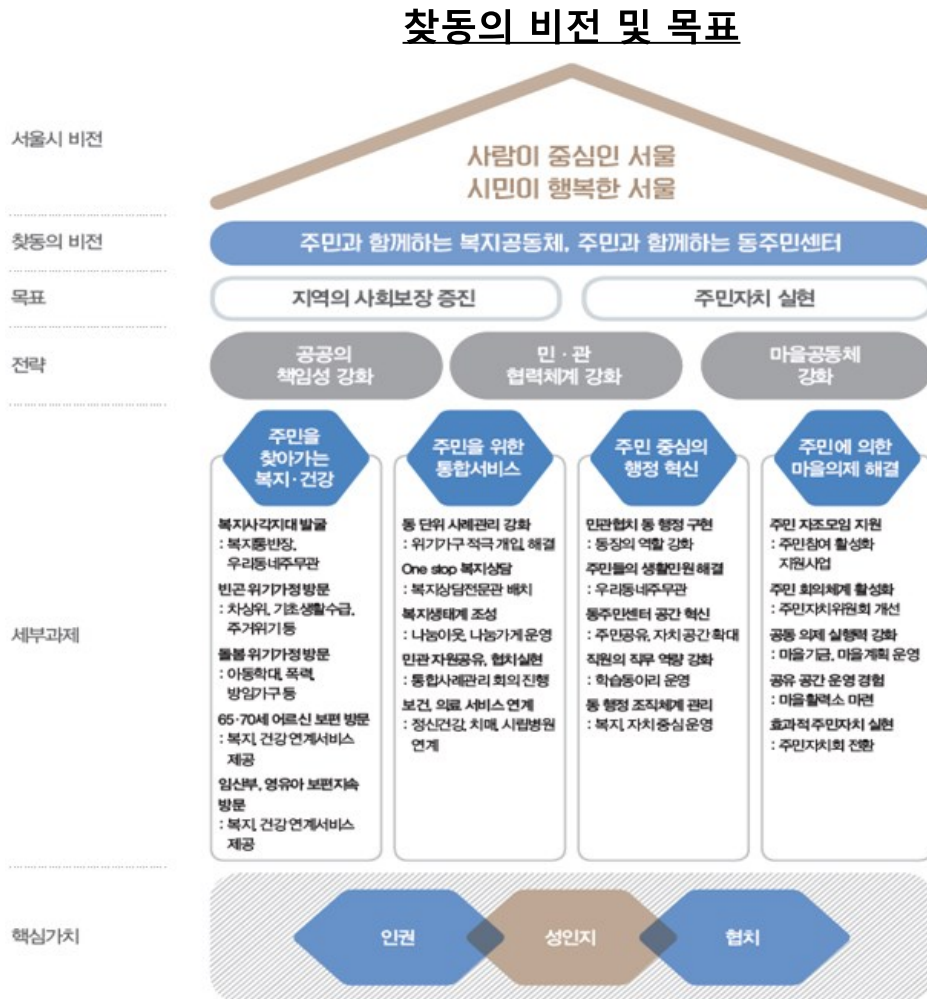
1-3. 추진 방법

1-4. 추진 일정

서울시의 '찾아가는 동 주민센터(찾동)' 사업의 전면 시행으로 공무원들에게 새로운 책임과 역할이 요구됨에 따라 찾동 사회복지인을 위한 체계적인 인재육성체계가 필요함

## 인재육성체계 추진배경

1. 찾동 시행에 따라 공무원들에게 새로운 역할과 책임이 요구됨
2. 찾동의 핵심 주체로서 다양한 이해관계자 간 가교 역할을 수행할 수 있는 역량개발이 요구됨
3. 찾동 교육과 현업 간의 GAP 발생함
4. 찾동의 비전과 핵심가치를 내재화하고 성공적인 직무수행을 하는데 도움이 되는 체계적인 인재육성체계가 필요함

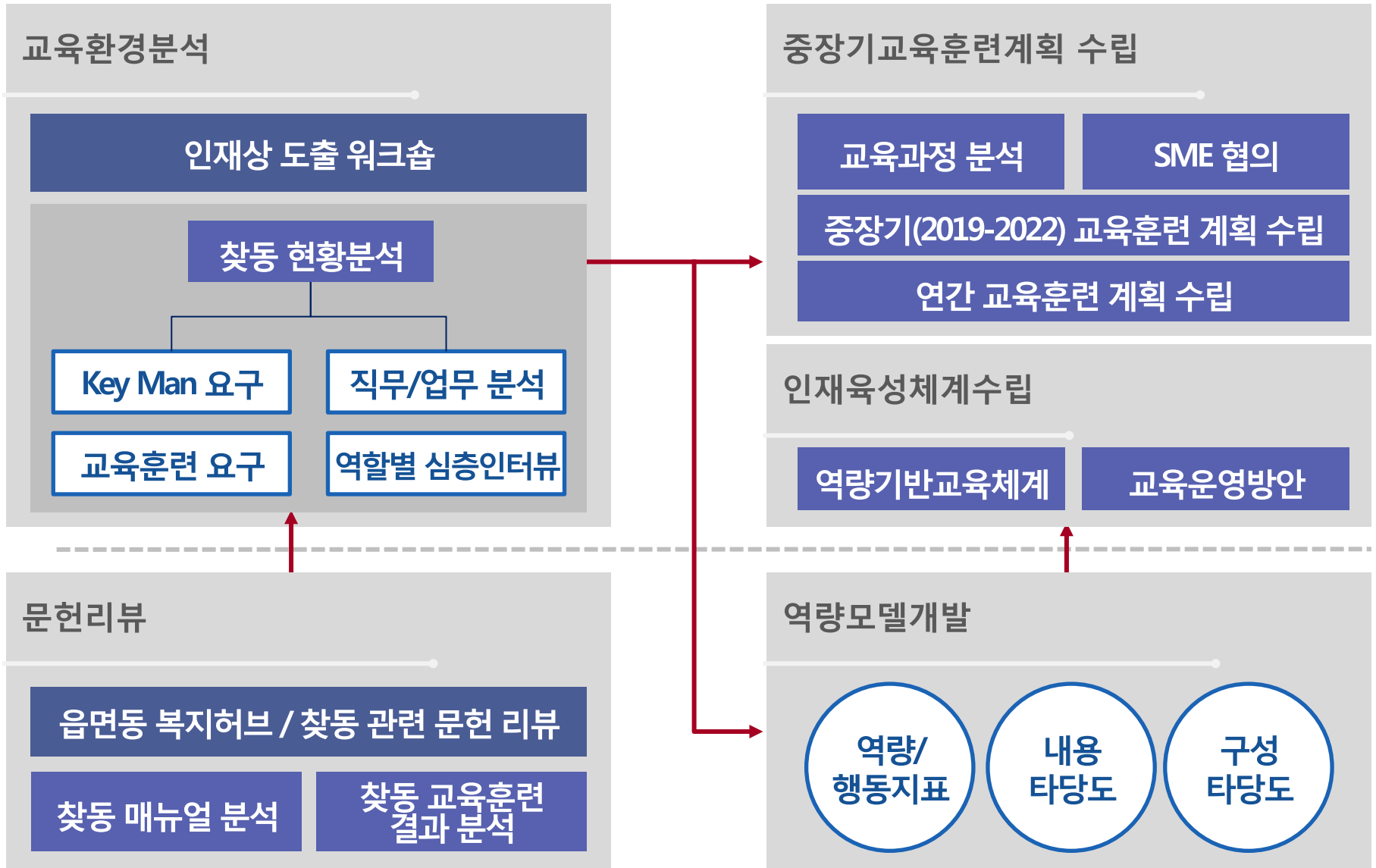


이를 위하여 서울시 찾동 사회복지인의 역량모델을 개발하고, 찾동의 비전 및 인재상에 따라 인재육성체계를 수립한 후, 연차 별 교육훈련 계획에 따른 실행방안을 마련하고자 함

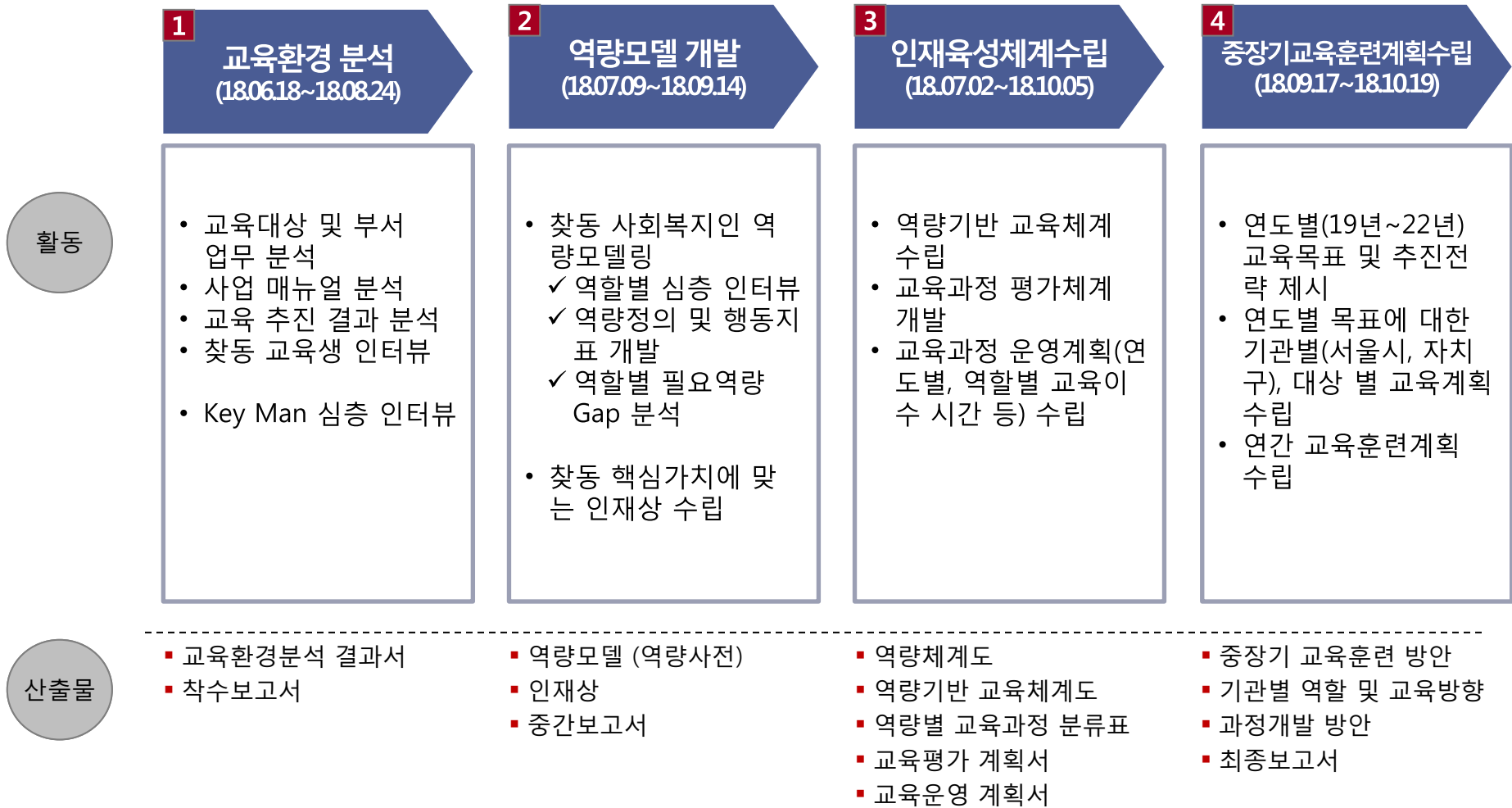
### 현재 이슈

### 연구 결과

<p><b>1</b></p> <p>찾동 차별화 역할과 역량</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 찾동 사회복지인의 역할과 직급에 따른 필요역량은 무엇인가?</li> <li>▪ 찾동의 혁신적 복지서비스를 정의하고, 필요한 역량을 정의함으로써 사회복지인들의 성장 의욕을 고취</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 찾동 사회복지인의 역할과 책무에 따른 역량모델 및 역량개발로드맵</li> </ul>
<p><b>2</b></p> <p>찾동 인재상</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 찾동 사회복지인에게 '인권, 성인지, 협치'의 의미는 무엇인가?</li> <li>▪ 찾동 사회복지인을 한 마디로 정의할 수 있는 인재상 필요</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 찾동 핵심가치 '인권, 성인지, 협치'를 지닌 사회복지인을 상징화할 수 있는 인재상</li> </ul>
<p><b>3</b></p> <p>찾동 인재육성체계</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 찾동 인재상/핵심가치를 내재화하고, 역할 별 업무를 수행하기 위하여 무엇을 학습해야 하는가?</li> <li>▪ 찾동 역량모델에 근거한 역할 별 인재육성 로드맵 제시</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 찾동 사회복지인의 인재상, 역할 및 역량에 근거한 인재육성체계</li> </ul>
<p><b>4</b></p> <p>찾동 교육훈련기관</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 찾동 교육훈련은 무엇(교육과정), 누가(교육기관) 하는 것이 효과적인가?</li> <li>▪ 찾동 인재육성체계 기반, 효과적인 교육훈련 실행을 위한 기관(시, 인재개발원, 자치구, 복지재단 등)의 역할 정의</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기관별, 대상별, 역량별 교육훈련 계획 수립</li> </ul>



본 연구는 찾동 2016-2017 교육환경분석, 역량모델개발, 인재육성체계수립, 중장기교육훈련계획 등 찾동 사회복지인의 인재육성체계 및 실행계획 수립으로 총 18주 동안 수행하고자 함



# 4. 추진 일정

## I. 연구 개요

Phase	Activity	수행 주체		추진단 협의건	추진단 요구자료	산출물	W3	W4	W1	W2	W3	W4	W1	W2	W3	W4	W5	W1	W2	W3	W4	W1	W2	W3
		추진단	KPC				6/22	6/29	7/6	7/13	7/20	7/27	8/3	8/10	8/17	8/24	8/31	9/7	9/14	9/21	9/28	10/5	10/12	10/19
<b>1. 교육환경 분석</b>																								
1.1	현황 자료 분석																							
1.1.1	교육환경 분석		●		2016-2017 기관별 교육환경 커리큘럼 분석 보고서	· 학습보고서																		
1.1.2	학교별 교육환경 분석 (차별화 전략)		●		서울시 공립원 교육환경 지도	· WBS																		
1.2	직무/업무 분석																							
1.2.1	수행 과정	●			업무인성의 업무/기능 유형																			
1.2.2	수행 과정 업무 조사/도출	●																						
1.2.3	수행 과정 업무 분석	●			대상 선정																			
1.3	교육업무 분석				대상/업무 유형																			
1.3.1	추진단 업무		●																					
1.3.2	추진단 업무		●																					
1.4	교육환경 분석 결과서		●																					
<b>2. 역량모델 개발</b>																								
2.1	Draft 역량모델																							
2.1.1	역량모델 개발		●																					
2.1.2	역량모델 개발		●																					
2.2	역량 모델 FGI (역량, 행동지표)																							
2.2.1	동상/역량		●		1-3단계 참여 동상 개발																			
2.2.2	동상/역량		●		동상 7-10인(중소 KPC)																			
2.2.3	동상/역량		●		대상, 교육 업무																			
2.2.4	동상/역량		●																					
2.2.5	동상/역량		●																					
2.3	내용타당도 검증																							
2.3.1	추진단 내용타당도 검증		●																					
2.3.2	추진단 내용타당도 검증		●																					
2.4	구성타당도 검증																							
2.4.1	구성타당도 검증		●		대상, 교육, 연대(중/고)																			
2.4.2	구성타당도 검증		●																					
2.4.3	구성타당도 검증		●																					
2.5	역량사전 작성																							
<b>3. 인재개발 체계 수립</b>																								
3.1	인재상 수립																							
3.1.1	인재상 수립 (워크숍)		●		대상, 교육 업무	최종상자표 개발, 업무 요구사항																		
3.1.2	인재상 - 역량 - 역량 Alignment		●																					
3.2	역량 기반 교육체계도 작성																							
3.2.1	Gap 분석		●																					
3.2.2	역량체계도		●																					
3.2.3	역량체계도		●		교육 업무 범위																			
3.2.4	교육체계도		●																					
3.3	역량-교육과정 매핑 (기관 별)																							
3.3.1	추진단/연대		●																					
3.3.2	서울시 인재개발팀		●																					
3.3.3	자치구(공무원경력)		●																					
3.4	과정평가																							
3.4.1	평가도형 (교육과정별 평가 제안)		●		평가유형/평가항목																			
3.4.2	평가시틀		●																					
3.5	Quality Control																							
3.5.1	강사관리 방안		●		강사Pool, 강사자격, 강사대우 등																			
3.5.2	추진단/연대 (교육과정/역량개발) 확보방안		●																					
3.5.3	교육과정		●																					
3.6	찾은 인재개발체계서 작성																							
<b>4. 찾은 중장기 (2019-2022) 교육출력 계획 수립</b>																								
4.1	중장기 교육출력 목표																							
4.1.1	중장기 교육출력 목표 개발		●		찾은 기관별 교육출력 목표 개발																			
4.1.2	중장기 교육출력 목표 (기관 별/역량/교육과정)		●		찾은 기관별 교육출력 목표 개발																			
4.2	연간 교육출력 목표 (시간, 인력)																							
4.2.1	연간 교육출력 계획 (실용 교육과정 개편서)		●		연간 교육출력시간, 교육이수시간																			
4.3	제안 (제도 인프라, 교육과정 등)		●		내부자원 활용 방안																			
4.4	최종보고서 작성		●																					

본 연구의 연구진은 아래와 같이 구성하였음

### 총괄책임

김동휘 팀장

- 기존 교육 과정 관련 협의
- 교육 자료 분석
- 연구 방향 논의 및 기타지원

### 책임연구원

이유진 (PM)

- 인재상 워크숍
- 역할 별 FGI 외 연구
- 프로젝트관리 및 일정 조율

### 공동연구원

임 현 진

- 환경분석
- 교육 자료 분석

### 공동연구원

곽 명 속

- 인터뷰 및 설문조사
- 중장기교육체계 수립
- 연차 별 교육훈련계획 수립



## II. 수행 프로세스

---

2-1. 교육환경 분석

2-2. 역량모델 개발

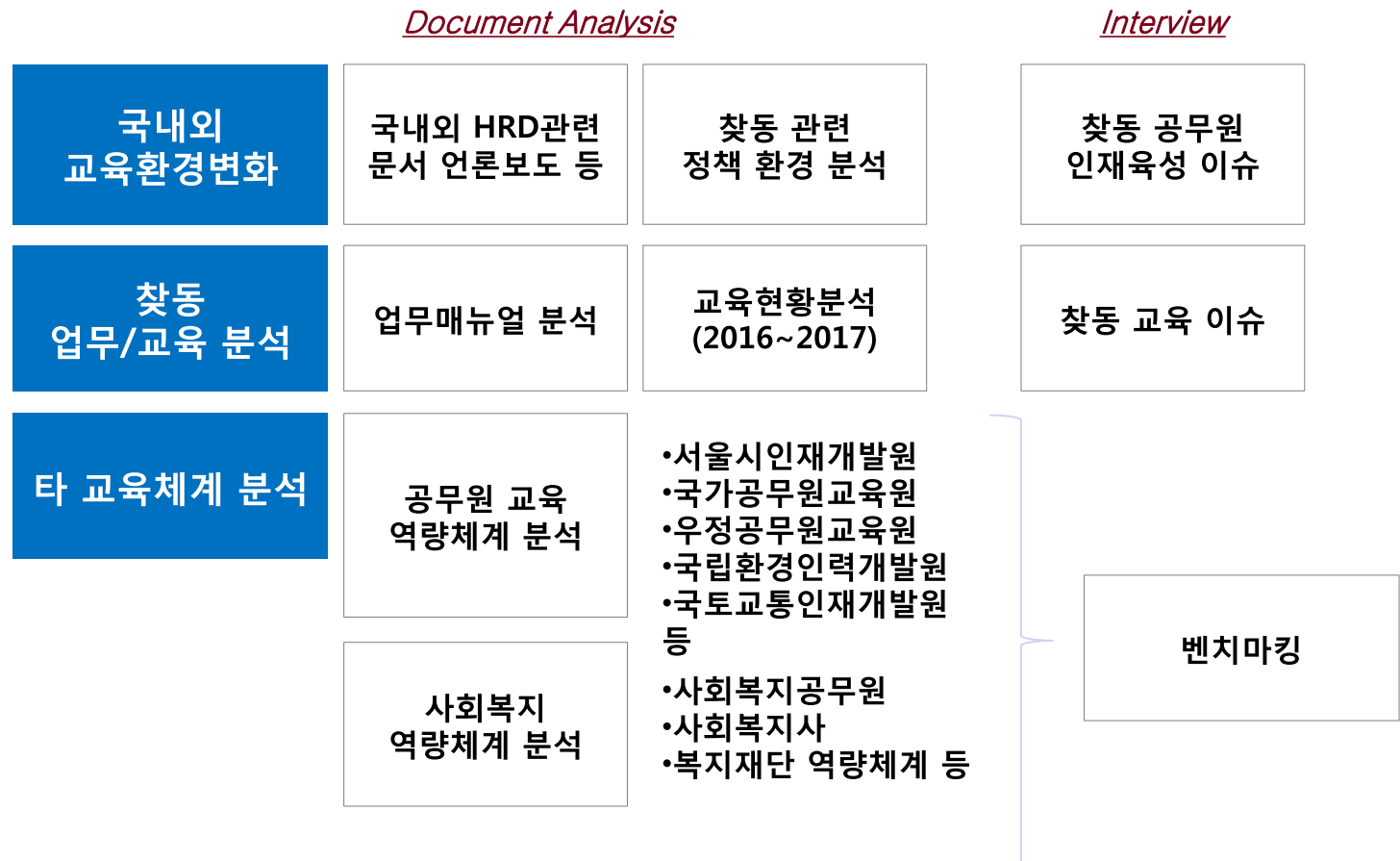
2-3. 인재육성체계 수립

2-4. 중장기교육훈련계획 수립

교육환경 분석은 크게 국내외 교육변화, 채용 관련 정책 변화, 채용 업무분석, 타 교육체계 분석 등을 토대로 시사점을 도출하고 인재육성체계 방향 수립에 참고하고자 함

- 1. 교육환경 분석
- 2. 역량모델 개발
- 3. 인재육성체계 수립
- 4. 중장기교육훈련계획 수립

● 교육환경분석 분류



역량이란 조직의 중장기적인 경쟁력을 담보하는 차별적 요인으로, 성공적인 직무수행을 위해 요구되는 지식, 스킬, 태도 등 종합적인 행동특성을 말함

1. 교육환경 분석

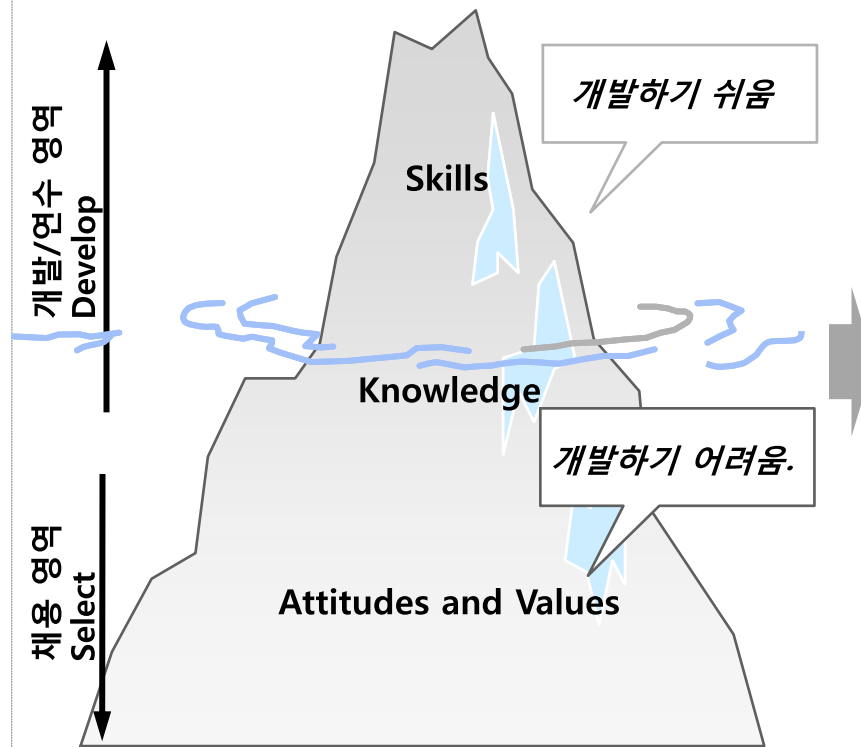
2. 역량모델 개발

3. 인재육성체계 수립

4. 중장기교육훈련계획 수립

### ● 역량모델의 개념

#### Competency Iceberg Model



#### 역량모델의 구성

리더십  
역량

##### 리더에게 필요한 역량

주민센터 관리자의 조직관리를 위해 기본적으로 갖추어야 할 리더의 역량

공통  
역량

##### 전직원의 필수 공통역량

동 주민센터의 차동 직원으로서 공통적으로 갖추어야 할 기본 소양 및 가치로 업무 특징들을 종합적으로 고려한 중장기적 성공 역량

직무  
역량

##### 직무/역할별 요구역량

조직 전문화를 꾀할 수 있는 역량으로 특정 직무나 직종에서 요구되는 행동 능력, 지식이나 기술을 포괄적으로 함축함

찾동 사회복지인의 역량은 핵심가치를 포함한 공통역량, 직급별 리더십역량, 직무기본역량과 직무전문역량 등으로 나눌 수 있을 것임

1. 교육환경 분석

2. 역량모델 개발

3. 인재육성체계 수립

4. 중장기교육훈련계획 수립

● 역량체계도 (예시)

	공통역량/핵심가치	리더십역량	직무전문역량				직무기본역량/우동주
			수퍼바이저	복지플래너	상담전문관	행정	
동 장	사회적책임감, 주민자치, 변화민감성, 자기주도성, 인간이해, 공감 복지국가 실현이해, 시민사회이해, 찾동이해 신뢰형성 인권, 성인지, 협치	비전수립/제시 변화주도 인적자원관리 조직문화관리 평가/성과관리					설득/협상
팀장		업무추진력 동기부여 지도 / 육성			회의운영		지역환경분석 관계관리 문제해결 커뮤니케이션, 협업기술, 갈등관리
팀원			사례관리 자료분석 상담기술 네트워크형성관리 복지제도 / 서비스이해				

역량모델을 개발하기 위해서는 역할별 활동 및 역량 상세화 → 역량별 행동특성 도출 → 통계분석을 통한 타당도 확보 등의 프로세스를 거쳐 역량모델을 개발하고자 함

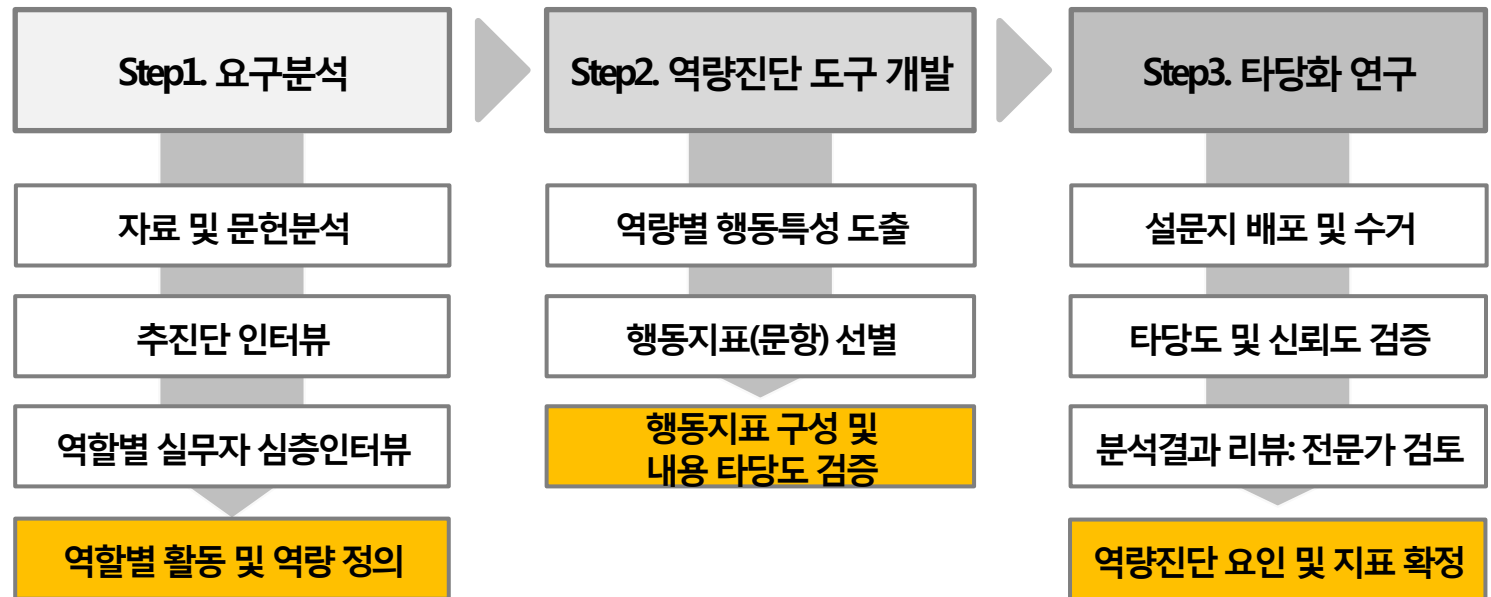
1. 교육환경 분석

2. 역량모델 개발

3. 인재육성체계 수립

4. 중장기교육훈련계획 수립

### ● 역량모델 개발 프로세스



### 각 역량은 정의와 행동목표, KSA로 구성하고자 함

1. 교육환경 분석

2. 역량모델 개발

3. 인재육성체계 수립

4. 중장기교육훈련계획 수립

#### ● 역량명세 (예시)

역량군	사회적 공감(Diversity)		역량명	의사소통	
정의	타인의 생각이나 주장을 경청함으로써 의미를 명확히 파악하고 상대방을 존중하는 태도를 기반으로 자신의 생각이나 주장을 효과적으로 표현, 전달하는 능력				
Level	Level 0	Level 1	Level 2	Level 3	Level 4
	<ul style="list-style-type: none"> <li>나는 다른 사람이 이야기를 하는 것에 집중하지 않고 자신이 말할 것에 대해 생각한다.</li> <li>나는 다른 사람들과의 대화나 수업 중 토론에 참여하는데 있어서 소극적으로 참여한다.</li> <li>나의 의견을 내세우거나 수업 중 발표를 할 때 내용을 명확하게 전달하는데 어려움을 느낀다.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>나는 상대방이 충분히 의사를 표현할 수 있도록 적극적으로 호응하고 공감한다.</li> <li>나는 다른 사람들과 토론을 할 때 유용한 아이디어나 정보를 적극적으로 제공한다.</li> <li>나는 자신의 의견이나 주장을 다른 사람에게 정확하게 표현하고 발표 시 내용을 명확하게 전달한다.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>나는 친구나 선·후배들과 이야기를 할 때 말을 함부로 끊지 않고 끝까지 경청한다.</li> <li>나는 토론을 할 때 다른 사람의 의견을 주고 받으며 원활한 의사소통을 위해 다양한 방법을 활용한다.</li> <li>나는 자신의 의도를 논리 정연하게 전개하고 명확하게 구조화 하여 내용을 전달한다.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>나는 상대방의 의사를 정확하게 파악하기 위해 내용을 빠뜨림 없이 정리한다.</li> <li>나는 다른 사람들과 이야기를 할 때 내가 말하고자 하는 의견을 정확하게 표현함으로써 효과적인 의사전달을 한다.</li> <li>나는 내용을 전달할 때 상대방의 수준, 경험 등을 고려하여 적절한 언어, 화법을 구사하여 전달한다.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>나는 적절한 질문을 통해 명확하게 전달되지 않은 상대방의 의도까지 파악해 낸다.</li> <li>나는 다른 사람들과 대화나 토론에 참여할 때 효과적인 의사소통을 위해 다른 사람의 의견을 제시할 수 있도록 대화 분위기를 조성한다.</li> <li>나는 다른 사람들이 쉽게 이해할 수 있도록 다양한 방법을 활용하고 정확하고 일목요연하게 전달한다.</li> </ul>
KSA Index	경청(K/S/A), 의사표현(K/S/A), 요약(K/S/A), 프리젠테이션(K/S/A), 설득 및 협상(K/S), 피드백(K/S), 커뮤니케이션 채널 이해와 활용(K/S), 상식(K)				

### 각 역량은 정의와 행동목표, KSA로 구성하고자 함

1. 교육환경 분석

2. 역량모델 개발

3. 인재육성체계 수립

4. 중장기교육훈련계획 수립

#### ● 역량 기반 과정 설계 (예시)

K.S.A		
• Effectiveness	• Task process	• Self-management
• Improvement	• Initiative	• Self-innovation
• Time management	• Creative thinking	• Change-oriented
• Creativity	• Presenting ideas effectively	• Challenge
• Execution	▪ Integration	

K.S.A		
• Effectiveness	• Task process	• Self-management
• Improvement	• Initiative	• Self-innovation
• Time management	• Creative thinking	• Change-oriented
• Creativity	• Presenting ideas effectively	• Challenge
• Execution	▪ Integration	

*Illustrative*

Module [ I ]

#### □ Self Innovator

- Concept and importance of self-innovation
- Understanding of changing environment
- Establishment of self-innovation strategies

Module [ II ]

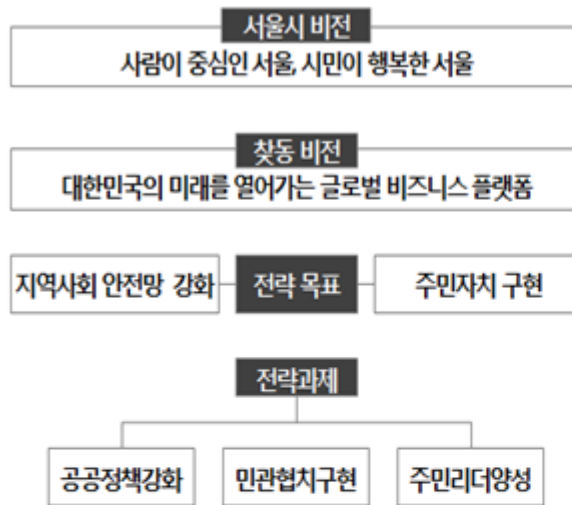
#### □ Idea Creator

- Concept of creativity
- Creative thinking & Creativity development
- Importance of unique idea creation

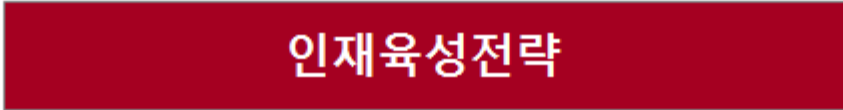
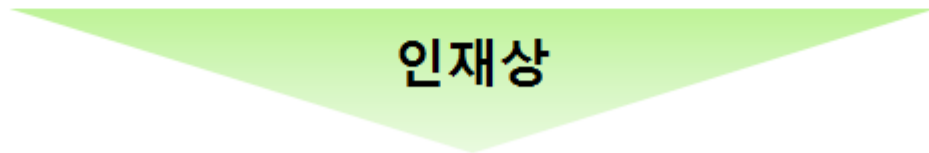
찾동의 비전과 전략과제, 실행과제를 수행할 수 있는 사회복지인을 구체적으로 정의하고, 이러한 인재상을 육성하기 위한 인재육성전략을 수립하고자 함

- 1. 교육환경 분석
- 2. 역량모델 개발
- 3. 인재육성체계 수립**
- 4. 중장기교육훈련계획 수립

● 인재상 및 인재육성전략 수립



+





또한 인재육성전략을 기반으로 사회복지인의 직무수행 역량을 개발하기 위한 역량 기반 교육과정을 설계, 역량별 기존교육과정 mapping, 교육평가 방안, 교육운영 방안 등을 수립하고자 함

- 1. 교육환경 분석
- 2.역량모델 개발
- 3. 인재육성체계 수립**
- 4. 중장기교육훈련계획 수립

### ● 역량중심 교육훈련체계도 (예시)

구분	공통	리더십	역경신대과정			
			유려성	창의성	Globalization	전문성
6급	공공기관 인력개발원 공공기관 인력개발원	변화주도 리더십	성과관리	글로벌역량	전문성	조직성
7급		조직활성화 리더십	행정서비스 리더십	트렌드역량	협상전략	조직활성화
8-9급		고객만족 창의행동	고객대응 커뮤니케이션	고객대응 커뮤니케이션	협상전략	조직활성화
8-9급		프로젝트별 셀 리더	행정서비스 혁신	행정서비스 혁신	협상전략	조직활성화

▲ 송파구청 교육체계

구분	핵심하는 역량개발	교육/상대응실 역량개발	수행력 역량개발	일하는 역량개발
핵심 역량개발	변화주도 역량개발 교육	조직활성화 교육	협상전략 교육	조직성 교육
핵심 역량개발 (내재)	협상전략 교육	협상전략 교육	협상전략 교육	협상전략 교육
핵심 역량개발 (내재)	협상전략 교육	협상전략 교육	협상전략 교육	협상전략 교육
핵심 역량개발 (내재)	협상전략 교육	협상전략 교육	협상전략 교육	협상전략 교육
핵심 역량개발 (내재)	협상전략 교육	협상전략 교육	협상전략 교육	협상전략 교육
핵심 역량개발 (내재)	협상전략 교육	협상전략 교육	협상전략 교육	협상전략 교육
핵심 역량개발 (내재)	협상전략 교육	협상전략 교육	협상전략 교육	협상전략 교육
핵심 역량개발 (내재)	협상전략 교육	협상전략 교육	협상전략 교육	협상전략 교육
핵심 역량개발 (내재)	협상전략 교육	협상전략 교육	협상전략 교육	협상전략 교육

▲ 경찰청 혁신선도핵심인재육성체계

구분	직무	교육환경	조직개발	경력개발	조직/직무 분석	인적자원 계획	성과관리 시스템	재용·배치	보상·평가	고용자 지원	노사관계 관리	리서치/정보관리
직무능력 향상 프로그램	직무능력 향상 프로그램	직무능력 향상 프로그램	직무능력 향상 프로그램	직무능력 향상 프로그램	직무능력 향상 프로그램	직무능력 향상 프로그램	직무능력 향상 프로그램	직무능력 향상 프로그램	직무능력 향상 프로그램	직무능력 향상 프로그램	직무능력 향상 프로그램	직무능력 향상 프로그램
	직무능력 향상 프로그램	직무능력 향상 프로그램	직무능력 향상 프로그램	직무능력 향상 프로그램	직무능력 향상 프로그램	직무능력 향상 프로그램	직무능력 향상 프로그램	직무능력 향상 프로그램	직무능력 향상 프로그램	직무능력 향상 프로그램	직무능력 향상 프로그램	직무능력 향상 프로그램
역량개발 프로그램	역량개발 프로그램	역량개발 프로그램	역량개발 프로그램	역량개발 프로그램	역량개발 프로그램	역량개발 프로그램	역량개발 프로그램	역량개발 프로그램	역량개발 프로그램	역량개발 프로그램	역량개발 프로그램	역량개발 프로그램
	역량개발 프로그램	역량개발 프로그램	역량개발 프로그램	역량개발 프로그램	역량개발 프로그램	역량개발 프로그램	역량개발 프로그램	역량개발 프로그램	역량개발 프로그램	역량개발 프로그램	역량개발 프로그램	역량개발 프로그램
	역량개발 프로그램	역량개발 프로그램	역량개발 프로그램	역량개발 프로그램	역량개발 프로그램	역량개발 프로그램	역량개발 프로그램	역량개발 프로그램	역량개발 프로그램	역량개발 프로그램	역량개발 프로그램	역량개발 프로그램

▲ 육군본부 인적자원인재개발 교육체계

교육운영 프로세스를 계획하고, 각 단계별 교육기관, SME, 강사 등 역할별 할 일(To Do)과 도구(Tool)사용을 위한 가이드를 개발하고자 함

- 1. 교육환경 분석
- 2. 역량모델 개발
- 3. 인재육성체계 수립
- 4. 중장기교육훈련계획 수립

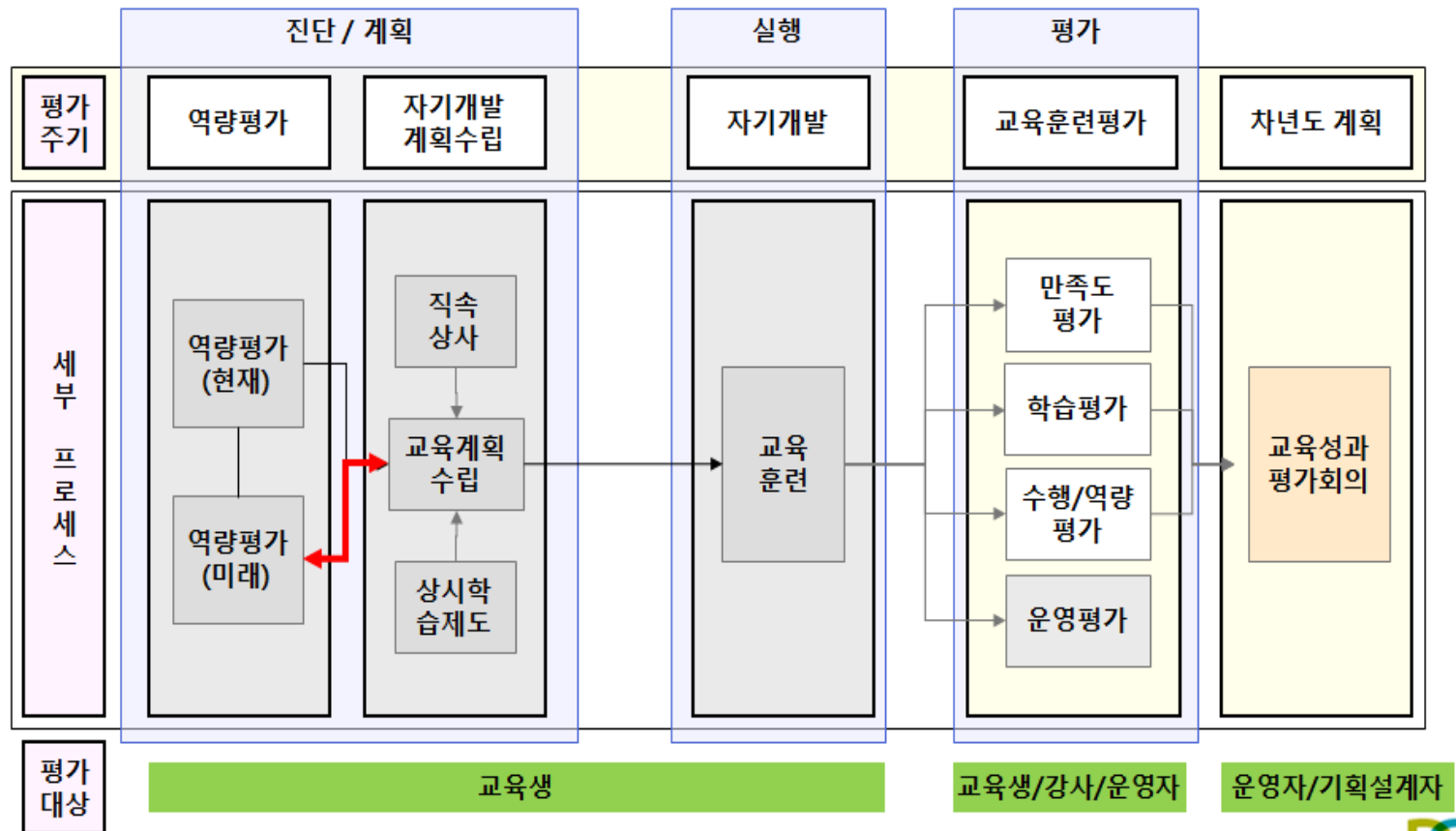
● 교육운영 방안 (예시)



역할별 현재 역량과 요구 역량 간의 Gap을 좁히는 것을 목표로 자기개발계획을 수립하고, On/Off 교육을 이수/평가를 통하여 개인의 역량을 개발할 수 있음

- 1. 교육환경 분석
- 2.역량모델 개발
- 3. 인재육성체계 수립**
- 4. 중장기교육훈련계획 수립

● 역량중심 교육운영 (예시)

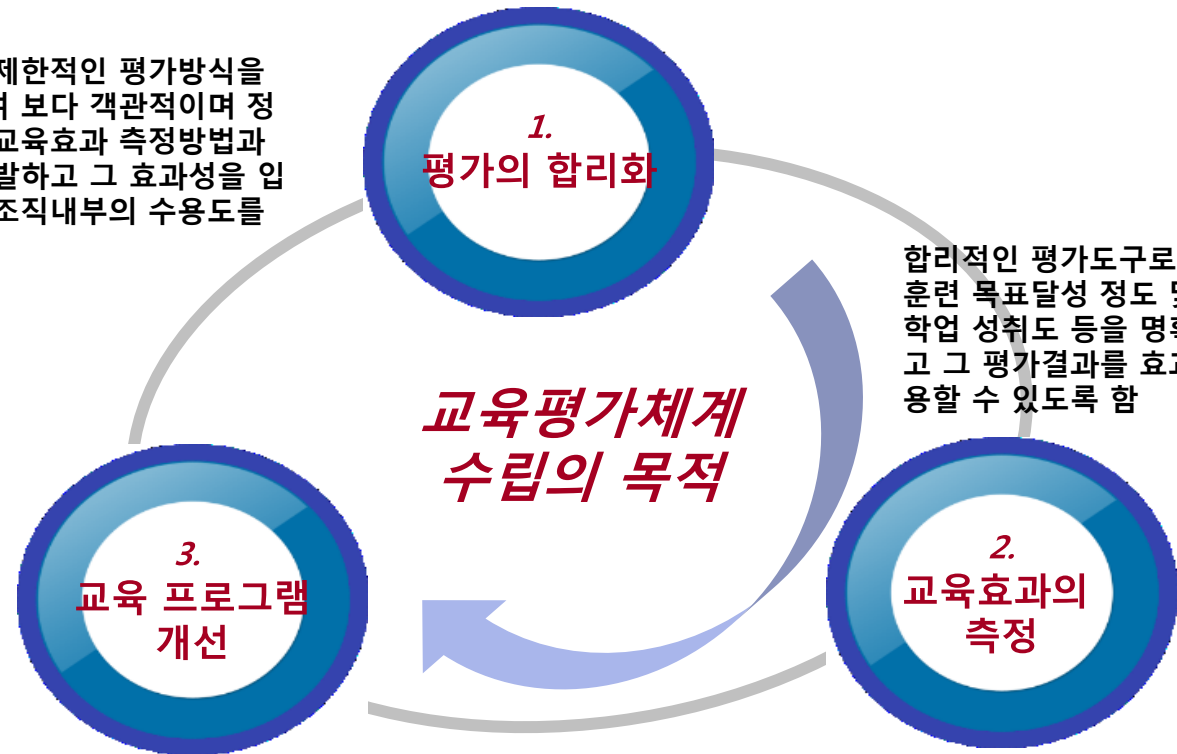


교육과정 운영에 따른 평가결과에 대한 수용도를 높이고 측정결과를 교육 프로그램 개선의 근거로 삼아 교육평가의 활용성을 제고하고자 함

- 1. 교육환경 분석
- 2. 역량모델 개발
- 3. 인재육성체계 수립**
- 4. 중장기교육훈련계획 수립

● 교육평가체계

기존의 제한적인 평가방식을 탈피하여 보다 객관적이며 정형화된 교육효과 측정방법과 틀을 개발하고 그 효과성을 입증하여 조직내부의 수용도를 높임



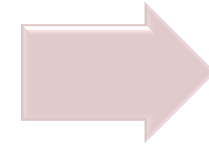
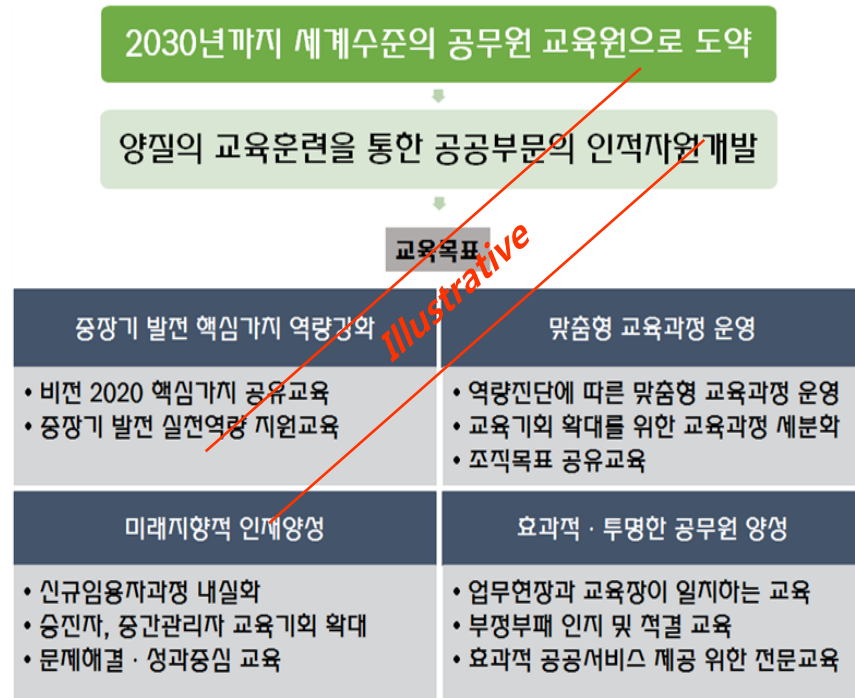
합리적인 평가도구로 조직의 교육 훈련 목표달성 정도 및 학습자의 학업 성취도 등을 명확히 파악하고 그 평가결과를 효과적으로 활용할 수 있도록 함

피드백을 통한 평가체계 수립으로 교육 프로그램의 문제점을 추출하여 질적 향상을 위한 개선의 근거로 삼음

인재육성전략을 기반으로 중장기교육훈련계획 수립, 각 연도별 목표 및 전략, 실행과제 등 세부 실행 계획을 설계하고자 함

- 1. 교육환경 분석
- 2. 역량모델 개발
- 3. 인재육성체계 수립
- 4. 중장기교육훈련계획 수립

● 중장기 교육훈련 목표 및 전략

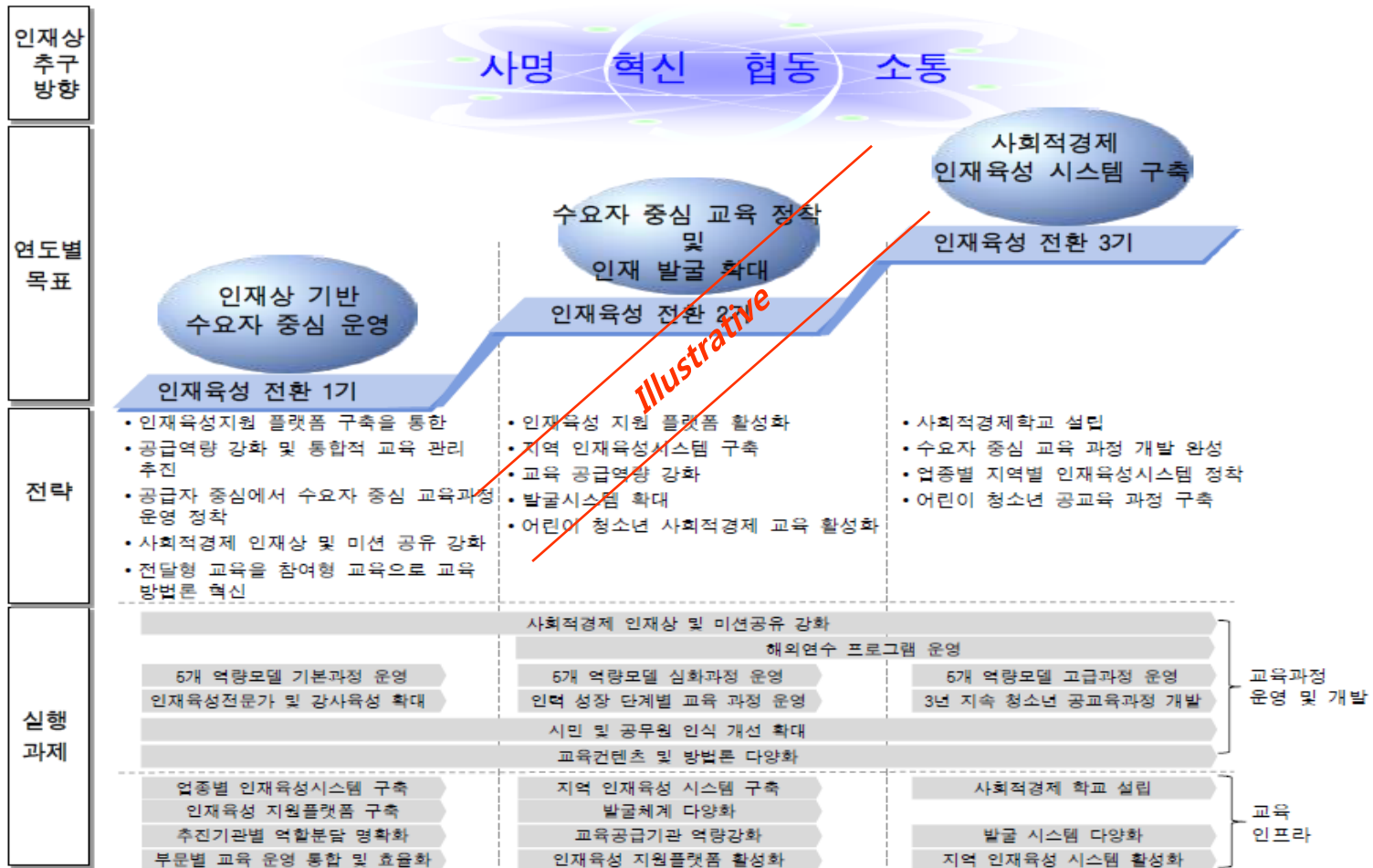


- 연도별 교육훈련 인원수
- 역할별 역량개발 우선순위

인재육성전략을 기반으로 중장기교육훈련계획 수립, 각 연도별 목표 및 전략, 실행과제 등 세부 실행 계획을 설계하고자 함

- 1. 교육환경 분석
- 2.역량모델 개발
- 3. 인재육성체계 수립
- 4. 중장기교육훈련계획 수립

● 연도별 교육훈련 목표 및 전략



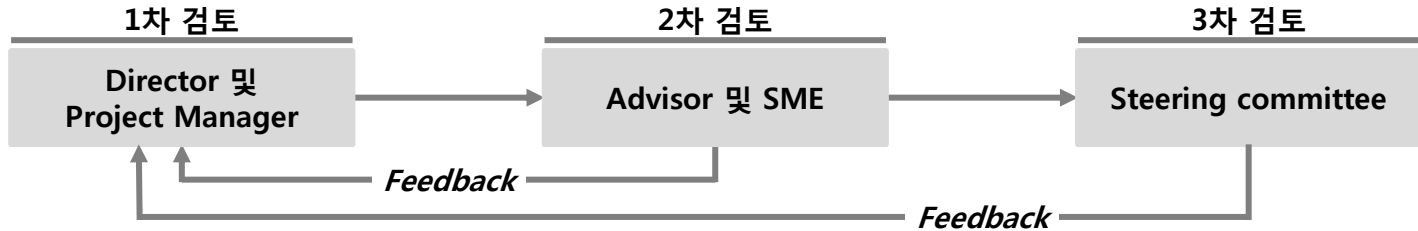
## III. 수행 관리

---

### 3-1. 품질관리 및 의사소통 계획

각 단계별 Output의 품질을 관리하기 위해, 단계별로 검증과 확인의 절차를 수행함

Output  
품질점검  
프로세스



Progress  
Update  
Meeting

❖ 매주 Progress 회의 (필요시)

- \* Agenda : Project 진행 상황에 대한 Update / 진행상의 Issue 및 의사결정 사항 논의
- \* 참석자 : 찾동 - 홍영준 교수, 강지연 과장, 강선미 주임 / KPC - 김동휘 위원, 이유진 PM,곽명숙 위원

❖ 수시 e-mail Communication Channel

	찾동	KPC
수신	강선미 주임	이유진 PM
참조	홍영준 교수/ 강지연 과장	김동휘 위원 / 곽명숙 위원

※ 중요 의사결정 Issue의 경우, 양사 Project Director의 1:1 e-mail Communication 가능

개발보고

	보고 내용	보고 시점	참석자
중간 보고 (Interim Report)	• 프로젝트 진행 경과 • 역량사전 (Draft, 내용타당도 검증)	8월 둘째 주	본 프로젝트 관계자
결과 보고 (Final Report)	• 프로젝트 진행 과정 • 최종 Output	10월 둘째 주	본 프로젝트 관계자

※ 보고 시점 및 세부 일정 조율은 복지재단과 연구팀의 협의해 의해 조율할 예정임.



