

최우수공기업, 그 이상의 고객가치와 성과를 향하여



2018년 ~ 2022년

중장기 경영전략

최상의 공공서비스 제공으로 국민의 복리증진에 기여

마포구시설관리공단

MAPO-GU Facilities Management Corporation

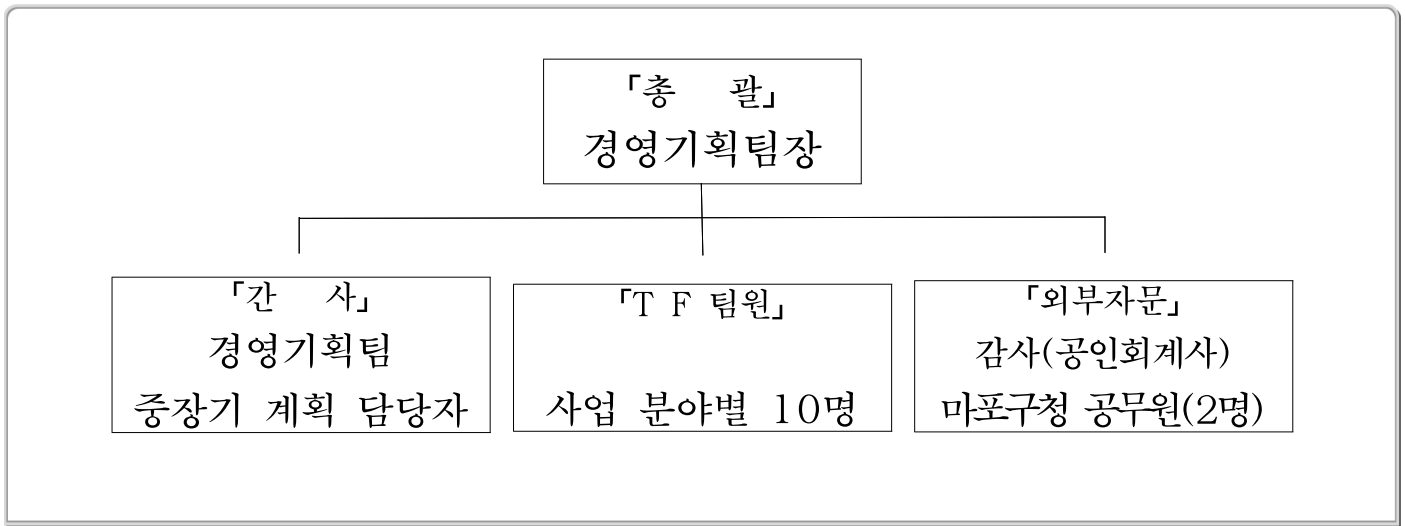
PART I. 전략 개요	5
PART II. 공단 현황	10
PART III. 환경 분석	16
PART IV. 비전 및 전략체계도	60
PART V. 미션 2022년 및 목표 도출	67
PART VI. Action Plan(4대 핵심전략)	107
1. 안정적 고객가치 제공	108
2. 사업 역량 고도화	133
3. 조직역량 선진화	154
4. 혁신적 조직문화 확립	172
PART VII. 2018년 주요업무 추진 계획	185
PART VIII. 성과평가 및 환류	206

PART I .

전략 개요

- 2017년 1월 한국정책학회에서 수립 한 중장기 경영계획에 대한 보완
- 지방공기업 경영평가 자율 · 협력 · 사회통합 체계개편(안) 반영(2017. 9월)
- 공단의 존재이유 및 사회적 가치와 책임 달성을 위하여 외부 경영환경 변화, 내부 역량, 정부정책, 이해관계자 요구 등이 실행될 수 있는 경영전략 수립 필요
- 新 미션과 비전, 핵심가치, 전략목표, 전략과제 등의 상호 연계성 강화를 위한 경영전략 재검토 필요
- 공단의 新 미션과 비전, 전략이 임 · 직원 전반에 유기적으로 확산되고 실행될 수 있는 프로세스 재 정립 필요

- 공간적 범위
 - 서울시, 마포구와 연계된 실현 가능한 중장기 계획 수립
- 시간적 범위 : 2018년 ~ 2022년까지 향후 5년간
- 내용적 범위
 - 공단 성격과 역할 규명 및 사업영역 분석, 사업다각화 방안 모색
 - 新 미션 및 비전을 달성하기 위한 명확한 방향 제시 및 전략목표 수립, 발굴 등



STEP I
중장기 전략 정립
(2016. 10 ~ 12월)

- 신입 CEO 취임(2016. 9월)
- 신입 CEO의 경영철학을 구체화 할 수 있는 미션·비전 및 전략 목표 정립
 - 외부 전문가 주관 워크숍 개최(2017. 1. 11)
 - 중장기 경영계획 보고서 작성(한국정책학회, 2016. 12월 ~ 2017. 2월)

STEP II
경영목표 재설정
(2017. 1 ~ 2월)

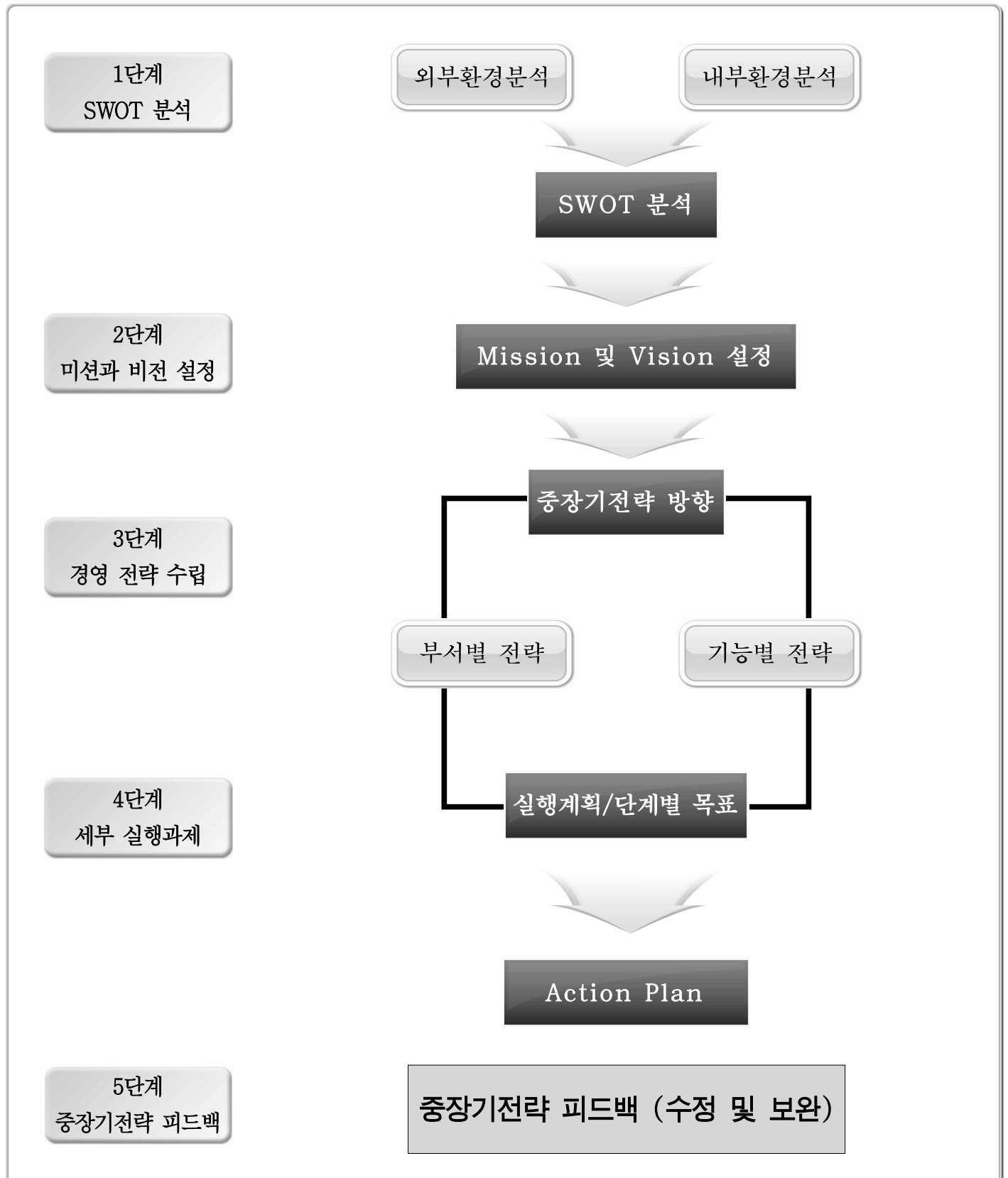
- CEO의 경영방침 및 대내외 경영환경 분석, 이해관계자 분석 등 경영목표 재설정
 - 新 미션과 비전, 경영목표, 경영전략, 이행과제 도출을 위한 전사워크숍 개최
 - 실무추진자 토론을 통해 新 미션과 비전, 경영목표, 경영전략, 이행과제 등 설정

STEP III
전략 과제 발굴
공유·전파(홍보)
(2017. 2 ~ 5월)

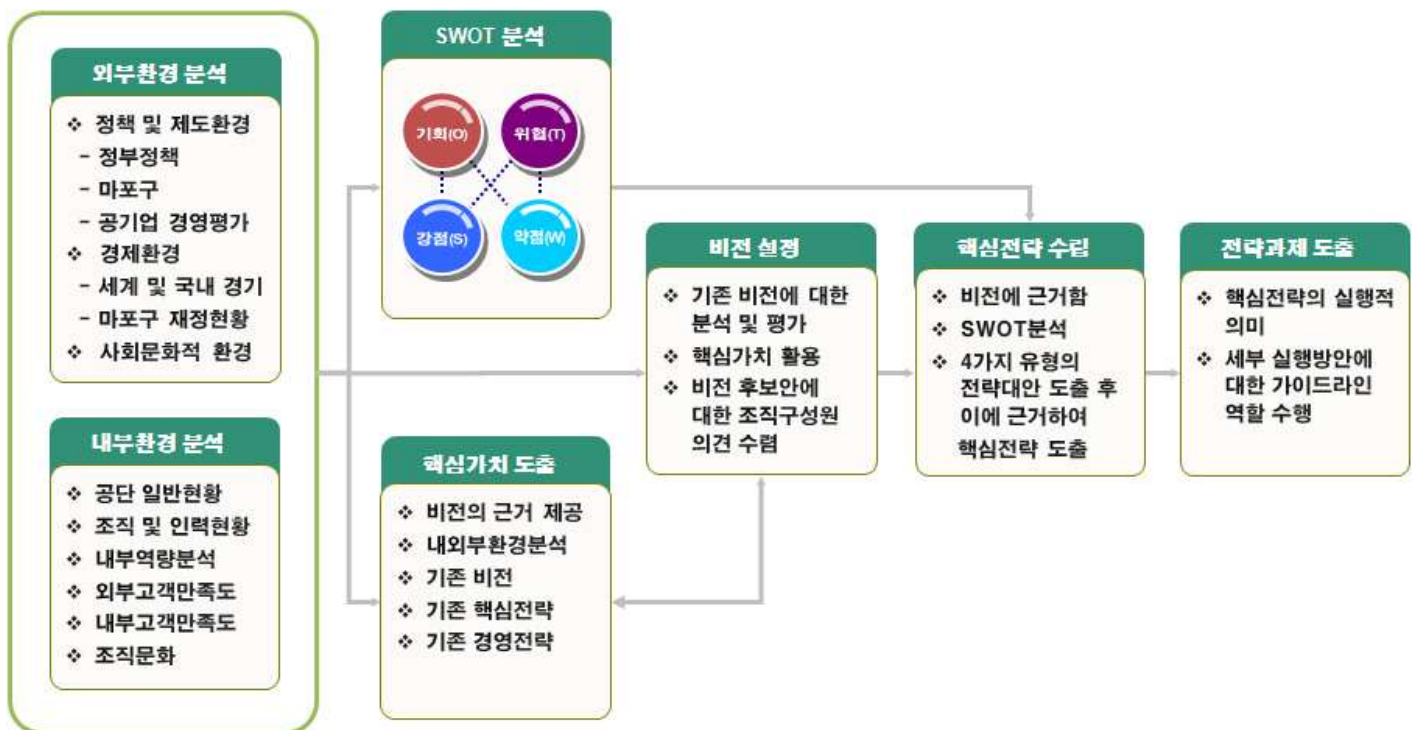
- 新 미션과 비전 달성을 위한 전사적 추진과제 및 부서별 실행과제(지표) 도출
 - 성과지표 실무자 워크숍 개최(2017. 5월)
 - 부서별 추진 목표 설정
- 2017 성과평가 지표 활용
- 중장기전략 체계 전 직원 공감대 형성(보드판 제작, 인터넷, 교육, 워크숍 등)

STEP IV
중장기 전략 보완
(2017. 10 ~ 12월)

- 2018년 ~ 2022년 중장기 경영계획 보완
 - 2018년 지방공기업 경영평가 자율·협력·사회통합 체계개편(안) 반영
 - 외부 경영환경 변화, 내부역량, 정부정책, 이해관계자 요구 반영
- 2018년 사업 분야별 연간, 분기별, 월간, 주간, 일일 업무계획에 반영 추진



- 공단의 내부 및 외부환경에 대한 분석을 통해 SWOT 분석
- 환경 분석 결과와 기존 비전 및 전략체계에 근거하여 핵심가치를 도출
- 핵심가치와 비전에 근거하여 최상위단계의 전략인 핵심전략을 수립
- 점차적으로 실행 수준의 전략과제를 도출
- 전사전략을 실행 조직까지 케스케이딩(Cascading)하여 세부실행 방안 강구



〈 중장기 전략 수립 절차 체계도 〉

PART II.

공단 현황

1

설립 근거 및 설립 목적

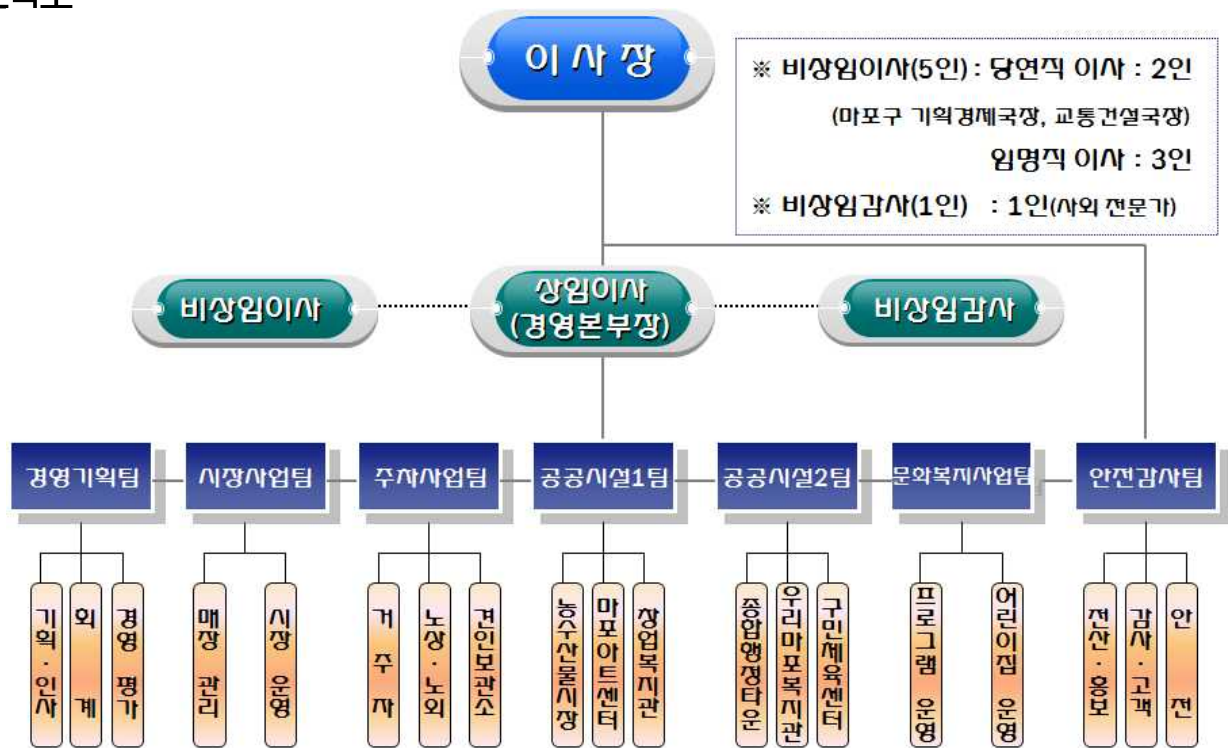
설립 일자	2004. 7. 1. (1998. 1. 마포개발공사로 출발하여 2004. 7. 1 마포구시설관리공단으로 변경)
설립 근거	지방공기업법 제76조 및 서울특별시마포구시설관리공단 설립 및 운영에 관한 조례
설립 목적	마포구형이 지평하는 시설 및 사업의 효율적 관리운영 통한 구민의 복리 증진에 기여

2

사업연혁

1998년 1월 4월	• 마포개발공사 설립 • 마포농수산물시장 관리 운영	
2001년 6월	• 노상 · 노외 공영주차장 관리 운영 • 거주자우선 주차장 관리 운영	
2002년 4월	• 마포문화체육센터 관리 운영	
2004년 3월 7월	• 띠 권인차량 보관소 관리 운영 • 서울특별시 마포구시설관리공단으로 명칭 변경	
2007년 7월	• 마포창업복지관 관리 운영	
2008년 1월	• 와우산 배드민턴장 관리 운영 • 마포아트센터(마포문화센터) 시설물 관리 운영	
2008년 10월	• 마포구중앙행정타운 시설물 관리 운영	
2009년 3월 12월	• 망원 배드민턴장 관리 운영 • 마포주민편익시설 관리 운영	
2011년 12월	• 우리마포복지관 시설물 관리 운영	
2015년 8월 11월	• 마포구청사 제3별관 관리 운영 • 마포구민체육센터 시설물 수탁 관리	
2016년 5월 8월	• 평화공원 북카페 관리 운영 • 마포중앙도서관 및 청소년 교육센터 임대사업 관리	

■ 조직도



■ 인 력 ----- (정원:236명, 현원:231명)

구 분	직 급	총계	임원	2~3급	4급	5급	6급	7급	한압직
총 계	정 원	236	2	7	10	17	21	28	151
	현 원	231	2	7	10	17	20	27	148
임 원	정 원	2	2						
	현 원	2	2						
경 영 기 획 팀	정 원	11		1	3	4	1	2	
	현 원	13		1	3	4	2	2	1
시 장 사 업 팀	정 원	20		1	1	2	2		14
	현 원	18		1	1	2	1		13
주 차 사 업 팀	정 원	89		2	2	3	6	6	70
	현 원	86		2	2	3	4	5	70
공 공 시 설 1 팀	정 원	41		1	1	2	6	7	24
	현 원	40		1	1	2	6	8	22
공 공 시 설 2 팀	정 원	54			1	5	4	11	33
	현 원	53			1	5	4	10	33
문 화 복 지 사 업 팀	정 원	14		1		1	1	1	10
	현 원	14		1		1	2	1	9
안 전 감 사 팀	정 원	5		1	2		1	1	
	현 원	5		1	2		1	1	

※ 2017. 12. 31. 기준 / 보육교직원 3명 별도 정원 관리

■ 예산규모 : 수입 16,257,388천원 / 비용 14,387,399천원 (2016년 결산 기준)

수입 규모

(단위:천원)

구 분	2013년	2014년	2015년	2016년	2017년 1월 ~ 9월
합 계	14,418,752	15,445,797	15,494,724	16,257,388	11,863,433
주식관리사업	7,581,701	8,215,987	8,589,627	9,242,671	7,752,930
시장관리사업	3,314,732	3,556,397	3,549,741	3,626,296	2,618,922
문화복지사업	1,053,484	1,137,244	1,111,481	1,113,637	872,555
기타관리사업	2,468,835	2,536,169	2,243,875	2,274,784	619,026

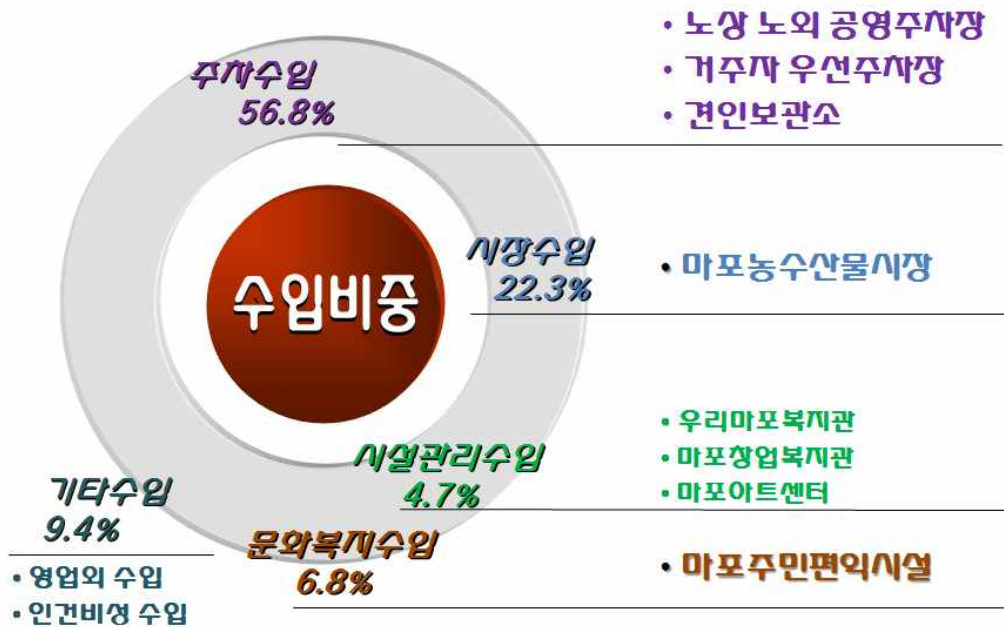
대행사업비

(단위:천원)

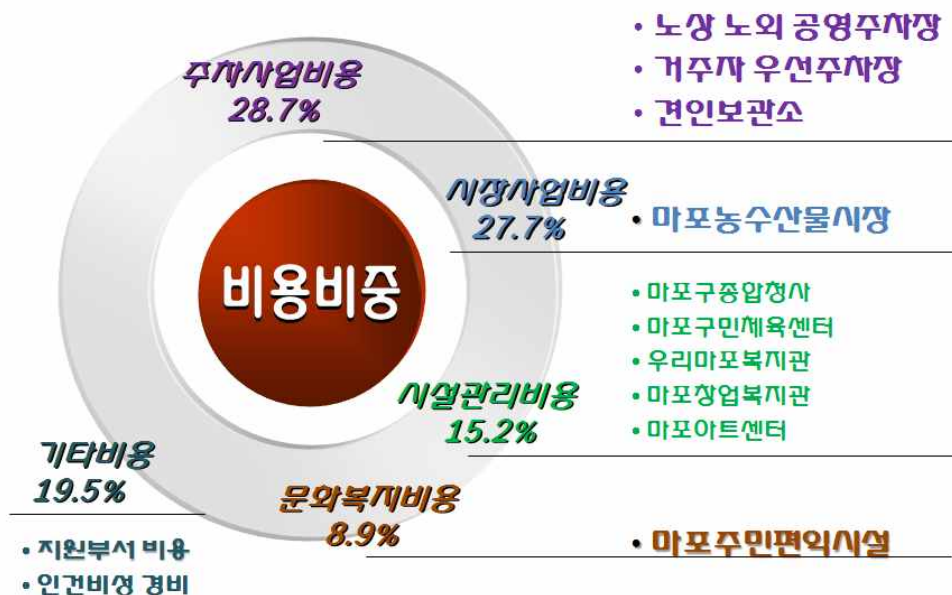
구 분	2013년	2014년	2015년	2016년	2017년 1월 ~ 9월
합 계	12,246,086	12,995,209	13,545,252	14,387,399	10,318,705
주식관리사업	3,326,733	3,607,914	3,921,072	4,138,626	2,962,265
시장관리사업	2,515,148	2,766,356	2,940,912	3,991,647	2,777,324
문화복지사업	1,190,174	1,254,982	1,321,562	1,282,872	1,019,385
기타관리사업	5,214,031	5,365,957	5,361,706	4,974,254	3,559,731

- 수입금은 100% 마포구청으로 입금하고 대행 사업예산은 전액 구청에서 배정하기 때문에 재정 위험성은 적음
- 2013년도부터 수입은 꾸준히 증가하는 추세에 있음 (2016년 결산 기준 1,838,636천원)
 - 2014년도 7.1% 증가
 - 2015년도 0.3% 증가
 - 2016년도 4.9% 증가
- 대행사업비 또한 계속 증가 추세를 보이고 있음 (2016년 결산 기준 2,141,313천원)
 - 대행사업비는 인력 운영비(인건비 인상율, 비정규직의 정규직화 증가 등), 물가인상, 수도광열비 상승으로 인해 증가

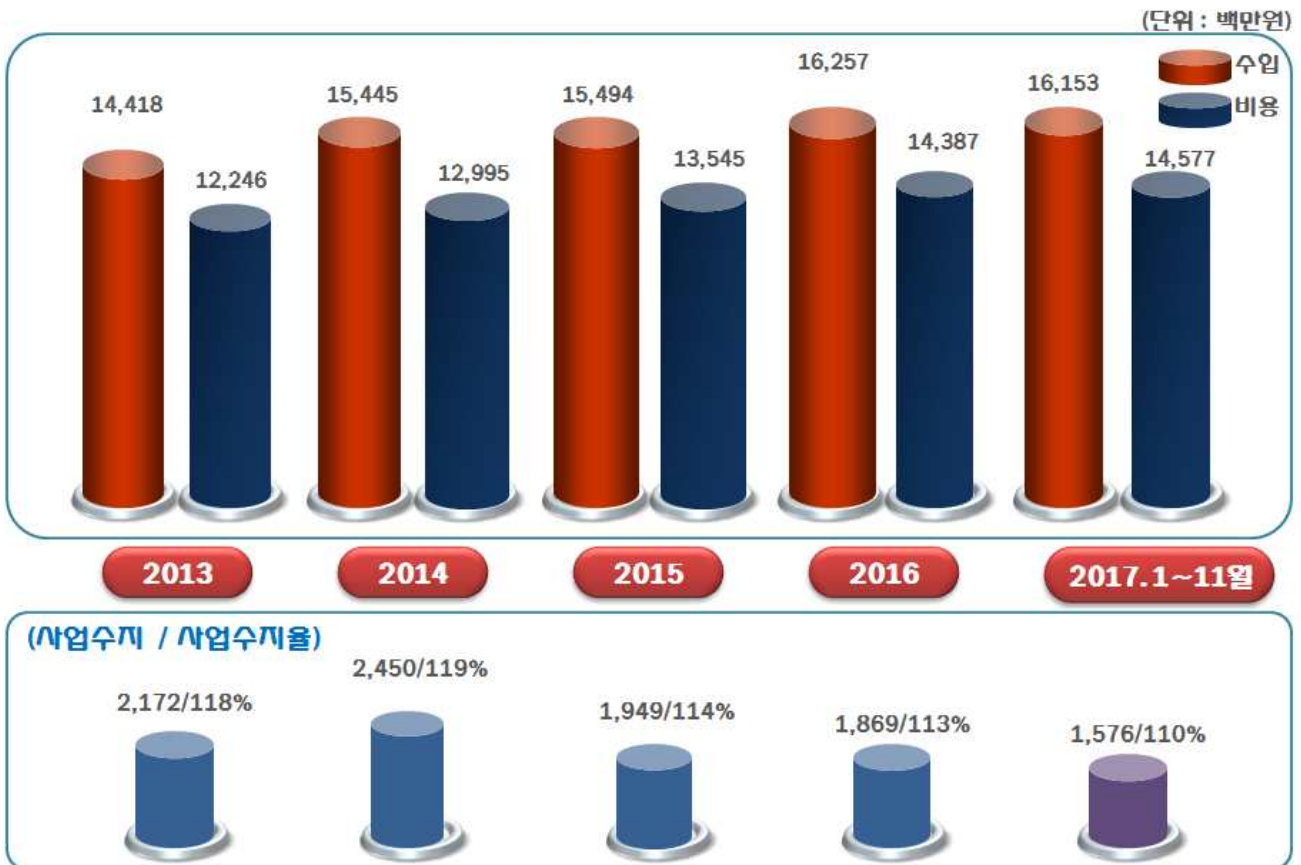
■ 사업수입 구성비 (2016년 결산 기준)



■ 사업비용 구성비 (2016년 결산 기준)



■ 사업수지



■ 지난 5년간 사업수지 현황을 살펴보면

- 2013년도 2,172백만원에 118% 이익 발생
- 2014년도 2,450백만원에 119% 이익 발생
- 2015년도 1,949백만원에 114% 이익 발생
- 2016년도 1,869백만원에 113% 이익 발생
- 2017년 11월까지 1,576백만원에 110% 이익이 발생하였음

■ 연 평균 2,110백만원의 흑자를 발생하고 있으나 최근 비용이 증가하면서 사업수지의 비중이 낮아지는 추세임

■ 2017년 12월까지 수입 목표는 17,768백만원이며, 지출 예상은 16,034백만원으로 예상 수지는 111%임

PART III.

환경 분석

■ 외부환경 분석 개요

- 공단을 둘러싸고 있는 다양한 외부환경의 변화로 인해 불확실성이 증가함에 따라 이에 대한 능동적 대응이 요구됨
- 환경의 변화는 조직의 운영과 관리에 있어 불확실성을 증대시켜 공단의 목표 및 성과 달성의 위협요인으로 작용할 수 있으며, 이와 동시에 기존에 존재하지 않았던 기회요인으로도 작용할 수 있음
- 경영환경의 변화에 대한 대응능력을 제고하고 조직운영 및 관리의 적시성 제고를 위해 환경 변화에 따른 기회요인과 위협요인을 파악하여 이에 근거하여 공단의 중장기 경영계획을 수립하여야 함



〈 외부환경 분석절차 〉

- 공단의 사업방향 및 바람직한 미래상을 정립하기 위해서는 중장기적 관점에서 미래에 대한 예측이 가능해야 함
- 그러나 다양한 환경적 변수로 인해 미래를 정확히 예측하기는 곤란하며 바람직한 중장기 경영계획의 수립을 위해서는 변화의 방향(트렌드)과 속도, 성격 등을 파악하는 것이 중요함

■ 정책 환경 분석

1. 행정자치부 지방공기업 정책

- 행정자치부는 지속적인 지방공기업 정상화 추진을 통해 부채감축 및 복리후생 제도 개선 등 지방공기업의 방만 경영 일부를 해결하고자 노력하여 왔음
 - 향후 정책적으로 공기업에 대한 혁신이 지속될 것으로 전망되므로 공단의 경영 효율화 방안과 사업기능 재편 검토가 필요함
- 특히 행정자치부 지방공기업 종합혁신방안에 따르면 8대 중점 추진과제를 선정 추진하고 있음. 구체적인 내용을 살펴보면 다음과 같음
 - 구조개혁과 제도혁신을 통해 생산성과 효율성을 높이고, 지방공기업이 주민을 위한 공공서비스를 제대로 제공하여 지방재정의 건전한 운영 토대를 마련할 필요가 있다고 판단함
- 주요 추진 전략으로 부실 공기업 정비, 설립 타당성 검토기준 강화, 내부 지배구조선진화, 방만 경영요인 제거, 경영평가제도 선진화, 외부감사·통제강화 등을 추진하고 있으며, 행정자치부 지방공기업 혁신단 구성 및 지방공기업 종합혁신 방안 워크숍 등을 통해 평가 및 혁신을 강화하고자 함

〈 행정자치부 지방공기업 종합혁신방안 추진과제 〉

분야	중점 추진과제	주요내용
제도혁신	설립요건 강화	- 설립 타당성 검토 전담기관 지정 - 설립 타당성 검토 원문 보고서 인터넷 공개 - 설립심의회(행정자치부 주관) 구성·운영
	사업실명제 도입 및 신규사업 타당성 검토 강화	- 사업실명제 도입 (일정규모 이상) - 신규사업 타당성 검토 전담기관 지정 - 타당성 검토 보고서 인터넷 공개
	경영평가 체계 개편	- 경영평가 일원화 - 경영평가 컨설팅 및 경영진단 등 환류 강화 - 지방공기업 유형별 평가지표 재설계
	부실공기업 청산요건 및 절차 마련	- 청산 대상 요건 및 청산 절차 마련
	인적자원 역량 제고 및 맞춤형 정보공개 강화	- 임직원 교육훈련 강화 - 전문계약직 제도, 상임이사 역량평가제도 도입 - 성과연봉제 적용대상을 직원까지 확대 - 2진아웃제 등 성과미흡자 관리방안 도입 추진 - 정년연장에 맞추어 임금피크제 도입 유도 - 국민이 알고 싶은 정보를 알기 쉽게 제공
구조개혁	유사·중복 기능조정	- 유사·중복 기능통합 등 기능조정 추진
	민간경제 위축기능감축	- 시장성 테스트를 통한 민간경제 위축기능 감축
부채감축	유형별 부채감축 추진	- 유형별 맞춤형 부채 감축계획 추진, '17년까지 부채비율 120% 달성

- 행정자치부는 지방공기업 종합혁신방안 이후 지방공기업 설립 및 운영기준을 명확하게 제시함으로써 지방공기업 남설 및 방만경영에 대한 사전 통제장치의 역할을 수행할 수 있도록 제도적 보완대책 차원의 설립 및 운영기준을 마련하고자 2016년 12월에 개정하였음
- 공사·공단 설립 시 시장성 테스트 제도 도입: 지방공기업 사업으로서의 적정성을 판단하는 구체적기준 미비로 공사·공단 설립 시 민간사업영역 침해사례가 발생함에 따라 시장성테스트 체크리스트를 통해 설립 시 민간영역 침해 여부를 판단을 위한 세부판단기준, 부적정 사업 예시 등을 제시함
- 설립 타당성 검토 전문기관 선정기준 : 지방공기업법 제49조 제4항의 개정사항을 반영하여 지방공기업법 시행령 제47조 제4항 각 호의 요건을 모두 갖춘 기관으로서 행정자치부장관이 지정한 기관 중에서 선정함
- 신규사업 진출 등에 따른 타당성 검토 : 신규사업 추진 시 전문기관의 타당성 검토를 의무화한 법 제65조의3 개정 사항을 반영하고 시장성테스트의 제도화가 필요함에 따라 신규사업 추진 시 전문기관의 타당성 검토 등에 관한 세부사항 구체화 및 시장성 테스트를 제도화 함
- 지방공기업 설립 시 2차 협의 기간 조정 : 2차 협의 시 타당성 검토기준 준수 여부, 자료의 적정성, 기존 공기업과의 중복사업 존재 여부 등 여러 검토 사안에 비해 협의 기간이 짧음에 따라 협의요청 공문 접수 후 30일 이내(1회 연장 가능)로 협의기간을 개정하여 지방공기업 설립 시 충분한 검토가 가능토록 함

2. 고용노동부의 고용 및 임금정책

- 정부는 고용촉진을 위해 공공부문 비정규직 대책, 고용 취약계층 보호 대책, 산업안전 보건 정책, 복수노조 및 근로시간 면제제도, 퇴직연금 적용, 공공기관의 노사관계 등 다양한 정책을 제시하고 이의 준수를 요구하고 있음

● 기본방향

- 기본급 중심으로 임금구성 단순화 : 다양한 수당 및 상여금 기본급 통합
- 기본급에서 연공성 축소 : 기본급 자동 상승분 축소, 수당 및 상여금의 기본급 연동 지양, 수당의 정액 지급
- 상여금의 성과 연동

● 임금개편 방향 1 : 연공급 개선

- 호봉표 분석 : 생산성과 연계하여 호봉 분포 및 호봉간 인상액(pitch) 분석
- 호봉상승방식 결정
- 호봉표 설계

● 임금개편 방향 2 : 직능급 및 직무급

- 직능급 : 직능자격 등급 설계, 즉 직무의 난이도, 숙련자격과 근로자의 교육정도, 지식, 경력 등을 반영한 임금 등급 부여. 그리고 직능급 보수표 설계
- 직무급 : 직무분석 및 직무평가를 통해 직무와 임금을 연결

● 임금개편 지원 : 임금피크제

- 임금피크제 : 일정 연령, 근속 시점을 기준으로 임금을 줄이는 제도. 단, 이에 적합한 직무 발굴이 필수
- 정년연장, 재고용 및 근로시간 단축 등을 목적으로 함
- 고용노동센터 도입 지원

3. 마포구 종합발전계획

● 마포구는 ‘함께 꿈꾸는 마포, 교육문화도시로 가자’라는 비전을 수립하고 이의 구체적인 목표로 미래가치에 투자하는 교육문화도시, 활기차고 생산적인 창조경제도시, 사람을 중시하는 친환경 안전도시, 삶이 풍요로운 건강복지도시, 화합과 통합의 열린 행정도시 등을 설정하여 추진하고 있음

● 사람을 중시하는 친환경 안전도시

- 안전사고 및 자연재해에 대비한 민관협력체계 강화로 재난사고 없는 마포 조성
- 공영주차장 및 나눔카 확충으로 주차난 해소 및 교통시설 편의 도모
- 경의선 숲길 및 선형의 숲 조성으로 푸른 생태도시 복원

● 미래 가치에 투자하는 교육문화도시

- 마포중앙도서관 및 청소년교육센터 건립으로 지역거점 복합교육 허브 구축
- 장학재단 운영으로 모든 청소년이 공정하게 경쟁하는 사회기반 마련
- 전통문화 계승 및 현대문화 육성으로 생활의 윤택함과 도시브랜드가치 제고

● 활기차고 생산적인 창조경제도시

- U자형 문화관광벨트 활성화 등 관광산업 육성을 통한 지역경제 부흥
- 지속가능한 좋은 일자리 창출로 차별 없는 자립의 기회 제공
- 중소기업 및 전통시장에 대한 맞춤형지원으로 경영 경쟁력 강화

● 삶이 풍요로운 건강복지도시

- 마포구민체육센터 등 체육시설 인프라 구축을 통한 생활체육 저변 확대
- 사회적 약자를 배려한 세심한 생활행정으로 불편 없는 복지서비스 보장
- 아이부터 노인까지 평생건강을 보장하는 의료 안심서비스 확충

● 화합과 통합의 열린 행정도시

- 현장행정 및 주민참여형 정책 강화로 투명하고 신뢰받는 지방자치 구현
- 조직역량 증대와 유기적 민관협력을 통한 생산적·효율적 구정 운영
- 청렴하고 창의적인 업무방식으로 행정 경쟁력 강화

● 경영목표 달성을 위한 7가지 핵심 전략으로 기본이 바로 서는 안전도시 조성, 문화 관광을 통한 지역경제 활성화, 미래인재 육성을 위한 교육인프라 구축, 지속가능한 좋은 일자리 확대, 녹색의 푸르름이 공존하는 도시, 지역특성을 반영한 주차환경 조성, 100세 시대 맞춤형 복지로 건강격차 해소 등을 설정함

● 마포구 주요 업무 계획의 주요 달성 지표(마포구시설관리공단 관련 지표 중심)

- 미래가치에 투자하는 교육문화도시
 - 마포중앙도서관 및 청소년교육센터 건설
 - 청소년문화의 집 운영 활성화
 - 마포 실버영화관 운영
 - 아현 음악창작소 ‘뮤지스땅스’ 운영
- 사람을 중시하는 친환경 안전도시
 - 빗물펌프장 정비 및 시설 유지관리, 침수방지 사업 추진
 - 재난안전관리 체계 강화
 - 공영주차장 건설(공덕동, 아현 4구역, 망원동, 연남동, 중앙도서관 등)
 - 자전거 이용 활성화 사업 추진
 - 홍익어린이공원, 문화공원 재 조성
 - 서울화력발전소 지상부 공원화, 서교 경관광장 조성
 - 에너지절감 인프라 보급 확대

- 활기차고 생산적인 창조경제도시
 - 내실 있는 U자형 문화관광벨트 구축
 - 마포관광진흥센터 운영
 - 마포구 상징 관광기념품 개발
 - 경의선 책의 거리 조성·운영
 - 서울화력발전소 내 문화 창작발전소 조성
 - 경의선 복합역사 개발, DMC(수색)역 구역 개발
 - 마포로 도시환경정비 사업 추진
 - 아현지구 중심 등 지구단위계획 재정비
 - 마포구 고용복지지원센터 운영
 - 생활임금제 시행
 - 1인 창조기업·시니어 창업센터, 마포비즈니스센터 운영
 - 전통시장 활성화, 골목형 시장 육성
- 화합과 통합의 열린 행정도시
 - 주민참여 예산제 운영 활성화
 - 구민생활에 불편을 주는 규제개혁
 - 공정하고 투명한 계약행정 구현
 - 지속가능한 청렴문화 정착
- 삶이 풍요로운 건강복지도시
 - 서울화력발전소 내 주민편익시설 건립
 - 마포구 보훈회관 신축
 - 어린이재활병원 및 사회복지시설 건립·운영
 - 박영석 산악문화체험센터 건립
 - 생활체육 저변 확대 및 일상화 추진

4. 2017년 경영평가 경영개선명령 내용

● 경영평가 개요

- 경영평가지표는 평가대상 지방공기업의 성과를 쉽게 파악할 수 있도록 「계획—집행—성과도출」이라는 업무과정 및 정책준수를 포함하여 「리더십/전략—경영시스템—경영성과—정책준수」 4개 대분류 지표로 구성

대분류지표	주요 평가내용
리더십/전략	비전, 목표, 전략, 리더십 등 조직을 이끄는 동인(動因)이 적절하게 설정되고 실행되는지 여부
경영시스템	사업 추진활동의 효율성 및 조직자원의 효율적 활용체계를 갖추고 있는지 여부
경영성과	주요사업성과, 생산성, 고객만족도 등 경영활동 성과를 제대로 창출하고 있는지 여부
정책준수	인건비 인상률 준수 등 법정부적으로 추진하고 있는 국가정책사업 및 지방공기업 경영정책 등을 제대로 준수하고 있는지 여부

※ 행정자치부, 2017년 지방공기업 경영평가편람(2017. 8월)

● 종합평가의견

- 재무적 경영성과

(금액 : 백만원)

연도	자산			부채			자본			사업수지 비율
	계	유동	비유동	계	유동	비유동	계	자본금	자본 잉여금 등	
2016년	3,670	3,063	607	2,870	1,302	1,568	800	800	0	111.80%
2015년	3,778	3,149	629	2,978	1,402	1,576	800	800	0	112.05%

- 평가결과 종합

구 분	당 해 년 도 (2017년 8월 결과)					전 년 도 종합평점
	계 (100점)	리더십/전략 (11점)	경영시스템 (30점)	경영성과 (49점)	정책준수 (9점)	
마포구 시설공단	89.69	87.91	87.83	92.39	83.33	88.64
시설관리공단 평균	86.71	85.29	85.38	88.97	80.56	86.25

※ 평균은 자치구 시설관리공단(37개) 평균임

- 공단 대내·외로부터 다양한 의견수렴과 고객 및 주민참여 유도 노력을 통해 사업 수지를 개선하고 다양한 고객만족 달성을 위한 개선 노력, 조직, 인력 운영의 효율성 향상을 도모함
- 시설환경관리에 있어서는 노후화된 마포농수산물시장을 ‘골목형 시장 육성 사업 선정’으로 특성화시켜 서북권 최대 명물시장으로 조성하기 위한 시설 환경개선 노력이 돋보임
- 경영성과 부문에서는 사업수입이 전년대비 9.6%가 증가, 대행사업비는 0.01%가 소폭 증가하였으나, 사업수입의 증가로 인해 사업수지비율은 전년대비 9.21%p가 개선된 것으로 나타남. 안전사고발생건수는 전년도 14건에서 11건으로 감소하였음.
- 고객만족도점수는 `15년 이후 지속적으로 감소추세에 있어 이에 대한 분석과 고민이 필요함(92.99점(`15년) → 88.94점(`16년)→88.28점(`17년))
- 공기업정책준수는 지방공기업 유사행정규제 부문을 제외하고는 전반적으로 우수한 성과를 거둠

5. 2018년 경영평가 평가 지표체계 변화

● 새정부 지방공기업 경영평가 운영방향

- 중앙집중식 하향 평가 ⇒ 주민·공기업 참여 공동 수평평가
- 유형별 획일적 평가 ⇒ 개별공기업 성격에 맞는 맞춤형 평가
- 효율성 중심 평가 ⇒ 효율성과 통합가치 존중

● 주요 개선과제 : 3개 분야 11개 과제

- 체계개편 목표

- 사회적 가치(일자리 확대 등) 반영
- 주민 등 참여 확대 및 주민에의 책임성 강화
- 피평가기관 부담 완화 및 자율성 증진하되, 위법·허위 평가시 벌칙 강화

- 주요 과제

분 야	개 선 과 제
합리적·효율적 평가체계	① 평가주기 조정 ② 평가위원 다양화 ③ 정성·정량지표 합리화 ④ 기관별 맞춤형 평가지표 및 가중치 부여 ⑤ 경영평가정보시스템 구축 ⑥ 피평가기관 평가부담 완화
자율적·민주적 평가체계	① 주민참여 평가체계 운영 ② 사회적 가치 지표 운영 ③ 정책준수지표 합리적 조정
공정한 평가결과 활용	① 경영실적에 상응한 보상체계 도입 ② 허위실적 평가시 패널티 부여

● 공사·공단“사회적 가치”지표체계 신설(안)

대분류	중분류	세부지표		비고
리더십/전략 (6 → 5)	리더십 (3 → 3)	경영층 리더십 (3 → 3)	• 경영목표를 달성하기 위한 노력과 성과 • 대·내외 협력증진 및 갈등관리 노력·성과 등	'고객및주민참여'(2), '윤리경영'(3) 재배치
	전략 (3 → 2)	비전·미션 및 경영계획 (3 → 2)	• 미래상 정립 위한 미션·비전·전략 제시 • 좋은 일자리 창출 및 질 개선을 위한 전략 및 계획 • 사회적 가치 경영계획 적정 수립·추진 여부 등	
경영시스템 (15~21 → 20)	경영효율화 (9~11 → 10)	조직관리 (3~4 → 3)	• 조직의 역할·책임 및 인력 적정 구성·배분 • 조직혁신, 일·가정 양립문화 조성 노력·성과 등	'인사관리', 채용 관련(0.6), '노사관 리'(3~5) 재배치
		인사관리 (3~4 → 3)	• 인사관리 합리성·공정성 확보 노력과 성과 • 교육 등 구성원 역량 강화 노력·성과 등	
		재무관리 (3~6 → 4)	• 수익·재무구조 개선을 위한 노력과 성과 • 예산·회계관리의 규정 준수·이행 여부 등	
	주요사업활동 (6~12 → 10)	주요사업활동 (6~12 → 10)	• 공사·공단별 특성에 따른 지표 설정	'재난·안전관리' (3~8), '지역사회공 헌'(3~4), '공공성증진 노력'(2~4) 재배치
경영성과 (49 → 35)	주요사업성과 (13~24 → 12)	주요사업성과 (13~24 → 12)	• 공사·공단별 특성에 따른 지표 설정	
	경영효율성과 (15~26 → 13)	경영수지 관련지표 (15~26 → 13)	• 영업수지비율, 1인당 영업수익·당기순이익, 대행사업비절감률 등 평가	
	고객만족성과 (10~15 → 10)	고객만족도 (10~15 → 10)	• 고객만족도 조사결과	
사회적 가치 (19~22 → 35)	일자리 확대 (1.6 → 10점 내외)	일자리 창출 (5점 내외)	• 청년의무고용 비율 준수 여부 • 전환형 시간선택제 사용비율 준수 • 유연근무 실태, 휴가 미사용 및 초과근무 감소 등	
		일자리 질 개선 (5점 내외)	• 비정규직 정규직 전환계획 수립여부 • 전환대상 직접 및 간접고용 비정규직 전환비율 등	'공공부문 일자리 질 개선' 조정·활용
	사회적 책임 (18~21→25점 내외)	고객 및 주민참여 (2 → 3)	• 고객·주민참여를 위한 경영체제 구축·운영 • 고객·주민의 의견수렴(이사회, 회의) 및 반영노력 등	'고객및주민참여' 조정·활용
		윤리경영 (3)	• 윤리경영 체제 구축(임직원 범죄 고발규정 등 내부규정 제도화, 클린센터 운영 등) • 부패방지과 청렴유지 노력·성과 등	'윤리경영' 조정·활 용
		노사상생 (3~5)	• 협력·생산적 노사관계 구축 노력과 성과 • 노사갈등 또는 노사분쟁 최소화 노력과 결과 • 단협개선을 위한 노력과 성과	'노사관리' 조정·활 용
		재난·안전관리 (3~8 → 3~6)	• 재난·안전관리 체계 구축 • 재난·안전관리 역량 강화 • 재난·안전사고 조치 등	'재난·안전관리' 지표 조정·활용
		지역사회 공익활동 (3~4 → 5~6)	• 경영수익의 지역사회 환원 및 지역경제 기여 • 지역사회 공익사업 추진 • 사회적기업·사회적협동조합 생상품 구매 • 사회적 지원 네트워크 역할 수행 등	'지역사회 공헌', '공공성 증진노력', 조정·활용
		사회적 약자 배려 (2 → 2~3)	• 장애인 의무고용 • 고졸자·다문화가정 등 사회적 약자 고용노력·실적 • 사회적 약자 프로그램 운영 • 중증장애인·중소기업제품 등 구매 등	'정부권장정책', '인사관리' 중 일부, '공공성 증진노력' 조정·활용
정책준수 (10 → 5)	정책준수 (10 → 5)	공기업정책준수 (10 → 5)	• 인건비인상을 준수, 경영개선명령 이행여부, 통합공시 운영, 감사지적사항 이행여부 등	'정부권장정책'(2), '공공부문 일자리 질 개선'(1) 재배치

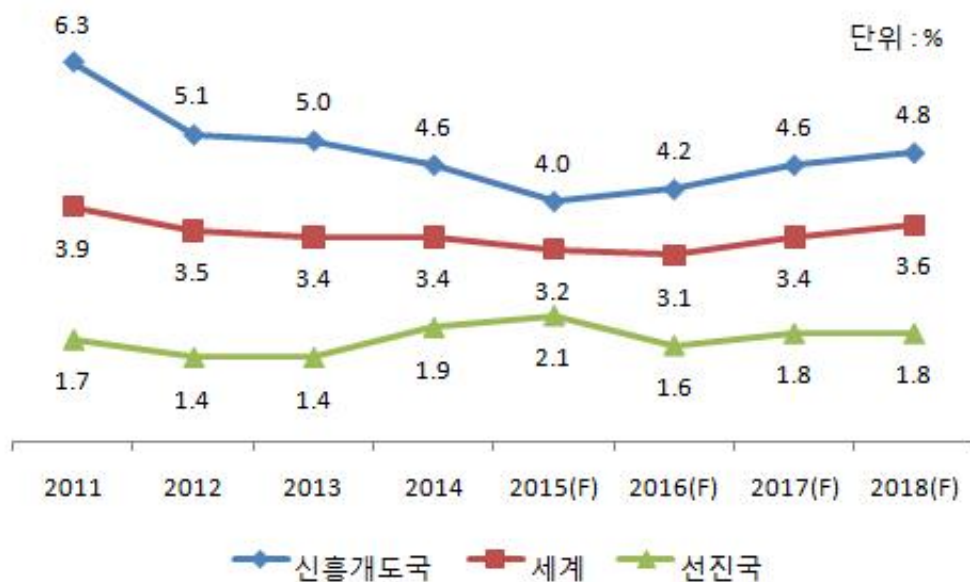
■ 경제 환경 분석(최근 경제 동향 - 기획 재정부 고시 2017. 11월)

● 최근 우리경제는 세계경제 개선에 힘입어 수출·생산 증가세가 지속되는 가운데 그간 부진했던 소비가 반등하는 모습

- 2017. 9월 중 고용은 8월의 일시적 요인(기상 악화 등) 해소, 추경 집행 효과 등으로 취업자 증가폭이 30만명대로 반등(21.2 → 31.4만명, 전년동월비)
- 2017.10월중 소비자물가는 채소류 가격 안정, 전기요금 기저효과 소멸 등으로 전년비 1.8% 상승하여 9월(2.1%) 대비 0.3%p 하락
- 2017.9월중 광공업 생산은 자동차·선박·화학제품 생산 증가 등에 힘입어 3개월 연속 증가(0.1→0.1%, 전월비), 서비스업 생산은 도소매업 등을 중심으로 4개월 연속 증가(0.1→1.3, 전월비)
- 2017. 9월 중 소매판매는 10월 장기 연휴에 따른 명절 선물 등 선 구매 수요 및 스마트폰 판매 호조 등으로 큰 폭으로 반등($\Delta 0.9 \rightarrow 3.1\%$, 전월비)
- 2017.9월 중 설비투자는 2개월 연속 하락에 따른 기저효과, 반도체 장비 도입 증가 등에 힘입어 큰 폭으로 반등($\Delta 0.7 \rightarrow 5.5\%$, 전월비), 건설투자는 주택건설이 3개월 연속 증가 후 조정을 받으며 감소($\Delta 1.7 \rightarrow \Delta 2.2\%$, 전월비) 하였으나 전년동월비로는 16.1% 증가
- 2017.9월 중 경기 동행지수(순환변동치)는 전월대비 0.1p 상승, 선행지수(순환변동치)는 전월대비 0.2p 하락
- 2017.10월 중 수출은 조업일 감소에도 불구하고 반도체·선박·석유제품 등 주력품목 호조 등에 힘입어 12개월 연속 증가(35.0→7.1%, 전년동월비)
- 2017.10월 중 국내금융시장은 주가는 글로벌 증시 호조, 경기개선 기대 등에 힘입어 상승, 원/달러 환율은 지정학적 리스크 완화 등으로 하락, 국고채 금리는 큰 폭 상승
- 2017.10월 중 주택시장은 서울 등 수도권을 중심으로 매매가격 상승폭 소폭 확대(0.12→0.13%, 전월비), 전세가격은 전월수준 안정세 지속(0.06→0.06%, 전월비) 수출 증가세 지속, 추경 집행 효과 등에 힘입어 회복흐름이 이어질 전망이나, 주요국 통화정책 정상화, 통상현안, 북한 리스크 등 대내외 위험요인 상존
- 대내외 리스크 관리를 강화하는 한편, 경기 회복세가 일자리·민생개선을 통해 체감될 수 있도록 추경 집행 등 정책 노력 가속화

● 세계 경제 환경

- 2017년 이후 세계경제성장률 전망은 소폭이기는 하지만 지속적으로 상승할 것으로 예상함(2016년 3.1%, 2017년 3.4%, 2018년 3.6%)
- 선진국의 경우, 2015년 가파르게 회복세를 보이다가 2016년 하강 후 더딘 회복세를 보일 것으로 보이며, 중국 등 신흥국은 2015년을 기점으로 가파른 회복세를 전망하고 있으며, 이러한 신흥개도국의 경제 활성화에 기반하여 세계경제를 긍정적으로 예상하고 있음
- 세계경제는 2015년까지 중국 성장세 둔화 및 리벨런싱, 국제 원자재 가격약세, 정치불안 등 성장동력이 뚜렷하지 않은 상태에서 낮은 성장세를 보이다가 2016년을 지나면서 완만한 성장세를 이어갈 전망
- 선진국은 완만하면서도 차별적인 회복세를 지속할 것으로 보이며, 중국 외 신흥국의 약진이 예상됨
- 국제유가는 이란의 원유수출 재개, 중국 등 신흥국의 수요 부진 등으로 원유의 초과공급이 지속되고 달러화가 강세를 보일 것으로 예상됨에 따라 저유가 기조가 이어질 것으로 보임

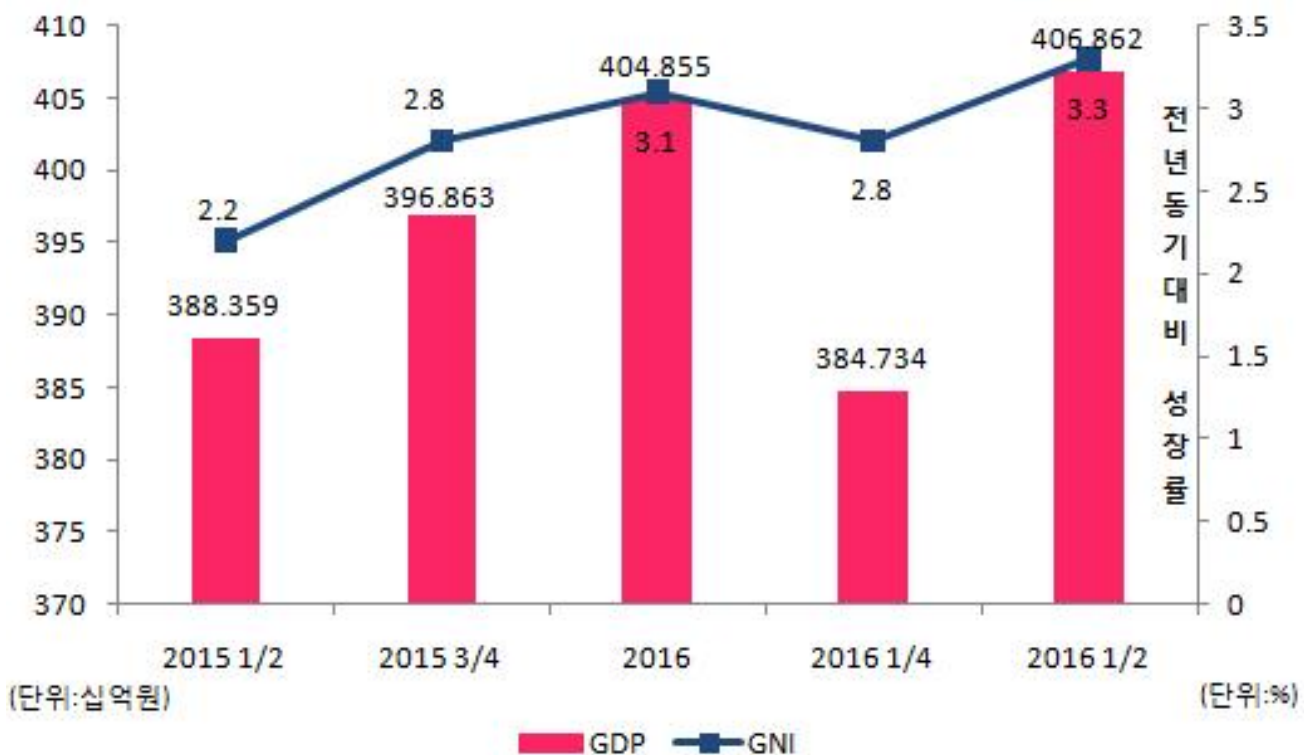


〈 세계경제성장률¹⁾ 〉

1) IMF 세계경제전망(2016년 말)

● 국내 경제 환경

- 전 세계적인 금융위기 이후 국내·외 경제는 장기 불황 속에 있음을 모두가 아는 바이며, 2016년 2/4분기 명목 국내총생산(GDP)²⁾은 406.9조원으로 2015년 이후 지속적으로 성장하고 있으며, 실질 국민총소득(GNI) 또한 전년 동기대비 3.3% 증가하였으나, 이는 대부분 건설투자에 의한 성장으로 해석해야 하며, 향후 지속적인 경기하락이 예상됨³⁾



〈 국내 총생산 및 경제성장률 추이 〉

2) 소유에 관계없이 한 나라에 있는 노동, 자본 등 모든 생산요소를 결합하여 만들어낸 최종생산물의 합인 생산활동지표를 의미함

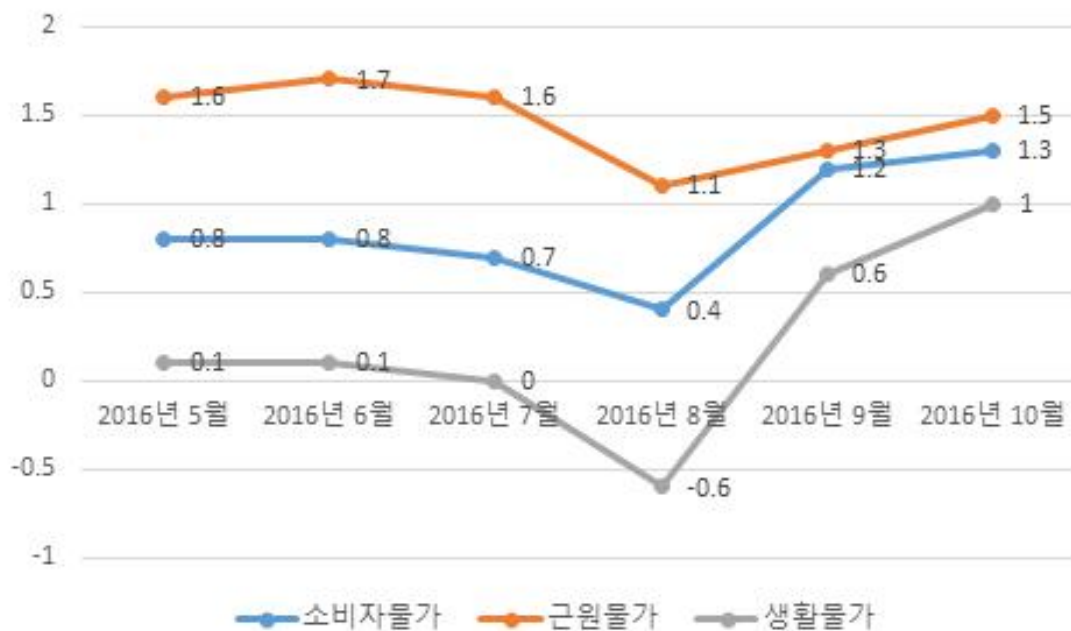
3) 건설투자가 GDP 성장률 뒷받침...내년 경제 악영향으로 돌아온다

(http://biz.khan.co.kr/khan_art_view.html?artid=201610281348001&code=920100)

● 전반적인 물가는 중요한 경제환경이라고 할 수 있으며, 소비자물가⁴⁾, 근원물가⁵⁾, 생활물가⁶⁾ 등을 살펴볼 필요가 있음

- 소비자물가의 경우 전년 동기 대비 1.5% 상승하였으며, 2016년 5월 이후 꾸준히 이 수준을 유지하고 있는 점은 양호하다고 할 수 있으나, 농축수산물(8.1%), 집세(2.5%), 개인서비스(2.0) 등 세부물가지수의 전년 대비 상승률이 높음에 따라 체감되는 물가지수는 높고 추가적인 소비의 여력이 없을 것으로 판단됨

- 근원물가의 경우 농산물과 석유류(도시가스 포함) 같은 외부충격 등에 취약한 품목들을 제외한 것으로서, 전년 동기 대비 1.5% 상승하였으며, 생활물가의 경우 소득증감에 관계없이 소비지출이 필요한 기본생활품을 대상으로 작성한 것으로서 1% 상승에 그침으로써 기본적인 생활에는 큰 문제가 없는 것으로 파악됨



〈 주요 물가지표 추이 〉

4) 도시가계가 일상생활을 영위하기 위해 구입하는 상품가격과 서비스 요금의 변동을 종합적으로 측정하기 위해 작성하는 지수로서, 2010년을 기준(=100)으로 가계소비지출에서 차지하는 비중이 1/10,000 이상인 품목 481개를 대상으로 작성함

5) 소비자물가 조사품목중 곡물 이외의 농산물과 석유류(도시가스 포함) 같은 외부충격 등에 취약한 품목들이 제외되어 물가변동의 기초를 분석하는데 유용한 지표

6) 소득증감에 관계없이 소비지출이 필요한 기본생활품을 대상으로 작성하며, 142개 품목으로 구성

- 민간소비는 지난해 실질구매력의 개선이 시차를 두고 영향을 미치면서 증가세를 보일 것으로 예상됨
- 설비투자는 대내·외 경기여건의 불확실성이 높아지면서 증가폭이 둔화될 전망이며, 건설투자는 주거용 건물을 중심으로 증가세를 이어갈 것으로 예상되며, 지식재산 생산물 투자는 글로벌 IT경기 부진, 기업투자심리 약화 등으로 낮은 증가에 머물 것이라는 전망이 지배적임
- 소비자물가는 저유가 및 수요측면에서의 하방압력이 지속되면서 연평균 1% 중반수준의 상승률을 보일 것으로 예상되며, 고용율은 전년과 거의 동일한 수준을 유지할 것으로 보여짐

〈 최근 3년 국내 기타 경제지표 전망 〉

구분	2014년	2015년	2016년
민간소비	1.8	2.1	2.4
설비투자	5.8	5.0	4.4
건설투자	1.0	4.2	4.3
지식재산생산물투자	4.6	2.1	3.1
소비자물가	1.3	0.7	1.5
고용률(15~64세)	65.3	65.7	66.3

● 마포구 재정 현황

- 마포구 2017년도 예산규모(일반회계+특별회계)는 5,307억원으로 전년 대비 323억 원 증가하였으며, 2012년부터 지속적으로 증가추세를 보이고 있음
- 사업별 예산을 살펴보면, 공단과 관련된 마포농수산물시장의 예산이 0.50% 증가한 반면, 주차장 예산은 2.93% 감소하여 향후 공단의 사업 수지 감소가 예상됨
- 마포구의 재정자립도⁷⁾는 40.91%로서 전국의 자치구들 중 48위를 차지 하였고 서울 자치구들 중에서는 중구, 강남구, 서초구 다음으로 높은 수준을 보이고 있으며, 2015년 33.3%대비 22.85% 증가함에 따라 공단의 예산 규모의 증대를 기대할 수 있음

(단위 : 천원)

회 계 별	2017년	2016년	증감액	증감(%)
총 계	530,655,142	498,354,804	32,300,338	6.48
일 반 회 계	460,538,767	429,153,067	31,385,700	7.31
특 별 회 계	70,116,375	69,201,737	914,638	1.32
의료급여기금	372,288	319,330	52,958	16.58
마포농수산물시장	6,732,079	6,698,557	33,522	0.50
주 차 장	55,567,736	57,243,578	△1,675,842	△2.93
발전소주변지역 지원사업	7,056,268	4,847,000	2,209,268	45.58
관광사업	388,004	93,272	294,732	315.99

연 도 별	2013년	2014년	2015년	2016년	2017년
계	3,715	4,322	4,558	4,984	5,306
일반회계	3,217	3,662	3,939	4,292	4,605
특별회계	498	660	619	692	701
증감율(%)	12.3	16.3	5.4	9.3	6.5

7) <http://blog.naver.com/js3377?Redirect=Log&logNo=220748505622>

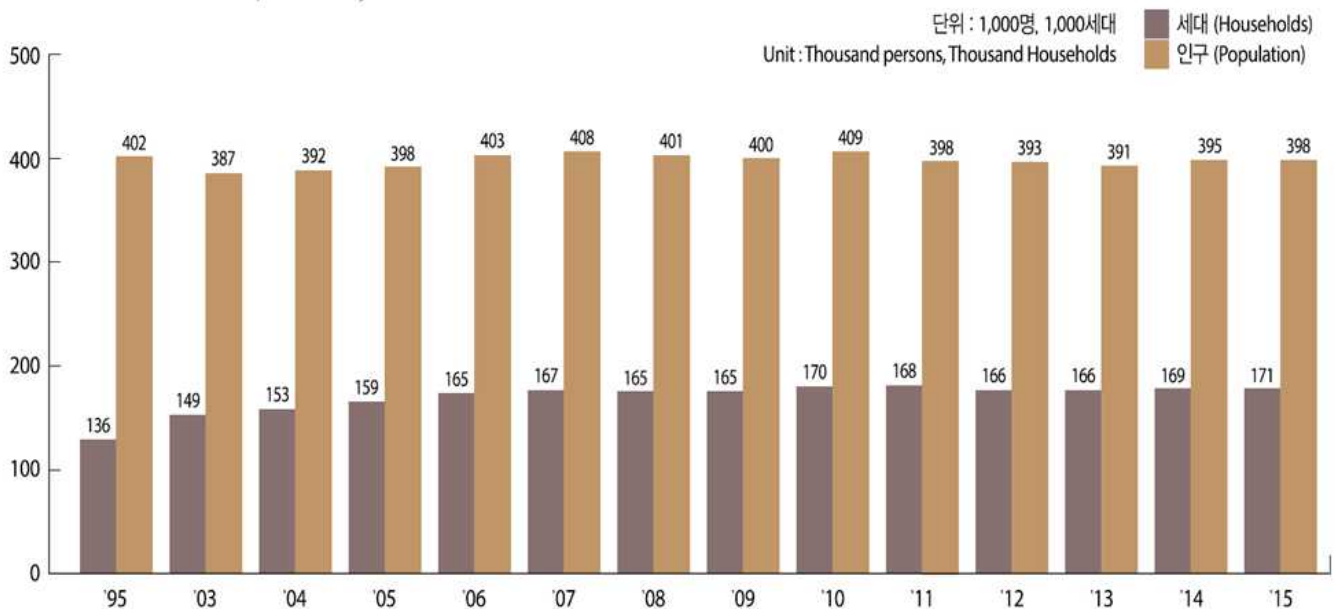
■ 사회·문화 환경

● 마포구 인구통계학적 환경

- 면 적 : 23.84 km^2 (서울시의 약 3.93%)
- 인 구 : 약 398천 명/171천 세대
- 행정구역 : 16개동(415統)
- 주 택 : 143,263호

(아파트 62,447호, 다세대·연립 41,068호, 다가구 28,103호, 단독주택 11,645호)

- 행정조직 : 5국 1소 1사무국 2담당관 1추진단 34과 16동 주민센터(공무원 현원 : 1,375명)
- 복지시설 : 393개소(복지관 5개소, 경로당 146개소, 어린이집 236개소, 청소년시설 6개소)
- 교육기관 : 78개소(유치원 27개소, 초·중·고등학교 45개소, 대학교 2개소, 기타학교 2개)
- 기업체 : 35,070업체, 종사자수 227,966명(남 126,304명, 여 101,662명)
- 기초생활보장 수급자 : 3,924가구 6,412명(區전체의 1.64%)



〈 마포구 인구 및 세대 추이 〉

■ 내부 환경분석의 필요성

- 과거 동일한 환경에서 성공하는 기업도 있고 실패하는 기업도 있는데, 이는 동일한 환경에서 기업의 내부 역량에 따라 성공과 실패가 좌우될 수 있다는 것을 의미함
- 따라서 외부의 기회를 잡고 또 위협에서 스스로를 지키기 위해서는 기업 내부의 능력과 자원 그리고 이의 적절한 운용이 무엇보다 중요함



< 내부 환경 분석절차 >

● 강점과 약점

- 강점 : 시장에서 경쟁우위를 확보하도록 하는 독특한 능력
- 약점 : 주요 경쟁자들이 충분히 보유하고 있는데 반하여 우리는 아주 빈약하게 보유하고 있거나 전혀 가지고 있지 않는 능력

■ 공단 일반현황

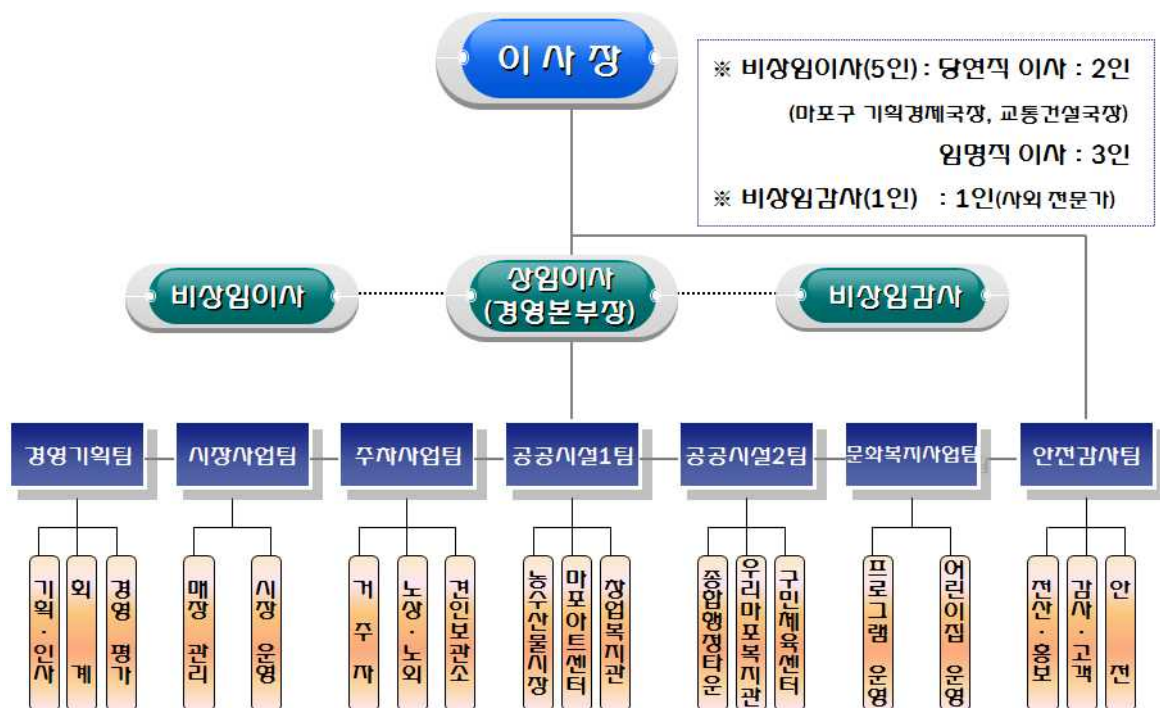
● 설립근거

- 지방자치법 제146조(지방공기업의 설치·운영)
- 지방공기업법 제76조(지방공단의 설립·운영)
- 서울특별시 마포구시설관리공단 설립 및 운영에 관한 조례 제1조(목적)

● 설립목적

- 마포구시설관리공단은 「지방공기업법」 과 「서울특별시 마포구시설관리공단 설립 및 운영에 관한 조례」에 정하는 대로 서울특별시 마포구가 위탁하는 시설과 사업을 효율적으로 관리·운영함으로써 주민의 생활편익과 복리증진에 기여(「서울특별시 마포구시설관리공단 정관」 제1조)

● 조직 현황



● 주요연혁

- 1998. 01. 01 : 마포개발공사 발족
- 1998. 04. 30 : 마포농수산물시장 개장
- 2001. 06. 05 : 노상·노외 공영주차장 수탁운영
- 2001. 08. 31 : 거주자우선주차제 수탁운영
- 2002. 04. 23 : 마포문화체육센터 수탁운영
- 2004. 03. 02 : 피견인보관소 수탁운영
- 2004. 07. 01 : 마포구시설관리공단 설립
- 2004. 07. 01 : 거주자우선주차제 1·4·5권역 확대시행
- 2007. 07. 06 : 마포창업복지관 시설물 관리·운영 수탁운영
- 2008. 01. 07 : 와우산 배드민턴장 관리·운영 수탁운영
- 2008. 01. 09 : 마포문화재단 시설물 관리·운영 수탁관리
- 2008. 10. 01 : 마포구 종합청사 시설물 관리·운영 수탁관리
- 2009. 12. 30 : 서울시립마포주민편익시설 수탁관리·운영
- 2010. 06. 03 : 서울시립마포주민편익시설 부설 어린이 집 운영
- 2011. 08. 04 : 염리생활체육관 관리·운영 수탁운영
- 2011. 09. 26 : 우리마포복지관 관리·운영 수탁운영
- 2012. 08. 01 : 도화 공영주차장 수탁운영
- 2014. 02. 15 : 평화의 공원 F구역 주차장 수탁운영
- 2015. 01. 01 : 염리생활체육관, 성미산체육관 시설물 관리 수탁관리
- 2015. 08. 01 : 마포구청 제3별관 시설물 수탁 관리·운영
- 2015. 11. 10 : 마포구민체육센터 시설물 관리 수탁관리
- 2016. 06. 01 : 서교 경관광장 북카페 관리 수탁관리
- 2016. 08. 01 : 마포중앙도서관 임대 수탁 관리
- 2017. 10. 01 : 마포중앙도서관 청소 수탁 관리

■ 비전 체계

- 공단의 설립목적에 근거하여 미션, 비전, 핵심가치, 경영방침, 전략방향, 핵심전략 등이 일관성을 가지고 구성되어 있음(2017. 1월 체계도 정립)

구정 비전	○ 함께 꿈꾸는 마포, 교육문화도시로 가자 - 친환경 안전, 교육문화, 창조경제, 건강복지, 열린행정
정관 제1조	○ 마포구(40만 마포 구민) ○ 시설물(마포농수산물시장 등 18개 단위 시설) ○ 효율적 관리(전문성을 기반으로 경영 효율성 제고) ○ 생활편익과 복리증진(지역경제 활성화, 재정·편의시설 확충)



■ 주요 시설물 관리 현황

(기준일 : 2017. 12. 31)

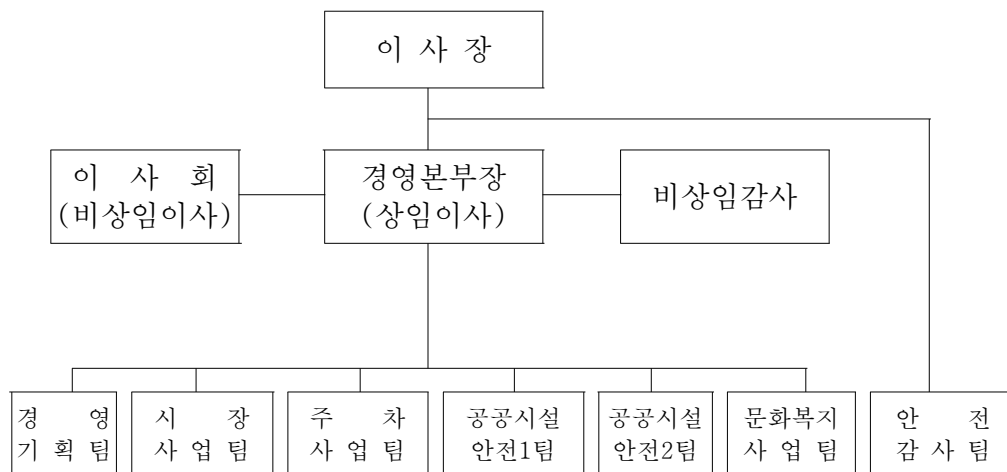
구 분	사 업 명	위 치	규 모	주 요 시 설
직 운 (4 개 소)	노 상 · 노 외 주 차 장	45 개 소 6,480면	23개소 1,975면	노 상 : 13개소 716면 노 외 : 3개소 146면 유인시설 : 7개소 1,113면
	거 주 자 우 선 주 차 장		22개소 4,505면	거 주 자 : 16개동 4,066면 무인시설 : 6개소 439면
	건 인 보 관 소	성 암 로 197	상암 1주차장 1층(75면)	관내 불법 주차차, 부정주차 차량 건인보관(건인업체 : 마포구 지정)
	마 포 주 민 편 익 시 설	월 드 컵 북 로 44길 40	대지 : 1,524㎡ 건물 : 4,708㎡	헬스장, 골프장, 독서실, 사우나 어린이집, G.X.룸 등
임 대 사 업 · 시 설 관 리 (5 개 소)	중 양 도 서 관	성 산 로 128	면적 : 20,229㎡ (지하 2층, 지상 6층)	근린시설 17개소 부설주차장:102면, 공영주차장:107면
	농 수 산 물 시 장	월 드 컵 로 235	대지 : 33,888㎡ 건물 : 17,319㎡	농산매장: 75개, 수산매장: 51개 마트매장: 1개, 부대시설: 20개 1주차장:365면, 2주차장:191면
	창 업 복 지 관	매 봉 산 로 18	대지 : 2,455㎡ 건물 : 6,951㎡	고용복지지원센터, 마포지역자활센터 장애인직업재활센터, 비즈프라자(6실), 비즈니스센터(20실)
	舊 청 사 제 3 별 관	성 산 로 4길 53	대지 : 379㎡ 건물 : 909㎡	지하1층 / 지상4층 근린생활시설
	서 교 경 관 광 장 북 카 페	신 촌 로 34-1	대지 : 509㎡ 건물 : 90㎡	지상1층 / 북 카페 근린생활시설
시 설 관 리 (8 개 소)	마 포 구 종 합 청 사	월 드 컵 로 212	대지 : 16,529㎡ 건물 : 43,246㎡	종합청사, 구의회, 보건소
	청 소 년 수 련 관	월 드 컵 로 212	대지 : 2,286㎡ 건물 : 5,208㎡	수영장, 체육실, 소극장 등
	우 리 마 포 복 지 관	신 촌 로 26길 10	대지 : 3,225㎡ 건물 : 10,236㎡	대흥동 주민센터, 노인복지센터, 장애인복지센터, 구립 어린이집 등
	마 포 구 민 체 육 센 터	월 드 컵 로 25길 190	건물 : 7,390㎡	헬스장, 볼링장, 종합체육관 등
	성 미 산 체 육 관	월 드 컵 북 로 15길 31-11	건물 : 1,723㎡	다목적체육실, 샤워장, 무대1개소, 배드민턴(8), 배구(1), 농구(1)
	염 리 생 활 체 육 관	큰 우 물 로 61	건물 : 1,811㎡	종합 체육관 : 931㎡ 다목적체육실 : 138㎡
	와 우 산 배 드 민 턴 장	와 우 산 로 30길 87	면적 : 1,254㎡	배드민턴장 9면, 관리실, 휴게실
	망 배 드 민 턴 장	동 교 로 1길 73	면적 : 537㎡	배드민턴장 5면, 관리실

■ 사업 분석

- 노상주차장, 시설주차장, 거주자우선주차장, 견인보관소, 마포농수산물시장, 마포구종합청사, 마포중앙도서관, 마포창업복지관, 마포문화재단, 마포주민편익시설, 와우산 배드민턴장 염리 생활체육관, 우리마포복지관 등을 관리·운영하고 있음
- 마포농수산물시장은 서울 서북권의 중심시장으로서의 역할을 맡아 식자재 전문 매장으로서의 입지를 다지고 있으나, 시설의 낙후로 인한 이용고객들의 불편이 있어 이에 대한 지속적인 개선이 필요함
- 마포문화센터의 직접 운영에서 간접운영으로의 변경, 마포구 종합청사의 시설관리, 마포창업복지관의 임대 및 시설관리, 와우산 배드민턴장의 운영 등으로 공단의 사업운영 형태가 직접운영에서 간접운영으로 점차적으로 변화하고 있어, 임대사업 관리, 주민편익시설 관리, 시설관리 전문화에 보다 적극적인 사업대처가 필요
- 노상주차장, 시설주차장, 거주자우선주차장, 견인보관소 등의 사업 중 거주자 우선주차장의 규모가 재 개발 등으로 점차적으로 축소되고 있음에 따라 주차장 운영에 대한 체질 개선이 수반되어야 하고, 이에 발맞추어 공단의 사업운영 환경 및 여건에 대한 발빠른 변화가 요구

■ 조직 분석

- 기구는 2임원 7팀제로 구성되어 있으며, 2017. 12. 31. 기준으로 정원은 236명에 현원 231명으로 5명의 결원을 유지하고 있음.



- 공단의 설립목적과 경영환경에 빠르게 대응하기 위한 팀 제 운영으로 유연한 조직체계를 유지하면서 자기 완결적 책임경영을 실현하고 있으며,
- 공단의 설립목적에 따른 공공가치 및 사회적 가치 실현을 위한 핵심업무 프로세스를 도출하고, 다양한 고객의견 수렴 반영하는 고객과 소통경영 실현할 필요가 있음

- 우리공단의 지니고 있는 조직문화의 방향을 명확히 제시하고 환경변화에 유연하게 대처할 수 있는 조직역량 구축
- 공단의 조직 구조
 - 경영기획팀 : 조직 및 정원관리, 평가(경영평가, 이사장성과평가)업무, 중장기경영계획 수립 및 시행, 제 규정의 제정·개정 및 폐지에 관한 사항, 직원 제안제도 운영, 예산집행 및 결산, 문서 및 공인관리, 시설별 물품관리 총괄, 이사회 및 각종 위원회 운영, 복무, 인사, 교육, 보수 및 후생관리, 공사·용역·물품계약 및 집행 등 업무지원
 - 시장사업팀 : 마포농수산물시장, 마포중앙도서관·마포구청 제3별관·평화공원 북카페 운영·관리
 - 주차사업팀 : 공영주차장, 거주자우선주차장, 피 전인차량 보관소 관리·운영
 - 공공시설안전1팀 : 마포농수산물시장, 마포아트센터, 창업복지관, 염리생활체육관, 성미산체육관 시설관리
 - 공공시설안전2팀 : 마포구종합청사, 우리마포복지관, 마포구민체육센터, 망원·와우산 배드민턴장 시설관리
 - 문화복지사업팀 : 주민편익시설 관리·운영, 주민편익시설부설 어린이집 관리·운영
 - 안전감사팀 : 윤리/감사, 고객만족 관리, 전산, 홍보 관리

■ 인력 분석

- 2017년 1월 공단 연간교육계획을 수립하여 직원에게 맞춤형 교육목표를 부여하여 체계적인 학습과정을 이수하고 있음
- 직급별, 직무별 요구역량에 따른 상황별 교육과정 개발·운영 등을 통하여 직무 및 역량 중심의 인재육성 기반 마련
- 역량개발과 성과향상의 동시 목표 충족을 위한 균형적인 평가 체계로의 개선 및 평가결과의 승진, 보상, 보직 등 연계성 강화 필요

■ 전략 경영 분석

- 통상적으로 미션은 5년, 비전은 3년, 경영과제는 1년 단위로 정립하여 운영하기 때문에 2017년 2월 수립 된 전략과제는 일관성있게 유지하면서도 Action Plan에 새정부가 강조하는 사회적 가치 실현과 일자리 창출 전략과제 수립에 최우선 목표로 설정
- 2017년 2월 수립 된 新경영방침, 핵심가치, 비전과 미션의 재정립, 전략목표의 상호 연계성 강화를 위한 전략 검토
- 특히 혁신적 조직문화 확립에 사회적 가치 증진을 위한 강화 된 사업계획을 수립
- 중장기 전략목표·과제의 복잡성으로 인해 조직구성원들의 인지도 및 실행과제 추진을 위한 개개인의 역할을 강조하기 위하여 경영전략 이해도에 대한 설문조사를 시행 및 피드백

■ 내부 현황 진단 설문조사 결과

- 조사기간 : 2017. 5. 23. ~ 28.
- 설문문항 : 35문항
- 응답인원 : 63명(총 대상자 82명)
- 조사방법 : 전자결재시스템을 설문조사 시스템을 활용한 무기명 응답
- 전체평균 : 61.2점
- 결과분석
 - 2016년 58.3점 → 2017년 61.2점으로 3점 긍정적으로 인식 변화
 - ※ 100점에 가까이 갈수록 긍정적인 인식이며, 0점에 가까이 갈수록 부정적인 인식임
 - 7가지 지표가 골고루 개선되고 있었으며 특히 목표 명확성과 변화 태도에 대하여 긍정적으로 수용되고 있음
 - 성과보상에 대한 인식은 성과평가 지표 설정, 평가절차의 투명화 등으로 꾸준히 보완하여야 함

연번	지 표	2017년	2016년	증 감
I	목표 명확성 (5개 문항)	68.7	63.3	5.4
II	업무 구조화 (5개 문항)	61.9	59.8	2.1
III	리 더 십 (5개 문항)	65.5	63.1	2.4
IV	인 간 관 계 (5개 문항)	62.7	60.8	1.9
V	성 과 보 상 (5개 문항)	49.0	48.1	0.9
VI	상 호 협 력 (5개 문항)	61	58.7	2.3
VII	변 화 태 도 (5개 문항)	59.8	53.9	5.9
합 계		428.6	407.7	20.9
평 균		61.2	58.2	3

● 2016년 선정 된 보완과제에 대한 개선 실적

- 전문직의 일반직 전환 → 추진 완료
- 인사 업무의 투명성 제고 → 계속 추진
- 업무에 대한 권한과 책임 명확화 → 계속 추진
- 팀원 간 수평적인 업무관계 유지 → 계속 추진

● 2017년 개선 방향

- 관리자의 명확한 업무 지시와 담당자의 업무 파악 철저
- 내·외부 소통과 협력에 대한 전사적인 노력 필요

● 설문조사 결과

설문 질의 내용		2017년 결 과	2016년 결 과	2015년 결 과
1	우리 조직의 목표가 명백하게 진술되어 있다.	74.8	66.1	67.1
2	우리 조직에서는 업무의 구분이 유연하다.	60.8	59.6	58.8
3	직속상사는 나의 노력들에 대해서 협력적이다	68.7	65.7	65.6
4	상사와 나의 관계는 원만하고 협력적이다.	68.3	66.7	66.2
5	나의 업무는 한 인간으로서 성장하기 위한 기회를 제공한다.	66.7	62.0	60.2
6	상사는 나와 내가 소속된 팀에 유용한 아이디어를 가지고 있다.	63.9	63.4	63.2
7	우리 조직은 변화에 저항하는 편이 아니다.	56.7	55.4	59.7
8	나는 조직(혹은 팀)의 목표에 동의한다.	74.1	67.7	68.6
9	조직 내의 업무 분담은 그 목표를 달성할 수 있도록 하기 위한 것이다.	69.8	67.3	68.2
10	우리 조직의 리더십 규범은 목표의 진행에 유용하다.	67.8	64.9	62.7
11	업무와 관련하여 문제가 발생하면 직장에서 누구든 함께 이야기를 나눌 수 있다.	65.1	63.7	60.2
12	임금율과 조직의 이윤은 직원들에게 공평하게 적용된다.	46.5	47.5	48.7
13	업무를 훌륭하게 수행하기 위한 정보를 보유하고 있다.	65.8	63.4	63.6
14	우리 조직은 새로운 정책과 절차들을 도입하고 있다.	64.9	55.2	54.9
15	나는 우리 조직의 목적(purpose)을 이해하고 있다.	72.8	65.3	67.9
16	과업이 나누어지는 방식이 합리적이고 합당하다.	54.9	53.2	54.7
17	우리 조직의 리더십 노력은 조직의 목적 달성에 공헌하는 것이다.	69.2	62.2	64.9
18	소속 부서 구성원들과의 관계는 프로페셔널할 뿐만 아니라 우호적이다.	62.6	61.4	59.1
19	조직 내에서 승진의 기회는 항상 존재한다.	47.8	41	45.2
20	우리 조직은 내부 결속을 위한 메커니즘을 지니고 있다.	55.8	51.6	53
21	우리 조직은 변화를 선호한다.	51.7	45.7	50
22	조직 구성원들은 조직 내에서 부여되고 있는 우선권에 대해 이해하고 있다.	56.2	54.8	55.4
23	내가 소속한 부서의 업무 체계도는 잘 구조화되어 있다.	58.7	57.7	58.4
24	상사가 내가 노력하는 바를 이끌어 주고자 하는 모습이 분명하게 느껴진다.	58.7	59.7	61.4
25	나의 업무를 원활히 수행하기 위해서 필요한 인간관계를 맺어 두었다.	67.1	64.9	65.3
26	내가 받는 임금은 내가 수행하는 업무와 비교하여 적당한 편이다.	43.3	46.5	45.8
27	협조가 필요할 때면 언제나 다른 부서들이 우리 부서와 협력한다.	56.2	57.5	55.4
28	때때로 나의 업무와 관련 된 것을 변화시키는 것이 좋다.	65.1	62.4	67.1
29	나는 소속한 부서의 목표를 해결하기 위한 정보를 지니고 있다.	66.0	62.8	61
30	우리 조직의 업무분담은 궁극적으로 조직의 목표 달성을 위한 것이다.	65.5	61.6	64.5
31	나에게 미치는 상사와 부서의 다른 구성원들의 노력을 알고 있다.	63.3	63.2	63.4
32	우리 조직 내에서 해결되지 않은 갈등은 없다.	50.8	47.7	51
33	과업을 달성하면 인센티브가 지급된다.	40.8	43.8	42.2
34	우리 조직의 경영 관리에 관련된 노력은 조직의 성장과 발전에 도움이 된다.	63.3	57.7	59.5
35	우리 조직은 변화 능력을 지니고 있다.	61.0	51.2	53.4
합 계		2,144.7	2,040.5	2,066.3
평 균		61.2	58.2	59.0

■ 직원 관계 증진을 위한 설문조사

● 조사기간 : 2017. 11. 6.(월) ~ 16.(목)

● 설문문항 : 30문항

● 응답인원 : 54명(무기명, 비공개)

● 전체평균 : 84.82점

연번	지 표	설문 내용	2017년 11월 (A)	2016년 11월 (B)	증 감 (A)-(B)
Ⅰ	의사소통	직원간의 의사소통	85.56	80.83	4.73
		상급자의 인간적인 존중의 의사표현	85.74	79.58	6.16
		업무처리 절차의 투명성과 명확화	87.22	83.33	3.89
Ⅱ	고 립 감	조직 내 의견수렴도	83.89	79.38	4.51
		상급자의 고충상담	83.70	77.92	5.78
		직장동료 의존율	87.22	84.79	2.43
Ⅲ	행정형태	상급자의 인화단결 노력	86.48	80.42	6.06
		워크숍과 단합대회의 조직 결속 효과	85.19	82.71	2.48
		합리적인 행정이 이루어지는지 여부	83.89	79.38	4.51
Ⅳ	역할수행	업무분장 이외의 업무부담	77.22	73.75	3.47
		무리한 업무처리 요구	82.41	81.46	0.95
		조직 내 상호 협력	85.37	80.00	5.37
Ⅴ	성 취 감	성과 목표 달성 보상	81.67	74.38	7.29
		상급자의 동기부여	83.52	78.13	5.39
		조직 내 성취의욕 고취 노력	85.00	78.96	6.04
Ⅵ	업무보상	인사발령과 업무배정	82.22	74.38	7.84
		성과 인센티브 보상	82.59	76.25	6.34
		근무평정의 공정성	81.30	75.21	6.09
Ⅶ	지각차이	상급자와 조직목표 및 가치관의 일치성	84.81	80.00	4.81
		직원간의 사고방식과 행동양식	84.07	79.79	4.28
		조직문화는 긍정적이고 원만한가?	84.81	80.00	4.81
Ⅷ	상호의존	업무와 책임의 분산	81.30	75.42	5.88
		직원간의 상호지원	85.00	82.08	2.92
		조직 내부 업무협조	85.37	81.88	3.49
Ⅸ	대외관계	유관기관 담당자와의 관계	88.52	84.58	3.94
		유관기관의 업무협조 요청에의 협력	89.26	86.46	2.80
		고객의 요청에 대한 해결	92.41	90.42	1.99
Ⅹ	개 인 적 문 제	개인별 부서 적응	89.81	86.67	3.14
		직장 만족도	84.44	80.63	3.81
		직장 상사와의 신뢰도	84.63	80.42	4.21
합 계			2,544.62	2409.17	135.42
평 균			84.82	80.31	4.51

※ 매우 그렇다 100점, 그렇다 90점, 보통 80점, 그렇지 않다 70점, 전혀 그렇지 않다 60점

● 조사결과

- 전체평균은 84.82로 2016년 조사 대비 4.51점 상승(응답률 58.06%)
- 특히 전년대비 하락한 지표는 없으며 6점 이상 대폭 향상 된 지표가 7개이며
- 전반적으로 직원 관계는 긍정적으로 개선되고 있음
- VI. 업무분장 이외의 업무부담(77.22점) 분야는 지속적인 개선하여야 함

● 2017년 추진 과제에 대한 성과(개선 사항)

- 전문직 및 현업직의 처우개선
 - 전문직의 일반직 전환 : 2017. 5월
 - 현업직의 정규직화 : 2017. 11월
- 인사업무의 투명성 제고
 - 인사위원회 외부위원 비중 50% 이상 유지(공정성 강화)
 - 직원 채용 시 외부심사 위원 임명(50% 이상), 블라인드 채용 도입
- 업무에 대한 권한과 책임 명확화
 - 팀장 중심의 업무 실천력 강화(권한과 책임 부여)
 - 월간·월중 보고 운영
- 팀원 간의 수평적인 업무관계 유지
 - 경영혁신 워크숍 : 2017. 2월
 - 직원 단합을 위한 체육대회 실시 : 2017. 9월
 - 동아리(6개) 및 동호회(5개)의 비공식적인 모임 활성화
- 소통하는 조직문화로의 개선
 - 임원과 직원의 대화의 장 마련(181명)
 - 여직원 휴게실(그루터기) 리모델링 : 2017. 9월
 - 부서별 도시락 미팅 및 워크숍 실시
- 리더의 역할 제고
 - 간부회의 후 임원 지시사항 즉시 전파(팀장)
 - 팀장 관리자 교육 참석 증가
- 공정하고 투명한 경영마인드 제고
 - 조직활성화 T/F 활동 : 2017. 1월
 - 업무공모제, 팀장공모제를 통한 투명한 전환·배치
 - 제안제도, 견문순찰, 자원봉사 등 문제에 대한 적극적인 개선 시스템 운영

● 개선방향

- 팀장(관리자)의 각 부서 업무에 대한 명확한 파악과 적절한 조직 운영이 필요
(업무분장, 업무지시, 직원배치, 문제해결 방법 등)
- 전년도에 비하여 전반적으로 개선되고 있으나 더욱 적극적인 활동이 요구됨
- 임원과 팀장의 내부 소통과 협력에 대한 지속적인 노력 필요

● 2018년 보완 과제 설정

연번	추진과제	세부 추진 내용
1	2018년 보완 과제	1. 명확한 업무분장 시행(사람 중심의 업무 지시 배제) - 분장업무 이외의 지시는 직원과의 공감대 형성 필요
2	2017년 추진 과제	1. 전문직 및 현업직의 처우 개선(완료) 2. 인사 업무의 투명성 제고(완료) 3. 업무에 대한 권한과 책임 명확화(추진 중) 4. 팀원 간 수평적인 업무관계 유지(추진 중)
3	2016년 추진 과제 (소통하는 조직문화로의 개선)	1. 예(禮)와 덕(德)을 중시하는 조직문화를 정립 2. 일하기 좋은 직장문화를 정착 3. 직원 상호 간 경어쓰기와 인격존중의 조직문화로 개선 4. 개방적이고 소통하는 조직문화 정착
	2016년 추진 과제 (리더의 역할 제고)	1. 리더는 권위적이고 닫힌 행정 방식을 버리고, 열린 행정을 추구 2. 조직 내 갈등을 줄여 협력적인 근무분위기 조성 3. 직원에게 업무 처리에 대한 명확한 임무 부여 4. 팀장은 리더십 관련 교육, 업무 역량 개발 교육 등을 우선 수강
	2016년 추진 과제 (공정하고 투명한 경영마인드)	1. 인사발령, 업무배정, 평가, 보상 과정에 공정성을 제고 2. 업무 위임 전결권 준수 3. 조직 구성원 간의 신뢰와 존중을 바탕으로 성과를 극대화 4. 내부 직원의 의사소통 채널을 다양화

● 향후 추진사항

- 전 직원이 공감대를 형성하여 추진 과제 개선
- 매년 설문조사하여 변화 정도 측정

■ CEO와 직원 간 고충청취 간담회

● 추진개요

- 추진근거 : 이사장 지시 - 직원 고충청취 및 간담회 방침(2017. 8. 9.)
- 추진방향
 - 이사장과 직원 간 고충청취 및 해소로 경영효율성 도모
 - 간담회 결과에 대해 CEO가 직접 경영반영 및 인사 기초자료로 활용
 - 직원 애로사항 및 문제점 해결을 통한 조직 안정

● 추진결과

- 기 간 : 2017. 8. 25. ~ 9. 4.
- 참석인원 : 총67명
- 추진방법 : 직급별 간담회 및 불참자 추가 면담
- 주요내용 : 현안업무 파악, 애로사항 등 고충 상담
- 사진자료

				
				
4급 10명(8. 29. 15:00)	5급 14명(8. 28. 15:00)	6급 19명(8. 25. 16:00)	7급 17명(8. 25. 14:00)	불참자 7명(9. 4. 15:00)

● 직원 고충 개선 과제

- 직원 휴게 공간 확충
- 정규직 생활임금 적용 검토
- 조직 확대를 통한 승진 기회 부여
- 24시간 근무하는 시설 관련 현업직을 기술직 전환 검토
- 2017년 경영평가 평가급 최상위 지급율 요청

● 향후계획(CEO 추진 의지)

- 간담회 결과에 대해 CEO의 적극적인 경영반영 및 인사 기초자료로 활용
- 경영개선 및 업무혁신 노력 등
- 정기적인 간담회 활성화 실시(부서별, 파트별)

■ 공단 수탁 사업 환경 분석

● 분석목적

- S, A, B, C등급으로 구분하여 우선순위가 높은 신규사업에 역량 집중
- 2017년 초 선정한 신규발굴과제(21건)에 대한 재 검토
- 2018년 중·장기 경영계획 신규사업 추진 전략에 반영

● 우선순위에 의한 등급 부여

- S(최우선 추진) : 2건
- A(우선 추진) : 4건
- B(점진적 추진) : 2건
- C(주의 관찰) : 13건

등급	구 청	공 단	사 업 명	검토결과
S	생활체육	문화복지	서울화력발전소 내 주민편익시설	최우선 추진
	교통행정	주차사업	주택가 공영주차장 건립	최우선 추진
A	중앙도서관	경영기획	마포중앙도서관 및 청소년교육센터 운영	우선 추진
	자치행정	경영,문화	아현동 주민편익 복합시설 건립	우선 추진
	교통행정	주차사업	마포패션디자인센터(봉제지원센터)건립(사업변경)	우선 추진
	교육청소년	주차,문화	염리2구역 주민편익시설(도서관·어린이집·공영주차장)	우선 추진
B	생활체육	경영,문화	노을시민친환경생활체육공원 조성	점진적 추진
	총 무 과	시설1	행정수요에 부응하는 효율적 舊청사 관리·운영	점진적 추진
C	총 무 과	경영기획	합정동 군부대 이전사업 추진	주의 관찰
	문화진흥	경영,시설	LIG아트홀 시설투자형 관리 위탁운영 추진	주의 관찰
	복지행정	문화복지	「염리종합사회복지관」 건립	주의 관찰
	복지행정	경영기획	보훈회관 건립 및 보훈단체 운영 내실화	주의 관찰
	어르신복지	시설1, 2	마포장애인종합복지관 확장 이전	주의 관찰
	생활체육	문화복지	박영석산악문화체험센터 건립	주의 관찰
	교육청소년	경영기획	1동 1도서관 인프라 구축	주의 관찰
	주 택 과	주차사업	아현 재정비촉진(뉴타운)지구 합리적 관리	주의 관찰
	공원녹지	경영기획	매봉산 석유비축기지 공원조성사업	주의 관찰
	도시계획	경영기획	경의선 복합역사 건립사업	주의 관찰
	도시계획	전 부서	서부운전면허시험장 부지 활용 계획 수립	주의 관찰
	도시계획	전 부서	마포유수지 문화복합타운 조성 기본계획수립	주의 관찰
	환 경 과	경영기획	정화조 청소 및 분뇨 수집·운반대행업체 평가	주의 관찰

● 신규사업 추진 전략(21개 사업 분야)

1. 서울화력발전소 내 주민편익시설(최우선 추진)

- 2018년 12월 준공 예정으로 사업규모와 내용(수영장, 체육관)에서 우리 공단 사업으로 가장 적합
 - 연 면 적 : 4,570 m^2 (지상3층/지하2층)
 - 사업내용 : 수영장, 종합문화체육관, 다목적체육관, 문화강좌실, 북카페, 주차장 등
- 상암동 주민편익시설 운영 노하우와 경험을 생활체육과에 적극 홍보

2. 주택가 공영주차장 건립(최우선 추진)

- 마포중앙도서관 공영주차장 건립(2017년-107면)
- 공덕동 공영주차장 복합시설 건립(2018년-120면)
- 염리2구역 공영주차장 복합건설 지원(2018년-147면)
- 연남동 공영주차장 건립(2019년-170면)
- 성미산 공영주차장 건립(2019년-45면)
- 아현4구역 공영주차장 복합건설(2020년-48면)

3. 마포중앙도서관 및 청소년교육센터(우선 추진)

- 추진 경과
 - 2016년 : 임대사업 위·수탁협약 체결(완료)
 - 2017년 : 중앙도서관 주차장 관리 위·수탁 협약 체결
 - 2017년 : 청소용역 관리 위·수탁 협약 체결
 - 중앙도서관 시설물은 마포구 직영으로 관리
- 향후 추진 방향
 - 구청 주무과와의 우호적인 협력 관계를 유지
 - 시설물 및 도서관 사서 등 인력운영 사업을 공단에서 종합 관리하는 방향 제시

4. 아현동 주민편익 복합시설 건립(우선 추진)

- 시설 내 수익사업이 적어 공단 수탁 가능성이 낮음
- 마포구청에서 직영한다면 2~3명 규모의 시설물 관리 수탁은 가능
(연면적 4,604 m^2)

5. 마포 패션디자인센터(봉제지원센터) 건립(우선 추진)
 - 마포구 사업계획이 변경되어 공영주차장 전용 건물로 건축 중
 - ※ 마포패션디자인센터(봉제지원센터) 건립 사업은 보류
 - 2018년 : 공영주차장 위·수탁 계약 체결 추진(예정)
6. 염리2구역 주민편익시설(도서관·어린이집·공영주차장)(우선 추진)
 - 2018년 12월 : 공영주차장 5,300㎡ 위·수탁협약 체결(예정)
 - 도서관 3,118㎡와 어린이 집 702㎡의 수탁 가능성은 높지 않으나
향후 구청과의 관계증진을 통해 일괄수탁을 받는 방안이 추진되어야 함
7. 노을시민친환경생활체육공원 조성(점진적 추진)
 - 서울시에서 축구장 3면, 풋살장 등을 노을공원 상부에 2018년 6월
까지 조성하고 있으나 현재 우리 공단에 수탁할 가능성은 낮음
 - 하지만 마포구 생활체육과에서 관리하는 노을공원 하부 인조 잔디구장
2면과 함께 전체를 공단에서 운영하여 수익성을 개선하는 것으로
협의해 볼 필요성은 있음
8. 행정수요에 부응하는 효율적 舊청사 관리·운영(점진적 추진)
 - 舊청사 제3별관 활용 직원 기숙사 건립 시 공단에서 운영·관리 추진
 - 시설내역 : 35실 (1인1실 약22㎡)
 - 사업규모 : 연면적 1,258㎡ (지하1층/지상5층)
9. 합정동 군부대 이전사업 추진(주의·관찰)
 - 2021년 이후 편의시설 조성이 시작되어 현 시점에는 우선 순위가 낮음
10. LIG아트홀 시설투자형 관리 위탁운영 추진(주의 관찰)
 - 190석의 작은 공연장으로 문화공연이 주를 이루며 민간위탁으로 진행
 - 규모나 사업영역을 살펴보면 공단 수탁가능성이 낮은 상황임
11. 「염리종합사회복지관」 건립(주의 관찰)
 - 사업 및 프로그램을 분석하면 공단 수탁 가능성이 낮음
 - 시설물 관리 3~5명 규모의 수탁 추진은 가능(면적 8,262㎡)하나
구청에서 민간업체에 위탁하면 시설물 수탁도 어려움
12. 보훈회관 건립 및 보훈단체 운영 내실화(주의 관찰)
 - 건축면적이 작고(1,161㎡) 운영관리 주체가 보훈단체로서 공단 수탁 가능성은 낮음

13. 마포장애인종합복지관 확장 이전(주의 관찰)

- 사업영역과 기존 관리 형태를 파악해보면 우리 공단의 수탁 가능성은 낮음

14. 박영석산악문화체험센터 건립(주의 관찰)

- 운영주체((재)박영석탐험문화재단)가 명확하고,
- 마포구청의 역할이 재정적·행정적인 지원으로 제한되어 있어
우리 공단의 수탁 가능성은 낮음

15. 1洞 1도서관 인프라 구축(주의 관찰)

- 현재 도서관 사업은 구청의 사업 영역으로 공단의 사업 범위에서
벗어나 수탁 가능성이 낮음

16. 아현 재정비촉진(뉴타운)지구 합리적 관리(주의 관찰)

- 특별한 신규사업은 없으나 염리2구역 내 공영주차장 147면 건설 예정

17. 매봉산 석유비축기지 공원조성사업(주의 관찰)

- 문화비축기지 사업으로 명칭이 변경 됨
- 민자 사업으로 한옥호텔, 복합시설 등을 건설하고 있으나 사업 규모가
크고 서울시 예산 투입이 많아 마포구의 수탁 위임을 받기는 어려울
것으로 보여짐

18. 경의선 복합역사 건립사업(주의 관찰)

- 서울시가 주도적으로 사업을 추진하고 사업 규모도 커 공단의 사업수탁
가능성은 낮으나, 주차장 및 생활체육 시설에 대한 수탁 가능성은 있음

19. 서부운전면허시험장 부지 활용 계획 수립(주의 관찰)

- 2018년 이후 주민의견 청취 등이 진행

20. 마포유수지 문화복합타운 조성 기본계획수립 용역(주의 관찰)

- 문화 복합타운을 조성할 계획이나 현재까지 방향이 구체화 되지 못하고
계획을 수립하는 단계임

21. 정화조 청소 및 분뇨 수집·운반대행업체(주의 관찰)

- 정화조 업체 선정 기한 종료(2016년 말)

● 공단의 사업구조 분석

- 공단은 수익성과 공공성을 균형있게 사업구조를 구성하였으며, 규모의 경제를 달성하고 2016년 기준 수지비율 113%로 인력의 효율적 운영이 이루어지고 있는 것으로 판단됨
- 다만 2011년부터 2016년까지 지속적으로 수지비율이 소폭이지만 지속적으로 감소함으로써 향후 지속적으로 비수익 사업 증가로 수지비율이 하락할 것이 예상됨에 따라서 이에 대한 신규사업 수탁 등 집중적인 관리가 필요함

■ 2017년 공단 Best 10 사업 선정

● 2017년 공단 Best 3 사업

※ 기 선정 된 Best 10 사업 중 12. 7.~12.까지 전 직원 투표를 통해 선정

연번	선 정 사 업
1	전문직 및 현업직의 정규직 전환
2	푸드트럭 시범거리 추진을 통한 청년 및 취약계층 일자리창출
3	공영주차장 운영 개선 등으로 수입 130%(2,657백만원) 목표 달성

● 2017년 시설관리공단 Best 10 사업

연번	선 정 사 업
1	공영주차장 운영 개선 등으로 수입 130%(2,657백만원) 목표 달성
2	전문직 및 현업직의 정규직 전환
3	가족친화인증 취득
4	임원진 시설 이용고객(주민) 참여 사회적 가치 증진
5	푸드트럭 시범거리 추진을 통한 청년 및 취약계층 일자리창출
6	상암공영주차장 “범죄예방 우수주차장 인증”
7	사회적가치 실현을 위한 관내 경로당 시설 봉사활동
8	무재해 인증 2배 취득
9	전사적 견문보고제 시행
10	재난관리 역량강화를 위한 재난안전체험 추진

■ 경영평가(외주) 고객만족도 조사 개요

- 조사대상 : 마포구시설관리공단의 서비스 이용 경험 고객
- 모 집 단 : 서울특별시 마포구
- 표본추출 : 해당 지역의 이용고객 대상으로 무작위 추출
- 표본크기 : 총 400표본
- 자료수집 방법 : 1:1 개별 면접조사
- 조사기간 : 2017. 5. 11. ~ 7. 2.
- 주 관 : 행정안전부 지방공기업평가원
- 세부 추진 내용

2016년				➔	2017년			
설문조사 대상 사업명			면접 조사 표본수		설문조사 대상 사업명			면접 조사 표본수
	사 업 명	세부 사업내용				사 업 명	세부 사업내용	
1	공영주차장 관리사업	서강대 공영주차장	70		1	공영주차장 관리사업	도화주차장	40
2	무인공영주차장 관리사업	시설공영주차장	70		2	무인공영주차장 관리사업	시설공영주차장	60
3	시설임대사업	우리마포복지관	60		3	시설임대사업	우리마포복지관	70
4	체육전용시설 관리사업	주민편익 체육시설	60		4	체육전용시설 관리사업	주민편익 체육시설	65
5	체육전용시설 관리사업 (프로그램미운영)	염리생활체육관	55		5	체육전용시설 관리사업 (프로그램미운영)	염리생활체육관	50
6	어린이집시설 운영사업	어린이집	25		6	시설관리사업	창업복지관	45
7	시설관리사업	창업복지관	30		7	시설관리사업	마포아트센터	40
8	문화체육시설 관리사업	청소년수련관	30		8	시설관리사업	마포구민 체육센터	30
			400					400

● 고객만족 시설별 5가지 유형(15개 세부 항목)



■ 경영평가(외주) 고객만족도 조사 결과 요약

● 마포구시설관리공단의 종합만족도는 88.3점

↑ 최고득점 차원	↑ 최고득점 사업
사회적 만족 90.3 / 지속성	염리생활체육관 90.8점
↓ 최저득점 차원	↓ 최저득점 사업
서비스 과정 87.3점 / 접근성	마포아트센터 85.9점

● 종합만족도 추이



- 마포구시설관리공단 연도별

종합만족도는 2015년 93.0점에서 2016년 88.9점으로 4.1점 하락했으며,
2017년에는 88.3점으로 2016년 대비 0.6점 하락

- 5개 항목 차원별 만족도는 전체 평균 0.8점 하락

● 사업장별 종합만족도 비교

순위	5	2	4	7	1		3		8	6
구 분	도화주차장 (공영주차장관리)	시설공영주차장 (양화진)	우리마포복지관 (시설임대사업)	주민편의시설 (체육전용시설)	염리 생활체육관 (체육시설관리)	어린이집 (어린이집시설)	창업복지관 (시설관리)	청소년 수련관 (체육시설관리)	마포 아트센터 (시설관리)	마포구민 체육센터 (시설관리)
2015	97	92.6	93.8	84.6	91.3	97.4	-	-	-	-
2016	90.2	88.1	87.3	84.8	82.1	92.4	94.9	78.2	-	-
2017	87.2	89.3	88.6	86.7	90.8	-	88.7	-	85.9	86.9
증감	-3	1.2	1.3	1.9	8.7	-	-6.2	-	-	-

■ 대내외 여건분석을 통한 SWOT 분석

- 공단의 외부환경 및 내부환경 분석을 통해 도출된 기회 및 위협요인과 강점 및 약점을 SWOT 분석 프레임으로 정리하고, 이를 근거하여 하여 4가지 전략 대안을 도출함

외부환경 내부환경		기 회 (O)	위 험(T)
		· 공단 사업기회 증가 · 긍정적인 지역상황 · 마포구 재정상황 호전	· 공기업에 대한 사회적 요구수준 증대 · 정부의 공기업 통제 강화 · 환경의 불확실성 증대
강 점 (S)	· 조직구조의 안정성/유연성 · 인력의 양적 현황 양호 · 조직 환경대응력 우수 · 경영전략에 순응적 태도	SO 측면 대응전략 경쟁우위 확보를 위한 대응전략 수립 (공격전략)	ST 측면 대응전략 대비책 마련을 위한 대응전략 수립 (리스크분산전략)
약 점 (W)	· 조직역량에 낮은 확신 · 성과관리제도의 효과성 낮음 · CS관리에 대한 환기 필요 · 외부고객 대비 내부고객 만족도 낮음 · 구성원 간 협력관계 미흡	WO 측면 대응전략 제약 극복을 위한 대응전략 수립 (다각화전략)	WT 측면 대응전략 위험 최소화를 위한 대응전략 수립 (방어전략)

● SO 측면 대응전략

- 조직역량의 강점과 외부환경의 기회에 근거한 대응전략을 도출하는 과정으로서, SO 측면 대응전략은 ‘우리의 강점을 가지고 시장의 기회를 최대한 활용하려면 어떻게 하여야 하나?’ 라는 질문에 적합한 핵심전략을 도출함
- 환경변화에 대응하여 적극적인 신규사업 개발
- 기존 조직역량을 활용한 사업성과 향상
- 고객가치에 초점을 맞춘 성과 및 인프라 강화

● ST 측면 대응전략

- 조직역량의 강점과 외부환경의 위협에 적합한 대응전략을 도출하는 과정으로서, ST 측면 대응전략을 ‘우리의 강점을 가지고 시장의 위협을 어떻게 최소화시켜야 하는가?’ 라는 질문에 적합한 핵심전략을 도출함
- 이해관계자(고객, 정부 등) 요구수준에 부합하는 가치 제공
- 환경불확실성에 대한 효과적인 조직대응역량 강화
- 효과적인 조직대응력 강화를 위한 조직인프라(조직문화) 강화

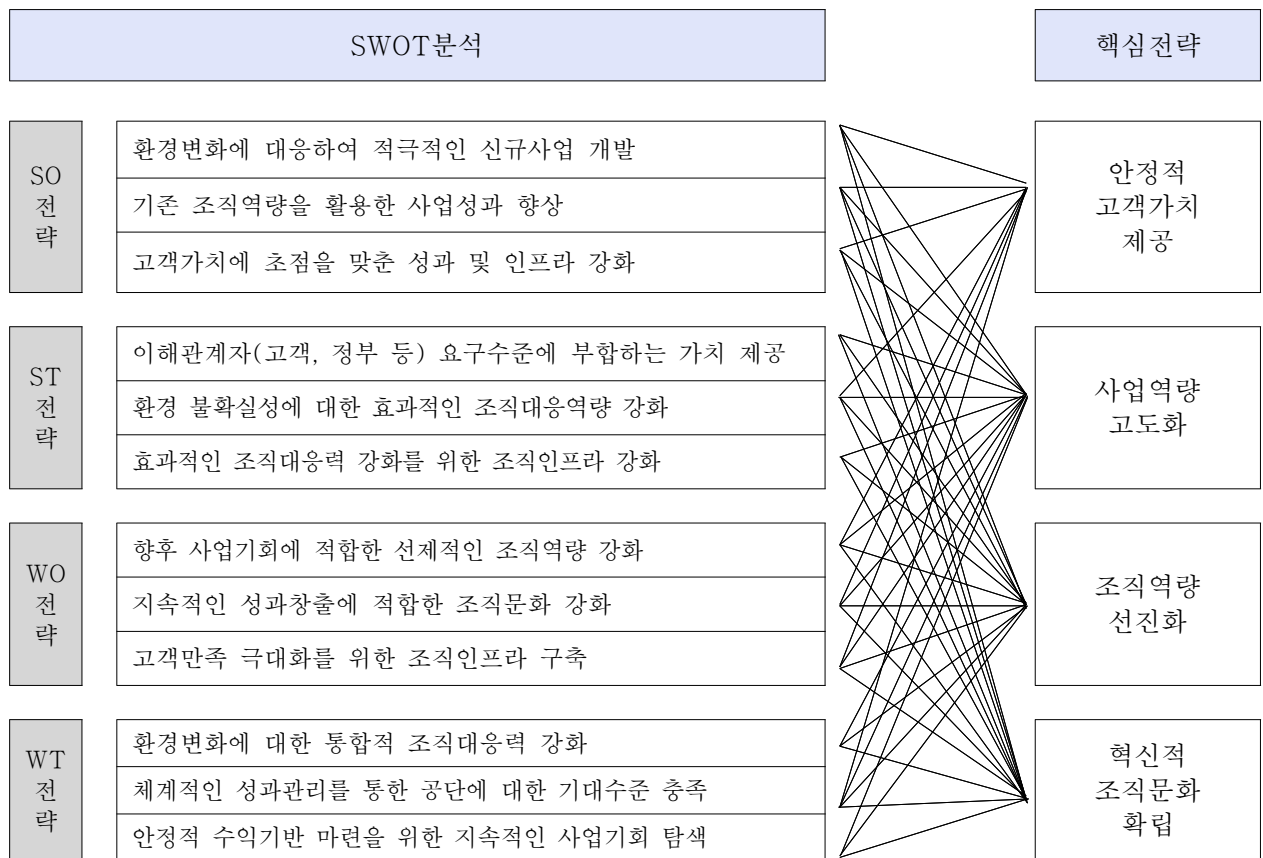
● WO 측면 대응전략

- 조직역량의 약점과 외부환경의 기회에 적합한 대응전략을 도출하는 과정으로서, WO 측면 대응전략은 ‘시장이 주는 기회에도 불구하고 하기 힘든 것, 하지 말아야 할 것은 무엇인가?’ 라는 질문에 적합한 핵심전략을 도출함
- 향후 사업기회에 적합한 선제적인 조직역량 강화
- 지속적인 성과창출에 적합한 조직문화 강화
- 고객만족 극대화를 위한 조직인프라 구축

● WT 측면 대응전략

- 조직역량의 약점과 외부환경의 위협에 적합한 대응전략을 도출하는 과정으로서, WT 측면 대응전략은 ‘위협요소가 우리에게 미치는 영향을 막으려면 무엇을 개선해야 하는가?’ 라는 질문에 적합한 핵심전략을 도출함
- 환경변화에 대한 통합적 조직대응력 강화
- 체계적인 성과관리를 통한 공단에 대한 기대수준 충족
- 안정적 수익기반 마련을 위한 지속적인 사업기회 탐색

■ 핵심전략 및 전략과제 도출



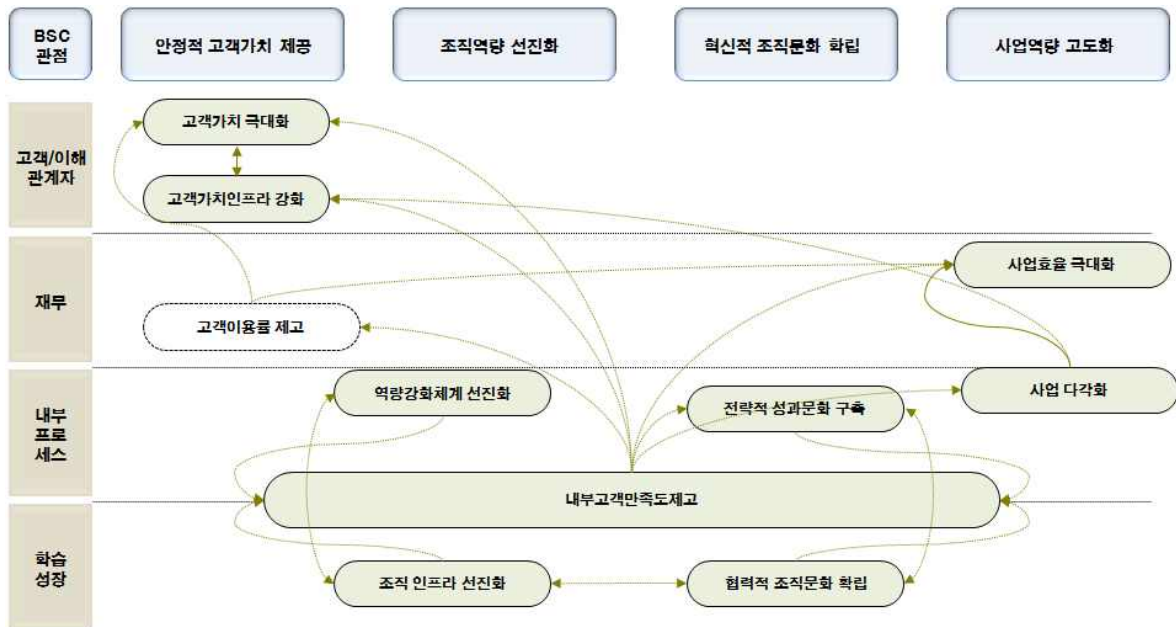
■ 전사 전략과제 도출

● 4대 핵심전략을 중심으로 전략과제를 도출하면 다음과 같음



● 전략지도(strategy map)

- 공단의 전략지도를 구성함으로써 전략목표와 조직운영과의 입체적 이해 도모
- 전략지도란 조직의 운영 또는 기능과 전략을 묘사하는 2차원 도표로서 4가지 관점의 모든 전략적 목표들 간 연결과 흐름이 궁극적목표인 성과관점의 목표로 연결
- 비전 달성을 위한 4가지 핵심전략과 경영전략체계 관점(고객, 재무성과, 내부 프로세스, 학습 및 성장 등)을 도식화하였음



● 사회적 가치 실현과 일자리 창출 전략과제 강화

- 2017년 새정부의 공공기관 역할 증진 및 정책 방향에 따라 안정적 고객가치 제공, 혁신적 조직문화 확립 분야에 사회적 가치를 실현하기 위한 중장기 전략을 강화하여 수립
 - 사회적 가치 증진을 위한 실현 가능한 사업
 - 주민 및 고객의 참여경영 및 의견수렴 방법(각 사업별)
 - 사회적 약자 일자리 창출 및 질 개선
 - 사회적 지원 네트워크 역할 증대
 - 지역사회에 기여 할 수 있는 다양한 방안

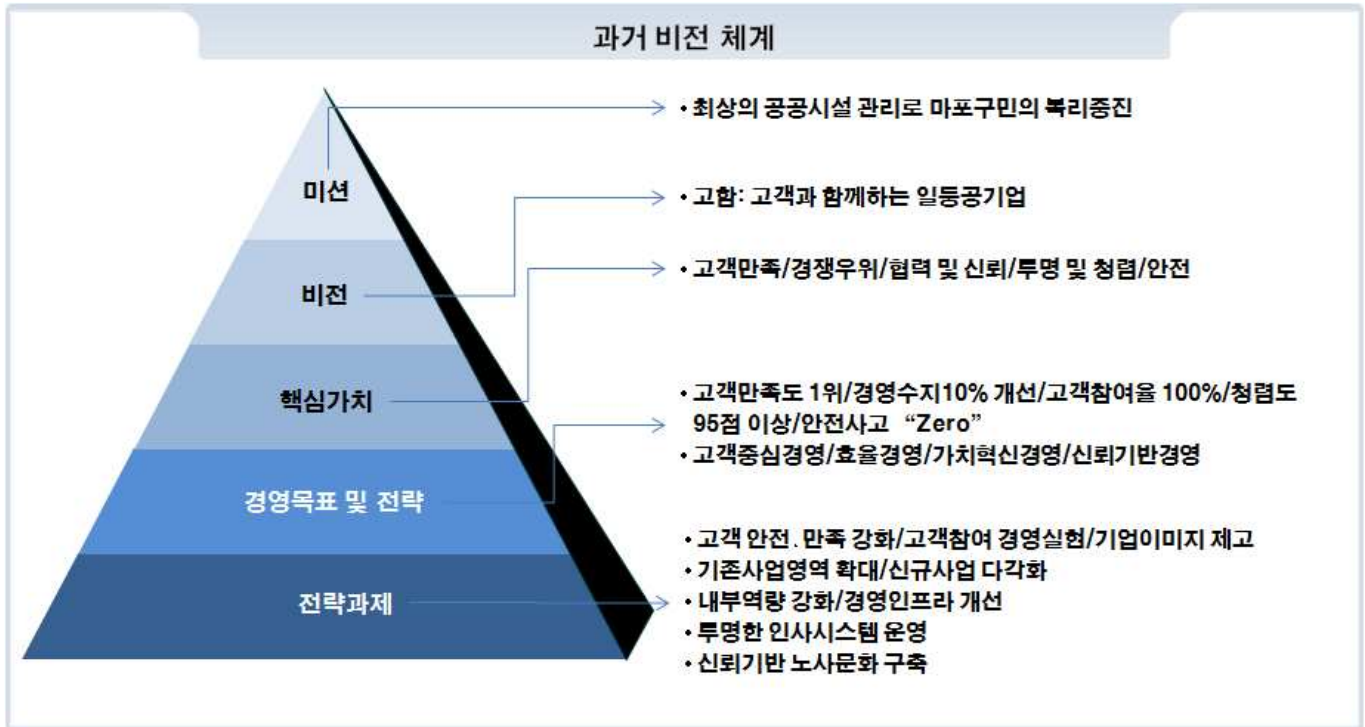
● 2017년 테마 제안 전략 과제 발굴

- 테마제안기간 : 2017. 11. 9. ~ 12. 1.
- 실 적 : 업무상 또는 새로운 사회적 가치실현 과제를 자체적으로 발굴하여 업무에 반영

PART IV.

비전 및 전략체계도

■ 과거 비전 체계도(2012년~2016년)



● 과거 비전에 대한 분석

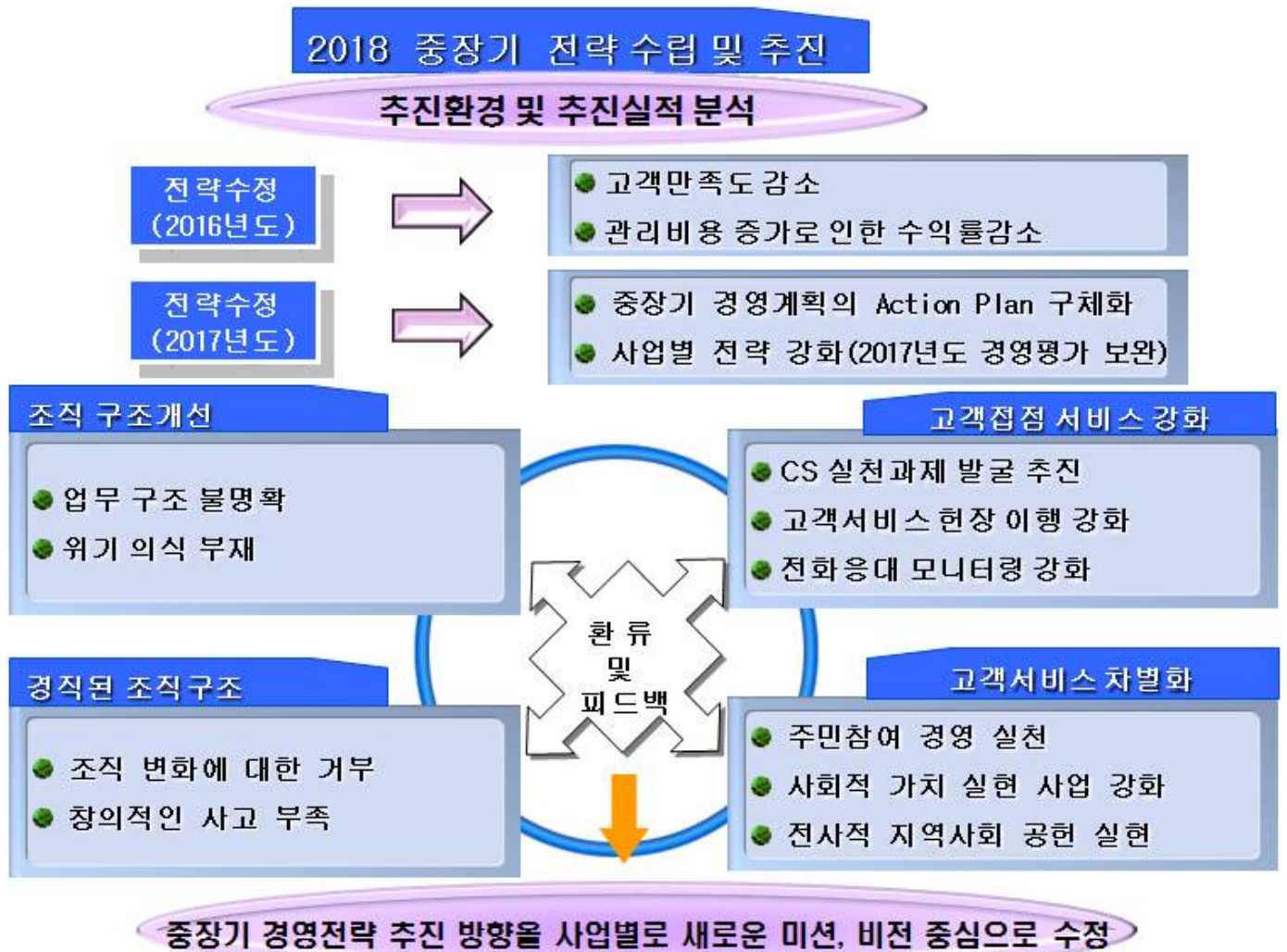
평가항목		현상분석
비전의 현실성	1. 과거와 구별되는 새로운 미래상과 명확한 목표 의식을 갖고 있는가?	• 공기업의 기본적인 목표인 고객지향적 개념을 갖고 있으나, 미래상의 새로움에 있어서 다소 미흡함
	2. 주요한 의사결정의 판단기준으로 활용이 가능한가?	• 현 비전은 의사결정에 있어서 ‘고객중심’이라는 주요 기준을 제시하고 있음
	3. 조직의 활기를 높이고 변화에 대한 동인으로 작용하며 긴장감을 유도하는가?	• 구체성을 갖고 있으나 전 구성원에게 동기부여를 하거나 긴장감을 유도하기에는 다소 부족함이 있음
	4. 비전이 현실적이고 명료하며 구체적인가?	• 고객중심이라는 주요기준을 제시하고 있으나, 구체성이 다소 결여되어 있음 • 고객중심이라는 명확한 지향점을 제시하고 있으나, 구체성과 새로움에 있어서 새로운 변화 동인으로 작용하기에는 다소 미흡함
현실성 평가		
비전의 매력도	1. 5~10년 후의 조직미래상에 대한 충분한 이해와 노력이 있었는가?	• 형식적으로 매력적인 측면이 있으나 조직미래상에 대한 충분한 이해와 노력이 미흡함
	2. 조직, 경쟁사 및 고객에 대한 사실적인 분석에 기초하였는가?	• 2012년 이후 조직, 경쟁사, 고객 등의 측면에 대한 사실적인 분석이 다소 미흡함
	3. 비전이 구체적인 실행전략과 밀접히 연계되어 있는가?	• 실행전략의 다양성에 비해 고객중심이라는 개념은 다소 추상적임
	4. 최고 경영자 및 핵심 구성원의 적극적인 참여 및 피드백 활동이 있었는가?	• 시간의 경과에 따라 최고 경영자 및 핵심 구성원의 적극적인 참여 및 피드백 활동이 미흡함
매력도 평가		• 현 비전의 형식적인 측면에서 매력적이나 시간의 경과에 따라 최근 상황 및 구성원의 고려가 필요함
비전의 신뢰도	1. 비전의 개인업무로의 승화 및 조직에의 소속감이 강화되는가?	• 현 비전은 개인이 조직에 소속감을 느끼도록 명확한 목표를 제시하지 못하여 개인 업무로 승화하기에는 다소 부족함
	2. 도전적이지만 실현 가능하게 느껴지는가?	• 비전의 구체성이 다소 미흡함에 따라 도전성 및 실현가능성에 대해 판단하기 어려움
	3. 조직구성원에게 전파, 이해 및 수용시키는 활동이 충분했는가?	• 비전의 간접함과 명확함에 근거하여 조직구성원에 대한 공유활동은 충분하게 이루어졌음
	4. 비전을 조직 구성원 개인의 목표로 승화 시켰는가?	• 비전과 조직구성원 개인의 목표 간 연계성이 다소 미흡함
신뢰도 평가		• 비전에 대한 조직공유가 충분히 이루어졌으나 도전성과 조직구성원 목표 연계성 측면에서 다소 미흡함
평가종합		• 비전의 간접함과 명확성에 근거하여 조직구성원들 간 폭넓은 공유와 이해측면에서 높이 평가할 수 있으나, 고객중심적 기준만을 제시함에 따라 구체성과 새로움에 있어서 새로운 변화 동인으로 작용하기에는 다소 미흡하며, 조직 전반적인 성과관리차원에서 한계를 지니고 있음에 따라 보다 도전적인 목표지향성과 함께 추가적인 핵심가치를 포함하는 새로운 비전 수립의 필요함

● 핵심과제 도출(2017년 1~2월)

구분	요인	핵심가치(core value)
외부환경분석 결과	- 인구 및 세대수 일정수준 유지, 재정자립도 호전 등 마포구 지역상향 호전에 따른 추가 사업기회 존재 - 정부, 자치단체의 공공사업 역량에 대한 기대수준 향상 - 경제적 환경의 불확실성에 근거한 선제적 조직대응 필요 - 전반적인 경기불황에 따른 소비심리 위축 우려 - 공단 관련 분야에 대한 고객 욕구증가 추세	고객가치: 고객 만족보다 한 차원 높은 고객가치를 제공하고, 높은 수준의 안정적 고객가치 제공을 위한 시스템적 접근이 필요함
내부환경분석 결과	- 비전의 재수립에 대한 조직구성원의 요구 존재 - 기존 시설관리에 대한 노후화가 축적되어 있음 - 전반적인 조직역량에 대한 인식이 낮은 수준을 보이며, 특히 인사제도에 대한 불만족 존재 - 고객만족경영의 조직 내 관성(Inertia)에 대한 우려 존재 - 전반적인 성과관리체계가 미흡하며, 성과에 근거한 공정한 평가체계가 요구됨 - 사업수지의 지속적 하락 우려 - 목표지향적 조직문화 수준이 낮으며, 조직문화의 명확성이 미흡함	- 성과향출: 지속적인 경영수지 개선을 위해 사업역량을 강화하고, 성과지향적인 관리체계를 구축함 - 조직역량: 고객가치 제공과 성과 창출을 위해 조직역량 및 조직인프라를 선진화해야 함 - 혁신지향: 이해관계자의 지속적인 기대상승 및 환경의 변화에 대한 선제적인 대응을 위한 혁신지향적 조직문화 구축이 필요함
현재 비전	고함: 고객과 함께하는 일등공기업	
현재 핵심가치	고객만족/경쟁우위/협력 및 신뢰/투명 및 청렴/안전	
현재 경영전략	고객중심경영/효율경영/가치혁신경영/신뢰기반경영	

● SWOT 분석

외부환경		(O)	(T)
내부환경		- 공단 사업기회 증가 - 긍정적인 지역상향 - 마포구 재정상황 호전	- 공기업에 대한 사회적 요구수준 증대 - 정부의 공기업 통제 강화 - 환경의 불확실성 증대
(S)	- 조직구조의 안정성/유연성 - 인력의 양적 현황 양호 - 조직 환경대응력 우수 - 경영전략에 순응적 태도	SO 측면 대응전략 경쟁우위 확보를 위한 대응전략 수립 (공격전략) - 환경변화에 대응하여 적극적인 신규사업 개발 - 기존 조직역량을 활용한 사업성과 향상 - 고객가치에 초점을 맞춘 성과 및 인프라 강화	ST 측면 대응전략 대비책 마련을 위한 대응전략 수립 (리스크분산전략) - 이해관계자(고객, 정부 등) 요구수준에 부합하는 가치 제공 - 환경불확실성에 대한 효과적인 조직대응역량 강화 - 효과적인 조직대응력 강화를 위한 직인프라(조직문화) 강화
(W)	- 조직역량에 낮은 확신 - 성과관리제도의 효과성 낮음 - CS관리에 대한 환기 필요 - 외부고객 대비 내부고객 만족도 낮음 - 구성원 간 협력관계 미흡	WO 측면 대응전략 제약 극복을 위한 대응전략 수립 (다각화전략) - 향후 사업기회에 적합한 선제적인 조직역량 강화 - 지속적인 성과창출에 적합한 조직문화 강화 - 고객만족 극대화를 위한 조직인프라 구축	WT 측면 대응전략 위험 최소화를 위한 대응전략 수립 (방어전략) - 환경변화에 대한 통합적 조직대응력 강화 - 체계적인 성과관리를 통한 공단에 대한 기대수준 충족 - 안정적 수익기반 마련을 위한 지속적인 사업기회 탐색



- 미션과 비전 달성을 위한 공단의 전략을 보다 명확히 제시하기 위하여 공단의 4대 핵심 전략 목표를 아래와 같이 수정

기존 전략(2012~2016)					새로운 핵심전략(2017~2022)									
고	객	감	동	실	현	안	정	적	고	객	가	치	제	공
경		영		생 산 성		향		상		과		수		익 창 출 실 현
공		단		이		미		지				제		고
미		래		경		쟁		력				제		고

새로운 경영목표를 보다 명확히 제시

안		정		적		고		객		가		치		제		공		
사		업		역		량						고		도		화		
조		직		역		량						선		진		화		
혁		신		적		조		직		문		화				확		립

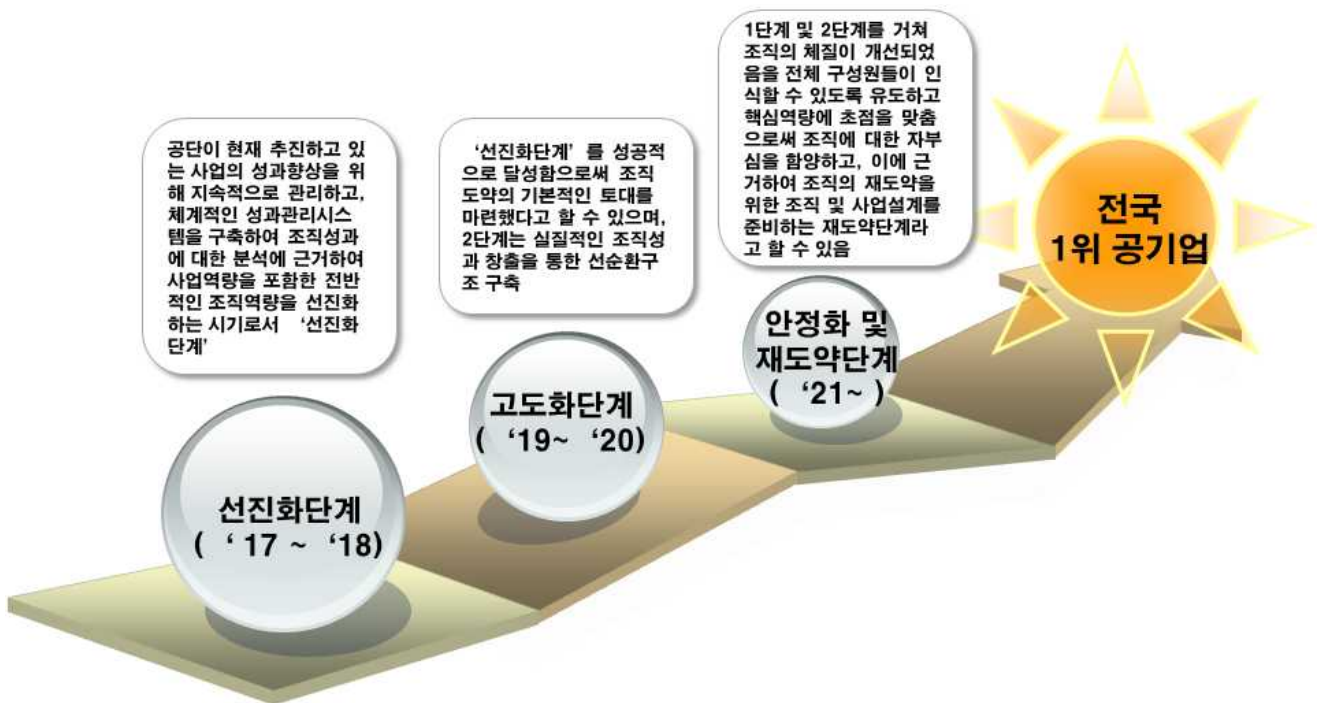
■ 전사 핵심전략 및 전략과제는 다음과 같이 변경하였음

기존(2012~2016)		새로운(변경)(2017~2022)	
핵심전략	14개 전략과제	핵심전략	8개 전략과제
고객만족의 소통 경영	고객 참여 경영 실현	안정적 고객가치 제공	고객 가치 극대화
	고객 편의 시설 확충		고객 가치 인프라 강화
	안전하고 효율적 시설관리 기반 구축	사업역량 고도화	사업 효율 극대화
시스템 경영 생활화	시스템 경영 생활화	조직역량 선진화	사업 다각화
	봉사·나눔 경영 실현		역량 강화 체계 선진화
	투명한 인사 시스템 운영	혁신적 조직문화 확립	조직 인프라 선진화
이해관계자 협력 체계 구축	고객Needs 파악을 위한 고객접점 채널 다양화		전략적 성과문화 구축
	고객만족을 위한 PPM시스템 생활화		협력적 조직문화 확립
	고객감동 New 패러다임 실행		
지속가능경영	기술 노하우 축적을 통한 신규사업발굴		
	신규사업 확대에 대한 전사적 지원 체계 구축		
	조직 경쟁력 강화로 지속적 성장		

■ 2018년 NEW 비전 체계도(2018년 ~ 2022년)



- ‘최상의 공공서비스 제공으로 국민의 복리증진에 기여’라는 미션과 ‘최우수 공기업, 그 이상의 고객가치와 성과를 향하여’라는 비전을 달성하기 위하여 안정적 고객가치 제공, 사업역량 고도화, 조직역량 선진화, 혁신적 조직 문화 확립 등의 핵심전략을 수립하였음
- 공단의 전략과제를 수행하기 위한 세부실행방안을 수립하기 위하여 중장기전략 발전단계 및 로드맵 등을 구체화
- 중장기전략 단계별 전략(2017년~2021년)



● 제1단계 : 선진화 단계(2017년 ~ 2018년)

- 제1단계에서 공단이 현재 추진하고 있는 사업의 성과향상을 위해 지속적으로 관리하고, 체계적인 성과관리시스템을 구축하여 조직성과에 대한 분석에 근거하여 사업역량을 포함한 전반적인 조직역량을 선진화하는 시기로서 ‘선진화 단계’라 할 수 있으며 시기적으로는 2017년부터 2018년까지임
- 기존 경영성과분석을 포함한 전체적인 조직진단을 진행하여 조직의 핵심역량과 문제점에 대한 명확한 파악 필요
- 체계적인 성과관리시스템을 구축함으로써 성과향상을 위한 인프라를 구축함
- 향후 예상되는 신규 사업 수행을 위해 필요한 조직역량을 강화하고, 중장기적 조직숙원사업에 대한 준비를 견고히 함

● 제2단계 : 고도화 단계(2019년~2020년)

- ‘선진화 단계’를 성공적으로 달성함으로써 조직 도약의 기본적인 토대를 마련했다고 할 수 있으며, 1단계에서 주로 분석 및 시스템구축에 주안점을 두었다면 2단계에서는 실제적인 조직성장기라고 할 수 있음
- 강화된 역량과 시스템의 실제적인 성과를 창출하기 위해 운영에 초점을 맞춤
- 1단계에서 파악된 문제점에 대한 실제적인 개선결과를 검증하고, 조직의 핵심 역량에 자원을 우선 배분함으로써 조직성과의 선순환구조를 구축함

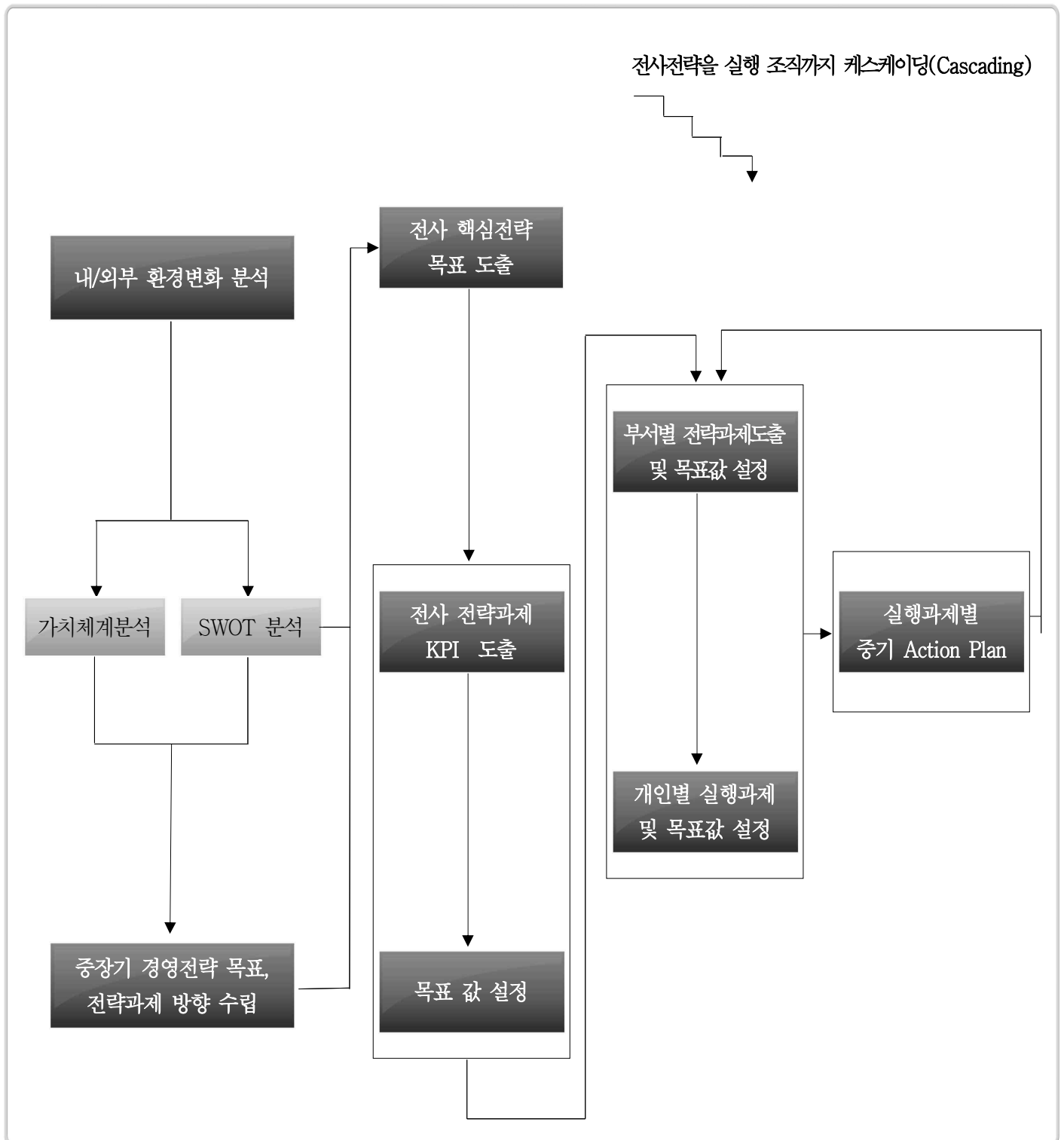
● 제3단계 : 안정화 단계(2021년~2022년)

- 1단계 및 2단계를 거쳐 조직의 체질이 개선되었음을 전체 구성원들이 인식 할 수 있도록 유도하고 핵심역량에 초점을 맞춤으로써 조직에 대한 자부심을 함양 하고, 이에 근거하여 조직의 재도약을 위한 조직 및 사업설계를 준비하는 재도약 단계라고 할 수 있음
- 조직의 핵심역량에 대한 지속적인 강화를 통한 안정화에 주력함
- 안정화된 핵심역량에 근거한 추가적인 핵심역량 발굴에 주력함

PART V.

미션 2022년 및 목표도출

- 기 검토된 내·외부 환경 분석을 바탕으로 新 미션과 비전을 재설정하고 이를 토대로 전사전략과 전략목표를 설정하고 케스케이딩(Cascading)하여 하부 조직의 경영전략 체계를 구축함.



■ 미션 2022년 비전 체계도(2018년 ~ 2022년)



- 자체 워크숍에서 도출된 전략과제 중에서 경영목표 달성을 위한 핵심적인 전략과제를 선정하여 경영전략체계에 반영하였으며, 이에 따라 관련 실행과제도 재 설정(조정)함.

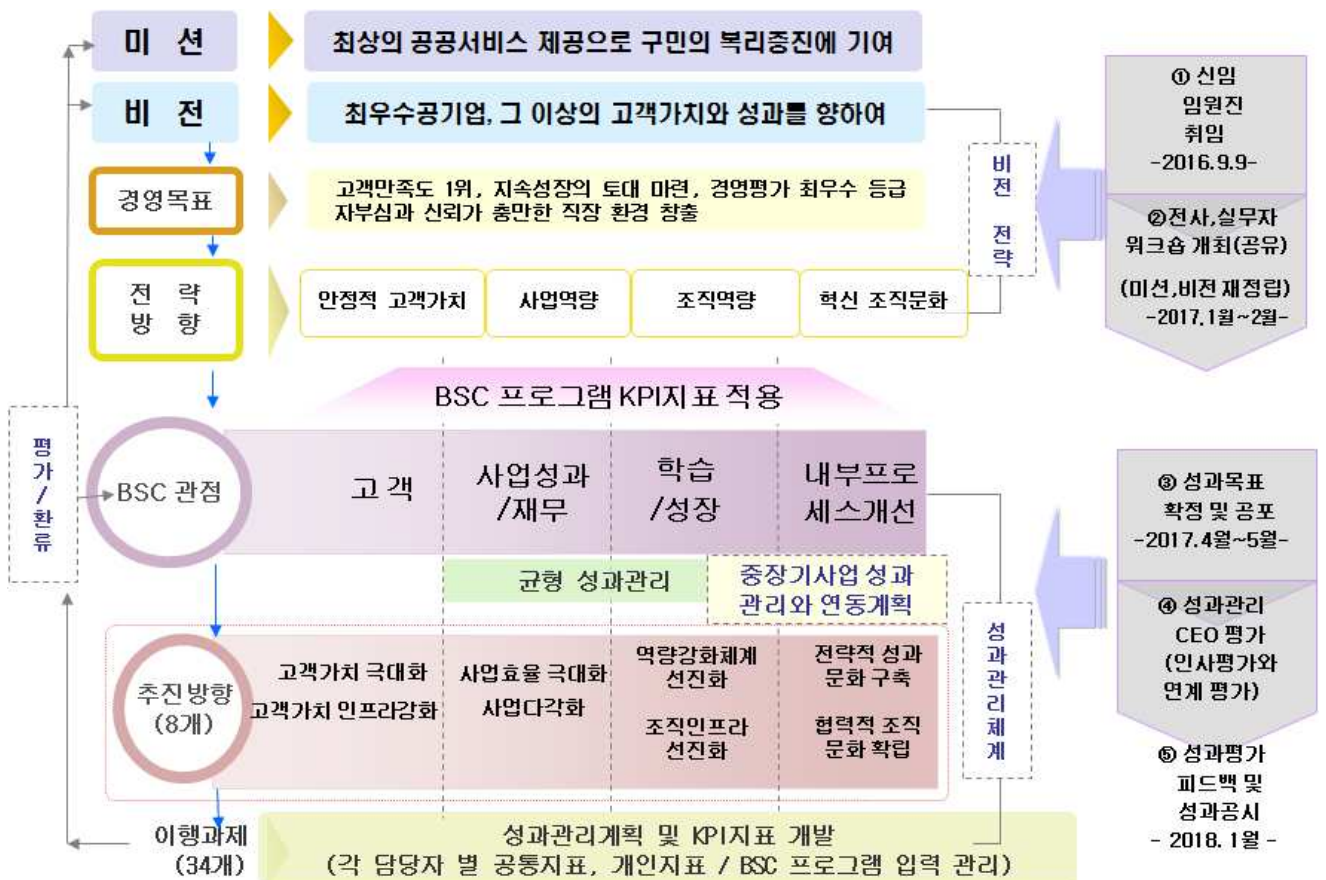
구성요소	구성요소의 수	수정된 구성요소의 수	주요 변경 내용
핵심가치	4대 핵심가치	4대 핵심가치 (내용수정)	○ 핵심가치의 수는 동일 ○ 미션 달성을 위한 환경변화를 고려하여 계획 수립
핵심전략	4대 핵심전략 과제	4대 핵심전략 과제 (내용수정)	○ 핵심전략의 수는 동일 ○ 핵심가치 달성을 고려하여 내용 수정
경영목표	4대 경영목표	4대 경영목표 (내용수정)	○ 4대 경영목표 설정
전사적 전략과제	8개 전사 전략과제	8개 전사 전략과제 (내용 보완)	○ 경영전략 달성을 위해 전사적 워크숍을 통해 사업 중심의 핵심과제 선정
부서별 이행과제	34개 이행과제	34개 이행과제 변경 (내용 수정)	○ 고객가치 : 9개 ○ 성과창출 : 8개 ○ 조직역량 : 8개 ○ 혁신지향 : 9개
개인별 실행과제	51개 실행과제	51개 실행과제 변경 (내용수정)	○ 선별된 전략과제와 연결된 이행과제를 전략 경영 체계 강화와 이행력 강화 ○ 고객가치 : 14개 ○ 성과창출 : 10개 ○ 조직역량 : 13개 ○ 혁신지향 : 14개
Action Plan	전략과제별 Action Plan 작성	이행과제별 Action Plan 작성	○ 중장기 Action Plan은 이행과제와 1:1로 매칭 되도록 작성하여 구체적인 목표와 내용 포함. ○ 새정부의 사회적 가치 증진에 대한 계획 추가

- 내·외부 환경 분석 및 전사적 워크숍을 통하여 전 직원들의 공감대를 형성하고 직원들의 열망이 담긴 2022년 경영목표 및 성과목표 도출하였으며, 실행부서 검토를 거쳐 확정함.

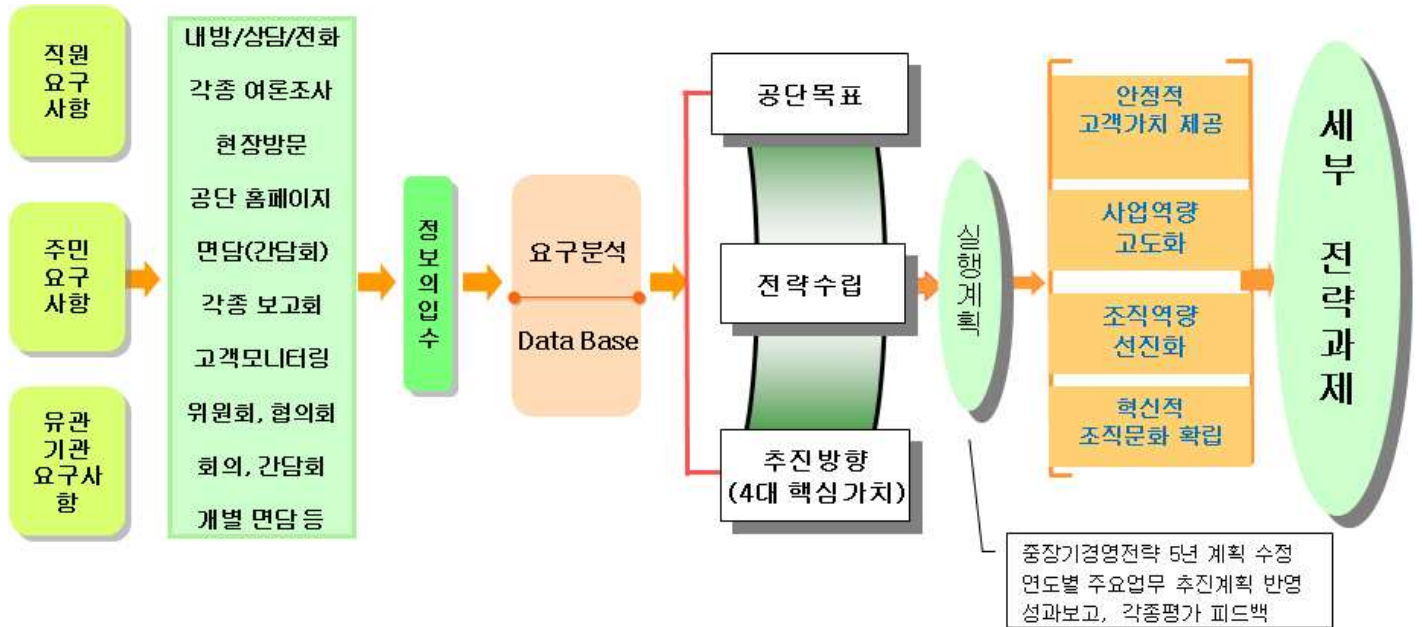
■ 중장기 목표 설정 프로세스

Step 1 (내/외부 환경 분석)	Step 2 (전사적 워크숍 개최)	Step 3 (실무추진자 워크숍 개최)	Step 4 (목표 확정 및 공포)
2016년 9월 ~ 2017년 1월	2017. 1. 11. 2017. 2. 3.	2017. 2. 10. 2017. 2. 14.	2017. 5. 24.
○ 신입임원취임(2016.9월) ○ 공단 내/외부 경영환경 분석을 통한 주요 상황 도출함. ○ 이해관계자 의견 수렴	○ 경영환경 변화 및 지속 경영을 위하여 미래공단이 되고자하는 모습(미션)의 핵심내용 도출 ○ 특히 미션을 달성해야 할 목표를 신입 임직원들의 열망을 담아 구체화 함.	○ 워크숍을 통해 부서별 다양한 과제와 목표 도출 ○ 전략과제의 목표 중에서 핵심적인 것을 선별하여 성과 목표를 설정함.	○ 총괄부서 와 간부회의를 거쳐 CEO의 최종 결정을 통해 목표 설정 ○ 목표 달성을 위한 노사 공동 선언을 통해 목표 달성 이행력 강화.

■ 중장기 전략 목표 설정 체계도



■ 이해관계자 의견 수렴을 통한 전략 개발



■ 직원 의견 수렴을 통해 전략과제 재 수립(2017. 2월)



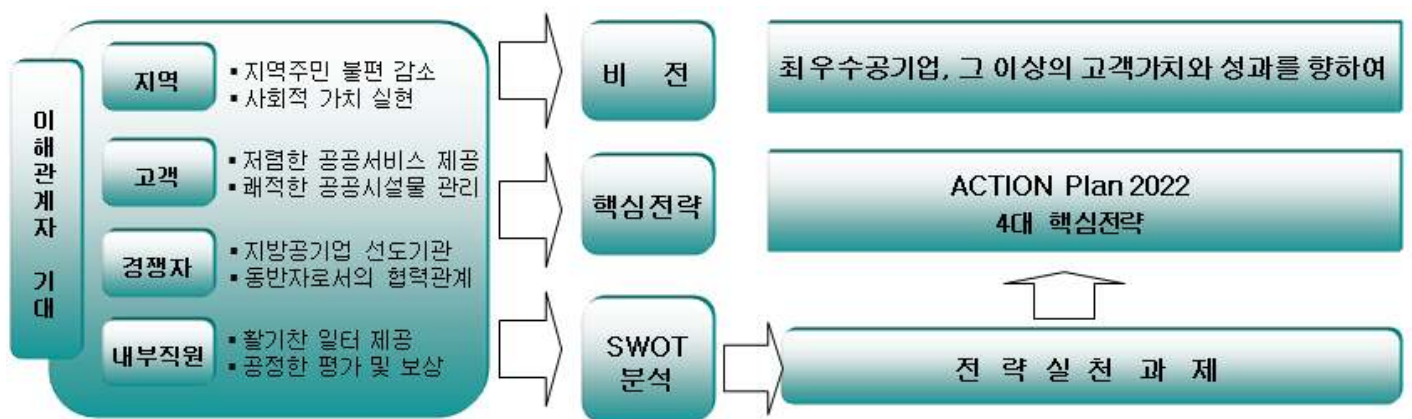
- 미션과 비전 달성을 위한 4가지의 전략목표와 전사 단위의 전략과제는 경영전략체계의 BSC 관점별로 균형 있게 개발되었으며, 이를 전략 맵으로 도식화

비 전 : 최우수공기업, 그 이상의 고객가치와 성과를 향하여				
BSC 전략	안정적 고객가치 제공	사업역량 고도화	조직역량 선진화	혁신적 조직문화 확립
고객	고객 가치 극대화			
	고객 가치 인프라 강화			
재무		사업 효율 극대화		
		사업 다각화		
학습과 성장			역량 체계 강화 선진화	
			조직 인프라 선진화	
				협력 조직 문화 확립
프로세스				전략 성과 문화 구축

■ BSC 관점별 전략적 성과관리 체계도



■ 이해관계자의 기대를 반영한 전략 수립



■ 전사 전략 과제를 바탕으로 전사 KPI 도출

핵심 가치	핵심 전략	전 전략 과제	전 K P I
고객 가치	안정적 고객가치공제	고객가치 극대화	고객만족도 향상
			민원감소
			고객서비스비강화
			고객편의성제공
			안전사고발생감소
		고객가치 인프라	내부고객만족도가
			민원기한내처리
			대내외인지도상
			C S 교육강화
성과창출	사업역량 고도화	사업효과 극대화	사업수달입성
			대행사업비절감
			사업수지개선
			정부권장정책행
			기존사업개선
		사업다각화	신규수발탁
			교류영역통화한대
			시설물유휴공간용
			시활

전경영목표사표	전경영전사략	전전략과사제	부이서과별제	
조직역량	조선직역량화	역량체계강화 혁신	교육강화	
			직원전문성강화	
			제안활성화	
			우수사례발굴	
		조선직인프라 문화	사회공헌 활동	
			업무프로세스 개선	
			리더십·팀워크 강화	
			동호회 활동성	
혁신지향	혁신문 조직 문화	전성구과문 적화촉	임원지시사항 행	
			경지적영사 평이 가행	
			투성실과명 평 한 가 시	
			공기업정책 준수	
		협조화 직문 적화립	직원고충 개선	
			일·가정양립 문화 구 조 직 문 을 화 촉	
			협력직문 조 직 촉	
			이해관계 협력 강 화	
			사회적 약자를 위한 조직문화 구축	

- 전사 전략과제를 바탕으로 전사 KPI를 도출하고, 이를 바탕으로 KPI 이행과제, 성과지표 (KPI) 목표 설정

전략 과제	전사 KPI	지표 관리 부서	추진 부서	KPI 이행과제	실적		목표		
					2015	2016	2017	2018	2022
고객 가치 극대화	고객만족도 향상	안전감사팀	전부서	경영평가 고객만족도 향상	92.9점	88.96점	90점	90.5점	92점
				외주 고객만족도 향상	91점	91.4점	91.5점	92점	93점
	민원 감소			ON, OFF-LINE, 이첩민원 감소 (전 년 대 비 1 0 % 감 소)	9,591건	10,624건	9,500건	9,000건	7,000건
	고객서비스 이행 기준 강화			고객서비스 이행 기준 1 0 0 % 실행	-	-	100%	100%	100%
				이행 기준 표준화 (개정)	1회	-	1회	1회	2회
	고객편의성 제공			고객·안전 경영실적 보고회 (간 부 회 의 개 최)	8회	8회	8회	8회	10회
	안전사고 발생감소			전 년 대 비 1 0 % 감 소	14건	10건	9건	8건	6건

전략 과제	전사 KPI	지표 관리 부서	추진 부서	KPI 이행과제	실적		목표		
					2015	2016	2017	2018	2022
고객 가치 인프라 강화	내부고객만족도 증가	경영기획팀	전부서	내부고객만족도 증가	87점	85.7점	86점	87점	90점
	민원기한내 처리	안전감사팀	전부서	민원기한내 처리율 (민원업무처리율 준수)	-	-	100%	100%	100%
				민원답변만족도 증가	84.6점	86점	87점	88점	91점
	대내외인지도 향상	경영기획팀	전부서	공단인지도 향상	90.9점	94.8점	95점	95점	96점
				인증·수상취득(획득)	3건	2건	7건	7건	7건
	CS교육강화	안전감사팀·경영기획팀	전부서	C S 교육 강화	3건	3건	4건	4건	6건
				전직원 C S 교육 이수	-	-	85%	88%	95%

전략 과제	전사 KPI	지표 관리 부서	추진 부서	KPI 이행과제	실적		목표		
					2015	2016	2017	2018	2022
사업 효율 극대화	사업수입성 목표달성	경영 기획 팀	사업부서	사업수입성 목표달성	157억	162억	180억	185억	210억
	대행사업비 절감		사업부서	대행사업비 절감	7%	7%	7%	7%	8%
	사업수지 개선		사업부서	사업수지 증가율	108.4%	112.9%	115%	118%	125%
	정부권장 정책 이행		전부서	정부권장 정책 이행	100%	100%	100%	100%	100%
	기존사업 개선		전부서	운영방법 개선	3건	3건	7건	7건	7건
				규정·제도 개선	1건	1건	7건	7건	7건

전략 과제	전사 KPI	지표 관리 부서	추진 부서	KPI 이행과제	실적		목표		
					2015	2016	2017	2018	2022
사업 다각화	신 규 수 탁 사 업 받 굴	경영 기획 팀	전부서	신 규 수 탁 사 업 받 굴	3건	1건	3건	3건	3건
	교 류 를 통 한 사업영역 확대		전부서	업 무 협 약 강 화 (공 공 기 관 및 민 간)	2건	3건	7건	7건	7건
				벤 치 마 킹 (분 기 1 회)			21회	21회	35회
	시설물 유휴 공간 활 용		사업부서	시 설 물 유휴 공 간 활 용 실 적			5건	5건	10건

전략 과제	전사 KPI	지표 관리 부서	추진 부서	KPI 이행과제	실적		목표		
					2015	2016	2017	2018	2022
역 량 강 화 체 계 선 진 화	교 육 강 화	경영 기획 팀	전부서	교 육 목 표 달 성 률 (1 인 당 5 0 시 간 이 상)	5,530H	10,084H	11,000H (20%)	11,500H	13,500H
	직원 전문성 강화			학 습 동 아 리 운 영	5건	5건	5건	5건	6건
				1 인 1 동 아 리 참 여			100%	100%	100%
	제 안 활 성 화	안전 감사 팀		제 안 목 표 달 성	537건	626건	729건	750건	950건
	우수사례 발굴			타 기 관 우 수 사 례 전 파	9건	34건	40건	44건	60건
				타 기 관 우 수 사 례 적 용			14건	14건	21건

전략 과제	전사 KPI	지표 관리 부서	추진 부서	KPI 이행과제	실적		목표		
					2015	2016	2017	2018	2022
조직 인프라 선진화	사 회 공 헌 활 동 참 여	경영기 획팀	전부서	사 회 공 헌 활 동 참 여	1,080H	1,677H	1,750H	1,800H	2,000H
				신 규 사 회 공 헌 활 동 개 발			7건	7건	7건
	업무 프로세스 개			업 무 프 로 세 스 개 선 목 표 달 성			14건	14건	14건
	리더십·팀워크 강			목 표 달 성 도 (부서별 워크숍, 체육대회, 도시락 미팅 등의 행사 개최)			21건	21건	21건
				전 사 행 사 참 여			80%	80%	90%
	동 호 회 활 동 활 성 화			동 호 회 행 사 참 여 (분 기 별 최 소 1 회)	9건	34건	40건	40건	40건
				동 호 회 활 동 강 화			4건	5건	5건

전략 과제	전사 KPI	지표 관리 부서	추진 부서	KPI 이행과제	실적		목표		
					2015	2016	2017	2018	2022
전략적 성과 문화 구축	임원 지시사항 이행	안전감사팀	전부서	임원 지시사항 이행률	-	100%	100%	100%	100%
	경영평가 지적사항 이행		전부서	경영평가 지적사항 이행률	100%	100%	100%	100%	100%
	투명한 성과 평가 실시	경영기획팀	경영기획팀	반기별 투명한 성과평가 실시	2회	2회	2회	2회	2회
				성과평가 지표 개발	-	-	1회	1회	1회
				경영평가 평가급 지급률 준수	준수	-	준수	준수	준수
				인건비 인상률 준수	준수	준수	준수	준수	준수
	공기업 정책 준수								

전략 과제	전사 KPI	지표 관리 부서	추진 부서	KPI 이행과제	실적		목표		
					2015	2016	2017	2018	2022
협력적 조직 문화 구축	직 원 고 충 개 선	경영 기획 팀	전부 서	정 기 적 직 원 고 충 면 담 실 시 (면 담 , 열 린 대 화 등)			42회	42회	42회
	일·가정 양립을 위한 조직문화 구 축		전부 서 (해당 부서)	직 원 가 족 참 여 행 사 개 최		2건	7건	7건	14건
	협 력 적 조 직 구 축		경 영 기 획 팀	노 사 협 의 회 안 건 이 행 른			100%	100%	100%
				T / F 팀 활 동 지 원 (인 력 , 예 산 등)			100%	100%	100%
	이 해 관 계 협 력 강 화		전부 서	유 관 기 관 간 담 회 개 최			28회	30회	40회
				이 해 관 계 자 간 담 회 개 최			14회	14회	21회
	사회적 약자를 위 한 조직문화 구축		전부 서	사 회 적 약 자 지 원 활 동 강 화			14회	14회	21회
				사업 부서	무 료 · 감 면 대 상 자 확 대			10건	10건

이행과제 1-1-1		경영평가 고객만족도 향상						
성 과 지 표	단위	2016년 실적	목 표					
			2017년	2018년	2019년	2020년	2021년	2022년
고객만족도 점수	점수	88.96	90	90.5	91	91	92	92
평 가 방 법	경영평가 고객만족도 점수 측정							
추 진 부 서	전부서							
추 진 기 간	2017. 6. 1. ~ 2022. 12. 31							
지 표 관 리 부 서 (관 리 자)	안전감사팀(고객만족 총괄 담당자)							

이행과제 1-1-2		외주 고객만족도 향상						
성 과 지 표	단위	2016년 실적	목 표					
			2017년	2018년	2019년	2020년	2021년	2022년
고객만족도 점수	점수	91.4	91.5	92	92	92	93	93
평 가 방 법	외주 고객만족도 점수 측정							
추 진 부 서	전부서							
추 진 기 간	2017. 6. 1. ~ 2022. 12. 31							
지 표 관 리 부 서 (관 리 자)	안전감사팀(고객만족 총괄 담당자)							

이행과제 1-1-3		ON-OFF Line, 이첩민원 감소						
성 과 지 표	단위	2016년 실적	목 표					
			2017년	2018년	2019년	2020년	2021년	2022년
민 원 건 수	건수	10,624	9,500	9,000	8,500	8,000	7,500	7,000
평 가 방 법	민원건수를 줄여 고객 가치를 극대화							
추 진 부 서	전부서							
추 진 기 간	2017. 6. 1. ~ 2022. 12. 31							
지 표 관 리 부 서 (관 리 자)	안전감사팀(고객만족 총괄 담당자)							

이행과제 1-1-4		고객서비스 이행 기준 100% 실행						
성 과 지 표	단위	2016년 실적	목 표					
			2017년	2018년	2019년	2020년	2021년	2022년
실 행 율	%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
평 가 방 법	고객서비스 이행기준 100% 실행했는지 여부							
추 진 부 서	전부서							
추 진 기 간	2017. 6. 1. ~ 2022. 12. 31							
지 표 관 리 부 서 (관 리 자)	안전감사팀(고객만족 총괄 담당자)							

이행과제 1-1-5		고객서비스 이행기준 표준화(개정)						
성 과 지 표	단위	2016년 실적	목 표					
			2017년	2018년	2019년	2020년	2021년	2022년
실 행 횟 수	횟수	1회	1회	1회	1회	2회	2회	2회
평 가 방 법	고객서비스 이행기준 표준화 개정 실적							
추 진 부 서	전부서							
추 진 기 간	2017. 6. 1. ~ 2022. 12. 31							
지 표 관 리 부 서 (관 리 자)	안전감사팀(고객만족 총괄 담당자)							

이행과제 1-1-6		고객·안전, 경영실적 보고회 개최						
성 과 지 표	단위	2016년 실적	목 표					
			2017년	2018년	2019년	2020년	2021년	2022년
실 행 횟 수	횟수	8회	8회	8회	9회	9회	10회	10회
평 가 방 법	고객·안전, 경영실적 보고회 개최 횟수							
추 진 부 서	전부서							
추 진 기 간	2017. 6. 1. ~ 2022. 12. 31							
지 표 관 리 부 서 (관 리 자)	안전감사팀, 경영기획팀							

이행과제 1-1-7		안전사고 발생 감소						
성 과 지 표	단위	2016년 실적	목 표					
			2017년	2018년	2019년	2020년	2021년	2022년
실 행 건 수	건수	10건	9건	8건	8건	7건	7건	6건
평 가 방 법	안전사고 발생 건 수 감소 실적							
추 진 부 서	전부서							
추 진 기 간	2017. 6. 1. ~ 2022. 12. 31							
지 표 관 리 부 서 (관 리 자)	안전감사팀(안전 총괄 담당)							

이행과제 1-2-8		내부 고객만족도 증가						
성 과 지 표	단위	2016년 실적	목 표					
			2017년	2018년	2019년	2020년	2021년	2022년
고객만족도 점수	점수	85.7점	86점	87점	88점	89점	90점	90점
평 가 방 법	내부고객 만족도 점수 측정							
추 진 부 서	전부서							
추 진 기 간	2017. 6. 1. ~ 2022. 12. 31							
지 표 관 리 부 서 (관 리 자)	경영기획팀(인사 담당)							

이행과제 1-2-9		민원 기한 내 처리율						
성 과 지 표	단위	2016년 실적	목 표					
			2017년	2018년	2019년	2020년	2021년	2022년
처 리 율	%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
평 가 방 법	민원 업무 처리율 100% 준수 여부							
추 진 부 서	전부서							
추 진 기 간	2017. 6. 1. ~ 2022. 12. 31							
지 표 관 리 부 서 (관 리 자)	안전감사팀(고객만족 총괄 담당자)							

이행과제 1-2-10		민원 답변 만족도 증가						
성 과 지 표	단위	2016년 실적	목 표					
			2017년	2018년	2019년	2020년	2021년	2022년
답변 만족도 점수	점수	86점	87점	88점	89점	90점	90.5점	91점
평 가 방 법	민원답변 만족도 점수 향상							
추 진 부 서	전부서							
추 진 기 간	2017. 6. 1. ~ 2022. 12. 31							
지 표 관 리 부 서 (관 리 자)	안전감사팀(고객만족 총괄 담당자)							

이행과제 1-2-11		공단 인지도 향상						
성 과 지 표	단위	2016년 실적	목 표					
			2017년	2018년	2019년	2020년	2021년	2022년
인 지 도 점 수	점수	94.8점	95점	95점	95점	96점	96점	96점
평 가 방 법	공단 인지도 향상 점수							
추 진 부 서	전부서							
추 진 기 간	2017. 6. 1. ~ 2022. 12. 31							
지 표 관 리 부 서 (관 리 자)	안전감사팀(홍보 담당자)							

이행과제 1-2-12		인증·수상 취득						
성 과 지 표	단위	2016년 실적	목 표					
			2017년	2018년	2019년	2020년	2021년	2022년
취 득 건 수	건수	2건	7건	7건	7건	7건	7건	7건
평 가 방 법	인증·수상 취득 성과							
추 진 부 서	전부서							
추 진 기 간	2017. 6. 1. ~ 2022. 12. 31							
지 표 관 리 부 서 (관 리 자)	경영기획팀(각 부서 팀장)							

이행과제 1-2-13		CS 교육 강화						
성 과 지 표	단위	2016년 실적	목 표					
			2017년	2018년	2019년	2020년	2021년	2022년
C S 교 육 횟 수	횟수	3회	4회	4회	5회	5회	6회	6회
평 가 방 법	CS 교육 강화 횟수							
추 진 부 서	전부서							
추 진 기 간	2017. 6. 1. ~ 2022. 12. 31							
지 표 관 리 부 서 (관 리 자)	안전감사팀(고객 총괄 담당), 경영기획팀(교육 총괄 담당)							

이행과제 1-2-14		직원 CS 교육 이수						
성 과 지 표	단위	2016년 실적	목 표					
			2017년	2018년	2019년	2020년	2021년	2022년
C S 교 육 이 수 율	%	80%	85%	88%	90%	93%	95%	95%
평 가 방 법	전 직원의 CS 교육 이수율							
추 진 부 서	전부서							
추 진 기 간	2017. 6. 1. ~ 2022. 12. 31							
지 표 관 리 부 서 (관 리 자)	안전감사팀(고객 총괄 담당), 경영기획팀(교육 총괄 담당)							

이행과제 2-1-15		사업 수입 목표 달성						
성 과 지 표	단위	2016년 실적	목 표					
			2017년	2018년	2019년	2020년	2021년	2022년
수입 목표 달성	억원	162억원	180억원	185억원	190억원	200억원	205억원	210억원
평 가 방 법	사업 수입 목표 달성 성과							
추 진 부 서	전부서							
추 진 기 간	2017. 6. 1. ~ 2022. 12. 31							
지 표 관 리 부 서 (관 리 자)	경영기획팀(각 부서 담당)							

이행과제 2-1-16		대행사업비 절감율						
성 과 지 표	단위	2016년 실적	목 표					
			2017년	2018년	2019년	2020년	2021년	2022년
대행사업비 절감율	%	7%	7%	7%	7%	8%	8%	8%
평 가 방 법	대행사업비 절감율							
추 진 부 서	전부서							
추 진 기 간	2017. 6. 1. ~ 2022. 12. 31							
지 표 관 리 부 서 (관 리 자)	경영기획팀(각 부서 담당)							

이행과제 2-1-17		사업수지 증가율						
성 과 지 표	단위	2016년 실적	목 표					
			2017년	2018년	2019년	2020년	2021년	2022년
사업수지 증가율	%	112%	115%	118%	120%	122%	125%	125%
평 가 방 법	연도별 사업수지 증가율							
추 진 부 서	전부서							
추 진 기 간	2017. 6. 1. ~ 2022. 12. 31							
지 표 관 리 부 서 (관 리 자)	경영기획팀(각 부서 담당)							

이행과제 2-1-18		정부 권장 정책 이행률						
성 과 지 표	단위	2016년 실적	목 표					
			2017년	2018년	2019년	2020년	2021년	2022년
정부 권장 정책 이 행 률	%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
평 가 방 법	정부 권장 정책 이행율							
추 진 부 서	전부서							
추 진 기 간	2017. 6. 1. ~ 2022. 12. 31							
지 표 관 리 부 서 (관 리 자)	경영기획팀(각 부서 담당)							

이행과제 2-1-19		운영방법 개선						
성 과 지 표	단위	2016년 실적	목 표					
			2017년	2018년	2019년	2020년	2021년	2022년
운 영 방 법 개 선 건 수	건수	3건	7건	7건	7건	7건	7건	7건
평 가 방 법	운영방법 개선 성과							
추 진 부 서	전부서							
추 진 기 간	2017. 6. 1. ~ 2022. 12. 31							
지 표 관 리 부 서 (관 리 자)	경영기획팀(각 부서 담당)							

이행과제 2-1-20		규정 · 제도 개선						
성 과 지 표	단위	2016년 실적	목 표					
			2017년	2018년	2019년	2020년	2021년	2022년
개 선 건 수	건수	1건	7건	7건	7건	7건	7건	7건
평 가 방 법	규정 · 제도 개선 성과							
추 진 부 서	전부서							
추 진 기 간	2017. 6. 1. ~ 2022. 12. 31							
지 표 관 리 부 서 (관 리 자)	경영기획팀(각 부서 담당)							

이행과제 2-2-21		신규 수탁사업 발굴						
성 과 지 표	단위	2016년 실적	목 표					
			2017년	2018년	2019년	2020년	2021년	2022년
발 굴 건 수	건수	2건	3건	3건	3건	3건	3건	3건
평 가 방 법	신규사업 발굴 건수							
추 진 부 서	전부서							
추 진 기 간	2017. 6. 1. ~ 2022. 12. 31							
지 표 관 리 부 서 (관 리 자)	경영기획팀(각 부서 담당)							

이행과제 2-2-22		업무협약 강화(공공기관 및 민간 사회적 가치 실현)						
성 과 지 표	단위	2016년 실적	목 표					
			2017년	2018년	2019년	2020년	2021년	2022년
협 약 건 수	건수	3건	7건	7건	7건	7건	7건	7건
평 가 방 법	부서별 업무협약 추진 성과							
추 진 부 서	전부서							
추 진 기 간	2017. 6. 1. ~ 2022. 12. 31							
지 표 관 리 부 서 (관 리 자)	경영기획팀(각 부서 담당)							

이행과제 2-2-23		벤치마킹 실시						
성 과 지 표	단위	2016년 실적	목 표					
			2017년	2018년	2019년	2020년	2021년	2022년
시 행 횟 수	횟수	14회	21회	21회	28회	28회	35회	35회
평 가 방 법	벤치마킹 추진 실적(부서당 2 ~ 5회)							
추 진 부 서	전부서							
추 진 기 간	2017. 6. 1. ~ 2022. 12. 31							
지 표 관 리 부 서 (관 리 자)	경영기획팀(각 부서 담당)							

이행과제 2-2-24		시설물 유희 공간 활용 실적						
성 과 지 표	단위	2016년 실적	목 표					
			2017년	2018년	2019년	2020년	2021년	2022년
시 행 건 수	건수	3건	5건	5건	5건	10건	10건	10건
평 가 방 법	시설물 유희 공간 활용 실적							
추 진 부 서	전부서							
추 진 기 간	2017. 6. 1. ~ 2022. 12. 31							
지 표 관 리 부 서 (관 리 자)	경영기획팀(각 부서 담당)							

이행과제 3-1-25		교육 목표 달성 시간						
성 과 지 표	단위	2016년 실적	목 표					
			2017년	2018년	2019년	2020년	2021년	2022년
교 육 시 간	시간	10,084	11,000	11,500	12,000	12,500	13,000	13,500
평 가 방 법	직원 교육 시간 증가 시간							
추 진 부 서	전부서							
추 진 기 간	2017. 6. 1. ~ 2022. 12. 31							
지 표 관 리 부 서 (관 리 자)	경영기획팀(교육 총괄 담당)							

이행과제 3-1-26		학습 동아리 운영						
성 과 지 표	단위	2016년 실적	목 표					
			2017년	2018년	2019년	2020년	2021년	2022년
학 습 동 아 리	개소	5개	5개	5개	5개	6개	6개	6개
평 가 방 법	학습 동아리 운영 성과							
추 진 부 서	전부서							
추 진 기 간	2017. 6. 1. ~ 2022. 12. 31							
지 표 관 리 부 서 (관 리 자)	경영기획팀(교육 총괄 담당)							

이행과제 3-1-27		1인 1동아리 참여						
성 과 지 표	단위	2016년 실적	목 표					
			2017년	2018년	2019년	2020년	2021년	2022년
동 아 리 참 여	%	80%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
평 가 방 법	1인 1동아리 참여 여부							
추 진 부 서	전부서							
추 진 기 간	2017. 6. 1. ~ 2022. 12. 31							
지 표 관 리 부 서 (관 리 자)	경영기획팀(교육 총괄 담당)							

이행과제 3-1-28		제안목표 달성						
성 과 지 표	단위	2016년 실적	목 표					
			2017년	2018년	2019년	2020년	2021년	2022년
제 안 실 적	건수	626건	729건	750건	800건	850건	900건	950건
평 가 방 법	제안 제출 건수							
추 진 부 서	전부서							
추 진 기 간	2017. 6. 1. ~ 2022. 12. 31							
지 표 관 리 부 서 (관 리 자)	경영기획팀(제안제도 총괄 담당)							

이행과제 3-1-29		타 기관 우수사례 전파						
성 과 지 표	단위	2016년 실적	목 표					
			2017년	2018년	2019년	2020년	2021년	2022년
전 파 실 적	건수	34건	40건	44건	48건	52건	56건	60건
평 가 방 법	타 기관 우수사례 전파 실적							
추 진 부 서	전부서							
추 진 기 간	2017. 6. 1. ~ 2022. 12. 31							
지 표 관 리 부 서 (관 리 자)	경영기획팀(각 부서 담당)							

이행과제 3-1-30		타 기관 우수사례 적용						
성 과 지 표	단위	2016년 실적	목 표					
			2017년	2018년	2019년	2020년	2021년	2022년
적 용 실 적	건수	12건	14건	14건	14건	21건	21건	21건
평 가 방 법	타 기관 우수사례 적용 실적							
추 진 부 서	전부서							
추 진 기 간	2017. 6. 1. ~ 2022. 12. 31							
지 표 관 리 부 서 (관 리 자)	경영기획팀(각 부서 담당)							

이행과제 3-2-31		사회공헌 활동 참여						
성 과 지 표	단위	2016년 실적	목 표					
			2017년	2018년	2019년	2020년	2021년	2022년
참 여 시 간	시간	1,677	1,750	1,800	1,850	1,900	1,950	2,000
평 가 방 법	타 기관 우수사례 적용 실적							
추 진 부 서	전부서							
추 진 기 간	2017. 6. 1. ~ 2022. 12. 31							
지 표 관 리 부 서 (관 리 자)	경영기획팀(사회공헌 총괄 담당)							

이행과제 3-2-32		신규 사회적 가치 실현(사회공헌) 활동 개발						
성 과 지 표	단위	2016년 실적	목 표					
			2017년	2018년	2019년	2020년	2021년	2022년
개 발 건 수	건수	3건	7건	7건	7건	7건	7건	7건
평 가 방 법	신규 사회공헌 활동 개발 사회적 가치 실현 활동 발굴							
추 진 부 서	전부서							
추 진 기 간	2017. 6. 1. ~ 2022. 12. 31							
지 표 관 리 부 서 (관 리 자)	경영기획팀(사회공헌 총괄 담당)							

이행과제 3-2-33		업무 프로세스 개선 목표 달성						
성 과 지 표	단위	2016년 실적	목 표					
			2017년	2018년	2019년	2020년	2021년	2022년
달 성 건 수	건수	7건	14건	14건	14건	14건	14건	14건
평 가 방 법	업무 프로세스 개선 목표 달성(부서당 2건)							
추 진 부 서	전부서							
추 진 기 간	2017. 6. 1. ~ 2022. 12. 31							
지 표 관 리 부 서 (관 리 자)	경영기획팀(각 부서 담당)							

이행과제 3-2-34		부서별 워크숍, 체육대회, 도시락 미팅 실시						
성 과 지 표	단위	2016년 실적	목 표					
			2017년	2018년	2019년	2020년	2021년	2022년
시 행 건 수	건수	14건	21건	21건	21건	21건	21건	21건
평 가 방 법	워크숍 1회, 부서 체육대회 1회, 도시락 미팅 1회 시행 여부							
추 진 부 서	전부서							
추 진 기 간	2017. 6. 1. ~ 2022. 12. 31							
지 표 관 리 부 서 (관 리 자)	경영기획팀(각 부서 담당)							

이행과제 3-2-35		전사 행사 참여						
성 과 지 표	단위	2016년 실적	목 표					
			2017년	2018년	2019년	2020년	2021년	2022년
참 여 율	%	80%	80%	80%	85%	85%	90%	90%
평 가 방 법	전사 행사에 적극 참여 이행							
추 진 부 서	전부서							
추 진 기 간	2017. 6. 1. ~ 2022. 12. 31							
지 표 관 리 부 서 (관 리 자)	경영기획팀(각 부서 담당)							

이행과제 3-2-36		동호회 행사 참여						
성 과 지 표	단위	2016년 실적	목 표					
			2017년	2018년	2019년	2020년	2021년	2022년
참 여 건 수	건	34건	40건	40건	40건	40건	40건	40건
평 가 방 법	동호회 행사 개최 장려(월 2건)							
추 진 부 서	전부서							
추 진 기 간	2017. 6. 1. ~ 2022. 12. 31							
지 표 관 리 부 서 (관 리 자)	경영기획팀(직장 동호회 담당)							

이행과제 3-2-37		동호회 활동 강화						
성 과 지 표	단위	2016년 실적	목 표					
			2017년	2018년	2019년	2020년	2021년	2022년
시 행 건 수	건	4건	5건	5건	5건	5건	5건	5건
평 가 방 법	동호회 활동 강화 실적							
추 진 부 서	전부서							
추 진 기 간	2017. 6. 1. ~ 2022. 12. 31							
지 표 관 리 부 서 (관 리 자)	경영기획팀(직장 동호회 담당)							

이행과제 4-1-38		임원 지시사항 이행을						
성 과 지 표	단위	2016년 실적	목 표					
			2017년	2018년	2019년	2020년	2021년	2022년
이 행 륜	%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
평 가 방 법	임원 지시사항 이행률							
추 진 부 서	전부서							
추 진 기 간	2017. 6. 1. ~ 2022. 12. 31							
지 표 관 리 부 서 (관 리 자)	안전감사팀(지시사항 담당)							

이행과제 4-1-39		경영평가 지적사항 이행률						
성 과 지 표	단위	2016년 실적	목 표					
			2017년	2018년	2019년	2020년	2021년	2022년
이 행 률	%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
평 가 방 법	경영평가 지시사항 이행률							
추 진 부 서	전부서							
추 진 기 간	2017. 6. 1. ~ 2022. 12. 31							
지 표 관 리 부 서 (관 리 자)	경영기획팀(경영평가 총괄 담당)							

이행과제 4-1-40		반기별 투명한 성과평가 실시						
성 과 지 표	단위	2016년 실적	목 표					
			2017년	2018년	2019년	2020년	2021년	2022년
이 행 횟 수	회	2회	2회	2회	2회	2회	2회	2회
평 가 방 법	반기별 투명한 성과평가 시행							
추 진 부 서	전부서							
추 진 기 간	2017. 6. 1. ~ 2022. 12. 31							
지 표 관 리 부 서 (관 리 자)	경영기획팀(인사 담당)							

이행과제 4-1-41		성과평가 지표 개발						
성 과 지 표	단위	2016년 실적	목 표					
			2017년	2018년	2019년	2020년	2021년	2022년
개 발 횟 수	회	1회	1회	1회	1회	1회	1회	1회
평 가 방 법	성과평가 지표 개발							
추 진 부 서	전부서							
추 진 기 간	2017. 6. 1. ~ 2022. 12. 31							
지 표 관 리 부 서 (관 리 자)	경영기획팀(인사 담당)							

이행과제 4-1-42		경영평가 평가급 지급률 준수						
성 과 지 표	단위	2016년 실적	목 표					
			2017년	2018년	2019년	2020년	2021년	2022년
준 수 여 부	-	준수	준수	준수	준수	준수	준수	준수
평 가 방 법	경영평가 평가급 지급률 준수							
추 진 부 서	전부서							
추 진 기 간	2017. 6. 1. ~ 2022. 12. 31							
지 표 관 리 부 서 (관 리 자)	경영기획팀(인사, 급여 담당)							

이행과제 4-1-43		인건비 인상률 준수						
성 과 지 표	단위	2016년 실적	목 표					
			2017년	2018년	2019년	2020년	2021년	2022년
준 수 여 부	-	준수	준수	준수	준수	준수	준수	준수
평 가 방 법	인건비 인상률 준수							
추 진 부 서	전부서							
추 진 기 간	2017. 6. 1. ~ 2022. 12. 31							
지 표 관 리 부 서 (관 리 자)	경영기획팀(인사, 급여 담당)							

이행과제 4-2-44		정기적 직원 고충 면담 실시						
성 과 지 표	단위	2016년 실적	목 표					
			2017년	2018년	2019년	2020년	2021년	2022년
상 담 실 적	건	35건	42건	42건	42건	42건	42건	42건
평 가 방 법	정기적 직원 고충면담 실시(면담, 열린대회 등)							
추 진 부 서	전부서							
추 진 기 간	2017. 6. 1. ~ 2022. 12. 31							
지 표 관 리 부 서 (관 리 자)	경영기획팀(노무 담당), 안전감사팀							

이행과제 4-2-45		직원 가족 참여 행사 개최						
성 과 지 표	단위	2016년 실적	목 표					
			2017년	2018년	2019년	2020년	2021년	2022년
개 최 실 적	건	2건	7건	7건	7건	14건	14건	14건
평 가 방 법	직원 가족 참여 행사 개최(부서당 1 ~ 2건)							
추 진 부 서	전부서							
추 진 기 간	2017. 6. 1. ~ 2022. 12. 31							
지 표 관 리 부 서 (관 리 자)	경영기획팀(각 부서 담당)							

이행과제 4-2-46		노사협의회 안건 이행률						
성 과 지 표	단위	2016년 실적	목 표					
			2017년	2018년	2019년	2020년	2021년	2022년
이 행 률	건	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
평 가 방 법	직원 가족 참여 행사 개최(부서당 1 ~ 2건)							
추 진 부 서	전부서							
추 진 기 간	2017. 6. 1. ~ 2022. 12. 31							
지 표 관 리 부 서 (관 리 자)	경영기획팀(노무 담당)							

이행과제 4-2-47		T/F팀 활동 지원						
성 과 지 표	단위	2016년 실적	목 표					
			2017년	2018년	2019년	2020년	2021년	2022년
이 행 륜	%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
평 가 방 법	T/F팀 활동 지원(인력, 예산 등)							
추 진 부 서	전부서							
추 진 기 간	2017. 6. 1. ~ 2022. 12. 31							
지 표 관 리 부 서 (관 리 자)	경영기획팀(인사 담당, 예산 담당)							

이행과제 4-2-48		유관기관 간담회 개최						
성 과 지 표	단위	2016년 실적	목 표					
			2017년	2018년	2019년	2020년	2021년	2022년
개 최 건 수	건	25건	28건	30건	32건	35건	38건	40건
평 가 방 법	유관기관 간담회 개최 건수							
추 진 부 서	전부서							
추 진 기 간	2017. 6. 1. ~ 2022. 12. 31							
지 표 관 리 부 서 (관 리 자)	경영기획팀(각 부서 담당)							

이행과제 4-2-49		이해관계자 간담회						
성 과 지 표	단위	2016년 실적	목 표					
			2017년	2018년	2019년	2020년	2021년	2022년
개 최 건 수	건	12건	14건	14건	14건	21건	21건	21건
평 가 방 법	이해관계자 간담회 개최 건수(부서당 2 ~ 3회)							
추 진 부 서	전부서							
추 진 기 간	2017. 6. 1. ~ 2022. 12. 31							
지 표 관 리 부 서 (관 리 자)	경영기획팀(각 부서 담당)							

이행과제 4-2-50		사회적 약자 지원 활동 강화						
성 과 지 표	단위	2016년 실적	목 표					
			2017년	2018년	2019년	2020년	2021년	2022년
개 최 건 수	건	10건	14건	14건	14건	21건	21건	21건
평 가 방 법	사회적 약자 지원 활동 강화(부서당 2 ~ 3회)							
추 진 부 서	전부서							
추 진 기 간	2017. 6. 1. ~ 2022. 12. 31							
지 표 관 리 부 서 (관 리 자)	경영기획팀(각 부서 담당)							

이행과제 4-2-51	무료·감면 대상자 확대							
성 과 지 표	단위	2016년 실적	목 표					
			2017년	2018년	2019년	2020년	2021년	2022년
확 대 건 수	건	7건	10건	10건	10건	14건	14건	14건
평 가 방 법	무료·감면 대상자 확대 실적(부서당 1 ~ 2건)							
추 진 부 서	전부서							
추 진 기 간	2017. 6. 1. ~ 2022. 12. 31							
지 표 관 리 부 서 (관 리 자)	경영기획팀(각 부서 담당)							

9

전략목표 달성 프로세스



PART VI.

Action Plan

- 4대 핵심 전략 과제 -

- 1. 안정적 고객가치 제공**
- 2. 사업역량 고도화**
- 3. 조직역량 선진화**
- 4. 혁신적 조직문화 확립**

- 안정적 고객가치 제공을 통해 “시설관리공단 고객만족도 1위”라는 목표를 달성하고자 고객가치 극대화전략과 고객가치인프라 강화전략 등을 추구하고자 함

■ 전략 체계도



<그림 5-1> 안정적 고객가치 제공의 전략과제 및 세부실행방안

1-1. 고객가치 극대화

1

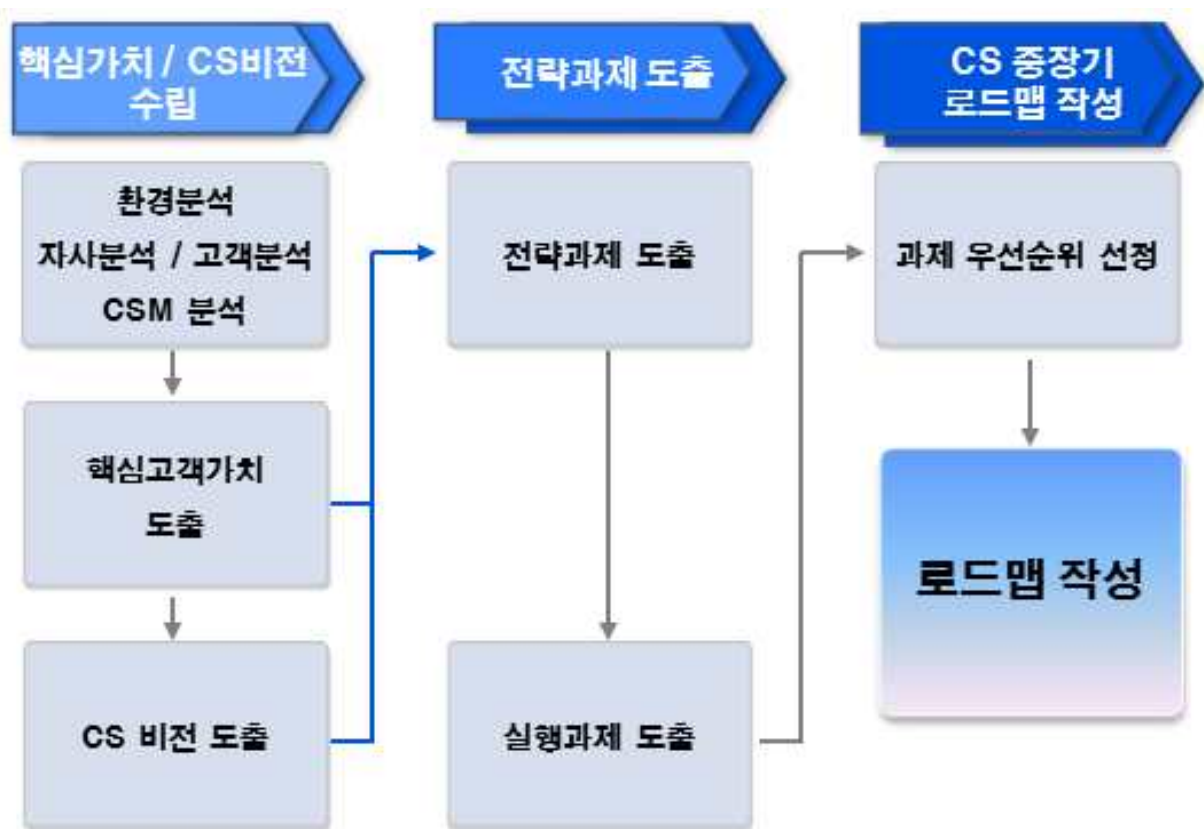
중장기 CS 전략 수립

■ CS비전 및 체계도

- 중장기경영전략의 비전 및 체계도와 마찬가지로 중장기 CS비전은 고객만족의 출발점이고 CS전략의 결정판이라고 할 수 있음

■ 중장기 고객만족전략 수립 절차

- 중장기 고객만족전략 수립 절차는 고객만족 핵심가치 및 비전 수립, 전략과제 도출 및 고객만족 중장기 로드맵 작성 등의 과정을 거쳐 수립할 수 있으며, 구체적인 수립절차는 다음과 같음



<그림 5-2> 중장기 CS전략 수립절차

■ 중장기 고객만족 교육 체계 구축

○ 직급 및 부서별 맞춤형 CS 교육과정을 마련하여야 함

〈표 5-1〉 B 공사의 CS 교육내용

영역	과정명	교육 대상	실행과제
공통	CS 비전 체화	전사	- CS에 대해 설명하고 CS비전 달성을 위한 나의 실천방안을 도출함
	고객지향성 강화	전사	- 고객만족경영의 필요성을 설명하고 고객서비스 마인드 내재화를 추구함
	CS 트렌드과정	전사	- 매년 경영진에서 강조하는 CS테마를 선정하고 이를 중심으로 과정을 설계 운영함
	동기부여 및 셀프 리더십	전사	- 수십 년간 동일한 업무로 인해 틀에 박힌 업무에 갇혀진 자신에 대한 동기부여를 강화하고 조직에서의 행복과 감성경영 추구를 통해 고령화 직원의 자기만족 및 업무효율 향상
승진	CS 혁신리더십 강화	차장급 이상	- 최근 CS 트렌드에 대한 이해와 CS 혁신 리더십 초점으로서의 실천방안 수립
	중급관리자 과정	과장	- 중간관리자로서의 권한 위임과 리더십 강화
	초급관리자 과정		- 초급관리자로서의 서비스 기본 체득화 및 문제해결능력 강화
CS 전문가	CS 강사과정	강사요원	- CS 강사로의 교수설계 및 강의스킬 강화
	체험식CS 교육	접점부서	- 기존 체험식CS 교육과정으로서 CS 리더의 역량 강화와 함께 업무 스트레스 해소에 중점을 둠
	CS 담당자 교육	접점부서	- 고객 니즈 관리의 필요성 및 VOC 현장 경험에 기반한 개선과제 도출

○ 구성원 맞춤형 CS 교육 실시

- 공단의 경우 사업장이 지역적으로 산재되어 있고 집합 교육이 어렵다는 측면에서 찾아가는 교육 등을 실시하는 것도 효과적일 것임

<표 5-2> S 공사의 찾아가는 CS 교육사례

- 고객 최접점 부서 직원(통합센터·관리사무소 직원, 경비원 등)에 “찾아가는 CS교육”을 실시
- 교육대상 : 서울8개 권역 통합관리센터, 관리사무소, 단가보수업체, 청소용역, 파견근로 등
- 교육내용 : 내 업무에 자긍심을 갖고 긍정적인 마음가짐으로 고객을 응대하는 법
- 교육실적(2012년) : 총 34회, 43시간 실시

○ 사내강사 확대 운영

- 현장 접점부서 직원의 서비스 체질화를 위해 사내강사를 추가적으로 양성할 필요가 있음

○ 고객서비스 현장, 이행표준 등 관리

- CS 서비스 현장 및 핵심업무에 대한 서비스 표준 등 CS 서비스 표준 (서비스 매뉴얼 등)을 강화할 필요가 있음
- 사업별 서비스 이행표준을 지속적으로 개선하고 사후관리 및 평가를 하는 등 관련 활동을 강화하고 이를 사업별로 보다 세분화하여 수행할 필요가 있음

○ 보상체계 연계 강화

- CS 성과평가와 연계된 보상체계 구축
- CS 성과를 BSC와 연계하여 내부평가로 활용하여야 할 것임

■ CS 조직 강화 전략



○ 전사적·통합적 고객만족경영 추진을 위한 control tower 기능을 강화하는 방향으로써 고객서비스 통합관리 조직을 구성하고 역량을 강화해야 함

○ CS 조직 강화 사례 .

- G도시공사의 사례 : 인사혁신을 통한 조직 긴장감 제고 및 성과주의 조직문화 조성
 - 고객접점 부서장 인사에 연공서열을 타파하고 현장 경험이 풍부한 인재를 발탁 (13개 고객접점 부서 중 하위직 2명, 여성 5명 발탁). 특히 여성 부서장은 고객중심의 서비스 제공분야에서 남성 부서장 보다 성과가 탁월하였다는 평가를 받고 있음

○ 현장(현업부서)과 본사의 정례적 미팅 강화로 CS 이슈를 파악하고 조치 및 협조사항을 협의하도록 유도함

- ‘B도시공사’의 사례 : 현장과 본사 고객만족 담당자간 정례적 미팅 시행

<표 5-3> B도시공사의 현장과 본사의 정례적 미팅

- 개요 : 현장과 본사 CS 담당자간 정례적 미팅 시행
- 목적 : 현장별 현황 및 이슈 사항을 공유하고 본사에서의 지원사항, 현장에서의 협조사항 협의
- 구성 및 운영(안)
 - 회의 구성원 : 본사 계획·판매/보상 담당, 현장별 공사·분양 담당(공사의 사업 진행에 따라 참석대상 조정)
- 협의내용(예시)
 - 각 현장별 현황 및 이슈 공유 : 이슈 발생 사안에 대해 본사의 지원 사항을 검토하고, 해결방안에 대한 토의 진행
 - 자주 접수되는 민원 내용 공유 : 근본적 해결을 위한 본사 지원 및 현장별 협조 사항 협의
 - 공사 진척현황에 대한 공유 : 현장별 공사 진척현황, 향후 계획 등을 공유하고, 현장별 특이사항 등을 공유하여 타 현장에서 유사 상황이 발생되지 않도록 방지함
 - 현장의 애로사항, 고객이 자주 건의하는 제도·규정과 관련된 부분을 개선하기 위한 안전에 대한 심층 토의

- 공단에서 제공하는 모든 서비스에 대한 경쟁력 확보 및 만족도 향상 실현을
통행 공단의 서비스 경쟁력 향상 기여
- 추진과제(CS 조직력 강화)
 - 고객 서비스 헌장, 이행표준 등 관리 강화
 - CS서비스 헌장 및 핵심업무에 대한 서비스 표준 등 CS 서비스 표준을 강화
 - 반기 1회 사업장 및 프로그램별 고객서비스 이행기준 점검 실시와 그 결과를
성과평가와 연계하여 실행력 강화와 내부평가에 활용하여 보상체계 구축
 - 부서별 CS 추진 실적 보고회 개최(이사장 주관)
 - 분기별 부서별 고객만족도 향상을 위한 노력들을 이사장 주관 회의체 운영
 - 회의내용
 - 분기별 온라인 및 오프라인 민원 처리 실적 보고
 - 고객 불만 사항 개선 실적 보고
 - 고객 이용 편의시설 확충 노력
 - 고객 안전사고 예방 활동 및 사고 처리 실적 등을 평가
- 제공서비스 품질 점검을 통한 서비스 경쟁력 향상 추진
 - 공단에서 제공하는 서비스의 품질 측정을 위해 외주 용역 업체로 하여금 사업장별
모니터링 실시
 - 내용
 - 전화친절도 점검 : 반기 1회 시행
 - 민원처리만족도 조사 : 반기 1회 시행
- 시설관리 전문기업으로 이용고객의 안전 확보 및 개선을 통해 서비스 경쟁력
향상 추진
 - 안전사고 관리 체계 강화 및 다양한 시설물 특성을 고려한 맞춤형 점검 실시

■ 2017년 고객만족도 점수는 88.28점으로 시설관리공단 평균 86.48점과 비교하면 높은 수준으로 유지하고 있음

■ 연도별 고객만족도 변화 추세

구 분	2013년	2014년	2015년	2016년	2017년
고객만족도 점수	89.24	90.91	92.99	88.94	88.28
37개 자치구 평균	84.80	82.91	85.34	86.46	85.48



- 연도별 점수를 살펴보면 2014년 90.91점에서 2015년 92.99점으로 2.08점 상승하였으나, 2016년에는 88.94점, 2017년 88.28점으로 하락함에 따라 안정적인 CS관리역량이 미흡하다고 할 수 있으며, 더 높은 수준의 고객만족도를 달성할 수 있는 조직역량을 갖추고 있다고 할 수 있음. 따라서 고객만족도 점수를 향상시키기 위한 노력이 지속적으로 이루어져야 할 것임

- 고객만족도 점수 개선을 위해서는 다음과 같은 방안을 고려할 필요가 있음
 - 공기업 사회적 책임 강화 및 CS 활동과의 연계 추진
 - 사회공헌활동과 고객만족도 연계 : 사회공헌활동 대상범위를 고객만족도 평가 대상과 연계함으로써 고객만족도 점수를 개선하도록 함
 - 고객만족도 점수 중 낮은 항목을 중점적으로 관리하고 개선방안을 마련해야 하며, 예를 들어 사회적 만족부문이 상대적으로 낮게 나타났기 때문에 주요 구성항목인 공익성, 공정성 및 지속성 등을 향상시킬 수 있는 방안을 수립·추진할 필요가 있음
 - 고객맞춤형 CS활동 전개 : I 시설공단 맞춤형 고객만족활동 사례
 - 전국최초 독거노인 외로움 해소를 위한 “어르신 합독사업” 추진
 - 수요자 중심의 유익하고 다양한 공익 프로그램 운영
 - 오케스트라 운영, 평생교육사업, 문화체험프로그램, 자원봉사단 운영 등
 - 생생과학교실, 연구사와 함께 떠나는 과학여행, 항공과학교실 등
 - 지역주민과 함께하는 다양하고 내실 있는 행사 개최
 - 정월대보름·한가위 행복더하기 행사, 도전! 청춘골든벨
 - 전국 어린이 로봇 창작대회, 저명 과학자 초청특강, 어린이 과학뮤지컬
 - 신규 프로그램 수요 조사 및 이용 프로그램 만족도 조사 실시
 - 주기적인 자체 수요조사를 통해 고객의 욕구에 부합하는 프로그램 개설
 - 고객의 프로그램 이용 후 만족도 조사를 통해 문제점 도출 및 개선
 - 사회적 약자에 대한 지속적인 수혜제공 및 실적 향상
 - 2011년도 기준 : 2010년 대비 수혜고객비율 0.5%↑, 수혜금액비율 3.1%↑

■ 지방공공기관 사회적 가치 정책 방향

따뜻한 지역경제 선도 & 사회적 가치 창출

국민을 위한 지방공공기관의 혁신

**1. 나눔과 상생을 통한
일자리 창출 선도**

- 1) 비정규직 정규직 전환
- 2) 청년, 여성 고용 확대
- 3) 일자리 나눔
- 4) 블라인드 채용 확대

**2. 지역사회 공헌 및
사회적 책임 강화**

- 1) 사회적가치 창출 강화
- 2) 윤리경영체계 제도화
- 3) 지역사회연계공헌사업
- 4) 사회적약자 배려 확대

**3. 민주적
경영체계 확립**

- 1) 주민참여제도 다양화
- 2) 투명 경영체계 확립
- 3) 협력적 네트워크
활성화

**4. 역량강화 및
경영책임성 확보**

- 1) 차별시정, 제도개선
- 2) 경영평가 체계 개편

■ 정책 패러다임의 변화

<Before>

① 성과 중심의 노사관리

② 경영 효율성 중심

③ 정부 주도의 변화

<After>

① 노동을 존중하는 모범 고용주

② 사회적 책임성 강화
경제 민주화 선도
약자와 서민 배려

③ 주민 참여를 통한 변화

④ 분권에 기초한 자율적 혁신

■ 사회적 가치 전략별 세부 계획

1. 나눔과 상생을 통한 일자리 창출 선도

1) 비 정규직 정규직 전환

- 공공부문 비정규직의 정규직 전환 추진계획」(2017.7.20, 관계부처 합동)

2) 청년·여성 고용 확대

◆ 청년 고용 의무제

- (강화) 청년의무고용비율 3% → 5%로 확대 예정

◆ 여성관리제 목표제

- (내용) 2017년 500인 이상 지방공사·공단 시범 운영 후 단계적 추진

3) 일자리 나눔

◆ 시간선택제 일자리

- (채용형) 일반 정규직으로 주당 15~30시간 근로하는 일자리 형태
- (전환형) 전일제 근로자가 육아 등의 사유로 시간선택제로 전환하여
근무하고, 일정 시점에 전일제로 복귀가 가능한 일자리 형태

◆ 유연근무제

- (개념) 주 40시간 근로를 유지하며 근무일수, 근무시간 등을 정하여
근무하는 제도

4) 블라인드 채용 확대

- ◆ (개념) 채용 과정에서 불합리한 차별을 야기할 수 있는 인적사항 등을 배제
직무능력을 평가하여 인재를 채용하는 방식

2. 지역사회 공헌 및 사회적 책임 강화

1) 사회적 가치 창출 역할 강화

- ‘**사회적 가치 실현**’ 을 지방공기업 경영원칙으로 신설(지방공기업법 개정)
- 주민편익 및 사회적 가치를 고려한 경영 방향 설정 유도
- * (예시) 시설 입장료 수입 -> 주민 이용량·주민 만족도

2) 윤리경영 체제 제도화

- 공사·공단 임직원의 직무 관련 수사·감사 시 통보 의무화
- * 임원 배우자 직계 존·비속, 이해관계자 등에 대한 제척 규정 신설

3) 지역사회 연계·공헌 사업 및 사회적 약자 배려 시책 확대 실시

- 자매결연, 재능기부 등을 통한 지역 사회와의 소통·교류 활성화
- 지자체 사업의 단순 대행이 아닌 지역 특화자원 활용 신규사업 유도

3. 민주적 경영 체계 확립

1) 주민 참여 다양화 제도화

- 고객이 아닌 주인으로서 주민이 공기업 경영 및 정책결정 과정에 적극적·사전적으로 참여할 수 있는 제도적 장치 마련

2) 투명 경영체제 확립

- 주요사업 사전 설명회·성과 보고회 정례화, 계약 및 입찰과정 공개강화 등 열린 경영 실천 유도

3) 협력적 거버넌스 운영·네트워크 활성화

- (사측-노조)노사자치 및 노사협력을 위한 노동이사제 도입 근거 신설(법개정)
- (지방의회) 지방공기업 사장에 대한 지방의회 인사청문회 근거규정 신설 등 지방의회의 역할 강화(법 개정) * 현재 10개 지자체 자율적 운영

4. 역량강화 지원 및 경영 책임성 확보

1) 역량강화를 위한 제도 개선

- 신규사업 타당성 검토 제도 개선(사업 특성에 따라 면제 사유 신설)
사업영역 · 범위 확대(부동산 자산관리 사업 허용) 등 자율성 강화
- 국가공기업 대비 차별사항 시정 지속 추진
- 신설 · 경영부진 기관 대상 경영컨설팅 확대 및 내실화
* 경영부진 기관에 대한 제재 수단이 아닌 경쟁력 강화를 위한 컨설팅으로 전환

■ 우리 공단의 2022년 사회적 가치 실현 방향

사회적 가치

사회적 ▪ 경제적 ▪ 환경적 ▪ 문화적 모든 영역에서 공공의 이익과
공동체 발전을 위하여 기여하는 가치

목 표 새정부의 철학인 사회적가치 실현을 선도하는 역할

추진방향 1. 나눔과 상생으로 일자리 창출 선도
2. 지역사회 공헌과 사회적 책임 강화
3. 주민참여 다양화와 네트워크활성화

건전경영
체계 확립

사회적
가치 창출

■ 추진 배경

- 공기업은 민간사기업 보다 더 엄격하고 활동적인 윤리기준을 요구받고 있는 상황에서 윤리경영을 주요한 경영과제로 선정하고 운영해야 함
- 언론을 비롯한 일반 국민들은 아직도 공기업에 대한 투명성과 효율성에 대해 의심의 눈초리를 보내고 있으며, 정부에서는 더욱 더 지방공기업의 방만 경영과 도덕적 해이를 방지하기 위해 제도적·물리적 압박을 강화하고 있는 실정임
- 공단은 이러한 사회적 인식을 불식시키고 공기업으로서의 건전성을 확보하여 경영평가 및 고객만족도 평가에서 우수한 성과를 거두기 위해 강화된 윤리경영을 추진할 필요가 있음

■ 윤리경영 비전 설정 및 윤리경영 추진

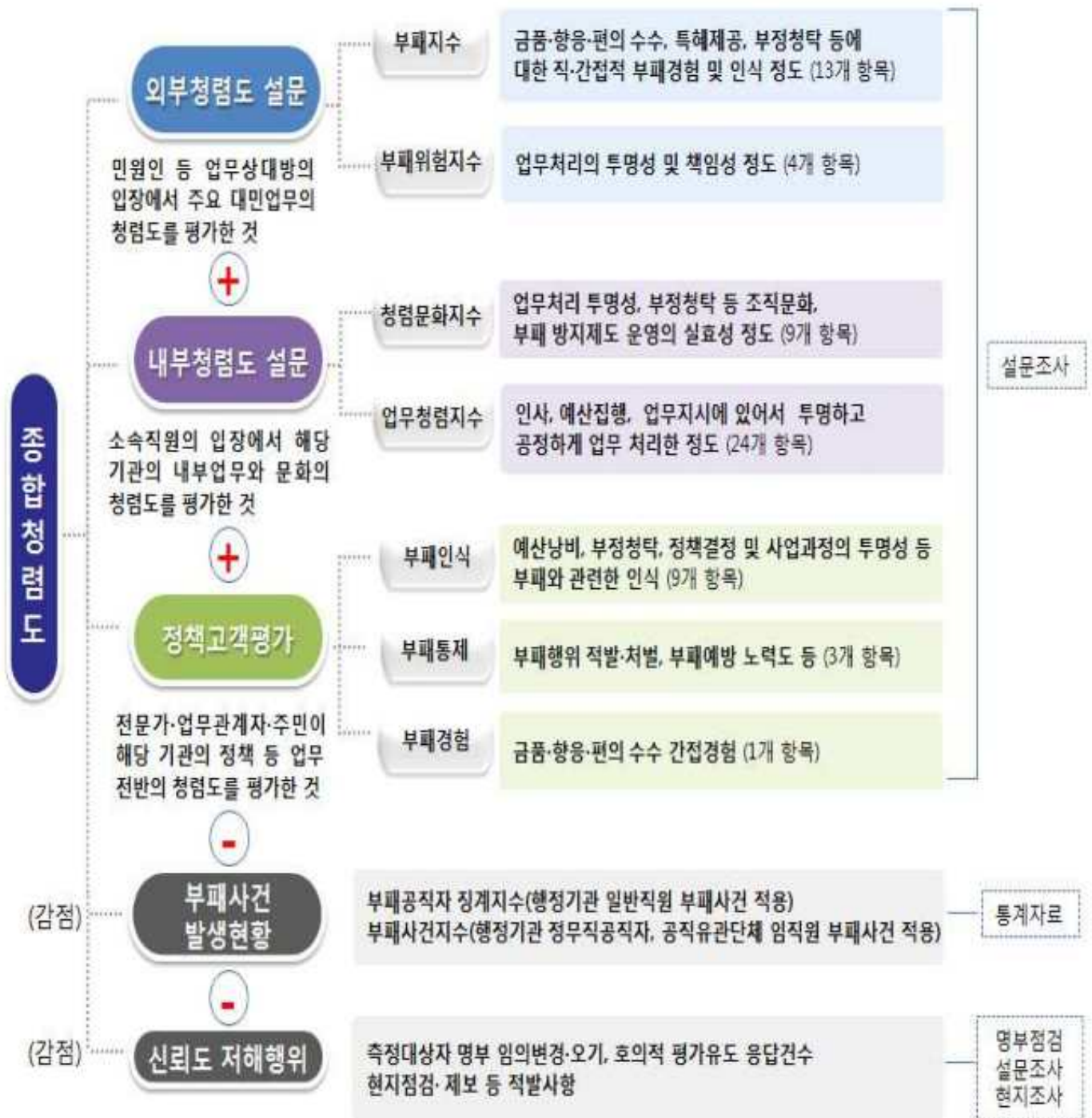
- 공단은 윤리경영을 추진하기 위하여 공단의 비전 및 전략과 연계한 윤리비전을 설정하여 공단의 윤리경영 추진방향의 핵심적인 역할을 해야 함
- 윤리경영 추진
 - 일반적으로 공기업들은 윤리경영방침, 조직 및 시스템, 사회공헌활동, 투명경영, 환경경영분야에서 다양한 추진과제를 선정하여 단계별 추진전략에 따라 추진하고 있음
 - 사용자의 경영정보 공개 및 투명한 공단 경영 실현
 - 공단의 일반적인 사항은 홈페이지 및 클린아이 등에 공시하고 있음
 - 구성원이 궁금해 하고 알고 싶어 하는 정보는 공단 내용 외의 보다 구체적인 정보인 경우가 많음에 따라 공식적인 커뮤니케이션 채널이나 이메일 등 온라인 채널도 구축할 필요가 있음
 - 정보공유와 구성원의 참여활동을 포함하는 것으로 협력적 노사관계의 구축과 경영혁신을 위한 노사의 자발적이고 적극적인 노력을 의미함

■ 내부고발제 규정 제정 추진

- 매년 국가권익위원회는 공공기관을 대상으로 내·외부 청렴도 평가를 실시하여 발표하고 있음

○ 청렴도 평가 개요

- 공공기관 청렴도 측정은 공공서비스 유경험자에 대한 설문조사와 부패발생 현황자료를 기초로 공공기관의 청렴수준과 부패에 취약한 분야를 객관적으로 진단함으로써 각 기관의 자율적인 개선노력을 유도하기 위한 목적으로 도입됨
- 공공기관 청렴도 측정은 공공기관 간 청렴도 비교를 위한 비교지표, 공공기관 청렴수준 및 개선과제 도출을 위한 진단지표의 기능을 하도록 설계됨
- 공공기관 청렴도 측정의 목적
 - 공공기관의 청렴도를 객관적·과학적으로 측정함으로써, 청렴도 제고 및 효과적인 반부패활동을 위한 기초 자료 제공
 - 청렴도에 영향을 미치는 부문별 청렴도의 수준을 도출함으로써, 특정 기관의 청렴도를 향상시키기 위한 우선 개선영역 및 취약업무 파악
 - 측정결과에 대한 대국민 공표 과정 등을 통해 공공 부문이 자율적으로 청렴도 제고 활동을 할 수 있는 환경 마련
 - 청렴도 측정에 대한 홍보를 통해 부패 척결과 청렴도 제고라는 사회적 공감대를 공공부문 뿐만 아니라 민간부문까지 확산하고 조성하는 계기로 활용



< 공공기관 청렴도 측정 모형 >

출처: 국민권익위원회(2016), 2016년도 공공기관 청렴도 측정 실시계획

■ 종합청렴도는 외부청렴도, 내부청렴도, 정책고객 평가, 부패사건 발생현황, 신뢰도 저해 행위 등을 종합하여 측정함

○ 공단은 청렴도 평가를 대비한 규정과 지침의 마련이 필요함

■ 내부고발제도 운영

- 경영진의 강력한 윤리경영 의지가 필수적임 : 불법, 탈법 등 비윤리적인 경영을 하는 경영진이 직원들에게 윤리경영을 한다고 선포식을 하거나 윤리강령을 배포하여 지키라고 한다면 제도 정착은 실패함
- 내부고발자를 진정으로 보호하려는 조직공감대 형성이 필요함 : 내부고발자는 대부분 조직에서 쫓겨나거나 남아 있다고 하여도 조직의 냉대와 사회적 편견에 시달리며, 최소한의 인권의 보호 장치조차 마련되어 있지 못하는 현실임
- 내부고발에 대한 보호 장치로서 고발자와 고발내용에 대해서는 절대 비밀을 보장하고, 고발자가 불이익을 받지 않도록 고발자 신원을 보호할 장치를 마련하여야 하며, 고발자에게 불리한 처분을 한 관련자는 징계를 반드시 병행해야 함
- 업무 주관부서의 독립성 확립
 - 내부고발자에 불리한 처분이 되는 관련자에 대한 인사 및 징계권을 인사부서가 아니라 독립적인 감사실에서 공정하게 감사권한을 행사하는 것이 가장 바람직함
 - 현재 공단 내부청렴도 관리부서로서 적합한 안전감사팀이 설치되어 있음에 따라 운영의 핵심조직 역할을 수행해야 함

1-2. 고객가치 인프라 강화

1

CS 비전 선포 및 공유

- CS경영과 관련된 새로운 CS 비전 및 전략을 공유함으로써 내부적으로 CS 마인드 확산과 고객에게 수준 높은 가치를 제공함

■ 추진 배경

- 공단은 CS 문화를 보다 강화시킬 필요가 있다고 판단됨
- 민원해결을 위한 매뉴얼의 문제점 및 개선사항을 분석하여 보다 업그레이드함과 동시에 CS 조직 문화를 활성화시킬 수 있는 프로그램 개발이 필요함

■ CS 비전 선포 및 공유

- CS 경영 관련된 새로운 CS 비전 및 전략을 공유함으로써, 내부적으로 CS 마인드를 확산하고 CS 활동에 활력을 불어넣어 고객감동의 서비스를 실현하고 외부적으로는 긍정적인 이미지를 창출하여 고객의 신뢰를 획득하기 위함임
- CS 비전에 대한 선포, CS 마스터플랜 발표, CS 헌장 발표 등 다양한 이해관계자 및 주요 인사들의 참석 및 보도자료 배포를 통한 대내외 홍보 극대화가 필요함

■ 이슈 및 고려사항

- CS에 대한 경영진의 의지, 직원의 공감대 형성

■ 경영진의 CS 활동 방안

- 경영진이 현장의 소리를 듣고, 접점직원의 고충을 이해하기 위한 정기적인 프로그램을 기획하고 추진함
 - 목적 : 경영진이 직접 접점을 방문하여 직원 격려 및 간식 전달을 통한 친근한 경영진 이미지 구축 및 접점의 업무를 함께 함으로써 접점과의 커뮤니케이션을 강화함
 - 시행절차 : 방문 부서의 직원 한 사람 한 사람과 직접 악수하고 간식을 전달한 후, 접점 업무를 체험함으로써 현장의 애로사항을 파악하고, 접점 직원들과 현장간담회를 실시함
 - 기대효과 : 경영진이 고객만족에 많은 관심을 기울이고 있다는 것을 내부직원에게 전파함으로써 전 직원의 CS에 대한 마인드를 고취시킴

■ 기대효과

- 협조적 조직문화 구축을 통한 업무 효율성, CS 조직문화 구축을 통한 고객 만족도 제고
- 한편 경영진의 현장방문 및 직원과의 대화가 많아짐에 따라 일부의 부패 및 부조리를 사전에 제거할 수 있을 것으로 기대되며, CS 우수 직원에 대한 포상을 강화함으로써 인사평가의 공정성 및 객관성을 제고하여야 할 것임

■ CS 성과평가와 연계된 보상체계 구축

○ CS 성과를 BSC와 연계하여 내부평가로 활용해야 함

- S 공사의 경우 고객관점, 내부프로세스관점, 학습 및 성장관점 등으로 구분하고 관점별 CS 성과지표를 포함시킴
- 지속적인 관련 지표 개발 및 대상 부서 확대 등을 통해 CS와 BSC의 연계성을 높이고 있음

<S 공사의 BSC 평가지표 사례 >

관 점	지 표	정 의	비 고
고객 관점	외부 고객만족도 점수	PSI 조사 결과	대상 부서 확대 필요 (보상, 개발1, 2팀)
	해피콜 점수	온라인 민원처리에 대한 만족도	대상 부서 확대 필요 (민원처리 부서)
	VOC 처리 만족도	오프라인 민원을 포함한 방문 민원에 대한 만족도	신설지표(민원처리를 위해 방문하는 팀 대상)
	이미지	공사 고객 및 이해관계자가 우리 공사에 대해 느끼는 이미지	신설지표(홍보 및 사회공헌활동 팀에 대한 평가)
	고객등록 달성도	각 부서별 고객관리를 위한 기초자료 등록 달성도	현행 유지 (점차 폐지 권고)
	경영평가 점수	경영평가 결과 점수	현행 유지 (고객관점에 해당하지 않아 관점 조정)
	윤리경영 추진노력 및 성과	윤리경영 실천을 위한 계획 및 이행을 평가하기 위한 지표	현행 유지
내부 프로세스 관점	인지도 향상 노력도	인지도 조사 실시 및 노력도 평가	관점 변경 (고객 → 내부 프로세스)
	CS 추진 노력도	고객만족을 위해 내부적으로 어떠한 노력을 했는지 측정	대상 부서 확대(CS전략과제 및 매년 해당부서의 CS 실행계획에 대한 평가) 관점 변경 (고객→내부 프로세스)
	팀간 업무 협조도	팀 상호 간 얼마나 업무협조가 원활하게 되는가를 평가하는 지표	현행 유지 (내부 협조 업무가 많은 부서에 가중치를 많이 주는 것을 권고)
	전화친절도 향상	전 직원의 전화 친절도 점수	신설지표 (현재 측정하고 있는 조사 결과를 평가에 반영함)
	서비스 현장 이행 정도	내부 직원이 서비스 현장을 이행하는 정도를 평가	신설지표 (조사 방법, 조사 항목 등 변경 후 적용해야 함)
학습 및 성장 관점	교육 이수 시간 실적	직급별 목표이수시간 평가	현행 유지
	교육 훈련 평점	교육 후 평가 결과	신설지표 (측정이 용이하지 않을 것 같아 제외)
	내부고객만족도	내부고객 만족도 제고 노력 및 성과 측정	현행 유지

■ CS 서비스표준 강화

- 보유하고 있는 CS 서비스 현장 및 핵심업무에 대한 서비스 표준 등 CS 서비스 표준(서비스 매뉴얼 등)을 강화할 필요가 있음

- 생산과 소비의 비분리성이라는 서비스의 특성상 공단이 제공하는 서비스의 생산과 전달과정에서 내부고객으로서의 조직구성원과 외부고객은 서로 상호 작용하게 됨
- 고객은 자신의 서비스경험을 서비스를 제공하는 조직구성원에 의해 전달되는 지식 및 행동을 토대로 결정하기 때문에 조직구성원에게 보다 고객 지향적이고 서비스 지향적인 마인드를 갖도록 할 필요가 있음
- 높은 수준의 고객만족을 달성하기 위해서는 조직이 제공하는 서비스의 내부 요소를 제대로 파악하고 측정하여 관리해야 함
 - 고객만족을 위해서는 조직구성원들에게 양질의 서비스를 제공함으로써 만족을 이루어야 하며, 조직구성원들이 자신의 직무나 환경 등에 만족하지 못할 경우 고객 만족의 달성에도 어려움이 있음
- 오랜 경험과 노하우를 축적함으로써 공단의 업무를 능숙하게 수행할 수 있는 구성원을 제대로 대우하고, 이들이 조직에서 수행하는 기여도를 제대로 평가해야 하며, 조직원들은 언제나 대체가능한 투입요소로만 볼 수 없음
 - 내부조직원들의 의견과 인식이 공단의 중요한 지식의 원천이 된다는 관점에서 그들을 가치 있는 공헌자로 바라봐야 할 필요가 있음
- 이는 전통적인 조직 위계구조의 틀을 넘어서는 관계의 발전이 필요하며, 내부 구성원과 공단의 지속적인 동의와 업무적 공헌의 교환이 필요함
 - 내부구성원은 외부고객과 같고, 그들의 만족과 유지는 성공적인 핵심요소가 되어야 함
- 서비스 이익사슬의 활성화(Service Profit Chain)
 - 1994년 Heskett, Sasser, Schlesinger 등의 서비스이익사슬은 내부고객만족도, 고객충성도, 기업이익간의 관계들을 포함한 선순환 모형임
 - 고객을 관리하는 접점 직원들에게 조직이 효과적인 지원서비스와 정책을 제공해 줌으로써 내부고객만족도가 향상되고, 내부고객만족도의 향상이 궁극적으로는 고객만족의 증가로 이어진다고 보고 있음

■ 비공식 집단의 활성화는 공식조직의 효율성을 향상시킬 수 있으며, 업무수행에 필요한 구성원 사이의 원활한 협동관계, 의사결정에의 참여 그리고 유기적인 상호의존 관계를 형성시켜줌으로써 업무의 효율적 달성을 가능하게 함

■ 비공식 집단의 기대효과

○ 구성원의 사회적 욕구 충족

- 비공식집단에 소속된 구성원은 소속감과 안정감을 느끼게 되고 이를 통해 조직구성원들은 공식조직만으로는 느낄 수 없는 만족감을 얻을 수 있음
- 비공식집단은 일정한 행동양식, 규율, 가치체계를 가지고 있어 이것이 일정한 사회적 압력 또는 집단규범이 되어 조직구성원들의 행동을 여러 가지로 규제할 수 있음

○ 조직원의 심리적 불만을 감소시켜주는 안전판 역할

- 공식조직은 필연적으로 명령 및 복종의 관계이며 이로 인해 조직구성원 누구나 심리적 불평이나 욕구불만에 사로잡힐 수 있음
- 비공식집단은 이를 해소하는 출구의 기능을 수행
- 비공식적인 의사전달을 활용하여 의사소통 체계와 통로의 확대될 수 있고, 비공식집단이 자연적 조직이기 때문에 원활한 의사소통이 가능하며 이는 공식조직에서는 불가능한 커뮤니케이션을 가능하게 함

○ 비공식조직은 조직구성원의 좌절감과 심리상의 불평, 욕구불만에 대한 안전판 역할을 해 줌

■ 관료주의 조직이라는 것은 근본적으로 특정인의 감독방식에 독재적인 요소가 지배하는 것이어서 피 감독자 누구도 욕구불만의 대상이 될 수 있으므로, 비공식 조직을 통하여 이를 어느 정도 해소할 수 있음

○ 공식 관리자의 업무량 감소 및 능력 보완

- 비공식집단의 규범이 구성원 각자의 자율적인 업무수행을 요구하는 경우, 그리고 비공식 집단의 구성원들이 공식관리자에 대하여 호의적인 경우에는 관리가 용이해짐

○ 비공식조직은 그것을 구성하는 개인으로 하여금 자기실현과 자기만족을 가능하게 하고 개발할 수 있게 하는 중대한 역할을 함

○ 조직구성원의 업무태도와 조직실상에 대한 파악 가능

- 공식조직은 어디까지나 형식적인 직무도표에 불과하기 때문에 조직의 내용과 생리, 그리고 실상을 파악하고 발전가능성과 건강상태를 진단하는 것은 비공식집단을 통해서만 가능함
- 공식적 조직을 표현하는 조직도가 조직해부학적 기준만을 제시하는데 불과하다면 비공식조직은 조직의 생리학·병리학적 기준을 제시한다고 비유할 수 있음

○ 개인의 사회화 과정에 있어서 중요한 매체역할 수행

- 고충처리란 직무수행과 관련하여 조직구성원이 제기하는 고충을 심사하고 처리하는 일련의 과정을 의미함
 - 일반적으로 고충은 개인의 힘으로는 처리할 수 없는 근무조건이나 인사배치에 대한 불만의 의견이며, 기타 조직생활과 관련된 신분상의 문제도 포함함
- 고충은 모든 조직에서 발생할 수 있는 문제이고, 이미 발생한 고충은 해결되기 전까지 조직 구성원들에 영향을 미쳐 사기를 저하시킬 가능성이 있으므로 신속하고 적절한 해결조치가 필요함
- 고충에 대한 일차적인 책임은 조직구성원의 일선 관리자에게 있고, 따라서 관리자는 부하 직원의 고충이 무엇인가를 포착하고 해결하는 것이 가장 적절한 고충처리의 방법이 될 수 있음
- 부하 직원들의 고충을 이해하고 적절한 해결방안을 모색하기 위해서는, 관리자가 부하들과 개방적인 의사전달의 통로를 조성하고, 부하 직원 자신들이 고충을 솔직하게 토로할 수 있는 분위기를 조성하는 것이 무엇보다도 중요함
- 고충처리가 성공적으로 이루어지기 위해서는 다음과 같은 제반여건이 제대로 갖추어져 있어야 함
 - 고충처리의 취지와 절차가 조직구성원들에게 인식되어 있어야 하며, 이를 위해서는 일관성 있는 제도의 운영이 요구됨
 - 심사에 신중성이 있어야 하지만, 처리결정이 지연되어서는 안 됨
 - 처리과정에서 청구자가 자기의 주장을 효과적으로 표현하는 능력이 부족하여 불리한 입장에 놓이지 않도록 배려해야 함
 - 처리절차가 간단하고, 절차상의 규정이 명확하여야 함
 - 고충심사청구를 제기한 조직구성원이 그로 인해 불이익을 받아서는 안 됨
 - 처리절차의 진행과 처리결정은 공정하게 진행되어야 하고 관계자들이 승복할 수 있는 것이어야 함

- CS 제고방안의 하나로 시설물의 안전관리 및 유지관리가 필수적이며 이에 대한 중장기 유지관리계획의 수립이 필요함

■ 중장기 유지관리계획 체계

- 구현(안) : 최고의 고객서비스 환경 구축
- 목표(안) : 고객서비스품질 향상을 위한 쾌적한 시설환경 창조
- 전략목표(안)
 - 시설환경 품질 : 고객만족도 향상
 - 시설물 관리 : 효율성 증진
 - 시설물 유지 보수 : 노후시설 개선 확충
 - 전문인력 : 전문성 제고

■ 시설물 중장기 유지관리 계획

- 시설물 안전 및 유지관리 기준 정립 및 교체 우선순위 선정
 - 시설물 종류별 특성을 감안하여 결함 정도에 따라 등급기준을 정립함과 동시에 구체화하고 등급기준별 진단결과 평가제도를 도입할 필요가 있음
 - 시설물의 안전관리를 위한 자문위원회 구성이 바람직함
 - 시설물 안전 및 유지관리 기준에 따라서 수리 및 교체 순위를 정해야 함.
즉, 시설물의 수리·교체를 할 경우 많은 비용이 소요되기 때문에 예를들어 시설물의 결함 정도, 내구 년수, 이용객 수, 민원발생 과다 등을 고려해서 우선순위를 정하여야 함
- 관련법규에 입각하여 사업장 내 연차별·공사종별 유지관리계획 수립
 - 부분 수리는 수선주기에, 전면교체는 내구 년수에 맞춰 계획을 수립함

○ 선진 안전관리체계 확립

- 시설물 실태조사 및 체계 구축 : 시설물의 정기 조사(또는 정기 센서스) 및 시정 요구를 통해 관리 소홀을 예방해야 함
- 시설물 안전관리 내실화 : 안전 및 유지관리 기술자 니즈 중심의 교육을 강화해야 함
- 관련 시설물의 외부 안전점검 실시 : 시설물의 안전관리를 위해 유관기관 합동 점검을 추진해야 함

○ 안전관리 강화

- 취약시설 및 노후시설물의 안전관리 강화 및 DB화가 필요하며, 폭우, 폭설 및 태풍 등 자연재해에 대비한 안전관리 기준 및 대처방안을 수립하여야 함
- 재난/재해 피해 최소화를 위한 모의훈련/워크숍 등을 시행할 필요가 있음

○ 예산(안) 편성

- 시설물 중장기 유지관리계획을 실현하기 위해서 예산 확보는 필수적이며, 사업장별 및 연차별 소요예산을 편성하고 이를 구청의 담당부서와 협의하여야 함

- 사업 역량 고도화란 현재 수행하고 있는 사업의 적정성을 평가하고 향후 마포구와 구민 모두에게 편익을 제공하고 규모의 경제를 달성하여 효율적 관리가 이루어지도록 하며, 이를 위한 토대로서의 성과체계를 정교화하는 것을 의미함

■ 전략 체계도

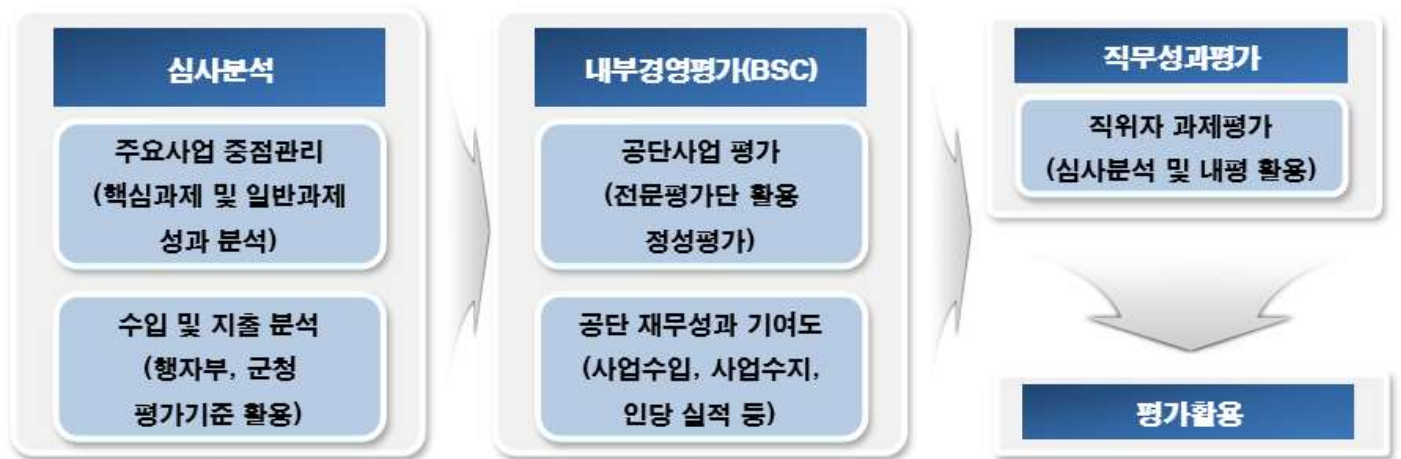


2-1. 사업효율 극대화

1

성과체계 고도화

■ 전략적 성과관리체계 구축



< 전략적 성과관리체계도 >

- 전략적 성과관리체계를 구축하기 위해 먼저 전체 조직차원, 부서차원 및 개인 차원에 대한 순차적인 평가프로세스를 구축해야 함
- 전체 조직차원에서 심사분석을 통해 사업단위와 계량지표를 관리하고, 부서차원에서는 BSC에 기반하여 핵심부문별 KPI를 도출하여 내부 경영 평가를 통해 팀별 계량 지표와 비계량 지표에 대한 평가가 이루어지고, 개인 차원에서는 직급에 따라 심사분석 및 내부경영평가 결과를 포함하여 직무역량에 근거한 추가적인 영역에 대한 평가를 수행하고, 마지막으로 동기부여 차원에서 평가 결과를 활용하는 체계를 구축함

■ 심사분석 중점사항

- 성과관리체계의 전략지향성을 향상시키기 위해 핵심전략과 전략과제에 근거하여 핵심사업과 일반사업을 구분하여 관리해야 하며, 사업별 실행과제 구체화를 통한 목표 달성 독려 및 질적 측면(공공성, 서비스품질 개선 성과 등)에 대한 분석이 필요함
- 사업별 추진상황에 따른 관리 성과를 점수화하기 위해 평가기준을 세분화하고 명확화하여 객관성을 확보하고 책임감을 제고함

■ 심사업무에 대한 중점관리 방안(예시)

- 일반 사업에 비해 핵심 사업에 대해서는 상대적으로 관리주기를 짧게 할 필요가 있으며(통상 분기별 관리), 관리주기별 중점분석내용을 구성할 필요가 있음

주기	중점분석내용
1주기	- 실행과제 구체화: 사업 계획과 부서별 실행 방침 점검 ⇒ 추진일정, 소요비용, 예상수입 등 구체화
2주기	- 사업추진 진도 및 과정 관리 : 당초 계획 대비 효과적 진행여부 중점 관리 ⇒ 추진실적 점검 및 미흡사항에 대한 피드백 후 보완
3주기	- 사업별 실적 모니터링 및 피드백 : 추진 실적 분석 ⇒ 완료사업 성과 분석 및 미완료사업 향후 계획 모니터링
4주기	- 사업추진 평가 및 성과 분석 : 연간 추진실적 종합 분석

■ 평가기준(예시)

구분	완료	변경		부진		사업취소	
	정상추진	계획변경추진	추진 지연	일부 부진	전체 부진	사업 취소	익년 연기
기준	당초 계획대로 사업 정상 추진(완료)	여건 변화로 사업내용 변경 추진	당초 사업계획 기간 이후 추진 지연	사업 내 세부추진계획 중 일부 부진	전체 사업 부진	여건 변화로 사업 전면 취소	여건 변화로 다음 연도 사업 연기
등급	1등급	2등급	3등급	4등급	5등급	6등급	7등급

■ 계량영역(수입/지출, 수지)에 대한 심사분석

- 사업영역에 대해서는 주로 비계량적 평가가 이루어지는 반면, 수입/지출, 수지에 대해서는 계량적 평가가 이루어져야 함
- 수입분석은 상위기관(행자부, 시) 사업수입 평가기준 및 수입목표기준 등에 근거하여 평가가 이루어지며, 지출 분석은 대행사업절감률 평가기준 등을 활용하고, 수지분석은 경영수지율 목표 달성도에 근거하여 평가함

■ 평가주기

- 핵심사업은 가능하면 분기별로 평가하며, 실행과제 구체화, 진도 및 과정관리, 실적 모니터링 및 피드백, 평가 및 성과분석 등의 프로세스를 통해 관리함
- 일반사업 및 계량분야는 핵심사업에 비해 평가주기를 상대적으로 길게 설정하는 것이 바람직하며, 주로 반기별 평가가 적합하며, 일반사업의 경우 진도 및 과정관리, 평가 및 성과분석 등으로 프로세스를 간소화하고, 계량분야의 경우 분석 및 평가를 연간 2회 수행함

■ 내부 경영평가 중점사항

- 공단은 기존에 BSC의 4가지 관점에 근거하여 성과조직, 효율경영, 고객만족, 사업다각화 등에 대한 핵심전략, 목표 및 전사성과지표(KPI)를 유형화하였으며 해당 관점과 전략목표 및 세부전략목표를 연계하였으나 공단 내·외부의 상황 및 기존 성과에 대한 보다 정확한 분석을 통한 지표 보완 및 지속성 확보가 필요함
- 기존에 수립되어 있는 평가지표의 득점 산정방식 변경 필요성에 대한 분석을 실시하고 팀별 및 사업장별 상황에 적합한 성과관리체계를 확립해야 함

■ 평가방법

- 기존의 4개 핵심 평가부문에 대한 수정 보완이 필요하며, BSC 관점을 활용하는 것도 가능하지만 시설관리공단으로서의 특성과 핵심가치에 근거하여 안전 개념과 구민중심 서비스 향상 등을 강조할 필요가 있음
- 계량 지표와 비계량 지표로 구분하여 평가하는 것이 바람직하며, 지표별 부서 실적 자료 검증, 구민중심 서비스 향상 과제에 대한 계량실적 평가 등을 통한 계량지표 평가와, 구민중심 서비스 향상 과제에 대한 정성평가, 부서별 경영실적 정성평가 등에 근거한 비계량지표 평가를 진행하며, 평가자는 내부평가단 뿐만 아니라 학계, 연구소, 경영컨설턴트 등으로 구성된 전문가 평가단과 구민 평가단이 반드시 포함되어야 함

■ 평가주기

- 가능하면 연 2회 실시하여 평가의 내실화를 기해야 함
- 상반기에는 부서별 부진지표 개선, 직위자 중심으로 모니터링 및 평가를 진행하며, 하반기에는 종합평가를 진행하여 우수 평가단위 포상, 직위자 및 일반 직원에 대한 성과급 지급기준에 반영할 필요가 있음

■ 직무 성과평가 중점사항

- 부서, 직위, 업무 등에 따라 평가지표에 대한 가중치를 적절하게 조정해야 함
- 정확한 직무 및 역량 분석에 근거하여 개발된 직무역량 평가가 진행되어야 함

■ 평가방법

- 심사분석에 근거한 추진과제 평가를 포함하여 내부성과평가의 결과를 평가에 반영해야 하며 이와 함께 직급과 업무를 고려한 직무역량을 평가하고, 부서장의 경우 관계 갈등관리차원에 대한 평가가 포함되는 것이 바람직함
- 내부성과평가의 경우 전문가 및 구민 등 외부평가가 충분히 반영되어 있음에 따라 추진과제 및 직무역량에 대한 평가에 있어서는 이사장, 본부장 및 부서장 중심의 내부 성과평가방법을 활용함

■ 평가주기

- 내부성과평가와 마찬가지로 상반기, 하반기 2회 평가하는 것이 바람직하며, 2회 평가 모두 인사관리 참고자료로 활용해야 함
- 평가 시 평가자와 피 평가자 간 충분한 성과면담 시간 확보가 중요함

■ 평가활용

- 성과관리체계의 마지막 단계는 성과평가결과에 근거한 피드백이며, 이를 통해 성과관리체계를 동기부여시스템으로서 활용하여 최대역량 발휘를 유도할 수 있음
- 동기부여방식은 성과계약 체결 및 포상/승진제도 활용으로 구분할 수 있음

■ 관리자 수준별 성과 계약 체결

- 구청장 ↔ 이사장 : 책임성과계약제 운영 / 이사장 ↔ 본부장 : 본부장 책임제 운영
- 팀장 : 직무성과 계약 평가제 운영

■ 포상/승진제도 활용

- 주요업무 성과 우수자 포상제도 운영: 정기포창(근로자의 날, 창립기념일, 연말 등) 및 수시포창(정년퇴직, 대민행정 및 서비스 우수 등) 운영
- 성과 우수 하위직에 대한 고속 승진제 운영 고려 필요

- 성과관리체계의 구축도 중요하지만 성과관리체계가 실제적인 조직성과 향상을 위한 수단으로서의 역할을 수행
- 직무분석은 인사관리의 전체 과정을 합리적으로 수행하기 위해 필수적인 활동이며, 조직에 필요한 인력 확보, 유지 및 배치를 포함해서 평가 지표 도출, 역량 모델링 및 교육훈련에 대한 선행 단계로서의 의미를 가짐
- 직무분류 검토 기법
 - 누락직무의 여부 : 직무에 포함되지 않은 업무가 없는지 검토 후 직무명 검토
 - 전략적 직무의 추가 필요성 검토 : 전략적으로 공단에 필요하다고 판단되는 직무 추가
 - 직무 재분류 필요성 검토 : 직무를 구성하고 있는 책무의 개수가 7개(6~7개가 적정)를 초과할 경우, 별도 직무로의 재분류를 고려해야 함
- 직무분류 기준
 - 확장성 : 유사 직무를 통합함으로써 직무관리의 지나친 세분화를 방지해야 함
 - 유연성 : 경영환경 및 전략의 변화 등으로 인한 조직변경에 유연하게 대응해야 함
 - 전략 지향성 : 경영전략을 고려하여 현존하지 않지만 필요한 미래의 직무를 반영
 - 적정성 : 인력현황을 고려하여, 다수의 직무가 부여되지 않도록 해야 함
- 직무 프로파일(경영기획팀 업무에 대한 예시)
 - 운영방향 및 목표를 설정하고, 중요사안을 결정, 실행 경과 및 결과에 대해 평가
 - 업무기술

책무(Duty)	작업(Task)	업무내용	역량후보
경영평가	보고서 작성	연도별 경영실적에 대한 보고서 작성	- 업무전문지식 - 목표설정/관리 - 정보수집 활용능력 - 기획력 - 계획수립/업무조직화 - 업무추진력 - 적극성 - 분석적 사고
	평가수감	행정안전부 경영실적 평가 수감	
	지적사항개선	경영평가 결과 지적사항에 대한 개선	
이사회 운영	이사회 구성	주요안전 결정을 위한 이사회구성	
	안전부의	규정 제개정 및 예산편성, 인사 관련 등	
	이사회 소집	주요안전 결정을 위한 이사회소집	
	결과후속조치	주요안전 결정에 따른 후속조치 시행	
경영공시	담당자 지정	운영현황 공시를 위한 담당자 지정	
	정기공시	관련법규에 의한 관련내용 공시	
	수시공시	관련법규에 의한 관련내용 공시	

■ 역량모델링의 의미

- 조직의 비전과 경영전략을 달성하기 위해 무엇을 어떻게 해야 하는지 정의하고 평가해야 하며, 이 때 ‘무엇’에 대한 정의 및 평가는 성과목표관리에 해당되며, ‘어떻게’에 대한 정의 및 평가는 역량모델링에 해당됨
- 성과목표관리와 역량모델링에 대한 통합적 접근을 통해 시너지를 창출함으로써 성과관리의 효과성을 제고할 수 있음

■ 역량모델의 구조와 역량 도출

- 역량모델의 구조는 일반적으로 리더역량, 기본역량, 직무역량으로 구성되며, 조직 내외부의 상황분석을 포함해서 조직 특성을 반영하여 설문, 인터뷰 등의 다양한 의견수렴과정을 거쳐 역량을 도출함

	정의	모델단위	도출방법
리더역량	- 조직 내 우수 리더가 발휘하는 조직 관리 및 리더십 관련 역량 - 직책별 역할을 우수하게 수행하는 인력들이 발휘하는 역량	팀장 중간관리자	- 1차 : 역량선정설문 - 2차 : 행동지표 작성 - 1차 및 2차 자료 검증 - 인터뷰/문헌조사/벤치마킹
기본역량	- 조직 가치를 실현하기 위해 구성원 모두가 공유하고 실천해야 할 역량	전체 구성원 공통	- 이사장, 관리자 인터뷰 - 역량 행동특성 설문 - 벤치마킹/문헌 조사
직무역량	- 특정 직무에서 높은 성과를 창출하기 위해 요구되는 역량 - 채용, 이동배치, 평가 및 전문가 육성 등 관리의 기준	직무단위	- 직무지식/교육 조사 설문 - 직무 워크샵 / 인터뷰 - 벤치마킹/문헌 조사

■ 역량기반 교육체계 설계 프로세스

단계	구분	내용
1단계	직무분석 /역량모델링	- 직무분석을 통한 직무 검토 및 KSA 확인 - 역량모델링을 통한 기본, 리더, 직무 등에 대한 필요 역량 확정
2단계	수준 설정	- 리더역량은 각 역할별로 역량 및 수준 정의 - 직무역량은 역량별 수준 설정(예시) · Learning Worker(적응자 수준): 실무자 · Knowledge Worker(숙련자 수준): 중간관리자 · Knowledge Creator(활용가 수준): 중간관리자/팀장
3단계	교육과정 Mapping	- 기본 및 리더 역량별 교육 과정 매핑 - 직무역량 수준별 교육 과정 매핑을 통한 역량 수준별 교육과정을 수강할 수 있도록 함

■ 역량개발 가이드라인

- 성과향상을 위한 역량 개발은 전사 및 개인 차원 역량 진단결과와 역량 개발 콘텐츠를 연계하여 주로 교육적 수단을 활용하여 수행될 수 있음

구분	분석 항목	설명
진단결과 분석	방 향 분 석	- 해당 역량에 대한 자가진단, 상사평균, 동료평균, 부하평균 점수의 비교 분석 정보 - 피진단자의 비율을 반영한 최종 취득점수와 요구수준점수와의 비교 분석 정보
	요 인 분 석	- 해당 역량에 대한 전사평균, 직무별 평균, 직급별 평균 점수의 비교 분석 정보
	포지션 분석	- 역량진단 최종 점수의 구간 별 인원 현황과 본인의 위치를 파악할 수 있는 분석 정보
	역 량 향 상 도 분 석	- 최종 진단 결과를 기준으로 기본/리더십/직무/종합 역량 향상 정도를 파악할 수 있는 분석 정보
역량개발 콘텐츠	교 육 과 정	- 내·외부 집합, 사이버, 독서통신 교육과정 등의 다양한 교육 콘텐츠를 역량별 및 수준별로 제공
	교 육 과 정 외	- 해당 역량을 개발하기 위한 추천 도서 정보 제공 - 상시학습지원시스템을 구축하여 다양한 학습 관련 정보를 역량별로 제공하여 연간 교육계획 수립 시 활용
가이드라인 요약		- 역량진단의 분석 결과를 토대로 연간 교육계획 수립을 위한 종합적인 역량 개발 가이드를 개인이 이해하기 용이한 수준의 언어로 요약하여 제공

■ 역량기반 교육체계 설계

- 직무분석 및 역량모델링을 성과관리의 선행요인이라고 한다면 교육체계 설계는 이를 기반으로 한 실질적인 성과향상 방안이라고 할 수 있음
- 중점사항
 - 경력개발 기반 마련: 역량 기반의 교육체계를 통해 역량별, 수준별 교육과정을 제시하고, 이를 활용하여 개인별 경력개발을 체계적으로 준비 및 실행해 나갈 수 있도록 지원함
 - 성과연계를 통한 실효성 증대 : 역량진단, 부족역량 확인, 관련 교육과정 선택 등의 프로세스를 통해 교육의 실효성을 향상시킴
 - 교육정보 활용을 통한 효율성 증대: 개발이 요구되는 역량차원에 대한 다양한 교육과정 정보를 제공하고, 이를 활용하여 개인별 근무환경, 교육여건 등이 고려된 교육 계획 수립 및 실행을 지원함

- 목표관리제도를 통해 경영목표 달성을 위한 구성원들의 목표의식을 제고할 수 있고 핵심 업무 중심으로 조직역량을 결집할 수 있으며, 조직 성과와 개인 업적의 연계를 강화하여 부서별 책임의식을 제고할 수 있음
- 목표의 성공적 달성을 위한 면담 제도, 확대간부회의 등을 활용하여 개인별 목표 달성 여부를 주기적으로 점검하고 관리해야 하며, 개인적 상황뿐만 아니라 다양한 경영환경 변화를 반영하여 탄력적으로 운영해야 함
- 목표 수립 시 객관화된 평가결과의 도출 및 이를 통한 평가제도의 신뢰성 확보를 위해 정량적인 평가지표를 주로 활용하는 것이 바람직하지만 부서 또는 팀 운영에 대한 기여도를 반영하기 위해 정성지표(부서 운영 기여도 등) 1개 이상을 반드시 포함해야 함
- 평가결과는 승진, 보상, 저성과자 선정 및 자기 계발을 위한 자료로 활용하는 것은 물론이고 개인, 부서, 기관 등의 특성 및 직급별 특성 등을 분석하여 핵심인재 육성, 인력배치 등 조직 발전을 위한 자료로도 활용해야 함
- 최종 평가결과에 대해 피 평가자의 이의가 발생할 경우, 당해 직원의 이익이 보호될 수 있도록 평가결과 조정 절차를 마련함으로써 평가의 투명성과 공정성을 제고하고 피 평가자의 결과 수용성을 높일 수 있음
- 목표 관리제의 합리적 운영을 위하여, 만족도 조사를 실시하고, 조사결과를 차기 업무성과평가요령에 반영하도록 노력해야 하며, 경영환경의 변화, 업무 내용의 변화 등을 고려하여 매년 초에는 각 직무별 핵심성과지표 고도화를 각 부서와 공동으로 추진해야 함
- 목표면담제도 운영, 목표설정, 목표 추진실적 점검 등이 핵심적인 내용이며, 업적평가, 역량평가, 집단평가 등 다차원적으로 평가를 진행하는 것이 바람직함

- 목표관리제 운영의 합리성과 공정성을 제고하기 위해 목표관리 대상자와 담당 상급자 간 면담 제도를 운영해야 함

구분	의미	운영시기	주요 내용
목표 수립	업적목표 수립을 위한 면담	목표수립 시	- 개인면담: 개인별 목표를 설정하기 위한 면담 - 집단면담: 부서 성과 목표 수립을 위해 구성원과 보직자 간에 실시하는 면담
변경	경영환경 변화, 인사이동, 개인 사정 등으로 인해 목표를 변경해야 할 경우, 목표 변경 타당성 검토 및 변경 내용 합의를 위한 면담	평가 대상기간(목표관리기간) 3/4 경과 이전 : 2월~8월 중 사유 발생 시 변경 절차 진행)	- 면담 결과, 변경내용에 대한 상급자와의 합의가 완료 되었을 경우 변경절차 진행 - 변경 사유는 최상급자가 인정하는 경우로 제한 - 인사담당부서의 검토 및 조정 후 변경된 목표 내용 확정
관리	목표 추진 현황을 주기적으로 점검하여 효율적 목표 달성을 유도 및 지원하기 위한 면담	분기별 점검 면담(시기는 팀 또는 부서별 자율) : 중간면담(7월중)	- 상급자와 면담을 통한 개인별 목표 추진상황 점검 및 목표달성 지원방안 모색 - 부서 구성원간 집단 면담을 통한 목표 추진상황 점검
평가	목표 추진실적을 평가하기 위한 면담	평가대상기간 종료 후 1개월 이내	- 목표 추진실적에 대한 자기 평가 결과 및 평가 근거자료 제출 - 실적 근거자료 등을 바탕으로 평가 실시 및 평가결과 설명 및 지원방안 마련

■ 목표 설정

- 일반적으로 전년 실적 등을 감안하여 과거에 비해 향상된 수준(단계)의 목표를 설정해야 함
- 목표설정 전, 팀별 워크숍을 통해 핵심성과지표 풀(pool)의 개정을 논의하고 인사담당부서와 협의를 거쳐 성과지표를 개정해야 함
- 조직의 무리한 목표 요구를 방지하기 위해 피평가자가 목표를 먼저 제시하되, 자신의 직무를 고려하여 SMARTS 원칙에 따라 목표카드를 작성하며, 담당 상급자는 조직목표와의 연계성, 목표 수준의 적정성 등을 고려하여 피 평가자와 절충하는 형태의 상호 협의를 거쳐 양자 합의하에 목표를 확정함

■ 목표카드 작성 원칙은 아래와 같음

구분		설정원칙
S	Specific	○ 구체적으로 설정 - 계량목표를 중심으로 설정하되, 불가피한 경우 비계량목표 설정하지만 비 계량이라 하더라도 비현실적이고, 추상적으로 설정하지 말 것
M	Measurable	○ 측정 가능하고 계수화가 가능하도록 설정 - 비계량 목표도 계수화할 수 있는 항목을 찾아 설정
A	Attainable	○ 도전적이고, 달성 가능한 것으로 설정 - 개인역량과 업무 여건 등을 고려하여 100% 이상 달성할 수 있는 정도의 도전적인 수준으로 설정
R	Relevant	○ 상위목표와 연계하여 설정 - 공단 ↔ 본부 ↔ 부서 ↔ 개인 간의 연계성을 감안하여 설정
T	Time-based	○ 달성 기한을 정해서 설정 - 목표의 핵심요소는 무엇을(What), 얼마만큼(How much), 언제까지(When)라는 3가지 요소이므로, 달성기한을 명확히 명시하여 설정
S	Stretch	○ 중장기적인 발전적 측면을 고려하여 설정 - 당해년도 업적 외에 중장기 발전적 측면도 함께 감안하여 설정

■ 목표 추진실적 점검

- 목표의 효율적 달성을 위하여 평가 대상기간(목표관리기간) 중 주기적으로 추진상황을 점검하고, 부진분야에 대한 문제점을 파악함과 동시에 목표달성을 위한 다양한 지원활동을 수행해야 함

점검 주기	매분기 초 : 목표 확정 후 다음 분기부터 시행
점검 방법	목표관리 면담제를 활용하여 상반기(전 분기)까지의 누적 실적과 하반기(차 분기) 추진 계획을 점검함 - 면담은 담당상급자와 피 평가자가 1:1로 시행하되 상급자가 주관하여 진행함
점검결과 활용	피 평가자 개인뿐만 아니라 부서 목표 추진실적에 대한 문제점 파악 및 지원 자료로 활용해야 함 - 추진실적이 부진한 목표에 대한 별도의 지원방안 수립 및 관리 필요

CSF	부서별 KPI	평가방식(안)
고객가치 극대화	중장기 CS전략 수립	수립여부 또는 수정보완 여부
	고객서비스 현장 개정	수정보완 여부
	외부고객만족도	연도별 목표점수 달성 여부
	CS조직 강화	강화 여부
	CS추진 실적 보고회 개최	분기별 개최 여부
	사업장 모니터링	반기별 시행 여부
	시설물 관리	시설별/기간별 시행 여부
고객가치 인프라 강화	CS 비전 수립	수정보완 여부
	CS 평가 연계	연계 및 강화 여부
	CS 서비스 표준 강화	수정 및 강화 여부
	내부고객만족도	연도별 목표점수 달성 여부
	비공식집단 활성화	운영 건수
	고충처리 활성화	고충처리제도화 여부 및 만족도
	시설물 안전유지 중장기 계획 수립	수립 및 수정보완 여부
	사회적 가치 실현	사회적 가치를 실현하기 위한 노력 정도
전략적 성과관리체계 구축	사업 성과관리(핵심사업/일반사업)	분기 및 반기별 수행 여부
	합리적 평가제도 개선 노력	문제점 분석/피드백
	부서장 경영성과계약	시행 여부
	포상/승진제도	시행 건수
	직무분석	반기별 시행 여부
	목표면담제도 시행	단계별 시행 건수
사업다각화	신규 수탁사업 발굴	사업 수
	수익증대	연도별 목표점수 달성 여부
	비용절감	연도별 목표점수 달성 여부
	관련조직 업무협약 강화	체결 건수
역량강화체계 선진화	중장기 역량강화체계 구축	수정보완 여부
	교육 강화	교육이수시간 및 만족도
	직원 전문성 강화	신규자격증 획득건수
	혁신제도 도입	도입 여부
	학습조직 운영	운영 건수
	인사제도 개선	개선 건수
조직인프라 선진화	직종전환제 활성화	전환 건수
	전략적 이직관리	프로그램 운영 건수
	관련부문 인증 및 수상	인증 및 수상 건수
	이해관계자 관계 향상	교류 건수
	전략적 사회공헌활동	통합화 및 중장기 계획 수립 여부
	사회공헌활동 강화	활동 시간
	성과주의 조직문화 구축	성과지향성 부여
	경력개발제도 운영	교육 및 연수 시간
협력적 조직문화 구축	노사협의회 및 간담회	운영 여부
	주니어보드 운영	운영 여부 및 제안 건수
	고충처리제도 활성화	운영 여부, 만족도
	내부청렴도 관리 강화	청렴도 점수

2-2. 사업 다각화

1

사업수지 개선

■ 공단이 현재 수행중인 사업을 효율적으로 수행함으로써 사업수지를 향상시키기 위해 수익증대방안, 예산절감 방안 및 요금현실화 방안 등을 고려할 수 있음

■ 수익증대 방안

○ 공단의 사업수지 개선방안으로 수익증대 활동을 고려

- 목표수익관리제 도입 : 연초 개별 사업장별 목표수익을 설정하고 달성을 유도함
- 프로그램 평가 및 신규 프로그램 도입 촉진
- 홍보/영업 활성화 : 사업장에 대한 홍보 및 영업 활성화 등으로 수입 증대 노력

○ 내부평가 지표에 수익증대 반영 및 인센티브 제공

- 예: 문화체육프로그램 가동율, 대관실적 목표달성율, 거주자주차배정 증가율, 사업수입 증가율, 이자수입 증가율 등

○ 수익증대 관련 제안 공모 및 우수 제안의 실천 시 인센티브 제공

■ 예산절감 방안

○ 공단의 사업수지 개선방안으로 예산절감 활동이 있는데 이를 살펴보면 다음과 같음

- 연초 부서별 비용절감 목표를 수립하고 이의 달성을 위해 노력하도록 유도함
- 업무의 비효율적 요인을 찾기 위해 '비효율 진단 TF(가칭)'를 구성하여(예: 반기) 각종 제도나 조직 등의 문제점 등을 발굴하고 해결방안을 도출함
- 경영분석 실시/분석모델 구축, 계약 및 구매방법 개선 및 변경 고려

○ 내부평가 지표에 원가절감 실적 반영 및 인센티브 제공

- 대행사업비 절감율, 사업수지 비율 등

○ 예산 절감 관련 제안 공모 및 우수 제안의 실천 시 인센티브 제공

■ 요금현실화 방안

○ 공단의 경영수지 개선방안 중 하나로 요금현실화를 고려할 수 있음

○ 다만 요금 현실화에 앞서 공단은 수익증대 노력과 비용절감활동 등을 우선 수행하여야 하며, 요금인상에 대한 공감대 및 여론의 형성이 선행되어야 함

■ 다양한 경쟁조직들을 대상으로 단계적으로 협력적 사업기반 구축을 위해 노력해야 함

○ 제1차 경쟁조직과의 협력적 사업기반 구축

- 대상 : 마포구 내에서 공단과 동일한 업무를 수행하는 직접적 비교 조직
- 주요 협력적 경쟁 업무 : 사업영역 분리로 시너지 효과 기대, 시설관리 노하우·정보 공유 및 공동 운영 등

○ 제2차 경쟁조직과의 협력적 사업기반 구축

- 대상 : 서울시 내에서 공단과 유사한 업무를 수행하는 직접적 비교 조직
- 주요 협력적 경쟁 업무 : 시설관리 노하우 공유, 경영평가 등에서 경쟁 등

○ 제3차 경쟁조직과의 협력적 사업기반 구축

- 대상 : 공단의 업무와는 관계가 없으나 간접적 비교 조직
- 주요 협력적 경쟁 업무 : 경영혁신사례 및 경영평가 등 벤치마킹, 정보 교류

■ 자치단체와의 협력적 관계 구축 : 마포구청은 공단의 사업영역을 결정하고 사업성과를 감시·감독하는 역할을 수행하며, 이에 따라 공단은 자치단체와의 우호적·협력적 관계를 구축하기 위해 노력하여야 함

■ 지방의회와의 협력적 관계 구축 : 지방의회는 공단의 경영전반을 감시·감독·감사하며 사업확대 및 예산편성 등에 많은 영향을 주는 이해관계자이며, 이에 따라 공단은 의회와의 원활한 협력체계 구축에 많은 노력을 기울일 필요가 있음

- 공단은 업무보고나 간담회 등을 실시하여 의회와의 소통과 협력을 강화해야 함
- 지방의회는 지방공기업의 합리적 경영을 위해 감시자 및 조력자로서의 역할을 수행
- 의회와의 긴밀한 협조체계 강화를 추진하여 공단 현안 문제를 해결하고자 노력

- 신규 대행사업에 대한 수탁 가능성을 판단하기 위한 시설물 관리권 수탁기준을 마련하는 것이 필요하며, 대상사업을 어떤 관리 형태로 수행하는 것이 지방자치단체와 구민 모두에게 유익한가라는 판단기준을 마련하여야 함
- 공단의 사업관리권 수탁으로 수익이 발생하여야 함
 - 수지율을 기준으로 판단함
 - 예: 수지율 10% 미만 X, 10~50% 미만 △, 50~100% ○, 100% 이상 ◎ 등으로 함
- 공단이 관리함으로써 고객서비스 품질이 향상되어야 함
 - 공단의 수탁관리로 인한 고객서비스 품질 향상 정도로 판단함
 - 예: 공단 운영으로 고객서비스 품질 향상 ◎, 민간보다 다소 우수 ○, 고객 서비스 품질 향상을 위해 타 역량(예: 운영 프로그램, 공연기획 역량 등) 필요 △, 고객서비스 품질 향상이 없음 X 등으로 함
- 공단으로 관리형태가 변화함에 따라 시설물의 운영이 활성화 되어야 함
 - 공단의 수탁관리로 인한 효율성 제고 정도로 판단함
 - 예: 공단 운영으로 효율성 향상 ◎, 민간보다 다소 우수 ○, 효율성 향상을 위해 타 역량(예: 운영 프로그램, 공연기획 역량 등) 필요 △, 효율성 향상이 없음 X 등으로 함
- 시설물의 관리 특성 상 관리 및 기술 등의 전문성이 필요함
 - 공단의 수탁관리 시 관리 등의 전문성 필요 여부로 판단함
 - 예: 공단이 관련 기술 등의 전문성 우월 ◎, 민간보다 다소 우수 ○, 추가적인 관리기술(예: 운영 프로그램, 공연기획 역량 등) 필요 △, 관련 기술 등이 없음 X 등으로 함
- 대상 사업의 특성상 공익성이 특히 요구되는 사업이어야 함
 - 공공의 이익을 위한 사업이어야 함
 - 예: 공단만이 할 수 있는 사업 ◎, 공익성이 있으나 민간사업자 운영가능 ○, 민간운영이 유리함 △, 민간운영이 필수적 X 등으로 구분하여 평가함

- 타 공단에서도 유사한 사례, 즉 운영된 사례가 있는지 여부도 중요한 판단의 근거로 삼을 수 있음

기 준	내 용
수익성	사업 수행에 따른 수익이 발생하는가
서비스향상	관리형태의 변화에 따라 서비스향상이 가능한가
운영활성화	관리형태의 변화에 따라 시설의 운영이 활성화 되는가
전문성 향상	관리의 전문성이 필요하고 관리형태의 변화에 따라 전문성이 향상 되는가
공익성	대상사업의 공익성이 특히 요구되는 사업인가
타 사례	타 공단에서 운영하는 사례가 있는가

■ 신규사업 적합성 검토

- 신규 대행사업 수탁 판단기준에 근거하여 현재 공단에서 수탁 관리하는 사업을 종합적으로 평가하면 다음과 같음
- 현재 공단 대행사업으로 가장 적합한 사업 : 주차장관리사업, 시설물관리사업, 마포농수산물시장 관리 사업, 시설물 임대사업, 어린이집 등

구 분	주차장 관리	농수산물시장	주민편익시설	시설관리사업	임대사업	어린이집
수익성	◎	◎	△	×	◎	◎
서비스 향상*	◎	◎	◎	◎	◎	◎
운영 활성화*	◎	◎	◎	◎	◎	○
전문성 향상*	◎	◎	◎	◎	◎	◎
공익성**	◎	○	◎	○	○	◎
타 사례	◎	◎	◎	◎	◎	◎
종합 평가	◎	◎	◎	◎	◎	◎

주) ◎ : 최우수, ○ : 우수, △ : 보통, X : 부적합

수익성 : 수익율 10% 미만 X, 10~50% 미만 △, 50~100% ○, 100% 이상 ◎

* 서비스 향상/운영 활성화/전문성 향상 등 : 공단 운영으로 효율성 제고 ◎, 민간보다 다소 우수 ○, 타 역량 필요 △, 효율성 향상 없음 X

** 공익성 : 공공의 이익을 위한 사업으로 공단만이 할 수 있는 사업 ◎, 공익성이 있으나 민간사업자 운영가능 ○, 민간운영이 유리함 △, 민간운영이 필수적 X

타 사례 : 시설관리공단 기준

■ 타 시설관리공단에서 수행하는 대행사업 영역은 문화 회관/수련관, 도서관/독서실, 헬스장(주민센터), 하천관리 등 다양함

문화회관/ 수련관	용산구/성동구/광진구/동대문구/중랑구/강북구/노원구/은평구/양천구/구로구/금천구/영등포구/강남구/송파구/인천중구/인천남동구/인천서구/인천강화군	마포구는 민간에서 수행
체육시설	마포구는 생활체육협회 운영	양천도서관(서울시교육청)직영
도서관	광진구/동대문구/중랑구/서대문구/금천구/영등포구/송파구/강동구/인천서구	마포구는 민간에서 수행
하천관리	송파구(성내천)/은평구(불광천)	하천 및 하천 부속시설(자전거도로, 분수대 등)관리
시장	마포구(농수산물)/강화군(풍물)	시장 임대 및 관리 운영
주택임대	서대문구	지역내 다수의 대학 있음
임대사업	구로구/마포구	구청 위탁상가 관리
캠핑장/휴양림	강동구/관악구	구청 위탁
자전거대여	인천 남동구	자전거 무료 대여(3시간)
빨래방	성북구	소외대상 무료세탁
해수사업	인천남동구	소래포구 해수공급
추모의 집	강동구	충북 음성군 추모공원 일부 봉안시설 매입

■ 공단 수탁 가능한 사업 범위

등급	구 청	공 단	사 업 명
S	생활체육	문화복지	서울화력발전소 내 주민편익시설
	교통행정	주차사업	주택가 공영주차장 건립
A	중앙도서관	경영기획	마포중앙도서관 및 청소년교육센터 운영
	자치행정	경영,문화	아현동 주민편익 복합시설 건립
	교통행정	주차사업	마포패션디자인센터(봉제지원센터)
	교육청소년	주차,문화	염리2구역 주민편익시설(도서관·어린이집·공영주차장)
B	생활체육	경영,문화	노을시민친환경생활체육공원 조성
	총 무 과	시 설 1	행정수요에 부응하는 효율적 舊청사 관리·운영
C	총 무 과	경영기획	합정동 군부대 이전사업 추진
	문화진흥	경영,시설	LIG아트홀 시설투자형 관리 위탁운영 추진
	복지행정	문화복지	「염리종합사회복지관」 건립
	복지행정	경영기획	보훈회관 건립 및 보훈단체 운영 내실화
	어르신복지	시설1, 2	마포장애인종합복지관 확장 이전
	생활체육	문화복지	박영석 산악문화체험센터 건립
	교육청소년	경영기획	1洞 1도서관 인프라 구축
	주 택 과	주차사업	아현 재정비촉진(뉴타운)지구 합리적 관리
	공원녹지	경영기획	매봉산 석유비축기지 공원조성사업
	도시계획	경영기획	경의선 복합역사 건립사업
	도시계획	전 부서	서부운전면허시험장 부지 활용 계획 수립
	도시계획	전 부서	마포유수지 문화복합타운 조성 기본계획수립
	환 경 과	경영기획	정화조 청소 및 분뇨 수집·운반대행업체 평가

※ S ~ C까지의 등급은 우선순위에 의거하여 자체 분석한 결과임

■ 마포구 지역 내 문화재단 및 생활체육협회의 존재, 마포구가 보유하고 있는 위탁시설의 수익지향 사업 부족 등 제약조건이 많은 편임

■ 중장기 인력수요 예측 전제조건

- 현재의 조직 구조를 유지한다고 가정함
 - 조직구조의 변경을 가정할 경우 기구 정원(예: 팀장 등)이 생멸하기 때문에 현 조직 구조를 유지한다고 가정함
- 공단의 인력효율화 방안과 조직구조 설계 결과에 근거하여 인력 규모를 예측하여야 함

■ 증원 인력 가정

- 위탁관리사업의 인력 증원
 - 위탁관리 가능사업의 향후 위탁시기 및 인력을 다음과 같이 추정함
(S~A 등급 사업 위주)
1. 서울화력발전소 내 주민편익시설(S 등급 - 최우선 추진)
 - 2018년 12월 준공 예정으로 사업규모와 내용(수영장, 체육관)에서 우리 공단 사업으로 가장 적합
 - 연 면 적 : 4,570 m^2 (지상3층/지하2층)
 - 사업내용 : 수영장, 종합문화체육관, 다목적체육관, 문화강좌실, 북카페, 주차장 등
 2. 주택가 공영주차장 건립(S 등급 - 최우선 추진)
 - 공덕동 공영주차장 복합시설 건립(2018년-120면)
 - 염리2구역 공영주차장 복합건설 지원(2018년-147면)
 - 연남동 공영주차장 건립(2019년-170면)
 - 성미산 공영주차장 건립(2019년-45면)
 - 아현4구역 공영주차장 복합건설(2020년-48면)

3. 마포 패션디자인센터(봉제지원센터) 공영주차장 (A 등급 - 우선 추진)

- 마포구 사업계획이 변경되어 공영주차장 전용 건물로 건축 중

※ 마포패션디자인센터(봉제지원센터) 건립 사업은 보류

- 2018년 : 공영주차장 위·수탁 계약 체결 추진(예정)

4. 염리2구역 주민편익시설(도서관·어린이집·공영주차장)(A 등급 - 우선 추진)

- 2018년 12월 : 공영주차장 5,300㎡ 위·수탁협약 체결(예정)

- 도서관 3,118㎡와 어린이 집 702㎡의 수탁 가능성은 높지 않으나

향후 구청과의 관계증진을 통해 일괄수탁을 받는 방안이 추진되어야 함

■ 조직개편 시 인력 보강

○ 전산직 직원 1명 강화 추진

○ 문화 관광형 재래시장 육성 사업 관련 전문 인력 보강 검토

○ 전략체계 재정립 등의 역할 강화로 경영평가 및 기획 전문 인력 보강 검토

■ 중장기 인력수요 예측

○ 앞의 가정에 입각하여 중장기 정규직 수요 인력을 예측한 결과(단, 이사장 제외), 중장기 수급 인력은 2017년 90명, 2018년에서 2020년까지 101명, 2021년 이후 106명으로 산출됨

○ 중장기 정규직 수요 예측

(단위: 명)

구분		2017년	2018년	2019년	2020년	2021년	2022년
		정원(임원포함)					
정규직 인력		85	85	93	94	94	94
신규 사업	화력발전소 주민편익시설(7명)			7			
	주택가 공영주차장(2명)		-		1		
	봉제센터 공영주차장(1명)			-			
	염리 2구역 주민편익시설(1명)			1			
총 수요인력 계		86	0	8	1	0	0

○ 중장기 비정규직 수요 예측

(단위: 명)

구분		2017년	2018년	2019년	2020년	2021년	2022년
		현원					
공무직 · 현업직 정원		151	156	176	177	177	177
신규사업	화력발전소 주민편의시설(13명)			13			
	주택가 공영주차장(9명)		4	4	1		
	봉제센터 공영주차장(1명)		1				
	염리 2구역 주민편의시설(3명)			3			
총 수요인력 계		151	5	20	1	0	0

■ 중장기 신규 채용 인력 예측

○ 중장기 정규직 채용인력을 산출하는 방식은 다음과 같음

- 총 이직인력 = 자연이직 + 정년퇴직

- 총 수요인력 = 산정인력 + 총 이직인력

- 신규 채용 인력 = 올해 산정인력 - 전년도 산정인력

○ 연도별 퇴직자 인력을 예측한 결과 2017년 12명, 2018년 11명, 2019년 14명, 2020년 8명, 2021년 13명, 2022년 13명의 퇴직 인력이 발생하며 이에 적정한 신규채용이 이루어져야 할 것으로 예측됨

〈표 6-1〉 중장기 인력수급계획

(단위: 명)

구분		2017년	2018년	2019년	2020년	2021년	2022년
		정원					
산정인력(A)		236	236	247	261	269	282
이직 인력	자연 이직	0	0	0	0	0	0
	정년 퇴직	12	11	14	8	13	13
	계(B)	12	11	14	8	13	13
총 수요인력 계 (C=A+B)		236	247	261	269	282	295

- 조직역량 선진화는 경영관리체계 강화로 시설관리공단 경영수직의 지속적인 향상을 통해 경영평가 최우수등급 획득이라는 목표를 달성하기 위해 역량강화 체계 및 조직인프라에 대한 선진화를 추구하고자 함

■ 전략 체계도



< 조직역량 선진화의 전략과제 및 세부실행방안 >

3-1. 역량강화체계 선진화

1

역량강화체계 구축

- 공단의 비전을 달성하기 위해 필요한 역량과 현 구성원이 보유한 역량과의 차이를 분석하고 이를 보완할 수 있는 계획을 수립하여야 함
- 현재 공단은 2022년까지 진행될 장기적인 교육발전체계를 구축하였으며, 이에 대한 지속적인 개선을 통해 공단 전체의 역량을 강화할 수 있을 것으로 기대됨

구 분		구축기 (~ 2017년)	활성화 (2018년 ~ 2019년)	안정기 (2020년 ~ 2022년)
체계 구축		- 교육 연수체계 재 설정	- 역량교육과정 개발·운영	- 연수체계 안정화
인재 육성 성	전문가 육성체계	- 전문 자격제도 설계 · 전문가 유형 정의/전문가 수준 진단 전문자격 요구/운영	- 전문가육성 로드맵 구축 · 전문자격제도 보완	- 전문가 Pool운영
	연수제도 개선	- 실무 OJT제도 정비 · 사내강사 육성제도 강화	- 실무 OJT프로그램 개발 · 사내강사육성 교육 강화	- 프로그램 다양화
제도	HRD 성과평가 체계수립	- HRD성과평가 설계 보완 · 학습지표(교육인원, 학습시간 등) · 교육품질(만족도/학습/현업적용 평가)	- HRD성과평가 Tool개발 · HRD진단 시스템 설계 · 교육효과 평가실시	- HRD진단 및 고도화
HRD 인프라 설계		- HRD역량 강화 (인적 역량 강화, 내부육성/외부전문가) · E-HRD 강화(모바일 사이버 실시)	- HR 역량 강화 연수실시 · 사이버교육 강화	
기 타 과 제		- 신입직원 역량강화를 위한 연수설계 · CDP 체계 정비	- 핵심인재 육성제도설계 · CDP 체계, 프로그램 보완	- 핵심인재제도 · CDP 체계 정착

- 수립된 역량강화프로그램 실행중 지속적인 프로그램에 대한 모니터링 및 피드백 접수를 통해 지속적인 프로그램을 관리해야 하며, 정기적인 평가를 통해 지속적인 프로그램의 향상을 도모해야 함

■ 교육 시행 후 피드백 강화

- 설문조사, 인터뷰 등을 통한 교육결과 분석하고, 교육생의 성과에 반영함
- 전파교육 활성화 : 교육 참석자가 교육이수 내용을 타 구성원에게 전파할 수 있도록 하며, 필요한 경우 지식경영시스템(KMS: Knowledge Management System) 구축을 통해 지속적인 역량강화의 플랫폼으로 활용하는 것이 바람직함

- 혁신업무, 고객만족, 일반행정 업무 등의 매뉴얼화를 통해 업무추진의 표준화를 구현하고, 업무추진 시 행정실수 및 시행착오를 방지해야 함

- 지식관리시스템(KMS: Knowledge Management System)의 도입 및 활용
 - KMS란 조직 내 지식자원의 가치를 극대화하기 위하여 통합적인 지식관리 프로세스를 지원하는 정보 기술시스템임
 - KMS는 공단 직원 및 부서에 내재된 지식의 공유를 통하여 조직 전체의 지식수준 향상을 도모할 수 있으며, 구성원 간 정보공유를 통하여 업무의 생산성 향상과 부가가치 창출이 가능하고, 정보의 효과적인 획득 및 전달, 습득방법을 통하여 공단의 업무효율성을 높일 수 있음
 - 단순한 제도도입 차원의 KMS가 아닌, 실질적이고 활용 가능한 수준으로의 KMS 운용이 필요하고 이를 위해 직원 교육 및 자발적인 참여가 필수적으로 수반되어야 함

- BPR(Business Process Reengineering: 업무재설계)을 통해 일하는 방식의 전사적인 개선이 가능함
 - BPR이란 비용, 품질, 서비스, 속도 등의 핵심요소를 극적으로 향상시키기 위해 업무 프로세스를 근본적으로 다시 생각하여 완전히 새롭게 재설계하는 것임
 - 이는 경쟁우위 창출 또는 유지를 위해서 필요한 과격한 변화를 목적으로 하며, 광범위한 프로세스를 대상으로 하여 여러 부서를 연계로 한 범위 설정이 필요함
 - 현재의 업무처리방식에서 낭비적이고 불합리한 요소가 존재하고 있는지를 파악하여 기능 간 흘러가는 업무프로세스에 대한 조정이 필요하며 이를 통해 업무의 효율 및 질적 향상을 도모해야 할 것임

- 업무를 수행하는 직원들 사이에 업무프로세스에 대한 개념을 익숙하도록 하여 업무를 정형화 된 프로세스에 따라 수행할 수 있도록 해야 함
 - 업무프로세스 재설계를 통해 정형화되어 있지 않은 업무프로세스는 정형화 시키고, 불합리하거나 비효율적인 업무프로세스는 개선하여 업무량을 줄여줌과 동시에 업무의 효율성을 제고할 필요가 있음
 - 업무 프로세스는 여러 부서에 연결되어 형성되는 경우가 많으므로 전부서가 모두 참여하여야 효과를 볼 수 있음
- BPR이 단순한 교육수준에 머무르지 않고, 실질적인 프로세스의 개선과 제도의 개선이 될 수 있도록 프로세스 혁신평가, 우수사례발굴, 인센티브 제공 등 여러 가지 직원 동기부여 방안을 강구하는 것이 중요함

■ 회의 문화의 정착

- 회의는 학습, 토론, 워크숍, 브레인스토밍 등 다양한 형태로 이루어지며 각 특성과 목적에 맞게 새로운 회의문화를 정착할 필요가 있음
- 단순한 정보공유, 지시사항 등과 같은 회의는 가급적 줄이고 업무조정, 창조적 업무계획 등 목적이 명확한 경우에만 회의를 개최해야 함
- 회의시간 종량제 및 회의종료시간 사전 예고 등을 통하여 효율적인 회의가 될 수 있도록 유도함
- 회의의 운영을 순번제로 실시하여 창의적이고 모든 구성원이 참여하는 회의가 될 수 있도록 회의 운영방식을 개선함
- 하위직이나 여성 직원들의 의견이 충분히 개진될 수 있도록 하위직·여성직 직원의 토론을 별도로 개최하거나 무기명 서명 의견개진 등 다양한 의견개진방법을 모색할 필요가 있음

- 조직운영의 효과성은 하드웨어적 측면과 소프트웨어적 측면에 대한 종합적인 고려를 필요로 함
- 조직의 관리가 향후 양적인 관리에서 질적인 관리로 전환되어 나가야 한다는 점에서 이에 대한 관심과 제고방안의 모색이 매우 중요함
- 일반적으로 업무재설계 과정이란 조직의 업무프로세스를 근본적으로 재 설계함으로써 시간단축, 수익증대, 원가절감, 품질향상 등 조직의 효과성 및 능률성을 제고하는데 목표를 두고 있음
- CPI(Continuous Process Improvement) 기법은 체계적으로 실행되어야 하며, CPI를 실행하는 구체적 접근방법으로 SAMIE 모형이 있음
 - Select(선택) → Analyze(분석) → Measure(측정) → Improve(개선) → Evaluate(평가)의 단계를 거침
 - 구체적으로 이러한 CPI를 공단에서 도입하여 추진하기 위해서는 개별 부서업무 중 시범적인 업무프로세스를 선정하고, 그 업무를 담당하고 있는 개인과 부서에 CPI를 학습시켜 선도적인 리더, 즉 변화관리자(RCL)를 양성하여 RCL로 하여금 이 CPI를 이끌어 가게 하는 것이 하나의 방법이 될 수 있음
 - CPI는 초기에는 외부전문연구기관의 협력을 얻어 시범적으로 추진하고, 그 결과를 환류하면서 전체 부서로 확대시켜 나가는 것이 바람직함

■ 공단은 목표설정의 진취성이나 혁신역량, 새로운 사고나 변화에 대한 수용태세 등에서 개선의 여지가 있으며, 신임 임원진 부임 시점인 현재 그 효과가 더욱 크리라 기대됨

- 이를 위한 해결방안으로 변화관리자(RCL: Real Change Leaders)를 양성할 필요가 있음
- 변화관리자란 최고관리자 아래 있으면서 최고관리자가 원하는 리더십, 조직구성원들의 업무능력과 생산성, 외부환경의 현실 등을 연결시켜 변화를 선도해 나갈 수 있는 계층을 의미함

주요기준	전통적 관리자	RCL
기 본 적 사고방식	경영관리에는 분석, 인적자원활용, 최적화, 권한이양, 조직화 및 통제가 중요하며, 내가 이러한 것들을 가장 잘 알고 있음	경영관리에는 실행, 조정, 변경, 재 실행이 중요하며, 어떤 한 사람이 이러한 것들을 모두 잘 알 수는 없음
가 장 중요한 것	* 주당 순이익 * 시장점유율 * 자원에서의 우위 * 개인적인 승진 ▶모든 것을 계량화하라	* 고객과 종업원 및 소유주에게 제공하는 가치 * 고객충성도 * 핵심기술에서의 우위 * 개인적인 성장과 숙련 ▶고객과 종업원을 만족시켜라
리더십 철학	* 전략중심 * 의사결정, 권한이양, 통제 및 정보수집, 사후검토 가장 중시 * 가장 중요한 일에 집중적으로 시간투자 * 자신의 시간을 이용 ▶몇몇 뛰어난 부하들이 나를 도와 임무를 완수할 것임	* 조직의 기대치 중심 * 실질적인 일을 하는 것이 중요 * 부하들에게 중요한 모든 일에 시간 투자 * 자신의 리더십 능력 활용 ▶모든 부하들로부터 최선의 노력을 이끌어 내야 함
생 산 성 과 혁신의 원칙	* 투자회전율 * 기술적 우위 * 과정의 통제 * 인적자원의 활용 ▶종업원=활용 가능한 자원	* 종업원들의 생산성 * 인적자원의 우위 * 과정의 혁신 * 인적자원의 개발 ▶종업원=조직의 핵심적 구성기반
책 임 의 측정수단	* 모든 분야에 걸친 광범위한 측정수단 * 명백한 개인책임 ▶한 사람이 책임을 짐	* 가장 핵심적인 분야에서의 몇 가지 주요 측정 수단 * 개인 및 상호 책임 ▶구성원들이 책임을 짐
위험과 보상에 대한 선택	* 무슨 일이 있어도 실패나 실수는 회피 * 이미 검증된 방법에 의존 * 경력에 위험을 미칠 만한 요소는 제한 * 확신이 생길 때까지 계속 분석 ▶실패를 할 수도 없고, 직장을 떠날 수도 없음	* 실패의 가능성을 염두에 두고, 실패에서 배우며 실패를 딛고 재기 * 가능성이 있으면 무엇이든 시도 * 경력에 위험을 미칠 수 있는 것도 감수 * 확신이 없더라도 일단 시도해 보고 결과를 중시 ▶여기서 일할 수도 있고, 다른 곳에서 일할 수도 있음

- 6-Sigma란 top down 방식의 전사적인 21세기형 신(新)경영기법으로 모든 분야의 업무프로세스를 6시그마(완성률 99.9997%) 수준으로 향상시키는 것을 의미함
 - 6-Sigma는 과학적인 기법을 적용하여 개선할 수 있는 전문인력을 조직의 핵심 인력으로 양성하는 것이 관건임
 - 6-Sigma는 조직의 혁신을 시스템화하고 장기적인 혁신추진시스템을 구축한다는 의미가 있으며 궁극적으로는 자체 혁신추진능력을 갖추게 된다는 점에서 긍정적임
 - 6-Sigma는 개인에게 시달되는 업무개선 명령, 인사와 관련되는 아웃소싱과 같은 부정적인 경영혁신 전략에 대한 의심을 불식시키고 신(新)경영기법에 대한 확신을 심어줄 수 있다는 점에서 의미가 있으며, 경영혁신이 결국 업무강도를 높일 것이라는 직원의 피해의식을 줄임으로써 노사관계에 긍정적임
- 6-Sigma를 도입하여 성공적인 정착과 운영이 될 수 있도록 경영진뿐만 아니라 Quick-Win Sigma와 같은 제도를 통해 하위 직원들도 적극적으로 참여시켜 성공시킬 필요가 있음

< 6-Sigma의 성과 >

비교대상	3-시그마(99.73%)	6-시그마(99.9997%)
우편물	매시간당 20,000통의 우편물이 잘못 전달	매시간당 7통의 우편물이 잘못 전달
의료사고	일주일에 5,000건 정도의 잘못된 수술	일주일에 1.7건 정도의 잘못된 수술
항공기사고	주요 공항에서 하루 평균 2건의 항공기 이착륙 사고	주요 공항에서 5년에 1건 정도의 항공기 이착륙 사고
정전사고	매달 7시간의 정전사고	34년마다 1시간의 정전사고

- 업무에 대한 현황과 문제점, 개선과 혁신의 필요성 등 해당 업무에 대해서 가장 잘 아는 것은 업무를 직접 담당하는 직원임
- 무한경쟁시대에 제 3자에 의한 업무의 분석과 문제점 도출, 개선방향 제시는 조직의 경쟁력을 강화시킬 수 없음
- 스스로의 학습과 개선, 혁신을 통하여 업무의 효율성과 효과성을 높이고 개선과 혁신의 과제를 자체 발굴하여 성과를 도출하는 것이 필요
- 학습조직(Study Organization)은 공단의 다양한 문제해결을 개별조직과 분임조 스스로의 능력과 역량으로 해결하는 기제임
 - 학습조직은 기존의 문제만을 대상으로 연구하고 학습하는 것이 아니라 창조적으로 미래에 예견되는 문제라든지, 다른 조직에서 시행하고 있는 기술, 경영, 업무추진 기법들에 대해서도 연구하고 학습하는 조직임
- 이러한 학습조직의 연구내용을 실천적으로 옮기기 위하여 액션러닝(action learning) 기법을 도입할 수 있으며, 구체적인 내용들은 아래와 같음
 - 소규모로 구성된 학습팀이 조직이 직면하고 있는 실질적 비즈니스 이슈와 원인을 규명하여 이를 해결하기 위한 실행계획을 수립하여 현장에 적용하고, 그 실천과정에 대한 피드백을 반복적이고 순환적으로 실시하는 실천 학습방법임
 - 새로운 관점에서 해결방안을 도출할 수 있으며 문제에 대한 근본적인 원인과 효과적인 실행방안을 도출할 수 있음
 - 조직의 전략적 과제 해결을 통해 조직전반에 영향력을 지니는 리더를 양성할 수 있다는 점에서도 긍정적임
 - 부서 구성원들 간의 협력과 의사소통으로 강한 membership을 형성할 수 있음
 - 조직 전반에 학습문화를 확산하여 다른 부서에게 심리적 도전을 심어줄 수 있어 전반적인 조직 역량을 높일 수 있음
 - 개인의 성찰력, 탐구력, 질문력, 논리적 사고 등 개인역량을 높일 수 있어 긍정적임

3-2. 조직 인프라 선진화

1

인사제도의 공정성 확보

- 공단 구성원의 내부환경 분석을 살펴보면 승진제도의 공정성 확보를 요구하는 목소리가 있음. 특히 소속 조직에 따라 승진 및 배치 등에서 불공정이 발생하는 것으로 나타남. 따라서 이에 대한 개선이 필요함
 - 승진 의사결정 및 인사이동 시 절차적 공정성 확보 노력. 그 일환으로 인사위원회 위원 중 외부전문가 참여 유도

- 현재 공단의 평가제도는 평정 구성 및 운영 등을 보다 체계화 할 필요가 있음
 - 능력위주 평가
 - 평정구성의 재구축
 - 평가대상인력 풀 조정 등
 - 평가 공정성 확보방안
 - 평가자 교육 강화 : 근무성적 평가 시 평가자(관리자)를 대상으로 평가의 목적과 방법에 대한 설명을 하고 평가 항목의 취지가 정확하게 무엇인지 교육할 필요가 있음
 - 평가결과, 특히 다면평가의 경우 점수의 편차를 줄이기 위해 상·하위 10% 제외하고 계산
 - 평가과정 및 결과의 공개 : 평가결과의 공개는 피평가자에게 자신이 단점과 개선사항을 파악할 수 있는 기회로 작용. 특히 평가결과에 대한 암묵적인 불신을 불식시키기 위해서도 평가 과정과 결과의 공개가 바람직함

■ S공사 사례 (인사이동의 공정성 확보)

○ 인사위원회의 공정성 확보

- 외부위원의 활용을 극대화하고 외부위원의 자격요건도 전문성과 경력을 갖추도록 하여 인사 공정성을 실현함

○ 직위 및 희망직무 공모제 등, 부하의 상사 선택권, 후임자 선정권 부여, 인사 예고제, 기피부서 인사 가점 등 도입

- 이러한 제도의 도입은 구성원들의 동의 즉 수용성이 담보되어야 하며, 만약 그렇지 못하다면 제도의 취지가 퇴색되고 구성원들 간의 갈등만 야기할 수 있기 때문임
- 특히 부하의 상사 선택권, 후임자 선정권 등은 관리자의 동의가 있어야지만 가능한 제도이므로 제도의 장점을 적극적으로 홍보하고 시행으로 인하여 발생할 수 있는 문제점을 사전에 충분히 검토 해소한 후 시행하여야 함

○ 인사이동방침의 결정

- 일반적으로 인사이동은 구성원들에게 새로운 직무 부여로 직무수행능력을 향상시키는 등의 장점이 있지만 잦은 인사이동으로 업무의 연속성이 떨어지는 문제가 발생할 수 있음에 따라 인사이동 원칙으로 '전문가(specialist) 양성'과 '일반관리자(generalist) 양성'을 조화롭게 구사할 필요가 있음

○ 경영 관리자 후보생 및 핵심인재 양성제도(현원 3%이내)를 통한 공단 미래를 책임질 핵심인재 조기 발굴 및 육성

○ 인재등록 제도를 도입하여 매년 부하직원 중 3년 이내 자신과 동등하거나 능력을 뛰어넘을 사람을 추천하고 등록함으로써 자긍심 부여 및 육성 프로그램 동시 추진

■ 일자리 창출 정부 정책 반영 사업

- 청년의무고용 비율 증가(5%) : 아르바이트 및 비정규직(일반계약직) 채용
 - 청년의무고용을 3% → 5% 확대에 따라 공무원 채용 시 청년 채용 목표 달성 추진
- 전환형 시간 선택제 시행 및 사용비율 증가(1%)
 - 신규인력 채용시 전환형 시간 선택제 시행
 - 1일 8시간 근무에서 4시간 근무로 변경
 - 시간선택제 근무 근거 규정 신설(진행 중)
 - 전환형 시간제 근무 신청 공고(12월)
 - 신규 채용형 시간선택제 검토
- 유연근무제 실적 확대
 - 부서별 유연근무제 일정비율 사용 의무화
 - 유연근무제 확대를 위한 관련 규정 정비
 - 시간외 수당 지급 규정, 특근매식비 지급 등 개정 추진
 - 유연근무제 시행 중(12명 시행)
 - 인건비 절감 금액으로 신규인력 채용 추진(2018년)
- 미사용 휴가(연차) 감소
 - 연차 사용 촉진
 - 연가보상금 지급기준일 5일 → 3일로 감소 추진(절감 된 예산으로 신규 일자리 창출)
- 사회적 약자 채용을 강화하기 위한 관련 규정 개정
 - 인사 채용 시 사회적 약자 가산점(5~10%) 부여

- 사회적 약자 채용 실적 관리
 - 장애인 채용목표 달성(실적 4.35%, 의무 고용률 3.2%)
 - 청년고용 목표 달성(3%)
 - 북한이탈주민 채용(1명)
- 3교대 근무를 4교대 근무로 변경
 - 시간외 수당 절감을 통한 일자리 창출
- 총 7명 감원 및 월 407시간 근무시간 단축(연 196,728천원 절감)
 - 경비 인력은 장기적으로 기술직으로 대체
 - 거주자 상황실 4교대 시행 검토

■ 일자리 질 개선 계획

- 비정규직 정규직 전환계획 수립
 - 전환대상 전환 비용 증가
 - 현업직(경비) 직원을 기술직(시설) 직원으로 채용 배치
 - 일반 정규직 일자리 창출을 통한 일자리 질 개선
 - 비정규직 정규직 전환(차별적 요인 제거)
 - 전문직의 정규직 전환(2017. 5. 1.)
 - 비정규직 정규직(공무직) 전환 추진(2017. 12. 1.)
 - 비정규직 전환 우수공단 선정(2017. 11월 고용노동부 발표)
- 유연근무제 유형 다양화
 - 시차출근제, 자율출퇴근제, 주40시간 근무제 등 도입 검토
- 공로연수 활성화 및 제도화
 - 2018년 정년 퇴직자부터 적용

■ 전략적 이직관리

- 현재 구성원 중 50세 이상은 60%에 육박하고 있음에 따라 장기적으로 공단의 정년퇴직자가 증가할 것으로 예상되며, 이에 따라 전략적 이직관리 방안이 강구되어야 하며, 적절한 이직(퇴직 포함)은 조직의 ‘젊은 피’를 수혈하여 혁신성을 향상시킬 수 있는 기회임
- 퇴직자 전직 지원 프로그램 실시
 - 필요성 : 퇴직 후 성공적 경력전환을 위한 창업 및 취업 지원 및 컨설팅
 - 방법 : 전문공공기관과의 협약 체결
- 퇴직자 공로 연수 및 대상 확대
 - 대상 : 퇴직예정자 뿐만 아니라 배우자도 함께 교육받도록 함

■ 공단은 현재 직종 전환제를 시행하고 있지 않음

- 직종 전환제를 활성화한다면 직종별 직급상한제를 벗어나 자기개발을 유도할 수 있을 것으로 기대됨
- 이 경우 직종전환에 필요한 요건을 명확하게 명문화하고 공정한 기준에 입각하여 진행되어야 할 것임

- 공단 이미지 관리란 구민으로부터 사랑 받는 기업 이미지 구축을 위한 각종 활동을 의미하며, 특히 공단의 비전을 달성하기 위해서는 공단의 이미지를 향상시키기 위한 노력이 필요하고 특히 관련 부문 제도 인증 및 수상 추진이 중요함
- 공단의 이미지는 평가할 수 있는 객관적인 기준이나 가이드라인이 모호하기 때문에 외부 인증기관에서 부여하는 각종 인증자격을 획득하는 것도 공단 이미지 개선에 효과적인 방안이 될 것으로 판단됨
- 환경 경영부문 : 환경 경영 부문 인증제도로 녹색 경영 시스템(GMS : green management system)와 ISO 14000을 들 수 있음
 - GMS는 저탄소 녹색성장을 확산하기 위해 기업의 환경경영, 온실가스 및 에너지경영, 사회적 책임 준수 등을 평가해 인증하는 제도임
 - ISO 14000은 국제표준화기구가 제정한 환경경영시스템에 대한 국제규격을 말하여 기업의 환경 경영체제를 평가하여 국제규격 인증 제도
- 기업의 사회적 책임부문 : 기업의 사회적 책임부문 인증제도로 ISO 26000을 예를 들을 수 있는데, 국제표준화기구가 제정한 기업의 사회적 책임(CSR: corporate social responsibility)에 대한 국제 표준으로서 사회의 모든 조직이나 기업이 의사결정 및 활동 등을 할 때 소속된 사회에 이익이 될 수 있도록 하는 책임을 규정함

○ 좋은 직장 인증 부문

- 노사문화우수기업 : 고용노동부가 매년 상생의 노사문화를 모범적으로 실천하고 있는 기업을 선정하여 행정, 재정, 금융상 우대혜택을 부여하는 제도로써, 주요심사 항목으로 노사관계, 노사문화 실천요소, 노사의 사회적 의무, 노사문화 특징 등으로 구성되어 있으며 산재, 공정거래법 위반, 근로시간면제제도 위반 등에 대해서는 감점함
- 보람의 일터 : 한국경영자총협회가 매년 노사관계부문 우수기업을 발굴 시상하며, 근로자들에게 일터에서 즐겁고 행복한 삶을 만끽할 수 있는 풍토를 조성해 참여의 보람, 성취의 보람, 대가의 보람을 갖도록 하는 취지에서 시행하고 있고, 주요심사 기준은 노사협력과 복리후생, 생산성 향상운동 추진 및 성공정도, 인적자원 개발 노력 및 성과, 산업재해 발생 현황 및 예방 노력 등이 있음
- 일하기 좋은 기업(Great Work Place)이란 일하기 좋은 기업 요소인 탁월한 비전, 인재관리, 기업문화를 통해 구성원의 행동과 인식 변화를 통해 고성과를 창출하는 기업을 의미하며, 기업신뢰, 자부심 및 흥미(재미) 등을 갖는 기업으로 재탄생하게 되면 그렇지 않은 기업에 비하여 생산성에서 극명한 차이가 있음

○ 지속가능경영 : 기업이 경제적 성장과 더불어 사회에 공헌하고 환경문제에 기여하는 가치를 충족하여 다양한 이해관계자의 기대에 부응함으로써 기업 가치와 기업경쟁력을 높여 지속적인 성장을 꾀하는 경영활동으로서, 대표적인 평가기준 및 가이드라인으로 ISO 26000, 유엔환경계획(UNEP)의 GRI 가이드라인, 다우존스지수의 DJSI 등이 있음

○ 무재해운동 인증 : 무재해운동이란 산업재해예방 및 근로자 건강 증진을 목적으로 산업안전보건공단에서 산업안전보건법을 근거로 개별사업별로 참여하는 운동이며, 예를 들어 한국산업안전보건공단과 ‘산업재해예방을 위한 업무협약’ 체결, KOSHA18001(안전보건경영시스템) 인증 등을 추진하는 것도 바람직함

■ 위의 인증제도 중 우리 공단이 인증을 받고 또 이를 유지하는데 많은 어려움이 있을 수 있으며, 이에 따라 제도의 효능을 검토한 후 인증하는 것이 필요함

■ 외부 이해관계자와의 긴밀한 네트워크 구축을 통해 사업기회를 선점하고 정책 드라이브를 위한 공단 영향력을 강화 할 필요가 있음

○ 자치단체와의 업무 협력 및 지원체계를 구축해야 함

- 공단은 마포구 유일의 공기업으로서 마포구청의 정책과 매우 유기적 관계를 구축하여야 함
- 각 부서별 전담 인력 지정 : 대행사업의 특성상 담당부서가 상이함으로 전담인력을 지정하여 신규사업 수탁 및 발굴에 보다 적극적으로 추진 할 수 있는 체계를 구축해야 함

○ 의회와의 긴밀한 협력 관계를 확립해야 함

○ 유관기관들과의 업무 협정을 통한 교류 확대 등이 필요함

■ 이해관계자 집단과의 교류 강화

○ 각 분야의 전문가들과 교류를 통해 네트워크 구축하고, 나아가 이들의 정책 아이디어 흡수 및 선제적 정책 개발 등에 활용해야 함

- 초청 강연, 정책개발 용역 발주, 워크숍 초청, 정책행사 참여 등

○ 지역이익단체 등과의 간담회를 비롯하여 다양한 SNS를 통한 소통을 활성화 해야 함

- 사회공헌활동은 공단의 사업별 핵심역량과 연계시키는 것이 바람직하며, 단순 봉사활동이나 물품 기능으로 공단의 이미지 제고는 한계가 있으므로 사회공헌 봉사단별 공헌 활동 대상 범위를 사전에 명확하게 설정하는 것이 바람직함

○ D 공사 사례(지역사회 봉사활동)

- 사회복지시설 지원 : 무료급식 활동, 독거노인 집수리, 양로원 목욕봉사, 고아원 친교 활동, 요양기관 물품지원, 소년소녀가장 지원
- 1사1촌 결연사업 : 경로잔치 지원, 농번기 일손돕기, 농민장터 개장, 농산물 직거래
- 사랑의 열매 : 사회공헌 협약, 모금함 비치
- 지역사회 공헌사업 : 내고장 사랑 운동 기금 조성, 다문화가정 초청, 사랑의 교복 전달
- 기타 봉사활동 : 환경보호활동, 사랑의 김장 나누기, 연탄 나누기

- CS전략과 연계하여 사회공헌활동을 추진함으로써 그 효과를 높일 수 있으며, 공단의 업무와 연계되는 전략적 사회적 책임을 전개함으로써 공단의 이미지를 향상시킬 수 있음

○ G 도시공사의 사례

- G공사의 CSR 고유 브랜드 '창조적 행복복지' 추진 및 홍보 : MBC, KBC 등 각 방송사에서 매일 5회 이상 방송 → G공사 CSR 추진 홍보를 위한 캠페인 방송으로 이미지 제고
- 지역 언론에 G공사 CSR에 대한 호의적 기사 게재 : 2013년 상반기 7개 지역신문 총 50여건 집중 게재
- 영구임대주택 고령자 일자리 제공 : 미분양토지 관리, 단지 내 청소 등 단순 업무제공

○ S 공사의 사례

- 임주민을 위한 일자리 제공 및 맞춤형 서비스 실시 : SHIFT 돌보미 운영으로 임주민 일자리 제공 및 쾌적한 주거환경 조성
- 주거복지상담자를 활용한 취약계층 서비스 수요조사 및 맞춤형 서비스 실시
- 임주민 소통 및 참여를 통한 공동체 활성화 추진 : 녹색마을 만들기 등 임주민 참여로 커뮤니티 활성화

■ 공단 구성원에게 사회공헌활동이 체계화되고 종합적으로 관리하기 위해서는 통합적 관리시스템 도입이 필요함

○ S 공사 사례 : 사회봉사활동의 종합적 관리

- 사회복지봉사활동 인증관리시스템(VMS : Volunteer Management System)을 통한 구성원의 사회봉사활동을 통합적으로 관리함
- VMS 가입 시 혜택 제공
 - 우수자원봉사자에 대한 각종 훈·포상 추천 및 표창 수여, 실적 인증서 발급
 - 상해보험 가입(자원봉사활동 중 신체적·물질적 사고대비 보상체계 마련)
 - 일정시간 이상 봉사활동 참여 실적 대상자에 자원봉사자배지 수여
 - 다양한 문화이벤트 초청 및 건강검진, 사이버 대학 장학금, 콘도 할인
- 2011년 구성원 1인당 연간 봉사시간 : 32.7 시간

■ 공단 이미지 제고를 위한 방안으로서 사회공헌활동의 강화가 필요. 또한 기존의 봉사 활동을 보다 체계적이고 종합적으로 관리할 수 있는 제도를 마련

■ 2019~2022년 사회공헌 활동 발굴 : 제안제도, 벤치마킹, 학습을 통한 지속적인 발굴
(추진예정 사업 : 직원기부금, 보육원 방문, 독거노인, 행복주택 지원, 학교봉사 등)

※ 우리 공단 사회공헌 활동 추진 세부 계획

활동제목	주요추진내용	비고
신규 사회적 약자 지원 협약 체결	- 마포장애인복지관 신규 협약 추진 - 외국인지원센터(연남 글로벌센터 등) 기술 봉사 추진	신 규
경로당 시설관리 기술 봉사	- 관내 경로당 시설의 환경·안전에 대한 정비·점검 활동 · 대한노인협회 마포구지회(구내 150개 경로당 대상)	월1회
성산 종합복지관 봉사 활동지원	- 지역사회 복지사업 발전과 행복하고 건강한 공동체 건설을 위하여 성산종합사회복지관과 업무협약 체결(2016년~) - 성산복지관 바자회 행사 진행	수 시
봉사단체와 연계한 재능 기부	- 아동복지센터 및 경로당 등을 대상으로 직원 재능 기부 · 재능범위 : 이발 및 축구, 탁구, 배드민턴, 볼링 등 - 시립서부노인전문요양센터 봉사 활동	월1회
이웃사랑 실천 행복나눔 바자회	- 마포 푸드 마켓 연계하여 사랑의 바자회 행사 추진 - 행사 수입금 전액 관내 저소득층 전달 - 행사일 : 매월 셋째 주 목요일	월1회
농번기 일손 돕기 1사1촌 봉사활동	- 농번기 1사1촌 봉사활동	연1회
재민아 사랑해	- 관내 어려운 이웃을 위한 성금기부 및 행사 자원봉사	연1회
사랑의 김장나눔	- 지역 내 기관들이 협력하여 이웃사랑 실천을 위한 김장 나눔 행사 참여	연1회
사랑의 연탄나눔	- 관내 어려운 이웃을 위한 연탄 구매 및 배달 (개인 급여 중 '사랑의 끝전' 모으기 운동으로 기금 마련)	연1회

- 혁신적 조직문화 정립은 성과관리의 효과성을 높이기 위해 조직문화적 관점에서 접근하는 것으로서 성과향상을 통한 조직구성원의 자부심을 높이고, 실제적인 구성원의 성과향상 역량을 향상시킴으로써 선순환적인 성과관리체계를 구축하고, 지속적인 성과창출을 위한 토대로서의 협력적 조직문화를 구축하고 함

■ 전략 체계도



< 혁신적 조직문화 정립의 전략과제 및 세부실행방안 >

4-1. 전략적 성과문화 구축

1

조직문화의 성과지향성 부여

■ 성과관리의 본질

- 성과관리란 개인의 업무 수행과 조직 목표의 달성에 초점을 맞추어 조직의 성공에 체계적으로 기여하는 활동으로서 이해해야 하고, 공공부문의 성과를 개선·제고·증진하도록 기획·점검·평정·환류하는 일체의 활동임
- 관리과정 전반에 대한 자율성과 책임을 중시하며, 단순히 산출(output)이 아닌 결과(outcome)에 관심을 가져야 함

■ 성과관리의 개념

- 성과관리의 개념은 성과측정과 성과평가보다 광범위한 개념으로 이해해야 함
 - 성과측정은 사전에 정해진 목표에 대한 진행과정을 평가하기 위해서 지표를 개발하고 지표에 근거하여 성과를 점검하는 과정을 의미함
 - 성과 평가는 장기 또는 단기적 목표를 성취해 나가는 과정에서 주기적인 평가를 실시하고 사업성과를 향상시키기 위해 관리자에게 그 결과를 보고하는 것과, 예산과 자원의 활용을 통하여 달성되는 사업의 품질과 결과에 초점을 두면서 실제로 성취한 것이 무엇인가에 대한 해답을 얻는 것을 의미함
- 성과관리는 성과측정뿐만 아니라 적절한 성과수준의 결정, 성과정보에 관한 보고, 바람직한 수준 대비 현재의 성과수준을 평가하기 위한 정보의 활용 등을 포함하는 개념임

■ 성과관리 모형

- Bouckaert & Halligan(2008)은 성과관리의 개념적 요소를 성과의 요소에 따른 깊이(depth)와 범위(span)로 구분하여 정의하고 있음
 - 성과깊이는 성과분석의 틀을 설정하고 자료를 수집·분석하는 측정(measuring), 분석자료의 통합(incorporating), 통합된 자료의 결과개선으로의 활용(using) 등으로 이해
 - 성과의 범위는 성과관리 체계를 투입, 과정, 산출, 결과로 이해
- 성과의 깊이와 범위적 요소에 따라 성과관리 모형을 네 가지로 구분
 - 성과행정모형(performance administration) : 성과측정에 초점을 맞추지만 분석 자료의 통합이 미흡하고 활용과 연계되지 못하는 단계
 - 성과의 관리모형(management of performances) : 개별 성과관리는 제대로 이루어지만 전체 체계와 연계되지 못하는 단계
 - 성과관리모형(performance management) : 개별 성과 관리가 전체 성과관리 시스템과 연계되어 있는 단계
 - 성과 거버넌스 모형(performance governance) : 성과관리모형에 사회적 거버넌스의 개념을 접목한 단계
- 성과의 초점 : 공급자중심 시각 → 수요자중심 시각
 - 투입중심적 및 기관내적 관계모형에서 성과지향적 및 기관외적 패러다임으로 전환되어 사회적 가치공유체계를 구축하고 있는가를 분석
 - 국민의 공공서비스의 질과 양에 대한 욕구가 점점 높아지면서 정부 중심의 성과수행에는 한계가 있으며, 양질의 관리만 이루어질 수 있다면 주체를 불문하는 경향
 - 성과관리를 위한 주체적 변화는 기존의 정부 중심적 시각에서 탈피하여 다양한 이해관계자들의 참여로 귀결

■ 신 공공 관리의 등장 이후 정부 부문에 있어 성과관리의 개념은 기존의 관리 체계가 투입 중심의 공급자 중심 구조에서 벗어나 산출 통제와 같은 결과 중심적 방향으로 전환하고 성과측정을 통해 의도한 목표 및 실질적 효과를 도출하는데 관심을 갖고 있음

- 정부업무평가기본법 제2조는 투입, 과정, 산출, 결과 등과 같은 성과 범위와 연계하여 개념 정의
- 정부업무평가기본법 제4조는 성과관리 과정에 대한 자율책임성과 수요자 중심 구조의 전환을 강조
- 정부의 성과관리는 국가재정법(제8조) 및 국가재정법시행령(제3조)에 근거하여 성과목표관리, 자율평가, 심층평가를 중심으로 이루어지고 있음

■ 성과관리 목표제

- 성과관리 목표제도는 각 부처의 임무, 전략목표, 성과목표, 성과지표, 목표치를 중심으로 부처 전체 사업의 계획과 성과를 모니터링 하는 것을 말함
 - 성과관리 목표제도에 따라 정부는 매년 성과계획서와 성과보고서 작성
 - 사업의 성과를 나타내는 성과지표를 설정한 후, 이를 주기적으로 측정하고 목표치 또는 기대치와 비교
- 장점 : 비교적 적은 비용으로 비교적 빠른 시간 내에 산출 및 결과에 대한 정보를 생산해낼 수 있음
- 단점 : 투입과 산출 및 결과 사이의 인과관계를 보여주기 어려움

- 성과주의 조직문화 구축은 공단의 비전을 달성하기 위해 조직문화 개선을 통한 역량 강화를 도모하는 방안을 의미함
- 조직문화의 목표와 수단
 - 조직문화(organizational culture)란 조직의 존재 목적과 이념, 활동분야와 행동 규범, 고객에게 주는 이미지를 확립하여 해당 조직의 자주성이 정립된 형태로 다음과 같은 목적으로 운영되고, 다양한 수단을 활용함
 - 조직문화의 목적
 - 조직 체질의 개선 : 조직구조 재편성과 신규 사업 추진 시 구성원의 의식 변혁, 새로운 조직육성책의 일환으로 활용. 또한 공단의 지속가능경영체제 구축과 다양한 구성원을 융합하기 위한 협력적 조직문화의 구축이 필수적임
 - 고객의 의식변화에 대응 : 고객이 원하는 조직이미지를 구축하고 고객 취향에 맞는 제품과 용역을 개발하는 전략을 전개
 - 대외적 이미지 제고 : 대외적으로 조직의 존재를 알릴 수도 있고 인력시장에 내세움으로써 우수 인력 확보에도 활용
 - 조직문화의 수단
 - 이념적 요소 : 조직의 존재목적, 기업이념, 경영방침, 기업현장 등을 일관성 있게 제정하여 기업내·외에 널리 알림
 - 감각적 요소 : 조직의 로고, 브랜드 등 시각적 요소를 바꾸거나 통일시키는데 최근에는 청각, 후각 등 오감을 모두 활용
 - 행동적 요소 : 조직의 행동으로서 조직의 사업영역, 전략방침, 사회적 공헌 활동 등을 포함하며 구성원들의 행동으로 구성원 행동규범과 사원정신의 재정립 활동이 이에 포함됨
- 새롭게 정립된 공단의 비전을 모든 구성원이 공유하고 이를 내재화할 수 있도록 유도·지원하는 방안이 강구되어야 함
 - 공단 구성원 모두가 하나의 공동체 구성원으로 인식할 수 있는 프로그램 운영, 예를 들어 감수성훈련(Sensitivity Training)을 통해 상대방을 이해할 수 있는 기회 제공

- 경력개발제도는 공단의 미션에서 지향하고 있는 바를 위하여 각 업무 수행에 필요한 요건과 자질을 정의하고 전 구성원이 개인의 적성과 희망에 따라 전념해야 할 직무를 선택하여 경력계획을 수립하게 하고 구성원들의 경력 경로를 관리해 줌으로써 해당분야에서 전문가가 될 수 있도록 하는 시스템을 의미함
- 경력개발에는 동일 직무에서의 직무 수행 능력 향상, 타 직무로의 직무 경험 확대 등의 개념은 물론 상위 직무로부터의 승진 개념도 포함함
- 개인과 조직의 요구를 조화시킴을 원칙으로 하며, 직원들을 직렬별 전문가로 양성함을 목표로 함
- 경력개발제도 추진 원칙
 - 첫째, 미래지향적 관점에서 접근해야 함
 - 경영환경이나 구성원들의 요구변화에 적극 대응할 수 있도록 유연하고 탄력적으로 설계해야 함
 - 인사 및 교육훈련, 연수 등 HR관리의 근간으로 활용할 수 있음
 - 인적 자원의 역량을 극대화 시키면서, 경력 욕구 변화를 함께 반영할 수 있음
 - 둘째, 전사적 경력개발제도를 개발해야 함
 - 모든 구성원을 대상으로 하는 경력 개발제도를 마련해야 하며, 여기서는 대다수 구성원들의 희생을 통한 소수 구성원들이 혜택을 누리는 zero-sum 방식이 아닌, 모든 구성원들이 전문가로 성장할 수 있는 기회를 제공하는 plus-sum 방식이어야 함
 - 셋째, 가치 및 고용안정성을 제고해야 함
 - 공단 내에서 뿐만 아니라 외부환경에서도 인정받을 수 있는 시장가치 극대화를 통한 구성원들의 고용 안정성 증대를 추구해야 함
 - 넷째, 실현 가능성을 초점을 두어야 함
 - 정부에서 제시한 매뉴얼 등 이론적 배경과 사기업의 추진상황을 종합적으로 검토하여 현실에 맞게 설계하는 것이 필요함
 - 내·외부환경 변화의 배경과 목적, 의미의 명확한 전달을 통한 구성원들의 수용성을 제고시켜야 함

■ 경력개발제도 추진내용

- 직무분류체계 수립 : 조직기능, 직무역할, 3단계 분류법의 원칙 하에서 수립
- 조직 기능과 직무 역할을 기준으로 분류
 - Front-Middle-Back의 3단계 조직기능 관점에서 직무 분류
 - Plan-Do-See의 관점에서 유사직무 통합
 - 조직 개편 등에 대한 조직 체계 변경 시에도 직무는 그 기능 및 역할이 존재하는 한 불변

＜ 3단계 분류법(대, 중, 소 분류)에 의한 체계적인 분류 ＞

분류	용어	개념
대분류	직군 Job Group	공단 조직 내 기능에 따른 분류로서 유사한 직렬의 집합 (업무의 본질적인 특성이나 요구되는 스킬, 지식, 행동 등이 동일 계통인 직무들의 묶음)
중분류	직렬 Job Series	경력경로 선택의 기본단위로서 조직 내 기능과 역량이 유사한 직무의 집합 (직무의 특수성 및 전문성에 따라 특정결과를 목표로 유사한 직무가 결합된 것)
소분류	직무 Job(Role)	경력개발의 기본단위로서 부여된 업무의 내용이 유사한 집합 (여러 과업 또는 직위를 스킬, 권한, 책임 등에 따라 묶어 놓은 것)

*조직체계에 연동되는 팀장 직무는 직무분류체계에서 배제하도록 함

■ 핵심역량(Competency)의 정의

- 핵심역량이란 조직에 경쟁적 우위를 창출해 주는 관찰가능하고 적용 가능한 지식, 기술, 행동 특성의 복합체로서 구성원이 어떻게 가치를 창출하였으며, 실질적으로 어떤 성과를 달성할 수 있는지에 초점을 맞춤
- 핵심역량지표는 지식, 기술, 행동 특성들의 조합된 개념으로 직위/직무별로 업무성과를 결정하는 핵심역량을 설정하고, 이것을 기준으로 선발, 육성, 평가하는 시스템을 구축/운영함으로써 인적자원관리의 효율화 및 성과 지향적 조직 운영을 도모함

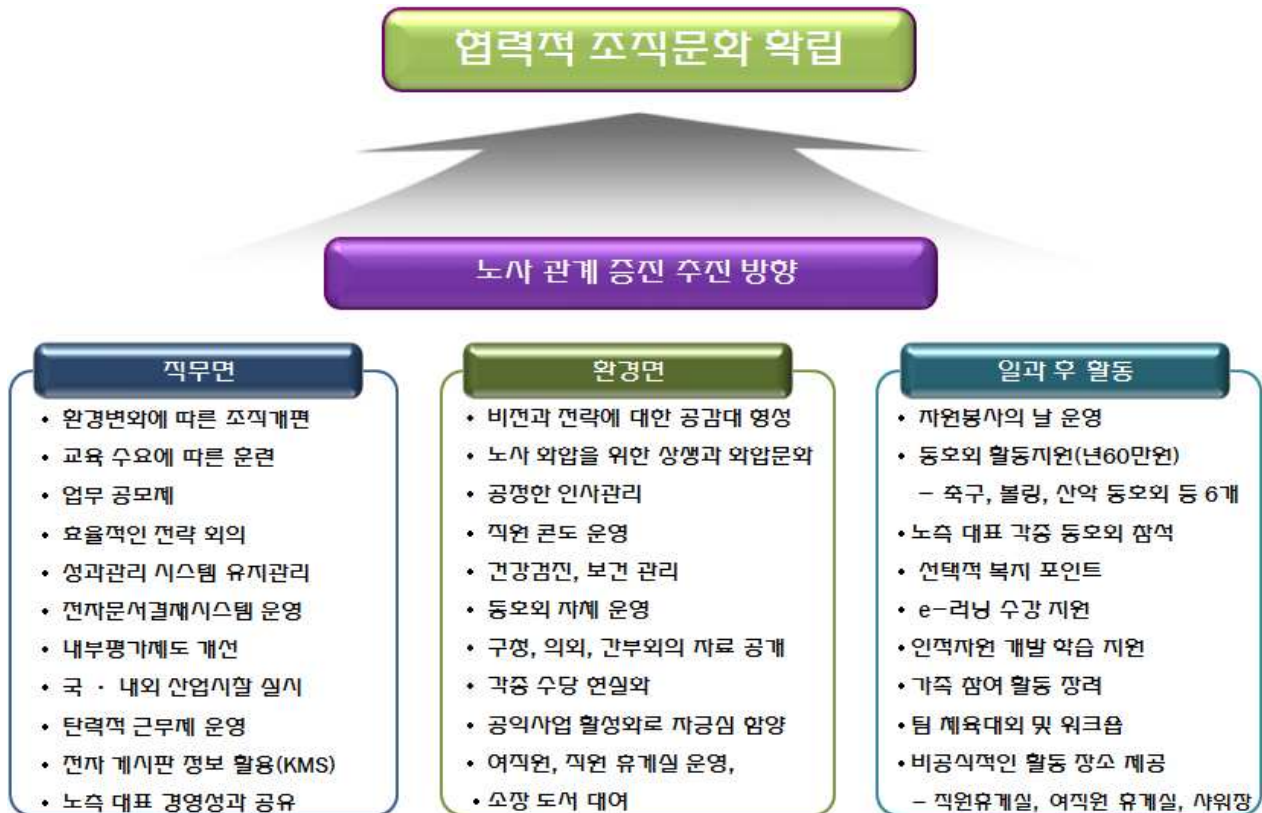
■ 핵심역량 체계의 내용

- 경력개발제도 하에서 제반 인사관리에 유기적으로 결합되는 핵심연결 고리를 정의함으로써 향후 직군 별 채용기준 및 연수제도 구축에 활용하며, 수립된 역량을 평가항목에 반영하여 승진심사 및 직무전환, 우수인재 양성방안 수립 등 인사에 활용될 수 있는 실질적으로 기준을 제시해야 함

■ 핵심역량 추출

- 공통핵심역량 : 전 직원 및 부서를 통해 탁월한 성과를 달성하는데 필요한 역량
- 리더십 역량 : 직책 및 역할에 따라 차별화된 성과를 달성하는 데 필요한 성공 요인
- 직군별 역량 : 기능적 그룹을 구분하는 성공 요인

■ 노사 중장기 전략 로드맵



■ 노사화합을 위한 커뮤니케이션 전략



■ 노사화합을 위한 차별적인 요인 제거

차별적 채용 요소 폐지	• 장애인 차별적 채용요소 제거 • 학력, 성별 및 연령 제한 폐지 • 블라인드 채용
여성채용 확대	• 여성에 대한 채용 기회 확대를 통한 우수한 여성인력 확보 • 여성 관리자 비율 증대 노력
승진 제도	• 정기승진 : 근무성적 우수 직원을 정규직으로 전환 - 직급별 정원을 통합하여 경영 자율권 보장 - 인턴사원 중 근무성적 우수 직원 채용 • 특별승진 : 직종 및 직급별 근무성적 우수 직원 직종 전환 추진(전문직을 일반직으로)
비 정규직의 정규직화	• 현업직을 공무원으로 전환(2017년 11월 고용노동부 발표 - '공공기관 정규직화 우수기관' - 2017. 11월 현업직을 공무원으로 전환(77명) - 계약기간을 없애고 차별적인 요소를 제거하여 업무 몰입 동기부여

■ 노사 관계 개선을 위한 활동 체계도



■ 협력적 노사관계 정립

- 노사 간 신뢰형성은 공단의 경쟁역량 및 대외신인도를 제고할 수 있도록 하며, 구성원들은 ‘일하고 싶은 공단’ 분위기로 근무 능력 및 안전사고예방을 강화시킬 수 있음
 - 노사협력 프로그램이 정착될 경우 공단의 사회적 책임, 고용기회 창출을 가능케 하는 원동력으로 작용됨
- 현재 공단의 조직문화는 물론 노사협력을 위한 프로그램 추진이 다소 미흡한 상황에서 노사협력을 이끌어 낼 수 있는 다양한 협력 프로그램을 개발하여 조기에 정착시키고자 함

■ 새로운 노사문화 정착

- 노사관계가 주는 대 구민 이미지가 공단 전체 이미지에 미치는 영향은 엄청나게 크다고 할 수 있음
 - 경영 동반자로서의 상생(相生)과 협력(協力)의 책임이 경영진과 구성원 모두에게 있음을 인식할 필요가 있음
- 서비스 제공을 저해하는 소모적인 협상방식보다는 대화와 타협에 의한 선진노사협상문화 정착을 위해 노사가 노력해야 할 것임
 - 이러한 측면에서 공단은 전국공기업 중 최우수 노사문화 정착을 목표로 해야 할 것임
 - 이를 위해 공식적 단체협상 이외에 수시로 노사협의회를 통해서 상호 의견을 공유하고 커뮤니케이션을 활성화할 필요가 있음

■ 주니어보드 운영

- 운영 목적
 - 중견간부인 과장급 이하의 젊은 실무자들로 구성하는 청년중역회의를 ‘주니어 보드’라고 하며, 임원회의, 이사회 등 기업의 전통적 의사결정기구인 시니어보드(senior board)의 의사결정을 보완하고 젊고 새로운 아이디어를 경영에 반영하는 기회를 제공함
 - 공단의 중요한 정책결정에 앞서 건의사항이나 미처 고려하지 못한 점들이 수렴될 수 있음

○ 주니어 보드의 구성

- 문제의식과 혁신의식이 풍부한 직원 등으로 구성함
- 부서장은 제외하도록 하고, 업무수행능력과 리더십이 뛰어나며 향후 부서장으로 자질이 충분한 잠재력을 갖춘 직원을 대상으로 조직화함
- 부서별 인원을 골고루 구성하도록 하고 보드의 원활한 활동 지도를 위해 지도임원을 둠

○ 주된 기능

- 공단 내 제반 문제점을 건의하여 해결방안을 모색함
- 장기발전을 위한 방향과 정책을 제시함
- 구성원들의 다양한 의견을 적극적인 해결의식과 사명감을 가지고 분석·종합하여 경영진에 전달함으로써 의사소통의 가교 역할을 수행함

■ 고충처리시스템 활성화 추진

○ 추진 목적

- 근로자의 고충을 해결함으로써 애사심을 고취시키고 단결력을 강화시켜 생산성 향상이나 결근율, 이직율의 감소에도 기여할 수 있음
- 노사 간 집단적 갈등은 개인의 갈등으로부터 비롯되는 것으로 볼 수 있기 때문에 진정한 노사협력관계를 유지하기 위해서는 조직구성원 개인의 고충과 갈등의 원인을 파악하고 분석하여 해결방안을 마련하는 것이 선결되어야 함

○ 추진방안

- 고충처리제도는 주로 일선 구성원들을 대상으로 근로상의 ‘고충사항’이나 ‘결정을 요하는 문제’ 또는 ‘불만’ 등을 수시로 호소하게 하여 경영자 측 대표와 근로자 측 대표와의 협약 또는 제도화된 틀로 즉각적으로 해결하고 처리해 나가도록 함

○ 추진활동

- 현장완결형 고충처리제도: 현장에서 발생하는 직원들의 고충사항에 대하여 현장의 책임자가 즉시 처리할 수 있는 경우면 즉시 처리하고 처리가 어려운 경우에는 차상급자가 순차적으로 고충을 해결하는 제도임
- 고충처리위원과의 Tea-meeting: 고충처리위원은 근로자의 고충을 듣고 단시간에 해결할 수 있는 권한을 가진 인사 담당 임원이나 부서장, 노동조합 간부 등으로 선임하고, 평소 직원들과의 tea-meeting을 통해 고충을 청취하고 계층별 미팅을 통해 결과 통보 및 개인별로 그 결과를 통지하도록 함

■ 공정한 성과 관리로 내부만족도 제고



■ 노사관계 증진을 위한 다양한 활동 추진

PROGRAM	주요내용	대상	시기 [주]	비고
업무 수행 관련 OA 기기 개선, 확충	-직원 IT 장비 Upgrade -전자결재, BSC, PDA 프로그램 -전자문서 관리시스템 기능확대	공단 전 사업장	연중 [수시]	-노후화된 직원 PC 프린터, 복사기 교체 -행정 정보 시스템 Server 확충 -Officeware, 지식, 정보 공유 기능 확대
금연 건물 구현	-금연을 통한 시설물 공간의 쾌적성 유지	공단 전 공간	연중	-사무실을 비롯한 전 공간 금연 구역 지정 -직원 상호간 금연 권장 -흡연 구역 지정 운영 -금연 클리닉 운영
시설 환경 정비	-노후화되고 불편을 주는 사업장 시설물 개선, 정비	공단 전 사업장	연중	-안전 점검의 날 운영 -구조물 안전도, 소방시설 등 점검 -직원 대청소의 날 운영
노사협의회의 의견 수렴	-직원의 업무 호환성 개선 -주요 현안에 대한 협의 -정기 회의 노측대표 참여	노사협의회의 임원/팀장	연중	-업무 환경 개선 대한 전반적인 사항 협의 -직원 고충 애로 사항 전달 -현안에 대한 안건 처리(이사회 시스템)
업무 공모 실시	-직원의 능력, 정성 및 의견을 수렴하여 보직 배치	전 직원	연중 [수시]	-팀장 공모 제, 업무 공모 제 -인사 관리 시스템과 연계하여 운영
PC 환경	-자유게시판, 메일 서비스	전 직원	연중 [수시]	-불만족 개선, 수리, 건의 사항 접수
전사 (팀) 체육대회 팀 워크숍 개최	-자유로운 직원 화합 Program	전 직원	연중 1회 반기 1회	-Workshop, 체육 활동 등 -자유 토론, 소통의 시간 등
콘도시설비 지원	-업무 재충전	전 직원	연중 [수시]	-대명콘도 및 전국 리조트
동호회활동 지원	-동호회활동 위한 직원 모임 지원	전 직원	연중 [수시]	-1인 1동호회 활동 전개 운동 -동호회 장려금 지원(연 60만원)

PART VII.

2018년 주요 업무 추진 계획

2018년도 주요업무 계획

1. 지역 주민의 불편사항을 적극 개선

지역 주민의 요구를 경청하는 시스템을 운영하여 제공 서비스 품질을 향상시키고 불편 사항을 적극 개선하고자 함

■ 사업개요

- 사업기간 : 2018. 1월 ~ 12월
- 추진개요
 - 지역 주민의 요구를 경청하여 서비스 품질을 향상
 - 고객만족도 개선을 위한 외부 진단 추진

■ 세부추진계획

- 지역주민의 소리를 경청하는 시스템 운영
 - 주민이 참여하는 주민참여예산 편성, 주민평가 시스템 도입
 - 온라인, 오프라인 고객의 소리 분석 및 불편사항 개선 보고회(분기 1회)
 - 외부 친절교육 전문 강사의 강연을 통한 친절마인드 함양(1,600천원)
 - 고객모니터링 제도 강화 및 반기별 전화친절도 조사 실시(1,400천원)
- 고객만족도 개선을 위한 제도 개선
 - 서비스 이행 기준, 서비스 개선 고객만족 조사표를 사업장별 크로스 조사
 - 임·직원 행동강령 이행 실태 점검을 통한 청렴도 수준 고도화
 - 시설별 5가지 유형(15개 세부항목)고객 평가(10,000천원)
- 고객 알권리 보장 및 불편사항 개선 노력
 - 공단 홈페이지 민원 및 불편사항 처리 철저
 - 홈페이지 및 지방공기업 포털사이트 공시로 고객 알권리 보장
 - 고객만족도 개선을 위한 외부 진단(11,500천원)

■ 소요예산 : 24,500천원

2. 무재해 운동 시간 3배수 달성

산업 재해가 발생할 수 있는 잠재적 위험 요인을 사전에 제거하여
시설 관리 현장의 안전을 확보하기 위함

■ 사업개요

- 사업기간 : 2018. 1월 ~ 12월
- 관련근거
 - 산업안전보건법 제4조(정부의 책무), 시행령 제3조의4(무재해 운동 추진)
 - 사업장 무재해 운동 추진 및 운영에 관한 규칙(2016. 1. 1.)
- 무재해기간 : 2015. 8. 27. ~ 2017. 10. 31.(계속)
 - 무재해 달성 2배 인증 완료(안전보건공단 : 2017. 7. 13.)
 - 무재해 3배 취득 예정일(2018. 2. 2. / 768일)

■ 세부추진계획

- 사업장 정기점검 실시
 - 사업장 순회 점검, 환경순찰 및 견문보고 운영 강화
 - 월 1회 보건관리(10,992천원)
 - 대한산업안전협회 안전관리 점검(11,487천원)
- 위험성 평가 및 물질안전보건 관리실태 점검
 - 기계, 전기, 화학, 생물학적, 작업특성, 작업환경 분야별 평가 실시
- 산업안전·보건 교육 강화
 - 일반직 12시간, 현업직 24시간 내부교육 실시
 - 관리감독자 교육을 통한 내부 맨 파워 강화
- 산업안전보건위원회 개최(연 4회)
 - 산업재해 예방을 위하여 노사가 정기적 회의 개최
 - 전 직원 '안전' 실천결의 서약 추진

■ 소요예산 : 22,479천원

3. 범죄예방 우수주차장 인증 추진

대형마트 · 아파트 주차장 등에서 여성대상 강력범죄가 지속적으로 발생하여 공단에서 관리하는 3개 주차장을 범죄예방우수주차장으로 인증받아 지역 주민이 안전하게 공영주차장을 이용하도록 조치

■ 사업개요

- 사업기간 : 2018. 1월 ~ 12월
- 대상주차장(3개소) : 양화진 · 창천 · 염리주차장
 - ※ 상암 공영주차장 범죄예방 우수주차장 인증 완료(2017. 10월)
- 인증기관 : 경찰청(마포경찰서)
- 인증조건 : 체크 리스트에 의한 평가점수 80% 취득 시 인증
- 인증결과 : 인증패 수여 및 인증식

■ 세부추진계획

- 2018. 2월 : 인증취득 TF팀 구성
- 2018. 2월 ~ 7월 : 범죄예방 진단 실시
- 2018. 2월 ~ 6월 : 시설물 개선 및 인증취득 미비사항 개선
- 2018. 7월 : 우수주차장 인증 신청(마포경찰서)
- 2018. 8월 : 우수주차장 인증 취득

■ 소요예산 : 16,335천원

- 시설주차장 CCTV 카메라 50대 교체 : 8,112천원
- 시설주차장 LED 등 기구 87개 교체 : 4,962천원
- 범죄 예방 비상벨 16개 설치 : 1,744천원
- 범죄 사각지대 반사경 7개 설치 : 1,517천원

4. 사회적 가치 증진을 위한 사회 공헌 활동

지방공기업으로서 사회적 책임과 역할을 다하기 위하여 공단 직원이 주도하는 정기적이고 지속적인 사회 공헌 활동 추진

■ 사업개요

○ 사업기간 : 2018. 1월 ~ 12월

○ 추진개요

- 정기적인 봉사 활동 추진 (매월 마지막 주 토요일 '자원봉사의 날' 지정)
- 지역 주민들과 함께하는 사회 공헌 활동 확대

■ 세부추진계획

활동제목	기 간	주요추진내용	비고
신규 사회적 약자 지원 협약 체결	1 - 12월	- 마포장애인복지관 신규 협약 추진 - 외국인지원센터(연남 글로벌센터 등) 기술 봉사 추진	신 규
경로당 시설관리 기술 봉사	1 - 12월	- 관내 경로당 시설의 환경·안전에 대한 정비·점검 활동 · 대한노인협회 마포구지회(구내 150개 경로당 대상)	월1회
성산 종합복지관 봉사 활동 지원	1 - 12월	- 지역사회 복지사업 발전과 행복하고 건강한 공동체 건설을 위하여 성산종합사회복지관과 업무협약 체결(2016년~) - 성산복지관 바자회 행사 진행	수 시
봉사단체와 연계한 재능 기부	2 - 6월	- 아동복지센터 및 경로당 등을 대상으로 직원 재능 기부 · 재능범위 : 이발 및 축구, 탁구, 배드민턴, 볼링 등 - 시립서부노인전문요양센터 봉사 활동	월1회
이웃사랑 실천 행복나눔 바자회	3 - 6월	- 마포 푸드 마켓 연계하여 사랑의 바자회 행사 추진 - 행사 수입금 전액 관내 저소득층 전달 - 행사일 : 매월 셋째 주 목요일	월1회
농번기 일손 돕기 1사1촌 봉사활동	5월	- 농번기 1사1촌 봉사활동	연1회
재민아 사랑해	10월	- 관내 어려운 이웃을 위한 성금기부 및 행사 자원봉사	연1회
사랑의 김장나눔	11월	- 지역 내 기관들이 협력하여 이웃사랑 실천을 위한 김장 나눔 행사 참여	연1회
사랑의 연탄나눔	12월	- 관내 어려운 이웃을 위한 연탄 구매 및 배달 (개인 급여 중 '사랑의 끝전' 모으기 운동으로 기금 마련)	연1회

■ 소요예산 : 2,815천원

5. 지방공기업 경영평가 최우수기관 도전

행정안전부에서 주관하는 지방공기업 경영평가 “최우수 공기업” 목표 달성을 위해 노력하는 과정에서 공단의 경쟁력 향상 및 서비스 증진

■ 사업개요

- 추진근거
 - 지방공기업법 제78조(경영평가 및 지도) 및 동법시행령 제68조(경영평가)
- 추진기간 : 2017. 11월 ~ 2018. 12월
- 평가주관 : 행정안전부(지방공기업평가원)
- 평가지표 : 리더십/전략, 경영시스템, 경영성과, 정책준수 등
- 평가방법 : 경영평가단 방문 현지평가
- 등급부여 : 평가점수·순위 등에 근거하여 기관별 등급 부여(가~마)
 - 최근평가결과

구 분	2017년	2016년	2015년	2014년
평점 / 등급	89.69점 / '나' 등급	88.64점 / '나' 등급	88.37점 / '나' 등급	86.59점 / '다' 등급

■ 세부추진계획

- 2017. 11월 ~ 2018. 3월 : 2018년 경영평가 대비 T/F팀 운영
- 2018. 3월 : 경영평가 보고서 제출(6,000천원)
- 2018. 4월 ~ 6월 : 경영평가단 현지 평가(4,450천원)
- 2018. 7월 : 경영평가 결과 발표
- 2018. 8월 ~ 12월 : 지적사항개선 및 차기년도 경영평가 대비 업무추진
- 2018년 역점 준비 사항
 - 경영평가 핵심 지표인 사회적 가치, 책임, 역할에 대한 사업영역 확대
 - 고객만족도를 향상시키기 위한 대 고객서비스 업무 강화

■ 소요예산 : 10,450천원

6. 비정규직 근로자의 정규직 전환 추진

비정규직 근로자의 정규직 전환을 통해 고용안정과 양질의 일자리를 제공하여 공공부문의 고용 및 인사 관리를 정상화하고자 함

■ 사업개요

- 사업기간 : 2017. 11월 ~ 2018. 2월
- 무기계약직 전환 대상 : 36명(현업직 36명)
- 추진방향
 - 현장 근무 직원의 처우개선을 통해 내부고객만족도 제고
 - 노동 생산성을 향상시켜 장기적으로 공단 경쟁력 증대

■ 세부추진계획

- 정규직 전환 방법
 - 정규직 ‘전환심의위원회’를 구성하여 전환대상 및 방법 결정
 - 전환 기준 : 상시·지속적 업무 수행자로 만60세 미만 현업직 직원
 - 전환 예외 : 고령자(만 60세 이상) 및 휴직 대체자 등
 - 명칭 변경 : ‘무기현업직’ → ‘공무직’
- ※ 인사·직제·취업 규정 등 관련규정 개정 추진(2017. 12월 한)
- 처우 개선 방안
 - 현재 복지포인트, 급식보조비는 지급하고 있음
 - 장기근속수당을 정규직과 동일하게 지급
- ※ 2018년 현업직 장기근속수당 지급 대상은 총32명으로 19,560천원 편성
(10년 이상 근무자(3명) : 월60,000원, 5년 이상 근무자(29명) : 월50,000원)

■ 소요예산 : 19,560천원

7. 경영수지 개선 적극 추진

2018년 최저임금이 16.4% 증가하는 등 현업직 인건비가 대폭 증가함에 따라 수입 증대 및 예산 절감 노력을 강구하여 경영 수지를 적극 개선하고자 함

■ 사업개요

- 사업기간 : 2018. 1월 ~ 12월
- 2018년 현업직 인건비 예산편성 현황
 - 2017년도 3,834,198천원 → 2018년도 4,575,958천원으로 편성
 - ※ 최저임금 16.4% 인상 등 741,760천원 예산 증가(전년 대비 19.3% 증가)

■ 세부추진계획

- 공영주차장 수입금 증대 노력
 - 신규 공영주차장 및 거주자 구획선 지속 발굴
 - 관리인력 조정 및 운영 시간대 변경 등 운영 방법 개선
 - 공영주차장 성과 중심의 목표관리 평가
- 임대사업 다각화 및 활성화
 - 마포농수산물시장 푸드트럭 및 주말장터 임대 활성화
 - 마포중앙도서관 임대사업 운영 안정화
- 지속가능경영을 위한 신규 사업 확대
 - 서울화력발전소 내 주민편익시설 운영사업 수탁 추진
 - 관내 복합시설 관리 및 임대 사업 수탁 추진
- 공단 내부 경영개선 노력
 - 2018년 예산절감 목표 7% 수립
 - 인력 운용 예산 절감을 위한 경영수지 개선 T/F 운영
 - 지속적인 신규 수익사업 발굴 추진

■ 소요예산 : 비 예산

8. 견문보고제 확대 시행

견문보고제를 통한 고객 불편사항을 사전에 개선하여 쾌적하고 안전한 시설 환경을 제공

■ 사업개요

○ 사업기간 : 2018. 1월 ~ 12월

연 도 별	2018년	2017년
전문보고 건수(목표)	486건	405건

※ 2017. 10. 31.까지 309건 적출 개선 완료(76% 달성)

■ 세부추진계획

○ 전문보고 대상 사업장

- 시설관리 사업장 9개소, 현장 주차장 2개소
(노상 30개소, 거주자 456개 구간)
- 무인 관리 주차장 6개소, 시설주차장 10개소

○ 전사적 전문보고 참여

- 2018년 부서별 목표 부여 : 총 486건 이상
- 연간 1인당 6건 이상 목표 설정

안전감사팀	경영기획팀	시장사업팀	주차사업팀	공공시설 안전1팀	공공시설 안전2팀	문화복지 사업팀
30건	66건	30건	96건	102건	114건	48건

○ 우수 참여 직원에 대한 인센티브 제공

- 인사고과 반영 및 포상 실시

■ 소요예산 : 600천원

9. 마포농수산물시장 특성화사업 추진

시장이 가지고 있는 특징과 개성을 살려 특화요소를 집중 개발하고 육성하여 주변 관광 시설과 연계한 마케팅으로 내·외국인 관광객 유치를 통한 시장 발전 도모

■ 사업개요

- 사업기간 : 2018년 ~ 2020년(중소기업청 주관 사업)
- 사업내용 : 마포구 관광지, 특산물, 문화유산 등과 연계한 특화시장 육성
- 시행주체 : 마포농수산물시장(마포구시설관리공단)
- 사업비(국비, 시비, 구비 매칭사업)
 - 문화관광형시장 : 최대 18억원(구비 20%, 시비 30%, 국비 50%)
 - 지역선도시장 : 25억원(국비 50%, 시비 25%, 구비 25%)

■ 세부추진계획

- 추진내용 : 문화관광형시장 및 지역선도시장 추진, 푸드트럭 운영
- 추진절차
 - 2018. 1월 : 사업계획서 제출
 - ※ 공단 ⇒ 마포구 ⇒ 서울시 ⇒ 중소기업청으로 사업계획서 제출
 - 2018. 2월 : 서류심사, 현장실사(전문가 평가, PT보고 및 현장확인)
 - 2018. 3월 : 지원시장 확정, 공지
 - 2018. 5월 ~ 2019. 2월 : 사업 선정 시
 - ※ 계속사업 신청 시 3년간 운영(2021. 2월까지 사업 운영)
- 푸드트럭 운영
 - 운영기간 : 2018. 3월 ~ 11월 기간 중 매 주말

■ 소요예산 : 비 예산

10. 소통과 협력을 통한 고객중심의 시장 운영

시장 입주자와의 소통·협력·참여를 통한 유기적인 관계를 구축하여
이용 고객이 안전하고 편안하게 방문할 수 있도록 시장을 운영

■ 사업개요

- 사업기간 : 2018. 1월 ~ 12월
- 사업대상 : 마포농수산물시장 농수산 및 부대시설
- 사업내용
 - 입주자와의 상호 소통과 협력, 참여를 통한 유기적 관계 구축
 - 시장 내·외부 환경개선을 통한 고객이 안전하고 편안한 시장 운영

■ 세부추진계획

- 입주자와의 유기적인 관계 구축
 - 개장 20주년 기념 행사 : 10,000천원
 - 입주자 화합 행사(웃놀이 대회, 체육대회, 송년의 밤 등) : 1,000천원
 - 입주자 마인드 함양을 위한 우수 선진시장 견학(연 1회) : 8,800천원
 - 입주자 찾아가는 서비스 시행(연 4회) : 2,400천원
 - 시장발전과 활성화를 위한 시장자문위원회 개최(분기1회) : 4,400천원
- 고객에게 안전하고 편안한 시장 운영
 - 수족관 물 정기 점검(보건환경연구원의뢰)(여름철 4회) : 2,298천원
 - 식당가 위생 점검 지속 실시(하절기 위주)
 - 수산매장 배수로 합동 정비 지속 실시(월 1회)
 - 전 매장 정기소독 및 방역(유해해충 박멸) 지속 실시
 - 4대 기초 질서 위반(고객선, 원산지, 호객, 흡연) 근절

■ 소요예산 : 28,898천원

11. 무인 주차관제 시스템 구축·운영

공영주차장의 노후화 된 주차관제시스템을 교체하여, 이용자가 주차요금 정산을 편리하게 할 수 있는 무인주차관제 시스템을 구축·운영하고자 함

■ 사업개요

- 사업기간 : 2018. 1월 ~ 12월
- 대상주차장(3개) : 창천 · 염리 · 망원1-2주차장
- 주요추진내용
 - 무인정산 주차관제시스템 도입 및 구축
 - 주차요금 자동 계산으로 이용차량 대기시간 단축

■ 세부추진계획

- 이용고객 주차요금 정산시간 Zero화
 - 이용자는 주차비를 스마트폰(모바일)으로 간편 지불
 - 차량인식기가 차량을 인식한 순간 정산 과정 없이 바로 차단기 개방
 - 무료 및 할인차량의 1회 등록 후 지속적인 할인 적용
 - 모바일 앱을 통하여 24시간 주차장 원격관리
- 무인 주차관제시스템(i PARKING) 구축계획 수립(2017년 8월)
- 무인 주차관제시스템 교체 예산 편성
 - 주차시스템 교체(마포구 예산편성) : 55,910천원 × 3개소
- 주차장 야간관리 콜센터(주차관제 업체) 운영
 - 콜센터 이용료(공단 예산편성) : 330천원 × 3개소 × 6개월 = 5,940천원

■ 소요예산 : 5,940천원

12. 쾌적하고 안전한 공영주차장 조성

지역 주민이 쾌적하고 안전하게 공영주차장을 이용할 수 있도록 운영 시스템 및 시설환경을 개선

■ 사업개요

- 사업기간 : 2018. 1월 ~ 12월
- 사업대상 : 관내 거주자·노상·노외 공영주차장

■ 세부추진계획

○ 주차장 환경정비 실시

- 시설주차장 고압세척기 구매 : 3,849천원
- 시설주차장 연 1회 대청소 : 9,774천원
- 노상주차장 주차부스 구매 : 10,500천원

○ 주차구획선 자체 정비 실시

- 주차구획선 자체 도색작업 : 8,502천원
- 삭선기 구매 자체 삭선작업 : 11,934천원

○ 주차 시설물 보수 및 정비

- 상암주차장 주차장 바닥공사 : 4,998천원
- 상암주차장 배수·배관 교체 : 3,770천원
- 양화진 주차장 계단 도색 : 4,750천원
- 양화진 주차장 방화문 설치 : 1,265천원
- 망원1-2주차장 카스토퍼 교체 : 1,419천원
- 주차장 관제 및 차단기 보수 : 3,410천원
- 시설주차장 소방 시설물 보수 : 6,120천원
- 망원1-1주차장 옥상 캐노피 렉산 실리콘 보수 : 3,630천원

■ 소요예산 : 73,921천원

13. 효율적인 시설물 관리를 통한 예산 절감

효율적인 시설물 관리를 통한 고객 불만요인을 감소시키고
에너지 낭비 요인을 제거하여 사업예산을 적극 절감

■ 사업개요

- 사업기간 : 2018. 1월 ~ 12월
- 사업대상 : 마포구로부터 수탁 받은 시설물 관리 사업장

■ 세부추진계획

- 효율적인 사업장 시설 관리
 - 시설물 개선 추진실적 정기 보고
 - 민원처리 사안 발생 시 즉시 시정 및 민원처리 결과 매월 보고
- 공중이용시설 위생관리 지속적 추진
 - 소독의무 시행(감염병 예방 관리에 관한법률 제51조제2항)
 - 저수조청소 준수(수도법시행령 제24조·제33조)
 - 공기 질 측정(실내 공기질 관련법)
- 시설 예방보전 안전관리 지속적 시행(무재해 365달성)
 - 예방보전 점검계획 주기적 수립 시행
 - 산업재해 예방을 위한 산업안전보건 교육 및 화재예방 교육
 - 사업장별 가상화재 소방훈련 실시 및 임직원 응급처치 교육
- 에너지 절감 합리화 추진으로 사업예산 절감
 - 온실가스·에너지 목표관리제 시행
 - 녹색 대체 에너지 설비 유지 관리(태양광, 태양열, 지열 설비 등)

■ 소요예산 : 비 예산

14. 마포주민편익시설 개선 공사 및 장비 교체

마포주민편익시설 전반에 대한 개선공사를 진행하여 이용 고객의 불편을 최소화 하고자 함

■ 사업개요

- 사업기간 : 2018. 1월 ~ 12월
- 사업대상 : 마포주민편익시설 시설물 전반
- 사업내용
 - 주민편익시설 개선 공사
 - 노후 장비 수리 교체

■ 세부추진계획

- 주민편익시설 개선 공사
 - 냉난방 등 시설물 개선공사 4건 : 34,080천원
 - 1층 30분 순환운동 방음시설 설치 : 5,810천원
 - 자동문 설치, 캐노피설치, 계단 창호 설치 등 : 17,100천원
- 노후 장비 수리 교체
 - 기계실 배관 교체, 폐수열보일러 압축기 교체 : 22,000천원
 - 냉난방기 중앙제어 구축, 기계설비 자동제어 구축 : 18,000천원
 - 보일러 배기 시설 및 스팀 보일러 4호기 동체 교체 : 36,125천원
- 시설 개·보수 예산 요청(서울시 자원순환과) : 2018. 1월

■ 소요예산 : 133,115천원(서울시 교부금)

열린 혁신 추진 계획

1 추진 근거

- 근거 : 행정안전부 혁신기획과-58(2017.9.29.)호 「2017년도 지방공기업 열린 혁신 평가계획」
- 2017년 정부정책이 “정부3.0”→“열린 혁신”으로 변화하고, 새로운 정책의 확산을 위해 1년차부터 평가를 실시

2 추진 배경

- 그 동안의 추진현황 (정부 3.0)
 - 2012. 7월 국정운영의 새로운 패러다임으로 제시
 - 개방, 공유, 소통, 협력의 4대 가치
 - 국민을 위한 행정의 변화 추구 : 시민이 원하는 것을 먼저 제공하는 것
- 앞으로의 추진 방향 (열린 혁신)
 - 2017. 9. 18. 행정안전부 열린 혁신 추진계획과 함께 평가 지표 공개
 - ‘국민과 함께 하겠다’는 대통령 국정철학의 구현, 혁신 공감대 형성, 지역사회와 협력체계 구축을 위한 계획 수립 및 기반 구축, 과제발굴에 초점
 - 기본철학 및 패러다임의 전환

지금까지는	앞으로는
▷ 국민 참여 성격에 ‘문제제기’ 아이디어 수렴 ‘수준에 그침’	▷ 국민이 ‘문제제기’를 넘어 ‘문제해결’ 고정까지 주도하고, 정부는 이를 뒷받침
▷ 정부 - 민간 이분법적 사고	▷ 국민 - 정부 간 경계가 파괴되고 공동생산 및 자원 공유 확산
▷ 관행과 직관, 경험에 기반 한 의사결정으로 정부 역량 저하	▷ 빅데이터, AI 기반의 과학적 의사결정을 통해 큰 문제를 효과적으로 해결 “데이터로 말하라”

● 우리 공단의 비전 체계도

열린 혁신 “지역 주민과 함께”

사회혁신 생태계 조성 및 기반구축	혁신적인 열린 정부	국민이 공감하는 서비스 혁신	정부업무 지능화 스마트 행정 구현
- 오프라인 플랫폼, 재원 등 기반구축 - 주민주도 사회문제 해결 - 혁신 의식 확산	- 지역 시설물 운영 활성화 - 활기찬 직장 만들기 - 불필요한 일 줄이기 - 정보공개제도 개편	- 취약계층 포용력 서비스 제공 - 지역공동체 활용 서비스 전달 - 정부 24 운영	- 범정부 공공데이터 관리 체계 구축 - 공공데이터 개발 - AI 블록체인, 지능형 전자정부

사회 혁신

정책 혁신

● 새 정부 초기, 새로운 정책의 추진동력 확보와 공공부문 혁신 확산을 위해 1년차부터 평가

- 혁신준비(55%) + 혁신실행(40%) + 혁신성과(5%)로 평가지표 설정
- 신규 과제 발굴뿐 아니라 기존 정부3.0 등 우수사례의 발전 보완 포함

3

세부추진 계획

■ 그동안 열린 혁신 추진 실적

● 사회혁신 발굴 시행

- 사회적 가치 실현을 위한 공익 활동
 - 공단 매월 마지막 주 토요일 자원봉사 날 지정 지역사회 봉사 활동(봉사시간 2398시간달성)
 - 성산복지관 바자회 행사 진행(2회, 24명)
 - 아동복지센터 및 경로당 등을 대상으로 직원 재능 기부(12회, 236명)
 - 마포 푸드 마켓 연계하여 사랑의 바자회 행사 추진(3회, 32명)

- 어려운 이웃을 위한 성금기부 및 행사 자원봉사(2017. 12월, 1,275,000원)
- 농번기 1사1촌 봉사활동(2017. 5월, 42명)
- 지역 내 기관들이 협력하여 이웃사랑 실천을 위한 김장 나눔 행사 참여(2회, 37명)
- 관내 어려운 이웃을 위한 연탄 구매 및 배달(2017. 12월)
- 사회적 가치 실현을 위한 업무협약 체결
 - 스탬스(주) 시니어 인턴십 채용 훈련 업무협약(시니어 고용 6명)
 - 김포시외국인주민지원센터 업무협약 체결(월2회 기술봉사 및 임원 교육봉사)
 - 마포장애인복지관 신규 협약 추진(2017. 2월)
 - 청년창업지원 및 프로그램 개발위한 (주)사람과 마중 업무협약(푸드마켓 경진대회)
 - 대한노인회 마포구지회 업무협약 (월1회 경로당 기술봉사)
 - 성산종합사회복지관과 업무협약 체결(2016년~)
- 임원진의 현장 경영 강화
 - 현장 접점 직원과의 간담회(9~10월, 114명)
 - 시설 이용 고객과 임원진의 간담회(10월, 4회 22명)
 - 직원 고충 청취 CEO 간담회(10월 67명)
- 정책혁신 발굴 시행
 - 공단 전 직원 전사적 견문보고서
 - 고객만족을 위한 452건에 견문 환경 순찰 후 시설 개선 사업 실시
 - 직원 제안제도 활성화(2017. 12. 20. 기준 677건)
 - 사회적 가치 실현을 위한 전 직원 테마 제안(164건) 제도 개선
 - 내부 직원의 혁신 의식 개선
 - 가족친화인증 취득(2017. 12월)
 - 혁신 지원으로 전문직 및 현업직의 정규직 전환(2017. 5월 - 35명, 2017. 11월 77명)
 - 내부 현황진단 설문조사 58.3에서 61. 2점으로 개선
 - 직원 관계 증진을 위한 설문조사 80.3에서 84.3으로 개선
 - 직원 만족도 향상으로 직무 몰입 강화 효과 발생

- 재난관리 역량 강화를 위한 전 직원 재난안전체험 실시(2017. 12. 20. 기준 144명)
 - 무재해 2배수 인증(2017. 7월)
 - 무재해 3배수 예정일(2018. 2. 2. / 768일)
- 마포구 푸트트럭 시범거리 조성(2017. 9 ~ 11월) : 서울시, 마포구, 공단
 - 업무 유관기관 협업 우수 사례 (서울시에 공모하여 5천만원 예산 지원)
- 범죄예방 우수 주차장 인증(2017. 10월)
- 기관장 표창 및 포상, 국내외 연수 : 자원봉사 기관 표창(11월), 국내연수 실시(2017. 9월)
- 고객 모니터링 운영(9명)
 - 농수산물시장, 창업복지관, 우리마포복지관, 염리생활체육관 , 공영주차장 이용객으로 구성된 고객 모니터 요원 지적사항 40건 개선
- 주민참여예산 제도(2017. 9월)
 - 주민참여 예산 시범사업으로 선정된 10건의 사업 중 8건 적합, 2건 부적합으로 최종 결정하여 2018년도 예산 반영
- 2017년 상인정보화 교육(2017. 10월)
 - 농수산물 상인대상 4차에 걸쳐 정보화교육 실시 참여 점포 (34개소)

4 향후 혁신과제 발굴 계획

■ 혁신 과제 발굴 계획

- 사회적 가치 증진을 위한 테마 제안 타당성 검토 : 2017. 12.22
- 푸드 트럭 경진대회 실시 예정 : 2017. 12. 23.
- 열린 혁신 과제 발굴 및 추진 결과 경진대회 개최 : 2017. 12. 28.

■ 2018년 경영 계획 수립 시 열린 혁신 경진대회 분기 계획 반영

5

2018년 추진 계획

■ 2018년 신규 발굴 과제

- 마포농수산물시장 활성화 추진 (2018.1~ 5월)
 - 시장현대화 추진 및 2018년 문화관광형 시장 선정 등 추진
- 경영진의 CS 경영 적극 참여 (2018. 1~12월)
- CS 평가와 보상 연계 및 CS 서비스 표준 강화 (2018. 1~2월)
- 주민 참여 예산 제도 확대 시행 (2018. 1 ~ 9월 중)
- 정부 시책(평창 동계 올림픽, 정부 24 등) 이행 철저 (2018. 2~12월 중)
- 지역사회 공헌 및 사회적 책임 강화 (2018. 2 ~ 11월)
- 열린 혁신 사회적 가치증진 테마 제안 실시 (2018. 2~10월 중)
- 민주적 경영체제 확립 (2018. 2월)
- 열린 혁신 경진 대회 분기 단위 개최 확립 (2018. 2 ~ 9월)
- 나눔과 상생을 통한 일자리 창출 선도 (2018. 3월 ~ 12월)
 - 청년, 시니어, 사회적 약자 일자리 창출
- 역량 강화 지원 및 경영 책임성 확보 (2018. 3월)
- 공단 모바일 홈페이지 구축(스마트 행정 구현) (2018. 3 ~ 5월)
- 고객 모니터링 구성 운영 (시민 주도 혁신), 시민 참여 제안제도 운영 (2018. 3월)
- 농수산물시장 내 무료 와이파이 구축 (2018 4월 중)
- 푸드트럭 평가 대회 활성화 및 푸드트럭 존 확대 시행(2018. 4월 중)

6

중장기 지표 계획

■ 과제수행 중심에서 기반·역량 구축, 과제관리 차원까지 확대

- 열린 혁신 경진대회 분기 개최로 신규 발굴과제 발굴
- 공단과 시민단체(NGO)와 시민이 형성된 혁신 추진단 구축
- 열린 혁신 신규 및 발전 과제에 성과 측정 협의체 구축

■ 중장기 지표 평가 계획표(2018~2022년)

항 목		지 표	'18 준비기	'19 도입기	'20 실행기	'21 확산기	'22 정착기
혁신 준비	혁신 계획	□ 혁신 추진계획 수립 - 수립 여부 / 과정의 적절성 / 실천 가능성 / 성과창출 가능성	55%	45%	40%	30%	20%
		□ 혁신 전략 - 혁신 실행전략의 구체성					
		□ 혁신 추진 조직 - 혁신전담부서의 안정적 운영 및 전문성 확보 노력 - 혁신지원그룹 운영 실적					
	혁신 기반	□ 혁신교육 및 학습·공유 활동 - 혁신 교육훈련 실적(역량 강화) - 단체장 및 간부직원의 관심도 및 변화관리 노력 - 공유 활동의 다양화 및 추진실적 □ 혁신활동 모니터링 및 환류 구축 - 혁신 추진 상황의 점검체계 구축 및 운영 - 혁신성과의 홍보체계 구축					
혁신 실행	과제 관리	□ 과제 발굴 노력 및 발굴과제의 우수성 - 과제 발굴 방식의 다양화 - 과제 발굴 시스템의 제도화 수준 □ 발굴과제의 실행 및 모니터링 노력 - 발굴과제의 실행체계 □ 실행과제의 성과 - 발굴과제의 실행 실적 / 혁신성과의 확산	40%	50%	50%	55%	60%
		□ 혁신과제 추진 계획 - 혁신 전략과의 연계성 - 실행계획의 근거 및 의견 수렴					
		□ 혁신과제 관리 - 추진 기반 조성 실적 - 관련 기관과의 연계·협조 체제 구축과 운영 실적 - 추진과정에 대한 모니터링 시스템 운영 실적					
	혁신 과제	□ 혁신과제 성과 - 정책개선 환류 노력 - 계획 대비 달성도 - 제도화 노력					
혁신성과		□ 혁신 인지도 / 성과 체감도	5%	5%	10%	15%	20%

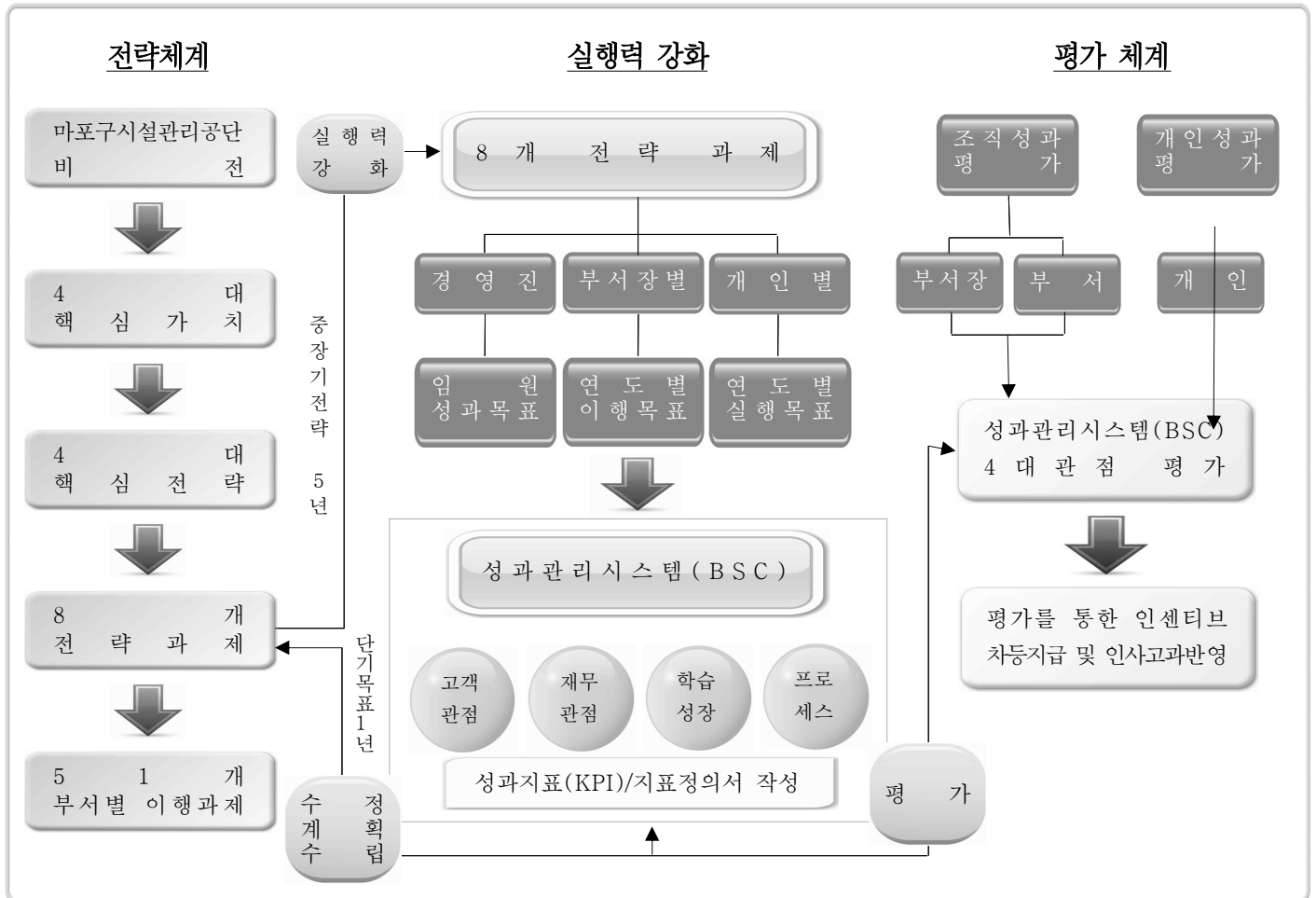
PART VIII.

성과평가 및 환류

1

전략 실행력 제고

■ 전사전략 실행력 제고를 위한 성과평가(BSC) 연계하여 평가 결과 인사평가 반영



2

팀 성과평가 결과 반영

대 상	항 목	팀 성과평가 점수	개인 성과평가 점수	비 고
팀 장		50%	50%	• 팀 성과목표 달성도
팀 원		20%	80%	• 팀 성과목표 달성도 • 개인 성과목표 달성도 적용

※ 마포구시설관리공단 인사평가 시행 내규 별표 1 참조

3

평가결과 인사평가 반영

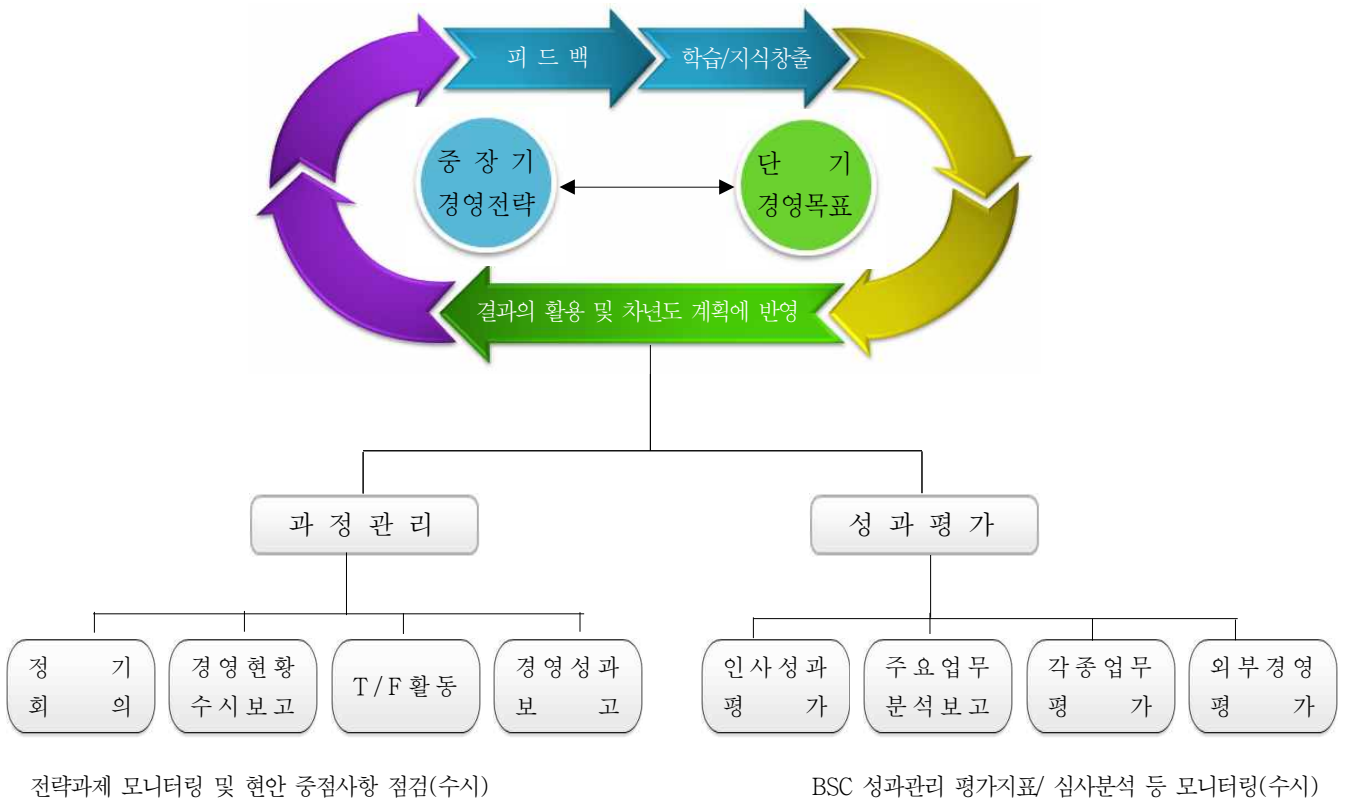
기 준	세부 반영 현황		
	성과평가	역량평가	다면평가
인 사	70%	20%	10%
연 봉	80%	20%	-
개인성과급	80%	20%	-

※ 마포구시설관리공단 인사평가 시행 내규 별표 6 참조(제28조 제3항 관련)

4

상대평가 강제 배분 및 인사 · 연봉인상 · 성과급 지급 반영 비율

등급별 배분		평가대상자 수에 따른 강제배분 분포(단위 : 명)										비 고
등급	배분율(%)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
S	10%			1	1	1	1	1	1	1	1	평가대상자 수가 10명 이하의 좌표 평가대상자 수(강제배분)를 적용하며, 11명 이상일 경우 배분율 에 따라 사사오입 방식을 적용하여 등급 별 인원 결 정
A	20%		1			1	1	1	2	2	2	
B	40%	1		1	2	1	2	3	2	3	4	
C	20%		1			1	1	1	2	2	2	
D	10%			1	1	1	1	1	1	1	1	



■ 제1절 팀 성과평가

제9조(이행체계)

- ① 성과관리부서는 공단의 비전과 미션을 기초로 중장기 경영계획이 반영된 핵심전략과 지향목표를 도출하여 매년 4/4분기 중 차년도 평가지표를 확정하여야 한다.
- ② 전부서 팀장은 제1항의 핵심전략과 지향목표 달성을 위하여 세부 실행계획을 수립하고, 성과지표별 목표값을 설정하고 이를 팀원에게 배분하여야 한다.
- ③ “팀장”은 전략실행 상황을 지속적으로 모니터링하여 성과달성을 점검하고, 주기적인 성과전략회의를 개최하여 목표달성도가 부진한 성과지표를 체계적으로 관리한다.
- ④ “팀장”은 중간 및 최종평가를 분석하여 전략의 유효성을 점검하고 차년도 전략 수립 시 이를 반영하여야 한다.

제10조(팀 성과평가의 방법)

- ① 팀 성과평가는 성과관리시스템에 등록된 팀 단위의 성과지표에 대하여 연 2회 실시한다.
- ② 제1항에 의한 팀 성과평가는 평가대상 기간동안 이사장과 팀장간의 합의에 의해 설정된 평가지표별 성과목표의 추진 결과를 성과관리시스템에 의하여 평가 한다.

제11조(팀 성과평가 결과의 반영) 팀장 및 팀원의 성과평가의 결과는 【별표 1】의 배점비율에 따라 각각 반영한다.

제12조(팀 성과평가의 예외)

- ① 팀 성과평가 적용 대상 직원이 팀 성과평가 기준일 현재 휴직, 직위해제, 신규채용, 승진임용, 교육훈련, 파견 그 밖의 사유로 인하여 당해 직책으로 실제 근무한 기간이 2월 미만인 경우에는 팀 성과평가 결과를 반영하지 아니한다. 이 경우 이사장 방침에 의거 다른 방법으로 팀 성과평가 결과를 반영 할 수 있다.
- ② 팀 성과평가 적용 대상 직원이 인사이동 및 조직신설·폐지로 부서이동을 한 경우, 원칙적으로 이동한 현 부서의 팀 성과평가 결과를 반영한다. 다만, 팀 성과평가 기준일 현재 현 부서에서 실제 근무한 기간이 2월 미만인 경우는 이전 부서의 팀 성과평가 결과를 반영한다.
- ③ 팀 성과평가 적용 대상 직원이 팀원에서 팀장으로 또는 팀장에서 팀원으로 신분상의 변화가 발생할시 원칙적으로 당해 직책에 실제 근무한 기간의 비율에 따라 평가하되, 당해 직책에서 실제 근무한 기간이 2월 미만인 경우 이전 직책의 팀 성과평가 결과를 반영한다.

■ 제2절 개인 성과평가

제13조(성과면담)

- ① 평가자는 매년 성과목표와 개인 성과평가 지표를 결정하기 위하여 평가대상자와 충분한 논의를 하여야 한다.
- ② 평가자는 평가대상자의 업무 추진상황 점검 및 환경의 변화에 대한 대응 여부 등을 확인하기 위하여 평가대상기간 중에 평가대상자의 성과목표 수행과정 등을 지도·점검 하여야 한다.

③ 평가자는 제8조에 의한 평가시행 시기 이전에 평가대상 기간 동안의 업무실적과 직무수행능력 등에 관하여 평가대상자와 상호 의견을 교환하여야 한다.

④ 평가자는 제2항에 의한 점검 결과를 정기 또는 수시로 기록·관리하여 이를 성과면담 시에 활용하여야 한다.

제14조(개인성과평가의 방법)

① 개인성과평가는 성과관리시스템에 등록된 개인 성과평가지표에 대하여 실시한다.

② 제1항에 의한 개인성과평가는 평가대상 기간동안 팀장과 팀원의 합의에 의하여 설정된 평가지표별 성과목표의 추진 결과를 성과관리시스템에 의하여 평가 한다.

③ 평가대상자는 개인성과평가에 대비하여 평가자의 승인을 받아 개인성과지표 및 추진실적을 성과관리자에게 제출하고, 성과관리자는 각 팀에서 제출한 성과지표 및 지표별 추진실적을 성과관리시스템에 입력한다.

④ 개인성과평가는 성과목표 달성도에 따라 전사적으로 동일한 직종을 가진 타 직원과 비교하여 절대평가를 실시한다.

제15조(개인성과평가 결과의 반영) 개인성과평가는 【별표 1】의 항목별 점수를 배점비율에 따라 합산한 결과를 반영한다.

제16조(개인성과평가의 예외) 제12조의 내규에서 정한 사항과 같다.

제17조(개인 성과목표의 변경)

① 다음 각 호의 사항에 대해서는 이사장 방침에 의거 개인의 평가지표별 성과목표를 변경 할 수 있다.

1. 천재지변
2. 관계 법령의 개·폐
3. 조직의 변경
4. 업무분장의 변경
5. 신규업무의 발생
6. 전환배치

② 팀의 평가지표별 성과목표 또한 제1항과 같이 적용한다.