

문서번호	기획처-1873
등록일자	2019.04.19.
결재일자	2019.04.19.
공개여부	대시민공개
방침번호	

주임	부장	처장	실장
박수연	김항용	이은기	04/19 이기준
협조			

「Global No.1 공감문화 조성」을 위한 소통협업 활성화 계획(안)

2019. 4.



서울교통공사
Seoul Metro

기획조정실
(기획처)

목 차

I. 추진배경	01
II. 2018년 Review	02
III. 2019년 소통협업 활성화 계획	05
IV. 모니터링 및 피드백	10
V. 행정사항	11

- Global No.1 공감문화 조성을 위한 -
소통협업 활성화 계획(안)

통합 2주년을 맞이하여 직원이 행복한 Global No.1 기업으로 거듭나기 위해 신뢰와 소통의 공감문화를 조성하고자 함

I 추진배경

□ 내외부 환경 변화에 대한 능동적 대응 필요

내부 환경	외부 환경
【안전】 노후시설 교체 시점 도래 【고객】 고객의 고품질 서비스 요구 증대 【재무】 재무적 자구책 강구 필요 【조직】 조직구성원 다양화	【정치】 노동존중·공공성 강화 정책 【경제】 인구 고령화 및 경쟁교통수단 증가 【사회】 일·가정 양립 추구 문화 확산 【기술】 기술변화로 인한 불확실성 증대

□ 변화요인에 대처할 수 있도록 조직혁신 추구

- 주52시간제 등 근무시간 감소에 따른 업무 생산성·효율성 제고 필요
- 변화에 주도적으로 대응하는 애자일(Agile) 조직으로 변모 필요
 - * 애자일(Agile) 조직문화: 변화에 민첩하게 대응하기 위해 구성원의 자율·책임 강조

□ 기능적 통합을 넘어선 상호 이해·공감의 조직문화 조성

- 공사 내 다양한 관계의 스펙트럼을 인정하고 이를 발전 동력 삼아 성장하도록 조직 내 갈등요소 파악 및 해소 필요
- 회사-직원 간, 직원-직원 간 신뢰와 공감 조성을 위한 다양한 소통채널 시급

2019년 CEO 신년사

- 하나의 개체로서 움직여야 ■ 업무에 협력적이고 주도적으로 ■ 모든 임직원이 같은 곳을 바라보고
 ■ 세대·직종·출신 등의 다양성은 발전의 동력이 되어야 ■ 2019년을 성공적인 통합혁신을 완성하는 해로

II 2018년 Review

1 추진사항

- **소통경영 추진** → **소통채널 다각화 · 소통대상 다양화**
 - 간부 PMI 워크숍, 경영진 · 이사회 · 자회사 워크숍 개최 등 (11회)
 - 사내방송국 개국 및 사내리포터 선발 · 운영 (28명 공개모집)
- **업무방식 혁신** → **업무 프로세스 개선**
 - 유연근무제 확대, 스마트워크 도입을 통해 일하는 방식 혁신
 - Work Smart, Not Hard 프로젝트를 통한 업무 중심 PMI 전개
- **행복한 직장 조성** → **일 · 가정 양립 지원 분위기 조성**
 - 가족친화기업 신규인증 획득
 - 워라벨 문화 조성: 정시퇴근제, 퇴근 후 업무연락 사양
 - 직원 복지 프로그램 시행: 직장어린이집, 휴 연수, 직원행복 이벤트

2 소통협업 설문조사 - 소통지수 ↑, 협업지수 ↓

- **소통지수** - 외부용역 (한국갤럽조사연구소)
 - 설문기간: 2018.10.22. ~ 10.31 (10일간)
 - 설문대상(응답): 5,343명(4,659명) - 응답률 87.2%
 - 내 용: 소통수준(4개 분야 24개 항목) 및 일반개요(6개 항목) 설문

구 분	종합만족도	차원만족도			
		비 전 / 경영철학	정서적 소통	업무적 소통	창의적 소통
2017년	65.0점	63.5점	66.9점	65.3점	64.5점
2018년	66.8점	65.2점	68.3점	66.9점	66.4점

□ **협업지수** - 자체 설문조사

- 설문기간: 2018.11.06 ~ 11.15 (10일간)
- 설문대상(응답): 5,343명(4,659명) - 응답률 87.2%
- 내 용: 부서이미지(4개 차원 및 12개 항목) 및 일반개요(6개 항목) 설문

구 분	종합만족도	차원별 협업지수			
		전문성(40)	신속성(30)	응대성(20)	정보공유(10)
2017년	77.8점	77.3 (30.9)	78.1 (23.4)	78.6 (15.8)	77.3 (7.7)
2018년	75.7점	75.4 (30.2)	75.9 (22.8)	76.3 (15.2)	75.3 (7.5)

3 설문조사 결과분석

□ **소통지수**

- 응답자의 53.9%가 소통이 잘 이루어지고 있다고 응답하였으며 ‘정서적 소통’ 요구가 많은 것으로 나타남



- 소통활성화를 위한 개선 필요 분야로 **인사제도를 가장 많이 꼽았으며 '직종(부서)별 이기주의'**를 가장 빨리 바꿔야 할 문화라고 응답

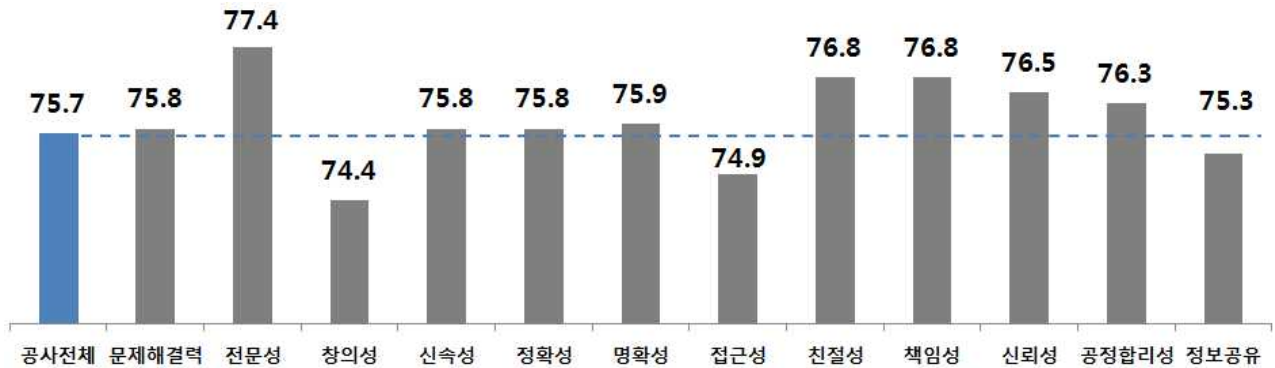


- 부서 이기주의, 부서 간 단절, 현업과의 소통 부재 등 소통 방해요인 잔존
- 권위적 상하관계, 보수적이고 경직적 조직 문화에 대한 개선 요구가 높음



□ 협업지수

- 2018년 협업지수는 75.7점으로 공사 목표(70점)을 달성
- 전 차원에서 골고루 협업수준이 높은 것으로 나타남



□ 시사점

- '18년 소통협업지수는 71.3점으로 전년 대비 0.1점 감소
 ※ 소통협업지수 = (소통지수 66.8점 + 협업지수 75.7점) / 2
- 비전·경영철학 차원 만족도가 가장 낮으므로 경영진-직원 소통 강화 필요
- 정서적 소통은 만족도가 상대적으로 높음에도 불구하고 기대수준이 여전히 높아 소통 방안의 다양화 및 질적 개선 필요
- 2년 연속 가장 개선이 필요한 분야는 인사제도, 가장 개선이 필요 문화는 부서(직종)별 이기주의로 만성적 소통 장애물인 인사만족도 제고와 부서 간 소통·공감 문화 조성이 시급
- 부서 간 협업의 창의성, 접근성 증대 방안 필요

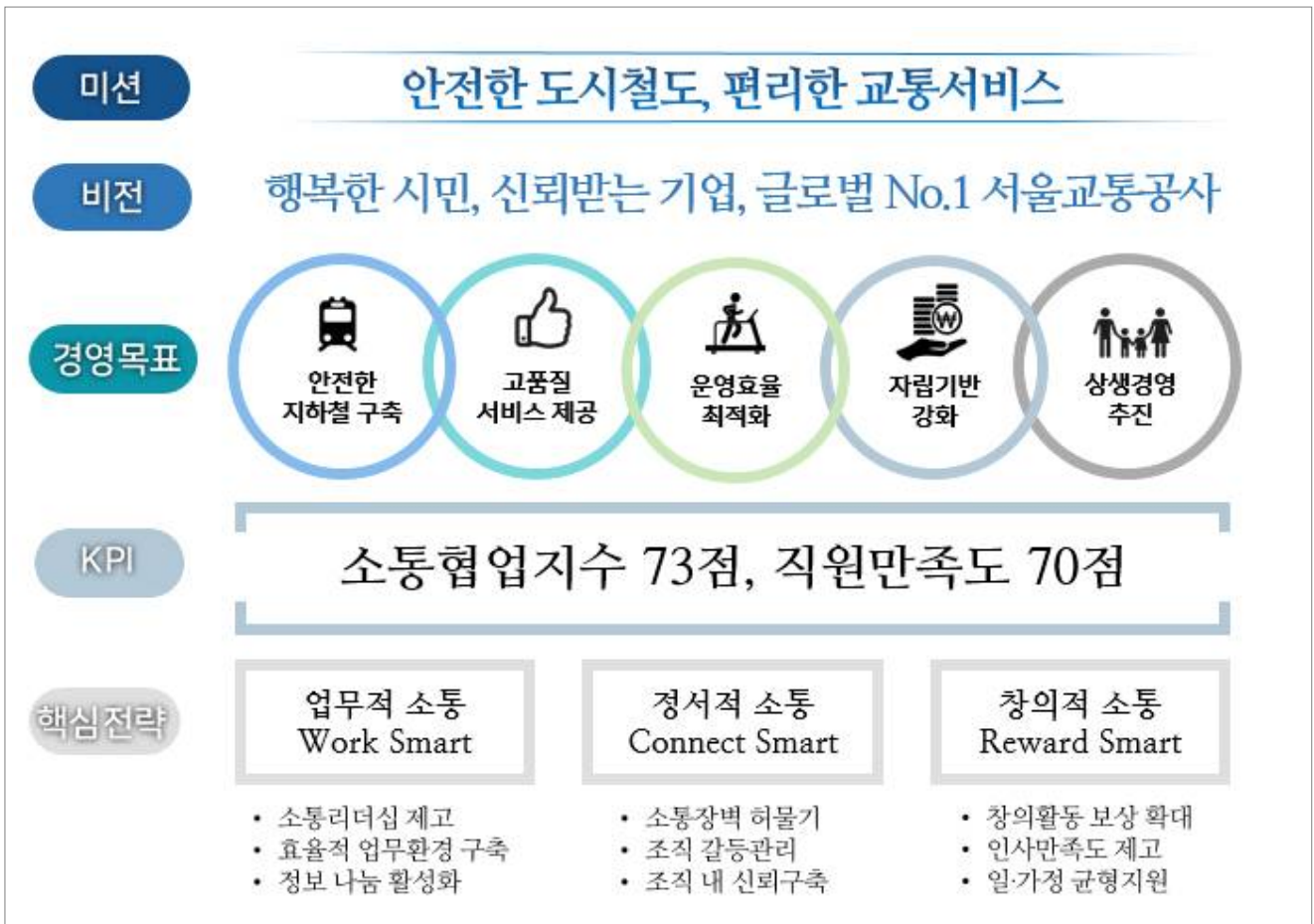
Ⅲ 2019년 소통협업 활성화 계획

1 추진방향 및 체계

□ 추진방향

경영철학·비전 <ul style="list-style-type: none"> · 경영진-직원 간 소통 증대 필요 · 경영철학·비전의 전사적 공유 강화 	정서적 소통 <ul style="list-style-type: none"> · 기대수준 충족을 위한 소통 채널 다양화 · 조직 갈등 요인 파악 → 근본적 해소방안 마련
업무적 소통 <ul style="list-style-type: none"> · 업무환경·프로세스 개선 → 동기 부여 · 부서별 이기주의 극복을 위한 협업문화 조성 	창의적 소통 <ul style="list-style-type: none"> · 인사제도 개선을 통한 인사만족도 개선 · 일·삶의 균형 지원을 통한 회사-직원 간 신뢰구축

□ 추진체계



□ 추진과제(총괄) — 스마트 소통문화를 위한 9개 분야 18개 추진과제 선정

구분	세부 전략과제	주관부서
업무적 소통 Work Smart	소통리더십 제고	1. 사내 방송을 활용한 경영철학·현안 공유 강화 필수 신규 홍보실 IT개발처
		2. 청년이사회를 통한 차세대 소통리더 양성 필수 개선 기획처
	효율적 업무환경 구축	3. 업무 프로세스 개선 2.0 필수 개선 기획처 IT개발처
		4. 스마트워크 활성화 필수 개선 총무처
	정보 나눔 활성화	5. 소통워크숍 및 본사/현업 간담회 실시 공통 개선 전 부서
		6. 온라인 소통 채널 활성화 필수 신규 IT개발처 IT운영처
정서적 소통 Connect Smart	소통장벽 허물기	7. 부서 내 / 부서 간 열린 소통 추진 공통 신규 전 부서
		8. 원데이 클래스 및 동호회 모임 활성화 필수 신규 급여복지처
	조직 갈등관리	9. 갈등지수 지표개발: 갈등수준 파악 및 관리 필수 신규 기획처
		10. 갑질 근절 경영문화 도입 필수 신규 기획처
	조직 내 신뢰구축	11. 노사 공감소통의 장 마련 필수 개선 노사협력처
		12. 워커밸(Worker Customer Balance) 조성 필수 신규 보건환경처 영업계획처 고객안전처
창의적 소통 Reward Smart	창의활동 보상 확대	13. 제안제도 운영 활성화 필수 신규 성과혁신처
		14. 칭찬·격려·보상 기업문화 확립 필수 신규 전 부서
	인사만족도 제고	15. 직원 고충 상담 및 해소 지원 공통 개선 전 부서
		16. 경력 상담, 본사 인사공모 및 사전예고제 시행 필수 신규 인사처
	일·가정 균형지원	17. 워라벨(Work Life Balance) 제도 확대 공통 개선 인사처 전 부서
		18. 가족친화 제도 확대 공통 개선 인사처 급여복지처

2

세부 추진과제 (선택)

□ 소통리더십 제고

- ① 사내방송을 활용한 경영철학 및 현안 공유 강화 (홍보실, IT개발처)
 - 사내방송을 통한 공사 주요 소식 및 경영정보 전사 공유
 - SCM 프로젝트 동영상 제작하여 경영비전 공유

- ② 청년이사회를 통한 차세대 소통리더 양성 (기획처)
 - CEO테마회의 참여, 임원진과의 소통 확대를 통한 경영 현안 발굴 및 공유
 - 리더스 모닝포럼 참석, 유관기관 청년이사회와의 교류를 통해 미래 소통인재 양성

□ 효율적 업무환경 구축

- ③ 업무 프로세스 개선 2.0 (기획처, IT개발처)
 - 업무 방식의 일원화, 권한위임을 통한 일하는 방식 효율화
 - 단순 수작업·반복적 업무 프로세스 자동화를 통해 업무 생산성 제고

- ④ 스마트워크 활성화 (총무처)
 - 스마트워크센터 이용 활성화를 통해 장소에 구애받지 않는 업무환경 조성
 - 집중근무제(전화, 회의 지양 시간대) 추진으로 업무 효율성 증대

□ 정보나눔 활성화

- ⑤ 소통워크숍 및 본사·현업 간담회 추진 (전 부서)
 - 간부워크숍, 본사·현장/실·본부 연합 워크숍 실시
 - 1~4호선 및 5~8호선 간부들 간 교차 근무 확대
 - 매월 마지막 주 금요일 점심시간을 활용한 간담회 및 소통시간 마련

- ⑥ 온라인 소통 채널 강화 (IT개발처, IT운영처)
 - 모바일 오피스를 활용한 부서 간 정보공유, 협조요청 활성화 방안 확대
 - 사내 게시판 운영 개선을 통한 온라인 전사 소통 채널 건전화

□ 소통장벽 허물기

- ⑦ 부서 내 / 부서 간 열린 소통 추진 (전 부서)
 - 직원 화합의 날 문화 행사, 부서 내 모닝 티타임을 활용한 교류 활성화
 - 합동 소통데이·직원 화합의 날·워크숍 등 부서 간 교류 활성화

- ⑧ 원데이 클래스 및 동호회 모임 활성화 (급여복지처)
 - 원데이 클래스를 통해 직원들의 취미 활동 공유 및 소통 기회 확대
 - 사내 동호회 활성화를 통해 비공식 소통 채널 확대

□ 조직 갈등관리

- ⑨ 갈등지수 지표 개발을 통한 갈등 파악 및 관리 (기획처)
 - 갈등지수 개발을 통하여 현 갈등 수준 파악
 - 갈등지수 분석을 통한 갈등 원인 도출 및 해소 방안 마련

- ⑩ 갑질 근절 경영문화 도입 (기획처)
 - 실태조사를 통해 사내 갑질 현주소 파악 후 갑질 근절 대책 시행
 - 주기적 갑질 금지 교육 및 신고·모니터링 시스템 운영

□ 조직 내 신뢰구축

- ⑪ 노사 공감소통 채널 마련 (노사협력처)
 - 노사 상생경영 추진 및 현안 사항 해결을 위한 노사 간 소통의 장 마련
 - 다양한 소통 채널(노사 공동행사, 온오프라인 대화 창구) 확보를 통한 신뢰 구축

- ⑫ Worker Customer Balance 조성 ... (보건환경처, 영업계획처, 고객안전처)
 - 교대근무 직원들의 피로 회복, 스트레스 저감을 위한 건강증진 프로그램 개발
 - 감정노동으로 지친 직원들을 위한 마음건강센터 운영 확대
 - 근로자-소비자 균형을 위해 감정노동 컨설팅, 제3자 폭행 예방 교육·홍보 실시

□ **창의활동 보상 확대**

⑬ 제안제도 운영 활성화 (성과혁신처)

- 창의적 소통 활성화를 위한 제안활동 촉진 방안 마련
- 제안활동 분야별 포상체계 정립으로 직원 동기부여

⑭ 칭찬·격려·보상의 조직문화 조성 (전 부서)

- 관리자가 칭찬카드, 대체휴무 부여 등 직원 보상·격려 적극적 주도
- 직원의 개인적·업무적 계획 달성을 축하하는 마이플랜 제도 도입
 - * 마이플랜(My Plan) 제도: 직원 개인의 관심사·목표를 부서원들과 공유하고 관리자가 목표 추진을 격려하고 달성을 축하·포상하는 제도

□ **인사만족도 제고**

⑮ 직원 고충 상담 및 해소 지원 (전 부서)

- 직원들의 업무상 고충·불편·불만 사항에 대한 관리자의 적극적 응대·해결 노력
- 부서별 직원 고충사례에 대한 상담 및 간담회 실시

⑯ 경력 상담, 본사 인사공모 및 사전예고제 시행 (인사처)

- 개인의 적성과 능력에 맞는 적합한 경력 개발 지원
- 합리적인 인적자원 활용으로 체계적인 인사관리 시행
- 인사기준 및 제도시행 사전 예고제 확대로 인사 신뢰성 및 만족도 제고

□ **일·가정 균형지원**

⑰ 워라벨(Work Life Balance) 제도 확대 (인사처, 전 부서)

- 연휴 사이 휴가 (Sandwich Holiday), 잔여 휴가 사용 독려
- PC-OFF제 실시를 통한 매월 넷째 주 금요일 18:30 이전 퇴근 분위기 조성

⑱ 가족친화 제도 확대 (인사처, 급여복지처)

- 일·가정 양립을 위한 출산용품 지원 및 남성육아휴직 사용 장려
- 가족 동반 직원이벤트 등 복지 프로그램 확대

IV 모니터링 및 피드백

- 2019년 조직문화 개선 추진방향 설정 및 전사 공유
- 과제 추진 점검·설문조사·평가 및 포상을 통한 실행체계 정립

소통협업 계획수립
기획처
'19.4월

- 2019년 조직문화 개선 방향 설정
- 추진과제 선정
 - 부서별 3건 이상 제출 (**붙임1** 참조)

소통협업 계획 제출
전 부서
'19.4.30

- 부서별 소통협업 추진계획 및 과제 제출
(본사: 전 부서 / 현업: 원·단, 센터, 사업소)

소통협업 실적 제출
전 부서
'19.11.15

- 부서별 소통협업 추진실적 제출

설문조사 실시
기획처
'19.10~11월중

- 직원만족도 및 소통지수 설문조사 실시(10월)
- 부서 간 협업지수 설문조사 실시(11월)

추진결과 평가
기획처(청년이사회)
'19.12월중

- 소통협업 추진결과 평가 및 피드백 (**붙임2** 참조)
- 우수사례 횡단전개 및 우수부서 포상(12월)

V 행정사항

□ 소통·협업 활성화 추진계획 제출

- 제출대상: 본사 - 전부서 / 현업 - 원·단, 센터, 사업소 등
- 제출내용: 부서별 3건 이상 추진하되 **신규 과제** 1건 반드시 포함하여 추진
 - 필수과제 부서로 지정된 부서는 필수과제 **반드시** 포함하여 추진
 - 필수과제 부서가 아닌 부서도 관련 내용의 과제 제출 가능
 - 유사 성격의 과제를 묶어 하나의 과제로 제출 가능 (단, 제출 시 1건으로 인정)

□ 소통·협업 추진결과 평가 및 우수부서 포상

- 평 가: 청년이사회에서 진행
- 포상내용: 소통·협업 추진 우수부서 포상금 및 표창 수여(인사처 협조)

구 분	포상금 및 표창
최우수	1,000천원 = 500천원 × 2개 부서 (본사 1, 현업 1) / 표창 2인 수여
우 수	500천원 = 250천원 × 2개 부서 (본사 1, 현업 1) / 표창 1인 수여
장 려	300천원 = 150천원 × 2개 부서 (본사 1, 현업 1) / 표창 1인 수여

※ 포상 시기는 추진결과 평가 완료 시기에 따라 달라질 수 있음

- 소요예산: 1,800천원(영업비용/판매비와관리비/포상비)

□ 2019년 소통·협업지수 설문조사 실시

- 설문대상: 무작위 선정을 통해 선정된 직원
- 설문기간: 소통지수(10월 중), 부서 간 협업지수(11월 중)
- 결과활용
 - 소통협업지수 결과는 내부경영평가에 반영(세부 평가기준 별도 수립 통보)
 - 결과분석을 통한 차기년도 개선방안 및 실행계획 수립

붙임 : 1. 추진계획 및 과제 제출(양식) 1부
 2. 소통협업 활성화 추진결과 평가기준 1부. 끝.

1 과제명 (HY견고딕 17, 연하게)

필수 신규
공통 개선

추진목적(HY견고딕 15, 연하게)

- 나눔고딕 14, 연하게

추진내용

- 나눔고딕 14, 연하게
 - 나눔고딕 13, 연하게
- 나눔고딕 14, 연하게
 - 나눔고딕 13, 연하게

추진효과:

사 업 비:

추진기간:

세부추진계획

세 부 내 용	추진 일정	월 별 추 진 계 획											
		1/4			2/4			3/4			4/4		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	공정률			10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

소통 · 협업 활성화 추진결과 평가기준

□ 평가항목 및 배점

구 분	계	소통·협업 추진실적		소통한마당 (Q&A마당) 활동지수
		완료건수	중요도	
점수(점)	100점	50점	50점	가점

○ 소통·협업 활성화 추진실적

- 완료건수(필수·공통과제): 기획처에서 사전 평가 후 청년이사회 확인

구 분	3건	2건	1건	0건
완료건수	50점	40점	30점	20점

- 중요도: 청년이사회에서 평가(평가표에 따라 최고점수, 최저점수를 제외한 나머지 평가점수를 합산하여 산술평균점수로 평가)

구 분	1순위	2순위	3순위	4순위	5순위
중요도	50점	40점	30점	20점	10점

○ 소통한마당 활동지수 - 본사 부서 평가 시 반영

- Q&A마당 담당부서 답변 성실도 평가(1~5순위 선정)

구 분	1순위	2순위	3순위	4순위	5순위
성실도 (답변율+답변수)	5점	4점	3점	2점	1점