

발 간 등 록 번 호
11-1371037-000002-01



KTV 조직 진단을 통한 '18-'22 중장기 발전 전략 연구

2017. 12.

서울여자대학교 산학협력단

제 출 문

본 보고서를 「KTV 조직 진단을 통한 '18-' 22 중장기 발전 전략 연구」의 최종보고서로 제출합니다.

2017년 12월

디지털 거버넌스 센터
서울여자대학교 산학협력단

연구 책임자 : 노 승 용 [서울여자대학교 행정학과]

공동 연구원 : 이 정 주 [서울여자대학교 행정학과]

: 홍 영 식 [세종대학교]

연구원 : 유 나 현 [서울여자대학교 디지털 거버넌스 센터]

최 시 인 [서울여자대학교 디지털 거버넌스 센터]

양 다 연 [서울여자대학교 디지털 거버넌스 센터]

김 승 화 [서울여자대학교 디지털 거버넌스 센터]

<목 차>

제1장 연구 개요	1
1. 연구 필요성	1
2. 연구 목적	1
3. 연구 방법	2
제2장 한국정책방송원 개요	3
제1절 한국정책방송원 일반 현황	3
1. 연혁	3
2. 한국정책방송원 임무	4
3. 한국정책방송원 조직	4
4. 한국정책방송원 인력	5
5. 한국정책방송원 예산	5
제2절 한국정책방송원 고객	6
1. 한국정책방송원 고객 유형화	6
2. 한국정책방송원 고객 의견 수렴	7
제3장 환경 분석	9
제1절 외부환경 분석	9
1. 외부환경 분석 방법	9
2. 정책 환경(Political Environment)	10
3. 경제 환경(Economic Environment)	16
4. 사회문화 환경(Social Environment)	18
5. 기술 환경(Technological Environment)	20
6. 외부환경 분석 시사점	23
제2절 내부 환경 분석	24

1. 내부 환경 분석 방법	24
2. 조직역량 분석(7S)	24
3. 조직문화 분석	38
4. 고객만족도 분석	41
제3절 경쟁환경 분석	43
1. 공공 방송	43
2. 민간 방송 사례: JTBC	46
제4절 SWOT분석과 전략 방향	48
1. SWOT 분석	48
2. Cross SWOT 분석	50
제5절 소결	56
제4장 조직진단	59
제1절 조직 진단 개요	59
제2절 조직 진단 이론	61
1. 리빗(Leavitt)의 모형: 조직체계 모델(다이아몬드 모델)	61
2. 내들러(D. A. Nadler)의 적합모델(Congruence Model)	62
3. McKinsey 사의 7S모델	64
4. Porras와 Robertson의 작업 장면 모형	65
제3절 직무분석과 직무설계 절차	71
1. 직무분석 개요	71
2. 직무분석의 내용과 목적	71
3. 직무분석의 실행	72
4. 직무분석의 활용과 성공요인	76
제4절 한국정책방송원 조직	78
1. 방송조직의 구성과 변화 방향	78
2. 방송조직의 구성과 역할	80

3. 방송사의 인력 구성	83
4. 한국정책방송원 조직 및 인력 개요	85
5. 조직별 직무현황과 평가	93
제5절 한국정책방송원 조직 및 인력 개선 기회	95
1. 한계	95
2. 주요 개선 기회	96
제6절 한국정책방송원 성과관리	100
1. 한국정책방송원 자체 평가 시스템의 운영	100
2. 현황 및 개선기회	100
제7절 한국정책방송원 미래 조직	103
1. 환경변화	103
2. 인력구조의 변화	104
3. 직무역량의 변화	105
4. 한국정책방송원의 인사·조직 미래 발전 방향	106
5. 발전을 위한 과제	111
제5장 한국정책방송원 중장기전략	116
제1절 한국정책방송원의 미래상	116
1. 미션과 비전	116
2. 한국정책방송원 미래상	116
제2절 한국정책방송원 비전-전략 체계	117
제3절 한국정책방송원 전략 Roadmap과 이행계획	120
1. 정책방송 소통	120
2. 스마트 미디어 소통	129
3. 영상기록물 플랫폼	138
4. 지속가능 경영시스템	145

참고문헌	153
[부록 1] 책임운영기관 평가결과 지적사항 개선 과정	154
[부록 2] 계층별 리더 역할 정의	155
[부록 3] 7S 설문서	158
[부록 4] 조직문화 설문서	163

〈표 목 차〉

[표 2-1] 한국정책방송원 인력 구조	5
[표 2-2] 한국정책방송원 예산	5
[표 2-3] 한국정책방송원 고객 유형	6
[표 3-1] 2017년도 문화체육관광부 예산기금 운용계획	12
[표 3-2] 2017년 책임운영기관 종합평가 결과	15
[표 3-3] 방송통신산업 사업체 현황	17
[표 3-4] 4차 산업혁명의 특징	20
[표 3-5] 방송통신산업 연도별 생산액	21
[표 3-6] 한국정책방송원 외부환경	23
[표 3-7] 한국정책방송원 7S 진단 결과 비교	26
[표 3-8] 각 부서별 7S 진단 결과	27
[표 3-9] 각 부서별 7S: 전략 진단 결과	31
[표 3-10] 각 부서별 7S: 구조 진단 결과	32
[표 3-11] 각 부서별 7S: 시스템 진단 결과	33
[표 3-12] 각 부서별 7S: 구성원 진단 결과	34
[표 3-13] 각 부서별 7S: 스킬 진단 결과	35
[표 3-14] 각 부서별 7S: 스타일 진단 결과	36
[표 3-15] 각 부서별 7S: 공유가치 진단 결과	37
[표 3-16] 조직문화 진단 결과	38
[표 3-17] 각 부서별 조직문화 진단 결과	39
[표 3-18] 각 부서별 조직문화 항목 진단 결과	40
[표 3-19] 한국정책방송원 강점 및 약점	42
[표 3-20] 공공방송 인력현황 비교	44
[표 3-21] 공공방송 방송시간 비교	44
[표 3-22] 공공방송 제작원 비교	45
[표 3-23] 공공방송 인터넷 서비스 운영 현황 비교	45
[표 3-24] SWOT 분석	48
[표 3-25] SWOT 분석 전략	49
[표 3-26] 한국정책방송원 SWOT 분석	49
[표 3-27] Cross SWOT 분석: SO 전략	50
[표 3-28] Cross SWOT 분석: ST 전략	51
[표 3-29] Cross SWOT 분석: WO 전략	52
[표 3-30] Cross SWOT 분석: WT 전략	53
[표 3-31] 한국정책방송원 SWOT 분석 종합	54
[표 4-1] Nadler 모델의 진단변수와 초점	63

[표 4-2] McKinsey 7S모델의 진단변수와 초점	65
[표 4-3] 직무분석 관련 활용의 대표적인 사례	71
[표 4-4] 조직 관리와 인사관리를 위한 직무분석의 비교	72
[표 4-5] 직무분석 결과 우선적 반영 부문	76
[표 4-6] 직무분석의 성공적 추진 요인	77
[표 4-7] 한국정책방송원 인력구성(2017년 10월 현재)	88
[표 4-8] 주요 경쟁사와의 인력 규모 비교	89
[표 4-9] 주요 경쟁사와의 제작원별 비율	90
[표 4-10] 한국정책방송원의 2016년 2017년 예산 대비표	90
[표 4-11] 주요 경쟁사와 재무제표 비교	91
[표 4-12] 경쟁사 자산 비교	91
[표 4-13] 직종과 인력운영 형태	93
[표 4-14] 직종별 인력운영 형태 비교	94
[표 4-15] 경쟁사 인터넷 서비스 비교	99
[표 4-16] 경쟁사 모바일 서비스 비교	99
[표 4-17] 조직 운영 개선방향	101
[표 4-18] 인사조직 발전 1단계 변화	107
[표 4-19] 인사조직 발전 2단계 변화	108
[표 4-20] 단기 조직개편 방안	109
[표 4-21] 중장기 조직개편 방안에서 주요 부서 역할	111
[표 4-22] 조직 변화 일정	112
[표 4-23] 성과관리제도 개선 일정	113
[표 4-24] 조직관리 일정	114
[표 4-25] 영상기록물 사업부 신설 일정	115
[표 5-1] UHD 시스템 구축 연도별 추진 계획	128
[표 5-2] UHD 시스템 구축 예산(안)	129

〈그 립 목 차〉

[그림 2-1] 한국정책방송원 조직도	4
[그림 3-1] 중장기 전략 설정 과정	9
[그림 3-2] 문재인 정부 국정과제 체계	11
[그림 3-3] 문화체육관광부 조직도	12
[그림 3-4] 문화콘텐츠 사업 부분 전략	14
[그림 3-5] 정부신뢰도 추이	19
[그림 3-6] UHD 방송 개막과 UHD 방송 도입계획	22
[그림 3-7] 한국정책방송원 7S 진단 결과	26
[그림 3-8] 한국정책방송원 부서별 7S 진단 결과	29
[그림 3-9] 한국정책방송원 외부고객만족도 조사 결과	41
[그림 4-1] Leavitt의 다이아몬드 모델	61
[그림 4-2] Nadler의 적합모델	63
[그림 4-3] McKinsey의 7S모델	64
[그림 4-4] Porras와 Robertson의 모형	66
[그림 4-5] 직무분석 절차	73
[그림 4-6] 직무기술서 작성 서식	74
[그림 4-7] 직무조사표 예시(직무중심)	74
[그림 4-8] 팀별 기능도 작성	75
[그림 4-9] 개선방향 도출 예시	76
[그림 4-10] 직무분석을 통한 조직 설계의 효과 관계 모형	78
[그림 4-11] 일반적인 방송사 조직도	81
[그림 4-12] KTV 조직도(2014-2016)	86
[그림 4-13] KTV 조직도(2017)	86
[그림 4-14] 국회 TV 조직도	87
[그림 4-15] 연합 뉴스TV(한국직업방송 위탁 운영사업자 조직도)	88
[그림 4-16] 조직 강화의 방향(예시)	98
[그림 4-17] 전사적 성과 평가 방안	102
[그림 4-18] 역량 강화 방향	102
[그림 4-19] 인적자원관리의 발전 단계	106
[그림 4-20] 단기 조직개편방안	109
[그림 4-21] 중장기 조직개편 방안	110
[그림 5-1] 한국정책방송원 2022 비전-전략 체계	119

제1장 연구 개요

1. 연구 필요성

- 문재인 정부의 국가비전 및 국정목표 공감대 조성을 위해 국정과제 등 정부 주요 정책에 대한 대국민 소통 강화 전략 체계 수립
- 책임운영기관으로서 효율적인 기관운영, 고객서비스 강화, 유관기관과 협업을 통한 시너지 효과 제고 등을 충실히 수행하기 위해 중장기적 목표를 세우고 체계적 추진
 - 직무분석과 직무평가를 통한 체계적인 조직진단으로 KTV 상황 분석
 - 내부역량의 체계적 분석을 통한 기관 조직 관리 시스템 재정립하여 중장기 발전 계획 수립
- 중장기 관점에서 미디어 환경변화를 예측하여 기관발전 방향의 큰 틀을 정하고 그에 걸맞은 중장기적 미래와 목표를 설정하여 방송역량 강화

2. 연구 목적

- 문재인 정부 시대를 맞아, KTV가 정책소통의 중심기관으로 국가정책 홍보기능을 수행할 수 있는 현실적인 조건과 비전을 제시하고, 국내 국영·공공채널을 주도하는 정책홍보의 컨트롤 타워 역할을 위한 ‘미디어 허브’ 구축 방안 등을 모색함
- KTV 고객 유형화 및 의견수렴(고객·이해관계자·내부직원·문체부관계자 등)
- 국내외 정책 변화 등 내·외부 환경 분석

- ☐ 직무분석과 직무평가를 통한 체계적인 조직진단
- ☐ 중장기 전략체계 도출
- ☐ 중장기 발전 전략 검토 및 재수립
- ☐ 한국정책방송원 미래상 설정

3. 연구 방법

- ☐ 문헌분석
- ☐ 사례분석
- ☐ 설문조사
- ☐ 인터뷰
- ☐ 워크숍
- ☐ 자문회의
- ☐ 브레인스토밍

제2장 한국정책방송원 개요

제1절 한국정책방송원 일반 현황

1. 연혁

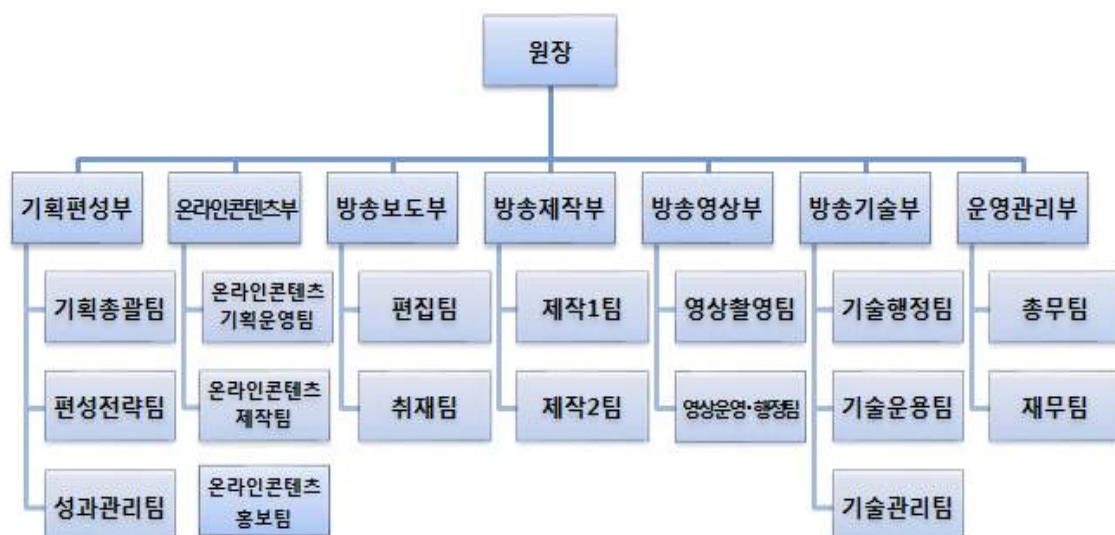
- 1948. 11 : 공보처 공보국 영화과 설치
- 1949. 1 : 영화과 산하 ‘대한영화사’ 정부 홍보영화 제작
- 1955. 1 : 공보실 선전국 영화과로 개편
- 1961. 6 : 공보부 국립영화제작소 신설
- 1995. 3 : 케이블방송 공공채널 KTV 개국
- 1999. 5 : 정부간행물 제작소와 통합, 국립영상간행물제작소 신설
- 2000. 1 : 책임운영기관으로 전환
- 2002. 3 : 인터넷방송(www.ktv.go.kr), 위성방송(Ch520) 서비스
- 2007. 8 : 한국정책방송원으로 기관명칭 변경
- 2009. 3 : IPTV 실시간 서비스 개시
- 2010. 12 : HD 방송 송출 개시
- 2014. 1 : 채널명칭 변경(KTV 한국정책방송 → KTV 국민방송)
- 2014. 12 : 세종청사 이전

2. 한국정책방송원 임무

- 종합유선방송과 위성방송의 공공 프로그램 제작·방송
 - 국가 정책, 문화, 교양 프로그램 제작·방송
 - 지역 민방, PP 등과 프로그램 교류
- 정부 영상물 제작 및 기록 보존
 - 각 부처 정책정보 영상기록, 콘텐츠 확산 등 영상기록물 허브로서의 역할 강화
- 공공기관 및 단체의 영상물 제작에 대한 협조·지원
 - 지방자치단체 및 공공단체의 주요정책, 지역문화, 생활정보 등 소개 프로그램 제작에 대한 협조·지원

3. 한국정책방송원 조직

[그림 2-1] 한국정책방송원 조직도



4. 한국정책방송원 인력

[표 2-1] 한국정책방송원 인력 구조

(2017. 10월 현재 / 단위: 명)

구 분	고공단	3·4급	4급	4·5급	5급	6급 이하	전문 경력관	계
정 원	1	1	6	1	15	88	1	113
현 원	1	-	7	-	16	87	1	112

5. 한국정책방송원 예산

□ 세출예산

[표 2-2] 한국정책방송원 예산

(단위 : 백만 원)

구 분	2017예산 (A)	2018예산 (B)	증(△)감 (C=B-A)	비율(%)
합 계	27,767	29,562	1,795	6.5
◦ 사 업 비	19,697	21,032	1,335	6.8
- KTV운영	19,509	20,844	1,335	6.8
- 전산운영경비(정보화)	188	188	-	-
◦ 인 건 비	7,539	8,011	472	6.3
◦ 기본경비	531	519	△12	△2.3

제2절 한국정책방송원 고객

1. 한국정책방송원 고객 유형화

[표 2-3] 한국정책방송원 고객 유형

구분	내부	외부		
	가치생산	가치구매	가치영향	가치협력
이해관계자	·내부고객(직원) ·프리랜서 등	·KTV 시청자 ·온라인콘텐츠 이용자 ·공공부문 고객	·중앙정부, 국회, 언론 ·지방자치단체, 공기업 ·일반국민	·자원공유 등 MOU 체결기관 ·국방홍보원, 국회방송 등 업무협업 관계기관
핵심니즈	·일과 가정의 양립 ·합리적 성과보상 ·협력기능 강화 ·차별 없는 대우	·정부 정책분야 전문서비스 제공 ·영상기록물 생산 및 제공	·정책수요·협업홍보 ·사회공헌 활동 ·사회공감대 형성 ·정부 신뢰도 증진	·자원공유 및 협업추진 ·우수사례 공유 ·운영지원 및 정보공유 ·사업 확대 및 동반성 장
전략과제	·기관운영 효율화	·정책콘텐츠 경쟁력 강화 ·영상기록물 고객서비스 최적화		·매체운영 선진화

2. 한국정책방송원 고객 의견 수렴

□ 내부 고객 의견: 설문조사 응답

- 한국정책방송원 조직구성원은 기관이 주어진 임무를 전문성을 가지고 성실히 수행하고 있다는 긍정적 인식을 지니고 있음
 - “정책을 홍보하는 역할을 잘 수행하고 있음. 역사도 깊고 다양한 성과가 있다고 생각함.”
 - “좋은 콘텐츠, 프로그램이 꽤 많음. '코너별로', '짧게', 많은 사람들이 공유할 수 있도록 보급됐으면 함.”
- 한국정책방송원의 긍정적인 성과에도 불구하고 일부 부분에서 개선이 필요한 사항을 정확히 인식하고 있어, 조직발전에 긍정적인 기여를 할 것으로 판단됨.
 - “KTV의 인지도는 대한뉴스 시절이 오히려 더 높은 것 같다. 가장 큰 문제는 국민이 한국정책방송원, KTV를 모른다는 것이다.”
 - “SNS 콘텐츠의 전문성이 약함. 국민들께 어필이 되지 않고 공감가지 않는 콘텐츠”
 - “정부기관임을 망각하고 타 방송국과 같다는 생각을 하면서 업무를 추진하는 것 같음(시청률이나 인원이 타 방송국보다 적은데도 공중파, 종편을 따라서 하려는 경향이 많음)”
- 한국정책방송원의 발전을 위하여 저 채널화와 대표 콘텐츠의 개발이 최우선적으로 이루어져야 할 사항으로 인식하고 있음
 - “KTV 저 채널화”
 - “정책전문편성채널로서 국민이 공감할 수 있는 “대표적 프로그램”을 개발하여 시청률 제고 필요”
 - “정책이라는 성격에 방송 캐릭터를 확실히 살릴 수 있는 프로그램 증설이 필요”
- 뿐만 아니라, 한국정책방송원 발전을 위한 조직문화와 일하는 방식 및 조직관리 시스템 분야의 문제점을 인식하고 있음

- “상명하복 문화 개선 필요, 구성원의 창의성 제고”
- “방송 비전문가 간부”
- “방송적 성과보다 공무원적 사고방지가 우선”
- “시청자는 방송과 SNS로 KTV를 접하지만 조직내부는 전혀 방송을 할 수 없는 저렴한 제작비, 전문가 부족, 융통성 없는 규칙적용”
- “공정한 평가, 보상, 인사, 이의 신청 시스템 등이 필요함”
- “기자는 기자일만, PD는 PD일만 하는 구조 개선필요”

□ 외부 고객 의견: 인터뷰 결과 요약

- 한국정책방송원의 외부 고객인 국민, 공무원, 전문가, 언론인, 정치인 등을 인터뷰한 결과 한국정책방송원은 책임운영기관으로서 보다 도전적인 업무 수행을 통해 조직의 발전을 이루어낼 필요가 있다고 판단됨
- 외부 고객들은 한국정책방송원의 전문성과 긍정적 성과를 인정함과 동시에 조직발전을 위한 방안으로 다음과 같은 사항을 제안함
 - 정부정책방송의 경험 축적과 지속적 역량 강화를 이루어가는 대표 기관
 - KTV 장점을 활용한 신성장동력 발굴 필요
 - 조직 외연 확대 노력 필요
 - 도전적 조직문화 구축 필요
 - 조직관리 시스템 개선
 - 비정규직 해결 노력 필요

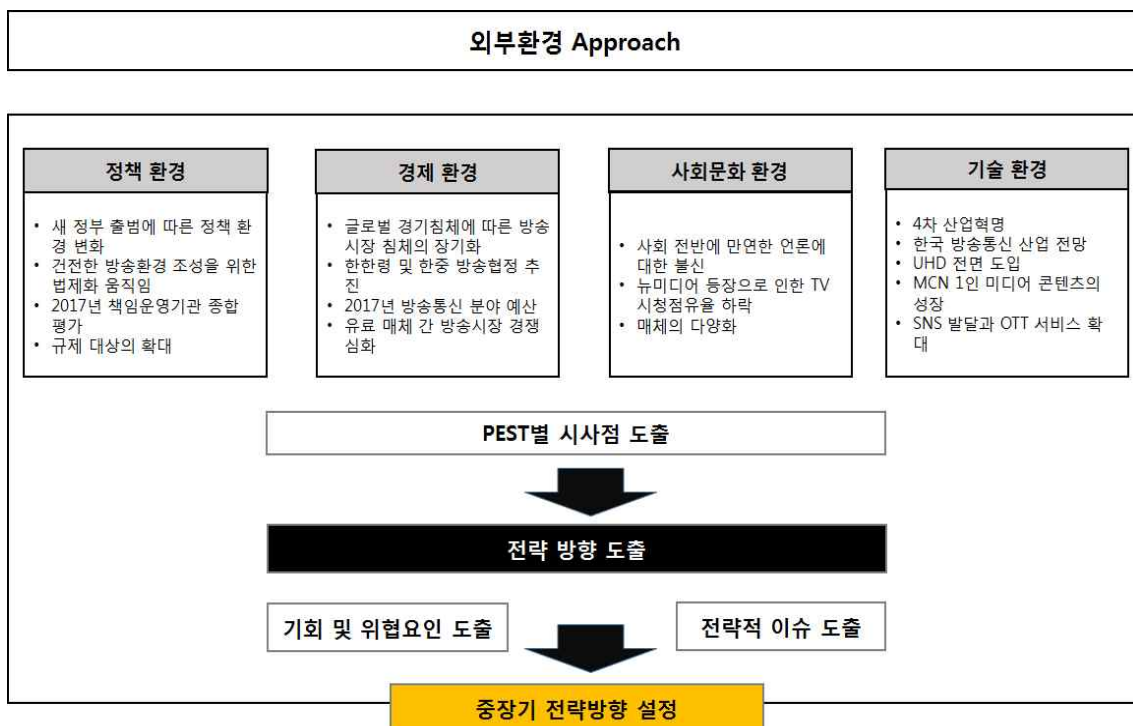
제3장 환경 분석

제1절 외부 환경 분석

1. 외부 환경 분석 방법

- 한국정책방송원을 둘러싼 정책(Political), 경제(Economical), 사회문화(Social), 기술(Technological) 부분을 분석하여 시사점을 도출
- 도출된 시사점을 활용하여 기회 및 위험요인, 전략적 이슈를 확인하여 중장기 전략방향으로 설정

[그림 3-1] 중장기 전략 설정 과정



2. 정책 환경(Political Environment)

□ 새 정부 출범에 따른 정책 환경 변화

○ [국민이 주인인 정부]

- ‘ ① 국민주권의 촛불 민주주의의 실현 ’ 라는 국정전략을 수립
- 2016년 민심은 국정농단 사건을 계기로 민주주의 파괴와 각종 사회 경제적 적폐로 얼룩진 대한민국을 ‘나라다운 나라’ 로 만들어 줄 것을 요구
- 문재인 정부는 그 뜻을 받들어 권력농단과 부정부패 없는 대한민국, 새로운 민주공화국의 기반을 마련해야 할 의무
- 민주주의 핵심 요소인 표현의 자유 보장 및 언론의 독립성 제고 강조

○ [내 삶을 책임지는 국가]

- ‘ ② 투명하고 유능한 정부 ’ 라는 국정전략을 수립하여 추락한 정부 신뢰를 회복하고 국민을 위해 일하는 투명한 민주정부, 일 잘하는 유능한 정부로 인정받는 것을 목표로 설정
- 정부혁신플랫폼인 ‘광화문 1번가’ 를 오픈하는 등의 정보공개·기록 관리제도를 전면 개편하고자 함. ‘열린 혁신위원회’ 를 운영하여 국가기록원 독립성을 강화시키고 대통령 기록물 관리체계를 혁신
- 정부신뢰도 OECD 평균 수준 상향(42%, 한국은 24%) 및 사회혁신지수 (Economist) 상승으로 사회혁신 국제선도국가로의 도약 기대

○ [내 삶을 책임지는 국가]

- ‘자유와 창의를 넘치는 문화국가’ 라는 국정 전략을 수립하고 미디어 시장을 선순환 시킬 수 있는 생태계를 구축하고자 함. 특히 언론의 독립성 보장 및 상생할 수 있는 환경을 조성, 지역방송 활성화 노력
- 한국정책방송원은 국가 정책에 대한 정보를 제공하는 방송으로서 국민과 정부 간의 허브 역할

[그림 3-2] 문재인 정부 국정과제 체계



□ 건전한 방송환경 조성을 위한 법제화 움직임

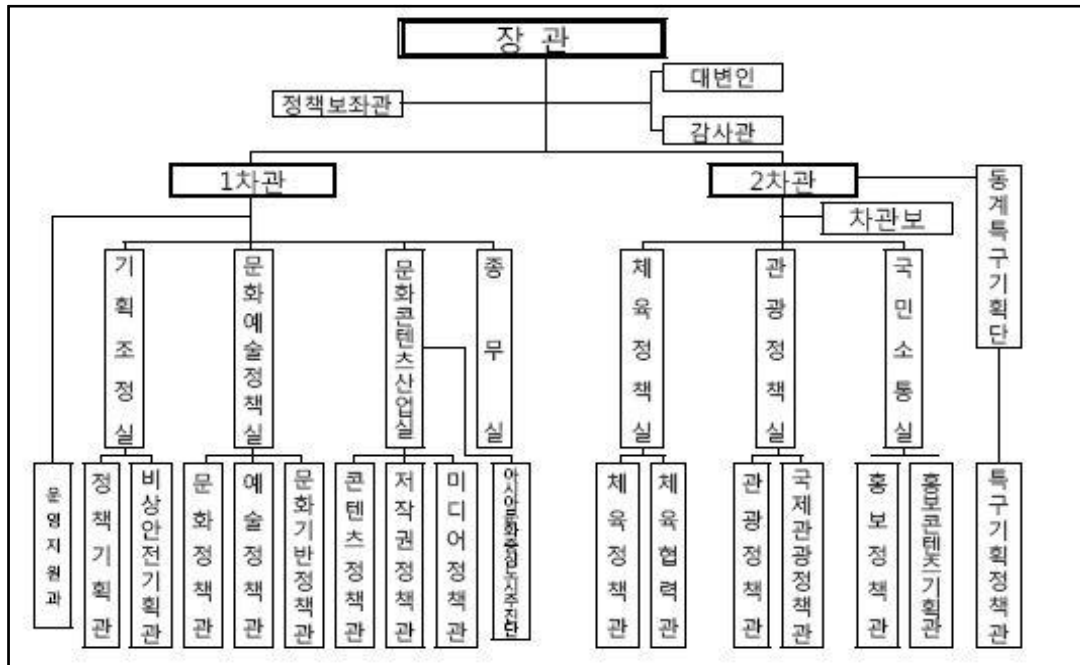
- 보도, 제작, 편성의 자율성 확보를 위하여 ‘17년 지상파 재허가 시 관련 사항을 엄격하게 심사하며 ’ 18년 편성규약 가이드라인을 마련하는 등 공영방송 지배구조의 합리적 개선 노력
- 2022년까지 언론자유지수 30위권으로 신장(‘16년 70위)이 기대되며 실추된 언론에 대한 대국민 신뢰를 회복, 신뢰받는 방송서비스를 구현

□ 상위기관(문화체육관광부) 전략체계 내 한국정책방송원의 역할

○ 조직 현황

- 문화체육관광부는 2017년 현재 2차관 1차관보 7실 51과에 2개의 한시기구를 운영 중이며 총 직원 641명
- 한국정책방송원을 포함, 소속기관은 18개이며 소속직원은 2,081명

[그림 3-3] 문화체육관광부 조직도



○ 재정

- 편성총액은 5조 6,971억 원으로 ‘16년 본예산 대비 2,023억 원(3.7%) 증가 (추경 대비 68억 원 증가)
- 예산 2조 9,055억 원 : ‘16년 본예산 대비 1,357억 원(4.9%) 증가
- 기금 2조 7,916억 원 : ‘16년 본예산 대비 666억 원(2.4%) 증가

[표 3-1] 2017년도 문화체육관광부 예산기금 운용계획

구 분	'16년 예산				'17년 예산(C)		추경 대비 (C-B)		본예산 대비 (C-A)	
	본예산(A)		추경(B)							
총지출	54,948	100%	56,903	100%	56,971	100%	68	0.1%	2,023	3.7
문화예술	15,142	27.6%	15,242	26.8%	16,092	28.2%	850	5.6%	950	6.3
부문										
콘텐츠	7,401	13.5%	7,574	13.3%	7,296	12.8%	△278	△3.7%	△105	△1.4%
부문										
체육부문	15,386	28%	15,414	27.1%	15,021	26.4%	△393	△2.5%	△365	△2.4%
관광부문	14,111	25.7%	15,765	27.7%	15,538	27.3%	△228	△1.4%	1,428	10.1%
문화행정	2,908	5.3%	2,908	5.1%	3,024	5.3%	116	4.0%	116	4.0%
일반										

자료: 2017년도 예산·기금 운용계획, 문화체육관광부

○ 관계 법령

- 한국정책방송원 소관 법률은 대통령령 제 28261호 문화체육관광부와 그 소속기관 직제에 명시
- 해당 대통령령 제 1장 제 2조에서 소속기관에 대해 규정: 문화체육관광부와 그 소속기관 직제 제2조 제2항에서 “문화체육관광부장관의 관장사무를 지원하기 위하여 「책임운영기관의 설치·운영에 관한 법률」 제4조제1항, 같은 법 시행령 제2조제1항 및 같은 법 시행령 별표 1에 따라 문화체육관광부장관 소속하에 책임운영기관으로 국립중앙극장·국립현대미술관·한국정책방송원 및 국립아시아문화전당을 둔다.” 고 명시

제68조(직무) 한국정책방송원은 종합유선방송과 위성방송의 공공채널 프로그램 제작·방송, 정부의 영상물 제작 및 기록보존, 공공기관 및 단체의 영상물 제작에 대한 협조·지원에 관한 사무를 관장한다.

제69조(하부조직의 설치 등) ① 한국정책방송원의 하부조직의 설치와 분장 사무는 「책임운영기관의 설치·운영에 관한 법률」 제15조제2항에 따라 같은 법 제10조에 따른 기본운영규정으로 정한다. ② 「책임운영기관의 설치·운영에 관한 법률」 제16조제1항 후단에 따라 한국정책방송원에 두는 공무원의 종류별·계급별 정원은 이를 종류별 정원으로 통합하여 문화체육관광부령으로 정하고, 직급별 정원은 같은 법 시행령 제16조제2항에 따라 같은 법 제10조에 따른 기본운영규정으로 정한다. <개정 2009.3.31.> ③ 한국정책방송원에 두는 고위공무원단에 속하는 공무원으로 보하는 직위의 총수는 문화체육관광부령으로 정한다.

자료: 국가법령정보센터

○ 문화콘텐츠 사업 부문 전략

- 2017년 문화체육관광부는 세계 7대 콘텐츠 산업 강국 위상을 회복하기 위해 창조산업을 선도하는 문화콘텐츠 강국을 구현한다는 비전을 세움
- 시장규모는 100조원으로 확대, 수출은 58억 불로 증액, 고용 규모는 63.1만 명으로 증가 시킨다는 목표 설정
- 산업을 선순환 시킬 수 있는 구조를 만들기 위해 “상생산업”, 강화되는 콘텐츠 융·복합 현상을 뒷받침할 수 있는 “융합산업”, 차세대 콘텐츠 산업을 육성할 수 있는 “콘텐츠 산업”, 콘텐츠 해외 진출을 활성화 시키기 위한 “글로벌 산업” 등 4대 전략 수립

[그림 3-4] 문화콘텐츠 사업 부분 전략



자료: 문화체육관광부 홈페이지

□ 2017년 책임운영기관 종합 평가 결과

- 시청률 제고의 노력도 중요하지만 콘텐츠의 질적 향상 및 지자체·유관기관·국민과의 상호 소통강화 노력이 필요, 협력 채널을 확대하는 것도 대안
- 지속적 노력에도 불구하고 고객만족도가 여전히 답보 상태. 이에 대한 기관차원의 대응이 요청됨
- 저성과자 관리 및 조직의 전문성 향상을 위한 꾸준한 인력관리 필요

- 2017년 책임운영기관 평가 결과, 고객만족도는 73.5점(100점 만점)으로 다른 지표에 비해 개선의 여지가 많음. KTV의 자산을 활용하여 국민 및 유관기관과의 상호 소통 강화가 필요하며 협력 채널을 확대하는 노력이 요구됨

[표 3-2] 2017년 책임운영기관 종합평가 결과

2017 책임운영기관 종합평가 결과 중 항목별 지적사항			시사점
리더십 및 전략	사업계획 적합성	-중장기전략과 연계하여 사업의 시급성, 중요성, 난이도 등을 고려한 체계적인 사업계획 수립 시스템 구축이 필요함 -성과관리 고도화 노력 요구 (ex. 저성과자 관리)	-중장기 전략에 따른 사업 명확화 및 효율적 자원 배분 계획을 수립
	기관장 리더십	-기관의 특성을 포함한 비전 재정립	
조직 효율성	조직· 인사관리 적절성	-직무분석 및 직무평가 등을 포함한 다각도 조직진단 필요 -일과 가정을 양립 -조직구성원 역량 제고를 위한 역량 진단 및 교육훈련 필요	-환경변화에 따른 인력계획의 지속적 수정 및 탄력적 전략 운용 -외부 전문 인력을 활용하여 효율성 제고
	재정 건전성 제고 성과	-예산절감을 위한 지속적 노력 -초과근무시간을 줄여 근무환경 개선 요구 -재정자립도 향상 노력	-자체수입 증가 -전략 목표 설정
	업무프로 세스 개선실적	-지속적이고 체계적인 환류 과정을 통해 업무 프로세스 개선	-업무 프로세스의 고도화
성과 및 환류	자체 평가의 적절성	-과제와 지표의 연계 강화 -고객만족도를 비롯, 부진 지표의 개선 -실질적인 성과 창출을 위한 노력 요구	-콘텐츠의 양보다는 질을 높이려는 노력
	고객감동 서비스 추진실적	-고객감동서비스를 위한 전략수립 체계 개선	-우선순위의 재설정

□ 규제 대상의 확대

- 융합현상 심화에 따라 방송서비스의 규제 범주를 재정립할 필요가 있음.
온라인에서의 콘텐츠에 대한 규제가 거의 없기 때문에 이를 규제할 수 있는 제도적 장치가 논의될 수 있음
- 방송서비스가 다각화됨에 따라 OTT와 주요 포털에도 방송통신발전기금을 부과하는 방안도 함께 논의

3. 경제 환경(Economic Environment)

□ 글로벌 경기침체에 따른 방송시장 침체의 장기화

- 국내 방송시장은 외형적 완만한 성장세에도 불구하고 전 세계적으로 장기화되고 있는 경기침체 영향으로 위축
- ‘17년 1분기 방송 산업 매출액은 전년 동기 대비 2.1% 증가한 3조 6,966억 원으로 ’ 16년 연속 증가세를 보이다가 ‘17년 1분기에 큰 폭으로 감소, 전년 동기 수준으로 회귀한 것임
- 방송 산업이 전체 콘텐츠 산업에서 차지하는 비중 또한 지속적인 상승세로 ‘16년 4분기에 17.6% 최고치를 기록한 후 ’ 17년 1분기에 큰 폭으로 하락하여 14.8% 차지
- 경제시장의 위축에 따라 자연스럽게 국내 방송 산업도 직·간접적인 영향을 받아 성장이 정체

□ 방송·통신 융합 서비스 관련 사업 성장

- 분야 간 융합 현상 심화에 따라 방송·통신 분야 융합 서비스 시장이 성장세로, 방송·통신 산업 대분류 기준으로 볼 때 융합서비스 관련 산업체 수의 연평균 증가율이 18.2%로 가장 높음. 이는 상대적으로 방송 서비스 및 통신 서비스의 경우 허가 및 신고제 등 신규 사업체의 자유로운 진입이 어려운 분야라는 점인 것도 있음

- 방송서비스 및 통신서비스에 비해 방송 통신 융합서비스의 경우 창업 및 신규 진출 또한 활발한 것으로 나타남

[표 3-3] 방송통신산업 사업체 현황

구분	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	연평균 증가율 (%)
전체	5,534	6,043	6,699	7,712	8,664	10,175	11,885	12,366	14,266	12.6
방송서비스	804	783	753	739	748	776	805	816	820	0.2
통신서비스	1,682	1,746	1,713	1,790	1,822	1,809	1,854	1,819	1,861	1.3
방송통신 융합서비스	3,048	3,514	4,233	5,183	6,094	7,590	9,226	9,731	11,585	18.2

자료: 방송통신기술산업인적자원개발위원회 2017

□ IPTV 시장 성장세 지속

- 방송사업자 수 지속적인 감소에도 불구하고 방송사업 매출이 전년대비 3.7% 증가한 15조 3195억 원인 것은 IPTV 성장에 기인한 것
- 매년 6~7천억 원 적자를 기록하던 IPTV 합산 영업 손익도 17년도에는 손익분기점에 도달할 것으로 전망
- 인터넷 가입자 중 IPTV 가입률은 통신 3사의 인터넷 가입자 중 73%가 IPTV 서비스에 가입하고 있어 IPTV 사업자의 UHD 콘텐츠 수요 또한 증가할 것으로 예상
- IPTV의 VOD 매출이 급증하는 것으로 볼 때, 양방향 서비스에 대한 요구가 지속적으로 확대되고 있어 IPTV 성장 전망이 긍정적
- IPTV 내 VR 콘텐츠 제공 등 다양한 콘텐츠 기술 구현 소비자 수요 또한 지속적으로 증가할 것
- 모바일 IPTV 시장 또한 확대되고 있는 추세이므로 IPTV 서비스, IPTV 콘텐츠 제공업 등의 연계 업종 또한 확대될 것

□ 한한 령 및 한중 방송협정 추진

- 중국은 한국의 방송프로그램 수출국 2위로 중요한 시장이나 사드 배치 문제로 심각한 타격을 받고 있는 상황

□ 2017년 방송통신 분야 예산

- 방송통신위원회의 ‘17년 예산은’ 16년 대비 93억 원(4.1%)증액된 2,366억 원으로 방송의 공공성·공익성·다양성 확보를 위해 신규 사업에 지원
- ① 한국방송공사(KBS) 대외방송 지원 등에 190억 원, ② 한국교육방송공사(EBS) 2TV를 포함한 교육관련 방송프로그램의 안정적 제공을 위한 시설 및 프로그램 제작 지원 등 399억 원, ③ 아리랑 국제방송, 국악방송에 414억 원, ④ 지역 우수 방송콘텐츠 제작 활성화에 30억 원을 지원
- 문화체육관광부 ‘17년 총 예산은 2조 9,055억 원으로 ‘16년 대비 1,357억 원(4.9%) 증가하였으며 이 중 한국방송정책원의 운영비는 197억 원으로 전년 대비 3억 3,900만원 감소

□ 유료 매체 간 방송시장 경쟁 심화

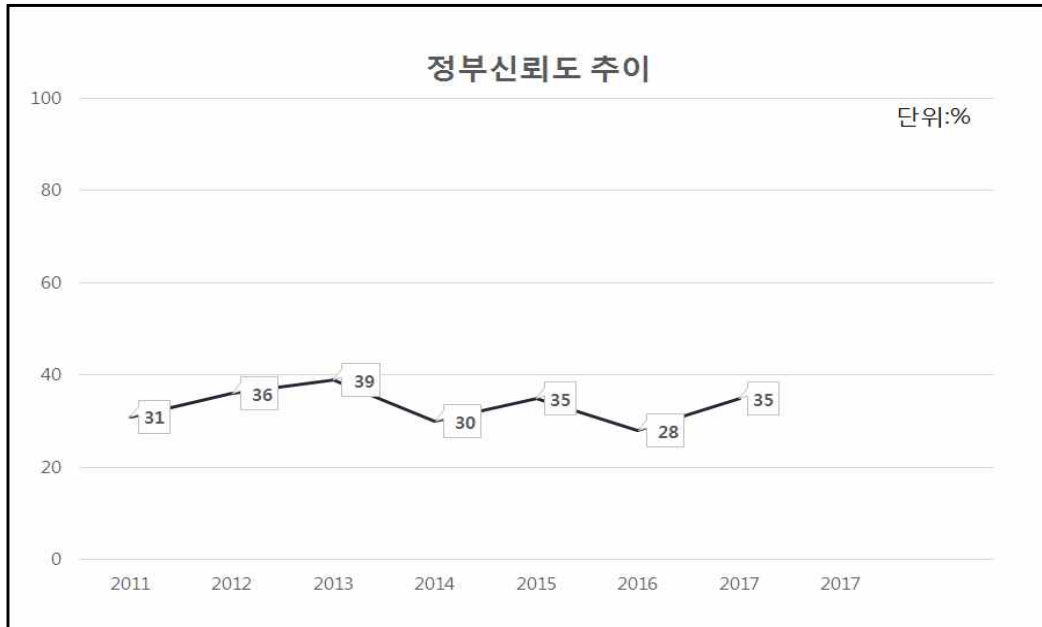
- IPTV의 고속성장에 따라 경쟁이 심화, SO의 위축 현상이 나타나고 있으며 이에 따라 유료 플랫폼 사업자들의 경쟁도 더욱 치열
- 새로운 형태의 유료플랫폼 인수합병 시도가 계속 늘어날 것이며 방송통신 결합판매 방식의 개선 방향이 시장 변화를 좌우할 것

4. 사회문화 환경(Social Environment)

□ 정부에 대한 낮은 신뢰로 인한 정책 무관심 증가

- Edelman ‘17년 신뢰도 조사에 의하면 정부에 대한 신뢰는 전년 대비 7%p 하락한 28% 수준임. 정부관계자를 신뢰한다는 응답은 17%로, 24%인 CEO 보다도 낮은 수준

[그림 3-5] 정부신뢰도 추이



□ 사회 전반에 만연한 언론에 대한 불신

- ‘17년 Edelman 조사에 의하면 우리나라 국민의 언론에 대한 신뢰도는 ‘17년 40%(전년 대비 3%p 감소)로 NGO에 대한 신뢰(56%) 보다도 낮음
- 국경 없는 기자회(RSF)가 발표한 ‘17년 세계언론자유 지수에 의하면 63위로 “문제 있음” 범주에 속함

□ 뉴미디어 등장으로 인한 TV 시청점유율 하락

- 스마트폰, PC 등의 뉴미디어 플랫폼으로 인해 방송 시청점유율이 지속적으로 하락하는 추세

□ 매체의 다양화

- 방송통신 기술의 발달로 TV와 라디오뿐만 아니라 PC, 스마트폰, 태블릿 등을 통해서도 시간과 장소에 제한받지 않고 콘텐츠를 이용
- 이 때문에 매년 방송통신위원회에서 조사하는 시청점유율에 VOD를 통한 방송시청 등을 포함해야 한다는 의견이 있음

5. 기술환경(Technological Environment)

□ 4차 산업혁명

- 1차 산업혁명은 증기기관에 의한 기계혁명, 2차 산업혁명은 전기혁명, 3차 산업혁명은 컴퓨터 및 인터넷이 주도하는 정보혁명, 4차 산업혁명은 지능정보혁명으로 이어지고 있음
- 4차 산업혁명은 AI, 지능형 반도체, 초고성능 컴퓨팅 등 ICT는 물론 뇌과학, 수학, 첨단 소재, 기초과학부터 응용기술까지, 빠른 속도로 획기적 기술 진보에 의해 생산, 관리, 지배구조 등을 포함한 전체 시스템과 산업구조 전반의 파괴적 혁신을 촉발할 것으로 전망(과학기술정보통신부, 2017)
- 최첨단 산업뿐만 아니라 자동차, 각종 기계, 의료·복지 서비스 등의 기존산업에서도 융합·연결되어 국가와 사회를 고도화 시킨다는 특징

[표 3-4] 4차 산업혁명의 특징

구분	특징
속도	인류가 전혀 경험하지 못한 빠른 속도의 획기적 기술 진보
범위	전 산업 분야가 파괴적 기술에 의해 대대적으로 재편
시스템의 영향	생산, 관리, 지배구조 등을 포함하여 전체적으로 시스템의 큰 변화가 예상

출처: 과학기술정보통신부(2017). 정보통신산업의 진흥에 관한 연차보고서.

- IPTV 유통업, 콘텐츠 제작업, T-커머스 등의 성장이 예상되는 가운데 방송통신융합서비스는 4차 산업혁명의 핵심적인 역할을 수행할 분야로 새로운 부가가치를 창출할 것이라는 전망
- 4차 산업혁명에 대비하여 새로운 다매체 플랫폼 시장을 선도할 인력이 요구되며 이를 위해 전문 인력과 일반기술인력 대상, 2-Track으로 진행할 필요가 있음.

□ 한국 방송통신 산업 전망

- ICT 산업 융합에 따라 시장 내·외의 C-P-N-D(Contents-Platform-Network-Device)간 협력과 경쟁의 확산이 예상
- 현재 방송통신 시장은 가입자 수 포화로 점진적 소폭 성장을 거듭하고 있는 상황으로 새로운 성장 동력이 필요.
- 시장의 자율성을 확대하고 다양한 미디어 서비스가 제공될 수 있는 환경을 조성하여 산업성장 기반을 조성해야 함
- 방송·통신 산업 전체 생산액은 통신 분야에 비해 작지만 지속적으로 성장하는 추세이며 방송통신융합서비스 시장은 큰 폭으로 확대될 것으로 전망

[표 3-5] 방송통신산업 연도별 생산액

(단위: 조 원)

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
전체	60.5	63	65.8	67.2	69.8	72.1	74.5	74.3	76.2	78.5	81	83.8
방송 서비스	9.5	10.7	11.9	13.2	13.8	14.2	16.2	14.8	15.1	15.5	15.8	16.1
통신 서비스	43.5	43.6	43.8	43.1	44.3	45.1	43.9	45.2	46.1	47.3	48.7	50.4
방송통신 융합 서비스	7.3	8.6	9.9	10.8	11.7	12.8	14.2	14.2	15	15.7	16.5	17.3

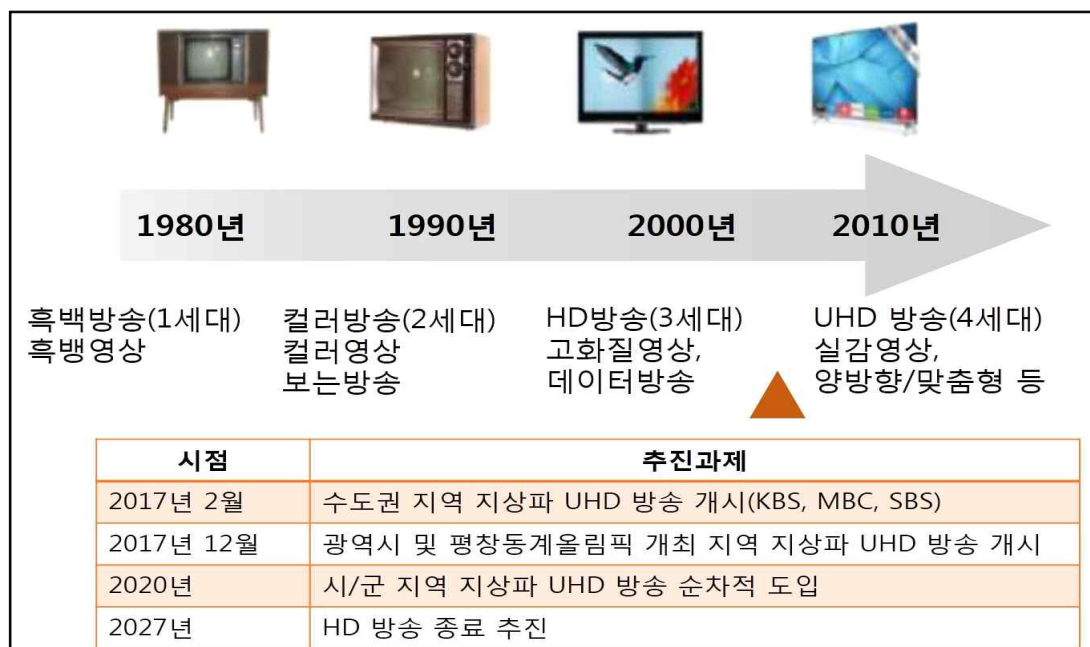
자료: 방송통신기술산업인적자원개발위원회, 2017

□ UHD 전면 도입

- 5G 네트워크 도입 이전 2017년 방송·통신 분야의 가장 큰 이슈는 2017년 2월 시범 서비스로 시작한 UHD 방송으로 2020년 까지 전국 시군 지역까지 순차적으로 확대될 전망
- HD 방송에 비하여 최대 16배까지 더 선명한 UHD 방송은 콘텐츠 품질을 향상시키고 제작환경을 개선시킬 수 있음

- UHD 방송 확대로 서비스 고도화로 채널을 다수 확보하고 있는 IPTV 평균 가입자 수 상승 예상
- 현재 전 세계적으로 TV 판매량 중 UHD TV 가 차지하는 비중은 2015년 2.9%에서 2020년 11.2%로 증가할 예정, 제품 단가가 빠르게 하락하고 있어 보급 속도가 빨라질 예정
- 2017년 5월을 시작으로 지상파 본방송이 UHD 시청이 가능해졌지만 몇 달이 지난 현재까지 혼선이 계속되므로 현실에 적합한 명확한 기준이 필요

[그림 3-6] UHD 방송 개막과 UHD 방송 도입계획



자료: 방송통신기술산업인적자원개발위원회 2017

□ MCN 1인 미디어 콘텐츠의 성장

- 개인별 소비 욕구를 충족시켜주는 MCN(Multi Channel Network) 1인 미디어 콘텐츠의 인기가 꾸준히 상승
- 최근 MCN의 성장은 기존 방송사업자 및 PP들에도 영향을 미쳐 온라인 전문 콘텐츠를 제작하고 재편집해 방송으로 내보내는 시도로 이어지며, 이러한 Cross-Media 콘텐츠 증가 추세 확대

□ SNS 발달과 OTT 서비스 확대

- 유튜브 및 네이버 VOD TV, 폭(Pooq) 등의 인터넷 포털을 통한 OTT(Over the Top)서비스 확대와 SNS를 통한 콘텐츠의 공유 활성화 현상은 콘텐츠 제작 및 공급 유통망 활성화를 촉진시킬 것

□ VR 산업과 AR

- VR 관련 산업은 고화질 디스플레이 등장, 모션 및 위치 정보 기술대중화, 컴퓨팅 및 네트워크 기술발전 등의 ICT 발전에 따라 지속적으로 성장할 것으로 보임
- '16년 VR 관련 시장 규모 40억 달러 → '17년 200억 달러 → '20년 1,500억 달러 예상
- VR 관련 산업 성장에 따라 현재 디바이스 중심 시장이 VR 콘텐츠 시장으로 이동할 것
- 현재 우리나라는 높은 스마트폰 보급률, 5G 기술 선도, 디스플레이 기술 등의 VR 관련 산업이 성장하기 좋은 환경 및 인프라를 보유하고 있음에도 불구하고, VR 핵심 유통수단인 플랫폼 및 콘텐츠 등은 해외에 의존하고 있는 실정이므로 VR 생태계의 핵심인 콘텐츠 산업을 집중적으로 양성할 필요가 있음

6. 외부 환경 분석 시사점

[표 3-6] 한국정책방송원 외부 환경

	기회요인(O)	위협요인(T)
정책/ 제도	<ul style="list-style-type: none"> • 새 정부 출범에 따른 정책 환경변화 <ul style="list-style-type: none"> - 정책 홍보 니즈 증가 - KTV의 역할 증대 	<ul style="list-style-type: none"> • 제한된 인력 가운데 역할 요구의 증가 • 공공기관 효율화 요구에 따른 통폐합 및 법인화 요구 가능성 증대
경제		<ul style="list-style-type: none"> • 예산 감소
사회/ 문화	<ul style="list-style-type: none"> • 정부 정책에 대한 국민적 관심 증대 <ul style="list-style-type: none"> - KTV에 대한 인지도 및 시청률 제고 가능 	<ul style="list-style-type: none"> • 중편방송의 영향력 증가
기술	<ul style="list-style-type: none"> • 매체 다양화에 따른 접근성 향상 <ul style="list-style-type: none"> - 저 채널화에 대한 대안 가능 	<ul style="list-style-type: none"> • 매체 다양화에 따른 변화에 대응하는 인적·물적 자원의 부족 • UHD 확대

제2절 내부 환경 분석

1. 내부 환경 분석 방법

- KTV 직원에 대한 설문조사, 주요 관계자 인터뷰 등을 통해 기관의 문제점 및 선결과제, 개선방안 설정 등 시사점 도출
- 도출된 시사점을 활용하여 강점과 약점, 조직내부 이슈를 확인한 뒤 중장기 전략방향 설정

2. 조직역량 분석(7S)

- 조직진단 7S의 정의
 - 7S 모형은 Waterman과 Peters 그리고 Phillips(1980)에 의해 처음 소개된 이래로, 조직진단의 틀로써 광범위하게 사용되는 모형임. 모형은 크게 하드웨어적 요소(hard S's)(전략, 구조, 시스템)와 소프트웨어적 요소(soft S's)(스킬, 구성원, 공유가치)로 구성됨. 모형을 구성하는 요소는 다음과 같음 (Kaplan, 2005: 41; Pascale & Athos, 1981: 81; Waterman, 1982; Waterman et al., 1980: 19-25; 박현신, 2016)
 - 첫째, 전략(strategy)은 경쟁우위를 달성하려는 목적임. 외부환경에서의 변화에 대응해 혹은 변화를 예측해 조직이 취하는 위치선정(positioning)과 조치를 뜻함
 - 둘째, 구조(structure)는 어떻게 과제가 분배되고 권한이 배분되는지, 활동 및 보고 관계는 어떻게 분류가 되는지, 그리고 조직 내 활동들은 어떻게 조정되는지와 관련됨
 - 셋째, 시스템(systems)은 보상시스템, 성과관리시스템, 혹은 정보시스템 등과 같이 조직을 관리하기 위해 일상적으로 사용되는 공식적, 비공식적 절차를 의미함

- 넷째, 구성원(staff)은 직원들의 배경과 역량, 그리고 직원이 어떻게 모집되고, 훈련되며, 관리되는지 등과 관련됨. 직원을 실질적으로 통제할 가치가 있는 조직의 자원으로 봄을 의미함
- 다섯째, 스킬(skills)은 조직의 독특한 역량으로서, 사람, 관리관행, 프로세스, 시스템, 기술, 고객관계 등과 같은 차원을 따라 조직이 가장 잘 하는 것들을 의미함. 전체로서의 조직이 가장 잘 하는, 우위를 갖는 속성 내지 역량을 나타냄
- 여섯째, 스타일(style)은 핵심 관리자의 리더십 스타일과 관련됨. 구체적으로 관리자가 어떻게 시간을 쓰고, 어디에 주의를 집중하며, 직원들에게 어떠한 것들을 요구하는지, 그리고 어떤 식으로 의사결정을 내리는지와 관련됨
- 일곱째, 공유가치(shared values)는 광범위하게 공유되는 조직의 핵심 가치로서, 무엇이 중요하고 그렇지 않은지를 안내하는 원리로서의 기능을 가짐. 일반적으로 조직의 비전과 미션 그리고 가치 진술이 이러한 역할을 함

□ 한국정책방송원의 조직진단 환경 분석

- 조직진단 7S 분석은 전략, 구조, 시스템, 구성원, 스킬, 스타일, 공유가치로 세분화하여 분석
- 행정자치부·한국정책분석평가원(2012)의 국립목포병원 성과향상을 위한 컨설팅 결과보고서에서 제시한 6개 책임운영기관의 평균값을 비교하여 분석함

□ 조직진단 7S의 평가도구 설계

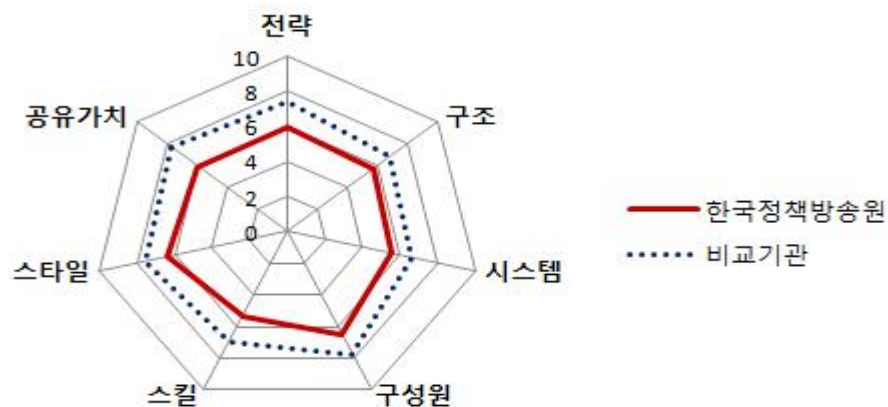
- 유홍립·김근세·김대건(2008)의 책임운영기관제도 운영성과 분석 및 발전방안 연구.
- 행정자치부·한국정책분석평가원(2012)의 국립목포병원 성과향상을 위한 컨설팅 결과보고서.
- 통일교육원(2016)의 책임운영기관으로서 통일교육원의 효율적 운영에 관한 연구.

□ 기관의 조직진단 7S의 전체적 분석 결과(전체 책임기관과 비교)

○ 조직진단 7S의 분석 결과

- 행정자치부·한국정책분석평가원(2012)에서 제시된 6개 책임운영기관의 평균값보다 전반적으로 낮게 나타남

[그림 3-7] 한국정책방송원 7S 진단 결과



[표 3-7] 한국정책방송원 7S 진단 결과 비교

	한국정책방송원	비교기관	차이
전략	5.96	7.42	-1.46
구조	5.73	6.84	-1.11
시스템	5.53	6.66	-1.13
구성원	6.46	7.82	-1.36
스킬	5.31	6.94	-1.63
스타일	6.39	7.56	-1.17
공유가치	5.99	7.7	-1.71

○ 각 부서별 비교 기관과 비교한 조직진단 7S의 분석 결과

- 행정자치부·한국정책분석평가원(2012)에서 제시된 6개 책임운영기관의 평균값보다 전반적으로 낮게 나타남
- 한국정책방송원의 평균값과 비교하면 기획편성부, 방송기술부, 방송보도부, 온라인콘텐츠부의 7S가 평균값보다 높게 나타났고, 방송영상부와 방송제작부는 평균보다 낮게 나타남

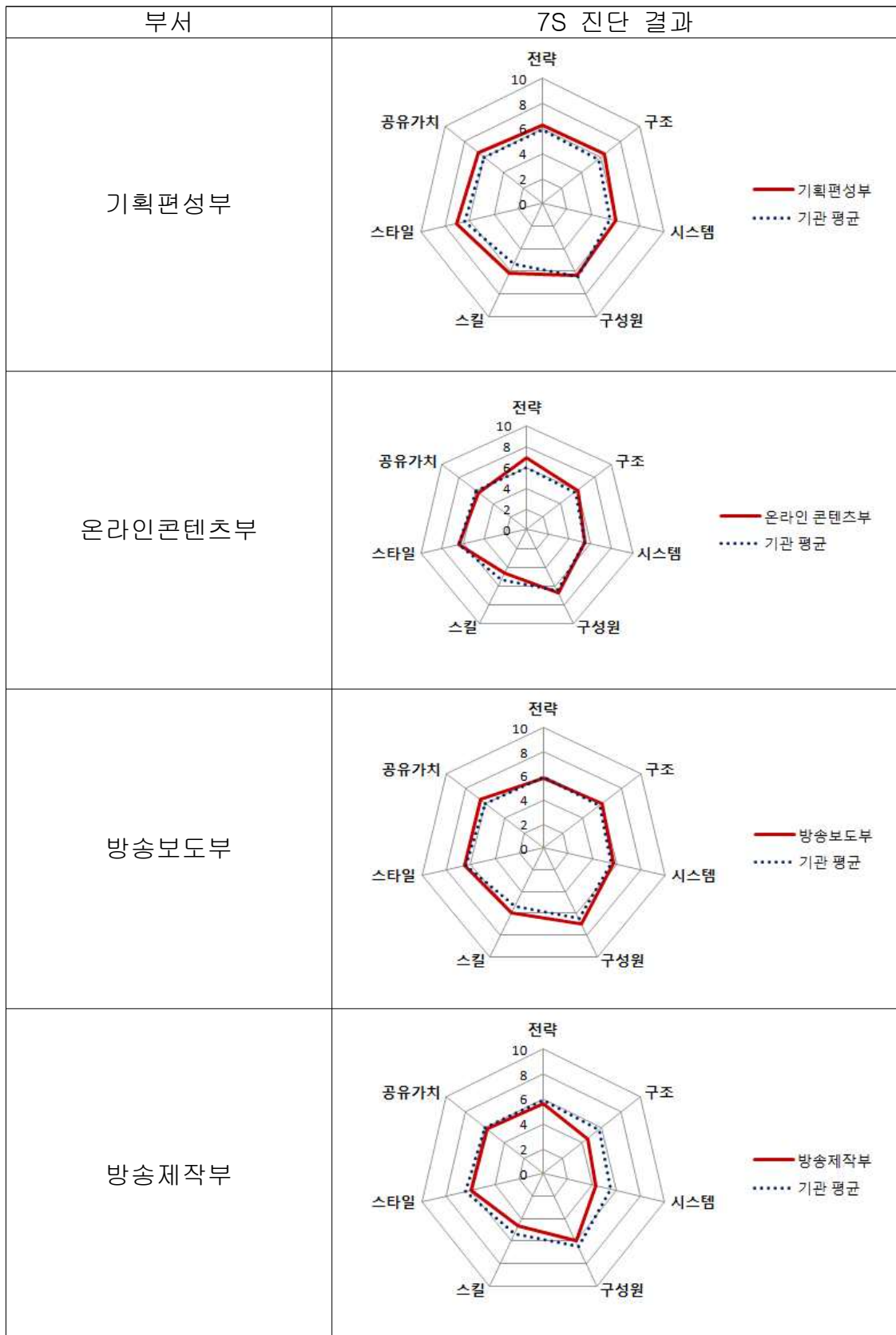
[표 3-8] 각 부서별 7S 진단 결과

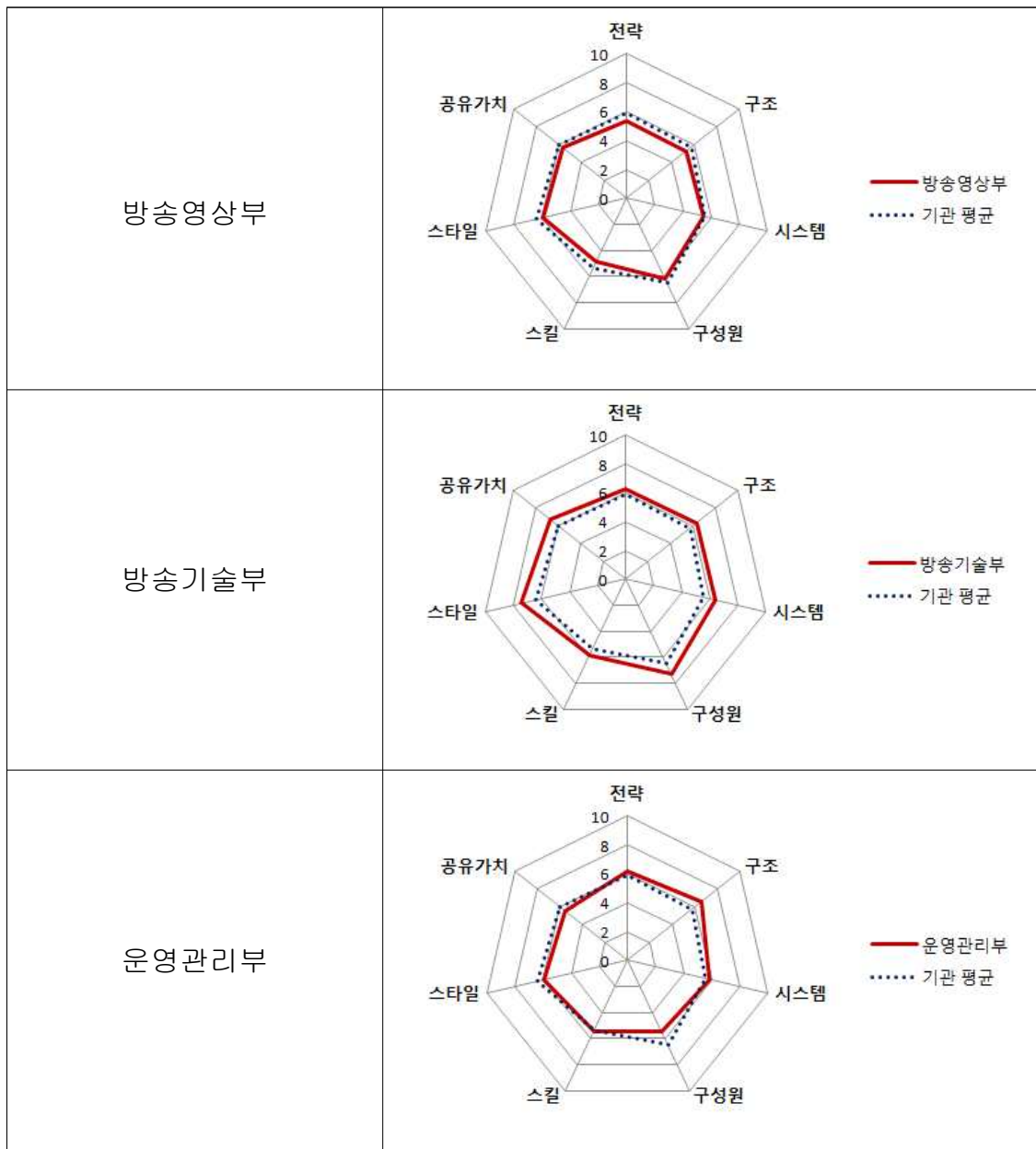
구분	기획편성부	온라인 콘텐츠부	방송보도부	방송제작부	방송영상부	방송기술부
전략	6.31	6.86	5.84	5.65	5.35	6.24
구조	6.36	5.98	5.92	4.54	5.22	6.28
시스템	6.02	5.53	5.75	4.28	5.40	6.34
구성원	6.37	6.76	6.96	6.00	6.18	7.30
스킬	6.19	4.62	5.98	4.61	4.82	5.84
스타일	7.03	6.42	6.47	5.94	5.93	7.41
공유가치	6.53	5.67	6.51	5.82	5.61	6.67

○ 각 부서별 조직진단 7S의 분석 결과

- 각 부서별 7S 진단 결과에 따르면, 부서에 따라 강점인 영역과 개선이 필요한 영역이 일부 차이가 있음
- 기획편성부의 경우 7S는 기관의 평균값과 비교하면 전략, 구조, 시스템, 스킬, 스타일, 공유가치 영역은 높게 나타났고, 구성원 영역에서 낮게 나타남
- 온라인 콘텐츠부의 경우 7S는 기관의 평균값과 비교하면 전략, 구조, 구성원, 스타일 영역에서 높게 나타났고, 스킬과 공유가치 영역은 낮게 나타남
- 방송보도부의 경우 7S는 기관의 평균값과 비교하면 구조, 시스템, 구성원, 스킬, 스타일, 공유가치 영역에서 높게 나타났고, 전략 영역에서 낮게 나타남
- 방송제작부의 경우 7S는 기관의 평균값과 비교하면 전략, 구조, 시스템, 구성원, 스킬, 스타일, 공유가치 전 영역에서 낮게 나타남
- 방송영상부의 경우 7S는 기관의 평균값과 비교하면 전략, 구조, 시스템, 구성원, 스킬, 스타일, 공유가치 전 영역에서 낮게 나타남
- 방송기술부의 경우 7S는 기관의 평균값과 비교하면 전략, 구조, 시스템, 구성원, 스킬, 스타일, 공유가치 전 영역에서 높게 나타남
- 운영관리부의 경우 7S는 기관의 평균값과 비교하면 전략, 구조, 시스템, 스킬 영역은 높게 나타났고, 구성원, 스타일, 공유가치 영역에서 낮게 나타남

[그림 3-8] 한국정책방송원 부서별 7S 진단 결과





○ 조직진단 7S의 각 영역별로 상세히 분석한 결과는 다음과 같이 나타남

[표 3-9] 각 부서별 7S: 전략 진단 결과

구분	문항	기획편성부	온라인 콘텐츠부	방송보도부	방송제작부	방송영상
전략의 적절성	기관의 중장기 사업계획은 단년도 사업계획과 잘 연계되어 있다.	6.2308	6.9231	5.8333	5.3846	5.6111
	기관의 중장기 및 단년도 사업계획 마련 시 구성원들의 참여도가 높다.	6.0769	6.6923	5.75	4.9231	5.1176
전략의 공유정도	기관의 비전은 중장기 사업계획과 잘 연계되어 있다.	6.3846	6.8462	5.9167	5.6923	5.2941
	기관의 중장기 사업계획은 환경변화에 맞게 조정 및 보완되고 있다.	6.6923	7.0769	6.0417	5.3846	5.6667
	나는 중장기 사업계획에 대해 잘 이해하고 있다.	6.2308	6.3077	4.75	5.0769	5.1111
전략목표 달성노력 및 달성정도	나는 기관장의 성과목표에 대해 잘 이해하고 있다.	5.7692	6.7692	5.5833	6	5.7222
	기관의 중장기 사업계획은 그 목표달성을 위해 내가 무슨 일을 해야 하는지 명확한 지침을 제공한다.	6.5385	6.7692	5.5833	6	5.1111
	우리 기관의 직원들은 성과목표를 달성하기 위해 적극적으로 노력하고 있다.	6.5385	7.4615	6.5833	5.7692	5.7778
	우리 기관은 전략 목표를 잘 달성하고 있다.	6.3077	6.9231	6.5	6.6154	5.5556

[표 3-10] 각 부서별 7S: 구조 진단 결과

구분	문항	기획편성부	온라인 콘텐츠부	방송보도부	방송제작부	방송영상
책임과 권한	우리 기관은 직급 및 직무별 책임과 권한이 명확하다.	5.8462	6.3077	5.9583	5.2308	4.8824
	우리 기관은 일선부서의 업무처리에 있어 자유재량권이 높다.	6.5385	6.6923	5.75	4.3846	5.3889
	우리 기관은 업무처리 결과에 대한 업무담당자의 책임 정도가 높다.	6.3846	7.9231	6.6667	5	6.1176
업무중심 조직구조	우리 기관의 비전 달성을 위한 조직 구조는 적절히 짜여 있다.	6.3846	5.6923	5.9167	4.4615	5.3889
	우리 기관의 부서 간 업무는 적절히 배분되어 있다.	6.5385	5	5.9583	4.1538	5.3333
	우리 기관의 부서 내 업무는 적절히 배분되어 있다.	6.6923	4.6154	5.875	4.9231	5.1111
	환경 변화에 따른 임시조직(TF) 및 기구의 구성은 원활히 이루어진다.	6.5385	6.2308	6	4.6923	5
	우리 기관은 직급 대비 인력배치가 적절히 배분되어 있다.	5.9231	5.3846	5.2083	3.4615	4.0556

[표 3-11] 각 부서별 7S: 시스템 진단 결과

구분	문항	기획편성부	온라인 콘텐츠부	방송보도부	방송제작부	방송영상부
의사결정	대부분의 의사결정은 명령하달과 지시적 방법으로 이루어진다(R).	5.9231	5.6154	6.375	5.2308	6.8889
	상사의 업무지시는 시의적절하다.	6.9231	5.4167	6.3333	5.25	5.4118
	업무지시는 공식적인 권한이나 규정에 얽매이지 않고 상황에 맞추어 일해 가는 것을 중시한다.	6.5385	5.3077	6.1667	4.6154	5.7059
교육훈련	우리 기관의 교육훈련 프로그램은 다양하다.	5.9231	5.9231	5.5417	3.5833	5.4706
	교육 및 연수 기회는 공정하게 부여되고 있다.	5.6154	6.1538	5.4583	5.3077	5
	우리 기관의 교육훈련 프로그램은 직무와 연관되어 역량개발에 도움이 된다.	6	5.9231	5.625	5.6154	4.5556
	우리 기관의 교육훈련 프로그램은 시의적절하게 이루어지고 있다.	5.9231	5.8462	5.5417	4.6923	5.2778
	나는 우리 기관의 교육훈련 프로그램에 만족한다.	5.8462	5.2308	5.375	5.0769	4.5556
성과평가	우리 기관은 개인성과에 대한 평가가 공정하게 이루어진다.	6	5.1538	5.7083	3.3846	4.2778
	우리 기관은 연공서열보다는 능력과 업무 위주로 승진 및 보상이 이루어지고 있다.	5.5385	4.1538	5.4167	3.1538	4.3889

[표 3-12] 각 부서별 7S: 구성원 진단 결과

구분	문항	기획편성부	온라인 콘텐츠부	방송보도부	방송제작부	방송영상부
조직 몰입도	우리 기관의 문제는 내 문제처럼 느껴진다.	5.9231	6.3077	6.0417	5.7692	6.3889
	일을 통해 국민들의 생활에 도움을 주고 있다는 생각이 늘어나고 있다.	6.3077	6.0769	7.0833	5.4615	5.3333
직무 몰입도	나는 우리 기관에 근무하면서 커다란 보람을 느낀다.	6.0769	6.7692	7.0833	5.0833	6
	내가 하고 있는 일에 자부심을 느낀다.	6	6.9231	7.0417	6.0769	6.7222
상호협력	우리 기관의 구성원들은 개인적인 욕구보다는 조직목표나 팀워크를 위주로 업무를 수행하는 편이다.	5.6154	5.8462	6.5833	5.6154	5.6667
	나는 나와 상이한 의견에 대해 수용도가 높은 편이다.	6.4615	7.0769	7.125	6.5385	6.2222
진취성	우리 스스로 크게 변화되지 않으면 고객으로부터 외면 받게 될 것이다.	8.2308	8.6923	8.0833	8	7.6111
	우리 직원들은 개인적 발전을 위한 능력개발 및 노력을 많이 하는 편이다.	6.3077	6.3846	6.6667	6	5.5

[표 3-13] 각 부서별 7S: 스킬 진단 결과

구분	문항	기획편성부	온라인 콘텐츠부	방송보도부	방송제작부	방송영상부
소통	우리 기관은 상급자와 하급자 간의 업무지시, 보고, 결과 피드백 등이 원활하게 이루어지고 있다.	6.8462	5.1538	6.125	5.1538	4.7222
	우리 기관은 부서 간 업무협조가 원활히 이루어지고 있다.	5.8462	4.6154	6.4167	4.6154	4.8333
	우리 기관은 부서 내 업무협조가 원활히 이루어지고 있다.	6.6154	4.5385	6.3043	5.7692	5
개방성	우리 기관은 업무상의 정보교류 및 의사소통이 원활하게 이루어지고 있다.	6.3077	5.3077	6.2917	5.3846	4.8889
	우리 기관은 공시적 방침과 규정이 복잡하지 않아 업무처리 절차가 간소하다.	6.0769	4.3846	5.375	4.0769	5
관리 노하우	기관 내 문제 발생 시 문제해결이 용이하다.	6.0769	4.7692	5.5417	3.6154	4.9412
	우리 기관의 업무처리 노하우는 체계적으로 관리되고 있다.	5.7692	4	5.8333	3.9231	4.6111
	우리 기관의 업무처리 노하우는 하급자에게 원활히 전수되고 있다.	5.9231	4.1538	5.75	4.3077	4.7778

[표 3-14] 각 부서별 7S: 스타일 진단 결과

구분	문항	기획편성부	온라인 콘텐츠부	방송보도부	방송제작부	방송영상부
리더십 평가	기관장의 성과목표는 기관의 비전과 잘 연계되어 있다.	6.9231	6.5385	6.125	6.3846	5.8889
	기관장은 대내외 이해관계자들에게 성과목표와 전략적 방향을 공유, 전파시키기 위해 적극 노력하고 있다.	6.8462	6.6923	6.5	6.3077	5.6667
	기관장은 부하직원의 동기부여를 위해 적절한 노력을 한다.	6.6154	6.6923	6.25	5.6154	5.4444
	기관장은 인재육성을 위한 노력을 많이 하는 편이다.	6.6154	5.6923	6.25	5.3846	5.2222
리더십 스타일	기관장은 부하직원의 업무에 대한 이해도가 높은 편이다.	7	6.1538	6.2917	5.7692	6.2778
	기관장은 운영상 발생하는 문제해결을 위해 적극적으로 노력을 한다.	7.1538	6.1538	6.5833	6	6.0556
	기관장이 추구하는 방침과 성과목표를 신뢰한다.	7.0769	6.2308	6.75	5.6923	6.0556
	기관장은 부하직원의 의견을 잘 수렴해주는 편이다.	7.5385	6.3846	6.7083	6.4615	6.5556
	기관장은 운영효율화 등을 위한 적절한 전략적 방향이 정해지면, 변화와 혁신에 적극적 노력을 한다.	7.4615	7.2308	6.7917	5.8462	6.2222

[표 3-15] 각 부서별 7S: 공유가치 진단 결과

구분	문항	기획편성부	온라인 콘텐츠부	방송보도부	방송제작부	방송영상부	방
비전의 적절성	우리 기관의 비전은 경영환경에 맞게 적절히 설정되어 있다.	6.8333	5.5385	6.4583	5.3077	5.7778	6
비전의 이해 정도	나는 우리 기관의 비전을 잘 알고 있다.	6.75	6	6.375	6.4615	5.9412	
개인과 기관 목표 일치성	나는 개인적인 목표는 기관의 목표와 일치한다.	6	5.4615	6.7083	5.6923	5.1176	6

3. 조직문화 분석

□ 조직문화 진단 결과

- 한국정책방송원의 조직문화는 집단문화의 특성이 혁신문화, 위계문화, 합리문화에 비하여 상대적으로 강한 것으로 나타남
- 매우 미미한 차이이지만 혁신문화의 특성이 상대적으로 가장 낮은 것으로 나타남

[표 3-16] 조직문화 진단 결과

조직문화 유형	결과
집단문화	6.34
혁신문화	5.72
위계문화	5.73
합리문화	5.74

[표 3-17] 각 부서별 조직문화 진단 결과

구분	기획편성부	온라인 콘텐츠부	방송보도부	방송제작부	방송영상부	방송기술부
집단문화	5.9091	7.6	7	5.3636	6.1228	6.4722
혁신문화	5.9444	7.5333	6.55	4.5758	5.2807	5.75
위계문화	5.5833	5.0333	6.2105	5.0909	6.2407	6.1389
합리문화	5.9722	6.2	5.9	5.7273	5.807	6

[표 3-18] 각 부서별 조직문화 항목 진단 결과

구분	문화	기획편성부	온라인 콘텐츠부	방송보도부	방송제작부	방송영상
집단문화	우리 직원들은 서로 협력적인 분위기를 중시한다.	6.3333	7.7	6.95	5.1818	6.1579
	우리 조직은 경쟁보다는 팀워크를 중요시한다.	6.0909	7.7	7.1	5.3636	6.1579
	우리 직원들은 조직이 하는 일에 대해서 기꺼이 자신의 시간을 투자한다.	5.6667	7.4	6.95	5.5455	6.0526
혁신문화	우리 조직에서는 선배 직원이나 관행에 구애받지 않고 자기 스타일로 업무수행을 하더라도 질책을 받지 않는다.	6.25	8	6.5	4.7273	5.1053
	우리 조직은 역동적이며 진취적인 곳이다.	5.8333	7.3	6.5	4.3636	5.2105
	우리 조직은 새로운 도전을 강조한다.	5.75	7.3	6.65	4.6364	5.5263
위계문화	우리 조직은 상사와 부하직원간에 서열의식이 강조되고 있다.	5.4167	3.6	5.15	5.3636	6
	우리 조직에서는 제도가 체계적으로 되어있어서 업무가 일관성 있게 처리된다.	5.6667	5.7	6.55	4.3636	5.5263
	우리 조직에서는 변화보다는 안정성을 더 강조한다.	5.6667	5.8	6.7895	5.5455	7
합리문화	우리 조직 내에서는 개인의 욕구보다 과업의 달성을 우선으로 한다.	5.75	7	6	5.3636	5.5263
	우리 조직에서 늘 강조되는 중요한 지침은 주어진 여건에서 최대한의 성과를 올리는 것이다.	6.5833	7.4	7.2	6.4545	6.3684
	우리 조직은 경쟁이 강조되는 분위기다.	5.5833	4.2	4.5	5.3636	5.5263

4. 고객만족도 분석

□ 외부 고객만족도

- '16년 책임운영기관 고객만족도(PSCD)는 85.5점이며 한국정책방송원은 73.5점으로 전년 대비 3.6점 하락
- 업무유형별로는 '일반 시청자'가 74.1, '정보제공자'가 71.8로 나타남.

[그림 3-9] 한국정책방송원 외부고객만족도 조사 결과



자료: KTV 내부자료

□ 내부 고객만족도

- KTV 조직 구성원 및 정책제공자, 관계기관을 대상으로 '16년도 내부 고객만족도 조사를 실시
- KTV의 임무에 대한 생각
 - 종합유선방송과 위성방송의 공공 프로그램 제작, 방송
 - 방송 영상물 제작 및 기록 보존
 - 공공기관 및 단체의 영상물 제작에 대한 협조 및 지원

○ KTV의 강점 및 약점

[표 3-19] 한국정책방송원 강점 및 약점

강점	약점
<ul style="list-style-type: none"> - 정부운영의 공공채널 - 풍부한 영상자료 보유 - 부드러운 조직 문화 - 세종특별시 위치 - 예산확보 용이 	<ul style="list-style-type: none"> - 다양한 콘텐츠 부족(경직성) - 낮은 인지도 및 시청률 - 고 채널대 배치로 인한 접근성 부족

○ KTV의 핵심가치는 정책소통, 국민공감, 국민행복이라는 의견이 다수

○ KTV의 비전 및 미션에 관한 답변

- 미션 : 정책정보 제공을 통한 국민과의 소통, 국정기록의 보존, 원활한 국정수행 지원
- 비전 : 국민의 방송(신뢰, 사랑), 국민과 정책소통

○ 정책제공자가 생각하는 KTV의 개선점

- 쉽고 재미있는 프로그램 제작 필요
- KTV 및 KTV 프로그램에 대한 인지도 제고
- 시청자 의견 반영 및 젊은 시청자에 대한 공감대 향상 노력

○ 관계기관에서 생각하는 KTV 개선점

- 시청자 의견(참여)가 반영된 프로그램 제작
- 낮은 인지도 제고
- 관계기관과의 협력사업 발굴

제3절 경쟁 환경 분석

1. 공공 방송

□ OUN

- 국민에게 고등교육의 기회를 제공하여 국민 교육수준 향상과 국가인재 양성에 기여함을 목표
- 입학 후 온라인뿐만 아니라 방송대학 TV를 통해 대학 수업 수강 가능. 하루 18시간, 주당 126시간 방송하며 이중 91시간이 정규과정
- 방송대학 TV 운영의 대부분은 국고로 운영되며 이에 대한 독립적인 재원이 충분히 마련되어야 한다는 필요성이 지속적으로 제기됨

□ 국회방송

- 2004년 개국 이래 전국단위의 의회전문채널로 전국 케이블 방송 90개와 스카이 라이프 162번 채널을 통해 방송
- 국회방송은 하루 16시간(오전 9시부터 다음날 새벽 1시까지)씩, 회기 중에는 국회 본회의와 예산결산특별위원회, 상임위원회 그 밖의 특별위원회의의 생중계를 원칙으로 하되, 불가피한 경우에는 녹화중계로 편성
- 비회기 중에는 의원연구단체 또는 의원실 주최 세미나, 토론회, 공청회 등의 의정중계방송을 확대 편성하며, 의정활동 및 입법정보 프로그램, 민주주의 관련한 프로그램을 수급, 편성하여 방송

□ 운영현황 비교 및 시사점

○ 인력현황

- 다른 공공방송과 전체 인력 규모는 비슷하나 행정직 비중이 월등하게 높고 제작 및 PD 아나운서 직종 비율이 낮아 방송 전문성, 역량이 떨어지는 결과를 초래할 수밖에 없는 구조

[표 3-20] 공공방송 인력현황 비교

	임원	행정 직	기자	PD	아나 운서	제작	기타	기술 직	연구 직	영업/ 홍보직	계
국회방송	1	14	10	16	7	98	27	0	0	0	173
국방 TV	1	6	14	28	1	14	0	0	0	0	64
KTV	1	33	23	21	0	91	3	8	0	1	181
방송대학TV	1	5	0	74	0	52	6	8	0	2	148

※ KTV: 2017년 10월 현재.

○ 방송시간

- 타 공공방송에 상대적으로 본방송 비율이 낮고 순환편성 비중이 높은 편

[표 3-21] 공공방송 방송시간 비교

	연간방송시간	본방송		순환편성	
		시간	비율(%)	시간	비율(%)
국회방송	525,600	280,980	53.5	244,620	46.5
국방 TV	525,600	147,096	28	378,504	72
KTV	525,600	123,017	23.4	402,583	76.6
방송대학TV	525,600	327,448	62.3	198,152	37.7

○ 제작원

- 단기적으로 시청률 제고를 위해 전원일기, 순풍산부인과 등 과거 인기 프로그램 방영을 장기적인 관점에서 KTV 조직 생존과 성장에 걸림돌이 된다는 지적이 내부 고객만족도 조사에서도 지적되고 있음
- 현재 KTV는 자체제작 방송 보다는 국외·국내구매 비중이 월등히 높은 편으로 구매보다는 제작 프로그램을 비중을 점진적으로 늘려 가는 것이 장기적으로 작지만 강한 조직으로 거듭날 수 있을 것

[표 3-22] 공공방송 제작원 비교

	연간방송 시간	자체제작		외주제작		국내구매		국외구매	
		시간	비율	시간	비율	시간	비율	시간	비율
국회방송	525,600	322,020	61.3	45,420	8.6	110,100	20.9	48,060	9.1
국방TV	525,600	232,829	44.3	55,464	10.6	141,075	26.8	96,232	18.3
KTV	525,600	185,274	35.3	44,729	8.5	281,422	53.5	14,175	2.7
방송대학TV	525,600	460,058	87.5	0	0	13,455	2.6	52,087	9.9

○ 인터넷 서비스 운영 현황

- 국가 행사 및 VIP 국정 연설 등을 KTV에서만 풀 싱크로 볼 수 있다는 장점
- 이를 활용하여 간단하게 분석 하는 바이럴 프로그램을 제작하는 방안
고려 가능(내부 고객만족도 조사 결과)

[표 3-23] 공공방송 인터넷 서비스 운영 현황 비교

서비스 사이트	제휴사	운영인력	연 전체 페이지 뷰		회원수
			횟수	조사주체	
국회방송	-	6	-	-	160,000
KTV	데브옵스	8	16,106,081	자사	16,256
방송대학TV	자체운영	2	20,227,957	자사	189,942

- 방송대학 TV 및 국회방송의 경우 정부의 재원으로 운영되는 소속 기관이라는 점에서 외형상으로는 KTV와 유사
- 그러나 방송대학 TV의 경우 학습자 필요에 의해 콘텐츠가 제작·방송된다는 점, 국회 방송의 경우 해외 사례와 마찬가지로 국회 의정활동 및 관련 사안에 대해서만 다루는 방송이라는 점, 특히 방송의 목적상 대부분이 생방송으로 방영된다는 점에서 KTV와 직접적인 비교가 어려움

- KTV의 경우 전 국민을 대상으로 하는 전국 방송으로 국정 운영에 대한 홍보 역할 뿐만 아니라 생활과 밀접한 정책 정보 제공, 지방자치단체와 관련하여 보다 폭넓은 프로그램을 방송하고 있으며, 책임운영기관으로서 일정부분 수익을 창출해야 하는 조직

2. 민간 방송 사례: JTBC

□ 설립

- 중앙일보사에서 출자하여 설립한 회사로 홍석현 중앙일보 회장인 100% 지분을 보유하고 있는 중앙 미디어네트워크가 대주주, 회장은 홍석현 회장, 대표이사는 김수길 사장과 보도 부문사장은 손석희

□ 비전 및 미션

- JTBC의 비전은 차별화된 콘텐츠로 새로운 세상을 창조하는 것이며, 시청자의 마음을 사로잡은 방송, 사랑받는 방송을 구현. 특히 시청자가 기존 국내에서 존재하지 않았던 새로운 느낌을 가질 수 있도록 차별화시키는 데에 역점.

□ 방송시장에서의 위치

- 기존 방송시장은 채널 간 카피·편승이 난무하여 콘텐츠의 다양성이 사라지고 방송에 대한 신뢰가 깨지고 있던 상황
- 이에 JTBC는 지상파와는 차별적으로 콘텐츠와 여론의 다양성을 높이는 전략

□ 조직 전략

- 개국 초기에는 지상파 출신 PD 대거 영입. 이러한 전략이 초창기 안정적인 방송사 운영에 기여한 부분도 있으나 방송제작 과정에서 보이는 경로의존 성향 등이 창의적이고 차별화된 프로그램을 만드는데 장애요인.
- 이를 극복하기 위해 아이디어 기획 회의 시 기존 지상파에 있는 프로그램인지, 다른 방송사 프로그램과의 차별점은 무엇인지에 대해 끊임없이 질문과 확인을 반복하였고 그 결과 참신한 아이디어를 바탕으로 한 프로그램 탄생

- 사회적으로 인식된 JTBC의 태생적 한계는 소위 보수를 지지하기 위한 편파적인 방송이 될 것이라는 점
- 손석희 보도부문 사장 영입 후 이러한 한계를 부정하기 보다는 인정하지만 균형을 이루겠다는 메시지를 내걸고 조직구성원, 시청자와 의사소통을 활발하게 함.
- 무엇보다 충분한 내부 커뮤니케이션을 통해 보도에 있어서 사실, 공정, 균형, 품위라는 가치들을 모든 구성원들이 공유할 수 있도록 함.
- 시청자 스타일 등 트렌드를 면밀하게 분석하여 20대~50대까지 폭넓게 아우를 수 있도록 화제성 있는 콘텐츠를 기획·제작
- 프로그램을 방송 후 시청자 반응을 프로그램에 반영하기도 하고 시청률과 화제성 등을 고려하여 교체할 필요가 있을 때에는 과감하게 다른 프로그램으로 교체(2016년 기준 25편 오락 프로그램 교체)
- 새 프로그램 런칭을 앞두고 호기심을 유발할 수 있는 핵심 콘셉트를 도출하여 온라인 및 SNS, 오프라인 등 다양한 플랫폼을 활용하여 마케팅 콘텐츠를 제작·유통
- 본방송을 ‘페이스북 라이브’, ‘네이버 V라이브’를 통해 생중계 하는 등 프로그램의 성격에 따라 바이럴 전략을 사용하여 사전 이슈 선점
- 개국 초기에는 JTBC가 여론의 다양성에 기여하기 보다는 거대 보수 신문기업이 언론시장을 장악할 것이라는 우려가 다수
- 우려에도 불구하고 태생적 한계를 인정하고 이를 극복하기 위해 전략적 노력을 통해 중립적인 방송사로 거듭남

□ 시사점

- 조직의 성격·주변 환경 및 보유한 인적·물적 재원이 다르므로 JTBC의 성공전략을 그대로 따르기엔 무리가 있음.
- 다만 기존 방송시장을 위기로 인식하고 차별화된 콘텐츠를 제작하기 위한 끊임없이 노력하는 점, 단기간의 성과에 연연하기보다는 장기적 관점에서 조직이 추구하고자 하는 방향에서 지속적인 노력을 기울인 태도를 참고할 수 있음

- 직위와 관계없이 구성원 간의 충분한 의사소통을 하고자 노력하는 점, 조직의 가치를 꾸준히 환류 시키며 목표 달성을 위해 정보를 공유하는 점은 KTV에 시사하는 바가 큼(‘16년도 책임운영기관 평가 및 내부 고객만족도 조사 결과 조직 비전 및 가치가 조직 특성에 부합하지 못하며, 조직 구성원과도 이에 대한 충분한 공유·의사소통이 이루어지지 못한다는 지적이 있었음)
- 프로그램을 구성함에 있어 내·외부의 의견을 충분히 반영하여 방송함으로서 시청자의 참여를 확대시키고 만족도를 향상시킬 수 있음
- 프로그램의 핵심 콘셉트를 활용하여 콘텐츠를 제작하는 점, ‘페이스북 라이브’, ‘네이버 V라이브’ 등의 바이럴 전략을 활용하여 적은 비용으로 효과를 극대화할 수 있음.

제4절 SWOT분석과 전략 방향

1. SWOT 분석

- 내·외부 환경 분석을 종합하여 한국방송정책원의 외부적 위협요인과 기회요인을 정의하고 강점요인과 약점요인을 도출

[표 3-24] SWOT 분석

구분		내부 역량	
		강점	약점
외부 환경	기회	SO전략 Aggressive strategy (공격적 전략)	WO전략 Turnaround-oriented strategy (국면전환 전략)
	위협	ST전략 Diversification strategy (다각화 전략)	WT전략 Defensive strategy (방어적 전략)

[표 3-25] SWOT 분석 전략

SO전략	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 기회를 활용하면서 강점을 더욱 강화하는 전략 ▶ 공격적 전략과 이를 지원하는 활동이 포함됨 ▶ 공격적 전략의 내용으로는 사업구조, 사업영역, 사업포트폴리오, 시장 확대 등이 핵심전략임
ST전략	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 외부환경의 위협요소를 회피하면서 자사의 강점을 활용하는 전략임 ▶ 다각화 전략과 이를 지원하는 활동이 포함됨 ▶ 신사업 진출, 신제품 및 신기술 개발, 신 고객 창출 등이 핵심전략임
WO전략	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 자사 약점을 보완해서 외부환경의 기회를 활용하는 전략임 ▶ 국면전환 전략과 이를 지원하는 활동이 포함됨 ▶ 운영의 효과성을 추구하는 각종의 혁신운동이나 구조조정 등이 핵심전략임
WT전략	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 외부환경의 위협요인을 회피하고 자사의 약점을 보완하는 전략임 ▶ 방어적 전략과 이를 지원하는 활동이 포함됨 ▶ 원가절감, 축소/철수 전략 등 현상유지 및 방어를 위한 전략들이 핵심전략임

[표 3-26] 한국정책방송원 SWOT 분석

외부적 기회(Opportunities)	외부적 위협(Threats)
<ul style="list-style-type: none"> ▶ 책임운영기관 시행령 개정(O1) ▶ 정부 정책과 시사에 대한 국민의 관심 증가(O2) ▶ 적극적으로 소통하려는 정부의 태도 변화(O3) ▶ 정부기관의 정부의 정책홍보 니즈 증가(O4) ▶ 정권 초기에 새로 등장하는 정책의 홍보 필요성 증가(O5) ▶ 뉴미디어의 등장으로 정책 홍보와 방송의 채널 다각화 가능(O6) ▶ 카드뉴스, 동영상 등 홍보 매체의 다각화로 정부 자체적인 홍보가 더 어려워지는 상황(O7) ▶ KBS의 공공적 성격 퇴색 (영상물 관리 등을 독점적으로 확보 가능)(O8) ▶ 국정농단 사건 이후 정책과정에 대한 전국민적 다양하고 높은 수준의 정보제공 요구(O9) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 정부방송에 대한 변화와 혁신 요구 증가(T1) ▶ 유사 공공방송기관과의 통합 및 법인화 요구 가능성 증대(T2) ▶ 공공기관 효율화 요구(인력 감축 등)(T3) ▶ 기관 자체에 대한 낮은 인지도(T4) ▶ 문화계 블랙리스트 사건으로 인한 언론에 대한 언론 위축(T5) ▶ 종편방송의 영향력 증대(T6) (특히 보도 및 시사 프로그램 부분) ▶ 국가기록원과 KBS보다 적은 영상물 보유(T7)
내부적 강점(Strength)	내부적 약점(Weakness)
<ul style="list-style-type: none"> ▶ 홍보와 정부 업무 모두를 이해하는 전문가 집단(S1) ▶ 홍보 업무 입찰 참여시 민간 기업에 비해 인건비 절감효과(S2) ▶ 인지도를 높이기 위한 다 매체 보유·운영의 노력(S3) ▶ 유연한 조직 운영(ex. 국정과제 수행을 위해 임시 조직 활용)(S4) ▶ 조직 혁신에 대한 폭넓은 공감대 형성(S5) ▶ 공공 영상물의 허브로서 전문성을 갖춘 대외적 이미지(S6) ▶ 내·외부 이해관계자와의 소통 네트워크를 구축하는 기관장 노력(S7) ▶ 합리적 예산편성 및 예산집행의 투명성 제고 노력(S8) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 예산과 인력 부족(W1) ▶ 외부환경 변화에 대응력 부족(W2) ▶ 기관 간 네트워크 부족(W3) ▶ 내부 고객 만족도 하락(W4) ▶ 조직 내 비정규직의 높은 비중(W5) ▶ 각종 평가 및 성과 관리의 활용 미흡(W6) ▶ 조직 성격상 성과주의 문화 구축이 어려움(W7) ▶ 대표 프로그램의 부재(W8) ▶ 고객만족도 수준 하락(W9) ▶ 국민과 상호 소통의 부족(W10) ▶ 비정규직 계약 시 역선택 가능성 존재(W11) ▶ 공무원 신분 보장으로 기자정신 약화(W12) ▶ 공기업과 달리 성과급 부재하여 동기유발 부족(W13)

2. Cross SWOT 분석

[표 3-27] Cross SWOT 분석: SO 전략

	S1	S2	S3	S4	S5	S6
01						
02						
03		담당 공무원 출연 을 통한 정책이해 제고				
04	정부기관의 홍보 업무 컨설팅 제공 정부기관 홍보 교육					국제행사 기획 방영, 평창동계 올림픽 봄업 프로그램
05	프로그램 운영					
06						
07						
08						
09	정부 정책과 국정 현안에 대한 정확 한 정보 제공					

[표 3-28] Cross SWOT 분석: ST 전략

	S1	S2	S3	S4	S5	S6	
T1							
T2							
T3							
T4			-접근성을 높인 생활밀착형 정책 프로그램 개발 -공무원 및 국민 참여 프로그램 확대 -실생활에 도움이 되는 정책콘텐츠 편성				
T5							
T6							
T7					-영상기록물 관리체계정비 -과거영상물 관리제고		

[표 3-29] Cross SWOT 분석: WO 전략

	W1	W2	W3	W4	W5	W6	W7	W8	W9
O1									
O2									
O3									
O4			부처 주요정책 보고 및 행사 생중계 활성화						
O5									
O6									-수요자 요구 반영한 SNS콘텐츠 생산기반구축 -국민의견수 렴 창구확대등 피드백강화
O7		새로운 형 태의 영상 매체 생산, 활용 및 관리 제고	KTV 방송 콘텐츠를 활 용한 정책홍 보 협업강화						
O8		정부기록영 상,HD 디 지탈 자료 민간활용도 제고							
O9									

[표 3-30] Cross SWOT 분석: WT 전략

	W1	W2	W3	W4	W5	W6	W7	W8	W9	W10
T1		- 타 방송매체 유관기관과 프로그램 교류 및 협업 확산								
T2										
T3	효율적 인력 및 조직관리 강화									
T4	비정규직 성 과 관 리 및 채용 시스템 제고									
T5										
T6										
T7										

[표 3-31] 한국정책방송원 SWOT 분석 종합

<div> <div>Strength Weakness</div> <div>Opportunity Threat</div> </div>		강점(S)	
		<ul style="list-style-type: none"> ▶ 홍보와 정부 업무 모두를 이해하는 전문가 집단 ▶ 홍보 업무 입찰 참여시 민간 기업에 비해 인건비 절감효과 ▶ 인지도를 높이기 위한 다 매체 보유·운영의 노력 ▶ 유연한 조직 운영 ▶ 조직 혁신에 대한 폭넓은 공감대 형성 ▶ 공공 영상물의 허브로서 전문성을 갖춘 대외적 이미지 ▶ 내·외부 이해관계자와의 소통 네트워크를 구축하는 기관장 노력 ▶ 합리적 예산편성 및 예산집행의 투명성 제고 노력 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 예산과 인력 ▶ 외부환경 변화 ▶ 기관 간 네트워크 ▶ 조직 내 비효율성 ▶ 각종 평가 결과 ▶ 조직 성격상 ▶ 대표 프로그램 ▶ 고객만족도 ▶ 국민과 상호 ▶ 비정규직 계층 ▶ 공무원 신분 ▶ 공기업과 다른
기 회 O	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 책임운영기관 시행령 개정 ▶ 정부 정책과 시사에 대한 국민의 관심 ▶ 국정 지지도 상승 ▶ 적극적으로 소통하려는 정부의 태도 ▶ 정부기관의 정부의 정책홍보 니즈 증가 ▶ 정권 초기에 새로 등장하는 정책의 홍보 필요성 증가 ▶ 뉴미디어의 등장으로 정책 홍보와 방송의 채널 다각화 가능 ▶ 카드뉴스, 동영상 등 홍보 매체의 다각화로 정부 자체적인 홍보가 더 어려워지는 상황 ▶ KBS의 공공적 성격 퇴색 (영상물 관리 등을 독점적으로 확보 가능) ▶ 국정농단 사건 이후 정책과정에 대한 전 국민적 다양하고 높은 수준의 정보제공 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 국민 공감형 정책 방송 강화 <ul style="list-style-type: none"> - 정부정책과 국정 현안에 대한 정확한 정보 제공 - 담당 공무원 출연을 통한 정책 이해 제고 - 국제행사 기획 방영 평창 동계올림픽 불입 프로그램 ■ 전문성을 활용한 홍보 업무 강화 <ul style="list-style-type: none"> - 정부기관의 홍보업무 컨설팅 제공 - 정부기관 홍보 교육 프로그램 운영 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 뉴미디어를 활용한 홍보 <ul style="list-style-type: none"> - SNS, OTT - 수요자 맞춤형 - 국민 의견 수렴 ■ 프로그램 다양화 <ul style="list-style-type: none"> - 부처 주요 업무 ■ 영상콘텐츠 강화 <ul style="list-style-type: none"> - 정부기록 - 새로운 홍보 ■ 전문성을 활용한 홍보 <ul style="list-style-type: none"> - KTV 방송

위협 T	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 정부방송에 대한 변화와 혁신 요구 증가 ▶ 유사 공공방송기관과의 통폐합 및 법인화 요구 가능성 증대 ▶ 공공기관 효율화 요구 ▶ 기관 자체에 대한 낮은 인지도 ▶ 문화계 블랙리스트 사건으로 인한 언론에 대한 언론 위축 ▶ 중편방송의 영향력 증대 ▶ 국가기록원과 KBS보다 적은 영상물 보유 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 프로그램 접근성 향상 <ul style="list-style-type: none"> - 접근성을 높인 생활밀착형 정책 프로그램 개발 - 공무원 및 국민 참여 프로그램 확대 - 일자리, 관광, 먹거리 등 실생활에 도움이 되는 정책 콘텐츠 편성 ■ 영상제작물 관리 허브 <ul style="list-style-type: none"> - 영상기록물 관리체계 정비 - 과거 영상물 관리제고 ■ 재정 건전성 강화 <ul style="list-style-type: none"> - 재정운영의 건전성 및 효율성 제고 - 재정운영 성과 제고를 위한 전략체계 구축 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 프로그램 1 <ul style="list-style-type: none"> - 타 방송매 ■ 인사 및 조 <ul style="list-style-type: none"> - 효율적 인 - 비정규직
---------	---	--	--

제5절 소결

□ 정책, 경제, 사회·문화, 기술 환경 분석 요약

- 한국정책방송원을 둘러싼 정책, 경제, 사회문화, 기술 환경을 분석하여 기관에 시사하는 바를 정리할 수 있음
- 정책적 측면에서는 무엇보다 새 정부 출범에 따라 정책 환경이 변화했으며 이에 따라 정책 홍보 니즈가 증가, KTV의 역할 또한 증가할 것으로 전망. 제한된 조직 규모와 인력을 활용하여 어떻게 역할을 수행할 것인가가 중요해짐
- 반면에 지속적인 공공기관 효율화 요구에 따라 기관 통폐합 및 법인화에 대한 논의가 지속적으로 제기되고 있음
- 지속되는 글로벌 경기 침체에 따라 방송시장의 성장도 더디지만 꾸준히 완만하게 성장하고 있는 추세이며, 융·복합 현상 심화에 따라 방송통신 융합 서비스 시장이 큰 폭으로 성장·확대될 것으로 전망. 이에 관련된 창업, 신규 사업 진출이 활발해질 예정
- 문화체육관광부 예산은 작년 대비 소폭 증가하였으나 이 중 한국정책방송원의 운영비는 감소
- 정부와 언론에 대한 신뢰도는 매년 지속적으로 하락하는 추세이지만 새 정부 출범에 따라 국민적 관심이 증대하고 있는 추세이며, 이는 KTV에 대한 인지도 및 시청률을 높일 기회요인으로 작용
- MCN 1인 미디어 콘텐츠의 성장, SNS 발달에 따라 다양한 콘텐츠를 공유할 수 있는 현상은 KTV의 콘텐츠 제작 및 공급 유통 방식에도 변화가 필요함을 시사

□ 한국정책방송원 현황 및 개선점

- 주요 경쟁사와 비교 결과, 한국정책방송원은 정규직 비중이 적은 편이며 행정인력에 비해 방송제작직, 기술직, 연구직, 홍보직의 비중이 적은 편, 조직 구성의 균형을 이루어 방송 제작에 필요한 충분한 인력을 확보하고, 조직의 전문성을 높여 급변하는 방송환경에 대응하는 방안 모색
- 제작원별 분석 결과 자체제작 비율이 낮고 국내 구매율이 높은 것은 내부 고객만족도에서도 지적된 사항으로 이는 단기적으로 시청률 향상에 기여하지만 장기적 관점에서 조직 성장을 방해한다는 의견이 있음
- 조직 특성상 별도의 수입원이 없으며 수입 발생 시 전액 국고로 귀속, 운영의 대부분 재원은 국가 예산이라는 점에서 조직을 재설계하는데 한계가 있음
- 이 연구에서 각 부서별 직무를 재설계함으로써 인력 운영 방안을 모색하고 조직 개선 방향을 함께 제시 가능
- 외부 환경 변화에 대응, 조직 전체가 목표를 향해 갈 수 있도록 구조가 개선될 필요가 있음. 특히 단편적인 성과관리 방식을 벗어나 효과적인 개인·부서별 성과관리가 가능하도록 제도가 도입, 활용되어야 함
- 무엇보다 개인과 조직의 자체 성과평가 시스템 도입이 시급함. 조직의 현황을 반영한 주요 성과목표 및 과제를 설정하여 사업계획에 반영, 인사관리에도 활용될 수 있도록 유기적으로 시스템을 마련·운영해야 함

□ KTV 중장기 전략수립을 위한 방향

- 정부의 주요 정책에 대한 대국민 소통을 강화시킬 수 있도록 국민이 공감할 수 있는 정책 방송을 강화시키고 프로그램의 시청자 참여를 확대·생활밀착형 정책 프로그램을 개발하는 등 프로그램의 접근성을 향상 시킨다는 과제 설정 가능. 또한 급변하는 환경을 반영하여 다양한 플랫폼을 통해 서비스를 제공하고 소통할 수 있도록 시스템을 활성화하고 고객 만족도를 체계적으로 관리할 수 있는 시스템을 구축하는 등 뉴미디어를 활용하여 대국민 소통을 활성화 가능

- 콘텐츠의 제작·관리 측면에서는 정부의 영상 기록물을 관리하는 허브로서의 역할을 보다 강화, 타 매체 및 유관기관과의 교류와 협업을 통해 프로그램의 질을 제고할 수 있음. 또한 영상콘텐츠의 활용도를 높이기 위해 다양한 방안을 모색
- 조직 관리 측면에서 효율적인 인력 관리가 가능하도록 조직 체계를 정비하여 인사 및 조직 역량을 강화시키며 재정 건전성을 제고, KTV 조직 주요 업무인 홍보 업무를 강화하여 조직 전문성을 향상시킬 수 있는 방향으로 전략과제를 설정

제4장 조직진단

제1절 조직진단 개요

□ 직무의 의의

- 조직과 개인의 관계는 일종의 사회적 계약관계이어서 조직은 직무를 부여하고 개인은 직무를 수행하는 상호의존 관계임
- 개인들의 직무수행을 통하여 조직은 목표를 달성하고, 개인은 조직이 부과한 직무를 통하여 자신의 목표를 달성하며, 이러한 계약 관계를 핵심적으로 연결시켜 주는 접점이 바로 직무임
 - 조직과 개인 모두에게 직무는 계약의 필수적이고 핵심적인 요건
 - 직무를 통하여 공동의 이익을 극대화하려는 노력이 필요

□ 직무와 조직의 역할

- 조직은 개인에게 직무와 직장을 부여하며, 직무분야와 유형을 정하고, 개인 역량에 상응하는 직무의 난이도와 책임을 부여
- 수평적인 의미에서 직무의 종류와 수직적 의미에서 직무의 등급을 결정하여 인적자원을 확보
- 조직은 개인에게 보상을 제공하는데, 이에는 금전적이고 물리적인 보상만이 아니라 직장과 직무를 가지고 있다는 자존심을 포함하는 심리적 보상도 포함
- 직위는 수직적으로 등급을 정해주고, 수평적으로 직무의 유형을 말해줌
 - 직위는 한 사람이 수행하는 직무단위이고, 직무는 직위가 수행하는 업무의 묶음
- 일반적으로 직무를 먼저 규정한 후에 해당 직무에 맞는 사람을 배치
- 따라서 해당 직위에 포함된 직무를 상세히 분석하고 평가하는 작업이 선행되어야 함

□ 직무분석과 직무평가

- 직무분석은 해당 직위에서 수행할 직무가 무엇인지를 규정하는 것이고, 직무평가는 해당 직위의 직무가 얼마나 중요한가를 결정하는 것임
- 직무분석이나 직무평가가 현재의 관점에서 직무에 관한 정보를 수집하고 분석·평가한 반면, 직무설계 및 직무재설계는 미래의 관점에서 해당 직위에 부여된 직무 내용을 발전시키는 작업임

□ 직무설계

- 직무설계는 직무분석과 직무평가에 의하여 결정된 현재의 직무에 만족하지 않고 어떻게 변할 것이고 변해야 되는지, 또 어떻게 하면 해당 직무를 효율적으로 할 수 있는지 등을 발전적인 관점에서 살펴보는 것임

□ 조직진단

- 조직진단은 직무분석이나 직무설계를 포함하는 개념으로 기술, 구조, 비공식 조직, 문화 등을 포함하는 개념으로 본 연구에서는 직무분석과 7S를 중심으로 한 조직 분석 결과를 토대로 하여 조직발전 방향을 제시함
- 전략적 활용을 위해서는 조직 내부의 가치와 철학, 권력구조, 절차와 과정, 운용 방법, 규범과 제도 등을 포함한 통합적 시각에서 대안 제시
- 내적 일관성과 외적 일관성을 유지하는 것이 중요한데, 내적 일관성이란 전략·직무·역량·성과보상이 일관적이고 체계적으로 구성되어 서로 충돌이 일어나지 않도록 하는 것임. 외적 일관성은 조직의 규모·환경·문화·리더십 등의 조직 일반적인 내용과 인적자원관리 요소들 간의 일관성을 유지하는 것이 중요함

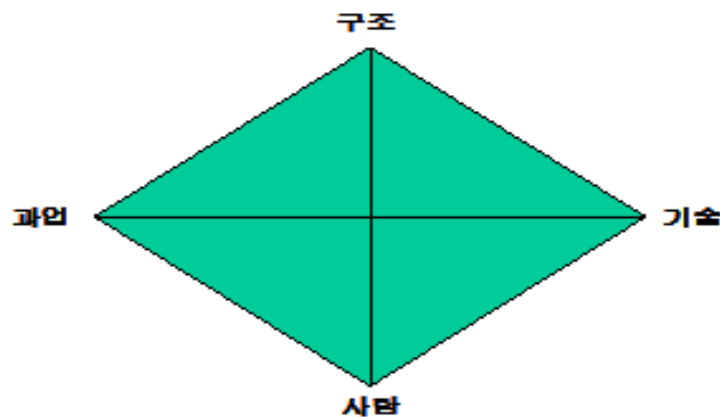
제2절 조직진단 이론

- 다양한 조직이론이 존재하나 본 연구에서 참조하는 모델을 중심으로 설명함. 우선 고전모델인 Leavitt의 다이아몬드 모델과 본 연구에서도 적용한 McKinsy의 7S 모델을 예시하였음. 또한 비공식역할을 포함하는 Nadler의 모형을 살펴보고자 함.

1. 리빗(Leavitt)의 모형: 조직체계 모델(다이아몬드 모델)

- 이 모형은 초기 모형으로서 이후 다양한 조직진단 모형의 토대가 되었음

[그림 4-1] Leavitt의 다이아몬드 모델

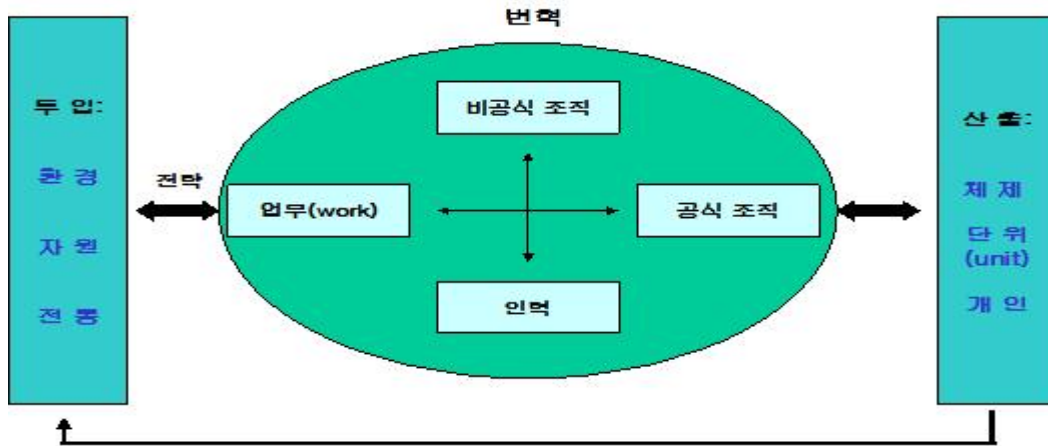


- 과업(task): 제품 생산이나 서비스 제공과 같은 조직의 존재 이유
 - 사람(people): 과업을 수행하는 사람들
 - 기술(technology): 도구 및 운영 기술
 - 구조(structure): 의사소통체계, 권한관계, 작업의 흐름 등
- 4가지 요소는 상호의존적임. 한 요소의 변화는 다른 요소의 변화를 초래함

2. 내들러(D. A. Nadler)의 적합모델(Congruence Model)

- D. A. Nadler는 과거의 계층제적 전통조직모델은 앞으로 점차 사라질 것을 예측하면서 “조직설계(Organization Design)”는 적응력 있고 경쟁력이 있는 조직을 만들기 위해 조직의 관리자가 활용할 수 있는 주요 수단이 될 것이라고 주장
- 그러나 Nadler는 조직설계는 조직의 전략이나 조직의 구조적 맥락과 밀접한 관계를 갖기 때문에 이에 대한 평가가 우선되어야 하며, 따라서 조직진단이 항상 조직설계에 우선되어야 한다고 함. 조직의 진단은 조직설계를 위한 정보일 뿐 아니라, 조직개편이 과연 현재 조직이 가지고 있는 문제를 해결하는 방법인지에 대해서도 알 수 있게 해줌
- 또한 조직개편이 이루어지더라도 현재 조직의 하부 조직들 간의 상호 의존관계나 균형을 유지하려는 힘이 조직개편을 무의미하게 만들 수도 있는데, 조직진단은 이러한 문제에 대해서도 사전에 판단할 수 있게 해줌
- 효과적인 조직진단을 위해서는 적절한 분석 틀을 사용하여야 하는데 이러한 분석 틀을 위해서 Nadler는 “적합모델(congruence model)”을 제시하고 있음.
- 적합모델은 [그림 4-2]와 같이 투입, 변혁(transformation process), 산출의 세 단계로 되어있는데, 중간인 전환과정에 초점을 두고 있음. 이 모델에 있어서 전환과정은 (1) 업무, (2) 인력, (3) 공식조직, (4) 비공식조직 등의 네 가지 하부조직으로 구성이 되어있고, 이 네 가지 주요 하부구조들의 관계를 깊이 있게 재고하는 것이 이 모델의 핵심임.

[그림 4-2] Nadler의 적합모델



□ 그러나 이 모델은 전환과정을 효과적으로 진단하기 위해서 투입과 산출에 대한 진단도 같이 하고 있음. 투입과 산출에 대한 진단은 다음과 같은 점에 중점을 두고 있음.

○ 투입: 환경, 자원, 조직의 역사 및 조직전략

○ 산출: 목표도달, 자원의 활용 및 적응성: 적합모델은 이러한 투입과 산출의 조건에 맞추어 네 가지의 하부조직이 서로 어떻게 적합성을 이루고 있는지 진단하고 있으며, 네 가지 하부조직간 관계와 진단의 초점은 다음 [표 4-1]과 같음.

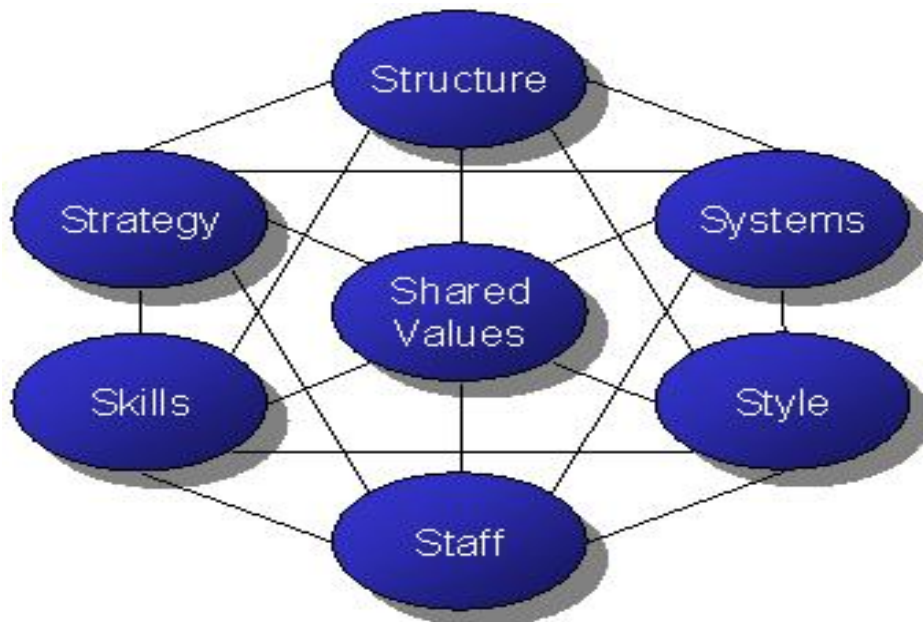
[표 4-1] Nadler 모델의 진단변수와 초점

적합관계	진단의 초점
개인(인력) /공식조직	<ul style="list-style-type: none"> · 개인의 욕구는 조직의 구성에 의해 충족되고 있는가? · 개인들은 조직구조에 대해 명확한 이해를 하고 있는가? · 개인의 목표와 조직의 목표는 수렴되고 있는가?
개인(인력) /업무	<ul style="list-style-type: none"> · 개인의 욕구는 주어진 업무에 의해 충족되고 있는가? · 각 개인은 업무를 수행할 수 있는 기술과 능력을 지니고 있는가?
개인(인력) /비공식조직	<ul style="list-style-type: none"> · 개인의 욕구는 비공식조직에 의해 충족되고 있는가?
업무 /공식조직	<ul style="list-style-type: none"> · 조직의 구성은 업무의 수행에 맞도록 적절히 되어 있는가? · 조직의 구성은 업무를 수행하는 동기를 유발시키는가?
업무 /비공식조직	<ul style="list-style-type: none"> · 비공식조직이 업무의 성과를 높여주는가? · 비공식조직이 업무수행의 요구와 수렴하는가?
공식조직 /비공식조직	<ul style="list-style-type: none"> · 비공식조직의 목표, 보상, 구조가 공식조직의 목표, 보상, 구조와 일치하는가?

3. McKinsey 사의 7S모델

- 매킨지 기법은 기본적으로 앞에서 소개한 Leavitt의 조직모델에 기초를 두고 있음. Leavitt는 조직 내에서 “구조”, “기술”, “사람”, “과업”의 네 변수가 가장 활발하게 상호작용하고 있다고 밝히며, 어느 한 변수의 변화는 곧 다른 세 변수의 변화를 가져온다고 함
- McKinsey의 7S모델은 Leavitt의 모델을 확장시켜 7개의 변수로 만들어 이 변수들 간의 상호관계에 따른 조직관계를 설명하고 있음. 7개 변수간의 관계는 다음 [그림 4-3]과 같이 표현되어 있음

[그림 4-3] McKinsey의 7S모델



- 그림에 나타나 있듯이 조직은 공유가치를 중심으로 움직이며, 공유가치는 조직의 전략에 직/간접적인 영향을 주며, 전략은 다른 5가지의 변수들의 구성에 영향을 주고 있음.

○ 이 모델의 특징은 환경적인 측면을 명시적으로 제시하고 있지 않다는 것임.

○ 그러나 실제로 조직 및 경영진단에 가장 많이 사용되고 있는 이 기법이 환경을 무시한다는 것은 현실적으로 불가능하며, 다만 암묵적으로 조직 진단의 실무자와 진단대상조직의 관리자들이 가지고 있는 환경과 미래에 대한 구상력이 조직진단과 조직개발의 바탕이 되고 있는 것임.

□ 7S모델의 주요 변수는 [표 4-2]에 설명되어 있음.

[표 4-2] McKinsey 7S모델의 진단변수와 초점

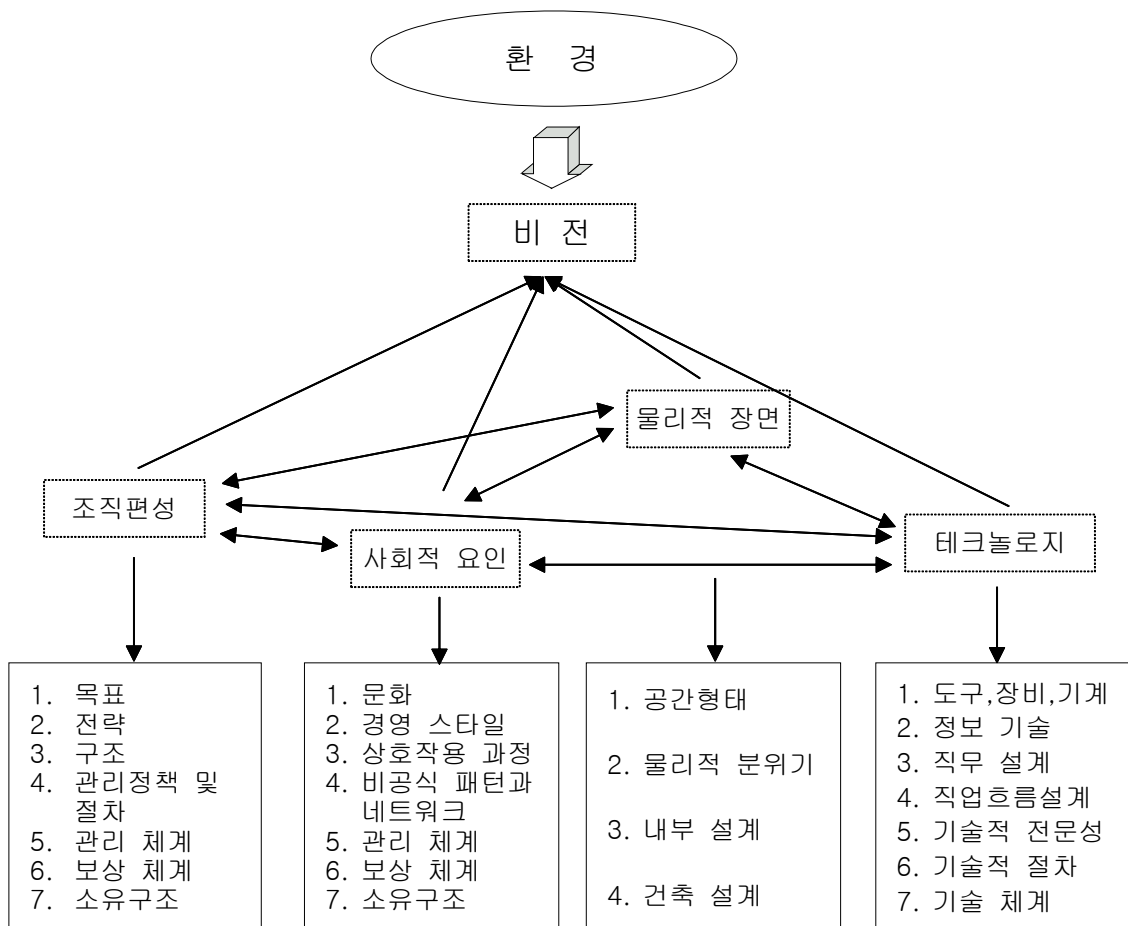
7 S	진단의 예
전 략 (strategy)	· 전략이 조직의 환경에 적절한가? · 전략에 대해 조직원들 간에 합의가 이루어졌는가?
구 조 (structure)	· 환경에 대응할 수 있는 기능적 구조를 이루고 있는가? · 조직의 규모는 적절한가?
운영체제 (system)	· 의사결정이 신속히 이루어지고 있는가? · 책임의 소재가 명확한가?
인 재 (staff)	· 너무 순종적인 조직원들로 구성되어 있는 것은 아닌가? · 부서장에 적절한 인재가 배치되어 있는가?
기 술 (skill)	· 새로운 기술도입이 잘 되고 있는가? · 새로운 기술의 경험자가 많이 있는가?
기업풍토 (style)	· 상하관계가 너무 경직적이지는 않는가? · 불평등이 만연해 있지는 않는가?
공유가치 (shared value)	· 위험부담이 있는 일은 무조건 피하지 않는가? · 작은 것에 너무 승부를 걸지는 않는가?

4. Porras와 Robertson의 작업 장면 모형

□ 작업 장면(work setting)을 구성하는 구체적 요인들은 4가지 기본 범주로 분류됨.

- 조직 편성
- 사회적 요인
- 테크놀로지
- 물리적 장면

[그림 4-4] Porras와 Robertson의 모형



- 조직편성(organizational arrangements): 조직편성은 조직 내 다양한 부문들의 기능과 각 구성원들의 행동을 상호조정하기 위한 조직의 공식적 요소들을 나타냄. 이것은 공식적 기제로서 대개 문서 형태로 존재하고 조직이 의도하는 업무 수행 방식에 대한 기술임. 일반적으로 조직 변화의 대상으로 가장 많이 다루어지는 요소들로서, 이것에는 다음과 같은 것들이 포함됨.

- 목표: 달성하고자 하는 계획된 결과. 의사 결정시 입력(input)의 전제 요인이며 행동의 직접적인 조절 요인임. 다양한 가능한 행위들 중에서 어떤 것을 선택하고 행할지 결정하는데 있어서 도구적인 요소임. 목표는 조직 내 모든 수준에서 존재할 수 있으며, 공식적 목표와 작동적 (operational) 목표가 구분될 수 있음(양자 간에 불일치하는 경우 있음). 후자가 행동에 더 큰 영향을 미침.
- 전략: 목표에 긴밀히 연관된 것이 조직의 전략임. 조직의 전략은 체계의 목표가 달성되는 수단을 구체화하는 것임. 이것은 조직에서 가용한 자원들의 전개 형태를 나타내며, 조직이 목적을 어떻게 달성할 지를 알려주는 환경과의 상호작용임.
- 공식구조: 조직편성의 가장 분명하게 드러나는 요소로서, 작업 역할의 공식적 배분과 작업 활동을 통제하고 통합하는 관리 기제를 나타냄. 그리고 과제 할당, 권한 행사, 및 기능 조정과 같은 활동들의 규칙성을 부여함. 조직 구조는 위계(노동 분업과 권한 관계)를 정의하고, 조직 내의 의사소통의 공식적 라인을 구체화함.
- 관리 정책과 절차: 정책과 절차는 다양한 조직 내 활동들을 수행하는 적절한 방법을 정의하는 공식적 규칙으로 구성됨. 또한 이것은 공식적 구조가 의도된 설계대로 작동하도록 함.
- 관리 체계: 관리체계는 조직 내 상호 조정에 초점을 맞춘 공식적으로 설계되고 확립된 모든 체계들임. 이것은 재무회계, 통제체계, 정보체계, 그리고 인사관리 체계 등을 포함함.
- 보상 체계: 관리체계의 한 종류라고도 볼 수 있지만, 공식적 보상체계는 그 자체의 중요성과 구성원들의 행동에 미치는 직접적인 영향 때문에 별도로 분리됨. 이것에는 임금이나 복리후생과 같은 보상체계와 수행 평가체계를 포함함.
- 소유구조: 주주들의 분포 형태와 관련된 것임. 1인 대주주가 있는 조직도 있고, 다수의 소액 주주들로 구성된 조직도 있을 수 있음.

- 사회적 요인(social factors): 조직 내 사람들의 특성, 그들간의 상호작용 형태나 과정, 그리고 기타 사회적 집단의 다양한 속성들을 다루는 범주임. 이것은 오래 전부터 위의 조직 편성(공식적 조직)과는 달리 조직의 ‘비공식적’ 측면으로 다루어져 왔음. 즉 이것은 정확히 파악하기 어려운 조직의 무형의 측면들임. 따라서 변화하기 가장 어려운 요소들이며, 이 범주에는 다음과 같은 것들이 포함됨.
 - 문화: 조직의 문화는 과거 수십 년 동안 경영학의 주요 연구 주제였음. 많은 조직 변화 전문가들이 변화 활동의 주요 영역으로 문화에 초점을 맞추어왔음. 그러나 문화는 너무나 복잡하고 이해하기 어려운 현상이라 변화가 잘 이루어지지 않는 요소임. 조직의 문화를 구성하는 요소들은 가치(value)나 규범(norm) 등으로써 암묵적으로 구성원의 행동에 영향을 미침. 특히 가치는 상징(symbols), 의식(rituals), 역사(history), 이야기(stories), 신화(myths) 등의 가공물을 통해 구성원들에게 전달됨.
 - 경영 스타일: 경영자들이 가지는 가치관과 기본적 가정들이 자신들의 행동과 의사결정에 주요한 영향을 미침. 따라서 그들의 행동은 구성원들의 행동에 직접적이고 강한 영향을 미침. 조직 문화의 형성에도 기여함.
 - 상호작용 과정: 조직 내 다양한 과제들을 공동으로 수행하자면 다양한 사회적 관계(개인 간, 집단 내, 집단 간 관계)에서 서로 상호작용해야 함. 그리고 이러한 상호작용은 의사소통 과정, 갈등해결 과정, 문제해결 과정, 의사결정 과정과 같은 다양한 과정으로 묘사될 수 있음.
 - 비공식 패턴과 네트워크: 조직 구조가 의사소통, 의사결정, 권한 등의 공식 패턴을 구체화하는 것이라면, 조직에는 이러한 공식적 패턴과 더불어 비공식적 패턴들이 동시에 존재함. 이것을 조직의 “행동 구조(behavioral structure)” 라고 부르기도 함. 이러한 비공식 패턴과 네트워크는 공식적 구조 요소들과 일치되는 경우도 있지만(그렇다면 행동을 보다 강화할 것임), 공식적 구조들과 일치하지 않는 경우도 있는데, 그 경우 조직의 비효율성이 생김.
 - 개인적 특성: 신념, 태도, 감정 등이 조직 구성원들의 개인적 속성들인데, 이는 업무 수행 방식에도 영향을 미칠 뿐만 아니라 주위의 다른 사람들이 행동하는 방식에도 영향을 미침. 그리고 또 하나의 중요한 개인적 특성 중의 하나는 행동적 기술인데, 이것은 다른 사람들과 효과적으로 상호작용하는 능력을 나타냄.

- 테크놀로지(technology): 조직의 테크놀로지는 조직설계분야의 핵심 요소로서, 구성원들의 행동에 가장 직접적인 영향을 미침. 이것은 조직의 입력(input)을 산출(output)로 변형하는 데 직접적으로 관련되는 다음과 같은 요인들을 포함함.
 - 도구, 장비, 기계: 제품이나 서비스를 산출하는 기능을 행하는 데 사용되는 모든 물리적 실체들. 메인프레임 컴퓨터, 대규모 기계에서부터 필기도구에 이르기까지 다양함.
 - 직무 설계: 직무는 조직 구성원들이 수행할 책임이 있는 일련의 과업들을 조합함으로써 설계됨. 직무의 다양한 속성(예: 과업의 의미, 작업 과정에 대한 통제력, 다양한 기술의 사용 정도, 피드백 유무, 학습 기회, 타인들과의 상호작용 등)은 직무를 수행하는 사람의 작업 동기와 성과에도 영향을 미칠 수 있음.
 - 작업 흐름(work flow) 설계: 여러 직무들은 작업 흐름을 만들어내기 위해 통합될 수 있음. 작업 흐름의 설계는 제품이나 서비스를 만들어내는 과정에서의 직무들 간의 상호의존성(interdependency)의 유형에 따라 달라짐. 예를 들어, Thompson(1967)은 세 가지 유형의 상호의존성을 제안하였음: 합산적(pooled) 상호의존성(각 부분은 전체에 독립적인 기여를 하고 각 부분을 합하면 전체가 됨), 연속적(sequential) 상호의존성(한 부분의 output이 그 다음 부분의 input이 됨. 따라서 앞부분이 완료되지 않으면 뒷부분이 작동되지 않음), 호혜적(reciprocal) 상호의존성(각 부분들이 서로 서로에게 output이 input이 됨).
 - 기술적 절차: 이것은 입력(input)을 산출(output)로 변형하는 과제를 수행하기 위해 미리 규정해 놓은 방법들을 말함. 앞서 설명한 관리 절차와는 달리, 이것은 변형과정과 직접적으로 관련되어 있고, 조직의 속성과는 무관함. 관리 절차와 유사하게, 미 규정된 방법을 얼마나 따르는 가는 규범이나 기타 비공식적 요소에 의해 영향을 받음.
 - 기술 체계: 기술 체계는 변형 과정의 상태(또는 변형 과정의 다양한 측면들을 통제하는 것)에 대한 정보를 제공함. scheduling 체계, 부분통제 체계, 공급체계, 재고관리체계, 유지보수체계, just-in-time 등이 예임.

- 조직 구성원의 기술적 전문성: 이것은 구성원들이 주어진 직무를 수행하기 위해 필요한 지식과 기술의 수준을 나타냄. 직무나 작업 흐름이 아무리 잘 설계되어도 구성원이 적절한 지식과 기술을 갖고 있지 못하다면 테크놀로지는 효과적으로 작동하지 않을 것임.
- 물리적 장면(physical settings): 환경의 비사회적, 비기술적 측면에 대한 구체적인 구조와 실체를 묘사하는데, 작업장에서 사람들이 일하는 방식에 영향을 미침. 다음과 같은 4가지 요소가 포함됨. 특히 공간 형태가 구성원들의 행동에 매우 큰 영향을 미침.
 - 공간 형태: 공간의 크기, 공간의 모양(수직적, 수평적), 전통적 대 개방적 사무실 설계, 사무실이나 작업 영역의 상대적 위치 등을 말함. 특히 사무실 설계와 사무실 또는 작업 영역의 상대적 위치가 가장 중요한 두 요인임. 접촉의 용이함(사무실이 개방적인가 폐쇄적인가, 사람들이 어디에 위치하는가 등에 의해 결정됨)이 상호작용의 패턴을 결정할 것이기에 결국 작업의 효과성에도 영향을 미칠 것임.
 - 물리적 분위기: 분위기란 조명의 수와 형태, 난방이나 냉방의 수준, 소음의 수준과 유형, 공기 청정 상태, 청결성 등을 말함. 이러한 요소들은 직무에 대한 태도나 실제 작업 수행에 영향을 미칠 수 있음.
 - 내부 설계: 가구, 장식, 창이나 마룻바닥, 바닥의 색깔, 벽 천장 등의 특성을 말함.
 - 전반적인 건축 설계: 근무하는 빌딩의 전반적인 구조적 설계를 말함.
- 네 가지 범주들 간에는 밀접하게 상호 연결되어 있으므로 한 범주는 다른 범주에 영향을 미칠 수 있음. 따라서 네 범주들 간에는 일관성(congruence)이 있어야 함. 이것이 조직 변화에 주는 중요한 시사점은 어떤 한 범주의 변화 노력은 그것과 긴밀히 연관된 다른 범주들과 같이 변화되지 않으면 저항이 매우 강해지고 실패하기 쉽다는 것임. 예를 들어, 조직 구조를 변화시킬 경우, 그것과 연관된 사회적 요인들에 대한 고려도 동시에 하지 않으면 구조 변화가 성공적으로 안착하기 어려움.

제3절 직무분석과 직무설계 절차

1. 직무분석 개요

□ 직무분석의 정의와 활용

- 우리나라에서는 1960년대 정부기관에서 처음으로 미국식 직무분석을 도입하였고, 1980년대 이후 민간 기업에서 직무분석을 활발하게 활용

[표 4-3] 직무분석 관련 활용의 대표적인 사례

구분	내용
중앙인사위원회(2002)	성과시스템 구축, 성과주의 인사관리, 역량관리시스템 구축
법무부(2006)	직무환경 분석, 사기진작 개선
중앙인사위원회(2007)	직무분석의 다양한 활성화 방안
LG Philipse LCD(2000)	구성원들의 역량강화, 직무성과시스템 구축
제일제당(2002)	경쟁력 있는 기업문화 구축, 직무성과주의 인사제도

자료: 김석주, 임정빈(2010), p.35.

2. 직무분석의 내용과 목적

- 우리나라 공공부문에서 직무분석은 대부분 컨설팅 회사인 Hay Group의 기업을 주로 활용하여 투입-과정-산출의 3단계로 구분해 직무의 가치를 평가하고 이를 토대로 신분적 계급중심의 공무원 인사제도를 직무와 성과중심으로 패러다임을 전화하는 계기를 제공하고 있음. 이때에는 1-3급 고위직을 대상으로 적용 (중앙인사위원회 2006: 5-6)

- 직무분석은 점차 인사관리 중심에서 조직관리 쪽으로 목적이 이동하기 시작하였으나, 인사관리나 조직 관리에 있어 직무분석은 근본적으로 다른 개념이나 내용이 될 수 없으며 추구하는 중점사항이 약간 상이할 뿐임(김석주, 임정빈, 2010:35)

[표 4-4] 조직 관리와 인사관리를 위한 직무분석의 비교

구분	조직관리	인사관리
활용목적	조직재설계, 정원 산정 등	채용, 배치, 교육·훈련, 보수 등
분석영역	기능중심(조직단위중심)	역량 중심(직위중심)
중점사항	산출중심(책임성)	투입중심(전문성)
분석내용	직무의 규모 중심	직무요건, 직무역량 중심
분석방법	절차 지향적 접근방법 미래 지향적 접근방법 동태적 직무분석 수평적 직무분석	결과 지향적 접근방법 현재 지향적 접근방법 정태적 직무분석 수직적 직무분석

자료: 이창길, 2008:17. 재인용

3. 직무분석의 실행

- 직무분석 절차
 - 대개 직무의 분류, 직무분석, 직무설계방향 제시로 진행됨
 - 직무분석 단계에서 문제점이 도출되고 바람직한 모델과의 Gap을 도출함
 - 이를 바탕으로 직무 → 조직 개선방향이 도출되고, 이를 기초로 하여 인력 운영방향 제시

[그림 4-5] 직무분석 절차



- (직무 조사표/기술서) 시간과 비용을 고려, 설문지법을 사용하여 각 직위별로 직무 현황 조사표를 작성함
- 직무분석은 다른 직무와 구별되는 직무 관련 정보를 체계적으로 기술하는 과정으로, 직위별 직무의 종류와 유형을 결정하는 작업
- 직무분석의 직무의 채용과 특성을 유형화하는 작업으로 직무의 등급을 결정하는 직무평가의 개념과는 구별됨. 직위는 조직의 목표를 성취하려는 다양한 기능을 체계적으로 분류한 직무 단위임
- 따라서 직무분석은 직위가 수행하는 직무에 대한 기초적인 분석 작업
- 직무조사표는 기초사항, 직무조사 내용, 직무수행자 인적사항, 직무조사표 등으로 구성되며, 조사의 범위 등에 따라 수준을 조정할 예정임
- 조사표를 활용하여 직무의 내용과 여건을 분석하여 기존 직무기술서 등의 변경, 새로운 직군, 직별, 직류 등의 필요성이나 개선 방향 검토에 활용할 수 있으며, 인적자원의 모집과 선발, 경쟁개발 등에 사용할 수 있음. 또한 직무를 평가하고, 나아가 보수 등의 등급을 결정하는 기초자료로 활용할 수 있음.

[그림 4-6] 직무기술서 작성 서식

직무 기술서 ①			■ 직무별 작성		
국단위		과단위		부서 직무	
직군		직종		작성일	
직무명 (JOB)		직위		작성자	
직무 개요					
업무수행 요건	학력		필요지식/기술		
	경력		업무숙달 기간		
호환 가능 업무			결재과정		
직무기술 참고 요건					

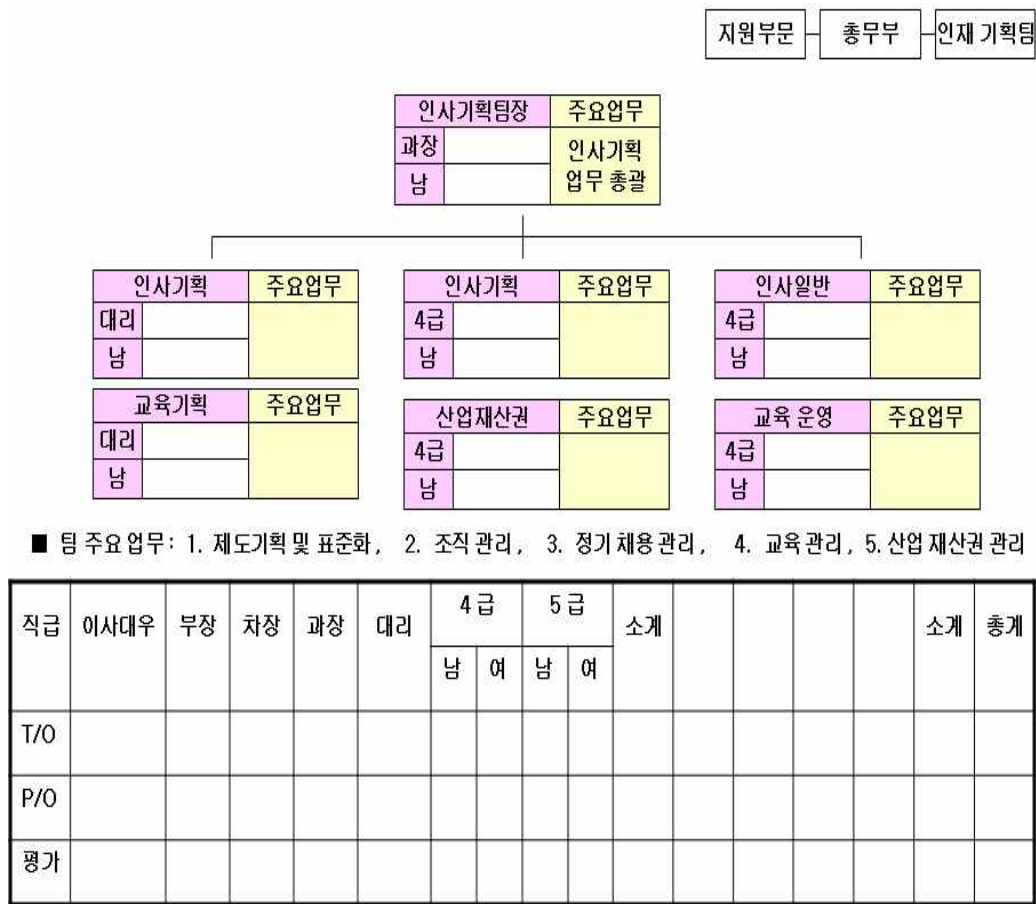
[그림 4-7] 직무조사표 예시(직무중심)

■ 직무조사표 1-작성사례

■ 기초사항				■ 직무 개요					
팀 명	인사총무팀	직무단위명	인사	회사가 요구하는 인재상을 기초로 임직원의 교육 니즈를 고려하여 계층별·직무별 효과적인 교육프로그램을 개발·기획하고 진행하며 공정한 교육평가를 통하여 경영목표달성에 기여한다					
팀장 확인	팀장 홍길동(서명)	직무책임자	과장 홍복동						
■ 직무조사 내용									
단위 업무명	업무처리내용 (input-process-output)	책임Level			주요 성과물	핵심 고객	핵심성공요인 (KSF)	핵심성과지표 (KPI)	평가산식 및 기준
		총괄책임	직무책임	실무담당					
교육관리	교육프로그램 기획	○	○		중장기교육추진전략	전직원	-경영환경변화반영 -핵심역량 도출	경영전략과 연계성 핵심역량정의 적정성	경영전략 반영은? 역량정의 타당성은?
	교육과정 개발		○		교육체계도 계층/직무별 교육계획	전직원	-		
	교육프로그램 진행		○	○	과정별 교육교재 피교육자 DB	인사팀	-		
	교육결과 평가 및 피드백	○	○		교육평가자료 및 DB 교육결과 인사팀통보	인사팀	-		
채용관리									
보상관리									

- (팀별 기능조직도 작성) 팀/과 단위의 기능 조직도를 작성하고, 현재의 문제점과 개선 방향 등에 대한 의견도 수렴함

[그림 4-8] 팀별 기능도 작성

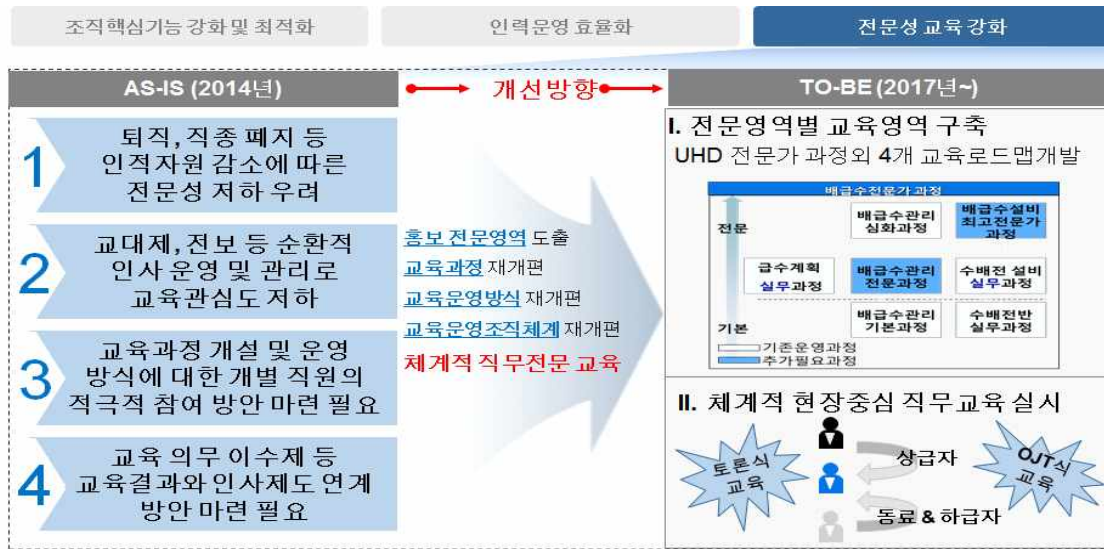


- (신규직무 수요 조사) 새로운 환경변화에 따라 신규직무에 대한 수요를 조사하고 이를 바탕으로 향후 조직설계의 자료로 활용함

○ 신기술의 도입, 사회문화의 변화 등에 따른 신규 업무와 직무를 기술함

- (직무설계) 시사점을 종합하여 분야별 조직개선 방향을 제시함

[그림 4-9] 개선방향 도출 예시



4. 직무분석의 활용과 성공요인

□ 직무분석의 활용

- 김석주·임정빈(2010)의 연구에 의하면 인사관리 측면보다는 조직관리 측면에서 주로 활용되어야 한다고 인식하고 있음

[표 4-5] 직무분석 결과 우선적 반영 부문

구분	빈도	비율
정원 산정	149	18.4
기능조정과 조직재설계	208	25.7
성과관리기준(목표관리, 근평제도 등)	76	9.4
보직(인사배치) 관리	77	9.5
업무처리의 능률제고	92	11.4
부서간 정원재배치	151	18.6
승진제도	19	2.3
개방형직위선정	6	.7
직위분류제도입	17	2.1
합리적 채용기준	8	1.0
보수지급기준	7	.9
합계	810	100.0

복수응답

자료: 김석주, 임정빈(2010). p.46.

□ 직무분석의 성공요인

- 직무분석의 성공적인 추진을 위해서는 기관장의 의지가 가장 필요하다고 하였으며, 다음으로 구체적인 활용분야의 명확한 제시와 정부부문에 적합한 직무분석 방법 마련이 필요 순이었음

[표 4-6] 직무분석의 성공적 추진 요인

구분	빈도	비율
직무분석 담당자의 역량강화	134	16.6
실시부처에 대한 인센티브 제공	48	6.0
기관장의 의지	154	19.2
구체적 활용분야의 명확한 제시	153	29.0
여론의 지지	10	1.2
정부부문에 적합한 직무분석 방법의 마련	153	19.0
공무원의 공감대 형성	149	18.5
기타	5	.6
합계	806	100.0

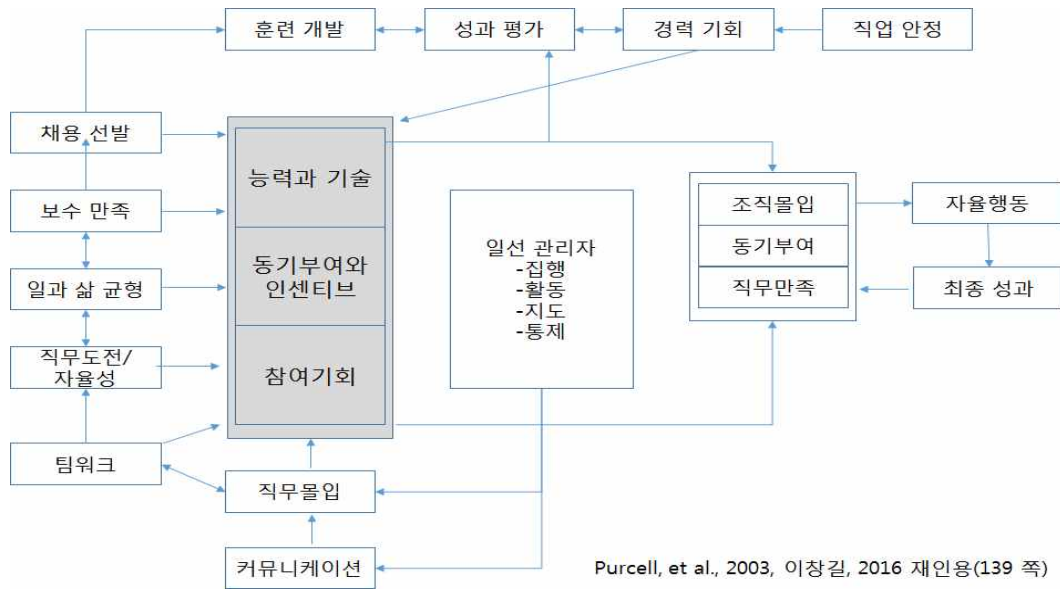
복수응답

자료: 김석주, 임정빈(2010). p.46.

□ 기대효과

- 인적자원관리를 중심으로 한 조직성과 관리 활동은 능력과 기술, 동기 부여와 인센티브, 직원 참여 기회를 제공. 이러한 활동을 통해 조직몰입, 동기부여, 직무만족을 실현함
- 이렇게 될 경우 조직 구성원들은 스스로 조직의 성과를 높이기 위해 노력함
- 특히 최종 조직성과가 높게 나타나면 이는 조직몰입이나 동기부여, 그리고 직무만족을 더욱 높여 다시 조직성과를 높이는데 기여함

[그림 4-10] 직무분석을 통한 조직 설계의 효과 관계 모형



제4절 한국정책방송원 조직

1. 방송조직의 구성과 변화 방향

□ 방송의 일반적 특징

- (방송조직의 의미) 방송조직은 방송인들이 좋은 방송 프로그램을 시청자들에게 전달하려는 단일한 공동의 목표를 설정하고 공유하며, 이러한 공동의 목적을 달성하기 위해 일정한 위계질서를 형성하고, 주변 환경과 끊임없이 상호작용을 하는 체계를 의미
- (공공재) 한정된 자원인 주파수를 이용하기 때문에 방송은 공유재이고, 소비의 비경합성으로 어느 한 소비자의 소비가 다른 소비자의 소비에 영향을 미치지 않아 소비자끼리 경쟁하지 않아도 되고, 어느 소비자가 필요한 가격을 지불하지 않더라도 소비로부터 배제하기 힘들. 이는 상품(방송 프로그램)의 속성이 소모되지 않는 ‘비소모성’ 때문
 - 시장의 자발적 생산이 어렵기 때문에 정부가 어느 정도 개입하고, 공영방송제도 유지함

- (경험재) 방송은 실제로 경험을 해 봐야 제품의 품질을 평가할 수 있음. 상품의 품질에 대한 불확실성을 줄이기 위해 소비자들은 특정프로그램에 대해 주변의 의견을 묻거나, 인터넷의 시청 소감 등을 참조
- (이중 상품시장) 방송은 일반적으로 시청자를 위한 방송프로그램을 생산하고 시청률로 그 성과를 측정하고, 광고를 통해 수용자에게 판매하기도 함.
- (규모의 경제) 생산규모가 커질수록 생산비용을 줄일 수 있는 경제구조 의미함. 방송사 개국 초기에는 과도한 투자비용이 요구되지만, 시청자가 늘어날수록 생산에 필요한 평균비용은 점차 하락하게 됨. 이에 따라 방송산업은 소수의 업체로 구성된 독과점 구조를 보임 (개별 산업 집중 방식으로 이익창출)
- (창구효과) 하나의 프로그램을 서로 다른 시점에서 서로 다른 채널을 통해 공급하여 방송 프로그램의 부가가치를 높이는 전략적인 유통방식. 시청자가 지속적으로 확대되어 시청자 일인당 소요되는 비용이 줄어드는 범위의 경제 발생. 창구효과가 발생하는 상황에서 프로그램은 미디어 성격에 맞게 변형되고 계속 활용되어 하나의 프로그램이 효율적으로 이용되는 원 소스 멀티 유즈의 구조 지님.
- (외부효과): 특정한 경제활동이 뜻하지 않게 다른 경제주체에게 이득 혹은 손해를 가져다주면서도, 이에 대한 비용을 지불하지 않는 것을 의미하는데, 훌륭한 다큐멘터리는 시청자들에게 감동을 주고 학생을 위한 교육 자료로 이용될 수 있지만, 폭력성 프로그램은 학생들에게 좋지 않은 영향을 끼침

□ 방송 변화의 요인

- (정부) 고객이며, 주주라고 할 수 있는 정부의 정책 방향에 따라 한국 정책방송의 변화 방향이 달라질 수 있음
- (다양한 형태의 방송 등장) 커뮤니케이션 기술의 발전과 미디어의 디지털화로 방송은 소수의 지상파 방송에서 다양한 형태의 장르와 전송방식으로 진화됨.
 - 1995년 개국한 케이블 TV는 이러한 변화의 시작으로 평가하며, 지상파 방송 3사로 이루어진 방송시장을 뉴스, 영화, 스포츠 등 다양한 장르의 특화된 방송으로 변화시킴으로써 수용자의 선택권을 확대함

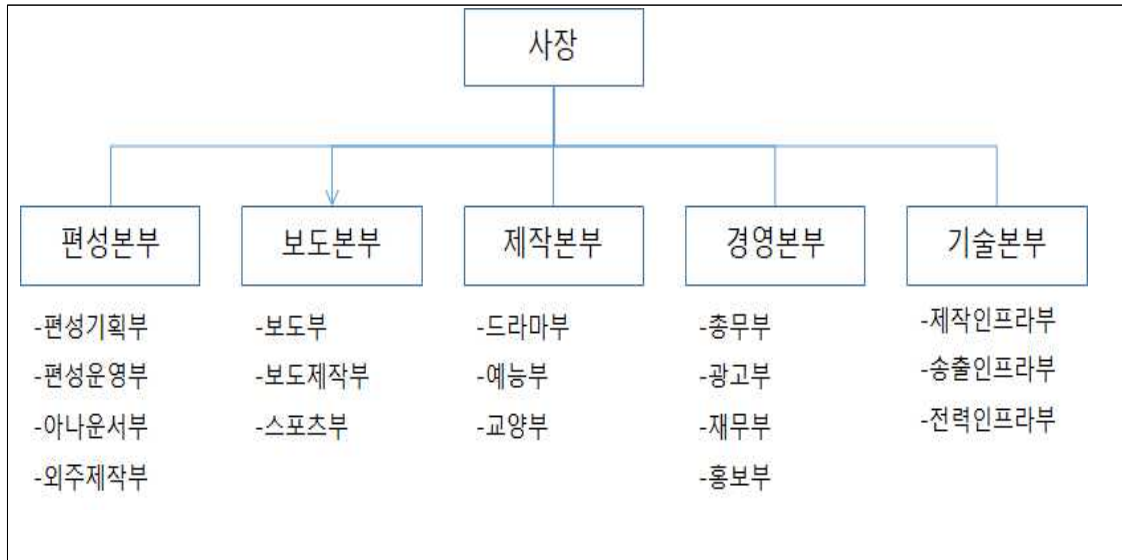
- 2000년대 초반까지 방송장르의 확대라는 측면에서 방송 환경의 변화가 있었음
 - 2000년대 중반부터는 전송방식의 변화가 일어나서 DMB, VoIP, 인터넷 TV 등 1인 방송 등이 확대됨
- (시민단체, 전문가 집단, 프로그램 제작 및 유통시장 등) 방송의 성격이 일방향적 전송에서 수용자의 상호 작용성이 강화되는 추세로 바뀌고 있기 때문에 수용자 집단은 방송사의 프로그램과 경영에 직접적 영향을 미치는 요인으로 부각되고 있음.
- 프로그램 제작 및 유통시장도 방송조직에 영향을 미치는 요인으로 방송사의 유통구조에서 지상파방송은 네트워크를 중심으로 수직적으로 통합되어 있으며, 케이블 TV와 위성방송은 MSP라는 제작과 유통이 결합된 새로운 미디어 기업이 대기업을 중심으로 빠르게 등장하고 있음
- (변화방향) 방송사들은 프로그램 제작과 유통에 필요한 인력을 방송사 내부 조직에서 충당함으로써 생산비용 최소화과 부가가치 극대화를 동시에 추구함
- 방송의 동형화: 채널간의 경쟁으로 따라 하기 전략(Me too) 일어나 동일한 목표와 수단을 가지게 되는 “동형화” 현상을 겪게 되는데 이와 같은 위험회피 전략은 앞으로도 지속될 것으로 보임

2. 방송조직의 구성과 역할

□ 일반적인 방송사 조직도

- 방송사는 보도, 교양, 오락 등을 목적으로 프로그램을 제작하고 편성해, 라디오와 텔레비전 전파를 통해 수용자에게 전달
- 이에 따라 방송사의 조직은 크게 제작 및 편성, 경영 및 관리, 기술 등의 세 부문으로 구성됨

[그림 4-11] 일반적인 방송사 조직도



자료: 한진만 외(2013), 방송학개론, 164p.

○ 제작 및 편성 부문

- 시청자와 가장 밀접한 관계를 맺고 있는 부문으로, 방송사들은 뉴스, 교양, 드라마, 예능, 스포츠 등 다양한 분야의 프로그램을 제작하고 편성.

○ 경영 및 관리 부문

- 일반 기업의 조직 구성과 유사한 구성을 보이며, 일반적으로 기획, 총무, 인사, 재무, 홍보 등의 부서로 나뉨
- 가장 특이한 사항은 바로 광고와 관련된 업무인데, 광고 관련 부서는 기존 부서에 포함되는 경우도 있지만 대부분 방송사에서 경영 및 관리 분야의 독립적 부서로 존재

○ 기술부문

- 스튜디오 장비를 비롯한 기기와 현장 중계, 송출과 관련된 업무 전반을 담당
- 미술 및 음향과 같이 제작 인프라와 관련된 전문분야는 제작 분야와 기술 분야에 걸쳐 중첩되는 모습을 보이는데, 최근에는 이를 계열사로 독립시키거나 아웃소싱 하는 경향이 증가

□ 방송조직의 수평적 구조

- 방송은 대량생산이 아니라 다양한 프로그램 생산이 수익 창출의 가장 핵심적 기능으로 작용하므로, 각각의 프로그램 제작 형태에 맞는 소규모 조직들이 수평적으로 연결됨
- 방송업무가 복잡하고 매우 전문적이어서 조직구성원 사이에 의견 교환이 수평적으로 이루어지는 조직 구조를 가짐
- 방송조직이 수평적 형태를 보임에 따라 방송조직의 주요 기능은 다양한 성격의 업무를 유기적으로 연계하는 네트워크(Network) 형태로 변하고 있으며, 방송 제작의 핵심 분야인 제작 및 편성, 경영 및 관리, 기술 분야가 서로의 분야에서 시너지 효과를 낼 수 있도록 조직 프로세스의 개편이 필요함

□ 매트릭스형 조직

- 최근 방송사의 환경변화에 최대한 유연하게 대응할 수 있는 조직 형태로 다수 언급됨
- 방송사의 매트릭스 조직은 시청자의 수요를 충족시키는 창의적 프로그램 개발과 제작을 위해 수시로 프로젝트 팀을 구성해 운영하는 것
- 예를 들어 환경 문제를 새롭게 접근하는 시리즈 프로그램의 경우에 PD, 기자, 카메라맨, 기술진 등 최적의 인력과 장비를 동원해 혁신적인 프로그램을 제작

□ 팀제의 도입의 확산

- 전통적인 피라미드형 업무의 통합과 분할 방식을 재편하여 팀장을 중심으로 창의적인 업무수행 추구
- KBS 팀제 도입(2004년 8월)에 대해서는 장단점에 대한 논의와 보완책 논의 중

3. 방송사의 인력 구성

□ 방송 CEO

- 방송 CEO는 경영인으로서 조직을 관리하고, 주주의 이익을 대변하며, 미래 신성장 동력을 발굴하여 안정적 조직 운영 체계를 구축하여야 함
- 또한 다른 분야에 비해 높은 도덕성과 사회적 책임이 요구됨
- 방송사의 생존 전략과 새로운 수익모델 발굴이 주요한 과제로 제기됨. 이에 따라 창의적인 기업문화를 조성하고 구성원의 아이디어와 혁신적 사고를 장려하여 방송 콘텐츠의 질을 제고하여야 함

□ PD

- 방송제작에서 가장 중요한 역할을 담당하는 인력으로 프로그램 제작에 필요한 전반적인 업무 관장, 제작에 참여한 인력 지휘, 조정함
- 우리나라 방송 환경에서 PD는 외국과 달리 제작자와 연출자의 역할을 겸하고 있어 프로그램 기획과 구성뿐만 아니라 연출에 이르는 과도한 권한과 책임이 부여. 최근 들어 각 방송사에서 CP(chief producer) 직제를 도입하여 기획가 연출을 분리하려는 시도가 이루어지고 있으나 여전히 두 분야 간 업무 기능이 중첩됨
 - 제작자로서 PD: 콘셉트 개발, 자료 수집, 프로그램 기획과 같은 업무에서 예산 관리, 제작 인력 통솔, 출연진 섭외, 제작 일정 조정, 프로그램 홍보에 이르는 전반적인 업무를 수행
 - 연출자로서 PD: 프로그램의 아이디어, 대본을 방송 메시지로 영상화시키는 데 책임을 지며 프로그램 아이디어, 형식, 줄거리를 세부적으로 확대하고 발전시키는 업무를 수행

□ 기술 감독

- 기술 부문의 요원을 구성하는 재량권을 가지며, 프로그램 전반에 걸쳐 기술 관련 부문에 대해서 모든 권한을 행사

□ 음향 감독

- 프로그램 특성에 따라 오디오 부문에 대한 계획을 연출자와 함께 수립하고, 스튜디오 마이크맨을 지휘하며, 부조정실의 음향기기를 조절

□ 조명 감독

- 프로그램 제작에서 조명 분야에 관한 전반적인 책임을 맡으며, 대본에 따라 프로그램 내용에 적합한 조명기구를 선택하고, 이를 이용한 조명 방법, 시간, 조합 순서 등에 대한 계획을 수립

□ 무대 감독

- 스튜디오에서 연출자 지시를 받아 그 내용을 스튜디오의 출연진과 기술자에게 전달하고, 스튜디오에서 이루어지는 제작을 진행

□ 카메라 감독

- 카메라를 담당하는 모든 인력을 관리하며, 프로그램 제작을 위하여 현장에서 이루어지는 카메라 작업을 총괄

□ 영상 감독

- 부조정실 내 카메라를 포함하여 모든 영상기기에 대한 운용을 담당.

□ 음향 감독

- 프로그램에 흐르는 모든 음악을 선정하고 배치하는 기술 인력

□ 출연진

- 연기자, 아나운서 MC 등으로, 보도/교양정보/예능으로 구분되던 방송 장르가 점차 혼합되면서 출연진의 역할도 더욱 복합적인 성격을 가지게 됨
- ‘인포테인먼트(infortainment)’ 장르의 경우 예능 분야에서 주로 활동하던 연기와 교양정보 분야에서 주로 활동하던 아나운서가 같은 프로그램에 동시에 투입되기도 함

- 연기자와 진행자로 고정되었던 기능 역할에서 탈피하여 많은 연기자들이 시사 교양 정보 프로그램 진행자로 발탁되고 있으며, 동시에 아나운서들도 예능 프로그램에 종종 출연

□ 미술감독

- 프로그램 내용에 적합한 스튜디오를 만들고, 이에 필요한 소품을 조달하며 화면에 삽입될 다양한 그래픽을 담당
- 최근 들어 컴퓨터그래픽을 이용한 프로그램 제작이 늘어나면서 이를 전문으로 담당하는 인력이 점차 증가

□ 분장 및 의상 담당

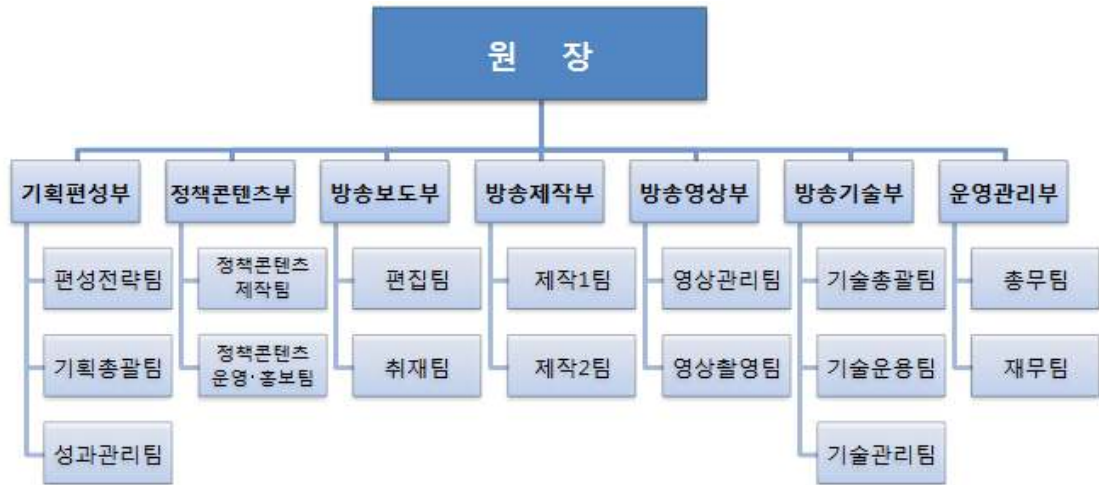
- 프로그램 특성에 따라 출연진의 분장과 의상을 책임짐
- 디지털방송 및 향후 UHD 고화질의 화면이 제공되면서 분장과 의상에 대한 역할이 더욱 중요해지고 있기 때문에 전문대학과 직업학교에서 관련 분야에 대한 커리큘럼이 늘어나고 있는 추세임

4. 한국정책방송원 조직 및 인력 개요

□ 조직 및 인력 구성

- 2014년도-2016년도
 - 2014년 정원은 비정규직 포함 191명으로, 임원 1명, 관리·행정직 26명, 기자 23명, PD 20명, 제작관련 40명, 기술직 21명, 홍보직 2명, 기타 9명(미래창조과학부·방송통신정책, 2013)
 - 원장을 중심으로 7개의 부, 16개 팀으로 구성됨

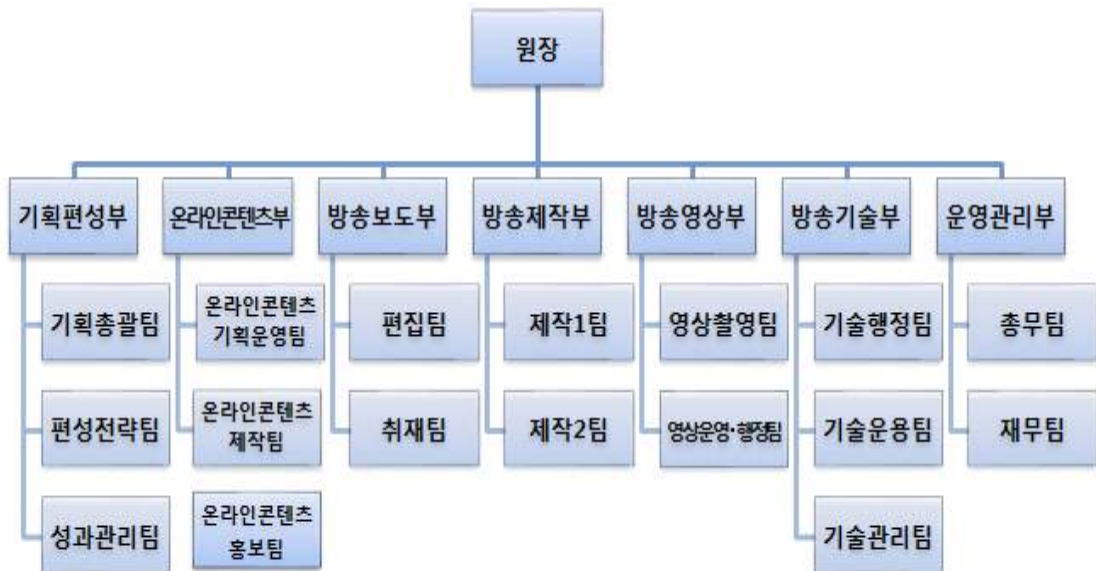
[그림 4-12] KTV 조직도(2014-2016)



○ 2017년도

- 정책콘텐츠부가 온라인 콘텐츠부로 변경되면서 1개 팀이 증편됨
- 문화체육관광부 소속기관으로 원장(일반직 임기제 공모직) 및 기획편성부 등 7개 부서로 구성

[그림 4-13] KTV 조직도(2017)



- 일반 방송과는 달리 온라인콘텐츠부, 방송영상부 등이 포함된 것이 특징임
- 2017년 소셜네트워크 서비스 및 온라인 동영상 콘텐츠 제작 업무를 소관 업무로 추가하는 등 조직의 기능을 SNS 등으로 확대하고 있음(온라인콘텐츠부)

□ 국회방송 조직도와의 비교

- 국회방송과 비교했을 때도, 다수의 조직으로 구성되어 있음
- 국회방송은 24시간 방송운영을 하고 있으며 본방비율은 33.7%, 자체제작 비율은 27.1%, 외주제작 비율은 7.2%, 국내구매비율은 31.3%, 국외구매 비율은 34.5%로 국외구매비율이 높은 특징을 가지고 있음(미래창조과학부·방송통신정책, 2013)

[그림 4-14] 국회 TV 조직도



□ 한국직업방송 조직도와의 비교

- 연합뉴스에 위탁하여 운영하며, 산업인력공단에서는 직업방송 매체팀을 두어 이를 관리함
- 전문성 효율성 강화에 대한 요구사항이 있었음(공공미디어연구소, 2012)

[그림 4-15] 연합 뉴스TV(한국직업방송 위탁 운영사업자 조직도



□ 한국정책방송원 인력

○ 정규직 113명, 전문임기제 7명, 계약직 62명이고, 총 방송 전문 인력은 135명

○ PD 21명, 기자 23명, 방송제작 관련 91명

[표 4-7] 한국정책방송원 인력구성(2017년 10월 현재)

(단위 : 명)

구 분		행정직	방송제작				기술직	연구직	홍보직	기타	계
			기자	PD	촬영, 방송기술	소계					
공무원	정원 (현원)	31 (30)	12 (12)	21 (21)	44 (44)	77 (77)	8 (8)	-	1 (1)	3 (3)	120 (119)
	무기	(1)	(3)	-	(39)	(42)	-	-	-	-	(43)
비정규직	기간제	(3)	(8)		(8)	(16)	-	-	-	-	(19)
계		35 (34)	23 (23)	21 (21)	91 (91)	135 (135)	8 (8)	-	1 (1)	3 (3)	182 (181)

○ 1999년 정부 구조조정 시 방송제작 인력 대폭 감축(정원 205명→113명, △92명)

- 자체 제작 프로그램 확대, 24시간 방송 등으로 방송제작 인력에 대한 수요는 지속적으로 증가하고 있으나, 보도, 제작, 촬영 등 방송제작 핵심 업무를 상당수의 비정규직과 프리랜서로 충당하고 있는 것이 현재 상황
 - 제작인력 총 135명 중 비정규직이 차지하는 비율은 43%(58명)
 - 비정규직의 경우 이직률이 높고 기술 숙련도가 낮아 프로그램의 질 저하 및 방송사고 가능성 상존
 - 그러나 아웃소싱을 통한 방송산업의 육성이라는 측면과 자체인력 확대에 따라 조직의 유연성이 저하될 수 있고, 현재의 방송산업의 분화 요구와 맞지 않을 수 있으므로 적절한 균형이 필요함
- 급변하는 방송환경 변화 및 방송기술의 고도화에 따라 고급인력에 대한 수요는 높아지는 반면, 정규직 증원은 미미

※ KTV 인력 감축 및 부족 현상 발생 요인

- 1999년 정부 조직개편(소관: 문광부→국정홍보처)에 따른 정규인력 감축
 - * 205명 → 113명(△92명) / 현재 정원 113명, 비정규직 62명 수준
- 2009년부터 24시간 종일방송 실시로 인한 제작 인력 부족

○ 직종

- 5급 이하 직원의 경우 방송무대(PD, 기자, 촬영, 기술, 방송기술, 홍보), 행정, 전산, 공업, 운전, 관리운영(방송지원) 등의 직종이 있음

□ 경쟁사와의 인력규모 비교

- KTV는 국회방송, OUN과 유사한 인력 규모를 가지고 있음

[표 4-8] 주요 경쟁사와의 인력 규모 비교

(단위 : 명)

	임원	관리/ 행정직	기자	PD	아나 운서	제작	기타	기술 직	연구 직	영업/ 홍보직	기타	계
국회방송	1	14	10	16	7	98	27	0	0	0	0	173
국방TV	1	6	14	28	1	14	0	0	0	0	0	64
KTV	1	33	23	21	0	91	0	8	0	1	3	181
한국직업방송	4	12	4	17	12	38	0	11	2	6	0	106
OUN	1	5	0	74	0	52	6	8	0	2	0	148

자료: 미래창조과학부, 방송통신위원회(2016)

○ 제작원별 비교

- KTV의 경우 자체제작비율이 낮고, 국내 구매율이 가장 높은 형태를 보이고 있음
- 자체제작물의 성격, 취재대상자들의 지리적 분포 등의 특성이 반영 되었을 수 있음

[표 4-9] 주요 경쟁사와의 제작원별 비율

(단위 : 천원)

연간 방송시간		자체제작		외주제작		국내구매		국외구매	
		시간	비율	시간	비율	시간	비율	시간	비율
국방TV	525,600	232,829	44.3	55,464	10.6	141,075	26.8	96,232	18.3
국회방송	525,600	322,020	61.3	45,420	8.6	110,100	20.9	48,060	9.1
KTV	525,600	185,274	35.3	44,729	8.5	281,422	53.5	14,175	2.7
한국직업 방송	525,600	455,340	86.6	36,930	7	9,690	1.8	23,640	4.5

자료: 미래창조과학부, 방송통신위원회(2016)

- 2017년도 예산은 약 277억 원으로 사업비가 약 197억으로 약 70.9%를 차지하고 있으며, 인건비 75억, 기본경비 5억 원으로 구성됨

[표 4-10] 한국정책방송원의 2016년 2017년 예산 대비표

(단위 : 백만 원)

구 분	2016예산 (A)	2017예산 (B)	증(△)감 (C=B-A)	비율(%)
합 계	27,862	27,767	△95	△0.3
◦ 사 업 비	20,036	19,697	△339	△1.7
- KTV운영	19,858	19,509	△349	△1.8
- KTV방송 운영	(16,076)	(16,032)	(△44)	(△0.13)
- KTV방송장비 관리	(3,782)	(3,477)	(△305)	(△8.1)
- 전산운영경비(정보화)	178	188	10	5.6
◦ 인 건 비	7,260	7,539	279	3.8
◦ 기본경비	566	531	△35	△6.2

□ 경쟁사와의 재무제표 비교

- 경쟁사들의 법인의 성격이 상이하므로 직접 비교는 어려우나, 사업비의 대부분을 국고로부터 부담하고 있는 것을 볼 수 있음
- 국회방송이 약 179억 원의 매출을 보이고 있는데, 이는 국회로부터 수입일 것으로 판단되나, 향후 KTV가 국회방송과 같이 공기업의 형태로 변경되는 것에 대한 지속적인 요구는 있을 수 있을 것으로 보임

[표 4-11] 주요 경쟁사와 재무제표 비교

(단위 : 천원)

	매출액	방송사업 매출	영업비용	영업손익	총수입	총비용	당기 순손익
국방 홍보원	607,299	607,299	0	607,299	607,299	0	607,299
국회방송	17,938,209	17,938,209	16,888,805	1,049,404	17,938,209	18,199,977	-261,768
직업방송	1,079,520,363	0	1,080,015,832	-495,468	1,087,000,071	1,080,438,496	4,399,936
OUN	10,107,625	0	12,606,010	-2,498,385	10,107,625	12,606,010	-2,498,385
KTV	45,262	45,262	13,464,868	-13,419,606	45,262	13,464,868	-13,419,606

자료: 미래창조과학부, 방송통신위원회(2016).

[표 4-12] 경쟁사 자산 비교

(단위 : 천원)

	2014			2015		
	자산총계	부채총계	자본총계	자산총계	부채총계	자본총계
국회방송	12,578,683	7,590,529	4,988,155	12,007,750	7,281,363	4,726,387
국방홍보원	11,682,209	57	11,682,152	13,066,376	112,873	12,953,503
직업방송	301,621,063	88,790,960	212,830,103	297,791,533	80,561,494	217,230,039
OUN	5,854,560	0	5,854,560	3,356,175	0	3,356,175
KTV	-	-	-	0	0	0

자료: 미래창조과학부, 방송통신위원회(2016)

□ 2017년 조직인사 관련 과제

○ 탄력적 조직운영과 성과중심의 인사관리

- 프로그램 개편, 정원조정, TF 운영 등 탄력적 조직·인사 운영
- 우수한 인재를 선발하여 멘토단 구성 정책방송 전문가로 육성

○ 학습하는 조직문화 조성

- 방송 관련 콘텐츠마켓, 장비전시회, 컨퍼런스 등 민간교육 참여
- 부서별, 직능별(PD, 기자, 촬영 등) 워크숍을 개최하여 화합을 도모하고 아이디어를 토론하는 조직 문화 정착

○ 청렴한 조직 문화

- 직원의견(고충 및 비리, 건의사항 등)을 수렴할 수 있는 ‘포피통통통’ 함 설치 및 기관장과 일대일 온라인 대화창구 개설·운영
- 방송 제작비 집행 투명성 강화 위한 직원 청렴 교육 강화 및 관련 규정 정비

○ 지상파 UHD 방송 도입 정책에 따른 UHD 방송기반 구축

- 2014년 청사 이전 시 신규 주요 장비 HD/UHD 겸용 도입
- UHD 촬영장비, 색조정실 구축으로 UHD 편집 능력 강화
- ‘UHD 영상미학’ 등 UHD 방송 프로그램 제작 중

○ 전통적인 단방향 TV 시대에서 모바일 중심의 모바일 시대로 이동

- SNS, OTT 등 뉴미디어 제작방식 변화에 맞는 시스템 도입
- 드론, 1인 방송 제작시스템, 무인 카메라 중계 시스템 등 무선 인터넷을 활용 모바일 실시간 중계 활성화
- 방송카메라 없는 스마트 방송시스템 구현

5. 조직별 직무현황과 평가

□ 직종별 인력운영 형태

○ 방송관련 업무의 상당부분에 비전속계약인 이른바 프리랜서를 사용하고 있음

○ 이는 타기관과 비교해 볼 때도, 다양한 고용형태를 가지고 있음

[표 4-13] 직종과 인력운영 형태

구분		인력운영 형태						
		정규직	직접고용			간접고용		비전속계약
		공무원	무기계약 근로자	기간제 근로자	일용직 근로자	파견 근로	용역·도 급	프리랜서
연출	PD	○	○	○				○
	AD		○	○				○
촬영 녹음	촬영기사	○	○	○				○
	촬영보조							○
	녹음	○	○	○				○
편집 자막	편집	○	○	○				○
	CG	○	○	○				○
	자막	○	○	○				○
작가	메인작가							○
	보조작가							○
	자료조원			○				○
기타	VJ							○
	MC							○
	아나운서							○
	리포터							○
	성우							○
	의상						○	○
	분장						○	○

※ 연출, 촬영·녹음, 편집·자막 직군에서 직접고용과 프리랜서를 혼용하고 있는 직종은 대부분 2007~2008년경 간접고용(파견근로, 용역·도급)에서 프리랜서로 전환한 것으로 면담자들이 기억·진술
자료: 노무법인 사람(2016)

□ 직종별 인력운영 형태 비교

[표 4-14] 직종별 인력운영 형태 비교

구분		A기관	B기관	한국정책방송원
연출	PD	정규직+직접고용	정규직+프리랜서	정규직+직접고용 +프리랜서
	AD	파견근로	프리랜서	직접고용+프리랜서
촬영 녹음	촬영기사	정규직+직접고용 +용역·도급	정규직+프리랜서	프리랜서
	촬영보조	파견근로	프리랜서	정규직+직접고용 +프리랜서
	녹음		정규직+용역·도급+프리랜서	정규직+직접고용 +프리랜서
편집 자막	편집	정규직+직접고용	정규직+프리랜서	정규직+직접고용 +프리랜서
	CG전문요원	정규직(3G)+직접고용 (3G)+파견근로(2G)	용역·도급+프리랜서	정규직+직접고용 +프리랜서
	자막요원	파견근로+ 프리랜서(고숙달자)	정규직	프리랜서
작가	메인작가	프리랜서	프리랜서	프리랜서
	보조작가	프리랜서	프리랜서	정규직+프리랜서
	자료조사원	프리랜서	프리랜서	프리랜서
기타	VJ	프리랜서	프리랜서	프리랜서
	MC	프리랜서	정규직+프리랜서	프리랜서
	아나운서	정규직+프리랜서	정규직+프리랜서	프리랜서
	리포터	정규직+프리랜서	프리랜서	프리랜서
	성우	정규직+프리랜서	프리랜서	프리랜서
	의상	용역·도급	용역·도급	용역·도급
	분장	용역·도급	용역·도급	용역·도급

*자료: 노무법인 사람(2016)

제5절 한국정책방송원 조직 및 인력 개선 기회

1. 한계

- 기초 자료의 한계로 한국정책방송원 직무분석은 제한적인 내용으로 분석 시도
- 계층제적 공무원 중심 인력 구성
 - 한국정책방송원의 경우에는 일반직공무원으로 순환 보직되는 공무원과 방송 전문 인력으로 구성되어 성과관리, 사기진작 등 인사관리 차원에서 직무분석을 활용할 여지가 적음
- 정부기관으로서의 한계
 - 별도의 수입원이 없이 대부분 국가의 예산을 사용하는 조직으로서 조직 재설계나, 정원 산정 등의 적용에도 어려움 있음
- 변화의 필요성 인식
 - 언급된 한계 외에도 한국정책방송원에서는 변화의 필요성에 대한 인식이 적은 것으로 보이는데, 조직의 생존과 관련된 큰 외적변화나 부족한 상태에서 대규모의 변화보다는 소규모의 개선활동에 중점을 두고 있는 것으로 보임

2. 주요 개선 기회¹⁾

□ 기획편성부

- 기획업무와 편성업무의 연관성에 대해서 좀 더 면밀히 검토할 필요성이 있음.
- 방송에서 편성의 기능이 핵심 기획 기능이어서 편성을 중심으로 기획 기능(대정부 기능)과 조직 평가 기능을 함께 둔 것은 업무의 효율성 차원에서 문제가 있을 수 있음
- 편성업무를 주로 하고 있는 경우에도 방송 제작이나 기타 대정부 업무 등을 위한 대응 업무가 포함되어 있어 업무가 과학적으로 배분되었다기 보다는 임시방편으로 배분되어 있다는 인상을 줄 수 있음
 - 기획편성전략 업무총괄 담당자의 생방송 구조정실 디렉팅
- 성과관리 및 대고객 업무의 분리
 - 국회, 책임운영기관 평가 예산, 대외협력 분야는 별도로 편성기능과는 별도로 운영함.
 - 성과관리 업무(조직 · 인사 · 재무 기능과 통합되어야 함)

□ 온라인콘텐츠부

- SNS 대응, 콘텐츠 기획 업무와 신기술(OTT, UCC, 모바일) 등의 다양한 기술에 대응하는 역할을 수행하는 것이 주된 업무가 될 수 있음
- 기존에 생산된 영상 아카이브도 중요한 자원이 될 수 있으므로 영상 자료를 활용한 서비스화에 대한 고민 필요

1) 개선기회라 함은 발견된 문제를 해결하기 위한 다양한 수단 중의 하나임, 이러한 개선기회 등을 종합하여 하나의 개선 과제나 전략을 만들게 됨. 향후 정책방송원에서 이러한 자체적인 평가와 노력을 통해 적합한 개선방안을 만들어 나가야 할 것임

□ 방송보도부

- 취재와 편집 등의 업무가 주된 업무이면서 인력과 재원의 한계로 취재 범위의 확대(예: 지방자치단체, 지방특별행정기관) 등에 제한이 있음
- 외부와의 연계, 외부 자원의 활용을 통한 외연의 확대 등의 여지에 대해 검토해볼 필요가 있음

□ 방송제작부

- 프로그램별 연출과 조연출이 이루어지고 있으며, 제한된 자원으로 프로그램 운영에 제한되어 외부와의 연계, 외부 자원의 활용을 통한 외연의 확대 등의 여지에 대해 검토해볼 필요가 있음

□ 방송영상부

- 부처별 영상취재의 효과성에 대한 재검토와 더 나은 업무방향에 대한 검토가 필요함

□ 방송기술부

- UHD 등의 변화하는 기술에 대응할 수 있는 체계가 부족함

□ 운영관리부

- 전통적인 정부조직 운영 기능으로 목표와 연계한 성과를 극대화하기 위한 전략적 운영의 개념이 부재함

□ 조직 편성 등의 합리화 방향

- 전통채널과 신 채널의 융합
 - TV 중심 전통채널의 한계를 인정하고 신 채널 및 신기술을 적용한 프로그램의 편성, 구매 역량 강화
- 조직의 유연한 운영의 가능성
 - 보도, 제작, 영상 등의 연관업무의 통합 운영하고, PD들에 대한 자율성 증대와 조직 분위기 혁신하는 Matrix를 운영하는 것도 바람직

○ 전략적 자원 관리 기능의 확대

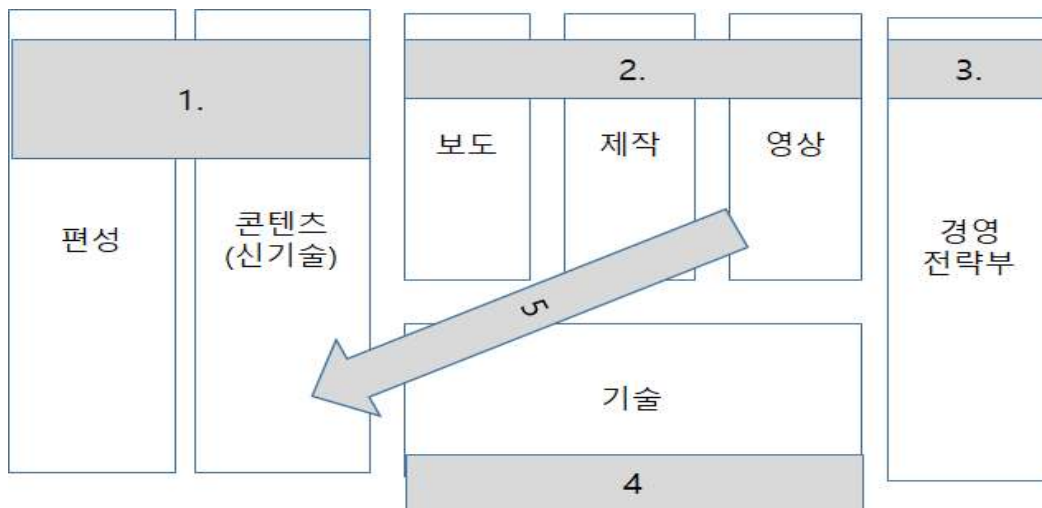
- 기존의 총무과 기능에서 전략적 인사/조직관리, 성과관리, 대외 이해관계자들에 대한 관리 등의 기능으로의 확대 개편

○ UHD 등 신기술의 강화 필요성

- UHD의 촬영, 편집 등의 역량 확보
- OTT, 드론, 1인 방송 등 다양한 기술에 대한 이해와 운영기술 등의 확보 필요

○ 기존 영상자료를 통한 신서비스 및 사업화 가능성과 촬영된 자료나 기록물의 보존과 관리를 넘어선 서비스화 등을 위해서는 관리 조직의 이동 가능성

[그림 4-16] 조직 강화의 방향(예시)



□ 신규업무 수요

- 정부 내 언론 홍보 전문기관으로의 변모를 위한 대외 홍보컨설팅 등의 역할, 홍보 위탁 교육 등이 있을 것으로 보임
- 인터넷 및 모바일 서비스의 확대, 프로그램의 다양화 등을 위한 신규 직무 수요가 있을 것으로 판단됨

[표 4-15] 경쟁사 인터넷 서비스 비교

주체	서비스 사이트	운영 인력	연간 페이지 뷰 조사		
			횟수	조사주체	회원수
국회방송	www.natv.go.kr	6	-	-	160,000
한국직업방송	www.tworknet.or.kr	4	1,060,132	자사	2,500
한국직업방송	www.youtube	4	5,919,780	자사	22,132
KTV국민방송	www.ktv.go.kr	8	16,106,081	자사	16,256
방송대학TV	oun.knou.ac.kr	2	20,227,957	자사	189,942

자료: 미래창조과학부, 방송통신위원회(2016)

[표 4-16] 경쟁사 모바일 서비스 비교

	제휴사	운영인력	운영 어플수	다운로드 수(회)
국회방송 앱	-	6	1	43,558
KTV국민방송 모바일	(주)데브옵스	8	1	44,554
한국직업방송	자체운영	1	1	18,992
한국방송통신대학 교	유노플러스(U-KN OU+)	자체운영	2	1

자료: 미래창조과학부, 방송통신위원회(2016).

제6절 한국정책방송원 성과관리

1. 한국정책방송원 자체 평가 시스템의 운영

- 팀·부 등 조직 평가제도 실시하지 아니함
- 개인평가 제도
 - 5급 이하 일반직 공무원에 대하여는 근무성적평가 실시
 - 근무실적의 평가는 당해 공무원의 근무실적, 직무수행능력을 평가. 그 결과는 승진임용 및 포상 등 각종 인사관리에 반영
 - 5급 이하 일반직 공무원의 직급별 근무성적 평가는 문화체육관광부 공무원 성과평가 등 운영지침의 관련규정에 따라 평가
 - 4급 이상 공무원에 대해서는 성과계약에 의한 목표달성도 등을 평가
 - 5급 이하 공무원: 근무실적, 직무수행능력 및 직무수행 태도 등을 구분하여 평가

2. 현황 및 개선기회

- 현황 및 문제점
 - 현재의 인력 및 예산으로 새로운 기술 대응 및 방송환경 대응에 한계가 있으나, 예산 증액 등에도 한계가 있음
 - 전체조직이 목표를 향해서 나갈 수 있는 유인구조가 부족함
 - 조직의 성과는 목표와 책임에 대한 인식이 조직과 개인에게 합리적으로 배분되어 있어야 함. 기관은 책임운영기관 평가를 받고 있으나, 그 기관의 책임이 합리적으로 부서에 전달되고 팀원에게 전달되거나 배분되는 동적인 절차가 부족함

- 따라서 성과관리팀 등 일부 인력의 노력이 중심되어 성과평가에 대응하면서 다양한 활동에 비하여 성과를 거두지 못하고 있는 것으로 파악됨
- 조직별 기능과 업무배분에서 불합리성이 존재하고 개선의 필요성이 일부 발견됨

□ 개선 기회

- 기존 정부 예산을 받아서 합리적으로 사용하는 조직에서 정부자원과 타 부처 및 민간으로부터도 자원을 받을 수 있는 구조로 법인의 성격을 바꾸어 가는 것이 방송원의 지속 가능성을 높여 줄 수 있을 것으로 보임

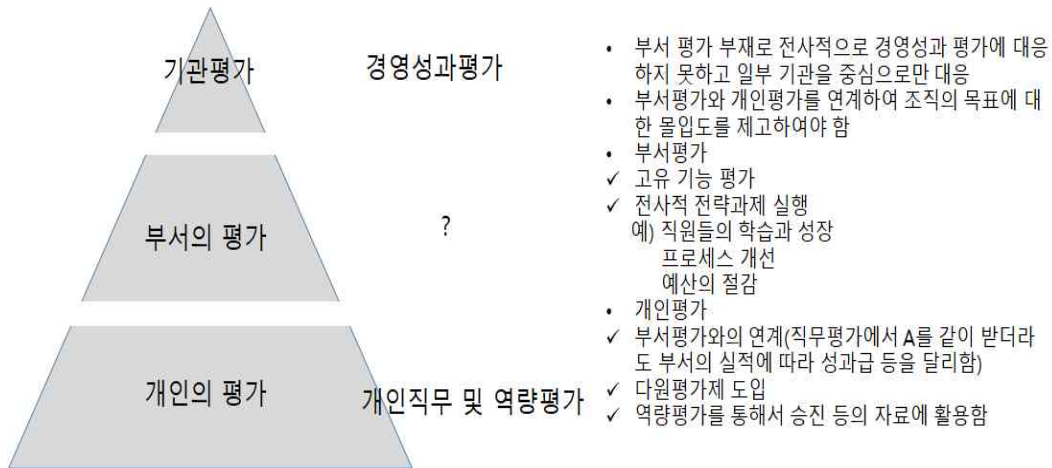
[표 4-17] 조직 운영 개선방향

	투입 자원	방송원의 운영	비고
기존	정부 예산 자원 중심	자체 수행 중요 (자체 역량 확보 중시) 조직 역량 결집 미흡	목표와 조직운영의 Align 미흡 평가 조직에 업무 부하 전체 조직에 다양한 활동 동원에 따른 피로도 증가
향후	정부 자원 + 타부처 자원 + 민간 자원	Rowing 보다는 Steering 역량 중시 방송원 -각 부서 -개인의 목표 정렬 (Align)	전략적 협업 기능의 중시

○ 전사적 성과관리 제도의 도입

- 기존 단편적으로 운영하는 혁신 성과주의 제도를 전사적으로 도입하여 방송원 -각부서-조직원에게 체계적으로 조직목표를 부여하고 평가할 수 있는 부서평가 제도의 도입이 필요
- 이를 통해 부서평가와 개인 평가를 연계함

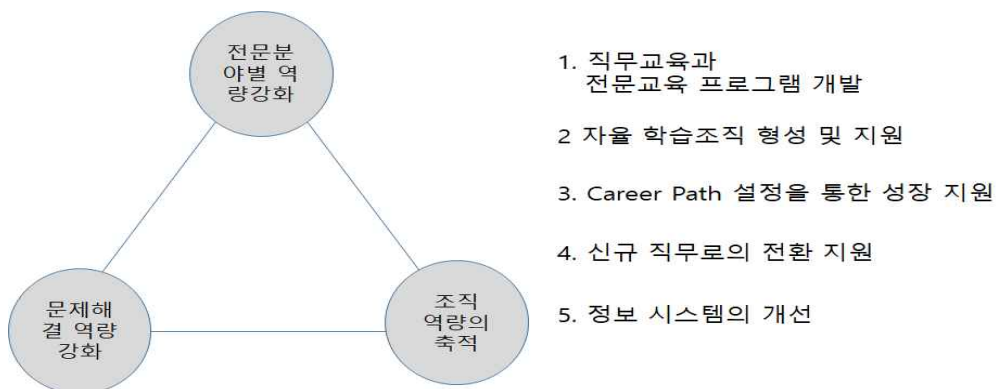
[그림 4-17] 전사적 성과 평가 방안



○ 변화하는 조직 환경에 대응하기 위한 조직 구성원들의 자발적 노력과 이를 장려할 수 있는 조직운영방안 마련

- 역량은 전문분야별 역량, 프로세스 및 재무적 문제해결을 위한 역량 등으로 나누어 질 수 있으며, 이를 강화하기 위한 다양한 방법과 아울러 이를 조직 내에 내재화하기 위한 방안이 마련되어야 함

[그림 4-18] 역량 강화 방향



- 학습조직으로의 변화와 성과 평가 항목으로의 학습과 성장 항목 등의 도입

- UHD, 신규채널/ 미디어 중심의 COP(community of Practice) 등의 운영
- 직원의 경력개발 경로(Career Path) 등의 개발과 신교육체계 도입하고, 정보시스템을 개선하여 정보가 이를 지원할 수 있어야 함
- 직원들에게 자율권을 부여하여 원가절감, 인지도 향상을 위한 제도 개발

제7절 한국정책방송원 미래 조직

1. 환경변화

- 환경 분석에서와 같이 방송환경은 정치, 경제, 사회, 기술 측면에서 많은 변화가 예상됨
 - 정부와 국민 간의 정보의 불균형을 해소하여, 정책을 왜곡 없이 투명하게 전달하는 채널로서 한국정책방송원의 조직 본연의 업무에 대해서는 이견이 적을 수 있음
 - 그러나 이를 운영하는 방식의 측면에서 현재의 방식이 올바른가에 대한 질문과 올바르다면 어느 정도의 수정을 거치는 것이 바람직한가, 올바르지 않다면 어떠한 방식으로 운영방법에 대한 근본적인 변화를 유도할 것인가에 대한 질문에 대해서는 더 많은 토론의 여지는 있음.
 - 이 연구는 현재의 조직 상황 속에서 점진적인 개선을 전제로 진행되었음
- 국민들의 매체에 대한 소비방식 변화
 - 전통적인 채널의 변화, 1인 방송의 확대 이러한 변화를 값싸게 지원하는 기술의 변화에 따라 전통적인 방식으로 조사되는 시청률보다는 신 방송 경향에 적합한 새로운 평가지표 등에 대한 고려가 필요

2. 인력구조의 변화

- 성별, 재직기간, 선발경로, 교육수준은 물론 근무 장소, 근무형태, 근로계약방식 등에서 다양성을 보이고 있으며, 이러한 경향은 계속 될 것으로 보임
- 방송 산업의 구직난이 계속되면서 한국정책방송원의 구인난은 비교적 덜할 것으로 보임
 - 2015년 정보통신 관련직의 구인구직 인력현황을 보면, 구인배수가 0.23으로 구직인력에 비해 구인인력이 매우 적은 것으로 나타났으며, 유관 업종(출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스업)의 고용 탄성치 또한 0.63으로 낮은 편임
 - 2015년 기준 전 업종 대비 정보통신 관련직의 구인인력은 23,510명으로 전체 구인인력 대비 0.9% 수준으로 매우 낮은 수준이나, 구직인력은 102,592명으로 전체 구직인력의 2.3% 수준으로 인력수급 불균형이 예상됨
 - 또한, 고용탄성치가 0.63으로 1 이하로 나타나, 10억 생산성 성장 시, 0.63명의 취업자 수가 발생하여 고용흡수력 또한 지속적으로 약화되고 있는 것으로 나타남
- 고령화
 - 일반적으로 공무원의 절대적인 평균연령이 높아지고 재직기간이나 승진 기간도 점차 길어지고 있음
 - 또한 민간 경기의 둔화로 방송전문 인력의 퇴직이 적고 동일하게 고령화가 진행될 것으로 보임

3. 직무역량의 변화

□ 전문직 직무수요 증가

- 새로운 방송트렌드에 맞는 기술, 콘텐츠 등의 직무 필요
- 인사관리·조직관리 차원에서도 전통적인 인사관리에서 새로운 근무형태, 계약방식, 선발경로, 경력개발 방식이 요구됨

□ 직무내용의 질적 변화

- 과학기술과 정보통신의 혁명적 발전으로 정부 조직 직무의 특성과 내용도 질적으로 달라짐
- HDTV, UHD 등 기술이 급격하게 적용됨에 따라 기존 촬영, 조명, 편집 등의 기술도 질적으로 개선될 필요가 있음
- 민간분야의 채용의 확산
 - 연출, 촬영, 편집, 리포터, 아나운서 등의 분야
- 민간분야의 용역, 도급 확산
 - 작가, 외주 프로그램, 의상, 분장 등의 분야

□ 플랫폼 기반 방송 통신 콘텐츠서비스 분야가 지속적으로 발전함에 따라 콘텐츠 제작, 서비스 관련 인력 수요 증가

- 방송 통신 산업 육성을 위한 일자리 창출과 국가경쟁력 제고를 위해 CATV, IPTV, 종합편성채널, 통신사 모바일 등의 플랫폼이 확대 추세임
- 또한 기술발전에 따라 모바일 어플리케이션, 구글, 페이스북 등 기업의 글로벌화, 신기술화로 변화되고 있음
- 대규모 플랫폼 사에서는 AI, 5G, IoT 등 신기술을 개발하고 있으므로, 이러한 기반을 이용한 콘텐츠 제작, 기획 및 서비스 관련 수요가 증가할 것으로 전망됨

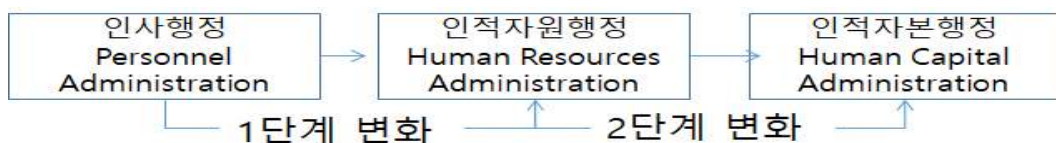
- 따라서 한국정책방송원에서는 향후 방송원의 방송 통신 융·복합 산업 (AI, 5G, 사물인터넷 등) 관련 플랫폼 설계, 기획 교육이 필요할 것으로 보임
- 다매체 플랫폼의 등장으로 디지털 비즈니스 기회가 확대되면서 디지털 마케팅, 빅데이터 등의 교육이 필요
- 4차 산업혁명의 도래 등 기술 발달에 따라 새로운 플랫폼(T-커머스, 모바일 세일즈 등)을 활용한 비즈니스 기회가 확대되고 있음.
- 이러한 흐름으로 대다수의 사업체에서 방송 통신 기술이 융·복합된 교육이 요구되고 있음. 따라서 다매체 플랫폼을 기반으로 하는 디지털 마케팅 교육 등 신기술과 연계한 통합 교육이 필요함

4. 한국정책방송원의 인사조직 미래 발전 방향

□ 기본방향

- 미래 조직의 첫 변화는 집권적이고 통제 지향적 인사행정시스템에서 개인의 창의와 권리를 존중하는 인적자원행정시스템으로 바뀌는 것이고, 변화의 2단계는 인적자원행정시스템에서 전략과 역량을 중심으로 하는 전략적 인적자본행정시스템으로의 전환임

[그림 4-19] 인적자원관리의 발전 단계



자료: 이창길(2016)

- 현재 한국정책방송원은 1단계인 집권적이고 통제적인 인사관리 및 조직 관리에 머무르고 있는데, 향후에는 조직의 자원을 효율적으로 이용할 수 있는 인적자원 행정으로써, 마지막 단계에서는 조직과 인적자원의 역량을 자본으로 보고 투자하는 단계까지 이르러야 할 것이며, 2단계와 3단계를 일정부분 병행되게 추진하는 것이 바람직할 것임

□ 1단계 변화

○ 개인화

- 1단계 변화를 위해서는 인적자원관리의 개인화(individualization)가 요구됨
- 이는 조직 구성원에 대한 기본적인 신뢰를 바탕으로 개인의 창의성과 혁신성을 지원하고, 자율적인 활동과 개별적인 전문성을 연계하는 것임
- 이는 단순히 조직에 필요한 직무기술의 습득이나 행동의 학습에 머무르는 것이 아니라 개인의 잠재력을 개발시켜 주고 동기를 부여하는 것을 내용으로 함

○ 유연화

- 사람중심의 인적자원 행정의 전제는 유연성이며, 이를 확대하기 위한 제도에 대해 근로시간, 근무 장소, 직무수행, 보상체계에서 다음과 같은 제도를 적용할 수 있음(Farnham & Horton, 2000)

[표 4-18] 인사조직 발전 1단계 변화

구분	유연화 제도
근로시간	파트타임 근무, 탄력근무제, 일일시간근무제, 시간외 근무, 기간계약제, 직무공유제, 연간근무제, 이동근무제, 탄력주간근무제
근무장소	지역순환제, 가상조직근무(전자근무), 부서이동(민원부서/행정부서)
직무수행	권한위임, 직무충실화, 건강위험직무순환제, 복수직업훈련, 혼합직업훈련, 직무재훈련
보상체계	인센티브 확대, 개인경력계획, 계약형태 다양화, 성과급, 개인 중심 봉급 구조, 개인 코칭, 개인 멘토링

□ 2단계 변화

○ 전략화

- 인사행정이나 조직 관리는 단순히 정책부서를 지원하는 역할에 머무르지 않고, 정책부서와 함께 정책 파트너로서 조직과 정책의 성공을 책임지는 핵심역할을 하여야 함

- 이를 위해서는 조직의 비전과 사명에 따라 인력과 조직의 목표와 방향을 정하고 필요한 핵심역량을 명확히 해야 하고, 핵심역량에 따라 자원을 확보하고 역량을 개발해야 하며, 이에 따른 보상이 필요함.

○ 협력화

- 한국정책방송원의 운영에 있어서 고객, 외주기관 등 다양한 이해관계자와의 협력적 네트워크의 형성이 중시됨
- 대내적으로는 관리자와 팀원 간의 관계에 있어서 성과면담이 중시되고, 관리자들의 변혁적 리더십도 중요한 요소임
- 대외적으로는 1인 방송, 대학, 지방자치단체, 지자체 특별행정기관 등의 참여도 필요함

[표 4-19] 인사조직 발전 2단계 변화

구분	협력화
대내적	<ul style="list-style-type: none"> • 관리자와 팀원 간의 관계에 있어서 성과면담 • 관리자들의 변혁적 리더십
대외적	<ul style="list-style-type: none"> • 고객, 외주기관 등 다양한 이해관계자와의 협력적 네트워크의 형성 • 1인 방송, 대학, 지방자치단체, 지자체 특별행정기관 등의 참여

□ 조직개편을 위한 방향

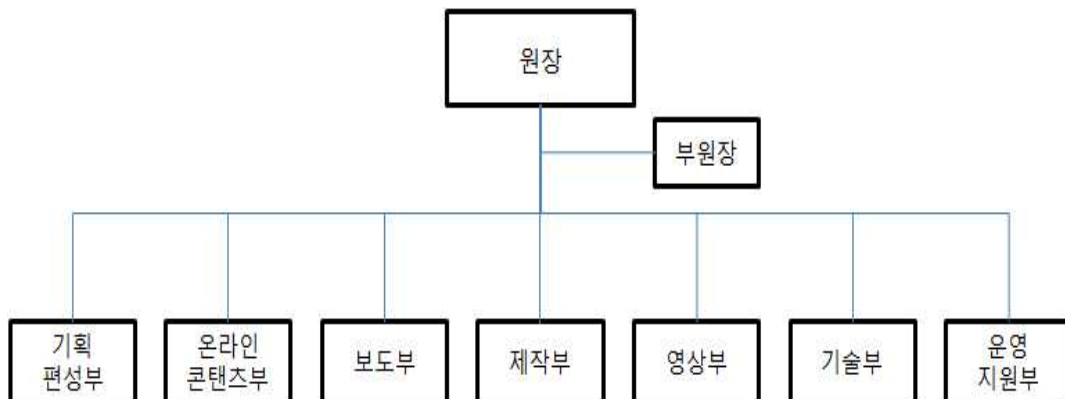
○ 조직개편 개요

- 조직진단 과정에서 나타난 다양한 문제를 해결하고, 미래 변화에 능동적으로 대응하기 위해서는 제도적인 변화, 조직문화의 변화 유도 등의 방법을 사용할 수도 있음
- 그러나 조직개편을 통해서 변화의 방향을 조직구성원들에게 알리고, 변화를 추구하기에 적합한 조직을 만드는 것은 좀 더 효과적이고 효율적인 방법이 될 수 있음
- 이 연구에서는 단기안과 장기안을 제시하며, 이의 장단점을 아래와 같이 제시함

○ 단기안

- 공공조직으로 제도개선을 통한 혁신에는 한계가 있으므로, 조직 내 부원장을 통해 점진적으로 제도 내에서의 변화를 추구하고 이것이 효과적으로 작동할 경우 제도화하는 방안임
- 내용: 제도적으로 큰 변화 없이 부원장의 리더십을 통한 개혁을 추구하는 방안으로 부원장은 변화혁신, 성과관리를 총괄하며, 각 부서간의 의견을 조율하여 신속한 의사결정을 이루어 빠른 변화에 적절히 대응할 수 있음
- 고려사항: 제도적 뒷받침 없이 부원장의 리더십에 의존하게 되므로 부원장의 역량과 직원들의 Followership에 따라 성과가 가변적이므로 전문성과 리더십을 겸한 내부 인물을 선임하는 것이 바람직함

[표 4-20] 단기 조직개편 방안

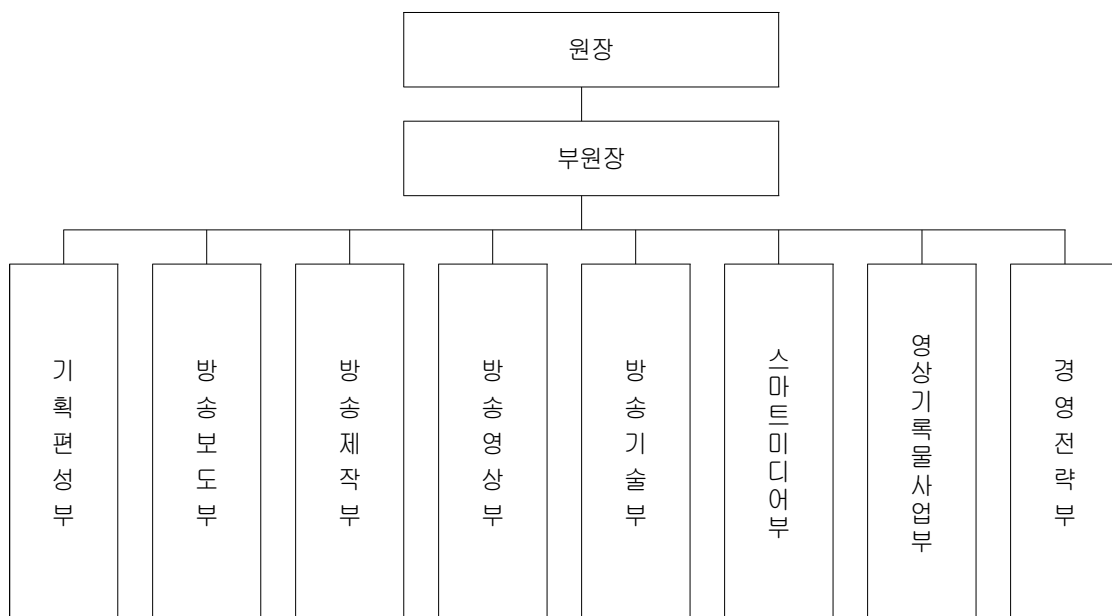


○ 장기안

- 전통채널과 뉴미디어의 균형을 통해서 미래 기술에 적응하고, 현행 국가정책에 대한 홍보를 baseline으로 하여 미래를 위한 영상기록물의 제작, 보존, 기능을 핵심기능으로 발전시킴과 아울러, 유사기능을 통합하여 조직의 효과성을 제고함
- 전통채널과 뉴미디어를 통한 정책방송의 제작, 방송 등의 정책홍보 기능과 함께 미래의 영상기록물의 제작, 보존, 기능을 핵심으로 사업으로 육성

- 기획편성부는 전통채널과 뉴미디어에 대한 편성기능과 함께 자체 프로그램 이외의 외주프로그램 제작과 방송구매 등의 역할 수행
- 방송보도·방송제작·방송영상부는 전통채널을 통합하여 질 높은 제품을 만들 수 있도록 PD의 역할을 강화한 Matrix 형태의 운영이 가능하도록 함
- 방송기술부는 UHD 시스템 구축 및 활용 관련하여 인력 보강 등이 필요
- 스마트 미디어부는 기존 정책콘텐츠부의 기능에 추가하여 소비자의 모바일화, OTT 등의 신채널에 대한 접근을 강화하는 것임
- 영상기록물사업부는 영상제작물을 제작하고 이를 국가기록원에 이관하는 것이 아니라, 자체적으로 관리할 수 있도록 해야 함. 뿐만 아니라 국가의 정책을 기록원으로 남기기 위한 제작 기능을 추가함. 또한 보관(아카이빙)하고 있는 자료를 민간 등과 공유할 수 있는 플랫폼으로 변화함.
- 경영전략부는 신성장 동력 확보와 관련하여 인력 및 조직의 보강이 필요

[그림 4-21] 중장기 조직개편 방안



[표 4-21] 중장기 조직개편 방안에서 주요 부서 역할

부서	기능	변경사유
부원장	경영혁신 총괄 - 성과관리 기능 ← 기획편성부 - 운영관리부	경영혁신 촉진과 지속
기획편성부	- 편성기능 - 제작부 기능 통합 ← 제작부	외주제작, 구매 등의 업무까지 통합하여 편성권한 강화 전통채널과 뉴미디어 전략 담당
방송보도부	- 전통채널의 보도, 취재, 영상의 자원을 공유하여 시너지 효과	대부서 제도 하에서 PD 중심 Matrix 제도 등을 운영하여 대표 프로그램 개발 등 추진
방송제작부		
방송영상부		
방송기술부	- UHD 시스템 구축 등 신기술 강화	명칭 변경은 없으나 UHD 시스템 도입 등 신기술에 따른 질적 변화 반영 필요
스마트 미디어부	- 기존 온라인 콘텐츠부 확대 강화 - 모바일화, OTT 등 신매체 대응	뉴미디어 대한 적실성 있는 대응 기존 콘텐츠와 신기술의 융합촉진
영상기록물사업부	- 영상기록물 제작·생산 및 가치 창출 - 영상기록물 보존(아카이빙), 공유, 확산	-국가 정책 영상기록물 플랫폼화
경영전략부	- 경영관리의 전략화	전략적 인사/조직 관리

5. 발전을 위한 과제

□ 변화의 필요성 인식과 확산

○ 필요성

- 현재 한국정책방송원은 공공기관으로서 여러 가지 법적 제도적 제약으로 기관 독자적으로 신규 사업이나, 성과관리, 인사제도 개편 등에는 한계가 있는 것은 사실이나, 이들 한계 또는 제약에 안주하여 일부 계층을 제외하고는 변화의 필요성을 느끼지 못하고 있는 것으로 판단됨.

- 변화의 필요성과 강도의 확인: 외부 인터뷰 과정상에서 한국정책방송원은 그 조직 자체의 필요성 여부까지 언급되었지만, 내부 직원에게 주어진 상황에서 최선을 다하는 것으로 위안을 삼아왔음.
- Peter Drucker는 효과성과 효율성을 정의하면서 효율성은 일을 잘하는 것이고, 효과성은 올바른 일을 하는 것(Efficiency is doing things right. Effectiveness is doing right things)이라고 정의한 바 있는데, 한국정책방송원은 효율적으로 열심히 일을 했을 수는 있으나 그것이 효과적이었는가에 대해서 성찰이 필요함

○ 세부과제

- 외부 환경의 변화, 정부 의사결정자, 시청자 등 고객의 변화 양상에 대해 지속적으로 여러 창구를 통해서 알리고 의사소통을 수행함
- 변화의 방향과 그 양상에 대해 공유하여야 함
- 변화를 위한 추진 조직과 추진리더가 필요하며 이는 최고 의사결정자가 추진해야 함

○ 우선순위와 일정

- 시급성 상
- 중요도 상
- 일정

[표 4-22] 조직 변화 일정

	2018		2019		2020		2021		2022	
변화 필요성 인식										
변화 방향 폭 정의										
변화 추진 조직 구성										

□ 성과평가 제도 개선

○ 필요성

- 기관의 목표 달성을 위해서는 각 부서와 그 구성원들이 목표를 달성하고자 하는 열의와 노력이 전제되어야 함

- 그러나 현재는 각 부서와 개인 간의 성과가 연계되지 못하여 조직 차원의 시너지를 내지 못하고 있음

○ 세부과제

- 부서별 평가제도 수립 및 개인성과 평가 연계
- 시범 시행 후 본격 추진

○ 우선순위와 일정

- 시급성 상
- 중요도 상
- 일정

[표 4-23] 성과관리제도 개선 일정

	2018		2019		2020		2021		2022	
평가체계 수립										
시범 사업 시행										
본격 추진										

□ 인사조직 기능의 전략 기능 강화

○ 필요성

- 전통적 통제위주의 인사관리에서 직무와 성과를 중심으로 한 조직으로의 변경, 유연한 조직 운영 등을 위해서는 조직 및 인사의 전략적 기능을 강화하고 이를 통해서 조직의 변화를 이끌어 낼 수 있어야 함

○ 세부과제

- 기존 운영관리부를 경영전략부로 변경하고, 기존 기획편성부에서 추진하고 있던 성과관리 및 대고객 업무를 이관함
- 변화혁신 기능 구성

○ 우선순위와 일정

- 시급성 상
- 중요도 상
- 일정

[표 4-24] 조직관리 일정

	2018		2019		2020		2021		2022	
조직변경										
변화 혁신 기능 추진										

□ 영상기록물사업부의 신설

○ 필요성

- 영상기록물의 보존을 위한 아카이빙 및 공유기능, 생성기능을 강화하여 정부정책 콘텐츠의 플랫폼으로 자리잡음

○ 세부과제

- 기록사업에 대한 컨센서스 확보: 내외부적으로 운영의 정당성을 확보하고, 변화를 위한 제도적 기반을 마련함
- 기록보존 기능 강화: 아카이빙 모델구축, 표준구축, 운영방안 정립 등을 시작으로 포맷을 전화하고, 복원하는 업무를 진행함. 여기에는 많은 재원이 투자될 것이므로 2019년 계획 수립을 시작하여 연차적으로 진행. 정책, 사업관리, 기술 및 표준관련 업무 진행을 위한 3명의 인력으로 구성
- 기록공유 기능 강화: 발굴과 공유를 위한 정책, 기술적 인프라를 마련함(2명)
- 기록생성 기능 강화: 한국정책방송원의 특성에 맞는 기록용 정책방송의 기획, 제작 등. 영상·제작 팀의 증원 필요(최소 5명)

○ 우선순위와 일정

- 시급성 중
- 중요도 상
- 일정

[표 4-25] 영상기록물 사업부 신설 일정

	2018		2019		2020		2021		2022	
기록사업에 대한 컨센서스 확보										
기록보존 기능 강화 추가 인력 3명										
기록공유 기능 강화 추가 인력 2명										
기록생성 기능 강화 추가 인력 5명										

제5장 한국정책방송원 중장기전략

제1절 한국정책방송원의 미래상

1. 미션과 비전

- 한국정책방송원은 새로운 도약을 위하여 2017년 비전 재설정
- 미션: 신뢰받는 소통채널, 정책콘텐츠 허브
- 비전: 국민이 즐겨 찾는 정책소통 KTV

2. 한국정책방송원 미래상

- 한국정책방송원의 비전을 달성하기 위하여 2022 한국정책방송원 미래상을 ‘정책홍보와 영상기록물 최고 플랫폼, KTV’로 설정
 - 한국정책방송원의 두 기둥은 정책홍보와 영상기록물 생산·관리·활용임
 - 정책홍보의 두 수단은 방송 등 전통 채널과 SNS 등 뉴 미디어임
 - 따라서, 2022 한국정책방송원의 미래상을 두 기둥의 최고 플랫폼 구축으로 설정
 - 이를 위하여, 1단계로 2018년을 재도약을 위한 해로 설정하고, 그 목표를 ‘변화와 혁신의 아이콘, KTV’로 설정
 - 2018년 변화와 혁신을 기반으로 2019년과 2020년 한국정책방송원을 정책홍보와 영상기록물의 허브로 발전
 - 2022년 이해관계자들이 KTV 플랫폼을 활용하여 정보를 공유하고 활용하여 가치를 창출하는 수준으로 발전

- 이러한 과정을 담은 한국정책방송원의 미래상을 다음과 같은 3단계로 설정
- 2018년: 변화와 혁신의 아이콘, KTV
 - 환경변화와 정책 요구에 부응하여 능동적 변화관리를 통한 제도약 기반 마련
- 2019-2020년: 정책홍보와 영상기록물 허브, KTV
 - 주요 정책 대국민 이해도 제고를 위한 소통 강화, 영상자료 디지털 변환 및 대국민 서비스 강화, 영상기록물 생산 및 활용, UHD 활용 확대 등 정책홍보와 영상 기록물 관리를 선도하는 중추적 역할 수행
- 2021-2022년: 정책홍보와 영상기록물 최고 플랫폼, KTV
 - 새로운 역할의 정착 및 고도화를 통한 중장기 비전목표* 달성

제2절 한국정책방송원 비전-전략 체계

- 한국정책방송원 비전 달성을 위한 슬로건으로 SMART KTV 설정
 - S: Sympathy - 공감
 - M: Mobility - 신속
 - A: Ability - 전문
 - R: Relationship - 소통
 - T: Transformer - 혁신
 - ‘정책홍보와 영상기록물에 대한 전문성(ability)을 가지고 국민이 공감(sympathy)하는 소통(relationship)을 다양한 매체를 활용하여 신속(mobility)하게 수행하는 혁신가(transformer) KTV’ 라는 슬로건을 활용하여 조직구성원이 비전을 공유하고 지속가능한 기관 발전을 위하여 함께 나아가는 조직문화 창조

- 한국정책방송원 핵심 가치로 T.O.P. 설정
 - T: Trust - 신뢰
 - O: Openness - 개방소통
 - P: Professionalism - 전문성

- 한국정책방송원 비전 달성을 위하여 4대 전략 목표, 12대 전략 과제 설정
 - 4대 전략 목표는 ‘정책방송 소통’, ‘스마트 미디어 소통’, ‘영상 기록물 플랫폼’ 그리고 ‘지속가능 경영시스템’으로 설정

 - 각 전략목표별 3대 전략과제 설정
 - ‘정책방송 소통’이라는 전략목표를 달성하기 위하여, ‘맞춤형 공감 소통,’ ‘국민 참여 프로그램 확대,’ 그리고 ‘UHD 시스템 구축’이라는 3가지 전략과제 설정
 - ‘스마트 미디어 소통’이라는 전략목표를 달성하기 위하여, ‘뉴 미디어 소통,’ ‘모바일 TV,’ 그리고 ‘뉴 미디어 협업 강화’라는 3가지 전략과제 설정
 - ‘영상기록물 플랫폼’이라는 전략목표를 달성하기 위하여, ‘KTV 영상 아카이브,’ ‘영상기록물 생산,’ 그리고 ‘영상기록물 가치 창출’이라는 3가지 전략과제 설정
 - ‘지속가능 경영시스템’이라는 전략목표를 달성하기 위하여, ‘역량과 성과중심의 인사관리,’ ‘신성장동력 확대,’ 그리고 ‘조직관리시스템 고도화’라는 3가지 전략과제 설정

 - 이러한 비전-전략체계는 [그림 5-1]과 같음

[그림 5-1] 한국정책방송원 2022 비전-전략 체계

미션	신뢰받는 소통채널, 정책콘텐츠 허브			
비전	국민이 즐겨 찾는 정책소통 KTV			
슬로건	SMART KTV			
핵심 가치	TOP: Trust(신뢰), Openness(개방소통), Professionalism(전문성)			
성과 지표	KTV 정책공감 지수		KTV 영상기록물 가치 지수	KTV 건강 지수
전략 목표	정책방송 소통	스마트 미디어 소통	영상기록물 플랫폼	지속가능 경영시스템
전략 과제	<ul style="list-style-type: none"> • 맞춤형 공감 소통 • 국민 참여 프로 그램 확대 • UHD 시스템 구축 	<ul style="list-style-type: none"> • 뉴 미디어 소통 • 모바일 TV • 뉴 미디어 협업 강화 	<ul style="list-style-type: none"> • KTV 영상 아카 이브 • 영상기록물 생산 • 영상기록물 가치 창출 	<ul style="list-style-type: none"> • 역량과 성과중심의 인사관리 • 신성장동력 확대 • 조직관리시스템 고도화

제3절 한국정책방송원 전략 Roadmap과 이행계획

1. 정책방송 소통

□ 목표

- 국민에게 정부 정책과 국정 현안에 대해 가장 신속하고 정확하게 보도하는 방송으로서의 역할을 수행하기 위해 정보전달 역량을 제고하고, 공무원과 국민 등 시청자의 적극적인 참여를 유도하도록 하며, 이를 위해 UHD 시스템을 구축하여 정책방송 수준을 제고

□ 전략과제 1: 맞춤형 공감 소통

- 정부의 주요 정책과 국정 현안 정보 전달 역량을 향상시켜 국민의 정책에 대한 이해도 제고

① 수요자 중심의 맞춤형 콘텐츠 방송 강화

전략방향 1		정책 소통 강화																																																					
전략과제 1-1		맞춤형 공감 소통																																																					
실 행 과 제	과제명 1	수요자 중심의 맞춤형 콘텐츠 방송 강화																																																					
	과제개요	수요자 중심의 맞춤형 콘텐츠를 기획·제작·방송함으로써 주요 정책에 대한 소통을 강화하고 시청률을 제고																																																					
	주요내용	<div>■ 현장·수요자 중심의 차별화된 맞춤형 콘텐츠 강화</div> <div>- 「사실은 이렇습니다」, 「카드뉴스」, 「타임캡슐 123」 등 KTV 만의 수요자 중심 콘텐츠 강화</div> <div>■ 다양한 포맷의 수요자 중심 콘텐츠 기획·제작하여 정책 실효성 배가</div> <div>- ‘아이디어 공모전’, ‘대표 프로그램 개발 TFT’ 등을 통해 우수 콘텐츠 발굴</div> <div>- 국민 공감형 정책 웹 드라마 제작</div> <div>- 뉴미디어, SNS, 이벤트, 공익광고 등 다양한 포맷으로 기획·제작</div> <div>- 동영상 채널, 콘텐츠 연계 네트워크 구축</div> <div>- 중국 웨이보에 KTV 채널을 운영하여 한류 관광 자원 소개</div> <div>■ 대한민국 대표 정책채널로서 시청률 제고 노력</div> <div>- 신규 구매 콘텐츠 등 발굴 노력 통한 시청률 유지</div> <div>■ 문화 현장을 소개하는 중계 프로그램 활성화</div> <div>- 전국 각지에서 펼쳐지고 있는 다양한 문화 행사를 중계하여 현장에 가지 못하는 문화 소외 계층에 간접 기회를 제공</div> <div>■ 국민 의견수렴 창구 확대 등 피드백 강화</div> <div>- 방송자문위원 및 시청자 모니터 운영으로 프로그램 질적 향상 도모</div> <div>- 다양한 창구를 통한 국민 의견 수렴</div>																																																					
	연도별 추진 계획	<table><tr><td>구분</td><td>2018</td><td>2019</td><td>2020</td><td>2021</td><td>2022</td></tr><tr><td rowspan="2">차별화된 맞춤형 콘텐츠 기획·제작</td><td colspan="5">현장·수요자 중심의 차별화된 맞춤형 콘텐츠 강화</td></tr><tr><td>운영 활성화</td><td>점검 및 개선</td><td>운영 고도화</td><td colspan="2">운영효율화</td></tr><tr><td rowspan="2">다양한 포맷의 수요자 중심 콘텐츠</td><td colspan="5">수요자 중심 콘텐츠 기획·제작하여 정책 실효성 배가</td></tr><tr><td>운영 활성화</td><td>점검 및 개선</td><td colspan="3">운영효율화</td></tr><tr><td rowspan="2">국민 의견수렴 창구 확대</td><td colspan="5">국민 의견수렴 창구 확대 등 피드백 강화</td></tr><tr><td>활성화</td><td>점검 및 개선</td><td colspan="3">운영효율화</td></tr><tr><td rowspan="2">방송 취약 계층 서비스 확대</td><td colspan="5">방송 취약 계층에 대한 정책 서비스 확대</td></tr><tr><td>활성화</td><td>점검 및 개선</td><td colspan="3">운영효율화</td></tr></table>					구분	2018	2019	2020	2021	2022	차별화된 맞춤형 콘텐츠 기획·제작	현장·수요자 중심의 차별화된 맞춤형 콘텐츠 강화					운영 활성화	점검 및 개선	운영 고도화	운영효율화		다양한 포맷의 수요자 중심 콘텐츠	수요자 중심 콘텐츠 기획·제작하여 정책 실효성 배가					운영 활성화	점검 및 개선	운영효율화			국민 의견수렴 창구 확대	국민 의견수렴 창구 확대 등 피드백 강화					활성화	점검 및 개선	운영효율화			방송 취약 계층 서비스 확대	방송 취약 계층에 대한 정책 서비스 확대					활성화	점검 및 개선	운영효율화	
구분	2018	2019	2020	2021	2022																																																		
차별화된 맞춤형 콘텐츠 기획·제작	현장·수요자 중심의 차별화된 맞춤형 콘텐츠 강화																																																						
	운영 활성화	점검 및 개선	운영 고도화	운영효율화																																																			
다양한 포맷의 수요자 중심 콘텐츠	수요자 중심 콘텐츠 기획·제작하여 정책 실효성 배가																																																						
	운영 활성화	점검 및 개선	운영효율화																																																				
국민 의견수렴 창구 확대	국민 의견수렴 창구 확대 등 피드백 강화																																																						
	활성화	점검 및 개선	운영효율화																																																				
방송 취약 계층 서비스 확대	방송 취약 계층에 대한 정책 서비스 확대																																																						
	활성화	점검 및 개선	운영효율화																																																				
부서별 업무	기획편성	맞춤형 프로그램 편성 및 기획 및 편성																																																					
	방송제작	맞춤형 프로그램을 위한 방송 제작 운영 지원																																																					
핵심성과지표 (KPI)		KTV 인지도 KTV 시청률																																																					

② 정부 정책·국정 현안에 대한 정보 전달 역량 제고

전략방향 1		정책 소통 강화																																	
전략과제 1-1		맞춤형 공감 소통																																	
실 행 과 제	과제명 2	정부 정책·국정 현안에 대한 정보 전달 역량 제고																																	
	과제개요	정부 정책과 국정 현안을 소개하고 해설하는 프로그램을 신설·보강하고 정확하고 빠른 보도자료 배포를 통해 한국정책방송원의 역할 제고																																	
	주요내용	<div>■ 정부 정책과 국정 현안을 소개하고 해설하는 정책 프로그램 신설·보강</div> <div>- 기존 정책 프로그램 보강 및 정책 프로그램 신설</div> <div>- 기존 국정 현안 프로그램 보강 및 국정 현안 프로그램 신설</div> <div>■ 정확하고 빠른 보도자료 배포</div> <div>- 정책 방송 후 지체 없이 보도자료 배포 및 전달</div> <div>- SNS, OTT 등을 활용하여 소통의 질 제고</div> <div>- 정책관련 영상물 제작·배포</div> <div>- 한국정책방송원의 역할 제고</div>																																	
	연도별 추진계획	<table><tr><td>구분</td><td>2018</td><td>2019</td><td>2020</td><td>2021</td><td>2022</td></tr><tr><td rowspan="2">프로그램 신설 및 보강</td><td colspan="5">정부 정책, 국정 현안을 소개·해설하는 프로그램 신설·보강</td></tr><tr><td>활성화</td><td>점검 및 개선</td><td colspan="3">운영효율화</td></tr><tr><td rowspan="2">정확하고 빠른 보도자료 배포</td><td colspan="5">정책 방송 후 지체 없이 보도자료 배포 및 전달</td></tr><tr><td>활성화</td><td>점검 및 개선</td><td colspan="3">운영효율화</td></tr></table>						구분	2018	2019	2020	2021	2022	프로그램 신설 및 보강	정부 정책, 국정 현안을 소개·해설하는 프로그램 신설·보강					활성화	점검 및 개선	운영효율화			정확하고 빠른 보도자료 배포	정책 방송 후 지체 없이 보도자료 배포 및 전달					활성화	점검 및 개선	운영효율화		
		구분	2018	2019	2020	2021	2022																												
프로그램 신설 및 보강		정부 정책, 국정 현안을 소개·해설하는 프로그램 신설·보강																																	
		활성화	점검 및 개선	운영효율화																															
정확하고 빠른 보도자료 배포	정책 방송 후 지체 없이 보도자료 배포 및 전달																																		
	활성화	점검 및 개선	운영효율화																																
부 서 별 업 무	기획편성	주요 정책 정보전달을 위한 편성기획 및 전략회의 운영																																	
	온라인 콘텐츠	SNS 콘텐츠 제작 및 운영관리를 통한 국정현안 홍보 뉴 미디어 플랫폼을 활용한 대국민 정책 소통 채널 강화																																	
	방송제작	정책 정보 전달 프로그램 연출 및 제작																																	
핵심성과지표 (KPI)		정책프로그램 시청률 (%) 보도자료 배포 수 (건)																																	

③ 정책 담당 공무원 방송 참여 확대

전략방향 1		정책 소통 강화																																	
전략과제 1-1		맞춤형 공감 소통																																	
실 행 과 제	과제명 3	정책 담당 공무원 방송 참여 확대																																	
	과제개요	정부기관에서 직접 담당 공무원이 방송에 출연하여 새로운 정책의 내용과 취지에 대해 설명하여 국민의 정책 이해도를 높이고 정부의 정책을 효과적으로 알리는 기회로 활용																																	
	주요내용	<div>■ 정부기관에서 직접 담당 공무원이 방송 출연</div> <div>- 새로운 정책의 내용과 취지에 대해 설명</div> <div>- 국민의 정책 이해도를 높이고 정부의 정책을 알리는 기회로 활용</div> <div>- 각 부처의 협조 필요</div> <div>■ 공무원 방송 출연 독려</div> <div>- 방송 출연 공무원 인센티브 제공</div>																																	
	연도별 추진계획	<table><tr><td>구분</td><td>2018</td><td>2019</td><td>2020</td><td>2021</td><td>2022</td></tr><tr><td rowspan="2">담당 공무원 방송 출연</td><td colspan="5">정부기관에서 직접 담당 공무원이 방송 출연</td></tr><tr><td>계획수립</td><td>성과지표 구축</td><td>점검 및 개선</td><td>운영 활성화</td><td>운영 효율화</td></tr><tr><td rowspan="2">정책콘텐츠 보유 및 배포 기능 강화</td><td colspan="5">촬영된 영상을 타 방송사에 제공, 정책콘텐츠 보유 및 배포 기능 강화</td></tr><tr><td>활성화</td><td>점검 및 개선</td><td colspan="3">운영효율화</td></tr></table>						구분	2018	2019	2020	2021	2022	담당 공무원 방송 출연	정부기관에서 직접 담당 공무원이 방송 출연					계획수립	성과지표 구축	점검 및 개선	운영 활성화	운영 효율화	정책콘텐츠 보유 및 배포 기능 강화	촬영된 영상을 타 방송사에 제공, 정책콘텐츠 보유 및 배포 기능 강화					활성화	점검 및 개선	운영효율화		
		구분	2018	2019	2020	2021	2022																												
		담당 공무원 방송 출연	정부기관에서 직접 담당 공무원이 방송 출연																																
계획수립			성과지표 구축	점검 및 개선	운영 활성화	운영 효율화																													
정책콘텐츠 보유 및 배포 기능 강화	촬영된 영상을 타 방송사에 제공, 정책콘텐츠 보유 및 배포 기능 강화																																		
	활성화	점검 및 개선	운영효율화																																
부 서 별 업 무	방송제작	정책 담당 공무원 참여를 위한 프로그램 편성 및 기획																																	
	온라인 콘텐츠	정책 담당자 정책홍보 콘텐츠 제작 및 운영관리																																	
	방송보도	프로그램 연출 및 부서별 정책담당자 취재																																	
핵심성과지표 (KPI)		정책 설명 프로그램 담당 공무원 방송시간 증가율 (%)																																	

□ 전략과제 2: 국민 참여 프로그램 확대

- 주권자인 국민이 직접 아이디어를 제시하고 제작 과정에도 참여하는 등
국민과 함께 하는 정책 소통 제고

① 국민이 생산하는 콘텐츠 확대

전략방향 1		정책 소통 강화																																
전략과제 1-2		국민 참여 프로그램 확대																																
실 행 과 제	과제명 1	국민이 생산하는 콘텐츠 확대																																
	과제개요	국민들이 옴부즈맨의 역할로 방송 프로그램에 참여하여 서비스 대상자들의 방송 참여를 적극적으로 유도																																
	주요내용	<div>■ 국민기자단을 각 부처 정책에 대한 옴부즈맨 역할로 활용</div> <div>- 국민기자단을 활용하여 부처 협업으로 국민들의 정책 체감도를 보도하는 SNS, 국민리포트 등을 제작</div> <div>- 청소년 기자 신규 선발, 법률, 과학 등 분야별 전문기자 영역 확대, 글로벌 기자 지원 확대, 평가제 도입 등 추진</div> <div>■ 지속적인 국민 참여 프로그램 강화</div> <div>- 국민 참여 프로그램 확대로 소통방송 이미지 구축</div>																																
	연도별 추진계획	<table><tr><td>구분</td><td>2018</td><td>2019</td><td>2020</td><td>2021</td><td>2022</td></tr><tr><td rowspan="2">국민 기자단</td><td colspan="5">국민기자단을 각 부처 정책에 대한 옴부즈맨 역할로 활용</td></tr><tr><td>점검 및 개선</td><td>운영 활성화</td><td>운영 고도화</td><td colspan="2">운영효율화</td></tr><tr><td rowspan="2">지속적인 국민참여 프로그램 강화</td><td colspan="5">국민 참여 프로그램 확대</td></tr><tr><td>점검 및 개선</td><td>운영 활성화</td><td>운영 고도화</td><td colspan="2">운영 효율화</td></tr></table>						구분	2018	2019	2020	2021	2022	국민 기자단	국민기자단을 각 부처 정책에 대한 옴부즈맨 역할로 활용					점검 및 개선	운영 활성화	운영 고도화	운영효율화		지속적인 국민참여 프로그램 강화	국민 참여 프로그램 확대					점검 및 개선	운영 활성화	운영 고도화	운영 효율화
구분	2018	2019	2020	2021	2022																													
국민 기자단	국민기자단을 각 부처 정책에 대한 옴부즈맨 역할로 활용																																	
	점검 및 개선	운영 활성화	운영 고도화	운영효율화																														
지속적인 국민참여 프로그램 강화	국민 참여 프로그램 확대																																	
	점검 및 개선	운영 활성화	운영 고도화	운영 효율화																														
부 서 별 업 무	기획편성	관련 프로그램 편성 및 기획 및 운영 지원																																
	온라인 콘텐츠	뉴미디어를 통한 소통 및 운영관리																																
	방송보도	정책관련 의견 수렴을 통한 방송 보도																																
핵심성과지표 (KPI)		국민기자단 응모자 수 증가율 (%) 시청자 방송 참여 횟수(건) 시청자 참여 증가률(%)																																

② 생활밀착형 정책 프로그램 개발

전략방향 1		정책 소통 강화																												
전략과제 1-2		국민 참여 프로그램 확대																												
실 행 과 제	과제명 2	생활밀착형 정책 프로그램 개발																												
	과제개요	딱딱한 형식에서 벗어나 쉽고 흥미롭게 정책과 현안을 소개하고 토론하는 프로그램을 개발·강화																												
	주요내용	<div>■ 프로그램 생성, 소멸에 이르는 과정을 시스템화 ①아이디어 공모→②대표 프로그램 개발T/F→③프로그램 개발 심의, 합동 평가회 환류를 거쳐 방송프로그램 종영→④영상자료실 등에 방송프로그램 보존</div> <div>■ 국민생활에 밀접한 정책을 재미있게 프로그램화하여 ‘정책대표방송’ 이미지 지속 확산</div> <div>- 이슈 중심 프로그램 확대</div> <div>- 국민생활 밀착형 프로그램 ‘정책 오늘’, ‘4시&브리핑’ 유지</div> <div>- 쉽게 풀어내는 정책 소통 프로그램 ‘마실 카페’ 확대</div> <div>- 시의성 있는 주제와 화제의 인물을 찾아가는 ‘직격인터뷰’ 유지</div> <div>- ‘정책퀴즈왕’, ‘공감토크 대세다’등 쉽고 재미있는 KTV 특화 프로그램 확대</div>																												
	연도별 추진계획	<table><tr><td>구분</td><td>2018</td><td>2019</td><td>2020</td><td>2021</td><td>2022</td></tr><tr><td>프로그램 생성 및 소멸 과정 시스템화</td><td>활성화</td><td>점검 및 개선</td><td colspan="3">운영효율화</td></tr><tr><td rowspan="2">‘정책대표방송’ 이미지 지속 확산</td><td colspan="5">국민생활에 밀접한 정책을 프로그램화</td></tr><tr><td>활성화</td><td>점검 및 개선</td><td colspan="3">운영효율화</td></tr></table>						구분	2018	2019	2020	2021	2022	프로그램 생성 및 소멸 과정 시스템화	활성화	점검 및 개선	운영효율화			‘정책대표방송’ 이미지 지속 확산	국민생활에 밀접한 정책을 프로그램화					활성화	점검 및 개선	운영효율화		
	구분	2018	2019	2020	2021	2022																								
프로그램 생성 및 소멸 과정 시스템화	활성화	점검 및 개선	운영효율화																											
‘정책대표방송’ 이미지 지속 확산	국민생활에 밀접한 정책을 프로그램화																													
	활성화	점검 및 개선	운영효율화																											
부 서 별 업 무	기획편성	프로그램 편성 및 기획 및 운영 지원																												
	온라인 콘텐츠	홍보 콘텐츠 제작 및 운영관리																												
	방송제작	프로그램 제작 및 강화																												
핵심성과지표 (KPI)		생활밀착형 프로그램 시청률 (%)																												

③ 일자리·관광·먹거리 등 실생활에 도움이 되는 콘텐츠 편성

전략방향 1		정책 소통 강화					
전략과제 1-2		국민 참여 프로그램 확대					
실 행 과 제	과제명 3	일자리·관광·먹거리 등 실생활에 도움이 되는 콘텐츠 편성					
	과제개요	국민생활에 밀접한 일자리, 지역, 문화 등을 프로그램화하여 정보를 제공함으로써 시청자의 관심을 유도하는 동시에 취업 정보 제공 및 지역 경제 활성화를 제고					
	주요내용	<div>■ 일자리, 지역, 문화 등을 프로그램화</div> <div>- ‘대한민국 테마 여행 10선 핵심 관광지’를 소개하는 'UHD 영상미학' 프로그램, 지자체 등과 협업 제작</div> <div>- 시대를 선도하는 명사의 특강과 대한니우스, 문화영상 등을 분석하여 사회 문화생활 전반에 필요한 정보 제공</div> <div>- 현안이 되고 있는 경제이슈를 각 분야 전문가와 알기 쉽게 풀어보고 해법 제시</div> <div>■ 취업 정보 제공</div> <div>- 청년 구직자 등 타킷 시청자 최적 시청시간대 집중 블록편성 확대</div> <div>- 광화문 1번가 네이버TV 채널 유지, 일자리 정책 국민제안 하이라이트 콘텐츠 확산</div> <div>- 우리 정부 일자리 의견을 듣습니다, KTV이벤트 등 진행</div> <div>- ‘청년 일자리 매칭 프로그램’제작, ‘청년 일자리 특화 ZONE’ 편성 등을 통해 일자리를 최우선으로 삼는 일자리 정부 이미지 제고</div>					
	연도별 추진계획	구분	2018	2019	2020	2021	2022
		일자리, 지역, 문화 등 프로그램화	국민생활에 밀접한 정보를 제공				
점검 및 개선			운영 활성화	운영 고도화	운영효율화		
취업 정보 제공		일자리 정부 이미지 제고					
	운영 활성화	점검 및 개선	운영 고도화	운영효율화			
부 서 별 업 무	기획편성	실생활에 도움이 되는 프로그램 편성 및 기획 및 운영 지원					
	온라인 콘텐츠	홍보 콘텐츠 제작 및 운영관리					
	방송제작	일자리·지역·문화 등 프로그램 연출 및 제작					
핵심성과지표 (KPI)		일자리·지역·문화 등 프로그램 수(건), 편성률(%), 시청률(%)					

□ 전략과제 3: UHD TV 시스템 구축 및 운영

- 세계적으로 UHD를 포함하는 실감 미디어 산업은 현재 태동기에 있으므로 국내 시장 조기 형성과 해외시장 선점을 위해 전략적 기술개발을 통한 정부(또는 KTV)의 적극적인 투자로 디지털 전환이 이루어지는 시기에 디지털 방송장비 시장에 적기에 진입하지 못한 경험을 거울삼아 UHD 등 POST-HD 시장에는 장기적인 안목을 가지고 기초 기술을 개발하고 상품화 전략을 수립할 필요
- UHD 방송산업은 콘텐츠 제작에서 수신에 이르는 모든 과정을 구성하는 장비, SW 및 부품 등을 포괄하는 시스템 업그레이드와 동시에 관련 콘텐츠 및 서비스까지 포함하는 중장기적 계획이 필요
- 방송법은 방송이 지켜야 할 가치로 방송의 공적 책임, 시청자의 권익 보호, 국민문화 향상, 공공복리 증진 이바지 등을 강조하고 있으며 사회적으로도 방송의 공공성을 강조하고 있음. 방송은 다른 미디어에 비해 공적 책임을 강조하고 있으며, 또한 방송의 공익성 구현은 방송의 존재 이유임
- 공공채널인 KTV가 공적 책무를 다하고 국민에게 봉사하는 방송으로 거듭 나기 위해서는 이에 합당한 인프라 구축이 요구됨. KTV는 UHD TV 방송서비스를 통해서 수신환경을 개선하여 시청자에게 고화질의 프로그램을 선택할 수 있는 시청권을 보장해 줄 책임이 요구됨. KTV는 모든 국민이 시청할 수 있는 보편적인 방송서비스라는 공익적 가치를 실현해야하는 공공채널로서의 위상과 역할을 강화하기 위해서는 UHD 방송 시스템 구축해야 하며, 다양한 콘텐츠를 제공하여 국민들의 보편적 시청권을 보장할 필요가 있음.

[표 5-1] UHD 시스템 구축 연도별 추진 계획

(단위 : 백만원)

구 분	2018년	2019년	2020년	2021년	2022년	2023년	2024년
UHD전환 준비 및 기술인력 확보	전환 준비(사례조사 직원교육 및 재배치)						
중계차		시스템 구축					
뉴스 스튜디오			시스템 구축				
A 스튜디오				시스템 구축			
B 스튜디오					시스템 구축		
주조종실 & 데이터센터						시스템 구축	
NPS 시스템			시스템 구축				
종합편집실(색보정)				시스템 구축			
단순편집실			시스템 구축				
녹음실			시스템 구축				
음악녹음실				시스템 구축			
기자녹음실					시스템 구축		
ENG 카메라						시스템 구축	
UHD신호 송출							UHD송출
소요예산		6,600	6,200	5,600	5,200	3,500	계 27,100

○ UHD 시스템 구축 예산

[표 5-2] UHD 시스템 구축 예산(안)

No	UHD 제 작 설 비	수량	소요예산
1	A 스튜디오 설비	1식	₩5,069,882,000
2	B 스튜디오 설비	1식	₩5,069,882,000
3	뉴스 스튜디오 설비	1식	₩3,852,981,000
4	주조종실 & DATA CENTER 설비	1식	₩2,518,238,000
5	APC 및 NPS 시스템	1식	1,541,000,000
6	종합편집실 설비 - 3실	3식	₩405,498,000
7	단순편집실(NLE) 설비 - 5실	5식	₩216,614,000
8	더빙룸, 음악녹음실, 기자녹음실(2실) 설비	1식	₩491,420,000
9	ENG 카메라 설비	26식	₩1,970,804,000
10	중계차 설비	1식	₩5,920,319,000
11	기술교육	1식	₩120,000,000
총 합 계			₩27,176,638,000

2. 스마트 미디어 소통

□ 목표

- 변화하는 방송 환경에 적극적으로 대응하기 위해 기존의 방송뿐만 아니라 뉴미디어를 활용한 방송을 확대
- 이를 위하여 SNS과 모바일 동영상 등 시청자의 관심을 끌 수 있는 매체를 활용하는 뉴미디어 플랫폼을 활성화하여 정책홍보 및 영상제작을 고도화

□ 전략과제 1: 뉴 미디어 활용을 통한 소통 강화

- 4차 산업혁명 시대의 다양한 뉴 미디어를 활용한 스마트 소통 제고

① 모바일·웹 활용 스마트 서비스 제고

전략방향 2		스마트 미디어 소통																										
전략과제 2-1		뉴미디어 활용을 통한 소통 강화																										
실 행 과 제	과제명 1	모바일·웹 활용 스마트 서비스 제고																										
	과제개요	서비스를 TV방송에서 모바일과 웹 중심으로 확대하여 스마트 서비스 중심의 시스템 구축																										
	주요내용	■ 플랫폼 다변화 및 채널마케팅 강화로 정책콘텐츠 확산 - SNS 등을 통한 정책 콘텐츠 확산 - 정부 보유 매체, MSO, 지역민방, 민간 포털 등과 콘텐츠 교류 - 채널 마케팅 등 인지도 제고를 위한 홍보 강화																										
	연도별 추진계획	<table><tr><th>구분</th><th>2018</th><th>2019</th><th>2020</th><th>2021</th><th>2022</th></tr><tr><td rowspan="4">플랫폼 다변화와 채널마케팅</td><td colspan="5">동영상 채널 및 콘텐츠 연계 네트워크 구축</td></tr><tr><td colspan="5">SNS 채널 확대 및 홍보</td></tr><tr><td colspan="5">플랫폼 다변화에 따른 신규 매체</td></tr><tr><td>개발</td><td colspan="4">홍보 및 활성화</td></tr></table>	구분	2018	2019	2020	2021	2022	플랫폼 다변화와 채널마케팅	동영상 채널 및 콘텐츠 연계 네트워크 구축					SNS 채널 확대 및 홍보					플랫폼 다변화에 따른 신규 매체					개발	홍보 및 활성화		
구분	2018	2019	2020	2021	2022																							
플랫폼 다변화와 채널마케팅	동영상 채널 및 콘텐츠 연계 네트워크 구축																											
	SNS 채널 확대 및 홍보																											
	플랫폼 다변화에 따른 신규 매체																											
	개발	홍보 및 활성화																										
부 서 별 업 무	온라인 콘텐츠	뉴미디어를 통한 소통 및 운영관리																										
		새로운 콘텐츠 제작 및 개발																										
	방송기술	기술 행정, 기술 운용 및 기술 관리																										
	방송제작	방송 제작 운영 지원 및 뉴미디어 적합 프로그램 제작																										
핵심성과지표 (KPI)		연도별 목표치																										
		2018	2019	2020	2021	2022																						
영상자료 이용고객 만족도		83%	84.5%	86%	87.5%	89%																						
중계방송 온라인 연계 협업		906건	1,015건	1,137건	1,273건	1,426건																						

② SNS, OTT 등 활용하여 소통의 질 제고

전략방향 2		스마트 미디어 소통																																																										
전략과제 2-1		뉴미디어 활용을 통한 소통 강화																																																										
실 행 과 제	과제명2	SNS, OTT 등 활용하여 소통의 질 제고																																																										
	과제개요	시청 스펙트럼 확대를 위해 SNS 콘텐츠를 강화하고 OSMU (One-Source Multi-Use)를 통해 시너지 효과를 배가시킴																																																										
	주요내용	■ 인터넷 라디오, OTT ²⁾ 전문 콘텐츠 허브로 전환 → 시각장애인, 노인 일자리, 여성, 건강 콘텐츠 제작 보급 - 페이스북, 유튜브, 팟캐스트 등 자체 운영 콘텐츠 확대 및 활성화 ■ 뉴미디어 플랫폼·프로그램 신설을 통한 대국민 소통·공감 강화 - 페이스북 : 일자리 및 시각 장애인 맞춤형 채널 확대 및 활성화 - 유튜브 : 일자리 맞춤형 채널 확대 및 활성화 - 기타 : 청년일자리, 육아 웹툰, 시각 장애인 콘텐츠 채널 확대 및 활성화(네이버 포스트(일자리), 오디오 클립(장애인콘텐츠))																																																										
	연도별 추진계획	<table><tr><th>구분</th><th>2018</th><th>2019</th><th>2020</th><th>2021</th><th>2022</th></tr><tr><td rowspan="5">인터넷라디오, OTT 전문콘텐츠</td><td colspan="5">SNS 채널 경쟁력 강화</td></tr><tr><td>차별화 전략</td><td colspan="2">홍보 및 구축</td><td colspan="2">운영 활성화</td></tr><tr><td colspan="5">SNS·OTT 용 자체 운영 콘텐츠</td></tr><tr><td>확대</td><td colspan="4">활성화</td></tr><tr><td colspan="5">OSMU 통해 정책콘텐츠 확산</td></tr><tr><td rowspan="4">대국민 소통·공감 강화</td><td colspan="5">뉴미디어 플랫폼·프로그램</td></tr><tr><td>신설</td><td colspan="2">점검 및 구축</td><td colspan="2">홍보 및 활성화</td></tr><tr><td colspan="5">모바일 전용 기획 콘텐츠</td></tr><tr><td>제작</td><td colspan="2">운영 및 확대</td><td colspan="2">운영 활성화</td></tr></table>						구분	2018	2019	2020	2021	2022	인터넷라디오, OTT 전문콘텐츠	SNS 채널 경쟁력 강화					차별화 전략	홍보 및 구축		운영 활성화		SNS·OTT 용 자체 운영 콘텐츠					확대	활성화				OSMU 통해 정책콘텐츠 확산					대국민 소통·공감 강화	뉴미디어 플랫폼·프로그램					신설	점검 및 구축		홍보 및 활성화		모바일 전용 기획 콘텐츠					제작	운영 및 확대		운영 활성화	
	구분	2018	2019	2020	2021	2022																																																						
인터넷라디오, OTT 전문콘텐츠	SNS 채널 경쟁력 강화																																																											
	차별화 전략	홍보 및 구축		운영 활성화																																																								
	SNS·OTT 용 자체 운영 콘텐츠																																																											
	확대	활성화																																																										
	OSMU 통해 정책콘텐츠 확산																																																											
대국민 소통·공감 강화	뉴미디어 플랫폼·프로그램																																																											
	신설	점검 및 구축		홍보 및 활성화																																																								
	모바일 전용 기획 콘텐츠																																																											
	제작	운영 및 확대		운영 활성화																																																								
부 서 별 업 무	온라인 콘텐츠	뉴미디어를 통한 소통 및 운영관리																																																										
	방송기술	기술 행정, 기술 운용 및 기술 관리																																																										
	방송영상	영상운영 및 영상 취재																																																										
핵심성과지표 (KPI)		연도별 목표치																																																										
		2018	2019	2020	2021	2022																																																						
KTV 모바일 채널 고객만족도		82%	84%	86%	88%	90%이상																																																						
SNS 채널 콘텐츠 증가율		7%	9%	11%	15%	19%																																																						

2) OTT: Over The Top의 약자. 기존 방송 및 통신 사업자와 더불어 제 3사업자들이 인터넷을 통해 드라마나 영화 등 다양한 미디어 콘텐츠를 제공하는 서비스

③ 4차 산업형 VOD 제공 카카오톡 채팅로봇 운영

전략방향 2		스마트 미디어 소통																					
전략과제 2-1		뉴미디어 활용을 통한 소통 강화																					
실 행 과 제	과제명 3	4차 산업형 VOD 제공 카카오톡 채팅로봇 운영																					
	과제개요	4차 산업혁명 시대를 대비하기 위한 새로운 방송 서비스 제공																					
	주요내용	<div>■ 카카오톡 플러스 친구를 활용하여 KTV 영상과 채팅창을 연동한 챗봇 도입</div> <div>- KTV의 다양한 영상자료를 빠르고 간편하게 제공함으로써 홍보의 효과를 배가</div> <div>- 별도의 App 실행 없이 카카오톡 채팅창 내에서 쉽게 검색하여 빠른 속도로 영상을 시청할 수 있는 플러스 친구 운영</div> <div>- 카카오톡TV에 업로드한 KTV 영상 및 정책방송 등을 카카오톡 플러스 친구를 통해 채팅창에서 바로 시청할 수 있도록 연동하는 챗봇 개발</div> <div>■ 영상 시청 인터페이스 및 화질 개선으로 고객 만족도 제고</div> <div>- 기존 시청 인터페이스 단순화</div> <div>- 접근성이 좋은 카카오톡을 활용하여 기기와 운영체제에 관계없이 KTV 동영상 시청이 가능</div> <div>- 4차 산업 시대에 맞는 챗봇을 도입하여 뉴미디어 활용에 앞서가는 방송국의 이미지 및 인지도 제고</div>																					
	연도별 추진계획	<table><tr><th>구분</th><th>2018</th><th>2019</th><th>2020</th><th>2021</th><th>2022</th></tr><tr><td rowspan="2">카카오톡 플러스 친구 활용 챗봇 운영</td><td>카카오 TV 영상제공</td><td colspan="2">카카오 TV HD 서비스 제공</td><td colspan="2">카카오TV HD 영상 서비스 확대</td></tr><tr><td colspan="2">카카오톡 플러스 친구 및 챗봇 운영</td><td>카카오톡 플러스 친구 및 챗봇 해외 서비스</td><td colspan="2">카카오톡 플러스 친구 및 챗봇 운영 고도화</td></tr></table>					구분	2018	2019	2020	2021	2022	카카오톡 플러스 친구 활용 챗봇 운영	카카오 TV 영상제공	카카오 TV HD 서비스 제공		카카오TV HD 영상 서비스 확대		카카오톡 플러스 친구 및 챗봇 운영		카카오톡 플러스 친구 및 챗봇 해외 서비스	카카오톡 플러스 친구 및 챗봇 운영 고도화	
	구분	2018	2019	2020	2021	2022																	
카카오톡 플러스 친구 활용 챗봇 운영	카카오 TV 영상제공	카카오 TV HD 서비스 제공		카카오TV HD 영상 서비스 확대																			
	카카오톡 플러스 친구 및 챗봇 운영		카카오톡 플러스 친구 및 챗봇 해외 서비스	카카오톡 플러스 친구 및 챗봇 운영 고도화																			
부 서 별 업 무	온라인 콘텐츠부	카카오톡 시스템과 챗봇 개발 운영																					
		새로운 콘텐츠 제작 및 개발																					
	방송 기술부	기술 행정, 기술 운용 및 기술 관리																					
	방송 제작부	뉴미디어 적합 프로그램 제작																					
핵심성과지표 (KPI)		연도별 목표치																					
		2018	2019	2020	2021	2022																	
카카오톡 친구 수		30,000명	60,000명	80,000명	100,000명	120,000명																	

□ 전략과제 2: 뉴 미디어 협업 강화

○ 뉴 미디어 영상기록물 활용도를 향상시켜 다양한 사회적·경제적 가치 창출

① 정부기록영상 · HD 디지털 자료 민간 활용도 제고

전략방향 2		스마트 미디어 소통																																																
전략과제 2-2		뉴미디어 협업 강화																																																
실 행 과 제	과제명 1	정부기록영상·HD 디지털 자료 민간 활용도 제고																																																
	과제개요	정부기록영상 및 HD 디지털 자료를 각종 방송 프로그램 및 영화 제작, 전시 등에 활용되어 부가가치를 창출하고 국민들이 자유롭게 활용하도록 서비스 제공																																																
	주요내용	<div>■ 공공저작물 및 공공데이터 개방 확대</div> <div>- KTV 제공 영상콘텐츠는 각종 방송프로그램 및 영화제작, 전시 등에 활용</div> <div>- 공공영상물 국민활용 지원을 위한 콘텐츠 다운로드 서비스</div> <div>■ KTV 모바일앱 검색 서비스 제공과 기능개선으로 대국민 서비스 제고</div> <div>- 이용자, 출연자 등 다시보기 서비스 추가로 앱 활성화 향상</div>																																																
	연도별 추진계획	<table><tr><th>구분</th><th>2018</th><th>2019</th><th>2020</th><th>2021</th><th>2022</th></tr><tr><td rowspan="3">정부기록영상 민간 활용도 제고</td><td colspan="5">공공저작물 및 공공데이터 개방 확대</td></tr><tr><td colspan="5">콘텐츠 다운로드 서비스</td></tr><tr><td colspan="2">영상품질강화</td><td colspan="3">웹캠 관리 및 활용</td></tr><tr><td rowspan="4">KTV 모바일 앱 활성화</td><td colspan="5">KTV 모바일앱 검색기능 제공</td></tr><tr><td colspan="5">모바일앱</td></tr><tr><td>체계화</td><td colspan="4">활성화</td></tr><tr><td colspan="2">홍보강화</td><td colspan="3">점검 및 개선</td></tr></table>						구분	2018	2019	2020	2021	2022	정부기록영상 민간 활용도 제고	공공저작물 및 공공데이터 개방 확대					콘텐츠 다운로드 서비스					영상품질강화		웹캠 관리 및 활용			KTV 모바일 앱 활성화	KTV 모바일앱 검색기능 제공					모바일앱					체계화	활성화				홍보강화		점검 및 개선		
	구분	2018	2019	2020	2021	2022																																												
정부기록영상 민간 활용도 제고	공공저작물 및 공공데이터 개방 확대																																																	
	콘텐츠 다운로드 서비스																																																	
	영상품질강화		웹캠 관리 및 활용																																															
KTV 모바일 앱 활성화	KTV 모바일앱 검색기능 제공																																																	
	모바일앱																																																	
	체계화	활성화																																																
	홍보강화		점검 및 개선																																															
부 서 별 업 무	방송영상	공공영상물 활용성 강화를 위해 공공 영상 제공																																																
	방송기술	모바일앱 서비스 개편																																																
	기획편성	공공데이터, 저작물 개방으로 재생산되는 콘텐츠 크리에이터와 협업 추진																																																
핵심성과지표 (KPI)		연도별 목표치																																																
		2018	2019	2020	2021	2022																																												
영상자료 국민 제공건수(유무료)		3,011건	3,162건	3,320건	3,486건	3,660건																																												
KTV 모바일앱 다운로드 횟수		56,000건	61,600건	67,760건	74,536건	81,990건																																												

② 뉴미디어 소통을 통한 소비자 만족도 제고

전략방향 2		스마트 미디어 소통					
전략과제 2-2		뉴미디어 협업 강화					
실 행 과 제	과제명 2	뉴미디어 소통을 통한 소비자 만족도 제고					
	과제개요	다양한 매체를 통해 보다 시청자들과 서비스 대상자로부터 직접적인 의견을 수렴하여 즉시 프로그램 제작에 반영할 수 있는 피드백 제도를 강화하는 등의 효과적인 고객만족관리 시스템 구축					
	주요내용	<div>■ 방송사고 발생 방지를 위한 사고대응 시스템 강화</div> <div>- KTV 방송사고 즉각 대처 교육 강화</div> <div>- KTV 방송사고 즉각 대처 위한 점검 및 보고체계 강화</div> <div>- 장비 증설 및 점검</div> <div>■ 국민의견 수렴 및 반영위한 소통 시스템 활성화</div> <div>- 핵심고객 Pool 구축 및 VOC 수렴시스템 강화</div> <div>- KTV 업무 분야별 고객을 세분화, 핵심고객 Pool 관리운영</div> <div>- 'KTV 국민 서포터즈' 구성, 행사 및 이벤트 참여자 등 젊은 층 의견수렴 채널 대폭 강화 ⇨ 수렴 의견 콘텐츠 제작·사업방향 결정시 반영</div> <div>- 내·외부 의견수렴 강화를 위한 임시조직·소통창구·자문위원회 운영</div>					
	연도별 추진계획	구분	2018	2019	2020	2021	2022
		사고대응 관리시스템 강화	방송시스템, 장비, 시설의 효율적 관리 및 교육				
			점검 및 개선				
			장비증설	사고 대응 교육 강화		점검 및 보고체계 강화	
		국민의견 수렴 및 반영위한 소통 시스템 활성화	핵심고객 Pool				
			구축	관리운영		운영 고도화	
			KTV국민 서포터즈 활동 지원 및 확대				
내·외부 의견수렴 강화 - T/F, 소통창구, 자문위원회							
부 서 별 업 무	기획편성부	의견 수렴을 통한 프로그램 기획 편성 전략 모색					
	온라인 콘텐츠부	SNS를 통한 의견 수렴 운영관리					
	방송제작부	고객 피드백을 통한 프로그램 제작					
핵심성과지표 (KPI)	연도별 목표치						
	2018	2019	2020	2021	2022		
SNS에서 접수된 시청자 의견 반영 비율		70%	80%	85%	95%	100%	
피드백 통해 개선 실행된 비율		85%	95%	100%	-	-	
콘텐츠제공 서비스 고객만족도		80%	84%	88%	92%	96%	

□ 전략과제 3: 모바일 TV 서비스 제공

- 모바일 TV 서비스를 통해 KTV의 영상물을 모바일 TV를 매체로 제공함으로써 소비자의 접근성을 높이고 맞춤형 콘텐츠를 제공하는 한편 마케팅 효과와 인지도 상승을 제고

① 모바일 TV 서비스를 통한 소비자 접근성 제고

전략방향 2		스마트 미디어 소통																																					
전략과제 2-3		모바일 TV 서비스 제공																																					
실 행 과 제	과제명 1	모바일 TV 서비스를 통한 소비자 접근성 제고																																					
	과제개요	다양한 매체와 SNS를 통해 제공되는 KTV 방송과 영상자료 등을 모바일 TV 형태로 통일된 매체를 통해 전달함으로써 시청자들이 보다 편리하고 빠르게 정책방송과 각종 영상에 접근할 수 있는 서비스 제공																																					
	주요내용	<div>■ 모바일 TV 서비스 사업 기획</div> <div>- 모바일 TV 서비스 제공을 위한 과정 전반을 총괄하는 TF팀을 구성</div> <div>- 모바일 TV 제공을 위한 중장기 계획을 수립하고 인적·재정적 자원을 확보</div> <div>■ 모바일 TV 서비스 제공을 위한 시스템 구축</div> <div>- 모바일 TV와 기존에 운영하던 영상자료 제공 서비스를 통합하는 시스템 구축</div> <div>- 모바일 TV와 SNS 연동 등의 연동 시스템 구축</div> <div>- 모바일 TV 운영을 위한 장비와 시스템 업그레이드 완료</div> <div>■ 모바일 TV 전용 앱 개발</div> <div>- 모바일 TV 제공을 위한 전용 앱을 개발하거나 KTV 앱을 활용하여 모바일 TV 서비스를 제공할 수 있는 시스템 환경 마련</div>																																					
	연도별 추진계획	<table><tr><th>구분</th><th>2018</th><th>2019</th><th>2020</th><th>2021</th><th>2022</th></tr><tr><td rowspan="2">모바일 TV사업 기획</td><td>모바일 TV 인력·재정 확보</td><td>모바일 TV 인력·재정 확대</td><td colspan="3">모바일 TV 인력·재정 안정화</td></tr><tr><td colspan="2">모바일 TV 사업 중장기 계획 수립</td><td colspan="3">모바일 TV 사업 중장기 계획 점검</td></tr><tr><td rowspan="3">모바일 TV 앱 개발 및 활성화</td><td>모바일 TV 앱 개발팀 구성</td><td>모바일 TV 앱 고도화팀 운영</td><td colspan="3">모바일 TV 앱 관리팀 운영</td></tr><tr><td>모바일 TV 앱 개발 및 실용화</td><td colspan="4">모바일 TV 앱 활성화 및 고도화</td></tr><tr><td colspan="2">모바일 TV 통합 시스템 개발 및 고도화</td><td colspan="3">시스템 점검 및 개선</td></tr></table>					구분	2018	2019	2020	2021	2022	모바일 TV사업 기획	모바일 TV 인력·재정 확보	모바일 TV 인력·재정 확대	모바일 TV 인력·재정 안정화			모바일 TV 사업 중장기 계획 수립		모바일 TV 사업 중장기 계획 점검			모바일 TV 앱 개발 및 활성화	모바일 TV 앱 개발팀 구성	모바일 TV 앱 고도화팀 운영	모바일 TV 앱 관리팀 운영			모바일 TV 앱 개발 및 실용화	모바일 TV 앱 활성화 및 고도화				모바일 TV 통합 시스템 개발 및 고도화		시스템 점검 및 개선		
	구분	2018	2019	2020	2021	2022																																	
모바일 TV사업 기획	모바일 TV 인력·재정 확보	모바일 TV 인력·재정 확대	모바일 TV 인력·재정 안정화																																				
	모바일 TV 사업 중장기 계획 수립		모바일 TV 사업 중장기 계획 점검																																				
모바일 TV 앱 개발 및 활성화	모바일 TV 앱 개발팀 구성	모바일 TV 앱 고도화팀 운영	모바일 TV 앱 관리팀 운영																																				
	모바일 TV 앱 개발 및 실용화	모바일 TV 앱 활성화 및 고도화																																					
	모바일 TV 통합 시스템 개발 및 고도화		시스템 점검 및 개선																																				
부 서 별 업 무	온라인 콘텐츠부	모바일 TV 콘텐츠 제작·기획·운영																																					
	방송기술부	모바일 TV 와 기존 서비스 연동																																					
	기획편성부	모바일 TV 시스템 구축을 위한 인력 및 자원 계획 수립																																					
		모바일 TV 사업 중장기 계획 수립과 추진																																					
핵심성과지표 (KPI)		연도별 목표치																																					
		2018	2019	2020	2021	2022																																	
모바일 TV 앱 다운로드 횟수(누적)		40,000건	50,000건	60,000건	70,000건	80,000건																																	
모바일 TV 가입자 수(누적)		25,000건	33,000건	40,000건	46,000건	50,000건																																	

② 모바일 TV 맞춤 콘텐츠 개발을 통한 시청자 확보

전략방향 2		스마트 미디어 소통					
전략과제 2-3		모바일 TV 서비스 제공					
실 행 과 제	과제명 2	모바일 TV 맞춤 콘텐츠 개발을 통한 시청자 확보					
	과제개요	기존에 생산한 영상자료뿐만 아니라 모바일 TV에 최적화된 콘텐츠를 개발·생산하여 보다 많은 시청자들과 서비스 대상자들에게 제공					
	주요내용	■ 모바일 TV용 콘텐츠 개발팀 운용 - 모바일 TV에 가장 적합한 콘텐츠를 개발·생산할 수 있는 인력과 기술 확보 - 기존 KTV 시청자와 SNS 이용자를 대상으로 모바일 TV용으로 요구되는 콘텐츠 내용에 대해 의견을 수렴하여 소비자 중심의 콘텐츠 개발 노력					
	연도별 추진계획	구분	2018	2019	2020	2021	2022
		모바일 TV 전용 콘텐츠 개발팀	인력과 재정				
			전용콘텐츠 팀 구성	전용 콘텐츠팀 확대		전용 콘텐츠팀 재교육 및 관리	
		시청자 의견 수렴 및 콘텐츠 개발	핵심고객 Pool				
			의견수렴	관리운영		운영 고도화	
			모바일 TV 맞춤형 콘텐츠				
			개발· 제작	제작 확대		품질 고도화	
부 서 별 업 무	기획편성부	시청자의 의견 수렴을 반영한 모바일 TV 용 콘텐츠 기획·편성·전략 모색					
	온라인 콘텐츠부	SNS를 통한 시청자 의견 수렴 운영 관리					
	방송제작부	시청자 의견 수렴을 반영한 모바일 TV 맞춤형 프로그램 제작					
핵심성과지표 (KPI)		연도별 목표치					
		2018	2019	2020	2021	2022	
모바일 TV 전용 콘텐츠 시청자 증 가율 (%)		50%	100%	150%	180%	200%	
모바일 TV 전용 콘텐츠 시청자 만족도 (점)		60	65	70	75	80	

③ 모바일 TV 제휴 마케팅 강화

전략방향 2		스마트 미디어 소통					
전략과제 2-3		모바일 TV 서비스 제공					
실 행 과 제	과제명 3	모바일 TV 제휴 마케팅 강화					
	과제개요	많은 시청자를 확보할 수 있는 모바일 TV의 특성을 활용하여 KTV 홍보와 정부 정책 마케팅의 기회를 확대					
	주요내용	<div>■ 모바일 TV 마케팅을 통한 KTV 인지도 제고</div> <div>- 모바일 TV 환경에 맞는 광고 개발을 통해 광고 전달력을 강화</div> <div>- 모바일 TV를 통한 정책 방송 및 영상자료 전달의 선두에 선 KTV의 이미지 홍보</div> <div>- 효과적인 정책 홍보 매체로서의 모바일 TV 마케팅 위치 구축</div> <div>■ 각 부처 및 정부기관 정책 마케팅의 통로로서의 역할 강화</div> <div>- 모바일 TV 전용 정책 광고를 통한 정책 마케팅 실현</div> <div>- 모바일 TV 마케팅을 통해 다양한 정책 이슈에 대한 적극적이 홍보 수단 활용</div>					
	연도별 추진계획	구분	2018	2019	2020	2021	2022
		모바일 TV 마케팅 시스템 관리	방송시스템, 장비, 제작의 효율적 관리 및 교육				
			모바일 TV용 마케팅 시스템 구축	모바일 TV용 마케팅 시스템 강화		모바일 TV 용 마케팅 시스템 고도화	
		국민의견 수렴 및 반영위한 소통 시스템 활성화	핵심고객 Pool				
			구축	관리운영		운영 고도화	
			KTV국민 서포터즈 활동 지원 및 확대				
			내·외부 의견수렴 강화 - T/F, 소통창구, 자문위원회				
부 서 별 업 무	기획편성부	모바일 TV 마케팅 사업 기획 및 전략 모색					
	온라인 콘텐츠부	모바일 TV용 홍보 방송 제작					
	방송제작부	모바일 TV용 홍보 방송 제작					
핵심성과지표 (KPI)		연도별 목표치					
		2018	2019	2020	2021	2022	
모바일 TV 광고 증가율(%)		70%	75%	85%	95%	100%	

3. 영상기록물 플랫폼

□ 목표

- 저작권과 영상자료 관리에 대한 중요성이 강조되는 환경에서 과거의 영상기록물을 고화질 디지털 자료로 변환·관리하는 시스템을 갖추어 정부기록영상의 활용도와 가치를 제고하고 공공 영상물 생산을 강화하는 한편, 장기적으로는 유관기관 및 타 방송매체와의 소통과 협업을 통해 현대 공공 영상물 제작과 보관·관리의 허브로서 한국정책방송원의 위상을 확고히 함

□ 전략과제1. KTV 영상 아카이브

- 대한뉴스를 비롯한 과거 영상자료와 정부기록영상 및 음성자료 등을 디지털 자료로 변환·관리하여 역사적으로 기록하고 보관할 가치가 있는 공공 영상자료의 관리자로서의 역할을 강화
- 포털 사이트와의 연계 및 유관기관과의 협업을 통해 한국정책방송원이 보유·관리하고 있는 공공 영상자료의 존재와 가치를 적극적으로 홍보
- 이를 통해 다양한 형태의 공공 영상자료를 민간 부문과 공유함으로써 부가가치를 창출하고 국민의 자료 활용을 제고

① 공공 영상자료 디지털 변환 및 자료의 보관·관리 수준 제고

전략방향 3		영상기록물 플랫폼																																									
전략과제 3-1		KTV 영상 아카이브																																									
실 행 과 제	과제명 1	공공 영상자료 디지털 변환 및 자료의 보관·관리 수준 제고																																									
	과제개요	대한뉴스를 비롯한 과거 영상자료와 정부기록영상 및 음성자료, 필름 등을 디지털 자료로 변환하여 영구보존·활용할 수 있는 시스템 구축																																									
	주요내용	<div>■ 공공 기록영상물의 안정적이고 체계적인 관리 시스템 구축</div> <div>- 정부기록영상, 음성자료, 필름 등 다양한 형태의 과거 영상자료에 대한 영구보존 체계 확립</div> <div>■ 영상을 영구 보존하고 활용할 수 있는 시스템 구축</div> <div>- 대한뉴스(140시간), 대통령기록(30시간), 문화영화(130시간) 등 총 300시간 디지털변환 추진</div> <div>- 2017~2019년까지 3년간 1,027시간 변환 예정</div> <div>■ BH 영상물 디지털 아카이브 구축</div> <div>- 테이프 형태의 청와대 영상 촬영 원본 중 기록적 보존가치가 높은 자료를 선별편집 후 디지털 변환</div> <div>■ 총리 동정 영상 디지털화 추구</div> <div>- 1996년부터 2010년까지 테이프로 촬영한 총리 동정 영상 1,214개, 총 867시간 분량 중 선별작업을 거쳐 디지털화 추진</div> <div>■ 해방 이후 근현대사 기록 필름 자료의 디지털화</div> <div>- 사진 자료의 디지털화를 통해 보존</div>																																									
	연도별 추진계획	<table><tr><th>구분</th><th>2018</th><th>2019</th><th>2020</th><th>2021</th><th>2022</th></tr><tr><td rowspan="6">정부영상 기록물 디지털 변환</td><td colspan="5">자료를 선별·편집 후 디지털화 작업</td></tr><tr><td colspan="2">HD디지털 변환(1,027시간)</td><td colspan="3"></td></tr><tr><td colspan="5">아카이브 구축위한 사업예산 마련 (방송테이프 총 124,800개, 총 20,583시간/ 16억 필요)</td></tr><tr><td>관리체계 구축</td><td>관리체계 활성화</td><td colspan="3">기록물 관리체계 고도화</td></tr><tr><td colspan="2">규정개정</td><td>점검 및 개선</td><td>유관기 관공유</td><td>전파</td></tr><tr><td colspan="5">전문가 초빙 교육 및 내용홍보</td></tr></table>						구분	2018	2019	2020	2021	2022	정부영상 기록물 디지털 변환	자료를 선별·편집 후 디지털화 작업					HD디지털 변환(1,027시간)					아카이브 구축위한 사업예산 마련 (방송테이프 총 124,800개, 총 20,583시간/ 16억 필요)					관리체계 구축	관리체계 활성화	기록물 관리체계 고도화			규정개정		점검 및 개선	유관기 관공유	전파	전문가 초빙 교육 및 내용홍보			
구분	2018	2019	2020	2021	2022																																						
정부영상 기록물 디지털 변환	자료를 선별·편집 후 디지털화 작업																																										
	HD디지털 변환(1,027시간)																																										
	아카이브 구축위한 사업예산 마련 (방송테이프 총 124,800개, 총 20,583시간/ 16억 필요)																																										
	관리체계 구축	관리체계 활성화	기록물 관리체계 고도화																																								
	규정개정		점검 및 개선	유관기 관공유	전파																																						
	전문가 초빙 교육 및 내용홍보																																										
부 서 별 업 무	기획편성	예산확보와 연차별 계획 수립																																									
	방송영상	테이프 영상 아카이브 작업 시행																																									
핵심성과지표 (KPI)		정부기록영상물 디지털 변환비율(%)																																									

② 영상제작물 메타데이터 구축

전략방향 3		영상기록물 플랫폼						
전략과제 3-1		KTV 영상 아카이브						
실 행 과 제	과제명 2	영상제작물 메타데이터 구축						
	과제개요	[대한뉴스] 등 정부기록 필름, 영상을 HD 디지털로 변환하고 BH 영상물 디지털 아카이브 구축한 이후 메타데이터를 구축하는 사업 추진						
	주요내용	■ 영상기록물 활용을 위한 메타데이터 아카이브 구축 - 콘텐츠의 활용도를 제고하기 위해 방송 시스템 상 메타데이터 보완사업 추진 - 메타데이터 중요성 인식확산위해 매월 1일을 <메타데이터의 날>로 지정 운영 - 시스템 간 공통 메타 연동 개선 개발						
	연도별 추진계획	구분	2018	2019	2020	2021	2022	
		정부영상 기록물 메타데이터	자료를 선별 · 정리 후 메타데이터 작업					
			메타데이터 구축을 위한 사업예산 마련					
관리체계 구축			관리체계 활성화	관리체계 고도화				
규정개정			점검 및 개선	유관기관 공유	전파			
전문가 초빙 교육 및 내용홍보								
부 서 별 업 무	기획편성	예산확보와 연차별 계획 수립						
	방송영상	아카이브에 포함된 각각의 디지털 자료에 메타데이터를 추가하여 검색 용이한 데이터베이스를 구축						
핵심성과지표 (KPI)		메타데이터 구축사업 비율 (%)						

□ 전략과제 2: 영상 기록물 생산

- 국민방문, 대통령 담화 및 연설 등 정부행사에 대한 접근성을 적극적으로 활용하여 현장 중계 및 인터넷 생중계 등의 영상 생산 활동을 강화
- 전국의 자연경관, 사람들의 삶의 모습, 지역의 문화와 전통 등에 대한 영상물 제작을 강화하여 한국의 모습을 기록하는 영상물 디지털 아카이브를 구축하고 장기적으로 메타데이터 구축사업을 추진
- 카드뉴스, 모바일 동영상, 무인항공촬영 등 새로운 형태의 다양한 영상 매체를 생산하여 시청자의 관심과 활용도 제고

① 부처 주요 정책 보고 및 행사 생중계 활성화

전략방향 3		영상기록물 플랫폼																																																							
전략과제 3-2		영상기록물 생산																																																							
실 행 과 제	과제명 1	부처 주요 정책 보고 및 행사 생중계 활성화																																																							
	과제개요	주요 정부정책의 발표와 토론 등을 중계하고 영상물 방송 및 인터넷으로 생중계하여 정부부처에 대한 서비스를 강화하고 협력관계를 구축																																																							
	주요내용	<div>■ 정부 정책발표 및 주요행사 홍보 확대</div> <div>- 정부 브리핑, 국정 토론회 등 정책 공론의 장을 생중계하여 국민들의 정책에 대한 관심 유도</div> <div>- 주요 정책 이슈에 참가한 전문가들의 해설을 통해 정책 이해도 제고</div> <div>■ 각 부처 facebook과 KTV facebook 을 연계하여 주요 정부 행사 생방송 중계 활성화</div> <div>- 각 부처 행사, 주요 정책 및 국정 발표 현장 중계를 KTV facebook 채널을 통해 전 부처 facebook 으로 중계</div> <div>■ 방송카메라 없는 스마트 현장 생중계</div> <div>- 온나라, 이음, 웹캠, 스마트폰 활용한 스마트 방송시스템 선도</div> <div>■ 주요 정부정책 중계 영상물 방송 및 인터넷 생중계</div> <div>- KTV 인터넷방송 중계 협업을 통한 정책소통 강화</div> <div>- 주요 정부정책 중계 영상물 방송 제작</div> <div>- 생중계 시청자의 접속자 수 폭증에 대비한 기반 강화</div> <div>- KTV 영상메일서비스를 기반으로 인터넷방송 중계협업 확대</div> <div>- 대상 기관에 대한 협업 안내 및 홍보 강화</div>																																																							
	연도별 추진계획	<table><tr><td>구분</td><td>2018</td><td>2019</td><td>2020</td><td>2021</td><td>2022</td></tr><tr><td rowspan="2">정부 정책발표· 주요행사 홍보 확대</td><td colspan="5">공론의 장 생중계, 전문가들의 해설을 통해 이해도 제고</td></tr><tr><td>운영 활성화</td><td>점검 및 개선</td><td>운영 고도화</td><td colspan="2">운영효율화</td></tr><tr><td rowspan="2">부처 facebook KTV facebook 연계</td><td colspan="5">각 부처 facebook과 KTV facebook 을 연계하여 주요 정부 행사 생방송 중계 활성화</td></tr><tr><td>운영 활성화</td><td>점검 및 개선</td><td colspan="3">운영효율화</td></tr><tr><td rowspan="2">방송카메라 없는 스마트 현장 생중계</td><td colspan="5">온나라, 이음, 웹캠, 스마트폰 활용한 스마트 방송시스템 선도</td></tr><tr><td>운영 활성화</td><td>점검 및 개선</td><td colspan="3">운영효율화</td></tr><tr><td rowspan="2">중계 영상물 방송 및 생중계</td><td colspan="5">주요 정부정책 중계 영상물 방송 및 인터넷 생중계</td></tr><tr><td>운영 활성화</td><td>점검 및 개선</td><td colspan="3">운영효율화</td></tr></table>						구분	2018	2019	2020	2021	2022	정부 정책발표· 주요행사 홍보 확대	공론의 장 생중계, 전문가들의 해설을 통해 이해도 제고					운영 활성화	점검 및 개선	운영 고도화	운영효율화		부처 facebook KTV facebook 연계	각 부처 facebook과 KTV facebook 을 연계하여 주요 정부 행사 생방송 중계 활성화					운영 활성화	점검 및 개선	운영효율화			방송카메라 없는 스마트 현장 생중계	온나라, 이음, 웹캠, 스마트폰 활용한 스마트 방송시스템 선도					운영 활성화	점검 및 개선	운영효율화			중계 영상물 방송 및 생중계	주요 정부정책 중계 영상물 방송 및 인터넷 생중계					운영 활성화	점검 및 개선	운영효율화		
	구분	2018	2019	2020	2021	2022																																																			
	정부 정책발표· 주요행사 홍보 확대	공론의 장 생중계, 전문가들의 해설을 통해 이해도 제고																																																							
		운영 활성화	점검 및 개선	운영 고도화	운영효율화																																																				
	부처 facebook KTV facebook 연계	각 부처 facebook과 KTV facebook 을 연계하여 주요 정부 행사 생방송 중계 활성화																																																							
		운영 활성화	점검 및 개선	운영효율화																																																					
	방송카메라 없는 스마트 현장 생중계	온나라, 이음, 웹캠, 스마트폰 활용한 스마트 방송시스템 선도																																																							
운영 활성화		점검 및 개선	운영효율화																																																						
중계 영상물 방송 및 생중계	주요 정부정책 중계 영상물 방송 및 인터넷 생중계																																																								
	운영 활성화	점검 및 개선	운영효율화																																																						
부 서 별 업 무	기획편성	KTV제작 콘텐츠를 중앙부처에 제공하여 콘텐츠 사용 기관 확대 중앙 부처기관, 공공기관, 지자체와 협업																																																							
	온라인 콘텐츠	시청자 확보를 위해 실시간 방송 홍보물 제작과 SNS계정 관리 운영																																																							
	방송보도	프로그램 연출 및 정부행사 취재																																																							
핵심성과지표 (KPI)		정책 콘텐츠 확산 지수-정책 어젠다 방송 횟수 (수) 정부정책 발표 및 토론 중계와 인터넷 생중계 수 (건)																																																							

② 새로운 형태의 영상매체 생산·활용·관리제고

전략방향 3		영상기록물 플랫폼																									
전략과제 3-2		영상기록물 생산																									
실 행 과 제	과제명 2	새로운 형태의 영상매체 생산·활용·관리제고																									
	과제개요	카드뉴스, 모바일 동영상, 무인항공촬영 등 다양한 형태의 영상매체를 생산, 활용하여 시청자의 관심과 활용도 제고																									
	주요내용	■ 뉴미디어 환경변화에 따른 다양한 영상 콘텐츠 제작 확산 － 카드뉴스, 모바일 동영상, 무인항공촬영 등을 통한 다양한 콘텐츠 제작 － 젊은 시청자가 쉽게 접근할 수 있는 형태의 영상제작물을 통해 정책에 대한 소비자 접근성 제고 － 새로운 형태의 영상매체 생산·활용을 통해 뉴미디어를 통한 정책홍보를 실현하는 KTV 이미지 구축																									
	연도별 추진계획	<table><tr><td>구분</td><td>2018</td><td>2019</td><td>2020</td><td>2021</td><td>2022</td></tr><tr><td rowspan="3">카드뉴스, 모바일 동영상, 무인항공촬영 제작·활용</td><td colspan="2">카드뉴스 제작 도입</td><td colspan="3">카드뉴스 제작 기술 확산</td></tr><tr><td colspan="5">모바일 동영상 제작 고도화</td></tr><tr><td colspan="2">무인항공촬영 도입</td><td>무인항공촬영 확대</td><td colspan="2">무인항공촬영 영상자료 고도화</td></tr></table>					구분	2018	2019	2020	2021	2022	카드뉴스, 모바일 동영상, 무인항공촬영 제작·활용	카드뉴스 제작 도입		카드뉴스 제작 기술 확산			모바일 동영상 제작 고도화					무인항공촬영 도입		무인항공촬영 확대	무인항공촬영 영상자료 고도화
구분	2018	2019	2020	2021	2022																						
카드뉴스, 모바일 동영상, 무인항공촬영 제작·활용	카드뉴스 제작 도입		카드뉴스 제작 기술 확산																								
	모바일 동영상 제작 고도화																										
	무인항공촬영 도입		무인항공촬영 확대	무인항공촬영 영상자료 고도화																							
부 서 별 업 무	방송영상	모바일 동영상, 무인항공촬영 제작과 활용																									
	온라인 콘텐츠	카드뉴스 제작과 활용																									
	기획편성	새로운 형태의 영상매체 생산을 위한 기획과 인력·재정 계획 수립																									
핵심성과지표 (KPI)		연도별 목표치																									
		2018	2019	2020	2021	2022																					
새로운 형태의 영상매체 생산 증가율		3%	4%	5%	6%	7%																					
페이스북 · 유 튜브 구독자 수		61,657명	65,973명	70,591명	75,532명	80,819명																					

③ 한국의 자연·문화·지리 등을 담은 특수영상물 제작

전략방향 3		영상기록물 플랫폼																																			
전략과제 3-2		영상기록물 생산																																			
실 행 과 제	과제명 3	한국의 자연·문화·지리 등을 담은 특수영상물 제작																																			
	과제개요	한국의 자연경관, 지역의 문화와 전통, 사람들의 삶의 모습, 세계 각국의 한류 열풍 등 현시대의 한국과 한국인의 삶과 자연에 대한 영상물 제작을 강화하여 기록으로 남김																																			
	주요내용	<div>■ 한국의 자연경관, 지역 문화와 전통, 삶의 모습 등 기록영상물 제작</div> <div>- 경제적 이윤을 창출하지는 못하지만 장기적으로 기록하고 보존해야 하는 우리나라의 자연경관, 변화하는 지역의 모습과 지리, 전통, 문화 등을 영상자료로 제작</div> <div>- 사람들의 일상 모습을 촬영, 보존하여 현 시대 한국인의 삶의 모습을 기록으로 남기는 작업</div> <div>- 세계 각국에 사는 한국인의 모습, 세계 각국의 한류 열풍 등을 영상자료로 보존</div> <div>- 민간 기업에서는 할 수도 없고, 관심도 없는 분야이지만 KTV가 가장 잘 할 수 있고, 해야 하는 특수영상물 제작·보존 능력 제고</div> <div>■ 특수영상물의 가치에 대한 홍보</div> <div>- 현 시대의 자연·문화·지리 및 삶의 모습 등을 영상물로 제작·보존 하는 것의 가치를 부각시키고 적극적으로 홍보하여 특수영상물 제작보존의 중심인 KTV의 영향력 강화</div> <div>- 특수영상물을 민간에서 활용할 수 있도록 관리·홍보</div>																																			
	연도별 추진계획	<table><tr><th>구분</th><th>2018</th><th>2019</th><th>2020</th><th>2021</th><th>2022</th></tr><tr><td>특수영상물 제작 기획</td><td>특수영상제작 기획</td><td colspan="2">특수영상물 기록 활성화</td><td colspan="2">특수영상물 기록 고도화</td></tr><tr><td>특수영상물 촬영</td><td>분야 결정</td><td colspan="2">촬영기술 고도화</td><td colspan="2">촬영분야 확대 및 기술의 고도화</td></tr><tr><td>특수영상물 보존</td><td>보존 준비기</td><td colspan="2">특수영상물 보존 실행</td><td colspan="2">특수영상물 보존 고도화</td></tr><tr><td>특수영상물 홍보</td><td colspan="3">특수영상물 가치 홍보</td><td colspan="2">특수영상물 민간 활용도 제고</td></tr></table>						구분	2018	2019	2020	2021	2022	특수영상물 제작 기획	특수영상제작 기획	특수영상물 기록 활성화		특수영상물 기록 고도화		특수영상물 촬영	분야 결정	촬영기술 고도화		촬영분야 확대 및 기술의 고도화		특수영상물 보존	보존 준비기	특수영상물 보존 실행		특수영상물 보존 고도화		특수영상물 홍보	특수영상물 가치 홍보			특수영상물 민간 활용도 제고	
	구분	2018	2019	2020	2021	2022																															
특수영상물 제작 기획	특수영상제작 기획	특수영상물 기록 활성화		특수영상물 기록 고도화																																	
특수영상물 촬영	분야 결정	촬영기술 고도화		촬영분야 확대 및 기술의 고도화																																	
특수영상물 보존	보존 준비기	특수영상물 보존 실행		특수영상물 보존 고도화																																	
특수영상물 홍보	특수영상물 가치 홍보			특수영상물 민간 활용도 제고																																	
부 서 별 업 무	방송영상	특수영상물 촬영을 위한 인력·장비 확보																																			
		특수영상물 제작 및 보존 방안 수립																																			
	기획편성	특수영상물 촬영 기획 및 지원·홍보 계획 수립																																			
	운영관리	특수영상물 촬영을 위한 예산 확보 및 인력·재정 관리																																			
핵심성과지표 (KPI)		특수영상물 제작 건수, 특수영상물 제작증가율, 특수영상물 민간활용지수																																			

□ 전략과제 3: 영상기록물 가치 창출

- 새로운 영상매체에 대한 생산성과 전문성을 확보함으로써 정부 영상 기록물을 다루는 유사 기관 중 한국정책방송원이 공공 영상물 생산·관리·활용에 중추적인 입지를 구축
- 정부 영상기록물 관리 허브로서 타 방송매체와 유관기관 등과 프로그램을 교류 및 협력 관계를 구축하여 주도적이고 선진적인 정부 영상기록물 관리자의 이미지를 제고

① 외부기관과의 연계·협력을 통한 기록유산 가치 홍보 강화

전략방향 3		영상기록물 플랫폼						
전략과제 3-3		영상기록물 가치 창출						
실 행 과 제	과제명 1	외부기관과의 연계·협력을 통한 기록유산 가치 홍보 강화						
	과제개요	포털 사이트와의 연계 및 유관기관과의 협업을 통해 공공 영상자료 보존의 의미와 존재의 가치를 적극적으로 홍보						
	주요내용	■ 대국민 기록유산 이해도 제고 - 포털 사이트와의 연계 및 SNS의 적극적 활용을 통해 한국정책방송원이 소유하고 있는 과거영상자료 및 정부기록영상 등의 가치를 적극적으로 홍보 - 국가기록원과의 공동 전시회 개최 등과 같은 행사를 통해 공공 영상물에 대한 대국민 이해도를 제고 - 대한뉴스 제작 카메라, 과거 영상매체 저장매체 등과 같이 더 이상 사용되지 않으나 과거에 영상제작과 보관에 활용되었던 물품에 대한 전시 등을 통해 기록영상 관련 유산의 의미와 가치를 홍보						
	연도별 추진계획	기록유산 이해도 제고	구분	2018	2019	2020	2021	2022
			기록유산 이해를 위한 지속적 홍보					
전시회 및 홍보를 위한 예산 확보								
포털사이트 SNS 홍보								
유관기관과의 협업 활성화			유관기관과의 협업 고도화					
		공공영상물 관리자의 이미지 구축				공공영상물 관리자 로서의 위상 구축		
부 서 별 업 무	방송영상	기록유산 영상 제작						
	방송기술	과거 영상매체 등의 기록영상물 보관						
	기획편성	과거 영상자료 및 정부기록 영상 홍보						
핵심성과지표 (KPI)		기록유산이해도: 기록유산의 중요성에 대해 일반 국민/소비자가 이해하는 정도 기록유산홍보지수: 방송이나 인터넷을 통해 기록유산홍보가 이루어진 수+ 외부기관과의 협력을 통해 기록유산홍보활동이 이루어진 수						

② 공공 영상자료의 민간 활용 제고 및 부가가치 창출 강화

전략방향 3		영상기록물 플랫폼					
전략과제 3-3		영상기록물 가치 창출					
실 행 과 제	과제명 2	공공 영상자료의 민간 활용 제고 및 부가가치 창출 강화					
	과제개요	정부기록영상 및 디지털 자료 등 한국정책방송원이 소유하고 있는 공공 영상자료를 각종 방송 프로그램 및 영화 제작, 전시전 등에 활용되어 부가가치를 창출하고 국민들이 자유롭게 활용하도록 서비스 제공					
	주요내용	■ 민간부문에 공공 영상자료 제공 - 영상콘텐츠 제공을 통해 방송 프로그램 및 영화제작, 전시전, 홍보자료 등에 활용되어 부가가치 창출에 기여 ■ 공공저작물 및 공공데이터 개방 확대 - KTV 제공 영상콘텐츠는 각종 방송프로그램 및 영화제작, 전시 등에 활용 ■ 공공영상물 국민활용 지원을 위한 콘텐츠 다운로드 서비스					
	연도별 추진계획	구분	2018	2019	2020	2021	2022
		정부기록영상 민간 활용도 제고	공공저작물 및 공공데이터 개방 확대				
콘텐츠 다운로드 서비스							
부 서 별 업 무	방송영상	영상품질강화					웹캠 관리 및 활용
	기획편성	공공데이터, 저작물 개방으로 재생산되는 콘텐츠 크리에이터와 협업 추진					
핵심성과지표 (KPI)		영상자료 국민제공건수 (민간 등에 제공하는 CD, DVD, 파일 등 자료 건수 조사), 공공영상물 다운로드 횟수 (건), 민간활용지수					

4. 지속가능 경영시스템

□ 목표

- 재정·인사·조직을 재진단하여 건전성과 효율성을 제고함으로서 한국 정책방송원이 지속적으로 성장할 수 있는 기반 구축

□ 전략과제 1: 역량과 성과 중심 인사관리

- 성과중심의 인사관리를 통하여 핵심인재를 관리 강화하며, 공정하고 객관적인 성과지표를 구축함으로 비정규직 성과관리 및 채용 시스템을 제고함
- 전문역량 강화를 위한 체계적 교육을 실시함으로서, 지속적인 성과 창출을 도모하고 직무교육을 내실화하여 학습하는 조직문화를 조성함

① 공정한 성과평가를 통한 핵심인재 관리 강화

전략방향 4		지속가능 경영 시스템 구축																												
전략과제 4-1		역량과 성과중심의 인사관리																												
실 행 과 제	과제명 1	공정한 성과평가를 통한 핵심인재 관리 강화																												
	과제개요	성과중심의 인사관리를 통하여 핵심인재를 관리 강화하며, 공정하고 객관적인 성과지표를 구축함으로써 비정규직 성과관리 및 채용 시스템을 제고함.																												
	주요내용	<div>■ 성과중심의 인사관리</div> <div>- 성과 우수자에 대한 보상 체계강화로 지속적인 동기 부여</div> <div>- 공정하고 객관적인 무기 계약직 전환심사 및 승진 인사 제도 운영</div> <div>- 우수한 인재를 조기 선발하여 정책방송 전문가로 육성</div> <div>- 저성과자 관리 강화</div> <div>- 성과 중심의 조직문화 기반 마련</div> <div>- 전 직원 대상 직무분석, 성과평가 운영 강화 등을 통해 개인성과 관리</div> <div>■ 핵심인재 관리 강화</div> <div>- 핵심인재 관리 강화 및 경영개발 프로그램(COP) 고도화</div> <div>- 성과관리(BSC) 시스템에 의한 평가 및 보상의 환류체계 구축</div> <div>- 투명하고 공정한 성과보상 체계 구축</div> <div>■ 공정하고 객관적인 성과지표 구축</div> <div>- 비정규직 대상으로 하는 성과지표 구축</div> <div>- 공정하고 객관적인 비정규직 고성과자 고용 제도 마련</div> <div>■ 비정규직 성과관리 및 채용 시스템 제고</div> <div>- 비정규직에 대한 성과관리를 효과적으로 실시하여 고성과자에 대한 고용을 보장하여 역선택의 문제를 해결</div> <div>- 조직 활력제고에 기여하는 성과시스템 장착</div> <div>- 성과지표를 토대로 지표별 목표 달성에 기여한 비정규직 직원(매월·연말) 가산점 부여</div> <div>- 예산 절감·고객만족도 제고 등 성과 우수 직원 가산점 부여</div> <div>- 비정규직 성과 우수자 중 연간 최대 5명 범위에서 재고용 실시</div>																												
	연도별 추진계획	<table><tr><td>구분</td><td>2018</td><td>2019</td><td>2020</td><td>2021</td><td>2022</td></tr><tr><td>성과중심의 인사관리</td><td>점검 및 개선</td><td>운영 활성화</td><td>운영 고도화</td><td colspan="2">운영효율화</td></tr><tr><td rowspan="2">성과지표 구축</td><td colspan="5">공정하고 객관적인 성과지표 구축</td></tr><tr><td>성과지표 구축</td><td>운영 활성화</td><td>점검 및 개선</td><td colspan="2">운영효율화</td></tr></table>						구분	2018	2019	2020	2021	2022	성과중심의 인사관리	점검 및 개선	운영 활성화	운영 고도화	운영효율화		성과지표 구축	공정하고 객관적인 성과지표 구축					성과지표 구축	운영 활성화	점검 및 개선	운영효율화	
	구분	2018	2019	2020	2021	2022																								
성과중심의 인사관리	점검 및 개선	운영 활성화	운영 고도화	운영효율화																										
성과지표 구축	공정하고 객관적인 성과지표 구축																													
	성과지표 구축	운영 활성화	점검 및 개선	운영효율화																										
부 서 별 연 말 부 속 부 서	운영관리	성과중심의 인사관리 체계 운영, 비정규직에 대한 성과관리를 실시																												
핵심성과지표 (KPI)		개인 성과 평가 점수																												
		고성과 비정규직 재고용률 (%)																												

② 전문역량 강화를 위한 교육훈련 체계 구축

전략방향 4		지속가능 경영 시스템 구축																
전략과제 4-1		역량과 성과중심의 인사관리																
실 행 과 제	과제명 2	전문역량 강화를 위한 교육훈련 체계 구축																
	과제개요	전문역량 강화를 위한 체계적 교육을 실시함으로써, 지속적인 성과 창출을 도모하고 직무교육을 내실화하여 학습하는 조직문화를 조성함.																
	주요내용	<div>■ 전문분야에 대한 직원 역량 강화로 지속적인 성과 창출 도모</div> <div>- 직원역량 강화 프로그램 시행</div> <div>- 방송 역량 강화를 위한 전문교육 강화 및 민간 교육 기회 확대</div> <div>- 방송 전문교육기관 교육기회 및 지원 확대</div> <div>- 행정능률 제고를 위한 직무교육의 내실화</div> <div>- 신뢰할 수 있는 직장 분위기 조성을 위한 관련교육 강화</div> <div>- 역량강화교육 현업 적용도 지표 관리를 통해 지속적인 인재역량 강화 및 혁신활동을 추진하여 조직의 성장 도모</div> <div>- 직무별 전문 인재 육성 교육 실시</div> <div>■ 직원 역량강화를 위한 체계적 교육 실시</div> <div>- 기관 비전 달성 교육과정 개발/운영, 전문 인재 육성 교육 자료 등 개발, 소통강화, 역량 제고 등을 위한 내외 전문 등 교육 실시</div> <div>■ 방송 역량 강화를 위한 전문교육 강화 및 민간 교육 기회 확대</div> <div>- 방송환경에 대처할 수 있는 자체 방송 전문교육 실시</div> <div>- 방송전문교육기간 교육기회 및 지원 확대</div> <div>■ 행정 능력 제고를 위한 직무교육의 내실화</div> <div>- 방송기술 전문교육 프로그램 운영</div> <div>- 분야별 전문교육 강화</div> <div>-학습조직 운영 등</div> <div>■ 학습하는 조직문화 조성</div> <div>- 방송 관련 콘텐츠마켓, 장비전시회, 컨퍼런스 등 민간교육 참여</div> <div>- 방송 전문성 강화 및 문화적 소양 함양을 위한 교육 기회 확대</div> <div>- 부서별, 직능별(PD, 기자, 촬영 등) 워크숍을 개최하여 화합을 도모하고 아이디어를 토론하는 조직 문화 정착</div>																
	연도별 추진계획	<table><tr><td>구분</td><td>2018</td><td>2019</td><td>2020</td><td>2021</td><td>2022</td></tr><tr><td>직무교육 체계화 및 내실화</td><td>점검 및 개선</td><td>운영 활성화</td><td>운영 고도화</td><td colspan="2">운영효율화</td></tr></table>						구분	2018	2019	2020	2021	2022	직무교육 체계화 및 내실화	점검 및 개선	운영 활성화	운영 고도화	운영효율화
구분	2018	2019	2020	2021	2022													
직무교육 체계화 및 내실화	점검 및 개선	운영 활성화	운영 고도화	운영효율화														
부 서 별 업 무	운영관리	직무교육을 체계화하여 실시 민간 교육 정보 제공 및 참여 제고																
핵심성과지표 (KPI)		상급자 업무실적 평가위원회 점수 (점)																
		교육 프로그램 실시 및 개인 참여 (건)																

□ 전략과제 2: 조직관리 시스템 고도화

- 합리적인 재정·회계·예산 시스템을 구축하여 재정운영의 건전성과 효율성 제고
- 체계적인 예산 관리를 통해 재정의 투명성과 구매의 효율성 확보
- 책임운영기관으로서 자체 재정을 확대하는 시스템을 개발·운영하여 효율적인 재정 운영

① 조직 운영체계 합리화

전략방향 4		지속가능 경영 시스템 구축																						
전략과제 4-2		조직관리 시스템 고도화																						
실 행 과 제	과제명 1	조직 운영체계 합리화																						
	과제개요	탄력적이고 효율적인 인사 관리 시스템을 통해 효과적인 인력 관리를 강화하고 업무의 효율성을 극대화할 수 있도록 조직 관리를 강화																						
	주요내용	<div>■ 조직 진단 등을 통한 조직·인사의 효율화 방안 마련</div> <div>- 효율적 인력 재배치 및 TF 등 임시조직 활용 등 조직운영 탄력성 강화</div> <div>- 기관 전략 맞춤형 인력 재배치</div> <div>■ 급변하는 방송환경변화에 탄력적, 능동적 조직 운용</div> <div>- 프로그램 개편과 병행, 부서간 업무 및 인력 조정으로 효율 극대화</div> <div>- 변화에 효율적으로 대응하는 인사시스템 운용</div> <div>■ 열린 정부에 걸맞는 소통·협업 촉진 조직체계 구축</div> <div>- 협업 수행을 위한 탄력적 인력 운영</div> <div>- 부 체제 시행 성과 평가 고려, 협업체제 재구축 등</div> <div>■ 방송 제작 인력의 낮은 정규직 비율을 비정규직의 정규직화를 통해 해소하여 안정적인 제작환경 조성</div> <div>- 비정규직에 대한 성과관리와 채용 시스템을 정비하여 장기적으로 정규직 비율을 높이고 우수한 인재를 채용·활용할 수 있도록 관리 강화</div>																						
	연도별 추진계획	<table><tr><td>구분</td><td>2018</td><td>2019</td><td>2020</td><td>2021</td><td>2022</td></tr><tr><td>조직 운영의 효율성</td><td>점검 및 개선</td><td>운영 활성화</td><td>운영 고도화</td><td colspan="2">운영 효율화</td></tr><tr><td>비정규직의 정규직화</td><td colspan="5">전년대비 5% 상승</td></tr></table>						구분	2018	2019	2020	2021	2022	조직 운영의 효율성	점검 및 개선	운영 활성화	운영 고도화	운영 효율화		비정규직의 정규직화	전년대비 5% 상승			
구분	2018	2019	2020	2021	2022																			
조직 운영의 효율성	점검 및 개선	운영 활성화	운영 고도화	운영 효율화																				
비정규직의 정규직화	전년대비 5% 상승																							
부 서 별 업 무	운영관리	조직 운영의 탄력적 관리 및 비정규직의 정규직 전환 고려																						
	기획편성	비정규직이 필요한 부서에 비정규직 배치																						
핵심성과지표 (KPI)		내부 조직 역량																						
		정규직 고용률(%)																						

② 재정운영의 건전성 및 효율성 제고

전략방향 4		지속가능 경영 시스템 구축																																	
전략과제 4-2		조직관리 시스템 고도화																																	
실 행 과 제	과제명 2	재정운영의 건전성 및 효율성 제고																																	
	과제개요	합리적인 재정·회계·예산관리 체계 구축을 위한 계획을 수립하고 실행하여 계약업무의 효율성과 투명성 제고 부서별·사업별 예산 수시 점검 및 관리를 통한 불용 예산 제로화를 목표로 하고 국내 여비 절감 집행 제고																																	
	주요내용	<div>■ 예산운영의 투명성 제고 및 성과 모니터링</div> <div>- 효율적으로 자원을 배분하고 예산운용과정을 모니터링 하여 기관의 건전한 재정구조 및 합리적 운영을 도모</div> <div>- 효율적인 예산집행 및 자체절감, 수입증대 노력을 통한 재정자립도 관리 필요</div> <div>- 한정된 예산의 투명하고 효율적인 집행</div> <div>- 분기별 예산집행 추이 분석 및 점검을 통해 불용 예산 제로화 추진</div> <div>- 예산집행위원회 운영, 예산운영 모니터링</div> <div>■ 재정운영 성과 제고를 위한 전략체계 구축</div> <div>- 전략적 자원배분 및 재무계획 수립 시 사업부서 참여 강화 방안 마련</div> <div>- 투명하고 효율적인 예산 집행을 통한 효율성 증대</div> <div>- 방송 제작비 집행 투명성 강화 위한 직원 청렴 교육 강화 및 관련 규정 정비</div> <div>■ 예산 수립, 진행, 관리의 합리적 운영 강화</div> <div>- 5개년 중기 재정 계획의 안정·건전성 강화, 예산집행 투명성 제고 등 체계적 프로세스 운영</div> <div>■ 계약업무의 효율성 및 투명성 제고</div> <div>- 불필요한 예산이 낭비되지 않도록 기준 단가의 원가계산 철저</div> <div>- 수의계약 내역 관리</div>																																	
	연도별 추진계획	<table><tr><td>구분</td><td>2018</td><td>2019</td><td>2020</td><td>2021</td><td>2022</td></tr><tr><td rowspan="2">재정건전성 제고를 위한 추진체계</td><td colspan="5">재정건전성 제고를 위한 추진 체계 유지·발전</td></tr><tr><td>점검 및 개선</td><td>운영 활성화</td><td>운영 고도화</td><td colspan="2">운영효율화</td></tr><tr><td rowspan="2">계약업무 효율성 및 투명성 제고</td><td colspan="5">계약업무 효율성 및 투명성 제고</td></tr><tr><td>운영 활성화</td><td>점검 및 개선</td><td>운영 고도화</td><td colspan="2">운영효율화</td></tr></table>						구분	2018	2019	2020	2021	2022	재정건전성 제고를 위한 추진체계	재정건전성 제고를 위한 추진 체계 유지·발전					점검 및 개선	운영 활성화	운영 고도화	운영효율화		계약업무 효율성 및 투명성 제고	계약업무 효율성 및 투명성 제고					운영 활성화	점검 및 개선	운영 고도화	운영효율화	
		구분	2018	2019	2020	2021	2022																												
재정건전성 제고를 위한 추진체계		재정건전성 제고를 위한 추진 체계 유지·발전																																	
		점검 및 개선	운영 활성화	운영 고도화	운영효율화																														
계약업무 효율성 및 투명성 제고	계약업무 효율성 및 투명성 제고																																		
	운영 활성화	점검 및 개선	운영 고도화	운영효율화																															
부서별업무	운영관리	재정회계·예산관리 및 재정건전성 제고를 위한 체계마련, 제작비 투명성을 위해 정보 공개																																	
핵심성과지표 (KPI)		부서·사업별 예산 수시 점검 횟수 (건)																																	
		외부회계감사 결과																																	

③ 업무프로세스 개선을 위한 소통 채널 운영 강화

전략방향 4		지속가능 경영 시스템 구축																																	
전략과제 4-2		조직관리 시스템 고도화																																	
실 행 과 제	과제명 3	업무프로세스 개선을 위한 소통 채널 운영 강화																																	
	과제개요	업무 프로세스 개선을 위한 소통채널을 운영함으로써, 건전한 직장문화를 조성하고 모니터링과 피드백 중심의 사업 추진상황을 점검함으로써 차년도 사업계획에 반영함																																	
	주요내용	<div>■ 업무 프로세스 개선을 위한 소통 채널 운영 강화</div> <div>- 자유로운 의견 수렴 기회 확산 및 분위기 조성을 통하여 내·외부 고객 의견 수렴 지속 추진</div> <div>- 기관장과의 일대일 온라인 대화창구 개설 및 운영</div> <div>■ 건전한 직장문화 조성 강화</div> <div>- 크로스 미팅, 직급·직종별 모임 정례화 등 다양한 소통 프로그램 개발</div> <div>■ 모니터링과 피드백 중심의 사업 추진상황 점검</div> <div>- 프로그램 및 세부 사업에 대한 진행점검 및 회의</div> <div>- 운영에 관한 전반적인 사항 점검 및 의견 교환</div> <div>- 사업추진 상 장애요인 분석 및 해결방안 논의</div> <div>- 성과환류를 통한 차년도 사업계획 반영</div>																																	
	연도별 추진계획	<table><tr><td>구분</td><td>2018</td><td>2019</td><td>2020</td><td>2021</td><td>2022</td></tr><tr><td rowspan="2">소통 채널 운영 강화</td><td colspan="5">지속적인 내·외부 고객 의견 수렴</td></tr><tr><td>점검 및 개선</td><td>운영 활성화</td><td>운영 고도화</td><td colspan="2">운영효율화</td></tr><tr><td rowspan="2">사업 추진상황 점검</td><td colspan="5">세부사업에 대한 진행점검 및 회의 실시</td></tr><tr><td>운영 활성화</td><td>점검 및 개선</td><td>운영 고도화</td><td colspan="2">운영효율화</td></tr></table>						구분	2018	2019	2020	2021	2022	소통 채널 운영 강화	지속적인 내·외부 고객 의견 수렴					점검 및 개선	운영 활성화	운영 고도화	운영효율화		사업 추진상황 점검	세부사업에 대한 진행점검 및 회의 실시					운영 활성화	점검 및 개선	운영 고도화	운영효율화	
		구분	2018	2019	2020	2021	2022																												
소통 채널 운영 강화		지속적인 내·외부 고객 의견 수렴																																	
		점검 및 개선	운영 활성화	운영 고도화	운영효율화																														
사업 추진상황 점검	세부사업에 대한 진행점검 및 회의 실시																																		
	운영 활성화	점검 및 개선	운영 고도화	운영효율화																															
부 서 별 업 무	운영관리	내·외부 고객 의견 수렴 및 조직 내 소통 프로세스 활성화																																	
	기획편성	프로그램 및 세부사업 관련 회의 실시																																	
핵심성과지표 (KPI)		업무프로세스 개선실적																																	
		진행 점검 및 회의 실시(건)																																	

□ 전략과제 3: 신성장동력 확대

- 한국정책방송원의 방송·홍보 전문성을 잘 활용하여 서비스 대상자인 정부 기관의 홍보 업무 향상에 기여
- 정부기관 및 지방자치단체에 홍보업무 컨설팅을 제공함으로써 인지도를 향상시키는 동시에 고객만족도 제고
- 각 정부기관 자체적으로 홍보 업무를 담당할 수 있도록 전문 교육프로그램 설치·운영

① 정부기관의 홍보업무 맞춤형 컨설팅 기능 설치·운영

전략방향 4		지속가능 경영 시스템 구축																																																																										
전략과제 4-3		신성장 동력 확대																																																																										
실 행 과 제	과제명 1	정부기관의 홍보업무 맞춤형 컨설팅 기능 설치·운영																																																																										
	과제개요	KTV가 보유하고 있는 전문성을 바탕으로 정부기관 및 지방자치단체를 대상으로 홍보업무 컨설팅을 제공함으로써 성과를 창출하고 서비스 만족도를 제고																																																																										
	주요내용	<div>■ 정부기관 및 지자체 홍보 업무 컨설팅 제공</div> <div>- 효과적 행정 서비스 홍보 사업 추진계획 수립 및 추진</div> <div>- 홍보업무 컨설팅을 운영하여 정부기관 및 지방자치단체에서 보다 신속하게 홍보업무 컨설팅을 받을 수 있도록 함</div> <div>- 전문성을 활용한 홍보 업무 강화를 위한 협력체계 구축 및 컨설팅 담당자 역량강화</div> <div>- 홍보업무 실태조사 실시</div> <div>- 찾아가는 서비스 등 접근법 개선과 다양한 맞춤형 홍보 컨설팅을 통한 사업 추진</div> <div>- 컨설팅을 제공받을 수 있도록 컨설팅 팀을 꾸리고 미리 예약하고 상담 받을 수 있는 시스템 체제 마련</div> <div>■ 수요자 유형별 맞춤형 홍보 서비스</div> <div>- 지속적 관계 유지 관리 및 홍보서비스 고품질화</div> <div>- 정부기관 및 지자체 카드뉴스 제작 시 KTV의 전문성을 활용하여 컨설팅 제공</div> <div>- 영상을 제작하여 정부기관 및 지자체의 홍보 다양성 제공</div>																																																																										
	연도별 \ 추진계획	<table><tr><td>구분</td><td>2018</td><td>2019</td><td>2020</td><td>2021</td><td>2022</td></tr><tr><td rowspan="4">홍보 계획 수립 및 운영</td><td colspan="5">정부기관 및 지자체의 홍보업무 컨설팅</td></tr><tr><td colspan="5">정부기관 컨설팅</td></tr><tr><td></td><td colspan="4">지자체 컨설팅</td></tr><tr><td></td><td></td><td>점검 및 개선</td><td colspan="2">운영효율화</td></tr><tr><td rowspan="4">카드뉴스 제작 시 컨설팅 제공</td><td colspan="5">정부기관 및 지자체 카드뉴스 제작 시 컨설팅</td></tr><tr><td colspan="5">정부기관 컨설팅</td></tr><tr><td></td><td colspan="4">지자체 컨설팅</td></tr><tr><td></td><td></td><td>점검 및 개선</td><td colspan="2">운영효율화</td></tr><tr><td rowspan="4">교육영상 제작</td><td colspan="5">정부기관 및 지자체의 컨설팅 영상 제공</td></tr><tr><td colspan="5">영상제작 및 수정보완</td></tr><tr><td></td><td colspan="4">정부기관에 컨설팅 영상 배포</td></tr><tr><td></td><td></td><td colspan="3">지자체에 컨설팅 영상 배포</td></tr></table>						구분	2018	2019	2020	2021	2022	홍보 계획 수립 및 운영	정부기관 및 지자체의 홍보업무 컨설팅					정부기관 컨설팅						지자체 컨설팅						점검 및 개선	운영효율화		카드뉴스 제작 시 컨설팅 제공	정부기관 및 지자체 카드뉴스 제작 시 컨설팅					정부기관 컨설팅						지자체 컨설팅						점검 및 개선	운영효율화		교육영상 제작	정부기관 및 지자체의 컨설팅 영상 제공					영상제작 및 수정보완						정부기관에 컨설팅 영상 배포						지자체에 컨설팅 영상 배포		
	구분	2018	2019	2020	2021	2022																																																																						
	홍보 계획 수립 및 운영	정부기관 및 지자체의 홍보업무 컨설팅																																																																										
		정부기관 컨설팅																																																																										
			지자체 컨설팅																																																																									
				점검 및 개선	운영효율화																																																																							
	카드뉴스 제작 시 컨설팅 제공	정부기관 및 지자체 카드뉴스 제작 시 컨설팅																																																																										
정부기관 컨설팅																																																																												
		지자체 컨설팅																																																																										
			점검 및 개선	운영효율화																																																																								
교육영상 제작	정부기관 및 지자체의 컨설팅 영상 제공																																																																											
	영상제작 및 수정보완																																																																											
		정부기관에 컨설팅 영상 배포																																																																										
			지자체에 컨설팅 영상 배포																																																																									
부 서 별 업 무	운영관리	홍보 계획 수립 및 관리 운영																																																																										
	방송제작	홍보 업무 컨설팅 제공 영상 제작																																																																										
핵심성과지표 (KPI)		홍보업무 컨설팅 제공 횟수 (건) 외부고객 서비스 만족도																																																																										

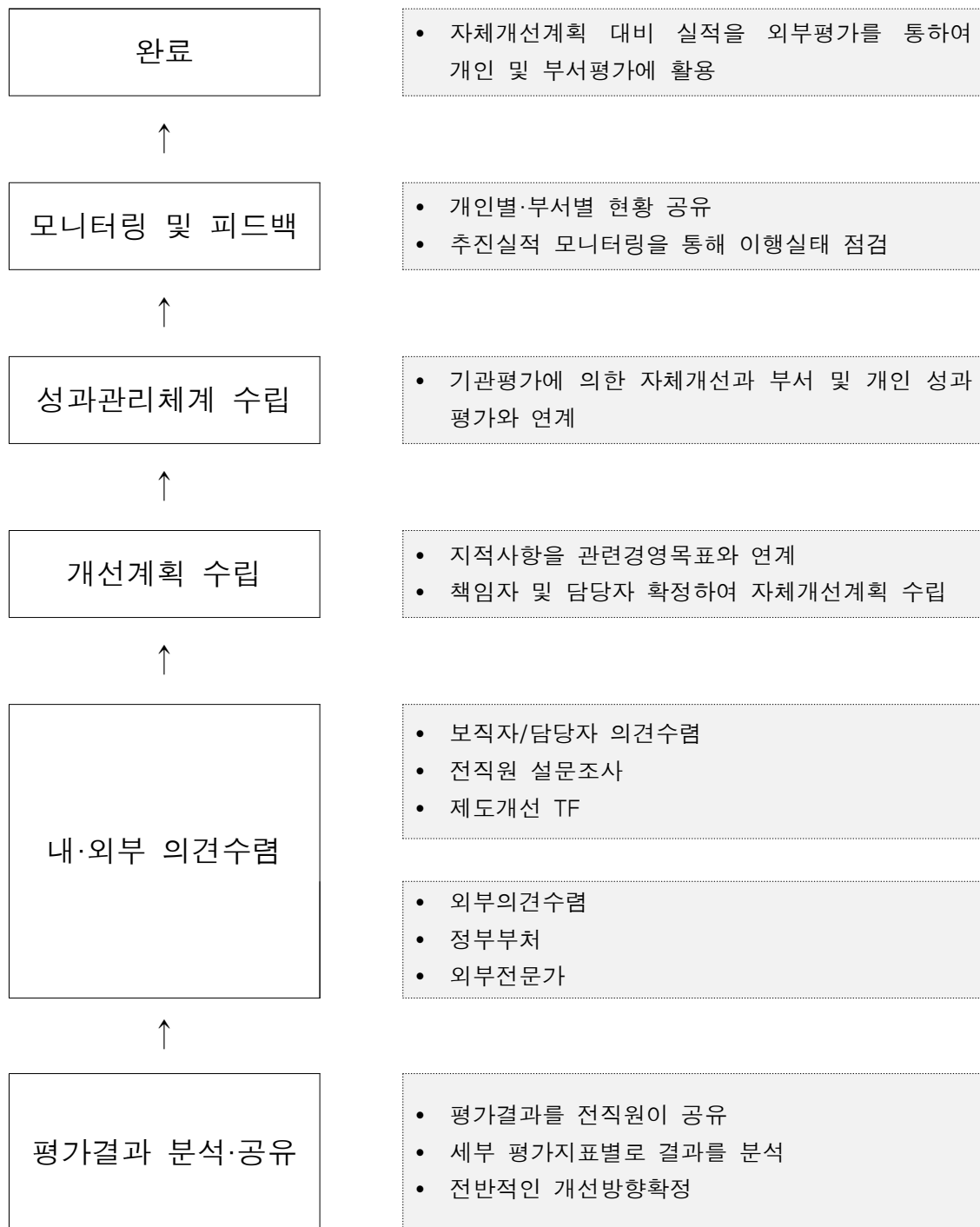
② 기관 협업 특화 사업 개발(미래산업 추진 동력 마련)

전략방향 4		지속가능 경영 시스템 구축																												
전략과제 4-3		신성장 동력 확대																												
실 행 과 제	과제명 2	기관 협업 특화 사업 개발(미래산업 추진 동력 마련)																												
	과제개요	KTV 방송을 통해 정부기관의 정책을 홍보할 수 있도록 적극 활용하여 관련 기관과의 협업 강화 정확한 조직 진단을 통해 지속가능한 성장이 가능한 조직 체계로 정비하고, 이를 통해 신사업을 개척하고 업무의 효율성 제고																												
	주요내용	<div>■ 타 방송매체 · 유관기관과 프로그램 교류 및 협업 확산</div> <div>- 국가 · 지방자치단체 협업을 통한 지역관광 활성화</div> <div>- 타 방송매체와 양질의 콘텐츠 교류를 통한 채널 접근성 확대</div> <div>- 유관기관 간 협업을 통한 프로그램 공동제작 활성화</div> <div>- 해외 한인방송 등 대상 글로벌 네트워크 구축 및 콘텐츠 제공</div> <div>- KTV방송 콘텐츠를 활용한 정책홍보 협업 강화</div> <div>- 각 정부기관이 효과적으로 언론과 국민을 대상으로 정책을 홍보하고 자체적인 인력을 교육·활용할 수 있도록 홍보 교육 프로그램 설치·운영</div> <div>■ 해외 공간 및 국제 행사를 이용한 행정 한류 선도</div> <div>- 해외 진출을 통한 KTV 콘텐츠 사업 확장</div> <div>■ 외부자원 협업을 통한 시너지 창출</div> <div>- 기관 간 협력을 통한 사업 수행</div> <div>- 기존 기관과의 협력 외 서비스 전력 방식 확대</div>																												
	연도별 추진계획	<table><tr><td>구분</td><td>2018</td><td>2019</td><td>2020</td><td>2021</td><td>2022</td></tr><tr><td>타기관과의 프로그램 교류 및 협업 확산</td><td colspan="5">기존고객 유지 및 타기관과의 협업 프로그램 전년대비 15% 확대</td></tr><tr><td>신사업 아이디어 확장 및 실시</td><td colspan="5">신사업 아이디어를 위한 개방형 문화 정착</td></tr><tr><td></td><td>운영 활성화</td><td>점검 및 실시</td><td>운영 고도화</td><td colspan="2">운영효율화</td></tr></table>						구분	2018	2019	2020	2021	2022	타기관과의 프로그램 교류 및 협업 확산	기존고객 유지 및 타기관과의 협업 프로그램 전년대비 15% 확대					신사업 아이디어 확장 및 실시	신사업 아이디어를 위한 개방형 문화 정착						운영 활성화	점검 및 실시	운영 고도화	운영효율화
구분	2018	2019	2020	2021	2022																									
타기관과의 프로그램 교류 및 협업 확산	기존고객 유지 및 타기관과의 협업 프로그램 전년대비 15% 확대																													
신사업 아이디어 확장 및 실시	신사업 아이디어를 위한 개방형 문화 정착																													
	운영 활성화	점검 및 실시	운영 고도화	운영효율화																										
부 서 별 업 무	기획편성	타기관과의 프로그램 교류 및 협업 확산, 신사업 아이디어 확장																												
핵심성과지표 (KPI)		신사업 확보 수 (건)																												
		기관 간 협업사업 수 (건)																												

〈참고문헌〉

- 김석주, 임정빈. (2010). 공공기관의 효율적 조직관리를 위한 직무분석 활용방안. 한국정책과학 학회보, 14(1), 31-59.
- 김성국·홍지숙. (2002). 직무분석에 대한 새로운 접근법 연구. 「기업경영연구」, 16: 223-244.
- 박찬휘. (2002). 직무분석의 유용성과 한계성: 정부 직무분석 작업의 경험을 중심으로. 「인사 행정」, 봄: 52-63.
- 신영수. (2002). 직무분석을 통해 직무성과주의 인사제도 실현. 「인사관리」, 9: 50-53.
- 선택현. (2006). 직무분석(Job Analysis)의 현황과 과제. 「서울산업대학교 논문」, 54: 389-393
- 이선우. (2002). 성과주의 직무분석 실험결과의 분석. 2002년 하계학술대회 발표논문집.
- 이창길. (2016). 인적자원행정론 2판. 파주: 법문사
- 중앙인사위원회. (2006). 계급대신 직무등급으로 보수차등(보도자료)
- 최관섭. (2005). 정부의 직무분석. 「자치행정」, 1: 83-85.
- 최동석 외. (2002). 직무분석의 현재와 미래. 서울: 중앙인사위원회·(주)삼일GHRs.
- Rabin, Jack. Vocino, Thomas. Hildreth W. Bartley and Miller, Gerald J. ed. (1983). *Handbook on public personnel administration and labor relations*. New York: Marcel Dekker, INC.
- Farnham, David and Sylvia Horton, 2000. *Human Resources Flexibilities in the Public Service: International Perspective*, MacMillan Press Ltd.

[부록 1] 책임운영기관 평가결과 지적사항 개선 과정

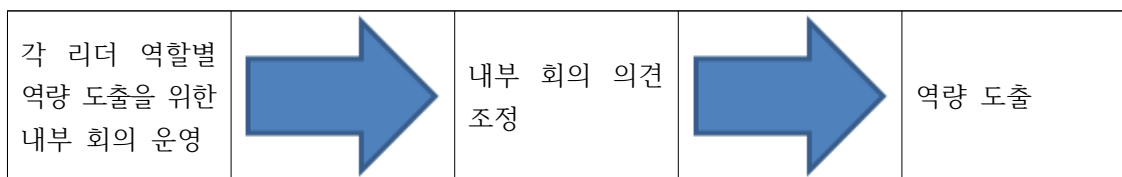


[부록 2] 계층별 리더 역할 정의

■ 역할 및 역할 정의: 한국정책방송원 직급체계에서 제시될 수 있는 계층별 리더 역할을 다음의 3가지로 도출하고 이에 대한 역할을 정의함

직급체계	역할	역할 정의
기관장	가치창출 리더	·변화와 혁신을 선도하는 리더로서 국립국제교육원의 사업 전반을 총괄하고 가치를 창출하는 역할 수행
부장, 팀장	목표지향 리더	·해당 부서(팀)의 사업 및 업무를 총괄하는 책임자로서 부서(팀)원들과 유기적인 관계를 형성하고 해당 실무 책임자들이 목표를 달성할 수 있도록 coaching하고 leading 하는 역할 수행
	성과중심 리더	·해당 부서(팀)의 전략 및 방향에 대해 구체적인 실행 계획을 수립하고 이를 달성하기 위한 Action을 수행하여 성과를 이끌어내는 선도적인 역할 수행

■ 도출 과정



■ 내부 조정 및 확정 결과

가치창출 리더	비전 제시	경영 마인드	전략적 사고
목표지향 리더	동기부여	부하육성	전략적 사고
성과중심 리더	팀워크 지향	커뮤니케이션 스킬	합리적 의사결정

■ 역량정의 및 행동지표

역량		역량정의	행동지표
가치 창출 리더	비 전 제 시	기관과 부서, 부서원 간의 비전과 목표, 과제를 일관성 있게 설정하여 조직 전체가 하나의 방향으로 나아갈 수 있게 하는 역량	·기관의 비전과 전략목표, 과제를 정확히 이해한다. ·기관의 전략목표와 과제를 바탕으로 한 비전을 설정 및 제시한다.
	경 영 마 인 드	조직의 사업방향과 목표 등에 영향을 줄 수 있는 국내외 환경변화 등을 분석하여 기관의 경영철학 및 방침을 세우고 기관 전략체계 달성을 위해 활용하는 역량	·기관 운영과정에서 효율성 및 효과성을 고려한다. ·기관 현황의 정확한 이해를 바탕으로 현안을 도출한다. ·기관 현안 해결을 위해 필요한 정보를 체계적으로 수집 및 분석하여 최적의 대안을 도출한다. ·기관 현안 해결 및 역량 결집을 주도한다.
	전 략 적 사 고	조직 목표 달성을 위해 대내외 관련 정보를 체계적으로 분석하고 장기적 안목과 다양한 관점에서 대안들을 종합적으로 비교 평가하여 최적의 방향과 전략을 제시하는 역량	·기회 및 위협요인을 파악하고 향후 상황을 전망, 예측한다. ·경영현황에 대한 이해를 바탕으로 전략방향을 도출한다.
목표 지향 리더	동 기 부 여	조직 목적달성의 긍정적 결과를 강조하고 구성원들이 업무에 대해 자신감이나 성취감을 느낄 수 있도록 장려하고 자극하며 그들이 원하는 욕구와 동기를 파악하고 업무를 통해 이를 충족할 수 있는 방법과 대안을 제안하고 이를 적극 지원하는 역량	·부하직원이 추진한 업무결과가 목표 달성에 기여한 정도를 이해시키고, 개인의 경력목표를 추구하도록 함으로써 자신감, 성취욕, 경쟁의식 등을 높여준다. ·타인의 잠재력에 대해 긍정적인 기대를 표현한다. ·단순한 업무지시가 아니라, 수행에 대한 책임감도 함께 부여하여 목표한 바를 성취하도록 한다.
	부 하 육 성	부하 직원에 대한 신뢰를 바탕으로 업무수행능력 향상을 위한 역량개발 기회를 적극적으로 지원하고, 조직 내에서의 개인의 성장과 자아실현을 위해 지속적인 관심, 지도, 조언을 제공하는 역량	·부하직원에게 다양한 육성기회를 제공, 지원하고 이에 대한 성과를 점검한다. ·부하 직원에게 적절한 피드백과 조언을 해준다. ·직원들이 자신의 업무 목표를 설정하고 이를 달성할 수 있도록 적절한 지도를 하며, 개선해야 할 부분에 대해 시기적절한 조언을 한다.
	전 략 적 사 고	조직의 목표 달성을 위해 대내외 관련 정보를 체계적으로 분석하고 장기적인 안목과 다양한 관점에서 대안들을 종합적으로 비교 평가하여 최적의 방향과 전략을 제시하는 역량	·기회 및 위협요인을 파악하고 향후 상황을 전망, 예측한다. ·경영현황에 대한 이해를 바탕으로 전략방향과 운영계획을 도출한다. ·전략 수립 시 필요한 정보를 체계적으로 수집 및 분석하여 최적의 대안을 선택한다.

역량		역량정의	행동지표
성과 중심 리더	팀 워크 크 지 향	조직의 목표 달성을 위해 조직구성원으로서 자발적으로 협력하고, 조직구성원간의 원활한 의사소통을 통하여 목표와 자원을 공유하고 팀 업무에 적극적으로 참여하는 역량	·직원들과 새로운 아이디어 및 결정내용에 대해 공유한다. ·협동하는 자세로 서로의 업무를 파악하여 필요한 자원을 제공한다. ·개인의 생각보다는 팀 전체의 의견을 존중한다.
	커 뮤 니 케 이 션 스 킬	효과적인 표현·설득능력과 타인의 의견을 경청하는 개방적인 태도를 갖추고 상대방과 원활하게 의사소통을 하며, 조직내외의 수직적·수평적 의사소통 채널을 효율적으로 구축할 수 있는 역량	·정직한 대화를 통하여 상대방에게 신뢰와 편안함을 주고 의사소통을 활성화한다. ·핵심을 짚는 질문을 적절히 함으로써 의사소통의 효율을 높인다. ·자신이 말하는 것보다 타인의 말을 경청하는 것을 우선시한다.
	합 리 적 의 사 결 정	체계적 논리와 근거에 따라 요구에 맞고 타당한 결론을 내리며, 객관적인 기준, 구체적 사례를 근거로 판단한다.	·의사결정 시 다양한 의견을 수렴한 후, 결정변수에 대해 충분한 토론을 거쳐 합의점을 이끌어낸다. ·상황별 문제의 요인을 전체적인 구조에서 파악하고, 유관부서의 연관성 및 의존성을 고려하여 해결방안을 수립한다. ·어떠한 논제에 대해 구체적인 근거, 합리적인 논리와 절차에 따라 분석하고 사고하여 결론을 도출한다.

[부록 3] 7S 설문서

한국정책방송원(KTV) 발전계획 수립을 위한 설문 조사: 7S

안녕하십니까? 서울여자대학교 디지털 거버넌스 센터입니다.

저희는 한국정책방송원(KTV) 중장기 전략 수립을 위하여 한국정책방송원(KTV) 조직구성원들의 의견을 수렴하고자 이 조사를 실시합니다.

조사 결과는 한국정책방송원(KTV) 발전계획 수립에 활용되며, 통계법 33조 및 34조에 의거 관리 및 비밀이 보장됩니다.

응답하신 내용은 이 연구 이외의 목적으로 사용되지 않을 것을 약속드립니다.

바쁘시더라도 원활한 연구 진행이 될 수 있도록 모든 문항을 빠짐없이 응답해 주시기 바랍니다.

2017.12.
서울여자대학교 디지털 거버넌스 센터
조사 담당 연구원: 최시인 부연구위원

1. 한국정책방송원(KTV) 전략(Strategy)에 대한 사항입니다. 각 항목에 대하여 귀하의 의견을 10점 만점을 기준으로 표시하여 주십시오.

	전혀 아니다				←보통→				매우 그렇다			
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
기관의 중장기 사업계획은 단년도 사업계획과 잘 연계되어 있다.												
기관의 중장기 및 단년도 사업계획 마련 시 구성원들의 참여도가 높다.												
기관의 비전은 중장기 사업계획과 잘 연계되어 있다.												
기관의 중장기 사업계획은 환경변화에 맞게 조정 및 보완되고 있다.												
나는 중장기 사업계획에 대해 잘 이해하고 있다.												
나는 기관장의 성과목표에 대해 잘 이해하고 있다.												
기관의 중장기 사업계획은 그 목표달성을 위해 내가 무슨 일을 해야 하는지 명확한 지침을 제공한다.												
우리 기관의 직원들은 성과목표를 달성하기 위해 적극적으로 노력하고 있다.												
우리 기관은 전략 목표를 잘 달성하고 있다.												

2. 한국정책방송원(KTV) 구조(Structure)에 대한 사항입니다. 각 항목에 대하여 귀하의 의견을 10점 만점을 기준으로 표시하여 주십시오.

	전혀 아니다				←보통→				매우 그렇다			
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
우리 기관은 직급 및 직무별 책임과 권한이 명확하다.												
우리 기관은 일선부서의 업무처리에 있어 자율재량권이 높다.												
우리 기관은 업무처리 결과에 대한 업무담당자의 책임 정도가 높다.												
우리 기관의 비전 달성을 위한 조직 구조는 적절히 짜여 있다.												
우리 기관의 부서 간 업무는 적절히 배분되어 있다.												
우리 기관의 부서 내 업무는 적절히 배분되어 있다.												
환경 변화에 따른 임시조직(TF) 및 기구의 구성은 원활히 이루어진다.												
우리 기관은 직급 대비 인력배치가 적절히 배분되어 있다.												

3. 한국정책방송원(KTV) 시스템(System)에 대한 사항입니다. 각 항목에 대하여 귀하의 의견을 10점 만점을 기준으로 표시하여 주십시오.

	전혀 아니다				←보통→		매우 그렇다				
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
대부분의 의사결정은 명령하달과 지시적 방법으로 이루어진다.											
상사의 업무지시는 시의적절하다.											
업무지시는 공식적인 권한이나 규정에 얽매이지 않고 상황에 맞추어 일해 가는 것을 중시한다.											
우리 기관의 교육훈련 프로그램은 다양하다.											
교육 및 연수 기회는 공정하게 부여되고 있다.											
우리 기관의 교육훈련 프로그램은 직무와 연관되어 역량개발에 도움이 된다.											
우리 기관의 교육훈련 프로그램은 시의적절하게 이루어지고 있다.											
나는 우리 기관의 교육훈련 프로그램에 만족한다.											
우리 기관은 개인성과에 대한 평가가 공정하게 이루어진다.											
우리 기관은 연공서열보다는 능력과 업무 위주로 승진 및 보상이 이루어지고 있다.											

4. 한국정책방송원(KTV) 구성원(Staff)에 대한 사항입니다. 각 항목에 대하여 귀하의 의견을 10점 만점을 기준으로 표시하여 주십시오.

	전혀 아니다				←보통→			매우 그렇다			
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
우리 기관의 문제는 내 문제처럼 느껴진다.											
일을 통해 국민들의 생활에 도움을 주고 있다는 생각이 늘어나고 있다.											
나는 우리 기관에 근무하면서 커다란 보람을 느낀다.											
내가 하고 있는 일에 자부심을 느낀다.											
우리 기관의 구성원들은 개인적인 욕구보다는 조직목표나 팀워크를 위주로 업무를 수행하는 편이다.											
나는 나와 상이한 의견에 대해 수용도가 높은 편이다.											
우리 스스로 크게 변화되지 않으면 고객으로부터 외면 받게 될 것이다.											
우리 직원들은 개인적 발전을 위한 능력개발 및 노력을 많이 하는 편이다.											

5. 한국정책방송원(KTV) 스킬(Skill)에 대한 사항입니다. 각 항목에 대하여 귀하의 의견을 10점 만점을 기준으로 표시하여 주십시오.

	전혀 아니다				←보통→				매우 그렇다			
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
우리 기관은 상급자와 하급자 간의 업무지시, 보고, 결과 피드백 등이 원활하게 이루어지고 있다.												
우리 기관은 부서 간 업무협조가 원활히 이루어지고 있다.												
우리 기관은 부서 내 업무협조가 원활히 이루어지고 있다.												
우리 기관은 업무상의 정보교류 및 의사소통이 원활하게 이루어지고 있다.												
우리 기관은 공시적 방침과 규정이 복잡하지 않아 업무처리 절차가 간소하다.												
기관 내 문제 발생 시 문제해결이 용이하다.												
우리 기관의 업무처리 노하우는 체계적으로 관리되고 있다.												
우리 기관의 업무처리 노하우는 하급자에게 원활히 전수되고 있다.												

6. 한국정책방송원(KTV) 스타일(Style)에 대한 사항입니다. 각 항목에 대하여 귀하의 의견을 10점 만점을 기준으로 표시하여 주십시오.

	전혀 아니다				←보통→				매우 그렇다			
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
기관장의 성과목표는 기관의 비전과 잘 연계되어 있다.												
기관장은 대내외 이해관계자들에게 성과목표와 전략적 방향을 공유, 전파시키기 위해 적극 노력하고 있다.												
기관장은 부하직원의 동기부여를 위해 적절한 노력을 한다.												
기관장은 인재육성을 위한 노력을 많이 하는 편이다.												
기관장은 부하직원의 업무에 대한 이해도가 높은 편이다.												
기관장은 운영상 발생하는 문제해결을 위해 적극적으로 노력을 한다.												
기관장이 추구하는 방침과 성과목표를 신뢰한다.												
기관장은 부하직원의 의견을 잘 수렴해주는 편이다.												
기관장은 운영효율화 등을 위한 적절한 전략적 방향이 정해지면, 변화와 혁신에 적극적 노력을 한다.												

7. 한국정책방송원(KTV) 공유가치(Shard Values)에 대한 사항입니다. 각 항목에 대하여 귀하의 의견을 10점 만점을 기준으로 표시하여 주십시오.

	전혀 아니다				←보통→				매우 그렇다			
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
우리 기관의 비전은 경영환경에 맞게 적절히 설정되어 있다.												
나는 우리 기관의 비전을 잘 알고 있다.												
나의 개인적 목표는 기관의 목표와 일치한다.												

8. 귀하의 성별은?

① 남자

② 여자

9. 귀하의 출생년도(나이)는? (년)

10. 귀하의 교육수준은?

① 고등학교 졸업

② 전문대학 졸업

③ 대학교 졸업(학사)

④ 대학원 졸업(석사)

⑤ 대학원 졸업(박사)

⑥ 기타

[부록 4] 조직문화 설문서

한국정책방송원(KTV) 발전계획 수립을 위한 설문 조사: 조직문화

안녕하십니까? 서울여자대학교 디지털 거버넌스 센터입니다.

저희는 한국정책방송원(KTV) 중장기 전략 수립을 위하여 한국정책방송원(KTV) 조직구성원들의 의견을 수렴하고자 이 조사를 실시합니다.

조사 결과는 한국정책방송원(KTV) 발전계획 수립에 활용되며, 통계법 33조 및 34조에 의거 관리 및 비밀이 보장됩니다.

응답하신 내용은 이 연구 이외의 목적으로 사용되지 않을 것을 약속드립니다.

바쁘시더라도 원활한 연구 진행이 될 수 있도록 모든 문항을 빠짐없이 응답해 주시기 바랍니다.

2017.12.

서울여자대학교 디지털 거버넌스 센터

조사 담당 연구원: 최시인 부연구위원

I. 다음 각 항목을 기준으로 귀하의 의견을 표시하여 주십시오. 10점 만점을 기준으로 평가하여 주시기 바랍니다.

	전혀 아니다				←보통→				매우 그렇다			
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
우리 부서 직원들은 조직의 발전을 위해 혁신적인 제안을 한다												
우리 부서 직원들은 조직의 이미지 제고에 도움이 되는 모임에는 기꺼이 참석한다												
우리 부서 직원들은 중요하다고 생각되는 조직의 모임에는 자발적으로 참여한다												
우리 부서 직원들은 조직 내에서 사적인 대화 등에 시간을 낭비하지 않는다												
우리 부서 직원들은 조직 내에서 불필요한 휴식을 취하지 않는다												
우리 부서 직원들은 조직의 규정이나 규칙, 절차를 스스로 알아서 잘 지킨다												
우리 부서 직원들은 과다한 업무를 맡은 동료들 즐거운 마음으로 기꺼이 도와 준다												
우리 부서 직원들은 자신에게 주어지지 않은 일에 대해서도 자발적으로 맡아서 처리한다												
우리 부서 직원들은 결근한 동료의 일을 대신할 준비가 되어 있다												
우리 부서 직원들은 동료와 인간관계상 문제가 발생하지 않도록 사전에 예방한다												
우리 부서 직원들은 동료의 권리를 침해하거나 방해하지 않는다												
우리 부서 직원들은 자신의 행동이 동료의 직무에 미치는 영향을 고려하면서 행동한다												
우리 부서 직원들은 조직의 부정적인 점을 지적한다												
우리 부서 직원들은 조직 내의 문제점을 찾아 지적한다												
우리 부서 직원들은 사소한 문제에도 불평한다												

II. 다음 각 항목을 기준으로 귀하의 의견을 표시하여 주십시오. 10점 만점을 기준으로 평가하여 주시기 바랍니다.

	전혀 아니다				←보통→				매우 그렇다			
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
우리 조직은 조직구성원의 의견을 충족시키려고 성실히 노력한다												
우리 조직은 항상 나를 공정하게 대우하려고 노력한다												
우리 조직은 조직의 장래를 위해 현명한 결정을 할 것으로 나는 믿는다												
우리 조직의 인사, 재무, 조직관리는 능률적으로 이루어진다												
우리 조직은 조직구성원에 대한 관심과 지원을 아끼지 않는다												
우리 조직은 부서간의 협력을 촉진하려고 애쓴다												
나는 우리 조직이 하는 일을 믿고 의지할 수 있다												
나는 우리 조직의 관리지침에 찬성한다												
우리 조직의 직원들은 업무처리에 따른 노력과 능력의 정도에 따라 공정한 보상을 받는다												
우리 조직의 직원들은 업무성과만큼 공정한 보상을 받는다												
우리 조직의 직원들은 업무상 부여된 책임만큼 공정한 보상을 받는다												
우리 조직에는 보상결과에 대한 의견을 제시할 수 있는 절차가 마련되어 있다												
우리 조직에는 정확한 개인별 보상근거를 위한 절차가 마련되어 있다												
우리 조직은 보상과 관련하여 조직구성원의 견해에 귀를 기울이는 편이다												
보상과 관련한 의사결정에 있어 상사는 개인적인 편견을 배제하고자 노력한다												
보상과 관련한 의사결정에 있어 상사는 나에게 사려가 깊고 친절하다												
보상과 관련하여 상사는 업무처리내용 및 과정에 대해 설명하고 조직구성원들에게 이해를 구한다												

Ⅲ. 다음 각 항목을 기준으로 귀하의 의견을 표시하여 주십시오. 10점 만점을 기준으로 평가하여 주시기 바랍니다.

	전혀 아니다				←보통→			매우 그렇다			
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
나는 KTV 구성원이라는 자긍심을 가지고 업무를 수행한다											
나는 KTV를 평생직장이라는 마음으로 업무를 수행한다											
나는 다시 태어나도 KTV 직원을 할 것이다											
나의 자식에게 KTV 직원을 하도록 권할 것이다.											
우리 부서 직원들은 KTV의 행정환경 및 정책이슈에 대해 민감한 관심을 가지고 있다											
우리 부서 직원들은 많은 양의 아이디어를 내는 유연한 사고를 가지고 있다											
우리 부서 직원들은 주어진 문제에 대해 다양한 접근 방법을 생각하는 융통성 있는 사고를 가지고 있다											
우리 부서 직원들은 독특하고 참신한 아이디어를 내는 독창성을 가지고 있다											
우리 부서 직원들은 업무 수행 시 보다 나은 새로운 방식을 추구한다											
우리 부서는 변화 지향적 분위기를 가지고 있다											
우리 부서에서는 조직내 경쟁이 강조된다											
우리 부서 직원들은 업무개선을 통해 효율성을 높이려는 마인드를 가지고 있다											
우리 부서에서는 서로 다른 의견을 부하가 상관에게 자유롭게 개진한다											
우리 부서에서는 적기, 적소에 원활한 상하간 의사소통이 이루어진다											
우리 부서에서는 쟁점사항에 대한 충분한 토론과 의견개진이 이루어진다											
우리 부서에서는 성과지향의 문화를 창조한다											
우리 부서에서는 목표에 부합하는 결과를 강조한다											
우리 부서에서는 실적 제고의 전문성을 강조한다											

IV. 다음 각 항목을 기준으로 귀하의 의견을 표시하여 주십시오. 10점 만점을 기준으로 평가하여 주시기 바랍니다.

	전혀 아니다				←보통→				매우 그렇다			
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
우리 부서 직원들은 업무로 인해 스트레스를 받는다												
우리 부서 직원들은 업무수행과 성과달성에 과민한 반응을 보인다												
우리 부서 직원들은 과다한 업무로 지쳐있다												
우리 부서 직원들은 가족의 일과 조직에서의 일을 균형되고 조화롭게 수행한다												
우리 부서 직원들은 일과 가정의 균형을 이루고 있다												
우리 부서의 최고관리자는 부하들이 질문요지를 이해 못해도 이해해 준다												
우리 부서의 최고관리자는 부하들이 실수해도 조직 내 타인으로부터 보호해 준다												
나는 우리 부서의 최고관리자를 인간적으로 좋아한다												
나는 우리 부서의 최고관리자와 일하는 것이 재미있다												
우리 부서의 최고관리자는 부하들이 다른 사람으로부터 공격받을 때 보호해 준다												
우리 부서의 최고관리자는 친구로 사귀고 싶은 유형이다												
우리 부서의 최고관리자는 조직을 위해 자신의 특권을 자발적으로 포기하곤 한다												
우리 부서의 최고관리자는 조직을 위해 자신을 희생하는 대표적 사람이다												
우리 부서의 최고관리자는 목표달성을 위한 물리적, 사회적 기회를 잘 포착한다												
우리 부서의 최고관리자는 조직의 미래에 대한 새로운 아이디어를 제공한다												
우리 부서의 최고관리자 진취적 전략과 목표를 제시한다												

V. 다음 각 항목을 기준으로 귀하의 의견을 표시하여 주십시오. 10점 만점을 기준으로 평가하여 주시기 바랍니다.

	전혀 아니다				←보통→				매우 그렇다			
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
우리 부서의 최고관리자는 부하들이 편안한 느낌을 갖도록 해준다												
우리 부서의 최고관리자는 해야 할 일에 대하여 몇 마디로 간략하게 표현한다.												
우리 부서의 최고관리자는 새로운 방식으로 기존 업무를 수행하도록 장려한다												
우리 부서의 최고관리자는 부하들이 스스로를 발전시킬 수 있도록 장려해 준다												
우리 부서의 최고관리자는 부하들이 보상을 받기를 원한다면 무엇을 해야 하는지 알려준다												
우리 부서의 최고관리자는 부하들이 목표를 달성하였때 만족해 한다												
우리 부서의 최고관리자는 부하들이 항상 하던대로 업무를 수행하도록 놔둔다												
우리 부서의 직원들은 우리 부서의 최고관리자를 신뢰한다												
우리 부서의 최고관리자는 우리가 무엇을 할 수 있을 것인가에 대한 상징이나 이미지를 잘 활용한다												
우리 부서의 최고관리자는 복잡한 문제를 바라보는 새로운 시각을 제공해 준다												
우리 부서의 최고관리자는 부하들이 업무를 어떻게 수행하여야 하는가에 대해 알려준다												
우리 부서의 최고관리자는 부하들이 목표를 달성하였을때 보상을 해 준다												
우리 부서의 최고관리자는 일이 진행되는 한 변화를 추구하지 않는다												
우리 부서의 최고관리자는 부하들이 원하는 것이라면 모두 받아준다												
우리 부서의 직원들은 우리 부서의 최고관리자와 일하는 것을 자랑스러워 한다												
우리 부서의 최고관리자는 업무에서 의미를 찾을 수 있도록 도와준다												
우리 부서의 최고관리자는 이전에 문제제기가 없던 것에 대해서도 새롭게 생각하도록 유도한다												
우리 부서의 최고관리자는 어려운 상황에 처한 부하를 관심을 갖고 배려한다												
우리 부서의 최고관리자는 부하들이 업무를 통해 어떤 보상을 얻을 수 있을 것인가에 관심을 갖고 있다												
우리 부서의 최고관리자는 부하들이 업무를 수행하는 기준을 알려준다												
우리 부서의 최고관리자는 업무처리의 필수적인 것 그 이상은 알려주지 않는다												

VI. 다음 각 항목을 기준으로 귀하의 의견을 표시하여 주십시오. 10점 만점을 기준으로 평가하여 주시기 바랍니다.

	전혀 아니다				←보통→			매우 그렇다			
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
우리 조직원들은 서로 협력적인 분위기를 중시한다.											
우리 조직은 경쟁보다는 팀워크를 중요시한다.											
우리 조직원들은 조직이 하는 일에 대해서 기꺼이 자신의 시간을 투자한다.											
우리 조직에서는 선배 직원이나 관행에 구애받지 않고 자기 스타일로 업무수행을 하더라도 질책을 받지 않는다.											
우리 조직은 역동적이며 진취적인 곳이다.											
우리 조직은 새로운 도전을 강조한다.											
우리 조직은 상사와 부하직원간에 서열의식이 강조되고 있다.											
우리 조직에서는 제도가 체계적으로 되어있어서 업무가 일관성 있게 처리된다.											
우리 조직에서는 변화보다는 안정성을 더 강조한다.											
우리 조직 내에서는 개인의 욕구보다 과업의 달성을 우선으로 한다.											
우리 조직에서 늘 강조되는 중요한 지침은 주어진 여건에서 최대한의 성과를 올리는 것이다.											
우리 조직은 경쟁이 강조되는 분위기다.											

※ 귀하의 직책과 개인적 배경에 관한 다음의 물음에 항목번호를 골라 1가지만 표시(✓)하여 주십시오.

1. 귀하의 성별은?

① 남자

② 여자

2. 귀하의 출생년도(나이)는? (년)

3. 귀하의 교육수준은?

① 고등학교 졸업

② 전문대학 졸업

③ 대학교 졸업(학사)

④ 대학원 졸업(석사)

⑤ 대학원 졸업(박사)

⑥ 기타

4. 한국정책방송원(KTV) 근무기간은? (년 개월)

한국정책방송원(KTV) 근무 시작년도를 적어주셔도 됩니다.(년)

5. 귀하의 직급은?

① 1급

② 2급

③ 3급

④ 4급

⑤ 5급

⑥ 6급

⑦ 7급

⑧ 8급

⑨ 9급

⑩ 기능직

- ① 기획편성부
- ③ 방송보도부
- ⑤ 방송영상부
- ⑦ 운영관리부

② 온라인 콘텐츠부
④ 방송제작부
⑥ 방송기술부
⑧ 기타 ()

① 행정직
③ PD(방송제작)
⑤ 기술직
⑦ 기타

② 기자(방송제작)
④ 촬영·방송기술(방송제작)
⑥ 홍보직
)

① 공무원(정규직)
③ 기간제 근로자(직접고용)
⑤ 파견 근로(간접고용)
⑦ 프리랜서(비전속계약)

② 무기계약 근로자(직접고용)
④ 일용직 근로자(직접고용)
⑥ 용역·도급(간접고용)
⑧ 기타 ()

- 170 -