



문서번호	경영기획팀-511	담당	경영기획팀장	본부장	이사장
보존기간	영구				
결재일자	2021.01.18.	송재성	김세준	이광중	01/18
방침번호	방침서 제(28)호				조주연

새롭게 변화하는 **주민중심 1등급공단**

- 경영환경 변화를 반영한 -

중장기 조직 및 인력운영 수정 계획

2021.01.18.



양천구시설관리공단

- 경영환경 변화를 반영한 - 중장기 조직 및 인력운영 수정 계획

2021년 경영환경 변화에 효과적으로 대응하기 위하여 조직 및 인력운영 수정 계획을 수립하여 효율적 인력운영을 통해 경영목표 달성에 노력하고자 함.

I 계획수립 근거 및 방향

☐ 수립근거

- 중장기 조직 및 인력운영 계획(경영기획팀-11410, 2019.12.31.)

☐ 수정요인 및 계획수립 방향

- 2021년 경영전략체계 보완(성과감사팀-3621, 2020.12.02.)
- 2020년 경영평가 지적사항(시설유지관리 업무 총괄 및 기획기능이 미흡하므로 업무를 전담하여 총괄·기획할 수 있는 조직 강화 필요)
- 코로나19 팬데믹 상황으로 인한 체육시설 휴관으로 조직관리의 변화 필요
- 신규수탁사업(주차장 및 건강힐링문화관)에 대한 인력운영 변화 필요
- 사업장 별 인력운영의 효율화를 위한 지속적인 개선 추진

II 환경변화 분석 및 조직관리 계획

☐ SWOT 분석

- 내부환경 요인

강점(S)	약점(W)
S1 : 경영층의 강력한 혁신의지	W1 : 사업의 종류 및 범위 선택에 제한 (수탁사업 종료 및 축소)
S2 : 안정적 사업운영을 위한 조직운영체제 확보	W2 : 특정 사업에 집중된 매출구조
S3 : 경영평가 우수공단 및 고객만족도 최우수 공단 등 대외적 인지도 향상	W3 : 사업운영여건 변화 대응 유연성 제약 (상위기관 정책방향, 예산 등)
S4 : 사회공헌역량 우수	W4 : 신규 수익사업 창출에 제약
S5 : 리모델링을 통한 우수한 시설관리 역량 보유	W5 : 환경 변화에 따른 운영방식 제한
S6 : 주민참여 활성화를 위한 다양한 의견수렴 통로 확보	W6 : 위드 코로나 시대에 대비한 예방 시스템 미비

○ 외부환경 요인

기회(O)	위협(T)
O1 : 공단 경영에 고객 및 주민의 참여를 확대·강조하는 정책기조	T1 : 지역주민의 고령화 및 아동·청소년 인구 감소
O2 : 양천구청의 지속적인 투자지원(문화, 교통 등 공단의 주요사업 분야에 대한 예산 증가)	T2 : 환경·안전 등에 대한 사회적 관심 증대 및 전문적 대응 역량 요구 증대
O3 : 주민들의 문화 및 여가활동 수요 증가	T3 : 일자리 창출 및 일자리 질 개선 등 사회적 가치 실천 요구 강화
O4 : 모바일 플랫폼 확대	T4 : 공단 운영에 대한 정부의 지속적 변화 요구
O5 : 사회환경 변화에 따른 온택트·언택트 서비스 요구 증가	T5 : 민간 및 타 기관과의 경쟁 심화
O6 : 안전·위생·환경 관심 증대	T6 : 코로나19로 인한 경영수지 악화
	T7 : 사회적 거리두기로 인한 집단활동 운영 제한

□ SWOT 분석결과 대응전략

강점(S)-기회(O) 전략	강점(S)-위협(T) 전략
S-O1 : 경영층이 강력한 혁신의지를 바탕으로 고객 및 주민이 참여하는 주민참여경영 추진	S-T1 : 리더십 역량을 바탕으로 정책 환경 및 고객수요 변화 대응
S-O2 : 향상된 대외 인지도 및 사회공헌 역량을 바탕으로 안정적 투자 확보, 신규 사업 기회 포착 등 성장 동력 확보	S-T2 : 지역의 고령자와 아동청소년을 위한 공단의 역량 발휘
S-O3 : 안정적인 조직운영·관리 역량을 바탕으로 주민의 수요에 대응한 프로그램 개발, 신규 고객 유치, 일자리 창출 및 수익성 고도화	S-T3 : 시설관리역량 보유를 바탕으로 차별화된 서비스 제공
약점(W)-기회(O) 전략	약점(W)-위협(T) 전략
W-O1 : 사업의 선택과 집중 제고	W-T1 : 환경 및 안전 등에 대한 요구에 대응하고 제한된 경영여건을 극복할 수 있는 혁신문화 강화
W-O2 : 고객의 니즈를 반영한 프로그램 개발 및 신규사업 창출과 신규고객 유치 확대	W-T2 : 사업운영여건의 변화와 정부의 지속적 변화 요구에 대한 기관의 전략적 역량 강화
W-O3 : 주민참여 확대를 통한 공단의 사업운영 여건변화 대응의 유연성 강화	W-T3 : 고령화와 인구감소에 대응하고 사회적 가치를 실현하기 위한 프로그램 다양화
W-O4 : 온라인 서비스 확대로 주민들의 욕구 충족	W-T4 : 코로나 시대 위기를 기회로 적극 전환하기 위한 온라인 비대면 서비스 다양화
W-O5 : 이용 인원 제한에 따른 신규 프로그램 발굴	

□ 조직관리 보완방향

- 포스트 코로나 시대에 대비한 신 경영전략 모색
- 조직 환경분석 결과 위협요인과 조직의 내부약점 최소화 및 보완
- 공익적 가치 창출과 구민의 삶의 질 향상을 위한 전략 모색
- 공기업 공적역할의 확대를 통한 공공성과 수익성 균형적 연계
- 시설유지관리 조직 강화방안 모색

□ 2021년 미션·비전 전략체계

미션	공공시설의 가치창출과 고객의 행복지수를 높이는 서비스 제공			
비전	새롭게 변화하는 주민중심 			
핵심가치	고객참여	상생협력	지속성장	시설안전
전략방향	고객중심 소통경영	동반성장 나눔경영	변화선도 혁신경영	안전중심 친환경 경영
경영목표	·고객만족도 1위 ·경영평가 가등급	·사회적 가치 선도 ·사람중심 일자리 창출	·Best HRD공기업 ·사업 수익 80억	·무결점 4배수 달성 ·온실가스 연 2% 감축
전략과제	·경영 전과정 주민참여 고도화 ·차별화된 스마트 서비스 제공 ·이해관계자 협력체계 구축 ·데이터·자원 개방 및 확대	·지역경제 활성화·일자리창출 ·일가정 양립 정책 확대 ·CSV 활동 개발 ·인권·윤리경영 강화	·시설 활성화로 수익 극대화 ·경영 효율성 제고 ·핵심 전문인력 육성 ·일하는 방식·사람·문화 혁신	·무결점 안전·시설관리 ·예방중심 안전관리 정착 ·공단 시설관리 첨단화 ·친환경 고효율 설비 도입

□ 전략과제 실행 단위조직 연계 및 단위조직 별 목표설정

- 단위조직의 성격 및 업무를 반영한 전략과제 연계
- 전략과제와 연계된 부서단위의 비전 및 목표 설정
- 단위조직 전략과제 연계 현황

전략방향	전략과제	실행 단위조직				
		경영기획	성과감사	주차사업	시설사업	체육센터
고객중심 소통경영	① 경영 전과정 주민참여 고도화	○	○	○	○	○
	② 차별화된 스마트 서비스 제공	○	○	○	○	○
	③ 이해관계자 협력체계 구축	○	○	○	○	○
	④ 데이터·자원 개방 및 확대		○			
동반성장 나눔경영	⑤ 지역경제 활성화·일자리 창출	○		○	○	○
	⑥ 일가정 양립 정책 확대	○				
	⑦ CSV 활동 개발	○	○	○	○	○
	⑧ 인권·윤리경영 강화		○			
변화선도 혁신경영	⑨ 시설 활성화로 수익 극대화			○	○	○
	⑩ 경영 효율성 제고	○	○			
	⑪ 핵심 전문인력 육성	○				
	⑫ 일하는 방식·사람·문화 혁신	○	○	○	○	○
안전중심 친환경 경영	⑬ 무결점 안전·시설 관리	○		○	○	○
	⑭ 예방중심 안전관리 정착	○	○	○	○	○
	⑮ 공단 시설관리 첨단화	○		○	○	○
	⑯ 친환경 고효율 설비 도입			○	○	○

○ 전략과제와 연계된 조직별 목표 설정

단위조직명	비전	목표	업무성격
경영기획팀	변화와 혁신 선도	- 조직·인사관리 역량 강화 - 회계의 합리적이고 투명한 운영 - 일자리 창출 및 일과 삶의 균형 강화	경영관리조직
성과감사팀	성과 창출 윤리경영 선도	- 성과관리 / 감사 역량 강화 - 인권·윤리경영 강화 - 참여·상생발전 역량 강화	혁신관리조직
주차사업팀	안전하고 쾌적한 주차환경 선도	- 체계적 주차시설 관리 - 효율적 운영으로 수익 극대화 - 고객응대 및 만족도 관리	사업운영조직
시설사업팀	공공편익 창출 선도	- 고객응대 및 만족도 관리 - 수익사업 수지 개선 - 체계적 시설관리	
양천센터 신월센터 목동센터	안전 및 고객중심 서비스 선도	- 고객응대 및 만족도 관리 - 효율적 프로그램 관리 - 시설 안전관리 강화	

□ 조직비전 달성을 위한 중장기 경영계획 수립 추진(2021년)

- 수립시기 : 2021년 8월 내 수립완료(2021년 5월 발주)
- 수립방법 : 전문기관 연구용역(입찰)
- 소요예산 : 금54,000천원(양천구 예산, 기획예산과 발주)
- 추진사항
 - 경영환경 분석 및 조직분석
 - 비전 및 미션, 경영전략 진단 및 효과적 목표달성 방안
 - 조직구조 개선 : 시설관리 및 안전관리 총괄·기획 조직 강화
 - 위드코로나 시대를 대비한 효과적 조직관리 방안 도출
 - 효과적 재택근무 지원 및 관리방안
 - 비대면 업무공유 및 회의체계 구축
 - 코로나 시대 사업장별 효과적 운영 방안(거리두기 단계별)
 - 조직문화[경영참여, 자기계발(교육), 청렴문화, 갑질, 직장 내 괴롭힘, 산업안전 등] 진단 및 개선방안 도출

□ 임금피크제 운영 관리

구 분	2020년				2021년				2022년		
	1년차	2년차	3년차	4년차	1년차	2년차	3년차	5년차	1년차	2년차	3년차
계	2	-	-	1	2	2	-	1	1	2	2
관리직	1	-	-	-	2	1	-	-	-	2	1
기능직	1	-	-	-	-	1	-	-	-	-	1
지도직	-	-	-	1	-	-	-	1	1	-	-

- 2020년 기준 임금피크제 청년고용 별도정원 2명
 - 2017년 별도정원 채용 1명(기능직 7급)
 - 2020년 별도정원 채용 1명(기능직 7급)
 - 임금피크제 대상 및 감액재원을 고려한 별도정원 운영

□ 여성관리자 확대 목표 : 2022년까지 28%(2020년 달성)

구 분		실 적				계 획	
		2017년	2018년	2019년	2020년	2021년	2022년
합계 (T=A+B+C)	전체 관리직(명)	22	21	29	28	28	28
	여성 관리직(명)	5	5	7	8	8	8
	관리직중 여성비율(%)	22	23	24	28	28	28
전년 대비	여성증가인원(명)		0	2	1	0	0
	증가비율(%)		1	1	4	0	0
관 리 직	3급 (A)	전체(명)	4	4	4	3	4
		여성(명)	0	0	1	2	2
		여성비율(%)	0	0	25	66	50
	4급 (B)	전체(명)	6	5	7	7	8
		여성(명)	0	0	2	2	3
		여성비율(%)	0	0	28	28	37
	5급 (C)	전체(명)	12	12	18	18	16
		여성(명)	5	5	4	4	3
		여성비율(%)	41	41	22	22	18

- 2020년 말 기준 조기달성으로 현행유지 관리
- 승진 및 관리자 직급 임용 시 여성관리자 비율 고려

□ 코로나19 사회적 거리두기 단계별 조직운영 계획

○ 사회적 거리두기 조직관리

구분	사업장 관리	직원 관리	방역관리
1단계	- 실내체육시설 이용인원 50% 제한 - 실외체육시설 정상운영	- 공단본부 시차출퇴근 및 중식 시간 분산운영	- 출입자 확인 - 체온측정 - 마스크착용 - 샤워실 미운영 - 환기 및 소독
1.5단계	- 실내체육시설 이용인원 50% 제한 - 실외체육시설 정상운영	- 공단본부 재택근무 1/3수준 - 행사 및 교육 비대면 실시	
2단계	- 실내체육시설 운영시간 1시간 단축 - 실내체육시설 이용인원 30% 제한 - 실외체육시설 정상운영		
2.5단계	- 체육(실내, 야외)시설 운영중단	- 공단본부 재택근무 1/2 수준 - 휴관사업장 휴업희망자 휴업	
3단계	- 체육(실내, 야외)시설 운영중단	- 필수인력 외 재택근무	

※ 코로나19 상황의 장기화로 희망자에 한해 휴업명령 최소화

※ 운영중단 시 해당사업장 근무자 방역관련 지원 및 봉사활동 실시

○ 실내체육시설 단계별 운영방안

구분	3개 센터	계남체육관(실내 배드민턴)	비고
1단계	- 운영시간 : 6시 ~ 22시 - 수영, 어린이, 실버 강좌 중단 - 4㎡당 1명 인원제한(정원조정) - 1일 2회 환기 및 소독	- 운영시간 : 06시~21시 - 일일입장 : 144명(코트별 12명) - 강습코트 : 3코트 운영 - 정기권 운영 중단 - 3시간 운영 후 1시간 방역 실시	- 샤워실 미운영 - 대관 미운영
1.5단계		- 일일입장 : 120명(코트별 12명) - 강습코트 : 5코트(강습 확대)	
2단계	- 운영시간 : 6시 ~ 21시 - 댄스 프로그램 중단(온라인강습) - 요가, 필라테스 체육프로그램 운영	- 주중운영(주말 휴관) - 일일입장 : 40명(코트별 4명) - 타 구민 이용제한	
2.5단계	- 시설운영 중단	- 시설운영 중단	
3단계	- 온라인 동영상 강습 운영		

※ 야외체육시설(목동테니스장, 해누리체육공원)은 1~2단계 정상운영

Ⅲ 인력현황 분석 및 인력운영 계획

□ 인력운영관련 환경변화

- 코로나19 팬데믹으로 체육시설 휴관(2020. 2. 22. ~ 현재.)
 - 휴관사업장 근무자 휴업명령(휴업휴직) 5회 실시
 - 지역사회 방역활동 및 선별진료소 인력지원 등(Y방역단 활동)
- 체육시설 개관 시 코로나19 방역활동 인력수요 증가
- 신규수탁 주차장 증가 및 민간위탁주차장 직영전환 추진
 - 민간위탁 노상주차장 2개소(양천구청 70면, 양천경찰서 31면)
2021년 직영 전환 : 소요인원 : 3명(구청 2명, 경찰서 1명)
 - 신정3동 2-1재정비지구 내 신규주차장(56면) 2021년 수탁 예정 : 소요인원 2명
- 직영주차장 통합관제 콜센터 시범운영(2021년 추진예정)
 - 대상주차장 : 목동주차장, 가로공원주차장, 해맞이주차장
 - 운영인력으로 인원 확충 필요(소요인력 업무직 2명 이상)
 - 효율적 인력운영을 위해 무인정산기 추가 설치 필요
 - ※ 소요인력은 무인정산기 활용 및 콜센터 규모에 따라 변동가능
- 건강힐링문화관(신월6동 595-21) 신규수탁(2020. 12월)
 - 소요인력 : 관리직 1명, 기능직 3명, 업무직 4명
- 추후 청년고용특별법 개정 시 변화사항 반영 필요

□ 인력 운영 원칙

- 휴관으로 인한 유휴인력 활용 극대화
- 계획적인 충원으로 인력운영 효율 극대화
- 근로기준법에 따른 근무자의 권리보호조치(휴업휴직수당 지급)
- 사회적약자(장애인, 여성, 다문화, 기초생활수급자 등) 채용 지속추진
- 여성관리자 확대 목표관리 지속 추진

□ 인력현황 분석

○ 조직별 인력현황(2020년 12월 31일 기준)

(단위: 명)

구 분	현원	임원	일반정규직			정원의 인력		
			관리	지도	기능	업무직	기간제	임시
총 계	196	2	37	21	25	68	30	13
경영기획팀	15	2	11			1		1
성과감사팀	7		7					
주차사업팀	소 계	70	8	1	3	30	16	12
	노 외	29	2			12	4	11
	노 상	22	2		1	11	7	1
	거주자주차	9	1	1	2	3	2	
	건인보관소	6	1			2	3	
	사회단체봉사센터	2	1			1		
	목동타운홀	2	1			1		
시설사업팀	소 계	32	4	2	8	14	4	
	해누리타운	11	2		3	4	2	
	계남체육관	8		1	1	4	2	
	목동테니스장	4	1			3		
	해누리체육공원	4		1		3		
	건강힐링문화관	4	1		3			
	현수막게시대	1			1			
양천센터	27		2	7	5	9	4	
신월센터	22		2	5	5	7	3	
목동센터	23		3	6	4	7	3	

- 관리직 현원에 체육센터(신월, 목동) 계약직관장 2명 포함
- 기능직 현원에 임금피크제 정원외 기능직 7급 2명 포함

○ 퇴직 현황[정년 및 계약만료 예정 추계, 임시(단기)근로자 제외] (단위: 명)

구 분		2021년	2022년	2023년	2024년	2025년
합계		13	13	13	7	6
정원 내	소계	1	2	6	1	2
	관리직	0	0	3	0	1
	지도직	0	1	0	0	0
	기능직	1	0	1	0	0
	계약직	0	1	2	1	1
정원 외	업무직	2	3	2	0	0
	기간제	10	8	5	6	4

※ 2018년 2월 이전에 입사한 업무직의 경우 만65세까지 경과규정에 의해 기간제근로자 채용이 보장됨을 고려하여 작성

□ 연도별 인력수급 계획

(단위: 명)

구 분		2021년	2022년	2023년	2024년	2025년
합계		20	15	11	9	7
정원 내	소계	4	4	4	3	3
	관리직	2	2	2	2	2
	지도직	-	-	-	-	-
	기능직	1	1	1	1	1
	계약직	1	1	1	-	-
정원 외	업무직	16	11	7	6	4

○ 정원 내 인력 충원 시 고려사항

- 청년의무고용 비율 준수(정원의 3%) 및 임금피크제 대상을 고려한 청년채용
- 비대면 소통(유튜브, 페이스북 등) 활성화를 위한 영상미디어 자격자 채용
- 환경변화에 대응하기 위하여 산업안전 및 재난안전, 전산시스템 고도화 및 통합화에 따른 관련분야 직무능력 보유자 충원 추진

○ 정원 외 인력 채용 시 고려사항

- 신규수탁시설 및 수탁사업 변화를 고려한 충원
- 장애인, 다문화가정, 경력단절여성, 저소득층 등 사회적약자를 고려한 채용 추진
- 업무직 채용 시 인구감소 및 고령화 추세로 노년층 구직자 증가를 고려하여 주차관리원 등 고령친화 직무에 60세 이상 기간제근로자의 채용 병행 추진
- ※ 보훈대상 의무고용 비율 6%(11명) 및 장애인 의무고용비율 3.4%(6명) 관리

□ 코로나 대비 직원 역량강화 방안

○ 비대면 온라인 교육 활성화

- 공단 및 지방공기업평가원 사이버연수원 등 활용
- 법정 의무교육 등 필수교육 온라인 교육 이수 활성화
- 사회적 거리두기 단계에 따라 비대면 워크숍 실시
- 직원 의무교육시간 중 집합교육 시간 조정(35시간 ▶ 12시간)
- 실시간(비대면 온택트) 교육 활성화 및 집합교육시간 인정. 끝.