

Ⅱ . 인권 Human Rights(인사관리)

평가내용
1

인사관리의 합리성·공정성을 확보하기 위한 노력과
성과는 적절한가?

1

임원 선임, 직원 채용(공개 또는 경력경쟁), 임원
성과 계약, 승진 등 인사관리의 적정성

가 전략적 인사관리 시스템 구축

환경
분석

대외
환경

- 정부의 성과연봉제 등 성과직무 중심의 보상체계 구축 강조 ①
- 비정규직의 정규직화, 일자리 창출 및 나누기 등 정부 정책 이행 요구 지속
- 지방공기업 인사운영 기준 강화 (채용 기준 등)
- 안산시의 생활임금제 시행에 따른 공정 사회 구현 노력 증대

내부
여건

- 신규사업의 지속적인 인수에 따른 탄력적 인력운용 필요성 증대
- 일반직(무기 계약직) 승진기회 부재로 인한 낮은 자존감 형성 > 업무직의 일반직 전환 및 승진 기대감 상승
- 성과연봉제 시행에 따른 공정한 성과평가 체계 구축 요구 증대

합리적이며 공정한 인사관리 역점 추진

비전

대한민국 No.1 공기업

전략
목표

성과중심의 공정한 인사관리 실현
(인사 예측가능성 ↑ + 경쟁원리 인사→신명나는 직장 조성)

인재상
②



방향

공정채용 및 합리적 인사운영 구성원의 핵심역량 강화 성과관리체계 구축

추진
과제
③

- | | | |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ 공정채용 실천 ▪ 성과와 역량 중심 인사관리 ▪ 사회적 약자 고용 ▪ 가족친화경영 추진 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 교육수요조사 기반 인적자원개발 ▪ 직원교육훈련 강화 ▪ 교육성과와 인사평정 연계성 강화 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 비전 연계 지표 설계 ▪ 공정성 및 수용성 높은 성과관리 운영 ▪ 성과평가 결과 활용 ▪ 다양한 보상체계 구축 |
|---|--|--|

평가
지표

지방공기업 인사운영기준 경영평가 정책준수 내부 고객 만족도

① 성과연봉제 도입



② 공사 인재상

도덕인	올바른 가치관과 지역사회 봉사정신으로 사회적 책임을 다하는 인재
전문인	자기분야의 전문성뿐만 아니라 다른 분야에도 기본적 소양을 갖춰 새로운 가치를 창출하는 인재
성장인	패기와 열정을 가지고 미래에 도전하고 긍정적 변화를 선도 하는 인재
협력인	소통과 화합을 바탕으로 융합과 상생을 지향하는 인재

③ 인사관리 체계



1 구성 시기

- 임원 임기만료 2개월 전
- 임원 결원 동시 발생 또는 최초 결원 발생 3개월 이내인 경우 동일 위원으로 구성

2 모집공고 및 접수

- 시와 공사의 홈페이지, 일간지, 클린아이에 15일 이상 공고

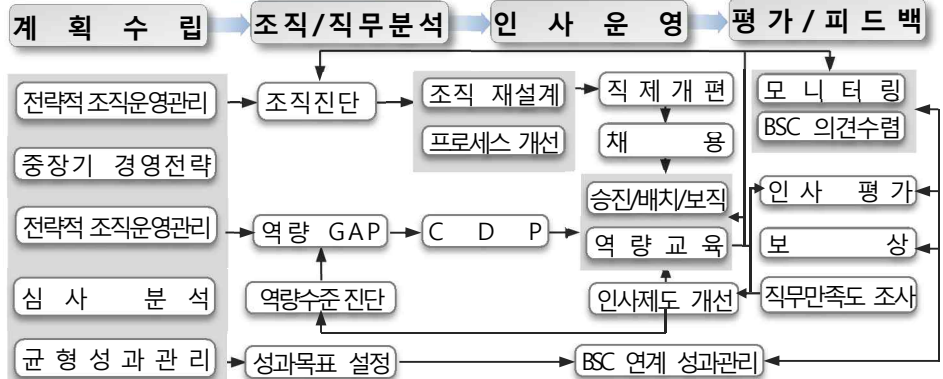
3 지방공기업 인사기준 준수

행자부 요구 기준 (36개 항목)	반영 여부
직무수행요건 및 자격요건	2
임원추천위원회 설치 및 구성	11
임원후보의 추천 절차	10
심사기준 및 방법	10
임원 성과관리	2
의원면직 제한	1

4 CEO 평가지표 및 가중치

평가지표	점수
안전한 생명도시 건설 노력 (1개)	5
민원발생 최소화를 위한 노력 (2개)	5
외부고객만족 제고 (2개)	15
CEO 경영혁신 노력 (1개)	7
선진 경영관리로 업무효율성 증대 (2개)	7
책임·윤리경영 실천 노력 (2개)	8
미래지향적 노사문화 정착 (3개)	12
지역사회 공공성 증진 노력 (1개)	6
미래성장기반 확보 (1개)	10
사업운영에 따른 경영성과 (4개)	25

인사 운영 프로세스



나 공정하고 투명한 임원 선임 및 성과계약 체결

임원추천위원회 구성 및 운영 절차

임추위 구성	1 차 회 의	2 차 회 의	3 차 회 의	임 용
<ul style="list-style-type: none"> 7명 ① -시장 2인 -시의회 3인 -공사 이사회 2인 	<ul style="list-style-type: none"> 위원장 선출(호선) 공개모집 ② 공고문안결정 서류심사 및 면접심사안 결정 공고 및 접수 15일 	<ul style="list-style-type: none"> 서류심사 서류심사 합격자 공고 	<ul style="list-style-type: none"> 면접심사 최종 후보자 추천(시장) 임용 예정자 2배수 이상 	<ul style="list-style-type: none"> 임원 임명권자 -시장 및 비상임이사 → 시장 -상임이사 → 사장

행자부 지방공기업 운영기준을 철저히 준수하여 임원 선임 ③

임원 선임 실적	공 모 대 상 인 원	대상자
상 임 이 사	3명	시장 ('15.6.30~3년), 경영본부장 ('15.3.18~3년), 사업본부장 ('15.7.6~3년)
비상임이사	4명	2명 ('15.6.30~3년), 2명 ('17.1.11~)

임원 성과계약

당 사 자	<ul style="list-style-type: none"> 시장 ↔ CEO (계약기간 : '15.6.30~'18.6.29) 	결과활용	<ul style="list-style-type: none"> 성과급 및 연봉 결정 연임·해임 여부 결정
CEO 평 가 4	<p>평가지표</p> <p>평가단</p> <p>평가결과</p>	<p>평가지표</p> <p>평가단</p> <p>평가결과</p>	<p>평가지표</p> <p>평가단</p> <p>평가결과</p>
당사자	<ul style="list-style-type: none"> CEO ↔ 상임이사(경영 및 사업본부장) 	<p>성과목표</p> <p>성과지표</p> <p>가중치</p>	<p>성과목표</p> <p>성과지표</p> <p>가중치</p>
본부장 평 가	<p>성과목표</p> <p>성과지표</p> <p>가중치</p>	<p>성과목표</p> <p>성과지표</p> <p>가중치</p>	<p>성과목표</p> <p>성과지표</p> <p>가중치</p>
평가 결 과	<ul style="list-style-type: none"> 사업본부장 : 87.78점 시설관리본부장 : 91.9점 	<ul style="list-style-type: none"> 사업본부장 : 87.78점 시설관리본부장 : 91.9점 	<ul style="list-style-type: none"> 성과급 및 연봉 차등 지급

다 경영환경 변화에 따른 탄력적 인력 운용

내·외부 환경 변화를 반영한 인력수급 방향 설정

인력수급 기본방향	환경변화 대응	<ul style="list-style-type: none"> 신규사업 인수, 경영환경 변화 등 미래 수요 대응 개인능력, 적성, 직무난이도, 희망직무를 반영한 인력배치
	비전 달성	<ul style="list-style-type: none"> 4대 인재상에 부합하는 전문 핵심인력 육성 성과 및 역량 중심 인사 운영
	정부시책 반영	<ul style="list-style-type: none"> 취약계층 등 사회적 약자 배려한 고용 정책 청년실업 해소 등 일자리 창출 및 나누기

인력수급 계획 및 실적

경영환경 변화에 따른 인력운영계획 수립 시점

인력채용
계획 ①

중장기 및 연간계획 수립	중장기 및 연간계획수립 시점
결원 발생	퇴직자 충원
신규사업 인수	타당성 용역 제시 인원 충원
사업규모 확대	필수인력 충원
대체인력 필요	출산전후휴가, 육아휴직 등
비정규직 정규직 전환	정부정책에 따른 정규직 전환

2016년
인력채용
실적 ②

채용시기	채용인원	채용직급별 인원	
합계	6명	일반직	특정업무직
상반기	0명	0명	0명
하반기	6명	6명	0명

채용 후 인력현황 ③

(2016.12.31 기준)

구분	합계	임원	정원								결원율
			2급	3급	4급	5급	6급	7급	8급	특정 업무직	
정원	367	3	3	8	13	25	36	69	136	74	12%
현원	323	3	3	7	11	22	33	67	118	57	
차이	△44	0	0	△1	△2	△3	△3	△2	△18	△17	

라 채용시스템 혁신 지속 추진

채용시스템 혁신 실천 ④

인사독립성 확보	<ul style="list-style-type: none"> 인사팀 인력의 정기적 교체 (장기근무 차단)
채용관련 자체 감사 강화	<ul style="list-style-type: none"> 안산시 파견 공무원을 감사팀장으로 선임 인사채용절차 감사 강화 (감사실)
외부면접위원 확대 및 외부청탁 차단	<ul style="list-style-type: none"> 외부 면접위원의 과반수 확보 (2명 → 3명) 내부 면접위원은 면접시간 직전, 사장 지명
채용청탁 시 명단공개	<ul style="list-style-type: none"> 명단 공개 및 근로계약 해지 등 징계 강화
외부채용업체 수시 변경	<ul style="list-style-type: none"> 5배수 이상 업체 Pool 확보

① 2016년 인력운영 계획

"인·재·관·리"의 "인·재·관·리"의 "인·재·관·리"									
인사팀장	인사팀장보조	인사팀장보조	인사팀장보조	인사팀장보조	인사팀장보조	인사팀장보조	인사팀장보조	인사팀장보조	인사팀장보조
인사팀장	인사팀장보조	인사팀장보조	인사팀장보조	인사팀장보조	인사팀장보조	인사팀장보조	인사팀장보조	인사팀장보조	인사팀장보조
인사팀장	인사팀장보조	인사팀장보조	인사팀장보조	인사팀장보조	인사팀장보조	인사팀장보조	인사팀장보조	인사팀장보조	인사팀장보조
인사팀장	인사팀장보조	인사팀장보조	인사팀장보조	인사팀장보조	인사팀장보조	인사팀장보조	인사팀장보조	인사팀장보조	인사팀장보조
인사팀장	인사팀장보조	인사팀장보조	인사팀장보조	인사팀장보조	인사팀장보조	인사팀장보조	인사팀장보조	인사팀장보조	인사팀장보조
인사팀장	인사팀장보조	인사팀장보조	인사팀장보조	인사팀장보조	인사팀장보조	인사팀장보조	인사팀장보조	인사팀장보조	인사팀장보조
인사팀장	인사팀장보조	인사팀장보조	인사팀장보조	인사팀장보조	인사팀장보조	인사팀장보조	인사팀장보조	인사팀장보조	인사팀장보조
인사팀장	인사팀장보조	인사팀장보조	인사팀장보조	인사팀장보조	인사팀장보조	인사팀장보조	인사팀장보조	인사팀장보조	인사팀장보조
인사팀장	인사팀장보조	인사팀장보조	인사팀장보조	인사팀장보조	인사팀장보조	인사팀장보조	인사팀장보조	인사팀장보조	인사팀장보조

2016년도 인사운영 기본계획
- 보직 및 승진·전보 임용기준 -

2016. 3. 2.

② 2016년 채용분야

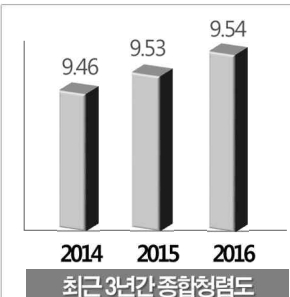
채용분야		인원
합계		6명
일반직	행정	2명
	토목	1명
	전기	3명

※ 2016년 채용인원을 모두
청년 미취업자로 채용

③ 연도별 정·현원 추이

연도	2014	2015	2016
정원	350명	367명	367명
현원	331명	332명	323명
차이	19명	35명	44명

④ 연도별 종합청렴도 추이



① 행자부 인사운영기준 준수

- 공고기간
 - 지방공기업 인사운영기준
 - 공사 인사규정 시행내규 제6조 1항 준수
- 시험기일 20일전 공고
 - 10인 이하일 때는 10일전

회차	공고기간
1	8.1 ~ 8.11 (11일)

② 2016년 기간제 채용 실적

채용분야	인원
합계	294명
설매장 운영	53명
주차관리	55명
강사	77명
체육시설관리	21명
재활용선별원	21명
기타 (모니터요원, 청소, 안내 등)	67명

③ 기간제근로자 채용 서류전형 가점 확대

구분	개선 전	개 선 후
가 점 상 대	국 가 유 공 자 (5~10점) 장 애 인 (10점) 국 가 유 공 자 (5~10점) 장 애 인 (10점) 수 급 자 (10점) 차 상 위 계 층 (10점) 한 부모 가 족 세 대 주 (10점)	국 가 유 공 자 (5~10점) 장 애 인 (10점) 국 가 유 공 자 (5~10점) 장 애 인 (10점) 수 급 자 (10점) 차 상 위 계 층 (10점) 한 부모 가 족 세 대 주 (10점)

→ 사회 취약계층 취업 기회 확대

④ 대체인력 실적

채용분야	인원
출산전후 대체 인력	1명

마 투명·공정한 채용 프로세스 운영

정규직 채용 프로세스

적재적소의 핵심인재 확보

계 획 수 립 및 심 의	채 용 계 획 수 립	연간 인력 수급계획 및 정현원차 등을 고려하여 채용계획 수립 (인사팀)
모 집	채 용 공 고 ①	채용계획에 대한 적정성 심의·의결 (인사위원회)
선 발	1 차 전 형 (5 ~ 10 배 수)	모든 채용 공개모집 원칙 준수 자격요건 최소화 (차별 없는 응시기회 부여) 지방공기업 인사운영기준 준수 (공고기간 20일 등)
	2 차 전 형 (5 배 수)	서류심사 (자격, 외국어 성적 등) - 응모자격요건에 맞지 않는 지원자 선별 - 채용제한 연령 및 성별 폐지
	3 차 전 형 (3 배 수)	필기시험 (영어, 전공, 일반상식) - 일반직 대상 업무 관련 전문지식 보유 평가 - 1개 과목 40점 미만, 평균 60점 미만 불합격 - 업무직은 미시행
	4 차 전 형	인적성 검사 - 잠재역량 파악 및 조직적합성 판단
임 용	직 무 수 행 가 평	면접 (외부위원 과반수 이상, 내부위원 면접 직전 지정) - 각 위원이 채점하여 평균점수 산출 수습기간 (6개월)을 통한 직무능력, 적응력 평가 - 평가 결과 60점 미만 채용철회 (인사규정 13조)

기간제근로자 채용 프로세스 ② ③

계 획 수 립 / 채 용 건 의	검 토 / 사 장 승 인	공 개 모 집	선 발	임 용
기간제근로자 채용계획 수립 - 채용 사유 인원 예산 등	기간제근로자 채용계획 검토 및 승인	채용 공고 - 공사 홈페이지, 클린아이, 채용사이트	서류전형 면접전형 - 외부위원 참여 → 공정성 강화	합격자 신체 검사 및 근로 계약 체결

출산·육아 휴직자 등 대체인력 관리④

- 여성근로자 출산휴가, 육아휴직 및 근로자의 병가 및 장기휴가 등의 불가피한 상황에 대비하여 기간제 채용·투입 등 탄력적 인력관리로 원활한 인력수급 도모

바 채용 후 전략적 인력관리로 이직 최소화

신 입 사 원

O J T 입 문 교 육 실	대 상 : 신입사원 6명
멘 토 링 영	내 용 : 집체교육 및 현장 사업장 체험
	선배 사원과의 멘토·멘티 지정으로 조직 조기 적응 유도

중 견 사 원

역 량 강 화 를 위 한 교 육 기 회 제 공	직원 1인당 연간 교육시간 : 11.9일 '16년 교육훈련비 예산 : 121,850천원
---------------------------	---

중견사원

합리적 수준의 복지제도 운영	▪ 맞춤형복지제도 및 휴양소 운영 ▪ 단체상해보험 가입 등
성과관리와 연계한 이직률 관리	▪ 직원 퇴직률을 본부장 평가지표로 관리 (5점 배점) → 평가결과 연봉, 성과급 반영
미래 관리직 육성을 위한 혁신조직 참여	▪ Young Management, Quality Management, CS 경영실무단, 혁신실행동아리 등 참여

퇴직시점

사회적응 및 재취업 교육 지원	▪ 임금피크제시행내규 제9조 (전직 지원) ① - 임금피크제 적용대상자 최대 1년 이내 범위 내에서 창업교육 등 실시 가능
------------------	---

사 성과·역량 중심의 승진 및 보상제도 운영

승진 프로세스 ②

인사원칙 사전공개	▪ 인사예고제 시행 - 승진·전보인사 전 인사운영기준 및 방향 사전 공지												
승진후보 결정	▪ 승진 서열명부 점수 순으로 예정인원 결정 - 승진 후보순위 결정												
	<table><tr><th>구분</th><th>근무성적</th><th>경력평정</th><th>교육훈련</th></tr><tr><td>3급 이상</td><td>80%</td><td>10%</td><td>10%</td></tr><tr><td>4급 이하</td><td>70%</td><td>25%</td><td>5%</td></tr></table>	구분	근무성적	경력평정	교육훈련	3급 이상	80%	10%	10%	4급 이하	70%	25%	5%
	구분	근무성적	경력평정	교육훈련									
	3급 이상	80%	10%	10%									
	4급 이하	70%	25%	5%									
- 승진 소요기간													
<table><tr><th>3→2급</th><th>4→3급</th><th>5→4급</th><th>6→5급</th><th>7→6급</th></tr><tr><td colspan="2">3년 이상</td><td colspan="3">2년 이상</td></tr></table>	3→2급	4→3급	5→4급	6→5급	7→6급	3년 이상		2년 이상					
3→2급	4→3급	5→4급	6→5급	7→6급									
3년 이상		2년 이상											
- 승진 및 승급의 제한													
· 징계의결 요구, 징계처분, 직위해체 및 휴직 중인 자 · 징계처분의 집행이 종료된 날로부터 다음 기간이 경과하지 아니한 자 : 건책 6월, 감봉 1년, 정직 1년 6월													
승진심사	▪ 인사위원회 개최 - 구성 : 6인 (내부위원 3명, 외부위원 3명) - 임무 : 결격사유 유무 및 승진 적합여부 심의 및 의결 (사장 추천이 아닌 <u>결정권 부여</u> 로 공정성 강화)												
승진	▪ 인사권자 승인												

성과 중심의 전 직원 연봉제 시행 및 성과연봉제 도입

전직원 연봉제 ③	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 추진방향 : 능력과 실적중심의 인사 실현을 위한 보상체계 구축 ▪ 연봉제 적용 범위 확대 ('16.1.1자 도입 완료) <table border="1"> <thead> <tr> <th>기존</th><th>개선</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2급~6급 연봉제 7급 이하 호봉제</td><td>전 직원 연봉제</td></tr> </tbody> </table> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 추진과정 : 노사 간담회 및 연봉제 전환 대상자 설명회 개최 	기존	개선	2급~6급 연봉제 7급 이하 호봉제	전 직원 연봉제
기존	개선				
2급~6급 연봉제 7급 이하 호봉제	전 직원 연봉제				
노사합의를 통과 성과연봉제 도입 ④	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 성과연봉제 노사합의일 : '16.6.28 (시행일 : '18.1.1) ▪ 적용 대상 : 일반직 6급 이상 직원 ▪ 적용 방법 - 기본급 차등 : 연봉 인상률 차등폭 2% 유지 - 성과급 차등 : 최고와 최저의 등급간 50%이상 격차 유지 (성과연봉 비중은 20~15% 이상으로 설정) 				

① 직원 연령 분포 현황

(2016.12.31)

연령대	인원	비율
합계	323	100%
19~29	22	6.8%
30~39	99	30.7%
40~49	113	35.0%
50~55	67	20.7%
56-58	15	4.6%
59이상	7	2.2%

② 공정한 승진제도 운영 (인사규정에 명시)

승진 및 승급의 원칙
(인사규정 제22조)

승진은 상위직급의 결원범위 내에서 차하위 직급을 대상으로 실시하되 1회에 1직급으로, 승급은 1년에 1호봉을 원칙으로 한다.

승진순위
(인사규정 제23조)

승진은 당해 직급의 승진 후보자 명부의 고순위자 순위로 한다.

③ 공사 연봉제 관련 보도 (조선일보, '16.6.24)

“후배가 奮연봉에 팀장... 다른 公社선 드물죠”



조선일보 2016년 6월 24일 기사. 한국수력기공공사(한수위)가 연봉제 도입을 추진함에 따라 직원들의 반응이 뜨겁다. 특히 팀장급 이상의 중견직원은 연봉제 도입에 대해 긍정적인 반응을 보였지만, 일부는 여전히 호봉제에 익숙해져 있어 혼란을 겪고 있다. 기사에는 한수위 인사팀의 설명과 직원들의 인터뷰가 실려 있다.

④ 연도별 연봉제 도입 실적

직급	보수체계	시행연도
2급	연봉제	2007년
3급		2007년
4급		2008년
5급		2009년
6급		2013년
7급		
8급		2016년
특정 업무직		

1 인사규정 인력배치 기준

보직 (인사규정 제17조)

직원의 보직은 그 직위의 특수성과 직원의 전공분야, 훈련, 근무경력, 전문성, 적성, 기타 직무상의 필요성을 고려, 적재적소에 배치한다.

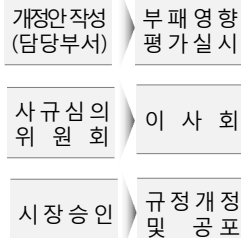
전보 (인사규정 제18조)

전보는 직원의 능력개발과 능률적인 업무수행을 기하기 위하여 2년 이상 근무한 직원을 대상으로 직무 전문성을 저해하지 않는 범위내에서 매년 1월 중 정기전보를 실시한다.

2 복수직급제 현황('16.12.31.)

구분	계	실장	부장	팀장
합계	44	1	12	31
2급	3	1	2	
3급	6		6	
4급	11		4	7
5급	18			18
6급	6			6

3 규정 개정 프로세스



4 사규심의위원회 운영으로 합리적이고 투명한 사규관리

사규심의위원회 구성

구분	대위	상장
위원장	사	장
위원	경영본부장 사업본부장 시설관리본부장 감사담당부서의장 기획담당부서의장	

'16년 운영 실적

- 회의 개최 : 총 6회
- 사규 심의 건수

구분	건수
원안가결	55건
수정가결	0건
부결	0건

아 『적재적소』 인력배치로 합리적 조직 운영

조직 및 개인수요 매칭을 통한 전보 시행 1

조직
수요

개인
수요

전
보
시
행

구분	직종	직무내용	배치분야	경력
일반직	행정	일반사무 등	기획, 지원, 감사	전공, 경력
	기술	전문기술 분야	개발, 시설물 관리	전공, 경력, 자격증
업무직		현장, 사무보조 등	주차장, 관제센터 등	친절, 성실
특정업무직		단순업무	상수도검침	친절, 성실

대상자	2년 이상 부서 근무자 및 승진자 현 부서에서 고충처리 등으로 진출희망 직원
운영방법	조직 수요 파악 + 직원 니즈 반영 (1, 2차 지망)

전보 실시 횟수	7회
전보 직원	2016년 81명 적재적소 순환배치 실시

능력과 성과 중심의 복수직급제 운영 2

도
입
목
적

- 부서장 직위를 복수직급제로 탄력적으로 지정하여, 능력위주의 적재 적소 인사가 가능하도록 제도화

직급별 보직가능범위 : 1직위 → 복수직급

직위	복수직급제 시행 전	복수직급제 시행 후
실장	2급	2급, 3급
부장	3급	2급, 3급, 4급
팀장	4급	3급, 4급, 5급, 6급, 7급

2 인사규정 및 인사위원회 구성·운영의 적정성

가 인사규정 정비를 통한 합리적 인사운영 기반 마련

2016년 규정 정비 방향 및 주요 개정사항 3 4

규
정
정
비
방
향

- 상위법령, 정부 지침 및 시 방침과의 정합성 검토
- 성과연봉제 도입에 따른 규정 정비
- 정관, 취업규정, 직제보수회계 규정 등 사규간 상호 부합 여부 검토

구분	관련규정	2016년 주요 개선 내용
주 요 개 정 사 항	인사규정	전 직원 연봉제 시행에 따른 불용조문 삭제
	인사규정 시행내규	공개채용 필기시험 대상자 범위 조정
	성과연봉제시행내규	성과연봉제 시행에 따른 제정
	연봉제시행규정	성과연봉제 세부 기준 정립
성 과 관 리 규 정	개인성과평가의 반영범위 조정	
	- 부서평가 + 성과마일리지 > 성과관리위원회에서 결정	
가 간 제 및 단 시간 근 로 자 관 리 규 정	신규 채용방법 개정	
	신규 채용방법 개정	
보 수 규 정	회계사, 건축사, 변호사, 법무사, 노무사 등 자격수당 폐지	
	재활용, 폐기물 시설 직원 장려수당 확대 (50천원 > 180천원)	

나 지방공기업 인사운영기준의 공사 규정 반영 및 준수

지방공기업 인사운영기준의 공사 규정 반영 현황

구분	관련기준	반영 완료	미반영	반영율
합 계	55개 기준 89개 항목	89개	없음	100%
임원인사	27개 기준 39개 항목	39개 ①	없음	100%
직원인사	28개 기준 50개 항목	50개 ②	없음	100%

지방공기업 인사운영기준 개정 사항의 공사 규정 반영 ③

행자부에서 '13.10.31. 시달한 지방공기업 인사운영기준의 개정사항을 공사 인사 관련 규정에 100% 반영 및 시행('14.2.20. 개정)

① 임원 모집공고 및 접수

- 시와 공사의 홈페이지, 일간지, 클린아이에 15일 이상 공고

② 직원 모집공고 및 접수

- 공고기간
 - 지방공기업 인사운영기준
 - 공사 인사규정 시행내규 제6조 1항 준수
- 시험기일 20일전 공고
 - 10인 이하일 때는 10일전

다 투명·공정한 인사를 위한 인사위원회 운영

인사위원회 구성 및 운영 (인사규정 제6조)

운 영 목 적	직원의 채용, 승진, 징계를 심의·의결
구 성	총 6명으로 구성 (위원장 1명, 외부인사 3명, 내부인사 2명)
임 기	2년 (1년 단위 연임)
소 집	의결 재적위원 3분의 2이상 출석
의 결	출석위원 과반수의 찬성

2016년 인사위원회 운영 실적 ④

회차	일자	심의안건 및 내용	심의결과
1	1.29	<ul style="list-style-type: none"> 직원징계양정 심의 직원 승진심사 운영 및 시행(안) 심의 	불문경고 및 감봉 33명 승진
2	7.29	신규직원 채용 계획(안)	원안의결
3	11.10	징계 양정 심의 (1명)	불문경고 (견책)
4	12.30	직원승진 심사 심의 ⑤	30명 승진

라 공적심사위원회 운영

공적심사위원회 구성

운 영 목 적	직원의 채용, 승진, 징계를 심의·의결
구 성	총 6명으로 구성 (위원장 1명, 내부인사 4명, 노조위원장 1명)

공적심사위원회 운영 실적

회차	일자	심의안건 및 내용
1	3.28	제2차 정기조회 모범직원 표창을 위한 후보자 공적 심의
2	5.16	창립기념식 모범직원 표창을 위한 후보자 공적 심의
3	6.20	제3차 정기조회 모범직원 표창을 위한 후보자 공적 심의
4	9.20	제4차 정기조회 모범직원 표창을 위한 후보자 공적 심의
5	10.17	경영평가 우수공기업 유공자 추천을 위한 후보자 공적 심의
6	11.21	지방공기업 발전 유공자 표창을 위한 후보자 공적 심의
7	12.13	종무식 표창을 위한 후보자 공적 심의

③ 인사운영기준 개정사항의 공사 규정 100% 반영

인사운영기준 개정 사항 ('13.10.31)	공사 반영 규정
경력경쟁시험 시 공개경쟁방식 채택	인사 규정 업무 관리 규정 시행규칙 내
채용 관련 인사 자료 보관 의무화	
친인척에 대한 우대 채용 금지	
시험위원 중 외부 위원 50% 이상 참여 의무화	
채용비위관련 임직원 비위채용자에 대한 처리 기준 마련	
교육 훈련 강화	
징계처분을 받은 임직원 등에 대한 제한	

④ 연도별 인사위원회 개최

연도	개최회수
2013년	7회
2014년	8회
2015년	4회
2016년	4회

⑤ 인사위원회 구성

구 분	인사위원회
합 계	6명
내 부	3명
외 부	3명

평가내용
2

사회적 약자를 위한 고용 노력과 실적은 적정한가?

① 정원 대비 청년 비율

(2016.12.31 기준)

정원	원	367명
청년인원		66명
청년비율		18.0%

② 최근 3년간 청년채용률

구분	'14	'15	'16	3개년
정원(명)	350	367	367	1,084
청년채용(명)	25	3	5	33
청년비율(%)	7.14	0.8	1.36	3.0

③ 기능인재 고용 규정 정비

규정	기능인재추천채용제 운영규정
제정일	2012.3.19
개정일	2012.11.23 2014.2.27 / 9.16
개정사항	<ul style="list-style-type: none"> 기능인재추천 자격요건 확대 <ul style="list-style-type: none"> - 석차 10% 이내 → 30% 이내 인적성검사 실시 조항 명시

④ 기능인재 보유 현황

구분	부서	성명	나이
1	교통지원부	염○현	만25세
2	경영관리부	송○훈	만21세

1

『청년고용촉진특별법』에 따른 청년미취업자 우선 고용 노력

가 청년 미취업자 우선 고용

청년 채용 현황 ① ②

정부정책

- 정부의 청년고용 촉진 특별법에 의한 청년 미취업자 우선 고용 추진

(2016. 12. 31 기준)

추진실적

정원	채용목표	채용목표	채용실적	달성률
367명	정원의 3%	11명	5명	45.5%

- '15년 대비 2명 채용 증가

2016년 청년고용촉진특별법 대상자 채용 인원(5명)

구분	부서	성명	나이
1	경영관리부	강**	29세
2	재무회계부	이**	27세
3	안전관리부	류**	28세
4	개발사업부	박**	28세
5	MICE 사업부	배**	26세

'16년 청년미취업자 우선고용 미달성 사유

- 2016년 신규 채용인원이 6명 규모로 감소 - 1명은 수습기간 중 퇴사 (연간 채용인원은 전원 청년 미취업자로 채용)

2

고졸자 등 기능인재추천채용, 북한이탈주민, 다문화가정 등 사회적 약자 고용 노력 및 실적

가 기능인재 추천 공개 채용 ③ ④

정부정책

- 고졸자 및 전문학사 학위과정 졸업(예정)자에게 취업의 기회 확산

사규수립

- 기능인재 추천 채용제 운영규정 (제정일 : '12.3.19)

추진실적

- 지원자격 : 소속학과 성적 30% 이상인 자로 학교장 추천자
- 채용절차 : 공개모집 → 서류심사 → 필기시험 → 면접
- 채용실적 : 2명 채용 (2013.12.26)

나 사회적 약자 우선 고용 노력

정부정책		<ul style="list-style-type: none"> ■ 공정하고 투명한 직원 채용 → 공개채용 원칙 ■ 여성, 장애인, 호헌, 고령자 우대 → 사회적 약자 우선 채용 ■ 지역사회 일자리 창출 → 기간제 채용 시 55세 이상 채용 확대 				
추진실적 ③	여성 ❶	현원	남성	여성	비율	
		323명	204명	119명	36.8%	
	장애인 ❷	상시 근로자	의무고용 목표		의무고용 실적	
			비율	인원	비율	인원
		596명	3.0%	18명	4.06%	24명
	※ 산출기준 : 매월 장애인 수 / 매월 상시 근로자 수					
	호헌	상시 근로자	의무고용 목표		의무고용 실적	
			비율	인원	비율	인원
		579명	6%	34명	2.8%	16명
	※ 산출기준 : 12.31일 현원 기준					
	고령자	상시 근로자		고령자		비율
		579명		135명		23%

주요 성과

- 사회적 약자 우선 고용을 통한 사회 안전망 제공 및 사회참여 기회 확대

다 사업의 특성을 고려한 한시적 기간제 채용 ③④

일거양득
사업추진

- 기간의 정함이 있는 단기간 일자리를 시민에게 제공하고 시민편익도 도모할 수 있는 사업발굴 및 추진

추진실적

- 추진실적 : 79개 일자리 창출

사업내용	고용기간	실적 (명)
호수공원 야외수영장 운용요원	'16.6월~8월	26명
물썰매장 운용요원	'16.6월~8월	21명
눈썰매장 운용요원	'16.11월~'17년 2월	32명

주요 성과

- 한시적 기간제 일자리 마련으로 79명 일자리 창출
- 공기업의 사회적 역할 적극 이행을 위한 다양한 형태의 일자리 제공

① 최근 3년간 여성직원 비율

구분	'14	'15	'16
현원	331	332	323
남성	209	211	204
여성	122	121	119
여성비율	36.8%	36.4%	36.8%

② 최근 3년간 장애인 비율

구분	'14	'15	'16
상시 근로자	6,741	6,929	7,159
장애 근로자	296	242	291
장애 인율	4.39%	3.49%	4.06%

※ 상시 근로자 총수 대비 장애인 고용률

③ 한시적 기간제 채용 공고

[illegible]

④ 2016년 기간제 채용 실적

채용분야	인원
합계	294명
썰매장 운영	53명
주차관리	55명
강사	77명
체육시설관리	21명
재활용선별원	21명
기타 (모니터요원, 청소, 안내 등)	67명

1 일자리 나누기 계획 수립

안산시 고령자를 지원하는 안산특활서

초과근무수당 절감을 통한
일자리 나누기 계획(안)

2016. 12. 1.

2 초과근무한도 조정을 통한 신규채용 재원 마련

구분	기존	변경
대 상	직급별 배분	개인별 배분
배 분 시 기	1월	매달
배 분 금 액	직급별 확정	개인별 상이
배 분 기 준	직급	부서(직무)

3 시간선택제 직원 관리 지침

시간선택제 직원 관리 지침

제정 목적

제1조(목적) 이 지침은 안산시공공기관 "공서"와 "한치"에서 고용하는 시간선택제 직원의 고용기준과 그 절차에 관하여 규정함을 목적으로 한다.

제2조(적용범위) 시간선택제 직원의 인사, 복수, 복귀추진 등에 관하여 법령 또는 공서 내 규정 및 시행령에서 특별히 정한 것을 제외하고는 시간선택제 관리 지침에 의하여 "직급"과 "연차"에 적용한다.

4 시간선택제 도입 워크숍



5 전환형 시간선택제 활용 계획

안산시공공기관

안산시공공기관 전환형 시간제 일자리 활용 계획

안산시공공기관 전환형 시간제 일자리 활용 계획

안산시공공기관 전환형 시간제 일자리 활용 계획

3

초과근무수당 절감을 통한 신규채용 확대 등 일자리 (인턴 기간제, 비정규직 등) 나누기를 위한 노력

정부정책

- 초과근무수당 절감 등을 통해 신규채용을 확대하여 일자리 창출 ①

추진실적

● 초과근무수당 절감 등을 통한 신규채용 실적

구 분	내 용
채 용 인 원	총 8명 (기간제 근로자)
채 용 분 야	안산사계절별매장 운영요원 8명
재 원 마 련	<ul style="list-style-type: none"> 초과근무 시간 산출방식 변경을 통한 재원 마련 - 기존 : 개인별 총량제 > 부서별 총량제 - 직무분석을 통해 부서별 총량제 한도 내에서 개인에게 적합한 시간외 시간 배분 (1억원 절감) ②
추 진 성 과	<ul style="list-style-type: none"> 직원의 자발적인 정부시책 준수 노력 전개 초과근무수당 절감 등을 통해 일자리 창출 기여

4

고용안정 및 일자리 창출 노력 및 실적 (비정규직의 정규직·무기계약직 전환 및 상용형 시간제 운영 등 포함)

가

시간선택제 일자리 창출 노력 전개 ③ ④

정부정책

- 국정과제 고용창출 70% 달성 로드맵에 따른 상용형 시간제 일자리 창출

추진실적

구 분	내 용
실 적	시간선택제 1명 전환 (8급 일반직)
추 진 력	<ul style="list-style-type: none"> 시간선택제 전환 희망자 1명 신청 (6.17) 전환형 시간선택제 직원 설문 조사 실시 (8.8) 전환형 시간선택제 활용 계획 수립 (9.2) ⑤

나

무기계약직의 일반직 전환으로 동등한 승진기회 부여

구 분	추진 실적
전 환 대 상 및 시	<ul style="list-style-type: none"> 전환대상 : 업무직(무기계약직) 전원 (129명) 전환시기 : '16.1.1
배 경 전 환 요 건	<ul style="list-style-type: none"> 배경 : 업무직 승진기회 부재 및 낮은 자존감으로 사기 저하 직급 및 급여 수준 : 일반직 8급으로 전환, 현 급여수준 유지
추 진 성 과	<ul style="list-style-type: none"> 잠재적 노사 갈등 요소의 선제적 해결을 통한 직원만족도 상승 : ('15년) 84.1점 → ('16년) 86.6점

평가내용
3

외부 전문기관에 의한 신규 및 보수교육 등 구성원의 역량강화를 위한 노력과 성과는 적정한가?

1

교육수요조사, 교육계획, 인사평정에의 교육성과 활용의 적정성

가 인적자원개발(HRD) 교육훈련 체계

인적자원개발 교육훈련 체계도



① 공사 가치 체계도



② CEO 경영방침

1. 신뢰받는 경영
2. Speed-up 경영
3. 능동적 업무 추진
4. 재정건전성 구축
5. 최적 인적자원 관리

③ 공사 인재상

도덕인	올바른 가치관과 지역사회 봉사정신으로 사회적 책임을 다하는 인재
전문인	자기분야의 전문성뿐만 아니라 다른 분야에도 기본적인 소양을 갖추어 새로운 가치를 창출하는 인재
성장인	패기와 열정을 가지고 미래에 도전하고 긍정적 변화를 선도하는 인재
협력인	소통과 화합을 바탕으로 융합과 상생을 지향하는 인재

④ 교육실적 성과관리지표 반영

구 분	지표명	배 점
분 평	서필수 교육 이수율	2점
개 평	인사실점 이수 실적	이수 실적 X 0.1점

① '16년 교육훈련 계획

"연(연호) 연(연호) 연(연호)"

연(연호)	연(연호)	연(연호)	연(연호)	연(연호)
연(연호)	연(연호)	연(연호)	연(연호)	연(연호)
연(연호)	연(연호)	연(연호)	연(연호)	연(연호)
연(연호)	연(연호)	연(연호)	연(연호)	연(연호)

2016년 교육훈련계획(안)

2016. 1. 27.

② 중장기 인재양성 체계도



③ 개인 교육 수요조사

수요조사 항목

- 법정교육 및 직무필수교육
- 부서별 역량강화 필수교육
- 외부위탁교육 수요
- 기간제 근로자 교육현황 및 수요조사 등

수요조사 요청 공문

"연(연호) 연(연호) 연(연호)"

안산시공서

수신자 수신자장조 (장유)

제 목 2016년 외부위탁교육 수요조사

2016년 외부위탁교육 수요조사를 하고자 하오니 각 부서에서는 불임문서를 작성하시어 1월 22일(금)까지 경영관리부로 송부하여 주시기 바랍니다.

가. 법정교육
나. 외부위탁교육(2월~4월)
※ 1월 법정교육은 별도 신청 바랍니다.

④ 직급별 교육의무시간 이수

구분	직급	이수시간
과장급	5급 이상	60시간
대리	6급	50시간
주임	7급	40시간

나 2016년 교육훈련 계획 수립 ①

교육수요 분석 및 교육계획 반영



구분	채널	내용	교육계획 반영 사항
조직수요	중장기 전략	4개 분야 9개 중장기 추진전략 도출	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 공사경영에 적합한 인재 양성 ▪ 사업 확대에 따른 역량 개발 ▪ 미션 및 비전달성을 위한 핵심가치 교육 실시 ▪ 신입사원 조기 전력화 추진 ▪ 365일 교육기회 지속 제공 ▪ 임직원 공통 역량강화 교육 실시 (문제해결기법 등) ▪ 기능별, 직급별 직무교육강화 ▪ 필수교육 이수제 확대 실시
	사업계획	10개 부서 118개 실행계획 수립	
	조직진단	직무역량 강화	
	CEO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 사장 지시사항 ▪ 직무역량 강화 	
	인증심사	교육수요 및 만족도	
개인수요	교육수요조사	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 전 직원 설문조사 ▪ 교육계획 제출 <p>신청인원 129명</p> <p>신청과목 감사, 기획, 예산, 공사, 시설관리, 안전진단, 건축 등 78개 과목</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 교육수요 대비 예산 부족으로 법정교육 및 직무 필수교육 중심 배정 필요 ▪ 교육선택의 폭 확대를 위한 다양한 교육경로 확대 ▪ 리더십, 경영, 자격증, 소양 교육은 사이버교육 활용 권장 ▪ 직무공통 및 직무전문 등 교육과정 구분하여 특화 ▪ 공사 인재상에 맞는 교육과정 발굴 및 과정 개설
	조직문화 설문조사	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 전 직원 설문조사 ▪ 미흡사항 개선조치 	
종합	분석결과	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 조직발전방향 반영 ▪ 개인역량개발 강화 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 조직과 개인요구를 통합한 최적의 교육과정 운영

2016년 교육 목표

교육분야	직무교육	공통교육	소양교육	인프라개선
기본방향	직무역량강화 및 고급인재 육성	공직가치 및 체계적 교육 활성화	다양한 분야의 지식과 창의력 향상	학습 동기부여 및 활기찬 직장문화 조성
세부내용	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 최고경영자과정 교육 -고급관리자의 경영능력 향상 ▪ 역량강화 교육 -직급별 유능한 관리자 양성을 위해 교육강화 ▪ 외부위탁 교육 -직무수행 능력향상 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 전 직원 기본 소양 향상 -개인정보 보호 및 보안 교육, 정부 정책교육, 성폭력·성매매 예방 교육 등 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 임금피크제 대상자 및 퇴직예정자 사회 적응 교육 -퇴직 후 행복한 삶 영위를 위한 일자리·취미 등 다양한 교육기회 제공 ▪ 사이버 교육 -다양한 분야의 지식 습득기회 제공 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 학습장려금 지원 -법정직무상 필요한 자격증 취득 지원 ▪ 직급별 필수교육 시행 ④ -필수교육시간의 40% 이상은 직무 교육으로 이수 하도록 조정

다 2016년 교육훈련 성과 분석

■ 직원 1인당 평균교육일 : 11.9 일

연도별	2014년	2015년	2016년	증감	기준
총 교육 시간	20,926hr	23,625hr	31,032.7Hr	7,407.7hr ↑	
월 평균 인원	300명	332명	325.7명	6.3명 ↑	
1인당 교육훈련시간	69.8시간	71.1시간	95.3시간	24.2시간 ↑	정규직 대상 연간 기준 (현원 기준)
1인당 교육일	8.7일	8.9일	11.9일	3일 ↑	

※ 제외 : 기간제근로자 CS 및 소양교육시간 1,662시간

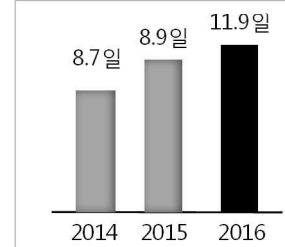
■ 2016년 교육프로그램 운영 실적

● 2016년도 교육훈련 실적 : 연간 6,898명 수강

(단위 : 명, 시간)

구분	교육과정	인원	교육시간
합 계		6,898	31,032.7
오피스 라인	소 계	1,087	1,792.2
	통량		
	▪ CS 교육	178	888.2
	▪ 성희롱, 성매매 없는 직장 만들기	394	394
	▪ 정부 3.0 교육 ⑥	57	114
	▪ 퇴직연금 이해, 노후대비	28	28
	▪ 재난·안전 교육	284	222
	▪ 개인정보보호	146	146
	리더십		
	소 계	4	94
	▪ 임원 최고경영자 과정, 리더십 포럼	4	94
	직무		
	소 계	693	5,142
	▪ 실무역량 강화 (회계, 원가, CS, 5S 등)	314	2,957.2
	▪ 감사직무향상 교육	5	74
	▪ 법정교육 (안전진단, 소방, 건설, 전기 등)	48	551
	▪ 사내 교육(회계, 휴양소 운영, 회의문화 등)	294	291.5
	▪ 자격증 취득 (기사, 산업기사, 기능사)	25	1,041.8
	▪ 학습동아리	265	1,724
	▪ 신규 입사자 교육	7	210
온라인	소 계	4,849	22,297
	사이버 연수원		
	▪ 부서별 필수교육	950	4,757
	▪ 청렴, 윤리, 성희롱 예방	248	511
	▪ 리더십, 직무, 인문, 교양, 자격증, 외국어 등	3,651	17,029

① 1인당 연간 교육실적

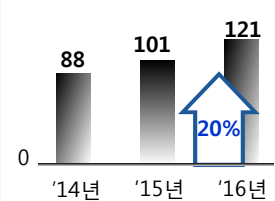


② 2016년 교육훈련 예산

(단위 : 천원)

구분	금액
합 계	121,850
집합교육	3,000
외부 위탁 교육	63,200
사이버 교육	11,900
개인정보 교육	500
혁신 조직	1,250
학습 동아리	2,000
해외 연수	40,000

(단위 : 백만원)



③ 정부 3.0 집체교육(10.12)



④ 주요 외부위탁교육기관

구분	교육기관
경영 전문 교육	지방공기업평가원 지방행정연수원 중소기업연수원 감사교육원 한국생산성본부 한국표준협회 등
기술 및 법정 교육	건설기술교육원 한국전력기술인협회 한국소방안전협회 한국시설안전공단 건설기술교육원 에너지기술인협회

① 학습장려금 지급 제도 도입

"선(先) 교육(育) 후(後) 채용(用)"

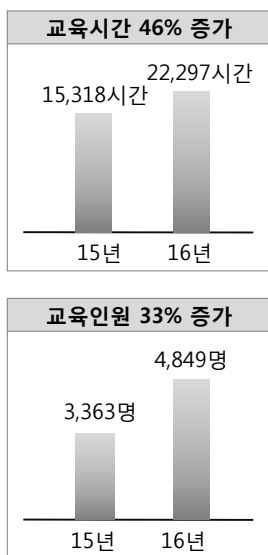
직무	경력	직무	경력	직무	경력
직무	경력	직무	경력	직무	경력

**2016년 자격증 취득
장려금 계획(안)**

② 학습장려금 운영 절차



③ 사이버교육 성과 분석



라 학습장려금 지급 제도 도입·운영으로 핵심인재 양성

구분		교육 내용											
구분	목적	▪ 전문인력 양성 및 시설관리 분야 경쟁력 확보 ▪ 장려금 지원을 통해 직원 사기 함양 ▪ 업무 전문성 향상 및 자기개발 교육여건 마련											
	운영	▪ 자격증 취득 수요조사에 응한 신청자 중 적합한 신청자 선정 ▪ 신청자가 자격증을 취득할 경우 장려금 지급											
세 내 ①	부 용	▪ 지급대상 - 직무, 업무상 필요한 자격증을 취득하는 자 ※ 대학(원)교, 담당직무와 무관한 어학, 취미, 학습학원은 제외											
		▪ 지원절차											
		<div>자격증 취득 관련 전부서 수요 조사</div> → <div>신청서 제출</div> → <div>대상자 선정</div>											
		▪ 자격증 취득자 장려금											
		구	분	기	술	사	기	사	산	업	기	사	
		장	려	금	300,000원			200,000원			100,000원		
지 결	원 과	▪ 자격증 취득자 4명 대상 지원금 60만원 지급 ②											
		구분	인원	총 지원금	취득 자격증								
		준비	21명	-	정보처리기사, 사무자동화산업기사, 콘크리트 산업기사, 용접기능장위험물기능장, 전기기사, 소방설비(전기)기사, 토목기사 등								
		취득	4명	60만원	정보처리기사, 사무자동화산업기사, 콘크리트 산업기사, 용접기능장위험물기능장								

마 사이버 인재개발원을 통한 교육 활성화

구분		교육 내용																																																												
운 목	영 적	▪ 24시간 전 직원의 역량개발 유인 ▪ 수요자 니즈에 맞춘 교육프로그램 운영으로 만족도 향상																																																												
	영 요	▪ 학습사이트 : 2개 (경기인재개발원, 감사교육원) ▪ 운영 프로그램 : 835개 과정 (리더십, 직무, 조직, 외국어 등)																																																												
교 실	육 적	<table><tr><th colspan="2">구분</th><th>수강인원</th><th>교육시간</th></tr><tr><td>합</td><td>계</td><td>4,849</td><td>22,297</td></tr><tr><td>부</td><td>서</td><td>별</td><td>필수교육</td><td>950</td><td>4,757</td></tr><tr><td>글</td><td>로</td><td>별</td><td>/ 외국어</td><td>78</td><td>698</td></tr><tr><td>기</td><td>본</td><td>소</td><td>양 / 자격증</td><td>1,575</td><td>6,385</td></tr><tr><td>리</td><td>더</td><td>십</td><td>/ 경영</td><td>21</td><td>132</td></tr><tr><td>신</td><td>규</td><td>자</td><td>/ 조직문화</td><td>212</td><td>436</td></tr><tr><td>전</td><td>문</td><td>교</td><td>육 / 정보화</td><td>102</td><td>476</td></tr><tr><td>직</td><td>무</td><td>관</td><td>련</td><td>1,663</td><td>8,902</td></tr><tr><td>청</td><td>렴</td><td>및</td><td>공</td><td>직</td><td>가</td><td>치</td><td>251</td><td>520</td></tr></table>	구분		수강인원	교육시간	합	계	4,849	22,297	부	서	별	필수교육	950	4,757	글	로	별	/ 외국어	78	698	기	본	소	양 / 자격증	1,575	6,385	리	더	십	/ 경영	21	132	신	규	자	/ 조직문화	212	436	전	문	교	육 / 정보화	102	476	직	무	관	련	1,663	8,902	청	렴	및	공	직	가	치	251	520	
		구분		수강인원	교육시간																																																									
		합	계	4,849	22,297																																																									
		부	서	별	필수교육	950	4,757																																																							
		글	로	별	/ 외국어	78	698																																																							
		기	본	소	양 / 자격증	1,575	6,385																																																							
		리	더	십	/ 경영	21	132																																																							
		신	규	자	/ 조직문화	212	436																																																							
		전	문	교	육 / 정보화	102	476																																																							
		직	무	관	련	1,663	8,902																																																							
청	렴	및	공	직	가	치	251	520																																																						
추 성	진 과	▪ 전년 대비 수강인원 1,213명, 교육시간 6,979시간 증가																																																												
		▪ 반기별 전 부서 필수교육 지정 및 운영으로 직무역량 제고																																																												

바 교육성과와 인사평정과의 연계 강화

성과관리와 연계한 인적개발 관리

승진 시 (10%) 반영, 성과급 차등 지급, 우수부서 포상

인사평정

- 근무성적: 70%~80%
- 경력평정: 10%~25%
- 교육훈련: 5%~10%

연계 강화

성과관리 지표

- 필수교육 이수율: 2점
- 마일리지달성률: 10점
(직원 학점이수 반영)

교육훈련평가제도 : 승진 반영

교육훈련 평정방법 ①

구 분	총계	최근 1년 이내	최근 1년 전 2년 이내	최근 2년 전 3년 이내
5급 이상	100%	50%	30%	20%
6급 이하	100%	60%	40%	-

승진 심사 시 교육평정 반영 (인사규정 시행내규 제29조) ②

구분	근무성적	경력평정	교육훈련
3급 이상	80%	10%	10%
4급 이하	70%	25%	5%

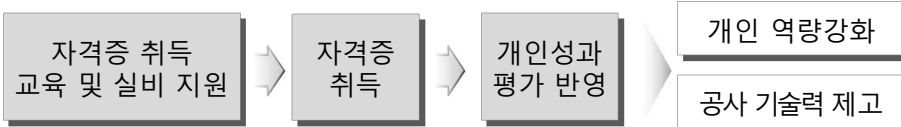
교육훈련 결과 활용

개인 성과평가에 교육실적 반영 ③

(단위 : point)

구분	4급 이상	5급	6급	7급	8급	특정업무직
교육목표	10					
성과목표	39	36	33	28	22	17
반영비율	26%	28%	30%	36%	45%	59%

자격증 취득 개인성과평가에 반영



(단위 : point)

구 분	기술사	기사	산업기사	기타
학점인정	5	2	1	0.5
인정기준	취득한 자격증 중 최상위 1건 인정			

① 인사규정시행내규 제45조

① 규정 23조 제2항의 규정에 의한 교육평정은 당해 직급 또는 당해 직종 근무기간중에 이수한 교육훈련인정시간 실적을 기준으로 별표 8과 같이 평정한다.

② 제1항의 교육훈련 평정점은 명부작성 기준일로부터 5급 이상 직원은 최근 3년, 6급 이하 직원은 최근 2년 이내에 당해 직급에서 이수한 교육훈련 평정점을 대상으로 하여 각각 다음 각호의 계산방법에 의하여 산정한다.

- 5급 이상 직원의 교육훈련 평정점 (최근 1년 이내에 평정한 평정점×50/100) + (최근 1년 전 2년 이내에 평정한 평정점×30/100) + (최근 2년 전 3년 이내에 평정한 평정점×20/100)
- 6급 이하 직원의 교육훈련 평정점 (최근 1년 이내에 평정한 평정점×60/100) + (최근 1년 전 2년 이내에 평정한 평정점×40/100)

② 교육훈련 반영 배점

<5급 이상>

러닝포인트	배 점
60 포인트 이상	10
56~59 포인트	8
51~55 포인트	6
50 포인트 이하	4

<7급 이상>

러닝포인트	배 점
50 포인트 이상	10
46~49 포인트	8
41~45 포인트	6
40 포인트 이하	4

<업무직>

러닝포인트	배 점
40 포인트 이상	10
36~39 포인트	8
31~35 포인트	6
30 포인트 이하	4

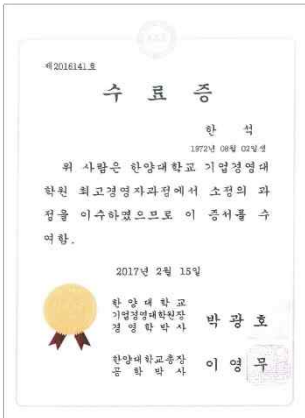
③ 성과마일리지제도 운영지침

<p>인사도시공사 성과마일리지 운영지침(안)</p> <p>제정 2012. 3. 18 개정 2014. 3. 29 개정 2015. 3. 20</p> <p>제1장 총 칙</p> <p>제1조(목적) 이 지침은 인사도시공사(이하 "회사"라 함)의 인사관리와 "인사" 관련 업무에 효율적으로 수행할 수 있도록 하기 위하여 제정한다.</p> <p>제2조(정의) 이 지침에서 사용하는 용어의 정의는 다음 각 호와 같다.</p> <p>1. 성과마일리지: 이 지침에서 "마일리지"는 공사의 경영목표를 달성하기 위해 출장비 등 개인의 업무비용을 절감하여, 기업은 성과관리로 인하여 이익을 증대한다.</p> <p>2. "계정"이라 함은 공사의 제1회 분기부터 계속된 다음 분기까지의 기간을 말한다.</p> <p>제3조(운영 원칙) 성과마일리지 제도는 "성과"를 기준으로 하여, 이 지침에 따라 운영한다.</p> <p>제4조(성과 목표) 성과는 다음 (1)부터 (3)까지의 기준에 따라 평가한다.</p> <p>제5조(성과 목표) 성과는 다음 (1)부터 (3)까지의 기준에 따라 평가한다.</p> <p>제6조(성과 목표) 성과는 다음 (1)부터 (3)까지의 기준에 따라 평가한다.</p>	<p>제2장 성과 목표 및 배점</p> <p>제7조(성과 목표) 성과는 다음 (1)부터 (3)까지의 기준에 따라 평가한다.</p> <p>제8조(성과 목표) 성과는 다음 (1)부터 (3)까지의 기준에 따라 평가한다.</p> <p>제9조(성과 목표) 성과는 다음 (1)부터 (3)까지의 기준에 따라 평가한다.</p>
--	--

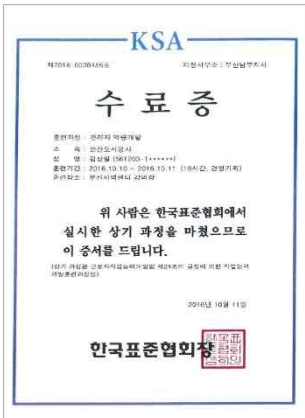
① 교육 수료증 (사장)



② 교육 수료증 (사업본부장)



③ 교육 수료증 (시설관리본부장)



④ 자체 교육시간 제외

- 전 임직원 교육시간에서 자체교육시간 및 기간제 근로자 CS 교육시간은 제외하고 외부교육만 계산

2 임원(CEO 포함)의 외부교육 실적 (연 3일 또는 21시간 이상)

임원 교육이수 실적 : 연 평균 31.3시간 이수

구분	CEO	사업본부장	시설관리본부장	합계	평균
기준	연 3일 또는 21시간 이상				
실적	18시간	60시간	22시간	100시간	33.3시간

구분	교육일자	교육과정	교육기관	이수시간
합계				100시간
C E O	11.15~11.16	CEO 리더십 포럼 ❶	지방공기업평가원	12시간
	12.22	KSA 최고경영자	한국표준협회	6시간
사 업 본 부 장	'16.3.8~'17.2.15	최고경영자 과정 ❷	한양대학교	60시간
시 설 관 리 본 부 장	9.29	KAS 최고경영자 ❸	한국표준협회	6시간
	10.10~10.11	관리자 역량 개발	한국표준협회	16시간

3 직원교육 실적 (전 직원 50시간 범위 내에서 직무별 탄력적 의무시간 설정한 교육훈련계획에 따른 실적)

직원 외부 교육이수 실적 : 정원 100%가 평균 79.9시간 교육 이수 준수

정원	교육시간 ❹	1인당 교육시간	1인당 교육일수	기준
367명	29,308.7hr	79.9시간	9.98일	12.31. 정원

구분	교육과정	인원	교육시간
합계		6,907	32,694.7
외 부 교 육	소계	6,633	29,308.7
	공 통 역 량	CS, 혁신, 성희롱예방 등 집합교육	1,087 1,792.2
	리 더 십 역 량	변화주도, 지방공기업 관리자 교육 등	4 94
	직 무 역 량	직무, 법정, 자격증 취득 등	693 5,125.5
	사 이 버 교 육	직무, 리더십, 성폭력예방 등	4,849 22,297
자 체 교 육	소계	274	3,386
	직 무 역 량	학습동아리	265 1,724
		기간제근로자 CS 및 소양교육	501 1,662

3

외부 교육훈련 외 자체교육훈련 멘토링, 학습동아리 등 직원역량 강화를 위한 기타 노력과 실적

가

직원역량 강화를 위한 융합 혁신조직 운영

혁신조직			추진 실적																
Young Management	운 방	영 향	▪ 직원의 경영능력 계발로 미래간부 양성 ▪ 참신한 아이디어 제공으로 경영참여 기회 확대																
	구 성		▪ 14명 (6급 이하 실무자 중심)																
	운 체	영 계	개선안 도출 ➡ 경영진 보고 ➡ 검토지시 (주관부서) ➡ 실행 (담당부서) ➡ 피드백																
	활 실	동 적	▪ 제9기 YM 임명장 수여 (2.18) ▪ 매월 정기회의 개최 : 8회 (참여율 83.0%) ❶ ▪ 혁신실행과제 이행 : 2017년 봉사활동 홍보를 위한 달력 제작, 지진 등 재난·안전 교육 실시 ❷ ▪ 벤치마킹(6.21~22) : 정부3.0 국민체험마당 견학 ▪ YM 운영결과 보고회 ('17.2.16) - 모범 YM 포상 (5명)																
	활 성	동 과	▪ '08년 1기 출범 이래 총 150명 YM 배출 - 대표적인 공사의 혁신조직으로 자리매김 ▪ 개인별 과제 설정 후 목표 달성 시 인센티브 부여 ▪ 필요 시 수시 회의를 통한 실무자간 업무 교류 확대 ▪ 학습 및 벤치마킹 실시로 개인역량 강화																
Quality Management ❸	운 방	영 향	▪ 혁신과제 선정 및 실행 등 조직 내 혁신리더 역할 수행 ▪ 제안 예비심사 및 부서 성과관리지표 1차 심사 진행																
	구 성		▪ 15명 (창조혁신팀장 등 각 부서 팀장)																
	운 실	영 적	▪ 회의 개최 (혁신과제 선정 및 추진, 제안심사) : 7회 <table><tr><th>구분</th><th>2014</th><th>2015</th><th>2016</th><th>증감</th></tr><tr><td>개 최 건 수</td><td>10회</td><td>10회</td><td>7회</td><td>3회 ↓</td></tr><tr><td>참 여 율</td><td>82.1%</td><td>89.2%</td><td>84.2%</td><td>5.0%↓</td></tr></table>		구분	2014	2015	2016	증감	개 최 건 수	10회	10회	7회	3회 ↓	참 여 율	82.1%	89.2%	84.2%	5.0%↓
	구분	2014	2015	2016	증감														
	개 최 건 수	10회	10회	7회	3회 ↓														
참 여 율	82.1%	89.2%	84.2%	5.0%↓															
운 성	영 과	▪ 경영평가 및 부서평가지표 연찬으로 업무역량 강화 ▪ 스마트 조직문화 실행 facilitator 역할 수행																	
CS 경영실무단	운 방	영 향	▪ 부서 고객담당 직원들의 CS 역량 강화 및 만족도 제고 ▪ 홍보 콘텐츠 발굴로 대외 이미지 개선																
	구 성		▪ 17명 (홍보팀장 및 부서별 CS담당자)																
	활 실	동 적	▪ 제5기 CS 경영실무단 임명장 수여 ▪ 매월 정기회의 개최 : 10회 (참여율 88.1%) ▪ '고객건강캠페인' 추진 ❹ ▪ 고객만족도, 전화친절도, 민원만족도 조사 결과 토론 ▪ 워크숍 및 벤치마킹(7.28) : 그랜드 힐튼호텔 CS경영 시스템 벤치마킹 및 서비스 체험 ❺																
	운 성	영 과	▪ 정기적 회의 개최로 CS 실무 역량 강화 ▪ CS 실천문화 조성을 위해 감성서비스 캠페인 실시 ▪ 각 사업장 서비스 체험을 통한 개선사항 제안																

① YM 운영 실적

최근 3년 운영 실적			
구분	2014	2015	2016
개 최 수	10회	10회	8회
참여율	92.2%	82.9%	83.0%

현장(재활용선별장) 방문



② 2017년 달력 제작



③ QM 회의 결과 보고('16.10)

한산도시공사	
주요 성과	주요 내용
1. 기획심(4월) 2017년 10월 10일 (토) 10월 10일	2. 기획심(4월) 2017년 10월 10일 (토) 10월 10일
3. 기획심(4월) 2017년 10월 10일 (토) 10월 10일	4. 기획심(4월) 2017년 10월 10일 (토) 10월 10일

④ 시민 건강 캠페인



⑤ CS경영실무단 벤치마킹



① 최근 3년 운영실적

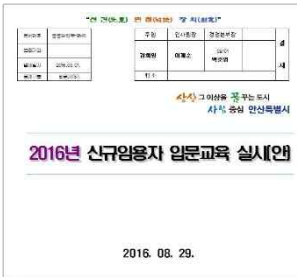
구분	2014	2015	2016
동아리	22개	24개	23개
개건	129건	108건	170건
참인	253명	239명	265명
참시	1,506hr	1,082hr	1,724hr
1인당	6hr	4.5hr	6.5hr

② 혁신실행동아리 주요성과

『혁신실행동아리 업무개선 주요 성과물』

- 체육운영부 : 재난·안전사고 예측/예방 능력 강화와 ECO 사업장 실현
- 주차운영부 : 안전사고 발생 제로화 운동

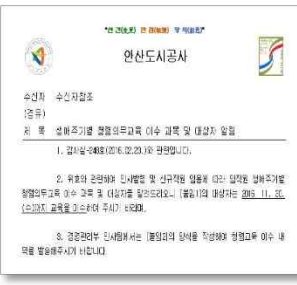
③ 신규직원 입문교육 계획



④ OJT 평가 결과 반영

구분	평가 점수	결과 반영
탁월	70% 이상	정식직원 임용 (3개월)
보통	70%미만~60% 이상	수습기간 연장 (6개월)
미흡	60% 미만	채용 철회

⑤ 생애주기별 청렴교육 의무 이수제도 추진 계획



나 혁신실행동아리 운영으로 직원 역량강화 및 혁신 선도

구분		추진 실적			
운 방	영 향	▪ 업무개선 및 연구와 토론을 통한 학습체계 구축으로 개인역량 향상 및 업무 효율성 제고로 공사 경쟁력 강화			
활 실	동 작	운 영 내 용	▪ 부서별 학습과제 연구, 토론을 통한 문제해결, 내부경험 사례 학습 및 전파, 업무 개선 및 성과 창출		
		운 영 절 차	▪ 연간 운영계획 제출 → 과제 선정 및 추진 → 중간평가 → 피드백 (주관부서) → 최종 학습실적 제출 (연말)		
		활 동 지 원	▪ 활동 실적 및 성과에 따른 지원금 차등 지급 - 23개 동아리 2,000천원 지급 ▪ 참여자에 대한 교육이수시간 인정 (1회 1시간)		
		활 동 실 적 ①	동아리 수 23개	개회건수 170건	참석인원 265명
성 개 사 및	과 선 향	성 과	▪ 연구 및 학습하고 혁신을 실천하는 조직풍토 조성 ②		
		개 사 선 향	▪ 운영 내실화 - 과제별 최소 운영기간 설정(3개월 이상) - 중간평가 결과에 따라 운영비 차등 지원(실질적 활동 지원) ▪ 성과에 따른 보상 차등(마일리지 및 운영비 차등 지원)		

다 신입사원 조기전력화를 위한 실무교육 및 멘토링 운영

구분		추진 내용			
기 본 방 향		<ul style="list-style-type: none">▪ 조기 조직 적응 및 역량 발휘를 통한 전략화 ❸▪ 공공서비스 분야 기본소양 및 가치 함양, 기초직무능력 향상			
		<ul style="list-style-type: none">▪ 교육대상 : 신규 임용자 6명▪ 교육구성 : 집합교육 + 부서 OJT + 멘토링 + OJT 평가 + 상시학습▪ 교육기간 : 2개월~6개월, 교육장소 : 대회의실, 현장, 사무실▪ 집합교육실적			
추 진 실 적		회차	교육기간	인원	교육내용
		합계		5명	공사현황, 개인정보보호법, 근로기준법 교육, 성과관리, 공사 제규정, 복리후생제도, 행동강령, 청렴교육, 산업안전 현장교육
	1	9.1~2	5명		
		<ul style="list-style-type: none">▪ 평가 : 200점 (OJT 평가 100점 + 근무평가 100점) ❹			
추 진 성 과		<ul style="list-style-type: none">▪ 직무역량 강화 및 멘토링 운영으로 조직 적응 조기 전력화▪ 소속감 및 팀웍 형성, 조직발전과 역량개발 마인드 함양			

라 지속적인 청렴교육 실시로 청렴의식 내재화

전 직원 청렴마인드 내재화를 위한 학습시스템 구축



■ 생애주기별 청렴교육 의무이수제 시행 ①

구분	신규자	승진자	부서장
목 표	신규자로서 갖춰야 할 청렴지식 습득	청렴한 부서 운영을 위한 윤리적 리더의 역량 습득	윤리적 리더로서 갖춰야 할 역량 습득
의무교육시간	임용 후 1년 내 7시간	승진 후 1년 내 7시간	연 5시간
교육 내용	기본자세, 임직원행동 강령, 적극행정 면책제도	주요 부패사례, 윤리적 갈등상황 및 대처방안 등	고위직의 역할과 자세, 고위직의 사회공헌제고

■ 청렴문화·부패방지 인식공유를 위한 체계적 교육 및 행사 전개 ②

구분	내 용
임직원 행동 강령/청렴교육	<ul style="list-style-type: none"> 일자 : '16.9.1(총 1회), 대상 : 신입사원 (6명) 내용 : 임직원행동강령 교육 및 청렴교육
청탁금지법 교육	<ul style="list-style-type: none"> 일자 : '16.11.4, 대상 : 전 직원 (50명 참석) 내용 : 청탁금지법 내용 및 사례 토론
청렴 콘텐츠 UCC 공모전	<ul style="list-style-type: none"> 일정 / 심사위원 : '16.10.20~11.23 / 외부 3명 심사 대상 : 12개 부서에서 제출한 청렴관련 UCC 12편 공모 주제 : 부서별 직무·특성에 맞는 청렴 실천 계획 및 방안
도전! 청렴골든벨	<ul style="list-style-type: none"> 일자 : '16.11.29, 참가자 : 27개팀 (54명) 내용 : 청탁금지법 준수 서약식, 공직윤리 이해 도모 퀴즈 대회
청렴 학습 동아리 운영	<ul style="list-style-type: none"> 청렴연구소 학습동아리 운영, 구성 : 감사실 4명 내용 : 청렴 발굴 사례 등 주제를 정하여 토론, 각 부서 전파
유엔 글로벌 콤팩트 가입	<ul style="list-style-type: none"> 일자 : '15.11.27, 목적 : 지속적인 기업의 사회적 책임 추구 내용 : 인권, 노동규칙, 환경, 반부패 관련 10대 원칙 준수

마 재난·안전관리 역량 향상을 위한 교육훈련 강화

■ 재난·안전 교육훈련 체계 ③

구분	운영기준	주 관
정 기 교 육	직 원 일반직 월 1시간	• 팀장, 관리감독자
	관리감독자 연 7회 (정기안전점검 병행)	• 안전관리팀
신 규 채 용 자 교 육	집체교육 (16시간), 부서별 OJT 교육	• 해당부서장, 관리감독자
안 전 보 건	직 원 월 1시간	• 해당 부서장
	관리책임자 연간 16시간	• 위탁교육
안 전 관 리 자	분야별 법정 의무교육	• 위탁교육
특 별 교 육	이상 발견 및 필요시	• 자체 교육
방 화 관 리 자 교 육	신규교육 및 보수교육	• 위탁교육 (한국소방안전협회)
자 체 재 난 안 전 훈 령	연 1회 이상	• 각 사업장 재난안전 담당자
유 관 기 관 합 동 훈 령	연 1회 이상	• 각 사업장
소 방 안 전 교 육	분기별, 수시	• 각 사업장
가 스 / 보 일 러 안 전 교 육	분기별	• 올림피아기념관, 수영장

■ 재난·안전 교육훈련 주요 실적

구분	교육내용	참석인원	교육시간
외 부 위 탁 교 육	소방안전관리자 등 23개 과정	48명	551시간
사 이 버 교 육 ④	재난·안전 관리, 응급처치 등	490명	1,948시간
산업안전·보건교육	위험성 평가, 화재예방 등	전 직원	연간 12회

① 생애주기별 청렴교육 실적

교육과정	시간(인원)
49명 대상, 총418시간 이수	
신규자	35hr (5명)
승진자	279hr (31명)
부서장	104hr (13명)

② 도전! 청렴골든벨

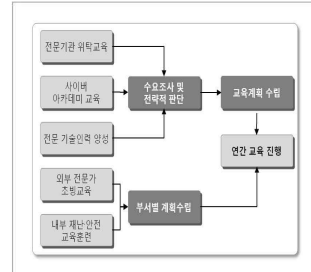
시 대 일 보 2016년 12월 02일 금요일 008면 3면

안산도시공사, 도전! 청렴골든벨 개최

안산도시공사는(사장 정선배)는 29일 오전 10시 안산 올림픽경기장 대강당에서 청렴교육 강령을 주제로 직원 50여명 참석한 가운데 청렴골든벨을 개최했다. 이날 행사는 안산도시공사 27개팀에서 선출된 54명씩 27개팀이 54명씩 27개팀으로 진행됐다. 공직윤리, 직권남용, 청탁금지법 등 청렴 관련 문제를 놓고 심의를 거쳤다. 특히 청렴골든벨 시수에 앞서 선출된 54명씩 27개팀으로 진행된 사전 교육과 함께 청탁금지법 준수 서약식, 공직윤리 이해 도모 퀴즈 대회 등 다양한 프로그램을 진행했다. TV 동영상을 시청하고 퀴즈를 풀었다. 사

지선배, 주한스 등 행렬에 관한 내용은 29일 008면 3면에, 안산도시공사 27개팀에서 선출된 54명씩 27개팀으로 진행된 사전 교육과 함께 청탁금지법 준수 서약식, 공직윤리 이해 도모 퀴즈 대회 등 다양한 프로그램을 진행했다. TV 동영상을 시청하고 퀴즈를 풀었다. 사

③ 재난안전 교육 수립 체계



④ 사이버재난안전교육 실적

교육과정	시간(인원)
490명 대상, 총1,948시간 이수	
석 면 건 축 물 안 전	12(1명)
관 리 감 독 자 안 전	384(24명)
e - 가 스 안 전	68(34명)
e - 산 업 보 건	60(10명)
산 업 안 전 일 반	30(15명)
도 로 설 계	13(1명)
e - 생 활 속 안 전 길 잡	1,380(10명)
e - 안 전 한 생 활	568(284명)

1 정부3.0 보도자료



2 정부3.0 보도자료



3 정부3.0 집체교육(10.12)



4 재무·회계 자체교육 실적

교육과정	시간인원
109명 대상, 총118.5시간 이수	
월별 자금운영 계획 작성 교육	67.5(58명)
본예산 편성 교육	30(30명)
원가 분석 교육	21(21명)

5 기간제근로자 교육



기간제근로자 워크숍



바 투명 공기업 실현을 위한 정부3.0 교육 실시

구분		추진 실적			
개요	요	▪ 선도적인 정부3.0 구현을 위해 『정부3.0 실행계획』을 바탕으로 전 직원 대상으로 정부3.0 부문별 교육 실시			
		▪ 2년 연속 정부3.0 우수기관 선정 →정부3.0 과제 선도적 이행 ❶			
추진 ③	진적	▪ 정부3.0 실무능력 배양 교육			
		구분	일자	교육내용	인원
		1차	'16.10.12	전 직원 대상 집체교육 (정부3.0 의의와 적용)	57명
		2차	'16.1.1~12.31	정부3.0 국민의 행복을 디자인하다 등	288명
		3차	'16.6.21~6.22	정부3.0 체험마당 ❷	13명
		합계			358명

사 재무·회계 역량 향상을 위한 자체 교육 추진

구분		추진 실적			
대	상	▪ 전 부서 서무 및 회계 관련 직원			
추 진 실 적 ④	진 적	▪ 강사 : 재무회계팀			
		▪ 재무·회계 역량 향상 교육			
		구분	일자	교육내용	인원
		1차	'16.5.25	월별 자금운영(수입/지출) 계획 작성 교육	21명
		2차	'16.6.20	월별 자금운영(수입/지출) 계획 작성 교육	19명
		3차	'16.8.22	월별 자금운영(수입/지출) 계획 작성 교육	18명
		4차	'16.9.7	'17년도 본예산 편성 관련 교육	30명
		5차	'16.9.27	원가분석 교육	21명
		합계			109명

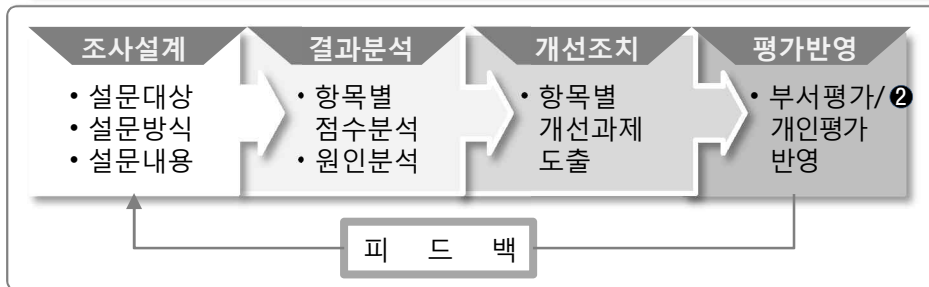
아 기간제근로자 역량 강화 교육 및 워크숍 진행

구분	추진 내용				
추진 실적 ⑤	사업부	일자	교육내용	인원	시간
	주차운영부	3.30	친절교육 및 부장 간담회	100	2Hr
		6.17	친절교육 및 부장 간담회	87	2Hr
		9.27	친절교육 및 본부장·부장 간담회	38	2Hr
		12.14	친절교육 및 재난·안전교육	100	2Hr
	자원/교통	5.12	기간제근로자 워크숍 - 어촌민속박물관, 유리섬박물관 등	45	7Hr
		5.13	기간제근로자 워크숍 (대부도 등)	87	7Hr
	주차운영부	5.19	기간제근로자 워크숍	28	2Hr
		6.3	기간제근로자 워크숍	16	2Hr
	추진성과	▪ CS, 청렴 등 필수교육 실시 및 직원간 소통으로 업무 생산성 향상 ▪ CEO 참석 및 격려로 공사 직원으로 자긍심 고취			

평가내용
4내부직원을 대상으로 한 만족도 조사 및 결과의
활용은 적정한가?

1 직원만족도 조사, 문제점, 개선 조치

가 직원만족도 조사 및 활용 프로세스 ①



나 조사 설계

조사대상	■ 전 직원 (정규직, 특정업무직) 308명						
조사항목	대분류	총문항	조운	직인제	사근도환	무조물	직입
	문항 수	38	11	13	4	10	
조사개요	■ 기간 : '16.11.29~12.9 ■ 방법 : 전자문서시스템(핸디)를 이용한 온라인 설문						
측정방법	5점 척도						

다 결과 분석 (공사 설립 이래 최고점수 달성)

종합만족도 86.6점 (전년 대비 2.5점, 2.97% 증가) ③

구분	종합점수	조직운영	인사제도	근무환경	조직몰입
2015년	84.1	85.5	80.7	82.7	87.6
2016년	86.6	87.9	84.7	84.3	89.5
증감	2.5	2.4	4.0	1.6	1.9

※ 비전/전략 분야는 "조직문화 설문조사"와 중복되므로 '16년 조사부터 제외하여 설문조사 (비전/전략 분야 포함 시 '15년 결과 85.4점)



① 직원만족도조사 결과

"선(先)전(先)인(人)후(後)의(義)"			
비전/전략	경영관리부	경영관리부	경영관리부
조직문화	조직문화	조직문화	조직문화
인사제도	인사제도	인사제도	인사제도
근무환경	근무환경	근무환경	근무환경
조직몰입	조직몰입	조직몰입	조직몰입

2016 내부고객(직원)
만족도 설문조사 결과보고

② 부서성과 평가 반영

- 지표명 : 내부고객만족도 평가
- 가중치 : 3% ~ 9%
- 부서별 특성을 고려하여 지표 설계
 - 기획실 : 「비전 및 전략」 부분 점수
 - 경영관리부 : 「인사제도」 부분 점수
 - 감사실, 사업부서 : 「근무환경」 부분 및 「조직몰입」 부분 부서별 점수

③ 직원만족도 연도별 추이

연도	종합점수	증감률
2016년	86.6점	2.9% ↑
2015년	84.1점	1.6% ↓
2014년	85.5점	5.2% ↑
2013년	81.3점	14.0% ↑
2012년	71.3점	6.7% ↓
2011년	76.4점	7.2% ↑
2010년	68.2점	1.7% ↓
2009년	69.4점	10.8% ↑
2008년	64.2점	13.8% ↑
2007년	56.4점	-

① 부서별 만족도

부서	종합만족도
감 사 실	8.58
기 획 부	9.07
경 영 관 리 부	7.88
재 무 회 계 부	8.06
안 전 관 리 부	9.43
개 발 사 업 부	9.60
MICE 사 업 부	9.70
체 육 운 영 부	8.09
자 원 환 경 부	7.44
주 차 운 영 부	9.39
교 통 지 원 부	8.41
U-CITY 운영부	8.72
생 활 지 원 분	7.54

② 개선 의견

구분	의견	비율(%)
전 체	31건	100%
급 여	10건	32%
업 무 환 경	2건	6%
직 무 순 환	2건	6%
소 통	1건	3%
복 지	4건	13%
교 육	3건	10%
승 진	1건	3%
인 사	1건	3%
인 원 배 치	1건	3%
평 가	4건	13%
기 타	2건	6%

③ 개선의견 조치 결과

(2017.2.1 기준)

구분	건수
완 료	10건
진 행 중	6건
처 리 불 가	0건
합 계	16건
※ 유사 개선의견 통합	

■ 항목별 만족도 결과 ① ② ③

분야별 만족도는

비전 및 전략 > 조직운영 > 조직몰입 > 근무환경 > 인사제도 순서임

대분류	문항 수	소분류	점수		
			2015년	2016년	증감
조직 운영 (8.79)	11	부서별 역할/책임구분	8.92	9.13	0.21
		의사결정 체계	8.69	8.94	0.25
		순환근무 필요성	7.46	7.36	△0.10
		공동체의식	8.84	9.24	0.40
		근무환경	8.85	9.27	0.42
		직무순환	7.74	8.12	0.38
인사 제도 (8.47)	13	교육의 기회 부여	8.08	8.57	0.49
		직원의 요구 반영	8.22	8.76	0.54
		교육의 실효성	8.42	8.79	0.37
		평가 공정성	8.23	8.40	0.17
		평가절차 인지	8.46	8.73	0.27
		평가기준의 타당성	8.17	8.51	0.34
		능력 및 성과 연계	8.21	8.37	0.16
		승진 공정성	8.04	8.38	0.34
		급여만족	7.19	8.02	0.83
		성과 연계	7.46	7.95	0.49
		복리후생 만족도	8.19	8.52	0.33
		연차휴가 사용	8.54	8.95	0.41
		업무수행	8.44	8.73	0.29
근무 환경 (8.43)	4	업무인프라	8.63	8.84	0.21
		업무수행	7.86	8.42	0.56
		업무인프라	8.15	7.75	△0.40
		개인비전	8.66	8.79	0.13
조직 몰입 (8.95)	8	소속감	9.12	9.28	0.16
		공사에 대한 자부심	9.05	9.13	0.08
		현 업무만족	8.22	8.60	0.38
	2	현 업무만족	8.22	8.60	0.38
종합만족도 (38개 문항)			8.41	8.66	0.25

① 만족도조사 개선의견 검토

라 조사결과에 대한 개선 조치

개선 방향 ①

- 취약분야인 인사 및 근무환경에 대한 제도개선 및 소통 강화
- 조직문화 설문 조사 결과와 연계한 조직문화 개선 전개
- 건의사항에 대한 연중 상시 관리 및 발전방안 강구

취약분야 분석 및 개선 추진

2015년 취약 분야		점수	2016년 개선 조치
인 사 제 도	직 무 순 환	7.74	▪ 개인별 경력경로 고려하여 인사 전보 추진
	교육의 기회부여	8.08	▪ 자격증 장려금 지원 제도 운영 등 직무역량 강화를 실질적 교육훈련 시행
	급 여 만 족	7.19	▪ 전 직원 연봉제 시행에 따른 능력과 실적 중심의 보상체계 구축 ('16.1.1.)
	성 과 연 계	7.46	▪ 성과관리제도 강화 및 결과를 인사에 연계 ▪ 성과연봉제 도입 노사 합의 ('16.6.28) ㉡
근 무 업 무 수 행 환 경 (현 장 직)	7.86	▪ 부서별 가용 예산범위 내에서 작업장 환경 개선 활동 적극 추진	

주요 건의사항 및 개선 조치 결과

건의 사항 및 발전방안	2016년 개선 조치
▪ 능력위주 중심의 급여설계 및 업 무 직 급 여 개 선	▪ 업무직 일반직 전환 완료('16.1.1.) ③ ▪ 전 직원 연봉제 전환 완료('16.1.1.)
▪ 순환근무 실시 및 적성에 맞는 인 사	▪ 조직과 개인수요 매칭을 통한 전보 지속 시행 - 조직수요+ 직원 니즈 (1차, 2차 희망) - '16년 7회 81명 순환배치 실시
▪ 소 통 활 성 화	▪ CEO 주관 월례회의 내용 전자결재 게시판(CYBER 월례초회)에 공지 ④
▪ 제안 성과나 수익증대에 대한 인 센 티 브 부 여	▪ 제안에 대한 개인 마일리지 지속 부여 ▪ 제안실행 시 수익증대 건에 대해 연간 실적에 따른 마일리지 부여 ▪ 우수제안 및 혁신성과에 대한 경진대회 실시 및 포상
▪ 현장직 휴일 근무일수 조정	▪ 유연근무제 적극 실시
▪ 근무평가, 필수교육 산정 시 기 준 을 명 확 하 게 공 지	▪ 부서별 사전 공지를 통한 명확한 알림 체계 구축

전년 대비 '16년 직원만족도 점수 0.25점 증가 (2.97% ↑) ⑤

구분	직무순환	교육기회 부여	급여만족	성과연계	업무수행
'15년	7.74	8.08	7.19	7.46	7.86
'16년	8.12	8.57	8.02	7.95	8.42
증감	0.38	0.49	0.83	0.49	0.56

추진과

2016 내부교직원(직원)만족도 조사 개선의견 부서별 정도결과

[illegible]

② 성과연봉제 합의서

[illegible]

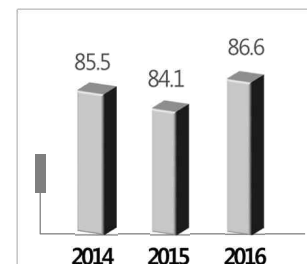
③ 업무직의 일반직 전환

[illegible]

④ Cyber 율령조희

[illegible]

⑤ 직원만족도 상향



1 조직문화 설문 조사 결과

가치체계 조사결과

분야	'15년	'16년	증감률
가치체계	90.00	90.08	0.09% ↑
미션	91.00	90.34	0.73% ↓
비전	90.38	89.70	0.75% ↓
경영방침	90.11	89.59	0.58% ↓
핵심가치	91.18	90.16	1.12% ↓
인재상	90.47	90.08	0.43% ↓
경영목표	90.04	89.85	0.21% ↓

조사결과

분야	유형	'15년	'16년	증감
소수	전반적 수준	87.19	85.10	2.4% ↓
업무	직무	88.25	87.04	1.4% ↓
창의	혁신적	86.78	85.95	0.1% ↓
정서	적극적	85.54	84.02	1.8% ↓

2 한마음 체육대회



3 지정제안 경진대회



4 현장직 PC 추가 설치

사업장	PC 수량
상수도검침	4대
하모니콜	4대

2

조직문화 설문조사 및 스마트워크 조직문화 추진

가 조직문화 설문조사

조직문화 조사 설계

조사 목적	<ul style="list-style-type: none"> 미션, 비전, 경영목표 등 공사 가치체계 인지도 및 효과성 진단 직원들의 창의적, 업무적, 정서적 소통 수준 파악 및 개선 조치 						
조사 대상	전 직원 (일반직, 특정업무직) 256명						
조사 항목	합계	가치체계 (미션, 비전 등)	소통				
	39	13	종	합	업	무	창의적 의정서기타
조사 기간	'16.11.25~12.2						

가치체계 조사결과 ①

분야	2015년	2016년	증감 점수	증감률
평균	90.49	89.96	0.53 ↓	0.59% ↓

소통수준 조사결과

분야	2015년	2016년	증감 점수	증감률
평균	86.94	85.53	1.41 ↓	1.6% ↓

나 조사결과에 대한 개선 조치

	2015년 주요 문제점	2016년 개선 조치
소통	자기 이익만을 추구하는 개인 및 부서 이기주의	전 직원 체육대회 개최 ('16.5.28) ②
전반	직원 간 무관심, 이해와 배려 부족	혁신조직 지속 운영으로 업무 이해, 살피미의 소통 창구 역할 강화, 부서 간 협업 지표 강화
업무	업무 지시와 관련된 정보 자료 공유 불충분	CEO 주관 월례회의 내용 전자결재 게시판(CYBER 월례조회)에 공지
지시	개인 업무량과 상황을 고려하지 않는 업무지시	조직개편('16.9.1)을 통한 부서별·개인별 업무량 조정
보고	상급자가 적절한 피드백을 주지 않음	팀장급 이상 리더십 교육 수강, 직원만족도를 부서장 평가에 반영
체계	부하의 제안, 의견을 귀담아 듣지 않음	직원만족도 조사 결과 부서장 평가에 반영, 상위직급 필수교육에 리더십 관련 교육 포함
제안	제안한 사람이 실행까지 책임지는 업무 부담	제안실행자 별도 성과마일리지 부여 (최대 4point), 제출된 제안에 대한 주관부서 검토
	제안에 대한 보상이나 인정 제도 미흡	우수제안 및 혁신성과에 대한 경진대회 실시 및 포상 ③, 성과관리 및 제안 포상금 확대
고충	인정과 보상(급여포함) 미흡	전 직원 연봉제 실시 및 성과연봉제 도입 추진
	개인 미래에 대한 비전 부재	업무직 일반직 전환 추진 및 완료('16.1.1)
	일과 생활의 균형 부족	매주 금요일 가정의 날 지속 시행, 일·가정 양립을 위한 고용노동부 "근무 혁신 10대 제안" 적극 동참
살피미	업무 위주 운영 및 현장근무자 접근성 문제	PC 등 추가 설치 (현장직) ④, 직원동호회 등 비공식 조직 활성화

평가내용
5

성과관리 및 보상체계의 구축은 적정한가?

1

업무성과를 객관적으로 측정하고 기관의 경영
목표를 달성할 수 있는 성과관리체계의 구축·운영

가 경영목표 달성을 위한 성과관리 운영 체계

성과관리제도 운영 프로세스 (2011년 부터 성과평가 실시 중) ①



2016년 성과관리 운영 방향



① 성과평가 결과 반영비율

<본부장>

년도	성과급	연봉
2010	0%	0%
2011 ~ 2016	100%	100%

<부서장 및 개인>

년도	성과급	연봉
2010	0%	0%
2011	10%	10%
2012	20%	20%
2013	30%	30%
2014	30%	30%
2015	30%	30%
2016	30%	30%

② 2016년 지표 구성

구분	지원	시설 관리	개발 사업
합계	17~22	20	17~19
공통	13	13	13
부서	4~9	7	4~6

③ BSC 4대 관점

고객만족

기업의사명인시민행복
창조를위한관점

성과향상

수익과성장등재무적지표를
통한조직성과 관점

업무개선

업무프로세스개선및한정된
자원의효율적배분관점

학습과성장

구성원의역량개발관점
미래지향적선행지표역할

④ 전 직원 연봉제 시행

- 추진목표: 「일하는 직원」이 대우 받는 합리적인 성과주의 구현
- 추진일정
 - 설명회: '15.12.10~11
 - 규정 개정: '15.12.30
 - 시행일: '16.1.1
- 연봉제 전환 대상
 - 7급, 업무직, 특정업무직
 - ※ 2~6급은 연봉제 시행 중

① 성과관리 수시 점검



② 성과관리프로그램 화면



③ 성과관리위원회 개최



구분	성과관리위원
내부위원	사장(위원장) 경영본부장 사업본부장 성과관리부서장 지방행정연구원 수석연구원
외부위원	안산대학교 경영세무학부 교수 경기연구원 연구위원

④ 직급별 마일리지 달성률

직급	개인목표	달성률
4급	39P	111.6%
5급	36P	123.6%
6급	33P	124.4%
7급	28P	134.9%
8급	22P	160.8%
특정	17P	160.1%

⑤ 성과평가 달성 실적

- 전체 평균 : 89.0점, 전년대비 5.2점 ↓
- 최우수부서 : 기획부 (95.06점)
- 최고-최저간 격차 : 22.9점
- 개인마일리지 달성률 : 144.7% 전년대비 8.7% ↑
- 직급표 목표 달성 비율 : 99.3% 전년대비 1.3% ↑

나 상시 성과관리 체계 구축 및 운영

연 중 상 시 모 니 터 링

균형성과 관	2016년 사업계획	현안과제 관	수입목표 달	예산집행 실적관리	재무성과 분석
상 시	매 월	격 주	매 주	연 4 회	연 2 회

균형성과관리를 통한 주기적 이행 점검 내용

주기	점검 채널 및 점검사항	점검 지표
주	▪ 점검 채널 : 주간 업무회의 ▪ 점검 사항 : 부진사항 점검 및 개선	▪ 사업수입목표 달성률 ▪ 균형재정집행을 외
월	▪ 점검 채널 : 월간 업무회의 ▪ 점검 사항 : 이행상황 및 진도율	▪ 안전사고 증감률 ▪ 사업수지 달성률 외
분기 반기	▪ 점검 채널 : 분기 업무회의 ① ▪ 점검 사항 : 이행상황 및 진도율	▪ 1인당 당기순이익 ▪ 부채비율 관리노력 외
연간	▪ 점검 채널 - 1차 : Quality Management (팀장협의체) - 2차 : 성과관리위원회 ▪ 점검 사항 : 연간 성과결과 ▪ 평가 절차 : 평가 → 이의신청 → 결과 ▪ 사후 관리 : 실적차이 분석 → 차기 계획 반영	▪ 인사관리 개선 ▪ 비용절감 달성률 ▪ 외부고객만족도 ▪ 전화친절도 조사 ▪ 내·외부청렴도 ▪ 내부고객만족도 등

성과관리(개인마일리지) 프로그램 자체 개발 및 운영 ('14.10월~)②

- 공사 성과관리에 최적화된 개인마일리지 전산프로그램을 자체 개발하여 운영
→ 성과관리 효율성 제고, 본인 마일리지 실적 실시간 확인 가능, 예산절감 (19백만원)

다 성과관리 운영 성과

구분	추진 실적
본부장	평가지표 6개 분야, 6개 세부평가지표 평가결과 사업본부장 87.78점, 시설관리본부장 91.9점 평가활용 성과평가에 따라 연봉 및 성과 인센티브 100% 반영
부서장	평가지표 4대 관점, 31개 세부평가지표 평가대상 전 부서 (13개 부서) 평가방법 성과관리위원회 심의·의결 (2016.3.11) ③ 평가결과 13개 부서 대상 절대평가 실시 평가활용 평가결과 활용 : 연봉, 성과급 반영 (30%)
직원 ④ ⑤	평가지표 4개 분야 13개 지표 평가대상 전 직원 (부서장 제외, 291명) 평가방법 성과관리위원회 심의·의결 (2017.) 평가결과 직급별 절대평가 실시 평가활용 평가결과 활용 : 전 직원 연봉, 성과급 반영 (30%)

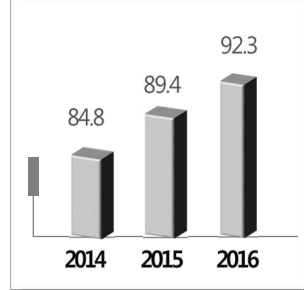
2

성과평가결과에 따른 경영목표개선 등 환류의 활성화
업무실적 성과급 및 연봉의치 등 지급 승진전보 활용

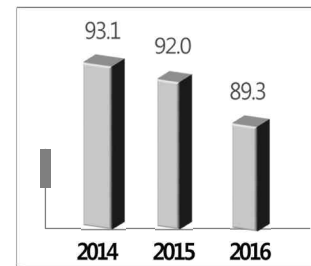
가 성과관리를 통한 경영목표 달성

관점	성과지표	2015년	2016년	증감률
고 객	외 부 고 객 만 족 도	89.4점	① 92.3점	3.2% ↑
	전 화 친 절 도	92.0점	② 89.3점	2.9% ↓
	민 원 처 리 만 족 도	75.2점	74.7점	0.7% ↓
	중 합 청 령 도	95.3점	③ 95.4점	0.1% ↑
	고 객 안전사고 건수	32건	28건	12.5% ↓
	직 원 산 재 건 수	2건	3건	50% ↑
	경영평가 최우수 유지	가 등급	가 등급	목표 달성
학 습 과 장	마 일 리 지 달 성 률	135.6%	④ 144.7%	6.7% ↑
	A본부 인적자원 유지율	1.60%	1.59%	0.1% ↓
	B본부 인적자원 유지율	2.44%	3.77%	1.3% ↑
	A본부 연차사용 촉진율	89.63%	97.20%	7.6% ↓
	B본부 연차사용 촉진율	95.43%	99.13%	3.7% ↑
	내부고객 만족도 평가	84.1점	⑤ 86.6점	3.0% ↑
	필수 교육 이수율	98%	99.3%	1.3% ↑
프로세스 개 선	정부권장정책 이행실적	1.4점	1.5점	7.1% ↑
	개 인 정 보 관 리	95.21점	94.67점	0.6% ↓
	지 원 부 서 인 력 비 율	13.4%	13.4%	0%
	관 리 직 인 력 비 율	19.0%	19.8%	0.8% ↑
	인 건 비 인 상 율	4.35%	4.4%	목표 달성
	일 자리 나 누 기 노 력	6명	9명	50% ↑
	비정규직 정규직 전환	4명	0명	목표 달성
	시 간 제 일 자 리 창 출	1명	1명	목표 달성
	노 사 협 의 회 개 최	5회	4회	목표 달성
	인 사 제 도 개 선	11건	7건	목표 달성
	계 약 총 액 절 감 률	100점	100점	목표 달성
	균 형 재 정 집 행 률	142%	106.2%	35.8% ↓
	경 영 공 시 이 행 률	185건	164건	목표 달성
재 무	감 사 이 행 률	48건	104건	목표 달성
	정 부 3 . 0 추 진	96.4점	99.3점	3.0% ↑
	감 사 제 도 개 선	7건	7건	목표 달성
	조 직 진 단 실 시	이행	이행	목표 달성
	대 외 보 도	447건	469건	4.9% ↑
	사 업 활 성 화 노 력	100점	98.2점	1.8% ↓
	사 업 다 각 화 노 력	89.5점	75.1점	16.1% ↓
	시설관리목표 달성률	14.85%	9.62%	5.2% ↓
	연간 주요사업 공정률	73%	82.3%	9.3% ↑
	비용 절 감 달 성 률	83.84%	83.34%	0.5% ↓
	사업수입목표 달성률	99.56%	93.42%	6.1% ↓
	영 업 수 지 달 성 률	208.3%	102.1%	106.2% ↓
	1인당 당기순이익	6210673천원	800359천원	87.1% ↓
4	자 기 자 본 이 익 률	34.57%	3.73%	30.8 ↓
	부채비율 관리노력	124.86%	104.88%	20.0% ↓

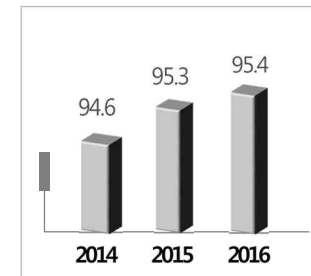
① 연도별 고객만족도 점수



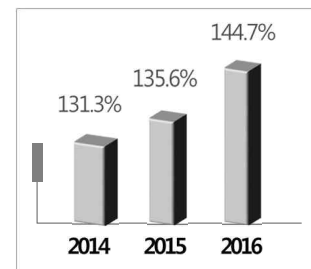
② 전화친절도 점수



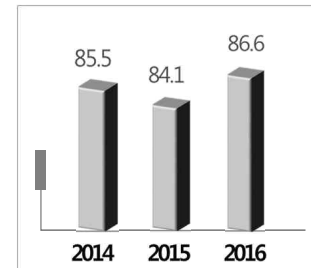
③ 기관 청렴도 향상



④ 개인마일리지 달성률



⑤ 직원만족도 조사



① 성과관리위원회



② 2016년 지표 구성

구분	지원	시설 관리	개발 사업
합계	17~22	20	17~19
공통	13	13	13
부서	4~9	7	4~6

③ 전사 지표 (11개)

- 전화친절도
- 민원대응능력
- 청렴문화 정착
- 재난·안전 관리
- 경영평가 최우수 달성
- 내부고객만족도 평가
- 마일리지 달성률
- 필수교육 이수율
- 균형재정집행률
- 감사 이행률
- 대외 보도

④ 부서 지표 (20개)

- 외부고객만족도
- 정부권장정책 이행실적
- 정부정책 준수
- 재무관리 개선
- 예산 불용률
- 경영공시 이행률
- 정부3.0 추진
- 예방감사 및 제도개선 노력
- 조직진단 실시
- 에너지 절감 노력
- 사업활성화 노력
- 사업다각화 노력
- 연간 시설관리목표 달성률
- 연간 주요사업 공정률
- 대행사업비 절감률
- 사업수입 달성률
- 영업수지 달성률
- 1인당 당기순이익 달성률
- 자기자본 이익률
- 부채비율 관리노력

나 성과평가 결과에 따른 성과관리지표 개선

성과지표 심의 및 개선체계 ① ②

KPI 구성	공통지표(공통 관리지표) + 부서 지표(부서별 관리지표)
사전 심의	성과측정실무단 심의 : Quality Management <ul style="list-style-type: none"> ▪ 1차 심의 → 성과지표 적정성 및 부서별 목표치 ▪ 2차 심의 → 부서별 목표 난이도 및 가중치 조정
최종 심사	성과관리위원회(외부 전문가 3명 + 내부 임직원 4명) <ul style="list-style-type: none"> ▪ 내부 위원 : 경영본부장, 사업본부장, 시설관리본부장 ▪ 임무 : 1. 미션, 비전 및 부서성과지표 적합성 심의 · 의결 2. 본부, 부서, 개인평가 결과 심의 · 의결

2016년 지표 개선 사항

구분	2014년	2015년	2016년
지 표 수	▪ 32개 지표 (4개 지표 ↑)	▪ 32개 지표 (전년과 동일)	▪ 31개 지표 ③ ④ (1개 지표 ↓)
반 비	▪ 본부장 100%, ▪ 부서장 30% ▪ 부서원 30%	▪ 본부장 100%, ▪ 부서장 30% ▪ 부서원 30%	▪ 본부장 100%, ▪ 부서장 30% ▪ 부서원 30%
개 인 마일리지	▪ 직급별 목표치 - 15 ~ 33Point	▪ 직급별 목표치 - 15 ~ 35Point	▪ 직급별 목표치 - 17 ~ 39Point

구 분	주요 지표 개선 내용
지원분야·시설관리분야·개발 사업 분야 개 발 사 업 분 야 평 가 군 지 정	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 사업유형·인원수·평가지표를 고려한 평가군 지정으로 평가의 수용성 향상 ▪ 평가군별 특성을 고려한 지표 설계로 평가의 타당성 증대 (지원형, 개발사업형, 시설관리형)
시 및 시의회의 요구 사 항 을 적 극 적 으 로 지 표 에 반 영	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 예산집행의 적정성 및 신뢰성 강화를 위한 예산 불용률 지표 신설 (2% ~ 3%) ▪ 에너지 사용량 감소를 위한 지표 신설 (2%)
경영평가 지표와 연계성을 강화하는 방향으로 지표 설	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 공공부문 일자리 질 개선 평가내용 반영 (0.39점) ▪ 직원 안전사고 평가 내용 추가로 재난·안전 관리 강화 ▪ 유사행정규제 정비실적 관련 가점지표 신설 (0.2점) ▪ 사회적 협동조합 생산품 구매 평가내용 추가 (0.75점) ▪ 경영평가 지적사항 미이행 관련 감점지표 신설 (0.4점)
부 서 의 건 수 려 및 반영을 통한 평가군별 수 용 성 확 대	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 외부고객 만족도 평가 지표에 행정자치부 고객 만족도 조사결과 가산점 추가 (0.4점 ~ 1점) ▪ 경영평가 최우수 달성 지표에 사업부서 노력 반영 (1%)

다 노사합의를 통한 성과연봉제 조기 도입

1단계(자체)	2단계(정부지침)
전 직 원 연 봉 제 2016.1	성 과 연 봉 제 도 입 2016.6

노사합의를 바탕으로 성과연봉제 도입 ① ②

성과 연봉제 도입

추진 방향	<ul style="list-style-type: none"> 정부 핵심 추진 과제인 성과연봉제 선도적 도입을 통한 조직 내 성과중심 문화 확산
추진 사항	<ul style="list-style-type: none"> 성과연봉제 노사합의일 : '16.6.28 (시행일 : '18.1.1) 적용 대상 : 일반직 6급 이상 직원 적용 방법 <ul style="list-style-type: none"> 기본급 차등 : 연봉 인상을 차등폭 2% 유지 성과급 차등 : 최고와 최저의 등급간 50% 이상 격차 유지 (성과연봉 비중은 20~15% 이상으로 설정)
추진 실적	<ul style="list-style-type: none"> 보수규정 개정, 연봉제시행 규정 신설 등 성과연봉제 도입 기틀 마련 직무기반 개인평가를 위하여 개인별 목표 부여 성과관리제도 '17년 핵심 부서 시범 운영 및 '18년 전 부서 본격 운영
기대 효과	성과연봉제 및 공정한 성과평가체계를 기반으로 합리적 보상시스템 구축

① 성과연봉제 도입 협약식



② 연도별 연봉제 전환 현황

직급	보수체계	시행연도
2 급	연봉제	2007년
3 급		2007년
4 급		2008년
5 급		2009년
6 급		2013년
7 급		2016년
8 급		
특정 업무직		

라 성과중심의 평가와 보상 강화

성과와 역량에 따른 성과급 및 연봉 차등 지급 ③ ④

성과급 및 연봉 반영 비율

구분	근무 평정	부서 평가	개인 평가
본부장		100%	
부서장	70%	30%	
팀장	70%	10%	20%
직원	70%	10%	20%

승진 및 전보 반영 비율

구분	근무평정	경력 평정	교육 평정
3 급 이상	80%	10%	10%
4 급 이하	70%	25%	5%

업무성과 및 역량 우수자 승진 (총 30명)

승진직급	승진직렬	승진인원
4 급 → 3 급	기계 1명	1명
5 급 → 4 급	행정 1명, 전기 2명	3명
6 급 → 5 급	행정 3명, 기계 2명, 전기 1명	6명
7 급 → 6 급	행정 3명, 기계 3명, 전기 2명, 운전 1명	9명
8 급 → 7 급	행정 5명, 운영 3명, 운전 3명	11명

주요 업무성과 우수직원 포상제도 운영

포상 명칭	대상	포상 내역
개인마일리지전	직원	총 150만원 포상 (수상자 5명)
아이디어 제안전	직원	총 70만원 포상 (우수 제안 3건)
경영혁신경진대회전	직원	총 110만원 포상 (우수사례 5건)
정부 3.0 경진대회전	직원	총 200만원 포상 (7건)
전화친절도전	직원	총 30만원 포상 (친절 직원 3명)
고객친절직원전	직원	총 40만원 (5명)

③ 2016년 연봉 조정

구분	수	우	양	가
비율 %	20	40	30	10
등급별 가율 %	3.8	3.1	2.5	1.9
호봉 승급분	• 2급~3급 : 0.6% • 4급~6급 : 1.1%			

④ 2016년 성과급 지급

- 행정자치부 성과급 지급 기준에 따라 차등
- 4개 등급 이상 차등화
- 최고~최저 등급간 50% 이상 격차

등급	비율	가율
수	20%	211%
우	50%	191%
양	20%	174%
가	10%	161%

V. 2016년도 Best Practice

1

노사합의를 바탕으로 선도적 성과연봉제 도입

① 성과연봉제 도입 합의서



② 개인성과평가제도 구축 T/F



③ 개인성과평가제도 구축 설명회



추진배경

- 정부의 성과연봉제 등 성과·직무 중심의 보상체계 구축 추진
- 성과연봉제 시행에 따른 공정한 성과평가 체계 구축 요구 증가

해결노력

1 CEO의 방향제시

- 정부 핵심 추진과제인 성과연봉제 선도적 도입을 통한 조직 내 성과중심 문화 확산

2 추진 실적

추진사항

- 성과연봉제 노사합의일 : '16.6.28 (시행일 : '18.1.1) ①
- 적용 대상 : 일반직 6급 이상 직원
- 적용 방법

구분	내용
기 본 연 봉 체 계	기존의 기본급 및 고정적·일류적 각종 수당 기본연봉으로 통·폐합
기 본 급 차 등	<ul style="list-style-type: none"> 기본급 차등 등급 : 5단계 기본급 차등률 : $\pm 2.0\%P$ (상하위 등급자간)
성 과 급 차 등	<ul style="list-style-type: none"> 성과급 차등 등급 : 4단계 성과급 차등률 : 최고와 최저 등급간 50%P 이상
성 과 연 봉 비 중	<ul style="list-style-type: none"> 4등급 이상 : 20% 이상 5급 ~ 6급 : 15% 이상

추진실적

- 보수규정 개정, 연봉제시행 규정 신설 등 성과연봉제 도입 기틀 마련
- 직무기반 개인평가를 위하여 개인별 목표 부여 성과관리 제도 '17년 핵심 부서 시범 운영 및 '18년 전 부서 본격 운영 ② ③

추진 성과

- 성과연봉제 및 공정한 성과평가 체계를 기반으로 합리적 보상시스템 구축
- 노사합의로 평화적·선도적 성과연봉제 도입 실현 → 성과연봉제 도입 선도기관 지정 (16.6)