



# 부산시설공단 경영전략 수립 용역 [요약 보고서]

2022.10.17

# 챕터별 목차

- I. **프로젝트 개요 / 01**
- II. **외부환경 및 내부역량분석 / 03**
- III. **중장기 경영전략체계 수립 / 07**
- IV. **조직구조 재설계 및 조직문화 개선 / 42**

본 프로젝트의 과업은 新정부 정책 및 창립 30주년을 맞이하여 지속가능한 부산시설공단 (이하 공단)의 중장기 경영전략을 수립하고 실행력을 강화하는 데 있음.

### 중장기 경영전략 수립 필요성

- 新 정부 정책(공약 등), 부산시 정책 예측 및 대내외 환경 변화를 반영한 공단의 역할과 기능 재정립
- 공단의 지속혁신성장 중장기 경영전략 재정립의 핵심 전략은 무엇이며, 어떻게 추진할 것인가?
- 과업 결과물과 연계하여 외부 경영평가 대응전략은 어떻게 추진할 것인가? 등

### 부산시설공단 新중장기 경영전략 및 경영평가 대비

#### 중장기 경영전략 수립

- 상위 계획(정부/부산시 등)
- 외부 환경분석
- 내부 역량분석
- 선진 사례분석

- 기존 가치체계 진단
- 新 경영목표 설정
- 新 가치전략체계 정립
- 신사업(과제) 발굴

#### 자원배분계획

- 조직구조 재설계
- 조직문화 개선

#### 내재화 활동

- 내부 직원 교육 및 워크숍
- 경영평가 연계성 강화를 위한 가이드

#### 접근 차별성

전략적 가설 설정 및 이행

#### 실행 차별성

내부 구성원과 공감대 형성

新중장기 경영전략 수립

# 챕터별 목차

## I. 프로젝트 개요

## II. 외부환경 및 내부역량분석 / 03

1. 외부환경 시사점
2. 내부역량 시사점

## III. 중장기 경영전략체계 수립

## IV. 조직구조 재설계 및 조직문화 개선

# 1. 외부 환경 분석 시사점(1/2)

## II. 외부환경 및 내부역량 분석

구분		시사점
외부환경	정책 방향	<ul style="list-style-type: none"> <li>· (재무 건전성 확보) 공공부문의 재무예산 운영 및 성과, 배점 비중 확대, 수익성 제고 방안 평가</li> <li>· (윤리경영 강화) 중대한 사회적 기본 책무를 위반하거나 위법 행위가 발행할 경우 윤리경영 지표 0점 처리</li> <li>· (조직 및 인력 구조 혁신) 공공부문의 민영화 등 민간으로의 이양, 조직 및 인력 효율화 등 혁신방안 평가</li> <li>· (재난 및 안전관리 강화) 중대재해처벌법 등 공공 시설물 안전관리 평가제도 강화</li> <li>· (ESG 경영시스템 역량 강화) ESG 경영시스템 및 역량을 강화하고 민간 협력 체계 지원, 사회적 가치 추구 기조는 유지 및 축소</li> <li>· (관련 정책) 주차장, 복지시설 지원을 통한 거주환경 수준의 제고, 건강주거문화 서비스의 기반 조성, 메타버스 공공서비스 제공을 통한 문화 시장 확대 및 사회통합형 체육환경 구축 등을 정책방향으로 제시</li> </ul>
	경영·경제적 환경	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 정부는 공공기관의 재무건전성 관리를 강화하는 방향으로 공공기관의 평가가 이루어질 것으로 강조</li> <li>· 공공기관의 규모 인력 및 부채의 확대 추세를 우려, 향후 이에 대한 혁신 및 성과 중심 보수체계로의 개편을 시사</li> <li>· 정부는 공공기관의 생산성 및 효율성을 제고하고자 하며 이에 따라 향후 공공기관들의 대·내외적 구조 개편이 예상</li> <li>· 최근 전쟁, 유가상승 등의 요인이 수출경기를 악화시켜 2022년 성장폭이 낮아짐. 전세계 성장률과 비교하여 평균적인 수준</li> </ul>
	사회·문화적 환경	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 탄소중립 정책 추진 기반 구축, 생활 인프라의 친환경화, 저탄소·분산형 에너지 보급 확산 및 녹색기업 및 산업단지 활성화 도모</li> <li>· 중대재해처벌법 제정, 공공기관 또한 재해 예방에 필요한 인력 및 예산 확충, 재발방지 대책 수립, 안전보건 관계 법령에 따른 의무 이행 필요</li> <li>· 국내외 공공기관 및 주요 기업들은 적극적으로 ESG경영체제 도입을 통해 친환경, 안전, 사회공헌, 인권, 반부패 등 사회적 책임 활동 실천 중</li> <li>· 워라밸 및 스마트워크의 필요성에 대해 매우 큰 비율이 긍정적으로 인식. 실제 스마트워크 환경 적용 시 절대 다수가 만족함에 따라 스마트워크 환경을 적용하고 있는 업체들이 점차 확대</li> </ul>
	기술적 환경	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 현 정부는 디지털 뉴딜을 지속 추진, 생활과 밀접한 분야 데이터 활용범위 확대, 5G·AI와 산업간 융합 확산, 행정예의 4차 산업 신기술 적용 및 사이버 방역체계 구축 추진</li> <li>· 공공부문에서 디지털 전면전환을 통한 데이터 서비스의 확산, 공공데이터의 개방 및 활용, 공공서비스 민간개방을 통한 접근성 향상, 포용적 디지털 환경을 조성하여 디지털 서비스의 확산 기반 제고</li> <li>· 데이터 관련 법을 통해 각 산업에서 정보를 다루는 공공부문의 역할이 중요</li> <li>· 공공부문 기반시설도 유지관리에 스마트 시스템 구축이 목표</li> </ul>

<b>기회 요인(O) (Opportunity)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 공공부문 디지털 전면전환 방향에 따른 데이터 확보 기회 확대</li> <li>· 공공부문 시설유지관리의 스마트화 추진 방향에 따른 사고예방 능력 강화</li> <li>· ESG 관련 분야로의 역할과 기능 확장 가능성 증대</li> </ul>
-----------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<b>위협 요인(T) (Threats)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 공공기관의 재무건전성, 생산성 및 효율성 엄격화</li> <li>· 재난관리, 안전사고, 정보보안 등 사고예방 책임 강화</li> <li>· 공공부문 ESG경영체제 확산으로 관련 분야 책임 및 평가 강화</li> </ul>
-------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

구분		시사점
외부환경	지역 정책	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (시정 방향) 행복도시(안전 환경, 가족친화, 15분 도시 등), 시 기반 스마트 도시, 저탄소 그린도시, 문화관광 도시(생활체육, 문화기반 구축 등)</li> <li>• (도시기본계획) 공원 및 녹지 가치에 대한 공적 인식 강화, 문화·관광·복지 공동체 공간 적극 활용, 청소년 문화시설 확대 등 추진</li> <li>• (도시재생계획) 지역 및 계층간 문화격차 해소와 입지와 도시 자산 기반 생활문화성 강화, 재해안전과 친환경화 강조</li> </ul>
	지역 환경	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (인구) 부산광역시의 총 인구수는 큰 변동은 없으나 아동인구 감소와 더불어 노인인구가 꾸준히 증가. 연령별로 60세 미만 인구가 7년 전과 비교하여 전반적으로 감소한 반면, 60세 이상 인구는 대폭 증가. 부산광역시의 출생아 수 및 합계출산율의 감소와 더불어 노인인구 증가 및 장애인 인구의 증가로 복지사업 대상 인구는 점차 증가 중</li> <li>• (재정) 부산광역시의 재정자립도는 전국 상위권이며, 재정자립도는 최하위로 자주적 재원의 확보가 필요한 상황</li> <li>• (지역내총생산) GRDP는 총 50조 5,953억 원이며, 이 중 제조업과 공공행정이 큰 비중을 차지</li> <li>• (사업체 및 종사자) 사업체 수는 약 29만 개이며, 종사자수는 약 146만 명. 사업체 수 비중은 도매 및 소매업(27.4%), 숙박 및 음식점업(18.4%), 제조업(10.5%) 순. 종사자수는 도매 및 소매업(16.0%), 제조업(14.6%), 숙박 및 음식점업(11.3%) 순</li> <li>• (교통/주차 시설 현황) 자동차등록대수는 지난 5년간 연평균 6.9%씩 증가 중. 주차장확보율도 118.1%로 지속 증가 추세</li> <li>• (공공체육시설) 공공체육시설 수는 연평균 4.6%로 꾸준히 증가 중. 시내에서 부산진구의 공공체육 시설이 가장 많으며, 시설당 인구수는 연제구가 가장 높아 시설 이용 시 상대적으로 혼잡 가능성</li> <li>• (공공복지시설) 총 2,964개소 노인복지시설 운영 중, 최근 노인여가복지시설 및 재가노인복지시설 증가세. 사회복지시설 총 99개소 운영 중</li> <li>• (문화시설) 문화시설 수는 96개이며 공공공연장이 가장 많은 비중을 차지. 2015년 대비 시설 수가 감소, 이는 2017년 민간공연장의 감소, 2019년 화랑의 감소에 의한 것</li> <li>• (공원시설 현황) 공원시설은 총 975개, 이 중 어린이공원이 가장 큰 비중을 차지. 시설의 면적 중 근린공원이 가장 큰 비중</li> </ul>

<b>기회 요인(O) (Opportunity)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 시정의 공원 및 녹지 가치 강조, 문화관광복지 공동체 공간 적극 활용 등 문화영역의 시설기반의 확대 및 관리의 중요성 증대</li> <li>• 노인 인구 및 장애인구 증가로 관련 서비스 수요 및 관련 시설관리 중요성 증대</li> </ul>
-----------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<b>위협 요인(T) (Threats)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 부산광역시 출산율 및 젊은 인구 감소 추세 등</li> </ul>
-------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------

## 2. 내부 역량 분석 시사점

구분		시사점
내부역량	사업 구조 및 예산	<ul style="list-style-type: none"> <li>'22년도 총 예산은 약 1,529억 원으로 교통기반시설사업 비중이 가장 크며, 이외 주요 사업분야(공원, 장사, 상가, 복지)는 전반적으로 균등한 예산 비율로 분포</li> <li>유사 시설공단과 비교 시, 공단의 예산은 서울과 인천 다음으로 많은 규모이나 인구 1인당 예산 규모는 가장 작음</li> <li>3개년 평균 사업예산지출(1,107억 원)은 서울과 다음 가는 수준. 인건비 지출(374억 원)은 서울, 인천보다 낮고 평균보다 높은 수준. 3개년 평균 인건비 비율은 33.6%로 타 공단 대비 가장 낮으나 인건비 비율의 증가율은 두 번째로 높은 11.4%로 최근 비율이 점차 증가</li> <li>3개년 평균 경비 지출(667억 원)은 서울과 다음 가는 수준. 3개년 평균 경비 비율은 60.5%로 비교기관 평균보다 높은 수준, 경비비율의 증가율은 -8.4%로 비교기관 대비 감소율이 높음</li> </ul>
	조직 및 인력	<ul style="list-style-type: none"> <li>'20년말 현원(정규직+무기계약직)은 약 1,012명으로 타 특·광역 시설공단과 비교하여 예산과 인력(일반+상용)의 규모가 큰 편. 노동생산성은 1억 3천 8백만원으로 비교 기관 대비 낮은 편</li> <li>특·광역 시설공단들은 대부분 90% 이상의 정원활용률을 보이고 있으며 공단은 평균보다 낮음. 비정규직 인력 활용률은 평균 이상</li> </ul>
	경영자원	<ul style="list-style-type: none"> <li>(공유가치) 핵심가치나 미션은 이해하고 있으나 그에 대한 교육 및 적용은 잘 이루어지지 않아 개선이 필요</li> <li>(전략) 전략이 조직과 인사 배치에 적극 반영되어야 한다는 의견</li> <li>(조직구조) 전반적으로 점수가 현저히 낮은 부문. 특정 부서에 업무편중 및 공평한 업무분장을 위한 개선 요구가 많음</li> <li>(제도관리체계) 보고체계 요소는 긍정적이거나 구성원간 커뮤니케이션 이후 의사결정 과정에서의 직원 의견 반영, 통합적 지원관리까지 개선 필요성이 높아짐</li> <li>(구성원 역량) 전반적으로 점수가 높은 부문</li> <li>(리더십 스타일) 리더는 팀원의 고충 해결 노력이 요구됨</li> <li>(관리기술) 전문성과 역량 향상을 위한 교육체계 설계 및 구축이 가장 필요</li> </ul>
	조직문화	<ul style="list-style-type: none"> <li>(보상만족) 전반적인 생활에 만족이 가장 높은 점수 / 근로에 대한 공정한 보상과 평가가 가장 낮은 점수</li> <li>(안정감) 일과 삶의 균형 및 장기근속에 대한 신뢰가 가장 높은 점수 / 근로 분위기가 현저히 낮은 점수</li> <li>(소속감) 조직의 비전과 목표 이해가 가장 높은 점수 / 상하간(수직적 구조)의 소통이 원활이 가장 낮은 점수</li> <li>(자기존중감) 업무에 대한 자신감과 자기가치가 가장 높은 점수 / 조직에 대한 나의 공헌과 기여에 대한 적절한 인정이 가장 낮은 점수</li> <li>(자기실현감) 모든 항목이 평균 대비 낮으나 상대적으로 업무성취감이 가장 높은 점수 / 우리 조직에서 나의 장래성이 가장 낮은 점수</li> <li>(조직몰입도) 모든 항목이 평균 대비 높으며 업무몰입과 동료간 협력지원이 가장 높은 점수 / 창의적이고 혁신적인 업무 수행 가능성이 가장 낮은 점수</li> </ul>
	경영성과	<ul style="list-style-type: none"> <li>(경영평가) '16년 실적 '가' 등급에서 '21년 실적 '다' 등급까지 하락. 지난 3년간 경영효율성과 부문에서 타 공단 대비 좋은 실적을 달성. 그러나 타 부문에서 전반적으로 평균 수준의 점수를 받았으며, 특히 사회적 책임과 일자리 확대 부문에서 가장 낮음</li> <li>(고객만족) '21년 종합 고객만족도 81.5점. 고객만족도가 가장 높았던 사업(90점 이상)은 한마음스포츠센터, 광복기념관, 영락공원임. 예산 대비 고객만족 효율이 가장 높게 나타난 사업은 한마음스포츠센터, 광복기념관, 부산 유라시아플랫폼, 효율이 낮게 나타난 사업은 교통약자특별교통수단, 지하도상가</li> </ul>

강점 요인(O)	<ul style="list-style-type: none"> <li>도시의 우수한 입지와 자산</li> <li>구성원의 우수한 업무역량</li> <li>동료간 원활한 협력과 업무몰입이 가능한 조직환경</li> <li>비교적 큰 예산 규모와 낮은 인건비 비율</li> </ul>
----------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

약점 요인(T)	<ul style="list-style-type: none"> <li>전략의 조직인사예의 반영 미흡</li> <li>업무분장 및 업무평가 형평성 미흡</li> <li>상하간 소통과 의견반영, 케어 부족</li> <li>체계적인 직원 전문 교육 미흡</li> </ul>
----------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

# 챕터별 목차

I. 프로젝트 개요

II. 외부환경 및 내부역량 분석

III. 중장기 경영전략체계 수립 / 07

1. 가치전략체계 구조 분석

2. 환경분석 종합 시사점

3. 新가치전략체계(안)

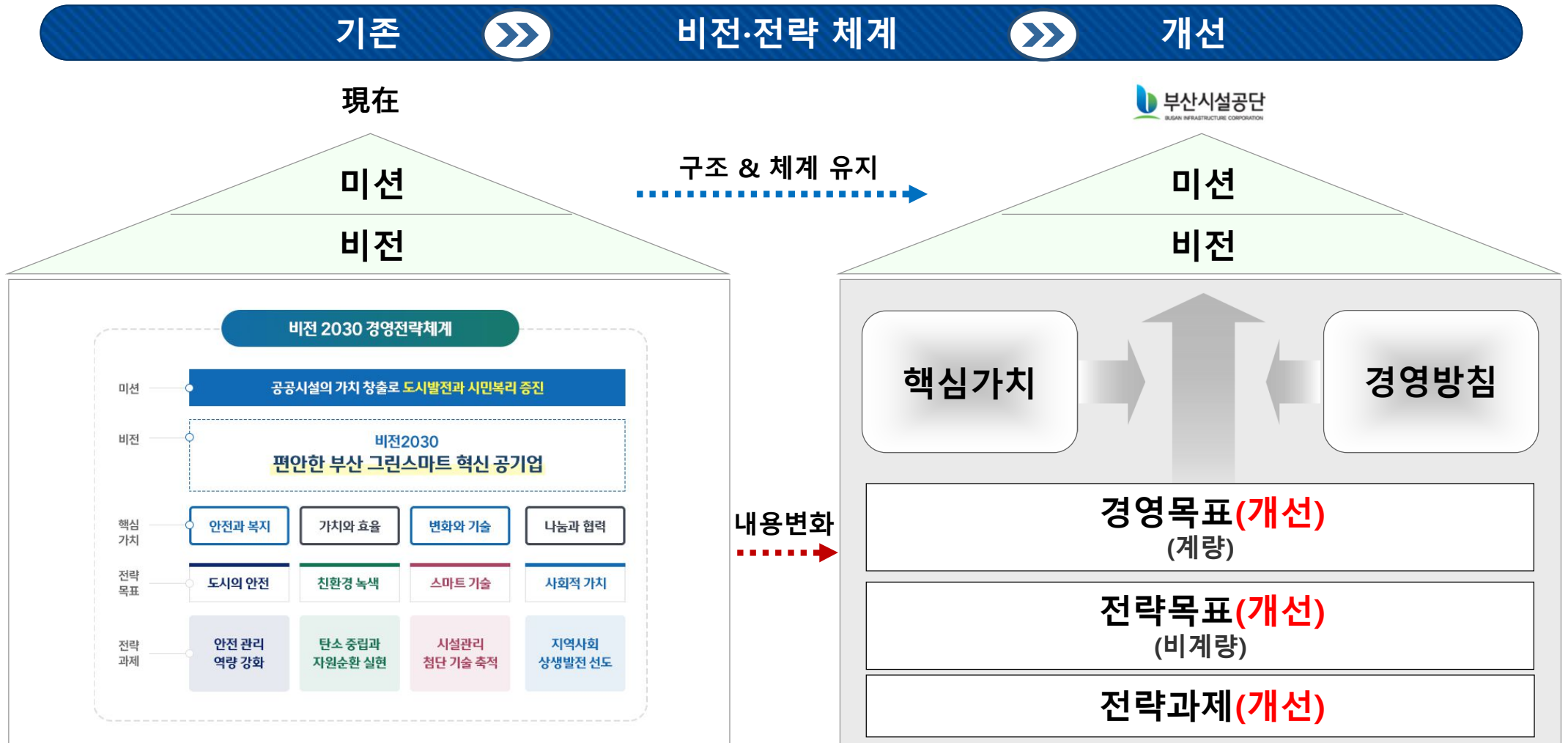
4. 전략과제별 실행계획

5. 성과 목표 및 지표 설정

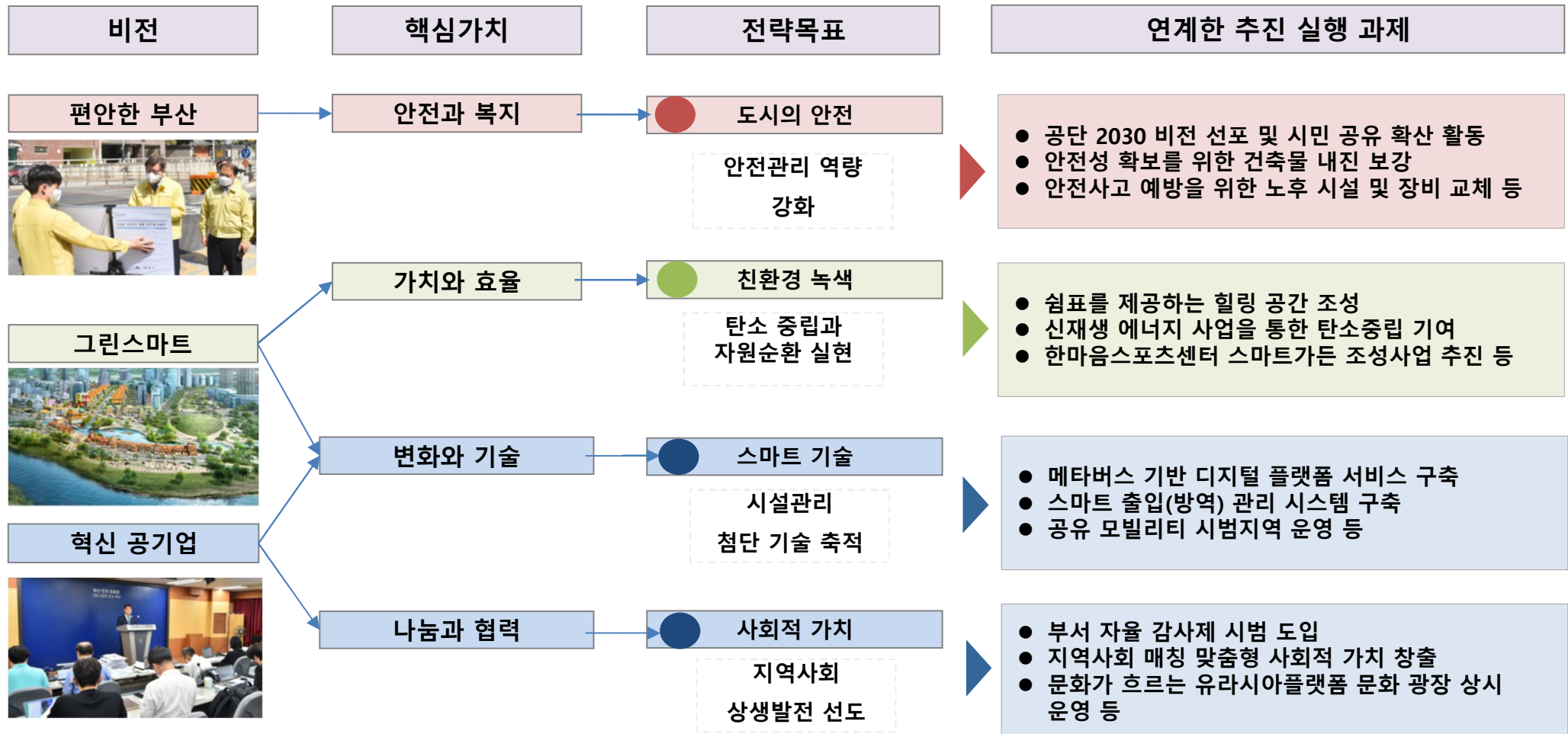
IV. 조직구조 재설계 및 조직문화 개선



공단의 가치·전략체계는 대내외 환경, 역량 및 경영 요소 등을 고려하여 체계 및 내용적 구성의 변화가 필요함.



공단의 현재 2030 비전, 핵심가치 및 전략목표와의 상호 연계성 강화를 통해 실행력을 확보하는데 노력함. 금번 새롭게 설정된 2030+에서는 이를 보완 발전한 것임.



# 1. 가치전략체계 구조 분석\_현 가치전략체계 분석: 실행과제 연계

전략목표	전략과제	실행과제
도시의 안전	안전관리 역량 강화	새로운 도약을 위한 2030 비전선포식 개최
		사고다발 터널 안전시설 집중 설치
		안전 확보를 위한 건축물 내진보강
		안전한 화장시설 운영 위한 화장로 정비사업
		교통사고 발생 가상 체험 교육 추진
		안전사고 예방을 위한 노후시설 교체 정비
		노후시설 정비를 통한 고객안전 확보
친환경 녹색	탄소 중립과 자원순환 실현	쉽표를 제공할 수 있는 힐링공간 조성
		신재생 에너지사업을 통한 탄소중립 기여
		실내에서 향기를 스마트 가든 조성
		탄소중립을 위한 「혁신제품 발굴 및 보급」
		전사적 「ESG 실천 생활화」추진
		한마음스포츠센터 스마트가든 조성사업 추진
		고객만족 향상을 위한 수산물 시장 조명 개선
스마트기술	시설관리 첨단 기술 축적	에너지이용 합리화를 위한 냉난방 설비 교체
		메타버스 기반 디지털 플랫폼 서비스 구축
		AI기술 활용 자동단속 시스템 개발 R&D 공모 참여
		도로노면 흡입청소 개선으로 경영합리화 도모
		스마트 출입(방역) 관리 시스템 구축
		특별교통수단 통합 플랫폼 구축
		공유 모빌리티 시범지역 운영
사회적 가치	지역사회 상생발전 선도	청렴도 자가진단 프로그램 운영
		K-ESG 지역사회 매칭 맞춤형 사회가치 창출
		미디어아트월 운영 및 신규 콘텐츠 유치
		취약계층을 위한 열린 공원 환경 조성
		국제 케이블 교량 기술협력 네트워크 구축
		2023년 복권기금 확보 추진(87억)
		교통혼잡 완화 중앙몰 주차장 입출차 가변 운영
부서 자율 감사제 시범 도입		
문화가 흐르는 유라시아플랫폼 문화 광장 상시 운영		

### 3. 新 가치전략체계(안)\_공단의 비전 네이밍-브랜드(안)

컨설팅사에서는 공단의 지속성장 미래 방향 등을 고려하여 비전 네이밍(브랜드)안을 제안합니다.

기존

개선

**Vision 2030**



***Growth Vision 2030+***

비전 네이밍(브랜드)	비전 네이밍 의미	키워드
Growth	<ul style="list-style-type: none"> <li>부산시설공단의 신규 사업 진출 등 지속 성장과 미래 발전 지향점 반영</li> </ul>	지속 성장
Vision 2030+	<ul style="list-style-type: none"> <li>부산시설공단의 기존 비전 2030에서 한단계 upgrade된 plus 반영</li> </ul>	비전 2030 플러스

# 챕터별 목차

I. 프로젝트 개요

II. 외부환경 및 내부역량 분석

III. 중장기 경영전략체계 수립

IV. 조직구조 재설계 및 조직문화 개선 / 42

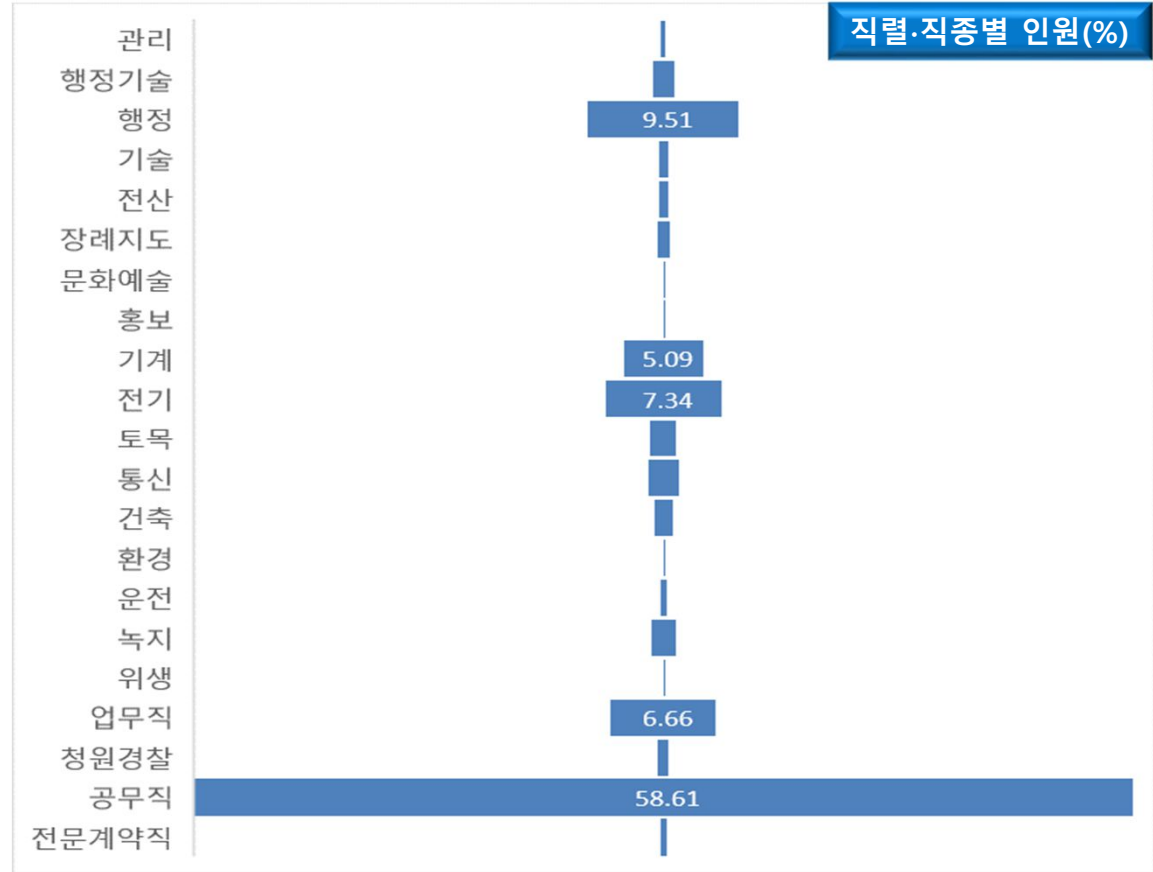
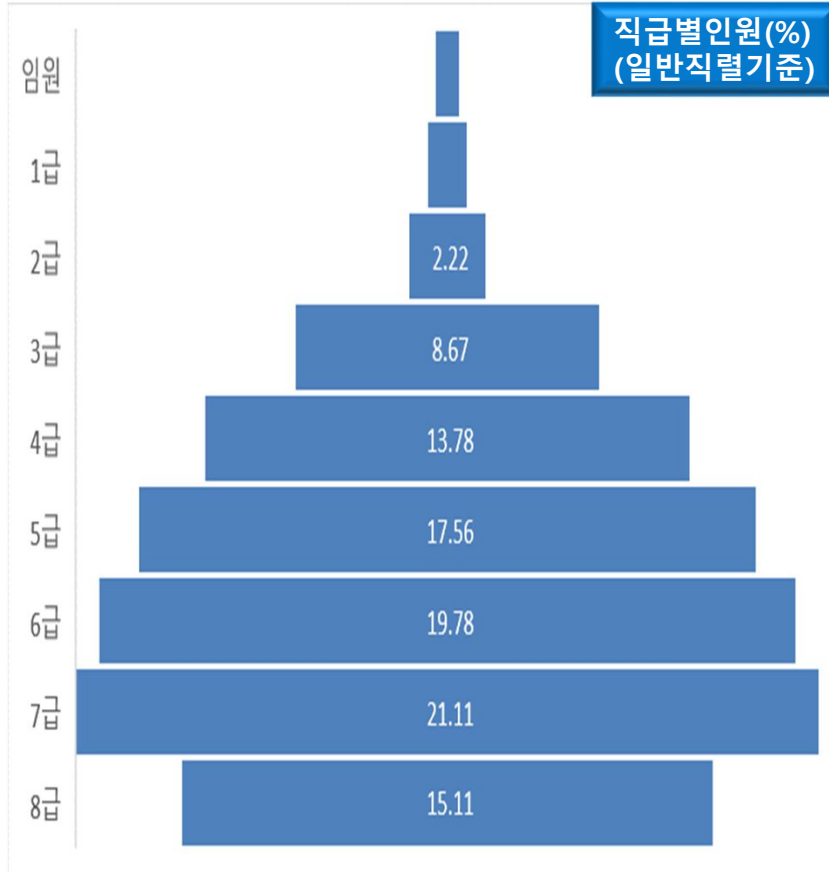
1. 경영전략 실행력 제고를 위한 조직구조 재설계 및 조직문화 개선

2. 비전 달성을 위한 신규사업 발굴 및 사업 포트폴리오 개선

3. 신성장 동력 육성을 위한 중장기 인력운영 방향

### 2) 조직·인력 분석/ 조직편제 및 규모(1)

2022.7.31현재



#### Core Issues

- 직급별 분석결과 피라미드 조직 구조임. 피라미드 조직은 하위직의 R&R이 중요(직급정체 포함)하며, 장기화 될 때 인건비 부담이 가중 되면서 실제 일 할 수 있는 인원이 절대 부족할 수 있음.
- 직렬·직종별 분석결과 일반직렬의 직종은 17개로 다양하며, 공무직 등의 직무수는 9개임.

[시사점] 직급별 R&R(업무의 중요도·난이도 분석) 및 인력효율화 방안 마련 필요. 다양한 직종에 대한 통·폐합 검토

# 1. 경영전략 실행력 제고를 위한 조직구조 재설계 및 조직문화 개선

## 2) 조직·인력 분석/ 조직편제 및 규모(2)

2022.7.31 현재



- 본부별 실·처·원의 수는 2~6개로 편제되어 있고,
- 실·처별 최하위 조직인 팀.소는 2~7개로 편제되어 있어 편제의 기준이 모호함.

**Core Issues**

[시사점]공단의 경우 지방공기업 인사조직 운영기준으로 3본부(301명~2,000명, 상임이사 3명) 편제로 정상임. 단, 팀당 적정인원(Span of control)이 10명 내-외임을 고려 기반시설본부의 팀당 인원 조정 검토. 공단의 경우 3급을 팀장으로 호칭하고 있어 팀의 확대를 위해서는 3급 정원이 함께 증원되어야 하는 어려움이 있음(현재 팀의 수 40, 3급 인원 39명). 범위의 직책운영 검토

## 2) 조직·인력 분석/ 조직 기능 분석(3.1)

조직의 기능은 인적자원관리, 정책 R&D, 예산관리, 본원적활동 지원, 본원적 활동, 가치확산, 모니터링, 공단전반지원으로 구분하였음(Value Chain 분석 틀). 조직의 최소 단위인 팀·소별 사무분장표를 기준으로 조직 기능 분석을 진행함.

실.처.원	팀.소	인적자원관리			정책 R&D		예산관리		본원적활동지원				본원적활동				가치확산		모니터링		공단전반지원								
		인적자원 교육훈련	멘토링제 운영	내부평가 제안제도	기획, 정책 창의혁신	신규사업 신규공법	예산, 자금	경영수지 과분석	재난안전 사전, 사후	관계센터 종합센터	예산회계 인사교육	진산관리 운영	시설유지 시설보안	산업안전 보건관리	프로그램 기획운영	주차장 차고지	홍보 캠페인	홈페이지 브랜드	모니터링 만족도조사	소송 극백심	관리간접	ESG 윤리경영	현드블 선수단	인사관리 노무관리	자산관리 용역계약	감사	정보화 정보보안	복리후생	경영평가 주관, 지원
경영혁신실	기획예산팀																												
	미래전략팀																												
	사회가치팀																												
	인사노무팀																												
	소통홍보팀																												
	총무복지팀																												
	재무회계팀																												
시민안전실	안전환경팀																												
	기술혁신팀																												
도로관리처	터널관리팀																												
	도로시설팀																												
	도로환경팀																												
교량관리처	교량운영팀																												
	교량시설팀																												
	교량기전팀																												
주차관리처	주차관리팀																												
	주차시설팀																												
시설관리처	자갈치시장사업소																												
	한마음스포츠허브사업소																												
상가관리처	상가기획팀																												
	중부지하도상가사업소																												
	남부지하도상가사업소																												
터미널관리처	터미널관리팀																												
	터미널시설팀																												

(Source)개인별 사무분장표 참조, 2022.7.1 현재



# 1. 경영전략 실행력 제고를 위한 조직구조 재설계 및 조직문화 개선

## 2) 조직·인력 분석/ 조직 기능 분석(3.2)

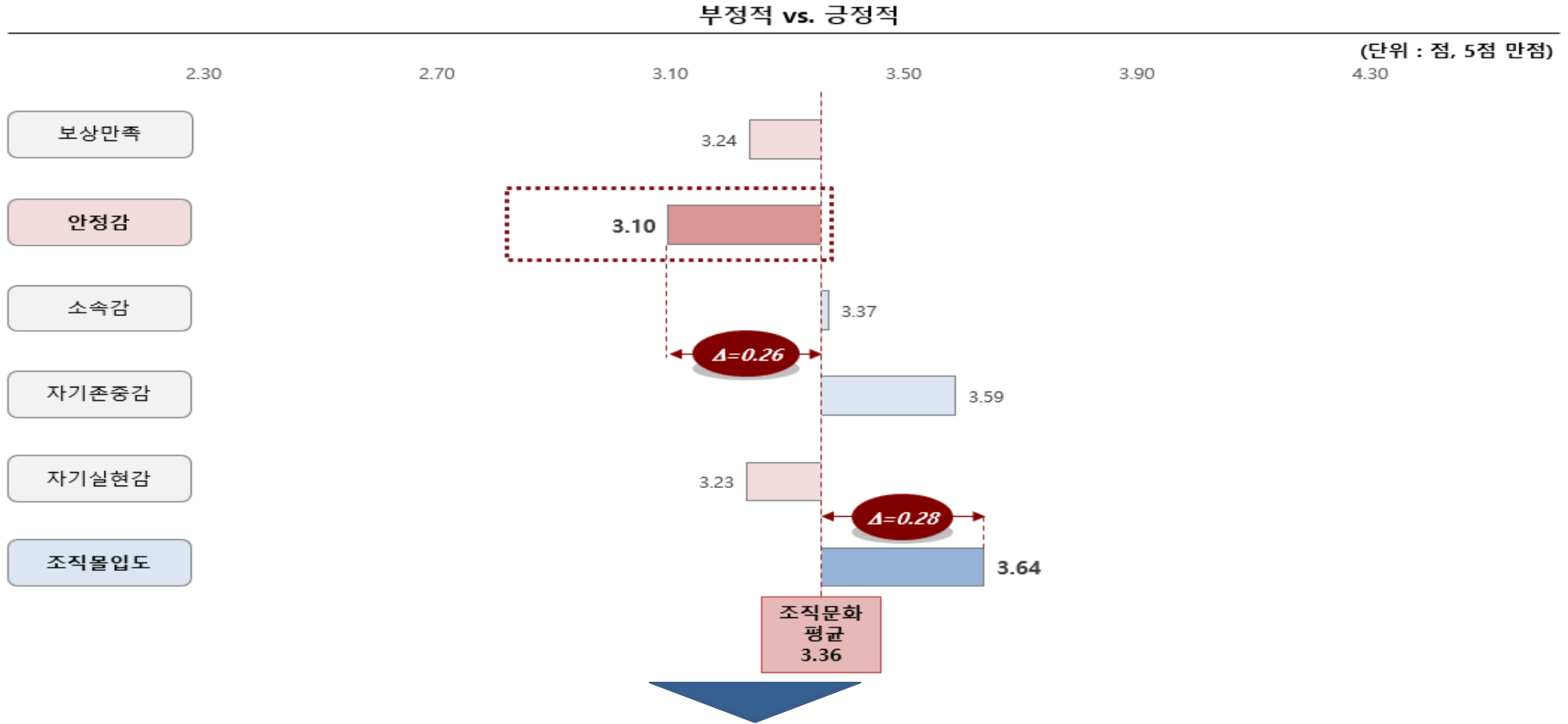
실.처.원	팀소	인적자원관리			정책,R&D		예산관리		본원적활동지원				본원적활동			가치확산		모니터링	공단전반지원														
		인적자원 교육훈련	멘토링제 운영	내부평가 제안제도	기획,정책 창의혁신	신규사업 신규공법	예산 자금	경영수지성 과분석	재난안전 사전.사후	관제센터 종합센터	예산회계 인사교육	전산관리 운영	시설유지 시설보안	산업안전 보건관리	프로그램 기획운영	주차장 차고지	홍보 캠페인	홈페이지 브랜드	모니터링 만족도조사	소송 국배심	관리간접	ESG 윤리경영	핸드볼 선수단	인사관리 노무관리	자산관리 용역계약	감사	정보화 정보보안	복리후생	경영평가 주관.지원	대관업무 위원회운영			
공원관리처	공원기획팀																																
	중앙공원사업소																																
	어린이대공원사업소																																
	금강공원사업소																																
	태종대유원지사업소																																
부산시민공원	시민공원관리팀																																
	시민공원시설팀																																
부산영락공원	장사관리팀																																
	장사시설팀																																
	장사운영팀																																
	추모공원사업소																																
사회복지처	두리발팀																																
	복지콜팀																																
플랫폼관리처	플랫폼운영팀																																
	플랫폼시설팀																																
청렴감사실	청렴감사실																																

Source)개인별 사무분장표 참조, 2022.7.1 현재



- 미래경쟁력 강화를 위한 인적자원관리 기능 부서별 R&R 명확 필요(교육훈련, 멘토링제, 내부평가)
  - 공단의 미래비전 달성 및 신규수탁시설 확대를 위한 신규사업 주관부서 조직 강화 필요(경영혁신 TFT)
  - 본원적 활동지원의 재난안전, 예산회계·인사교육 기능의 집중화 필요(본부별 선임 처.원의 팀)
  - 가치확산의 홍보·캠페인 기능의 컨트롤타워 역할 필요(소통홍보팀)
  - 공단 전반 지원의 정보보안 기능 강화 필요(현재는 사회가치팀의 주된 업무 수행으로 사회적가치 미션 수행 애로)
  - ESG·윤리경영 내재화를 위한 위원회 활성화 필요
- [시사점]각 기능간 상호 WIN-WIN을 위한 협업이 절대적으로 요구됨(역량차이로 인한 인력운영 불균형 해소 방안 마련), 현장의 다양한 직종에 대한 체계적 육성 관리로 현장 역량 불균형 해소 필요

### 3) 조직문화 분석 종합(설문결과)



#### 분석 및 시사점

- 공정평가 : 공정한 평가에 대한 괴리
- 수직소통 : 윤리의식, 인권경영 강화
- 경력기회 : 적재적소, 경력개발 필요
- 복리후생 : 상대적 불만에 따른 미충족
- 인정 : 조직 기여와 인정과의 상관관계 괴리
- 창의혁신 : 창의적 아이디어 발상 유도 필요

[시사점] 평가항목 적정성, 평가자 교육, 윤리경영 내재화, 성과중심 조직운영이 요구됨.

# 1. 경영전략 실행력 제고를 위한 조직구조 재설계 및 조직문화 개선

## 5) SWOT 분석 시사점

### SWOT 시사점

SO1	합리적 노사관계를 통한 포용문화 정착
SO2	유지보수 노하우 활용할 수 있는 플랫폼
SO3	테스트베드 운영 효과 내재화로 가치확산
SO4	신규수탁을 위한 적극 행정 발휘
SO5	문화체험 공간에 스토리텔링 역량 발휘
SO6	직무와 개인역량 GAP 분석을 통한 재분배
ST1	소통채널 집중화로 전달 효과 극대화
ST2	전략과제와 부서 미션 연계 강화
ST3	관제CCTV 중앙집중식 운영으로 효율화
ST4	유사 수탁시설 신규수탁으로 서비스 강화
WO1	현장 맞춤형 교육훈련 종합계획 수립
WO2	경평에 명시된 세부항목 준수(기록물)
WO3	R&D부서 운영 검토
WO4	기술혁신 효과 적극적 홍보
WO5	통합플랫폼을 통한 자동배차시스템 구현
WO6	역량습득과 사회적가치 연계 마인드 조성
WT1	직렬 통·폐합 검토
WT2	ESG경영 착근화로 선도 기관 확보
WT3	재난안전, 산업안전 R&R 구분 운영
WT4	예산확보를 위한 공단 차원 협업 필요
WT5	기본급에 성과급 도입 검토(+SUM개념)
WT6	직종간 R&R 명확화(단순화 포함)

### 실행력 제고방안

조직인력, 조직문화, 경영평가지적사항 연계

ESG 경영조직 운영(ESG 위원회)
신규 사업 플랫폼 역할 명확(정규 조직)
부서, 기능간 업무 재분배
조직별(본부·실·처·팀·소) 규모의 불균형

객관적 평가제도 운영
직종간 업무배분 균형(수행직무와 보상)
직무역량 GAP분석에 의한 체계적 관리
합리적 정원관리

### 경영혁신 개선방안

조직구조  
재설계

조직문화  
개선

### 6) 경영혁신 개선방안/ 조직문화 개선(방향)

#### 조직문화 진단(설문) 결과 / 심층인터뷰 내용 연계

- 보상만족·안정감 : 공정한 평가, 근무환경에 대한 불안감 / 직무 수준, 적정 업무량
- 소속감·자기존중감 : 인권경영, 결과에 대한 인정문화 / 조직재설계, 보상
- 자기실현감·조직몰입도 : 전문역량 습득, 창의혁신 / 직무전문가제도, 아이디어 실현

#### 소통과 협업이 원활히 이루어 질 수 있도록 유기적 조직체계 구성(조직 운영 개선)

- 역량과 수행 직무 수준과의 균형/ 직무평가
- 역량과 수행 직무량과의 균형/ 직무분석
- 수행직무에 대한 평가의 객관성·신뢰성 수용/ 조직 및 개인평가

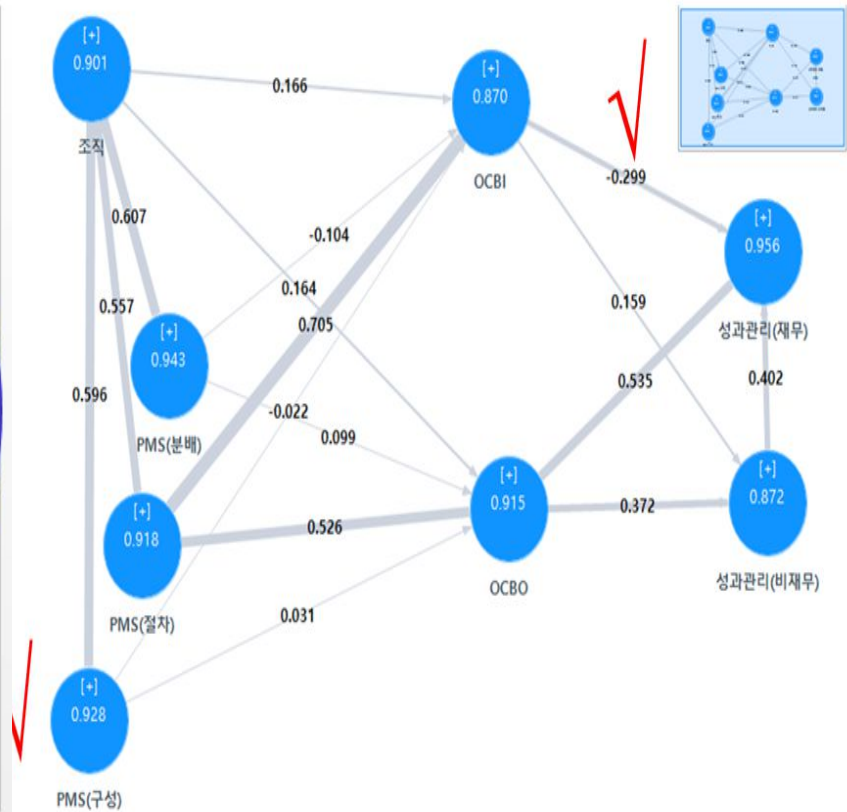


조직문화 진단 결과 및 조직운영 개선안을 종합하여  
조직문화 개선(안)을 제시함

### 6) 경영혁신 개선방안/ 조직문화 개선(공정한 평가 및 보상/ 직무평가 및 직무 재분배)

직무재분배 오류 이해

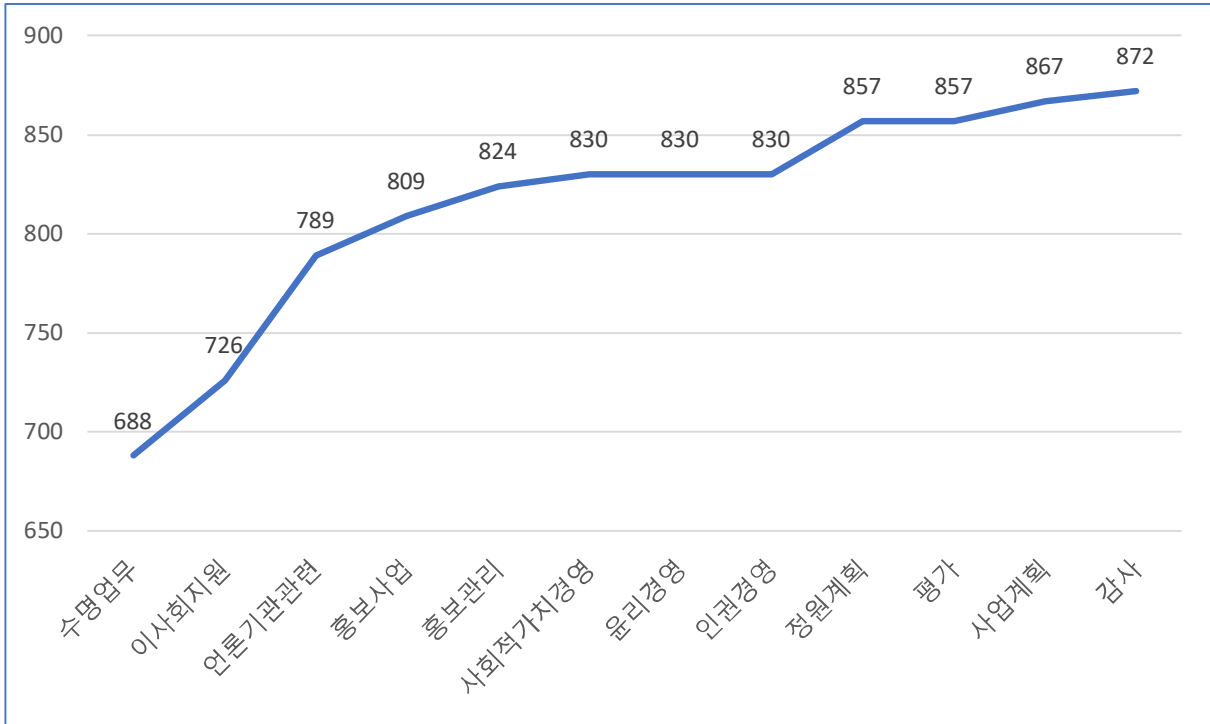
평가 요소	이수박					서참외				
	탁월	우수	보통	부족	문제	탁월	우수	보통	부족	문제
책임감	① K 김 S	조이 S 이 H	S 이 H			Lee S F 이 조 이 김 이	S F 이 조 이 김 이	이 조 이 김 이	이 조 이 김 이	이 조 이 김 이
적극성	① 김 H S	김 S 이 H	S 이 H			김 Lee Y S K H 이	① S K H 이	이 조 이 김 이	이 조 이 김 이	이 조 이 김 이
협조성	① 김 H S	김 S 이 H	김 S 이 H	김 S 이 H		Lee 김 S 이 H	김 S 이 H	김 S 이 H	김 S 이 H	김 S 이 H



(Source: 김재일,전용수,손성진, 조직구조와 성과측정시스템의 공정성이 조직시민행동과 경영성과에 미치는 영향, 관리회계연구(제18권 제1호, 2018.4) : 113~144,

### 6) 경영혁신 개선방안/ 조직문화 개선(공정한 평가 및 보상/ 직무평가 및 직무 재분배)

직무평가 결과(예시)



분석/시사점

소분류	직무평가 등급	평가점수
수명업무	1	688
이사회지원	1	726
언론기관관련	2	789
홍보사업	2	809
홍보관리	2	824
사회적가치경영	2	830
윤리경영	2	830
인권경영	2	830
정원계획	3	857
평가	3	857
사업계획	3	867
감사	3	872

- 등급분류 기준 : 1등급(750~872점), 2등급(750~849점), 3등급(688~749점)으로 분류함
- 1등급 개수 및 점수(2개, 688~726점)
- 2등급 개수 및 점수(6개, 789~830점)
- 3등급 개수 및 점수(4개, 857~872점)  
(정원계획, 평가, 사업계획, 감사)

구분	항목	점수	순위
기술	지식(교육수준)	4.2	9
	경험	4.1	10
	문제해결역량	4.4	3
	커뮤니케이션	4.6	1
	숙련도	4.4	4
노력	전문지식	4.3	7
	육체적 노력	2.9	16
	정신적 노력	4.4	4
	재량권	3.8	13
	대의감	4.0	11
책임	사람관리	4.3	8
	재무자산	3.8	12
	서비스	4.4	6
작업조건	물적장원	3.7	14
	작업환경	2.9	17
	노동시간	3.6	15
	정신적 작업환경	4.5	2

# 1. 경영전략 실행력 제고를 위한 조직구조 재설계 및 조직문화 개선

## 6) 경영혁신 개선방안/ 조직문화 개선(공정한 평가 및 보상/ 직무평가 및 직무 재분배)

직무평가 결과 업무재분배 (예시)

대분류	중분류	소분류	세분류	직무평가 등급	수행직급					수행비율				
					기간	기간	기간	사무4	사무4		사무4	사무4	사무3	
기획	기획	사업계획	신규사업 기획,운영	3						5		5		
			중장기 경영계획 수립						15			15		
			예산,성과 조정						5			5		
			예산기획편성관리								10		10	
			교육체계 구축 및 운영,실적관리			70		25					95	
		정원계획	조직정원계획수립(조직운영,직제개편)	3						10	10			
평가	평가	평가	사회서비스원 대,내외 평가	2				5		15	20			
			사업성과관리					20		20		40		
가치경영	가치경영	사회적가치경영	사회적 가치경영	2				3			3			
			사회공헌사업							10		10		
			윤리경영		윤리경영 → 권역지원실	2				3			3	
		인권경영	인권경영 → 권역지원실	2				8.5			8.5			
감사	감사	감사	내부감사 → 권역지원실	3				8			8			
			행정감사					1	8			9		
홍보	홍보	홍보관리	온라인홍보, 기획관리	2						20	40	60		
			홈페이지 관리		30					10		40		
			홍보물 제작 관리		10					20		15	45	
		홍보사업	사회복지 → 복지협력팀	2				35		25		60		
			지역사회 프로젝트		20			6				26		
			시민기자단	2	20			2.5				23.5		
	언론기관관련	2								5	5			
		소통관리								35	35			
이사회	이사회	이사회지원	임원추천위원회,자문위원회 운영	1							25	25		
수명업무	수명업무	수명업무	부서 서무 및 원 공통업무	1	20	100	30	32	22	10	20	5	239	
					계	100	100	100	100	100	100	100	100	800

**ILLUSTRATIVE**  
 주) 사무5급 1명은 사무4급 업무 대행으로 제외함

주) 표에 대한 이해는 "표 설명" 내용 참조

**재분배결과**

**직급간 재분배 결과**

수행직급보다 높은 수준의 업무	→상위직급으로 이관	44
수행직급에 적절한 수준의 업무	→현행유지	0
수행직급보다 낮은 수준의 업무	→하위직급의 이관	19
프로세스개선 등 효율화 가능 업무	→하위직급에 재분배	48

**부서간 재분배 결과**

강화업무	→세분류 항목에 표기된 내용 참조(5항목)
이관업무	→세분류 항목에 표기된 내용 참조(4항목)
폐기업무	→세분류 항목에 표기된 내용 참조(2항목)

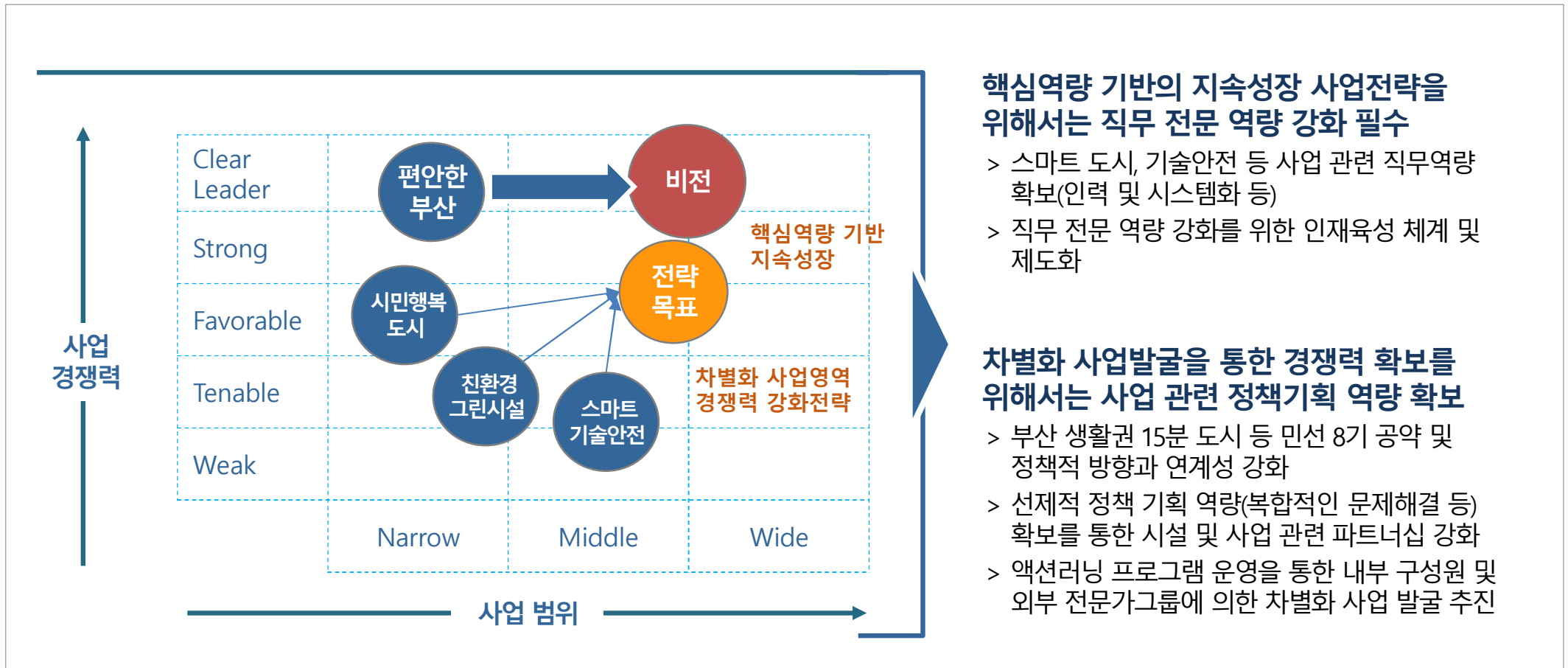
주) 상위직급으로 이관의 경우 상위직급이 없는 경우 하위직급의 역량강화가 이루어질 때 까지 업무가중에 따른 인력지원 필요 **111%(1.1명)**



## [Back-up] 공단의 사업 경쟁우위 및 지속성장 전략 방향

공단의 설립목적에 근거한 사업영역을 충실히 이행하면서 지속 성장을 위한 사업전략 방향으로서는 핵심역량을 기반한 직무 전문 역량 강화, 선제적 정책 기획력 및 액션러닝 프로그램을 통한 차별화 사업 발굴 등을 제언함.

### 주력사업 경쟁우위 강화 및 사업전략 방향





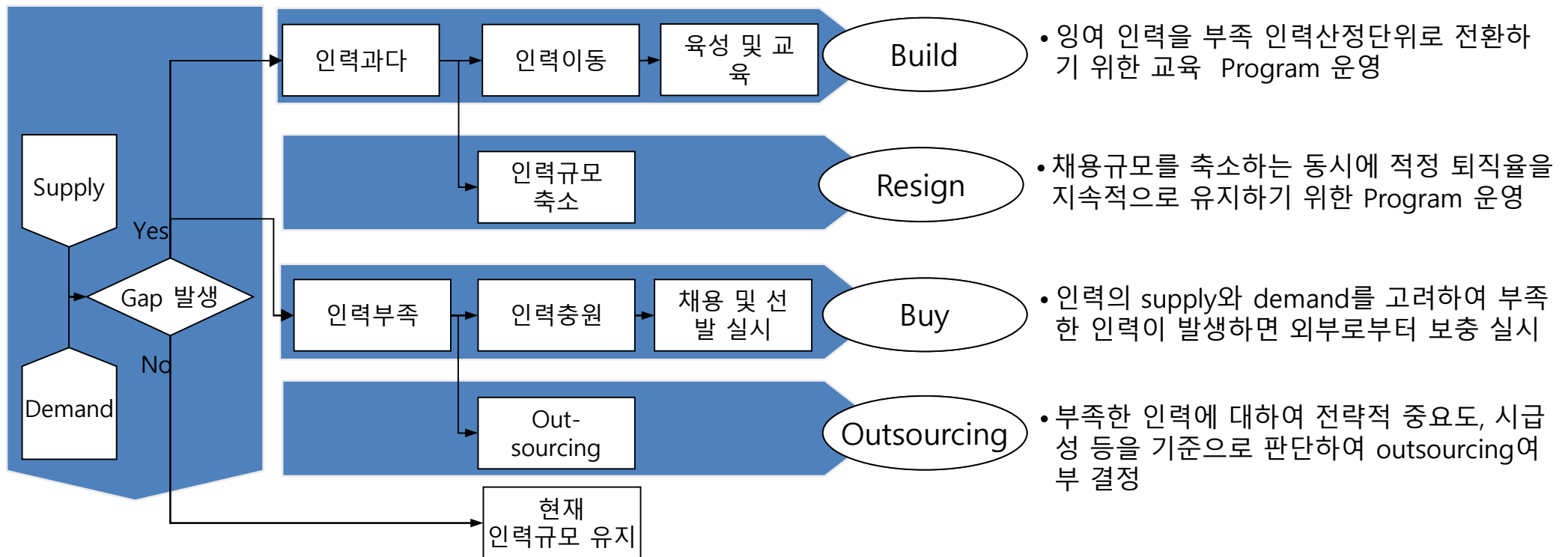
### 3. 신성장 동력 육성을 위한 중장기 인력운영 방향

#### 1-1) 인력 산정 및 GAP 분석

수요 인력과 공급인력의 차이를 극복하여 최적의 인력규모를 유지하기 위한 다양한 방법론을 제시하여 체계적 인력운영(안) 지원

#### 인력산정 및 Gap 분석

#### 인력운영 방안 제시



### 3. 신성장 동력 육성을 위한 중장기 인력운영 방향

#### 1-2) 중장기 인력 모형(예시)/ 거시적 분석에 의한 정원 산정

##### (1) 목표이익율법에 의한 정원산정

###### 개념

- 목표이익율법에 의한 정원은 기업이 현재의 1인당 인건비 수준을 유지하면서 목표이익을 실현하기 위한 최소보유인력의 개념

##### \* 정원산정방법

목표이익율의 설정

목표임금액의 계산

비용분석

목표임금을 산정

목표매출액의 산정

목표이익율에 의한 정원

### 3. 신성장 동력 육성을 위한 중장기 인력운영 방향

#### 1-2) 중장기 인력 모형(예시)/ 거시적 분석에 의한 정원 산정

##### (1) 목표이익율법에 의한 정원산정

###### 목표이익율의 설정

- 기업의 목표이익율은 측정하는 방법에 따라 여러가지로 분류해볼 수 있으나 기업의 순수한 경영활동의 결과로 얻어진 영업이익에서 기업활동을 자금의 투입비용과 운용에서 얻어진 수익을 차감한 경상이익율로 기업의 목표이익율로 설정함

###### 비용분석

- 목표이익율법과 손익분기점으로 정원을 산정할 때의 주요변수인 변동비율을 산정하기 위해 제조원가명세서 및 손익계산서의 비용을 변동비와 고정비로 구분함
- 비용분석에 있어서 각 비용의 성격에 따라 구분하나 제조경비와 판매비 및 일반관리비 중 명확하게 구분하기 어려운 항목은 회사 내부 배부기준에 따라 구분함

##### \* 목표매출액의 산정

$$\text{목표매출액} = \frac{\text{고정비} + (\text{실제매출액} \times \text{목표경상이익율})}{1 - \text{변동비율}}$$

## 3. 신성장 동력 육성을 위한 중장기 인력운영 방향

## 1-2) 중장기 인력 모형(예시)/ 거시적 분석에 의한 정원 산정

## (1) 목표이익율법에 의한 정원산정

## \* 목표임금액의 계산

$$\begin{aligned} \text{목표매출액} &= \text{고정비적 임금} + (\text{목표매출액} \times \text{변동임금율}) \\ \text{변동임금율} &= \text{변동임금} / \text{실제매출액} \end{aligned}$$

## \* 목표임금율 산정

$$\text{목표임금율} = \text{목표임금액} / \text{목표매출액}$$

## \* 목표이익율에 의한 정원

$$\text{목표최소정원} = \frac{(\text{실제매출액} \times \text{목표임금율})}{(\text{실제인건비}/\text{종업원 수})}$$

### 3. 신성장 동력 육성을 위한 중장기 인력운영 방향

#### 1-2) 중장기 인력 모형(예시)/ 거시적 분석에 의한 정원 산정

##### (2) 손익분기점 분석에 의한 정원산정

###### 개념

- 손익분기점(BEP) 분석에 의한 정원은 기업의 총수익과 총비용이 일치하는 점, 즉 **순이익이 0인 상태에서 매출액 대비 인건비 비율을 추정하고 이 비율이 BEP 이상에서도 그대로 유지된다는 가정 하에 계산되는 기업의 보유가능한 최대인원**

##### \* 정원산정방법

BEP 매출액

BEP 임금액

BEP 임금율

손익분기점 분석에 의한 정원

#### 1-2) 중장기 인력 모형(예시)/ 거시적 분석에 의한 정원 산정

##### (2) 손익분기점 분석에 의한 정원산정

BEP 매출액

$$\text{BEP 매출액} = \frac{\text{고정비}}{(1-\text{변동비율})}$$

BEP 임금액

$$\text{BEP 임금액} = \text{고정비적 임금} + (\text{BEP 매출액} \times \text{변동임금율})$$

BEP 임금율

$$\text{BEP 임금율} = \frac{\text{BEP 임금액}}{\text{BEP 매출액}}$$

손익분기점 분석에 의한 정원

$$\text{보유가능 최대정원} = \frac{(\text{실제매출액} \times \text{BEP 임금율})}{(\text{실제인건비}/\text{종업원수})}$$

## 3. 신성장 동력 육성을 위한 중장기 인력운영 방향

## 1-2) 중장기 인력 모형(예시)/ 거시적 분석에 의한 정원 산정

## (3) 매출액-부가가치-인건비 상관분석에 의한 정원산정/ 부가가치 회귀분석

- 상관관계 분석에 의한 정원 산정은 기업이 기존의 경영성과에서 노무비에 관련되는 재무적 수치간의 상관성을 발견하고 이러한 상관관계가 앞으로도 지속될 것으로 가정하여 적정인원을 산출하는 방법
- 과거 매출액, 인건비, 부가가치의 관계를 바탕으로 현재 및 미래의 정원을 검토하는 방법으로 상관관계분석에 의한 정원 산정은 추세적인 관점에서의 정원을 말함

부가 가치란 기업이 일정기간을 통하여 새로이 만들어 낸 가치를 말한다.

즉, 노사가 생산활동을 통하여 공동으로 새로이 산출해 낸 것으로 부가가치가 많이 산출되면 그 만큼 근로자 생활의 질과 기업, 산업 등이 보다 풍족하게 된다.

이 부가가치는 노사가 공동으로 산출한 가치이기 때문에 노사 쌍방에 분배하는 성과지표로 가장 적합한 것이라고 볼 수 있다.

▶ 가장 합리적 분석방법이며, 제조업·서비스업·공공기관에서 보편적으로 사용하는 모델로 공단의 중장기 인력 모형으로 제시함.

