

최종보고회

지방공기업 통합 후 조직융합관리 방안에 관한 컨설팅 -부산시설공단-

류 숙 원 (지방공기업평가원 연구위원)

2023-12-15

32

21



0

53

672

Cultural Conflict and Merger Failure

“Differences in culture between our laboratory firms lead to consistent decreased performance for both employees after the merger, and subjects underpredicted the extent of this decrease.

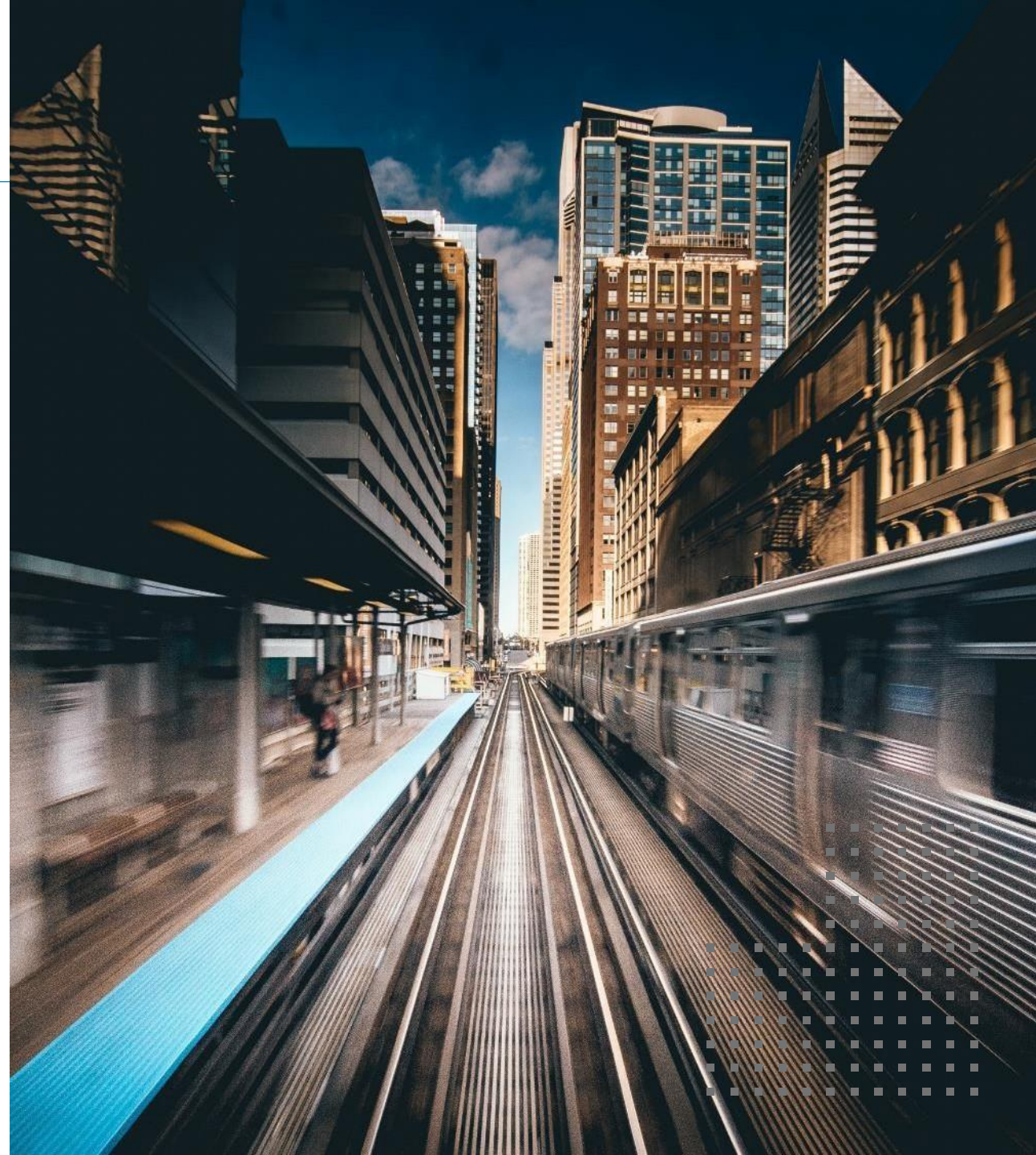
In addition, we also find evidence of conflict and mistaken blame arising from the differences in culture, pointing to a possible source for the high-turnover rate following real mergers”

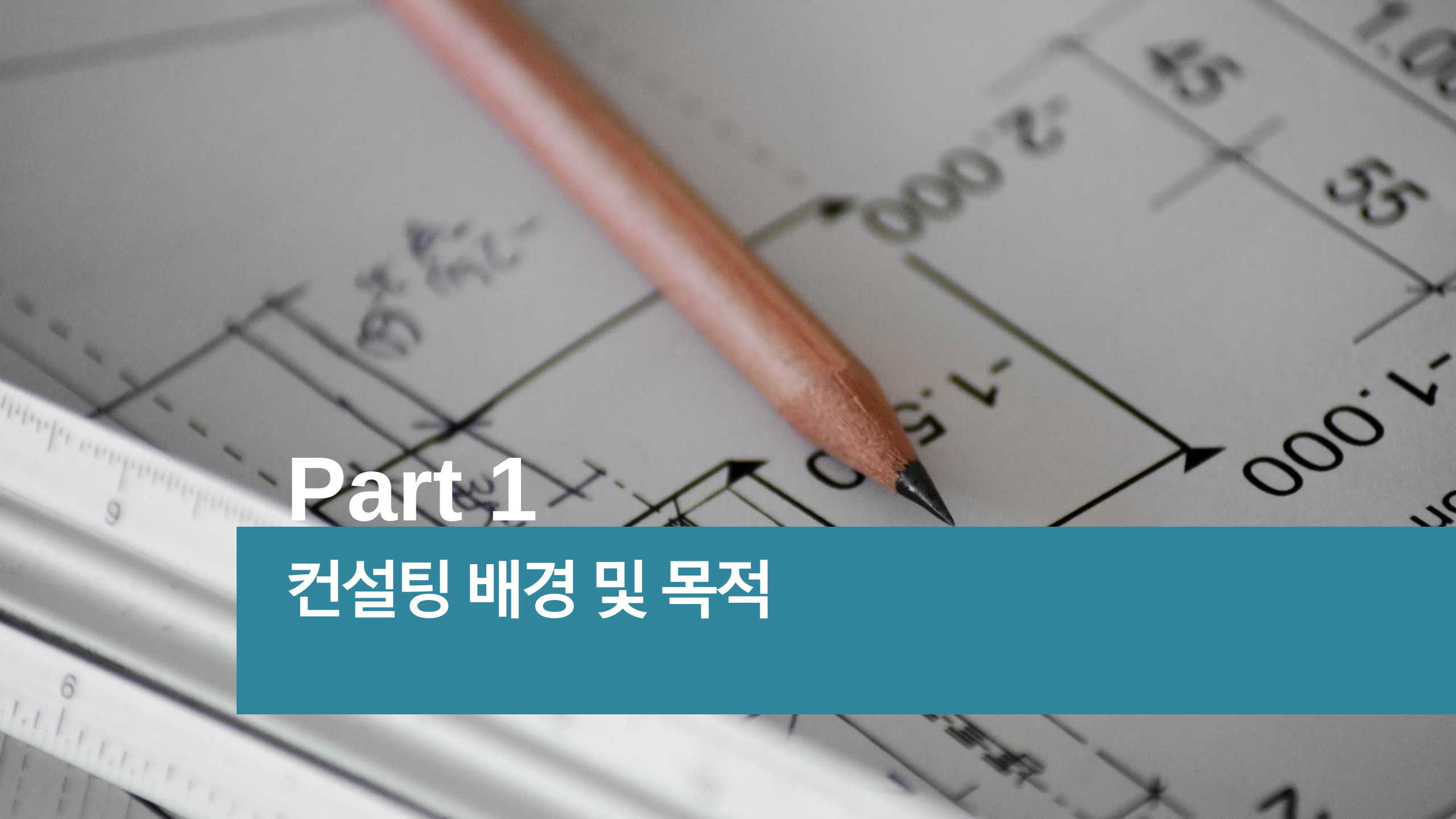
(Weber & Camerer, 2003, Cultural Conflict and Merger Failure)

목차

A table of contents

- 1 컨설팅배경 및 목적
- 2 통합진행과정 분석 및 점검
- 3 설문조사 및 심층인터뷰 분석결과
- 4 통합후 업무혁신 사례 분석
- 5 결론: 대안 및 추진 전략



The background of the slide features a close-up, slightly blurred image of architectural blueprints. A wooden pencil with a sharpened black lead tip lies diagonally across the center. Below the pencil, a white ruler with black markings is visible. The blueprints contain various lines, arrows, and numbers, including '2.000', '1.7.50', and '000.000'.

Part 1

컨설팅 배경 및 목적

1 컨설팅 배경

구조개혁에 따른 통합 후 조직문화융합 및 업무체계 효율화 방안 마련 필요

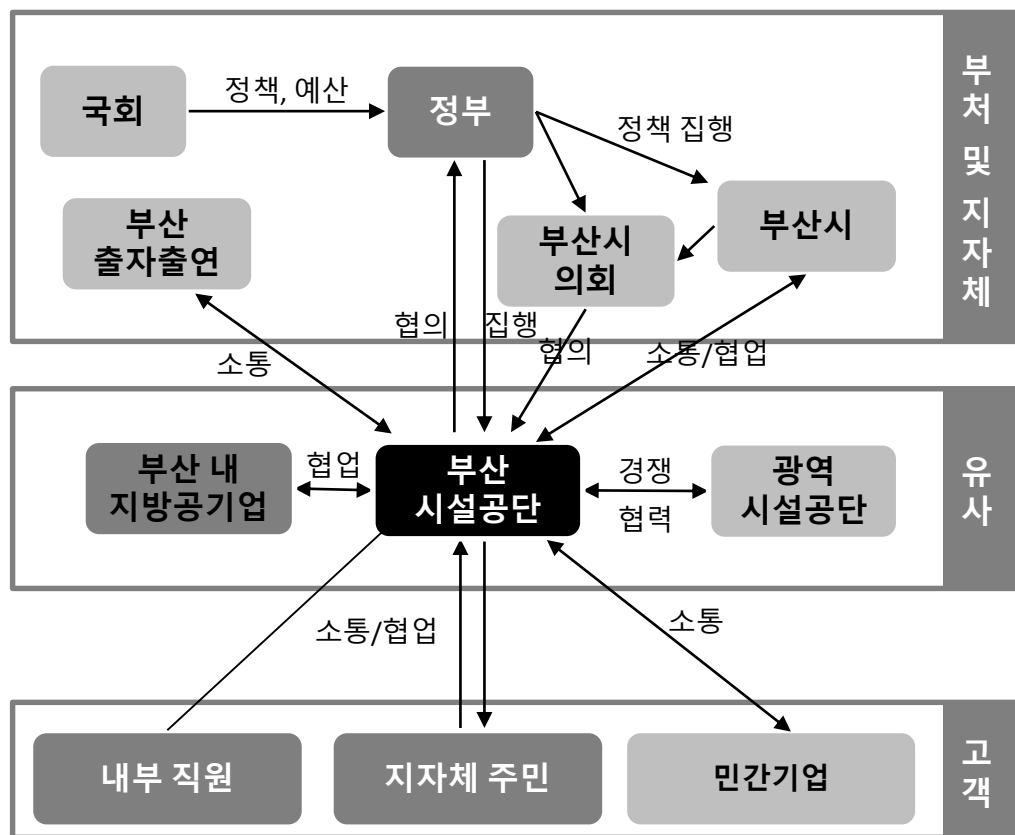


1

컨설팅 목적 및 방법

통합 후 조직융합으로 통합조직의 시너지 대안 및 전략 방안 제시

컨설팅 범위



컨설팅 방법

통합 과정 분석	• 기관별 조직구조/인력구조 분석 • 통합진행과정 분석 및 점검
설문 조사	• 리더십, 조직문화, 커뮤니케이션, 의사결정 • 경력개발, 평가, 보상, 승진 • 업무량, 이직의도, 만족도, 몰입도
심층 인터뷰	• 통합, 업무효율화, 조직문화, 기타 • 1차: 본부장/실장급 1:1 or 그룹인터뷰 • 2차: 실무직원 그룹 인터뷰
대안 및 전략 제시	• 조직, 개인 및 제도별 대안 및 전략제시

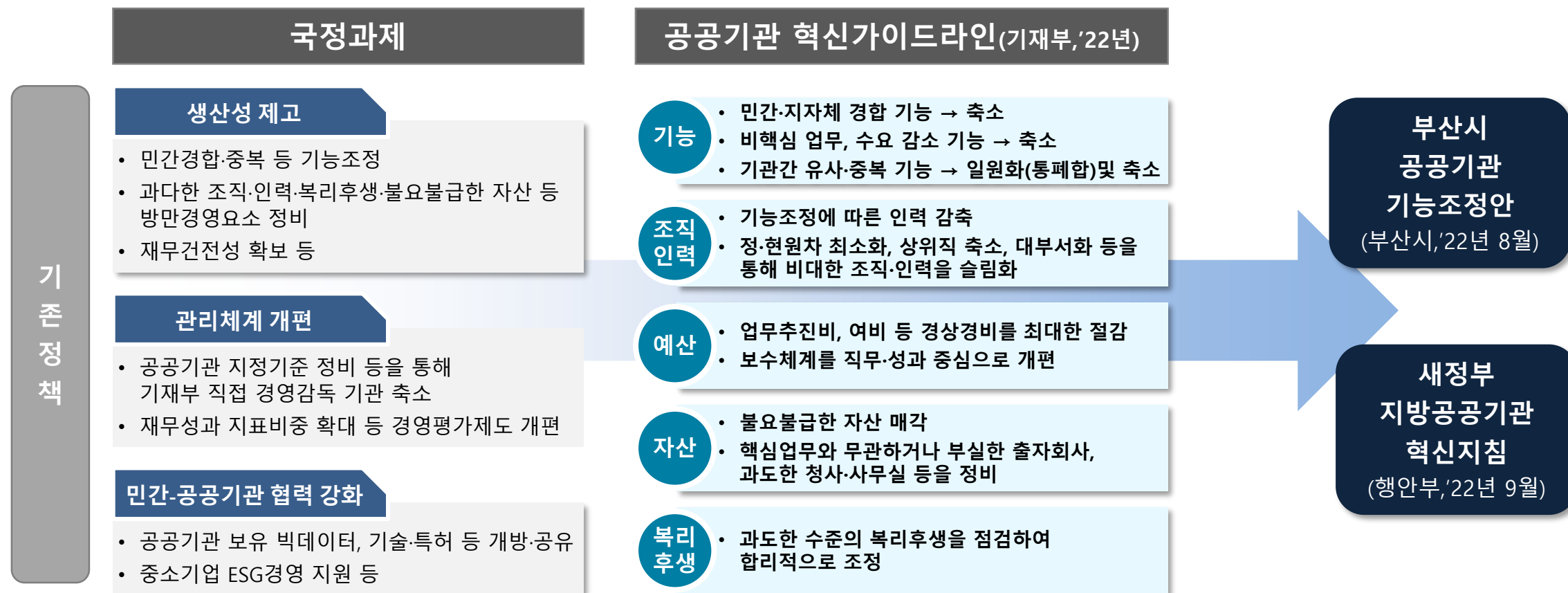
구조
소통문화
보상
몰입
통합



Part 2

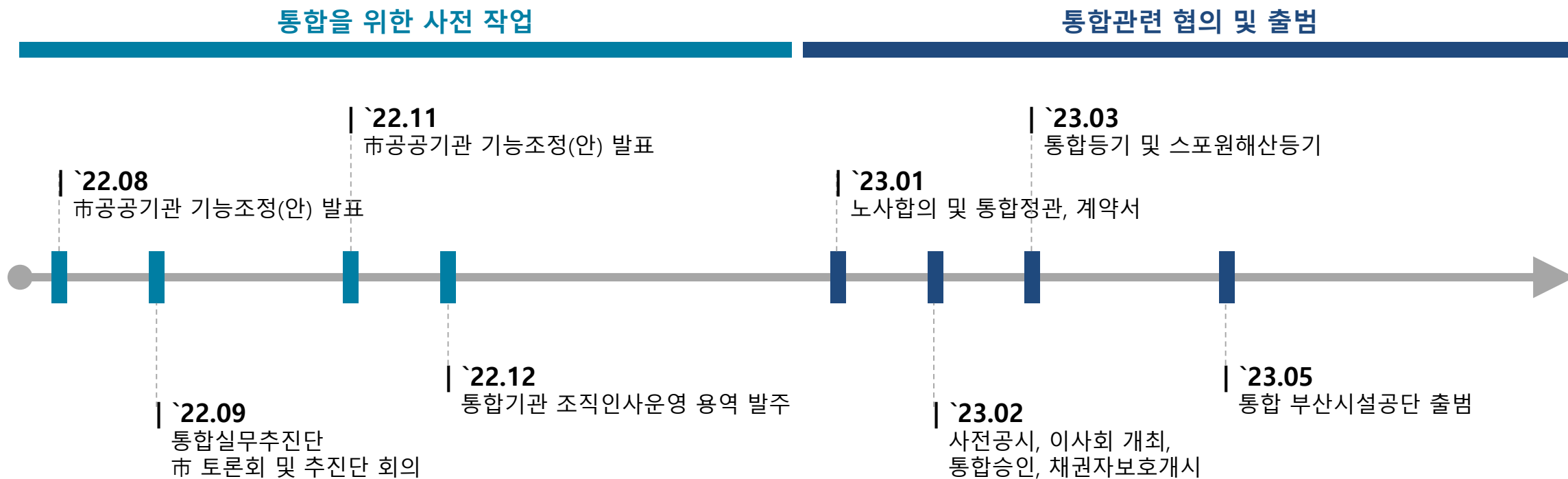
통합진행과정 분석 및 점검

국정과제, 공공기관 혁신가이드라인, 새정부 지방공공기관 혁신지침 발표



2 통합진행과정 분석

진행 과정에서 물리적 여건조성에 집중되었으며 양사 리더십공백의 변수가 발생



2 조직 및 인력현황

2023년 5월 1일

통합직전 조직체계를 유지하되

스포원이 부산시설공단 내
본부로 통합

조직

인력

4	3	11	2	49
본부	실	처	원	팀(소)

1,517
명

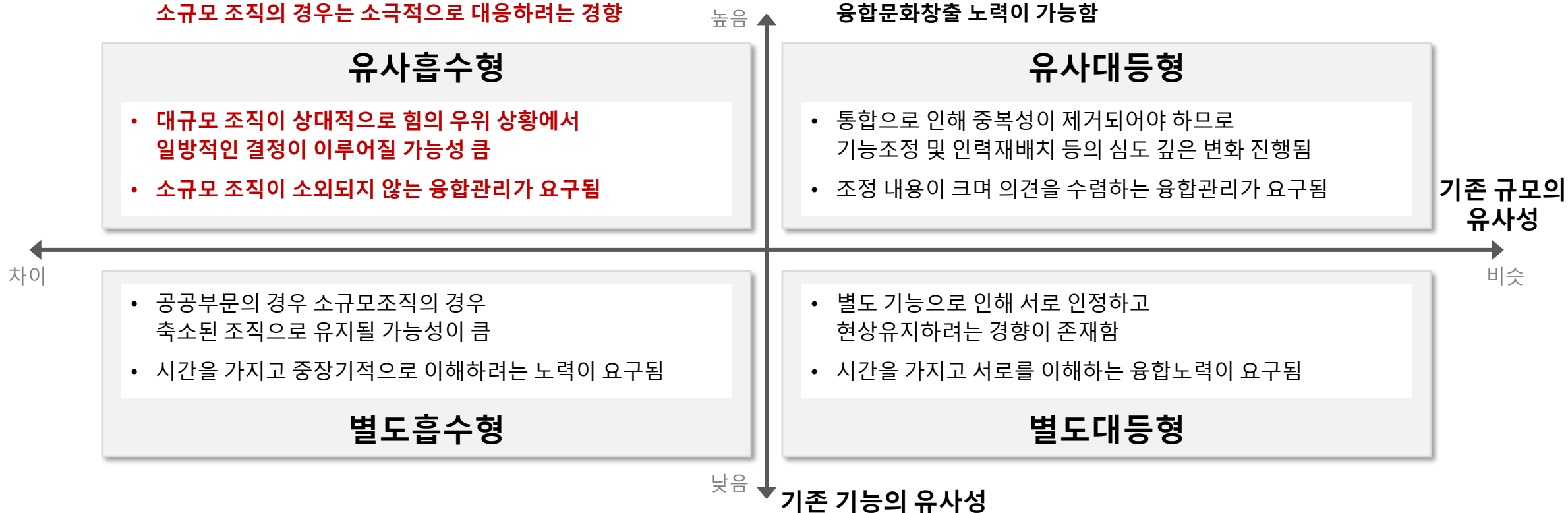
임원 3 | 일반직 542 | 공무원 등 972
(핸드볼, 사이클 선수 제외)

이사장 이성림					
상임감사 백운현 상임감사					
청렴감사실 주육상 실장 윤리감사팀					
경영본부 김훈식 본부장	기반본부 박인호 본부장		레포츠본부 김석빈 본부장	복지본부 박정웅 본부장	
기획조정실 장귀봉 실장	도로처 김찬식 처장	교량처 주상무 처장	레포츠사업처 정한성 처장	공원처 김상호 처장	부산시민공원 박현두 원장
전략기획팀	타설관리팀	교량운영팀	레포츠기획팀	공원기획팀	시민공원관리팀
재정예산팀	도로시설팀	교량시설팀	스포원파크운영팀	중앙공원사업소	시민공원시설팀
인재경영팀	도로환경팀	교량기전팀	스포원파크시설팀	아산대공원사업소	
성과평가팀				금강공원사업소	
경영지원실 유병일 실장	주차처 노상곤 처장	상가처 박호식 처장	경주사업처 하상철 처장	태종대유원지사업소	
총무복지팀	주차관리팀	상가기획팀	경주운영팀	부산영락공원 박태웅 원장	아동지원처 정동현 처장
재무회계팀	주차시설1팀	중부지하도상가사업소	심판공정팀		두라빌팀
소통홍보팀	주차시설2팀	남부지하도상가사업소	경주콘텐츠팀	장사관리팀	복지콜팀
디지털정보팀			발매서비스팀	장사시설팀	
시민안전실 배종근 실장	시설처 문영숙 처장		광복사업소	장사운영팀	
안전환경팀	자갈차시장사업소		서면사업소	추모공원사업소	
기술혁신팀	한마음스포츠헤타사업소				
				플랫폼처 김병기 처장	
				바스타마일사업소	
				유라시아플랫폼사업소	
				비콘그라운드사업소	

2 통합조직 유형구분

유사흡수형 통합사례

- ✓ 한 기관의 규모가 상대적으로 크고 상대적으로 적은 규모의 조직이 상대적으로 영향력이 낮음
- ✓ 대규모 조직의 경우 기존의 문화를 유지하려는 경향이 있고 소규모 조직의 경우는 소극적으로 대응하려는 경향



2

통합유형별 일반적 관리방안

유사흡수형 통합은 일반적으로 인사와 기능 관련 문제가 주요 원인

구분	유사 흡수형	유사 대등형	별도 흡수형	별도 대등형
비전	★★	★★	★★	★★
문화	★★	★★★★	★★★★	★★★★
인사	★★★★	★★	★★	★★
기능	★★★★	★★★★	★★	★★
성과	★★	★★	★★	★★

2 통합 후 조직 및 인사관리의 이론적 이슈

인사관리 역량강화와 조직역량강화를 통한 실적중심 인사제도 확립

내용	예상이슈	해결 방향
인사관리의 제 기능 재설정	새로운 미션 및 비전달성을 위한 인사관리 제기능 재설정	인사관리 체계의 근간이 되는 인재와 직무관리 방안 연계
전략적 인사관리 강화	조직개편의 목적과 인사관리를 연계하여 성과에 영향을 미치는 사람이슈에 전략적 초점을 강화	역량중심의 인적자원관리로의 방향설정을 통한 인적자원 관리분야의 개선방안 도출 및 실행
조직역량 강화	방향성과 추진력 확보를 위한 리더의 선발 및 유지	조직의 역량강화 중심의 핵심인재 발굴 및 인사배치 방안 마련
핵심인재 관리	핵심인재의 확인, 통합, 동기부여 및 유지	역량중심의 인적자원관리제도의 정립으로 해당 영역의 갈등 조정
실적주의 강화	직원 참여와 효율성 강화를 위한 전체 보상계획 수립	실적중심의 인사제도 확립

2 통합진행과정 시사점

통합 전 의사소통의 한계에 따른 문제해소에 대한 방향성 제시 및 리더십 기대높음

부산시 주도로 사업시너지 기대높음

- 중앙부처가 아닌 부산시의 주도로 통합을 거치게 되면서 사업적 조응에 따른 통합시너지에 대한 기대가 높음
- 관리효율성보다는 경륜사업 사양화에 능동적 대응이 주목적

기관장 부재에 따른 방향성 난항

- 특수한 상황으로 인하여 양사 기관장 부재가 통합과정에서 조직의 방향성을 설정하고 조직과 인사를 통합하는 과정이 생략될 수밖에 없었음

통합과정 중 의사소통 한계

- 코로나19로 사업이 위축된 상황에서 수동적 입장을 취할 수밖에 없는 한계
- 양 기관의 대표가 사퇴와 직위해제 등으로 부재하여 의사소통 난맥으로 작용

소극적 인사교류

- 물리적 통합은 이루어졌으나 직급·보수 등 인사제도와 회계기준, 업무시스템은 미통합되어 인사이동에 제약

인건비 확보 한계

- 양기관의 상이한 직급 및 보수체계 개편안을 시에 건의했으나 중앙부처 및 시에서는 정책적 방향과 조응을 검토중인 상황

An aerial photograph of a city skyline at sunset. The foreground shows a dense cluster of modern skyscrapers, including a prominent green-tinted tower. A body of water is visible in the lower right. The background shows a vast, sprawling urban area with many smaller buildings and roads, all bathed in the warm, golden light of the setting sun.

Part 3

설문조사 및 심층인터뷰 분석결과

32

21



0

53

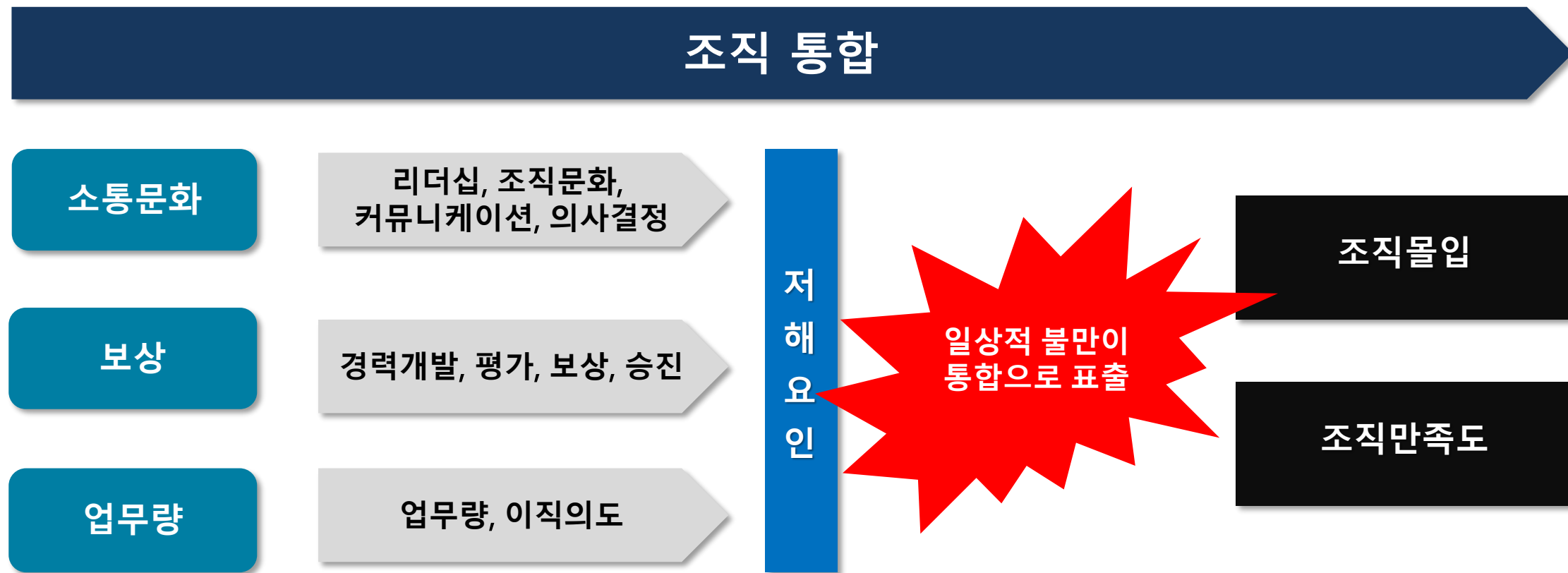
59

672

3

전 직원 설문조사 분석설계

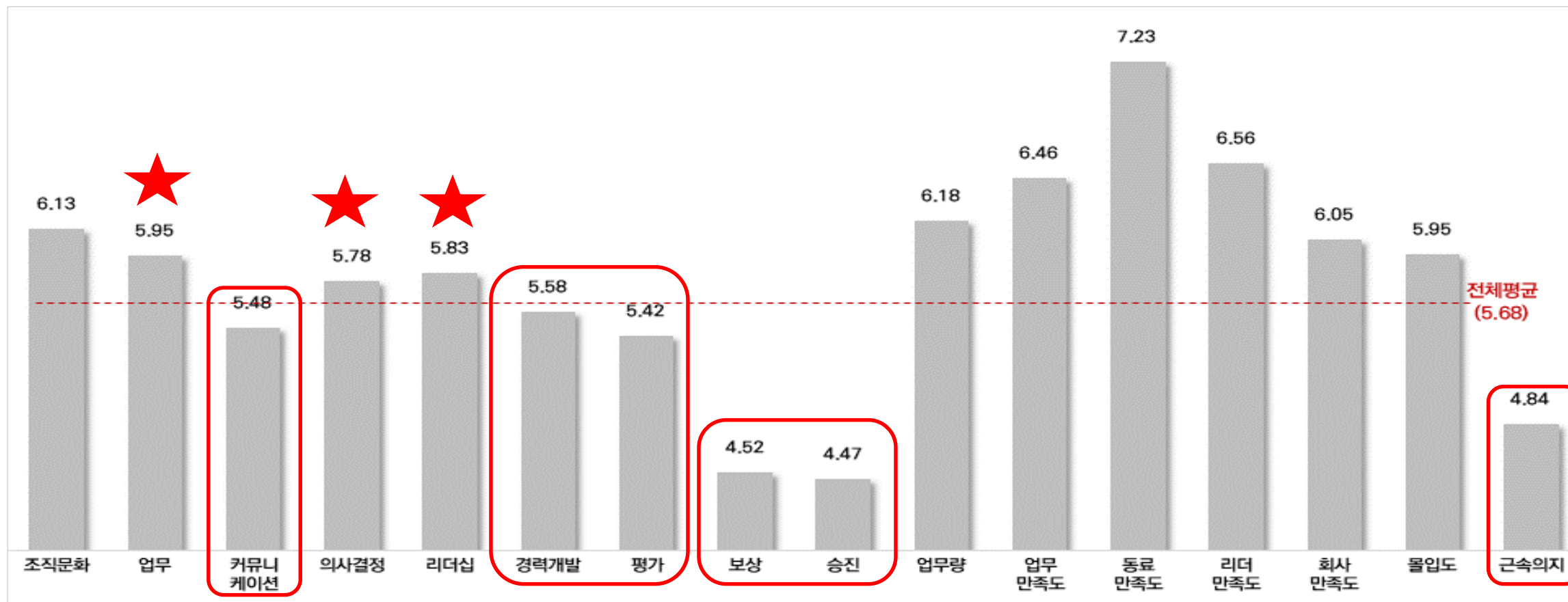
조직몰입과 만족도 개선을 위해 소통문화, 보상, 업무량의 조화가 필요함



3

전직원 설문조사 결과

10점 만점에 소통, 근속의지, 보상에 대한 불만이 높으며 평균점 전반적 저조



부서/직군/직급/근속기간/연령별 조직점검 및 만족도 개선 대책 마련필요

통합업무 지원에 대한 피로도

본부별 설문결과

- 기반본부: 승진 저조
- 경영본부: 업무량, 업무만족도 저조
- 경영본부: 근속의지 저조

공무직 상대적 만족도 낮음

직군별 설문결과

- 대부분의 분야에서 일반직이 긍정적으로 인식하고 있음
- 일반직은 승진, 업무량, 업무만족도가 저조

MZ직원의 조직내재화 필요

직급/연령별 설문결과

- 3급이상과 4~5급의 인식은 유사하나, 6~7급은 상대적으로 가장 부정적
- 이는 연령별 설문대상과 유사한 결과로 35세 이하 구성원은 가장 부정적 인식

근속연수별 관리 필요

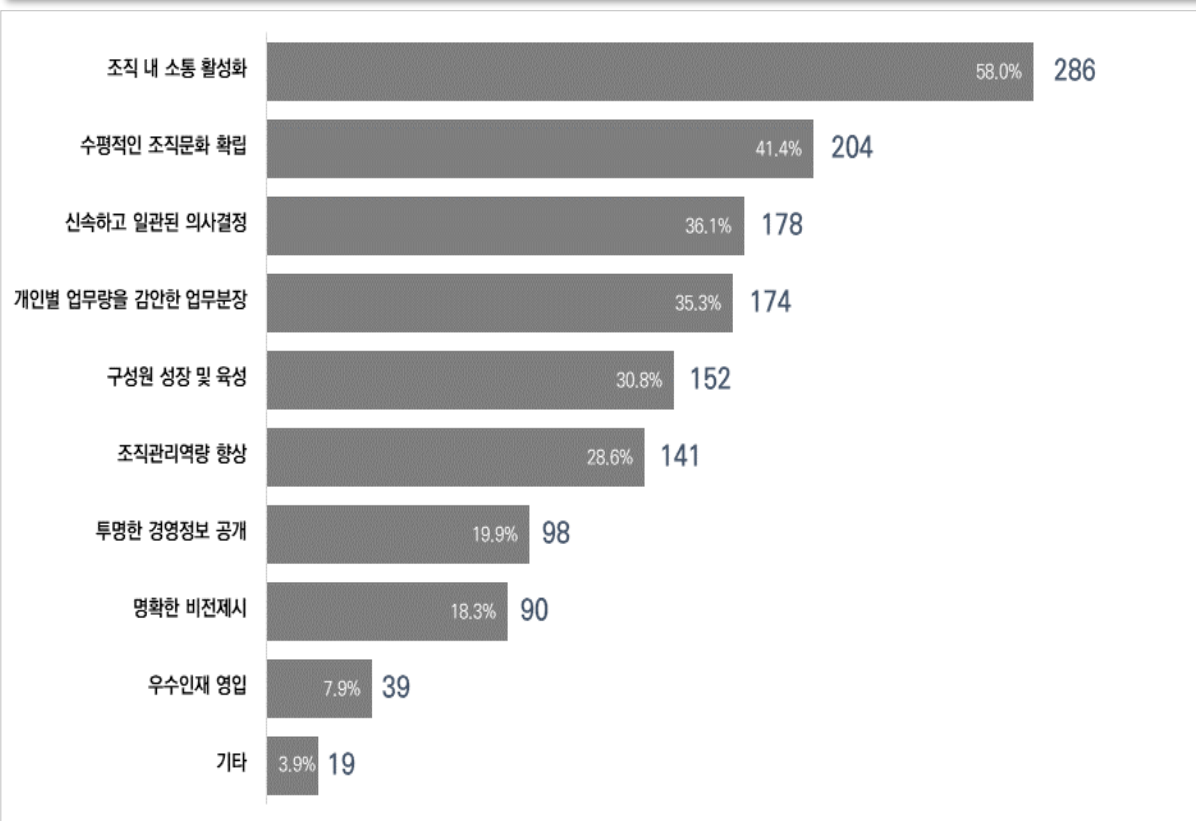
근속기간별 결과

- 근속 3~5년 미만 구성원은 조직문화, 업무, 커뮤니케이션, 의사결정, 리더십, 경력개발, 평가, 보상에 대한 인식이 가장 저조함
- 근속 5~10년 구성원은 승진, 업무량, 근속의지가 가장 저조함

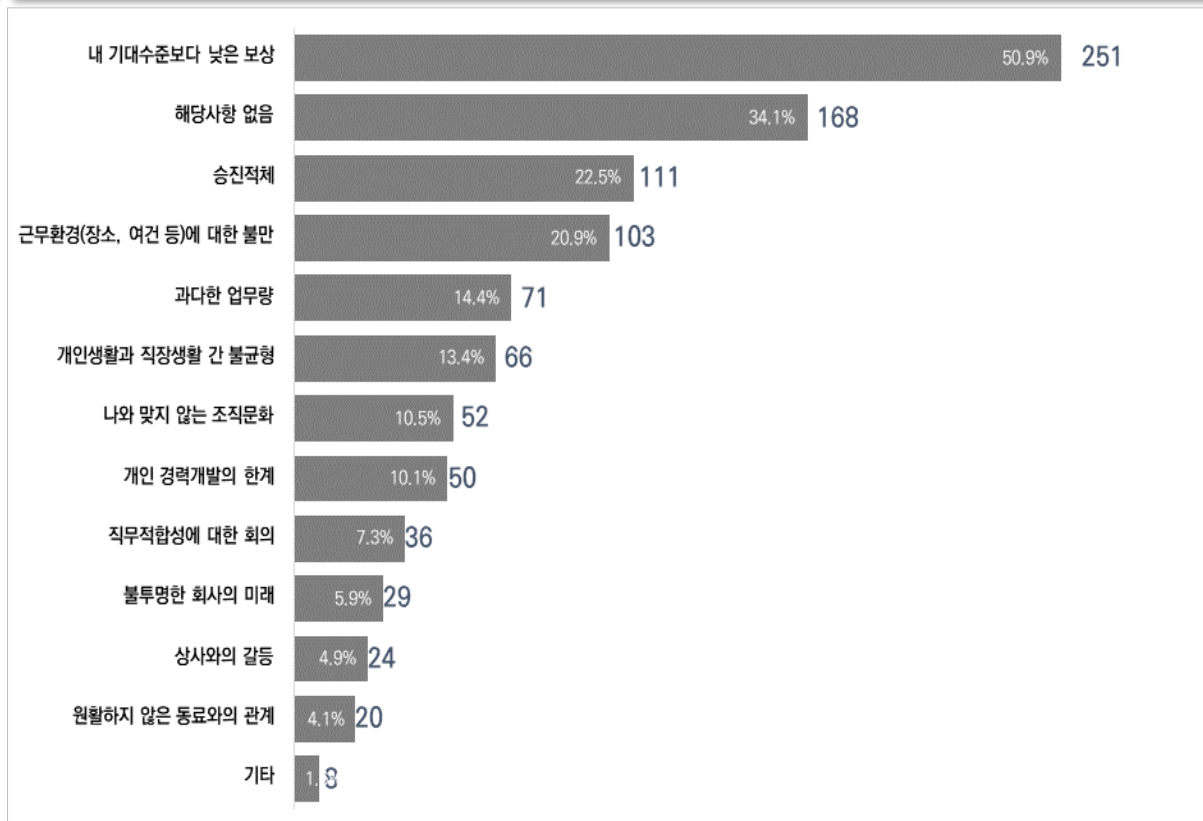
3 열린문항 분석

소통과 수평적 조직문화, 일관된 조직운영방향에 대한 기대가 높음

소통과 수평적 조직문화 확립 필요성



보상과 승진 및 근무환경에 대한 개선방향



3 심층인터뷰 결과

예측가능한 방향성 제시와 업무개선을 위한 조직구조, 제도, 문화 개편 필요

시사점

- 1 비전을 제시하는 중장기계획 필요
- 2 타기관 좋은 업무체계 개편은 상호 보완하려는 노력 필요
- 3 예측가능한 인사시스템 구축 필요
- 4 직급체계와 급여체계 개편 이후 대규모 인사교류 검토
- 5 불필요한 업무관행을 줄이고 업무를 줄일 수 있는 방안 등

추진시 검토사항

- ☒ 경영효율화라는 통합방향에 적절한 비전 및 중장기계획 마련하고 임원의 솔선수범 실천 및 가시화
- ☒ 기존조직의 관습이나 문화에서 벗어나야 하고 타 기관 벤치마킹이라는 선제적 인식이 필요함
- ☒ 다면평가10%, 내부평가30%로 구성된 내부평가규칙 점검 필요
- ☒ 양 기관 구성원 모두 보상에 불만족하기 때문에 급진적 인력교류로 인한 화학적 결합은 갈등을 심화할 여지가 있음
- ☒ 불필요한 업무 개선을 위한 전직원 조사 등을 통한 업무량 줄이기

An aerial photograph of a city skyline, likely Chicago, during sunset. The sun is low on the horizon, casting a warm, golden glow over the city. The skyline is filled with numerous skyscrapers, including the Willis Tower and the Trump Tower. The city is densely packed with buildings, and the surrounding area is visible in the distance.

Part 4

통합 후 업무혁신 사례분석

4 조직융합을 위한 민간 및 공공기관 사례

조직통합과 소통활성, 업무 혁신을 위한 시점별 검토 사례

	상시진행	단기도입 가능	중장기 도입검토	이벤트성 활용
조직 통합		조직시너지 미팅 업무교류 프로그램		
소통 활성		지원부서 서비스 평가	소통활성화를 위한 개방형공간 운영	주니어 보드 익명게시판
업무 혁신	Work Diet 회의문화 개선			Pass Card
업무 적응		신규입사자 현장체험 복수멘토링		

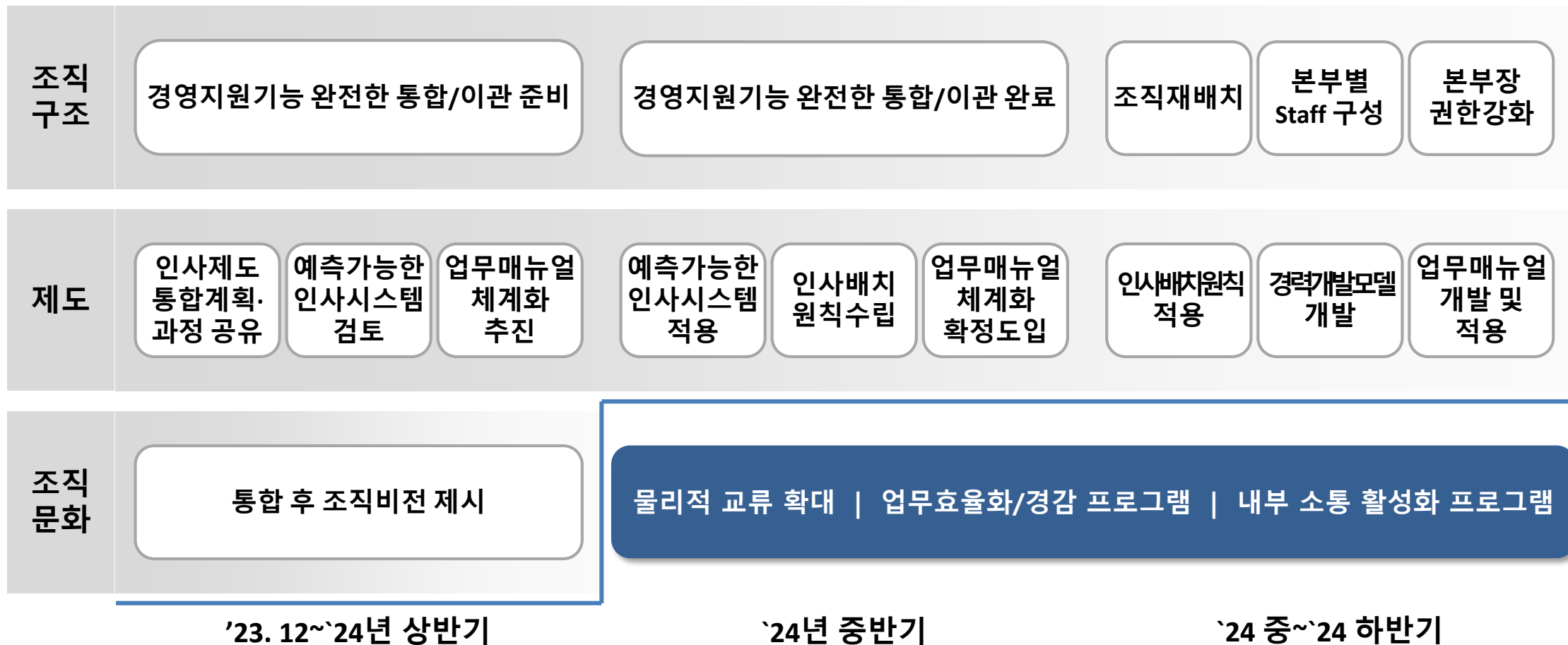


Part 5

결론: 대안 및 추진전략

5 추진전략

조직융합을 위해 조직구조, 제도 및 조직문화별 추진대안 및 전략마련



참고문헌

[선행연구]

- 국가균형발전위원회. 2022. 「지역, 균형발전의 길을 찾아1, 2」, 균발위 홈페이지.
- 국회예산정책처. 2023. 「2022년도 예산안 분석보고서」, 서울: 국회
- _____. 2023. 「2022 대한민국 공공기관」, 서울: 국회
- _____. 2023. 「2022 대한민국 경제·재정수첩」, 서울: 국회
- _____. 2023. 「2022 대한민국 지방재정」, 서울: 국회
- 행정안전부, 2022, 「지방공기업 정책 TF자료집」

[관련자료]

- 부산광역시. 2022. 「지방공공기관 통합개편계획」, 내부자료.
- 부산광역시. 2023. 「행정감사결과」, 내부자료.
- 행정안전부. 2020~2023. 「부산시설공단 경영실적평가 결과보고서」.
- 행정안전부. 2020~2022. 「부산레포트 경영실적평가 결과보고서」.
- 행정안전부. 2022. 「부산레포트 경영실적평가 결과보고서」.
- 행정안전부. 2021~2023. 「부산시설공단 내부고객만족도 조사결과보고서」.
- 행정안전부. 2021~2022. 「부산레포트 내부고객만족도 조사결과보고서」. 등

감사합니다!