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

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

1.1 미래성장동력 기반의 인사관리 전략 체계 정립

Vision	시민에게 행복을 드리는 최우수 공기업
HR·목표	합리적이고 공정한 인적자원 관리를 통한 미래성장형 전문인력 양성
인재상	창의적 인재 / 봉사적 인재 / 윤리적 인재

HR전략

HRM 합리적 인사실현		HRD 성과주의 인사확립	
채용	인사관리	역량강화	평가·보상
· 열린공개 채용 · 사회적일자리창출 · 분야별 전문직채용	· 성과관리 전산화 · 직무분석 적정인력 · 순환·희망전보제	· 맞춤형 교육훈련 · 교육이수제 운영 · 분야별 역량 강화	· 경력개발 컨설팅 · BSC 성과연계 · 성과부족 교육훈련

인사관리 프로세스

인력채용 및 선발	채용발령 →	인력운영 및 계획	인사정보 →	인사관리 시스템
인력채용계획		인력발령 및 이력		개인성과 8KPI
모집 및 선발	← 인력계획	조직 직무별 정원	← 인사평가	BSC 연계 23KPI
인력배치 및 이력		승진 및 승급관리		인사 마일리지
◀직무Profile				
직무 및 역량	직무정의서	성과평가정보	성과지표	보상
직무모델 및 설계		성과평가모델		부서30%,개인40% 근무평정30%
역량모델 설계	직무역량정보 →	조직 KPI 평가		성과급 차등지급
조직별 직무관리		가치 및 역량평가		가치 및 역량평가
◀역량Profile				
인재개발과 육성	경력개발교육계획 →	교육훈련정보	교육결과	피드백
개발계획 및 실행		교육계획과 설계		내부만족도조사
인재발굴 및 육성	← 교육이수이력정보	교육실행과 전개	← 역량강화	인사제도 개선
직무후임자 관리		교육결과와 이력		직무/환경 개선

대내외 환경분석

내부환경
- 유연하고 슬림한 조직요구
- 지속적 사업확장 인력필요
- 지속적 증가 인건비 부담
- 공정한 인사정책 요구 증대

외부환경
- 민간기업 공공부문 진출확대
- 지속적인 감축관리 정책
- 지방공기업 경영혁신 요구
- 일자리 창출 및 나누기

공단 인재상

창의적 인재
전문역량과 변화를 선도해 나갈 가치창출 인재

봉사적 인재
시민에 대한 서비스 마인드를 가진 인재

윤리적 인재
자긍심과 청렴성등 올바른 공직관을 가진 인재

인사관리 시스템

인력확보
사내외 공개채용을 통한 투명한 인력확보 추진

이동배치
적재적소 인력배치 순환 전보 기준정립

핵심역량 개발
체계적인 교육시스템을 통한 인재 육성 개발

평가
성과목표 달성도 및 근무성적 평가

보상
성과평가에 근거한 보상시스템을 통한 공정한 보상시행

BSC 성과관리 시스템

1.2 임원공모의 투명성·공정성 확보로 경영전문가 임용

임원추천위원회 구성 및 절차

운영목적	· 임원채용의 투명성·공정성 제고를 위해 행정자치부 「지방공기업 인사운영 기준 제58조 6항」준수 공단 「임원추천위원회 운영규정」 운영	공개채용
운영계획	· 임원추천위원회 운영계획 수립 → 공모대상 : 비상임이사	2015.1.16
임원추천 위원회 구성	· 구성 : 7명(市 2, 시의회 3, 공단이사회 2) · 운영 : 위원장 호선, 심사, 선발기준 등 확정 · 역할 : 임원후보 모집·심사·선발 세부사항 확정, 임원후보 추천	2015.1.21
모집 공고/접수	· 공고 : 일간지, 市·공단홈페이지, 클린아이 · 기간 : 시험일 15일전 공고기간 원칙준수 · 접수 : 제출서류(지원서, 직무수행계획서, 자기소개서 등)	1.22~2.5
운영·심의	· 심사 : 서류전형 및 면접 · 추천 : 결원예정 직위 2배수 이상 추천(후보자 4명)	2015.2.9
임용	· 임용 : 결격사유가 없는 경우 후보자중 임용권자가 임용실시	2015.4.3

임원추천위원회 운영

구분	인원	위촉기간	비고
2014	위원회(7명)	2014.10.15 ~ 11.15	이사장
2015	위원회(7명)	2015.1.21 ~ 2.9	비상임이사(2명)

임원 임명

구분	직책	성명	재임기간	비고
임원채용	이사장	윤정택	2014.11.21 ~ 2017.11.20	3년
	비상임이사	윤병섭	2015.4.3 ~ 2018.4.2	3년
		백원종	2015.4.3 ~ 2018.4.2	3년

임원 성과계약

이사장 후보자 자격기준(안) 》 이사장 후보자 공개모집 》 이사장 후보자 서류심사 》 이사장 후보자 면접심사 》 이사장 후보자 임용 (시장→이사장)

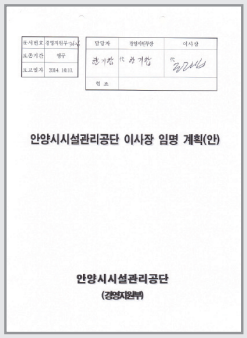
책임경영계약제 운영을 통한 조직혁신 기여

시장 ↔ CEO 책임경영 계약

성과계약 경영목표 설정(공통목표2, 자율목표4)

공통		자율			
15점	15점	12점	22점	16점	20점
공공 서비스	고객 만족	대내외 협력	경영 혁신	효율적 조직	경영 성과창출

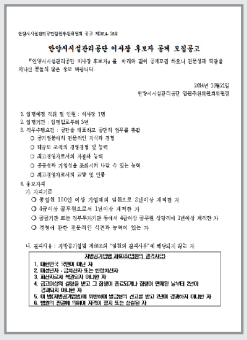
임원 추천위원회 운영계획


안양시시설관리공단 이사장 임명 계획(안)

안양시시설관리공단

임원후보 모집공고

임원 후보자 공개채용



임원 추천위원 규정 개정

규정 개정(안) 검토
⌄
내부결제
⌄
이사회 승인
⌄
시승인
⌄
규정발령

임원공모 결과반영

경영평가결과 + 경영실적평가 (행정자치부)	(안양시)
· 연봉 : -10% ~ 10% · 성과급 지급률 결정(0~400%) · 연 해임 결정	

1.3 경영환경 분석을 통한 중장기 인력운영 계획

대·내외 경영환경 SWOT 분석 → 현재 사업포토폴리오 분석 → 전략적 중장기 인력운영계획 수립

전략적 SWOT 분석

S 강점
- ▶저렴한 시설물 사용료 및 강습료
- ▶공익성 제고를 위한 사업운영
- ▶전문체육시설 운영 및 다양한 프로그램
- ▶총정원제 관리 등 조직의 탄력적 운영
- ▶다양한 전문인력 및 시설관리 노하우 보유

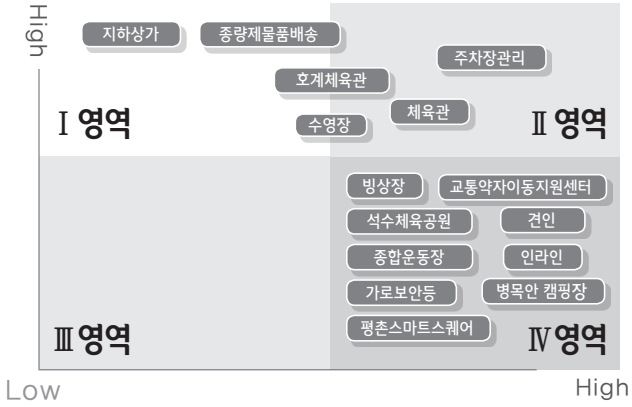
W 약점
- ▶낮은 사용료로 인한 수익구조 악화
- ▶수익사업보다 공익사업위주의 운영
- ▶주차등 인력의존도 과다수업 수행
- ▶정보화 시스템 전문인력 부족
- ▶시설물 노후 및 유지비용 과다

O 기회
- ▶안양시 공공시설의 확충
- ▶저렴한 이용료에 따른 이용객 증가
- ▶여가생활 영위욕구 증대/생활체육 활성화
- ▶공단 사업분야(전문성)에 대한 긍정적 인식

T 위협
- ▶사용료 인상에 대한 부정적 견해
- ▶생활체육 복합시설을 갖춘 민간시설 경쟁
- ▶다양한 시민요구에 대한 충족 미흡
- ▶위탁요구 민간단체 증가

S-O 전략	W-O 전략	S-T 전략	W-T 전략
· 시민의 다양한 서비스제공 · 사업다각화 경영수입증대 · 시설물 활용 신규사업 확대	· 전문성 강화 프로그램 운영 · 직무능력·업무역량 강화 · 비핵심업무 아웃소싱 추진	· 기존사업 효율화 및 극대화 · 고객지향적 서비스 개선 · 고객확보를 위한 이벤트개최	· 작고 효율적인 조직운영 · 시설물 중장기 유지관리 · 자체인력 활용 경영수지개선

사업포토폴리오 운영인력 전략방향 수립



구분	수익성	공익성	운영인력
Ⅰ 영역	높음	낮음	적정유지
Ⅱ 영역	높음	높음	확대유지
Ⅲ 영역	낮음	낮음	인력감소
Ⅳ 영역	낮음	높음	적정유지

전문가 육성
- · 전문인력 양성 프로그램 강화
- · 핵심전문 인력 충원
- · 고객서비스 인력배치 충원
- · HRD 인프라 확대

조직운영체계 개선
- · 성과지향 책임경영 체제구축
- · 기능중심의 조직개편
- · 유사·중복 기능 통폐합 추진
- · 사업포토폴리오 운영인력 전략방향에 맞는 인력배치

저비용고효율 관리
- · 신규사업 수탁시 자체인력 활용 확대
- · 정보시스템 선진화
- · 비핵심업무 선정 및 아웃소싱
- · 대체인력의 탄력적 인력운영

1.3 경영환경 변화와 인력수급 계획

가. 인력운영 기본방향 수립

핵심역량 강화	환경변화 대응	미래방향	인력배치	사회적 책임준수
시설관리 전문기관 기술과 인력의 전문인력 수급	신규사업 인수등 사업활성화에따른 인력수요 대응	환경변화에 탄력적으로 대응하는 미래지향적 조직	개인역량, 적성을 반영한 적재적소 인력 배치	사회적약자 의무고용률 준수 일자리 창출기여

나. 경영환경 변화에 따른 유연한 조직운영

구분	계	임원	일반직 (2015.11.18)							
			2급	3급	4급	5급	6급	7급	8급	9급
정원	247	1	2	6	10	30	28	20	73	77
현원	203	1	2	6	10	30	27	21	61	45
과부족		-	-	-	-	-	△1	1	△12	△32

향후 신규수탁 사업 및 필요인력 산정 (C)

구분	합계	2015	2016	2017	2018
필요인력	62	11	5	29	17

정부시책 반영 의무고용 (D : 청년 및 사회적 약자, 비정규직 정규직 전환)

구분	합계	2015	2016	2017	2018
결원발생	4	3	-	1	-

핵심인재 (E : 전산, 전기, 감사, 노무, 의무 등)

구분	합계	2015	2016	2017	2018
결원발생	1	1	-	-	-

연도별 결원발생 현황 (F : 자연감소)

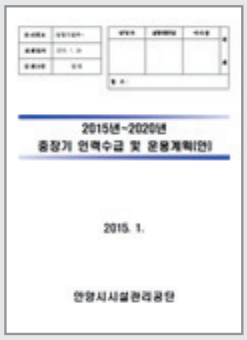
구분	합계	2015	2016	2017	2018
결원발생	6	-	5	1	-

중장기 인력수급 계획

구분	2015	2016	2017	2018
정원(A)	247	247	273	287
현원(B)	197	212	212	241
자연증가(C+D+E)	15	5	30	17
자연감소(F)	-	5	1	-
필요인력(G)=B+(C+D+E)-F	212	212	241	258
과부족(G-A)	△35	△35	△32	△29

▶ 중장기 경영비전 2020

▶ 중장기 인력운영계획



▶ 경영여건 변화에 따른 인력분석

신규사업 수탁

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

아웃소싱 추진

구분	운영 인력(명)	추진 시기
체육시설 경비	2	2016

년도별 자연감소 계획

구분	계
2016년도	5명
2017년도	1명

1.4 공정하고 투명한 직원채용

공단 인재상

창의적 인재	봉사적 인재	윤리적 인재
전문역량과 변화를 선도해 나갈 리더십 강화	시민에 대한 서비스 마인드 제고	자긍심과 청렴성 등 올바른 공직관 형성
기능인재채용, 전문경력자 (자격증, 경력, 포트폴리오)	심층면접 강화 (조직의 적합성 확인)	인적성 검사강화 (직무역량 및 인성확인)

인재채용 목표

열린공개 채용	· 각종 매체를 통한 채용홍보 실시	공개경쟁20일, 경력경쟁10일전
핵심인재 채용	· 채용변별력을 강화하여 모집단위 구체화	채용공고 자격요건 명확화
투명한 채용	· 채용과정 전체 공개	공단 홈페이지 채용과정 공시
공정한 채용	· 사회형평적 채용 차별없는 공개추진	채용연령 제한 폐지

채용프로세스

채용계획	· 중장기, 연간 인력수급계획 수립	조직현황을 고려하여 채용실시
채용공고	· 공단 4대 채용원칙에 준수	열린공개, 핵심인재, 투명, 공정
모집	· 서류심사	응시자격 요건 지원자 선별
1차전형	· 인적성검사(3배수)	조직 적합성, 잠재역량 파악
2차전형	· 면접시험(각위원 현장 채점)	외부인원 과반수 참여로 투명성 제고
합격자 공고	· 최종합격	홈페이지 최종합격자 공고
직무수행	· 수습기간(3개월)	직무수행평가(인사규정 3장 10조)

외부 전문기관 아웃소싱

외부 전문기관 선정	외부 면접인원 선정
인적성 검사 외부기관 아웃소싱 (접수, 시험, 심사)	면접시험 투명성 제고 면접인원의 2/3 외부인원 과반수 참여

2015 채용실적

자원관리 필요사항	적정인력 발굴 및 채용				2015 성과
	적정인력	직급	인원	채용	
CS센터장 결원	대체인력 채용	5급	1명	4.1	CS센터 안정적 운영
사무인력 충원필요	사무인력충원	8급	3명	4.1	맞춤형 행정서비스 제고
교통약자 차량증차	택시면허소지자	8급	6명	5.7	교통약자 이용대상 확대
본부기능요구(2처 신설)	경력자채용	2급	2명	11.18	책임경영체계 구축
보건관리자 결원	경력자채용	8급	1명	12.2	보건관리 업무 개선
육아휴직 대체인력	사무인력충원	8급	4명	4.1	출산·육아휴직 대체
평촌지하주차장 경비	대체인력채용	9급	2명	4.30	주차관리원 인건비 절감
견인보관소 경비	경비인력 충원	9급	2명	11.1	인건비 절감

인재 채용 목표

우수인재 확보 / 일자리 창출

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

신규사원 제도

오리엔테이션

대 상 신규사원

내 용 이사장 인사말, 공단사업프리젠테이션, 공단운영현황, 직장예절교육, 시설물견학

이사장 간담회

장 소 이사장실

대 상 신규임용자

내 용 신규임용자에 대한 공단이해력 배양 및 경영방침 제고

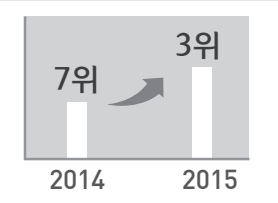
현업순회 근무 / 신규 입사자

직무 적성 및 역량 평가 / 부서장

현업 배치

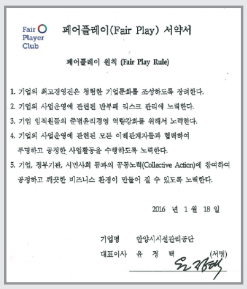
신규직원(OJT교육) -이사장교육

▶ 연도별 종합청렴도 추이결과



▶ 청렴도 평가 시설공단중 1위

▶ 반부패 페어플레이 클럽 가입


Fair Player Club 페어플레이(Fair Play) 서약서

페어플레이 원칙 (Fair Play Rule)

1. 기업의 최고경영진은 청렴한 기업문화를 조성하도록 앞장선다.
2. 기업의 사업운영에 관련된 반부패 리스크 관리에 노력한다.
3. 기업 임직원들의 준법윤리경영 역할강조를 위해서 노력한다.
4. 기업의 사업운영에 관련된 모든 이해관계자들과 협력하여 투명하고 공정한 사업활동을 수행하도록 노력한다.
5. 기업, 정부기관, 시민사회 부패의 공동노력(Collective Action)에 참여하여 공정하고 깨끗한 비즈니스 환경이 만들어 질 수 있도록 노력한다.

2016 년 1 월 18 일

기업명 안양시시설관리공단
대표이사 유 경 배 (서명)

▶ 채용혁신 인사규정

채용 공정성 확보
<인사규정 제7조의3> 채용 필기시험시 외부전문가 과반수 참여 공정성 확보
비리채용 처벌강화
<인사규정 제13조의2> 비위채용자 합격취소 5년간 응시제한
비리채용 징계신설
<인사규정 별표 7> 채용관련 비위참여자 징계양정기준 신설

▶ 노·사 임금피크제 합의 (2015.9)

▶ 퇴직설계 온라인 교육

퇴직설계 온라인 교육	
합계	67명
노후 인생설계	55명
노후 귀농교육	12명

1.5 채용혁신을 위한 노력전개

채용부문 인사규정 강화

구분	규정	내용
채용시 시험원칙 명확화	인사규정 제7조	공개경쟁, 경력경쟁 시험의무화
시험방법 명문화	시행내규 제3조	시험과목, 응시자격, 합격기준, 가산점등 명문화
모집공고 방법개선	시행내규 제3조	공개경쟁 20일전, 경력경쟁 10일전 모집공개
외부면접위원 확대	시행내규 제7조	외부 면접위원 과반수 참여로 투명성 제고
인사채용 비위 징계강화	시행내규 제13조2	채용비위자 징계양정기준 징계처리 (합격취소, 5년응시제한)
비위발생자 성과급 미지급	시행내규 제13조2	금품·향응수수 징계처분자 성과급 미지급
임용연령 규정삭제	인사규정 제9조	기존임용연령 제한 삭제 - 채용차별 폐지
신규직원임용방법 개선	인사규정 제10조	3개월간의 임용수습기간동안 평가후 임용

채용관련 투명성강화

자체감사 강화	· 감사팀에 조사인원 1명 추가배치(2명→3명) · 채용절차 상시 모니터링(감사부)	2015.1.2
채용시험 전문기관 아웃소싱	· 인적성 검사 외부기관 아웃소싱(접수, 시험, 심사)	2.27, 4.5, 10.27
외부 면접위원 과반수	· 면접시험의 면접위원의 2/3 외부인원 과반수 참여	3.10, 4.14, 11.3

맞춤형 지원체계 구축(신규입사~퇴직)

초년기 (신규입사자)	신입직원 OJT	공단 이해도 향상 및 직원마인드 제고	11명
	멘토링 운영	멘토, 멘티 지정을 통한 조기적응도모(신입사원)	2개조
중년기 (중간관리자)	경력개발컨설팅	지속적인 경력개발 컨설팅으로 경력개선	전직원
	가족친화경영	맞춤형복지제도, 단체상해보험, 건강검진	전직원
	혁신역량 강화	교육이수제 : 전직원 연 50시간 이상 교육	92%
		학습동아리 : 5개동아리 학습참여 역량개발	45명/12회
		사내강사제도 : 직원들 업무노하우 전달	8회
퇴직기 (퇴직예정자)	임금피크제 도입	노사합의를 통한 임금피크제 도입	9.22
	퇴직연금제도	퇴직연금제도 전직원교육실시(경영지원부/급여담당자)	8.25~8.29
	퇴직설계 교육	퇴직후 인생설계, 건강, 노후준비 온라인교육	67명

인사혁신을 통한 2015년도 퇴직률 0%

주요 추진 성과

경기도 주관 일하기 좋은기업 선정	2015 지방공기업 경영혁신우수기관선정	2015 여성가족부 가족친화기업 인증	경기도 주관 장애인 고용우수기관 인증
경기도 일하기 좋은기업 GGWP GYEONGGI GOOD WORK PLACE 경기도 일하기 좋은기업	KALPE 한국지방공기업학회	Best Family Friendly Management 가족친화 우수기업	Global Inspiration 세계 속의 경기도

1.6 공정하고 투명한 승진 프로세스

열정, 성과, 역량중심의 합리적인 승진제도 운영

승진 프로세스

승진후보결정	공적접수·검증	본심사	승진
예정인원3배수	검증인원 선별	인사위원회(7명구성)	인사권자

승진 소요기간

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

승진 후보순위 결정

40% 근무평가

30% 경력평가

20% 교육훈련평가

10% 포상 및 자격

관련규정

· 인사규정 제 5장 21조,
· 인사규정 시행내규 제3장 18조

2015 승진실적

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

승급	4급→3급	5급→4급	6급→5급	7급→6급	8급→7급
인원(37명)	2명	4명	8명	9명	14명
일반직	5%	10%	22%	25%	38%

기간제근로자 정규직 전환

구분	전환	대상	일자
[기간제 근로자 관리규정 제11조] 2년이상 계속 근로하는 경우 심의를 통한 일반직 전환	기간제→일반8급	3명	2015.3.4

주요 추진 성과

인사제도 내부만족도 4.3%증가

· 내부직원 : 153명(2015.5.18~6.17)
· 내부만족도 : 인사제도 항목 2014년(72.5점)→2015년(75.6점) / 3.1점 상승
· 인사제도 항목 질문(5점척도 / 100점환산)
Q. 공단의 평가제도는 성과·능력 중심으로 운영된다
Q. 평가제도 기준이나 원칙이 모든 사람에게 공정하게 적용되고 있다.
Q. 공단 개인 성과급은 근무환경에 근거해 공정하게 지급된다.

승진 후보순위

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

근무평정

근무성적평가(40점)		
수	37점이상	2할
우	29점이상	4할
양	16점 이상	3할
가	16점미만	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 5년간평정	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

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

2.2 2015 투명하고 공정한 인사위원회 운영

목적	직원의 채용·포상·징계 등 인사관리의 적정성 도모 → 인사의 신뢰성, 공정성, 객관성 확보
구성	인사위원장 1명(경영기획처장), 인사위원 6명(市위탁부서장 1명, 외부전문가 5명)
소집·의결	의결 재적위원 3분의 2이상 출석과 출석위원 과반수의 찬성으로 의결

일자		건명	가결여부
1차	2.11	2015년 직원 채용계획(안)	수정가결
2차	2.25	직원 승진(안)	원안가결
		기간제근로자 정규직 전환 임용계획	원안가결
3차	3.11	2015년 직원 채용 최종합격자(안)	원안가결
		2015년 직원 채용 재공고계획(안)	원안가결
		직원 포상(안)	원안가결
4차	4.15	2015년 직원 공개채용시험 최종합격자(안)	원안가결
5차	6.30	직원 승진임용(안)	원안가결
6차	8.12	직원 승진(안)	원안가결
7차	9.30	직원 포상(안)	원안가결
8차	10.8	2015년 제2회 직원 채용계획(안)	원안가결
9차	11.4	2015년 제2회 직원 공개채용시험 최종합격자(안)	원안가결
10차	12.17	모범직원 포상(안)	원안가결

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	기능인재추천채용재 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

행정자치부 인사운영기준 준수

임원 인사 기준	· 직무수행요건 및 자격요건 · 구성시기 등 5개기준 8개항목 · 공개모집계획 수립 · 심사기준 등10개기준 · 성과관리 체계 구축운영 · 의원 면직제한
직원 인사 기준	· 공개경쟁 시험등4개준수 · 공고시기 등 10개기준 · 교육훈련 실시등 3개기준 · 보직관리의 원칙등 4개기준 · 성과관리체계 구축운영 · 윤리경영등 3개 기준

평가 내용 2. 사회적 약자를 위한 고용 노력과 실적은 적정한가?

1. 청년미취업자 우선고용 및 사회적 약자의 고용 노력 및 실적

지속적 일자리 창출로 고용정책 선로

열린고용 기본방향

사회형평적 채용확대 사회적 책임완수

열린고용 확대를 위한 기반 마련

기능인재 추천채용 운영내규 신설	기능인재 추천제 자격요건 확대	북한이탈 주민 채용근거 마련	취업보호대상자 가산점 취업우대
기능인재 채용규정 명문화	10% → 30%	사회적 약자 채용확대	국가유공자 등 가산점부여

1.1 청년 미취업자 우선고용

청년 미취업자	채용노력 전개		채용실적 2014	채용실적 2015	청년채용
	2015 취업박람회 홈페이지 공지	'15. 4. 6	2명	5명	150%↑
	성결대 행정학부 채용박람회 참석 채용홍보	'14.10.10			

연번	직급	성명	나이	입사일
1	일반8급	김병직	31세	2015.5.7
2	일반8급	노헌규	34세	2015.5.7
3	일반8급	최진상	31세	2015.5.7
4	일반8급	김효석	33세	2015.4.1
5	일반8급	김승진	24세	2015.4.1

1.2 사회적 약자 고용 노력 및 실적

장애인 고용	월평균 고용률	월평균 장애인수	상시 장애인 근로자수(연간) 계	중증	경증	고용률
	7.6%	17명	204명	36명	168명	7.6%

※ 2011년부터 연평균 19.5명 장애인 고용 추진

취업보호 대상자	2015 공단총인원	채용인원	고용률
	207명	13명	6.3%

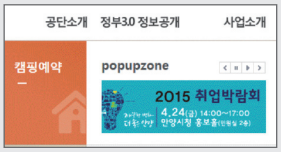
고령자	2015 공단총인원	채용인원	고용률
	207명	57	27.5%

주요 추진 성과

경기도 주관 "장애인 고용 우수기관" 선정

▶ 성결대 채용박람회 채용홍보

▶ 2015 취업박람회 홈페이지 홍보



▶ 기능인재 추천제 확대

석차비율 확대실시 (10%→30%)

· 학사과정 및 학점이수 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 사람등 북한이탈 주민으로서 직원으로 채용하는 것이 필요하다고 인정되는 사람에 대하여는 북한을 벗어나기 전의 자격, 경력 등을 고려 하여 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

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

2.1 초과근무수당 절감노력 전개

일괄직급제를 통한 초과근무 시간제한

2015	일괄직급제	초과근무 시간 변경
358,741천원	상근직→일반직 8급	시간외 발생금액→최대38시간(시간부여)

→ 2015 26,891천원 (97,849천원↓)

일괄직급제를 통한 초과근무 시간제한

가족 사랑의 날	1차	2차	3차
	PM 17:30	PM 18:00	PM 18:10
	전직원 모니터 가족사랑의 날 "퇴근알림"창 팝업	각부서장 정시 우선 퇴근	사무실 전원오프

→ 2015 가족친화기업 우수사례 등재

2.2 일자리 나누기 위한 노력 전개

임금피크제 도입

임금 피크제	임금피크제 유형	도입대상				
	정년보장형 (노사합의 9.22)	2016	2017	2018	2019	2020
		5	2	2	4	4

→ 신규채용규모 5명

비정규직 지속적 채용

채용 프로세스		
모집	선발	임용
· 100% 공개 모집 추진 · 경영지원부 총괄 모집운영 · 인사규정 제12조 명시(절격사유)	· 사업장별 업무특성에 맞는 선발기준 마련 · 서류 및 면접시험	· 1년 미만 근로계약 체결

비정규직 연도별 채용실적	월평균	2013	2014	2015
	채용실적(합계)	30명	32명(6%↑)	41명(36%↑)
	주차관리원	24	24	25
	사무	2	2	6
	경비	3	5	8
	기타	1(간호)	1명(간호)	1(간호), 1(전산)

→ 채용률 36%↑

2.3 비정규직 정규직 전환 추진

정부정책

· 정부의 공공부문 비정규직 고용개선 추진지침에 따라 비정규직을 단계적으로 정규직으로 전환 추진

연도	계획인원	전환인원	이행률
2015	1	3	300%

일괄직급제 추진

석차비율 확대실시 (10%→30%)

학사과정 및 학점이수 취득자에 한하여 소속학과 평균석차 비율이 상위30% 이내인 졸업 예정자 또는 졸업자

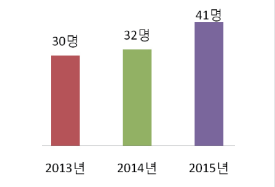
북한주민 채용근거 마련

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

가족사랑의 날(퇴근 메시지)

노·사 임금피크제 합의 (2015.9)

무기계약직 채용실적 추이



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 전환할수 있다.

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

1. 교육수요조사, 교육계획, 인사평정에의 교육성과 활용의 적정성

1.1 중장기 인적자원개발 로드맵

비 전	시민에게 행복을 드리는 최우수 공기업
인적자원 개발목표	스마트하고 창조성 있는 인적자원개발
인재상	**창의적 인재**: 전문역량과 변화를 선도해 나갈 리더십 강화 **봉사적 인재**: 시민에 대한 서비스 마인드 제고 **윤리적 인재**: 자긍심과 청렴성 등 올바른 공직관 형성
HRD 핵심전략	**창조적인 인재육성**: 능동적인 변화관리를 위한 창의성 개발교육 **핵심가치 전문인력양성**: 직급·직무별 맞춤형 교육과정 개발 및 지원 **자기주도적 학습문화**: 교육이수제를 통한 능동적 교육 참여 **청렴교육 시스템 강화**: 공직생애 주기별 윤리경영 교육설정
중장기 Road Map	**학습기반형성기**: · 전문양성 10대 과제 선정 · 사이버 교육체계 구축 · 교육이수제(자기주도 학습) **발전기**: · 학습조직 Cop 활성화 · 경력개발 컨설팅 · 맞춤형 핵심인재 양성 **정착기**: · 핵심인력 재능 교육기부 · 핵심인재 양성 활성화 · 글로벌 인재 양성
교육방향	**[학습하는 조직] 교육이수제 이수시간 확대**: 전직원 50시간 이상 **[자체교육 활성화] 직무 전문가 양성**: 맞춤형 사례 중심교육 **[재능 나눔] 핵심인재 재능 나눔**: 공단 특성의 교육기부
2015 교육성과	**전직원 교육이수시간 92% 달성**: 고용노동부 등 4개부처 주관 「BEST HRD 우수기관」 선정 **시설관리 운영전문화 핵심분야 10대과제 선정**: 고용노동부 등 4개부처 주관 「BEST HRD 우수기관」 선정 **무료강습, 현장수업, 안전교육 970회/73,845명**: 고용노동부 등 4개부처 주관 「BEST HRD 우수기관」 선정
피드백	성과관리 지표반영 / 교육훈련 / 성과분석 / 인사평정 반영

인재육성 필요역량

리더십역량
조직성과를 위한 전략적 리더십교육 (혁신적 관리자 양성)
직무역량
현장 실무역량중심 맞춤형 역량강화교육 (직무·법정별교육)
공통역량
핵심가치 마인드 함양교육 실시 (분기조회, CS, 청렴교육)
자기계발
사이버교육 및 모바일 학습교육 (외국어, 학원수강)

2015 교육훈련 계획

취업규정

제55장 제5항

< 교육훈련 >

- 직원의 15%이상을 7일 (50시간) 이상 국내·외 교육기관에서 교육을 이수
- 매 3년마다 1회이상 외부교육 기관이수
- 교육훈련실적을 승진 · 전보등 인사고과에 반영

1.2 임직원 체계적 교육훈련

환경분석	교육훈련 수요조사	맞춤형 교육시스템	피드백
· 교육환경 분석연계 · 전년도 교육실적진단	· 교육수요조사 반영 · 경력개발조사 반영	· 경력개발 컨설팅 · 맞춤형 프로그램설계	· 교육이수제(50시간) · 교육평가, 성과관리

환경변화 분석을 통한 교육전략 연계

경영환경	[경영선진화 경쟁력 창출 요구] 성과와 역량중심의 체계적 HRD 시스템 구축	2015 전직원 교육이수 50시간 이상	92%
경제환경	[경제성장률 성장요구] 선택과 집중의 HRD를 통한 핵심가치 실현	2015 경력개발컨설팅	전직원
사회문화	[조직간의 협업의 소통문화 요구] 진정한 리더십 역량 강화	2015 임원외부교육 21시간 이상	100%
기술환경	[전문성과 멀티능력 등 사회적 요구] 실무중심의 개발형 교육 내실화	2015 시설관리교육	20명

교육 수요조사

수요조사	교육수요조사	경력개발 수요조사
조사목적	외부위탁교육 참여조사	경력개발을 위한 선호도조사
조사기간	2014.12.5~2015.1.20	2014.12.2~2014.12.11
조사대상	전직원	선호도조사(50명)
조사결과		

교육기관	인원
지방공기업평가원	6
한국생산성본부	4
건설, 승강기, 전기, 가스	9
안전, 감사, 환경, 경영	10

4대 역량	교육구분	선호도
리더역량	리더십분야	6%
직무역량	업무역량개발	37%
공통역량	CS청렴, 기본윤리	42%
자기계발	개인역량강화	15%

2015 교육훈련 프로그램 계획 수립

교육유형	교육종류	교육 과정	교육대상	2014 교육실시	2015 교육예정
외부기관 위탁교육	법정필수교육	13개	대상자	45	40
	경영전문교육	매달 교육과정 배부	전 직원	49	50
	온라인교육	경기도인재개발원 등	전 직원	203	240
공단주관 자체교육	고객만족서비스(CS) 교육	매월 두 번째 화요일	전 직원	10	10
	안전교육	안전사고 발생시 행동요령	대상자	10	12
	청 렴 교 육	온라인교육 및 외부기관	전 직원	2	2
	워 크 숍	년1회	전 직원	-	1
	개인정보보호교육	온라인교육 및 분기조회	대상자	2	2
	여성가족부 예방교육(4과목)	년4회 이상 각1시간씩	전 직원	5	5
직무관련 특별교육	학습동아리(CoP)	각 동아리별 수시 운영	전 직원	수시운영	수시운영
	사내강사교육	년12회	대상자	7	8

직무능력향상을 통한 역량강화

지식경영 CEO 지식정보화 경영구축

· 공단 CEO 경영메시지 전달
· 매월 '이달의책' 권장도서선정
· 매월 이달의 CEO 한자경영

상시학습을 통한 전문가육성

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

직원경력개발 시스템 구축

· 지속적 자기계발 및 경력개발 피드백을 통한 능률 극대화
· 직원경력개발 전담부서를 통한 경력개발 자체컨설팅
· 인적자원개발(교육·경력개발) 및 인사 연계

교육훈련 수요조사

2015 교육수요조사 실적

교육기관	인원
지방공기업평가원	6
한국생산성본부	4
건설공제조합	1
한국승강기안전관리원	2
한국전력기술인협회	2
한국가스안전공사	3
산업안전보건교육원	2
감사교육원	2
한국수영장경영협회	1
경기도환경보전협회	2
한국소방안전협회	2
전기안전기술교육원	1
한국산업훈련협회	1

1.3 계층별 맞춤형 교육프로그램 설계

계층별 교육니즈 분석	교육프로그램 설계	교육훈련	피드백
· 업무 개선내용 파악 · 핵심교육 필요분석	· 맞춤형 교육훈련 · 계층별 교육연계	· 교육훈련정보 공개 · 교육시간 이수처리	· 교육 미흡사항 분석 · 개인성과관리 반영

계층별 핵심교육 니즈(Needs) 분석

구분			업무개선 내용	핵심 교육내용(부족역량)
임원	1명		전략적 사고중심의 교육	경영전략, 의사결정, 리더십
처장	2급	2명	과업목표달성의 교육	변화관리, 혁신능력, 리더십
부장	3급	6명	성과창출교육	목표관리, 부하육성, 관리능력, 인간관계, 동기부여
차장	4급	10명	업무 질 향상 능력중심의 교육	과학적 문제해결, 혁신기법, 의사소통, 서비스관리
직원	5급 이하	184명	기본능력 중심의 교육	공단문화, 공동체의식, 자기계발, 기본업무, 팀워크

종합 교육프로그램 설계

	리더십역량	직무역량	공통역량	자기계발(핵심인재)
임원	경영진 리더십 · 비전제시 · 경영혁신 · 책임경영	CEO 비전 리더십	청렴 리더십 고객서비스(CS) 청렴교육 중간관리자과정 가족친화직장교육 성희롱 예방교육 개인정보보호교육 분기조회, 워크숍	시설관리 전문자격증 사이버 연수원 교육 글로벌/외국어 컴퓨터 활용능력 기획문서 스킬강화 학습동아리 멘토링 교육
처장	처장 리더십 · 목표관리 · 경영전략	지방공기업 관리자 과정 지방공기업 실무리더 과정		
부장	부장 리더십 · 솔선수범 · 인재육성 · 협상력			
차장	차장 리더십 · 전략적사고 · 업무추진력 · 조정통합력	인사관리자 과정 회계관리자 과정 지방공기업 실무자 과정		
주임		사내강사교육	직원 친절교육	
신입		지방공기업 신규자 과정	신입직원 OJT	

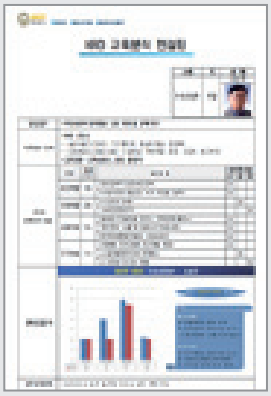
사이버교육	전문기관 위탁교육	집합교육	자체교육
사이버 교육 279과정 156명/1096회 이수	법정필수 13개과정 대상자 41명 이수	집합교육 45개과정 81명 수료	학습동아리·멘토링 12회 CS교육 10회,사내강사8회

경력개발 프로세스

주요직무경력
↓
현 직무 요구 역량
↓
필요지식 및 기술
↓
교육계획 수립
목표 직무로 이동,
승진을 위한 경력 개발 방법
↓
교육연수 및 세미나
↓
업무활동(CoP 학습동아리등)
↓
자기계발활동

경력개발자체 컨설팅(연중)

HRD 교육분석 컨설팅



개인별 교육계획 수립

1.4 교육성과 인사평정 반영

교육성과 성과관리시스템 연계

승진시스템 연계	성과급 반영	인사 전보 반영	우수부서 포상
교육훈련평점 20%반영	자기주도적 학습유도	교육평가자료 인사고과	BSC 성과지표 연계

교육훈련 평정제도(승진반영)

교육평정 반영(20%)	근무성적평정점	경력평정점	교육훈련평정점	포상, 자격 평정점
	40%	30%	20%	10%

교육이수 평정점 배분	100% 이상 (50hr ↑)	90%~100% (45~49hr)	80%~90% (40~44hr)	70%~80% (35~39hr)	70% 미만 (34hr ↓)
	20점	19점	18점	17점	16점

교육훈련 성과시스템(BSC) 연계

BSC 전사지표	관점	BSC KPI	
	성장기반 관점	학습조직 참여율	교육이수율

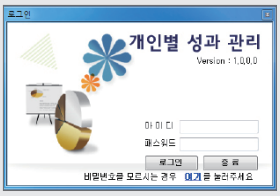
교육이수제 교육훈련계획

교육훈련계획 2015.1.29	구분	기존	변경
	임원	연3일 21시간 이상	-
	직원	일반직50시간, 상근직 20시간 이상	일괄직급제(상근직→일반직8급) 50시간이상

교육이수제 제도화

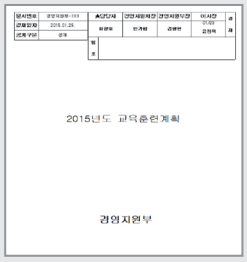
구분	영역	내 용	비고
필수교육	리더역량	· 부장과 차장급 직원에 대해서 리더십 관련 교육 이수	필수
	직무역량	· 직무, 업무와 연관된 자격증(국가공인자격증에 한함)	20시간
		· 자격증 취득을 위한 학원 수강	1주/1시간
		· 업무관련자(전산 등) 개인 정보보호교육	필수
	공통역량	· CS 고객만족 교육(자체 교육의 날 및 사이버 교육)	1회/1시간
		· 국민권익위원회 청렴도 교육(VTR, 외부강사, 사이버교육)	-
		· 성희롱·성매매·성폭력예방교육(각1시간-전직원 필수)	1회/1시간
		· 환경부 저탄소녹색경영 교육(최대 3시간 인정-사이버환경연구원)	3시간
선택교육	자기계발 ·기타	· 외국어 교육 등 사설학원수강(출석률 80% 이상)	1주/1시간
		· CoP 학습동아리 활동 참가(1회당 1시간 인정)	1회/1시간
		· 대학(원) 학점 취득 시(1학점 당 1시간 인정)	1학점/1시간
		· 멘토링(운영실적 - 보고서 1회 제출시 1시간 인정)	1회/1시간

개인 성과관리 시스템

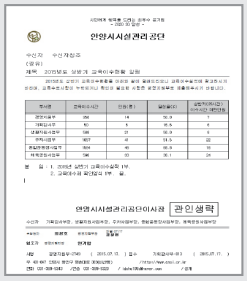


BSC 성과관리 시스템

2015 교육훈련 계획



교육이수제(교육이수현황)



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 15%이상을 7일 (50시간) 이상 국내·외 교육기관에서 교육을 이수
· 매 3년마다 1회이상 외부교육 기관이수
· 교육훈련실적을 승진·전보등 인사고과에 반영

2. 임원(CEO포함)의 외부교육 실적(연3일 또는 21시간 이상)

2.1 임원의 경영혁신을 위한 교육실시

이사장	과 정 명	지방공기업 CEO 비전리더십 포럼	29시간
	기 간	5.19~5.20(13시간) / 10.29~10.30(16시간)	
	교육기관	지방공기업 평가원	
	교육내용	지방공기업 경영혁신 추진, 조직관리 역량강화	
이사장	과 정 명	청렴리더십 함양과정	7시간
	기 간	2015. 7.14(7시간)	
	교육기관	청렴연수원	
	교육내용	청렴한 조직운영 이론 및 실천방법 습득	
중간관리자	과 정 명	지방공기업 관리자과정, 실무리더과정	105시간
	기 간	4.6~4.10(1명) / 4.20~4.24(2명)	
	교육기관	지방행정연수원	
	교육내용	조직성과 창출을 위한 리더십 역량 강화	

지속적인 변화관리에 대한 공감대 형성으로 미래지향적 리더십 표출

3. 직원 교육실적(정원 15%이상이 연7일 또는 50시간 이상)

3.1 교육이수제 운영을 통한 교육활성화

2015 교육이수제 시행

[연간목표시간 50시간]

√ 적용대상 : 전직원 √ 연간 의무학습 이수시간(년도별 목표시간 확대)

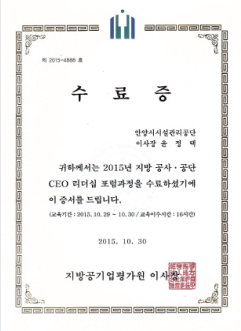
구 분	목표시간	필수교육			선택교육
		리더역량	직무역량	공통역량	자기계발
부장이상	50시간	20	10	10	10
차장		10	10	10	20
차장미만		-	20	10	20

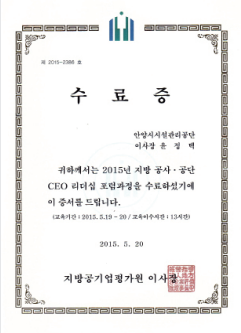
	대상	대상인원	이수인원	
전직원 교육이수율	전직원(일반3~8급)	155명	142명	92%

	일반3급	일반4급	일반5급	일반6급	일반7급	일반8급	
교육이수 평균시간	56hr	70hr	70hr	65hr	61hr	57hr	63시간

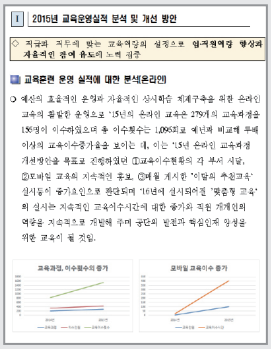
역량별 체계적인 교육이수를 통한 전문인력 양성

2015 임원 외부 교육 이수





2015 교육분석 결과



취업규정

제55장 제5항

< 교육훈련 >

- 직원의 15%이상을 7일(50시간) 이상 국내·외 교육기관에서 교육을 이수
- 매 3년마다 1회이상 외부교육 기관이수
- 교육훈련실적을 승진·전보등 인사고과에 반영

2015 교육이수 체계

직원의 직급·직무별로 필요 교육목표수립

▼

직원들이 다양한 교육과정 이수 (직무교육, 사이버 등)

▼

교육이수 결과 계량화

▼

인사시스템 연계

2015 영역별 선택

구분	영역	내용
필수교육	리더역량	· 부장과 차장급 직원에 대해서 리더십 관련 교육 이수
	직무역량	· 자신의 직급과 직종의 업무 관련 교육 (자격증 취득 포함) · 업무관련자(전산 등) 개인정보보호교육 반드시 이수
	공통역량	· CS 고객만족 교육 · 국민권익위원회 청렴도 교육 · 성희롱·성매매·성폭력 예방교육 · 환경부 저탄소녹색경영 교육
선택교육	자기계발·기타	· 외국어 교육 등 · CoP 학습동아리 활동

2015 교육실적 분석

잘된점

· 위탁기관교육 활성화
· 온라인교육 안정화
· 자발적인 교육참여 독려
· 매월 교육이수실적 게시

보완필요

· 스마트기기 활용 교육홍보
· 위탁교육기관 확대
· 하반기의 교육수강 집중

핵심역량 개발

· 모바일러닝 강좌 독려
· 위탁교육기관 지속적확대
· 상반기 교육이수 홍보시행

3.2 2015 교육실적 분석

미래지향적 핵심가치 내재화 교육 활성화

사내강사제도, 멘토링 등 자체인력을 활용한 지식공유를 통한 실무능력 배양

청렴문화체험교육, 가족친화 직장교육등 다양한 교육프로그램등 도입운영

2015년 직원 교육이수 현황

	대상	목표비율	2014	2015	
전직원 교육이수율	전직원(일반3~8급)	80%	87%	92%	92% (5%↑)
전직원 교육시간	전직원(일반3~8급)	50시간이상	56hr	63hr	63시간 (7시간↑)

2015년 교육과정별 운영실적

분류	교육종류	교육과정	교육대상	2015	2014
외부기관 위탁교육	법정필수교육	13개	대상자	41명	45명
	경영전문교육(직무교육포함)	매달 교육과정 배부	전직원	40명	49명
	사이버교육	경기도 인재개발원등	전직원	279명	203명
공단주관 자체교육	고객서비스(CS) 교육	매월 둘째주 화요일	전직원	10회	9회
	안전교육	안전사고 발생시 행동요령	전직원	10회	10회
	청렴교육	청렴문화전파 교육	전직원	2회	2회
	가족친화 직장교육	가족친화 전문강사 초빙	전직원	51명	44명
	개인정보 보호교육	온라인 교육 및 분기조회	대상자	2회	1회
	성희롱, 성매매, 성폭력 예방교육	각1시간씩	전직원	309명	364명
직무관련 특별교육	학습동아리 CoP 교육	각동아리별 수시운영	대상자	12회	12회
	멘토링 교육	년 12회	대상자	12회	12회
	사내강사교육	수시운영	대상자	8회	7회

직무역량 향상을 위한 외부교육 성과

분류	교육명	교육과정	교육인원	2015 주요성과
재난안전 시설관리	KOSHA 18001 인증실무, 안전관리자교육	8.31~9.2, 11.25~11.27	2	지방공기업 최초·최장 「무재해 8배수 기관」
	관리감독자 안전관리, 사용시설 안전관리	3.16,5.19, 6.29	3	
	소방안전관리자	3.9,11.16, 11.30	5	
청렴 공기업	공공기관 청렴도워크숍, 청렴문화체험 등	3.20, 9.10~9.11	9	2015 국민권익위 「청렴도 최우수기관」
	공공물품 재산관리, 감사 기본과정	8.26~8.28, 9.14~9.18	2	
	규제개혁 직원교육	10.2	82	
가족친화 공기업	가족친화포럼 워크숍	4.29~4.30	2	2015 여성가족부 「가족친화 우수기업」
	독도아카데미	10.21~10.23	11	
	성희롱고충상담원, 폭력예방업무 교육	5.15, 8.20	2	
경영혁신 최우수 공기업	지방공기업 기초, 실무, 관리자교육	4.6(5), 6.15(5), 4.20(5)	7	2015 지방공기업 「경영혁신 우수기관」
	지방공기업 경영개선 컨설팅교육 등	4.28, 8.29	4	
	정부3.0 전문가교육, 공유회의 등	1.15, 1.22, 10.22	4	

3.4 맞춤형 교육컨설팅 추진을 통한 직원역량개발

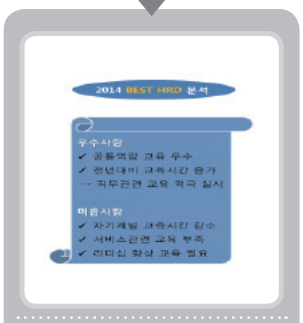
교육훈련 컨설팅 프로세스

교육훈련 인력구성	**HRD 인적자원개발 자체전문가 구성** √ 교육훈련 자체전문인력 : 2명 √ HRD 컨설턴트 양성과정 수료
직원역량 평가분석	**전직원 직무별 역량평가** √ 경력개발 계획을 토대로 직무별 역량평가 √ 경력개발 계획 제출 : 2016.1.8
교육훈련 컨설팅 & 피드백	**교육훈련사항 모니터링 실시 및 관리** √ 직원별 교육훈련 평가 분석 √ 전직원 맞춤형 교육 프로그램 설계

교육훈련 컨설팅

1	2	3
직원 경력개발 자체 평가 개인별 년간 교육 실적 자체 평가 부족역량 기술	**직원 경력개발 분석** 교육계획 수립(컨설팅)	**개인별 교육 진행** 학습동아리 · 멘토링 포함
공단 전직원	HRD 전담부서	공단 전직원

교육이수시간 분석



직원 경력개발 컨설팅

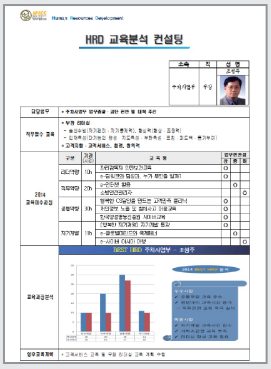
경력개발 계획서

2015 교육훈련 컨설팅 주요성과

직무역량강화	교육훈련 만족도 증가	조직역량강화
전직원 교육훈련 시간 증가	내부만족도 교육훈련	전직원 교육참여 이수율
63시간(7시간↑)	**82.3점(4.5%↑)**	**92%(5%↑)**

2015 BEST HRD 우수기관

2015 교육분석 컨설팅

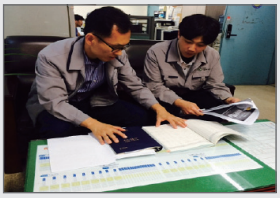


2015 교육분석 컨설팅

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

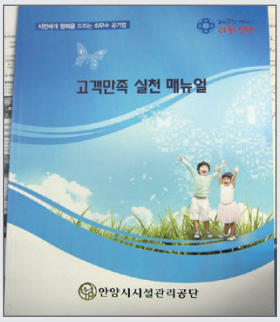
신규직원 OJT 교육

멘토링 교육



응급시 심폐소생술 교육

고객만족 업무메뉴얼



가족친화 직장교육

청렴수호대 워크숍

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

4.1 직원 역량강화를 위한 자체교육 실시

생애 주기별 맞춤형 교육	신규직원 기초직무교육	신규직원 임용후 6개월 이내 교육이수	2회	8명
	멘토링 교육	신규직원 및 역량부족 인원 멘토링	12회	9개조
	퇴직설계 연금제도 교육	안정적인 노후생활을 위한 연금제도 교육	8.25~29	전직원
시설관리 혁신교육	부서별 안전관리 교육	안전관리 행동요령에 따른 부서 자체교육	연중	10회
	지진재난 안전교육	네팔 지진사례 등 재난발생시 대처법 교육	5.12	82명
	생활속 응급처치 교육	응급시 심폐소생술 및 AED 사용 교육	5.22	48명
고객서비스 만족 교육	CS 자체교육의 날	고객서비스 제고를 위한 자체교육	10회	722명
	학습동아리 "고객만족"	고객만족 체험사례를 통한 서비스제고방안 강구	12회	8명
	고객만족 업무메뉴얼 교육	고객만족 실천메뉴얼 홍보 전파 교육	10.13	123명
조직활성화 내부 교육	가족친화 직장교육	가족친화 전문강사 초빙 내부교육	9.8	51명
	사내강사제도 교육	담당직원의 업무설명 및 업무노하우 전달	8회	261명
	개인정보보호 교육	개인정보 유출 및 오남용 근절 방안 교육	대상자	2회
	성희롱·성폭력 예방교육	성희롱 문제점, 사회적 부작용 등 근로환경개선	연중	309명
청렴도개선 내부 교육	청렴실천 결의대회	청렴실천을 통한 결의 및 청렴시청각 교육	1.8	전직원
	학습동아리 "청렴수호대"	청렴도 개선을 위한 청렴지침 공유 및 전파	12회	12명
	청렴 부서별 교육	이달의 행동강령 및 윤리경영 사례 부서장 교육	연중	29건

2015 자체교육 결과

교육종류	교육과정	2015	2014	증감
고객서비스(CS) 교육	매월 둘째주 화요일 전직원 대상 교육	10회/722명	9회/691명	1회/31명↑
멘토링 교육	매월 멘토링 결과보고서 제출	12회/9개조	12회/9개조	-
안전교육	안전사고 발생시 행동요령	10회	10회	-
학습동아리	매월 학습동아리 회합을 통한 회합일지 작성	12회/5개조	12회/5개조	-
청렴교육	청렴실천결의대회., 청렴문화체험	2회	2회	-
가족친화 직장교육	가족친화 전문강사 초빙	51명	44명	7명↑
사내강사 교육	사내강사선정 및 내부교육 업무노하우 전달	8회	7회	1회↑
개인정보 보호교육	온라인 교육 및 분기조회	2회	1회	1회↑

4.3 고객서비스 개선을 위한 CS 자체 교육

차별화된 고객서비스를 위한 CS 자체교육 실시

직장내 즐거운 소통교육	고객응대서비스 개선교육	CS핵심역량 강화교육
소통과 협업을 통한 인관관계 증진으로 즐거운 일터 조성	민원처리 담당자 집중교육 CS전문강사 초빙 고객응대서비스교육실시	신규입사자 친절서비스교육을 통한 핵심역량 강화

일 자	교 육 명	강 사	참석인원
1.29	정부 3.0 우수사례 교육	이행건(CS 담당)	125
3.6	사회공헌 활성화 교육	소아암 재단	71
4.14	고품격 패러다임과 고객만족	정변규(사회복지단)	104
5.8	신규입사자 친절교육(15년도 신규사원대상)	이행건(CS 담당)	8
5.12	지진 등 재난대비 안전교육	시청각 교육	82
7.14	전화친절교육	이송효(CS센터장)	82
9.8	가족친화 인증교육(가족친화 전문강사)	이우진(전문강사)	51
10.13	정부 3.0 서비스교육, 고객서비스 매뉴얼 홍보	시청각교육, 이송효	123
11.10	소통의 기술 '공감'을 통한 고객만족	이송효(CS센터장)	54
12.8	효율적 결재의 기술	이송효(CS센터장)	22

2015 고객만족도 84.0점 동기대비 1.6점 상승

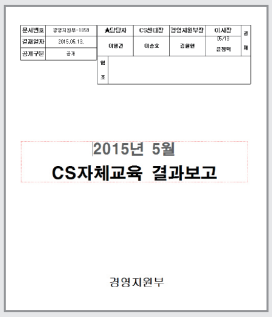
4.4 효과적 직무능력 향상을 위한 사내강사 운영

사내강사운영을 통한 직무별 업무능력 향상

기 간	교 육 명	강 사	참석인원
1.30	재정 조직집행 추진계획	김태환(일반5급)	8
2.4	개인정보 처리업무 취급자 교육	정홍길(일반7급)	13
5.7	예산회계시스템 사용자 교육	최창호(일반7급)	9
6.9	업무에 바로쓰는 엑셀실무 교육	최창호(일반7급)	10
7.14	날씨경영 교육	황인철(일반7급)	82
7.29	개인별 성과관리 사용자 교육	정홍길(일반7급)	16
8.25~8.29	퇴직연금 제도 도입교육(부서별 순회교육)	김인아(일반6급)	전직원
10.13	문서작성 방법	이송효(CS센터장)	123

2015 내부만족도 교육훈련 부분 82.3점 동기대비 4.5점 상승

CS 자체교육 결과보고(매월)



CS 자체교육

사내강사 운영

<날씨경영>

<문서작성 교육>

4.4 핵심역량 강화를 위한 학습조직 활성화

STEP 1	STEP 2	STEP 3
그룹설정	학습동아리 활동	종합평가
학습동아리 지속·신규 그룹 선정 (참여자 모집, 계획수립)	12개월 과정의 지속적 학습동아리 활동추진 (월별 보고서 제출)	우수 학습동아리 선정 및 포상 실시 (평가위원회 심의)

나눔과 공유	생산적 성과도출	소통과 참여
경험과 노하우를 공유하여 실천 활동의 성찰	새로운 비전과 실천적 지식을 생산하여 성과창출	자발적인 참여와 소통을 통한 인적네트워크 형성

그룹설정

학습중심의 동아리	업무중심의 동아리
개인역량배양 및 지식생성을 위한 학습하는 활동동아리	업무수행과 관련된 각종 문제점 해결 및 업무프로세스 개선 활동 전개

학습동아리 활동

구분	학습동아리	활동내용	인원	횟수
업무중심	KOSHA 18001	안전보건경영 세부지침 개선활동	9명	12회
	청렴수호대	청렴도 개선활동 및 청렴문화 전파	12명	12회
	성과인증	대내외 주요 성과 발굴 및 인증추진	4명	12회
학습중심	전기안전	전기분야 학습으로 지식공유 및 개발	12명	12회
	고객만족	직접 체험·공유를 통한 서비스질향상	8명	12회

종합평가

학습동아리	합계	게시물	참여율	개최율	학습결과	대외홍보
KOSHA 18001	92	16	20	20	16	20
청렴수호대	76	16	16	20	12	12
성과인증	84	16	20	20	12	16
전기안전	84	16	20	20	16	12
고객만족	88	16	20	20	16	16

피드백

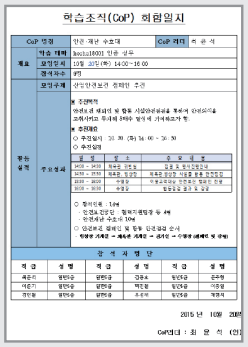
우수학습동아리 선정	우수학습동아리 포상	성과평가 반영
평가결과 2개조 선정 KOSHA 18001, 고객만족	우수동아리 2개조 상장 및 포상금지급(150천원)	BSC KPI(성장기반) 학습조직 참여율

2015 학습조직 활성화 주요성과

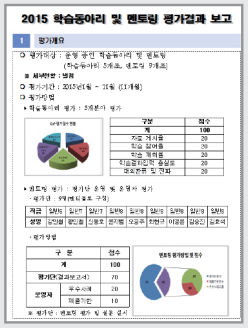
KOSHA 18001	청렴수호대	전기안전	성과인증	고객만족
2015 안전보건경영 KOSHA 18001인증	2015 권익위 청렴도평가 최우수기관 선정	2015 지방공기업 최초·최장 무재해8배수	2015 지방공기업 경영혁신우수기관선정	2015 교육부 교육기부우수기관 선정

▶ 2015 학습동아리(CoP)활동

▶ CoP 학습동아리 보고서


학습조직(CoP) 회람일지

▶ 우수 CoP 평가결과 보고


2015 학습동아리 및 멘토링 평가결과 보고

▶ 학습성과 인사고과 연계

공부하는 학습조직 구축
교육이수제도

직무 전문성 향상
전문교육전문자격증 취득

업무성과 극대화 및 성과보상
인사고과제도

시설관리 전문 공기업

4.5 개인역량 강화를 위한 멘토링 운영

STEP 1	STEP 2	STEP 3
그룹설정	1:1 멘토링 활동	종합평가
신규직원, 역량부족 HRD 10대 양성분야 그룹설정 (참여자 모집, 계획수립)	12개월 과정의 지속적 멘토링 추진 (월별 보고서 제출)	우수멘토링조 선발 및 포상 실시 (평가위원회 심의)

핵심역량 강화	경력개발 촉진	신입사원 조기적응
행정 및 시설관리 역량을 강화하기 위한 멘토링	전문능력 요구에 부합하는 경력자 멘토선정 역량강화	차장급 이상 멘토 선정 업무노하우 전달 조기 조직적응

멘토링 활동

구분	멘토	멘티	활동 내용	횟수
핵심역량 강화	이○호(4급)	황○철(7급)	전문 기획력 스킬강화 훈련	12회
	유○우(5급)	신○호(7급)	업무보고, 경영공시등 행정역량강화	12회
	김○민(5급)	강○철(6급)	전기 공사설계, 시설물관리 역량강화	12회
경력개발 촉진	이○훈(3급)	윤○범(8급)	업무보고, 멘치마킹, 안전훈련 교육	12회
	권○영(7급)	오○주(8급)	교통약자 운영교육(고객관리, 배차, 상담)	11회
	김○원(6급)	최○규(8급)	빙상장 운영관리 및 자기계발 강화	11회
신입사원 조기적응	서○원(4급)	김○진(8급)	신규직원(2015.4.1) 임용 및 멘토링	9회
	이○형(4급)	김○석(8급)	신규직원(2015.4.1) 임용 및 멘토링	9회

피드백

우수학습동아리 선정	우수학습동아리 포상	성과평가 반영
평가결과 2개조 선정 (신입사원 조직적응 2개조)	우수동아리 2개조 상장 및 포상금지급(100천원)	BSC KPI(성장기반) 학습조직 참여율

4.6 자체 재난안전관리교육을 통한 예방시스템 수립

지속적인 재난안전관리 교육을 통한 시민안전 도모

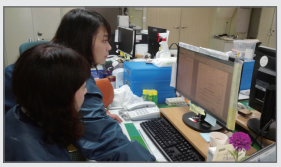
재난안전교육 내실화로 위기 대응 능력 제고

- 재난/안전교육 체계화
  - √ 재난·안전교육계획 수립 운영
  - √ 소방안전 관리자 교육이수 추진
- 재난/안전의식 강화
  - √ 무재해운동 및 업무협약 체결 (안전보건공단)
  - √ 우수기관 견학 및 안전의식 고취 활동
- 재난/안전훈련 강화
  - √ 찾아가는 현장재난 안전훈련 실시
  - √ 실전을 가상한 모의훈련 실시

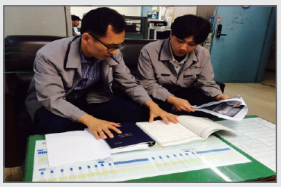
추진실적

- 교육일시 : 2015. 5. 22
- 교육내용 : 재난 안전관리 교육홍보 및 심폐소생술 실습교육
- 교육인원 : 48명
- 교육강사 : 재난안전 관리교육(안양소방서 협조)

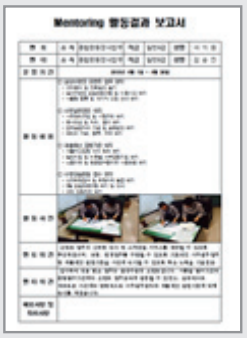
멘토링 운영



신규직원 멘토링 운영



멘토링 활동결과보고서



신규직원 OJT및 멘토링실시

구분	내용
목적	1대 1 현장훈련, 사무교육을 통한 공단직원 육성
운영 방법	공단 선배직원이 신입직원(멘티)에 대한 1대 1 전담 코치
효과	업무노하우 습득, 기술·경험 전수, 조직적응과 단기간 업무능률 향상
교육 내용	현장 업무 및 현황설명, 안전보건 교육실시, 문서작성 서무 등

청렴실천 결의대회

전직원 청렴교육

청렴문화체험
(임원 및 관리자)

이달의 행동강령 및
자체교육

가족친화 직장교육

4.7 반부패 공정사회 구현을 위한 청렴교육

전직원 청렴의식 강화	청렴실천 인재양성	청렴교육 생활화
전직원의 청렴결의를 통한 청렴의식 내재화	임원부터 신규사원까지 청렴교육으로 청렴의식 제고	부서별 월중 행동강령 자체교육 실시

2015 국민권익위원회 청렴도 평가 "우수기관" 선정

청렴도 평가 전국 시설관리공단 중 1위 선정

2014 우수기관 (7위) → 2015 우수기관 (3위) → 청렴韓세상 Korea a country of integrity

분류	교육내용	참석인원	교육일자
전직원 청렴교육	· 전직원의 청렴실천 결의와 함께 청렴 마인드 함양 교육	196명	1.8
청렴 온라인교육	· On-line 청렴교육 이수를 통한 청렴소양 강화	50명	연 중
청렴 문화체험교육	· 임원 및 핵심관리자 청렴문화 체험 및 체험후기 전파(전남 장성군)	7명	9.10~9.11
반부패 청렴워크숍	· 2015 반부패 청렴정책 추진지침 전달회의 참석(한국철도 공사)	1명	2.11
	· 2015 권익위 청렴도평가 측정업무 워크숍 참석(정부세종청사)	2명	3.20
	· 유엔 글로벌 컴팩트(UNGC) 반부패 세미나 참석	1명	10.29
청렴 전문가 양성	· 공공감사 시스템 교육 참석	2명	8.13
	· 감사기본과정 감사교육원 육성교육 참석	1명	9.14~9.18
행동강령 자체교육	· 임직원 행동강령 위반사례 및 처벌기준 등 내부 자체교육 실시	각부서	연중

4.8 가족친화 직장교육

오프라인 교육	가족친화교육을 통한 일·가정 양립 이해도 제고	온라인 교육
전문강사 초빙 직장교육		가족친화 사이버교육

구분	교육명	교육내용	교육일자	참석인원
입문형	일가정 더불어, 행복 Doubel Up!	일·가정 양립 필요성 이해	2014.9.16	44명
심화형	가정에서의 가족친화를 위한 노력	일·가정 양립 네트워크	2015.9.8	51명

2015 여성가족부「가족친화기업」인증	경기도 주관「일하기 좋은기업」선정

평가 내용 4. 내부직원을 대상으로 한 . 조사 및 결과의 활용은 적정한가?

1. 직원만족도 조사, 문제점, 개선조치

1.1 내부고객 종합만족도 조사 및 환류시행

내부만족도 계획	조사결과분석	개선실행 및 피드백
· 설문사항 타당성 파악 · 단순만족지수 평가항목 지양 · 직원 동기부여, 고객지향성 고려	· 조사분류 4대분야 조사 · 만족도 세부항목 파악 · 동기대비 미흡사항 분석	· 종합만족도, 분야별 개선과제 도출 · 내부만족도 결과 조직진단반영 · 부서평가/개인평가 반영

공감하는 소통경영	균형있는 일터조성	자율 · 책임경영	활력있는 조직문화
내부 소통활성화 조직갈등 해소	공정한 인사관리 성과연계 구축	책임경영을 통한 직원간 신뢰도 향상	신바람 나는 행복한 일터만들기

조사 개요

목적	공단 서비스 평가지표 활용한 평가결과 도출 및 내부만족도 제고
표본크기	공단직원 153명(전수조사 : 남성 130/여성 23)
조사내용	직원만족도등 총 50문항(5점 척도 100점 환산)
조사기간	2015년 5월 18일~6월7일(21일간)
조사기관	사단법인 지역사회 연구원
조사분류	4대분야 조사 (직원만족도, 리더십, 내부마케팅, 고객지향성)

조사 결과

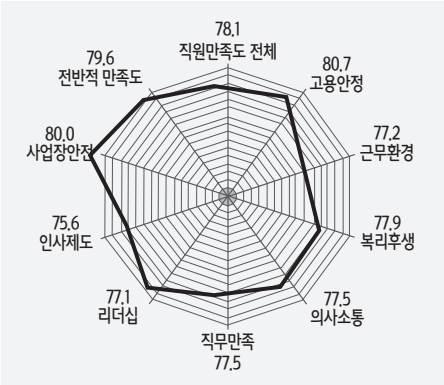
· 2015년 직원만족도 점수 결과 : 78.1점

2012년	2014년	2015
68.9점	76.6점	78.1점

» **1.5점 상승**

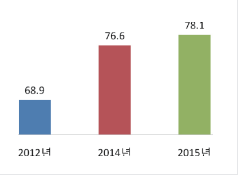
· 항목별 직원만족도 점수결과(10가지 분류항목)

항목	2014	2015
직원만족도 전체	76.6	78.1
인사제도	72.5	75.6
근무환경	72.4	77.2
복리후생	77.2	77.9
의사소통	77.2	77.5
직무만족	75.6	77.5
리더십	77.9	77.1
고용안정	79.8	80.7
사업장안전	81.3	80.0
전반적 만족도	78.5	79.6



2015 내부직원 만족도 조사

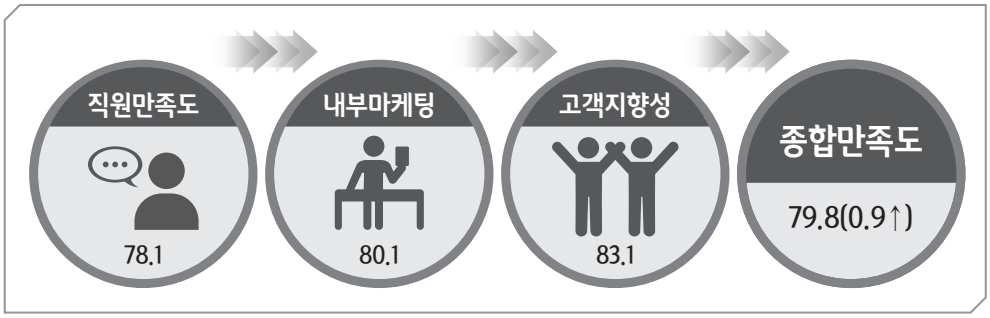
연도별 직원만족도 (3개년도)



내부만족도 13%증가

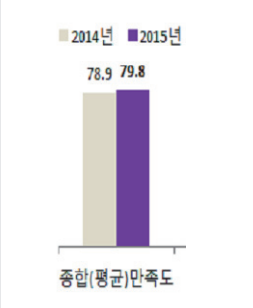
2015 내부만족도 조사표

1.2 종합만족도 결과



대분류	소분류	만족도 점수결과		
		2014	2015	증감
직원만족도 (78.1)	직원만족도 전체	76.6	78.1	1.5
	인사제도	72.5	75.6	3.1
	근무환경	72.4	77.2	4.8
	복리후생	77.2	77.9	0.7
	의사소통	77.0	77.5	0.5
	직무만족	75.6	77.5	1.9
	리더십	77.9	77.1	-0.8
	고용안정	79.8	80.7	0.9
	사업장안전	81.3	80.0	-1.3
	전반적만족	78.5	79.6	1.1
공단 리더십 (79.0)	공단 리더십	79.3	78.0	-1.3
	리더십	78.7	79.0	0.3
	의사소통	78.4	74.8	-3.6
	고객지향	82.2	81.0	-1.2
	개혁·혁신	77.7	78.1	0.4
	복리후생·보상	77.4	75.1	-2.3
	외부환경관계	81.1	79.8	-1.3
내부마케팅 (80.1)	내부마케팅 전체	78.7	80.1	1.4
	교육훈련	79.3	82.8	3.5
	보상시스템	78.1	80.3	2.2
	경영층지원	80.2	78.9	-1.3
	권한위임	76.3	78.5	2.2
고객 지향성 (83.1)	고객지향성 전체	81.1	83.1	2.0
	고객만족 실천의지 확고	83.9	85.0	1.1
	고객만족 실천의지 확보(신규)	-	83.5	-
	고객불만서비스 개선즉각반영	81.9	84.5	2.6
	고객의 대상 및 욕구 인지	83.9	85.0	1.1
	서비스 수행기술 및 지식보유	80.7	82.5	1.8
	현장직원 적절한 지원	75.2	80.7	5.5
	지원부서의 업무협조 적절성(신규)	-	80.6	-
종합만족도 (80.1)	전체 4분류	78.9	79.8	0.9

2015 내부만족도 결과



종합만족도 직위별 평가

전체	79.8점
부장	86.5
4~7급 행정	80.2
4~7급 기술	83.2
8급 행정	72.5
8급 기술	79.7
무응답	77.2

사업부서별 평가

부서명	점수
경영지원부	75.9
기획감사부	81.4
주차사업부	81.7
종합운동장(부)	81.0
체육공원(부)	73.8
생활지원(부)	85.1

1.3 내부만족도 개선조치

취약분야 개선방향 설정 및 조치결과

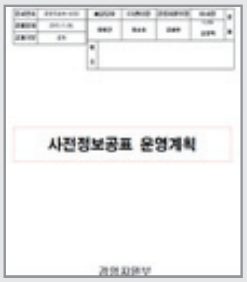
2015년 내부만족도 취약분야		점수	개선방향
대분류	소분류		
직원만족도	리더십	77.1(-0.8)	· 상급자와 관계개선 필요(고충처리, 팀워크숍 추진) - 365열린마음, 고충처리위원회, 독도아카데미 운영
	사업장안전	80.0(-1.3)	· 안전한 사업장 만들기를 위한 노력 전개 - 사업장 무재해를 위한 특별점검 및 예방교육 철저
공단 리더십	의사소통	74.8(-3.6)	· 임원의 현장경영 강화 및 진솔한 대화의 장 운영 - CEO 현창경영., 임직원대화의 날 확대
	고객지향	81.0(-1.2)	· 고객의견 경영전반에 반영 - 정부3.0 정보공개 확대를 통한 만족도 제고
	복리, 보상	75.1(-2.3)	· 직원 사기 증진을 위한 복리후생, 보상지원확대 - 비정규직 임금차별 개선노력 전개
내부마케팅	경영층지원	78.9(-1.3)	· 직원들의 혁신적인 제안 및 창조적 사고존중 - 제안제도 활성화, 업무프로세스 개선활동 확대

공감하는 소통경영	임직원 대화의날	추진현황 : 임직원 대화의날 운영(7회/94명) 내 용 : 임직원의 진솔한 대화로 건의사항 수렴	5회/61명↑
	현장소통 경영	추진현황 : 이사장 현장경영 추진(8회) 내 용 : 임원 현장체험 직원의 고충 이해도 제고	현장경영 3회↑
	고충처리 시스템	추진현황 : 365 열린마음 운영(2015년 12건 해결) 내 용 : CEO가 직원고충 상담 및 해결방안 모색	동기대비 1건↑
	정보공개 확대	추진현황 : 고객들의 알권리 충족 및 만족도 제고 내 용 : 투명행정구현을 위한 사전정보공표 운영	2015 정보공개 123건(110건↑)
균형있는 일터조성	일괄 직급제	추진현황 : 일괄직급제 추진 내 용 : 직군통합을 통한 공정한 승진기회 제공	하위직급 승진률 65%
	비정규직 임금개선	추진현황 : 비정규직 임금차별 개선 내 용 : 비정규직 복리후생비 정규직과 동일 적용	직원만족도 1.5점 ↑
	임금 피크제	추진현황 : 임금피크제 도입(9.22) 내 용 : 노사 임금피크제 도입으로 신규일자리 창출	신규채용규모 5명
자율 책임경영	처장제 도입	추진현황 : 경영기획처, 시설운영처 신설 내 용 : 경영과 시설관리 이원화로 전략적 경영혁신	경영수입 107% 초과달성
	노·사 화합의장	추진현황 : 공단 발전을 위한 노사평화 선언(2015.5.22) 내 용 : 혁신적 조직운영체계 개선으로 노사안정화	17년 연속 노·사 무분규사업장
	권한이임 확대	추진현황 : 직무권한 기준과 사무위임 전결비율 확대 내 용 : 신속한 의사결정을 통한 조직 유연성 확보	부서장이하 전결비율 87%
활력있는 조직문화	가족 사랑의날	추진현황 : 매주 수요일 3無 day 운영(회의, 회식, 야근) 내 용 : 전직원 모니터 가족사랑의 날 메시지 알림	2015 여성가족부 가족친화경영 인증
	독도 아카데미	추진현황 : 모범직원 선정 독도현장체험 시행 내 용 : 활기찬 조직문화 형성 및 팀워크 향상	10.21~10.23 13명 수료
	안전한 사업장	추진현황 : 사업장 무재해 활동노력 전개 내 용 : 시설물 특별점검 및 안전사고 예방교육 철저	사업장무재해 8배수 달성

임직원 대화의 날

현장소통 경영

정보공개 확대



비정규직 임금개선

노·사 임금피크제 합의 (2015.9)

노사평화선언(5.22)

평가 내용 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

성과관리 프로세스

미션 · 비전 ▶ 경영목표 설정 (이사장) ▶ BSC지표(KPI)설정 부문/부서별 경영목표 ▶ 보상(인사고과, 성과급,연봉) ▶ 목표관리· 성과평가

성과관리 자료공개 지표수정 및 개발 ← Feedback

경영전략과 연계한 성과관리 시스템 운영

Mission: " 안양시의 시설을 안전하고 편리하며 효율적으로 경영하자 "

Vision: 시민에게 행복을 드리는 최우수 공기업

PLAN — 성과관리 핵심가치 반영

- CEO 경영방침(경영목표 정합화): 깨끗한 공기업 / 시민감동 현장 / 혁신적인 경영
- 성과주의 조직문화: 경영평가 / 내부경영전략 / 직원공감대

DO — 핵심전략 기반 경영목표 실천

고객만족경영	지속성장경영	저탄소 녹색경영
서비스혁신	조직문화혁신	시설관리혁신
인적자원개발 노력	사회적책임 이행	부서별 핵심사업 달성률
고객만족평가 모니터링	소통과 협업 정부3.0	무재해 8배수 달성
고객서비스 품질제고	업무프로세스 개선활동	KOSHA 18001(안전보건경영)

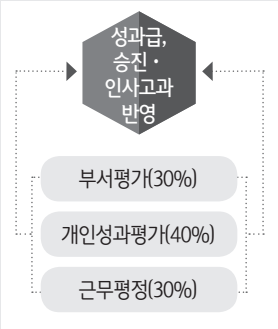
ACT·CHECK — 추진실적모니터링

본부 성과관리	부서별 성과관리	개인성과관리
부서별 추진경영 계획	BSC 성과관리	개인성과평가
체계적 전산화 관리운영	관점(4), CSF(8), KPI(23)	성과관리시스템(8KPI)

FEEDBACK — 피드백을 통한 실효성 확보

결과반영	이의신청	성과 피드백
인센티브 · 인사평정	평가결과 · 분석활용	100% 계량평가
성과급 보상, 우수부수포상	성과지표 개선	우수사례 공유

성과평가 가중치



성과평가관련 규정정비

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

근무성적평정제도

- 전직원의 개인역량 및 업무 실적을 확인 평가하여 능력과 성과에 따라 보상받는 조직 문화 구축
- 승진, 보직관리등에 반영

평가정보 공개

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

1.2 핵심가치와 경영전략을 연계한 성과관리 시스템 구현

시민에게 행복을 드리는 최우수 공기업
<관점(4), CSF(8), KPI(23)>

2020 3G 달성

Gratification 고객만족경영 | Growth 지속성장 경영 | Green 저탄소 녹색경영

고객만족관점 <1CSF / 4KPI>

· 고객중심의 행정 및 시설관리 서비스
① 외부고객 만족도 ② 고객편의시설 개선
③ 고객서비스 모니터링 ④ 전화친절도

업무성과관점 <1CSF / 4KPI>

· 업무성과 중심의 경영수지 개선
① 사업수입 증대 ② 대행사업비 절감
③ 1인당 시설관리 실적 ④ 사업수지비율 개선

업무수행관점 <3CSF / 9KPI>

· 안전하고 쾌적한 시설관리 운영
① 경영검토, 신규사업 발굴 ② 종합관찰제 제출
③ 민원감소 건수 ④ 안전사고 발생건수

· 시민에게 신뢰받는 공기업 달성
① 청렴교육 실적 ② 투명한 경영정보 공시

· 정부정책 준수
① 예산 조기집행 ② 공공성 증진노력 전개
③ 홈페이지 공시 평가

성장기반관점 <3CSF / 6KPI>

· 지속성장을 위한 지식경영
① 학습조직 동아리(CoP)참여
② 교육시간 이수율(50시간)

· 효율적 업무프로세스 개선
① 프로세스개선활동건수 ② 제안참여 및 채택건수

· 상생하는 사회적 활동전개
① 중소기업제품 구매실적
② 저탄소 녹색생활 실천

BSC 성과관리 워크숍 (9명/분기별)	우수부서 포상 (2015. 4. 2)	성과 모니터링 (매주, 월간, 분기)
경영전략 및 성과목표를 위한 지표선정 및 운영	100% 계량평가를 통한 우수부서 포상 실시	업무성과 및 수행관점 지속적 모니터링 실시

성과관리 프로세스

고객만족 관점	고객편의시설개선	· 목표 연간건수 조정 (2건→4건)
	서비스 모니터링	· 안양·오산·군포 서비스 협의체 구성으로 교차점검 실시
	전화친절도	· 안양·오산·군포 서비스 협의체 구성으로 교차점검 실시
업무성과 관점	사업수입 증대	· 최고목표 : 전년도 실적 × 110%
	대행사업비 절감	· 최고목표 : 전년도 실적 × 110%
	1인당 시설관리실적	· 최고목표 : 전년도 실적 × 90%
	사업수지비율	· 최고목표 : 전년도 실적 × 110%
업무수행 관점	경영검토, 신규사업발굴	· 목표 연간건수 조정 (2건→3건)
	종합관찰제	· 제출 목표 조정(부서원의 30%→50%)
	청렴교육실적	· 청렴교육 실적조정(반기별1회→분기별1회)
	홈페이지 공시평가	· 신설(홈페이지 관리의 철저 : 네트워크센터 평가)
성장기반 관점	학습조직 참여율	· 학습조직 참여율 조정(부서원의 10%→20%)
	교육시간 이수율	· 목표시간 변경(일반8급 20시간→50시간)

개인성과지표

성과지표(8KPI)	측정주기
업무실적	월/반기
공단시책	반기
교육이수	반기
고객만족도	년간
학습조직참여	반기
제안실적	반기
종합관찰제	반기
사회공헌	반기

성과관리위원회

구성	인원
위원장	이사장
부위원장	경영지원부장
위원	외부전문가 3인

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
· 청렴교육 추진실적
· 경영정보 공시
· 민원감소
· 안전사고 건수
· 예산조기집행
· 공공성 증진
· 홈페이지 공시 평가

성장기반
· 업무프로세스 개선
· 제안참여 및 채택
· 학습조직 참여
· 교육이수율
· 녹색제품 구매실적
· 저탄소 녹색생활 실천

개인평가(40%) -8KPI

개인
· 업무성과
· 공단시책
· 교육이수
· 독서경영
· 학습참여활동
· 제안실적
· 종합관찰활동
· 사회공헌활동

근무평정(30%)

각종 회의체
(주간 모니터링)

BSC 성과관리 모니터링

민원분석 모니터링

현장경영 모니터링

1.3 성과관리 모니터링 시스템 구축

연중 상시 모니터링(Monitoring)

주요업무 추진부서평가 (2015.1~3월)	주요사업 경영평가 (2015.3~4월)	BSC 성과관리평가 (연 중)	CEO 경영성과 모니터링 (매 월)	주간, 월간, 분기회의 (연 중)	CEO 현장방문 (수 시)

30개 주요사업 추진결과 : 30개 완료(100%)

Vision 시민에게 행복을 드리는 최우수 공기업

모니터링	시기	주요내용	2015 추진성과
현장민원 일일보고	1 매일	일일 경영현안 발생시 즉시 보고 현장직원 ≫ 부서장 ≫ 이사장	· 2015 이용객 불만민원 대폭감소 2015: 36건, 2014: 43건, 증감: △7건
현장경영 모니터링	365 수시	· 현장 경영실태 점검 및 운영 현황 보고 · 이용객 편의 제공 및 고객 서비스 점검 ⇒ 임원현장체험의 날. 임직원 대화의 방 별도 운영	· 이사장 현장 경영(8회) - 종합관찰활동(157건 처리 완료) - 시설물점검 및 조치(33건 완료)
각종 회의체	365 수시	· 주간 · 월간 · 분기별 주요업무 추진실적 분석 · 주요현안 회의 개최를 통한 문제해결 및 대응	· 2015 주요현안 처리 및 완료 - 평촌스마트스퀘어 신규수탁(1월) - 눈 · 얼음 썰매장 신규 운영(12월)
CEO 주간 모니터링	7 매주	주간 경영지표 분석 모니터링 사업수지 / 시설관리실적 / 경영수입 / 안전사고발생	· 2015 경영지표 개선 사업수입: 107%, 예산절감율: 96.68%, 안전사고: △7건
경영실적 모니터링	7 매주	· 주요업무 추진실적 모니터링 · 부진 및 미흡한 주요업무에 대한 개선계획 수립	· 2015 경영혁신 및 업무개선 추진 - 19건 2,216,294천원 절감
BSC 성과관리 모니터링	31 매월	· 부서전략 및 지표별 성과목표 설정 · 부서별 경영실적 성과 검증 → 부서평가 활용	· 2015 30개 추진과제 추진 완료 서비스혁신: 9건, 조직문화혁신: 10건, 시설관리혁신: 11건

2015 주요 추진 성과

Gratification 고객만족경영	고객만족도 84.0점 (1.6점↑)	정보공개확대 123건 (110건↑)	개인정보보호 97.92점 (2.73점↑)
Growth 지속성장 경영	내부만족도 78.1점 (1.5점↑)	청렴도 개선 권익위 청렴도평가 "우수기관선정"	경영수입 107% 초과달성
Green 저탄소 녹색경영	안전한 시설관리 무재해 8배수달성 (2,756일)	교육기부 활동 "교육기부 우수기관" 선정(교육부주관)	안전보건경영 KOSHA18001 인증

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

BSC 성과관리 시스템

BSC평과결과 활용
(미흡/우수사례 분석)

대내외 환경변화와
연계한 개선 지표 수립

경영실적 모니터링

2015 수익창출 19,469백만원
(목표대비 107% 초과달성)

주요사업 시스템 개선
(경영목표 개선조정)

행자부 / 市 평가

평가결과 통보
(미흡/우수사례 분석)

3대 핵심가치와
연계한 경영목표 수립

BSC 4대관점	주요지표		2014	2015	성과
고객만족	외부고객만족도	평가원	77.8점	78.2점	0.4점↑
		외부평가	82.4점	84.0점	1.6점↑
	전화친절도		90.5점	90.2점	0.3점↓
	고객편의시설 개선(CEO점검)		20건	33건	13건↑
업무성과	사업수입증대(천원)		19,333,983	19,469,457	135,474↑
업무수행	종합관찰제(시설물 관리운영)		55건	157건	102건↑
	민원발생 건수		43건	36건	7건↓
	안전사고 발생건수		28건	25건	3건↓
	정보공개 확대(사전정보공표)		23건	123건	110건↑
성장기반	교육시간 이수율(50시간)		87%	92%	5%↑
	프로세스 개선활동		53건	71건	18건↑
	제안참여 채택건수		163건	180건	17건↑
	학습조직(CoP) 참여율		5개조/12회	5개조/12회	-

성과평가결과 분석을 통한 목표개선

핵심가치	개선항목	2015실적	목표설정	목표개선을 위한 주요실적
고객만족 경영	고객만족도개선	84.0점	86.0점	3개 시설관리공단 고객서비스 업무협약 체결(12.11)
	민원처리시간	30hr	24hr	고객만족 실천 매뉴얼 제작 및 배포(11.10)
	전화친절도	90점	92점	전화친절관련 내부교육 및 CS메뉴얼 추가정비
지속성장 경영	교육이수율	92%	95%	정원의15% 50시간 이상교육(2016교육계획 '16.2.26)
	사업수입증대(백만원)	19,469	21,415	경영수입 10%상향 목표치 설정(경영성과 모니터링)
	정보공개확대	123건	150건	정부3.0 맞춤형 서비스 교육시행(123명/10.13)
	프로세스 개선활동	71건	80건	프로세스 개선 KPI 가중치 상향 조정(연2건→5건)
	제안참여 건수	180건	200건	우수제안사항 담당부서별 적극 추진
	학습조직 참여율	5개조	6개조	학습조직 노무·인사 신규 추가편성(2016 신규모집)
저탄소 녹색경영	안전사고 발생건수	25건	23건	재난안전교육 내실화로 위기 대응능력 제고(82명/5.12)
	고객편의시설 개선	33건	40건	CEO의 경영방침 시달(시민감동 현장)
	종합관찰제	157건	200건	개인성과관리 전산화(2015년 전산화 프로그램 운영)

BSC 성과관리 시스템

경영성과 모니터링

BSC TFT 운영

고객서비스 업무협약 체결

고객만족 실천 메뉴얼

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

2.2 성과평가 환류 활성화를 위한 보상체계 구축

성과대상 및 성과급 지급

CEO

시장↔이사장

성과계약 경영목표 설정(공동목표2, 자율목표4)					
공통		자율			
공공 서비스	고객 만족	대내외 협력	경영 혁신	효율적 조직	경영 성과창출

연봉결정(기본+성과) / 연임·해임 연계적용

직원

공단↔직원(처장, 부장, 부서원)

기관성과급 결정기준 설정		
부서평가(BSC)	개인성과평가	근무평정
23KPI	8KPI	반기
30%	40%	30%

개인성과급 차등지급 / 부서장 성과연봉계약

부서평가(30%) + 개인평가(40%) + 근무평가(30%)

직급별·직렬별 분포비율로 평정	각 직급별 분포비율 고득점자 순으로 배분	"가"에 해당하는 자가 없을경우 "가"의비율을 "양의 비율에 가산

구분	계	수(20%)	우(40%)	양(30%)	가(10%)
일반직	192	33	79	55	25

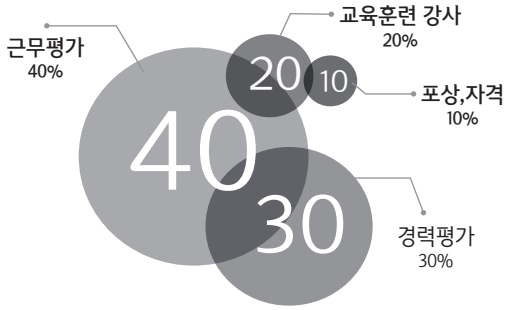
인사평정과 연계한 승진 등 인사운영

인사평정

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

승진프로세스

승진후보결정	예정인원 3배수 추진
공적접수, 검증	공적조서 접수 및 검증
본심사	심사기구 : 인사위원회(7명 구성)
승진	인사권자



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

승급	4급→3급	5급→4급	6급→5급	7급→6급	8급→7급
인원(37명)	2명	4명	8명	9명	14명
승진비율	5%	10%	22%	25%	38%

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%

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 평가반영
- 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
- 종합관찰활동, 학습동아리, 교육이수율, 독서경영, 제안실적, 공단 주요시책 참여도, 사회공헌활동 등

성과관리위원회 운영

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

연계절차

개인성과평가
역량분석
교육훈련
부서평가
주요업무 분석 및 개선
워크숍

2.3 성과분석을 통한 우수직원 표창

성과창출한 직원을 균등한 기준으로 심의 및 표창하여 소속감 고취

표창계획 수립 (경영지원부)	표창추천 (각부서)	표창대상자 심의 (경영지원부)	CEO 보고
연초표창계획수립 정기표창 / 수시표창	모범직원, 우수직원추천	표창대상자 적격여부 확인	포상대상자 보고 및 표창실시

구분		2013년	2014년	2015년
계		42	35	50
표창	이사장	11	6	7
	시장	8	8	9
상장	이사장	23	21	34

성과대상 및 성과급 지급

프로그램	내용	추진결과
친절서비스왕	직원들의 친절서비스 동기부여를 통해 고객서비스 만족제고	4명
우수 학습동아리	학습조직 운영을 통한 혁신사례 동아리 포상 실시(5개조)	2개조
우수 멘토링	신규직원의 업무능력 배양 및 자격증 직무역량 강화(9개조)	2개조
부서평가 우수	객관적인 업무추진 성과 평가로 일하는 조직분위기 조성	2개부서
종합관찰제 활동	미관 저해요소 및 위험요인 사전차단 등 시설물 관리개선	3명
봉사활동 우수	봉사에 대한 포상 및 격려를 통해 사회공헌 활동 독려	3명
제안제도 우수	직원들의 혁신적인 아이디어를 통한 경영개선 및 예산절감	우수1, 장려12
자기주도 워크숍	가족과 함께할수 있는 여행기획으로 기행문 평가시행	우수3, 장려2

인센티브제도와 동기부여 정책의 연계

◆ 금전적 인센티브에 의한 동기부여

· 금전적인 보상을 적절히 하여 직원들의 적극적인 참여를 유도
· 전략목표의 달성정도에 따라 직원 및 부서별 성과급 차등지급

→ 내부만족도 (내부마케팅/보상시스템) **80.3점(2.2점↑)**

◆ 비금전적 인센티브에 의한 동기부여

· 평가결과를 인사고과와 연계를 위한 참여의식 고취

→ 내부만족도 (직원만족도/인사제도) **75.6점(3.1점↑)**

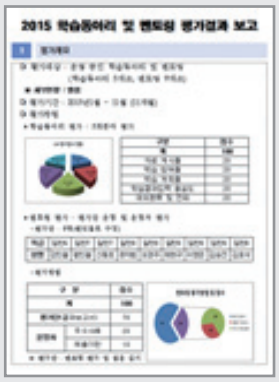
◆ 동기부여 효과 최대화

· 조직원들의 자발적인 동참과 목표달성 노력 전개
· 교육, 홍보 등을 통한 이해증진 및 평가결과 수용도 제고

→ 내부만족도 (내부마케팅/교육훈련) **82.8점(3.5점↑)**

친절서비스왕

우수 학습동아리,멘토링 평가



봉사활동 우수상

우수 봉사활동 포상

우수 제안제도 포상

우수 COP멘토링 포상

Ⅴ. 성과분석 및 환류

1. 성과 지표별 성과 분석 및 환류

평가내용	성과지표	구분	'15목표	'15실적	환 류
합리적이고 공정한 인사관리	중장기 인력수급	정성	수립	수립	퇴직, 사업변동성에 따른 중장기 인력수급 계획
사회적 약자 고용노력 전개	청년 우선고용	정량	4명 이상	5명	동기대비 3배 증가
	장애인 고용	정량	6% 이상	7.6%	기준대비 1.6% 증가
	비정규직 지속 채용	정량	35명	41명	동기대비 28% 증가
구성원 역량강화 노력	직원교육 참여	정량	정원 15%이상	정원 92%참여	전직원 92% 교육이수
	전직원 교육이수	정량	50시간 이상	64시간	전직원 평균 14시간 초과
	임원 외부교육	정량	21시간 이상	36시간	임원 교육 171% 달성
내부만족도 활용과 성과관리	내부만족도 개선	정량	취약분야 개선	78.1점	내부만족도 1.5점 상승
	성과관리 만족도	정량	내부만족(보상)	80.3점	보상시스템 만족도(80.3점 2.2점↑)

2. 향후 개선 및 추진방안

항 목	개선과제	추진방안
일자리 창출	사회적 약자 채용 증대	청년 미취업자, 고령자, 장애인 고용확대
내부만족도	내부만족도 취약분야 개선	취약분야 개선과제 도출 및 모니터링 실시

2015년도 Best Practices

□ 스마트하고 창의적인 인재양성

창의적 인재

전문역량과 변화를 선도해 나갈 리더십 강화

[학습하는 조직] 교육이수제 이수시간 확대

전직원 50시간 이상

전직원 교육이수시간 **92% 달성**

고용노동부 등 4개부처 주관 「BEST HRD 우수기관」 선정

봉사적 인재

시민에 대한 서비스 마인드 제고

[자체교육 활성화] 직무 전문가 양성

맞춤형 사례 중심교육

시설관리 운영전문화 **핵심분야 10대과제 선정**

고용노동부 등 4개부처 주관 「BEST HRD 우수기관」 선정

윤리적 인재

자긍심과 청렴성 등 올바른 공직관 형성

[재능 나눔] 핵심인재 재능 나눔

공단 특성의 교육기부

무료강습, 현장수업, 안전교육 **970회 / 73,845명**

고용노동부 등 4개부처 주관 「BEST HRD 우수기관」 선정