- 공공서비스의 제공으로 「더 행복한 양산」을 추구한다 -

2020-2023 중장기 경영전략 계획

2020. 10.

양산시시설관리공단

순 서

Ⅰ. 추진배경 1
Ⅱ. 추진방향 1
Ⅲ. 일반현황 2
Ⅳ. 환경분석 6
Ⅴ. 중장기 전략체계 구성 9
Ⅵ. 중장기 경영전략 수립 14
Ⅶ. 중장기 전담체계 구성 19
Ⅷ. 중장기 로드맵 20
Ⅸ. 분야별 중장기 경영계획 21
1. 중장기 인력운영 계획 21
2. 중장기 노사상생 계획 33
3. 중장기 재무관리 계획 41
4. 중장기 CS 경영 계획 48
5. 중장기 CSR 운영 계획 57
6. 중장기 시설유지관리 계획 64
7. 중장기 재난안전관리 계획 79
8. 중장기 윤리경영 계획 98
9. 중장기 인권경영 계획 115
10. 중장기 친환경경영 계획 138
Ⅹ. 향후 추진계획 150

2020-2023 중장기 경영전략 계획

Ⅰ. 추진배경

○ 우리공단은 2009년 출범 이래 변화하는 시대에 맞춰 공단의 경영목표에 부합하는 성과관리를 통해 지속경영 및 실질적인 성과 창출 기반마련을 위해 꾸준히 경영목표를 개선하고 있음

○ 정부정책 환경, 경상남도 정책환경, 양산시 정책환경, 경제환경, 사회환경 등 외부 환경에 대한 종합적인 분석을 시행하고 공단 내부 조직 및 인력, 예산현황, 조직역량 등을 고려하여 공단이 나아가야 할 방향을 제시하고 전반적인 문제점을 분석 정비하여 경영전반에 대한 전반적 재개편 시행

⇒ **대내외적으로 급변하는 경영환경에 능동적이고 선제적인 대응으로 공단의 지속가능하고 주민 복리 증진을 위해 통합적 중장기 경영전략을 마련하고자 함**

Ⅱ. 추진방향

○ 우리공단의 현재 여건 및 구조적 문제점 진단을 통해 향후 **공단의 합리적 조직운영 방향** 수립

○ 공단 조직, 인력, 경영전반에 대한 **종합 진단**을 통해 **공단 미래발전**에 대한 청사진을 수립하고 연계성 있는 이행방안 마련

○ **지역주민의 니즈** 반영, **주민복리 증진**을 최우선으로 하여 지역사회 **사회적 가치 경영에 중점**

< 달라진 사항 >

구분	기존 ('19년)				개선 ('20년)			
미 션	건강한 공기업 행복한 양산				공공서비스의 제공으로 「더 행복한 양산」을 추구한다			
비 전	더불어 함께하는 사회적 가치의 지향				더불어 함께하여 사회적 가치를 지향하는 일류공기업			
핵심 가치	건강하고 투명한 윤리 경영	시민과 함께하는 열린 경영	사회적 가치와 조화로운 경영		➡ 윤리• 인권	소통• 개방	안전• 환경	효율• 혁신
경영 방침	윤리 경영	열린 경영	사회적 가치	경영의 조화	정도 경영	열린 경영	안전 경영	혁신 경영

Ⅲ. 일반현황

1 설립개요

○ **(설립근거)** 지방공기업법 제76조, 양산시시설관리공단 설립 및 운영조례

○ **(설립일자)** 2009년 7월 1일

○ **(설립목적)** 양산시장이 지정하는 시설 및 사업을 효율적으로 관리 운영함으로써 양산 시민의 편익과 복리증진에 기여

○ **(주요사업)** 체육사업, 환경사업, 문화관광사업, 주차사업 운영

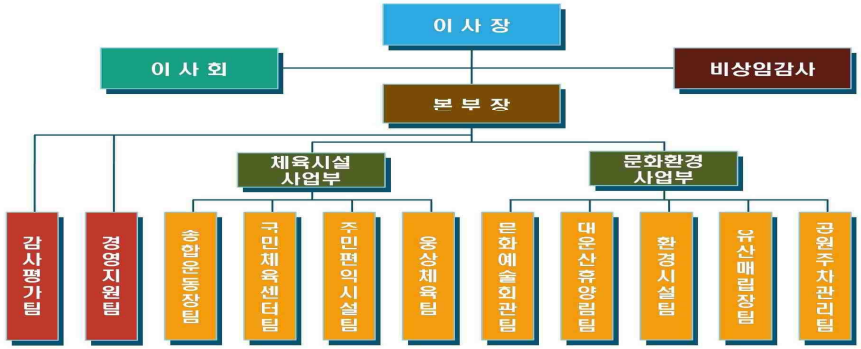
구 분	세부사업명	관리부서
본부운영	. 경영혁신, 경영평가, 감사, 재무관리, CS, 홍보 . 결산, 계약, 조직인사, 노무, 시설재난, 급여, 전산 등	감사평가팀 경영지원팀
체육사업	. 양산종합운동장 및 실내체육관 관리운영 . 수질정화공원 제1축구장 관리운영	종합운동자팀
	. 국민체육센터 및 더힘찬 체육관 관리운영	국민체육센터팀
	. 양산주민편익시설 관리운영	주민편익시설팀
	. 웅상문화체육센터 관리운영	웅상체육팀
	. 웅상체육공원 및 서창운동장 관리운영	
환경사업	. 유산폐기물매립장 관리운영	유산매립장팀
	. 폐수종말처리장 관리운영	환경시설팀
문화관광 사업	. 양산문화예술회관 및 쌍벽루아트홀 관리운영	문화예술회관팀
	. 대운산자연휴양림 관리운영	대운산휴양림팀
	. 황산캠핑장 및 미니기차사업 관리운영	공원주차관리팀
	. 황산 및 가산 체육시설 관리운영	
주차사업	. 석산, 증산, 백호, 공영화물주차장 관리운영 . 노외공영주차장 관리운영	

○ **(주요연혁)**

- 2009. 7. 1 : 양산시시설관리공단 설립
- 2010. 1. 1 : 유산폐기물매립장 수탁
- 2010. 1. 5 : 수질정화공원 제1축구장 수탁
- 2010. 4. 14 : 양산주민편익시설 수탁
- 2011. 1. 27 : 국민체육센터 수탁
- 2012. 1. 1 : 공영화물주차장 수탁
- 2013. 5. 1 : 대운산 자연휴양림 수탁
- 2015. 1. 1 : 웅상 체육공원 및 서창운동장 수탁
- 2016. 3. 1 : 폐수종말처리시설 수탁
- 2017. 4. 3 : 증산화물 북부노외 공영주차장 수탁
- 2019. 3. 1 : 황산공원 캠핑장 및 미니기차 수탁
- 2019. 7. 1 : 쌍벽루 아트홀 수탁
- 2020. 5. 1 : 황산공원 및 가산공원 체육시설 수탁

2 조직·인력·예산 현황

○ **(조직현황)** 1본부 2사업부 11팀



○ **(인력현황)** 2020년 3월 31일 기준 (단위 : 명)

구분	정원	임원	정규직		무기계약직	계
			사무직	기술직		
감사평가팀	7	1	2	4	-	7
경영지원팀	6	-	2	4	-	6
종합운동장팀	19	-	4	3	12	19
국민체육센터팀	28	-	3	5	16	24
주민편익시설팀	19	-	4	3	13	20
웅상체육팀	25	-	3	5	17	25
문화예술회관팀	17	-	3	6	6	15
대운산휴양림팀	35	-	3	3	9	15
환경시설팀	15	-	0	12	3	15
유산매립장팀	11	-	0	5	6	11
공원주차관리팀	21	-	0	4	20	24
계	203	1	24	54	102	181

○ **(예산현황)**

사 업 별	2019년			2018년		
	예산	집행	잔액	예산	집행	잔액
계	16,873	16,542	330	15,474	15,283	191
. 사업예산	16,607	16,276	330	15,278	15,088	190
- 인건비	7,976	7,853	122	6,853	6,827	26
- 경비	8,621	8,422	198	8,415	8,261	154
- 예비비	10	0	10	10	0	10
. 자본예산	266	266	0	196	195	1

3 시설현황

< 주요 수탁 체육시설 >

시설물		주요 내용
종합운동장팀	종합운동장	• 위 치 : 양산시 양산대로 849 • 규 모 : 대지 140,500㎡, 연면적 29,081㎡ • 주요시설 : 주경기장, 실내체육관, 보조구장, 테니스장, 게이트볼장, 인공암벽장, 실내야구연습장 등
	수질정화공원 제1축구장	• 위 치 : 양산시 강변로 54 • 규 모 : 24,379㎡(축구장 7,140㎡) • 주요시설 : 인조잔디 축구장, 테니스장, 족구장, 농구장, 트랙 등
국민체육센터팀	국민 체육센터	• 위 치 : 양산시 물금읍 청룡로 33 • 규 모 : 대지 26,588㎡, 연면적 11,823㎡ • 주요시설 : 수영장, 실내체육관, 실내골프연습장, 유아스포츠클럽, 볼링장, 헬스장 등
	더힘찬 체육관	• 위 치 : 양산시 물금읍 청룡로 33 • 규 모 : 대지 26,519㎡, 연면적 1,887.75㎡ • 주요시설 : 실내체육관, 배구전용연습구장 등
주민 편익시설 팀	양산주민 편익시설	• 위 치 : 양산시 동면 강변로 264-1 • 규 모 : 대지 10,199㎡, 연면적 5,309.21㎡ • 주요시설 : 수영장, 에어로빅장, 유아체능교실, 헬스장, 문화교실, 어린이열람실, U영어놀이터, 소년열람실 등
웅상 체육팀	웅상문화 체육센터	• 위 치 : 양산시 모래들길 57-57 • 규 모 : 대지 10,000㎡, 연면적 14,318㎡ • 주요시설 : 수영장, 헬스장, 에어로빅장, 실내골프연습장, 실내체육관, 공연장, 키즈스포츠클럽, 스포츠용품점 등
	웅상 체육공원	• 위 치 : 양산시 배움터길 60-19 • 규 모 : 대지 124,794㎡ • 주요시설 : 축구장, 풋살장, 테니스장, 족구장, 그라운드골프장, 씨름장, 궁도장 등
	서창운동장	• 위 치 : 양산시 대운9길 16-85 • 규 모 : 대지 14,515㎡ • 주요시설 : 축구장, 테니스장 등

< 주요 수탁 문화휴양시설 >

시설물		주요 내용
문화예술 회관팀	양산문화 예술회관	• 위 치 : 양산시 중앙로 39-1 • 규 모 : 대지 10,752㎡, 연면적 6,847㎡ • 주요시설 : 연습실, 공연장, 출연자대기실, 분장실, 무대 등
	쌍벽루 아트홀	• 위 치 : 양산시 신기강변로 26 • 규 모 : 대지 3,371㎡, 연면적 2,130㎡ • 주요시설 : 분장실, 출연자대기실, 공연장, 전시실 등
대운산 휴양림팀	대운산 자연휴양림	• 위 치 : 양산시 탑골길 270 • 규 모 : 지정면적 240ha, 집단시설면적 7ha • 주요시설 - 숙박시설 : 숲속의집 16동, 카라반 5동, 산림문화휴양관 1동 - 부대시설 : 취사장 2개소, 샤워장 1개소, 유아숲체험장 등 - 위생·체육시설 : 연못, 산책로, 잔디광장, 야외무대 등 - 야영시설 : 야영데크 11개소
공원주차 관리팀	황산캠핑장 및 미니기차	• 위 치 : 양산시 낙동로 295-19 • 규 모 : 캠핑장 35,000㎡, 미니기차 840m(레일길이) • 주요시설 - 황산캠핑장 : 오토캠핑사이트 40면, 일반캠핑사이트 75면 - 미니기차 : 미니기차 2세트

< 주요 수탁 환경시설 >

시설물		주요 내용
유산 매립장팀	유산폐기물 매립장	• 위　　치 : 양산시 유산공단 10길 111 • 규　　모 : 시설면적 325,000㎡ • 매립용량 : 3,019,890㎥ • 처리용량 : 침출수 520t/일
환경 시설팀	공공폐수 처리시설	• 위　　치 : 양산시 충렬로 111 • 규　　모 : 부지면적 20,570㎡ • 처리용량 : 13,000t/일
종합 운동장팀	종량제봉투	• 등록판매점수 : 829개소

< 주요 수탁 주차시설 >

시설물		주요 내용
공원주차 관리팀	공영주차장	• 공영화물주차장 - 석산 : 남양산길 73 일원, 141면 - 증산 : 물금읍 증산리 1821·1826번지, 151면 - 백호 : 물금읍 가촌리 1248-1번지, 60면
		• 노외공영주차장 - 북부1 : 장동1길 11, 85면 - 북부2 : 북안남4길 7-23, 35면 - 북부3 : 북안남7길 1, 31면 - 북부동 : 북부동 702-2·702-6번지, 62면 - 중부동 : 중부동 605-6번지, 70면

< 수탁 예정시설 >

시설물	주요 내용
황산공원 체육시설	• 위　　치 : 양산시 물금읍 물금리 162-1 • 주요시설 : 황산공원 파크골프장(9홀 4개소, 36홀), 야구장, 축구장, 유소년축구장, 족구장, 농구장, 배구장 ※ 2020년 5월 수탁완료
가산공원 체육시설	• 위　　치 : 양산시 동면 가산리 759 • 주요시설 : 가산공원 파크골프장(9홀 2개소, 18홀), 그라운드골프장, 축구장, 풋살장, 족구장 ※ 2020년 5월 수탁완료
항노화체험관 (숲애서)	• 위　　치 : 양산시 탑골길 248

Ⅳ. 환경분석

1 외부 환경 분석

○ **(외부 환경 분석)** 외부 환경 분석요인에 따른 **시사점**

구분	이슈	시사점
정책/제도적 환경	■ 안전.환경.인권과 같은 공공기관의 사회적가치 실현 강조 (국정과제 및 경영평가 지표 반영) ◆ 주민과의 소통 강조 ◆ 윤리경영의 강화	◆ 공공기관의 사회적가치 실현을 위한 공단의 적극적 활동 필요 ◆ 안전.환경.인권 분야에 있어 공공기관의 역할 증가 ◆ 공단 경영의 주민참여 활성화 및 의견 반영을 위한 방안 모색 ◆ 공단의 윤리경영 강화방안 마련 필요
경제환경	◆ 세계경제의 부진 악화 ◆ 코로나19로 인한 세계경제 전망 불확실성 확대 ◆ 국내경제 성장률 둔화 및 고용침체 심화	◆ 공단 재정건전성 강화의 요구 증가 ◆ 경제전망 불확실성으로 인한 신규사업 추진의 부담 증대 ◆ 지역사회 침체에 대한 공공기관 공헌 기대
사회환경	◆ 양산시 인구의 지속적 증가 ◆ 양산시 인구의 고령화 우려 ◆ 비대면 문화와 디지털 사회로의 전환 가속화 ◆ 재난.안전.질병에 대한 공공성 역할 증대	◆ 인구증가로 인력 확보에 용이 ◆ 노인 등 사회적 약자에 대한 공단의 사회적 책임 증대 ◆ 비대면 민원서비스의 전문성 강화 ◆ 공단의 재난.안전에 대한 관리체계 구축 및 예방활동의 책임
기술환경	◆ ICT의 완전정착 ◆ IoT 환경의 도래 ◆ SNS의 사회적 파급력	◆ 공단시설 대관의 모바일 신청 및 결제 등 저비용 고효율 비즈니스 모델 개발 필요 ◆ IoT 기술의 도입으로 시설안전 강화도모 ◆ 기존 공단 SNS의 홍보 방안, 접근성, 소통채널 등 고객입장의 점검 필요

○ **(외부 환경 분석)** 외부 환경 분석으로 **기회 및 위기요인 도출**

구분	기회	위기
정책/제도적 환경	◆ 사회적가치 실현을 통해 시민들의 공단에 대한 신뢰감 증진 ◆ 주민과의 소통 활성화 및 주민 의견 수용 확대의 기회 ◆ 윤리경영의 시행으로 공단 윤리성 및 청렴성의 증가	◆ 국민들의 안전.환경에 대한 관심 증가로 추가적 비용 소모 우려 ◆ 과거대비 윤리적 문제 발생 시 기관 신뢰의 하락폭 증가 ◆ 악성 민원의 증가 가능성 및 비전문적 의견에 대한 응답요소 발생
경제환경	◆ 기존 사업들의 운영 효율화 도모 ◆ 신규 수탁 사업들에 대한 고용창출로 지역사회 공헌	◆ 양산시 재정자립도 악화로 공단예산 삭감 우려 등의 어려움 ◆ 소비심리의 위축으로 주민들의 여가문화 소비심리 위축 가능
사회환경	◆ 다양한 사업영역에서 역량있는 신규인력 확보 가능 ◆ 65세 이상 고령인구의 건강에 대한 관심 증대로 숲애서와 같은 건강관련 사업의 수요 증가 ◆ 재난.안전 관리체계에 대한 점검 및 개선 기회	◆ 65세 이상의 고령인구에 대한 감면 이용료 증가로 수익성 악화 ◆ 비대면 문화의 확산으로 여가.문화 시설 이용 감소 ◆ 재난.안전에 대한 시설투자 비용 증가 가능성
기술환경	◆ 최적화된 ICT 인프라로 시설사용 신청의 편의성 도모 ◆ 시설관리에 IoT 적용으로 효율성 제고 ◆ SNS를 활용한 적극 홍보로 공단이미지 제고	◆ 시설사용에 대한 시스템 개편에 대한 투자비용 증가 ◆ IoT와 관련된 인력 부족 ◆ 공공기관의 특성상 짧은 담당자 교체 주기로 소통지속성 저해

2 내부 환경 분석

○ **(내부 환경 분석)** 내부 환경 분석요인에 따른 **시사점**

구분	이슈	시사점
조직 및 인력	◆ 조직구조 개편(1본부 1실 5팀 → 1본부 2사업부 11팀) ◆ 신규사업 수탁 대비 정원 및 현원의 증가	◆ 사업운영에 대한 조직효율성 증대 기대 ◆ 공단의 사업확장을 및 인력충원으로 지역사회 공헌의 기회
재무	◆ 지속적인 예산규모의 확대 ◆ 재무건정성 하락 ◆ 사업수지율 하락	◆ 재무구조 개선을 위한 방안 강구 필요 ◆ 운영효율성 도모로 사업수지율 개선 요망
조직역량	◆ 경영진과 대비되는 직원들의 낮은 혁신의지 ◆ 전략체계의 비체계성 ◆ 조직 구성원들의 직무 전문성 확보 ◆ 내부만족도의 감소	◆ 직원들에 대한 정서적 관리 ◆ 전략체계의 체계화 필요 ◆ 지속적인 직원역량 확대 도모로 직무 전문성 강화 ◆ 내부만족도 개선을 위한 방안 강구

○ **(내부 환경 분석)** 내부 환경 분석으로 **강점 및 약점요인 도출**

구분	강점	약점
조직 및 인력	◆ 조직개편을 통해 사업을 진행함에 있어 효율성이 높아짐 ◆ 신규수탁사업을 고려한 정원 조정으로 우수한 인력을 충원할 수 있음	◆ 임원의 정원이 1명으로 이사장 부재시 결재선의 비효율화 야기
재무	◆ 지속적인 예산 규모 및 활동성 비율의 증가는 자금운용의 효율성을 의미 ◆ ISO 37001 도입, 계약현황공개 등 회계의 투명성을 확보	◆ 유동비율 감소 및 부채비율의 증가로 재무안전성이 낮아지는 추세 ◆ 사업수지비율이 하락세를 나타냄
조직역량	◆ 경영진의 높은 혁신의지 ◆ 조직 구성원들의 해당 직무에 대한 전문성 확보(자격증 현황)	◆ 직원들의 낮은 혁신의지 ◆ 별도의 역량진단을 실시하지 않아 조직내부 역량을 평가할 수 있는 지표 한정적 ◆ 내부만족도의 감소 및 일반직과 무기직의 내부만족도 관리

3 SWOT 분석

SWOT 분석

외부환경 / 내부환경	기 회	위 기
	· 사회적가치 실현으로 공단의 신뢰감 증진 · 주민과의 소통 확대 기회 · 윤리경영으로 청렴성의 증가 · 기존 사업의 운영 효율화 도모 · 신규 수탁사업에 대한 고용창출로 지역사회 공헌	· 안전 · 환경 관심증가로 추가적 비용소모 · 윤리적 문제 야기 시 기관 신뢰 하락 · 악성 민원 증가 및 비전문적 응답소요 발생 · 공단 예산 삭감 우려 및 소비심리 위축가능
강점 · 조직개편을 통한 업무 추진의 효율성 · 신규수탁사업 고려 우수한 인력충원 · 예산규모의 확대로 자금운용의 효율성 · 회계의 투명성 · 경영진의 높은 혁신의지 · 조직구성원들의 직무 전문성 확보(자격증현황)	SO 전략 · 사회적가치의 제고를 위한 하향식 경영혁신 추진 · 주민의 공단운영 참여 증대 · 고객 서비스의 향상 · 공단의 가치 제고	ST 전략 · 안전 · 환경 분야에 대한 전문성 확보 · 민원해결에 대한 역량 확보 · 기존 불편시설들의 편의성 및 안전성 도모로 공단 이미지 상승 · 서비스 향상 및 사회통합 문화를 통한 공단 가치 제고
약점 · 임원 1명으로 부재 시 결재선 비효율화 · 재무안전성 약화 · 사업수지비율 하락세 · 직원들의 낮은 혁신의지 · 조직 내부 역량평가 지표 한정적 · 내부만족도 감소 및 일반직 업무직간의 괴리감	WO 전략 · 조직문화 및 직원 역량강화에 대한 관리체계 구축 · 운영 효율화를 통한 재무구조 안전성 확보 · 내부역량 파악을 통한 신규사업 추진동력 확보 · 내부만족도 향상을 통한 공단의 신뢰상승	WT 전략 · 기존 사업들의 정비를 통한 사업수지율 확보 · 정확한 내부역량의 파악으로 민원 전문성 확보 · 혁신의지 및 내부만족도 강화로 기관 신뢰 회복

시사점

○ 시민의 눈높이에서 자생적 선순환 혁신구조를 가질 수 있는 전략적 방안 모색
○ 스마트 환경에 발맞춘 연령별/계층별 맞춤형 정보 제공
○ 지속적인 고객만족 역량 강화를 통한 고품질 고객서비스 제공
○ 지역 일자리 적극 창출을 통한 공기업의 사회적 역할 수행
○ 청렴 및 윤리경영을 통한 지역주민에게 사랑받는 공단 구축
○ 친환경·고효율·저비용 시설관리기법의 도입 및 개발

Ⅴ. 중장기 전략체계 구성

1 기존 공단 경영 목표 체계

○ **(미션) '19년도부터 공단 신규 미션 적용**

건강한 공기업 행복한 양산

- 건전한 재무구조를 바탕으로 양산시민에 이바지하는 공단의 가치 창출을 표현

○ **(비전) '19년도부터 공단 신규 비전 적용**

더불어 함께하는 사회적가치의 지향

- 시민과 함께, 시민중심의 사회로서 요즘 트렌드를 반영한 친환경, 사회적 약자 배려, 지역사회 공헌 활동 등 전반적 사회적 가치 지향

○ **(전략체계) '19년도부터 신규 전략체계 적용**

- 공단 직원들의 의견을 반영한 BOTTOM UP 방식으로 수립된 미션, 비전과 연계하여 4대 전략목표 및 12대 전략과제 수립

미 션	건강한 공기업 행복한 양산		
비 전	더불어 함께하는 사회적가치의 지향		
경영이념 (핵심가치)	건강하고 투명한 윤리경영	시민과 함께하는 열린경영	사회적가치와 조화로운 경영

4대 전략방향/12대 전략과제

1 윤리경영	2 열린경영
1-1. 청렴 및 윤리경영 지속추진	2-1. 고객중심의 참여형소통채널 확대
1-2. 인권경영체계 기반마련	2-2. 고객 의견을 반영한 제도개선
1-3. 자원 및 에너지 효율적활용	2-3. 주민이 체감하는 공공자원 개방
3 사회적가치	**4 경영의조화**
3-1. 지역사회공헌 지속추진	4-1. 사업구조변화에 능동적대처
3-2. 원칙 기본 충실한 안전문화 구축	4-2. 새로운 수입창출 및 예산절감강구
3-3. 유관기관 및 협력업체와 연대강화	4-3. 성과중심의 조직문화 구현

○ **(세부 실행과제) 12대 전략과제와 연계한 88개 세부실행과제 수립**

- 전략체계와 연계하여 연도별 추진계획 수립하여 매년 롤링플랜을 거쳐 경영 목표의 실효성 유지
- 2019년 ~ 2023년 5년 기간의 사업팀별 중장기 실행과제 수립

2 기존 공단 전략체계 분석 및 평가

○ **(경영평가)** '19년 경영평가 지적사항 분석

경영층의 리더십	■ 비전의 내용인 '더불어 함께하는 사회적 가치의 지향'부분과 경영방침의 내용인 '사회적 가치와 조화로운 경영'간 목표의 중첩성과 목표체계 불일치 ■ 현 수준보다 한층 정교하고 고도화된 사회적 가치 실현 전략체계 마련하는 것이 시급함
미션 비전 및 경영계획	■ 미션, 비전, 경영이념, 중기경영목표 등 각각의 위상과 내용이 매우 추상적이고 비체계적임
분 석	■ 주요 목적 및 핵심서비스에 대한 내용을 내포할 수 있는 미션설정 ■ 구체적이고 도전적인 목표점을 설정한 비전 설정 ■ 미션 비전 설정 및 환경분석에 도출된 내용들을 바탕으로 핵심가치 설정

○ **(타당성 평가)** 기존 미션 및 비전 외부 전문 업체를 통한 평가

< 공단 미션 검토 >

미션 : 건강한 공기업 행복한 양산	
평가항목	**현상 분석**
주요 목적	■ 공단의 주요목적은 공단 정관에 따라 '시장이 지정하는 시설 및 사업을 효율적으로 관리•운영함으로써 시민의 복리증진에 기여' 하는 것임 ■ 현재 공단의 미션에는 '행복한 양산'으로 시민의 복리 증진을 모호하게 표현함 ■ '건강한'이라는 문구를 통하여 재무건전성, 기관청렴 등의 방향성을 지니고 있다고 판단되나, 주요목적의 명시가 선행되어야 함
주요 고객	■ 공단의 주요 고객은 협의의 관점으로는 정관에 명시된 양산 '시민', 광의의 관점으로는 양산내의 기업, 단체 등을 포함한 양산 사회 전체를 볼 수 있음 ■ 현재 공단의 미션에서는 '행복한 양산'으로 주요 고객 명시함
핵심서비스	■ 공단의 핵심서비스는 '시장이 지정하는 시설 및 사업'으로 총칭되는 '공공서비스'임 ■ 현재 공단의 미션에서는 공단의 핵심서비스에 대한 내용은 전무함
종합	■ 최소한의 목적 및 방향성과 주요 고객에 대한 내용은 명시되어 있으나 모호성이 강하며, 주요 목적 및 핵심서비스에 대한 내용은 누락되어 있어 미션의 재설정이 필요함

< 공단 비전 검토 >

미션 : 더불어 함께하는 사회적 가치의 지향	
평가항목	**현상 분석**
현실성	■ 공단의 비전은 조직이 추구하는 포괄적 목표의 집합으로 볼 수 있음 ■ 의사결정 판단기준으로 '사회적 가치를 지향하고 있음 ■ 최종적인 목표점에 대한 설정이 없음
매력도	■ 공단 전 직원을 대상으로 충분한 논의를 통해 비전을 수립 ■ 고객에 대한 관점을 포함하고 있으나, 공단 및 경쟁자와의 관계에 대한 관점이 없음
신뢰도	■ 해당 비전은 '더불어 함께하는'을 통하여 상생•공생•협력의 이미지를 구축하여 조직 내의 소속감을 유도함 ■ 도전적인 목표설정이 없음 ■ 비전달성을 위한 전략과제와 목표의 중첩을 보이며 위상이 불일치함
종합	■ 조직 내부의 충분한 논의를 통하여 공단이 추구하는 목표를 드러내고 있으나, 구체적이며 도전적인 목표점이 설정되어 있지 않으며, 전략과제와 목표의 중첩 및 위상의 불일치를 보여 전략과제 수정이 필요함

3 중장기 경영계획 재설계

○ **(신규 미션) '20년도부터 신규 미션 적용**

- 목적의 명시
  - 정관에 명시된 공단의 주요 목적을 반영함
  - 공단의 주요 목적은 공공서비스 제공을 통하여 시민의 복리증진에 기여하는 것임
- 핵심서비스의 명시
  - 공단의 핵심서비스는 '시장이 지정하는 시설 및 사업'으로 총칭되는 '공공서비스'임
  - 공공서비스 제공을 통해 공단의 주요 목적을 이루는데 주력함

⇨ **신규 미션 : 공공서비스의 제공으로 더 행복한 양산을 추구한다**

※ 공공서비스의 제공 : 핵심서비스(기관 정체성 및 역할) 명시
※ 더 행복한 : 복리의 증진을 의미
※ 양산을 추구한다 : 양산 사회 전체를 주요 고객으로 설정

○ **(신규 비전) '20년도부터 신규 비전 적용**

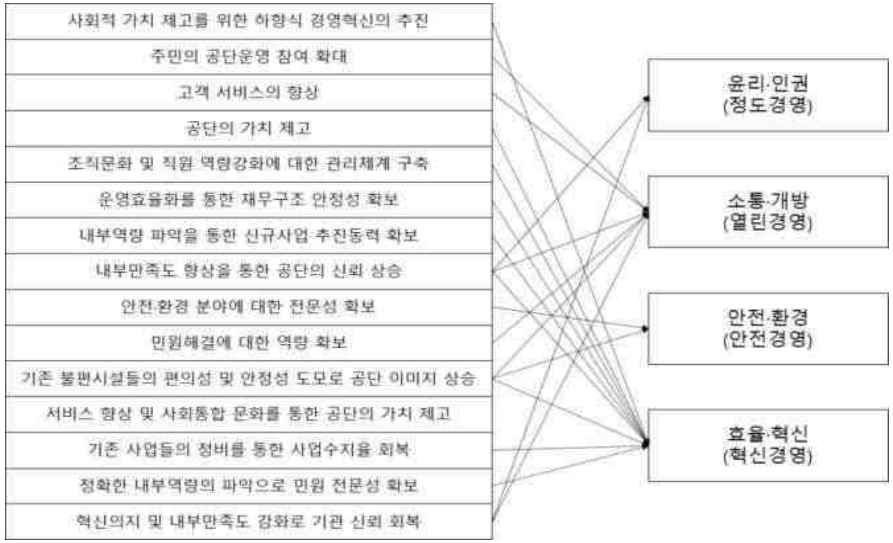
- 목표의 설정
  - 공단의 상황을 반영하여 현실적 목표를 설정
  - 도전적이면서 실현 가능한 목표를 설정
- 공단의 공유가치 유지
  - 전 직원을 대상으로 수립된 공유가치를 최대한 유지
  - 효율성 중심의 경영에서 상생, 공생, 협력의 방향성을 제시

⇨ **신규 비전 : 더불어 함께하여 사회적 가치를 지향하는 일류 공기업**

※ 더불어 함께하여 : 협력, 사회통합의 가치를 유지
※ 사회적 가치를 지향하는 : 사회통합을 위한 조직의 공유가치를 제시
※ 일류 공기업 : 경영평가 '가'등급의 달성을 목표로 설정
(2018년 '나' 등급, 2019년 '다'등급 획득)

○ **(핵심가치 및 경영방침)** SWOT 분석으로 핵심가치 도출

< SWOT 분석을 통한 핵심가치 및 경영방침 도출 >



⇨ **핵심 가치 : 윤리•인권 / 소통•개방 / 안전•환경 / 효율•혁신**
⇨ **경영 방침 : 정도경영 / 열린경영 / 안전경영 / 혁신경영**
※ 기관장의 경영철학 keyword(시민중심, 안전, 친환경, 인권, 소통, 나눔)를 반영하여 핵심가치 및 경영방침 도출

○ **(전략과제)** 경영방침별 전략과제 도출

경영방침	전략과제
정도경영	▪ 윤리•인권 우선체계 마련 ▪ 일자리와 삶의 질 개선 ▪ 상생의 조직문화 구축
열린경영	▪ 주민의 직접경영 참여 및 의사결정 확대 ▪ 고객이 만족하는 공단 운영 ▪ 사회통합문화 구축
안전경영	▪ 재난•안전 통합관리 ▪ 선제적 재난안전 예방활동 ▪ 환경의 지속가능성 보존
혁신경영	▪ 역량기반 능동적 조직문화 정착 ▪ 혁신을 통한 재정건전성 강화 ▪ 공단의 가치 제고

○ **(공단 전략체계)** 신규 전략체계를 다음과 같이 구축함

미 션	**공공서비스의 제공으로 「더 행복한 양산」을 추구한다**			
비 전	**더불어 함께하여 사회적 가치를 지향하는 일류공기업**			
핵심 가치	**윤리•인권**	**소통•개방**	**안전•환경**	**효율•혁신**
경영 방침	**정도경영**	**열린경영**	**안전경영**	**혁신경영**
전략 과제	윤리•인권 우선체계 마련	주민의 직접경영 참여 및 의사결정 확대	재난•안전 통합관리	역량기반 능동적 조직문화 구축
	일자리와 삶의 질 개선	고객이 만족하는 공단운영	선제적 재난안전 예방활동	혁신을 통한 재정건전성 강화
	상생의 조직문화 구축	사회통합문화 구축	환경의 지속가능성 보존	공단의 가치 제고

Ⅵ. 중장기 경영전략 수립

○ **(기존 경영전략)** '19년도 수립한 경영전략 총88개 과제
- 기존 미션·비전·핵심가치·전략과제 연계한 88개 실행과제 구성
- 각 **사업팀별 분임토의** 및 **주민 모니터 단 의견**을 반영하여 중장기 관점의 세부 실행과제로 구성

○ **(기존 경영전략 점검)** '19년 수립 → '20년 추진상황 점검
- 점검일자 : '20. 6. 12(금) 경영전략회의 시 추진과제 점검
- 점검결과 : 총 88개 중(완료 9건 / 정상추진 52건 / 추진미흡 27건)
- 추진미흡 사업 원인
  ▪ 코로나19로 인한 공단 시설물 잠정적 중단으로 주민참여 실적 저조
  ▪ 예산 미반영등으로 인한 사업계획 변경
  ▪ 사업 중요도 및 우선 순위업무에 따라 중요사업 선 추진

○ **(경영전략 롤링플랜)** **신규 전략체계에 따른 경영전략 재구성(89개)**

1. 정도경영(17개 세부과제)		
윤리·인권 우선체계 마련 (7개 과제)	일자리와 삶의 질 개선 (2개 과제)	상생형 조직문화 구축 (8개 과제)
2. 열린경영(23개 세부과제)		
주민의 직접경영 참여 및 의사결정 확대 (6개 과제)	고객이 만족하는 공단운영 (11개 과제)	사회통합문화 구축 (6개 과제)
3. 안전경영(22개 세부과제)		
재난·안전 통합관리 (6개 과제)	선제적 재난안전 예방활동 (6개 과제)	환경의 지속가능성 보존 (10개 과제)
4. 혁신경영(27개 세부과제)		
역량기반 능동적 조직문화 정착 (6개 과제)	혁신을 통한 재정건전성 강화 (19개 과제)	공단의 가치 제고 (2개 과제)

○ **(경영전략 세부과제)** 12대 전략과제별 세부 실행과제 89개 도출

< 정도경영_17개 세부 실행과제 >

연번	세부추진 과제	추진부서	추진현황
Ⅰ-Ⅰ. 윤리•인권 우선체계 마련 ---- 7개 과제			
1	조직의 청렴 및 부패방지 체계정립	감사평가팀	정상추진
2	청렴공단 실천을 위한 청렴캠페인 정례화	감사평가팀	정상추진
3	공정한 자원제공을 위한 제도마련	국체, 주민, 웅상, 공주	완료
4	인권경영 시스템 구축	감사평가팀	정상추진
5	직원 인권보호를 위한『 고충 처리방 』운영 개선	경영지원팀	정상추진
6	고객을 위한 전화민원『통화 녹취제도』운영	경영지원팀	완료
7	양산경찰서와 함께 불법촬영카메라 합동점검	전사업팀	완료
Ⅰ-Ⅱ. 일자리와 삶의 질 개선 ---- 2개 과제			
8	내부만족도 향상을 위한 성수기운영시설 힐링주간 설정	대운산휴양림팀	정상추진
9	소통간담회 [행복 플러스+] 및 상생 [워크숍] 추진	경영지원팀	추진미흡
Ⅰ-Ⅲ. 상생형 조직문화 구축 ---- 8개 과제			
10	방제차를 이용한 주변지역 방역 지원	유산매립장팀	정상추진
11	지역 온라인 커뮤니티와 함께하는 정기적 프리마켓 개최	웅상체육팀	추진미흡
12	시민들이 함께하는 열린 전시실 운영	문화예술회관팀	추진미흡
13	혐오시설에서 주민지원시설로의 도약	환경시설팀	정상추진
14	지방공공기관의 역할강화를 통한 사회적 가치 실현	감사평가팀	정상추진
15	[1(사)+1(단체)] 협약 및 [지역사회 인정기업 인증] 추진	경영지원팀	추진미흡
16	농업기술센터 협약을 통한 계절화단 조성	대운산휴양림팀	정상추진
17	**상생 협력의『성과공유제』운영**	경영지원팀	정상추진

< 열린경영_23개 세부 실행과제 >

연번	세부추진 과제	추진부서	추진현황
Ⅱ-Ⅰ. 주민의 직접경영 참여 및 의사결정 확대 ---- 6개 과제			
18	소비자 중심의 고객 품질 관리 경영 구축	감사평가팀	추진미흡
19	종합운동장 참여·소통 확대 온라인 고객간담회 정례화	종합운동장팀	정상추진
20	소통확대를 위한 시스템 구축	경영, 국체, 주민	정상추진
21	고객 맞춤형 홈페이지 개선	경영지원팀	정상추진
22	시민 참여제도 및 참여기구 운영 정례화	감사평가팀	정상추진
23	지역주민 맞춤형 조례 개정	웅상체육팀	정상추진
Ⅱ-Ⅱ. 고객이 만족하는 공단경영 ---- 11개 과제			
24	전자 락커 시스템 도입(사업변경추진)	웅상체육팀	정상추진
25	캠핑장 내 카라반 샤워장 온수기 교체	공원주차관리팀	완료
26	이용객 편의를 위한 주차난 해소	웅상체육팀	추진미흡
27	『공단 공유 24』를 통한 체감형 공유자원 개방	경영지원팀	추진미흡
28	실내체육관 신규운영 및 다양한 프로그램 운영	국민체육센터팀	정상추진
29	주민의 의견을 반영한 공공자원의 개방	국민체육센터팀	추진미흡
30	공공성 증진을 위한 자원 개방	주민편익시설팀	추진미흡
31	어린이 열람실 및 청소년 열람실 무료 개방	주민편익시설팀	추진미흡
32	이용객들이 체감할 수 있는 공공자원 무료개방	공원주차관리팀	추진미흡
33	기계설비 개선으로 안정적인 운영 및 안전 확보	국민체육센터팀	정상추진
34	수영장 수질관리 경보시스템 구축	국민체육센터팀	정상추진
Ⅱ-Ⅲ. 사회통합문화 구축 ---- 6개 과제			
35	다문화가족 할인제도 도입	주민편익시설팀	추진미흡
36	지역사회와 상생하는 공공체육시설 조성	종합운동장팀	추진미흡
37	사회적약자 지원을 위한 명예팀장봉사단 활성화	국민체육센터팀	정상추진
38	자원봉사단체(하나더하기) 활성화	주민편익시설팀	추진미흡
39	사회적 약자를 위한 다양한 체험문화 확대	문화예술회관팀	정상추진
40	지역주민 복지향상을 위한 관내 복지관과의 업무협약 체결	웅상체육팀	정상추진

< 안전경영_22개 세부 실행과제 >

연번	세부추진 과제	추진부서	추진현황
Ⅲ-Ⅰ. 재난•안전 통합관리 ---- 6개 과제			
41	근로자 [안심(安心) 보호제도] 시행	경영지원팀	**완료**
42	이용고객 인명구조 및 응급처치교육 정례화	국체, 주민, 웅상체육	**추진미흡**
43	지속적 시설물 유지보수 활동 강화	문화예술회관팀	**정상추진**
44	미니기차 안전운영 관리방안 수립	공원주차관리팀	**정상추진**
45	**안전보건경영시스템(ISO 45001) 인증 추진**	경영지원팀	**정상추진**
46	인명구조원 발굴을 위한 업무협약 체결	국체, 주민, 웅상체육	**추진미흡**
Ⅲ-Ⅱ. 선제적 재난안전 예방활동 ---- 6개 과제			
47	**시설물 안전강화를 위한『안전 재평가단』운영**	경영지원팀	**추진미흡**
48	범죄예방시설 인증제 추진	종합운동장, 공원주차	**정상추진**
49	체육시설 안전인증제 취득 및 시설 안전경영	국민체육센터팀, 웅상체육팀	**정상추진**
50	재난안전관련 QR코드 및 NFC제작 배포	주민편익시설팀	**추진미흡**
51	대운산자연휴양림 여성 안심비상벨 설치	대운산휴양림팀	**완료**
52	교육청과 함께하는 초등학생 생존수영 운영 협조	국체, 주민, 웅상체육	**추진미흡**
Ⅲ-Ⅲ. 환경의 지속가능성 보존 ---- 10개 과제			
53	에너지 절약 목표 관리제[E-Save] 시행	경영지원팀	**정상추진**
54	체육시설 현대화 사업추진	종합운동장팀	**정상추진**
55	에너지 효율 증대를 위한 시설개선 노력	국민체육, 주민편익	**정상추진**
56	효율적인 자원관리를 위한 자동화시스템 구축	경영, 주민, 웅상, 환경시설	**정상추진**
57	객실관리시스템(단독제어형) 도입	대운산휴양림팀	**추진미흡**
58	황산캠핑장 사이트별 전력사용량 600W 제한	공원주차관리팀	**추진미흡**
59	친환경경영을 위한 자구책 마련	감사평가팀	**정상추진**
60	매립고 상승에 따른 침출수배제용 시설 안정적 관리	유산매립장팀	**정상추진**
61	신규 제방공사 등 관리감독 철저	유산매립장팀	**정상추진**
62	유관기관의 협조를 통한 시설환경 개선	공원주차관리팀	**정상추진**

< 혁신경영_27개 세부 실행과제 >

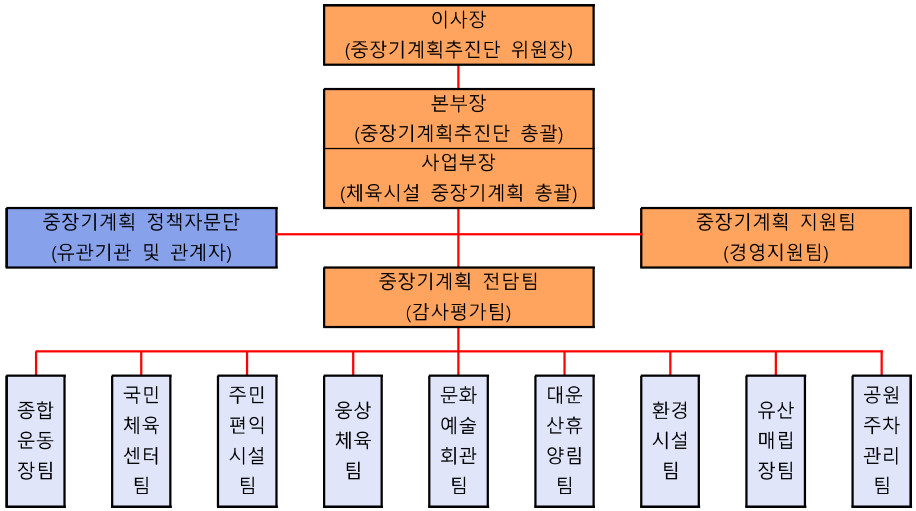
연번	세부추진 과제	추진부서	추진현황
Ⅳ-Ⅰ. 역량기반 능동적 조직문화 정착 ---- 6개 과제			
63	산학 협력을 통한『직원 역량강화』추진	경영지원팀	**정상추진**
64	공단의 역량 강화 시스템 구축	감사평가팀	**정상추진**
65	환경시설 사업강화를 위한 전문역량 확보	환경시설팀, 유산매립장팀	**정상추진**
66	확대된『제안제도』활성화 운영	경영지원팀	**정상추진**
67	성과 중심의 전략적 중장기계획 및 성과관리체계 구성	감사평가팀	**정상추진**
68	직원 참여형 인사관리 및 인적관리 DATA 구축	경영지원팀	**정상추진**
Ⅳ-Ⅱ. 혁신을 통한 재정건전성 강화 ---- 19개 과제			
69	고효율 장비도입 및 시설 확충	환경시설팀	**정상추진**
70	공단 노후 전산-통신장비 교체 작업	경영지원팀	**완료**
71	야영데크 50% 전기사용데크로 전환	대운산휴양림팀	**완료**
72	통합플렛폼 도입을 통한 즉시 감면 서비스 시행	대운산휴양림팀	**완료**
73	수처리 효율 극대화를 위한 시설개선 추진	환경시설팀	**정상추진**
74	지자체 관련부서와의 정기적인 간담회 시행	감사평가팀	**정상추진**
75	기계·전기 장비 유지보수 교육 양해각서 체결	환경시설팀	**정상추진**
76	유휴시설 활용 및 프로그램 확대 운영	국민체육센터팀	**정상추진**
77	시설 리모델링을 통한 시설운영 효율성 증대	주민편익시설팀	**추진미흡**
78	업무공유시스템(동영상 및 사진자료) 구축	주민편익시설팀	**추진미흡**
79	비회원 인터넷 예매시스템 도입	문화예술회관팀	**추진미흡**
80	"숲애서"항노화 힐링 체험관 과 연계한 휴양림 운영활성화	대운산휴양림팀	**추진미흡**
81	수변공원 체육시설 신규수탁	공원주차관리팀	**정상추진**
82	기초환경시설 운영 효율성 제고	환경시설팀	**정상추진**
83	지속적인 신규수탁시설 위수탁으로 수익구조 다변화	감사평가팀	**정상추진**
84	종합운동장 주차장 유료화 추진	종합운동장팀	**추진미흡**
85	신규 프로그램 개발을 통한 수입창출	주민편익시설팀	**추진미흡**
86	키즈스포츠 프로그램 활성화	웅상체육팀	**정상추진**
87	산림청 통합 플렛폼 도입을 통한 결재대행 수수료 절감	대운산휴양림팀	**정상추진**
Ⅳ-Ⅲ. 공단의 가치 제고 ---- 2개 과제			
88	고객소통 채널 발굴·확대 및 환류시스템 구축	국체, 주민, 웅상, 환경, 공주	**정상추진**
89	조직의 성과관리를 통한 지방공기업 최우수기관 도약	감사평가팀	**정상추진**

Ⅶ. 중장기 전담체계 구성

⇨ **중장기경영계획의 성공적 추진 및 분석, 환류를 위한 전담팀 구성 인력배치 등으로 추진동력 확보**

○ **(추진단 구성)** 중장기경영전략 추진 전담체계 구성

- 중장기경영계획 업무 총괄(전담팀) : 감사평가팀



- 구성인원 : 14명

구 분	사업장명	성 명
위원장	이 사 장	정 순 성
부위원장	본 부 장	장 숭 우
부위원장	사 업 부 장	박 용 정
위 원	감 사 평 가 팀장	임 준 혁
위 원	경 영 지 원 팀장	이 상 진
위 원	종합 운동장 팀장	주 창 술
위 원	국민체육센터팀장	여 태 홍
위 원	주민편익시설팀장	박 성 호
위 원	웅 상 체 육 팀장	이 재 열
위 원	문화예술회관팀장	최 정 식
위 원	대운산휴양림팀장	권 해 주
위 원	환 경 시 설 팀장	이 주 환
위 원	유산 매립장 팀장	박 석 훈
위 원	공원주차관리팀장	이 동 환

○ **(역할)** 성공적인 추진을 위한 분석·평가·환류 실시

- 매년 중장기 세부과제 추진상황 및 점검을 통해 롤링플랜 실시

Ⅷ. 중장기 로드맵

○ **(1단계) 질적 내실화**

- 2019년~2020년 구간으로 새로운 전략체계의 도입에 맞춘 내실화 단계
- 윤리, 인권, 친환경 경영의 체계 구축과 혁신성과를 통한 공단 인력의 전문성 강화
- 새롭게 적용되는 성과평가체계 도입으로 관리체계의 고도화 준비
- 향후 예상되는 신규사업 수행을 위해 필요한 조직역량을 파악하고, 그에 맞춘 변화 준비(조직역량 진단, 신규사업 수행을 위한 조직 및 인력 재설계 등)

○ **(2단계) 신뢰와 공감**

- 2021년~2022년 구간으로 새로운 전략체계를 공단 전 부문으로 확산단계
- 경영전반에 고객 및 주민참여 유도, 청렴 및 반부패시스템 추진고도화를 통한 기업문화 모범사례 실현
- 1단계에서 준비된 변화를 시행하며, 이전 사업들에 대한 성과 검증과 적절한 자원 배분으로 신뢰 획득

○ **(3단계) 가치의 상승**

- 2022년~2023년 가치 상승의 자리매김 단계로 공단의 대내외적 이미지 상승
- 공공성과 수익성의 완벽한 조화, 지자체·공단·주민·유관기관 간의 상생 실현에 중점
- 추가적인 개선방향을 점검 및 개선과제 발굴을 통해 재도약을 준비하며 지속적으로 공단의 가치를 제고함

중장기 인력운영 계획(2020-2023)

변화하는 사업여건에 대하여 인사관리방향 및 인력현황 분석에 기반한 조직적합 인재의 원활한 수급 및 중장기 인력운영 계획 수립을 통해 경영변화에 선제적이고 능동적으로 대응하여 조직의 성장에 기여하고자 함.

1 추진방향

□ 지속가능 경영을 실현할 수 있는 공단의 중장기 인력 운영을 반영한 인력관리 방안의 모색
□ 조직운영 환경의 변화 대응 우수 인재의 채용과 효율적 인사관리 체계 구축 및 운영
□ 공정하고 투명한 채용과 및 투명한 인사노무 관리를 통한 조직의 청렴과 생산성의 제고

2 공단 전략체계

□ 공단 전략체계

미 션	공공서비스의 제공으로 『더 행복한 양산』을 추구한다.
비전	더불어 함께하여 사회적 가치를 지향하는 일류 공기업
핵심가치	윤리 · 인권 / 소통 · 개방 / 안전 · 환경 / 효율 · 혁식

전략과제

정도경영	윤리.인권 우선체계 마련 일자리와 삶의 질 개선 상생의 조직문화 구축
열린경영	주민의 직접경영 참여 및 의사결정 확대 고객이 만족하는 공단 운영 사회통합문화 구축
안전경영	재난안전 통합관리 선제적 재난안전 예방활동 환경의 지속가능성 보존
혁신경영	역량기반 능동적 조직문화 정착 혁신을 통한 재정건정성 강화 공단의 가치제고

3 환경변화 대응

□ 정책적 외부여건

구분	내용	비고
정책	· 양질의 일자리 창출을 통한 고용 증대 · 비정규직의 정규직 전환 및 일터 혁신을 통한 생산성 향상 · 공기업의 사회적 역할 및 사회적 가치실현을 통한 책임경영 · 안전에 대한 관리 고도화를 통한 재난관리 능력 강화	
경제	· 저출산 및 고령화로 인한 복지수요 증대 · 사회적 재난 등 경제침체에 대한 재정구조의 건전화 강화 · 재정자립도29.86% 이며 재정자주도는 55.76% 로 낮고 단, 통합 재정수지도는 흑자 · 지방공기업 효율성 강화 및 재정 건전성의 지속 개선	
사회문화	· 일가정양립 문화 확산 및 가족친화 등 삶의 질 향상 필요 · 사회적 가치제고를 위한 주민참여 등 다양한 소통창구 필요 · 인권경경 및 폭력예방 등 사히적 책임성 강화 경영 · 4차 산업 등 혁신적 발전으로 인한 대응구조 마련 및 편리한 접근환경 구축을 통한 시스템의 고도화 필요	

□ 내부환경 분석

구분	내용	비고
조 직	· 조직 진단을 통한 1본부 2사업부 11팀 개편에 따른 효율화 · 일하는 방식 혁신을 통한 공단운영 효율 극대화 · 성과 관리채계 고도화를 통한 공정한 성과관리 강화 요구 · 소통강화를 통한 내제된 조직 문제점의 상생을 통한 해소	
인 력	· 전문 기술인력 지속적 증가 및 직무 고도화 요구 증대 · 조직 성장에 따른 인력규모 증대로 인한 인사관리 강화 · 직무 중심의 인력운영을 통한 성과창출 필요 · 무기계약직 지속 증가 및 직렬 동합을 통한 장기적 개선 · 근속년수 증가에 따른 성과 보상요구의 지속적 증가 · 팀별 인력 적정성 확보를 통한 고효율의 인력 운영	
기타	· 지속적 인력증가로 경영효율 향상을 위한 대응방안 모색	

□ SWOT 분석

외부환경 \ 내부환경		강점(S)	약점(W)
		· 공익성을 앞세운 조직확대 및 인적자원 지속 증가 · 조직진단을 통한 조직활성화 방안수립 · 조직혁신과 인적자원의 고도화를 위한 조직노력 강화	· 사업확장 부족 및 직원간 소통부족 · 전문화된 고도직무의 한계와 인력의 구성 미흡 · 경직된 조직문화로 환경변화에 비 탄력적(조직,인력,예산 등)
기회(O)	· 신규채용 확대와 우수인재의 채용증가 · 능력위주의 채용확산과 공공부문 혁신 강화 · 사회적 가치에 기반한 조직운영 분위기 확산	**강점이용 기회활용** · 인력의 고도화를 통한 신규시설 인수 확대 및 역량 성장 · 사회적 가치기반의 인력운영 · 제도화를 통한 인력 역량강화	**약점보완 기회활용** · 역량강화 교육지원 및 능력위주의 인력운영 강화 · 노사 화합과 및 직원간 교류강화 · 참여형 인사노무 제도 운영
위협(T)	· 경영환경 변화에 따른 인력운영효율성 약화 우려 · 고객서비스 및 안전에 대한 기대수준 향상 · 각종 법정 규제 강화에 따른 조직 유연성 저해	**강점이용 위협극복** · 능력위주의 공정채용 청년채용 · 전문기술확보로 변화대응 · 핵심 무문의 인력관리 시스템의 고도화 및 관리 강화 · 지속성장을 위한 노하우 확보	**약점보완 위협극복** · 인사관리 전문성강화 및 소통 확대를 통한 조직역량 강화 · 인사노무 선진화를 통한 인력 맨파워 고도화 제고 · 채용비리 사전발생 차단 및 채용제도 개선을 보완

4 전략 체계도

목 표 : 인력운영 효율화 및 사회적 가치기반의 인력운영 실현

3대 전략 및 9개 전략과제

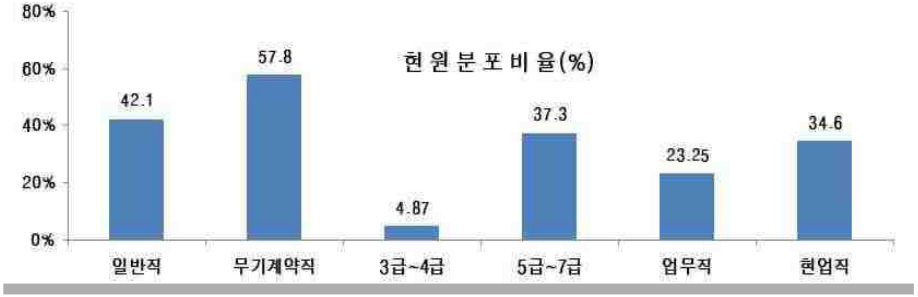
능력 및 효율에 근거한 인력운영	역량극대화 및 인력운영 효율화	사회적 가치기반의 인력채용 운영
· 직무에 따른 필요능력에 근거한 인사운영 · 조직운영 효율성을 고려한 적제적소 배치 · 법적운영 기준의 적정 준수 관리	· 향후 인력변화 예측을 통한 선재적 인력운영 · 조직진단에 근거한 정현원기준 인력운영 · 핵심사업에 대한 핵심인력 배치를 통한 경영효율화	· 사회적 약자 우선채용 · 여성관리자 확대 및 양성평에 근거한 인력운영 · 업무생산성 향상 등 다양한 근무체제의 선제적 적용 운영

5 인 력 현 황

□ 인력규모 및 분포

구분	합계	임원	일반직						업무직	현업직
		임원	계	3급	4급	5급	6급	7급		
정원	208	1	86	2	9	17	34	24	49	72
현원	186	1	78	2	7	15	30	24	43	64
비율	100%	-	42.1%	1.%	3.7%	8.1%	16.2%	12.9%	23.2%	34.6%

○ 관리직급(3~4급)이 총 4.7%이며, 5급을 포함할 경우 1.28%이며, 중간관리자급(5~6급)은 34.2%로를 차지하였으며, 일반직의 경우 3급(1.0%), 4 급(3.7%) 5급(8.1.3%), 6급(16.2%), 7급(12.9%)로 상대적으로 6급 비율이 높은 것을 나타났으며, 현업직의 경우 '2018년 비정규직 정규직 전환에 따른 인력의 증가로 판단됨



□ 사업 부문별 인력현황

구분	총계	본부	체육시설	문화시설	환경시설
계(명)	186	15	85	61	25
일반직(명)	79	15	27	21	16
업무직(명)	43	0	28	6	9
현업직(명)	64	0	30	34	0

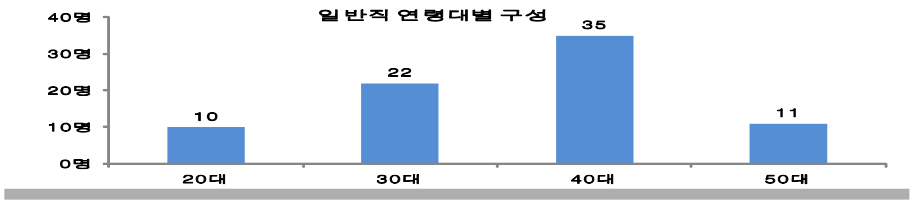
○ 사업 분야별 인력구성은 공단 전체 사업조정 및 지원역할을 하는 본부가 전체의 8%, 사업장별로는 체육시설이 45.6%, 문화시설이 32.7%, 환경시설이 13.4%, 체육시설과 문화시설이 전체인력의78%를 차지하여 공단 운영시설의 주축을 이루고 있음

□ 직급별 평균 연령대

구분	일반직					업무직	현업직	상용강사
	3급	4급	5급	6급	7급			
나이	56.5	50.5	45	42.5	33.5	39.3	53.5	33.3

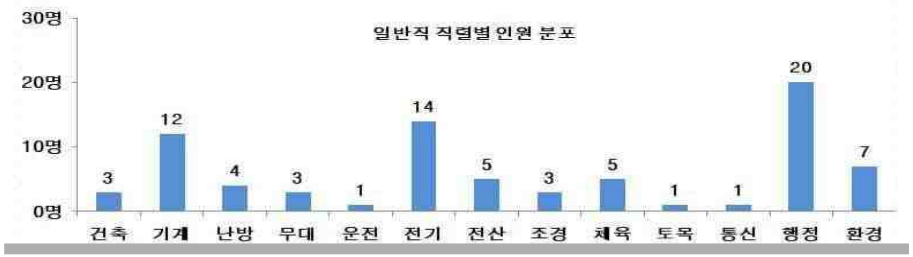
○ 연령대별 분포 일반직이 평균 41세, 업무직 39세, 현업직 53세, 상용강사 33세로 나타 났으며

○ 일반직 의 경우 50대가 11명, 40대가 35명으로 분포되어 40~50대 비중이 약 60%인 것으로 나타남

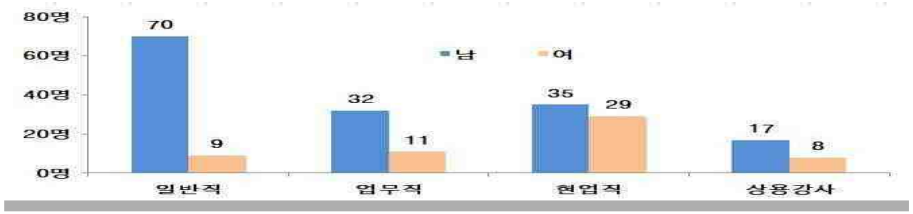


□ 일반직 직렬별 인원분포 및 남녀 비율

○ 일반직 직군별 인력은 행정직군이 가장 많고, 전기, 기계, 환경 순위며 기술직군의 경우 법정 자격 선임 및 운영필수 인력에 따른 자격보유자이며, 전체적으로 행정(행정,사무)직군(25)%, 기술직군(75%)로 나타남



○ 전체 직원중 여성비율이(28.2%, 기간제포함)이며, 각 여성비율은 일반직(12.8%), 업무직(25.5%), 현업직(45.3%), 상용강사(32%)로 나타났으며, 현업직의 경우 환경 미화 등 업무에 따른 여성비율이 높게 나타남



6 2020년도 인력 수급현황 및 계획(안)

가. 2020년 10월 현재 인력채용 현황

□ 인력 채용현황('20. 9월말)

구 분	채용인원	주요내용	비고
합 계	38		
일 반 직	4	'19년말 결원 1, 신규사설(황산공원 2명), 결원1명	
업 무 직	1	'19년말 결원 1	
협 업 직	13	'19년 결원 3, 6월말 정년 4, 결원 등 6	
기 간 제	20	상용강사 1, 기간제1 5, 안전요원 4	

나. 2020년 연말까지 인력채용 계획

□ 사업팀별 정·현원 현황 (20.09.30.현재)

구 분	일반직			업무직			현업직		
	정원	현원	대비	정원	현원	대비	정원	현원	대비
합 계	86	78	△8	49	43	△6	72	64	△8
감사평가팀	5	6	1	1		△1			
경영지원팀	6	7	1						
종합운동장팀	7	7		6	6		6	6	
국민체육센터팀	8	7	△1	9	10	1	11	7	△4
주민편익시설팀	7	6	△1	5	5		7	7	
웅상체육팀	8	8		8	7	△1	9	10	1
문화예술회관팀	10	10		1	2	1	6	5	△1
대운산휴양림팀	13	6	△7	7	1	△6	15	8	△7
환경시설팀	12	12		3	3				
유산매립장팀	5	4	△1	6	6				
공원주차관리팀	5	5		3	3		18	21	3

○ 정원 대비 현원 결원률 약 10% (' 20. 9. 30 현재)

- 일반직(8명), 업무직(6명), 현업직(8명)

※ 정원에만 반영된 숲애서 신규수탁 인력을 제회할 경우 1%의 결원률

○ '20년 사업인수(대운산 숲애서) 예정에 따른 따라 정원이 20명 증원 하였으나, 현재 사업진행 여건을 감안하여 채용 미정상태

□ ‘20년말 인력 채용계획 현황

구 분	채용인원	주요내용	비고
합 계	28		
일 반 직	2	결원 1명, 연말 퇴직자 1명	
협 업 직	2	결원 1명, 연말 퇴직자 1명	보훈
기 간 제	24	기간제 8명, 수영장 안전요원 12명, 수영강사4	

※ 수영강사 4명의 경우 채용절차는 완료 (코로나19에 따른 임용시기 조정)

7 중장기(2021년~2023년) 인력운영 계획

가. 개요

□ 추진 기간 : 2021년 ~ 2023년

□ 추진 방향

○ 공개경쟁 채용 및 블라인드 채용을 통한 우수한 인재 채용

○ 지방공기업 인사운영기준 및 지방공기업 설립운영 기준 준수

○ 청년채용 및 임금피크제 등 연도별 결원 인력의 적기 채용운영

○ 공정하고 투명한 인력운영을 통한 직원 만족도 향상 제고

나. 중장기(2021~2023) 인력 수급계획

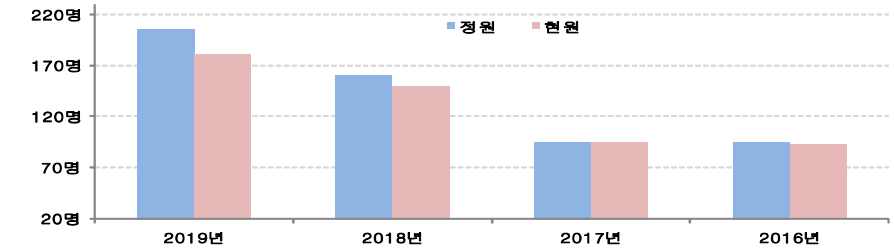
□ 최근 위·수탁 사업현황

구 분	2009.07(설립)	2010년	2011~2012년
연혁	종합운동장 웅상문화체육센터 문화예술회관 웅상도서관	유산폐기물매립장(10.1) 수질정화공원 제1축구장(10.1) 양산주민편익시설(10.4)	국민체육센터(11.1) 공영화물주차장(12..1)
	2013년	2015~2016년	2019년~2020년
	대운산자연휴양림(13.5) 공영노외주차장(13.5)	웅상,서창체육공원(15.01) 폐수종말처리시설(16.3)	황산캠핑장(19.03) 쌍벽루아트홀(19.07) 황산.가산체육시설(20.5)

□ 최근 년도별 정원 증감내역

○ ‘16년 대비 ‘19년 년말 일반직(20명, 31%), 업무직(22명, 78%) 증가 및 ‘18년 현업직 신설 후 ’19년말 현업직(32명, 66%) 증가 되었으며, 정규직(무기계약직포함) 약113명(121%) 직제상 정원이 증가 되었음.

○ 최근3년간 평균 48%의 정원증가 최근 1년간은 27.9% 정원이 증가



□ 년도별 신규채용 내용

○ 최근 3년간 일반직 23명 , 업무직 10명, 현업직 43명 채용

○ 2019년 52시간 근무제 시행 및 신규사업(황산공원) 인수 등 채용인력증가

구분	총합계	일반직	업무직	현업직	상용강사	기간제	안전요원
총합계	135	23	10	43	24	24	9
2017	37	4	3	13	10	7	
2018	14	3	1	3	5	2	
2019	82	16	6	27	9	15	9

※ 2018년 비정규직 정규직 전환 인원은 제외한 수치임

□ 신규인수 예상시설 전망

구 분	시설규모	준공(예정)일	필요인력예상
대운산 숲애서	3,431㎡	2019. 12	20명
동면체육공원	42,467㎡	2020. 12	3명
상북국민체육센터	3,737㎡	2021. 12	13명
중앙동국민체육센터	3,760㎡	2022. 12	8명
양주문화체육센터	2,000㎡	2022. 12	6명
웅상센트럴파크	8,007㎡	2023. 12	10명
시립빙상장	7,392㎡	2023. 12	15명

※ 비정규직 제외 및 현 운영시설 운영인력대비 추정 인원임

□ 사회 평형적 채용 목표

○ 정부정책에 따른 사회형평적 채용인력 활성화를 위하여 채용목표 운영

○ 적극적 고용개선 조치(AA)와 연계 하여, 매년 채용인력의 30%목표

구 분	2020년	2021년	2022년	2023년	2023년~
합 계	20명	10명	14명	12명	10명
장애인 (직원의 3%)	2(목표8)	1 (목표9)	-	-	1 (목표10)
청년 (일반직정원3%)	3명	3명	3명	4명	4명
보훈채용 (정원에 4%)	2명(목표8)	-	-	1(목표9)	-
여성(채용의30%)	6명 이상	12명 이상	9명 이상	8명 이상	11명 이상

□ 행정분야 전문 직무 채용 확대추진

구 분	목표	단기(2021년)	장기(2022~23년)
회계관리분야	3명	1명	2명
기록물관리분야	1명	1명	-

□ 신규 채용(정규직) 전체계획(비정규직 제외)

구 분	2020년10월	2021년	2022년	2023년	2023년~
기초정원(A)	208	208	211	224	239
결원인원(B=A*1%)	2	2	2	2	2
퇴직예상(C)	2	14	15	10	11
정년퇴직예정	2	8	9	4	4
정년 외 퇴직	0	6	6	6	7
별도정원증감(D)	0	0	0	1	0
정원증가율 (E)	0	23	13	14	25
채용계획 (F=B+C+D+E)	4	41	30	27	38
기말(정원) (G=A+D+E)-기정원	208	211 (기정원 20)	224	239	264

A. 정원 또는 증원에 따른 인원. B. 결원인원 : 정원대비 결원율 1%

C. 퇴직인원인 외 인원은 최근 2년간 퇴직률 3%~6%중 최저수준 3%반영

D. 임금 피크제 시행에 따른 별도 정원채용 반영

E. 인력소요 증감 : 사업인수 등 정원 최소수준 결정(2%) 또는 별도사업 예정인수를 가정한 인력반영

D. '20년 숲애서 정원은 시설인수 지연에 따른 미채용 반영

※ 조직진단에 따른 단기 조직 증대, 축소 등 변동요인은 제외

다. 인력 운영관리 기본계획

□ 시기별 인사운영 : 붙임1) 참조

□ 보직관리

○ 전보관리 : 정기전보(소속팀 장기근속 2년이상) 및 수시전보(신규시설 및 기타)

○ 전보시기 : 년 2회 정기시행 등

- 신규 시설인수 및 사업여건 변화에 따른 특수한 경우를 제외
- 6개월 미만자에 대하여는 인사위원회 개최를 통한 전보 시행

○ 전보제한

- 법정관리사항 및 위·수탁 협약에 대하여는 별도 전보기간 설정운영
- 인사 및 감사부서 배치의 경우 3년 주기 순환 배치 시행

○ 순환 전보를 통한 다양한 직무경험 및 업무 전문성 향상 도모

○ 참여형 인사를 위한 직원 의견수렴 반영

전보 등 요인발생	⇨	희망 보직 신청	⇨	적합성 검토	⇨	배치 및 인사활용
[사전검토]		[조사]		[검토]		[시행]
인력배치 및 사업팀별 필요인력 계획		개인별 작성제출		인사관리부서		인력 관리 피드백

○ 일반직 직급별 보직부여

직 급		부여 직무
일반직 3급	➡	본부장
	➡	체육사업부장, 문화환경사업부장
일반직 4급	➡	본부(팀장) , 사업부 팀장
일반직 5급	➡	팀장(유산매립장, 공원주차관리)
	➡	사업팀 중간관리자
일반직 6급 / 7급	➡	사업팀 실무자

□ **승진 및 평가관리**

○ 승진소요 최저 근무기간

구 분	7급 → 6급	6급 → 5급	5급 → 4급	4급 → 3급
최저소요기간	2년	3년	3년	4년

○ 근무성적 평가

- 상반기 평가 : 01. 01. ∽ 06. 30.
- 하반기 평가 : 07. 01. ∽ 12. 31.

○ 승진 서열명부 작성기준 : 1월 31일, 7월 31일

○ 승진배수 : 1명 4배수 , 2명 3배수, 3명이상 2배수

○ 승진임용 기준

- 승진 예정인원의 승진 배수 범위 내에서 인사위원회 심의를 거쳐 선발

□ 직무 관리

○ 신규직원

- 입사 후 6개월 수습기간 부여
- 신규직원 교육 및 외부 위탁기관 기초직무 교육실시

○ 기존직원

- 부여 직급별 개인 직렬에 맞게 사업팀 배치 운영
- 자기개발 및 직무능력 향상을 위한 교육 훈련 기회부여

※ 별도 교육훈련 계획 수립 운영 참조

□ 전보제한 기한 운영

제한 대상자	관련규정	제한기간
감사 담당 업무자	- 감사규정 제8조	2년
승진된 자 외	- 인사규정 제17조 1항	1년
재난안전관리 담당자	- 지방공기업경영평가 지적보완	2년
단, 효율적 업무추진(신규사업, 조직변경 등)을 위한 인사위원회 의결시 는 제외		

□ 기타 운영

○ 임금피크제 운영

- 적용대상 : 전 직원
- 적용기간 : 정년도래 3년 전부터 3년간 적용(만 58세 ~ 60세)

구 분	정년도래 3년 전	정년도래 2년 전	정년도래 1년 전
감액률	5%	5%	5%

○ 공단 연봉제 규정의거 4급 이상 직원 대상 운영

- 가율결정 : 해당연도 총 인건비 인상율 범위내 결정
- 지급등급별 분포비율 : 5등급별 최대~최저 50% 범위내 차등 적용

나. 행정사항

□ 신규 시설 위·수탁 시 인력운영 계획 반영 및 정·현원 조정 시행

□ 인력 운영관리에 따른 시기별 전보 및 승진에 따른 인력관리 철저

□ 청년, 양성평등, 사회적 약자 등 관련 법령의거 채용 기준준수 철저

□ 중장기 무기계약직 운영 관련은 별도검토 및 계획수립

붙임 1)

연간 인사관리 운영 일정 계획(참조)

구분	세부내용	추진일정			
		1/4	2/4	3/4	4/4
근무평정	◦ 일반직 근무평정		6월		12월
	◦ 업무직, 현업직, 상용강사	12월			
경력평정	◦ 일반직 경력평정	1월		7월	
승진	◦ 승진서열명부 작성	1월		7월	
	◦ 승진서열명부 공개	1월		7월	
	◦ 승진심사 및 승진 (사유 발생시 추가시행)		3월		12월
전보	◦ 전보(정례적)	1월	3월	7월	12월
	◦ 전보 수시(변경가능)	1월	3월	7월	12월
대우선발	◦ 정기적 선발(변경가능)	1월	4월	9월	11월
신규채용	◦ 정기적(변경가능) (12~2월 결원/채용)	3월			
	◦ 정기적(변경가능) (3~5월 결원/채용)		6월		
	◦ 정기적(변경가능) (6~8월 결원/채용)			9월	
	◦ 정기적(변경가능) (9~11월 결원/채용)				12월
퇴직	◦ 당해년도 퇴직자 (생년월일 기준)		6월		12월
기타	◦ 교육훈련 평정				12월

중장기 노사상생 계획(2020-2023)

공단 미션 비전 재정립 및 노사공동 상생목표 설정에 따른 중장기적 계획 수립을 통한 전략과제의 고도화 및 실천을 통한 노사상생의 문화제고

Ⅰ 추진방향

❑ 대내외 환경 및 공단 전략체계와 연계한 노사 공동의 목표설정
❑ 노사 공동의 상생목표 달성을 위한 전략과제 및 세부실천사항 추진
❑ 세부 실천사항별 추진사항의 정기적 점검 및 환류를 통한 지속보완

Ⅱ 전략체계

❑ 공단 전략체계

Ⅲ 내·외부 환경분석

❑ 대외 여건

구분	이 슈	시 사
정책 및 사회적 환경 등	· 공공기관의 사회적 가치 실현 강화 -합리적 노사문화 정착 -워라벨, 여성관리자 확대 등 · 코로나19 경제 불확실성 일자리 혁신을 통한 경영 효율화 추진 -노동생산성 저하 등 효율화 추진 · 소통 채널 활성화 및 근로자 인권보호	· 우수노사문화에 대한 재정립 · 장기적 근무여건 개선 · 효율 중심의 노사문화 구현 · 직원 고충에 대한 적극적 발굴 및 해소 · 소통과 상생의 노사관계 구축

❑ 대내 여건

구분	이 슈	시 사
조직확대 및 직원만족	· 조직 확대에 따른 예산확보 어려움 · 인력 증가 및 직렬별 갈등의 증가 · 직원 동기부여 및 조직 활성화 저하 · 운영사업의 재정립 및 효율화	· 유연하고 탄력적인 조직 운영 · 직렬 및 직무분석 조정을 통한 장기적 갈등 해소 · 직원 만족도 향상 및 긍정적 조직문화의 형성

❑ SWOT 분석

외부환경 / 내부환경	기회(O)	위협(T)
	· 공공성 강화 사회적 가치로 정립 · 정규직화 및 처우개선 강화 · 직무에 따른 인력운영 확산	· 예산 등 경영환경 저하 · 인력증가에 따른 효율화 요구 증대 · 수익성 사업의 확대 한계
강 점 (S)	**역량확대 (SO)**	**선택집중 (ST)**
· 경영진 노사 상생 공감 · 혁신의 조직문화 지속추진 · 안정적 고용의 근로환경	· 신규시설 확대 및 일자리 창출 강화를 통한 사회공헌 · 노사 화합의 지역사회 나눔 실천 · 직무 중심 유연한 인력운영 제고	· 직무중심의 인력운영 체계 구축 · 일자리 질 개선 및 유연근무 확대의 워라벨 실현 · 사업팀 인력운영 탄력성 개선
약 점 (W)	**기회포착 (WO)**	**약점보완 (WT)**
· 성과보상의 적절성 약화 · 경영환경 변화에 대한 인식 부족 · 소통 및 고충에 대한 적극 개선 의지 약화	· 신규 사업의 적극적 수탁 및 조직 효율화 예산운영 효율성 확보 · 전문 직무의 인력 고도화 · 고충처리 다 채널화 및 경영참여로 소통 활성화	· 근로자 역량강화 및 전문화 · 경영참여 확대 및 결과 공유 · 온.오프라인 고충처리 등 소통 채널 다양화 실현

Ⅳ 노사 상생목표 추진전략 및 과제

❑ 추진전략 및 과제

미 션	공공서비스 제공으로 『더 행복한 양산』을 추구한다.
비 전	더불어 함께하여 사회적가치를 지향하는 일류공기업
노사상생목표	협력과 상생, 소통과 배려로 더 행복한 노사문화의 정착

전략 방향 설정 (5개 분야 15개 과제)

시민, 직원 최적의 서비스제공	▸ 내.외부 고객 서비스 향상을 위한 노사 참여를 통한 서비스 강화 ▸ 스마트한 업무환경 구축을 통한 직원업무 서비스 환경 개선 ▸ 내부직원 만족도 향상을 위한 3-GO활동 및 그에 따른 개선추진
안전사고 "ZERO"	▸ 안전사고 제로 달성을 위한 각종 재난안전점검 노사측 위원 참여 ▸ 재난안전 경진대회, 근로자 보호조치 등 안전관리 활동 강화 협력 추진 ▸ 산업재해 등 근로자 건강관리 강화를 위한 지원책 마련
사회 공동체 발전	▸ 비정규직 정규직 전환을 위한 노력강화 (간담회, 장기개선 계획 등) ▸ 사회적 약자채용 확대를 통한 공기업의 사회적 역할 강화 지속추진 ▸ 1사1촌 활동 및 지역경제 살리기 지속 추진을 통한 공단 이미지 제고
직원 역량강화	▸ 직무능력 향상 및 자기 개발을 위한 교육훈련비 지원 등 기회 확대 ▸ 외부교육 기관과의 업무협약을 통한 교육과정 개설의 상설화 ▸ 직무에 따른 급여체계 개선 등 직원 간 차별적 요인의 개선
양성평등 및 일.가정양립	▸ 일가정 양립문화 정착 및 확대를 위한 다양한 시책 마련 ▸ 여성관리자 확대 계획에 의한 지속적 노력 시행 ▸ 4대 폭력예방 등 조직내 양성평등의 조직문화 지속발전

Ⅴ 노사 상생목표 추진관리

목표	협력과 상생, 소통과 배려로 더 행복한 노사문화의 정착
Plan (Input)	○ 노사 상생 협력을 위한 중장기 계획 수립 ○ 노사 공동의 목표 설정을 위한 상생목표 설정 및 세부 실행과제 설정 - 노사공동의 상생목표 결의 및 지속적 보완 ○ 노사문화 향상을 위한 활동 계획 수립
Do (Process)	○ 노사협의회를 통한 지속적인 노사협력 관계 유지 ○ 노사 공동의 안전문화 향상을 위한 관리활동 전개 ○ 직원 교육기회 확대를 위한 지역 단체 협약 및 직원 지원 ○ 직원 만족도 향상을 위한 만족도 조사 및 환류 ○ 노사 공동 상생을 위한 다양한 소통활동 실시 - 3-go, 워크샵, 힐링캠프 등 운영 ○ 지속적 사회공헌을 위한 봉사활동 적극 추진 - 1사 1촌, 1사 1단체 등 ○ 유연근무 등 다양한 일.가정양립을 위한 제도 시행 ○ 여성의 관리자 확대를 위한 교육기회 제공
Check (Output)	○ 노사협의회를 통한 공동의 목표 추진상황 주기적 점검 ○ 내부직원 voc의 분석을 통한 체계적인 해소방안 수립 ○ 노사공동 소통활동에 대한 만족도 조사 및 환류 ○ 적극적 고용개선(양성평등) 계획과 연계한 실적 확인
Act (Feedback)	○ 노사 상생목표 세부 실행과제 추진 실적에 대한 평가 - 년도 말 노사 목표에 대한 추진사항 보고 및 노사전략회의 - 노사목표에 대한 수정 보완 및 향후과제 추가 시행