

건설근로자공제회 중장기 발전 계획

[최종보고 요약서]

|| 목 차 ||

1. 프로젝트 개요 및 환경분석	1
가. 프로젝트 목적 및 범위	2
나. 외부환경 분석	3
다. 내부역량 분석	5
2. 중장기 전략목표 도출	9
가. 가치체계 고도화	10
나. 중장기 전략목표 도출	11
다. 핵심 전략과제 분석	14
라. 중장기 전략과제 단계별 방향성	19
3. 조직 재설계	20
가. 조직 재설계 개요	21
나. 조직 재설계 주요이슈 및 개편 내용	22
다. 직무분석 및 적정인력 파악	24
라. 적정인력 산정	26
4. 주요 조직/인사 실행과제	38
가. CDP 체계 고도화	39
나. 본/지부 역할 정립	43
다. 변화관리 방안	49

1

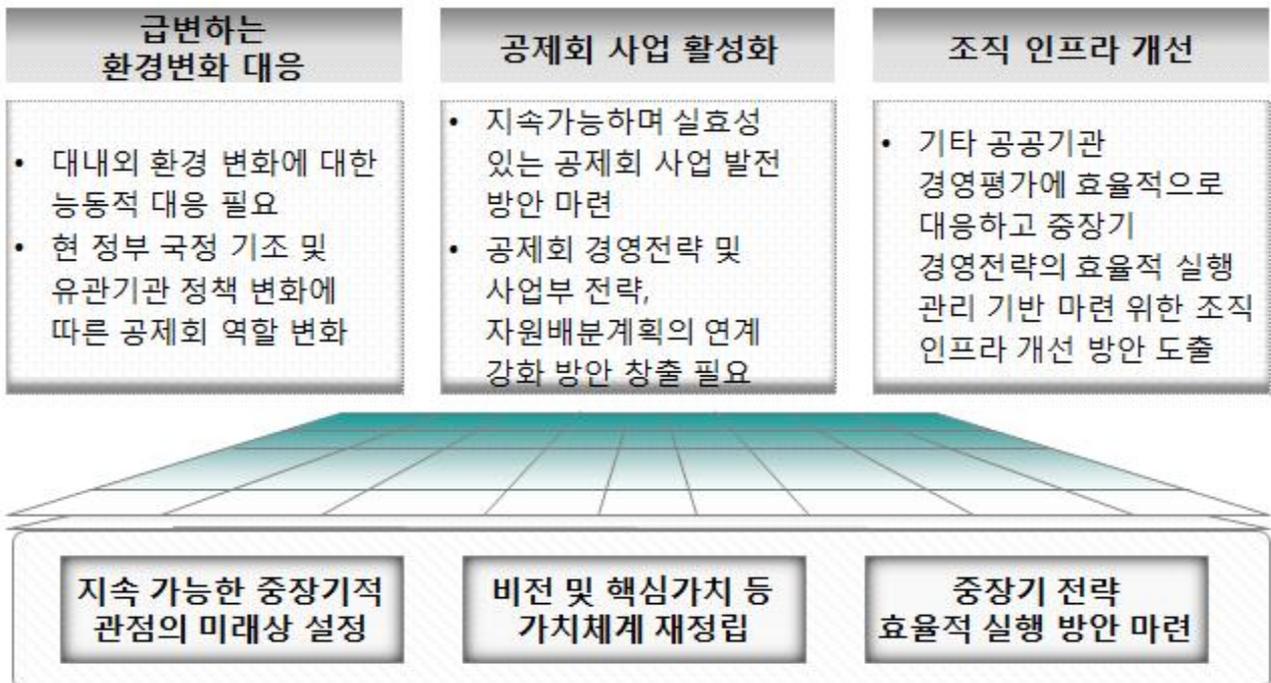
프로젝트 개요 및 환경분석

- 가. 프로젝트 목적 및 범위
- 나. 외부환경 분석
- 다. 내부역량 분석

가. 프로젝트 목적 및 범위

□ 프로젝트 추진 배경 및 목적

- 「제3차 건설근로자 고용개선 기본계획」에 따른 외부환경 변화 및 내부 역량 진단을 통한 공제회 사업의 효율적 운영을 위한 중장기적 방향성 정립 필요
- 공제회의 지속 가능한 중장기 발전계획을 통한 新 성장 동력 발굴 및 전략 관점의 임직원 역량 결집
- 공공기관 경영평가 효율적 대응 및 중장기 경영전략의 효율적 실행 관리 기반 마련 위한 조직 인프라 개선 방안 도출



□ 프로젝트 범위

- 공제회에 외부적으로 영향을 미치는 정책·법제도, 경제·산업, 사회·문화 환경 분석을 통해 외부 요인을 도출하고 내부적으로 비전·전략, 조직 및 사업운영 분석을 통한 전략적 방향성 도출
- 미래지향적 중장기 전략체계 수립 및 중장기 전략 실행체계 고도화
- 현 조직체계의 문제점을 도출하고 조직운영 효율성 향상을 위하여 직무분석을 통한 적정인력 산정, 중장기 인력운영 계획 및 조직개편 방안 제시

나. 외부환경 분석

1) 정책·법제도 환경 분석

Policy-Regulating Factors

대분류	시사점	기회 (O)	위협 (T)
국정철학	<ul style="list-style-type: none"> 국민행복 기초 강조를 통한 맞춤형 고용복지 및 창조 경제, 서민생활 안정, 자립지원 복지체계 추진 	○	
기획재정부 정책방향	<ul style="list-style-type: none"> 공공기관 운영에 관한 법률에 따른 공기업 운영의 자율성, 독립성 확보 및 공공기관의 사회적 책임 법률화 	○	
	<ul style="list-style-type: none"> 정보공개 및 맞춤형 정보 제공을 통한 공공기관의 투명성 확보, 공익적 가치에 대한 책임감 요구 공공기관 혁신 및 핵심 업무 중심의 기능재편 등 성과중심의 기관 운용체계 고도화 요구 	○	○
고용노동부 정책방향	<ul style="list-style-type: none"> 제 3차 건설 근로자 고용개선 기본계획 통한 고용개선, 교육, 훈련 및 복지 증진의 주체로서 공제회의 기능 및 역할 확대 증대 노력 지속 추진 	○	
	<ul style="list-style-type: none"> 고용률 70% 달성, 일자리 질 향상 등을 통한 양질의 일자리 기회 확대 강조 	○	
국토교통부 정책방향	<ul style="list-style-type: none"> 건설기능인력의 직업전망 제시, 청년 및 전문기술 인력 육성 등 체계적 인력양성체계 구축을 통한 산업경쟁력 확보 강조 	○	
	<ul style="list-style-type: none"> 건설산업 및 기술 진흥 기본계획을 통해 글로벌 산업 환경에 맞는 기술 인력 관리, 건설 정보체계 공유, 건설기능인 등급관리체계 등 미래형 교육훈련 확대 강조 	○	

2) 경제 환경 분석

Economic Factors

대분류	시사점	기회 (O)	위협 (T)
국내경제 추이	<ul style="list-style-type: none"> 중장기적 관점의 건설업의 성장 속도 둔화, 저가수주, 불법하도급 등 왜곡된 산업구조로 인한 경쟁력 약화, 일자리 창출 저해 		○
	<ul style="list-style-type: none"> 정부 SOC 예산은 2016년 23.7조원에서 2019년 18.7조원으로 연평균 7.1% 감소할 계획으로 30대 공공기관 부채 현재 370조원을 상회하고 있어 향후 투자를 확대하기 어려움 		○
경제부양 정책 추세	<ul style="list-style-type: none"> 주택 건설 인허가 금액 전년 대비 상승하였으며, 정부의 부동산 규제 완화 정책 및 저금리 정책과 함께 주택 매수 호조 추세 	○	
	<ul style="list-style-type: none"> 최저가낙찰제 및 공사예정가격 산정상 문제로 건설업체가 지급받은 공사비로 적정한 수준의 임금을 확보하지 못하는 경우 다수 존재 		○
건설업계 동향	<ul style="list-style-type: none"> 현 정부 건설업체 설립기준 완화 등의 기준정책으로 인해 전년 대비 건설 기업 수는 1555개사 증가하였으며, 건설 기업 부도율 또한 연평균 감소율 22%로 하락 추세 	○	
	<ul style="list-style-type: none"> 건설경기 선행 지표인 국내 건설 수주는 현재 경기 사이클상 제2국면인 후퇴기, 동행 지표인 건설 투자는 제1국면인 호황기를 지나는 것으로 전망 	○	

3) 사회·문화 환경 분석

Socio-Cultural Factors

대분류	시사점	기회 (O)	위험 (T)
국내인구 현황	<ul style="list-style-type: none"> 국내 인구는 2030년을 정점으로 감소할 것으로 전망되며, 65세 이상의 노령자가 증가하여 고령 사회 변화 예상되어 건설기능인력 고령화 대안 마련 요구 		○
건설업 취업시장 동향	<ul style="list-style-type: none"> 전산업취업자 중 건설업취업자 비중은 7%를 차지하여 감소추세에 있음('06년 7.9% → '15년 7.0%) 		○
	<ul style="list-style-type: none"> 정규직 건설 근로자 및 비정규직 건설 근로자 간 임금은 43%, 근로시간 31.3%의 격차를 보임. 		○
건설업 사회적 이슈	<ul style="list-style-type: none"> 건설업의 재해 및 사망재해 건수 비율은 29.3%로 타 업종 대비 최고치를 기록하여 근로자의 안전지원 기능 추가요구 필요 		○
건설근로자 훈련&교육 현황	<ul style="list-style-type: none"> 훈련, 교육 프로그램이 토목 및 건축, 기계, 설비 등 기술, 기능 직무 분야에 집중에 따른 심화교육의 공공재 교육 요구 및 니즈 증가 	○	
외국인근로자 현황	<ul style="list-style-type: none"> 건설업 종사 외국인 취업자는 '15년 기준 8만 6천명으로 전년 대비 9.4% 증가했으며, 7개 사업군 내 4위 		○

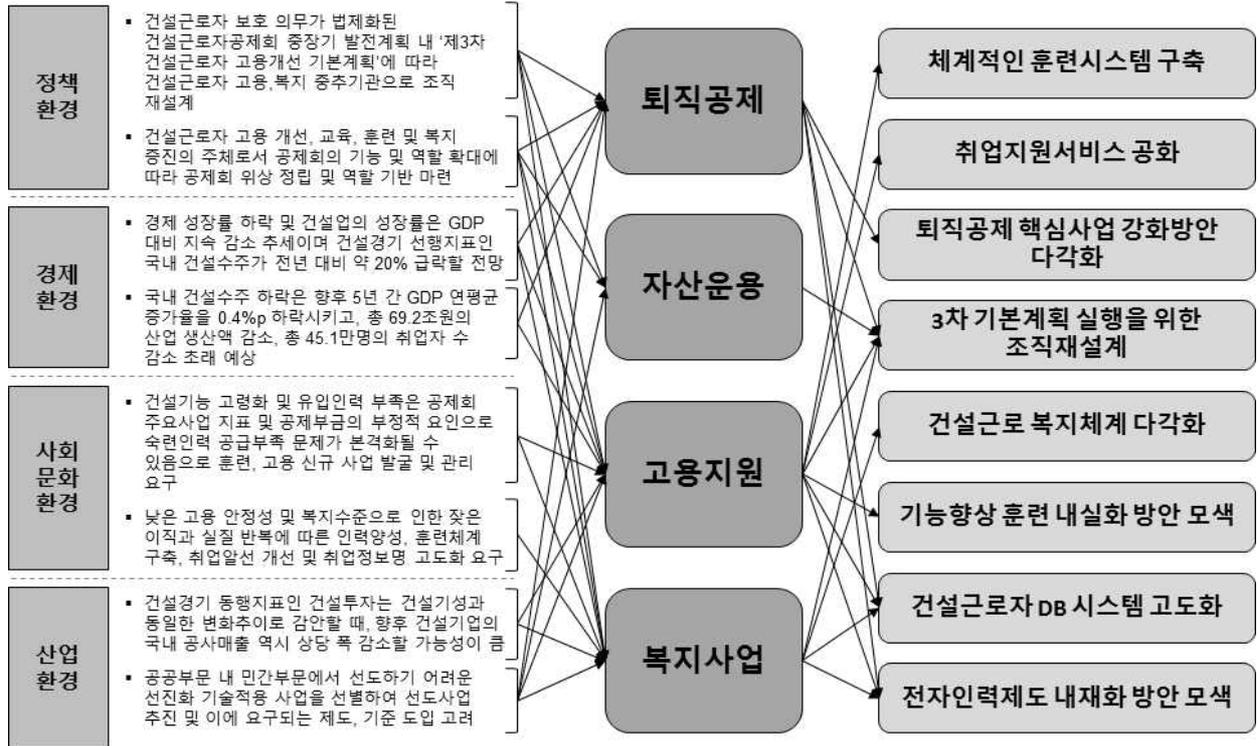
4) 산업 환경 분석

Industrial Factors

대분류	시사점	기회 (O)	위험 (T)
건설산업 구조적 특성	<ul style="list-style-type: none"> 건설산업 특성 상, 비정규직 형태의 고용구조 지속 및 수주에 따른 임시적 일용 노동력 요구 발생 		○
건설노동 시장	<ul style="list-style-type: none"> 건설업 근로계약시, 서면계약서 작성이 55.3%로 과반수가 넘으나, 계약 미체결이 23.9%로 여전히 높은 비율을 차지 		○
	<ul style="list-style-type: none"> 건설업 취업자 내 55세 이상 고령층 진입 현황 분석 결과, 539천명으로 건설업 총 취업자 중 26.5%에 해당 		○
	<ul style="list-style-type: none"> 건설업 내 임시일용근로자 비율은 건설업 총 종사자 대비, '15년 기준 29.3%를 차지 		○
	<ul style="list-style-type: none"> 상용근로자와 임시 일용근로자의 근로시간 약 30% Gap이 나타남 		○
	<ul style="list-style-type: none"> 다수의 건설근로자들이 도급구조 말단에서 비정규직으로 고용되고 있는 건설산업 현행 하도급 구조 		○
건설기술 발전방향	<ul style="list-style-type: none"> 국내 건설 산업의 R&D 투자, 첨단 기술 CTIC (Construction Technology Innovation Center) 개발 및 신기술 제도와 건설 현장의 기술 적용 	○	
	<ul style="list-style-type: none"> 빅데이터기술과 근로자 DB를 융합한 고용추천 시스템으로 구직자와 건설업체간의 인력매치 및 고용관계 실시간 파악 등의 기술적 활용 구현 	○	

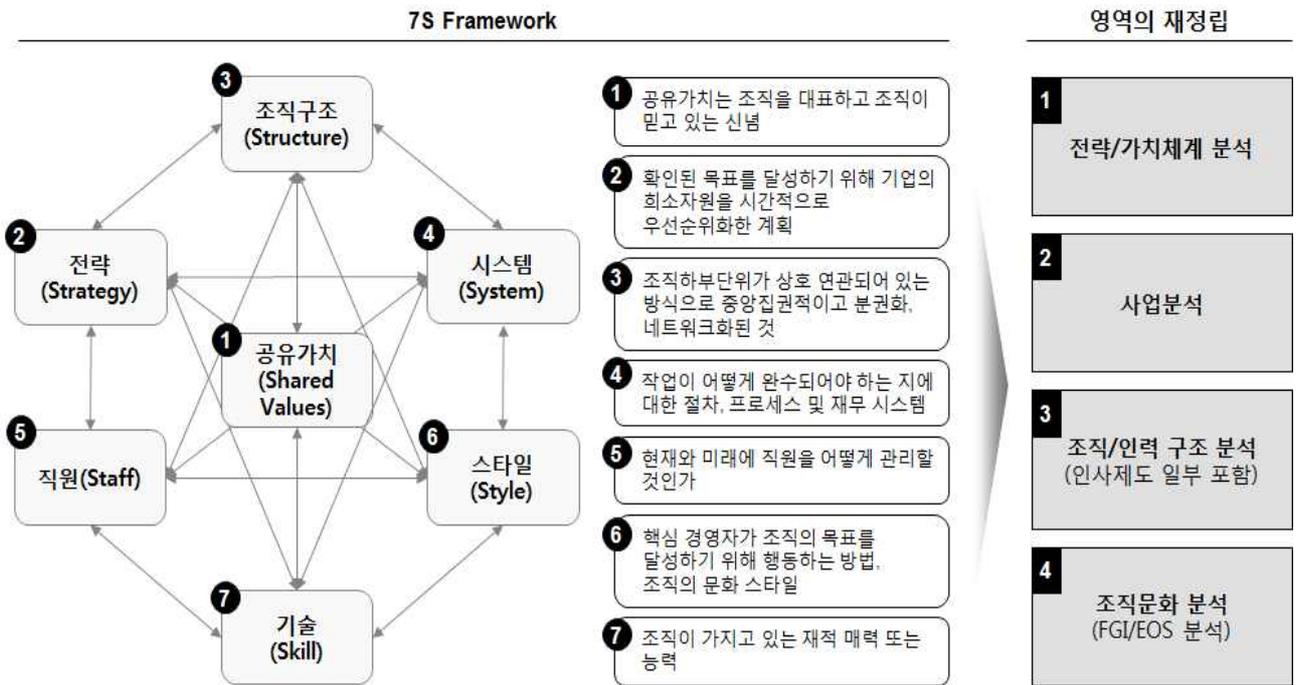
5) 외부환경 분석 종합 시사점

□ 외부환경 분석을 통한 외부환경의 주요 요소를 종합하면 다음과 같음



다. 내부역량 분석

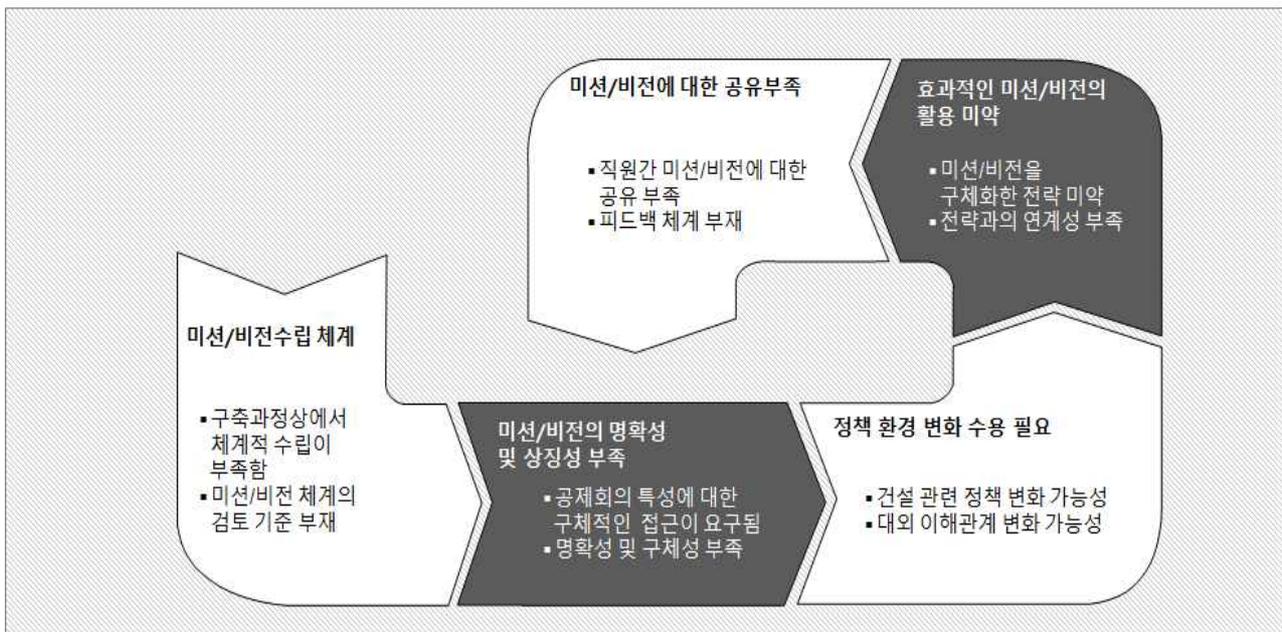
□ 공제회 내부환경 분석을 위해 7S 분석 기법을 기반으로 전사전략 체계, 사업운영 현황, 조직/인력 구조 및 조직문화를 진단하고 SWOT분석을 위한 요인 도출



1) 가치체계 분석

미션	건설근로자의 삶의 질 향상을 위하여 고용개선 및 복지증진 서비스를 지속적으로 제공한다.		
비전	건설근로자와 함께 행복을 만들어가는 종합서비스 전문 기관		
3대 핵심가치	고객 감동	사회 책임	창의 도전

□ 미션/비전 정합성 분석



2) 사업분석

□ 사업별 예산 분석 (조사 시기: 2010년 ~ 2015년)

- 퇴직공제사업의 사업예산액 연평균 성장률은 40.4%
- 고용복지사업의 사업예산액 연평균 성장률은 30.7%
- 자산운용사업의 사업예산액 연평균 성장률은 0.9%
- 고용복지사업의 기능훈련사업 연평균 성장률 74.7%

3) 조직, 인력구조 분석

□ Value Chain 분석

- 본회·지부의 주요사업 중요도 및 업무량 변화
 - 지부·센터의 업무가 역할과 주요사업의 확대에 의한 위상과 역할 재정립 이슈 발생 및 조직·인력 운용방안 요구

- 퇴직공제 및 회원관리 업무 및 취업, 훈련의 지부·센터의 업무가 고용지원 업무가 추가되면서 본회와 위상구별의 모호함 발생가능

○ **조직 현안과제**

- 공제회의 전략, 의사소통구조, 보고체계, 의사결정구조, 조직문화 등 다양한 관점에서 구조적 측면의 개선방향 도출 요구

- **Control tower 강화**

- 5부 2실을 총괄적으로 관리하는 기획관리부 역할 강화
- 역할 강화로 비전, 전략 달성 실행력 강화 및 자율책임 경영 구현 가능

- **부서별 실행과제 보완**

- 기획관리부, 고용지원부, 공제사업부 실행과제 비율이 타 부서에 비해 높음
→ 타 부서 직무 검토를 통한 실행과제 보완 필요

- **부서별 인력 배치 효율성 도모**

- 5부 2실의 현행 업무량 (부서 총시간, 부서 평균시간) 산정 후, 표준시간을 산출하여 지사 및 센터의 적정인력 산정

4) 조직문화 진단

□ **EOS 및 인터뷰 종합 분석 결과**

○ **회사의 방향성**

- 공제회 비전, 전략 내재화를 위해 공제회 인지도 강화 및 공제회 사업 모델의 건설근로자 고객 접점 강화, 근로자 관점의 가치체계 수립 요구

○ **실행환경 조성**

- 공제회 교육, 훈련정도에 대한 긍정인식이 낮게 나타나며, 이에 임직원 동기 부여를 위한 실질적 교육, 훈련 환경 조성이 필요한 것으로 도출

○ **자발적 몰입도**

- 임직원의 조직, 업무 몰입도 높은 반면, 인력 부족으로 인해 발생하는 리더의 다수 업무 관장에 따른 업무 이해도 저하에 대한 대응방안 도출 요구

○ **일하는 방식**

- 전반적으로 수평적·수직적 커뮤니케이션은 이루어지나, 실질적인 의견반영은 미흡하여, 소통의 진정성, 투명성 제고 필요

5) 내부역량 분석 종합 시사점

대분류	시사점	강점 (S)	약점 (W)
전략/ 가치체계	• 사업영역, 최종고객의 건설근로자 관점의 재정의가 필요		○
	• 비전의 정의에 대한 구체성 강화 및 향후 고용, 취업, 훈련, 복지의 미래상에 대한 구체적인 목표 정의 필요		○
사업 분석	• 지난 5년간 주요 사업들은 지속적으로 성장하고 있음	○	
	• 자산운용사업의 경우, 운용자산 규모가 3조를 상회하는 수준으로 성장함	○	
	• 퇴직공제 운영체계 안정화 및 적용범위 확대 노력 중임	○	
	• 경영효율화 노력 및 안정적 재무구조 보유		
조직/ 인사 관련	• 역량기반의 인재육성(CDP) 체계가 미흡하며, 구성원들의 요구가 높음		○
	• 고객만족도 저하에 따른 이해관계자 소통채널 다각화 및 홍보강화 요구		○
	• 본회와 지부의 전략 전달체계 및 R&R 정립 필요		○
	• 전국적 퇴직공제 서비스 전달체계 운영 미흡		○
	• 원활한 내부 커뮤니케이션 활동 미흡으로 업무 협조 및 갈등관리 미흡		○
조직 문화	• 인사제도에 대한 구성원 만족도 저하		○
	• 합리적인 평가체계 및 평가기준 미흡		○
	• 구성원 업무 몰입도 증대 및 조직 긍정인식 증가	○	
	• 고객중심, 성과창출 조직문화 전환을 위한 경영진의 강한 리더십	○	

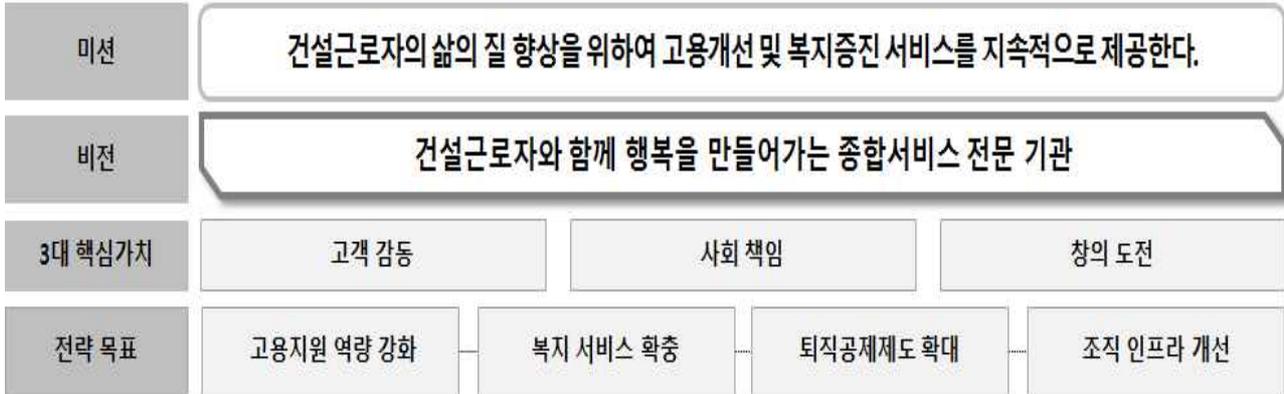
2

중장기 전략목표 도출

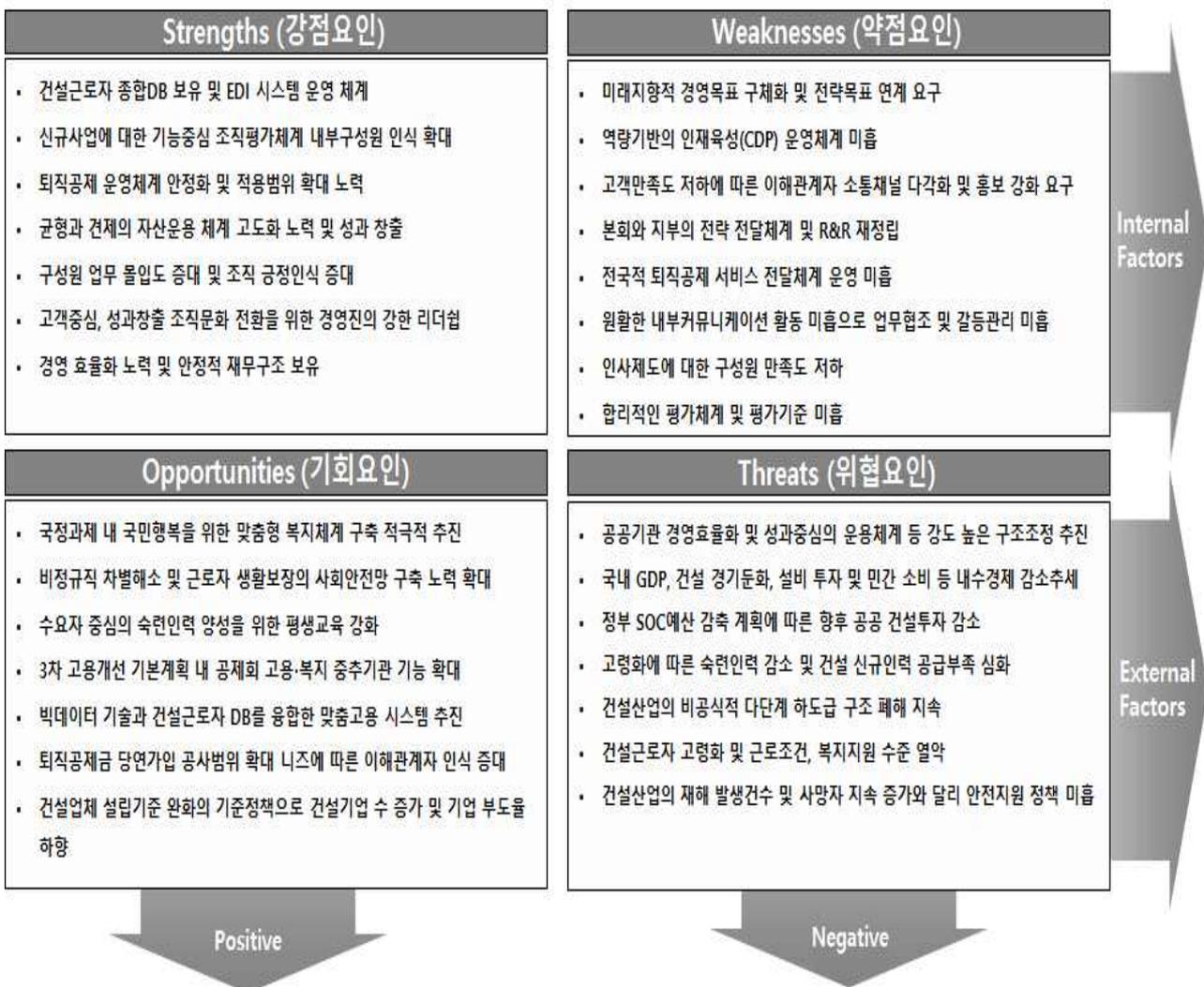
- 가. 경영전략체계 고도화
- 나. 중장기 전략목표 도출
- 다. 핵심 전략과제 분석
- 라. 중장기 전략과제 단계별 방향성

가. 경영전략체계 고도화

1) 현 공제회 경영전략체계



2) SWOT 요인 도출

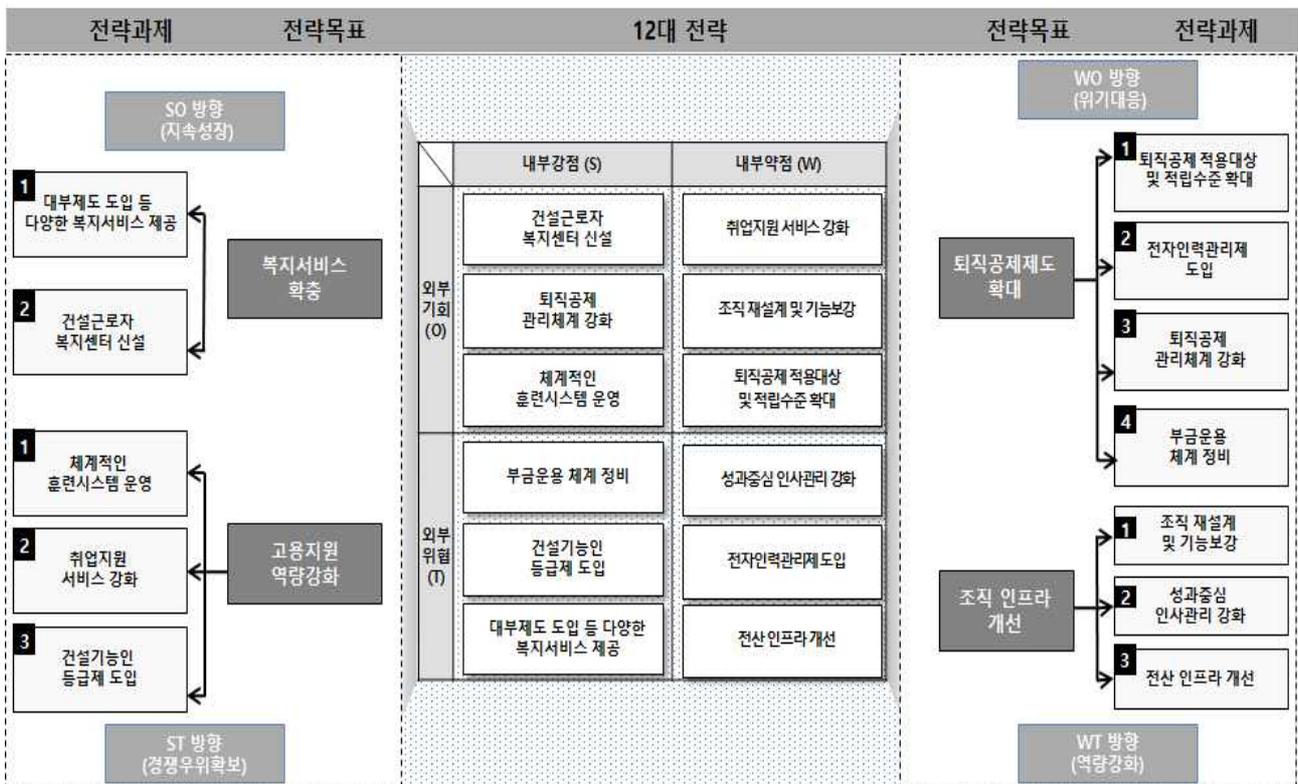


나. 증장기 전략목표 도출

1) 증장기 4대 전략목표 도출



2) 증장기 전략목표 및 전략과제 Overview



3) 가치체계 최종 案 도출

Mission	고용복지와 퇴직공제서비스로 건설근로자의 고용개선 및 생활안정에 기여		
Vision	건설근로자와 함께 성장하는 고용복지 중추기관		
핵심가치	고객감동	변화혁신	상생협력
전략방향	1 고용지원 역량 강화	2 복지 서비스 확충	3 퇴직공제제도 확대
			4 조직인프라 개선

4) 중장기 전략 실행과제 Overview

전략목표	전략과제	세부실행과제	담당부서
고용지원 역량 강화	체계적인 훈련시스템 운영	<ul style="list-style-type: none"> • 기능향상훈련 내실화 • 현장 맞춤형 훈련체계 도입 • 건설분야 인적자원개발위원회 구성 운영 • 지역별 거점 훈련 기관 지정 운영 • 직영 훈련센터 설립 	<ul style="list-style-type: none"> 기획관리부 공제사업부 고용지원부 자산운용실 회원관리부 건설기능 등급관리 기획단 경영지원부
	취업지원 서비스 강화	<ul style="list-style-type: none"> • 공공 취업지원인프라 지속적 확충 • 취업지원 전산망 구축 • 취업지원 역량 확충 	
	건설기능인 등급제 도입	<ul style="list-style-type: none"> • 건설기능인 등급 체계 마련 	
복지 서비스 확충	대부제도 도입 등 다양한 복지서비스 제공	<ul style="list-style-type: none"> • 건설근로자 대부제도 도입 • 건설근로자 자녀 장학금 지원 확대 • 건설근로자 안전지원 • 신규 복지사업 발굴 및 재원 확보 	<ul style="list-style-type: none"> 고용지원부 자산운용실 회원관리부 건설기능 등급관리 기획단 경영지원부
	건설근로자 복지센터 신설	<ul style="list-style-type: none"> • 건설근로자 복지센터 신설 	
퇴직공제 제도 확대	퇴직공제 적용대상 및 적립수준 확대	<ul style="list-style-type: none"> • 퇴직공제 적용공사 및 가입근로자 확대 • 퇴직공제부금 일액인상 	<ul style="list-style-type: none"> 자산운용실 회원관리부 건설기능 등급관리 기획단 경영지원부
	전자인력관리제 도입	<ul style="list-style-type: none"> • 퇴직공제 전자인력관리제 도입 	
	퇴직공제 관리체계 강화	<ul style="list-style-type: none"> • 퇴직공제 이행책임 강화 • 퇴직공제제도 운영체계 개선 	
	부금운용 체계 정비	<ul style="list-style-type: none"> • 자산 포트폴리오 다변화 및 부금운용방식 개선 • 위탁운용 리스크관리 강화 	
조직 인프라 개선	조직 재설계 및 기능보강	<ul style="list-style-type: none"> • 조직 인력 확대 및 체계 개편 • 조사 연구 및 정책기능 강화 • 지부 센터 기능 확대 	<ul style="list-style-type: none"> 건설기능 등급관리 기획단 경영지원부
	성과중심 인사관리 강화	<ul style="list-style-type: none"> • 직무능력과 성과중심의 인사제도 운영 • 역량중심 교육훈련체계 구축 	
	전산 인프라 개선	<ul style="list-style-type: none"> • 정보전략 계획(ISP) 수립 • 공제업무 EDI 시스템 개편 • 정보보안 시스템 강화 	

□ 기관 성과창출 관점

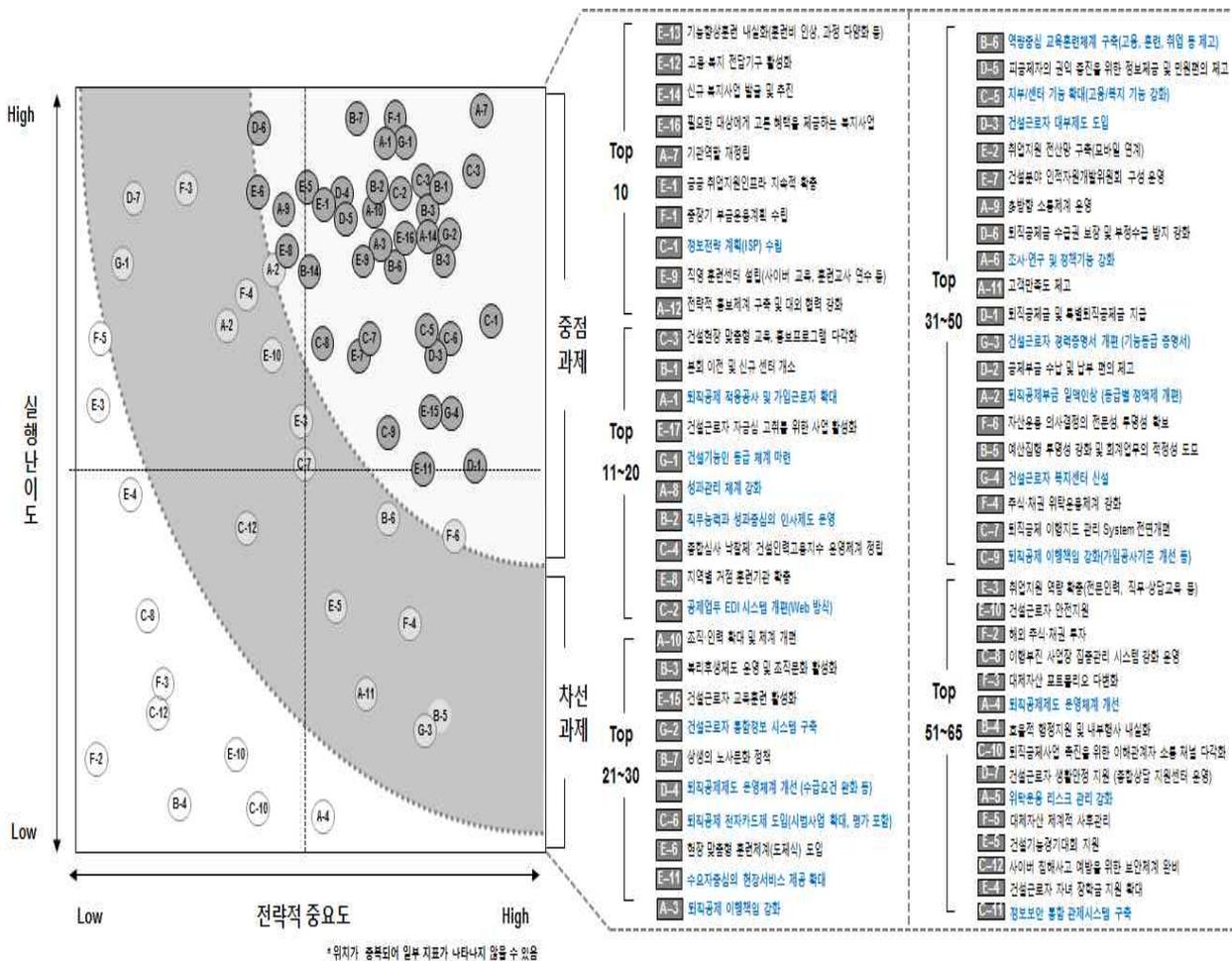
- BSC(Balanced Score Card) 관점 기여도
- GFSPC(government, finance, strategy, process, common) 분포 분석

□ 부서의 업무특성 관점

- Logic Model(input, process, output, outcome) 분석
- LSM(lead, support, monitor) 분포 분석
- PDCA(plan, do, check, act) 성과과정 분석

□ 직무특성에 따른 관점

- 과제 목표에 따른 Value Driver(고객, 직원, 운영)을 통하여 관점
- 시기별 PS(Project, systematic) 관점
- 계량/비계량 관점
- 직무소통 유형(설득/협상, 협의/조율, 정보 공유형) 관점



다. 핵심 전략과제 분석

1) 핵심 전략과제 분석 Framework

증장기적 관점에 따른 실행과제 기준 설정

Criteria I	Criteria II	Criteria III
고객 중심	공급 서비스 중심	제공 방법 중심
<ul style="list-style-type: none"> • 시장에 존재하는 고객을 중심으로 정의하는 방법 - 고객의 니즈 변화에 따라 새로운 사업기회 또는 시장을 발견 가능 	<ul style="list-style-type: none"> • 공제회가 제공하는 공급 서비스를 중심으로 사업을 정의하는 방법 - 전문성과 관련된 사업을 수행하는 핵심역량 및 경쟁력이 변화됨에 새로운 사업과 시장 발견 가능 	<ul style="list-style-type: none"> • 고객에게 유무형의 서비스를 제공하는 방법을 중심으로 사업을 정의하는 방법 - 고객에게 더 많은 가치를 제공할 수 있는 전달방법이 변화됨에 따라 시장과 사업이 달라질 수 있음

Criteria IV	Criteria V	Criteria VI
설립법 중심	프로세스 중심	SBU 단위 중심
<ul style="list-style-type: none"> • 설립법을 중심으로 정의하는 방법 - 공공기관 설립법은 해당공공기관이 수행하는 고유사업과 기능에 대해 정의하고 이를 기준으로 사업 분류 	<ul style="list-style-type: none"> • 핵심프로세스를 중심으로 정의하는 방법 - 핵심프로세스의 통합 및 분화를 기준으로 사업을 분류할 수 있음 	<ul style="list-style-type: none"> • 전략사업단위를 중심으로 정의 - 계획실체(Planning Entity : 하나의 계획이 적용되는 대상)와 경쟁실체 (Competity Entity : 특정 경쟁 대상이 존재)를 통한 사업분류 가능

증장기적 관점에 따른 전략과제 사업분류 체계 Overview

전략목표	사업특성	Criteria I	Criteria II	Criteria III	Criteria IV	Criteria V	Criteria VI
		: 고객	: 공급 서비스	: 제공방법	: 설립법	: 프로세스	: SBU 단위
고용 지원 역량 강화	체계적인 훈련시스템 운영	●	◐	○	◐	○	◐
	취업지원 서비스 강화	●	◐	○	○	◐	◐
	건설기능인 등급제 도입	◐	○	○	◐	○	○
	Total	●	◐	○	◐	○	◐
복지 서비스 확충	다양한 복지서비스 제공	●	◐	◐	◐	◐	◐
	건설근로자 복지센터 신설	●	○	◐	○	○	○
	Total	●	○	◐	◐	○	◐
퇴직 공제제도 확대	퇴직공제 적용대상 및 적립수준 확대	●	◐	◐	●	●	●
	전자인력관리제 도입	●	◐	◐	◐	◐	◐
	퇴직공제 관리체계 강화	◐	○	◐	●	◐	●
	부금운용 수익제고 기반 강화	●	◐	◐	●	●	●
	Total	●	○	○	●	◐	●
조직 인프라 개선	조직 재설계 및 기능보강	◐	◐	◐	●	◐	◐
	성과중심 인사관리 강화	◐	◐	◐	◐	○	○
	전산 인프라 개선	◐	●	◐	◐	●	●
	Total	◐	●	○	◐	○	◐
전사 전략 사업특성		●	◐	○	◐	◐	◐

3) 전략과제에 따른 실행과제

전략목표1: 고용 지원 역량 강화

Guiding Sub-strategy 1	체계적인 훈련시스템 운영	<ul style="list-style-type: none"> - (기능향상훈련 내실화) 수급전망을 고려하여 훈련인원을 확대(숙련공 부족 인원의 10%)하고, 과정 다양화및 훈련비 등 현실화 - (현장 맞춤형 훈련체계(도제식) 도입) 건설현장 내 기능전수가 되도록 고숙련 근로자를 건설기능 마이스터(현장 교사)로 양성하여 활동 지원 - (건설분야 인적자원개발위원회(ISC) 구성·운영) 산업차원의 체계적인 훈련 실시 등 숙련인력 양성을 위한 컨트롤 타워로 ISC 구성 - (지역별 거점 훈련기관 지정·운영) 지역단위 건설현장의 기능인력 수요에 공동으로 대응할 수 있도록 지역별 거점 훈련기관 지정·운영 - (직영 교육훈련센터 설립) 건설시공훈련은 재료비 및 시설투자가 많아 민간중심 인력양성은 한계가 있어, 공제회 “직영 교육훈련센터” 설립 추진
Guiding Sub-strategy 2	취업지원 서비스 강화	<ul style="list-style-type: none"> - (취업지원인프라 확충) 구인·구직 수요, 근로자 분포 등을 감안하여 취업지원센터 확충, TFT 운영을 통한 공공취업 활성화 방안 강구 - (취업지원 전산망 구축) 효과적인 서비스 제공을 위해 건설일용에 특화된 취업지원 전산망 구축 - (취업지원 역량 확충) 전문기관 교육을 통해 상담사 직무역량을 제고하고, 업무매뉴얼 제작 등 업무 표준화 및 다양한 홍보 실시
Guiding Sub-strategy 3	건설기능인 등급제 도입	<ul style="list-style-type: none"> - (건설기능인 등급체계 마련) 산업차원에서 근로 경력(현장경력, 교육훈련 이수, 자격증 보유) 등을 종합하여 등급체계를 마련하고, 직업전망 제시를 통한 청년층 유입촉진 및 숙련도에 따른 처우 개선에 활용 - (통합 정보시스템 구축) 건설근로자 정보가 여러 기관에 분산되어 있어 이를 종합 관리할 수 있도록 전산망 연계 통합 정보시스템 구축

전략목표2: 복지서비스 확충

Guiding Sub-strategy 1	다양한 복지서비스 제공	<ul style="list-style-type: none"> - (건설근로자 대부제도 도입) 경제적 어려움을 겪고 있는 건설근로자 생활안정지원 대책 일환으로 대부사업 추진 - (건설근로자 자녀 학자금 지원 확대) 학자금 지원 사업을 단계적으로 확대하고, 한국장학재단과 협업하여 학자금 대출이자 지원 사업 신규 추진 - (건설근로자 안전지원) 건설근로자가 안전의식 고취를 위해 안전보건공단의 “안전보건지원 공모사업”에 참여하고, 중·장기적으로 산재예방기금을 활용한 3대 보호구(안전모, 안전화, 안전대) 지급 검토 - (신규 복지사업 발굴 및 재원확보) 복지수요조사 등을 통해 수요자 중심의 복지서비스를 발굴하고, ‘미회수 공제증지 운용수익’을 사용할 수 있도록 법적 근거를 마련하여 재원 확보
Guiding Sub-strategy 2	건설근로자 고용복지센터 신설	<ul style="list-style-type: none"> - (고용복지센터 신설 추진) 복지 서비스, 교육훈련, 취업지원 등 다양한 서비스를 건설근로자 수요에 맞게 One-Stop으로 제공

전략목표3: 퇴직공제제도 확대

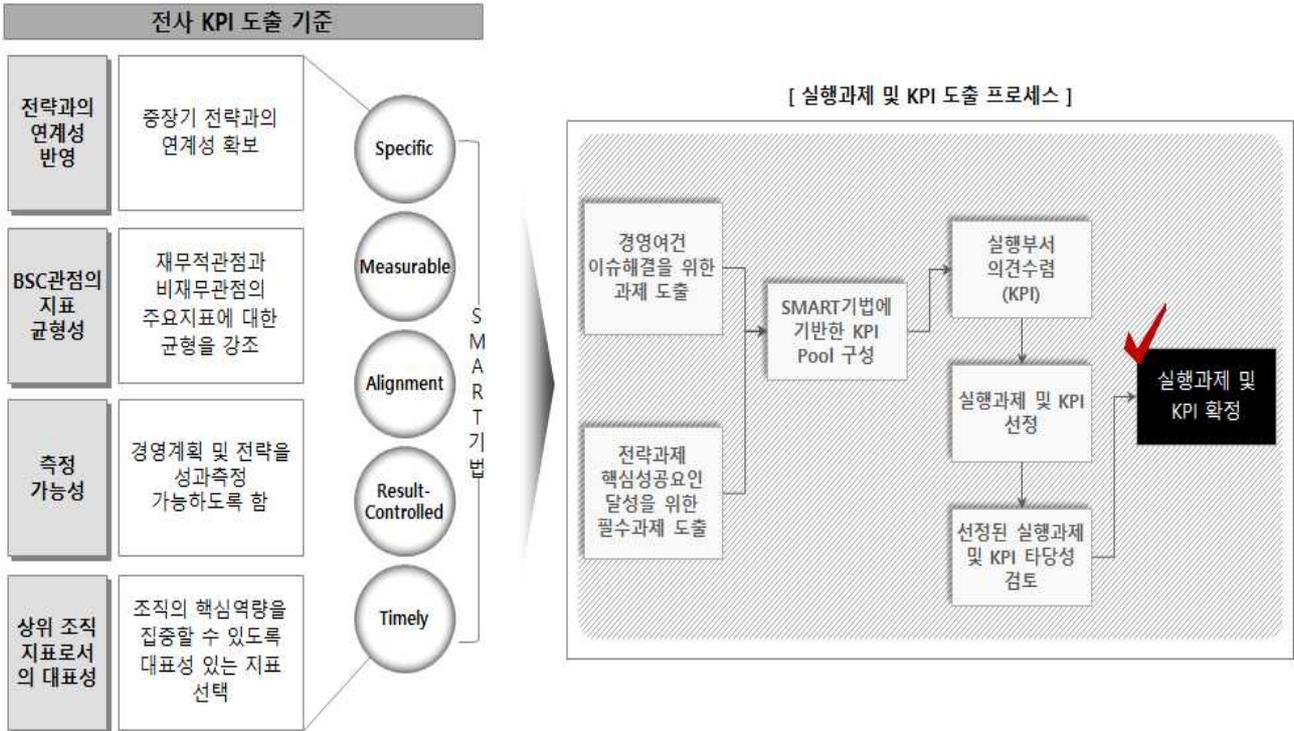
Guiding Sub-strategy 1	퇴직공제 적용대상 및 적립수준 확대	➔	<ul style="list-style-type: none"> - (적용 공사 및 참여 근로자 확대) 가입대상 공사 단계적 확대 및 건설기계 1인 사업주 퇴직공제 적용 - (퇴직공제부금 일액인상) 현행 건고법령상 가능한 범위내(5천원 이내)에서 퇴직공제부금 일액을 인상하되, 부가금을 함께 인상
Guiding Sub-strategy 2	전자인력관리제 도입	➔	<ul style="list-style-type: none"> - (전자카드제 실효성 제고) 노무비 지급, 취업자격 등 연계를 통해 전자카드제 실효성 강화 - (전자카드 시범사업 확대) 지금까지 적용하지 못한 토목공종 공사에 대해 전자카드를 확대하여 개선방안 도출 및 현장 적용성 증대
Guiding Sub-strategy 3	퇴직공제관리체계 강화	➔	<ul style="list-style-type: none"> - (퇴직공제 이행책임 강화) 사후정산제도 개선, 하수급 승인기준 강화(10억원→50억원), 도급인 직접납부제, 근로자 직접 신고제 도입, 가입대상 적용기준 명확화 등 이행책임 강화 - (퇴직공제 운영체계 개선) 퇴직공제금 수급요건 완화, 청구시효 개선(3년→5년), 유족의 범위와 순서 조정, 행정기관에 정보요청 근거마련 등 수급권 보호
Guiding Sub-strategy 4	부금운용 수익제고 기반 강화	➔	<ul style="list-style-type: none"> - (부금운용 수익제고 기반 강화) 저금리·저성장 기조 지속에 따라 시장여건을 반영한 중장기 자산배분계획을 수립하고, 투자위험 축소 및 수익기반 강화를 위해 포트폴리오 다변화

전략목표4: 조직 인프라 개선

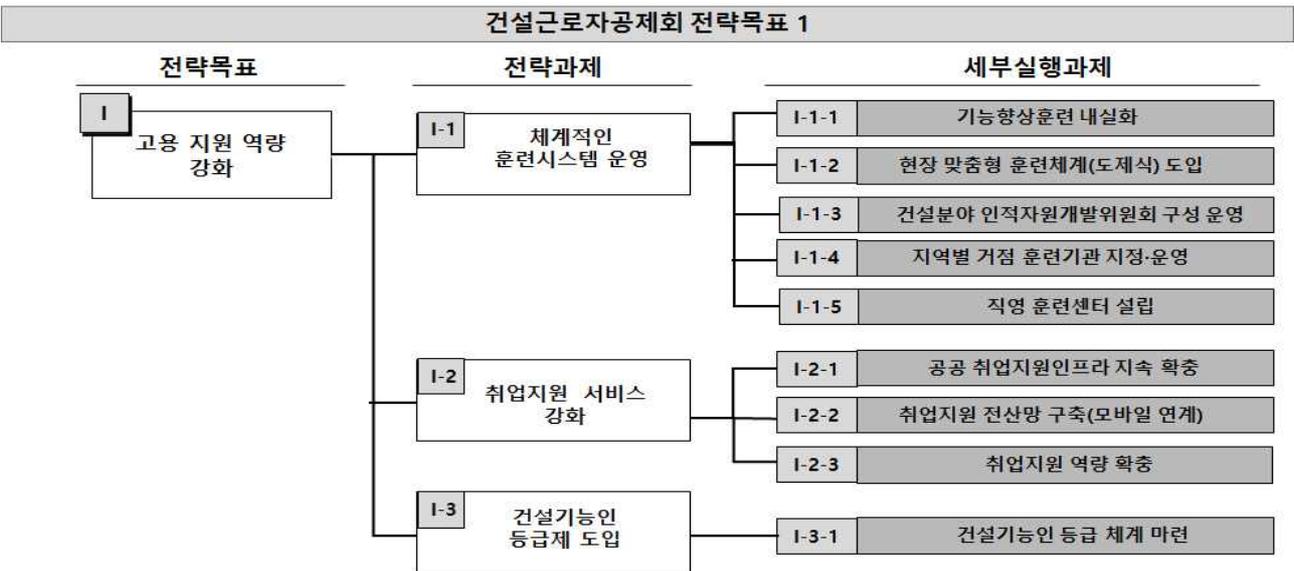
Guiding Sub-strategy 1	조직 재설계 및 기능보강	➔	<ul style="list-style-type: none"> - (조직·인력 확대 및 체계 개편) 고용복지서비스 기능확충 등 사업 확대와 연계한 조직개편 및 인력 확충 - (조사·연구 및 정책 지원기능 강화) 체계적인 조사·연구 수행 및 정책과제 발굴을 위해 조사·연구 전담부서 신설 - (지부·센터 기능 확대) 지부 기능을 확대하여 서비스 전달체계 효율화->본·지부 기능조정(1단계), 취업지원센터 인소싱(2단계), 복지기능 확충(3단계)
Guiding Sub-strategy 2	성과중심 인사관리 강화	➔	<ul style="list-style-type: none"> - (직무능력과 성과중심의 인사제도 운영) NCS기반 채용, 성과에 대한 공정한 평가를 실시하여 직원 경력개발 활용 등 효율적 인사 운영 - (역량중심 교육훈련체계 구축) 공제회의 역량구조를 확정하고, 중장기적 교육훈련 프로그램 로드맵을 설정하여 체계적 인재육성 추진
Guiding Sub-strategy 3	전산 인프라 개선	➔	<ul style="list-style-type: none"> - (정보전략 계획(ISP) 수립) 대내외 경영환경·정보기술 환경 분석 및 최신 정보기술 적용 등 중장기 정보전략 계획 마련 - (공제업무 EDI 시스템 개편) 노후화된 C/S 기반의 EDI 시스템을 사용자 중심의 Web 기반 시스템으로 개편하여 민원 편의성 제고 - (정보보안 시스템 강화) 정보시스템을 IDC로 이전하여 시설, 환경, 통신망 등 보안을 강화하여 침해사고 예방 및 대응능력 향상

4) 핵심성과지표(KPI) 정의

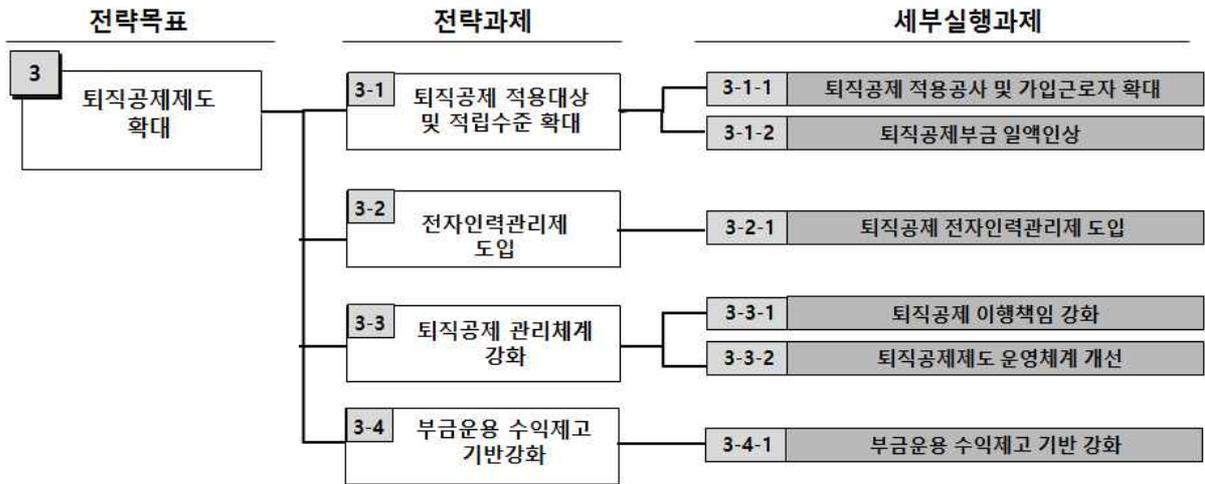
□ 건설근로자공제회 전사 KPI 도출 방향성과 세부실행과제에 따른 KPI 도출



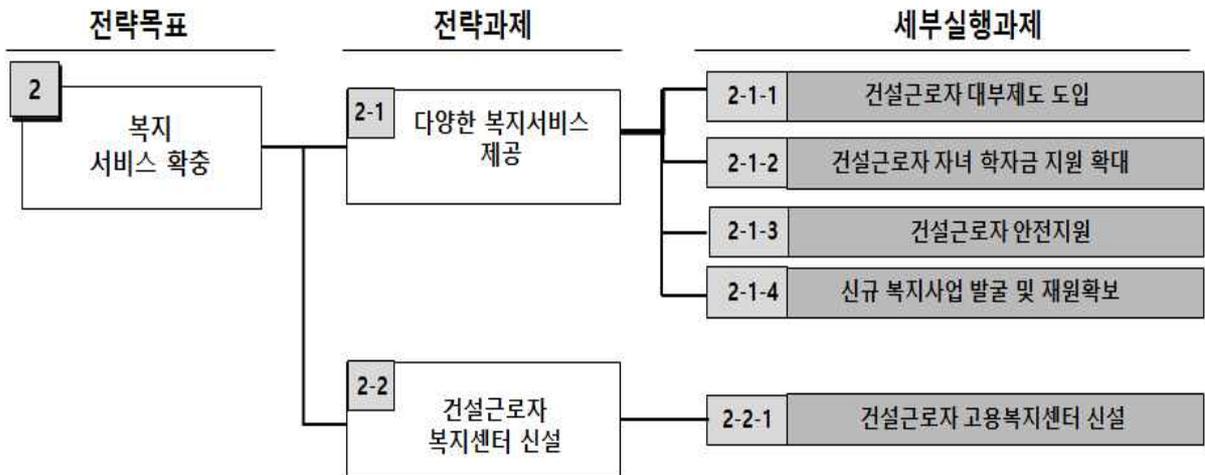
5) 전략과제에 따른 성과지표



건설근로자공제회 전략목표 3



건설근로자공제회 전략목표 2



건설근로자공제회 전략목표 4



라. 중장기 전략과제 단계별 방향성

1) 기반 조성기 Value Creation(현 체계 본부화 + 핵심 기능 보완)

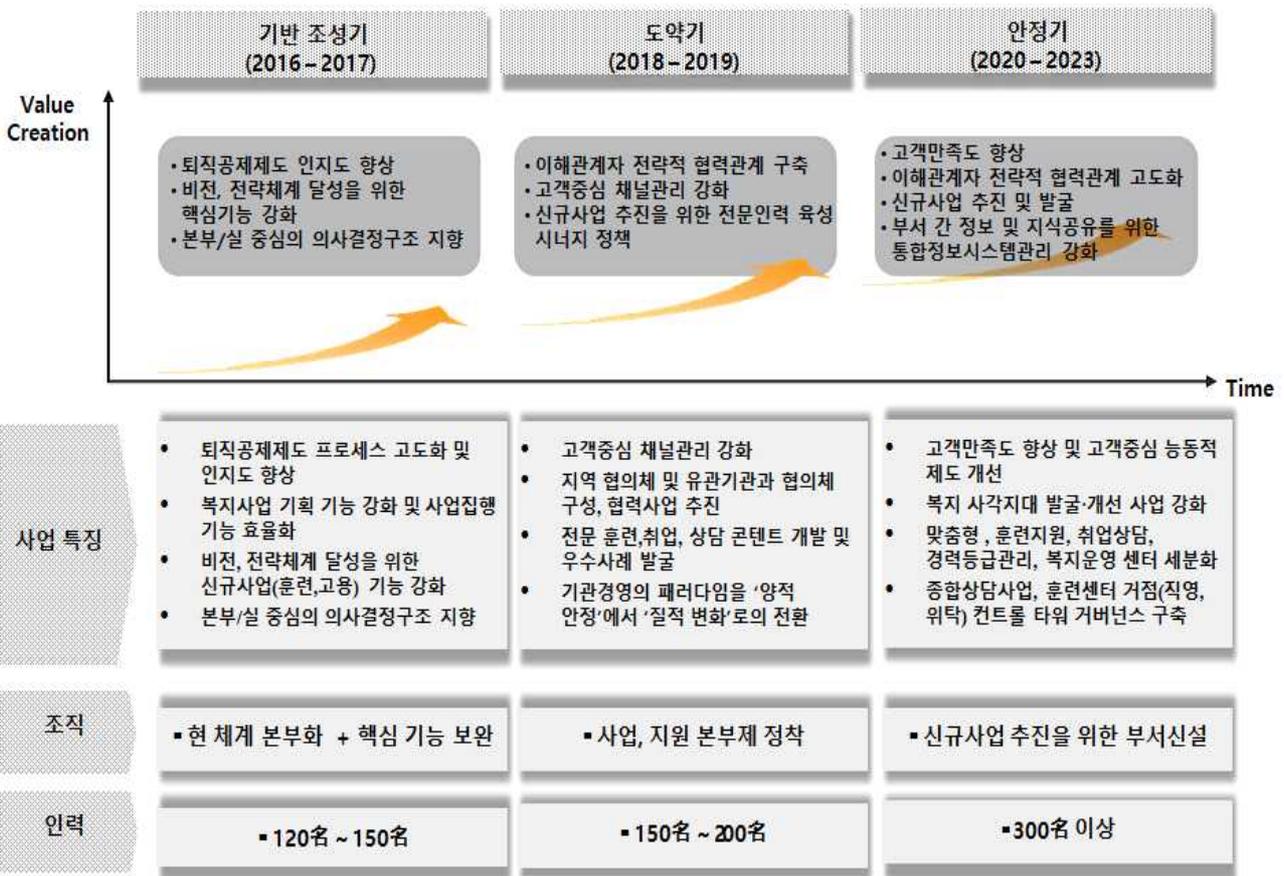
- 퇴직공제제도 인지도 향상
- 비전, 전략체계 달성을 위한 핵심기능 강화
- 본부/실 중심의 의사결정구조 지향

2) 도약기 Value Creation(사업, 지원 본부제 정착)

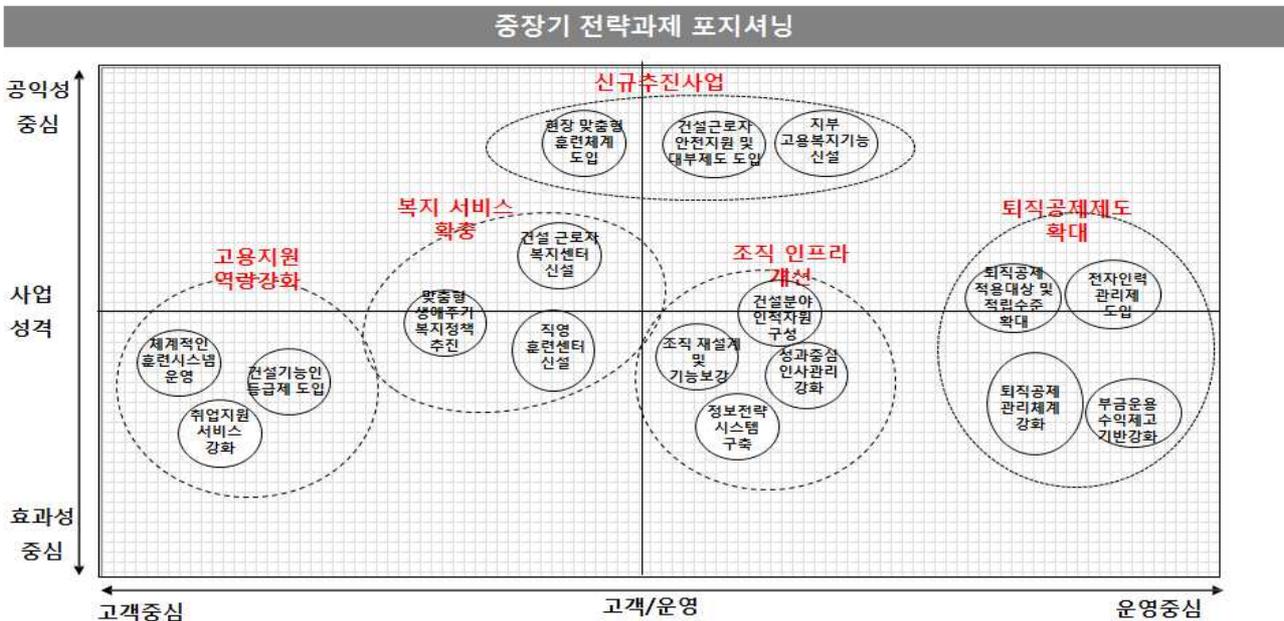
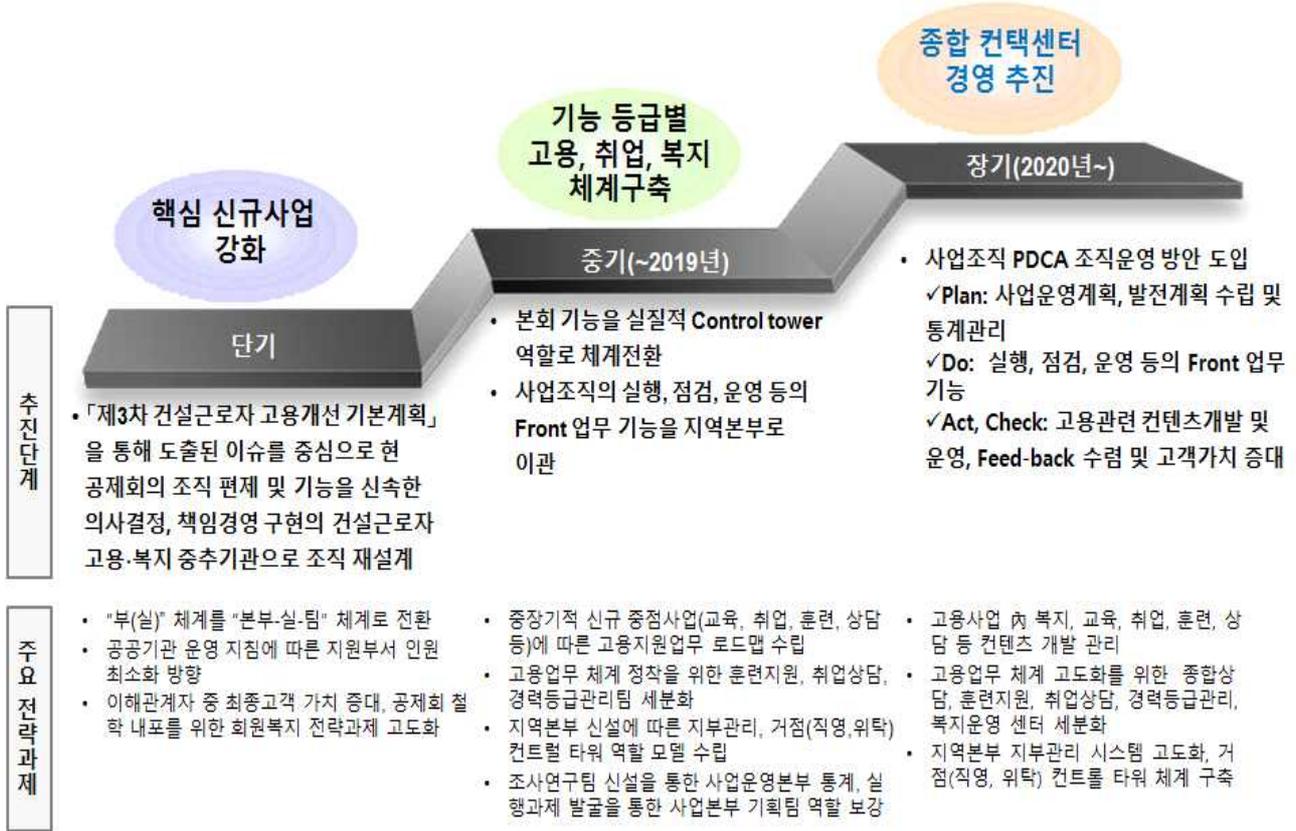
- 이해관계자 전략적 협력관계 구축
- 고객중심 채널관리 강화
- 신규사업 추진을 위한 전문인력 육성 시너지 정책

3) 안정기 Value Creation(신규사업 추진을 복지, 고용본부 다각화)

- 고객만족도 향상
- 이해관계자 전략적 협력관계 고도화
- 신규사업 추진 및 발굴
- 부서 간 정보 및 지식공유를 위한 통합정보시스템관리 강화



□ 미래 발전 방향



3

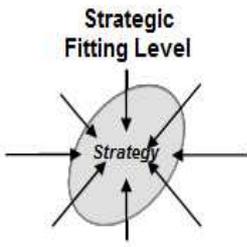
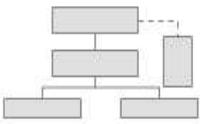
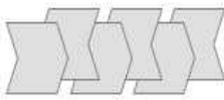
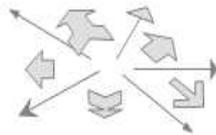
조직 재설계

- 가. 조직 재설계 개요
- 나. 조직 재설계 방향 및 주요 개편 내용
- 다. 직무분석 및 적정인력 파악
- 라. 적정인력 산정

가. 조직 재설계 개요

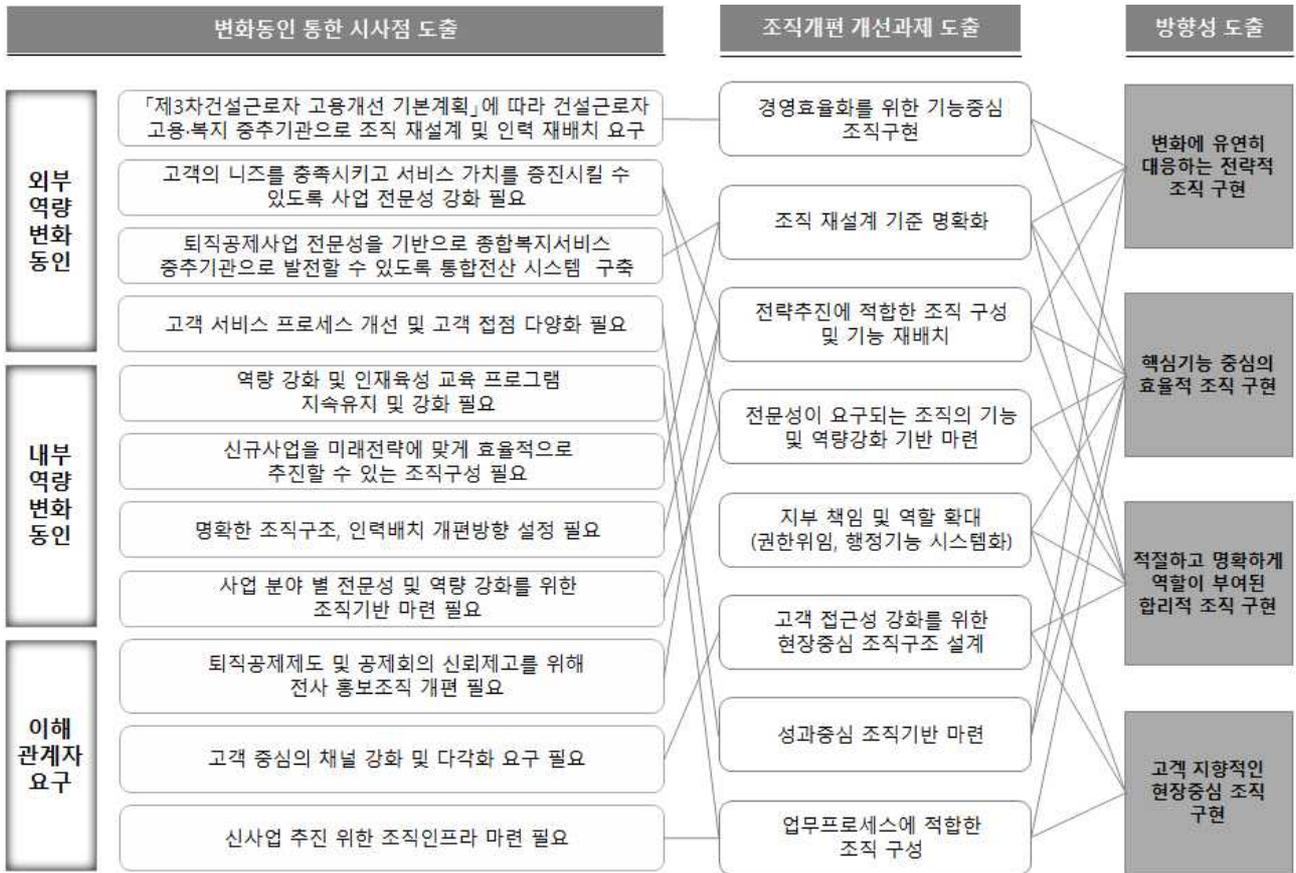
1) 조직 재설계 절차

- 조직구조 및 운영에 영향을 미치는 내/외부적 환경 요소 및 이해관계자의 요구에 대한 요구사항 분석 위해 각 동인 별 핵심질문 및 분석 시 주안점을 도출

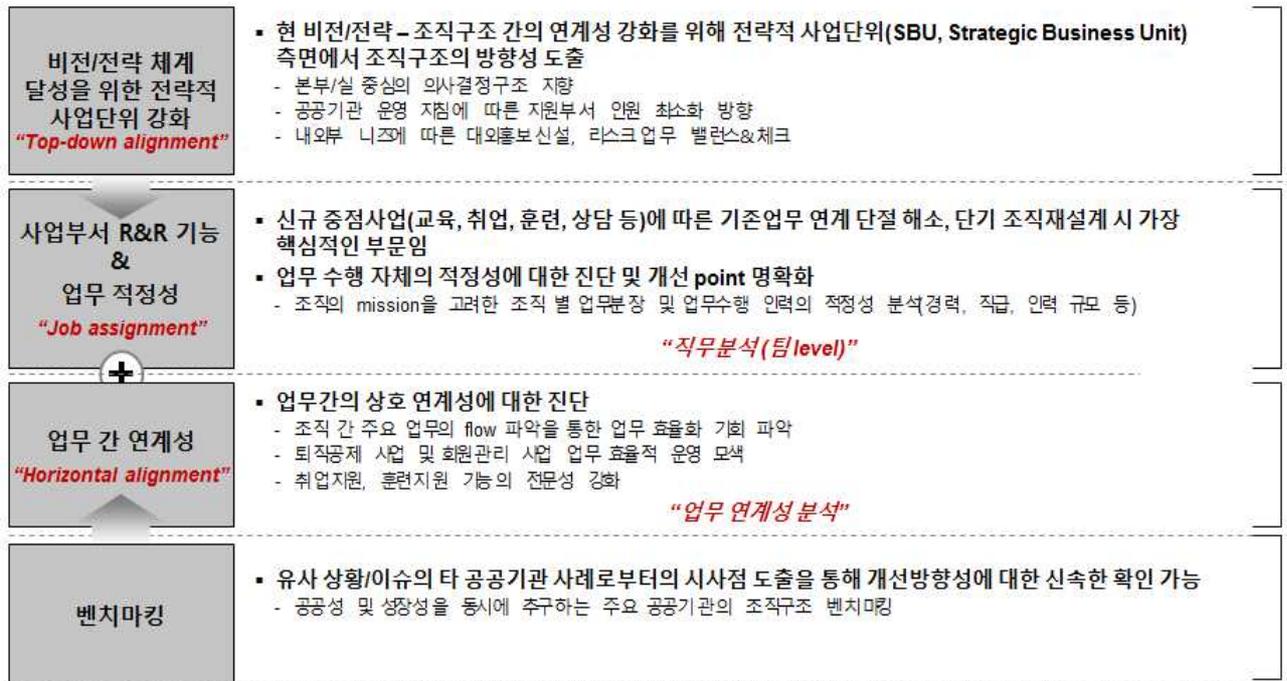
<p style="text-align: center;">전략 연계성</p> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="text-align: center;">  <p>Strategic Fitting Level</p> </div> <div> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 현 단위 조직 별 성과(performance) 분석 ▪ 기능별 운영 현황 </div> </div> <div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>Key question : 단위 조직이 동일한 전략적 방향을 지향하는가?</p> </div>	<p style="text-align: center;">수직적 구조 측면</p> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="text-align: center;">  <p>Hierarchical Structure</p> </div> <div> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 의사결정 구조 및 성과 책임 ▪ Span of control ▪ Span of communication </div> </div> <div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>Key question : 조직 Level 별 책임/권한/관리 범위는 적절한가?</p> </div>
<p style="text-align: center;">수평적 구조 측면</p> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="text-align: center;">  <p>Horizontal Process</p> </div> <div> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 유기적인 업무 프로세스 구현 수준 ▪ 의사소통 및 업무 협조 </div> </div> <div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>Key question : 업무 목적에 따른 유기적인 협조 체계를 갖추고 있는가?</p> </div>	<p style="text-align: center;">통합/분권화 지향 측면</p> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="text-align: center;">  <p>Coordination / Decentralization</p> </div> <div> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 기능별/조직 위계 별 분권화 수준 ▪ 통합·조정 및 lead 기능 </div> </div> <div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>Key question : 기능적인 특성에 따라 통합 또는 분권화를 적절히 하고 있는가?</p> </div>

2) 중점 고려사항

- 급변하고 있는 공제회 내·외부환경변화에 대한 선제적 대응
- 고용·복지·교육관련 사업 확대에 대비한 추진역량 확보 등 경쟁력 강화
- 퇴직공제제도 중심 운영 체계를 부문별 사업특성, 고객의 요구 등을 종합 고려하여 사업부문, 지원부문, 기금 운용부문 신속 대응체제 구축 요구
- 고용·훈련 사업에 대한 전략적 집중지원 판단과, 스텝라인 조직들의 조직구조 정비 방안을 모색하여 경영활동 프로세스가 유연하게 전달되는 체계로 전환
- 기관경영의 패러다임을 '양적 안정'에서 '질적 변화'로의 전환이 필요
- 장기적으로는 공정한 성과평가를 통해 성장 가능성이 높은 인력은 주요 Post에 적극 발탁 인사하는 등 조직에 역동성과 생동감 배가 필요



나. 조직 재설계 주요이슈 및 개편내용



1) 조직 재설계 주요 이슈

조직분석의 개선사항 Framework

이슈 리스트

Structure	1. 사업구조와 조직구조의 연계성	a. 신규사업 추진 정책 시행에 따른 사업주체 및 예산 혼란	☐
		b. 신규사업의 특정 부서 집중에 대한 내부자원 한계	☐
	2. 사업조직과 지원조직 간 인력배분의 적정성	a. 지원기능의 담당 인력 부족 및 신설고려	☐
		b. 사업규모 대비 사업조직 인력 부족	☐
		c. 정원산정 및 배치기준 부재	☐
	3. Front/Middle/Back office 기능의 적정성	a. 전사 기획 기능의 미흡	☐
		b. 정보화 업무 선지화 요구	☐
Operation	1. 업무분장의 명확성 (R&R)	a. 업무분장 불명확	☐
	2. 커뮤니케이션의 원활성	a. 부서 간 정보 및 업무에 대한 공유 체계 미흡	☐
		b. 팀원 간 업무공유 시스템 요구	☐
	3. 의사결정 체계의 명확성	a. 부금운용 의사결정 체계 보완	☐
Culture	1. Leadership	a. 리더십 확산의 한계	☐
	2. Positive tension	a. 적절한 긴장감의 미흡	☐
Others		a. 부서명칭과 업무기능의 불일치	☐

2) 주요 개편내용

- ☐ 경쟁력강화: 환경변화에 신속하게 대응할 수 있는 전략 실행 기반 구축
 - 의사결정, 리더십 강화를 위해 본부/실 중심의 의사결정구조 지향
 - 신속한 의사결정, 책임경영 구현 및 전무이사 전결권 집중 해소방안
 - 지부 집행기능 유지 및 훈련, 교육기능 지향
 - 책임 경영 및 성과중심 조직 문화를 위한 성과관리 모니터링 기능(중장기)
- ☐ 질적 변화: 고객가치 추구를 위한 조직역량 확보
 - 복지사업 기획 기능 강화 및 사업집행 기능 효율화 도모
 - 복지사업 간 시너지 확보 및 유기적 연계를 위해 유사기능을 통합·조정
 - 취업지원 및 훈련지원 기능연계 강화
 - 고객요구에 신속한 대응을 위해 고객지원센터 설치(중장기)
- ☐ 신속·유연성: 핵심사업 실행력 확보를 위한 조직구조 설계
 - 내부통제 및 모니터링 기능 강화
 - 부서 간 정보 및 지식공유를 위한 IT관리 강화(중장기)
 - 책임경영을 위한 성과관리 기능 강화(중장기)

다. 직무분석 및 적정인력 파악

과업범위상에 주요 인사/조직 업무 범위

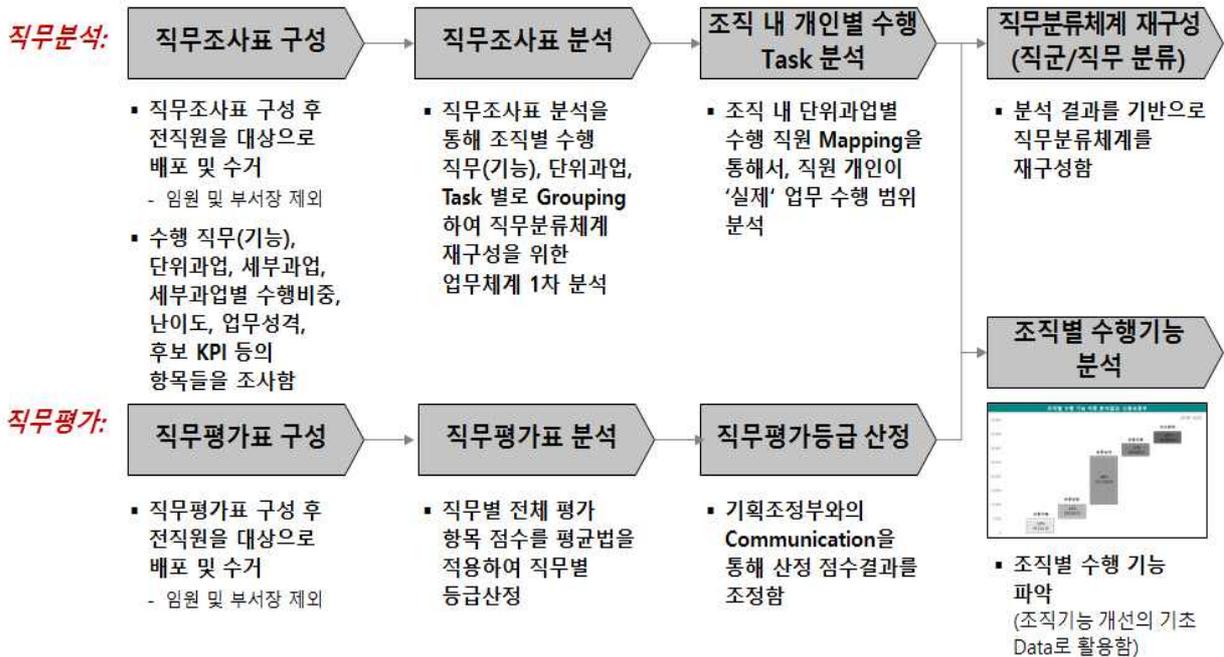
- 비전 달성을 위한 증장기 조직, 인력 운영방안 제시

- 이해관계자 비전·전략의 공유·소통, 변화관리 방안 제시

업무 범위 명확화

- 1 조직구조 재설계(증장기 측면)**
 - 1-1 효율성, 통합성 강화를 위한 단계적 조직재설계 방안 마련
- 2 직무분류체계 재정립**
 - 2-1 직무분석: 직무별 업무량, 직무 난이도, 책임도 등을 파악
 - 2-2 직무평가 결과 및 직무등급 설정
 - 2-3 직무체계재분류: 직렬 신설 검토
- 3 조직구조 효율화(현 시점 측면)**
 - 3-1 부서별 R&R 정의 및 조정
 - 3-2 본·지부 역할 정립
 - 3-3 지부(센터) 표준 운영모델 제시 등 조직운영 효율화 방안 제시
- 4 적정인력 산정**
 - 3-5 부서별 기준정원 설정, 인력재배치
- 5 증장기 인력운영 계획 수립**
- 6 CDP(Career Development Program) 고도화**
- 7 변화관리 성공요인 제시**

1) 직무분석 및 직무평가 Process



□ 직무기술서 상의 주요 과업

부서	감사실	경영지원부	고용지원부	공제사업부	기획관리부	자산운용실	회원관리부	지부/센터
주요 업무	감사업무 수행 <small>(감리업무, 특별감사 업무담당자)</small>	구매 및 계약	기능훈련지원	공제사업관리	경영평가	부금운용	이동지원센터 운영	공제사업운영
	윤리경영 및 청렴시책 추진	인사	복지지원	공제사업부 관련 퇴직공제사업 추진	전략기획 및 조직관리	대체투자	공제금관리	
	공직기강 점검	총무	취업지원	이행부진사업장 관리	대외협력 및 내부평가		공제금지급	
	공직윤리 및 감사지원 업무	회계		위탁사업 (건설고용지수)	홍보, 사회공헌 활동		대부사업관리	
				정보보안	리스크관리		회원관리	
				홈페이지 및 프로그램 관리				
				IT기획 및 운영				
				IT개발 및 운영				

건설기능 등급관리 기획단	건설근로자 종합상담지원센터	취업지원 서울센터	취업지원 부천센터
	종합상담센터 관리	취업지원 사업운영	취업지원 사업운영

□ 직무별 주요과업 '부서-직무-주요' 과업 Mapping 결과

부서	직무	주요 업무
감사실	감사	▪ 감사업무 수행
		▪ 윤리경영 및 청렴시책 추진
		▪ 공직기강 점검
		▪ 공직윤리 및 감사지원 업무
경영지원부	구매 및 계약	▪ 구매 및 계약
	인사	▪ 인사
	총무	▪ 총무
	회계	▪ 회계
고용지원부	기능훈련지원	▪ 기능훈련지원
	복지지원	▪ 복지지원
	취업지원	▪ 취업지원
공제사업부	공제사업관리	▪ 공제사업관리
		▪ 공제사업부 관련 퇴직공제사업 추진
		▪ 이행부진사업장 관리
	전산정보	▪ 위탁사업(건설고용지수)
		▪ 정보보안
		▪ 홈페이지 및 프로그램 관리
	▪ IT 기획 및 운영	
	▪ IT 개발 및 운영	

부서	직무	주요 업무
기획관리부	경영기획	▪ 경영평가 ▪ 전략기획 및 조직관리 ▪ 대외협력 및 내부평가 ▪ 홍보, 사회공헌 활동
	리스크관리	▪ 리스크 관리
자산운용실	대체투자	▪ 대체투자
	부금운용	▪ 부금운용
회원관리부	이동지원센터 운영	▪ 이동지원센터 운영
	회원관리	▪ 공제금관리 ▪ 공제금지급 ▪ 대부사업관리 ▪ 회원관리 ▪ 민원상담
지부/센터	공제사업운영	▪ 사업장관리 및 지도 ▪ 일반사무 ▪ 퇴직공제금 업무
건설근로자 종합상담 지원 센터	(해당 직무 적용)	▪ 종합상담센터관리
건설기능 등급관리 기획단	(해당 직무 적용)	▪ (필요 시 부서장이 신규 설정)

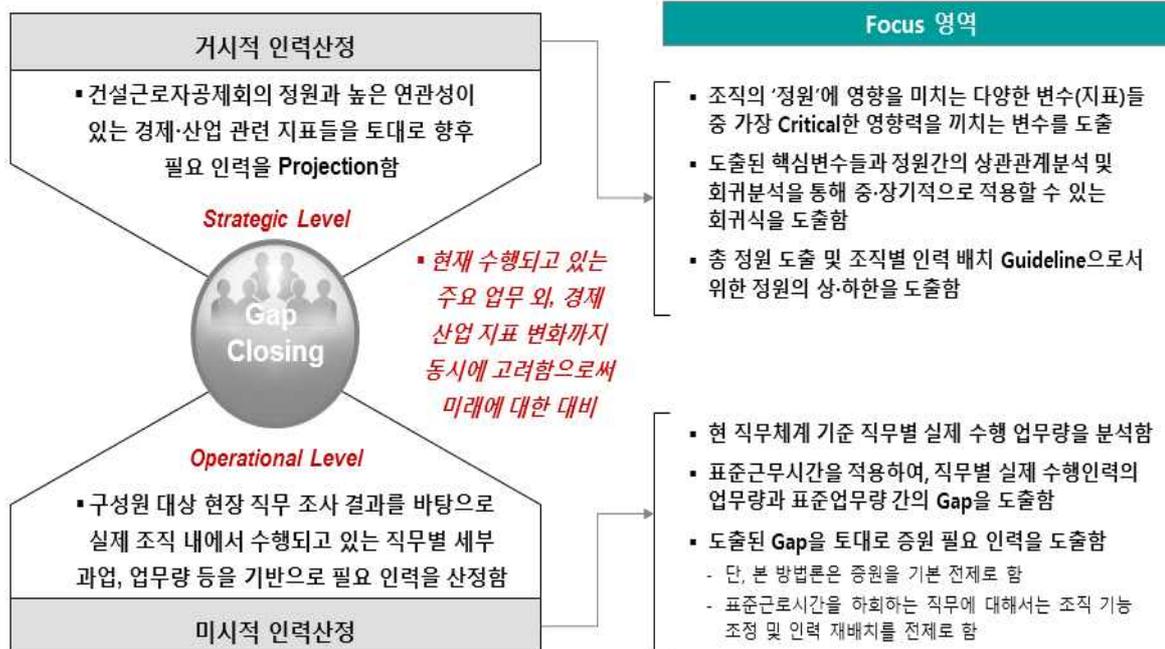
2) 직무평가 결과(부서원 결과 및 합산점수)

[그림 8-9] 직무평가 결과(부서원 결과 및 합산점수)

직무	부서원평가(80%)	부서장평가(20%)	총점
건설기능등급관리기획	66.5	69.2	67.0
인사	58.5	90.8	65.0
경영기획	54.9	94.2	62.8
기능훈련지원	56.9	82.5	62.0
취업지원	56.9	77.5	61.0
감사	55.7	80.8	60.7
부금운용	52.9	90.0	60.3
대체투자	53.8	86.7	60.3
전산정보	55.9	76.7	60.1
공제사업관리	53.2	86.7	59.9
회계	54.5	79.2	59.4
총무	(미평가) ¹⁾	79.2	59.4
리스크관리	53.0	79.2	58.2
복지지원	52.3	80.8	58.0
공제사업운영	47.7	83.3	54.9
구매 및 계약	50.0	70.8	54.2
회원관리	44.8	82.5	52.3
이동지원센터운영	44.6	67.5	49.2

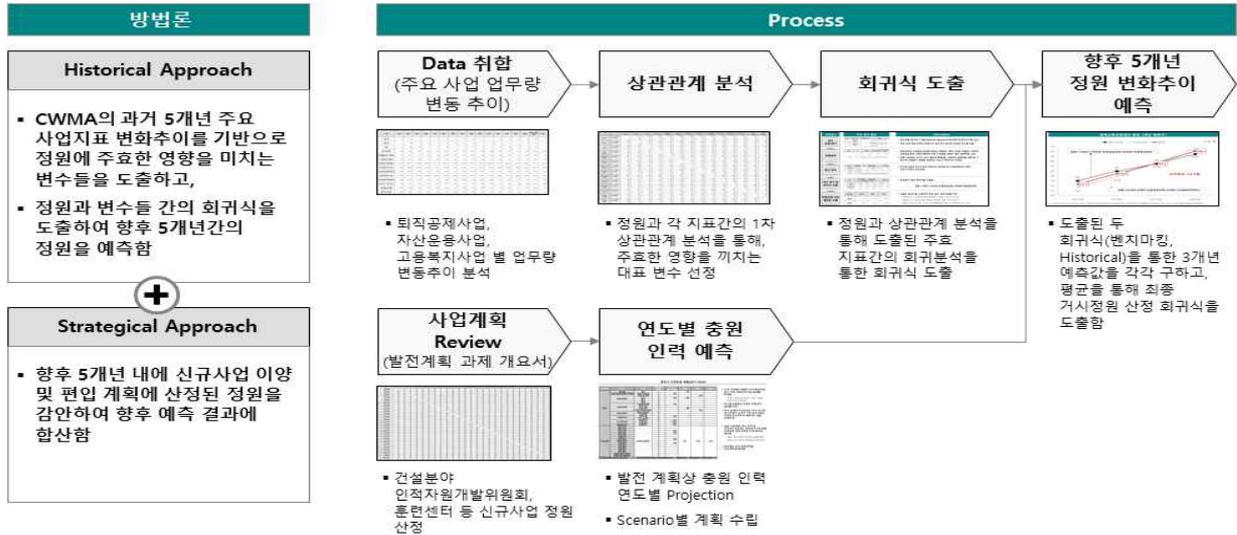
라. 적정인력 산정

적정인력 산정 Framework



1) 거시적 인력산정: Process

□ 거시적 인력산정은 공제회의 주요 사업을 구분하여 주요 사업별 사업실적과 정원과의 회귀식을 기반으로 향후 5년 후의 정원을 예측함



□ 거시정원 산정 활용 데이터의 선정

주요사업구분	주요업무	업무량							과거 5개년 CGAR
		11년	12년	13년	14년	15년	16년(예측치) ²⁾		
퇴직공제사업	대표 원도급(공사)	19,911	21,598	25,578	23,671	25,770	27,809	7.91%	
	신규가입 공사	18,240	20,698	21,060	19,539	22,053	24,267	10.04%	
	관리 피공제자(단위 천명)	3,377	3,682	4,010	4,326	4,540	4,903	8.01%	
	신규 피공제자(단위 천명)	313	351	385	385	327	325	-0.48%	
	퇴직공제금 지급건수	25,290	45,257	57,968	68,113	73,776	93,196	26.32%	
	전화상담	54,620	115,749	180,492	223,493	225,779	323,268	43.18%	
	방문민원	44,432	66,145	80,279	87,456	107,147	147,367	37.54%	
자산운용사업	자산운용규모(천억 원)	16	18	22	25	29	33	15.68%	
	운용상품 수(건)	62	63	78	86	76	85	11.55%	
고용복지사업	기능훈련(위탁훈련 포함)	836	1,249	4,997	5,709	7,792	8,546	9.68%	
	종합지원이동센터	5,350	6,962	9,646	19,782	19,885	27,610	38.85%	
	단체보험 인원	3,000	5,000	6,000	1,000	5,000	5,681	13.62%	
	결혼, 출산 보조금	42	34	850	402	616	1,143	85.56%	
	건설기능인의 날 포상	34	36	35	35	35	37	6.96%	
	고교생 자녀 장학금	300	400	400	-	-	-	-	
	대학생 자녀 장학금 (외부지원 포함)	78	90	126	63	86	106	23.45%	

○ 공제회의 주요 사업을 퇴직공제사업/자산운용사업/고용복지 사업으로 구분하고, 해당 사업별로 주요 실적의 과거 5개년의 연평균성장률을 도출하여 추세 분석

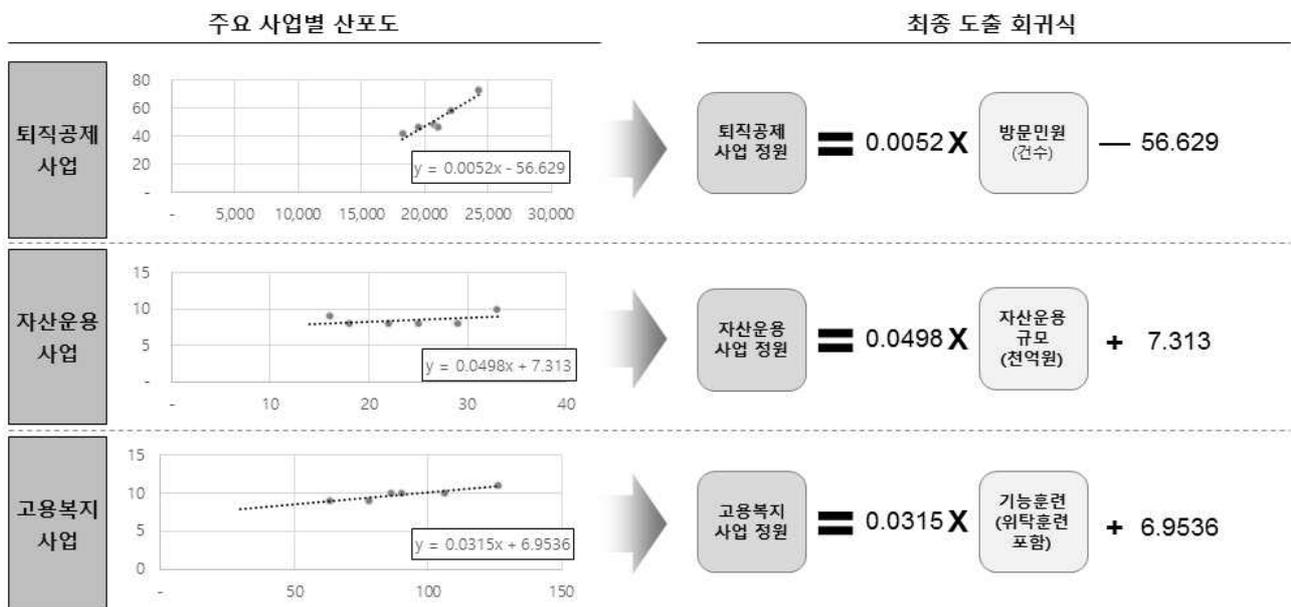
□ 상관계수 분석 결과

주요사업구분	주요업무	상관계수	결정계수
퇴직공제사업	대표 원도급(공사)	0.793	0.628
	신규가입 공사	0.935	0.875
	관리 피공제자(단위 천명)	0.849	0.720
	신규 피공제자(단위 천명)	0.390	0.152
	퇴직공제금 지급건수	0.845	0.714
	전화상담	0.836	0.699
자산운용사업	방문민원	0.943	0.889
	자산운용규모(천억 원)	0.389	0.151
	운용상품 수(건)	0.153	0.024
고용복지사업	기능훈련(위탁훈련 포함)	0.922	0.850
	종합지원이동센터	0.018	0.000
	단체보험 인원	0.871	0.758
	결혼, 출산 보조금	0.551	0.304
	건설기능인의 날 포상	0.317	0.100
	고교생 자녀 장학금	-	-
	대학생 자녀 장학금 (외부지원 포함)	0.272	0.074

- 각 사업별 지표 중 정원(종속변수)와 가장 상관관계가 높은 대표 지수를 도출함
- 자산운용사업의 경우, 상관계수가 낮아 신뢰도가 낮지만 비정형성 업무의 특성상 실제 업무량과 직접적으로 연계할 수 있는 지표가 부족해 상대적인 기준을 적용하여 자산운용규모를 대표 지표로 설정함

□ 회귀식 도출

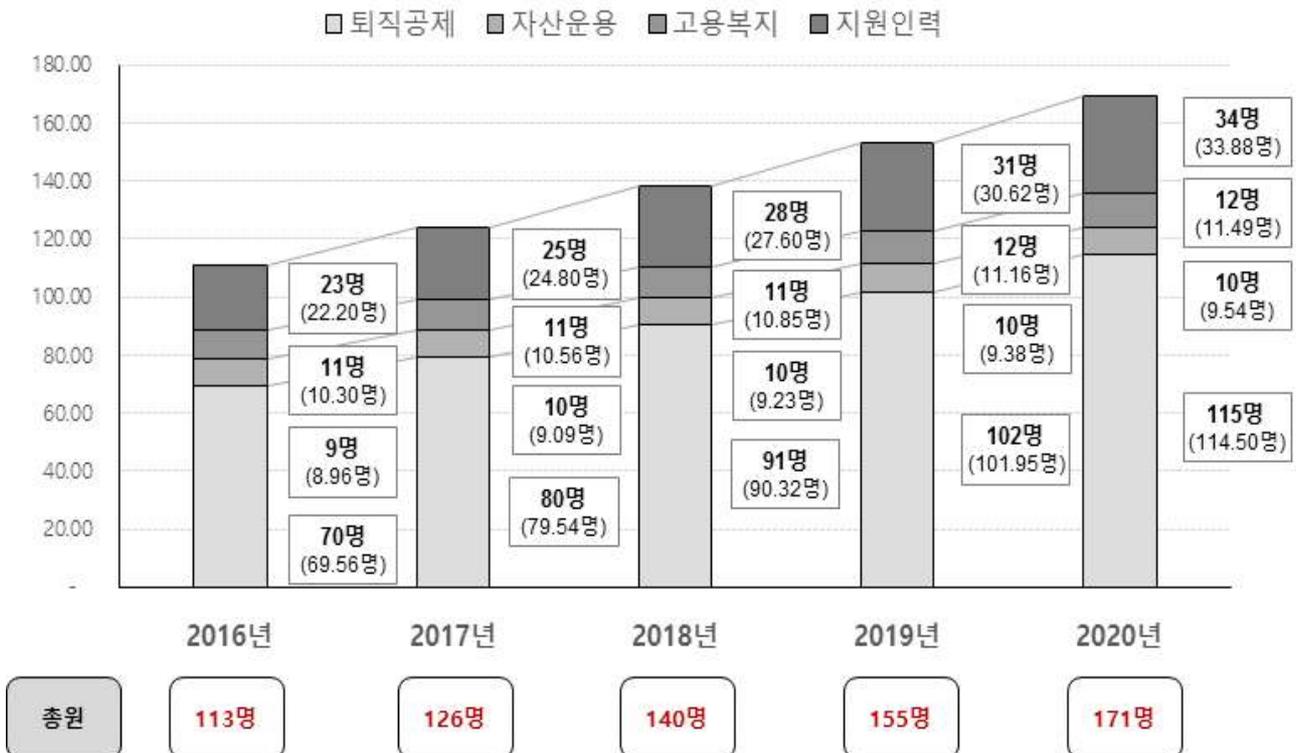
- 주요 사업별 '사업량-정원'의 회귀식은 다음과 같이 도출됨



□ 향후 4개년 사업실적 예측

주요사업구분	주요업무	업무량											
		10년	11년	12년	13년	14년	15년	과거 5개년 CGAR	16년 (예측치)	17년 (예측치)	18년 (예측치)	19년 (예측치)	20년 (예측치)
퇴직공제사업	대표 원도급(공사)	17,609	19,911	21,598	25,578	23,671	25,770	7.91%	27,809	30,010	32,385	34,948	37,713
	신규가입 공사	13,669	18,240	20,698	21,060	19,539	22,053	10.04%	24,267	26,187	28,260	30,496	32,909
	관리 피공제자(단위 천명)	3,089	3,377	3,682	4,010	4,326	4,540	8.01%	4,903	5,292	5,710	6,162	6,650
	신규 피공제자(단위 천명)	335	313	351	385	385	327	-0.48%	325	351	379	409	441
	퇴직공제금 지급건수	22,935	25,290	45,257	57,968	68,113	73,776	26.32%	93,196	100,571	108,530	117,119	126,387
	전화상담	37,522	54,620	115,749	180,492	223,493	225,779	43.18%	323,268	348,850	376,457	406,248	438,396
	방문민원	21,771	44,432	66,145	80,279	87,456	107,147	37.54%	147,367	159,029	171,614	185,195	199,850
자산운용사업	자산운용규모(천억 원)	14	16	18	22	25	29	15.68%	33	36	38	41	45
	운용상품 수(건)	44	62	63	78	86	76	11.55%	85	91	99	107	115
고용복지사업	기능훈련(위탁훈련 포함)	4,910	836	1,249	4,997	5,709	7,792	9.68%	8,546	9,222	9,952	10,740	11,590
	종합지원이동센터		5,350	6,962	9,646	19,782	19,885	38.85%	27,610	29,795	32,153	34,697	37,443
	단체보험 인원		3,000	5,000	6,000	1,000	5,000	13.62%	5,681	6,131	6,616	7,139	7,704
	결혼, 출산 보조금	28	42	34	850	402	616	85.56%	1,143	1,234	1,331	1,436	1,550
	건설기능인의 날 포상	25	34	36	35	35	35	6.96%	37	40	44	47	51
	고교생 자녀 장학금	204	300	400	400	-	-			-	-	-	-
	대학생 자녀 장학금 (외부지원 포함)	30	78	90	126	63	86	23.45%	106	115	124	133	144

□ 향후 5개년 정원 예측 결과

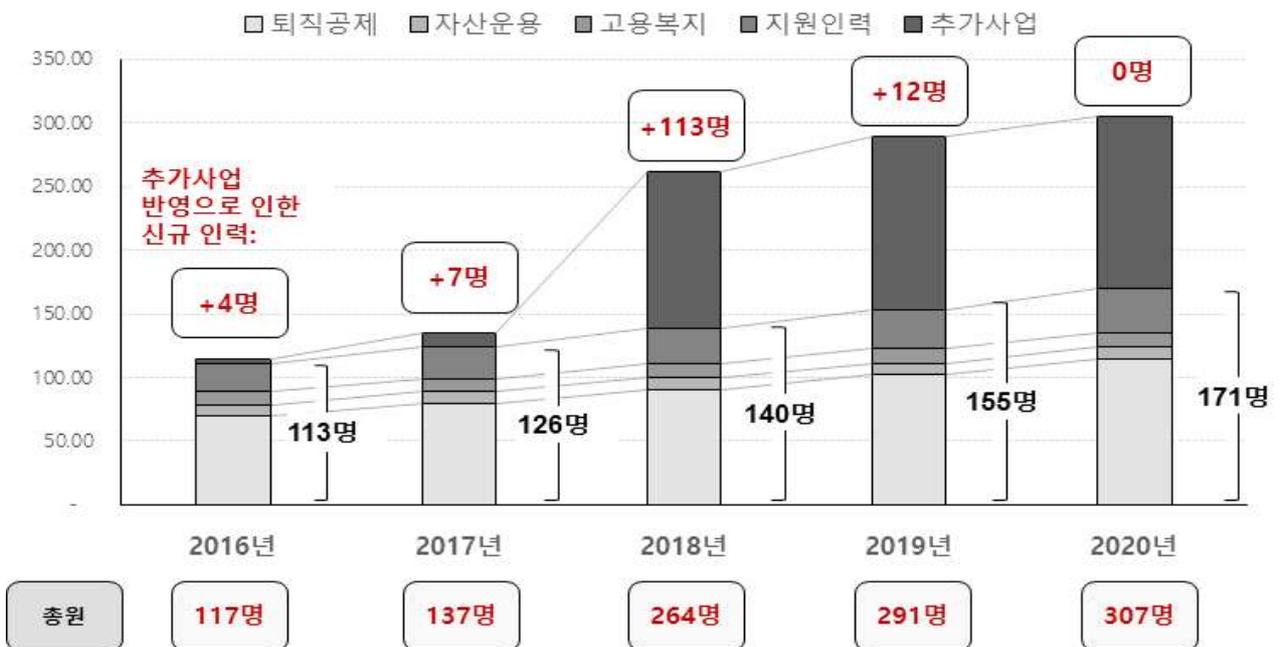


□ 향후 추가 배정사업 및 인력

추가 예정 사업	배치예정 인력					Rationale
	16년	17년	18년	19년	20년	
건설분야 인적자원개발위원회 구성 운영	+4명		+4명 (중 8명)			▶ 16년에 투입이 된다고 가정
직영 훈련센터 설립				+12명		
건설기능인 등급체계 마련			+34명			▶ 시범사업 기간에 소요인력을 전부 투입한다고 가정 <small>← 총괄운영 6명, 시스템관리 2명, 지부-센터 26명 기준</small>
건설근로자 고용복지센터 신설			+5명			
퇴직공제 적용공사 및 가입근로자 확대			+33명			▶ 시범사업 기간에 소요인력을 전부 투입한다고 가정
퇴직공제제도 운영체계 개선			+37명			
조사·연구 및 정책 지원기능 강화		+7명				

□ 추가 가능사업 반영 중장기인력예측 결과

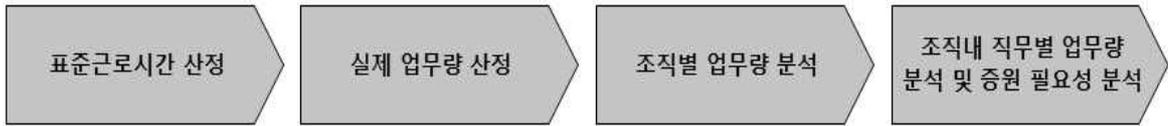
향후 5개년(16~20년) 정원 예측 결과: 추가 가능사업 반영



2) 미시적 인력산정: Process

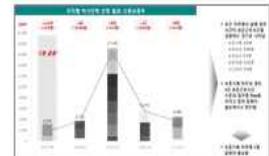
미시정원 산정의 Process

Process:



구분	종류	비율	시간	비고
표준근로시간	근로시간	100%	2160시간	
	휴식시간	100%	2160시간	

구분	종류	비율	시간	비고
실제 업무량	근로시간	100%	2160시간	
	휴식시간	100%	2160시간	



- 과거 기획관리부에서 조사한 업무량 조사 결과에 근거하여 1인당 표준업무시간을 2160시간으로 산정함

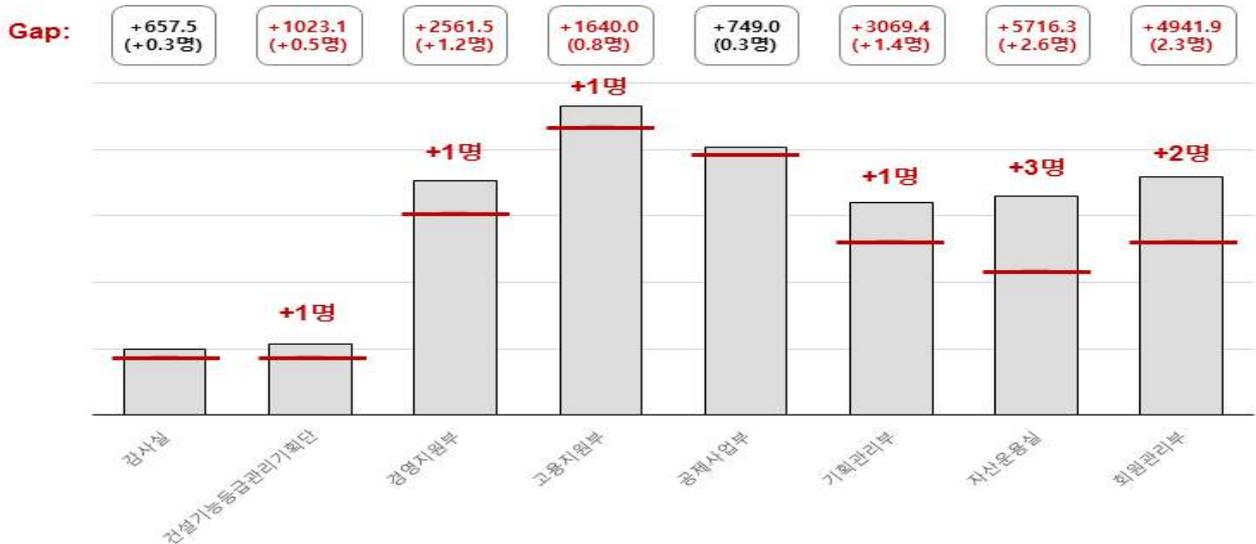
- 금번 직무조사표에 기입된 업무량을 기반으로 1인당 실제 업무시간을 과거 기획관리부 조사 결과상의 부서별 평균 근로시간으로 환산함
 - 직무조사 결과가 부서별로 상이함

- 실제 업무량을 조직 인원 수 기준으로 적용하여, 조직 전반적인 초과근무량 대비 Gap 수준을 파악함
 - 직무 개념을 적용하지 않은 참고 용도의 분석값임
 - "조직별로 전반적인 초과근무 수준은 어떠한가?"

- 조직 내 직무별 초과근무량 대비 증원 필요성 분석
- 직무별 2160 시간 대비 50% 수준 이상 초과한다면 1명의 증원 인력이 필요하다는 개념
- "하나의 독립된 직무별 증원이 필요한가?"

□ 업무량 분석 결과(본사)

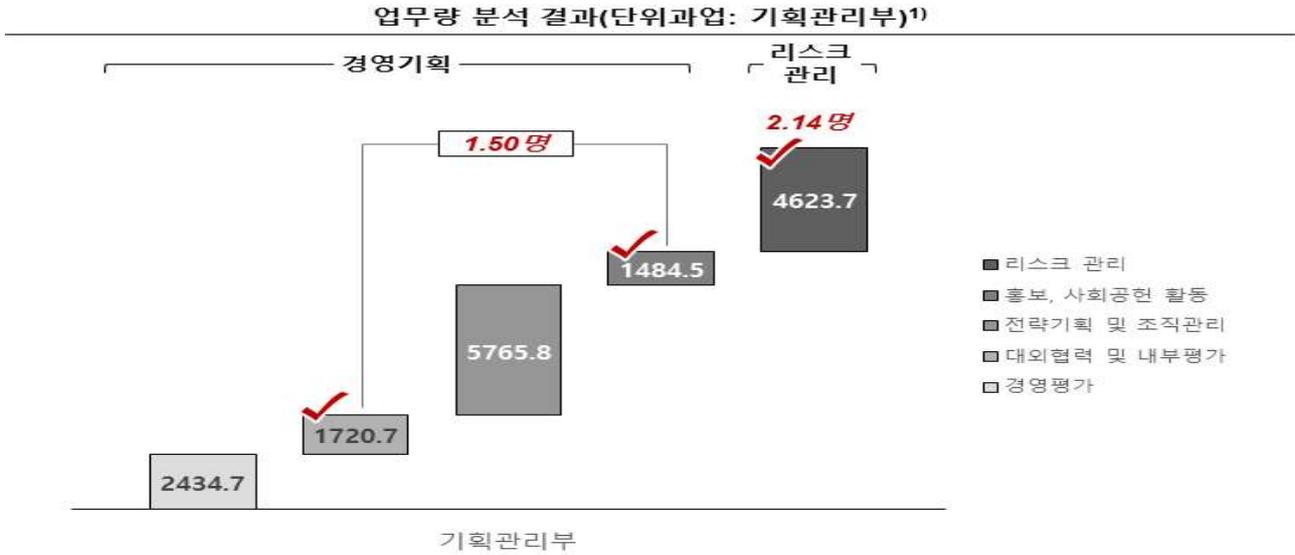
업무량 분석 결과(본사)¹⁾



1) 부서장은 조사 대상에서 제외됨

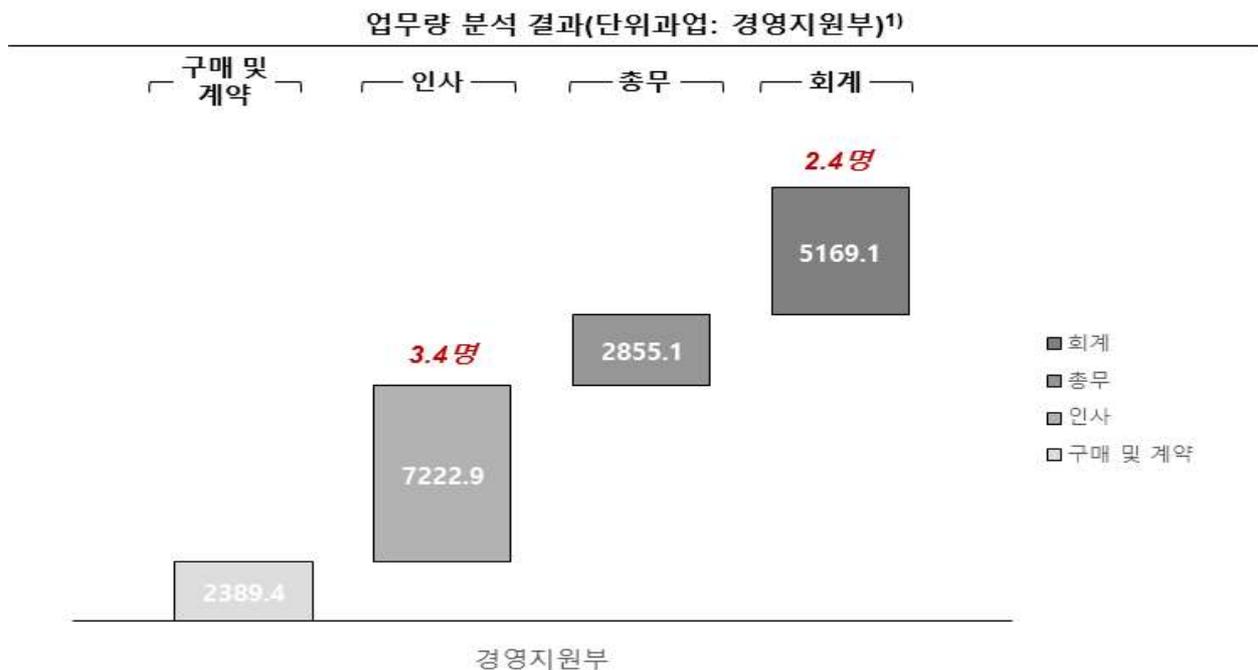
- 건설기능등급관리기획단: 1명, 경영지원부: 1명, 고용지원부: 1명, 자산운용실: 3명, 회원관리부: 2명

□ 기획관리부 업무량 분석 결과



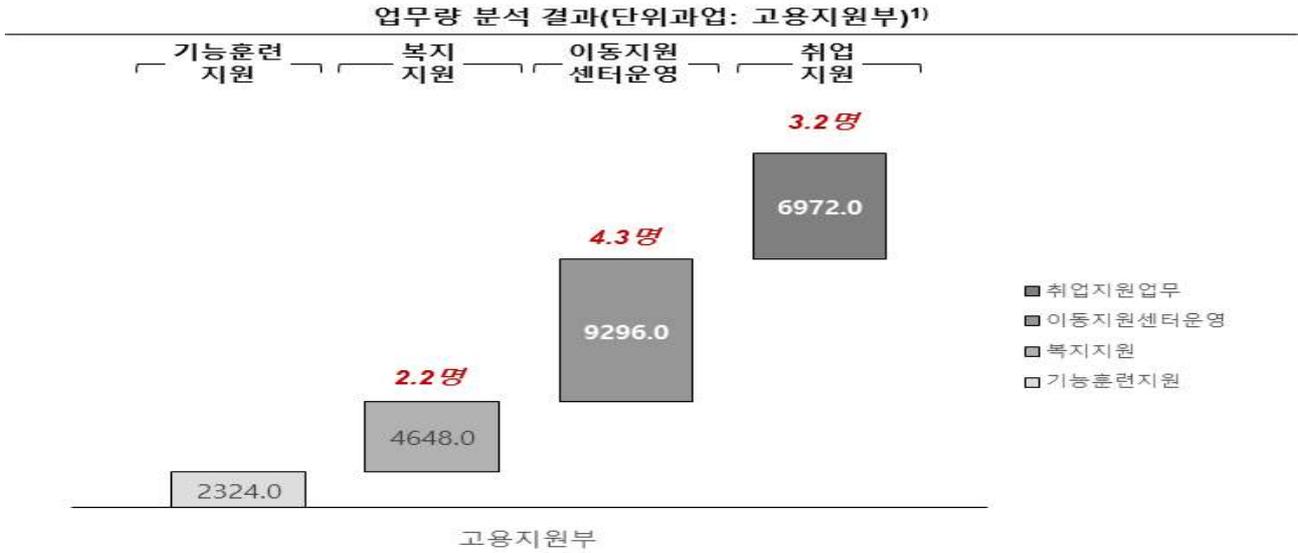
- '리스크관리' 단위과업의 경우, 실무 업무 수행 인력이 2.14명임
- '대외협력 및 내부평가' 업무 및 '홍보, 사회공헌 업무'의 실무 수행 인력이 1.5명임

□ 경영지원부 업무량 분석결과



- '인사' 단위과업의 경우, 실무 업무수행 인력이 3.4명임
- '회계' 업무의 실무수행 인력은 2.4명임

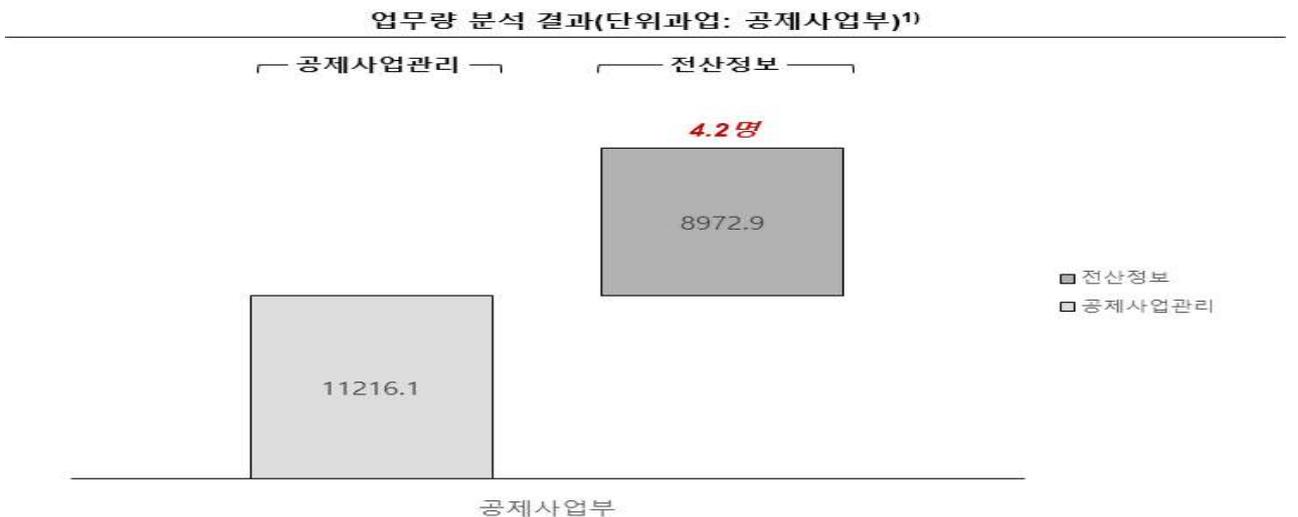
□ 고용지원부 업무량 분석결과



- 고용지원부 업무를 단위과업별로 분석 시, 별도 부서화가 필요한 업무가 분석되나, 업무의 유사성 및 연관성이 높아 현상 유지를 전제로 실수행 인력만 파악함
 - 이동지원센터 운영업무의 경우, 이미 별도의 부서로 운영되고 있으며, 취업지원업무 또한 세부 센터단위로 별도 운영 중임

□ 공제사업부 업무량 분석결과

- 전산정보 직무의 별도 부서화 검토가 필요
- 공제사업과의 업무 연관성이 상대적으로 부족한 것으로 판단됨
 - 공제회 전체 직무/단위 과업 중 실수행 업무 인력이 가장 높음
- 공제사업부의 단위과업 분석결과 '전산정보' 수행인력의 별도 독립부서화 검토가 필요함



□ 지부/센터 업무량 분석 결과

업무량 분석 결과(지부/센터)¹⁾



- 본사 부서들 대비 상대적으로 적정인력으로 운영되고 있는 것으로 판단됨
- 단, 일부 지부/센터의 경우에는 인력의 보강이 필요함
 - 대구지부: 1명, 대전지부: 1명, 원주센터: 1명, 인천센터: 1명

□ 미시정원 산정 결과

본/지부	소속	실근로시간	조사대상 인원	표준근로시간	과부족	인원	보충인원
본사	감사실	4977.5	2	4320	657.5	0.3	0
본사	건설기능등급관리기획단	5343.1	2	4320	1023.1	0.5	1명
본사	경영지원부	17636.5	7	15120	2516.5	1.2	1명
본사	고용지원부	23240.0	10	21600	1640.0	0.8	1명
본사	공제사업부	20189.0	9	19440	749.0	0.3	0
본사	기획관리부	16029.4	6	12960	3069.4	1.4	1명
본사	자산운용실	16516.3	5	10800	5716.3	2.6	3명
본사	회원관리부	17901.9	6	12960	4941.9	2.3	2명
지부/센터	경기지부	10768.7	5	10800	-31.3	0.0	0
지부/센터	광주지부	8719.5	4	8640	79.5	0.0	0
지부/센터	대구지부	10477.4	4	8640	1837.4	0.9	1명
지부/센터	대전지부	9990.9	4	8640	1350.9	0.6	1명
지부/센터	부산지부	8942.2	4	8640	302.2	0.1	0
지부/센터	서울지부	9164.0	4	8640	524.0	0.2	0
지부/센터	원주센터	5363.4	2	4320	1043.4	0.5	1명
지부/센터	의정부센터	4582.0	2	4320	262.0	0.1	0
지부/센터	인천센터	7467.3	3	6480	987.3	0.5	1명
지부/센터	전주센터	6044.1	3	6480	-435.9	-0.2	0
지부/센터	제주센터	4566.8	2	4320	246.8	0.1	0
지부/센터	창원센터	4359.2	2	4320	39.2	0.0	0
지부/센터	청주센터	3342.6	2	4320	-977.4	-0.5	0
지부/센터	취업지원부천센터	8866.0	4	8640	226.0	0.1	0
지부/센터	취업지원서울센터	8864.0	4	8640	224.0	0.1	0

3) 적정인력산정 결과

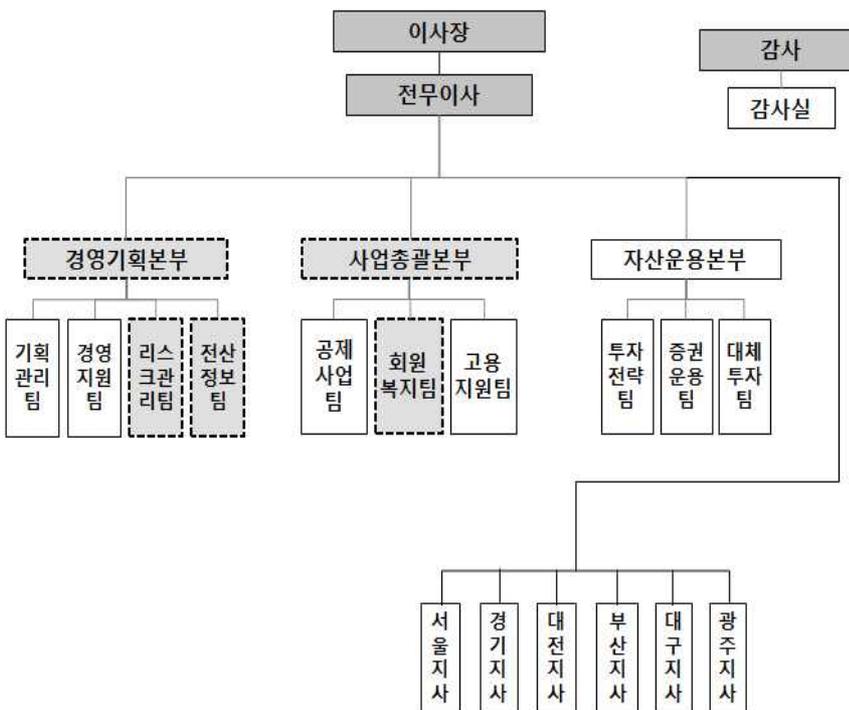
□ 미시적/거시적 산정결과를 모두 반영한 향후 인력변화 규모는 다음과 같음

향후 5개년(16~20년) 정원 예측 결과: 추가 가능사업 반영



□ 조직재설계 안: 단기

단기: 현 체계 본부화 + 핵심 기능 보완 (3본부 1실 10팀 6지부, 116명)

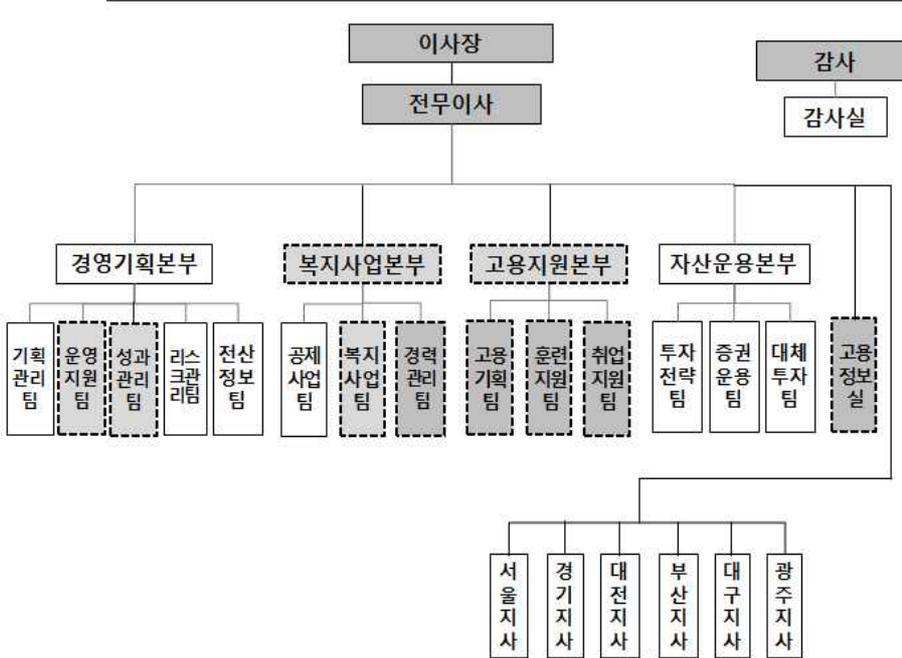


본부	업무기능
경영기획본부	기획관리, 경영지원, 전산정보, 리스크관리 업무총괄
사업총괄본부	공제사업, 고용지원, 회원복지 업무총괄
자산운용본부	조직균형 관점 본부 승격하고 투자전략팀 운영

주요변화	
기획관리부	- 고객만족 향상업무 및채 감사실로 이관 - 리스크관리 업무 분리
공제사업부	- 부금 수납업무(회원관리부) 추가하여 사업주 관련 업무총괄 - 전산업무는 분리
회원복지팀	- 부금수납 업무는 공제사업부서 이관 - 민원업무 및 종합상담지원 서울지부로 이관 - 회원 관리(통계, 고지, 지급심사결정)
고용지원부	- 훈련 및 취업업무 총괄 - 복지업무 및 종합지원이동센터 업무는 복지사업부서로 이관
감사실	- 고객만족 경영업무 추가
임시조직 운영	- 장외가능직종공공의 기여와 경쟁사업 입회자발의원인 사무과 운영과를 제정 ※ 단, 임직근거 마련 등 시행근거 지원 시 별도조직이 아닌 타 부서로 기능 이관

□ 조직재설계 안: 중기

중기 : 사업 영역 별 조직 구조 도입 (4본부 2실 14팀 6지부, 200명)



주요변화

(조직) 3본부 1실 10팀, 6지사
→ 4본부 2실 14팀, 6지부

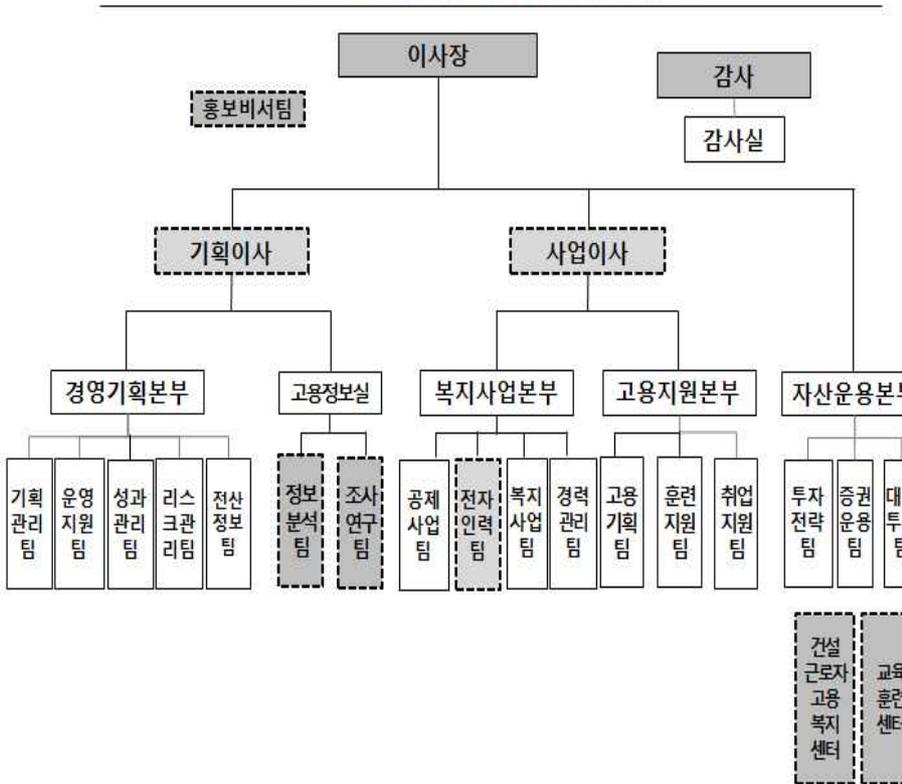
• 사업 확대에 따라 기능별 조직을 세분화

• 성과관리 및 조사·연구 수행 및 정책과제 발굴을 위해 조사·연구 전담부서 신설

• 기존 대비 다분화되고 세분화되는 사업부서 신설 및 세분화를 감안
> 복지사업본부와 고용지원본부로 본부를 분리함

□ 조직재설계 안: 장기

장기 : 1이사장 2이사 4본부 2실 18팀, 400명



주요변화

(조직) 4본부 2실 14팀, 6지사
→ 4본부 2실 17팀 1교육훈련센터

• 전자인력 관련 업무가 정규업무화가 될 것을 감안하여 전자인력팀을 신규부서로 신설

• 공제회의 홍보 기능과 국회 대상 업무 등의 비중이 커질 것을 감안하여 홍보비서팀을 신설

• 확장될 조직 전체의 규모와 부서간의 균형적인 관리를 감안하여 기획이사 및 사업이사 TO를 신설

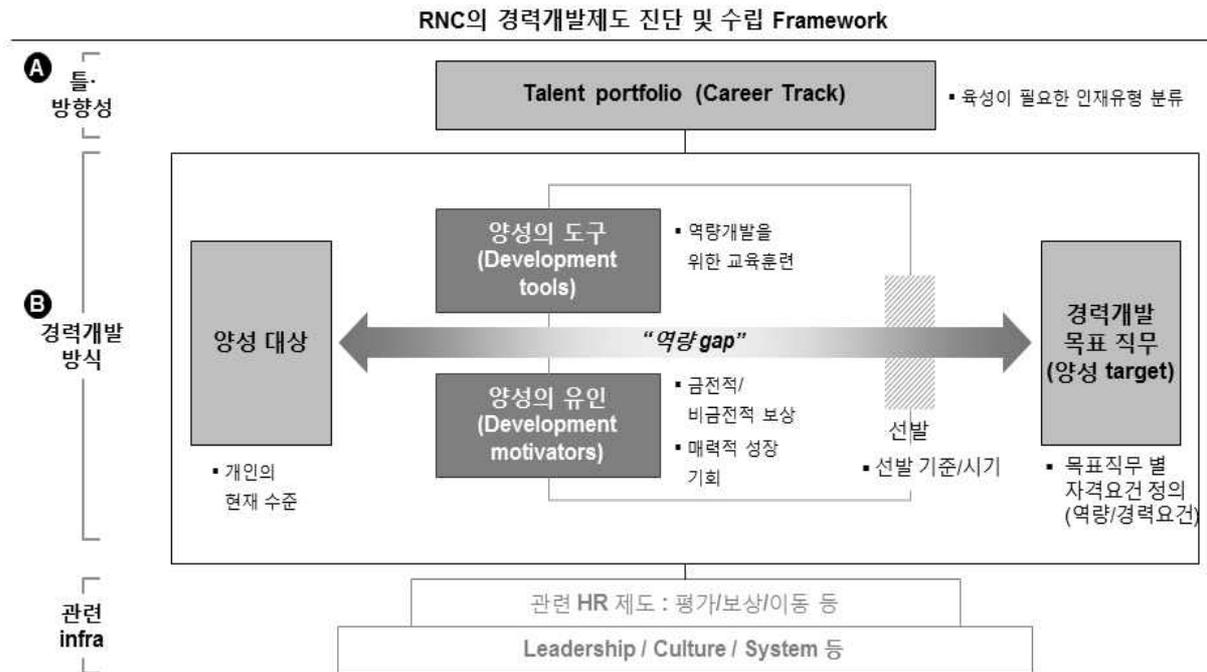
4

주요 조직/인사 실행과제

- 가. CDP 체계 고도화
- 나. 본/지부 역할 정립
- 다. 변화관리 방안

가. CDP 체계 고도화

1) CDP 제도 진단: Framework



1) Source: 경력관리프로그램 운영방안(내부안)

□ 개선 방향성 도출

주요 영역	구성 수준	검토 결과
보직경로 구조 및 원칙	MID	<ul style="list-style-type: none"> 기본적인 업무의 유사성을 기준으로 경력경로를 설정한 것으로 판단됨 단, 본 프로젝트의 직무분석 결과를 토대로 보다 정교화 할 수 있는 지 여부에 대한 검토 필요
양성 대상의 설정	HIGH	<ul style="list-style-type: none"> 4급 이하의 실무진을 대상으로 첫 시행 하는 것은 적절한 것으로 판단됨 추후에 직무 기반의 인사체계가 확립된 이후에는 경력목표 대비 개인역량의 GAP을 파악할 수 있는 장치 제공이 필요함
양성 유인	LOW	<ul style="list-style-type: none"> 교육 프로그램을 제외하고는 구성원들에게 매력적으로 Approach할 수 있는 양성요인이 부재함 금전적/비금전적 보상을 포함한 여러 제도적 혜택에 대한 검토가 필요함
경력개발 목표 직무	LOW	<ul style="list-style-type: none"> 교육 프로그램을 제외하고는 구성원들에게 매력적으로 Approach할 수 있는 양성요인이 부재함 금전적/비금전적 보상을 포함한 여러 제도적 혜택에 대한 검토가 필요함

2) CDP제도 수립 방향성 수립

경력개발체계 방향 (대안)

대안 검토

운영 방식	특징
<p>보직에 대한 이동·배치 위주 (=일반적인 관념)</p> <ul style="list-style-type: none"> 전 직원 대상의 기계적 이동·배치를 고려함 보직별 이동경로를 세분화하여 직무단위로 이동하는 방식임 <ul style="list-style-type: none"> 예) 경영지원부 3년, 고층지원부 3년, 회원관리부 3년 이후... <p>→ 실질적을 불가능한 운영방식</p>	<p>실제 조직/인력 상황 상 경로대로 이동하지 못하는 예외적 이동 case가 더 많아짐</p> <p>조직 변동/인력 운영 방향성 변동 시마다 수정해야 함</p> <p>“운영이 복잡하여 실행 가능성이 거의 없음”</p>

운영 방식	특징
<p>✓ Career Target을 설정하고, 스스로 최소 자격요건을 충족하도록 유도</p> <ul style="list-style-type: none"> 직원 스스로 경력목표를 설정하고 자격요건 충족을 위해 자기주도적으로 경력개발을 실행하는 체계임 회사는 경력개발에 대한 vision 및 자격요건을 제시하고 자격요건 충족자 중심으로 이동·배치하는 방식임 	<p>상대적으로 simple한 구성임</p> <p>조직 변동/인력 운영 방향성 변동 시에도 제도의 원칙 내에서 수정/보완을 통한 유연한 적용이 가능함</p> <p>직원들이 자기주도적으로 경력목표를 설정하고 경력개발을 실행함</p> <p>“이동·배치와 연계한 실행이 상대적으로 용이함”</p> <p>“자기주도적 경력개발”</p>

□ 경력목표의 유형 구분

- 공제회의 직렬/직무를 기준으로 통섭형/복합형/전문형 해당 경력목표 발굴

경력목표의 유형 구분

인재 유형	통섭형 인재	복합형 인재	전문형 인재
	<ul style="list-style-type: none"> 다양한 분야에 대한 ‘폭 넓은 경험’을 통한 전문성 구축 	<ul style="list-style-type: none"> ‘해당 분야(직무) 및 유관 분야의 경험’ 축적을 통한 높은 전문성 보유 	<ul style="list-style-type: none"> ‘해당 분야(직무)’에서 대내외 최고 수준의 전문성을 보유
경력 목표 적용 방향	<ul style="list-style-type: none"> 다양한 분야의 ‘통섭적’인 경험 축적이 필요한 인재 유형 현 직제 기준으로 각 단위 조직의 조직장 보직으로 설정하되, 담당 조직별 규모 및 위상에 따라 계층을 구분함 	<ul style="list-style-type: none"> 해당 분야 중심의 경험 축적을 통한 전문성 강화가 필요한 인재 유형 해당 분야 중심의 이동·배치를 즉각적으로 적용하기에는 어려운 분야임 <ul style="list-style-type: none"> 직원 수용성 측면 및 Career Field 간 이동 제한에 따른 대상 인력 확보의 가능성 등을 고려 	<ul style="list-style-type: none"> 전문성 강화가 필요한 인재 유형 이동보다는 전문지식 축적에 초점을 둠
	<p>상위 통섭형 리더</p> <p>통섭형 리더</p>	<p>복합형 리더</p>	<p>전문형 리더</p>

□ 경력경로 설정: 이동가능 직무/직렬 파악

구분(부서/직무)		전문직무													공통 직무			
		감사실	경영지원부				고용지원부			기획관리부		자산운용실		회원관리부		공제사업부		지부
		감사	구매 및 계약	인사	총무	회계	기능훈련지원	복지지원	취업지원	경영기획	리스크관리	대체투자	부금운용	이동지원센터운영	회원관리	공제사업관리	전산정보	공제사업운영
감사실	감사																	
경영지원부	구매 및 계약																	
	인사																	
	총무																	
	회계																	
고용지원부	기능훈련지원																	
	복지지원																	
	취업지원																	
기획관리부	경영기획																	
	리스크관리																	
자산운용실	대체투자																	
	부금운용																	
회원관리부	이동지원센터운영																	
	회원관리																	
공제사업부	공제사업관리																	
	전산정보																	
지부	공제사업운영																	

1) Source: 직무기술서 상에 언급된 선행직무 및 향후 이동가능 직무를 기반으로 재구성함

선행직무 : 향후 이동 가능직무

경력개발제도 상의 직렬 기준 설정



□ 보직경로 설정 및 경력목표 설정

보직경로설정 결과

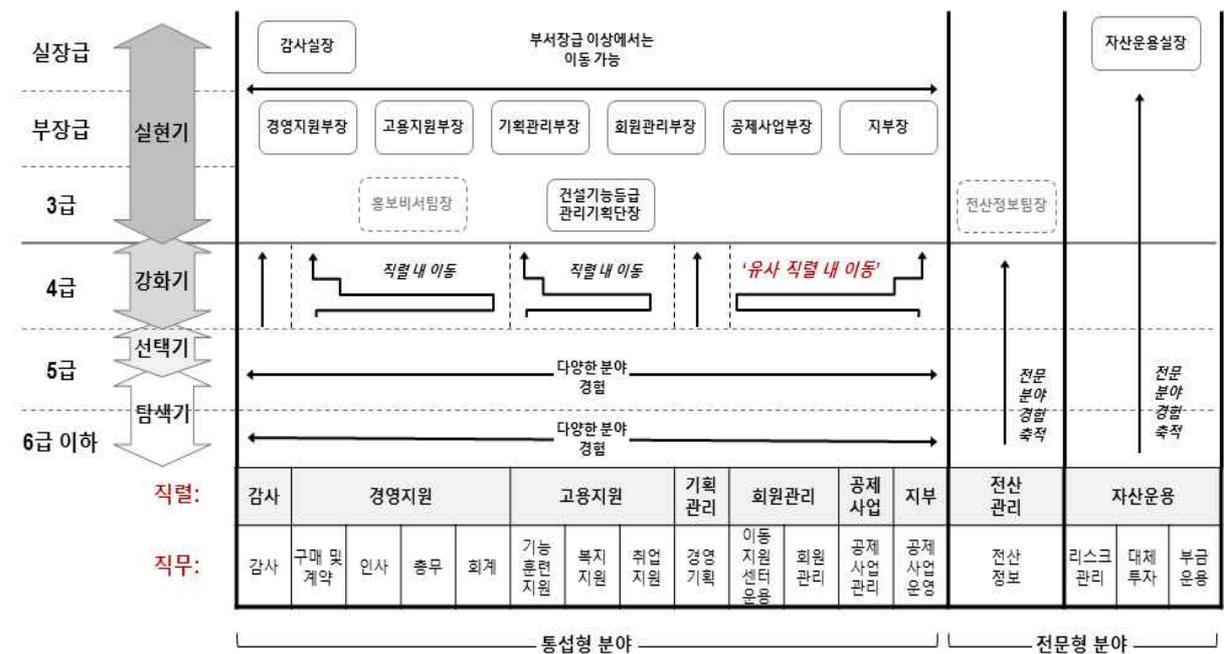
경력 목표 (부서장급)	감사실장 경영지원부장 고용지원부장 회원관리부장 기획관리부장 공제사업부장 지부장 홍보비서팀장 ¹⁾ 건설기능등급 관리기획단장 전산정보팀장 ¹⁾													자산운용실장			
	통섭형 (Generalist)													전문형 (Expert)		전문형 (Expert)	
	직렬	감사	경영지원				고용지원			기획 관리	회원 관리	공제 사업	지부	전산 관리	자산운용		
	직무	감사	구매 및 계약	인사	총무	회계	기능 지원	복지 지원	취업 지원	경영 기획	이동 지원 센터 운영	회원 관리	공제 사업 관리	공제 사업 운영	전산 정보	리스크 관리	대체 투자

1) Source: 조직설계 단계안에 신설부서의 부서장을 감안하여 설정함

□ 경력경로 설정: 설계안

- 5 급 이하에서는 여러 직렬/ 직무를 경험할 수 있도록 통섭형 분야에서는 이동을 자유롭게 하고, 선택기에서 부터는 해당 직렬 내 이동, 3 급 이상 부서장 Level 에서는 다시 이동이 가능한 '工' 자 유형의 경력경로를 설계하였음(단, 전산관리, 자산운용 등 전문형 분야는 이동이 제한적)

경력개발제도 경력경로 설계안



□ 추후 설계 필요 주요영역

주요 영역(개념적) ¹⁾		Description	
경력경로 설정	Career Field 설정	<ul style="list-style-type: none"> CDP 제도의 가장 기본적인 틀 '인 직무/직렬 유사성 기반의 이동 가능 범위인 Career Field를 설정함 	금번 프로젝트 수행 범위
	경력목표 유형 설정	<ul style="list-style-type: none"> 경력개발제도의 목표이자, 조직 구성원들이 향후 Career상 Target으로 삼을 수 있는 포지션을 명확화하고 도달 가능 경로를 구성함 	
Operation	경력목표별 자격요건 설정	<ul style="list-style-type: none"> 현재는 부서장급 자격요건에 대한 명확한 기준(요건)이 부재한 상황임 추후 구성원들이 자기개발계획을 통해서 충족해갈 수 있는 경력목표 유형별 자격요건 설정이 필요함 <ul style="list-style-type: none"> - 필요 역량, 자격증, 과거 직무경험, 경력 등을 명시화해야 함 	추후 설계 필요 영역
		후보자 pooling	
심사/선발	<ul style="list-style-type: none"> 자격요건 등 심사요소의 세부 내용을 바탕으로 인사위원 간 종합적인 토론 및 합의에 의해 적임자를 결정하게 됨 <ul style="list-style-type: none"> - 따라서 직무경험 및 경력, 평가, 교육/기타 자격사항, 기타 징계 및 포상 내역, 사내 평판 등에 대한 사전 관리가 필수적임 		
IDP	<ul style="list-style-type: none"> 개인별 경력개발 단계에 따라 경력목표 및 이를 달성하기 위한 자기개발 계획을 수립/실행할 수 있는 인프라 구성이 필요함 <ul style="list-style-type: none"> - 경력관리표, 자기개발계획서 등에 대한 관리시작 필요 		

1) 세부 설계를 위해서는 보다 많은 구성요소가 필요하나 개념적인 수준에서 설명함

나. 본/지부 역할 정립

1) 지부 R&R 주요기능 분석

지점 주요 사업분석(공사분포: 가입사업장)

관할지역	현행 조직	분류	공사 분포 가입사업장					
			2011	2012	2013	2014	2015	CGAR
			서울	서울지부	지부	2,899	3,144	3,743
경기	경기지부	지부	5,890	6,311	7,451	7,250	9,223	9.4%
대전	대전지부	지부	663	619	697	618	744	2.3%
부산/경남/울산	부산지부	지부	4,813	5,245	6,268	5,833	5,814	3.9%
광주	광주지부	지부	439	533	672	634	602	6.5%
지부합계			14,704	15,852	18,831	18,239	20,647	7.0%
인천	인천센터	센터	1,949	1,847	1,840	1,783	1,858	-1.0%
강원	원주센터	센터	1,992	2,176	2,706	2,627	2,683	6.1%
충북/충남	청주센터	센터	3,516	3,983	4,768	4,305	5,180	8.1%
대구/경북	대구센터	센터	4,183	4,419	5,186	4,971	5,049	3.8%
전북/전남	전주센터	센터	4,678	4,905	5,350	4,901	4,808	0.5%
제주		센터	473	562	711	796	741	9.4%
센터합계			14,842	16,045	18,721	17,600	18,461	4.5%

□ 지점 주요 사업분석(피공제자 분포: 피공제자 수)

지점 주요 사업분석(피공제자 분포: 피공제자 수)

관할지역	현행 조직	분류	공사 분포					CGAR
			가입사업장					
			2011	2012	2013	2014	2015	
서울	서울지부	지부	667,277	713,968	763,979	774,800	813,173	4.0%
경기	경기지부	지부	653,250	715,756	785,049	848,636	908,512	6.8%
대전	대전지부	지부	124,692	133,195	142,695	140,612	147,573	3.4%
부산/경남/울산	부산지부	지부	487,834	540,193	595,556	643,630	684,232	3.4%
광주	광주지부	지부	131,313	142,168	153,645	152,688	160,017	4.0%
지부합계			2,064,366	2,245,280	2,440,924	2,560,366	2,713,507	5.6%
인천	인천센터	센터	227,602	245,380	267,517	267,594	281,759	4.4%
강원	원주센터	센터	137,032	149,451	161,486	180,451	192,270	7.0%
충북/충남	청주센터	센터	372,987	402,935	434,908	472,196	499,048	6.0%
대구/경북	대구센터	센터	425,107	468,120	512,665	559,596	594,179	6.9%
전북/전남	전주센터	센터	323,156	351,828	386,873	448,186	468,185	7.7%
제주		센터	39,154	43,561	48,357	57,214	61,170	9.3%
센터합계			1,297,436	1,415,895	1,544,289	1,717,643	1,814,852	6.9%

□ 지점 주요 사업분석(민원업무: 공제금지급 업무)

- 공제금지급 업무 건 수는 지부/센터 단위와 연평균성장률 20% 수준으로 급격하게 상승하고 있는 추세이며, 본부(회원관리부)의 민원업무도 급증하고 있어 기능조정 혹은 분리 검토가 필요함
- 민원업무(공제금지급 업무)의 업무량이 전국적으로 연평균성장률 20% 수준의 급속한 성장을 보이고 있음
 - 2011년 대비 약 2~3배가량 업무량의 확대됨
- 지부/센터 뿐 만 아니라 본부(회원관리부)의 민원업무도 성장폭이 커 기존 인력으로 수행에 부담이 가중될 수 있음

Key Findings

- 업무량이 지속적으로 증가할 것으로 예측되며, 본부(회원관리부) 업무 중 민원업무의 분리 검토가 필요함

지점 주요 사업분석(민원업무: 공제금지급 업무)

관할지역	현행 조직	분류	민원 업무					
			공제금지급 업무					
			2011	2012	2013	2014	2015	CGAR
서울	서울지부	지부	2,151	4,401	6,155	5,303	6,652	25.3%
경기	경기지부	지부	2,236	4,818	5,268	4,917	6,612	24.2%
대전	대전지부	지부	1,784	2,835	3,621	4,149	5,483	25.2%
부산/경남/울산	부산지부	지부	3,325	4,388	5,542	7,400	9,145	22.4%
광주	광주지부	지부	2,448	3,107	3,478	3,698	4,848	14.6%
지부합계			11,944	19,549	24,064	25,467	32,740	22.3%
인천	인천센터	센터	1,932	3,683	4,885	4,608	6,037	25.6%
강원	원주센터	센터	560	2,861	1,273	1,283	2,310	32.8%
충북/충남	청주센터	센터	-	-	-	-	6,094	
대구/경북	대구센터	센터	3,325	4,388	5,542	7,400	9,145	
전북/전남	전주센터	센터	1,088	1,725	2,093	2,110	3,024	22.7%
제주		센터	189	114	-	-	-	
센터합계			5,162	9,088	8,908	10,793	20,573	31.9%
본부(민원): 회원관리부			8,679	31,953	30,459	28,368	24,119	22.7%

□ 지점 주요사업 분석(민원업무: 방문민원)

- 방문민원 건수는 지부/센터 단위와 연평균성장률 10% 수준으로 급격하게 상승하고 있는 추세이며, 본부(회원관리부)의 민원업무도 급증하고 있어 기능조정 혹은 분리 검토가 필요함
- 민원업무(방문민원)의 업무량이 전국적으로 연평균성장률 10% 수준의 성장을 보이고 있음
 - 2011년 대비 약 1~2배가량 업무량의 확대됨
- 지역별로 업무량 증가 폭의 차이가 존재함
- 지부/센터 뿐 만 아니라 본부(회원관리부)의 민원업무도 성장폭이 커 기존 인력으로 수행에 부담이 가중될 수 있음

Key Findings

- 업무량이 지속적으로 증가할 것으로 예측되며, 본부(회원관리부) 업무 중 민원업무의 분리검토가 필요함

지점 주요 사업분석(민원업무: 방문민원)

관할지역	현행 조직	분류	민원 업무					
			방문민원					
			2011	2012	2013	2014	2015	CGAR
서울	서울지부	지부	4,006	7,595	10,470	5,303	8,883	17.3%
경기	경기지부	지부	4,706	6,987	10,395	4,917	11,899	20.4%
대전	대전지부	지부	4,158	5,142	5,562	4,149	6,570	9.6%
부산/경남/울산	부산지부	지부	8,430	10,429	11,261	7,400	13,199	9.4%
광주	광주지부	지부	3,664	4,342	5,544	3,698	5,507	8.5%
지부합계			24,964	34,495	43,232	25,467	46,058	13.0%
인천	인천센터	센터	3,613	6,681	8,772	4,608	8,612	19.0%
강원	원주센터	센터	839	568	1,408	1,283	2,259	21.9%
충북/충남	청주센터	센터	-	-	-	-	5,144	
대구/경북	대구센터	센터	8,430	10,429	11,261	7,400	13,199	
전북/전남	전주센터	센터	2,659	3,231	3,618	2,110	2,707	0.4%
제주		센터	427	216	-	-	-	
센터합계			12,355	14,444	16,287	10,793	23,309	13.5%
본부(민원): 회원관리부			5,917	14,598	17,478	28,368	28,838	37.3%

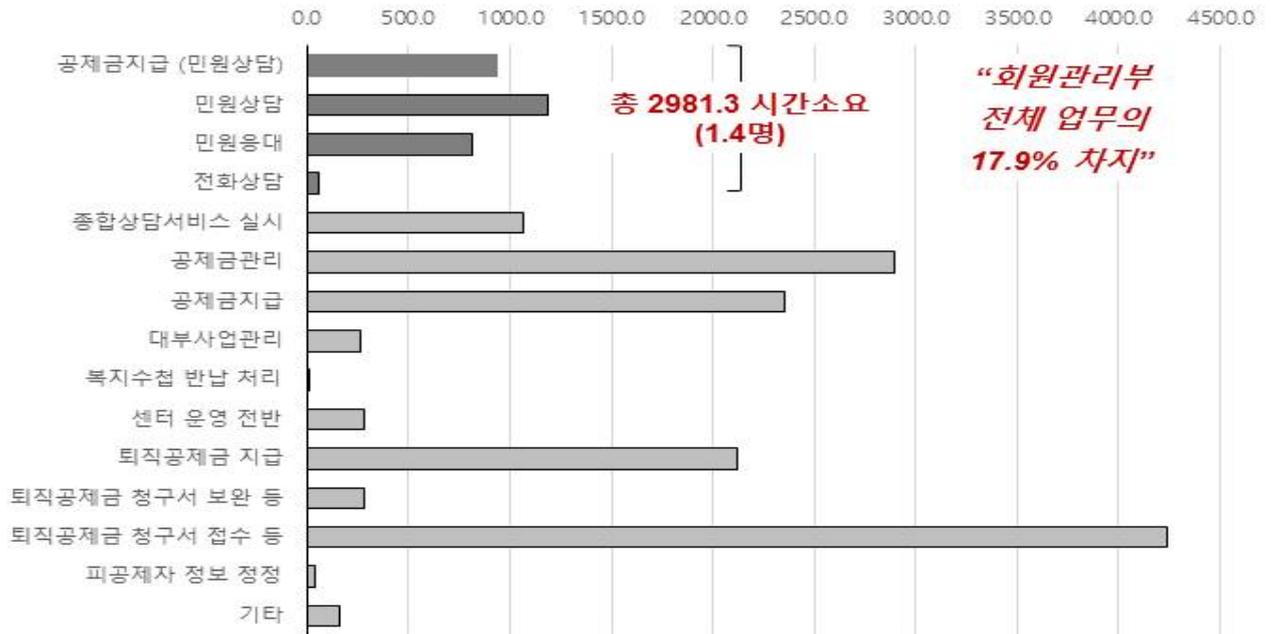
□ 회원관리부 업무 중 민원관련 업무 비중

- 금번 직무조사(업무량 분석) 결과 본부(회원관리부) 전체 업무 중 민원대응 관련 업무가 전체 부서 업무의 17.9%를 차지하는 것으로 나타남
 - 총 2981.3 시간이며, 이는 1.4명 분의 업무량으로 나타남
- 또한, 이러한 민원관련 업무들이 3~4명의 인원들이 부분적으로 담당하고 있어, 타 수명 업무 수행에 부담으로 작용할 개연성이 높음
 - 민원 업무는 Spot성 업무임에 따라 예측이 어려움

Key Findings

- 민원 관련 업무의 지부/센터 이관이 필수적임

회원관리부 업무 중 민원관련 업무 비중



2) 지사 신설 기준 수립

- 지역 설립에는 업무량, 이동거리, 행정구역 변화 등 다양한 검토 요인들이 존재하나, 현 센터 및 지부의 평균 data를 Guideline으로 활용할 수 있음

지역조직 설립 Guideline

관할지역	현행		현원	공사 분포		피공제자 분포		민원업무			
	조직	분류		가입사업장	1인당	피공제자	1인당	공제금지급 업무	1인당	방문민원	1인당
서울	서울지부	지부	6	4,264	711	813,173	135,529	6,652	1109	8,883	1,481
경기	경기지부	지부	6	9,223	1537	908,512	151,419	6,612	1102	11,899	1,983
대전	대전지부	지부	5	744	149	147,573	29,515	5,483	1097	6,570	1,314
부산/경남/울산	부산지부	지부	5	5,814	1163	684,232	136,846	9,145	1829	13,199	2,640
광주	광주지부	지부	5	602	120	160,017	32,003	4,848	970	5,507	1,101
대구/경북	대구지부	지부	5	5,049	1010	594,179	118,836	9,145	1829	13,199	2,640
지부합계			32	20,647	645	2,713,507	84,797	32,740	1023	46,058	1,439
인천	인천센터	센터	3	1,858	619	281,759	93,920	6,037	2012	8,612	2,871
강원	원주센터	센터	3	2,683	894	192,270	64,090	2,310	770	2,259	753
충북/충남	청주센터	센터	3	5,180	1727	499,048	166,349	6,094	2031	5,144	1,715
전북/전남	전주센터	센터	3	4,808	1603	468,185	156,062	3,024	1008	2,707	902
제주		센터	3	741	247	61,170	20,390	-	-	-	-
센터합계			15	18,461	1231	1,814,852	120,990	20,573	1372	23,309	1,554

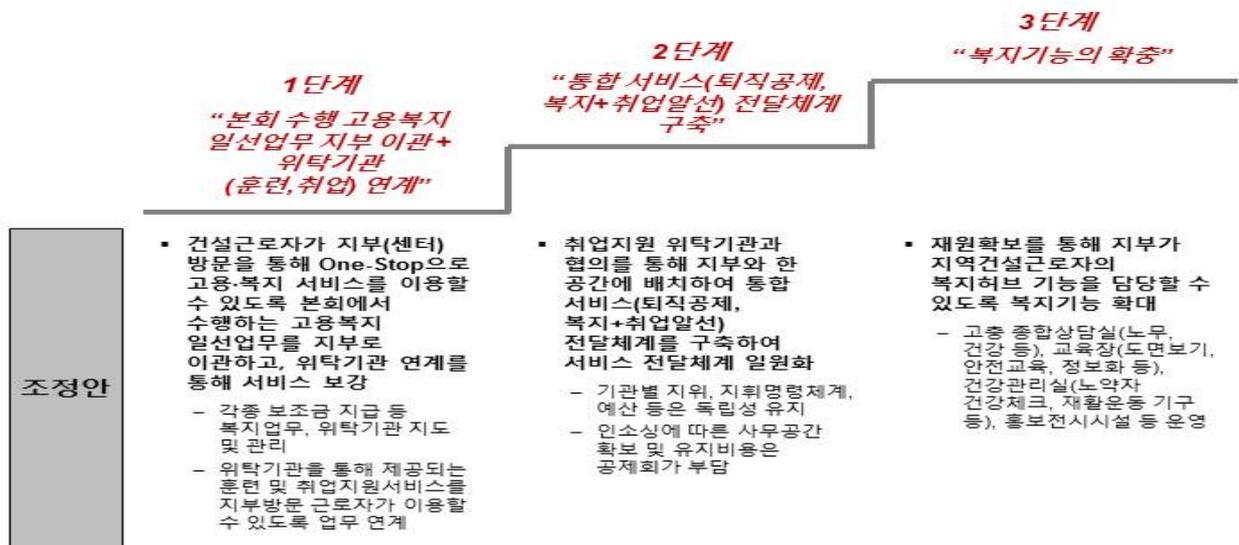
□ 지역본부 유형 선정

- 전국적으로 업무량이 꾸준히 증가에 따른 각 지역구별 지부/센터 설립 요구
- 본부의 민원 기능을 지역으로 이관하는 것을 검토에 따른 지역별로 기획기능 또한 이수관시켜 '독립형 지역본부 조직'으로의 변화고려 검토 요구

지역본부 유형	
	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">2단계 계층구조</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> ✓ 독립형 지역본부 조직 </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">지사형 지역본부 조직</div> </div>
특징	<ul style="list-style-type: none"> 전체 지사를 본부에서 직접 관리하는 구조로 지사수가 작은 경우 적합 지역본부를 통하여 지사를 관리하는 구조로 본부의 권한을 위임 받아 지사의 관리·감독 및 지원 수행 지사형 지역본부제로 지사기능을 수행하면서 지역본부 역할을 수행함 작은 조직과 인력으로 지역본부를 운영하며 제한적 권한 부여
장점	<ul style="list-style-type: none"> 본부와 지사의 역할 명확화 지사관리를 위한 계통 최소화로 신속한 의사결정 가능 관할지사 관리·감독으로 책임경영 구현 본부의 방침 전달 및 피드백이 용이하여 효율적인 조직관리 가능 소규모 인력 및 조직으로 지역본부 운영 가능하여 전체조직 운영 효율성 높음
단점	<ul style="list-style-type: none"> 지사가 다수일 경우 본부의 지사 조정통제가 어려움 각 지사의 문의에 대해 본부 사업부서의 개별 대응으로 본부 사업부서의 업무부담 가중 관리계층 중복으로 조직 비대화 및 의사결정 지연 정부의 지방일선기관 운영합리화 요구에 부응하지 못함 지역본부장의 업무부담 가중 지역본부지사의 경영실적이 저조할 경우 관할지사 통제 어려움 지역본부지사 입장을 우선적으로 견지할 가능성 존재

□ 지부/센터 기능 확대

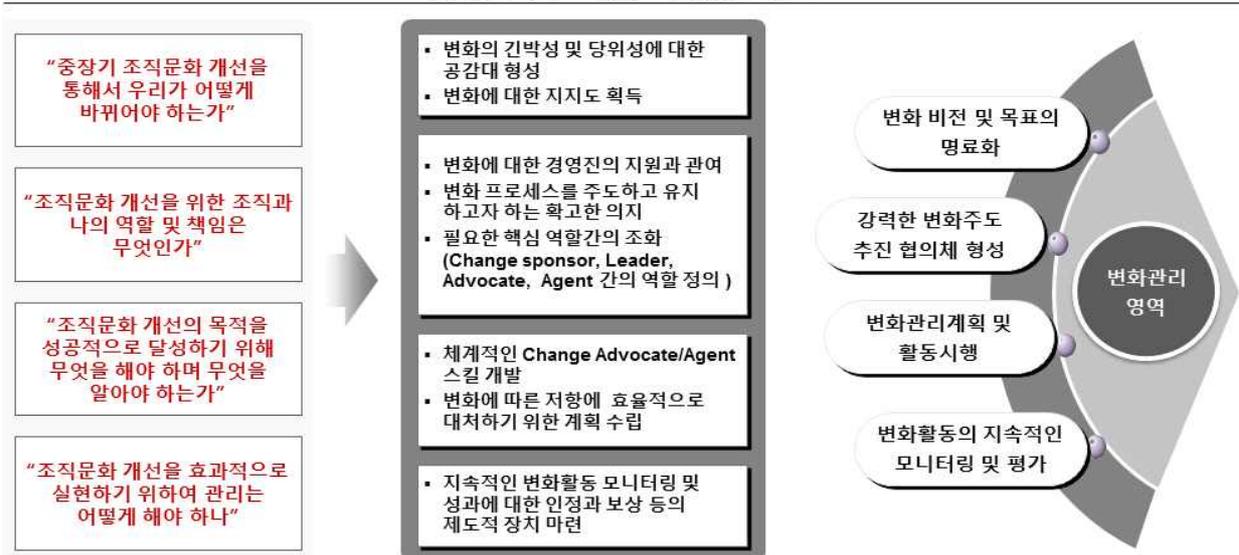
- 3차 건설근로자 고용개선 기본계획에 따라 현 민원 서비스 위주의 지부 센터 업무 및 기능을 One-Stop 서비스가 가능하도록 기능(퇴직공제, 복지, 취업알선 등)을 확대하도록 해야함



다. 변화관리 방안

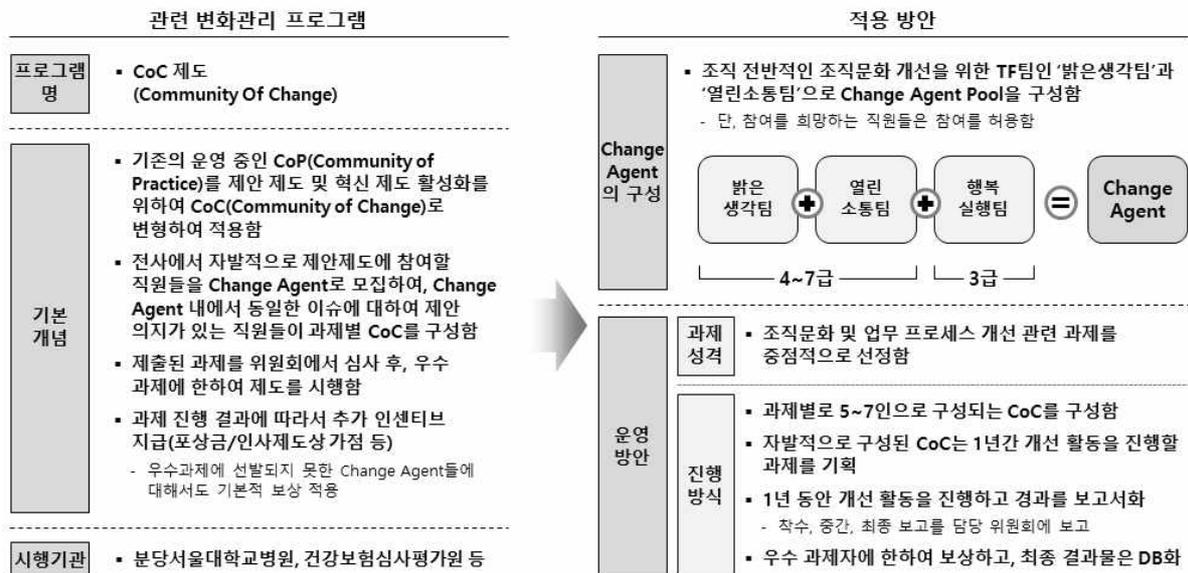
- 조직문화 활성화를 위한 고려사항은 “어떻게 바뀌어야 하는지?, 역할과 책임은?, 무엇을 인식해야 하는가?, 지속적인 관리는 필수적이며, 이로부터 성공요인을 도출하고 변화관리를 수행함

변화관리의 주요 성공 요인 및 영역 정의



1) 변화관리 운영체계: 표준모델

- 제안제도 및 혁신(변화관리) 제도에 모두 적용할 수 있는 CoC 제도(Community of Change)를 시행하여 CWMA의 전 직원들이 자발적으로 조직문화 및 제도개선에 참여할 수 있는 기회를 제공해야 함



2) 조직문화 개선과제: 경영진 리더십 구현체계 모델

- 경영진 리더십 구현체계 모델을 부서 간 소통협업을 통한 공동업무 목적 달성을 증진하는 차원에서 협업지수 도입 방안을 검토한 결과, 부서별 BSC 평가 시 가감점지표로 적용하는 방식이 적합한 것으로 판단됨

3) 일과 삶의 균형

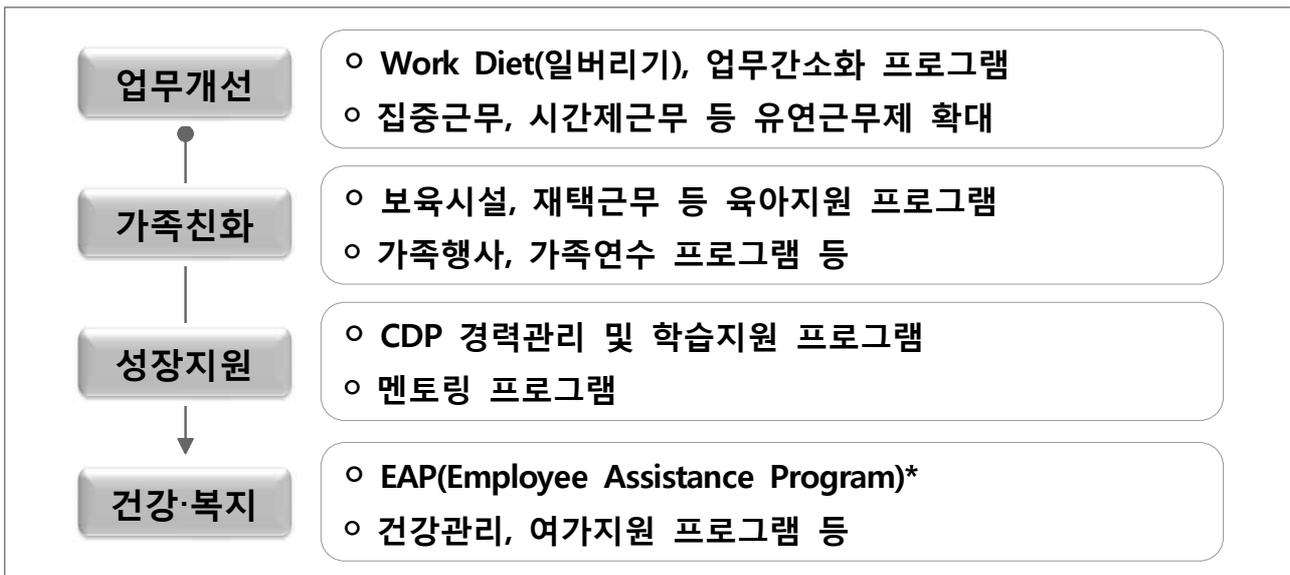
□ 필요성

- 삶의 질 개선과 성장 지원을 통한 업무생산성 증가
- 좋은 일터 만들기로 직원 만족도 제고 및 우수한 인적자원 확보

□ WLB(Work Life Balance) 프로그램의 확산

- 일하는 방식 선진화에 따른 탄력근무제 등 유연근무제의 정착, CDP와 연계한 개인의 성장지원 등 프로그램 확산
- 구성원의 스트레스 및 건강관리를 위한 상담지원 프로그램의 도입 등 다양한 선진적 WLB 프로그램의 본격 확산

<WLB 프로그램의 확산유형>



* 스트레스, 정신건강, 부부문제, 재정문제 등 상담지원 및 치료 프로그램

□ 국내 최고 수준의 WLB 프로그램 수립

- 선진기관 벤치마킹으로 누구나 다니고 싶은 최고의 직장으로 WLB 수준 향상 및 우수한 인적 자원 확보

The End of Document

감사합니다.