

표지 변경

여수시도시관리공단
중장기 발전계획 수립 및 조직진단 용역
최종보고서

2019. 06.

수행기관 와이즈포스트(주)

제 출 문

여수시장 귀하

본 보고서를 여수시“여수시도시관리공단 중장기 발전 계획 수립 및 조직진단 용역”의 최종보고서로 제출합니다.

2019년 06월 09일

- 수행기관 : 와이즈포스트(주)
- 연구기간 : 2018. 12. 11. ~ 2019. 06. 09.
- 연구총책임자 : 하 명 기 대표
- 주관연구책임자 : 박 상 우
- 참 여 연 구 원 : 김 도 형
- 참 여 연 구 원 : 홍 순 원
- 참 여 연 구 원 : 양 정 우 外

목 차

I. 프로젝트 개요	1
1. 프로젝트 개요	1
II. 내·외부 경영환경 분석	5
1. 외부환경 분석	5
2. 내부여건 분석	44
III. 조직 및 직무분석	59
1. 조직 및 인력구조 분석	59
2. 직무 분석	70
3. 조직 및 직무 분석 종합 시사점	81
IV. 내/외부 만족도 조사	88
1. 외부 이해관계자 만족도 조사결과	88
2. 내부고객 만족도 조사 결과	88
3. 내/외부 만족도 조사 종합 시사점	90
V. 사업별 수행적정성 분석	98
1. 기존 사업별 현황 분석	98
2. 신규 사업 공단위탁 적정성 분석	120
3. 최종 사업수행 적정성 종합시사점	138
VI. 중장기 경영전략 수립	141
1. SWOT 분석 요인 도출	141
2. SWOT 전략방향성 도출	142
3. 전략가설 제시	144
4. 전략목표 도출	147
5. Vision Making	148
6. 최종 공단 Vision	150
7. 추진전략	152

VII. 전략 세부 실천방안	161
1. 전략 세부 실천방안 개요	161
2. 관리운영 체계 고도화	162
3. 조직문화 활성화	164
4. 성과관리 체계 도입	171
5. CDP(경력개발제도) 도입	175
VIII. 결론 및 제언	179
1. 결론 및 제언	179
IX. 별첨	187
1. 7S/사업수행역량 진단	187
2. 내/외부 만족도 조사 설문지	201
3. 직무조사 설문지	214

[표 목차]

<표 1> 사회적 가치 실현을 선도하는 공공기관	7
<표 2> 지방공기업 혁신계획	8
<표 3> 공공부문 비정규직 근로자 정규직 전환 - 기존 정책과의 차이점 비교	01
<표 4> 재활용 폐기물 관리 종합대책	21
<표 5> 제 1차 자원순환 기본계획 전략체계	31
<표 6> 2030 스포츠 비전전략	41
<표 7> 전라남도 비전	51
<표 8> 전라남도 도정 분야별 핵심전략	51
<표 9> 전라남도 시·군별 인구 추이	21
<표 10> 4차 산업혁명의 특징	42
<표 11> 여수시 비전	82
<표 12> 여수시도시관리공단 연관 공약	82
<표 13> 여수시 행정구역 현황	92
<표 14> 여수시 행정구역별 세대, 등록인구, 면적 현황	03
<표 15> 전라남도 시군별 GRDP 추이	23
<표 16> 여수시 쓰레기 수거처리 추이	53
<표 17> 여수시 주차장 확보율 추이	63
<표 18> 인근 시 주차장 확보율 추이	63
<표 19> 의정부시시설관리공단 비전전략체계도	83
<표 20> 의정부시시설관리공단 사업영역	93
<표 21> 시흥시시설관리공단 비전전략체계도	93
<표 22> 시흥시시설관리공단 사업영역	04
<표 23> 양주시시설관리공단 비전전략체계도	14
<표 24> 양주시시설관리공단 사업영역	24
<표 25> 여수시도시관리공단 비전전략체계도	54
<표 26> 여수시도시관리공단 사업구조 변화 현황	64
<표 27> 여수시도시관리공단 현 전략체계 및 개선방향	74
<표 28> 직급별 정원 및 현원 현황(2019. 01. 09 기준)	9... 4
<표 29> 7S 모델 정의	05
<표 30> 사업수행 역량 범위 및 도출방법	35
<표 31> 여수시도시관리공단 손익현황	55
<표 32> 여수시도시관리공단 자산상태	55
<표 33> 여수시도시관리공단 팀별 업무분장표	36
<표 34> 직급별 정원 및 현원 현황(2019. 01. 09 기준)	4... 6
<표 35> 여수시도시관리공단 직원 임용 자격 기준	56
<표 36> 여수시도시관리공단 기능직 자격증 기준	66
<표 37> 여수시도시관리공단 승진제도	76
<표 38> 여수시도시관리공단 교육훈련 세부 운영계획(2018년)	9... 6
<표 39> 경영지원팀 현 직무수행에 대한 의견	37

<표 40> 경영지원팀 과업 조정에 대한 의견	37
<표 41> 체육시설팀 현 직무수행에 대한 의견	47
<표 42> 체육시설팀 과업 조정에 대한 의견	47
<표 43> 교통·휴양시설팀 현 직무수행에 대한 의견	55
<표 44> 교통·휴양시설팀 과업 조정에 대한 의견	56
<표 45> 환경사업소 현 직무수행에 대한 의견	77
<표 46> 환경사업소 과업조정에 대한 의견	77
<표 47> 도시미화팀 현 직무수행에 대한 의견	87
<표 48> 도시미화팀 과업 조정에 대한 의견	87
<표 49> 외부 이해관계자 설문 개요	58
<표 50> 외부 이해관계자 VOC 결과	68
<표 51> 공단 거래업체 VOC 결과	78
<표 52> 여수시도시관리공단 내부고객 만족도 조사 개요	88
<표 53> 생활·음식물류폐기물 수집 및 운반 예산수입	93
<표 54> 여수시도시관리공단 폐기물 수거량 추이	49
<표 55> 타 기관 생활폐기물의 수집 및 운반 사업 인력 비교	59
<표 56> 종량제 물품 판매사업 예산수입	69
<표 57> 여수시도시관리공단 종량제 물품 판매량 추이	79
<표 58> 도시형폐기물종합처리시설 운영·관리사업 개요	98
<표 59> 도시형폐기물종합처리시설 운영·관리사업 예산수입	98
<표 60> 도시형폐기물종합처리시설 운영·관리사업 향후 투자계획	99
<표 61> 망마국민체육센터 운영실적	0
<표 62> 진남수영장 운영실적	0
<표 63> 장애인국민체육센터 운영실적	0
<표 64> 공단운영 체육시설의 위탁 전후 운영실적 비교(각 해 1~3월)	301
<표 65> 공단운영 체육시설의 위탁 전후 인력 비교(각 해 1~3월)	401
<표 66> 여수시 주차장 사업 운영실적	0
<표 67> 위탁 전후 주차장 운영실적 비교(각 해 1~4월)	701
<표 68> 봉황산 자연휴양림 운영실적	0
<표 69> 봉황산 자연휴양림 위탁 전후 운영실적 비교	1
<표 70> 봉황산 자연휴양림 관리운영 사업 타 기관 비교	2
<표 71> 신규 공단위탁사업 평가 기준	0
<표 72> 2020년 기준 여수시도시관리공단 정원계획(안)	51
<표 73> 여수시도시관리공단 중장기 인력운영 계획(안)	61
<표 74> 여수시도시관리공단 중장기 예산운영 계획(안)	71
<표 75> 전략기획팀 세부 업무분장 내용	0
<표 76> 안전감사실 세부 업무분장 내용	0
<표 77> 여수시도시관리공단 조직문화 문제점 및 해결방안(사례)	31
<표 78> 여수시도시관리공단 조직문화 활성화 프로그램 - 신 공단문화 정착	61
<표 79> 여수시도시관리공단 조직문화 활성화 프로그램 - 열린 경영 제도	6
<표 80> 여수시도시관리공단 조직문화 활성화 프로그램 - 제언제도	71
<표 81> 여수시도시관리공단 조직문화 활성화 프로그램 - 성과관리(MBO / BSC) 제도	761

<표 82> 여수시도시관리공단 조직문화 활성화 프로그램 - 인사상담제도	8
<표 83> 여수시도시관리공단 조직문화 활성화 프로그램 - 고충 처리 제도	8
<표 84> 여수시도시관리공단 조직문화 활성화 프로그램 - 제안제도	9
<표 85> 여수시도시관리공단 조직문화 활성화 프로그램 - 동아리 활성화	9
<표 86> 여수시도시관리공단 조직문화 활성화 프로그램 - 현장 체험의 날	10
<표 87> 여수시도시관리공단 조직문화 활성화 프로그램 - 직원 사기함양 프로그램	10
<표 88> 의정부시시설관리공단 BCS 기반 성과평가체계	11
<표 89> 전주시시설관리공단 BCS 기반 성과평가 체계	11

[그림 목차]

[그림 1] 여수시도시관리공단 프로젝트 추진 배경 및 목표	2
[그림 2] 국가비전과 5대 국정목표	5
[그림 3] 국정과제 3단계 이행계획	6
[그림 4] 공공부문 비정규직 근로자 정규직 전환 - 기본 원칙과 방향	9
[그림 5] 법정 근로시간의 변화	1
[그림 6] 국내 경제성장률 추이	7
[그림 7] 주요국 경제성장률 추이	7
[그림 8] 전라남도 지역내총생산	8
[그림 9] 전라남도 경제성장률	8
[그림 10] 소비자물가지수 변화	9
[그림 11] 소비지출 세부항목 변화	9
[그림 12] 노령인구 추이	9
[그림 13] 출생아 수 및 합계 출산율	9
[그림 14] 최근 주요 소비자 트렌드	2
[그림 15] 산업혁명의 역사	3
[그림 16] 스마트 시티 도시모델	4
[그림 17] 스마트 시티 발전단계와 구성요소	5
[그림 18] 스마트 주차	5
[그림 19] 4차 산업혁명 기술의 폐기물 산업 활용 주요 사례	6
[그림 20] ICT기술 발전에 따른 소통의 확산	72
[그림 21] 여수시 행정지도	9
[그림 22] 여수시 GRDP 추이	13
[그림 23] 2018년 전라남도 시,군 재정자립도 현황	33
[그림 24] 여수시 재정자립도 추이	3
[그림 25] 여수시 총인구 및 노인인구 추이	4
[그림 26] 여수시 연령별 인구 분포	4
[그림 27] 여수시 쓰레기 소각 처리량 추이	5
[그림 28] 민간 및 공공기관 경쟁구도	7
[그림 29] 의정부시시설관리공단 조직도	8
[그림 30] 시흥시시설관리공단 조직도	9
[그림 31] 양주시시설관리공단 조직도	11
[그림 32] 여수시도시관리공단 조직구조 변화 History	84
[그림 33] 공단의 인력 구성비율	9
[그림 34] 여수시도시관리공단 7S 분석 종합	25
[그림 35] 여수시도시관리공단 본원활동 Matrix	45
[그림 36] 여수시도시관리공단 지원활동 Matrix	45
[그림 37] 여수시도시관리공단 조직도(2017.10)	9· 5
[그림 38] 여수시도시관리공단 조직도(2019.01)	9· 5
[그림 39] 여수시도시관리공단 현 조직구조	6

[그림 40]	여수시도시관리공단 위임전결 사항 전결권자 별 비중	16
[그림 41]	여수시도시관리공단 팀 평균 통솔범위	28
[그림 42]	공단 인력 구성 비율	46
[그림 43]	여수시도시관리공단 팀별 과업 만족도 비중	77
[그림 44]	여수시도시관리공단 팀별 과업 중요도 비중	17
[그림 45]	여수시도시관리공단 팀별 과업 난이도 비중	27
[그림 46]	환경미화원 직무 수행 애로사항	97
[그림 47]	환경미화원 직무 수행 관련 의견	97
[그림 48]	환경미화원 직무 수행 보람	98
[그림 49]	환경미화원 임금 대비 업무강도	98
[그림 50]	외부 이해관계자 만족도 조사 결과	98
[그림 51]	공단 거래업체 만족도 조사 결과	98
[그림 52]	요소별 내부고객만족도 조사 결과	98
[그림 53]	개선 과제 조사 결과	98
[그림 54]	타 기관 생활폐기물의 수집 및 운반 사업의 인당 인구수(명) 비교	59
[그림 55]	체육시설 사업의 인력 비교(인당 면적)	105
[그림 56]	공영주차장 사업 운영형태	118
[그림 57]	개소당 인력수(명)	109
[그림 58]	인당 주차장 면수	19
[그림 59]	봉황산 자연휴양림 위탁 전후 인력현황 변동	112
[그림 60]	신규사업 수행적정성 평가결과	117
[그림 61]	사업수행 적정성 종합 시사점	118
[그림 62]	여수시도시관리공단 전략방향	144
[그림 63]	여수시도시관리공단 가설적 전략목표 방향성	145
[그림 64]	여수시도시관리공단 전략목표 도출	147
[그림 65]	여수시도시관리공단 비전전략체계도	150
[그림 66]	여수시도시관리공단 조직설계(안)	152
[그림 67]	여수시도시관리공단 조직설계(안)	153
[그림 68]	전략집중형 조직 구성 방법	154
[그림 69]	경력개발제도 도입 절차	158
[그림 70]	여수시도시관리공단 전략 세부 실천방안 개요	161
[그림 71]	의정부시시설관리공단 소통창구(모바일/온라인)	163
[그림 72]	Operation Issue	171
[그림 73]	조직 및 개인 평가 연계 Framework	174
[그림 74]	공단 성과관리 프로세스 Overview	174
[그림 75]	경력개발 프로세스 절차	176
[그림 76]	의정부시시설관리공단 고객의 소리	181
[그림 77]	의정부시시설관리공단 통합예약/결제시스템	182
[그림 78]	양주시시설관리공단 공식 SNS	188
[그림 79]	7S 및 사업수행역량 진단 개요	188
[그림 80]	여수시도시관리공단 7S 공유가치 부분 결과	188
[그림 81]	여수시도시관리공단 7S 전략 부분 결과	188

[그림 82] 여수시도시관리공단 7S 조직구조 부분 결과	8
[그림 83] 여수시도시관리공단 7S 제도 부분 결과	8
[그림 84] 여수시도시관리공단 7S 구성원 역량 부분 결과	9
[그림 85] 여수시도시관리공단 7S 리더십 스타일 부분 결과	9
[그림 86] 여수시도시관리공단 7S 기술 부분 결과	9
[그림 87] 여수시도시관리공단 강점 및 약점 도출 결과	11
[그림 88] 사업수행역량 직무공통 및 본원적 활동 응답현황	15
[그림 89] 사업수행역량 지원적 활동 응답현황	16
[그림 90] 사업수행역량 지원적 활동 응답현황	16

I

프로젝트 개요

1. 프로젝트 개요

1

프로젝트 개요

[1] 과업명

- ☐ 여수시도시관리공단 중장기발전계획 수립 및 조직진단 용역

[2] 배경 및 목적

- ☐ 추진배경

- 2017. 10. 8. 공사에서 공단으로 전환함에 따라 공단으로서 성장·발전하기 위한 비전 제시(공단 비전에 대한 적정성 검토)와 구체적인 실천방안 마련 필요
- 경영환경에 능동적으로 대처하고 경쟁력을 갖춘 공단 중장기발전계획 수립 필요
- 행정안전부 지방공기업 설립·운영기준에 따른 조직진단 실시

- ☐ 추진목적

- 공단의 비전 달성을 위한 중장기 경영전략 및 실천계획 수립
- 여수시도시관리공단 맞춤형 경영시스템 확립 및 조직구조 검토
- 공단의 경영평가 대응력 강화 및 경쟁력 있는 조직체제 구축
- 공단의 활력 제고 및 업무역량 강화를 위한 성과관리체계 구축
- 공단의 조직역량 제고를 위한 조직진단 실시
- 업무 프로세스 개선 방안 제시 등 공단 조직 및 인력의 효율화 도모

[3] 과업 범위

- ☐ 과업 범위

- 시간적 범위 : 2019년 ~ 2023년(5년간)
 ☞ 기준년도 : 2018년, 목표연도 : 2023년
- 공간적 범위 : 전라남도 여수시 일원

□ 기본방향

- 공단의 내·외부 환경변화 분석(조직, 인력, 사업, 예산 등)
- 업무 효율성 증대를 위한 직제 및 인력 분석
- 각 사업별 위·수탁 전후 성과분석 및 경영전략 수립
- 공단 경쟁력 확보를 위한 수익사업 다각화 모색
- 공단의 중장기 발전계획 목표 설정
- 전략목표 달성을 위한 세부 실행계획 수립
- 경영혁신을 통한 지속가능한 공단운영 방안 제시
- 고객만족 중심경영으로 고객이 충족할 수 있는 업무방안 제시

□ 추진목표

- 공단의 전략경영체계 및 전략집중형 조직/전략 구축을 통한 시민들의 신뢰를 받으며 전남도(여수시)를 대표하는 도시관리공단으로서의 위상 제고



[그림 1] 여수시도시관리공단 프로젝트 추진 배경 및 목표

II

내 · 외부 경영환경 분석

1. 외부환경 분석

2. 내부여건 분석

1

외부환경 분석

1.1 거시환경 분석

[1] 정책환경

□ 정부 5개년 국정과제

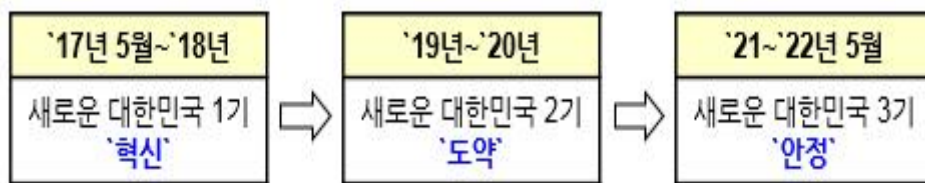
- 문재인 정부 국정운영 5개년 계획의 국가비전에 부합하는 ‘시민이 행복한 도시를 만들어가는 시민의 공기업’을 목표로 하는 공단의 중장기 운영 전략과 실행계획의 수립이 필요함

문재인 정부 국정운영 5개년 계획		
국가 비전	국민의 나라 정의로운 대한민국	
5대 국정목표	20대 국정전략	100대 국정과제
국민이 주인인 나라	<ul style="list-style-type: none"> • 국민주권의 촛불 민주주의 실현 • 투명하고 유능한 정부 	<ul style="list-style-type: none"> • 소통으로 통합하는 광화문 대통령 • 권력기관의 민주적 개혁 <p>15개 과제 (71개 실천과제)</p>
더불어 잘사는 경제	<ul style="list-style-type: none"> • 소득 주도 성장을 위한 일자리 경제 • 서민과 중산층을 위한 민생경제 • 과학기술 발전이 선도하는 4차 산업혁명 	<ul style="list-style-type: none"> • 활력이 넘치는 공정 경제 • 중소기업이 주도하는 창업과 혁신성장 <p>26개 과제 (126개 실천과제)</p>
내 삶을 책임지는 국가	<ul style="list-style-type: none"> • 모두가 누리는 포용적 복지국가 • 국민 안전과 생명을 지키는 안심사회 • 노동존중성평등을 포함한 차별 없는 공정사회 	<ul style="list-style-type: none"> • 국가가 책임지는 보육과 교육 • 자유와 창의가 넘치는 문화국가 <p>32개 과제 (162개 실천과제)</p>
고르게 발전하는 지역	<ul style="list-style-type: none"> • 풀뿌리 민주주의를 실현하는 자치분권 • 골고루 잘사는 균형발전 	<ul style="list-style-type: none"> • 사람이 돌아오는 농산어촌 <p>11개 과제 (53개 실천과제)</p>
평화와 번영의 한반도	<ul style="list-style-type: none"> • 강한 안보와 책임국방 • 국제협력을 주도하는 당당한 외교 	<ul style="list-style-type: none"> • 남북 간 화해협력과 한반도 비핵화 <p>16개 과제 (71개 실천과제)</p>

[그림 2] 국가비전과 5대 국정목표

Source : 문재인 정부 국정 운영 5개년 계획

- 혁신기('17 ~ '18) : 과감한 개혁과제 이행과 정책추진 기반 구축
 - 적폐청산, 반부패, 권력기관 개혁, 경제민주화 등 핵심 개혁과제를 흔들림 없이 이행하고 개헌과 정치개혁도 추진
 - 시급한 민생과제는 정부차원에서 추진이 가능한 부분부터 우선 추진하되, 중장기 과제는 시범사업 실시 등을 통해 본 사업 추진기반 마련
- 도약기('19 ~ '20) : 국민 지지를 통한 과제별 체감 성과 본격 창출
 - 각계의 참여와 사회적 합의를 통해 일자리, 4차 산업혁명, 사회적 경제, 국민안전, 자치분권, 조세·재정개혁, 국방개혁 등 새정부 대표 정책의 성과 본격 창출
 - 국정과제 추진에 대한 지속적인 공개와 소통을 통해 국민지지 확보
 - 대내외 위험요인에 대한 철저한 리스크 관리로 국정운영 동력 강화
- 안정기('21 ~ '22) : 과제 완수와 지속가능한 혁신체제 구축
 - 개혁 및 공약 이행을 완수하고 주요 정책의 입법 완료
 - 국정과제 성과에 대한 대국민 공유와 지지를 통해 지속가능한 정치·경제·사회 혁신체제 구축



[그림 3] 국정과제 3단계 이행계획

□ 공공부문 정책 변화

- 공공서비스 수준 향상, 좋은 일자리 창출, 자율 책임경영 체제의 실현 가능한 정책 수립을 통해 사회적 가치 실현을 선도하는 공공기관으로 도약해야 할 시기임

<표 1> 사회적 가치 실현을 선도하는 공공기관

※ 100대 국정과제 중 12번 과제

추진전략	과제
과제목표	<ul style="list-style-type: none"> • 사회적 가치를 반영한 공공기관 정책 수립, 시행 및 평가체계 확립 • 정보공개 확대 및 공공기관 지배구조 개선으로 자율 책임경영체제 내실화
주요내용	<ul style="list-style-type: none"> • (사회적 가치 실현 선도) 인권·안전·환경 및 양질의 일자리 등 사회적 가치를 적극 실현하도록 공공기관 운영 <ul style="list-style-type: none"> - '17년부터 단계적으로 공공기관 비정규직의 정규직 전환 - '17년에 공공기관 성과연봉제 관련 조치 폐기 • (열린 공공기관) '19년까지 공공기관 공시시스템의 정보제공 내용을 대폭 확대하여 공공기관 종합포털로 발전시키고 국민 참여마당도 신설 • (평가체계 개선) '17년 편람 수정을 통해 고용친화적 평가를 실현, '19년부터 사회적 가치를 반영한 공공기관 경영평가 실시 • (공공기관 지배구조 개선) 공공기관 운영에 관한 법률 개정 등을 통해 '18년부터 공공기관 감사 독립성 강화 및 노동이사제 도입 • (지방 공공기관 혁신) '17년 지방공기업의 사회적 책임 경영 평가 지표 및 주민참여 확대 방안 마련 및 '18년 경영정보 공개시스템 고도화
기대효과	<ul style="list-style-type: none"> • 국민 전체가 누리는 사회적 편익 증대 • 노동시장 양극화 완화, 양질의 일자리 창출의 선도적 역할

Source : 문재인 정부 국정 운영 5개년 계획

- 공공기관이 공공서비스 수준을 높이고 좋은 일자리 창출의 마중물 역할을 하도록 하기 위해 ‘2017년도 공공기관 경영평가편람’을 수정하고 ‘공공기관의 조직과 정원에 대한 지침’을 개정함
 - 공공기관이 먼저 좋은 일자리 창출 및 질 개선에 솔선하고 민간부문의 일자리 확대에 이어질 수 있도록 2017년도 경영평가편람을 고용친화적으로 수정하기로 하고, 좋은 일자리 창출 및 질 개선 노력에 가점(10점)을 신설

－ 주요 평가사항은 다음과 같음:

- ① 좋은 일자리 창출 및 질 개선을 위한 전사적 노력과 전략 및 계획
- ② 비정규직·간접고용의 정규직 전환, 일자리나누기 등 공공기관의 좋은 일자리 창출 실적
- ③ 기관의 핵심기능·사업·투자, 사내벤처, 임직원(휴직) 창업 등을 통한 민간 부문의 좋은 일자리 창출노력과 실적
- ④ 좋은 일자리 창출 노력과 성과의 혁신성

○ 과거 효율성 중심의 지방공기업 주요 정책 및 경영방식에서 탈피하여, 정부 국정과제 ‘사회적 가치 실현을 선도하는 공공기관’과 연계하여 지역사회로부터 신뢰받는 지방공공기관 위상 확립을 위한 혁신 추진으로 공공부문 전반의 일관된 정책 추진을 도모하고자 함

－ 복지환경 변화분석 기존 효율성 중심 경영체제의 한계 극복

- * 과거 효율성 중심의 주요 정책 및 경영방식으로 인한 공공성 훼손, 주민 체감 만족도 저하 등
- * 정부 주도 일방향적 정책 추진(성과연봉제, 구조개혁 등)에 따른 개혁 피로감 누적과 노·사·정 갈등 및 법적 분쟁 가능성 상존

－ 국정 패러다임의 전환에 따른 지방공공기관 로드맵 설정 필요

- * 획일적 관리·통제에서 노사자치에 따른 자율책임 경영 전환, 효율성 중심에서 공공성·및 사회적 책임 역할 확대
- * 국정기조를 반영한 새로운 지방공공기관 정책방향 설정 필요

<표 2> 지방공기업 혁신계획

추진방향	비전	주민주권·주민지향·주민중심의 지방공공기관
	목표	사회적 가치 창출을 위한 지방공공기관의 혁신
추진전략	사회적 책임 경영 기반 확립	① 윤리경영 체제 확립 ② 사회적 책임 경영 강화
	참여와 협력의 민주적 경영체제	참여형 의사결정 주민 경영참여 확대 및 강화 정보 공개 및 자원 개방 확대
	일자리 창출 및 지역경제 활성화	양질의 일자리 창출 선도 지역경제 동반성장 혁신성장 주도적 역할 수행
	관행의 혁신과 경영효율성 강화	일하는 방식 혁신 내부 경영 효율화 추진 주민 서비스 개선

Source : 지방공기업 혁신 가이드라인(2018), 행정안전부

□ 고용노동부 정책 : 공공부문 비정규직의 정규직 전환

- 공공서비스의 질을 제고하고 정규직 고용관행을 민간에 확산시키는 모범적 역할을 맡아 사회 양극화 해소와 고용-복지-성장의 선순환 시스템의 구축이 필요함



[그림 4] 공공부문 비정규직 근로자 정규직 전환 - 기본 원칙과 방향

Source : 공공부문 비정규직 근로자 정규직 전환 가이드라인, 고용노동부, 2017.07.20.

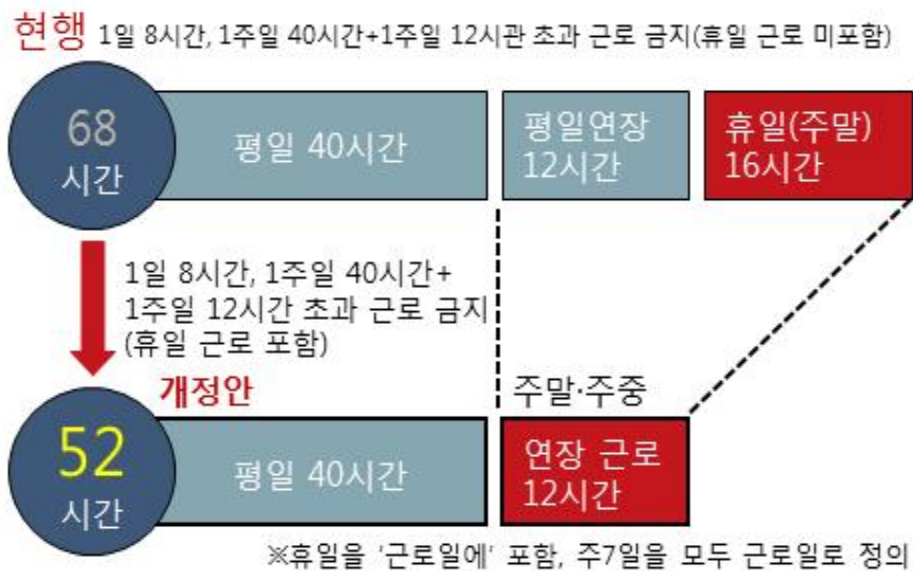
<표 3> 공공부문 비정규직 근로자 정규직 전환 - 기존 정책과의 차이점 비교

구분		기존	개선안
전환대상 기관		<ul style="list-style-type: none"> • 중앙정부 • 지방자치단체 • 공공기관 • 지방공기업 • 국공립 교육기관 	<ul style="list-style-type: none"> • 중앙정부 • 지방자치단체 • 공공기관 • 지방공기업 • 국공립 교육기관 • 자치단체 출연·출자기관 • 공공기관·지방공기업 자회사 • 일부 민간위탁기관 <p>* 단계적 추진</p>
전환대상 근로자		<ul style="list-style-type: none"> • 기간제근로자 	<ul style="list-style-type: none"> • 기간제근로자 • 파견·용역근로자
전환 기준	상시 지속 판단 기준	<ul style="list-style-type: none"> • 연중 10~11개월 이상 계속 ① 과거 2년 이상 지속 ② 향후 2년 이상 예상(① + ②) 	<ul style="list-style-type: none"> • 연중 9개월 이상 계속 ① 삭제 ② 향후 2년 이상 예상
	전환 예외 사유	<ul style="list-style-type: none"> • 인적 속성에 따른 사유 <ul style="list-style-type: none"> - 고령자와 근로계약을 체결하는 경우 등 6개 사유 • 업무/직무 특성에 따른 사유 <ul style="list-style-type: none"> - 휴직·파견 업무대체자 등 11개 사유 	<ul style="list-style-type: none"> • 인적 속성에 따른 사유 <ul style="list-style-type: none"> - 60세 이상 고령자 등 2개 사유 • 업무/직무 특성에 따른 사유 <ul style="list-style-type: none"> - 휴직대체 등 보충적 근로 등 5개 사유
전환절차		<ul style="list-style-type: none"> • 정규직 전환 기준에 따라 기관 자체 판단에 따라 전환 	<ul style="list-style-type: none"> • (기간제) 전환심의위원회 • (파견·용역) 노사 및 전문가 협의를 거쳐 전환 -> 컨설팅팀 지원
무기계약직 처우개선		<ul style="list-style-type: none"> • 상여금 80~100만원 • 복지포인트 30만원 	<ul style="list-style-type: none"> • 무기계약직 정원관리(조례,훈령,규정) • 명절상여금, 복지포인트 지급 • 식비 차별없이 지급 • 기간제를 거치지 않고 정규직으로 고용 • 상시지속업무 신설 또는 결원 시 정규직 고용

Source : 공공부문 비정규직 근로자 정규직 전환 가이드라인, 고용노동부, 2017.07.20.

□ 고용노동부 정책 : 근로기준법 개정(주 52시간 근무제)

- 추가 인력 채용의 부담을 완화 할 수 있는 정책수립을 통해, 주 최대 52시간 적용으로 장시간 노동을 개선함으로써 ‘국민의 휴식 있는 삶’과 ‘일과 생활의 균형’을 단계적으로 추진하여야 함
- 2018년 7월 1일부로 기존 주 68시간이던 법정 근로시간을 주 52시간으로 제안하는 노동시간 단축이 시행됨
- 주52시간 근무는 탄력적 시간제로 적용되며, 평균 주 52시간을 맞출 수 있으며, 최대 3개월까지 탄력적으로 운용하되 초과근무는 1주 64시간, 1일 12시간을 초과할 수 없음
- 이를 통해 일과 삶의 균형을 맞추고 저녁이 있는 삶을 통해 국민의 삶의 질을 향상시키고자 함



[그림 5] 법정 근로시간의 변화

Source : 근로시간 단축, 특례업종 축소, 공휴일 민간 적용 관련 개정 근로기준법 설명자료

□ 환경부 정책 : 재활용 폐기물 관리 종합대책

- 환경부는 '18년 5월 재활용 폐기물 감축 및 재활용 대책을 위해 재활용 폐기물 관리 종합대책을 발표했으며, 이에 따라 재활용 폐기물에 대한 공공기관의 엄격한 관리가 요구됨
- 수도권 등 일부 아파트 단지의 폐비닐 수거중단 문제 발생(18.4.1) 이후, 긴급대책 발표(4.10. 국무회의) 등 유관기관 합동 대응 추진
- 유사 사태 재발을 근본적으로 방지하기 위해 범정부 합동으로 생산부터 재활용까지 각 순환단계별 종합적인 개선대책 마련 추진(18.4.16~)
- * 특히, 생활폐기물 중 플라스틱(폐비닐·페트병 등)은 발생량이 급증한 반면, 유가성이 낮아 수거 중단 등 재발 가능성이 있어 집중관리 필요
- * EU, 英 등 타 국가도 플라스틱 폐기물 위주의 감량·재활용 대책 추진 중

<표 4> 재활용 폐기물 관리 종합대책

추진방향	목표	'30년까지 플라스틱 폐기물 발생량 50% 감축, 70% 재활용
	전략	정부·지자체·생산자·소비자 등 각 주체별 역할을 강화 • 플라스틱 등 생활폐기물 발생을 억제하는 생산·소비 구조 확립 • 재활용 촉진을 위해 순환 단계별 개선방안 마련
제조생산	• 제조 단계부터 재활용이 쉽게 생산하고, 재활용이 어려운 제품은 단계적으로 퇴출 - 음료·생수 중 유색 페트병 비율 : 36.5%('16) → 15.5%('19) → 0%('20) • 생산자의 책임을 강화하여, 재활용 촉진을 위한 지원 확대	
유통소비	• 과대 포장을 억제하고, 1회용품 사용은 획기적으로 저감 - '22년까지 1회용 컵 및 비닐봉투 사용량을 35% 저감	
분리배출	• 올바른 분리배출 방법을 집중 홍보하고, 알기 쉬운 가이드라인 보급 - 분리배출된 폐기물 중 재활용 불가능한 이물질 비율 : 38.8%('16)→ 10%('22)	
수거선별	• 지자체 공공관리 강화, 비상대응 체계 구축 등으로 수거중단 재발 방지	
재활용	• 재활용 시장을 모니터링하고, 선제적 대응 체계를 구축 • 재활용 제품의 품질을 제고하고, 수요처를 대폭 확대	

Source : 재활용 폐기물 관리 종합 대책, 환경부

□ 환경부 정책 : 제1차 자원순환 기본계획

- 환경부는 자원의 효율적 이용, 폐기물의 발생 억제 및 순환이용의 촉진 등에 관한 중장기 정책목표와 방향을 제시하여 지속가능한 순환경제를 실현하고자 함

<표 5> 제 1차 자원순환 기본계획 전략체계

비전	자원의 선순환으로 지속가능한 순환경제 실현		
목표	<폐기물 발생량> (원단위)	<순환이용률>	<최종처분율>
	20% 감축	70.3% → 82.0%	9.1% → 3.0%
핵심전략	<ul style="list-style-type: none"> ‘생산-소비-관리-재생’ 등 자원 순환이용 체계 구축 폐기물 발생 저감을 최우선으로 하고, 고품질 물질 재활용 촉진 국민 참여 거버넌스에 기반한 지역별 폐기물 처리 최적화 		
단계별 추진전략	<div style="display: flex; flex-wrap: wrap;"> <div style="width: 50%;"> <p>생산</p> <ul style="list-style-type: none"> 업종별 자원생산성 제고 생산단계 폐기물 원천감량 촉진 자원순환성을 고려한 제품 설계 </div> <div style="width: 50%;"> <p>소비</p> <ul style="list-style-type: none"> 생활 속 폐기물 발생 억제 자원효율적 친환경 소비 촉진 자원순환 문화 조성·확산 </div> <div style="width: 50%;"> <p>관리</p> <ul style="list-style-type: none"> 배출·수거·선별 체계 혁신 직매립 제로화 및 처리 최적화 유해폐기물 안전관리 강화 </div> <div style="width: 50%;"> <p>재생</p> <ul style="list-style-type: none"> 미래 고부가가치 재활용 촉진 물질재활용 중심의 체계 개선 재활용시장 안정화 및 산업 육성 </div> </div>		

Source : 제1차 자원순환 기본계획(2018~2027), 환경부, 2018.09

□ 문화체육관광부 정책 : 2030 스포츠 비전

- 문화체육관광부는 모든 국민이 스포츠를 즐기며 건강한 삶을 누리고, 스포츠 가치의 사회적 확산으로 행복한 공동체 형성을 목표로 하고 있으며, 여수시 도시관리공단은 프로그램 강화를 통해 생활 체육의 활성화에 기여하여야 함
- 2030 스포츠 비전의 정책방향은 다음과 같음
 - **운동하기 편한 나라** : 스포츠 복지는 국민의 권리이자 국가의 의무, 국민이 스포츠를 즐기며 건강하게 살 수 있도록 국가가 책임지고 지원
 - **스포츠클럽 시스템 정착** : 스포츠클럽을 통해 생활스포츠와 전문스포츠가 선순환하는 스포츠 시스템 정착
 - **스포츠 가치의 사회적 확산** : 공정·협동·도전 등 스포츠 가치가 국민의 삶 속에 스며들 수 있는 사회적 여건 조성

<표 6> 2030 스포츠 비전전략

비전	사람을 위한 스포츠, 건강한 삶의 행복			
핵심어	사람 중심			
	삶의 질 향상	건강한 공동체	정의로운 스포츠	민주적 거버넌스
추진전략	핵심과제			
신나는 스포츠	1. 평생동안 즐기는 맞춤형 스포츠 프로그램 2. 언제 어디서나 편하게 이용하는 스포츠 시설 3. 우수 체육지도자에게 배우는 스포츠 강습			
함께하는 스포츠	4. 우리동네 스포츠클럽 5. 소외 없이 모두가 함께하는 스포츠 환경 6. 남과 북이 함께 만드는 평화 스포츠 시대			
자랑스러운 스포츠	7. 공정하고 도전적인 스포츠 문화 8. 국격을 높이고 우호를 증진하는 국제스포츠 9. 경제성장을 이끄는 스포츠산업			
풀뿌리 스포츠	10. 민주적 거버넌스			

Source : 2030 스포츠 비전, 문화체육관광부, 2018. 03. 28.

□ 전라남도 정책 방향

- 전라남도는 5개 도정방침과 7개 분야를 통해 내 삶이 바뀌는 전남 행복시대를 만들고자 함. 이에 여수시도시관리공단은 전라남도 비전과 연계하여 시너지를 창출 할 필요가 있음

<표 7> 전라남도 비전

슬로건					
도정비전					
도정방침	활력있는 일자리경제	오감만족 문화관광	살고싶은 농산어촌	감동주는 맞춤복지	소통하는 혁신도정
분야	<ul style="list-style-type: none"> • 일자리 창출과 미래혁신 성장산업 육성 • 도민의 삶을 바꾸는 지역개발 촉진 • 농수축산 생명산업벨트조성 • 맛·멋·체감 오감만족 문화관광 • 도민이 체감하는 맞춤형 복지 확산 • 쾌적하고 안전한 환경 조성 • 도민제일주의로 활력있는 전남 만들기 				

Source : 전라남도청 홈페이지

<표 8> 전라남도 도정 분야별 핵심전략

구분	분야별 핵심전략
일자리 창출과 미래혁신 성장산업 육성	<ul style="list-style-type: none"> • 유라시아시대, 한반도 신경제지도 전초기지 조성 • 첨단신산업 육성을 통한 미래 성장동력 확충 • 골목상권 활성화 및 노동이 당당한 전남 • 젊은이가 돌아오는 전남
도민의 삶을 바꾸는 지역개발 촉진	<ul style="list-style-type: none"> • 빛가람 에너지 사이언스 파크 조성 • 권역별 맞춤형 지역개발 • 지역발전을 앞당기는 핵심 SOC 확충 • 지역공항 활성화

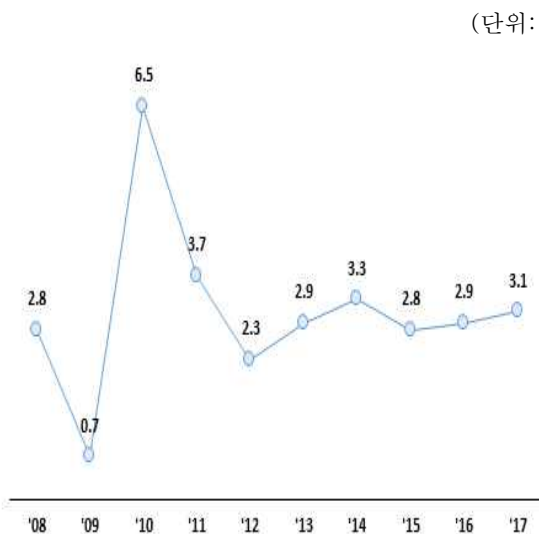
구분	분야별 핵심전략
농수축산 생명산업벨트 조성	<ul style="list-style-type: none"> 대한민국 스마트 농업1번지 전남 첨단 고소득 수산업 기반 확충
맛·멋·체감 오감만족 문화관광	<ul style="list-style-type: none"> 세계적인 서남해안 관광휴양벨트 조성 6천만 관광객 유치기반 조성 미래 천년을 이어갈 문화예술 활성화
도민이 체감하는 맞춤형 복지 확산	<ul style="list-style-type: none"> 아이 좋아! 엄마 좋아! 맘(Mom)편한 전남 만들기 아동청소년의 안정적인 성장환경 조성 보건의료시설 지원 및 확충 초고령사회에 대응한 어르신들의 안정적인 노후생활 보장 우리 아이 건강하고 안전한 교육환경 조성 사회적 약자와 함께하는 따뜻한 공동체 전남
쾌적하고 안전한 환경 조성	<ul style="list-style-type: none"> ‘에코 전남 프로젝트’추진 재난안전시스템 강화
도민제일주의로 활력있는 전남만들기	<ul style="list-style-type: none"> 차세대 인재 양성 프로젝트 추진 전남인구 구조변화 대응체계 마련 도민의 참여로 함께 만들어가는 소통 전남 조직혁신 및 청렴한 전남 만들기 지자체 상생력 추진

Source : 전라남도청 홈페이지

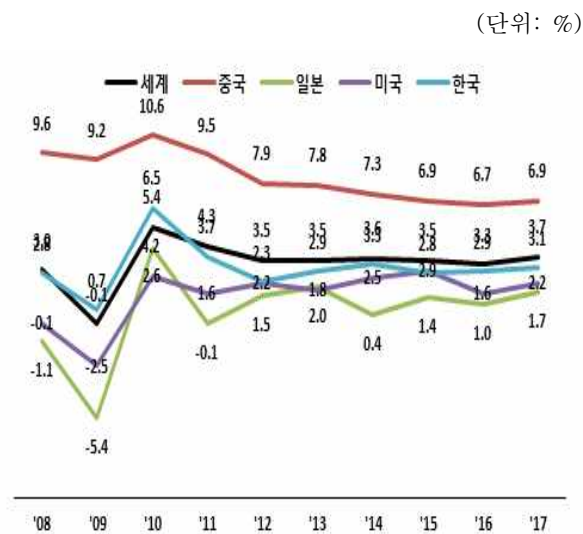
[2] 경제환경

□ 국내외 경제성장의 불안정 지속

- (국내) 2012년 이후 국내 경제성장률은 2~3%대의 저성장시대로 돌입했으며, 향후 미래에도 저출산·고령화의 심화 등 공급여건 악화, 수출 부진, 해외 생산 확대 등 수요 여건 또한 악화될 전망이다
 - 생산가능 인구, 노동시간 등 공급여건의 지속적인 악화와 가계부채 증가로 인한 소비둔화, 글로벌 금융위기 등의 요인으로 2000년대 이후 경제성장률 둔화는 계속되었음
- (세계) 주요국 경제성장률은 금융위기 이후 저성장이 지속되고 있으며, 미·중 무역전쟁과 같은 불확실성이 계속 심화됨에 따라 향후 세계경제 성장에 대한 불투명성이 증대되고 있음



[그림 6] 국내 경제성장률 추이

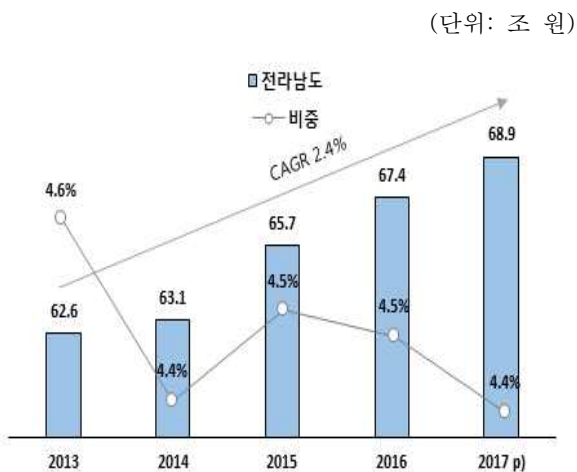


[그림 7] 주요국 경제성장률 추이

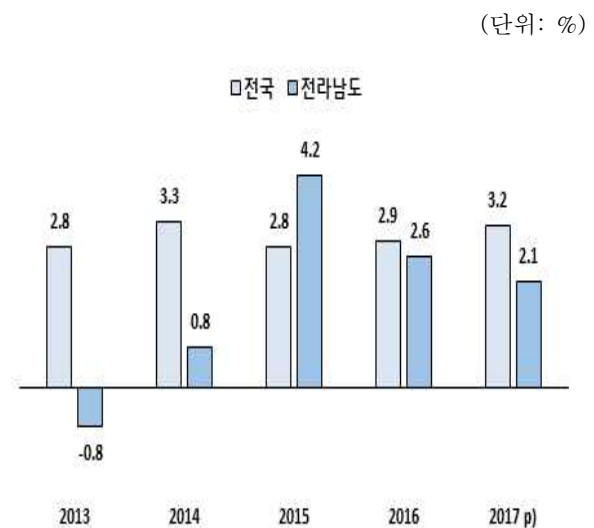
Source : 한국은행 경제통계시스템, IMF Economic Outlook

□ 전라남도의 전국대비 경제성장의 약화

- 전라남도의 GRDP는 연평균 2.4%가량 지속적으로 성장 중이나, 전국에서 차지하는 비중은 감소 추세로 나타남
 - 지역내총생산은 최근 5년간 연평균 2.4%가량 지속 성장 중임
 - 전국에서 차지하는 비중은 '13년 4.6%에서 '17년 4.4%로 감소 추세임
- 경제성장률은 '15년을 제외하고 전국 평균을 하회하는 것으로 나타남



[그림 8] 전라남도 지역내총생산



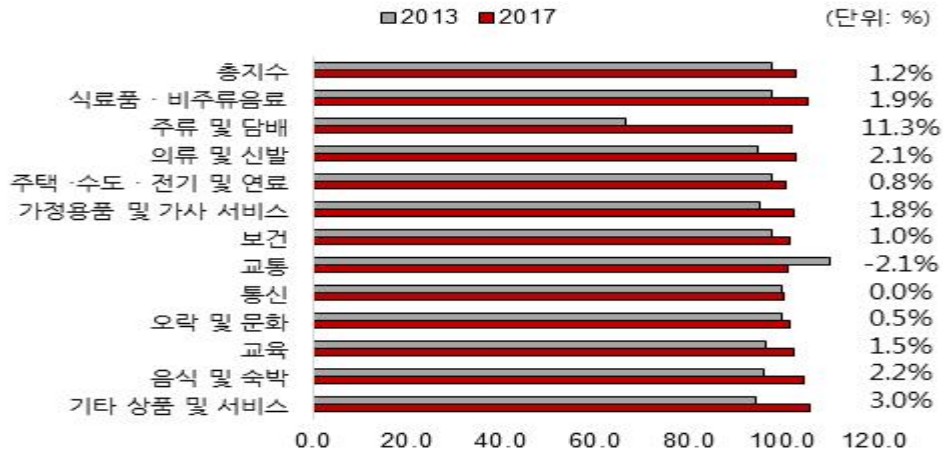
[그림 9] 전라남도 경제성장률

Source : KOSIS

□ 소비자물가의 전반 상승 및 여가를 통한 소비의 증가

○ 소비자물가는 연평균 1.2% 상승함

- 주류 및 담배 부문 가격이 크게 인상하였음
- 교통 부문을 제외하고, 소비자물가는 전체적으로 상승함

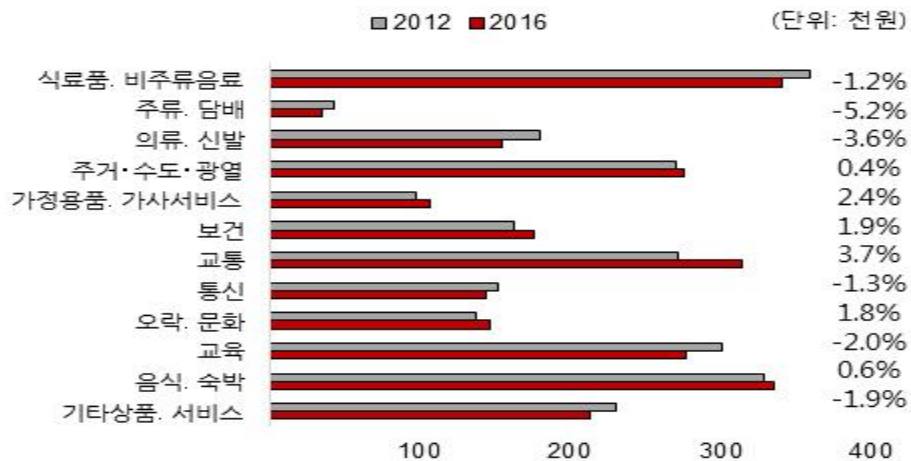


[그림 10] 소비자물가지수 변화

Source : 소비자물가지조사, 통계청

○ 교통, 오락/문화, 음식/숙박 등 여가를 통한 소비가 늘어나고 있으며, 이는 콘텐츠 다양화를 통한 공단 재정자립의 기회요인으로 볼 수 있음

- 소비자물가 '12년 대비 식음료, 주류, 담배 및 의류·신발, 통신, 교육 지출이 하락하였음
- 지출이 증가한 항목으로는 수도광열비, 가사 관련, 보건, 교통, 오락문화, 음식과 숙박임



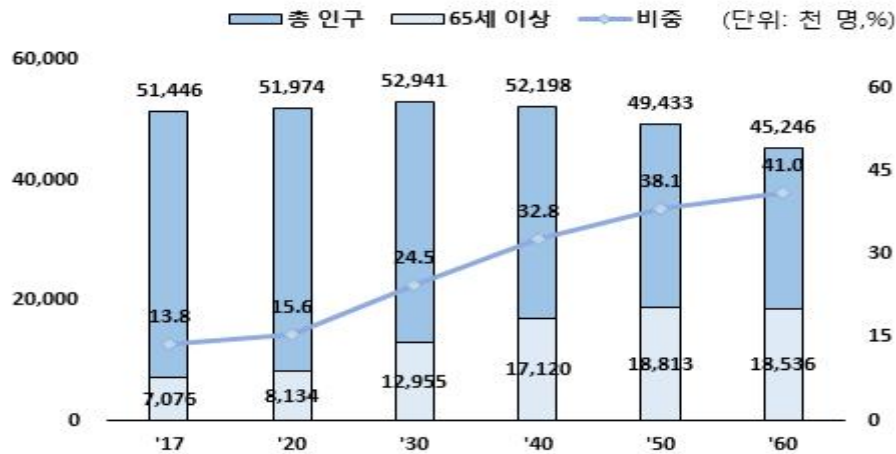
[그림 11] 소비지출 세부항목 변화

Source : 소비자물가지조사, 통계청

[3] 사회환경

□ 노령인구의 증가 및 출산율의 감소 추세

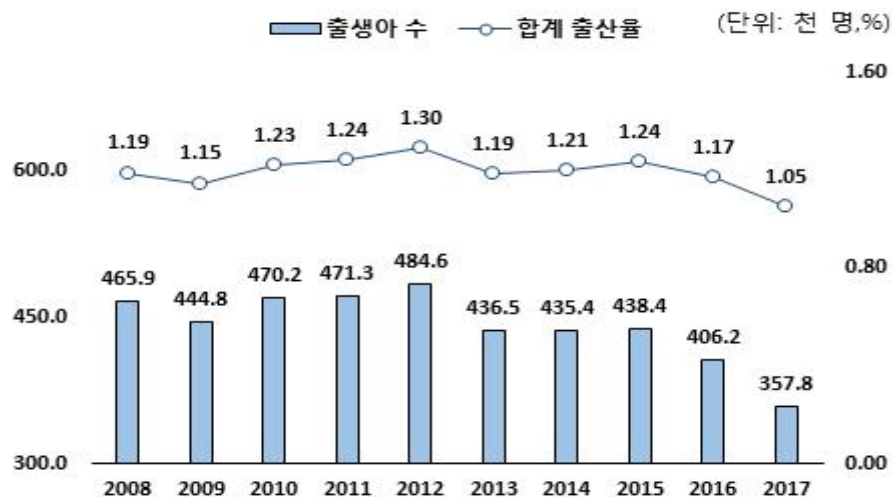
- 노령인구는 '17년 707.6만명에서 '60년 1,853.6만명에 달할 전망이며, 고령자 비중 또한 '17년 13.8%에서 '60년 41.0%로 약 3배 가량 증가할 전망이다



[그림 12] 노령인구 추이

Source : 2017년 인구동향조사 출생·사망통계 잠정 결과, 통계청

- 출생아 수는 '08년 이후 연평균 2.9%가량 꾸준히 감소하였으며, '17년 출생아 수는 35.8만 명으로 역대 최저를 기록함. 합계 출산율 또한 '17년 1.05명으로 '16년 대비 0.12명(-10.3%) 감소함



[그림 13] 출생아 수 및 합계 출산율

Source : 2017년 인구동향조사 출생·사망통계 잠정 결과, 통계청

□ 전라남도 인구의 전반적 감소세

- 나주시, 광양시, 순천시, 무안군을 제외한 전라남도의 인구는 지속적으로 감소하고 있어 전라남도 재원 창출 전망에 부정적인 요인이 되고 있음
 - 전라남도의 인구는 지속적으로 감소하는 추세로 나타났으며, 특히 강진군의 경우 '14년부터 연평균 2.4% 가량 감소하는 것으로 나타나 전라남도 22개 시·군 가운데 가장 빠르게 감소하고 있는 것으로 나타남
 - 전라남도 22개 시·군 가운데 나주시, 광양시, 순천시, 무안군은 인구가 증가한 것으로 나타났으며, 특히 나주시는 '14년 이후 연평균 5.9% 가량 증가하여 가장 빠르게 증가하고 있음
 - 여수시의 인구 또한 '14년 이후 연평균 0.7%가량 감소하고 있어 전라남도 연평균 감소율 0.3%보다 약 0.4%가량 빠르게 감소하고 있는 것으로 나타남

<표 9> 전라남도 시·군별 인구 추이

구분	2014	2015	2016	2017	2018	CAGR
전라남도	1,905,780	1,908,996	1,903,914	1,896,424	1,882,970	-0.3%
여수시	290,900	290,168	288,988	286,382	283,300	-0.7%
목포시	239,109	238,382	237,739	234,379	232,327	-0.7%
순천시	277,188	278,765	278,548	279,331	279,389	0.2%
나주시	90,669	98,182	104,376	110,110	113,839	5.9%
광양시	152,097	153,587	155,580	155,857	156,564	0.7%
담양군	47,177	47,009	47,229	47,285	46,917	-0.1%
곡성군	30,732	30,672	30,400	30,131	29,624	-0.9%
구례군	27,170	27,308	27,412	27,525	27,117	0.0%
고흥군	69,641	68,601	67,656	66,736	65,777	-1.4%
보성군	45,882	45,349	44,469	43,755	42,803	-1.7%
화순군	66,772	65,848	65,303	64,680	63,933	-1.1%
장흥군	43,190	43,513	40,669	40,136	39,312	-2.3%
강진군	39,861	38,758	37,753	36,868	36,144	-2.4%
해남군	76,981	76,194	75,121	73,604	71,901	-1.7%
영암군	58,852	58,137	57,045	55,616	54,731	-1.8%
무안군	81,696	82,236	82,109	82,872	81,991	0.1%
함평군	35,090	34,876	34,397	34,328	33,420	-1.2%
영광군	56,833	56,267	55,618	54,774	54,127	-1.2%
장성군	46,273	46,360	46,104	46,111	45,795	-0.3%
완도군	53,174	53,014	52,668	52,109	51,477	-0.8%
진도군	32,746	32,476	32,078	31,765	31,219	-1.2%
신안군	43,747	43,294	42,652	42,070	41,263	-1.5%

Source : 주민등록인구통계, 행정안전부

□ 맞춤형 소비 트렌드의 확산

- 최근 소비자 트렌드의 키워드는 ‘맞춤형 소비의 확장’으로 ‘내가 원하는 방식의 맞춤 소비’의 요구가 중심이 되고 있어, 하나의 기능을 넘어 복합적인 경험을 할 수 있는 차별화 공간 및 특별한 콘셉트의 콘텐츠 구성이 요구될 것으로 보임
- **콘셉트 연출(Play the Concept)** : 과거 가성비, 품질, 브랜드 가치가 구매 결정의 핵심 요소였다면 이제는 ‘콘셉트가 확실한가’, ‘콘셉트가 재미있는가’, ‘콘셉트가 나와 맞는가’가 중요
- **밀레니얼 가족(Millennial Family)** : 밀레니얼 가족이란 밀레니얼 세대가 결혼하여 부모가 된 가족을 말함. 밀레니얼 가족의 특징으로 가사는 최소한으로 줄이고, 간편한 식사, 개인 시간과 공간 존중, 자기 계발 집중이 나타남
- **必환경(Green Survival)** : 그동안 환경을 생각하는 소비가 ‘하면 더 좋은’ 친(親)환경, 혹은 자신의 개념을 드러내는 것이었다면 이제는 인류의 생존을 위해 반드시 지켜야 하는 ‘필(必)환경’ 시대로 전환
- **카멜레온(Rebirth of Space)** : 특정 공간이 협업·재생·개방·공유 등을 통해 본래 가지고 있던 하나의 고유 기능을 넘어 새로운 정체성의 공간으로 변신



[그림 14] 최근 주요 소비자 트렌드

Source : 트렌드 코리아 2019, 와이즈포스트 재구성

[4] 기술환경

□ 제4차 산업혁명의 도래

- 글로벌 경제의 저성장 기조와 생산성 하락이 지속됨에 따라 新성장 동력이 필요한 가운데 주요국들이 산업경쟁력 강화 전략을 추진하면서 ‘4차 산업혁명’이 촉발됨
- 1차 산업혁명은 증기기관과 기계화로 대표되며 대량생산이 본격화되면서 2차 산업혁명이 도래함. 이후 1969년부터는 컴퓨터와 인터넷이 산업을 크게 변화시켰음. 그리고 오늘날 로봇, 인공지능 등이 발달되면서 전 산업에서 실재와 가상현실이 통합되는 새로운 혁신이 일어나고 있으며 이는 4차 산업혁명으로 통칭되고 있음



[그림 15] 산업혁명의 역사

Source : 매경이코노미, 2016

- (정의 및 특징) 4차 산업혁명은 3차 산업혁명을 기반으로 초연결 사회를 지향하여 각 분야와 산업의 경계가 없어지고 융합되는 기술혁명으로 정의할 수 있음. 특히, 속도, 범위, 영향력 등에서 3차 산업혁명과 차별화되고, 인류가 한 번도 경험하지 못한 새로운 시대를 접하게 될 것임이 강조되고 있음

<표 10> 4차 산업혁명의 특징

구분	특징
속도 (Velocity)	<ul style="list-style-type: none"> 인류가 전혀 경험하지 못한 빠른 속도의 획기적 기술 진보
범위 (Scope)	<ul style="list-style-type: none"> 각국의 전체 산업분야에서 파괴적 기술에 의해 대대적으로 재편
시스템의 영향 (System Impact)	<ul style="list-style-type: none"> 생산, 관리, 지배구조 등을 포함하여 전체적으로 시스템의 큰 변화가 예상

Source : 현대경제연구원, 2016

□ 제4차 산업혁명 기술 적용 사례

- (스마트 시티) 스마트 시티는 ICT·빅데이터 등 新기술을 교통, 에너지·자원, 생활·복지 등 도시 인프라와 결합하여 각종 도시문제를 해결하고, 삶의 질 개선을 달성하는 미래형 도시모델임. 스마트 시티는 ICT기술을 통해 인프라 간 네트워킹이 되고, 이러한 환경에서 축적된 데이터를 기반으로 도시가 운영되는 시스템이 구축됨으로써 사람들에게 개선된 서비스가 제공됨



[그림 16] 스마트 시티 도시모델

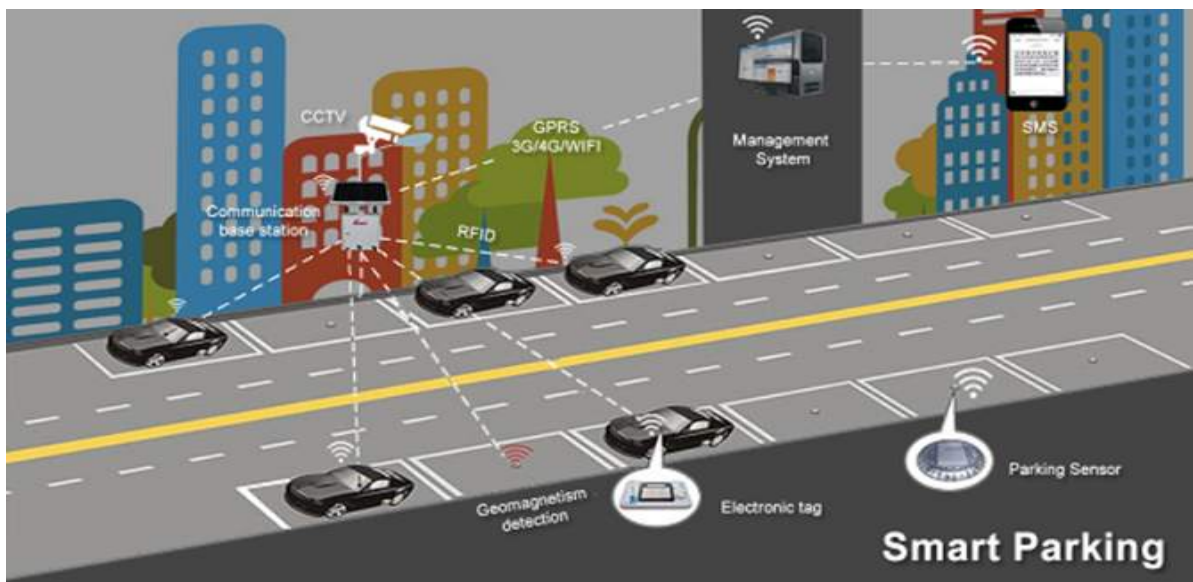
Source : 4차 산업혁명 핵심 융합사례 스마트시티 개념과 표준화 현황, 한국정보통신기술협회, 2018.09



[그림 17] 스마트 시티 발전단계와 구성요소

Source : KITA Market Report 떠오르는 중국 스마트주차 산업동향, 2018.05

- (스마트 주차장) 스마트 주차는 클라우드 컴퓨팅, IoT, 인공지능, 무선통신, 빅데이터 등 기술을 종합적으로 활용하여 주차장 검색, 주차공간 예약, 주차안내, 요금지불 등 프로세스를 간소화하여 운전자의 주차체험을 향상시키고 수집된 정보를 빅 데이터로 분석함으로써 한정된 주차공간 자원을 효율적으로 활용함. 근래 주차공간의 부족에 대한 대안으로 수요가 확대되고 있어 새로운 비즈니스 기회로 부각되고 있음



[그림 18] 스마트 주차

Source : KITA Market Report 떠오르는 중국 스마트주차 산업동향, 2018.05

□ 폐기물 산업 기술 트렌드

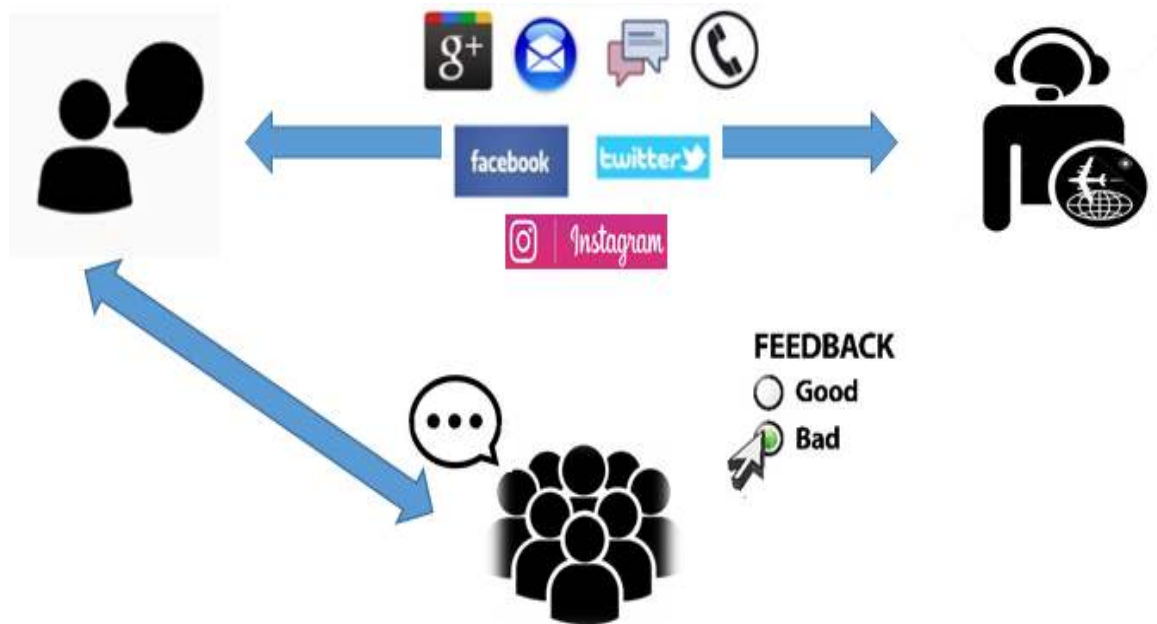
- 폐기물 산업에 적용될 4차 산업혁명 주요 기술로는 무인자동차, 드론, 로봇, 사물인터넷 등으로 폐기물 수거, 모니터링, 분류·재활용, 도시 인프라·폐기물 관리 등의 생산성 향상 효과가 기대됨
- 무인자동차(폐기물 수거) 무인자동차는 폐기물 수거에서 활용될 예정이며, GPS와 라이다 센서로 경로가 정해지며 거리와 건물, 쓰레기통까지 인지할 수 있음. 사람이 쓰레기 통의 쓰레기를 트럭으로 옮기고, 트럭은 센서를 사용해서 사람을 따라다니며 일하게 됨
- 드론(폐기물 수거·모니터링) 드론은 폐기물과 잔해 수거 뿐 만 아니라 폐기물 관리를 모니터링하거나 폐기물 수거 및 재활용에도 활용될 수 있어 비용을 절감하고 특수 목적에 따라 최적화가 가능할 것으로 예상됨
 - 네덜란드의 로테르담은 '웨이스트 샤크'라는 드론을 도입, 폐기물 수거, 수질, 날씨와 항구 상태에 대한 정보를 전달함
- 로봇(폐기물 분류·재활용) 로봇은 여러 종류가 혼합된 폐기물을 사람보다 더 효과적으로 분류하며, 특정 종류의 폐기물도 처리할 것으로 예상됨
 - 미국의 애플에서 만든 아이폰 재활용 로봇인 리암(Liam)은 한 대의 아이폰을 분해하는데에 단 11초가 걸리며 총 8개의 부품으로 분류되며, 애플은 장기적으로 모든 부품을 재활용하려 하고 있음
- 사물인터넷(도시 인프라·폐기물 관리) 인터넷을 매개로 사람과 사물, 사물과 사물간의 정보를 서로 소통할 수 있으며, 이를 통해 스마트 시티 구현을 앞당길 것으로 기대됨. IoT기반의 폐기물 관리는 효율성을 높이는 한편 비용을 절감할 수 있으며 IoT를 통해 폐기물 관리에 필요한 데이터를 수집, 관리 및 분석하여 폐기물 수거가 필요한 시간과 장소, 배차관리 및 적정인원을 투입할 수 있음



[그림 19] 4차 산업혁명 기술의 폐기물 산업 활용 주요 사례

□ 소통의 발달

- ICT기술의 발전으로 소통과 정보공유의 확대 그리고 이를 가능케 하는 채널 (홈페이지, SNS, 콜센터 등)의 다양화는 전 분야에 걸쳐 투명성과 실시간 대응에 대한 요구가 높아지고 있음
 - 고객은 서로의 경험을 온라인으로 공유하고 서로를 고무시키며, 유의미한 정보와 통찰을 교류하고 있음. 또한, 고객 서비스가 친구나 가족 간의 채팅 어플에서의 대화와 같이 즉각적이고 개인적으로 변화되고 있음
 - 소셜미디어는 기관과 고객 간에 직접적이고 공개적인 상호작용을 위한 길을 열어 주고 있음. 기관은 고객의 피드백 정보를 통해 개선점과 새로운 기회를 발견하는 것이 가능해짐



[그림 20] ICT기술 발전에 따른 소통의 확산

1.2 고객 · 경쟁환경

[1] 고객환경

□ 여수시 정책방향

- 여수시는 다섯 가지 시정지표를 통해 시민과 함께하는 해양관광 휴양도시를 만들고자 함. 이에 여수시도시관리공단은 여수시 시정지표를 실행하는 공단의 중장기 운영 전략과 실행계획의 수립이 필요함

<표 11> 여수시 비전

비전					
시정구호					
시정지표	시민공감 감동시정	균형있는 상생경제	사람중심 나눔복지	품격있는 문화관광	살기좋은 정주환경
정책기조	• 지역성장과 복지가 균형 있게 이루어져 시민이 고르게 만족하는 시민중심 열린시정 구현				

Source : 여수시청 홈페이지

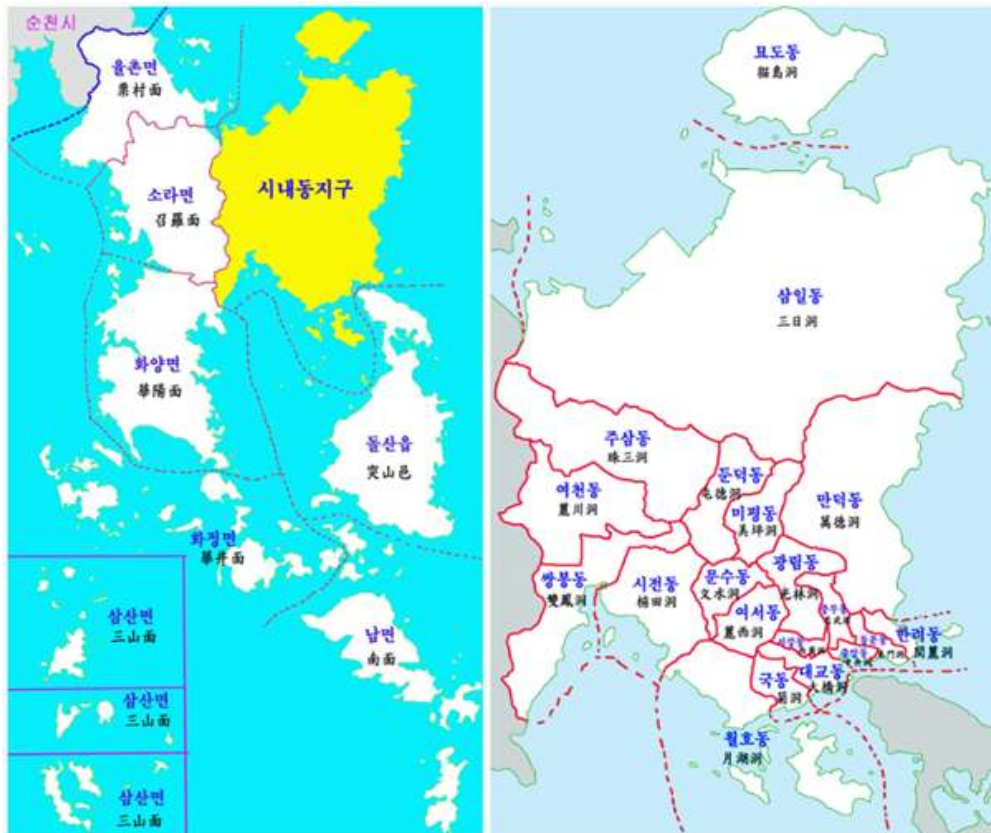
<표 12> 여수시도시관리공단 연관 공약

구분	분야별 핵심전략
시민공감 감동시정	<ul style="list-style-type: none"> • 열린 시민청원제도 운영 • 민원 SNS(카카오톡) 여수신문고 운영
균형있는 상생경제	
사람중심 나눔복지	
품격있는 문화관광	<ul style="list-style-type: none"> • 웰니스(휴양 · 치유) 관광 콘텐츠 개발 • 이순신광장 ~ 돌산대교 해변 도보 도로 연결
살기좋은 정주환경 맞춤형 복지 확산	<ul style="list-style-type: none"> • 미세먼지 신호등 설치 • 친환경 버스, 전기차 지원 확대 • 공영주차장 무료이용 시간 확대

Source : 여수시청 홈페이지

□ 여수시 지역현황

- 여수시의 행정 구역은 1읍, 6면, 20개 법정동과 51개 행정동으로 구성, 면적은 510.09km²로 전라남도 면적 12,318.79km²의 4.1%에 해당하며 등록인구는 18년 12월 기준 120,810세대, 283,300명임



[그림 21] 여수시 행정지도

<표 13> 여수시 행정구역 현황

읍	면	동		통·리		반
		행정동	법정동	통	리	
1	6	20	51	457	208	4,088

<표 14> 여수시 행정구역별 세대, 등록인구, 면적 현황

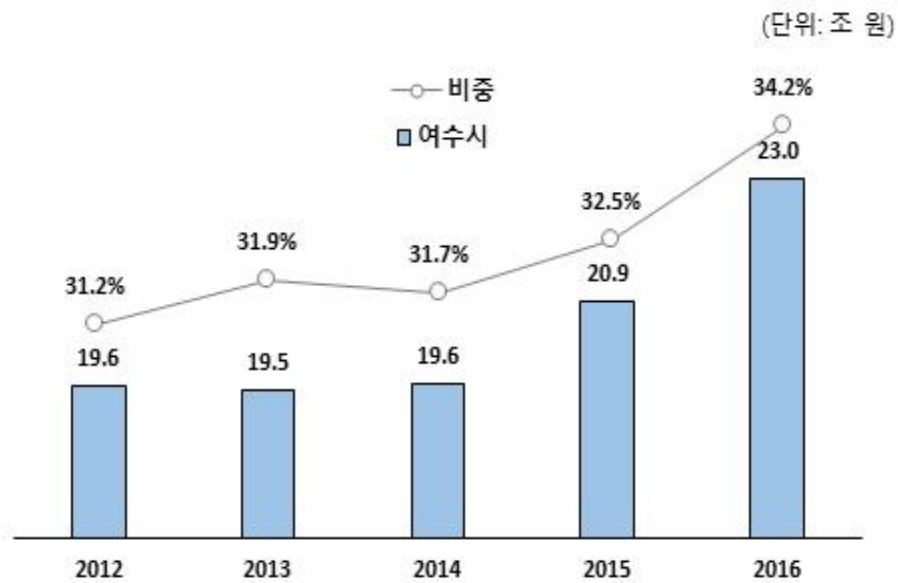
(단위:세대, 명, km²)

구분	세대	등록인구	면적
여수시	120,810	283,300	510.09
돌산읍	6,441	13,562	72.13
소라면	8,616	21,095	60.56
율촌면	3,258	6,586	48.46
화양면	3,508	6,692	70.12
남 면	1,712	3,038	42.55
화정면	1,269	2,250	26.35
삼산면	1,173	2,094	27.54
동문동	2,243	4,151	0.93
한려동	1,731	3,240	0.95
중앙동	2,411	4,854	0.50
충무동	2,257	4,300	1.35
광림동	3,215	6,572	3.40
서강동	1,903	3,932	0.65
대교동	3,087	5,751	1.61
국 동	5,388	12,427	1.53
월호동	2,915	7,458	6.79
여서동	7,945	20,412	2.58
문수동	8,694	20,720	2.24
미평동	5,638	12,429	3.09
둔덕동	4,003	10,911	4.08
만덕동	4,182	10,423	15.96
쌍봉동	13,184	34,345	7.17
시전동	11,404	31,395	6.25
여천동	9,788	22,326	7.53
주삼동	2,983	8,458	11.53
삼일동	1,280	2,649	72.69
묘도동	582	1,230	11.54

Source : 행정안전부 주민등록인구통계

□ 여수시 GRDP

- 여수시의 GRDP는 전라남도의 34.2%를 차지하고 있으며 '12년 대비 17.6% 증가하여 지속적으로 성장하고 있는 것으로 나타남
 - (GRDP) 여수시의 지역 내 총생산은 '12년부터 '16년까지 연평균 2.4%가량 지속 성장 중
 - 전라남도에서 차지하는 비중은 '12년 31.2%에서 '16년 34.2%로 증가 추세
- '12년 대비 17.6%가량 성장하고 있어 전라남도 내 시군 가운데 다섯 번째로 성장폭이 큰 것으로 나타남



[그림 22] 여수시 GRDP 추이

Source : KOSIS

<표 15> 전라남도 시군별 GRDP 추이

(단위: 백만원)

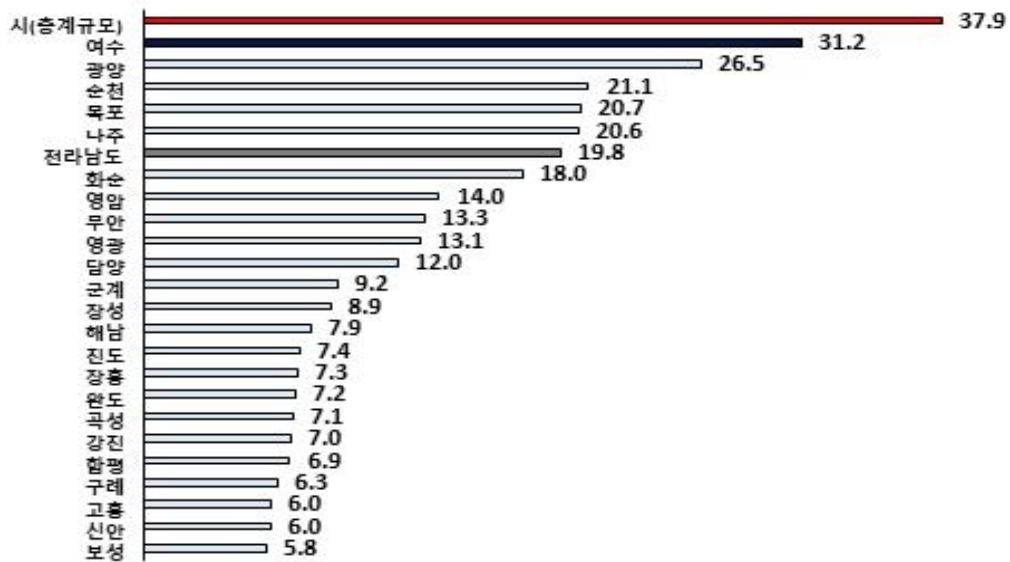
구분	2012	2016	비중	증가율
전라남도	62,677,204	67,299,490	100.0%	7.4%
여수시	19,553,166	22,998,402	34.2%	17.6%
광양시	10,776,487	10,544,211	15.7%	-2.2%
순천시	5,163,613	5,092,938	7.6%	-1.4%
영암군	6,013,103	4,093,200	6.1%	-31.9%
목포시	3,212,000	3,461,976	5.1%	7.8%
나주시	2,229,056	3,198,065	4.8%	43.5%
무안군	2,090,414	2,835,423	4.2%	35.6%
영광군	1,464,794	2,053,743	3.1%	40.2%
해남군	1,496,705	1,707,295	2.5%	14.1%
장성군	1,356,335	1,416,205	2.1%	4.4%
화순군	1,261,471	1,311,176	1.9%	3.9%
고흥군	1,022,450	1,105,497	1.6%	8.1%
담양군	983,275	1,048,028	1.6%	6.6%
신안군	830,242	862,238	1.3%	3.9%
완도군	740,178	835,505	1.2%	12.9%
곡성군	918,901	817,611	1.2%	-11.0%
장흥군	734,551	787,391	1.2%	7.2%
보성군	693,272	705,152	1.0%	1.7%
함평군	645,204	688,902	1.0%	6.8%
강진군	621,233	662,784	1.0%	6.7%
진도군	465,579	597,643	0.9%	28.4%
구례군	405,174	476,103	0.7%	17.5%

Source : KOSIS

□ 여수시 재정자립도

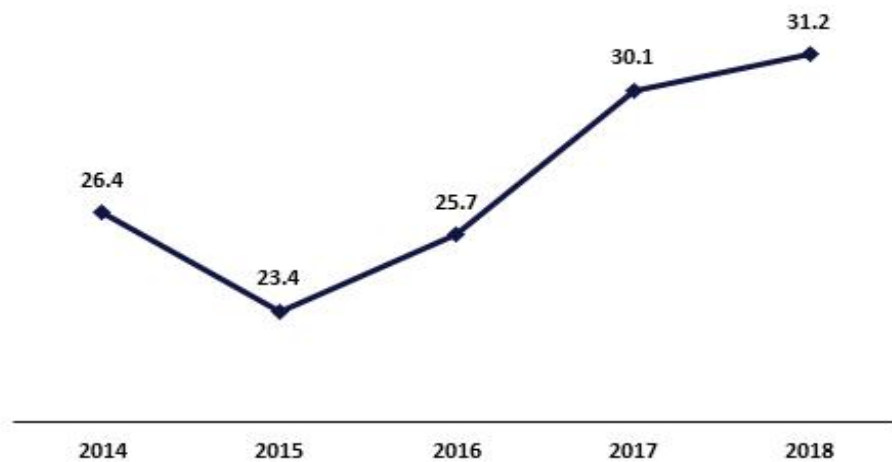
○ 여수시의 재정자립도는 전라남도 23개 지자체 가운데 1위이며 증가 추세임. 그러나 시(총계규모)에 비해 낮은 것으로 나타나 세원 확보 노력과 지출예산 규모를 낮추기 위한 노력의 필요성이 대두됨

- 여수시의 재정자립도는 2014년 26.4%에서 2018년 31.2%로 약 4.8%가량 증가함
- 그러나 시(총계규모)재정자립도 37.9%에 비해 약 6.7%가량 낮은 것으로 나타남



[그림 23] 2018년 전라남도 시,군 재정자립도 현황

Source : 전라남도청홈페이지 재정운영, 국가지표체계 (지방자치단체의 재정자립도)



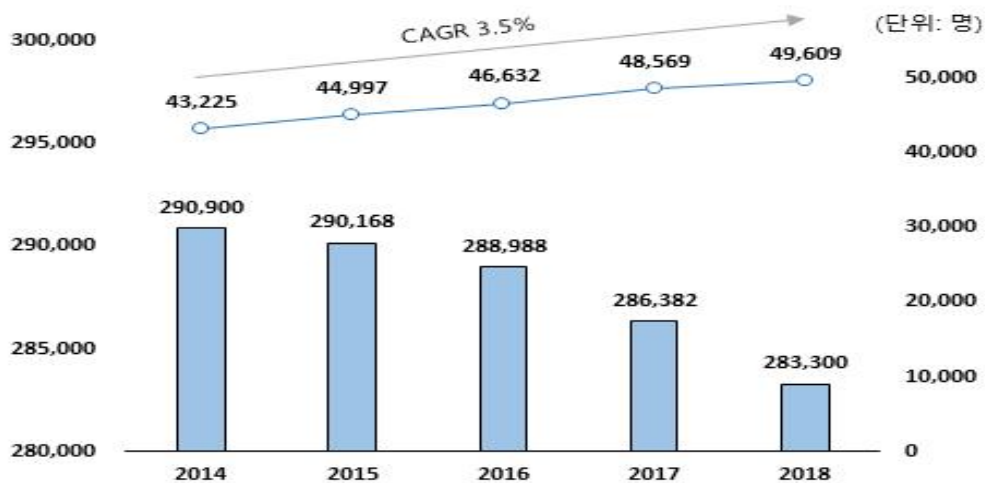
[그림 24] 여수시 재정자립도 추이

Source : 전라남도청홈페이지 재정운영, 국가지표체계 (지방자치단체의 재정자립도)

□ 여수시 인구 추이

- 여수시 총인구는 꾸준히 감소하는 추세이나, 노인인구는 '14년부터 빠르게 증가 (연평균 약 3.5%) 하고 있음. 이에 따라 노년층을 위한 프로그램 확대가 필요할 것으로 보임

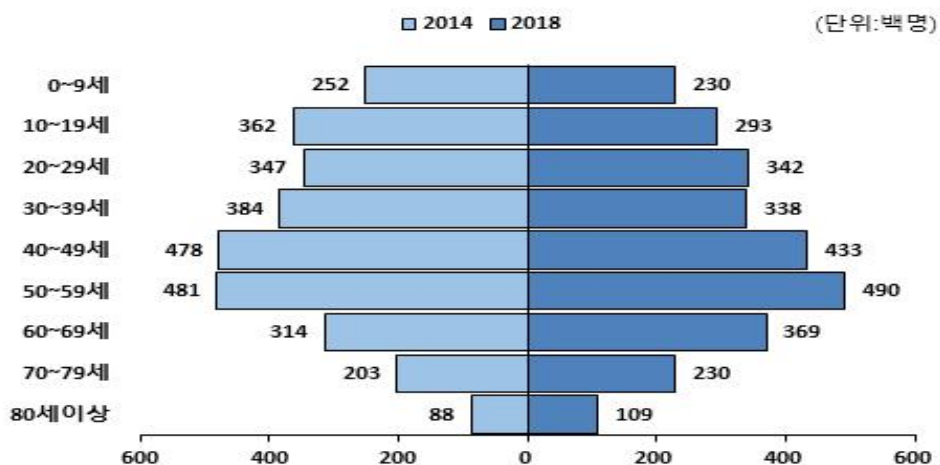
- 여수시 인구는 '14년 290,900명에서 '18년 283,300명으로 감소 추세
- 여수시 노인인구는 '14년 43,225명에서 '18년 49,609명으로 연평균 3.5%가량 꾸준히 증가 추세



[그림 25] 여수시 총인구 및 노인인구 추이

Source : 행정안전부 주민등록인구통계

- '14년 대비 '18년 여수시 인구는 0~49세의 생산 인구는 감소 추세이며, 50세 이상 인구는 크게 증가하였음

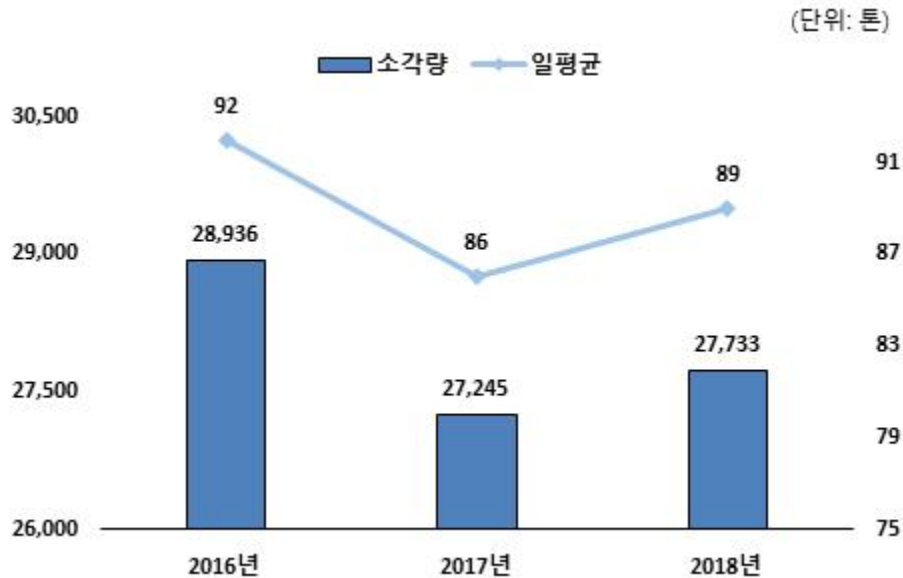


[그림 26] 여수시 연령별 인구 분포

Source : 행정안전부 주민등록인구통계

□ 여수시 폐기물 처리현황

- 여수시 폐기물 처리 가운데 생활폐기물, 음식물, 소각 처리량은 소폭 감소하고 있으며 재활용 처리는 '15년부터 '18년까지 연평균 7.6%가량 증가하고 있음
- 여수시 쓰레기 소각 처리량은 '16년 28,936톤에서 '17년 27,245톤으로 다소 감소했다가 '18년 27,733톤으로 소폭 증가하였음



[그림 27] 여수시 쓰레기 소각 처리량 추이

Source : 여수시도시관리공단 내부자료

- 여수시 폐기물 가운데 재활용은 '15년 5,164.6톤에서 '18년 6,436톤으로 연평균 7.8%가량 증가함
- 여수시 폐기물 가운데 생활폐기물은 '15년 53,672.6톤에서 '18년 51,987.6톤, 음식물은 '15년 31,511.9톤에서 '18년 30,037.5톤으로 감소함

<표 16> 여수시 쓰레기 수거처리 추이

(단위: 톤)

구분	2015	2016	2017	2018	CAGR
생활폐기물	53,672.6	51,821.0	51,126.4	51,987.6	-1.1%
음식물	31,511.9	32,215.3	32,581.4	30,037.5	-1.6%
재활용	5,164.6	6,413.5	6,748.8	6,436.0	7.6%
합계	90,349.0	90,449.7	90,456.5	88,461.1	-0.7%

Source : 여수시도시관리공단 내부자료

□ 여수시 주차장 추이

- 여수시의 주차장 확보율은 증가 추세이며, 전라남도 주차장 확보율 보다 높은 것으로 나타남. 그러나 인근 시에 비해 낮은 것으로 나타났으며, 자동차 등록대수에 비해 주차장이 약 14.2% 가량 부족한 것으로 나타나 주차장 개설이 필요할 것으로 보임
 - 여수시의 주차장확보율은 증가 추세이며, '16년 기준 전라남도 주차장 확보율인 70.9%에 14.9%가량 높은 85.8%로 나타남
 - 그러나 자동차 등록대수에 비해 주차장이 부족한 것으로 나타나 추가적인 주차장 개설이 필요할 것으로 보임

<표 17> 여수시 주차장 확보율 추이

(단위: 대, 면, %)

구분	2012	2013	2014	2015	2016	전라남도
자동차 등록대수	108,847	112,282	115,955	120,641	124,848	952,004
주차면수	78,714	79,505	84,351	107,159	107,159	675,067
주차장 확보율	72.3%	70.8%	72.7%	88.8%	85.8%	70.9%

Source : KOSIS 전라남도 기본통계

- 여수시의 주차장 확보율은 전라남도에 비해 14.9%가량 높으나, 순천시 91.9%, 광양시 89.6%에 비해 각각 5.3%, 3.8%가량 낮은 것으로 나타남

<표 18> 인근 시 주차장 확보율 추이

(단위: 개소, 면, %)

자치구	계		노상 유료	노상 무료	노외 공영	노외 민영	부설	주차장 확보율
	개소	면수	면수	면수	면수	면수	면수	
전라남도	80,751	675,067	990	19,936	68,070	27,203	558,868	70.9
여수시	7,383	107,159	217	1,762	7,428	2,189	95,563	85.8
순천시	7,121	115,145	311	4,725	8,164	2,236	99,709	91.1
광양시	35,275	71,549	342	1,939	7,750	490	61,028	89.6

Source : KOSIS 전라남도 기본통계

[2] 경쟁환경

□ 민간 및 공공기관 경쟁구도

- 민간기관의 높은 시설 수준, 서비스 품질, 이용료의 시장가격 하락으로 경쟁강도가 높아지고 있음. 반면 공공기관은 시설 수준과 서비스 품질에서 민간 수준 대비 상대적 열위에 있음
 - (영리기관) 시설 수준뿐만 아니라 역량 또한 높으며 이용료의 하락으로 경쟁강도가 높아지고 있음
 - (비영리기관) 다양한 위탁 경험으로 인해 관리역량이 뛰어나지만 지자체 시설은 공단으로 위탁하기 때문에 경쟁 강도는 높지 않음
 - (타 지자체 공단시설) 해당 시민에 대한 할인혜택이 있어 타 지자체 시설 이용 빈도가 적어 직접적인 경쟁 강도는 낮으나 경영평가의 주요 경쟁 상대이며 시설관리역량은 높은 편임
 - (유관기관) 인접지역에 위치하고 있을 뿐만 아니라 유사서비스를 제공하고 있어 경쟁강도가 높으나 전문 인력의 부족으로 시설관리 역량은 낮음

민간 및 공공기관 경쟁구도					
구분	주요 경쟁분야	시설 관리역량	경쟁강도	근거	
민 간	영리기관	체육, 주차, 문화시설 등			<ul style="list-style-type: none"> • 시설 수준 뿐만 아니라 역량 또한 높음 • 이용료의 하락으로 경쟁강도가 높아지고 있음
	비영리기관	체육, 복지시설			<ul style="list-style-type: none"> • 다양한 위탁경험으로 인해 관리역량이 뛰어나 • 지자체 시설은 공단으로 위탁하기 때문에 경쟁강도는 높지 않음
공 공	타 지자체 공단시설	주차, 체육 공공시설 등			<ul style="list-style-type: none"> • 해당 시민에 대한 할인혜택이 있어 타 지자체 시설 이용 빈도가 적어 직접적인 경쟁강도는 낮음 • 경영평가 주요 경쟁상대 • 시설관리역량은 높은 편
	유관기관	전 분야			<ul style="list-style-type: none"> • 인접지역에 위치하고 있을 뿐만 아니라 유사 서비스를 제공하고 있어 경쟁강도가 높음 • 전문인력의 부족으로 시설관리역량은 낮음

[그림 28] 민간 및 공공기관 경쟁구도

[3] 벤치마킹

- 타 공단은 서비스의 질적 수준 강화, 효율성 및 효과성 중심의 사업/조직 재편을 통해 안전/감사/고객VOC 기능의 강화, 고객과의 소통을 중시하고 있음

1. 의정부시시설관리공단

○ 비전전략체계도

<표 19> 의정부시시설관리공단 비전전략체계도

미션	시민에게 희망과 행복을 주는 공기업
비전	시민의 플랫폼으로 지속가능한 혁신공기업
비전 선언문	<ul style="list-style-type: none"> • 공공성과 수익성의 조화로 경영효율성 제고 • 소통과 협력을 통한 사회적 가치 실현 • 시민참여와 신뢰로 지속가능성 확보 • 인권경영 실천과 포용국가 실현

○ 조직현황 (6팀 14담당)

기 구: 6팀 14담당



[그림 29] 의정부시시설관리공단 조직도

○ 사업영역

<표 20> 의정부시시설관리공단 사업영역

구분	주요사업
주차사업	<ul style="list-style-type: none"> • 공영주차장 및 거주자우선주차제 관리 운영 • 견인사업, 공영차고지, 자동차번호판제작소 관리 • 교통약자 이동지원센터 운영
환경사업	<ul style="list-style-type: none"> • 가로청소 및 노면청소차 관리 운영 • 종량제봉투, 음식물납부필증, 대형폐기물 스티커 판매
체육시설	<ul style="list-style-type: none"> • 종합운동장, 의정부체육관 관리 운영 • 자전거경기장, 녹양야구장 관리 운영 • 추동·행정타운 실내배드민턴 경기장 관리 운영 • 실내빙상장 관리 운영 • 송산테니스장 직동·곤제축구장 등 관리 운영 • 작동통나무집 관리 운영
상가관리	<ul style="list-style-type: none"> • 의정부지하도상가 임대 및 운영 • 의정부지하도상가 시설물 유지 관리

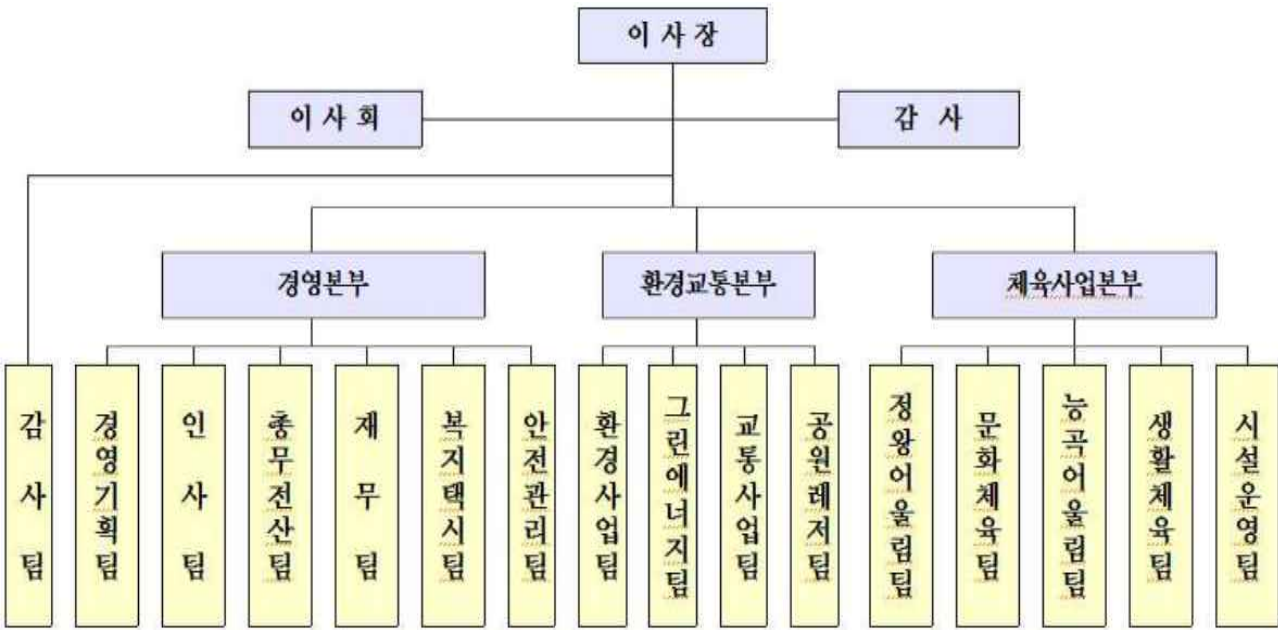
2. 시흥시시설관리공단

○ 비전전략체계도

<표 21> 시흥시시설관리공단 비전전략체계도

미션	시민의 편익과 복리증진을 위한 효율적인 시설관리로 지역발전에 기여			
비전	365일 시민에게 행복을 주고 사회적 가치를 실현하는 최고의 공기업			
서브비전	수입, 이용고객, 만족도 5% 이상 상향 / 안전사고, 대행사업비 5% 이상 감축			
핵심가치	시민맞춤	열린소통	성과책임	사회적 가치
전략목표	시민 편익증진	시민참여 열린경영 실현	역량강화 및 경영책임성 확보	협동과 상생의 사회실현
전략과제	시민중심 서비스 제공	시민 경영참여 확대	혁신 조직문화 구축	지역사회 협력 증진
	공공서비스 역량 강화	대내외 소통 활성화	청렴·윤리경영 활성화	사회적 약자 배려
	안전하고 편리한 시설운영	다각적 홍보 마케팅 강화	경영합리화 및 효율화 실현	일자리 창출 및 일자리 질 개선

○ 조직현황 (3본부 16팀)



[그림 30] 시흥시시설관리공단 조직도

○ 사업영역

<표 22> 시흥시시설관리공단 사업영역

구분	주요사업	
교통 사업	<ul style="list-style-type: none">공영주차장 운영건인보관소 운영교통약자이동지원센터운영	<ul style="list-style-type: none">자동차등록번호판 발급버스공영차고지 시설관리부설주차장 운영(3개소)
문화체육 사업	<ul style="list-style-type: none">국민체육센터 운영장곡문화체육센터 운영여성비전센터 수영장 운영 및 시설관리청소년수련관 수영장 운영 및 시설관리	<ul style="list-style-type: none">시흥시체육관 및 인공암벽장 운영공공체육시설 운영월곶에코피아 체육시설 운영갯골생태공원및 캠핑장운영
공공청사 관리	<ul style="list-style-type: none">ABC행복학습타운 시설관리	<ul style="list-style-type: none">공공청사 청소관리(33개소)
환경 사업	<ul style="list-style-type: none">소각장 운영환경미화타운 운영	<ul style="list-style-type: none">종량제봉투판매생활폐기물 처리시설 운영

3. 양주시시설관리공단

○ 비전전략체계도

<표 23> 양주시시설관리공단 비전전략체계도

미션	시민의 행복을 꽃 피우는 공단				
비전	시민 중심의 감동 양주를 실현하는 혁신공기업				
핵심가치	고객감동	창의혁신	협력협치	안전성장	신뢰공감
경영방침	고객이 완성하는 감동경영				
	가치를 실현하는 혁신경영				
	지역과 상생하는 책임경영				
	사전에 예방하는 안전경영				
	신뢰로 성장하는 윤리경영				
경영로드맵	환경변화를 예측한 미래 성장기반 구축	성장관리 및 경쟁력 강화		비전의 실현과 향후 관리	
	2018~2019 기반 구축기	2020~2021 성장기		2022~ 성숙기	
인재상	실천	소통	도전	사랑	

○ 조직현황 (1본부 7팀)



[그림 31] 양주시시설관리공단 조직도

○ 사업영역

<표 24> 양주시시설관리공단 사업영역

구분	주요사업
문화예술	<ul style="list-style-type: none"> 문화예술회관 관리·운영 장흥관광지 관리·운영
체육시설	<ul style="list-style-type: none"> 고덕생활체육공원, 신천생활체육공원, 백석생활체육공원, 광적생활체육공원, 장흥생활체육공원 관리·운영 고읍축구장, 덕정돔구장, 삼송테니스장 등 관리·운영 에코스포츠센터, 양주국민체육센터 관리·운영
환경사업	<ul style="list-style-type: none"> 종량제물품판매 버스승강장 및 공원 청소사업 재활용선별장 관리
교통사업	<ul style="list-style-type: none"> 교통약자이동지원센터 관리·운영 시청부설주차장 관리·운영 덕정노상주차장 관리·운영

1.3 외부환경 시사점

- 외부환경 분석을 통하여 미래 공공서비스의 핵심은 “고객신뢰”에 있으며, 고객을 향한 소통, 신뢰, 안전을 핵심적인 가치로 두어야 함을 알 수 있음

구분		주요 내용
거시 환경	정책환경	<ul style="list-style-type: none"> 과거에는 효율성 중심의 지방공기업 정책 - 최근 사회적 가치 연계하여 지역 사회에서 신뢰받는 공공서비스 강조
	경제사회 환경	<ul style="list-style-type: none"> 여가를 통한 소비증가 추세 (특히 선택적 소비성향 강화) 공공서비스에서도 융복합적 서비스, 차별적 서비스 및 특별한 컨셉의 콘텐츠 요구 강화
	기술 /사회	<ul style="list-style-type: none"> 소통기술의 발달과 채널 다양화 - 투명성, 공정성, 실시간 반응 요구 4차 산업혁명 등장으로 새로운 기술, 융복합 기술의 공공서비스 적용
미시환경		<ul style="list-style-type: none"> 인구는 감소, 고령인구의 증가, 서비스의 질적 수준 요구 증가 차량등록, 주차장의 증가, 쓰레기의 증가 (인구대비), 문화관광산업 증대 등 공단 차원의 다양한 공공서비스 증대 요구
경쟁환경		<ul style="list-style-type: none"> 민간기관의 시설·서비스품질 수준 강화, 각종 서비스 이용요금의 시장가격 하락, 상대적 공공서비스의 경쟁 강도는 낮음
벤치마킹		<ul style="list-style-type: none"> 최근 우수 시설공단, 도시관리공단 등 서비스의 질적 수준 강화, 효율성 및 효과성 중심의 사업/조직 재편 안전/감사/고객VOC 기능의 강화, 고객과의 소통을 중시



정부의 신뢰받는 공공서비스 강조 정책방향성
선택적 소비성향 대응과 융복합적, 차별적 공공서비스의 요구 강화
실시간 투명하고 공정한 소통의 중요성
인구감소와 고령화에 대비 및 공단차원의 다양한 공공서비스 증대요구
최근 우수공단의 안전/감사/고객소통 중심의 기능/조직 강화 추세



<p>미래 공공서비스의 핵심은 “고객신뢰”</p> <p>소통, 신뢰, 안전을 핵심가치로 두어야 함</p>
--

2

내부여건 분석

2.1 공단 일반현황

□ 설립근거

- 지방공기업법 제76조(지방공단의 설립·운영)
- 여수시도시관리공단 설립 및 운영에 관한 조례

□ 설립목적

- 공공시설물, 체육시설 등의 운영·관리 및 기타 여수시장이 필요하다고 인정하는 위탁업무 등을 효율적으로 관리, 운영함으로써 시민 생활의 편익과 복지 향상 및 지역사회 발전에 이바지함을 목적으로 함

□ 주요연혁

- 2008. 10. 08. 법인 설립등기(자본금 50억원), 초대 사장 이동국 취임
- 2014. 04. 01. 생활폐기물 수집·운반 대행사업 추진
- 2014. 08. 28. 제2대 박노조사장 취임
- 2016. 09. 05. 제3대 정학근사장 취임
- 2016. 11. 01. 여수시 종량제봉투 등 공급 대행사업 추진
- 2017. 10. 08. 여수시도시관리공단으로 조직변경
- 2018. 04. 11. 여수시장애인국민체육센터 관리·운영 대행사업 추진
- 2018. 09. 01. 공영주차장 및 봉황산자연휴양림 관리·운영 대행사업 추진
- 2019. 01. 01. 진남수영장 및 망마국민체육센터 관리·운영 대행사업 추진

□ 주요사업

- 공영주차장(여수시청 부설주차장 포함) 관리 및 운영 사업
- 자연휴양림 관리 및 운영 사업
- 종량제 봉투 및 배출 스티커 판매 사업
- 생활폐기물 수집 및 운반 사업
- 도시형폐기물 종합처리 시설 관리 및 운영 사업
- 지방공기업법 제2조 제2항 제3호에 해당하는 체육시설업
- 기타 시장이 필요하다고 인정하여 대행한 사업의 추진 및 관리

□ 비전전략체계

<표 25> 여수시도시관리공단 비전전략체계도

비전	시민이 행복한 도시를 만들어가는 시민의 공기업		
경영방침	시민을 위한 감동경영	변화를 통한 혁신경영	가치실현을 위한 화합경영
정책목표	시민이 공감하고 만족하는 맞춤형 경영	합리성과 변화를 추구하는 선진 경영	조직안정을 통한 가치실현과 소통문화 조성
	<ul style="list-style-type: none"> • 시민만족 우선의 시설 운영 • 시민의 눈높이에 맞는 공공 서비스 제공 • 시민의 요구에 부응하는 감성 경영 	<ul style="list-style-type: none"> • 효율성을 고려한 시민 행복 중심경영 • 운영과 관리시스템의 과감한 개선 • 지속가능한 혁신전략을 통한 신뢰경영 	<ul style="list-style-type: none"> • 안전하고 행복한 일터 만들기 • 유연한 근무환경으로 창의적이고 능동적인 조직 육성 • 화합과 소통을 최우선 가치로 한 건강한 조직 문화 지향

2.2 사업구조 분석

- 공단은 정관 제6조에 명시된 일곱 가지 사업영역 중 환경사업 분야 중심으로 추진하고 있었으나 근래 공영주차장, 휴양시설, 체육시설업으로 영역을 단기간에 확장하게 된 상태임

<표 26> 여수시도시관리공단 사업구조 변화 현황

~ 2017년		
1	생활폐기물 수집 및 운반 사업 (2013.01 개시)	
2	도시형폐기물 종합처리 시설 관리 및 운영 사업 (2014.04 개시)	
3	종량제 봉투 및 배출 스티커 판매 사업 (2016.11 개시)	
↓		
현재		
1	생활폐기물 수집 및 운반 사업	
2	도시형폐기물 종합처리 시설 관리 및 운영 사업	
3	종량제 봉투 및 배출 스티커 판매 사업	
4	공영주차장(여수시청 부설주차장 포함) 관리 및 운영 사업 (2018.09 개시)	
5	자연휴양림 관리 및 운영 사업 (2018.09 개시)	
6	지방공기업법 제2조 제2항 제3호에 해당하는 체육시설업	
	장애인국민체육센터 (2018.04)	망마국민체육센터 (2019.01)
7	기타 시장이 필요하다고 인정하여 대행한 사업의 추진 및 관리	

2.3 전략체계 분석

- 공단의 미션 명시, 핵심가치 설정, 그리고 정책목표의 전략방향으로서 구체화를 통해 미션-비전-경영방침-핵심가치-전략방향-전략과제로 구성되는 전략체계를 정립할 필요가 있음

<표 27> 여수시도시관리공단 현 전략체계 및 개선방향

현 전략체계			
비전	시민이 행복한 도시를 만들어가는 시민의 공기업		
경영방침	시민을 위한 감동경영	변화를 통한 혁신경영	가치실현을 위한 화합경영
정책목표	·시민이 공감하고 만족하는 맞춤형 경영 ·합리성과 변화를 추구하는 선진 경영 ·조직안정을 통한 가치실현과 소통문화 조성		
전략과제	전략방향별 3개씩, 총 12개 전략과제 설정		
↓			
개선방향			
미션	설립 목적에 기반하여 존재이유와 정체성 명시		
비전	미래환경에 대응하고 기관 위상 강화 및 명확한 방향성을 제시할 수 있는 비전 개선		
경영방침	새롭게 수립될 비전에 걸맞은 새로운 경영방침(기관장) 천명 필요		
핵심가치	업무 수행에 있어 판단의 기준이 되는 행동규범으로 공단의 핵심가치 도출		
전략방향	명확하고 구체적인 발전 방향성 제시		
전략과제	전략방향성과 연계하여 대내외 환경변화에 선제적으로 대응할 수 있는 전략과제 도출		

2.4 조직구조 분석

- 공단의 현 조직구조는 지원본부와 사업본부로 구분되어 있는 사업 중심의 조직구조로 구성되어 있으나, 일부 기능이 혼재되어 있어 중장기적으로 기능을 명확하고 효율적으로 설정할 필요가 있음



[그림 32] 여수시도시관리공단 조직구조 변화 History

Source : 여수시도시관리공단 내부자료

□ 2017년 10월

- 사업담당 본부와 지원담당 본부로 분리된 팀 형태의 조직구조
- 단위사업별 업무의 효율성 극대화 및 고객서비스 증진 도모
- 정관상 2본부 4팀 1사업소로 운영하고 있으나, 실질적으로 경영지원팀, 도시미화팀, 환경사업소만 운영

□ 2019년 1월

- 체육시설팀 신설
 - 진남수영장, 망마국민체육센터가 공단에 새롭게 수탁되면서 ‘체육시설팀’을 신설함
 - 경영본부에 사업부서인 ‘체육시설팀’이 속해 있음
- 교통·휴양시설팀 신설
 - 기존 ‘교통시설관리팀’에서 봉황산 자연휴양림이 위탁되면서 ‘교통·휴양시설팀’으로 명칭이 변경됨

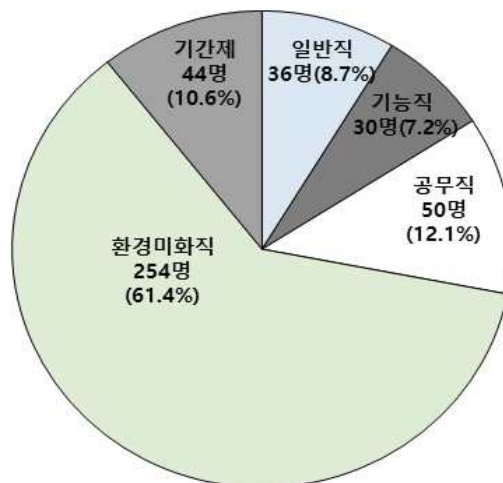
2.5 인력구조 분석

- 현재 공단의 중심사업이 환경사업임에 따라 도시미화팀의 환경미화직(무기직)과 환경사업소의 기능직을 합하여 환경사업 인력이 전체 인력의 약 68%임. 사업영역이 확장됨에 따라 향후 전담 인력의 확충이 필요함

<표 28> 직급별 정원 및 현원 현황(2019. 01. 09 기준)

(단위: 명)

직급	인원	
	정원	현원
임원	1	1
일반직 2급	2	2
일반직 3급	5	5
일반직 4급	10	7
일반직 5급	13	8
일반직 6급	5	14
기능직 6등급	4	3
기능직 7등급	13	11
기능직 8등급	10	13
기능직 9등급	3	3
공무직	84	50
환경미화직	254	254
기간제	—	44
합계	404	415



[그림 33] 공단의 인력 구성비율

※ 정규직 및 무기계약직, 기간제 현원 기준, 이사장 제외

Source : 여수시도시관리공단 내부자료

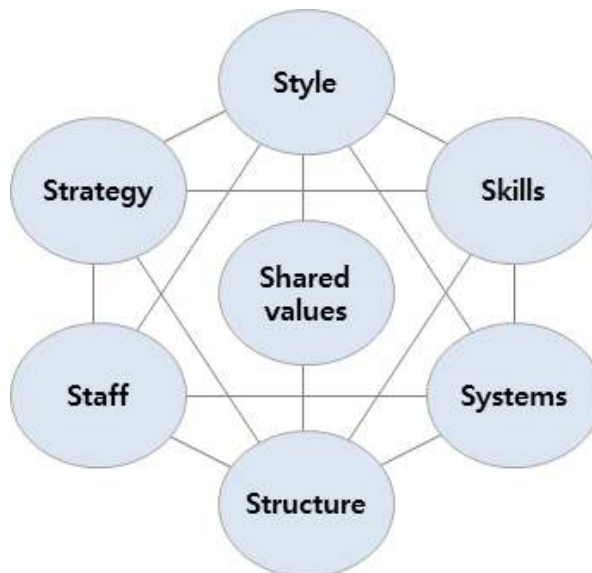
2.6 핵심역량 분석

[1] 7S 분석_개요

- ☐ 7S 분석을 활용하여 여수시도시관리공단의 내부역량 및 조직진단을 실시하였음
- ☐ 7S 모델 세부 분석 내용

<표 29> 7S 모델 정의

분석항목	정 의
Shared Value (비전 및 공유가치)	대부분의 직원들에 의해 공유되고 전형적으로 인식되는 가치 및 비전
Strategy (전략)	조직 미션, 비전, 핵심가치 달성을 위한 중장기적 방향 및 전략
Structure (조직구조)	전략의 실행 및 목표 달성을 위한 조직구조 및 역할 분할 방식
System (제도관리체계)	일상적으로 업무들이 수행되는 절차, 커뮤니케이션 및 의사결정 등의 체계 및 관리 시스템
Staff (구성원 역량)	조직의 인력구성과 구성원들의 능력 및 개발, 동기부여 방안
Style (리더십 스타일)	경영진 리더십 스타일 및 조직문화 특성
Skill (관리기술)	조직 구성원의 시너지에 의한 조직 전체의 고유한 능력 및 관리기술

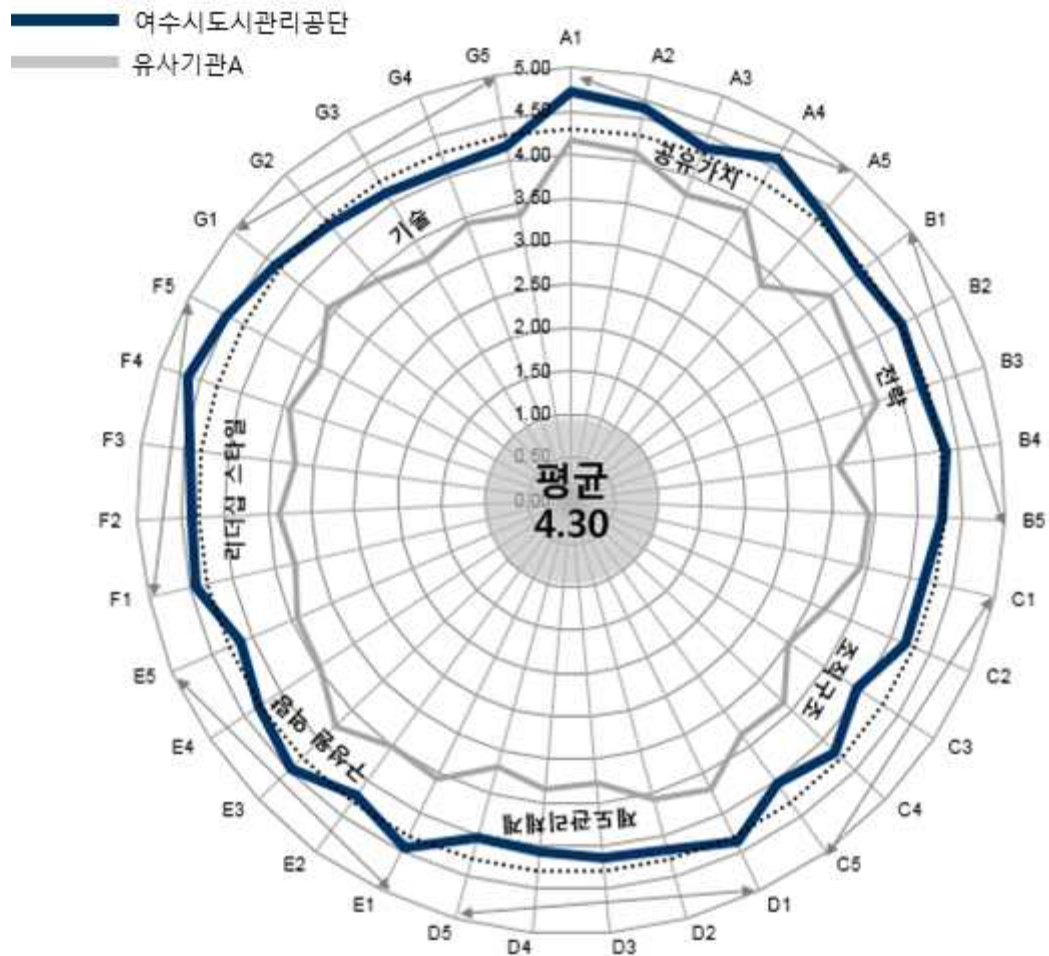


[2] 7S 분석_종합

- ☐ 7S 종합 결과는 다음과 같으며, 타 기관 대비 전반적으로 높은 수준으로 나타나나, 조직문화, 조직구조, 경영관리체계 개선 및 구성원 역량관리에 대하여 개선점이 존재함
- ☐ Shared Value(비전 및 공유가치)
 - ☐ 공단의 설립목적은 이해하고 있으나, 조직문화와 일하는 분위기에 대해서는 개선 필요성이 제기됨
- ☐ Strategy(전략)
 - ☐ 공단의 지속가능한 발전을 위해 중장기 전략 수립 및 실천방안이 필요함
- ☐ Structure(조직구조)
 - ☐ 특정부서 업무편중, 자율적 업무추진을 위한 권한위임에 대한 이슈 해소를 위해 조직 재설계의 필요성이 대두됨
- ☐ System(제도)
 - ☐ 수평적 커뮤니케이션을 통해 업무수행, 평가, 자원배분 이슈를 해소할 수 있는 조직문화의 제도적 정착이 필요함
- ☐ Staff(구성원 역량)
 - ☐ 우수인재 선발, 육성 및 동기부여 가능한 환경을 제공하고 혁신성, 전문성 있는 조직으로 역량 강화가 필요함
- ☐ Style(리더십 스타일)
 - ☐ 리더 그룹이 열정을 갖고 구성원들이 업무를 잘 수행할 수 있도록 지원하는 조력자로서의 역할을 공감하고 실천할 수 있도록 리더십 트레이닝 운영의 필요성이 제기됨

□ Skill(관리기술)

- 직무별 전문성의 수준을 정의하고 구성원 역량을 인정, 관리 및 강화 할 수 있는 가이드 제시가 필요함

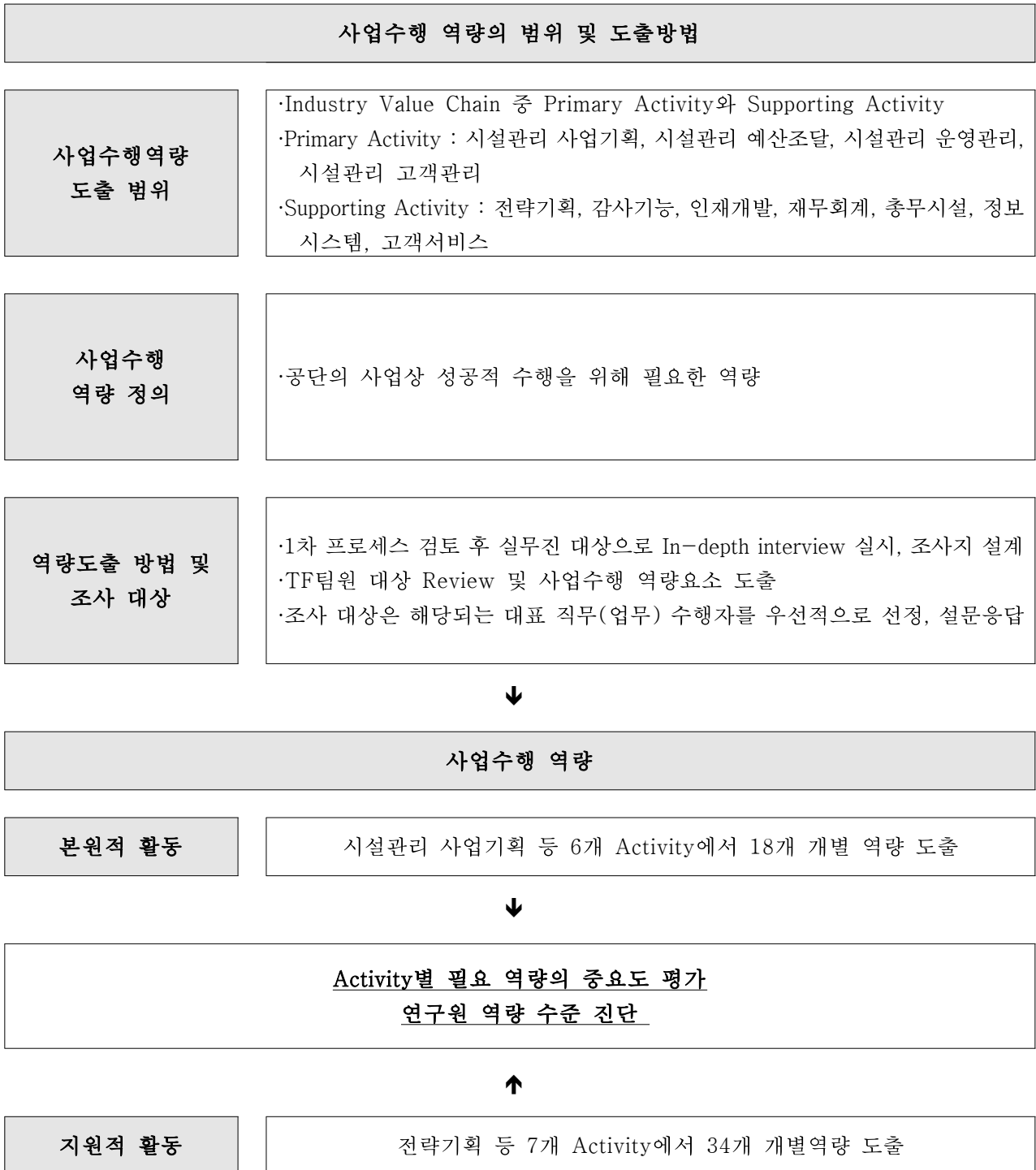


[그림 34] 여수시도시관리공단 7S 분석 종합

[3] 사업수행 역량 분석

- 조직도, 업무분장을 바탕으로 수행역량 조사지를 확정하고 전 부서원을 대상으로 설문조사를 하였으며, 설문조사는 Value Chain, Core Activity별로 구성함

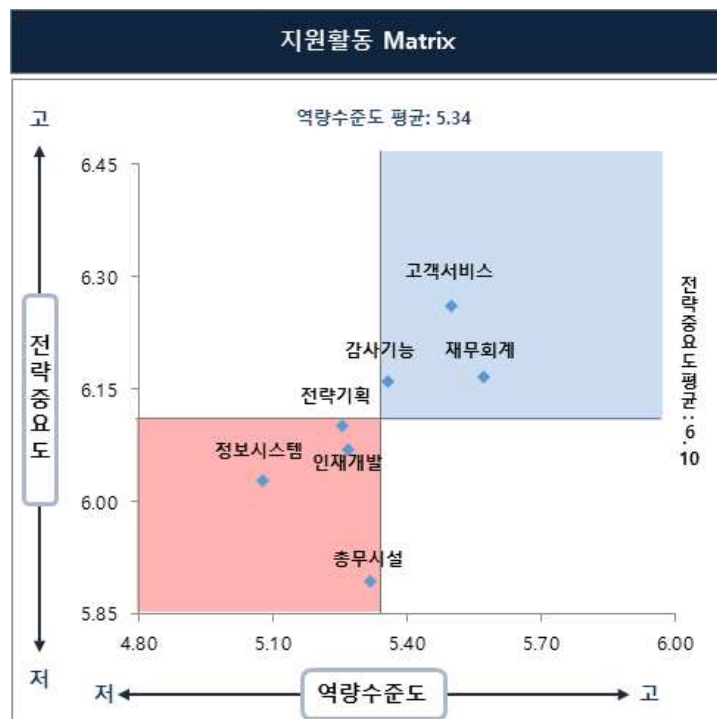
<표 30> 사업수행 역량 범위 및 도출방법



- 공단 본원활동은 시설관리 운영관리가 경쟁 열위 역량으로 역량 개선이 필요한 것으로 나타나며, 지원활동에서는 정보시스템, 인재개발, 총무시설이 개선되어야 할 영역으로 확인되고 있음



[그림 35] 여수시도시관리공단 본원활동 Matrix



[그림 36] 여수시도시관리공단 지원활동 Matrix

2.7 재무현황 분석

- 공사에서 공단으로 전환하고 공단은 여수시의 공익적 사업만을 대행함에 따라 기관 자체의 이익을 확보하지 않음. 이에 따라 자산 또한 직접 유형 자산을 보유하지 않으며, 사업투자를 위한 차입금도 없는 것으로 나타남

<표 31> 여수시도시관리공단 손익현황

(단위: 천원)

구분	금액	매출대비비율
사업수입(매출)	26,929,684	100.0%
사업비용	26,262,137	97.5%
사업이익(매출총이익)	667,548	2.5%
판매관리비	685,042	2.5%
인건비	340,961	1.3%
경비	344,081	1.3%
영업이익	(17,495)	-0.06%
당기순이익	(11,031)	-0.04%

Source : 여수시도시관리공단 내부자료

- 공단의 2018년 매출액은 대행사업 수입으로 269억 원이며, 매출액의 97.5%가 사업 비용에 사용되고 남은 매출총이익도 판매관리비로 모두 지출되어 이익이 남지 않음
- 판매관리비의 인건비와 경비 비중은 각각 매출액의 1.3% 수준임

<표 32> 여수시도시관리공단 자산상태

(단위: 천원)

구분	금액	비율	
자산	1,118,093	100%	자산대비
유동자산	1,065,713	95%	
비유동자산	52,380	5%	
부채	648,450	100%	부채대비
유동부채	458,646	71%	
비유동부채	189,804	29%	
자본	469,643	100%	자본대비
자본금	500,000	106%	
자본잉여금	135,769	29%	
이익잉여금	(166,126)	-35%	

Source : 여수시도시관리공단 내부자료

- 2018년 공단의 자산규모는 11억 원으로 대부분 유동자산임. 비유동자산은 무형자산과 임차보증금으로 구성되어 있으며 보유 중인 유형자산은 없음
- 부채가 자본금액보다 많으나 재무안정성에 영향을 미치는 차입금 성격의 부채는 없음

2.8 내부여건 시사점

- 내부역량 분석을 통해 공단은 “전략집중 형 조직체계(SFO)”를 구축하기 위해 조직을 개선하고 성과관리체계를 개선하며 역량을 강화시키기 위한 노력을 해야 할 것으로 나타남

구분	주요 내용
사업구조	<ul style="list-style-type: none"> 공단은 기존 환경사업 분야 중심에서 최근 짧은 기간 동안 휴양시설, 체육시설 운영으로 사업영역을 확장, 해당 분야에 대한 운영 노하우와 전문성이 더 강화가 되어야 함 타 공단의 사업과 비교할 경우 사업 운영관리 전문성, 전략기획역량 등이 떨어지며 다양한 시 위탁사업 추진이 가능하도록 역량이 강화되어야 함
전략체계	<ul style="list-style-type: none"> 공단의 중장기 비전과 전략방향성이 명확하게 드러나야 하며 이에 대한 실행 계획과 발전방향이 구체화되어야 함 명확한 미래상의 설정과 비전전략체계의 핵심가치가 명확해야 함
조직인력구조	<ul style="list-style-type: none"> 현 조직구조는 일부 기능이 혼재되어 있으며, 신규 사업으로 사업영역 확장에 대한 미래방향성이 불명확하며, 숙련자 및 경력자의 비중이 적음
사업수행역량	<ul style="list-style-type: none"> 본원활동으로서 “운영관리”, 지원활동으로 “전략기획, 인재개발”이 상대적 경쟁열위 역량으로, 개선이 필요한 것으로 나타나고 있음
7S	<ul style="list-style-type: none"> 상대적으로 타 요인에 비하여 조직문화, 경영관리체계, 구성원 역량관리에 대한 개선점이 존재하며 전반적으로 커뮤니케이션이 부족하고 내부 갈등요인도 상존하고 있는 것으로 나타남
재무현황	<ul style="list-style-type: none"> 공단은 여수시의 공익적 사업만을 대행하기 때문에 유형자산 보유 및 사업 투자를 위한 차입금도 없으며, 이전까지 공사에서 이어진 재무사항과 상관없이 향후 안정적인 재무운영이 예상됨



짧은 위탁사업 운영 기간 보유로 사업운영에 대한 전문성 및 노하우 부족
중장기 비전과 전략방향성 미흡, 명확한 미래상 미 설정, 핵심가치 불명확
상대적으로 숙련자, 경력자 비중이 적고 운영관리, 전략기획, 인재개발 역량 미흡
조직문화, 경영관리체계, 구성원 역량관리 등이 취약한 것으로 나타남
공사-공단전환 이후 공익적 위탁사업 중심 대행 체제로 재무건전성 지속유지 가능함



<p>“전략집중 형 조직체계 (SFO)” 구축 위한 조직개선, 성과관리체계, 역량강화 필요</p>
--

III

조직 및 직무분석

1. 조직 및 인력구조 분석

2. 직무 분석

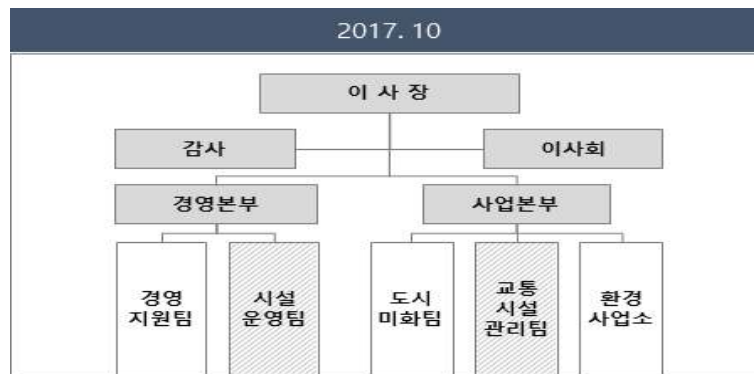
3. 조직 및 직무 분석 종합 시사점

1

조직 및 인력구조 분석

1.1 조직구조 개편 History

- 공단은 새로운 사업을 위수탁 받으면서 기존 조직구조를 사업운영에 맞게 조직구조 개편을 추진함



[그림 37] 여수시도시관리공단 조직도(2017.10)

- 사업부서와 지원부서로 분리된 팀 형태의 조직구조
- 단위사업별 업무의 효율성 극대화 및 고객서비스 증진 도모



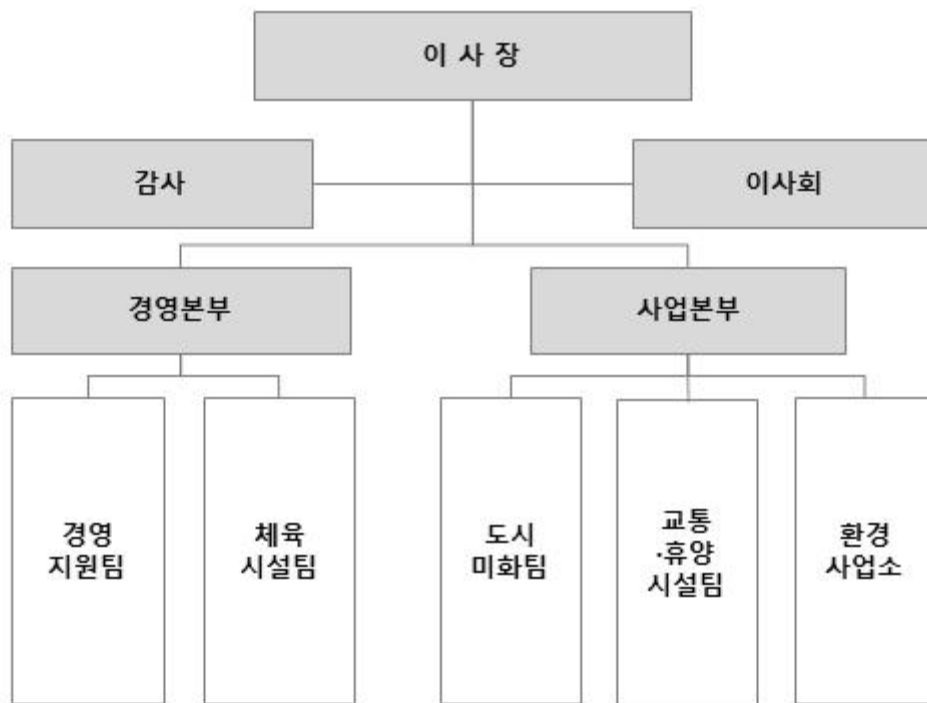
[그림 38] 여수시도시관리공단 조직도(2019.01)

- 체육시설팀 신설
 - 진남수영장, 망마국민체육센터가 공단에 새롭게 위수탁되면서 ‘체육시설팀’을 신설함
- 교통·휴양시설팀 신설
 - 기존 ‘교통시설관리팀’에서 봉황산자연휴양림이 위탁 되면서 ‘교통·휴양시설팀’으로 명칭 변경

1.2 현 조직구조

- 공단의 현 조직구조는 지원부서와 사업부서로 구분되어 있는 사업 중심의 조직 구조로 구성되어 있으나, 지원부서와 사업부서의 기능을 명확히 할 필요성이 있음

공단 현 조직구조 현황



[그림 39] 여수시도시관리공단 현 조직구조

□ 시사점

○ 사업중심 조직

- 공단의 조직구조는 2본부 4팀 1사업소이며 기본적으로 사업별 조직으로 설계되어 있으며, 지원부서와 사업부서로 분리되어 있음

○ 위수탁 사업의 증가가 결론적으로 조직구조의 확대를 가져옴

○ 조직 기능 및 업무의 명확화 필요

- 현 조직구조 상의 지원부서는 ‘경영지원팀’외에 ‘체육시설팀’의 사업부서가 묶여 있기 때문에 실제 사업의 집중력과 전문성 강화를 위해서는 사업부서로 이관되어 조직구조상의 기능을 명확히 할 필요가 있음

1.3 의사결정 구조

- 신속한 의사결정 통한 실행력 제고를 위해서는 결재단계 축소보다 더 중요한 요소가 적정한 권한위임 수준으로 현재는 전결권의 이사장 비중이 높아 위임전결 내용을 파악하여 권한위양 수준을 제고할 필요성이 있음



[그림 40] 여수시도시관리공단 위임전결 사항 전결권자 별 비중

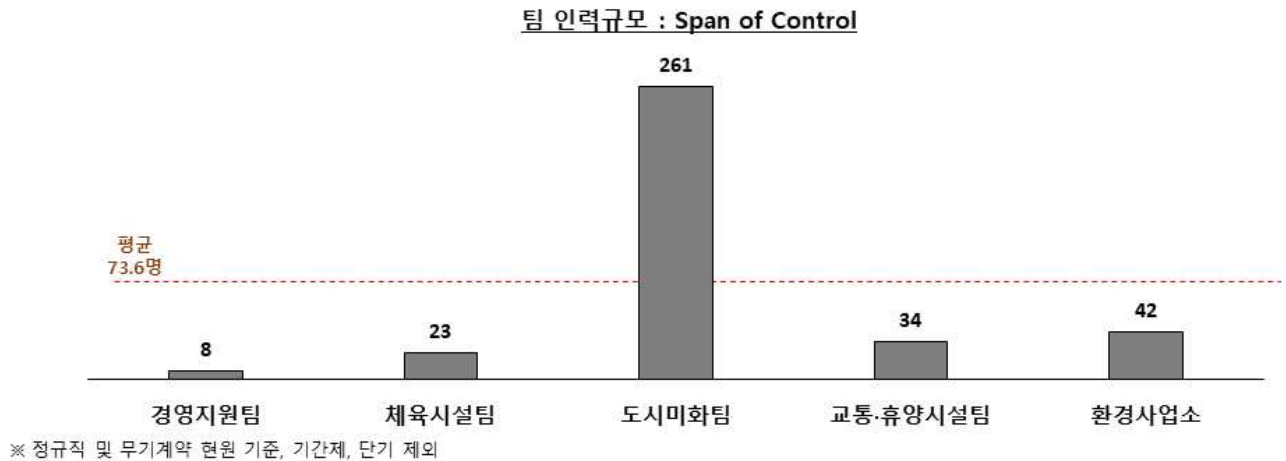
Source : 여수시도시관리공단 내부자료

□ 시사점

- 이사장의 높은 전결권 비중 개선 필요
 - 공단은 이사장(21.7%), 본부장(34.4%), 팀장(43.9%)의 전결 비중을 보이고 있어, 하부의 책임 권한에 따른 업무가 이루어지지 않고 있으며 전반적으로 상위에 집중되어 있는 상태이므로 개선이 필요함
- 전반적으로 상위까지 올라가는 결재가 많아 신속한 의사결정의 어려움이 존재함

1.4 통솔범위

- 공단의 사업별 특성에 따른 인력구성의 편차를 보이고 있어, 공통 업무의 집중과 통제를 위한 사업관리 체계의 도입과 본사 내 컨트롤타워 역할을 위한 사업전반의 전략기획 기능 필요



[그림 41] 여수시도시관리공단 팀 평균 통솔범위

□ 시사점

- 팀 평균 통솔범위(Span of Control)는 73.6명으로 도시미화팀을 제외한 타 부서의 인력이 적은 것으로 나타남
 - 도시미화팀의 인력 가운데 환경미화직이 대부분을 차지하고 있으며, 도시미화팀을 제외한 타 부서의 인력은 대체로 사업부서의 인력이 많은 것으로 나타남
- 팀 단위 통솔범위의 편차는 5명에서 10명으로 인력배분의 기준 정립이 필요하지만, 공단의 도시미화팀의 인력이 상대적으로 많은 인력이기에 미션 및 전략목표 달성에 있어 반드시 강화가 필요한 기능을 고려하여 팀 구성의 기준 및 인원 배분이 개선되어야 함

1.5 R&R 분석

- ☐ 시설 유지, 관리 조직의 전문성과 효율성을 제고할 수 있는 조직구조 체계의 변화 필요

<표 33> 여수시도시관리공단 팀별 업무분장표

팀 명	구분	분장 업무
경영지원팀	<ul style="list-style-type: none"> 경영지원 기획·혁신 총무업무 	<ul style="list-style-type: none"> 경영평가 및 경영혁신 업무 중장기 경영계획 수립, 내부성과관리 예산편성 및 관리 고객민족, 홍보, 혁신업무, 교육훈련 감사관련 업무
체육시설팀	<ul style="list-style-type: none"> 시설물 관리 운영 	<ul style="list-style-type: none"> 진남수영장관리·운영 여수시장애인국민체육센터 관리·운영 망마국민체육센터 관리·운영
도시미화팀	<ul style="list-style-type: none"> 청소사업 관리 운영 	<ul style="list-style-type: none"> 청소사업 관리·운영 종량제물품판매소 관리·운영
교통·휴양 시설팀	<ul style="list-style-type: none"> 시설물 관리 운영 	<ul style="list-style-type: none"> 공영주차장 관리·운영 공영주차장 통합관계센터 관리·운영 봉황산자연휴양림 관리·운영
환경사업소	<ul style="list-style-type: none"> 시설물 관리 운영 	<ul style="list-style-type: none"> 환경사업소 관리·운영

Source : 여수시도시관리공단 내부자료

☐ 시사점

- 중장기적으로는 기획 및 지원 업무 간의 명확화 필요
 - 현재는 공단으로의 전환 등 새롭게 시작 하면서 ‘경영지원팀’으로 기획 및 지원 업무가 통합되어 있으나, 중장기적으로는 기획과 지원 업무의 분리 필요
- 시설의 관리와 운영의 분리로 인한 업무의 전문성 고도화 검토 필요
 - 사업부서는 각 팀별 시설관리 및 운영에 포커스 된 업무로 각각의 전문성을 강화 하기 위해 시설 관리와 운영의 분리에 대해 검토할 필요성이 있음

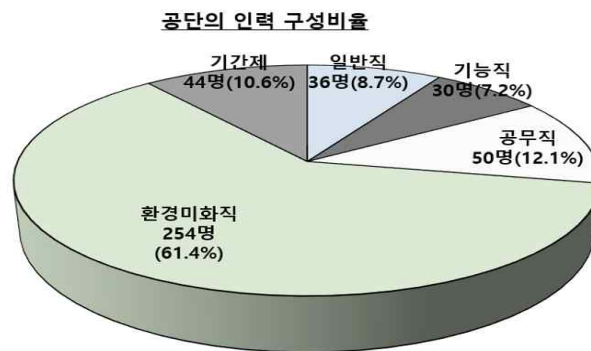
1.6 인력구조 분석

- 인력구조 ('19. 1월 기준)는 일반직 8.7%, 기능직 7.2%, 공무원 12.1%, 환경미화직 61.4%, 기간제 10.6%로 대부분 사업부서에 편중되어 있음

<표 34> 직급별 정원 및 현원 현황(2019. 01. 09 기준)

직급	인원	
	정원	현원
임원	1	1
일반직 2급	2	2
일반직 3급	5	5
일반직 4급	10	7
일반직 5급	13	8
일반직 6급	5	14
기능직 6등급	4	3
기능직 7등급	13	11
기능직 8등급	10	13
기능직 9등급	3	3
공무직	84	50
환경미화직	254	254
기간제	—	44
합계	404	415

Source : 여수시도시관리공단 내부자료



※ 정규직 및 무기계약직, 기간제 현원 기준, 이사장 제외

[그림 42] 공단 인력 구성 비율

□ 시사점

- 공단은 정원 404명의 조직으로, 현원 기준으로 전체 인력구성 비율을 보면, 일반직 36명(8.7%), 기능직 30명(7.2%), 공무원 50명(12.1%), 환경미화직 254명(61.4%), 기간제 44명(10.6%)순으로 구성되어 있으며, 대부분의 인력은 사업부서에 소속되어 있음

1.7 인사제도(채용요건)

- 채용기준은 직무별 사무직, 기술직, 기능직으로 자격과 경력 또는 능력을 갖춘 자로 명시하고 있으나, 일반직은 전문성이 필요한 직무의 핵심역량 정의를 통해 채용, 인력 관리에 활용 필요

○ 직원 임용 자격 기준

<표 35> 여수시도시관리공단 직원 임용 자격 기준

직명		자격기준
사무직	2급	<ul style="list-style-type: none"> 기업체 등에서 부장급 이상으로 3년 이상 근무한 경력이 있는 자 공무원 5급 이상으로 근무한 경력이 있는 자 국가 또는 지방자치단체가 50% 이상 투자한 기관에서 2급 이상으로 2년 이상 근무한 경력이 있는 자 전항 각호에 준하는 경력이 있다고 인정되는 자
	3급	<ul style="list-style-type: none"> 기업체 등에서 차장급 이상으로 3년 이상 근무한 경력이 있는 자 공무원 6급 이상으로 근무한 경력이 있는 자 국가 또는 지방자치단체가 50% 이상 투자한 기관에서 3급 이상으로 2년 이상 근무한 경력이 있는 자 전항 각호에 준하는 경력이 있다고 인정되는 자
	4급	<ul style="list-style-type: none"> 기업체 등에서 과장급 이상으로 3년 이상 근무한 경력이 있는 자 공무원 7급 이상으로 근무한 경력이 있는 자 국가 또는 지방자치단체가 50% 이상 투자한 기관에서 4급 이상으로 2년 이상 근무한 경력이 있는 자 전항 각호에 준하는 경력이 있다고 인정되는 자
	5급	<ul style="list-style-type: none"> 기업체 등에서 대리급 이상으로 3년 이상 근무한 경력이 있는 자 공무원 8급 이상으로 근무한 경력이 있는 자 국가 또는 지방자치단체가 50% 이상 투자한 기관에서 5급 이상으로 2년 이상 근무한 경력이 있는 자 4년제 대학졸업 정도의 능력 소지자
	6급	<ul style="list-style-type: none"> 기업체 등에서 사원 이상으로 3년 이상 근무한 경력이 있는 자 공무원 9급 이상 근무한 경력이 있는 자 국가 또는 지방자치단체가 50% 이상 투자한 기관에서 6급 사원이상으로 2년 이상 근무한 경력이 있는 자 전문대학 졸업 정도의 능력소지자
기능직	6등급	<ul style="list-style-type: none"> 공무원 기능 7등급 이상 경력 소지자 국가 또는 지방자치단체가 50% 이상 투자한 기관에서 동일 직급 이상으로 1년 이상 경력 소지자 해당 자격증 소지자 전항 각호에 준하는 경력이 있다고 인정되는 자
	7등급	<ul style="list-style-type: none"> 공무원 기능 8등급 이상 경력 소지자 국가 또는 지방자치단체가 50% 이상 투자한 기관에서 동일 직급 이상으로 1년 이상 경력 소지자 해당 자격증 소지자 전항 각호에 준하는 경력이 있다고 인정되는 자
	8등급	<ul style="list-style-type: none"> 공무원 기능 9등급 이상 경력 소지자 국가 또는 지방자치단체가 50% 이상 투자한 기관에서 동일직급이상으로 1년 이상 경력 소지자 해당 자격증 소지자 전항 각호에 준하는 경력이 있다고 인정되는 자

직명		자격기준
기술직	9등급	<ul style="list-style-type: none"> 공무원 10등급 이상 경력 소지자 국가 또는 지방자치단체가 50% 이상 투자한 기관에서 동일 직급 이상으로 1년 이상 경력 소지자 해당 자격증 소지자 전항 각호에 준하는 경력이 있다고 인정되는 자
	2급	<ul style="list-style-type: none"> 기술사 자격을 취득하고 10년 이상의 해당분야에 근무한 경력이 있는자 공무원(기술직) 5급 이상으로 근무한 경력이 있는 자 국가 또는 지방자치단체가 50% 이상 투자한 기관에서 2급 이상으로 2년 이상 근무한 경력이 있는 자 전항 각호에 준하는 경력이 있다고 인정되는 자
	3급	<ul style="list-style-type: none"> 건설기술관리법상 고급기술자 이상으로 5년 이상의 해당분야에 근무한 경력이 있는 자 공무원(기술직) 6급 이상으로 근무한 경력이 있는 자 국가 또는 지방자치단체가 50% 이상 투자한 기관에서 3급 이상으로 2년 이상 근무한 경력이 있는 자 전항 각호에 준하는 경력이 있다고 인정되는 자
	4급	<ul style="list-style-type: none"> 건설기술관리법상 중급기술자 이상으로 5년 이상의 해당분야에 근무한 경력이 있는 자 공무원(기술직) 7급 이상 근무한 경력이 있는 자 국가 또는 지방자치단체가 50% 이상 투자한 기관에서 4급 이상으로 2년 이상 근무한 경력이 있는 자 전항 각호에 준하는 경력이 있다고 인정되는 자
	5급	<ul style="list-style-type: none"> 기사 자격으로 3년 이상 해당분야에 경력이 있는 자 산업기사 자격으로 5년 이상 해당분야에 경력이 있는 자 공무원 8급 이상으로 근무한 경력이 있는 자 국가 또는 지방자치단체가 50% 이상 투자한 기관에서 5급 이상으로 2년 이상 근무한 경력이 있는 자 4년제 대학졸업 정도의 능력소지자
	6급	<ul style="list-style-type: none"> 산업기사 이상의 자격을 가진 자 국가 또는 지방자치단체가 50% 이상 투자한 기관에서 6급 사원 이상으로 2년 이상 근무한 경력이 있는 자 전문대학 졸업 정도의 능력소지자

Source : 여수시도시관리공단 내부자료

○ 기능직 자격증 기준

<표 36> 여수시도시관리공단 기능직 자격증 기준

구분	6등급	7등급	8등급	9등급
전산		정보처리분야기사	정보처리분야산업기사	정보처리분야기능사
운전			대형면허	제1·2종 운전면허
기계		기계분야기사	기계분야산업기사	기계분야기능사
전기		전기분야기사	전기분야산업기사	전기분야기능사
환경		환경분야기사	환경분야산업기사	환경분야기능사

Source : 여수시도시관리공단 내부자료

1.8 인사제도(승진제도)

- 사회통념상 인사(승진)제도를 급격히 전환할 수는 없으나, 경쟁력 있는 조직구성을 위해 특별승진(급) 외에 우수인재 발탁 제도에 대한 검토 및 성과관리를 통한 보상(인사고과) 체계가 이루어져야 함

○ 승진제도

<표 37> 여수시도시관리공단 승진제도

구분	주요내용							
승진 기준	<ul style="list-style-type: none"> 당해 직급의 승진후보자 명부의 고순위자 순위로 하되 승진후보자 수의 범위는 시행세칙으로 정함 승진후보 순위의 결정은 근무성적평정, 경력평정, 교육평정, 포상 및 자격평정 등에 의하되 절차, 방법 및 세부사항은 시행세칙으로 정함 							
특별 승진	<ul style="list-style-type: none"> 특별승진은 인사위원회의 의결을 거쳐 시킬 수 있음 특별승진 및 승급 임용하는 경우에는 제26조의 규정에 의한 제한을 받지 아니하는 자이어야 하며, 제1항 제1호 및 제2호에 해당하여 특별승진 임용 하는 경우에는 승진 소요 최저기간의 1/2이상 근무한 경우에 한함 특별승진은 1회에 1직급을, 특별승급은 1년에 2호봉을 초과할 수 없음 							
승진 최저 소요 기간	구분	일반직				기능직		
		3급->2급	4급->3급	5급->4급	6급->5급	7급->6급	8급->7급	9급->8급
	직급	3년 이상	3년 이상	2년 이상	2년 이상	2년 이상	2년 이상	1년 6개월 이상
	특별 승진	승진소요 최저기간 1/2 이상 근무한 경우에 한함						

Source : 여수시도시관리공단 내부자료

□ 시사점

○ 일반적인 방식을 적용한 승진제도

- 가장 일반적인 직급별 승진제도를 운영하고 있으며, 승진소요 최저기간이 규정으로 정해져 있음
- 특별승진은 공적이 현저하거나 공단에 대한 이익을 주었다고 인정하거나 공단의 발전에 기여한자, 업무 중에 순직한 자로 제한하고 있음

○ 승진후보 순위 결정은 근무평정 및 경력 평정 , 교육평정, 포상 및 자격평정 등에 의해 결정

○ 성과관리를 통한 보상(인사고과)체계가 반드시 필요함

1.9 인재양성

- 공단에서는 직급별 필수교육과정을 운영하고 있으며 이에 따른 교육 만족도 조사 실시 및 결과 환류체계를 구축하여 차년도 교육계획 수립에 반영하고 있으나, 향후 체계적인 인재양성 전략이 필요함

□ 교육훈련 기본방향

○ 교육훈련 목표

- 법정교육실시 의무를 이행하고, 직무, 직위·직급 등을 고려한 교육훈련계획 수립으로 전문성과 기본역량을 체계적으로 개발
- 자격 분야별 전문지식 습득을 통한 시설관리의 전문성 확보

○ 교육훈련 기본방향

- 지방공기업 인사운영 기준 및 공단 교육관련 규정 준수
- 안전교육 강화 등 법정(의무)교육 이수시간 준수
- 직급에 맞는 전문성과 기본역량을 체계적으로 개발
- 신규 채용자 교육으로 초기 적응능력 향상

□ 교육훈련 추진방침

○ 교육훈련 추진방침

- 임원 1인당 연 21시간 이상, 일반직 직원 40시간, 교대·현업 근무자 20시간 교육 이수
- ※ 일반직 직원 집합교육 7시간 이상 이수, 교대, 현업 근무자 현장교육으로 대체

○ 직급별 필수교육과정 운영

○ 안전교육 강화 등 법정·의무 교육 최우선 실시

○ 직무·직급 관련 전문교육기관 집체교육 이수를 통한 업무 수행능력 향상

○ 교육 만족도조사 실시 및 결과 환류

○ 교육훈련 세부 운영계획(2018년)

<표 38> 여수시도시관리공단 교육훈련 세부 운영계획(2018년)

분야	교육과정		인원	교육방법
안전 보건	산업안전보건(정기)		전 임직원	자체/위탁
	관리감독자 교육		5명(청소4, 사업소1)	위탁
	소방안전관리 실무교육		1명	위탁
	재난안전 실무자 전문과정		1명	위탁
	재난안전 관리자 전문과정		1명	
폭력 예방	성희롱 예방교육		전 임직원	자체
	성폭력 예방교육			
	가정폭력 예방교육			
	성매매 예방교육			
에너지	인정검사대상기기 조종사교육		1명	위탁
	보일러 조종사교육		3명	
청렴	청렴교육		전 임직원	자체
직급 역량	지방공기업 CEO 리더십 포럼		1명	지방공기업평가원
	지방공기업 고위경영자 과정		1명	지방공기업평가원
	지방공기업 실무자 과정		5명	지방공기업평가원
	리더십 역량강화과정		1명	지방공기업평가원
직무 역량	특별안전	유해화학물질 취급담당자 안전교육	8명	한국화학물질관리협회
	지방공기업 예산회계기초과정		1명	지방공기업평가원
	GLOFA-GM		2명	LS산전
	지게차 운전교육		2명	석창중장비 전문학원
	대기오염방지시설 운영 및 설계 실무		1명	환경보전협회
	수배전설비 실무		1명	한국전기안전공사
	지방계약회계 실무과정		1명	지방공기업평가원
	문화체육시설관리 운영과정		1명	지방공기업평가원
	전문대기 환경기술인		1명	환경보전협회
	분산제어시스템(제어실)		3명	LS산전
	경영평가 및 CS관리과정		1명	지방공기업평가원
전문 교육	사업장의 안전문화리더양성		1명	산업안전보건공단
	위험성평가 전문가양성		2명	산업안전보건공단
	근골계질환예방전문가		1명	산업안전보건공단
	변화주도리더십		1명	한국생산성본부
	물품관리일반		1명	조달교육원
	총액 인건비 관리 실무과정		1명	지방공기업평가원
	휴먼에라예방		1명	산업안전보건공단

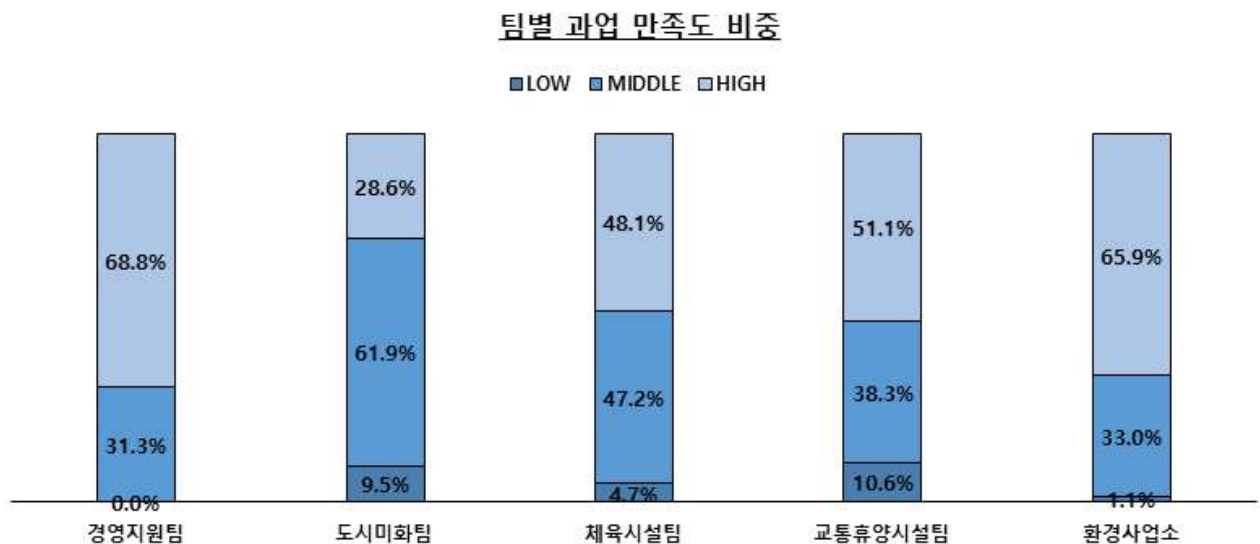
Source : 여수시도시관리공단 내부자료

2

직무 분석

2.1 팀별 과업 만족도 비중

- 여수시도시관리공단의 팀별 과업 만족도 조사 결과, 직원들은 일부 업무 수행에 있어 만족하지 못하며, 가능한 한 피하고 싶은 과업으로 느끼고 있는 것으로 나타남

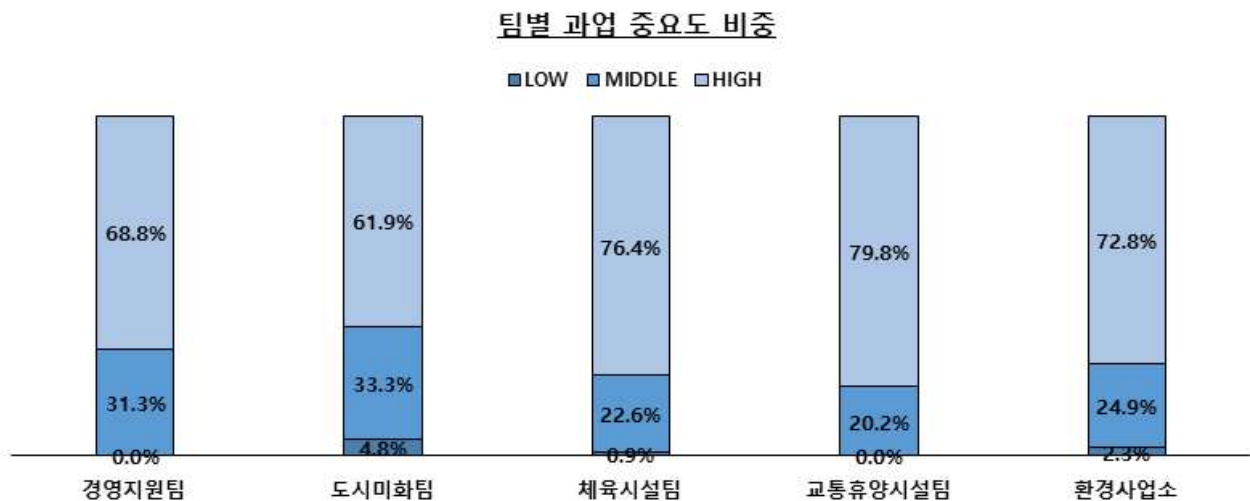


[그림 43] 여수시도시관리공단 팀별 과업 만족도 비중

- 교통휴양시설팀과 도시미화팀, 체육시설팀, 환경사업소 팀원들은 팀 업무 가운데 각각 10.6%, 9.5%, 4.7%, 1.1%의 업무에 대해 과업 수행에 만족하지 못하며, 가능한 한 피하고 싶은 과업으로 느끼고 있는 것으로 나타남
- 공단 전환 및 신규 위탁업무의 갑작스런 증가에 따른 역량부족, 상·하 및 내부 간 소통부재, 갈등 등 조직문화적 문제로 야기된 경우가 많음

2.2 팀별 과업 중요도 비중

- 여수시도시관리공단의 팀별 과업 중요도 조사 결과, 직원들은 일부 업무에 대해 조직의 목적이나 기능상 중요성이 떨어지고 과업축소나 폐지가 바람직한 과업으로 느끼고 있는 것으로 나타나 업무 이관 등을 통한 조정이 필요한 것으로 판단됨

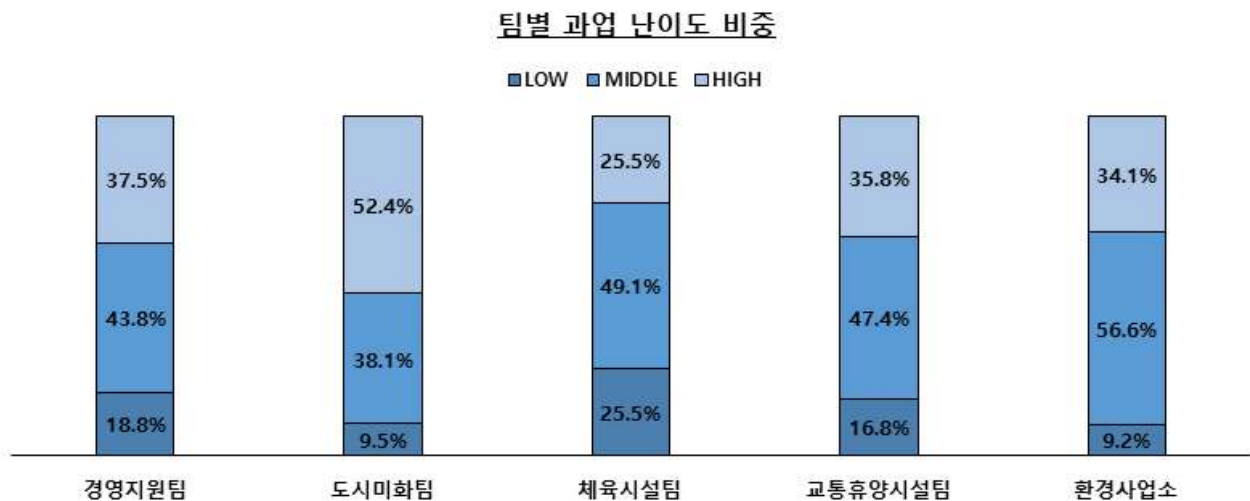


[그림 44] 여수시도시관리공단 팀별 과업 중요도 비중

- 도시미화팀과 환경사업소, 체육시설팀 팀원들은 팀 업무 가운데 각각 4.8%, 2.3%, 0.9%의 업무에 대해 조직의 목적이나 기능상 중요성이 떨어지고 과업축소나 폐지가 바람직한 과업으로 느끼고 있는 것으로 나타남
- 행정, 서무, 기타 안전관리, 고객소통 등의 업무숙련도가 떨어지지만 중앙 통제가 되지 않아 이러한 현상이 나타나고 있음

2.3 팀별 과업 난이도 비중

- 여수시도시관리공단의 팀별 과업 난이도 조사 결과, 직원들은 일부 업무에 대해 본인의 능력이나 직급으로는 정상적인 수행이 곤란할 정도로 난이도가 높은 업무라고 느끼고 있는 것으로 나타나 역량 강화가 필요할 것으로 보임



[그림 45] 여수시도시관리공단 팀별 과업 난이도 비중

- 도시미화팀, 경영지원팀, 교통휴양시설팀, 환경사업소, 체육시설팀 팀원들은 팀 업무 가운데 각각 52.4%, 37.5%, 35.8%, 34.1%, 25.5%의 업무에 대해 본인의 능력이나 직급으로는 정상적인 수행이 곤란할 정도로 난이도가 높은 업무라고 느끼고 있는 것으로 나타남
- 공단 전환 및 최근 위탁이관 업무가 많고 경력/숙련자 비중이 낮아 이러한 현상이 발생되며, 역량강화 활동과 업무 노하우 내재화를 위한 일정 기간의 시간이 필요함

2.4 팀별 직무 수행 및 과업 조정 의견

[1] 경영지원팀

- 경영지원팀은 금년부터 경영평가와 관련된 업무를 수행하고 있으나 경영평가 및 기획 업무는 지원팀 업무와의 병행이 어려운 바, 경영평가 및 기획 업무를 대응 할 수 있는 전담부서 신설이 필요할 것으로 판단됨

○ 현 직무수행에 대한 의견

<표 39> 경영지원팀 현 직무수행에 대한 의견

현 직무를 수행하면서 느끼는 보람은 무엇입니까	현 직무를 수행함에 있어 애로사항은 무엇입니까	기타 현 직무수행과 관련된 본인의 의견
<ul style="list-style-type: none"> 매일 나만의 일이 있음에 보람을 느낌 지출 업무를 통한 전반적인 업무파악 용이 공단 직원들의 복지 증진 경영평가를 통한 1년의 노력 정리 	<ul style="list-style-type: none"> 지출 및 계약 구비 서류가 많아 실수 위험 존재 지원팀 업무와 경영평가 두 가지 업무의 병행 	<ul style="list-style-type: none"> 전문성 개선 필요 과도한 자료제출 관련 업무

○ 과업 조정에 관한 의견

<표 40> 경영지원팀 과업 조정에 대한 의견

조정구분	대상과업	조정배경	조정방안
강화	계약 업무	전문성과 신중함이 요구됨	공공계약 실무 교육 이수 혹은 계약업무 전담자 지정 필요
강화, 이동	기획, 경영평가	업무 과중 및 전문성 개선	기획, 경영평가 전담 부서를 신설하여 이관
이동	경영평가	경영평가와 지원팀 사무 병행이 어려움	경영평가 전담 부서나 직원 필요

[2] 체육시설팀

- 체육시설팀의 직무 수행 관련 의견으로는 업무 전문지식의 부족, 안전 관리 중요성 부각 등으로 나타났으며 관련 실무 교육을 통한 전문성 강화 및 안전 관리 강화가 필요할 것으로 판단됨

○ 현 직무수행에 대한 의견

<표 41> 체육시설팀 현 직무수행에 대한 의견

현 직무를 수행하면서 느끼는 보람은 무엇입니까	현 직무를 수행함에 있어 애로사항은 무엇입니까	기타 현 직무수행과 관련된 본인의 의견
<ul style="list-style-type: none"> 이용객이 만족을 느낄 때 직원간의 협력으로 업무를 수행할 때 전문성을 갖고 업무를 수행할 때 	<ul style="list-style-type: none"> 업무 전문지식의 부족 매뉴얼 미흡 안전관리 중요성 부각 결원 발생 시 인력부족으로 인한 업무공백 한정된 시설 이용 대상자 시설 개선 필요시설 접근성 개선 필요 	<ul style="list-style-type: none"> 매뉴얼 필요 직무교육 강화 고객의 안전 의식 부족 차우개선 필요 이용자 범위 확대 필요 인력 충원 필요

○ 과업 조정에 관한 의견

<표 42> 체육시설팀 과업 조정에 대한 의견

조정구분	대상과업	조정배경	조정방안
이동	예산회계	기술 직무에 적합하지 않음	직무에 적합한 인사 필요
강화	예산 지출	예산 관련 직원 교육이 부족 및 전산 시스템을 활용한 간소화 요구	예산 실무교육 실시(전직원)
강화	소방 설비 관리	실무적 능력 부족으로 인한 효율적 운영 능력 부족	실무 교육을 통한 전문 지식 배양
강화	전기 설비 관리	실무적 능력 부족으로 인한 효율적 운영 능력 부족	실무 교육을 통한 전문 지식 배양
강화	전기 안전 관리	실무적 능력 부족으로 인한 효율적 운영 능력 부족	실무 교육을 통한 전문 지식 배양
강화	소방 업무 관리	실무적 능력 부족으로 인한 효율적 운영 능력 부족	실무 교육을 통한 전문 지식 배양
강화	보일러 관리	보일러 일반 버너 부착 상태 내구연한에 따라 고장 발생 증가 및 소손 위험	보일러 교체 필요
강화	수상안전	안전근무자 휴가로 인한 공석 발생	안전 담당 근무자 신규 채용으로 근무시간 확립
강화	안전관리	안전 관리의 신뢰성 및 전문성 제고	안전총괄 별도 조직 신설 또는 지원부서 총괄 전담자지정
강화	안전관리	효과적인 위기관리 매뉴얼 작성필요	현 사업장 시설물에 맞는 매뉴얼 작성

[3] 교통·휴양시설팀

□ 교통·휴양시설팀은 직무 수행에 있어 교육 및 업무 매뉴얼이 부족하다는 의견이 있어 체계적인 교육을 통한 직원 역량 강화가 필요할 것으로 나타나고 있음

○ 현 직무수행에 대한 의견

<표 43> 교통·휴양시설팀 현 직무수행에 대한 의견

현 직무를 수행하면서 느끼는 보람은 무엇입니까	현 직무를 수행함에 있어 애로사항은 무엇입니까	기타 현 직무수행과 관련된 본인의 의견
<ul style="list-style-type: none"> • 민원인들의 문의사항 해결 • 주차장 이용 고객의 만족 • 휴양림 이용 고객의 만족 	<ul style="list-style-type: none"> • 업무 매뉴얼 부족 • 교육 부족 • 노상 근무 시 교통사고 위험성 • 현금 징수로 인한 민원 • 노상근무자의 열악한 근무환경 (화장실, 좁은 부스) • 민원인의 폭언 • 버스 및 일반주차장 부족 • 이중주차 문제 • 관제센터 부족으로 인한 대응 미흡 • 1인 근무로 인한 신속한 대처 미흡 (봉황산자연휴양림) • 장비 노후화(봉황산자연휴양림) 	<ul style="list-style-type: none"> • 체계적인 교육 필요 • 업무 매뉴얼 필요 • 좁은 부스 개선 • 주차장 자동화 시스템 변경 필요 • 노상 근무 축소 필요 • 버스전용주차장 필요 • 출동 직원 충원을 통한 신속한 대응 체계 확립 • 주차관제센터 분리(여수/여천) • 2인1조 근무 필요(봉황산자연휴양림)

○ 과업 조정에 관한 의견

<표 44> 교통·휴양시설팀 과업 조정에 대한 의견

조정구분	대상과업	조정배경	조정방안
폐지, 축소	노상주차장	요금을 안 내고 가는 시민이 많아 요금을 내는 시민들의 불만이 많음, 주차요금 현금 징수로 인한 민원 발생, 근무자 사고 위험 노출 (미세먼지, 자동차 매연, 더위, 추위 노출)	요금 미납자 과태료 징수 필요, 자동화시스템(차단기, 카드기) 도입 필요, 시민들에게 무료 개방 후 민원 및 시설관리 필요
이동	화장실 청소	화장실 민원 속출과 수리비 폭등	공영주차장 내 화장실 제거 및 여수시 내 공용 화장실 설치
신규	연장근로시간인정	공영주차장 업무 특성상 빈번한 초과근무	연장근로수당 신설 요함
이동	차량관리	이중주차 문제 발생시 처리가 어려움	주차장 내에 이중주차 시 견인할 수 있도록 법(조례) 개정 혹은 교통과의 계도반에서 수행 필요
신규	업무매뉴얼	업무를 수행함에 있어 일괄성이 떨어짐	업무 매뉴얼 작성
강화	CCTV 모니터링 민원발생 시 출동 건	관제센터 시설 및 인원 부족으로 인한 모니터링 업무 및 현장 출동 애로	여수 여천센터 분할 및 인원 충당
강화	시설관리	휴양림 내 산책로, 자생식물원 객실 주변 등	인원 충원 필요함
신규	휴양림 방호 업무	휴양림 내 방호인원 부재	휴양림 내 야간 청원경찰 투입을 통한 방호업무

[4] 환경사업소

- 환경사업소의 직무 관련 의견으로는 고온으로 인한 안전사고 발생, 비산 분진으로 인한 직원 건강 문제 등이 있는 것으로 나타나 안전 관리의 고도화가 필요하며, 직원 간 존중과 배려가 필요하며, 단합 활동이 필요하다는 의견이 있어 조직문화 개선이 필요할 것으로 판단됨

○ 현 직무수행에 대한 의견

<표 45> 환경사업소 현 직무수행에 대한 의견

현 직무를 수행하면서 느끼는 보람은 무엇입니까	현 직무를 수행함에 있어 애로사항은 무엇입니까	기타 현 직무수행과 관련된 본인의 의견
<ul style="list-style-type: none"> • 공기업의 일원으로서 시민을 위한 봉사 • 쾌적한 여주시 환경 조성 기여 • 직무의 성과를 확인할 때 • 현장 직원들과 소통 	<ul style="list-style-type: none"> • 비소각물질 수거 및 반납으로 인한 설비 고장 • 작업환경 개선을 통한 안전 강화 • 비산 분진으로 인한 직원 건강 문제 • 부서간 커뮤니케이션 미흡 • 직원간 커뮤니케이션 부족 • 쓰레기 분리수거 미흡 • 고온으로 인한 안전사고 발생 • 노후화로 인한 고장 • 기술 인원의 부족 • 낮은 업무 전문성 	<ul style="list-style-type: none"> • 폐기물 분리수거 배출 행정지도 강화 • 타 선진 처리시설 벤치마킹 필요 • 최신 설비 교체 희망 • 방진 설비 필요 • 현장 중심 자동화 설비 개선 필요 • 직원간 단합 활동 필요 • 현장의 문제점 개선 필요 • 충분한 직무교육을 통한 다양한 업무수행 필요 • 직원 간의 존중과 배려 필요 • 음폐수의 생물학적 처리를 통한 운영비 절감

○ 과업 조정에 관한 의견

<표 46> 환경사업소 과업조정에 대한 의견

조정구분	대상과업	조정배경	조정방안
이동	자재관리	수령하는 해당부서에서 물품대장 등을 관리하는 것이 바람직	협의 후 업무 이동
이동	안전	사업소별 안전관리 업무는 중복되므로 통합 필요	본사에서 통합관리
신규	보안	정보 보안 분야 업무 필요	본사에서 통합관리
강화	자재관리	원활하고 정확한 자재 입고, 분출 관리 필요	타부서협의 등을 통한 자재관리 부서 선정 및 자재관리 인원 충원 검토

[5] 도시미화팀

- 도시미화팀의 직무 수행 관련 의견으로는 환경사원 관리의 어려움, 현장 운영방식 개선 필요 등으로 나타나 기존 환경미화직원 및 신규 환경미화직원 간의 조직문화 개선 등 환경사원의 효율적 관리가 필요할 것으로 판단됨

○ 현 직무수행에 대한 의견

<표 47> 도시미화팀 현 직무수행에 대한 의견

현 직무를 수행하면서 느끼는 보람은 무엇입니까	현 직무를 수행함에 있어 애로사항은 무엇입니까	기타 현 직무수행과 관련된 본인의 의견
<ul style="list-style-type: none"> • 시민의식 개선과 홍보 및 계도를 통해 시민들에게 깨끗하고 쾌적한 환경 제공 • 직원 만족도가 상승할 때 보람을 느낌 	<ul style="list-style-type: none"> • 쓰레기 혼합배출로 인한 직무 수행이 어려움 • 환경사원 관리가 일반적인 조직관리와 달라 어려움 존재 • 기존 현장 운영방식에 문제점을 느끼지만 개선이 어려움 	<ul style="list-style-type: none"> • 생활폐기물 배출과 관련한 지속적이고 적극적인 홍보마케팅 필요 • 환경사원에 대한 규정 개정 등을 통한 효율적 관리 필요 • 전사적 관점 노사관리 업무 필요

○ 과업 조정에 관한 의견

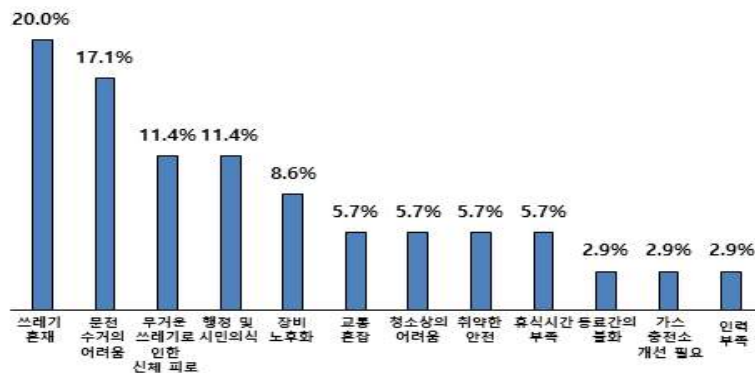
<표 48> 도시미화팀 과업 조정에 대한 의견

조정구분	대상과업	조정배경	조정방안
강화	청소대행사업 기획	청소대행사업 사회적가치 실현 및 홍보추진	시와 연계한 홍보추진 등 필요
이동	노사관리 (단체협약, 노사협의회)	효율적인 노사관리 업무 진행	인사, 노무업무는 경영지원팀으로 공단 전체 분장

2.5 환경미화직 직무 수행 의견

- 환경미화직의 애로사항으로 규격봉투에 음식물이 담긴 쓰레기 혼재인 것으로 나타났으며, 홍보 강화를 통한 시민의식의 개선이 필요하다는 의견, 거점수거 방식의 전환을 통해 업무를 개선하고자 하는 것으로 나타나고 있으나, 실제로는 순환업무 방식에 의해 어느 정도 문제가 해소 되는 것으로 판단됨
- 환경미화원의 20.0%는 쓰레기 혼재를 가장 큰 애로사항으로 느끼고 있으며 이 밖에 문전수거의 어려움(17.1%), 무거운 쓰레기로 인한 신체 피로(11.4%), 행정 및 시민의식(11.4%) 등 순으로 나타남

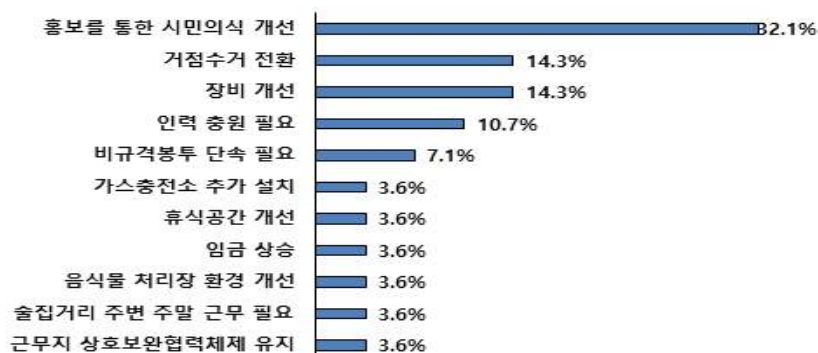
현 직무를 수행함에 있어 애로사항은 무엇입니까?



[그림 46] 환경미화원 직무 수행 애로사항

- 환경미화원은 홍보를 통해 시민의식을 개선하여 쓰레기 혼재 및 무단투기 등을 개선하고자 한다는 의견이 32.1%로 가장 많았으며 이 밖에 거점수거로 전환(14.3%), 장비 개선 필요(14.3%) 등 순으로 나타남

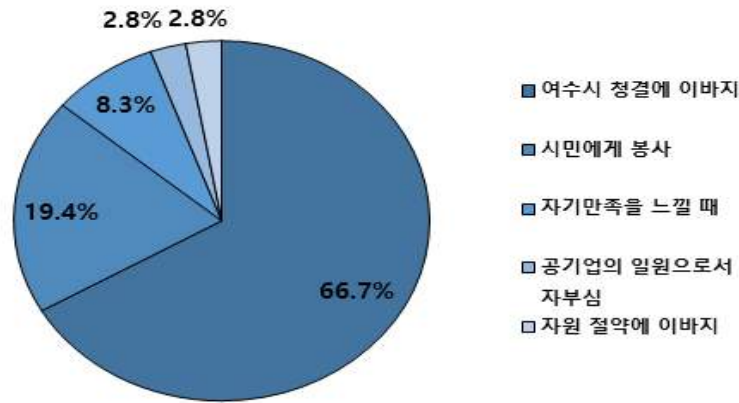
기타 현 직무수행과 관련된 본인의 의견



[그림 47] 환경미화원 직무 수행 관련 의견

- 환경미화원의 66.7%는 여수 청결에 이바지함을 가장 큰 보람으로 느끼고 있으며, 시민에게 봉사(19.4%), 자기 만족(8.3%) 순으로 나타남

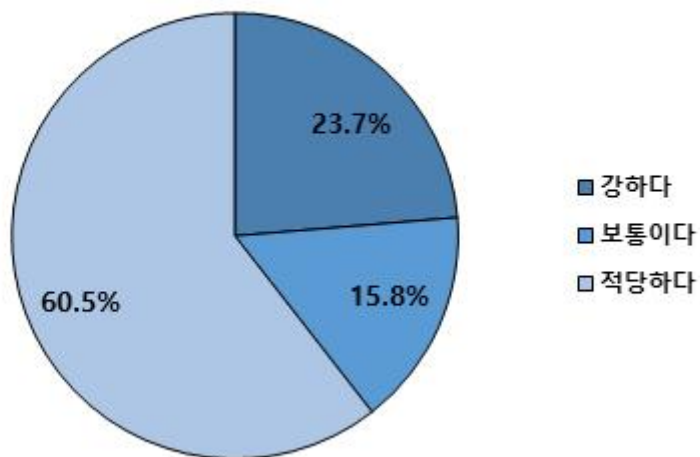
현 직무를 수행하면서 느끼는 보람은 무엇입니까



[그림 48] 환경미화원 직무 수행 보람

- 환경미화원의 60.5%는 일의 강도가 임금 대비 적정하다고 느끼고 있으며, 강하다(23.7%), 보통이다(15.8%) 순으로 나타남

현 직무의 일의 강도는 임금에 비해 어떻다고 생각하십니까?



[그림 49] 환경미화원 임금 대비 업무강도

3

조직 및 직무 분석 종합 시사점

- 공단의 직무분석을 통해 컨트롤타워 역할수행을 위한 전략기획기능의 강화와 “안전”문제의 강화 및 전반적인 역량강화와 조직문화의 구축이 반드시 필요한 시점임을 알 수 있음

구분	주요 시사점
경영지원팀	<ul style="list-style-type: none"> • 애로사항 : 경영평가 및 기획 업무 동시 수행으로 인한 높은 업무 부담 • 인터뷰 : 경영평가 및 기획 업무 대응을 위한 기획부서 신설 및 안전 관리 대응을 위한 안전부서 신설 필요 ☞ 전략기획 기능의 강화를 위한 전략기획 파트 전담부서 신설
체육 시설팀	<ul style="list-style-type: none"> • 애로사항 : 업무 전문지식의 부족, 안전 관리 중요성 부각 • 인터뷰 : 소수 인원을 통한 관리로 인한 인력 및 역량 부족 ☞ 관련 실무 교육을 통한 전문성 강화 및 안전 관리 전담 부서 신설 필요
교통·휴양 시설팀	<ul style="list-style-type: none"> • 애로사항 : 교육 및 업무 매뉴얼 부족과 관제센터 부족으로 인한 낮은 현장 대응력 • 인터뷰 : 봉황산자연휴양림 인원 감소로 인한 운영상 어려움, 행정직 부족으로 인한 업무량 과다 ☞ 체계적인 교육을 통한 직원 역량 강화 필요 및 관제센터 신설 필요, 봉황산자연휴양림 인력 충원 필요
환경 사업소	<ul style="list-style-type: none"> • 애로사항 : 환경 및 안전관리 중요성 부각, 비산 분진으로 인한 직원 건강 문제 • 인터뷰 : 기능직의 진급 기회 제공 필요 ☞ 안전 관리 전담 부서 신설 필요
도시 미화팀	<ul style="list-style-type: none"> • 애로사항 : 기존 및 신규 환경미화직원 간의 조직문화 불화, 공단 규모 증가로 인한 노사관리의 어려움 • 인터뷰 : 병가로 인한 현장 운영의 어려움, 노조 구성원의 변화에 따른 노사관리 이관 필요 ☞ 공단만의 조직문화 구축 필요, 노사관리 업무 이관 필요



전략기획 전담 조직 및 안전/감사/고객소통 전담 조직 신설로 대내외 서비스 고도화 필요

IV

내/외부 만족도 조사

1. 외부 이해관계자 만족도 조사결과

2. 내부고객 만족도 조사 결과

3. 내/외부 만족도 조사 종합 시사점

1

외부 이해관계자 만족도 조사결과

1.1 조사 개요

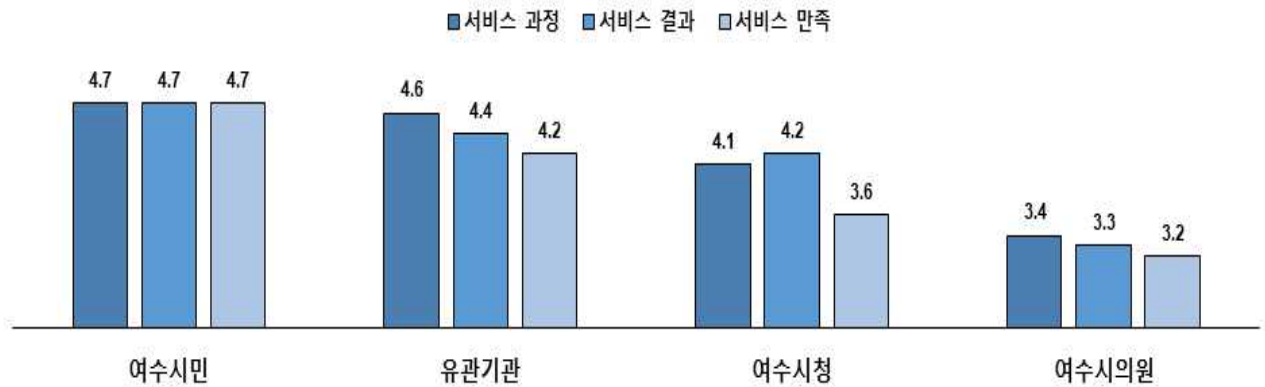
- 여수시도시관리공단의 외부 이해관계자(여수시청, 여수시의회, 유관기관, 여수시민)의 의견 수렴을 통한 개선점 발견을 위해 만족도 조사를 실시하였음. 구조화된 설문지에 의한 전화 및 오프라인 앙케이트 조사를 통해 2019년 05월 07일부터 14일까지 총 8일 간 만족도 조사를 실시함

<표 49> 외부 이해관계자 설문 개요

구분	주요 내용		
조사대상	<ul style="list-style-type: none"> 여수시도시관리공단의 외부 이해관계자(여수시청, 여수시의회, 유관기관, 거래업체, 여수시민) 		
표본크기	사업 유형	조사 방법	샘플수
	여수시청	전화조사	5
	여수시의회	앙케이트	10
	유관기관	전화조사	10
	거래업체	전화조사	5
	여수시민	앙케이트	170
	총 계		200
자료수집 방법	<ul style="list-style-type: none"> 구조화된 설문지에 의한 전화 앙케이트 조사(여수시청, 유관기관, 거래업체) 구조화된 설문지에 의한 오프라인 앙케이트 조사(여수시의회, 여수시민) 		
조사 기간	<ul style="list-style-type: none"> 2019년 05월 07일 ~ 2019년 05월 14일(총8일) 		

1.2 만족도 및 VOC

- 외부 이해관계자 만족도 조사 결과, 여수시민의 만족도가 비교적 높게 나타났으며, 이를 유지하고 신뢰 구조를 더욱 공고히 하기 위해 공단의 시설관리 역량을 강화할 수 있는 방안 모색이 필요함



[그림 50] 외부 이해관계자 만족도 조사 결과

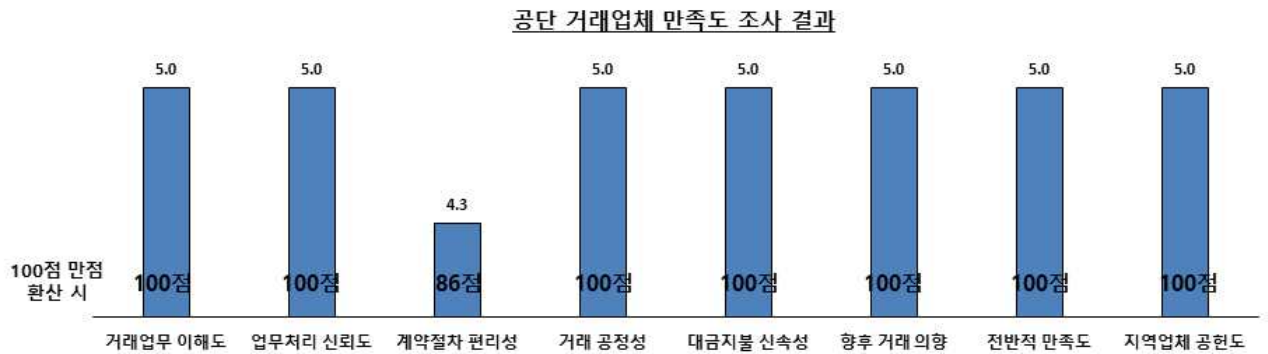
○ 외부 이해관계자 VOC 결과

<표 50> 외부 이해관계자 VOC 결과

구분	개선 사항
여수시민	<ul style="list-style-type: none"> 장애인국민체육센터 목욕탕 운영 시간이 너무 짧아 직장인을 위해 주 1회 가량 20:00까지 운영했으면 함 진남수영장 내 운동기구 설치 및 매점 오픈 요망 주택가 분리수거가 깨끗하게 되지 않는 것 같아 불편함 주차장 카드결제 시스템 도입 봉황산자연휴양림 내 수건, 비누 비치 요망
여수시청	<ul style="list-style-type: none"> 체육시설 민원 포함 모든 업무를 전부 이관했으면 함 봉황산자연휴양림 홍보 강화 필요 주차장 관리역량 강화 필요 빠른 쓰레기 수거 요망 청소사업 관련 자체 사업비 확보 노력 필요
여수시의회	<ul style="list-style-type: none"> 공무원이 직접 운영하던 때와 같이 책임감이 강하게 요구됨 위탁 내용부터 점검 필요 생활폐기물 처리에 신속성과 민원이 없도록 더 많은 노력 필요

1.3 거래업체 만족도 및 VOC

- 공단 거래업체 만족도 조사 결과, 거래업체들은 전반적으로 공단과의 거래를 매우 만족하고 있는 것으로 나타남. 그러나 거래 시 복잡한 서류 증빙 절차는 개선점으로 나타남



[그림 51] 공단 거래업체 만족도 조사 결과

○ 공단 거래업체 VOC 결과

<표 51> 공단 거래업체 VOC 결과

구분	개선 사항
거래 만족 및 불만 요인	<ul style="list-style-type: none"> 공단과 거래 시 만족 요인으로는 공정한 거래, 정확한 일처리 등으로 나타났으며, 공단과 거래 시 불만 요인으로는 복잡한 서류 증빙 절차로 나타남
타 거래업체 대비 만족 및 불만 요인	<ul style="list-style-type: none"> 타 거래업체 대비 만족 요인으로는 빠른 대금 지불로 나타났으며 타 거래업체 대비 불만 요인으로는 복잡한 서류 증빙 절차로 나타남
요구사항	<ul style="list-style-type: none"> 여수시도시관리공단의 향후 요구사항으로는 거래 절차의 간소화를 언급함

2

내부고객 만족도 조사 결과

2.1 조사 개요

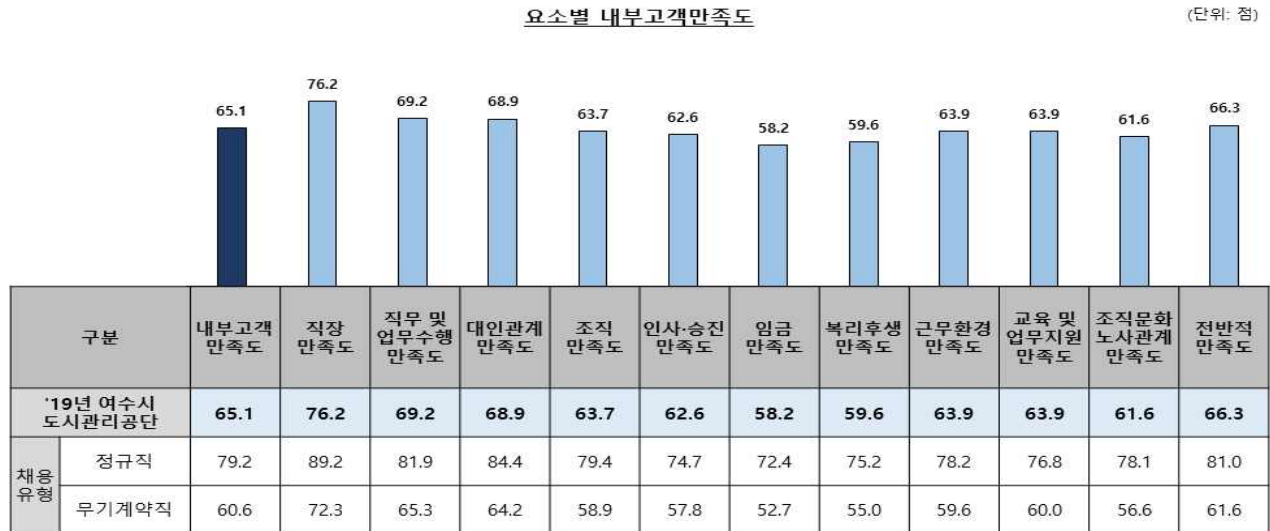
- 여수시도시관리공단 직원을 대상으로 구조화된 설문지에 의한 온라인 및 오프라인 내부고객 만족도 조사를 실시함

<표 52> 여수시도시관리공단 내부고객 만족도 조사 개요

구분	주요 내용																		
조사대상	<ul style="list-style-type: none">여수시도시관리공단 직원																		
표본 크기 및 응답률	<ul style="list-style-type: none">정규직 54명, 무기계약직 180명 총 234표본 <div><p>응답자 비율</p><table border="1"><thead><tr><th>구분</th><th>응답자</th><th>비율</th></tr></thead><tbody><tr><td>경영지원팀</td><td>4</td><td>50.0%</td></tr><tr><td>체육시설팀</td><td>22</td><td>95.7%</td></tr><tr><td>도시미화팀</td><td>137</td><td>52.5%</td></tr><tr><td>교통·휴양시설팀</td><td>32</td><td>94.1%</td></tr><tr><td>환경사업소</td><td>39</td><td>92.9%</td></tr></tbody></table></div>	구분	응답자	비율	경영지원팀	4	50.0%	체육시설팀	22	95.7%	도시미화팀	137	52.5%	교통·휴양시설팀	32	94.1%	환경사업소	39	92.9%
구분	응답자	비율																	
경영지원팀	4	50.0%																	
체육시설팀	22	95.7%																	
도시미화팀	137	52.5%																	
교통·휴양시설팀	32	94.1%																	
환경사업소	39	92.9%																	
자료수집 방법	<ul style="list-style-type: none">구조화된 설문지에 의한 온라인 및 오프라인 조사																		
조사 기간	<ul style="list-style-type: none">2019년 01월 31일 ~ 2019년 02월 18일 (총19일)																		
조사 내용	<ul style="list-style-type: none">직원 만족도를 7개 차원으로 구성, 세부항목 조사 (직장만족, 직무수행, 인사승진, 급여복지, 근무환경, 교육·업무지원, 조직문화)전반적 만족, 건의사항 및 인적 정보																		

2.2 요소별 내부고객만족도

- 요소별 내부고객 만족도 조사 결과, 직장 만족도가 76.2점으로 가장 높은 것으로 나타남



[그림 52] 요소별 내부고객만족도 조사 결과

2.3 개선 과제 조사 결과

- 기관 향후 개선 과제 조사 결과 ‘급여·복리후생 제도 개선’ 항목이 20.6%로 가장 높은 것으로 나타났으며 ‘현장 중심 권한 위임’ 항목 또한 개선이 필요한 것으로 나타남



[그림 53] 개선 과제 조사 결과

3

내/외부 만족도 조사 종합 시사점

- 내/외부 만족도 조사를 통해 공단은 대외적으로 견고한 신뢰구조를 위한 시설관리 역량을 강화할 수 있는 방안 모색이 필요하며, 대내적으로 공단만의 조직문화 구축, 조직 활성화 활동이 필요함

구분	주요 내용
외부 이해관계자 만족도	<ul style="list-style-type: none"> 외부 이해관계자 만족도 조사 결과, 여수시민의 만족도가 매우 높게 나타남 공단의 거래업체들은 전반적으로 공단과의 거래에 매우 만족하고 있는 것으로 나타남 그러나 거래업체와의 거래 시 복잡한 서류 증빙 절차는 개선점
내부 고객 만족도	<ul style="list-style-type: none"> 직장 만족도가 상대적으로 가장 높은 것으로 나타남 직원들은 향후 개선 과제로 급여/복리후생 제도, 조직 문화(직원 일체감), 현장 중심 권한 위임 개선이 필요하다고 느끼고 있음 IPA 분석 결과, 조직문화와 교육 및 업무지원 분야가 중점적 개선이 필요한 것으로 나타남 직원들은 개선 의견 및 요구사항으로 직급 간 차별 해소, 근무환경 개선, 급여 및 복지 개선을 원하고 있음



- ▶ 외부 이해관계자와의 견고한 신뢰 구조를 위한 공단의 시설관리 역량을 강화할 수 있는 방안모색 필요
▶ 내부 고객을 위한 공단만의 조직문화 구축, 조직활성화 활동필요



사업별 수행 적정성 분석

1. 기존 사업별 현황 분석

2. 신규 사업 공단위탁 적정성 분석

3. 종합 시사점

1

기존 사업별 현황 분석

1.1.1 환경시설 - 생활폐기물 수집·운반

[1] 운영현황

- ☐ 여수시 생활·음식물류폐기물 수집 및 운반 업무와 시가지 청소 대행 업무는 2013년 1월부터 여수시도시관리공단(구 여수시도시공사)에서 위탁 운영하고 있음
- ☐ (인력현황) 환경사원 254명을 두고 있으며, 청소차량은 예비 차량 7대를 포함하여 총 52대를 보유하고 있음
- ☐ (예산현황) 예산수입은 2019년 기준 약 218억 원으로 전년대비 4% 감소하였음

〈표 53〉 생활·음식물류폐기물 수집 및 운반 예산수입

(단위: 천원, %)

연도	수입	지출		
		소계	인건비	운영비 등
2019	21,786,275	21,786,275	15,658,033	6,128,242
2018	22,749,885	22,749,885	16,092,973	6,656,912
증감률	-4%	-4%	-3%	-8%

Source : 여수시도시관리공단 내부자료

[2] 운영실적

- ☐ 수거량은 연간 약 9만 톤으로 지난 3년간 매년 비슷한 양을 수거하고 있으나 최근 소폭 감소가 있는 것으로 추정됨
- 생활폐기물이 연간 약 5만 1천 톤으로 가장 비중이 큼
- 음식물폐기물은 연간 약 3만 2천 톤이며 2018년에는 수거량이 약 2.8% 감소할 것으로 보임

- 재활용 수거량은 연간 약 6천~7천 톤 사이임

<표 54> 여수시도시관리공단 폐기물 수거량 추이

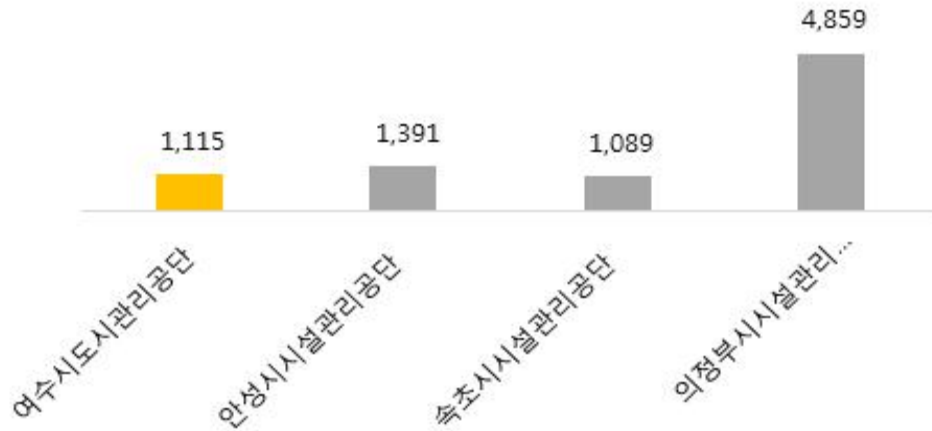
(단위: 톤, %)

구 분	2016년	2017년	2018년 (연환산)	평균증감률
계	90,449	90,455	88,365	-1.2%
생활폐기물	51,821	51,126	51,522	-0.3%
음식물폐기물	32,215	32,581	30,450	-2.8%
재활용	6,413	6,748	6,393	-0.2%

Source : 여수시도시관리공단 내부자료

[3] 생활폐기물의 수집 및 운반 사업 인력 비교

- 여수시도시관리공단의 인력 규모는 생활폐기물의 수집 및 운반 사업을 직접 수행하는 타 기관들과 비교했을 때 전반적으로 유사하여 적절한 수준으로 판단됨
- 생활폐기물의 수집 및 운반 사업을 수행하는 유사기관의 경우 대부분 민간 업체에 위탁하고 있음
- 여수시의 인구수를 기준으로 인력규모를 분석하면, 여수시도시관리공단은 의정부시를 제외하면 동일 사업을 수행하는 타 시설공단 대비 인당 인구수가 유사한 것으로 나타남



[그림 54] 타 기관 생활폐기물의 수집 및 운반 사업의 인당 인구수(명) 비교

<표 55> 타 기관 생활폐기물의 수집 및 운반 사업 인력 비교

(단위: 명)

구분	인구수(2018)	인력수
여수시도시관리공단	283,300	254
안성시시설관리공단	183,579	132
속초시시설관리공단 (재활용만 수행)	81,682	75
의정부시시설관리공단	447,026	92

Source : 여수시도시관리공단 내부자료

- 과거 민간위탁 시절 대비 담당 조직의 환경 변화로 인하여 업무 효율성이 감소함
 - 공단전환 이후 신분 보장과 노조활동으로 인해 조직문화가 민간 위탁 시기
같지 않아 민원처리 및 긴급한 업무 대응의 수월성 측면 등 업무 효율성이
다소 떨어지는 것으로 나타남
 - 또한, 퇴직급여충당금의 문제 등 시와 협의를 통해 예산반영(연도별 명확한
계획 수립)이 필요하고 재활용, 지방산단 처리(국가산단의 경우에는 시에서
명확한 방향성 제시가 필요)등이 예산과 인력계획에 반영되어야 할 것으로
판단됨

1.1.2 환경시설 - 종량제 물품 판매

[1] 운영현황

- 여수시 종량제봉투 등 공급 업무는 2017년 1월부터 여수시도시관리공단 (구 여수시도시공사)에서 위탁 운영하고 있으며 시내 지정판매소는 572개소임
- (운영방식) 지정판매소 직접배송으로 주문, 결제, 공급방식은 다음과 같음
 - 주문방식 : ARS 자동주문 및 온라인 주문
 - 결제방식 : 계좌이체, 현금 및 카드결제
 - 공급방식 : 주1회 권역별 배송(5권역), 수시배송 지원
- (인력현황) 총 3명으로 일반직 1명과 공무원 2명으로 구성되어 있음
- (예산현황) 2019년 예산규모는 약 2억 3천만 원으로 전년대비 35% 성장하였음

<표 56> 종량제 물품 판매사업 예산수입

(단위: 천원, %)

연도	수입	지출		
		소계	인건비	운영비 등
2019	233,374	233,374	109,776	123,598
2018	172,264	172,264	120,133	52,131
증감률	35%	35%	-9%	137%

Source : 여수시도시관리공단 내부자료

[2] 운영실적

- 연간 종량제 물품 판매수입은 전년 대비 성장한 것으로 나타남
- 종량제 물품 판매수입은 2018년 연단위로 환산한 수치를 기준으로 전년 대비 약 5% 이상 성장하였음

〈표 57〉 여수시도시관리공단 종량제 물품 판매량 추이

(단위: 백만원, %)

구 분	2017년	2018년 (1~8월)	2018년 (연환산)	전년대비 성장률
누 계	4,786	3,372	5,058	5.7%
일평균	19	20		—

Source : 여수시도시관리공단 내부자료

1.1.3 환경시설 - 환경사업소

[1] 운영현황

- 여수시 도시형 폐기물 종합처리시설 대행사업 2014년 4월부터 여수시 도시관리공단(구 여수시도시공사)에서 위탁 운영하고 있으며, 운영 인력은 42명임

<표 58> 도시형폐기물종합처리시설 운영·관리사업 개요

구분	내용
사업명	여수시 도시형폐기물 종합처리시설 대행사업
위치	여수시 진달래길 310-157(월내동)
수탁일	2014.4 (매년 1년 단위로 위·수탁 계약 체결)
시설현황	<ul style="list-style-type: none"> • 소각시설 : 100톤/일 • 바이오가스화시설: 음폐수 55톤/일 • 폐수처리시설 : 114톤/일 (바이오처리 폐수 포함)
인력	환경사업소 42명

Source : 여수시도시관리공단 내부자료

- 2019년 예산수입은 약 50억 원으로 전년대비 10% 가량 증가하였음

<표 59> 도시형폐기물종합처리시설 운영·관리사업 예산수입

(단위: 천원, %)

연도	수입	지출		
		소계	인건비	운영비 등
2019	5,029,790	5,029,790	2,025,834	3,003,956
2018	4,576,348	4,576,348	2,020,128	2,556,220
증감률	9.9%	9.9%	0.3%	17.5%

Source : 여수시도시관리공단 내부자료

[2] 투자계획

- 현재 도시형폐기물종합처리시설의 설비 및 시스템의 노후화 문제가 있어 향후 공단은 약 350억 원의 예산을 단계적으로 투입하여 보수·개선 및 교체해 나가 시설의 안정적 유지관리를 도모할 계획임

<표 60> 도시형폐기물종합처리시설 운영·관리사업 향후 투자계획

(단위: 백만 원)

구분	'19	'20	'21	'22	'23 이후	계
계	5,639	9,090	6,288	7,118	6,727	34,862
시설운영	5,030	5,332	5,651	5,991	6,350	28,353
소각	433	1,191	550	1,100	150	3,424
바이오처리	177	2,567	87	27	227	3,084

Source : 여수시도시관리공단 내부자료

1.1.4 환경시설 - 분석결과

- ▶ 사업이 공단으로 위탁되면서 불법 쓰레기를 수거하지 않는다는 규정의 준수가 철저해져 최근 수거량에 소폭 감소가 있는 것으로 보임
- ▶ 생활폐기물의 수집 및 운반 사업을 직접 수행하는 타 기관들과 비교하여 인력 규모는 전반적으로 유사한 수준으로 적정한 것으로 판단됨
- ▶ 과거 민간위탁 시절 대비 생활폐기물의 수집 및 운반 사업 수행부서의 환경변화로 인하여 업무효율성이 감소함
- ▶ 도시형폐기물종합처리시설 사업은 현재 설비의 노후화로 인한 문제가 발생하고 있으며, 소각로 추가 설비가 필요한 상태로 단계적 설비 업그레이드를 통해 안정적 운영관리를 도모할 필요가 있음

1.2.1 체육시설 - 망마국민체육센터

[1] 운영현황

- 망마국민체육센터는 2010년 5월에 개관하여 2019년 1월부터 위탁 운영하고 있음
- (규모 및 시설) 연면적 3,299㎡, 지하 1층부터 지상 2층까지 총 3층 구조로 각 층의 시설은 다음과 같음
 - 지하 1층 : 기계실
 - 지상 1층 : 경영폴(25m/8레인)
 - 지상 2층 : 다목적체육관
- (회원수) 1,132명
- (인력현황) 총 19명으로 일반직 4명, 공무원 5명, 기간제 10명으로 구성됨
- (예산현황) 2019년 총 사업비는 약 12억 4천만 원으로 그 중 인건비는 7억 원이고 운영비 등은 약 5억 4천만 원임

[2] 운영실적

- 망마국민체육센터는 수익 추구보다는 공공서비스 제공을 목적으로 하는 시설임에 따라 지출이 수입보다 많은 구조임
- 2019년 1분기 약 4.2만 명이 시설을 이용하였으며 그 중 수영장 이용객의 비중이 높았음

<표 61> 망마국민체육센터 운영실적

(단위: 명, 천원)

구분		1월	2월	3월	계
입장객수	계	14,161	13,509	14,337	42,007
	수영장(회원입장)	10,002	10,211	10,478	30,691
	수영장(일일입장)	2,011	1,098	1,217	4,326
	체육관(일일입장)	2,148	2,200	2,642	6,990
수입	계	63,748	59,787	71,692	195,227
	수영장(회원입장)	55,135	50,150	60,230	165,515
	수영장(일일입장)	4,019	4,500	4,820	13,339
	체육관(일일입장)	4,594	5,137	6,642	16,373
비용		240,307			
손익		-45,080			

Source : 여수시도시관리공단 내부자료

1.2.2 체육시설 - 진남수영장

[1] 운영현황

- 진남수영장은 2018년 5월에 개관하여 2019년 1월부터 위탁운영하고 있음
- (규모 및 시설) 연면적 6,496㎡, 지하 1층부터 지상 2층까지 총 3층 구조로 망마국민체육센터의 수영장보다 규모가 크며, 각 층의 시설은 다음과 같음
 - 지하 1층 : 기계실
 - 지상 1층 : 경영풀(50m/10레인)
 - 지상 2층 : 관람석, 다목적실 등
- (회원수) 921명
- (인력현황) 총 24명으로 일반직 6명, 기간제 18명으로 구성됨
- (예산현황) 2019년 총 사업비는 약 18억 4천만 원으로 그 중 인건비는 8억 5천만 원이고 운영비 등은 약 9억 9천만 원임

[2] 운영실적

- 진남수영장도 망마국민체육센터와 마찬가지로 수익 추구보다는 공공서비스 제공을 목적으로 하는 시설임에 따라 수입보다 지출이 많음
- 진남수영장은 위탁 운영을 시작한 '19년 1월부터 3월까지 약 1억 5천만 원의 수입 실적을 기록하였으며, 비용은 2억 6천만 원으로 손실액이 약 1억 1천만 원 정도임

<표 62> 진남수영장 운영실적

(단위: 명, 천원)

구분		1월	2월	3월	계
입장객 수	계	4,468	3,917	16,204	24,589
	회원입장	1,344	1,096	12,936	15,376
	일일입장	3,124	2,821	3,268	9,213
수입	계	39,030	65,126	49,066	153,222
	회원입장	30,394	57,550	40,637	128,581
	일일입장	8,636	7,576	8,429	24,641
비용		264,705			
손익		-111,483			

Source : 여수시도시관리공단 내부자료

1.2.3 체육시설 - 장애인국민체육센터

[1] 운영현황

- 장애인국민체육센터는 2018년 4월에 개관하여 여수시도시관리공단에서 위탁 운영하고 있음
- (규모 및 시설) 연면적 4,249㎡, 지상 3층 구조로 각 층의 시설은 다음과 같음
 - 지상 1층 : 장애인 전용 목욕탕, 휴게실
 - 지상 2층 : 공단사무실, 체력측정실, 체력단련실, 다목적체육관, 프로그램실
 - 지상 3층 : 장애인체육회사무실, 관람석, 샤워실, 프로그램실
- (인력현황) 총 9명으로 일반직 3명, 공무원 6명으로 구성됨
- (예산현황) 2019년 총 사업비는 약 8억 1천만 원임

[2] 운영실적

- 장애인국민체육센터는 한정된 특정 고객군을 대상으로 공공서비스 제공을 목적으로 하는 시설임에 따라 수입이 거의 없는 구조임
- 장애인국민체육센터의 주요 시설은 다목적 체육관과 목욕탕으로 매달 약 1천명 이상의 이용객이 다녀가며, 약 70%가 체육관을 이용함
- 2019년도 1분기 장애인국민체육센터의 손실액은 약 9천 2백만 원임

<표 63> 장애인국민체육센터 운영실적

(단위: 명, 천원)

구분		1월	2월	3월	계	비중
입장객 수	계	1,004	1,080	1,548	3,632	100%
	다목적 체육관	582	808	1,206	2,596	71%
	목욕탕	422	272	342	1,036	29%
수입	계	1,318	1,142	1,184	3,644	—
	다목적 체육관	507	424	434	1,365	
	목욕탕	811	718	750	2,279	
비용		96,020				
손익		-92,376				

Source : 여수시도시관리공단 내부자료

1.2.4 체육시설 - 위탁 전후 비교

[1] 운영실적 측면

- 신규 시설의 위탁 기간이 얼마 되지 않고, 동일 시설의 추가 신설로 인한 이용객 이동으로 현 시점에서 실적 비교를 통한 유의미한 시사점 도출은 불가능함
- 망마국민체육센터의 경우, 위탁 전 대비 실적이 감소한 것으로 나타나며 감소요인은 진남수영장의 개관으로 인한 대체 시설로의 이용객 유출인 것으로 판단됨
- 진남수영장과 장애인국민체육센터는 개관한지 얼마 되지 않아 동일 시기(월) 실적 비교가 어려움

<표 64> 공단운영 체육시설의 위탁 전후 운영실적 비교(각 해 1~3월)

(단위: 명, 천원)

구분	시기	망마국민 체육센터	진남 수영장	장애인 국민체육센터	계
이용객	2019년(위탁 후)	42,007	24,589	3,632	70,228
	2018년(위탁 전)	57,050	개관 전	개관 전	57,050
	증감	-15,043	24,589	3,632	13,178
수입	2019년(위탁 후)	195,227	153,222	3,644	352,093
	2018년(위탁 전)	196,227	개관 전	개관 전	196,227
	증감	-1,000	153,222	3,644	155,866
비용	2019년(위탁 후)	240,307	264,705	96,020	601,032
	2018년(위탁 전)	297,900	개관 전	개관 전	297,900
	증감	-57,593	264,705	96,020	303,132
2019년도 손익		-45,080	-111,483	-92,376	-248,939

Source : 여수시 내부자료

[2] 인력운영 측면

- 공단 위탁 시기가 얼마 되지 않아 일부 업무의 이관이 아직 완전하지 않으며, 전문 서비스를 제공하는 기간제 인력의 변동성이 높음
- 시설이 제공하는 서비스의 전문가는 수영강사 등의 기간제 인력으로서 최근 2명의 이탈이 있었으며, 향후에도 기간제의 높은 인력 변동성에 대처하여 서비스 전문성 및 지속성을 확보해야 함
- 각종 민원업무를 시에서 처리함으로써 비효율적 업무처리가 지속됨

<표 65> 공단운영 체육시설의 위탁 전후 인력 비교(각 해 1~3월)

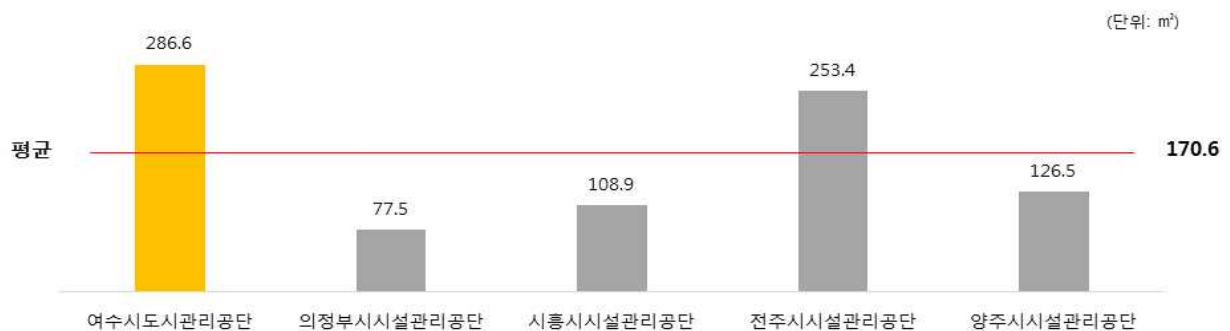
(단위: 명, 천원)

구분	시기	일반직	공무직	기간제	계
계	2019년(위탁 후)	13	11	28	52
	2018년(위탁 전)	11	6	26	43
	증감	2	5	2	9
망마 체육센터	2019년(위탁 후)	4	5	10	19
	2018년(위탁 전)	5	5	8	18
	증감	-1	-	2	1
진남 수영장	2019년(위탁 후)	6	-	18	24
	2018년(위탁 전)	6	1	18	25
	증감	-	-1	-	-1
장애인국민체육센터		3	6	-	9

Source : 여수시 내부자료

1.2.5 체육시설 - 타 기관 비교

- 여수시도시관리공단의 체육시설에 투입되는 인력은 유사 체육시설을 관리·운영하는 타 시설공단 대비 부족한 것으로 나타나고 있어, 시설관리와 안전관리에 대한 우려가 존재함
- 시설의 면적 크기를 기준으로 분석할 때, 타 시설공단 대비 인당 담당하는 면적이 크게 나타나 상대적으로 시설에 투입되는 인력이 부족



[그림 55] 체육시설 사업의 인력 비교(인당 면적)

1.2.6 환경시설 - 분석결과

- ▶ 망마국민체육센터와 진남수영장은 각각 약 천 명의 회원이 있으며 핵심 시설이 수영장이므로 안전관리 및 서비스역량의 내재화에 역점을 두어야 함
- ▶ 장애인국민체육센터는 시설의 성격상 수입이 적고 이용객 증가에 한계가 있어 수지성 개선을 목적으로 할 수 없음. 접근성의 개선과 장애인 불편 발생이 없는 선에서의 일반인 이용률을 제고하고, 기존 이용객의 만족도를 주기적으로 파악하고 개선해 나가는 것이 중요함
- ▶ 각 체육시설들은 실적 측면에서 위탁 전후의 비교가 현 시점에서 어려우나, 인력운영 측면에서 전문 서비스를 제공하는 기간제 인력의 변동성을 최소화 할 필요가 있음
- ▶ 유사 체육시설을 관리·운영하는 타 시설공단 대비 운영 인력이 부족한 것으로 나타나고 있어, 시설관리와 안전관리 측면을 강화하기 위한 인력보강 및 내부 역량 내재화가 필요한 것으로 판단됨

1.3.1 공영주차장 - 사업현황

[1] 운영현황

- 여수시도시관리공단은 2018년 9월부터 여수시의 공영주차장을 위탁 운영하고 있으며 관리하는 주차장 수가 점차 증가하고 있음
- (개소/면수) 30개소 3,331면을 운영하고 있으며, 향후 1~2년 동안 7개소 추가 이관될 예정임. 현재 운영 중인 주차장은 다음과 같음
 - 노상 : 해안로, 충무동, 여수우체국, 이순신 광장 뒤, 해양공원 앞
 - 노외 : 서교동, 남산동(2), 이순신광장, 여문, 선원동, 학동(3), 진남관, 흥국체육관, 연등천, 안산동, 선소(2), 화장동, 오림동, 동백, 향일암, 여서동, 오동도, 웅천, 소호, 시청로터리, 여문공원
- (인력현황) 2018년 29개소 기준 총 38명으로 일부 주차장을 제외(학동3(병행 근무), 선소2(병행 근무), 화장동(8명), 오동도(6명), 시청로터리(병행 근무) 총 5개 주차장 14명)하고 각 주차장 당 1명씩 배치되고 있음
- (예산현황) 2019년 총 사업비는 약 19억 9천만 원으로 그 중 인건비는 13억 3천만 원이고 운영비 등은 약 6억 5천만 원임

[2] 운영실적

- 시에서 운영한 주차장 수의 증가에 따라 주차수입 규모도 증가하였으며, 연간 1면당 주차대수가 증가하는 것으로 보아 여수시의 주차 수요가 증가하고 있는 것으로 나타남
- 유료 공영주차장은 '16년 21개소에서 점차 증가하여 '18년 9월 공단에 사업을 이관할 당시 29개소, '19년 5월 현재는 총 30개소를 운영 중임. 주차면수는 '16 ~ '18년 3개년 평균 약 33% 늘어났으며 동일 기간 주차요금 수입금은 약 42% 증가하였음
- 연간 주차면 1면당 주차대수는 '16 ~ '18년 3개년 평균 1,169대로 연평균 약 3% 씩 증가하였음

<표 66> 여수시 주차장 사업 운영실적

구분	'16년	'17년	'18년	'19년 (1~5월)	평균 ('16~'18)	CAGR ('16~'18)
주차장 수(개)	21	27	29	30	-	17.5%
총 주차면수(면)	1,752	2,921	3,081	3,331*	2,585	32.6%
연간 주차대수(대)	2,072,468	3,118,816	3,874,394	1,414,110	3,021,893	36.7%
연간 주차수입(천원)	1,125,919	1,841,550	2,264,626	808,744	1,744,032	41.8%
연간 주차 1면당 주차대수(대/면)	1,183	1,068	1,258	-	1,169	3.1%

* '18년도 3,081면에서 여문공원 약 250면이 추가됨

Source : 여수시 내부자료

1.3.2 공영주차장 - 위탁 전후 비교

[1] 실적 측면

- 주차장 관리운영 사업이 공단에 위탁된 이후 실적 측면에서는 위탁 이전 대비 향상되고 있는 것으로 나타남
- '19년 공단의 공영주차장 주차 1면당 주차대수는 4월까지 총 420대이며, 1면당 주차수입은 총 24만 원대임
- 전년도(위탁 전) 동일 시기의 운영실적과 비교하면, 주차 1면당 주차대수가 395대이며, 1면당 주차수입은 약 22만 원으로 위탁 후 운영실적이 향상되고 있는 것으로 나타남

<표 67> 위탁 전후 주차장 운영실적 비교(각 해 1~4월)

(단위: 대, 원)

구분	시기	1월	2월	3월	4월	계	비고
1면당 이용 대수 (대)	2019년 (위탁 후)	109	103	111	97	420	<ul style="list-style-type: none"> • 19년 1~3월 3,081면 • 19년 4월 3,331면 • 18년 1~4월 2,991면
	2018년 (위탁 전)	95	92	104	104	395	
1면당 수입금 (원)	2019년 (위탁 후)	64,884	55,932	67,470	55,334	243,620	
	2018년 (위탁 전)	52,680	45,616	62,998	62,402	223,696	

Source : 여수시 내부자료

[2] 사업운영 측면

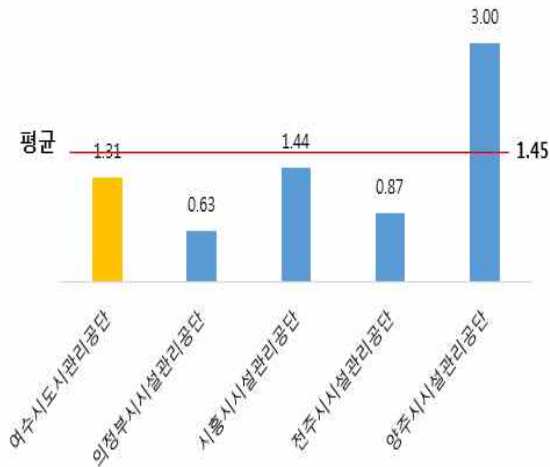
- 사업운영 측면에서 공단이 가져가야 할 역할이 아직 완전히 이관되지 못한 상태임
- 주차장 관리 운영 사업에 있어서 시의 역할은 주차장 조성이며 여수시도시관리공단은 관리 운영이나, 사업이 공단에 이관된 지 얼마 되지 않아 민원처리 및 효율적 인력 운영 배치 등 관리 운영상 시에 의존하는 부분들이 남아있음
- 주요 민원 발생 원인은 주차장 부족과 지정주차에 대한 요구임



[그림 56] 공영주차장 사업 운영형태

1.3.3 공영주차장 - 타 기관 비교

- 공영주차장을 관리하는 타 공단과 비교했을 때, 여수시도시관리공단의 공영 주차장 인력은 효율면에서 비교적 적정하게 운영되고 있는 것으로 나타나나, 1개의 통합관제센터가 여수시 주차장을 관리하는 입지 문제 등으로 업무 비 효율성이 다소 발생하고 있음
- 여수시도시관리공단의 주차장 개소당 인력수는 비교 대상 시설공단 대비 평균보다 낮은 수준으로 나타나면서 인당 주차 면수는 타 시설공단 대비 적은 편인 것으로 보아 전반적으로 주차장의 주차 면수가 상대적으로 적은 것으로 보임
- 향후 무인화 등을 고려할 경우 통합관제센터의 입지 (2개 거점센터化) 및 인력 운용과 대응 관리 역량강화 등의 구체적 계획이 필요하며 효율성이 강화되어야 하고 역량과 노하우의 내재화가 반드시 필요할 것으로 보임



[그림 57] 개소당 인력수(명)



[그림 58] 인당 주차장 면수

1.3.4 공영주차장 - 분석결과

- ▶ 여수시의 주차수요가 증가하고 있는 것으로 나타남
- ▶ 공단에 위탁된 이후 실적 측면에서는 위탁 이전 대비 향상되고 있는 것으로 나타남. 그러나 사업 운영 측면에서는 공단이 가져가야 할 역할이 실질적으로 완전히 이관되지 못한 상태임
- ▶ 공단의 공영주차장 인력은 타 기관 대비 효율면에서 비교적 적정하게 운영되고 있는 것으로 나타나나 센터의 입지문제 등 개선해야 할 업무 비효율성이 상존함

1.4.1 봉황산 자연휴양림 - 사업현황

[1] 운영현황

- 봉황산 자연휴양림은 2012년 5월에 개관하여 2018년 9월에 여수시도시관리공단에 운영이 위탁됨
- (수용인원 및 시설현황) 하루 230명(숲속의집 54, 휴양관 46, 카라반 12, 야영장 118) 수용가능하며, 주요 시설은 다음과 같음
 - 숙박동 25동(실), 야영데크 23개소, 치유센터, 관리사무소 등
- (인력현황) 총 9명으로 일반직 1명, 공무원 6명, 기간제 2명으로 구성됨
- (예산현황) 2019년 1회 추경 기준으로 총 사업비는 약 4억 9천만 원으로 그 중 인건비는 약 2억 8천만 원이며 운영비 등은 약 2억 1천만 원임

[2] 운영실적

- 봉황산 자연휴양림은 이용객과 수입의 성장이 정체된 상태이며 전년도 9월부터 공단에 사업을 위탁하는 과정에서 발생한 인건비 변화로 인하여 현재 비용이 수입규모를 초과한 상태임
- 지난 3년간 봉황산 자연휴양림의 이용객은 연평균 1.1%로 조금씩 증가하여 왔으며, 수입은 연평균 2.8% 증가하여 '18년에는 약 3억 8천만 원이 되었음
- '18년에는 비용이 수입규모를 초과하였으며, '19년 4월 현재도 비용이 수입을 초과하고 있음. 이는 '18년 9월, 사업이 공단에 위탁되면서 기간제 인력의 공무원 전환 및 관리부서 변경 등에 의한 인건비 상승이 원인인 것으로 나타남

<표 68> 봉황산 자연휴양림 운영실적

(단위: 명, 천원, %)

구분	'16년	'17년	'18년	'19년 (1~4월)	CAGR ('16~'18)
이용객 수	23,907	27,880	24,431	6,519	1.1%
수입(천원)	364,306	402,804	384,655	109,656	2.8%
비용(천원)	279,055	336,893	426,108	141,484	23.6%
손익(천원)	85,251	65,911	-41,453	-31,828	-
수입대비 비용비중(%)	77%	84%	111%	129%	-

Source : 여수시 내부자료

1.4.2 봉황산 자연휴양림 - 위탁 전후 비교

[1] 실적 측면(이용객수)

- 동일 기간 위탁 전후의 실적을 비교하면 이용객 수가 다소 감소된 것으로 나타나나 위탁 이전에도 이용객 수가 감소해 온 것으로 보아 원인은 운영형태(직영, 위탁) 보다는 시설의 상태나 이용객의 유인 요소에 있다고 볼 수 있음
- 위탁 이후 봉황산 자연휴양림의 이용객 수는 전년도 동일 시기의 이용객 수와 비교하여 13% 감소하였음

<표 69> 봉황산 자연휴양림 위탁 전후 운영실적 비교

(단위: 명, %)

구분		9월	10월	11월	12월	1월	2월	3월	4월	계	전년 대비
위탁 후	2018~2019	1,664	1,854	1,836	1,505	1,351	1,760	1,824	1,584	13,378	-13%
위탁 전	2017~2018	1,708	2,684	1,548	1,609	1,798	1,531	2,557	1,953	15,388	-6%
	2016~2017	1,812	2,468	1,532	1,696	2,096	2,034	2,368	2,425	16,431	-

Source : 여수시 내부자료

[2] 인력운영 측면

- 봉황산 자연휴양림은 위탁 후 인력의 상황 변화로 인해 인력이 감소되었음에도 불구하고 인건비가 상승함
- 직영 시절과 비교하여 현재 인력규모는 이탈로 인하여 64% 수준임
- 공단 위탁 전 회계과에서 담당했던 인건비 예산 관리가 위탁 후 산림과로 이관되고, 대부분 기간제로 운영되던 사업이 위탁 후 공무원직으로 전환되면서 인력규모가 축소되었음에도 불구하고 사업비용이 상승하였음

	직영			공단위탁	
	구분	'17	'18	구분	19
관리인원 (명)	계	14	14	계	9(예산반영 8)
	일반직	1	1	일반직	1
	공무직	4	4	공무직	6
	청원경찰	2	2	청원경찰	-
	기간제	7	7	기간제	2
예산관리 부서	<ul style="list-style-type: none"> • (회계과) 담당자, 공무직 인건비 • (산림과) 공무직 수당, 기간제 인건비, 휴양림 운영 경비, 시설비 등 			<ul style="list-style-type: none"> • (산림과) 공단 일반직·공무직 인건비, 기간제 인건비, 휴양림 운영경비, 시설비 등 휴양림 운영비용 전반 	

[그림 59] 봉황산 자연휴양림 위탁 전후 인력현황 변동

Source : 여수시 내부자료

1.4.3 봉황산 자연휴양림 - 타 기관 비교

- 유사 휴양시설을 관리·운영하는 타 시설공단과 비교했을 때, 공단의 인당 예산 규모는 평균보다 조금 낮은 수준인 것으로 나타나고 있으나, 시설관리의 업무 범위와 다양성 등을 고려할 경우 시설관리와 안전에 인력과 역량이 강화되어야 함

<표 70> 봉황산 자연휴양림 관리운영 사업 타 기관 비교

공단	시설	예산(천원)	인원(명)	인당 예산(천원)
 여수시도시관리공단	봉황산자연휴양림	452,257	9	50,251
 와정부시 시설관리공단	통나무집	295,000	5	59,000
 시흥시시설관리공단	갯골캠핑장	145,119	4	36,280
 양주시시설관리공단	미술관 옆 캠핑장	220,000	5	44,000
 아산시시설관리공단	영인산자연휴양림	2,062,183	16	128,886
 포천시시설관리공단	비둘기낭캠핑장	310,000	4	77,500
비교대상 시설공단 평균		580,760	7	67,033

Source : 각 기관 개별 조사

1.4.4 봉황산 자연휴양림 - 분석결과

- ▶ 봉황산 자연휴양림은 이용객과 수입 성장이 정체된 상태이며, 공단에 사업을 위탁하는 과정에서 발생한 인건비 변화로 인하여 현재 비용이 수입 규모를 초과한 상태임
- ▶ 봉황산 자연휴양림 사업은 현 상태로 비용을 절감하면서 안정적으로 운영하기 어려우며, 향후 공단이 본 사업을 지속적으로 경영하려면 이용객을 확대하기 위한 방안과 예산 투자가 필요함
- ▶ 유사 휴양시설을 관리·운영하는 타 시설공단과 비교하여 공단의 인당 예산규모는 평균보다 조금 낮은 수준인 것으로 나타나고 있으며, 시설관리와 안전관리 측면의 인력 강화가 필요할 것으로 판단됨

1.5 사업담당 부서별 인터뷰

[1] 여수시도시관리공단

- ☐ 공단의 사업부서를 대상으로 사업운영 전반에 대한 인터뷰를 실시하였으며, 사업별 이슈 및 개선점을 다음과 같이 파악함
- ☐ 도시미화팀
 - ☞ 공단 운영 후 불법 쓰레기 미수거로 민간위탁 기간 대비 상대적 만족도 하락 가능성 존재
 - ☞ 시 도시미화과의 명확한 지침과 쓰레기 혼재 개선을 위한 시민 대상의 강력한 계도, 홍보 활동 필요
- ☐ 환경사업소
 - ☞ 설비 노후화로 인한 잦은 고장 발생
 - ☞ 공단 이전부터 근무로 인한 높은 업무 숙련도
 - ☞ 환경 및 안전 분야 관련 법규의 강화로 인한 업무량 증가
 - ☞ 쓰레기 다량 발생으로 인한 소각로 신설 필요 (1기 추가필요)

☐ 체육시설팀

- ☞ 적극적 홍보마케팅 활동을 통한 이용률 개선 필요
- ☞ 접근성 제고를 위한 셔틀버스 운영 등 활용 필요
- ☞ 장애인체육센터 목욕탕 이용률 제고 필요
- ☞ 안전 관리 강화를 위한 매뉴얼 필요

☐ 교통·휴양시설팀

- ☞ 관제센터 부족으로 여수시 전역 주차장 관리가 어려움
- ☞ 공단 신분 전환 후 급여 삭감으로 인한 불만 존재
- ☞ 월 2~3회 특근으로 인한 업무량 과다
- ☞ 기계 노후화로 인한 인식을 하락
- ☞ 봉황산 자연휴양림 인원 감소로 인한 운영상 어려움

[2] 여수시 담당부서

- ☐ 여수시의 해당 담당부서를 대상으로 현 공단 사업운영 전반에 대한 인터뷰를 실시하였으며, 사업별 이슈 및 개선점을 다음과 같이 파악함

☐ 도시미화 사업

- ☞ 민간위탁 시기 대비 시민, 이해관계자 만족도가 낮음
- ☞ 점차 인력운영 효율성, 민원 요청 대응 속도 등이 낮아짐
- ☞ 민원소통, 대응기능이 아직 시에 남아 있으며 시 의존도가 높음
- ☞ 환경미화원의 의식 및 사명감 등의 교육, 조직문화 활성화 필요

☐ 체육시설 운영

- ☞ 위탁 전후 대비 시설운영의 전문성이 떨어짐

- ☞ 민원소통, 대응기능이 아직 시에 남아 있으며 시 의존도 높음
- ☞ 홍보/마케팅활동의 부족, 시와의 소통 및 커뮤니케이션 부족

□ 주차장 운영

- ☞ 인력 운영·배치, 센터운영 등 업무효율성이 떨어짐
- ☞ 위탁업무에 대한 행정, 민원소통 등 상당부분의 시 의존도 높음
- ☞ 시의 역할과 공단의 역할을 명확하게 나눌 필요성 있음
- ☞ 지속적으로 확대되는 주차장 인력, 관리운영의 공단 전략기획기능을 통해 효율성 및 효과성 지속 제고 필요

□ 휴양시설 운영

- ☞ 인력운영 문제와 향후 지속적 비용 발생 문제에 대한 협의 필요
- ☞ 민원소통, 민원대응 기능이 시에 남아 있으며 시 의존도 높음
- ☞ 휴양시설 전문성에 대한 공단의 지속적 역량강화 필요
- ☞ 홍보/마케팅 등 사업 활성화 노력의 필요

[3] 시사점

(공단 인터뷰)

- ▶ 실적과 효율성 강화, 예산과 비용의 절감 측면만 놓고 보는 사업운영은 어느 정도 큰 변화가 없이 위탁 이관되었다고 볼 수 있으나, 업무 전문성이 다소 떨어지고 조직문화가 정착되지 않고 있으며, 직업관과 직업의식, 서비스마인드 등의 주기적인 교육활동이 필요하고 업무 전문성이 떨어지는 “안전”, “시설관리” 분야의 전문 인력 보강과 업무 효율성 제고가 필요할 것으로 판단됨

(여수시 인터뷰)

- ▶ 사업운영 측면에 있어서 위탁사업 성격 대비 민원업무와 각종 시-공단의 연계업무가 원활하지 않아 위탁사업임에도 불구하고 시에서 대응하는 업무가 아직 많은 상태이고, 과거 대비 상대적 만족도가 떨어지며, 전문성이 크게 부족한 상황으로 실제 운영과 업무 효율성이 다소 떨어지는 상황으로 인식
- ▶ 민원소통과 행정업무 등 각종 업무 대응기능이 강화되어야 하며, 관리운영 상 컨트롤타워 역할을 할 전략기획 기능이 필요하고 어느 정도의 기간 동안 위탁업무에 대한 전문성 강화를 위한 기간이 필요할 것으로 보임

1.6 종합 시사점

- 공단의 사업부서를 대상으로 실시한 사업적정성 분석 검토 결과 도시미화 부분은 어느 정도 원활한 것으로 판단되나, 주차장사업은 아직 사업적정성이 충분하다고 판단되지 않았음
- 도시미화 사업
 - 장비 / 인력 / 운영비 측면은 2012년 이전 “민간” 위탁시기 대비 효율성이 증가되었으나, 시와의 업무의존도, 시민 및 이해관계자의 만족도, 민원에 대응하는 업무효율성 등이 다소 감소되었음
 - 이는 공사(공단)전환 이후 신분보장 및 노조체계 등에 따라 상대적으로 과거 대비 업무량 및 업무 강도의 변화 때문인 것으로 판단됨
 - 민원에 대한 소통기능의 공단 내재화가 필요하며, 시의 의존도를 낮추고 환경미화원의 의식 및 사명감을 고취시킬 수 있는 조직문화 활성화 방안과 교육훈련 제도의 도입이 시급함
 - 향후 지방산단(울촌 등)이 추가되어야 하며, 국가산단의 미화업무는 협의와 검토가 필요함

- 민원 소통기능은 공단이 담당하도록 하고, 상호 소통과 커뮤니케이션이 원활해져야 하며, 시는 현재 민원처리 업무보다 청소행정에 대한 업무강화, 시민의식의 고취를 위한 홍보/제도활동에 보다 역량을 강화시키는 것이 필요할 것으로 판단됨

▶ 전반적으로 적정성이 높다고 판단하기 어려운 면이 있으나 공사부터 지속적으로 진행되어 온 사업으로서 타 사업 대비 원활하게 추진 중임
☞ 민원 소통기능 강화 및 조직 활성화 필요

□ 체육시설 사업

- 시설위탁이 이루어짐에도 불구하고 공단의 전문성 부족으로 시에서 많은 부분에 대해 지원과 업무추진을 하고 있어 시에 대한 의존도가 아직 높은 상태임
- 전문 인력이 부족하고 특히 수영강사 등 기간제 인력의 이탈 등 높은 인력 변동성에 대처하기 위한 공단의 서비스 전문성과 전문 인력 지속성을 확보해야 함
- 수영장 관리요원 등은 내년도 예산/계획에 반영될 예정이나, 전기, 소방, 엘리베이터 등 시설분야의 인적 전문성은 배정된 인력계획 내에서 전문가 확충 및 전문성 강화, 일부 분야별 위탁 등을 통해 안정적으로 전문성을 강화시켜 나가야 할 것임
- 각종 민원에 대한 처리 업무에 대해 공단에서 직접 소통하도록 해야 효율성이 강화될 수 있음

▶ 온전한 업무 이관이 되지 않았으며 전문성이 아직 부족함
☞ 민원 소통기능 강화 및 자체 전문성 강화 필요

□ 주차장 사업

- 주차장 관리운영 사업은 운영실적과 운영비용 효율성 측면만 보았을 경우에는 적정성이 확보되었다고 볼 수 있으나, 행정적 측면에서 시와 공단의 업무구분이 명확하게 나누어지지 않았음
- 시의 역할은 주차장 조성, 공단은 관리운영의 책임을 맡아야 하나, 민원처리, 효율적인 인력운영과 배치 등 관리운영상 여수시에 의존하는 행정적 부분이

남아 있어 효율성 있는 업무처리가 되지 않음

- 향후 주차장 관리운영에 있어 공단의 전략기획기능과 민원 소통기능이 명확하게 추진되어야 하며 이를 위한 공단 내 업무분장과 조직개편이 이루어져야 함

▶ 업무 위탁 기간이 얼마 되지 않아 행정적 운영상 비효율이 상존함
☞ 민원 소통기능 강화 및 전략기획기능 필요

□ 휴양시설 사업

- 여수시에서 직영했던 시기와 비교할 경우 가장 큰 부분은 인력규모로 직영시기 인력 대비 64%인 것으로 분석됨(과거 12명 대비 2019년 9명 책정 인력 중 8명만 예산에 반영)
- 여러 가지 요인에 의해 위탁 후 인력규모의 축소에도 불구하고 사업비용이 상승되었으며, 이에 대한 여수시와 공단의 원활한 소통과 협의가 이루어지지 않음
- 모든 민원업무를 시에서 처리하고 있는 것으로 나타나고 있으며, 주말/성수기 제외하고 시설의 가동률이 낮는데 비해 활성화 노력이 부족한 상태임

▶ 휴양시설 운영에 대한 노하우, 전문성 다소 부족 및 시와 업무협약, 소통 부족
☞ 현 운영체계 재검토, 민원 소통기능 강화 및 전략기획기능 필요

■ 봉황산 자연휴양림 이용객 증가를 위한 방안

▶ 홍보/마케팅 극대화 방안

- ☞ 현재 봉황산 자연휴양림의 이용을 위해서는 “여수시OK통합예약서비스”만을 이용해야 하는 상황임
- ☞ 최근 대부분의 민간 휴양 숙박시설 및 일부 지자체나 공공기관에서 운영하는 유사한 숙박시설의 경우 이와 같은 단일경로를 통한 예약에 의존하지 않고 다양한 채널 (예 - 야놀자, 여기어때, 데일리호텔, 호텔스닷컴 등)을 이용하여 예약을 할 수 있게 해주는 것은 물론 비용을 크게 들이지 않고 홍보와 마케팅을 자연스럽게 할 수 있게 하고 있음
- ☞ 또한, 대부분의 검색포털 사이트에 “봉황산 자연휴양림”을 검색하게 되면 “충주시”에서 운영하는 동일명칭의 시설이 제일 먼저 검색되고 있고 심지어

이 시설은 자체 홈페이지를 운영하고 다양한 정보를 제공하고 있으며, 해당 사이트에서 직접 편리한 시스템에 의한 예약을 받고 있는 반면, 현 여수시 봉황산 자연휴양림은 자체 홈페이지가 구축되어 있지 않고 인터넷 블로그나 카페, SNS(소셜미디어)를 통한 홍보도 매우 취약한 상태임

▶ 세미나/교육/연수 중심 단체고객 마케팅 적극추진

- ☞ 현재 봉황산 자연휴양림은 홍보/마케팅 활동을 하고 있으나, 보다 명확한 타겟을 설정하여 그들을 대상으로 한 적극적인 마케팅 활동에는 다소 미진한 상태임
- ☞ 봉황산 자연휴양림에서 보유하고 있는 세미나/교육/연수를 위한 시설(산림 문화휴양관 및 세미나실)은 민간에서 보유하고 있는 펜션이나 소규모 리조트형 숙박시설과 비교할 때 단체고객 중심의 교육활동을 하기에 대단히 경쟁력 있는 시설로 판단됨
- ☞ 특히 세미나실의 경우 비교적 훌륭한 시설과 장비를 보유하고 있음에도 불구하고 성수기에도 이용률이 매우 저조한 실정으로, 1차 타겟마켓으로 여수시, 광양시, 순천시 등의 각종 기업체, 기관, 단체 및 산단(지방, 국가 산단) 등을 선정하고, 2차 타겟마켓으로 전국단위 기업교육을 전문으로 하는 회사나 기관을 대상으로 선정하여 홍보용 브로셔 및 안내문, 전화마케팅 등을 통해 적극적으로 대상 고객들을 유치하는 것이 필요함
- ☞ 세미나/교육/연수 중심의 단체고객은 주중에 많이 이루어지는 특성이 있어서 현재의 봉황산 자연휴양림의 주중 고객 확대전략에 도움을 줄 수 있음

▶ 기타 고객이용 편의 제고

- ☞ 봉황산 자연휴양림 인근에 슈퍼마켓이나 편의점 등이 없어 이용객들의 불편이 큰 부분을 해소하기 위해 휴양림 입구 사무실 공간을 활용하여 간단한 편의용품(예 - 개인위생용품, 라면, 햇반, 음료, 과자 등)을 구매할 수 있는 간이매점을 두어 편의를 제고하는 것도 고려할 필요가 있음
- ☞ 하절기(5월~9월)에 한하여 카라반이나 야영장 등의 넓은 공간을 이용하여 휴양림 이용고객들의 야간시간을 즐겁게 해줄 수 있도록 간이 스크린 설치를 이용한 무료 영화 상영이나 영상물 상영과 더불어 음료 등의 제공을 통해 보다 다양한 즐거움을 선사하여 재이용율을 높이도록 함

2

신규사업 공단위탁 적정성 분석

2.1 신규 공단위탁사업 평가 기준

- 신규 공단 위탁사업 평가는 아래의 평가기준에 따라 사업별로 검토하였으며, 사업 운영의 특성과 현 운영방식 및 공단의 역량수준을 평가하여 최종 위탁 여부 및 위탁 검토 시기를 판단함

<표 71> 신규 공단위탁사업 평가 기준

평가기준	주요내용
공공성	<ul style="list-style-type: none"> 공공의 이용편의를 도모하면서 궁극적으로 민간투자가 불가능하여 공공성을 중심으로 해야 하는가?
효과성	<ul style="list-style-type: none"> 수행기능에 대한 목표달성에 효과적인가?
효율성	<ul style="list-style-type: none"> 최소한의 투입으로 기대하는 산출로 투입대비 효율적으로 운영이 가능한가?
서비스중단 파급효과	<ul style="list-style-type: none"> 공공시설의 서비스 중단으로 인한 시민의 불편 제기와 언론 등의 여론화 정도
전문기술성	<ul style="list-style-type: none"> 공공서비스 생산에 장기간에 축적된 경험과 기술적 전문성, 서비스 전달 과정의 단계적 절차 정도
민간 시장경쟁 여부	<ul style="list-style-type: none"> 공공서비스보다 민간차원의 시장경쟁이 이루어지는 분야 여부
공단 역량수준(현재/미래)	<ul style="list-style-type: none"> 공단의 현재 위수탁 운영 가능 역량수준과 미래 예측되는 역량수준 여부

※ 평가는 Wisepost 컨설턴트 8인으로 구성된 평가단에 의해 AUDIT 방식 평가 수행

2.2 신규사업별 적정성 분석

[1] 교통시설

시민공영자전거 (U-Bike) “여수랑 ”

☐ 공단 위탁 적정성 검토

☐ 긍정적 측면







- 축적된 시설관리 노하우로 운영효율화 및 공공성 담보

☐ 부정적 측면

- 공단의 U-Bike 운영전문성 부족

- 공단 운영 시 민원소통, 대응기능 부족으로 인한 서비스 질 저하 예상

- 시 재정 의존성 증가 우려

운영개요	신기동 망마경기장 일대 수리센터 1개소, 무인대여소 32개소, 거치대504개, 공영자전거 350대					
종사원	6명 (공무직 3, 기간제 3)			수입(2018)	55,285천원	
공공성	효과성	효율성	중단파급효과	전문기술성	민간경쟁여부	
						

☐ U-Bike의 운영전문성과 현재 시 사업확대 계획 등 시에서 어느정도 추진하는 것이 타당 / 공단 ?

[2] 체육시설

진남체육공원 운영







☐ 공단 위탁 적정성 검토

☐ 긍정적 측면

－ 공단 체육시설 통합 관리·운영 용이

☐ 부정적 측면

- － 체육시설 운영에 대한 민원소통, 대응기능이 아직 시에 남아 있어 공단과 시의 업무역할 구분
- － 안전관리 등 공단 체육시설 관리운영 역량 강화의 선행 필요
- － 정책적 요소 및 대시민 서비스가 중요한 시설물로서 시 직영 대비 낮은 효율성

운영개요	주경기장, 진남체육관, 보조구장, 야구장, 물러경기장, 유도장, 테니스장, 국궁장 외 332,065㎡					
종사원	18명 (일반직 5, 공무원 4, 청원경찰 3, 기간제 2, 기타 4)			수입(2018)	633,422천원	
공공성	효과성	효율성	중단파급효과	전문기술성	민간경쟁여부	기타
						

☐ 체육시설 운영에 대한 공단 / 시의 업무역할 명확구분 및 공단의 관리운영 역량 강화 필요 / 2018년

망마경기장 운영(수영장 제외)

☐ 공단 위탁 적정성 검토

☐ 긍정적 측면

- 공단 체육시설 통합 관리·운영 용이

☐ 부정적 측면

- 체육시설 운영에 대한 민원소통, 대응기능이 아직 시에 남아 있어 공단과 시의 업무역할 구분
- 안전관리 등 공단 체육시설 관리운영 역량 강화의 선행 필요
- 정책적 요소 및 대시민 서비스가 중요한 시설물로서 시 직영 대비 낮은 효율성

운영개요	주경기장, 준비운동장, 국궁장, 게이트볼장, 테니스장 외 85,863㎡ 일원 종합체육시설 운영					
종사원	9명 (일반직 4, 공무원 3, 청원경찰 2)			수입(2018)	10,805천원	
공공성	효과성	효율성	중단파급효과	전문기술성	민간경쟁여부	기타

☐ 체육시설 운영에 대한 공단 / 시의 업무역할 명확한 구분 및 공단의 관리운영 역량 강화 필요

흥국체육관 운영







☐ 공단 위탁 적정성 검토

☐ 긍정적 측면

- 공단 체육시설 통합 관리·운영 용이

☐ 부정적 측면

- 체육시설 운영에 대한 민원소통, 대응기능이 아직 시에 남아 있어 공단과 시의 업무역할 구분
- 안전관리 등 공단 체육시설 관리운영 역량 강화의 선행 필요
- 정책적 요소 및 대시민 서비스가 중요한 시설물로서 시 직영 대비 낮은 효율성

운영개요	여수시 선소로 일원 수용인원 3,000명 규모, 10,946㎡의 실내체육경기장 운영					
종사원	4명 (일반직 2, 공무원 2)			수입(2018)	8,976천원	
공공성	효과성	효율성	중단파급효과	전문기술성	민간경쟁여부	기타
						

☐ 체육시설 운영에 대한 공단 / 시의 업무역할 명확한 구분 및 공단의 관리운영 역량 강화 필요

돌산체육관 운영

☐ 공단 위탁 적정성 검토

☐ 긍정적 측면







- 공단 체육시설 통합 관리·운영 용이

☐ 부정적 측면

- 체육시설 운영에 대한 민원소통, 대응기능이 아직 시에 남아 있어 공단과 시의 업무역할 구분

- 안전관리 등 공단 체육시설 관리운영 역량 강화의 선행 필요

- 정책적 요소 및 대시민 서비스가 중요한 시설물로서 시 직영 대비 낮은 효율성

운영개요	여수시 돌산읍강남로 일원 수용인원 300명, 1,926㎡ 규모의 소규모 체육시설 운영					
종사원	3명 (일반직 1, 청원경찰 1, 기간제 1)			수입(2018)	5,747천원	
공공성	효과성	효율성	중단파급효과	전문기술성	민간경쟁여부	하
						

☐ 체육시설 운영에 대한 공단 / 시의 업무역할 명확한 구분 및 공단의 관리운영 역량 강화 필요

진모축구장 운영







☐ 공단 위탁 적정성 검토

☐ 긍정적 측면

- 공단 체육시설 통합 관리·운영 용이

☐ 부정적 측면

- 체육시설 운영에 대한 민원소통, 대응기능이 아직 시에 남아 있어 공단과 시의 업무역할 구분
- 안전관리 등 공단 체육시설 관리운영 역량 강화의 선행 필요
- 정책적 요소 및 대시민 서비스가 중요한 시설물로서 시 직영 대비 낮은 효율성

운영개요	여수시 돌산읍 강남해안로 일원 수용인원 400명, 39,364㎡ 규모의 4면 축구경기장 시설운영					
종사원	3명 (일반직 1, 청원경찰 1, 기간제 1) (돌산체육관 운영인원과 동일)			수입(2018)	5,320천원	
공공성	효과성	효율성	중단파급효과	전문기술성	민간경쟁여부	하
						

☐ 체육시설 운영에 대한 공단 / 시의 업무역할 명확한 구분 및 공단의 관리운영 역량 강화 필요

[3] 문화시설

시민진남문예회관 운영

☐ 공단 위탁 적정성 검토

☐ 긍정적 측면







– 공단 위탁으로 인한 예산 절감 효과

☐ 부정적 측면

– 공단 기존 사업범위 대비 이질적인 사업분야

– 프로그램 운영 노하우가 필요한 사업으로서 공단 역량 부족

– 문화 업무는 지자체의 고유사무로서 공단 위탁 부적합

운영개요	여수시 좌수영로 일원 문예회관 문화예술교육프로그램 지원사업 외 11건 운영					
종사원	12명 (일반직 8, 청원경찰 1, 공무원 2, 기간제 1)			수입(2018)	48,393천원	
공공성	효과성	효율성	중단파급효과	전문기술성	민간경쟁여부	기타
						

☐ 공단의 기존 사업범위와 이질적이며, 프로그램 운영 노하우가 필요함에 따라 기존 운영체계를

여수문화홀 운영







☐ 공단 위탁 적정성 검토

☐ 긍정적 측면

- 공단 위탁으로 인한 예산 절감 효과

☐ 부정적 측면

- 공단 기존 사업범위 대비 이질적인 사업분야
- 시의 홍보/마케팅이 필요한 사업
- 문화 업무는 지자체의 고유사무로서 공단 위탁 부적합

운영개요	여수시 시청로 일원 연면적 12,581㎡ 규모의 문화예술공연 및 행사 개최장소 운영					
종사원	3명 (일반직 1, 청원경찰 1, 기간제 1)			수입(2018)	-	
공공성	효과성	효율성	중단파급효과	전문기술성	민간경쟁여부	기타
						

☐ 공단의 기존 사업범위와 이질적이며 대관 업무가 주이지만, 시의 홍보/마케팅이 필요하여 현 운

여수시 예술인촌 운영

☐ 공단 위탁 적정성 검토

☐ 긍정적 측면

– 공단 위탁으로 인한 예산 절감 효과







☐ 부정적 측면

– 공단 기존 사업범위 대비 이질적인 사업분야로서 공단 위탁 부적절

– 운영관리상 전문성 및 네트워크 구성 등 역량이 요구되는 사업

– 프로그램 운영 노하우가 필요한 사업으로서 공단 역량 부족

– 문화 업무는 지자체의 고유사무로서 공단 위탁 부적합

운영개요	여수시 화양면 옥천로 일원 5개동 1,574.52㎡ 작품 창작 공간, 전시 공간 운영 및 체험프로					
종사원	연 1,500만원 민간 위탁			수입(2018)	-	
공공성	효과성	효율성	중단파급효과	전문기술성	민간경쟁여부	하
						

☐ 공단 기존사업과 이질적으로, 운영관리에 있어 전문성과 네트워크 구성 등의 역량이 요구되어

여수민속전시관 운영







☐ 공단 위탁 적정성 검토

☐ 긍정적 측면

- 공단 위탁으로 인한 예산 절감 효과

☐ 부정적 측면

- 위탁기관 지도감독 등 행정력 낭비
- 공단 기존 사업범위 대비 이질적인 사업분야로서 공단 위탁 부적절
- 운영관리상 전문성이 요구되는 사업
- 문화 업무는 지자체의 고유사무로서 공단 위탁 부적합

운영개요	여수시 읍촌면 서부로 일원 연면적 590.5m ² 민속관, 동백관, 야외전시 및 체험시설 운영 (현					
종사원	연 6,000만원 민간위탁 (3명 조직)			수입(2018)	-	
공공성	효과성	효율성	중단파급효과	전문기술성	민간경쟁여부	현
						

☐ 공단의 기존 사업범위와 크게 이질적이며, 운영관리에 있어 전문성이 요구되어 향후 공단역량강화

[4] 복지시설

어르신 다목적체육센터 운영







☐ 공단 위탁 적정성 검토

☐ 긍정적 측면

- 공단 기존 사업범위와 유사한 사업으로 공단 위탁시 효율적 운영 예상
- 장애인국민체육센터 관리 경험으로 시설 유지·관리 및 어르신 체력단련 등 관련 역량 보유

☐ 부정적 측면

- 2019년 7월 운영개시 예정인 시설로 1년 이상 여수시 직영 필요

운영개요	여수시 웅천동 지상3층, 2,727㎡ 규모의 다목적 체육관, 운동시설, 노래교실, 체력단련실 등					
종사원	7명 (일반직 5, 공무원 2)			수입(2018)	-	
공공성	효과성	효율성	중단파급효과	전문기술성	민간경쟁여부	하
						

☐ 공단의 즉시 위탁가능한 사업으로 판단되나, 2019년 7월 운영개시 예정인 복지시설로 1년 이상

[5] 보건위생시설

여수시 공설묘지공원 운영

☐ 공단 위탁 적정성 검토

☐ 긍정적 측면







－ 건물, 주차장, 기계·전기 시설물 등 시설관리 역량 보유

☐ 부정적 측면

－ 공단 기존 사업범위 대비 이질적인 사업분야로서 공단 위탁 부적절

－ 현재 효율적 운영관리가 이루어지고 있음

－ 보건위생 업무는 지자체의 고유사무로서 공단 위탁 부적합

운영개요	여수시 소라면 봉두리 일원 전체면적 689,690㎡ 규모의 화장장, 추모의집, 자연장지 등 묘지					
종사원	시 11명(일반직 3, 공무원 7, 기간제 1) + 재단법인 4명			수입(2018)	953,152천원	
공공성	효과성	효율성	중단파급효과	전문기술성	민간경쟁여부	하
						

☐ 현재 비교적 효율적인 운영관리가 되고 있으며, 공단 기존사업과 이질적이기 때문에 현 운영체제 유지

[6] 휴양시설

웅천야영장 사업 운영







☐ 공단 위탁 적정성 검토

☐ 긍정적 측면

- 공단 기존 사업범위와 유사한 사업으로 공단 위탁시 효율적 운영 예상
- 봉황산 자연휴양림 관리 경험으로 시설 유지·관리 역량 보유

☐ 부정적 측면

- 기간제 인력의 정규직 전환 문제로 인한 예산 증가 가능성 존재

운영개요	여수시 웅천동 웅천친수공원 내 야영장 70면 운영					
종사원	4명 (기간제 4)			수입(2018)	61,629천원	
공공성	효과성	효율성	중단파급효과	전문기술성	민간경쟁여부	하
						

☐ 즉시 공단운영 가능한 사업으로 판단되며, 시 운영 효율성문제 및 예산의 명확한 호

오동도 동백열차 사업 운영







☐ 공단 위탁 적정성 검토

☐ 긍정적 측면

- 저렴한 시설유지비 및 낮은 요구역량으로 인한 효율적 운영 가능

☐ 부정적 측면

- 여수시의 오랜 운영으로 인한 노하우 보유
- 현재 효율적 운영관리가 이루어지고 있음
- 공단의 현 사업 대비 낮은 공공성

운영개요	오동도 국립공원 내 타이어식 무궤도차 2기 (총 185명 수용) 운행 사업 운영					
종사원	26명 (일반직 2, 운전 4, 청원경찰 4, 공무원 16)			수입(2018)	667,049천원	
공공성	효과성	효율성	중단파급효과	전문기술성	민간경쟁여부	기타
						

- ☐ 현재 국립공원 관리를 여수시에서 하고 있으며, 오랫동안 운영노하우가 쌓여있고 검토가 타당(2023년 이후)

봉화산 산림욕장 관리 운영

☐ 공단 위탁 적정성 검토







☒ 긍정적 측면

- 체육시설, 관리시설 등 시설물 유지·관리 역량 보유

☐ 부정적 측면

- 산림욕장은 산림환경인자를 활용하여 국민건강증진을 목적으로 조성한 산림시설로 시설물 유지·관리

- 산림서비스 품질 및 관리의 전문성 확보를 위하여 담당부서에서 직접 운영·관리함이 적합

운영개요	여수시 미평동 산 24-4번지 33ha 산림욕장 내 수목식재/관리 및 시설물 유지관리 전반 운영					
종사원	3명 (일반직 1, 공무원 1, 기간제 1)			수입(2018)	-	
공공성	효과성	효율성	중단파급효과	전문기술성	민간경쟁여부	현
						

☐ 시설물 유지/관리보다 수목 등 산림자원관리 전문성 확보를 위하여 현 담당부서에서

소호 요트마리나 운영







☐ 공단 위탁 적정성 검토

☐ 긍정적 측면

- 클럽하우스 등 시설관리 역량 보유

☐ 부정적 측면

- 해양항만레저 분야에 대한 공단의 노하우 부족
- 기존 공단 사업범위 대비 이질적인 사업 분야
- 안전관리 등 관리운영 역량 강화의 선행 필요

운영개요	여수시 소호동 505-2번지 일원 광장, 클럽하우스, 숙소, 잔교 및 부잔교 등 마리나시설 운영					
종사원	1명 (공무직 1)			수입(2018)	12,927천원	
공공성	효과성	효율성	중단파급효과	전문기술성	민간경쟁여부	기타
						

☐ 해양항만레저 사업의 노하우가 부족하고 기존사업과의 이질성으로 공단역량강화 이후

평가결과

- 최종 평가결과 일부사업만 위탁이 가능할 것으로 판단되었으며, 대부분의 사업은 2023년 이후 재검토로 보류하거나 현 체제를 유지하는 것이 타당할 것으로 평가
- 일부 2019년에 위탁되는 주차장 운영 외에 대부분의 사업은 2020년 이후가 타당하며 이후에 공단위탁 재검토
- 문화시설은 현재의 운영체제 및 민간위탁 운영방식을 지속하는 것이 타당할 것이며 유지가 타당할 것으로 판단됨

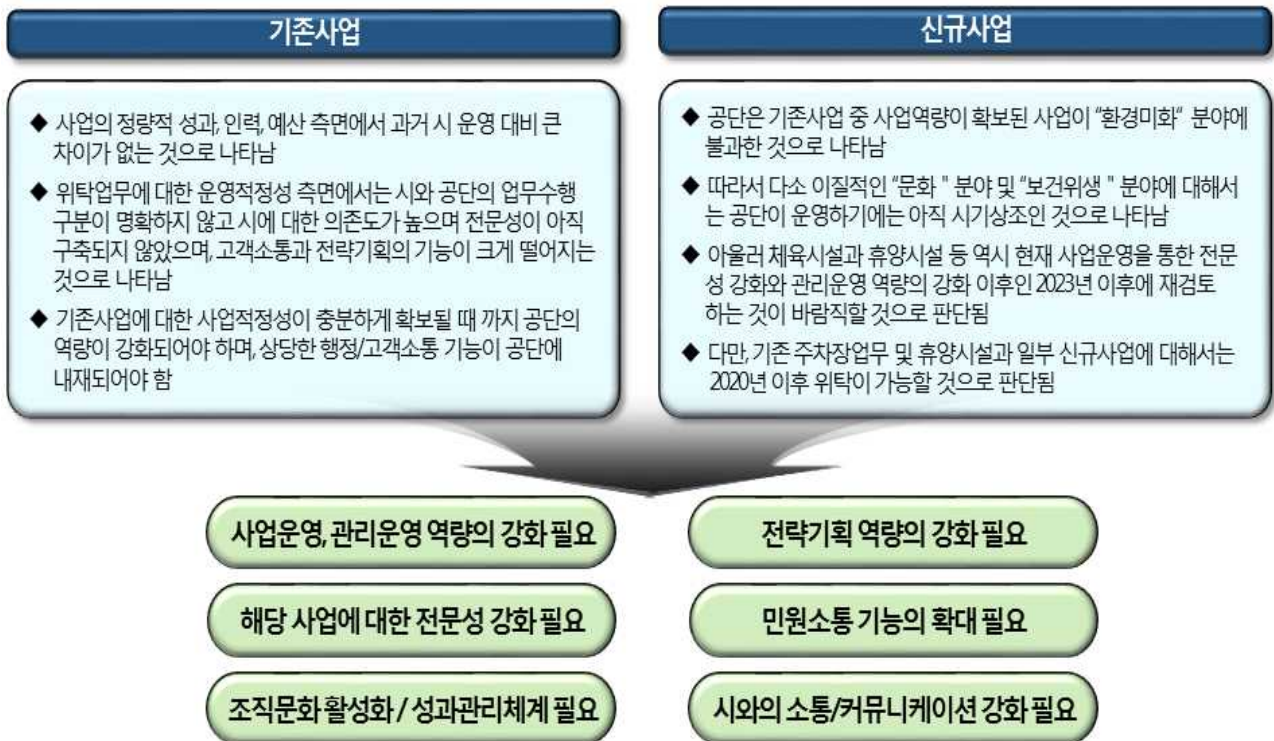
구분	사업명	2019년	2020년	2021년	2022년	2023년
교통시설	시민공영자전거 여수랑					
체육시설	진남체육공원					
	망마경기장					
	흥국체육관					
	돌산체육관					
	진모축구장					
문화시설	시민진남문예회관					
	여수문화홀					
	여수민속전시관					
	여수시 예술인촌					
복지시설	어르신 다목적체육센터					
보건위생시설	여수시공설묘지공원					
휴양시설	웅천야영장					
	오동도 동백열차					
	봉화산 산림욕장					
	소호 요트마리나					

[그림 60] 신규사업 수행적정성 평가결과

3

최종 사업수행 적정성 종합시사점

- 기존사업의 경우 현재보다 사업 관리운영 및 전문성의 강화가 필요하며, 신규 사업의 위탁을 위한 공단의 중장기적 역량강화가 필요하고 전략기획 및 민원소통 기능의 확대 등 현재 공단은 일정기간의 역량강화를 위한 시간이 필요한 것으로 판단됨



[그림 61] 사업수행 적정성 종합 시사점

VI

중장기 경영전략 수립

1. SWOT 분석 요인 도출

2. SWOT 전략방향성 도출

3. 전략가설 제시

4. 전략목표 도출

5. Vision Making

6. 최종 공단 Vision

7. 추진전략

1

SWOT 분석 요인 도출

□ 외부환경 분석 결과

외부환경 분석 결과		영향도 (1~5)	대응력 (1~5)
기회 요인 Opportunities	1 효율성 중심보다 신뢰받는 공공서비스 강조의 정책기조	5	3
	2 선택적 소비성향 대응 및 융복합적 서비스 필요성 증대	4	1
	3 여수시 차량등록, 주차장 및 인구대비 쓰레기 증가	4	2
	4 공단차원의 다양한 공공서비스 증대 요구	3	2
위협 요인 Threats	1 정부와 국민의 공공서비스 질적수준 요구 심화	5	3
	2 안전/감사/고객소통 기능의 요구 심화	5	2
	3 여수시 인구감소, 고령인구의 증가에 따른 대응책 필요	4	2
	4 민간의 시설/서비스 품질수준 강화	3	1

※ 각 영향도 및 대응력은 WP 연구진 W/S 통해 도출

□ 내부역량 분석 결과

내부역량 분석 결과		전략적중요도 (1~5)	역량수준도 (1~5)
강점 요인 Strengths	1 타 기초자치체 공단대비 사업규모, 영역, 예산구조 큼	5	3
	2 시 운영사업의 위탁 이후에도 높은 고객만족도 보유	4	2
	3 공사-공단 전환 이후 재무건전성 지속유지 가능	4	2
	4 젊고 빠른 혁신활동이 가능한 안정적 인력분포 구조 보유	3	2
약점 요인 Weaknesses	1 짧은 위탁사업운영 기간으로 사업운영 전문성, 노하우 부족	5	2
	2 중장기 전략방향성, 미래상, 핵심가치 미 보유	4	2
	3 운영관리, 전략기획, 인재개발 역량 미흡	4	2
	4 조직문화, 성과관리체계, 역량개발체계 미흡	3	1

※ 각 중요도 및 수준도는 WP 연구진 W/S 통해 도출

2

SWOT 전략방향성 도출

□ SO전략 : 공격적 우선수행전략 (비전목표 방향성)

기회요인	강점요인	SO 전략 공격적 우선수행전략
효율성 중심보다 신뢰받는 공공서비스 강조의 정책기조	타 기초지자체 공단대비 사업규모, 영역, 예산구조 큼	→
선택적 소비성향 대응 및 융복합적 서비스 필요성 증대	시 운영사업의 위탁 이후에도 높은 고객만족도 보유	
여수시 차량등록, 주차장 및 인구대비 쓰레기 증가	공사-공단 전환 이후 재무건전성 지속유지 가능	
공단 차원의 다양한 공공서비스 증대 요구	젊고 빠른 혁신활동 가능한 안정적 인력분포 구조 보유	
		<p>시민의 행복과 고객만족 지속강화를 위한 기존 운영사업 고도화 추진</p> <p>소통, 신뢰, 안전 중심의 시민을 위한 공공서비스 신뢰성 강화</p>

□ WO전략 : 역량강화 위한 혁신전략

기회요인	약점요인	WO 전략 역량강화를 위한 혁신전략
효율성 중심보다 신뢰받는 공공서비스 강조의 정책기조	짧은 위탁사업 운영 기간으로 사업운영 전문성과 노하우 부족	→
선택적 소비성향 대응 및 융복합적 서비스 필요성 증대	중장기 전략방향성, 미래상, 핵심가치 미 보유	
여수시 차량등록, 주차장 및 인구대비 쓰레기 증가	운영관리, 전략기획, 인재개발 역량 미흡	
공단 차원의 다양한 공공서비스 증대 요구	조직문화, 성과관리체계, 역량개발체계 미흡	
		<p>전략집중형 조직(SFO) 구축을 위한 조직개선, 성과관리, 역량개발 체계 구축</p> <p>중장기 비전/전략 및 미래상의 공유와 조직문화 구축활동 전개</p>

□ ST전략 : 적극적 단기 개선전략

위협요인	강점요인
정부와 국민의 공공서비스 질적 수준 요구 심화	타 기초지자체 공단대비 사업규모, 영역, 예산구조 큼
안전/감사/고객소통 기능의 요구 심화	시 운영사업의 위탁 이후에도 높은 고객만족도 보유
여수시 인구감소, 고령인구의 증가에 따른 대응책 필요	공사-공단 전환 이후 재무건전성 지속유지 가능
민간의 시설/서비스 품질수준 강화	젊고 빠른 혁신활동 가능한 안정적 인력분포 구조 보유



ST 전략 적극적 단기 개선전략
서비스 질적 수준 강화 위한 조직구조 및 안전/감사/고객소통 기능의 강화
노인복지시설 운영노하우 습득과 민간수준의 서비스품질 강화 추진

□ WT전략 : 장기적 보완전략

위협요인	약점요인
정부와 국민의 공공서비스 질적 수준 요구 심화	짧은 위탁사업 운영 기간으로 사업운영 전문성, 노하우 부족
안전/감사/고객소통 기능의 요구 심화	중장기 전략방향성, 미래상, 핵심가치 미 보유
여수시 인구감소, 고령인구 증가에 따른 대응책 필요	운영관리, 전략기획, 인재개발 역량 미흡
민간의 시설/서비스 품질수준 강화	조직문화, 성과관리체계, 역량개발체계 미흡



WT전략 장기적 보완전략
경력개발제도(CDP) 도입을 통해 공공서비스 사업 운영 전문역량 강화
시민 행복 서비스강화 위한 다양한 시 운영사업의 위탁범위 확대

3

전략가설 제시

3.1 전략방향성 도출

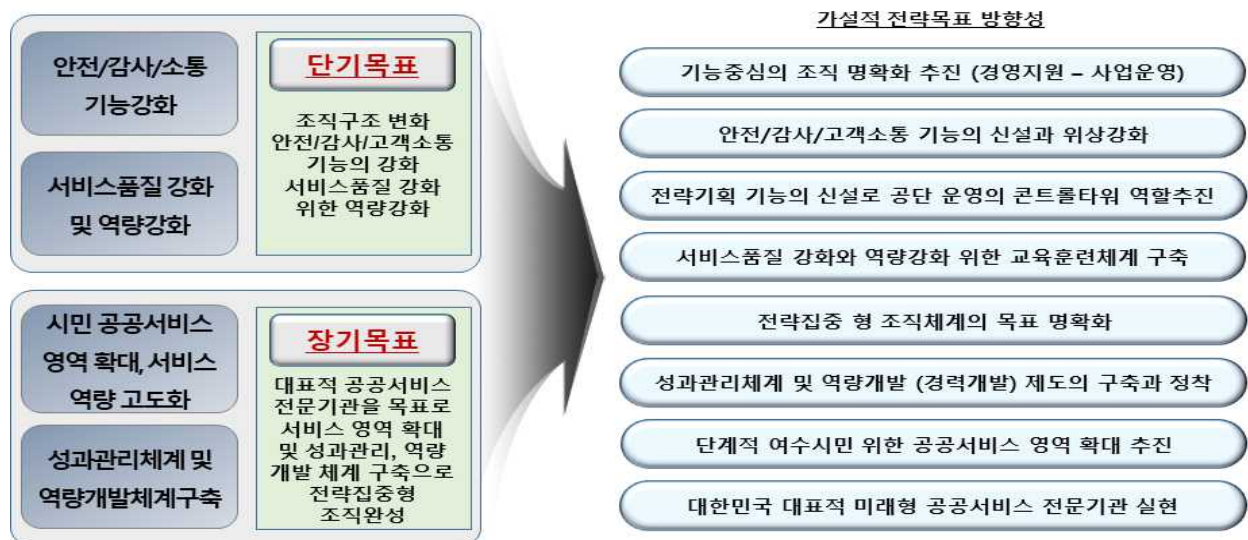
- 공단은 여수시민의 행복한 삶을 책임지고 선도하는 공공서비스 전문기관으로 성장하기 위해 환경변화와 역량 관점에서 다음과 같은 전략방향성을 가지게 될 것임
- 위상 : 여수시민을 위한 공공서비스 전문기관
- 범위 : 현재는 역량강화에 집중, 미래는 여수시민의 더욱 다양한 공공서비스 제공
- 가치 : 여수시민 고객과의 소통, 신뢰 구축, 철저한 안전관리
- 전문성 : 사업운영 전문성, 공공서비스 전문성, 융복합서비스 전문성, 꾸준한 역량 개발



[그림 62] 여수시도시관리공단 전략방향

3.2 전략목표

- 공단의 단기목표와 장기목표 및 이에 따른 가설적 전략목표 방향성은 다음과 같음
- 장기목표 : 대표적 공공서비스 전문기관을 목표로 서비스 영역 확대 및 성과관리, 역량개발 체계구축으로 전략집중형 조직완성
 - 시민 공공서비스 영역 확대, 서비스 역량 고도화 / 성과관리체계 및 역량개발체계 구축
 - 단기목표 : 조직구조 변화, 안전/감사/고객소통 기능의 강화, 서비스품질 강화 위한 역량강화
 - 안전/감사/소통 기능 강화 / 서비스품질 및 역량 강화
 - 가설적 전략목표 방향성
 - 기능 중심의 조직 명확화 추진(경영지원 - 사업운영)
 - 안전/감사/고객소통 기능의 신설과 위상 강화
 - 전략기획 기능의 신설로 공단 운영의 컨트롤타워 역할 추진
 - 서비스품질 강화와 역량강화 위한 교육훈련체계 구축
 - 전략집중형 조직체계의 목표 명확화
 - 성과관리체계 및 역량개발(경력개발) 제도의 구축과 정착
 - 여수시민을 위한 단계적 공공서비스 영역 확대 추진
 - 대한민국 대표적 미래형 공공서비스 전문기관 실현



[그림 63] 여수시도시관리공단 가설적 전략목표 방향성

3.3 전략추진 방향 구상

- 가설적 전략방향성에 따른 공단의 전략추진 방향은 다음과 같이 구상될 수 있음



시민을 위한 공공서비스 전문기관
여수시민이 행복한 도시를 만들어가기 위해
자체적인 역량과 전문성을 강화하고
다양한 서비스 제공과 고객 신뢰를 선도함
고객신뢰구축 & 시민행복선도

조직 기능 강화

- 기획/지원기능과 사업운영기능의 분리
- 전략기획기능 통한 컨트롤타워 역할 강화
- 안전/감사/고객소통 기능의 강화

고객서비스 고도화

- 공공서비스 품질 강화
- 역량강화 위한 교육훈련체계 구축
- 장기적 관점의 경력개발제도(CDP) 도입운영

중장기 비전 공유

- 공단 미래상 및 중장기 전략목표 명확화
- 중장기 비전/전략의 내부공유, 외부전파
- 전략집중형 조직 (SFO) 추구

전문성 확대

- 단기적 역량내재화
- 중장기적 성과관리체계, 역량개발체계 구축

장기적 발전계획

- 시 사업운영 위탁 확대
- 단계적 공공서비스 영역의 확대
- 서비스 고도화 및 품질 강화로 고객신뢰 구축

4

전략목표 도출

□ 각 전략의 방향성에 따라 전략방향성 목표가 설정되고 이를 위한 전략목표가 설정됨

○ 서비스 고도화 통한 고객신뢰 구축

- 전략기획 전담 조직구성
- 기획/지원 기능과 사업운영 기능의 분리
- 안전/감사/고객소통 전담 조직구성

○ 조직문화, 성과관리 통한 조직역량 강화

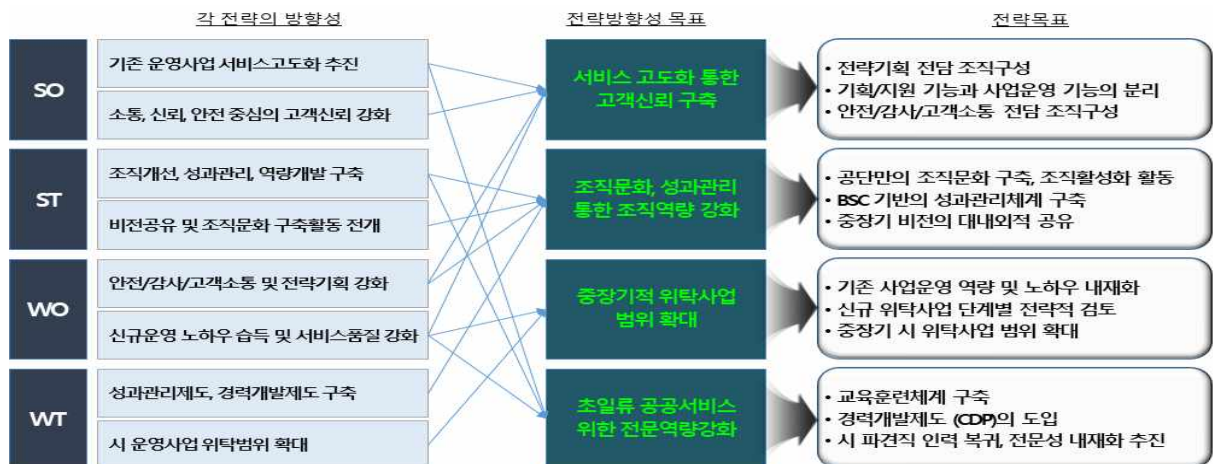
- 공단만의 조직문화 구축, 조직활성화 활동
- BSC 기반의 성과관리체계 구축
- 중장기 비전의 대내외적 공유

○ 중장기적 위탁사업 범위 확대

- 기존 사업운영 역량 및 노하우 내재화
- 신규 위탁사업 단계별 전략적 검토
- 중장기 시 위탁사업 범위 확대

○ 초일류 공공서비스 위한 전문역량 강화

- 교육훈련체계 구축
- 경력개발제도(CDP)의 도입
- 시 파견직 인력 복귀, 전문성 내재화 추진



[그림 64] 여수시도시관리공단 전략목표 도출

5

Vision Making

구분	관점 구분	주요 키워드
Vision Keyword 도출	전략목표 도출내용	공공서비스 수준 제고를 통한 고객신뢰 구축과 사업영역 확대를 위한 공단 조직 강화 및 역량 고도화
	SWOT SO 전략방향성 측면	서비스 고도화 및 소통/신뢰/안전 중심의 고객신뢰 강화
	공단 설립목적 측면	공공시설물의 효율적 관리와 여수시민 생활의 편의와 복지향상을 위해 설립되어 운영
	공단 미래상 측면	공공서비스의 강화와 고객신뢰 구축 및 신규 사업 영역 확대로 대표적 초일류 공공서비스 전문기관 실현
	역량 강화 측면	단기적 조직개편과 기능강화 및 기존사업 고도화를 통한 역량강화, 장기적 조직문화, 성과관리, 경력개발제도 통한 전문역량 강화
	여수시민편의와 여수발전 측면	여수시민의 행복한 도시생활을 선도하고 복지향상 강화, 살기 좋고 행복한 여수 만들기를 선도하여 여수의 발전에 기여



구분	설명 및 내용
Vision Keyword 조합	여수시민 행복, 행복한 공공서비스 제공, 고객신뢰 강화 사업영역 확대, 서비스역량 고도화, 초일류 공공서비스 전문기관
Vision 방향성	여수시민의 행복을 선도하는 초일류 공공서비스 전문기관 창달
Vision 도달 목표	2024년 공단 예산 460억 원 / 시 위탁 신규사업 추가운영 인력 500명 / 고객만족도 95점 (KMAC기준) 목표
Vision의 구성원 전달모습	다양한 여수시민의 행복을 위한 서비스범위 확대, 서비스고도화 위한 전문역량의 강화, 강하고 성장/발전하는 조직
최종 Vision 설정	여수시민의 행복을 선도하는 공공서비스 전문기관 (플랫폼)



Vision slogan

여수시민의 행복을 선도하는 공공서비스 플랫폼

Vision
Statement

여수시민의 행복한 도시를 만들어 나가는 초일류 공공서비스 전문기관 실현

Sub Vision

대외고객 Vision

여수시민을 위한
도시관리 종합 공공서비스 전문기관

사업영역 Vision

도시미화, 환경, 교통, 체육, 관광, 문화를
아우르는 공공서비스 실현

성장 Vision

2024년까지 인원 500명, 예산 460억 원, 고객만족 95점 실현

구성원 Vision

최고의 전문성, 최고의 조직문화, 최고의 시민
고객만족 실현

6

최종 공단 Vision

□ 최종적인 공단의 비전/전략 체계도는 다음과 같음



[그림 65] 여수시도시관리공단 비전전략체계도

□ 서비스 제공만이 아니라 서비스 고도화와 서비스 범위의 확대, 전문성 내재화, 역량의 강화를 추진하는 플랫폼(Platform) 역할을 함으로써 시민과 공단 직원 및 이해관계자 모두가 행복한 공공서비스 생태계를 구축할 것임

공단 New Vision

여수시민이 행복한 도시를 만들어가기 위해
자체적인 역량과 전문성을 강화하고
다양한 서비스제공과 고객신뢰를 선도하는 초일류 공기업

여수시민의 행복을 선도하는
공공서비스 플랫폼



조직구조 개선

고객신뢰 구축과 전문성 내재화
실현을 위한 조직구조 개선



안전/감사/고객소통 기능의 강화
전략기획 기능 강화 및 사업전문성 강화

전략집중형 조직 구현

조직문화 및 성과관리체계 구축 통한
전략집중형 조직(SFO)구현



비전/전략의 공유와 조직문화 활동 추진
BSC기반의 성과관리 체계 구축

공단 사업범위 확대

사업운영 역량, 노하우 내재화 및
신규 위탁사업의 실행



공단 역량강화 수준에 따라 시 위탁사업 확대
역량, 전문성, 노하우의 내재화 추진

전문역량 강화

교육훈련체계, 경력개발제도 도입 통해
초일류 공공서비스 전문역량 강화



공단 전문역량 강화 통해 시 파견직 인력 복귀
교육훈련, 경력개발로 전문성 내재화 추진

7

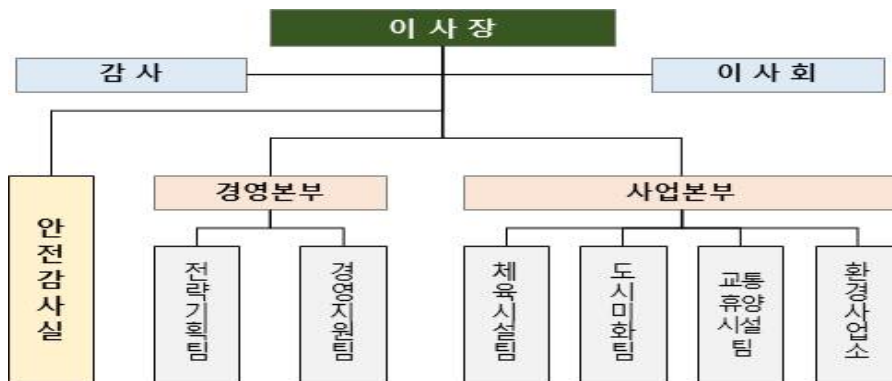
추진전략

7.1 조직구조 개선

- 2020년을 기준으로 공단의 기능강화와 사업운영 고도화를 위한 조직구조 개선을 통해 고객신뢰 구축과 전문성 내재화 실현을 추진하도록 함

조직구조 개선	
고객신뢰 구축과 전문성 내재화 실현을 위한 조직구조 개선	
현 공단 조직의 문제점 <ul style="list-style-type: none"> - 안전관리와 고객신뢰 구축을 위한 고객소통 기능의 통합적 기능 결여 - 경영지원 기능과 사업운영 기능의 분리필요 - 전략기획의 컨트롤타워 역할 부재 - 시와 이해관계자의 커뮤니케이션 기능 부재 	<div style="text-align: center;">➔</div> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 안전감사실의 설치 <ul style="list-style-type: none"> - 각종 재난안전, 보건활동, 안전지도 점검, 현장안전 관리 및 안전교육훈련 총괄 기능 - 윤리경영, 사업장 지도활동, 청렴준수 및 고객 VOC 창구기능과 고객소통의 기능도 함께 함 ◆ 경영본부와 사업본부의 분리 <ul style="list-style-type: none"> - 경영지원/전략기획의 경영기능과 사업운영 관리를 분리하여 사업 집중형 조직화 및 사업운영의 전문성 강화

- 2020년 기능강화와 사업운영 고도화를 위한 조직설계 방향에 따른 조직설계 안



[그림 66] 여수시도시관리공단 조직설계(안)

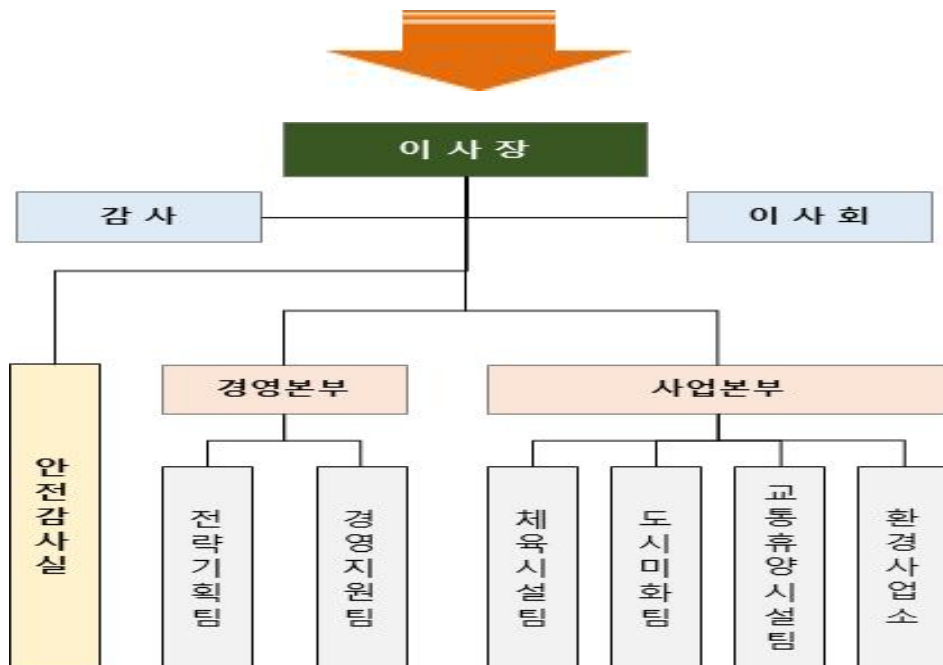
- 공단의 경우 2023년 이후부터 시에서 운영하는 체육시설과 교통, 휴양시설 및 문화시설의 운영 위탁업무가 현재보다 크게 늘어날 것으로 전망
- 이에 2023년부터는 기존 사업본부를 “사업1본부”, “사업2본부”의 형태로 나누어 도시미화팀과 환경사업소를 하나의 본부로 두고 체육시설팀, 교통휴양시설팀, 문화시설팀을 또 하나의 본부로 구성하는 것을 검토하는 것이 바람직함
- 이러한 형태의 사업본부 중심의 사업운영 제도는 사업운영의 전문성 내재화에 도움이 되며 강한 책임경영제도가 정착될 수 있도록 하는 효과가 있음

7.1 조직구조 개선_참고

- 안전감사실의 설치와 전략기획팀의 설치 및 경영/사업의 분리는 전략집중 형 조직을 완성하기 위한 근간이 되며, 현재 다소 문제가 있는 공단의 조직/인력 문제를 일정기간 동안 해소시키게 됨

안전/고객소통 기능의 신설, 위상 강화
<ul style="list-style-type: none"> • “안전감사실”의 설치 <ul style="list-style-type: none"> – 최근 도시관리, 시설관리 중심 지방공기업의 경우 안전과 청렴, 고객VOC 창구역할로 “안전감사실”의 설치, 기능을 강화시키는 추세 – 여수시의 경우 짧은 기간 동안 사업의 이관, 미경력자의 채용 증가로 인한 사업운영경험의 부족 등으로 “안전”에 대한 이슈가 크게 작용 • “안전감사실” 업무 <ul style="list-style-type: none"> – 재난 및 안전관리 / 감사 / 고객만족, VOC, 민원처리 / 청렴, 윤리, 정보공개

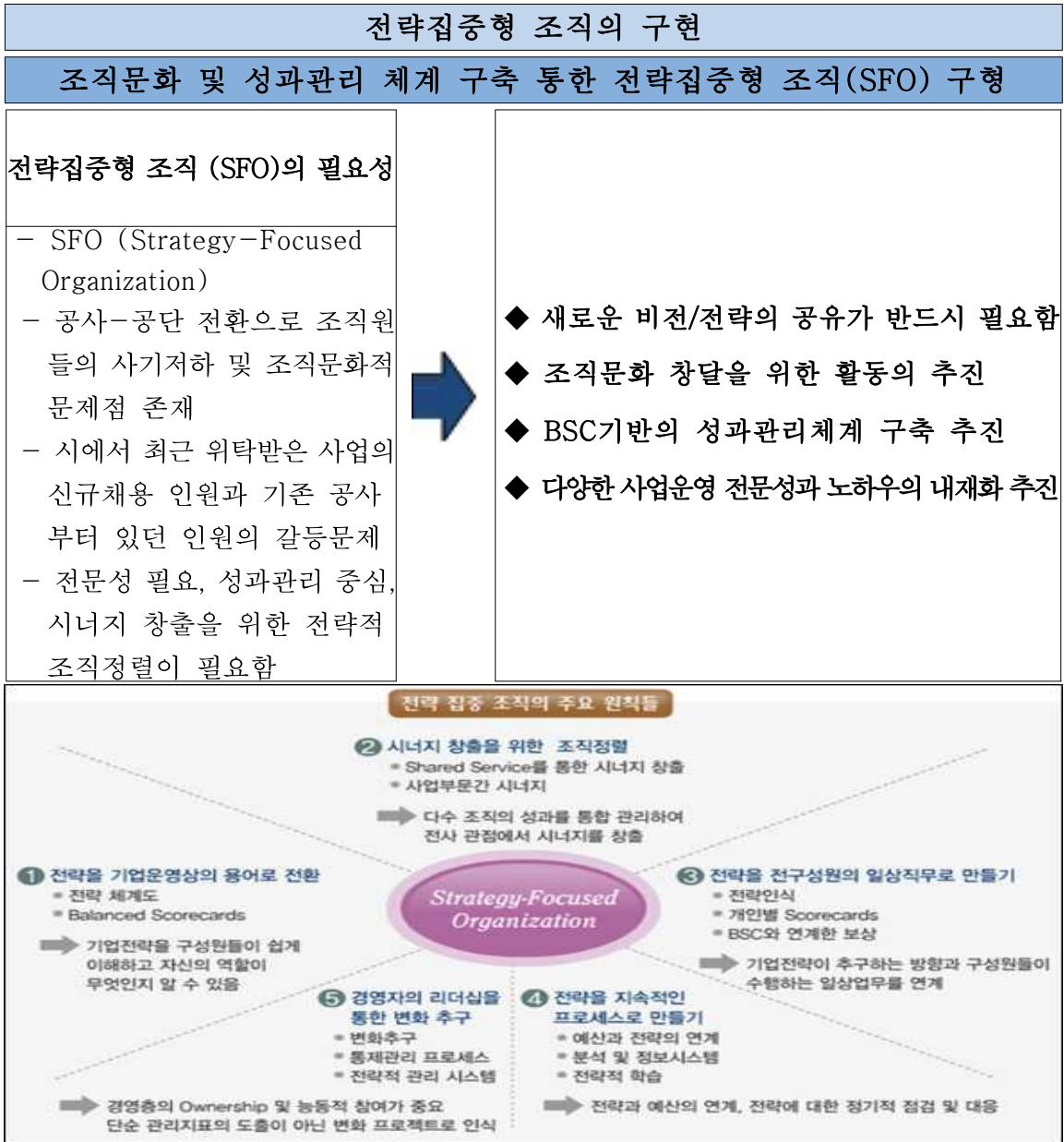
지원/사업의 구분, 전략기획 기능 신설
<ul style="list-style-type: none"> • 기획/지원 업무와 사업운영 업무의 영역 명확화 필요 <ul style="list-style-type: none"> – 타 도시관리, 시설관리 중심 지방공기업의 경우에도 지원부서와 사업 부서의 업무를 구분 짓고 있으며, 사업이 많아질 경우 사업1본부, 사업2본부와 같은 형태로 확대하는 것이 합리적임 • 경영본부 내 “전략기획팀”을 신설하여 컨트롤타워 역할 <ul style="list-style-type: none"> – 경영본부 내 기획기능과 지원기능의 업무명확화가 필요하며 이질성을 가진 사업 간 업무의 협업과 조정의 기능은 물론, 공단의 전반적인 중장기 전략의 실행을 하며 사업추진의 컨트롤타워 역할이 필요함



[그림 67] 여수시도시관리공단 조직설계(안)

7.2 전략집중형 조직의 구현

- 조직문화를 활성화시키고 BSC 기반의 성과관리체계를 구축함으로써 공단을 전략집중형 조직 (SFO)으로 만들어 전략 중심으로 응집력 있고, 강하며 다양한 역량이 내재화될 수 있는 조직으로 만들고자 함




[그림 68] 전략집중형 조직 구성 방법

- 전략을 공단운동을 위한 목표와 전 직원들의 공유가치로 지속적 전파와 롤링활동 추진
- 기능중심으로 조직 재정렬 및 전략기획기능 통한 전략중심 컨트롤타워 역할 추진
- 조직문화 활성화 활동 추진과 새로운 비전/전략의 전 직원 공유 활동 지속 추진
- BSC 기반의 성과관리체계 구축 추진과 이후 경력개발제도로(CDP) 역량 내재화

7.3 공단 사업범위 확대

- 공단의 사업범위는 사업운영 역량과 노하우 내재화 및 기존 역량의 강화 중심으로 점진적으로 확대하되, 2020년 기준으로 안전감사실 및 전략 기획팀 신설과 일부 주차장 운영사업 인력의 확대를 추진

공단 사업범위 확대	
사업운영 역량, 노하우 내재화 및 역량 중심의 점진적인 사업 확대	
현재시점의 위탁사업 확대 문제점 - 환경사업을 제외하고 대부분 사업이 공단 위탁한지 얼마 되지 않은 사업 중심 - 이에 사업운영 노하우 부족, 기존 직원들과 신규직원들 간의 갈등, 다수의 신규 직원의 경력·경험부족, 타 이질적 시의 사업 위탁의 위험성 등 상존하여 즉각 받지 않는 게 타당	 <ul style="list-style-type: none"> ◆ 현재시점 2020년~2023년까지 내부적 혁신활동을 통해 역량강화와 조직문화 재구축이 절대적으로 필요함 ◆ 2023년부터 적극적으로 시에서 사업을 위탁 받기 시작하여 2024년까지는 2개의 사업 본부 운영도 고려한 형태로 추진하는 것이 바람직함 ◆ 역량강화와 성과관리, 전략집중 형 조직체계 구축을 통해 역량 내재화로 시 파견인원의 복귀 추진

○ 2020년 기준 Vision 전략에 따른 정원계획 (안)

<표 72> 2020년 기준 여수시도시관리공단 정원계획(안)

구분		계	임원	일반직					기능직				공무직	환경 미화직
				2급	3급	4급	5급	6급	6등급	7등급	8등급	9등급		
총계	정원	415	1	2	7	14	15	8	4	13	10	3	84	254
	현원	372	1	2	5	7	8	15	3	11	13	3	50	254
이사장	정원	1	1											
	현원	1	1											
본부장	정원	2		2										
	현원	2		2										
안전 감사실	정원	5			1	2	1	1						
	현원	0												
전략 기획팀	정원	6			1	2	1	2						
	현원	0												
경영 지원팀	정원	7			1	2	1	1					2	
	현원	8			1	2	1	2					2	
체육 시설팀	정원	38			1	2	6	2					27	
	현원	23			1		1	9					12	
도시 미화팀	정원	261			1	1	1	2					2	254
	현원	261			1		2	2					2	254
교통 휴양 시설팀	정원	53			1	1	1						50	
	현원	35			1	1		2					31	
환경 사업소	정원	42			1	4	4		4	13	10	3	3	
	현원	42			1	4	4		3	11	13	3	3	

7.4 공단 중장기 인력운영계획(안)

○ 여수시도시관리공단 중장기 인력운영 계획 (안)

<표 73> 여수시도시관리공단 중장기 인력운영 계획(안)

구분	사업명	2020년	2021년	2022년	2023년
공단 본사	임원 / 본부장	3	3	3	3
	안전감사	3	4	4	4
	전략기획	3	4	5	5
	경영지원	8	8	8	8
체육시설	기존	23	26	26	26
	어르신 다목적 체육센터	7	7	7	7
도시미화	기존	261	261	261	261
	재활용	6	6	6	6
	지방산단 확대	13	13	13	13
교통휴양	기존	34	36	36	36
	추가 주차장	28	28	28	28
	웅천야영장	4	4	4	4
환경사업소		42	42	42	42
합계		435	442	443	443

※ 일부 2019년에 위탁되는 주차장운영 인력 및 재활용, 지방산단확대 등에 추가되는 인력 모두 2020년부터 계획에 반영함

※ 기존인력의 2020년 대비 2021년 증원인원은 체육시설 3명, 휴양시설 2명 총 5명임

- 안전감사실의 신설과 전략기획팀의 신설로 인한 인원의 증원은 2020년 기준 정원계획에 반영함
- 체육시설에서 시설운영 전문인력 3명 및 휴양시설 2명 증원을 가정함
- 신규 사업은 일부 기존 도시미화 사업에서 재활용부분과 지방산단(울촌등)의 확대 부분 및 추가 주차장 사업과 2020년부터 어르신 다목적 체육센터와 웅천야영장사업을 위탁받는 것을 전제로 함

7.5 공단 중장기 예산운영계획(안)

○ 여수시 도시관리공단 중장기 예산운영 계획 (안)

<표 74> 여수시도시관리공단 중장기 예산운영 계획(안)

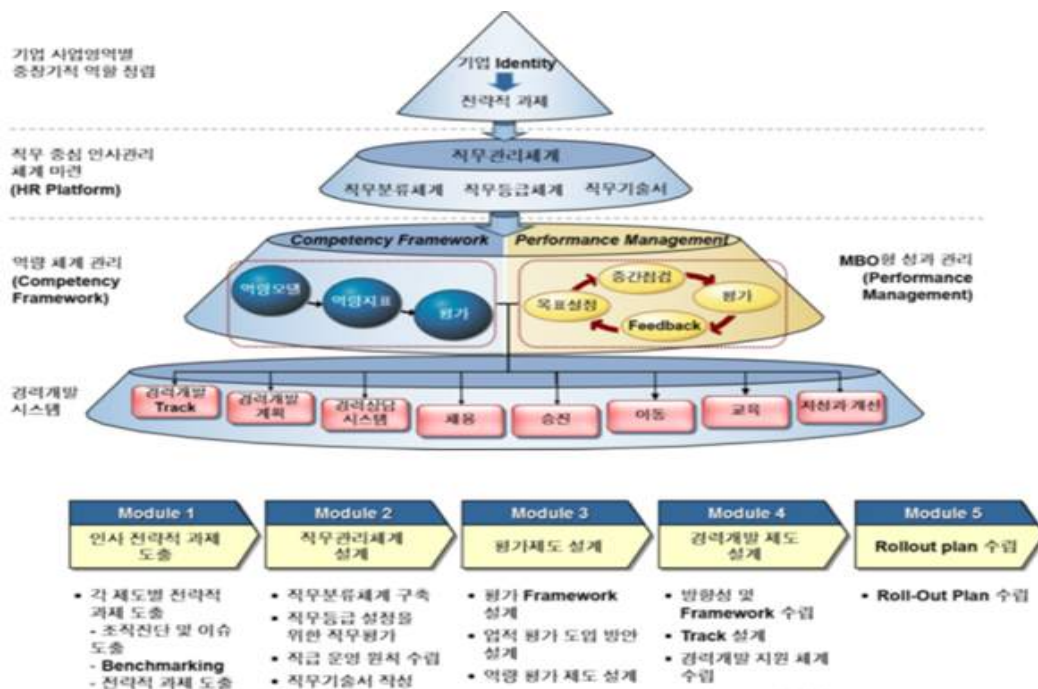
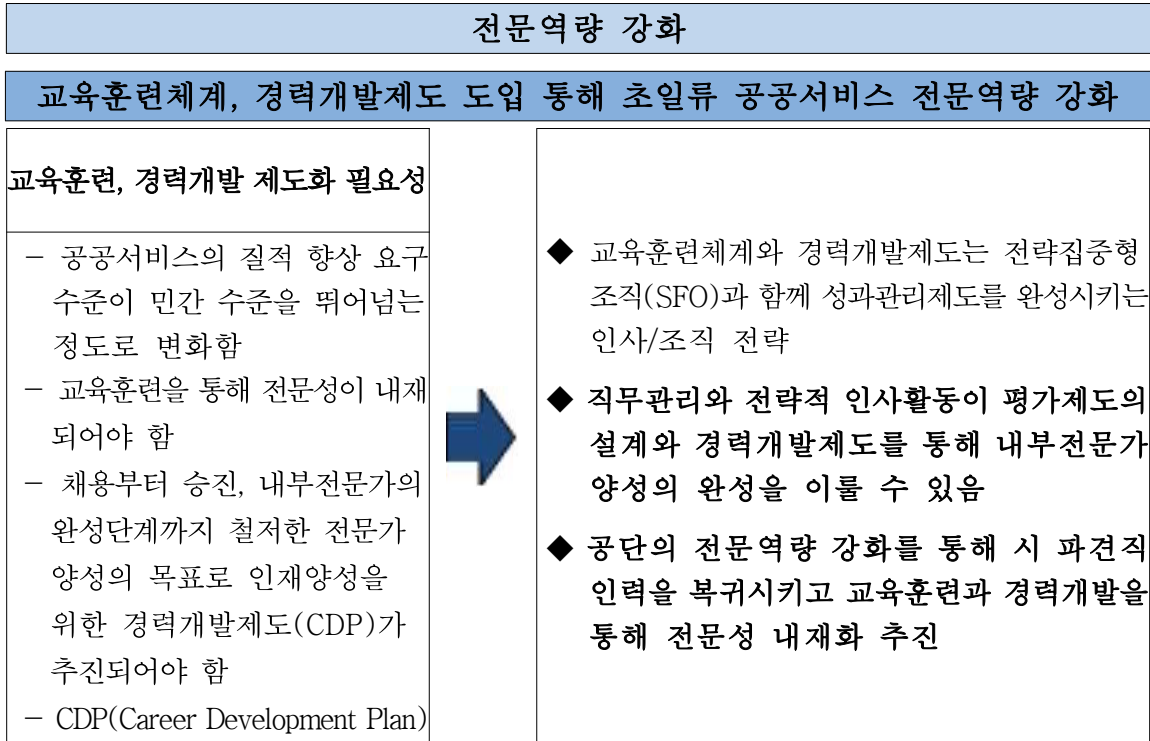
구분	사업명	2020년	2021년	2022년	2023년
기존사업		362	362	362	362
도시미화	재활용	7	7	7	7
	지방산단 확대	10	10	10	10
교통시설	추가 주차장	20	20	20	20
체육시설	어르신 다목적 체육센터	3	3	3	3
휴양시설	웅천야영장	1	1	1	1
본사인원 확대예산		5	5	5	5
합계		408	408	408	408
매년 증가분 (5%)			20.4	21.4	21.5
총 계		408.0	428.4	429.4	429.5

※ 매년 증가분은 인건비 및 경비의 매년 5% 인상분을 가정하여 반영하였음

- 본 중장기 예산운영 계획은 2020년부터 2023년까지 총 4개년의 계획으로 추정예산 수치를 기준하여 작성함
- 기존 사업은 2019년 기존 예산을 반영함
- 2020년~2021년은 도시미화 부분의 재활용 및 지방산단 확대 예산의 추정치와 체육시설 중 어르신 다목적 체육센터와 휴양시설 중 웅천야영장의추정예산을 반영함
- 본사 인원 확대에 따른 예산은 2020년부터 5억 원을 반영함

7.6 전문역량 강화

- 교육훈련체계와 경력개발제도를 도입함으로써 초일류 공공서비스를 제공할 수 있는 전문역량을 내재화 시키고 강하고 지속적인 성장이 가능한 공단으로 만들 수 있음



[그림 69] 경력개발제도 도입 절차

VII

전략 세부 실천방안

1. 전략 세부 실천방안 개요

2. 관리운영 체계 고도화

3. 조직문화 활성화

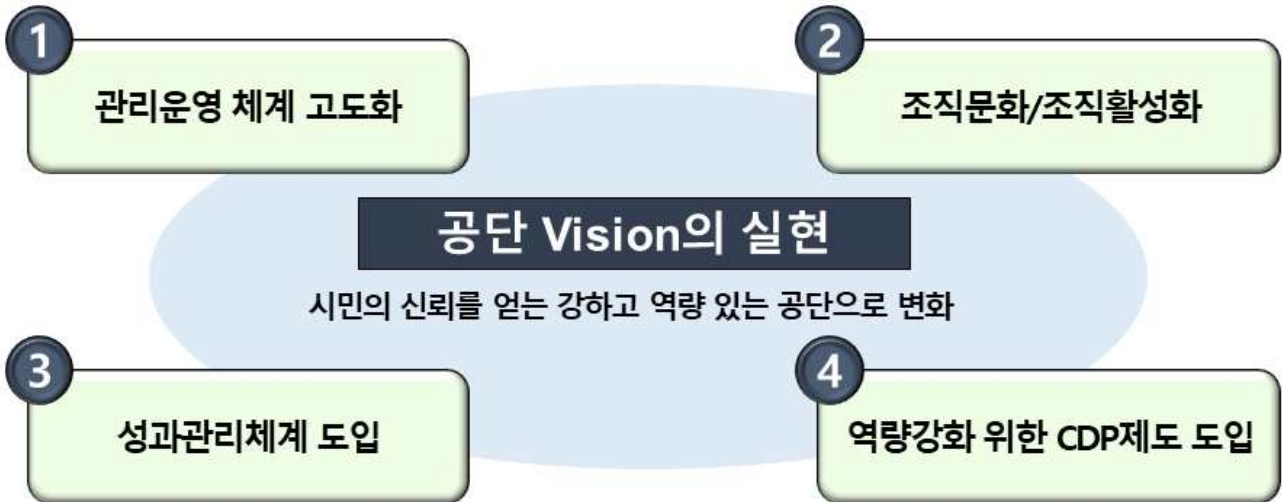
4. 성과관리 체계 도입

5. CDP(경력개발제도) 도입

1

전략 세부 실천방안 개요

- 공단의 Vision 실현과 시민의 신뢰를 얻기 위한 역량 있는 공단으로 변화하기 위하여 다음과 같은 세부 실천방안이 필요함



[그림 70] 여수시도시관리공단 전략 세부 실천방안 개요

- 공단의 새로운 Vision을 실현하고 시민의 신뢰를 얻는 강하고 역량 있는 공단으로 변화하기 위한 혁신을 위해 공단과 시의 소통기능 강화, VOC 기능의 강화, 전략 기획 역량과 안전관리의 기능강화를 포함한 관리운영체계의 고도화, 신분이 바뀐 공단 내부 직원들의 원활한 조직문화 및 조직활성화 구현, 공단 구성원들의 역량을 강화하기 위한 단기적 측면의 성과관리체계의 도입과 중장기적 관점에서의 역량 강화를 위한 CDP(Career Development Plan, 경력개발제도)제도의 도입이 필요함

2

관리운영 체계 고도화

- 공단 내 전략기획팀과 안전감사실을 신설하고 전략기획 역량과 안전관리 및 감사와 고객소통을 위한 기능을 강화해야 함

전략기획 역량 강화

- 공단의 사업 전반에 대한 사업 관리와 전략의 실행, 성과와 실적, 평가관리 등 컨트롤타워 역할 수행
- 주요 기능으로 “공단 사업관리, 시와 소통관리, 전략/경영평가 대응, 조직문화/홍보/마케팅”을 수행
- 2019년 조직/인력 기획하여 2019년 하반기부터 적용할 수 있도록 추진하며, 즉시 성과평가관리 구축

안전감사실의 신설과 “안전관리”고도화

- 각종 재난안전, 보건활동, 사업 별 현장의 안전지도 및 점검, 현장 안전관리 및 안전 교육훈련 총괄
- 윤리경영, 청렴준수, 사업장 별 지도활동, 고객 VOC의 창구 및 해결에 대한 총괄 관리와 고객소통 기능
- 감사/조사/법무/규정관리/인권경영 등의 기능도 하도록 하며, 특히 “안전관리”측면의 기능을 고도화 하고 안전감사실을 이사장 직속기구로 편제, 안전 분야 전문가 (안전관리 분야 유자격자)를 채용함

○ 전략기획팀 세부 업무분장 내용

<표 75> 전략기획팀 세부 업무분장 내용

기능	주요업무
공단 사업관리	<ul style="list-style-type: none"> • 사업성과관리 / 사업실적관리 / 성과평가 • 기존사업 성과분석 / 신규사업 검토
시와 소통관리	<ul style="list-style-type: none"> • 시와 각 사업 별 소통 / 커뮤니케이션
전략 / 경영평가	<ul style="list-style-type: none"> • 사업 별 중장기 전략 수립 / 실행 / 롤링 • 경영평가 대응 / 각종 전략보고서 작성 • 혁신활동 / 사회적 책임활동 관리 운영
조직문화 / 홍보 / 마케팅	<ul style="list-style-type: none"> • 조직문화 / 공단 Vision 내·외부 전파 및 공유 • 공단 홍보 / 마케팅 / 대외소통 / 대외협력 업무

○ 안전감사실 세부 업무분장 내용

<표 76> 안전감사실 세부 업무분장 내용

기능	주요업무
안전관리	<ul style="list-style-type: none"> • 재난안전, 사업 별 현장 안전지도, 안전점검, 현장 안전관리, 안전 교육훈련 총괄 • 사업 별 안전지도, 보건지도, 보건활동
감사	<ul style="list-style-type: none"> • 공단 감사 / 조사 / 법무 / 규정관리 / 인권경영 / 윤리 경영 / 청렴준수 / 사업장 별 지도활동
고객소통	<ul style="list-style-type: none"> • 민원 VOC 창구 관리 / 민원내용 관리 / 민원처리 활동 관리 / 민원 통합 콜센터 운영

- 공단과 시의 업무구분을 명확히 하고 상호 소통을 강화시켜야 하며, 위탁사업에 대한 민원창구를 공단 내 단일화하여 모든 위탁사업 민원 VOC 창구를 일원화 하도록 해야 함

공단과 시의 소통 강화
<ul style="list-style-type: none"> • 공단 내 “전략기획팀”이 공단 전반 사업의 컨트롤타워 역할을 하며 시와 소통 • 시 “기획예산과” 내에 공단 “전략기획팀”과의 소통역할을 위한 단일 창구 및 시의 공단 위탁 사업에 대한 컨트롤타워 역할 기능 전담하도록 조직 신설 필요 • 점진적으로 공단의 전략기획팀과 시의 공단업무 총괄 조직 중심으로 소통·커뮤니케이션을 강화하며 시에서 파견된 공단 인력의 시 복귀를 추진하도록 함(복귀 인력의 공단업무 총괄조직화 고려)

공단-시의 업무구분 명확화 및 공단의 민원창구 (VOC)기능 강화
<ul style="list-style-type: none"> • 공단과 시의 위탁사업에 대한 업무구분을 명확화 (상호 소통창구 개설 이후 명확한 업무협의 공식화) • 시 위탁사업에 대한 내부 평가, 민원처리 내용 공유, 실적/애로사항/건의/제안 활동의 지속적 공유 • 공단 내 “안전감사실”의 설치와 VOC 기능의 일원화 추진 (예 - 1588-0000 : 공단 위탁사업에 대한 고객민원 전담 콜센터운영 - 민원고객 창구 일원화 및 1차 공단대응, 2차 시-공단 공동대응 매뉴얼화) • 시설 및 서비스개선을 위한 민원신청 (모바일/온,오프라인 전담창구)의 대응과 정보공개 창구화 추진

○ 예시)의정부시설관리공단 소통창구(모바일/온라인)



[그림 71] 의정부시설관리공단 소통창구(모바일/온라인) 예시

3

조직문화 활성화

- ☐ 공단의 문제점 중 하나인 조직문화적 측면의 침체성을 극복하고 역량을 극대화시켜 새로운 Vision 실현과 달성을 위해 다음과 같은 조직문화 활성화 추진이 필요함
- ☐ 조직문화 활성화의 필요성
 - 공단의 조직 및 인력에 대한 진단분석 결과, 일부 직군에 대해 공단 전환(공사전환 포함) 이후 신원보장과 노조활동 등에 의해 의식, 사명감 부족 문제 등이 다소 내재되어 있고, 집단 간 계층 간 갈등이 환경 변화에 대한 대응력과 조직 경쟁력 약화의 원인이 되고 있는 것으로 나타나고 있음 - 업무효율성 악화에 영향을 미침
 - 따라서 현재와 같이 급변하는 조직 환경 하에서 공단의 미션과 비전을 성공적으로 달성하기 위해서는 다소 침체된 조직 분위기에 활력을 불어 넣기 위한 다양한 조직문화 활성화(revitalization) 프로그램의 개발과 적용이 필요함
- ☐ 조직문화 활성화를 위한 핵심 가치
 - 주인의식(ownership)
 - 창조성(creativity)
 - 협동정신(teamwork)
 - 전문가 정신(professionalism)
 - 자기개발(self-development)
- ☐ 조직문화 활성화를 위한 제안 방법
 - 의식 및 행동 혁신 : 교육 프로그램과 다양한 조직문화 활성화 활동으로 추진
 - 커뮤니케이션 활성화 : 갈등 해소를 위한 프로그램 가동(환경미화직)
 - 동기부여를 통한 사기 제고
 - 직무만족도 제고
 - 성과-보상의 연계성 : 성과관리제도의 도입으로 추진

□ 공단의 조직 침체 문제점에 대한 해결방안은 다음과 같음

<표 77> 여수시도시관리공단 조직문화 문제점 및 해결방안(사례)

문제점 도출	해결방안(사례)
<ul style="list-style-type: none"> • 공사/공단 전환 이후 일부 몰입도 결여 (환경미화직 외) • 직원 상호간 / 직군간 신뢰감 결여 • 개인의 의견을 존중하고 수용할 줄 아는 풍토가 필요 • 적재적소의 인원배치 (전문성의 약화 - 신규직원의 애로사항) • 강한 책임의식과 주인의식 필요 • 경영진의 의식 변화 필요 (전략집중 형 조직화 추진) • 명확한 업무분장과 부서 이기주의 타파의 필요 • 공정한 승진 및 교육 기회 부여 • 여수시 시민의 신뢰획득을 위한 사명감이 필요 • 의사결정의 신속성 필요 부서간의 원활한 업무협조와 커뮤니케이션 (콘트롤타워 부재) 	<ul style="list-style-type: none"> • 열린 경영(Open Door Policy) 제도 • 제언제도(Speak-up Program) • 목표에 의한 관리 (MBO/BSC) • 인사상담제도 (Personnel Counseling) • 고충(Grievance) 처리 제도 • 제안제도 • 동아리 활성화 • 현장체험의 날 • 직원 사기함양 프로그램

- 공단에 적용할 필요성이 있는 조직문화 활성화 프로그램으로 다음의 내용을 제안함

<표 78> 여수시도시관리공단 조직문화 활성화 프로그램 - 신 공단문화 정착

신 공단문화 정착	
개념	·공단의 새로운 가치와 비전체계인 “여수시민의 행복을 선도하는 공공서비스 플랫폼”에 대한 명확한 이해를 통해 전 구성원들의 일체감 조성과 주인의식 고취, 의식개혁 및 행동혁신의 분위기를 구축하여 조직의 역량을 집중하고 지속적인 경영혁신을 추진할 수 있는 새로운 공단 문화를 정립
방법 및 유의사항	·공단의 “여수시민의 행복을 선도하는 공공서비스 플랫폼” 해설서 작성 및 배포 ·신 공단문화 실천 매뉴얼 작성 및 배포 ·경영이념 실천을 위한 경영방침 수립 ·사원정신 고취를 위한 구성원 행동지침 수립 ·“여수시민의 행복을 선도하는 공공서비스 플랫폼” 실천을 위한 전사 차원의 공감형/참여형 교육 및 워크숍 실시 ·“New Vision” 추진요원(VIT: Vision Implementation Team) 양성계획 수립 및 추진 ·전담자 배치 → 전담팀 구성
사례	·비전경영을 추구하는 국내외 우수공단

<표 79> 여수시도시관리공단 조직문화 활성화 프로그램 - 열린 경영 제도

열린 경영 제도 (Open Door Policy)	
개념	·모든 조직 구성원들이 공단의 어느 누구로부터 개인적인 조언을 구하고자 할 때, 사내 공통 관심사항에 대해 자신의 의견을 표시하고자 할 때, 새로운 아이디어를 내고자 할 경우 어떤 상위직급의 관리자, 경영자와도 자유롭게 이야기할 수 있는 권리를 보장하는 것
방법 및 유의사항	·면담을 요구하는 직원이 면담하고자 하는 경영자에게 오픈 도어임을 명시하고 서류제출이나 면담약속으로 이루어짐 ·오픈도어를 통해 이야기한 것으로 인해 면담자에게 불리한 결과를 초래되지 않도록 하는 것이 기본 ·이 제도는 누가 옳으냐 보다 무엇이 옳으냐에 더 관심을 두어 객관적 타당성과 공정성에 입각하여 시행 ·다루어지는 내용은 주로 상사와의 관계에서 빚어지는 것인 만큼 세심한 주의와 철저하고 정확한 파악 및 명쾌한 시비 판정이 생명
사례	·IBM, HP

<표 80> 여수시도시관리공단 조직문화 활성화 프로그램 - 제언제도

제언제도(Speak-up Program)	
개념	·경영진과 종업원 사이의 쌍방향 의사소통 방법의 하나로서 종업원이 공단의 방침, 시책, 운영 등 경영관리에 이의, 의문, 불만, 문제점을 갖고 있을 때 느끼는 바를 부담 없이 책임 있는 경영자/관리자에게 권위 있게 제기할 수 있는 방법
방법 및 유의사항	<ul style="list-style-type: none"> ·일정한 양식을 사용해 스피크업 담당자에게 보냄 ·담당자는 즉각 제언자의 신원이 노출되지 않도록 다시 정서하여 사안에 따라 책임 있는 경영자/관리자에게 공식적인 답변을 요청하고 담당자를 통해 제언자에게 답변 발송 ·이 접수에서 회신까지 10일 이내 원칙 ·제언자 신원은 담당자 외에 노출되지 않도록 익명 준수 ·공통 관심사라고 판단되는 것은 질문과 답변을 사내보에 게재하여 다른 종업원들도 알도록 한다
사례	<ul style="list-style-type: none"> ·American Express ·IBM

<표 81> 여수시도시관리공단 조직문화 활성화 프로그램 - 성과관리(MBO / BSC) 제도

성과관리 (MBO / BSC) 제도	
개념	·구성원의 참여 과정을 통하여 조직의 목표를 명확히 하고 체계화함으로써 관리의 효율성을 기하고자 하는 기법
방법 및 유의사항	<ul style="list-style-type: none"> ·구성요소 : 목표설정 / 참여 / 피드백 ·절차 : 목표발견 - 목표설정 - 목표확인 - 목표실행 - 평가 및 피드백 <ul style="list-style-type: none"> (① 조직목표 설정 및 조직 수행 측정 ② 조직구조개선 ③ 상급자가 목표설정, 부하의 수행측정, 부하는 자신의 목표제안, 자신의 일 측정 ④ 부하 목표에 대한 합의 ⑤ 중간결과 평가, 새로운 입력, 부적절한 목표 파기 ⑥ 목표에 견주어 부하 성과의 주기적 검토 ⑦ 조직수행 검토) ·명확한 목표설정이 중요하며, 또 최종목표와 중간목표 사이의 불일치로 인한 문제 발생 가능성 존재 ·조직성과를 양적인 면에서 측정하는 경향이 큼 ·단기 목표를 강조하는 경향 ·목표 변화에 있어서 비탄력적 ·인간중심적 관리방식에 경험이 없는 조직이 MBO를 도입하려면 강한 저항을 받을 수 있음
사례	·대부분의 외국기업 및 연봉제를 시행하고 있는 대부분의 국내공사/공단

<표 82> 여수시도시관리공단 조직문화 활성화 프로그램 - 인사상담제도

인사상담제도(Personnel Counseling)	
개념	·종업원이 가지고 있는 감정이나 고민을 알아내어 상담을 받고 지도하여 직장 순응시키는 것을 목적으로 하는 직장 사기 제고 내지 유지 방법
방법 및 유의사항	·유형 : 지시적 상담, 비지시적 상담, 협조적 상담 ·상담자 유의 사항 : 친화적 관계 확립, 경청과 수용적 태도, 감정의 명료화, 피상담자의 침묵, 소요시간, 내용반복 및 요약 ·인사 상담자는 조직 상황에 따라 전임 상담자, 외부 상담자, 사내 상담자(상사, 인사담당자) 등 여러 형태가 있으나 상담자 선정, 위촉에는 다양한 상담내용에 대응할 수 있도록 상담자의 역량, 인원수 등 고려 필요 ·인사상담은 단순한 인사적인 상담과는 상이하므로 경우에 따라서는 유연한 규칙의 해석이 상담자에게 허용되도록 사내 체제 정비 필요 ·가급적이면 상담분위기 조성을 위해 전용 상담실 설치 필요 ·인사 상담제도 운영 예산 확보 필요
사례	·삼성, LG, SK 등 대부분의 대기업 및 대형 공사 / 공단

<표 83> 여수시도시관리공단 조직문화 활성화 프로그램 - 고충 처리 제도

고충(Grievance) 처리 제도	
개념	·고충(grievance)은 주로 종업원의 근로조건, 단체협약의 실시 등에 있어서의 불평불만을 의미 함. 고충처리 제도는 단체협약을 전제로 노조 또는 조합원과 사용자간에 권리분쟁을 신속히 처리하기 위한 제도. 능률적이고 효과적인 고충처리제도는 노사관계의 안정에 불가결한 것이라 할 수 있음
방법 및 유의사항	·고충이 발생할 때마다 간단한 절차에 의해 신속하게 처리 하기 위하여 당사자 간에 자주적으로 해결할 것을 목적으로 노사 쌍방의 대표로 구성된 고정처리 기관 설립 ·개인적인 고충이 자칫 집단적 분쟁으로 전환됨으로써 노사관계의 안정이 파괴 되는 것을 방지함과 동시에 명량한 직장문화 조성 기능 ·고충처리 각 단계에 있어서 경영자 측이나 조합 측은 다같이 문제처리를 위한 시간의 제한을 설정하여 신속한 처리 도모 ·공식적인 고충처리 제도가 없으면 경영자는 종업원의 불만을 무시해 버리는 경향이 있으며, 노조는 조그마한 문제들을 대분쟁의 계기로 삼게 됨
사례	·삼성, 현대 등 상당수 대기업 및 대형 공사 / 공단

<표 84> 여수시도시관리공단 조직문화 활성화 프로그램 - 제안제도

제안제도	
개념	·제안제도는 직원들의 경영참여를 통해 조직활성화를 유도할 수 있는 훌륭한 제도임. 따라서 이의 활성화를 위한 적극적인 노력이 필요함
방법 및 유의사항	<p>·인센티브 적용</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 제안 시 무조건 인센티브 부여 : 일단 제안했다는 것만으로도 적절한 인센티브를 제공하여 직원들의 의욕을 유도. 채택된 제안에 대해서는 충분한 인센티브 제공이 필요 2) 인사에 반영 : 고과, 승진 등에 가점사항으로 반영하여 직원들의 참여 유도 <p>·담당 팀의 적극적 활동</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 제안결과에 대한 신속한 피드백 : 최대 7일 이내 2) 제안활동 결과에 대한 활동, 메리트 등에 대한 홍보 및 유도 강화 3) 향후 제안이나 아이디어의 성과를 계량화하여 채택된 제안에 대한 보상을 보다 차별화 하고 작은 아이디어라도 적극 유인하는 마일리지제 등 장치 마련
사례	·국내 대형 공사 / 공단

<표 85> 여수시도시관리공단 조직문화 활성화 프로그램 - 동아리 활성화

동아리 활성화	
개념	·친목도모 차원에서 이루어지고 있으며 비공식 채널로서 <u>소속감 제고 및 커뮤니케이션 활성화</u> 에 매우 중요한 역할을 함
방법 및 유의사항	<p>·재정적, 시간적 지원 등 동아리 활성화를 위한 체계적인 지원 방안 구축</p> <p>·신규 동아리의 설립에 대한 제도적인 지원체제 구축</p> <p>·동아리 참여의 자유화를 도모함으로써 동아리의 질적, 양적 확대 도모</p> <p>·경영층부터 솔선하여 ‘1인 1동아리’를 추진하여 직원들과 호흡을 같이 할 수 있는 기회의 장 마련</p>
사례	·국내 대다수의 공사 / 공단

<표 86> 여수시도시관리공단 조직문화 활성화 프로그램 - 현장 체험의 날

현장 체험의 날	
개념	·다양한 현장(환경미화, 교통, 휴양, 체육시설 등)에서 해당 업무를 직접 체험함으로써 현 상황에 대한 인식과 현업의 중요성을 재인식할 수 있는 기회 제공
방법 및 유의사항	·대상직원 : 전 직원을 대상으로 하되, 우선적으로 경영진부터 실시 ·대상업무 : 환경미화 및 교통, 휴양, 체육시설 관련 업무 예시 - 쓰레기 수거 활동, 주차장 관리 활동 등 ·운영방법 - 분기 또는 반기 1회 정도 현장 팀에서 직접 근무를 수행함으로써 현장의 생생한 경험 체험 - 공단의 전 직원이 다양한 현장 등에 직접 근무함으로써 고객의 니즈 및 애로사항, 해당 업무의 흐름과 중요성을 생생하게 체험할 수 있는 기회 마련 - 현장체험의 결과에 대하여 레포트를 작성하여 DB화 함으로써 업무개선을 위한 중요한 자료로 활용
사례	·해외 선진 공기업, 국내 일부 공사/공단, 하나은행, LG그룹 등

<표 87> 여수시도시관리공단 조직문화 활성화 프로그램 - 직원 사기함양 프로그램

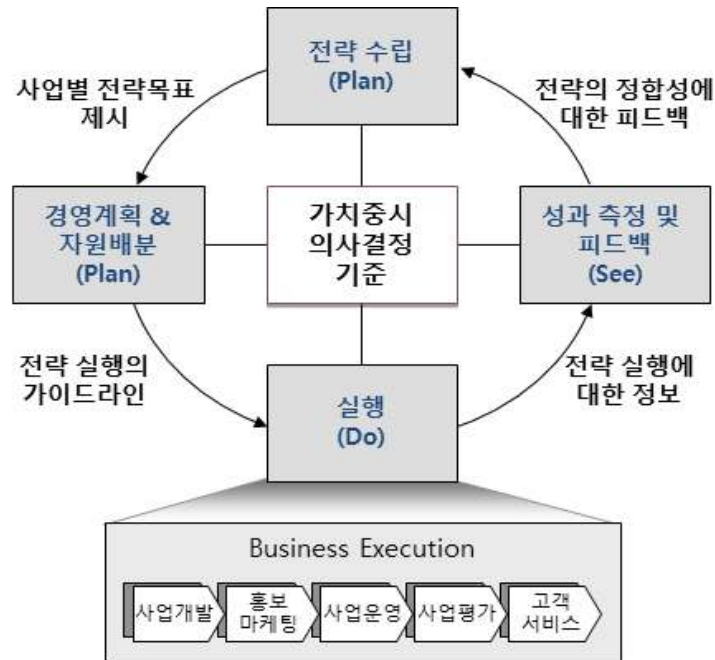
직원 사기함양 프로그램	
개념	·직원의 주인의식을 제고하고 근로의욕을 고취함으로써 조직의 활성화에 직접적 기여
방법 및 유의사항	·비전경영의 경영 이념화 ·성과 연동 복리후생 제도 : 매년 성과에 따른 보상을 급여 이외에 복리후생에 적용 ·자기개발 인식월제: 장기근속자, 우수사원에 대하여 일정 기간동안 재충전 할 수 있도록 유급휴가 제공 ·직원 가족 공단 초청 Event의 정례화 ·캠미팅: 매월 또는 분기별 1회 정도 자율적인 테마를 설정하여 현업을 벗어나 자유로운 토의를 할 수 있도록 공단에서 예산 지원
사례	·국내외 상당수 대형 공사 / 공단

4

성과관리 체계 도입

- 성과관리 체계는 기본적으로 사업 별 전략목표를 명확하게 하고 성과의 평가와 관리 프로세스를 구체적으로 체계화하여 공단의 사업운영의 효율성을 도모하는 데에 그 목표가 있음

○ Operation Issue



[그림 72] Operation Issue

□ 성과관리 대상영역

○ 공단 사업별 추진 전략지표(KPI*) 도출

- 기존 및 신규사업 분야별 CSF* 분석
- CSF별 KPI 도출을 통해 사업별 KPI 설계

* KPI : 핵심성과지표(Key Performance Indicator)란 목표를 성공적으로 달성하기 위해 핵심적으로 관리해야 하는 요소들에 대한 성과지표를 말함

* CSF : 핵심성공요인(Critical Success Factor)으로 달성하고자 할 경영목표를 위해 필요 불가결한 요소를 의미함

○ 성과관리 운영 Framework 구축

- 성과지표 관리방안, 성과관리 운영 Framework 설계 등

□ 운영체계 Frame-work

○ 성과지표 도출/관리에 대한 이슈

－ 단위 사업별, 성과지표간 연계 확보

○ 성과평가 방식 결정 여부

－ 정량지표 유형별 차별화된 배점 비중 설정 방식 적용

○ 성과관리 프로세스 구성방식

－ 목표설정-수시 성과점검-성과 향상을 위한 세부 Activities 규명

○ 목표설정 방법의 이슈

－ 상 하위 조직간 이익목표 Alignment

□ 이미 우수한 평가를 받는 대부분의 시설관리공단/공사는 BSC 기반의 성과평가체계를 통한 성과관리 시스템을 보유하고 있음

○ 의정부시시설관리공단 BSC 기반의 성과평가체계 (예시)

<표 88> 의정부시시설관리공단 BCS 기반 성과평가체계

BSC 외부-내부평가 연계(혁신경진대회 외부위원 평가실시)					
경영전략(관점별)	핵심성과지표 (KPI)	경영평가	내부평가	부서평가	개인평가
고객만족극대화 (고객관점)	직원친절도점수	●	●	●	
	외부고객만족도	●	●		
경영수입증대 (재무관점)	이용고객증가율	●	●	●	
	수입목표달성율	●	●		
	사업예산절감율	●			
경영 효율성 제고 (업무프로세스)	내부고객만족도	●	●	●	
	성과마일리지점수	●	●	●	●
창의소통 조직문화 (업무프로세스)	제안제도참여율		●	●	●
	혁신경진대회	●	●	●	●
업무 프로세스 개선 (업무프로세스)	지적사항 개선율	●	●	●	●
	전략수립 및 이행실적평가	●	●	●	●
보건안전경영 실천 (업무프로세스)	안전사고 개선율	●	●	●	●
임직원 역량강화 (학습과윤리)	외부교육 참여율	●	●	●	●
	독서경영 참여율		●	●	●
윤리경영 활성화 (학습과윤리)	청렴교육 참여율	●	●	●	●
	봉사활동 참여율	●	●	●	●

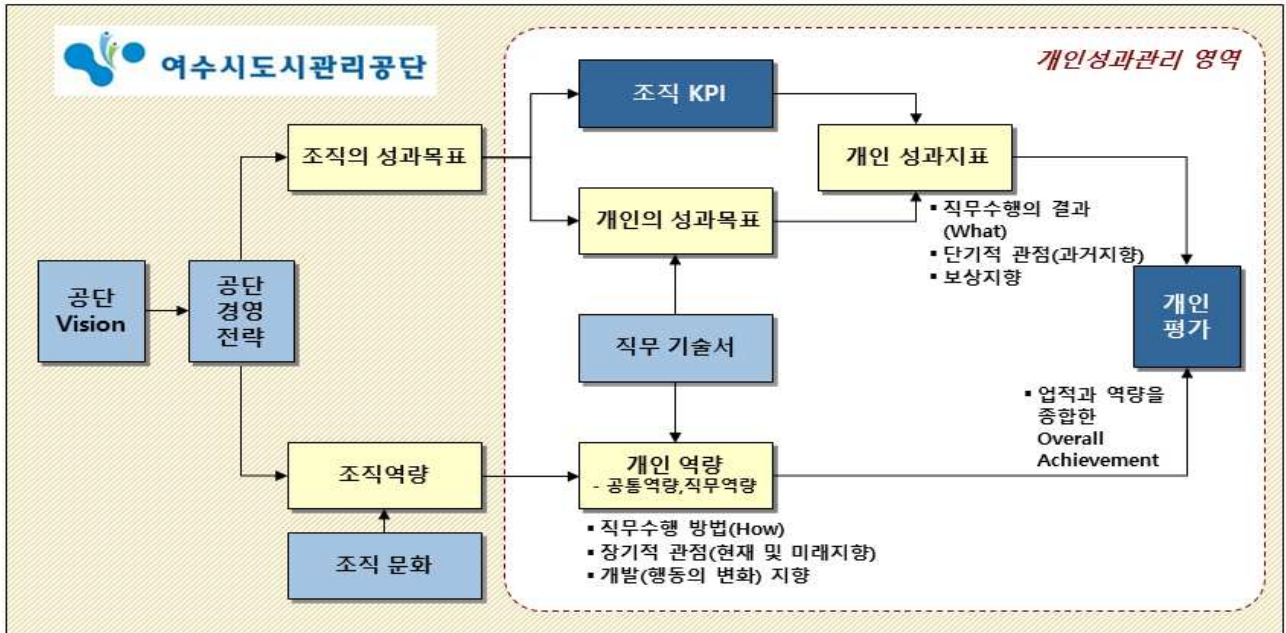
○ 전주시시설관리공단의 BSC 기반의 성과평가 체계 (예시)

<표 89> 전주시시설관리공단 BCS 기반 성과평가 체계

부서별 BSC 성과목표 운영(목표와 연계성 강화) 핵심성과 지표KPI			
고객	1. 고객만족도점수 개선률		26. 조직관리
	2. 전화친절도 조사		27. 인사관리
	3. 내부고객만족도 실적률		28. 정부권장정책 이행실적
	4. 고객서비스현장 이행실태 점검		29. 재정균형집행 이행률
	5. 고객서비스 품질관리 및 실적		30. 인건비 인상을 준수
	6. 민원처리기한 적정성		31. 개인정보 수준체계
	7. 이해관계자와의 협력체계 구축		32. 통합경영공시 추진실적
재무	8. 사업수입 증가률	고객	33. 평가급제도 운영의 적정성
	9. 유료이용객 목표달성률		34. 블라인드 채용 도입여부
	10. 사업수입 증대노력		35. 분야별 점검 및 지적사항 이행률
	11. 대행사업비 절감률		36. 전년도 내부평가 지적사항 개선노력
	12. 사업수지 개선률		37. 미션, 비전 및 경영계획 수립
	13. 합리적 예산운영 불용액 감축		38. 경영계획 이행달성률
	14. 재무관리		39. 일상감사 제도 운영
내부 프로세스	15. 일자리 창출		40. 언론보도자료 실적
	16. 일자리 질 개선		41. 홍보활성화 제고를 위한 노력
	17. 고객 및 주민참여		42. 안전사고 발생건수
	18. 윤리경영	재무	43. 업무프로세스 개선실적
	19. 노사상생		44. 직원역량 강화를 위한 교육의 적정성
	20. 시설·안전관리		45. 연차유급휴가 사용률
	21. 지역사회 공헌활동		46. 개인별 자격증 취득실적
	22. 사회적 약자배려		47. 직원 교육이수시간 달성률
	23. 온실가스 에너지 감축률		48. 부서내 학습의 날 운영
	24. 사회공헌 봉사활동 참여율		49. 학습동아리 참여 및 활동실적
	25. 이사장 강조사항 이행률		
가점	신규사업수탁/ 특허·인증/ 대외적 인지도(수상)/ 징계건수		

□ 공단에 적용되어야 할 성과관리체계 중 조직 및 개인평가 연계방식은 다음과 같음

조직 및 개인 평가 연계의 Framework



[그림 73] 조직 및 개인 평가 연계 Framework

□ 공단에 적용할 성과관리 프로세스의 구체적인 내용은 다음과 같음

공단 성과관리 프로세스 Overview



[그림 74] 공단 성과관리 프로세스 Overview

5

CDP(경력개발제도) 도입

- 경력개발제도는 조직과 개인의 욕구가 일치될 수 있도록 개인별 경력을 개발하는 활동으로써, 개인의 성장욕구를 충족시키는 동시에 공단의 인적자원 개발을 극대화시켜 성과창출을 도모하는 데 그 목적이 있음

경력개발제도 개념

Career Development Program (경력개발제도)

“한 개인이 일과 관련하여 얻게 되는 경험을 통해 자신의 직무 관련 태도, 능력 및 성과를 향상시켜 나가는 과정”

“한 개인이 입사일로부터 퇴직에 이르기까지의 경력경로(Career Path)를 개인과 조직이 함께 계획/관리하여 개인 욕구와 조직 목표를 달성해 가는 총체적 과정

- D.T. Hall



목적

For Organization

- 사업성과 중심 조직성과 향상
- 인재 육성과 사업 전문성의 효율성 제고
- 인적 경쟁력 증가를 통한 조직 핵심역량 강화
- 공단 직원 만족도 제고 및 Loyalty 확보
- 제한된 자원의 효율적 배분

For Employee

- 개인별 사업 전문성 개발을 통한 전문성, 역량강화
- 공단 내 개인의 Vision 달성
- 공단 조직 몰입을 통한 만족도 증가
- 해당분야 국내최고 전문가로서의 시장 가치 증대

경력개발계획 프로세스

경력목표 설정

- 장/단기 경력목표 설정 및 경력개발 Track 결정
- 필요 시 전문 경력상담 활용

GAP Analysis

- 경력목표에 따른 직무 요건 확인 및 현재 역량 수준 진단
- 부족 역량 개발 우선 순위 결정

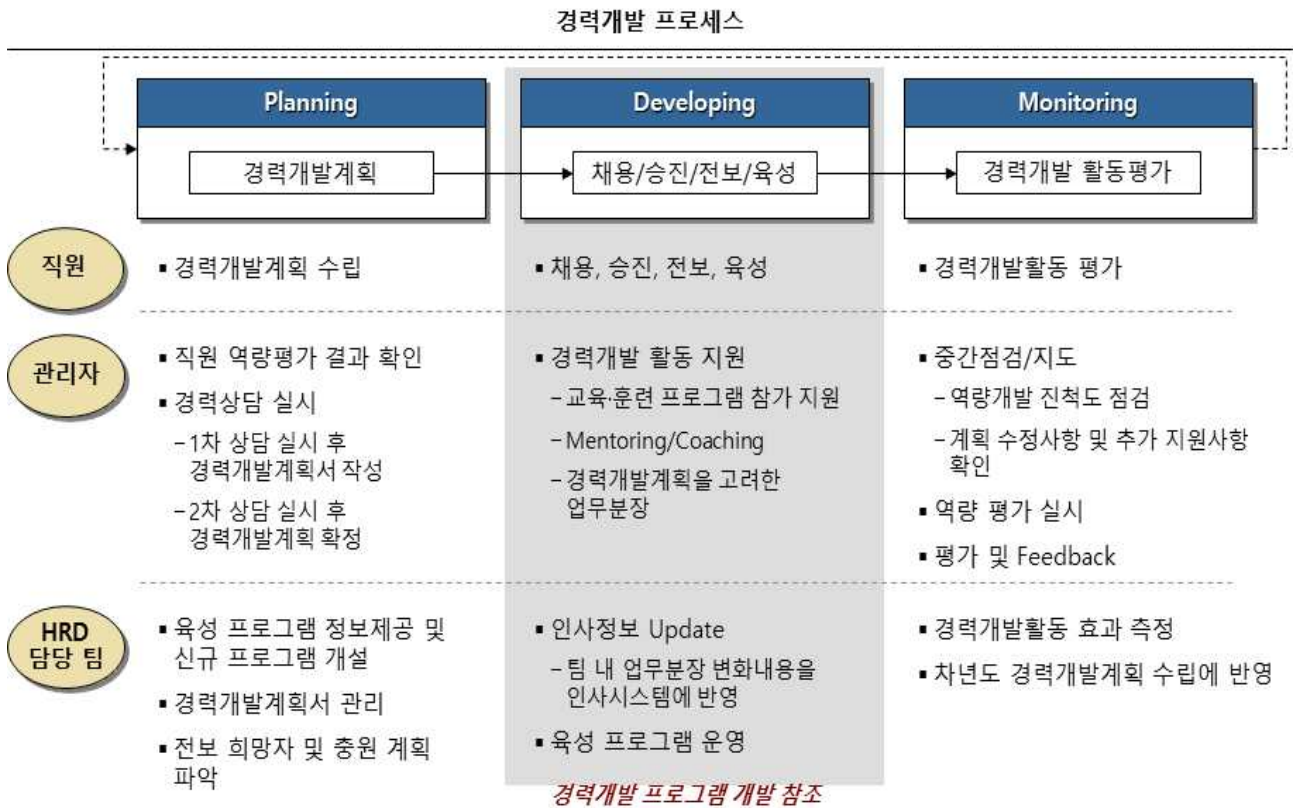
경력개발
계획서 작성

- 경력상담을 통한 경력개발계획서 작성
- 요구 역량, 육성계획 등
- 지정 시기에 HRD 담당 팀에 제출

경력개발 실행 및
Feedback

- 중간점검을 통한 개발 진척도 확인
- 역량평가 후 경력상담 실시
- 평가결과 Feedback
- 경력개발활동 평가

- 공단의 경력개발제도는 Planning, Developing 및 Monitoring 순으로 진행되도록 설계하는 것이 바람직함



[그림 75] 경력개발 프로세스 절차

VIII

결론 및 제언

1. 결론 및 제언

1

결론 및 제언

- 공단의 중장기 발전을 위해서는 단기적 혁신활동의 강화가 이루어져야 하며, 전략집중 형 조직으로의 변화를 통해 역량의 강화와 조직문화의 구축, 성과관리체계의 도입 등이 이루어져야 함. 다만, 현재는 역량강화와 혁신활동을 위한 기간이 필요하기에 신규사업은 보류되는 것이 타당함
- 전반적 진단의 결과
 - 현 공단은 공단으로의 전환 이후 짧은 기간 동안 시로부터 많은 사업이 위탁되어오는 과정에서 충분한 역량을 확보하지 않아 여러 가지 문제점을 드러낸 상태임
 - 특히 위탁 이후 각종 민원업무와 행정, 회계처리 업무가 아직 공단으로 완전히 넘어오지 않은 부분이 많아 어느 정도의 시간동안 역량을 내재화시키기 위한 기간이 필요할 것으로 판단됨
 - 특히 공단의 중장기 전략의 부재, 갑작스런 조직 확대에 대한 부작용, 조직문화의 문제, 역량미흡 등의 문제 해결을 위해서는 단기간의 혁신활동이 필요한 것으로 나타남
- 조직구조의 개선이 시급
 - 현 공단은 “경영”과 “사업”의 명확한 분리가 시급한 상태로 경영본부와 사업본부의 업무성격에 따른 분리가 우선적으로 이루어져야하며, 전략기획팀의 신설을 통해서 공단의 각 사업에 대한 컨트롤타워 역할을 담당하게 하며, 수립된 경영전략의 실행과 공유 및 혁신활동은 물론 경영평가에 대응하기 위한 활동도 해야 할 것임
 - 또한 안전감사실의 신설을 통해 안전, 보건, 감사, 고객VOC 및 고객소통의 기능이 필수적으로 강화되어야 함
 - 이를 통해서 시와의 명확한 업무의 구분이 이뤄져야 하며, 소통채널을 단일화 하여 (공단위탁업무에 대한 통합 민원 콜센터 운영 등) 공단이 보다 사명감을 가지고 시민과 소통하며 시의 위탁업무 전문성을 점차 더 강화시켜 나가도록 하는 것이 필요함

- 아울러 시에도 공단 위탁업무를 전반적으로 지휘하고 공단과 소통 일원화를 통해 원활하고 효율적인 업무공유가 이루어질 수 있도록 컨트롤타워 역할을 담당할 팀의 구성이 이루어져야 할 것으로 판단됨

□ 기존 사업의 고도화

- 현 공단의 사업 전문성과 역량이 강화되도록 하기 위해서는 전반적인 기존 사업에 대해서 안전, 서비스마인드, 사업전략 및 공단 중장기 경영전략에 대한 공유 교육이 이루어져야 함
- 도시미화팀은 안전관리, 직업의식 고취와 시민을 위한 서비스마인드, 효율적 조직운영을 위한 형태의 교육과 동시에 조직문화 개선활동이 이루어져야 하며, 교통/휴양시설팀은 시민을 위한 서비스마인드 교육과 직무역량의 강화, 업무 효율성 증대를 위한 수시 제안/개선 활동, 체육시설팀은 시설관리 역량의 강화와 전문 인력의 확충, 시민을 위한 다양한 프로그램의 신설과 이용률 제고 노력, 환경사업소는 조직문화 강화활동을 하는 등 기존 사업 운영의 고도화와 여수 시민의 고객만족도를 높이기 위한 활동을 추진해야 함

□ 신규 위탁사업의 보류

- 공단은 기존사업의 원활한 추진을 위한 역량의 내재화와 전략집중형 조직으로의 변화 등 단기적 혁신이 이루어져야 하며, 이 기간 동안에는 일부 주차장의 확대 및 기존 사업과의 업무유사성이 높은 사업 외에 신규 위탁사업은 보류하는 것이 타당함
- 역량강화와 조직문화의 창달, 전략기획기능과 동시에 시와의 업무구분성이 명확해질 수 있게 되는 2023년경 이후부터 시의 다양한 위탁사업에 대해 위탁여부를 재검토 하는 것이 타당함
- 다만, 역량이 강화된 이후 2023년 이후부터는 현재와 대비하여 보다 커다란 성장이 가능하며, 이를 중장기 전략의 방향성과 성장목표로 삼고 꾸준한 전략 실행과 혁신을 위한 노력이 뒤따르도록 하는 것이 필요함

□ 전략집중 형 조직으로의 변화

- 내년도 경영평가 대비와 역량강화 및 조직문화 구축을 위해서 금번에 제시된 공단의 중장기전략을 토대로 전략집중형 조직(SFO)으로 변화를 위해 도출된 비전/전략의 공유와 성과관리체계의 구축, 장기적으로는 경력개발제도의 도입 등이 이루어지도록 해야 함
- 이를 위하여 2019년 하반기부터 적극적인 혁신활동과 조직문화 구축 및 성과관리체계의 도입과 구축 등의 활동을 위해 외부전문가에 의한 경영컨설팅 활동이 필요할 것으로 판단되며, 이러한 활동을 기반으로 2019년 경영평가 준비를 착실하게 해야 할 것으로 여겨짐

□ 타 공단 우수사례

- 의정부시시설관리공단 고객의 소리
 - 의정부시시설관리공단의 소통창구인 고객의 소리는 민원상담, Q&A, 공단 소식, 후기 등 의정부시시설관리공단이 관리하는 시설 및 서비스 개선을 위한 민원신청 업무를 맡고 있음
 - 이를 통해 시설 및 서비스 개선을 위한 민원신청(모바일/온,오프라인 전담창구)의 전문적인 대응체계를 구축 하고 있음



[그림 76] 의정부시시설관리공단 고객의 소리

○ 의정부시시설관리공단 통합예약시스템

- 의정부시시설관리공단 통합예약시스템은 의정부시시설관리공단이 운영하는 시설의 통합예약 및 결제 관리 시스템임
- 이를 통해 의정부시시설관리공단이 관리하는 시설의 전반적인 소개와 예약 현황 및 관리를 한 번에 파악 할 수 있는 서비스를 제공하고 있음



[그림 77] 의정부시시설관리공단 통합예약/결제시스템

○ 양주시시설관리공단 SNS 활용 홍보/마케팅

- 양주시시설관리공단은 페이스북, 블로그 등을 활용하여 공단의 다양한 시설 및 이벤트의 홍보/마케팅 활동을 하고 있음
- 또한 시민들과 실시간으로 직접적이며 공개적인 상호작용을 통해 고객의 피드백 정보를 얻고 있음



[그림 78] 양주시시설관리공단 공식 SNS

□ 제언

- 짧은 기간 시로부터 많은 사업을 위탁받아 수행해온 공단은 더 큰 발전을 위한 전략과 혁신의 시간이 필요할 것으로 판단되며, 단기적 혁신활동의 강화와 중기적으로 전략집중형 조직으로의 변화를 통해 장기적으로 더 많은 시의 사업위탁이 가능한 경쟁력 있는 조직으로의 변화가 이루어지도록 하는 것이 좋을 것으로 판단됨
- 이를 위해서 조직구조의 변화와 전략기획기능의 강화 및 전문가 영입, 교육과 조직문화 개선을 통한 역량의 강화, 성과관리체계의 도입 등이 이루어져야 함
- 여수시도시관리공단은 타 지자체 시설관리공단 대비 적지않은 인원과 예산을 담당하고 있음. 앞으로 3~4년 정도의 기간동안 수립된 중장기 경영전략 내용에 따라 단기, 중기, 장기적 과제를 훌륭히 수행해 나가서 전략집중형 조직으로 변화하는 경쟁력 있는 모습으로 바뀐다면, 대한민국의 어느 지자체 도시관리공단보다 우수한 최고의 벤치마킹모델 대상이 될 수 있을 것이라고 여겨짐

IX

별첨

1. 7S/사업수행역량 진단

2. 내/외부 만족도 조사 설문지

3. 직무조사 설문지

1

7S/사업수행역량 진단

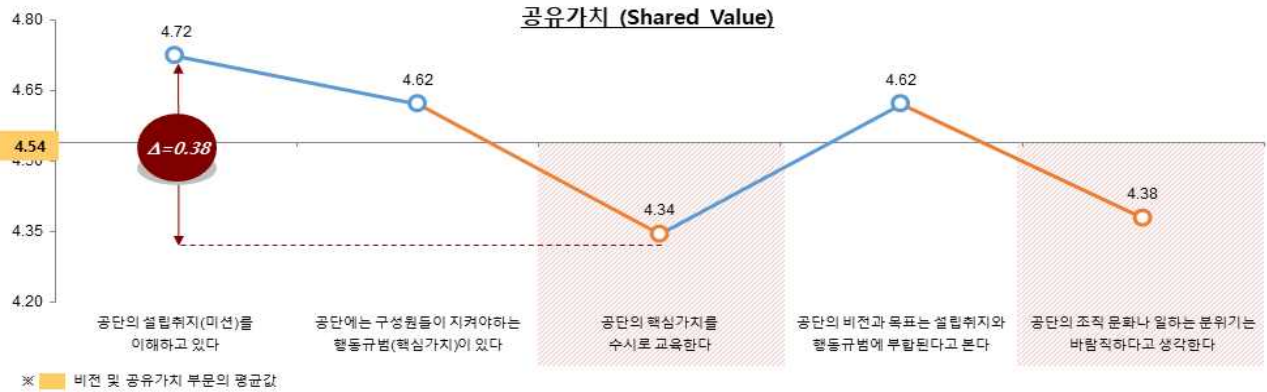
- 공단의 사무직을 대상으로 7S/사업수행역량 진단 설문을 실시하였음
- 7S 분석의 목적은 공단 내부 경영자원 시스템에 대한 진단 및 분석을 통해 지향점을 도출하여 문제해결을 위한 방향성을 재정립하기 위해 실시함
- 사업수행역량의 목적은 공단 내부역량 파악을 위해 사업역량을 진단하고 지향점을 도출하여 문제해결을 위한 방향성을 재정립하기 위해 실시함
- 7S 설문 응답자는 29명, 사업수행역량 진단 설문 응답자는 25명임

목 적	✓ 7S Model 기반의 공단 내부 경영자원 시스템에 대한 진단 및 분석을 통해 지향점을 도출하여 문제해결을 위한 방향성 재정립 ✓ 공단 내부역량 파악을 위한 사업역량을 진단하고 지향점을 도출하여 문제해결을 위한 방향성 재정립																				
기 간	✓ (7S Model) 2019년 01월 31일 ~ 2019년 02월 18일 (총19일) ✓ (사업역량) 2019년 01월 31일 ~ 2019년 02월 18일 (총19일)																				
대 상	✓ 전체 구성원 <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <thead> <tr> <th colspan="4">일반직</th><th rowspan="2">공무직 (경영지원팀)</th><th rowspan="2">합계</th></tr> <tr> <th>3급</th><th>4급</th><th>5급</th><th>6급</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>5</td><td>7</td><td>8</td><td>14</td><td>2</td><td>36</td></tr> </tbody> </table> <p>※ 원장, 특약직자, 기능직, 경영지원팀 외 일반공무직, 환경미화직 제외</p>					일반직				공무직 (경영지원팀)	합계	3급	4급	5급	6급	5	7	8	14	2	36
일반직				공무직 (경영지원팀)	합계																
3급	4급	5급	6급																		
5	7	8	14	2	36																
주 요 내 용	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> ✓ 7S Model <ul style="list-style-type: none"> - Shared Value (비전 및 공유가치) - Strategy (전략) - Structure (조직구조) - System (제도관리체계) - Staff (구성원 역량) - Style (리더십 스타일) - Skill (관리기술) </div> <div style="width: 50%;"> ✓ 사업역량 <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 30%;"> I. 직무공통 II. 본원활동 <ul style="list-style-type: none"> - 시설관리 예산조달 역량 - 시설관리 운영관리 역량 - 시설관리 고객관리 역량 </div> <div style="width: 35%;"> III. 지원활동 <ul style="list-style-type: none"> - 전략기획 역량 - 감사기능 역량 - 인재개발 역량 - 재무회계 역량 - 총무시설 역량 </div> </div> </div> </div>																				

[그림 79] 7S 및 사업수행역량 진단 개요

1.1 7S 분석

- 공유가치와 관련해서 공단의 설립 목적 및 핵심가치에 대해 알고는 있지만, 조직 문화 및 일하는 분위기 대한 긍정적 인식이 약하여 개선이 필요함



【 분석 및 시사점 】

- 공단의 공유가치 부분에서 '핵심가치 교육' 과 '조직문화'를 제외한 그 외 영역에서 평균 이상으로 나타남.
- 이는 직원들이 공단의 미션에 대한 이해 및 이에 따른 구체적인 행동기준(핵심가치), 리더의 미션 및 핵심가치의 중시 정도 등에 대한 공감을 하고 있는 것으로 판단됨.
- 그러나, 조직문화에 대한 공유가 미흡 한 것으로 보이고 있어, 공단의 구성원이 미션을 지향하는데 있어 긍정적인 인식을 강화할 필요가 있음

[그림 80] 여수시도시관리공단 7S 공유가치 부분 결과

- 목표달성을 위한 공단의 지속가능한 발전을 위해 중장기 전략 수립 및 실천방안이 필요할 것으로 보임

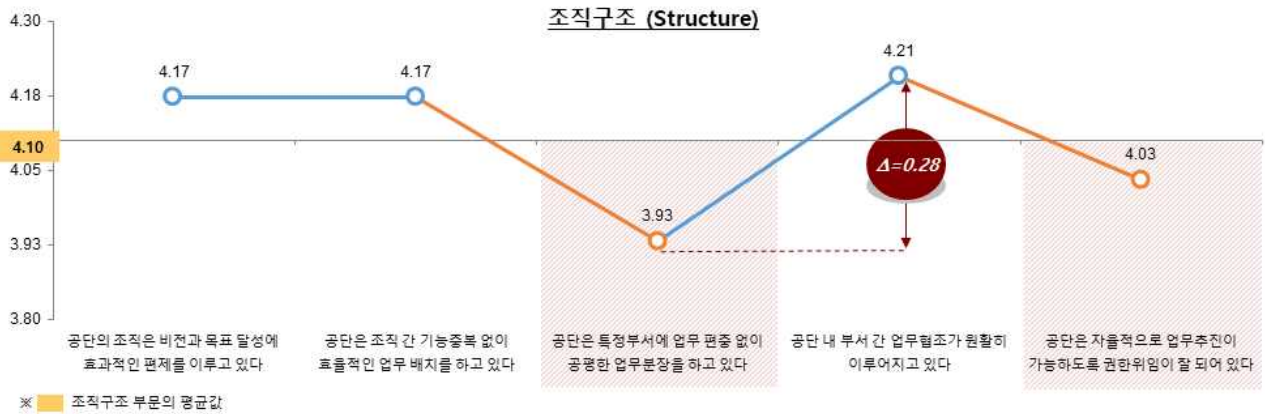


【 분석 및 시사점 】

- 공단의 전략에서는 전반적으로 평균 이상의 값을 보이고 있으나, '비전과 목표 달성을 위한 장기전략 마련'과 '공단 전략의 실천방안 제시'는 평균 이하 값을 보이고 있음
- 공단의 비전과 목표달성을 위한 장기 전략과 실천방안 제시는 공단의 지속가능한 발전 차원에서 중요한 포인트이므로, 중장기 전략 및 실천방안 수립이 필요할 것으로 판단됨

[그림 81] 여수시도시관리공단 7S 전략 부분 결과

- 공단의 조직구조에 대해 특정부서업무 편중, 자율적 업무추진을 위한 권한위임에 대한 이슈 해소를 위해 조직 재설계의 필요성이 대두됨

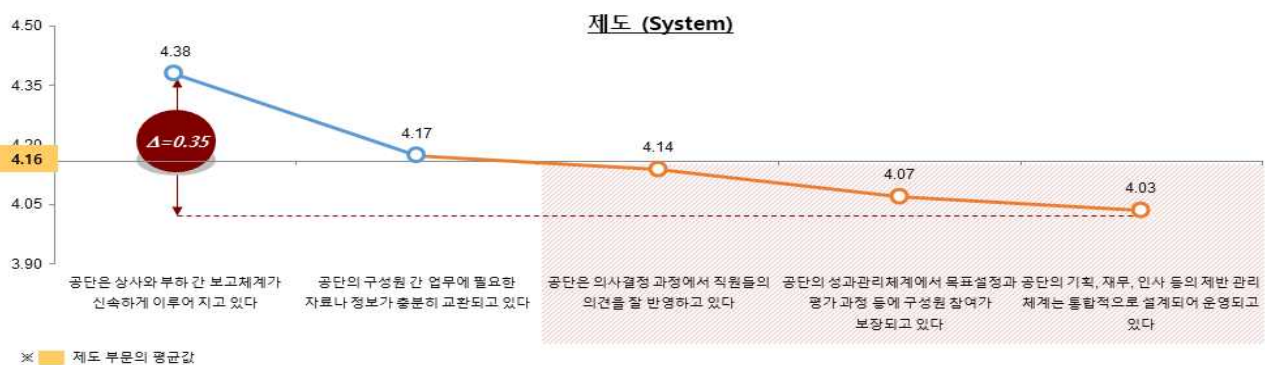


【 분석 및 시사점 】

- 공단의 조직구조에 대해서는 7S 다른 영역에 비해 가장 낮은 인식도(4.10)를 보이고 있음.
- 공단의 비전과 목표달성을 위한 조직의 편제로 인식하고 있지만, **부서 간 공평한 업무분장 및 자율적 업무추진을 위한 권한위임 측면에서 긍정적인 인식을 강화할 필요가 있음**
- 부서간 업무협조에 대한 인식수준은 상대적으로 높은 것으로 인식하고 있어 개인의 적극적인 진취성을 발휘한다면 업무 추진력의 긍정적 변화를 기대할 수 있음.

[그림 82] 여수시도시관리공단 7S 조직구조 부분 결과

- 공단의 구성원들은 수평적 커뮤니케이션을 통해 업무 수행, 평가, 자원 배분 이슈를 해소할 수 있는 원활한 조직문화의 제도적 정착에 대한 요구가 포착됨

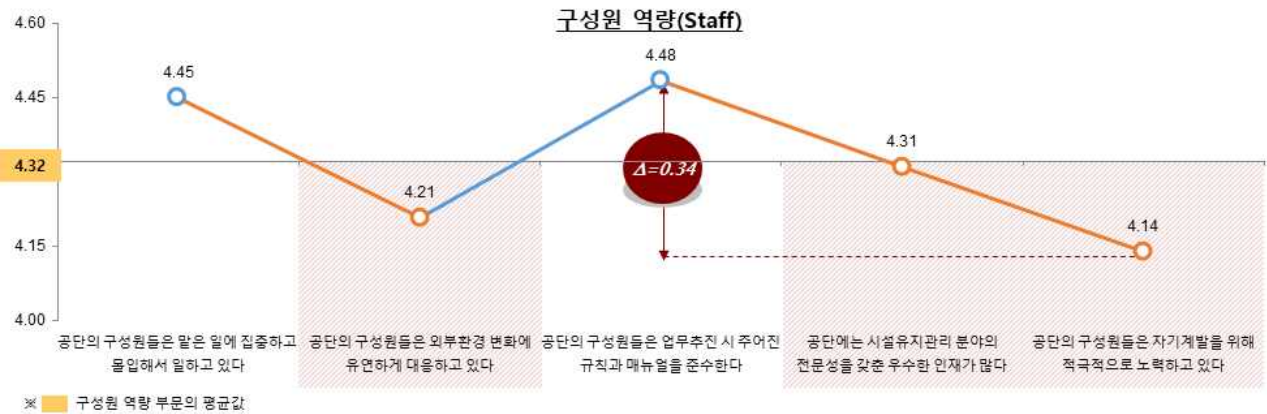


【 분석 및 시사점 】

- 공단의 제도에서는 '신속한 보고체계'와 '자료나 정보의 교환'을 제외한 그 외 영역에서 평균 이하의 값을 보이고 있음.
- 상하 간 보고는 원활하지만, **'의사결정 참여' 및 제반 관리체계의 통합적 설계/운영 측면에서 효율성 강화를 위한 방안이 필요함**
- 이와 같은 결과는 실 단위 사업추진에 따른 부서 간 협력하의 전체적 시너지 효과 창출을 위한 시스템 경영의 관계 구조 개선의 필요성을 보여주고 있음.

[그림 83] 여수시도시관리공단 7S 제도 부분 결과

- 구성원 역량에서 우수인재 선발, 육성 및 동기부여 가능한 환경을 제공하고 혁신성, 전문성 있는 조직으로 역량 강화가 필요할 것으로 보임



【분석 및 시사점】

- 공단의 구성원 역량부분에서 '일의 몰입도' 및 '규칙과 매뉴얼 준수'는 평균 이상으로 높게 나타났으나 그 외 영역은 평균 이하의 값을 보임.
- 내외부 환경변화에 대응할 수 있는 혁신능력 제고할 필요성이 있으며, 자기계발 노력을 독려하기 위하여 공단에서 적극적으로 구성원들의 핵심역량 강화 지원 체계 필요하다고 판단됨.

[그림 84] 여수시도시관리공단 7S 구성원 역량 부분 결과

- 리더십 평가에서는 리더 그룹이 열정을 갖고 구성원들이 업무를 잘 수행할 수 있도록 지원하는 조력자로서의 역할을 공감하고 실천할 수 있도록 리더십 트레이닝 운영의 필요성이 제기됨



【분석 및 시사점】

- 공단의 리더십 스타일에서 '목적의식 부여', '업무수행 도움' 및 '부서원 고충을 위한 노력'을 제외한 항목은 평균 이상으로 높게 나타남.
- 공단의 리더는 경쟁보다 협력과 화합을 중요시하지만 목적의식 부여 및 구성원의 고충 해결에 대해 낮은 인식을 나타내고 있어 리더와 구성원들 간의 커뮤니케이션 강화 할 수 있는 방안이 필요함

[그림 85] 여수시도시관리공단 7S 리더십 스타일 부분 결과

- 직무별 전문성의 수준을 정의하고 구성원 역량을 인정, 관리 및 강화할 수 있는 Guide 제시가 필요함

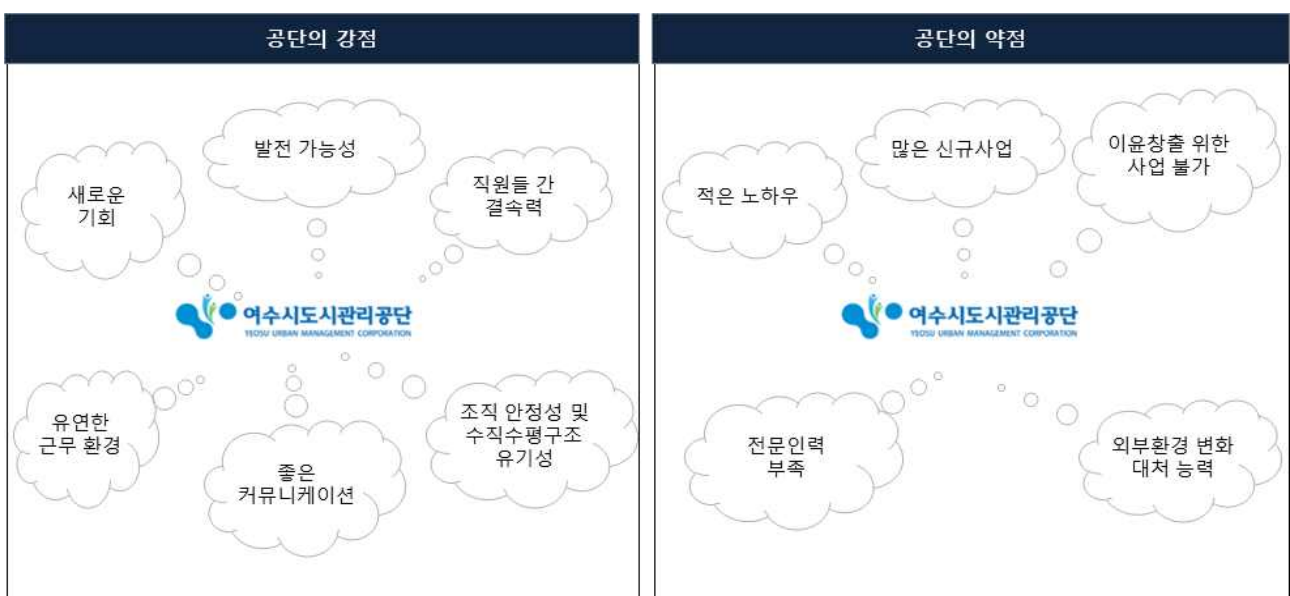


【 분석 및 시사점 】

- 공단의 기술 부문에서 '구성원의 전문성 및 역량 파악', '역량과 기술에 대한 파악 및 확보', '전문성과 역량향상을 위한 교육체계'를 제외한 항목에서 평균 이상으로 높게 나타남.
- 이는 필요한 지식과 기술은 갖추고 있지만, 개인 역량 관리에 대한 노력이 필요한 것으로 판단됨.

[그림 86] 여수시도시관리공단 7S 기술 부분 결과

- 공단의 구성원들은 공단의 강점으로 새로운 기회, 직원들 간 결속력, 발전가능성 등을 강점으로 생각하고 있으며, 약점으로는 적은 노하우, 많은 신규사업, 많은 신규사업, 이윤창출 위한 사업 불가 등을 생각하고 있는 것으로 나타남



[그림 87] 여수시도시관리공단 강점 및 약점 도출 결과

□ 7S 설문지

여수시도시관리공단 7S 모델 조사 설문지

안녕하십니까!

여수시도시관리공단의 '중장기발전계획 수립 및 조직진단 용역'을 추진하고 있는 와이즈포스트(주)입니다.

본 설문조사의 목적은 여수시도시관리공단의 '중장기발전계획 수립 및 조직진단 용역'의 일환으로 7S 모델을 활용하여 내부 구성원의 의견수렴을 통해 공단과 관련된 제반요소 (공유가치, 전략, 조직구조, 시스템, 구성원, 리더십스타일, 기술의 7개 영역)들의 현재 수준을 진단하여 각 영역별로 이슈 및 문제점을 찾고, 개선점 및 개선방안의 시사점을 도출하여 공단의 중장기 발전계획 수립의 기초자료(현황분석)로서 활용하고자 합니다.

1. 설문방법 : 온라인 설문조사(PC, 모바일 가능) 또는 오프라인 설문조사
2. 대상 : 여수시도시관리공단 팀장 이하(팀장 포함)
3. 설문조사기간 : 2019. 01. 24(목) PM 10:00 - 2019. 02. 01(금) PM 18:00

귀하의 응답 내용은 통계법 제13조에 의거 철저히 비밀이 보장되며, 개인정보의 노출없이 오직 통계적인 목적으로만 사용됩니다. 따라서 본 설문조사에 적극 참여하여 여수시도시관리공단의 발전을 위한 여러분의 의견을 솔직하게 전해주시기 바랍니다.

2019. 1

와이즈포스트 / 담당자 : 김도형 책임연구원, 양정우 선임연구원
(TEL 02-719-0979 / FAX 02-786-0979 / www.wisepost.co.kr)

분 류	내 용
팀 명	<input type="checkbox"/> 경영지원팀 <input type="checkbox"/> 체육시설팀 <input type="checkbox"/> 도시미화팀 <input type="checkbox"/> 교통·휴양시설팀 <input type="checkbox"/> 환경사업소
직급	<input type="checkbox"/> 일반 3급 <input type="checkbox"/> 일반4급 <input type="checkbox"/> 일반 5급 <input type="checkbox"/> 일반 6급 <input type="checkbox"/> 공무원

문항	평가				
■ 공유가치 (Shared Value)	매우 그렇다	그렇다	보통 이다	그렇지 않다	매우 그렇지 않다
공단의 설립취지(미션)를 이해하고 있다	①	②	③	④	⑤
공단에는 구성원들이 지켜야하는 행동규범(핵심가치)이 있다	①	②	③	④	⑤
공단의 핵심가치를 수시로 교육한다	①	②	③	④	⑤
공단의 비전과 목표는 설립취지와 행동규범에 부합된다고 본다	①	②	③	④	⑤
공단의 조직 문화나 일하는 분위기는 바람직하다고 생각한다	①	②	③	④	⑤
■ 전략 (Strategy)	매우 그렇다	그렇다	보통 이다	그렇지 않다	매우 그렇지 않다
공단에는 비전과 목표 달성을 위한 장기 전략이 마련되어 있다	①	②	③	④	⑤
공단의 전략은 고객 니즈와 환경 변화를 적극적으로 반영하고 있다	①	②	③	④	⑤
공단의 전략은 비전과 목표달성을 위한 실천방안을 제시하고 있다	①	②	③	④	⑤
공단의 전략은 조직체계와 인사 배치에 반영되고 있다	①	②	③	④	⑤
공단의 전략 수립 과정에 구성원이 직간접적으로 참여한다	①	②	③	④	⑤
■ 구조 (Structure)	매우 그렇다	그렇다	보통 이다	그렇지 않다	매우 그렇지 않다
공단의 조직은 비전과 목표 달성에 효과적인 편제를 이루고 있다	①	②	③	④	⑤
공단은 조직 간 기능중복 없이 효율적인 업무 배치를 하고 있다	①	②	③	④	⑤
공단은 특정부서에 업무 편중 없이 공평한 업무분장을 하고 있다	①	②	③	④	⑤
공단 내 부서 간 업무협조가 원활히 이루어지고 있다	①	②	③	④	⑤
공단은 자율적으로 업무추진이 가능하도록 권한위임이 잘 되어 있다	①	②	③	④	⑤
■ 제도(System)	매우 그렇다	그렇다	보통 이다	그렇지 않다	매우 그렇지 않다
공단은 상사와 부하 간 보고체계가 신속하게 이루어 지고 있다	①	②	③	④	⑤
공단의 구성원 간 업무에 필요한 자료나 정보가 충분히 교환되고 있다	①	②	③	④	⑤
공단은 의사결정 과정에서 직원들의 의견을 잘 반영하고 있다	①	②	③	④	⑤
공단의 성과관리체계에서 목표설정과 평가 과정 등에 구성원 참여가 보장되고 있다	①	②	③	④	⑤
공단의 기획, 재무, 인사 등의 제반 관리 체계는 통합적으로 설계되어 운영되고 있다	①	②	③	④	⑤
■ 구성원 (Staff)	매우 그렇다	그렇다	보통 이다	그렇지 않다	매우 그렇지 않다
공단의 구성원들은 맡은 일에 집중하고 몰입해서 일하고 있다	①	②	③	④	⑤
공단의 구성원들은 외부환경 변화에 유연하게 대응하고 있다	①	②	③	④	⑤
공단의 구성원들은 업무추진 시 주어진 규칙과 매뉴얼을 준수한다	①	②	③	④	⑤
공단에는 시설유지관리 분야의전문성을 갖춘 우수한 인재가 많다	①	②	③	④	⑤
공단의 구성원들은 자기계발을 위해 적극적으로 노력하고 있다	①	②	③	④	⑤

■ 리더십 스타일 (Style)	매우 그렇다	그렇다	보통 이다	그렇지 않다	매우 그렇지 않다
공단의 리더는 부서원에게 목적의식을 가지고 과업에 열중하게 한다	①	②	③	④	⑤
공단의 리더는 부서원의 업무 수행에 필요한 도움을 준다	①	②	③	④	⑤
공단의 리더는 부서원의 고충을 잘 듣고 해결하려 노력한다	①	②	③	④	⑤
공단의 리더는 부서원 간의 경쟁보다 협력과 화목을 중시한다	①	②	③	④	⑤
공단의 리더는 중요한 사안에 대해 정확하고 신속한 의사결정을 한다	①	②	③	④	⑤
■ 기술 (Skill)	매우 그렇다	그렇다	보통 이다	그렇지 않다	매우 그렇지 않다
공단은 시설 유지관리에 필요한 지식과 기술을 갖추고 있다	①	②	③	④	⑤
공단은 대내외 기술·환경 변화에 선제적으로 대응한다	①	②	③	④	⑤
공단은 구성원 개개인의 전문성과 역량을 파악하고 관리하고 있다	①	②	③	④	⑤
공단은 고객의 요구 역량과 기술에 대해 파악하고 필요 시 확보 계획을 세우고 있다	①	②	③	④	⑤
공단은 구성원의 전문성과 역량 향상을 위한 교육체계를 갖추고 있다	①	②	③	④	⑤
공단의 강점					
공단의 약점					

바쁘신 시간에도 불구하고 인터뷰 설문조사에 응해주셔서 대단히 감사드립니다.

1.2 사업수행역량 분석

- 사업수행역량 분석을 통해 공단 본원활동에서는 시설관리 운영관리가 경쟁열위 역량으로 역량 개선이 필요한 것으로 확인되었으며, 공단의 지원활동에서는 정보시스템, 인재개발, 총무시설이 경쟁열위 역량으로 개선되어야 할 영역으로 확인됨



[그림 88] 사업수행역량 직무공통 및 본원적 활동 응답현황



[그림 89] 사업수행역량 지원적 활동 응답현황



[그림 90] 사업수행역량 지원적 활동 응답현황

□ 사업수행역량 설문지

여수시도시관리공단 사업수행역량진단 조사 설문지

안녕하십니까!

여수시도시관리공단의 '중장기발전계획 수립 및 조직진단 용역'을 추진하고 있는 와이즈포스트(주) 입니다.

본 설문조사의 목적은 여수시도시관리공단의 '중장기발전계획 수립 및 조직진단 용역'의 일환으로 내부 구성원의 직무수행 역량에 대한 진단 및 분석을 통해 공단의 본원적 활동과 지원적 활동 역량에서 성공적 직무수행을 위해 필요한 역량을 파악하여 공단의 중장기 발전계획 수립의 기초자료(현황분석)로서 활용하고자 합니다.

1. 설문방법 : 온라인 설문조사(PC, 모바일 가능) 또는 오프라인 설문조사
2. 대상 : 여수시도시관리공단 팀장 이하(팀장 포함)
3. 설문조사기간 : 2019. 01. 24(목) PM 10:00 - 2019. 02. 01(금) PM 18:00

귀하의 응답 내용은 통계법 제13조에 의거 철저히 비밀이 보장되며, 개인정보의 노출없이 오직 통계적인 목적으로만 사용됩니다. 따라서 본 설문조사에 적극 참여하여 여수시도시관리공단의 발전을 위한 여러분의 의견을 솔직하게 전해주시기 바랍니다.

2019. 1

와이즈포스트 / 담당자 : 김도형 책임연구원, 양정우 선임연구원
(TEL 02-719-0979 / FAX 02-786-0979 / www.wisepost.co.kr)

- 역량조사 작성방법 : 개인별로 모든 항목요소에 대해 평가를 요청 드립니다. 단, 역량요소(소분류 레벨) 중에서 본인이 판단이 되지 않는 역량요소에 대해서는 평가 및 기재하지 않아도 됩니다.
- 사업(직무)수행역량 정의 : 현재(2019년 01월 현재) 및 미래(2023년)에 우리 공단이 갖추어야 할 역량요소
- 중요도 평가 정의 : 공단이 현재 및 미래에 갖추어야 할 역량에 대해 '중요도' 여부 등 정도를 평가
- 현재 공단 역량 정의 : 공단의 현재 역량을 보유하고 있는 수준 정도를 평가
- 미래 공단 역량 정의 : 공단이 미래에 갖추어야 할 역량의 수준 정도를 평가
- 유사 경쟁기관의 역량 정의 : 개별 역량 중에서 자신이 인식하고 있는 유사 경쟁기관의 역량 수준 정도를 평가

분 류	내 용
팀 명	□ 경영지원팀 □ 체육시설팀 □ 도시미화팀 □ 교통·휴양시설팀 □ 환경사업소
직 급	□ 일반 3급 □ 일반4급 □ 일반 5급 □ 일반 6급 □ 공무원

※ 수행역량 항목별로 '우측' 평가척도에 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 중 숫자를 기재해 주시기 바랍니다.

중요도 평가척도 : 1점(매우중요치않음)← (보통) → 7점(매우중요)

역량도 평가척도 : 1점(매우미흡)← (보통) → 7점(매우우수)

활동	역량 요소 (중분류)	수행(직무)역량(소분류)	중요도	현재 공단 역량	미래 공단 역량	유사 경쟁 기관 역량	유사 경쟁기관 명
			1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	
직무 공통		의사전달(커뮤니케이션) 역량					
		경영전략 수립 역량					
		고객중심의 사업 추진 역량					
		유관기관 등 관련 분야 네트워킹 역량					
		관련 정보 수집 및 활용 역량					
		분석적 사고 및 문제해결 역량					
		사업 운영 및 성과 평가 역량					
		보고서 작성 및 OA 활용 역량					
사업 (직무) 수행	시설관리 사업기획	최신 환경변화 트렌드 분석 및 이해 역량					
		시설관리 관련 법제도 및 규정 이해 역량					
		타 공단 시설관리 관련 벤치마킹 역량					
		시설관리 수요예측 역량					
		시설관리 구 주관부서와의 협조 역량					
		사업계획 수립 역량					
		이해관계자 관계유지 역량					
활동	역량 요소 (중분류)	수행(직무)역량(소분류)	중요도	현재 공단 역량	미래 공단 역량	유사 경쟁 기관 역량	유사 경쟁기관 명
			1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	
사업 (직무) 수행	시설관리 예산조달	예산확보 조달 역량					
		예산 효율 집행 역량					
	시설관리 운영관리	사업운영관리 역량					
		품질안전관리 역량					
		시설유지관리 시스템화 역량					
		리스크(위험)관리 역량					
	시설관리 고객관리	신속한 고객대응 역량					
		고객관리(CRM 등) 역량					
		고객 모니터링체계 구축 역량					

활동	역량 요소 (중분류)	수행(직무)역량(소분류)	중요도	현재 공단 역량	미래 공단 역량	유사 경쟁 기관 역량	유사 경쟁기관 명
			1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	
경영 지원	전략 기획	중장기 경영전략 계획 수립 역량					
		환경대응 전략경영관리 운용 역량					
		경영기획 및 조정관리 역량					
		경영평가 수검활동 및 대응 역량					
		대내외 언론대응 및 홍보 역량					
		공단 브랜드 이미지 향상 역량					
		이해관계자 협조체제 구축 및 활용 역량					
		타 공단과 네트워크 구축 및 활용 역량					
	감사 기능	감사기획 및 통제관리 역량					
		법무 및 규제관리 역량					
		청렴 및 윤리경영 감사 역량					
	인재 개발	조직 운영관리 역량					
		적정 인력배치 효율화 역량					
		분야별 전문인력 운용계획 및 육성 역량					
		성과평가 및 보상관리 운용 역량					
		인사제도 개선 및 관리운용 역량					
		조직문화 구축 및 운영 역량					
		인력 교육 역량					
	재무 회계	예산계획 수립 역량					
		예산 확보(자금 확보) 역량					
		사업 예산효율 집행 역량					
		자금배정 및 운용관리 역량					
		신속한 구매 집행 및 지원 역량					
		계약관리 및 표준화, 지원 역량					
	총무 시설	이사회 및 의회 업무수행 역량					
		서무 행정지원 역량					
		문서관리 및 표준화 역량					
	정보 시스템	정보전략 계획수립 역량					
		정보시스템(ERP 등) 구축 역량					
		정보시스템(정보보안, 프로그램 등) 운용 역량					
	고객 서비스	고객관계관리(CRM/SCM) 역량					
		윤리경영 및 청렴활동 수행 역량					
		고객만족(CS/VOC)경영 역량					
		사회적 가치 구현 역량					

활동	역량 요소 (중분류)	수행(직무)역량(소분류)	중요도	현재 공단 역량	미래 공단 역량	유사 경쟁 기관 역량	유사 경쟁기관 명
			1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	
이외 추가로 필요하다고 판단되는 사업(직무)역량 기술 및 기타 의견							

바쁘신 시간에도 불구하고 인터뷰 설문조사에 응해주셔서 대단히 감사드립니다.

2

내/외부 만족도 조사 설문지

2.1 내부 고객만족도 조사 설문지

[1] 내부 고객만족도 조사 설문지[정규직]

여수시도시관리공단 정규직 내부고객만족도 조사 설문지

안녕하십니까?

여수시도시관리공단의 '중장기발전계획 수립 및 조직진단 용역'을 수행하고 있는 와이즈포스트(주)입니다.

본 설문조사의 목적은 공단의 직무수행, 인사, 교육, 근무환경, 개선방향에 대한 점검 및 내부 구성원의 의견수렴을 통해 공단의 중장기 발전계획 수립의 기초자료(현황분석)로서 활용하고자 합니다.

1. 설문방법 : 온라인 설문조사(PC, 모바일 가능) 또는 오프라인 설문조사
2. 대상 : 여수시도시관리공단 팀장 이하(팀장 포함)
3. 설문조사기간 : 2019. 01. 24(목) PM 10:00 - 2019. 02. 01(금) PM 18:00

귀하의 응답 내용은 통계법 제13조에 의거 철저히 비밀이 보장되며, 개인정보의 노출없이 오직 통계적인 목적으로만 사용 됩니다. 따라서 본 설문조사에 적극 참여하여 여수시도시관리공단의 발전을 위한 여러분의 의견을 솔직하게 전해주시기 바랍니다.

2019. 1

와이즈포스트 / 담당자 : 김도형 책임연구원, 양정우 선임연구원
(TEL 02-719-0979 / FAX 02-786-0979 / www.wisepost.co.kr)

성 별	<input type="checkbox"/> 남 <input type="checkbox"/> 여	연령대	<input type="checkbox"/> 30대 이하 <input type="checkbox"/> 40대 <input type="checkbox"/> 50대 이상
근속년수	<input type="checkbox"/> 2년 미만 <input type="checkbox"/> 2년 이상 ~ 5년 미만 <input type="checkbox"/> 5년 이상 ~ 8년 미만 <input type="checkbox"/> 8년 이상 ~ 10년 미만 <input type="checkbox"/> 10년 이상		
근무부서	① 경영지원팀 ② 체육시설팀 ③ 도시미화팀 ④ 교통·휴양시설팀 ⑤ 환경사업소		

문항		평가					
■ 직장만족 차원		매우 그렇다	그렇다	보통	그렇지 않다	매우 그렇지 않다	모름/ 경험 없음
직장 만족도	우리 기관에 소속된 직원이라는 사실에 자부심을 느낀다	①	②	③	④	⑤	⑥
	우리 기관이 추구하는 경영목표를 잘 알고 있다	①	②	③	④	⑤	⑥
	우리 기관의 발전을 위해 최선을 다하고 있다	①	②	③	④	⑤	⑥
	우리 기관에서 계속 근무하고 싶다	①	②	③	④	⑤	⑥
■ 직무수행 차원		매우 그렇다	그렇다	보통	그렇지 않다	매우 그렇지 않다	모름/ 경험 없음
직무/업무수행 만족도	나의 업무는 우리 기관에서 중요한 업무다	①	②	③	④	⑤	⑥
	내가 수행하고 있는 업무의 내용, 역할, 요구조건 등이 잘 정리(직무기술서 등)되어 있다	①	②	③	④	⑤	⑥
	업무수행 중 나의 의견은 충분히 반영되고 있다	①	②	③	④	⑤	⑥
	업무에 필요한 제도나 절차가 잘 구비되어 있다	①	②	③	④	⑤	⑥
	내가 맡은 업무는 나의 적성 및 능력과 부합한다	①	②	③	④	⑤	⑥
대인관계 만족도	나는 동료들 신뢰하고 있다	①	②	③	④	⑤	⑥
	나는 직장 동료로부터 많은 도움을 받고 있다	①	②	③	④	⑤	⑥
	상사와 업무에 대해 적극적으로 의사소통을 하고 있다	①	②	③	④	⑤	⑥
	상사는 나의 업무개선을 위해 적극적으로 지원한다	①	②	③	④	⑤	⑥
	업무성고가 높을 때 나의 상사는 나를 인정하고 칭찬한다	①	②	③	④	⑤	⑥
조직 만족도	우리 기관의 조직구조는 합리적으로 구성되어 있다	①	②	③	④	⑤	⑥
	부서 내 구성원이 잘 구성되어 업무가 적절하게 배분되어 있다	①	②	③	④	⑤	⑥
	부서 내의 직원간 협조(정보·자료교환)가 원활하게 이루어지고 있다	①	②	③	④	⑤	⑥
	부서 간 협조(정보·자료교환)가 원활하게 이루어지고 있다	①	②	③	④	⑤	⑥
	우리 기관은 부서별 업무역할과 책임이 명확하다	①	②	③	④	⑤	⑥
■ 인사·승진(보상) 차원		매우 그렇다	그렇다	보통	그렇지 않다	매우 그렇지 않다	모름/ 경험 없음
인사·승진 만족도	우리 기관의 인사는 공정하게 이루어지고 있다	①	②	③	④	⑤	⑥
	직원에 대한 평가(인사고과)가 객관적으로 이루어지고 있다	①	②	③	④	⑤	⑥
	인사 및 승진 시기가 예측가능하다	①	②	③	④	⑤	⑥
	인사·승진 시 성별, 학력, 지연, 종교 등 불합리한 이유로 차별하지 않는다	①	②	③	④	⑤	⑥

■ 급여·복지 차원		매우 그렇다	그렇다	보통	그렇지 않다	매우 그렇지 않다	모름/ 경험 없음
임금 만족도	우리 기관의 임금제도(임금항목, 임금결정과정 등)에 대해서 충분히 알고 있다	①	②	③	④	⑤	⑥
	현재 맡고 있는 업무를 고려할 때, 적절한 임금을 받고 있다	①	②	③	④	⑤	⑥
	유사 업종(또는 동종 업무)의 타 기관 직원과 비교할 때 임금이 적정하다	①	②	③	④	⑤	⑥
	임금인상 수준은 적정하다	①	②	③	④	⑤	⑥
복리후생 만족도	사내의 복리후생제도에 대해 만족한다.	①	②	③	④	⑤	⑥
	복리후생제도는 직원 모두에게 공평하게 적용되고 있다	①	②	③	④	⑤	⑥
	유사한 업종의 타 기관과 비교할 때, 복리후생 제도는 적정하다	①	②	③	④	⑤	⑥
■ 근무환경 차원		매우 그렇다	그렇다	보통	그렇지 않다	매우 그렇지 않다	모름/ 경험 없음
근무환경 만족도	근무하는 곳은 청결하게 관리가 되고 있다	①	②	③	④	⑤	⑥
	휴식공간과 휴게시설은 잘 갖춰져 있다	①	②	③	④	⑤	⑥
	업무에 필요한 물품(사무기기, 비품 등)은 적절히 지원되고 있다	①	②	③	④	⑤	⑥
	업무 관련 부서내·부서간 의사소통채널이 잘 갖춰져 있다	①	②	③	④	⑤	⑥
■ 교육 및 업무지원 차원		매우 그렇다	그렇다	보통	그렇지 않다	매우 그렇지 않다	모름/ 경험 없음
교육 및 업무지원 만족도	경영진은 근로자들에 대한 교육훈련을 중요하게 생각한다	①	②	③	④	⑤	⑥
	직무수행을 위한 교육 및 연수 기회가 충분히 주어지고 있다	①	②	③	④	⑤	⑥
	현장 교육체계(OJT)가 잘 운영되고 있다	①	②	③	④	⑤	⑥
	교육은 업무수행에 도움이 된다	①	②	③	④	⑤	⑥
	교육제도 운영·개선시 직원의 의견수렴결과를 적극적으로 반영한다	①	②	③	④	⑤	⑥
■ 조직문화 차원		매우 그렇다	그렇다	보통	그렇지 않다	매우 그렇지 않다	모름/ 경험 없음
조직문화 및 노사관계 만족도	업무처리, 절차 등의 변경이 용이하다	①	②	③	④	⑤	⑥
	의사결정이 신속하게 이루어진다	①	②	③	④	⑤	⑥
	우리 기관의 대외적 이미지에 만족한다	①	②	③	④	⑤	⑥
	우리 기관은 노사관계에 많은 관심과 노력을 기울인다	①	②	③	④	⑤	⑥

■ 향후 과제								
다음 중 기관이 향후 개선해야 할 과제로서 가장 중요한 것 3가지를 순서대로 기재해 주십시오								
① 전 직원 일체감 형성 ② 권위·형식주의 타파 ③ 단기적인 업적중심 탈피 ④ 현장 중심의 권한 위임 ⑤ 근무환경 개선 ⑥ 상하간 의사소통 개선 ⑦ 부서간 장벽 타파 ⑧ 급여·복리후생제도 개선 ⑨ 승진·인사제도 개선 ⑩ 교육훈련제도 개선 ⑪ 기관 비전제시 및 경영계획 수립				1순위() 2순위() 3순위()				
■ 종합 만족도				매우 만족	만족	보통	불만족	매우 불만족
이상의 내용을 종합해 볼 때, 귀하께서는 우리 기관에 대해 전반적으로 얼마나 만족하십니까?				①	②	③	④	⑤
위의 전반적 만족도 문항에서 매우만족, 만족, 보통, 불만족, 매우불만족으로 응답하신 이유를 말씀해 주십시오								
기타 개선 의견 및 요구사항이 있으시면 기탄없이 말씀해 주십시오								

바쁘신 시간에도 불구하고 인터뷰 설문조사에 응해주셔서 대단히 감사드립니다.

[2] 내부 고객만족도 조사 설문지[무기계약직]

여수시도시관리공단 무기계약직 내부고객만족도 조사 설문지

안녕하십니까?

여수시도시관리공단의 '중장기발전계획 수립 및 조직진단 용역'을 수행하고 있는 와이즈포스트(주)입니다.

본 설문조사의 목적은 공단의 직무수행, 인사, 교육, 근무환경, 개선방향에 대한 점검 및 내부 구성원의 의견수렴을 통해 공단의 중장기 발전계획 수립의 기초자료(현황분석)로서 활용하고자 합니다.

1. 설문방법 : 온라인 설문조사(PC, 모바일 가능) 또는 오프라인 설문조사
2. 대상 : 여수시도시관리공단 팀장 이하(팀장 포함)
3. 설문조사기간 : 2019. 01. 24(목) PM 10:00 - 2019. 02. 01(금) PM 18:00

귀하의 응답 내용은 통계법 제13조에 의거 철저히 비밀이 보장되며, 개인정보의 노출없이 오직 통계적인 목적으로만 사용 됩니다. 따라서 본 설문조사에 적극 참여하여 여수시도시관리공단의 발전을 위한 여러분의 의견을 솔직하게 전해주시기 바랍니다.

2019. 1

와이즈포스트 / 담당자 : 김도형 책임연구원, 양정우 선임연구원
(TEL 02-719-0979 / FAX 02-786-0979 / www.wisepost.co.kr)

성 별	<input type="checkbox"/> 남 <input type="checkbox"/> 여	연령대	<input type="checkbox"/> 30대 이하 <input type="checkbox"/> 40대 <input type="checkbox"/> 50대 이상
근속년수	<input type="checkbox"/> 2년 미만 <input type="checkbox"/> 2년 이상 ~ 5년 미만 <input type="checkbox"/> 5년 이상 ~ 8년 미만 <input type="checkbox"/> 8년 이상 ~ 10년 미만 <input type="checkbox"/> 10년 이상		
근무부서	① 경영지원팀 ② 체육시설팀 ③ 도시미화팀 ④ 교통·휴양시설팀 ⑤ 환경사업소		

문 항		평 가					
■ 직장만족 차원		매우 그렇다	그렇다	보통	그렇지 않다	매우 그렇지 않다	모름/ 경험 없음
직장 만족도	우리 기관에 소속된 직원이라는 사실에 자부심을 느낀다	①	②	③	④	⑤	⑥
	우리 기관이 추구하는 경영목표를 잘 알고 있다	①	②	③	④	⑤	⑥
	우리 기관의 발전을 위해 최선을 다하고 있다	①	②	③	④	⑤	⑥
	우리 기관에서 계속 근무하고 싶다	①	②	③	④	⑤	⑥
■ 직무수행 차원		매우 그렇다	그렇다	보통	그렇지 않다	매우 그렇지 않다	모름/ 경험 없음
직무/업무수행 만족도	나의 업무는 우리 기관에서 중요한 업무다	①	②	③	④	⑤	⑥
	내가 수행하고 있는 업무의 내용, 역할, 요구조건 등이 잘 정리(직무기술서 등)되어 있다	①	②	③	④	⑤	⑥
	업무수행 중 나의 의견은 충분히 반영되고 있다	①	②	③	④	⑤	⑥
	업무에 필요한 제도나 절차가 잘 구비되어 있다	①	②	③	④	⑤	⑥
	내가 맡은 업무는 나의 적성 및 능력과 부합한다	①	②	③	④	⑤	⑥
대인관계 만족도	나는 동료들 신뢰하고 있다	①	②	③	④	⑤	⑥
	나는 직장 동료로부터 많은 도움을 받고 있다	①	②	③	④	⑤	⑥
	상사와 업무에 대해 적극적으로 의사소통을 하고 있다	①	②	③	④	⑤	⑥
	상사는 나의 업무개선을 위해 적극적으로 지원한다	①	②	③	④	⑤	⑥
	업무성과가 높을 때 나의 상사는 나를 인정하고 칭찬한다	①	②	③	④	⑤	⑥
조직 만족도	우리 기관의 조직구조는 합리적으로 구성되어 있다	①	②	③	④	⑤	⑥
	부서 내 구성원이 잘 구성되어 업무가 적절하게 배분되어 있다	①	②	③	④	⑤	⑥
	부서 내의 직원간 협조(정보·자료교환)가 원활하게 이루어지고 있다	①	②	③	④	⑤	⑥
	부서 간 협조(정보·자료교환)가 원활하게 이루어지고 있다	①	②	③	④	⑤	⑥
	우리 기관은 부서별 업무역할과 책임이 명확하다	①	②	③	④	⑤	⑥
■ 인사·승진(보상) 차원		매우 그렇다	그렇다	보통	그렇지 않다	매우 그렇지 않다	모름/ 경험 없음
인사·승진 만족도	우리 기관의 인사는 공정하게 이루어지고 있다	①	②	③	④	⑤	⑥
	직원에 대한 평가(인사고과)가 객관적으로 이루어지고 있다	①	②	③	④	⑤	⑥
	상사는 부하 직원의 업무에 대한 목표와 기대수준을 명확하게 제시한다	①	②	③	④	⑤	⑥

■ 급여·복지 차원		매우 그렇다	그렇다	보통	그렇지 않다	매우 그렇지 않다	모름/ 경험 없음
임금 만족도	현재 맡고 있는 업무를 고려할 때, 적절한 임금을 받고 있다	①	②	③	④	⑤	⑥
	유사 업종(또는 동종 업무)의 타 기관 직원과 비교할 때 임금이 적정하다	①	②	③	④	⑤	⑥
	임금인상 수준은 적정하다	①	②	③	④	⑤	⑥
복리후생 만족도	사내의 복리후생제도에 대해 만족한다.	①	②	③	④	⑤	⑥
	복리후생제도는 직원 모두에게 공평하게 적용되고 있다	①	②	③	④	⑤	⑥
	유사한 업종의 타 기관과 비교할 때, 복리후생 제도는 적정하다	①	②	③	④	⑤	⑥
■ 근무환경 차원		매우 그렇다	그렇다	보통	그렇지 않다	매우 그렇지 않다	모름/ 경험 없음
근무환경 만족도	근무하는 곳은 청결하게 관리가 되고 있다	①	②	③	④	⑤	⑥
	휴식공간과 휴게시설은 잘 갖춰져 있다	①	②	③	④	⑤	⑥
	업무에 필요한 물품(사무기기, 비품 등)은 적절히 지원되고 있다	①	②	③	④	⑤	⑥
	업무 관련 부서내·부서간 의사소통채널이 잘 갖춰져 있다	①	②	③	④	⑤	⑥
■ 교육 및 업무지원 차원		매우 그렇다	그렇다	보통	그렇지 않다	매우 그렇지 않다	모름/ 경험 없음
교육 및 업무지원 만족도	경영진은 근로자들에 대한 교육훈련을 중요하게 생각한다	①	②	③	④	⑤	⑥
	직무수행을 위한 교육 및 연수 기회가 충분히 주어지고 있다	①	②	③	④	⑤	⑥
	현장 교육체계(OJT)가 잘 운영되고 있다	①	②	③	④	⑤	⑥
	교육은 업무수행에 도움이 된다	①	②	③	④	⑤	⑥
	교육제도 운영·개선시 직원의 의견수렴결과를 적극적으로 반영한다	①	②	③	④	⑤	⑥
■ 조직문화 차원		매우 그렇다	그렇다	보통	그렇지 않다	매우 그렇지 않다	모름/ 경험 없음
조직문화 및 노사관계 만족도	업무처리, 절차 등의 변경이 용이하다	①	②	③	④	⑤	⑥
	의사결정이 신속하게 이루어진다	①	②	③	④	⑤	⑥
	우리 기관의 대외적 이미지에 만족한다	①	②	③	④	⑤	⑥
	우리 기관은 노사관계에 많은 관심과 노력을 기울인다	①	②	③	④	⑤	⑥

■ 향후 과제								
다음 중 기관이 향후 개선해야 할 과제로서 가장 중요한 것 3가지를 순서대로 기재해 주십시오								
① 전 직원 일체감 형성 ② 권위·형식주의 타파 ③ 단기적인 업적중심 탈피 ④ 현장 중심의 권한 위임 ⑤ 근무환경 개선 ⑥ 상하간 의사소통 개선 ⑦ 부서간 장벽 타파 ⑧ 급여·복리후생제도 개선 ⑨ 승진·인사제도 개선 ⑩ 교육훈련제도 개선 ⑪ 기관 비전제시 및 경영계획 수립				1순위() 2순위() 3순위()				
■ 종합 만족도				매우 만족	만족	보통	불만족	매우 불만족
이상의 내용을 종합해 볼 때, 귀하께서는 우리 기관에 대해 전반적으로 얼마나 만족하십니까?				①	②	③	④	⑤
위의 전반적 만족도 문항에서 매우만족, 만족, 보통, 불만족, 매우불만족으로 응답하신 이유를 말씀해 주십시오								
기타 개선 의견 및 요구사항이 있으시면 기탄없이 말씀해 주십시오								

바쁘신 시간에도 불구하고 인터뷰 설문조사에 응해주셔서 대단히 감사드립니다.

2.2 외부 고객만족도 조사 설문지

[1] 외부 이해관계자 만족도 조사 설문지[여수시, 여수시의회, 유관기관, 여수시민 대상]

「여수시도시관리공단 이해관계자 만족도 조사 설문지」

안녕하십니까?

여수시도시관리공단의 '중장기발전계획 수립 및 조직진단 용역' 프로젝트를 수행하고 있는 와이즈포스트㈜입니다.

본 설문조사의 목적은 공단에서 관리 및 운영하고 있는 시설에 대한 이해관계자 만족도 조사를 통해 공단 운영 사업에 대한 시민의 만족도 제고와 공단의 서비스 만족도 향상을 위한 기초자료로 활용하고자 합니다.

귀하의 응답 내용은 통계법 제13조에 의거 철저히 비밀이 보장되며, 개인정보의 노출없이 오직 통계적인 목적으로만 사용됩니다. 따라서 본 설문조사에 적극 참여하여 여수시도시관리공단의 발전을 위한 여러분의 의견을 솔직하게 전해주시기 바랍니다.

2019. 4

와이즈포스트 / 담당자 : 박상우 수석연구원, 양정우 선임연구원
(TEL 02-719-0979 / FAX 02-786-0979 / www.wisepost.co.kr)

※ 여수시도시관리공단 사업 현황

- ① 도시형폐기물처리시설운영사업 ② 종량제 물품 공급 사업
③ 생활폐기물 수거 사업 ④ 공영주차장 운영 사업 ⑤ 체육시설 운영 사업(망마국민체육센터, 진남수영장, 장애인국민체육센터) ⑥ 휴양시설 운영 사업(봉황산자연휴양림)

※ 다음은 통계처리를 위한 질문입니다.

분 류	내 용		
소 속		직 급	
성 별	<input type="checkbox"/> 남 <input type="checkbox"/> 여		
연 령	<input type="checkbox"/> 10대 <input type="checkbox"/> 20대 <input type="checkbox"/> 30대 <input type="checkbox"/> 40대 <input type="checkbox"/> 50대 <input type="checkbox"/> 60대 이상		

※ 공단에서 운영 중인 사업의 서비스 과정에 대한 질문입니다.

1. 시설에 대한 안내가 잘 되어 있다고 생각하십니까?

- ① 매우 그렇다 ② 그렇다 ③ 보통이다 ④ 그렇지 않다 ⑤ 전혀 그렇지 않다

2. 시설의 직원들은 친절하다고 생각하십니까?

- ① 매우 그렇다 ② 그렇다 ③ 보통이다 ④ 그렇지 않다 ⑤ 전혀 그렇지 않다

3. 시설의 직원들은 업무에 대해 잘 알고 있다고 생각하십니까?

- ① 매우 그렇다 ② 그렇다 ③ 보통이다 ④ 그렇지 않다 ⑤ 전혀 그렇지 않다

4. 시설의 직원들은 불만을 잘 해결해 준다고 생각하십니까?

- ① 매우 그렇다 ② 그렇다 ③ 보통이다 ④ 그렇지 않다 ⑤ 전혀 그렇지 않다

※ 공단에서 운영 중인 사업의 서비스 결과에 대한 질문입니다.

5. 시설은 설치 목적에 맞게 잘 운영되고 있다고 생각하십니까?

- ① 매우 그렇다 ② 그렇다 ③ 보통이다 ④ 그렇지 않다 ⑤ 전혀 그렇지 않다

6. 시설과 관련된 업무처리는 신뢰할 수 있다고 생각하십니까?

- ① 매우 그렇다 ② 그렇다 ③ 보통이다 ④ 그렇지 않다 ⑤ 전혀 그렇지 않다

7. 시설의 직원들은 고객의 불편을 해소하기 위해 노력하고 있다고 생각하십니까?

- ① 매우 그렇다 ② 그렇다 ③ 보통이다 ④ 그렇지 않다 ⑤ 전혀 그렇지 않다

※ 공단에서 운영 중인 사업의 서비스 만족에 대한 질문입니다.

8. 시설에 대한 서비스는 전반적으로 만족하고 있습니까?

- ① 매우 그렇다 ② 그렇다 ③ 보통이다 ④ 그렇지 않다 ⑤ 전혀 그렇지 않다

9. 만약 그렇지 않다면 그 이유가 무엇인지 구체적으로 의견을 주시기 바랍니다.

()

10. 공단에서 운영하고 있는 시설의 서비스는 과거 여수시에서 직영할 때 보다 전반적으로 나아졌다고 생각하십니까?

- ① 매우 그렇다 ② 그렇다 ③ 보통이다 ④ 그렇지 않다 ⑤ 전혀 그렇지 않다

11. 만약 그렇지 않다면 그 이유가 무엇인지 구체적으로 의견을 주시기 바랍니다.

()

12. 여수시로부터 위탁하여 공단에서 운영하고 있는 사업 가운데 시민의 만족도 제고를 위해 개선해야 할 점은 무엇인지 자유롭게 의견을 주시기 바랍니다.

()

바쁘신 시간에도 불구하고 인터뷰 설문조사에 응해주셔서 대단히 감사드립니다.

[2] 외부 이해관계자 만족도 조사 설문지[공단 거래업체]

「여수시도시관리공단 이해관계자 만족도 조사 설문지」

안녕하십니까?

여수시도시관리공단의 '중장기발전계획 수립 및 조직진단 용역' 프로젝트를 수행하고 있는 와이즈포스트(주)입니다.

본 설문조사의 목적은 공단에서 관리 및 운영하고 있는 시설에 대한 이해관계자 만족도 조사를 통해 공단 운영 사업에 대한 시민의 만족도 제고와 공단의 서비스 만족도 향상을 위한 기초자료로 활용하고자 합니다.

귀하의 응답 내용은 통계법 제13조에 의거 철저히 비밀이 보장되며, 개인정보의 노출없이 오직 통계적인 목적으로만 사용됩니다. 따라서 본 설문조사에 적극 참여하여 여수시도시관리공단의 발전을 위한 여러분의 의견을 솔직하게 전해주시기 바랍니다.

2019. 4

와이즈포스트 / 담당자 : 박상우 수석연구원, 양정우 선임연구원
(TEL 02-719-0979 / FAX 02-786-0979 / www.wisepost.co.kr)

※ 여수시도시관리공단 사업 현황

- ① 도시형폐기물처리시설운영사업 ② 종량제 물품 공급 사업
③ 생활폐기물 수거 사업 ④ 공영주차장 운영 사업 ⑤ 체육시설 운영 사업(망마국민체육센터, 진남수영장, 장애인국민체육센터) ⑥ 휴양시설 운영 사업(봉황산자연휴양림)

※ 다음은 통계처리를 위한 질문입니다.

분 류	내 용		
소 속		직 급	
성 별	<input type="checkbox"/> 남 <input type="checkbox"/> 여		
연 령	<input type="checkbox"/> 10대 <input type="checkbox"/> 20대 <input type="checkbox"/> 30대 <input type="checkbox"/> 40대 <input type="checkbox"/> 50대 <input type="checkbox"/> 60대 이상		

1. 여수시도시관리공단(이하 공단) 계약 담당자가 거래 업무에 대해 잘 알고 있다고 생각하십니까?

- ① 매우 그렇다 ② 그렇다 ③ 보통이다 ④ 그렇지 않다 ⑤ 전혀 그렇지 않다

2. 공단 계약 담당자의 거래와 관련된 업무처리는 신뢰할 수 있다고 생각하십니까?

- ① 매우 그렇다 ② 그렇다 ③ 보통이다 ④ 그렇지 않다 ⑤ 전혀 그렇지 않다

3. 공단과 계약 시 절차가 편리하다고 생각하십니까?

- ① 매우 그렇다 ② 그렇다 ③ 보통이다 ④ 그렇지 않다 ⑤ 전혀 그렇지 않다

4. 공단과 거래조건 및 거래절차에 대해 충분히 협의하며, 모든 거래는 상호 대등한 위치에서 공정하게 이루어지도록 노력하고 있다고 생각하십니까?

- ① 매우 그렇다 ② 그렇다 ③ 보통이다 ④ 그렇지 않다 ⑤ 전혀 그렇지 않다

5. 공단과 거래 시 거래 대금 지급은 제때에 이루어지고 있습니까?

- ① 매우 그렇다 ② 그렇다 ③ 보통이다 ④ 그렇지 않다 ⑤ 전혀 그렇지 않다

6. 향후 공단과 지속적으로 협력하며 거래하실 의향이 있으십니까?

- ① 매우 그렇다 ② 그렇다 ③ 보통이다 ④ 그렇지 않다 ⑤ 전혀 그렇지 않다

7. 공단과의 거래는 전반적으로 만족하고 있습니까?

- ① 매우 그렇다 ② 그렇다 ③ 보통이다 ④ 그렇지 않다 ⑤ 전혀 그렇지 않다

8. 여수시의 공기업인 여수시도시관리공단이 지역 업체에 많은 도움이 된다고 생각하십니까?

- ① 매우 그렇다 ② 그렇다 ③ 보통이다 ④ 그렇지 않다 ⑤ 전혀 그렇지 않다

9. 공단과 거래함에 있어서 공단이 잘하고 있는 부분을 말씀해 주십시오.

()

10. 공단과 거래함에 있어서 공단이 부족한 부분을 말씀해 주십시오.

()

11. 공단과 거래함에 있어서 타 거래업체와 대비하여 장점은 무엇입니까?

()

12. 공단과 거래함에 있어서 타 거래업체와 대비하여 단점은 무엇입니까?

()

13. 공단과 거래함에 있어서 요구사항이 있다면 말씀해 주십시오.

()

바쁘신 시간에도 불구하고 인터뷰 설문조사에 응해주셔서 대단히 감사드립니다.

3

직무조사 설문지

[1] 직무조사 설문지[사무직 및 공무원]

「여수시도시관리공단 직무조사서」

- ◆ 금번 직무조사는 우리 여수시도시관리공단에 적합한 직무관리 방안을 마련함과 아울러 현재 추진되고 있는 조직 및 인사제도 개선 작업의 기초자료로써 활용하여 “일 측면의 이해”를 바탕으로 바람직한 조직 및 인사제도를 설계하는데 목적이 있습니다.
- ◆ 직무조사는 여러분이 하고 있는 일의 내용을 있는 그대로 확인하고 체계화하는 가장 객관적인 방법입니다. 또한 직무조사의 결과는 효율적인 조직/인력관리를 위한 가장 기초적인 자료로써 활용됨은 물론 인사관리의 객관화/공정화/합리화에 커다란 기여를 할 수 있습니다.
- ◆ 따라서 직무조사서를 작성할 때에는 **직무수행과 관련한 개인의 주관적인 요소를 철저히 배제하여야 하며** 객관적인 기준에 입각하여 누가 보아도 사실로 인정될 수 있는 사항을 중심으로 기재하여야 합니다.
- ◆ 직무조사 결과에 대한 객관성과 타당성을 확보하기 위하여 1차 작성이 완료된 이후에 기능별 주요과업을 중심으로 심층 분석을 통한 사실 검증이 이루어 질 예정이니 사실에 충실한 객관적인 조사가 이루어질 수 있도록 다시 한 번 당부 드립니다.
- ◆ 작성 과정에서 궁금한 점이 있으시면 Wisepost 박상우 수석이나 양정우 선임에게 문의하시기 바랍니다.

작성자	해당부장 확인

「여수시도시관리공단 직무조사서」

1. 인적 사항

- 소속 직위 성명 등 작성자 본인의 인적 사항을 기입하십시오.
- 보유자격은 현 직무수행과 관련된 자격에 한하여 작성 하시기 바랍니다.

2. 직무개요

- 1) 직무명: 본인이 생각하는 직무명을 기재합니다.
- 2) 현직무개시일 : 현 직무를 시작한 시점을 기재합니다.
- 3) 분류번호 : 기재하지 마십시오 (직무분류 시 컨설팅팀에서 작성 예정임)
- 4) 직무개요 : 본인이 지난 일년간 담당한 직무의 전체상을 개략적으로 기재합니다.
(현 직무가 지난 일년간의 직무와 전혀 다를 경우에는 현 직무를 중심으로 기재합니다.)
- 5) 과거수행직무 : 과거 본인이 수행하여 왔던 직무를 기간별로 개략적으로 기재합니다.
(경력사원의 경우 前 회사에서 수행하였던 직무도 기재합니다.)
- 6) 희망직무 : 향후 수행하고 싶은 희망직무를 시점 별로 개략적으로 기재합니다.

3. 현 직무수행에 대한 본인의 의견(자유롭게 기술하십시오)

- 1) 직무보람
- 2) 애로점
- 3) 기타의견

여기서 잠깐!

직무조사에서 직무란 한 사람이 하고 있는 일의 전부를 의미 합니다. 기업의 본질을 가치창조라고 할 때 가치는 기업의 여러가지 일(직무)를 구성원 한사람 한사람이 서로 도와가면서 수행하는데서 창조 됩니다.

1. 인적사항

소속	직위		성명
팀			
전공	생년월일	입사일	보유자격

2. 인적사항

직무명		현직무 개시일	년 월	분류번호	※기재하지 마십시오.
직무 개요					
과거	기간	내용	시점	희망직무 내용	
수행	. ~ .		()년 후		
	. ~ .		()년 후		
직무	. ~ .		()년 후		
	. ~ .		()년 후		

3. 현 직무 수행에 대한 본인의 의견 (자유롭게 기술하십시오)

1) 현 직무를 수행하면서 느끼는 보람은 무엇입니까?
2) 현 직무를 수행함에 있어 애로사항은 무엇입니까?
3) 기타 현 직무수행과 관련한 본인의 의견이 있으시다면...

4. 과업

조사시점에서 지난 1년간 수행한 모든 일들을 3~10개의 과업으로 Grouping하여 기재하되, 부서별 업무분장표 또는 직무조직도 등을 참조하여 과업을 도출하시기 바랍니다. (현 직무가 지난 일 년 간의 직무와 전혀 다를 경우에는 현 직무를 중심으로 기재합니다.)

1) 과업명(비중)

- 과업명을 기재합니다.
- 과비중은 전체 과업중에서 해당 과업에 투입되는 시간이나 혹은 과업의 중요성 등을 고려하여 전체 과업의 합계가 100%가 되도록 기재합니다.

2) 과업내용

- 과업내용은 누가 보더라도 이해하기 쉽게 간단히 기재합니다.

3) 만족도 : 해당과업에 대한 본인의 만족도를 H,M,L중 하나를 선택하여 기재합니다.

- H : 해당과업에 아주 만족하며 계속하고 싶은 과업
- M : 보통
- L : 해당과업 수행에 만족하지 못하며, 가능한 한 피하고 싶은 과업

4) 중요도 : 본인이 생각하는 중요도를 H,M,L중 하나를 선택하여 기재합니다.

- H : 조직의 목적이나 기능상 반드시 필요하고 중요한 과업
- M : 보통
- L : 조직의 목적이나 기능상 중요성이 떨어지고 과업축소나 폐지가 바람직한 과업.

5) 난이도 : 본인의 능력이나 직급에 비추어 해당과업의 수행이 곤란한 정도

- H : 본인의 능력이나 직급으로는 정상적인 수행이 곤란할 정도로 난이도가 높은 업무
- M : 보통
- L : 본인의 능력이나 직급에 비하여 수월한 업무(하위자가 수행하는 것이 바람직한 업무)

6) 산출물

- 해당과업 수행결과 산출되는 최종 OUT - PUT (문서, 기안지, 조치보고서 등)
- 빈도/발생주기는 괄호안에 빈도횟수를 기재한 후 일, 주, 월, 년 중 해당되는 것에 '○'표 합니다.

7) 전결권자의 직책

- 해당과업 수행결과에 대하여 종료 또는 지시를 할 수 있는 권한을 가진 전결권자 즉, 과업 수행 결과를 최종적으로 보고 받는 사람 또는 지시권자의 직책 명을 기재합니다.

3. 과업조정에 대한 의견

강화, 축소, 폐지, 신규, 이동 의 조정 의견별로 대상과업과 내용을 간략하게 기재 합니다.

(※업무개선을 위한 참고자료로만 활용 예정이며, 작성자 개인의 의견을 기재합니다.)

4. 과업

※ 부서별 업무분장표또는 직무조직도 등을 참조하여 과업을 도출하시기 바랍니다.

과업명 (비중)	과업내용	만족도	중요도	난이도	산출물 (빈도/발생주기)	전결권자 (차/부장 임원)
		H,M,L로 표기				
1) (%)					산출물 : ()회 / 일,주,월,년	
2) (%)					산출물 : ()회 / 일,주,월,년	
3) (%)					산출물 : ()회 / 일,주,월,년	
4) (%)					산출물 : ()회 / 일,주,월,년	
5) (%)					산출물 : ()회 / 일,주,월,년	
6) (%)					산출물 : ()회 / 일,주,월,년	
7) (%)					산출물 : ()회 / 일,주,월,년	
8) (%)					산출물 : ()회 / 일,주,월,년	
9) (%)					산출물 : ()회 / 일,주,월,년	
10) (%)					산출물 : ()회 / 일,주,월,년	

5. 과업조정에 대한 의견(작성자 개인의 의견)

조정구분	대상과업	조정배경(사유)	조정방안
<p>☞ 조정구분 : 귀하의 수행과업 중 해당부서의 Mission을 감안할 때</p> <p>1. 강 화 : 강화되어야 할 과업이 있는 경우 2. 축 소 : 축소하는 것이 바람직한 경우</p> <p>3. 폐 지 : 폐지하는 것이 바람직한 경우 4. 신 규 : 누락된 과업이 있는 경우</p> <p>5. 이 동 : 타 부서에서 수행하는 것이 바람직한 경우</p>			

[2] 직무조사 설문지[환경미화직]

「여수시도시관리공단 직무조사서」

- ◆ 금번 직무조사는 우리 여수시도시관리공단에 적합한 직무관리 방안을 마련함과 아울러 현재 추진되고 있는 조직 및 인사제도 개선 작업의 기초자료로써 활용하여 “일 측면의 이해”를 바탕으로 바람직한 조직 및 인사제도를 설계하는데 목적이 있습니다.
- ◆ 직무조사는 여러분이 하고 있는 일의 내용을 있는 그대로 확인하고 체계화하는 가장 객관적인 방법입니다. 또한 직무조사의 결과는 효율적인 조직/인력관리를 위한 가장 기초적인 자료로써 활용됨은 물론 인사관리의 객관화/공정화/합리화에 커다란 기여를 할 수 있습니다.
- ◆ 따라서 직무조사서를 작성할 때에는 **직무수행과 관련한 개인의 주관적인 요소를 철저히 배제하여야 하며** 객관적인 기준에 입각하여 누가 보아도 사실로 인정될 수 있는 사항을 중심으로 기재하여야 합니다.
- ◆ 직무조사 결과에 대한 객관성과 타당성을 확보하기 위하여 1차 작성이 완료된 이후에 기능별 주요과업을 중심으로 심층 분석을 통한 사실 검증이 이루어 질 예정이오니 사실에 충실한 객관적인 조사가 이루어질 수 있도록 다시 한 번 당부 드립니다.
- ◆ 작성 과정에서 궁금한 점이 있으시면 Wisepost 박상우 수석이나 양정우 선임에게 문의하시기 바랍니다.

작성자	해당부장 확인

「여수시도시관리공단 직무조사서」

1. 인적 사항

- 소속 직위 성명 등 작성자 본인의 인적 사항을 기입하십시오.
- 보유자격은 현 직무수행과 관련된 자격에 한하여 작성 하시기 바랍니다.

2. 직무개요

- 1) 직무명: 본인이 생각하는 직무명을 기재합니다.
- 2) 현직무개시일 : 현 직무를 시작한 시점을 기재합니다.
- 3) 분류번호 : 기재하지 마십시오 (직무분류 시 컨설팅팀에서 작성 예정임)
- 4) 직무개요 : 본인이 지난 일년간 담당한 직무의 전체상을 개략적으로 기재합니다.
(현 직무가 지난 일년간의 직무와 전혀 다를 경우에는 현 직무를 중심으로 기재합니다.)
- 5) 수행목표량: 하루 생활쓰레기 수거 목표량을 기재합니다.
- 6) 실제목표량: 하루 실제 수거하는 목표량을 기재합니다.
- 7) 업무시간 : 생활쓰레기 수거 업무 시간을 기재합니다.
- 8) 수거코스 : 생활쓰레기 수거하는 코스에 대해 개략적으로 기재합니다.

3. 현 직무수행에 대한 본인의 의견(자유롭게 기술하십시오)

- 1) 직무보람
- 2) 애로점
- 3) 기타의견

여기서 잠깐!

직무조사에서 직무란 한 사람이 하고 있는 일의 전부를 의미 합니다. 기업의 본질을 가치창조라고 할 때 가치는 기업의 여러가지 일(직무)를 구성원 한사람 한사람이 서로 도와가면서 수행하는데서 창조 됩니다.

1. 인적사항

소속	직위		성명
팀			
전공	생년월일	입사일	보유자격

2. 인적사항

직무명		현직무 개시일	년 월	분류번호	※기재하지 마십시오.
직무 개요					
업무 시간			수거 코스		

3. 현 직무 수행에 대한 본인의 의견 (자유롭게 기술하십시오)

1) 현 직무를 수행하면서 느끼는 보람은 무엇입니까?
2) 현 직무를 수행함에 있어 애로사항은 무엇입니까?
3) 현 직무의 일의 강도는 임금에 비해 어떻다고 생각하십니까?
4) 기타 현 직무수행과 관련한 본인의 의견이 있으시다면...

연구 보고서 제목 : 여수시도시관리공단 중장기 발전계획 수립 및 조직진단 용역 최종보고서
연구 주관 책임사 : 와이즈포스트컨설팅그룹 와이즈포스트(주) / 하명기 대표

www.wisepost.co.kr

(Tel. 02-719-0979 | Fax. 02-786-0979)

2019년 6월 인쇄

2019년 6월 발행

● 발 행 처 : 여수시청
전라남도 여수시 시청로1(학동)

● 인 쇄 : 와이즈포스트(주) 출판부 (02-719-0979)

-
1. 본 보고서는 여수시도시관리공단 중장기 발전계획 수립 및 조직진단 용역의 결과물입니다.
 2. 본 보고서의 내용을 발표하거나 인용할 때에는 반드시 여수시도시관리공단 중장기 발전계획 수립 및 조직진단 용역 최종보고서임을 밝혀야 합니다.

표지 변경