

문서번호	기획조정실-4169
보존기간	준영구
결재일자	2023.07.20.
공개여부	공개
방침번호	이사장 방침 제 65호

★차장	팀장	기획조정실장	경영전략본부장	이사장
협 조	IT전략실장			
	인재문화원장			
	인사노무처장			

서울시설공단 창의 · 혁신경영계획

2023. 7

「서시공 사공(40주년), 창의혁신의 FLOW를 타다」 서울시설공단 창의·혁신경영계획 (안)

지속적으로 창의적인 아이디어를 창안하고 이를 성공적인 시민서비스 혁신으로 연결하는 창의·혁신경영을 통해 창의행정 구현에 기여하고자 함

I. 추진배경

- **[시대변화]** 포스트코로나시대 새로운 트렌드와 MZ세대의 변화 주도
 - 비대면, 디지털전환, 위험 일상화 등 새로운 트렌드 형성
 - 코로나19 장기화에 따른 사회적 거리두기 일상화, 비대면 디지털 전환 가속화
 - 급변하는 환경에 따른 사회적 격차 확대·다양화, 불평등 및 양극화 심화
 - 사회적 문화와 소비 등 변화 트렌드를 주도하는 MZ세대의 중요성 부각
- **[적극행정]** 시민의 행복을 위한 창의적·능동적 자세의 적극행정 필요
 - 코로나19 이후 안전과 공공서비스 혁신에 대한 시민의 기대수준 향상
 - 시민의 안전과 건강한 일상회복을 위한 적극행정으로 위기 극복과 민간경제 활력 제고 필요
- **[시정철학]** 민선 8기 동행·매력의 창의행정 전략 본격적 추진
 - 민선 4기 창의시정의 성공요인 계승 및 한계 극복으로 지속가능성 및 실효성이 담보된 민선 8기 창의행정 5대 전략 추진
- **[창의·혁신]** 공단 40주년, 시민의 행복을 위한 틀을 깨는 경영 필요
 - 시민의 전 생애주기에 걸친 도시시설을 관리하는 공단의 적극적 시도와 새로운 시각의 서비스 혁신으로 창의·혁신경영 선도적 역할 도모
- **시민의 행복한 삶과 미래를 목표로 창의·혁신경영 추진**

II. 공단의 창의활동 운영실태

□ 주요 운영사항

추진사항	주요내용	성과보상
지식·제안 발굴	<ul style="list-style-type: none"> - 업무관련 개선 아이디어 제안 - 일반, 청렴, 안전, 일하는 방식분야 - 원제안의 실행 시 실행제안 등록 - 직원(개인), 학습조직, 시민 제안 	심사를 통한 등급별 차등 지식마일리지 부여 (2천원~5만원 수준)
학습조직 운영	<ul style="list-style-type: none"> - 부서별 학습과제 선정, 연구 - 반기별 과제 수행, 내부평가 반영 	평가 후 부서별 등급 부여, 내부경영평가 점수 반영
서시공어워드 추진	<ul style="list-style-type: none"> - 우수성과 공유를 위한 연간 발표회 - 이벤트와의 연계를 통한 효과성향상 	우수발표자 포상금 지급 (개인단위 20~30만원) (1위부서 50만원 별도지급)
조직문화 개선	<ul style="list-style-type: none"> - 일하는 방식 혁신 캠페인 지속적 고도화(2018~2022) - 불필요한 일 축소, 유연근무 정착, 일·가정 양립 초석 마련 - MZ세대와의 소통 노력 등 직원 간 신뢰와 소통 문화 강화 	

창의적 아이디어의 업무 도입·개선을 통한 시민중심 서비스 수준 향상
 지속적 조직문화 개선 노력을 통한 창의경영 실현 기반 조성

□ 미흡사항 및 시사점

- **(참여대상)** 제도의 참여유인 및 인지도 부족으로 일부직원 한정적 참여
 - 실행에 대한 업무가중 부담으로 창의적 아이디어가 아닌 기시행중인 업무 등록 경향 다수, 발상의 전환으로 적극행정을 지향하는 제안제도의 본 취지 퇴색
 - 상시 제안제도의 홍보 부족으로 최근 입사자의 인지도 저하, 일부직원 참여 편중
- **(참여분야)** 일회성 프로젝트, 의무제출 등 참여의 자발성 및 지속성 한계
 - 평가 지표, 의무제출 건수 부여 등으로 지속적 참여를 가능케 하는 자발성 미흡
- **(성과보상)** 지식마일리지, 포상금 등 단순 금전보상 위주, 효과성 미흡
 - 참신한 아이디어의 발굴 및 실행·확산을 위한 전폭적 지원 및 보상 부족
 - 단순 금전보상 외 창의성을 독려할만한 지속적, 참신한 성과 보상유인 미흡

Ⅲ. 창의·혁신경영 추진전략

창 의	<ul style="list-style-type: none"> - 적극적인 시도와 새로운 시각으로 시민서비스를 개선해가는 모든 활동 - 거창한 것이 아닌 일상 업무에서부터 보다 새로운 것을 생각하는 것
혁 신	<ul style="list-style-type: none"> - 조직에 적용된 창의성과 상상력이 혁신, 즉 새로운 것을 행하는 과정과 결과 - 즉 혁신의 기초는 개인과 조직이 발휘하는 창의적 역량을 의미

 <p>F (Find)</p> <p>아이디어 발굴</p>	<p>① 상시적, 자유로운 아이디어 발굴 플랫폼, '1:ON(가칭)' 운영</p> <ul style="list-style-type: none"> - 현 지식등록시스템(상상클럽) 개선, 접근성 및 홍보 강화 - 사내 그룹웨어, 홈페이지, 모바일 등 등록 채널 확대·다양화
 <p>L (Lead)</p> <p>창의역량 강화</p>	<p>② 창의·혁신 역량 강화, 리더 양성 및 전사적 학습문화 조성</p> <ul style="list-style-type: none"> - 부서별 창의혁신단 구성, 분위기 확산 및 창의리더 교육 추진 - 인사이트 창의특강, 사이버인재원(e-learning) 내실화
 <p>O (Open)</p> <p>열린 사고의 환경조성</p>	<p>③ 창의적 학습문화 붐업을 위한 수시(이벤트성)·정기 챌린지 개최</p> <ul style="list-style-type: none"> - 市 창의제안 지정주제(격월) 연계·발굴 및 반짝 이벤트 시행 - 현 서시공어워드 확대(동아리부문/개인부문), 창의축제의 장 마련
 <p>W (Worth)</p> <p>가치의 인정과 보상</p>	<p>④ 창의·혁신활동에 대한 가치의 인정과 체감할만한 보상체계 확립</p> <ul style="list-style-type: none"> - 상시제안의 체계적 평가를 통한 등급별 차등 보상 지급(반기) - 우수 아이디어(S, A등급)의 전사적 공유를 통한 확산(반기) - 창의챌린지 보상확대(특별승급/워케이션/기획연수/표창/포상금 등)

**창의성(Creativity)의 발현과 혁신(Innovation)의 노력으로
직원과 시민의 행복을 높이는 조직몰입(FLOW)**

IV. 창의·혁신 실행계획

F (Find) 상시적, 자유로운 아이디어 발굴 플랫폼 I : ON(가칭) 운영

직원들의 쉽고, 빠르고, 자유로운 아이디어 제안을 지원하기 위한 창의제안 채널 확대로 일상적 창의성이 발현되는, 익숙하면서도 새로운 성과가 상시적으로 일어나는 조직 구현

접근성 강화	- 자유로운 아이디어 제안 유도를 위한 제안 플랫폼 접근성 강화
일상적 창의성 구현	- 일상 업무에서부터의 창의성 발현을 위한 다각적 업무혁신 추진
아이디어 구체화	- 제안의 체계적 관리와 신속한 평가를 통한 실행력 강화

○ [접근성 강화] 자유로운 아이디어 제안 유도

- 현 지식등록시스템(상상클럽)은 인사, 교육, 재무관리 등이 통합적으로 운영되는 ETIS 상에서만 등록 가능 ⇒ 구성원 전체적 차원의 인지도와 활용도 낮음
- 사내 그룹웨어 상시 홍보 및 모바일 오피스를 통한 제안이 가능토록 채널 확대
- 모든 연령층의 직원 누구나 자신만의 방식으로 제안이 가능하도록 형식 간소화



I : ON ... Idea ON, 나(I)의 아이디어(Idea)가 'ON' 계속 중이라는 의미

- ✓ 등록채널 확대 : 전자결재, 모바일오피스 통한 제안 등록
- ✓ 아이디어 발굴 지원 : 쉽고, 편리한 제안등록 플랫폼 운영으로 다각적 발굴 유도

창의경영은 거창한 것이 아닌, 일상 업무의 작은 변화를 가져오는 아이디어에서 시작

○ [일상적 창의성] 일상 업무에서부터 시작되는 창의성 지원

- 일상 업무의 진단을 통해 불필요한 업무 최소화 프로젝트 시행



종이 없는 '스마트 회의'	회의 타이머 '결론 내 시계'	일상의 불편, '창의로 떼기'
<ul style="list-style-type: none"> ○ 전자기기 활용 회의 간소화 ○ 불필요한 의전 철폐 (필기구 비치, 자료 출력 등) ○ 회의결과 전파, 피드백 강화 ○ 모든 회의로 전사적 확대 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 회의별 목적에 맞는 시간 설정 ○ 회의 참석자의 집중도 향상 및 회의목적의 신속한 달성 유도 ○ 시범운영 통한 모범시간 확정 	<ul style="list-style-type: none"> ○ '내가 시민이라면...' 공모 <ul style="list-style-type: none"> - 시민입장에서 불편 사항의 발굴 및 선제적 해소방안 ○ 실질적 이행력 확보를 위한 다각적 지원 추진

'창의적 업무환경' 조성을 위한 직원 아이디어 공모 시행

✓ 우수제안의 워케이션(work+vacation) 기회 제공을 통한 창의제안 동기부여 ... 40명

워케이션

- ◇ 일(work) + 휴가(vacation), 일을 하면서 휴가를 즐기는 근무형태
- ◇ (기간) 3박 4일 (지역) 강원권(강릉, 고성) (장소) 워케이션 오피스를 갖춘 전용 숙소
- ◇ 가족, 연인, 반려동물과 함께하는 일과 삶의 공존으로 창의적 활동에 대한 창의적 보상

✓ 우수제안의 경영진 보고를 통한 실질적 이행력 확보 및 전사적 적용·시행

○ [아이디어 구체화] 제안의 체계적 관리를 통한 실행력 강화

- 일상적 업무·문화 개선과 전사적 사업 운영 분야로 평가 그룹 분리·구성
⇒ 아이디어 평가자의 업무부담 완화 및 제안 검토의 신속성 향상
- 다양한 외부 시민제안 채널(홈페이지, 국민신문고 등)의 체계적 관리를 위한 부서별 제안 관리 담당자 설정, 상황에 따른 통합·분리 관리 시행
- 우수 제안 구체화 및 효과성 확보를 위한 인적·물적 자원 전폭적 지원

L

(Lead) 창의혁신 역량 강화, 리더 양성 및 전사적 학습문화 조성

창의적 사고의 확장과 혁신을 실행할 창의적 역량의 강화를 위한 계층별 차별화 교육과 전사적 학습문화 분위기 조성으로 창의와 혁신이 일상화되는 조직의 학습 비전 확립

○ [조직 운영] 창의경영의 본격화를 위한 팀 단위 조직 개편

- 기획조정실 내 창의·성과팀(창의활동, 혁신성과 창출 지원) 및 인재문화원 내 인재육성팀(교육을 통한 역량 강화), 인권·문화팀(인권·조직문화 개선 지원)의 개편을 통한 창의·혁신경영으로의 변화 실행력 담보

○ [소통·공감] 변화의 확산과 지속성 확보를 위한 소통·공감 활동

- 변화를 주도하는 중간관리자(4급~5급) 중심의 부서별 창의혁신 리더 구성 및 창의 역량 강화를 위한 창의 리더십 교육과정 시행
- 세대·직급 간 상호 의견 공유 및 피드백 활동 강화(리버스멘토링, With Work 등)
- 익숙한 업무환경 외에 다양한 경험 공유 및 창의적 사고의 확장을 유도할 수 있는 새로운 관점의 교육 활동 시행(인사이트 명사특강 등)



○ [학습조직] 자발적, 차별화된 문제해결을 위한 학습조직 지원

- 개인단위 추진이 곤란한 복합문제의 창의적 해결을 위한 자율적 연구동아리 운영
⇒ 부서·직무·직급 등 제약 없이 차별화된 해결방법의 도출을 위한 자율 구성
- 구성 및 과제 수행에 따른 활동 보상, 연간 성과 발표회 동아리 부문 신설로 구성원의 밀도 높고 적극적인 참여와 혁신적 해결방안 기대
- 우수과제 전파 및 부서별 릴레이 성과 공유 등 학습조직의 성과 전사적 확산

0

(Open) 창의적 학습문화 붐업을 위한 단계별 챌린지 개최

열린 사고와 창의적 아이디어가 일상화되는 즐거운 조직문화 구현을 위한 단계별 창의 챌린지 - ①반짝, ②수시, ③정기 챌린지를 개최, 전사적 창의경영의 붐업 조성

○ [반짝 챌린지] 분위기 UP! 창의에 재미를 더한 반짝 이벤트

➡ **“부담 없이 즐겁게, 누구든지, 창의는 어렵지 않아요!”**

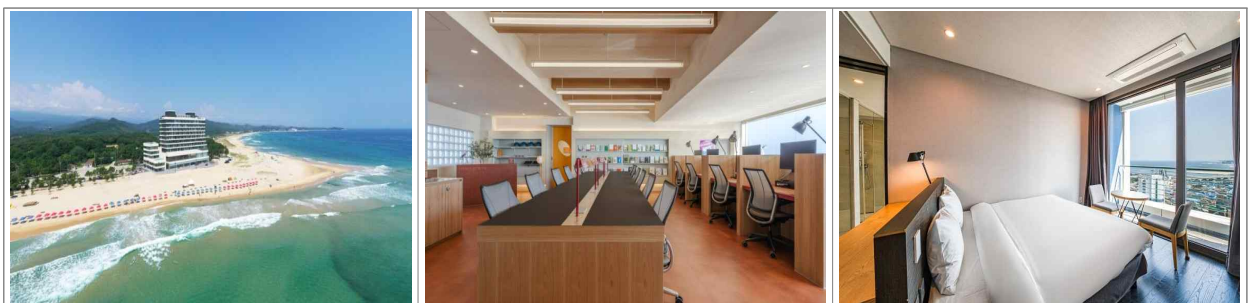
- 직원 간 화합과 공감대 형성을 위한 응원캠페인, 칭찬 릴레이, 버킷 리스트 등 누구나 부담 없이 즐겁게 참여할 수 있는 이벤트성 활동기획, 창의적 문화 전파
- 그룹웨어 게시판, 공단 SNS 등 댓글, 메모지(포스트잇) 등의 다양한 형식 사용
(예시1) 신입사원에게 웰컴 선물로 가장 좋은 것은?
(예시2) 공단은 이게 최고다! 자랑할만한 공단의 장점을 다섯 글자로 작성



○ [수시 챌린지] 동기부여 UP! 창의적 동기부여를 위한 수시 제안활동

➡ **“창의적으로 생각한 당신, 창의적으로 떠나라! ... 우수제안 위케이션”**

- 市 창의제안 지정주제 및 시민입장에서 불편사항과 선제적 해소 아이디어 공모
- 창의아이디어 제안 전용 메일 계정 신설, 접수를 통한 공모절차 간소화
- 우수 제안자에 대한 창의 동기부여, 위케이션 시행(총 40명)



○ [정기 챌린지] 서시공어워드 확대, 창의축제의 장 마련

▶ “공단의 1년을 최고로 이끈 당신, 최고로 모시겠습니다!”

- 연간 우수성과 발표회 서시공어워드의 보상을 체감할만한 수준으로 향상, 창의적 재미를 더한 공단만의 차별화된 발표회로 정착
- 선정된 우수과제에 대한 차별화되고 획기적인 보상으로 동기부여 및 대내외 홍보

▶ 사전 평가를 통한 상위 8개 과제 발표, 당일 임직원 투표로 최종 순위 결정

▶ 수상특전 : 대상(1명) 300만원 상당 해외여행권 + 부서포상금 100만원

최우수상(2명) 200만원, 우수상(2명) 100만원, 장려(4명) 50만원

*기획연수 시 가점 부여

▶ 특별승급 : 우수상 이상 과제에 대한 주추진자 부서장 추천, 심의위원회 심의 통한 특별승급(1호봉) 대상자(2인이하) 선정 검토

*심의위원회 심의를 통해 특별승급 대상 없을 시 미선정

- 서시공어워드에 대한 사전 분위기 확산 및 관심도 향상을 위한 수상부문 신설 ‘서시공 최우수 감독상 & 서시공 신인상’

▶ 서시공 최우수 감독상 : 창의적 조직문화 구현에 가장 기여도가 높은 관리자

▶ 서시공 신인상 : 창의적 조직문화에 가장 기여한 신입직원 (3년 미만 입사자)

⇒ 창의생활 포상 - 공연 티켓 + 저녁 식사 쿠폰 (각 1인 2매)



○ [챌린지 전파] 챌린지를 통한 우수사례의 대내외 홍보 확대

- 챌린지별 우수제안사례의 시각화를 통한 효과적 홍보(카드뉴스 등)로 전파·확산
- 서시공어워드 우수사례 및 신설부문 수상 공적의 대내외 홍보를 통한 선순환

직원들의 창의·혁신활동에 대한 직접적이고 즉각적이며 체감할만한 보상체계 확립으로 활동 노력에 대한 충분한 보상과 함께 전사적 공유를 통한 확산, 지속적 선순환 유도

○ [창의 마일리지] 아이디어 발굴 및 실행에 대한 즉각적 보상

- 플랫폼을 통한 상시 창의제안의 체계적 평가를 통해 신속한 보상 시행
 - ▶▶ 마일리지 부여 금액 상향조정 및 반기별 금전보상(상품권)
- 제안 아이디어의 구체화, 업무 적용·개선 성과에 따른 확실한 보상(1.5배) 지급
- 시민 아이디어(제안) 실행 시 마일리지 2배 부여로 시민 눈높이의 체감도 높은 사업 추진 적극 독려, 시민중심경영 실현 기여

(1차) '창의' 아이디어 발굴

- 심사등급(S~D)에 따른 차등 마일리지 지급(D등급 5천원 수준)
- 등급별 사전 마일리지 금액 확정, 개인별 보상수준 인지토록 개선
- 체계적 평가를 통한 반기별 금전 보상(상품권)으로 체감도 향상

(2차) '혁신' 아이디어 실행

- 제안된 아이디어 실행 시 1.5배 보상(원제안 등급과 무관한 평가)
- 우수 시민제안(B등급 이상) 실행 시 2배 마일리지 지급

○ [보상 다양화] 창의 챌린지별 다양한 보상 지급으로 창의활동 독려

특별승급, 표창, 포상금 규모 확대, 기획연수 가점, 워케이션 부여, 힐링쿠폰 등

- 연간 창의활동 우수 직원 표창 수여(이사장 표창 5명, 포상금 각 200천원)
- 반짝·수시·정기 챌린지별 적합한 수준의 보상 다양화로 창의 문화 확산

- ▶ 반짝 챌린지 : 소소하지만 즐거움이 있는 보상 ... 힐링 쿠폰(커피, 영화권 등)
- ▶ 수시 챌린지 : 단순 금전보상 단점 보완, 새로운 형태의 보상 ... 워케이션
- ▶ 정기 챌린지 : 성과에 따른 확실한 혜택을 통해 창의적 업무수행 시 충분한 보상이 지급된다는 인식 ... 특별승급, 포상금 확대, 차년도 기획연수 가점

○ [공유와 확산] 우수성과의 효과적 공유를 통한 전사적 확산 유도

- 반기별 창의 마일리지 모니터링 및 보상 시 우수 제안(A이상) 전사적 공유로 직원들의 창의·혁신 경영 열의 확산
- 창의적 발상과 혁신적 실행으로 시민서비스 향상에 기여한 과제의 경우 솜품 영상, 카드뉴스 등 시각적 형태로 제작하여 홈페이지 및 SNS 대외 홍보 시행
- 서시공어워드 우수성과 및 창의경영 최우수 감독상&신인상 수상자 공적의 효과적이고 전사적인 공유를 위한 창의 리포트 제작

V. 추진일정 및 행정사항

□ 추진일정

- 창의제안 플랫폼 I : ON 재구성 및 시범운영(9월~)
- 창의마일리지 체계 재확립 및 공유(~9월)
 - 창의 제안활동 활성화를 위한 별도 마일리지 체계(등급별 부여) 구축, 운영
 - 현 지식마일리지 제도사용 부서 간담회를 통한 의견 수렴 및 방향성 공유
- 학습동아리 운영 세부 실행계획 수립, 공유(~12월)
 - 현 학습조직은 기 시행 중(내부경영평가 반영)으로 24년도부터 형태 변경
 - 2024년도 서시공어워드 시 학습동아리 부문 신설로 성과창출 독려
- 반짝·수시·정기 챌린지 개최(연중)
 - 반짝·수시 챌린지 하반기 중 4회 이상, 정기 챌린지 서시공어워드 개최(12월)
- 대내외 홍보 및 공유 활동 시행(연중)
 - 변경되는 사항 및 방향성의 이해도 향상을 위한 가이드 제작, 전사적 공유

□ 행정사항

- 창의제안 플랫폼 개편·재구성, 창의제안 전용계정 신설 : IT전략실
- 창의혁신 역량강화 교육 및 보상(연수, 위케이션 등) : 인재문화원
- 우수성과 대외 SNS 홍보 : 홍보실 협조

[붙임] 공단 창의혁신경영계획 요약자료(전략데스크 회의자료) 1부. 끝.