
대구광역시 시설관리공단 조직 및 인력진단 용역

최종보고서

2016. 12

[최종보고서]

『대구광역시 시설관리공단 조직 및 인력진단』

최종보고서

- 목 차 -

▣ 제1장 서론

| | |
|----------------------|----|
| 제1절 연구개요 | 08 |
| 1. 연구배경 및 목적 | 08 |
| 2. 연구내용과 방법 | 08 |
| 3. 세부과업내용 | 09 |
| 제2절 기본현황(공단) 분석 | 12 |
| 1. 설립 근거 및 설립목적 | 12 |
| 2. 공단의 비전 및 사업(경영목표) | 13 |
| 3. 연혁 및 주요사업 | 13 |
| 4. 조직(인원) 현황 | 19 |
| 5. 최근 5년간 신규수탁 내역 | 20 |

▣ 제2장 경영환경 분석

| | |
|--------------------|----|
| 제1절 시설공단 경영환경 | 25 |
| 1. 기회와 위협 | 25 |
| 2. 강점과 약점 | 25 |
| 제2절 SWOT 분석 | 26 |
| 1. SWOT 분석의 개념 | 26 |
| 2. 환경(외부)요인 | 28 |
| 3. 내부요인 | 28 |
| 4. SWOT 분석 종합 | 29 |
| 제3절 중장기 조직·인력 운영방향 | 31 |

■ 제3장 조직구조분석

| | |
|-------------------------|----|
| 제1절 조직진단 ----- | 35 |
| 1. 조직의 장점(강점) ----- | 35 |
| 2. 조직의 단점(약점) ----- | 35 |
| 제2절 조직재설계 방향 및 원칙 ----- | 37 |
| 1. 조직재설계 원칙 ----- | 37 |
| 2. 조직재설계 방향 ----- | 37 |
| 제3절 중장기 조직 재설계 방안 ----- | 39 |
| 1. 전문성 강화 ----- | 39 |
| 2. 조직문화 ----- | 39 |
| 3. 구조적 변화 ----- | 40 |

■ 제4장 직무분석

| | |
|----------------------------|----|
| 제1절 조직구성 현황 ----- | 45 |
| 1. 대구시설공단 현황 ----- | 45 |
| 2. 타시도 시설공단 조직비교 ----- | 48 |
| 제2절 직무분석 및 적정인력 산정 ----- | 49 |
| 1. 직무분석 ----- | 49 |
| 2. 적정인력 산정 ----- | 67 |
| 제3절 중장기 적정 인력규모 도출 ----- | 75 |
| 1. 사무직 ----- | 75 |
| 2. 기술직, 업무직 ----- | 76 |
| 제4절 인력재배치 및 인력운영 효율화 ----- | 77 |
| 1. 인력 재배치방안 ----- | 77 |
| 2. 조직개편안 ----- | 78 |

▣ 제5장 업무절차 효율성

| | |
|----------------------|-----|
| 제1절 의사소통 발전을 위한 개선방안 | 85 |
| 1. 집단 간 의식차이 | 85 |
| 2. 직무 만족/몰입 분석 | 86 |
| 제2절 성과관리체계 검토, 고도화 | 100 |
| 1. 기본구조 개선(직제개편) | 100 |
| 2. 부서(팀)별 조직구조 변화 | 100 |
| 제3절 유사중복 기능제거 및 기능분류 | 102 |
| 1. 유사중복기능분석 | 102 |
| 2. 직렬/직급 개선(안) | 102 |
| 제4절 기능재설계 방안 | 106 |
| 1. 업무 효율성 증대를 위한 재설계 | 106 |
| 2. 기능 극대화를 위한 재설계 | 106 |
| 3. 중장기 조직구조 예상도(안) | 107 |

▣ 제6장 조직문화 활성화 전략

| | |
|--------------------------|-----|
| 제1절 조직문화 수준진단 | 113 |
| 1. 경쟁가치모형분석 | 113 |
| 2. 조직문화진단 | 125 |
| 제2절 조직문화 도출 개선전략 | 134 |
| 1. 가치분석모형결과 | 134 |
| 2. 조직문화변화의 시기 | 134 |
| 3. 성취를 통한 건설적 조직문화의 변화시기 | 134 |
| 4. 종합분석 | 135 |
| 제3절 미래성장사업 분석 | 136 |

| | |
|-------------------------|-----|
| 1. 분석의 틀과 평가기준 설정 ----- | 136 |
| 2. AHP Analysis ----- | 142 |
| 3. 순위도분석 ----- | 146 |
| 4. 가중치결과 ----- | 152 |

■ 제7장 요약 및 결론

| | |
|-----------------------------|-----|
| 제1절 조직인력 분석현황 ----- | 166 |
| 1. 시설공단 환경분석 가중치결과 ----- | 166 |
| 2. 조직구성 현황 및 적정인력 산정 ----- | 168 |
| 제2절 조직개선(안) ----- | 170 |
| 1. 의사소통 발전을 위한 개선방안 ----- | 170 |
| 2. 성과관리체계 검토, 고도화 ----- | 170 |
| 3. 유사중복 기능제거 및 기능 재설계 ----- | 171 |
| 4. 조직문화 수준진단 ----- | 171 |
| 5. 미래성장사업 분석 ----- | 172 |
| 6. 타 시설공단 미래산업 및 특화산업 ----- | 173 |

| | |
|----------------------------|-----|
| ■ 기타 Appendix ----- | 180 |
|----------------------------|-----|

『대구광역시 시설관리공단 조직 및 인력진단』
연구용역 과업(수행)계획서

1. 과업명 : 대구광역시시설관리공단 조직 및 인력 진단

2. 과업기간 : 착수일로부터 90일간

3. 과업목적

- 조직인력 전반에 대한 종합적 분석 및 진단을 통한 문제점 도출, 직제 구조 개선과 기능·권한의 재배치를 통한 효율적이고 안정적인 조직시스템 구축
- 공단의 조직구조, 인력, 기능, 문화 등 운영체계 전반의 체계적 분석과 실효성 있는 진단 및 재설계로 중장기적 내·외부의 급변하는 경영환경으로부터 경쟁력 있는 조직 실현 방안 마련

4. 과업범위

- 대내·외 경영환경 분석 및 경영방향 제시
- 조직구조 분석으로 바람직한 중장기 조직 발전방안 설계
- 업무절차 효율성 및 성과관리체계 적정성 검토
- 직무분석 및 적정 인력규모 산정
- 소통형 조직, 성과중심 조직 구현을 위한 조직문화 활성화 전략 마련

Ⅱ

세부 과업(연구) 내용

1. 대내·외 경영환경 분석 및 경영방향 제시

- 현재와 미래의 외부환경 및 내부역량 분석
- 공단의 SWOT 분석에 따른 중장기 조직 및 인력운영 방향 제시
- 직원 인터뷰 등을 통한 내부 의견수렴과 타 기관 사례 등 벤치마킹

2. 조직구조 분석으로 바람직한 중장기 조직 발전방안 설계

- 조직 현황 진단
 - 조직체계 분석(구조의 적합성, 기능, 역할 등)
 - 전략과 연계한 공단 내 단위조직의 역할과 책임진단
 - 단위조직별 주요기능 및 의사결정 프로세스 분석
 - 지원부서, 사업부서 기능의 적정성 및 합리성 검토
- 환경분석, 조직진단, 벤치마킹 등을 종합한 조직 재설계 방향 및 원칙 도출
- 중장기 조직 재설계 방안 수립
 - 복수본부 설치 등 중장기 조직개편 방안 도출
 - 조직개편 방안에 따른 단위조직별 업무분장 조정 방안 제시

3. 직무분석 및 인력운영 적정성 검토

- 직무분석 및 적정인력 산정
 - 직무분석과 직무별 표준정원 산출방법 등 적정 인력산출 기준 도출
 - 직무별, 단위조직별 적정인력 산정
- 중장기 적정 인력규모 도출

- 중장기 조직 재설계 및 기능 변화 방향에 따른 정원의 판단과 합리적인 정원기준 마련

○ 인력 재배치 방안 및 인력운영 효율화 방안 수립

- 인력운영 적정성 분석(인력구조, 인사제도 등)
- 조직개편 방안에 따른 단위조직별 인력 재배치 방안 수립
- 분야별 기능 개선 방안을 반영한 인력운영 효율화 방안 검토

4. 업무절차 효율성 및 성과관리체계 적정성 검토

○ 조직내부의 원활한 의사소통과 발전을 위한 효율적 개선방안 제시

○ 지속성장 달성을 위한 성과관리체계의 적정성 검토 및 고도화방안 제시

○ 유사·중복 기능제거 및 효율적 업무 수행체계 마련을 위한 기능분류

- 핵심 기능 중심의 전략적 기능 적합성 평가
- 공단의 업무량 변화 및 업무 변화방향 분석

○ 기능 적합성, 효율성 평가를 통한 핵심역량 위주의 기능 재설계 방안 도출

- 핵심업무 프로세스 분석 및 개선·강화방안 도출
- 아웃소싱 가능분야 검토
- 중복, 불필요업무 파악 및 조정방안 도출

5. 소통형 조직, 성과중심 조직 구현을 위한 조직문화 활성화 전략 마련

○ 직원 면담 및 설문조사 등을 통한 조직문화수준 진단 및 개선방향 제시

○ 조직문화 도출 및 개선 전략 수립

- 선진 사례 벤치마킹을 통한 조직문화 비교분석 및 적용사항 도출
- 조직문화 진단 및 분석결과를 반영, 바람직한 조직문화 방향 설정
- 성공적인 조직문화 개선 및 정착을 위한 단계별 구체적인 실행방안 제시

ex

적용예정 방법론, Tools 및 테마, 키워드 등

○ 방법론(+Tools)

- SWOT 분석,
- Path Analysis(직무분석)SVQ (직무만족)
- ANOVA (집단간 인식차이)
- AHP (미래사업제안) & Classic tools +2

○ 추가테마

- NCS (National Competency Standards)
- Sports Complex & Electric Vehicles Charging System

Ⅲ

과업 목차 및 내용 구성[안]

○ 기본구성 컨셉

- 기존 시행되었던 조직진단과의 연계성을 유지하여 좀 더 장기적 안목의 분석과 향후 사업(전망)을 제안하고자 하였으며, 분석 방법론을 좀 더 다각화 하여 효율적 분석이 이루어 질 수 있도록 할 예정임(AHP, Path Analysis 등)
- 향후 공단에 반드시 필요한 사업을 예측하여 조직구성 및 인력에 적용하였으며, 이와 관련된 사례와 기대효과를 제시하도록 하였다

IV

용역수행자명단

| 담당 | 성명 | 소속 | 역할 |
|---------------|-------|--------------------------------|---------------------------|
| 책임연구원 (PM) | 박 춘 욱 | 경북대 건축토목학부 건축구조안전기술연구소 소장 | 연구(용역) 계약/진행 총괄 + 공동연구 |
| 공동연구원 | 홍 원 화 | 경북대 산학연구처장 산학협력단장 (건축토목학부) | 연구(용역) 계약/진행 총괄 + 공동연구 |
| | 최 정 택 | 경북대학교 R&D미래전략센터 교수 (행정학 박사) | 연구책임자 프로그램 운영(총괄) |
| | 김 성 준 | 경북대학교 행정학부 교수 (정책학/조직학) | 공동연구원 |
| 연구보조원 | 하 선 권 | 경북대학교 행정학과 박사수료 | 연구보조(리서치) |
| | 김 도 현 | 경북대학교 행정학과 박사수료 | 연구보조(리서치) |

※ note.1: 연구보조원의 경우, 연구(용역) 역할에 따라 교체가 이루어질 수 있으며, 이 경우 10일 이내 교체사실 보고·확인 절차를 이행함

※ note.2: 보조원은 착수 10일 이내 재학(휴학)생 중 1인을 선발하여 등록·보고 함

제1장 서론

Introduction

제1절 연구개요

1. 연구배경 및 목적
2. 연구내용과 방법

제2절 기본현황(공단) 분석

1. 설립 근거 및 설립목적
2. 주요사업 및 연혁
3. 공단의 비전 및 사업(경영목표)
4. 조직(인원) 현황

1. 연구배경 및 목적

- 조직인력 전반에 대한 종합적 분석 및 진단을 통한 문제점 도출, 직제 구조 개선과 기능·권한의 재배치를 통한 효율적이고 안정적인 조직시스템 구축
- 공단의 조직구조, 인력, 기능, 문화 등 운영체계 전반의 체계적 분석과 실효성 있는 진단 및 재설계로 중장기적 내·외부의 급변하는 경영환경으로부터 경쟁력 있는 조직 실현 방안 마련

2. 연구내용과 방법



- 대내·외 경영환경 분석 및 경영방향 제시
- 조직구조 분석으로 바람직한 중장기 조직 발전방안 설계
- 업무절차 효율성 및 성과관리체계 적정성 검토
- 직무분석 및 적정 인력규모 산정
- 소통형 조직, 성과중심 조직 구현을 위한 조직문화 활성화 전략 마련

3. 세부과업(연구) 내용

- 1) 대내·외 경영환경 분석 및 경영방향 제시
 - 현재와 미래의 외부환경 및 내부역량 분석
 - 공단의 SWOT 분석에 따른 중장기 조직 및 인력운영 방향 제시
 - 직원 인터뷰 등을 통한 내부 의견수렴과 타 기관 사례 등 벤치마킹
- 2) 조직구조 분석으로 바람직한 중장기 조직 발전방안 설계
 - 조직 현황 진단
 - 조직체계 분석(구조의 적합성, 기능, 역할 등)
 - 전략과 연계한 공단 내 단위조직의 역할과 책임진단
 - 단위조직별 주요기능 및 의사결정 프로세스 분석
 - 지원부서, 사업부서 기능의 적정성 및 합리성 검토
 - 환경분석, 조직진단, 벤치마킹 등을 종합한 조직 재설계 방향 및 원칙 도출
 - 중장기 조직 재설계 방안 수립
 - 복수본부 설치 등 중장기 조직개편 방안 도출
 - 조직개편 방안에 따른 단위조직별 업무분장 조정 방안 제시

3) 직무분석 및 인력운영 적정성 검토

○ 직무분석 및 적정인력 산정

- 직무분석과 직무별 표준정원 산출방법 등 적정 인력산출 기준 도출
- 직무별, 단위조직별 적정인력 산정

○ 중장기 적정 인력규모 도출

- 중장기 조직 재설계 및 기능변화에 따른 정원의 판단과 합리적 정원기준 마련

○ 인력 재배치 방안 및 인력운영 효율화 방안 수립

- 인력운영 적정성 분석(인력구조, 인사제도 등)
- 조직개편 방안에 따른 단위조직별 인력 재배치 방안 수립
- 분야별 기능 개선 방안을 반영한 인력운영 효율화 방안 검토

4) 업무절차 효율성 및 성과관리체계 적정성 검토

○ 조직내부의 원활한 의사소통과 발전을 위한 효율적 개선방안 제시

○ 지속성장 달성을 위한 성과관리체계의 적정성 검토 및 고도화방안 제시

○ 유사·중복 기능제거 및 효율적 수행체계 마련을 위한 기능분류 체계화

- 핵심 기능 중심의 전략적 기능 적합성 평가
- 공단의 업무량 변화 및 업무 변화방향 분석

○ 기능 적합성, 효율성 평가를 통한 핵심역량 위주의 기능 재설계 방안 도출

- 핵심업무 프로세스 분석 및 개선·강화방안 도출
- 아웃소싱 가능분야 검토
- 중복, 불필요업무 파악 및 조정방안 도출

5) 소통형 조직, 성과중심 조직 구현을 위한 조직문화 활성화 전략 마련

- 직원 면담 및 설문조사 등을 통한 조직문화수준 진단 및 개선방향 제시
- 조직문화 도출 및 개선 전략 수립
 - 선진 사례 벤치마킹을 통한 조직문화 비교분석 및 적용사항 도출
 - 조직문화 진단 및 분석결과를 반영, 바람직한 조직문화 방향 설정
 - 성공적인 조직문화 개선 및 정착을 위한 단계별 구체적인 실행방안 제시

1. 설립 근거 및 설립목적

- 1) 설립근거 : 지방공기업법 제76조 및 대구광역시시설공단 설치조례
- 2) 설립목적 : 대구광역시장이 위탁하는 공공시설물을 효율적으로 관리·운영하여 시민편익과 복지증진에 기여하기 위해 설립
- 3) 설립일자 : 1993년 4월 26일 (소재지 : 대구광역시 남구 대명로 29)



2. 공단의 비전 및 사업 [경영목표]

○ 미션 & 비전



3. 연혁 및 주요사업

1) 연혁 (현재-2010)

○ 2015 -----

- 11.01 : 대구콘서트하우스 수탁
- 05.22 : 김호경 제10대 이사장 취임
- 03.31 : 서재문화체육센터 수탁

○ 2014 -----

- 12.31 화원동산 반환
- 10.27 테크노폴리스 진입도로 및 터널통합관리소 수탁

○ 2013 -----

- 06.20 대구힐링승마센터 수탁
- 01.29 지방공기업 조기진행우수 행정안전부장관상 수상
- 01.01 2·28민주운동기념회관 수탁 운영

○ 2012 -----

- 05.22 제9대 이진근 이사장 취임
- 02.24 문화시민운동 대상 수상
- 01.18 농촌사랑대상 국무총리상 수상

○ 2011 -----

- 11.01 범어지하도상가 수탁
- 08.29 '1사1촌 사회공헌인증' 획득
- 05.02 신천둔치관리소 수탁 운영
- 01.03 CI 선포식 개최

○ 2010 -----

- 12.31 청소년문화의집 반환
- 06.30 시민회관 반환
- 04.01 대구사격장 수탁
- 04.01 시티투어2층버스 수탁
- 01.01 올림픽기념국민생활관 수탁

2) 주요사업

○ 두류수영장

- 1984년 전국체전시 건립되어 지역주민의 건강증진과 수영인구의 저변 확대를 위하여 운영되는 공공 체육시설로서 2003 대구하계유니버시아드 수영 및 다이빙경기장으로 활용된 공인 1급 시설. 다양한 강습프로그램 운영으로 시민여가 선용 및 체력증진에 기여하고 있으며, 연간 75만 명의 시민이 이용하고 있음

○ 신천둔치관리소

- 대구의 중심을 남북으로 가로질러 흐르는 신천은 천연기념물 제330호로 지정된 수달, 흰목물떼새, 황조롱이 등 희귀조류와 꺾지, 참물개 등 물고기가 상당수 살고 있으며, 여름에는 신천물놀이장, 겨울에는 신천스케이트장을 운영, 다양한 운동시설, 편의시설과 곳곳에 수목과 야생초화류를 볼 수 있고, 주요 지점에 분수들이 있어, 도심속 청량감을 제고하여 많은 시민들이 체력단련과 여가선용을 위하여 즐겨 찾고 있음

○ 명복공원

- 최근 장례문화의 변화로 화장수요가 꾸준히 증가됨에 따라 공단에서는 유족에게 최대한의 편의를 제공하기 위해 시설물 개·보수, 유가족 대기실 등 편의시설 확충, 자동안내시스템 설치, 인터넷 화장예약제 시행으로 원하는 시간에 예약가능하며 불필요한 대기시간 단축을 위해 선진장묘문화를 구축

○ 올림픽기념국민생활관

- 대구시설공단은 2010.01.01. 부터 올림픽기념국민생활관 수탁자로 선정. 올림픽기념국민생활관의 노후시설의 점진적 개보수 및 다양한 프로그램

램을 개발하여 시민모두에게 건강증진의 메카, 여가선용의 쉼터로 운영

○ 도심공원

- 시민들의 휴식처인 국채보상운동기념공원과 경상감영공원 2.28기념 중앙공원은 푸른 숲과 아름다운 꽃, 잘 정돈된 잔디광장, 무더위를 해소시켜주는 분수, 아늑한 산책로와 벤치 등이 마련되어 있어 복잡한 도시 생활 속에서 쌓인 피로와 스트레스를 풀어주는 휴식공간으로서의 역할을 담당하고 있다.

○ 지하상가 (대신지하상가)

- 대신지하상가는 큰장네거리 밑에서부터 시내쪽으로 동산사거리까지의 302m 지하공간으로 현재 330여 업체가 입주 중임. 잡화와 의류, 주단, 신발 등이 주종목으로 특정 품목 점포가 집단으로 구성되어 있어 쇼핑이 용이함

○ 시티투어 2층 투어버스

- 현대적 도시와 전통문화가 공존하는 도시 대구, 이색적인 2층 버스로 역사, 관광지, 문화, 음식 등 대구의 모든 것을 보고 즐길 수 있도록 안내

○ 대덕승마장

- 승마인구 저변 확대와 고객만족도 제고, 시설관리 최적화를 목표로 국내에는 아직 생소한 승마치료와 함께 다양한 심리상담기법 및 특수치료를 병행하여 차별화된 양질의 치료서비스를 제공하고 있음. 각 분야의 전문가들이 모여 상담 프로그램 개발 및 교육지원 사업 진행

(승마치료 + 상담및심리치료 + 감각운동치료 + 심리검사 + 교육)

(모든 치료와 검사가 전문상담치료진에 의해 체계적인 검사와 진단을 통한 프로그램 선별작업부터 프로그램 종결 후 평가에 이르기까지 원스탑 진행)

○ 도로관리

- 대구시 도로폭 20m이상 도시계획도로 464개 노선 858km에 대한 아스팔트 포장, 덧씌우기 및 보수, 노면표시 유지관리 업무와 신천대로, 앞산순환도로 등 자동차전용도로 8개 노선 56km에 대한 교통안전시설물 설치·보수 및 청소업무, 설해대책을 수행하고 있으며, 신천동로 수해대비 순찰 및 침수 후 청소작업 등의 도로 관리업무를 담당하고 있음

○ 가로등관리

- 자동차의 안전운행과 보행자가 밤길을 편안히 보행할 수 있도록 자동차전용도로와 12m이상 도로에 설치된 가로등을 관리하고 있음. 집중호우 등 재해를 대비하여 절연저항이 불량한 지중선을 정비하고 안정기를 방수형으로 교체하여 시민의 안전을 위해 시설투자 현대화 진행중

○ 터널관리

- 연장 13.64km(터널6.4km) 자동차전용도로인 테크노폴리스로(터널통합관리소)는 구마고속도로 및 국도5호선을 경유하는 것과 비교해 40분정도 통행시간을 단축해 대구도심 접근성을 개선함으로써 테크노폴리스의 핵심인프라로 자리매김 하고 있다

○ 공영주차장

- 도심 내 교통질서 확립과 부족한 주차공간의 효율적 관리를 위해 노력하고 있습니다. 특히, 주차장 운영 상황을 전반적으로 처리할 수 있는 전산Program을 자체적으로 개발하여 운영하고 있으며, 통계 기법에 의한 수지분석과 노외주차장에 대한 카드 및 화상인식 System도입 등을 통한 효율적 경영과 최상의 고객서비스를 도모하고 있음

○ 농수산주차상가

- 농수산물도매시장 주차장에서는 차에서 내릴 필요 없이 쉽고 빠른 One-Stop 체크, 교통카드나 신용카드로 출차시에 한번만 체크하는 초 간편 영상인식 주차시스템으로 시민들의 편의로 도모하고 있습니다.

○ 이동지원센터

- 대구광역시는 2009년부터 대중교통 이용이 어려운 교통약자의 이동을 지원하는 특별교통수단, 일명 ‘나드리콜’을 운영하고 있다. 대구광역시 시설관리공단이 위탁운영하고 있다. 이 나드리콜 운영 사업에 올해부터 복권기금이 함께하고 있다. 나드리콜 운영 사업은 2009년 30대로 시작했다. 이후 2010년 30대, 2011년 10대, 2012년 10대를 증차하였고, 2011년 개인택시 30대를 증차함으로써 현재 총 110대를 운영하고 있다.
- 나드리콜은 24시간 연중무휴로 운영되며, 하루평균 이용자가 1,000명이 넘는다. 2009년부터 2012년까지 나드리콜을 이용한 고객은 택시 이용자 7만8,267명을 포함해 총 82만4,937명에 달함

○ 대구사격장

- 수려한 경관을 자랑하는 대구사격장은 클레이 사격장, 공기소총, 화약 총, 권총 및 일반인 클레이, 권총 사격장 등의 시설과 다양한 편의시설 및 부대시설을 고루 갖추고 남녀노소 누구나 새로운 경험과 즐거움, 그리고 건강을 드릴 수 있는 복합 레저스포츠 공간임

○ 범어월드프라자

- 범어지하도상가는 범어역에서 수성구청 방향으로 370M 지하공간에 20실의 영어거리와 19실의 예술의 거리로 조성된 지역 특화 지하도로 글로벌문화체험교실, 실용외국어교실 등 원어민이 배치되어 살아있는 영어체험 교육과 지역 예술인의 예술작품을 동시에 감상할 수 있는 고품격 문화거리

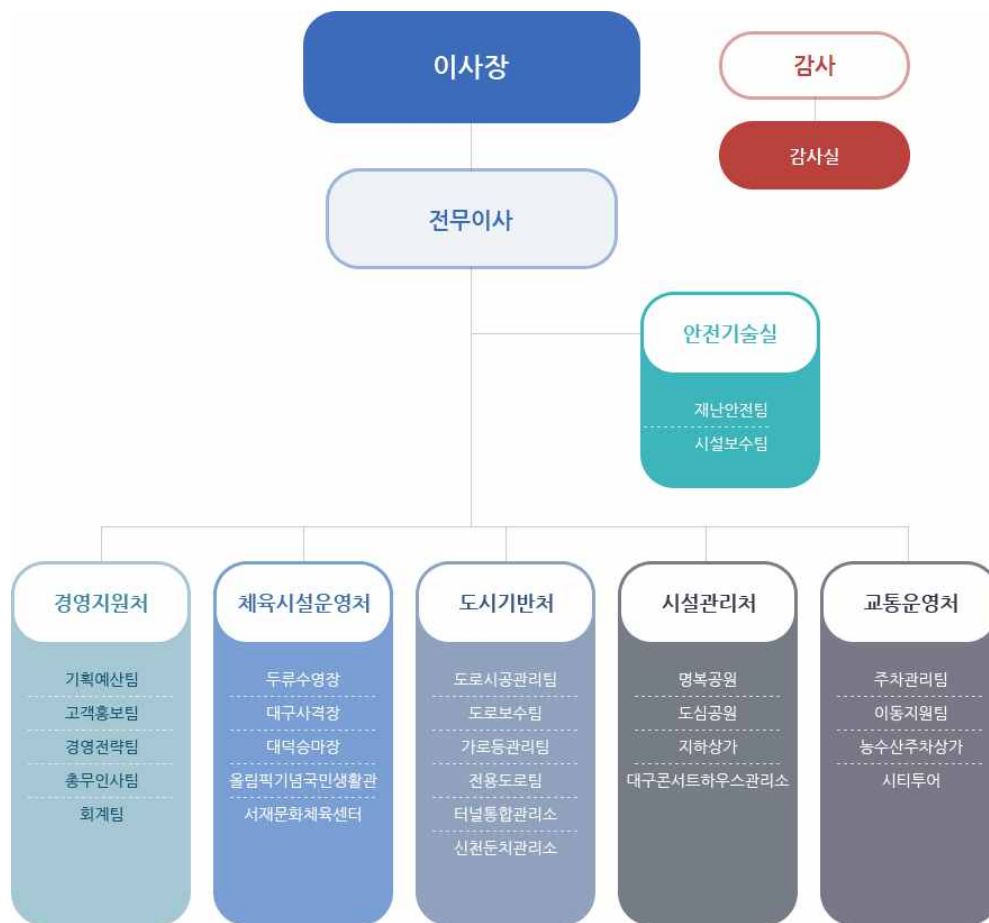
○ 서재문화체육센터

- 서재문화체육센터는 최신시설의 수영장·헬스장·GX룸·문화강좌실을 이용한 다양한 체육프로그램과 문화강좌를 제공하고, 축구장·족구장 등 체육시설로 지역주민의 건강한 삶을 지원

| 구분 | 사업현황 |
|-------------|--|
| 체육시설 (5) | 두류수영장, 올림픽기념과, 서재문화체육센터 대구사격장, 대덕승마장 |
| 문화복지 (6) | 명복공원, 도심공원, 대선지하상가, 범어지하상가 콘서트하우스관리, 2.28민주운동기념회관 |
| 도로시설 (4) | 도로관리, 가로등관리, 터널관리, 신천둔치관리 |
| 교통시설 (4) | 공영주차장, 나드리콜, 농수산물도매시장 관련상가 시티투어 |

4. 조직(인원) 현황

| 임원 | 관리직 | 일반직 | | | 고객 관리직 | 기간제계약직 | 계 |
|----|-----|-----|-----|-----|--------|--------|--------|
| | | 사무직 | 기술직 | 업무직 | | | |
| 2 | 4 | 63 | 62 | 118 | 223 | 265 | 737(명) |



5. 최근 5년간 신규수탁 내역

- 총 7개 사업 123명 증원 (나드리콜 증차 123대)
 - 2015년 : 서재문화체육센터(25명), 대구콘서트하우스(29명)
 - 2014년 : 테크노폴리스로 및 터널 (2명)
 - 2013년 : 2.28민주운동기념회관 (8명), 대구승마힐링센터 (15명)
 - 2012년 : 신천둔치(21명), 범어지하도상가(4명)

제2장 경영환경 분석

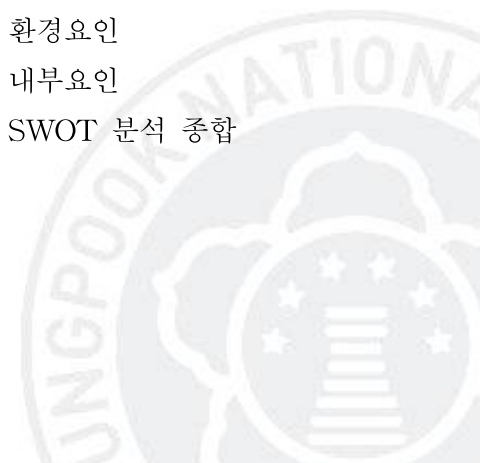
Management Environment Analysis

제1절 시설공단 경영환경

1. 기회와 위협
2. 강점과 약점

제2절 SWOT 분석

1. SWOT 분석의 개념
2. 환경요인
3. 내부요인
4. SWOT 분석 종합



1. 외부환경(환경요인) : 기회와 위협

○ Opportunity(기회) 요소

- 기회 1. 주변지역 유동인구 증가
- 기회 2. 수익사업에 유리한 지역적 특성
- 기회 3. 관련업종 필요성 공감대 형성

○ Threat(위협) 요소

- 위협 1. 아웃소싱 비용 증가 (임금상승)
- 위협 2. 관련업종 전문성, 특화 요구증가
- 위협 3. 조직구조 및 시스템 개선필요

2. 내부환경(내부요인) : 강점과 약점

○ Strength(강점) 요소

- 강점 1. 수익성(우수한 경영실적)
- 강점 2. 운영·관리 노하우 우수
- 강점 3. 젊어지는 조직의 문화 변화

○ Weakness(약점) 요소

- 약점 1. 지방정부 의존도
- 약점 2. 조직 구성원 전문성 필요
- 약점 3. 중장기 수익사업 프로그램 부재

3. 환경분석을 통한 시설공단 운영방향

- 경험과 노하우를 통해 대형(체육시설 중심)시설 운영에 집중
- 젊어진 조직문화와 경영실적 개선을 바탕으로 지역 미래성장 산업 대응
- 전문성이 강화된 인력 보강 & 기존 구성원 전문화 교육
- 직영 및 외주 혼합형태 운영을 위한 사업 재검토
- 조직운영 효율성 증대를 위한 조직구조 및 운영시스템 개선

1. 기회와 위협

1) 기회요소 (Opportunity)

- 대도시 (인프라, 인구, 문화수준) 우수
- 수익사업에 유리한 지역적 특성
- 잠재적 사업에 대한 확대 가능성

2) 위협요소 (Threat)

- 아웃소싱 비용 증가 (임금상승)
- 관련업종 전문성, 특화 요구증가
- 조직구조 및 시스템 개선필요

2. 강점과 약점

1) 강점 (Strength)

- 수익성 (우수한 경영실적)
- 운영·관리 노하우 우수
- 젊은 조직으로의 문화 변화

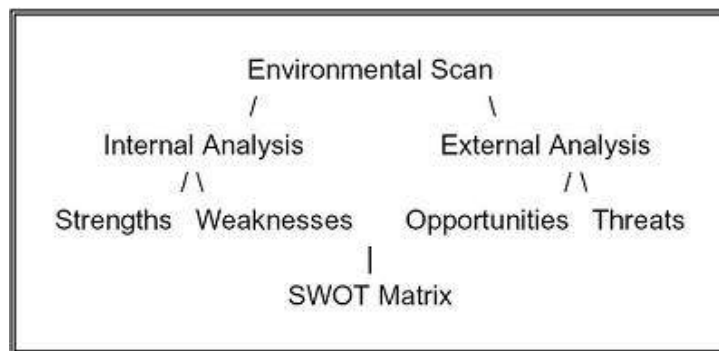
2) 약점 (Weakness)

- 지방정부 의존도
- 조직 구성원 전문성 필요
- 중장기 수익사업 프로그램 부재

1. SWOT 분석의 개념

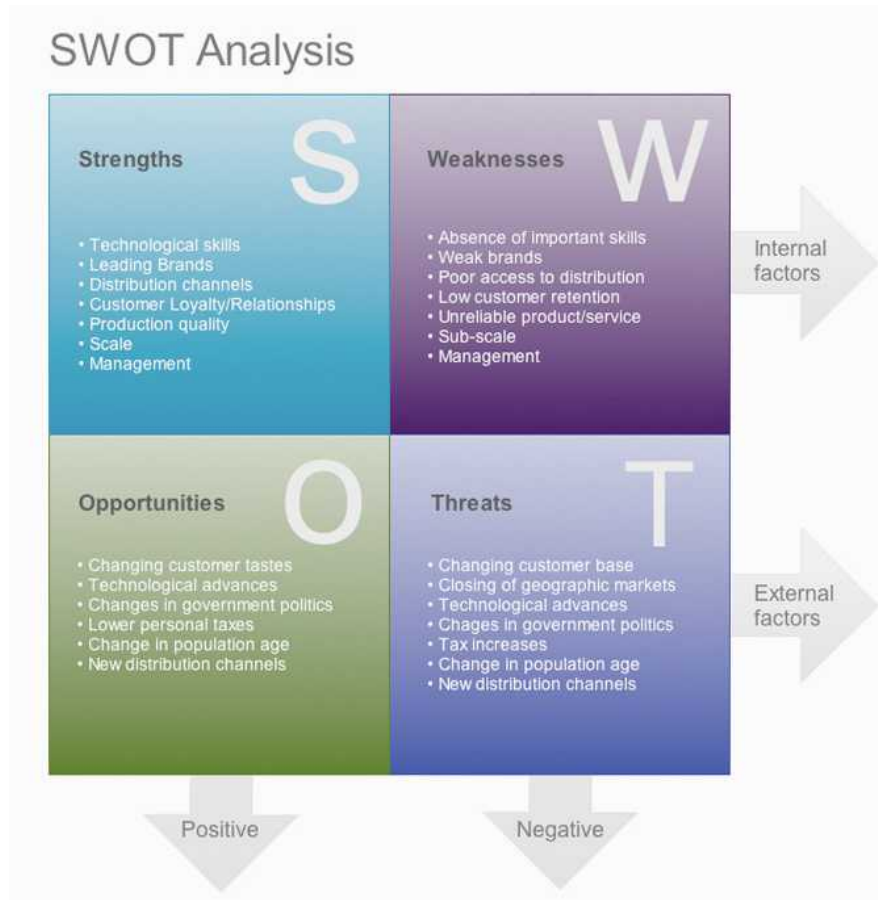
- SWOT 분석은 스탠퍼드 대학에서 1960년대와 1970년대에 포춘(지) 선정 500대 기업들을 연구하면서 얻게 된 결과를 바탕으로 알버트 험프리가 고안해낸 내·외부환경 분석 방법의 하나임

[그림 10] SWOT Analysis Matrix



- SWOT 분석이란 강점(Strength), 약점(Weakness), 기회(Opportunity), 위협(Threat)의 머리글자를 모아 만든 단어로 통상적으로 경영전략을 수립하기 위한 분석 도구로 사용되어 왔으며, 보통 X, Y축으로 2차원의 사분면을 그리고 각각 하나의 사분면에 하나씩 배치하여 연관된 사항들을 우선순위로 배치하는 방식임
- 내적인 면을 분석하는 강점-약점 분석과, 외적 환경을 분석하는 기회-위협 분석으로 나누기도 하며 긍정적인 면을 보는 강점과 기회 그리고 그 반대로 위험을 불러오는 약점, 위협을 저울질하는 도구임
- SWOT 분석을 통해 정책결정자는 조직이 처한 시장 상황에 대하여

좀 더 명확하고 빠르게 인식을 할 수 있으며 앞으로의 전략을 수립하기 위한 중요한 자료로 삼을 수 있음. 본 연구에서는 이러한 SWOT 분석을 중장기 발전방안의 세부요소(세부계획안) 결정(identity)에 사용하였음.



- 시설공단 개선(안)의 세부방안 구축을 위해 SWOT분석을 실시하였으며, Strength(강점) Weakness(약점), Opportunity(기회), Threat(위협)으로 나누어 문제점과 이에 따른 해결방안을 찾는 방법으로 진행하였음
- 우선적으로 현 상황을 정확히 파악하기 위해 마인드맵을 이용하여 요인을 찾아내는 방법을 이용하였으며, 아래와 같은 형태로 도출되었음

2. 환경요인

- 환경요인 1. 주변지역 유동인구 증가
- 환경요인 2. 수익사업에 유리한 지역적 특성
- 환경요인 3. 관련업종 필요성 공감대 형성
- 환경요인 4. 아웃소싱 비용 증가 (임금상승)
- 환경요인 5. 관련업종 전문성 요구 증가
- 환경요인 6. 지역특화 중심으로 변화에 대한 느린 대처



3. 내부요인

- 내부요인 1. 수익성(우수한 경영실적)
- 내부요인 2. 운영·관리 노하우 우수

- 내부요인 3. 젊어지는 조직의 문화 변화
- 내부요인 4. 지방정부 의존도
- 내부요인 5. 조직 구성원 전문성 필요
- 내부요인 6. 중장기 수익사업 프로그램 부재

4. SWOT 분석 종합

- Mind-mapping & SWOT 분석을 통해 다음과 같은 결과를 도출함

1) 외부환경(환경요인) : 기회와 위협

(1) [O] Opportunity(기회) 요소

- 환경요인 1. 주변지역 유동인구 증가
- 환경요인 2. 수익사업에 유리한 지역적 특성
- 환경요인 3. 관련업종 필요성 공감대 형성

(2) [T] Threat(위협) 요소

- 환경요인 4. 아웃소싱 비용 증가 (임금상승)
- 환경요인 5. 관련업종 전문성, 특화 요구증가
- 환경요인 6. 조직구조 및 시스템 개선필요

2) 내부환경(내부요인) : 강점과 약점

(1) [S] Strength(강점) 요소

- 내부요인 1. 수익성(우수한 경영실적)

- 내부요인 2. 운영·관리 노하우 우수
- 내부요인 3. 젊어지는 조직의 문화 변화

(2) [W] Weakness(약점) 요소

- 내부요인 4. 지방정부 의존도
- 내부요인 5. 조직 구성원 전문성 필요
- 내부요인 6. 중장기 수익사업 프로그램 부재

- SWOT 분석 결과를 토대로 시설공단의 중장기 조직, 인력의 운영 방향을 제시하면 다음과 같음
 - 조직의 4가지 특성(강점, 약점, 기회, 위협)을 분석하고 각 요인별로 강화, 축소, 개선을 통해 향후 대구시설공단의 중장기적 방향을 제시함
- 지역 공공시설 운영·관리에 대한 많은 경험과 노하우를 통해 대형(체육시설 중심)시설 운영에 집중하고 젊어진 조직문화와 경영실적 개선을 바탕으로 지역 미래성장 동력이 될 산업에 대한 공격적 접근을 실시하여 강점(Strength)을 극대화 함
- 일반적이고 단순한 업무에서 탈피하기 위해 전문성이 강화된 인력을 보강하고 기존 조직구성원을 위한 전문화 교육을 병행, 전문적이며 수익성을 높일 수 있는 중장기 사업·프로그램을 개발하여 약점(weakness)을 보완
- 인구, 인프라 및 문화수준 등에서 수익사업에 상대적으로 유리한 대도시로 본 지역의 특성요인을 잘 살려(사업개발 및 관련사업 훈련) 지역 내 공감대 형성과 적극적 참여를 도모하는 방식으로 기회(Opportunity) 활용
- 임금상승에 따른 아웃소싱 비용 증가와 사업의 전문성, 특화성에 대한 요구가 증가하는 현 시점에서 직영-외주 혼합형태의 운영방안에 대한 재검토와 조직운영 효율성 증대를 위한 조직구조 및 운영시스템 개선을 통해 위협(threat) 요소 해소

제3장 조직구조분석

Analysis of Organization Structure

제1절 조직진단

1. 조직의 장점(강점)
2. 조직의 단점(약점)

제2절 조직재설계 방향 및 원칙

1. 조직재설계 원칙
2. 조직재설계 방향

제3절 중장기 조직 재설계 방안

1. 전문성 강화
2. 조직문화
3. 구조적 변화

1. 조직의 장점 [강점]

- 우수한 경영실적 (ISO10002/전국공기업경영평가1위)
- 젊고 개혁적인 조직문화 확대 (혁신과 건설적 문화로의 변화)

2. 조직의 단점 [약점]

- 개인적, 안정적 문화에 치중하여 경쟁력과 책임성 약화
- 기획, 전략, 예산 및 마케팅에 대한 전문성 부족
- 현장실무직에 대한 비중이 높음에도 사무직 기준의 조직 개선 및 구성
- 사업소(부서/팀) 간 업무 중복 및 통일성 부족
- 신-구 구성원, 직렬, 직급별 갈등에 의한 중장기적 위험성 내재

3. 조직 재설계 기본원칙

- 직무특성에 가장 적합한 조직구성을 우선
- 환경변화에 적극적이고 빠르게 대응할 수 있는 유연한 구조로 재설계

4. 조직 재설계 방향

- 효율성, 전문성, 조직문화

5. 중장기 조직재설계 방안

- 전문화
 - 대형, 전문사업 수탁(선점)을 위한 조직운영 시스템 구성
 - 전문가 영입 및 파트너십 운영
- 조직문화 (대구시설공단만의 특성 있는 조직문화 구축)
 - 독립적 운영권한 부여 (예: 본부(부처)별 독립운영제, 성과연봉제 등)
 - 정부(지역) 정책사업 및 신규사업개발 업무 강화
 - 대형, 전문사업 분야 진출을 위한 전문가 영입
(예: 전략기획, R&DB, 마케팅, 기술사, IoT 융복합 사업 전문가 확보)
- 구조적 변화 (신규사업, 정부(지역)정책 사업을 위한 인력확보)
- 업무(직무)특성에 따른 하위조직 팀(Unit) 구성
- 신규사업개발, 수탁(수주) 및 연구개발(R&D) 관련 독립 팀(실) 신설

1. 조직의 장점 [강점]

1) 우수한 경영실적

- 고객만족경영시스템(ISO10002) 획득
 - 한국능률협회인증 고객만족경영시스템(KMAR: ISO10002:2014)
- 지방공기업경영평가 1위 (전국1위)
 - 행정자치부 경영평가 최우수기관선정 (2016년8월)

2) 젊고 개혁적인 조직문화 확대

- 경쟁가치모형분석 (CVM) : 혁신, 합리문화 특성 우수
 - 집단, 위계 문화에 비해 개혁적 성향의 조직문화가 확대되고 있음
 - 2013년 헌신, 통제가 높고 혁신, 성과가 상대적으로 낮았던 것과 달리 개혁적 성향의 혁신, 합리 문화가 상승한 것으로 나타남
- 조직문화진단 (OCI) 건설적 문화스타일 우수
 - 방어적 문화보다는 건설적 문화가 높게 나타났으며, 경쟁, 회피, 독립 보다는 성취, 자아, 인본이 우선시 되는 문화로 변화하고 있음

2. 조직의 단점 [약점]

- 개인적, 안정적 문화에 치중하여 경쟁력과 책임성 약화
- 기획, 전략, 예산 및 마케팅에 대한 전문성 부족

- 현장실무직에 대한 비중이 높음에도 사무직 중심의 조직운영
 - 많은 부분 개선되었으나, 직렬, 직급 등에 대한 정리가 요구됨
- 사업소(부서/팀) 간 업무 중복 및 통일성 부족
 - 본부관리(통제) 강화를 통해 균형과 효율성 강화 필요
- 신-구 구성원, 직렬, 직급별 갈등에 의한 중장기적 위험성 내재

1. 조직 재설계 기본원칙

1) 조직특성 고려

- 대구시설공단의 직무 특성에 가장 적합한 조직구성이 우선
 - 중앙본부(핵심본부) 중심의 새로운 체제를 구축하여 공단의 대표적, 기본적 운영을 강화하고 하위 본부(부처)별 전문성 강화에 주력
- 하위 조직의 업무성격에 따른 조직화와 운영방안 마련
 - 업무 특성에 따라 본부(부처) 하위조직을 구성하고 독립운영에 따른 본부(부처)별 특성화 강화

2) 유연한 조직구조

- 향후 환경변화에 적극적이고 빠르게 대응할 수 있는 구조로 재설계
 - 유사, 관계성 높은 업무(직무)별 본부(부처) 체계를 구축하여 시스템 측면에서도 상호 협력이 원활하도록 하고, 하위 직무별 팀(Unit)제를 운영하여 환경에 따라 팀의 신설, 통폐합 등을 빠르게 할 수 있도록 함

2. 조직 재설계 방향

1) 효율성

- 시설공단의 기본적 체력은 기관경영평가 수상 등으로 검증된 바 있으나 아직 운영의 효율적 측면에서 미비한 부분이 있기에 이에 따

른 인력 재구성 및 배치가 필요함

- 기획, 예산 부분 중앙관리체제 도입 (공단 전체 모니터링 및 관리 강화)
- 본부제 도입 (2 or 3 본부제 도입필요, 현실적 측면에서 2본부제 가능)
- 유사, 중복 업무(직무)가 많은 팀을 합병 또는 재구성
- 정보전산 업무 강화 (중앙통제 전산시스템/네트워크 시스템 구축)

2) 전문성

○ 기획전략, 신규 사업 관련

- 기획전략 및 신규 사업개발 전문가 증원 및 팀 권한 강화
- R&DB 관련 전문인력 영입 또는 자유계약직 컨설턴트 이용

○ 기술 및 전산정보화 인력 전문화

- 기술직(기술사 등) 전문가 영입
- 정보전산 부분의 전문성 강화를 위한 팀 개선 및 중앙(본부) 인력보강

○ 전략기획, 기술(정보화 포함) 기존 구성원 전문성 강화교육 확대

3) 조직문화

○ 조직문화 분석결과를 조직·인력 개선안에 적용

- 단순성과에 대한 정량적 평가나 일반여론에 그치지 않고 실제 틀 (CVM, OCI 등)을 통한 과학적 방법의 접근을 통해 도출된 크로스 매칭 형태로 조직·인력 개선안에 적용

○ 조직구성원의 만족도 상승을 위한 조직문화 형성

- 매년 1~2회 조직 만족도 및 조직문화 분석 실시

1. 전문성 강화

■ 대형, 전문사업 수탁(선점)을 위한 조직운영 시스템 구성

○ 전문가 영입

- 정책, 전략기획 분야 및 R&DB 전문가 영입
- 기술사 등 기술직 관련 전문가 영입
- 정보전산 및 IoT 관련 전문가 추가영입

○ 파트너십 운영

- 마케팅, 홍보 및 기획전략 전문가 또는 기관(기업) 아웃소싱 도입
- IoT 및 신규사업 관련 R&D, 기술컨설팅 파트너십 도입·운영

2. 조직문화

■ 대구시설공단만의 특성 있는 조직문화 구축이 필요

○ 위계적 집단 문화에서 개인특성을 중시하는 문화로 변화

- 독립적 운영권한 부여 (예: 본부(부처)별 독립운영제, 성과연봉제 등)

○ 혁신과 변화를 받아들이는 조직문화 비중 증가

- 정부(지역) 정책사업 및 신규사업개발 업무 강화

(예: 전략기획, R&DB, 마케팅 전문가 영입 및 파트너십)

- 대형, 전문사업 분야 진출을 위한 전문가 영입
(예: 기술사, IT, IoT 융복합 사업 전문가 확보)

3. 구조적 변화

- ▣ 신규사업, 정부(지역)정책 사업 참여에 유리한 조직구성원 확보
 - 업무(직무)특성에 따른 하위조직 팀(Unit) 구성
 - 직무특성에 따라 부처(팀)을 구성, 자연스러운 연계·협력 활성화 유도
 - 신규사업개발, 수탁(수주) 및 연구개발(R&D) 관련 독립 팀(실) 신설

제4장 직무분석

Analysis of task, based on NCS

제1절 조직구성 현황

1. 대구시설공단 현황
2. 타시도 시설공단 조직비교

제2절 직무분석 및 적정인력 산정

1. 직무분석 (전체)
2. 적정인력 산정

제3절 중장기 적정 인력규모 도출

1. 사무직
2. 기술직, 업무직

제4절 인력재배치 및 운영효율화

1. 인력 재배치방안
2. 조직개편안

1. 조직구성 현황

- 대구시설공단(1본부 5처 2실 13팀 → 2본부 6처 1실 14팀)
 - 서울시설공단(5본부 23처·실·원), 부산시설공단(3본부 9단·원·관·실)

2. 직무분석 및 적정인력 산정

- 직무분석 (전체)
 - 업무 특성에 맞추어 일부 팀명을 변경하고 담당업무를 재편성
 - 부처의 기획, 운영 총괄, 분석, 수입 관련업무 상위 부서(본부) 이관
 - 2.28 민주운동 기념관 : 대구시나 전문기관 운영·관리 유리(사업반납)
 - 시티투어 : 직무관련성 떨어지고 이원화로 비효율적 운영(사업반납)
 - 감사실 : 청렴·반부패 관련 업무와 직장교육 업무 확장
 - 기술직과 업무직의 직렬구분 모호 : 업무가 중복되거나 그 구분이 어려운 상태
- 적정인력 산정
 - 2016년 11월 기준 정직원 기준 총249명에서 20명 증원된 269명
 - 본 연구에서 도출한 부족인원: 수치상 29.2명, 사업소 기준 26명, 최소 19명
 - 공단 측 실시인원과 연구결과 최소 인원산정 수치 거의일치(적정인원 보장)

3. 중장기 적정 인력규모 도출

- 1~2년 이내 최소 5~6명, 3~5년 이내 최소 19~20명의 인력보강 필요

4. 인력재배치 및 인력운영 효율화

- 2본부 책임경영제 : 책임성 강화와 본분 간 경쟁을 통한 성과창출 기대
- 현 관리장 제도를 (현장)소장제도로 전환
- 기획전략 기능 및 본부기능 강화
- 기획예산팀 필요인원 3명 중 2명은 추가증원 1명은 경영전략팀 인력을 재배치
- 전문가 위주의 인력 보강이 필요
- 전문가 비중을 늘리고 단순 업무 등은 아웃소싱 병행
- 유사직무(업무)의 경우 부처별 보다 본부 내 전담 인원(팀) 신설
- 조경관리팀 : 사업장의 조경관리 업무를 통합하여 운영
- 정보전산 전문가 영입
 - 정보전산 전문가 증원 및 독립 팀 구성 (예: 정보전산팀)

| | |
|------------|----------------|
| 제1절 | 조직구성 현황 |
|------------|----------------|

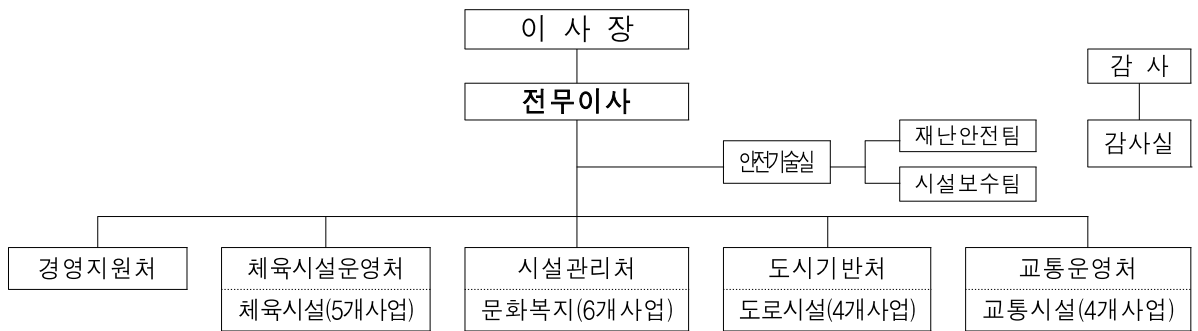
1. 대구시설공단 조직구성

1) 대구시설공단 기구표 (2016년 현재)

○ 사업 : 총 4개 분야 19개 사업

| 구분 | 사업현황 |
|---------|--|
| 체육시설(5) | 두류수영장, 올림픽기념관, 서재문화체육센터, 대구사격장, 대덕승마장 |
| 문화복지(6) | 명복공원, 도심공원, 대신지하상가, 범어지하상가, 콘서트하우스관리소, 228민주운동기념회관 |
| 도로시설(4) | 도로관리, 가로등관리, 터널관리, 신천둔치관리 |
| 교통시설(4) | 공영주차장, 나드리콜, 농수산물도매시장 관련상가, 시티투어2층버스 |

○ 조직 : 이사장, 1본부 5처 2실 13팀



○ 인력 : 총 737명 (2016년 총 20명 증원)

| 계 | 임원 | 일반직(247) | | | | 고객관리직 | 계약직 |
|-----|----|----------|-----|-----|-----|-------|-----|
| | | 관리직 | 사무직 | 기술직 | 업무직 | | |
| 737 | 2 | 4 | 63 | 62 | 118 | 223 | 265 |

2) 대구시설공단 기구표 (2016년 직제개편안)

○ 직제개편 : 1본부 1팀 신설 (1본부→ 2본부 확대, 조경관리팀)

(1) 2본부 체계로 확대 (1본부→ 2본부 확대)

○ 사업별 책임경영체계 구축

- 유사 사업군에 대한 본부단위 통제로 사업관리 강화 및 본부별 책임성과체제도입

○ 사업별 문제해결 전문성 강화

- 다양한 특성의 사업을 유사기능 중심으로 편제하여 본부별 의사결정 전문성 정립

※ 지방공기업 설립운영기준에 따라 대구시설공단은 상임이사 2명 가능(공단 정원 249명, 정직원 기준)

| 구 분 | 상임이사 | 조직구조 |
|--------|------|---|
| 서울시설공단 | 3 | - 5본부 (경영전략, 문화체육, 복지경제, 도로교통, 시설안전) |
| 부산시설공단 | 2 | - 3본부 (경영, 관리, 운영) |

- 51~150명 1명 / 151~300 2명 / 301~2,000명 3명 / 2,001명 이상 4명

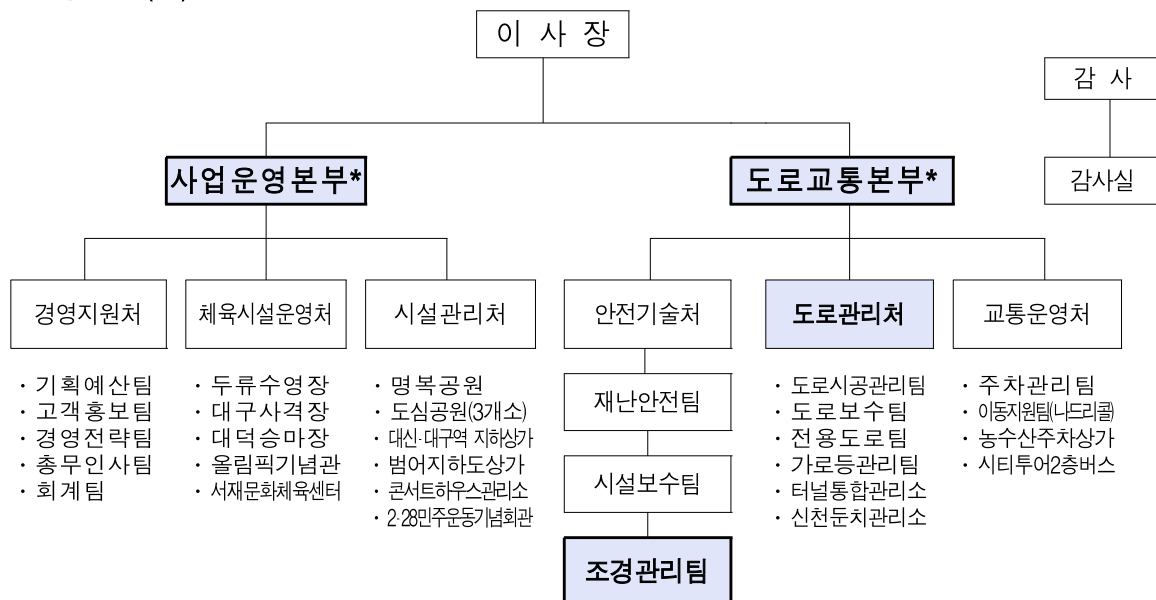
(2) 조경관리팀 신설

○ 쏠사업장 수목관리 전담조직(전담인력 3명)

- 두류수영장, 대구사격장 등 대단위 수목을 관리하여야 하나 사업장 단위 전담인력 없음

| | |
|-------|--|
| 현행 | 이사장, 1본부, 5처 2실 13팀 |
| 개편(안) | 이사장, 2본부, 6처 1실 14팀 (1본부 1팀 신설) |
| | <ul style="list-style-type: none"> ▶ (본부장) 상임이사로 임명(상임이사 1명 증원) ▶ (조경관리팀장) 기술직3급 1명 증원 |

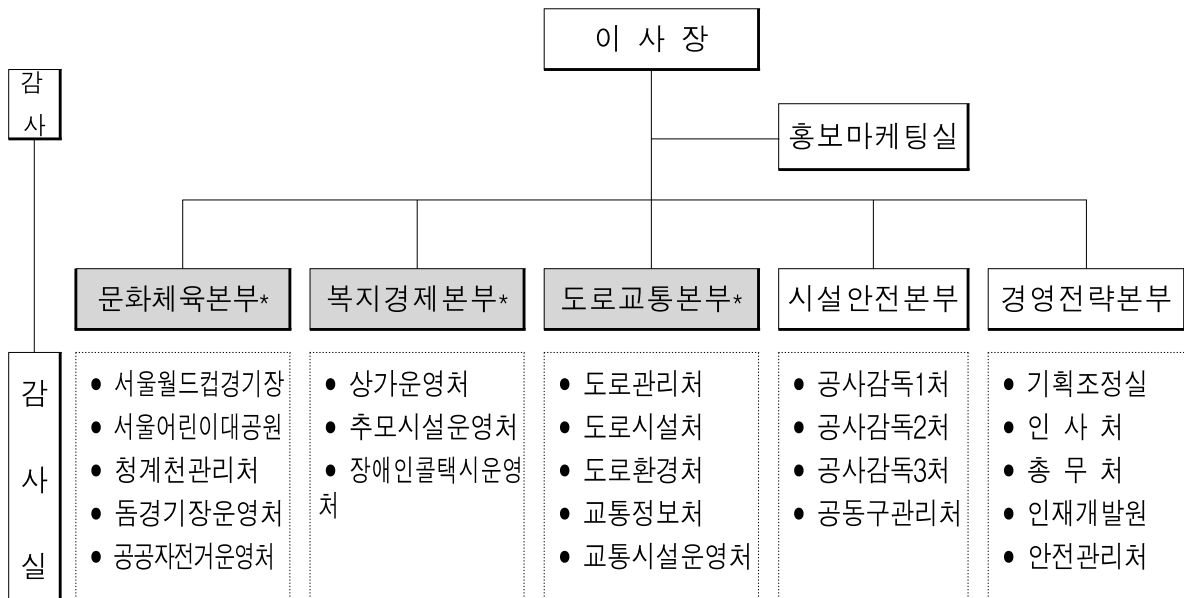
<조직 개편(안)>



* 본부명칭 : (1안) 사업운영본부, 도로교통본부, (2안) 운영본부, 관리본부

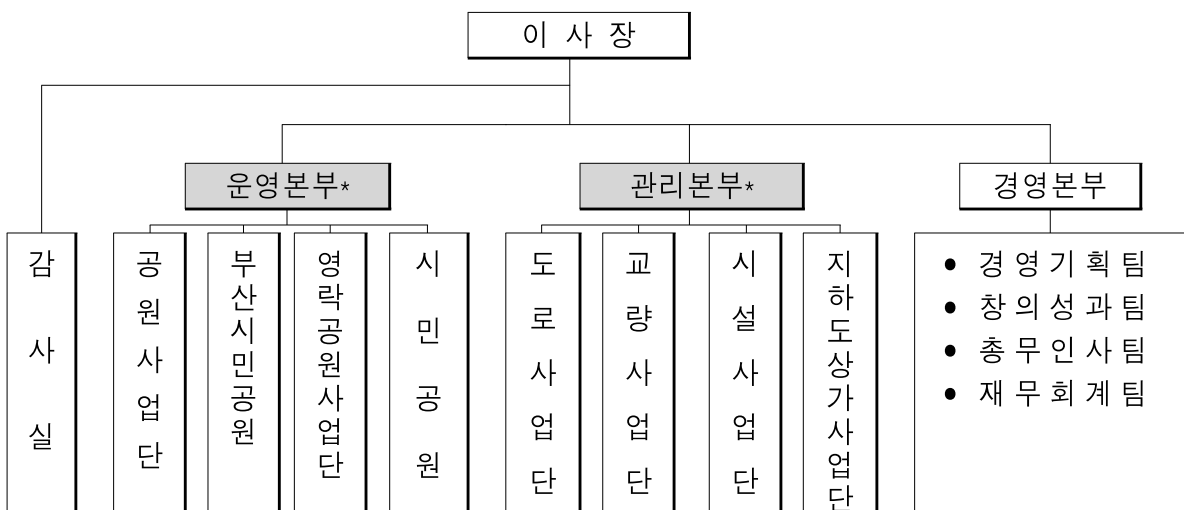
2. 타시도 시설공단 조직구성

1) 서울시시설공단 : 이사장, 감사, 5본부, 23처·실·원



* 상임이사 3명(문화체육본부장, 복지경제본부장, 도로교통본부장), 1본부(이사1명) 증원 예정

2) 부산시설공단 : 이사장, 3본부, 9단·원·관·실



* 상임이사 2명(운영본부장, 관리본부장)

제2절

직무분석 및 적정인력 산정

1. 직무분석

1) 부서별 업무

- 5처 (경영지원처, 체육시설운영처, 도시기반처, 시설관리처, 교통운영처)와 2실(안전기술실, 감사실)의 부서별 업무를 정리해보면 아래와 같음

(1) 경영지원처

- 경영지원처는 총 5개 팀이 운영되고 있으며, 시설공단의 실질적 본부 역할을 하는 부처임

| 부서명 | 담당업무 |
|--------------|---|
| 기획예산팀 (A) | 1. 조직·정원관리, 규정의 제·개정·폐지에 관한 사항 2. 예산편성·배정 <u>3. 경영분석, 심사분석에 관한 사항 (→C)</u> 4. 의회(행정사무감사 등), 이사회 및 위원회 운영에 관한 사항 5. 자금관리, 자본금 출자·증자·공단체 발행에 관한 사항 6. 전산프로그램 개발 및 MIS 등 정보화 관련 업무 <u>7. 수입금총괄 및 각종보고에 관한 사항(→E)</u> 8. 개인정보보호에 관한 사항(CCTV설치·운영 총괄업무 포함) 9. 이사장 지시사항 처리 10. 기타 처 산하 부서의 업무 총괄 |
| 고객홍보팀 (B) | <u>1. 사업전반에 대한 마케팅전략 수립, 실행지원, 사후평가 (→C)</u> <u>2. 고객만족 경영전략 수립 및 추진 (→ A or C)</u> <u>3. 외부고객만족도(경영 및 자체평가), 고객서비스 현장점검 (→A)</u> 4. 고객서비스 현장제 운영 및 성과관리, 시민모니터제 운영 5. 공단 홍보계획 수립·시행, 디자인, 홍보물 제작 및 조정 6. 시민소통 매체(페이스북, 홈페이지, 블로그 등) 운영 |

| | |
|--------------|---|
| | 7. 언론홍보자료 작성, 신문방송 모니터 및 자료분석 8. 공단 사회공헌 및 봉사활동에 관한 사항 |
| 경영전략팀 (C) | 1. 중장기 경영전략 수립 및 전략과제 발굴·관리 <u>2. 연간 사업계획 및 세부사업계획의 수립 (→A)</u> 3. 경영혁신 업무에 관한 사항(→A) 4. 경영평가 및 부서평가 관련 업무 5. 신규사업의 개발 및 위·수탁협약에 관한 사항 6. 선진경영기법의 도입 및 추진 <u>7. 제안제도 등 창의력 개발에 관한 사항 (→A)</u> <u>8. 임원성과계약 체결 및 평가에 관한 사항 (→D)</u> |
| 총무인사팀 (D) | 1. 임·직원임용(계약직 포함), 승진, 징계 등 인사관리에 관한 사항 2. 단체교섭, 노사협의회, 비정규직 등 노무관련업무 3. 보수 및 사내복지기금 등 직원 복지후생에 관한 사항 4. 직원의 근태·복무관리 및 교육훈련 5. 문서, 직인, 보안, 당직, 송무에 관한 사항 6. 체육, 민방위, 예비군, 비상계획에 관한 사항 7. 각종회의에 관한 사항 <u>8. 홈페이지 유지관리 (→A or C)</u> 9. 민원사무처리 및 정보공개 총괄업무 |
| 회계팀 (E) | 1. 예산의 집행 및 결산에 관한 사항 2. 세입·세출외 현금 및 유가증권의 출납과 보관 3. 공사·제조·용역·물품구입 계약 및 지출업무 총괄 4. 급여 및 퇴직금 지급 5. 세무 및 원가계산에 관한 사항 6. 재산·물품 수급계획 수립 및 관리 운영 7. 각종 보험 및 공제등록 운영에 관한 사항(산재보험, 국민건강보험, 고용보험, 국민연금, 지방공제회 등록신청 업무를 포함한다) 8. 재해공제 등록에 관한 사항 9. 청사관리에 관한 사항 10. 차량관리업무의 총괄 |

○ 현재 부서별 업무분담이 부서(팀)의 전체 성격과 다른 업무가

섞이면서 부서간 업무가 중복되거나 또는 유사하게 보일 수 있는 상태임

- 기획, 운영, 평가 등의 업무프로세스 단계별 분류를 우선적으로 실시하고 이를 기반으로 세부업무를 재구성 하는 것이 필요함
- 업무 특성에 맞추어 일부 팀명을 변경하고 담당업무를 재편성하며(기획 예산팀→기획, 경영전략팀→평가), 마케팅 업무와 정보전산 업무 강화를 위해 고객홍보팀 리뉴얼과 전산분야 팀 신설도 고민해보아야 할 것임)

(2) 체육시설운영처

- 체육시설운영처는 총 6개 체육시설 사업장으로 구성되어 있으며, 다음과 같이 구분·정리할 수 있음. 전략, 운영계획, 사업개발, 수입관리 등의 업무는 본부(사업운영본부)로 이관하고 시설운영 업무에 집중하는 것이 조직운영측면에서 유리할 것으로 보임

| 부서명 | 담당업무 |
|-------------|---|
| 체육시설 운영처 | 1. 처 산하 사업장 지도감독 및 대외업무 수행 2. 처 산하 사업장 관리 운영계획 수립 및 운영 총괄 3. 처 산하 사업장 경영분석 4. 처 산하 사업장 수입 관련업무수행(수입금 징수결정, 장부정리 등) 5. 처 산하 사업장 관련 신규 및 부대사업 개발 6. 기타 처내 다른 부서의 소관에 속하지 아니하는 사항 |
| 두류수영장 | 1. 두류수영장 관리 및 운영에 관한 종합계획 수립·시행 2. 강습프로그램 개발·운영 및 수영강습, 경영수익사업 발굴·추진 3. 강사, 안전요원 및 수영강사 인력관리 4. 입장권 매·수표, 수입금 관리 및 경영분석 5. 시설물 사용허가, 입장객 안전관리 및 출입자 불법행위 단속 6. 서무, 인사, 복무, 보안, 예산·회계, 문서·직인·물품·재산관리, 홍보 계획 및 활동에 관한 사항 |

| | |
|----------------|--|
| | 7. 매점 등 임대시설 관리(입찰, 예정가결정, 임대차계약, 지도감독 등) 8. 기계, 전기, 건축, 소방설비 등 시설 유지관리 9. 수질, 약품, 청소, 방역, 조경시설(수목)관리 및 부대시설관리 |
| 대구사격장 | 1. 대구사격장 관리 및 운영에 관한 종합계획 수립·시행 2. 사격프로그램 개발 및 운영, 경영수익사업 발굴·추진 3. 수입금 관리 및 경영분석 4. 시설물 사용허가, 입장객 안전관리 5. 서무, 인사, 복무, 보안, 시설안전, 예산·회계, 문서·직인·물품·재산관리, 홍보계획 및 활동에 관한 사항 6. 무기고 총기 및 탄약관리 7. 기계, 전기, 건축, 소방설비 등 시설 유지관리 8. 청소, 방역, 조경시설(수목)관리 및 부대시설관리 9. 기타 이사장이 필요하다고 인정하는 사격장 유지관리 업무 |
| 대덕승마장 | 1. 대덕승마장 관리 및 운영에 관한 종합계획 수립·시행 2. 승마프로그램 개발 및 운영, 경영수익사업 발굴·추진 3. 수입금 관리 및 경영분석 4. 승마교관, 마필관리사 등 인력관리 및 마필 관리 5. 서무, 인사, 복무, 보안, 시설안전, 예산·회계, 문서·직인·물품·재산관리, 홍보계획 및 활동에 관한 사항 6. 기계, 전기, 건축, 소방설비 등 시설 유지관리 7. 청소, 방역, 조경시설(수목)관리 및 부대시설관리 8. 기타 이사장이 필요하다고 인정하는 승마장 유지관리 업무 9. 대구승마힐링센터 운영에 관한 사항 |
| 올림픽기념 국민생활관 | 1. 올림픽기념국민생활관 관리 및 운영에 관한 종합계획 수립·시행 2. 강습프로그램 개발·운영, 경영수익사업 발굴·추진 3. 강사, 안전요원 및 수영강사 인력관리 4. 입장권 매·수표, 수입금 관리 및 경영분석 5. 시설물 사용허가, 입장객 안전관리 및 출입자 불법행위 단속 6. 서무, 인사, 복무, 보안, 예산·회계, 문서·직인·물품·재산관리, 홍보계획 및 활동에 관한 사항 7. 매점 등 임대시설 관리(입찰, 예정가결정, 임대차계약, 지도감독 등) 8. 기계, 전기, 건축, 소방설비 등 시설 유지관리 9. 수질, 약품, 청소, 방역, 조경시설(수목)관리 및 부대시설관리 |
| 서재문화 | 1. 서재문화체육센터의 관리 및 운영에 관한 종합계획 수립·시행 |

| | |
|------|---|
| 체육센터 | 2. 강습프로그램 개발·운영, 경영수익사업 발굴·추진 3. 강사, 안전요원 및 수영강사 인력관리 4. 입장권 매·수표, 수입금 관리 및 경영분석 5. 시설물 사용허가, 입장객 안전관리 및 출입자 불법행위 단속 6. 서무, 인사, 복무, 보안, 예산·회계, 문서·직인·물품·재산관리, 홍보 계획 및 활동에 관한 사항 7. 매점 등 임대시설 관리(입찰, 예정가결정, 임대차계약, 지도감독 등) 8. 기계, 전기, 건축, 소방설비 등 시설 유지관리 9. 수질, 약품, 청소, 방역, 조경시설(수목)관리 및 부대시설관리 |
|------|---|

- 체육시설운영처는 시설공단이 관리하는 체육시설 총괄 관리 부서로서의 역할을 하고 있음. 하지만 기획(경영/전략), 서무, 인사 등의 업무가 하위 부서(기획예산팀, 경영전략팀)의 업무가 중복되어 조직효율성이 떨어짐

(3) 도시기반처

- 도시기반처의 경우도 체육시설운영처와 같이 도로시공관리팀에서 부처의 사업계획 운영, 수입 등을 총괄하고 있음. 각 부처의 독립성 측면에서는 긍정적인 구조라 할 수 있지만 업무 중복문제와 공단 전체의 균형적 운영 등의 측면과 부처의 담당 구성원의 전문성을 고려해 보면 구조적 개선이 필요한 상태임

| 부서명 | 담당업무 |
|-------------|--|
| 도로시공 관리팀 | 1. 도로시설 유지관리 종합계획 수립 및 예산관리 2. 아스팔트 포장도로 관리 3. 시내일원 포장수선 도급공사 4. 유관기관 굴착복구 업무 협의 5. 준공시설물(아스팔트, 노면표시 등) 인수 6. 아스콘 수급 계획 및 폐아스콘 처리 계획수립·관리 7. 각종 대회관련 도로관리 계획수립 및 관련 업무 |

| | |
|-------------|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> 8. 설해·풍수해 대책수립 및 관리 9. 도로관련 정보화 프로그램 관리운영 10. 처 산하 사업장 관리운영계획 수립 및 운영 총괄 11. 처 산하 사업장 경영분석 및 수입 관련 업무 수행 12. 처 산하 사업장 관련 신규 및 부대사업 개발 13. 기타 처내 다른 부서의 소관에 속하지 아니하는 사항 |
| 도로보수팀 | <ul style="list-style-type: none"> 1. 노면표시 유지보수 및 관리 2. 기동보수조 운영 및 관리 3. 견문정보처리 4. 시내일원 긴급복구 직영공사 5. 용해소, 아스콘재생기, 자재창고 관리 6. 도로순찰 및 지장물 관리 7. 관급자재 수불 및 관리 8. 미끄럼방지시설 관리 9. 조형물 및 시정홍보탑 관리 10. 교통규제심의 관련업무 |
| 가로등 관리팀 | <ul style="list-style-type: none"> 1. 가로등관리 운영계획 수립 2. 가로등 유지보수 및 안전대책 수립 3. 가로등 순찰 및 파손예방 4. 가로등 공사 발주 5. 가로등 공사 설계, 감독 및 준공검사, 하자검사 6. 가로등 관리 프로그램 운영 |
| 전용도로팀 | <ul style="list-style-type: none"> 1. 자동차전용도로 시설물 유지관리 기본계획 수립 2. 자동차전용도로 시설물 관리(교통안전시설물, 절개지, 측구준설 및 배수로, 인도블럭 관리 등) 3. 자동차전용도로 청소 및 낙하물 수거 4. 건설기계 및 차량관리 기본계획 수립 5. 정비실 운영 및 부대시설 관리 6. 건설기계 운전원 및 청소인력 관리 7. 클린로드 유지관리에 관한 사항 |
| 터널통합 관리소 | <ul style="list-style-type: none"> 1. 터널 통합상황실 운영 2. 통합상황실 재난관리 대책 수립 및 관리 3. 화재나 사고 등 위기발생시 진입차단 등 신속한 안전조치 4. 테크노폴리스 진입도로 부속시설물 관리 |

| | |
|-------------|--|
| | 5. 터널 내 전기, 기계, 소방, CCTV, 정보표출기(VMS), 터널 진입차단기 등 시설물 관리 6. 도로 순찰 및 긴급 낙하물 수거 7. 기타 이사장이 필요하다고 인정하는 진입도로 유지관리업무 |
| 신천둔치 관리소 | 1. 신천 하천시설물 유지관리 종합계획 수립 및 예산관리 2. 신천물놀이장 설치·운영에 관한 업무 3. 신천둔치 조경 및 편의시설물 유지관리 4. 하천시설물 조경, 자전거도로 및 보행자도로, 각종 안내표지판 및 교통안전시설물 관리 5. 근무자 배치 및 교육에 관한 사항 6. 신천 사랑운동 등 사회단체 참여업무 7. 신천스케이트장 설치·운영에 관한 업무 8. 신천 하천시설 출입자 불법행위 단속 9. 서무, 회계, 물품·자산 관리 10. 신천둔치 광장(포장 등)유지관리, 기타 하천시설물(토목) 관리에 필요한 사항 |

(4) 시설관리처

- 7개의 사업장을 관리하는 시설관리처 또한, 관리 운영계획 수립 및 운영 총괄, 경영분석, 수입 관련업무 수행 및 신규 및 부대사업 개발 등의 업무를 실시하고 있는데 시설공단 전체 균형적 발전과 조직운영 효율성 측면에서 조직 재구성이 필요함
- 2.28 민주운동 기념관의 경우, 그 성격이나 운영주체가 시설공단 보다는 민주운동기념사업재단이나 근현대사, 민주화 기념사업 등을 전문적으로 시행할 수 있는 기관이 운영·관리하는 것이 적절할 것으로 보임

| 부서명 | 담당업무 |
|-------|--|
| 시설관리처 | 1. 처 산하 사업장 지도감독 및 대외업무 수행 2. 처 산하 사업장 관리 운영계획 수립 및 운영 총괄 |

| | |
|---------------------|--|
| | 3. 처 산하 사업장 경영분석 4. 처 산하 사업장 수입 관련업무 수행(수입금 징수결정, 장부정리 등) 5. 처 산하 사업장 관련 신규 및 부대사업 개발 6. 기타 처내 다른 부서의 소관에 속하지 아니하는 사항 |
| 명복공원 | 1. 명복공원 관리 및 운영에 관한 종합계획 수립·시행 2. 화장 및 장의관련업무 3. 수입금 관리 및 경영분석 4. 서무, 인사, 복무, 보안, 예산·회계, 문서·직인·물품·재산관리, 홍보계획 및 활동에 관한 사항 5. 매점 등 임대시설 관리(입찰, 예정가결정, 임대차계약, 지도감독 등) 6. 기계, 전기, 건축, 소방, 화장로 등 시설 유지관리 7. 청소, 방역, 조경시설(수목)관리 및 부대시설관리 |
| 도심공원 | 1. 공원 관리 및 운영에 관한 종합계획 수립·시행 2. 2.28공원·국채보상운동기념공원·경상감영공원 시설물 관리 3. 대중교통전용지구 시설물 유지 관리 4. U대회 상징조형물 관리 5. 공원 내 녹지 및 수목관리, 병충해 방제 6. 공원시설의 사용승인 및 질서유지 업무 7. 서무, 인사, 복무, 보안, 문서 및 직인관리에 관한 사항 8. 기타 이사장이 필요하다고 인정하는 공원유지 관리 업무 |
| 지하상가 | 1. 지하상가 관리 및 운영에 관한 종합계획 수립·시행 2. 지하상가 임대료 조정·결정 3. 지하상가 임대(사용)계약 및 임차권 양도 관련 업무 4. 지하상가시설 유지관리 5. 임대료 징수 및 납입필통지서 관리업무 6. 호객행위, 돌출상품단속 등 상행위지도 감독 7. 서무, 인사, 복무, 보안, 예산·회계, 문서·직인·물품·재산관리, 홍보계획 및 활동에 관한 사항 8. 청소, 방역 및 부대시설관리 |
| 대구콘서트 하우스 관리소 | 1. 대구시민회관 관리 및 운영에 관한 종합계획 수립·시행 2. 대구시민회관 시설의 관리운영에 관한 사항 3. 대구시민회관 상가의 임대료 조정·결정 및 임대계약에 관한 사항 4. 대구시민회관 상가의 임대료 징수 및 세입·세무에 관한 사항 |

| | |
|----------------------|--|
| | 5. 대구시민회관 상가 체납 및 소송에 관한 사항 6. 대구시민회관 시설의 개보수 및 유지관리에 관한 사항 7. 서무, 인사, 복무, 보안, 예산·회계, 문서·직인·물품·자산관리, 홍보 계획 및 활동에 관한 사항 |
| 범어지하도 상가 | 1. 범어지하도상가 관리 및 운영에 관한 종합계획 수립·시행 2. 범어지하도상가 임대료 조정·결정 및 임대계약에 관한 사항 3. 범어지하도상가 임대료 징수 및 납입필통지서 관리업무 4. 서무, 인사, 복무, 보안, 예산·회계, 문서·직인·물품·재산관리, 홍보계획 및 활동에 관한 사항 5. 범어지하도상가 시설 유지관리 6. 청소, 방역 및 부대시설 관리 |
| 2·28 민주운동 기념회관 | 1. 2·28민주운동기념회관 관리 및 운영에 관한 종합계획 수립·시행 2. 2·28민주운동 정신의 계승·발전에 관한 사항 3. 서무, 인사, 복무, 보안, 예산·회계, 문서·직인·물품·재산관리, 홍보계획 및 활동에 관한 사항 4. 2·28민주운동기념회관 시설 유지관리 5. 청소, 방역, 조경시설(수목) 및 부대시설 관리 |

(5) 교통운영처

- 교통운영처는 주차관리팀, 이동지원팀, 농수산주차상가 및 시티투어 등의 4개 사업(장)을 운영·관리하고 있음. 이 중 주차관리팀은 해당 부처 총괄 업무(운영계획 수립 및 운영 총괄, 경영분석, 수입 관련 업무 수행 및 신규 및 부대사업 개발 등)를 진행하여 업무비중이 과다한 상태임
- 시티투어의 경우 기본적으로 시설공단에서 진행하기 어려운 관광업무가 포함되어 직무관련성이 떨어짐. 또한 2층 버스는 시설공단에서 관리하고 단층 버스는 대구시 운영으로 이원화되어 공단이나 시 측면 모두 매우 비효율적이며 소모적 운영이 지속되고 있음. 개선이 시급한 상태임

| 부서명 | 담당업무 |
|-------|--|
| 주차관리팀 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 주차장(노상, 노외) 운영 종합 계획 수립, 시행 2. 주차장(노상, 노외) 운영에 관한 세부계획 수립, 시행 3. 주차장 위수탁 및 신규주차장 개발 4. 주요시책 업무 개발 5. 주차장 경영분석 6. 주차장 수입관련(징수결정, 장부정리 등) 7. 일일수입금 분석 및 통계관리 8. 주차료 징수, 납부 및 주차권수불 통제 9. 주차권 원부 검표 및 보관관리 10. 주차장 전산프로그램 개발·유지 관리 11. 주차료 미납차량 관리 12. 미납주차료 및 가산금 고지, 징수, 체납차량 압류 관련 업무 13. 주차장 시설물(주차관제기 등) 도입 및 유지관리 14. 주차장 내 차량분실, 사고, 손해배상, 소송관련 업무 15. 주차관리원 배치, 교육, 복무지도 16. 근무자 안전사고 예방 및 주차장내 불법행위 지도·감독 17. 홍보, 교육계획 수립·시행 18. 서무, 인사, 예산, 회계, 봉안, 문서, 직인, 물품·자산관리 19. 주차장 청소, 방역, 부대시설 관리 20. 처 산하 사업장 관리운영계획 수립 및 운영총괄 21. 처 산하 사업장 경영분석 및 수입관련 업무 수행 22. 기타 처내 다른 부서의 소관에 속하지 아니하는 사항 |
| 이동지원팀 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 이동지원센터 운영계획 수립, 시행 2. 이동지원센터 경영분석 3. 이동지원센터 시설물(관제시스템 등) 유지관리 4. 콜센터 상담원 및 운전원 관리 5. 이동지원센터 차량 및 차량부착물 관리 6. 차량운행 관련 통계관리(운행건수, 유류주입량 등) 7. 서무, 예산, 회계, 보안, 문서, 직인, 물품·자산관리 8. 홍보, 교육 계획 수립 및 시행 9. 이동지원센터 사고처리, 소송관련 업무 10. 콜센터 운영에 관한 사항 |

| | |
|-------------|---|
| 농수산 주차상가 | 1. 농수산물도매시장내 주차장 및 관련상가 운영 계획수립 및 시행 2. 주차장 및 관련상가 유지관리 3. 주차료 징수, 주차계도 및 주차관리 업무 4. 관련상가 임대료 및 관리비 수납에 관한 사항 5. 불법전대행위, 노상적치물 제거 등 상가질서 확립 6. 서무, 인사, 복무, 보안, 예산·회계, 문서·직인·물품·재산관리, 홍보계획 및 활동에 관한 사항 7. 청소, 방역 및 기타 부대시설관리 |
| 시티투어 | 1. 시티투어 운영계획 수립, 시행 2. 탑승권 매·수표, 운송수입금 관리 및 경영분석 3. 운전원 등 인력관리 4. 차량, 정류소, 차량 내 안내시스템 등 부대시설 관리 5. 운행코스 관리 및 시티투어 홍보 |

(6) 안전기술실

- 재난안전팀, 시설보수팀 등의 2개 팀으로 구성된 안전기술실은 시설공단 전체 사업장의 안전 및 보수에 관련한 업무를 총괄하는 부서로서 조직 효율성이나 운영 측면 모두에서 잘 준비된 부서라 볼 수 있음
- 좀 더 욕심을 내 보면 향후 대구지역 공공기관 재난관련 전문기관으로서 확장을 위한 재난안전 관련 팀 보강 및 전문화 사업이 함께 진행 된다면 향후 지역 재난안전 관련 시장에서의 선점을 기대해 볼 수 있음

| 부서명 | 담당업무 |
|-------|---|
| 재난안전팀 | 1. 재난·안전관리 종합계획 수립 및 시행 2. 재난안전대책본부 운영, 재난대비 교육·훈련에 관한 사항 3. 1·2종 시설물 및 특정관리대상 시설 점검 4. 공단 안전 및 보건 관리에 관한 업무 |

| | |
|-------|---|
| | 5. 안전보건경영시스템(KOSHA18001)운영 6. 사업장별 사고·장애 원인분석 및 대책수립 7. 저탄소 녹색성장 및 에너지 절약에 관한 사항 |
| 시설보수팀 | 1. 시설관리 운영계획 및 중장기 시설관리 계획수립 2. 공단관리 시설물의 증축 및 개축에 관한 사항 3. 공단관리 시설물의 공사발주(설계수반 시설) 4. 공단관리 시설물의 정비·보수 등을 위한 설계, 감독 및 준공검사, 하자검사 5. 청사시설물 총괄확인 및 보수에 관한 사항 6. 조경 및 수목관리업무 총괄 7. 시설관리를 위한 신기술 연구 및 보급에 관한 사항 8. 시설물관리시스템 운영 및 개선에 관한 사항 |

(7) 감사실

- 감사실의 경우 청렴·반부패 관련 업무와 직장 교육 등의 업무 확장이 필요한 상태임. 전문가(반부패 조사, 교육 등) 확충 필요

| 부서명 | 담당업무 |
|-----|---|
| 감사실 | 1. 회계 및 직무감사, 복무점검에 관한 사항 2. 외부감사에 관한 사항 3. 시장 등 외부 상급기관 지시사항 처리 4. 국민권익위원회 업무에 관한 사항 5. 기타 감사업무에 관한 사항 |

2) NCS 기반 직무분류 & 분석

- NCS 기준 분류표를 적용, 대구시설공단 사무직, 기술직 및 업무직의 직렬을 구분해보면 아래와 같이 정리할 수 있음

(1) 사무직

- 사무직의 경우, 기획예산팀과 경영전략팀은 중-소분류(경영기획) 업무가 중복되는 것으로 나타나며, 전체적으로 마케팅에 대한 전문적 부서나 업무 분담이 부족한 것으로 나타남
- 사업소 사무직의 경우, 현 사업소 업무를 NCS 기준에 대입해 보면 업무분담이 부정확한 상태임

| NCS 분류 | 대분류 | 중분류 | 소분류 | 세분류 |
|--------|----------|-------|-----------|--------|
| 사업운영본부 | | | | |
| 경영지원처 | ↓ | ↓ | ↓ | ↓ |
| 기획예산팀 | 경영·회계·사무 | 기획·사무 | 경영기획 | 경영기획 |
| | | 재무·회계 | 재무 | 예산 |
| 고객홍보팀 | | 기획·사무 | 마케팅 | 고객관리 |
| 경영전략팀 | | 기획·사무 | 경영기획 | 경영평가 |
| 총무인사팀 | | 총무·인사 | 총무(인사·조직) | 총무(인사) |
| 회계팀 | | 재무·회계 | 재무(회계) | 자금(세무) |
| 사업소 | 경영·회계·사무 | 총무·인사 | 일반사무 | 사무행정 |

- 2016년 조직개편에 따라 고객홍보팀이 신설되어 고객 및 홍보업무를 총괄하고 있음. 하지만 마케팅업무의 경우 아직까지 사업장별 필요시 산발적으로 이루어지고 있는 상태로 향후 기본업무로 분류 전문팀(인력) 보강이 필요함

(2) 기술직 & 업무직

- 기술직과 업무직은 직렬간 업무 구분이 모호하다. 직무의 난위도 또는 업무 전문성에 따라 구분되기도 하지만 일반적인 인사(계약관계) 문제에 따라 구분되어지기도 하여 업무가 중복되거나 그 구분이 어려운 경우가 많은 편임

| NCS 구분 | 기술직 | | | | | | | | |
|-----------|----------|---------------------|-----------|-----------------------|-------------------|------------|------------------|----------------|--------------|
| | - | 토목 | 건축 | 전기 | 기계 | - | - | 전산 | - |
| 대분류 | | 건설 | 건설 | 전기·전자 | 기계 | | | 정보통신 | |
| 중분류 | | 건설공사관리 | 건축 | 전기 | 기계장치설치 | | | 정보기술 | |
| 소분류 | | 건설시공후관리 (건설시공관리) | 건축설비설계·시공 | 송배전설비(전기설비설계·관리/전기공사) | 기계장비설치·설비(냉동공조설비) | | | 정보기술운영(정보기술관리) | |
| 세분류 | | 유지관리 | 건축설비유지관리 | | | | | | |
| NCS 구분 | 업무직 | | | | | | | | |
| | 사무 | 토목 | 건축 | 전기 | 기계 | 기전 | 임업 | | 운전 |
| 대분류 | 경영·회계·사무 | 건설 | 건설 | 전기·전자 | 기계 | 전기+기계 ← | 농림어업 | | 운전·운송 |
| 중분류 | 총무·인사 | 건설공사관리 | 건축 | 전기 | 기계장치설치 | | 임업 | | 자동차 운전·운송 |
| 소분류 | 일반사무 | 건설시공후관리 (건설시공관리) | 건축설비설계·시공 | 송배전설비(전기설비설계·관리/전기공사) | 기계장비설치·설비(냉동공조설비) | | 산림자원조성 (산림관리) | | 자동차 운전·운송 |
| 세분류 | 사무행정 | 유지관리 | 건축설비유지관리 | | | | | | 여객운송 |

○ 기술직과 업무직은 직렬간 업무 구분이 모호하다. 직무의 난위도 또는 업무 전문성에 따라 구분되기도 하나 일반적인 인사(계약관계) 문제에 따라 구분되어지기도 하여 업무가 중복되거나 그 구분이 어려운 경우가 많은 편임. 사무분야는 사무직과 업무직의 직무가 중복되며, 토목, 건축, 전기, 기계, 임업은 기술직과 업무직의 직무가 대부분 중복·유사한 상태임. 공무원조직의 경우도 인력운용 탄력성과 자율성 등을 강화하기 위해 직군, 직렬 통합한 것과 같이 시설공단의 경우도 형평성과 유연성 등을 높이기 위해 직렬, 직군 재조정이 필요함

3) 부서/팀 별 개선(안)

(1) 부처업무 재조정

- 현재 각 부처에서는 부처별로 운영계획 수립 및 운영 총괄, 경영분석, 수입 관련업무 수행 및 신규·부대사업 개발 등 총괄업무를 병행하고 있어 업무비중이 과다한 상태임
- 업무과중 뿐만 아니라 시설공단 전체 사업정책과의 균형, 업무중복에 따른 효율성 하락 등을 최소화하기 위해서 현재 각 부처에서 실시하는 총괄업무 대부분을 중앙(본부)으로 이관하고 부처별 업무에 집중하는 것이 효율성 측면이나 인원운영 및 예산절감 측면에서도 유리할 것으로 사료됨
- 이를 위해 중앙관리의 기능강화를 위해 현재 1본부 체재를 2~3본부 직제로 변경하여 총괄관리 기능을 높이도록 함

(2) 기획예산팀 & 경영전략팀

- 기획예산팀과 경영전략팀은 경영지원처 산하에 있는 지원부서로서 공단 직제규정시행내규에서 각각 다음과 같은 업무를 분장하고 있음

<기획예산팀>

1. 조직·정원관리, 규정의 제정·개정·폐지에 관한 사항
2. 본부 및 처 내 직원의 전보 및 파견
3. 예산편성·배정
4. 경영분석, 심사분석에 관한 사항
5. 의회(행정사무감사 등), 이사회 및 위원회 운영에 관한 사항
6. 자금관리, 자본금 출자·증자·공단체 발행에 관한 사항
7. 전산프로그램 개발 및 MIS 등 정보화 관련 업무
8. 수입금총괄 및 각종보고에 관한 사항
9. 개인정보보호에 관한 사항(CCTV설치·운영 총괄업무 포함)
10. 이사장 지시사항 처리
11. 기타 처 산하 부서의 업무 총괄

<경영전략팀>

1. 중장기 경영전략 수립 및 전략과제 발굴·관리
2. 연간 사업계획 및 세부사업계획의 수립
3. 경영혁신 업무에 관한 사항
4. 경영평가 및 부서평가 관련 업무
5. 신규사업의 개발 및 위·수탁협약에 관한 사항
6. 선진경영기법의 도입 및 추진
7. 제안제도 등 창의력 개발에 관한 사항
8. 임원성과계약 체결 및 평가에 관한 사항

- 업무분담 상 경영전략팀은 경영평가, 중장기 경영전략과 연간 사업계획 수립 및 관리, 신규사업인수 등의 업무를 수행하며(대기업 기획전략실에 해당), 기획예산팀은 조직과 예산, 전산관리 업무가 주요업무임
- 이전까지는 전략은 경영전략팀에서 연간사업계획은 기획예산팀에서 따로 나누어 관리되었으나, 지난해 지방공기업 경영평가에서 전략 수립과 실행 관점에서 볼 때 업무 담당부서가 상이한 것은 업무 연계성 측면에서 부정적으로 작용할 수 있어 통합하라는 지적에 따라, 경영전략팀에서 전략과 연간사업계획을 총괄하고 있음
- 그러자 올해 경영평가에서는 경영전략팀은 사실상 전략업무를 수행하고 있으나, 경영평가업무가 주요업무로 되어 기획예산팀과 경영전략팀 간의 명칭을 조정하라는 지적이 있었음
- 따라서, 양팀에 적합한 명칭을 재부여하여 연내 사규개정 시 반영하여 업무분담을 명확히 하는 것이 필요함
- 명칭변경 대안은 다음과 같이 제시함
 - 제1안과 제2안은 기획예산팀(경영예산팀/조직예산팀)의 기획전략 기능을 강화하고 경영전략팀(성과관리팀/성과관리팀)의 성과평가 및

관리기능을 강화하는 방식으로 경영평가 결과(지적사항)를 적용한 방식으로 현재 운영중인 구조체계를 재조직 하는데 유리함

- 제3안의 경우 경영예산팀(기획예산팀)은 예산, 기획 및 조직운영 및 관리에 집중하고 성과관리팀(경영전략팀)은 성과 평가와 관리, 기획 전략팀(신설)은 전략기획 및 R&DB 기능에 비중을 둔 형태임

| 현 행 | 제1안 | 제2안 | 제3안 | 기능 |
|-------|-------|-------|-------|----------------|
| 기획예산팀 | 경영예산팀 | 조직예산팀 | 경영예산팀 | 기획, 예산운용 기능 강화 |
| 경영전략팀 | 성과평가팀 | 성과관리팀 | 기획전략팀 | |
| | | | 성과관리팀 | 성과평가 및 마케팅 |

- 타시도의 경우 다음과 같이 부서가 분류되어 있음. 특히 서울시설의 경우 조직규모가 커서 타시도에 비해 조직이 세분화되어 있음

| 업무 | 서울시설 | 부산시설 | 대구시설 |
|--------|---------|-------|-------|
| 예산, 조직 | 기획예산팀 | 기획예산팀 | 기획예산팀 |
| 전략 | 기획예산팀 | 혁신정보팀 | 경영전략팀 |
| 고객관리 | CS평가팀 | 고객홍보팀 | 고객홍보팀 |
| 신규사업인수 | 신규사업인수팀 | 혁신정보팀 | 경영전략팀 |
| 경영평가 | CS평가팀 | 혁신정보팀 | 경영전략팀 |
| 사규관리 | 법무팀 | 기획예산팀 | 기획예산팀 |
| 전산 | 전산정보팀 | 혁신정보팀 | 기획예산팀 |

(3) 시티투어

- 시티투어의 경우 시설공단에서 진행하기 부적합한 관광업무가 포함되어 있어 사실상 직무관련성이 떨어짐. 현 상태를 유지하려면 관광 및 사무인력 추가가 필요한 상태이나 예산 부족으로 어려움
- 또한 시티투어 사업자체가 2층 버스는 시설공단에서 운영·관리하고 단층 버스는 대구시 운영으로 이원화되어 공단이나 대구시 양측 모두 매우 비효율적이며 소모적 운영이 지속되고 있음

- 시티투어는 시설공단 보다는 대구시가 직접 운영하거나 전문관광업체 위탁이나 파트너십 형태로(아웃소싱) 운영되는 것이 적절함

(4) 2.28 민주운동기념관

- 2.28 민주운동기념관의 경우도, 그 성격이나 운영주체가 시설공단 보다는 사업재단이나 대구시 또는 근현대사, 민주화 기념사업 등을 전문적으로 시행할 수 있는 기관이 운영·관리하는 것이 적절할 것으로 보임

2. 적정인력 산정

1) 인력현황

○ 정원조정

- 대구시설공단은 2016년 11월 기준 정직원 기준 총249명에서 20명 증원된 269명으로 조정되었으며 그 내용은 아래 표와 같음

정원(조정)

| 구분 | | 현행 | 조정 | 증감 | 비고 |
|----------|---------------|------------|------------|------------|--|
| 계 | | 249 | 269 | +20 | |
| 상임이사 | | 1 | 2 | +1 | 이사 1 |
| 사무직(계) | | 63 | 70 | +7 | 감사실 2 체육시설운영처 1 대구사격장 1 서재문화체육센터 1 시설관리처 1 시티투어 1 |
| 기술직(계) | | 62 | 70 | +8 | |
| | 토목 | 20 | 22 | +2 | 도로관리 2 |
| | 건축 | 3 | 3 | | |
| | 전기 | 19 | 24 | +5 | 회계팀 1 가로등관리팀 2 터널통합관리 1 주차관리팀 1 |
| | 기계 | 11 | 11 | | |
| | 임업 | 3 | 4 | +1 | 조경관리팀 1 |
| | 전산 | 6 | 6 | | |
| | 업무직(계) | 118 | 122 | +4 | |
| | 사무 | 29 | 29 | | |
| | 토목 | 2 | 2 | | |
| | 건축 | 2 | 2 | | |
| | 전기 | 30 | 30 | | |
| | 기계 | 12 | 12 | | |
| | 기전 | 11 | 15 | +4 | 대구사격장 1 올림픽기념관 1 명복공원 1 범어지하도상가 1 |
| | 임업 | 9 | 9 | | |
| | 운전(정비) | 23 | 23 | | |
| | | | | | |

○ 부서별 정원

| 구분 | 현행 | 조정 | 증감 | 비고 |
|--------------------|------------|------------|------------|--------------|
| 계 | 249 | 269 | +20 | |
| 이사장 | 1 | 1 | | |
| 상임이사 | 1 | 2 | +1 | 이사1 |
| 감사실 | 4 | 5 | +1 | 사무직2(업무직 △1) |
| 사업운영본부(소계) | 110 | 119 | +9 | |
| 경영지원처(소계) | 31 | 32 | +1 | |
| 기획예산팀 | 7 | 7 | | |
| 고객홍보팀 | 5 | 5 | | |
| 경영전략팀 | 4 | 4 | | |
| 총무인사팀 | 10 | 11 | +1 | 업무직1 |
| 회계팀 | 5 | 5 | | 기술직1(업무직 △1) |
| 체육시설운영처(소계) | 37 | 42 | +5 | |
| 체육시설운영처 | 3 | 4 | +1 | 사무직1 |
| 두류수영장 | 10 | 10 | | |
| 대구사격장 | 6 | 8 | +2 | 사무직1 업무직1 |
| 대덕송마장 | 4 | 4 | | |
| 올림픽기념국민생활관 | 7 | 8 | +1 | 업무직1 |
| 서재문화체육센터 | 7 | 8 | +1 | 사무직1 |
| 시설관리처(소계) | 42 | 45 | +3 | |
| 시설관리처 | 3 | 4 | +1 | 사무직1 |
| 명복공원 | 8 | 9 | +1 | 업무직1 |
| 도심공원 | 6 | 6 | | |
| 지하상가 | 7 | 7 | | |
| 대구콘서트하우스관리소 | 12 | 12 | | |
| 범어지하도상가 | 4 | 5 | +1 | 업무직1 |
| 228민주운동기념회관 | 2 | 2 | | |
| 도로교통본부(소계) | 133 | 142 | +9 | |
| 안전기술처(소계) | 12 | 14 | +2 | |
| 재난안전팀 | 5 | 5 | | |
| 시설보수팀 | 7 | 6 | △1 | 기술직△1 |
| 조경관리팀(신설) | 0 | 3 | +3 | 기술직2 업무직1 |
| 도로관리처(소계) | 89 | 94 | +5 | |
| 도로시공관리팀 | 9 | 11 | +2 | 기술직4(업무직 △2) |
| 도로보수팀 | 6 | 6 | | 업무직1(기술직 △1) |
| 가로등관리팀 | 27 | 29 | +2 | 기술직2 |
| 전용도로팀 | 31 | 31 | | |
| 터널통합관리소 | 8 | 9 | +1 | 기술직1 |
| 신천둔치관리소 | 8 | 8 | | |
| 교통운영처(소계) | 32 | 34 | +2 | |
| 주차관리팀 | 9 | 10 | +1 | 기술직1 |
| 이동지원팀 | 8 | 8 | | 업무직1(기술직 △1) |
| 농수산주차상가 | 8 | 8 | | |
| 서문주차장 | 4 | 4 | | |
| 시티투어 | 1 | 2 | +1 | 사무직1 |

○ 직급별 정원

| 구분 | 계 | 임원 | 관리직 | 사무직 | | | | | | 기술직 | | | | | | 업무직 | | | | | | |
|---------------|-----|----|-----|-----|----|----|----|----|----|-----|----|----|----|----|----|-----|----|----|----|----|----|----|
| | | | | 소계 | 2급 | 3급 | 4급 | 5급 | 6급 | 소계 | 2급 | 3급 | 4급 | 5급 | 6급 | 소계 | 1급 | 2급 | 3급 | 4급 | 5급 | 6급 |
| 계 | 269 | 3 | 4 | 70 | 10 | 10 | 15 | 17 | 18 | 70 | 6 | 7 | 13 | 20 | 24 | 122 | 10 | 22 | 25 | 29 | 19 | 17 |
| 이사장 | 1 | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 상임이사 | 2 | 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 감사실 | 5 | | | 4 | 1 | | 1 | 1 | 1 | 1 | | | | 1 | | | | | | | | |
| 사업운영본부(소계) | 119 | | 2 | 51 | 9 | 7 | 11 | 13 | 11 | 13 | | 2 | 2 | 5 | 4 | 53 | 3 | 8 | 10 | 13 | 12 | 7 |
| 경영지원처(소계) | 32 | | 1 | 23 | 2 | 3 | 4 | 8 | 6 | 4 | | | 1 | 1 | 2 | 4 | | 1 | | 2 | | 1 |
| 기획예산팀 | 7 | | 1 | 4 | 1 | | 1 | 1 | 1 | 2 | | | 1 | | 1 | | | | | | | |
| 고객홍보팀 | 5 | | | 4 | | 1 | | 2 | 1 | | | | | | | 1 | | | | | | 1 |
| 경영전략팀 | 4 | | | 4 | | 1 | 1 | 1 | 1 | | | | | | | | | | | | | |
| 총무인사팀 | 11 | | | 7 | 1 | | 1 | 3 | 2 | 1 | | | | 1 | | 3 | | 1 | | 2 | | |
| 회계팀 | 5 | | | 4 | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | | | | 1 | | | | | | | |
| 체육시설운영처(소계) | 42 | | 1 | 16 | 4 | 2 | 4 | 1 | 5 | 4 | | | 1 | 2 | 1 | 21 | | 2 | 7 | 4 | 6 | 1 |
| 체육시설운영처 | 4 | | 1 | 2 | | 1 | 1 | | | | | | | | | 1 | | | | | 1 | |
| 두류수영장 | 10 | | | 3 | 1 | | 1 | | 1 | 1 | | | 1 | | | 6 | | 1 | 2 | 2 | 1 | |
| 대구사격장 | 8 | | | 3 | 1 | | 1 | | 1 | 1 | | | | | 1 | 4 | | | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 대덕승마장 | 4 | | | 2 | | 1 | | | 1 | | | | | | | 2 | | | 1 | | 1 | |
| 올림픽기념국민생활관 | 8 | | | 2 | 1 | | 1 | | | 1 | | | | 1 | | 5 | | 1 | 1 | 2 | 1 | |
| 서재문화체육센터 | 8 | | | 4 | 1 | | | 1 | 2 | 1 | | | | 1 | | 3 | | | 2 | | 1 | |
| 시설관리처(소계) | 45 | | | 12 | 3 | 1 | 3 | 4 | | 4 | | 2 | | 2 | 1 | 28 | 3 | 5 | 3 | 6 | 6 | 5 |
| 시설관리처 | 4 | | | 3 | 1 | 1 | 1 | | | | | | | | | 1 | | 1 | | | | |
| 명복공원 | 9 | | | 2 | 1 | | | 1 | | 1 | | | | | 1 | 6 | 1 | | 1 | 1 | 2 | 1 |
| 도심공원 | 6 | | | 2 | 1 | | | 1 | | 1 | | 1 | | | | 3 | 1 | | 2 | | | |
| 지하상가 | 7 | | | 1 | | | | 1 | | 1 | | 1 | | | | 5 | 1 | 1 | | 1 | 1 | 1 |
| 대구콘서트하우스관리소 | 12 | | | 2 | | 1 | | 1 | | 2 | | | | 2 | | 8 | | 2 | | 4 | 2 | |
| 범어지하도상가 | 5 | | | 1 | | | 1 | | | | | | | | | 4 | | 1 | | | 1 | 2 |
| 228민주운동기념회관 | 2 | | | 1 | | | 1 | | | | | | | | | 1 | | | | | | 1 |
| 도로교통본부(소계) | 142 | | 2 | 15 | | 3 | 3 | 3 | 6 | 56 | 6 | 5 | 11 | 14 | 20 | 69 | 7 | 14 | 15 | 16 | 7 | 10 |
| 안전기술처(소계) | 14 | | | | | | | | | 11 | 1 | 3 | 1 | 2 | 4 | 3 | | 1 | 1 | 1 | | |
| 재난안전팀 | 5 | | | | | | | | | 4 | 1 | 1 | | 1 | 1 | 1 | | 1 | | | | |
| 시설보수팀 | 6 | | | | | | | | | 5 | | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | | | | 1 | | |
| 조경관리팀 | 3 | | | | | | | | | 2 | | 1 | | | 1 | 1 | | | 1 | | | |
| 도로관리처(소계) | 94 | | 1 | 3 | | 1 | | 1 | 1 | 40 | 5 | 1 | 10 | 10 | 14 | 50 | 4 | 9 | 10 | 11 | 7 | 9 |
| 도로시공관리팀 | 11 | | 1 | | | | | | | 10 | 1 | | 4 | 1 | 4 | | | | | | | |
| 도로보수팀 | 6 | | | | | | | | | 5 | 1 | | 2 | 1 | 1 | 1 | | | | | | 1 |
| 가로등관리팀 | 29 | | | | | | | | | 10 | 1 | 1 | 2 | 2 | 4 | 19 | 2 | 2 | 4 | 5 | 2 | 4 |
| 전용도로팀 | 31 | | | 1 | | | | 1 | 6 | 1 | | 1 | 2 | 2 | 2 | 24 | 2 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 터널통합관리소 | 9 | | | | | | | | 7 | 1 | | 1 | 2 | 3 | 2 | | 1 | | | 1 | | |
| 신천둔치관리소 | 8 | | | 2 | | 1 | | 1 | | 2 | | | | 2 | | 4 | | 2 | 1 | 1 | | |
| 교통운영처(소계) | 34 | | 1 | 12 | | 2 | 3 | 2 | 5 | 5 | | 1 | | 2 | 2 | 16 | 3 | 4 | 4 | 4 | | 1 |
| 주차관리팀 | 10 | | 1 | 2 | | 1 | 1 | | | 1 | | | | | 1 | 6 | 2 | 2 | 1 | 1 | | |
| 이동지원팀 | 8 | | | 3 | | | | 1 | 2 | 3 | | 1 | | 1 | 1 | 2 | | | 1 | 1 | | |
| 농수산주차상가 | 8 | | | 3 | | 1 | 1 | | 1 | 1 | | | | 1 | | 4 | 1 | 1 | | 1 | | 1 |
| 서문주차장 | 4 | | | 1 | | | 1 | | | | | | | | | 3 | | 1 | 1 | 1 | | |
| 국채보상운동기념공원주차장 | 2 | | | 1 | | | | 1 | | | | | | | | 1 | | | 1 | | | |
| 시티투어 | 2 | | | 2 | | | | | 2 | | | | | | | | | | | | | |

○ 직렬별 정원

| 구분 | 계 | 임원 | 관리직 | 사무직 | 기술직 | | | | | | | 업무직 | | | | | | | | |
|---------------|-----|----|-----|-----|-----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| | | | | | 소계 | 토목 | 건축 | 전기 | 기계 | 임업 | 전산 | 소계 | 사무원 | 토목원 | 건축원 | 전기원 | 기계원 | 기전원 | 임업원 | 운전원 |
| 계 | 269 | 3 | 4 | 70 | 70 | 22 | 3 | 24 | 11 | 4 | 6 | 122 | 29 | 2 | 2 | 30 | 12 | 15 | 9 | 23 |
| 이사장 | 1 | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 상임이사 | 2 | 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 감사실 | 5 | | | 4 | 1 | | | | 1 | | | | | | | | | | | |
| 사업운영본부(소계) | 119 | | 2 | 51 | 13 | | | 4 | 4 | 1 | 4 | 53 | 15 | | | 10 | 10 | 13 | 4 | 1 |
| 경영지원처(소계) | 32 | | 1 | 23 | 4 | | | 1 | | | 3 | 4 | 3 | | | | | | | 1 |
| 기획예산팀 | 7 | | 1 | 4 | 2 | | | | | | 2 | | | | | | | | | |
| 고객홍보팀 | 5 | | | 4 | | | | | | | | 1 | 1 | | | | | | | |
| 경영전략팀 | 4 | | | 4 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 총무인사팀 | 11 | | | 7 | 1 | | | | | | 1 | 3 | 2 | | | | | | | 1 |
| 회계팀 | 5 | | | 4 | 1 | | | 1 | | | | | | | | | | | | |
| 체육시설운영처(소계) | 42 | | 1 | 16 | 4 | | | 2 | 1 | | 1 | 21 | 7 | | | 2 | 7 | 5 | | |
| 체육시설운영처 | 4 | | 1 | 2 | | | | | | | | 1 | 1 | | | | | | | |
| 두류수영장 | 10 | | | 3 | 1 | | | | | | 1 | 6 | 1 | | | | 4 | 1 | | |
| 대구사격장 | 8 | | | 3 | 1 | | | | 1 | | | 4 | 2 | | | 1 | | 1 | | |
| 대덕승마장 | 4 | | | 2 | | | | | | | | 2 | 1 | | | 1 | | | | |
| 올림픽기념국민생활관 | 8 | | | 2 | 1 | | | 1 | | | | 5 | 1 | | | | 2 | 2 | | |
| 서재문화체육센터 | 8 | | | 4 | 1 | | | 1 | | | | 3 | 1 | | | | 1 | 1 | | |
| 시설관리처(소계) | 45 | | | 12 | 5 | | | 1 | 3 | 1 | | 28 | 5 | | | 8 | 3 | 8 | 4 | |
| 시설관리처 | 4 | | | 3 | | | | | | | | 1 | | | | 1 | | | | |
| 명복공원 | 9 | | | 2 | 1 | | | | 1 | | | 6 | 1 | | | 2 | | 1 | 2 | |
| 도심공원 | 6 | | | 2 | 1 | | | | | 1 | | 3 | | | | 1 | | | 2 | |
| 지하상가 | 7 | | | 1 | 1 | | | | 1 | | | 5 | 1 | | | 1 | 2 | 1 | | |
| 대구콘서트하우스관리소 | 12 | | | 2 | 2 | | | 1 | 1 | | | 8 | 1 | | | 3 | | 4 | | |
| 범어지하도상가 | 5 | | | 1 | | | | | | | | 4 | 1 | | | | 1 | 2 | | |
| 228민주운동기념회관 | 2 | | | 1 | | | | | | | | 1 | 1 | | | | | | | |
| 도로교통본부(소계) | 142 | | 2 | 15 | 56 | 22 | 3 | 20 | 6 | 3 | 2 | 69 | 14 | 2 | 2 | 20 | 2 | 2 | 5 | 22 |
| 안전기술처(소계) | 14 | | | | 11 | | 3 | 3 | 3 | 2 | | 3 | | | 1 | 1 | | | 1 | |
| 재난안전팀 | 5 | | | | 4 | | 2 | 1 | 1 | | | 1 | | | 1 | | | | | |
| 시설보수팀 | 6 | | | | 5 | | 1 | 2 | 2 | | | 1 | | | | 1 | | | | |
| 조경관리팀 | 3 | | | | 2 | | | | | 2 | | 1 | | | | | | | 1 | |
| 도로관리처(소계) | 94 | | 1 | 3 | 40 | 22 | | 15 | 1 | 1 | 1 | 50 | 2 | 2 | | 18 | | 2 | 4 | 22 |
| 도로시공관리팀 | 11 | | 1 | | 10 | 10 | | | | | | 1 | | | | | | | | |
| 도로보수팀 | 6 | | | | 5 | 5 | | | | | | 1 | | 1 | | | | | | |
| 가로등관리팀 | 29 | | | | 10 | | | 9 | | | 1 | 19 | 1 | | | 18 | | | | |
| 전용도로팀 | 31 | | | 1 | 6 | 5 | | | 1 | | | 24 | | 1 | | | | 1 | | 22 |
| 터널통합관리소 | 9 | | | | 7 | 1 | | 6 | | | | 2 | | | | | | 1 | 1 | |
| 신천둔치관리소 | 8 | | | 2 | 2 | 1 | | | | 1 | | 4 | 1 | | | | | | 3 | |
| 교통운영처(소계) | 34 | | 1 | 12 | 5 | | | 2 | 2 | | 1 | 16 | 12 | | 1 | 1 | 2 | | | |
| 주차관리팀 | 10 | | 1 | 2 | 1 | | | 1 | | | | 6 | 6 | | | | | | | |
| 이동지원팀 | 8 | | | 3 | 3 | | | | 2 | | 1 | 2 | 2 | | | | | | | |
| 농수산주차상가 | 8 | | | 3 | 1 | | | 1 | | | | 4 | 2 | | 1 | | 1 | | | |
| 서문주차장 | 4 | | | 1 | | | | | | | | 3 | 2 | | | 1 | | | | |
| 국채보상운동기념공원주차장 | 2 | | | 1 | | | | | | | | 1 | | | | | 1 | | | |
| 시티투어 | 2 | | | 2 | | | | | | | | | | | | | | | | |

2) 2016년 정원조정 결과 분석

(1) 증원인원 적정성 분석

- 대구시설공단의 인력증원 결과를 살펴보면 총 20명을 확충한 것으로 나타남(임원1명, 사무직7명, 기술업무직 12명)
- 본 연구에서 도출한 실제 부족인원은 26명으로(산술값 29.2명) 이번에 실시한 인력증원은 수치상 최소 인원산정과도 정확히 일치하는 숫자로 적절한 수준에서 이루어진 것으로 간주할 수 있음
 - 수치상 29.2명, 사업소 기준 26명, 최소 19명

(2) 인원 증원에 대한 특성(추가조정) 분석

- 사업소별 사무직 증원 (5명)
 - 반드시 필요한 부족인원이 대부분이나, 중앙관리(통제) 강화를 위해서는 향후 추가 증원에 대하여 좀 더 고려해보아야 할 것임
- 조직전체 균형과 효율성 보다는 사업소별 관리 업무 보강 형태
 - 대구시설공단의 기본사업정책이나 균형, 효율성 문제보다는 수탁사업소 증가 및 사업 확장에 따른 사업소별 증원에 집중한 것으로 나타남
- 전문인력 보강부족
 - 기획, 연구인력의 부족과 기술부분 전문가 증원에 소극적 모습을 보이고 있어 향후 전문성 하락, 대형, 전문사업 수탁 및 관리운영에 불리
- 기술, 업무 하위직 증원에 앞서 아웃소싱에 대한 고민 필요
 - 향후 전문 인력 증원은 늘리고, 단순 업무분야 인력은 직원채용에 앞서 아웃소싱 또는 파트너십 충원을 고려해볼 필요가 있음

○ 증원 적정성 분석

| 구분 | 계 | 2016 조직개편 | 본연구 | | | 비고 (향후) |
|---------------|-----|--------------|------|----|----|------------|
| | 249 | | 수치 | 적정 | 최소 | |
| 감사실 | 4 | +1 | 0.2 | | | +1 |
| 사업운영본부(소계) | 110 | +9 | 11.3 | 9 | 6 | +7 |
| 경영지원처(소계) | 31 | +1 | 2.4 | 2 | 1 | +3 |
| 기획예산팀 | 7 | | 0.7 | +1 | +1 | +2 |
| 고객홍보팀 | 5 | | 0.4 | | | +1 |
| 경영전략팀 | 4 | | 0.3 | | | |
| 총무인사팀 | 10 | +1 | 0.6 | +1 | | |
| 회계팀 | 5 | | 0.4 | | | |
| 체육시설운영처(소계) | 37 | +5 | 3.9 | 3 | 2 | +3 |
| 체육시설운영처 | 3 | +1 | 0.3 | | | |
| 두류수영장 | 10 | | 0.9 | +1 | +1 | +1 |
| 대구사격장 | 6 | +2 | 1.1 | +1 | +1 | |
| 대덕승마장 | 4 | | 0.5 | | | |
| 올림픽기념국민생활관 | 7 | +1 | 0.6 | +1 | | +1 |
| 서재문화체육센터 | 7 | +1 | 0.5 | | | +1 |
| 시설관리처(소계) | 45 | +3 | 5.0 | 4 | 3 | +1 |
| 시설관리처 | 3 | +1 | 0.2 | | | |
| 명복공원 | 8 | +1 | 2.0 | +2 | +1 | +1 |
| 도심공원 | 6 | | 0.5 | | | |
| 지하상가 | 7 | | 0.7 | +1 | +1 | |
| 대구콘서트하우스관리소 | 12 | | 0.8 | +1 | +1 | |
| 범어지하도상가 | 4 | +1 | 0.5 | | | |
| 228민주운동기념회관 | 2 | | 0.3 | | | |
| 도로교통본부(소계) | 133 | +9 | 18 | 17 | 13 | +11 |
| 안전기술처(소계) | 12 | +2 | 0.9 | 0 | 0 | +5 |
| 재난안전팀 | 5 | | 0.4 | | | +2 |
| 시설보수팀 | 7 | △1 | 0.5 | | | +1 |
| 조경관리팀 | 0 | +3 | 0.0 | | | +2 |
| 도로관리처(소계) | 89 | +5 | 14.2 | 15 | 11 | +5 |
| 도로시공관리팀 | 9 | +2 | 1.0 | +1 | +1 | |
| 도로보수팀 | 6 | | 0.6 | +1 | | +1 |
| 가로등관리팀 | 27 | +2 | 3.5 | +3 | +3 | +1 |
| 전용도로팀 | 31 | | 6.6 | +7 | +5 | +2 |
| 터널통합관리소 | 8 | +1 | 1.6 | +2 | +1 | +1 |
| 신천둔치관리소 | 8 | | 0.9 | +1 | +1 | |
| 교통운영처(소계) | 32 | +2 | 2.9 | 2 | 2 | +1 |
| 주차관리팀 | 9 | +1 | 0.8 | +1 | +1 | |
| 이동지원팀 | 8 | | 1.0 | +1 | +1 | |
| 농수산주차상가 | 4 | | 0.4 | | | |
| 서문주차장 | 1 | | 0.1 | | | |
| 국채보상운동기념공원주차장 | 4 | | 0.5 | | | +1 |
| 시티투어 | 1 | +1 | 0.1 | | | |
| 합계 | | 20 | 29.2 | 26 | 19 | +19(3년) |

3) 적정인원 분석

(1) 분석방법

- 시설공단의 적정인원 산출은 현재 수행하는 직무에 대한 처리 시간을 중심으로 업무량을 계산하여 적정인력을 산정하는 것을 기본으로 함
- 인력진단은 기본적으로 직무분석 방식을 적용하여 업무량을 산정한 후, 이를 바탕으로 과부족 인원을 산정하여 적정인력을 산출하도록 함
- 시설공단의 조직 및 인력운영의 특성상 모든 조직구성원을 대상으로 직무분석의 결과를 일률적으로 적용하는데 한계가 있음
- 적정인원 산정을 위한 표준근무시간 산정
 - 연간 총 근무가능일수에 법정공휴일을 제외한 일수에 규정 근무시간을 곱함
 - 법정공휴일을 제외한 주5일 근무자의 연간 근무일수는 240일로 설정
 - 1일 근무시간은 점심시간을 포함하여 9시간으로 산정
 - 연간 근무시간은 2,160 시간을 기준으로 함
- 직원 1인당 일(日) 단위 업무량은 9.65시간 (>9h/ave)
- 1인당 연간 총 업무시간은 평균 2,412시간 (>2,160h/ave)
 - 직원들의 일일 업무시간은 근무시간 9시간 (점심시간 포함) 기준
 - 하루에 대략 0.6시간, 연간 13.6일 정도 추가 근무가 진행

| 구 분 | 1일근무시간 | 연간근무시간 | 연간근무일수 | 비고 |
|---------|--------|--------|--------|---------------------------|
| 기 준 시 간 | 9h | 2,160 | 240.0 | 일평균 0.65h초과 연평균 252h초과 |
| 대구시설공단 | 9.6h | 2,412 | 253.6 | 13.6일초과 |

(2) 필요인력 분석

| 구분 | 계 | 일평균 | 연평균 | 기준- 연평균 | 기준*인 원(P) | 연평*인 원(Q) | P-Q | 부족인원 | | |
|--------------------|-----|---------|-------|------------|--------------|--------------|--------|------|----|----|
| | 249 | | | | | | | 수치 | 적정 | 최소 |
| 감사실 | 4 | 9.5337 | 2,288 | 128 | 8,640 | 9,152 | 512 | 0.2 | | |
| 사업운영본부(소계) | 110 | 10.0045 | 2,401 | 241 | 237,600 | 264,118 | 26,518 | 11.3 | 9 | 6 |
| 경영지원처(소계) | 31 | 9.6514 | 2,316 | 156 | 66,960 | 71,806 | 4,846 | 2.4 | 2 | 1 |
| 기획예산팀 | 7 | 9.8761 | 2,370 | 210 | 15,120 | 16,591 | 1,471 | 0.7 | +1 | +1 |
| 고객홍보팀 | 5 | 9.63 | 2,311 | 151 | 10,800 | 11,556 | 756 | 0.4 | | |
| 경영전략팀 | 4 | 9.5765 | 2,298 | 138 | 8,640 | 9,193 | 553 | 0.3 | | |
| 총무인사팀 | 10 | 9.523 | 2,285 | 125 | 21,600 | 22,855 | 1,255 | 0.6 | +1 | |
| 회계팀 | 5 | 9.63 | 2,311 | 151 | 10,800 | 11,556 | 756 | 0.4 | | |
| 체육시설운영처(소계) | 37 | 10.0473 | 2,411 | 251 | 79,920 | 89,220 | 9,300 | 3.9 | 3 | 2 |
| 체육시설운영처 | 3 | 9.7905 | 2,349 | 189 | 6,480 | 7,049 | 569 | 0.3 | | |
| 두류수영장 | 10 | 9.8333 | 2,359 | 199 | 21,600 | 23,599 | 1,999 | 0.9 | +1 | +1 |
| 대구사격장 | 6 | 10.7 | 2,568 | 408 | 12,960 | 15,408 | 2,448 | 1.1 | +1 | +1 |
| 대덕승마장 | 4 | 10.1864 | 2,444 | 284 | 8,640 | 9,778 | 1,138 | 0.5 | | |
| 울림픽기념국민생활관 | 7 | 9.7477 | 2,339 | 179 | 15,120 | 16,376 | 1,256 | 0.6 | +1 | |
| 서재문화체육센터 | 7 | 9.63 | 2,311 | 151 | 15,120 | 16,178 | 1,058 | 0.5 | | |
| 시설관리처(소계) | 45 | 10.2399 | 2,457 | 297 | 97,200 | 110,590 | 13,390 | 5.0 | 4 | 3 |
| 시설관리처 | 3 | 9.63 | 2,311 | 151 | 6,480 | 6,933 | 453 | 0.2 | | |
| 명복공원 | 8 | 11.2136 | 2,691 | 531 | 17,280 | 21,530 | 4,250 | 2.0 | +2 | +1 |
| 도심공원 | 6 | 9.7691 | 2,344 | 184 | 12,960 | 14,067 | 1,107 | 0.5 | | |
| 지하상가 | 7 | 9.9189 | 2,380 | 220 | 15,120 | 16,663 | 1,543 | 0.7 | +1 | +1 |
| 대구콘서트하우스관리소 | 12 | 9.63 | 2,311 | 151 | 25,920 | 27,734 | 1,814 | 0.8 | +1 | +1 |
| 범어지하도상가 | 4 | 10.0366 | 2,408 | 248 | 8,640 | 9,635 | 995 | 0.5 | | |
| 228민주운동기념회관 | 2 | 10.272 | 2,465 | 305 | 4,320 | 4,930 | 610 | 0.3 | | |
| 도로교통본부(소계) | 133 | 10.1008 | 2,424 | 264 | 287,280 | 322,417 | 35,137 | 18 | 17 | 13 |
| 안전기술처(소계) | 12 | 9.63 | 2,311 | 151 | 25,920 | 27,734 | 1,814 | 0.9 | 0 | 0 |
| 재난안전팀 | 5 | 9.63 | 2,311 | 151 | 10,800 | 11,556 | 756 | 0.4 | | |
| 시설보수팀 | 7 | 9.63 | 2,311 | 151 | 15,120 | 16,178 | 1,058 | 0.5 | | |
| 조경관리팀 | 0 | 9.63 | 2,311 | 151 | 0 | 0 | 0 | 0.0 | | |
| 도로관리처(소계) | 89 | 10.2185 | 2,452 | 292 | 192,240 | 218,267 | 26,027 | 14.2 | 15 | 11 |
| 도로시공관리팀 | 9 | 10.0473 | 2,411 | 251 | 19,440 | 21,702 | 2,262 | 1.0 | +1 | +1 |
| 도로보수팀 | 6 | 9.9617 | 2,390 | 230 | 12,960 | 14,344 | 1,384 | 0.6 | +1 | |
| 가로등관리팀 | 27 | 10.1543 | 2,437 | 277 | 58,320 | 65,799 | 7,479 | 3.5 | +3 | +3 |
| 전용도로팀 | 31 | 10.9033 | 2,616 | 456 | 66,960 | 81,120 | 14,160 | 6.6 | +7 | +5 |
| 터널통합관리소 | 8 | 10.7963 | 2,591 | 431 | 17,280 | 20,728 | 3,448 | 1.6 | +2 | +1 |
| 신천둔치관리소 | 8 | 10.0259 | 2,406 | 246 | 17,280 | 19,249 | 1,969 | 0.9 | +1 | +1 |
| 교통운영처(소계) | 32 | 9.9938 | 2,398 | 238 | 69,120 | 76,752 | 7,632 | 2.9 | 2 | 2 |
| 주차관리팀 | 9 | 9.7584 | 2,342 | 182 | 19,440 | 21,078 | 1,638 | 0.8 | +1 | +1 |
| 이동지원팀 | 8 | 10.1222 | 2,429 | 269 | 17,280 | 19,434 | 2,154 | 1.0 | +1 | +1 |
| 농수산주차상가 | 4 | 9.9082 | 2,377 | 217 | 8,640 | 9,511 | 871 | 0.4 | | |
| 서문주차장 | 1 | 10.1222 | 2,429 | 269 | 2,160 | 2,429 | 269 | 0.1 | | |
| 국제보상운동기념공원주차장 | 4 | 10.058 | 2,413 | 253 | 8,640 | 9,655 | 1,015 | 0.5 | | |
| 시티투어 | 1 | 9.63 | 2,311 | 151 | 2,160 | 2,311 | 151 | 0.1 | | |
| 합계 | | | | | | | | 29.2 | 26 | 19 |

1. 기본방향

- 전문성 강화와 직무특성, 향후 발전방안에 빠른 적정인력 산출
- 1~2년 이내 최소 5~6명의 인력이 추가 필요
 - 분야별 전문인력(기획전략, 정보전산, 기술분야(건축토목 & IoT))
- 3~5년 이내 최소 19~20명의 인력보강 필요
 - R&D, 마케팅, 기획전략
 - 기술분야(건축, 토목, 전기, 기계 및 IoT)

2. 사무직

- 1~2년 이내 필요한 추가 인원은 정보전산 전문가 1인이 필요하며, 3~5년 내 필요한 사무직 인원은 총 5명으로 교육(1), 전산(1), 연구(1), 마케팅(1) 안전관리 전문가(1)이 추가로 필요할 것으로 예상 됨
- 기본적으로 전문가를 우선으로 선발하여 향후 전문사업, 대형사업 및 정부(지역) 정책 사업에 참여할 수 있는 경쟁력을 끌어올리는 것을 주 목표로 함

| 구분 | 1~2년 (추가) | 3~5년 (향후) | 비고 |
|--------------------|--------------|--------------|------------|
| 감사실 | | +1 | 교육+1 |
| 사업운영본부-경영지원처-기획예산팀 | +1(전산) | +2 | 연구+1, 전산+1 |
| 사업운영본부-경영지원처-고객홍보팀 | | +1 | 마케팅+1 |
| 도로교통본부-안전기술처-재난안전팀 | | +1 | 안전(+1) |
| 합계 | +1 | +5 | |

3. 기술직 6 업무직

- 기술직(업무직 포함)의 경우 1년 이내 보강 될 인원은 3~4명으로 추산되며, 장묘공원 현장전문가와 건축·토목분야 전문가 영입이 우선되어야 할 것임
- 3~5년 기간 내 보강되어야 할 인원은 총 14명 수준으로 예상됨. 국제규격 또는 전문레저시설 운영관리 전문가 영입을 통해 현 사업을 한 단계 업그레이드 할 수 있는 기반을 구축해야 할 것임. 재난안전팀의 경우도 현장 안전관리 전문가 영입을 통해 경쟁력 강화를 도모할 필요가 있음
- 더하여 수탁시설의 증가에 따른 인원부족 해소와 관리 전문화를 위해 도로교통본부 내 팀 인력을 전문인력(기술사, 기사 등) 위주로 하는 추가 영입일 필요함

| 구분 | 1~2년 (추가) | 3~5년 (향후) | 비고 |
|---------------------|--------------|--------------|-------------|
| 사업운영본부 | | | |
| 체육시설운영처-두류수영장 | | +1 | 대형시설전문(1) |
| 체육시설운영처-올림픽기념국민생활관 | | +1 | 대형시설전문(1) |
| 체육시설운영처-서재문화체육센터 | | +1 | 기계·전기(1) |
| 시설관리처-명복공원 | +1 | +1 | 관리(1) |
| 도로교통본부 | | | |
| 안전기술처-재난안전팀 | | +1 | 안전전문가(1) |
| 안전기술처-시설보수팀 | | +1 | 기술전문가(1) |
| 안전기술처-조경관리팀 | | +2 | 임업(1) 전기(1) |
| 도로관리처-도로보수팀 | (+1) | +1 | 건축·토목(1) |
| 도로관리처-가로등관리팀 | +1 | +1 | 기계·전기(1) |
| 도로관리처-전용도로팀 | +1 | +2 | 토목(2) |
| 도로관리처-터널통합관리소 | | +1 | 기계·전기(1) |
| 교통운영처-국채보상운동기념공원주차장 | | +1 | 기계·전기(1) |
| 합계 | +3(+4) | +14 | |

1. 인력재배치 방안

1) 전문인력 보강

- 사업(관리)의 전문성 강화와 직무특성, 향후 발전방안에 따른 적정 인력 산출을 위해 전문가 위주의 인력 보강이 필요한 상태임
 - 전략기획, 회계, 마케팅, 연구개발, 교육 등의 사무(연구)직
 - 재난안전 전문가, 대형(레저)시설 관리·운영 전문가
 - 기술사·기사(토목·건축, 정보전산, 기계·전기 등)
- 향후 전문가 비중을 늘리고 단순 업무 등의 인원은 아웃소싱을 적절히 이용하는 방안으로 조직운영 전환이 필요

2) 인력재배치(안)

- 기획예산팀 필요인원 3명 중 2명은 추가 증원을 통해 보강하고 나머지 1명은 경영전략팀 인력을 재배치
- 중앙(본부) 운영강화를 위해 회계관련 인원과 정보전산 전문인력을 확충
- 기술직의 경우 일반적인 업무시간 대비 인원조정이 아닌 담당업무 특성 및 규정상 적정인원 기준 등에 맞추어 인력배치 실시
- 유사 직무(업무)의 경우 부처별 인원을 지속적으로 선발하는 것 보다는 본부 내 본부 업무 전반을 담당하는 팀 또는 실을 신설하여 중복인원을 최소화 하고 조직의 유연성을 높이는 방향으로 전환하는 것이 유리함

- 현재 업무직과 기간제 모두에 운전 직무가 존재하는데, 직무, 업무 내용 등에 있어 동일하거나 그 이상의 책임을 지고 있는 사항일 경우 법적으로 차별할 수 없다는 내용이 있음. 이에 중장기적인 면에서 조직 축소와 유연성 측면에서 업무직(운전)에 대하여 기간제 운전원에 편입시키고 업무직(운전)을 삭제하는 방향으로 변경하는 것이 적절 할 것으로 보임

2. 조직개편안

1) 2본부 책임경영제

- 조직의 책임성 강화와 본분 간 경쟁을 통한 성과창출 등을 위해 2본부 책임경영체제 운영은 매우 긍정적 형태임. 3본부제를 통해 중앙관리 체제를 좀 더 강화하는 것도 괜찮은 방법이지만 현행 행정 자치부 지침에 근거, 2본부제가 적정 (본부장=이사급 기준- 51~150명 1명 / 151~300 2명 / 301~2,000명 3명 / 2,001명 이상 4명)

2) 관리장 배치 및 기준 재정립

- 현 관리장 제도를 (현장)소장제도로 전환
 - 중요업무 중앙으로 이관하고 현장 업무에 집중

3) 기획전략 기능 및 본부기능 강화

- 기획예산팀 → 경영예산팀 (기획 R&D 기능 강화)
- 전략경영팀 → 성과관리팀 (성과, 평가 및 관리기능 집중)
- 마케팅강화 : 고객홍보팀 업무기능을 강화
 - 향후 마케팅 전문가 영입이 필요하며 CS 팀으로 독립필요

4) 조경관리팀

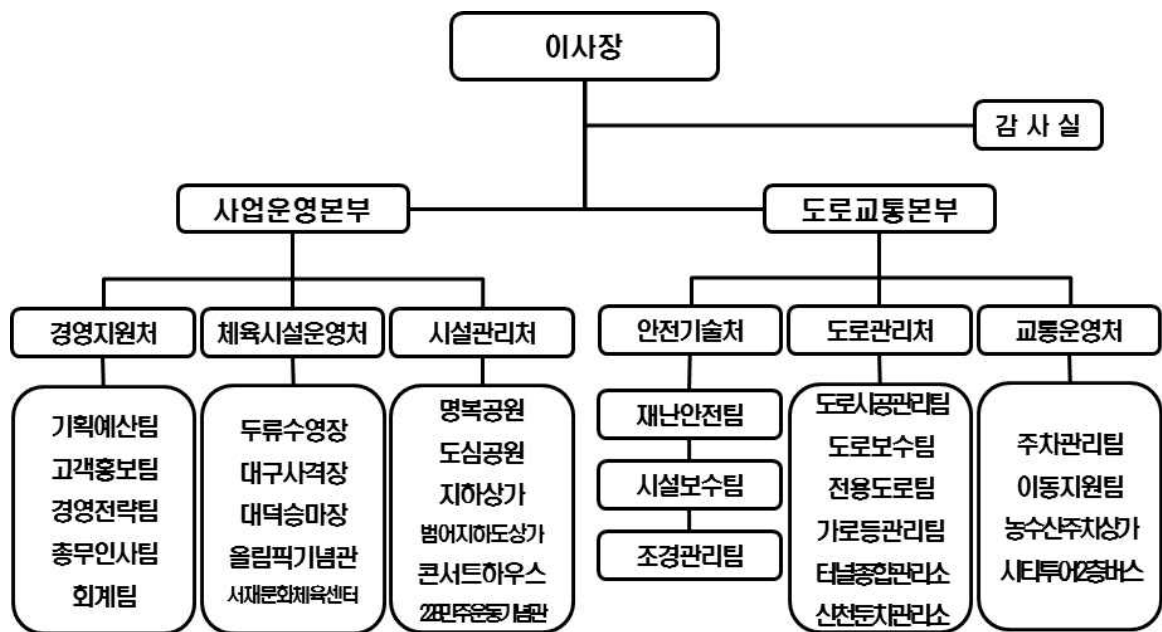
- 사업장의 조경관리 업무를 통합하여 운영
 - 효율성 증대, 조직유연성 확대 및 중앙관리 강화

5) 정보전산 전문가 영입

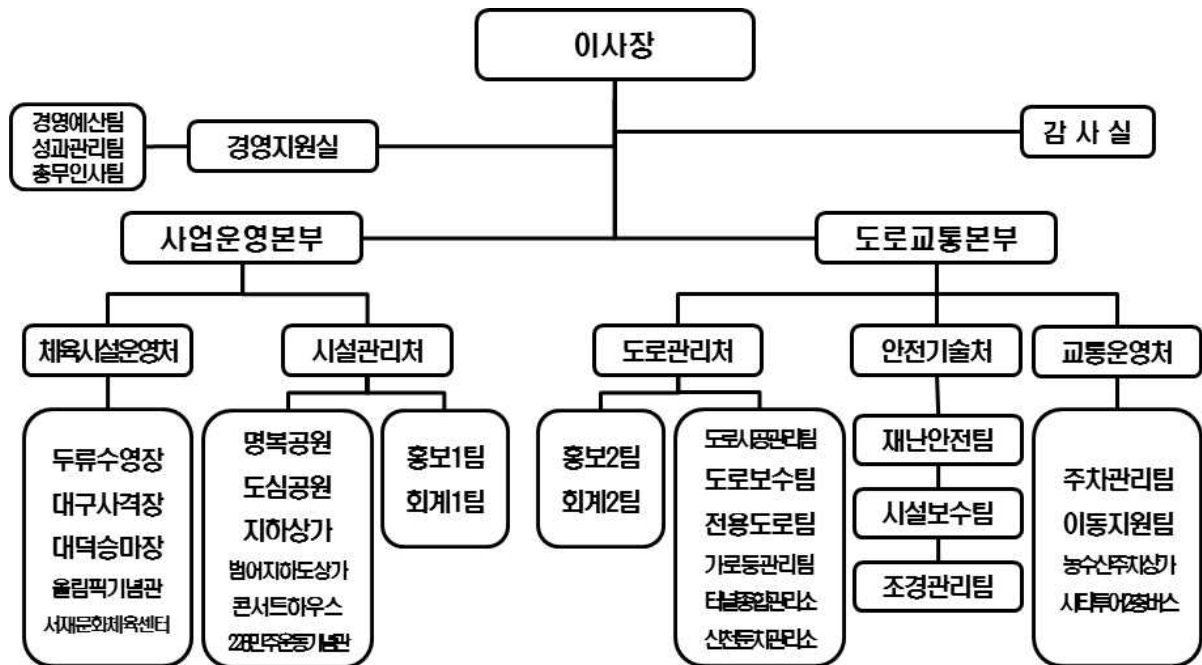
- 정보전산 전문가 증원 및 독립 팀 구성 (예: 정보전산팀)
 - 시설물관리 등에 차세대 IoT 기술사업 참여를 위해 전문성 필요

6) 조직개편(안) 비교

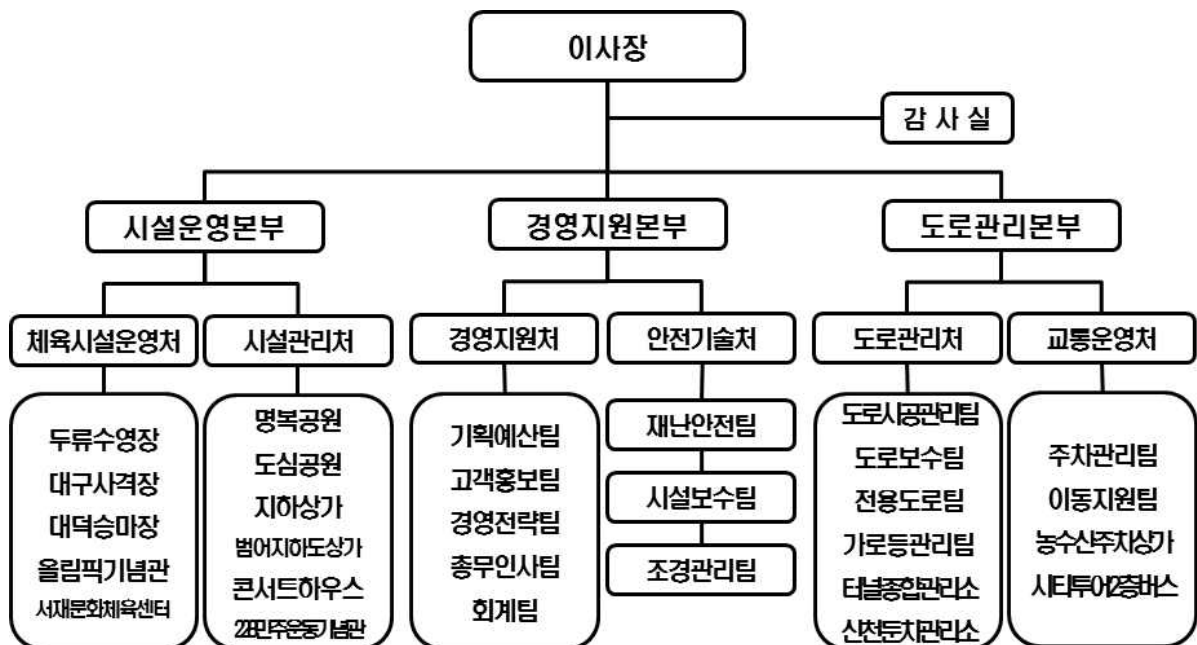
(1) 대구시설공단 2016 개편안



(2) 대구시설공단 2016 (재)개편안



(3) 대구시설공단 3본부제



제5장 업무절차 효율성

Efficiency of Processes

제1절 의사소통 발전을 위한 개선방안

1. 집단 간 의식차이
2. 직무 만족/몰입 분석

제2절 성과관리체계 검토, 고도화

1. 기본구조 개선(직체개편)
2. 부서(팀)별 조직구조 변화

제3절 유사중복 기능제거 및 기능분류

1. 유사중복기능분석
2. 직렬/직급 개선(안)

제4절 기능재설계 방안

1. 업무 효율성 증대를 위한 재설계
2. 기능 극대화를 위한 재설계

제1절 의사소통 발전을 위한 개선방안

- 직급 간 승진에 대하여, 직책에 따라 직장만족, 보수, 승진, 안정감 등이 직렬 간 소속감과 충성도에 차이가 있음 ※ 조직체계의 단일화된 기준 필요
- 직무만족은 업무만족도, 신뢰성이 가장 높은 상관관계를 보였다
- 추천의사는 미래 안정성과 공감성이 가장 높은 상관관계를 보였다
- 회귀분석을 통해 나타난 업무만족도에 미친 영향을 보면 유형성, 신뢰성, 공감성, 확신성 등이 통계상 유의한 것으로 나타남

제2절 성과관리체계 검토, 고도화

- 일정수준의 경쟁과 책임경영(업무)이 가능한 조직구조(1본부→2본부제)로 전환
- 유사 사업군 본부단위 통제, 사업관리 강화 및 본부별 책임성과 도입
- 사업별 전문성 강화
- 경영효율 및 성과관리 고도화를 위한 중앙통제 시스템 강화
 - 본부(중앙)는 인사, 기획예산, 회계업무 통합운영(효율성, 조직균형 유지)
 - 각 사업장은 사업장 기본 업무에 집중
- 기획예산팀 : 경영예산팀으로 명칭변경 및 기획, 예산기능 강화
- 경영전략팀 : 성과관리팀으로 명칭변경 및 관리기능 강화
- 회계팀 : 중앙관리체계 강화를 위해 본부 회계팀 인력보강
- 정보전산팀(신설) 또는 성과관리팀으로 합병

제3절 유사중복 기능제거 및 기능분류

- 대구시설공단 직렬은 사무직, 기술직 6종, 업무직은 8종으로 분류
- 공단 사유상 직렬에 대한 설명, 자격요건 등이 명시되어 있지 않음 개선필요

제4절 기능재설계 방안

- 2본부 체제 운영을 통한 책임성 및 경쟁력 강화
- 직책 간 의식차이 (갈등요소)를 줄이기 위한 직렬, 직급 재설계
 - 3직렬 6직급 → 2직렬 7직급으로 통일(업무직→사무직.기술직 4-8급)
- 시티투어 사업 : 대구시 반환, 예산증액 또는 아웃소싱(파트너십)
- 2.28 민주운동기념회관 : 대구시 반환 또는 전문기업 아웃소싱(파트너십)
- 대형시설 (북구 시민운동장 복합스포츠타운) 수탁을 위한 준비
- 정부(지방정부) 정책사업 참여를 위한 준비
 - 정부(지역) 정책사업 전문가, R&D(IoT, smart city)

1. 집단간 인식차이

1) 인식차이 분석 일반

○ 소속(본부 및 사업소) 구성원 간 보수문제와 평생직장(안정성)에 대한 인식차이가 큰 것으로 나타남

- 직급에 따라 승진에 대한 생각에 차이가 있음
- 직책에 따라 직장만족, 보수, 승진, 안정감 등에서 차이를 보이고 있음
- 직렬에 따라 직장에 대한 소속감과 충성도에 차이가 있음
- ☞ 조직체계의 단일화된 기준이 필요

○ 조직만족도 인식차이

| 문항 | 성별 | 연령 | 소속 | 근속 | 직급 | 직책 | 직렬 |
|---------------|----|----|----|----|----|----|----|
| 공무원으로서의 생활 만족 | | | | | | ● | |
| 보수 수준 | | | ● | | | ● | |
| 급여이외의 후생복지 | | | | | | | |
| 승진 | | ● | | | ● | ● | |
| 보직 및 업무 | | | | | | | |
| 업무상 자율성 | ● | | | | | | |
| 일을 통한 안정감 | | | | | | ● | |

○ 집단 간 조직몰입 인식차이

| 문항 | 성별 | 연령 | 소속 | 근속 | 직급 | 직책 | 직렬 |
|---------------------------|----|----|----|----|----|----|----|
| 직장에 대해 사람들에게 자랑스럽게 이야기 한다 | | | | | | ● | ● |
| 내가 다니는 직장에 대해 소속감을 느낀다 | | | | | | ● | |
| 추구하는 가치와 조직의 가치가 매우 비슷하다. | | | | | | ● | |
| 현재 직장에 대해서 자랑스럽게 생각한다 | ● | | | | | ● | |
| 나의 평생직장으로 삼고 싶다 | | | ● | | | | |

○ 집단 간 인식차이 종합

| 문항 | 조직만족도 | 조직몰입도 |
|----|------------------------|------------------------|
| 성별 | 업무자율성 | 직장을 자랑스럽게 생각 |
| 연령 | 승진 | - |
| 소속 | 보수 | 평생직장으로서 생각 |
| 근속 | - | - |
| 직급 | 승진 | - |
| 직책 | 공무원으로서 만족, 보수, 승진, 안정감 | 직장자랑, 소속감, 동질적가치, 선택만족 |
| 직렬 | - | 타인에게 직장에 대한 자랑 |

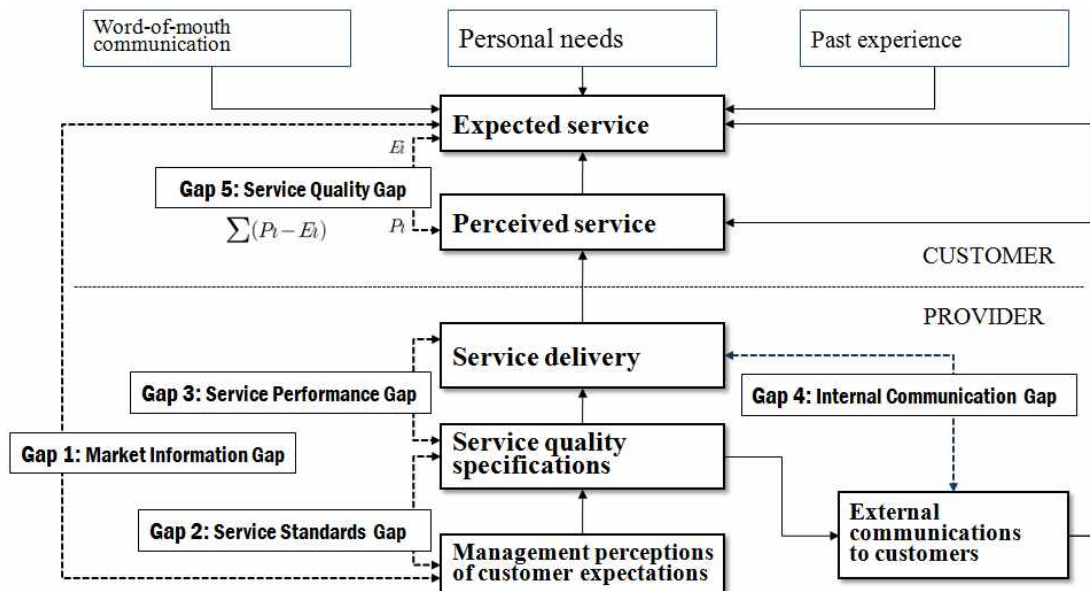
2. 직무 만족/몰입 분석

1) 서브퀵(직무 만족도)

○ 사전적 의미의 만족(satisfaction)이란 무언가 필요하였거나 원했던 것을 획득함에 따라 얻어지는 기쁨이라 정의함. 라틴어 satis(enough)와 facere(to do or make)에서 파생되었으며 고객이 요구하는 것을 충분(being enough)한 정도까지 제공할 수 있는 능력이라는 의미로 정의하고 있다(Oliver, 1997). 이러한 개념을 바탕으로 이용자 만족에 대한 정의를 구분해 보면 크게 인지적 상태(cognitive states), 평가(evaluation) 그리고 정서적 반응(emotional response)으로 구분함(박명호·조형지, 1999).

○ Tse & Wilton(1988)은 이용자 만족에 대하여 소비 이전의 기대와 이후 인지된 실제의 결과 간 나타나는 인지적 차이에 대한 이용자의 평가라 정의하고 있음. Engel, Blackwell & Miniard(1993)의 경우 구매를 선택한 후 평가에서 기대이상의 성과를 달성했거나 또는 이용자의 최소 기대치에 부합하는 성과를 달성하였을 때 나타나는 기대에 대한 긍정적 평가의 결과라 정의함. 그리고 Westbrook(1981)은 특정 제품 또는 서비스의 소비 경험을 통해 얻는 소비자의 정서적

반응이라 정의함.



<그림 22> Service Gap 모델

자료: Zeithmal & Bitner(1996)의 재구성

- 최근 들어 가장 많이 쓰이는 개념은 인지적 판단과 정서적 반응이 결합된 만족에 대한 판단(satisfaction judgment)이라 정의함(Oliver, 1997). 일정 계측기준(reference to a standard)에 의해 평가되는 인지적 상태와 더불어 이용자 관련 정서 상태(consumption-related emotion)가 복합적으로 작용하여 나타나는 전체적 심리상태를 이용자 만족이라 정의 하고 있으며, 심리적 과정(psychological process)의 최종 상태로서 서비스 이용 결과 및 경험에 따른 개인의 주관적 평가라함(이환범 외, 2005).
- 이러한 이용자 만족의 측정 방법은 서비스에서 얻을 수 있는 기대감과 실제로 기대가 실현되어 나타나는 결과의 지각 차이를 평가하는 것으로서 Zeithmal & Bitner(1996)가 설명하고 있는 ‘Service Gap

Model'을 통해 살펴볼 수 있다. 'Gap1'은 공급자와 이용자가 인지하는 이용자의 기대치가 다른 경우 나타나는 현상으로서 공급자의 관리적 측면에서 '시장 정보의 부재'라 할 수 있다. 'Gap2'는 공급자가 인지하는 이용자의 기대치와 서비스 품질 기준 설정이 상이할 경우 발생하는 차이로 '서비스 규격설정의 오류'라 정의할 수 있다. 'Gap3'의 경우 제공할 서비스 품질 기준과 서비스 전달수준의 차이로 발생할 수 있는 '서비스 성과 차이'에 관한 문제이며, 'Gap4'는 서비스 전달수준과 외부 이용자에게 제공하는 정보의 차이로 발생하는 간격을 뜻하는 것으로 '내부 정보전달의 오류'에서 비롯된다 할 수 있다. 이러한 Gap1에서 Gap4까지의 차이(갈등)는 결국 Gap5에서 나타내고 있는 이용자 지각상태(perceptive service)에 영향을 주어 이용자의 기대(expected service)와 정(+) 또는 부(-)의 차이를 보이면서 결국 이용자 만족에 영향을 미친다 이야기하고 있음.

- 이 때 이용자가 기대하는 서비스가 지각된 서비스(실제 성과)보다 크면 서비스 품질은 만족스럽지 못한 수준이라 간주함. 서비스 기대치가 지각된 서비스와 동일하면 만족스러운 수준, 기대된 서비스보다 지각된 서비스가 크면 이상적인 서비스 품질수준이라고 정의함 (송균석 외, 2007).

$$\text{이용자 만족도} = \sum (P_i - E_i)$$

E_i = 평가척도 i 에 대한 기대감

P_i = 평가척도 i 에 지각된 성과

i = 만족도를 평가하는 구성요소

(1) 서브퀄 방법론

- 서비스 이용자 만족도 조사 및 서비스 제공에 관한 연구에서 가장 범하기 쉬운 실수는 고객의 인식에만 초점을 두어 그들의 기대치를 반영하지 않는데서 비롯된다(Donnelly et al., 1995). 이러한 이용자들의 인식과 기대에 대한 정보의 미비를 해결하기 위해 가장 많이 쓰이는 방법으로 SERVQUAL 방식이 사용되는데, 서비스의 품질(service quality)과 이용자 만족도에 미치는 영향에 관한 연구는 Parasuraman, Zeithaml & Berry(1988)이후 매우 활발히 진행되어 왔다. 그리고 효과적인 서비스 품질 측정과 평가척도 구축을 위한 다각적인 접근과 심층적인 연구들이 계속되면서 최적의 측정·평가 방법에 대한 견해 차이로 인하여 수많은 논쟁과 비판 또한 계속되어 왔다(이환범·송건섭, 2002).
- 서비스 품질이란 기대했던 서비스 수준과 경험을 통해 인지된 서비스로서 지각수준과의 차이점수(gap score)라 정의하는데 있어서는 대부분이 공통된 의견을 보이고 있다(Gronroos, 1984; Zeithaml & Bitner, 1996; 송균석 외, 2007; 김정포, 2008; 황춘기, 2009). Parasuraman et al.(1988)은 서비스 품질의 개념화 및 측정을 위한 도구로서 서브퀄 척도를 개발하였는데, 이는 기대와 성과의 불일치를 이용한 개념을 기반으로 구축되었기에 P-E 이론 또는 Gap 이론이라 부르기도 한다(김순양·윤기찬, 2004; 황춘기, 2009).
- 이러한 ‘기대-성과’ 개념을 기초로 한 서브퀄 모델은 1988년 실증적인 타당성과 척도의 개발 및 수정을 통하여 22개 항목과 5가지 구성요소로 정리됨. 서브퀄은 Tangibles(유형성), Reliability(신뢰성), Responsiveness(대응성), Assurances(확신성) 및 Empathy(공감성)

등의 5가지 차원으로 나누어 각각의 차원에 변수들을 선정하여 서비스의 만족도를 평가하는 방법으로 현재 가장 널리 사용되고 있는 척도이다. 이를 통한 이용자 만족에 관한 연구는 크게 이용자 만족의 정의와 측정에 관한 연구, 이용자 만족의 선행요인 및 결정요인에 관한 연구 그리고 이용자 만족 결과에 관한 연구 등 세 가지 측면으로 구분 할 수 있다(조현철·심규열, 2001). 이 연구는 이 세 가지 유형 중 서비스 이용 선행요인 및 결정요인에 대한 실증분석 및 결과 해석에 초점을 맞추었다.

(3) 서브컬 모델과 분석 틀

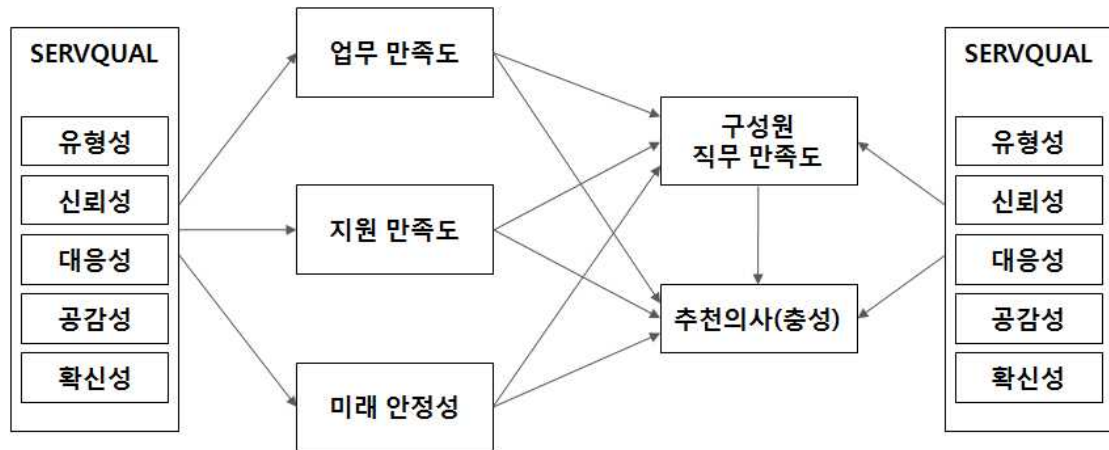
- Parasuraman et al.(1988)의 기준에 따라 서브컬 요인들을 정리해보면, 유형성(Tangibles), 신뢰성(Reliability), 대응성(Responsiveness), 확신성(Assurances) 및 공감성(Empathy) 등으로 구분할 수 있다. 「Tangibles(유형성)」란 외관적, 물리적 요소에 대한 변수로서 현대적 시설과 장비, 인력 및 통신자료 등의 수준을 나타내는 척도로, 연구자 대부분이 ‘유형성’이라 정의하고 있다.
- 「Reliability(신뢰성)」는 약속된 대로 서비스를 정확하게 제공하고 고객의 서비스 문제를 다루는데 믿음을 줄 수 있으며, 약속된 시간에 서비스를 제공하는 것이다. Reliability의 경우에도 국내 연구자 대부분이 ‘신뢰성’이라 정의하고 있다. 「Responsiveness(대응성)」의 경우 이용자를 위한 서비스 제공과 이용자 요구에 대하여 신속한 응답·반응과 진지함을 보여 부정적 이미지를 주지 않는 노력을 말하며, 문의사항에 대한 적절하고 효율적 설명 등으로 정의된다. 황춘기(2009), 김정포(2008), 이주희 외(2006), 김순양 외(2004), 이환범 외(2002) 등은 ‘대응성’으로 장철영(2007), 강호진(2004)등은 ‘반응성’이라 정의하고 있다.

- 「Empathy(공감성)」은 이용자와 서비스 제공자간의 감성적 교류를 나타내는 것으로 이용자에 대한 배려와 개별적 관심, 고객과의 의사소통 등으로 정의하고 있는데, ‘공감성’ 또는 ‘감정이입’으로 정의하고 있다. 그리고 「Assurances(확신성)」의 경우 종사자들의 믿음직하고 자신감 있게 서비스를 전달하는 능력으로, ‘보증성’ 또는 ‘확신성’으로 사용하고 있다.

(4) 연구 모델과 분석틀

- 본 연구는 다음과 같은 세 가지 측면에서 접근해 보았다. 첫째, 서브컬 요인들이 구성원 직무 만족도를 설명할 수 있는가? 둘째, 서브컬 측정문항은 구성원의 공단 측 지원에 대하여 만족하며, 미래 안정성, 추천의사(충성도)에 어느 정도 영향을 미치는가? 그리고 셋째, 업무 만족도, 지원 만족도, 미래 안정성 등의 직무 만족도는 추천(충성)도에 어느 정도 영향을 미치는가 등이다. 논의에 따라 가설을 설정하면 다음과 같음

- 가설1 : 서브컬은 업무 만족도에 영향을 미칠 것이다.
- 가설2 : 서브컬은 지원 만족도에 영향을 미칠 것이다.
- 가설3 : 서브컬은 미래 안정성에 영향을 미칠 것이다.
- 가설4 : 서브컬은 직무 만족도에 영향을 미칠 것이다.
- 가설5 : 서브컬은 추천 의사에 영향을 미칠 것이다.
- 가설6 : 업무만족, 지원만족, 미래안정도는 직무 만족도에 영향을 미칠 것이다.
- 가설7 : 업무만족, 지원만족, 미래안정도는 추천(충성)도에 영향을 미칠 것이다.
- 가설8 : 직무 만족도는 추천(충성도)에 영향을 미칠 것이다.



(5) 서브컬 문항 측정

- 직무만족 평가에 관한 SERVQUAL 모형 구축을 위해 요인분석을 실시한 결과 5개의 요인으로 추출되었다. 요인들의 적합도 검사결과 전체변수에 대한 표본 적합도를 나타내는 Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) 값은 .663, 요인분석의 적합성 여부를 나타내는 Bartlett의 구형성 검정치는 2044,697로 나타났다. 이때 유의수준은 $p < .001$ 로 요인분석 사용이 적합하고 공통요인이 존재한다고 할 수 있다. 설문에 대한 실증분석에 앞서 설문의 응답이 각 변수 내에서 어느 정도의 신뢰성을 가지고 있는 지를 살펴보기 위한 신뢰도 분석결과, 전체 서브컬 요인의 신뢰계수(cronbach's alpha)는 .655였으며, 각 요인항목에 대한 신뢰도 분석결과 또한 대부분 0.5이상의 알파값을 보이고 있다. 추출된 5개의 요인 모두 1 이상의 Eigenvalue 수치를 나타내고 있고, 적게는 6.35%에서 22.16%에 이르는 관측변인들의 변이를 나타내고 있다.

SERVQUAL 검증에 위한 요인분석 및 신뢰도 검증 결과

| 구분 | 세부요인 | 요인적재값 | 아이겐값 | %분산 | %누적 | 신뢰수 |
|----------|----------------------------------|-------------|-------|--------|--------|------|
| F1 유형 | A1 공무원으로서의 생활 만족 | .806(.716) | | | | |
| | A2 보수 수준 | .765(.749) | 3.768 | 22.163 | 22.163 | .745 |
| | A3 급여이외의 후생복지 | .657(.479) | | | | |
| F2 신뢰 | B1 승진 | .652(.492) | | | | |
| | B2 보직 및 업무 | .575(.509) | 1.939 | 11.406 | 33.569 | .613 |
| | B3 업무상 자율성 | .555(.545) | | | | |
| F3 공감 | C1 일을 통한 안정감 | .767(.638) | | | | |
| | C2 직장에 대해 다른 사람들에게 자랑스럽게 이야기 한다 | .719(.638) | 1.578 | 9.282 | 42.852 | .631 |
| F4 확신 | D1 나는 내가 다니는 직장에 대해 소속감을 느낀다 | .806(.697) | | | | |
| | D2 내가 추구하는 가치와 조직의 가치가 매우 비슷하다 | .752(.710) | 1.299 | 7.640 | 50.491 | .555 |
| F5 대응 | E1 현재 직장을 택한 것에 대해서 자랑스럽게 생각한다 | .632(.508) | | | | |
| | E2 현재 몸담고 있는 조직을 나의 평생직장으로 삼고 싶다 | -.598(.397) | 1.080 | 6.354 | 56.845 | .504 |

○ 요인1(F1)은 4개의 변수가 적재되었으며, 고유값은 3.768, 신뢰계수(cronbach's alpha)는 .745로 나타났다. 주요변수로는 업체규모, 시설, 장비, 광고 및 전문가적 외모 등이 이에 해당된다. 이들 변수는 .806~.655의 적재값을 보이고 있다. 요인1은 서브컬의 유형성과 일치하는 요인이라 할 수 있다. 요인2(F2)는 5개의 변수가 적재되었으며, 고유값은 1.939이고 신뢰계수는 .613이다. 요인2는 서브컬의 신뢰성에 해당된다. 요인3(F3)은 3개의 변수가 적재되었으며, 고유값은 1.578이며 신뢰계수는 .631이다. 요인4(F4)는 2개의 변수로 구성되며, 고유값은 1.299이고 신뢰계수는 .555이다. 요인5(F5)의 경우에는 3개의 변수가 적재되었으며, 고유값은 1.080이며 신뢰계수는 .504였다.

○ 요약된 변수들 간의 상관관계를 보면, 직무 만족도와 관련하여 업무 만족도가($r=.549$), 추천의사와 관련하여서는 미래 안정성이($r=.293$)

가장 높은 상관관계를 보였다. 더하여 요인집단과의 관계에서 직무 만족도와 관련하여서는 신뢰성($r=.465$)이, 추천의사와 관련하여서는 공감성($r=.719$)이 다른 요인에 비해 상대적으로 높은 것으로 나타났다. 직무 만족의 하위 3가지 척도와 서브컬의 상관관계 분석 결과 이용자 만족도는 신뢰성($r=.652$), 확신성($r=.197$), 공감성($r=.146$)의 순으로, 지원 만족도는 대응성($r=.598$), 공감성($r=.140$), 확신성($r=.117$)이, 미래 안정성은 신뢰성($r=.471$), 공감성($r=.353$), 유형성($r=.285$), 대응성($r=.156$), 확신성($r=.103$)의 순으로 높은 상관관계를 보임

직무 만족도에 관한 상관관계분석

| 요인설명 | Y | X1 | X2 | X3 | X4 | F1 | F2 | F3 | F4 | F5 |
|--------------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Y 직무 만족도 | 1.000 | | | | | | | | | |
| X1 추천 의 사 | .277** | 1.000 | | | | | | | | |
| X2 업 무 만족도 | .549** | .230** | 1.000 | | | | | | | |
| X3 지 원 만족도 | .004 | .139** | .075 | 1.000 | | | | | | |
| X4 미 래 안정성 | .422** | .293** | .334** | .132** | 1.000 | | | | | |
| F1 SVQ-1 유형성 | .130** | .021 | .078 | .054 | .285** | 1.000 | | | | |
| F2 SVQ-2 신뢰성 | .465** | .089 | .652** | .057 | .471** | .000 | 1.000 | | | |
| F3 SVQ-3 공감성 | .333** | .719** | .146** | .140** | .353** | .000 | .000 | 1.000 | | |
| F4 SVQ-4 확신성 | .015 | .090 | .197** | .117* | .103* | .000 | .000 | .000 | 1.000 | |
| F5 SVQ-5 대응성 | -.020 | .323** | .027 | .598** | .156** | .000 | .000 | .000 | .000 | 1.000 |

* $p<.05$, ** $p<.01$ (REGR factor score 1 for analysis 2)

2) 회귀분석을 통한 의식차이 분석

- 요인분석을 통해 나타난 5개 요인들이 업무만족도($R^2=.492$, $F=89.897$, $p<.001$)에 미친 영향을 보면 아래와 같음. 업무 만족도의 경우 5 요인 중 유형성, 신뢰성, 공감성, 확신성 등이 통계상 유의한 것으로 나타났다. 이러한 요인들 중 문제해결 능력 및 시·공간적 안정감을 줄 수 있는 행동 등으로 정의되는 신뢰성이 가장 높은 수치를 나타

냈으며($B=.442$, $p<.001$) 그 다음으로는 확신성($B=.133$, $p<.001$), 공감성($B=.099$, $p<.001$), 유형성($B=.053$, $p<.05$) 순으로 나타났다.

서브컬과 업무 만족도에 대한 회귀분석

| Y | 업무 만족도 | | | |
|-----------------|---------------|-----------|---------|-----------|
| X | B | Std.Error | β | t |
| F1 SVQ-1 유형성 | .053 | .022 | .078 | 2.360* |
| F2 SVQ-2 신뢰성 | .442 | .022 | .652 | 19.695*** |
| F3 SVQ-3 공감성 | .099 | .022 | .146 | 4.412*** |
| F4 SVQ-4 확신성 | .133 | .022 | .197 | 5.950*** |
| F5 SVQ-5 대응성 | .019 | .022 | .027 | .830 |
| 상 수 | 2.876 | | | |
| R2(Adjusted R2) | .492(.487)*** | | | |
| F | 89.807*** | | | |

* $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$

- 지원 만족도와 서브컬 요인들과의 회귀분석 결과를 살펴보면 R^2 의 값은 .397이었으며 F 값은 61.001($p<.001$)로 나타났다.

서브컬과 지원 만족도에 대한 회귀분석

| Y | 지원 만족도 | | | |
|-----------------|---------------|-----------|---------|-----------|
| X | B | Std.Error | β | t |
| F1 SVQ-1 유형성 | .052 | .035 | .054 | 1.495 |
| F2 SVQ-2 신뢰성 | .054 | .035 | .057 | 1.568 |
| F3 SVQ-3 공감성 | .134 | .035 | .140 | 3.875*** |
| F4 SVQ-4 확신성 | .112 | .035 | .117 | 3.234** |
| F5 SVQ-5 대응성 | .575 | .035 | .598 | 16.578*** |
| 상 수 | 3.578 | | | |
| R2(Adjusted R2) | .397(.391)*** | | | |
| F | 61.001*** | | | |

* $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$

- 공감성, 확신성, 대응성 등이 통계상 유의한 것으로 나타났는데, 대

응성이 요인들 중 가장 높은 수치를 나타냈으며($B=.575$, $p<.001$) 공감성($B=.134$, $p<.001$), 확신성($B=.112$, $p<.01$) 등이 그 다음 순서로 나타났다

- 요인분석을 통해 나타난 서브퀵 5개 요인들이 미래 안정성($R^2=.462$, $F=79.506$, $p<.001$)에 미친 영향에 대한 분석 결과는 아래와 같다.
- 5개 차원의 요인 모두가 통계상 유의한 것으로 나타났으며, 요인별로 살펴보면 신뢰성($B=.382$, $p<.001$)이 가장 높은 수치를 나타냈다. 다음으로는 공감성($B=.286$, $p<.001$), 유형성($B=.231$, $p<.001$), 대응성($B=.127$, $p<.001$) 순으로 나타났으며, 확신성의 경우($B=.084$, $p<.01$) 다섯 요인 중 영향력은 가장작지만 나머지 요인들과 마찬가지로 통계적으로 유의함

서브퀵과 미래 안정성에 대한 회귀분석 결과

| Y | | 미래 안정성 | | |
|-----------------|---------------|-----------|---------|-----------|
| X | B | Std.Error | β | t |
| F1 SVQ-1 유형성 | .231 | .028 | .285 | 8.357*** |
| F2 SVQ-2 신뢰성 | .382 | .028 | .471 | 13.807*** |
| F3 SVQ-3 공감성 | .286 | .028 | .353 | 10.341*** |
| F4 SVQ-4 확신성 | .084 | .028 | .103 | 3.028** |
| F5 SVQ-5 대응성 | .127 | .028 | .156 | 4.576*** |
| 상 수 | 2.915 | | | |
| R2(Adjusted R2) | .462(.456)*** | | | |
| F | 79.506*** | | | |

* $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$

- 서브퀵 요인이 직무 만족도($R^2=.345$, $F=48.758$, $p<.001$)에 미친 영향을 살펴보면 다음과 같다. 직무 만족도의 경우 유형성, 신뢰성, 공감성 등이 통계상 유의한 것으로 나타났다. 신뢰성이 가장 높은 수치를 나타냈으며($B=.347$, $p<.001$) 공감성($B=.249$, $p<.001$)과 유형성($B=.097$, $p<.01$)이 그 다음 순으로 나타났다.

직무 만족도에 대한 회귀분석 결과

| Y | 직무 만족도 | | | |
|-----------------|---------------|-----------|---------|-----------|
| X | B | Std.Error | β | t |
| F1 SVQ-1 유형성 | .097 | .028 | .130 | 3.466** |
| F2 SVQ-2 신뢰성 | .347 | .028 | .465 | 12.363*** |
| F3 SVQ-3 공감성 | .249 | .028 | .333 | 8.860*** |
| F4 SVQ-4 확신성 | .011 | .028 | .015 | .400 |
| F5 SVQ-5 대응성 | -.015 | .028 | -.020 | -.529 |
| 상 수 | 2.893 | | | |
| R2(Adjusted R2) | .345(.338)*** | | | |
| F | 48.758*** | | | |

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

- 추천의사(충성도)와 서브컬 요인의 회귀분석 결과를 살펴보면 R^2 의 값은 .638 이었으며 F 값은 163.017(p<.001)이었다.

추천의사(충성도)에 대한 회귀분석 결과

| Y | 추천의사 (충성도) | | | |
|-----------------|---------------|-----------|---------|-----------|
| X | B | Std.Error | β | t |
| F1 SVQ-1 유형성 | .019 | .025 | .021 | .738 |
| F2 SVQ-2 신뢰성 | .080 | .025 | .089 | 3.168** |
| F3 SVQ-3 공감성 | .647 | .025 | .719 | 25.706*** |
| F4 SVQ-4 확신성 | .081 | .025 | .090 | 3.222** |
| F5 SVQ-5 대응성 | .290 | .025 | .323 | 11.546*** |
| 상 수 | 3.578 | | | |
| R2(Adjusted R2) | .638(.634)*** | | | |
| F | 163.017*** | | | |

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

- 추천의사(충성도)와 서브컬 요인의 회귀분석 결과를 살펴보면 R^2 의 값은 .638 이었으며 F 값은 163.017(p<.001)이었다. 신뢰성, 공감성,

확신성, 대응성 등이 통계상 유의 하였으며, 공감성($B=.647, p<.001$) 이 5개 요인 중 가장 영향력이 요인으로 나타났다. 다음으로 대응성 ($B=.290, p<.001$), 확신성($B=.081, p<.01$), 신뢰성($B=.080, p<.01$) 순 임을 알 수 있었다.

- 이론적 능력을 나타내는 지식만족도, 실무능력에 관한 기술만족도 그리고 교육 후 활동에 대한 자신감 등을 나타내는 감성만족도 등의 3가지 매개변수가 직무수행에 미치는 영향을 알아보았다. 그 결과는 다음과 같다

만족도 요인과 직무 만족도에 대한 회귀분석 결과

| Y | 직무 만족도 | | | |
|-----------------|---------------|-----------|---------|-----------|
| X | B | Std.Error | β | t |
| 업 무 만족도 | .508 | .043 | .461 | 11.795*** |
| 지 원 만족도 | -.053 | .029 | -.068 | -1.827 |
| 미 래 안정성 | .255 | .036 | .277 | 7.046*** |
| 상 수 | .879 | | | |
| R2(Adjusted R2) | .370(.366)*** | | | |
| F | 90.905*** | | | |

* $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$

만족도 요인과 추천의사(충성도)에 대한 회귀분석 결과

| Y | 추천의사 | | | |
|-----------------|------------|-----------|---------|----------|
| X | B | Std.Error | β | t |
| 업 무 만족도 | .193 | .061 | .145 | 3.315** |
| 지 원 만족도 | .090 | .041 | .096 | 2.173* |
| 미 래 안정성 | .257 | .052 | .232 | 4.974*** |
| 상 수 | 1.955 | | | |
| R2(Adjusted R2) | .114(.109) | | | |
| F | 20.022 | | | |

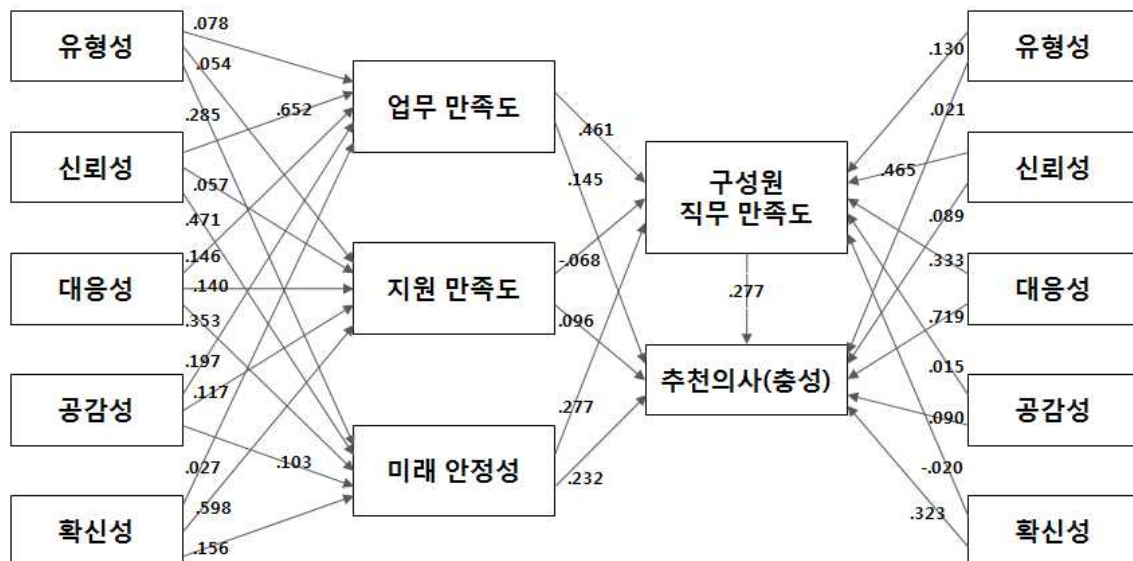
* $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$

직무 만족도 - 추천의사(충성도)

| Y | 추천의사 (충성도) | | | |
|-----------------|---------------|-----------|---------|----------|
| X | B | Std.Error | β | t |
| 직무 만족도 | .334 | .053 | .277 | 6.238*** |
| 상 수 | 2.614 | | | |
| R2(Adjusted R2) | .077(.075)*** | | | |
| F | 38.917*** | | | |

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

3) 경로분석



[그림 24] 경로분석모형

1. 기본구조 개선 [직제개편]

1) 기본방향

- 일정수준의 경쟁과 책임경영(업무)이 가능한 조직 구조로의 전환
 - (예: 1본부 → 2본부제로 전환 (서울 6본부, 부산 3본부))
- 사업별 책임경영체계 구축
 - 유사 사업군에 대한 본부단위 통제로 사업관리 강화 및 본부별 책임성과체계도입 가능
 - ※ 지방공기업 설립운영기준에 따라 대구시설공단은 상임이사 2명 가능 (공단 정원 249명, 정직원 기준)

2) 개편방향

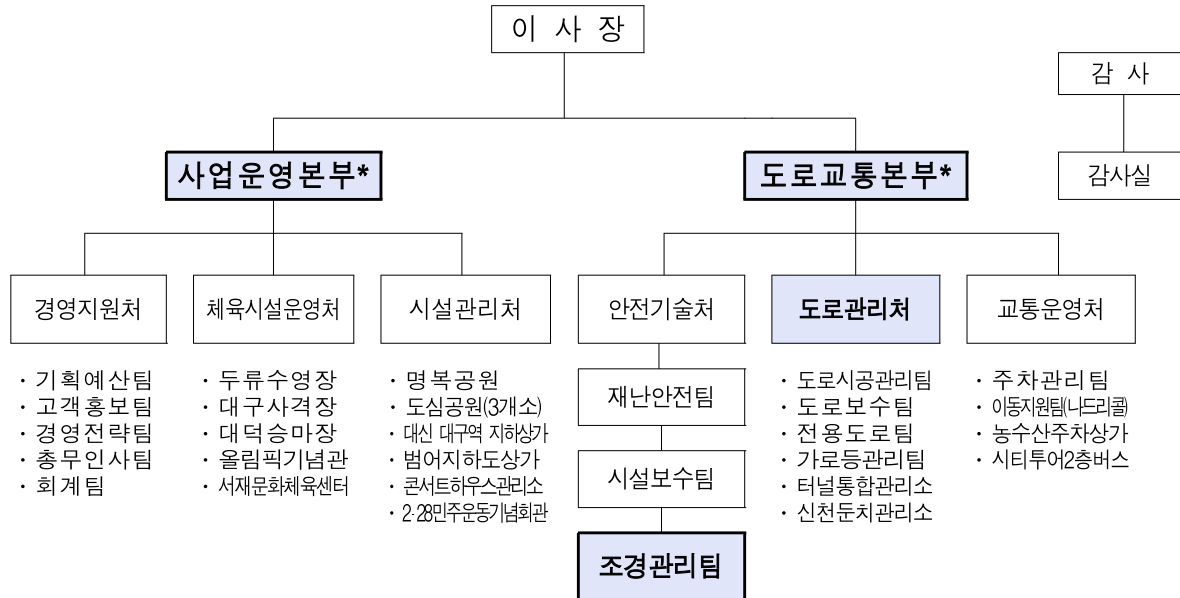
- 사업별 전문성 강화
- 경영효율 및 성과관리 고도화를 위한 중앙통제 시스템 강화
 - 본부(중앙)는 인사, 기획예산, 회계업무 통합운영(효율성, 조직균형 유지)
 - 각 사업장은 사업장 기본 업무에 집중

2. 부서(팀)별 조직구조 변화

- 사업별 문제해결 전문성 강화
 - 다양한 특성의 사업을 유사기능 중심으로 편제하여 본부별 의사결

정 전문성과 권한강화 정립

<조직 개편(안)>



* 본부명칭 : (1안) 사업운영본부, 도로교통본부, (2안) 운영본부, 관리본부

○ 기획예산팀

- 경영예산팀으로 명칭변경 및 기획, 예산기능 강화

○ 경영전략팀

- 성과관리팀으로 명칭변경 및 관리기능 강화
- 전문성 강화, 기획, 마케팅, 조직관리 및 예산운용 업무 중앙관리 강화

○ 회계팀

- 중앙관리체계 강화를 위해 본부 회계팀 인력보강

○ 정보전산팀 (신설)

- 경영지원처 내 정보전산팀 신설 또는 성과관리팀으로 합병
- 본부 중앙관리체계 강화를 위한 회계, 전산 인력보강 필요

1. 유사중복기능 분석

- 대구시설공단 직급은 직렬별로 2-6급으로 구성되어 있음
 - 직무(업무) 내용은 동일·유사하나 직렬별로 인사, 급여 체계가 다름
 - 동일 직급이라도 직렬에 따라 인사, 급여 후생처우가 상이
 - 조직구성원의 인식차이 분석결과
 - 실제 직급별 승진에 대한 인식차가 큼
(업무직 구성원 가장 부정적)
 - 직급, 직렬에 따라 처우가 달라 (직책별 분석 결과]
 - 만족도, 보수, 승진, 안정성, 충성도 모두 집단별 인식(만족도) 차이가 남
- ※ 중장기적 측면에서 조직균형에 잠재적 위험요소로 작용할 수 있음

2. 직렬/직급 개선(안)

1) 직렬-직급 분석

- 대구시설공단 직렬은 아래 표와 같이, 사무직은 사무만, 기술직은 6종(토목, 건축, 전기, 기계, 임업, 전산), 업무직은 8종(사무, 토목, 건축, 전기, 기계, 기전, 임업, 운전)으로 분류하고 있음
- 사무직은 공무원의 일반행정 직렬에 해당되며, 기술직은 공업직, 임업은 임업직, 건축은 시설직, 전산은 전산직과 유사(업무직도 이에

준하며, 기전직은 업무직에만 있으며, 기계와 전기관련 자격증 동시 보유한 직렬임)

| 사무직 | 기술직 | | | | | | 업무직 | | | | | | | |
|-----|-----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| | 토목 | 건축 | 전기 | 기계 | 임업 | 전산 | 사무원 | 토목원 | 건축원 | 전기원 | 기계원 | 기전원 | 임업원 | 운전원 |

- 그러나 공단 사규상으로 각 직렬에 대한 설명, 자격요건 등은 명시되어 있지 않으며(직렬별 정원표는 별첨), 채용공고 시 필요한 자격요건을 명시하고 있어, 타 공기업과 비교해 볼 때 개선이 필요함

※ 서울시설공단의 경우 인사규정에서 직군, 직렬, 직종을 명시하고 있음

직군별 직렬 및 직종

| 직 군 | 직 렬 1~9급 | 직 종 |
|-----|-------------|---|
| 사 무 | 사 무 | 사무, 장래 |
| 기 술 | 시 설 | 토목, 건축, 영선, 교통, 환경 |
| | 설 비 | 전기, 기계, 통신, 소방 |
| | 조 경 | 조경 |
| | 특 수 | 수의사, 사육사, 간호사 |
| 조 사 | 조 사 | 조사 |
| 조 무 | 조 무 | 사무보조, 비서, 시설경비, 통행료징수, 환경미화, 조리, 시설정비, 주차관리 |
| 상수도 | 상수도 | 검침, 교체 |

- 공단의 주요사업과 직렬간 상호관련성을 분석해보면 주로 시설물을 관리하는 공단업무의 특성상 법적 자격증 선임과 관련이 큼

- 다만, 소방, 승강기 관리 등 일부시설물은 외부위탁관리가 가능하므로 이런 시설물은 동종의 자격증을 보유한 직렬에서 전반적으로 확인할 수 있을 정도이면 될 것으로 보임

○ 법적인 자격요건기준으로 필요한 시설물별 직렬을 분석해보면

- 체육시설의 경우 필요직종은 사무직, 기술직 및 업무직종 중 기계 또는 기전(보일러, 여과시설 등 기계시설관리), 전기(발전기 등 전기 시설물 관리, 법적으로 전기관리자 선임필요), 임업(수목, 조경시설 이 많은 사업장)이 필요할 것으로 분석됨
- 도로시설의 경우 주요업무는 도로재포장, 차선도색, 도로부속시설물 관리로 토목직렬이 필요하고, 건설기계 등 운영을 위해 업무직 중 운전직렬이 필요함
- 가로등시설의 경우 시설물 대부분이 전기시설물이므로 전기직렬이 필요
- 기타 지하상가 등 시설물은 전기, 기계 등이 공통적으로 필요함
- 명북공원의 경우 대기환경기사가 추가로 필요함
- 이동지원센터의 경우 차량수리 등과 관련하여 기계직렬이 필요함

○ 전문성을 겸비한 인력 필요

- 공단의 건축 직렬은 기술직3, 업무직2의 정원이 책정되어 있는데, 현재까지 공단이 주관하는 건축공사가 많지 않은 관계로 이제까지 정원을 현수준에서 관리하여 왔음
- 조직의 전문성 제고 및 파도풀과 같은 대형, 전문레저시설 종합공사 수행을 위해서 전문가(건축직 등)가 필요하나 기설된 공공시설물을 인수·관리가 주 업무 이며, 신축 예정(계획)이 없기에 향후 사업계획에 따라 대응하는 것이 유리

○ 임업부분 업무직

- 업무직의 임업은 기술직의 임업과 달리 별도의 조경기사, 수목관련 자격증을 요하지 않고 있음

- 업무의 주요내용도 수목의 식재, 병충해방제 등 단순반복적 업무를 주로 수행하고 있는데, 이는 단기사역 등으로 해결할 수 있는 성격의 업무임
- 따라서, 업무직의 임업직은 폐지하고 현 인력을 업무 사무직렬로 통합하는 것이 바람직 할 것으로 보임

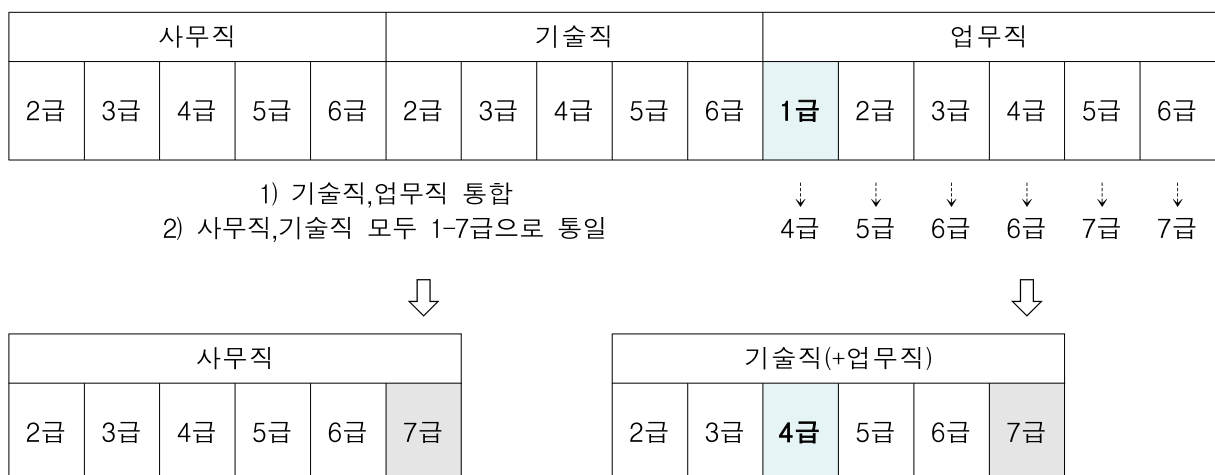
2) 직렬/직급 개선(안)

○ 직렬개편

- 사무직, 기술직, 업무직을 사무직, 기술직으로 합병 재배치 (업무직 개편)
- 유사, 중복업무 감소효과
- 본부 별 인력재배치 및 구성 용이 (대응성 및 인력운영 효율성 강화)

○ 직급의 일원화

- 직급을 하나의 기준에 맞춰 1-7급 까지로 통일
- 업무직을 사무직과 기술직 4-7급에 배치 (일반)



1. 업무효율성 증대를 위한 재설계

- 2본부 체제 운영을 통한 책임성 및 경쟁력 강화
- 직책 간 의식차이 (갈등요소)를 줄이기 위한 직렬, 직급 재설계
 - 직렬개편
 - 사무직, 기술직, 업무직 (3직렬) → 사무직, 기술직 (2직렬 체제]
 - 직급 일원화
 - 직급을 하나의 기준에 맞춰 1-7급 까지로 통일
 - 업무직을 사무직과 기술직의 4-8급에 배치

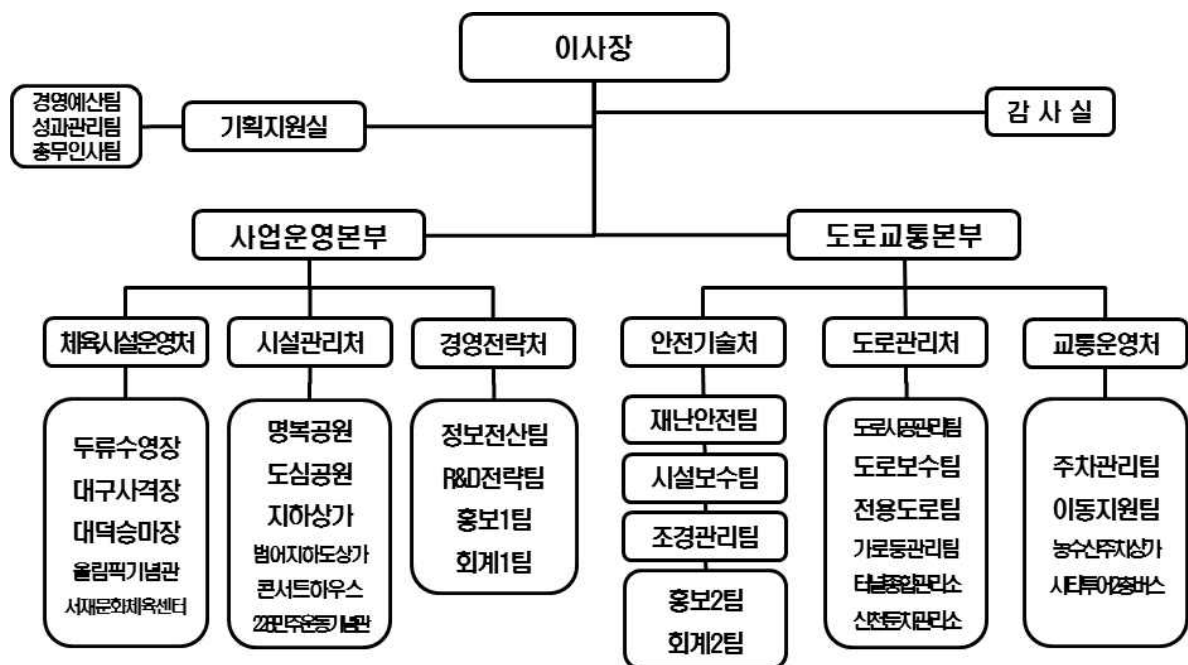
2. 기능 극대화를 위한 재설계

- 시티투어 사업의 반환 : 시설공단 직무특성(성격)과 다른 서비스
 - 대구시 반환 또는 예산증액(대구시)을 통한 적극적 사업지원
 - 전문기업 아웃소싱 또는 파트너십
- 2.28 민주운동기념회관 - 시설공단 직무특성(성격)과 다른 서비스
 - 대구시 반환 또는 전문기업 아웃소싱 또는 파트너십
- 대형시설 (북구 시민운동장 복합스포츠타운) 수탁을 위한 준비
 - 유사사업 운영경력 및 노하우 우수
 - 관련 전문인력 증원이 절실 (대형스포츠 시설 운영·관리)

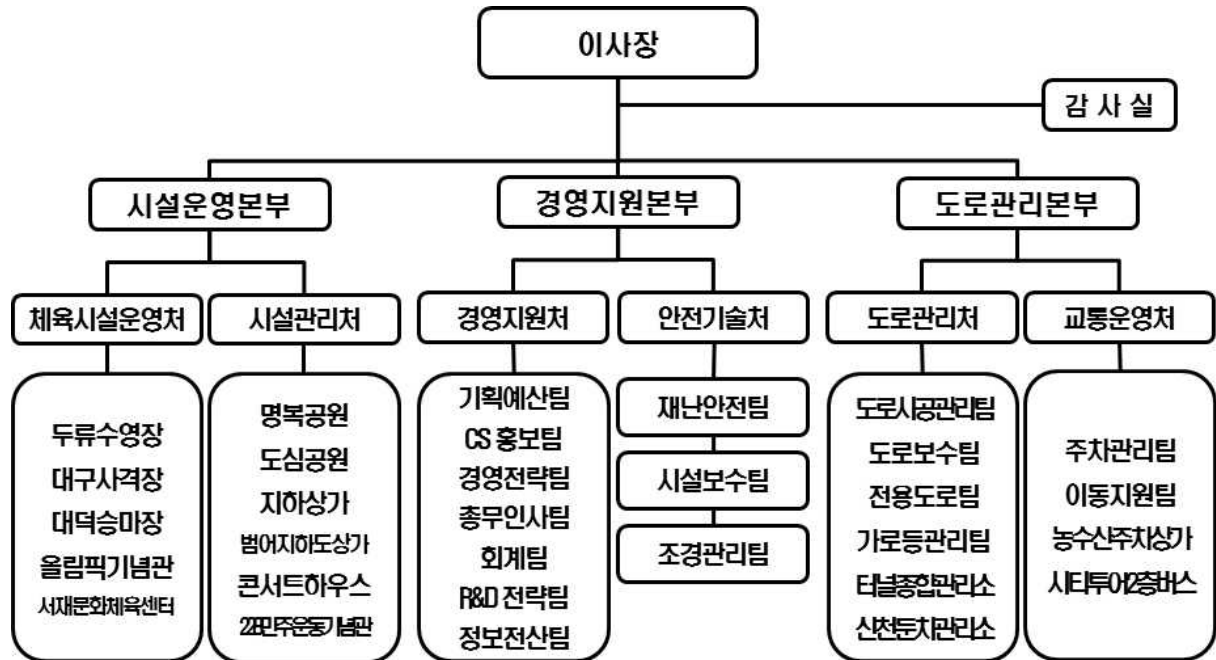
- 정부(지방정부) 정책사업 참여를 위한 준비
 - 정부(지역) 정책사업 참여경력 전문가 영입
 - R&D, 신규사업 개발 및 준비조직 신설
 - IoT 등 첨단관련 대구시 정책사업 참여준비 (R&D인력 필요)
- (전기자동차, 2017년 대구시 예산 600억 (인프라 운영관리 부분))

3. 중장기 조직구조 예상도(안)

1) 대구시설공단 2016 개편안 기준



2) 대구시설공단 3본부제 기준



제6장 조직문화 활성화 전략

Organizational Culture

제1절 조직문화 수준진단

1. 경쟁가치모형분석
2. 조직문화진단

제2절 조직문화 도출 개선전략

1. 가치분석모형결과
2. 조직문화변화의 시기

제3절 미래성장사업 분석

1. 분석의 틀과 평가기준 설정
2. AHP Analysis
3. 순위도분석
4. 가중치결과

1. 조직문화 수준진단

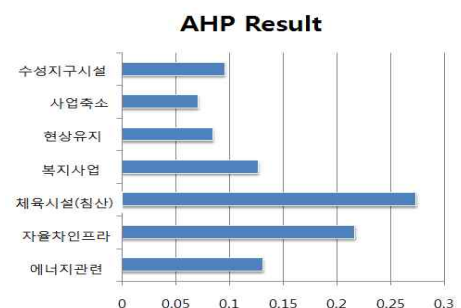
- 경쟁가치모형분석 (Competing Values Model : CVM)
- 조직문화진단 (Organization Culture Inventory: OCI)

2. 조직문화 도출 개선전략

- 가치모형 분석 결과
 - 전체적으로 평균 이상의 긍정적 특성을 지니고 있음
 - 정형화된 업무 보다는 비정형화된 업무 형태에 강세를 보임
 - 집단, 위계문화보다는 합리적이며 혁신적 문화를 선호함
 - 안정성과 응집, 통제성을 중요시하던 수동적 조직구조에서 벗어나 효율적이며 혁신적(유연성과 개성) 조직문화가 자리 잡고 있음
- 조직문화 변화의 시기
 - 위계문화에서 혁신적 문화로 변화하고 있음(젊은 조직 구성원)
 - 위계적 집단문화 보다 합리적(혁신)이 중시되고 있음(협력,배려보다는 성과)
 - 조직만족도를 좌우하는 요인은 은 업무만족과 미래안정성에 좌우
 - 조직 문화의 변화시기로 집단(구-신)간 갈등이 예상 (F-Test]
- 성취를 통한 건설적 조직문화의 변화시기
 - 성취를 통한 건설적 조직 문화의 변화시기
 - 성취, 자아실현, 친화적 문화중심
 - 경쟁보다는 친화, 동조적 문화가 우세
 - 관료적이며 복종적 문화는 높은 수준이 아니지만 안정적 조직문화 선호가 높아 조직의 정체현상이 우려
 - 일정수준의 경쟁이 이루어지지 않을 경우 조직 경쟁력, 효율성 하락

3. 미래성장산업분석

- 시설공단 미래전략사업 선정을 위한 AHP 최종 결과를 살펴보면 스포츠시설(행정효율, 접근성, 사업확장)이 가장 적합한 미래전략 사업으로 선정되었음. 그 다음으로는 자율형자동차 인프라 사업(자율성, 경제효율), 에너지관련 사업(전문성) 그리고 복지(문화)관련 사업(예산절감) 등의 순서인 것으로 나타남



1. 경쟁가치모형분석 (Competing Values Model : CVM)

1) 조직유형(특성)조사를 위한 경쟁가치모형분석(CVM)

○ 경쟁가치모형분석(CVM: competing values model)이란

- 캐머런(Cameron)과 퀴ン(Quinn)의 CVM은 조직이 추구하는 4가지의 경쟁가치(효과성) 모형에 기반한 조직문화 진단기법이라 할 수 있음. 현 조직이 추구하는 가치가 무엇이며, 앞으로 추구해야 할 바람직한 가치가 무엇인지에 대한 구성원들의 생각과 둘 간의 차이를 확인할 수 있음. 이러한 차이를 근거로 변화의 방향과 동력을 분석·예측할 수 있음

○ 기준(차원)과 특징

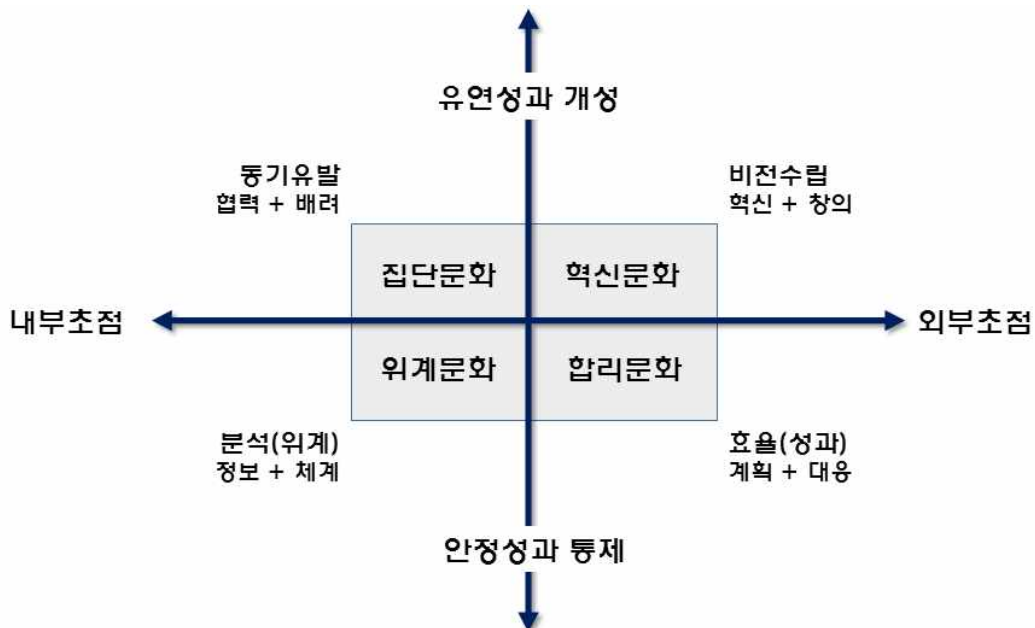
- 경쟁가치모형에 기반한 분석기법은 조직문화를 크게 네 가지 유형으로 분류함. (1) 유연성, 재량성, 역동성을 강조하는 축과 안정성, 통제, 질서를 강조하는 축, (2) 내부지향, 화합, 단결을 강조하는 축과 외부지향, 분화, 경쟁을 강조하는 축 등 2가지 차원을 기준으로, 조직문화유형을 집단문화, 혁신문화, 위계문화 및 합리문화(market)의 네 가지 조직문화 유형으로 분류하고 있음

○ CVM 유형을 설명하면 다음과 같음

- 제1사분면이 혁신문화를 나타내고 있는데, 이것은 유연성(flexibility)과 개성이 강조되고 외부에 초점이 맞추어지는 문화임. 이러한 문화에서의 경영자는 비전 수립자의 역할을 하고, ‘혁신’이 가장 중요한 가치임
- 제2사분면은 집단문화를 나타내는데, 이 문화에서도 유연성과 개성이

강조되지만 조직 내부에 초점을 맞추며, 조직구성원들 간의 ‘조화와 화합’, 그리고 개별 구성원들의 ‘만족’이 가장 중요한 가치로 간주됨

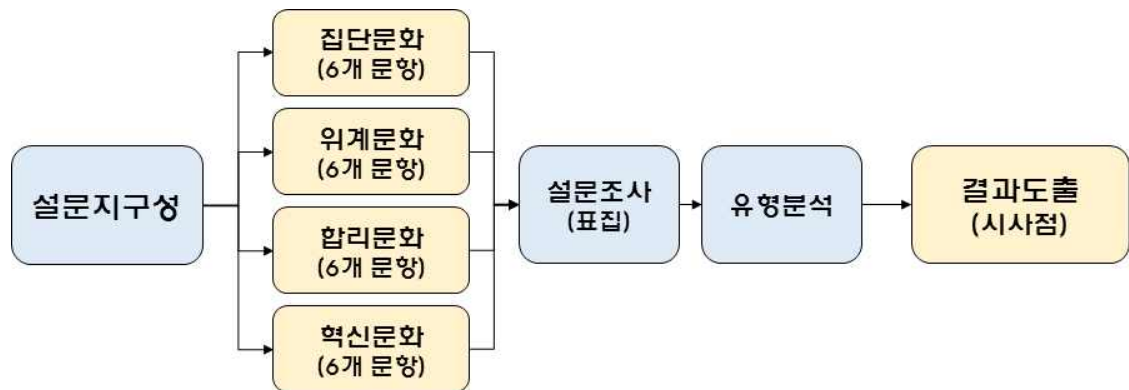
- 제3사분면은 위계 문화로서 조직 내부에 초점을 두고 안정성(stability)과 통제가 강조되는 문화이며, ‘효율성’이 가장 중요한 덕목이 되며, 경영자는 효율성을 위한 분석자의 역할을 함
- 제4사분면은 합리 문화인데, 이것은 조직 외부에 초점을 맞추고 안정성과 통제가 강조되는 문화로 ‘성과와 대응성’이 가장 중요한 가치임



경쟁가치모형을 이용한 조직문화유형의 특성

| 문화유형 가치체계 | | 집단문화 | 위계문화 | 합리문화 | 혁신문화 |
|--------------|-------|--------------------------------|-----------------------------|---------------------------------|------------------------------|
| 정의적 특성 | | 가족적, 인간미 넘치는 분위기의 문화로서 응집성이 강조 | 공식화된 규정을 중심으로 결속되며 안정성을 강조함 | 생동감 있고 활기가 넘치는 문화로서 체계성과 대응성 강조 | 계획과 목표달성을 중심으로 결속되며 효율성을 강조함 |
| 가치 차원 | 목 적 | 응집성 | 안정성 | 효율성 | 혁신 |
| | 수 단 | 협력 | 정보관리 | 계획-대응 | 적응성 |
| 조직 특성 | 동기부여 | 배려 | 권위체계 중시 | 대처능력 | 잠재력 개발 |
| | 리 더 십 | 지원적 | 보존적 | 지시적 | 창의적 |
| | 업무특성 | 정형화된 업무 | 정형화된 업무 | 비정형화된 업무 | 비정형화된 업무 |

- 앞서 제시한 경쟁가치모형에서 제기된 4가지 조직문화유형들은 순수한 이상형(ideal type)에 가까움. 따라서 현실적으로 어떠한 조직이라도 그 문화는 여러 유형들이 결합된 복합적 형태를 이루고 있다고 보는 것이 더 적절할 것임. 그러나 설문분석 결과를 이용해 각 조직별로 어떠한 조직문화유형이 지배적이며, 어떠한 조직문화유형이 약한지를 확인할 수 있고, 또한 조직 특성을 고려해 볼 때 어떠한 조직문화유형이 강해야 하는지에 대한 분석결과도 제시할 수 있음



[그림 32] CVM 설문 프로세스

- 조직문화를 측정하기 위한 설문문항은 총 4개 유형 24개 문항으로 구성되어 있는데, 각 유형마다 6개의 문항이 포함되어 있고, 자신의 조직의 특성을 잘 나타내는 정도에 따라 1-5로 측정함. 앞선 두 유형은 전반적인 조직문화와 분위기를 측정하는 문항이며, 세 번째는 합리적 체계와 대응능력을 나머지 유형은 조직의 전문성(능력)을 측정하는 문항임
- 설문은 대구광역시 시설관리공단 조직 구성원들에 대해 현재 인지하고 있는 조직문화 상태에 대한 조사를 실시함. 인구통계학적 요인(성별, 연령, 직급, 근무연수)과 업무부서에 대한 균형적인 조사가 이루어질 수 있도록 표본추출을 실시하였으며, 사회과학통계패키지 프로그램인

SPSS와 EXCEL 프로그램을 이용해서 분석함

○ 해석 및 시사점

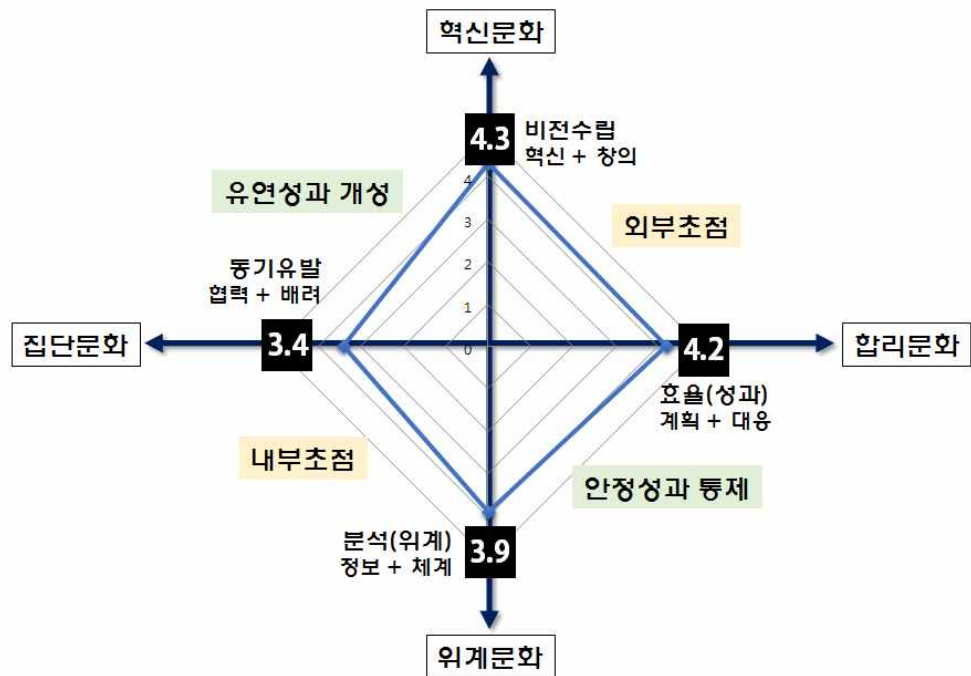
- 경쟁가치모형에 제기된 조직문화유형들, 엄밀히 말해 네 가지 조직문화 유형들은 이념형(ideal type)에 가까움. 따라서 현실적으로 어떠한 조직이라도 그 문화는 여러 유형들이 결합된 복합 형태를 이루고 있음
- 설문분석 결과를 이용해 각 조직별로 어떠한 조직문화유형이 지배적이며, 어떠한 조직문화유형이 약한지를 확인할 수 있을 것임. 또한 업무의 특성을 고려해 볼 때 어떠한 조직문화유형이 강해야 하는지에 대한 분석결과도 제시할 수 있을 것임
- 분석결과 조직문화의 현저한 불균형상태는 부정적 효과와 역기능을 낳을 수 있으므로, 다양한 환경에 대응할 수 있는 능력은 네 가지 문화유형들을 통합한 균형 상태에서 발생한다는 것도 인식해 각 조직문화유형을 강화시키기 위해 필요한 프로그램들을 개발하는데 실익이 있을 것임

2) 가치모형분석 결과

- 전체적으로 평균 이상의 긍정적 특성을 지니고 있음
- 정형화된 업무 보다는 비정형화된 업무 형태에 강세를 보임
- 집단, 위계문화보다는 합리적이며 혁신적 문화를 선호하며 조직특성 또한 이에 맞추어 나가고 있는 것으로 나타남
- 안정성과 응집, 통제성을 중요시하는 수동적 조직구조에서 벗어나 효율적이며 혁신적(유연성과 개성) 조직문화가 자리 잡고 있는 것으로 나타남

경쟁가치모형분석(CVM)

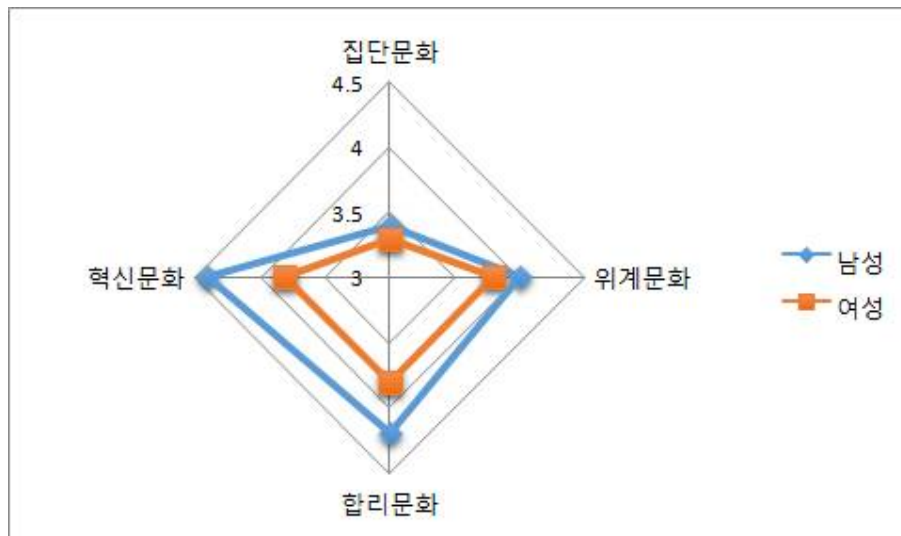
| 구분 | 문화유형가치체계 | | | |
|--------------|----------|------|------|------|
| | 집단문화 | 위계문화 | 합리문화 | 혁신문화 |
| 대구시설관리공단(전체) | 3.4 | 3.9 | 4.2 | 4.3 |



(1) 성별

- 성별 조직문화의 특성을 살펴보면 여성은 중도적 성향을 보이는 반면, 남성의 경우 집단문화보다는 혁신문화와 합리적 문화특성에 비중을 높게 두는 것으로 나타남

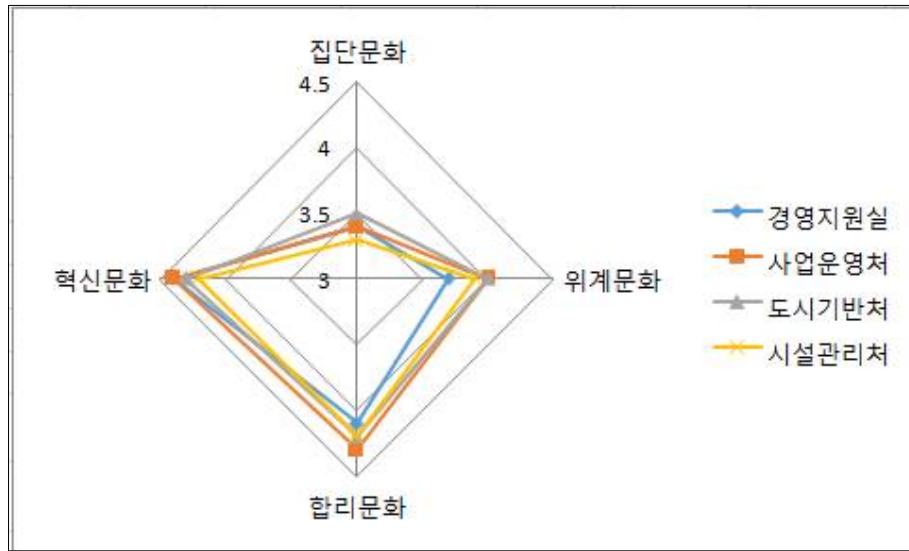
| 구분 | | | 문화유형가치체계 | | | |
|-----|---|---|----------|------|------|------|
| | | | 집단문화 | 위계문화 | 합리문화 | 혁신문화 |
| 성 별 | 남 | 성 | 3.4 | 4.0 | 4.2 | 4.4 |
| | 여 | 성 | 3.3 | 3.8 | 3.8 | 3.8 |



(2) 소속

- 소속별 집단문화의 특성 차이를 살펴보면 혁신문화와 합리문화에 더 큰 비중을 두고 있으며, 집단문화에 대한 특성은 상대적으로 낮게 나타나고 있음. 특히 사업운영처는 혁신과 합리적 문화 특성이 가장 높은 것을 알 수 있음

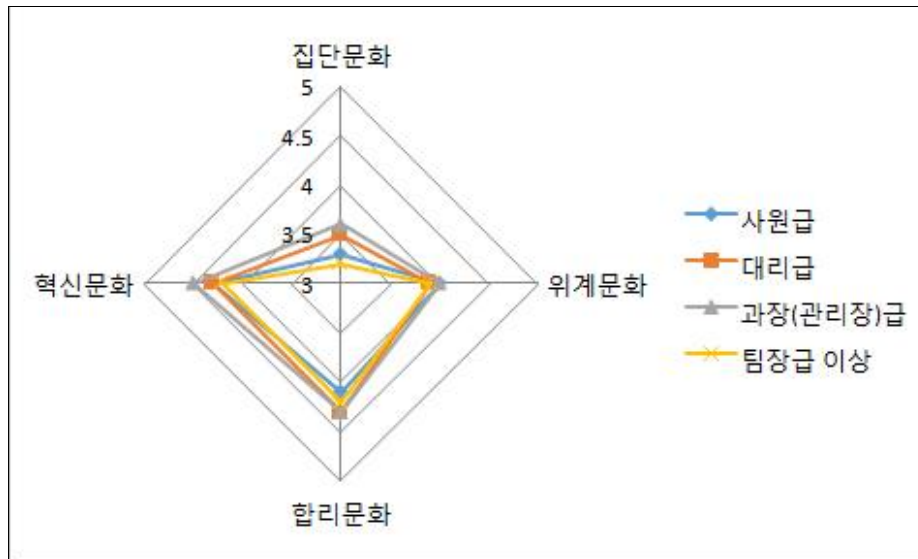
| 구 분 | | 문화유형가치체계 | | | |
|-----|-----------|----------|------|------|------|
| | | 집단문화 | 위계문화 | 합리문화 | 혁신문화 |
| 소 속 | 경 영 지 원 실 | 3.4 | 3.7 | 4.1 | 4.4 |
| | 사 업 운 영 처 | 3.4 | 4.0 | 4.3 | 4.4 |
| | 도 시 기 반 처 | 3.5 | 4.0 | 4.2 | 4.3 |
| | 시 설 관 리 처 | 3.3 | 3.9 | 4.2 | 4.2 |



(3) 직책

- 직책별 문화특성의 경우, 과장급 집단의 혁신문화 특성이 가장 높았으며 팀장급 이상 집단이 가장 보수적인 것으로 나타났음. 사원급과 대리급은 큰 차이를 보이고 있지 않았음. 실제 집단 간 인식차이 분석에서도 사원급과 대리급은 차이가 없는 것으로 나타났음

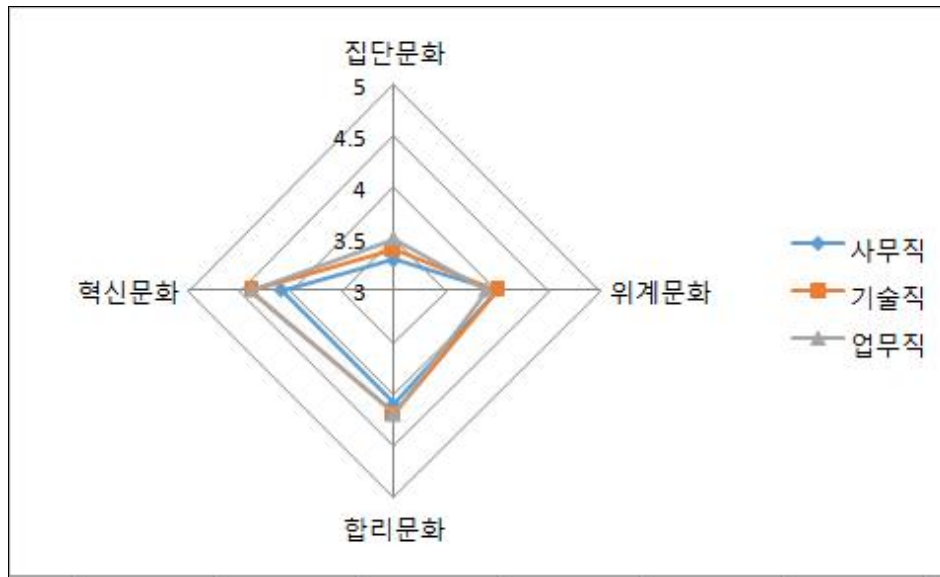
| 구분 | | 문화유형가치체계 | | | |
|-----|------------|----------|------|------|------|
| | | 집단문화 | 위계문화 | 합리문화 | 혁신문화 |
| 직 책 | 사 원 급 | 3.3 | 4.0 | 4.1 | 4.3 |
| | 대 리 급 | 3.5 | 3.9 | 4.3 | 4.3 |
| | 과 장(관리장) 급 | 3.6 | 4.0 | 4.3 | 4.5 |
| | 팀 장 급 이 상 | 3.2 | 3.9 | 4.2 | 4.2 |



(4) 직렬

- 직렬별 문화특성은 전체적으로 큰 차이를 보이지 않았으나 사무직의 혁신성이 상대적으로 낮게 나타나는 특성을 보였다. 기술직과 업무직은 조직문화 특성에서 차이를 보이지 않았음. 이는 업무상 특성이 동일하기 때문인 것으로 사료됨. 그러나 집단 간 인식차이를 살펴보면 업무만족도와 충성도 측면에서 업무직이 상대적으로 낮게 나타난 것을 볼 때, 유사·동일한 업무를 진행함에도 불구하고 인사, 후생복지 측면에서 차이를 보이는 현 상황에 대한 아쉬움이 반영되는 것으로 사료됨

| 구분 | | | 문화유형가치체계 | | | |
|----|-----|--|----------|------|------|------|
| | | | 집단문화 | 위계문화 | 합리문화 | 혁신문화 |
| 직렬 | 사무직 | | 3.3 | 4.0 | 4.1 | 4.1 |
| | 기술직 | | 3.4 | 4.0 | 4.2 | 4.4 |
| | 업무직 | | 3.5 | 3.9 | 4.2 | 4.4 |



3) 문화유형별 분석 (전체-집단)

(1) 집단문화

○ 대구시설공단 전체 구성원 대상

- 4가지 특성 중 상대적으로 낮게 나타난 집단문화 체계는 직원 상호 간 관계에 대하여서는 긍정적 반응을 나타내고 있지만 관리체계에 문제를 지적하고 있음

| | 내용 | 평균 | 표준편차 |
|----|-----------------------------|--------|---------|
| A1 | 직원들은 서로 잘 어울리는 편이다 | 4.2990 | .75721 |
| A2 | 직원들 간에는 상호신뢰가 형성되어 있다 | 4.2216 | .83159 |
| A3 | 직원들 간에는 단합이 잘 되는 편이다 | 4.1804 | .80377 |
| A4 | 직원들의 조직에 대한 충성심이 높다 | 2.0309 | 1.12856 |
| A5 | 상사들은 사전업무를 계획하고 잘 조직화하는 편이다 | 4.0309 | 1.02258 |
| A6 | 우리부서는 관리가 잘된다는 평을 듣고 있다 | 1.4278 | .86225 |

○ 집단(그룹)별

- 집단문화에 대하여 성별, 소속별 집단은 큰 차이를 보이고 있지 않음. 그러나 과장급 집단(직책)은 카 집단에 비해 집단문화 성향이 높았으며, 업무직(직렬) 집단이 사무직과 기술직 집단보다 집단문화 특성이 높게 나타났음

| 집단문화 | 성별 | | 소속 | | 직책 | | 직렬 | |
|------|----|-----|------|-----|-----|-----|-----|-----|
| | 남성 | 3.4 | 경영지원 | 3.4 | 사원급 | 3.3 | 사무직 | 3.3 |
| | | | 사업운영 | 3.4 | 대리급 | 3.5 | 기술직 | 3.4 |
| | 여성 | 3.3 | 도시기반 | 3.5 | 과장급 | 3.6 | 업무직 | 3.5 |
| | | | 시설관리 | 3.3 | 팀장급 | 3.2 | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |

(2) 위계문화

○ 전체

- 위계문화특성 부분에서는 관행을 통한 업무처리는 줄어드는 것으로 나타나고 있으나 상사와의 협의를 통한 계획 수립에 있어서 아직 부족함이 있는 것으로 응답하고 있음

| | N | 평균 | 표준편차 |
|-----|--------------------------------|--------|---------|
| B7 | 우리부서가 일과 시간에 하는 일들은 잘 조직화 되어있다 | 4.3402 | .80654 |
| B8 | 주간업무 계획이 잘 짜여져 있다 | 4.2990 | .81010 |
| B9 | 우리조직에서는 규칙을 지키는 것이 중요시 된다 | 4.4227 | .81228 |
| B10 | 직원들은 업무처리를 위하여 절차를 중요시 한다 | 4.2732 | .84719 |
| B11 | 직원들은 업무처리를 하는데 있어 예전 관행을 중시 한다 | 2.6289 | 1.24109 |
| B12 | 일년 업무목표를 상사와 협의하여 내가 설정 한다 | 3.7629 | .96330 |

○ 집단(그룹)별

- 위계문화특성의 집단별 차이를 분석해본 결과 남성(성별) 집단이 여성에 비해 상대적으로 위계적 질서를 중시하는 것으로 나타났으며, 경영지원부(소속)는 위계문화가 낮게 사업운영처와 도시기반처 집단이 상대적으로 높게 나타남. 직책과 직렬은 집단 간 차이가 유효하지 않은 것으로 나타남

| 위계문화 | 성별 | | 소속 | | 직책 | | 직렬 | |
|------|----|-----|------|-----|-----|-----|-----|-----|
| | 남성 | 4.0 | 경영지원 | 3.7 | 사원급 | 4.0 | 사무직 | 4.0 |
| | | | 사업운영 | 4.0 | 대리급 | 3.9 | 기술직 | 4.0 |
| | 여성 | 3.8 | 도시기반 | 4.0 | 과장급 | 4.0 | 업무직 | 3.9 |
| | | | 시설관리 | 3.9 | 팀장급 | 3.9 | | |

(3) 합리문화

○ 전체

- 조직의 합리적 특성에 관하여서는 위기사항에 대한 대처능력이 높은 것으로 나타났으며, 유연성에 대한 평가도 긍정적으로 나타났다. 또한 업무 결과에 대한 평가에서는 정량적 산출에 대한 중요성이 상대적으로 낮은 것으로 볼 때, 정성적 평가에 대한 만족도가 높은 것을 알 수 있음

| | N | 평균 | 표준편차 |
|-----|-------------------------------|--------|---------|
| C13 | 위기상황에서도 우리는 보통 일을 잘 마무리 한다 | 4.4072 | .70831 |
| C14 | 우리는 새로운 과업을 수행하는데 상당한 유연성이 있다 | 4.1856 | .86773 |
| C15 | 우리는 위기상황에 잘 대처한다 | 4.3918 | .72063 |
| C16 | 우리는 조직에 대한 새로운 요구에 잘 대응한다 | 4.2113 | .79615 |
| C17 | 우리 조직은 산출물이 가장 강조 된다 | 3.7165 | 1.07107 |
| C18 | 우리는 일을 잘 수행한다는 명성을 듣고 있다 | 4.2062 | .76772 |

○ 집단(그룹)별

- 집단별 합리문화 부분은 남성(성별)이 여성에 비해 높게 나타났으며, 사업운영처(소속)와 대리·과장급(직책) 집단이 타 집단에 비해 합리문화 특성이 높게 나타났으며 직렬별 차이는 나타나지 않음

| 합리문 화 | 성별 | | 소속 | | 직책 | | 직렬 | |
|-------|----|-----|-------|-----|-----|-----|-----|-----|
| | 남성 | 4.2 | 경영지원 | 4.1 | 사원급 | 4.1 | 사무직 | 4.1 |
| | | | 사업운영 | 4.3 | 대리급 | 4.3 | 기술직 | 4.2 |
| | 여성 | 3.8 | 도시기반 | 4.2 | 과장급 | 4.3 | 업무직 | 4.2 |
| | | | 시설 관리 | 4.2 | 팀장급 | 4.2 | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |

(4) 혁신문화

○ 전체

- 조직의 혁신문화 특성에 대하여서는 4개 특성 중 가장 높은 것으로 나타났음. 특히 직원들의 관련 업무에 대한 기술과 자격 등 전문성에 대하여 매우 긍정적인 것으로 나타났으며, 아이디어와 정보 등 새로운 문화에 대한 직원들의 자세나 운영에 매우 적극적인 자세를 보이고 있는 것으로 나타남

| | N | 평균 | 표준편차 |
|-----|---------------------------------|--------|---|
| D19 | 조직의 성과는 질적인 측면에서 매우 우수하다 | 4.2113 | 4.3 .82177 .83429 .81394 .77195 .81641 .84243 |
| D20 | 직장동료들은 나에게 유익한 정보를 제공해준다 | 4.2113 | |
| D21 | 동료들이 제공하는 정보가 업무수행에 많은 도움이 된다 | 4.3454 | |
| D22 | 직원들은 업무수행에 필요한 기술을 가지고 있다 | 4.4124 | |
| D23 | 직원들은 업무수행에 필요한 자격을 가지고 있다 | 4.4021 | |
| D24 | 직원들은 항상 새로운 아이디어를 개발하기 위하여 노력한다 | 4.2784 | |

○ 집단(그룹)별

- 조직의 혁신문화 특성에 대하여서는 대체적으로 높은 수치를 보이고 있음. 집단 간 차이를 살펴보면 남성(성별)이 여성에 비해 매우 높게 나타났으며, 소속 집단 간 차이는 나타나지 않는 것을 알 수 있었음. 과장급(직책)이 직책별 집단에서는 혁신문화 성향이 가장 높았으며 직렬별 집단 간 차이는 나타나지 않았음

| 혁신문화 | 성별 | | 소속 | | 직책 | | 직렬 | |
|------|----|-----|------|-----|-----|-----|-----|-----|
| | 남성 | 4.4 | 경영지원 | 4.4 | 사원급 | 4.3 | 사무직 | 4.1 |
| | | | 사업운영 | 4.4 | 대리급 | 4.3 | 기술직 | 4.1 |
| | 여성 | 3.8 | 도시기반 | 4.3 | 과장급 | 4.5 | 업무직 | 4.4 |
| | | | 시설관리 | 4.2 | 팀장급 | 4.2 | | |

2. 조직문화진단 (Organization Culture Inventory: OCI)

1) OCI의 개념

- 문화는 사회 구성원들이 일반적으로 가지고 있는 생각, 행동, 믿음 등으로 정의됨. 조직문화진단(Organizational Culture Inventory: OCI)은 조직 내에서 구성원들이 생각하고 행동하는 형태(style)와 관련된 12개의 규범(norm)을 진단하도록 되어있음. 이러한 행위규범(behavioral norm)을 통해 조직의 구성원들이 업무를 수행하고 상호 소통할 때 그렇게 행동할 것이라고 예상되는 방식을 구체화할 수 있음



2) OCI 측정 행위규범

- OCI에서 측정하는 행위규범은 두 가지 차원으로 구분할 수 있음.
첫 번째 차원은 사람에 대한 관심(a concern for people)과 일에 대한 관심(a concern for task)이며, 두 번째 차원은 더 높은 수준의 만족(satisfaction) 요구를 충족시킬 수 있는 행동의 기대와 낮은 수준의 안전(security) 요구를 유지시킬 수 있는 행동의 기대임. 이러한 두 가지 차원에 기초한 12개의 행위규범은 3개의 조직문화 유형으로 구분할 수 있음. 조직문화 유형은 건설적인 문화(Constructive), 수동적·의존적 문화(Passive & Defensive), 공격적·의존적 문화(Aggressive & Defensive)임

○ 건설적 문화스타일 (Constructive)

- [성취문화] 구성원 스스로 목표를 설정하여 이의 달성을 위해 노력하는 것을 가치 있는 것으로 보며, 일을 잘 하는 것이 무엇보다도 중요시되

는 문화임

- [자아실현 문화] 개인의 창의성과 업무수행의 질, 그리고 조직목표 달성을 위한 할당된 과업의 완성과 개인의 성장이 함께 강조되는 조직임
- [인간존중 문화] 조직 구성원들이 서로 지지하며 건설적이고 개방적으로 상호 작용하도록 기대되고 있는가를 나타내며 참여적이고 인간중심적으로 관리되는 조직의 지표로 볼 수 있음
- [친화적 문화] 공개적 의사소통과 협력, 팀에 대한 몰입을 강조하는 조직으로 구성원간의 건설적이며 친밀한 대인관계를 바탕으로 조직의 성과를 증진시키고자 함

○ 수동적 방어 스타일 (Passive & Defensive)

- [수용의 문화] 표면적인 대인관계가 중시되는 반면, 갈등은 회피하는 문화임. 평화로운 분위기는 만들 수 있으나 건설적인 차별화와 의견 표출이 억제되어 조직의 효율성이 일정 한계 내에 머물게 되어 발전의 가능성을 제한함
- [관습적 문화] 보수적, 관료제적으로 통제되는 조직이며, 조직 구성원에게 규칙을 준수하고 타인으로부터 비난, 질책 받지 않아야 된다는 것을 강조하여, 변화와 혁신을 방해할 수 있음
- [의존적 문화] 조직 구성원들로 하여금 지시한 것만 수행토록 하며 상사가 모든 의사결정을 내리는 통제적, 비참여적 지위체계가 강조되는 문화임
- [회피적 문화] 조직 구성원에게 성공에 대한 보상은 없는 대신 실패에는 처벌이 따르는 조직으로, 이러한 부정적 보상체계는 구성원이 타구성원에게 책임을 전가하는 방식으로 행동하게 하고, 도전적이고 창의적 업무처리를 방해함

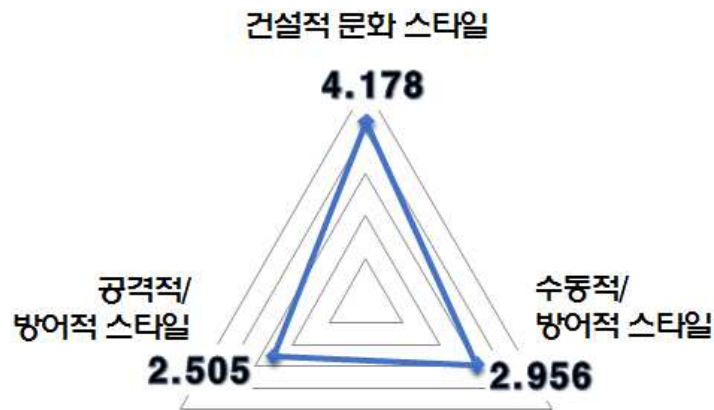
○ 공격적 방어 스타일 (Aggressive & Defensive)

- [대립적 문화] 조직 구성원 간, 부서 간 승/패의 경쟁과 대결이 강조되며 부정론이 보상을 받는 조직임. 반대를 위한 반대가 자주 발생하며 불필요한 집단 내/간 갈등이 발생함
- [권력 지향적 문화] 조직 구성원의 지위에 내재한 권위에 근거하여 구조화된, 비참여적 조직으로 조직 구성원들은 부하를 통제하고 상사의 지시를 따름으로써 보상을 받게 된다고 믿는 조직임
- [경쟁적 문화] 경쟁에서 승리하는 것이 무엇보다 중요한 가치로 강조되며, 동료 간 협력에 의한 공동의 승리보다는 상호간의 경쟁이 중요시되는 분위기임
- [완벽 주의적 문화] 완벽함과 인내, 어렵고 힘든 일을 하는 것이 중요한 가치로 수용되는 문화로, 미래의 비전이나 장기적인 목표 보다는 당장 눈앞에 닥친 단기목표에만 집착토록 하여 항상 긴장 속에서 생활하도록 함

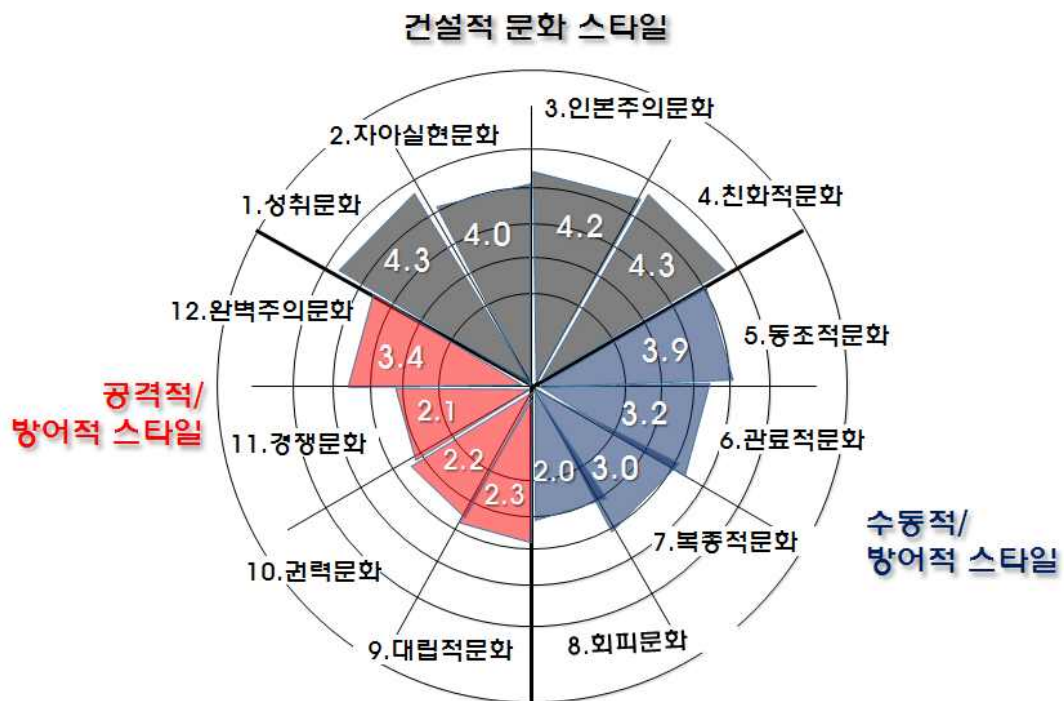
3) OCI 분석

(1) 전체분석

- 대구시설공단의 조직(문화)의 특성을 살펴보면 건설적 특성이 상대적으로 높게 나타남. 대체적으로 방어적 스타일 보다는 건설적 특성이 높게 나타나고 있음 (건설적 4.178, 수동적방어 2.956, 공격적 방어 2.505)



- 건설적문화 대부분이 높게 나타나고 있는데 특히 성취(4.3), 친화(4.3), 인본(4.2) 등의 요인이 높게 나타남. 공격적/방어적 스타일이 수동적/방어적 스타일에 비해 높게 나타났으며 회피(2.0), 경쟁(2.1) 등의 조직문화 성향은 매우 낮게 나타남

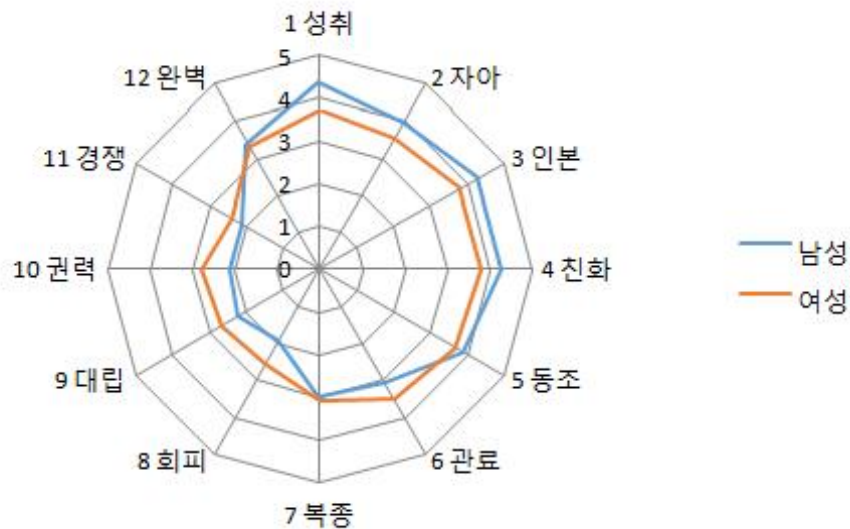


| 전체 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| | 성취 | 자아 | 인본 | 친화 | 동조 | 관료 | 복종 | 회피 | 대립 | 권력 | 경쟁 | 완벽 |
| 분석 | 4.3 | 4.0 | 4.2 | 4.3 | 3.9 | 3.2 | 3.0 | 2.0 | 2.3 | 2.2 | 2.1 | 3.4 |

(2) 성별 OCI

- 남성이 건설적 문화 스타일이 상대적으로 높게 나타나고 있으며, 공격적/방어적 스타일은 여성이 높게 나타남(권력, 대립, 회피). 수동적/방어적 스타일에서는 관료적 문화에는 여성이 동조문화는 남성이 높은 것으로 나타남

| 성별 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| | 성취 | 자아 | 인본 | 친화 | 동조 | 관료 | 복종 | 회피 | 대립 | 권력 | 경쟁 | 완벽 |
| 남성 | 4.4 | 4.0 | 4.3 | 4.3 | 3.9 | 3.1 | 3.0 | 1.9 | 2.2 | 2.1 | 2.1 | 3.4 |
| 여성 | 3.7 | 3.5 | 3.8 | 3.8 | 3.7 | 3.5 | 3.1 | 2.6 | 2.7 | 2.8 | 2.4 | 3.3 |

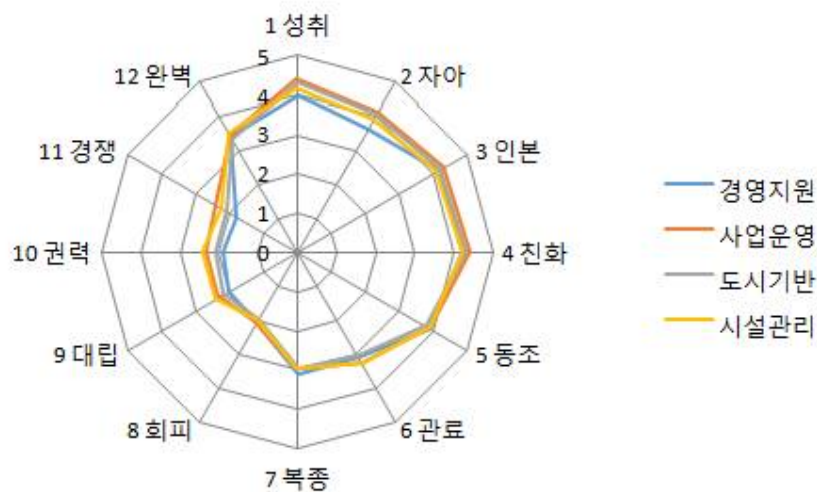


(3) 소속별 OCI

- 소속별 문화성향은 집단 간 차이가 크게 나타나지 않고 있음. 건설

적 문화스타일에서는 사업운영처가 가장 높은 것을 알 수 있으며(성취 4.4, 자아 4.1, 인본 4.3, 친화 4.4), 공격적/방어적 문화스타일은 집단 간 차이가 나타나지 않았으며, 수동적/방어적 문화스타일 부분에서는 경영지원부가 가장 낮게 나타남(대립 2.0, 권력 1.9, 경쟁 1.8)

| 소속 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| | 성취 | 자아 | 인본 | 친화 | 동조 | 관료 | 복종 | 회피 | 대립 | 권력 | 경쟁 | 완벽 |
| 경영지원 | 4.0 | 3.6 | 4.2 | 4.2 | 3.9 | 3.1 | 3.1 | 2.1 | 2.0 | 1.9 | 1.8 | 3.4 |
| 사업운영 | 4.4 | 4.1 | 4.3 | 4.4 | 3.9 | 3.3 | 3.0 | 2.1 | 2.3 | 2.3 | 2.4 | 3.4 |
| 도시기반 | 4.3 | 4.0 | 4.2 | 4.3 | 3.8 | 3.1 | 3.0 | 2.0 | 2.2 | 2.1 | 2.1 | 3.3 |
| 시설관리 | 4.2 | 3.9 | 4.1 | 4.2 | 3.9 | 3.3 | 3.0 | 2.0 | 2.4 | 2.4 | 2.2 | 3.5 |

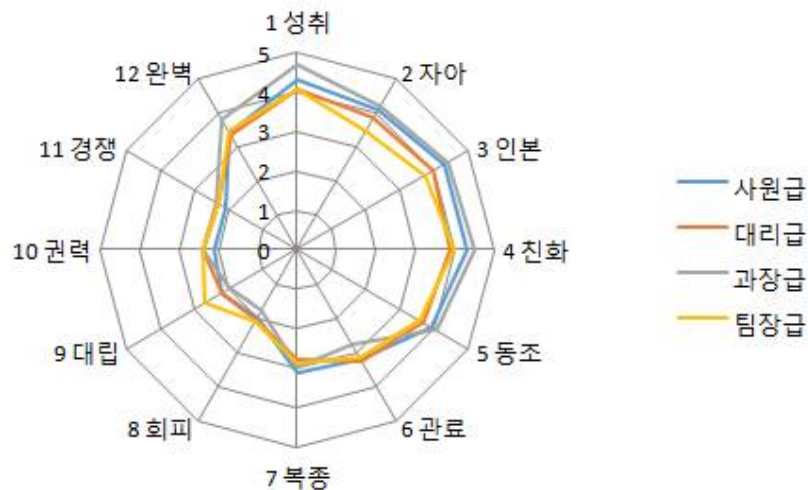


(4) 직책별 OCI

○ 직책별 OCI 분석 결과는 4개 그룹이 유사한 패턴을 보이고 있음

| 직책 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| | 성취 | 자아 | 인본 | 친화 | 동조 | 관료 | 복종 | 회피 | 대립 | 권력 | 경쟁 | 완벽 |
| 사원급 | 4.3 | 4.1 | 4.3 | 4.3 | 3.9 | 3.2 | 3.1 | 2.0 | 2.2 | 2.1 | 2.1 | 3.4 |
| 대리급 | 4.1 | 3.9 | 4.0 | 3.9 | 3.7 | 3.3 | 2.8 | 2.1 | 2.2 | 2.4 | 2.3 | 3.4 |
| 과장급 | 4.7 | 4.2 | 4.4 | 4.5 | 4.1 | 2.8 | 3.0 | 1.8 | 2.0 | 2.4 | 2.4 | 3.8 |
| 팀장급 | 4.1 | 3.5 | 3.8 | 4.0 | 3.6 | 3.2 | 2.9 | 2.1 | 2.7 | 2.4 | 2.3 | 3.5 |

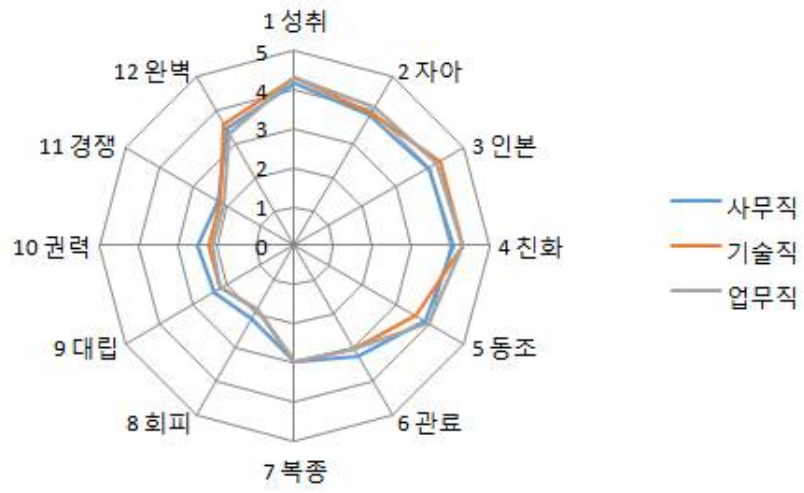
- 이 중 과장급 집단이 건설적 문화스타일에서 가장 높은 수치를 보였으며(성취 4.7, 자아 4.2, 인본 4.4, 친화 4.5), 회피 요인에 대하여서는 가장 낮은 수치를 보였음. 사원급과 대리급은 CVM에서와 같이 동일한 패턴을 보이며 차이를 보이지 않았음



(5) 직렬별 OCI

- 직렬별 OCI는 업무직 그룹이 건설적 문화 스타일에 가장 높은 점수를 보였으며, 사무직이 상대적으로 낮은 것으로 나타남. 공격적/방어 스타일과 수동적/방어스타일 두 문화스타일은 집단 간 차이가 나타나지 않음

| 직렬 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| | 성취 | 자아 | 인본 | 친화 | 동조 | 관료 | 복종 | 회피 | 대립 | 권력 | 경쟁 | 완벽 |
| 사무직 | 4.2 | 3.9 | 4.0 | 4.1 | 3.9 | 3.3 | 3.0 | 2.2 | 2.4 | 2.5 | 2.3 | 3.5 |
| 기술직 | 4.3 | 3.9 | 4.3 | 4.3 | 3.6 | 3.1 | 3.0 | 1.9 | 2.2 | 2.2 | 2.2 | 3.6 |
| 업무직 | 4.3 | 4.1 | 4.2 | 4.3 | 4.0 | 3.1 | 3.0 | 1.9 | 2.2 | 2.1 | 2.1 | 3.3 |



1. 가치모형 분석 결과

- 전체적으로 평균 이상의 긍정적 특성을 지니고 있음
- 정형화된 업무 보다는 비정형화된 업무 형태에 강세를 보임
- 집단, 위계문화보다는 합리적이며 혁신적 문화를 선호함
- 안정성과 응집, 통제성을 중요시하던 수동적 조직구조에서 벗어나 효율적이며 혁신적(유연성과 개성) 조직문화가 자리 잡고 있음

2. 조직문화 변화의 시기

- 위계문화에서 혁신적 문화로 변화하고 있음
 - 젊은 조직 구성원 영입 증가 영향
- 위계적 집단문화 보다는 합리적 성향(혁신)이 중시되고 있음
 - 협력과 배려보다는 성과 위주의 효율성 강조
 - 조직 전체 집단의 안정성 보다는 개인적 합리성이 강조
 - 외부 관계보다는 내부 조직 내 갈등이 있는 것으로 보임
- 조직 문화의 변화시기로 집단(구-신)간 갈등이 예상 (F-Test)

3. 성취를 통한 건설적 조직문화의 변화시기

- 성취를 통한 건설적 조직 문화의 변화시기
- 성취, 자아실현, 친화적 문화중심

- 경쟁보다는 친화, 동조적 문화가 우세
 - 관료적이며 복종적 문화는 높은 수준이 아니지만
 - 안정적 조직문화 선호가 높아 조직의 정체현상이 우려
 - 일정수준의 경쟁이 이루어지지 않을 경우 조직 경쟁력, 효율성 하락

4. 가치모형분석(CVM), 조직문화진단(OCI), 서브컬(SVQ) 종합분석

- 조직형태와 특성은 상당히 진취적
 - 창의적이며 성과달성과 대응에 우수 (젊은 조직형태)
- 조직간 갈등(문제)는 낮은편
 - 조직구성원간 갈등(문제)은 낮은편이나 협업 연계활동은 상대적으로 부족
 - 단, 구-신 조직간 갈등이 보임
- 조직관계 보다는 시스템 운영(형태)으로 문제가 높음
 - 협력, 연계 능력이 상대적으로 낮은편 (분화된 통제시스템 문제)
 - 안정적 조직문화 선호가 높아 조직의 정체현상이 우려
- 조직만족도를 좌우하는 요인은 은 업무만족과 미래안정성에 좌우
 - 신뢰성(상호신뢰)과 확신성(미래보장)이 가장 필요

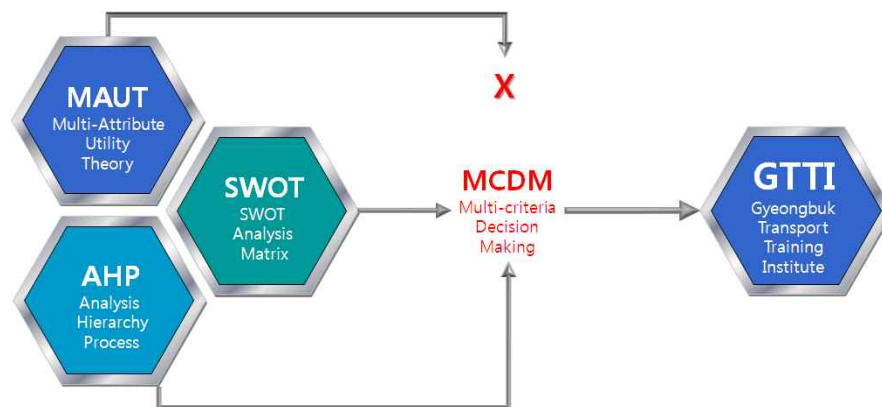
1. 분석의 틀과 평가기준 설정

1) 분석의 틀

(1) 분석방법 선택

- 정책방향 설정과 선택에 있어서 표준화되지 않은 여러 형태의 의견을 종합하여 정책의 우선순위를 부여하고 필요한 정책요소를 선택·반영하기 위하여 다기준의사결정(Multi-criteria Decision Making: MCDM)이 필요함
- 일반적으로 SWOT, 다속성 효용이론(Multi-Attribute Utility Theory: MAUT) 및 계층화분석(Analytic Hierarchy Process: AHP) 등이 사용되고 있음
- 대구 시설공단의 중·장기 발전방안 수립을 목적으로 하는 본 연구에도 적합한 운영대안을 찾기 위해 다기준의사결정(MCDM)이 필요한 바, 이 중 AHP 분석과 SWOT 분석을 사용하였음

중·장기 발전방안 수립에 사용될 분석도구 선택



(2) 계층적 분석 (AHP Analysis)

- 각기 다른 기준으로 이루어진 여러 형태의 데이터를 하나로 통일하여 순서 또는 중요도를 정하고 도출된 결과를 바탕으로 정리·분석하는 MCDM(다기준의사결정) 문제는 주로 MAUT나 AHP 분석을 사용함.
- MAUT 분석과 AHP 분석은 실제로 많은 연구자들에 의해 시도된바 있으며¹⁾ 그 활용도 또한 증가추세에 있음

MAUT와 AHP의 장·단점비교

| 구분 | MAUT | AHP |
|-------|--|---|
| 장점 | <ul style="list-style-type: none"> - 평가대상 구성이 단순한 경우 적용용이 - 신속한 평가가능 - 새로운 평가안 생성시 적용용이 | <ul style="list-style-type: none"> - 문제 계층화·세분화하여 체계적으로 접근 - 오류정보의 유입을 방지하는 기능보유 - 요소 중요도의 객관성, 신뢰성 지님 - 문제 전체에 대한 평가의 일관성 보유 |
| 단점 | <ul style="list-style-type: none"> - 평가요소 최대·최소구간 필요 - 가산모형에 국한 - 요소의 중요도 충분히 반영 못함 | <ul style="list-style-type: none"> - 계산이 복잡하고 S/W 적용필요 - 평가요소(대안수) 증가에 따라 쌍대비교 급증 - 새로운 대안 생성시 AHP문제 다시적용 |
| 적용 분야 | <ul style="list-style-type: none"> - 하위 속성간에 독립성이 가정되는 문제 - 효용함수 구성을 통한 평가의 적용 | <ul style="list-style-type: none"> - 계층구조가 복잡한 문제 - 일관성 측정이 중요한 대상 |

오정훈·곽승준(2003)

- MAUT 분석은 문제를 구성하는 여러 속성들에 대한 개별적 판단으로 전체 의사결정이 가능하도록 하는 것으로서, 평가자가 느끼는 가치에 적절한 가중치를 부여할 수 있는 조건을 공리적으로 정리한 방법이라 할 수 있음(Keeney, 1982; von Winterfeldt & Edwards, 1986)
- MAUT의 경우 평가지표 크기를 점수화하는 경우 비교적 단순하고 신속

1) Al Harbi(2001), Ossadnik & Lange(1999), Lootsma(1997), Yang & Lee(1997), Bard(1992), 곽승준 외(2002).

한 의사결정에 사용할 수 있다는 장점이 있음. 하지만 순위(ranking)를 통한 가중치 산정과정에서 요소의 중요도 반영이 합리적이지 못하고, 모든 요소가 독립적이라는 것을 가정하기에 상호의존적 또는 연계관계에 있는 요소에 적용하기에 부적절하다는 단점을 지님

- AHP²⁾는 평가자가 선택할 수 있는 여러 대안들을 체계적으로 순위화 시키고, 그 가중치를 비율척도(ratio scale)로 제시하는 방식임(Saaty, 1980).
- AHP는 MAUT와는 달리 결과에 대한 일관성지수를 계산할 수 있어 평가 결과에 대한 신뢰성을 정량화할 수 있다는 장점이 있음. 쌍대비교의 일관성 검정을 통한 오류정보의 배제 및 요소의 중요도에 대한 객관성, 신뢰성을 지니는 등 문제평가에 대한 일관성이 매우 높기 때문에 복잡도가 높아 문제를 계층적으로 세분화하여 해결해야 하는 문제나 객관적이고 정밀한 의사결정을 요하는 문제 등에 적용할 수 있음
- 이러한 이유로 본 연구의 분석방법은 각 요소의 중요도를 충분히 반영시키고 객관성과 신뢰성을 확보할 수 있는 계층화분석(AHP)을 선택하였음
- 의사결정자가 우선순위의 가치를 판단하기 어렵거나 부정확한 상황을 명확하게 해줌으로써 의사결정자의 판단을 어느 곳에 적용시켜야 하는 점을 알려 주는 장점이 있음. 결국, 의사결정자에게 복잡한 의사결정 문제의 구조를 보다 쉽게 이해시킬 수 있으며, 문제해결 방안을 강구하는데 있어서 도움을 줌
- AHP는 주관적인 판단을 이른바 시스템 분석의 방법론으로 끌어들여 문제해결 지향적인 의사결정을 하도록 하는데 목적을 두고 있음.

2) AHP는 Thomas L.Saaty 교수에 의해 제안된 방법으로 의사결정자의 목적을 정확히 파악하고 관련 요소들을 계층적으로 분해·조정함으로써 의사결정자가 최선의 선택을 할 수 있도록 하는 분석 방법임.

계층화 분석 (Analytic Hierarchy Process: AHP)

→ 문제의 구조화(problem decomposition and model structuring)

2) 가중치 선정 및 쌍대행렬비교

- 계층구조가 표시되면 각 평가항목에 중요도를 나타내는 가중치를 표시함.
가중치는 중요(1), 약간중요(3), 상당중요(5), 아주중요(7), 극히중요(9)로 나타내며, 보간법으로 조금중요(2), 중요(4), 꽤 중요(6), 크게중요(8) 등으로 표시함
- 평가 과정에서 발생할 수 있는 여러 형태의 주관적 편의(bias)의 방지를 위해 기하평균(geometric average)을 이용하였으며, 가중치에 대한 계산은 쌍대행렬비교(pair-wise comparison) 방법을 사용함

Pair-wise Comparison 척도 및 수식

| | | |
|---|----------|--------|
| ↑ | 9(8) | 절대 중요 |
| | 7(6) | 아주 중요 |
| ↑ | 5(4) | 상당 중요 |
| | 3(2) | 약간 중요 |
| ↕ | 1 | 동등 |
| | (1/2)1/3 | 약간 불필요 |
| ↓ | (1/4)1/5 | 상당 불필요 |
| | (1/6)1/7 | 아주 불필요 |
| ↓ | (1/8)1/9 | 절대 불필요 |

쌍대비교행렬 척도

| 구분 | A | B | C | D | 가중치 |
|----|----------|----------|----------|----------|-------|
| A | a_{11} | a_{12} | a_{13} | a_{14} | w_1 |
| B | a_{21} | a_{22} | a_{23} | a_{24} | w_2 |
| C | a_{31} | a_{32} | a_{33} | a_{34} | w_3 |
| D | a_{41} | a_{42} | a_{43} | a_{44} | w_4 |

$$a_{ij} = \frac{w_i}{w_j} \quad i, j = 1, \dots, n,$$

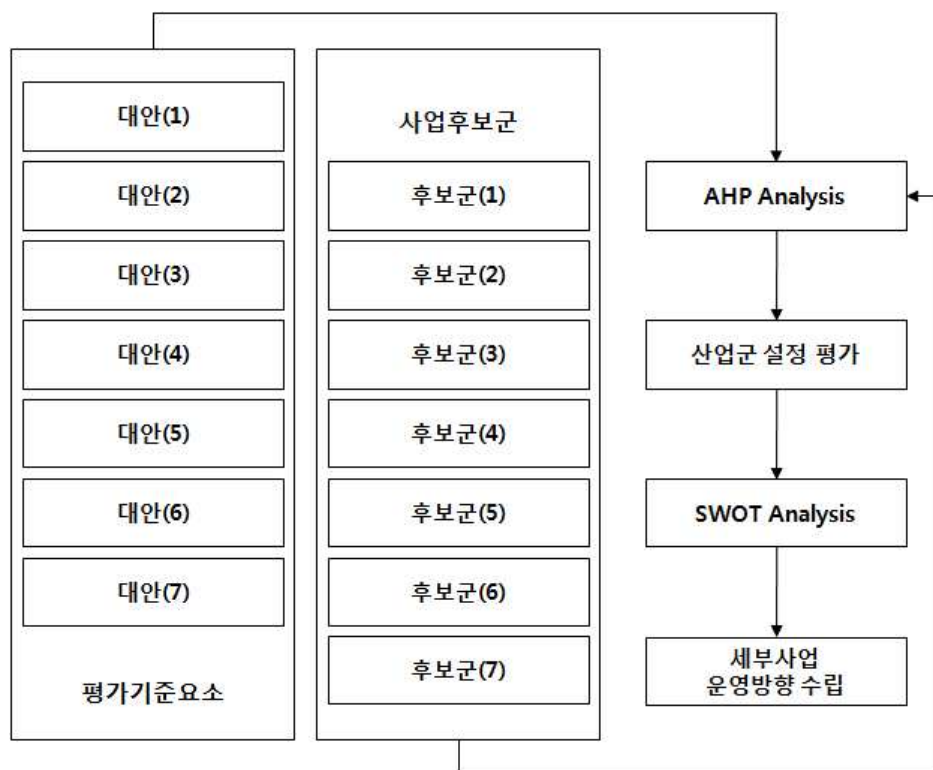
$$a_{ij} a_{jk} = \frac{w_i}{w_j} \cdot \frac{w_j}{w_k} = \frac{w_i}{w_k} = a_{ik},$$

$$a_{ji} = \frac{w_j}{w_i} = \frac{1}{w_i/w_j} = \frac{1}{a_{ij}}$$

쌍대비교(pair-wise comparison)행렬

3) 계층분석의 기본구조

- AHP는 크게 세 단계로 나누어 진행하는데, 1단계는 대안의 방향설정 단계이며, 제2단계는 세부계획안 선정을 위한 평가요소로 구성되며, 이 때 평가요소의 수는 크게 제한하지 않음
- 당 해 평가에서는 앞서 선정한 7개 평가요소를 가지고 AHP 분석을 실시하였음. 나아가 보다 정교한 가중치 계산을 위하여 하부수준을 확장하여 20개 세부항목을 통해 가중치를 산출하는 방법을 선택함. 이러한 과정을 통해 최종단계인 3단계에서 최종 운영방향 및 세부운영계획을 선정함.



4) 가중치 결정 및 종합화

- Pair-wise Comparison을 통해 설정된 중요도를 대안별로 기하평균값을

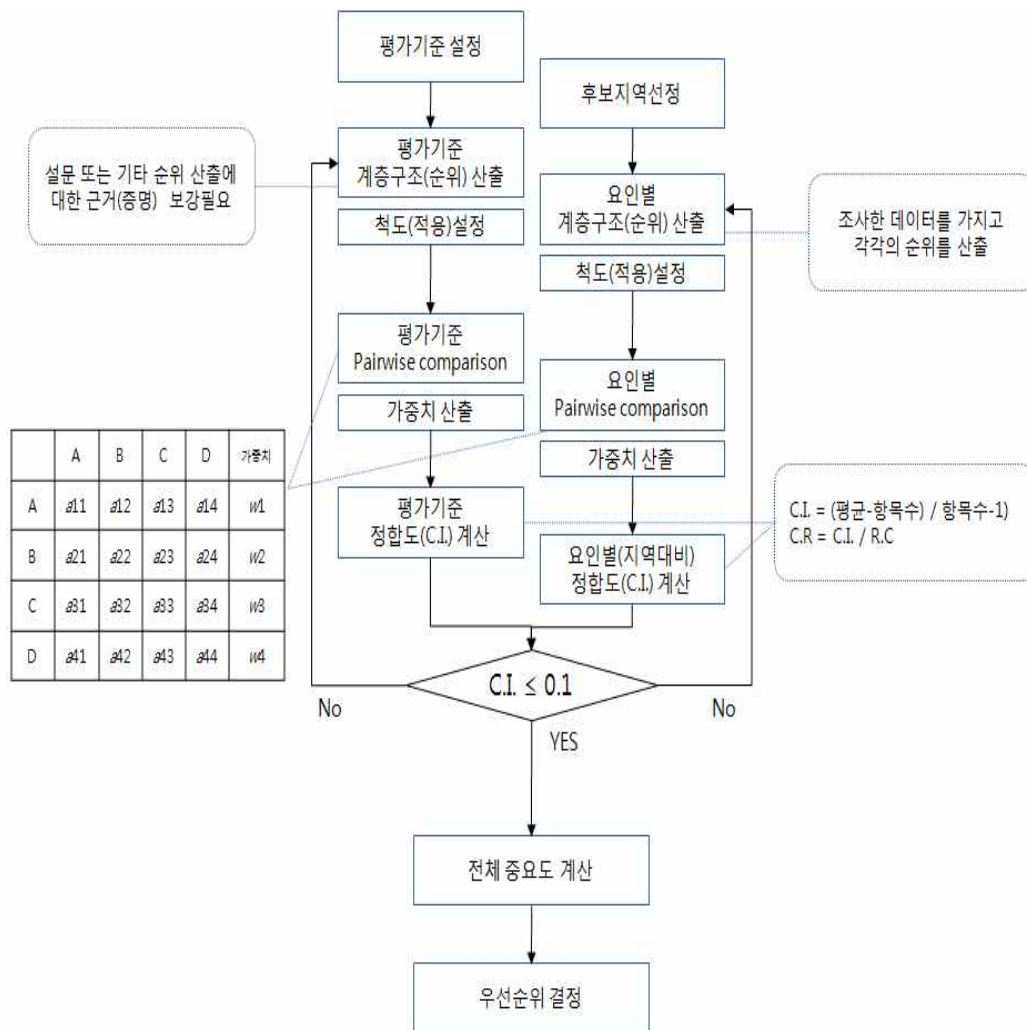
정하고 그것을 합으로 나누어 가중치를 계산함. 이 가중치는 2단계에서 관련 요소들이 갖는 가중치이며, 그 다음으로 관련 요소별로 각 대안이 갖는 가중치 계산을 실시함. 이것은 2단계의 관련요소를 기준으로 대안이 갖는 가중치를 계산하기 위함임

5) 정합성의 판단

- Pair-wise Comparison을 통해 얻어진 수치는 2개 항목의 가치를 비교한 것으로 전체로서의 정합성을 갖고 있는지 명확하지 않으며, 수치의 선택 방법이 편의에 치우쳐 있을 가능성이 있음. 이러한 문제를 해결하기 위해 각 항목의 가중치를 쌍대비교표의 종축 값에 곱하고 그 합계를 계산한 후 가중치로 나누어 거기서 얻은 값의 평균을 계산하는 순으로 진행하여 정합성을 판단함

6) 평가모델 제시

- 이 같은 방식으로 진행하는 대구시설공단 운영대안 선정과 관련한 평가방법과 순서를 다음과 같은 모형으로 나타낼 수 있음

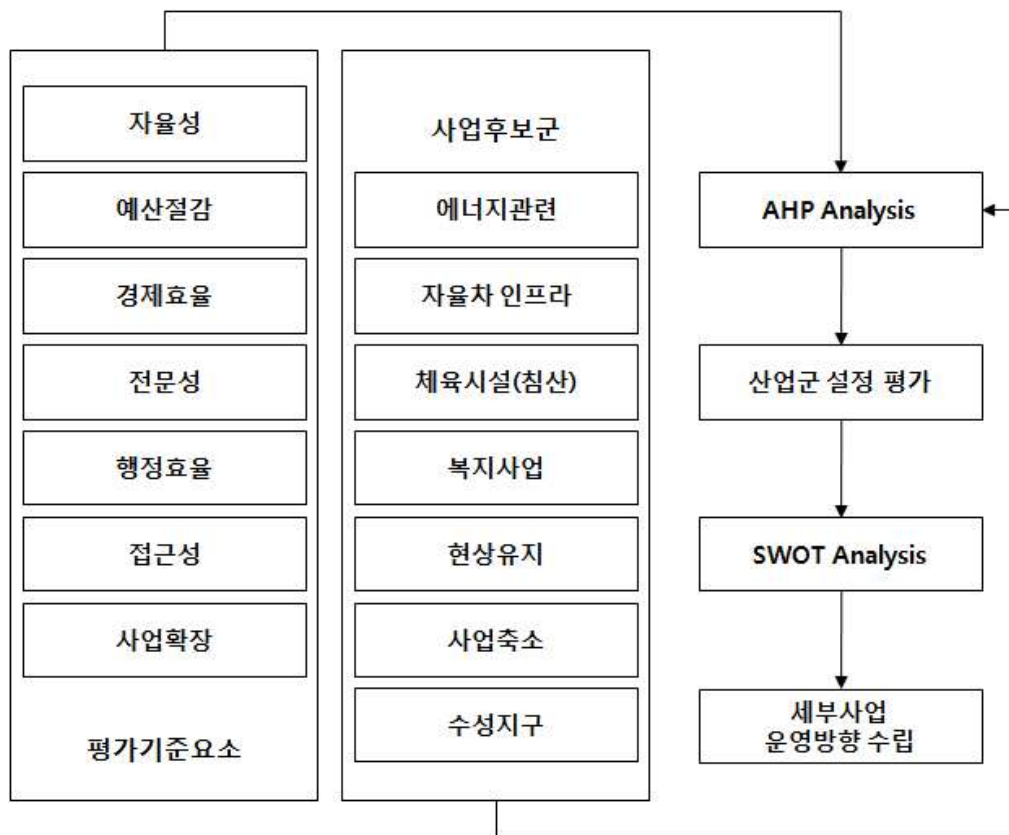


시설공단 운영대안 선정 평가모델

2. AHP Analysis

1) 분석모델 설정

- 시설공단의 종합개선방안에 관한 연구는 총 2단계로 진행되었음. 첫 번째 단계는 운영대안의 방향을 결정하는 부분으로 AHP 분석을 이용하였으며, 두 번째 단계는 세부 운영방법 수립에 관한 부분으로 SWOT 분석을 통해 이루어짐



운영방향 결정 및 세부사항 수립 순서도

- 우선 7가지 운영대안(에너지관련, 자율차 인프라, 체육(침산), 복지사업, 현상유지, 사업축소, 수성지구)과 평가기준(자율성, 예산절감, 운영효율, 전문성, 행정효율, 접근성, 수익사업가능성)을 가지고 AHP 분석을 실시함
- 다음단계로 AHP분석을 통해 선정된 대안을 기본으로 세부 운영방법계획안을 수립·제시하는 방식으로 진행하였음. 분석틀은 SWOT 분석을 이용하였음

2) 운영대안의 결정

- 향후 시설공단 운영 방향의 큰 틀을 제시하는 7가지 대안에 대하여 상세히 설명하면 다음과 같음

- 대안 1. 에너지관련
 - ⇒ 친환경 에너지, 물 산업 등 대구시 정책 사업과 관련한 운영관리 사업
- 대안 2. 자율형 자동차(전기자동차) 인프라
 - ⇒ 대구시 주력 정책사업인 (전기)자율형 자동차 사업 인프라 운영, 관리
- 대안 3. 대형 스포츠 복합시설
 - ⇒ 침산동 시민운동장 지역 스포츠 콤플렉스 관리, 운영 사업 참여
- 대안 4. 복지사업 관련
 - ⇒ 나드리콜 확대와 복지시설 관리, 운영 사업 참여
- 대안 5. 현상유지
 - ⇒ 사업의 확대 보다는 현재 진행(수탁)중인 사업에 대한 유지와 내실화
- 대안 6. 사업축소
 - ⇒ 현재 진행 중인 사업의 부담을 줄이고 질적 향상을 위해 사업 축소
- 대안 7. 수성지구
 - ⇒ 수성 알파시티 내 공공시설 운영·관리 분야 사업 참여 준비

3) 평가기준

- 대안선정의 기준은 타 기관의 간섭을 최소화 하고 자율적 운영이 보장되는가(독자성), 예산절감 및 경제적 효율성(경제성), 대형, 전문사업에 대응할 수 있는 공단의 전문성 및 관리운영을 위한 접근성과 확장성을 겸비하였는가 살피는 것을 기준평가 지표로 정함

- 이렇게 4개 항목 7개 요인으로 구분한 기준은 다시 아래와 같이 하위 20개의 세부항목으로 구분하였음

시설공단 운영개선방안 선정 평가기준 요소

| | 구 분 | 자료구축방법 |
|------|--------|---------------------------|
| 독자성 | 자율적 운영 | 독자적 기관운영: 자립기관으로서의 운영 자율성 |
| | | 시설 및 시스템 현대화 |
| 경제성 | 예산절감 | 대구시 지원금 절감 |
| | | 재정자립가능성 |
| | | 지출절감(인건비, 운영비) |
| | | 투자금액 환수 가능성 |
| | 경제 효율 | 예상수익규모 |
| | | 투자대비 운영효율성 |
| | | 관리비용(유지보수) 절감효과 |
| 전문성 | 전문기술 | 전문기술 경쟁력 연계 가능성 |
| | 행정 효율 | 행정지원 편리성과 조직 운영 상관성 |
| | | 시행가능성(개선방안 실행가능성) |
| 관리운영 | 접근성 | 접근성 |
| | | 관련 기관 및 협회(조합)과의 연계성 |
| | | 지역(출장)방문 효율성 |
| | | 주차 및 도로연계 우수성 |
| | 사업확장 | 거주인구 및 유동인구 |
| | | 신규사업 (교육) 가능성 |
| | | 신규사업 (임대 및 기타수익) 가능성 |
| | | 문화(평생교육) 프로그램 개설 및 교육가능성 |

3. 순위도 분석 (중요도)

1) 가중치 부여 순위(중요도)결정

(1) 계층구조(중요도) 산출

- 계층구조(여기서는 운영대안의 중요도) 산출을 위해 전문가 집단의 의견 조사를 사용하는 것이 일반적이지만, 현실적으로 누가‘전문가’인가를 정의하기가 쉽지 않으며 개인적인 이해관계로 인한 주관적 의견이 영향을 미칠 수 있다는 점을 주의해야 함
- 이러한 문제를 최소화 하고 객관성을 높이기 위해 기본적으로 2008년 연수원 이전 및 개선에 관한 연구용역 결과를 반영하였으며, 운수(교통)연수 및 교육과 관련하여 기관설립·운영에서부터 폐쇄까지 전문가집단이 선행 연구에서 다루었던 평가기준 등을 토대로 함. 이러한 과정을 통해 가장 중요한(빈도수 기준) 7개 요소를 도출하였음
- 최근 15년 간 입지선정 및 다기준의사결정 관련 AHP 방법을 직접 응용한 문헌을 중심으로 이를 대신하였음. 분석결과, 입지선정 관련 7개 요소의 중요도의 우선순위는 다음과 같음

사업확장 > 접근성 > 예산절감> 경제효율 > 자립성 > 행정효율 > 전문성

2) 요인별 계층구조

(1) 자율적 운영의 특성

- 자립적이고 자율적인 운영과 관련한 요인의 특성은 크게 인프라 구축의 질적 상승을 위한 시설 현대화와 기관운영의 자율성(독자성)으로 구성됨. 자율적 운영에 가장 적합한 사업은 에너지관련 사업인 것으로 나타났으며, 자율자동차 인프라, 복지사업 등의 순서인 것을 알 수 있음

자율적 운영 요인의 특성

| | 에너지관련 | 자율차인프라 | 체육(침산) | 복지사업 | 현상유지 | 사업축소 | 수성지구 | 가중치 |
|---------|-------|--------|--------|------|------|------|------|-------|
| 시설현대화 | 2.0 | 2.3 | 1.7 | 1.3 | 1.0 | 0.7 | 0.3 | 0.333 |
| 기관독자성 | 4.7 | 3.3 | 2.7 | 4.0 | 2.0 | 1.3 | 0.7 | 0.667 |
| 변 환 점 수 | 6.7 | 5.7 | 4.3 | 5.3 | 3.0 | 2.0 | 1.0 | |
| 중 요 순 위 | 1 | 2 | 4 | 3 | 5 | 6 | 7 | |

* 가중치는 전체기하평균을 해당 기하평균으로 나눈 값이고, 변환치는 세부항목 중요도×가중치 임.

(2) 예산절감 요인의 특성

- 모든 평가요소는 초기지원, 예산부담감을 중심으로 분석하였으며, 예산절감의 경우 대구시의 지원 부담감소, 재정자립 가능성, 지출절감 및 투자된 자본의 환급 가능성을 기준으로 평가함. 수성지구 사업이 예산절감에 가장 유리한 것으로 나타났으며 다음으로 사업축소, 현상유지 순서였음
- 하지만 이 경우는 경제적 관점에서만 살펴본 문제이기 때문에 다른 요인과의 통합적 관점에서 볼 필요가 있음

예산절감 요인의 특성

| | 에너지관련 | 자율차인프라 | 체육(침산) | 복지사업 | 현상유지 | 사업축소 | 수성지구 | 가중치 |
|---------|-------|--------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 지 원 감 축 | 0.934 | 1.401 | 0.467 | 1.868 | 2.335 | 2.802 | 3.269 | 0.467 |
| 재 정 자 립 | 0.556 | 0.834 | 0.834 | 0.278 | 0.834 | 0.278 | 0.556 | 0.278 |
| 지 출 절 감 | 0.800 | 0.640 | 0.320 | 0.320 | 0.160 | 0.960 | 1.120 | 0.160 |
| 투 자 환 수 | 0.570 | 0.380 | 0.285 | 0.190 | 0.095 | 0.665 | 0.475 | 0.095 |
| 변 환 점 수 | 2.060 | 2.615 | 1.586 | 2.336 | 3.264 | 3.745 | 4.300 | |
| 중 요 순 위 | 6 | 4 | 7 | 5 | 3 | 2 | 1 | |

* 가중치는 전체기하평균을 해당 기하평균으로 나눈 값이고, 변환치는 세부항목 중요도×가중치 임

(3) 경제적 효율에 관한 요인의 특성

- 경제효율성은 향후 기관운영에 따라 수익을 올리는데 있어서 그 가능성과 효율을 살펴보는 것으로 해당 개선방향이 얼마나 장점(merit)을 가지고 있는가에 대한 평가라 할 수 있음. 이 연구에서 경제효율성은 예상되는 수익규모, 투자대비 효율성, 관리비용(보수 및 기타 운영비)의 절감 등을 평가요소로 살펴봄.

경제적 효율에 관한 요인들의 특성

| | 에너지관련 | 자율차인프라 | 체육(침산) | 복지사업 | 현상유지 | 사업축소 | 수성지구 | 가중치 |
|---------|-------|--------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 수 익 규 모 | 0.815 | 0.489 | 0.652 | 0.978 | 0.326 | 1.141 | 0.163 | 0.163 |
| 투자효율성 | 1.485 | 1.485 | 0.297 | 0.594 | 1.188 | 0.891 | 2.079 | 0.297 |
| 관리비절감 | 2.160 | 3.780 | 2.700 | 3.240 | 0.540 | 1.080 | 1.620 | 0.540 |
| 변 환 점 수 | 4.460 | 5.754 | 3.649 | 4.812 | 2.054 | 3.112 | 3.862 | |
| 중 요 순 위 | 3 | 1 | 5 | 2 | 7 | 6 | 4 | |

* 가중치는 전체기하평균을 해당 기하평균으로 나눈 값이고, 변환치는 세부항목 중요도×가중치 임

- 경제적 효율성(파급효과) 측면에서는 자율자동차 인프라 관리·운영이 가장 우수한 것으로 나타났으며, 복지사업, 에너지 관련 사업이 다음 수서로 나타남

(4) 전문성 요인의 특성

- 전문성 요인의 특성 평가는 시설공단이 향 후 정부(지역) 대형사업과 전문성이 필요한 사업에 대응할 수 있는 전문 기술력을 검비 하였는가 그리고 해당 사업에 적합한지를 평가하는 것으로, 현 상황에서는 현상유지나 스포츠시설 관리운영이 가장 적합할 것으로 나타나고 있음

전문성 요인의 특성

| | 에너지관련 | 자율차인프라 | 체육(침산) | 복지사업 | 현상유지 | 사업축소 | 수성지구 | 가중치 |
|---------|-------|--------|--------|-------|------|-------|-------|-----|
| 전 문 성 | 31.87 | 41.9 | 26.6 | 36.97 | 10.1 | 61.54 | 52.26 | - |
| 변 환 점 수 | 3 | 5 | 2 | 4 | 1 | 7 | 6 | |
| 중 요 순 위 | 3 | 5 | 2 | 4 | 1 | 7 | 6 | |

* 가중치는 전체기하평균을 해당 기하평균으로 나눈 값이고, 변환치는 세부항목 중요도×가중치 임

(5) 행정효율 요인의 특성

- 행정적 지원의 수준과 시행가능성을 살펴보는 행정효율 부분에서는 체육시설 관리·운영이 가장 적합한 사업으로 나타남

행정효율 관련요인 특성

| | 에너지관련 | 자율차인프라 | 체육(침산) | 복지사업 | 현상유지 | 사업축소 | 수성지구 | 가중치 |
|---------|-------|--------|--------|-------|-------|-------|------|-------|
| 행 정 지 원 | 3.335 | 3.335 | 4.582 | 4.002 | 3.335 | 0 | 0 | 0.667 |
| 시행가능성 | 0 | 1.998 | 2.331 | 1.665 | 1.332 | 1.332 | 0 | 0.333 |
| 변 환 점 수 | 3.335 | 5.333 | 6.913 | 5.667 | 4.667 | 1.332 | 0 | |
| 중 요 순 위 | 5 | 3 | 1 | 2 | 4 | 6 | 7 | |

* 가중치는 전체기하평균을 해당 기하평균으로 나눈 값이고, 변환치는 세부항목 중요도×가중치 임

- 다음으로 복지관련, 자율형 자동차 인프라 사업의 행정적 효율성이 높은 것으로 나타남

(6) 접근성 요인의 특성

- 지리적 특성, 교통요건, 인구 및 지역민 관심도 등에 영향을 받는 접근성 요인의 경우 스포츠 시설(침산)이 가장 유리한 것으로 나타났으며, 자율형 자동차, 복지사업 등이 다음 순서로 나타났음.

접근성에 영향을 미치는 요인에 대한 특성

| | 에너지관련 | 자율차인프라 | 체육(침산) | 복지사업 | 현상유지 | 사업축소 | 수성지구 | 가중치 |
|-------|-------|--------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 지리적특성 | 1.868 | 2.802 | 3.269 | 2.335 | 0.934 | 0.467 | 1.401 | 0.467 |
| 교통요건 | 0.834 | 1.668 | 1.946 | 1.390 | 0.834 | 0.278 | 1.112 | 0.278 |
| 인구 | 0.480 | 0.800 | 1.120 | 0.960 | 0.320 | 0.160 | 0.640 | 0.160 |
| 관심도 | 0.475 | 0.665 | 0.380 | 0.570 | 0.190 | 0.095 | 0.285 | 0.095 |
| 변환점수 | 3.657 | 5.935 | 6.715 | 5.255 | 2.278 | 1.000 | 3.438 | |
| 중요순위 | 4 | 2 | 1 | 3 | 6 | 7 | 5 | |

* 가중치는 전체기하평균을 해당 기하평균으로 나눈 값이고, 변환치는 세부항목 중요도×가중치 임

(7) 사업확장 요인의 특성

- 사업확장 가능성에 관한 요인의 특성에는 기존 시설공단 사업과의 유사성, 신규(수익·임대)사업 가능성, 정부(지역) 정책방향 및 공공재로서의 성격 등을 평가기준으로 함. 이에 스포츠시설 관리·운영 가능성이 가장 높았으며, 자율형 자동차, 에너지관련 사업 등이 그 다음 순서인 것으로 나타남

사업 확장가능성 요인에 대한 특성

| | 에너지관련 | 자율차인프라 | 체육(침산) | 복지사업 | 현상유지 | 사업축소 | 수성지구 | 가중치 |
|-------|-------|--------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 사업유사성 | 2.335 | 2.335 | 3.269 | 2.802 | 1.401 | 0.467 | 0.934 | 0.467 |
| 신규사업 | 1.946 | 1.668 | 1.390 | 1.112 | 0.278 | 0.834 | 0.556 | 0.278 |
| 정책 방향 | 0.800 | 1.120 | 0.480 | 0.320 | 0.960 | 0.640 | 0.160 | 0.160 |
| 공공성격 | 0.665 | 0.665 | 0.665 | 0.190 | 0.095 | 0.565 | 0.285 | 0.095 |
| 변환점수 | 5.746 | 5.788 | 5.804 | 4.424 | 2.734 | 2.506 | 1.935 | |
| 중요순위 | 3 | 2 | 1 | 4 | 5 | 6 | 7 | |

* 가중치는 전체기하평균을 해당 기하평균으로 나눈 값이고, 변환치는 세부항목 중요도×가중치 임

3) 요인별 가중치 및 척도 기준

- 요인별 가중치를 종합하여 살펴보면 스포츠시설(침산) 방안이 3개의 1순위 요소를, 에너지관련, 자율형자동차 인프라, 현상유지, 폐쇄(해산) 방안이 각각 1개씩 1순위 요소를 갖는 것으로 나타남
- 체육(침산) 방안은 특히 행정효율, 접근성 및 사업확장 측면에서 우선순위를 차지하며 상대적으로 유리한 것으로 나타남
- 가중치 부여 우선순위 2위에 속하는 요소를 갖는 개선방안을 살펴보면 자율차 인프라(3개), 복지사업(2개), 사업축소(2개), 체육(침산)(1개)인 것으로 나타남
- 가중치 부여 우선순위 3위에 속하는 요소를 갖는 개선방안은 에너지관련(3개), 복지사업(2개), 자율차인프라(1개), 현상유지(1개) 순이었음
- 가중치 우선순위에 따른 척도적용은 중요(1), 약간중요(3), 꽤 중요(5), 아주 중요(7), 극히 중요(9)를 기준으로 하여 보간법(조금중요(2), 중요(4), 상당히 중요(6), 크게 중요(8))을 혼합하여 사용함

- 기본 적용은 1부터 1-point씩 더하여 7까지로 하며, 구간별 차이가 큰 경우 2~3-point씩 가중 하는 방법을 선택함. 평가기준은 기본형태 1-7을 적용하였으며, 요인 중 인구사회와 생활문화 경쟁력 요소는 기본 형태인 1~7 point를 적용함

요인별 우선순위 정리

| | 자율성 | 예산 절감 | 경제 효율 | 전문성 | 행정 효율 | 접근성 | 사업 확장 | 1순위 개수 | 2순위 개수 | 3순위 개수 |
|--------|-----|----------|----------|-----|----------|-----|----------|-----------|-----------|-----------|
| 에너지 관련 | 1 | 6 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 1 | - | 3 |
| 자율차인프라 | 2 | 4 | 1 | 5 | 3 | 2 | 2 | 1 | 3 | 1 |
| 체육(침산) | 4 | 7 | 5 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | - |
| 복지사업 | 3 | 5 | 2 | 4 | 2 | 3 | 4 | - | 2 | 2 |
| 현상유지 | 5 | 3 | 7 | 1 | 4 | 6 | 5 | 1 | - | 1 |
| 사업축소 | 6 | 2 | 6 | 7 | 6 | 7 | 6 | - | 2 | - |
| 수성지구 | 7 | 1 | 4 | 6 | 7 | 5 | 7 | 1 | - | - |

4. 가중치 계산 (pair-wise comparison)

1) 평가기준 가중치 산출

- 평가기준 가중치 산출결과 사업확장성이 가장 높은 가중치(0.352)를 보이고, 다음으로 접근성(0.241), 예산절감(0.160), 경제효율(0.104), 자율성(0.068), 행정효율(0.045), 전문성(0.031) 순서인 것으로 나타남

평가기준 가중치 계산

| | 자율성 | 예산 절감 | 경제 효율 | 교육 연계 | 행정 효율 | 접근성 | 사업 확장 | 기 하 평 균 | 가중치 |
|------|-----|----------|----------|----------|----------|-----|----------|------------------|-------|
| 자립성 | 1 | 1/3 | 1/2 | 3 | 2 | 1/4 | 1/5 | 0.65 | 0.068 |
| 예산절감 | 3 | 1 | 2 | 5 | 4 | 1/2 | 1/3 | 1.53 | 0.160 |
| 경제효율 | 2 | 1/2 | 1 | 4 | 3 | 1/3 | 1/4 | 1.00 | 0.104 |
| 전문성 | 1/3 | 1/5 | 1/4 | 1 | 1/2 | 1/6 | 1/7 | 0.30 | 0.031 |
| 행정효율 | 1/2 | 1/4 | 1/3 | 2 | 1 | 1/5 | 1/6 | 0.43 | 0.045 |
| 접근성 | 4 | 2 | 3 | 6 | 5 | 1 | 1/2 | 2.32 | 0.241 |
| 사업확장 | 5 | 3 | 4 | 7 | 6 | 2 | 1 | 3.38 | 0.352 |

2) 요인별 가중치 산출

(1) 자율성 요인

- 자율성에 대한 가중치는 에너지관련사업(.3517)이 가장 높게 나타났으며, 다음으로 자율형자동차 인프라(.2412), 스포츠시설(.1596) 등의 순서였음

자율성 요인에 대한 가중치

| | 에너지 관련 | 자율차 인프라 | 체육 (침산) | 복지 사업 | 현상 유지 | 사업 축소 | 수성 지구 | 기하 평균 | 가중치 |
|--------|-----------|------------|------------|----------|----------|----------|----------|----------|--------|
| 에너지관련 | 1 | 2 | 4 | 3 | 5 | 6 | 7 | 3.38 | 0.3517 |
| 자율차인프라 | 1/2 | 1 | 3 | 2 | 4 | 5 | 6 | 2.32 | 0.2412 |
| 체육(침산) | 1/4 | 1/3 | 1 | 1/2 | 2 | 3 | 4 | 1.00 | 0.1596 |
| 복지사업 | 1/3 | 1/2 | 2 | 1 | 3 | 4 | 5 | 1.53 | 0.1040 |
| 현상유지 | 1/5 | 1/4 | 1/2 | 1/3 | 1 | 2 | 3 | 0.65 | 0.0678 |
| 사업축소 | 1/6 | 1/5 | 1/3 | 1/4 | 1/2 | 1 | 2 | 0.43 | 0.0449 |
| 수성지구 | 1/7 | 1/6 | 1/4 | 1/5 | 1/3 | 1/2 | 1 | 0.30 | 0.0308 |

(2) 예산절감

예산절감 요인에 대한 가중치

| | 에너지 관련 | 자율차 인프라 | 체육(침 산) | 복지사 업 | 현상유 지 | 사업축 소 | 수성지 구 | 기 하 평 균 | 가중치 |
|--------|-----------|------------|------------|----------|----------|----------|----------|------------|-------|
| 에너지관련 | 1 | 1/3 | 2 | 1/2 | 1/4 | 1/5 | 1/6 | 0.43 | 0.045 |
| 자율차인프라 | 3 | 1 | 4 | 2 | 1/2 | 1/3 | 1/4 | 1.00 | 0.104 |
| 체육(침산) | 1/2 | 1/4 | 1 | 1/3 | 1/5 | 1/6 | 1/7 | 0.30 | 0.031 |
| 복지사업 | 2 | 1/2 | 3 | 1 | 1/3 | 1/4 | 1/5 | 0.65 | 0.068 |
| 현상유지 | 4 | 2 | 5 | 3 | 1 | 1/2 | 1/3 | 1.53 | 0.160 |
| 사업축소 | 5 | 3 | 6 | 4 | 2 | 1 | 1/2 | 2.32 | 0.241 |
| 수성지구 | 6 | 4 | 7 | 5 | 3 | 2 | 1 | 3.38 | 0.352 |

- 예산절감에 대한 가중치는 수성지구(.352), 사업축소(.241), 현상유지(.160) 등의 순서로 나타났음

(3) 경제적 효율성

- 경제적 효율성에 대한 가중치는 자율형자동차 인프라가 가장 높게 나타났으며(.407) 그 다음으로는 복지관련 사업(.217), 에너지관련 사업(.147) 순서인 것으로 나타남

경제적 효율성 요인에 대한 가중치

| | 에너지 관련 | 자율차 인프라 | 체육(침 산) | 복지사 업 | 현상유 지 | 사업축 소 | 수성지 구 | 기 하 평 균 | 가중치 |
|--------|-----------|------------|------------|----------|----------|----------|----------|------------|-------|
| 에너지관련 | 1 | 1/4 | 3 | 1/2 | 6 | 4 | 2 | 1.51 | 0.147 |
| 자율차인프라 | 4 | 1 | 6 | 3 | 9 | 7 | 5 | 4.19 | 0.407 |
| 체육(침산) | 1/3 | 1/6 | 1 | 1/4 | 4 | 2 | 1/2 | 0.66 | 0.064 |
| 복지사업 | 2 | 1/3 | 4 | 1 | 7 | 5 | 3 | 2.24 | 0.217 |
| 현상유지 | 1/6 | 1/9 | 1/4 | 1/7 | 1 | 1/3 | 1/5 | 0.24 | 0.023 |
| 사업축소 | 1/4 | 1/7 | 1/2 | 1/5 | 3 | 1 | 1/3 | 0.45 | 0.043 |
| 수성지구 | 1/2 | 1/5 | 2 | 1/3 | 5 | 3 | 1 | 1.00 | 0.097 |

(4) 전문성

전문성 요인에 대한 가중치

| | 에너지 관련 | 자율차 인프라 | 체육(침 산) | 복지사 업 | 현상유 지 | 사업축 소 | 수성지 구 | 기 하 평 균 | 가중치 |
|--------|-----------|------------|------------|----------|----------|----------|----------|------------|-------|
| 에너지관련 | 1 | 3 | 1/2 | 2 | 1/5 | 5 | 4 | 1.43 | 0.134 |
| 자율차인프라 | 1/3 | 1 | 1/4 | 1/2 | 1/7 | 3 | 2 | 0.62 | 0.059 |
| 체육(침산) | 2 | 4 | 1 | 3 | 1/4 | 6 | 5 | 2.10 | 0.198 |
| 복지사업 | 1/2 | 2 | 1/3 | 1 | 1/6 | 4 | 3 | 0.94 | 0.089 |
| 현상유지 | 5 | 7 | 4 | 6 | 1 | 9 | 8 | 4.82 | 0.454 |
| 사업축소 | 1/5 | 1/3 | 1/6 | 1/4 | 1/9 | 1 | 1/2 | 0.29 | 0.027 |
| 수성지구 | 1/4 | 1/2 | 1/5 | 1/3 | 1/8 | 2 | 1 | 0.41 | 0.039 |

- 전문성 요인에 대한 가중치는 현상유지(.454)가 가장 높게 나타나며 현 시설공단의 기술력이나 경쟁력에 대한 믿음이 크지 않은 것을 알 수 있음. 다음으로는 스포츠시설(.198), 에너지 관련사업(.134) 등으로 나타나고 있음

(5) 행정효율

- 행정효율 요인의 가중치는 스포츠시설(.352)이 가장 높게 나타났으며, 복지 관련사업(.243), 자율형자동차 인프라(.163) 순서인 것으로 나타남

행정효율 요인에 대한 가중치

| | 에너지 관련 | 자율차 인프라 | 체육(침 산) | 복지사 업 | 현상유 지 | 사업축 소 | 수성지 구 | 기 하 평 균 | 가중치 |
|--------|-----------|------------|------------|----------|----------|----------|----------|------------|-------|
| 에너지관련 | 1 | 1/3 | 1/5 | 1/4 | 1/2 | 3 | 4 | 0.72 | 0.072 |
| 자율차인프라 | 3 | 1 | 1/3 | 1/2 | 2 | 5 | 6 | 1.63 | 0.163 |
| 체육(침산) | 5 | 3 | 1 | 2 | 4 | 7 | 8 | 3.52 | 0.352 |
| 복지사업 | 4 | 2 | 1/2 | 1 | 3 | 6 | 7 | 2.43 | 0.243 |
| 현상유지 | 2 | 1/2 | 1/4 | 1/3 | 1 | 4 | 5 | 1.08 | 0.108 |
| 사업축소 | 1/3 | 1/5 | 1/7 | 1/6 | 1/4 | 1 | 2 | 0.36 | 0.036 |
| 수성지구 | 1/4 | 1/6 | 1/8 | 1/7 | 1/5 | 1/2 | 1 | 0.26 | 0.026 |

(6) 접근성

접근성 요인에 대한 가중치

| | 에너지 관련 | 자율차 인프라 | 체육(침 산) | 복지사 업 | 현상유 지 | 사업축 소 | 수성지 구 | 기 하 평 균 | 가중치 |
|--------|-----------|------------|------------|----------|----------|----------|----------|------------|-------|
| 에너지관련 | 1 | 1/3 | 1/6 | 1/2 | 3 | 4 | 2 | 0.94 | 0.089 |
| 자율차인프라 | 3 | 1 | 1/4 | 2 | 5 | 6 | 4 | 2.10 | 0.198 |
| 체육(침산) | 6 | 4 | 1 | 5 | 8 | 9 | 7 | 4.82 | 0.454 |
| 복지사업 | 2 | 1/2 | 1/5 | 1 | 4 | 5 | 3 | 1.43 | 0.134 |
| 현상유지 | 1/3 | 1/5 | 1/8 | 1/4 | 1 | 2 | 1/2 | 0.41 | 0.039 |
| 사업축소 | 1/4 | 1/6 | 1/9 | 1/5 | 1/2 | 1 | 1/3 | 0.29 | 0.027 |
| 수성지구 | 1/2 | 1/4 | 1/7 | 1/3 | 2 | 3 | 1 | 0.62 | 0.059 |

- 접근성 요인의 가중치는 0.454를 받은 체육(침산) 방안이 가장 높았고, 다음으로 자율형자동차 인프라(0.198), 복지 관련사업(0.134), 에너지 관련(0.089), 수성지구(0.059), 현상유지(0.039), 사업축소(0.027) 순으로 나타남

(7) 사업 확장가능성

- 사업확장 가능성 요인에 대한 가중치는 스포츠시설(.352)이 가장 높은 가중치를 보였으며, 다음으로 자율형자동차 인프라(.241) 에너지 관련(.160) 순서인 것으로 나타남

사업 확장가능성 요인에 대한 가중치

| | 구 내 관 | 구 외 관 | 현 상 유 지 | 예 천 전 | 상 공 동 | 통 합 영 | 폐 쇄 치 | 기 하 평 균 | 가중치 |
|--------|-------------|-------------|------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------------|-------|
| 에너지관련 | 1 | 1/2 | 1/3 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1.53 | 0.160 |
| 자율차인프라 | 2 | 1 | 1/2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 2.32 | 0.241 |
| 체육(침산) | 3 | 2 | 1 | 4 | 5 | 6 | 7 | 3.38 | 0.352 |
| 복지사업 | 1/2 | 1/3 | 1/4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1.00 | 0.104 |
| 현상유지 | 1/3 | 1/4 | 1/5 | 1/2 | 1 | 2 | 3 | 0.65 | 0.068 |
| 사업축소 | 1/4 | 1/5 | 1/6 | 1/3 | 1/2 | 1 | 2 | 0.43 | 0.045 |
| 수성지구 | 1/5 | 1/6 | 1/7 | 1/4 | 1/3 | 1/2 | 1 | 0.30 | 0.031 |

3) 정합성 판단

- 쌍대비교를 통해 얻어진 수치의 정합성을 확인하기 위해 각 항목의 가중치를 쌍대비교표의 종축 값에 곱하고 그 합계를 계산한 후 가중치로 나누어 거기서 얻은 값의 평균을 계산하는 순으로 진행함
- 정합도(consistency index: C.I.)는 유효한 가중치인지를 판단하는 것임. 쌍대비교표가 완전한 정합성을 갖고 있을 때 C.I. 값이 0이 되지만 일반적으로 정(+)의 값을 가지고 있으며, C.I. 값의 허용 한도는 0.1이지만 통상 0.15까지 허용될 수 있음

○ C.I. 값은 요소의 개수에 따라 변하므로 이를 객관적으로 평가하기 위하여 일관성비율 또는 정합률(consistency ratio: C.R.)값으로 측정. C.R.값이 0.1 보다 작으면 요소간 상대적 비중이 대체적으로 고르게 평가되었다고 할 수 있음

○ CR 값은 CI/RC로 계산되며 Matrix 크기에 따른 Random Consistency (RC) 값은 다음 아래와 같음

Matrix 크기에 따른 Random Consistency(R.C.) 값

| Matrix 크기 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|-----------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| R.C. | 0.58 | 0.90 | 1.12 | 1.24 | 1.32 | 1.41 | 1.45 | 1.49 |

(1) 평가항목에 대한 정합도

○ 평가항목에 대한 정합도는 다음과 같음

평가항목에 대한 정합도

| | 자율성 | 예산절감 | 경제효율 | 전문성 | 행정효율 | 접근성 | 사업확장 | 합계 | 평균 |
|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 자립성 | 0.068 | 0.053 | 0.052 | 0.092 | 0.090 | 0.060 | 0.070 | 0.486 | 7.163 |
| 예산절감 | 0.203 | 0.160 | 0.208 | 0.154 | 0.180 | 0.121 | 0.117 | 1.142 | 7.157 |
| 경제효율 | 0.136 | 0.080 | 0.104 | 0.123 | 0.135 | 0.080 | 0.088 | 0.746 | 7.166 |
| 전문성 | 0.023 | 0.032 | 0.026 | 0.031 | 0.022 | 0.040 | 0.050 | 0.224 | 7.284 |
| 행정효율 | 0.034 | 0.040 | 0.035 | 0.062 | 0.045 | 0.048 | 0.059 | 0.322 | 7.170 |
| 접근성 | 0.271 | 0.319 | 0.312 | 0.185 | 0.224 | 0.241 | 0.176 | 1.729 | 7.167 |
| 사업확장 | 0.339 | 0.479 | 0.416 | 0.215 | 0.269 | 0.482 | 0.352 | 2.553 | 7.260 |

C.I.=0.0325, C.R.=0.0246 / C.I.< 0.1, C.R.< 0.1 ⇒ 정합도(률)는 허용범위 내 존재 함

(2) 요인별 정합도 판단

○ 자율성 요인에 대한 정합도는 다음과 같음

자율성 요인에 대한 정합도

| | 에너지 관련 | 자율차인 프라 | 체육(침 산) | 복지사업 | 현상유지 | 사업축소 | 수성지구 | 합계 | 평균 |
|--------|-----------|------------|------------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|
| 에너지관련 | 0.160 | 0.208 | 1.408 | 0.723 | 0.340 | 0.186 | 0.315 | 3.340 | 9.498 |
| 자율차인프라 | 0.080 | 0.104 | 1.056 | 0.482 | 0.272 | 0.155 | 0.270 | 2.419 | 10.029 |
| 체육(침산) | 0.040 | 0.035 | 0.352 | 0.121 | 0.136 | 0.093 | 0.180 | 0.956 | 9.190 |
| 복지사업 | 0.053 | 0.052 | 0.704 | 0.241 | 0.204 | 0.124 | 0.225 | 1.603 | 10.045 |
| 현상유지 | 0.032 | 0.026 | 0.176 | 0.080 | 0.068 | 0.062 | 0.135 | 0.579 | 8.542 |
| 사업축소 | 0.027 | 0.021 | 0.117 | 0.060 | 0.034 | 0.031 | 0.090 | 0.380 | 8.469 |
| 수성지구 | 0.023 | 0.017 | 0.088 | 0.048 | 0.023 | 0.016 | 0.045 | 0.260 | 8.432 |

C.I. 0.0362, C.R. 0.0274 / C.I. < 0.1, C.R. < 0.1 ⇒ 정합도(률) 허용범위 내 존재 함

○ 예산절감 요인 정합도는 아래와 같음

예산절감 요인 정합도

| | 에너지 관 련 | 자율차 인프라 | 체육 (침산) | 복지사업 | 현상유지 | 사업축소 | 수성지구 | 합계 | 평균 |
|--------|------------|------------|------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 에너지관련 | 0.045 | 0.035 | 0.062 | 0.034 | 0.040 | 0.048 | 0.059 | 0.322 | 7.170 |
| 자율차인프라 | 0.135 | 0.104 | 0.123 | 0.136 | 0.080 | 0.080 | 0.088 | 0.746 | 7.166 |
| 체육(침산) | 0.022 | 0.026 | 0.031 | 0.023 | 0.032 | 0.040 | 0.050 | 0.224 | 7.284 |
| 복지사업 | 0.090 | 0.052 | 0.092 | 0.068 | 0.053 | 0.060 | 0.070 | 0.486 | 7.163 |
| 현상유지 | 0.180 | 0.208 | 0.154 | 0.203 | 0.160 | 0.121 | 0.117 | 1.142 | 7.157 |
| 사업축소 | 0.224 | 0.312 | 0.185 | 0.271 | 0.319 | 0.241 | 0.176 | 1.729 | 7.167 |
| 수성지구 | 0.269 | 0.416 | 0.215 | 0.339 | 0.479 | 0.482 | 0.352 | 2.553 | 7.260 |

C.I. 0.0325, C.R. 0.0246 / C.I. < 0.1, C.R. < 0.1 ⇒ 정합도(률) 허용범위 내 존재 함

○ 경제효율 요인 정합도는 다음과 같음

경제효율 요인 정합도

| | 에너지관 련 | 자율차인 프라 | 체육(침 산) | 복지사업 | 현상유지 | 사업축소 | 수성지구 | 합계 | 평균 |
|--------|-----------|------------|------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 에너지관련 | 0.147 | 0.102 | 0.193 | 0.109 | 0.139 | 0.174 | 0.194 | 1.058 | 7.201 |
| 자율차인프라 | 0.588 | 0.407 | 0.386 | 0.652 | 0.209 | 0.304 | 0.486 | 3.033 | 7.444 |
| 체육(침산) | 0.049 | 0.068 | 0.064 | 0.054 | 0.093 | 0.087 | 0.049 | 0.464 | 7.211 |
| 복지사업 | 0.294 | 0.136 | 0.257 | 0.217 | 0.162 | 0.217 | 0.292 | 1.576 | 7.247 |
| 현상유지 | 0.024 | 0.045 | 0.016 | 0.031 | 0.023 | 0.014 | 0.019 | 0.174 | 7.501 |
| 사업축소 | 0.037 | 0.058 | 0.032 | 0.043 | 0.070 | 0.043 | 0.032 | 0.316 | 7.271 |
| 수성지구 | 0.073 | 0.081 | 0.129 | 0.072 | 0.116 | 0.130 | 0.097 | 0.700 | 7.197 |

C.I. 0.0494, C.R. 0.0374 / C.I.< 0.1, C.R.< 0.1 ⇒ 정합도(률) 허용범위 내 존재 함

○ 전문성 요인 정합도는 다음과 같음

전문성 요인 정합도

| | 에너지관 련 | 자율차인 프라 | 체육(침 산) | 복지사업 | 현상유지 | 사업축소 | 수성지구 | 합계 | 평균 |
|--------|-----------|------------|------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 에너지관련 | 0.134 | 0.176 | 0.099 | 0.178 | 0.091 | 0.134 | 0.156 | 0.968 | 7.204 |
| 자율차인프라 | 0.045 | 0.059 | 0.049 | 0.044 | 0.065 | 0.081 | 0.078 | 0.421 | 7.189 |
| 체육(침산) | 0.269 | 0.234 | 0.198 | 0.267 | 0.114 | 0.161 | 0.195 | 1.438 | 7.265 |
| 복지사업 | 0.067 | 0.117 | 0.066 | 0.089 | 0.076 | 0.108 | 0.117 | 0.640 | 7.191 |
| 현상유지 | 0.672 | 0.410 | 0.792 | 0.534 | 0.454 | 0.242 | 0.312 | 3.416 | 7.518 |
| 사업축소 | 0.027 | 0.020 | 0.033 | 0.022 | 0.050 | 0.027 | 0.020 | 0.198 | 7.379 |
| 수성지구 | 0.034 | 0.029 | 0.040 | 0.030 | 0.057 | 0.054 | 0.039 | 0.282 | 7.221 |

C.I. 0.0469, C.R. 0.0355 / C.I.< 0.1, C.R.< 0.1 ⇒ 정합도(률) 허용범위 내 존재 함

○ 행정효율 요인 정합도

행정효율 요인 정합도

| | 에너지 관 련 | 자율차 인프라 | 체육 (침산) | 복지사업 | 현상유지 | 사업축소 | 수성지구 | 합계 | 평균 |
|--------|------------|------------|------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 에너지관련 | 0.072 | 0.054 | 0.070 | 0.061 | 0.054 | 0.108 | 0.103 | 0.523 | 7.257 |
| 자율차인프라 | 0.216 | 0.163 | 0.117 | 0.122 | 0.215 | 0.180 | 0.154 | 1.168 | 7.180 |
| 체육(침산) | 0.360 | 0.488 | 0.352 | 0.487 | 0.431 | 0.253 | 0.206 | 2.576 | 7.311 |
| 복지사업 | 0.288 | 0.325 | 0.176 | 0.243 | 0.323 | 0.217 | 0.180 | 1.753 | 7.200 |
| 현상유지 | 0.144 | 0.081 | 0.088 | 0.081 | 0.108 | 0.144 | 0.129 | 0.775 | 7.202 |
| 사업축소 | 0.024 | 0.033 | 0.050 | 0.041 | 0.027 | 0.036 | 0.051 | 0.262 | 7.258 |
| 수성지구 | 0.018 | 0.027 | 0.044 | 0.035 | 0.022 | 0.018 | 0.026 | 0.189 | 7.354 |

C.I. 0.0420, C.R. 0.0318 / C.I.< 0.1, C.R.< 0.1 ⇒ 정합도(률) 허용범위 내 존재 함

○ 접근성 요인에 대한 정합도는 아래와 같음

접근성 요인 정합도

| | 에너지 관련 | 자율차 인프라 | 체육(침 산) | 복지사 업 | 현상유 지 | 사업축 소 | 수성지 구 | 합계 | 평균 |
|--------|-----------|------------|------------|----------|----------|----------|----------|-------|-------|
| 에너지관련 | 0.089 | 0.066 | 0.076 | 0.067 | 0.117 | 0.108 | 0.117 | 0.640 | 7.191 |
| 자율차인프라 | 0.267 | 0.198 | 0.114 | 0.269 | 0.195 | 0.161 | 0.234 | 1.438 | 7.265 |
| 체육(침산) | 0.534 | 0.792 | 0.454 | 0.672 | 0.312 | 0.242 | 0.410 | 3.416 | 7.518 |
| 복지사업 | 0.178 | 0.099 | 0.091 | 0.134 | 0.156 | 0.134 | 0.176 | 0.968 | 7.204 |
| 현상유지 | 0.030 | 0.040 | 0.057 | 0.034 | 0.039 | 0.054 | 0.029 | 0.282 | 7.221 |
| 사업축소 | 0.022 | 0.033 | 0.050 | 0.027 | 0.020 | 0.027 | 0.020 | 0.198 | 7.379 |
| 수성지구 | 0.044 | 0.049 | 0.065 | 0.045 | 0.078 | 0.081 | 0.059 | 0.421 | 7.189 |

C.I. 0.0469, C.R. 0.0355 / C.I.< 0.1, C.R.< 0.1 ⇒ 정합도(률) 허용범위 내 존재 함

○ 사업 확장가능성 요인 정합도는 다음과 같음

접근성 요인 정합도

| | 에너지 관련 | 자율차 인프라 | 체육(침 산) | 복지사 업 | 현상유 지 | 사업축 소 | 수성지 구 | 합계 | 평균 |
|--------|-----------|------------|------------|----------|----------|----------|----------|-------|-------|
| 에너지관련 | 0.160 | 0.121 | 0.117 | 0.208 | 0.203 | 0.180 | 0.154 | 1.142 | 7.157 |
| 자율차인프라 | 0.319 | 0.241 | 0.176 | 0.312 | 0.271 | 0.224 | 0.185 | 1.729 | 7.167 |
| 체육(침산) | 0.479 | 0.482 | 0.352 | 0.416 | 0.339 | 0.269 | 0.215 | 2.553 | 7.260 |
| 복지사업 | 0.080 | 0.080 | 0.088 | 0.104 | 0.136 | 0.135 | 0.123 | 0.746 | 7.166 |
| 현상유지 | 0.053 | 0.060 | 0.070 | 0.052 | 0.068 | 0.090 | 0.092 | 0.486 | 7.163 |
| 사업축소 | 0.040 | 0.048 | 0.059 | 0.035 | 0.034 | 0.045 | 0.062 | 0.322 | 7.170 |
| 수성지구 | 0.032 | 0.040 | 0.050 | 0.026 | 0.023 | 0.022 | 0.031 | 0.224 | 7.284 |

C.I. 0.0325, C.R. 0.0246 / C.I. < 0.1, C.R. < 0.1 ⇒ 정합도(률) 허용범위 내 존재 함

○ 정합도 집계

- 정합도 평가결과 모든 요인에서 정합도(C.I.) 와 정합률(C.R.) 값이 모두 0.1이하로 나타나 모든 요인이 허용범위 내에 존재한다는 것을 보여줌.
- 이를 통해 본 평가의 정합성을 확인할 수 있으며 다음단계인 전체중요도와 우선순위 설정 단계로의 진행에 문제가 없음을 의미함.

정합도(C.I.) 및 정합률(C.R.) 집계

| 정합성 | 평 가 항 목 | 후보 장소의 평가기준 | | | | | | |
|------|------------|-------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | | 자율성 | 예산절감 | 경제효율 | 전문성 | 행정효율 | 접근성 | 사업확장 |
| C.I. | .0325 | .0362 | .0325 | .0494 | .0469 | .0420 | .0469 | .0325 |
| C.R. | .0246 | .0274 | .0246 | .0374 | .0355 | .0318 | .0355 | .0246 |

4) 가중치 종합평가

(1) 가중치 평가

- 가중치를 종합해 보면 경제효율성이 가장 높았으며, 예산절감, 자립성 등의 가중치가 높게 나타남

가중치 종합화(집계표)

| | | | | | | | | 점수총계 |
|------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|---------|
| | .0678 | .1596 | .1040 | .0308 | .0449 | .2412 | .3517 | |
| 자립성 | ***.3517 | .0449 | *.1469 | *.1344 | .0720 | .0889 | *.1596 | .1313 3 |
| 예산절감 | **2412 | .1040 | ***.4074 | .0585 | *.1627 | **1979 | **2412 | .2170 2 |
| 경제효율 | .1040 | .0308 | .0643 | **1979 | ***.3524 | ***.4543 | ***.3517 | .2738 1 |
| 전문성 | *.1596 | .0678 | **2175 | .0889 | **2434 | *.1344 | .1040 | .1269 4 |
| 행정효율 | .0678 | *.1596 | .0232 | ***.4543 | .1076 | .0390 | .0678 | .0846 6 |
| 접근성 | .0449 | **2412 | .0435 | .0269 | .0361 | .0269 | .0449 | .0708 7 |
| 사업확장 | .0308 | ***.3517 | .0972 | .0390 | .0257 | .0585 | .0308 | .0956 5 |
| | 에너지관련 | 수성지구 | 자율차 인프라 | 현상유지 | 체육(침산) | 체육(침산) | 체육(침산) | 체육(침산) |

참조: ***(1순위), **(2순위), *(3순위)

(2) 최종(안) 선정

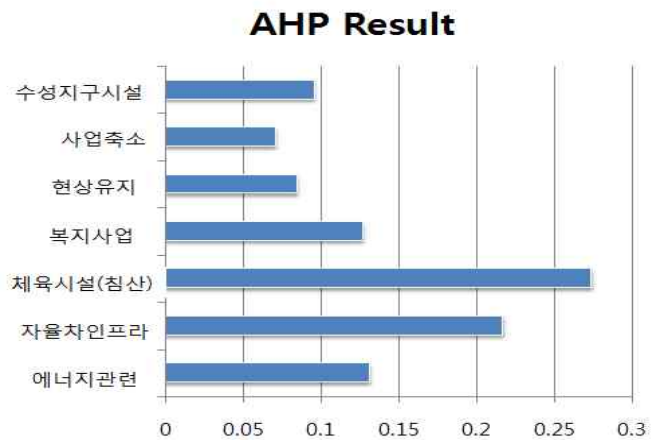
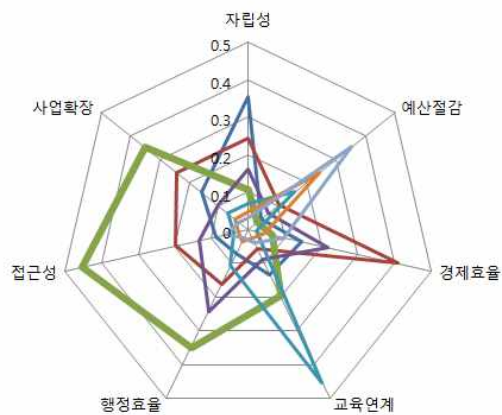
시설공단 개선방향 최종(안)

(기 준: 점, 등수)

| | 자율성 | 예산절감 | 경제효율 | 전문성 | 행정효율 | 접근성 | 사업확장 | 점수총계 |
|----------------|-------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| | .0678 | .1596 | .1040 | .0308 | .0449 | .2412 | .3517 | |
| 체육시설 (침산지구) | 원 점 수 | .104(2) | .031(4) | .064(3) | .198(2) | .352(1) | .454(1) | .352(1) |
| | 환산점수 | .007 | .005 | .007 | .006 | .016 | .110 | .124 |
| 자율차 인프라 | 원 점 수 | .251(1) | .072(3) | .257(1) | .094(3) | .159(2) | .140(2) | .168(2) |
| | 환산점수 | .017 | .012 | .027 | .003 | .007 | .034 | .059 |
| 에너지 관련 | 원 점 수 | .056(3) | .200(2) | .033(4) | .241(1) | .072(3) | .033(4) | .056(3) |
| | 환산점수 | .004 | .032 | .003 | .007 | .003 | .008 | .020 |
| 복지문화 사업 | 원 점 수 | .031(4) | .352(1) | .097(2) | .039(4) | .026(4) | .059(3) | .031(4) |
| | 환산점수 | .002 | .056 | .010 | .001 | .001 | .014 | .011 |

○ 시설공단 미래전략사업 선정을 위한 AHP 최종 결과를 살펴보면 스포츠시설(행정효율, 접근성, 사업확장)이 가장 적합한 미래전략 사업으로 선정되었음. 그 다음으로는 자율형자동차 인프라 사업(자율성, 경제효율), 에너지관련 사업(전문성) 그리고 복지(문화)관련 사업(예산절감) 등의 순서인 것으로 나타남

○ 위 결과를 간단히 정리해 보면 다음과 같음



제7장 요약 및 결론

RESULT

제1절 조직인력 분석현황

제2절 조직개선(안)



1. 시설공단 환경분석

1) 공간의 환경요소 분석

○ Opportunity(기회) 요소

- 시설공단은 주변지역 유동인구 증가, 수익사업에 유리한 지역적 특성과 관련업종 필요성에 대한 공감대 형성이 가능한 기회적 요소를 갖고 있음

○ Threat(위협) 요소

- 그러나 임금상승에 의한 아웃소싱 비용 증가와 관련업종 시장에서의 전문성, 특화 요구가 증가하고 있으며 빠르게 변화하는 환경에 대응할 수 있는 조직구조 및 시스템 개선이 필요한 상태임

○ Strength(강점) 요소

- 내부적으로 살펴보면 우수한 경영실적이 말해주듯 수익성에 증가를 보이고 있고, 그동안의 운영·관리 노하우와 우수한 경험인력의 보유 및 젊어지는 조직의 긍정적 문화특성 변화가 이루어지고 있음

○ Weakness(약점) 요소

- 하지만 지방정부가 공단에 미치는 영향력과 대구시에 대한 공단의 의존도가 높고 조직 구성원의 전문성이 떨어지는 상황에서 중장기 신규, 수익사업 프로그램이 부족한 상황이라 약점으로 작용하고 있음

2) 조직의 장·단점

(1) 조직의 장점 (강점)

- 우수한 경영실적 (ISO10002/전국공기업경영평가1위)
- 젊고 개혁적인 조직문화 확대 (혁신과 건설적 문화로의 변화)

(2) 조직의 단점 (약점)

- 개인적, 안정적 문화에 치중하여 경쟁력과 책임성 약화
- 기획, 전략, 예산 및 마케팅에 대한 전문성 부족
- 현장실무직에 대한 비중이 높음에도 사무직 기준의 조직 개선 및 구성
- 사업소(부서/팀) 간 업무 중복 및 통일성 부족
- 신-구 구성원, 직렬, 직급별 갈등에 의한 중장기적 위험성 내재

3) 환경분석을 통한 시설공단 운영방향

- 경험과 노하우를 통해 대형(체육시설 중심)시설 운영에 집중
- 젊어진 조직문화와 경영실적 개선을 바탕으로 지역 미래성장 산업 대응
- 전문성이 강화된 인력 보강 & 기존 구성원 전문화 교육
- 직영 및 외주 혼합형태 운영을 위한 사업 재검토
- 조직운영 효율성 증대를 위한 조직구조 및 운영시스템 개선

4) 조직 재설계 기본원칙 및 방향

- 직무특성에 가장 적합한 조직구성을 우선
- 환경변화에 적극적이고 빠르게 대응할 수 있는 유연한 구조로 재설계

○ 효율성, 전문성, 조직문화

5) 중장기 조직재설계 방안

○ 전문화

- 대형, 전문사업 수탁(선점)을 위한 조직운영 시스템 구성
- 전문가 영입 및 파트너십 운영

○ 조직문화 (대구시설공단만의 특성 있는 조직문화 구축)

- 독립적 운영권한 부여 (예: 본부(부처)별 독립운영제, 성과연봉제 등)
- 정부(지역) 정책사업 및 신규사업개발 업무 강화
- 대형, 전문사업 분야 진출을 위한 전문가 영입

(예: 전략기획, R&DB, 마케팅, 기술사, IoT 융복합 사업 전문가 확보)

○ 구조적 변화 (신규사업, 정부(지역)정책 사업을 위한 인력확보)

○ 업무(직무)특성에 따른 하위조직 팀(Unit) 구성

○ 신규사업개발, 수탁(수주) 및 연구개발(R&D) 관련 독립 팀(실) 신설

2. 조직구성 현황 및 적정인력 산정

1) 직무분석 및 적정인력 산정

○ 대구시설공단(1본부 5처 2실 13팀 → 2본부 6처 1실 14팀)

- 서울시설공단(5본부 23처·실·원), 부산시설공단(3본부 9단·원·관·실)

2) 직무분석 및 적정인력 산정

○ 직무분석 (전체)

- 업무 특성에 맞추어 일부 팀명을 변경하고 담당업무를 재편성

- 부처의 기획, 운영 총괄, 분석, 수입 관련업무 상위 부서(본부) 이관
- 2.28 민주운동 기념관 : 대구시나 전문기관 운영·관리 유리(사업반납)
- 시티투어 : 직무관련성 떨어지고 이원화로 비효율적 운영(사업반납)
- 감사실 : 청렴·반부패 관련 업무와 직장교육 업무 확장
- 기술직, 업무직 직렬구분 모호 : 업무중복 및 그 구분이 어려운 상태

○ 적정인력 산정

- 2016년 11월 기준 정직원 기준 총249명에서 20명 증원된 269명
- 연구에서 도출한 부족인원: 수치상 29.2명, 사업소 기준 26명, 최소 19명
- 공단 조직개선 인원과 연구결과 산정 수치 일치(적정인원 보장)

3) 중장기 적정 인력규모 도출

- 1~2년 이내 최소 5~6명, 3~5년 이내 최소 19~20명의 인력보강 필요

4) 인력재배치 및 인력운영 효율화

- 2본부 책임경영제 : 책임성 강화와 본분 간 경쟁을 통한 성과창출 기대
- 현 관리장 제도를 (현장)소장제도로 전환
- 기획전략 기능 및 본부기능 강화
 - 기획예산팀 필요인원 3명 중 2명 추가증원, 1명 경영전략팀 인력 재배치
- 전문가 위주의 인력 보강이 필요
- 전문가 비중을 늘리고 단순 업무 등은 아웃소싱 병행
- 유사직무(업무)의 경우 부처별 보다 본부 내 전담 인원(팀) 신설
- 조경관리팀 : 사업장의 조경관리 업무를 통합하여 운영
- 정보전산 전문가 영입
 - 정보전산 전문가 증원 및 독립 팀 구성 (예: 정보전산팀)

1. 의사소통 발전을 위한 개선방안

- 직급 간 승진에 대하여, 직책에 따라 직장만족, 보수, 승진, 안정감 등이 직렬 간 소속감과 충성도에 차이가 있음
 - ※ 조직체계의 단일화된 기준 필요
- 직무만족은 업무만족도, 신뢰성이 가장 높은 상관관계를 보였다
- 추천의사는 미래 안정성과 공감성이 가장 높은 상관관계를 보였다
- 회귀분석을 통해 나타난 업무만족도에 미친 영향을 보면 유형성, 신뢰성, 공감성, 확신성 등이 통계상 유의한 것으로 나타남

2. 성과관리체계 검토, 고도화

- 경쟁과 책임경영(업무)이 가능한 조직구조(1본부→2본부제)로 전환
- 유사 사업군 본부단위 통제, 사업관리 강화 및 본부별 책임성과 도입
- 사업별 전문성 강화
- 경영효율 및 성과관리 고도화를 위한 중앙통제 시스템 강화
 - 본부(중앙)는 인사, 기획예산, 회계업무 통합운영(효율성, 조직균형 유지)
 - 각 사업장은 사업장 기본 업무에 집중
- 기획예산팀 : 경영예산팀으로 명칭변경 및 기획, 예산기능 강화
- 경영전략팀 : 성과관리팀으로 명칭변경 및 관리기능 강화
- 회계팀 : 중앙관리체계 강화를 위해 본부 회계팀 인력보강
- 정보전산팀(신설) 또는 성과관리팀으로 합병

3. 유사중복 기능제거 및 기능 재설계

- 대구시설공단 직렬은 사무직, 기술직 6종, 업무직은 8종으로 분류
- 공단 사유상 직렬에 대한 설명, 자격요건 등 명시되어 있지 않음(개선 필요)
- 2본부 체제 운영을 통한 책임성 및 경쟁력 강화
- 직책 간 의식차이 (갈등요소)를 줄이기 위한 직렬, 직급 재설계
 - 3직렬 6직급 → 2직렬 7직급으로 통일(업무직→사무직.기술직 4-8급)
- 시티투어 사업 : 대구시 반환, 예산증액 또는 아웃소싱(파트너십)
- 2.28 민주운동기념회관 : 대구시 반환 또는 전문기업 아웃소싱(파트너십)
- 대형시설 (북구 시민운동장 복합스포츠타운) 수탁을 위한 준비
- 정부(지방정부) 정책사업 참여를 위한 준비
 - 정부(지역) 정책사업 전문가, R&D(IoT, smart city)

4. 조직문화 수준진단

- 경쟁가치모형분석 (Competing Values Model : CVM)
- 조직문화진단 (Organization Culture Inventory: OCI)

1) 가치모형 분석 결과

- 전체적으로 평균 이상의 긍정적 특성을 지니고 있음
- 정형화된 업무 보다는 비정형화된 업무 형태에 강세를 보임
- 집단, 위계문화보다는 합리적이며 혁신적 문화를 선호함
- 운전직의 경우 기간제 중심으로 운영하고 업무직 내 운전직무 삭제

- 안정성과 응집, 통제성을 중요시하던 수동적 조직구조에서 벗어나 효율적이며 혁신적(유연성과 개성) 조직문화가 자리 잡고 있음

2) 조직문화 변화의 시기

- 위계문화에서 혁신적 문화로 변화하고 있음(젊은 조직 구성원)
- 위계적 집단문화 보다 합리적(혁신)이 중시되고 있음(협력, 배려보다는 성과)
- 조직만족도를 좌우하는 요인은 업무만족과 미래안정성에 좌우
- 조직 문화의 변화시기로 집단(구-신)간 갈등이 예상 (F-Test]

3) 성취를 통한 건설적 조직문화의 변화 시기

- 성취를 통한 건설적 조직 문화의 변화시기
- 성취, 자아실현, 친화적 문화중심
- 경쟁보다는 친화, 동조적 문화가 우세
- 관료적이며 복종적 문화는 높은 수준이 아니지만 안정적 조직문화 선호가 높아 조직의 정체현상이 우려
- 일정수준의 경쟁이 이루어지지 않을 경우 조직 경쟁력, 효율성 하락

5. 미래성장산업분석

- 시설공단 미래전략사업 선정을 위한 AHP 최종 결과를 살펴보면 스포츠시설(행정효율, 접근성, 사업확장)이 가장 적합한 미래전략 사업으로 선정되었음
- 그 다음으로는 자율형자동차 인프라 사업(자율성, 경제효율), 에너지 관련 사업(전문성) 그리고 복지(문화)관련 사업(예산절감) 등의 순서인 것으로 나타남

6. 타 시설공단 미래산업 및 특화산업 분석

1) 전기차 충전소 (전기차 인프라 운영관리)

- 서울특별시 시설관리공단은 2016년 12월 현재 18개 지역에서 전기차 충전소를 운영하고 있음. 이와 더불어 서울시설공단은 전기차 셰어링 서비스를 각 지역(구)마다 시작, 준비하고 있으며, 향후 셰어링 카 시장 확장과 더불어 적극적으로 대응할 예정임

| 충전소명 | 완속 충전 | 급속 충전 | 완속 충전기 대수 | 급속 충전기 대수 | 주차료 부과 | 소재지도로명주소 |
|-------------|----------|----------|-----------------|-----------------|-----------|-----------------------|
| 개화산역주차장 | Y | Y | 3 | 1 | Y | 강서구 양천로 22 (방화동) |
| 구파발역주차장 | N | Y | 0 | 1 | Y | 은평구 진관2로 15-40 |
| 남부여성발전센터주차장 | Y | N | 1 | 0 | Y | 금천구 시흥동 산 139-2 |
| 마포유수지주차장 | Y | Y | 3 | 1 | Y | 마포구 마포대로1길 9 (마포동) |
| 북정역주차장 | Y | Y | 2 | 1 | Y | 송파구 송파대로 지하 6 (장지동) |
| 사당역주차장 | Y | Y | 4 | 1 | Y | 서초구 과천대로 950-18 (방배동) |
| 세종로주차장 | Y | Y | 3 | 1 | Y | 종로구 세종로 80-1(지하) |
| 수락산역주차장 | Y | N | 2 | 0 | Y | 노원구 상계동 1268 |
| 수서역주차장 | Y | Y | 2 | 1 | Y | 강남구 광평로 지하270 (수서동) |
| 신설동풍물시장주차장 | Y | N | 2 | 0 | Y | 동대문구 신설동 114-29 |
| 영등포구청역주차장 | Y | N | 4 | 0 | Y | 영등포구 양산로19길 8 (당산동3가) |
| 용산주차빌딩주차장 | Y | N | 2 | 0 | Y | 용산구 한강로2가 12-9 |
| 잠실역주차장 | Y | N | 3 | 0 | Y | 송파구 신천동 29 |
| 종묘주차장 | Y | Y | 2 | 1 | Y | 종로구 종로 157 (훈정동) |
| 창동역주차장 | Y | Y | 2 | 1 | Y | 도봉구 마들로11길 20 (창동) |
| 천왕역주차장 | Y | Y | 1 | 1 | Y | 구로구 오리로 지하1154 (오류동) |
| 학여울역주차장 | Y | Y | 3 | 1 | Y | 강남구 남부순환로 지하3104 (대치) |
| 한강진역주차장 | N | Y | 0 | 1 | Y | 용산구 이태원로 274 (한남동) |

- 양산시시설관리공단은 친환경자동차 보급 확대를 위하여 국민체육센터와 웅상문화체육센터 주차장에 전기차를 충전할 수 있는 RFID 무선 인식기를 설치하였음. 국민체육센터 6개소, 웅상문화체육센터 12개소에 지난 8월 8일에 설치를 완료하였으며, 전기차 충전 케이블을 휴대하고 있다면 충전 태그가 부착된 곳에서 충전이 가능하다.
- 무선 충전인식기에는 RFID 인식장치가 설치되어 있으며, 충전 케이블에 설치된 충전 태그를 통해 사용자를 인식하게 된다. 이 과정에서 케이블 중간에 있는 전력 측정기로 전기 사용량을 파악해서 사용자에게 전기요금을 부과되게 된다. 즉, 스포츠 센터 전기를 사용하지만, 통신 모듈이 적용되어 요금은 사용자에게 부과되게 된다.



- 시설관리공단 관계자는 “충전소 부족이 전기차 이용의 큰 걸림돌일 수 있는데 모바일 충전 인프라를 구축함으로써 친환경차 확대에 보탬이 될 것으로 기대되며, 향후 충전 가능 장소를 확대해 나갈 방침이다.” 고 전했다

2) 전기차 셰어링 서비스

- 자동차를 소유하지 않아도 언제 어디서나 차를 사용할 수 있게 해주는 차량 공유 서비스 '카셰어링' 시장이 빠르게 성장하고 있다. 최근 아파트 주차장에도 카셰어링 목적의 전용 주차면을 설치할 수 있도록 규제가 완화되면서 관련 산업이 더욱 활성화될 것이라는 전망이 우세하다.
- LG경제연구원은 최근 '자동차, 소유에서 소비의 시대로' 보고서를 통해 카셰어링 서비스가 널리 확산되고 있으며, 국내 업체들의 매출액이 매년 100~300%대의 규모로 급성장하고 있다는 조사 결과를 내놨다. 특히 국내 카셰어링 시장의 선두주자로 꼽히는 쏘카와 그린카의 성장세가 가파르다. 쏘카는 지난해 448억원의 매출액을 기록했다. 2014년(147억원) 대비 약 305% 성장했다. 이 기간 회원수는 51만명에서 150만명으로 약 2.94배 늘었다.
- 그린카의 매출도 크게 올랐다. 지난해 그린카는 전년(140억원)보다 약 157% 오른 220억원 규모의 매출액을 달성했다. 회원수는 2014년 19만명에서 지난해 140만명으로 약 7배 이상 급증했다. 이 같은 추세라면 지난해 전체 약 1000억원 수준이었던 국내 카셰어링 시장이 향후 5년 내 1조원까지 확대된다는 전망이 나온다.
- 지역(서울) 시설관리공단 주차사업팀에서는 공영주차장 내에서 공공성 증진 및 저탄소녹색성장을 향상시키고자 '전기자동차 셰어링 서비스'를 실시하고 있음.
 - 은평구시설관리공단 주차사업팀
 - 관악구시설관리공단
 - 영등포구시설관리공단

3) 미래발전위원회

- 대전시설관리공단은 10일 본부 회의실에서 미래발전위원회 위원 위촉식·발전위원회 회의를 했다. 미래발전위원회는 공단의 지속적인 성장과 발전을 도모하고 주요 정책 방향 등 현안 사항에 관한 자문 역할을 맡는다. 위원들은 수질환경, 생활체육, 복지분야 등 전문가로 이뤄졌다. 공단은 매해 상·하반기 1회 이상 제도 개선과 정책 수립 등 공단의 미래 발전을 위해 위원회를 열 계획이다.

4) 복지사업 강화 - 전주시시설관리공단

- ‘홈페이지 장애인 웹 접근성 개편’으로 장애인, 고령자 등 상대적으로 온라인 접근성이 어려운 고객층을 배려하기 위해, 비장애인과 동등하게 접근하고 이해할 수 있도록 웹사이트 접속 방식을 개편해 모든 시민이 공유할 수 있도록 보장하고 있는 것이 그것이다.
- 시각 장애인을 위한 음성안내, 청각장애인을 위한 문자안내, 마우스를 사용할 수 없는 사용자를 위해 키보드 조작만으로도 모든 콘텐츠에 접근할 수 있도록 제공하는 방식으로 더 많은 시민의 편의를 위해 기여하고 있다.
- 공단은 전주시노인취업센터 및 전북노인일자리센터 양기관과 MOU 체결을 했다. 지난해에 이어 올해에도 역시 맞춤형 일자리를 제공해, 노인 일자리 창출과 사회 참여기회 확대에 헌신해 나가고 있다.
- 실제 현재 공단에서는 약 50여명 이상의 고령자에게 일자리를 제공하고 있다. 이런 사업들은 시니어 인턴십 사업으로 만60세 이상 노인에게 우선 고용기회를 부여하는 등 지난해 10여명에서 올해에는 50여명으로 증가했고, 앞으로도 공단은 실버세대 일자리 창출을 위해 더욱 노력해 나갈 것이다.

5) 광교호수공원 가족 캠핑장 - 수원시설공단

- 캠핑장명 : 광교호수공원 가족캠핑장
- 규 모 : 5,320m² (오토캠핑 26면, 캐러반 7면)
 - 시 설 : 26면, 테크 규모 : 3 x 3.5m²
 - 주차장 : 캠핑장내 각 사이트 1면(총33면)
- 수용인원 : 4인기준(최대6인)
- 주 소 : 경기도 수원시 영통구 광교호수로 57 (하동)
 - 연락처 : 031) 548-0075
- 개장일 : 2014. 01. 01

Extra-Section

EX-1 최종보고자료(PPT)

