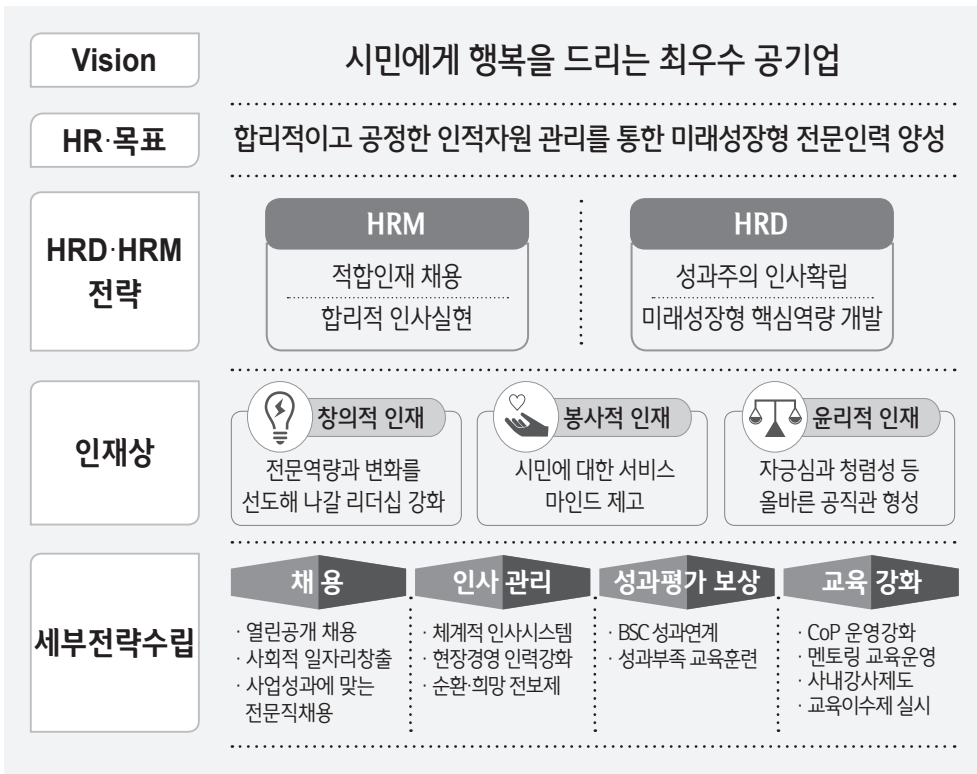


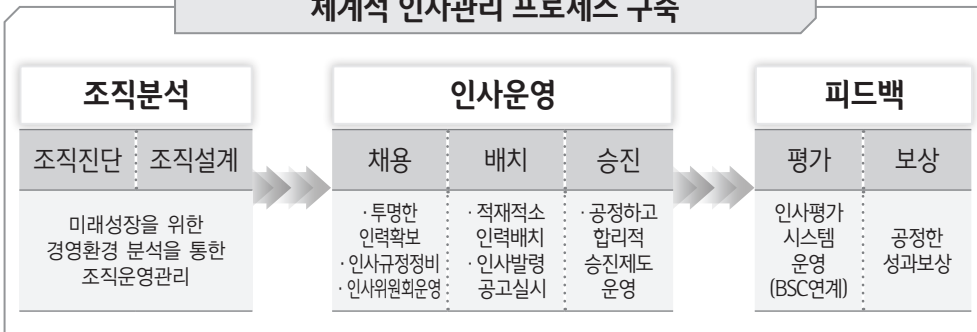
1. 인사관리의 합리성·공정성을 확보하기 위한 노력과 성과는 적절한가?

1. 임원선임, 직원채용(공개또는 경력경쟁), 임원성과계약, 승진등 인사관리의 적정성

1.1 미래성장동력 기반의 인사관리 전략 체계 정립



체계적 인사관리 프로세스 구축



직무만족도 조사 실시

직무/근무환경 개선

인사제도 개선

성과목표 재설정

2014 BEST HRD 우수기관



인사관리 시스템

인력 확보	사내외 공개채용을 통한 투명한 인력확보 추진
이동 배치	적재적소 인력배치 순환 전보 기준정립
핵심 역량 개발	체계적인 교육시스템을 통한 인재 육성 개발
평가	성과목표 달성도 및 근무성적 평가
보상	성과평가에 근거한 보상시스템을 통한 공정한 보상

열린 공개채용

안양시청공공인사관리위원회 2014 제1회 3회
인사관리위원회 공인 인사상 후보자 공개 도표발표
 *인사위원회는 공인 인사상 후보자를 위해 공개 인사상 후보자 명단을 작성하여 게시하는 업무를 수행합니다.
 2014년 11월 27일
 인사관리위원회 위원장 김희영

3. 열린 공개 채용 및 인력 배치는 인사상 1명
2. 열린 공개 채용 및 인력 배치
 2.1. 열린 공개 채용: 공인 인사상 후보자 명단을 작성하여 게시하는 업무 수행
 ○ 공인 인사상 후보자 명단 게시 기간: 10일
 ○ 열린 공개 채용: 열린 공개 채용 목적
 ○ 열린 공개 채용: 열린 공개 채용 목적
 ○ 열린 공개 채용: 열린 공개 채용 목적
 ○ 열린 공개 채용: 열린 공개 채용 목적
 ○ 열린 공개 채용: 열린 공개 채용 목적
4. 열린 공개 채용
 ○ 열린 공개 채용: 열린 공개 채용 목적
 ○ 열린 공개 채용: 열린 공개 채용 목적
 ○ 열린 공개 채용: 열린 공개 채용 목적
 ○ 열린 공개 채용: 열린 공개 채용 목적
 ○ 열린 공개 채용: 열린 공개 채용 목적

4. 열린 공개 채용: 열린 공개 채용 목적
 *인사위원회는 열린 공개 채용을 위해 열린 공개 채용 목적을 설정하는 업무 수행합니다.

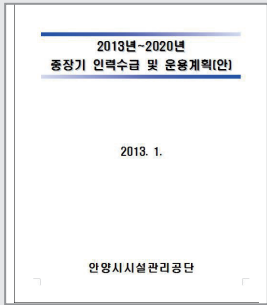
성과관리시스템



❶ 공단조직

- 기구**
- 6부 3센터 (CS센터, 네트워크센터, 교통약자지원센터)
- 인원**
- 정원 : 252명
 - 현원 : 197명

❷ 중장기 인력운영계획



❸ 신규인수사업 (병목안팎핑장)



❹ 경영여건 변화에 따른 인력분석

< 신규사업 수탁 >

구분	운영 인력(명)	추진 시기
평촌스마트스퀘어	4	2015
비산3동 체육공원	3	2016
박달석수 하수처리장	50	2016
재활용 선별장	29	2017
상수도 검침	17	2018
농수산물 도매시장	27	2019

< 아웃소싱 추진 >

구분	운영인력(명)	추진시기
체육시설 경비	2	2016

< 년도별 자연감소 계획 >

년도별 자연감소 계획	
구분	계
2016년도	5명
2017년도	1명

1.2 경영환경 변화와 인력수급 계획의 정합화

가. 인력운영 기본방향 수립

환경변화대응	전략적 비전 달성	정부 및 시정사책 반영
<ul style="list-style-type: none"> · 환경변화에 대응한 유연한 조직 - 신규사업 인수 등 사업활성화 - 개인역량 및 적성과 희망부서를 반영한 적재적소 배치 · 퇴직자 수요예측에 따른 인력수급 	<ul style="list-style-type: none"> · 핵심인재 채용 및 양성 · 직무분석을 통한 효율적 인사운영 · 역량과 성과중심의 인사운영 → 2014년 직군통폐합 	<ul style="list-style-type: none"> · 비정규직의 정규직 전환 · 지방공기업 인사운영 기준 준수 · 사회적약자 의무고용률 준수 · 청년실업 등 일자리 창출 기여

나. 경영환경 변화에 따른 유연한 조직운영

(2015.1.1)

2014년 인력현황									
구분	합계	임원	일반직						
			3급	4급	5급	6급	7급	8급	9급
정원(A)	252	2	5	10	30	28	20	79	78
현원(B)	197	1	5	9	25	26	16	71	44
과부족(B-A)	△55	△1	-	△1	△5	△2	△4	△8	△34

사업활성화에 따른 인력소요 (C)	정부시책 반영 (D)	핵심인재 선발 (E)	자연감소 (F)
2015 평촌스마트스퀘어(4명) 2015 교통약자지원센터(6명) 2015 공단 2국 설치(2명) 2016 비산3동 체육공원(3명) 2016 박달석수 하수처리장(50명) 2016 교통약자지원센터(2명) 2017 재활용 선별장(29명) 2017 교통약자지원센터(2명) 2018 상수도 검침(17명) 2018 농수산물 도매시장(27명)	청년 및 사회적 약자 의무고용률 준수 범위내 신규고용 *2015 정규직 전환(2명)	전문인력 양성 및 확보 (전산, 전기, 감사, 노무)	· 2016년 5명 · 2017년 1명

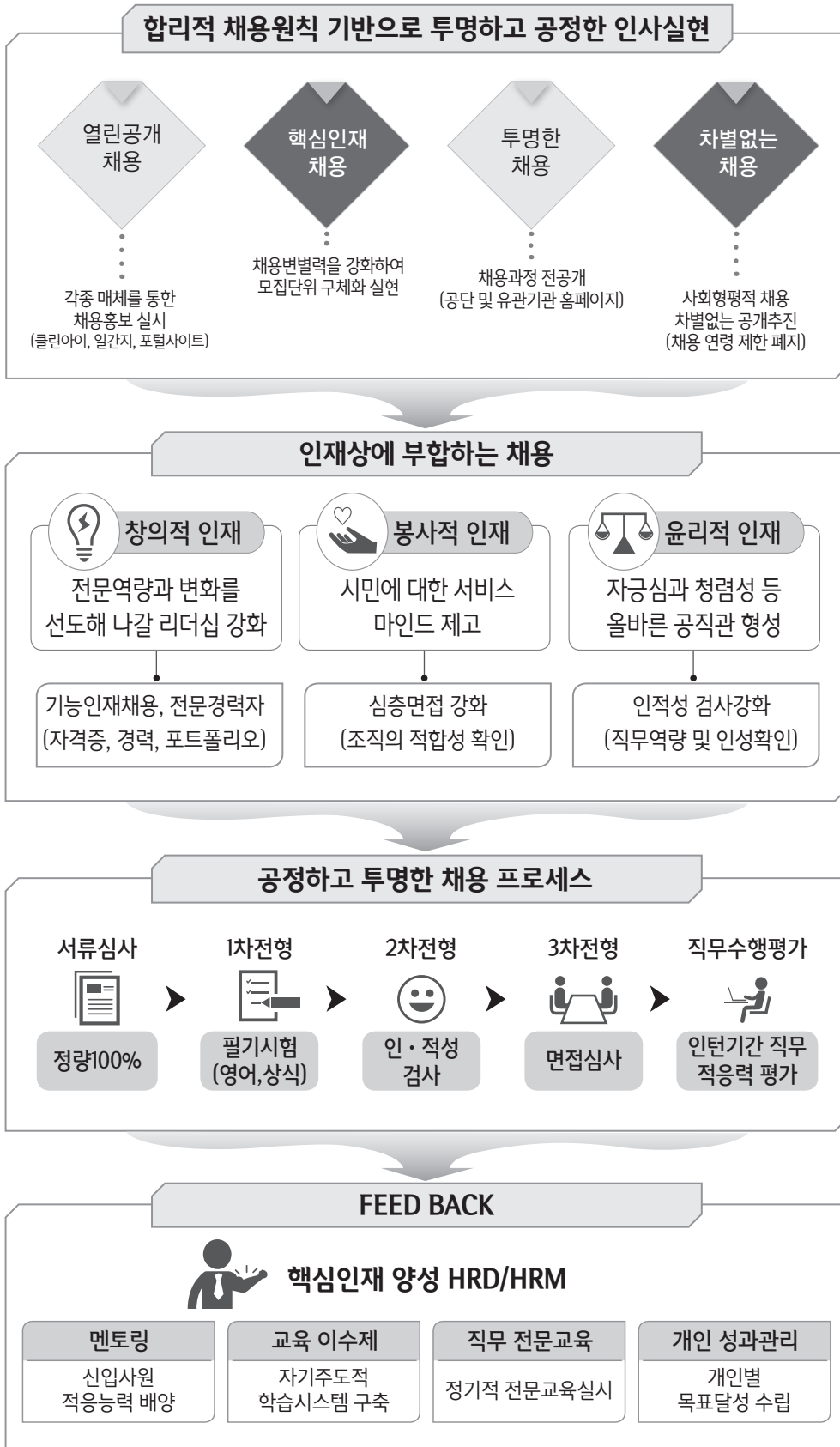
구분	2015	2016	2017	2018
총계	212	262	292	309

중장기 인력수급 계획				
구분	2015	2016	2017	2018
정원(A)	248	298	324	338
현원(B)	197	212	262	292
자연증가(C+D+E)	15	55	31	17
자연감소(F)	-	5	1	-
필요인력(G)=B+(C+D+E)-F	212	262	292	309
과부족(G-A)	△36	△36	△32	△29

환경변화 및 수급인력 분석을 기반으로 한 인력운영으로 조직안정화

1.3 공정하고 투명한 채용프로세스

가. 인재상에 부합하는 공정하고 투명한 채용



인력수급

근거
·공단 인사규정 및 인사규정 시행내규에 의한 인사관리시행
방침수립
·공단 경영환경 변화에 따라 탄력적으로 수립
기본방침
·최소인력 운영으로 조직의 정예화 및 슬림화 추구
·신규사업에 따른 관리인력 채용시 직무량 등 분석 실시
·직원 능력개발 및 엘리트화 지향

2014 열린 공개채용



채용과정

- 1차 서류전형**
·응시자격요건에 맞지않는 지원자 선별
- 2차 필기시험**
·매과목 40점 이상 전과목 평균 60점 이상 득점자 중 고득점자 또는 서류전형표에 의거 고득점자 3배수
- 3차 인·적성검사**
·공단에 맞는 인재 선별 (3배수)
- 4차 면접시험**
·면접시험 - 각 위원이 채점하여 평균산출
- 5차 합격자 공고**
·최종합격 : 필기, 서류+면접 점수의 최고 득점자순

기간제 공개채용

<p>안양시시설관리공단 인사팀 2014. 03. 03.</p> <p>안양시시설관리공단 인사팀 후보자 공개 포럼공고</p> <p>*안양시시설관리공단 인사팀 후보자를 위하여 같이 공부할 기회가 많은 분들에게 채용을 위한 정보를 제공하고자 합니다.</p> <p style="text-align: right;">2014년 3월 3일 안양시시설관리공단 인사팀장 최영민</p>
<p>1. 포럼에 관심 있는 분께</p> <p>2. 목적기간 : 당해공고의 3일</p> <p>3. 좌우: 10:00 - 11:00 (공공기관으로 운영되는 시설) 양쪽</p> <p>4. 참가대상: 공직인사시험 응시 예정자</p> <p>5. 주요 내용: (1) 시설관리공단 인사팀 소개 (2) 채용공고의 주요 내용 및 문의</p> <p>6. 교육내용: (1) 시설관리공단 인사팀 소개 (2) 채용공고의 주요 내용 및 문의</p> <p>7. 교육장소: (1) 시설관리공단 인사팀 회의실 (2) 시설관리공단 인사팀 회의실</p> <p>8. 문의처: (1) 시설관리공단 인사팀 (2) 시설관리공단 인사팀</p> <p>9. 기타사항: (1) 시설관리공단 인사팀 (2) 시설관리공단 인사팀</p>

인재 채용 목표

우수인재 확보

일자리 창출

- 1 채용 프로세스 공정성, 투명성 강화
- 2 역량중심 공개채용
- 3 차별없는 고용추진

신규직원 임용장 수여



신규사원 제도

오리엔테이션

대상 신규사원

내용 이사장 인사말, 공단사업프로젝테이션, 공단운영현황, 직장예절교육, 시설물견학

이사장 간담회

장소 이사장실

대상 신규임용자

내용 신규임용자에 대한 공단이해력 배양 및 경영방침 제고

현업순회 근무

신규 입사자

직무 적성 및 역량 평가 부서장

현업 배치

경영지원부

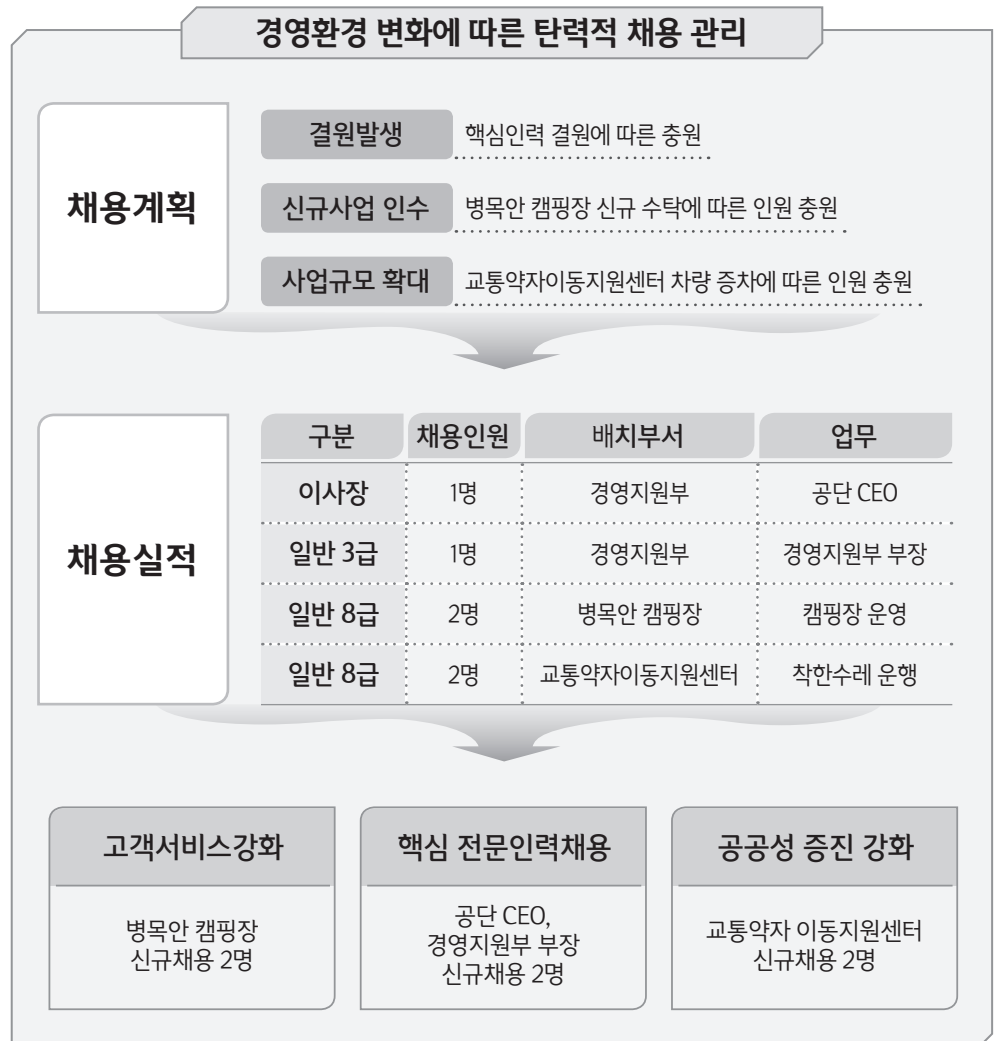
신규직원 오리엔테이션



나. 채용의 공정성 확보를 위한 규정정비

구분	규정	내용
채용시 시험원칙 명확화	인사규정 제7조	공개경쟁, 경력경쟁 시험의무화
시험방법 명문화	인사규정시행내규 제3조	시험과목, 응시자격, 합격기준, 가산점등 명문화
모집공고 방법개선	인사규정시행내규 제3조	공개경쟁 20일전, 경력경쟁 10일전 모집공개
외부면접위원 확대	인사규정시행내규 제7조	외부 면접위원 과반수 참여로 투명성 제고
인사채용 비위 징계강화	인사규정시행내규 제13조 2	채용비위자 징계양정기준 징계처리 (합격취소, 5년응시제한)
비위발생자 성과급 미지급	인사규정시행내규 제13조 2	금품 향응수수 징계처분자 성과급 미지급
임용연령 규정삭제	인사규정 제9조	기존임용연령 제한 삭제 - 채용차별 폐지
신규직원임용방법 개선	인사규정 제10조	3개월간의 임용수습기간동안 평가후 임용

다. 2014년 주요 채용실적



▶ 승진 후보순위

근무평정	40%
경력평가	30%
교육훈련평가	20%
포상 및 자격	10%

▶ 근무평정

근무성적평가(40점)		
수	37점 이상	2할
우	29점 이상	4할
양	16점 이상	3할
가	16점 미만	3할

근무평정 지표(30점) (근무평정 지표 총9개)	
근무성적	① 직무의양 ② 직무의질
직무수행능력	③ 전문지식 ④ 응용력 ⑤ 이해력
직무수행태도	⑥ 근무태도 ⑦ 건강상태 ⑧ 협조성
청렴도	⑨ 윤리관

▶ 경력평정

경력평가(20점)		
기본경력	승진소요 최저기간	20점
초과경력	기본경력전 5 년간평정	10점

▶ 교육훈련평가

교육훈련평가(10점)	
당해 직급에서 이수한 교육실적	

▶ 포상 및 자격평정

포상 및 자격	
·포상 및 자격증은 당해 직급 또는 당해직종 근무기간중에 수여받거나 취득한 것에 한함	
·국가기술 자격법에 의한 자격증 소지자와 공인회계사 등의 평정은 1인 1종에 한함	

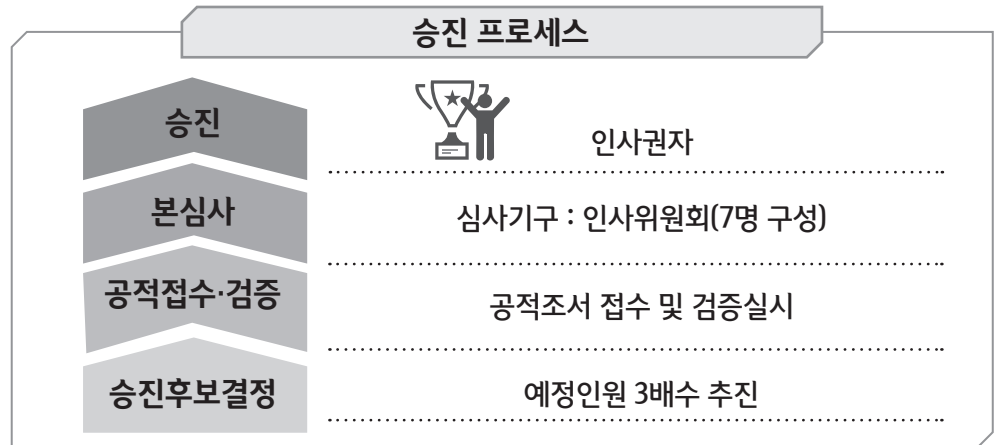
▶ 특별승진 및 승급

- 1 공단 경영성과를 높이는데
현저한 공로가 있는 자
- 2 제안의 채택시행으로 예산의
절감등 공단발전에 기여한 자
- 3 추서의 경우 특별승진은
1회에 1직급을 초과할 수
없으며, 특별승급은 1년에
2호봉을 초과할 수 없음

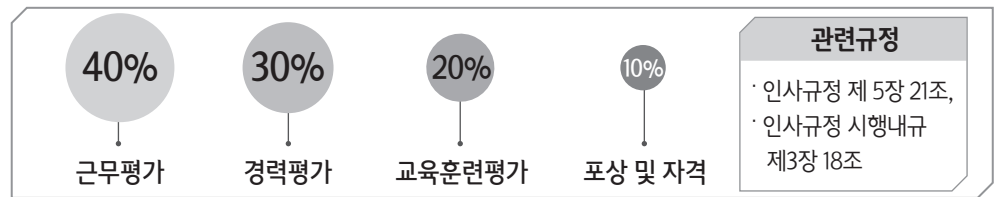
1.5 공정하고 투명한 승진 프로세스

열정, 성과, 역량중심의 합리적인 승진제도 운영

가. 공정하고 합리적 승진제도 운영



□ 승진 후보순위 결정



□ 승진소요기간

구분	3년이상	3년이상	3년이상	2년이상	2년이상
일반직	4→3급	5→4급	6급→5급	7급→6급	8급→7급

나. 승진관련 규정정립

승진	인사평정 및 기타 능력의 실증에 의하되, 동일직종의 바로 하위직급에서 임용
승진순위	직원을 승진시키고자 하는 경우에는 결원범위내에서 실시
승급	직원의 승급은 공단 보수규정에 정하는 바에 의함
특별승진 및 승급	위원회의결과 시장의 승인을 거쳐 특별승진 또는 특별승급 시킬수 있음

다. 승진 실시 현황



- 직군통합을 통한 동일평가 대상으로 성과문화 고도화
- 공정한 승진기회 제공으로 능력중심의 조직문화 정착

(2015.3.4)

구분	일반4급	일반5급	일반6급	일반7급	일반8급
승진	일반3급	일반4급	일반5급	일반6급	일반7급
총 19명	1명	2명	4명	3명	9명

1.6 임원공모의 투명성·공정성 확보로 경영전문가 임용

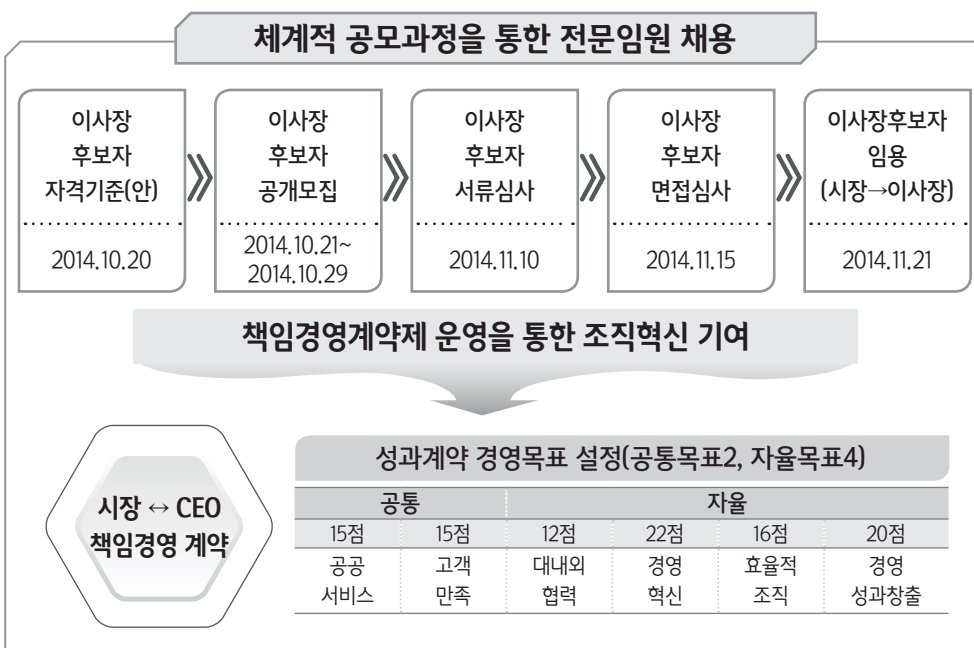
가. 임원추천위원회 운영절차

운영목적	· 임원채용의 투명성·공정성 제고를 위해 행정자치부 「지방공기업 인사운영 기준 제58조 6항」에 맞도록 공단 「임원추천위원회 운영규정」 운영
운영계획 수립	· 임원추천위원회 운영계획 수립 → 공모대상 : CEO(이사장), 상임이사(본부장), 비상임이사(당연직이사, 당연직 감사제외)
임원추천위원회 구성	· 구성 : 7명(市 2, 시의회 3, 공단이사회 2) · 운영 : 위원장 호선, 심사, 선발기준 등 확정 · 역할 : 임원후보 모집·심사·선발과 관련된 세부사항 확정 및 임원후보 추천
모집공고 및 접수	· 공고 : 일간지, 市 · 공단홈페이지, 클린아이 · 기간 : 시험일 15일전 공고기간 원칙준수 · 접수 : 제출서류(지원서, 직무수행계획서, 자기소개서 등)
운영·심의	· 심사 : 서류전형 및 면접 · 추천 : 결원예정 직위 2배수 이상 추천
임용	· 임용 : 결격사유가 없는 경우 추천 후보자중 임용권자가 임용 실시 → 이사장 : 시장 / 본부장 : 이사장

나. 임원추천위원회 구성운영

구분	인원	위촉기간	비고
1차	위원회(7명)	2013.11.15 ~	본부장
2차	위원회(7명)	2014.10.15 ~ 11.15	이사장

1.7 2014년 임원공모 실적 및 성과계약



① 임원 추천위원회 운영계획

문서번호	연차	분류	작성일자	작성인

안양시시설관리공단 이사장 임명 계획(안)

**안양시시설관리공단
(경영자본법)**

② 임원후보 모집공고

안양시시설관리공단은 채용공고를 게시합니다.

제목	안양시시설관리공단 이사장 후보자 공개 모집공고	분류
발행일자	2014.10.21 10:22:00	작성인

안양시시설관리공단 이사장 후보자 공개 모집공고
안양시시설관리공단 이사장 후보자를 공개 모집하고 인사 임명권을 행사할 예정입니다. 인사 임명권 행사 시 안양시시설관리공단 임원후보추천위원회

③ 임원 후보자 공개채용

안양시시설관리공단은 채용공고를 게시합니다.

안양시시설관리공단 본부장 후보자 공개 채용공고

안양시시설관리공단 본부장 후보자를 공개 모집하고 인사 임명권을 행사할 예정입니다. 인사 임명권 행사 시 안양시시설관리공단 임원후보추천위원회

1. 신청서 작성 및 접수: 본부장 1명
2. 서류심사: 2014.11.10(수) 14:00 ~ 17:00
3. 면접심사: 2014.11.15(화) 14:00 ~ 17:00
4. 최종합격자 발표: 2014.11.21(월) 14:00 ~ 17:00

④ 임원추천위원 규정 개정



⑤ 임원공모 결과반영

경영평가결과 (행정자치부) + 경영실적평가 (안양시)

- 연봉 : -10% ~ 10%
- 성과급 지급률 결정(0~450%)
- 연 해임 결정

① 인사규정 주요 개선실적

연번	개선내용
1	인사규정 제7조의2 (기능인재추천채용제) 기능인재 채용에 대한 근거 마련
2	인사규정 제8조의1 북한이탈주민 채용 근거 마련 (채용 원칙 내규마련)
3	기능인재추천채용제 운영내규 기능인재채용 확대 및 일자리 창출기여
4	임원추천위원회 운영규정 공단이사회추천인은 시공무원 참여불가 인사규정 투명성제고
5	기간제근로자관리규정 기간제운영시 근로자 기준법 준수 및 채용에 대한 공정성, 투명성제고

② 행정자치부 인사운영기준 준수

임원 인사 기준	· 직무수행요건 및 자격요건 · 구성시기 등 5개기준 · 8개항목 · 공개모집계획 수립
직원 인사 기준	· 공개경쟁 시험등 4개기준 · 공고시기 등 10개기준 · 교육훈련 실시 등 3개기준 · 보직관리의 원칙 등 4개기준 · 성과관리체계 구축운영 · 윤리경영 등 3개 기준

2. 인사규정 및 인사위원회 구성·운영의 적정성

2.1 공정한 인사운영을 위한 인사규정 명문화 및 지속적 정비

투명하고 공정한 인사운영으로 “사람중심의 경영체제” 구축

중립적 인사운영 (비위행위자, 징계기준 강화)	공정한 인사운영 (공정한 근무평정)	투명한 인사절차 (시험위원 외부위원 참여확대)
반부패 청렴도 향상	내부만족도 제고	우수인재 확보

주요 인사 규정개정

구분	주요내용	비고
인사 제도	· 직원의 필기시험의 과목별 채점 및 면접시험시 외부전문가 과반수 참여	2014. 4. 29
	· 육아휴직관련 규정정비 및 유산 또는 사산한 여직원의 휴직에 대한 근거 마련	2012. 7. 30
	· 기능인재추천제 자격요건 확대(10%→30%)	2012.10. 18
	· 정년 연장(57세→60세)	2013. 2. 28
채용	· 임원추천위원회 위원(공단이사회 추천2명) 추천의결에 시장연직 이사 참여불가	2013. 2. 28
	· 기능인재추천채용제 관련사항 추가: 추천채용 및 견습근무 관련사항 명문화	2012. 4. 18
	· 기능인재추천채용제 운영내규 신설: 기능인재 채용요건, 공고, 방법 내규신설	2012. 4. 18
	· 북한이탈 주민의 채용근거 마련: 제8조 제1항 제9호 신설	2012. 7. 30
징계	· 기간제 근로자의 채용 관련사항 명문화	2013. 8. 20
	· 공무원 징계기준과 부합는 수준의 징계기준 마련	2014. 1. 10
교육	· 비위채용자에 대한 처벌규정 신설(비위채용자 합격취소 및 5년간 응시제한)	2014. 4. 29
	· 공무원외여행 운영내규 신설: 사전통제 및 투명성 강화	2013. 8. 20

2.2 투명하고 공정한 인사위원회 운영

목적

직원의 채용·포상·징계 등 인사관리의 적정성을 도모할 수 있는 인사위원회의 제도적 운영으로 인사의 신뢰성, 공정성, 객관성 확보

소 집

의결 재적위원 3분의 2이상 출석

의 결

출석인원 과반수의 찬성

구 성

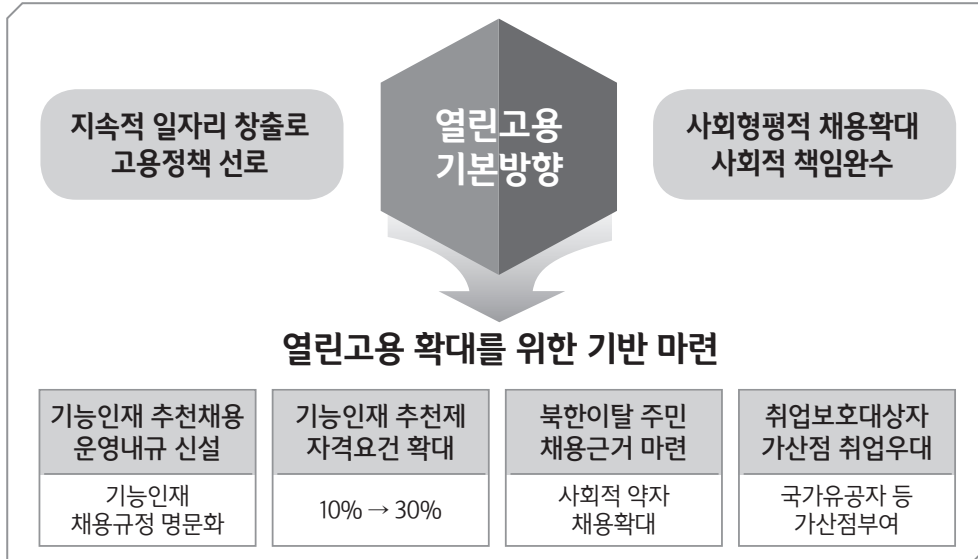
인사위원장 → 1명(본부장)
인사위원 → 6명(市위탁부서장 1명, 외부전문가 5명)

2014년도 인사위원회 추진결과

구분	안건	추진결과
1.24	직원 전보(안) 심의	원안가결
1.24	2014년도 제1회 직원공개채용계획(안) 심의	수정가결
2.21	2014년도 제1회 직원공개채용시험 최종합격자(안) 심의	수정가결
3.6	직원 포상(안) 심의	원안가결
6.19	직원 포상(안) 심의	원안가결
9.17	직원 포상(안) 심의	원안가결
11.15	2014년도 제2회 직원공개채용 계획(안) 심의	원안가결
12.9	2014년도 제2회 직원공개채용시험 최종합격자(안) 심의	원안가결
12.18	직원 징계(안)	감봉3월(1), 견책(1)
	직원 포상(안)	원안가결

2. 사회적 약자를 위한 고용 노력과 실적은 적정한가?

1. 청년미취업자 우선고용 및 사회적 약자의 고용 노력 및 실적



1.1 청년 미취업자 우선고용

구분	2014 채용	채용노력 전개
청년 미취업자	2명	성결대 행정학부 채용박람회 참석 안양시시설관리공단 채용 프로그램 홍보(2014.10.10)

1.2 사회적 약자 고용 노력 및 실적

고용정책	<ul style="list-style-type: none"> · 우수인재 확보를 위한 취업프로그램 적극적인 홍보(취업박람회 2014. 10. 10) · 고졸자, 여성, 장애인, 북한이탈주민 등 사회형평적 채용 실시 · 공정하고 투명한 공개채용 원칙을 통한 정책 추진
-------------	--

□ 장애인 고용현황

월평균		상시 장애인 근로자수(연간)		
고용의무	장애인수	계	중증	경증
7.16	16.08	193	36	157

※ 2011년부터 연평균 19.5명 장애인 고용 추진

□ 취업보호 대상자

구분	2014 공단 총인원	채용인원	취업보호대상자 비율
국가 유공자등	202	10	4.99%

□ 고령자 고용현황

구분	2014 공단 총인원	고령근무자	고령근무자 고용비율
고령자(50세이상)	202	64	31.68%

2014년 경기도 "장애인 고용 우수기관" 선정

▷ 채용 프로그램 홍보 및 운영



▷ 기능인재 추천제 확대

석차비율 확대 실시
(10%→30%)

· 학사과정 및 학점 이수 취득자에 한하여 소속학과 평균석차 비율이 상위30% 이내인 졸업 예정자 또는 졸업자

▷ 북한 이탈 주민의 채용근거 마련

북한주민 채용근거 마련

· 인사규정 특별채용 이사장은 북한에서의 자격이나 경력이 있는 사람들 북한이탈 주민으로서 직원으로 채용하는 것이 필요하다고 인정되는 사람에 대하여는 북한을 벗어나기 전의 자격, 경력 등을 고려하여 특별 채용 할 수 있다.

▷ 직원공개채용 가산점수

취업보호대상자 가산점수적용

· 국가유공자등 예우 및 지원에 관한 법률 제29조 및 독립 유공자 예우에 관한 법률 제16조에 의한 취업보호 대상자, 5·18 민주 유공자 예우에 관한 법률 제20조에 의한 취업지원 대상자

▷ 장애인 고용 우수기관 표창



▶ 직원 공개채용



▶ 기간제 근로자 채용규정

기간제 근로관리규정 4조

기간제 근로자는 공개채용을 원칙으로 하며, 서류전형과 면접을 기준한다.

▶ 정규직 전환 규정

기간제 근로관리규정 11조

기간제 근로자 상시 지속적 업무담당자 중, 2년이상 계속 근로하는 경우에는 계약기간이 종료되는 시점에서 근무평가 및 인사위원회 심의를 통하여 무기계약직으로 전환할 수 있다.

▶ 무기계약직 채용실적

12년대비 10% 채용확대

구분	계
2014년도	32명
2013년도	30명
2012년도	29명

2. 초과근무 절감을 통한 신규채용 확대 등 일자리 나누기를 위한 노력

2.1 일자리 나누기 위한 노력 전개

비정규직의 지속적 채용 확대 및 정규직 전환추진을 통한 사회적 책임완수

채용 프로세스

모집	선발	임용
<ul style="list-style-type: none"> · 100% 공개 모집 추진 · 경영지원부 총괄 모집운영 · 인사규정 제12조 명시(절격사유) 	<ul style="list-style-type: none"> · 사업장별 업무특성에 맞는 선발기준 마련 · 서류 및 면접시험 	1년 미만 근로계약 체결

연도별 채용 실적

구분	2012	2013	2014
비정규직 채용실적(합계)	29명	30명	32명
주차관리원	24명	24명	24명
사무	1명	2명	2명
경비	3명	3명	5명
기타	1명(간호)	1명(간호)	1명(간호)

2.2 비정규직 정규직 전환 추진

정부정책

정부의 공공부문 비정규직 고용개선 추진지침에 따라 비정규직을 단계적으로 정규직으로 전환 추진

추진실적

비정규직(기간제) 업무종사자의 무기계약직으로 전환 추진

연도	계획인원	전환인원	이행률
2014	1명	4명	400%

2.3 비정규직 역량강화를 위한 노력

비정규직 역량증대

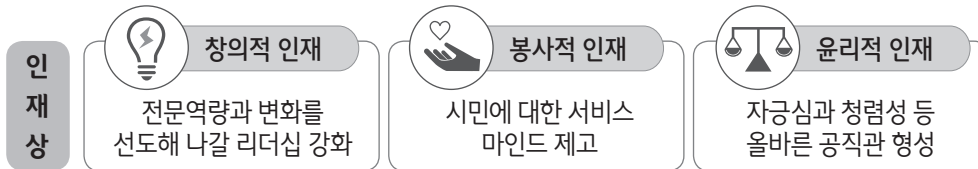
직원 업무역량 강화를 위한 전문기관 교육 시행 : 106명 교육 이수

구분	사이버교육	집합교육	기타교육
인원	21명	85명	기타교육(분기조회)

3. 외부전문기관에 의한 신규 및 보수교육 등 구성원의 역량 강화를 위한 노력과 성과는 적정한가?

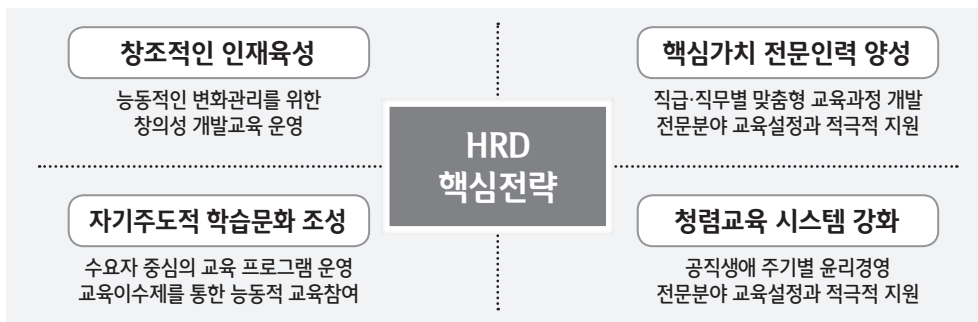
1. 교육수요조사, 교육계획, 인사평정에의 교육성과 활용의 적정성

1.1 중장기 인재육성 수립 로드맵

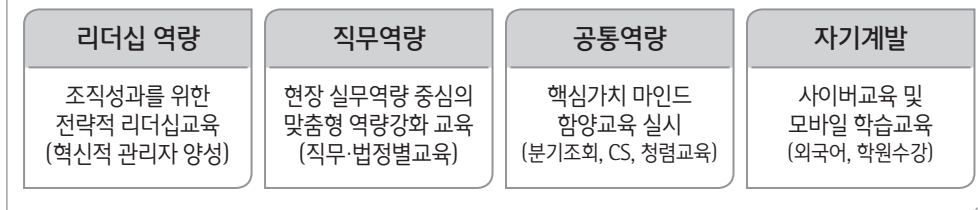


인적개발 목표

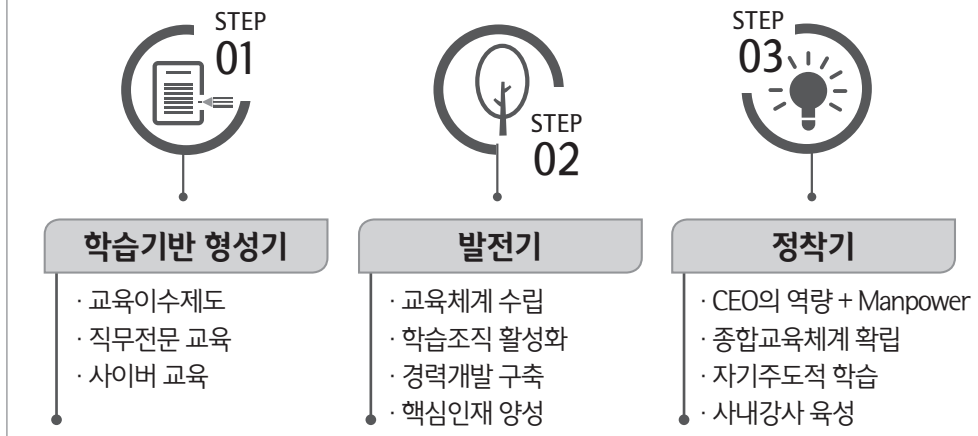
“스마트하고 창조성 있는 인적자원개발”



인재육성 필요역량



중장기 로드맵



▶ BEST HRD 우수기관



▶ 주요언론사 통신사 보도

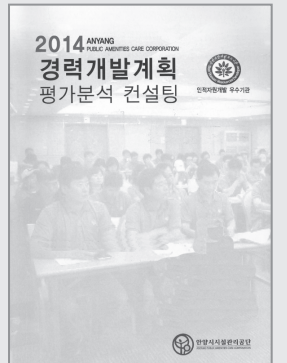
인천일보
 인적자원개발 우수기관 인증 또 획득
 안양시시설관리공단 지난 2011년 이어 성과

아주경제
 안양시시설관리공단, 인적자원개발 우수기관
 정부 인센티브 혜택 ... 학습대의 장가 등 계획

국제뉴스
 안양시시설관리공단, 인적자원개발 우수기관
 고용노동부, 교육부, 산업통상자원부, 중소기업청 등 4개 부처

아시아투데이
 안양시시설관리공단, 인적자원개발 우수기관

▶ 직원경력개발 자체컨설팅



① 직무능력향상을 통한 역량강화

지식경영
CEO 지식정보화 경영구축

- 공단 CEO 경영메시지 전달
- 매월 '이달의책' 권장도서선정
- 매월 이달의 CEO한자경영

상시학습을 통한 전문가육성

- 공단 10대 핵심시설 관리전문 자격증 취득반 운영
- 핵심간부, 중간간부 경영전문 과정 지원
- 학습동아리, COP운영

직원경력개발 시스템 구축

- 지속적 자기개발 및 경력개발 피드백을 통한 능력 극대화
- 직원경력개발 전담부서를 통한 경력개발 자체컨설팅
- 인적자원개발(교육·경력개발) 및 인사 연계

② 2014 교육훈련 계획 수립

일련번호	수요조사-221	제출일	결정일자/부담	대.비율	비
결정일자	2014.02.28	비율	비율	비율	비
결정구분	부담	비율	비율	비율	비

2014년도 교육훈련 계획

경영지원부

③ 교육훈련 수요조사

연영시시설관리공단

수신처 수신처장님 (공유)

제목 2014년도 직원교육 수요조사

안녕하세요. 2014년도 직원교육 수요조사에 응해 주셔서 감사드립니다. 본 설문조사 결과는 본 공단의 교육정책 수립과 교육프로그램 개발에 활용될 예정입니다. 설문조사 결과에 따라 교육프로그램 개발에 반영될 수 있습니다.

본 설문조사 결과는 본 공단의 교육정책 수립과 교육프로그램 개발에 활용될 예정입니다. 설문조사 결과에 따라 교육프로그램 개발에 반영될 수 있습니다.

본 설문조사 결과는 본 공단의 교육정책 수립과 교육프로그램 개발에 활용될 예정입니다. 설문조사 결과에 따라 교육프로그램 개발에 반영될 수 있습니다.

안녕하세요. 2014년도 직원교육 수요조사에 응해 주셔서 감사드립니다. 본 설문조사 결과는 본 공단의 교육정책 수립과 교육프로그램 개발에 활용될 예정입니다. 설문조사 결과에 따라 교육프로그램 개발에 반영될 수 있습니다.

연영시시설관리공단이사장 **관인 생략**

수신처 수신처장님 (공유)

제목 2014년도 직원교육 수요조사

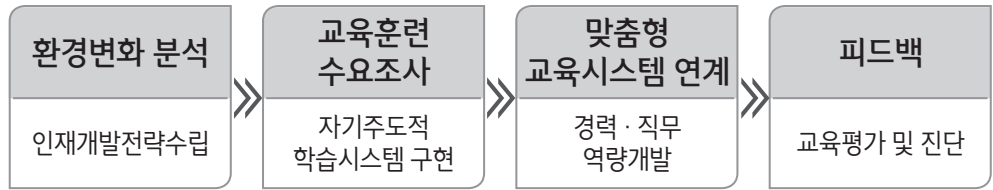
안녕하세요. 2014년도 직원교육 수요조사에 응해 주셔서 감사드립니다. 본 설문조사 결과는 본 공단의 교육정책 수립과 교육프로그램 개발에 활용될 예정입니다. 설문조사 결과에 따라 교육프로그램 개발에 반영될 수 있습니다.

본 설문조사 결과는 본 공단의 교육정책 수립과 교육프로그램 개발에 활용될 예정입니다. 설문조사 결과에 따라 교육프로그램 개발에 반영될 수 있습니다.

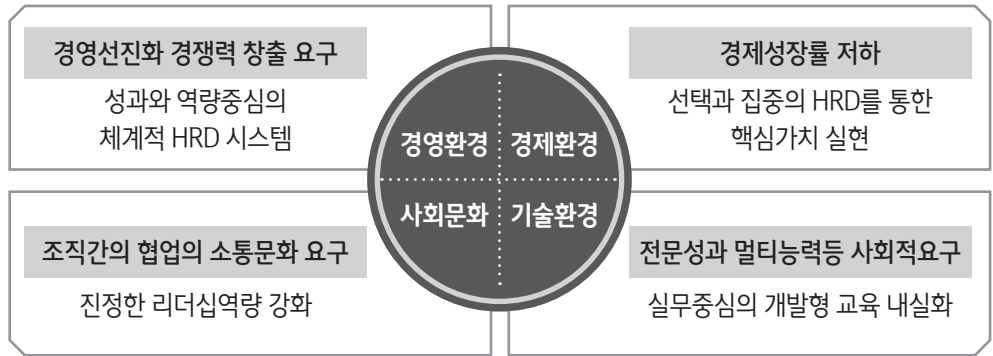
본 설문조사 결과는 본 공단의 교육정책 수립과 교육프로그램 개발에 활용될 예정입니다. 설문조사 결과에 따라 교육프로그램 개발에 반영될 수 있습니다.

연영시시설관리공단이사장 **관인 생략**

1.2 임직원 체계적 교육훈련



가. 환경변화 분석을 통한 교육전략 연계



나. 교육수요조사 분석을 통한 선택과 집중의 교육시스템 도출

교육수요조사 분석				
조사방법	전직원 개인경력 개발 계획서			
세부내용	경력개발 계획서 필요지식, 필수교육과정 분석			
조사결과	수요조사 55명, 선호도조사 50명(경력개발계획서 활용)			
수요조사		선호도 조사		
교육기관	인원	4대 역량	교육구분	선호도
지방공기업 평가원	19	리더역량	리더십분야	6.5%
지방행정연수원	15	직무역량	업무역량개발	34.5%
한국전력기술인 협회	14	공통역량	CS형량, 기본윤리	42%
한국가스안전공사	5	자기개발	개인역량강화	17%
한국승강기안전협회	2			

다. 맞춤형 교육시스템 연계

구분	프로그램	대상	교육방법
위탁교육	위탁기관 집합교육	전직원	법정필수, 경영, 기술전문
	사이버교육	전직원	경기도인재개발원 등
자체교육	CS교육	전직원	매월 두번째주 화요일
	개인정보보호	전직원	분기조회, 사이버교육
	성희롱, 성매매, 성폭력 예방교육	전직원	한국양성평등 교육진흥원
사내강사	공단 업무중심 강의	해당업무 담당자 수강 희망자	교육담당자 지정 교육

1.3 계층별 맞춤형 교육프로그램 설계

계층별 핵심 교육 니즈(Needs)

구분		업무개선 내용	핵심 교육 내용(부족역량)
임원	1명	전략적 사고중심의 교육	경영전략, 의사결정, 리더십
부장	3급 6명	과업목표달성 / 능력중심의 교육	목표관리, 리더십, 관리능력, 인간관계, 동기부여, 부하육성, 혁신능력, 변화관리
차장	4급 10명	업무 질 향상 / 능력중심의 교육	과학적 문제 해결, 혁신기법, 인간관계, 의사소통, 서비스 갈등관리, 목표관리
직원	5급 이하 183명	기본능력 중심의 교육	공단문화, 주인의식, 공동체 의식, 자기계발, 업무의 기본, 팀워크

종합 교육프로그램 설계(부족역량 집중)

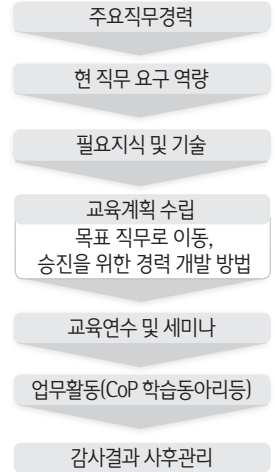
- 직급에 맞는 경력개발 프로그램을 통한 우수 전문인력 양성
- ⇒ 전직원 일반 공통역량(고객 지향 서비스 등)과 담당업무 전문역량의 조화

	리더십역량	핵심인재	기초직무역량	전문직무역량
임원	경영진 리더십 · 비전제시 · 목표방향제시 · 책임경영			
부장	부장 리더십 · 솔선수범 · 인재육성 · 협상력	· 시설관리 전문 자격증 · MBA 정규·사이버 교육 · 전문가 과정 · 워크숍·세미나 참여	지방공기업 관리자과정	◆ 전문직무 · 전략기획 · HRM/HRD · 예산/회계/계약 · 시설관리 (기계, 전기, 건축) · 고객만족CS
차장	차장 리더십 · 전략적 사고 · 업무추진력 · 조정통합력		회계관리자 과정	
주임사원			인사관리자 과정	◆ 특수직무 · 강사 · 전산 · 프로그램기획
신규사원	멘토링/OJT	문서 작성	지방공기업 실무자과정	
			지방공기업 신규자과정	

공통역량

- 고객지향 · 고객서비스 CS · 팀워크
- 업무에 대한 열정 · 청렴 · 창의력
- 신규사원 - 우리공단 알아가기

◎ 경력개발 계획서



◎ 경력개발 자체 컨설팅(연중)

현·장·직·무·활·용 (A Field Practice)

교육훈련을 통한 지식의 습득+교육분석 컨설팅을 통한 교육효과 극대화

◎ 개인별 경력 컨설팅

◎ 개인별 교육계획 수립

▷ 인사규정

제3장 제18조

< 승진후보자 명부 작성 >

- ① 규정 제22조 제1항의 규정에 의한 승진후보자 명부는 다음 비율에 따라 작성하여야 한다.
1. 근무성적 평정점 : 40%
 2. 경력평정점 : 30%
 3. 교육이수평정점 : 20%
 4. 포상 및 자격평정점 : 10%

▷ 취업규정

제55장 제5항

< 교육훈련 >

- 직원의 10% 이상을 7일(50시간) 이상 국내·외 교육기관에서 교육을 이수
- 매 3년마다 1회 이상 외부교육 기관이수
- 교육훈련실적을 승진·전보 등 인사고과에 반영

▷ 교육이수제 운영계획

2014 교육 이수제 운영계획

목적 : 직원의 직무·직무별로 필요 교육목표수립

교육목표 : 직무와 직무에 맞는 교육목표의 설정으로, 맞춤형 교육의 실시를 위한 교육목표의 설정

교육이수제 운영 : 직원의 직무·직무별로 필요 교육목표수립

교육이수제 운영 : 직원의 직무·직무별로 필요 교육목표수립

2013 교육이수 실적

구분	교육시간	대상인원(명)	이수인원(명)	이수율(%)
합계	50	20	14	70%
공통역량	30	43	43	100%
자기개발	20	23	21	91%

▷ 스타디움홀



▷ 보조체육관

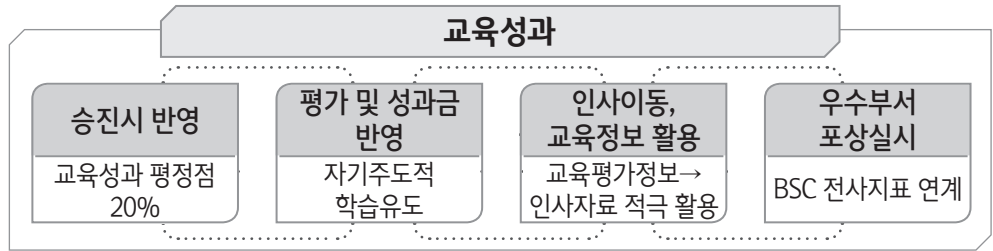


▷ 대회의실

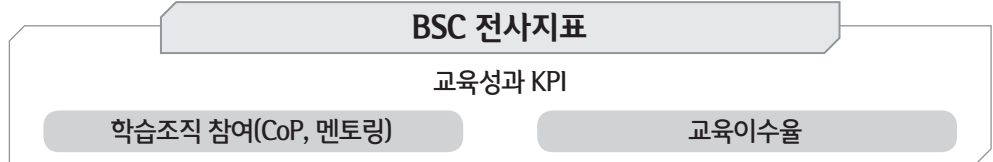
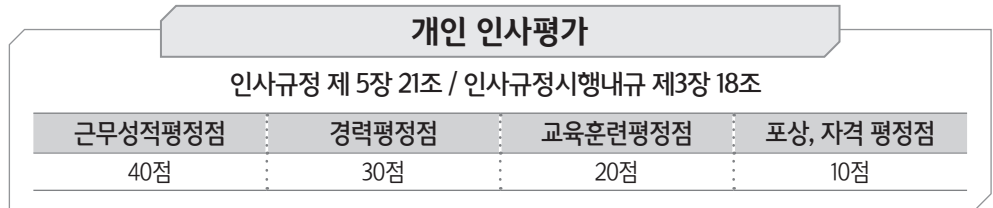


1.4 교육성과와 인적관리의 체계적 연계

가. 성과시스템과 연계한 인적자원 관리



나. 교육성과 개인 및 내부평가 반영



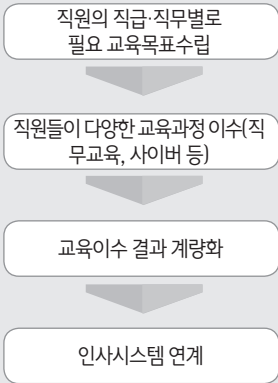
다. 교육이수제 경력평정시 교육이수여부 성과반영

1. 직원의 직급·직무별로 필요 교육목표수립
2. 다양한 교육과정 이수 (직무교육, 사이버 등) 역량별 교육훈련 운영 (공통역량/리더역량/직무역량/자기개발)
3. 교육이수 결과 계량화 → 인사시스템 연계
1인 연간 목표 교육시간 설정운영 (공단 실정에 맞게 연차별 점진적 확대)

라. 교육이수제 제도화 운영

구분	영역	내용	비고
필수교육	리더역량	부장과 차장급 직원에 대해서 리더십 관련 교육 이수	필수
	직무역량	직무, 업무와 연관된 자격증(국가공인자격증에 한함)	20시간
		자격증 취득을 위한 학원 수강시 1주당 1시간 인정	1주/1시간
	공통역량	업무관련자(전산 등) 개인정보보호교육	필수
CS 고객만족 교육(자체 교육의 날 및 사이버 교육)		-	
선택교육	자기개발 및 기타	국민권익위원회 청렴도 교육	-
		성희롱·성매매·성폭력예방교육(각1시간-전직원 필수)	-
		환경부 저탄소녹색경영 교육	3시간
	자기개발 및 기타	외국어 교육 등 사설학원수강	1주/1시간
		CoP 학습동아리 활동 참가	1회/1시간
		대학(원) 학점 취득	1학점/1시간
자기개발 및 기타	멘토링 (운영실적 → 보고서 1회 제출)	1회/1시간	
	직무와 관련 없지만 자기개발과 관련된 사이버교육 수료	-	

2014 교육이수 체계



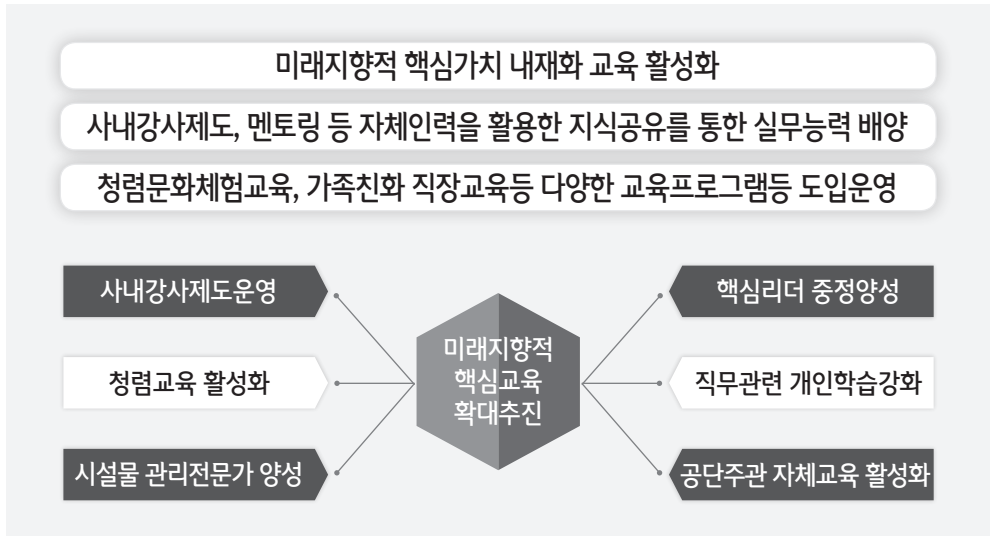
2014 영역별 (필수·선택)

구분	영역	내용
필수 교육	리더 역량	·부장과 차장급 직원에 대해서 리더십 관련 교육 이수
	직무 역량	·자신의 직급과 직종의 업무 관련 교육(자격증 취득 포함) ·업무관련자(전산 등) 개인정보보호교육 반드시 이수
	공동 역량	·CS 고객만족 교육 ·국민권익위원회 청렴도 교육 ·성희롱·성매매·성폭력 예방교육 ·환경부 저탄소녹색 경영 교육
선택 교육	자기개발·기타	·외국어 교육 등 ·CoP 학습동아리 활동

2014 교육분석

- [잘된점]**
 - 위탁기관교육 활성화
 - 온라인교육 안정화
 - 자발적인 교육참여 독려
 - 매월 교육이수실적 게시
- [미흡한점]**
 - 스마트기기 활용교육
 - 위탁교육기관 확대
 - 하반기 교육수강 집중
- [개선방안]**
 - 모바일러닝 강좌 독려
 - 위탁교육기관 확대운영
 - 교육관련 콘텐츠 및 홍보

3.2 2014 교육실적 분석



가. 2014년 직원 교육이수 현황

구분	목표시간	대상인원(명)	이수인원(명)	이수율(%)	평균시간
계		150	130	86.7	목표시간 초과달성
일반직	50	28	23	82.1	56.3hr
기능직	50	51	45	88.2	
상근직	20	71	62	87.3	29.1hr

나. 2014년 교육과정별 운영실적

교육유형	교육종류	교육과정	교육대상	실적
외부기관 위탁교육	법정필수교육	13개	대상자	45명
	경영전문교육	매달 교육과정 배부	전 직원	49명
	온라인교육	경기도 인재개발원 등	전 직원	203명
공단주관 자체교육	고객만족서비스(CS) 교육	매월 두 번째 화요일 실시	전 직원	9회
	안전교육 (주관:수영장사업부)	안전사고 발생시 행동요령 및 AED 사용방법 등	대상자	10회
	청렴 교육	온라인교육 및 외부기관	전 직원	2회
	개인정보보호교육	온라인교육 및 분기조회	대상자	2회
직무관련 특별교육	여성가족부 예방교육(4과목)	년4회 이상 각1시간씩	전 직원	5회
	학습동아리(CoP)	각 동아리별 수시 운영	전 직원	12회
	사내강사교육	년12회	대상자	7회

주요 추진 성과



2014 BEST-HRD
인적자원 우수기관 재인증 (2014.9.19)

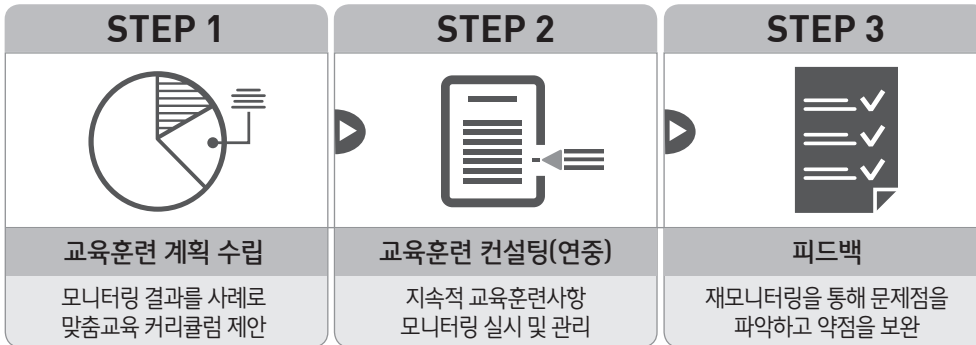
3.3 자체 맞춤형교육컨설팅 추진을 통한 직원역량개발

자체 HRD 전문가를 육성하여 자체적 교육 컨설팅 추진(HRD 컨설턴트 2명)

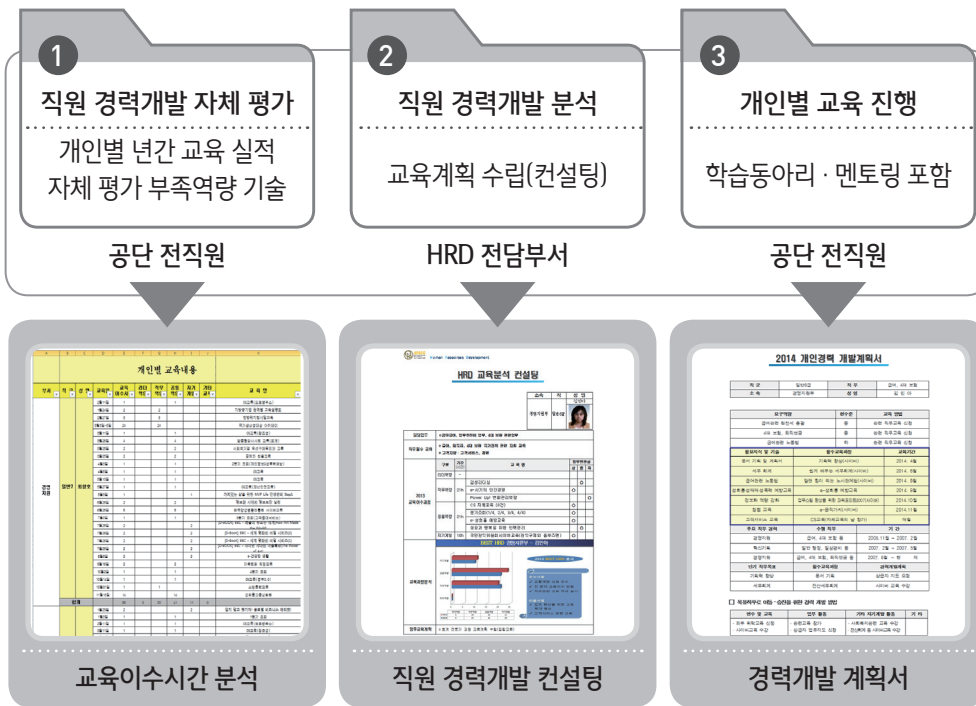
지속적 모니터링을 실시하여 필요한 역량 구체화 추진(역량분석 방법 체계화)

향후 교육계획에 대한 정확한 피드백으로 학습자의 역량개발 지속적 전개

가. 교육훈련 컨설팅 프로세스



나. 교육훈련 컨설팅



맞춤형 HRD 컨설팅 성과

직무역량강화	고객서비스개선	조직역량강화
개인별 교육훈련 피드백 경력 및 직무역량 강화	행정 및 시설물 관리 실무능력 배양을 통한 고객서비스 제고	지속적 교육훈련으로 능동적으로 학습하는 조직 문화 조성

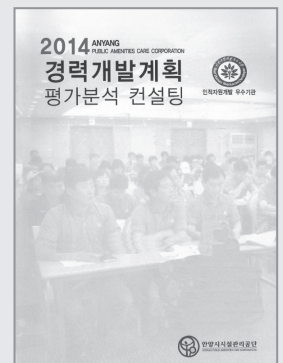
2014 BEST HRD 우수기관



인적자원관리 시스템 운영

구분	세부과제	추진내용
HRD 방침	CEO 경영방침·비전	인재육성 교육체계 수립
교육과정 개발	교육훈련 목표설정	교육과정의 편성
	교육 프로그램 작성	방침체계 목표과정
	교육방법 설계	자체위탁·사이버 교육
	교육대상 확정	교육지원 (예산확보)
교육훈련 실시	교육훈련 참가	교육훈련 모니터링
평가 및 보상	업무반영 효과	종합평가 (지도·학습효과)
	조직·제도 관계	인사(승진) 고과 반영

2014 자체경력개발 컨설팅



4. 외부 교육훈련 외에, 자체교육훈련, 멘토링, 학습동아리 등 직원역량 강화를 위한 기타 노력과 성과

4.1 직원 역량강화를 위한 자체교육 실시

공단 우수자원을 활용한 다양한 학습시스템 구축

고객서비스, 청렴, 가족친화 교육등을 통한 조직문화 혁신 도모

멘토링, COP, 사내강사 활성화를 통한 실무역량 강화

CS 자체교육 계획수립

CS센터	우수자원을 활용한 다양한 학습시스템 구축	CS센터	우수자원을 활용한 다양한 학습시스템 구축	CS센터	우수자원을 활용한 다양한 학습시스템 구축
CS센터	우수자원을 활용한 다양한 학습시스템 구축	CS센터	우수자원을 활용한 다양한 학습시스템 구축	CS센터	우수자원을 활용한 다양한 학습시스템 구축

CS센터 고객만족 추진실적 및 계획

경영지원부

CS 자체교육



CS 자체교육 보고(매월)

CS센터	우수자원을 활용한 다양한 학습시스템 구축	CS센터	우수자원을 활용한 다양한 학습시스템 구축	CS센터	우수자원을 활용한 다양한 학습시스템 구축
CS센터	우수자원을 활용한 다양한 학습시스템 구축	CS센터	우수자원을 활용한 다양한 학습시스템 구축	CS센터	우수자원을 활용한 다양한 학습시스템 구축

4월 CS 자체교육의 날 운영 결과보고

경영지원부

가. 자체교육훈련 프로그램



나. 2014 교육결과

교육유형	교육종류	교육과정	성과
공단주관 자체교육	고객만족서비스(CS)교육	매월 두번째 화요일	9회
	안전교육(주관:수영장사업부)	안전사고 발생시 행동요령	10회
	재난안전관리교육	재난사고 예방교육	77
	정부3.0 교육	전직원 실천결의 및 교육병행	전직원
	개인정보보호교육	개인정보 취급자 교육실시	2회
	성희롱성매매, 성폭력 예방교육	년3회 이상 각1시간	5회
	학습동아리(CoP)	전기안전, KOSHA-18001 청렴수호대, 국가생산성, 고객만족(5개조)	54
	사내강사교육	자체강사 운영을 통한 학습조직문화조성	7회
	멘토링 교육	9개조(멘토·멘티 구성)	18
	청렴교육 및 청렴문화체험	청렴실천결의, 청렴교육, 청렴문화체험	10
가족친화 직장교육	일가정더불어, 행복더불어	44	

4.2 고객서비스 개선을 위한 CS 자체 교육 실시

차별화된 고객서비스를 위한 CS 자체교육 실시

- 교육대상 : 전직원(주차관리원 및 기간제 포함)
- 교육일시 : 매월 둘째주 화요일 CS 자체교육의 날 시행



소통과 협업을 통한
인관관계 증진으로
즐거운 일터 조성

직장내 즐거운 소통교육



민원처리 담당자 집중교육
CS전문강사 초빙 고객응대
서비스교육실시

고객응대서비스 개선교육



신규입사자
친절서비스교육을 통한
핵심역량 강화

CS핵심역량 강화교육

기간	교육명	강사	인원
2.11	도로명주소 제도 도입교육	시청각교육	104
3.4	신규입사자 친절교육	일반8급 이행건	4
3.11	창의성증진 및 개발 교육	시청각교육	115
4.8	말하기의 다른 방법 - 표정교육	시청각교육	98
4.9	민원처리담당자교육	일반8급 이행건	6
5.13	인간관계 성공법	시청각교육	98
5.27	재난안전관리교육	일반8급 김정은	77
7.4	고객응대서비스(강사초빙 CS교육)	임미경 강사	145
9.16	가족친화직장교육(일가정 행복더블업)	장사열 강사	44

4.3 효과적 직무능력 개발을 위한 사내강사 운영

사내강사운영을 통한 직무별 업무능력 향상

- 교육내용 : 담당직원의 업무에 대한 설명과 업무노하우 전달
- 기대효과 : 직원 인사이동시 업무공백에 대한 대처능력 배양

기간	교육명	강사
4.24	경영성과 관리프로그램 담당자교육	일반7급 정홍길
7.2	정부3.0 우수프로그램 표준화	일반7급 정홍길
8.25 ~ 8.29	퇴직연금 관련교육	일반6급 김인아
10.14	정부3.0 담당자 교육 - 맞춤형 서비스	일반8급 이행건
10.30	정부3.0 담당자 교육 - 협업분야	일반8급 이행건
11.11	정부3.0 담당자 교육 - 공공데이터분야	일반8급 이행건
12.10	정부3.0 담당자 교육 - 정보공개 분야	일반8급 이행건

CS특강(재난안전관리)



CS특강(고객응대서비스)



CS특강(가족친화직장교)



사내강사제도 교육



4.7 반부패 공정사회 구현을 위한 청렴교육

▶ 청렴서약 결의대회



▶ 청렴문화체험 (전남장성군)



▶ 청렴동아리(청렴수호대)



▶ 반부패 청렴교육



▶ 행동강령 자체교육



맞춤형 청렴교육 프로그램을 통한 직원들의 청렴의식 제고 및 청렴실천인재 양성

교육을 통한 청렴의식 내재화로 자율적이고 참여적인 청렴문화 정착 도모

국민권익위 청렴측정 우수기관 선정

2014 청렴도 평가 “우수” 등급 선정

국민권익위원회 청렴도 측정 결과 우수 등급 획득



2010년도 종합청렴도 "우수"
2011년도 종합청렴도 "우수"
2012년도 면제기관 선정
2013년도 최우수기관 선정
2014년도 종합청렴도 "우수"

전국 시설관리공단 중
최초 4년연속
“우수기관” 선정

교육명	교육내용	인원	기간
전직원 청렴 직무교육	전직원 청렴실천 결의 및 청렴교육 시행 → 세상을 바꾸는 출발점 나	156명	2014.1.3
청렴교육 의무 이수제	On-Line 청렴교육 이수 → 교육점수 부여를 통한 청렴마인드 제고	17명	연중
청렴테마 특강교육	2014 청렴연극공연 참석 → 공연명: 진격의 사람들	61명	2014.6.12
	2014 반부패 청렴교육 → 청렴 전문강사 특강 - 한국웃음청렴연구소 최정수	87명	2014.9.2
청렴문화 체험교육	직원들의 청렴문화체험을 통한 문화전파 → 청렴가치관 수양 및 체험후기 전파(전남 장성군)	10명	2014.10.16 ~2014.10.17
반부패 청렴 워크숍	반부패 근절 토론회 → 지방부패 문제 진단과 이를 통합 해법 연구	2명	2014.3.20
	부패방지 청렴워크숍 → 2014년도 권익위 청렴도평가 측정업무 워크숍	2명	2014.3.26
	유엔 글로벌 컴팩트(UNGC) 반부패 세미나 참석 → 반부패 투명경영 실현으로 청렴공기업 문화 확산	1명	2014.10.27
청렴전문가 육성교육	맞춤형감사사례 회계파트 (경영지원부 최창호)	1명	2014.3.26
	맞춤형감사사례 기술파트 (체육시설지원부 김용호)	1명	2014.3.28
	감사기본과정 감사교육원 육성교육 (기획감사부 박진석)	1명	2014.10.27 ~2014.10.31
행동강령 자체교육	금품, 촌지근절 등 부당이익의 수수금지에 대한 교육 임직원 행동강령 위반사례 및 처벌기준 등 교육 실시	각부서	연중

4. 내부직원을 대상으로 한 . 조사 및 결과의 활용은 적정인가?

1. 직원만족도 조사, 문제점, 개선조치

1.1 내부고객 종합만족도 조사 및 환류시행



조사개요

목적	공단 서비스 평가지표 활용한 평가결과 도출 및 내부만족도 제고
표본크기	공단직원 135명(전수조사 실시)
조사내용	직원만족도 등 총 57문항 (2013년 22문항 / 35문항 증가)
조사기간	2014년 5월 26일~6월13일(20일간)
조사기관	사단법인 지역사회 연구원
조사분류	4대분야 조사 (고객지향성, 직원만족도, CEO, 내부마케팅)

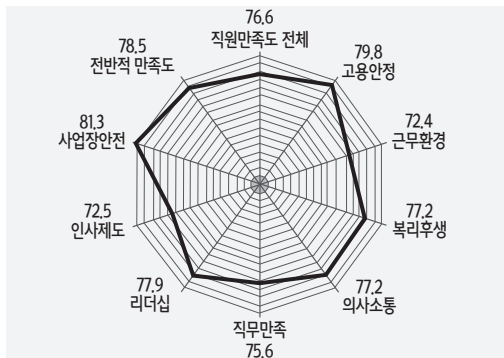
- 효율적이고 실질적인 만족도 조사를 위하여 2013년 만족도조사문항을 삭제 및 추가 보완하여 2012년과 비교될수 있도록 개선함.
- 2014년 직원만족도 점수 결과 : 76.6점

2012년	직원만족도 7.7점 증가	2014년
68.9점	▶▶▶▶▶	76.6점

· 항목별 직원만족도 점수결과(10가지 분류항목)

조사결과

항목	점수
직원만족도 전체	76.6
인사제도	72.5
근무환경	72.4
복리후생	77.2
의사소통	77.2
직무만족	75.6
리더십	77.9
고용안정	79.8
사업장안전	81.3
전반적 만족도	78.5



2014 직원만족도 추진개요

- 2013 경영평가 지적사항
 - 설문문항 타당성 미흡
 - 조사시스템 재검토 요구
- 2014 만족도조사 개선
 - 구조화된 설문변경
 - 직원만족도 조사 대폭증설

2014 만족도조사 개선계획

*** 내부직원 만족도조사 개선계획 ***

경영평가 지적사항에 대해 내부직원 만족도 설문조사 개선을 통하여 직원들의 근무만족도를 높이고 직원역으로의 적극적인 근무태세를 조성하고자 함

1. 추진배경

○ 2013년도 경영평가 지적사항으로, 직원 만족도조사에 개선 필요

○ 2013년 경영평가 지적사항에 대해, 직원 만족도조사에 대한 개선 필요

○ 2013년 경영평가 지적사항에 대해, 직원 만족도조사에 대한 개선 필요

○ 2013년 경영평가 지적사항에 대해, 직원 만족도조사에 대한 개선 필요

○ 2013년 경영평가 지적사항에 대해, 직원 만족도조사에 대한 개선 필요

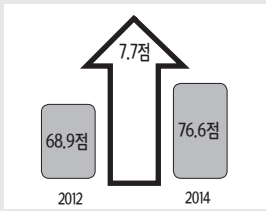
2014 직원만족도 설문지

별첨: 172014 안양시시설관리공단 내부직원 만족도 조사

본 설문지는 2014년 5월 26일부터 6월 13일까지 실시된 직원만족도 조사에 대한 결과입니다. 본 설문지는 2013년 설문지와 비교하여 35문항을 추가하여 총 57문항으로 구성되었습니다. 본 설문지는 2014년 5월 26일부터 6월 13일까지 실시되었습니다. 본 설문지는 2014년 5월 26일부터 6월 13일까지 실시되었습니다. 본 설문지는 2014년 5월 26일부터 6월 13일까지 실시되었습니다.

항목	점수	비고
1. 인사제도	72.5	2013년 72.5점
2. 근무환경	72.4	2013년 72.4점
3. 복리후생	77.2	2013년 77.2점
4. 의사소통	77.2	2013년 77.2점
5. 직무만족	75.6	2013년 75.6점
6. 리더십	77.9	2013년 77.9점
7. 고용안정	79.8	2013년 79.8점
8. 사업장안전	81.3	2013년 81.3점
9. 전반적 만족도	78.5	2013년 78.5점
10. 직원만족도 전체	76.6	2013년 76.6점

① 직원만족도 전체결과



② 주요이슈도출

항목	주요이슈
종합평가	직위별 격차 및 현장업무 부서 격차 발생
직원만족	직위별 만족도 항목 격차개선 필요
공단 CEO	현장직원
지원부서별 고객만 서비스 개선필요	직위별 CEO 항목격차 개선 필요
내부 마케팅	직위, 부서별 교육훈련, 경영 충지원, 권한위임 격차 개선 필요
고객 지향성	현장직원 지원부서별 고객만 서비스 개선필요
조직 갈등	직급간 갈등 격차 필요

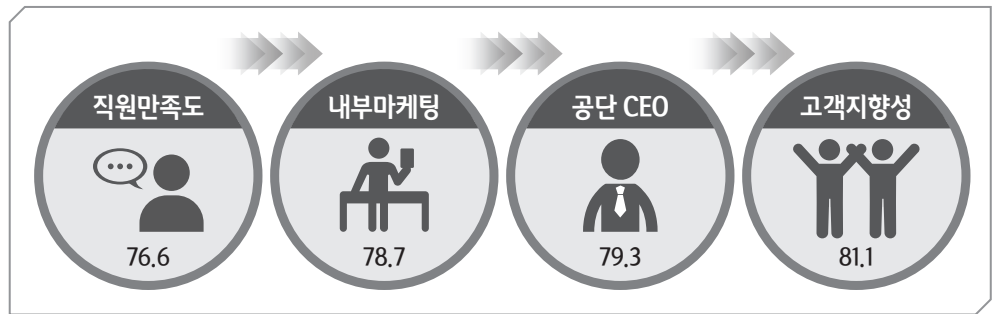
③ 개선방안 실효성 강화

- 균형있는 일터조성
 - 일괄직급제 추진을 통한 직급간 격차 해소
- 공감하는 소통경영 강화
 - 현장직원 지원강화
- 책임경영 신뢰성 제고
 - 투명한 경영시스템 전개
- 신바람 나는 일터조성
 - 가족친화정책 강화를 통한 일과 가정 양립지원

1.2 종합만족도 결과

고객만족경영실현을 위한 고객지향성과 직원 동기부여 관련 변수인 직원만족도, 공단CEO, 내부마케팅,을 내부만족도 조사 설계에 반영

만족도 점수결과 직원만족도<내부마케팅<공단 CEO< 고객지향성 순임



대분류	소분류	점수		
		2012	2014	증감
직원만족도	직원만족도 전체	68.9	76.6	7.7
	인사제도	62.8	72.5	9.7
	근무환경	68.2	72.4	4.2
	복지후생	7.0	77.2	6.2
	의사소통	71.7	77.0	5.3
	직무만족	66.7	75.6	8.9
	리더십	71.9	77.9	6.0
	고용안정(신규추가)	-	79.8	-
	사업장안전(신규추가)	-	81.3	-
	전반적만족(신규추가)	-	78.5	-
공단 CEO	공단 CEO 전체	70.3	79.3	9.0
	CEO 리더십	69.8	78.7	8.9
	CEO 의사소통	68.6	78.4	9.8
	CEO 고객지향	80.8	82.2	1.5
	CEO 개혁 혁신	61.8	77.7	15.9
	CEO 복리후생·보상	66.5	77.4	10.9
	CEO 외부환경관계	74.6	81.1	6.5
내부 마케팅 (신규추가)	내부마케팅 전체	-	78.7	-
	교육훈련	-	79.3	-
	보상시스템	-	78.1	-
	경영충지원 권한위임	-	80.2	-
고객 지향성 (신규추가)	고객지향성 전체	-	81.1	-
	고객만족 실천의지 확고	-	83.9	-
	고객불만서비스 개선즉각반영	-	81.9	-
	고객욕구 인지	-	83.9	-
	서비스 수행기술 및 지식보유	-	80.7	-
	현장직원 적절한 지원	-	75.2	-
2014 종합만족도	직원만족도+CEO (2분류)	69.6	77.9	8.3
	전체 4분류	-	78.9	-

1.3 내부만족도 개선방향에 따른 개선 실적

공감하는 소통경영 (내부 소통활성화를 통한 조직갈등 해소)

임직원 대화의 날	추진현황	임직원 대화의 날 운영(2회/33명)
	내용	임직원의 진솔한 대화를 통한 직원들의 건의사항 수렴
고충처리 시스템	추진현황	365 열린마음 운영(2014년 11건 해결)
	내용	CEO가 직원들의 고충을 직접상담하고 해결방안을 모색
성희롱 고충 심의위원회	추진현황	성희롱 고충상담창구 설치 및 고충상담원 지정(노사 각 1명)
	내용	성희롱-성매매 예방교육 실적 : 5개과정 / 141명 이수
현장소통 경영	추진현황	이사장 현장경영 추진(5회)
	내용	임원 현장체험을 통한 시민과 직원의 고충 이해도 제고

균형있는 일터 조성 (공정한 인사관리를 통한 성과연계 구축)

일괄 직급제	추진현황	일괄직급제 추진(2014.12.23)
	내용	직군통합을 통한 공정한 승진기회 제공과 향후미래의 비전 제시
개인 성과관리	추진현황	인사관리 프로그램 개선(2014.12.31)
	내용	체계적 개인성과 관리시스템 전개를 통한 인사관리 만족도 개선

자율책임경영 구축 (책임경영을 통한 직원들간의 신뢰도 향상)

투명한 인사 시스템	추진현황	인사규정시행내규 - 공정성 강화(2014. 4.29)
	내용	1) 채용시 필기시험 및 면접시험 외부전문가 과반수 참여를 통한 공정성 확보 2) 시험채점은 현장에서 직접 기재하여 서명후 제출 3) 비위채용자에 대한 처벌규정 신설(합격취소 및 5년간 시험응시 제한)
비리 행위자 불이익 강화	추진현황	인사규정시행내규 - 징계양정기준 강화(2014. 1.10)
	내용	1) 시 공무원 징계양정에 관한 규칙과 부합하는 수준의 징계기준 마련 2) 징계양정기준, 징계에 관한 개별기준 사항개정, 음주운전사건처리기준 마련

활력있는 조직문화조성 (신바람 나는 행복한 일터 만들기)

가족친화 직장문화	추진현황	가족친화 직장교육(오프라인 : 2014.9.16)
	내용	가족친화경영 프로그램 강화 및 직장교육실시를 통한 문화전파 1) 맞춤형 복지제도 연중실시(2014년 189,163천원) 2) 인적자원개발 : 역량중심의 교육프로그램 전개(2014년 17,062,960원)
친절과 청렴문화	추진현황	청렴한 조직문화 조성을 위한 청렴교육 및 청렴캠페인 전개
	내용	1) 전직원 청렴결의대회(2014.13 / 156명) 2) 청렴교육(사이버교육 : 17명 / 오프라인교육 : 18명)

① 임직원 대화의 날



② 노사 한마음 웃음이 대회



③ 취미회 활동지원



④ 전직원 청렴 결의대회



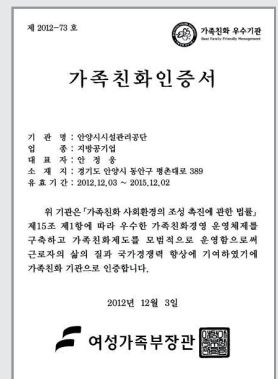
▶ 일괄직급제 T/F



▶ 일괄직급제 추진



▶ 가족친화인증기업



▶ 가족친화 제반규정

- 1 **육아 휴직제도**
자유로운 육아휴직 사용 (최대 1년)
- 2 **유연근무제**
선택적 근로시간제, 시차 출퇴근제
- 3 **산전후휴가제도**
취업규정 제26조(법정휴가) 의거 90일의 보호휴가
- 4 **배우자출산 청원휴가부여**
취업규정 제32조(청원휴가) 의거 5일의 휴가부여
- 5 **결혼축하금**
상조회결혼축하금 지급

1.4 내부만족도 개선 방향 설정

공정한 인사운영을 위한 직군통합 실시

갈등요인	갈등원인 분석	개선방향 수립	이행
직원들의 만족도 조사결과	직원들의 요구사항분석	일괄직급제 도입추진 노사간 지속적 협의	일괄직급제 실시 (2014.12.23)
인사부분 갈등요인 발생 (2012년 인사부분 만족도 62.8점)	직렬타파 및 능력중심의 직급개편	급여 및 승진제도 만족도 제고 노력전개	4개직군→1개직군 통합추진



- 직군통합을 통한 동일평가 대상으로 성과문화 고도화
- 공정한 승진기회 제공으로 능력중심의 조직문화 정착

근로자 의욕개선을 위한 통상임금 적용

통상임금제의 지속적인 노조요구 및 사회적 통상임금의 범위 확대 실시

2014년도 임금협약 (2014.12.19)

- 직급체계 단일화
- 초과근무 한계시간 적용
- 소정근로시간 발생
- 통상임금 노사간 합리적 타결



- 일괄직급제를 통한 임금체계 통합으로 통상임금 범위가 확대되어 근로자 의욕 개선
- 연장근무 감축으로 근로자의 생산성 향상 및 삶의 질 향상

신바람 나는 일터조성을 위한 가족친화 문화 정착



근로자 지원	출산·자녀 양육지원	사회공헌 활동
직원 능력개발 컨설팅	육아휴직제도 (남성육아휴직 장려)	소외계층 시설 무료이용
맞춤형 복지제도	중·고등학교 자녀 학비지원	사랑의 집수리 및 도시락 배달
가족사랑 감성여행 추진	직원 상조회 운영	다문화 가정 봉사활동

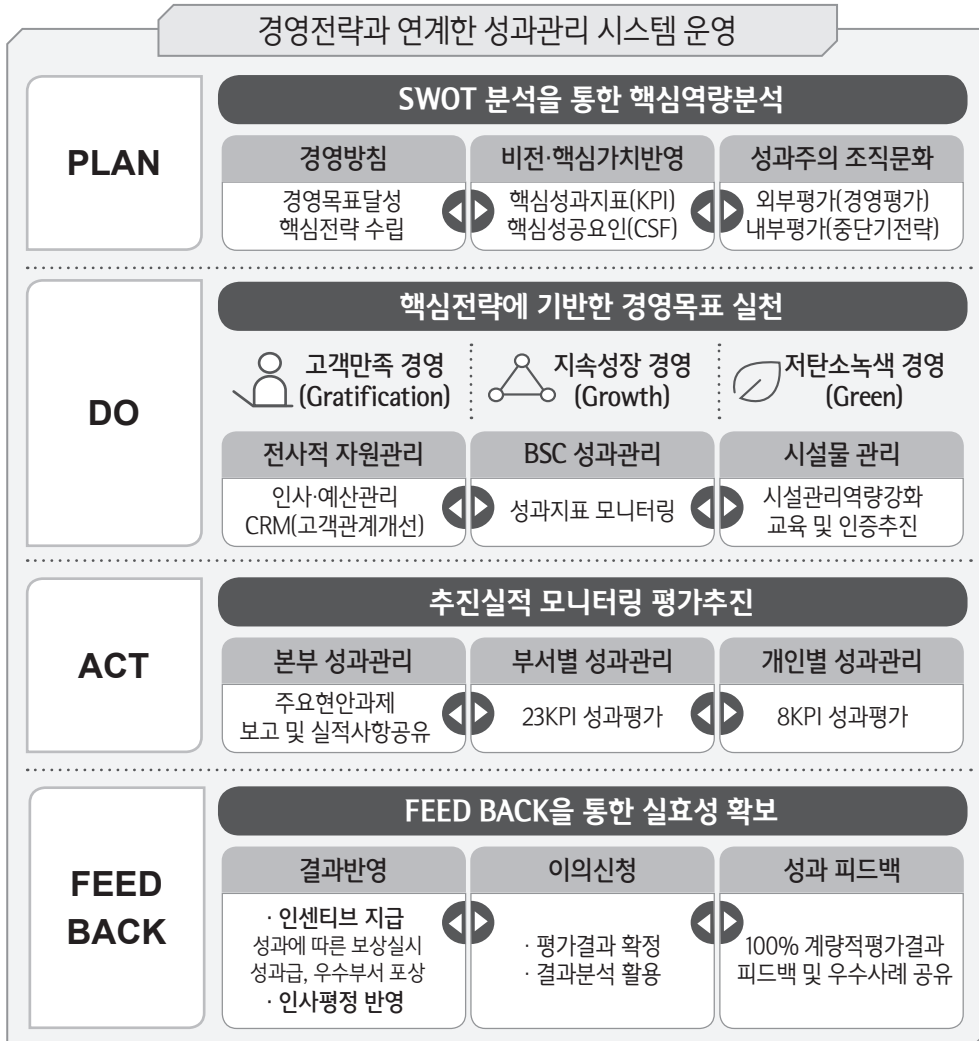
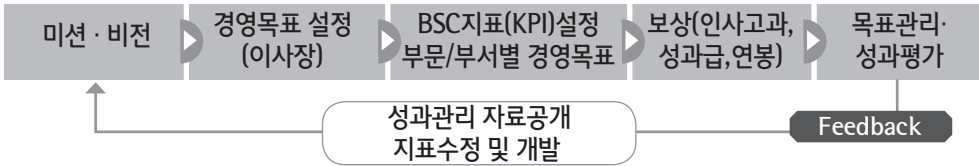
5. 성과관리 및 보상체계의 구축은 적정한가?

1. 업무성과를 객관적으로 측정하고 기관의 경영목표 등을 달성할수 있는 성과관리 체계의 구축 운영

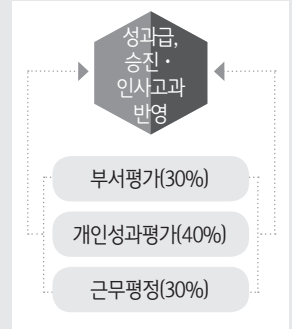
1.1 성과관리 시스템 운영

가. 경영전략 체계와 연계된 효율적 성과지표 개발

- 효율적인 성과창출을 위한 객관적이고 공정한 지표설정
- 부서와 개인 성과관리의 평가운영을 통한 효율적 성과관리시스템 운영
- 미흡분야 개선사항 피드백 및 우수사례 공유를 통한 최종경영목표 달성



▶ 성과평가 가치치



▶ 성과평가관련 규정정보

구분	주요내용
인사규정 시행내규 (신설)	제34조 성과관리 대상 및 운영방법
	제35조 상·하반기 정기평가
	제36조 평가결과의 활용
	제37조 평가결과에 대한 이의신청
	제38조 평가결과에 따른 보상 등

근무성적평정제도
 전직원의 개인역량 및 업무 실적을 확인 평가하여 능력과 성과에 따라 보상받는 조직 문화 구축 승진, 보직관리 등에 반영

다면평가제도
 상급자, 동료, 하급자 등의 평가 의견을 인사운영에 반영하여 상사에 의한 일방평가 보완 ⇒ 공정인사관리체계 확립

평가정보 공개
 · 부서평가 : 공단 내부 전산망 (HandyGroupware) 공개
 · 개인평가 : 본인에 대한 사항에 대하여 평정 결과 공개

① 개인성과 평가지표

평가지표	평가주기	연간목표
업무성과	월간	-
공단시책	반기	2건
교육이수	연간	50시간
독서경영	반기	2건
학습동아리	반기	6회
제안실적	연간	1건
종합관찰제	연간	2건
사회공헌활동	반기	16시간

② 성과관리위원회

구분	인원	구성원
계	5명	경영지원부장
내부위원	2명	이사장
외부위원	3명	교수(2), 회계사(1)

③ 업무성과 평가 (개인, 부서)

부서평가(30%) -23KPI

고객만족
·외부고객 만족도 ·고객편의시설 개선 ·서비스 모니터링 ·전화친절도
업무성과
·경영수입 ·대행사업비 절감 ·1인당 시설관리실적 ·사업수지 비율
업무수행
·경영검토 및 신규사업 ·외부청렴도 ·청렴시책 추진실적 ·경영정보 공시 ·민원감소 ·안전사고 건수 ·예산조기집행 ·사회적기업물품 구매 ·타부서 업무협조
성장기반
·업무프로세스 개선 ·제안참여 및 채택 ·학습조직 참여 ·교육이수율 ·녹색제품 구매실적 ·저탄소 녹색생활 실천

개인평가(40%) -23KPI

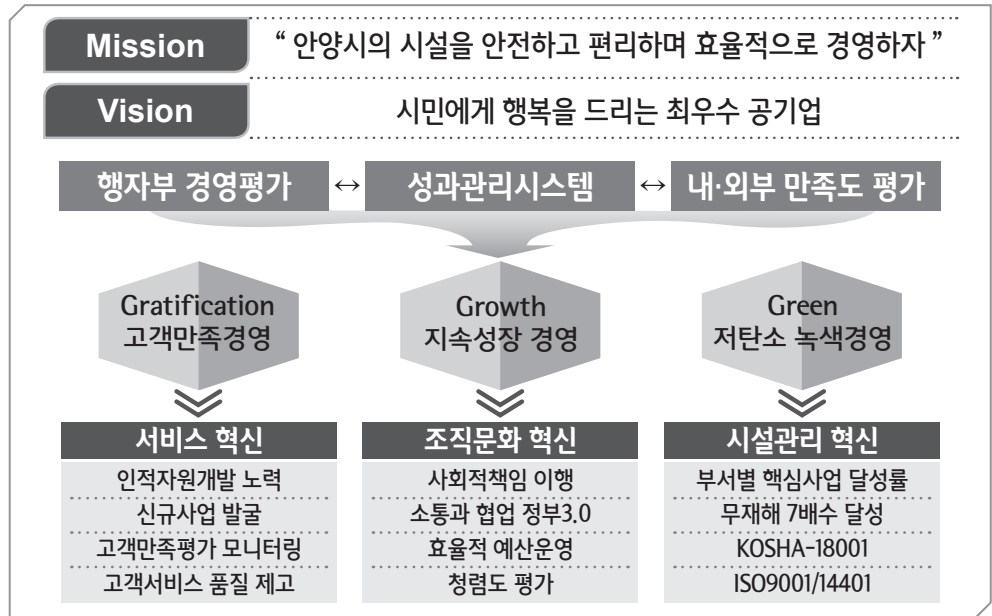
개인
·월별 성과평가 ·목표관리 및 성과 ·공단시책 ·교육이수 ·독서경영 ·제안실적 ·학습참여활동 ·종합관찰활동 ·사회공헌활동

근무평정(30%)

1.2 전략과제와 연계한 BSC 성과관리시스템 운영

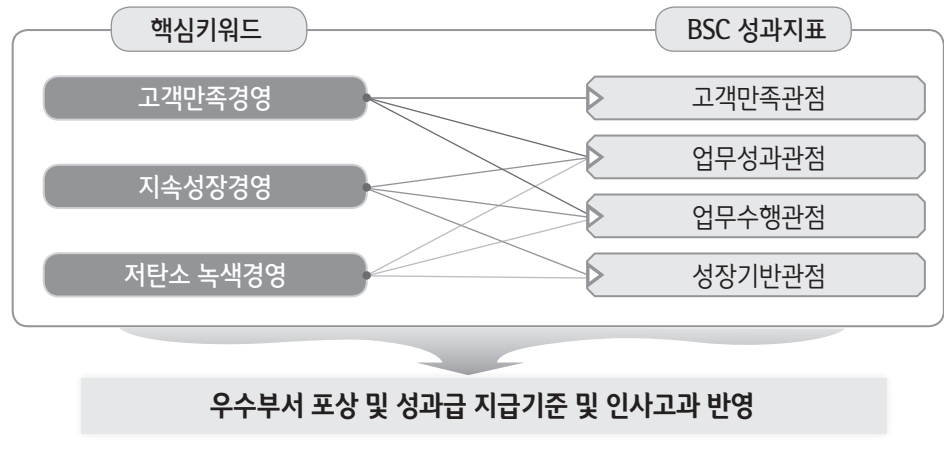
BSC 성과관리시스템 구축운영을 통한 경영목표 핵심가치 공유

대내외 경영환경 변화에 대한 사업별 전략·지표 체계 정비



경영전략과 연계한 성과지표관리 설계 및 정합성 확보

경영평가 지표와 연계하여 실효성 제고 및 경영전략 및 경영목표와 연계한 지표개발
[부서별 4대 관점 / 23KPI 관리운영]

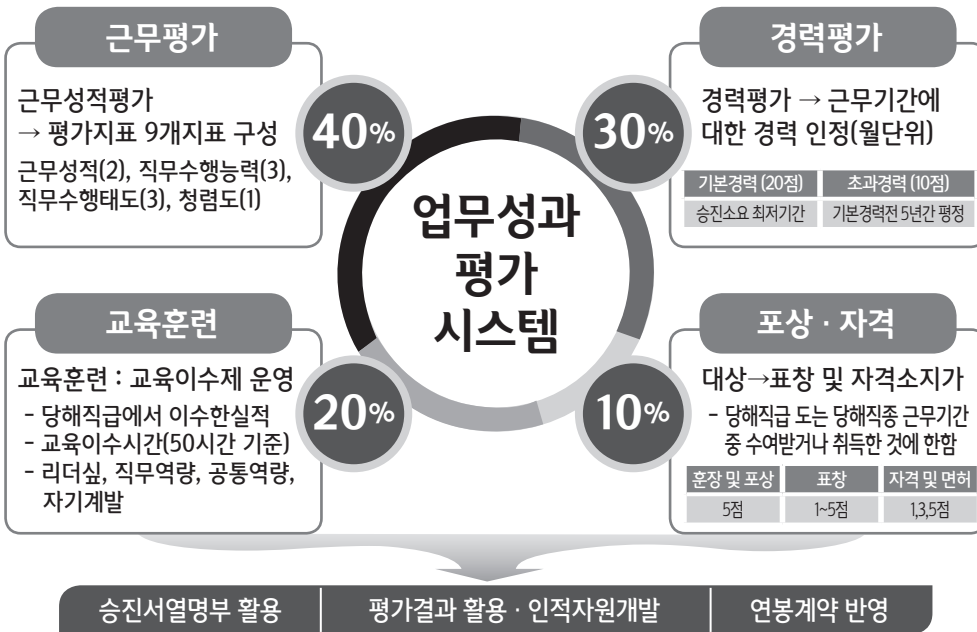


1.3 성과관리 분석을 통한 경영성과 공유

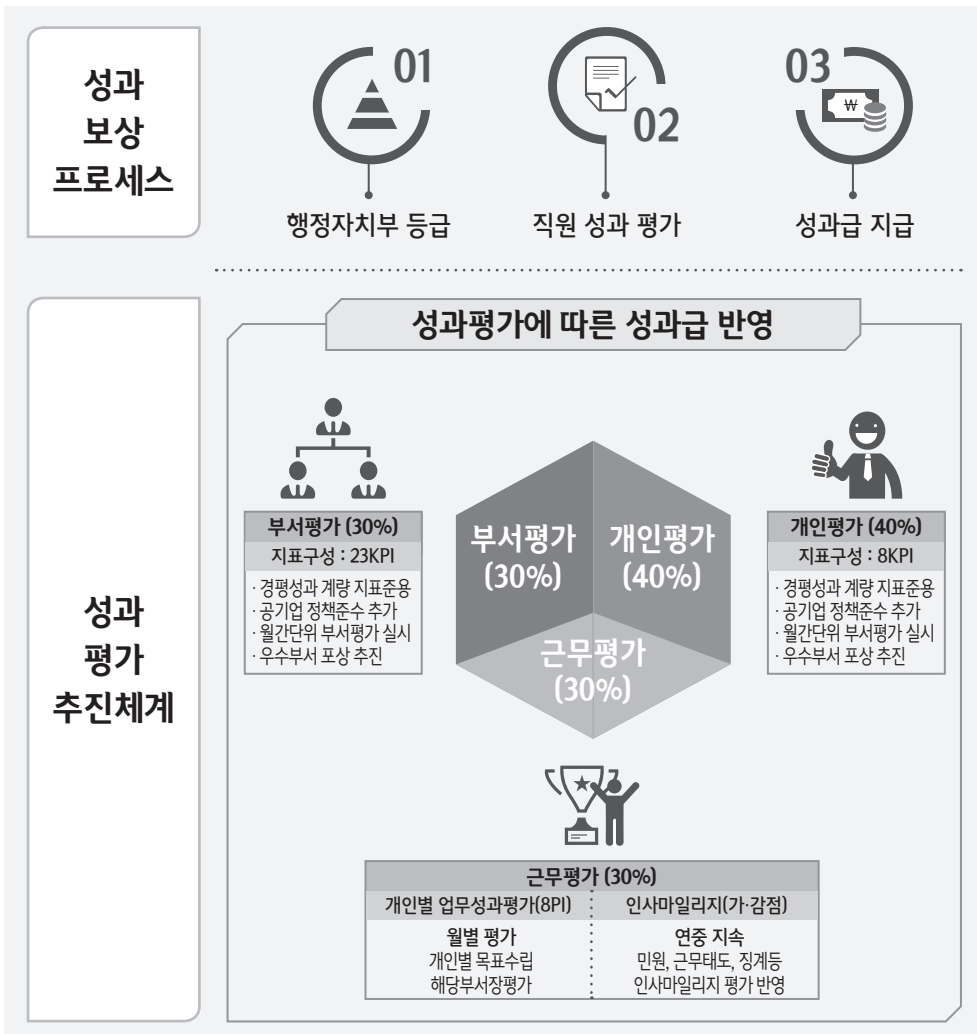


※ 경영목표 공유 : 이사장 회의(주간·월간·분기), 확대간부회의(월간)
부서회의(주간), 현안업무 검토회의(수시), 현장경영(수시)

1.4 합리적인 인사평정제도 운영



1.5 성과평가에 대한 보상 체계



인사규정

제3장 제18조

< 승진후보자 명부 작성 >

- ① 규정 제22조 제항의 규정에 의한 승진후보자 명부는 다음 비율에 따라 작성하여야 한다.
1. 근무성적 평정점 : 40%
 2. 경력평정점 : 30%
 3. 교육이수평정점 : 20%
 4. 포상 및 자격평정점 : 10%

성과평가 주요 개선사항

가중치 변경

- ✓ 개인근평 반영 비율 축소 100% → 30%
- ✓ 부서평가 결과를 개인평가에 반영 (30%)
- ✓ 직원 업무성과에 대한 평가 실시 (40%)

부서평가 지표 개선

- ✓ 고객만족도 결과의 평가지표 반영
- 경영평가 고객만족도 측정 결과
- 고객모니터링 및 전화친절도 조사결과 반영
- ✓ 부서별 업무성과(BSC)에 대한 평가 실시
- 경영평가의 경영성과(계량) 지표 추가 및 평가방법 준용
- 기존부서평가 지표에 공기업 정책준수 평가지표 추가
- 제안채택건수, 학습동아리, 직원의 교육 이수 등 평가 반영
- 부서간의 업무협조 체계 구축을 위한 만족도 평가 반영

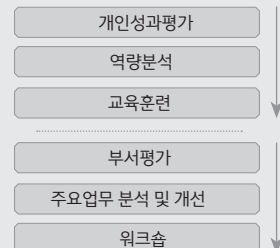
개인평가 지표 신설

- ✓ 개인별 주요업무 추진실적에 대한 월간단위 평가
- 기여도, 난이도, 내용충실도, 적기성 등 평가항목별 평가
- 민원발생, 근무태도 불량, 징계 등은 패널티(감점) 부여
- ✓ 전시적 조직역량 집중을 위한 공통지표개발
- 중합관찰활동, 학습동아리, 교육이수율, 독서경영, 제안실적, 공단 주요시책 참여도, 사회공헌활동 등

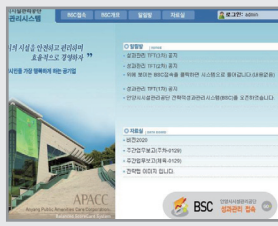
성과관리위원회의 운영

- ✓ 성과관리위원회 5명 (이사장, 경영지원부장 외부전문가 3명)
- ✓ 성과관리 및 평가방법, 결과에 대한 심의 의결

연계절차



▶ BSC 성과관리 시스템



▶ 경영실적 모니터링(매주)

2014 경영성과 모니터링 (2014년 2분기 실적)

구분	2014년 2분기 실적	2014년 1분기 실적	2014년 1~2분기 실적	2014년 1~2분기 실적(비교)
총괄	4,402,371	11,212,887	15,615,258	100.0%
공공서비스	2,000,000	4,800,000	6,800,000	100.0%
공공사업	1,500,000	2,400,000	3,900,000	100.0%
공공개발	1,500,000	2,400,000	3,900,000	100.0%
공공운영	1,500,000	2,400,000	3,900,000	100.0%
공공서비스	1,500,000	2,400,000	3,900,000	100.0%
공공사업	1,500,000	2,400,000	3,900,000	100.0%
공공개발	1,500,000	2,400,000	3,900,000	100.0%
공공운영	1,500,000	2,400,000	3,900,000	100.0%
공공서비스	1,500,000	2,400,000	3,900,000	100.0%
공공사업	1,500,000	2,400,000	3,900,000	100.0%
공공개발	1,500,000	2,400,000	3,900,000	100.0%
공공운영	1,500,000	2,400,000	3,900,000	100.0%

▶ BSC TFT 운영



▶ 경영실적 모니터링 회의



▶ 평가결과 의견수렴 규정화

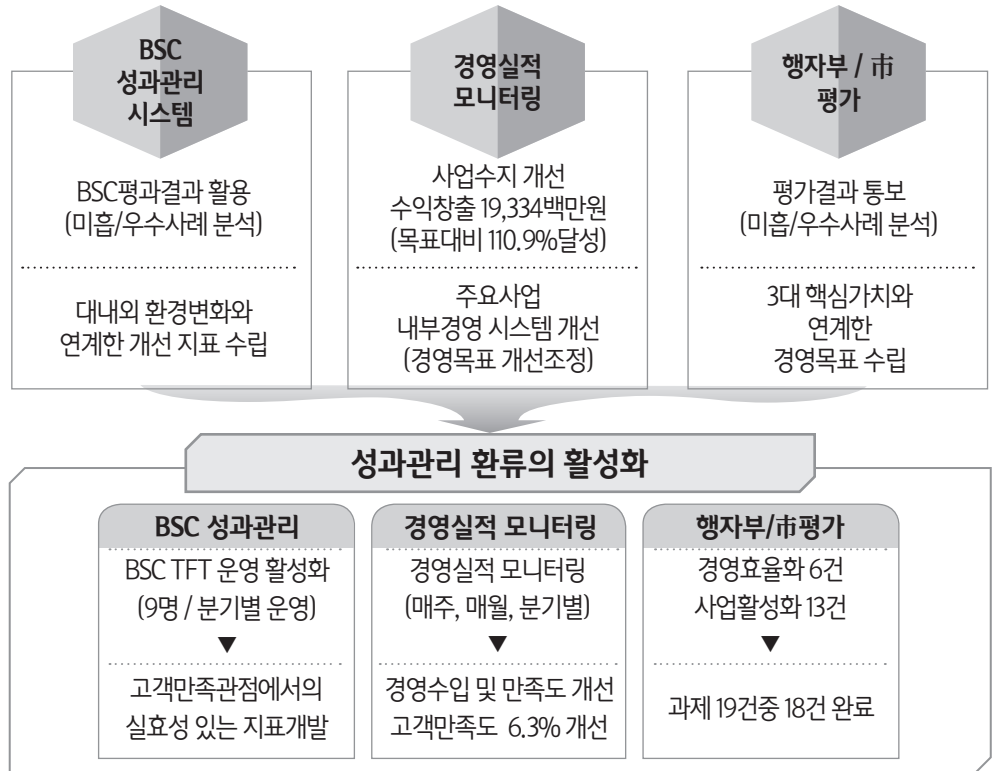
인사규정 시행내규 제6장 37조
평가결과에 대한 이의신청

▶ 이사장 성과계약 경영목표

- 1 차질없는 공공서비스 제공
- 2 고객만족증진
- 3 경영합리화 노력
- 4 윤리경영 실천
- 5 조직의 효율적 운영
- 6 협력적 노사관계 구축
- 7 경영지표

2. 성과평가결과에 따른 경영목표 개선 등 환류의 활성화, 업무실적 성과급 및 연봉의 차등지급, 승진·전보등에 활용

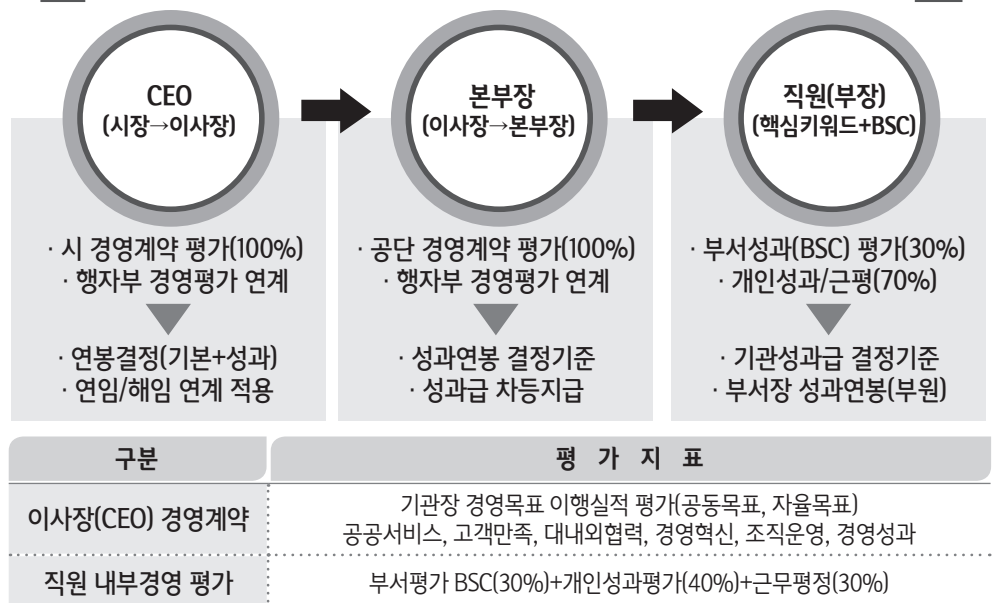
2.1 성과평가 결과의 효율적 분석을 통한 경영목표 수립



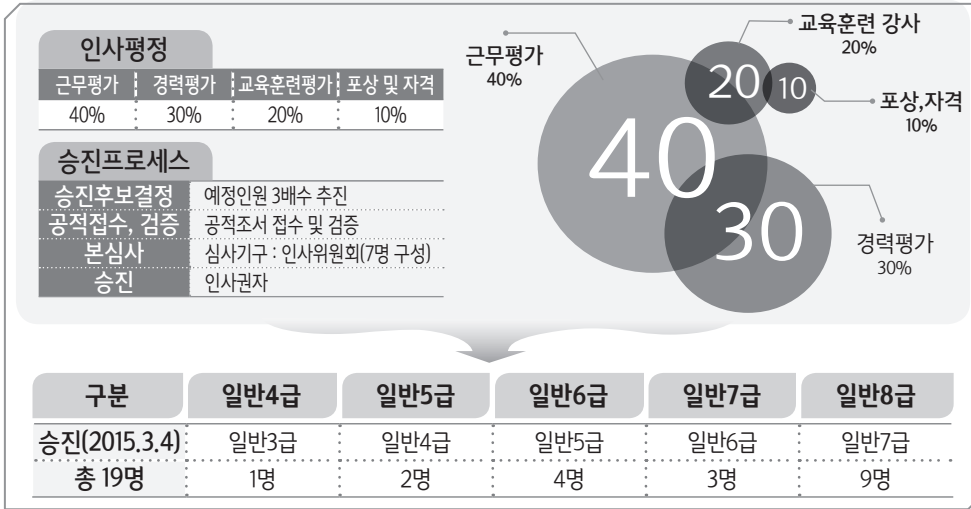
성과관리 결과와 연계 적극적인 환류로 경영개선목표 설정 및 이행

2.2 내·외부 평가와 연계한 성과중심 보상체계 구축

CEO · 본부장 · 직원 상관계 연계를 통한 자율책임경영

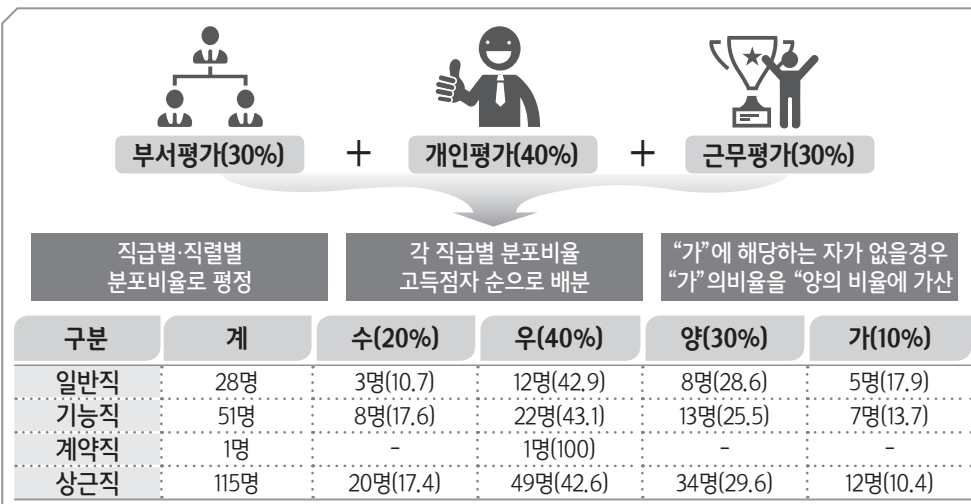


2.3 인사평정과 연계한 승진 등 인사운영 실시



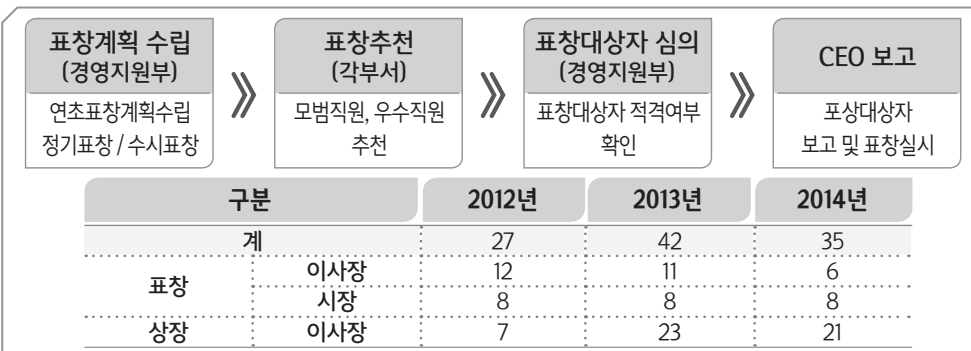
2.4 성과에 따른 차등 성과급 지급

체계적인 성과평가를 인사평정과 연계하여 성과중심의 조직문화 구축



2.5 성과분석을 통한 우수직원 표창

성과창출한 직원을 균등한 기준으로 심의 및 표창하여 소속감 고취



인사규정

제3장 제18조

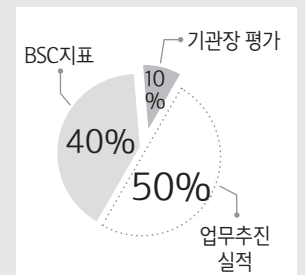
<승진후보자 명부 작성>

① 규정 제22조 제항의 규정에 의한 승진후보자 명부는 다음 비율에 따라 작성하여야 한다.

승진 후보순위

근무평정	40%
경력평가	30%
교육훈련평가	20%
포상 및 자격	10%

2014 종합부서 평가



평가부분	점수	평가방법
계	100	정성, 정량평가
업무추진실적	50	2014년업무추진실적(평가단 9명)
BSC 성과관리	40	BSC 평가 실적입력
기관장 평가	10	기관장 평가10점

부서수	시상	
	최우수	우수
6	1	1

시민야구교실 운영

1-1. 시설물 이용객 활성화를 위한 계획 및 추진실적

1 야구교실 운영 및 강습반 1개 중실 운영

- 사업개요
 - 야구동호인을 대상으로 전문적이고 체계적인 야구교실 운영
 - 야구교실 이용 촉진을 위하여 전문 강습강사로 동호인 개인마다 및 강습반 운영
- 추진실적
 - 강습반명 :
 - 야 : 동남(주말) : 3월~5월(8주) 월~주 금요일(06:00~08:00) 총4회
 - 야 : 남(주말) :
 - 5월~12월(12주) 월~주 토요일(09:00~11:00) 총4회
 - 1월~10월(8주) 월~주 토요일(21:00~23:00) 총4회
 - 1월~12월(12주) 월~주 토요일(09:00~11:00) 총4회
 - 강 :
 - 교 : 야구강사
 - 강 : 3명(내재교, 시정강사1)
 - 운영비 :
 - 운영비 : 35,000원

※ 야구교실 운영 예산내역 (단위: 천원)

구분	예산	실적
인건비	35,000	35,000
재료비	0	0
기타	0	0
합계	35,000	35,000

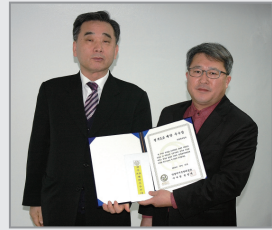
※ 야구교실 운영 실적 (단위: 천원)

구분	예산	실적
인건비	35,000	35,000
재료비	0	0
기타	0	0
합계	35,000	35,000



프로그램 운영 및 보상

< 혁신제안제도 우수상 >



< 지역사회공헌 우수직원 >



우수COP, 멘토링 평가

학습동아리 및 멘토링 평가결과 보고

1 평가개요

- 평가대상 : 운영 중인 학습동아리 및 멘토링
- (비밀) 평가의 목적 : 연도별 평가
- 평가방법 :
 - 평가기간 : 2014년 1월 ~ 11월 (12개월)
 - 평가대상 :
 - 학습동아리 : 평가 1개소(18명)

▶ 학습동아리 : 평가만 운영 및 운영의 질

▶ 평가의 목적 (비밀로 유지)

▶ 평가의 기준 : 우수(100점), 양호(80점), 보통(60점), 미흡(40점), 불량(20점)

▶ 평가항목

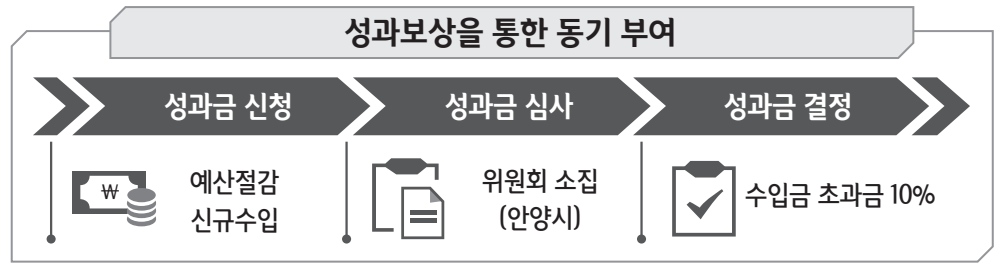
구분	점수
총점	100
학습동아리(18명)	100
멘토링	100
우수사례	100

▶ 평가항목

구분	점수
총점	100
학습동아리(18명)	100
멘토링	100
우수사례	100

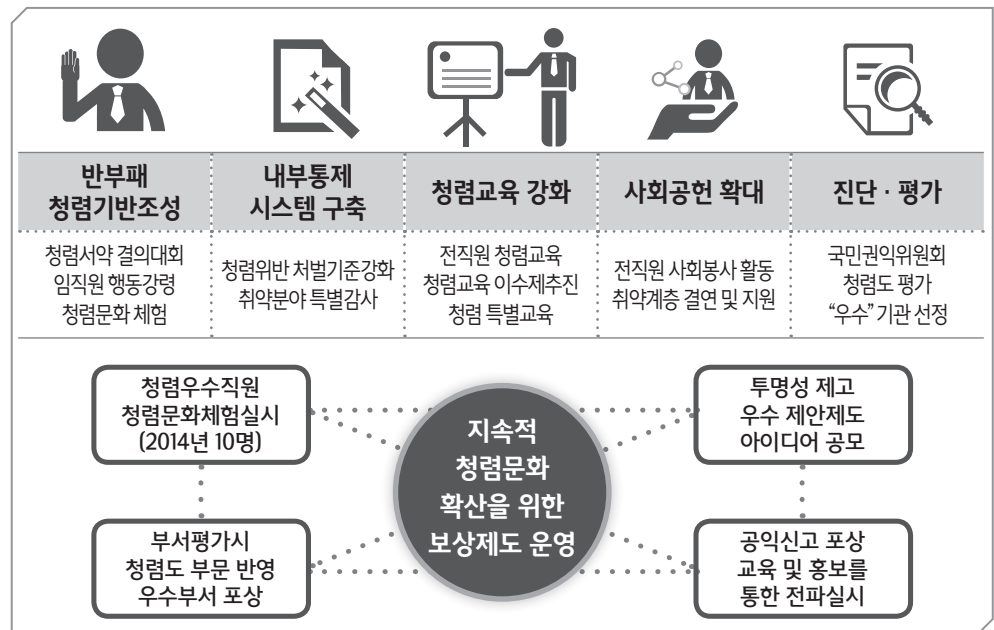
2.6 高 성과자 성과 보상 추진

가. 예산성과금 보상



※ 시민야구교실운영 : 2014 수입창출(35,000천원)

나. 청렴 “우수 공기업” 달성 운영 및 보상



2.7 조직문화 혁신을 위한 프로그램 운영 및 보상

프로그램	내용	추진결과
직원 제안제도 혁신 우수제안	직원들의 혁신적인 아이디어로 경영개선 및 예산절감	우수(1건), 장려(8건) 포상
우수 학습동아리	연중 학습동아리 운영을 통한 혁신사례 동아리 포상 실시 (핵심역량 동아리 구성 : 5개조/54명)	우수COP (1개) 포상
우수 멘토링	신규직원의 업무능력 배양 및 자격증 직무역량 개발 (멘토링 구성 : 9개조/18명)	우수 멘토링 (2개조)
전화 친절서비스 우수직원	친절한 전화응대를 통한 고객서비스 만족도 제고	우수직원 (2명)
봉사활동 우수직원	봉사에 대한 포상으로 사회공헌 활동 독려	우수직원 (3명)
친절서비스왕	직원들에게 친절서비스 동기부여를 통해 양질의 서비스 제공	친절 서비스왕 (4명)
종합관찰활동 우수직원	미관 저해요소 및 위험요인 사전차단 등 시설물 관리개선	우수직원 (3명)