



문서번호	경영기획실-5857	★담당	경영기획실장	본부장	이사장
보존기간	영구	송재성	조달영	김덕수	07/01
결재일자	2016.07.01.				김종구

신뢰·사랑·소통 **고객중심**의 2020 **Top7** 공기업!
- 2016년 ~ 2020년 -

중장기 인력운영 계획(보완)

2016.07.01.



양천구시설관리공단

중장기 인력운영 계획(보완)

(2016년 ~ 2020년)

Part I 개 요

I 목 적

1. 2016년 전문기관에 의뢰하여 수립된 「양천구시설관리공단 중장기경영계획」 보고서를 바탕으로 2015년 기 수립한 중장기 인력운영 계획을 보완하여 재수립코자 함
2. 최근 동향과 공단의 현재상황에 대한 분석결과를 수렴하여 합리적인 인력운영으로 공단의 경영목표 달성에 기여하기 위함.

II 주요 보완사항

1. 중장기 경영계획 경영환경 분석 및 경영전략 도출 내용 반영 보완
 - 외부환경 분석 : 정책 및 제도, 경제환경 분석, 사회문화 및 경쟁환경
 - 내부환경 분석 : 사업현황, 사업수지, 경영평가, 조직역량
 - 경영전략 도출 : SWOT 분석, 4대 전략방향 및 7대 전략과제 도출
2. 중장기 조직·인력 운영 방안 보완
 - 조직구조 및 인력 진단사항
 - 조직개편(안) : 고객감사팀 신설(인력 2명 증원)
 - 직제개편(안) : 3~4급을 경영직으로 통합 신설
 - 연도별 인력운영 및 수급계획 : 정년 및 이직률을 고려한 인력 수급 계획
3. 중장기 인재개발 및 역량강화 계획
 - 공단의 인재상 재정립
 - 연도별 인재개발 추진목표 설정

Ⅲ 근 거

1. 중장기 경영계획 연구용역 결과(한국정책학회, 2016.6)

- 가. 공단의 환경분석 및 조직진단
- 나. 비전 및 전략체계(중장기 전략 로드맵)
- 다. 전략과제 및 세부실천방안

2. 2016년 경영평가 개선방안(조직 및 인사)

- 가. 핵심업무 역량강화 종합계획 수립(경력개발제도 연계)
- 나. 일·가정 양립 문화 조성 종합계획 수립
- 다. 초과시간 감소를 통한 고용창출(인건비 재원 배분)
- 라. 사회적약자에 대한 고용 노력 지속

3. 2015~2019년 중장기 인력운영계획(2015.09.11)

Ⅳ 목 차

1. Part II (경영환경 분석 및 전략 수립)

⇒ 2016년 중장기 경영계획 환경분석과 전략 반영

2. Part III (중장기 조직·인력 운영방안)

⇒ 조직진단결과에 따른 중장기 인력관리방안 수립
⇒ 연도별 인력운영 및 수급계획 수립

3. Part IV (중장기 인재개발 및 역량강화 계획)

⇒ 내부역량 강화를 위한 공단인재상 정립 및 조직 및 인사제도 개선과제를 연도별 인재개발 추진목표로 정립

I 외부환경

1. 정책 및 제도환경 분석

- 행정자치부의 지방공기업 혁신방안 추진
 - 지방공기업의 설립 및 운영요건 강화와 부실공기업 청산 요건 및 절차 마련
 - 유사기능 공기업의 통합 및 기능조정
 - 성과연봉제 확대 및 임금피크제 도입 등 인적역량의 제고와 정보공개 강화
 - 부채감축 추진(2017년까지 부채비율 120%)
- 2015년 경영진단 개선명령
 - 상생의 노사관계 및 사업 활성화 - 성과관리체계의 수용성, 공정성, 객관성 제고
 - 고객만족 역량 제고 - 조직 및 재무회계 관리의 적정성 제고

2. 경제환경 분석

- 내수경기의 지속적인 불황
 - 2015년 국내총생산(GDP)과 국민총소득(GNI)은 각각 2.2%, 4.7% 증가하였음
 - 이는 대기업 수출위주의 증가로 내수경기는 지속적인 불황상태 임
- 소비자 물가(공공요금)의 상승
 - 2016년 2월 소비자 물가는 전월대비 0.5%, 전년 동월대비 1.3%상승함
 - 특히 공공요금(수도, 전기, 대중교통요금 등)이 인상되었거나 인상예정임
- 양천구의 재정상황
 - 2014년 재정자주도는 동종평균(43.11%)보다 약간 높은 52.68%로 수입이 평균치보다 높은 편이나 외부재원 비중도 높아 건전재정 운영이 필요하여 공단 운영의 효율화가 지속적으로 요구됨

3. 사회문화 및 경쟁 환경 분석

- 자치구내 사회환경
 - 2015 서울 서베이 결과 양천구민의 환경만족도는 서울시민 평균보다 높음
 - 이는 공단시설물에 대한 높은 기대치를 나타내는 것으로 볼 수 있음
- 경쟁환경
 - 공단의 사업영역은 직접 경쟁관계인 타 자치구 사업 영역과 유사함
 - 조직구조 또한 유사하여 경쟁 우위를 위해서는 경영효율성 제고와 공공서비스 질을 개선하려는 노력이 필요함

II

1. 사업현황

○ 수탁사업현황

- 주차 및 견인사업 : 공영주차장, 거주자우선주차, 견인차량보관소, 단속반
- 문화체육사업 : 3개 체육센터와 전용체육시설(배드민턴, 테니스, 축구)3개소 및 목동타운홀 등
- 시설관리사업 : 해누리타운, 사회단체봉사센터, 현수막게시대
- 기타시설물 : 어린이교통공원, 공원시설물, 공단본부 청사

○ 최근이슈

- 견인차량 관리 증대
- 거주자우선주차 확대
- 문화체육사업장의 시설노후화
- 현수막게시대 시설 노후화

2. 사업수지 분석

○ 2013년 이후 수지비율 추이

시 설 명	2013년	2014년	2015년
계	108.88%	100.27%	100.44%
양천구민체육센터	94.29%	94.52%	91.14%
신월문화체육센터	77.90%	72.31%	70.09%
목동문화체육센터	72.66%	73.75%	74.84%
계남다목적체육관	83.23%	87.55%	77.85%
목동테니스장	59.74%	63.87%	70.88%
해누리체육공원	65.73%	78.55%	77.98%
현수막게시대	-	2870.80%	2940.54%
해누리타운	204.81%	196.85%	192.95%
어린이교통공원	0.00%	0.00%	0.00%
공영주차장	189.62%	183.06%	183.28%
거주자우선주차	116.40%	134.93%	136.55%
견인보관소	74.65%	49.06%	46.23%
양천사회단체봉사센터	53.05%	58.32%	65.60%
목동타운홀	141.57%	149.17%	157.90%

- 2014년 하락 후 2015년에 소폭 회복하였으나 2013년에는 못미침
- 2013년 이후 노후시설 유지보수 증가와 임금상승 등으로 지출은 증가추세이나, 수입은 비슷하거나 일부 감소하여 사업수지의 개선이 요구됨
- 시설이용료의 현실화와 수지개선 노력이 요구되며, 견인보관소의 50%이상 사업수지 달성이 필요

3. 경영평가 및 고객만족도

○ 경영평가결과 분석

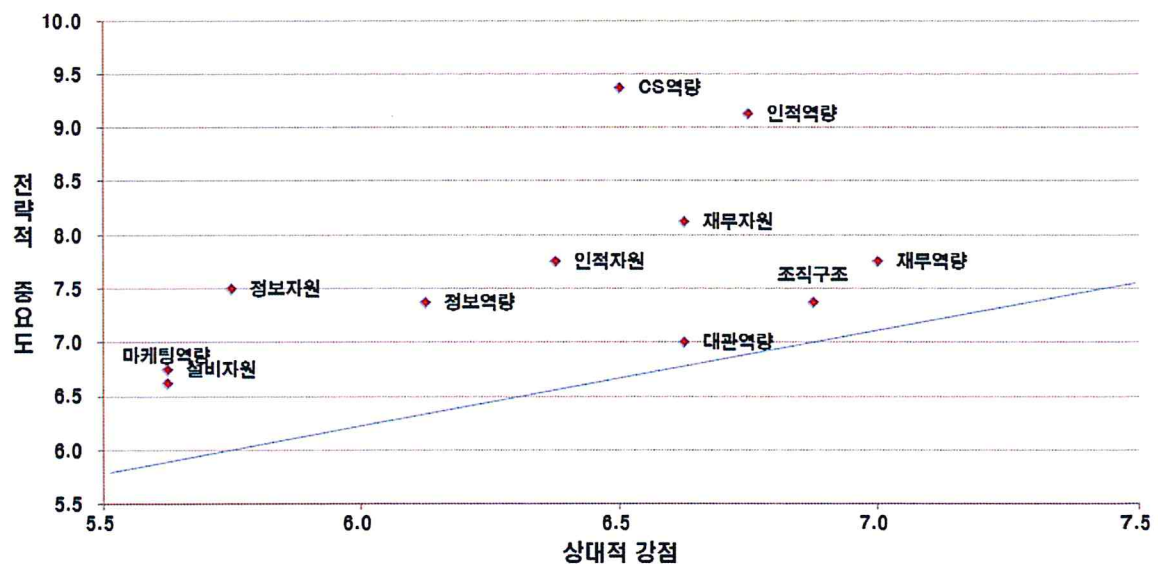
- 2015년(2014년 실적)결과 77.4점으로 전년도(84.1점) 대비 급격한 하락을 보여 실적개선을 위한 노력이 필요함

○ 고객만족도 분석

- 공단의 고객만족도는 2015년 75.6점으로 시설관리공단 평균 84.5점보다 낮았으나 2016년 결과 86.6점으로 전년도 대비 대폭 상승하였으나 서울시 공단 평균 88.59 점보다는 낮아, 지속적인 개선과 관리가 요구됨

4. 조직역량 분석

○ 조직역량 분석



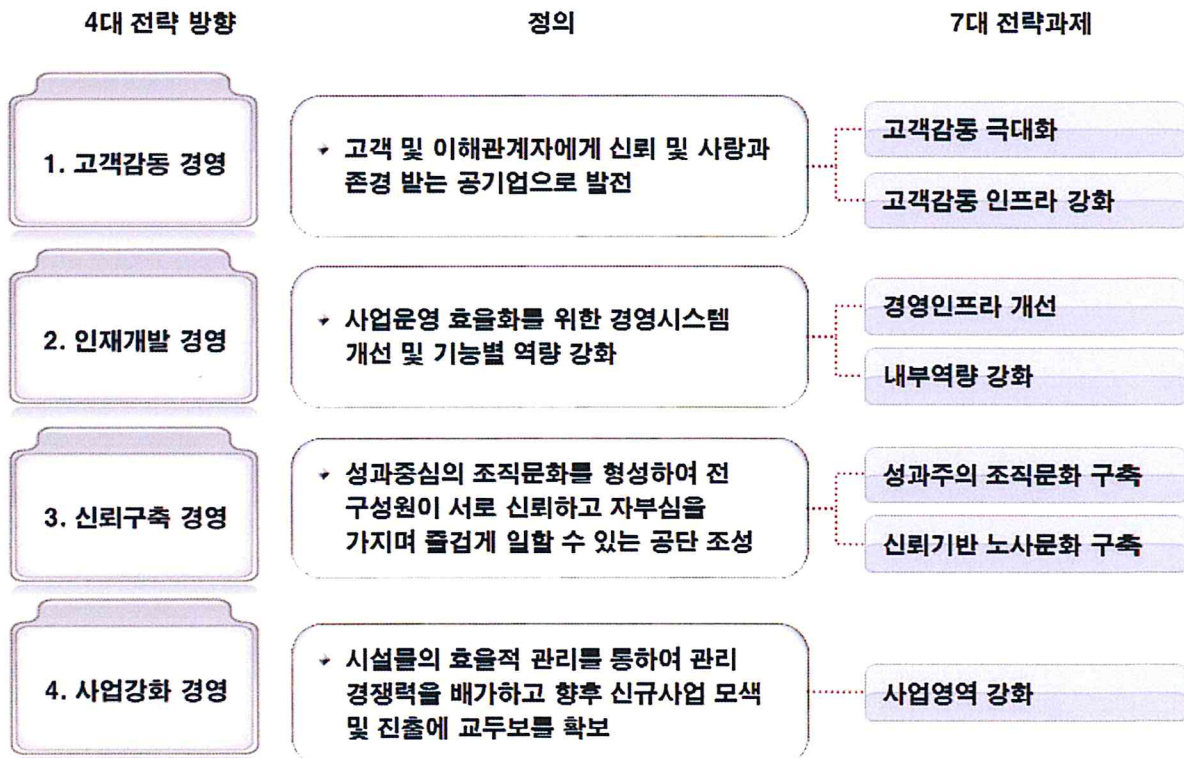
- 대각선에서 거리가 멀수록 전략적 중요도 대비 상대적 강점이 낮다는 것을 의미함
- CS역량, 인적역량 및 정보자원역량 등이 중요도 대비 상대적 강점의 차이가 큰 역량 요소로 분석되어 차이를 줄이기 위한 노력이 필요함

III 경영전략

1. 환경분석에 근거한 SWOT분석

외부환경 내부환경		기 회 (O)	위 협(T)
		1.지자체와의 우호적 관계 2.(장기적으로) 유사 시설 수탁가능성 증대 3.고객(구민 등)의 공공서비스 관심 증대	1.고객의 높은 기대수준 2.장기적 경기 불황 3.정부 및 지자체의 공기업 정책 강화 4.민간과의 경쟁 가속화
강점 (S)	1.시설관리 노하우 확보 2.경영진의 적극적인 혁신 경영 추진 3.높은 직무만족도 수준	SO 측면 대응전략 경쟁우위를 확보할 수 있는 대응전략을 수립 (공격전략)	ST 측면 대응전략 고객만족 경영 구현 사업경쟁력 확보 시설관리 효율성 제고
	1.공단의 인프라 개선 필요 2.구성원의 역량강화 필요 3.시설의 노후화 4.관료제 문화 만연	WO 측면 대응전략 공단 신뢰회복 및 이미지 제고 사업역량 개발 및 강화 합리적 조직문화 강화	WT 측면 대응전략 고객만족 경영 구현 사업 수탁관리 능력 강화 대외 유관기관과 상생협력 강화 합리적 조직문화 강화

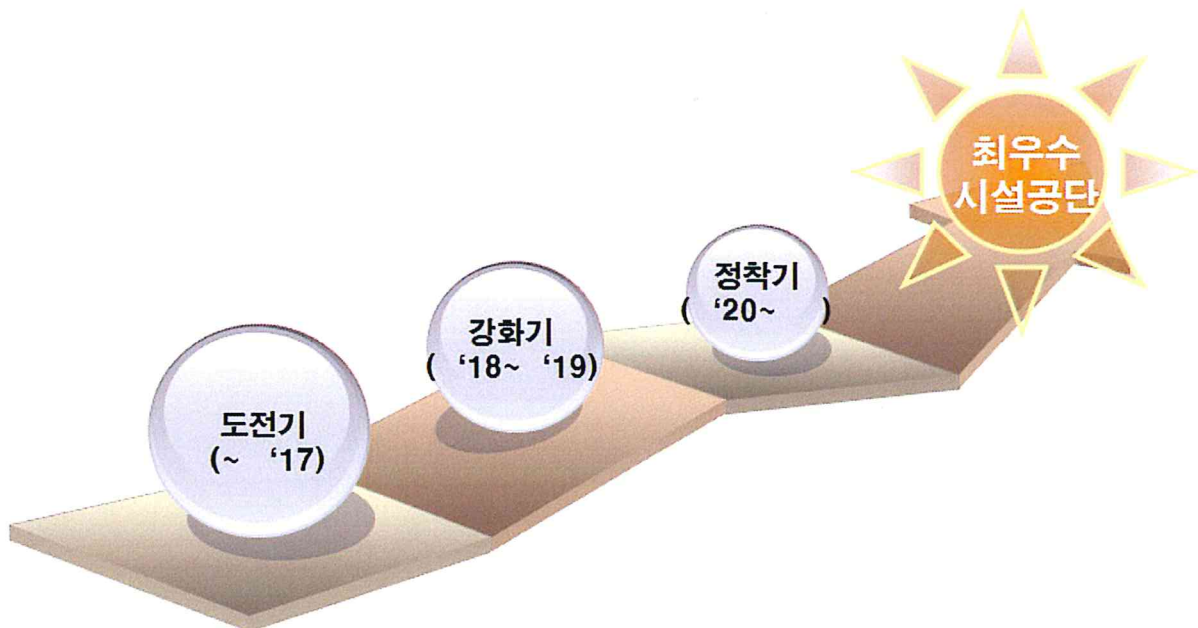
2. 4대 전략방향 및 7개 전략과제



3. 비전 전략체계

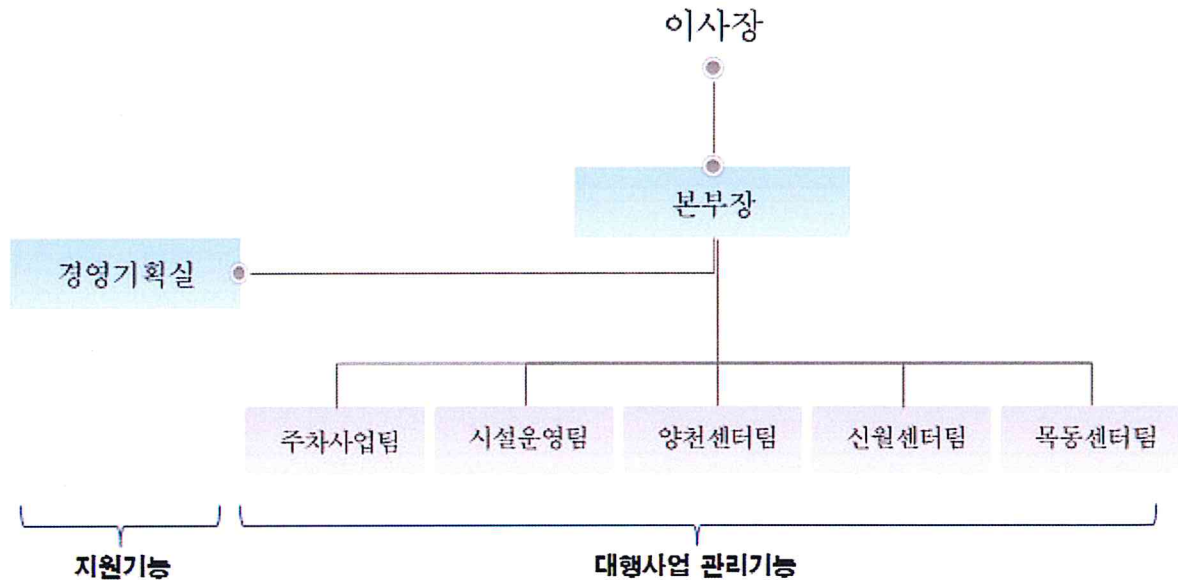


4. 중장기전략 로드맵



I 조직구조 진단

1. 1본부(1상임이사), 1실·5팀



- ⇒ 2007년 이후 안정적 사업구조로 인하여 조직구조의 변경이 거의 없음
- ⇒ 수평적 기능은 지원기능, 대행사업 관리기능으로 2원화
- ⇒ 수직적 기능은 [실·팀장-본부장-이사장]의 3단계 구조로 이루어져 있으며, 위임전결 비율은 이사장-9%, 본부장-10.2%, 실·팀장-80.8%로 적정함

II 인력 진단

1. 정·현원 : 정원90명에 현원84명(정원 외 현장근로원 113명)

구 분	7급	6급	5급	4급	3급	계약가급
정 원	24	37	15	8	4	-
현 원	23	34	13	7	3	2

⇒ 정원과 현원의 일치 노력 : 2016년 6월30일자로 86명으로 정원 감축 실시

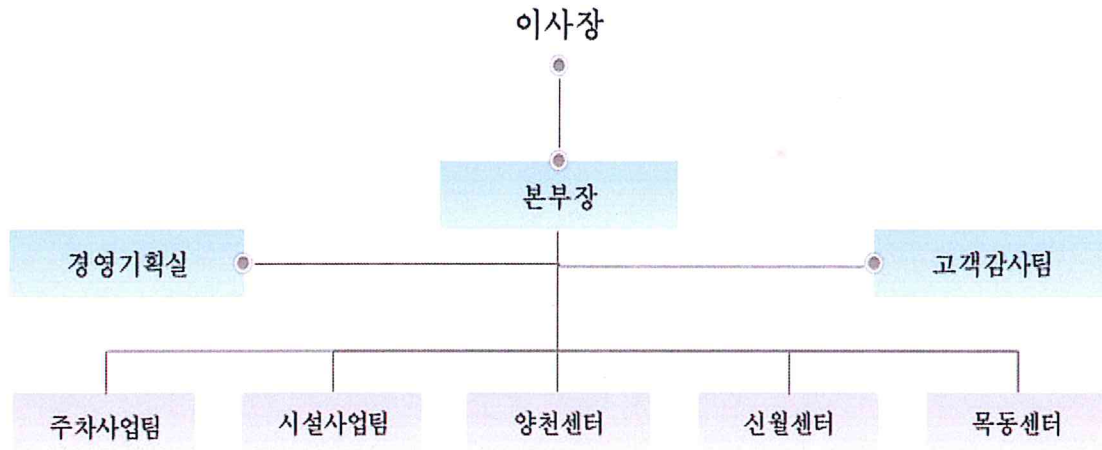
2. 연령대별 인원현황

구 분	~30세	31~35세	36~40세	41~45세	46~50세	51~55세	56세~
정 규 직	6	13	17	15	15	8	2
현장근로원			3	1	14	18	77

⇒ 정규직은 적정하나, 현장근로원은 고 연령층이 많아 개선 필요

III 조직개편(안)

1. 책임경영 강화를 위한 기구신설 및 팀 명칭 변경(1본부 - 1실, 3팀, 3센터)



⇒ 기구신설 : 고객감사팀 신설

⇒ 명칭변경 : 시설운영팀 ⇒ 시설사업팀, ○○센터팀 ⇒ ○○센터

⇒ 인력증가 : 2명(고객감사팀장 1명, CS담당 1명)

IV 직제개편(안)

1. 직종, 직급, 직위 등 직제 재정립

직종				직급	직급명	직위					
경영직				3급	부장	본부장	팀(관)장	팀원			
				4급	차장						
관리직	지도직	기술직	기능직	5급	과장						
				6급	대리						
				7급	주임						
계약직 (일반/전문)				가급	-		팀(관)장	팀원			
				다급	과장						
				라급	대리						
				마급	주임						
현장근로원				1~2종	주임	팀원					
				3종							

⇒ 직 종 : 경영직 신설로 직종별 직급 상한제 개선 및 관리자 전문성 강화

⇒ 현장근로원의 직종 단순화가 필요함

⇒ 직위/희망직무 공모제 활성화와 인사공정성 제고 노력

V 연도별 인력운영 및 수급계획

1. 조직 및 직제개편과 자연감소인력을 감안한 인력수급계획

구분		2016		2017	2018	2019	2020
		현행	검토안				
총 수요인력 계		84	86	86	86	86	86
이직인력	정년퇴직	- (9)	-	- (9)	- (13)	2 (8)	2 (12)
	자연이직	3	3	3	3	3	3
임금피크 적용 신규채용		0	0	5	-	2	1
신규채용인력		3	5	8	3	7	6

- ⇒ 자연이직 : 2011년~2015년 이직자 11명을 기준으로 연평균 3명 산출
- ⇒ 조직개편(안)에 의한 2명(고객감사팀장 1명, CS담당 1명) 증원
- ⇒ 신규채용인력은 정년퇴직+자연이직+임금피크적용 신규채용인원 포함 산출
- ⇒ 정년퇴직 ()는 현장근로원 정년 퇴직자를 의미하며 사업의 변화에 따라 탄력적으로 인력수급 실시
- ⇒ 신규채용은 청년고용 및 기능인재추천제 고용을 적극 추진하되, 사회적 약자(새터민, 다문화, 장애인, 여성)를 배려하는 고용 실시

Part IV

중장기 인재개발 및 역량강화 계획

I 공단의 인재상

인재상

자기혁신과 전문역량으로 성과와 가치를 창조하는 인재

인재상 가치

도전	전문성	창조/혁신	신뢰
주인의식과 실패를 두려워하지 않고 도전함	자신의 분야에서 최고가 되기 위해 꾸준히 노력함	창의성을 기반으로 업무를 수행하고 혁신적인 공단을 만들기 위해 노력함	원칙과 기본에 충실하며 정직하고 진실된 마음으로 시민을 사랑함

II 연도별 인재개발 추진목표

	평가 지표	2016년	2017년	2018년	2019년	2020년
경영인프라 개선전략	조직/인력진단(내·외부)			실시		실시
	인사제도 개선	1건 이상	1건 이상	1건 이상	1.5건 이상	1.5건 이상
	부서장 경영성과계약	계약 시행				
	만족도 조사 실시 및 활용	실시 활용	실시 활용	실시 활용	실시 활용	실시 활용
	직위공모제 등 활성화	도입 검토	시행	시행	시행	시행 확대
내부역량 강화전략	공단인재상 재정립	재정립				
	교육 훈련시간	이수시간 준수	이수시간 준수	이수시간 준수	이수시간 준수	이수시간 준수
	교육만족도	75점 이상	80점 이상	85점 이상	85점 이상	90점 이상
	교육훈련계획 수립 실행평가	수립 평가				
	신규자격증 보유건수	0.5건 이상	0.5건 이상	0.5건 이상	0.8건 이상	0.8건 이상
	보직경로 설계 운영	설계	운영			

III 향후계획

1. 조직개편(안)을 검토하여 연내 시행 추진
2. 조직개편 추진 시 직위공모 실시
3. 성과연봉제 도입과 연계하여 직무역량 강화 종합계획 수립 추진. 끝.