

2017년 8월 7일 ~ 10월 23일 (10주간)

일터혁신 컨설팅 지원사업 전문컨설팅 표준보고서



재단법인 서울시복지재단

Contents

- I. 통합진단 컨설팅 개요
- II. 현황분석
- III. EOS(Employee Opinion Survey, 직원의견조사) 결과분석
- IV. 인터뷰 내용분석
- V. 제도설계방향
- VI. 비정규직 고용구조개선 설계
- VII. 시간선택제 설계
- VIII. 기대효과 및 실행계획

Contents

- I. 통합진단 컨설팅 개요
- II. 현황분석
- III. EOS 결과분석
- IV. 인터뷰 내용분석
- V. 제도설계방향
- VI. 비정규직 고용구조개선 설계
- VII. 시간선택제 설계
- VIII. 기대효과 및 실행계획

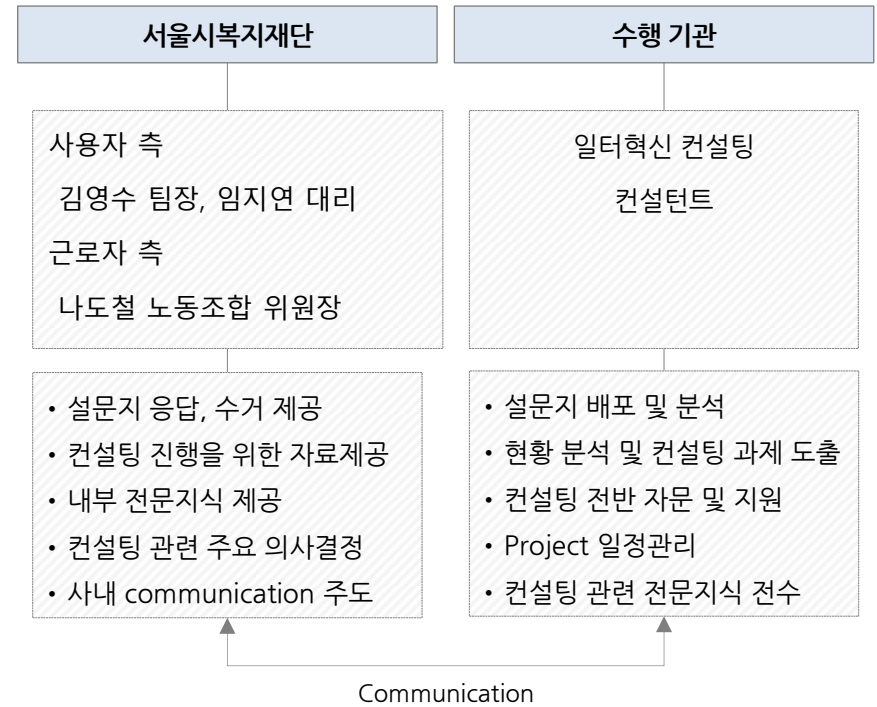
통합진단 컨설팅은 설문조사, 인터뷰, 문헌분석으로 구성되며 3주간 진행함.

| 통합진단 컨설팅 개요 |

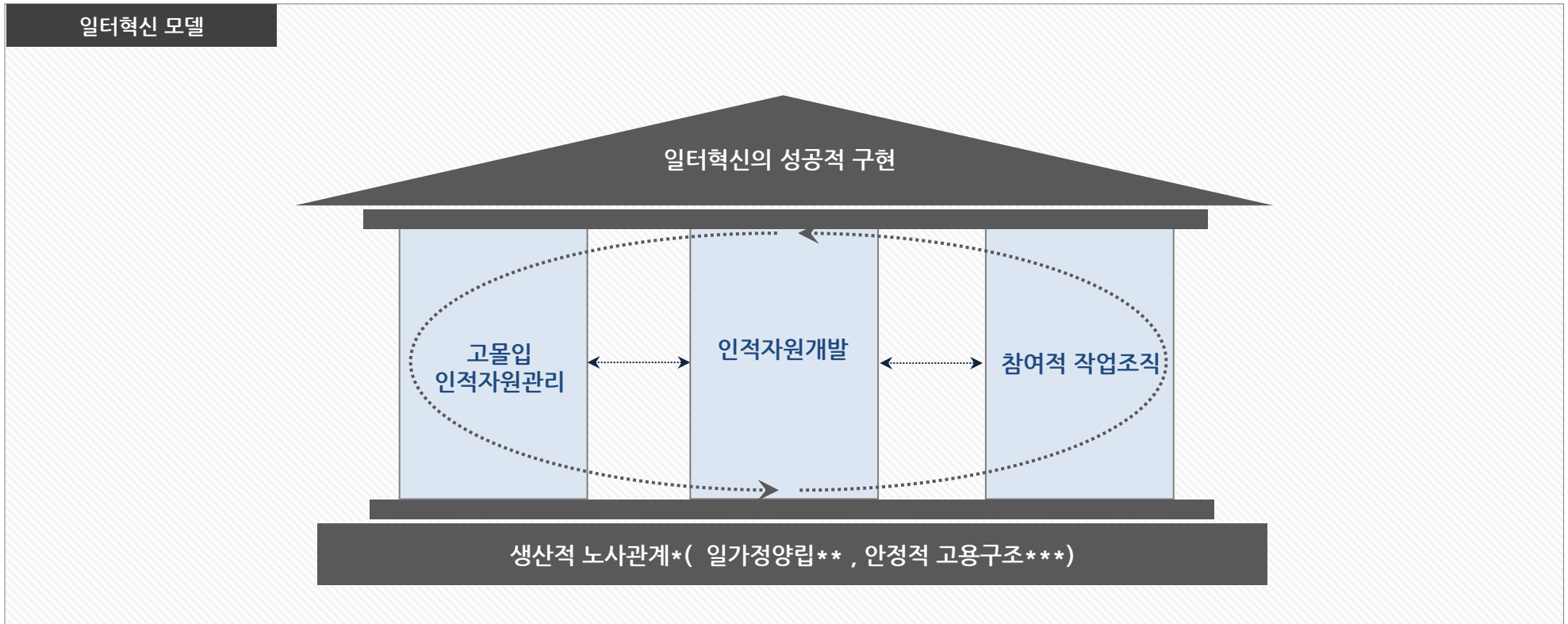
통합진단 컨설팅 일정

Main Active	Tool & Technique	7월		
		1w	2w	3w
kick off 미팅	Meeting	◎		
문헌분석	Document analysis	◎	◎	
설문조사	Survey	◎	◎	
인터뷰	Interview	◎	◎	
통합진단 컨설팅 보고	Meeting			◎

추진조직



생산적 노사관계를 기반으로 안정적 고용구조를 위한 인적자원관리, 인적자원개발, 참여적 작업조직 등이 서로 유기적인 관계를 유지할 때 일터혁신이 성공적으로 구현됨.



* 관계중심 노무관리 → 현장중심 인적자원 개발 + 노사업무 전문화/기능통합적 작업조직 재편/공정한 보상 + 흥미와 직무만족도/직간접 커뮤니케이션 활성화/미드필더간 역할분담, 협력관계 형성 등(참여와혁신II, 창간특집 2015. '참여'와 노사관계 '혁신'을 위한 5가지 솔루션)

**노동시장 조건의 변화로 인해 여성인력의 비중이 높아지고 있으며, 이는 기혼 여성인력의 노동시장 공급과 그 수요가 늘어나면서 일과 가정의 양립이 일터혁신을 위한 중요한 과제로 떠오르고 있음(2008, 한국노동연구원).

*** 일터혁신은 노사간의 장기적 계약관계에 기초한 깊은 신뢰가 필요하며, 고용안정과 숙련형성을 바탕으로 한 내부적 유연성을 강조함(2008, 한국노동연구원).



일터혁신 통합진단 컨설팅의 각 진단영역과 컨설팅은 다음과 같이 연계됨.



인적자원관리

인적자원관리는 조직과 근로자 간 호혜적 관계를 성립하는 방식의 고몰입 인적자원관리 방안으로 근로자의 다양한 욕구와 기대를 충족하고 조직에 대한 신뢰와 몰입을 촉진하게 됨.

영역	고려사항
엄격한 채용	사람의 중요성과 가치를 인식하고 조직의 장기적 발전에 적합한 인재의 선발(NCS 적용 등 역선택 방지를 위한 채용)여부
적정한 배치	근로자의 능력과 적성에 맞게 직무를 배치하고 직무전환을 통해 역량의 개발 여부
공정하고 객관적인 평가	구성원의 업적이나 자질을 기업목표에 적합하도록 유도하고, 공정하고 객관적인 평가시스템 정착 여부
합리적 보상	구성원의 생활의 질을 향상하고 조직-구성원 간 호혜성 규범을 창출하기 위해 공정한 기준 하에 경쟁력 있는 보상 지급 여부
승진	승진은 구성원에 대한 중요한 보상으로서 구성원들이 조직에 전념하고 적극적으로 능력을 개발할 수 있는 공정한 동기부여 여부

인적자원개발

인적자원 육성은 조직의 성과를 높이는 가장 중요한 도구 중 하나이며 구성원들의 역량을 형성할 뿐 아니라 조직의 규범과 가치를 내면화하여 조직에 대한 몰입과 지속적인 성과를 창출할 수 있는 동기를 부여함.

영역	고려사항
경영진의 의지	근로자의 육성에 대한 경영진의 인식과 의지
체계적 교육훈련	신입부터 직급별/직무별 교육훈련체계를 갖추고 근로자의 요구와 회사의 필요를 종합하여 체계적 교육훈련을 실시하는지 여부
참여와 기회제공	교육을 받을 수 있는 여건조성과 공정한 기회가 제공되는지 여부 및 교육참여에 자율성이 보장되는지 여부
교육의 효과성	교육내용이 업무 수행 및 조직생활에 도움이 되었는지 여부
교육운영의 지속성	교육에 대한 평가를 통해 지속적으로 개선 운영 여부

참여적 작업조직

참여적 작업조직은 작업목표와 내용 등 작업방법에 대한 의사결정에 참여하고 근로자의 역할과 자율을 확대함으로써 근로자들이 작업에 대해 더 큰 의미를 부여하고 능동적 과업수행을 이끌어내도록 하는 작업조직임.

영역	고려사항
자율/권한 이양	통제보다는 자율적으로 작업을 수행하며, 관리자는 자율적 작업관리를 후원하는지 여부
업무결정참여	업무목표와 내용 등 작업방법에 대한 의사결정에 근로자가 참여할 수 있는 구조의 수립
혁신활동 참여	혁신활동의 운영 및 근로자의 참여 정도
다기능화	직무순환을 통한 다기능 습득의 기회 제공 여부

생산적 노사관계

생산적 노사관계는 일터혁신의 전제조건으로서, 노사가 신뢰를 기초로 공동의 이익을 위한 목표를 설정하고 구체적인 협력 프로그램을 통해 상호이익이 되는 변화를 추구함.

영역	고려사항
노사 목표 공유	노사의 호사에 대한 공동 목표를 공유하고 발전 의지 여부
노사간 정보공유	노사 간, 조직 구성원 간 경영현황 및 조직변화 등 회사 전반의 투명하고 신뢰성 있는 정보공유 여부
의사소통	근로자의 의견수렴을 위해 노사간 정기적이고 효율적인 소통기구 설치 및 활동 여부
통합적 교섭지향	노사간 신뢰문화 구축을 위한 노력 정도 및 노사의 대립적 태도 지양 등 통합적 교섭 지향 여부
고충처리	근로자의 고충해결을 위한 합리적 제도의 구축 및 시행 여부
노사가치관	상호 신뢰 및 협력을 강화의 노사가치관 형성 여부

근무제도

법정근로시간 유지, 근로시간의 유연성 확대를 통한 기업의 생산성 향상 및 근로자 삶의 질 향상을 추구함.

영역	고려사항
장시간근로개선	근로시간 단축을 통한 근로생활의 질을 향상하고 일과 삶의 균형을 확보
시간선택제일자리	시간선택제 일자리 활용 등을 통하여 Work & Life Balance를 유지할 수 있는 환경인지 여부
일·가정양립	남녀의 평등한 기회 보장 및 대우를 위한 인사제도, 직장내 성희롱 금지 및 예방, 휴가 휴직의 원활한 사용 등 일가정양립 환경인지 여부

고용관계

고용안정은 근로자의 조직몰입으로 귀결되며 이직률을 낮추고 생산성을 향상시키는 중요 요인이 되므로, 기업의 숙련인력 확보 및 비정규직 근로자의 업무 몰입도 증대를 위한 처우개선을 유도하여 지속 가능한 기업의 경쟁력을 도모해야 함.

영역	고려사항
경영진의 고용안정 의지	정규직 전환 기회 제공 등 경영진이 근로자에 대한 고용안정의 의지를 가지고 있는지 여부
비정규직고용구조개선	정규직과 비정규직간 근로조건에 있어서 불합리한 차별이 있는지 여부
장년고용안정	장년고용안정 및 연장을 위한 임금피크제, 근로시간단축, 적합직무개발, 숙련전수 등 제도의 필요성에 대한 인식

Contents

I. 통합진단 컨설팅 개요

II. 현황분석

III. EOS 결과분석

IV. 인터뷰 내용분석

V. 제도설계방향

VI. 비정규직 고용구조개선 설계

VII. 시간선택제 설계

VIII. 기대효과 및 실행계획

서울시복지재단은 서울시에서 출자하여 설립한 재단법인으로 기업개요는 다음과 같음.

기업개요

기업 특성	기업명	재단법인 서울시복지재단
	업종/주요제품	복지정책 모델 연구, 개발, 사회복지시설 역량강화, 지역사회 복지 네트워크 지원, 맞춤형 복지지원체계 구축 등
	설립일	2003.12.31
	소재지	서울특별시 마포구 백범로31길 21
	기업유형	공공
	설립형태	재단법인(민법 제32조의 비영리법인)
재무 상태 (백만원)	3년간 매출액	2016 : 27,183 / 2015 : 28,132 / 2014 : 34,452
	3년간 영업이익	2016 : 1,014 / 2015 : 860 / 2014 : 112
	기본재산	11,500
고용 현황	평균 근속년수	6.8년
	3년간 근로자수	2016 : 193명 / 2015 : 167명 / 2014 : 161명
노사 관계	노동조합유무	유 (민주노총 전국공공운수노동조합)
	노사협의회유무	유

미션

시민의 삶의 질 향상에 기여하는
복지공동체 서울을 열어갑니다.

비전

시민과 함께 만드는 행복플랫폼, 서울시복지재단

5대 전략 방향

- 선도적 복지정책 개발
- 참여와 협치 기반의 복지
- 복지현장의 지원 강화
- 공공성에 기반한 특화서비스 운영
- 신뢰와 긍지의 조직문화 구축

핵심 가치

공공성, 참여, 공유, 혁신

2003년 설립한 서울시복지재단의 연혁은 다음과 같음.

연혁

2003

12. 서울복지재단 설립 및 업무 개시(종로구 수송동 146-2)

2004

01. 제1회 이사회 개최 및 규정 제정
07. 초대 박미석 대표이사 및 차홍봉 이사장 취임
09. 창립기념식 및 국제세미나 개최

2005

03. 사회복지시설 종사자 교육 시작
09. 사회복지우수 프로그램 시상식 개최
09. 노숙인 다시 서기를 위한 2005희망서울프로젝트 추진
12. 청사 이전(종로구 송월길 52)

2006

02. 제2대 이광자 이사장 취임
02. 사회복지시설 경영컨설팅 사업 전국 최초 실시
04. 사회복지시설 인증사업 시범실시
10. 제2대 이성규 대표이사 취임

2007

11. 희망플러스통장 100가구 시범사업 실시
12. 한국복지분권실험협의회 발족
12. 서울시 복지시설 종사자 교육 5,000명 실시

2008

08. 아름다운 이웃 서울디딤돌 사업 출범
12. 사회복지시설 위탁제 선정심사 및 복지시설 평가 100건 달
12. 서울복지재단에서 서울시복지재단으로 명칭변경

2009

01. 희망플러스통장·꿈나래통장 사업 본격 출범(2,000가구)
02. 제3대 김경희 이사장 취임
04. 한국일보 주최 아름다운기업 대상 수상
05. 희망플러스통장·꿈나래통장 사업 10,000가구 확대

2010

03. 서울형그물망복지센터 개소
05. 장애인전환지원서비스센터 개소
06. 희망플러스통장 UN 공공행정상 수상

2011

06. 제4대 이승기 대표이사 취임
10. 서울형그물망복지센터 상담건수 10,000건 돌파
11. 아름다운이웃 서울디딤돌 참여기부기관 10,000호점 돌파
12. 장애인가족지원센터 개소

2012

02. 제5대 임성규 대표이사 취임
03. 제4대 이혜경 이사장 취임
04. 민간자원개발 및 나눔 네트워크 구축사업 시작
05. 마을공동체 민간 네트워크 구축사업 시작
07. 서울복지법률지원단 개소

2013

03. 사회복지기관 모금전문학교 운영
03. 마을공동체 지향 복지관 변화지원 사업 개시
06. 소지역 중심 주민주도형 복지생태계 시범사업 착수
07. 서울금융복지상담센터 개소
09. 창립 10주년 기념식 및 국제포럼 개최

2014

04. 한국사회복지학계와 연구교류 협약 체결
04. 서울사회복지공익법센터 개소
07. 공유복지플랫폼 WISH 서비스 개시
09. 일본복지대학과 지역복지 공동포럼 개최
11. 찾아가는 동주민센터 추진지원단 설치

2015

05. 제5대 한인영 이사장 취임
07. 서울금융복지상담센터 지역센터 10개소로 확대
07. 은평 e-품앗이, 은평공유센터 개소
08. 희망두배 청년통장 사업 개시

2016

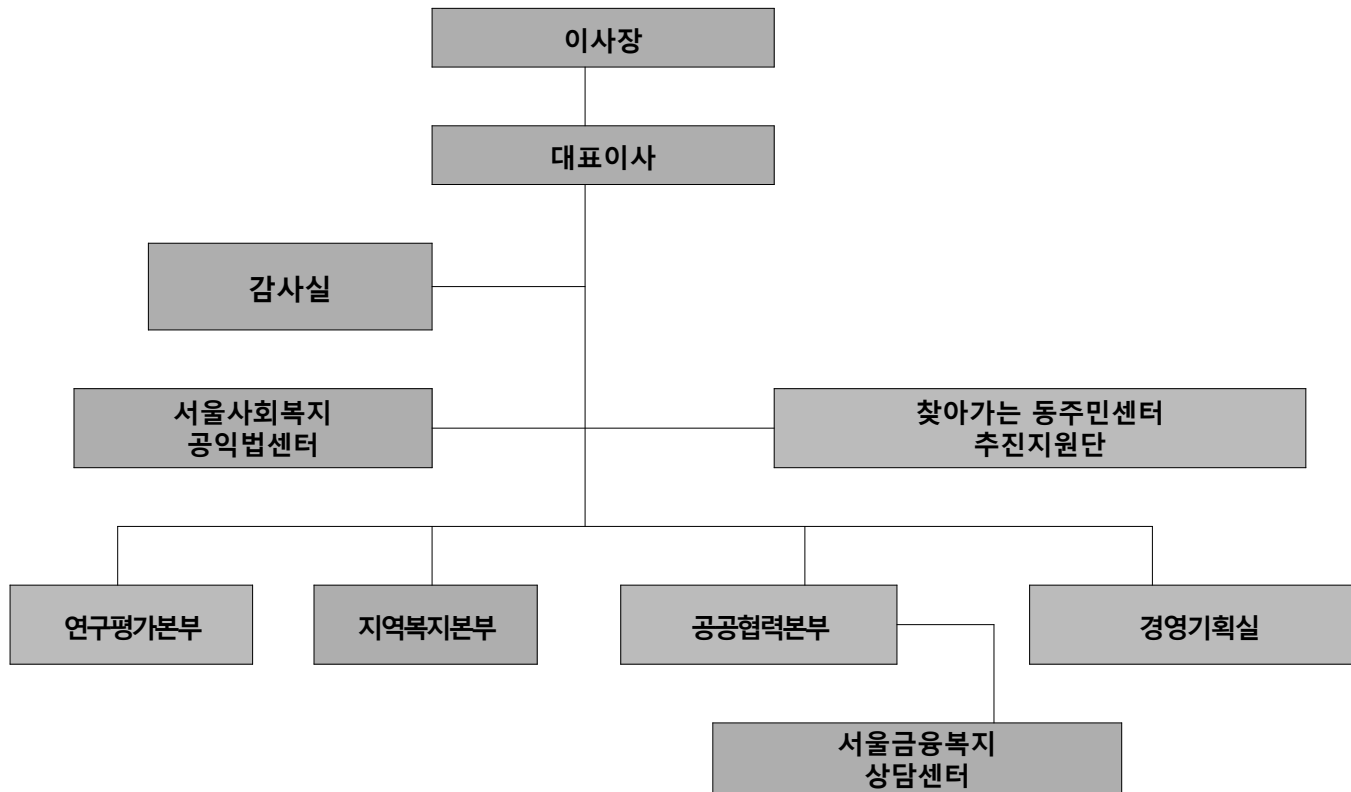
01. 장애인가족지원센터 홈페이지 원스톱 서비스 개시
03. 서울금융복지상담센터 채무자대리인제 MOU 체결
05. 서울사회복지공익법센터 '기초법 개선' 국회토론회 개최
06. 세계사회복지대회 공동주관
06. 2016년 한일공동포럼 개최
07. 제7대 남기철 대표이사 취임



서울시복지재단
Seoul Welfare Foundation

서울시복지재단은 조직은 직무성격에 따라 다음과 같이 1센터, 1지원단, 2실·3본부로 구성되어 있음.

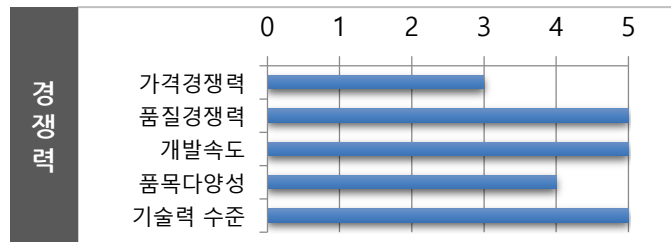
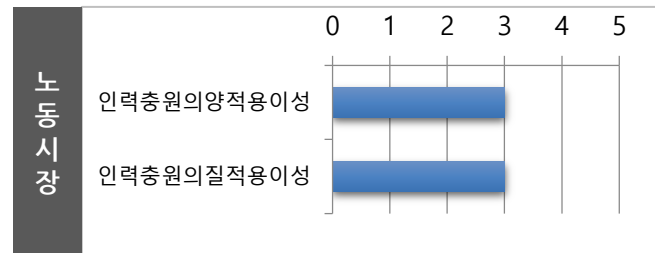
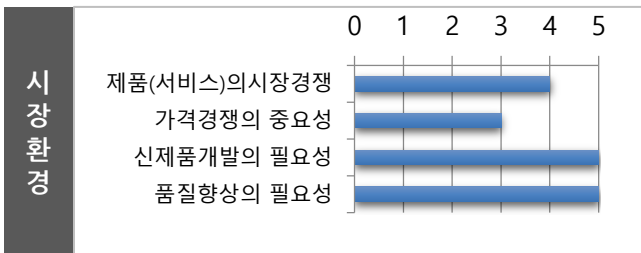
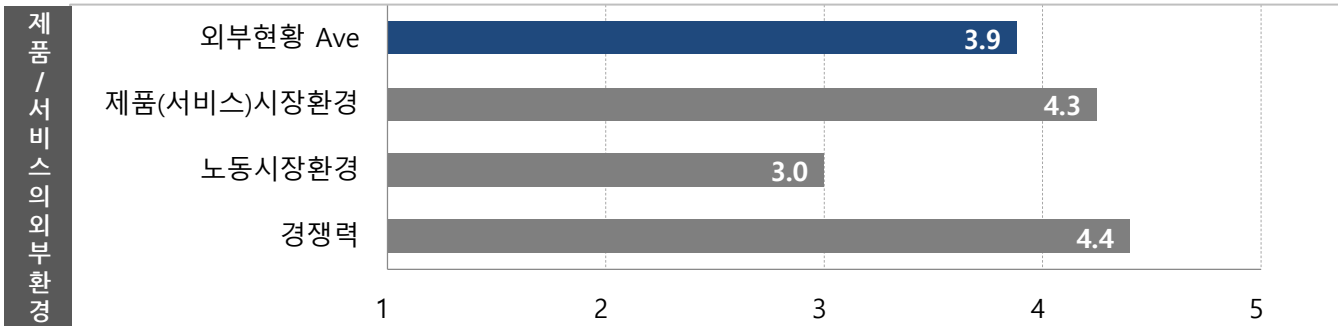
조직도



Key Finding

- 서울시복지재단은 서울시에 서 출자한 재단법인으로서 복지정책 개발, 서울시에서의 마을공동체 복지관, 복지상담, 인증/교육사업 등을 수행하는 기관으로,
- 이에, 본부, 센터 및 지원단을 중심으로 해당 사업을 수행하기 위한 조직편제를 이루고 있음.

기업의 제품 또는 서비스에 대한 환경 및 경쟁력 등 시장환경은 사업의 성과 창출 등 지속가능한 경영 발전에 중요한 기제로 작용하므로 현황조사를 통해 맞춤형 제도설계의 기본이 됨.

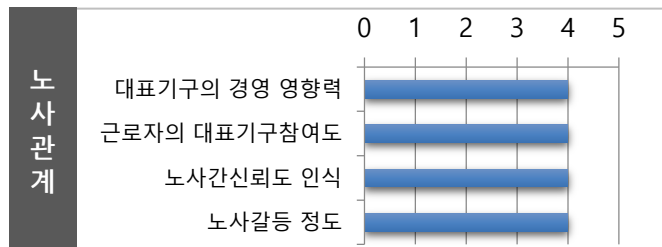
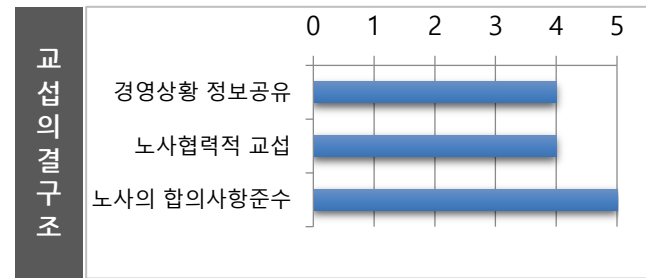
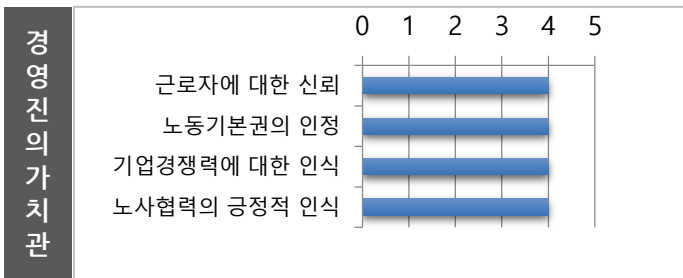
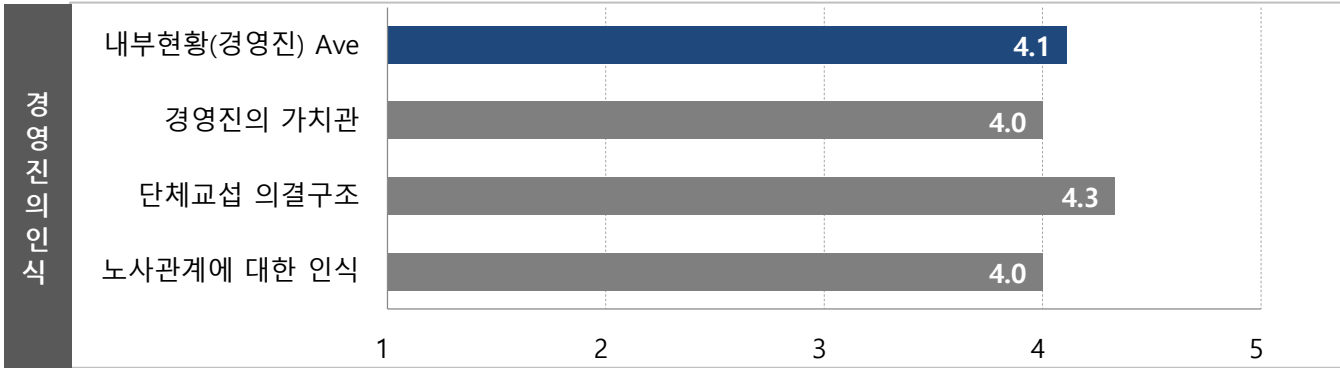


Key Finding

- 서울시복지재단의 외부현황 평균점은 3.9점으로 높은 수준으로 파악 됨.
- 외부시장환경에 대한 인식에서는 전반적으로 대응의 필요성이 크다고 판단하였음.
- 노동시장에서의 인력충원 양적/질적 용이성은 3점으로 보통수준으로 판단하였음.

※ 기업의 경쟁전략: 고객의 욕구와 시장의 초기 신호에 신속히 대응하여 가장 먼저 신제품을 제공하려고 시도한다.

노사가치관, 노사관계 등의 경영진이 가지고 있는 가치관을 현황조사를 통해 파악하고, 근로자대표 또는 근로자들의 인식과 비교, 상호 간 간극을 좁혀갈 수 있는 방안을 도출함으로써 상생의 노사관계를 수립함.

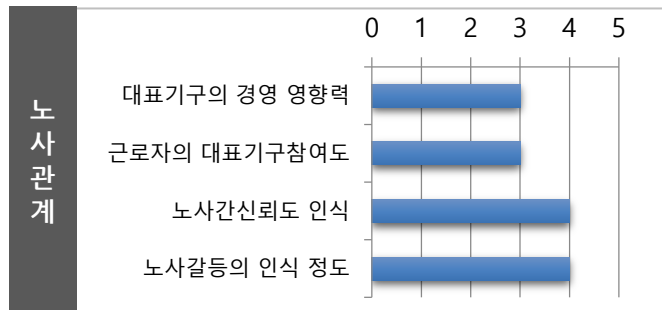
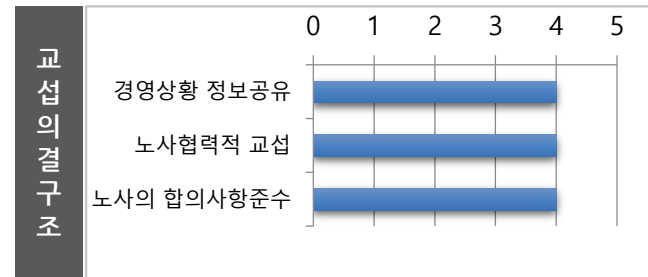
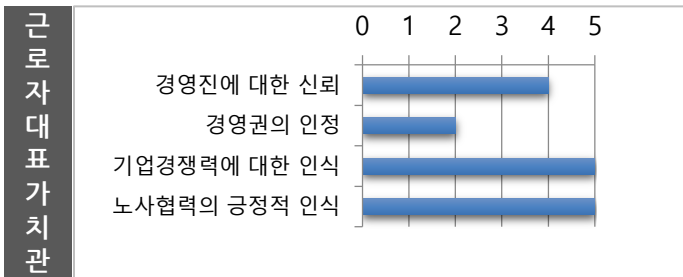
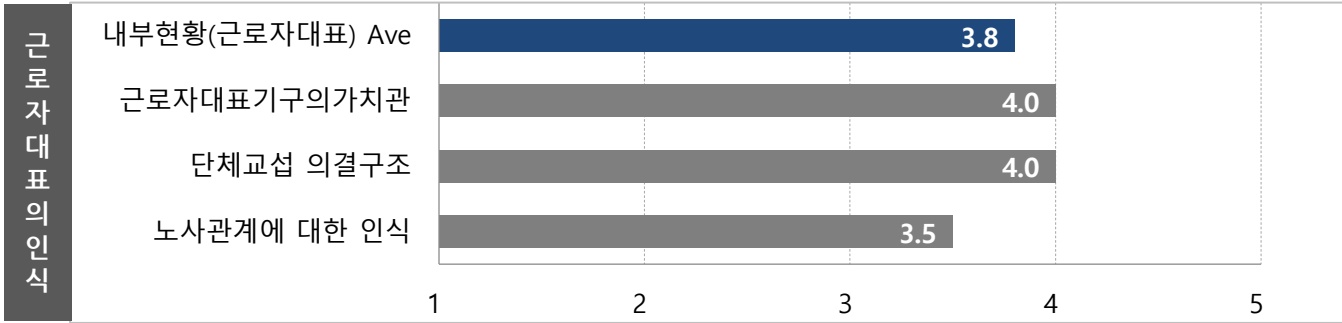


Key Finding

- 회사의 내부현황에 대한 경영진 인식 수치는 평균 4.1점으로 높음.
- 노사가치관에 대한 경영진의 인식은 4점으로 긍정적인 편으로 나타났으며, 노사간 교섭의결 구조에 있어서도 양호한 수준인 것으로 판단하고 있음.

내부현황(근로자대표)

근로자 대표기구의 현황, 노사가치관, 노사관계 등에 대해 근로자대표를 통해 파악하고, 경영진 또는 근로자들의 인식과 비교, 상호 간 간극을 좁혀갈 수 있는 방안을 도출함으로써 상생의 노사관계를 수립함.



Key Finding

- 회사 내부현황에 대한 근로자대표의 인식은 3.8점으로 높은수준으로 나타남.
- 반면 경영권에 대한 회사의 인정수준은 낮다고 판단함.

내부현황(근로자대표)

근로자대표기구 및 협력적 노사관계에 대한 현황은 다음과 같음.

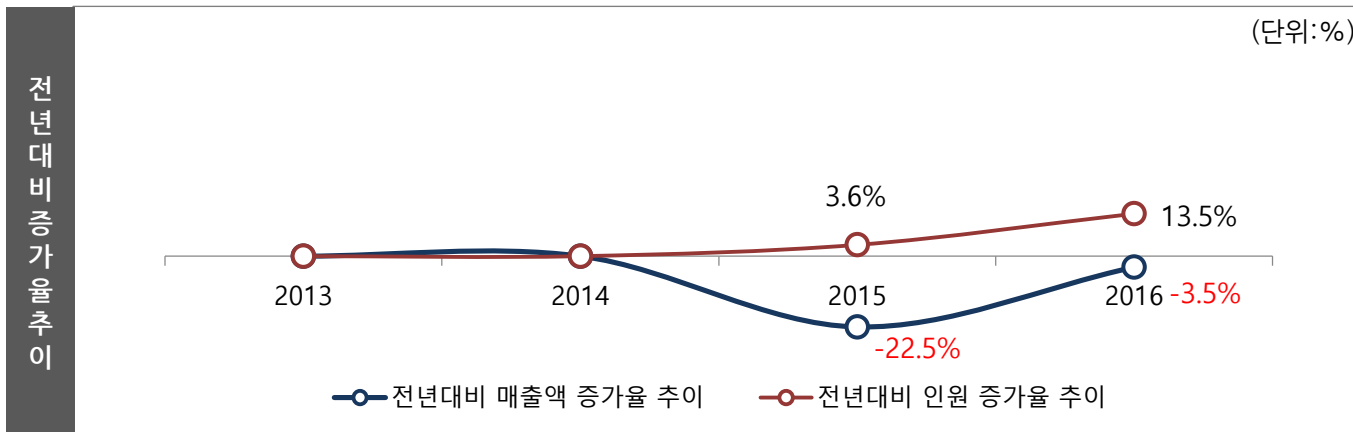
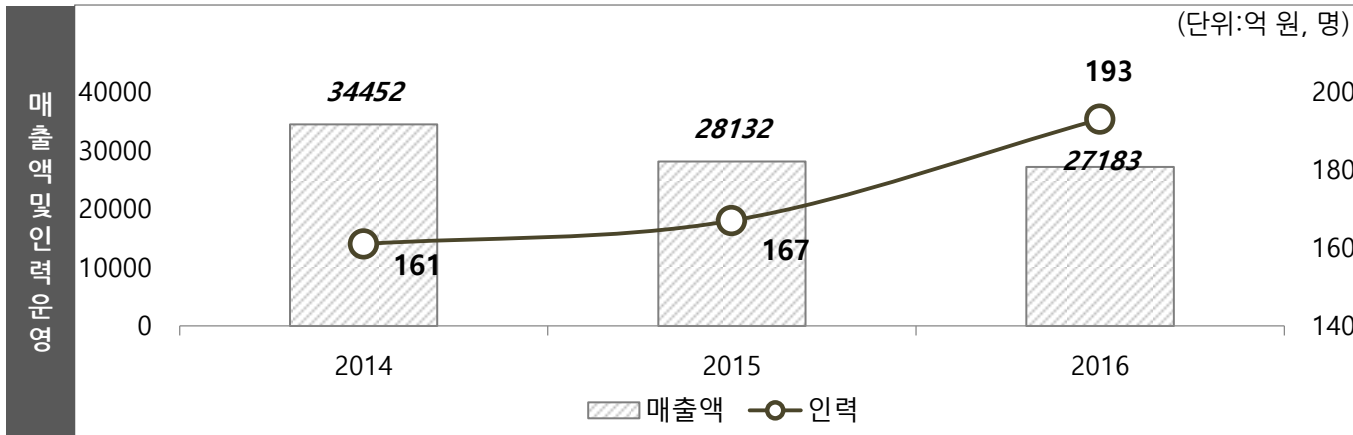
근로자 대표기구(노동조합) 현황

노조 현황	노동조합 유무	유
	노사협의회 유무	유
	3년간 파업정도	무
	3년간 노사갈등	무
	현재 조합원수	133명 (총원 193명)
	3년 대비 조합원수 증가율	40%
	노조 전임자수	1.5명
	조합원 주요 요구	임금/복지개선
	상급단체	민주노총 공공운수노조
	노조활동 수준	보통

협력적 노사관계

근로자 경영 참여	경영 참여 현황	노동조합, 노사협의회, 노사공동위원회, 근로자대표의 인사위원회 참여, 근로자대표의 이사회 참여
	전년도 참여이슈	경영사안 및 조직개편, 인사노무제도 개선, 근로자 복지개선
의사 소통	운영제도	고충처리위원회 등 근로자 고충처리기구, 사내외 관련정보를 제공하는 사내(전자) 게시판 등 설치, 전직원이 볼 수 있는 인트라넷에 정보공개
교섭력	단체교섭 횟수	5회
	단체교섭 기간	15일
	단체교섭 쟁점사항	비정규직의 정규직 전환, 인사고과
	단체교섭 타결방식	노사합의

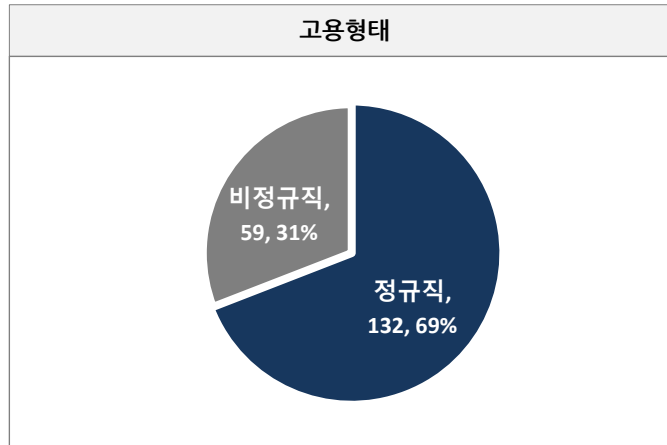
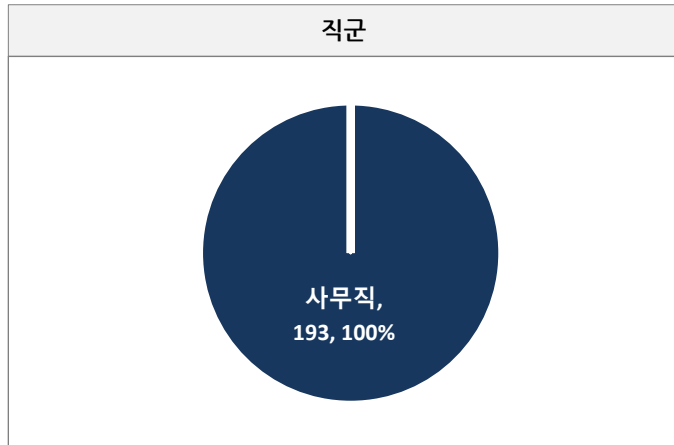
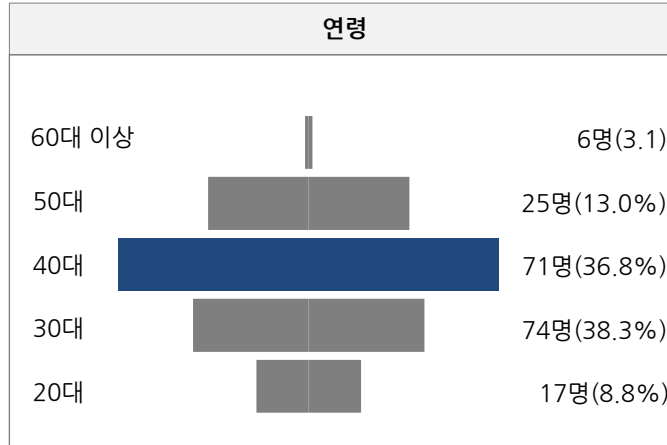
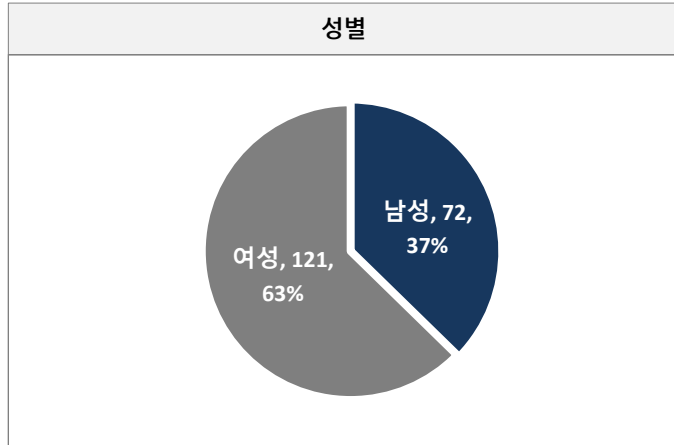
서울시복지재단의 3년간 매출액과 인원수는 동일하게 증가추세를 보임.



Key Finding

- 매출액은 지난 3년간 다소 감소하였으나, 총 인원수는 증가하는 추세에 있음.
- 매출액과 인원수는 상호 인과성이 낮은 것으로 나타남. 공공기관 특성상 매출 변동은 발주 사업 등 인원수와 관련이 없는 요인에 의해 결정됨.

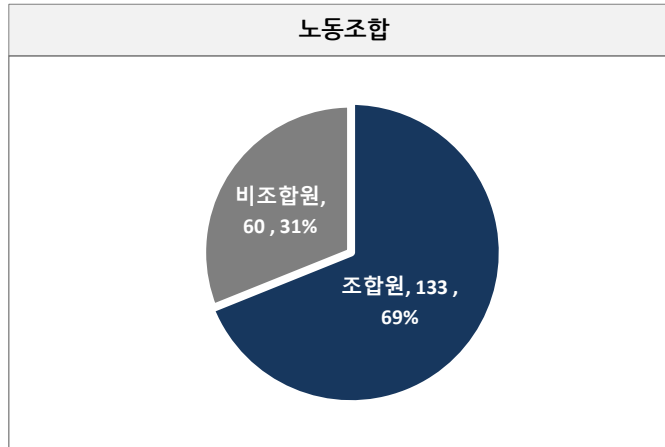
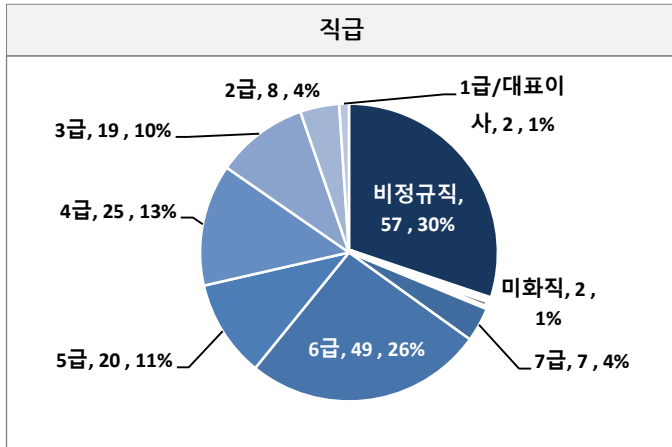
서울시복지재단의 남녀비율, 연령별, 직군별, 고용형태별 현황은 다음과 같음.



Key Finding

- 서울시복지재단의 여성근로자는 전체 63%, 남성근로자는 37%의 비율을 보임.
- 연령별 비율은 40대가 36.8%로 가장 많았으며, 40대-30대-50대-20대 순으로 나타났음.
- 비정규직은 전체 인원의 31% (59명)으로 나타남. 계약직 및 무기계약직이 총인원의 1/3 가까이 있다는 점에서 고용구조개선의 필요성이 있다고 판단됨.

서울시복지재단의 근속기간, 직급 현황, 노조가입 여부는 다음과 같음.



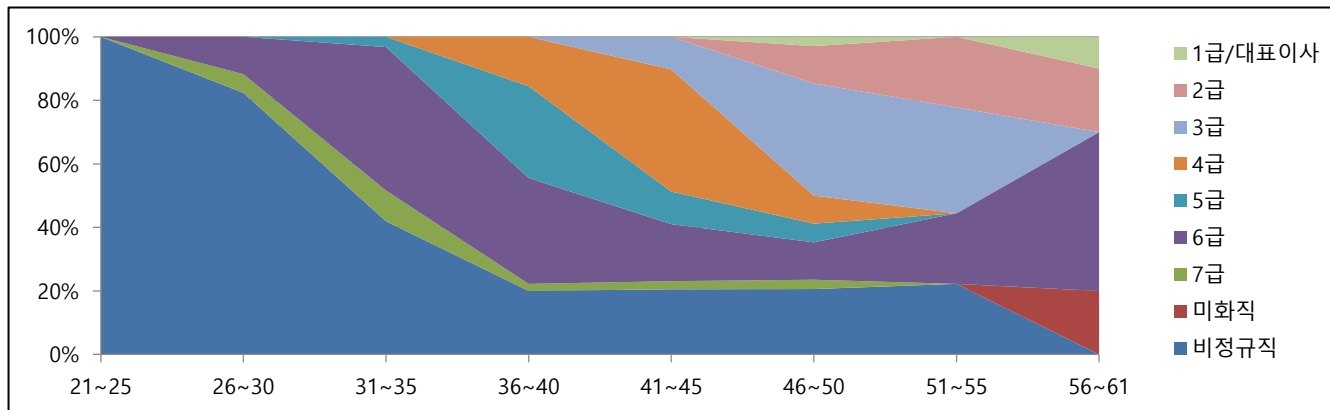
Key Finding

- 비정규직 및 미화직은 별도의 직급이 부여되지 않아, 59명으로 전체의 31%를 차지하였음.
- 정규직 중에서는 6급이 26%로 가장 많은 비율을 보임.
- 노동조합에 가입한 조합원은 전체 직원 중 69%의 비율을 보임.

서울시복지재단의 직급별 연령현황은 다음과 같음.

직급별 연령현황

	21~25	26~30	31~35	36~40	41~45	46~50	51~55	56~61	계
비정규직	4	14	13	9	8	7	2		57
미화직								2	2
7급		1	3	1	1	1			7
6급		2	14	15	7	4	2	5	49
5급			1	13	4	2			20
4급				7	15	3			25
3급					4	12	3		19
2급						4	2	2	8
1급/대표이사						1		1	2



Key Finding

- 20대의 경우 대다수 직원들이 비정규직이며, 연령이 높아질수록 비정규직 비율은 점차적으로 낮아짐.
- 40대에서 가장 많은 직급이 분포되어 있음.
- 정규직의 경우 연공서열식 직급/연령 분포를 보인다고 할 수 있음.
- 고용형태의 차이가 20~30대와 40대 이후간에 나타난다는 점에서 세대간 갈등요인이 될 위험성이 존재함.

현재 (주) 서울시복지재단의 평가제도 개요는 다음과 같으며, 보다 객관적인 평가제도 운영을 위해 성과평가를 병행하여 실시하고 평가결과를 직원들에게 알리고 피드백을 받는 절차를 보완할 필요성이 있음.

평가제도 개요

1) 평가시기

- 연간 2회 : 성과/역량/태도평가 실시
- 상반기 평가 : 7월경 실시 / 하반기 평가 : 익년 1월경 실시

2) 평가 대상

- 평가대상자 : 재단소속 1급 이하의 직제 및 정원규정 제5조의 직종에 포함된 정규직·계약직 직원 전원
- 평가대상제외자 : 근무기간이 2개월 미만인 직원, 해당기간 2개월 미만 근무 직원, 단기간 근로자 및 일용직

3) 평가 내용 및 평가방법

구 분	태도/능력/실적 평가
평가내용	핵심가치 준수 및 직무수행능력 및 자질과 태도
평가방법	상대평가
점 수	부서별 상대평가 후 동일 직급간 상대평가에 따른 등급부여 (S~D)

4) 평가단계 및 평가자

구 분	자기평가	1차평가자	2차평가자
실·본부·센터·단장	본인	대표이사	-
팀장	본인	실·본부·센터·단장	대표이사
팀원	본인	팀장	실·본부·센터·단장
반영비율	참고	60%	40%

5) 평가결과 피드백 및 활용

- 평가결과 피드백 : 피평가자의 요청시 상/하반기 점수 및 등급을 공개하고 있으며, 이의신청을 통한 결과변경은 발생되지 않음.
- 평가결과 활용 : 승진에 활용하고 있으며 보상, 교육 등에는 미활용

Key Finding

- 현재 연간 2회 성과/역량/태도 평가가 이루어지고 있으며 매년 1월과 7월에 실시하고 있음.
- 인사평가는 해당기간 실근무일수가 2개월 이상인 직원에 대해서 실시하며, 절대평가 후 상대평가 방식으로 등급이 부여됨.
- 평가는 본인평가 외에 2차에 걸친 평가절차를 통해 평가결과를 산출하며, 1차-2차 평가결과는 각각 6:4으로 반영하여 합산함.
- 현재 평가결과를 승진에만 활용하고 있으며, 교육 및 보상 차원에서는 연계되고 있지 못함.

현재 (주) 서울시복지재단의 평가제도 개요는 다음과 같으며, 보다 객관적인 평가제도 운영을 위해 성과평가를 병행하여 실시하고 평가결과를 직원들에게 알리고 피드백을 받는 절차를 보완할 필요성이 있음.

평가제도 개요

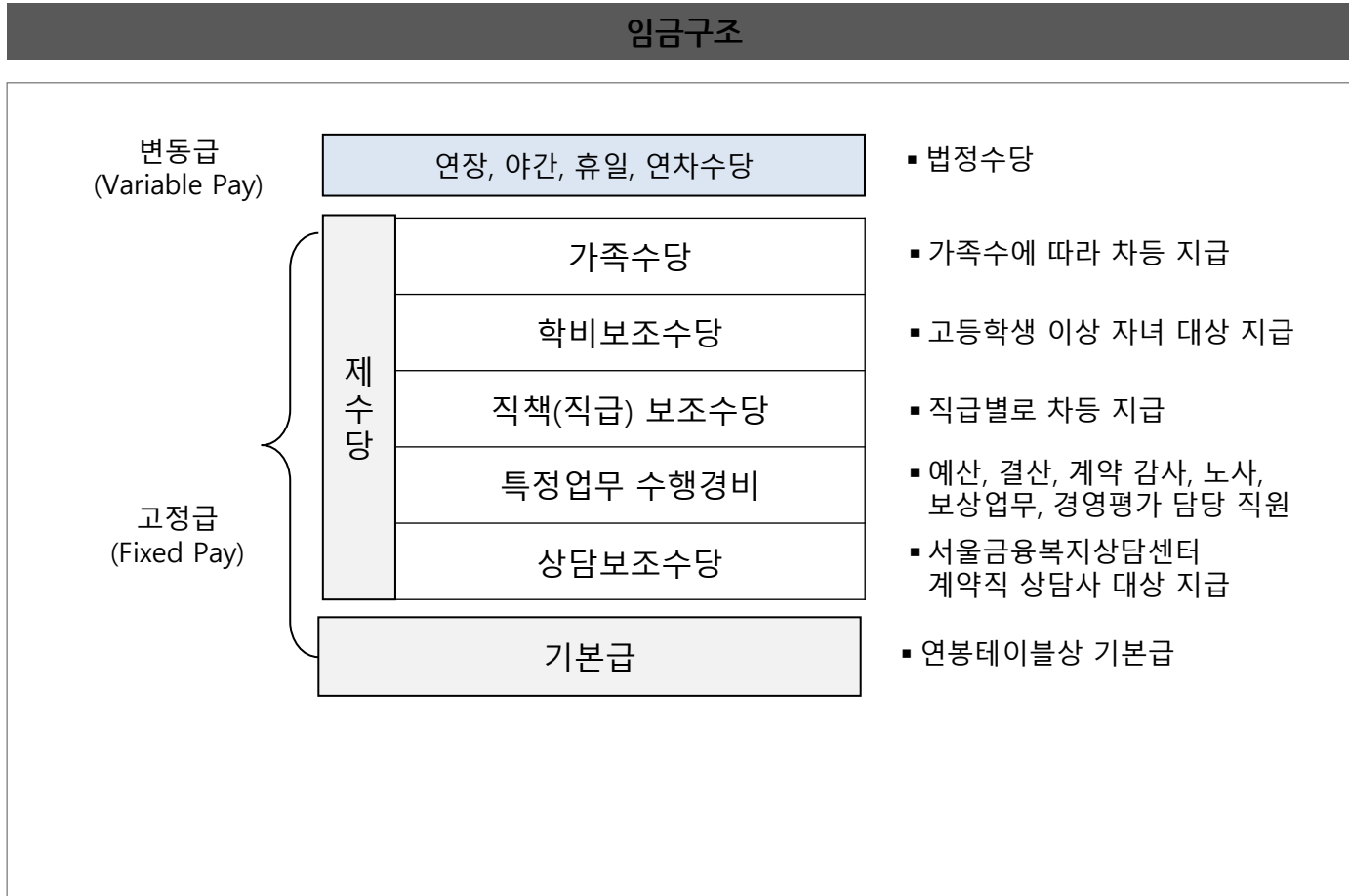
6) 평가요소

능력평가 지표		실적평가 지표	
고과항목	평가의 착안점	평가항목	세부항목 및 평가의 착안점
업무지식 및 업무 수행능력	· 담당업무에 관한 충분한 이론지식과 실무지식 · 담당업무를 자신의 판단에 의해 신속, 정확하게 처리할 수 있는 능력 · 합리적으로 부하의 인사고과를 하는 능력	양적 목표 평가	· 업무량 : 업무량 정도 · 목표 달성 정도 : 목표량에 대한 달성 정도 · 노력도 : 업무수행과정에서 발휘한 노력 정도
리더십 및 부하 육성능력	· 목표달성을 위하여 사람의 관리와 일의 관리 · 부하를 장악하고 그들의 시가진작을 위해서 노력 · 부하에게 부서의 목표와 방침을 명확히 제시하고 공감대 형성 · 부하의 능력을 정확하게 파악 · 부하의 능력향상을 위하여 평소에 관심을 갖고 필요한 지원을 충분히 함 · 부하직원 육성을 위한 계획을 수립 실천	질적 목표 평가	· 업무의 난이도 : 업무목표의 난이도가 해당직급에서 요구되는 수준 대비 높은 정도 · 기한준수/적시성 : 부여된 업무를 목표기일내 처리 · 정확성 : 업무수행 절차나 방법이 정확하고 과정이나 결과에 오류가 없음 · 기여도 : 업무수행 결과가 조직발전에 기여한 정도 · 제도·절차등을 개선 또는 아이디어 제안 · 조직의 지식창출과 전 직원에게 지식공유를 위해 노력하는 정도
창의력 및 개선력	· 창의적이고 독특한 방법으로 일함 · 전례나 관행에 얽매이지 않고 새로운 아이디어를 제안하는 능력 · 항상 문제의식을 가지고 업무에 임하며 담당업무를 개선한 실적	자기개발 / 부하육성 실적	· 고객 만족도 : 업무수행 결과에 대한 내·외부의 고객만족도 · 자기개발 실적 : 새로운 전문지식·기술을 획득하려는 노력과 실적 · 부하육성 실적 : 부하의 능력개발 지도육성 성과
전략수립 능력	· 재단이념에 근거한 장, 단기 사업계획을 수립하는 기획능력 · 목표달성을 위한 팀 진단과 계획을 추진하도록 하는 방침·전략을 설정하는 능력 · 평소 미디어 및 인터넷 정보를 전략수립에 활용하는 능력		
인간관계	· 품위있는 성격과 태도로써 원만한 인간관계를 유지 · 폭 넓은 인간관계와 설득력 있는 협상을 통하여 상충하는 의견을 조정, 통합함		
판단·결단력	· 불확실한 상황하에서도 합리적인 의사결정을 내릴 수 있는 결단능력 · 항상 조직 및 업무과제를 신속, 정확하게 해결하는 판단력 · 임기응변으로 판단하여 일을 처리할 수 있는 능력		

Key Finding

- 능력평가 지표 설정에 있어서 평가 시 판단기준이 모호하고 직군/직급/직책유무에 따른 지표 차이가 없음.
- 실적 평가 또한 양적 목표를 미리 설정하여 평가를 실시하지 않아, 평가자의 주관이 개입될 요인이 큼.
- 역량모델링 및 직무분석을 통한 평가지표를 고도화 하고 피평가자가 수용할 수 있는 지표로의 개선이 요구됨.

서울시복지재단의 전체 임금구조 개요는 다음과 같음.



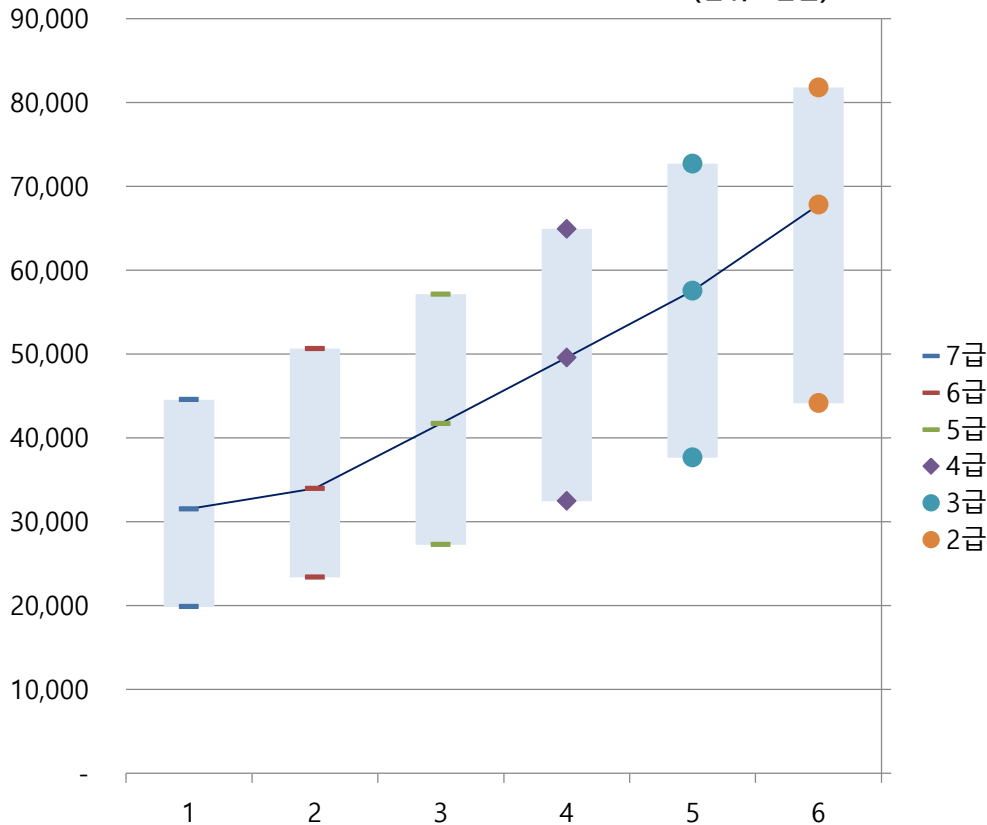
Key Finding

- 임금구성항목은 기본급 외에 복리후생수당 및 직무관련 수당, 법정수당 등 총 5개 항목으로 구성되어 있음.
- 고정급의 비율이 매우 높으며 변동급 비율은 낮음.

서울시복지재단 직급별 평균 연봉액과 상/하한액 현황은 다음과 같으며, 직급간 임금밴드가 상당부분 중첩되는 특징을 가지고 있음.

임금수준 : 직급별 평균/상하한액

(단위 : 천원)



(단위 : 천원)

직위	현재임금			Minimum Spread	중간값 인상률	OverLap
	평균연봉	최저연봉	최고연봉			
7급	31,528	19,865	44,558	41%		
6급	33,968	23,370	50,634	49%	8%	78%
5급	41,721	27,265	57,126	37%	23%	78%
4급	49,567	32,458	64,917	31%	19%	76%
3급	57,554	37,652	72,707	26%	38%	56%
2급	67,794	44,144	81,796	21%	18%	76%

Key Finding

- 직급간 임금밴드가 상당부분 겹치는 특성을 가지고 있음.
- 또한 직급 내 임금격차가 매우 큰 것으로 분석되며, 이는 회사차원의 보상정책 운영시 어려움이 발생할 가능성이 있음.
- 합리적인 범위 내에서 임금밴드 및 임금체계를 개편할 필요성이 있음.

서울시복지재단의 교육훈련 및 혁신활동 현황은 다음과 같음.

교육훈련 및 혁신활동

교육훈련 프로그램

- 교육훈련은 사외 전문교육 및 사내교육으로 구분하여 운영
- 사외 전문교육
 - 교육을 희망하는 사외 전문교육기관의 교육프로그램에 참여
- 사내 교육
 - 공통역량강화교육, 직무역량강화교육(전산, 성과관리, 예산, 회계 등),
 - 팀역량강화교육, 직급별 리더십교육
 - 전직원 워크숍, 부서별, 팀별 워크숍,
 - 학습동아리(혁신연구분과), 창의워크숍 등

교육훈련 추진방향 및 교육실시 현황

- 교육훈련 시간 및 비용
 - 공통역량 강화교육 : 69.5시간(1인), 11,027.5시간(총)
 - 1인당 교육훈련 비용 : 50만원
 - 총 교육훈련비 : 214,730천원
- 2017년 교육훈련 추진방향
 1. 조직역량 및 전문성 강화를 위한 중장기 교육계획 수립
 2. 직원 구성의 특성에 맞춰 교육시스템 개선 및 신규 교육과정 개발
 3. 내·외부 의견 수렴을 통한 직원 교육수요 분석 및 교육반영
 4. 명확한 교육목적 및 기준 수립을 통한 직원 역량강화 지원의 타당성 및 전문성 제고
 5. 직원 교육 이수율 및 만족도 제고를 위한 교육시스템 개선
 6. 자기주도의 자기개발 계획 수립 및 실행 지원

Key Finding

- 사외/사내 교육으로 구분하여 진행하고 있음.
- 사외 전문교육은 연간 50만원을 기준으로 외부교육을 수강하여 실시할 수 있으며, 사내교육은 공통/직급별 교육 등 필요한 교육프로그램이 구성되어 있음.
- 1인당 교육시간은 연간 69.5시간으로 적절한 교육훈련이 이루어지고 있다고 판단됨.

서울시복지재단은 교대근무는 없으며, 표준근무시간 및 시차출퇴근제를 운영하고 있음.

근무형태 및 근로시간

• 기본 근무형태 및 근로시간

구분	부서명	근무형태	시업시간	종업시간	점심시간	비고
전 부서	표준	주간	09:00	18:00	12:00~13:00	
	시차출퇴근1	주간	08:00	17:00	12:00~13:00	월 단위로 변경
	시차출퇴근2	주간	10:00	19:00	12:00~13:00	월 단위로 변경

내용

월평균 초과근무는 약 13시간이 발생되며 휴일근무는 월 평균 1.54회 실시함.

평균 휴일근무 횟수(2017년 1~6월)					
1월	2월	3월	4월	5월	6월
1.60	1.39	1.36	1.45	2.11	1.34

근로자 1인당 연간 사용일수 : 10.7일

Key Finding

- 서울시복지재단의 근무형태는 주간근무로만 운영되고 있음. 총 근무시간이 많지는 않으나, 상담센터 등 고객을 상대하는 몇몇 부서에서는 주간 통상업무로 이루어지는 근무 외에도 피크타임으로 진행되는 업무도 다수 있는 등 다양한 근무형태의 마련이 필요하다고 사료됨.
- 특히 임금피크제 도입에 따라 장년 근로자들은 퇴직 후의 시기를 준비하고자 하는 니즈가 있으며, 효과적인 퇴직 이후 준비를 위해서는 퇴직직전인 임금피크제 기간 동안 근무시간을 줄이면서 대비할 필요성이 있음.
- 실 근로시간은 월 20시간 이내이며, 연차사용률은 약 70%로 나타남.

서울시복지재단은 모성보호 관련 휴가/휴직/유연근무제에 대한 수요가 많을 것으로 보여, 이에 대한 다양한 제도마련이 필요하다고 보여짐.

휴가/휴직

- 모성보호 관련 휴가사용 현황

내용

최근 13명이 산전후휴가를 사용, 22명이 육아휴직을 사용

특히 30대 근로자의 비율이 38.3%으로 가장 높음

구분	인원	비율
20대	17	8.8%
30대	74	38.3%
40대	71	36.8%
50대	25	13.0%
60대	6	3.1%
총합계	193	100.0%

Key Finding

- 30대 근로자의 비율이 38.3%으로 출산육아기와 관련된 다양한 제도 운영의 필요성이 큼.
- 임신기에 대한 근로시간단축제도, 육아기근로시간단축제도 등 출산육아기에 특화된 근무형태(시간선택제 등)가 설계되고 제공되는 것이 현재 서울시복지재단의 조직안정화 및 복리후생 차원에서 중요한 요인으로 보여짐.

서울시복지재단은 서울시 산하기관과 서울시로 구성된 서울시 노사민정협의회 구성원으로, 최근 장시간근로개선 추진계획을 서울시 차원에서 적극적으로 추진하고 있어, 시간선택제 및 유연근무제 등의 도입 및 확대가 요구됨.



Key Finding

- 현재 서울시복지재단은 시차출퇴근제 외의 유연근무제를 도입하고 있지 않음.
- 시간선택제, 유연근무제 등 장시간근로개선 및 일가정양립을 위한 제도도입이 필요함.

서울시복지재단에서는 전체 인력의 30%를 비정규직을 사용하고 있으며, 필요시 공무원직 및 정규직으로 전환하고 있음.

비정규직 현황

1) 비정규직 현황

- 총 근로자수 193명 중 59명이 기간제근로자로 전체 인력의 30.5%임.
- 특별한 사유가 있지 않으면 재직 2년 이후 무기계약직(공무원)으로 전환함.
- 최근 비정기적으로 무기계약직의 정규직 전환도 발생하고 있음.
- 기간제라는 비정규직 근로조건은 해당 직원들에 대한 낮은 동기부여 및 내 부위화감 조성 등의 문제로 이어지고 있음.

2) 비정규직 고용 구조개선 현황

- 2012년 이후 총 52명의 계약직에 대해 무기계약직으로 전환해 오는 등 비정규직의 정규직 전환에 대한 의지와 노력을 해 나가고 있음.

연도	2012	2013	2015	2016	2017	총합계
인원	16	3	20	4	9(예정)	52

- 이와 같이 상시/지속적 업무에 해당하는 비정규직의 경우 공무원(무기계약직)으로 전환을 우선 검토하고 있으며, 순차적으로 진행해 오고 있음.

Key Finding

- 현재 59명의 비정규직이 근무중이며 다양한 부서에서 근무하고 있음.
- 계약직을 무기계약직으로, 무기계약직을 정규직으로 전환하는 사례가 늘고 있으나, 뚜렷한 계획에 의해 이루어지는 것은 아님.
- 무엇보다도, 고용구조 전환에 대한 평가에 의해 무기계약직 및 정규직 전환이 이루어지고 있지는 않아, 이에 대한 제도마련이 요구됨.

몇몇 부서에서는 부서인원의 40%이상이 비정규직으로 구성되어 있으며, 20-30대에서 비정규직 인원 및 비율이 높은 것으로 나타남.

부서별 정규직/비정규직 인원

1. 부서별 인원현황

구분	정규직	비정규직			총합계	비정규직 분포비율	총인원대비 비정규직 분포비율
		기간제	특수고용	파견			
대표이사	1				1	0.0%	0.0%
감사실	3				3	0.0%	0.0%
경영기획실	29	3	1		33	6.6%	12.1%
공공협력본부	17	6			23	9.8%	26.1%
서울금융복지상담센터	20	13			33	21.3%	39.4%
서울사회복지공익법센터	9	1		1	11	3.3%	18.2%
연구평가본부	25	17			42	27.9%	40.5%
지역복지본부	20	12			32	19.7%	37.5%
찾아가는동주민센터지원단	8	7			15	11.5%	46.7%
총합계	132	59	1	1	193	100.0%	31.6%

2. 연령별 인원현황

구분	정규직	비정규직			총합계	비정규직 분포비율	총인원대비 비정규직 분포비율
		기간제	특수고용	파견			
20대	3	14			17	23.0%	82.4%
30대	50	23		1	74	39.3%	32.4%
40대	56	15			71	24.6%	21.1%
50대	18	6	1		25	11.5%	28.0%
60대	5	1			6	1.6%	16.7%
총합계	132	59	1	1	193	100.0%	31.6%

Key Finding

- 연구평가본부, 금융복지상담센터 등에 주로 비정규직 근로자들이 재직하고 있으며, 최근 몇 년 내에 새로 재단의 업무로 추가되어 만들어진 부서 소속원이 많음.
- 연구평가본부와 찾아가는동주민센터지원단은 비정규직 비율이 40% 이상인것으로 나타남.
- 30대에서 비정규직 비율이 가장 높은 것으로 나타났으며, 20대 직원은 대부분 비정규직인 것으로 분석됨.

Contents

I. 통합진단 컨설팅 개요

II. 현황분석

III. EOS 결과분석

IV. 인터뷰 내용분석

V. 제도설계방향

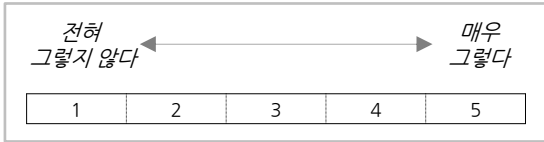
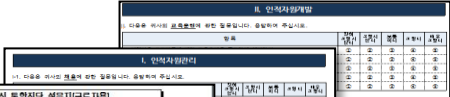
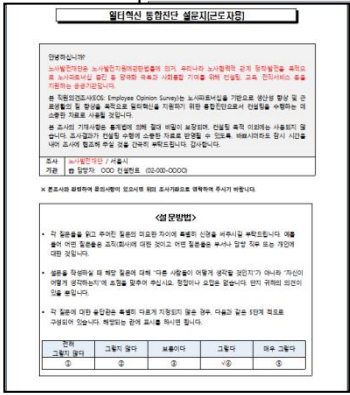
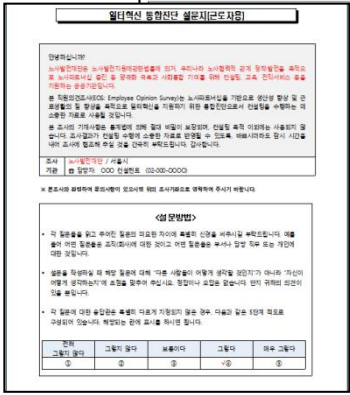
VI. 비정규직 고용구조개선 설계

VII. 시간선택제 설계

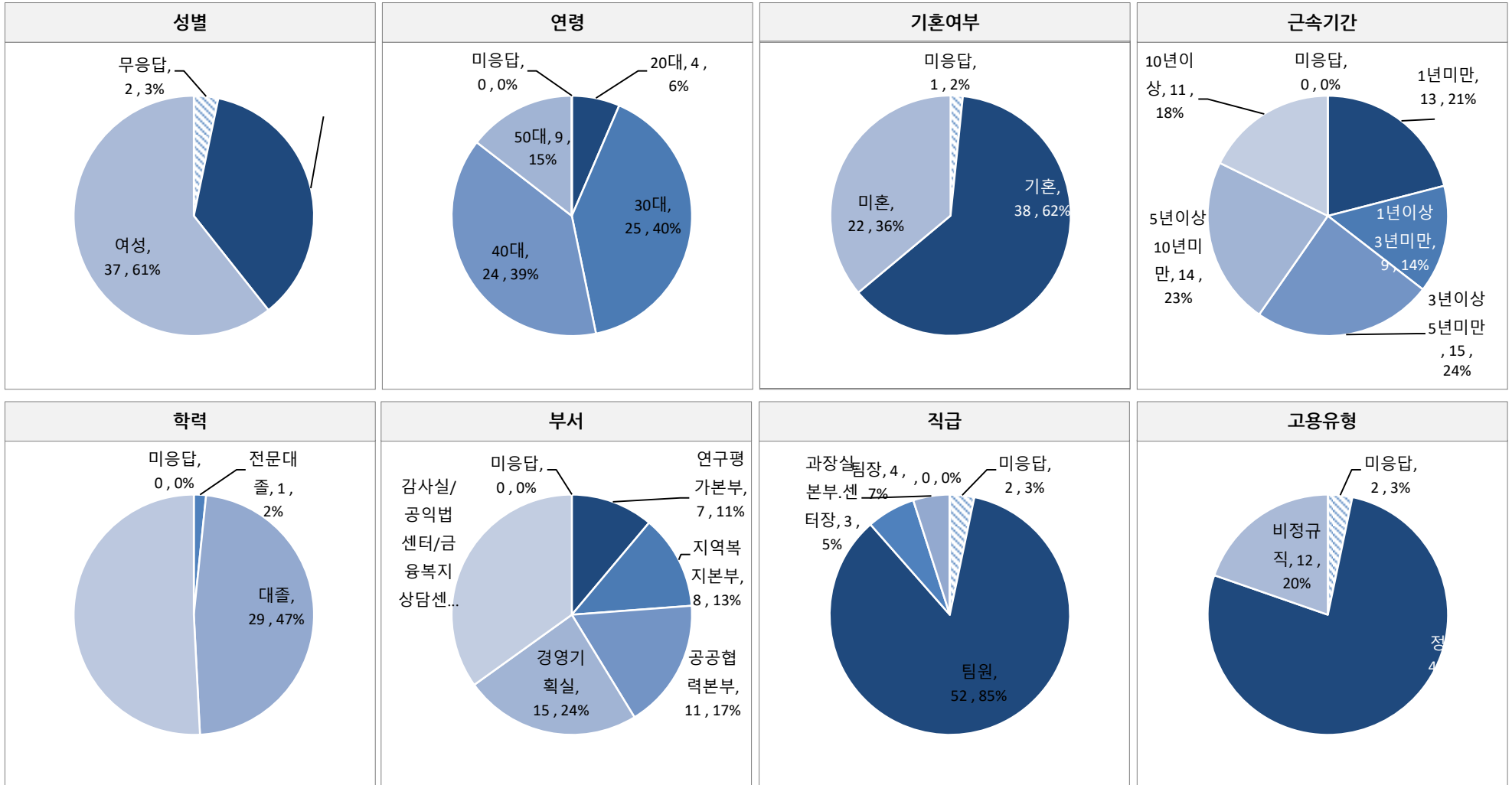
VIII. 기대효과 및 실행계획

일터혁신 각 분야별 수준 진단, 근로자 인식 파악, 컨설팅 기초자료 수집을 위하여 근로자 설문조사(EOS)를 실시함.

| EOS 개요 |

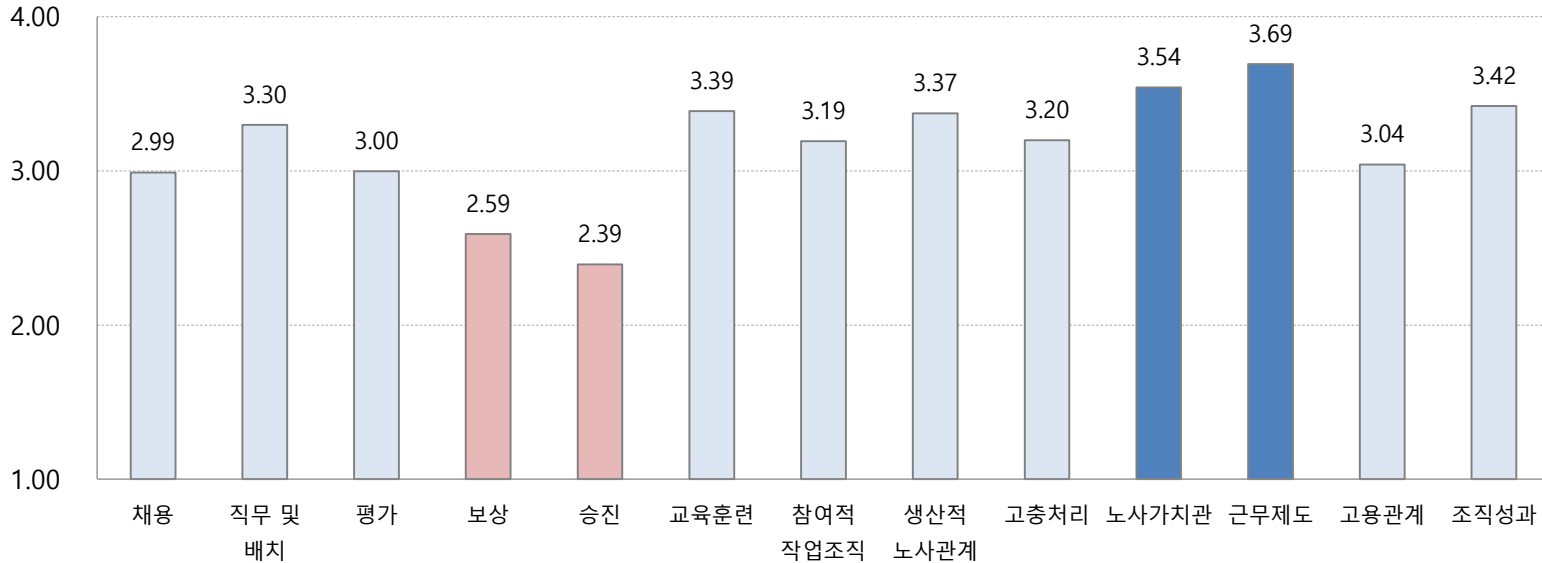
개요	조사방식	조사내용 및 문항수																					
<p>목적</p> <ul style="list-style-type: none"> 일터혁신 각 분야별 수준 진단 근로자 인식 파악 컨설팅 기초자료 수집 	<p>조사방식</p> <ul style="list-style-type: none"> 5점 척도 설문지 배포방식 	<p>조사내용 및 문항수</p> <ul style="list-style-type: none"> 7개 영역 / 총 85문항 																					
<p>조사시기</p> <ul style="list-style-type: none"> 2017.07.13 ~ 2017.07.21 		<table border="1"> <tr> <td rowspan="5">인적 자원 관리</td> <td>채용</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>직무 및 배치</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>평가</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>보상</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>승진</td> <td>4</td> </tr> </table>	인적 자원 관리	채용	3	직무 및 배치	5	평가	5	보상	5	승진	4										
인적 자원 관리	채용	3																					
	직무 및 배치	5																					
	평가	5																					
	보상	5																					
	승진	4																					
<p>조사대상</p> <ul style="list-style-type: none"> 서울시복지재단 전 직원 		<table border="1"> <tr> <td colspan="2">인적자원개발</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td colspan="2">참여적 작업조직</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">노사 관계</td> <td>정보공유 및 신뢰구축</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td>고충처리</td> <td>3</td> </tr> </table>	인적자원개발		5	참여적 작업조직		4	노사 관계	정보공유 및 신뢰구축	7	고충처리	3										
인적자원개발		5																					
참여적 작업조직		4																					
노사 관계	정보공유 및 신뢰구축	7																					
	고충처리	3																					
<p>응답률</p> <ul style="list-style-type: none"> 31.6% (193명 중 61명 응답) 		<table border="1"> <tr> <td rowspan="3">근무 제도</td> <td>장시간근로개선</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>시간선택제 일자리</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>일가정양립</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">고용 관계</td> <td>교대제근무</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>비정규직차별개선 및 고용안정</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">조직 성과</td> <td>장년고용안정</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>조직몰입 및 직무몰입</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td colspan="2"></td> <td>직장만족 전반</td> <td>18</td> </tr> </table>	근무 제도	장시간근로개선	5	시간선택제 일자리	3	일가정양립	3	고용 관계	교대제근무	3	비정규직차별개선 및 고용안정	4	조직 성과	장년고용안정	3	조직몰입 및 직무몰입	7			직장만족 전반	18
근무 제도	장시간근로개선	5																					
	시간선택제 일자리	3																					
	일가정양립	3																					
고용 관계	교대제근무	3																					
	비정규직차별개선 및 고용안정	4																					
조직 성과	장년고용안정	3																					
	조직몰입 및 직무몰입	7																					
		직장만족 전반	18																				

응답자 현황



종합결과

설문영역 중 ‘노사가치관’, ‘근무제도’에 대한 만족수준이 높게 나타난 반면 ‘보상’, ‘승진’에 대한 만족도는 상대적으로 낮게 나타남. 분야별 만족수준을 비교하여 회사의 개선과제를 도출하고자 함.



문항	평균	순위
채용	2.99	11
직무 및 배치	3.30	6
평가	3.00	10
보상	2.59	12
승진	2.39	13
교육훈련	3.39	4
참여적 작업조직	3.19	8
생산적 노사관계	3.37	5
고충처리	3.20	7
노사가치관	3.54	2
근무제도	3.69	1
고용관계	3.04	9
조직성과	3.42	3

Key Finding

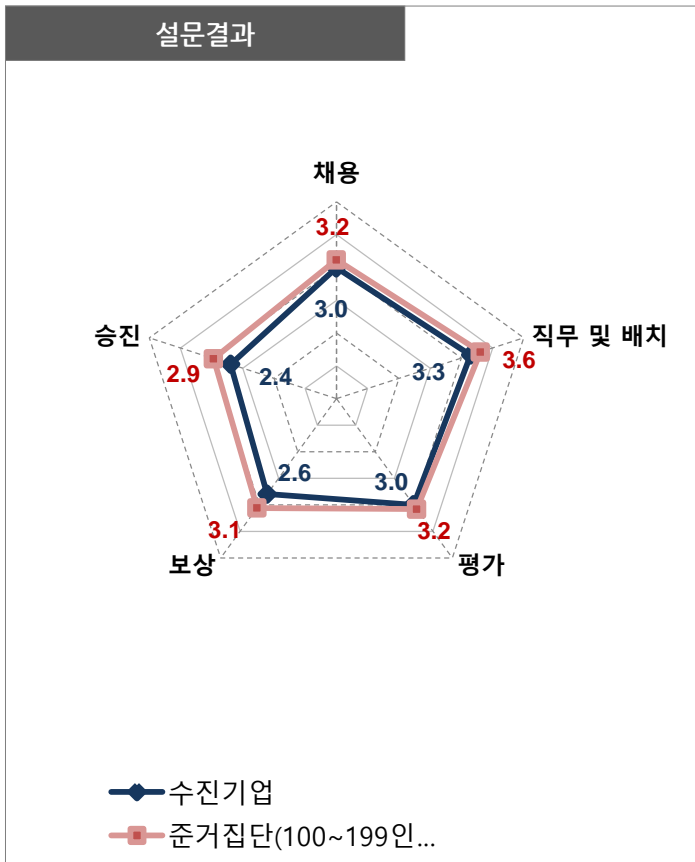
- 전 설문영역 중 ‘승진’, ‘보상’ 영역이 3점에 미치지 못하여 가장 미흡한 분야로 나타났음.
- 반면 ‘노사가치관’, ‘근무제도’ 등의 영역은 직원들의 만족도가 상대적으로 높은 것으로 나타남.

종합

인적자원관리 종합 결과 '직무 및 배치'분야의 만족도가 가장 높게 나타났으며 '승진'분야의 만족도가 가장 낮게 나타남. 준거집단과 비교해본 결과 '승진'분야의 Gap이 가장 크게 나타남.



분석내용



분야	서울시 복지재단	준거집단	Gap
채용	2.99	3.23	-0.24
직무 및 배치	3.30	3.61	-0.31
평가	3.00	3.16	-0.16
보상	2.59	3.12	-0.53
승진	2.39	2.94	-0.55

Key Finding

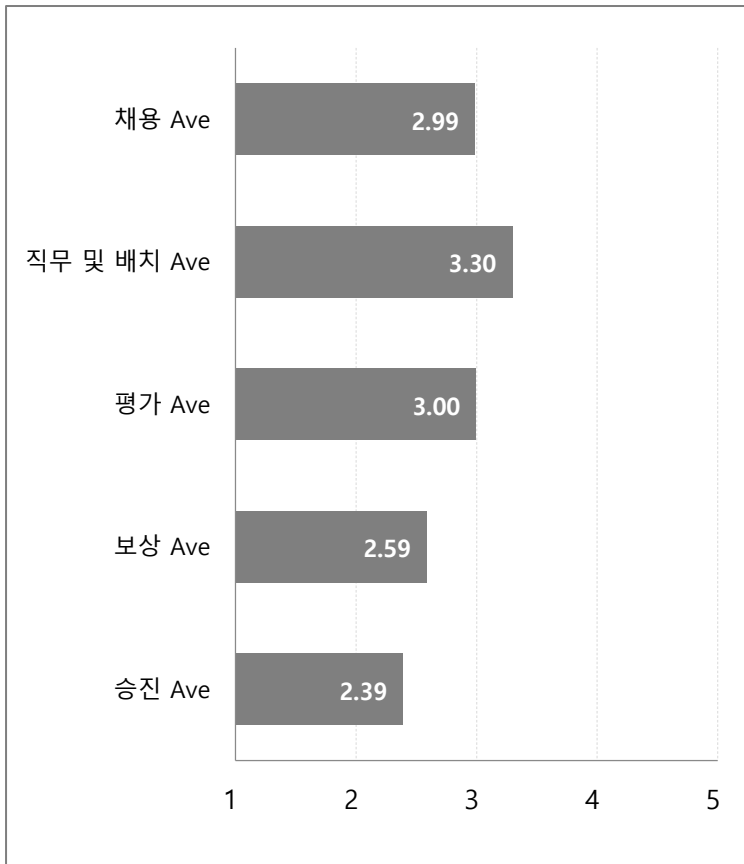
- 서울시복지재단의 준거집단 지표로 100~199인 공공기업 평균값으로 설정하고 비교하여 분석함.
- 준거집단과의 비교 결과, 승진 영역이 가장 큰 Gap을 보였으며 준거집단에 비해 만족도가 낮은 것으로 나타남.

종합

인적자원관리 세부 영역 중 ‘업무의 R&R인식’, ‘적성 및 능력 중심의 배치’의 점수가 가장 높은 반면, ‘승진 적체정도’, ‘승진연한 적절성’ 등의 의 만족도가 가장 낮게 나타남.



분석내용



분야		점수	순위
채용	1 채용절차의 공정성	3.39	3
	2 시기 적절한 인력채용	2.98	8
	3 채용의 기준(인재상)	2.59	17
직무 및 배치	4 업무의 R&R 인식	3.84	1
	5 체계적인 업무수립	2.77	12
	6 적성,능력 중심의 배치	3.57	2
	7 업무배분의 공정성 및 적절성	3.20	6
	8 배치 시 의견수렴	3.11	7
평가	9 평가기준 인식	3.22	5
	10 평가의 투명성	2.82	10
	11 평가자 신뢰도	2.74	13
	12 평가결과에 대한 이의제기	2.93	9
	13 평가결과와 인사제도의 연계	3.28	4
보상	14 결정기준의 인식	2.74	13
	15 내 능력/노력 대비 임금만족	2.28	20
	16 경영성과 대비 임금만족	2.54	18
	17 직무관련 대비 임금만족	2.60	16
	18 동종업계 대비 임금만족	2.80	11
승진	19 연한 및 체류연수의 적절성	2.28	20
	20 성과/능력 중심의 승진체계	2.43	19
	21 승진의 공정성 및 객관성	2.74	13
	22 승진 적체정도	2.13	22

Key Finding

- 직무 및 배치 영역의 세부항목들이 전반적으로 높은 만족도를 보인 반면, 보상 및 승진영역의 경우에는 낮은 만족도를 보였음
- 보상제도 및 승진제도에 대한 전반적인 제도개선이 요구됨.

채용

사람의 중요성과 가치를 인식하고 조직의 장기적 발전에 적합한 인재를 직무능력(NCS) 중심으로 선발하며, 구성원들이 조직에 적합한 인재로 성장하면서 구성원간 신뢰를 구축하게 됨.

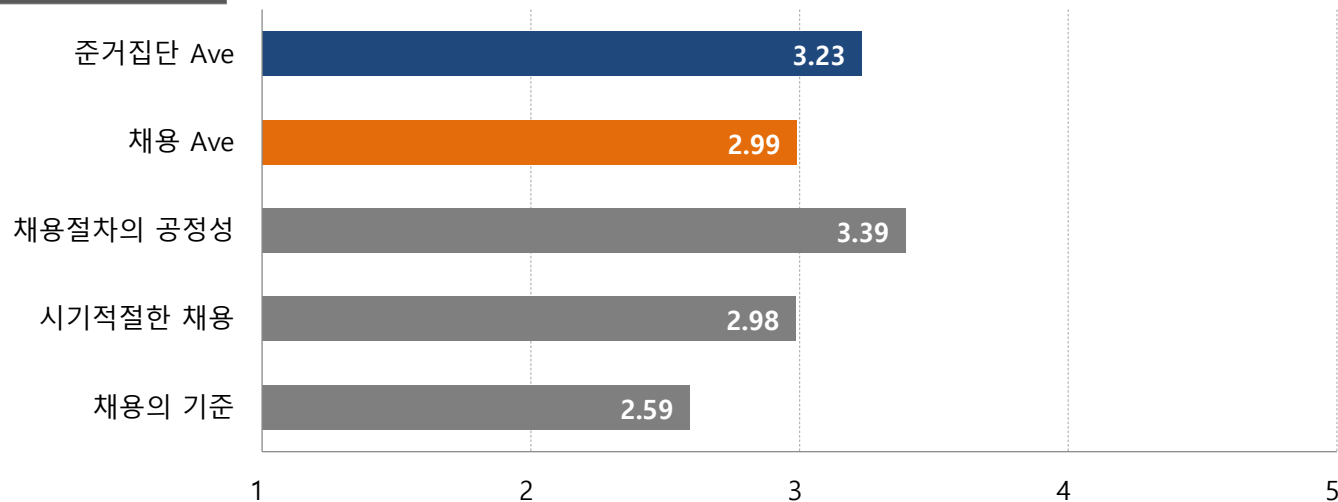


분석내용

<관련 인터뷰내용>

- 채용계획과 관련해서는 상생위원회에서 채용계획에 대해 논의 (인원, 급수)
- 분기별로 채용이 이루어지는데, 민간기업과는 다르게 분기 내 필요인력을 한번에 채용해서 대기하게 하는 경우가 자주 발생함. (2개월 이상 대기하는 경우도 있음)

설문결과



Key Finding

- 채용영역의 평균 만족도는 2.99로 준거집단에 비해서 다소 낮은 것으로 나타남.
- 응답자들은 채용절차, 채용기준은 공정하다고 판단하였으나, 상대적으로 채용의 기준에 대한 불만이 있는 것으로 판단하고 있음.

직무 및 배치

직무가 지니는 속성을 인사관리의 기준으로 적극 활용하고 구성원들의 적성과 능력에 맞는 직무를 배치함으로써 성과 창출의 동기부여가 됨.

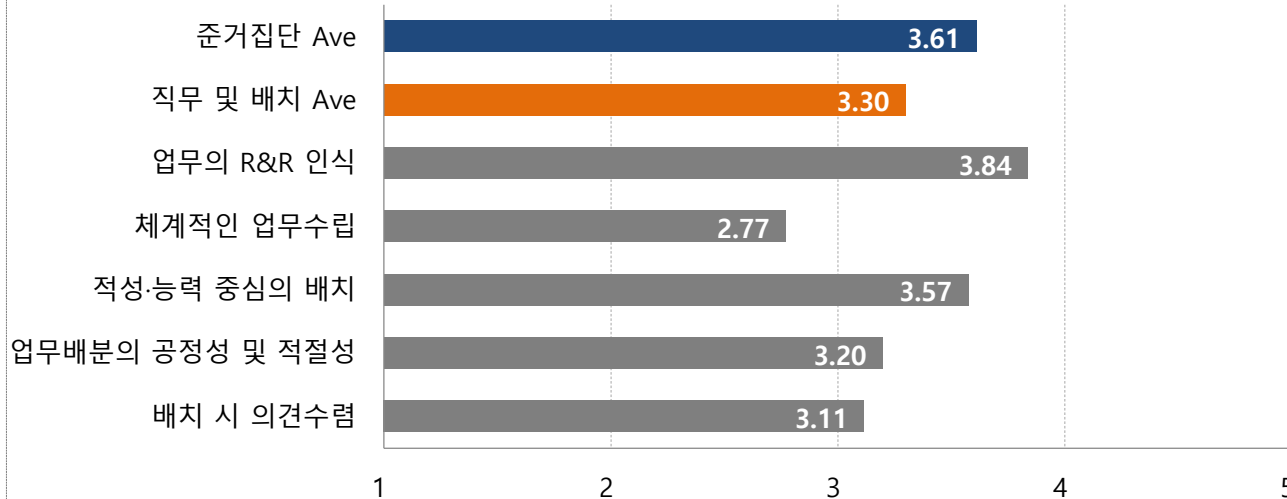


분석내용

Key Finding

- 직무 및 배치 영역의 평균 만족도는 3.3으로 준거집단에 비해서 다소 낮은것으로 나타남.
- 업무의 R&R(역할과 책임) 인식에 대한 만족도가 가장 높은 것으로 나타났으며 전반적으로 양호한 수준임.
- 단, 체계적인 업무수립 항목에서는 불만이 있는 것으로 보여, 업무수립 및 업무분장에서 보다 객관적으로 운영할 필요성이 있음.

설문결과



평가

구성원의 업적이나 역량을 기업비전에 적합하도록 유도하고, 직무수행에 몰입할 수 있도록 합리적 기준 하에 공정하고 객관적인 평가를 통해 내부 공정성을 확보함.

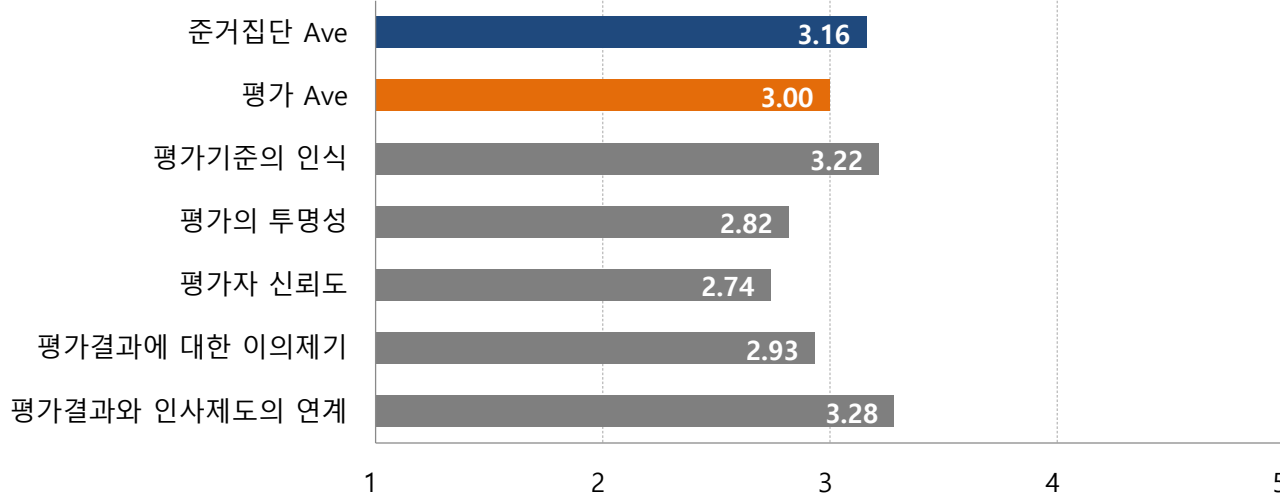


분석내용

<관련 인터뷰내용>

- 피평가자에 대한 성과측정이 되지 않고 이루어지는 평가라는 점에서 불만이 있을 수 있음.
- 경영평가 지표를 참고하여 개인평가제도가 설정되다 보니 지표가 단일화 되어 있다

설문결과



Key Finding

- 평가영역의 평균 만족도는 3.0으로 준거집단에 비해 다소 미흡한 수준으로 나타남.
- 응답자들은 특히 평가자에 대한 신뢰도가 낮다고 판단하여, 평가자 교육 및 평가기준등을 고도화 할 필요성이 있다고 보여짐.

보상

구성원의 삶의 질을 향상하고 조직-구성원간 호혜성 규범을 창출하기 위해 명확한 보상기준을 설정함으로써 보상에 대한 예측가능성을 확보하고, 경쟁력 있는 보상을 지급함.

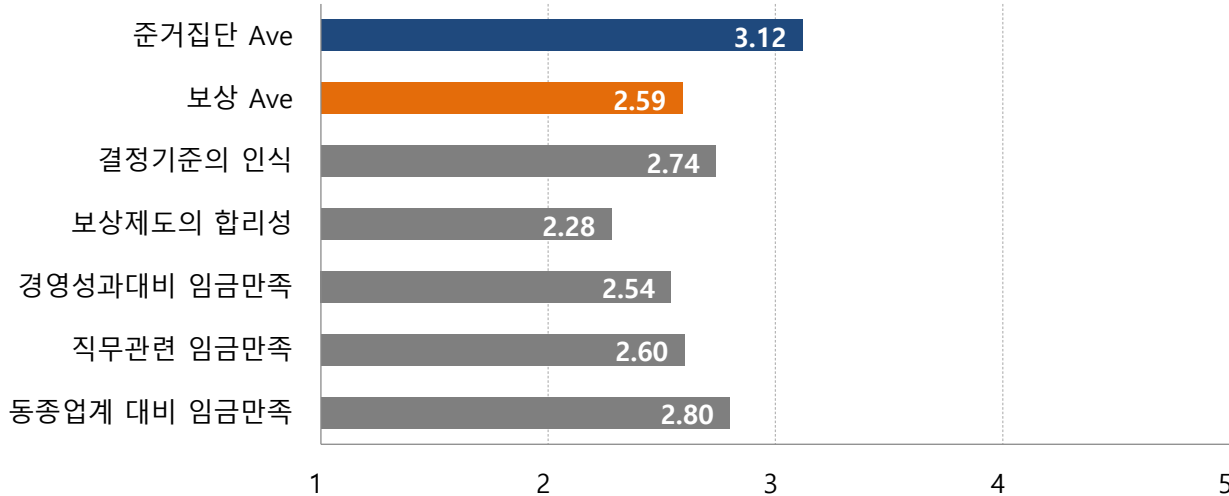


분석내용

<관련 인터뷰내용>

- 직급내의 격차와 직급간의 임금 격차가 큼.

설문결과



Key Finding

- 보상영역의 평균 만족도는 2.59로 준거집단에 비해서 낮은 것으로 나타남.
- 보상제도의 합리성 영역이 특히 미흡한 만족도를 보였으며, 전반적인 임금만족도가 낮아 보상제도에 대한 개선이 요구됨.

승진

승진은 그 자체로서 구성원에 대한 중요한 보상으로써 구성원들에게 조직에 전념하고 적극적으로 능력을 개발할 수 있는 인센티브로 작용함.



분석내용

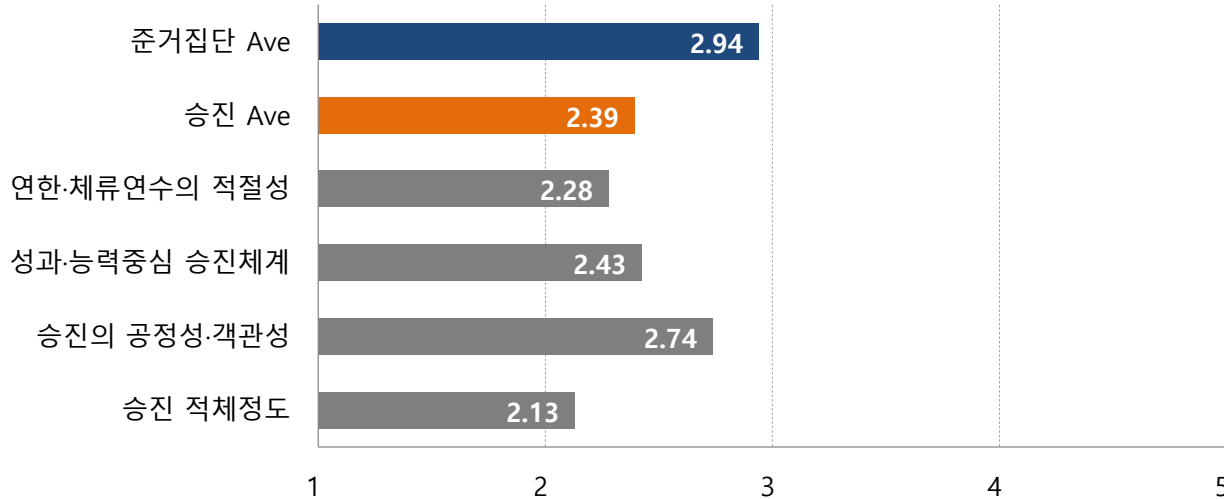
<관련 인터뷰내용>

- 직급간의 임금격차로 인해 이에 따라 승진에 대한 필요성을 크게 느끼고 있음.

Key Finding

- 승진영역의 평균 만족도는 2.39로 준거집단에 비해서 낮은것으로 나타남.
- 승진적체에 대한 불만족이 크게 나타나, 승진가능인원 및 승진운영방안에 대한 검토가 요구됨.

설문결과



인적자원개발

인적자원 육성을 통하여 직원들의 역량을 형성하고 조직의 규범과 가치를 내면화함으로써 조직과 개인의 성과를 높이므로 직원들의 역량수준이나 기업의 전략 등에 따라 노사 협의기구를 통해 평가하고 개선시켜 나가는 것이 중요함.



분석내용

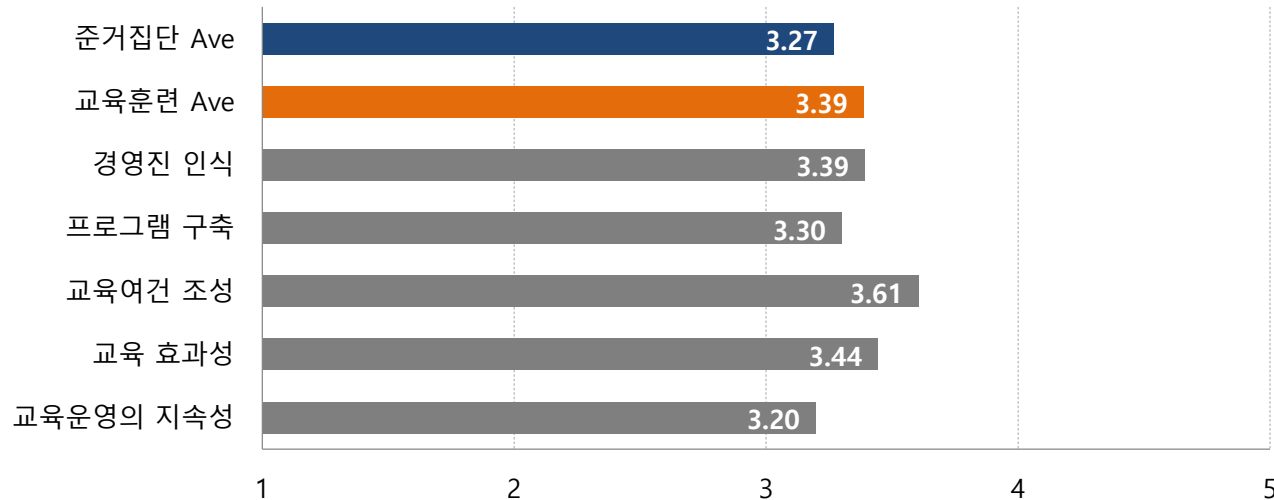
<관련 인터뷰내용>

- 필수교육 위주로 교육을 받고 있음
- 그 외에는 필요하다고 생각되는 교육은 받고있는데, 교육비용이 클 경우 외부교육시 불승인되는 경우가 있음

Key Finding

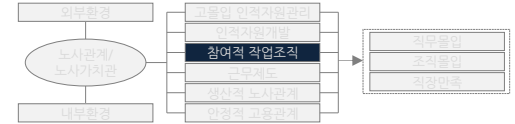
- 인적자원개발 영역의 평균 만족도는 3.39로 준거집단에 비해 다소 높은 만족도를 보임.
- 응답자들은 교육효과성과 교육여건 조성에 있어서 가장 낮은 만족도를 보임.

설문결과



참여적 작업조직

업무의 권한 이양을 통한 근로자들의 역할과 자율을 확대하고 과업을 통합함으로써 생산의 주체로서의 근로자 현장 책임경영을 구현함.

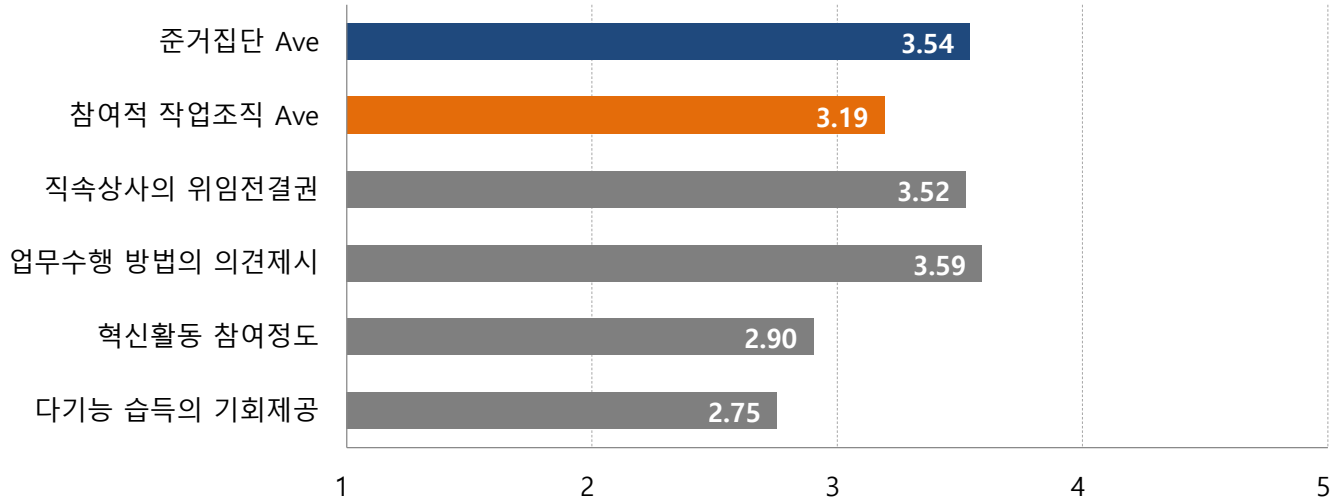


분석내용

Key Finding

- 참여적 작업조직영역의 평균 만족도는 3.19로 준거집단에 비해 낮은 만족도를 보임.
- 응답자들은 혁신활동 참여, 다기능 습득의 기회제공에 대한 만족도는 상대적으로 낮은 것으로 보임.

설문결과



장시간근로

법정 근로시간을 초과하여 근로 관행을 파악하여 교대제 전환 및 휴가의 촉진을 통한 실근로시간 단축 제도를 설계하여 일가정 양립 문화를 조성함.



분석내용

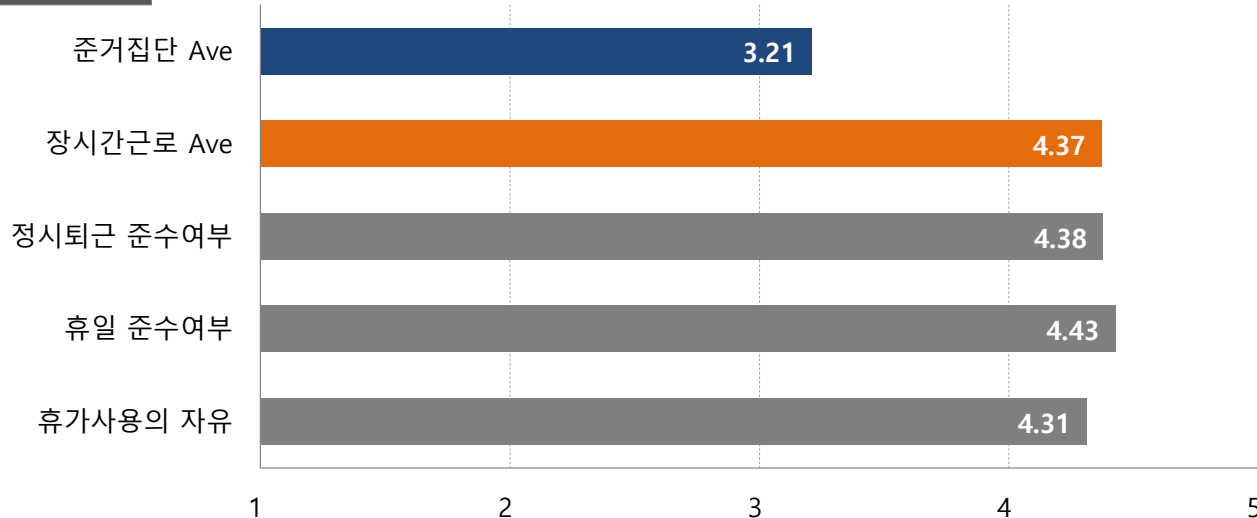
<관련 인터뷰내용>

- 장시간근로가 이루어지고 있지는 않으나, 월 13시간까지 수당지급을 하고 있는 연장근무에 대해서는 다수의 직원들이 해당 범위 내에서 시간외근로를 하고 있다.

Key Finding

- 장시간근로영역의 평균 만족도는 4.37로 매우 높음.
- 장시간근로에 대해서는 개선사항을 찾기 어려움.

설문결과



장시간근로(연장근로)

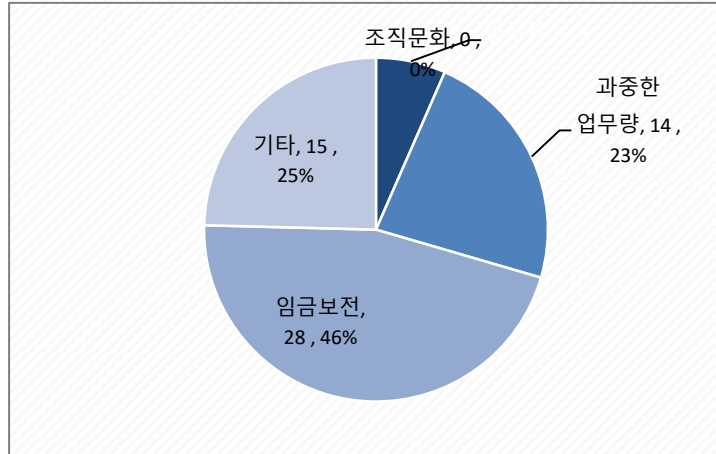
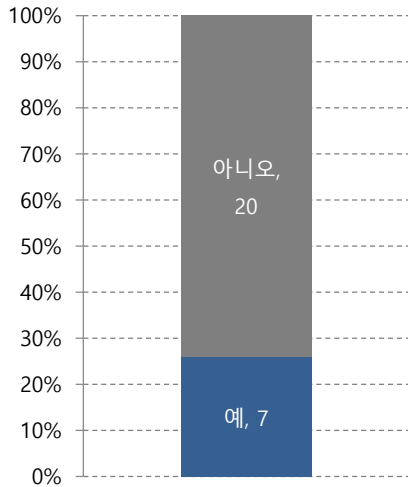
법정근로시간보다 연장하여 근로하는 사업장의 특성을 파악하여 연장근로를 하게된 이유를 해소할 수 있도록 맞춤형 근로시간 단축방안을 도출하여 일문화 양립을 정착함.



분석내용

설문결과

Q. 우리 회사는 연장근로가 많이 발생합니까?



연장근로 원인

원인	인원	비율
조직문화(상사, 동료 눈치)	0	0.0%
업무특성	4	6.6%
과중한 업무량	14	23.0%
임금보전	28	45.9%
기타	15	24.6%

Key Finding

- 25%의 직원들이 연장근로가 많이 발생된다고 응답함.
- 연장근로 발생이유로 임금보전 때문이라는 응답이 46%를 차지함. (월 13시간의 시간외근로에 대해서는 수당 지급)

시간선택제 일자리

시간선택제 일자리를 통해 일과 일 외의 영역(가족, 여가, 개인의 성장, 자기 계발 등)에 시간과 심리적 신체적 에너지를 적절히 분산하여 삶에 만족할 수 있도록 지원함.



분석내용

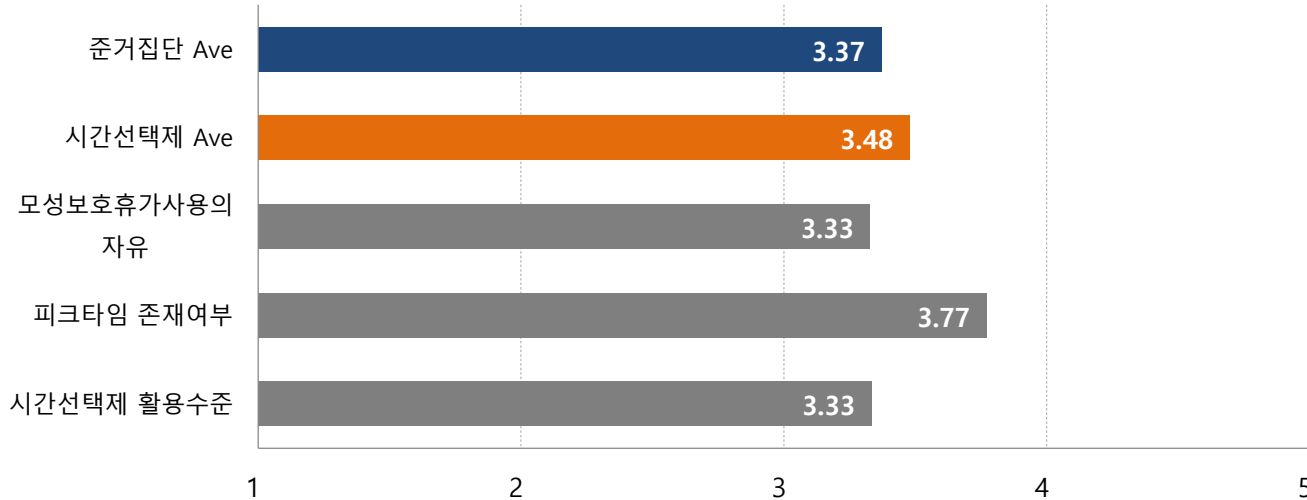
<관련 인터뷰내용>

- 시간선택제 도입은 고용창출 측면에서도 바람직할 것 같다.
- 연구부서에서 근무하는 연구직은 시간선택제 도입이 훨씬 더 용이하다.
- 상담업무의 경우, 내담자들이 많이 방문하는 시간(10~14시) 등 특정 피크타임이 있을 수 있다

Key Finding

- 시간선택제 만족도는 준거집단과 비슷한 것으로 나타남.
- 피크타임이 존재한다고 응답한 결과를 토대로 판단해보면, 피크타임에 대해 시간선택제 등의 근무형태를 도입할 필요성이 있음.

설문결과



일가정양립

남녀 평등한 인사제도 운영, 직장내 성희롱 금지 및 예방, 휴가· 휴직 후 원활한 업무 복귀 제도 및 활용여부를 파악하여 남녀 모두 일하기 좋은 고용(조직)문화 정착을 지원함.



분석내용

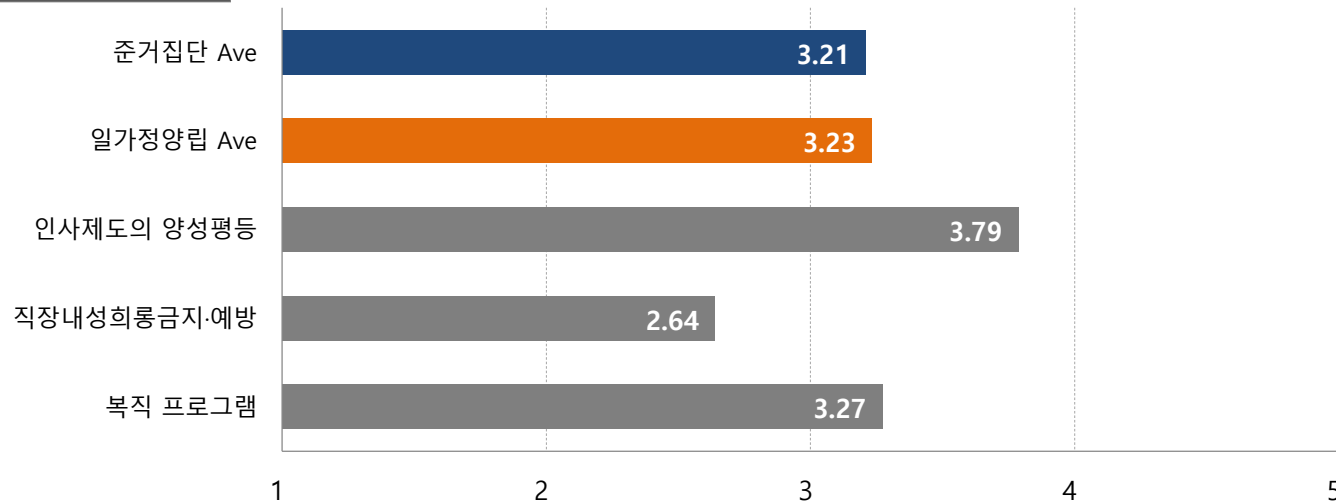
<관련 인터뷰내용>

- 육아휴직 시, 최근에는 평가상 불이익을 주고 있지 않음.

Key Finding

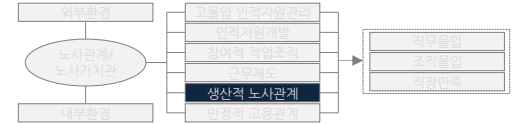
- 일가정양립 영역의 평균 만족도는 3.23으로 준거집단과 비슷한 것으로 나타남.
- 직장내성희롱금지/예방에 대한 만족도는 낮은 것으로 나타나, 성희롱예방교육 등 회사차원의 관련업무가 보다 강화되어야 한다고 보여짐.
- 인사제도의 양성평등은 잘 이루어지고 있다고 보여짐
- 또한, 육아휴직 등 휴직사용 후 복직자에 대한 복귀프로그램 및 업무부여 등에 대한 제도개선이 필요할 것으로 보임.

설문결과



생산적 노사관계

노사가 신뢰를 기초로 노사협의기구를 통해 공동의 이익을 위한 목표를 설정하고, 구체적인 협력 프로그램을 통해 상호이익이 되는 변화를 추구함.



분석내용

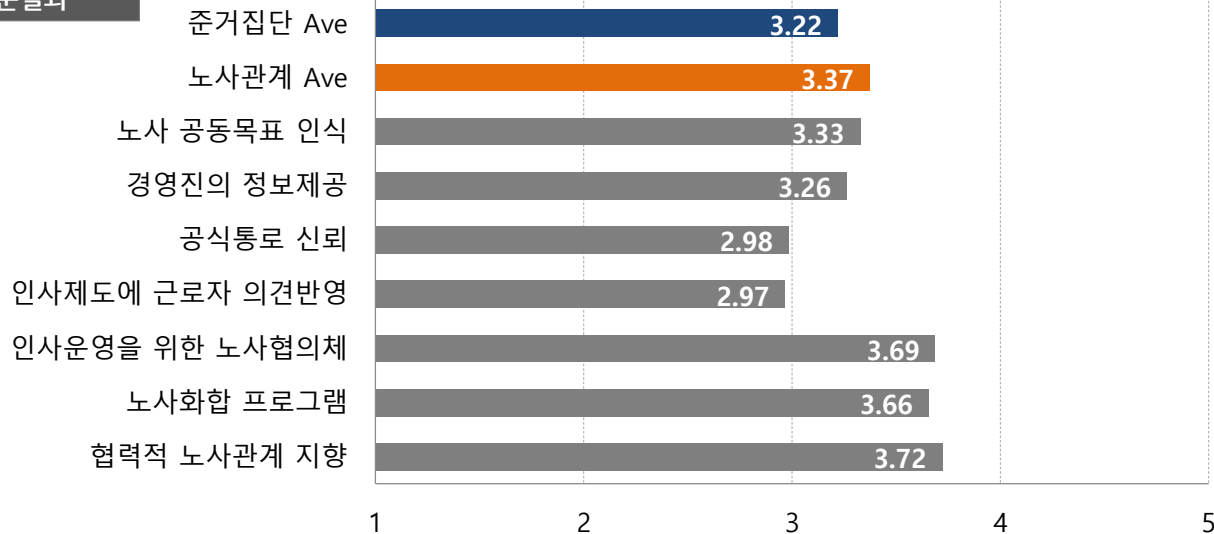
<관련 인터뷰내용>

- 노사관계 분위기는 상호간의 신뢰가 높아진 상태임. 그러한 신뢰 하에서 협력이 이루어지고 있음.
- 회사가 추진하고 있는 정책방향에서는 큰 틀에서는 차이점이 없으나, 제도개선의 속도(적용시점)의 차이가 있음
- 월별 1주 금요일에 대표이사사와 노조 간의 대표간담회를 진행함. (대표이사, 노조 위원장, 부위원장, 사무국장 참석)

Key Finding

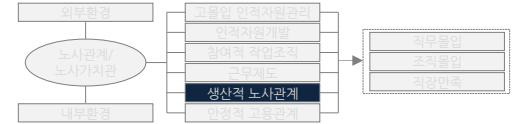
- 노사관계 영역의 평균 만족도는 3.37로 준거집단에 비해 다소 높은 것으로 나타남.
- 인사운영을 위한 노사협의체, 협력적 노사관계 지향에 대한 만족도가 높은 반면, 공식통로에 대한 신뢰, 인사제도에 대한 근로자 의견반영은 낮은 만족도를 보임.

설문결과



고충처리

노사가 신뢰의 기초가 되는 고충처리에 있어서 개방적인 고충통로와 신속한 고충해결을 통해 신뢰를 축적하고, 고충경로를 공식화 함으로써 조직의 통합을 이루어감.



분석내용

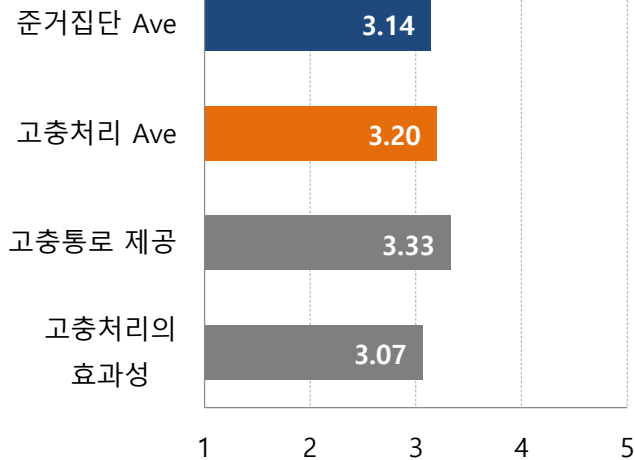
<관련 인터뷰내용>

- 노조는 설명회 및 총회를 통해 직원들의 고충을 적극적으로 청취하고자 함.

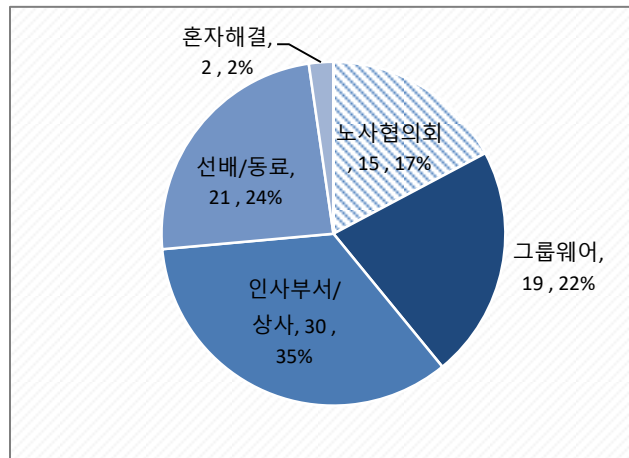
Key Finding

- 고충처리 영역의 평균 만족도는 3.2로 준거집단에 비해 높은 것으로 나타남.
- 공식적인 고충처리가 이루어지고 있다고 보여짐.

설문결과

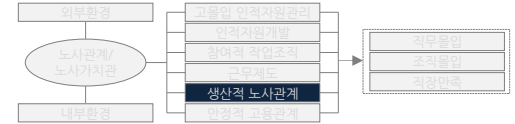


Q. 귀하는 직장생활에서 발생하는 고충을 주로 어떤 경로를 통해 해결하십니까?



노사가치관

상호 신뢰의 노사관계를 구축하고, 협력을 강화하는 노사가치관은 노사파트너십의 중요한 기제로서 인적자원관리, 인적자원개발 등을 통해 성과 높은 일터 구축 기반으로 작용함.

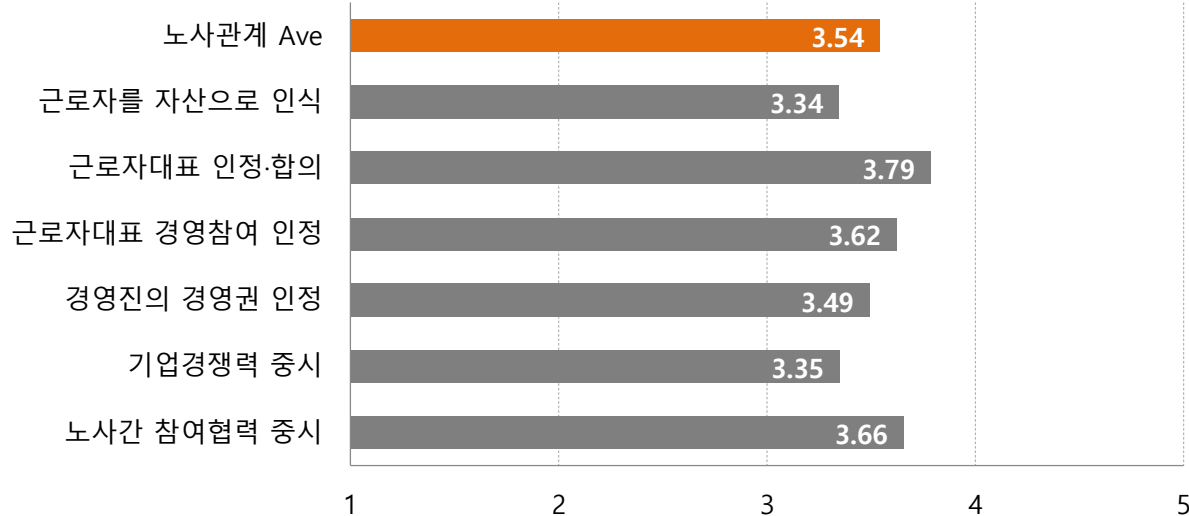


분석내용

Key Finding

- 노사가치관 영역의 평균 만족도는 3.54로 다소 높은 수준으로 나타남.

설문결과



고용관계

고용안정은 근로자의 조직몰입으로 귀결되며 이직률을 낮추고 생산성을 향상시키는 중요 요인이 되므로, 비정규직 근로자를 정규직으로 전환하기 위한 인사관리체계를 수립하여 기업의 경쟁력을 도모함.



분석내용

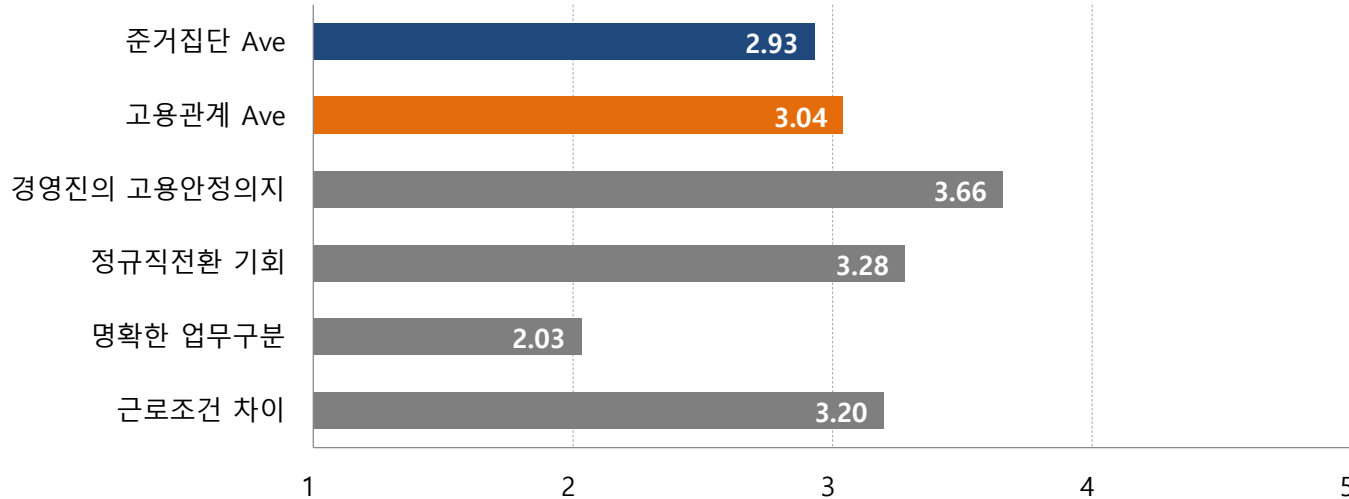
<관련 인터뷰내용>

- 회사도 비정규직의 고용안정이 중요하다고 인지하고 있음.
- 서울시 관련부서에서 서울시 산하기관에 대한 정원 수를 관리하여, 재단 자체적으로 진행하는데 어려움이 있음.

Key Finding

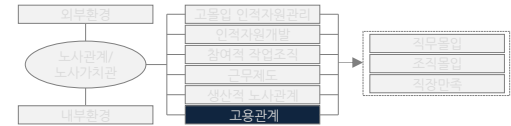
- 고용관계 영역의 평균 만족도는 3.04로 준거집단에 비해 다소 높은 것으로 나타남.
- 비정규직 고용에 대한 직원들의 만족도는 전반적으로 높았으나, 정규직과 비정규직 간의 명확한 업무구분이 되고 있지 않다는 응답을 보임.

설문결과



장년고용안정

50세이상 장년근로자의 고용안정은 기업의 숙련인력을 확보하여 생산성을 향상시키는 중요 요인 이므로, 임금피크제, 장년근로시간단축, 장년적합직무 개발, 숙련전수시스템, 장년친화 인사제도 정비 등을 통해 장년근로자의 고용안정 및 기업의 경쟁력을 도모함.

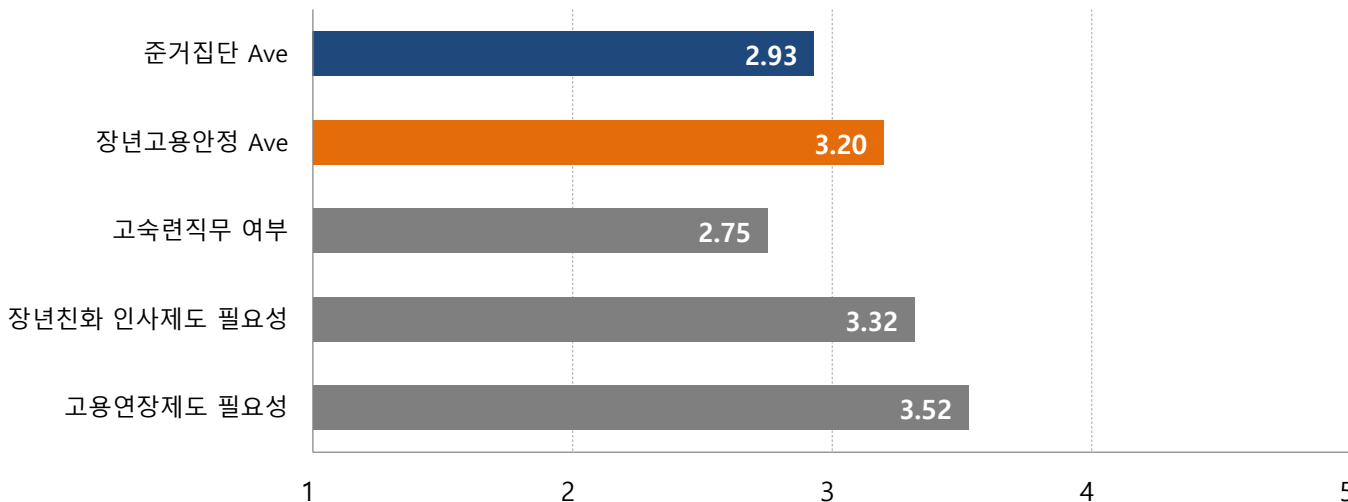


분석내용

Key Finding

- 장년고용안정 영역의 평균 만족도는 3.2로 준거집단에 비해 높은 것으로 나타남.
- 장년층의 노하우나 지식, 기술이 필요한지에 대한 응답에서는 낮은 응답도를 보여 고숙련직무의 필요성은 낮은 것으로 나타남.

설문결과



직무몰입 및 조직몰입

직무몰입과 조직몰입은 건강한 조직기반 수준을 나타내며, 성과의 기재로 작용하므로 이를 파악하여 솔루션을 제공할 필요가 있음.

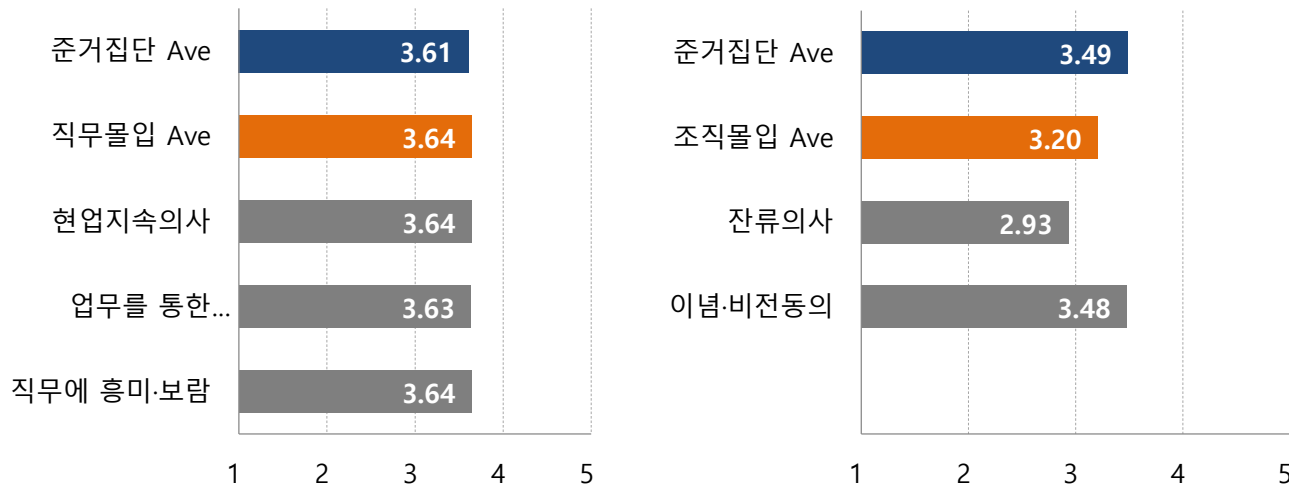


분석내용

Key Finding

- 직무몰입도와 조직몰입도는 전반적으로 준거집단과 비슷한 수준을 보임.

설문결과



이직

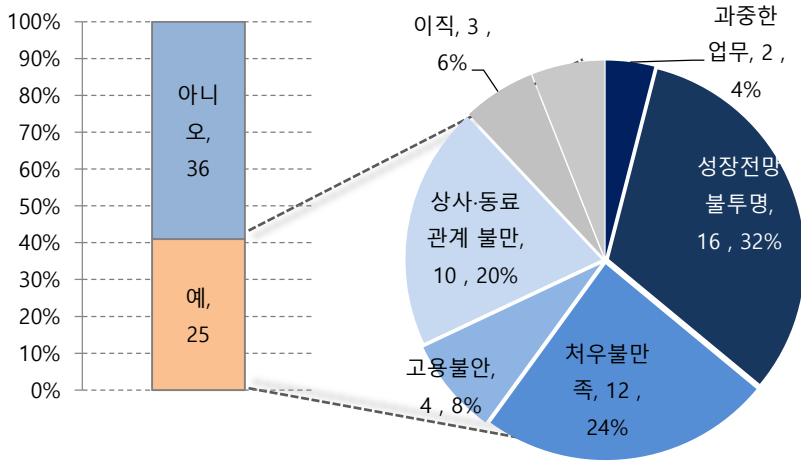
기업의 이직률은 지속적인 발전에 중대한 영향을 미치므로 이직률 및 이직사유를 파악하여 이를 해소함으로써 인재확보를 통해 기업 경쟁력을 확보할 수 있음.



분석내용

설문결과

Q. 귀하는 최근 6개월 사이에 현 직장을 그만둘 생각을 한 적이 있습니까?



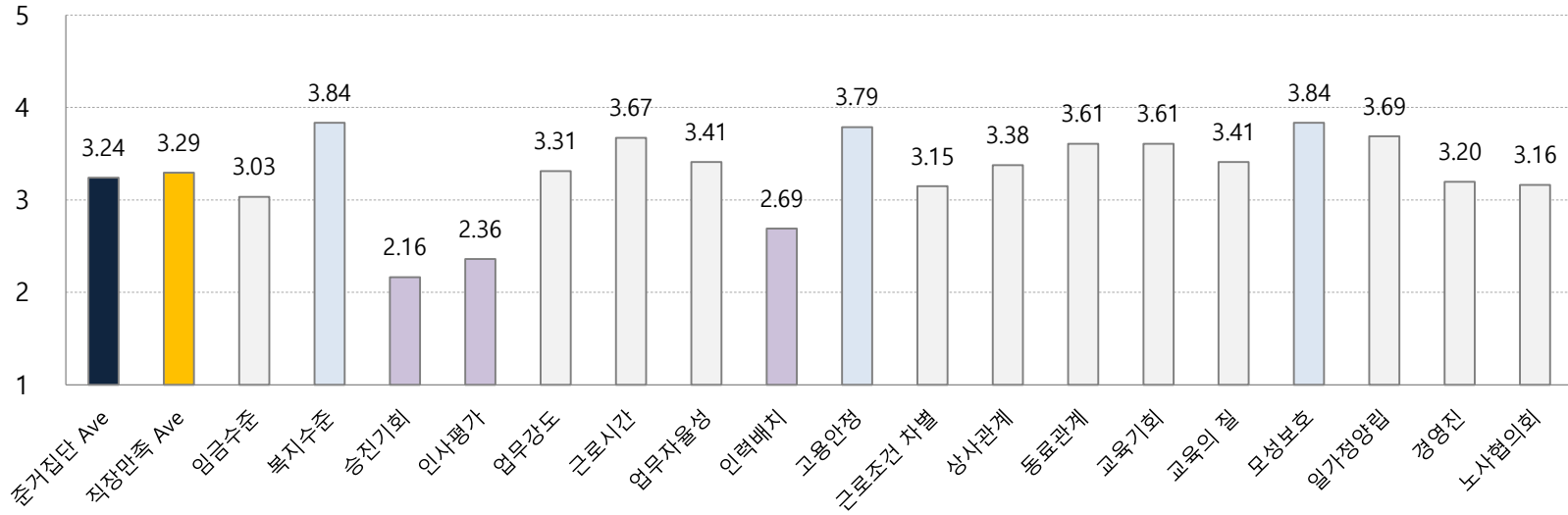
이직이유			
조직 차원 (88%)	과중한 업무	2	4.0%
	성장전망불투명	16	32.0%
	임금 등 처우불만족	12	24.0%
	고용관계 불안	4	8.0%
	상사/동료 관계불만	10	20.0%
개인 차원 (12%)	더 나은 직장으로 이직	3	6.0%
	개인사업욕구	0	0.0%
	가사·육아·학업등개인사정	3	6.0%
	기타	0	0.0%

Key Finding

- 최근 6개월 사이에 이직을 고민했던 직원은 전체의 40% 정도로 나타났으며, 이직사유로는 성장전망 불투명, 임금불만족 등이 많았음.
- 조직차원의 이직사유가 개인차원의 이직사유에 비해 높은 비율을 차지함.
- 이직시 구체적인 이직사유를 파악하여 회사 차원에서 해결할 수 있는 사유는 해소하는 것이 필요함.

직장만족

근로조건 전반의 만족도를 파악하여 근로자 만족을 통한 업무몰입을 이끌어 냄.



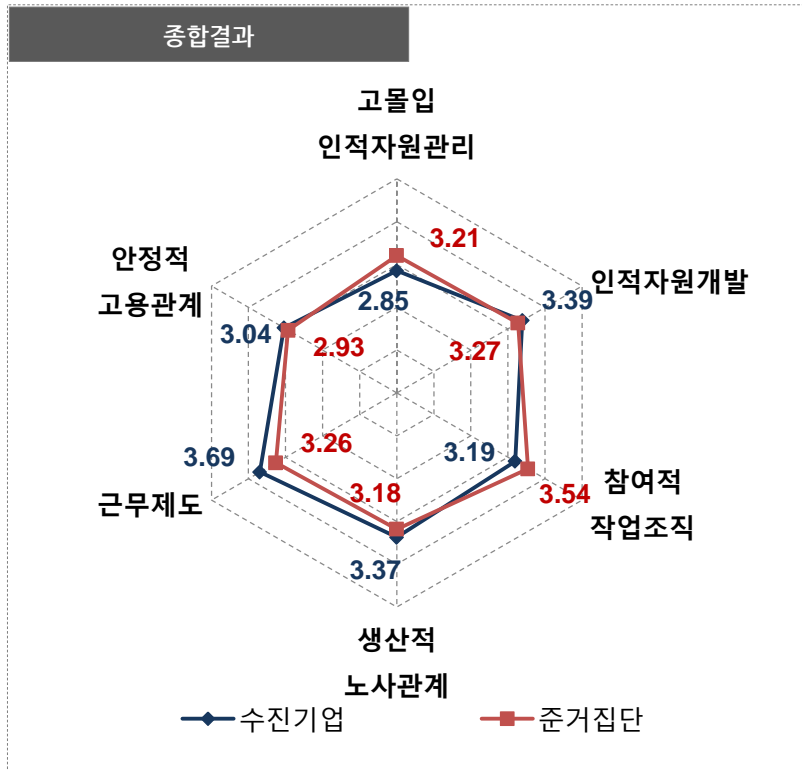
문항	평균	순위
임금수준	3.03	15
복지수준	3.84	1
승진기회	2.16	18
인사평가	2.36	17
업무강도	3.31	11
근로시간	3.67	5
업무자율성	3.41	8
인력배치	2.69	16
고용안정	3.79	3
근로조건 차별	3.15	14
상사관계	3.38	10
동료관계	3.61	6
교육기회	3.61	6
교육의 질	3.41	8
모성보호	3.84	1
일가정양립	3.69	4
경영진	3.20	12
노사협의회	3.16	13

Key Finding

- 직장만족도 평균값은 3.29로 준거집단과 유사한 만족도를 보였음.
- 복지수준, 고용안정, 모성보호 등이 높은 만족도를 보인 항목이며, 반면 승진기회, 인사평가, 인력배치 등이 낮은 만족도를 보여 장시간근로개선의 시급성이 있다고 판단됨.

종합결과

일터혁신 여섯 가지 영역의 수준을 파악하여 필요한 컨설팅 영역을 판단함.



영역	시사점
고물입 인적자원관리	<ul style="list-style-type: none"> 준거집단에 비해서는 낮은 만족도를 보였으며, 승진, 보상제도 등의 개선이 필요한 것으로 나타남.
인적자원개발	<ul style="list-style-type: none"> 준거집단에 비해 다소 높은 만족도를 보임.
참여적 작업조직	<ul style="list-style-type: none"> 준거집단에 비해 다소 낮은 만족도를 보임.
근무제도	<ul style="list-style-type: none"> 준거집단에 비해 다소 높은 만족도를 보였으나, 피크타임이 존재한다는 응답 등 시간선택제 도입필요성은 있다고 보여짐.
생산적 노사관계	<ul style="list-style-type: none"> 준거집단에 비해 높은 만족도를 보임.
안정적 고용관계	<ul style="list-style-type: none"> 준거집단에 비해 높은 만족도를 보임.

Contents

I. 통합진단 컨설팅 개요

II. 현황분석

III. EOS 결과분석

IV. 인터뷰 내용분석

V. 제도설계방향

VI. 비정규직 고용구조개선 설계

VII. 시간선택제 설계

VIII. 기대효과 및 실행계획

서울시복지재단 통합진단 인터뷰 개요는 다음과 같음.

| 인터뷰 개요 |

개요

목적	<ul style="list-style-type: none"> 조직 및 인사제도 전반에 대한 올바른 이해 제고와 주요 이슈를 파악하고 예상되는 변화에 대한 임직원들의 반응을 점검하는 것을 목표로 함
인터뷰 일자	<ul style="list-style-type: none"> 2017.7.18
인터뷰 대상자	<ul style="list-style-type: none"> 대표이사 노동조합 위원장 인사담당자 부서별 근로자 4인

인터뷰 방법

- 일터혁신 통합진단 인터뷰지를 통한 면담 인터뷰

The image shows three overlapping interview guide sheets. The top sheet is for '일터혁신 통합진단 인터뷰지(근로자대표용)', the middle for '일터혁신 통합진단 인터뷰지(경영진)', and the bottom for '일터혁신 통합진단 인터뷰지(인사담당자 등 이해관계자)'. Each sheet contains introductory text, contact information, and a list of 15 numbered questions covering topics like organizational structure, recruitment, and evaluation systems.

경영진/노동조합, 근로자/인사담당자 등에 대한 인터뷰 내용 및 컨설팅 필요영역은 다음과 같음.

분야	내용
노사관계	<ul style="list-style-type: none"> • 노사관계 분위기는 상호간의 신뢰가 높아진 상태임. 그러한 신뢰 하에서 협력이 이루어지고 있음. • 회사가 추진하고 있는 정책방향에서는 큰 틀에서는 차이점이 없으나, 제도개선의 속도(적용시점)의 차이가 있음 • 월별 1주 금요일에 대표이사과 노조 간의 대표간담회를 진행함. (대표이사, 노조 위원장, 부위원장, 사무국장 참석)
비정규직/고용	<ul style="list-style-type: none"> • 회사도 비정규직의 고용안정이 중요하다고 인지하고 있음. 계약직의 공무원(무기계약직)화도 중요하나, 공무원의 일반직(정규직)화가 주요 이슈임. 올해 9명이 공무원 전환됨. • 서울시 관련부서에서 서울시 산하기관에 대한 정원 수를 관리하여, 재단 자체적으로 진행하는데 어려움이 있음. • 비정규직 중 부서별로 적응을 잘 하고 능력이 있는 직원들은 신속히 정규직 화 하는것이 생산성 차원에서도 바람직함. • 채용계획과 관련해서는 상생위원회에서 채용계획에 대해 논의 (인원, 급수) • 분기별로 채용이 이루어지는데, 민간기업과는 다르게 분기 내 필요인력을 한번에 채용해서 대기하게 하는 경우가 자주 발생함. (2개월 이상 대기하는 경우도 있음) • 예를 들어, 육아대체 퇴직자 발생시 채용이 이루어지는 것이 너무 늦어서 인수인계 시점이 거의 없음. 1~2주 정도는 휴직예정자와 기간을 겹쳐서 인수인계를 받는 것이 필요할 것 같음.

비정규직 고용구조개선

경영진/노동조합, 근로자/인사담당자 등에 대한 인터뷰 내용 및 컨설팅 필요영역은 다음과 같음.

분야	내용
근무형태/ 근로시간	<ul style="list-style-type: none"> • 시간선택제 도입은 고용창출 측면에서도 바람직할 것 같다. • 연구부서에서 근무하는 연구직은 시간선택제 도입이 훨씬 더 용이하다. 서로 집단적으로 수행하는 업무보다는 단독 또는 소규모 그룹으로 업무가 이루어지는 특성이 있다. 업무분배를 함에 있어서 1주 근무시간을 고려한다면 시간선택제 운영이 충분히 가능하다. • 장시간근로가 이루어지고 있지는 않으나, 월 13시간까지 수당지급을 하고 있는 연장근무에 대해서는 다수의 직원들이 해당 범위 내에서 시간외근로를 하고 있다. • 상담업무의 경우, 내담자들이 많이 방문하는 시간(10~14시) 등 특정 피크타임이 있을 수 있다. 퇴직예정자들의 근무시간을 단축하여 집중상담으로 시간선택제로 업무를 부여하면 효과가 있을 것으로 보임. • 시간선택제가 업무내용으로만 보자면 재단의 모든 사업에서는 필요한지는 모르겠음
평가	<ul style="list-style-type: none"> • 피평가자에 대한 성과측정이 되지 않고 이루어지는 평가라는 점에서 불만이 있을 수 있음. • 경영평가 지표를 참고하여 개인평가제도가 설정되다 보니 지표가 단일화 되어 있다 • 육아휴직 시, 최근에는 평가상 불이익을 주고 있지 않음. • 경력인정이 되지 않았거나 경력인정에 대해 통보해주지 않음
보상/승진	<ul style="list-style-type: none"> • 직급내의 격차와 직급간의 임금 격차가 큼. • 직급간의 임금격차로 인해 이에 따라 승진에 대한 필요성을 크게 느끼고 있음.
학습	<ul style="list-style-type: none"> • 필수교육 위주로 교육을 받고 있음 • 그 외에는 필요하다고 생각되는 교육은 받고있는데, 교육비용이 클 경우 외부교육시 불승인되는 경우가 있음

시간선택제

Contents

- I. 통합진단 컨설팅 개요
- II. 현황분석
- III. EOS 결과분석
- IV. 인터뷰 내용분석
- V. 제도설계방향**
- VI. 비정규직 고용구조개선 설계
- VII. 시간선택제 설계
- VIII. 기대효과 및 실행계획

통합진단 결과 도출된 제도설계 방향 및 컨설팅 지원필요영역은 다음과 같음.

Key Finding

현황분석	<ul style="list-style-type: none"> • 현재 비정규직을 59명 채용중이며 점진적으로 정규직화 하고 있음.
	<ul style="list-style-type: none"> • 현재 비정규직과 정규직의 업무내용에 차이가 없음.
	<p>최근 서울시 산하기관에 대한 시간선택제 및 유연근무제 등의 도입 및 확대가 요구됨.</p>
EOS	<ul style="list-style-type: none"> • 비정규직과 정규직간의 업무구분 및 관리방안이 필요함.
	<ul style="list-style-type: none"> • 보상영역에서의 불만족이 다소 발견됨
	<ul style="list-style-type: none"> • 업무상 피크타임이 존재함.
인터뷰	<ul style="list-style-type: none"> • 비정규직에 대한 객관적인 정규직 전환 프로세스 마련이 요구됨.
	<ul style="list-style-type: none"> • 다양한 근무형태가 마련될 필요성이 있음.

제도설계 방향

<ul style="list-style-type: none"> ▪ 비정규직 차별소지 검토/분석 ▪ 비정규직의 정규직 전환 프로세스 마련 ▪ 정규직 전환 평가제도 설계 (평가지표, 평가운영 체계 등) ▪ 채용/퇴직 프로세스 설계
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 근무형태 및 직무내용 분석을 통한 시간선택제 도입타당성 검토 ▪ 시간선택제 적합직무 및 근무형태 설계 ▪ 시간선택제 도입에 따른 HR제도 설계

컨설팅 지원영역

<p>비정규직 고용구조개선 (5주)</p>
<p>시간선택제 도입 (5주)</p>

컨설팅 추진일정은 다음과 같이 10주에 걸쳐 비정규직 고용구조개선 및 시간선택제를 설계합니다.

	Activities	W1	W2	W3	W4	W5	W6	W7	W8	W9	W10	주요 산출물
설계	차별진단 및 개선	●	●									
	비정규직 평가제도 설계		●	●	●	●						
	고용형태 전환제도 설계			●	●	●	●					
	시간선택제 적합직무 도출						●	●	●			
	시간선택제 근무형태 설계							●	●	●		
	시간선택제 인사제도 설계								●	●		
	규정정비									●	●	<ul style="list-style-type: none"> • 취업규칙 개정 등 관련 • 사내규정 반영 안
실행	최종 보고									●	●	<ul style="list-style-type: none"> • 최종보고서

Contents

- I. 통합진단 컨설팅 개요
- II. 현황분석
- III. EOS 결과분석
- IV. 인터뷰 내용분석
- V. 제도설계방향
- VI. 비정규직 고용구조개선 설계**
- VII. 시간선택제 설계
- VIII. 기대효과 및 실행계획

1. 차별진단 및 개선 : (1)개요

차별시정제도의 개요는 다음과 같음.

차별시정제도

파견근로자보호등에관한법률 제21조 : 사업주는 비정규직 근로자임을 이유로 당해 사업 또는 사업장에서 동종 또는 유사한 업무에 종사하는 비교대상 근로자에 비하여 임금 그 밖의 근로조건 등에 있어서 합리적인 이유없이 불리한 처우를 하여서는 아니 된다.



- 2 신청시간
 - 차별적 처우가 있는 날부터 3월 이내 (계속되는 차별적 처우는 그 종료일로부터 3월 이내)

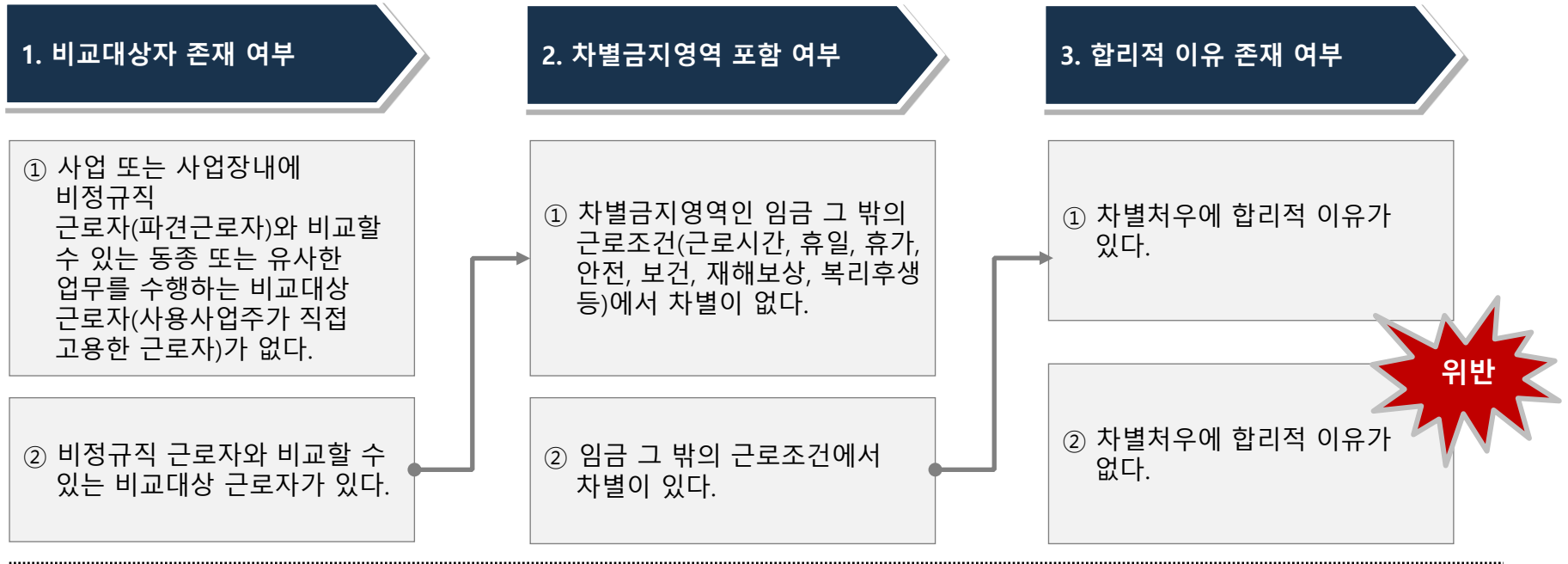
- 3 입증책임
 - 입증책임-사용자: 신청인 부적격(비정규직 근로자 아님), 비교대상 근로자 부재 또는 선정 부적정, 불리한 처우 아님, 합리적 이유 있는 처우

- 4 신청방법
 - 사업장 관할 노동위원회에 신청서 제출(신청인 성명·주소, 피신청인 성명·주소, 차별적 처우의 구체적 내용, 신청일 등 기재)

- 5 주요벌칙
 - 확정된 시정명령 불 이행 시 1억원 이하의 과태료

1. 차별진단 및 개선 : (2) 차별여부 판단

다음 3단계에 걸친 차별진단을 실시하여 차별여부를 판단함.



■ 동종 또는 유사한 업무에 대한 중노위 판정경향
 - 정규직 근로자와 비정규직 근로자와 업무가 완전히 일치하지 않는다 하더라도 핵심요소(주된 업무의 내용, 작업조건 등)에 있어 본질적인 차이가 없다면 동종 또는 유사한 업무에 종사하는 것으로 볼 수 있음.

■ 차별금지영역은 “근로기준법이 규율하는 근로조건” 뿐만 아니라, “단체협약, 취업규칙 또는 근로계약에 의한 근로조건”도 포함.

■ ‘합리적 이유’란 그 불리한 처우가 사용자의 자의에 기초한 것이 아니라 사용자의 사업경영상의 목적과 객관적으로 합리적인 관련을 가지고 있어야 한다는 것으로 해석하여야 할 것이며 이의 판단은 사용자가 지급하는 급부의 목적과 내용에 근거하여 판단하여야 할 것임(2008.1.14 선고, 중노위 2007차별1외).

1. 차별진단 및 개선 : (2) 차별여부 판단

차별진단 1단계 - 비교대상자 존재여부 확인 : 부서별 차별 비교대상자 확인결과, 대부분 부서에서 비정규직과 정규직이 유사한 업무를 수행하고 그 업무가 상당부분 중복되는것으로 나타남.

▪ 부서별 인원현황 및 비교대상자간 업무내용 및 동종·유사 여부 판단

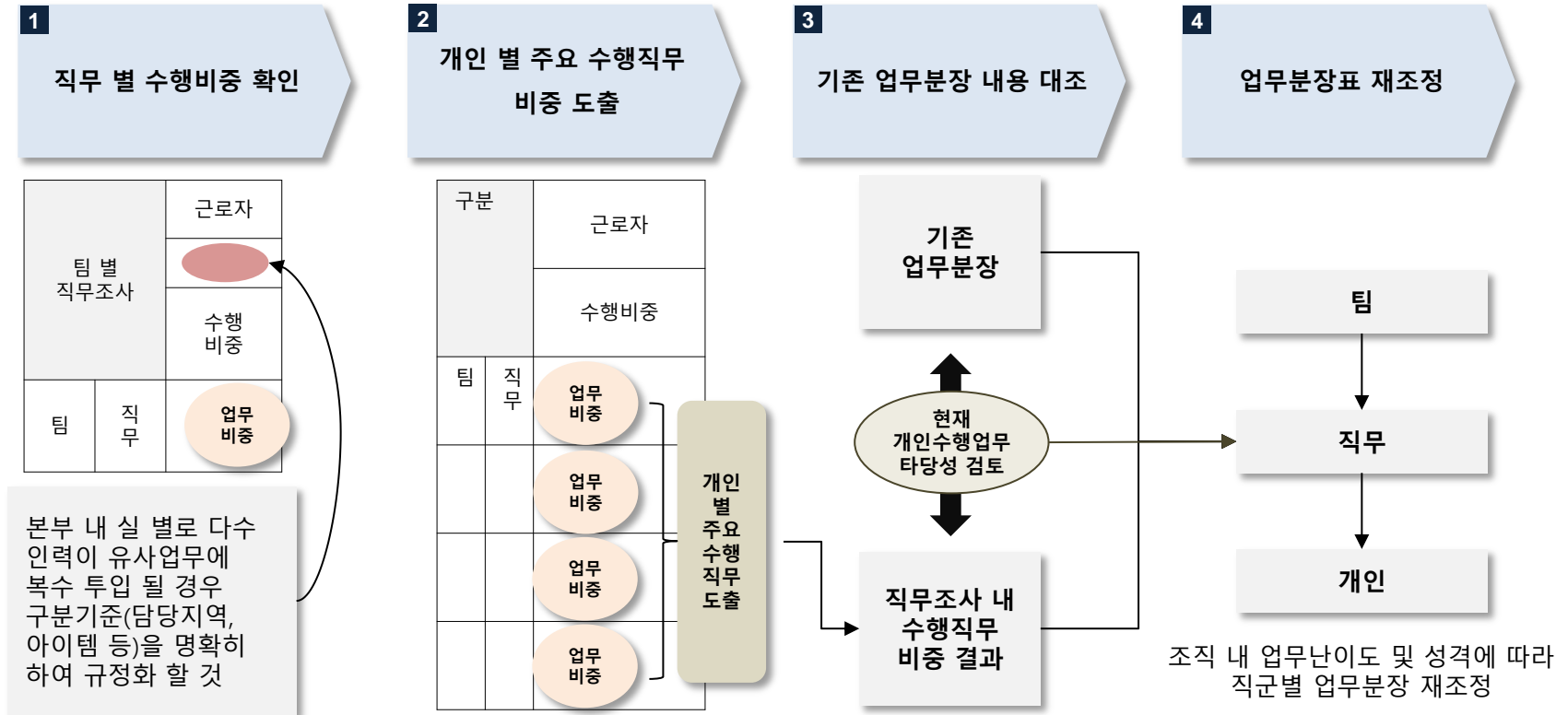
구분	정규직	비정규직			총합계	비정규직 구성비율	총인원대비 비 정규직 분포비율
		직접고용	간접고용				
		기간제	특수고용	파견			
대표이사	1				1	0.0%	0.0%
감사실	3				3	0.0%	0.0%
경영기획실	29	3	1		33	6.6%	12.1%
공공협력본부	17	6			23	9.8%	26.1%
서울금융복지상담센터	20	13			33	21.3%	39.4%
서울사회복지공익법센터	9	1		1	11	3.3%	18.2%
연구평가본부	25	17			42	27.9%	40.5%
지역복지본부	20	12			32	19.7%	37.5%
찾아가는동주민센터추진지원단	8	7			15	11.5%	46.7%
총합계	132	59	1	1	193	100.0%	31.6%

- ✓ 대부분의 본부/실/센터단위에서 비교대상자 있는 부서에서 정규직, 비정규직이 혼재하여 근무함.
- ✓ 업무수행 자격요건과 난이도 측면에서 다소간 차이가 있으나, 업무의 대체가능성은 높은 것으로 판단됨

1. 차별진단 및 개선 : (2) 차별여부 판단

차별진단 1단계 - 참고 : 본부/실/센터 별 업무분장 재조정(안)

- 근로자 별 직무수행비중에 따라서 현재 팀 내 개인수행직무를 도출 후 기존 업무분장 및 향후 팀 운영방안을 감안하여 개인 수행업무를 확정.



1. 차별진단 및 개선 : (2) 차별여부 판단

차별진단 2단계 - 차별금지영역 포함여부 확인 : 근로시간 및 임금영역 차별금지여부 확인결과, 동일/유사근속 정규직과 임금차이가 없음.

▪ 근로시간

고용형태	정규직	계약직
근무형태	주간 근무 (주 40시간)	주간 근무 (주 40시간)

▪ 임금

고용형태	정규직	계약직
임금형태	연봉제	연봉제
임금수준	직급별 평균임금 수준 : 7급 - 31,528 / 6급 - 33,968 / 5급 - 41,721 / 4급 - 49,567 / 3급 - 57,554 / 2급 - 67,794	동일직급 임금 지급 (차이없음)
가족수당	○ (요건충족시)	○ (요건충족시)
학비보조수당	○ (요건충족시)	○ (요건충족시)
직책(직급) 보조수당	○ (직급별 차등지급)	○ (직급별 차등지급)
특정업무 수행경비	○ (요건충족시)	○ (요건충족시)
상담보조수당	○ (요건충족시)	○ (요건충족시)

1. 차별진단 및 개선 : (2) 차별여부 판단

차별진단 2단계 - 차별금지영역 포함여부 확인 : 기타 근로조건 영역 차별금지여부 확인결과, 승진에서 차별소지가 발견되며, 평가는 고용형태를 기준으로 정규직은 직급간 등급/순위를 산출하고 비정규직은 직급 구분없이 등급/순위를 산출함.

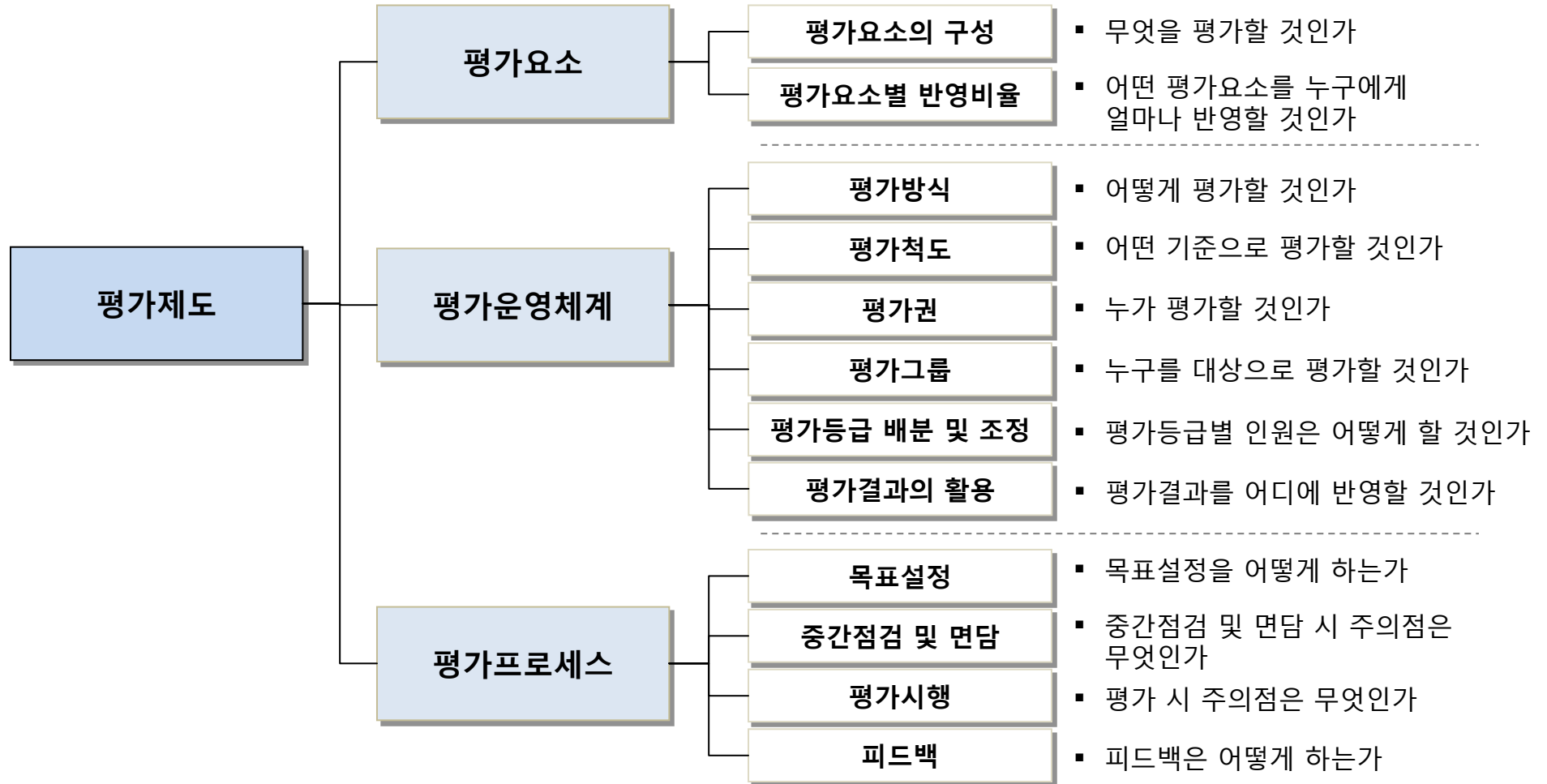
▪ 기타 근로조건

고용형태	정규직	계약직
연차휴가	○	○
생리휴가	○	○
산전후 휴가	○	○
경조휴가	○	○
법정휴일	○	○
약정휴일	○	○
교육훈련	○	○
평가	○ (직급별 평가등급 및 순위책정)	△ (계약직 내에서 평가등급 및 순위 책정)
승진	○	X

- ✓ 법정휴가, 휴일 등에서는 차별소지의 문제는 없음.
- ✓ 비정규직 근로자에 대한 승진제도의 적용이 배제됨.

차별진단 3단계 - 합리적인 이유 존재여부 : 임금에서는 차별요소가 없으므로 3단계는 미검토.

평가제도 구성요소는 다음과 같음.



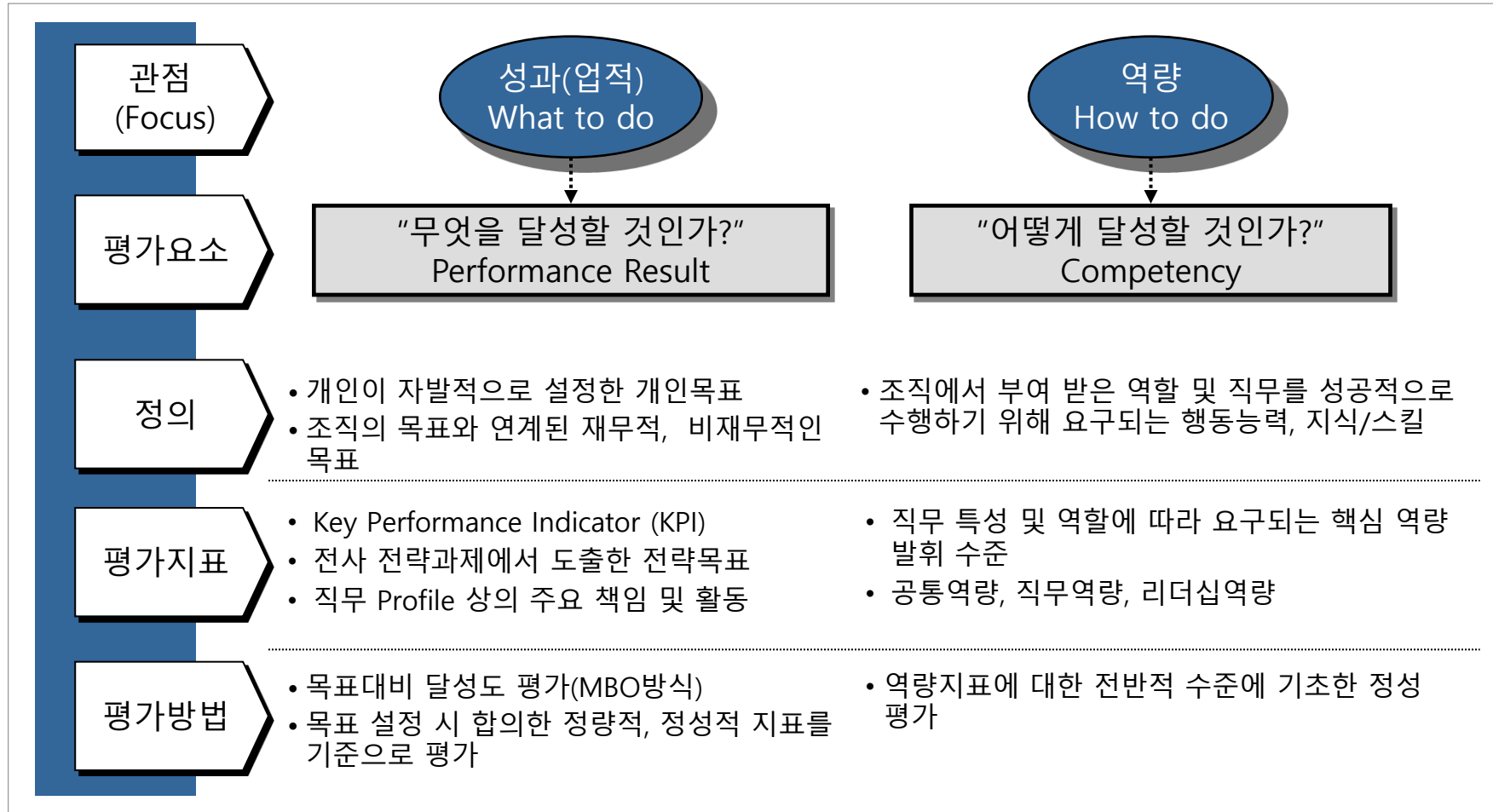
정규직 전환과 관련된 평가제도 개요는 다음과 같음.

정규직 전환 평가개요

1 목적	<ul style="list-style-type: none">▪ 계약직 근로자의 정규직 전환 기준 및 근거 마련▪ 저성과자 관리 시스템 구축을 통한 합법적 성과관리체계 구축
2 설계 내역	<ul style="list-style-type: none">▪ 업적/역량/태도 평가 지표 개선▪ 정규직 전환 프로세스 수립
3 평가 요소	<ul style="list-style-type: none">▪ 역량평가 + 업적평가 + 태도평가+ 가감점 점수 반영

2. 정규직 전환 평가제도 : (2) 평가요소 도출

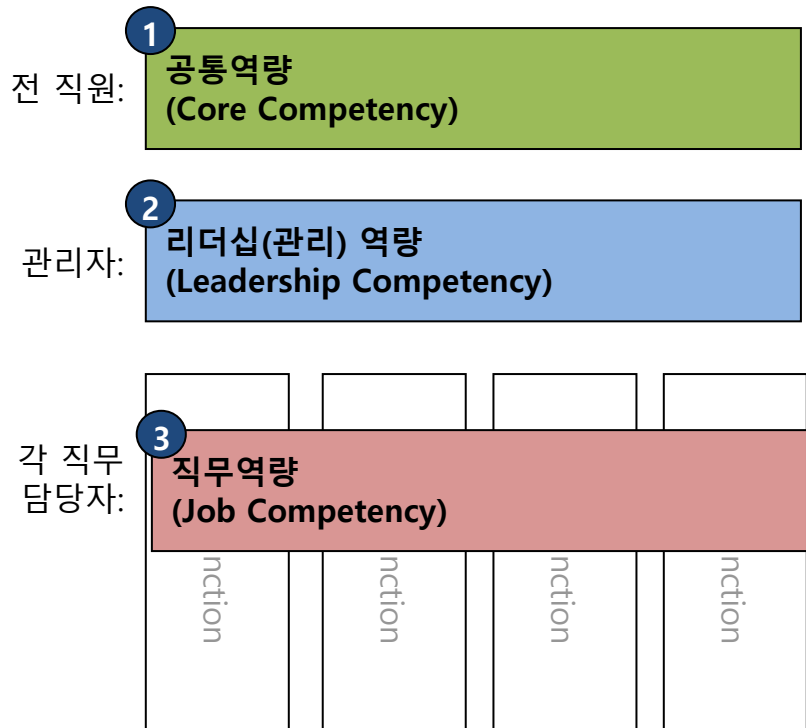
[성과/역량지표 개선] 성과관리에서 성과평가 요소는 주요 업무수행 실적과 관련된 목표(What) 요소이며, 역량평가 요소는 업무수행 및 역할수행 방법(How)과 관련된 요소임.



2. 정규직 전환 평가제도 : (2) 평가요소 도출

서울시복지재단의 역량구조는 조직의 가치 내재화와 역할 및 직무의 성공적인 수행을 위해 공통역량과 리더십 역량, 직무역량으로 구성됨

역량구조

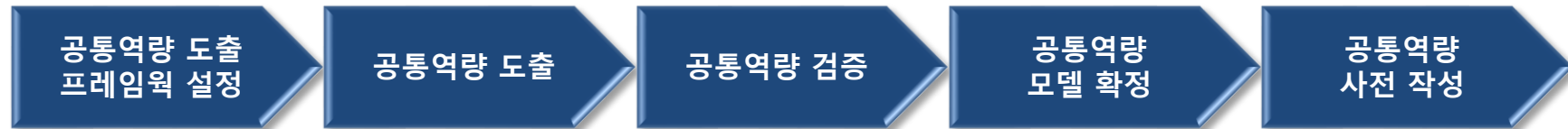


역량항목별 정의

- 1 공통역량**
 - 서울시복지재단 전 직원에게 공통적으로 요구되는 역량으로, 공통가치를 기반으로 함
 - 핵심가치 공유 목적
- 2 리더십(관리) 역량**
 - 관리자 직급/직책에서 요구되는 역량
 - 관리역량 강화 도모
- 3 직무역량**
 - 특정 직무를 성공적으로 수행하기 위하여 요구되는 역량
 - 직무전문 역량 강화로 전문화 촉진

공통역량 프레임워크에 기반하여 항목 Pool을 도출하고, 이를 검증 및 수정 보완하여 최종적으로 역량별 정의, 핵심개념, 세부 행동지표 등을 포함한 역량사전을 수립함

공통역량 도출 process



- 공통역량 모델링 도출 방향성 설정
- 조직 내외부의 균형적 시각을 반영

- 공통역량 프레임워크에 기반하여 항목 Pool 도출
- 공통역량 항목별 핵심개념 도출, 세부정의

- 공통역량 항목 및 정의에 대한 검토 실시
- 팀장 단위 워크숍을 통한 검토 및 수정 보완

- 전사원 대상 선호도 설문조사 결과 반영하여 최종모델 확정
- 리더십역량 및 직무역량과의 용어, 내용 중복성 검토

- 역량별 정의, 핵심개념, 세부 행동지표 등을 기술하여 역량사전 완성
- 역량평가 양식 설계

2. 정규직 전환 평가제도 : (2) 평가요소 도출

도출된 공통역량 및 역량정의는 다음과 같음.

NO	역량항목	역량정의
1	성실성	<ul style="list-style-type: none"> · 항상 근무태도가 양호하며, 품행이 올바름 · 재단의 규칙과 제도 등을 잘 준수하며 상사의 지시를 잘 따름 · 맡은 일은 스스로 수행하며 항상 정성을 다하여 일을 완수함
2	도전성	<ul style="list-style-type: none"> · 목표보다 높은 업적을 올리고자 끊임없이 실천함 · 항상 긍정적으로 생각하며 매사에 적극적으로 행동함 · 한번 맡은 일은 놓치지 않고 끝까지 완수함
3	책임감	<ul style="list-style-type: none"> · 사원으로서 역할과 책임을 자각하고 담당업무 혁신을 위해 노력함 · 업무의 기한·기일을 정확히 지킴 · 평소 어려운 일에도 스스로 나서며, 일의 결과에 대해서 책임을 짐
4	협조성	<ul style="list-style-type: none"> · 신명나는 직장을 만들기 위해서 상사, 동료와 사이좋게 일함 · 동료의 업무가 바쁠 때 자발적으로 도와줌 · 평소 조직내 팀워크 강화를 위해 기여함

2. 정규직 전환 평가제도 : (2) 평가요소 도출

도출된 공통역량에 대해 행위기준고과 방식(BARS)을 통해 행동지표별 정의 및 등급은 다음과 같이 설정함.

← 탁월 → ← 문제 →

필요역량 구분	역량 항목	행동지표별 정의 및 평점				
		매우뛰어남	뛰어남	보통	약간미흡함	미흡함
기본역량	성실성	업무원칙에 충실하며 행동의 일관성을 기하여 타인으로부터 신뢰를 획득한다. 근무태도가 양호하며 규정과 절차에 입각에 공정하게 업무처리한다	업무원칙에 충실하게 행동하며, 타인으로부터 신뢰를 일부 확보하였다.	업무원칙을 되도록 준수하려고 노력하지만, 타인에게 완전히 신뢰를 확보하지 못했다	타부문과의 커뮤니케이션, 보고 등이 미흡하여 업무수행에 지장을 초래하는 수가 있음.	업무원칙을 위배하는 행동을 보이며, 타인으로부터 신뢰를 획득하지 못한다
	도전성	프로의식을 가지고 자기 분야에서 최고가 되기 위해 부단히 노력한다. 새로운 접근법을 학습하고 전문적인 질문에 답하기 위해 노력한다. 업무관련 최신 정보나 지식 획득, 교육을 위한 기회를 적극적으로 찾는다	자기 분야에서 성장하기 위한 노력과 태도를 갖추고 있으며, 업무와 관련된 지식획득을 위한 노력을 기울인다.	보통 수준에서 성장을 위한 노력을 기울이며, 평범한 수준에서 지식을 획득한다.	성과를 높이기 위한 노력을 기울이는데 소홀한 편이며 도전의식도 미흡한 수준이다.	회사생활에서 필요한 업무 역량이 거의 존재하지 않음.
	책임감	본인에게 주어진 목표(임무)를 반드시 완수 또는 초과 달성하기 위해 늘 근성을 갖고 집요하게 노력하며, 주인의식과 막중한 책임감을 갖고 본인의 업무를 수행한다.	본인에게 주어진 목표를 달성하기 위해 열의를 갖고 노력하며, 책임감 있게 업무를 수행한다.	목표를 달성을 위해 노력하는 편이며, 업무에 대해 어느 정도 책임감을 갖고 업무를 수행한다.	목표를 완수하려는 의지가 부족한 편이고, 업무를 책임지고 수행하려는 근성이 부족하게 행동하는 때가 자주 있다.	본인의 업무를 본인 책임아래 수행하려는 의지가 매우 부족하고, 현재상태에 그냥 안주하여 상사가 시키는 일을 처리하는데 급급하다.
	협조성	상대방의 입장을 늘 충분히 배려하고 직원들과의 화합에 적극적이며, 팀원으로서 팀의 공동목적을 잘 이해하여 이에 적합하게 행동한다.	상대방의 입장을 배려하는 편이고 직원과의 화합에도 어느 정도 기여하며, 팀의 공동목적에 부응하여 행동하는 편이다.	직원들과의 화합을 위해 적극적으로 노력하지 않지만 대체로 원만한 관계를 형성하고, 팀의 공동목적에 대해 어느 정도 이해하고 실행한다.	상대방의 입장보다는 본인의 입장을 더 중시하며, 팀의 공동목적에 대한 이해도가 부족한 행동을 하는 때가 자주 있다.	상대방의 입장을 전혀 배려하지 않고 본인의 입장만을 중시하며, 팀과 조직의 공동목적에는 아무런 관심을 두지 않고 독자적으로 행동함.

리더에게 요구되는 역할모델인 사람-변화-일-관리의 영역별로 균형잡힌 리더십역량항목을 도출, 정교화 과정을 거쳐 리더십 역량 사전을 작성함.

리더십역량 도출 process



- 리더십역량 모델링 도출 방향성 설정
- 리더 역할에 대한 균형적 시각을 반영

- 리더십역량 프레임워크에 기반하여 임원 설문 실시
- 리더십역량 항목 선정

- 팀장 단위 워크숍 실시
-조직 내에서 요구되는 리더역할 파악
-리더십항목과 평가 지표 수립

- 공통역량 및 직무역량과의 용어, 내용 중복성 검토
- 임원 리더십 항목과의 연계성 검토
- 경영진 보고를 통한 최종 확정

- 역량별 정의, 핵심 개념, 세부 행동지표 등을 기술하여 역량사전 완성
- 역량평가 양식 설계

2. 정규직 전환 평가제도 : (2) 평가요소 도출

TFT 구성원을 대상으로 48개 항목에 대한 전략적 중요도와 현재수준을 묻는 설문조사를 시행함

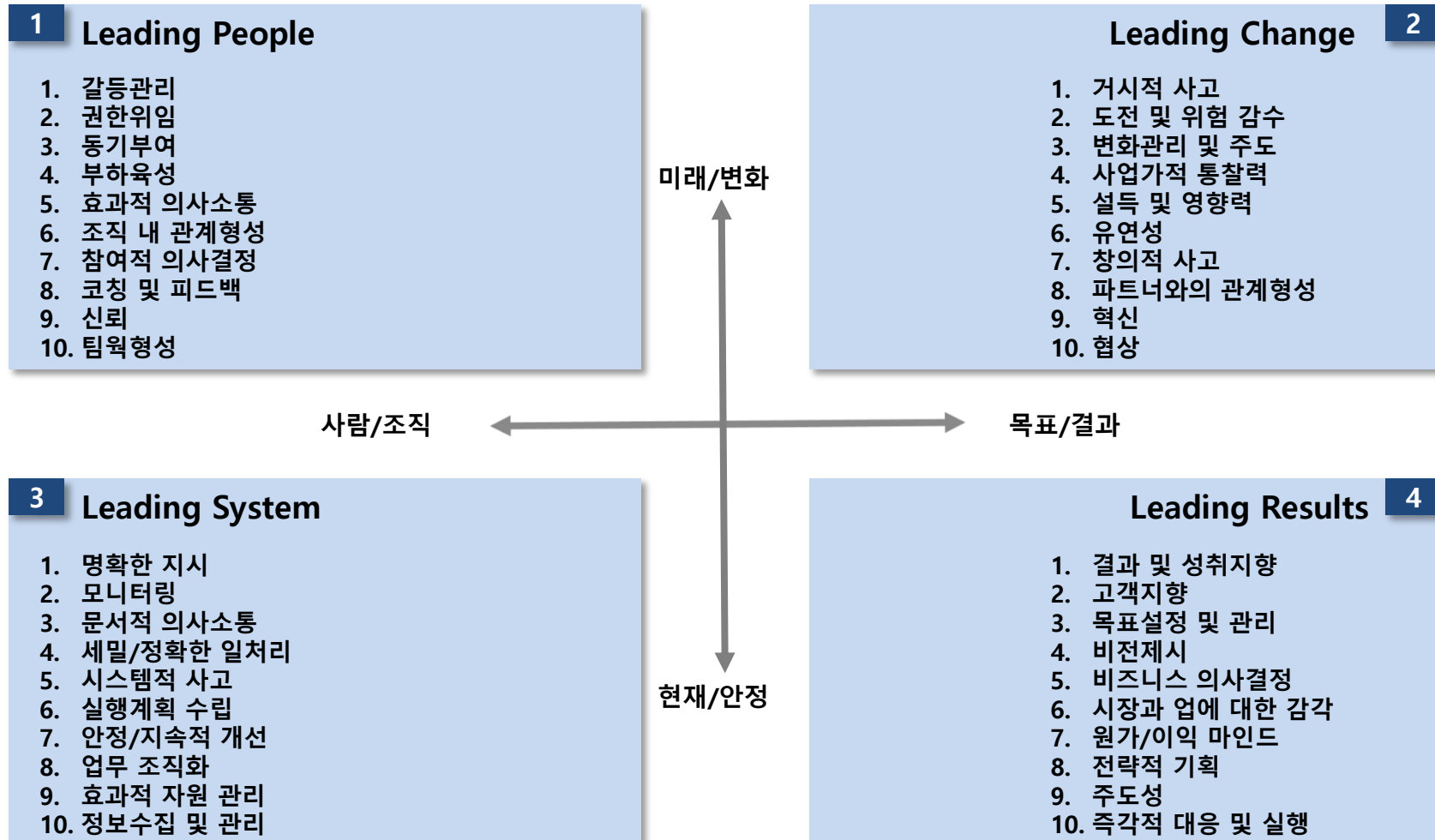
리더십역량 POOL

해당 역량항목이 현재 서울복지재단의 관리자들에게 필요한 역량으로서의 관련도와 중요도를 기재

NO	역량항목	핵심단어	역량정의	관련도(Relevance) (1~5 기재)	중요도(Importance) (1~5 기재)
Results-01	결과 및 성취지향 (Result/Achievement Orientation)	> 도전적인 목표 설정 > 어려움을 극복하기 위해 꾸준히 노력 > 목표를 향한 주도적이고 적극적인 업무 추	정해진 목표보다 더 높은 기준에 맞춰 목표를 달성하고자 한다. 이를 위해 필요한 자원이나 시간 등을 최대한 투입하고 관리한다. 일을 잘 하려는 열정이 있으며 최고에 도전하고자 하는 의욕을 가진다.		
Results-02	고객지향(Customer Orientation)	> 고객 요구에 대한 민감성 > 고객 요구에 대한 즉각적 > 고품질의 서비스를 제공하기 위한 노력	고객의 요구를 우선적으로 감안하고, 고객 만족을 위해서 노력한다. 고객이 요청이 있는 경우, 적극적으로 경청하여 요구사항을 정확히 파악하여 직접적인 도움이 될 수 있는 양질의 서비스를 제공한다. 고객의 필요를 미리 파악하기 위해 시장 및 고객과 자주 접촉한다.		
Results-03	목표 설정 및 관리(Goal Setting and Managing)	> 목표 설정 > 핵심과업 파악	사업 방향 및 목표, 경영 환경 및 역량수준 등을 적절히 분석하고, 합리적이고 타당한 목표를 수립한다. 세워진 목표를 정기적인 점검과 적극적 시장 및 고객 대응을 통해 정한 목표를 효과적으로 달성해 나간다. 필요시에는 상황에 맞게 적절히 조정 및 변경한다.		
Results-04	비전제시(Visioning)	> 명확한 비전 설정 > 비전 공유 > 비전 달성을 위한 실제적 방안 수립 실천	직원들에게 조직의 중장기적 비전과 목표를 제시하고 조직 성장과 목표 달성을 촉진시킨다. 팀원의 개인별 역할과 책임을 부서 및 조직의 미션을 연결시키고 실제로 행동이나 실천으로 옮길 수 있도록 지원하고 영향력을 행사한다.		
Results-05	비즈니스 의사결정(Business Decision-making)	> 단호한 의사결정 > 사실 및 근거 중심 합리적 의사결정	분석, 경험, 판단의 다양한 근거에 기초해 정확한 결정을 내린다. 불확실하거나 긴급한 상황에서 경험과 직관을 바탕으로 결정을 내리고 명확한 대응 방안을 제시한다. 회사경영에 미치는 영향이 장기적이거나 광범위한 사안에 대해 소신있게 의사결정을 추진하며, 추후 의사		
Results-06	비즈니스 감각 (Business & Marketing Savvy)	> 경쟁적 이점 파악 > 시장/고객을 주도적으로 리드 > 브랜드 자산 극대화	해 경쟁적 자원을 확보하고 기업의 성장의 차별적 기회를 창출하며, 시장과 고객을 주도적으로 리드하여 회사의 성장		
Results-07	원가/이익 마인드 (Profitability)	> 비용 및 수익 요소 이해 > 비용 효율성 제고 > 전략적 이익추구	투입되는 자원과 비용의 경제적 가치를 따져보고 이를 효과적·효율적으로 활용하고 관리한다. 손익 마인드에 입각해서 사업비 절감 및 손익구조 개선을 위한 실행방안을 수립하여 실천한다. 비용 대비 효과성이 뛰어난 상품이나 서비스를 개발하는 등 이윤 창출의 기회를 탐		
Results-08	전략적 기획(Strategic Planning)	> 조직의 전략과 비전에 맞는 업무 계획수립 > 장기 계획에 부합되는 단기 계획 수립 > 시장 및 고객 분석을 통한 대응방안 마련	조직 내외부 환경 분석을 기반으로 중장기적인 목표를 설정한다. 목표를 달성하기 위한 전략 과제를 설정하여 체계적이고 조직화된 실행방안을 기획한다. 과제별 우선순위를 설정하여 합리적인 계획을 세우고, 이에 따른 자원을 효율적으로 배치한다.		
Results-09	주도성(Initiative)	> 독자적 문제해결 > 자발적 대처 및 참여 > 책임성 있는 업무리드	자신의 책임 범위가 아니라도 자발적이며 도전적으로 일한다. 구성원들의 역할 모델로서 솔선수범하고 부하들을 지원한다. 상황을 미리 예측하여 사전에 문제를 피하거나 기회를 만든다. 활력적이고 스스로 동기를 부여한다.		
Results-10	즉각적 대응 및 실행(Speedy Response)	> 신속한 상황 판단 > 순발력을 갖춘 행동지향 > 유투서 이드 자외화요	필요 발생시에 당면 과제를 즉시 처리하고 요청된 결과물을 신속히 산출해 낸다. 제한된 시간내에 현실가능한 대안을 최대한 동원하여 대응한다. 돌발적인 상황에 직면했을 때 단호하고 신속하게 대처한다.		

2. 정규직 전환 평가제도 : (2) 평가요소 도출

리더에게 요구되는 역할모델인 사람-변화-일-관리의 영역별로 균형잡힌 리더십역량항목을 도출, 정교화 과정을 거쳐 리더십 역량 사전을 작성함.



2. 정규직 전환 평가제도 : (2) 평가요소 도출

최종적으로 도출된 리더십역량 및 역량정의는 다음과 같음.

역량항목	역량정의
동기부여	적절한 물리적, 심리적 인정과 보상을 통해서 직원들이 보다 일을 즐겁게 할 수 있도록 한다. 직원들이 원하는 니즈와 동기를 파악해서, 현재 업무를 통해 충족할 수 있는 방법과 대안을 제안하고 적극 지원한다. 목적 달성의 긍정적 결과를 강조하고 직원들이 자신감이나 성취감을 느낄 수 있도록 장려하고 자극한다.
설득 및 영향력	정보, 논리 등을 바탕으로 개인 및 집단을 설득해서 인정을 유도해 자기견해, 계획, 아이디어를 수용하도록 타인들로 부터 필요한 지지와 지원을 끌어내고 태도나 의견에 영향을 미친다.
술선수범(적극성)	회사의 규정준수와 조직의 공동목표 추진에 있어서 정직한 자세로 앞장서며 술선수범하여 인간관계에서도 타의 모범을 보인다.
지도육성능력	평상시 하급자에 대해 장기적 관점에서 교육과 훈련을 제공한다. 부하직원의 역량에 따라 권한을 위임하고 유능한 부하직원에게 보상이나 개발 기회를 준다.
업무 조직화	효과적인 업무수행을 위해 업무활동 및 진행과정을 체계적으로 구분하여 조직화 한다. 활동나 과제의 특성을 적절히 분류하여 해당 직원들에게 적절히 배분한다.
목표설정 및 관리	사업 방향 및 목표, 경영 환경 및 역량수준 등을 적절히 분석하고, 합리적이고 타당한 목표를 수립한다. 세워진 목표를 정기적인 점검과 적극적 시장 및 고객 대응을 통해 정한 목표를 효과적으로 달성해 나간다. 필요시에는 상황에 맞게 적절히 조정 및 변경한다.

2. 정규직 전환 평가제도 : (2) 평가요소 도출

VI. 비정규직 고용구조개선 설계

도출된 리더십역량에 대해 행위기준고과 방식(BARS)을 통해 행동지표별 정의 및 등급은 다음과 같이 설정함.

← 탁월 → 문제

필요역량 구분	역량명	행동지표별 정의 및 평점				
		S (탁월)	A (우수)	B (보통)	C (미흡)	D (문제)
리더십	동기부여	직원들의 자신감, 성취욕, 경쟁의식 등을 높이는데 뛰어난 역량을 발휘한다. 직원들에게 업무를 분배하고 성과에 대한 격려를 적절하게 발휘하여 큰 영향력을 미친다.	적절한 물리적, 심리적 인정과 보상을 통해서 직원들이 보다 일을 즐겁게 할 수 있도록 하는데 역할을 수행한다. 직원들이 원하는 것을 파악하고 보상을 제공하여 성취감을 높인다.	보통 수준에서 직원들의 성취감 고취를 위한 업무 독려 및 지원업무를 수행한다.	직원들에게 업무를 즐겁게 수행하게 하는데 어려움이 따르며 격려를 통한 영향력이 미미한 수준이다.	직원들에게 업무상 자신감과 성취감을 느끼게 하지 못한다.
	설득 및 영향력	충분한 논리를 가지고 자신있게 의견을 제시하고, 자신이 주장하고자 하는 내용과 상대의 관심사를 정확히 이해한다. 타인을 분석, 파악하는데 관심이 크고, 자기의 관점이나 입장에 맞도록 상대를 설득하고 끌어들이려 노력한다.	자신이 주장하고자 하는 내용과 상대의 관심사를 어느정도 이해하여 그에 따른 의견을 제시하여 설득한다. 타인을 분석, 파악할 수 있으며 자기의 관점에 맞추어 상대를 설득하려고 노력한다.	상대방의 입장을 생각하고 공감하는 자세를 보이나, 자신의 의견을 조리있게 말하지 못하여 충분한 설득에 이르지 못한다.	자신의 이야기를 주로 하고, 상대방의 이야기에 관심이 없고, 공감하지 않는다.	소통 자체에 관심이 없고, 필요할 때 만 이야기를 한다.
	솔선수범(적극성)	언행일치 및 바람직한 행동양식을 지속적으로 보여 주어 어떠한 상황에서도 믿고 따를 수 있는 리더상을 보여줌. 잘못된 업무 수행 결과에 대해서 최종적으로 책임지며 부하직원에게 부정적인 영향이 미치지 않도록 함.	어렵고 힘든 일은 말로만 이 아니라 행동으로 보여 줌으로써 부하직원들을 자극하고 따라오도록 유도함. 업무 수행 결과에 대해 스스로 책임을 지고, 창출된 성과는 구성원 공동의 공으로 돌림.	어렵고 힘든 일은 말로만 이 아니라 행동으로 보여 줌으로써 부하직원들을 자극하고 따라오도록 유도함. 본인이 수행해야 할 것은 남에게 미루지 않고 스스로 처리함.	본인의 업무수행에 적극성이 부족하며, 업무수행에 있어 과업의 실패를 다른 사람의 탓으로 돌린다. 문제 해결이 어려운 경우 스스로 해결하려는 노력이 부족하다.	자신의 역할/입장에 대한 이해가 부족하기 때문에 책임회피 내지 전가 시키는 경우가 있으며, 일을 완수하지 못해 업무에 큰 지장을 주는 경우가 많다.

2. 정규직 전환 평가제도 : (2) 평가요소 도출

VI. 비정규직 고용구조개선 설계

도출된 리더십역량에 대해 행위기준고과 방식(BARS)을 통해 행동지표별 정의 및 등급은 다음과 같이 설정함.

← 탁월 → 문제

필요역량 구분	역량명	행동지표별 정의 및 평점				
		S (탁월)	A (우수)	B (보통)	C (미흡)	D (문제)
리더십	지도육성능력	구성원 각자의 교육이나 개발 필요점을 찾아내고, 이를 충족시키기 위한 프로그램 발굴 및 교육방법을 고안함. 재량권 범위 내에서 직무과제나 책임사항을 위임하고, 상위자 부재 시 그 역할을 대행할 수 있는 능력을 배양시킴.	부하 직원의 개발 필요점을 조언하고 업무 수행에 대한 시범이나 OJT를 통해 구체적인 문제해결 방식을 전수함. 업무적인 방향성 제시뿐만 아니라 개인의 경력 개발 및 성장을 위해 현 단계와 향후 프로세스를 조언해줌.	자신이 가지고 있는 업무 노하우 및 지식/기술을 부하직원에게 전수함. 당장 어떤 일을 할 수 있는지를 먼저 보기보다는 자세나 잠재능력을 보려고 함 (문제아라 할지라도 그의 능력이나 잠재력에 대해 긍정적으로 평가함)	자신의 노하우 및 지식/기술을 부하직원에게 충분히 전수하지 않고, 직원 성장을 위한 기회부여에도 큰 관심과 노력을 기울이지 않음.	관리자로서 부하직원에 대한 지도육성의 역량과 노력을 거의 기울이지 않음.
	업무 조직화	계획 수립 및 실행 조직화의 이슈나 장애요인을 다양한 이해관계자들과 공유하고 필요한 지원을 이끌어 냄. 전체 프로세스의 효과성 극대화의 관점에서 필요자원을 사전에 명확히 정의하고, 이를 적시에 확보/배분하여 구성원들의 업무수행을 효과적으로 지원함.	계획 수립 및 실행 조직화와 직접적으로 연관된 사람들의 요구 사항을 수렴하고 솔루션을 제시함. 목표 달성을 위한 조직의 인력 및 자원 투자계획의 우선순위를 정하여 자원배분을 효율화함.	팀의 업무계획 달성을 위해 자신의 업무목표 및 업무 추진계획을 수립함. 정해진 계획과 현실적인 문제를 감안하여 자신의 업무에 필요한 투입 자원을 유연하게 조정함.	팀의 업무계획을 충분히 숙지하지 못하며, 자신의 업무목표 또한 그에 맞게 설정하는 것에 어려움이 있음. 계획에 따라 투입자원을 분배하는데 어려움을 겪음.	업무 계획 및 조직화에 대한 개념이 부족함. 투입가능한 자원을 배분하는 능력이 부족함.
	목표설정 및 관리	스스로 설정한 최대한의 도전적 목표를 명확히 가지고 있으며, 그 목표와 끊임없이 경쟁할 뿐만 아니라, 회사에 이익이 된다면 타인이 꺼려하는 일도 기꺼이 떠맡음	스스로 다소 도전적 목표를 설정하여 그 목표를 향해 매진하고 있으며, 활기차고 정열적으로 일에 몰두함	자신의 목표는 설정되어 있으나, 그 목표의 정도가 별 무리없이 달성할 수 있는 보통수준으로서 자신의 업무 범주 및 목표내에서만 위험을 감수하려는 성향을 가짐	어렵다고 생각되는 목표에는 도전하지 않으며 기대되는 이익이 많은데도 불구하고 위험을 감수하려는 자세가 다소 부족함	자신만의 목표를 가지고 있지 않으며 위험이 따르는 일은 절대적으로 피하려는 성향을 보이는 한편, 주어진 일 외에는 매우 소극적인 자세를 보임

2. 정규직 전환 평가제도 : (2) 평가요소 도출

상위 직책자의 경우 개인 및 팀/부서 실적에 대한 책임이 커지며, 비직책자의 경우 역량평가를 높은 비중으로 평가함.

평가요소별 반영비율

구분		실본부장	팀장	팀원
개인 총합 평가	실적평가 (MBO)	50	50	45
	역량평가	25	35	50
팀/부서 성과평가		20	10	5
다면평가 (반영비율 설문 예정)		5	5	0

- 팀/부서 성과평가 결과 5~20점 반영 : 상위 보직자일수록 반영비율 커짐
- 직위별 배점 기준 차등 : 상위보직자의 실적 및 성과평가 비중 확대

2. 정규직 전환 평가제도 : (2) 평가요소 도출

계약갱신 및 정규직 전환 평가요소별 반영비율은 다음과 같음.

평가요소 별 반영비율

평가내용	평가양식	배점 (가감점항목 제외)
실적 평가	업무실적평가표	25
역량 평가	역량평가표	25
면접 평가	전환대상자 직무수행능력 및 실적 면접평가표	50
합 계		100

※ 총 합계 점수에서 가·감점 점수 반영하여 최종 점수 도출 후 등급화(S~D)함

- 평가는 년 1회 실시하되 평가결과가 정규직 전환 기준으로 활용될 수 있도록 계약기간 만료 전 최소 2개월 전에 실시함
- 수정된 평가표에 따른 평가 이전에 정규직 전환의 필요성이 발생한 경우 이전 평가결과를 사용함.

2. 정규직 전환 평가제도 : (2) 평가요소 도출

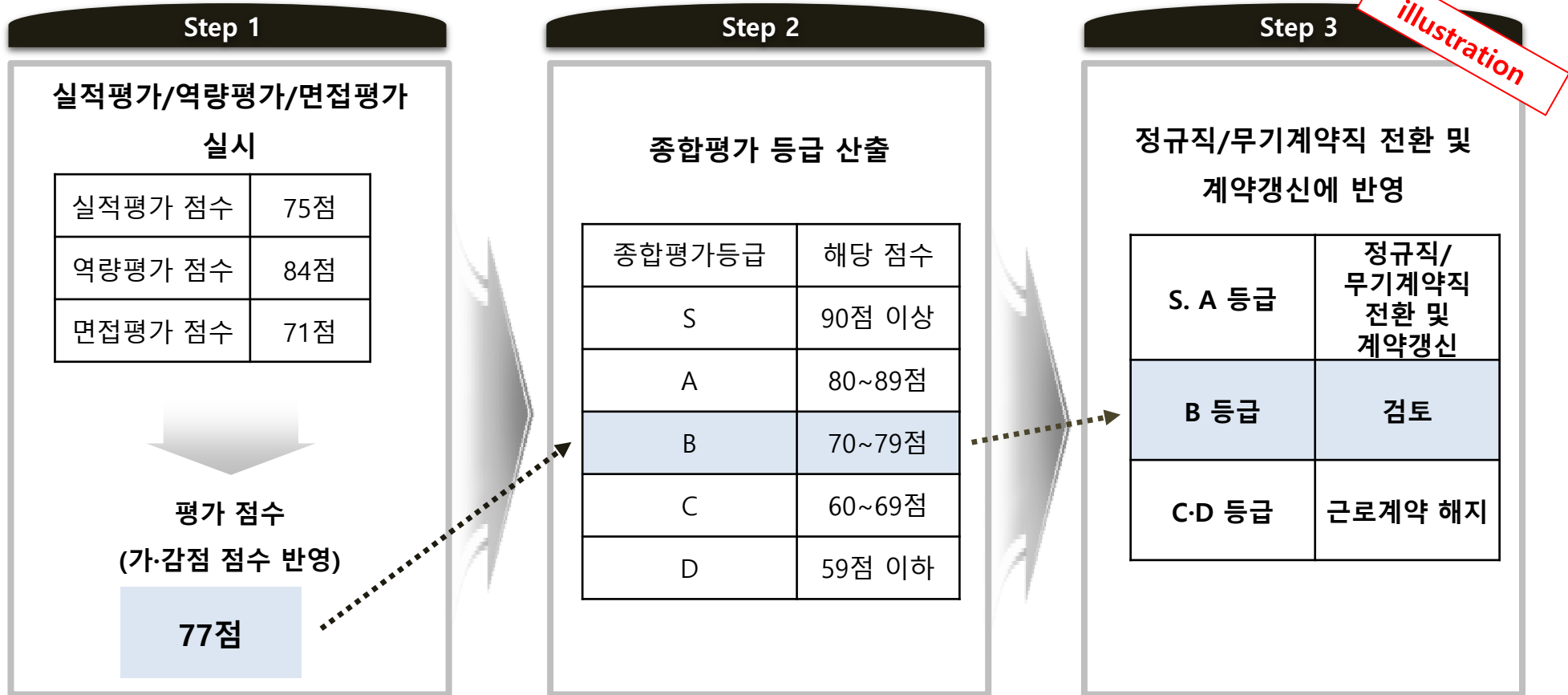
전환대상자 직무수행능력 및 실적 면접평가 요소는 다음과 같음.

연번	평가요소	배 점	정의
1	담당업무의 달성도	20점	<ul style="list-style-type: none"> · 담당업무를 책임감 있게 수행한다. · 계획된 일을 일정에 따라 완성한다.
2	성실성	20점	<ul style="list-style-type: none"> · 지각, 조퇴, 결근 등 조직운영에 장애가 되는 행위를 하지 않는다. · 맡은 업무 및 조직의 발전에 헌신적인 자세를 갖는다.
3	주인의식	15점	<ul style="list-style-type: none"> · 재단 소속으로써의 주인의식을 가지고 업무에 임한다. · 애사심을 바탕으로 책임감 있게 근무태도를 가진다.
4	신속성	15점	<ul style="list-style-type: none"> · 계획된 일정에 따라 지연됨이 없이 일을 처리한다. · 주어진 과제에 대한 집중력을 가지고 예상되는 소요 시간보다 빨리 일을 처리한다.
5	추진력	10점	<ul style="list-style-type: none"> · 맡은 업무에 책임감을 가지고 목적인 바를 완수한다. · 열정을 가지고 환경적인 불리함을 극복한다.
6	인화	10점	<ul style="list-style-type: none"> · 팀원 등 구성원들과의 화합을 이루도록 노력한다. · 협동심을 바탕으로 타인에게 긍정적인 영향을 끼친다.
7	고객, 수혜자지향	10점	<ul style="list-style-type: none"> · 업무와 관련하여 시민이나 내부관련자(타 직원)가 원하는 바를 이해하며, 그들의 요구를 충족하도록 배려하는 능력
계		100점	

2. 정규직 전환 평가제도 : (3) 평가운영체계

평가 실시 및 평가등급 산정 예시는 다음과 같음.

평가등급 산정 예시



2. 정규직 전환 평가제도 : (3) 평가운영체계

계약갱신을 위한 평가시 등급별 평가결과 활용방안은 다음과 같음.

평가등급 배분-정규직 전환을 위한 평가

등급	점수	평가결과활용	비고
S	90점 이상	<ul style="list-style-type: none"> 정규직 전환 	<ul style="list-style-type: none"> 조직 몰입도 및 업무 능률 재고 평가등급별 연봉 차등실현
A	80~89점		
B	70~79점	<ul style="list-style-type: none"> 검토 	<ul style="list-style-type: none"> 정규직 전환, 계약갱신 여부는 경영진의 결정에 따름
C	60~69점	<ul style="list-style-type: none"> 계약갱신 	<ul style="list-style-type: none"> 6개월~1년 계약 갱신 후 재평가
D	59점 이하	<ul style="list-style-type: none"> 근로계약 해지 	<ul style="list-style-type: none"> 기간만료로 인한 근로계약 종료

3. 고용형태 전환 제도 : (1) 전환대상

전환대상은 계약직이며 현재 인력운영 내용과 기준, 전환대상자 현황은 다음과 같음.

인력운영 내용과 기준

규정	운영	내용	기준
<ul style="list-style-type: none"> • 기간제법 제4조 • 내부규정 	계약직→정규직	기간제법 제4조 및 내부규정에 의거 계약기간 2년 경과자를 대상으로 일정기준을 통과하는 경우 정규직으로 전환하여 왔음	명확한 기준 없음

전환대상자 현황

구분	정규직	비정규직		
		기간제	특수고용	파견
경영기획실	29	3	1	
공공협력본부	17	6		
서울금융복지상담센터	20	13		
서울사회복지공익법센터	9	1		1
연구평가본부	25	17		
지역복지본부	20	12		
찾아가는동주민센터추진지원단	8	7		
총합계	132	59	1	1

- 현재 2년이상 재직자 중 일정기준을 충족하는 경우 계약직→정규직으로의 전환은 수시로 이루어지고 있음.
- 전환대상자는 기간제계약직 59명임.
- 특수고용 및 파견직은 업무특성상 정규직전환대상에서 제외함.

정규직전환방안은 다음과 같음.

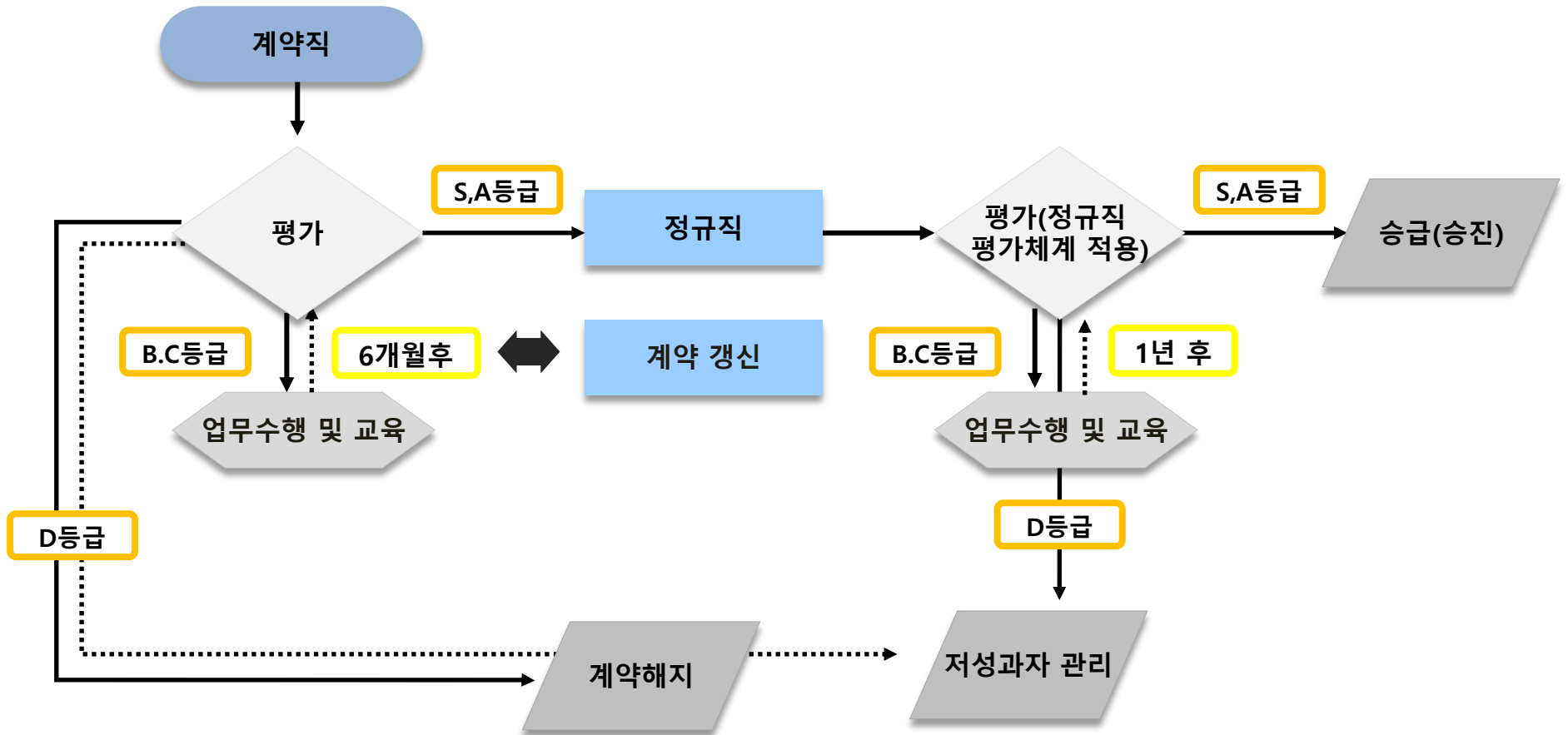
고용형태 전환방안



- 계약기간 만료 1~5개월 전 정기 정규직 전환시점에 평가를 통해 계약갱신 여부를 결정하고 일정 점수에 미달하는 자는 계약기간을 만료함
- 정규직 TO 발생 시 평가를 통해 정규직 전환자를 결정하고 근로조건은 정규직의 최하위 직급 체계를 적용함
- 정규직 전환 평가에서 탈락한자는 계약직 상태를 유지하고, 계약갱신평가 2회(2년)에 걸쳐 일정등급 이상 고과자는 근무기간 2년 경과에 따라 근로조건이 변화가 없는 무기계약직으로 전환됨.
- 정규직 전환 평가 시 일정 점수 미달자는 계약기간을 만료함. 단 무기계약직이 일정 점수 미달자일 때는 저성과자로 관리함

정규직전환 프로세스는 다음과 같음.

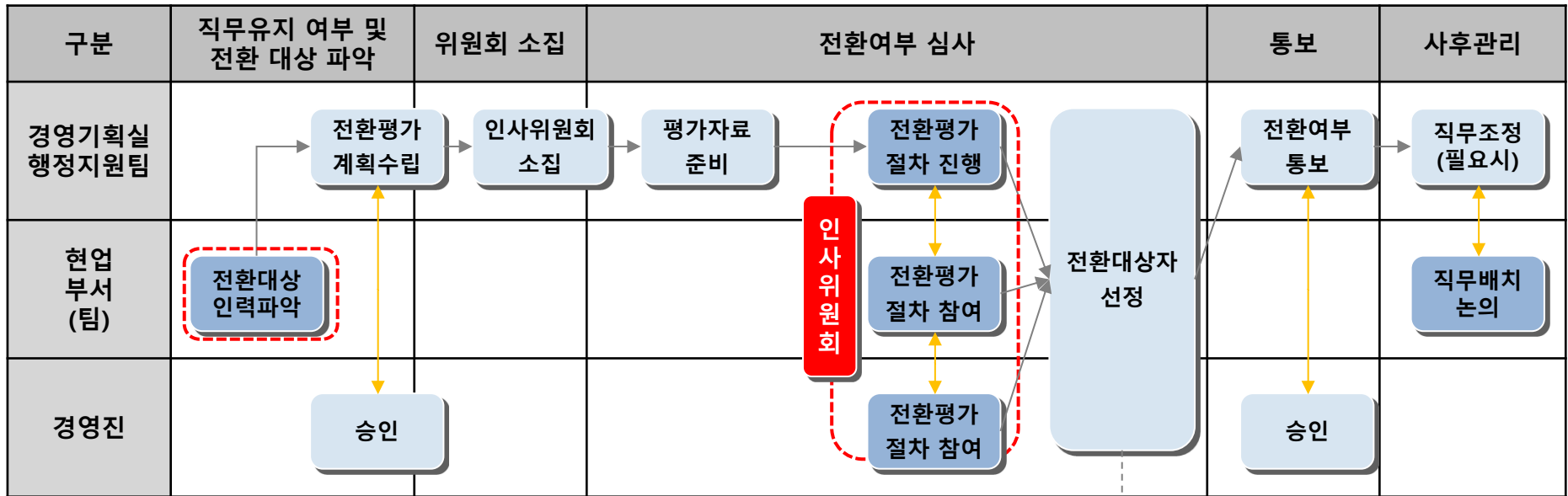
정규직 전환 프로세스



3. 고용형태 전환 제도 : (2) 전환방안

정규직 전환평가지 부서별 역할과 책임은 다음과 같으며, 합리적 평가를 위해 인사위원회에 현업부서장을 참석시키는 것이 바람직함.

정규직 전환평가 관련 부서별 R&R



전환 평가 시 현업팀장 참여 보장 제안

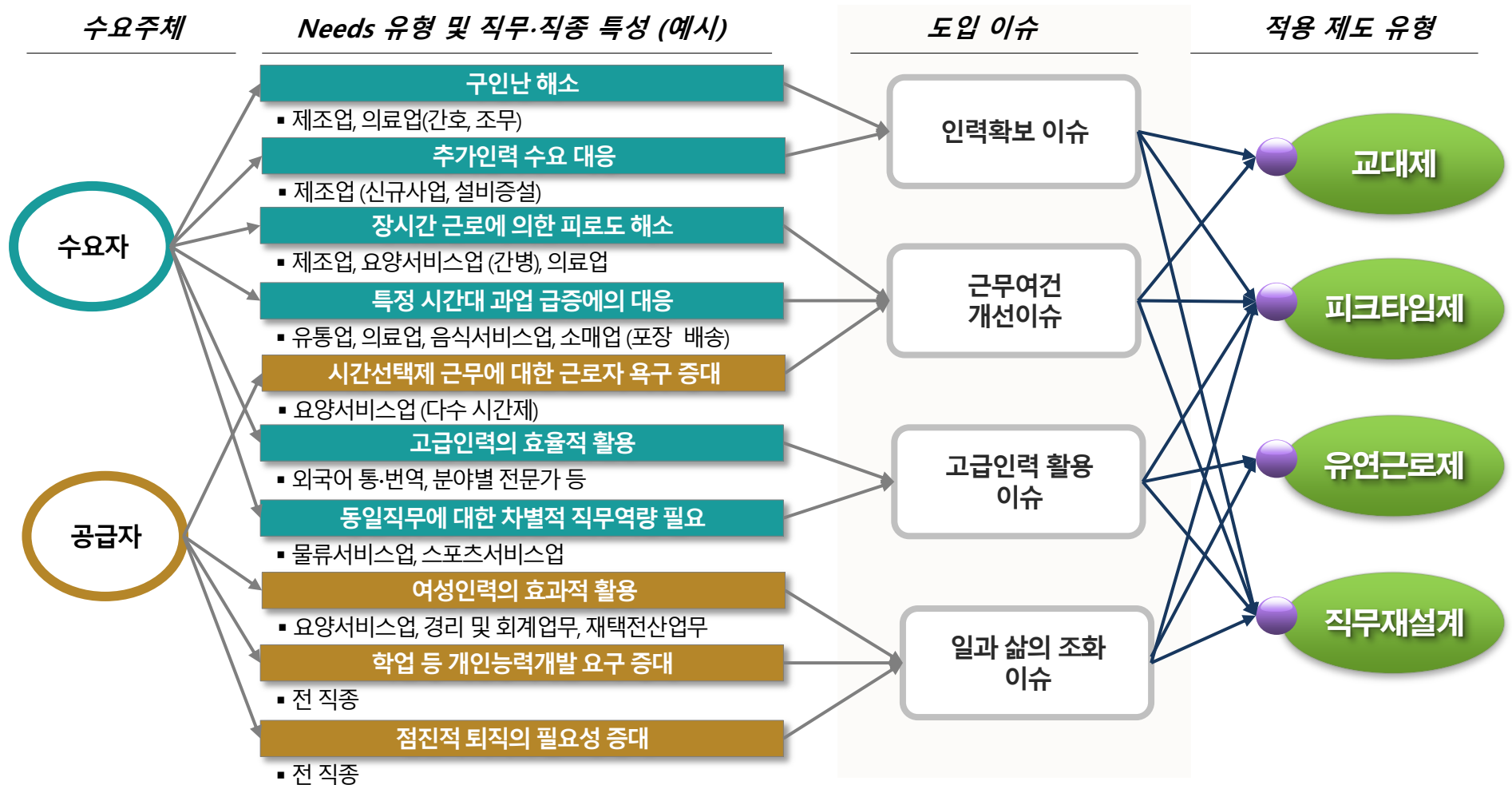
전환 평가 시, 기본 능력 평가 / 업무수행 실적 / 조직문화 적응력 등에 대한 정확하고 합리적인 평가를 위해 **현업팀장을 전환 평가를 위한 인사위원회에 참여시킬 것을 제안함**

Contents

- I. 통합진단 컨설팅 개요
- II. 현황분석
- III. EOS 결과분석
- IV. 인터뷰 내용분석
- V. 제도설계방향
- VI. 비정규직 고용구조개선 설계
- VII. 시간선택제 설계**
- VIII. 기대효과 및 실행계획

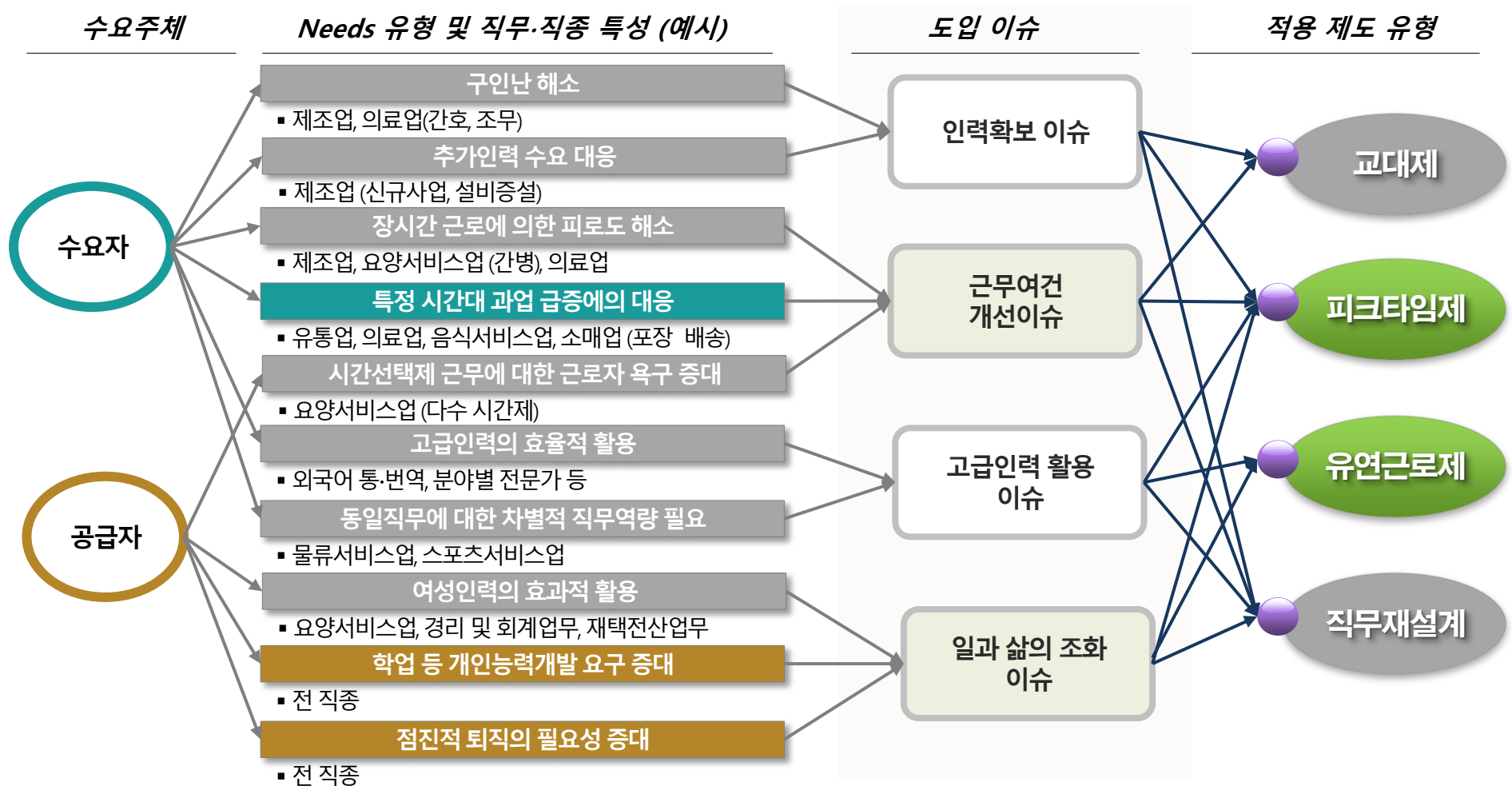
1. 시간선택제 운영방향

설계 모형 Matching은 시간선택제에 대한 Needs & Issue 검토를 통해 시행할 수 있음. Needs는 수요자측인 사업장의 Needs와 공급자측인 지원자의 Needs를 균형적으로 검토하여 적합한 제도 유형을 선별함.



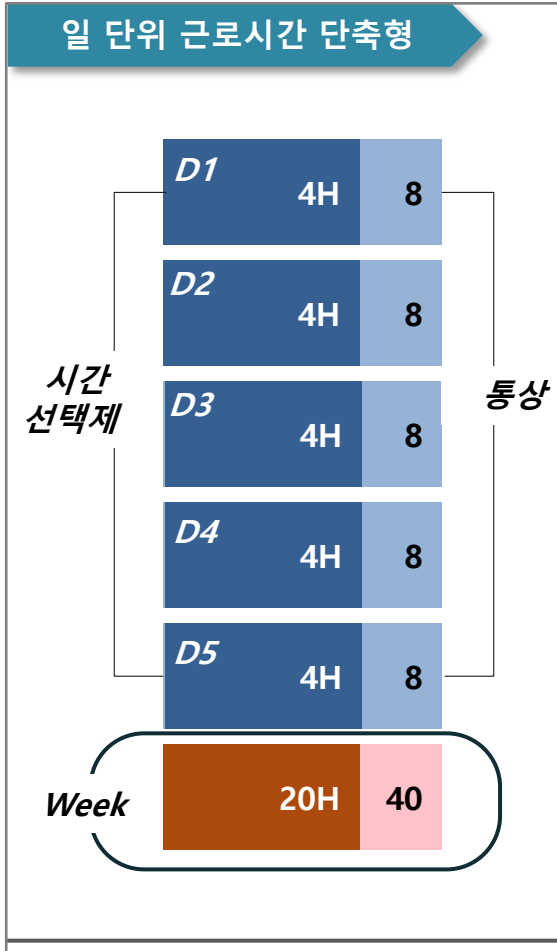
1. 시간선택제 운영방향

TFT 인터뷰 결과, 서울시복지재단의 시간선택제 수요는 업무 피크타임에 대응하고, 직원들의 개인능력개발 요구 및 퇴직대비 등의 니즈가 주된 것으로 나타남.



2. 시간선택제 근무형태

시간선택제 근로형태의 설정 방안으로 일 단위 근로시간 단축형, 주간 근무일 단축형 등을 고려할 수 있으며, 각 유형 별 적용 타당성에 대한 검토를 통해 선택적으로 적용함



개요

구분	개요
개념	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 주 5일 근무 형태 (통상근로자와 동일) ▪ 주 중 근로일수는 통상근로자와 동일하나, 일 단위 근로시간을 단축하여 운영
장점	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 연속성이 요구되는 업무 대응에 적절
단점	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 출퇴근 부담이 상대적으로 높아 모집, 채용에 불리할 수 있음. ▪ 집단적인 업무 인계가 이루어지는 교대제 운영 시 관리적 비효율성 초래 가능.

적정성 평가	연속적 상시 업무, 운영이 요구되는 직무 특성상 지속적 업무 대응이 가능한 형태가 상대적 적절성 보유
--------	---

2. 시간선택제 근무형태

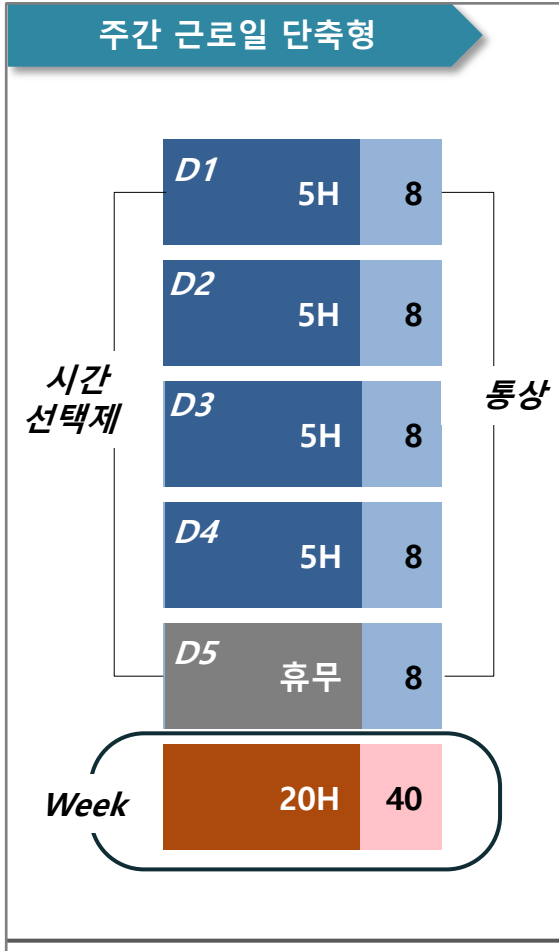
일 단위 근로시간 단축형의 경우 근무 시간대의 설정 기준에 따라 구체적인 근로시간을 도출할 필요가 있음. 피크타임이나 의 무 근로시간대가 존재하는 경우 이를 적용할 수 있으나, 특별한 시간적 제약 요인이 없는 경우 근로자측 편의 배려, 시간선택 제 도입 취지 등을 고려한 근로시간대의 설정이 요구될 수 있음.

운영방안

① 특정 시간대의 확정을 통한 운영 방안		비고
적용요건	안정적 근로시간 운영의 필요성이 높거나, 근로시간대 설정의 개별적 목적이 뚜렷한 경우 적용	
세부방안	출퇴근 집중 시간대를 제외한 시간대의 근무 (ex. 10:00~15:00)	출퇴근 편의의 확보, 일/가정 양립 목적에 적합
	회의, 업무 지시 등 필수 근무시간대를 포함한 시간대의 근무	회의, 업무 지시가 수시로 이루어지므로 필수 시간대를 확정하여야 할 경직적 제약 조건은 없음.
	상대적으로 업무 집중, 과부하가 발생하기 쉬운 시간대의 근무 (ex. 13:00~17:00)	업무 마무리를 위한 유동적 수준이 높은 오후 시간대 근무가 적절하며, 이 경우 오전 시간대에 대한 직원의 시간 활용 기회가 상대적으로 높을 수 있음.
② 근로시간 옵션의 제공 방안		
적용요건	직원의 선호를 반영한 시간대 옵션의 제공을 통해 직원의 근로시간 선택 기회 확대로 만족도 증가, 모집/채용의 유인 확보 필요성이 높고 특정 근로시간대 운영의 필요성에 관한 제약 요인이 적은 경우 선택 가능.	

2. 시간선택제 근무형태

시간선택제 근로형태의 설정 방안으로 일 단위 근로시간 단축형, 주간 근무일 단축형 등을 고려할 수 있으며, 각 유형 별 적용 타당성에 대한 검토를 통해 선택적으로 적용함



개요

구분	개요
개념	<ul style="list-style-type: none"> 일 단위 근로시간을 단축하지 않되, 주 중 휴무일 수를 늘려 근무 일수를 통상근로자에 비해 적게 운영하는 방안 (ex. 일 8시간 주 4일 근무, 일 9시간 주 3일 근무 등)
장점	<ul style="list-style-type: none"> 출퇴근 부담의 상대적 완화, 휴일 수의 증가에 따른 시간 활용의 장점으로 모집, 채용에 유리. 일 단위 업무 프로세스의 시간 제약이 존재하여, 중도 출퇴근 시 업무 비효율성이 초래되는 경우 적절
단점	<ul style="list-style-type: none"> 직무 특성상 업무의 일 단위 연속성 확보가 필요한 경우 부적절 일/가정 양립 목적에 직접적 적합성 미흡

적정성 평가	<ul style="list-style-type: none"> 연속적 관리 대응이 요구되는 업무 특성 상 중간 휴무일이 있는 경우 비효율성 발생 가능 시간선택제 근로자가 2인 이상인 경우 교차 배치를 통한 대응이 가능하나, 담당 업무의 인계 등에 따른 비효율성이 유지될 수 있음
--------	---

2. 시간선택제 근무형태

① 특정 시간대의 확정을 통한 운영 방안		비고
적용요건	주 중 근로일의 설정을 위해 특정 요일로 근무일을 설정하는 방안. 요일 별 업무 수요 상황의 차이가 존재하거나 직원의 선호 등을 고려할 필요성이 높은 경우 적절	
세부방안	업무량이 상대적으로 많은 요일의 근무	업무량이 집중되는 특정 요일이 존재하는 경우 선택 가능. 업무 부담의 분산, 업무 효율성 확보 관점에서 적절
	회의, 업무지시 등을 위한 필수 근무일을 포함한 요일의 근무	회의, 업무지시가 수시로 이루어지는 구조에서는 부적절함.
	징검다리 형태의 요일 설정 방식 (월, 수, 금/ 화, 목, 토 등 격일제 형태로 근무일 설정)	장기 휴무에 따른 업무 비효율성이 우려되는 경우, 일정한 업무의 규칙적 지속성 확보가 요구되는 경우 선택 가능.
	연속 근무일의 배정, 연속 휴무의 보장 형태 (월~목, 화~금 등 연속 근무일 및 연속 휴무일의 배정)	<ul style="list-style-type: none"> ○ 연속 근무의 시행으로 업무 단절의 문제에 대한 일정한 해소 가능 ○ 연속 휴무의 보장에 따른 직원의 시간 활용 가능성 증대로 모집/채용 유인 확보에 긍정적, 직무 만족도 증가 ○ 연속 휴무 이후 업무 복귀 시 비효율성, 업무 적응 곤란 등의 문제 발생 가능.
② 근무표에 의한 교대제 설정 방안		
적용요건	주 중 특정 요일을 근무일로 설정하지 않고, 순환 방식의 교대 근무표 작성을 통한 교대제 운영 방식. 특정 요일의 설정이 부적절하거나 기존 통상근로자의 교대제 운영 방식과 연계할 필요성이 있는 경우, 교대 조의 편성을 통해 순환 근무가 요구되는 경우 고려 가능	

2. 시간선택제 근무형태

서울시복지재단의 시간선택제 ‘전환형’ 근무형태는 주4일형 및 주5일형 2가지로 구분하여 설계함. 주5일형 운영시 대체 근로자 채용과 연계하여 시행하는 것을 우선 검토할 예정임.

직무 주4일형

구분	설계유형	근로일	주 근로시간	AM												PM												비고
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
기존직원	통상근무	월~금	40																									
시간선택제	주4일형	주4일	20																									

직무 주5일형

구분	설계유형	근로일	주 근로시간	AM												PM												비고
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
기존직원	통상근무	월~금	40																									
시간선택제	주5일형	월~금	20																									

시간선택제 전환자는 단시간 근로자이므로 적용 법령이 변경됨.

: 단시간근로자의 근로조건 결정기준 등에 관한 사항(근로기준법 시행령 제9조 1항 관련)

1. 근로현업의 체결

가. 사용자는 단시간근로자를 고용할 경우에 임금, 근로시간, 그 밖의 근로조건을 명확히 적은 근로현업서를 작성하여 근로자에게 내주어야 한다.
나. 단시간근로자의 근로현업서에는 현업기간, 근로일, 근로시간의 시작과 종료 시각, 시간급 임금, 그 밖에 고용노동부장관이 정하는 사항이 명시되어야 한다.

2. 임금의 계산

가. 단시간근로자의 임금산정 단위는 시간급을 원칙으로 하며, 시간급 임금을 일급 통상임금으로 산정할 경우에는 나목에 따른 1일 소정근로시간 수에 시간급 임금을 곱하여 산정한다.
나. 단시간근로자의 1일 소정근로시간 수는 4주 동안의 소정근로시간을 그 기간의 통상 근로자의 총 소정근로일 수로 나눈 시간 수로 한다.

3. 초과근로

가. 사용자는 단시간근로자를 소정 근로일이 아닌 날에 근로시키거나 소정근로시간을 초과하여 근로시키고자 할 경우에는 근로현업서나 취업규칙 등에 그 내용 및 정도를 명시하여야 하며, 초과근로에 대하여 가산임금을 지급하기로 한 경우에는 그 지급률을 명시하여야 한다.
나. 사용자는 근로자와 합의한 경우에만 초과근로를 시킬 수 있다.

4. 휴일·휴가의 적용

가. 사용자는 단시간근로자에게 법 제55조에 따른 유급휴일을 주어야 한다.
나. 사용자는 단시간근로자에게 법 제60조에 따른 연차유급휴가를 주어야 한다. 이 경우 유급휴가는 다음의 방식으로 계산한 시간단위로 하며, 1시간 미만은 1시간으로 본다.
다. 사용자는 여성인 단시간근로자에 대하여 법 제73조에 따른 생리휴가 및 법 제74조에 따른 산전후휴가를 주어야 한다.
라. 가목 및 다목의 경우에 사용자가 지급하여야 하는 임금은 제2호가목에 따른 일급 통상임금을 기준으로 한다.
마. 나목의 경우에 사용자가 지급하여야 하는 임금은 시간급을 기준으로 한다.

3. 인사노무제도 설계

통상근로자에서 단시간근로자로 근로조건이 변동됨에 따라 법에 정한 의무 명시 조항을 기록한 근로계약서를 작성하여 교부토록 함

명시사항	명시 필요 내용	비고
계약기간	시간선택제 적용기간을 정하여 명시	
근로시간 및 휴게시간	근무일의 근무시간 및 휴게시간 명시	
임금의 구성항목 및 계산방법	임금 계산 방법의 변경 및 수당, 복리 후생비 지급 방법에 대한 명시	
휴일 휴가	휴일 휴가부여 방법의 변경에 대한 명시	
수행 업무	계약기간중 주요 업무 및 업무 수행 장소 명기	
근로일별 근로시간	일별 근로시간을 달리 할 경우 근로시간과 휴게시간 명시	
기타 사항	계약기간 만료 후 복직 절차	

기간제 및 단시간근로자보호등에 관한 법률 제17조(근로조건서의 서면명시)

사용자는 기간제근로자 또는 단시간근로자와 근로현업을 체결하는 때에는 다음 각 호의 모든 사항을 서면으로 명시하여야 한다. 다만, 제6호는 단시간근로자에 한한다.

- | | |
|--------------------------------|--------------------|
| 1. 근로현업기간에 관한 사항 | 2. 근로시간·휴게에 관한 사항 |
| 3. 임금의 구성항목·계산방법 및 지불방법에 관한 사항 | 4. 휴일·휴가에 관한 사항 |
| 5. 취업의 장소와 종사하여야 할 업무에 관한 사항 | 6. 근로일 및 근로일별 근로시간 |

* 명시 의무 위반 시 항목당 50만원~30만원 과태료 부과(법 24조, 시행령제6조)

서울시복지재단 시간선택제 신규채용 근로자의 임금수준은 통상근로자와 비교해서 불리하지 않게 설계함.

임금

◆ 시간선택제 신규창출

✓ 통상근로자에 지급되는 임금 및 복리후생은 시간선택제 근로자에게도 동일하게 지급될 예정임.

구분	항목	통상 근로자	시간제 근로자	비고
기본급		○	○	
제수당	가족수당	○ (해당자)	○ (해당자)	
	학비보조수당	○ (해당자)	○ (해당자)	
	직책(직급) 보조수당	○ (해당자)	○ (해당자)	
	특정업무 수행경비	○ (해당자)	○ (해당자)	
	상담보조수당	○ (해당자)	○ (해당자)	
법정수당	시간외수당	○	○	

구분	항목	통상근로자	시간제 근로자	비고
경조금	축의금	○	○	
	조의금	○	○	
기타	건강검진	○	○	

서울시복지재단 시간선택제 근로자의 휴가 및 휴일, 휴게는 다음과 같음.

휴
가

◆ 연차유급휴가

- 시간제 근로자의 연차유급휴가는 아래와 같이 산정하여 부여함.

$$\text{통상근로자의 연차휴가일수} \times \frac{\text{단시간근로자의 소정근로시간}}{\text{통상근로자의 소정근로시간}} \times 8\text{시간}$$

◆ 특별유급휴가

- 취업규칙상 통상근로자에게 부여하는 특별유급휴가를 시간제 근로자에게도 동일하게 부여함.

휴
일 /
휴
게

◆ 휴일

- 시간선택제 근무 시 주1일의 유급휴일을 부여함.
- 내규상 휴일 및 근로자의 날(5.1)을 유급휴일로 부여함.

◆ 휴게

- 4시간 근무시 30분, 8시간 근무시 1시간 이상의 휴게시간을 부여함.

서울시복지재단 시간선택제 규정 및 설계기준은 다음과 같음.

시간선택제 운영규정

시간선택제 규정	설계 기준
<p>제1조 (용어의 정의) 이 규정에서 사용하는 용어의 정의는 다음 각 호와 같다.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. "시간선택제 근로자"라 함은 1주 동안의 소정근로시간이 그 사업장에서 같은 종류의 업무에 종사하는 전일제 근로자의 1주 동안의 소정근로시간에 비하여 짧은 근로자를 말한다. 2. "시간선택제 전환근로자"라 함은 전일제 근무자(임원과 별정직을 제외한 모든 직원)에서 본인의 희망에 따라 시간선택제 근로자로 전환된 직원을 말한다. 3. "시간선택제 채용근로자"라 함은 시간 선택제 적합 직무 신설 또는 전일제 근로자의 시간 선택제 전환으로 인해 새롭게 채용된 직원을 말한다. 4. "전일제 근로자"라 함은 1주 동안의 소정근로시간이 40시간인 근로자를 말한다. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 규칙을 적용 받는 대상 근로자 집단의 범위와 정의를 명확히 규정하는 것이 바람직함 ▪ 시간선택제 전환 근로자와 시간선택제 채용 근로자를 구분하여, 향후 고용형태, 임금, 복리후생 등의 인사 규정을 다르게 적용할 수 있음 ▪ (참고) 시간선택제 근로자는 근로계약 상의 소정근로시간이 통상근로자보다 짧은 자를 의미하므로 주40시간제가 적용되는 사업장의 경우는 주당 소정근로시간이 40시간보다 짧은 자를 시간선택제 근로자로 규정할 수 있음
<p>제4조 (채용)</p> <ol style="list-style-type: none"> ① 시간선택제 근로자의 채용은 정원의 결원이 발생된 경우와 사업상 필요에 의하여 정규직 또는 계약직으로 채용할 수 있다. ② 시간선택제 근로자의 채용과 절차 등은 채용규정을 따른다. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 시간선택제 채용 근로자의 경우, 정규직 채용을 원칙으로 하되 향후 계약직 채용의 필요성을 대비하여 '정규직 또는 계약직 채용'으로 규정함

서울시복지재단 시간선택제 규정 및 설계기준은 다음과 같음.

시간선택제 규정	설계 기준
<p>제5조 (전환기간)</p> <p>① 시간선택제 근로 전환기간은 인사관리의 용이성을 위하여 최소 6개월 이상으로 하되, 최대 허용기간은 제한을 두지 않는다.</p> <p>② 단 계획적인 인력운용을 위하여 1년을 초과하여 사용할 경우, 1년 단위로 갱신 신청서를 작성하여 부서장에게 제출하여야 한다.</p> <p>제6조 (전일제 복귀)</p> <p>① 전일제로 복귀를 희망하는 시간선택제 전환 근로자는 복귀신청서에 따라 총무팀에 전일제 근로 전환을 신청하여야 한다.</p> <p>② 임용권자는 시간선택제 전환 근무자가 전일제 근로 전환을 원할 경우 특별한 사정이 없는 한 이를 허용하여야 한다.</p> <p>③ 시간선택제 채용 근로자는 전일제 전환이 원칙적으로 불가하며, 전일제 전환을 위해서는 별도의 채용절차를 거쳐야 한다. 단 채용기간 및 업무성적에 따라 가산점 부여가 가능하다.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 시간선택제 전환 근로자의 경우, 전일제 전환이 전제되지 않고는 시간제 전환을 하지 않을 가능성이 높음 ▪ 시간제 전환을 활성화시키기 위해서 시간제 전환 기간을 자율적으로 설정 가능하게 하며, 전일제 전환 시에 이를 허용하는 것을 명시화할 필요성이 있음

시간선택제 운영규정

서울시복지재단 시간선택제 규정 및 설계기준은 다음과 같음.

시간선택제 운영규정

시간선택제 규정	설계 기준				
<p>제8조 (근무시간 및 근로형태)</p> <p>① 시간선택제 근로자의 근무시간은 1주당 15시간 이상 30시간 이하로 한다.</p> <p>② 시간선택제 근로자의 근무형태는 소속 부서의 업무특성과 사원의 요구 등을 고려하여 자율적으로 결정할 수 있으며, 시간선택제 채용 근로자는 근로계약서에 근로일과 근로일별 근로시간, 휴게시간 등 근로형태에 관한 내용을 명시한다.</p>	<ul style="list-style-type: none"> 시간선택제 근로자의 근로시간은 시간선택제 일자리창출 지원금 지급요건이기도 한 1주 15시간~30시간으로 설정함 연장근로는 12시간 내에서 관리할 필요성이 있으며, 연장시간은 가산수당을 지급하여야 함 				
<p>제 11 조 (연차휴가)</p> <p>시간선택제 근로자의 연차휴가는 전일제 근무대비 근무시간에 비례하여 부여하되 별표 2와 같이 산정한다.</p> <table border="1" data-bbox="308 1022 1154 1219"> <thead> <tr> <th>구 분</th> <th>산 정 방 법</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>연차휴가 일 수</td> <td>전일제 근무 시 재직기간별 연차일수 × 시간선택제 근로자 주당 근무시간 / 주 40시간 × 8시간</td> </tr> </tbody> </table>	구 분	산 정 방 법	연차휴가 일 수	전일제 근무 시 재직기간별 연차일수 × 시간선택제 근로자 주당 근무시간 / 주 40시간 × 8시간	<ul style="list-style-type: none"> 시간제 근로자의 연차휴가는 근로기준법 시행령 별표 2에 따라 근로시간으로 환산하여 산정함 예) $15 \times (30/40) = 11.25\text{일}(X)$, $15 \times (30/40) \times 8 = 90\text{시간}(O)$
구 분	산 정 방 법				
연차휴가 일 수	전일제 근무 시 재직기간별 연차일수 × 시간선택제 근로자 주당 근무시간 / 주 40시간 × 8시간				

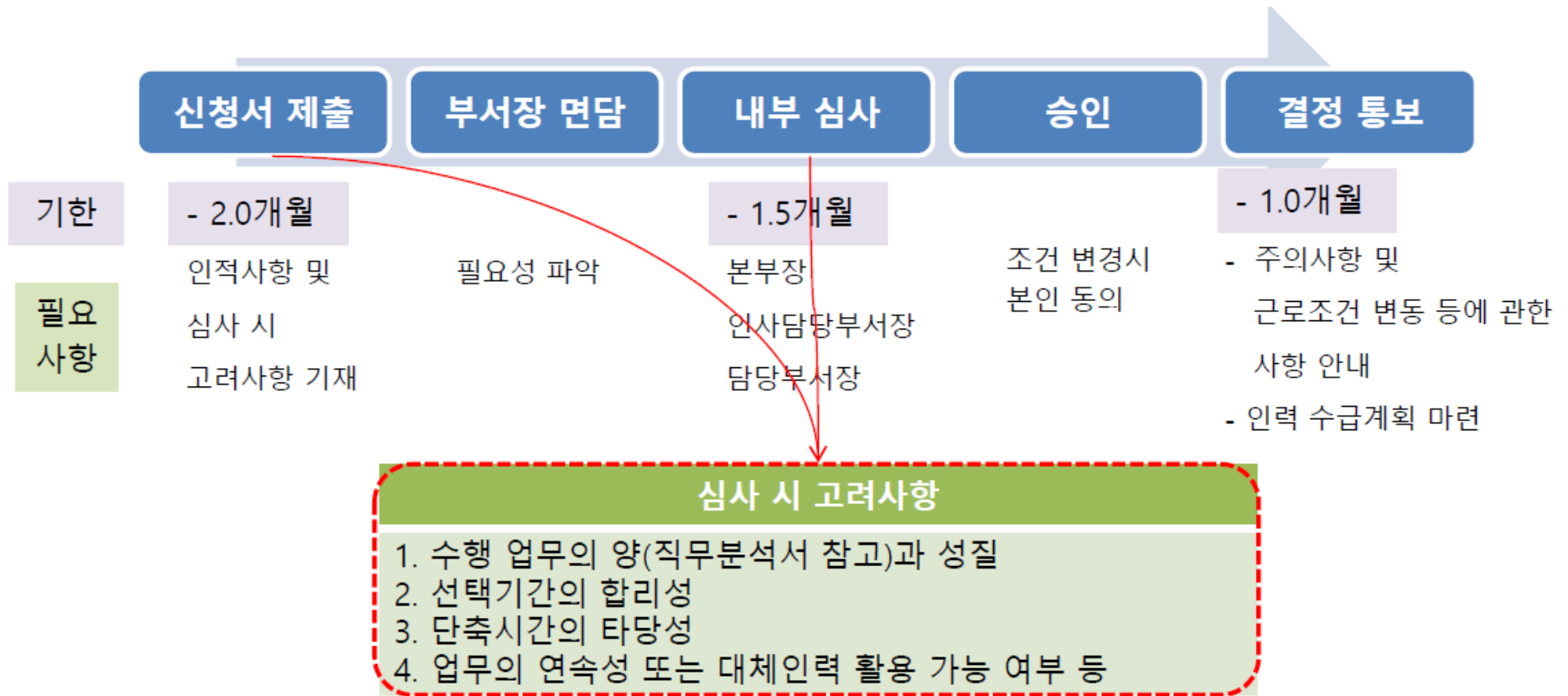
서울시복지재단 시간선택제 규정 및 설계기준은 다음과 같음.

시간선택제 규정	설계 기준
<p>제14조 (퇴직급여)</p> <p>① 만 1년 이상 근속한 시간선택제 근로자가 퇴직하는 경우에는 퇴직급여를 지급한다.</p> <p>② 퇴직급여는 근속 1년마다 평균임금의 30일분을 지급한다.</p> <p>③ 시간선택제 근로자로 전환한 근로자의 퇴직급여는 퇴직시 평균임금과 전환시점이전 3개월 평균임금 중 근로자에게 유리한 기준으로 하여 퇴직급여를 지급한다.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 퇴직급여의 경우, 퇴직 시 평균임금과 전환시점 이전 3개월 평균임금 중 근로자에게 유리한 것으로 적용함 ▪ 근속기간은 승진최저소요연수와는 별개로 입사 시부터 퇴직 시까지의 모든 기간을 근속기간으로 산정하여 시간선택제 근로자에게 불이익이 없도록 함

시간선택제 운영규정

4. 도입 및 운영

서울시복지재단 시간선택제 신청에 있어서 심사시 고려 사항을 기재토록 하여 그 필요성 여부를 판단할 수 있도록 할 예정임.
(관련 내규 작성예정) 근무시간 변동에 따른 업무 공백을 방지하고 인력 수급계획을 세우기 위해 적어도 1개월 전까지는 시간선택제 실시 여부를 결정함이 바람직함.



고용형태 전환 제도 도입 및 향후 전환계획은 다음과 같음.

시간선택제 전환 규모 점진적 확대

STEP 1. 제도도입기 (2018년)

- 총 인원의 2%(4~5명) 이내 시행
- 가족돌봄, 건강, 육아 등의 사유로 인한 사용계획에 대해 우선적으로 배정
- 근무형태는 2가지(4일*5시간, 5일*4시간)로 운영
- 최대 1년간 사용가능 (6월 단위)

STEP 2. 제도시행기 (2019~2020년)

- 총 인원의 10%(20명) 이내 시행
- 학업 및 퇴직준비 등의 사유로 인한 사용계획에 대해서도 확대 시행
- 다양한 근무형태 개발 (최대 5종)
- 최대 2년간 사용가능 (6월 단위)

STEP 3. 제도확대기 (2020년~)

- 총 인원의 30%(60명) 이내 시행
- 특별한 시간선택제 전환 사유를 확인하지 않음.
- 근로시간 배치는 근로자가 자율 결정 (부서장 협의 필요)
- 사용기한 없음 (필요시 제한)

4. 도입 및 운영

시간선택제 제도의 원만한 도입 및 확대 적용을 위해 노사합의를 통해 제도도입여부를 확정하고, 전 사원을 대상으로 제도를 홍보하고 설명회를 개최하여 사용 확대를 도모하고 그 효과를 극대화 하도록 함.

	노동조합	공지	설명회
대상	노동조합 위원장	전사원	
방법	별도 노사합의	사내 전자 게시판 자료 업로드 규정 변경 공지	집합 설명회 개최
시기	2017년 11월 중	2017년 11월 중	2017년 12월 중
기대효과	노동조합을 통한 제도 전파 근로자에게 불리함 없음을 전파	제도 인지도 향상	제도에 대한 이해 확산
효과측정	노조 차원 근로자 의견 수렴	공지 및 설명회 후 설문조사 : 제도 이해도, 활용계획 파악 등	
규정정비 및 신고	인사규정 등 관련제도 정비 - 근로자들의 동의 - 취업규칙 변경 신고		

4. 도입 및 운영

시간선택제 운영시 직무조정 방법으로는 1)시간선택제 전환자가 현 수행업무의 일부를 수행하면서 나머지 일부는 다른 근로자에게 이관하는 방법과 2)현 수행업무를 다른 근로자에게 넘겨주고 전환대상자는 다른 근로자의 업무를 일부 이관 받아 수행하는 방법이 있음.

전환대상자가 1인 경우 또는 다인일 경우 그 업무 조정 방법을 달리 할 수밖에 없고 어부 공백 방지를 위해 대체 인력의 원활한 채용 등에 대비 하여야 할 것임

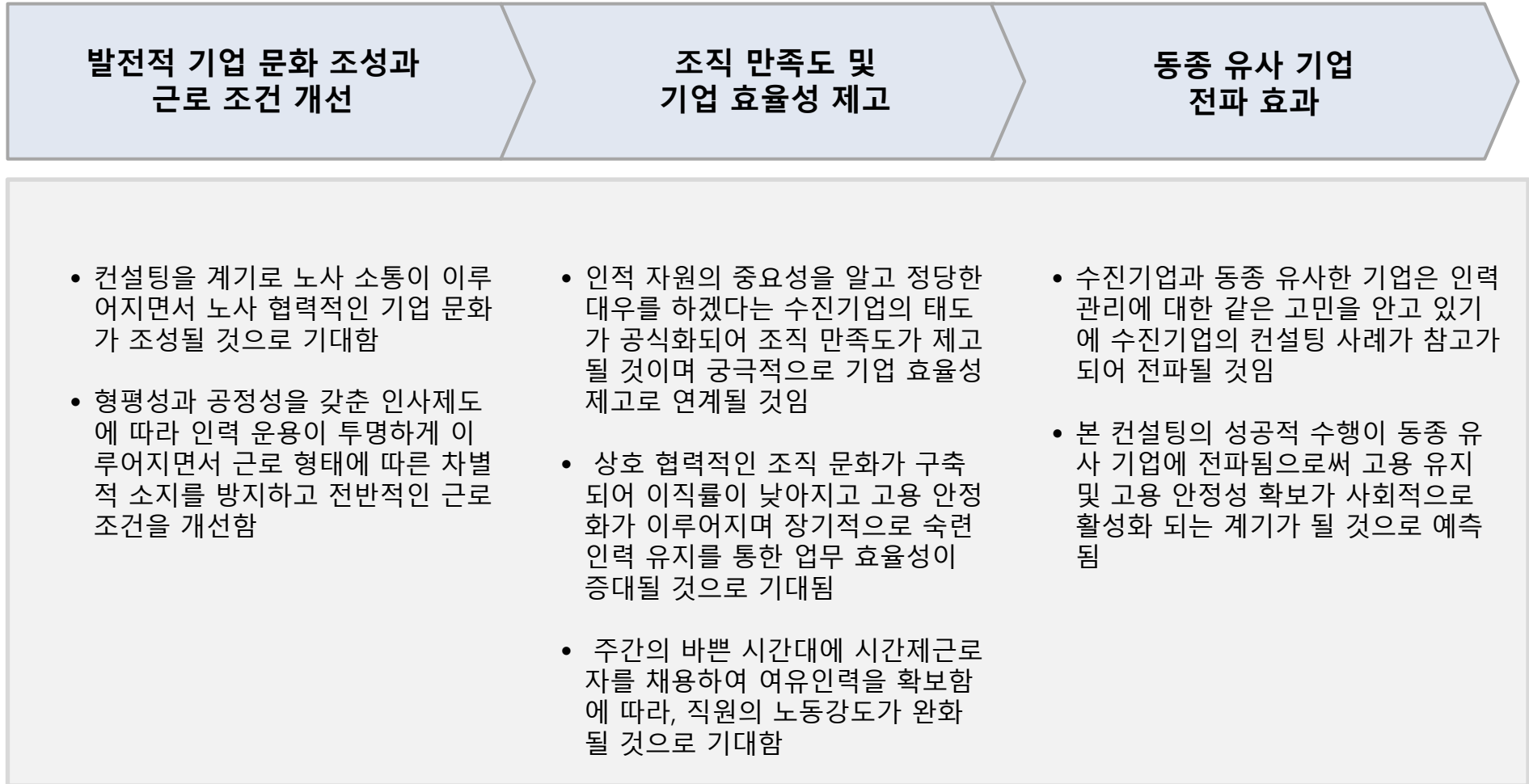
구분	업무 조정 방안			
	Work Sharing(근로시간단축을 통한 일자리 나눔)		Job Sharing(한 명의 직무를 2명 이상으로 나눔)	
	근로자	사용자	근로자	사용자
장점	새로운 일자리 창출 근로자의 자율적 선택	노동의 유연성 강화 불황 시 해고 회피	일 가정 양립 가능	육아휴직 출산 등에 따른 업무대체
단점	소득의 일정부분 삭감	추가고용에 대한 비용 증가	근로시간의 연장 발생	업무 추진 일정의 변화 수반
업무조정시 주의사항	시간선택제 종료 후 복귀 시 일자리 보장 + 도입에 따른 타 근로자에게 업무 전가 현상 방지			

인력 수급 방안	
1인 단속적으로 발생시	다인 동시 발생시
단시간 근로자 채용 추진 : 채용기간 및 시간 명시	대체 인력 채용 : 업무 분장 조정하여 인력 재배치
업무 과중자 : Job Sharing 적용 / 인력 변동에 따른 인건비 예산 확보 협의 필요	

Contents

- I. 통합진단 컨설팅 개요
- II. 현황분석
- III. EOS 결과분석
- IV. 인터뷰 내용분석
- V. 제도설계방향
- VI. 비정규직 고용구조개선 설계
- VII. 시간선택제 설계
- VIII. 기대효과 및 실행계획**

제도 시행시 기대효과는 다음과 같음.



고용형태 전환 제도 도입 및 향후 전환계획은 다음과 같음.

제도 운영을 위한 향후 프로세스

제도도입 (2017.12~2018.2)

- 경영진 보고 및 제도시행여부 결정
- 전환제도 도입에 따른 규정정비

2018년 정규직 전환 및 시간선택제 시행

- 2018년 중 정규직 전환대상자에 대한 정규직 전환 실시
- 계약직 채용인원 통제 및 관리
- 시간선택제 전환신청자 대상 1회차 제도 시행
- 시간선택제 신규채용인원 결정 및 채용 시행

2019년 정규직 전환 및 시간선택제 시행

- 2019년 중 정규직 전환대상자에 대한 정규직 전환 실시
- 계약직 채용인원 통제 및 관리
- 시간선택제 전환신청자 대상 2회차 제도 시행
- 시간선택제 신규채용인원 결정 및 채용 시행
- 정규직 전환 및 시간선택제 제도 개선 방안 검토 및 피드백

고용형태 전환 제도 운영시 매년 시행하여야 할 연간 로드맵은 다음과 같음.

비정규직 고용구조개선 : 제도 운영을 위한 연간 프로세스

<Step1>
직무유지 여부 및
전환 대상 확정
(1~2월)

<Step2>
정규직 전환 심사
(3~10월)

<Step3>
정규직 전환자 통보
(심사 후 1개월 이내)

주요 추진 내용

- 비정규직 운영 직무의 유지여부 판단 (계속성)
- 해당년도 정규직 전환 규모 확정
- 정규직 전환 평가 기준 및 정규직 전환 평가 대상자 안내
- 심사 대상자의 입사일자를 고려하여 전환심사 및 전환시점 확정 (3~10월 중 매년 탄력적으로 조정)

- 비정규직 정규직 전환 시행에 대한 평가 실시
- 성과/역량 평가, 면접 평가를 통해 최종 평가 결과 도출

- 평가 결과에 의해 정규직 전환 대상자 선별 및 전환 실시
- 전환 대상자 정규직 근로 계약 체결
- 전환 대상 탈락자의 경우 고용종료 또는 재계약 등의 절차 진행

제도시행시 장애요인 및 극복방안은 다음과 같음.

1. 수용성을 확보한 제도도입

- 정규직 전환제도는 단순한 제도설계로 끝나는 것이 아닌, 회사의 특성 및 내부 인력의 특성에 맞도록 지속적인 업데이트가 필수적인 부분임
- 또한 시간선택제 또한 기존 직원들의 위화감 조성방지 및 적극적인 시간선택제 전환제도 참여가 이루어져야 제도시행의 효과가 발생함.
- 한편, 해당 제도의 실효성을 극대화 하기 위해서는 직원들의 수용성을 높이는 것이 우선이기 때문에, 추후 제도 변경 등에 있어서 보다 많은 직원들이 참여할 수 있는 기회를 제공할 필요가 있음. 이와 더불어 지속적인 피드백이 이루어져야 함.

2. CEO의 적극적인 지원과 관심

- 정규직 전환 및 시간선택제 시행은 CEO의 과감한 결정과 적극적이고 지속적인 관심이 요구되고 있음
- 따라서 실무진과 CEO의 정기적인 만남 또는 회의를 통하여 본 설계 내용이 도태되어지지 않고 유지될 수 있도록 노력하여야 할 것임
- 실무진 차원에서는 추후 컨설팅 결과로 인한 산출물들을 정기적으로 보고 형식으로 업데이트하고 보고, 발표하여 경영진의 지속적인 관심을 유도하여야 할 것임

End Of Document