



생활체육지도자 배치사업 성과관리체계 구축연구 중간보고

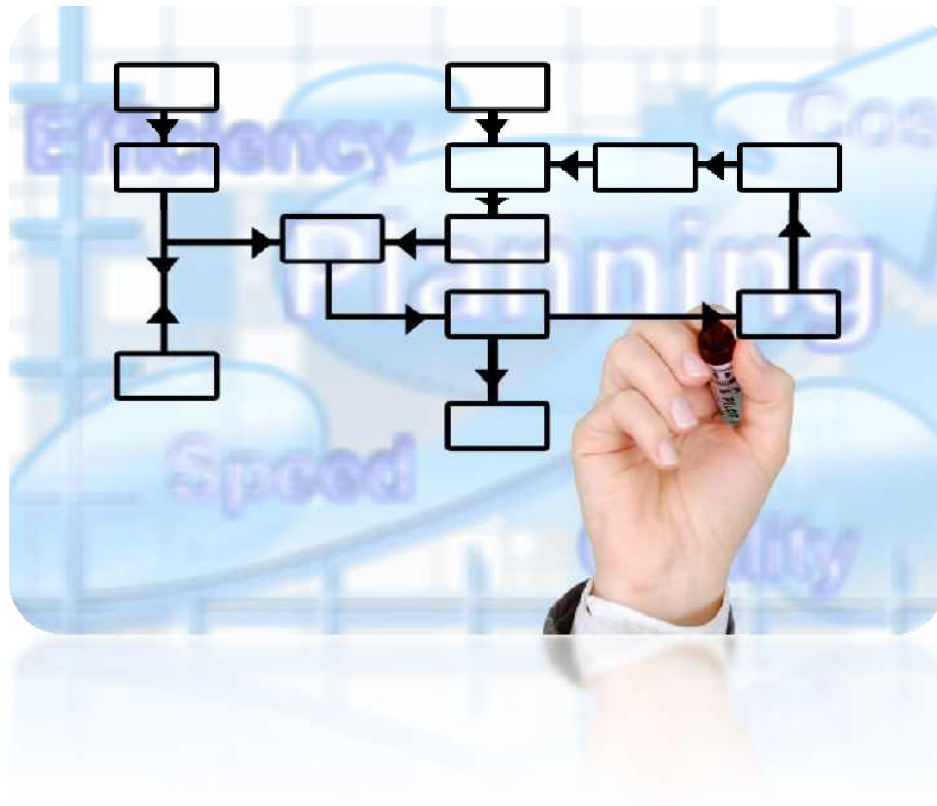
2016.11.30

(주)임팩트퍼스트

TABLE OF CONTENTS

I	전략적 성과관리	1. 성과관리 목적	2. 성과관리 체계	3. 성과관리 기법	4. 배치사업 현황
II	배치사업 환경분석	1. 외부 환경분석	2. 내부 환경분석	3. 관계자 인터뷰	
III	전략체계 구축	1. 전략방향 수립	2. 가치체계 수립	3. 사업목표 수립	
IV	지표체계 구축	1. 성과관점 구성	2. 전략차트 구성	3. 성과지표 선정	
V	향후 일정	1. 수행예정 과업	2. 과업 추진일정		

생활체육지도자 배치사업 성과관리체계 구축



I. 전략적 성과관리

1. 성과관리 목적
2. 성과관리 체계
3. 성과관리 기법
4. 배치사업 현황

1. 성과관리 목적

성과중심의 경영관리 실천은 왜 필요한 것인가?

성과관리란 KPI*를 활용하여 조직이 전략적으로 집중해야 하는 부분의 관리를 통해 일련의 경영관리 활동들을 유기적으로 연결, 전략적 목표를 달성하는 것을 목적으로 함.

성과관리를 통한 조직 내 긍정적 효과 창출

1 전략 실행력 제고

조직 구성원과의 커뮤니케이션을 통한 전략의 실행력 제고



- 전략과 연계된 지표와 목표를 제공함으로써 구성원이 공헌할 수 있는 부분 안내 가능
- 개인 성과와 조직 전략달성 관계에 대한 구성원의 이해증진 및 전략의 실행력 제고

2 전략 완성도 향상

지속적인 피드백 활동 수행으로 효과적인 조직 목표 달성 가능



- 전략에서 투입되는 정보의 확인 및 관리과정에서 전략 재검토 가능
- 전략 재검토를 통해 보다 체계적으로 전략을 수립, 보완할 수 있는 효과 창출

3 공정한 성과평가

성과에 기반한 평가를 통해 결과에 대한 공정성 향상



- 평가 결과에 대해 조직 구성원이 수긍하고 받아들이는 것이 가능
- 공정한 성과평가는 조직 구성원 동기부여의 기회 제공

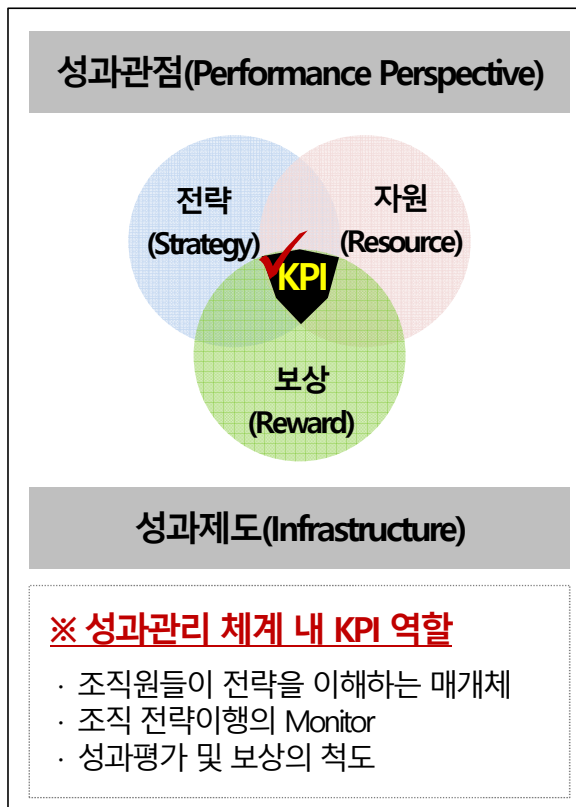
* KPI : Key Performance Indicator

2. 성과관리 체계

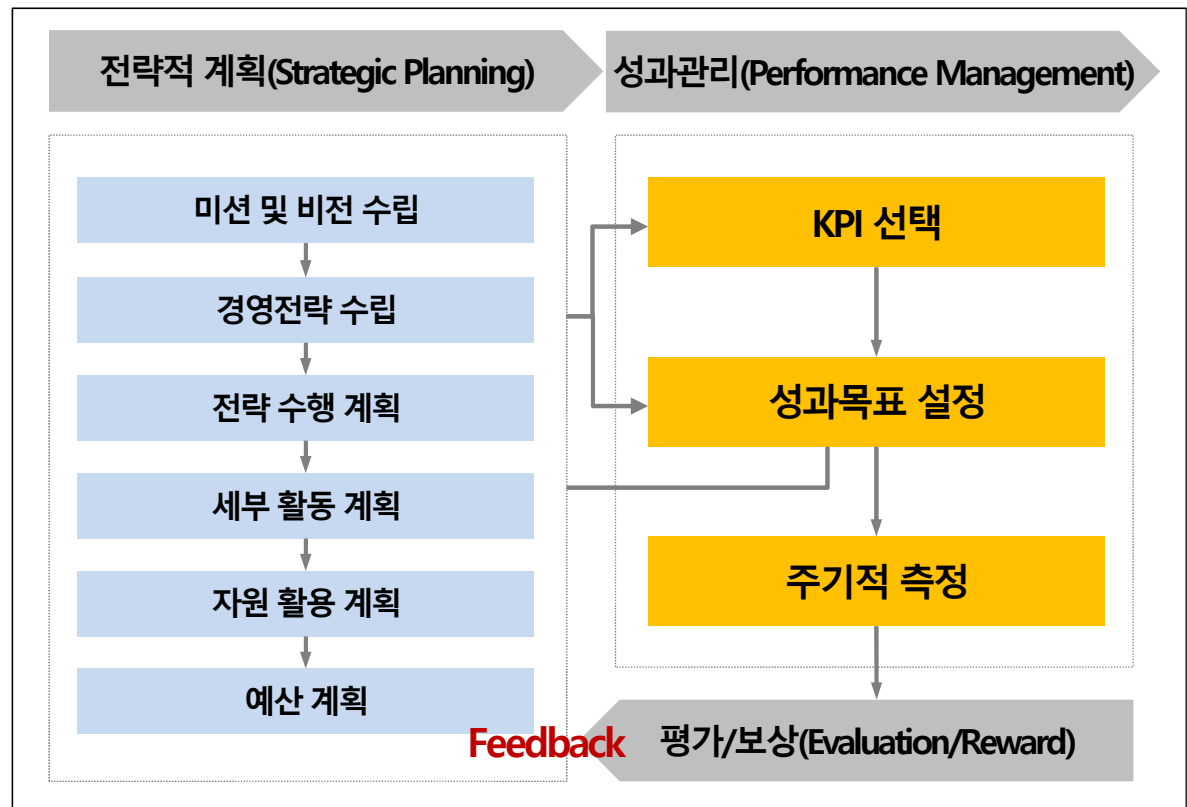
핵심성과지표(KPI*)를 활용하여 조직이 전략적으로 집중해야 하는 부문의 관리를 통해 전략수립에서 평가 및 보상에 이르는 일련의 관리활동을 유기적으로 연결, 전략적 목표를 달성함.

성과관리 체계 및 프로세스

성과관리 체계 To-Be 모델



성과관리 프로세스



* KPI : Key Performance Indicator

2. 성과관리 체계

성과관리를 위한 핵심성과지표(KPI) 선정과정

KPI 선정과정은 상위조직으로부터 하위조직으로 **'Top-down 방식'**으로 이루어져야 하며, 이 과정에서 전략수립 과정과의 접점을 지속적으로 유지해야 함.

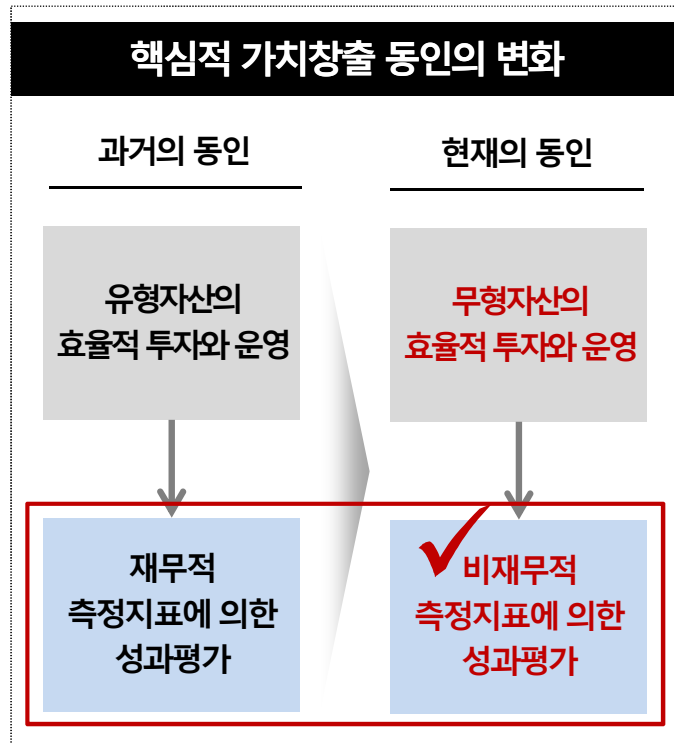


* CSF : 핵심성공요인(Critical Success Factor)

3. 성과관리 기법

핵심적 가치창출 동인의 변화에 따라 균형성과표(Balanced Score Card, 이하 BSC) 기법이 널리 사용되고 있으며, 조직의 균형적인 발전을 도모할 수 있도록 다양하고 복잡한 성과관리로의 전환이 가능하도록 새로운 시각을 제공함.

균형성과표 성과관리 반영 요소



균형성과표에 포함되는 핵심적 성공요소



3. 성과관리 기법



기존의 성과관리 제도는 개인의 직무분석을 기반으로 목표설정 및 평가방식을 적용한 Bottom-Up 방식이며, 개별성과가 조직 차원으로 연계 되지 않는다는 점, 목표설정의 공정성 미흡 등의 여러 단점을 가지고 있음.

체계 간 지표 및 결과 관점 차이

지표도출

BSC 성과관리 체계

조직전체의 비전과 전략 우선 설정
Top-down 방식으로 하위조직 성과지표 도출

▶ 역량을 조직전체의 비전과 목적달성에 집중

일반성과관리 체계

개별 직무분석을 통한 Bottom-up 방식

▶ 지표, 조직비전 및 전략실행과 괴리 가능성

지표체계

참여와 토론, 현업부서의 참여를 통한 지표 도출
장단기적 과거, 미래 역량의 균형적 평가
고객, 지식, 혁신, 학습 등 무형자산 중요시
지표 간 인과관계의 명확한 정의

▶ 현장중심 소통, 무형자산 포함, 원인-결과 분석

평가주무부서에 의해 주도적 추진
피평가자의 참여 제한
단기적-과거업적평가중심
지표간 연관성 규명 어려움

▶ 일방적, 과거중심, 연관성 분석 난해

결과분석

지표실적에 대한 주기적 연중모니터링(월, 분기) 강조
모니터링 사후 피드백 프로세스 강조
조직전체의 목표달성을 위한 전략적인 관리 수단 기능

▶ 주기적인, 지속적인 조직 발전을 위한 결과 도출

주기적 모니터링 체계 미비
인과관계 및 연관성 규명어려움으로 원인분석 한계
평가 자체와 평가결과에 대한 보상에만 초점

▶ 평가를 위한 평가, 결과의 1차원적 활용

4. 배치사업 현황



생활체육지도자 배치사업은 현장 지도 및 관련 사업 수행을 통해 생활체육 활성화에 기여하고 있지만, 전략적 사업목표 설정을 통한 체계적인 성과관리가 부재하며, 이에 따라 단편적인 사업관리가 시행되고 있음.

생활체육지도자 배치사업 성과관리 현황

No Strategic Commitment

□ 배치사업 성과관리의 **전략체계 부재**로 인한 사업관리 활동의 유기적 연결 미흡

- 생활체육지도자 배치사업의 중장기 발전 및 성과창출을 위한 전략 부재
- 배치사업을 운영하고 있는 체육회 조직이나 지도자 개인의 성과에 대한 명확한 기대치를 가지고 있지 않아 개인 성과와 조직 목표달성의 연계 부재

No Operational Commitment

□ 배치사업의 성과를 통합적이고 체계적으로 측정할 수 있는 **기반구조의 부재**

- 개별 지도자에 대한 평정 지표만 보유하고 있지만 대부분 정성적인 지표로 이루어져 있어 평정결과의 공정성이 낮은 편이며, 체육회 조직의 배치사업 운영 성과에 대한 체계는 부재
- 배치사업의 전략수립과 성과관리를 별개의 프로세스로 이해하고 있는 상황

No Organizational Commitment

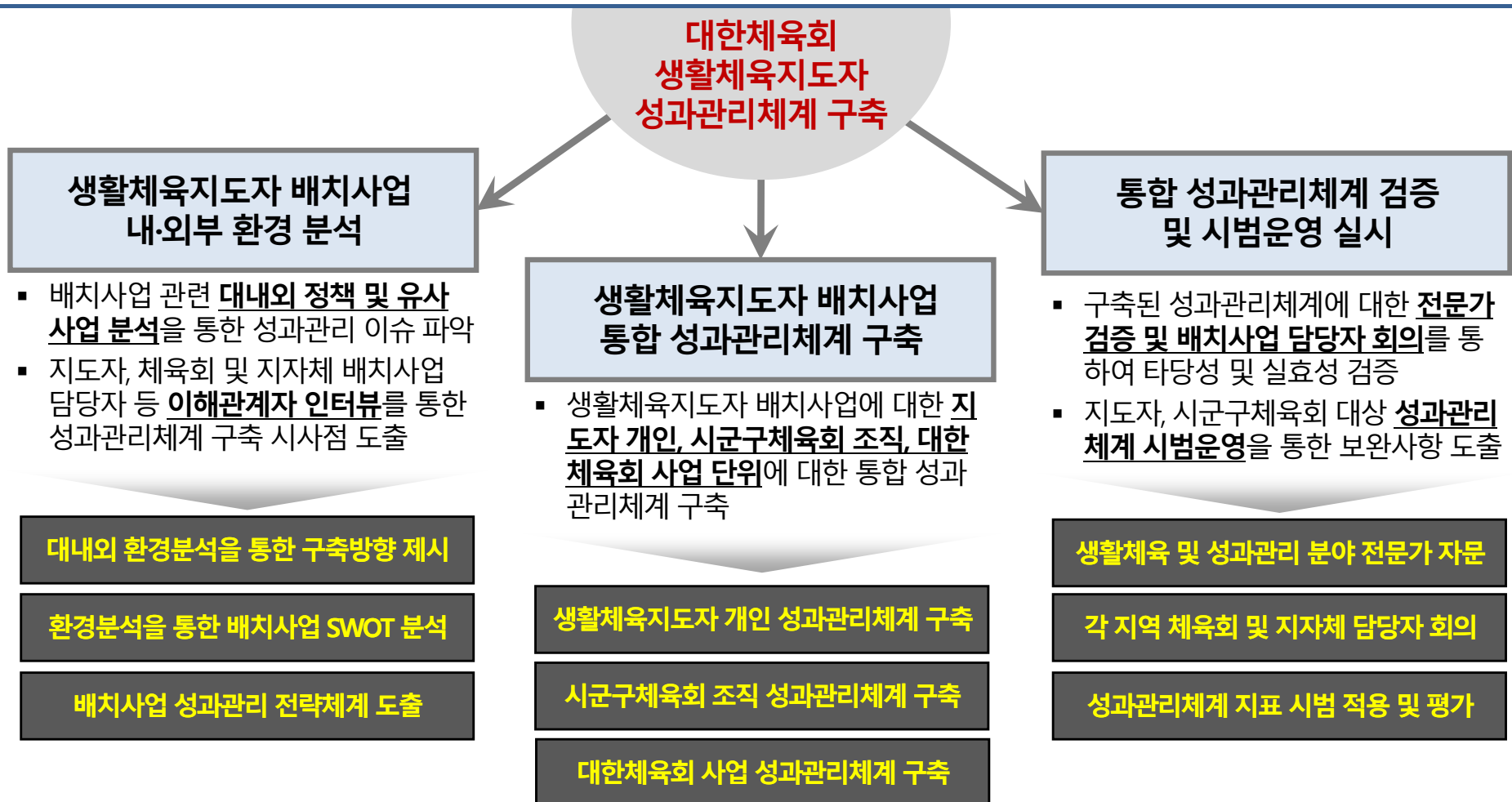
□ 성과관리 중요성에 대한 낮은 이해도에 따라 체육회의 **조직적인 뒷받침 부재**

- 배치사업 성과관리와 밀접하게 관련된 체육회 조직들이 성과관리 과정에서 스스로의 역할을 정확하게 이해하지 못함에 따라 구성원들의 동기부여가 어려운 상황
- 성과관리의 목적을 지도자 활동 결과에 대한 평가 수단으로만 인식하고 있는 상황

성과관리에 대한 정확한 인식을 바탕으로 배치사업의 목적을 달성할 수 있는 성과관리체계 마련 필요

생활체육지도자 성과관리체계 구축 연구 목적 및 범위

본 연구의 목적은 생활체육지도자 배치사업의 내·외부 환경 분석 및 이해관계자 의견 수렴을 통하여 객관적이고 표준화 된 성과관리체계를 구성, 배치사업을 효율적이고 합리적으로 운영하는데 있음.



생활체육지도자 배치사업 성과관리체계 구축



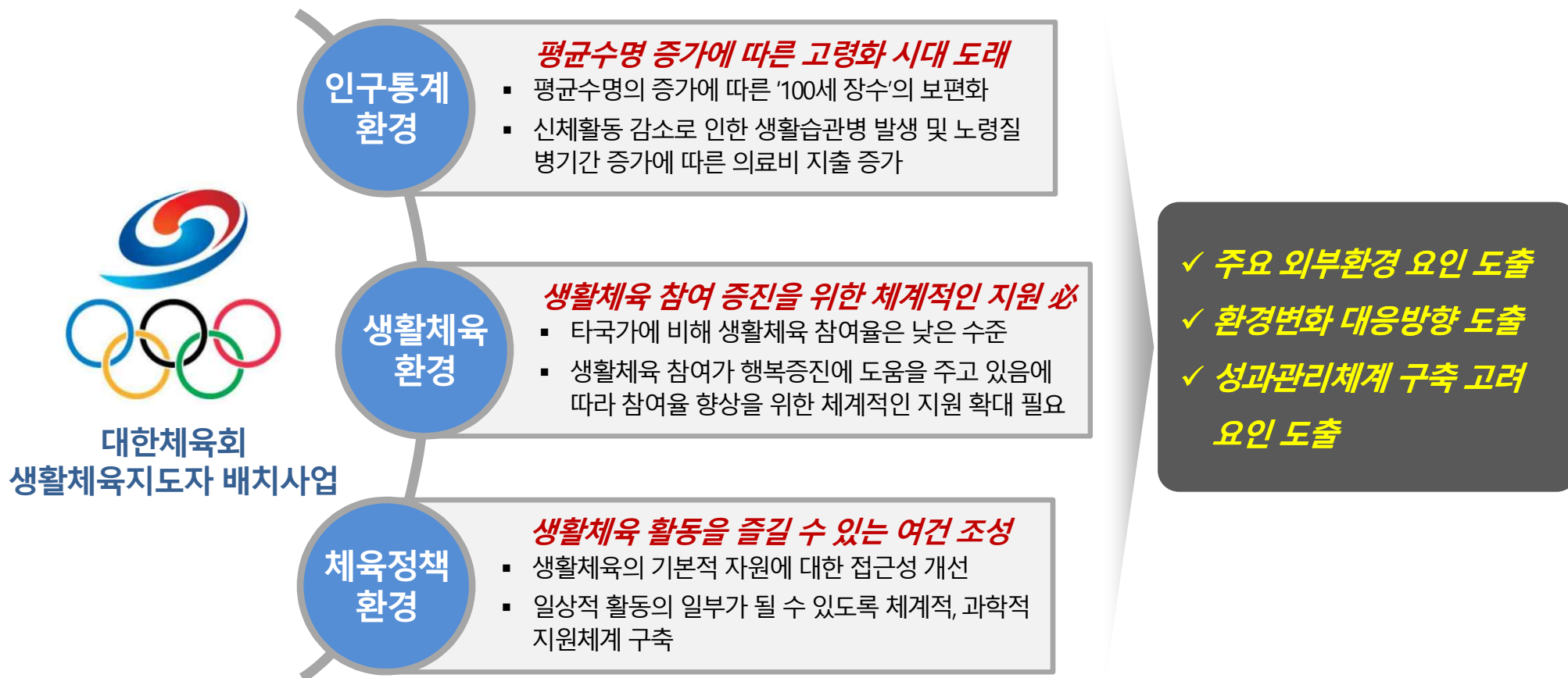
Ⅱ. 배치사업 환경분석

1. 외부 환경분석
2. 내부 환경분석
3. 관계자 인터뷰

1. 외부 환경분석

인구통계, 생활체육, 체육정책 환경 등의 외부환경 분석을 통하여,
환경 변화에 따른 지도자 배치사업의 대응방향과 성과관리체계 구축 시 고려해야 할 요인들을 도출함.

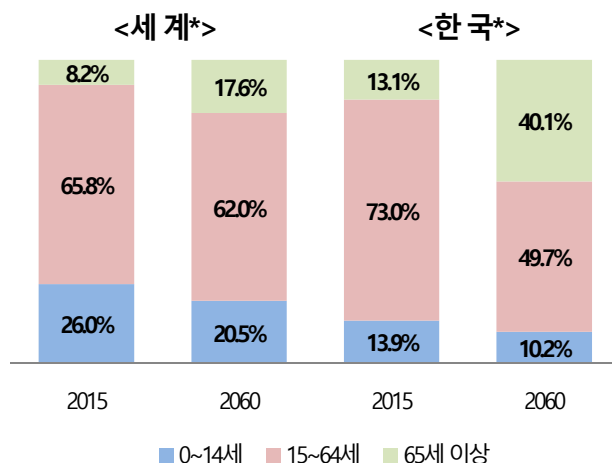
생활체육지도자 배치사업 외부환경 분석



1. 외부 환경분석

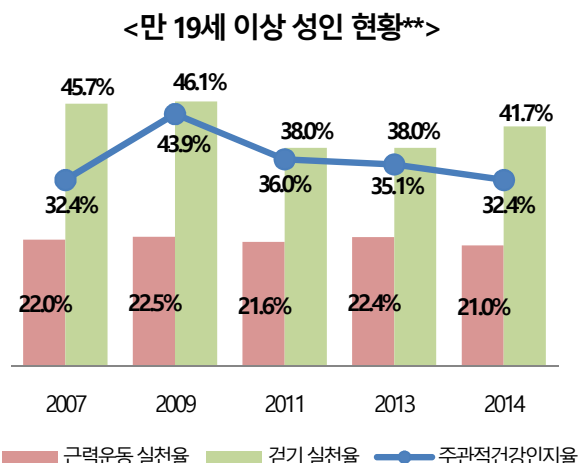
외부환경 1

노령인구 증가



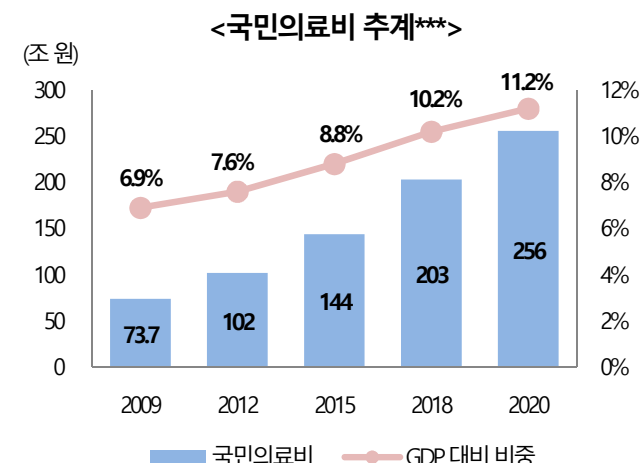
- 전 세계적으로 유소년 인구의 비중은 감소하는 반면, 고령인구의 비중은 증가하는 것으로 전망
- 한국의 노령인구는 27%p 증가할 것으로 전망되며, 세계적 추세에 비해 인구구조가 급속하게 노령화 될 것으로 전망

국민 건강수준 저하



- 일상생활에서 실천할 수 있는 걷기 또는 근력운동의 실천율은 소폭의 감소 또는 유지 현황을 나타내는 것으로 조사
- 평소에 본인의 건강이 좋다고 생각하는 주관적 건강 인지율은 감소하고 있는 추세로 국민 건강수준 저하에 대한 우려 증가

의료비 부담 증가



- 2015년 세계보건기구 자료에 따르면 우리나라의 기대수명은 82.3세, 건강수명은 73.2세로 노령질병기간은 9.1년으로 조사
- 긴 노령질병기간, 각종 질병에 대한 유병률의 증가로 인하여 건강수명 유지 및 의료비 부담에 대한 우려 증가

- 평균수명의 증가와 국민 건강수준의 저하에 따라 체육활동 참여의 중요성에 대한 전반적인 관심 제고 및 공감대 형성
- 노년층 증가와 사전 예방적 건강관리가 강조되면서 전 연령층의 일상적인 체육활동 참여 문화 확산 전망
- 체육활동에 대한 참여가 주변적 활동이 아닌 건강하고 행복한 삶을 위한 중요한 활동이라는 개념으로의 인식전환 및 접근 필요

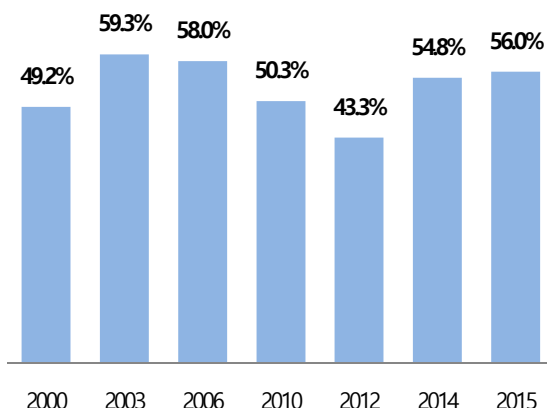
* 통계청, 세계와 한국의 인구현황 및 전망 (2015) ** 질병관리본부, 국민건강영양조사 제 6기 2차년도 (2014) ** 보건복지부, 2010~2020년 국민의료비 증장기 가(假)추계 (2011)

1. 외부 환경분석

외부환경 2

낮은 생활체육 참여율

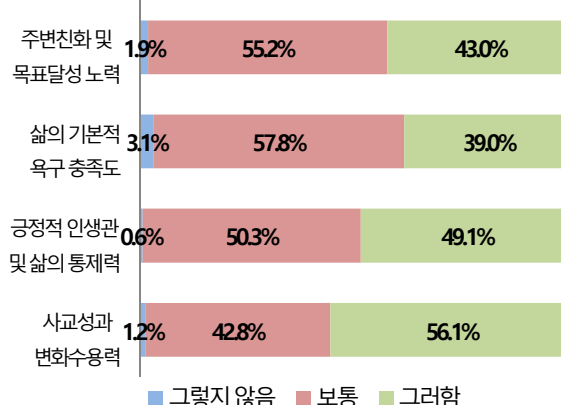
<주 1회 이상 참여율*>



- 최근 건강을 중요하게 생각하는 트렌드에 따라 생활체육 인구가 늘고 있지만, 해외 선진국에 비하면 저조한 수준**
- 체육활동에 참여하지 않는 이유로는 시간 부족이 가장 큰 비중(44.9%)을 차지하고 있어 이에 대한 인정 및 수용 필요

높은 체육활동 참여 효과

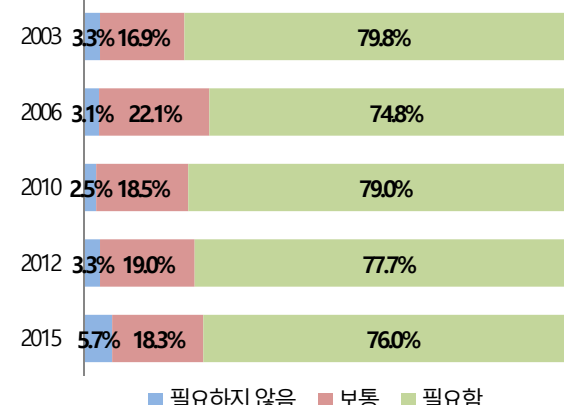
<체육활동 참여가 행복지수에 미치는 효과*>



- 체육활동 참여에 따라 행복지수 전반에 긍정적인 효과가 높게 나타나고 있으며, 특히 사교성과 변화수용력에 대한 효과가 높
- 체육활동이 참여자의 신체적 건강 증진뿐만 아니라 정서적 안정 및 삶에 대한 긍정적인 자세 형성에 도움을 주는 것으로 조사

과학적 체력관리 필요성 증가

<과학적 체력관리 필요성 추세*>



- 과학적 체력관리의 필요성에 대해 과반수 이상의 긍정적인 응답이 나타났지만, 대다수가 이를 하고 있지 않은 것으로 조사
- 과학적 체력관리를 하지 않는 이유로는 관련 정보나 지식이 없어서(45.9%)가 가장 높게 나타남에 따라 이에 대한 해결방안 필요

- 시간부족이라는 제약요인에 대한 인정 및 수용을 바탕으로 **체육활동에 대한 관심을 증진시키는 다양한 동기부여 방안 필요**
- 체육활동을 통한 **긍정적 마인드 제고 및 타인과의 유대감 강화를 도모**하는 것이 가능함에 따라 참여자의 사회적 안정감 형성에 기여
- 생활체육 참여율을 높이기 위해 다양한 계층적 요구에 부응하는 **프로그램, 지도자, 시설 등 체계적인 지원 확대 필요**

* 문화체육관광부, 2015 국민생활체육 참여 실태조사 ** 생활체육 미 참여율(2012년 기준): 호주(18%), 뉴질랜드(21%), 미국(32.5%)

1. 외부 환경분석

외부환경 3

“100세 시대, 스포츠로 대한민국을 바꿉니다”

[전략]	[중점 과제]	[세부 내용]
스포츠비전 2018		
손에 닿는 스포츠	1 스포츠 참여 거점 마련	<ul style="list-style-type: none"> 지역 체육시설 기반 '종합형 스포츠클럽' 조성 확대 (9개 → 229개) 시설, 지도자, 프로그램의 연계 통합 공급에 따른 종합적 지원
	2 스포츠 참여 시설 확충	<ul style="list-style-type: none"> 체육시설 배치계획 수립 의무화로 시설배치 효율성 제고 기존 시설 활용한 '작은 체육관' 조성 및 '움직이는 체육관' 운영
경제를 살리는 스포츠	3 스포츠 정보 제공 확대	<ul style="list-style-type: none"> 스포츠 정보 수요 증가에 대응, 원스톱 종합생활체육정보 제공 체육시설 정보 DB를 체육시설 지도로 구축, 민간에 개방, 공유
	4 스포츠 참여 유인 확대	<ul style="list-style-type: none"> '국민체력인증제' 도입으로 과학적 체력관리와 자발적 참여동기 제공 '거점체력센터'에서 의료·영양·건강체력 통합관리 서비스 제공
뿌리가 튼튼한 스포츠	5 지도자 일자리 창출 및 전문성 제고	<ul style="list-style-type: none"> 생활체육지도자 공공부문 배치 확대 전문성 강화를 위한 양성과정 개편, 불합리한 기준 및 혜택 폐지
	6 대상 맞춤형 지원 확대	<ul style="list-style-type: none"> 대상별 맞춤형 프로그램 참여 확대 유도 저소득층 대상 스포츠교실 지원 확대(17년까지 680개소)
공정한 스포츠	1 스포츠 행정체계 개선	<ul style="list-style-type: none"> 각 체육회 표준정관 마련을 통한 경기단체 운영규정 개정 및 평가 강화 지자체 및 지역 체육회의 생활체육 도우미로서의 역할 강화
	2 스포츠 공정성 확보	<ul style="list-style-type: none"> 체육계 불공정 행위 근절을 위한 '공정위원회' 설치 심판 공정성 제고 및 도핑방지 활동 강화

- 행복하고 건강한 사회를 만들기 위해 전 국민 대상 생활체육 활성화를 목적으로 **장소, 프로그램, 정보 등 다양한 지원 체계 마련**
- 향후 생활체육지도자 배치를 확대할 계획으로, **생활체육지도자 근무 환경에 대한 이슈는 앞으로도 더 부각될 것으로 예상**
- 지역 체육회 및 경기단체의 **공신력 강화 및 역량 제고를 위한 행정체계 개선**으로 생활체육 활성화를 위한 토대 형성



1. 외부 환경분석

외부환경 3

“생활체육으로 건강하고 행복한 대한민국”

[추진 과제]	[주요 내용]	[세부 내용]
국민생활체육진흥 종합계획		
‘언제나’ 향유할 수 있는 참여기회 제공	1 지도자 배치를 통한 참여환경 조성	<ul style="list-style-type: none"> 생활체육지도자 배치 확대 및 체육지도자 자격개편을 통한 전문성 강화 유소년스포츠지도사 양성, 파견 및 어르신지도자 배치 확대
‘어디서나’ 이용 가능한 시설 제공	2 재능 나눔 및 자원봉사 운영체계 구축	<ul style="list-style-type: none"> 은퇴선수, 체육교사 등의 재능 나눔 문화 조성 및 시스템 구축 지역별 자원봉사단 모집을 통한 스포츠 분야 자원봉사 인력풀 구성
‘누구나’ 부담없이 누릴 수 있는 환경 조성	3 저소득층 참여기회 확대	<ul style="list-style-type: none"> 소외계층을 대상으로 행복나눔 스포츠교실 운영 및 용품 보급 저소득층 유, 청소년 대상 스포츠 강좌 이용권 지원 사업 확대
세대와 문화를 넘어 ‘함께’ 참여하는 생활체육	4 스포츠정보 지원체계 구축	<ul style="list-style-type: none"> 스포츠 정보 수요 증가에 대응, 원스톱 종합생활체육정보 제공 체육시설 정보 DB를 체육시설 지도로 구축, 민간에 개방, 공유
걸림돌 없이 ‘즐기는’ 생활체육 참여 환경 조성	5 맞춤형 생활체육 홍보를 통한 참여 유인	<ul style="list-style-type: none"> 생활체육 실천 습관 형성을 위한 ‘365 생활체육’ 달력을 제작, 보급 유소년, 청소년, 직장인 대상 생활체육 문화 확산을 위한 캠페인 전개
	1 사회적 참여 여건 조성	<ul style="list-style-type: none"> 생애주기별 국민들이 주로 이용하는 시설 대상 ‘우수 체육시설 인증제’ 도입 생활체육의 필요성 인식 및 실천 방법 등이 포함된 캘린더 제작 및 보급
	2 생애주기별 맞춤형 프로그램 보급	<ul style="list-style-type: none"> 생애주기별 신체적, 사회적 특성을 고려한 생활체육 참여 프로그램 마련 여성 대상 선호 프로그램 및 찾아가는 생활체육 지도 서비스 운영
	3 생활체육 추진체계 구축	<ul style="list-style-type: none"> 국민의 생활체육 향유권 보장을 위한 근거법령 마련 체계적인 조직체계 구축에 따른 체육회 대내외 공신력 및 역할 강화

- 체육시설, 프로그램, 지도자 등 **생활체육의 기본적 자원에 대한 접근성 개선**을 통하여 전 국민의 지속적인 생활체육 참여 유도
- 스포츠 참여 기회 확대를 위한 생애주기별, 계층별 다양한 프로그램의 보급으로 **생활체육지도자의 전문적 역할 수행 필요성 증가**
- 생활체육 활성화를 위한 각 지역 체육회의 역할이 중요해짐에 따라 **효과적이고 효율적인 업무체계 마련 필요**

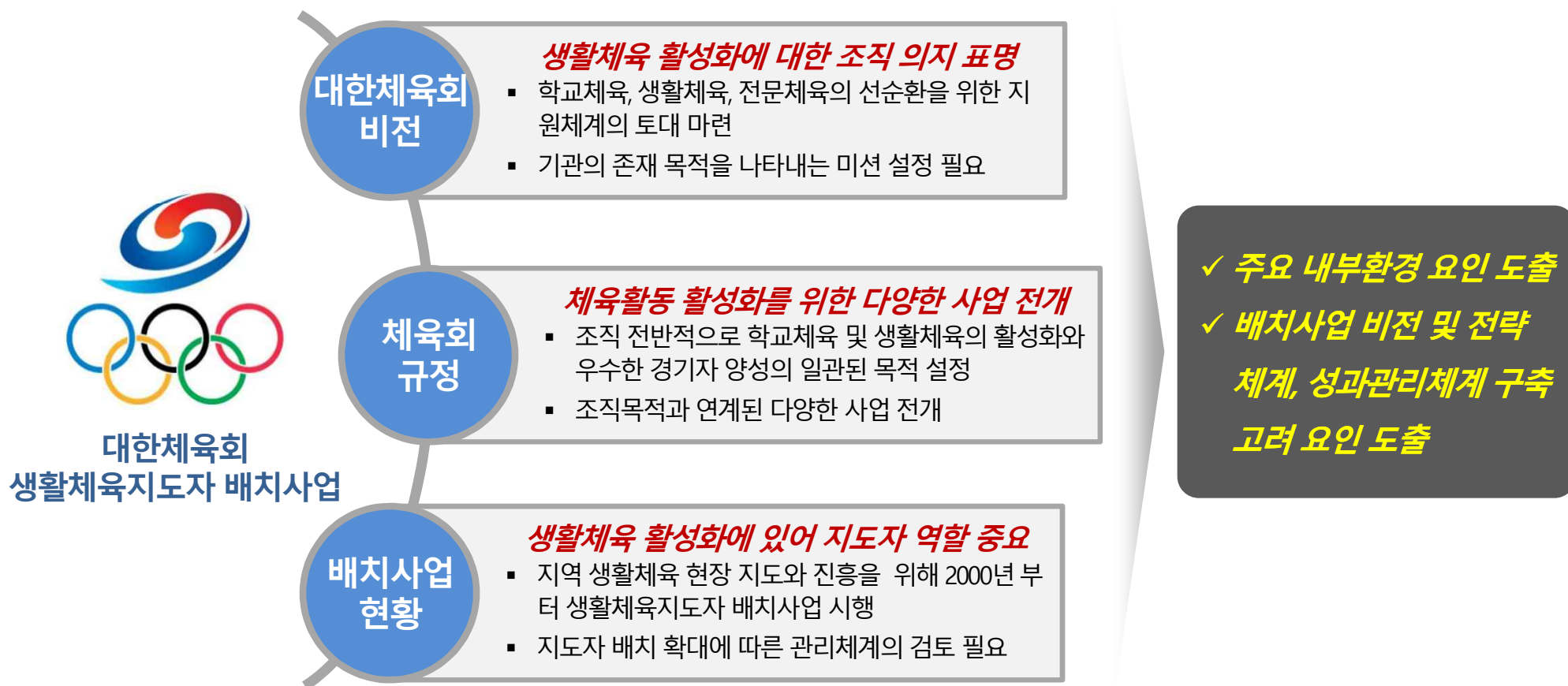
* 문화체육관광부, 국민생활체육진흥 종합계획(안) 참고

2. 내부 환경분석



대한체육회 비전 및 전략체계, 체육회 규정 및 사업 현황 등의 내부환경 분석을 통하여 생활체육지도자 배치사업의 비전 및 전략체계, 성과관리체계 구축 시 고려해야 할 요인들을 도출함.

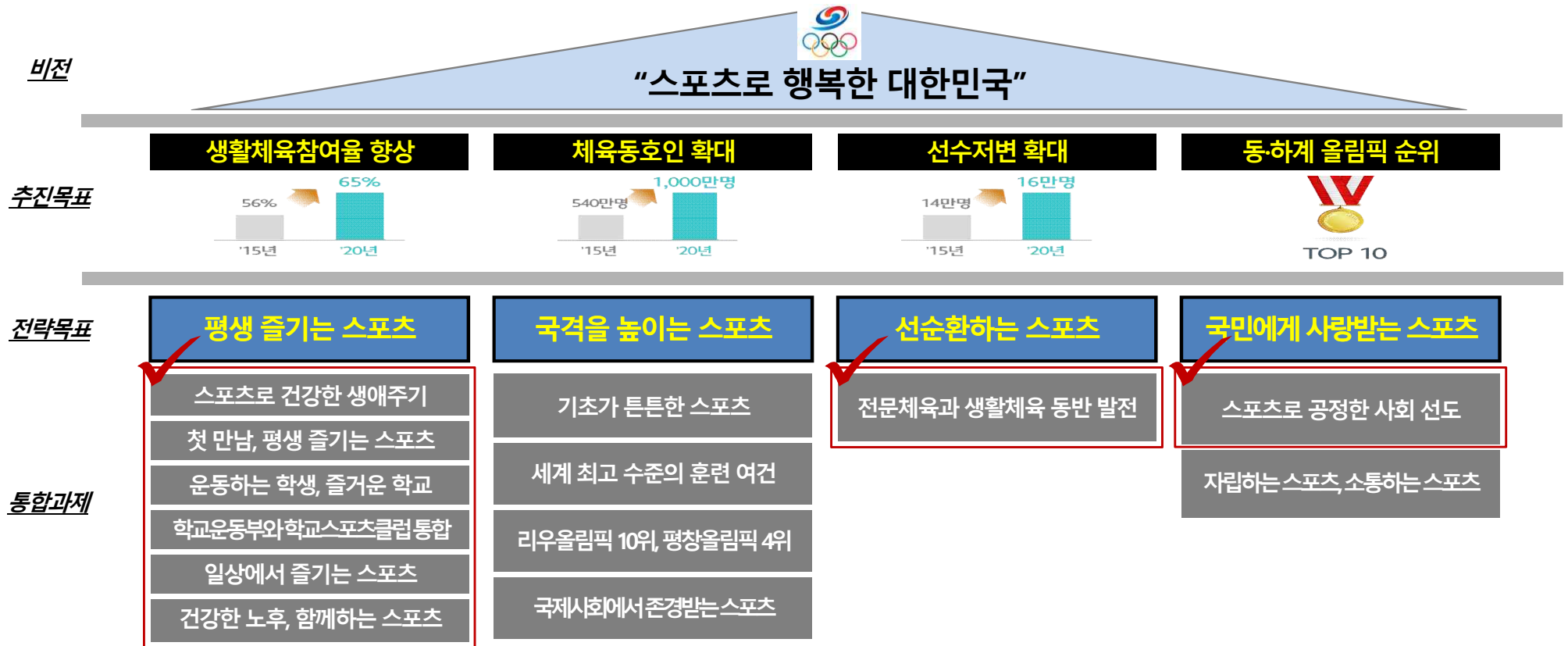
생활체육지도자 배치사업 내부환경 분석



2. 내부 환경분석



내부환경 1



- 학교체육, 생활체육, 전문체육의 선순환 구조 형성을 위한 전략목표를 기반으로 **생활체육 활성화**를 위한 조직의 지원 의지 표출
- 체육행정의 **제도 혁신을 통한 업무의 내실화**를 통하여 생활체육의 저변 확대를 위한 체육회의 경쟁력 및 역량 제고 도모
- 지도자 배치사업의 비전 및 전략체계의 근간이 되는 **대한체육회의 미션이 부재**하며, 기관의 존재 목적을 나타내는 미션 설정 시급

2. 내부 환경분석



내부환경 2

목적

체육활동의 활성화

**정부의 정책과 대한체육회 비전에 근거하여
체육운동의 저변 확대 및 우수 경기자 양성에 중점을 두고 활동**



학교체육 및 생활체육 진흥을 위한 다양한 활동 전개

- 체육활동의 저변확대를 위해 학교체육과 생활체육이 연계될 수 있도록 다양한 지원방안 마련
- 체육활동의 기본 자원 접근성 제고를 통한 참여 유도



국민 건강과 체력증진, 여가선용과 복지향상 이바지

- 평생 즐기는 스포츠 환경을 마련, 건강한 생애주기 형성
- 신체활동이 건강에 대한 결정요인으로 작용함에 따라 일상적 활동의 일부가 되도록 체계적인 지원 수행



우수한 경기자 양성으로 국위선양 기여

- 과학적이고 민주적으로 우수 선수를 발굴, 육성하여 국제 스포츠계 입지 강화 및 글로벌 경쟁력 제고
- 최상의 경기력 유지를 위한 과학적 훈련기반 구축

주요사업

체육진흥을 위한 다양한 사업 전개

**학교체육, 생활체육, 전문체육의 선순환 구조 형성을 위한
다양한 사업을 수행함으로써 체육활동의 활성화라는 목적 달성**



회원 종목단체 및 지역체육회의 사업 및 활동 지도, 지원

생애주기 생활체육 프로그램 개발 및 보급

학교체육, 전문체육 및 생활체육 연계 사업

- 체육활동의 활성화를 위해 회원 종목단체 및 각 지역 체육회의 사업 및 업무에 대한 지원을 통하여 원활한 조직 목적 달성 추구
- 유소년부터 어르신까지 생애주기에 맞는 생활체육 프로그램을 개발하여 보급함으로써 생활체육 활동에 흥미를 갖고 참여하게끔 유도
- 전문체육과 생활체육이 선순환 구조를 형성할 수 있는 다양한 지원 수행

- 대한체육회 정관을 기초로 시도 및 시군구체육회 규정이 작성됨에 따라 **조직 목적과 사업내용은 Top-Down 형태의 유사내용으로 구성**
- 대한체육회 및 각 지역 체육회는 **학교체육 및 생활체육의 활성화와 우수한 경기자 양성**이라는 목적 달성을 위해 다양한 사업 전개
- 체육진흥과 조직 목적 달성을 위해 각 체육회는 **체육활동 활성화 지원, 체육분야별 연계 지원, 회원단체 지원** 등의 주요 사업을 수행

2. 내부 환경분석



내부환경 3

생활체육지도자 배치목적 및 업무

생활체육지도자는 건전한 체육문화를 선도하고 보급하는 주체로서 참여자의 기술 습득과 스포츠 활동에 대한 재미와 동기 부여



지도자 배치사업 목적

- 전국 생활체육 진흥을 목적으로 국가체육지도자자격증을 소지한 자가 **현장에서 체육지도와 각종 사업을 수행**

생활체육지도자 정의

- 지역의 생활체육 현장 지도와 진흥을 위한 각종 사업을 위해 시도 및 시군구생활체육회에 배치된 지도자

생활체육지도자 담당업무

- 지역주민 생활체육활동 지도
- 생활체육 동호인 활동조사, 지도 및 관리
- 생활체육 프로그램 보급 및 지도
- 전공종목 외에 지역주민이 선호하는 2개 종목 이상 지도
- 기타 생활체육 지도 활동과 관련된 업무

지도자 역할에 따른 구분

현재 일반생활체육지도자 및 어르신전담생활체육지도자가 배치되어 다양한 생활체육 지도활동을 전개

일반생활체육지도자

어린이집 학교 체육시설



- ✓ 관내 생활체육교실 운영 등 프로그램 보급
- ✓ 생활체육 프로그램 개발, 효과적인 운동 지도 방안 연구개발
- ✓ 동호인 관리 및 각종 지역생활체육 행사와 대회 지원

어르신전담생활체육지도자

경로당 복지관 양로원

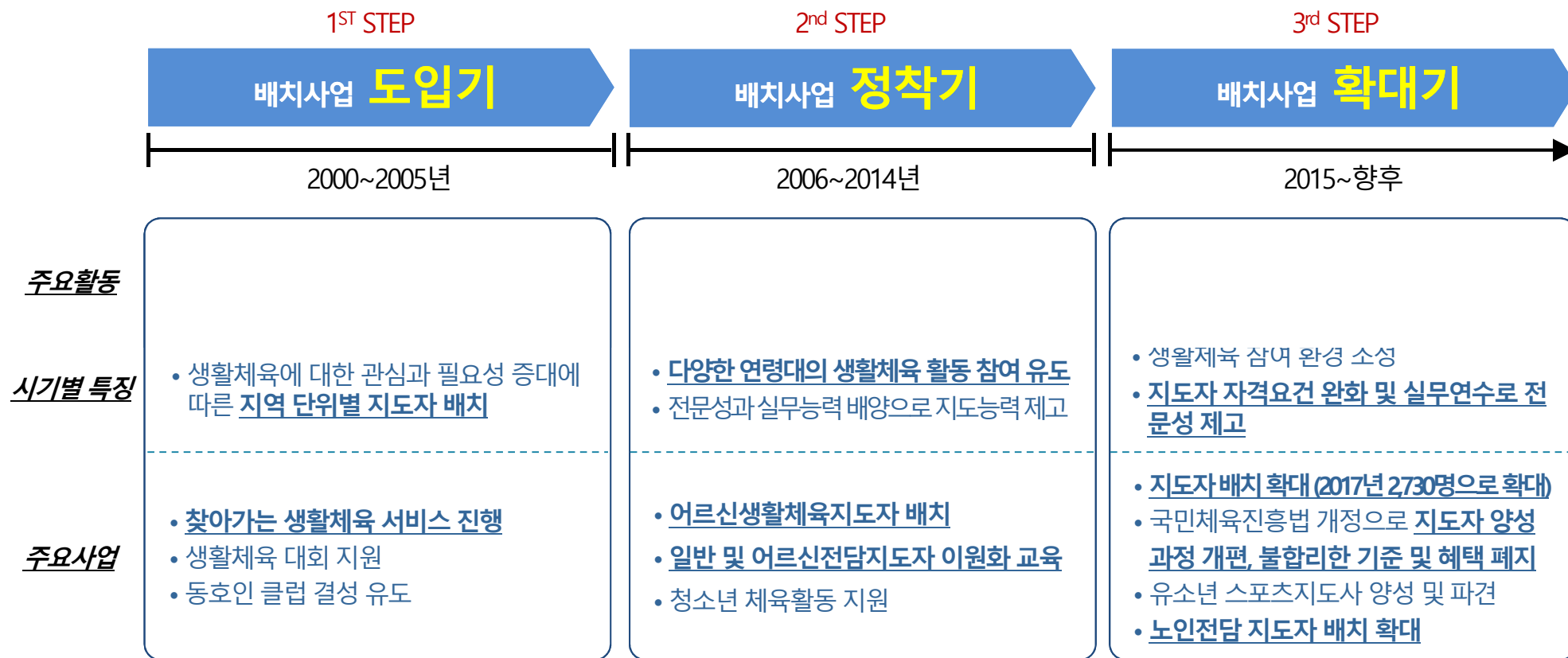


- ✓ 노인시설 방문 운동 지도
- ✓ 어르신 동호인들에 대한 스포츠정보 제공 및 클럽 등록 유도
- ✓ 어르신 체육활동 연구, 개발 및 어르신 생활체육 대회 준비, 관련활동

- 생활체육지도자는 생활체육 기본 자원 중 하나로서 배치사업을 통하여 **지역의 생활체육 활성화를 위해 체육지도 등 다양한 역할 수행**
- 생활체육지도자들이 제공하는 **체육지도 서비스의 질(質)**은 생활체육 활성화를 결정짓는 중요한 요인으로 작용
- 생활체육 활성화를 위해 **생활체육지도자의 양적 성장과 지도수준 향상이 필요**하며, 이를 통해 대중의 지속적인 체육활동 참여 유도

2. 내부 환경분석

내부환경 3



- 생활체육지도자 배치사업은 생활체육 진흥을 목적으로 현장 지도 및 관련 사업 수행을 통해 생활체육의 전국적 확산에 기여
- 생활체육지도자 양적 배치 확대에서 자격개편 및 교육과정 개선에 따른 지도자의 전문성 강화로 생활체육 지도의 질적 향상 추구
- 생활체육지도자 배치 확대에 따라 효과적이고 효율적인 지도자 운영을 위해 체육회의 지도자 관리 체계에 대한 검토 필요

3. 관계자 인터뷰

생활체육지도자, 배치사업 담당자 등을 대상으로 인터뷰를 진행하여
사업현황 파악을 통한 조직역량 분석과 배치사업의 비전 및 전략체계 구축을 위한 시사점을 도출함.

생활체육지도자 배치사업 이해관계자 인터뷰

지도자 업무수행 현황

원활한 체육지도 사전 준비

- 포털 사이트(SLIMS)를 통한 연간 수업 계획 및 매달 수업 진행을 위한 활동계획 작성
- 체육지도 시간 외에는 프로그램 보완 및 자기계발(자격증 취득 등) 활동
- 대부분 지도자가 개별적으로 파견기관 섭외

체육지도 외 다양한 업무 수행

- 종목별 연합회 관리, 지자체 대회 및 체육회 관련 행사 지원 등의 업무를 담당하고 있으며 주말에도 업무 수행
- 기본 지도 업무 외에도 기금사업인 신나는 주말체육학교 등의 업무도 진행

지도자 근무환경 현황

안정적인 역할수행 지원 필요

- 처우가 개선되고 있긴 하지만, 감사원 지적 등 사업에 대한 외부의 부정적인 의견이 나올 때 마다 고용 안정에 대한 불안감 증가
- 지자체 보조금에 대한 의존성이 크기 때문에 지자체의 간섭에서 자유롭기 어려움

체육회 관리자 역할 중요

- 지도자 및 직원관리, 회원단체 관리 및 지원, 생활체육 사업 감독, 관련 기관과의 소통 등의 역할 수행
- 정치적인 것이 아닌 체육 관련 종사자로서 체육 진흥을 위해 일하는 것이 필요

배치사업 운영 현황

지도자 평정 개선 필요

- 연 2회 정도 지도자 업무평가를 수행하고 있으며, 현장점검 및 업무점검으로 평점 체크
- 평정에 주관적인 부분이 많으며, 지도자의 자부심과 능력에 상관없이 평가되는 경향이 있어 표준화 된 객관적 지표로 개선 필요

사업 홍보 및 지원 필요

- 아직 배치사업에 대해 인지하고 있는 주민들이 많지 않은 상황
- 건강보험공단과 보건소에서 유사한 프로그램으로 더 많은 지원으로 우수한 프로그램을 시행하기 때문에 경쟁하는 것에 어려움 有

- 생활체육지도자는 체육지도 외에 지역 내 체육행사 지원 및 행정업무 등 **많은 업무를 수행하고 있어 업무가 가중되는 현상 발생**
- 생활체육지도자 배치사업의 효율적 운영 및 사업 확장을 위해 **지도자 모니터링 및 평가체계에 대한 재검토 필요**
- 안정적인 지도자 업무 수행과 지역 내 사업 활성화를 위해 **각 지역 체육회의 지원과 관리자의 의지 및 역할이 절대적으로 중요**

생활체육지도자 배치사업 환경분석 시사점

1

생활체육 수요 변화에 대한
적극적이고 체계적인 대응 필요

- 생활체육에 참여하는 인구가 점점 증가하고 있는 추세이지만 선진국의 참여율에 비해 낮은 편이며, 이에 따라 생활체육에 대한 참여 유도의 동기부여 방안 필요
- 체육활동이 신체적 건강뿐만 아니라 정신적, 사회적 건강 증진에 도움이 됨에 따라 생활체육에 참여하고자 하는 다양한 계층의 요구에 부응하는 체계적인 지원 필요

2

기본자원의 종합적 지원으로
생활체육에 대한 접근성 개선

- 행복하고 건강한 사회를 만들기 위해 전 국민 대상 생활체육 활성화를 목적으로 체육 시설, 프로그램, 지도자 등 생활체육의 기본적 자원에 대한 접근성 개선 진행
- 체육활동 활성화라는 목표 달성을 위해 대한체육회 및 각 지역 체육회는 체육활동 활성화 지원, 체육분야별 연계 지원, 회원단체 지원 등의 주요 사업을 수행

3

지역 생활체육 활성화를 위한
배치사업 운영개선 필요

- 생활체육지도자는 생활체육 기본 자원 중 하나이며, 지도자 배치사업은 생활체육 진흥을 목적으로 현장 지도 및 관련 사업 수행을 통해 생활체육의 전국적 확산에 기여
- 생활체육 활성화를 위해 지역 체육회의 역할이 중요해짐에 따라 공신력 및 역량 강화를 위한 업무체계의 효과성 및 효율성 제고 필요

- ✓ 생활체육은 신체적, 정신적, 사회적 건강을 향상시키는 효과적인 방법이며, 참여자 개개인의 행복 증진 및 사회적 가치 창출을 통해 국민행복시대에 기여하고 있음.
- ✓ 생활체육 수요 변화에 대한 적극적인 대응을 통해 생활체육 활성화를 위한 다양한 정책이 추진되고 있음.
- ✓ 생활체육 참여자의 다양한 요구에 부응하고자 생활체육 기본 자원에 대한 접근성 개선이 진행되고 있으며, 변화하는 환경에 대응하기 위한 지역 체육회의 효과적이고 효율적인 업무체계의 필요성이 증대되고 있음.

생활체육지도자 배치사업 성과관리체계 구축



Ⅲ. 전략체계 구축

1. 전략방향 수립
2. 가치체계 수립
3. 사업목표 수립

생활체육지도자 배치사업 성과관리 전략체계 구축을 위한 과제 도출

배치사업 외부환경 (인구통계/생활체육/체육정책)

- 건강한 삶을 위한 체육활동의 중요성 증대
- 선진국에 비해 생활체육 참여율이 낮은 수준
- 생활체육의 기본적 자원에 대한 접근성 개선

배치사업 내부환경 (체육회 비전/규정/배치사업 현황)

- 체육 활성화에 대한 다양한 체육회 사업 전개
- 지역 체육 활성화를 위한 배치사업 시행
- 배치 확대에 따른 지도자 관리체계 개선 필요

이해관계자 인터뷰 (지도자/배치사업 담당자/지자체)

- 체육회 업무 증가에 따른 개별 지도자 업무 가중
- 효과적 및 효율적인 체육회 업무체계 개선 필요
- 지도자 평정체계에 대한 전반적인 검토 필요

배치사업 성과관리 전략체계

[전략방향]

사업 내·외부 환경의 종합적 분석으로
향후 전략적 방향 도출

- 배치사업에 대한 기회 및 위협, 강점 및 약점을 종합적으로 분석, 사업의 전략적 성과관리체계 구축 및 중장기 목표 설정에 대한 기초자료 마련

[가치체계]

사업의 수행 이유 및 목적과
달성해야 할 미래상 제시

- 지역 체육회 구성원들에게 동기를 부여할 수 있도록 배치사업 수행 이유에 대한 정의와 향후 사업이 추구해야 할 방향 설정

[사업목표]

사업의 중점적인 정책 방향 및
구체적인 활동 수준 설정

- 배치사업을 수행하기 위한 중장기적 정책 방향과 핵심적이고 중점적인 과제 중심의 명확하고 구체적인 목표 설정

생활체육지도자 배치사업 SWOT 분석

배치사업 우위 요인

전국 조직을 활용한 전문인력 파견으로
지속적인 사업 추진

- 국내 대표 체육정책 추진 기관 사업
- 국가 공인 체육지도 전문인력 보유
- 전문성 강화를 위한 지속적인 교육 실시
- 체육 활성화를 위한 전국 조직 보유
- 다년간 운영을 통한 노하우 및 네트워크 보유

배치사업 우호 환경

생활체육에 대한 관심 증가에 따른
정부의 정책적 지원 확대

- 소득증가 및 여가시간 확대
- 건강한 삶을 위한 체육활동 관심 증가
- 생활체육 활성화를 위한 정책적 지원
- 지역별, 종목별 체육관련 행사 및 대회 증가
- 체육회 통합에 따른 체육 선순환 구조 마련

S
Strength
강점

W
Weakness
약점

O
Opportunity
기회

T
Threat
위협

배치사업 열위 요인

효과적이고 효율적인 업무체계
및 안정적인 업무환경 마련 필요

- 지도자 인원부족에 따른 업무 가중
- 고용 안정에 대한 불안감 증가
- 지도자 근무 평정 체계의 공정성 부족
- 수혜자 수준별 맞춤 지도 체계 미흡
- 체육회 조직 내 구성원 업무 및 책임 상이

배치사업 저해 환경

생활체육지도자 배치사업의
인식 확대 및 활성화를 위한 지원 필요

- 지도자 배치사업 참여 양극화 현상
- 사업관련 홍보 및 주민인식 부족
- 지자체 보조금에 대한 높은 의존도
- 공공기관 유사사업 간 참여유도 경쟁 심화
- 민간부문 체육지도 프로그램의 확산

1. 전략방향 수립



생활체육지도자 배치사업 SWOT 분석 (1) 공격(SO)전략

생활체육지도자 배치사업의 강점과 기회요인을 종합한 공격전략(SO전략)은 외부적인 기회를 활용하고 내부적인 강점을 극대화한 전략임.

Strength - Opportunity Mapping		기회요인				
		소득증가 및 여가시간 확대	건강한 삶을 위한 체육활동 관심 증가	생활체육 활성화를 위한 정책적 지원	지역 및 종목별 체육행사 및 대회 증가	체육회 통합에 따른 체육 선수환 구조 마련
강점요인	국내 대표 체육정책 추진 기관 사업					
	국가 공인 체육지도 전문인력 보유					
	전문성 강화를 위한 지속적인 교육 실시					
	체육 활성화를 위한 전국 조직 보유					
	다년간 운영을 통한 노하우 및 네트워크 보유					

공격(SO) 전략 방향

- ✓ 국내 대표적인 생활체육 활성화를 위한 사업으로 위상 제고
- ✓ 새로운 생활체육 수요처의 발굴을 위한 업무체계 및 네트워크 구축
- ✓ 지역주민에 대한 수준별 체계적인 생활체육 지도 방안 마련
- ✓ 지역 및 종목별 체육대회의 소속 지역 위상 제고를 위한 주민 경기력 수준 향상 지원

* 연관성 낮음 ← → 높음



1. 전략방향 수립



생활체육지도자 배치사업 SWOT 분석 (2) 우회(ST)전략

생활체육지도자 배치사업의 강점과 위협요인을 종합한 우회전략(ST전략)은 외부 환경으로부터의 위협에 대처할 수 있는 내부적인 강점을 극대화한 전략임.

Strength - Threat Mapping		위협요인				
		지도자 배치사업 참여 양극화 현상	사업관련 홍보 및 주민인식 부족	지자체 보조금에 대한 높은 의존도	공공기관 유사사업 간 참여유도 경쟁 심화	민간부문 체육지도 프로그램의 확산
강점요인	국내 대표 체육정책 추진 기관 사업	☐	●	☐	●	●
	국가 공인 체육지도 전문인력 보유	☐	☐	☐	☐	●
	전문성 강화를 위한 지속적인 교육 실시	☐	☐	●	●	●
	체육 활성화를 위한 전국 조직 보유	☐	●	●	☐	☐
	다년간 운영을 통한 노하우 및 네트워크 보유	●	●	☐	☐	☐

우회(ST) 전략 방향

- ✓ 지역 주민의 배치사업 인지도 향상을 위한 체계적인 사업 홍보 방안 마련
- ✓ 생활체육 지도에 대한 전문성 향상을 위해 지도자 교육의 개선을 통한 내실화 추구
- ✓ 국민건강보험공단과 대한노인회 등 유사사업을 운영하는 기관과의 협의를 통한 중복 지원 부분의 정리
- ✓ 서비스 차원에서 단계별로 지도용품 지원이 이루어질 수 있도록 예산 지원을 위한 지자체와의 협의

* 연관성 낮음 ← → 높음



1. 전략방향 수립



생활체육지도자 배치사업 SWOT 분석 (3) 만회(WO)전략

생활체육지도자 배치사업의 약점과 기회요인을 종합한 만회전략(WO전략)은 **내부적인 약점을 최소화하고 외부적인 기회를 최대화**하는 전략임.

Weakness - Opportunity Mapping		기회요인				
		소득증가 및 여가시간 확대	건강한 삶을 위한 체육활동 관심 증가	생활체육 활성화를 위한 정책적 지원	지역 및 종목별 체육행사 및 대회 증가	체육회 통합에 따른 체육 선순환 구조 마련
약점요인	지도자 인원부족에 따른 업무 가중					
	고용 안정에 대한 불안감 증가					
	지도자 근무 평정 체계의 공정성 부족					
	수혜자 수준별 맞춤 지도 체계 미흡					
	체육회 조직 내 구성원 업무 및 책임 상이					

만회(WO) 전략 방향

- ✓ 배치사업 목적에 대한 관점을 체육인 일자리 창출이 아닌 생활체육 활성화의 중심 사업으로 전환
- ✓ 객관적이고 표준화 된 지도자 업무 분석을 통해 구체적인 지도자 인원 계획 수립
- ✓ 구체적인 지역 내 생활체육 수요 조사를 통해 지역 주민의 요구를 충족시키는 프로그램 계획
- ✓ 지역 특성을 반영한 효율적인 지도자 기관 파견 방안 모색

* 연관성 낮음 ← → 높음



1. 전략방향 수립



생활체육지도자 배치사업 SWOT 분석 (4) 생존(WT)전략

생활체육지도자 배치사업의 약점과 위협요인을 종합한 생존전략(WT전략)은 내부적인 약점을 최소화하면서 외부적인 위협을 극복하는 전략임.

Weakness - Threat Mapping		위협요인				
		지도자 배치사업 참여 양극화 현상	사업관련 홍보 및 주민인식 부족	지자체 보조금에 대한 높은 의존도	공공기관 유사사업 간 참여유도 경쟁 심화	민간부문 체육지도 프로그램의 확산
약점요인	지도자 인원부족에 따른 업무 가중					
	고용 안정에 대한 불안감 증가					
	지도자 근무 평정 체계의 공정성 부족					
	수혜자 수준별 맞춤 지도 체계 미흡					
	체육회 조직 내 구성원 업무 및 책임 상이					

생존(WT) 전략 방향

- ✓ 배치사업 중장기 운영 방안 마련 및 이를 통한 객관적인 성과관리체계 구축
- ✓ 지역 체육회 및 지자체 간 논의를 통한 배치사업 관련 역할 및 책임 수준 정립
- ✓ 지역 체육회 관리자 역할에 대한 정확한 지침 및 업무 가이드라인 제시
- ✓ 지도자 업무수행 수준과 유사직종의 처우 수준을 고려한 지속적인 지도자 처우 개선

* 연관성 낮음 ← → 높음

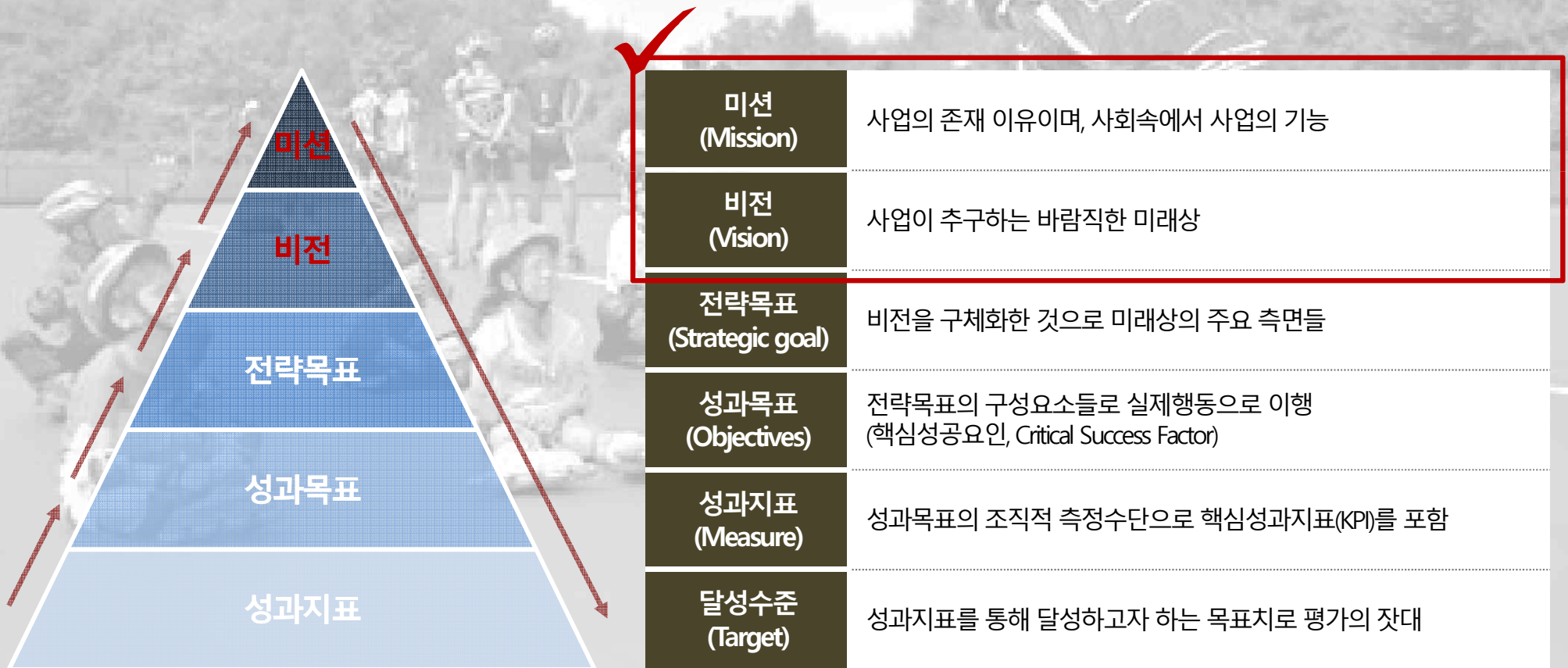


생활체육지도자 배치사업 전략방향

생활체육지도자 배치사업의 SWOT 분석을 종합한 결과는 아래와 같으며, SWOT 분석의 결과는 배치사업의 전략적 성과관리체계 구축에 반영됨.

외부환경 내부환경		기회요인	위협요인
		<ul style="list-style-type: none"> 소득증가 및 여가시간 확대 건강한 삶을 위한 체육활동 관심 증가 생활체육 활성화를 위한 정책적 지원 지역별, 종목별 체육관련 행사 및 대회 증가 체육회 통합에 따른 체육 선순환 구조 마련 	<ul style="list-style-type: none"> 지도자 배치사업 참여 양극화 현상 사업관련 홍보 및 주민인식 부족 지자체 보조금에 대한 높은 의존도 공공기관 유사사업 간 참여유도 경쟁 심화 민간부문 체육지도 프로그램의 확산
강점·약점	<ul style="list-style-type: none"> 국내 대표 체육정책 추진 기관 사업 국가 공인 체육지도 전문인력 보유 전문성 강화를 위한 지속적인 교육 실시 체육 활성화를 위한 전국 조직 보유 다년간 운영을 통한 노하우 및 네트워크 보유 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 국내 대표적인 생활체육 활성화를 위한 사업으로 위상 제고 ✓ 새로운 생활체육 수요자의 발굴을 위한 업무체계 및 네트워크 구축 ✓ 지역주민에 대한 수준별 체계적인 생활체육 지도 방안 마련 ✓ 체육대회의 소속 지역 위상 제고를 위한 주민 경기력 향상 지원 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 배치사업 인지도 향상을 위한 체계적인 홍보 방안 마련 ✓ 체육 지도의 전문성 향상을 위한 지도자 교육 내실화 추구 ✓ 유사사업을 운영하는 기관과의 협의를 통한 중복 지원 부분의 정리 ✓ 단계별로 지도용품 지원이 이루어질 수 있도록 지자체와의 협의
		공격전략 (Strength – Opportunity)	우회전략 (Strength – Threat)
장점·단점	<ul style="list-style-type: none"> 지도자 인원부족에 따른 업무 가중 고용 안정에 대한 불안감 증가 지도자 근무 평정 체계의 공정성 부족 수혜자 수준별 맞춤 지도 체계 미흡 체육회 조직 내 구성원 업무 및 책임 상이 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 배치사업 목적 관점을 생활체육 활성화의 중심 사업으로 전환 ✓ 지도자 업무 분석을 통해 구체적인 지도자 인원 계획 수립 ✓ 지역 내 생활체육 수요 조사를 통한 지역 주민의 요구 충족 ✓ 지역 특성을 반영한 효율적인 지도자 기관 파견 방안 모색 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 배치사업 중장기 운영 방안 마련 및 객관적 성과관리체계 구축 ✓ 지자체와의 논의를 통한 배치사업 관련 역할 및 책임 수준 정립 ✓ 체육회 관리자 역할에 대한 정확한 지침 및 업무 가이드라인 제시 ✓ 업무수행 수준과 유사직종 처우 수준을 고려한 지도자 처우 개선
		만회전략 (Weakness – Opportunity)	생존전략 (Weakness – Threat)

생활체육지도자 배치사업 미션 & 비전 수립

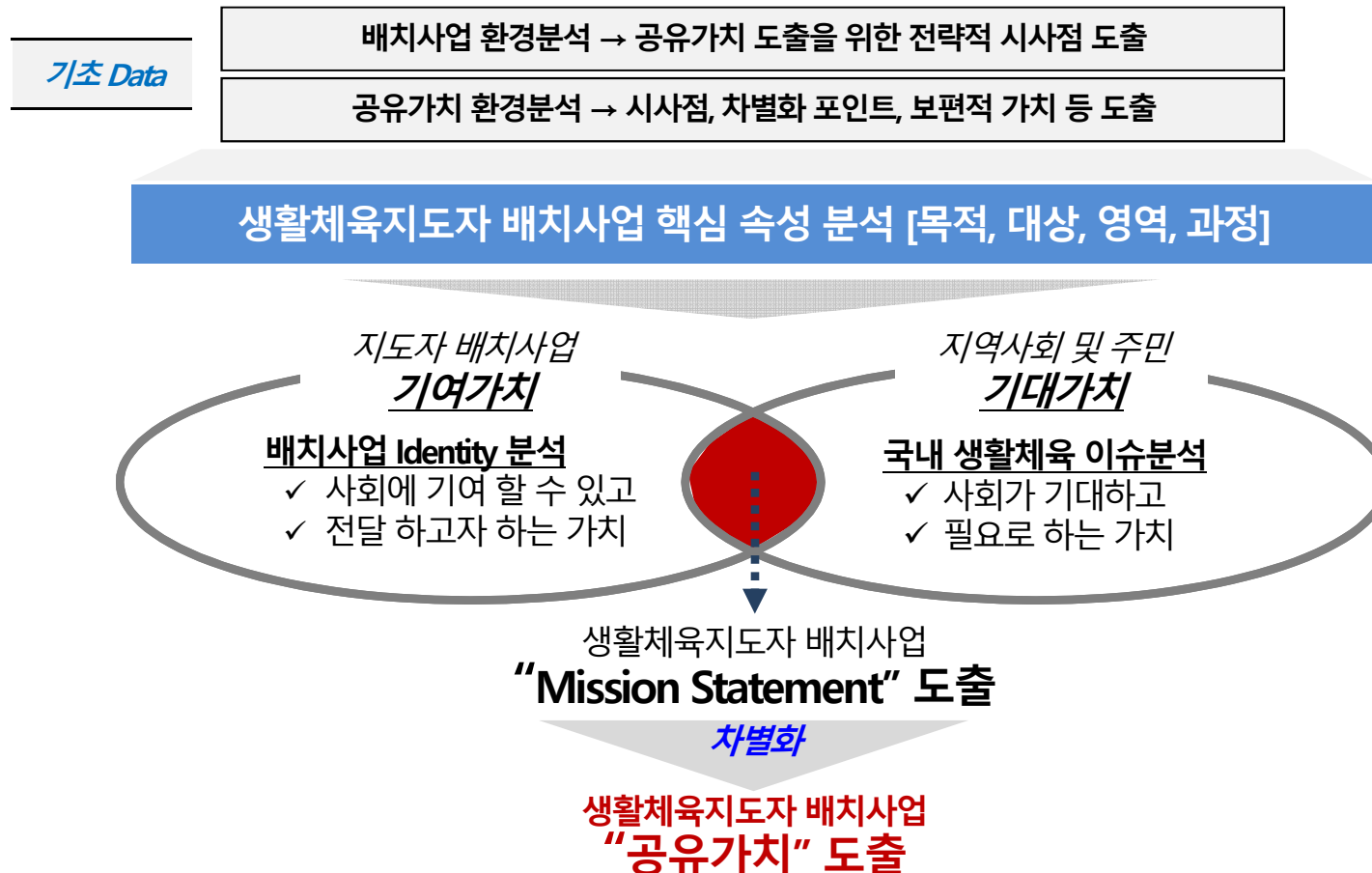


2. 가치체계 수립



생활체육지도자 배치사업 내·외부 환경분석을 기반으로 [목적, 대상, 영역, 과정]속성을 분석,
Mission Statement를 개발하고 이를 바탕으로 사업의 공유가치를 도출함.

생활체육지도자 배치사업 공유가치 도출 Process



2. 가치체계 수립

대한체육회 비전을 포함한 경영철학, 생활체육지도자 배치사업이 지향하는 운영방향과 배치사업 현황분석을 통해 지도자 배치사업이 사회에 기여할 수 있는 주요 속성을 도출함

생활체육지도자 배치사업 기여가치 도출



2. 가치체계 수립



생활체육과 관련하여 우리 사회가 직면하고 있는 다양한 이슈를 분석하여 궁극적으로 사회를 구성하는 다양한 이해관계자가 기대하는 가치를 도출함.

생활체육지도자 배치사업 기대가치 도출

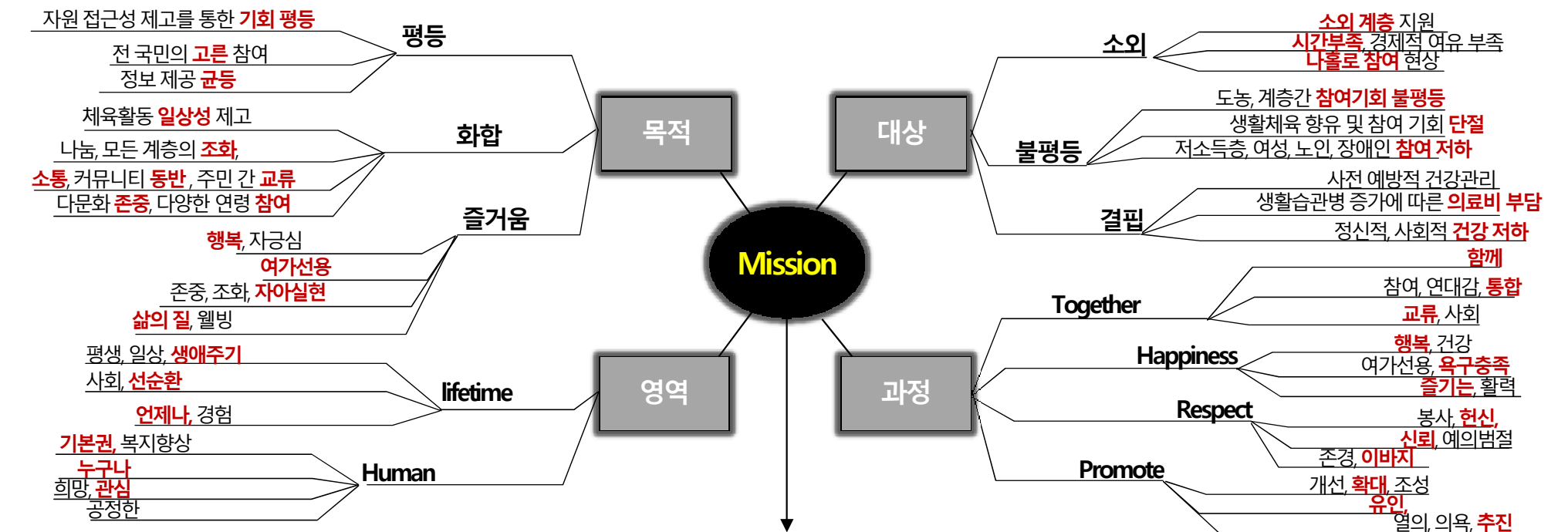


* 포털사이트(네이버)를 활용, '생활체육'을 키워드로 하여 지난 2년 간(2014.11~2016.11) 뉴스 검색 ** 문화체육관광부, 2015 국민생활체육 참여 실태조사

2. 가치체계 수립



생활체육지도자 배치사업 Mission 마인드맵



생활체육지도자 배치사업 Mission의 핵심 속성

목적 속성	• 평등, 화합, 즐거움	• 생활체육 참여에 대한 문제해결을 통해 평등과 화합, 즐거움 등의 가치창출
대상 속성	• 소외, 불평등, 결핍	• 사회·경제 한계, 문화·환경 차이, 역량·용기 결핍의 벽에 가로막힌
영역 속성	• Human, lifetime	• 인간의 생애주기 전반 / 일상, 경험할 수 있는 생활 속
과정 속성	• Together, Happiness, Respect, Promote	• 소통, 행복, 존중, 참여촉진을 통해 더 나은 삶을 추구

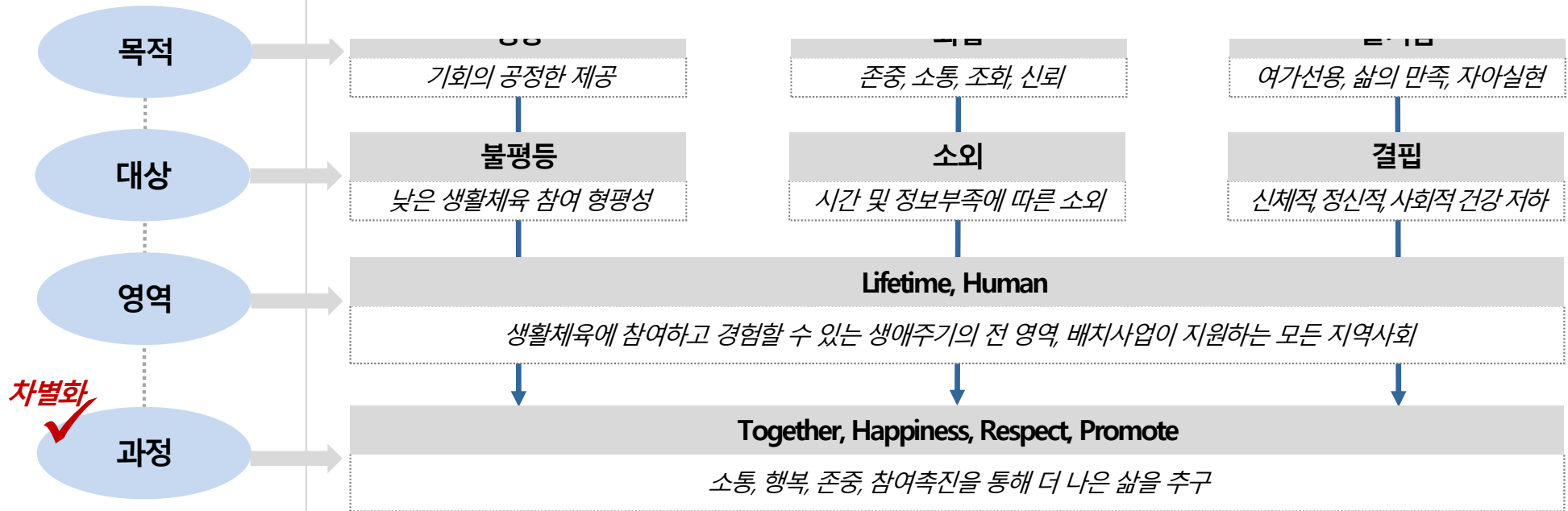
2. 가치체계 수립



생활체육지도자 배치사업 Mission Statement 도출

Mission Statement

생활체육지도자 배치사업은 생활체육 활성화를 위한 중심사업으로서
생애주기의 모든 영역에서 생활체육 참여를 어렵게 하는 문제에 직면한 사회 구성원들에게
생활체육의 즐거움을 누릴 수 있도록 적합하고 다양한 차별없는 지원을 통하여
사회 구성원 간 화합을 조성하고 행복한 사회를 실현할 수 있도록 기여한다.



2. 가치체계 수립



생활체육지도자 배치사업 공유가치의 차별화

생활체육지도자 배치사업의 색깔을 가장 잘 나타내며, 타 사업의 공유가치와 차별화 하기 위해서는
'Happiness'와 **'Together'** 속성이 부각되어야 함

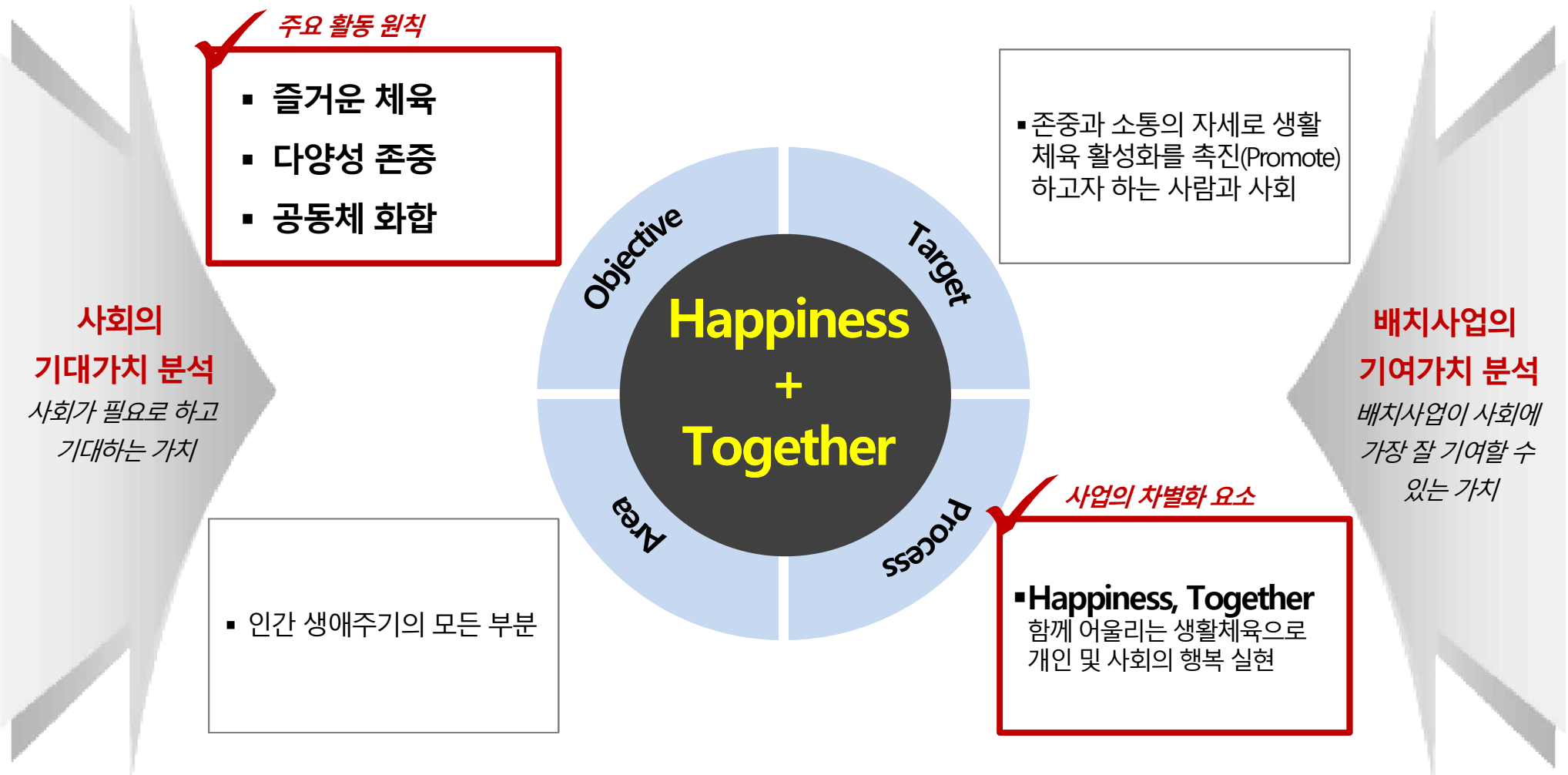
공유가치 차별화를 위해 과정 속성 평가 시 주요 고려사항은?

- ① 생활체육지도자 배치사업의 목적인 '지역 생활체육 진흥'을 적극적으로 구현하는데 적합한가?
- ② 생활체육 대표 사업으로서 지도자 배치사업의 특성이 반영되어 있는가?
- ③ 대한체육회의 미션과 목표가 잘 반영되어 있으며 효과적 연계가 가능한가?
- ④ 타 생활체육 지원 사업의 가치와 차별화 될 수 있는가?

		<i>Together</i>	<i>Happiness</i>	<i>Respect</i>	<i>Promote</i>
1	공유가치 목적 구현 적합성	✓	✓	✓	✓
2	지도자 배치사업 특성 반영	✓	✓	✓	✓
3	대한체육회 미션 연계 효과성	✓	✓	✓	✓
4	타 사업과의 차별화	✓	✓	✓	✓

2. 가치체계 수립

생활체육지도자 배치사업이 사회와 공유하고 상생하는 가치는
즐거운 체육, 다양성 존중, 공동체 화합을 위한 'Happiness'와 'Together'임.

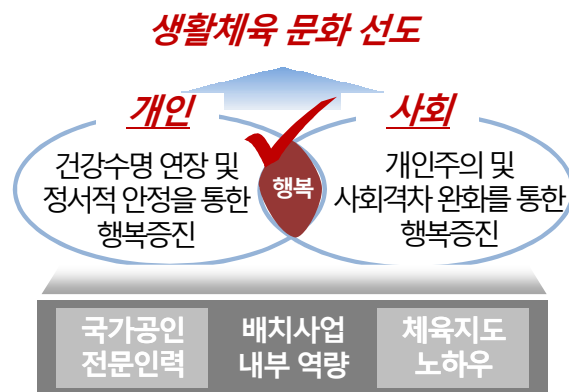


2. 가치체계 수립



생활체육지도자 배치사업 공유가치 속성

생활체육 참여를 통한 '행복'의 사회적 가치, 자산(Asset) 활용 가능



- 생활체육 참여를 통한 '행복'의 가치 추구
규칙적인 체육활동 참여로 **신체적 건강과 여가선용 및 복지향상을 통해 행복의 가치를 제공**하는 대한체육회 목적 달성 가능
- 생활체육 지도 노하우와 전문인력 자산 보유
지역 생활체육 진흥을 위해 전문인력을 파견하여 주민들을 대상으로 체육활동을 지도한 노하우 등을 보유하고 있어 '행복'의 자산 활용 가능

지역, 세대, 계층 간 차별없이 함께 즐길 수 있는 생활체육 문화 형성



- 개인 및 사회의 행복 증진을 위해 생활체육에 대한 인식 변화 중요
 - 체육활동에 대해 힘들고 어렵다는 생각과 시간과 여유가 되는 사람들이 참여한다는 편견이 부각되어 있으므로 **다양한 배경 및 환경에 놓인 개인들이 각자 여건에 따라 쉽게 참여 가능**하다는 메시지 전달 필요
 - 저소득층, 노인, 여성, 장애인, 다문화 가정의 생활체육 참여율이 낮음에 따라 **사회적 편견이나 차별없이 다함께 어울려 생활체육을 즐길 수 있도록 균형적인 지원 필요**
- 국민 모두가 습관처럼 스포츠에 참여하는 환경 조성 지원
 - **전 국민의 고른 참여를 위한 다양한 사업 진행**으로 스포츠비전2018 및 통합 대한체육회 비전 실현 추구



2. 가치체계 수립



생활체육지도자 배치사업 공유가치 제시

[핵심가치]

Happiness

- ✓ 참여자 개인의 행복을 증진하는 사업
- ✓ 여가선용 및 복지향상으로 행복의 사회적 공유
- ✓ 개인과 사회의 행복을 함께하는 이미지

[실현방식]

Together

- ✓ 생활체육에 참여에 대한 형평성 추구
- ✓ 사회통합에 기여하는 생활체육 대표 사업
- ✓ 다함께 어울리는 생활체육으로 행복한 세상 구현

&

“함께 누리는 행복”

우리의 이웃, 생활체육지도자

생활체육지도자 배치사업 가치체계

공유가치와 활동원칙을 바탕으로 생활체육지도자 배치사업의 가치체계를 수립함.



생활체육지도자 배치사업 가치체계

“함께 누리는 행복 우리의 이웃, 생활체육지도자”

지도자 배치사업
Vision

지역 주민의 행복을 추구하는 생활체육 대표 사업

지도자 배치사업
Mission

차별없는 생활체육 참여 문화 보급을 통하여
모두가 다같이 어울리는 행복한 세상을 실현할 수 있도록 기여한다.

지도자 배치사업
Shared Value

**Happiness
Together**

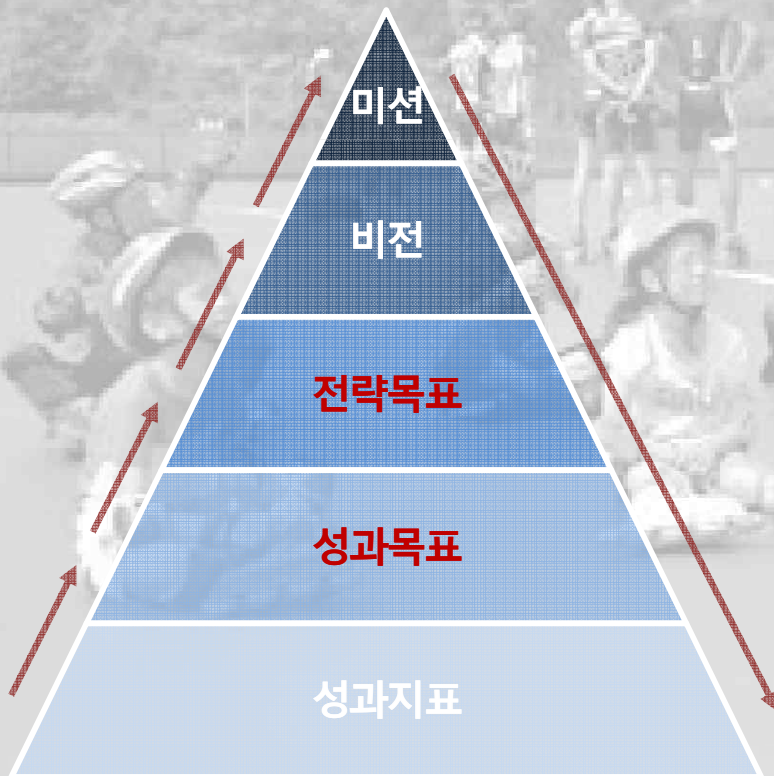
지도자 배치사업
Principles

즐거운 체육

다양성 존중

공동체 화합

생활체육지도자 배치사업 전략목표 & 성과목표 수립

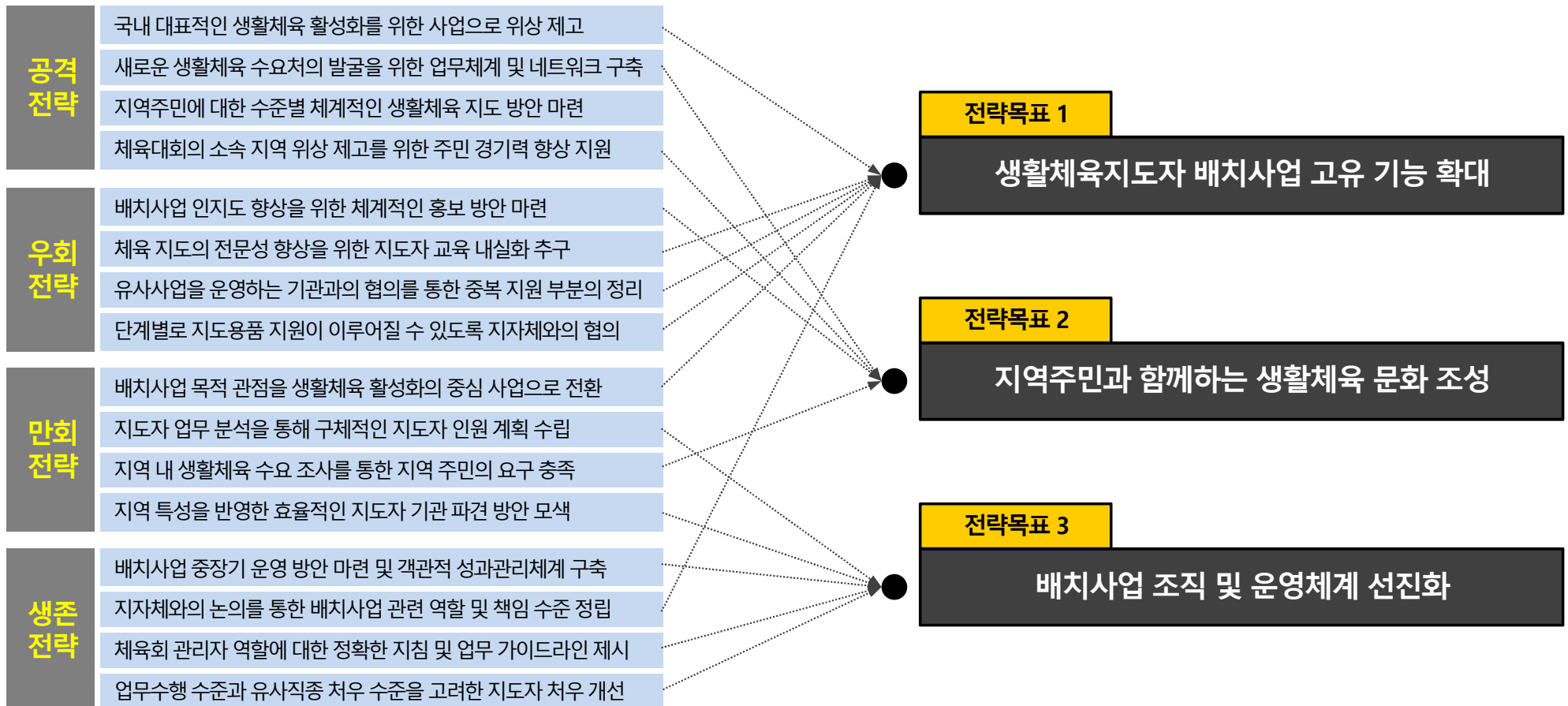


미션 (Mission)	조직의 존재 이유이며, 사회속에서의 조직의 기능
비전 (Vision)	조직이 추구하는 바람직한 미래상
전략목표 (Strategic goal)	비전을 구체화한 것으로 미래상의 주요 측면들
성과목표 (Objectives)	전략목표의 구성요소들로 실제행동으로 이행 (핵심성공요인, Critical Success Factor)
성과지표 (Measure)	성과목표의 조직적 측정수단으로 핵심성과지표(KPI)를 포함
달성수준 (Target)	성과지표를 통해 달성하고자 하는 목표치로 평가의 잣대

3. 사업목표 수립

생활체육지도자 배치사업 전략목표

미션과 비전을 포함한 생활체육지도자 배치사업의 가치체계 수립에 따라
SWOT 분석을 통한 전략방향을 기반으로 중·장기적으로 달성하고자 하는 3대 전략목표를 도출함.



3. 사업목표 수립



생활체육지도자 배치사업이 **"Happiness & Together"**를 통해 실현하고자 하는 것은

생활체육지도자 배치사업 고유기능 확대

생활체육 활성화를 위한
대표사업으로서의 위상 제고



- 배치사업에 대한 관점 전환을 통하여 대표적인 생활체육 사업으로 위상 확립
- 배치사업 관련 기관과의 협력으로 지도자 역량 제고, 체육활동 지원 수준 향상

사업(Program) 측면

지역주민과 함께하는 생활체육 문화 조성

지역 생활체육 문화 확산의
견인차 역할 수행



- 지역 생활체육 활성화를 위한 주민 요구 수준 확인 및 네트워크 구축
- 체계적인 사업 홍보를 통한 지역 내 배치사업의 인지도 수준 향상

사회(Society) 측면

배치사업 조직 및 운영체계 선진화

합리적 사업 운영을 통한
공신력 및 역량 강화



- 지역의 지속가능한 생활체육 활성화를 위한 조직 및 개인의 역할 수준 제시
- 합리적이고 객관적인 성과관리체계 수립으로 업무체계 개선의 토대 마련

조직(System) 측면

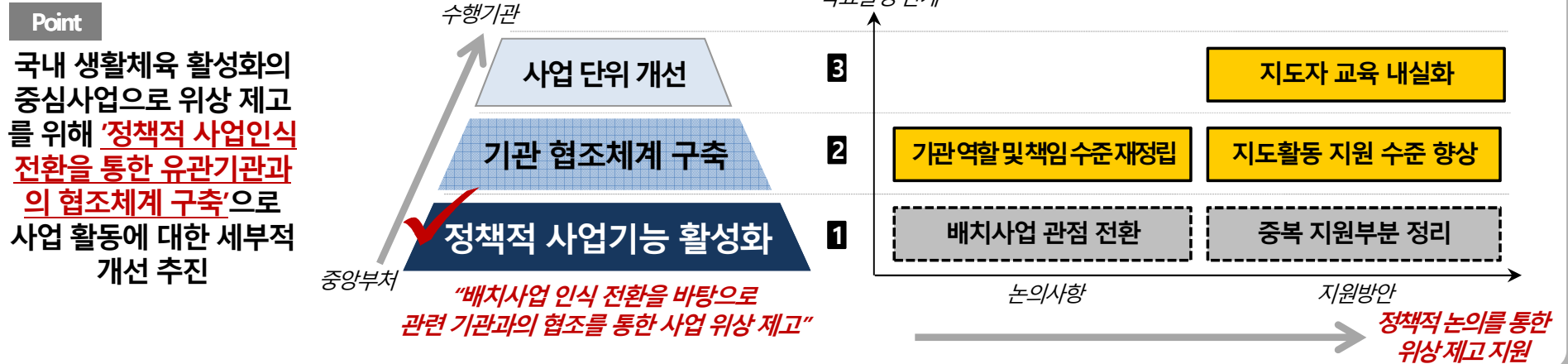
3. 사업목표 수립

전략목표 1

생활체육지도자 배치사업 고유기능 확대

사업에 대한 정책적 인식전환으로 **“생활체육 활성화 중심사업”**의 위상 확립

활동주체 **유관기관** **체육회**



1 정책적 사업기능 활성화

“생활체육 참여 기회 확대를 위한 사업”

배치사업 관점 전환

- 체육인 일자리 창출을 위한 사업보다는 **주민의 행복을 향상하기 위한 사업**

중복 지원부분 정리

- 주무부처 간 협의를 통한 **유사사업의 현황 파악 및 지원내용 통합**

2 유관기관 협조체계 구축

지도자 활동 지원



- 지자체 및 체육회 간 **사업에 대한 역할 및 책임 수준 재정립**
- **지도자 활동에 대한 단계별 지원 방안 마련**을 위해 지자체와의 협조 사항 논의

3 사업 단위 개선

지도자 교육 내실화



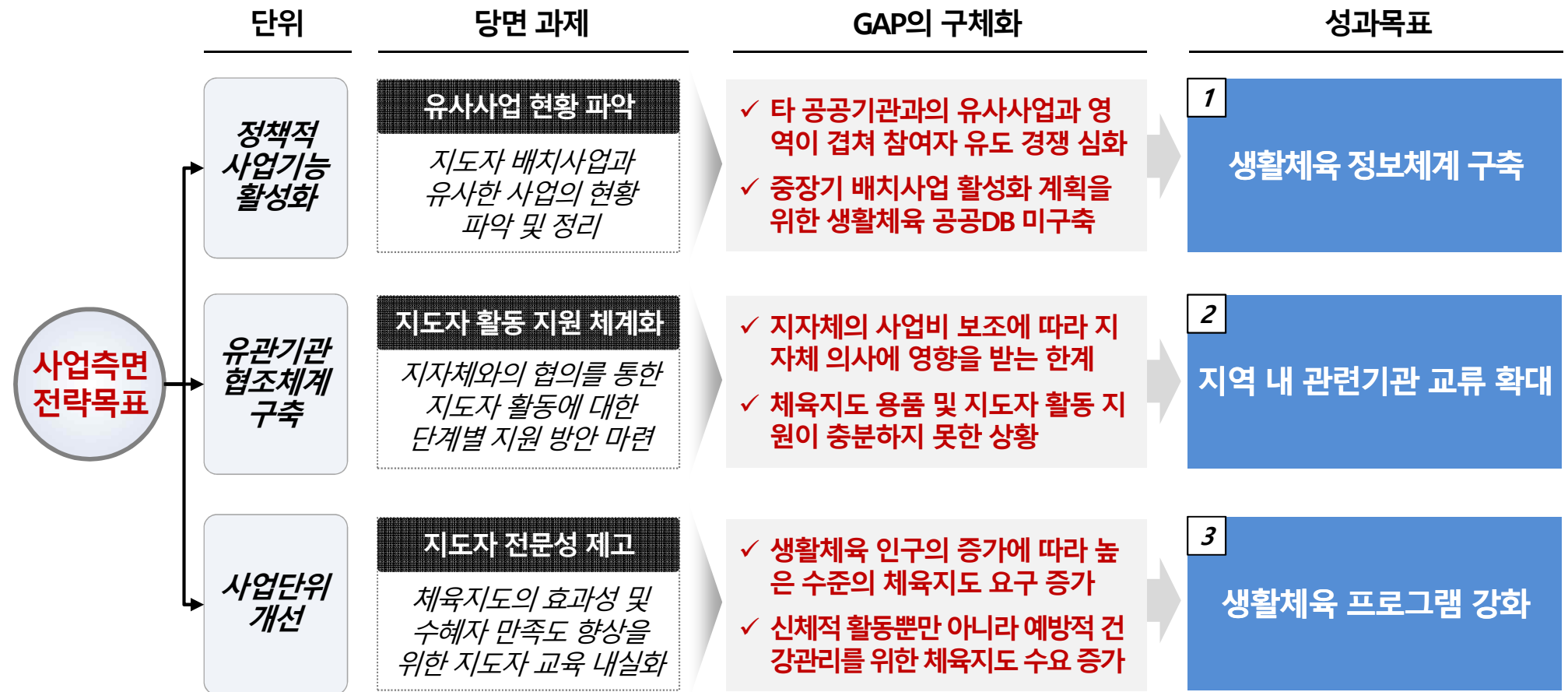
- **전국적 조직을 통해 국가공인 체육지도 전문인력을 파견** 지역 생활체육 활성화 지원
- 체육 지도에 대한 전문성 향상을 위해 **지도자 교육의 내실화 필요**

3. 사업목표 수립



생활체육지도자 배치사업 고유기능 확대 성과목표

정책적 사업기능 활성화, 유관기관 협조체계 구축, 사업 단위 개선의 요소를 통하여 생활체육지도자 배치사업 고유기능 확대라는 전략목표 달성을 위한 성과목표를 도출함.



3. 사업목표 수립



전략목표 2

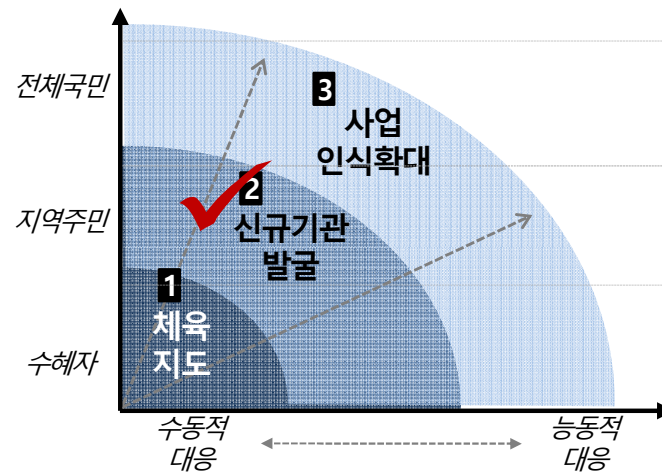
지역주민과 함께하는 생활체육 문화 조성

생활체육 중심사업으로 **“지역주민의 참여를 통한 생활체육 문화 활성화”**에 기여

활동분류 지도자 체육회

Point

생활체육 수혜자, 지역주민,
전국민 모두가
더불어 즐길 수 있는
생활체육 문화를 경험하도록
대상자 요구 충족을 위한
지도자 및 체육회의
‘맞춤형’ 활동 추진



3 배치사업 홍보방안 마련

2 지역사회 네트워크 구축

1 수준별 프로그램 보급

전국민 대상
국내 지역 전체
지역 및 전국 생활체육 참여 희망자
생활체육 참여주민
지역 체육회 대한 체육회

1

수준별 프로그램 보급



- 지역주민 대상 생활체육 수요조사를 통한 지역 적 합 프로그램 기획
- 체육활동 수준별 체육지도 방안을 마련하여 지역주민의 생활체육 만족도 제고

2

지역사회 네트워크 구축



- 지역 생활체육 활성화를 위한 다양한 이해관계자들 과의 네트워크 형성
- 이해관계자별 성격에 따른 네트워크 구축으로 다양한 수요처 발굴 및 관리

3

배치사업 홍보방안 마련

“공통 프로세스를 통한 배치사업 홍보”

다양한 매체 활용

- 지역 및 전국적 온, 오프라인 매체 및 인프라 활용
- **공통의 홍보 프레임 마련**

지역 내 기관 협력

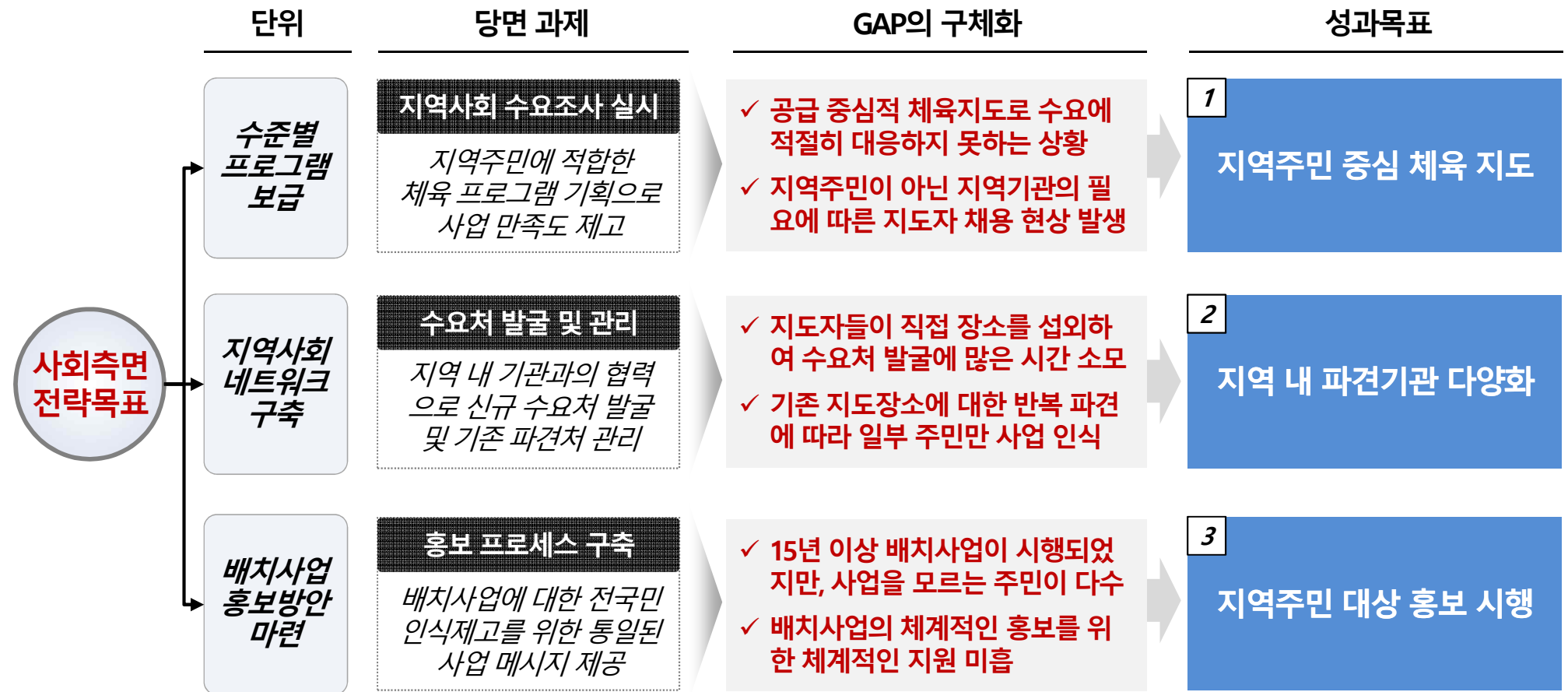
- **유관기관들과 MOU를 통한 홍보체계 구축**
- 지자체 기관 연계 홍보

3. 사업목표 수립



지역주민과 함께하는 생활체육 문화 조성 성과목표

수준별 프로그램 보급, 지역사회 네트워크 구축, 배치사업 홍보방안 마련의 요소를 통하여 지역주민과 함께하는 생활체육 문화 조성이라는 전략목표 달성을 위한 성과목표를 도출함.



3. 사업목표 수립



전략목표 3

배치사업 조직 및 운영체계 선진화

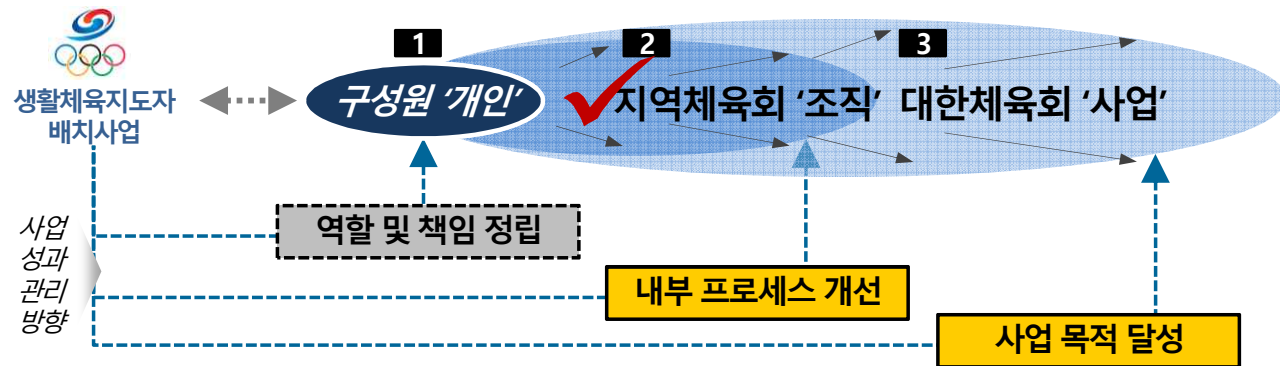
지속가능한 생활체육 활성화를 위한 **“배치사업 공신력 및 역량 강화”** 제도 마련

체계분류 **기존** **신규**

Point

생활체육이 지역사회 및 전국으로 활성화 되도록 **지도자 배치사업에 대한 ‘성과목표’**를 통하여 지속적인 사업 운영 조직 및 체계를 개선함으로써 사업의 선진화 추구

“생활체육 활성화를 위한 인력-조직-사업에 대한 균형적인 시각의 성과관리체계 구축”



1

구성원 역할 및 책임 정립

“사업 목적 달성을 위한 구성원 역량 수준”

체육지도 인력

- 지역주민 대상 체육지도를 수행하는 지도자 대상
- **체육지도 역할 수행 수준**

체육행정 인력

- 체육회 성과향상을 위해 리더십을 가진 인원 대상
- **조직관리 역할 수행 수준**

2

지역체육회 내부 프로세스 개선



- 생활체육 활성화를 위해 지역 내 생활체육 가치를 전달하는 다양한 업무 체계
- **체육회 내·외부고객을 만족시키기 위한 조직의 개선 의지 및 가치중대 수준**

3

대한체육회 배치사업 목적 달성



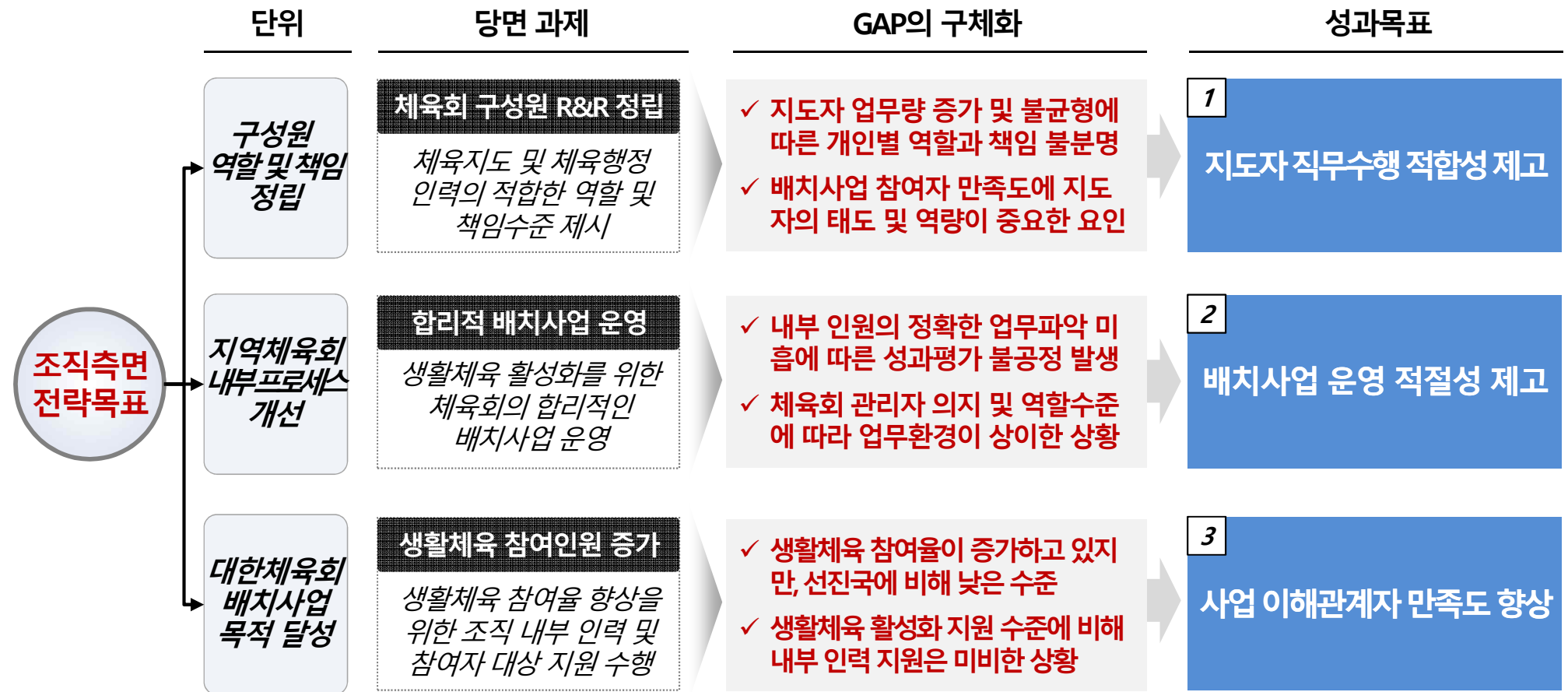
- 생활체육 진흥을 위해 각 지역에 지도자를 파견함으로써 생활체육 참여인원 증대
- **생활체육 참여율 제고 및 지도자, 체육회의 역할 수행을 위한 지원 및 역할 수준**

3. 사업목표 수립



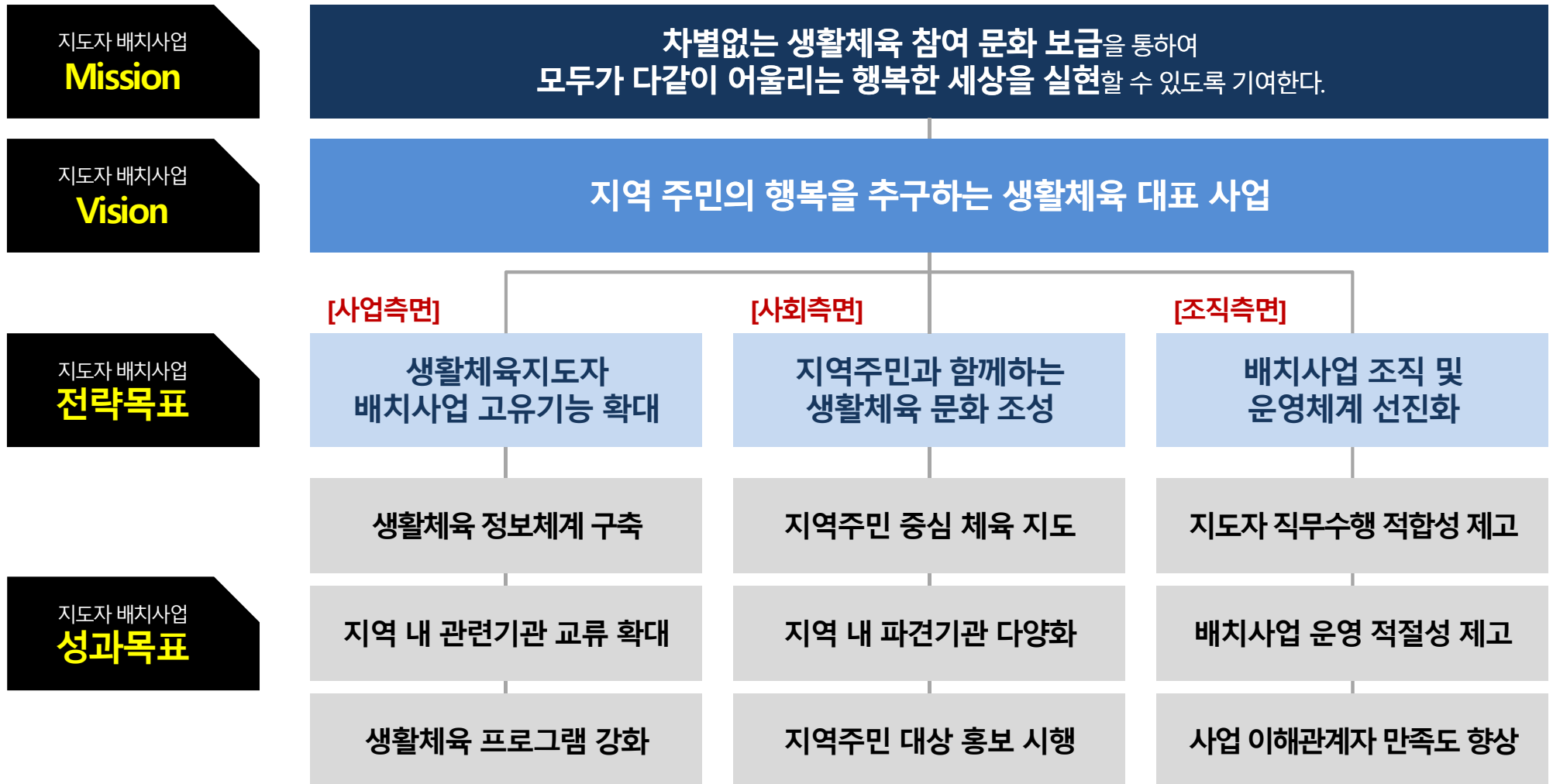
배치사업 조직 및 운영시스템 선진화 성과목표

구성원 역할 및 책임 정립, 지역체육회 내부 프로세스 개선, 대한체육회 배치사업 목적 달성의 요소를 통하여 배치사업 조직 및 운영시스템 선진화라는 전략목표 달성을 위한 성과목표를 도출함.



생활체육지도자 배치사업 성과관리 전략체계

생활체육지도자 배치사업의 전략방향, 가치체계, 사업목표를 종합한 성과관리 전략체계는 다음과 같으며, 성과관리 전략체계를 통하여 사업 성과를 측정할 수 있는 성과지표를 도출함.



생활체육지도자 배치사업 성과관리체계 구축



IV. 지표체계 구축

1. 성과관점 구성
2. 전략차트 구성
3. 성과지표 선정

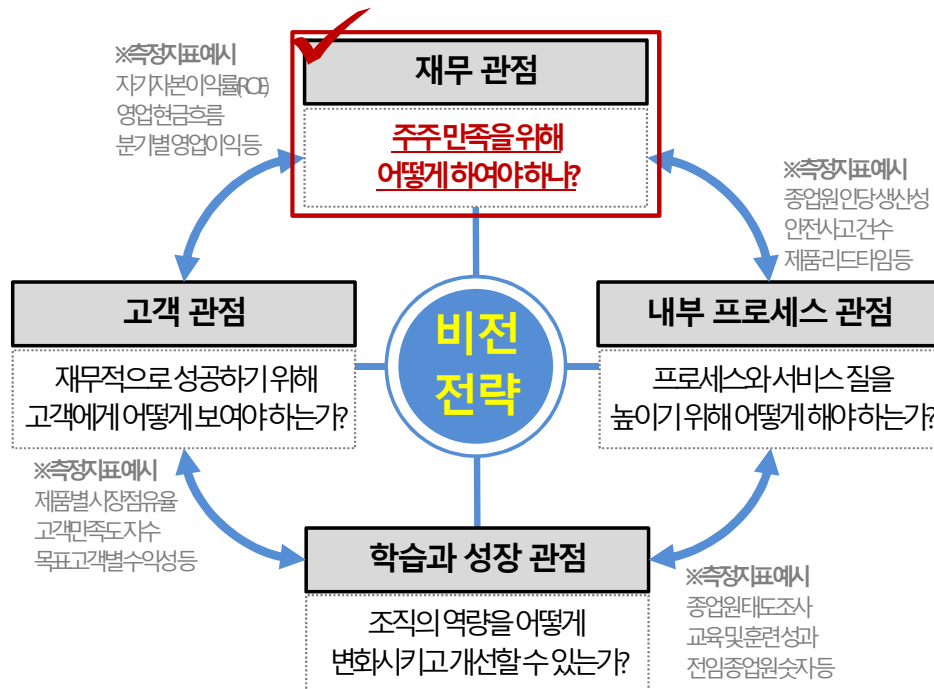
1. 성과관점 구성

균형성과표(BSC) 기법은 재무적 성과와 비재무적 성과에 대한 균형된 시각을 제공하며, 조직의 특성과 서비스 제공방법, 형태 등에 따라 관점의 설정과 적용은 달라질 수 있음.

조직 특성에 따른 성과관리 관점

민간부문 BSC 모델

민간부문 BSC모델에서는 이윤 극대화가 목적이므로, "재무" 관점이 최상위에 위치하게 된다.



공공부문 BSC 모델

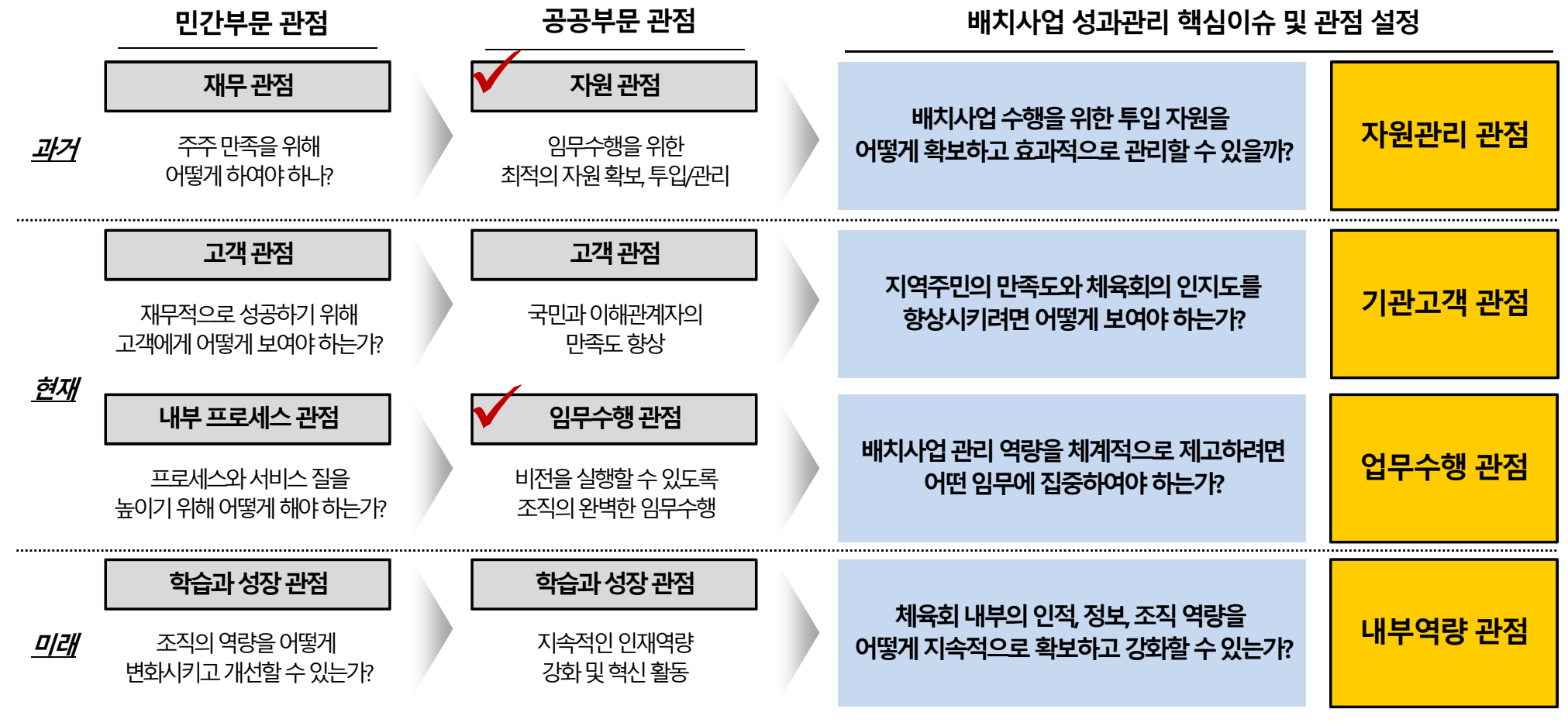
공공부문 BSC모델은 국민 만족도 향상이 최고의 가치이므로, "고객" 관점이 최상위에 위치하게 된다.



1. 성과관점 구성

생활체육지도자 배치사업 성과관리 관점 도출 Process

지도자 배치사업의 성과관리 관점을 도출하기 위해 민간부문 및 공공부문의 관점을 바탕으로 사업의 핵심이슈 분석을 통해 배치사업에 적합한 관점을 설정함.

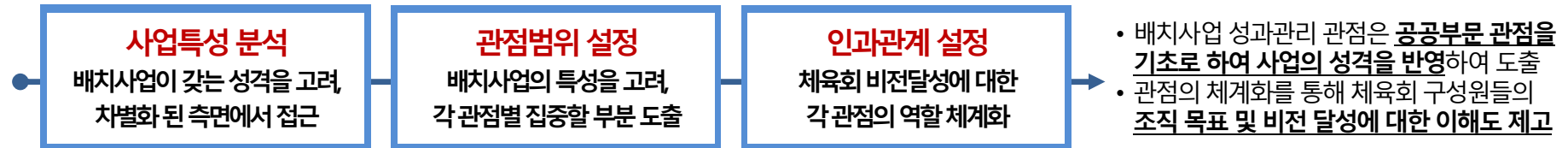


1. 성과관점 구성

생활체육지도자 배치사업 성과관리 관점안(案)

지도자 배치사업의 핵심이슈 분석을 통해 설정된 성과관리 관점을 기반으로
관점의 의미 및 관점별 인과관계 정립과 이에 대한 검토를 통해 사업의 성과관리 관점을 도출함.

[배치사업 성과관리 관점 도출]



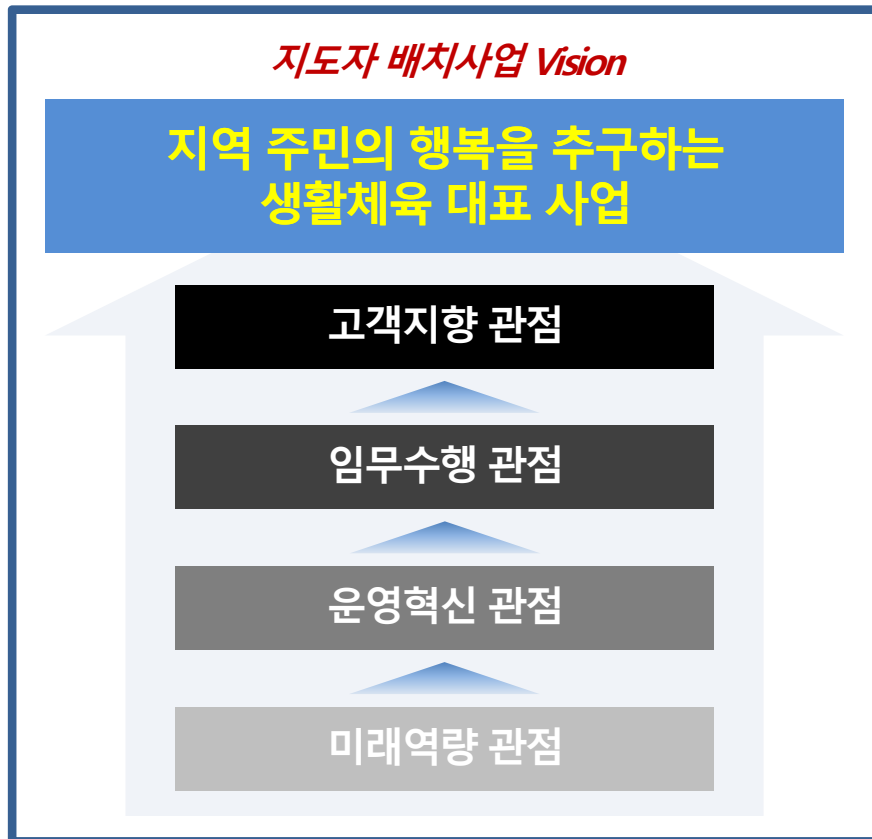
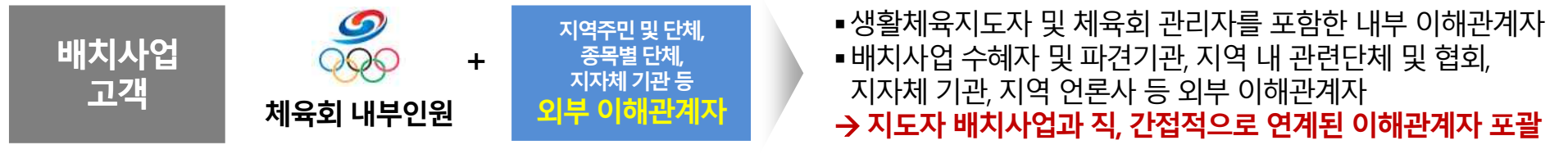
[관점도출 종합안]

생활체육지도자 배치사업 성과관리 관점 검토내용

고객지향 관점	고객지향 관점	✓ <u>체육회의 미션과 비전을 달성하기 위해 수행하는 고객가치 실현 활동</u> ✓ 고객은 현재와 미래의 배치사업 수혜주민과 조직 내·외부 이해관계자를 모두 포함하는 개념
임무수행 관점	임무수행 관점	✓ <u>임무수행의 실질적 기반 조성을 통한 사업운영의 효과성 및 효율성을 제고하기 위한 활동</u> ✓ 임무수행이 보다 강한 메시지를 담고 있음에 따라 업무를 포괄하는 성격으로 임무의 개념 활용
운영혁신 관점	운영혁신 관점	✓ <u>배치사업의 효율적 수행기반 조성을 통한 사업운영의 효과성 및 효율성 제고 활동</u> ✓ 배치사업 수행을 위한 체육회 내부의 인적, 정보, 조직 관리 역량을 강화하기 위한 활동
미래역량 관점	미래역량 관점	✓ <u>자원에 대한 Input 개념의 관점을 반영, 사업을 수행할 인적 및 물적 자원의 효과적 관리 활동</u> ✓ 생활체육 대표 사업이라는 체육회의 비전을 달성하기 위한 조직 내 잠재역량 강화 활동

생활체육지도자 배치사업 성과관리 관점

배치사업의 핵심이슈 분석을 통해 고객의 정의와 성과관리에 반영할 네 가지 관점을 제시함.



관점	관점별 의미
고객지향 관점	체육회 내·외부 이해관계자의 만족도 향상을 통해 배치사업에 대한 <u>지역사회의 참여도 및 인지도 제고</u> 를 도모함으로써 <u>생활체육 활성화</u> 추구
임무수행 관점	지역사회 네트워크 구축, 다양한 수요에 부합하는 생활체육 지도, 지도자 파견기관의 다양화, 사업홍보 등 <u>지도자 배치사업 활성화를 위한 체계적인 사업운영 능력 배양</u>
운영혁신 관점	배치사업에 투입되는 인적, 정보, 조직역량에 대한 지속적인 확보와 이를 기반으로 혁신역량을 강화하여 <u>체육회 내부의 전반적인 성과중심 조직문화 확산</u>
미래역량 관점	생활체육지도자 배치사업 수행의 중심이 되는 지도자의 인적 역량을 강화하기 위한 교육의 내실화, 체육회 조직문화 개선 등으로 <u>배치사업 활성화를 위한 기반사항 강화</u>

2. 전략차트 구성

전략차트를 통해 각각의 성과목표들이 어떻게 상호작용을 하면서 성과를 창출하는지를 파악할 수 있으며, 성과목표별 지표를 선정할 때 균형적인 관점으로 KPI를 포함한 성과지표를 도출할 수 있음.

생활체육지도자 배치사업 전략차트 작성안(案)



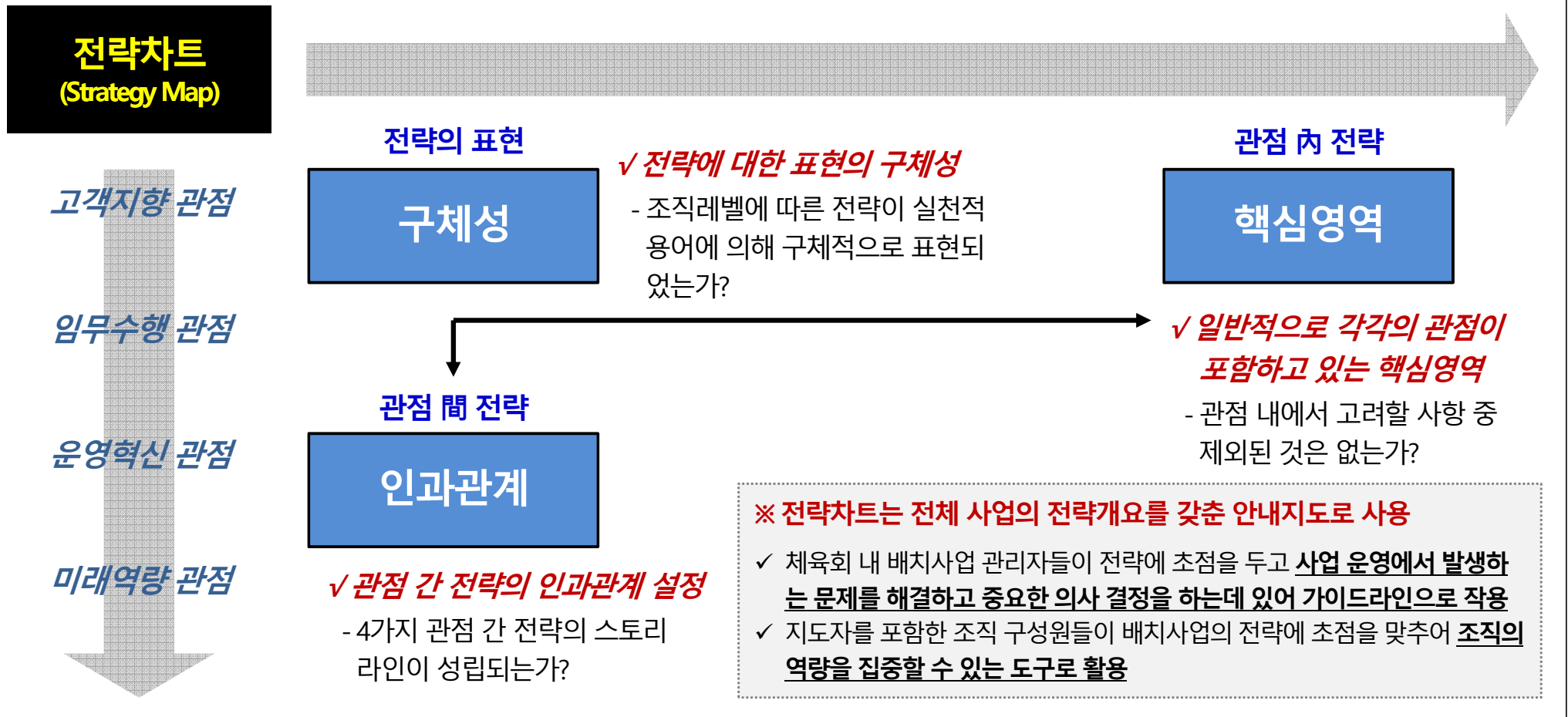
전략차트 작성방안

- ✓ 전략차트는 조직의 미션 및 비전과 연계되어야 하며, 사업 수행 담당자들의 확인 필요
- ✓ 각각의 성과관점들이 어떠한 성과목표와 연관되어 있다는 것을 파악 (성과목표와의 Mapping)
- ✓ 성과목표별 인과관계 분석
- ✓ 도출된 성과관점이 성과목표와 제대로 Mapping 되어 표현되는지 확인

2. 전략차트 구성

사업의 궁극적 목적인 한정된 자원의 효과적 활용을 통한 지속적인 조직의 역량 향상과 주어진 사명에 대한 충실한 수행으로 고객 만족도 제고를 효과적으로 달성하고자 전략차트를 구성함.

생활체육지도자 배치사업 전략차트 작성 기준



생활체육지도자 배치사업 성과관리 전략차트

관점 간 인과관계와 관점 내 핵심 업무영역을 고려하여 기관의 세부 전략목표들을 전략차트에 적용함.

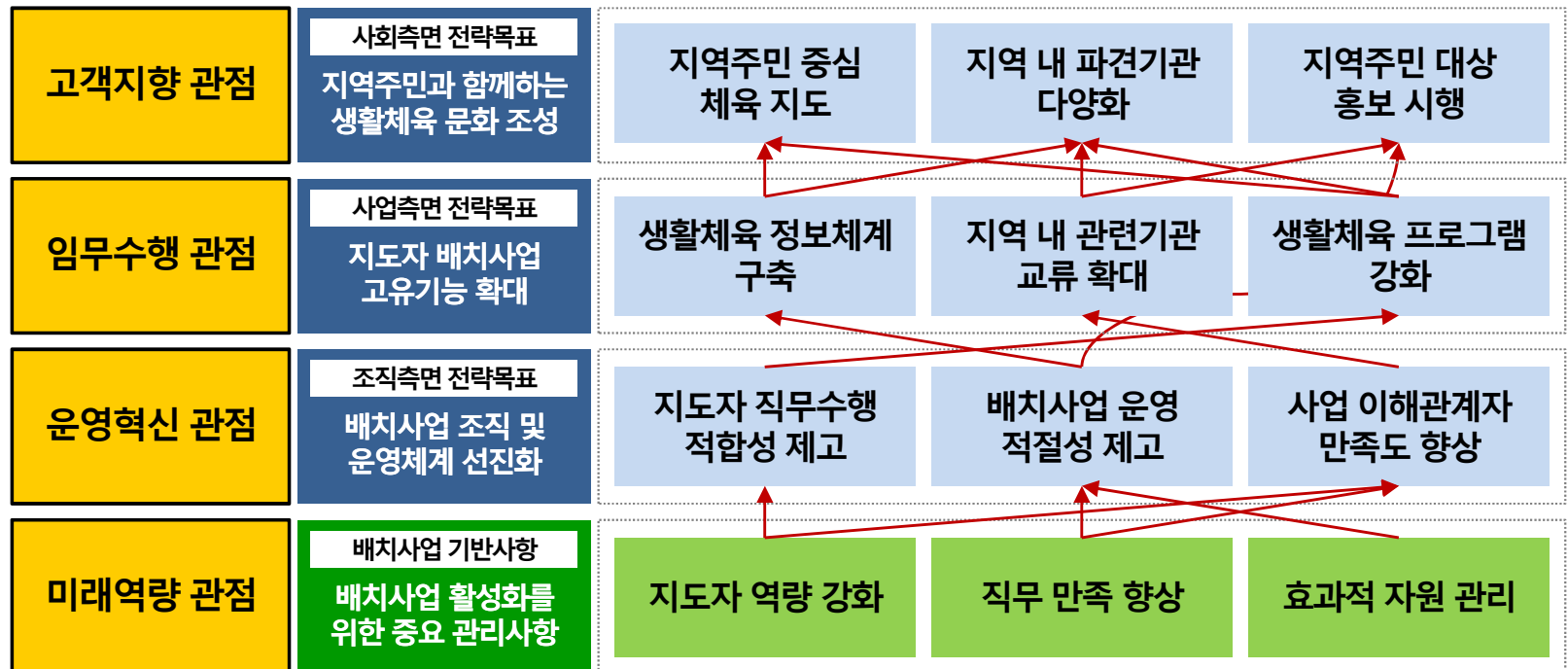
지도자 배치사업
Mission

차별없는 생활체육 참여 문화 보급을 통하여
모두가 다같이 어울리는 행복한 세상을 실현할 수 있도록 기여한다.

지도자 배치사업
Vision

지역 주민의 행복을 추구하는 생활체육 대표 사업

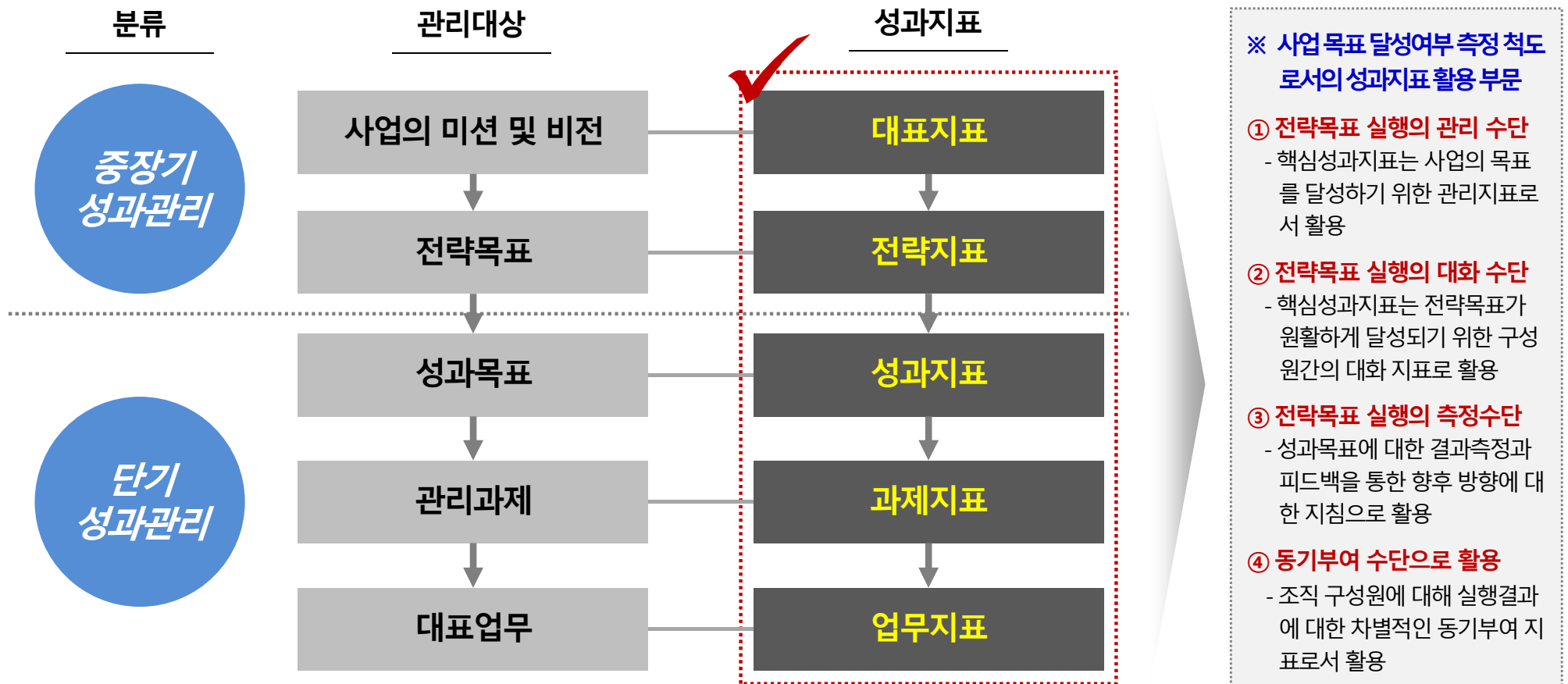
지도자 배치사업
Strategy Map



3. 성과지표 선정

성공적인 성과관리체계를 구축하기 위해서는 대표지표부터 업무지표까지 모든 지표가 연계성을 갖추어 단기 성과관리와 중장기 성과관리가 동시에 이뤄질 수 있도록 해야 함.

배치사업 성과관리 내재화를 위한 지표체계

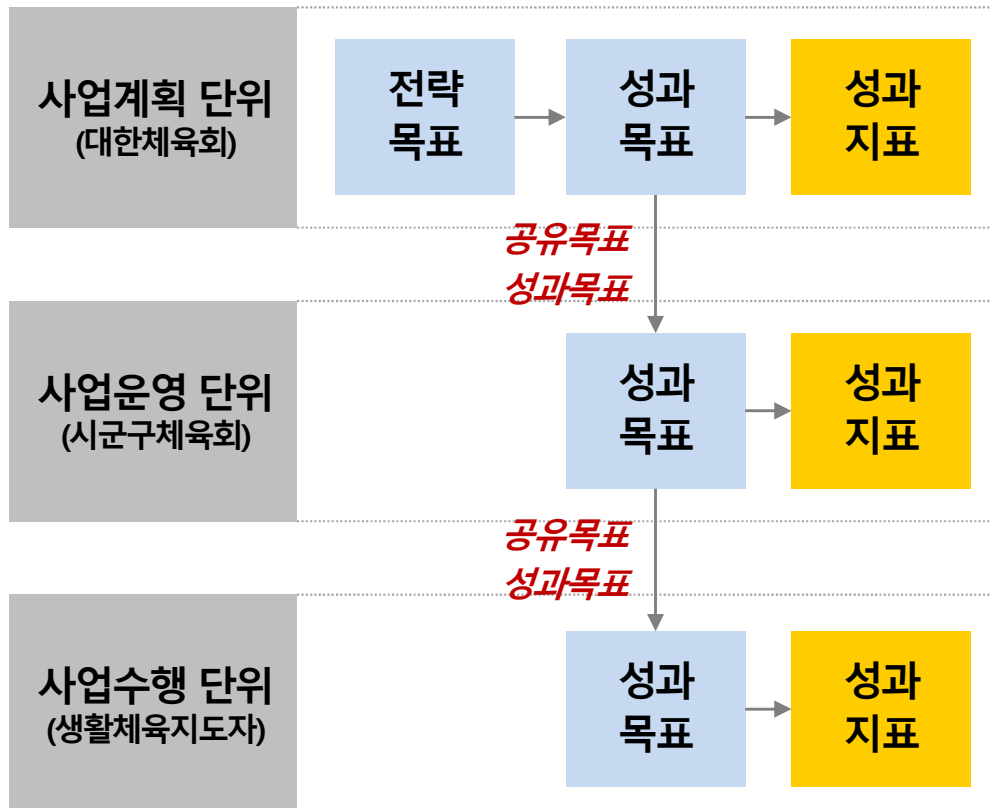


3. 성과지표 선정

성과지표 할당은 생활체육지도자 배치사업의 전략을 체육회 조직 전체에 할당하는 것을 뜻하며, 배치사업 전략을 바탕으로 각 배치사업 단위별 전략이 만들어지고 성과목표, 지표들이 도출됨.

배치사업 통합관리를 위한 지표설계

'Top-Down' 방식의 성과지표 체계



[사업계획 단위 → 사업운영 단위 목표연계도]

Sample

관점	사업계획 단위 전략목표	사업계획 단위 성과목표	사업운영 단위 성과목표				
			전략	기획	발생	추진	실현
국민/아동청소년	국민체육진흥법 제정	국민체육진흥법 제정	●	●	●	●	●
	국민체육진흥법 개정	국민체육진흥법 개정	●	●	●	●	●
	국민체육진흥법 제정	국민체육진흥법 제정	●	●	●	●	●
지역	지역체육진흥법 제정	지역체육진흥법 제정	●	●	●	●	●
	지역체육진흥법 개정	지역체육진흥법 개정	●	●	●	●	●
	지역체육진흥법 제정	지역체육진흥법 제정	●	●	●	●	●
사업운영 단위	동원체육진흥법 제정	동원체육진흥법 제정	●	●	●	●	●
	동원체육진흥법 개정	동원체육진흥법 개정	●	●	●	●	●
	동원체육진흥법 제정	동원체육진흥법 제정	●	●	●	●	●
지역	지역체육진흥법 제정	지역체육진흥법 제정	●	●	●	●	●
	지역체육진흥법 개정	지역체육진흥법 개정	●	●	●	●	●
	지역체육진흥법 제정	지역체육진흥법 제정	●	●	●	●	●
사업수행 단위	사업체육진흥법 제정	사업체육진흥법 제정	●	●	●	●	●
	사업체육진흥법 개정	사업체육진흥법 개정	●	●	●	●	●
	사업체육진흥법 제정	사업체육진흥법 제정	●	●	●	●	●
총계	15개	25개	18	13	15	4	2

[사업운영 단위 → 사업수행 단위 목표연계도]

Sample

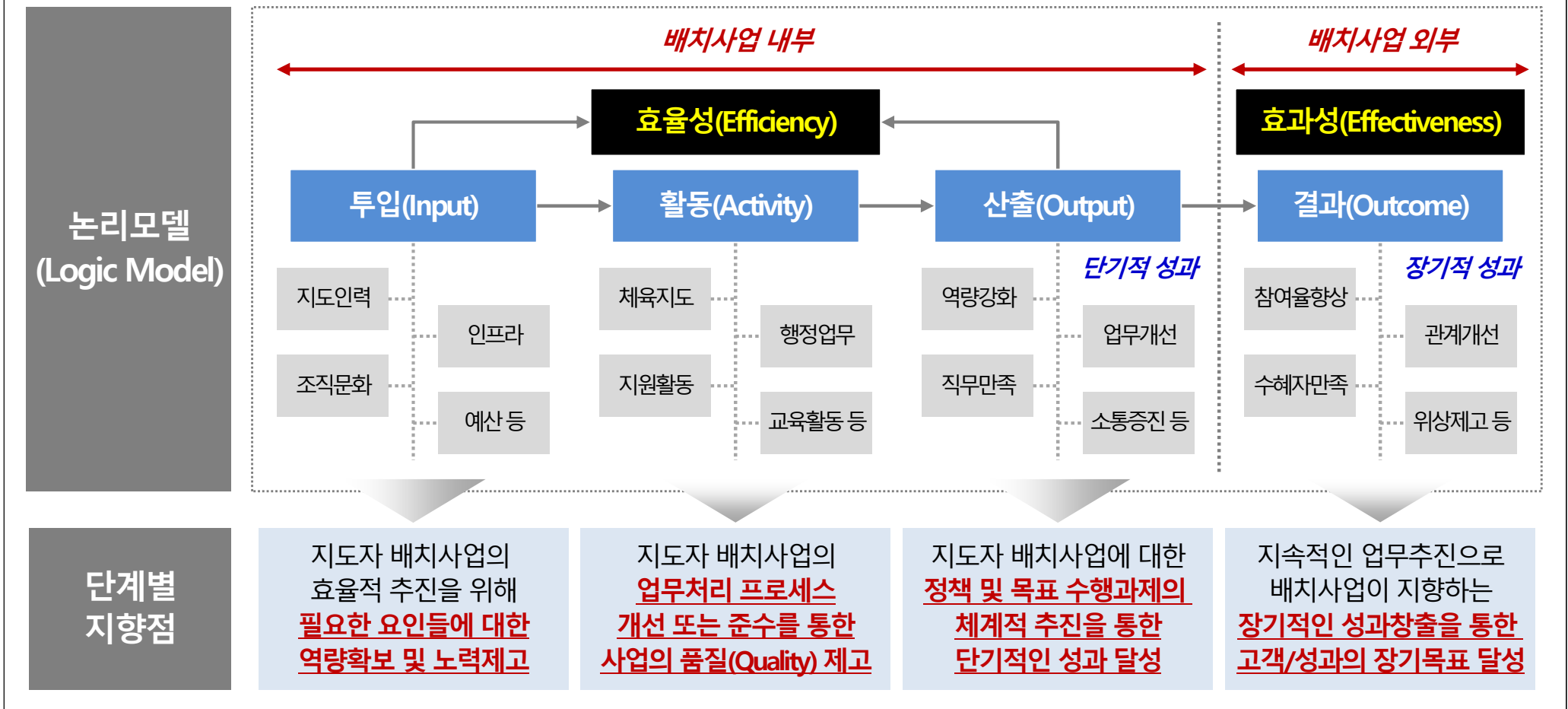
관점	사업운영 단위 전략목표	사업운영 단위 성과목표	사업수행 단위 성과목표			
			전략	기획	발생	추진
국민/아동청소년	국민체육진흥법 제정	국민체육진흥법 제정	●	●	●	●
	국민체육진흥법 개정	국민체육진흥법 개정	●	●	●	●
	국민체육진흥법 제정	국민체육진흥법 제정	●	●	●	●
지역	지역체육진흥법 제정	지역체육진흥법 제정	●	●	●	●
	지역체육진흥법 개정	지역체육진흥법 개정	●	●	●	●
	지역체육진흥법 제정	지역체육진흥법 제정	●	●	●	●
사업운영 단위	동원체육진흥법 제정	동원체육진흥법 제정	●	●	●	●
	동원체육진흥법 개정	동원체육진흥법 개정	●	●	●	●
	동원체육진흥법 제정	동원체육진흥법 제정	●	●	●	●
지역	지역체육진흥법 제정	지역체육진흥법 제정	●	●	●	●
	지역체육진흥법 개정	지역체육진흥법 개정	●	●	●	●
	지역체육진흥법 제정	지역체육진흥법 제정	●	●	●	●
사업수행 단위	사업체육진흥법 제정	사업체육진흥법 제정	●	●	●	●
	사업체육진흥법 개정	사업체육진흥법 개정	●	●	●	●
	사업체육진흥법 제정	사업체육진흥법 제정	●	●	●	●
총계	18	28	6	6	5	8

3. 성과지표 선정



생활체육지도자 배치사업의 임무, 전략목표, 성과목표를 고려하여 자료수집 및 검색과정을 바탕으로 사업 내·외부적 측면의 성과요인에 대한 투입, 활동, 산출, 결과의 논리모델을 통해 성과지표를 체계화 함.

배치사업 성과지표 체계화를 위한 개발모델

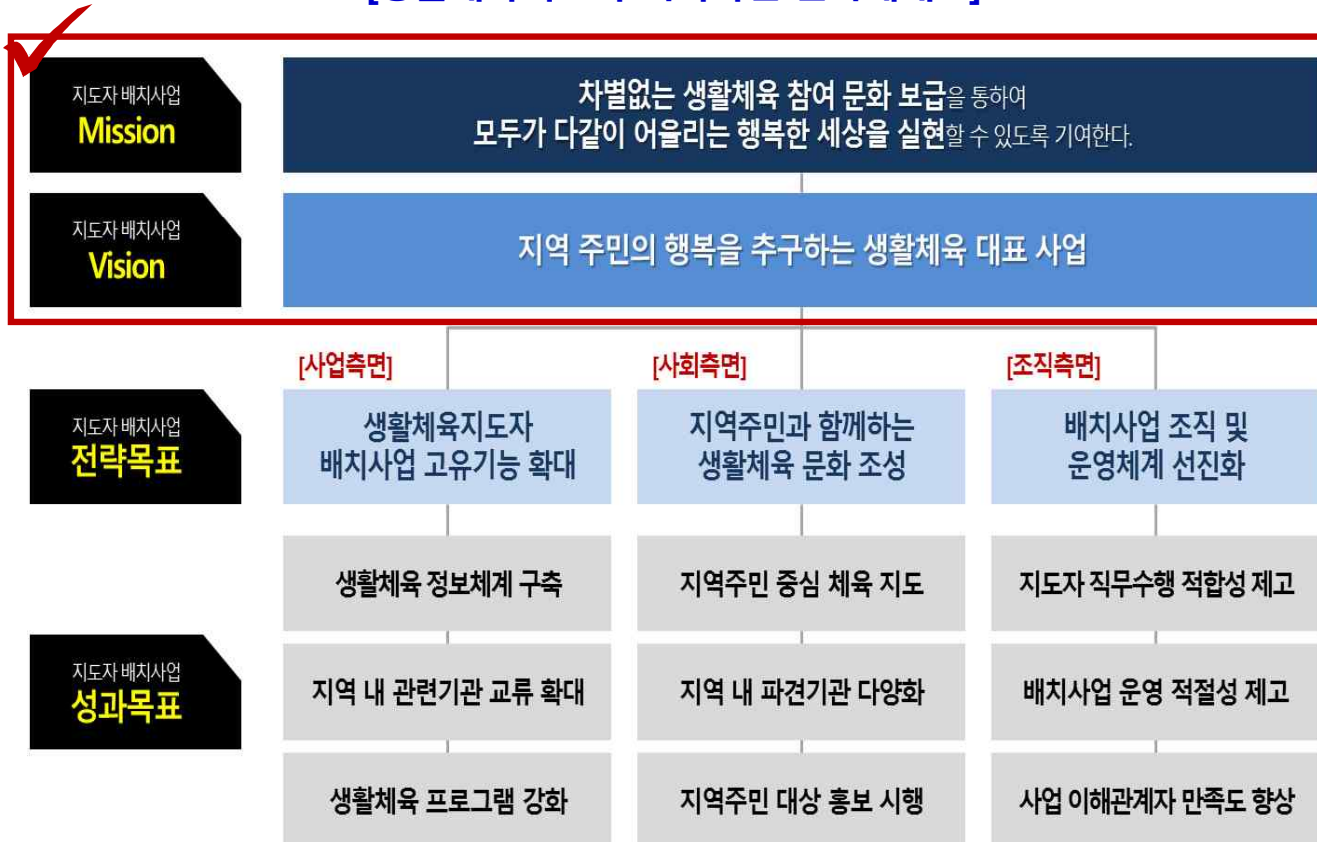


3. 성과지표 선정

생활체육지도자 배치사업 대표지표 후보군

정부 기관에서는 일반적으로 부처의 핵심기능과 연계된 3개 전후의 지표를 기관 대표지표로 활용하고 있음에 따라 **생활체육지도자 배치사업의 미션 및 비전과 연계성이 높은 지표를 대표지표(안)로 제시함.**

[생활체육지도자 배치사업 전략체계도]



대표지표 제시안

대표지표 Pool	연계성	
	미션	비전
생활체육 참여율	高	高
배치사업 참여율	高	高
수혜자 구성 비율	高	高
파견기관 구성 비율	高	高

3. 성과지표 선정



생활체육지도자 배치사업 전략지표 후보군

생활체육지도자 배치사업의 미션과 비전을 달성하기 위하여 앞에서 도출된 사업의 세 가지 전략목표와 연계성이 높은 지표들을 전략지표군으로 제시함.

전략목표	전략지표 Pool	정의	측정방법	지표성격	지표유형
지역주민과 함께하는 생활체육 문화 조성	생활체육 지도인원 증가율	전년대비 생활체육지도자로부터 체육지도를 받은 수혜자의 증가율	생활체육지도자 실적 기준 (Slims 포털 자료 이용)	정량	결과
	지도자 배치기관 증가율	전년대비 생활체육지도자가 체육지도를 위해 파견된 기관의 증가율	생활체육지도자 실적 기준 (Slims 포털 자료 이용)	정량	결과
	지도자 배치사업 인지도	전년대비 생활체육지도자 배치사업을 인지하고 있는 주민 증가율	외부기관의 인지도 조사 실시	정량	결과
지도자 배치사업 고유기능 확대	지식관리체계 구축 진척도	생활체육 관련 다양한 현황을 파악하기 위한 관리체계 계획 대비 실적 수준	체계구축을 위한 제반사항 진척도	정성	결과
	지역 유관기관과의 교류 실적	원활한 배치사업 운영을 위하여 지자체 및 지역 내 관련기관과의 교류 수준	유관 기관과의 교류횟수 및 내용	정량	결과
	생활체육 프로그램 만족도	생활체육 교실에 참여한 주민들의 프로그램 횟수, 내용, 강도 등에 대한 만족 수준	외부기관의 만족도 조사 실시	정량	결과
배치사업 조직 및 운영체계 선진화	생활체육 지도역량 전문성 강화	연간 대한체육회 및 시도체육회의 생활체육 지도자 대상 교육 현황 및 내용 수준	생활체육지도자 교육 만족도	정성	결과
	성과관리체계 구축 진척도	생활체육지도자 배치사업 성과관리체계 도입에 대한 계획 대비 실적 수준	체계구축을 위한 제반사항 진척도	정성	결과
	지도자 배치사업 수혜자 만족도	생활체육지도자 배치사업 수혜자 대상 체육 지도에 대한 전반적인 만족 수준	외부기관의 만족도 조사 실시	정성	결과

3. 성과지표 선정



생활체육지도자 배치사업 성과지표 후보군

앞서 도출된 생활체육지도자 배치사업 성과관리 전략차트에 반영된
배치사업의 성과목표를 달성하기 위한 연계성이 높은 지표들을 성과지표군으로 제시함.

관점	성과목표	성과지표 Pool	측정방법	지표성격	지표유형
고객지향 관점	지역주민 중심 체육지도	생활체육 교실 참여자율	$(\text{참여자 수} / \text{참여자 계획 수}) \times 100$	정량	산출
		신규 생활체육 교실 참여자율	$(\text{신규 참여자 수} / \text{전체 참여자 수}) \times 100$	정량	산출
		생활체육 소외계층 참여율	$(\text{소외계층 참여자 수} / \text{전체 참여자 수}) \times 100$	정량	산출
		생활체육 프로그램 개선율	$(\text{개선 요청 처리 건 수} / \text{개선 요청 건 수}) \times 100$	정량	산출
	지역 내 파견기관 다양화	신규 생활체육 교실 참여기관율	$(\text{신규 파견기관 수} / \text{전체 파견기관 수}) \times 100$	정량	산출
		생활체육 소외계층 보호기관 참여율	$(\text{소외계층 보호기관 수} / \text{전체 파견기관 수}) \times 100$	정량	산출
		기관 지도자 파견 요청율	$(\text{기관 요청 건 수} / \text{신규 파견기관 수}) \times 100$	정량	산출
		생활체육 상담 처리율	$(\text{상담요청 처리 건 수} / \text{상담요청 건 수}) \times 100$	정량	산출
	지역주민 대상 홍보 시행	체육회 자체 홍보율	$(\text{체육회 홍보 건 수} / \text{체육회 홍보 계획 수}) \times 100$	정량	산출
		지역 언론매체 홍보율	$(\text{언론매체 홍보 건 수} / \text{언론매체 홍보 계획 수}) \times 100$	정량	산출
		지자체 협력 홍보율	$(\text{지자체 협력 홍보 건 수} / \text{지자체 협력 홍보 계획 수}) \times 100$	정량	산출
		지역기관 협력 홍보율	$(\text{기관 협력 홍보 건 수} / \text{기관 협력 홍보 계획 수}) \times 100$	정량	산출

3. 성과지표 선정



생활체육지도자 배치사업 성과지표 후보군

앞서 도출된 생활체육지도자 배치사업 성과관리 전략차트에 반영된
배치사업의 성과목표를 달성하기 위한 연계성이 높은 지표들을 성과지표군으로 제시함.

관점	성과목표	성과지표 Pool	측정방법	지표성격	지표유형
임무수행 관점	생활체육 정보체계 구축	생활체육 수요조사 실시 건 수	지역 내 수요조사 시행여부 및 건수	정량	활동
		지역 동호인 현황조사 실시 건 수	동호인 현황조사 시행여부 및 건수	정량	활동
		타 기관 유사사업 현황조사 실시 건 수	타 기관 사업 현황조사 시행여부 및 건수	정량	활동
		체육회 간 정보교류 실시 건 수	체육회 간 정보교류 시행여부 및 건수	정량	활동
	지역 내 관련기관 교류 확대	지역 네트워크 구축 실적	협력기관 수(개) 및 협력빈도(건 수)	정량	활동
		지자체 현장 모니터링 참여율	(지자체 참여 수/현장 모니터링 건 수)×100	정량	활동
		지역 기관 간 정보교류 실시 건 수	체육회 관리자 참석 정보교류 시행여부 및 건수	정량	활동
		지역 기관 사업 제안 건 수	지역 내 유관기관 사업 체육회 위탁 및 협력 요청 건 수	정량	활동
	생활체육 프로그램 강화	상위 자격 취득 현황	현재 보유한 지도자 자격 이상의 자격증 취득 건 수	정량	활동
		지도 대상별 자격 취득 현황	유소년·노인·장애인 스포츠지도사 자격증 취득 건 수	정량	활동
		생활체육 프로그램 수준 현황	외부기관 만족도 조사 결과 반영	정성	활동
		신규 생활체육 프로그램 개발 현황	지역주민 니즈 반영 신규 개발 프로그램 종류 및 건 수	정량	활동

3. 성과지표 선정



생활체육지도자 배치사업 성과지표 후보군

앞서 도출된 생활체육지도자 배치사업 성과관리 전략차트에 반영된
배치사업의 성과목표를 달성하기 위한 연계성이 높은 지표들을 성과지표군으로 제시함.

관점	성과목표	성과지표 Pool	측정방법	지표성격	지표유형
운영혁신 관점	지도자 직무수행 적합성 제고	체육지도 활동 진행율	(연 월간 지도 실적/연 월간 지도 계획)×100	정량	활동
		직무수행 능력 수준	생활체육 지도 및 체육회 행정업무 등 직무능력 평가	정성	활동
		체육지도 현장 평가	체육지도 자질 및 태도, 수업준비, 지도내용 등 종합 평가	정성	활동
		지도자 직무수행 태도	조직 기여도 및 근무자세 등 직무수행 태도 평가	정성	활동
	배치사업 운영 적절성 제고	사업계획 집행 적정성	연간 배치사업 계획 대비 실제 집행 비율	정량	활동
		지도자 인사제도 공정성	외부기관 조직현황 조사 결과 반영	정성	활동
		업무 매뉴얼 활성화	(업무 매뉴얼 개발 수/전체 체육회 업무 수)×100	정량	활동
		업무 프로세스 개선율	(개선 제안 반영 건수/개선 제안 건수)×100	정량	활동
	사업 이해관계자 만족도 향상	지도자 인원 수 증가	생활체육 확대를 위한 지도자 인원 수의 증가분	정량	활동
		체육지도 활동 지원	지도자 현장지도 활동 및 체육용품 예산 증가분	정량	활동
		지도자 교육 내용 개선	대한체육회 및 시도체육회 교육에 대한 지도자 만족도	정성	활동
		지도자 처우수준 개선	현재 지도자 처우수준에 대한 제도적 개선 활동 평가	정성	활동

3. 성과지표 선정



생활체육지도자 배치사업 성과지표 후보군

앞서 도출된 생활체육지도자 배치사업 성과관리 전략차트에 반영된
배치사업의 성과목표를 달성하기 위한 연계성이 높은 지표들을 성과지표군으로 제시함.

관점	성과목표	성과지표 Pool	측정방법	지표성격	지표유형
미래역량 관점	지도자 역량 강화	대한체육회 교육 수료율	(실제 교육 수료자 수/교육 참가대상자 수)×100	정량	투입
		시도체육회 교육 수료율	(실제 교육 수료자 수/교육 참가대상자 수)×100	정량	투입
		온라인 교육 수료율	(실제 교육 수료자 수/교육 신청 대상자 수)×100	정량	투입
		응급처치 자격 취득 현황	대한적십자 응급처치 기본과정 이상 자격증 취득 건수	정량	투입
	직무 만족 향상	지도자 업무 수준 현황	외부기관 조직현황 조사 결과 반영	정성	투입
		체육회 조직 문화 현황	외부기관 조직현황 조사 결과 반영	정성	투입
		체육회 관리자 리더십 현황	외부기관 조직현황 조사 결과 반영	정성	투입
		지도자 복지 개선 현황	타체육회 대비 지도자 복지 관련 사항 개선 건수	정량	투입
	효과적 자원 관리	예산 집행 적정성	연간 예산 계획 대비 예산 사용 실적 내역 비교	정량	투입
		자체 수입 확보율	(연간 체육회 자체 수주금액/연간 예산 계획)×100	정량	투입
		지도자 연간 퇴직율	(연간 퇴직자 수/연간 총 근무 지도자 수)×100	정량	투입
		징계 처분 지도자 비율	(징계 처분자 수/총 지도자 수)×100	정량	투입

3. 성과지표 선정

생활체육지도자 배치사업의 성과지표를 사업 주체인 지도자, 시군구체육회, 대한체육회로 배분하여 사업 주체 간 일관성 있는 성과창출로 효과적인 배치사업의 미션 및 비전 달성을 도모함.

배치사업 성과지표 배분

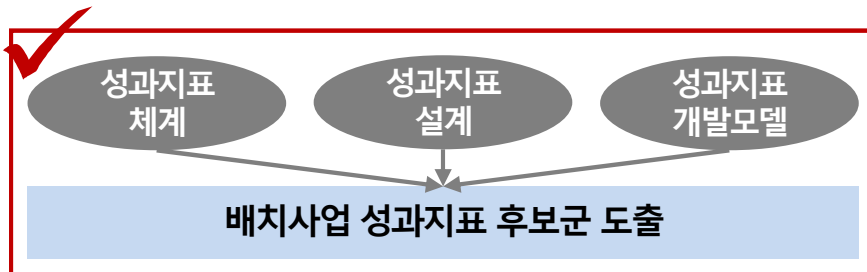
1 대한체육회 2 시군구체육회 3 생활체육지도자

1 대표지표	1 2 전략지표	성과지표			
<div>배치사업 미션</div> <div>차별없는 생활체육 참여 문화 보급을 통하여 모두가 다같이 어울리는 행복한 세상을 실현할 수 있도록 기여한다.</div>	<div>사회측면 전략목표</div> <div>지역주민과 함께하는 생활체육 문화 조성</div>	고객지향 관점	<div>2 지역주민 중심 체육 지도</div>	<div>2 지역 내 파견기관 다양화</div>	<div>2 지역주민 대상 홍보 시행</div>
	<div>사업측면 전략목표</div> <div>지도자 배치사업 고유기능 확대</div>	임무수행 관점	<div>2 생활체육 정보체계 구축</div>	<div>2 지역 내 관련기관 교류 확대</div>	<div>2 3 생활체육 프로그램 강화</div>
<div>배치사업 비전</div> <div>지역 주민의 행복을 추구하는 생활체육 대표 사업</div>	<div>조직측면 전략목표</div> <div>배치사업 조직 및 운영체계 선진화</div>	운영혁신 관점	<div>3 지도자 직무수행 적합성 제고</div>	<div>2 배치사업 운영 적절성 제고</div>	<div>1 사업 이해관계자 만족도 향상</div>
	<div>배치사업 기반사항</div> <div>배치사업 활성화를 위한 중요 관리사항</div>	미래역량 관점	<div>3 지도자 역량 강화</div>	<div>1 2 직무 만족 향상</div>	<div>1 2 효과적 자원 관리</div>

3. 성과지표 선정

생활체육지도자 배치사업의 전략목표 및 성과목표에 부합하는 성과지표 후보를 도출한 후, 전략연계성, 목표설정 용이성, 측정가능성, 통제가능성 등의 선정기준에 의해 배치사업 성과지표를 최종 선정함.

배치사업 성과지표 선정기준



통제가능성

성과지표의 목표 달성을 위한 Input 투입에서 Output 창출까지의 모든 프로세스 상에서 해당 조직장의 영향력, 통제, 책임 범위는 어떠한가?

성과지표 선정기준

✓ 전략연계성

: 해당 지표가 사업 전략목표의 수행 및 달성을 관리할 수 있도록 유용한 정보를 제공하는가?

✓ 목표설정 용이성

: 검증 대상 성과지표가 얼마나 이해하기 쉬운가?

✓ 측정가능성

: 해당 성과지표를 측정하는데 필요한 정보를 얼마나 쉽게 얻을 수 있는가?

적정 성과지표 선정 가중치 부여		통제가능성		
		High	Medium	Low
성과 지표 선정 기준	High	선정 평가 성과지표 (High)	선정 평가 성과지표 (Medium)	선정 관리 성과지표
	Medium	선정 평가 성과지표 (High~Medium)	선정 관리 성과지표	선정 관리 성과지표
	Low	비 선정	비 선정	비 선정

생활체육지도자 배치사업 성과관리체계 구축



V. 향후 일정

1. 수행예정 과업
2. 과업 추진일정

1. 수행예정 과업

생활체육지도자 배치사업 성과관리체계의 기본이 되는 전략체계 및 지표체계를 통하여 배치사업 각 주체별 성과관리체계를 수립하고, 검증 및 시범운영을 통하여 성과관리체계를 최종적으로 확정함.

배치사업 성과관리체계 구축 향후 과업

향후 수행과업

성과관리체계 기본연구 수행

지도자 배치사업 환경분석

생활체육지도자 배치사업 관련 대내외 정책분석 및 이해관계자 인터뷰를 통한 시사점 도출

성과관리 전략체계 구축

환경분석을 통하여 배치사업의 가치체계를 도출, 이를 바탕으로 배치사업의 전략 및 성과목표 도출

성과관리 지표후보군 제시

사업의 미션과 비전, 전략 및 성과목표 달성을 위해 연계성 높은 지표들을 후보군으로 제시

**생활체육지도자
배치사업
성과관리체계 도출**

각 지역 체육회 및 지자체 담당자 회의

지도자 대상 성과관리체계 설문조사

배치사업 통합 성과관리체계 구축

생활체육 및 성과관리 분야 전문가 자문

성과관리체계 지표 시범적용

2. 과업 추진일정

생활체육지도자 배치사업 성과관리체계 구축 연구 일정

성과관리체계 구축 단계		일정(월)			10월			11월			12월		
Phase I 배치사업 내·외부 환경 분석	1. 대내외 환경분석을 통한 구축방향 제시												
	2. 환경분석을 통한 배치사업 SWOT 분석												
	3. 배치사업 성과관리 전략체계 도출												
	4. 배치사업 성과관리 지표체계 도출												
Phase II 배치사업 성과관리체계 구축	1. 생활체육지도자 개인 성과관리체계 구축												
	2. 시군구체육회 조직 성과관리체계 구축												
	3. 대한체육회 사업 성과관리체계 구축												
Phase III 성과관리체계 검증 및 시범운영	1. 각 지역 체육회 및 지자체 담당자 회의												
	2. 생활체육 및 성과관리 분야 전문가 자문												
	3. 성과관리체계 지표 시범적용 및 평가												
착수보고		▲ 11월 10일											
중간보고		▲ 11월 30일											
최종보고		12월 23일 ▲											

End of Document

Copyright © 2016 by IMPACT FIRST Co.,Ltd. ALL RIGHTS RESERVED.

No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means- electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise- without the permission of IMPACT FIRST Co.,Ltd. This document provides an outline of a presentation and is incomplete without the accompanying oral commentary and discussion.

IMPACT FIRST Co., Ltd.