

서비스수준협약(SLA) 도입을 통한 공항철도 위탁용역 관리 개선 Improvement of Airport Railroad consignment service management by introducing Service Level Agreement (SLA)

양형모[†], 신영석*, 조상동**

Hyeong-Mo Yang[†], Young-Suk Shin*, Sang-Dong Cho**,

Abstract Airport Railroad(AREX) is the fastest and most convenient means of connecting Incheon International Airport to downtown Seoul. In order to provide the best service to its customers, the Service Level Agreement(SLA) system has been in operation for 14 consigned services since 2013. The SLA system is an official commitment to the particular aspects of the service - quality, availability, responsibilities – are agreed between a service provider and the user. For the first time as a railroad operator, AREX introduced the SLA system to all of the consigned services in order to improve their administrative problems based on existing manpower management. In this result, the AREX's service quality has been increased and the personnel payment rate for consigned service workers and their turnover rates also have been improved. In addition, AREX provides incentives such as compensation based on performance and extension of contract period to partner companies that provide excellent services in order to creating win-win outcomes while contributing to mutual growth. Therefore, in this paper, we will introduce the characteristics and achievements of our SLA system.

Keywords : Airport Railroad(AREX), Service Level Agreement(SLA)

초 록 공항철도는 인천국제공항과 서울 도심을 연결하는 가장 빠르고 편리한 교통수단으로서 고객에게 최상의 서비스를 제공하기 위하여 14개 위탁용역 사업에 대하여 서비스수준협약(SLA) 제도를 2013년부터 도입하여 운영 중에 있다. 서비스수준협약(SLA) 제도는 서비스 제공자와 사용자 간의 서비스품질 수준을 정량화한 협약으로서, 공항철도는 기존 인력운영 위주의 위탁용역관리 문제점을 개선하기 위하여 철도운영기관 최초로 위탁용역 전분야에 걸쳐서 서비스수준협약(SLA) 제도를 도입하였으며, 이를 통하여 공항철도에서 제공하는 서비스 수준의 향상, 위탁용역 근로자에 대한 인건비 지급률 향상, 이직률 개선 등의 효과를 거두었다. 또한, 협력사와의 상생경영을 실현하고자 우수한 서비스를 제공하는 협력사에게는 성과보상금 지급 및 계약기간 연장 등의 인센티브를 지속적으로 제공하여 동반성장에도 기여하고 있다. 이에, 본 논문에서는 공항철도의 서비스수준협약(SLA)제도와 성과를 소개코자 한다.

주요어 : 공항철도, 서비스수준협약

† 교신저자: 공항철도(주) 기획본부 재무처(yhmkman@arex.or.kr)

* 공항철도(주) 기획본부 재무처

** 한국교통대학교 글로벌융합대학원 글로벌철도학과

1. 서론

공항철도(AREX)는 ‘사회간접자본시설에 대한 민간투자법’을 근거로 국내 최초로 설립된 민간철도로서 현재 서울역과 인천국제공항역 간 58km의 노선을 운영 중에 있으며 선로, 신호, 정보통신, 전철전력, 철도차량, 역사 등의 시설물을 관리하고 있다. 민간회사로서의 경영효율성을 높이기 위하여 Table 1과 같이 14개의 역 운영 및 유지보수 분야를 전문업체를 통한 위탁용역 방식으로 운영하고 있으며, 위탁용역 인력에 대한 효율적 관리 포인트가 공항철도 서비스의 품질에 크게 영향을 미치게 됨에 따라, 기존의 인력운영 위주의 위탁용역 관리 방식의 문제점을 개선하고자 위탁용역의 품질을 정량화하여 평가할 수 있는 서비스수준협약(SLA) 제도를 도입하여 현재까지 운영하고 있다. 본 논문에서는 공항철도에서 도입하여 성공적으로 운영하고 있는 서비스수준협약(SLA) 제도의 소개 및 주요 성과를 소개하고자 한다.

Table 1 공항철도 위탁용역 현황(2017년 현재)

분야	위탁용역명	계약기간	용역인원
관리분야	사육종합관리용역	'14.01~'17.12.	54명
영업분야	역 위탁용역	'13.01~'17.12	71명
	직통열차 객실승무 용역	'16.01~'17.12	17명
	역사 청소용역	'13.01~'17.12	75명
	도심공항터미널 위탁운영	'13.11~'17.12	59명
전산분야	통합정보시스템 유지보수	'14.05~'17.12	21명
기술분야	선로시설 유지관리	'16.01~'17.12	70명
	건축물 및 기계분야 유지관리	'13.01~'17.12	41명
	BHS설비 유지관리	'13.11~'17.12	16명
	변전설비 유지관리	'16.01~'17.12	10명
	전차선로, 전력설비 유지관리	'16.01~'17.12	60명
	신호설비 유지관리	'13.01~'17.12	28명
	정보통신설비 유지관리	'13.01~'17.12	26명
	전동차 정비 및 청소 유지관리	'16.01~'17.12	108명

2. 본론

2.1 공항철도 서비스수준협약(SLA) 제도

서비스수준협약(SLA)은 당초 정보시스템의 사용자와 정보시스템의 공급자 상호간 동의에 의하여 일정 수준의 서비스를 정량화한 계약으로서, 아웃소싱을 성공적으로 이끌기 위한 관계

관리 도구로 시작되었다. 공항철도는 이러한 서비스수준협약(SLA)을 정보시스템 뿐만 아니라 14개 위탁용역 전분야에 걸쳐서 도입하기 위하여 각 분야별 특성에 맞는 평가지표 및 평가체계를 개발하고 적용하였다. 다음은 공항철도에서 도입한 서비스수준협약(SLA) 제도에 대한 주요 내용을 소개한다.

2.1.1 SLA 평가지표

공항철도 SLA 평가지표는 크게 3 가지 지표 즉, 공통지표, 과정지표, 성과지표로 구성되어 있다. 공통지표는 전분야의 위탁용역에 공통적으로 적용되는 지표로써 협력사의 경영능력을 측정하는 지표로 구성되며, 과정지표 및 성과지표는 각 분야의 업무특성을 반영하여 위탁용역 고유의 서비스 품질을 측정하기 위한 지표로 구성된다. 이러한 평가지표는 공항철도에서 1 차적으로 도출하였으며, 협력사와의 협의를 통해 현재의 평가지표로 최종 확정되었다. 현재 공항철도에서 운영하고 있는 대표적인 SLA 평가지표 및 평가목표수준은 다음의 Table 2 와 같다.

Table 2 공항철도 SLA 평가지표

구분	평가지표명	평가목표수준	평가배점
공통지표	급여지급상태	인건비 100% 이상 지급	8점
	이직률 관리상태	이직률 7% 미만	7점
	산업재해발생 최소화	무재해 달성	5점
	정보보안관리노력	PC 보안 98% 이상	5점
	업무수행성과보고서(비계량지표)	업무수행노력도	15점
과정지표	제안활동 추진 노력도	제안활동 활성화	5~10점
	기술인력 전문성 유지도	경력자 및 기술자격 100% 보유	10점
	시설물 점검,보수계획 이행실적	계획대비 100% 이상	10점
	교육훈련 및 기술교류 추진노력	계획대비 100% 이상	10점
	네트워크, 전산장비 가동률	99.8% 이상	10점
성과지표	내,외부 점검기관 평가결과	지적사항 0건	10~15점
	역무, 청소 모니터링 평가	정기, 불시점검 100점	10~15점
	화장실 청결도 평가	정기, 불시점검 100점	15점
	정보시스템 이용 만족도	설문조사 95점 이상	10점
	민원처리의 적정성	불만 VOC 0건, 칭찬 VOC 가점	10점

2.1.2 SLA 평가체계

SLA는 일정수준의 서비스에 대한 정량적 측정을 위하여 평가지표를 이용한 평가체계를 구성한다. 평가체계는 크게 정기평가, 종합평가, 경영평가, 종합심사로 구성되어 있으며, 평가결과는 위탁용역에 대한 서비스 수준을 측정하는 결과로 나타난다. 공항철도는 가장 기본이

되는 정기평가를 통하여 6개월 주기로 서비스 수준을 측정하고 있으며, 종합평가 및 경영평가를 통하여 계약기간 동안의 위탁용역에 대한 서비스 개선 추이를 측정하고 있다. 또한 평가 결과를 통하여 우수한 서비스를 제공하는 위탁 용역사에 대해서는 성과 보상금 지급 및 계약기간 연장 등의 인센티브를 부여하고 있다. 현재 공항철도의 SLA 평가체계는 다음의 Table 3 과 같다.

Table 3 공항철도 SLA 평가체계

구분	정의	평가주기	평가활용
정기평가	SLA 평가지표별 측정결과를 6개월별로 집계하는 평가	6개월	성과보상지급기준
종합평가	계약종료 6개월 이전까지의 최근2년간(4반기)에 대한 정기평가 결과를 집계하는 평가	30개월	계약기간 연장심사 및 차기입찰 가점
경영평가	계약종료 6개월 이전까지의 협력사에 대한 경영혁신 성과 및 정기평가 개선추이 등 평가	30개월	계약기간 연장심사
종합심사	종합평가와 경영평가를 합산	30개월	계약기간 연장심사

2.2 공항철도 서비스수준협약(SLA) 성과

2.2.1 인건비 지급률 및 이직률 개선

공항철도에서 아웃소싱을 시행하고 있는 위탁용역 분야는 대부분 전문성을 필요로 하며, 특히 근로자의 기술력 및 전문성을 유지하는 것이 위탁용역의 서비스 품질을 유지하는 가장 중요한 관리 포인트가 된다. 근로자는 임금 및 복지 등의 근로환경에 따라 만족도의 차이를 나타내며, 근로자의 만족도 차이는 주로 이직률에 대한 결과로 나타나게 된다. 결국 이직률을 낮게 유지하는 것이 위탁용역의 서비스 품질을 유지하는 가장 중요한 관건이라 할 수 있다. 공항철도는 SLA 평가지표인 급여지급상태 관리를 통하여 이직률 개선을 지속적으로 추진하였으며, SLA 도입 후(2013년~2016년) 평균 인건비 지급률 및 이직률이 SLA 도입 전(2012년)과 비교하면 근로자의 평균 인건비 지급률은 5.56% 향상, 평균 이직률은 3.27% 개선하는 성과를 이루었다. 다음의 Fig 1은 공항철도 위탁용역의 인건비 지급률에 따른 이직률의 추이를 연도별로 나타내고 있다.

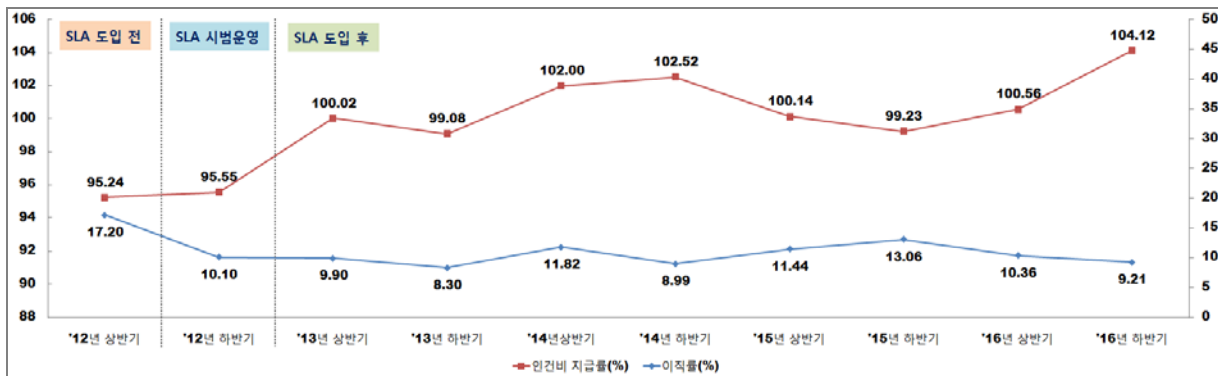


Fig. 1 공항철도 위탁용역 인건비 지급률 및 이직률 개선추이

2.2.2 서비스 수준 향상

일반적으로 위탁용역과 같은 인력투입 위주의 도급계약은 일일점검, 주간점검, 월별점검 등의 계획대비 실적 및 해당 기간에 투입된 인력을 기준으로 계약의 이행 여부만 판단하며, 실제 점검한 내용의 적정성 및 서비스 품질에 대한 사항은 전혀 고려되지 않고 있었다. 공항철도는 이러한 문제점을 개선하기 위하여 SLA 도입 후 위탁용역의 서비스 수준을 평가하기 위한 지표를 개발하였으며, SLA 기반의 계약체결을 통하여 서비스 평가 결과에 따라 92점 이상은 우수, 92점~88점은 보통, 88점 미만은 미흡으로 구분하여 기성금액을 평가 결과에 따라 차등적으로 지급하고 있다. 다음의 Fig 2에서는 위탁용역별 서비스 수준에 대한 연도별 추이를 나타내고 있다.

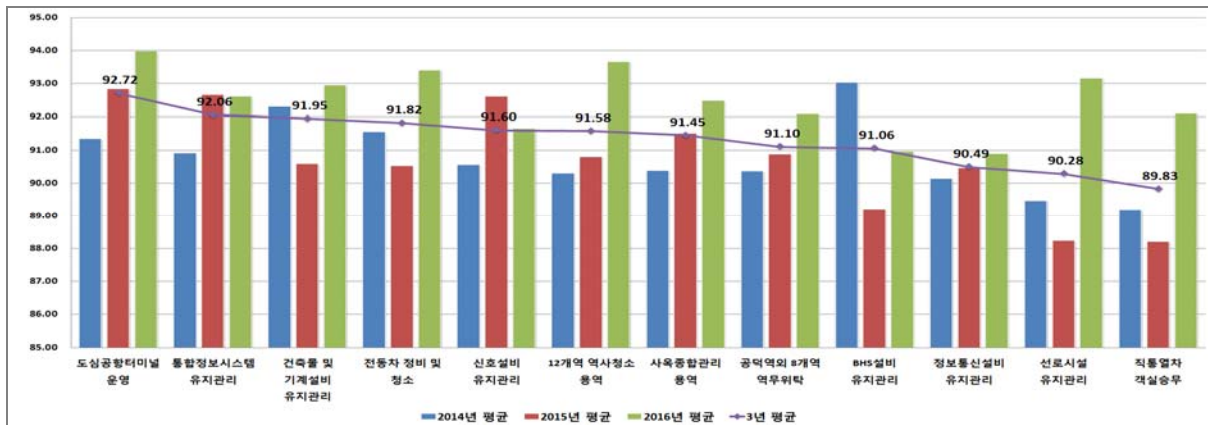


Fig. 2 공항철도 위탁용역의 정량적 서비스 수준 추이

2.2.3 상생경영 실현

SLA 도입 후 공항철도는 협력사의 비용절감 노력 등을 통해 약 16.6억원 상당의 경영 개선 효과를 이끌었으며, 공항철도 이용 중 발생한 응급환자 구조를 통한 국민안전처 장관 표창 수상 등의 우수한 서비스로 공항철도의 이미지를 제고시켰다. 이에 공항철도는 경영 개선 노력과 우수한 서비스를 제공한 협력사에게 약 7억원의 성과 보상금을 지급하였으며, 9개 협력사에게 계약기간 연장(1~2년)과 같은 인센티브를 제공하였다. 또한, 협력사와 상생협력 문화를 구축하기 위하여 대표이사 간담회 및 한가족 대화의 장, 우수사례 경진대회 등 다양한 소통 채널을 지속적으로 발굴 운영하여 협력사와의 상생 경영을 실현하였다. 다음의 Table 4 는 연도별 비용절감 효과 및 인센티브 지급 현황을 보여주고 있다.

Table 4 공항철도 SLA 인센티브 지급내역

(단위 : 백만원)					
구 분	2013년	2014년	2015년	2016년	합 계
인센티브 지급액(A)	273.2	78.5	64.5	282.7	698.9
비용절감 효과(B)	352.0	329.0	265.0	719.0	1,665.0
비 율(B/A)	128.8%	419.1%	410.8%	254.3%	238.2%

3. 결 론

공항철도는 최초로 설립된 민간철도로서의 경영효율의 극대화를 위하여 위탁용역 업무에 대한 아웃소싱이 불가피하였다. 또한 철도운영기관으로서의 안전성과 민간기업으로서의 효율성을 극대화 할 수 있는 새로운 관리 방식이 필요하였다. 앞서 언급한 바와 같이 공항철도는 위탁운영 부문에 철도운영기관 최초로 SLA 제도를 도입하여 근무직원 이직률 개선, 정량적 서비스 수준 향상, 협력사의 자율성 보장 및 성과 보상을 통한 지속적인 업무 개선 및 상생 협력 노력을 통하여 서비스 품질을 지속적으로 향상시켜 왔으며, 이러한 노력을 통해 공항철도는 2015년 소비자중심경영(CCM) 우수기업으로 대통령 표창을 받는 성과로 이어졌다. 이를 통해 SLA는 경영 효율뿐만 아니라, 서비스 품질 수준을 보장할 수 있는 제도임이 입증되었다. 앞으로도 공항철도는 협력사와 상생협력 및 동반성장을 추구하고, 최상의 철도서비스를 바탕으로 한 고객만족의 철도경영 실현을 위해 서비스 수준협약(SLA) 제도를 지속적으로 개선 및 보완하여 나갈 것이다.