

협회 ‘경영혁신 및 제도개선 TF’ 활동과 개선과제에 대하여



노 병 환 한국어촌어항협회 상임이사

1. 들어가며

협회는 금년부터 새롭게 시작되는 해양수산부의 산하 기타공공기관 경영평가를 효율적으로 대비하고, 정부의 ‘공공기관 정상화’ 대책에 적극 호응하고자 지난 2월, 한 달 동안 ‘경영혁신 및 제도개선 TF’를 구성, 운영하여 협회 경영시스템 전반에 대한 면밀한 분석과 진단을 실시하고, 개선방안을 찾기 위해 분주히 노력하였다.

‘경영혁신 및 제도개선 TF’는 지난 2월 초, 노병환 상임이사를 단장으로 역량강화, 조직정비, 업무개선의 3개 분야로 나누어 협회 각 부서의 핵심인재 위주로 총 15명의 팀원으로 구성되어, TF 전체토론 및 전 직원 대상 보고회 각 2회, 수차례의 반별 토론회를 거쳐 지난 3월 초, ‘경영혁신 및 제도개선 TF 활동 최종보고서’ 제출을 끝으로 한 달간의 활동을 모두 마무리하였다. 이에 그간의 TF 활동과 도출된 주요 개선과제에 대해 간략히 소개하고자 한다.



TF 전체 토론(2. 3)



전직원 대상 설명회(2. 21)



2. TF 활동 개요

TF는 지난 2월 3일에 발족하여 역량강화, 조직정비, 업무개선의 3개 분야로 나누어 활동하였고, 전 직원 설명회 개최와 더불어 매 전체회의 개최 후, 회의결과를 전 직원에게 공지하여 의견을 수렴하는 등 전 직원과 함께하는 TF 활동으로 진행되었다.

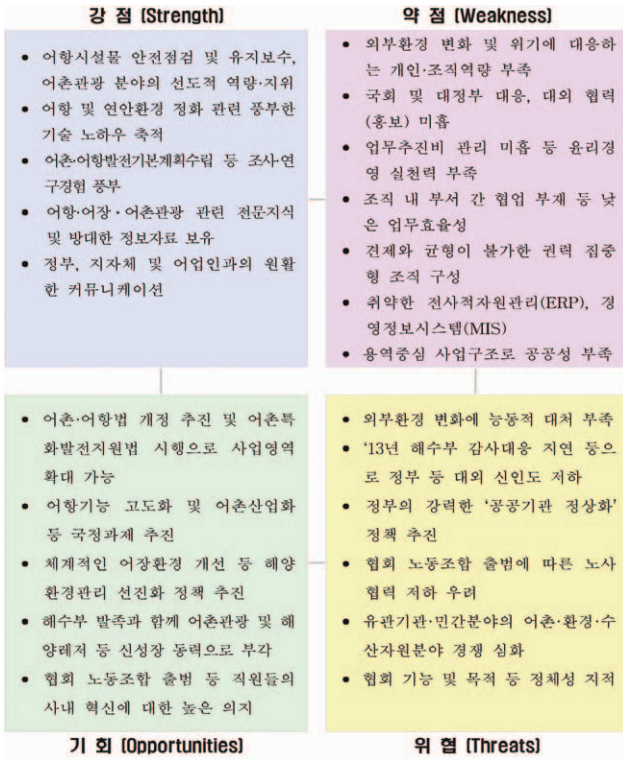
또한, 이번 TF의 가장 큰 특징은 TF 구성 제안부터 구성원 선발, 운영에 이르기까지 직원 스스로의 자발적 요구와 실천으로 이루어졌다는 점과 협회 직원들의 큰 호응과 응원이 함께 했다는 점에서 이전의 어떤 제도 개선 때와 차별화되는 점이라 할 수 있다.

3. TF 주요 개선과제

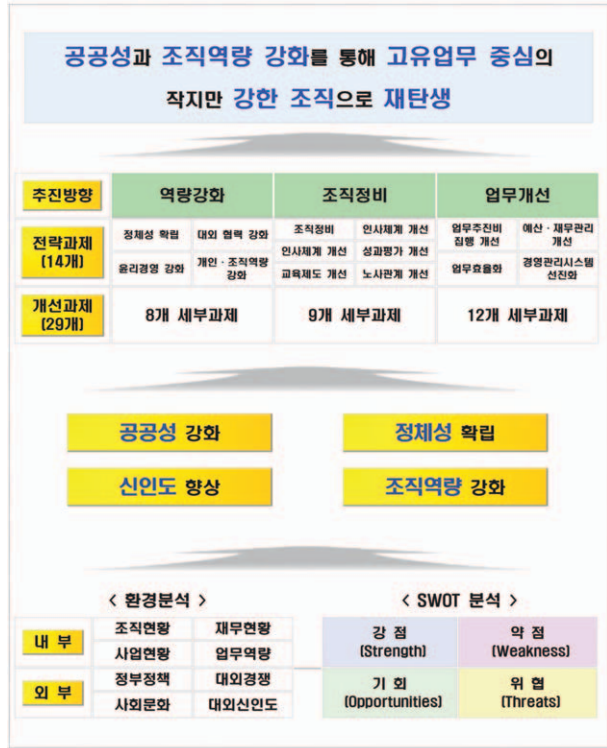
TF에서는 우선 정부정책, 대외경쟁 등 외부환경과 협회 조직 및 사업현황, 업무역량 등 내부환경 분석을 실시하여 고객(정부 및 지자체) 지향적 조직체계 정비, 공공기관으로서의 정체성 확보, 직원의 역량강화 등 시사점을 도출하였다. 더불어 SWOT분석 기법을 활용하여 협회의 강점(Strength)과 약점(Weakness), 기회(Opportunities)와 위협(Threats)요인을 분석, 도출하였다.

도출된 시사점과 SWOT분석 결과를 바탕으로 '공공성과 조직역량 강화를 통해 고유업무 중심의 작지만 강한 조직으로 재탄생'이라는 비전을 도출하고 이에 따라 역량강화, 조직정비, 업무개선의 3개 분야에서 14개 전략과제 및 29개 개선과제(단기 22개, 중장기 7개)를 도출하였다.

추진방향	전략과제 (14)	개선과제 (29)
역량강화	정체성 확립	공공성 강화(보조사업 위주 재편) 등 4개
	대외 협력 강화	대외 협력 전략 및 총괄계획 수립 등 2개
	윤리경영 강화	사회공헌활동 조직 구성 및 운영 등 2개
	개인·조직역량 강화	조직정비반 3개 과제, 업무개선반 1개 과제 이관
조직정비	조직정비	조직개편 추진(완료)
	직급체계 개선	직급체계(3역량군-7직급) 및 직위 개편
	인사 공정성 개선	채용, 승진정보 등 인사제도 개선 등 2개
	성과평가 개선	근무성적평정요소 간소화 등 2개
	교육제도 개선	보유-요구역량 분석하여 맞춤형 교육훈련 설계 등 2개
	노사관계 개선	실효적 노사협력 프로그램 수립·운영
업무개선	업무추진비 집행 개선	법인카드 사용 및 관리규정 제정 등 2개
	예산 및 재무관리 개선	부서별 목표잉여금 설정기준 마련 등 2개
	업무 효율화	회계예산관리시스템(G20) 개선 등 2개
	경영관리시스템 선진화	경영정보시스템(MIS) 구축



SOWT 분석 결과



내·외부 환경 및 SOWT 분석을 통한 개선과제 도출

4. 분야별 주요과제

4-1 역량강화

4개 전략과제, 총 8개 개선과제(단기 6개, 중장기 2개)를 도출하였고, 가장 핵심이 되는 '협회 정체성 확립' 전략과제에 대해 간략히 소개하고자 한다.

- 역량강화 분야 개선과제 -

전략과제	개선과제	추진시기
협회 정체성 확립	공공성 강화(보조사업 위주 재편)	단기
	신규 보조사업 및 자체 수익사업 발굴·확대	중장기
	공단전환 추진	중장기
	비전체계 재설정(핵심가치 등 일부수정)	단기
대외 협력 강화	대외 협력 전략 및 총괄계획 수립	단기
	홍보수단(홈페이지, 브로셔, 소식지 등)의 강화	단기
윤리경영 강화	사회공헌활동 조직 구성 및 운영	단기
	임원·본부장 연봉 동결 또는 삭감	단기
개인·조직역량 강화	조직정비반 3개 과제, 업무개선반 1개 과제 이관	



‘협회 정체성 확립’ 전략과제에서는 협회 설립목적 및 사업현황, 비전체계 등 분석을 통해 첫째, 다양한 업무와 중심사업 부재로 인한 정체성 부족을 지적하고 둘째, 용역사업 중심의 사업구조로 인한 공공성 저하라는 문제점을 지적하여 개선방안으로 단기과제로 ‘보조사업 위주 사업구조 재편을 통한 공공성 강화’와 ‘비전체계 재설정’이라는 과제를, 중장기과제로 ‘신규 보조사업 및 자체 수익사업 발굴확대’와 ‘공단전환 추진’이라는 과제, 총 4개의 개선과제를 제시하였다.

4-2. 조직정비

6개 전략과제, 총 9개 개선과제(단기 8개, 중장기 1개)를 도출하였고, 가장 핵심이 되는 ‘조직정비’ 전략과제에 대해 간략히 소개하고자 한다.

‘조직정비’ 전략과제에서는 그간의 협회 조직정비 내역과 TF 활동 당시 조직구성(4본부 1실)에 대해 인원 및 예산을 중심으로 분석하여 첫째, 전체 인원(약 90명) 대비 과다한 본부 수(5개)를 지적하고 둘째, 어촌진흥실이 어촌본부가 아닌 어촌어항연구소에 편제되는 등 본부와 하부조직(팀·실) 간의 역할이 불일치하는 점을 지적하고 셋째, 경영본부의 과도한 권한집중과 감사업무의 독립성이 미확보된 점을 지적하여 개선방안으로 감사실 신설 및 조직 슬림화를 중심으로 한 조직개편안을 제시하여 지난 2월말, 제 41차 이사회를 통해 현 4본부 1실로 조직개편을 완료하였다.

- 조직정비 분야 개선과제 -

전략과제	개선과제	추진시기
조직정비	조직개편 추진(완료)	단기
직급체계 개선	직급체계(3역량군-7직급) 및 직위 개편	단기
인사 공정성·투명성 개선	채용, 승진전보 등 인사제도 개선	단기
	관리직 책임경영제 강화	단기
성과평가 개선	근무성적평정요소 간소화	단기
	본부단위 근무성적평정제 운영	단기
교육제도 개선	보유-요구역량 분석하여 맞춤형 교육·훈련 설계	단기
	역량기반 인적자원관리(CBHRD) 체계 구축	중장기
노사관계 개선	실효적 노사협력 프로그램 수립·운영	단기

4-3. 업무개선

4개 전략과제, 총 12개 개선과제(단기 8개, 중장기 4개)를 도출하였고, 가장 핵심이 되는 ‘경영관리시스템 선진화’ 전략과제에 대해 간략히 소개하고자 한다.

‘경영관리시스템 선진화’ 전략과제에서는 타공공기관 사례분석 등 분석하여 첫째, 경영정보시스템(MIS) 부재로 효율적 DB활용 미흡하다는 점과 둘째, 정부3.0 운영에 따른 전사적 대책이 부재하다는 점을 지적하여 개선방안으로 ‘전사적자원관리(ERP) 또는 경영정보시스템(MIS) 구축’이라는 중장기 과제를 제시하였다.

- 업무개선 분야 개선과제 -

전략과제	개선과제	추진시기
업무추진비 집행 개선	법인카드 사용 및 관리 규정 제정	단기
	정기적 사용실태 점검	단기
예산 및 재무관리 개선	부서별 목표잉여금 설정 기준 마련	단기
	임금·수당체계 개선(연봉제시행세칙 개정)	중장기
업무효율화	회계예산관리시스템(G20) 개선	단기
	직제규정, 위임전결 규정 등 수정·보완	단기
	부서간 업무분장사항 수정·보완	단기
	불필요한 문서발송 절감방안 마련(행정간소화)	단기
	사업부서 내 행정전담인력 배치	중장기
	정보화 운영팀 신설(시스템 체계적 관리)	중장기
	규정관리시스템 도입	단기
경영관리시스템 선진화	전사적자원관리(ERP) 또는 경영정보시스템(MIS) 구축	중장기

5. 마치며

이번 TF 활동은 직원들의 자발적 의지에 의해 결성되어 운영되었다는 점과 협회 구성원 스스로 변화와 혁신 의지를 나타냈다는 점에서 큰 의미가 있다.

TF의 단장이라는 중책을 맡아 직원들과 함께 하는 동안 그간 협회 근무 중 느끼지 못했던 직원들의 도전정신과 변화에 대한 강한 의지를 엿볼 수 있었다.

이제 남은 과제는 TF 활동 결과, 도출된 과제들을 단순히 보고서 내 과제로만 남겨 둘 것이 아니라 점진적으로 실천하여 협회의 경영시스템 속에 하나씩 자리 잡을 수 있도록 해야 할 것이다.

마지막으로 이 지면을 빌어 그간의 TF활동에 참여한 구성원 모두, 그리고 지속적인 응원과 격려를 보내준 협회 전 임직원 여러분 모두에게 감사의 말을 전한다. 