



Organization Management Consulting

Asia No.1 Knowledge Provider

Korea Management Association

Human Solution Department

기관소개

1. 기관 개요

2. 주요 연혁

3. 조직구성 현황

4. 글로벌 네트워크

1. 기관 개요

대표자	최 권 석 / 비영리사단법인	강원지부 1.강원도 원주시 관설동 1677-5 2.강원도 속초시 온천로 271 대전충청지부 대전시 유성구 봉명동 536-9 호남지부 광주시 북구 대촌동 958-14 대구경북지부 대구시 중구 동인동 2가 74-15 부산경남지부 부산시 부산진구 범천동 858-23
설립일	1962년 5월 22일	
사업부문	고객가치, 경영자교육, HRD교육, 공공부문 교육, 해외기업연수, 원격교육, 컨설팅, 커리어 개발	
사업장	서울시 영등포구 의사당로 22 이룸센터 8~10F	
인원현황	124명	
연락처	대표전화 : 02-3274-9200	
홈페이지	www.kma.or.kr	

2. 주요 연혁

1962년 설립 이후 대한민국 경제발전과 함께한 한국능률협회의 발자취입니다

1960

- 1962년 한국능률협회 창립
- 제 1대 김경원 회장 취임
- 제 1회 한국의 경영자상 제정



1970

- 제 1회 최고경영자 세미나
- 제 1회 제주도 하계최고경영자 세미나 개최
- 제 2대 주요한 회장 취임
- 제 3대 원용석 회장 취임



1980

- 한국의 500대 기업 선정발표
- 제 1회 사무능률전국대회, 조직개발 국제대회 개최
- 일본능률협회(JMAC)와 컨설팅 사업 제휴
- 제 4대 송인상 회장 취임
- 미국 Kepner Tregoe 문제해결, 의사결정 프로그램 도입



1990

- 민간국가기술지도기관 지정
- 국내 최초 한국산업의 고객만족도(K-CSI)조사 발표
- 노동부 교육훈련기관 지정
- 제 300회 최고경영자초찬회 개최
- 월간 이노베이션월드 창간
- 6시그마 추진센터 국내최초 설립



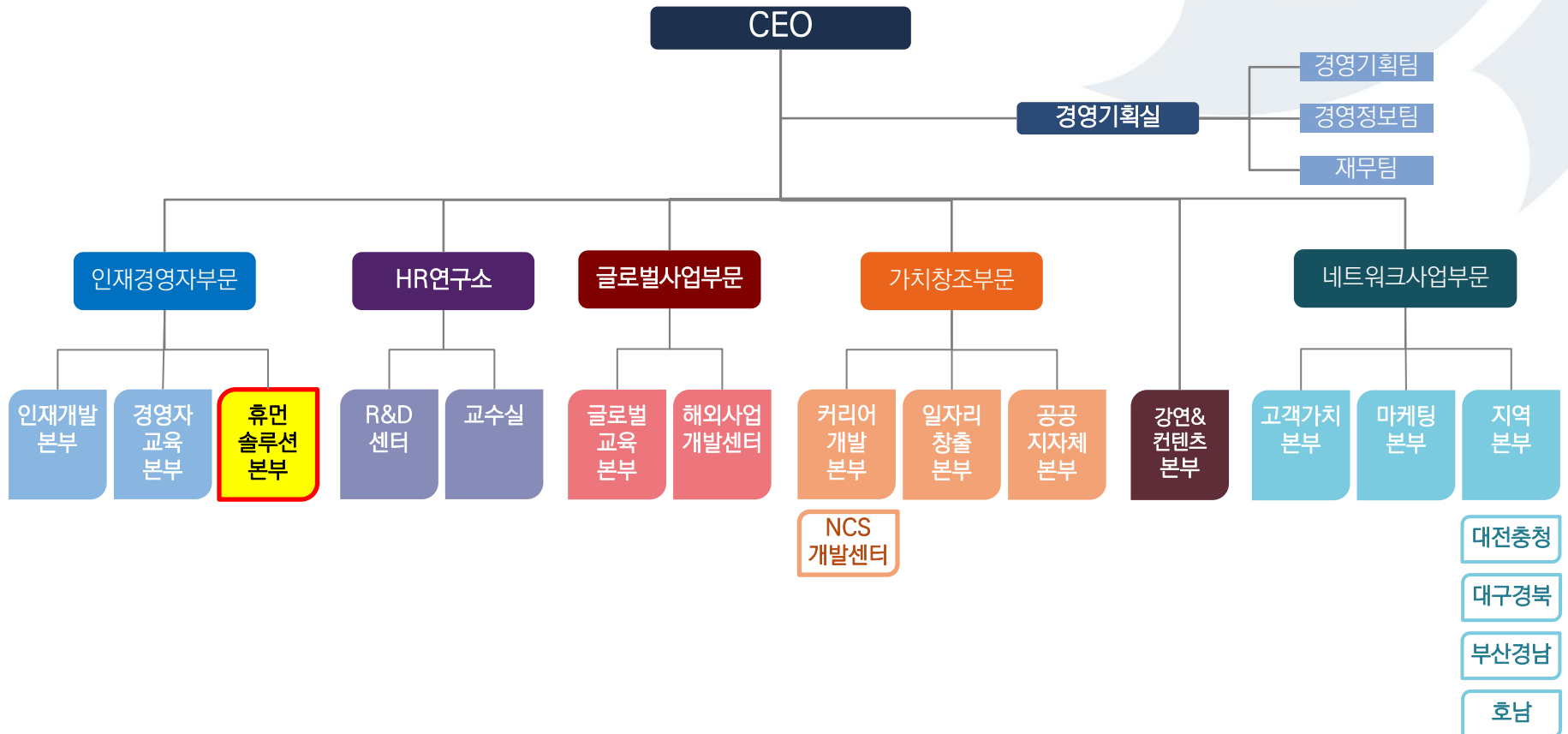
2000

- 한국능률협회인증원 설립
- 제 5대 신영철 회장 취임
- 국내 최초 '한국에서 가장 존경받는 기업' 조사 발표
- 제 6대 이봉서 회장 취임
- 우편원격교육 '노동부 기관평가 최우수' 기관 선정
- 일자리창출 우수기관 국무총리상 수상



3. 조직구성 현황_조직도

본 영역에 대한 제안은 휴먼솔루션본부에서 제안합니다



3. 조직구성 현황_부문별 사업소개

고객가치 부문

차별화된 회원서비스로 최
고경영자 경쟁력
강화 및 경영혁신 지원

- 경영자 부서장 조찬회, 세미나
- 부서장, 실무자 리더스 커뮤니티
- KMA 공개/원격교육 무료지원
- 경영도서, 보고서 등 정보 제공

경영자교육 부문

CEO 대상 글로벌 리더십
확보를 위한 선진
프로그램 개발 및 운영

- 경영자 부서장 조찬회, 세미나
- 부서장, 실무자 리더스 커뮤니티
- KMA 공개/원격교육 무료지원
- 경영도서, 보고서 등 정보 제공

인재개발 부문

자체 프로그램,
해외 도입 프로그램을 통한
공개,
사내 교육 운영

- 리더십, 계층별 역량강화교육
- 직무능력 향상교육
- 해외 프로그램(KT, MC, 와일리)
- 요구분석에 의한 과정 개발, 운영

공공지자체 부문

공공 부문 특화교육,
역량평가 프로그램
개발 및 운영

- 계층, 직무별 능력 향상 교육
- 한마음, 조직활성화 교육
- 특강, 명사 초청 아카데미 운영
- 과제개발, 맞춤형 역량평가 수행

글로벌연수 부문

글로벌 기업의 전략과 핵심역량 벤치마킹을 통한
기업경쟁력
강화

- 맞춤형 해외연수 시행
- 해외 HRD 컨퍼런스 참가
-ATSD, ISPI 등

강연&컨텐츠 부문

우편원격, 인터넷교육 프
로그램, 고객맞춤형 강연
기획 및 운영

- 기업별 맞춤형 원격교육과정 개발
-900여개 원격교육과정 운영중
- 학습관리 시스템 지원
- 강연 및 콘서트 기획, 운영

휴먼솔루션 부문

조직, 일, 사람에 대한 진
단을 통한 최고의 솔루션
개발 제공

- 인재평가:리더십 진단, 평가 개발
- 인재양성 전략 및 체계구립 컨설팅
- 조직진단, 조직혁신 컨설팅
- Human Performance 컨설팅
- 정원산정 및 조직재설계 컨설팅

커리어개발 부문

기업의 신입사원 미스 매
칭을 줄이고 일자리 창출
및 프로그램 지원

- 기업 맞춤형 인재육성 사업
- 기업의 사회공헌(CSR) 사업
- KMA 비전 스쿨 사업
- 일자리 창출 지원 사업

4. 글로벌 네트워크

세계 각국의 연구소, 기관과 전략적 제휴를 통해 최신 HR Trend와 컨설팅 기법을 반영,
업그레이드하여 최고 수준의 컨설팅 서비스 제공



America

- 미국 DDI
- 미국 KT
- 미국능률협회(AMA)
- 미국품질학회(ASQ)
- Six Sigma Experts Partnership
- 미국VE협회
- 미국생산성본부(APQC)
- 미국산업훈련협회(ASTD)
- SHRM(Society for HR Management)
- IBC Clean House
- 미국품질관리협회(ASQC)
- 미국CS협회(CSA)
- 미국마케팅협회(AMA)
- 미국정보관리협회(ARMA)

Europe

- 영국DNV-QA
- 영국 BSI
- 프랑스능률협회
- 프랑스 INSAD
- 독일 TUV
- 네덜란드 LRQA
- 덴마크 DNV

China

- 중국북경청년연수대학
- 중국고려기술종합대학
- 중국천진사범대학

Japan

- 일본경영자협회
- 일본능률협회
- 일본능률협회컨설팅
- 일본 관서경영관리협회
- 일본 JQA
- 일본과학기술연맹
- 일본정신기술연구소
- 일본산업능률대학
- 일본생산성본부
- 일본 JIT 경영연구소
- 일본 DYMO Consulting
- 일본부가가치경영연구소
- 일본 SPC 경영연구소
- 일본중부산업연맹



프로젝트 추진방법론

1. 프로젝트 추진체계

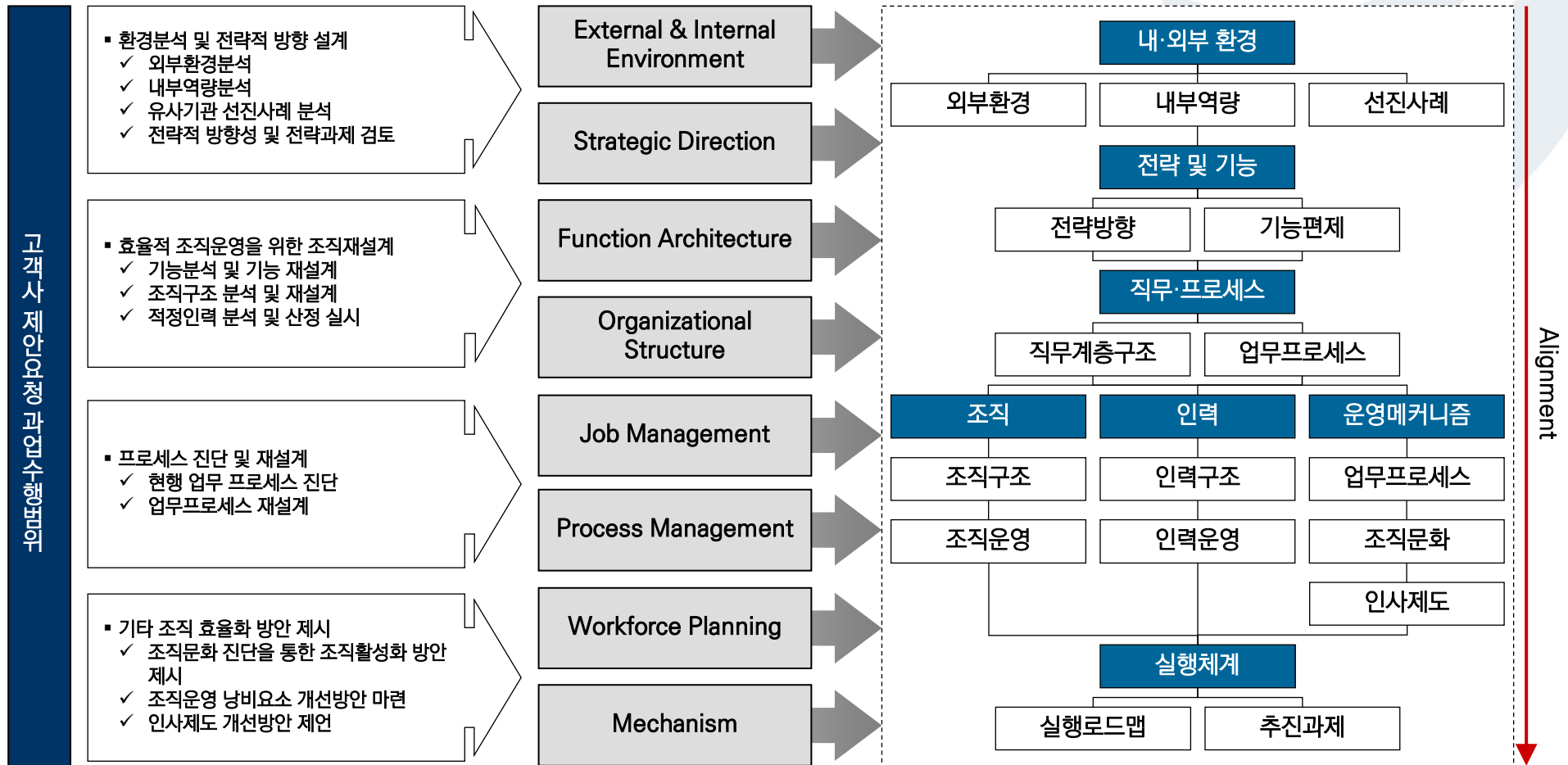
2. 프로젝트 접근방향

3. 프로젝트 추진방법론

1-1. 프로젝트 추진 FRAMEWORK

제안사는 제안요청서에서 제시된 본 프로젝트의 과업수행범위를 기반으로 한 재구조화를 통해 다음과 같은 프로젝트 추진 Framework를 설정하였으며, 고객사의 근본적 선진화 실현과 미래 성장 가능성 극대화를 위해 세부 과업영역 간 연계성(Alignment) 확보를 중점적으로 고려하여 본 프로젝트를 추진합니다.

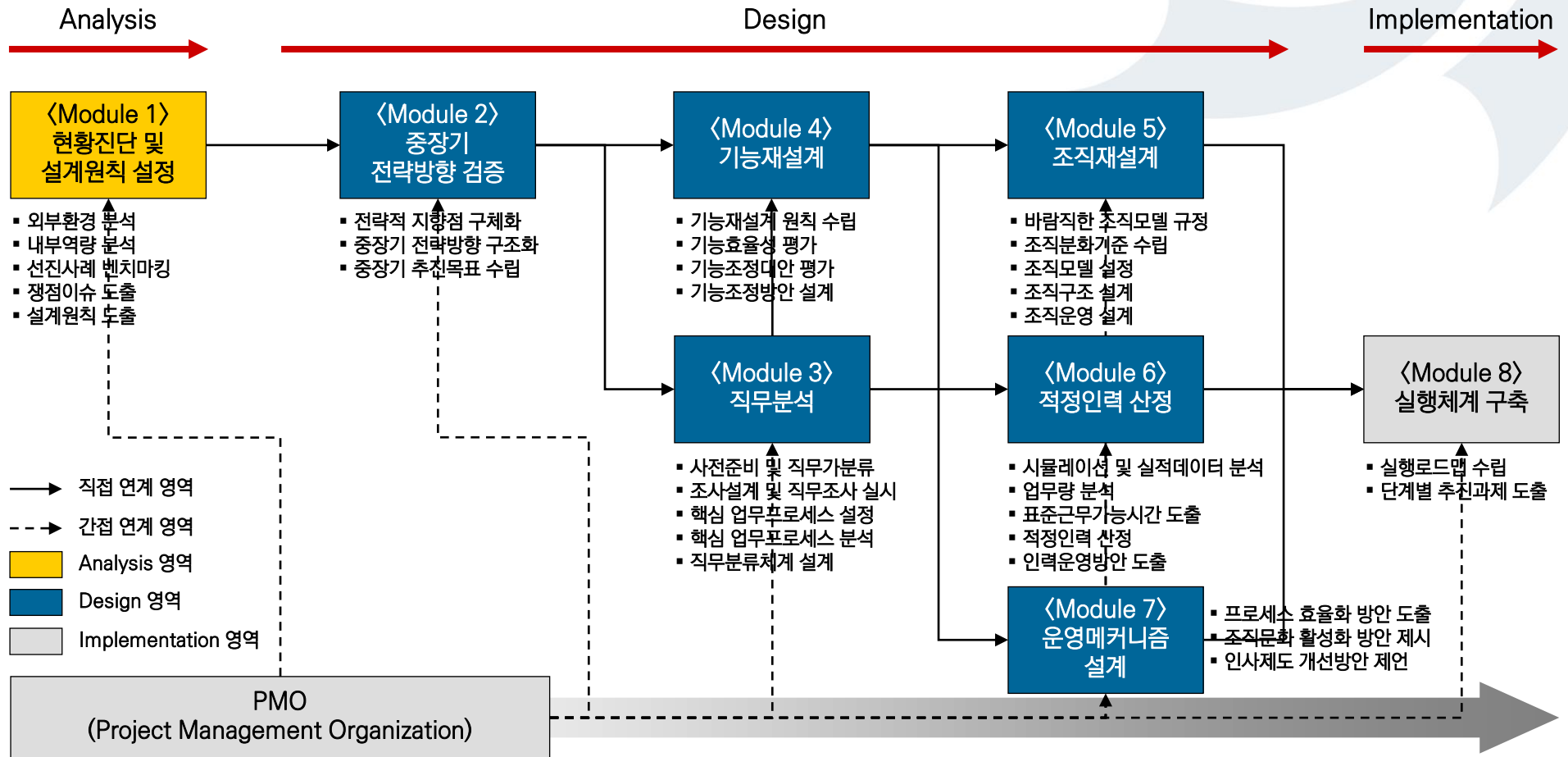
프로젝트 추진 FRAMEWORK



1-1. 프로젝트 추진 FRAMEWORK

제안사는 〈고객사 조직진단 및 효율적 운영방안 수립 연구용역〉 프로젝트의 성공적 수행을 위하여 다음과 같이 Analysis-Design-Implementation의 3단계 과정을 기반으로 8개의 Module을 통해 과업수행을 추진하며, 각 Module별 세부 추진 Process는 다음과 같습니다.

프로젝트 추진 PROCESS

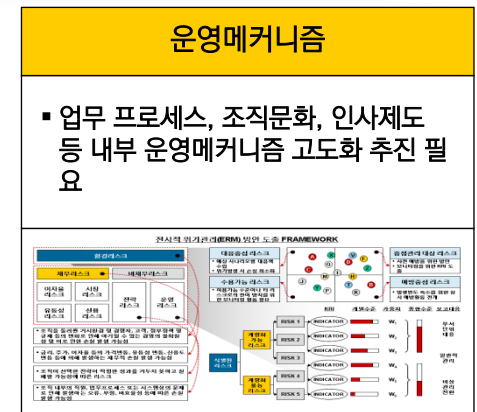
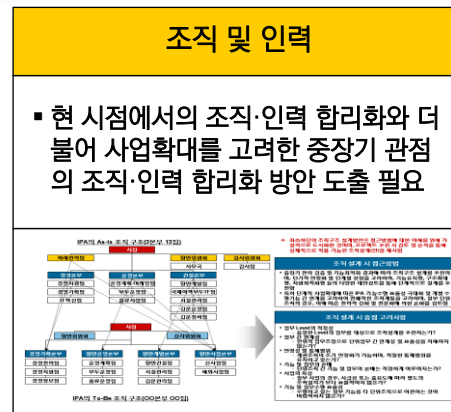
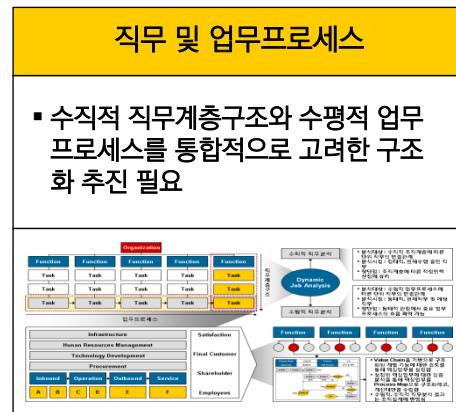
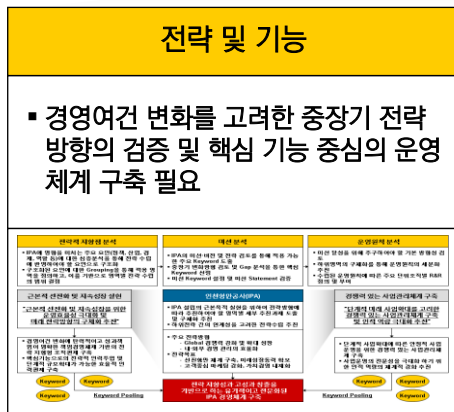
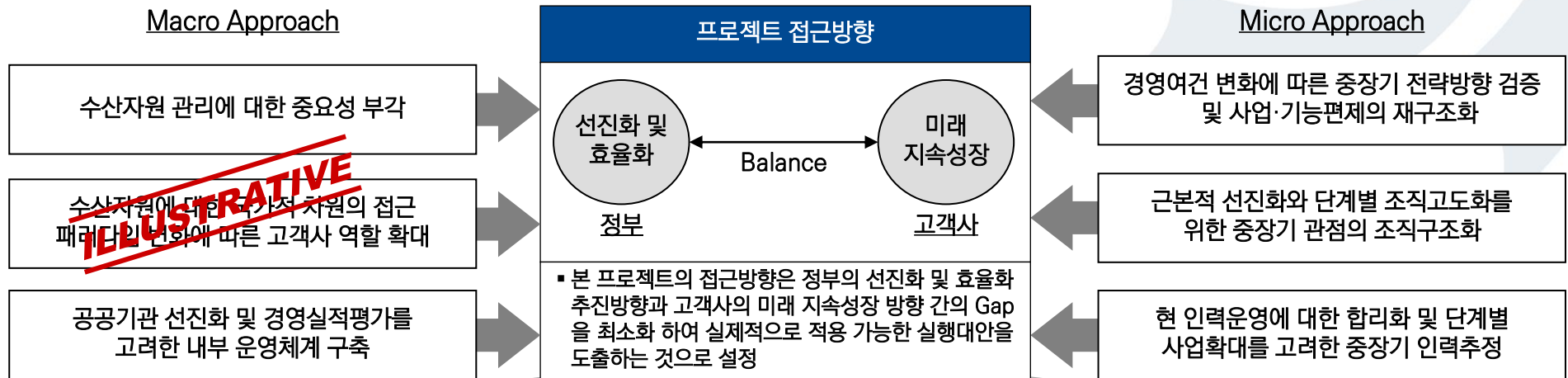


2. 프로젝트 접근방향

2-1. 프로젝트 접근방향

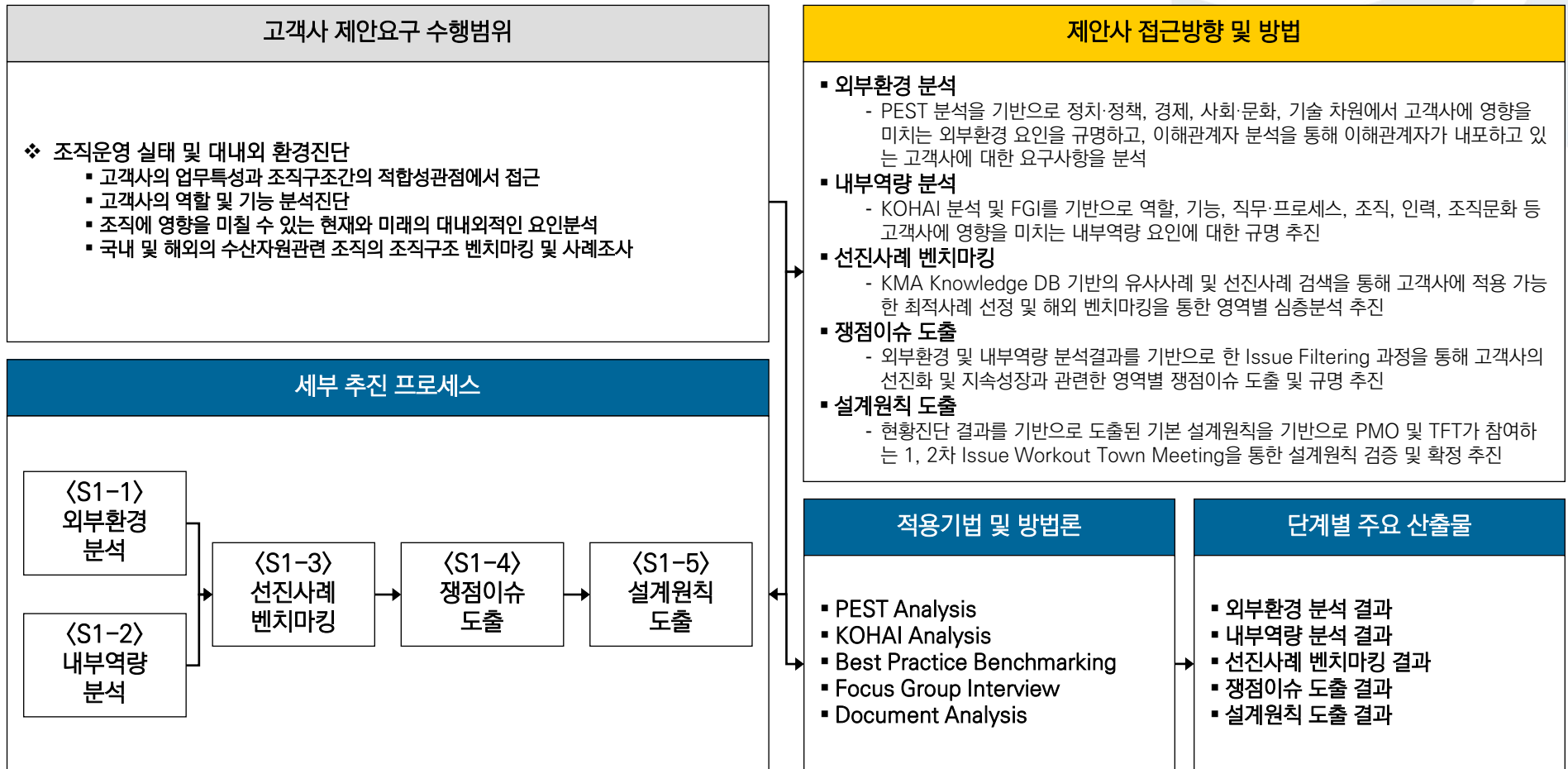
제안사는 <고객사 조직진단 및 효율적 운영방안 수립 연구용역> 프로젝트의 성공적 수행을 통한 고객사의 근본적 선진화 및 미래 성장을 실현하기 위하여 선진화 및 효율화 관점과 미래 지속성장 관점 간의 Gap을 최소화 하여 실제적으로 적용 가능한 실행대안을 도출하는 다음과 같은 접근방향을 기반으로 본 프로젝트를 추진합니다.

프로젝트 접근방향



현황진단 및 설계원칙 설정은 외부환경 분석, 내부역량 분석, 선진사례 벤치마킹, 쟁점이슈 도출, 설계원칙 도출의 5단계로 추진되며, 세부 Process 및 Methodology는 다음과 같습니다.

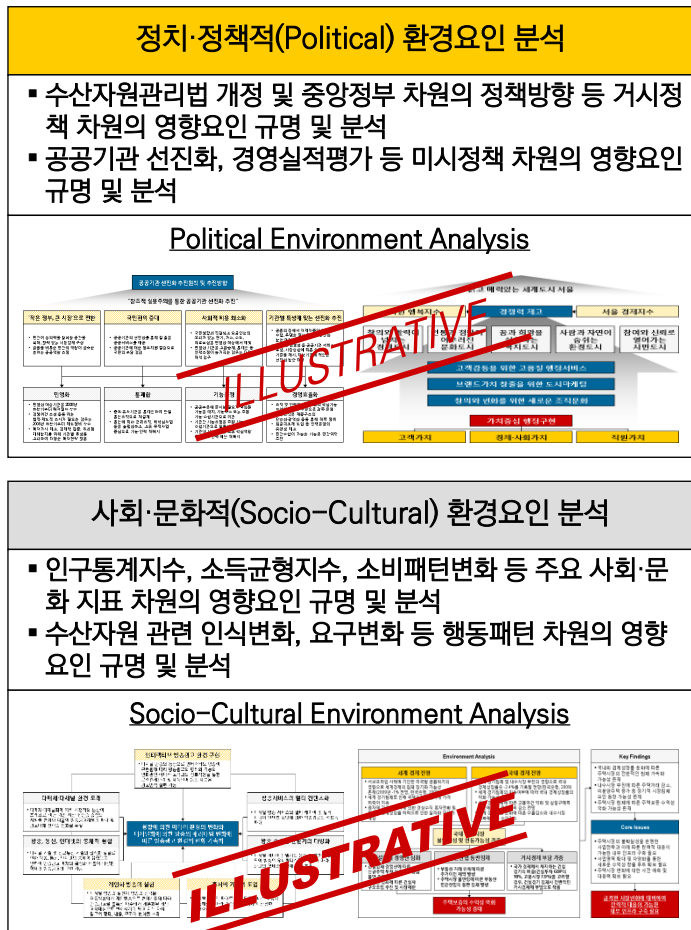
현황진단 및 설계원칙 설정의 PROCESS 및 METHODOLOGY



3-1. MODULE 1 : 현황진단 및 설계원칙 설정 - 외부환경 분석(1)

외부환경 분석 단계에서는 PEST Analysis를 적용하여 고객사를 둘러싸고 있는 정치·정책적 (Political), 경제적 (Economical), 사회·문화적(Socio-Cultural), 기술적(Technological) 환경요인들의 현황 및 핵심이슈에 대한 검토를 통해 분석결과 및 주요이슈를 도출하게 됩니다.

외부환경 분석 FRAMEWORK

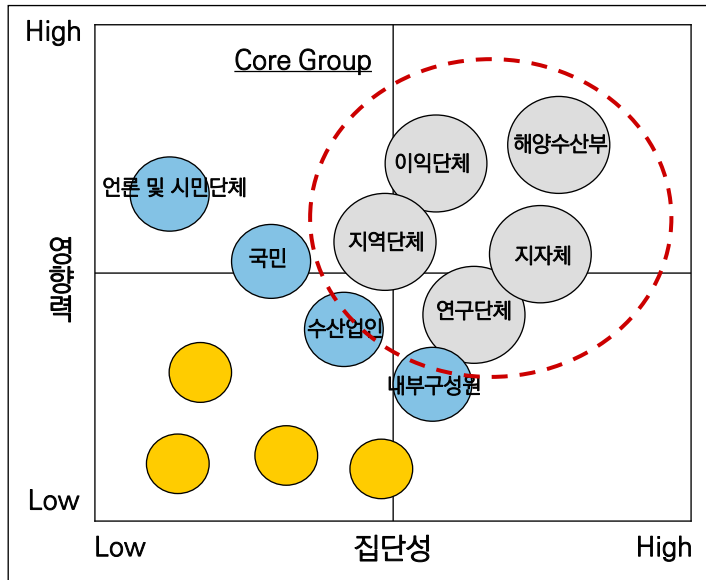


외부환경 차원의
핵심이슈 규명

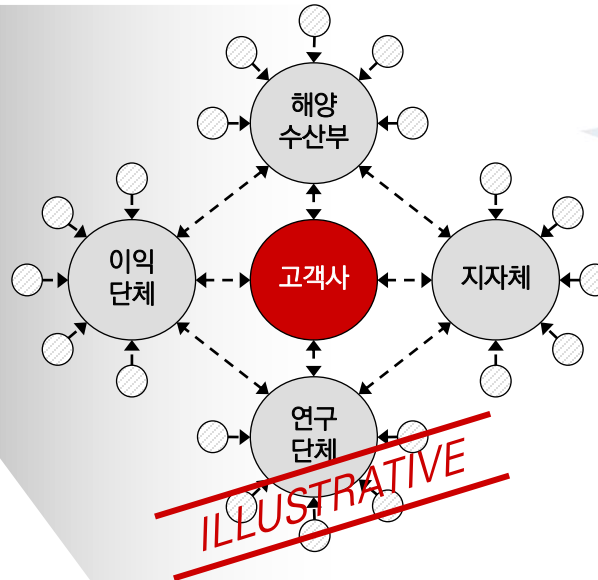
3-1. MODULE 1 : 현황진단 및 설계원칙 설정 - 외부환경 분석(2)

외부환경 분석 단계에서는 또한 고객사를 둘러싼 다양한 이해관계자를 업무적인 접촉관계에 따라 분류하고, 해당 이해관계자들의 잠재적 위험 가능성과 협조 가능성에 따라 유형을 분류하여 이해관계자 Map을 작성하며, 이를 기반으로 이해관계자 간 쟁점이슈를 규명하고 정의하게 됩니다.

이해관계자 분석 FRAMEWORK 및 쟁점이슈 규명



혼합형 (Mixed Blessing) 전략 : 협조 (Collaborate)	후원형 (Supportive) 전략 : 참여 (Involve)
비협조형 (Nonsupportive) 전략 : 방어 (Defend)	한계형 (Marginal) 전략 : 관찰 (Monitor)



※ 이해관계자 분석은 각 이해관계자가 고객사에 미치는 영향력 및 집단성을 고려한 세부 분류를 토대로 이해관계의 파급효과가 높을 것으로 예상되는 그룹을 선정하여 각 요구사항 및 쟁점이슈를 도출하여 추진함

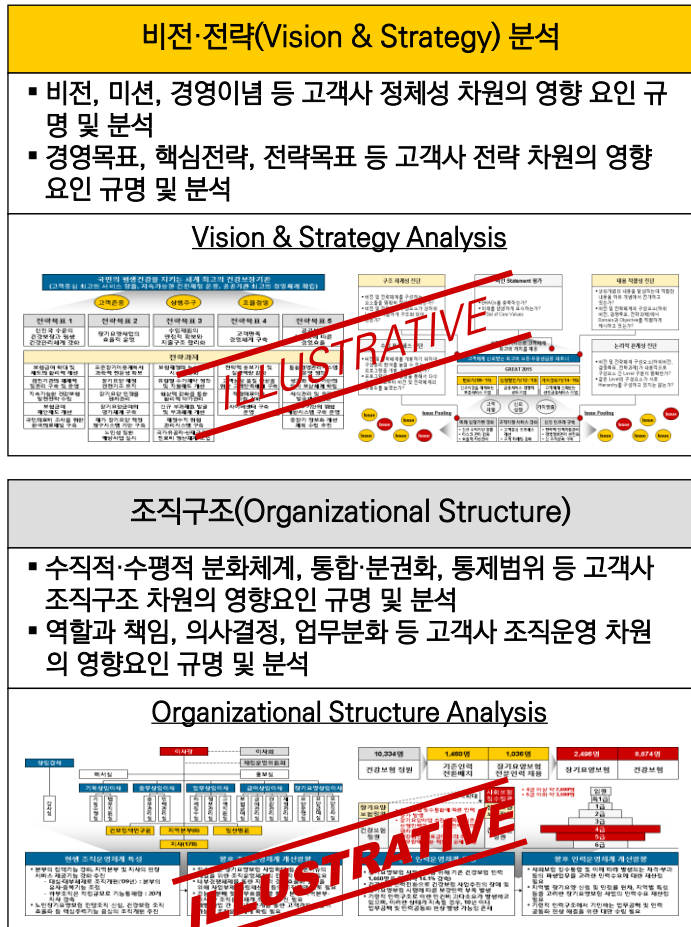
정책 및 전략 수립 문제 ▪ 국가 수산자원 관리 정책 및 전략과제의 지속적인 기초 유지 및 사업확대 문제
국가/지자체 수탁사업 지원 문제 ▪ 수탁사업의 원활한 수행을 위한 예산/인력 지원규모와 관련된 상호 이해관계 문제
이익단체와의 이해관계 문제 ▪ 수산자원관리 vs. 수산업 종사자 생계와 관련된 발생 가능한 이해관계 문제
관련 사업 다각화 문제 ▪ 공기업으로써 사회적 책임을 다하기 위한 각종 연구단체와의 공동협력 방안 문제

3. 프로젝트 추진방법론

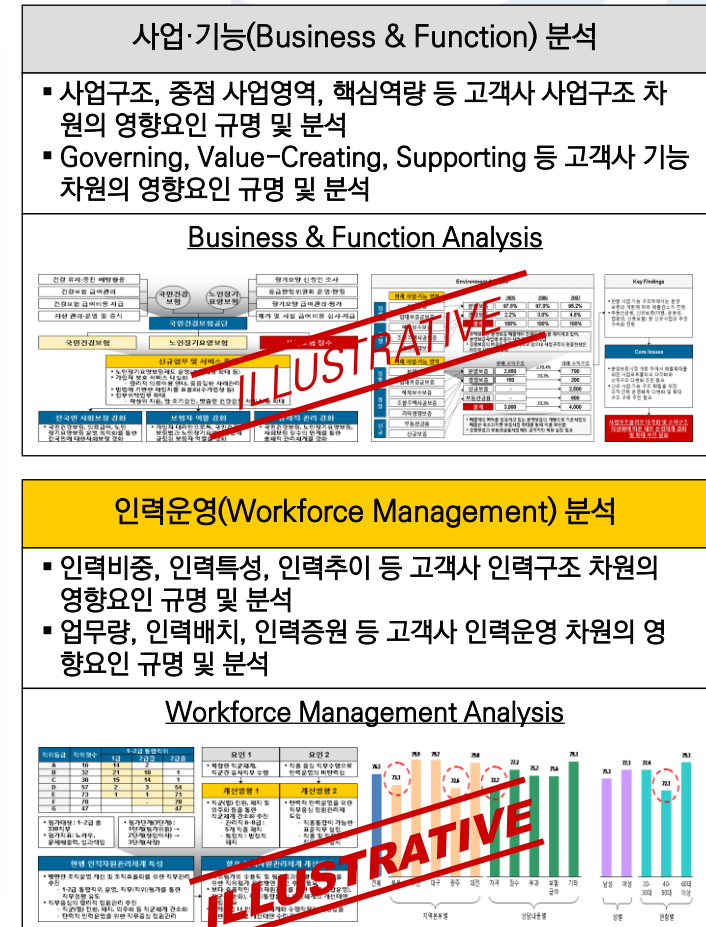
3-1. MODULE 1 : 현황진단 및 설계원칙 설정 - 내부역량 분석(1)

내부역량 분석 단계에서는 비전·전략(Vision & Strategy), 사업·기능(Business & Function), 조직구조(Organizational Structure), 인력운영(Workforce Management) 등 고객사의 내부현황에 대한 다차원적인 분석을 통해 핵심역량을 규명하고 정의하게 됩니다.

내부역량 분석 FRAMEWORK



내부역량 차원의
핵심이슈 규명



3-1. MODULE 1 : 현황진단 및 설계원칙 설정 - 내부역량 분석(2)

내부역량 분석 단계에서는 또한 제안사 고유의 조직진단 Tool인 KOHAI를 활용하여 개인, 부서, 조직의 3가지 측면에서 업무효율성, 커뮤니케이션, 조직운영, 인력운영, 조직문화 등 고객사 내부역량에 대한 구성원의 의식수준을 진단하며, 이는 쟁점이슈 도출의 토대를 제공하게 됩니다.

KOHAI FRAMEWORK 및 SYSTEM

KOHAI(KMA Organizational Health Assessment Index)	
제안사 고유의 조직진단 Tool로써, 개인, 부서, 조직의 3가지 측면에서 조직 및 인적자원 체계 전반을 진단하여 3가지 영역의 유기적 연결을 통한 조직가치 창출과 성과달성을 목표로 함	

Dimension	Component	Measure Category
개인	직무만족	▪ 직무자체, 혁신의도, 직무몰입 등
	사람중시	▪ 인재상, 인재확보 등
	노사관계관	▪ 바람직한 노사관계관, 노사문제 해결 등
부서(팀)	업무효율성	▪ 목표설정 및 달성, 업적평가
	구성원 간 소통	▪ 의사결정, 커뮤니케이션, 리더십
조직	인사관리	▪ 인력계획, 보상관리 등
	조직운영	▪ 비전, 유연성, 관료제, 지식공유 등
	조직문화	▪ 신뢰강조, 혁신중시, 성과중시 등

KOHAI 적용대상 및 조사항목

구분	조사대상	비고
경영진	전수조사	▪ 전수조사를 원칙으로 하되, 협의에 의한 일부 조정 고려
관리자	전수조사	▪ 전수조사를 원칙으로 하되, 협의에 의한 일부 조정 고려
구성원	전수조사	▪ 전수조사를 원칙으로 하되, 협의에 의한 일부 조정 고려

※ 상기 조사대상 및 방법은 고객사의 내부역량에 대한 내부 구성원의 의식 수준 파악 및 의견을 반영하기 위한 것이며, 실제적인 조사대상 및 방법은 PMO 및 TFT와의 협의를 통해 최종적으로 결정함

직무요인	조사항목
의사결정	▪ 의사결정의 신속성 정도
커뮤니케이션	▪ 상하간, 단위조직간 의사소통체계의 적정성
	▪ 원활한 업무협조의 가능성
완결성	▪ 업무수행을 통해 산출되는 결과의 완결성 정도
업무수행 효율성	▪ 중복업무, 불필요업무의 수행 정도
	▪ 단위조직간 업무연관 관계의 적정성
업무수행역량	▪ 업무난이도에 따른 적정 인력배치 정도
	▪ 단위조직간 객관적 업무량 분배의 가능성
업무조정	▪ 업무량 과다에 의한 단위조직간 업무조정의 빈도
임파워먼트	▪ 하부조직으로의 권한과 책임의 적절한 위양 정도
전환배치	▪ 잉여인력에 대한 전략적인 배치의 가능성

3-1. MODULE 1 : 현황진단 및 설계원칙 설정 - 내부역량 분석(3)

내부역량 분석 단계에서는 또한 KOHAI 조직진단을 통해 도출된 결과에 대한 검증 및 쟁점이슈의 발굴을 위하여 경영진, 관리자, 구성원 등 영역별, 계층별 샘플링에 의한 대상자 선발을 통해 고객사의 당면과제, 미래방향, 영역별 개선대안 등에 대한 심층 인터뷰를 추진하게 됩니다.

FGI 추진목적 및 추진개요

Focus Group Interview 추진목적
- 프로젝트 추진의 개요 및 목적 설명을 통한 관심도 제고 - 고객사의 외부환경 및 내부역량을 파악하고, 근본적 선진화 및 지속 성장을 위한 요구사항 등 이해관계자의 전반적인 의견수렴 - 전략방향, 직무구조, 업무프로세스, 기능편제, 조직구조, 인력운영, 조직문화 등 구체적인 과업추진을 위한 기본방향 수립 시 반영

Focus Group Interview 추진개요

- 추진일정 : 2014년 9월중(약 2주) - 추진대상 : 해양수산부, 고객사 경영진 및 핵심그룹(협의에 의한 샘플조사) - 추진내용 - 전략방향, 직무구조, 업무프로세스, 기능편제, 조직구조, 인력운영, 조직문화 등 과업추진을 위한 현행 주요이슈 및 개선방향 파악
--

구분	대상	일정
해양수산부	수산정책과	2014년 9월 첫째주
고객사 경영진	이사장 본부장	
고객사 관리자	팀장 부장	2014년 9월 2~3째주
고객사 구성원	핵심그룹 개별 구성원	

주요 FGI 조사내용

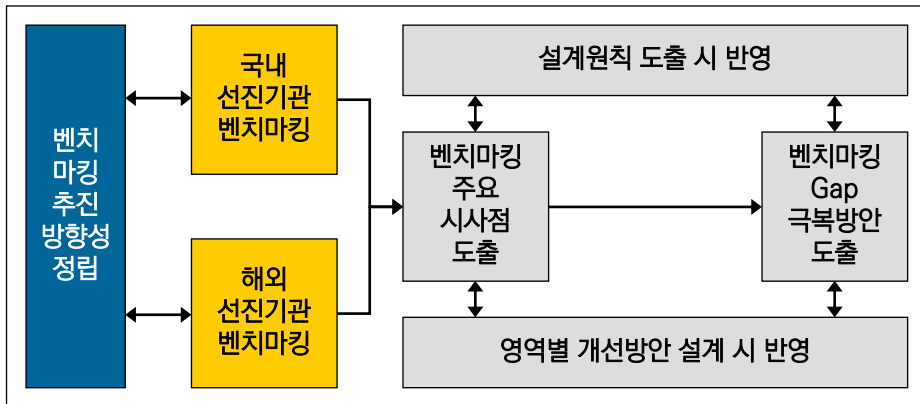
구분	조사내용
업무 수행 구조	현행 업무수행체계 상 가장 이슈가 되는 문제는 무엇인가?
	업무조정의 바람직한 범위와 방향은 무엇인가?
	의사결정 단계의 문제점과 개선방향은 무엇인가?
	단위조직 내의 역할분담은 적정하게 이루어져 있는가?
	의사결정권자의 통제범위(Span of Control)는 적정한가?
	현행 업무수행체계의 문제점은 무엇이며, 어떻게 개선해야 하는가?
개별 수행 업무	업무재설계는 어떠한 방향에서 이루어져야 하는가?
	어떤 업무를 강화 또는 축소해야 하는가?
	타 수행업무와의 통합 필요성이 있는 업무는 무엇인가?
	현행 수행업무 중 개선해야 할 업무는 무엇인가?
업무량	단위조직 간 연관업무, 선행·후행 업무, 유사업무 등이 존재하는가?
	단위조직의 절대적 업무량은 어느 정도인가?
	단위조직의 상대적 업무량은 어느 정도인가?
	가장 많은 업무량이 투입되고 있는 수행업무는 무엇인가?
	추가적인 인력투입이 요구되는 업무는 무엇인가?
	인력효율화가 가능한 업무는 무엇인가?
	현행 수행업무의 중요도, 난이도, 책임범위 등은 어떠한가?

3-1. MODULE 1 : 현황진단 및 설계원칙 설정 - 선진사례 벤치마킹

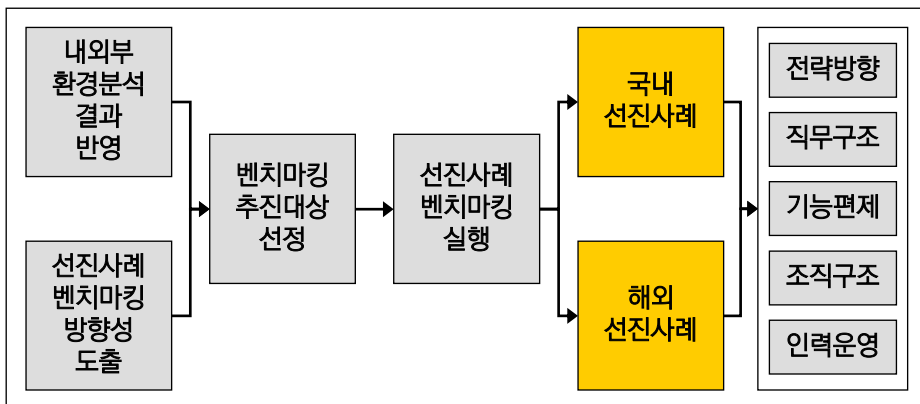
선진사례 벤치마킹 단계에서는 제안사의 Knowledge DB를 통한 유사기관 및 선진기관의 사례 검색을 통해 최적의 선진사례를 확정하고, 해외 벤치마킹 및 비교·검증을 통한 전략방향, 직무구조, 업무프로세스, 기능편제, 조직구조, 인력운영 등에 대한 Issue Pooling 과정을 거쳐 고객사에 적용 가능한 핵심이슈를 도출하게 됩니다.

선진사례 벤치마킹 추진 PROCESS 및 적용방법론

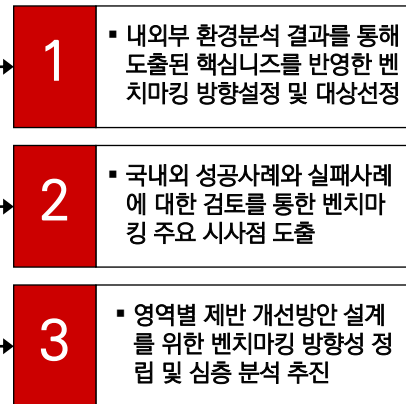
선진사례 벤치마킹 추진 CONCEPT



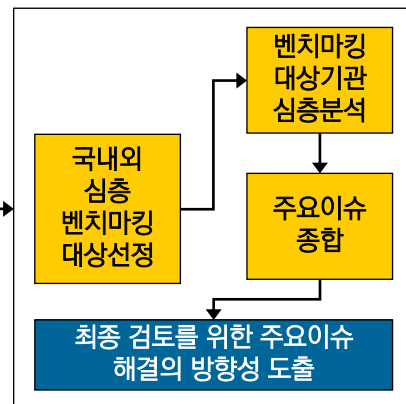
M1. 선진사례 벤치마킹 실시



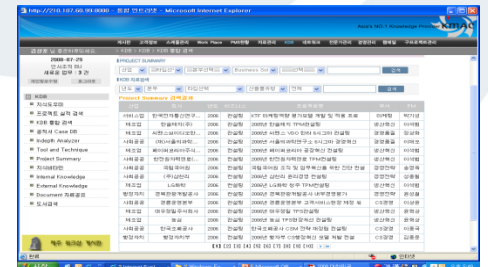
벤치마킹 추진방향



M2. 심층 벤치마킹 실시



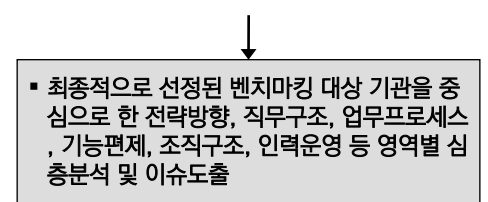
벤치마킹 대상기관 선정



〈제안사 Knowledge DB 검색〉



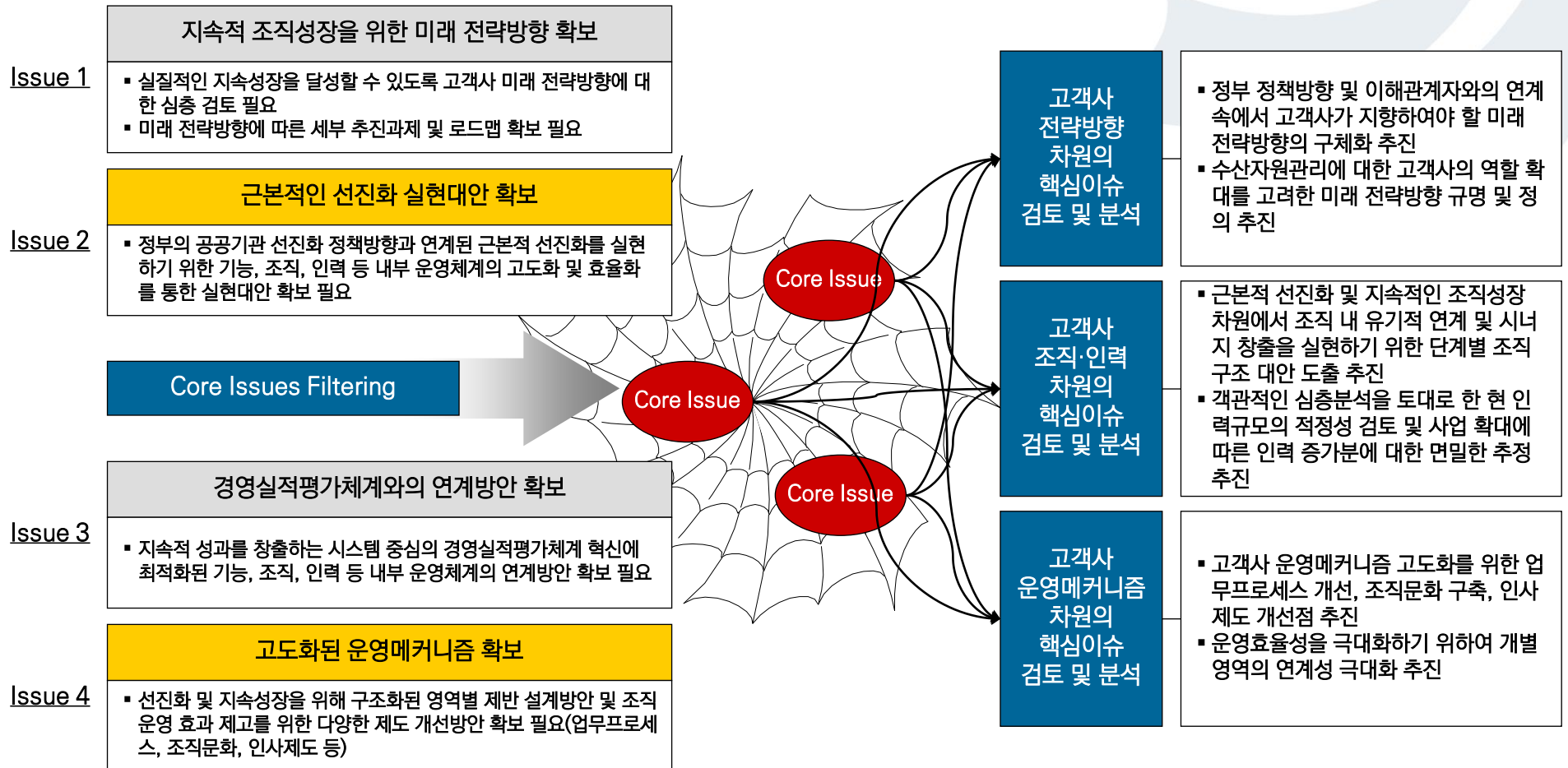
〈유사 및 선진사례 심층검토 및 분석〉



3-1. MODULE 1 : 현황진단 및 설계원칙 설정 - 쟁점이슈 도출

쟁점이슈 도출 단계에서는 외부환경 및 내부역량 분석, 선진사례 벤치마킹을 통해 도출된 주요이슈를 토대로 중요도, 실현가능성, 영향도 등을 고려한 Issue Filtering 과정을 통해 우선순위화에 의한 고객사의 쟁점이슈를 확정하고, 설정된 개별 이슈에 대한 구체적인 대응방안을 수립하게 됩니다.

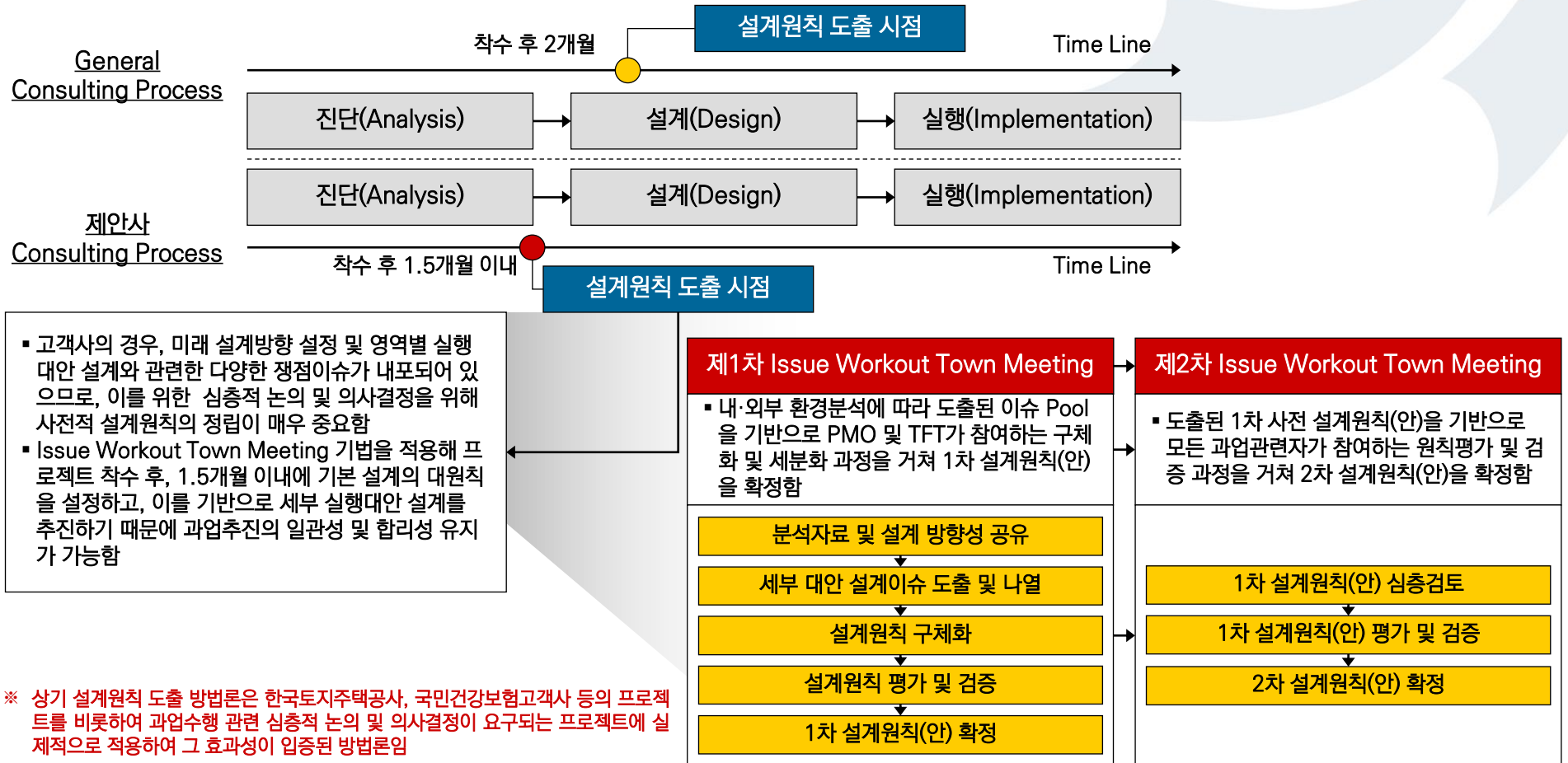
ISSUE FILTERING을 통한 쟁점이슈 도출



3-1. MODULE 1 : 현황진단 및 설계원칙 설정 - 설계원칙 도출

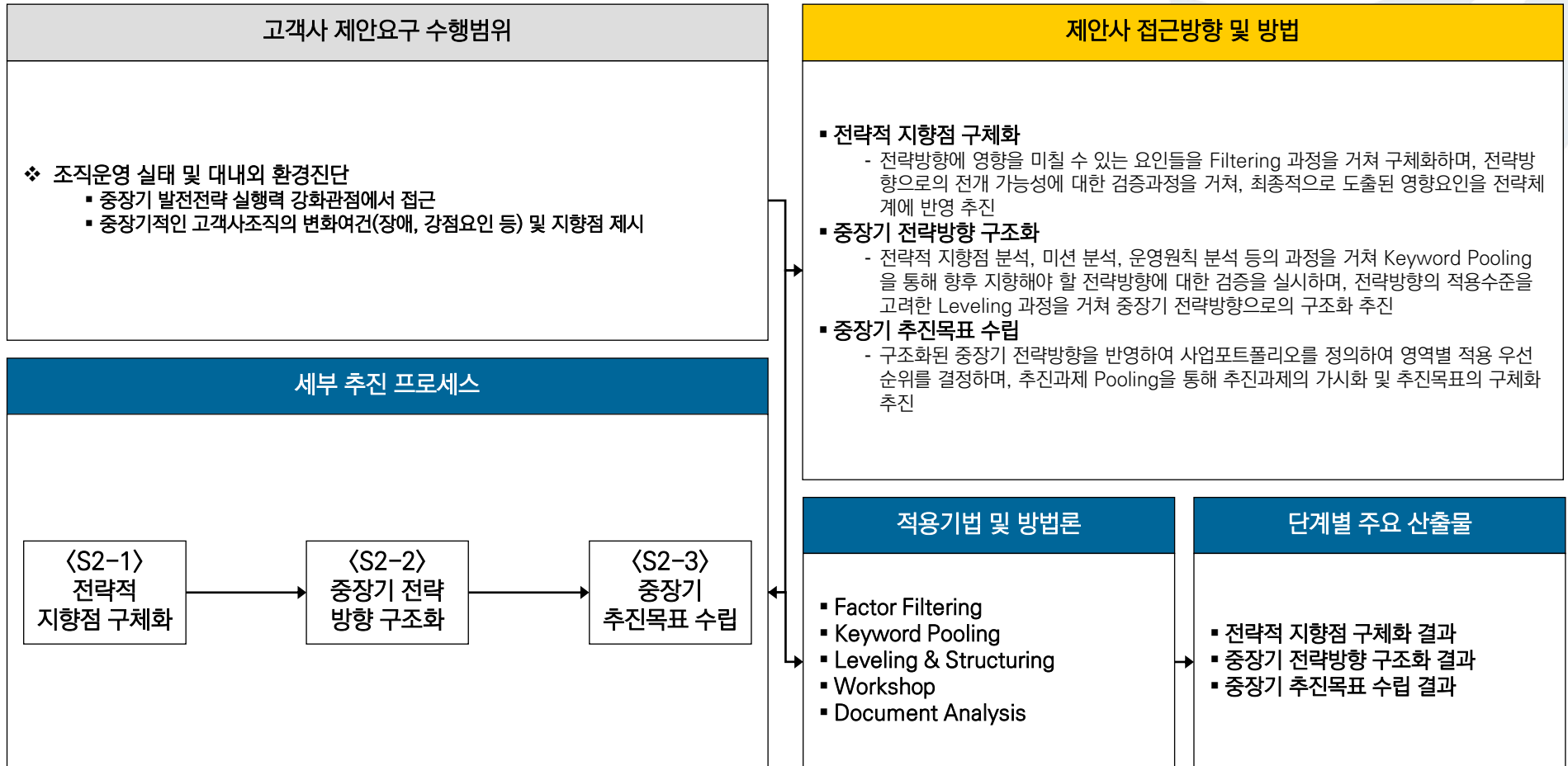
설계원칙 도출 단계에서는 고객사의 근본적 선진화 및 지속성장 실현을 위한 영역별 실행대안 간 연계성 확보를 위해 제안사 고유의 설계원칙 정립 프로세스를 기반으로 한 Issue Workout Meeting 기법을 적용하여 사전적으로 영역별 세부 실행대안 설계의 대원칙을 확정하여 구체적 방안 설계에 적용하게 됩니다.

설계원칙 도출 PROCESS 및 적용방법론



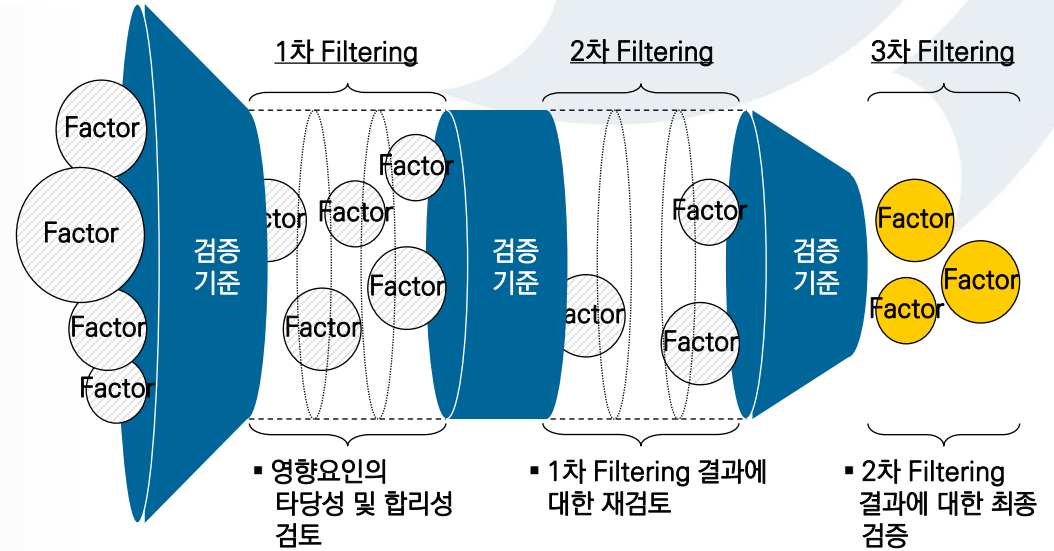
중장기 전략방향 검증은 전략적 지향점 구체화, 중장기 전략방향 구조화, 중장기 추진목표 수립의 3단계로 추진되며, 세부 Process 및 Methodology는 다음과 같습니다.

중장기 전략방향 검증의 PROCESS 및 METHODOLOGY



전략적 지향점 구체화 단계에서는 중장기 관점에서 전략방향에 영향을 미칠 수 있는 요인들을 Factor Filtering 과정을 거쳐 구체화하며, 중장기 전략으로의 전개 가능성에 대한 검증 과정을 거쳐, 최종적으로 도출된 영향요인을 전략수립에 반영하게 됩니다.

전략적 지향점 구체화를 위한 영향요인 추출 및 변화추정



영향요인에 대한 현실적 구체화

- 전략방향 수립을 위해 사전적으로 구성된 이슈 Pool에 대한 검토를 통해 전략방향에 영향을 미칠 수 있는 영향요인에 대한 구체화 추진
- 선언적 방향에 그치는 것이 아니라 현실적 적용가능성에 대한 지속적 탐색을 통한 핵심 영향요인의 선별 추진

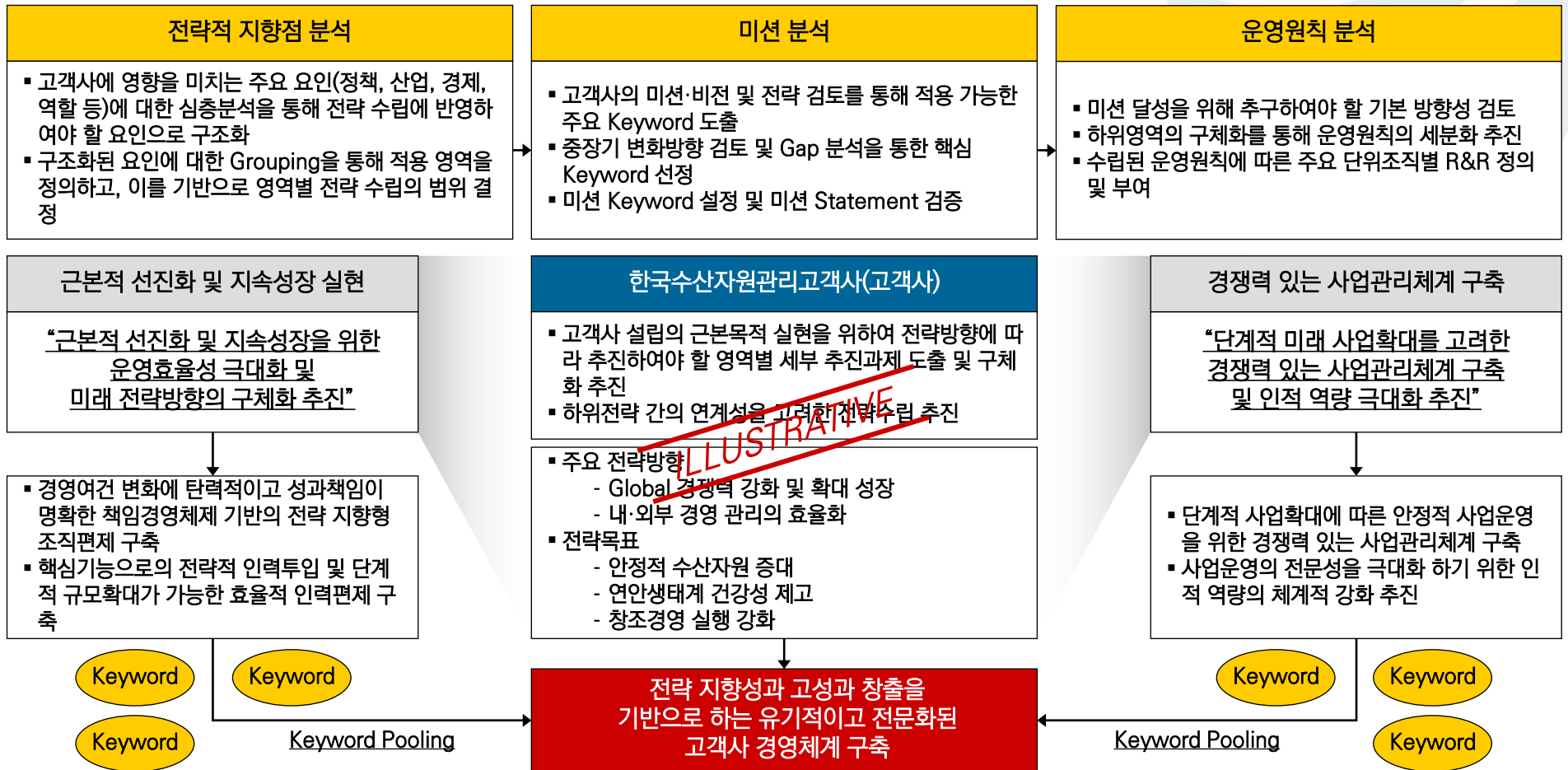
구체화된 영향요인에 대한 변화 추정

- Factor Filtering 과정을 통해 도출된 영향요인이 중장기적으로 추구하고자 하는 전략적 지향점과 일치하는지의 여부를 검증
- 영향요인의 변화폭에 따라 전략적 지향점이 어떠한 방향으로 전환되어야 할지에 대한 심층적 추정 추진

※ 전략적 지향점의 구체화를 위해 적용되는 영향요인 추출 및 변화 추정은 반복적인 심층 워크샵을 통해 추진하며, 도출된 영향요인은 상호 교차 검증 과정을 거쳐 중장기 전략으로 전개 가능한지의 여부를 검토 후, 최종적으로 도출된 영향요인을 반영하여 영역별 전략을 수립함

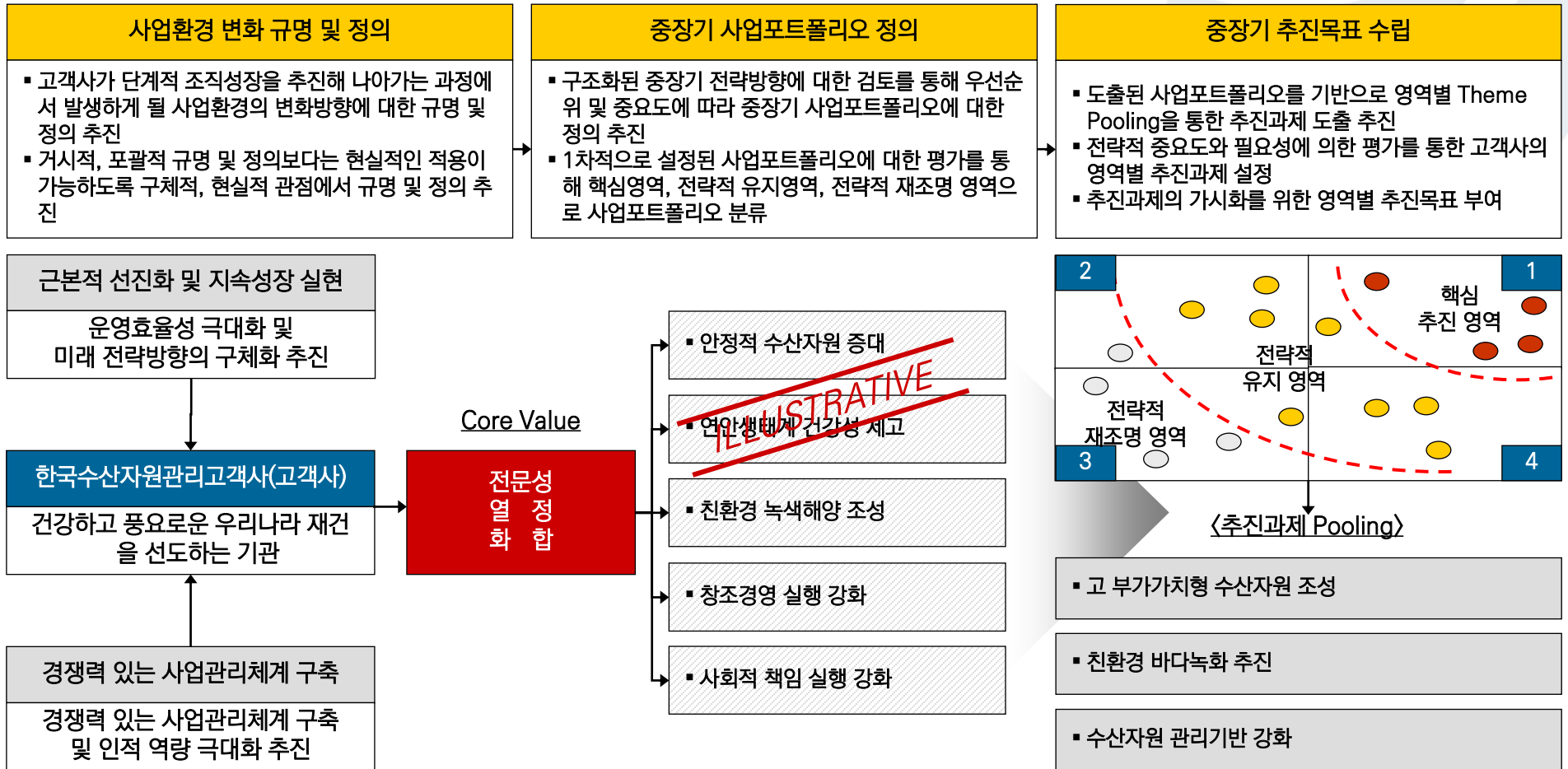
중장기 전략방향 구조화 단계에서는 전략적 지향점 분석, 미션 분석, 운영원칙 분석 등의 과정을 거쳐 Keyword Pooling을 통해 고객사가 향후 지향해야 할 전략방향에 대한 검증을 실시하게 되며, 이는 전략방향의 적용수준을 고려한 Leveling 과정을 거쳐 중장기 전략방향으로 구조화하게 됩니다.

중장기 전략방향 구조화 PROCESS 및 적용방법론



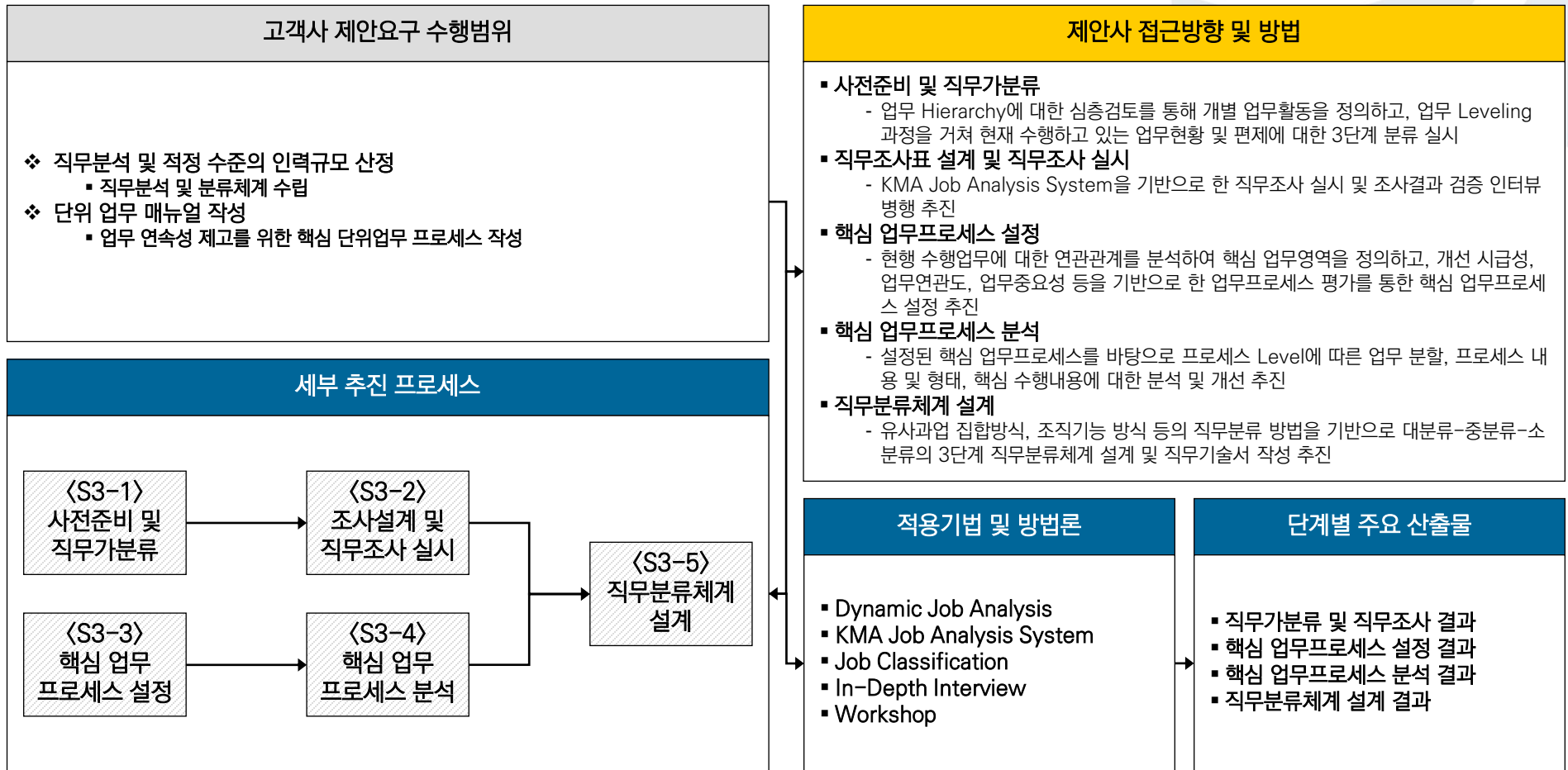
중장기 추진목표 수립 단계에서는 조직성장을 고려한 사업환경 변화에 대한 규명 및 정의를 기반으로 구조화된 중장기 전략방향을 반영하여 영역별 사업포트폴리오를 정의하여 영역별 적용 우선순위를 결정하며, 추진과제 Pooling을 통해 추진과제의 가시화 및 세부 추진목표를 구체화하게 됩니다.

중장기 추진목표 수립 PROCESS 및 적용방법론



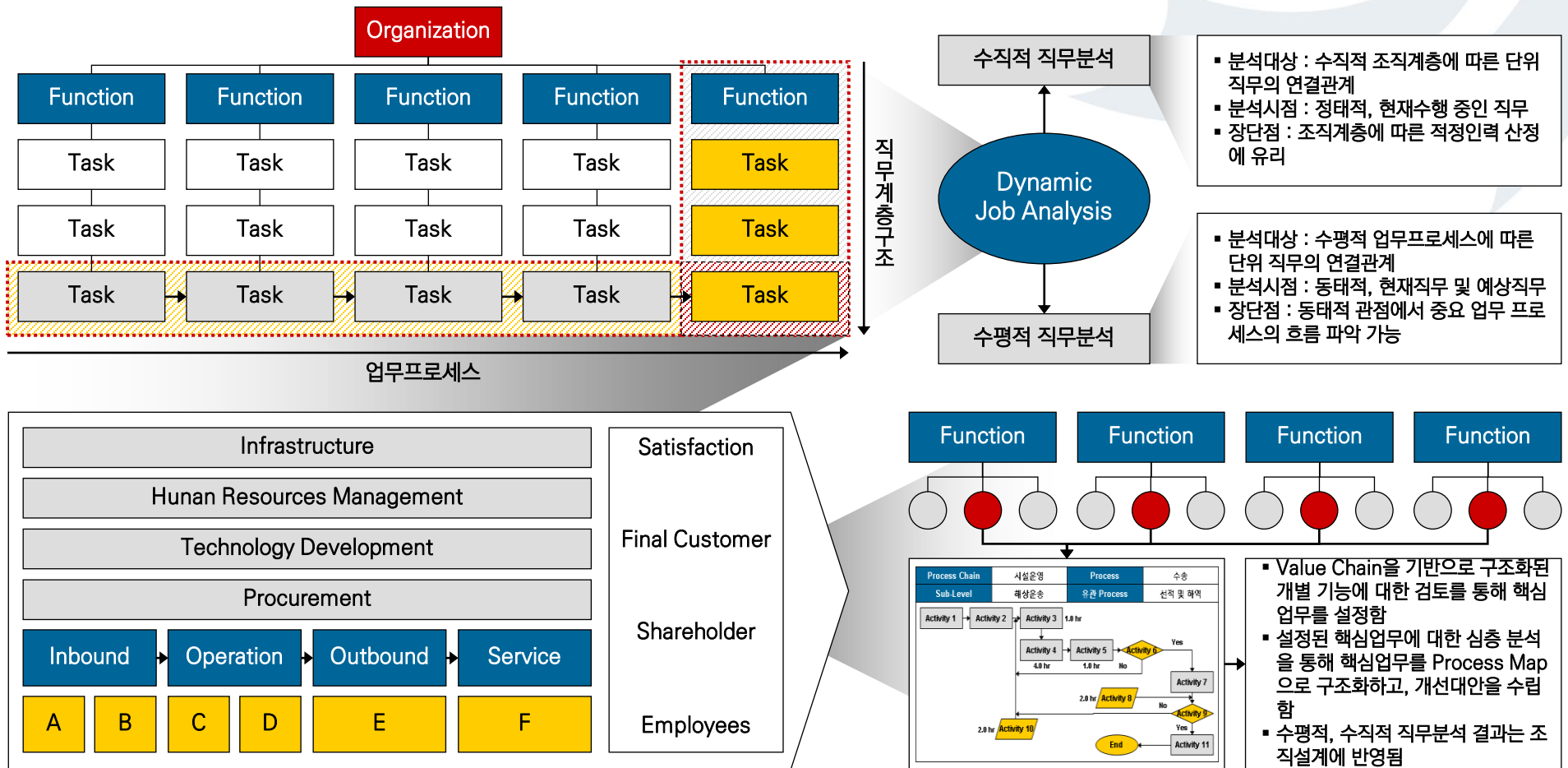
직무분석은 사전준비 및 직무가분류, 조사설계 및 직무조사 실시, 핵심 업무프로세스 설정, 핵심 업무프로세스 분석, 직무분류체계 설계의 5단계로 추진되며, 세부 Approach 및 Process는 다음과 같습니다.

직무분석의 PROCESS 및 METHODOLOGY



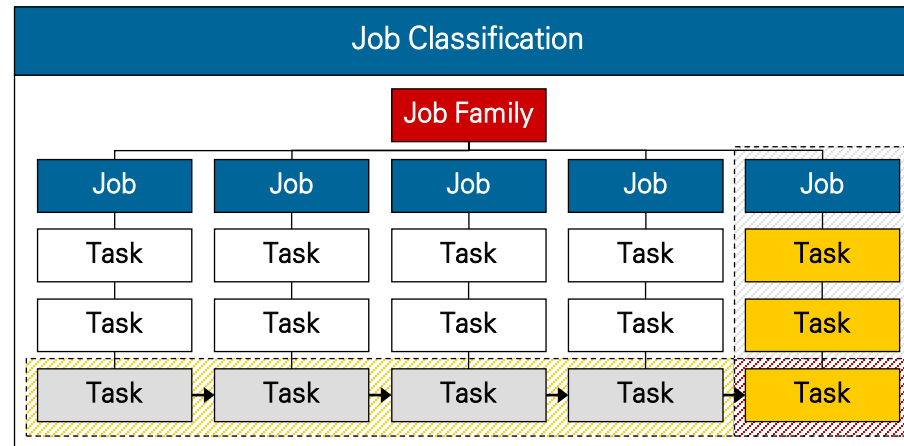
직무분석은 직무계층구조를 분석대상으로 하는 수직적 직무분석과 업무프로세스를 분석 대상으로 하는 수평적 직무분석을 통합한 제안사 고유의 직무분석 기법인 Dynamic Job Analysis를 적용하며, Value Chain을 기반으로 개별 기능에 대한 구조화를 통해 기능별 핵심 업무프로세스에 대한 검토 및 개선을 추진하게 됩니다.

DYNAMIC JOB ANALYSIS 및 세부 접근방법론



직무분석은 일반적으로 관찰법, 면접법, 설문지법, 작업일지법, 결정적사건법 등의 방법론을 통해 진행되며, Muchinsky(1997) 등은 직무분석 과정에서의 오류 방지를 위하여 3가지 방법 이상을 함께 사용할 것을 권하고 있습니다. 이에 제안사는 다음과 같은 4가지 방법론의 적용을 통해 합리적이고 체계적인 직무분석을 추진합니다.

제안사의 직무조사 적용방법론



설문조사(Survey)	인터뷰(Interview)	워크샵(Workshop)	현장관측(Observation)
▪ 개요 : 직무현황 분석, 업무량 조사, 업무특성 조사, 기능체계 조사 등 ▪ 목적 및 활용 - 1차 직무조사 : 업무체계의 구축(예비조사 성격) - 2차 직무조사 : 업무량, 직무특성 등에 대한 체계적 분석 ▪ 대상 : 구조화된 조사표를 통해 전수조사 또는 샘플링에 의한 표본조사 실시 ▪ 추진일정 - 조사설계 : 착수 후 2주 이내 - 조사실시 : 착수 후 2주 이후	▪ 개요 : 주요 보직별 Key-Man 및 업무 담당자 인터뷰 실시 ▪ 목적 및 활용 - 조직 내외부의 현황 및 이슈파악 - 직무현황 및 인력운영의 이슈 파악 - 결정적 사건 조사 ▪ 대상 : 주요 보직자 및 업무별 선임 담당자 ▪ 추진일정 - 조사설계 : 착수 후 3주 이내 - 조사실시 : 착수 후 3주 이후	▪ 개요 : 내부 TFT 워크샵 2~3회, SME 워크샵 1~2회 ▪ 목적 및 활용 - 내부 TFT : 주요이슈 도출, 이슈 결과 평가, 주요사안 협의 - SME 워크샵 : 직무특성 조사, 조사결과에 대한 내부의견 ▪ 대상 : 내부 TFT 구성멤버, SME (Subject Matter Expert) ▪ 추진일정 - 조사설계 : 착수 후 3주 이내 - 조사실시 : 착수 후 3주 이후	▪ 개요 : 업무수행구조의 직접 관찰을 통한 업무량 파악 ▪ 목적 및 활용 - 업무현장의 특성이 높은 수행 직무에 적용 타당 - 업무량 파악 결과의 객관성 극대화 ▪ 대상 : 내부 TFT와의 협의를 통한 샘플링에 의한 표본조사 실시 ▪ 추진일정 - 조사설계 : 착수 후 3주 이내 - 조사실시 : 착수 후 3주 이후

3-3. MODULE 3 : 직무분석- 사전준비 및 직무가분류(1)

사전준비 및 직무가분류 단계에서는 분석대상 직무선정, 직무분석 목적 확인 등의 과정을 거쳐, 직무분석을 위한 직무조사 방법론을 확정하고, 직무분석 기준, 직무분석 대상, 직무분석 프로세스를 설정하게 됩니다.

직무분석 기준 설정

직무환경 반영	직무환경 변화	- 외부환경의 변화가 직무에 미칠 수 있는 영향을 고려하여 구성되어 있는가? - 전략방향의 변화를 고려하여 미래지향적인 직무체계가 구성되어 있는가?
	업무 연관성	- 한 직무를 구성하고 있는 세부 업무들이 지향하는 가치가 유사하여 원활한 업무 진행이 가능한가? - 직무를 구성하는 세부 업무들이 프로세스적 완결성을 가지고 있어 직무수행자가 책임을 명확히 가질 수 있는가?
수행업무 연계	업무 유사성	- 업무를 수행하는데 필요한 지식, 기술, 역량이 유사한가? - 업무를 수행하는데 수반되는 행위들이 비슷한가?
	업무 규모	- 단위 직무들의 업무수행 범위가 유사한가? - 개인별로 직무를 부여하는데 무리가 없는가?
	업무 비중	- 업무수행에 일관된 방향성을 제시할 수 있는 핵심가치를 가지고 있는가? - 현재 부서 내에서 고려된 업무의 비중과 분류된 각 직무가 균형적으로 구성되어 있는가?
결과 수용성 고려	결과 수용성	- 직무분류의 결과에 대하여 내부직원이나 외부의 객관적 시각에서 수용 가능한가? - 기준에 활용하고 있는 직무체계와 유사하여 받아들이기 쉬운가?

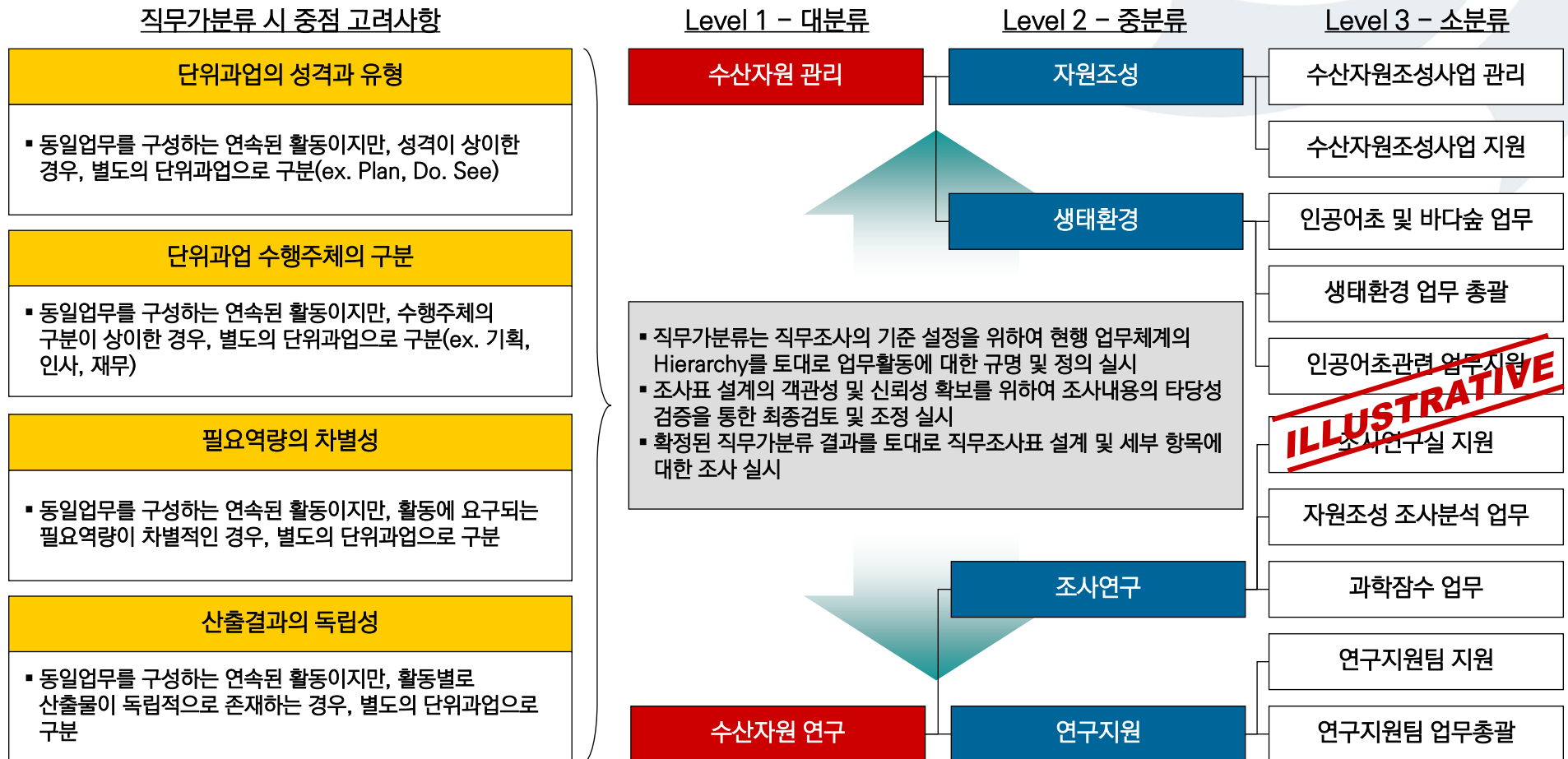
직무분석 대상 및 프로세스 설정

구분	직무조사 대상	비고
경영기획본부	기획조정실	● 전수조사
	운영지원실	● 전수조사
자원관리단	자원조성실	● 전수조사
	생태환경실	● 전수조사
	공공자원실	● 전수조사
지사	각 지사	● 전수조사



사전준비 및 직무가분류 단계에서는 또한 업무 Hierarchy에 대한 심층검토를 통해 개별 업무활동을 정의하고, 업무 Leveling을 통해 현재 수행하고 있는 업무현황 및 편제에 대한 3단계(대분류-중분류-소분류)의 구체화 과정을 추진함으로써, 직무조사를 위한 표준업무체계를 확정하게 됩니다.

직무가분류를 통한 표준업무체계 확정



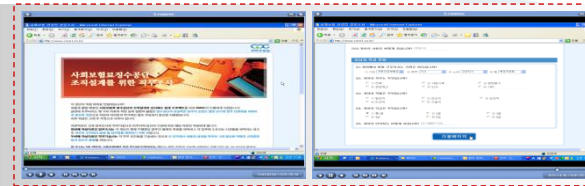
3-3. MODULE 3 : 직무분석- 조사설계 및 직무조사 실시

조사설계 및 직무조사 실시 단계에서는 직무조사의 목적을 고려하여, 보고 및 협조체계, 주요과업 및 활동 등의 직무조사 항목을 기반으로 직무조사 양식을 확정하여 설문과 인터뷰를 통해 직무조사를 실시하게 되며, 이 과정에서는 제안사 고유의 직무조사 시스템인 KJAS를 활용하게 됩니다.

KJAS SYSTEM 개요 및 세부내용

KJAS(KMA Job Analysis System)

- 제안사 고유의 직무분석 시스템으로써, 직무조사 목적에 따른 구조화가 가능하며 보다 효율적인 직무조사가 가능
- 직무조사 검증 인터뷰 및 현장관측과 병행하여 추진되며, 직무조사 대상자가 다수 이고 단시간 내에 결과 취합이 필요할 경우에 적합



- 작성자의 편의를 위하여 시스템 내에서 작성방법 안내 동영상 및 매뉴얼을 첨부하여 운영

업무조사 작성화면

[illegible]

- 작성자 인적사항에 대한 입력(소속부서, 성명, 사번, 연락처)
 - 초기화면에서 입력한 내용을 토대로 자동으로 생성
-
- 시간외 근무횟수 및 시간, 휴일근무 횟수 및 시간 입력
-
- 규정근무시간, 시간외 근무시간, 사고일수, 표준시간, 여유시간 등 단위 업무에 대한 소요 시간을 산정
 - 입력결과를 토대로 표준 근무가능시간은 자동으로 생성

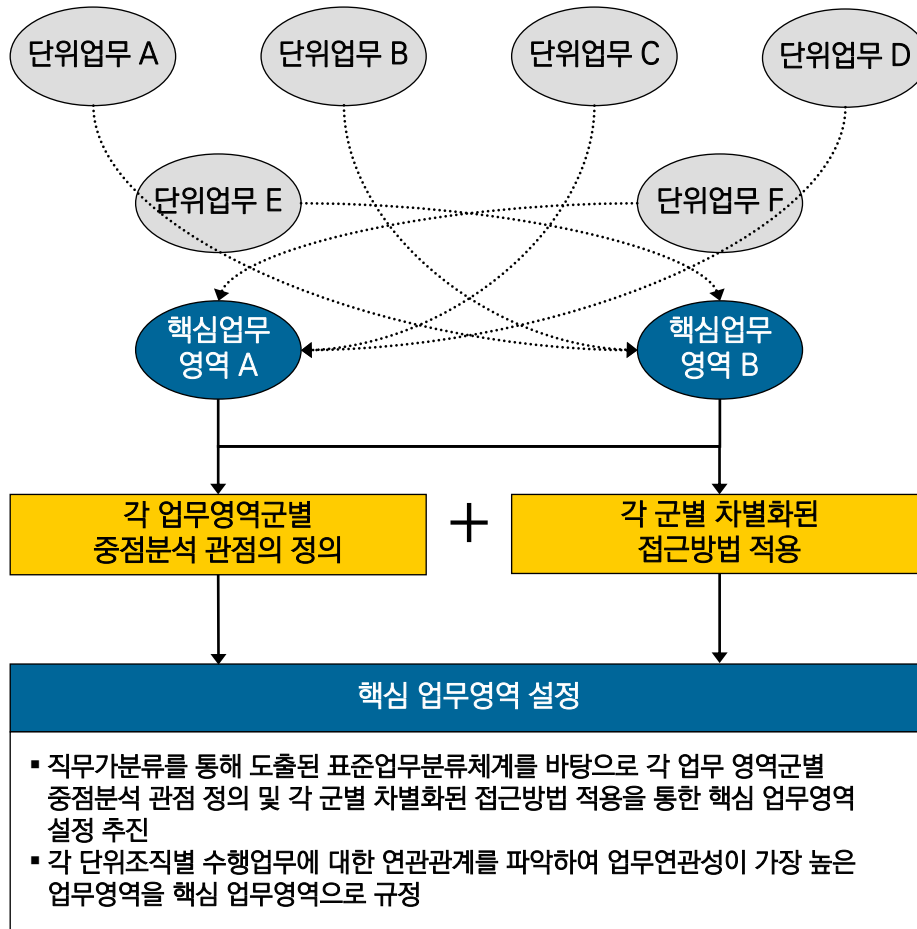
직무기술조사 작성화면

[illegible]

- 개별 단위업무의 처리방법 또는 절차 기술, 단위업무의 수행을 위해 요구되는 세부 업무를 기술
-
- 직무수행에 요구되는 직무역량 및 직급에서 요구되는 리더십역량 입력
 - 입력된 필요요역량에 대한 요구수준 선택

핵심 업무프로세스 설정 단계에서는 직무가분류 결과를 바탕으로 현행 수행업무에 대한 연관관계를 분석하여 핵심 업무영역을 정의하고, 개선시급성, 업무연관도, 업무중요성 등 세부 평가항목을 토대로 한 업무프로세스 평가를 통해 핵심 업무프로세스를 설정하게 됩니다.

핵심 업무영역 설정



업무프로세스 평가를 통한 핵심 업무프로세스 설정

평가항목	평가기준	점수	우선순위	비중
개선 시급성	업무프로세스 상의 많은 문제점을 내포하고 있어 시급히 개선이 요구될 경우	상(5점) 중(3점) 하(1점)	1	30%
업무 연관도	업무 관련성이 많아 공통적으로 처리하고 있을 경우 또는 개별 단위조직에서 업무를 총괄처리하고 있으나 여러 단위조직에서 보조적으로 처리할 경우		2	20%
업무 중요성	전사 경영목표와 연계성이 높을 경우		3	20%
업무효율 기여도	현재 업무프로세스의 개선을 통해 업무효율성 향상이 가능할 경우		4	20%
개선 효과성	현재 업무프로세스의 개선을 통해 개선효과가 상당히 높아 비용이 절감될 수 있을 경우		5	10%

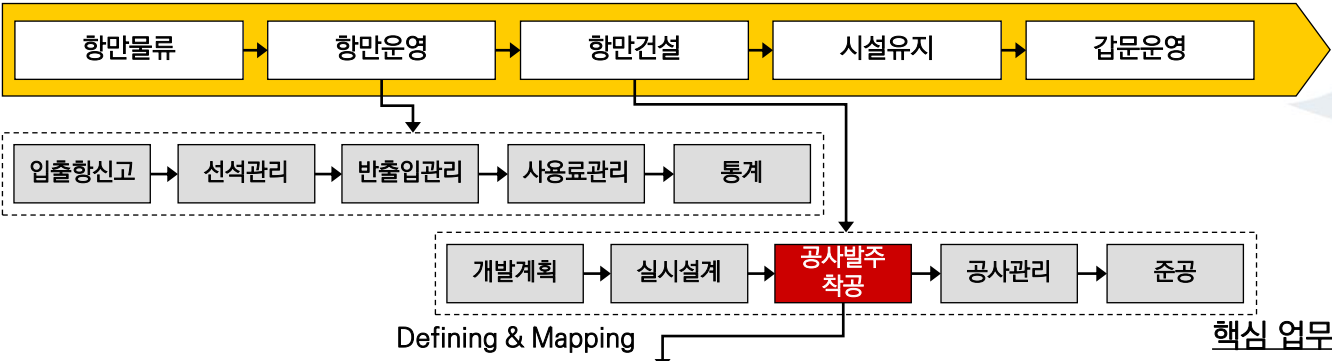
순위	구분	업무프로세스	5점 만점	100점 만점
1	운영지원	업무프로세스 A	4.08	81.57
2	기획조정	업무프로세스 B	3.84	76.87
3	자원조성	업무프로세스 C	3.72	74.43
4	생태환경	업무프로세스 D	3.65	73.04
5	조사연구	업무프로세스 E	3.52	70.43
6	연구지원	업무프로세스 F	3.50	69.91
7	자원경제	업무프로세스 G	3.49	69.74

3. 프로젝트 추진방법론

3-3. MODULE 3 : 직무분석- 핵심 업무프로세스 분석(1)

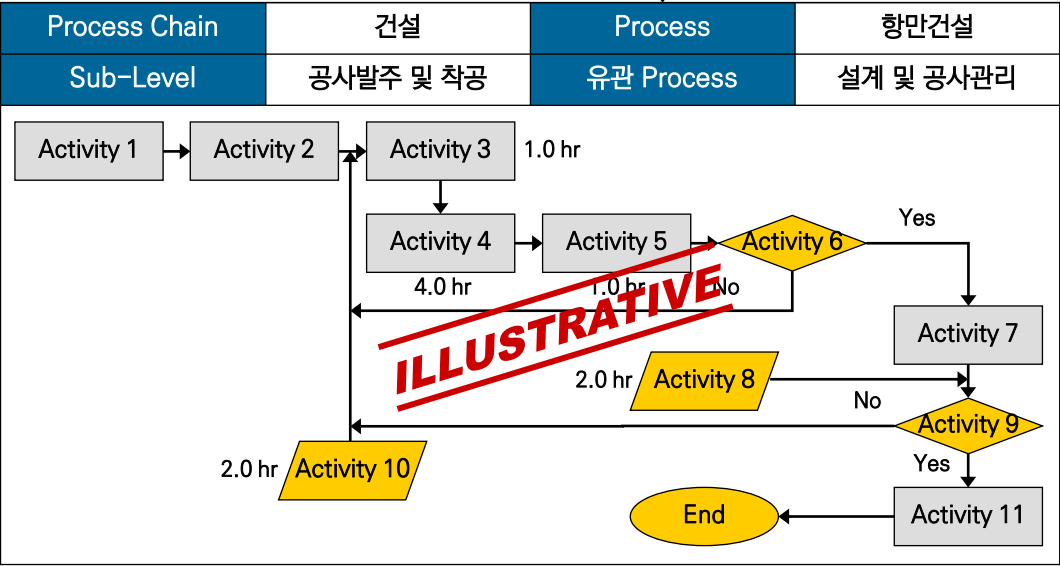
핵심 업무프로세스 분석 단계에서는 업무프로세스 평가를 통해 선정된 핵심 업무프로세스를 바탕으로 프로세스 Level에 따른 업무분할, 프로세스 형태·내용 등에 대한 분석을 통해 중점 고려사항으로 구체화 하며, 분석결과는 직무분류체계 설계 및 조직구조 설계에 연계되어 최종결과로 도출되게 됩니다.

핵심 업무프로세스 주요 분석내용(OO항만공사 예시)



※ 핵심 업무프로세스 분석은 업무프로세스 평가를 통해 선정된 핵심 업무프로세스를 대상으로 하 되 프로젝트 진행 과정에서 PMO 및 TFT와의 협의를 거쳐 구체적인 분석 범위를 최종적으로 확정함

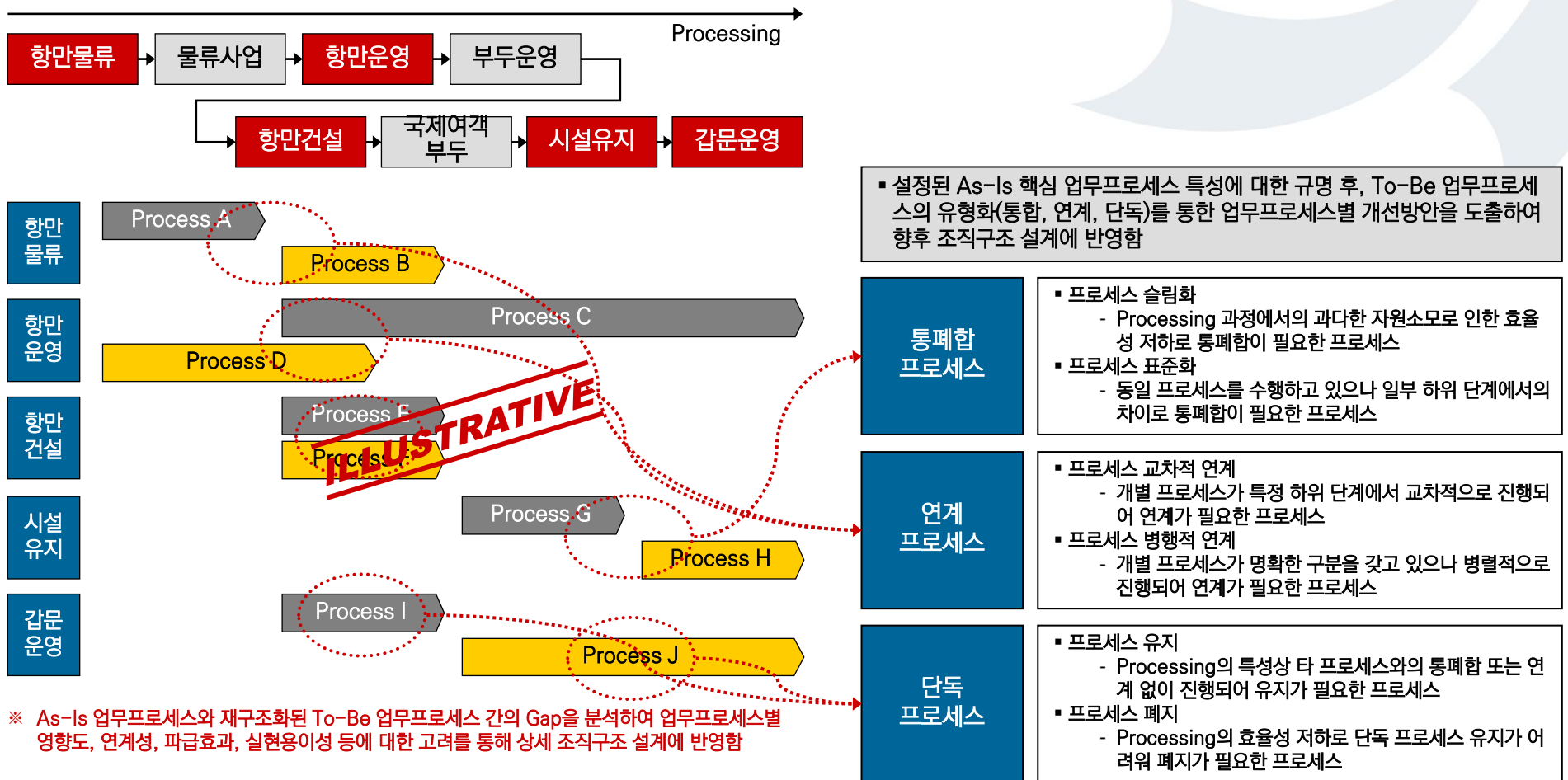
핵심 업무프로세스 분석을 위한 주요 분석항목



분석영역	주요 분석내용
업무분할	- 직무분류체계를 토대로 전반적인 업무구성 형태의 현황 및 특징을 분석 3~4단계의 Level로 분류된 업무를 토대로 핵심 업무를 설정하여 해당 프로세스 구성체계를 분석
프로세스 내용	- 프로세스별 수행업무에 대한 분석을 통해 개별 프로세스가 지향하는 업무목적과 업무내용을 파악 - 프로세스별 업무의 목적과 차이를 파악함으로써, 프로세스 간 연관관계 파악에 활용
프로세스 형태	프로세스별 수행목적에 따른 흐름을 파악하기 위해 Supplier, Input, Process, Output, Customer 등 수행주체 및 단계별 흐름 분석
핵심 수행 내용	업무 Level에 따른 세부 업무내용을 파악하고, 각 Level의 수행주체, 투입·산출 정보, 사용주체를 분석

핵심 업무프로세스 분석 단계에서는 또한 구체화된 개별 업무프로세스를 토대로 한 근본원인 분석을 통해 As-Is 업무 프로세스 특성을 규명하고, To-Be 업무프로세스의 유형화(통합, 연계, 단독)를 통한 슬림화, 표준화, 교차적 연계, 병행적 연계, 유지, 폐지 등 세부 프로세스 특성에 따른 연계요인을 고려하여 개선방안을 도출하게 됩니다.

TO-BE 업무프로세스 유형화를 통한 개선방안 도출 (OO항만공사 예시)



3-3. MODULE 3 : 직무분석- 직무분류체계 설계(1)

직무분류체계 설계 단계에서는 Top-Down 및 Bottom-Up 관점에서 다음과 같은 직무분류 방법의 적용 가능성을 검토하며, 본 프로젝트에서는 체계적인 고객사 직무분류의 구조화를 위하여 Hybrid 관점에서 Value-Chain 접근방식과 Function 접근방식을 통합적으로 고려하여 직무분류를 추진하게 됩니다.

직무분류(Job-Classification) 접근방법

Level	Top-Down	Bottom-Up	Bottom-Up
Methodology	Value-Chain Based Approach	Function Based Approach	Competency Based Approach
Approach	Value Chain 및 Process 분석을 바탕으로 Function 단위를 중심으로 직무분류를 실시하는 방법	조직에서 수행하고 있는 Task를 Function의 유사성을 중심으로 Grouping을 하여 직무분류를 실시하는 방법	개인이 수행하고 있는 직무를 역량의 유사성을 중심으로 Grouping하여 직무분류를 실시하는 방법
Job Structure			
Positive Attributes	- 직무를 MECE(Mutually Exclusive, Collectively Exhaustive)의 관점에서 분류할 수 있음 - 분류기준 및 직무의 R&R이 명확함 - 조직구조와 관계없이 직무분류체계를 유지할 수 있음	- 시간 및 비용 효율성이 높음 - 직무분류 과정에서 전략적 의도와 현 조직 구조를 반영할 수 있음	- Career Field가 직무이동의 단위와 일치함 - 직무역량을 육성하기에 용이한 구조임 - 인사제도 측면에서 상대적으로 활용 가치가 높음
Negative Attributes	- 시간 및 비용 효율성이 낮음 - 조직구조와의 Gap이 발생할 수 있음 - 역량의 유사성에 대한 고려가 부족함	- 기능의 유사성을 판단하기 어려움 - 직무의 R&R이 중복 또는 누락되는 경우가 발생함 - 조직구조의 변화에 따라 직무분류체계의 수정이 요구됨	- 역량의 유사성을 명확하게 구분하기 어려움 - 직무조사가 선행되어야 함 - Process 관점에서 직무 간의 연결고리를 파악하기 어려움

3-3. MODULE 3 : 직무분석- 직무분류체계 설계(2)

직무분류체계 설계 단계에서는 또한 직무조사를 통해 도출된 직무정보, 성과책임, 보고체계, 주요과업, 선행·후행 직무, 직무수행요건, 원가속성 등을 바탕으로 구조화된 직무의 세부적인 직무기술서를 작성·보완하게 되며, 직무기술서는 활용용도 및 목적을 감안하여 단순하면서도 충분한 정보를 포함할 수 있는 형태로 제시됩니다.

직무기술서

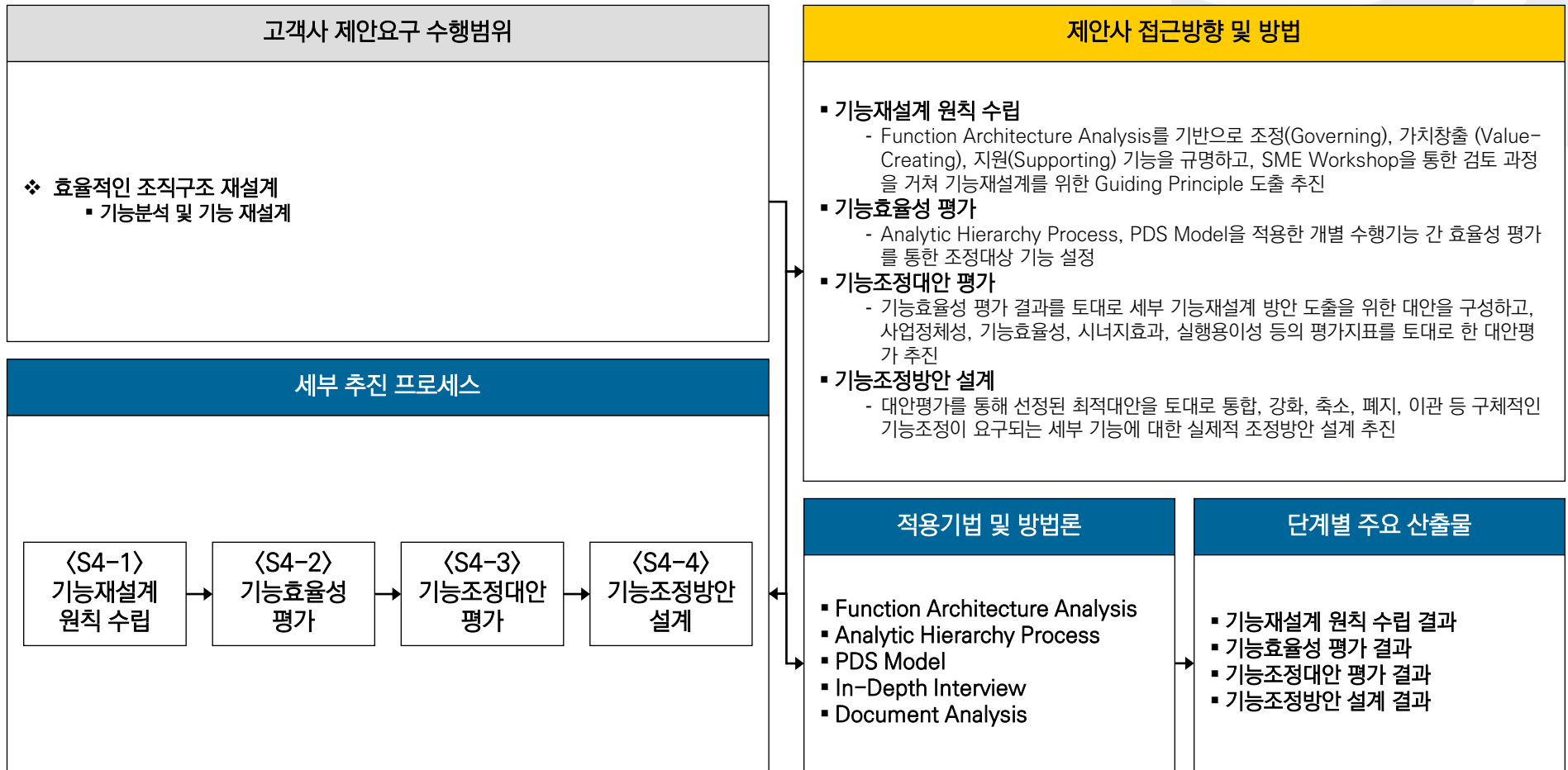
직무명	전략	직무코드	003	작성년월일	2014. 10. 26
직무개요	- 경영전략 및 중장기 발전계획 수립·조정·추진에 관한 사항을 시행한다. - 경영방침 및 목표 수립에 관한 사항을 시행한다.				
직무내용	비전 및 중장기 방향 제시 : 비전수립, 핵심가치 제시, 중장기 경영환경 분석, 중장기 경영목표 수립 중기 실행계획 수립 및 관리 : 중기 경영예측, 전년도 추진성과 분석, 신규사업 개발 보급, 중기 실행계획 수립 및 관리 경영계획 수립 및 관리 : 대내외 경영환경 분석 및 전략방향 설정(연간), 경영계획 수립 및 분석 조직 및 인력운영 : 직제개편, 직제규정, 기능(업무)조정 등 조직 및 인력관리 전반에 걸친 운영계획 수립 및 시행				
이론적 지식	- 계열 : (1) 사회과학계열, (2) 자연과학계열 - 학과 : (1) 경영학, (2) 경제학, (3) 행정학, (4) 통계학				
실무적 지식	환경분석, 전략과제 개발, 경영이론, 재무분석, 조직 및 정원관리에 대한 상세 지식				
업무 협조관계	- 대내 협력부서 - 기획 및 법무 관련 부서 : 전략과 정렬된 업무계획 수립 - 조직 및 예산 관련 부서 : 전략에 따른 실행예산 편성 - 대외 협력부서 - 해양수산부, 기획재정부 : 지시사항 이행 및 예산협의 등				
경력관리	- 바람직한 사전 직무경험 및 향후 승진(이동) 직무 - 1순위 : 전략기획, 1년, 경영기획팀 → 경영지원팀 - 2순위 : 예산관리, 1년, 경영지원팀 → IT혁신팀				
필요역량	직무역량	요구수준	직무역량	요구수준	비고
	전략적 사고	4	정보수집·분석	3	-
	분석적 사고	3	기획력	3	-
원가속성	고정비(Fixed Costs)				

세부항목 포함 내용

일반 직무정보
새로운 직무체계 상의 각 직무의 Location
직무목적
- 해당직무가 조직에서 존재하는 이유 - 해당직무의 조직 내 Mission에 대해 개념적으로 정리
직무역할 및 책임
- 지속적으로 수행해야 할 주요과업 및 업무에 수반되는 책임과 역할 - 주요업무의 각 항목에 대해서 역할과 책임을 보다 상세히 기술 - 주요업무(또는 책임)별 가중치와 주요 산출물을 기입함으로써, 업무의 상대적 중요도와 업무수행 결과물을 표시
직무요건 및 원가속성
- 직무를 원활히 수행하기 위한 자격요건 - 해당직무를 수행하는데 필요한 요구지식, 기술 및 수준, 선행경험 필요 직무 및 향후 이동가능 직무 등 - 직무수행을 위해 필요한 역량(Competency) - 사업별·수익별 원가산출을 위한 ABC 기반의 원가속성 정의

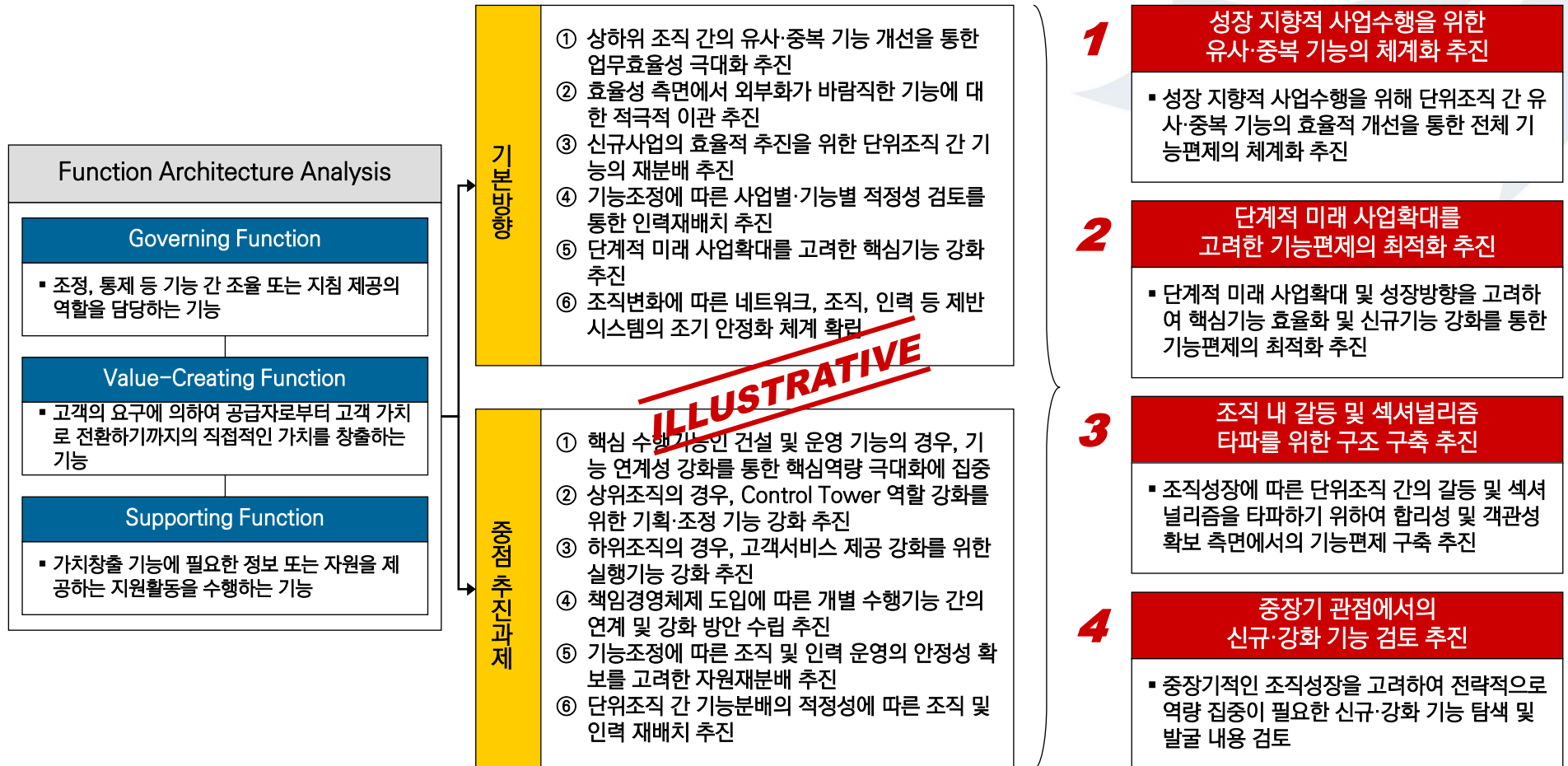
기능재설계는 기능재설계 원칙 수립, 기능효율성 평가, 기능조정대안 평가, 기능조정방안 설계의 4단계로 추진되며, 세부 Process 및 Methodology는 다음과 같습니다.

기능재설계의 PROCESS 및 METHODOLOGY



기능재설계 원칙 수립 단계에서는 고객사의 현 수행기능에 대한 Architecture 분석을 통해 조정(Governing), 가치창출(Value-Creating), 지원(Supporting) 기능을 규명하여 기능재설계의 기본방향 및 중점 추진과제를 도출하게 되며, 이는 SME Workshop을 통한 검토 과정을 거쳐 기능재설계 Guiding Principle로 구체화됩니다.

FUNCTION ARCHITECTURE ANALYSIS에 의한 GUIDING PRINCIPLE 도출



기능효율성 평가 단계에서는 도출된 기능재설계 Guiding Principle에 따라 AHP, PDS 등의 기능효율성 평가 방법론을 적용하여 개별 수행기능 간 중복성, 적합성, 효율성, 신속성, 편의성 등의 평가지표를 통해 효율성 평가를 실시하며, 평가결과에 따른 조정(통합, 강화, 축소, 폐지, 이관) 대상 기능을 설정하게 됩니다.

AHP, PDS에 의한 기능효율성 평가 및 조정대상 기능 설정

AHP(Analytic Hierarchy Process)
- AHP는 주요 수행기능에 대한 상대적 중요도를 파악하기 위하여 활용 - 동일 계층레벨에 있는 각 평가항목에 대하여 중요도를 구하고, 가중치에 의해 종합평가를 내리는 기법 - 계층구성 → 중요도 척도 설정 → 중요도 계산 → 일관성 검정의 4단계 프로세스로 진행
PDS(Plan-Do-See) Model
- PDS는 PDCA(Plan-Do-See-Action)의 형태를 차용한 것으로 기능분석을 위한 적용 모델로 활용 - 각 단위업무를 계획(Plan), 실행(Do), See(평가)의 3단계 형태로 분류하여 개별 기능을 파악함으로써, 조정, 강화, 폐지, 통합 대상 기능을 결정

기능			기능수행 단위조직			중복성	적합성	효율성
대분류	중분류	소분류	경영기획본부	자원관리단	연구소			
경영	경영전략	경영기획	O	-	-	L	H	H
		경영평가	O	-	-	M	H	M
	경영관리	조직관리	O	-	-	L	L	L
		예산·결산	O	-	-	H	L	L
	경영지원	총무관리	O	-	-	L	H	M
		계약관리	O	-	-	L	M	H
자원 관리	자원조성	자원조성계획	-	O	-	M	L	L
		자원조성관리	-	O	-	M	L	L
		자원조성지원	-	O	-	L	H	L
	생태환경	인공어초	-	O	-	L	H	H
		바다숲	-	O	-	L	H	H
연구소	연구지원	연구지원	-	-	O	L	H	L
		연구지원팀 지원	-	-	O	L	H	L
	조사연구	조사분석 업무	-	-	O	H	L	L
		과학잠수	-	-	O	H	L	L

- 기능효율성 평가지표(중복성, 적합성, 효율성, 신속성, 편의성)는 기능재설계 유형에 따라 결정
- 평가결과의 H, M, L은 High, Middle, Low를 의미

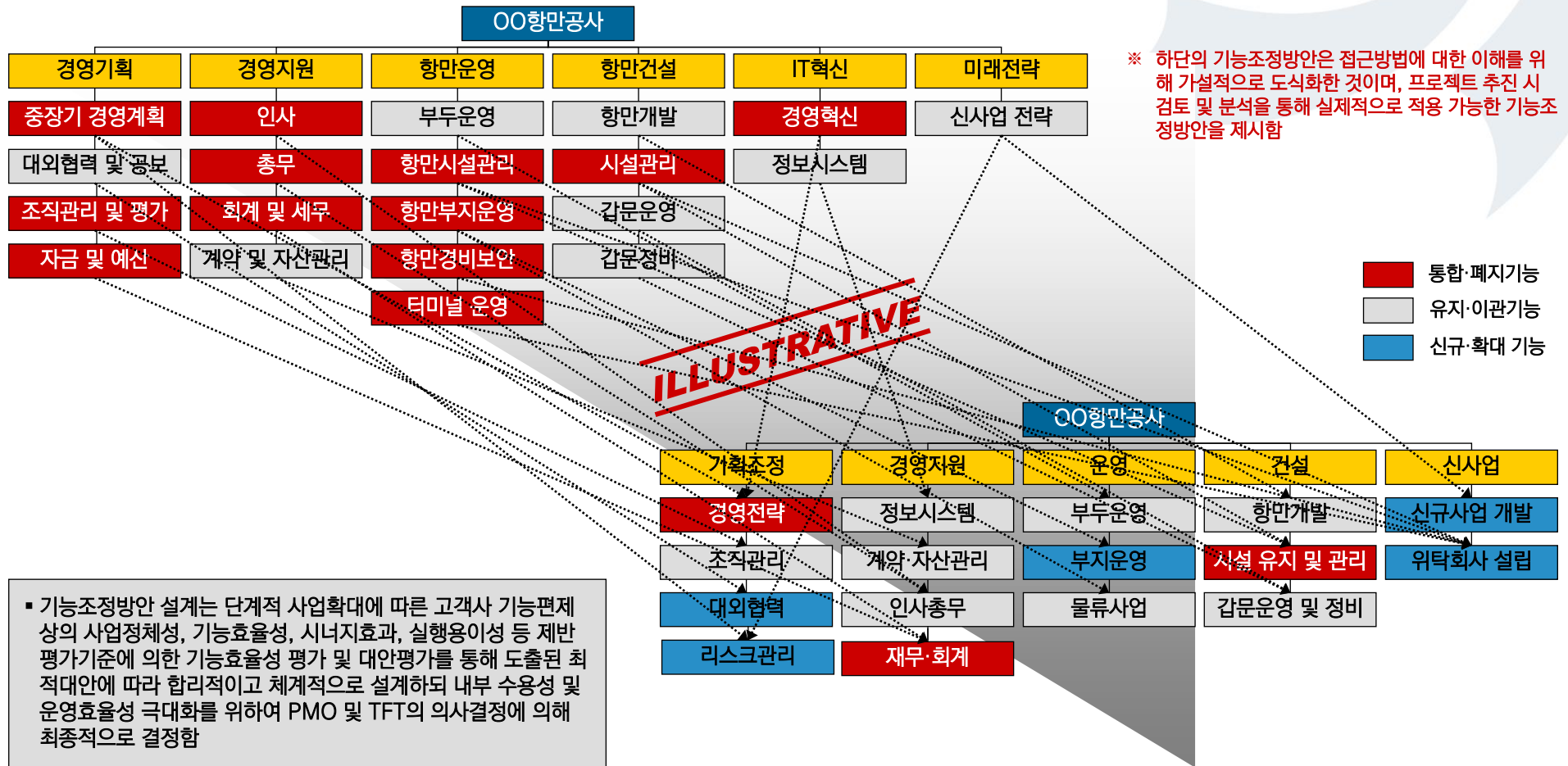
기능조정대안 평가 단계에서는 도출된 기능효율성 평가결과를 토대로 세부 기능재설계 방안 도출을 위한 대안을 구성하고, 사업정체성, 기능효율성, 시너지효과, 실행용이성 등의 평가지표를 토대로 한 대안평가를 통해 기능재설계를 위한 최적의 대안을 설정하게 됩니다.

기능재설계 대안 구성 및 평가를 통한 최적대안 설정

특징 및 내용	1안 : 화학적 기능최적화	2안 : 물리적 기능최적화	3안 : 기능재분배
	단계적 사업확대에 따른 조직의 안정적 구조화를 고려하여 개별 수행기능을 Function별 구조에서 Process별 구조로 완전한 전환을 추진하는 방식	설립 및 출범 초기의 안정화 및 체계화 과정에 중점을 두고 개별 수행기능의 부분 전환을 추진하되 핵심 수행기능은 유지하는 방식	기능효율성 평가 결과, 수행기능의 변화는 없으나 개별 기능특성으로 인한 비효율 발생이 중점 부각되어 단계적 사업확대에 따른 운영 효율성을 고려하여 기능을 재편·분리하는 방식
주요 형태	제1안 : 화학적 기능최적화(안)	2안 : 물리적 기능최적화(안)	3안 : 기능재분배(안)
장단점	- 현재 수행기능을 완전하게 전환하여 업무 프로세스를 기반으로 재편함으로써, 완전한 형태의 화학적 기능최적화 가능 - 기능최적화 초기 단계에서 내부역량 부족 및 개별 기능 특성으로 인하여 운영메커니즘 상의 혼란 발생 가능	- 설립 및 출범 초기 단계의 안정화에 중점을 두고 기능의 부분 전환을 추진하지만 핵심 수행기능은 기존 형태를 유지함으로써 내부 혼란 감소 가능 - 실질적인 기능재설계에 따른 시너지 효과 창출의 어려움 발생 가능	- 전체 기능편제는 유지한 상태에서 개별 기능특성을 고려하여 운영효율성을 중심으로 수행기능을 재편함으로써, 전문역량 강화가 가능 - 업무처리 방식 및 타 기능과의 연계 문제 발생이 가능하며, 기능수행 비효율성으로 인한 외부 문제제기 가능성 존재
대안 평가	- 평가기준 : 사업정체성(설립목적과 사업편제와의 적합성), 기능효율성(인력활용 및 기능수행 효율성), 시너지효과(기능 간 연계성), 실행용이성(실행비용 최소화 가능성) - 평가절차 및 방식 : 평가지표의 개별평가를 통해 평가영역을 평가함(3개의 검토가능 대안 중 1개안을 기준대안으로 설정하고, 나머지 2개의 대안을 각각 기준대안과 비교하여 평가하며, 평가지표에 의한 평가는 1개안을 기준대안으로 5점 척도로 구성함)		

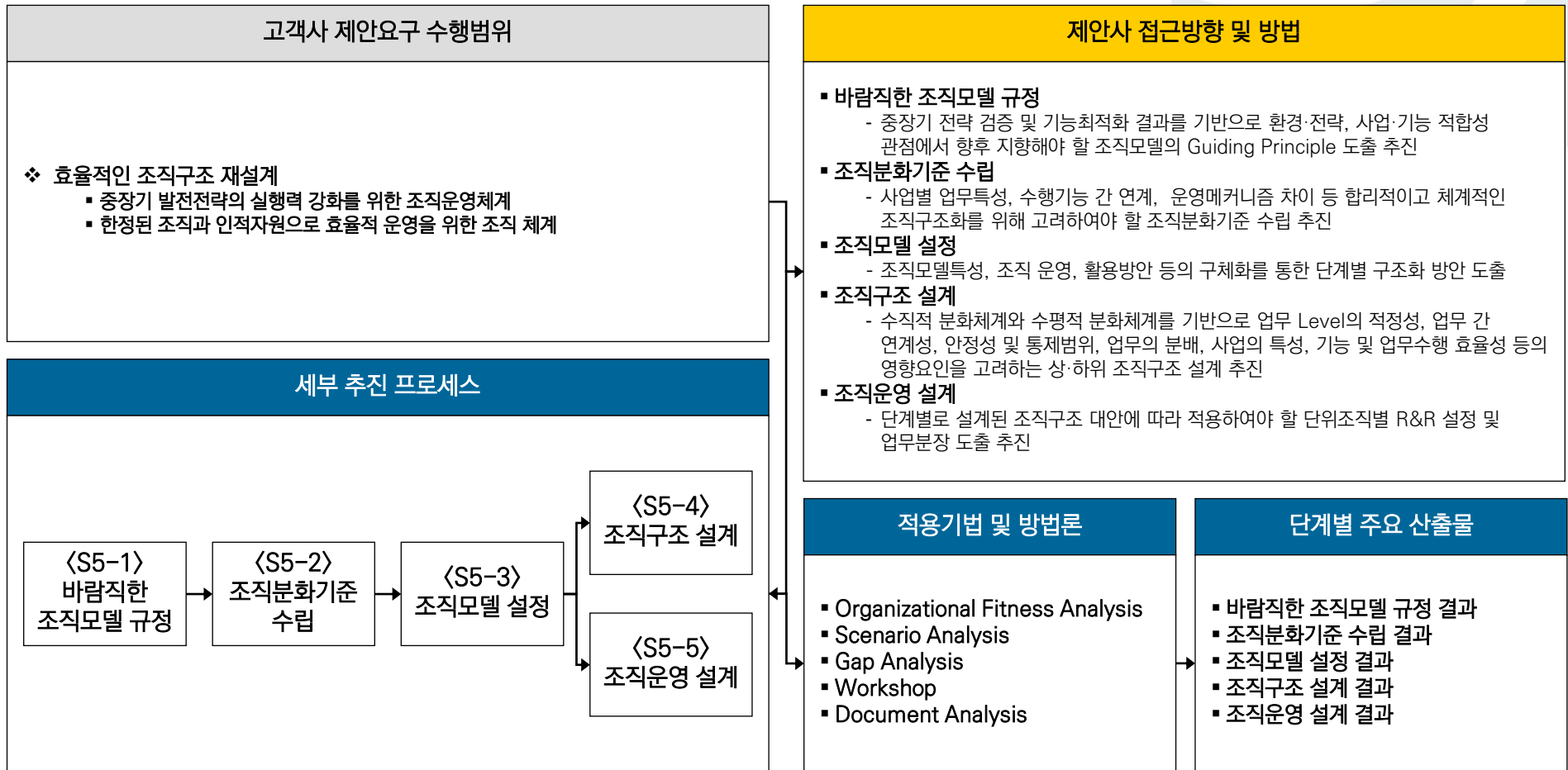
기능조정방안 설계 단계에서는 대안평가를 통해 선정된 최적대안을 토대로 통합, 강화, 축소, 폐지, 이관 등 구체적인 기능조정이 요구되는 영역에 대한 실제적 최적화 방안을 설계하게 되며, PMO·TFT의 검증 및 협의과정을 거쳐 최종적인 고객사 기능최적화 방안을 확정하게 됩니다.

기능조정방안 설계(OO항만공사 예시)



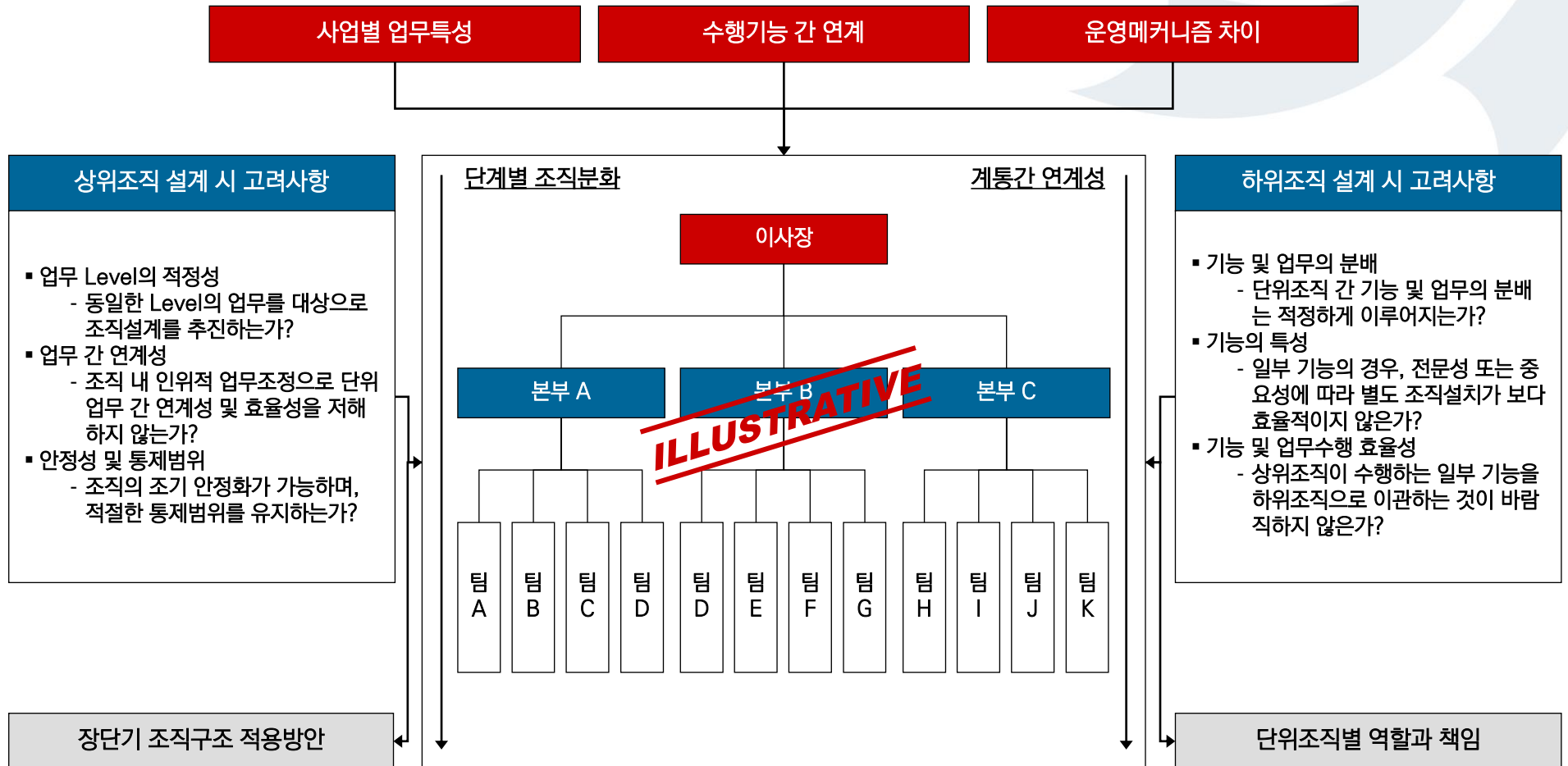
조직재설계는 바람직한 조직모델 규정, 조직분화기준 수립, 조직모델 설정, 조직구조 설계, 조직운영 설계의 5단계로 추진되며, 세부 Process 및 Methodology는 다음과 같습니다.

조직재설계의 PROCESS 및 METHODOLOGY



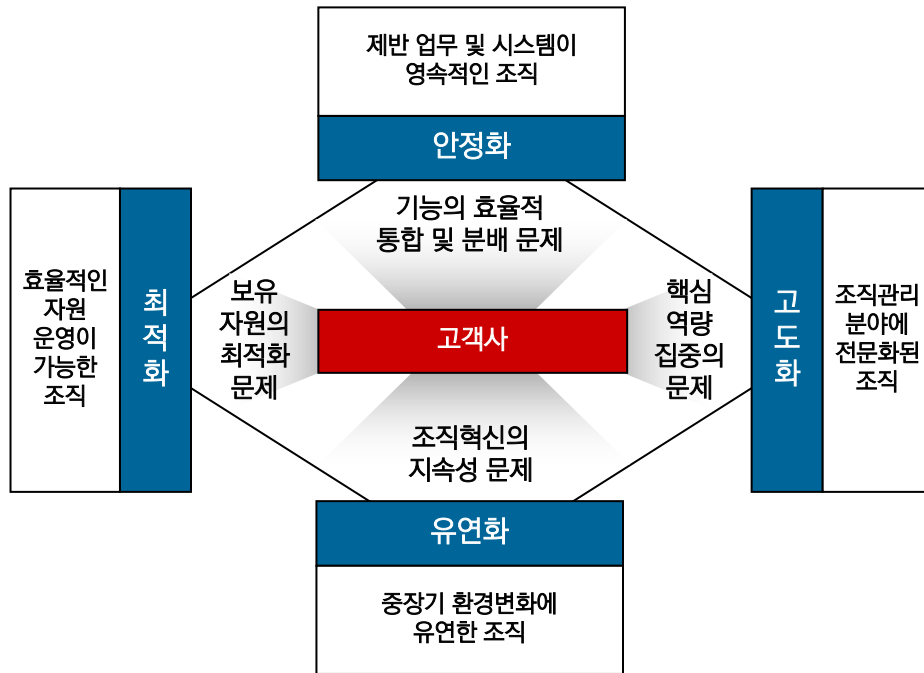
조직재설계는 개별 단위조직이 내포하고 있는 업무특성을 고려한 조직분화 기준(사업별 업무특성, 수행기능 간 연계, 운영메커니즘 차이)을 기반으로 업무 Level, 업무 간 연계, 안정성 및 통제범위를 고려한 상위조직과 기능 및 업무의 분배, 기능특성, 기능 및 업무수행 효율성을 고려한 하위조직 설계를 추진하게 됩니다.

조직재설계를 위한 APPROACH



바람직한 조직모델 규정 단계에서는 중장기 전략 검증 및 기능최적화 결과를 기반으로 환경·전략, 사업·기능 적합성 관점에서 근본적 선진화 실현 및 단계적 사업확대에 따라 고객사가 향후 지향해야 할 조직모델의 Guiding Principle을 도출하게 됩니다.

조직재설계 원칙 설정 및 GUIDING PRINCIPLE 도출



원칙 1

미래 조직운영 효율성 및 안정성이 높은 조직설계

- 단계적 사업확대 추진에 따라 효율적인 기능수행이 가능하도록 보유기능의 합리적 배분을 통한 효율성 및 안정성이 높은 조직구조 설계
- 단계적 조직변화 과정에서 지속성과 안정성이 높은 전략집중형 조직구조 설계

원칙 2

핵심영역으로의 역량 집중을 통한 경쟁력 강화가 가능한 조직설계

- 기능편제의 최적화를 통해 핵심기능으로의 조직역량 집중을 실현함으로써, 업무수행의 전문성 강화가 가능한 조직구조 설계
- 특히 근본적 선진화 추진 및 단계적 사업확대에 따른 안정적 조직운영 및 고도화 방향을 고려하여 전략적 운영이 가능한 조직구조 설계

원칙 3

시너지 창출과 커뮤니케이션이 원활한 조직설계

- 업무수행구조의 효율적, 합리적 운영을 통해 단위조직 간 시너지 창출이 가능한 조직구조 설계
- 수평적 커뮤니케이션의 활성화를 통해 조직문화 및 일하는 방식의 안정적 변화가 가능한 조직구조 설계

원칙 4

중장기 관점에서 지속적인 가치창출이 가능한 조직설계

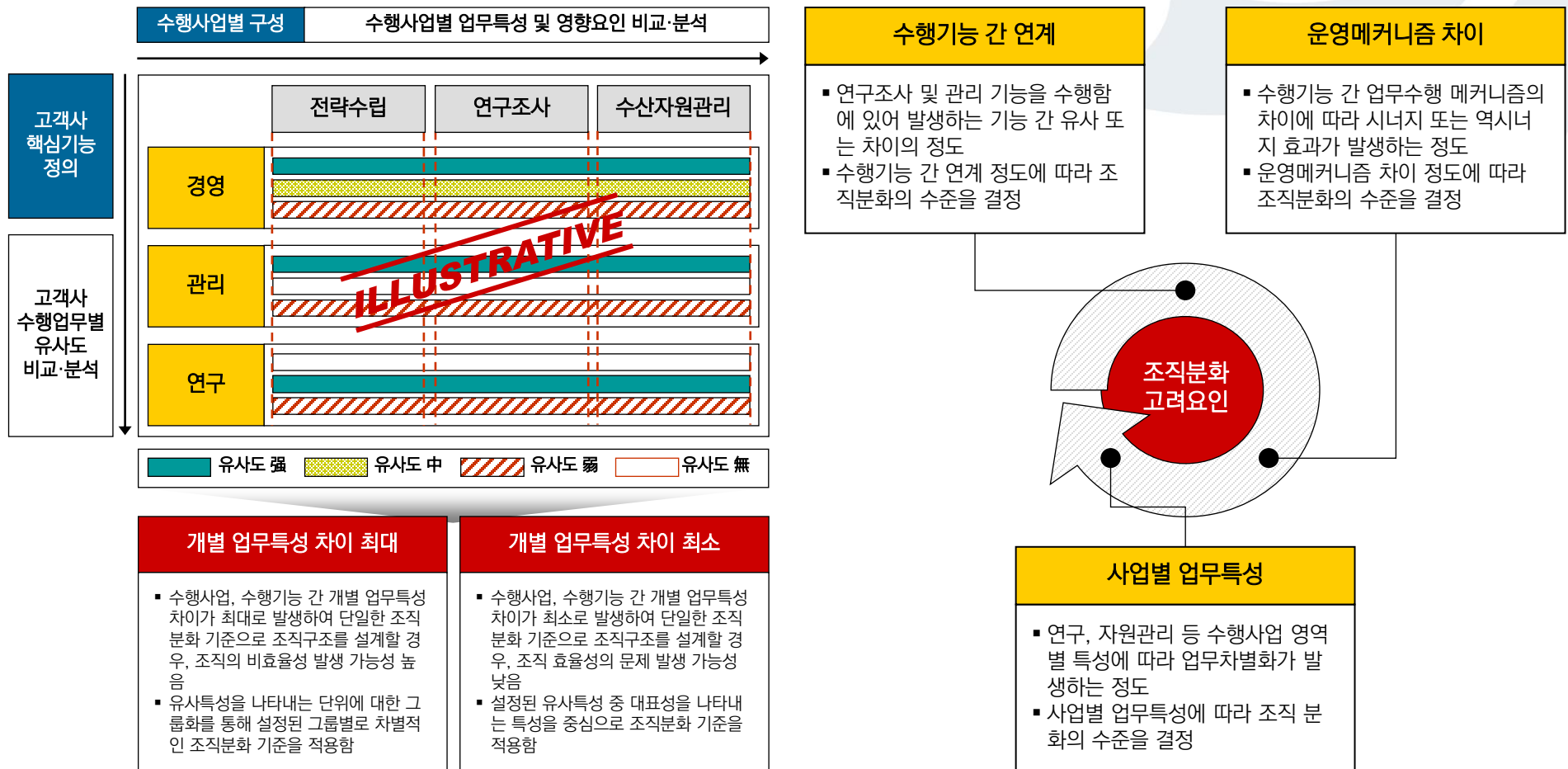
- 조직변화에 따른 단계적 고도화를 통해 중장기적 관점에서의 지속적인 가치창출이 가능한 조직구조 설계
- 미래 지향적 관점에서 지속적인 경쟁력 강화를 체계적으로 추진해 나아갈 수 있는 조직구조 설계

시사점

- 특성화 및 전문화 : 항만 분야에 대한 효율적인 기능수행 및 지속적인 가치창출이 가능한 조직체계
- 업무유지 및 확대 : 유사·중복 기능의 효율적 재편 및 신규기능의 강화를 통해 체계화된 기능을 안정적으로 유지할 수 있는 조직체계
- 자원 최적화 : 자원의 효율적 배분을 통해 보유자원을 전략적 중요도에 따라 최적화하여 운영할 수 있는 조직체계
- 유연화 : 중장기 전략목표 및 사업환경 변화에 따라 유연하게 대응할 수 있는 조직체계

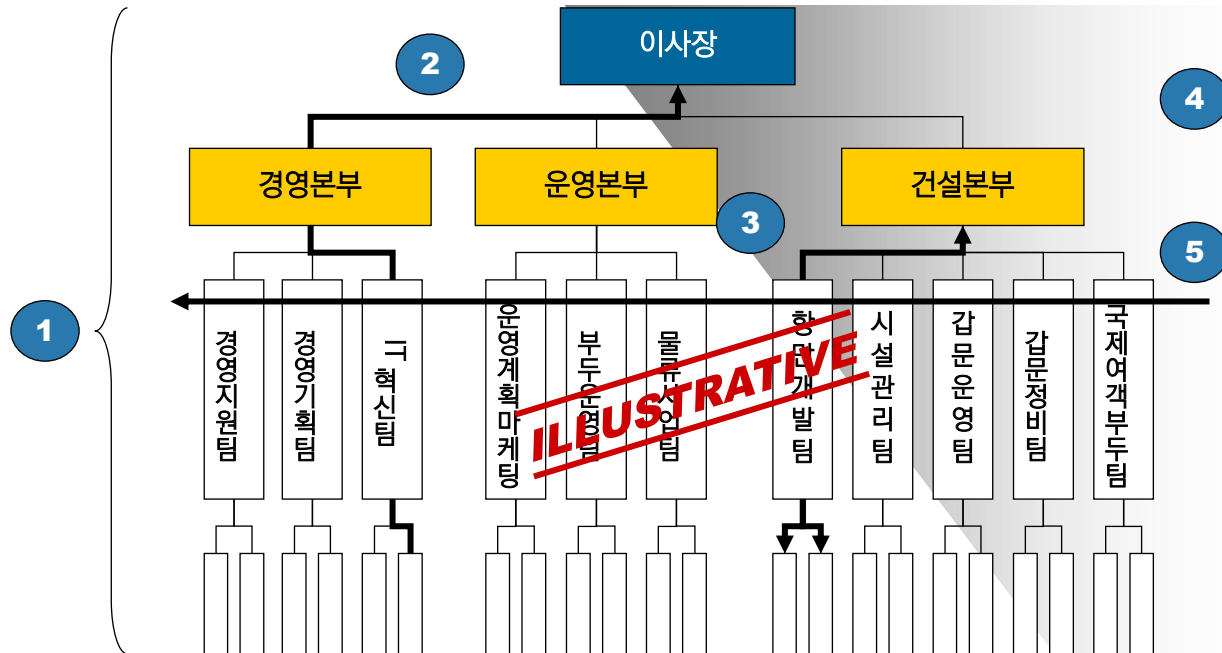
조직분화기준 수립 단계에서는 경쟁체제 도입에 따른 보다 유기적인 조직구조 설계를 위하여 수행사업, 수행기능 간 업무특성에 대한 유사도 분석을 통해 조직분화의 수준을 결정하고, 도출된 분석결과에 따라 수행기능 간 연계, 운영메커니즘 차이, 사업별 업무특성 등에 대한 대안검토 및 분석을 통해 세부 분화기준을 수립하게 됩니다.

유사도 분석에 의한 조직분화 기준 설정



조직구조 설계 단계에서는 조직계층 및 역할 단계의 정합성, 의사결정체계의 효과성, 커뮤니케이션 효율성 등을 고려하여 수직적 분화체계를 설계하고, 기능·업무 유사성, 업무 연계성, 통제범위 등을 고려하여 수평적 분화체계를 설계함으로써, 전체적인 조직체계의 효율성 강화 측면에서 설계를 추진하게 됩니다.

수직적·수평적 분화체계에 의한 조직구조 설계(OO항만공사 예시)



수직적 분화체계 설계

1. 조직계층 및 역할단계 정합성
 - 조직의 계층에 최고경영층, 중간관리자, 하위관리자 등 관리자의 역할 분화가 적절하게 이루어지는가?
2. 의사결정체계 효과성
 - 조직이 최고경영자로부터 팀원에 이르기까지 효과적인 의사결정체계를 갖추는가?
3. 커뮤니케이션 용이성
 - 조직의 계층 간 커뮤니케이션이 효과적으로 이루어지는가?

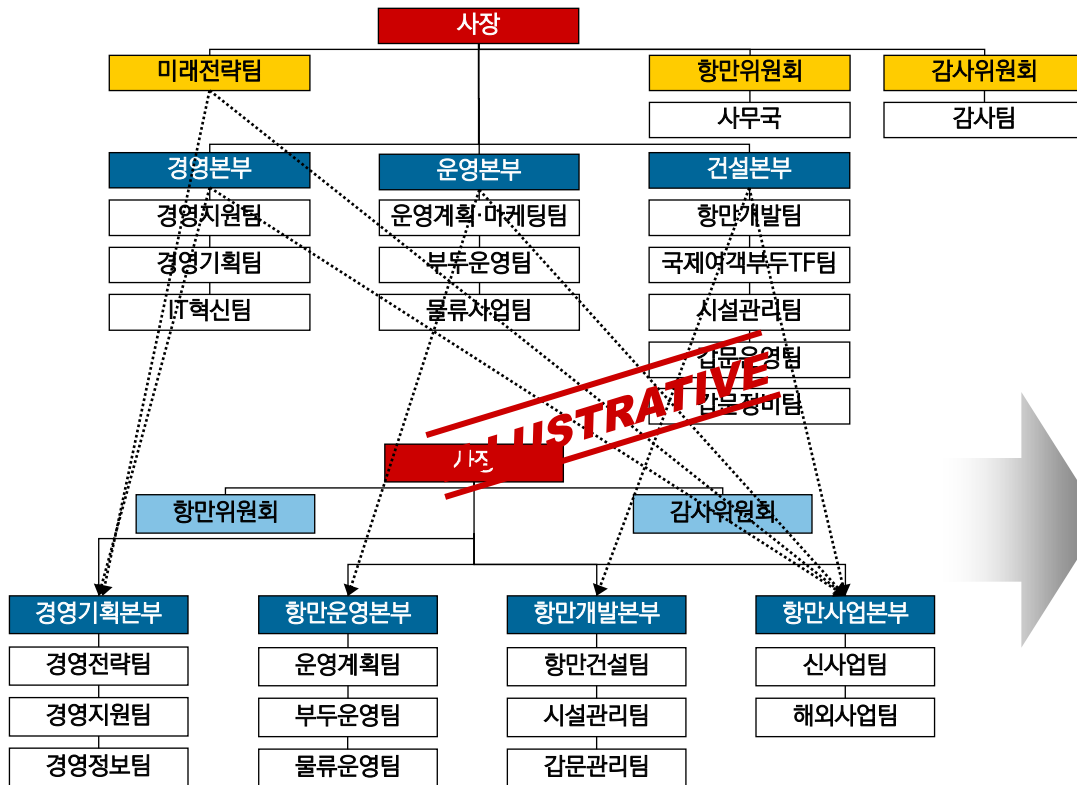
수평적 분화체계 설계

1. 기능 및 업무 유사성
 - 조직의 미션 및 목표가 명확하고, 타 부서의 업무가 중복되지 않으면서 업무 수행의 전문성 및 합리성이 확보되는가?
2. 업무협조 및 연계 용이성
 - 조직 내 타 조직·부서와의 업무협조가 용이하고 업무프로세스가 단절됨이 없이 유기적으로 이어지는가?
3. 통제범위
 - 조직의 각 책임자가 하부조직 및 조직 구성원들을 통제하기 위한 범위가 적절한가?

조직구조 설계 단계에서는 또한 상위조직 구조 설계를 위하여 다음과 같은 설계 접근방법을 설정하고, 이를 토대로 업무 Level의 적정성, 업무 간 연계성, 안정성 및 통제범위 등 중점 고려사항을 기반으로 단위조직 간의 연계성 극대화 및 업무수행의 효율성 강화를 중심으로 하는 조직구조 설계를 추진하게 됩니다.

조직구조 설계(OO항만공사 예시)

OO항만공사의 As-Is 조직 구조(3본부 13팀)



OO항만공사의 To-Be 조직 구조(OO본부 OO팀)

※ 좌측하단의 조직구조 설계방법은 접근방법에 대한 이해를 위해 가설적으로 도식화한 것이며, 프로젝트 추진 시 검토 및 분석을 통해 실제로 적용 가능한 조직설계(안)을 제시함

조직 설계 시 접근방법

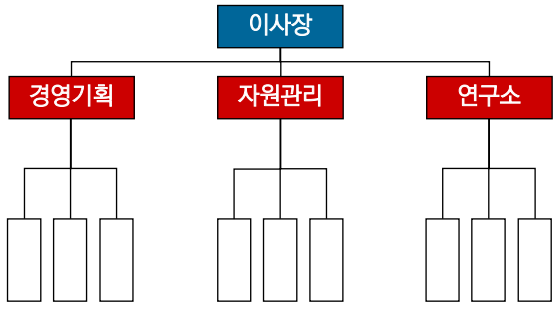
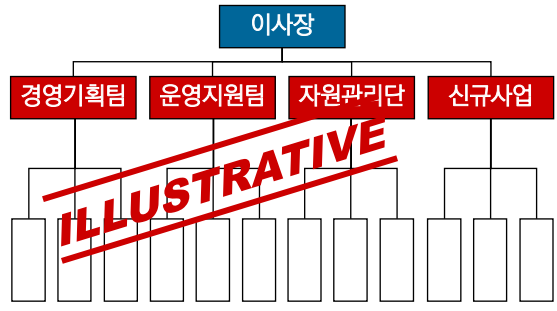
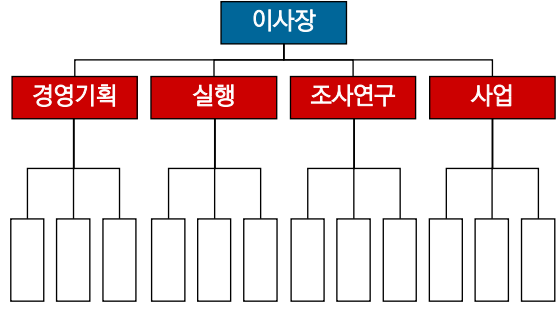
- 중장기 전략 검증 및 기능최적화 결과에 따라 조직구조 설계를 추진하며, 단기적 안정화 및 단계별 성장을 고려하여, 기능유지형, 구조확대형, 자원최적화형 등의 다양한 대안검토를 통해 단계적으로 설계를 추진함
- 특히 단계적 사업확대에 따른 고객사 기능수행 효율성 극대화 및 개별 수행기간 간 연계를 고려하여 전체적인 조직계통을 고려하며, 일부 단위조직의 경우, 이에 따른 전략적 강화 및 전문화에 의한 분화를 검토함

조직 설계 시 중점 고려사항

- 업무 Level의 적정성
 - 동일한 Level의 업무를 대상으로 조직설계를 추진하는가?
- 업무 간 연계성
 - 인위적 업무조정으로 단위업무 간 연계성 및 효율성을 저해하지 않는가?
- 안정성 및 통제범위
 - 개편조직의 초기 안정화가 가능하며, 적절한 통제범위를 유지하고 있는가?
- 기능 및 업무의 분배
 - 단위조직 간 기능 및 업무의 분배는 적정하게 이루어지는가?
- 사업의 특성
 - 일부 사업의 경우, 시급성 또는 중요도에 따라 별도의 조직설치가 보다 효율적이지 않은가?
- 기능 및 업무수행 효율성
 - 수행하고 있는 일부 기능을 타 단위조직으로 이관하는 것이 바람직하지 않은가?

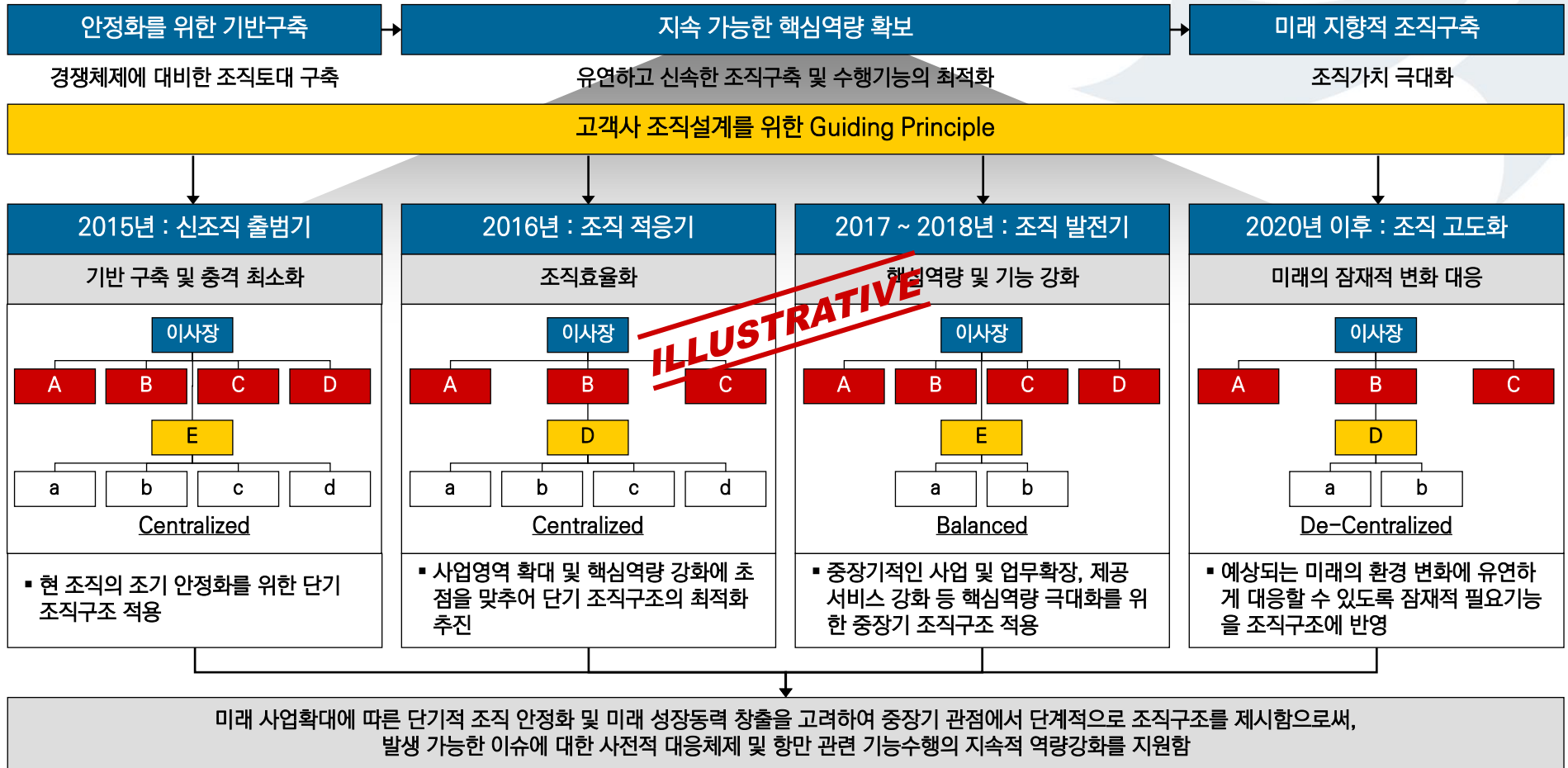
조직구조 설계 단계에서는 또한 분화체계에 의한 상위조직 및 하위조직 설계 결과를 바탕으로 단계적으로 적용 가능한 조직설계 대안을 설정하고, 이전 단계에서 도출된 조직설계 Guiding Principle을 토대로 한 대안평가 과정을 거쳐 적용 시점별 최종 조직구조 설계안을 확정하게 됩니다.

조직설계 대안평가를 통한 최종 조직구조 설계안 확정

특징 및 편제	1안 : 사업역량 확대 중시 - 조직운영의 효율화를 통해 단계적 사업량 증가에 따른 사업 및 기능 확대에 대비 - 내부자원 최적화를 통한 기능효율화 및 확대 준비 - 편제 : 00본부 00팀	2안 : 사업역량 고도화 중시 - 단계적 사업확대에 따른 성과 중심의 책임경영 기반의 사업부제 도입 - 기능 및 업무 확대를 대비한 하부조직 강화 - 편제 : 00본부 00팀	3안 : 사업역량 최적화 중시 - 사업부 중심의 책임경영체제 완성 단계 - TF조직 신설 및 핵심기능의 지속적 강화 - 미래 역할강화를 위한 전문기능 강화 - 편제 : 00본부 00팀
조직 구조	제1안 : 기능유지형 조직구조 설계안 	2안 : 구조확대형 조직구조 설계안 	3안 : 자원최적화형 조직구조 설계안 
장단점	- 현행 조직과의 연속성을 고려하여 최소한의 조정을 추진하는 조직구조 - 사업영역의 지속적 확대를 위하여 미래 사업 및 기능 예측에 중점을 둔 조직구조 - 사업수행역량 강화를 위해 전문조직의 활성화 조직구조 - 사업영역 확대 및 강화를 위한 기반 구축 조직구조	- 사업 지원기능을 통합하고, 본부별 책임범위를 확대하는 조직구조 - 신규사업의 본격적 추진을 위한 예비조직 구축 - 기획기능의 사장 직속편제로의 조정을 통한 성장성 극대화 조직구조 - 사업영역 확대 및 강화를 위한 내부 핵심 인프라 구축 조직구조	- 확대기능의 안정적 운영 및 역량강화를 위해 전문화된 조직구조 - 역할 및 기능 확대에 따른 관리효율성 강화를 위한 조정·통제 기능 강화 조직구조 - 상위조직 기능의 이관을 통한 미래 사업역량 강화 중심 조직구조
	↓ 제안사 프로젝트팀 추천안		

조직구조 설계 단계에서는 또한 단계별 사업확대 환경 하에서 안정적, 체계적 조직운동을 실현하기 위해 설계된 조직구조 대안을 바탕으로 핵심기능 강화 및 신규기능 확대 등 향후 고객사의 지속적인 성과창출을 실현할 수 있도록 중장기 관점에서 단계별로 적용 가능한 조직구조를 설계하고, 이에 따른 적용방안을 도출하게 됩니다.

중장기 관점의 단계별 조직구조 설계



조직운영 설계 단계에서는 설계된 중장기 관점의 단계별 조직구조를 기반으로 각 단위조직별 미션 및 역할과 책임 (R&R)을 설정하고, 이를 바탕으로 보다 원활한 단위조직의 운영 및 효율적인 업무추진을 위하여 의사 결정의 중요도 및 영향 정도를 고려한 단계별 세부 조직운영 방안을 설계하게 됩니다.

단위조직별 역할과 책임 재설정에 의한 업무조정

역할과 책임 재설정 목적

- 선진화 추진 및 단계별 사업확대에 따른 단위조직별 전략적 방향성 설정 및 사업·기능 조정 등을 통해 조직체계가 변화하므로 새로운 단위조직별 미션 및 역할과 책임을 정의

- 선진화 추진 및 단계별 사업확대에 따라 단위조직별 미션 및 역할과 책임을 새롭게 정의함으로써, 업무수행의 효율성 강화 및 합리적 성과관리 실현

- 선진화 추진 및 단계별 사업확대에 따라 단위조직별로 새롭게 할당된 업무를 토대로 단위조직별 목표설정과 결과평가를 수행

- 선진화 추진 및 단계별 사업확대에 따른 미션 및 역할과 책임의 재설정을 통해 단위조직별 할당 업무에 대한 명확한 파악이 가능

역할과 책임 재설정 기준

업무유지

- 기존 조직체계 하에서 수행하던 업무를 To-Be 조직체계에서도 동일하게 수행

새로운 업무부여

- To-Be 조직체계 하에서 보다 효율적인 업무수행을 위해 새롭게 구조화된 업무 부여

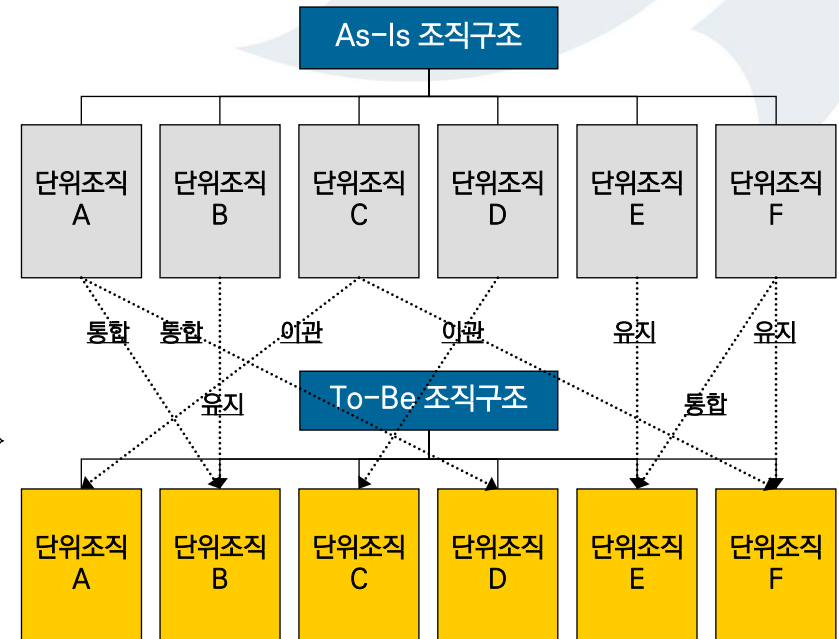
유사·중복 업무 통합

- 기존 조직체계 하에서 수행하던 업무가 타 단위조직과 유사하거나 중복된 경우, To-Be 조직체계에서 통합

업무이관

- 기존 조직체계 하에서 수행하던 업무를 효율적인 업무수행 측면에서 타 단위조직으로 이관

역할과 책임 재설정에 따른 업무조정



- 기존 조직체계 하에서 수행하던 업무를 역할과 책임 재설정 원칙 및 기준에 따라 실행 및 적용 가능성을 고려하여 단위조직별로 재분배
- 업무수행의 효율성 중심으로 단위조직별 역할과 책임 재설정을 추진하되 설계안에 대한 검토 및 피드백 과정을 통해 최적대안을 설계함

조직운영 설계 단계에서는 또한 선진화 추진 및 단계별 사업확대를 고려하여 단계적으로 설정된 단위조직별 역할과 책임을 토대로 업무구조 및 업무흐름에 따른 단위조직별 미션을 반영한 세부적인 업무정의 후, 단위업무, 산출물, 업무우선도 등의 항목을 체계화하여 업무분장을 작성하게 됩니다.

단위조직별 핵심업무 분류에 의한 업무분장 도출(OO항만공사 예시)

팀명	핵심업무	개선유형
항만개발팀	신항건설	강화
	신항건설 지원	유지
	공사검사 및 준공관리	강화
시설관리팀	소방 및 방재	이관
	청소	이관
	하역장비관리	유지

- 선진화 추진 및 단계별 사업확대에 따라 새롭게 설정되는 단위조직별 역할과 책임은 안정적 운영을 고려하여 단위조직별 역할과 책임에 따른 세부 업무를 업무구조 및 업무흐름에 맞게 구체적으로 제시함

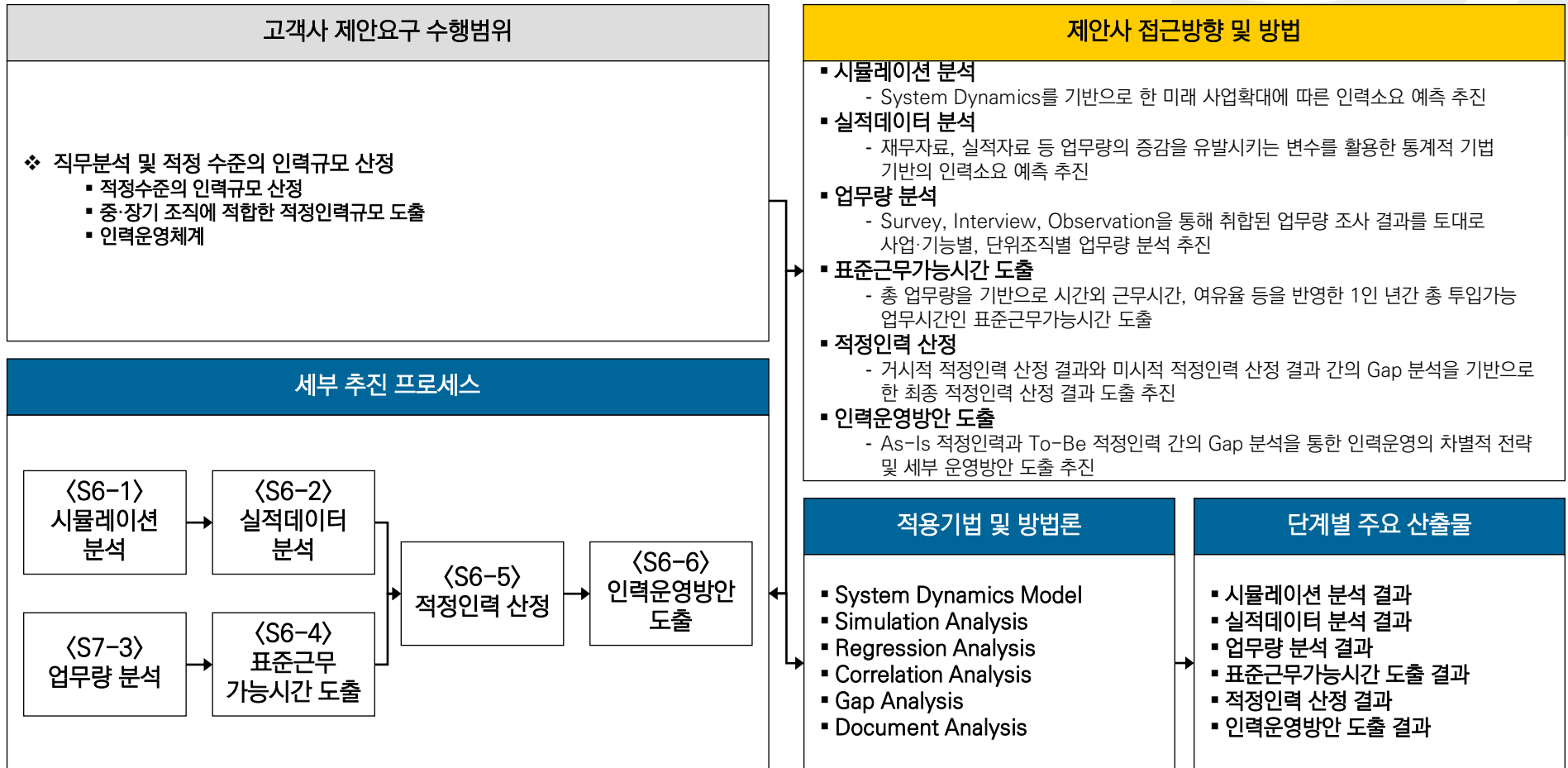
단위조직별 핵심업무 규정 및 업무분장 도출

경영 기획	전략수립	▪ 전사전략 수립 및 전략목표 설정
	경영지원	▪ 행정지원
사업 전략	사업기획	▪ 신규사업을 위한 전략적 방향 및 방안 설정
건설	건설관리	▪ 항만 관련 건설사업 관리 및 운영
운영	운영관리	▪ 부두 운영 및 물류사업 추진
정보	시스템	▪ 항만 운영 및 관리를 위한 시스템 운영

부서명	경영본부 경영기획팀							
Mission	▪ 고객사의 중장기 비전·전략을 수립하고, 효율적 조직 및 인력 운영을 위한 제반 구조와 제도를 설계함							
대분류	중분류	소분류	단위업무	산출물	업무 우선도	담당자	비고	
경영	기획	경영기획	▪ 사업계획 수립 및 경영전략 개발	0000	A	000	-	
			▪ 환경분석 및 대응계획 수립	XXXX	B	XXX	-	
			▪ 신규사업 발굴 및 신사업 추진계획 수립	0000	A	000	-	
			▪ 경영현황 분석 및 경영개선 업무	XXXX	A	XXX	-	
			▪ 조직 및 정원관리	0000	A	000	-	
			▪ 사규 및 제도 관련 업무 총괄	XXXX	B	XXX	-	
			▪ 이사회 개최 및 운영	0000	B	000	-	
			▪ 기타 대외관련 업무	XXXX	C	XXX	-	

적정인력 산정은 시뮬레이션 분석, 실적데이터 분석, 업무량 분석, 표준근무가능시간 도출, 적정인력 산정, 인력운영방안 도출의 6단계로 추진되며, 세부 Approach 및 Process는 다음과 같습니다.

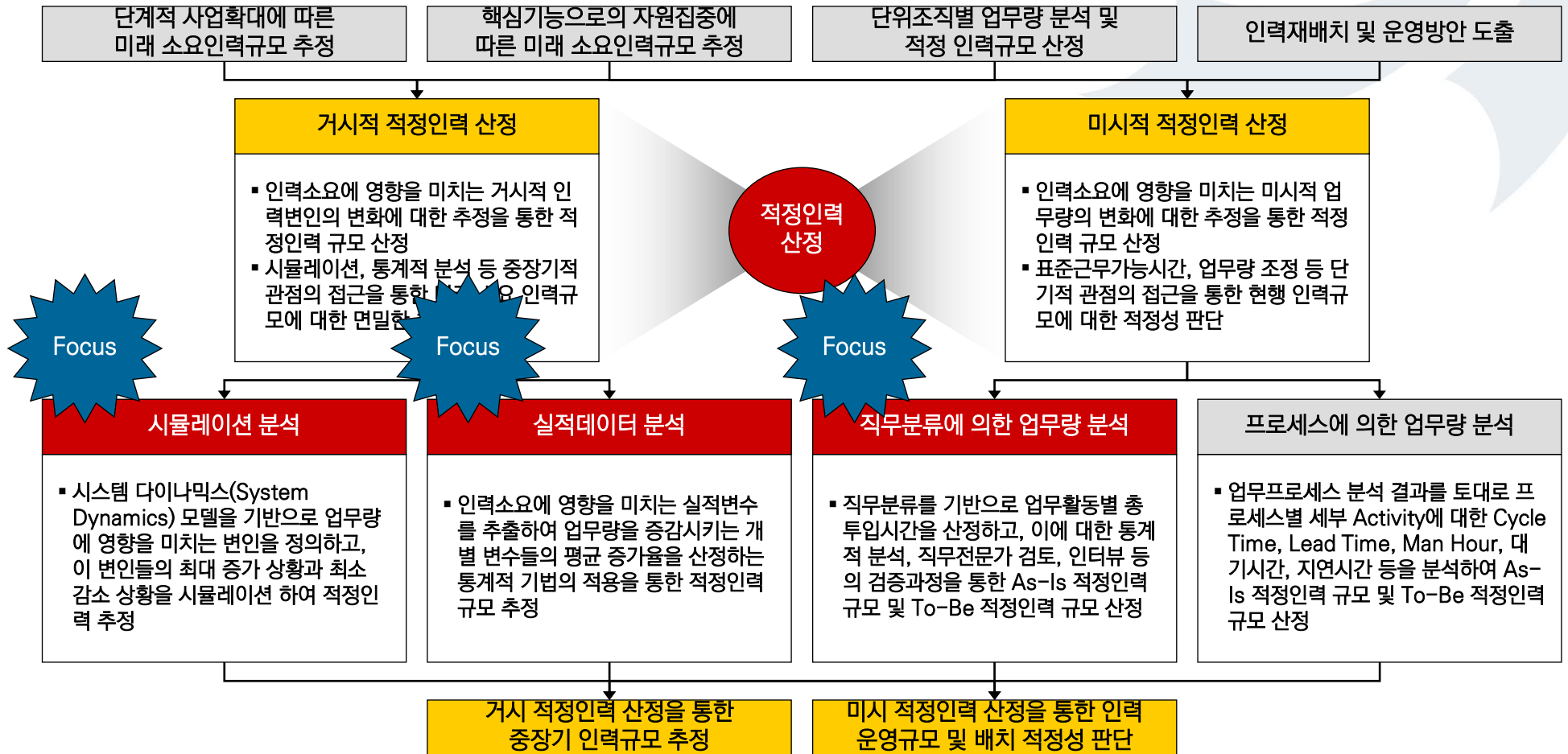
적정인력 산정의 PROCESS 및 METHODOLOGY



3-6. MODULE 6 : 적정인력 산정-APPROACH

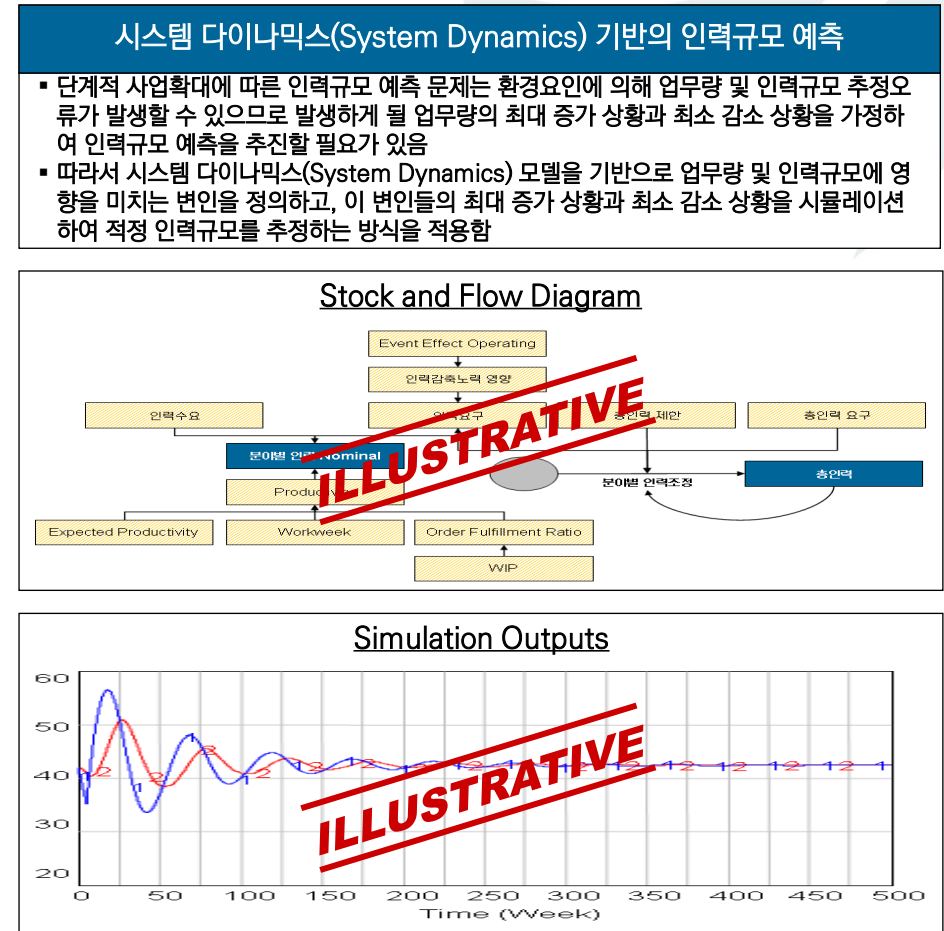
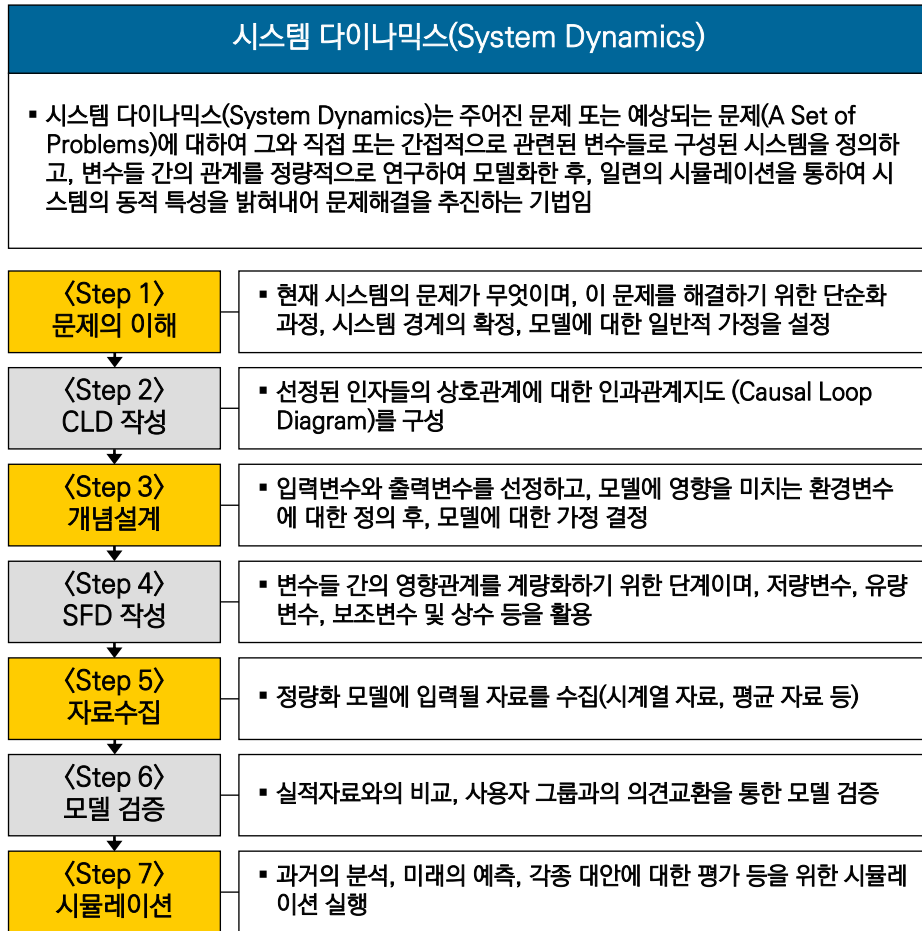
적정인력 산정은 근본적 선진화 추진 및 단계별 사업확대를 고려한 합리적이고 객관적인 업무량 분석과 인력규모 추정을 실시하기 위하여 다음과 같은 접근방법론에 대한 심층검토를 통해 거시적 관점에서의 시뮬레이션 분석과 실적데이터 분석, 미시적 관점에서의 직무분류에 의한 업무량 분석을 통합적으로 적용하여 추진합니다.

적정인력 산정을 위한 APPROACH



시뮬레이션 분석 단계에서는 단계적 사업 확대에 따른 미래 소요 인력규모의 예측을 위하여 인력소요 변수들 간의 연관관계를 계량화하여 시뮬레이션에 의한 인력추정을 가능하게 하는 시스템 다이내믹스 모델(System Dynamics Model)을 적용하여 미래 변화에 대한 적정인력 규모 예측을 추진하게 됩니다.

시스템 다이내믹스 PROCESS 및 접근방법론

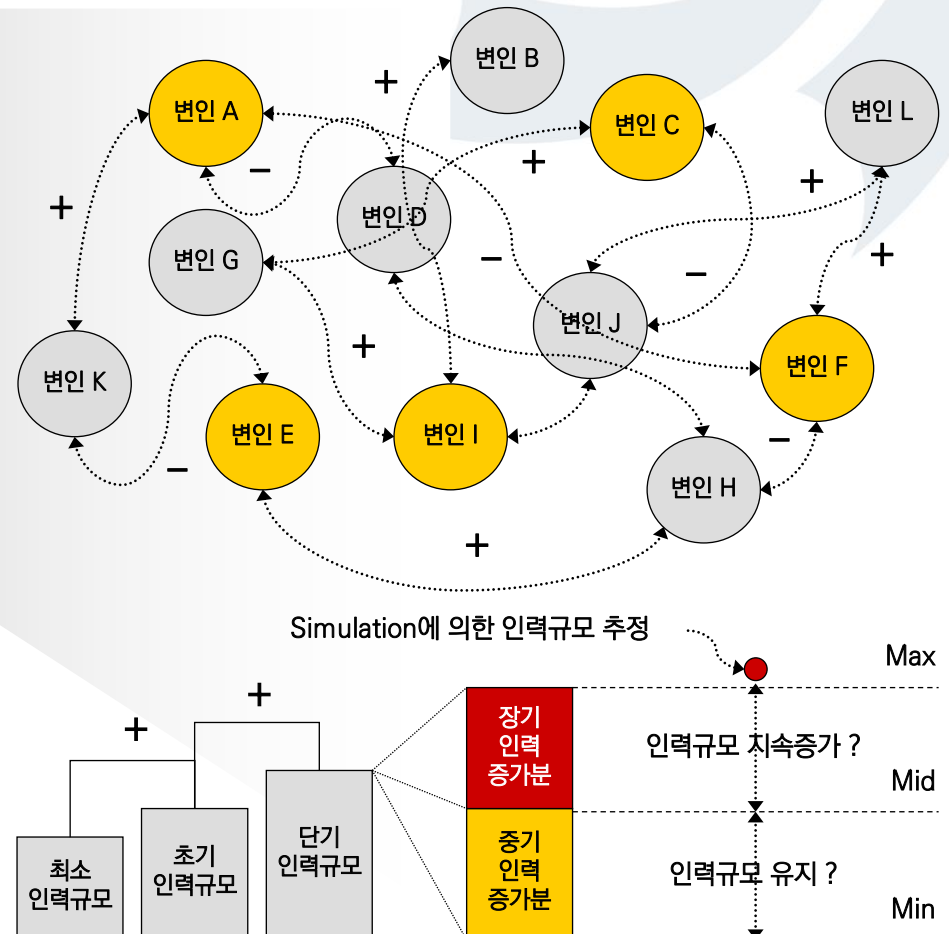


시뮬레이션 분석 단계에서는 또한 단계적 사업확대에 따라 발생할 수 있는 업무량의 변동에 따른 인력규모의 급격한 과부족 상황을 고려하여 업무량 및 인력규모의 최대(Max) 상황과 최소(Min) 상황을 가설적으로 설정하여 시뮬레이션함으로써, 인력소요변인 간의 연관변화에 따른 적정인력 규모를 추정하게 됩니다.

가설설정 및 인력규모 예측 시뮬레이션 분석

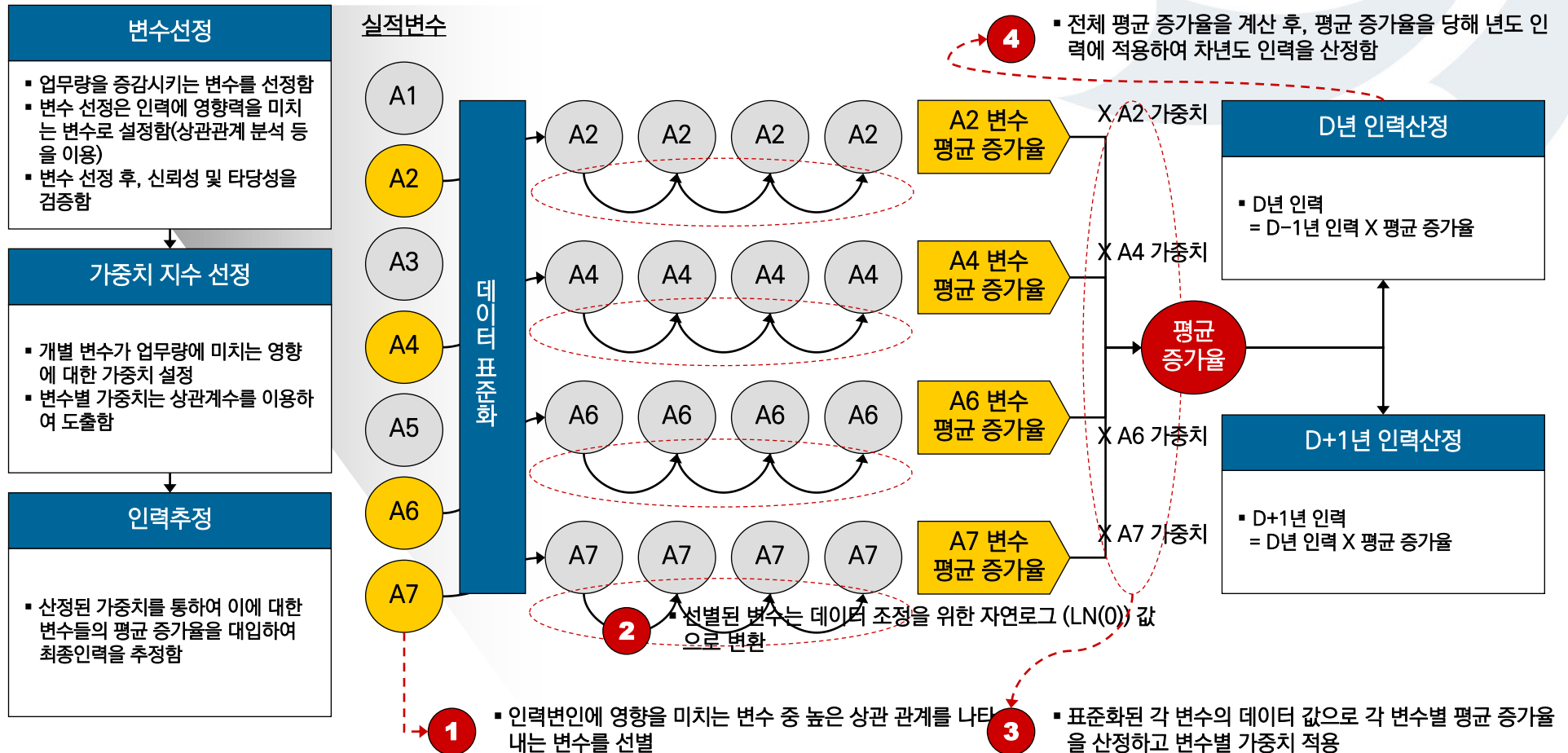
가설 1	사업확대 과정에서의 업무량 급증에 따른 인력소요 증가
▪ 단계적 사업확대 과정에서 기능 및 업무의 급격한 증가로 인해 조직 내 업무혼선 발생 및 신규업무에 대한 인력소요 급증 발생 ▪ 전체적인 인력소요 증가에 따른 단위조직별 추가 인력요청 발생 및 운영효율성 저하 ▪ 시뮬레이션을 통한 업무량 및 인력소요의 최대(Maximum) 상황을 가정하여 업무량 및 인력소요를 추정할 필요성 발생	
가설 2	사업확대 과정에서의 안정화에 따른 인력소요 감소
▪ 단계적 사업확대 과정에서 조직안정화가 어느 정도 이루어지면서 업무수행의 비효율성 감소 ▪ 전체적인 인력소요 감소에 따른 단위조직별 잉여인력 발생 및 전환배치 필요 ▪ 시뮬레이션을 통한 업무량 및 인력소요의 최소(Minimum) 상황을 가정하여 업무량 및 인력소요를 추정할 필요성 발생	

※ 상기 가설 및 Causal Loop Diagram에 의한 분석모델은 가설적으로 설정된 것이며, 구체적인 분석모델은 프로젝트 추진과정에서 PMO 및 TFT와의 협의를 통해 구체화되어 제시됨



실적데이터 분석 단계에서는 전체 어업소득 증가율, 바다 녹화율 등 고객사 수행업무의 인력 소요에 영향에 미치는 실적변수를 추출하여 업무량을 증감시키는 개별 변수들의 평균 증가율을 산정하는 통계적 기법을 적용함으로써, 고객사의 인력변화에 대한 추정을 실시하게 됩니다.

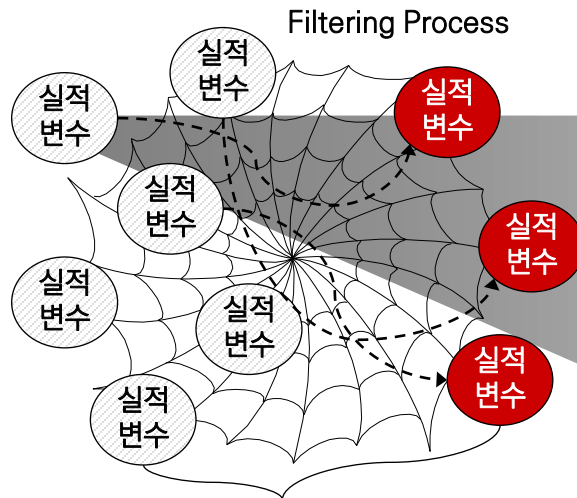
실적데이터 분석의 PROCESS 및 접근방법론



3-6. MODULE 6 : 적정인력 산정- 실적데이터 분석(2)

실적데이터 분석 단계에서는 또한 객관적이고 타당한 실적변수의 추출을 위하여 상관관계(Correlation) 분석을 적용하여 상관계수 간 비교를 통해 실적변수를 확정하고, 회귀분석(Regression Analysis)을 적용하여 실적 데이터의 평균 증가율과 향후 추이를 비교·분석함으로써, 고객사의 적정인력 산정을 실시하게 됩니다.

실적변수 선정 및 회귀분석에 의한 적정인력 분석

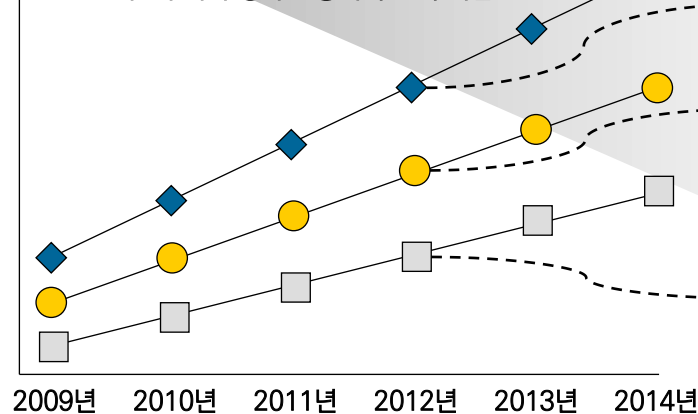


- 전체 어업소득 증가율, 바다 녹화율 등 인력규모에 영향을 미칠 수 있는 실적 변수들을 대상으로 한 상관관계 (Correlation) 분석을 통해 인력변화 추정을 위한 실적변수를 최종적으로 확정함

실적변수	2005	2006	2007	2009	2009	상관계수
변수 A(백만원)	186,938	206,964	311,688	308,717	343,285	0.859
변수 B(건수)	147	200	274	284	296	0.889
변수 C(백만원)	478,096	484,191	901,139	572,849	699,083	0.283
인력	518	559	581	674	670	-

- 상관관계(Correlation) 분석 후 각 실적변수 간 상관계수가 0.7~1.0 사이를 나타내는 실적변수를 최종적인 적정인력 산정 변수로 확정함

- 회귀분석(Regression Analysis)
 - 변수들 간의 관련성을 규명하기 위하여 어떠한 수학적 모델을 가정하고, 이 모델을 측정된 데이터로부터 추정하는 통계적 분석 기법



실적데이터의 평균 증가율 고려방식

- 인력변인을 야기시키는 변수들의 평균증가율을 고려한 전체 증가율을 적용하여 인력규모를 산출

인력규모 추정 결과

- 실적데이터의 평균 증가율 고려방식과 향후 추이 고려방식을 적용하여 인력규모를 산출

실적데이터의 향후 추이 고려방식

- 인력변인을 야기시키는 변수들의 향후 추이를 계산하여 회귀식에 적용하여 인력규모를 산출

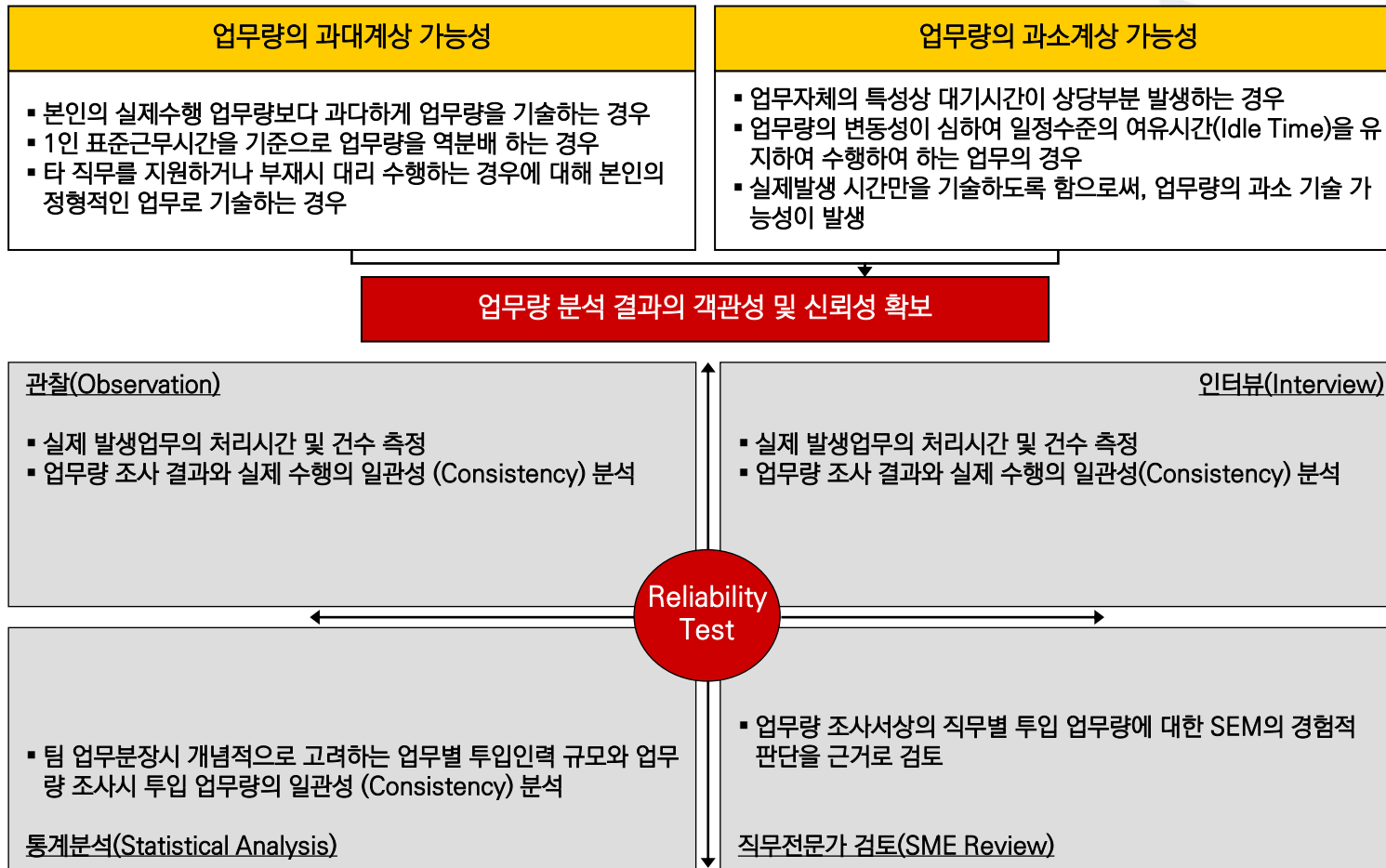
업무량 분석 단계에서는 개별 업무활동에 대한 연간 발생건수, 단위당 투입시간 등에 대한 업무량 조사 및 SME Interview, 현장관측을 실시하여 업무활동별 총 투입 업무량을 산정하고, 이에 대한 검증을 위한 통계적 분석, 직무전문가 검토, 인터뷰 등의 과정을 추진하게 됩니다.

업무량 조사 방법 및 업무량 산정



업무량 분석 단계에서는 특히 업무량의 과대계상 및 과소계상 가능성에 대비하여 업무량 조사 결과에 대한 신뢰도 검증을 실시함으로써, 산출된 업무량 결과의 객관성 및 신뢰성을 확보하고, 이는 보다 합리적인 적정인력 산정 결과 도출의 기초자료로 활용됩니다.

업무량 조사 결과의 신뢰도 검증



3-6. MODULE 6 : 적정인력 산정-표준근무가능시간 도출

표준근무가능시간 도출 단계에서는 총 업무량을 기반으로 단위조직별 적정인력 산정을 실시하기 위해 시간외 근무시간, 여유율 등을 반영한 1인 1년 총 투입 가능 업무시간인 표준근무가능시간을 도출하며, 표준근무가능 시간은 긍정적 추정(생활여유율, 관리여유율 고려)과 부정적 추정(생활여유율 고려)을 통해 산출되게 됩니다.

표준근무가능시간 구성항목

구분	구성항목	주요내용	단위
표준근무가능시간	시간외근무	▪ 평일(근무일)에 추가적으로 업무를 수행하는 시간 - 월평균 시간외근무 회수와 1회 근무시간	회수 및 시간
	휴일근무	▪ 공휴일(비근무일)에 추가적으로 업무를 수행하는 시간 - 월평균 휴일근무 회수와 1회 근무시간	회수 및 시간
	사고일수	▪ 휴가(정규휴가, 연차, 월차), 결근, 사고 등 정규 근무일 이지만 업무를 수행하지 못한 일수 - 작년 1년(2007. 1. 1~1007. 12. 31)의 사고일 수를 인사팀에 문의하여 작성 ▪ 휴일근무시 평균 근무시간	회수
	여유율	업무별 관리 여유율 ▪ A : 기획, 계획적 업무가 많은 상시 상담, 타협 등을 필요로 하는 업무(6%) ▪ B : 다수인의 공통 처리하는 작업 및 관련업무의 조정 등 계속적인 협의지시가 필요한 업무(4%) ▪ C : 단순, 정형적, 조정적 업무 등의 안정성이 있는 업무(2%)	-
		업무 특성에 따른 여유율 ▪ A : 시간적인 바쁨의 차가 현저할 때 또는 매우 불규칙, 불안정한 업무(6%) ▪ B : 대외접촉, 행사, 사업 또는 시간적 집중이 많고 약간 불규칙, 불안정한 업무(4%) ▪ C : 계획, 기획, 심사, 설계, 기타 임시적 업무가 많은 업무(2%) ▪ D : 정형적, 정상적 업무가 주일 때, 비교적 안정성 있는 업무(0%)	-

- 표준근무가능시간은 실제 업무수행 시간이 아닌 개인이 1년 동안 투입 가능한 시간을 의미
- 표준근무가능시간 = 365 - 공휴일/년월차 사용일 등 근무제외 시간 + 시간외근무 시간(휴일근무 포함) - 여유율
- 여유율은 업무를 수행함에 있어서 업무준비시간, 개인여유시간 등으로 인하여 업무를 수행하지 못하는 시간을 의미

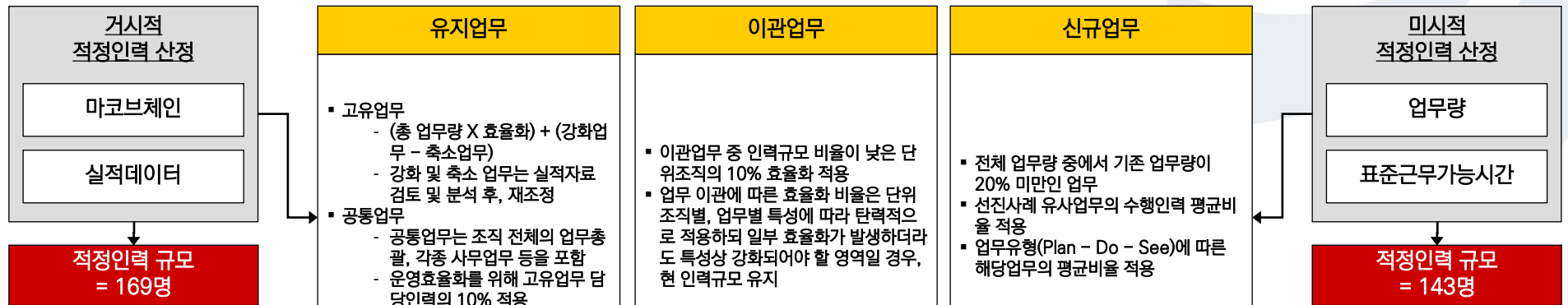
표준근무가능시간 산출

구분(2007. 1. 1~2007. 12. 31)		일/분	비고
규정근무시간	A. 연간 총 근무가능일수(= 365일 - 휴일)	247	확정
	B. 일 근무시간(= 9시간 X 60분)	540	확정
	C. 휴게시간(= 1시간 X 60분)	60	확정
	D. 일 규정근무시간(= B - C)	480	자동계산
	E. 연간 총 규정근무시간(= A X D)	118,560	자동계산
시간외근무시간	F. 월평균 시간외 근무회수	10	작성
	G. 1회 평균 시간외근무시간(분)	120	작성
	H. 월평균 휴일근무 회수	2	작성
	I. 1회 평균 휴일근무 시간(분)	360	작성
	J. 연간 총 시간외근무시간(= F X G + H X I)	23,040	자동계산
비취업시간(사고일수)	K. 연간 사고일수(각종휴가, 공가 및 결근 등)	7	작성
	L. 연간 총 사고시간(= I X 480분)	3,360	자동계산
표준시간	M. 표준시간(= E + H - J)	138,240	자동계산
여유시간	N. 생활여유율(10%)	10%	확정
	O. 관리여유율	11%	자동계산
	- 기본여유율(3%)	3%	확정
	-업무별 관리여유율(2~6%)	4%	작성
표준근무가능시간	-업무특성여유율(0~6%)	4%	작성
	P. 연간표준근무가능시간(= K X (1 - L)) - 생활여유율만 고려	124,416	자동계산
	Q. 연간표준근무가능시간(= K X (L + M)) - 생활여유율과 관리여유율 고려	109,210	자동계산

3-6. MODULE 6 : 적정인력 산정- 적정인력 산정

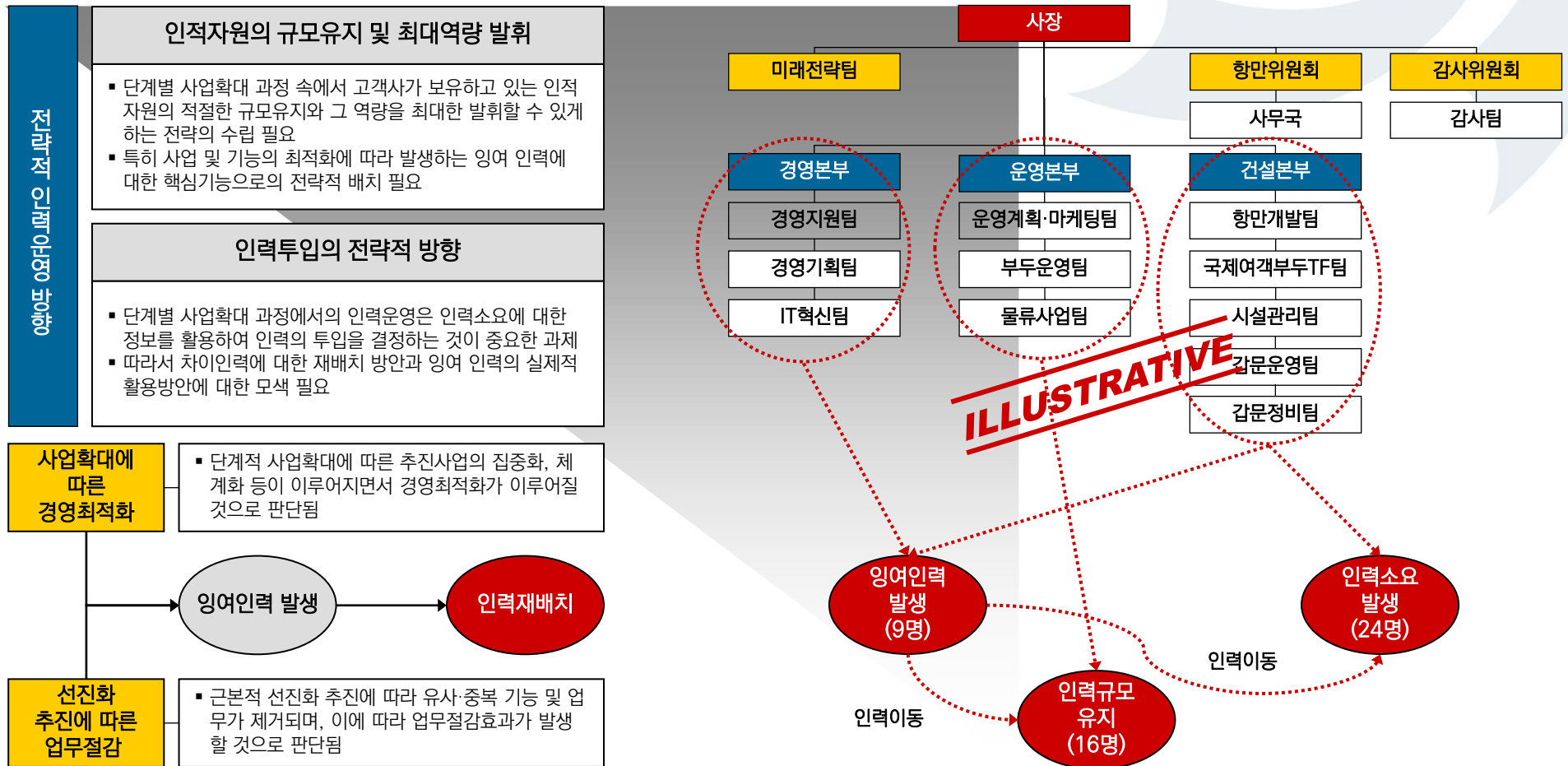
적정인력 산정 단계에서는 시뮬레이션 분석 및 실적데이터 분석에 의한 거시적 적정인력 산정과 업무량 분석 및 표준근무가능시간 도출에 의한 미시적 적정인력 산정 결과 간의 Gap 분석을 통해 고객사의 인력규모 및 단위조직별 적정인력을 산출하게 됩니다.

GAP 분석을 통한 최종 적정인력 산정



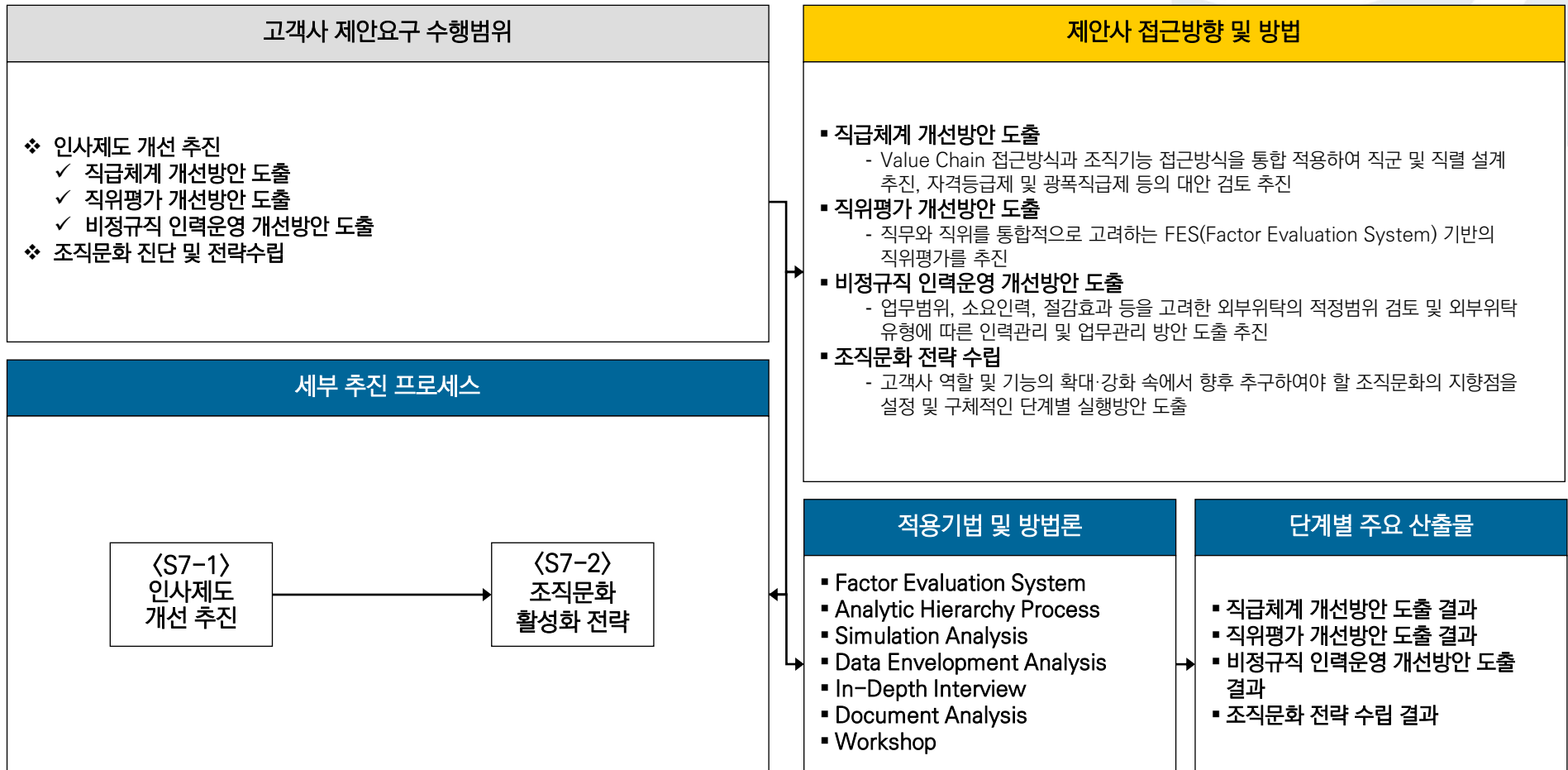
부서	팀	항만물류		항만건설		항만운영		예산회계		시설유지		현재	신규소요인원	
		현원	추정인원	현원	추정인원	현원	추정인원	강화	신규	현원	추정	부서장	현원	추정
건설본부	항만개발팀	12.0	13.5	10.7	12.0	7.4	8.3	1.6	-	9.0	10.1	1.0	0.6	1.8
	시설관리팀	14.0	13.4	9.5	9.3	8.0	7.9	-	-	8.0	7.9	1.0	-1.0	0.0
	갑문운영팀	5.0	5.0	5.0	5.0	3.4	3.2	-	-	6.0	5.9	1.0	1.6	2.6
	합계	31.0	31.9	25.2	26.3	18.8	19.5	4.2	0.0	23.0	23.9	3.0	1.2	4.4
운영본부	운영계획·마케팅	4.0	4.2	3.6	3.8	0.4	0.4	-	7.0	7.0	7.4	1.0	5.6	6.9
	부두운영팀	-	-	-	-	3.7	3.9	-	6.0	6.0	6.3	-	2.3	2.4
	합계	7.0	7.9	6.3	7.1	8.7	10.0	0.0	27.0	27.0	31.0	1.0	17.3	21.0

인력운영의 접근방향 설정 및 세부 운영방안 설계(00항만공사 예시)



운영메커니즘 설계는 직급체계·직위평가 개선방안 도출, 조직운영 성과 평가, 조직문화 전략 수립, 전사적 위험관리(ERM) 구축 방안 설계의 4단계로 추진되며, 세부 Process 및 Methodology는 다음과 같습니다.

운영메커니즘 설계의 PROCESS 및 METHODOLOGY



3-7. MODULE 7 : 운영매커니즘 설계- 직급체계 개선방안 도출(1)

직급체계 설계 단계에서는 고객사의 합리적인 직무관리를 고려하여 Value Chain 접근방식과 조직기능 접근 방식을 통합적으로 적용하고, 업무기능 차이, 전략적 의도, 개발 방향성, 인력규모 등 설계에 영향을 미칠 수 있는 주요 요인을 중점적으로 고려하여, 통합 및 단순화 관점에서 직군 및 직렬 설계를 추진하게 됩니다.

직군 및 직렬 설계의 접근방식

Value Chain 접근방식	
개념	
접근방식	- 주요한 기능단위에 따라 직군분류 - Value Chain상의 유사기능과 직무분석을 통한 직무통합 과정을 통하여 유사기능을 중심으로 직군을 설정함 - 조직과 상관없이 유사직무의 경우, 동일한 직군으로 분류됨 - 직군단위가 세분화될수록 조직 내 기능적 전문성은 강화됨
적용방안	기능전문가 양성 및 역량개발을 위해 구성원들을 주로 유사기능 경험을 통해 개발하려는 경우에 적합

조직기능 접근방식	
개념	
접근방식	- 주요한 사업단위에 따라 직군분류 - 유사기능 직무들이 별도의 직군, 직렬로 분류될 수 있음 - 기능의 전문화가 아닌 산업별, 조직별 전문화의 원칙에 적절함 - 사업단위가 세분화될수록 단위 사업군의 전문성은 강화되나 인력운영에 제한이 높아짐
적용방안	1차적으로 동일사업 내에서 다양한 기능의 경험을 통해 사업전문가를 양성하려는 경우에 적합

직렬설계의 기준설정

업무기능 차이	- 개별 직군 내 구분 가능한 기능들을 별도 직렬화 - 고객 및 제공하는 서비스 특성에 따라 별도 직렬화 가능 - 실질적으로 수행하는 직무 및 요구역량 내용의 차이를 고려
전략적 의도	- 전략적 방향성에 따라 향후 강화 또는 육성해야 할 필요성이 있는 기능에 대해서는 별도 직렬화 - 직무특성이 차별화 되더라도 지속적으로 축소되거나, 전략적으로 보유하지 않을 기능들에 대해서는 직렬 통합화
개발 방향성	- 인력이동 및 전환 가능성, 현재수준을 고려 - 개별 직렬 전문화를 통한 내부 전문인력 양성의 필요성을 고려 - 경력개발체계 개발에 있어서, 일반직은 독자적인 경로를 가지고 있음
인력규모	직렬은 평가제도 운영시 기본 단위가 되기 때문에 관리를 위한 적정인력 규모를 고려

■ 직군 단위에서는 기능별 통합이 이루어졌으며, 직렬단위에서의 분류 추진 필요

■ 직렬은 배치에 있어 우선적 기준을 가지며, 채용에 있어서는 사안에 따라 직군기준 및 직렬기준을 동시에 적용 가능함

■ 평가체계 및 보상체계 등 인사제도 운영에 있어서는 동일직군 내 타 직렬이라 하더라도 유사한 기준으로 적용

3-7. MODULE 7 : 운영매커니즘 설계- 직급체계 개선방안 도출(2)

직급체계 설계 단계에서는 또한 대팀제 도입에 따른 조직관리의 정합성을 고려하여 상이한 직급 및 직위체계의 통합을 추진하며, 통합에 따라 발생할 수 있는 문제점들을 사전에 예방하기 위하여 다음과 같은 대안을 설정하여 평가함으로써, 유연한 직급 및 직위체계의 설계를 추진하게 됩니다.

직급체계 설계대안 도출

설계1안 : 자격등급제			설계2안 : 광폭직급제						
직급	자격등급		ILLUSTRATIVE	개념	장점	단점	비고	직급	
1급		2급						L4 (Director)	1급
2급								L3 (Manager)	2급
3급	G2	G1						L2 (Senior)	3급
	G2							G1	L1 (Assistant)
4급	G1								
5급	G2	G1							
6급									
■ 자격등급제 하에서 인사관리(승진, 승격, 연봉 등)를 위해 세부단계를 설정하는 형태					■ 조직 내 계층별 역할, 의사결정 단계를 기준으로 직급단계를 최소화한 형태				
■ 자격등급별 보상의 세부관리 가능(신분적 서열, 임금수준, 자기계발 요건 등) ■ 단계별 Screening으로 인사적체 문제 해소					■ 직급단순화 - 새로운 신분질서의 정립 ■ 완전연봉제를 통한 파격적 보상에 적합 ■ 구성원의 역할범위 확대 - 자기계발 유도				
■ 자격등급별 HRM 하위영역의 관리부담 ■ 현행 직급체계의 변화 인지의 어려움					■ 직급단계별 승진, 승격관리 부담 가중 ■ 입사~팀장까지의 신분상승 욕구 해소 곤란 ■ 상위직급 직원들의 사기 저하 ■ 기존 질서의 파괴에서 오는 혼란 우려				
■ 직무가치(직군, 직종)에 따른 차별적 처우가 효과적 ■ 호칭관행(부장, 차장, 과장, 대리, 사원) 파괴 필요					■ 직급단순화의 공감대 및 수용성 형성 전제 ■ 금전(연봉, 인센티브)과 도전적 직무가 보상의 핵심으로 부상				

3-7. MODULE 7 : 운영매커니즘 설계- 직위평가 개선방안 도출(1)

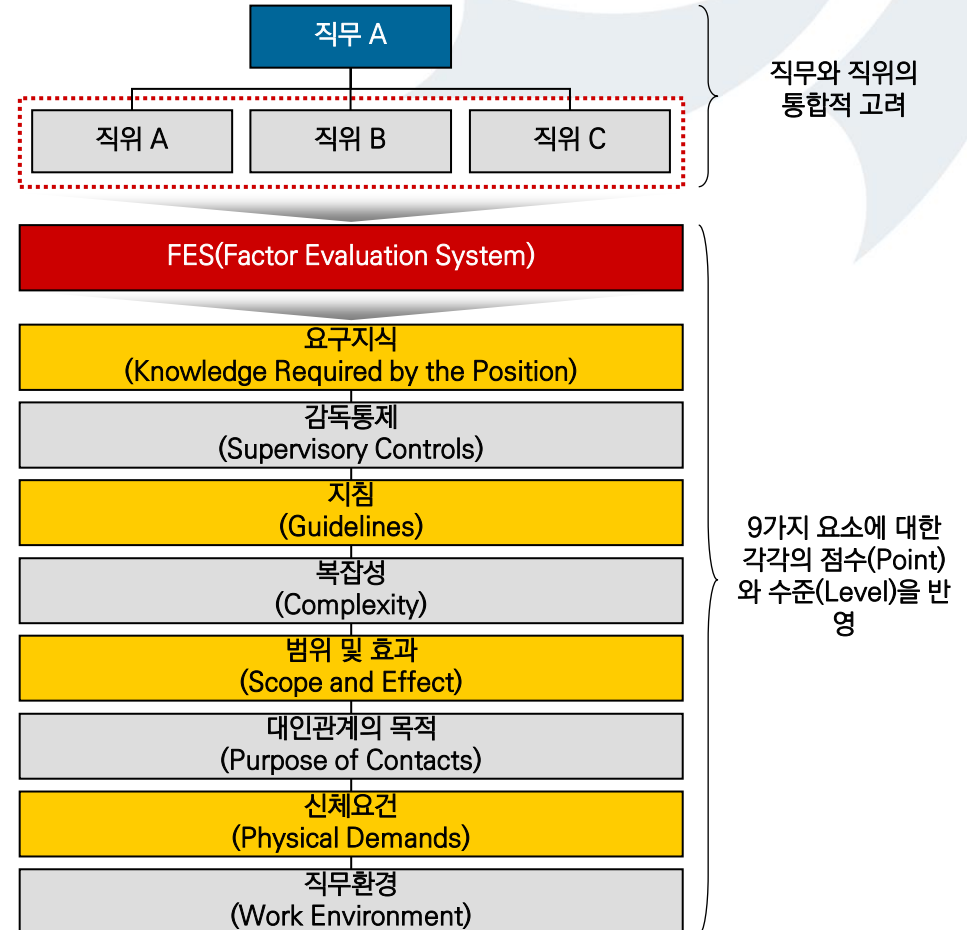
직위평가 개선방안 도출 단계에서는 점수법을 기반으로 직무와 직위를 통합적으로 고려하는 직위평가방법인 FES를 적용하며, 이는 요구지식, 복잡성 등 9가지 평가항목을 적용하는 직위평가방법으로써, 고객사의 조직·인력운영상의 특성을 고려할 때, 가장 타당한 직위평가 방법으로 판단됩니다.

FES의 개념 및 평가요소

FES(Factor Evaluation System)	
FES는 미국 Office of Personnel Management에서 개발한 직위평가 Tool로써, 요구지식, 감독통제, 신체요건, 직무환경 등의 9가지 평가항목을 바탕으로 직무와 직위를 통합적으로 고려하여 직위평가를 추진하기 때문에 한국의 조직 및 인력관리 특성 측면에서 가장 타당한 직위평가 방법임	

구분	평가요소
요구지식	- 필요한 지식과 기술의 종류와 성격 - 직무수행에 필요한 지식과 기술을 사용하는 방법
감독통제	- 직무할당 방법 및 직무수행에 대한 책임 - 직무제고 방법
지침	- 직무수행을 위한 지침의 성격 - 지침을 적용하기 위하여 또는 새로운 지침을 개발하기 위하여 필요로 되는 판단
복잡성	- 담당업무의 성격 - 직무수행 과정에서 무엇이 필요한지를 인지하는 것에 대한 어려움 - 직무수행의 복잡성과 독창성
범위 및 효과	- 직무의 목적 - 직무결과의 영향
대인관계	접촉해야 하는 사람 및 접촉조건
대인관계의 목적	대인관계 유지의 이유
신체요건	육체적 활동의 성격, 빈도, 강도
직무환경	물리적 환경에 의하여 초래되는 위험, 불편 및 사고와 불편을 피하기 위하여 필요한 수칙

FES FRAMEWORK



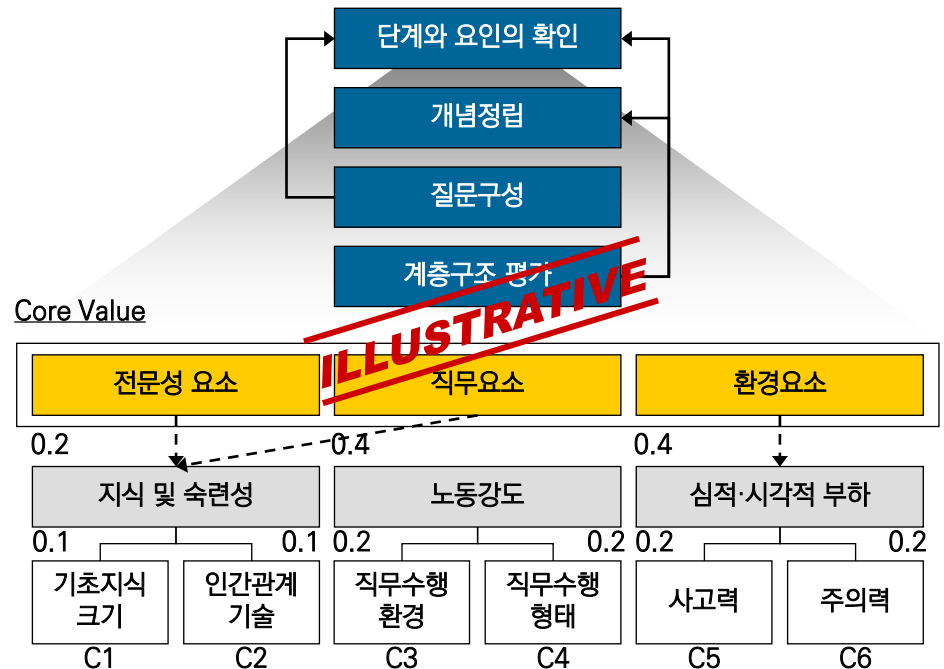
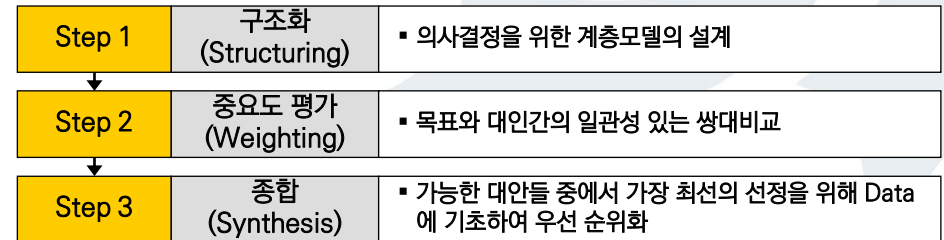
3-7. MODULE 7 : 운영매커니즘 설계-직위평가 개선방안 도출(2)

직위평가 개선방안 도출 단계에서는 또한 직위평가표 작성 및 인터뷰를 통해 직위평가를 실시하며, AHP(Analytic Hierarchy Process) 기법을 활용하여 선정된 직위평가요소에 대한 가중치를 결정하고, 직위평가를 실시하며, 직위값 산정 및 직위값의 구간비율과 분포를 감안한 직위등급을 도출하게 됩니다.

직위평가요소별 평가기준표

평가항목	Input Factor		Process Factor
	업무지식	난이도(숙련도)	공정상 중요도
기준	▪ 직무수행에 필요한 지식 또는 기능의 정도	▪ 최소한의 교육 수료 후, 해당 직무를 만족하게 수행할 수 있는 표준적 경험기간	▪ 전체 프로세스에서의 중요도 및 업무수행 결과가 타 직무에 미치는 영향의 정도
A	▪ 전문적 이론에 의거 직무를 수행하고, 고도의 집중이 필요하며, 체계적이고 장기적인 직무교육 및 경험과 고도의 응용 능력에 의해서만 수행이 가능한 직무	▪ 해당 직무의 숙련자가 되기 위해서 최소 5년 이상의 직무경험이 필요한 직무	▪ 전체 프로세스에서 최우선 주요 업무에 속하는 직무이며, 업무수행 결과가 실패로 나타날 경우, 원상회복이 거의 불가능하며, 원상회복에 막대한 비용이 드는 직무
B	▪ 전문적인 지식의 습득이 필수적이고 장기적인 직무교육 및 경험과 고도의 응용능력이 필요한 직무	▪ 3~5년 정도의 직무경험으로 해당 직무의 숙련자가 될 수 있는 직무	▪ 전체 프로세스에서 주요 업무에 속하는 직무이며, 업무수행 결과가 실패로 나타날 시 원상회복에 따른 비용이 막대한 직무
C	▪ 직무와 관련된 기초적인 전문서를 이해하여야 하며, 직무수행에 전문적인 지식의 습득이 필수적이고, 작업자의 상시적인 응용능력이 요구되는 직무	▪ 1~3년 정도의 직무경험으로 해당 직무의 숙련자가 될 수 있는 직무	▪ 전체 프로세스에서 비교적 중요한 업무에 속하는 직무이며, 업무수행 결과가 실패로 나타날 경우, 원상회복에 많은 비용이 드는 직무
D	▪ 간단한 전문서를 이해하고 직무수행에 기초적인 전문적 지식의 습득이 요구되며, 간단한 응용능력이 요구되는 직무	▪ 6개월~1년 정도의 직무경험으로 해당 직무의 숙련자가 될 수 있는 직무	▪ 전체 프로세스에서 중요한 지원 업무에 속하는 직무이며, 프로세스의 흐름에 절대적인 영향을 미치는 직무 ▪ 업무수행 결과가 실패로 나타날 경우, 원상회복이 어렵지 않은 직무
E	▪ 특별한 업무지식이 필요하지 않고, 단지 직무수행에 따른 간단한 지침의 습득 정도로 수행 가능한 직무	▪ 6개월 미만의 직무경험으로 해당 직무의 숙련자가 될 수 있는 직무	▪ 전체 프로세스의 일부분으로 필요하나 시간과 전체 공정에서 차지하는 중요도가 그리 크지 않은 직무 ▪ 업무수행 결과가 실패로 나타날 경우, 원상회복이 간단한 직무

AHP FRAMEWORK 및 가중치 결정



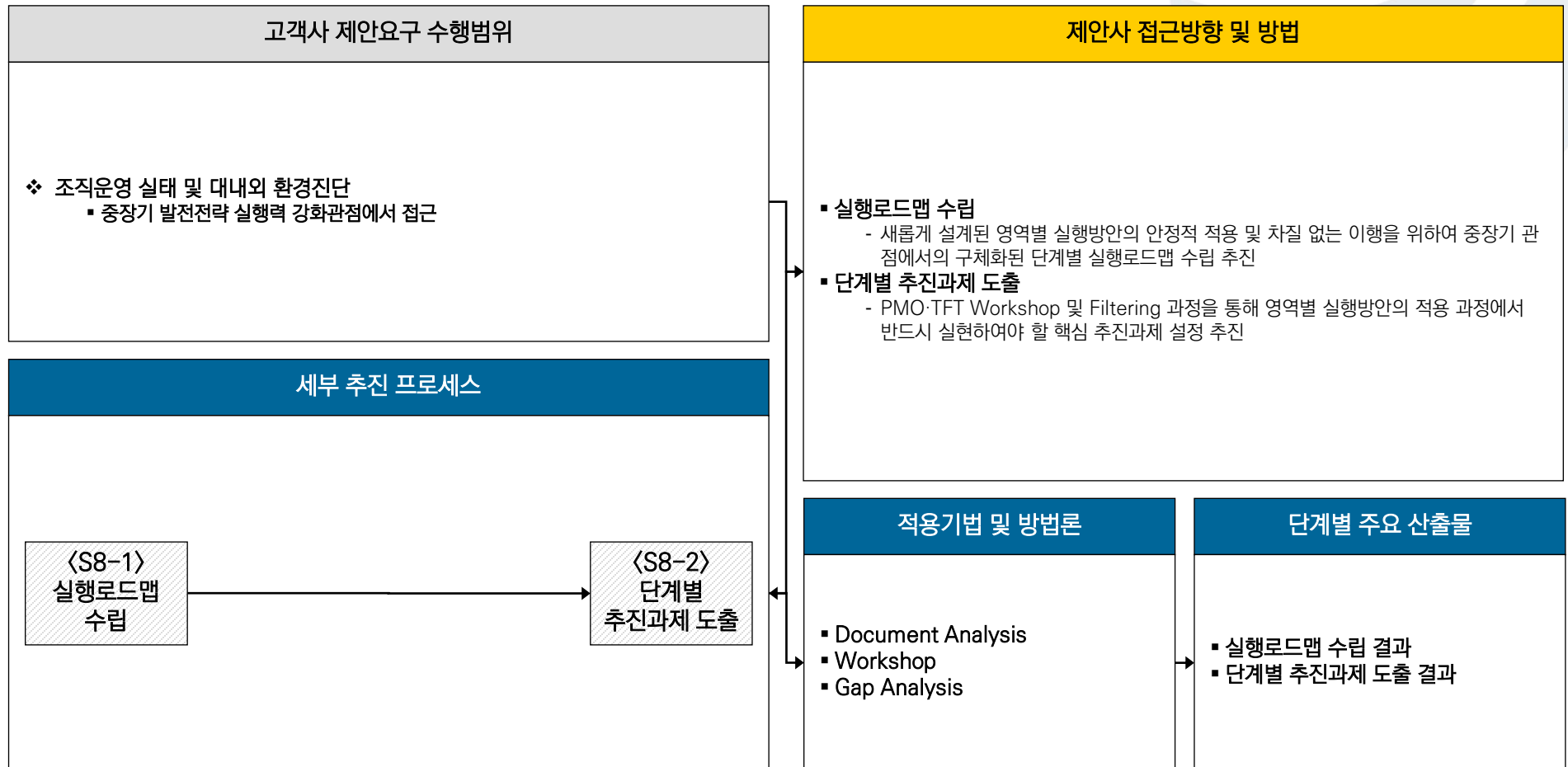
비정규직 인력운영 개선방안 도출 단계에서는 외부위탁 업무의 지속적 증가에 따른 비정규직의 합리적 관리방안 설정을 위하여 업무범위, 소요인력, 절감효과 등을 추정하여 외부위탁의 적정범위를 검토하고, 구체적인 외부위탁 운영에 따른 인력관리 및 업무관리 방안을 도출하게 됩니다.

외부위탁 업무범위·소요인력 추정 및 관리기준 설정(OO항만공사 예시)

구분	직영인력		외부위탁 인력	
	인원	업무범위	인원	업무범위
경영기획	- 과장 2명 - 대리 3명 - 사원 5명	항만시설 관리 기본계획 수립, 외주관리 업무 설정 및 관리 프로세스 정립	- 과장 1명 - 대리 1명 - 사원 3명	항만시설 점검 및 유지관리 시행, 점검보고서 및 성과보고서 작성 제출
항만운영관리	- 과장 2명 - 대리 3명 - 사원 5명	항만운영관리 기본계획 수립, 외주관리 업무 설정 및 관리 프로세스 정립, 항만운영관리 분야 유지보수 및 각종 장애사항 점검 및 감독	- 과장 1명 - 사원 5명	항만운영관리 분야 점검 및 유지관리 시행, 점검보고서 및 성과보고서 작성 제출
항만설비보전	- 과장 1명 - 대리 2명 - 사원 3명	항만설비의 신설, 개량, 조정, 항만설비 공사 행정지원, 유지보수 및 기타 시설물 관리	- 과장 1명 - 대리 1명 - 사원 3명	항만설비보전 분야 점검 및 유지관리 시행, 점검보고서 및 성과보고서 작성 제출
관리기준 설정	인력관리	- 용역인력 하도급 - 하도급 비율은 ((하도급 총인원수/계약 총인원수) X 100%)로 평가 - 용역인력 노무관리(이직율)은 ((당해년도 이직인원/당해년도 총투입인원) X 100%)로 평가 - 용역인력 인건비 지급수준은 ((실지급 총인건비/계약 총인건비) X 100%)로 평가	수익관리	- 시설개선효과 - 달성율 = ((절감 효과금액/총투자비) X 100%)로 평가하며, 비용절감금액은 연간 절감액이 계속 발생한 경우, 5년간 까지만 합산하여 평가 - 재료비 절감 - 달성율 = ((자재비 소요금액/당해년도 자재비 예산) X 100%)로 평가
	시설관리	- 법정검사 실시 상태 - 달성율 = ((금년도 법정검사 실시건수/금년도 법정검사 계획건수) X 100%)로 평가 - 시설점검 - 달성율 = ((점검건수/점검 계획건수) X 100%)로 평가 - 점검 계획건수 : 통합정보시스템 상 기록된 건수 - 점검건수 : 통합정보시스템 상 기록된 건수	업무관리	- 통합정보시스템 운영업무 적정성 - 달성율 1 = 점검계획 대비 이행율을 평가 - 달성율 2 = 작업요청 대비 완료율을 평가 - 재고관리의 적정성 - 달성율 = ((당해년도까지의 총 재고자산/직전년도까지의 총 재고자산) X 100%)로 평가

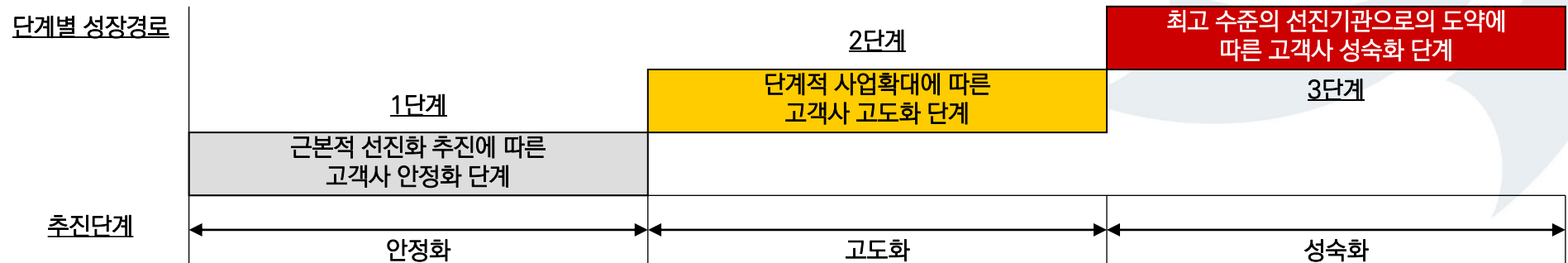
실행체계 구축은 실행로드맵 수립, 단계별 추진과제 도출의 2단계로 추진되며, 세부 Process 및 Methodology는 다음과 같습니다.

실행체계 구축의 PROCESS 및 METHODOLOGY



실행로드맵 수립 단계에서는 근본적인 선진화 추진 및 단계별 사업확대에 따른 Guiding Principle을 기반으로 수립된 기능, 직무, 업무프로세스, 조직, 인력 등 영역별 실행방안이 유기적인 연계성 하에서 단계별로 차질 없이 이행될 수 있도록 실행로드맵을 구체화하여 제시하게 됩니다.

단계별 추진로드맵 수립



Key Mission		수산자원의 지속적 이용기반 구축으로 국민행복 증대		
조직	- 원활한 업무수행을 위한 조직기반 구축 - 기능별 조직과 사업별 조직 운영 - 조직운영의 효율성 극대화 추구 - 총괄 조정기능의 전략적 강화	 - 기능별 조직비중 강화 - 상호인cent이 높은 조직체계 구축 - 조직구조 고도화로 책임경영체제 구축 - 고객서비스 강화 및 만족도 제고 	- 기능 및 프로세스 혼합형 조직으로 운영효율화 - 책임경영체제 정착 - 국민에게 신뢰받는 선진기관 실현	
인력	250~300명의 인력규모 운영 - 조직 초기 안정화를 위한 적정규모의 인력운영 - 기획·조정 기능 강화에 따른 인력규모 보강 추진	300~350명의 인력규모 운영 - 산업 분야 변화 및 기능·업무 확대에 따른 인력 보강 추진 - 업무효율화 및 시스템 체계화로 최적화된 업무 수행 메커니즘 유지	350명 이상의 인력규모 운영 - 산업 분야 활성화를 위한 핵심 기능 중심의 인력 강화 - 최적화된 사업인력 확보 및 유지	
운영메커니즘	- 조직문화 지향점 설정 및 중장기 추진 로드맵 수립 - 인적자원 육성·개발을 위한 경력개발, 이동·배치 전략방향 수립	- 단계적 조직변화에 따른 변화관리 프로그램 가동 및 조직문화 혁신현황 지속적 모니터링 - 경력개발 및 이동·배치 전략에 기반한 중기 실행 방안 적용	- 특성화된 조직문화의 구현 단계로써, 구축된 조직문화 유지를 위한 지속 실행방안 확보 - 인적자원 육성·개발의 완성단계로써, 핵심인재 관리 중심의 운영전략 추진	

사업관리

1. 과업수행 일정계획

2. 수행조직 및 인력체계

1. 과업수행 일정계획

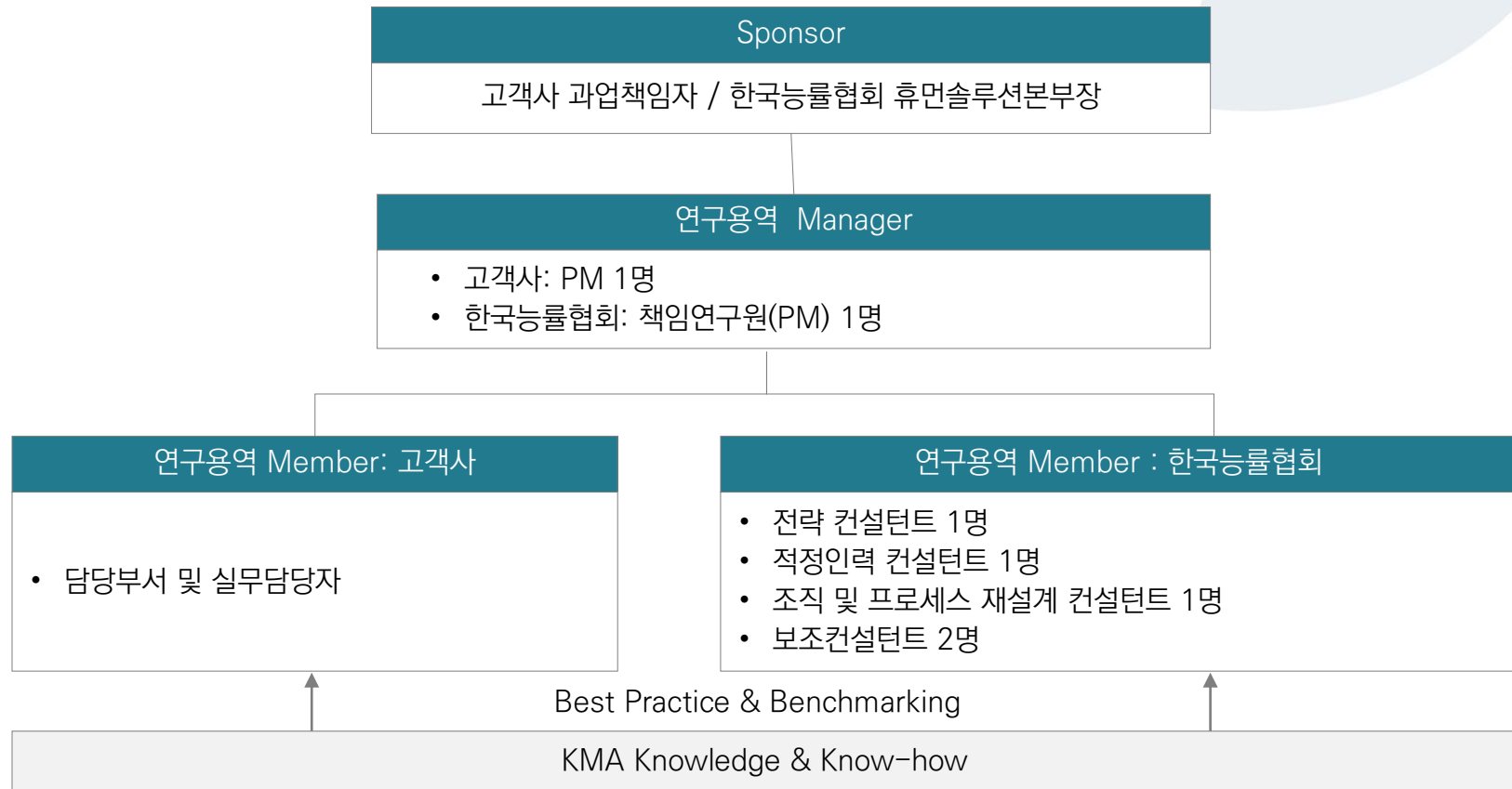
본 프로젝트는 총 4개월에 걸쳐 아래와 같은 시간계획으로 수행될 예정임

Tasks	1st Month				2nd Month				3rd Month				4th Month			
	1주	2주	3주	4주	5주	6주	7주	8주	9주	10주	11주	12주	13주	14주	15주	16주
사전 준비 및 기대사항 명확화	→															
Task 1-1: 문헌조사		→	→													
Task 1-2: 인터뷰		→	→													
Task 1-3: 설문조사				→	→											
Task 1-4: 벤치마킹		→	→													
Task 2-1: 전략방향 수립					→	→										
Task 3-1: 직무분석						→	→	→								
Task 3-2: 적정인력 산정									→	→	→	→				
Task 3-3: 조직재설계									→	→	→	→				
Task 3-4: 프로세스 재설계													→	→	→	→
Task 3-5: 운영방안 수립									→	→	→	→				
Task 4-1: 실행계획 수립													→	→	→	→
보고회(Kick-off, 중간보고, 최종보고)	Kick-off							중간 보고								최종 보고

2. 수행조직 및 인력체계

본 프로젝트의 성공적인 수행을 위하여 고객사와 한국능률협회의 Project 전담 TFT(Task Force Team) 구성을 다음과 같이 제안함

연구용역 수행조직 및 인력





END OF DOCUMENT