



청소년의 행복한 성장 구현

# 2019 직무분석 및 조직진단

2019 a job analysis  
and diagnosing organizations



| 재 단 법 인 |  
충청남도 청소년진흥원



# 제 출 문

재단법인충청남도청소년진흥원장 귀하

본 보고서를 「재단법인충청남도청소년진흥원  
직무분석 및 조직진단」연구용역의  
최종보고서로 제출합니다.

2019년 5월

(재)국제경영개발원장 이 준 호





## (재)충청남도청소년진흥원 직무분석 및 조직진단

I . 조직진단 목적

II . 조직진단 결과

III . 직무기술서와 직무명세서



## I. 조직진단 목적

### 〈조직진단 목적〉

1. 추진배경	6
2. 목적	7
3. 주요내용	8
4. 추진방법	8
5. 연구진 구성	9
6. 참여 연구진	9
7. 추진일정	10

### 1. 추진 배경

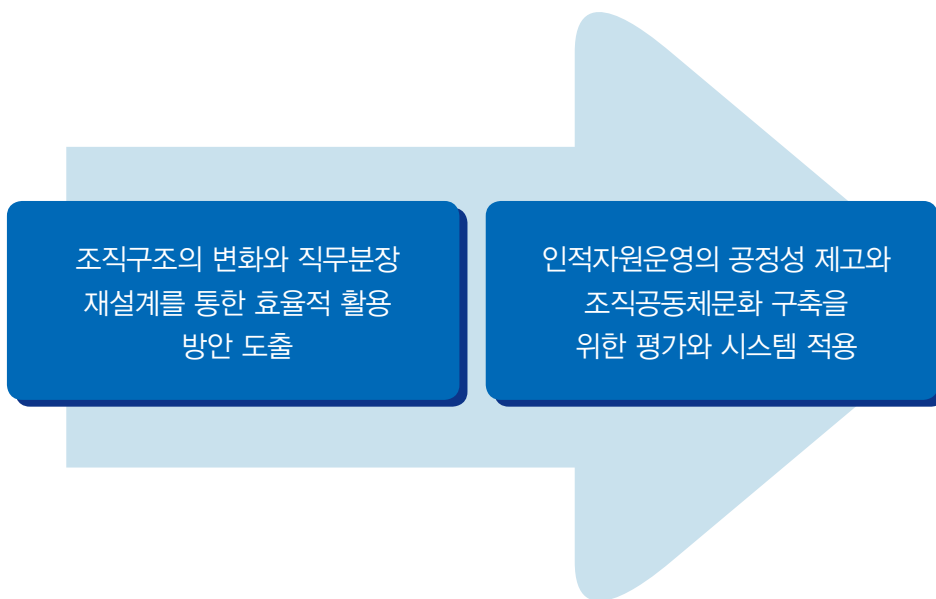
- 도내 37만명 청소년들의 건전한 생활을 통합적으로 지원하기위해 설립된 재단법인 충청남도청소년진흥원 (이하, 진흥원)은 사회가 더욱 개인주의화와 경쟁의 심화 및 4차 산업혁명의 도래와 함께 역할에 있어서 새로운 비전과 사업방식에 있어서 큰 변화와 도전이 요구되고 있다.
- 이에 따라 진흥원은 기존과는 다른 조직구조, 구성원의 역량과 의식수준을 필요로 한다. 그러나 진흥원은 아직도 서로 상이한 성격의 센터들이 하나의 운명공동체로서 체계적, 통합적으로 운영되지 못한 상태라고 판단된다. 한편, 구성원들에 의하면 행정부서나 센터 간 그리고 동일한 센터 내에서도 팀이나 구성원들의 역할과 책임이 명확히 구분되지 않고 있으며 업무의 편 중 현상도 지적되고 있다.
- 열심히 일하는 사람에게 오히려 불이익이 돌아오는 조직운영이 이루어지고 있으며 합리적인 기준이 없는 인사 평가, 임금체계 및 직급체계가 구성원들의 동기부여수준을 저하시키며 공동체의를 저하시키는 중요한 요인들이라고 설명되는 것 같다.
- 이에 과학적이면서도 종합적인 진단을 통해 진흥원의 보다 체계적인 운영 시스템을 갖추는 것이 중대한 과제가 되었다고 생각한다.
- 그리고 그동안 별개의 조직처럼 운영되어져 온 과거를 청산하고 하나의 가족처럼 모든 구성원들이 운명 공동체 의식을 갖고 활력있는 조직으로 발전하는데 총력을 기울이도록 조직운영 및 인적자원관리의 시스템이 정비되어야 한다고 본다.

**추진배경**



**2. 목적**

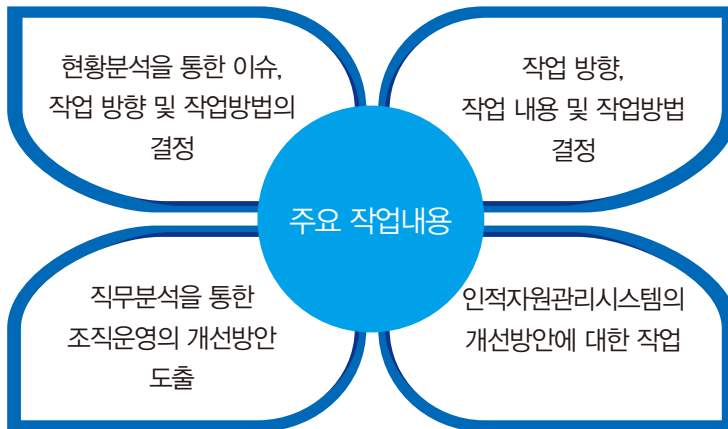
- 첫째, 새롭게 도전하는 비전을 달성하기 위해 조직구조를 변화시키며 조직 전체에 대한 직무분장을 재설계함으로써 주어진 인원을 효율적으로 활용하는 방안을 도출해내고자 한다.
- 둘째, 직무의 양적, 질적 수준을 평가하고 이를 기존의 임금체계, 직급체계, 인사평가시스템 및 성과 평가시스템에 적용함으로써 인적자원운영의 공정성을 제고하고 일할 맛나는 조직공동체문화를 구축하려고 한다.





### 3. 주요 내용

- 현황분석을 통한 이슈, 작업방향 및 작업방법의 결정
  - 임직원 면담
  - 조직운영과 인적자원관리시스템의 주요 이슈 도출
  - 작업 방향, 작업 내용 및 작업방법 결정
  - 부서, 팀 및 구성원의 수행직무조사(직무기술서, 직무명세서)
- 직무분석을 통한 조직운영의 개선방안 도출
  - 팀과 개인의 직무에 대한 양과 질적 평가
  - 부서간 및 부서내 직무간 관계조사(불필요 업무 및 중복 업무)와 개선 방안
  - 팀과 개인의 수행직무자격요건 설계
  - 부서 적정인원산출
- 인적자원관리시스템의 개선방안에 대한 작업
  - 직무가치에 의한 임금체계분석 및 임금체계의 재설계
  - 기존 인사평가제도와 직급체계의 분석
  - 직급체계의 설계 및 운영방안 도출
  - 기존 인센티브 평가제도와 인센티브 평가시스템의 설계



### 4. 추진 방법

- 직무기술서, 직무명세서 조사
- Business Process Reengineering 기법
- 직무평가법(요소평가법, 평정척도법)
- 조직진단 및 구성원 동기부여수준 조사
- 구성원들과의 포커스 미팅
- 유관기관에 대한 벤치마킹



## 5. 연구진 구성



## 6. 참여 연구진

1) \*\*\*

현) 나사렛대학교 경영학과 교수, 대한경영학회 이사  
 역) 산업연구원 책임연구원  
 현대경제연구원 수석연구위원(조직전략실장)  
 안전행정부 정부 3.0 자문위원, 충남 지방 3.0 민간자문위원  
 한국윤리학회 이사

2) \*\*\*

2002.2 서강대학교 대학원 경영학과(인사/조직, 경영학 박사)  
 역) 한화그룹 공채입사  
 1984-87 (주) 한화 인사총무부장  
 1988-94 한화그룹 경영관리실 그룹인사총괄담당중역  
 1995-2002 한화그룹 인력개발원장  
 2003-2012 서강대학교 경영대학원 및 백석대학교 겸임교수  
 공군사관학교, 동국대학(원) 강사

3) \*\*\*

현) 2009. 3 - 현재 나사렛대학교 산학협력단 교수  
 1998. 5 West Virginia University 졸업(Ph.D.) WV, USA  
 (Industrial & Management Systems Engineering)  
 역) 2010 - 13 나사렛대학교 재할창업보육센터장  
 2004 - 09 동부한농화학 경영기획실 식스시그마추진팀장



## 7. 추진일정

과 제 내 용	추진일정		
	1개월	2개월	3개월
구성원 대상의 컨설팅 목적 설명회			
직무기술서와 직무명세서의 작성 요령 설명회			
직무분석 및 직무분석을 위한 구성원 인터뷰			
벤치 마킹을 위한 외부 전문가 미팅			
직무분장개선안에 대한 보고(1차)			
직무분석결과에 따른 인적자원관리시스템 진단			
인적자원관리시스템에 대한 개선안 설계			
구성원들과의 포커스 미팅			
개선안에 대한 보고회(2차)			
작업내용에 대한 협의 및 보완			
작업 전체에 대한 최종보고(3차)			
최종보고서 제출			

## II. 조직진단 결과

### 〈조직진단결과〉

1. 총평	11
2. 분야별 개선방향	12
1) 조직관리	12
2) 직무관리	21
3) 정원관리	32
4) 인사관리 및 교육훈련	38
5) 보수관리	42
6) 조직문화	46
7) 규정관리	49

### 1. 총평

서로 다른 독립적 성격을 가진 사업부서와 이를 지원하기 위한 행정지원실이 하나의 법인조직으로 운영되면서 긍정적인 측면보다는 직무 불만족과 스트레스, 심각한 피로도, 조직에 대한 무력감 등으로 많은 직원들이 4년도 못되어 조직을 떠났음. 현재 근무중인 직원들도 대부분 4년 이하의 직원들로 중간허리가 없어 업무의 연속성 단절 뿐만 아니라 기회가 되면 떠날 수 있다는 문제를 안고 있어 조직문화, 제도의 개선 등의 커다란 과제를 갖게 됨

진흥원의 장기적 발전을 위한 기본적인 제도(조직, 직무, 정원, 인사 및 교육, 보수, 조직문화, 규정관리 등)의 개선 및 일하는 방식의 개선을 통한 업무효율성 향상, 새로운 조직문화를 통한 즐겁고 신나는 직장 만들기 등의 당면과제를 반드시 해결해 나가야 할 것임



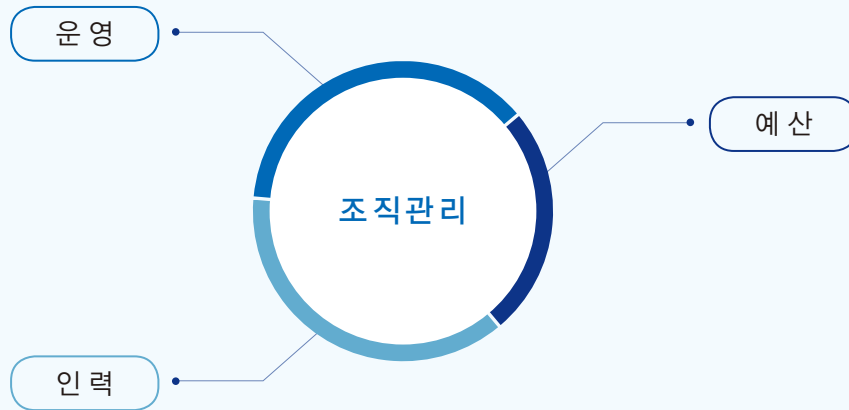
운영의 긍정적 측면을 강화하여  
직원들의 근무여건, 조직문화,  
제도의 개선

장기적인 발전을 위한  
기본적인 제도의 개선으로  
업무효율성 향상

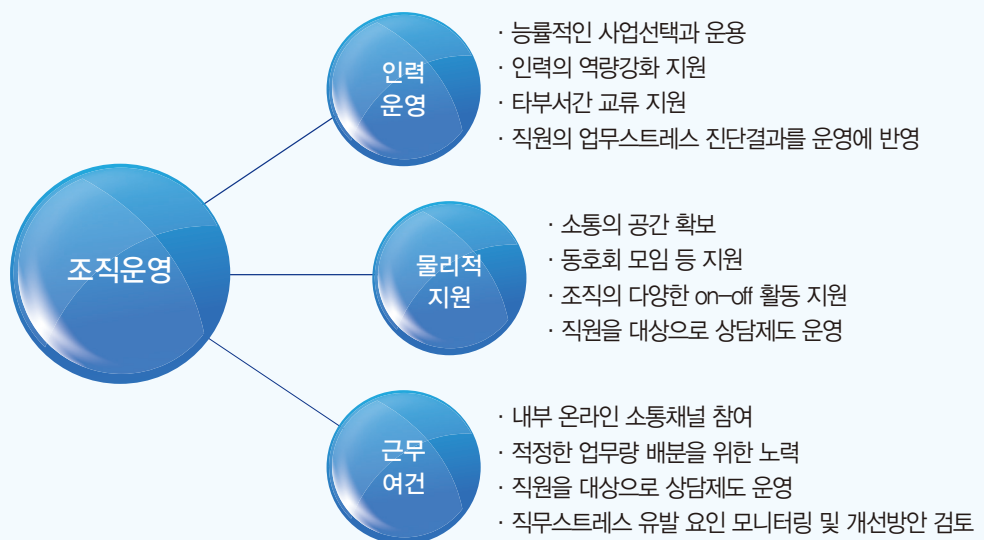
## 2. 분야별 개선방향

### 1) 조직관리

〈그림 1 조직관리 개선안〉



〈그림 2 조직운영 방안〉



- 사업의 선택과 집중으로 인력운영의 효율화와 인력의 역량강화
- 행정지원실의 지원기능과 역할강화를 위한 조직개편 및 인력보강
- 부서중심주의와 부서간 심리적 울타리 해소를 위한 조직차원의 공식, 비공식적 교류프로그램 활성화
- 물리적 소통(휴게)공간의 확보노력 필요
- 동호회(예, 등산, 영화) 모임 적극 지원 필요(상위직급자 참여 필수)
- 내부 온라인 소통채널에 참여 및 조직의 다양한 on - off 활동을 권장 지원함
- 타부서 직원들과 같이 어울려 식사하기 등
- 수시로 채용되는 신입직원들에 대한 업무집중 해소나 업무량의 범위와 책임 등의 적절한 배분 등의 검토
- 전 직원을 대상으로 업무스트레스 관리를 위한 상담제도의 운영(외부 전문상담사 지원)
- 직원의 이동시 업무스트레스 진단 결과를 참고, 반영 노력
- 센터장 책임하에 직무스트레스 유발 요인 모니터링을 주기적으로 실시

현 행	개 선 방 향	개 선 건 의 안
<p>① 진흥원은 최근까지 도나 외부로부터 많은 사업을 수탁하여 원의 위상을 제고하는 데에 주력해왔음. 이 과정에서 진흥원은 사업수행에 필요한 적정인력을 제대로 감안하지 않고 사업을 수주해 옴</p> <p>② 수탁을 받는 대로 사업을 센터에서 팀을 결정하는 방식으로 사업추진이 이루어져 왔음(팀의 고유한 성격이 무시되어 왔음)</p> <p>③ 사업의 실무담당자인 팀원들은 사업의 추진과 관련된 거의 전 행정업무를 직접 처리해왔음</p>	<p>진흥원은 선택과 집중의 관점에서 사업을 전개해야 함</p>	<p>여성가족부의 국책사업은 그대로 유지하고 최소인력(지침인력) 확보는 필수 (현 상담센터 14명 정원 중 13명임)</p>



현행	개선방향	개선건의안
<p>③ 사업의 숫자가 증가할수록 매년 구성원들의 행정업무는 증가하게 되었음(최근 팀원당 3~4개 사업이 배당되었고 사업들을 동시에 추진해옴)</p> <p>④ 진흥원의 인력은 외형상 계속 증가하였지만 최근에는 경험이 부족한 공무원과 사업계약직이 증가하였고 정규직은 2016년 이후 오히려 감소한 것으로 나타남</p> <p>⑤ 사업의 수가 늘어남에 따라 진흥원은 최근 기존의 인력으로는 사업을 소화하기에 무리가 따르고 있음</p>	<p>사업의 선택과 집중이 이루어져 진흥원의 전문성이 증가하면 어느 정도 사업의 규모를 증가시키도 인력을 더 이상 증가시키지 않아도 사업들을 소화시킬 수 있을 것임</p>	<p>도나 기타 기관의 수탁사업에 대해서는 사업의 수를 증가시키기 보다는 진흥원의 역량을 집중할 수 있는 정책 사업을 중심으로 전개해야 함</p>
<p>① 행정지원실, 상담복지센터 및 활동진흥센터간 업무분장과 경계가 불명확하고 복잡하게 분산되어 업무의 중복 및 비효율화를 초래</p> <p>② 행정지원실은 센터를 지원하는 업무에는 많은 노력과 시간을 할애하고 있으나 법인 전체의 조직운영과 경영관리에 필요한 인사, 행정, 사업계획 및 예산편리나 통제 등의 업무를 제대로 수행하지 못함</p> <p>③ 행정지원실은 센터를 지원하는 업무와 더불어, 진흥원의 목적달성에 필요한 새롭고 앞서가는 신규사업을 연구, 개발하여 위상을 높이고 적극적으로 지역청소년들의 문제 해결을 위한 선제적 역할을 해야 할 필요가 있음</p>	<p>행정지원실과 각 센터간 업무분장 및 부서내의 개인간 업무경계의 명확화로 업무의 효율성을 제고</p> <p>법인전체와 관련된 인사 및 조직 전반에 관한 업무, 총무, 법인 행정 및 회계 재정업무를 행정지원실에서 통합 담당하여 일관성 제고</p>	<p>개선방향의 실천을 위해 행정실의 명칭변경을 포함한 조직 개편안 및 정원 산정을 개선안으로 제안</p> <p>(15페이지 &lt;그림 4 경영정책실(구, 행정지원실) 조직도&gt;) 참조</p>

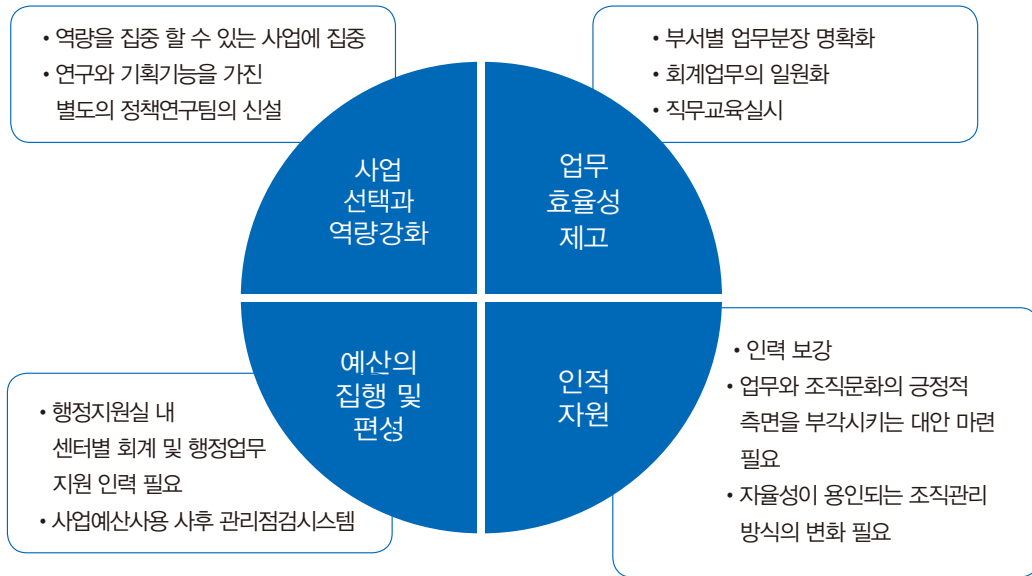
현행	개선방향	개선건의안
<p>④ 행정지원실의 역할과 이를 담당할 기능들이 정립되어있지 않았음. 한편 센터에서는 행정지원실이 자신들을 지원하는 역할만 하면 된다고 생각하고 행정지원실의 중요성을 무시하여 왔음</p> <p>⑤ 때문에 센터에 대한 업무지원조차 제대로 수행하지 못했고 오히려 센터들에게 행정과 관련된 업무를 처리하는 데 어려움을 가중시켜 왔음</p> <p>⑥ 실무부서 직원들이 행정업무 처리시, 처리기준을 제대로 파악하지 못하여 행정지원실에 많은 문의를 하고 있어, 행정지원실은 이들에 대한 응대 때문에 자신의 업무를 처리하는 데 과도한 시간을 사용하고 있음</p>	<p>새로운 사업과 사업의 집중 선택을 위해서는 진흥원내에 기존의 센터조직과는 다른 연구와 기획기능을 가진 별도의 정책연구팀의 신설을 고려할 필요가 있음</p> <p>각 센터의 사업담당자들이 자신의 사업추진에 집중할 수 있도록 현재 행정지원실에 센터별 회계와 행정업무를 담당, 지원하는 인력을 두어야 할 것임</p> <p>현재 센터의 팀원들이 처리하는 회계와 행정업무에 대해서는 업무프로세스에 대한 대폭적인 업무간소화가 진행되는 것이 바람직함</p> <p>조직개편에 의한 업무분장의 명확화와 함께 필요한 인력을 보강할 필요가 있음</p>	<p>행정지원실과 센터의 팀 구성원들에 대해 표준직무기술키트를 재작성하게 할 것</p> <p>행정지원실에서는 담당 직무별로 직무수행 자격요건을 갖추도록 OJT 및 직무교육을 실시할 것</p>



현행	개선방향	개선건의안
<p>① 예산집행의 경우 출연금은 행정지원실에서, 사업예산은 각 사업팀에서 지출 후 지출결의서를 행정지원실로 이관, 이후 자금이체 부분을 행정지원실에서 담당하고있음</p> <p>② 현재 진흥원은 사업관리시스템이 없는 상태임. 이로 인해 사업별 예산 집행에 대한 모니터링이 체계적으로 되지 않고 있음</p> <p>③ 예산편성 후 사업 진행현황 및 변경내용에 대한 관리가 안되고 있음. 사업성과에 대한평가가 없어 진흥원의 효율성을 확보하기어려움</p>	<p>직무를 기준으로 한 사업의 분류 체계를 확립하고 시스템화를 통한 관리 시스템을 경영지원실의 주요 업무로 부여하는 것이 바람직함</p> <p>행정지원실은 센터별 집행 계획 대비 실적을 점검할 필요가 있음</p> <p>사업예산사용의 사후관리를 통해 예산 낭비 사업과 집행이 부진한 사업을 점검</p>	<p>매월 결산후 D+5일 내에 월간경영평가회의, 분기별, 반기별 회의를 통한 사업 점검</p> <p>매월 예산집행 모니터링 및 현황 분석</p>
<p>① 일부를 제외한 대부분 구성원들의 평균 근속연수가 낮은 상태(4년 이하)가 지속되어 원의 사업추진에 대한 실수가 발생할 가능성이 높아 구성원들이 사업 추진시 매우 불안한 상태임(표1) 최근 5년간 퇴직자 및 재직자 평균 근속년수 (2018년 기준)을 참조할 것)</p> <p>② 사업추진에 따른 즐거움, 끈기, 창의성, 문제해결에 대한 동기부여는 낮고, 정서적 압박감과 경제적 압박감이 높은 상태에서 근무를 하고 있다고 판단됨</p>	<p>일을 통해 구성원들이 안정감을 높이고 즐거움과 의미 및 성장감을 느끼고 장기근속을 유도하는 종합적인 대책이 시급히 강구되어야 할 필요가 있음</p> <p>사업의 성공을 우선하여 성과평가와 임금 등을 통해 조직관리를 하는 방식을 지양하고 팀원들에게 자율성과 실수를 용인하는 조직문화가 형성되도록 조직관리방식의 변화가 필요함</p>	<p>리더십, 조직설계, 정체성, 직무관리, 보상, 경력관리 및 평가제도를 포함하는 종합적인 대응책을 마련</p>

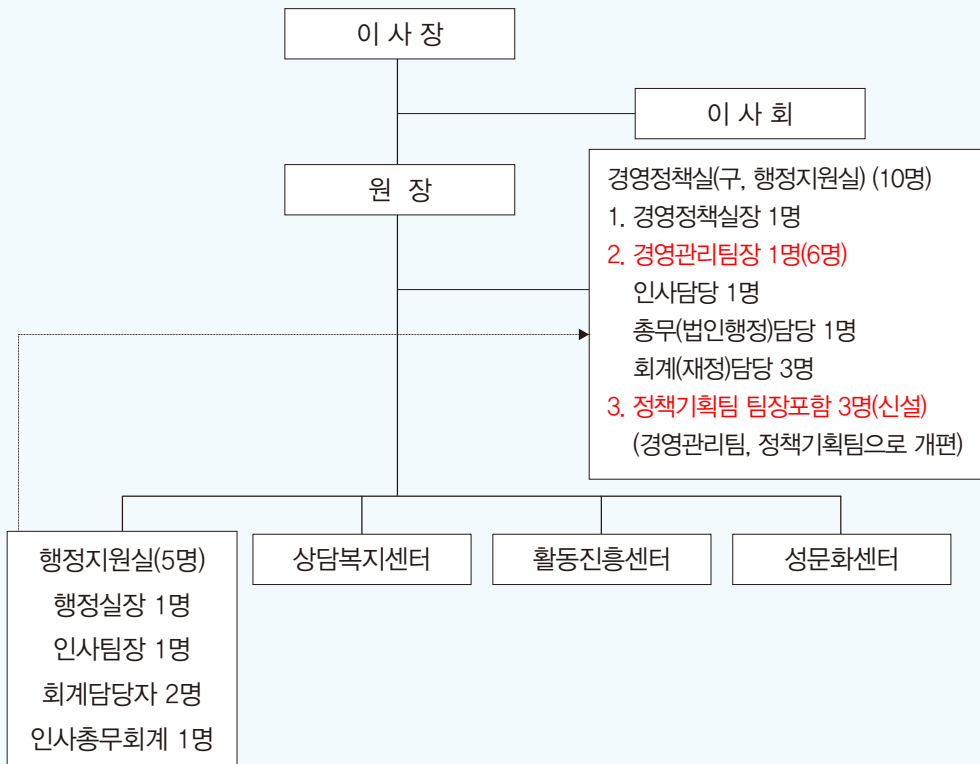


〈그림 3 조직관리 개선〉



(1) 충청남도청소년진흥원의 조직개편(안)

〈그림 4 경영정책실(구, 행정지원실) 조직도〉





〈표 1 경영정책실(구, 행정지원실) 업무분장 및 인원〉

분야	세부업무내용	현인원	필요	비고
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 경영정책실 업무총괄</li> <li>- 회계 및 사업계획집행상황 등의 업무감사(정관 제30조의 규정에 의거)</li> </ul>	1명	1명	1명
인사담당	전직원 채용, 배치, 법인공통 교육훈련, 인사고과, 급여, 복지후생, 퇴직, 인사관련 제도개선, 규정 개정작업 등 청소년진흥원의 인사관리 및 조직 전반에 관한 업무	팀장 및 팀원 1.5명	팀장 및 팀원 2명	경영관리팀 (6명)
총무/ 법인행정	법인내외업무: 총무(이사회, 인사위원회), 물품구입 및 재물관리, 비품관리유지, 법인홍보물, 재산관리, 대외관련업무, 기타 지시사항수행	0.5명	1명	
회계/재정	예산관리, 4대보험, 인건비, 급여, 식대, 법인운영(재정관련), 복지관련예산, 사업부의 예산집행 통제, 연말정산총괄 등	0.5명	1명	
	사업부서 회계3명(상담복지센터 2명, 활동진흥센터1명) (사업부서 회계담당은 여기부 지침에 의거 상담복지센터2명, 활동지원센터 1명으로 규정되어 있음)	1.5명	2명	
정책기획 (신설)	정책사업의 기획과 집행 : 충청남도청소년을 대상으로 한 시대적 요구에 걸맞는 특색있는 주제를 선정하기 위한 연구와 기획 그리고 이들 사업을 추진하기 위한 업무와 집행	0명	팀장 및 팀원 3명	정책기획팀 (3명)
총계		5명	10명	10명

## (2) 경영정책실(구, 행정지원실) 조직개편사유

### 가. 경영관리팀

효율적인 업무추진을 위하여 동일하거나 유사한 종류의 업무가 동일부서내 혹은 행정지원실과 각 센터에 복잡하게 분산되어 있는 업무를 재정비함으로써 업무흐름(Work Flow)을 단순화, 전문화, 표준화하고 지금까지 주로 각 센터를 지원하는 단순업무에서 탈피하여 법인전체와 관련된 인사관리 및 행정업무와 각 센터의 회계, 사업계획의 집행상황등을 관리, 감독하는 스태프(Staff)으로서의 기능을 강화시키고자 함

## 나. 정책기획팀 신설

- ① 청소년에 대한 상담, 활동지원 등 통합적인 서비스를 제공하여 청소년들을 건강하게 육성코자 함을 목적(진흥원 설립목적 제2조)으로 하는 각종 사업이 여성가족부와 충청남도의 지원에 전적으로 의존하는 약 70개 사업(2018년 활동진흥센터 32개, 상담지원센터 36개)을 수행하는 데 진흥원의 모든 조직이 전념하고 있는 상태임
- ② 현재까지의 신규정책사업은 필요시 기존 두 센터(활동진흥센터/상담복지센터) 임시지원형태의 TFT 방식으로 운영되어와 상호배타적이면서 정해진 독자사업의 운영에 전념해야 하는 두 센터의 TFT 방식으로는 기대하는 신규정책사업의 추진이 한계에 부딪침
- ③ 따라서 현재의 수혜적인 사업방식과 더불어 청소년의 균형있고 조화로운 성장을 위한 사업을 목적으로 시대적 변화와 요구에 앞서가는 새로운 주제를 연구하고 개발하여 충청남도 청소년들의 새로운 관심을 제고하고 실질적인 도움을 줄 수 있는 창의적이고 독자적인 신규사업개발에 전념할 수 있는 경영정책실 하부 조직으로 새로운 조직(정책기획팀)의 신설이 절실히 요구됨

## 다. 정책기획팀의 세부업무내용

- ① 연구조사 및 신규사업집행
  - 청소년 정책 및 쟁점 등 시대적 요구에 따른 수요조사와 사업주제의 선정
  - 국내외 선진국 모델에 대한 조사
  - 연구설계와 연구방법검토
  - 통계처리 및 설문결과분석
  - 분석결과에 따른 프로그램 및 신규사업개발
  - 연구결과발표 및 전문가 자문회의 및 토론회
  - 연구결과보고서 작성 및 배포
  - 신규사업집행
  - 신규사업집행에 따른 센터간 협의 및 업무조정



② 연구자문단 구성 및 운영

- 상담연구전문가 및 현장전문가구성, 자문회의 운영  
(충청남도 청소년실무자회의 구성, 자문단 구성)
- 연구결과의 사업집행에 따른 예산문제처리
- 연구결과추진결과보고서 작성

〈표 2 충청남도 출자 출연기관 인력 현황〉

(단위 : 명, %)

기 관 명	총 원	행 정 원	비 율	기 관 명	총 원	행 정 원	비 율
충남연구원	142	17	12.0	충남인재육성재단	21	8	38.1
충남평생교육진흥원	15	5	33.3	충남경제진흥원	33	7	21.2
충남테크노파크	102	32	31.4	충남여성정책개발원	26	11	42.3
충남역사문화연구원	53	17	32.1	충남문화산업진흥원	37	7	18.9
충남문화재단	34	13	38.2	충남개발공사	104	26	25.0
충남교통연수원	17	8	47.1	충남체육회	30	9	30.0
충남장애인체육회	21	4	19.0	충남청소년진흥원	62	5	8.1

※ 각 기관별 인력현황은 '19.1.9 각 기관별 홈페이지 조직도를 참고하였음  
 ⇒ 청소년진흥원: 14개 기관 평균 행정인원 비율 24% 대비 1/3 수준임

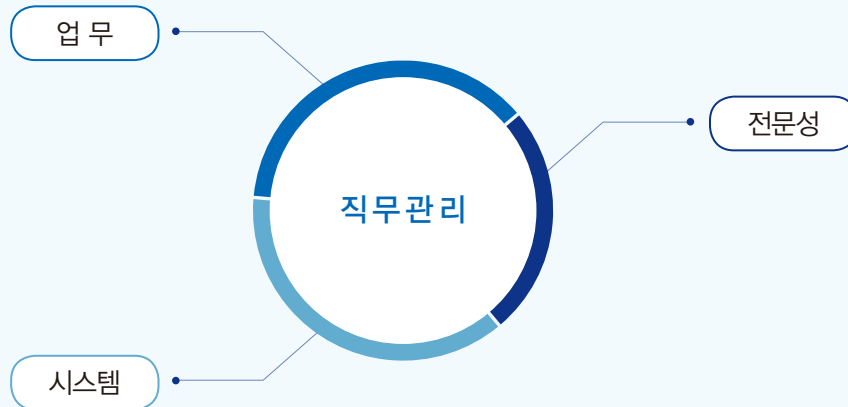
〈표 3 2018.12 기준 타 지자체 법인형태 청소년기관 평균 행정인력 현황〉

(단위: 명)

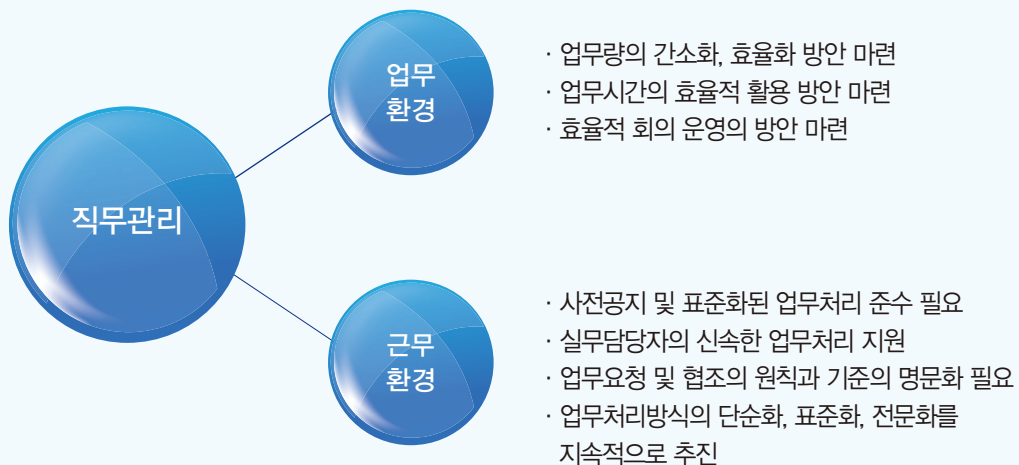
기 관 명	총 인원	행 정 인 원	행 정 인 원 비 율	비 고
재단법인 전라남도청소년미래재단	40	6(증원예정)	15%	
경상북도청소년진흥원	55	6	11%	
경상남도청소년지원재단	50	10	20%	
재단법인 대구청소년지원재단	77	10	13%	
총 괄	222	22	15%	

## 2) 직무관리

〈그림 5 직무관리 개선안〉



〈그림 6 직무관리 운영 방안〉



- 행정업무에 대한 센터와 행정지원실의 업무조정을 통한 업무의 간소화와 효율화
- 불필요한 회의 및 효율적인 회의운영을 위한 제도 개선 노력
- 정상적 절차와 기한에 대한 철저한 준수 필요  
(촉박한 처리기한이나 사전 공지 및 표준 절차가 준수되지 않은 사안에 대해서는  
관련책임자의 관리역량부족으로 판단함)
- 업무상 결재의 기한을 설정하여 실무담당자의 신속한 일처리 진행을 지원함



현 행	개 선 방 향	개 선 건 의 안
<p>① 회계 및 인사 등 업무는 법인운영규정, 근로기준법, 공무원근로기준법 등에서 적용기준이 상이하여 상황에 따라 업무처리를 달리해야 하는 문제들이 발생하고 있음</p> <p>② 도청, 여성가족부, 법인의 사업별 안내지침이 상충되는 부분이 있음. 사업부서의 팀원들도 업무처리를 제대로 하기 힘들</p> <p>③ 팀에 대한 사업배정이 팀의 성격이나 직무 범위와 일치하지 않는 경우들이 나타나고 있음</p> <p>④ 사업에 문제가 생기면 사업을 기안한 팀원이 책임을 지고 사유서를 제출해야 함</p> <p>⑤ 사업부서의 팀원들은 직접 사업추진에 투입된 시간과 거의 비슷한 시간을 사업수행에 부수적인 행정업무에 사용</p> <p>⑥ 사업부서의 팀원들은 사업과 관련된 예산 수립, 기안, 물품구매, 영수증 처리, 지출결의서 작성, 비용 송부, 지출목록작성, 행정지원실의 결재, 그 이후에도 e-나라 시스템에 지출결의서를 등록하여 재차 결재를 받는 방식으로 회계업무를 수행</p>	<p>구성원들이 따라야할 명확한 적용기준을 내부적으로 연구하여 결정할 필요가 있음</p> <p>도청, 여성가족부, 진흥원의 사업별 안내지침이 상충되는 부분을 검토하여 업무처리를 위한 업무정리가 필요함</p> <p>팀의 명칭에 부합하는 배분기준을 설정하여 팀에 대한 사업 배분이 이루어지도록 함</p> <p>권한과 책임에 맞게 책임을 부담시켜야 할 것임</p> <p>행정지원실 및 각 센터에서 처리해야 하는 인사, 회계, 급여처리, 구매 등에 관한 업무나 조직에 대해서는 조직개편이 단행되어야 할 필요가 있음</p>	<p>적용기준을 연구하여 지침화</p> <p>상충되는 기준을 연구하여 지침화</p> <p>직무기술서를 활용하여 팀에 대한 직무 범위를 명확히 설정하여 팀원들도 팀의 사업중 자신의 사업분야를 결정</p> <p>팀의 관리자인 팀장이 보다 책임감을 갖고 임할 수 있도록 함</p> <p>사업수행에 대해 팀장과 팀원의 책임 범위와 내용을 규정으로 명시</p>

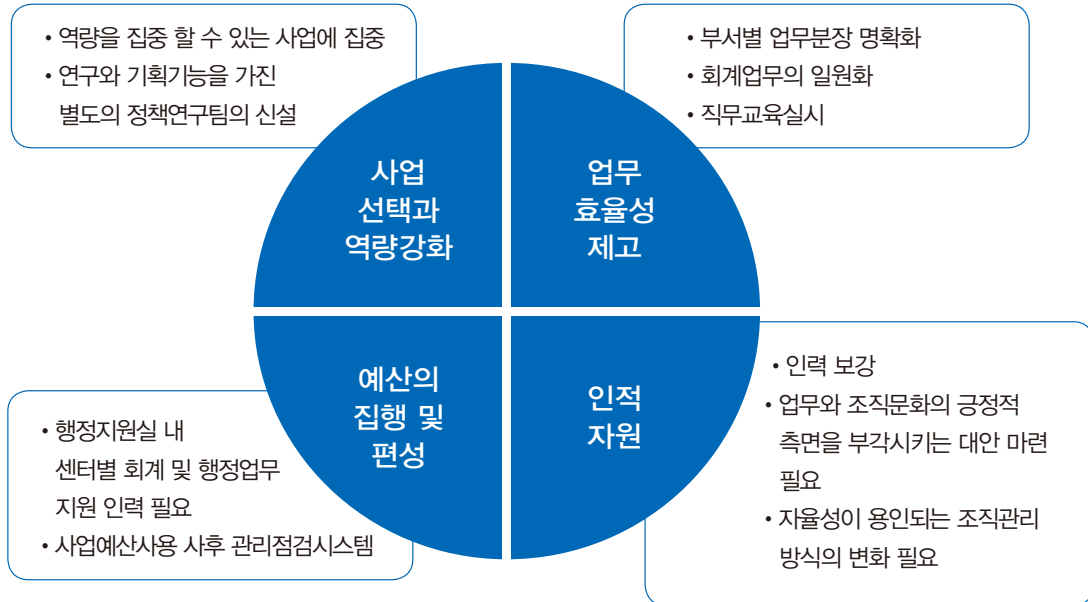
현행	개선방향	개선건의안
<p>⑦ 사업부서의 팀원들은 다른 팀이나 동료의 사업을 지원하는 일들이 발생하여 자신의 사업을 수행하는데 부족한 시간들을 야근 혹은 주말 근무가 일상화되어 있음</p>	<p>팀원들이 사업을 추진하는데 굳이 사업부서에서 처리하지 않아도 되는 부수적인 행정 업무는 행정지원실로 이관해야 하는 것이 바람직함</p> <p>사업부서의 팀원들에게 회계 처리에 대한 두려움을 없애도록 관련 교육이 실시되는 것이 바람직함</p>	<p>비즈니스 리엔지니어링 작업을 통해 직무 프로세스를 간소화, 표준화시킴</p>
<p>① 2년마다 실시하는 직무로테이션은 구성원들에게 한개의 사업에 대해서도 제대로 전문성을 갖는 데에도 힘듦</p> <p>② 팀장들은 부하에 대한 지도감독 이외에 비중 있는 명확한 고유업무가 없다고 지적 되고 있음</p> <p>③ 사업경험이 부족한 팀원들이 증가하다보니 팀장의 팀원에 대한 지도감독업무가 증가하여 팀장은 자신의 고유업무를 처리할 시간이 부족함</p> <p>④ 사업부서에서 처리한 업무가 행정지원실에서 제대로 마무리가 되지 못해 문제가 생기면 사업부서에서 팀원들이 다시 업무를 처리하여야 하는 현상들이 발생하고 있음</p>	<p>한 사업에 대해 충분한 전문성을 축적할 수 있도록 직무 로테이션 기간을 증가시켜야 함</p> <p>팀장도 팀에서 자신이 수행해야 할 고유 업무를 가지면서 팀 전체업무를 총괄하도록 업무조정이 되는 것이 효율적임</p> <p>팀장이 팀원에 대한 지도를 위해 시간을 절약할 수 있도록 진흥원은 Data Center(자료실)를 설치, 운영</p> <p>업무메뉴얼, 회계처리메뉴얼, 사업처리에 대한 표준처리절차문서, 각종 양식 등에 대한 업로드하여 팀장의 팀원에 대한 지도감독시간을 줄여줄 필요가 있음</p>	



현행	개선방향	개선건의안
<p>① 모든 결재가 센터장을 거쳐 원장까지 이루어지고 있으므로 센터장은 직책에 적합한 의사결정권한이 없으며 원장은 모든 결재를 처리해야 하는 데 너무 많은 시간이 투입되고 있음</p> <p>② 사무위임전결규정에 대한(사무관리규정 7조 8조) 세부위임 전결규정이 없어 불필요한 업무량의 증가와 결재로 인한 시간 낭비 및 불만이 생기고 있음. 따라서 과도한 결재 업무로 본인의 중요업무가 계속 지연됨</p> <p>③ 경비처리 전결규정 등의 내용이 없어 문제 발생 및 불만 야기</p> <p>④ 시설과 장비의 유지보수 및 환경정비 업무 등 비핵심 업무가 직원업무로 되어있어 불만이 야기되어 왔음</p>	<p>원장, 센터장, 팀장의 업무처리와 관련된 업무전결의 확대가 이루어지는 것이 바람직함</p> <p>사무위임 전결(사무관리규정 7조 8조)업무능률의 향상과 사무 처리의 간소화를 목적으로 법인의 방침으로 확정된 사항을 구체화하기 위한 집행업무와 일상적으로 반복되는 업무를 합리적으로 배분하여 권한과 책임을 일치시키도록 세부 위임 전결규정을 만들어 시행하는 것이 필요함</p> <p>세부 전결규정의 시행지침을 문서화 하여 결재</p> <p>단계의 축소와 신속한 업무처리 조직으로 과감히 탈바꿈하여 검사와 책임 분산 차원의 결재를 지양하되 직무의 권한과 의무와 책임을 확실히 하는 조직이 바람직함</p>	<p>업무전결규정의 개정하고 세부시행규칙을 정하여 시행</p> <p>임시직, 계약직, 위탁운영 등으로 관리</p>



〈그림 7 조직관리 개선〉



### 현행 사업추진 프로세스의 문제점

진흥원의 핵심인 청소년사업을 담당하고 있는 상담복지센터와 활동진흥센터는, 현재 아래의 업무프로세스

맵과 같이 사업이 추진되고 있어 3년차 이하의 직원이 대부분인 센터 사업담당자는 사업추진 업무와 회계처리 업무의 미숙함으로, 이들을 지도, 관리하는 팀장, 부서장은 그들대로 업무가 가중되는 상황을 맞고 있음

사업담당 직원이 하나의 세부사업추진을 위하여 거쳐야하는 업무프로세스 스텝의 수는, 어떠한 결재 반려와 수정도 일어나지 않는다고 가정할 경우, 71개 업무스텝을 거침

단위 세부사업의 추진을 위하여 먼저 연간사업계획서의 승인이 이루어져야 하고 다시 세부사업의 결재를 받아야하는 이중구조로 되어 있어 사업 추진시 많은 시간과 노력이 소요됨

❦ 좌측의 점선 타원으로 표시한 곳은 업무의 중복과 사업 담당직원의 회계처리 업무부분을 표시하고 있음



만약 모든 결재단계에서 수정, 결재 반려가 발생 시, 업무 스텝은 최대 85스텝까지 늘어남. 만약 세부사업이 여럿이라면 직원들이 업무상 느끼는 피로와 단조로움은 더할 것임

원장까지 올라가는 결재라인이 여러 곳에서 발생하고 있고, 세부사업별로, 비용 발생 건별로 하나씩 결재 승인, 점검하고 있는 구조

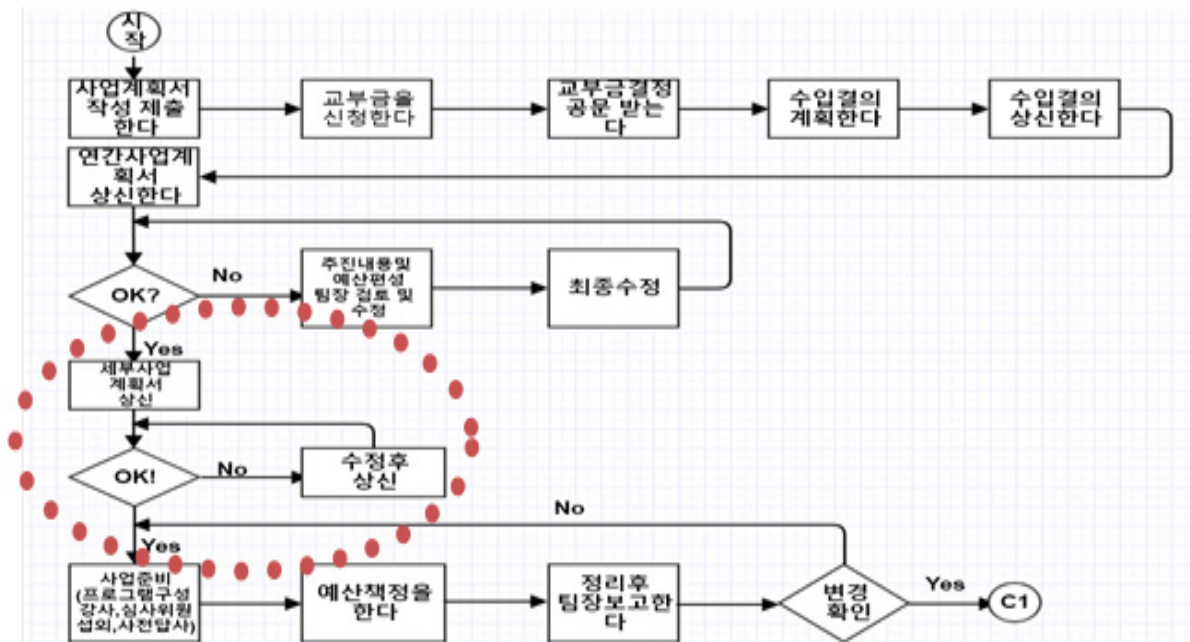
이는 부서장 위주의 상의하달의 효율성은 있어 보이나 직원들의 업무의 자율성 측면에서는 아쉬움이 있음. 사업 완료 후 지출결의서와 관련 영수증의 시스템 입력부터 회계업무처리까지 사업 담당자가 처리하는 구조로서 행정지원실의 역할이 모호

업무지체의 원인 중 하나는 결재권자의 부재로 나타났는데 상급자의 결재 지체로 원활한 사업 추진에 장애가 발생할 수도 있음

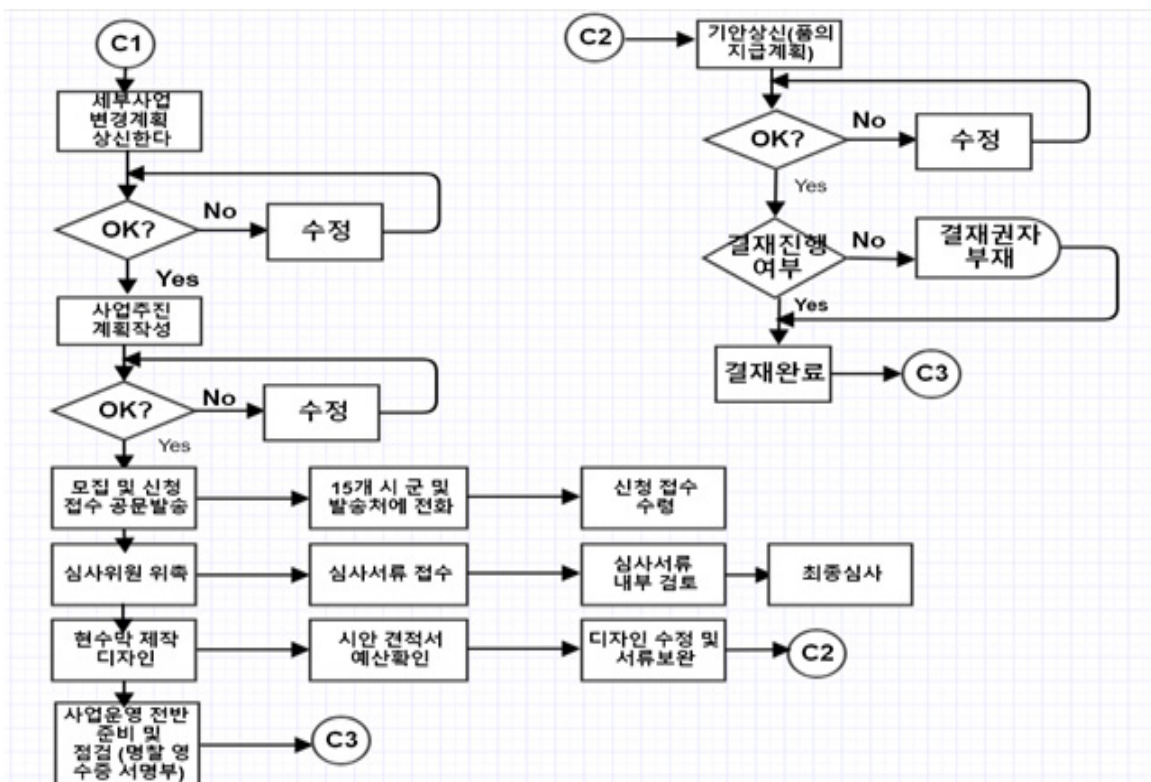
〈그림 8 현행 사업추진 프로세스 문제점〉



〈그림 9 As-Is Process (사업추진 프로세스①)〉

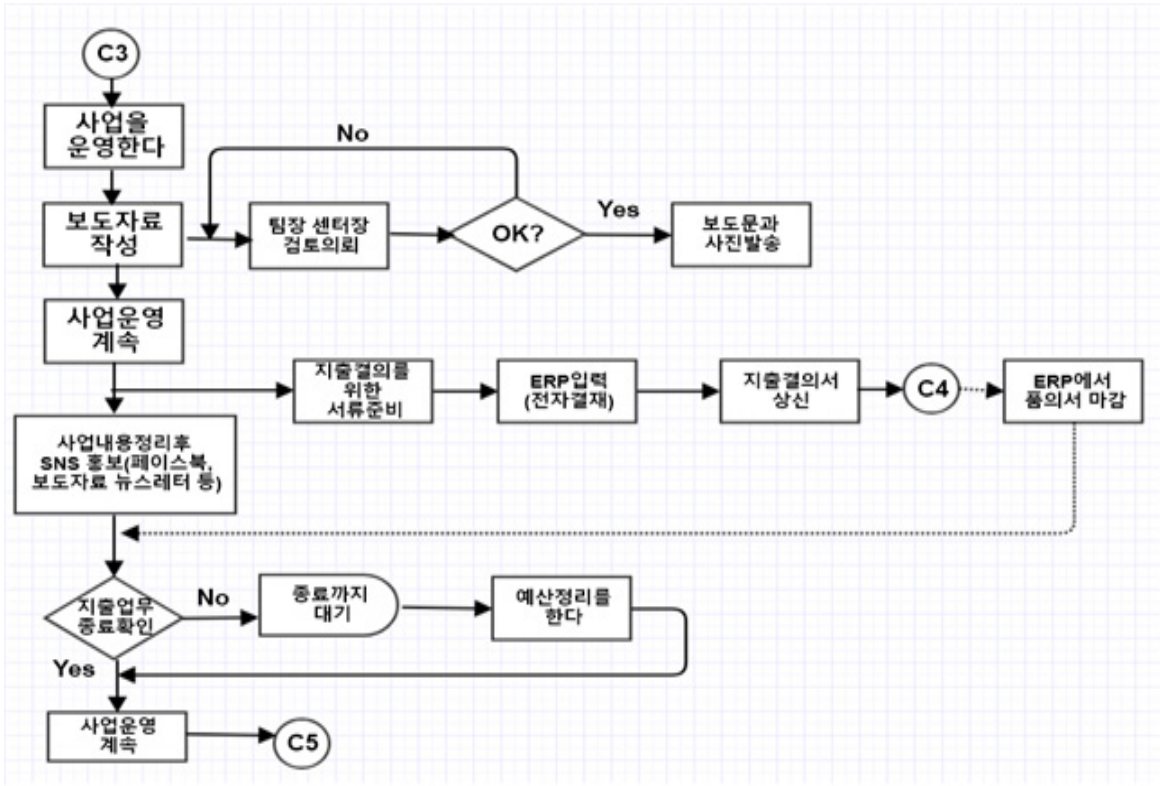


〈그림 10 As-Is Process (사업추진 프로세스②)〉

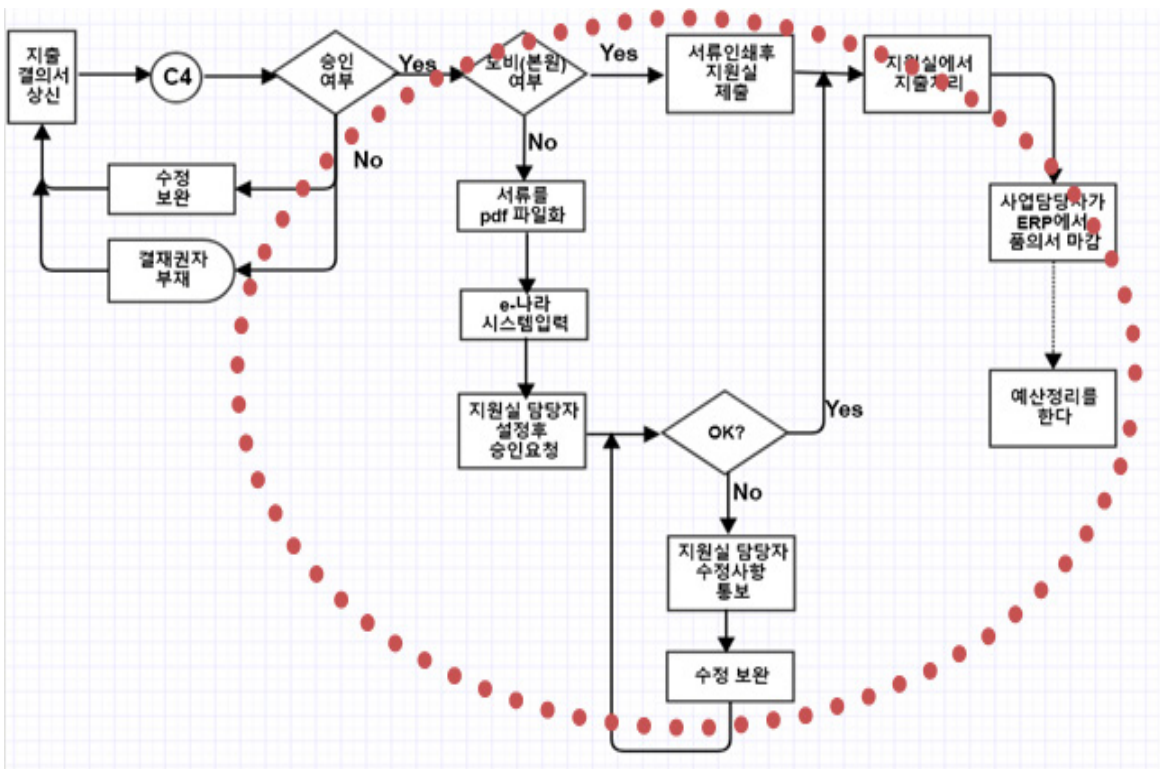




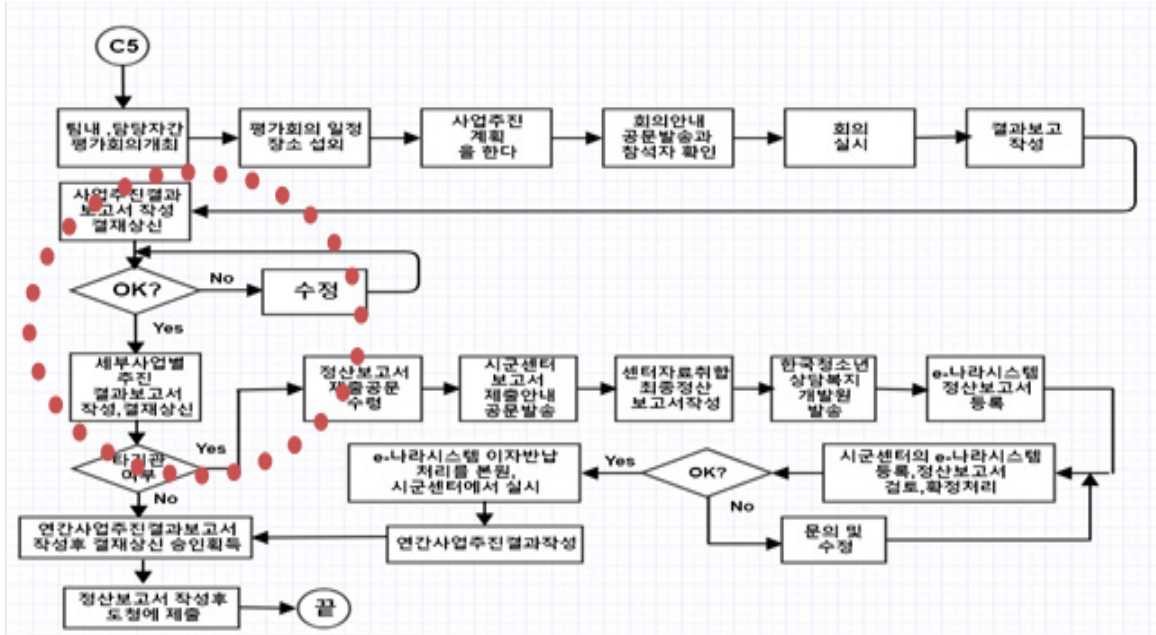
〈그림 11 As-Is Process (사업추진 프로세스③)〉



〈그림 12 As-Is Process (사업추진 프로세스④)〉



〈그림 13 As-Is Process (사업추진 프로세스⑤)〉



(1) 사업추진 프로세스의 개선안

〈 To-Be process가 작동하기 위한 전제 조건〉

- 현행 사업 추진 프로세스 상에서 반복적으로 수행되는 전체사업 계획과 세부사업별 계획의 승인과 전체 사업 결과 보고서와 세부사업별 결과 보고서의 승인 과정을 축소하고 업무추진의 신속성을 기함
- 전체의 사업계획서와 결과 보고서의 승인으로 수행 프로세스를 줄였음(부분참조할 것)
- 회계처리는 사업담당 직원의 ERP 시스템의 필수 입력 사항과 회계담당자의 지정하는 선에서 업무 범위를 축소하였음

가. 전결규정 정리

- 원장 결재 사항 : 보조금 신청 및 정산, 연간사업계획 및 결과보고, 목변경
- 센터장 전결 사항 : 사업추진계획 및 사업결과보고, 자산취득 및 시설비 지출계획, 외부공문 (사업안내, 참가자 접수 등)
- 팀장전결 : 추진계획 근거 지출 및 품의

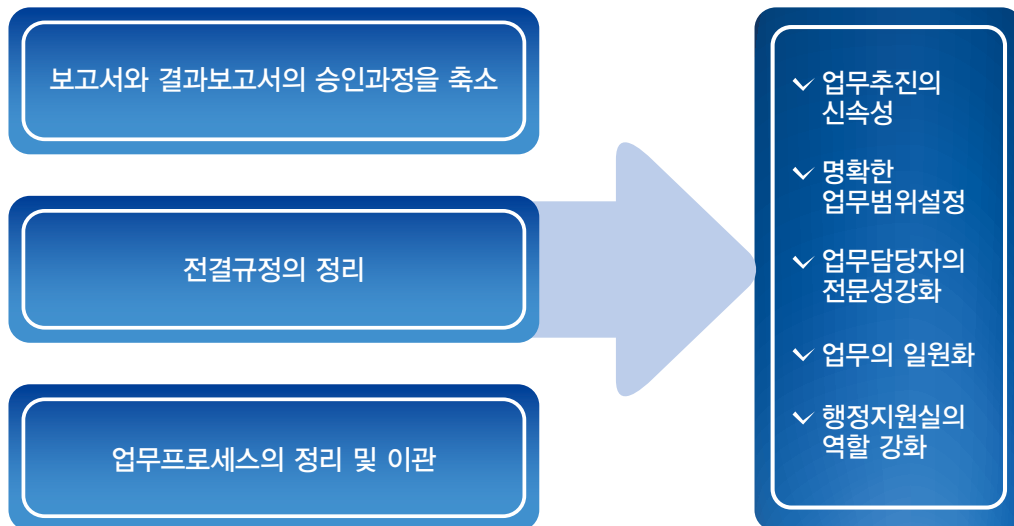




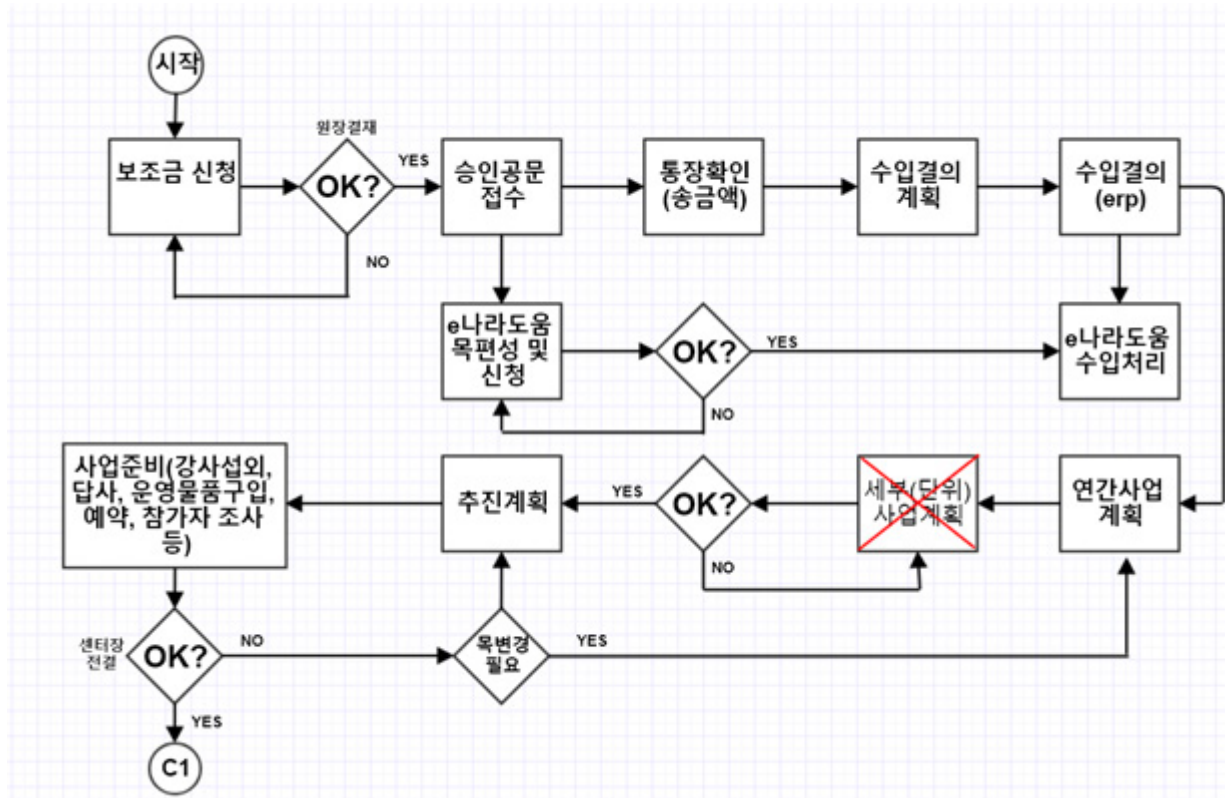
### 나. 업무프로세스 정리 및 이관

- 세부(단위)사업계획서 승인과 결과보고서 상신 생략
- 사업완료 후 ERP시스템에 관련 자료를 입력하는 것으로 행정지원실에 업무 이관
- 예산 지출의 담당자 일원화 : 지출결의서 → 예산 담당자가 일괄처리(행정), e나라도움 → 예산 담당자가 일괄처리(행정)
- 예산 지출 문서 통합: 지출계획은 하나로 통합(장소대여, 식비 등), 품의서류 하나로 통합 (물품의 제작, 문구구입 등)
- 직인 : 작성 후 행정부서에서 일괄결재→ 행정지원실 내부 지침 마련
- 행정 및 예산 집행에 대한 명확한 기준 정립 및 담당직원의 업무 파악 철저  
→ 신규직원OJT & 업무공유시스템 필요
- 홍보담당자 일원화 : 개인 사업담당자 차원이 아닌 진흥원 차원의 사업 홍보 및 언론 대응 필요

〈그림 14 사업추진 프로세스 개선안〉

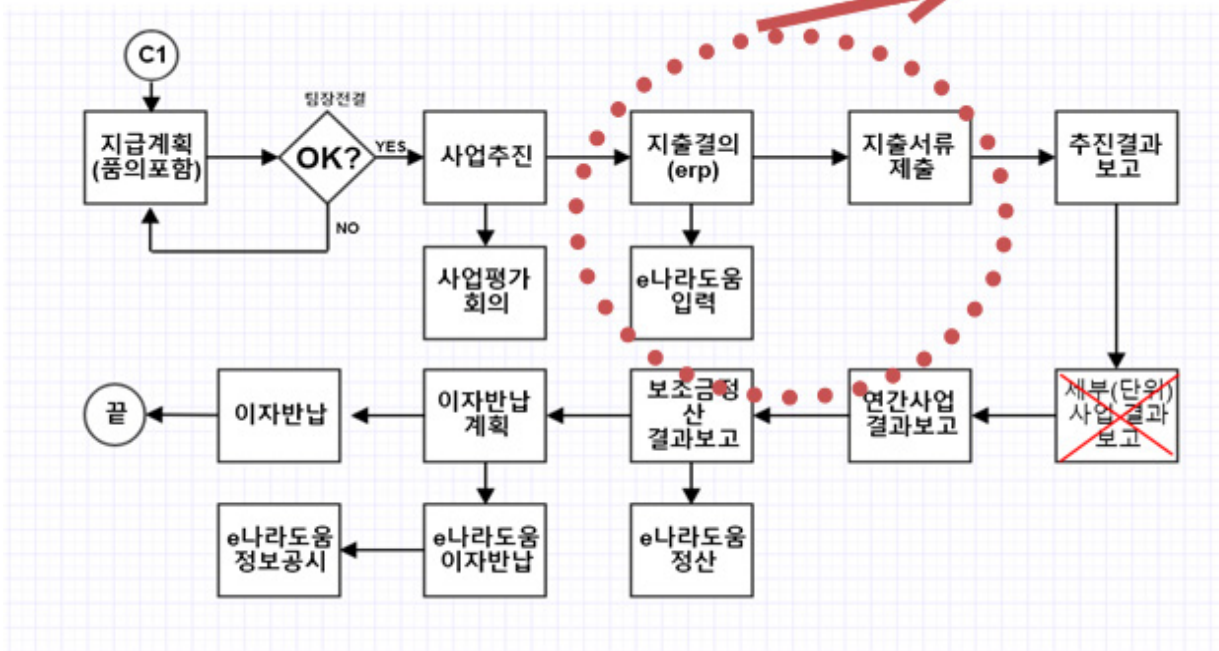


〈그림 15 As-Is Process (사업추진 프로세스①)〉



〈그림 16 As-Is Process (사업추진 프로세스②)〉

행정지원실 이관





### 3) 정원관리

#### - 근무시간기준 적정인원추정 -

외부전문가그룹은 2019년 1월 2일부터 1월 31일 기간 중 진흥원 총원 62명중 일반정규직(31명)과 공무원 9명(청소년동반자 3명, PTSD 1명, 미디어중독전담 2명, 진로직업체험전담 3명)의 총 40명에 대한 2018년에 수행한 자신들의 직무에 대한 직무기술서 및 인터뷰를 중심으로 분석하였음(단, 원장 1명, 정규직 중 퇴직으로 공석인자 2명, 성문화센터, 야간생활지도사, 1388전화상담사, 117학교폭력전담, 리더전담자, 안전전담자 등 22명은 조사대상에서 제외)

- ① 정산근무시간 1,960시간: 365일 중 국가지정공휴일 16일, 52주의 토요일과 일요일 총 104일을 제외한 245일에 대해 1일 8시간 근무하는 것으로 추정함
- ② 진흥원에서 직원들이 작성한 직무기술서를 기준으로 하면 진흥원은 연평균 근무시간은 2,180.97시간임 (〈표 2〉 구성원 개인별 연간근무시간 실태 참조)
- ③ 따라서 연간 1인당 220.97시간을 근무하고 있음
- ④ 진흥원 전체로 볼 때  $220.97\text{시간} * 43\text{명} = 9,501.71\text{시간}$ 의 초과근무시간이 발생
- ⑤  $9,501.71\text{시간} / 1,960\text{시간} = 4.85\text{명}$ 이 부족한 것으로 계상됨
- ⑥ 화이트 칼라의 경우 1일 최대 적정근무시간을 8시간의 80% 수준인 근무시간은 6.4시간 정도라고 고려해 본다면 진흥원의 경우 적어도 6.06명 정도는 부족한 것으로 추산됨
- ⑦ 그러나 부서간의 업무조정, 결재시간의 조정, 업무시간의 단순화, 전문화, 표준화를 통해 불필요한 업무 시간의 제거 등을 고려하여 최대한 추가인력의 수요를 억제해야 한다고 봄

앞에서 많은 초과근무시간은 진흥원 구성원들의 평균근속연수가 짧게 나타나게 하는 중요한 요인으로 작용하게 한다고 해석할 수 있음

현재 재직자들의 평균재직연수는 3.42년이며 퇴직자들의 평균재직연수도 3.59년로 짧게 나타나고 있었음 (〈표 2〉 퇴직자, 재직자 평균근속연수 참조)



〈표 4 구성원 개인별 연간근무시간 실태(2018년)〉

성명	시간	성명	시간	성명	시간
김**	2080	김**	2000	노**	2156
남**	2239	최**	1998	이**	2000
김**	2168	윤**	2200	이**	2070
정**	2000	남**	2552	이**	2154
홍**	2494	문**	2000	김**	2000
이**	2100	진**	2200	박**	2500
송**	2200	유**	2200	문**	2510
서**	2368	김**	2290	유**	2131
김**	2200	이**	1167	김**	2130
반**	2110	이**	2000	이**	1980
이**	2000	이**	3936	김**	2090
김**	2000	양**	2220	이**	2220
임**	2060	주**	2200	이**	2296
오**	2000	소계(총 40명) <sup>1)</sup>		총 87,239 시간	

주 <sup>1)</sup> : 조사대상 43명중 원장 1명과 퇴직자 2명 총 3명은 제외.

〈표 5 퇴직자, 재직자 평균근속연수(2018년말 기준)〉

구분	소속	직종	직위	인원	평균근속연수
퇴직자	행정지원실	행정원	실장	1	2.44
		행정원	팀원	2	3.18
	상담복지센터	상담사	팀장	5	3.47
		상담사	팀원	9	2.93
		미디어중독전담	팀원	1	2.18
	활동진흥센터	지도사	팀장	2	7.54
		지도사	팀원	2	4.64
계				22	3.59
재직자	행정지원실	행정원	실장	1	1.9
		행정원	팀장	1	4.91
		행정원	팀원	3	0.8
	상담복지센터	상담사	센터장	1	2.0
		상담사	팀장	3	7.47
		상담사	팀원	9	2.59
		미디어중독전담	팀원	1	0.79
		청소년동반자	팀원	1	3.84
	활동진흥센터	지도사	센터장	1	2.0
		지도사	팀장	3	7.23
		지도사	팀원	4	2.65
계				28	3.42
총 계				50	3.49



현행	개선방향	개선건의안
<p>① 진흥원의 인력은 2013년 22명, 2016년 32명 2019년 59명으로 외형상 증가하였으나 최근 공무직과 계약직 26명이 늘어난 데에 기인함 (〈표 3〉 인력구성비율(2013-2019) 참조)</p> <p>② 공무직과 계약직은 사업수행에 익숙치 않고 정규직도 근속연수가 독자적으로 사업을 수행할 수 있다는 전문가 레벨인 5년에는 미치지 못함</p> <p>③ 퇴직자 및 재직자의 최근 5년간 평균 근속연수가 3.49년 정도로 장기근속자가 거의 없는 상태임</p> <p>④ 재직자의 경우 평균근속연수가 3.42년이나 10년 이상 팀장으로 재직하다가 센터장으로 전환된 2명을 제외하면 이들의 평균근속연수는 매우낮음. 이러한 추세라면 재직자들의 퇴직현상이 가까운 장래에도 계속 발생할 수 있음을 시사하고 있음</p>	<p>인원규모를 고려한 사업 계획의 수립이 필요함</p> <p>직원들의 조기퇴직을 장기 근속으로 유도하기 위한 방법으로 심리적 보상이나 금전적 보상을 위한 제도개선 및 조직문화의 혁신적인 변화 등 다양한 방법으로 조직운영의 묘를 살려 과감하고 조속한 대처가 절실히 필요함</p>	<p>장기근속유도를 위한 제도적 장치 마련 필요</p> <p>신규 팀원들의 업무숙달을 위한 조직내 멘토링시스템 필요</p>

현행	개선방향	개선건의안
<p>① 이러한 추세라면 재직자들의 퇴직현상이 가까운 장래에도 계속 발생할 수 있음을 시사하고 있음</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 적절한 업무량 조정을 위한 정원 산정</li> <li>- 직제의 개편으로 호칭 및 급여의 차등화</li> <li>- 조직문화의 변화로 조직에 대한 금지 제고</li> </ul>	
<p>① 현재의 인적구조는 현재의 사업규모를 처리하기에도 인력이 너무나 부족하다는 것이 중론임. 현재 팀원들은 사업추진을 위한 준비시간이 부족한 채 서둘러 사업을 추진하는 불안한 상태임</p> <p>② 인적자원의 전문성 이외에 현재 인력규모가 사업을 추진하는 데 부족한 데에는 사업의 담당자인 팀원들이 사업과 관련된 거의 모든 문서작업과 회계처리 등 행정업무들을 모두 담당하도록 진흥원의 업무처리가 운영 되어온 데에도 기인함</p> <p>③ 최근 팀원들이 맡는 사업의 개수(1인당 3-4개)가 증가하면 팀원들의 행정업무도 비례하여 대폭 증가하게 되었음</p> <p>④ 센터에서 팀원들의 행정업무를 처리하는데 소요되는 시간은 사업추진에 소요되는 전체 시간(개인에게 주어지는 업무시간의 80%라고 추정함) 중 평균 30-40%(일부 사람은 50% 이상이라고 응답)를 차지하는 것으로 나타남</p> <p>⑤ 한편 회의시간은 총 업무시간(2,180.97시간)의 10-15%</p>	<p>사업을 담당하는 팀원들이 사업추진에 집중할 수 있는 업무시간을 증가시키기 위해 행정업무를 포함해 회의시간과 같은 부수적인 업무시간을 과감히 줄이는 조치들이 이루어져야 함</p> <p>행정업무 이외에 팀원들에게 부담을 주는 취합업무에 대해서는 사무혁신이 필요함</p> <p>현재 인원규모를 크게 증가하기보다는 사업을 효율적으로 처리할 수 있도록 구성원들의 역량을 강화시키는 것이 바람직함</p>	<p>행정업무, 회의시간, 타부서 지원 등 업무혁신 필요</p> <p>구성원 역량강화를 위한 제도적 장치 마련 시급</p>



현행	개선방향	개선건의안
<p>① 외부로부터 자료요청은 총 업무시간의 10% 이상이라고 응답함</p> <p>② 이러한 실태조사결과는 팀원들이 적어도 사업수행에 들어가는 시간 중 50% 이상을 사업수행에 직접적으로 필요한 것이 아닌 부수적인 업무에 과다하게 시간을 투입하고 있음</p> <p>③ 또한 센터나 팀의 사업 중 담당자 혼자 처리하기 힘든 사업에 대해서는 동료로서 지원을 해야만 하는 업무들이 발생하여(특히 주말과 공휴일에 사업을 진행하는 활동 진흥센터의 경우) 근무시간 내에 처리하지 못한 자신의 업무를 야근이나 주말근무를 통해 채워야 하는 근무형태를 보여주고 있음</p> <p>④ 대부분의 팀원들은 자신이 행정업무를 수행하는 사람인지 청소년사업을 하는 사람인지에 대한 정체성의 혼란을 경험하는 상태임 청소년사업을 통해 즐거움, 의미감, 성장을 느끼지 못하고 이미 오래전부터 소진 상태에 놓여있다고 응답함</p> <p>⑤ 자기 분야의 업무에서 숙련된 업무처리를 어느 정도 처리해 낼 수 있는 2-3년차 중간계층이 많이 퇴사함으로써 업무의 연속성이나 처리시간의 단축, 조직내 중간 허리역할(Linking Pin)의 단절 등 많은 문제점이 발생할 수 있음</p> <p>⑥ 이러한 상황들이 지속되면, 업무의 과부하로 직원들의 사기저하, 근무 의욕상실, 무력감, 조직분위기의 침체</p>	<p>줄어드는 행정업무로 인해 발생하는 여유시간들에 대해서는 팀원들이 사업준비에 필요한 시간이나 역량 강화를 위한 사내외 교육 시간에 투자하도록 할 필요가 있음</p> <p>이상의 이유 때문에 진흥원이 사업들을 효율적으로 처리하는 데 필요한 적정인원은 조직을 안정화시키고 구성원에 대한 역량 개발이 일정수준에 이르는 기간까지는 현재의 인원으로서는 사업의 원활한 추진과 성과면에서 어려움이 예상</p>	

현 행	개 선 방 향	개 선 건 의 안
<p>⑦ 신입사원의 조기퇴직 및 신규총원의 악순환은 균형발전을 저해하여 조직운영에 심각한 문제를 야기시킬 수 있음</p> <p>⑧ “인사가 만사다” 라는 사람의 중요성을 전구성원이 심각하게 생각하지 못하는 경향이 있음</p>		

〈표 6 인력구성의 변화(2013-2019)〉

(단위: 명)

구 분	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
원 장	1	1	1	1	1	1	1
행정지원실	4	2	3	5	3	5	5
상담복지센터	11	13	33	16	36	33	38
활동진흥센터	6	10	11	9	13	12	13
성문화센터	-	5	5	5	9	10	10
계	22(23)	31(27)	53(27)	36(37)	62(43)	61(62)	67(62)

주 ( ) : 편제정원

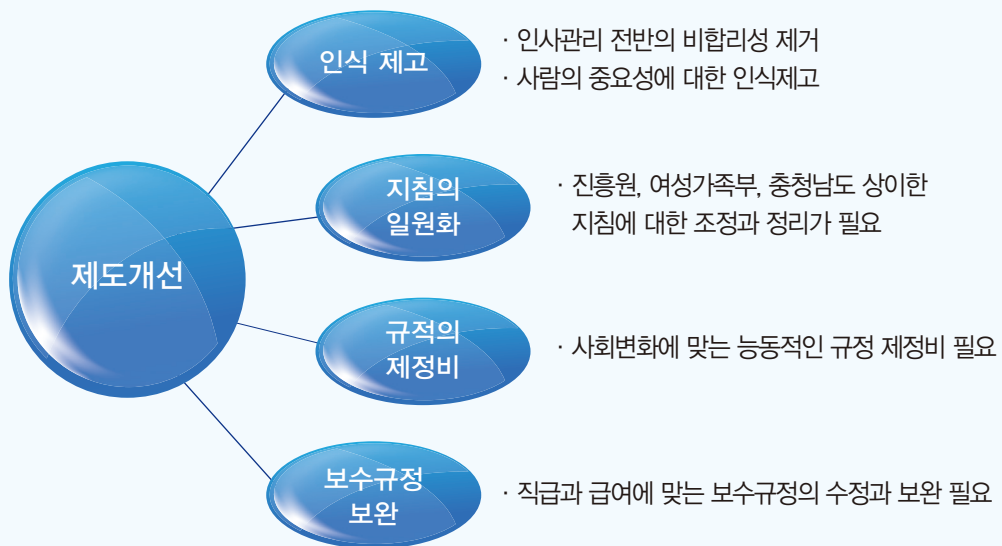


#### 4) 인사관리 및 교육훈련

##### (1) 제도개선 차원

- 인사관리 전반의 비합리성을 제거
- 진흥원의 규정과 여성가족부의 지침과 충청남도의 지침이 상이한 점을 조정 정리할 필요
- 인사 및 교육 등 현재 사회의 발전 추세에 맞게 진흥원의 운영에 걸림돌이 되는 필요한 규정을 조속히 정비하여야 함
- 보수규정을 직급과 급여에 걸맞게 수정 보완해 나가야 함

〈그림 17 제도개선〉



현 행	개 선 방 향	개 선 건 의 안
① 채용 정규직은 행정지원실에서, 공무원 및 계약직은 각 사업팀에서 채용과 급여를 주관하여 이원화되어 있으며 채용에 대한 기준이나 채용방식 등 일관성과 전문성이 없음	모든 직원의 채용 및 급여는 행정실로 일원화하는 것이 효과적임	조직개편시 행정지원실 업무분장의 명확화  직무기술서 및 직무명세서의 재정리 요망

현행	개선방향	개선건의안
<p>② 직급체계 직급체계가 팀장과 팀원으로만 구분</p> <p>팀원 간 경력이나 자격조건에 따른 역할이나 호칭의 구별이 없어 구성원들간 상호작용에 질서가 없음</p>	<p>채용시 직무명세서를 기준으로 엄격한 직무수행요건을 적용</p>	<p>직급체계의 분류 및 급여차 등화 등의 제도 개선 (※ 보수관리와 연계 하여 개선 건의안을 작성)</p>
<p>③ 보직, 팀장 직위 부여 (인사규정 제 14조의 2) 이사장은 근속기간 3년 이상인 행정원, 상담사, 지도사 중 능력, 적성, 경험 등을 감안하여 인사위원회의 공개 심사를 통해 팀장의 직위를 부여할 수 있다. 다만, 책임자가 없는 경우에는 공개 채용하는 것으로 한다 (2017. 9. 5. 개정)</p> <p>④ 센터장(실장)의 신분이 직원인지 임원 대우인지가 분명치 않음</p> <p>⑤ 팀장 선발 이후, 팀 운영에 대한 성과 등에 대한 평가 등이 누락되어 있음</p> <p>⑥ 일부 팀장들의 업무가 팀원의 지도 감독 등에 치우쳐 있음으로 인해 팀장들의 업무 가중현상 발생</p>	<p>학력, 경력, 자격증 등을 고려한 직급체계의 세분화가 필요함</p> <p>센터장(실장)의 신분에 대한 명확한 근거를 마련하는 것이 필요함</p> <p>팀의 사업실적과 팀장에 대한 인사평가의 결과를 인사에 반영할 수 있도록 변경하는 것이 바람직함</p> <p>팀장의 업무로서 팀원들에 대한 지도 감독 이외에 고유 업무를 배정할 필요가 있음</p>	<p>사업부서는 새로운 아이디어가 계속 공급되어야 하는 특성을 가지고 있음을 감안하여 센터장 임기고려</p> <p>행정지원실장은 조직내부의 업무흐름을 안정적으로 이끌기 위해 신입부서를 통한 정규직 전환고려</p> <p>팀장에 대해서는 역량평가 이외에 연 1회(혹은 매분기마다) 팀장의 고유업무와 팀 전체의 사업평가를 발표하게 하여 팀장을 평가할 것</p>



현행	개선방향	개선건의안
<p>⑦ 전보(인사규정 제 15조)  직원의 전보는 순환 보직하는 것을 원칙으로 각 부서 간에 전보발령 할 수 있다.(제15조)  2년 근무 후 잦은 순환배치로 업무연속성, 업무숙련도 및 전문성이 문제됨</p>	<p>순환배치는 특별한 경우를 제외하고는 3년 정도가 바람직함</p>	
<p>⑧ 포상 (제 35조 인사규정)  (1) 표창장 및 감사장 : 이사장  (2) 상장 : 원장  (3) 포상장은 상금, 상패, 기타부상</p>	<p>동기부여차원에서 포상을 활용하는 것이 필요함</p> <p>근무성적 우수자에 동기부여가 필요함</p>	<p>표창장 및 감사장에 대해서는 이사장 이외에 원장도 줄 수 있도록 규정 개정</p> <p>매년 근무평정시 우수한 직원에 대한 이사장 및 원장의 표창 실시  이 경우 1-2인 정도 각 부서별 우수자 포상으로 직원들에게 동기부여</p>
<p>⑨ 장기 근속자에 대한 시상이 없음</p>	<p>가용예산의 범위 내에서 동기부여 및 사기진작에 크게 도움을 주는 의미를 부여하는 것이 바람직함</p>	<p>(예) 10년 이상 장기근속자: 금반지 (예: 5돈) 및 7일 휴가(국내 혹은 국외)  15년 이상 장기근속자: 금반지 (예: 5돈) 및 10일의 해외여행</p>
<p>⑩ 교육훈련(제69조 인사관리)  직원의 전문성과 효율성을 높이기 위한 실무 교육지원 (이사장)</p>	<p>진흥원내 실질적인 필요성은 원장이 더 잘 파악할 수 있으므로 원장에게 결재권한 이양이 바람직할 것으로 사료됨</p>	<p>규정개정으로 현실화</p>



현 행	개 선 방 향	개 선 건 의 안
<p>⑪ 소속직원의 정신자세 확립과 직무수행 능력 향상 위한 정신교육(이사장) 교육훈련의 최종결재권자가 이사장으로 되어 있어 실제 운영책임을 진 진흥원장이 직원을 위한 교육프로그램 실시에 애로사항이 있을 것임 진흥원 직원의 실무능력향상 및 전문가 육성, 경력관리 등의 전문 교육프로그램의 계획 없이 의무교육시간을 채우는 형식적인 형태로 진행되는 실정임</p>	<p>교육훈련의 필요성(Training Needs) 분석을 통한 교육계획수립으로 직원들의 교육기회제공 및 필수 교육 이수를 의무화 할 필요가 있음 (예: 신입사원의 기초행정 실무, ERP 시스템 교육, 인사담당자의 인사실무교육, 사업담당자의 홍보/마케팅교육, 간부사원들의 리더십 교육 등)</p>	<p>장기교육훈련계획의 수립</p>

〈그림 18 인사관리 개선안〉





### 5) 보수관리

현 행	개 선 방 향	개 선 건 의 안																
<p>1. 연봉의 획정 (보수규정 제 4조, 별표1)</p> <p>&lt;표 1&gt; 연봉한계액 기준표</p> <p style="text-align: right;">단위: 천원</p> <table border="1" data-bbox="210 808 724 1238"> <thead> <tr> <th>구분</th> <th>하 한 선</th> <th>상 한 선</th> <th>직급 기준</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>행정실장</td> <td>45,000</td> <td>62,000</td> <td>총액 연봉기준</td> </tr> <tr> <td>센터장</td> <td>상동</td> <td>상동</td> <td>상동</td> </tr> <tr> <td>팀장/팀원</td> <td>23,000</td> <td>51,000</td> <td>상동</td> </tr> </tbody> </table> <p>직원 임금 테이블이 팀장과 팀원구분 없이 설정되어 잘못되어 있음</p>	구분	하 한 선	상 한 선	직급 기준	행정실장	45,000	62,000	총액 연봉기준	센터장	상동	상동	상동	팀장/팀원	23,000	51,000	상동	<p>직급별 차등 임금 Table 구성필요. 차별화된 임금체계 확립을 위해 팀장과 팀원을 구분하여야 하며 팀원은 각 직급별 근속연수 및 경력, 업무성과에 따라 1,2,3 등급으로 구분이 필요함 (임금 역차별 문제 해소는 경과기간이 필요할 수도 있음)</p> <p>진흥원 내에서 근무함으로 생겨나는 경력에 대해서는 외부에서 사람을 채용할 때의 기준에 맞추어 급여가 상승되도록 임금설계가 이루어져야 할 것임(외부에서 사람을 영입할 때는 인정하면서 내부에서 경험하는 경력에 대해 인정하지 않는 것은 모순이라고 봄)</p>	<p>조직의 가용예산을 참고하여 규정 개정</p>
구분	하 한 선	상 한 선	직급 기준															
행정실장	45,000	62,000	총액 연봉기준															
센터장	상동	상동	상동															
팀장/팀원	23,000	51,000	상동															

현 행	개 선 방 향	개 선 건 의 안															
	<p>〈표 2〉 직급과 급여수준에 대한 개편안</p> <p style="text-align: right;">(단위: 원)</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">구분(호칭)</th> <th style="text-align: center;">승진의 최소 연한</th> <th style="text-align: center;">급여수준</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">팀장(Manager)</td> <td style="text-align: center;">4년</td> <td style="text-align: center;">4200~5100</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">수석 팀원(captain)</td> <td style="text-align: center;">3년</td> <td style="text-align: center;">3500~4200</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">선임 팀원(senior)</td> <td style="text-align: center;">3년</td> <td style="text-align: center;">2800~3500</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">팀원(junior)</td> <td style="text-align: center;">-</td> <td style="text-align: center;">2300~2800</td> </tr> </tbody> </table> <p>※ 상위직급으로의 승진은 근무평가가 나쁘면 수석에서 팀장으로 승진한다는 보장이 없음                      현행 팀장의 직책수당 10만원은 비현실적임 업무추진비로 변경시켜주어야 함                      팀장의 직책수당은 감독인원수, 업무의 양과 질, 사업추진개수 등을 고려하여 결정                      (예: A급 50만원, B급 30만원으로 함)</p>		구분(호칭)	승진의 최소 연한	급여수준	팀장(Manager)	4년	4200~5100	수석 팀원(captain)	3년	3500~4200	선임 팀원(senior)	3년	2800~3500	팀원(junior)	-	2300~2800
구분(호칭)	승진의 최소 연한	급여수준															
팀장(Manager)	4년	4200~5100															
수석 팀원(captain)	3년	3500~4200															
선임 팀원(senior)	3년	2800~3500															
팀원(junior)	-	2300~2800															
<p>① 동일한 날짜에 계약직과 정규직으로 입사한 후 계약직에서 정규직으로 재입사를 한 직원은 계약직 근무기간을 인정받아 정규직으로 계속 근무한 직원보다 급여를 높게 받는 경우 발생. 또한, 팀원과 팀장의 급여 테이블이 동일하여 팀장이 팀원보다 급여를 적게 받는 경우가 다수 발생</p> <p>② 외부에서의 경력을 기준으로 입사시 연봉이 결정됨. 내부에서 팀원들은 아무리 원내에서 근속연수가 증가해도 근속연수가 연봉의 산정에는 반영되지 않음(외부경력 인정하고 내부경력 불인정의 비합리적 임금체계)</p>																	



현행	개선방향	개선건의안
<p>③ 연봉을 올리고 싶으면 퇴사하여 타기관에 근무한 후 다시 입사하는 것이 유리함</p> <p>④ 외부에서 경력이 많은 사람들이 팀원으로 입사할 경우 팀장보다 급여가 많을 수 있음 (팀장은 책임이 팀원보다 크지만 급여는 반대인 경우가 발생)</p> <p>⑤ 직종별 보수체계의 구별을 원함(상담복지센터, 활동진흥센터, 행정지원실)</p> <p>⑥ 정규직(20일)과 공무원 및 사업 계약직(25일)의 급여지급일이 나뉘어져 있음[급여 지급일 이원화]</p> <p>⑦ 퇴직금 관리의 이원화. 정규직은 퇴직연금으로, 사업계약직과 공무직은 퇴직금관리계좌로 나뉘어져 있음</p> <p>⑧ 야근과 주말 근무가 잦는데 이에 대한 보상은 하루 대체 휴일 뿐임</p> <p>⑨ 센터장(실장)의 초과근무수당(현재 월 15시간) 지급 관련 여성가족부 사업지침과 충돌이 발생함. 관리감독직에 해당하는 실장과 센터장이 매월 초과근무를 별도 신청하여 수당을 받고 있음</p> <p>⑩ '18.5.11 직책수당 신설계획을 충남도에 요청하는 과정에서 센터장(실장)의 직책수당 신설에 대한 내용을 포함하였으나 도와 협의결과 수당신설은 하지 않기로 함</p>	<p>급여지급일을 20일로 명시하고 있음(보수규정 제9호)을 근거로 급여지급일을 통일하기 위한 보수규정 개정</p> <p>지급일을 통일시킬 경우 일반정규직 전체 직원을 대상으로 동의를 받아야 하는바, 어려움은 예상되나 급여지급업무를 행정지원실에서 전체를 담당하게 된다면 날짜를 통일시키는 것이 바람직함</p> <p>정규직과 공무직은 퇴직연금으로, 사업계약직은 퇴직금 관리계좌로 관리하는 것이 타당</p>	

현행	개선방향	개선건의안
<p>⑪ 여성가족부 지침 및 관리자의 지위에 있는 자는 초과근무수당보다는 직책수당을 지급하는 것이 타당함. 월 15시간에 해당하는 초과근무수당이 약 65만원 정도에 해당되므로 직책수당 신설시 50만원 이상으로 설정해야 총 근로소득이 줄어들지 않음</p> <p>⑫ 다만, 공무원 5급(팀장급)이 받고 있는 직책수당을 초과할 수 없는 현실적인 문제가 발생하여 직책수당을 40만원 정도로 설정할 경우 기본급의 인상을 높여야 함</p> <p>⑬ 초과근무수당은 근로계약 및 연봉계약에 포함되어 있지 않은 별도의 수당이라 하더라도 근로소득이 감소하는 부분에 대해서는 근로자와의 합의가 필요함</p>	<p>대체휴일 외에 초과근무수당의 지급 여부를 규정으로 신설(월 1회 정도 인정)</p> <p>직책수당의 현실화 추진으로 O/T 흡수</p>	



## 6) 조직문화

현 행	개선방향	개선건의안
<p>① 부서 및 팀 중심의 울타리를 해소할 수 있는 분위기 및 노력이 없음</p> <p>② 직원상호간, 부서, 상하간 포용 협조 및 상호 존중하는 분위기가 없음(인사 및 호칭에서)</p> <p>③ 구성원들이 조직에 대한 자긍심이 부족함</p> <p>④ 구성원들은 자신들이 비영리조직의 직원이라는 생각을 가지고 있음</p> <p>⑤ 목표, 이익개념이 적고 상사의 지시도 가볍게 생각하는 경향이 있음</p> <p>⑥ 사업진행시 사전에 많은 준비 작업이 필요함에도 그러한 고려가 없어 많은 어려움과 애로사항이 많음</p> <p>⑦ 각부서간 업무협조 요청시 사전공지와 조율이 없어 정상업무처리에 문제가 많음</p> <p>⑧ 결재업무가 너무 많고 수기결재가 많아 매우 지칩(Burn Out)</p> <p>⑨ 팀 순환 근무기간이 너무 짧아 업무에 숙달되기 어려움</p> <p>⑩ 원의 발전, 조직문화 및 조직효율화를 위한 많은 건의사항을 제안할 공식채널이 없음</p>	<p>부서간 경계를 해소할 수 있는 공식, 비공식적 노력이 필요함</p> <p>따라서 유대감 형성과 부서간 이해증진 목적으로 단합할 수 있는 시간 및 기회 필요</p> <p>밝고 명랑한 분위기 조성 필요(사업에 대한 즐거움, 의미, 상호간 동기부여)</p> <p>각 부서 업무 협조시 사전 공지와 조율, 협조 당부 요청이 필요함</p> <p>최소 3년 정도 후 Job Rotation Junior Board(청년중역회의) 설치로 매분기 1회 운영으로 개선, 건의사항 공식기구 필요</p> <p>정신 및 전문교육 기회 제공</p>	<p>부서 및 직원 상호간 유대감 형성과 상호이해증진, 의사소통제고를 목적으로 행사 제정</p> <p>동호인 모임(운동, 등산, 영화등)</p> <p>매주 1일 타부서와 점심먹기</p> <p>부서장 정례 대화나누기 시간</p> <p>연말송년회 겸 단합대회 예: 충남을 대표하는 연예인들을 홍보대사로 위촉하여 진흥원 및 그 가족, 청소년 초청 구성원들이 함께하는 체육대회에서 진흥원이 모두 한가족이라는 소속감 고취 등 필요</p> <p>공동휴게실 설치</p> <p>Junior Board 제도를 도입하여 조직의 발전과 효율화 및 건설적인 의견을 개진할 수 있는 공식위원회 설치</p>

현행	개선방향	개선건의안
<p>⑪ 부서 책임자들이 부하를 사랑하고 고충상담을 하는 전문업무 역량강화 및 정신교육의 부재</p>	<p>직원을 대상으로 업무스트레스 관리를 위한 상담제도의 운영</p>	<p>충남 출신의 유명연예인 1-2명을 진흥원의 청소년 홍보대사로 임명하여 진흥원의 각종 프로그램 홍보 및 Calendar 게재, 행사 및 체육대회 참석</p>
<p>⑫ 태동이 상이한 조직인 상담복지센터와 활동진흥센터가 진흥원으로 통합되었지만 사업의 영역이 매우 상이한 것으로 두 센터의 구성원들은 서로가 하는 업무에 대해 잘 알지 못하여 원전체 차원에서 통합사업 추진이 용이하지 않음</p> <p>⑬ 센터들과 행정지원실은 업무자격기준이 다른 것으로, 학력이 높은 자격조건을 가진 센터의 구성원들이 그렇지 않은 센터나 행정지원실의 구성원들을 배타적으로 보는 경향이 있음</p> <p>⑭ 센터의 구성원들은 행정지원실의 전문성은 인정하지 않고, 자신의 업무를 지원해줘야 하는 곳으로만 인식하는 경향이 있음</p> <p>팀장들과 팀원들과의 의사소통이 매우 부족함. 팀원들이 원하는 리더는 방향을 먼저 제시해주는 리더를 원함</p> <p>팀장들은 비교적 오래 근무하는 사람들로써 자신들의 생각이 맞다라는 확신을 갖고 있고 팀원들의 업무에 대해 팀원들의 의견을 과감히 수용해주지 않는 경향이 있다고 함</p> <p>팀원들은 자신이 잘못하고 있다는 생각을 갖게 되고 재미가 없어짐. 그리고 진흥원과 자신이 맞지 않는다는 생각을 하게 됨</p>	<p>부하직원 포용력과 인사잘하기 등</p> <p>홍보기능(대외, 대내)을 활성화해 밝은 진흥원의 분위기 조성</p> <p>Calendar 제작시 진흥원의 단순한 홍보물을 게재할 것이 아니고 진흥원의 관심을 유발할 수 있는 홍보물 게시함이 바람직함</p>	



현행	개선방향	개선건의안
<p>⑮ 팀원들의 업무몰입도는 매우 낮은 상태로 조사됨. 팀원들은 팀장에게 아이디어를 제안하지 않으려 함. 지시한 것만 하면 되고 업무에 필요한 이야기만 하는 데 그침</p> <p>직원상호간 연봉의 비밀이 없어 더욱 상사의 영이 서지 않는 점이 있음</p> <p>팀장과 팀원의 급여역전 현상으로 팀장의 권위가 우습게 됨</p> <p>직장내 상사에 대한 존경심 부족</p> <p>⑯ 직장내 여성직원들의 다수로 인간적인 친근감과 공식 직함을 혼돈</p>	<p>팀장의 의사소통역량강화 필요</p> <p>신입 및 전직원 법인공통 정신교육이 필요</p> <p>직원급여는 행정지원실의 업무일원화로 비밀보장</p>	<p>팀장의 자격조건을 갖추도록 리더십과 인간관계훈련에 대한 진흥원의 교육기회제공</p>

〈표 8 조직문화 활성화를 위한 방안〉

조직의 발전과 중장기적인 발전계획을 도모할 수 있는 위원회 설치
조직에 대한 소속감을 고취시킬 수 있는 체육대회나 송년회 등의 행사진행
각 부서 업무협조시 사전공지와 조율을 통한 업무협조 분위기 조성
팀장의 의사소통 역량강화를 위한 리더십과 관계훈련 교육 기회 제공
직원의 급여체계를 행정지원실로 일원화하여 급여역전으로 인한 위계질서 혼란을 방지
부서·직원 간 상호 유대감 형성과 상호 이해증진을 위한 노력
직원을 대상으로 업무스트레스 관리를 위한 상담제도 운영
행정지원실의 기능을 강화하여 각 센터의 업무와 함께 조직의 역량강화 도모
대·내외 홍보를 강화하여 조직에 대한 관심과 긍지를 강화



## 7) 규정관리

현행	개선방향	개선건의안
<p>교육훈련계획 및 수업시간의 최종결재권자는 이사장(규정관리 제6조)</p> <p>Team장 임명. 임기제 2년 근거 등 여가부 및 법인규정상의 상호모순 문제</p> <p>규정개정 권한은 이사장이 갖고 있어 조직의 운영과 변화에 대한 신속 대처가 어려움</p> <p>법인의 운영규정과 여가부 운영지침이 상이하 여 법인은 회계, 행정업무를 각 센터에서 하도록 함, 여가부는 회계업무를 센터에서 하도록 함</p> <p>각실/센터간 분명한 업무분장이 필요(업무경계선을 명확하게 조정바람)</p> <p>법인의 운영규정, 근로기준법, 공무원근로기준법 등 적용기준이 상황에 따라 변경됨</p>	<p>원장 결재로 규정 수정이 바람직함</p> <p>기본법에 대한 검토</p> <p>규정의 제정 및 폐지는 원장이 수정하여 이사장과 협의</p> <p>행정 및 회계 처리 기준의 확실한 설정을 위한 검토</p>	

