

인천서구문화재단 조직진단

2024.12.



제 출 문

인천광역시 서구청장 귀하

본 보고서를 「인천서구문화재단 조직진단」 용역의 최종 성과품으로 제출합니다.

2024. 12.



대표이사 김 세 진



참 여 연 구 진

책임연구원	김 세 진
책임연구원	정 오 성
연 구 원	최 태 규
연 구 원	윤 범 상
연 구 원	박 천 일

차 례

I. 연구의 개요	3
1. 연구의 배경 및 목적	3
1.1 연구의 배경	3
1.2 연구의 목적	3
2. 연구의 범위	4
2.1 시간적 범위	4
2.2 공간적 범위	4
2.3 연구의 주요내용적 범위	4
3. 연구 추진방법 및 체계	6
3.1 추진방법	6
3.2 추진체계	7
II. 환경분석	11
1. 외부 환경분석	11
1.1 정책환경분석	11
1.2 사회환경 분석	23
1.3 기술환경 분석	26
1.4 법·제도 환경분석	27
2. 내부 현황분석	31
2.1 서구 인구현황	31
2.2 인천서구문화재단 일반현황	32
3. 타 재단 비교분석	44
3.1 개요	44
3.2 비교분석의 결과	45
3.3 분석결과 및 시사점	52
4. SWOT 분석	53
4.1 SWOT 분석	53
4.2 SWOT 전략	56
5. 문화재단 직원 의견조사	58
5.1 조사 개요	58
5.2 조사 결과	59

Ⅲ. 조직진단	67
1. 개요	67
1.1 조직진단의 의의	67
1.2 조직진단 기본체계	71
2. 기능진단	73
2.1 개요	73
2.2 진단 내역 분석결과	77
3. 직무진단	81
3.1 개요	81
3.2 진단 내역	84
Ⅳ. 조직 · 인력 재설계	101
1. 조직 재설계 개요	101
1.1 조직 재설계 원칙	101
1.2 조직 재설계 절차	103
1.3 조직 재설계를 위한 주요 고려사항	104
2. 조직 재설계 결과	106
2.1 조직 재설계 결과	107
3. 인력 재설계	110
3.1 인력 재설계 개요	110
3.2 인력 재설계 결과	112
Ⅴ. 경영성과 및 경영평가 분석	119
1. 경영성과 분석	119
1.1 재무상태표 분석	119
1.2 경영성과 분석	121
2. 재단 경영평가 분석	122
2.1 경영평가 기준	122
Ⅵ. 경영개선 방안	127
1. 조직부문 개선방안	127
1.1 경영평가 지적사항	127
2. 인력부문 개선방안	133

자 례

2.1 조직 효율화 방안	133
2.2 조직 · 인력 개선방안	133
3. 조직문화 분석	137
3.1 근무평정 및 평가	137
3.1 근무평정 및 평가	137
3.2 직원 사기 함양 프로그램 도입검토	137
3.3 조직문화 개선방안	137
3.4 청렴성 및 공정성 검토	138
4. 중장기 경영전략	139
4.1 중장기 경영전략 수립	139
VII. 결론 및 제언	145
1. 결론	145
1.1 조직 · 인력부문	145
2. 제언	146
2.1 재단의 효율적 운영을 위한 제언	146

표 차례

<표 2-1> 지방출자·출연기관 경영실적평가 유형 및 구분기준	13
<표 2-2> 평가영역별 주요 평가내용	14
<표 2-3> 지방출자기관 평가영역·평가부문-평가지표 구분	14
<표 2-4> 지방출연기관 평가역역-평가부문-평가지표 구분	15
<표 2-5> 2024년 국내 경제전망	21
<표 2-6> 문화여가 지출률 추이	23
<표 2-7> 여가활동 참여실태의 변화	24
<표 2-8> 2025~2040년 고령인구 및 구성비 추계	24
<표 2-9> 출연기관 조직 설계 세부기준	28
<표 2-10> 인천서구문화재단 설치 조례 제1조	29
<표 2-11> 인천서구문화재단 설치 조례 제9조	30
<표 2-12> 서구 인구현황	31
<표 2-13> 인천서구문화재단 설립근거 및 목적	32
<표 2-14> 인천서구문화재단 사업현황	33
<표 2-15> 인천서구문화재단 주요 연혁	34
<표 2-16> 인천서구문화재단 인력현황	36
<표 2-17> 2023년 인천서구문화재단 재무상태표	42
<표 2-18> 2023년 인천서구문화재단 손익계산서	43
<표 2-19> 비교분석 대상 일반현황	45
<표 2-20> 비교분석 대상 인원현황	45
<표 2-21> 비교분석 대상 팀장관리범위	46
<표 2-22> 비교분석 대상 지원부서 인력비율	47
<표 2-23> 인천, 경기지역 주요 정규직원 보수체계 비교	48
<표 2-24> 문화재단 정규직원 근무성적평정 비교	49
<표 2-25> 문화재단 정규직원 승진기준 등 비교	50
<표 2-26> 비교분석 대상 조직구조	51
<표 2-27> SWOT 분석	55
<표 2-28> 직원 의견조사 주요내용	58
<표 2-29> 재단 직원 일반현황	59
<표 2-30> 의견조사 주요결과	60
<표 2-31> 서구문화재단 구성원으로서 직장생활 종합만족도	62
<표 2-32> 서구문화재단 개선해야할 과제(우선순위)	63
<표 2-33> 서구문화재단 직원의견조사 주요 이슈	64

<표 3-1> 조직진단 주체에 따른 유형	69
<표 3-2> 인천서구문화재단의 주요 단위사무	74
<표 3-3> 연계성 분석결과 : 이관할 기능	77
<표 3-4> 중요도 분석결과 : 강화 기능	79
<표 3-5> 중요도 분석결과 : 축소 기능	80
<표 3-6> 직무분석 유형별 비교	82
<표 3-7> 직무조사표 작성방법	85
<표 3-8> 기획경영팀 업무량 분석 결과	89
<표 3-9> 시설운영관리팀 업무량 분석 결과	90
<표 3-10> 문화예술진흥팀 업무량 분석 결과	91
<표 3-11> 생활문화복지팀 업무량 분석 결과	92
<표 3-12> 문화예술교육지원센터 업무량 분석 결과	93
<표 3-13> 문화의거리조성팀 업무량 분석 결과	94
<표 3-14> 연간 근로일수	95
<표 3-15> 서구문화재단 필수인력규모 산정 결과	96
<표 4-1> 조직 재설계 비교	106
<표 4-2> 인력 재설계(제1안-단기)	113
<표 4-3> 인력 재설계(제2안-중·장기)	116
<표 5-1> 서구문화재단 재무상태표	119
<표 5-2> 서구문화재단 손익계산서	120
<표 5-3> 경영성과 비율	121
<표 5-4> 2024년 지방출연기관(문화재단) 경영평가 제안모델 배점	123
<표 5-5> 서구문화재단 2024년 경영평가 결과	124
<표 6-1> 경영평가 주요 지적사항에 따른 주요 개선방안 - 경영관리	127
<표 6-2> 경영평가 지적사항에 따른 개선방안 - 경영성과	130

그림 차례

<그림 1-2> 과업 추진 체계	7
<그림 2-1> 인천서구문화재단 비전 및 목표	18
<그림 2-2> 주요국 경제성장률 및 반도체 전망	19
<그림 2-3> 인천서구문화재단 조직구조	35
<그림 2-4> 의견조사 주요결과 100점 환산 비교	61
<그림 2-5> 직장생활 종합만족도 100점 환산 비교	62
<그림 2-6> 개선해야할 과제(우선순위) 비율(%)	63
<그림 3-1> 조직진단의 기본체계	72
<그림 3-2> 연간 팀별 업무량	87
<그림 3-3> 팀별 1인당 연간 업무량	88
<그림 3-4> 부서별 1인당 1일 평균 업무시간	88
<그림 4-1> 조직 재설계(1안-단기)	108
<그림 4-2> 조직 재설계(2안-중·장기)	109
<그림 6-1> 직무급제 요소	135
<그림 6-2> SWOT 분석의 이슈	139
<그림 6-3> 이슈-전략목표-전략과제의 연계	140
<그림 6-4> 전략방향 및 과제 도출(안)	141
<그림 6-5> 중장기 사업추진 로드맵	142

I. 연구의 개요

1. 연구의 배경 및 목적
2. 연구의 범위
3. 연구의 체계

I. 연구의 개요

1. 연구의 배경 및 목적

1.1 연구의 배경

- 서구문화재단의 중장기 발전계획에 의한 조직의 효율적인 역할 및 인력운영 체계의 수립
- 부서별, 업무별, 보직별 직무에 대한 업무량을 도출하고 적정인원을 산정하여 재단의 합리적인 조직관리를 위한 개편(안) 도출
- 재단 비전 및 경영전략과 연계한 조직·인력 진단을 통해 지속발전가능한 조직문화 구축
- 법령상 조직관리 기준 검토 및 지역특성에 맞는 재단운영의 장기적인 발전, 효율적 운영, 공공성 증진에 기여하고 책임성 강화 방안 마련을 위한 연구 필요

1.2 연구의 목적

- 팀별 기능과 직무의 정확한 진단을 통해 효율적인 조직 운영 및 고객 만족도 향상, 조직개선을 위한 구체적 방안 마련
- 조직 및 인력에 대한 종합적인 분석 및 진단을 통해 문제점을 도출하고, 효율적인 조직구조 개편 방안 모색
- 대내외적 경영환경 변화에 능동적으로 대처할 수 있는 경쟁력 갖춘 재단 추진 방향 정립

2. 연구의 범위

2.1 시간적 범위

- 기준년도 : 2024년

2.2 공간적 범위

- 인천광역시 서구

2.3 연구의 주요내용적 범위

1) 재단 대·내외 환경 분석

- 국내외 정책, 제도, 선진 사례 등을 통한 경영 환경 변화 분석
- 정부 및 인천시의 방침, 서구 경제·사회적 특성 등 분석
- 재단의 전략체계(미션·비전 등) 및 사업현황 등 검토
- 조직구조 및 인력현황·구조 분석
- 재단 조직, 인사, 재무 등 경영전반에 대한 SWOT 분석
- 타 유사기관 비교분석(사업·수익성·운영·성과 등)
- 검단구 분구, 청라생활문화센터 건립 등 대·내외 환경변화에 따른 향후
소요인력 전망 분석

2) 조직구조 분석을 통한 효율적 운영방안

- 현행 조직 체계의 구조, 유형, 효율성 등 체계적 조직진단
- 사업(팀)의 종류, 구조, 기능, 인력규모, 통솔범위 등 조직운영 실태 종합
검토 분석
- 분석결과에 따른 방안제시

3) 직무분석 및 인력운영·인사관리 진단을 통한 개선방안

- 직무조사표 작성을 통한 직무조사
 - ◆ 업무량, 중요도, 난이도 등
- 직무분류 체계도 작성
 - ◆ 직군, 직종, 직무단위별

- 재단의 보수 체계 · 수준 검토
- 구 파견인력의 역할 및 필요성 검토
 - ◆ 파견 필요성이 인정될 경우, 현재 직위와 역할의 적정성 검토 및 파견 인력의 적정 직위 및 역할 제시
- 내부 인사체계(근무성적평정, 승진 등)에 대한 점검 및 개선안 제시
- 각 부서별 의견 수렴(인터뷰 및 설문)

4) 조직진단을 통한 조직 재설계(안) 제시

- 각 부서 및 사업장별 적정 수준의 인력 및 정원규모 산정
 - ◆ 기능강화 · 축소 및 중복 업무 등을 통한 업무 재분장
 - ◆ 직무별 적정인력 산정 및 재배치 방안 도출
- 직무분석을 통한 최적의 조직문화 및 효율적 인력운영방안 제시
- 서구문화재단 조직문화 분석 및 개선사항 도출
 - ◆ 내부 직원 인터뷰 및 익명 설문조사 방법 등을 통해 현재 서구문화재단의 조직문화를 분석하고 개선사항 도출
- 보수체계 분석
 - ◆ 직급별 보수체계 분석
 - ◆ 타 재단 보수체계 분석
 - ◆ 보수체계 분석을 통한 재단의 경쟁력 제고

5) 서구문화재단 위탁사업 타당성 조사

- 타 재단의 사업과 비교, 서구문화재단의 고유목적사업과 위탁사업 적정성 검토 분석(적정성 진단기준 마련 적용)

6) 중·장기 경영개선 전략 제시

- 현 경영전략 문제점 진단 및 실현가능성을 고려한 중장기 경영목표, 전략 목표, 전략과제 설정
- 정부 및 인천시, 서구의 정책 및 방침과 연계한 전략적 대응방안 제시
- 합리적인 조직구조 재설계를 통한 업무효율성 증대 방안 제시

3. 연구 추진방법 및 체계

3.1 추진방법

1) 문헌연구

- 지방출연기관에 대한 정부 및 인천서구의 정책 이슈와 동향, 대내·외 경영 환경 분석
- 인천서구문화재단에서 수탁 중인 시설에 대한 기초적인 현황조사와 관련 문헌 및 통계자료 비교, 분석
- 타 재단 공공시설 관련 선행연구 검토를 통해 시설 운영에 대한 문제점 및 시사점 도출

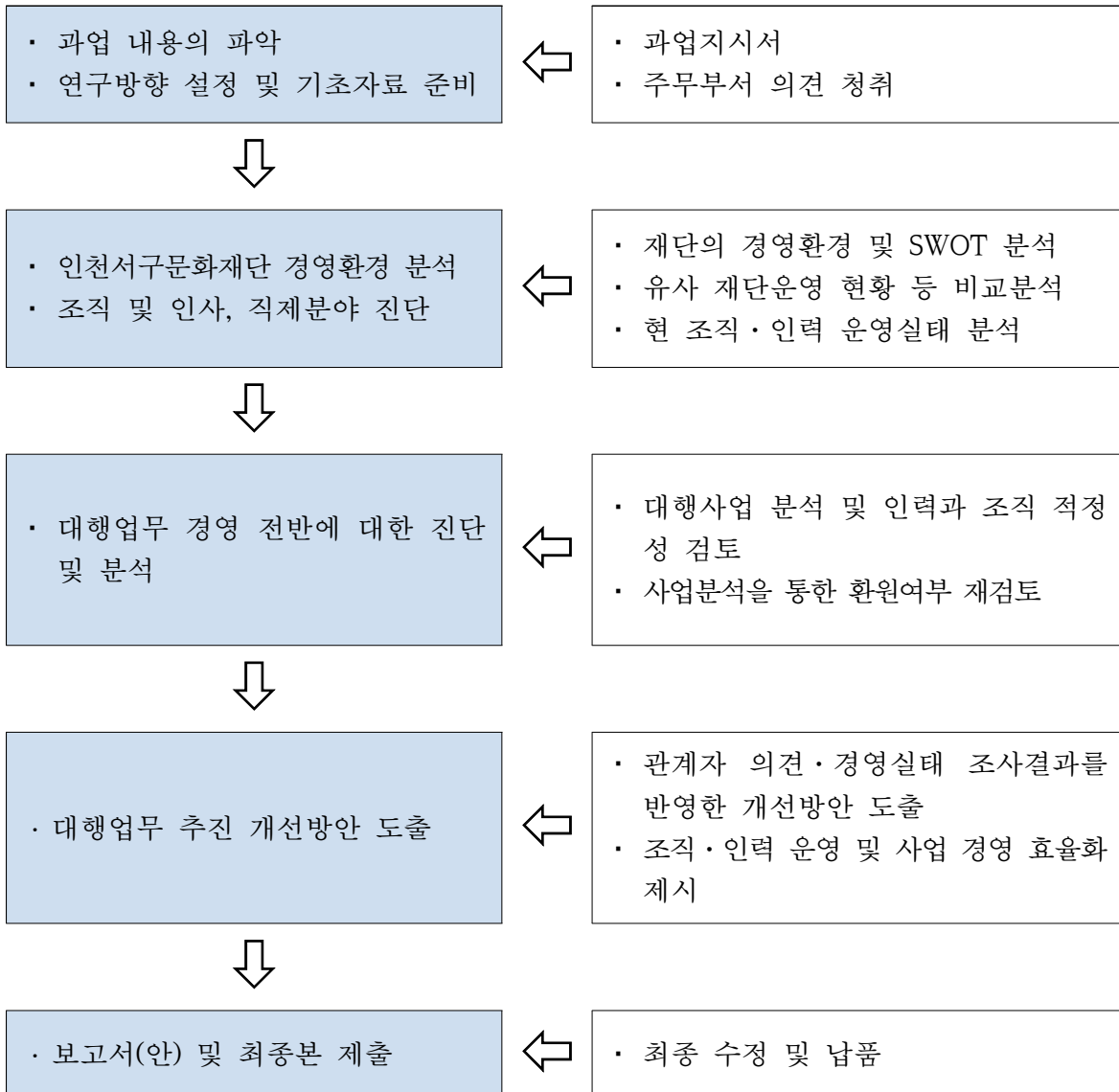
2) 실태분석

- 각 팀별 현 조직구성 및 인력 운영실태 분석
 - ◆ 인천서구문화재단에서 운영·관리중인 시설에 대한 운영현황, 사업영역 분석 등 실시
 - ◆ 타 기관 등의 운영사례를 종합적으로 분석하여 수행할 사업기능 중심으로 최적의 업무분장 도출 및 최적인 선정된 운영 적정성 진단

3) 사례분석

- 국내 공공시설 운영 및 관리 관련 정책 및 제도, 유사시설에 대한 사례 분석을 통해 공공시설의 효율적 운영 및 경영개선방안에 대한 시사점 도출

3.2 추진체계



<그림 1-2> 과업 추진 체계

II. 환경분석

1. 외부 환경분석
2. 내부 환경분석
3. 타 재단 비교분석

II. 환경분석

1. 외부 환경분석

1.1 정책환경분석

1) 정부 정책 분석

(1) 정부 국정과제 및 정책

가. 정부 국정 목표 및 과제

- 현 정부에서는 6대 국정목표와 23대 국정전략, 120대 국정과제를 제시하고 있으며, ‘다시 도약하는 대한민국, 함께 잘 사는 국민의 나라’의 비전을 설정하였음. 6대 국정목표를 살펴보면 다음과 같음
 - ◆ (정치경제) 상식이 회복된 반듯한 나라
 - ◆ (경제) 민간이 끌고 정부가 미는 역동적 경제
 - ◆ (사회) 따뜻한 동행, 모두가 행복한 사회
 - ◆ (미래) 자율과 창의로 만드는 담대한 미래
 - ◆ (외교안보) 자유, 평화, 번영에 기여하는 글로벌 중추국가
 - ◆ (지방시대) 대한민국 어디서나 살기 좋은 지방시대

나. 행정안전부 정책 방향

- 역동적이고 지속 가능한 「지방시대 정부」, 과학과 현장 중심의 「국민안전 정부」, 신뢰와 협업기반의 「디지털 플랫폼정부」, 서민·취약 계층을 먼저 생각하는 「민생정부」, 함께 잘사는 사회를 만드는 「대통합 정부」 등의 5대 약속을 통해 ‘안전한 일상, 역동적인 지방, 따뜻하고 신뢰받는 정부’를 비전으로 제시하였음
- 중앙과 지방이 ‘현장’ 중심으로 ‘협업’과 ‘행동’을 통해 국가적 문제를 해결해 나갈 수 있도록 문제해결 중심 「행동하는 정부」를 이끌어 나갈 계획으로 5대분야 14대 정책방향을 설정함

(2) 지방공공기관 관리체계 개편방향(2023.01.18)

- 행정안전부는 지방 출자·출연기관의 남설¹⁾ 및 방만운영 방지등을 위해 「지방출자·출연기관 설립기준」 개정안을 확정하여 시행한다고 밝힘
- 이번 설립기준 개정은 「지방공공기관 관리체계 개편방향」('2022.11.9. 발표)의 후속조치 중 하나로서, 소규모 기관 남설 및 방만운영을 억제하여 지방공공기관 운영의 건전성을 확보하여 질 높은 공공서비스를 국민에게 제공하기 위한 목적임
- 「지방출자·출연기관 설립기준」의 주요 개정내용은 조직 설계 가이드라인 제시, 설립 전 사전점검표 제공, 설립협의 심사표 세분화 등으로 확정된 개정안은 각 지자체 및 설립 타당성 검토 전문기관에 통보됨
 - ◆ 조직설계 세부기준, 예산 수립 기준, 조직구조·인사운영 방향성 등을 제시하여 적정 규모의 출연기관 설립 유도
 - ◆ 사전점검표를 통해 지자체가 설립 결정 시 출연기관 대상 사업의 적합성, 기관 설립 필요성, 출연기관 기능 적정성 여부 등을 자체 검토

(3) 지방출자·출연기관 경영실적평가 제안모델

가. 개요

- 제안모델은 행정안전부에서 각 지방자치단체 경영실적평가의 원활한 운영을 위한 정보제공의 목적으로 제공하고 있음
- 제안모델에서 제시하는 평가운영 및 방법, 지표 등은 각 지방자치단체 출자·출연기관의 특성을 고려하여 지방자치단체에서 자율적으로 수정·보완하여 활용할 것을 제안함

나. 내용

- 지방자치단체 출자·출연기관의 운영에 관한 법률 제30조 제1항에 근거하여 지방출자·출연기관 경영실적평가 결과 최하위 등급 기관에 대하여 경영진단을 실시하여 경영개선 방향을 도모하도록 함
- 각 지자체의 「출자출연기관 운영심의위원회」 결정에 따라 경영실적평가 조치에 대한 진단을 실시하여 경영개선 방향을 도모하고 특히, 신생기관의 경영개선을 도모할 수 있도록 지방자치단체에서 조력함

1) '남설'은 불필요하게 많은 기관을 설립하는 것을 의미함

<표 2-1> 지방출자·출연기관 경영실적평가 유형 및 구분기준

경영실적평가 유형	구분 기준
출자기관	「상법」상 주식회사
출연기관	「민법」상 재단법인
신용보증재단	「지역신용보증재단법」에 따라 설립된 신용보증재단
지방연구원	「지방자치단체 출연 연구원의 설립 및 운영에 관한 법률」에 따라 설립된 연구원
문화·예술재단	문화·예술회관 관리 및 운영, 공연·예술 진흥 및 지원, 보급 및 조사·연구, 국내·외 교류 등의 사업을 수행하는 기관
복지재단	사회복지시설 수탁 및 운영, 지역복지 활성화, 사회복지프로그램 연구·개발·보급, 사회복지서비스 제공 등의 사업을 수행하는 기관
여성·청소년재단	여성·청소년·가족정책 연구 및 개발, 여성능력개발과 경제활동 지원을 위한 프로그램 개발 및 보급, 청소년 보호·복지·상담에 관한 사업, 청소년활동 진흥, 여성·청소년·가족 관련 시설의 수탁 및 운영·관리 등의 사업을 수행하는 기관
평생교육·인재육성재단	장학생 선발 및 장학금 지급, 인재육성 및 지역교육 경쟁력 강화를 위한 지원, 학사 등 관련 시설 운영, 평생교육 상담 및 정보의 제공, 평생교육 프로그램 개발 및 운영 등의 사업을 수행하는 기관
기업진흥 및 지원재단	해당산업 육성을 위한 기반 조성 및 기업 지원, 전문 기술·기능인력 양성, 산·학·연 연계·협력체계 구축 및 기술개발 지원, 애로기술 해결을 위한 기술지도, 마케팅 촉진 등의 사업을 수행하는 기관
기타	상기 유형 분류에 해당되지 않는 사업을 수행하는 기관 → 별도의 개별 지표 사용 가능

다. 경영실적평가 지표체계

- 경영실적평가 지표체계는 종합적으로 평가할 수 있도록 경영관리와 성과로 구성함
 - ◆ 기존 지속가능경영과 사회적 가치를 경영관리로 통합하여 평가

<표 2-2> 평가영역별 주요 평가내용

대분류지표		주요 평가내용
기존	변경	
지속가능 경영	경영 관리	· 기관장의 책임경영 및 지속가능한 경영시스템 체계의 적정성
사회적 가치		· 일자리 확대, 안전관리, 윤리·인권 등 사회적 책임 노력의 적정성
경영성과		· 주요사업성과, 공공성과 효율성의 조화, 고객만족도 등 경영활동 성과의 적정성

□ 평가영역은 평가부문과 평가지표로 구분하여 평가함

- ◆ 평가부문은 평가영역 내 유사 평가사항을 의미하며, 출자기관은 10개, 출연기관은 7개로 구성
- ◆ 평가지표는 평가목적에 의미하는 지표정의와 세부평가내용 등으로 구성

<표 2-3> 지방출자기관 평가영역·평가부문·평가지표 구분

평가영역(대분류)		평가부문(중분류)	평가지표(세부지표)
기존	변경		
지속가능 경영	경영 관리	리더십	경영층의 리더십, 전략경영
		경영시스템	조직·인사관리, 재무관리
일자리 확대		일자리창출 및 일·가정 양립	
사회적 책임		소통 및 참여, 윤리경영, 인권경영, 재난·안전관리, 지역상생발전	
사회적 가치	경영 성과	주요사업	사업성과 적절성
		수익성	영업수지비율, 자기자본이익률
		안정성	부채비율, 이자보상비율
		생산성	1인당 영업수익, 1인당 당기순이익
		성장성	매출액증가율, 영업이익증가율
		고객만족성과	고객만족도

<표 2-4> 지방출연기관 평가역역-평가부문-평가지표 구분

평가영역(대분류)		평가부문(중분류)	평가지표(세부지표)
기존	변경		
지속가능 경영	경영 관리	리더십	경영층의 리더십, 전략경영
		경영시스템	조직·인사관리, 재무관리
일자리 확대		일자리창출 및 일·가정 양립	
사회적 책임		소통 및 참여, 윤리경영, 인권경영, 재난·안전관리, 지역상생발전	
사회적 가치			
경영성과		주요사업	사업성과 적절성
		경영효율성과	유형별 경영성과지표
		고객만족성과	고객만족도

- 2023년 경영실적평가 지표는 ‘새정부 지방공공기관 혁신가이드라인 (2022.9)’ 에 따라 지방출자·출연기관의 공공성과 효율성의 균형있는 경영 및 재무건전성과 경영효율성과를 강화하는 방향으로 개선함
 - ◆ 공공성과 효율성의 균형 있는 지표체계 개편
 - ◆ 재무건전성 지표 강화
 - ◆ 경영효율성과 지표 강화
 - ◆ ESG 경영원칙 등 사회적 역할과 책임 강화
 - ◆ 수요자 중심의 평가 강화

(4) 시사점 도출

- 공공성과 효율성의 균형적 평가 기반 마련
 - ◆ 사회적 책임경영은 강화하되 비효율이 발생하지 않도록 경영관리와 경영성과를 균형 있게 평가
- 재무 건전성 및 경영 효율성 강화
 - ◆ 재무위험이 높은 기관에 대한 집중관리 등을 통한 재무 건전성을 강화하고 동시에 경영실적 등 코로나19 이전 수준의 회복 노력을 중점적으로 평가

- 수요자 중심의 평가 강화와 평가의 공정성 제고
 - ◆ 지방출자·출연기관의 의견수렴을 통한 평가방식 및 평가지표를 지속적으로 개선하고 평가 부담의 완화를 위해 중복지표의 간소화, 지표개선 등을 지속 추진
 - ◆ 전문가로 구성된 외부평가단 운영 등을 통해 평가의 공정성, 객관성 및 전문성 제고

- 평가결과 환류를 통한 지방출자·출연기관 발전 유도
 - ◆ 주민 복리 증진 및 질 높은 서비스 제공 등 지역과 상생 발전하는 지방출자·출연기관 실현 유도
 - ◆ 경영전략 계획 수립, 경영개선 추진, 경영진단 등에 활용하여 지방출자·출연기관의 발전 유도
 - ◆ 유형별·분야별 우수사례 선정, 우수기관 인센티브 제공 등을 통해 지방출자·출연기관 우수사례 공유 및 확산

2) 인천 서구 정책 분석

(1) 2024년 서구 운영 방향

- 인천광역시 서북부에 위치한 자치구 서구는 인천광역시의 자치구들 중에서 면적이 중구 다음으로 넓고 남으로는 미추홀구와 동구, 동으로는 계양구와 부평구, 남동구, 북으로는 경기도 김포시 양촌읍 및 김포본동, 풍무동, 서쪽으로는 서해 너머에 중구 중산동과 접해있으며, 기후는 대륙성 기후와 해양성 기후가 모두 나타나 기상 변화가 많고 강한 계절풍이 발생하는 등의 지역특성을 가지고 있음
- 서구 2024년 주요 구정 운영 방향은 ① 아이 키우기 좋은 도시, ② 사통 팔달 교통중심 도시, ③ 함께 잘사는 도시, ④ 더 건강하고 깨끗한 도시, ⑤ 삶이 풍요로운 도시 등 크게 5가지 분야별 목표로 구분됨
 - ◆ 구정목표 : 균형과 화합 위에 내일을 열어가는 서구

(2) 2024년 인천서구문화재단의 운영 방향

- 인천서구문화재단은 지역문화진흥법 제19조, 민법 제32조, 인천광역시 서구 문화재단 설치조례에 근거하여 설립되었으며, 지역문화예술 진흥과 구민의 문화복지 구현에 이바지함을 목적으로 함
- 인천서구문화재단은 문화로 공감하는 서구민에게 감동과 행복을, 역동적 문화 비전을 제시하는 문화재단이라는 비전을 설정하였고, 또한 구민이 주체가 되는, 예술가와 함께하는, 모두가 누리는, 투명한 경영혁신이라는 핵심가치를 중심으로 중점 추진과제를 운영하고 있음

<p>미션</p>	<p>문화공감으로 감동과 행복의 공존 서구</p>
<p>비전</p>	<p>문화로 공감하는 서구민에게 감동과 행복을, 역동적 문화 비전을 제시하는 문화재단</p>
<p>핵심가치</p>	<div style="text-align: center; margin-bottom: 10px;"> <p>구민이 주체가 되는</p> <hr/> <ol style="list-style-type: none"> 1. 문화의거리 조성사업 추진 2. K-culture를 활용한 문화사업 개발 </div> <div style="text-align: center; margin-bottom: 10px;"> <p>예술가와 함께하는</p> <hr/> <ol style="list-style-type: none"> 1. 테마와 스토리가 숨쉬는 공영장 조성 2. 예술가와 창작지원 다각화 및 발표기회 확대 </div> <div style="text-align: center; margin-bottom: 10px;"> <p>모두가 누리는</p> <hr/> <ol style="list-style-type: none"> 1. 생활문화·예술교육의 획기적 확대 2. 사회적 약자를 포용하는 문화사업 지속 </div> <div style="text-align: center;"> <p>투명한 경영혁신</p> <hr/> <ol style="list-style-type: none"> 1. 전 사업분야 ESG경영 실천 2. 직원 역량강화를 위한 성장 로드맵 운영 </div>

<그림 2-1> 인천서구문화재단 비전 및 목표

3) 대외 여건 및 정책 분석

(1) 대외여건에 대한 주요 전제

- 대외적으로는, 세계경제가 2023년에 이어 2024~25년에도 완만한 성장세를 유지하는 가운데, 반도체 경기의 상승세도 이어지면서 양호한 수출 여건이 지속될 전망
 - ◆ 최근 IMF는 미국의 강건한 경제성장세를 반영하여 2024년 세계경제 성장률 전망치(3.2%)를 소폭 상향 조정하였으며, 2025년에도 동일한 성장세를 보일 것으로 전망
 - ◆ 글로벌 반도체 거래액은 2024년에 크게 반등한 뒤, 2025년에도 비교적 높은 증가세를 보일 것으로 전망되고 있음
 - ◆ 이와 함께 중국경제 경착륙에 대한 우려가 완화된 점도 우리 경제의 단기적 위험을 축소 시키는 요인
 - ◆ 다만, 중동의 지정학적 긴장이 높게 유지되고 있어, 향후 국제유가가 급등하면서 생산비용이 상승하고 실질구매력이 약화됨에 따라 경기 회복이 다소 지연될 가능성도 상존
- 원유 도입단가(두바이유 기준)는 지정학적 불안으로 2024년에는 2023년(배럴당 81달러)보다 높은 85달러를 기록한 후 2025년에는 82달러로 소폭 하락할 것으로 전제하였으며, 실질실효환율로 평가한 원화가치는 최근 수준에서 큰 변동이 없을 것으로 전제



<그림 2-2> 주요국 경제성장률 및 반도체 전망

자료) KDI 한국개발연구원

(2) 2025년 국내경제 전망²⁾

① 경제전망

- ❑ 2025년 우리 경제는 내수 부진이 점차 완화되겠지만, 수출 증가세가 둔화되면서 2024년(2.2%)보다 낮은 2.0% 성장할 전망
- ❑ 소비자물가 상승률은 수요 압력이 낮은 가운데, 국제유가도 하락하며 2024년(2.3%)보다 낮은 1.6% 상승하면서 물가안정 목표를 하회할 전망
- ❑ 생산가능인구 감소의 영향이 과급되며 취업자 수는 2024년(18만명)보다 축소된 14만명 증가할 것으로 예상됨.
- ❑ 민간소비는 금리인하와 수출 개선에 따라 2024년(1.3%)보다 높은 1.8% 증가할 전망
- ❑ 설비투자는 금리인하와 반도체경기 호조세로 2024년(1.6%)보다 높은 2.1%의 증가율을 기록할 전망
- ❑ 건설투자는 누적된 건설수주 감소로 2024년(-1.8%)에 이어 0.7% 감소할 전망
- ❑ 수출은 통상 여건 관련 불확실성의 확대로 글로벌투자가 부진해짐에 따라 2024년의 높은 증가세(7.0%)가 조정되어 2.1% 증가할 전망
- ❑ 경상수지는 수출 증가세 둔화와 내수 회복에도 불구하고 교역조건(수입가격 대비 수출가격) 개선에 주로 기인하여 2024년 875억 달러에서 930억 달러로 흑자폭이 확대될 전망

② 정책방향

- ❑ (재정정책) 2025년 예산안은 단기적으로 경기에 큰 부담을 주지 않는 범위에서 장기적 재정건전성을 유지하고자 하는 것으로서, 현 상황에서 적절한 정책 기조인 것으로 판단됨, 정부지출의 지나친 확대는 국민부담률 상승을 통해 민간의 지출 여력을 축소할 수 있음에 유의하여 지출증가세를 관리할 필요
- ❑ (통화정책) 물가상승세의 둔화 추세가 당분간 지속될 가능성이 높다는 점을 감안하여, 기준금리를 점진적으로 인하해 나가는 것이 바람직 한편, 금융 안정을 위해서는 거시건전성 정책강화 등 금융당국과의 공조를 통한 대응 방안을 검토할 필요

2) 한국개발연구원, KDI 경제전망-2024.11

□ (금융정책) 현재 우리 금융시장의 단기적 시스템리스크 우려는 크지 않은 것으로 판단됨, 그러나 중장기적 금융시스템 안정을 도모하기 위해 부실한 기업과 금융기관에 대한 유동성 공급을 지양하고, 대출상환 능력에 대한 평가를 합리화 할 필요

<표 2-5> 2024년 국내 경제전망

(전년동기대비, 단위 : %, 억달러, 만명)

구분	2023 ^P	2024 ^P			2025		
	연간 ^P	상반기 ^P	하반기	연간	상반기	하반기	연간
국내총생산	1.4	2.8	1.7	2.2	1.6	2.3	2.0
총소비	1.6	0.9	1.8	1.4	1.8	1.8	1.8
민간소비	1.8	1.0	1.5	1.3	1.8	1.8	1.8
총고정투자	1.4	-0.1	-0.3	-0.2	0.1	1.8	1.0
설비투자	1.1	-1.8	5.1	1.6	4.0	0.3	2.1
건설투자	1.5	0.4	-3.8	-1.8	-3.0	1.6	-0.7
지식재산 생산물투자	1.7	1.5	0.0	0.7	1.7	4.5	3.1
총수출(물량)	3.6	9.1	5.1	7.0	1.9	2.3	2.1
상품수출(물량)	2.9	8.4	4.6	6.4	1.8	2.1	1.9
총수입(물량)	3.5	1.3	3.8	2.6	2.7	1.4	2.1
상품수입(물량)	-0.3	-1.3	3.9	1.3	2.7	1.4	2.0
경상수지	355	380	494	875	393	537	930
상품수지	341	445	489	934	445	547	992
수출(금액)	6,450	3,418	3,601	7,019	3,491	3,657	7,148
(증가율)	-7.1	9.6	8.1	8.8	2.1	1.5	1.8
수입(금액)	6,110	2,972	3,113	6,085	3,046	3,110	6,156
(증가율)	-10.0	-5.7	5.2	-0.4	2.5	-0.1	1.2
서비스수지 분원·이전소득수지	14	-65	5	-60	-52	-10	-62
소비자물가	3.6	2.8	1.8	2.3	1.6	1.6	1.6
근원물가	3.4	2.4	1.9	2.1	1.5	1.6	1.5
취업자 수(증감)	33	22	13	18	12	16	14
실업률	2.7	3.1	2.4	2.7	3.1	2.5	2.8
(계절조정)		2.8	2.7		2.8	2.8	

주: p는 잠정치임
 자료: KDI 한국개발연구원

(3) 전망의 위험요인

- 국제 통상 여건이 급격히 악화될 가능성이 높아진바, 우리 경제에 상당한 수준의 하방 위험이 존재
 - ◆ 미국 통상정책의 급격한 전환으로 세계교역이 위축되는 경우, 우리 수출에도 작지 않은 부정적 요인으로 작용
 - ◆ 이와 함께 부동산경기 침체와 미국과의 갈등 격화로 중국경기가 급락하는 경우에도 우리 수출 증가세가 둔화될 가능성

- 대내적으로는 건설업체 재무건전성 악화의 영향이 실물경제로 파급되는 경우, 건설투자의 부진이 더욱 장기화될 가능성

(4) 지방공공기관 관련 정책방향

- 새정부의 국정과제인 공공기관 혁신을 지방공공기관으로 확산시켜 효율성과 재무건전성을 높일 수 있도록 자율과 책임, 역량 등을 강화하여 공공기관의 서비스 질을 제고하는데 초점을 두고 있음

- 최근 지방공공기관의 수는 갈수록 증가하고 있는 반면, 그에 따른 생산성 하락으로 지방자치단체의 재정부담으로 다가오는 것에 대해 이러한 것을 사전에 차단하고 보다 질 높은 서비스를 제공하기 위한 공공기관의 체질 개선이 필요하다는 의견들이 나오고 있는 실정임

- 정부는 공공기관의 재무건정성 관리를 강화하는 방향으로 공공기관의 평가가 이루어질 것으로 강조하고 부총리 겸 기획재정부 장관은 공공기관 규모 인력 및 부채의 확대 추세를 우려하며 향후 이에 대한 혁신 및 성과 중심 보수체제로의 개편을 시사함

- 이러한 것에 발 맞추어 행정안전부는 지방공공기관 혁신을 위하여 구조개혁 추진, 재무건정성 강화, 민간협력 강화, 관리체계 개편 등의 혁신과제를 추진하고 있음

1.2 사회환경 분석

1) 문화체험에 대한 수요 증가

- 최근 여가시간이 증가하고 국민소득이 향상되면서 문화체험에 대한 수요가 점차 증가하고 있으며, 전 세계 관광산업의 트렌드는 멀티컬처(문화의 다양성 체험) 관광소비 확산, 체험추구 관광소비자 증가등으로 나타나고 있음
- 주 52시간 근무제, 라이프 스타일과 가치관의 변화, 경제발전에 따른 국민소득 향상에 따른 문화관광, 참여, 체험형 관광 니즈가 증가하고 있음

<표 2-6> 문화여가 지출률 추이

(단위 : 천원, %)

구분	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
문화여가지출률(%)	4.53	5.27	5.76	5.41	4.31	4.23	4.70	5.27
가계지출액(천원)	2,857	3,316	3,326	3,330	3,240	3,375	3,591	3,810
오락문화비(천원)	129	174	191	180	140	143	169	201

자료) 지표누리 국가발전지표

2) 여가활동 변화

- 문화체육관광부의 2023년 국민여가활동조사에 의하면, 취미·오락 활동, 스포츠 참여 및 관람활동, 문화예술 참여활동의 비중은 2022년에 비해 증가하고 있음 이는 코로나19의 영향을 본격적으로 벗어나 본격적인 외부활동을 시작하는 2022년부터 더욱 문화예술 활동이 두드러지고 있으며, 이후로도 활성화될 전망이다
- 체험추구 관광소비자 증가 추세, 정보를 얻는 것에 만족하기 보다는 새로운 서비스 등을 직접 경험하기를 원하는 체험관광 소비자 증가

<표 2-7> 여가활동 참여실태의 변화

(단위 : %)

구분	문화예술 관람활동	문화예술 참여활동	스포츠 관람활동	스포츠 참여활동	관광 활동	취미·오락 활동	휴식 활동	사회 및 기타활동	합계
2021년	1.7	0.6	1.7	6.5	1.3	21.4	61.5	5.3	100
2022년	2.2	1.1	2.3	8.5	2.6	21.9	55.6	5.8	100
2023년	4.9	1.2	2.8	10.5	2.8	19.6	52.6	5.6	100

자료) 문화체육관광부, 2023년 국민여가활동조사

- 이러한 환경변화를 토대로 인천서구문화재단에서 관리 중인 문화시설, 공연장 등의 시설 이용률을 제고할 수 있는 전략 수립이 필요할 것으로 판단됨

3) 고령화 사회

- UN은 총인구 중 65세 이상 인구가 차지하는 비중이 7% 이상이면 고령화 사회(Aging Society), 14% 이상이면 고령사회(Aged Society), 20% 이상이면 초고령사회(Super-Aged Society)로 분류하고 있음
- 인천서구는 2024년 11월말 기준 65세가 넘는 노인인구의 비율이 13.2%로 고령화 사회로 진입하였으며, 2030년대에는 고령사회로 진입할 것으로 예상됨

<표 2-8> 2025~2040년 고령인구 및 구성비 추계

(단위 : 천명)

구분	고령인구 ('25)		고령인구 ('30)		고령인구 ('35)		고령인구 ('40)		증감 ('40-'25)	증감율 (%)
	인구	%	인구	%	인구	%	인구	%		
인천광역시	551.2	18.6	714.3	24.1	855.3	28.8	979.6	33.2	428.4	77.7
서구	87.1	14.2	119.6	19.1	148.5	23.6	173.7	27.8	86.6	99.4

자료) 인천광역시 자치구별 장래인구추계('25~'40)

- 사회 근간을 이루는 인구구조의 변화는 사회·문화 및 경제 전반에 걸쳐 근본적인 변화를 초래할 것임
 - ◆ 특히 고령사회로의 진입은 경제활동 인구의 감소를 의미하는 것으로 산업의 생산 능력에 큰 영향을 미칠 것으로 예상됨
- 인천서구문화재단은 이 같은 노인인구의 증가에 따른 현실성 있는 수요 예측과 고령화 사회에 효과적으로 대응할 수 있는 체계와 운영시스템을 구축해야 할 것임

4) 안전문화 확산

- 안전에 대한 사회 인식이 변화하며 안전과 관련한 상품의 매출이 증가하고, 개인 안전 중요성은 갈수록 중요해지고 있음
- 고용노동부는 우리 사회 전반의 안전 경시 풍조를 안전문화로 전환하고 지속 확산하기 위해 39개 지역에서 총 800여 개의 공공·민간부문의 다양한 기관들이 참여하는 「안전문화 실천추진단」이 안전 캠페인·결의대회·기획 행사 등 활발한 활동을 전개하고 있음
- 서구문화재단에서 운영하고 있는 공연장 및 문화시설의 더욱 체계적이고 지속적인 안전관리와 안전계획(중대재해, 소방 등) 수립 및 시행등의 업무 강화가 필요함

5) 정책적 환경 변화

(1) 여성인력 정책의 변화

- 맞벌이 가정의 아이들이 관련 보육시설 등에서 보살핌의 폭이 넓어지고 관련 예산지원이 늘어남에 따라 여성들이 일과 가정이 양립될 수 있도록 관련 정책 예산지원이 확대되고 있음
- 심각한 출산율의 저하로 인한 문제를 예방하기 위한 다양한 출산관련 정책들이 나타나고 있으며, 맞벌이 가구의 증가에 따른 다양한 형태의 출산 장려 정책 및 서비스가 확대되고 있음

(2) 노령화 대책관련 정책

- 베이비 붐 세대의 노령화로 인한 다양한 문제를 해결하기 위한 국가 노령인구 관련 정책들이 변화하고 있음
- 코로나 등으로 인한 경제의 장기적 침체 등으로 고령자들의 고용환경이 더욱 악화됨에 따라 이들의 인력활용 및 고용문제 등이 사회적 이슈로 대두되고 있음
- 정년연장과 고령 고용을 지속할 수 있도록 주안점을 둔 의미있는 정책들이 마련되고 있음

1.3 기술환경 분석

1) 4차 산업혁명의 도래

- “4차 산업혁명의 대응”은 2016년 1월 다보스포럼에서 중심 의제로 채택된 후 정치, 경제, 사회 등 각 분야에서 널리 회자되기 시작하여 전 세계적으로 화두가 되었으며 Schwab의 기술융합론, 독일의 인더스트리 4.0, 인공지능 주도론 등 세 측면에서 4차 산업혁명에 대한 접근이 이루어지고 있음
- 이전 산업혁명들과 차원이 다른 변혁을 초래할 4차 산업혁명의 주요 기반 기술은 인공지능, 로봇, 사물인터넷(IoT), 빅데이터, 3D 프린터 등이라고 할 수 있음
- 4차 산업혁명 시대에는 새로운 생산 투입 요소로 질 높은 데이터가 추가되며 생산함수가 변형될 수 있음을 고려하면 질 높은 데이터의 생산에 핵심 역할을 하게 될 인간의 경제적 가치 생산 능력은 현재보다 줄어들지 않을 가능성이 있음
- 이에 4차 산업혁명이 서구문화재단에 가져올 파급력을 예측하고 조직 대응력을 높이기 위한 전담 조직을 구성하는 등의 장기적인 조직 설계가 필요할 것으로 보임

2) 과학기술 혁신과 산업간 융합

- 기술 혁신은 기술 간의 융복합을 통해 더욱 큰 변화를 만들어 낼 뿐만 아니라 기술과 타 산업과의 융복합에 이르기까지 크게 진행되고 있으며 기술 및 산업의 융·복합화는 ICT 기술을 중심으로 추진될 것으로 전망됨
 - ◆ ICT 기술은 산업 내부의 융합뿐만 아니라 타 산업과의 융합도 진행하고 있으며 산업의 생산기술뿐만 아니라 생산 구조 및 체계를 변화시킬 것으로 전망됨
- 최근의 산업환경은 특정한 사업 분야, 기술, 시장에 대응하는 것만으로는 충분히 경쟁력을 확보할 수 없는 시대로 변화하고 있음
 - ◆ 과학기술혁신은 정보통신기술(ICT), 생명공학 기술(BT), 나노기술(NT), 환경기술(ET), 항공우주 기술(ST), 로봇 기술(RT), 인지과학(CS) 등의 다양한 분야에서 진행되고 있음
- 따라서 ICT가 다른 분야와 융합하여 새로운 제품과 서비스를 창출할 수 있도록 하는 융합형 인재의 발굴과 육성이 필요할 것으로 보이며, 재단에서 운영하고 있는 각종 공연장 및 문화관련 서비스 등에 도입 될 수 있는 다양한 ICT기술 등을 접목시킬 필요가 있음

1.4 법·제도 환경분석

1) 지방 출자·출연기관 설립기준 개정

- 이 기준은 「지방자치단체 출자 출연 기관의 운영에 관한 법률」(이하 “법”이라 한다) 제7조 제4항1) 및 「지방자치단체 출자출연 기관의 운영에 관한 법률 시행령」(이하 “령”이라 한다) 제7조 제5항의 규정에 따라 지방자치단체 출자 출연기관의 설립 타당성 검토를 위하여 필요한 세부적인 검토 기준 및 절차를 정하는 것을 목적으로 함
- 지방 출자·출연기관의 남설 및 방만 운영 방지 등을 위해 ‘지방 출자·출연기관 설립기준’ 개정안을 확정해 시행하여 소규모 기관 남설 및 방만 운영을 억제하여 지방공공기관 운영의 건전성을 확보하기 위한 목적으로 이번 개정을 통해 지방공공기관 운영의 건정성이 확보돼 질 높은 공공 서비스를 국민께 제공할 수 있을 것으로 기대되어 짐

(1) 조직설계 가이드라인

- 출연기관의 조직설계 세부기준을 제시하여 최소 조직 규모 이상(시·도:28명 이상, 시·군·구:20명 이상)으로 기관이 설립되도록 유도
- 사업비 편성 기준(전체예산의 50% 이상), 팀제 중심의 조직 구성, 직무 중심 인사관리 도입 등 조직·인사·예산 분야의 고려사항 및 방향성 제시

<표 2-9> 출연기관 조직 설계 세부기준

조직설계 항목		세부 기준
본부 설치 최소 기준		정원 51명 이상
복수 본부 설치 기준		정원 151명 이상
관리직 인원 비율		20% 이하
지원부서 인원 비율		20% 이하
사업부서 실무자 비율	시·도	75% 이상
	시·군·구	65% 이상
부서별 최소인원	지원부서	4명
	사업부서	6명

자료) 행정안전부 지방 출자출연기관 설립기준 개정 보도자료

(2) 조직과 정원 운영

- 출자출연 기관은 법 제15조에 따른 조직과 정원에 관한 내부규정을 정하거나 조직과 정원의 운영시 다음 각 호를 준수해야 함
 - ◆ 기관 하부 조직은 기능상의 중복이 없도록 하며, 종합적·체계적으로 편성함
 - ◆ 기관의 기능과 사무를 효율적으로 수행할 수 있도록 적정 규모의 조직과 정원을 운영토록 함
 - ◆ 직급별 정원은 합리적인 체계를 이룰 수 있도록 하며 상위직 위주로 편성되지 않도록 함
 - ◆ 조직과 정원에 관한 내부규정에는 조직별·직급별 정원을 명확하게 나타내야 할 필요가 있음

- 출자·출연 기관의 장은 기능과 업무량이 변경될 경우에는 그에 따라 조직과 정원을 조정해야 함
- 출자·출연 기관의 정원과 현원은 원칙적으로 일치하도록 운영해야 함
- 출자출연 기관의 장은 지방공기업 설립·운영 기준 “4. 퇴직제도 운영” 을 참고하여 자체규정 등으로 퇴직제도를 정하여야 함

(3) 성과 중심의 조직·인력관리

- 출자출연기관의 장은 당해 기관의 각 직위별로 그 역할과 책임을 명확히 하여야 함
- 출자출연기관의 장은 소속 직원의 업무성과를 객관적으로 측정하고 기관의 경영목표 등을 달성할 수 있도록 성과관리체계를 구축·운영하여야 함
- 출자출연기관의 장은 소속직원에 대해 성과평가 결과에 따라 업무실적 성과급 및 연봉의 차등지급, 승진·전보 등에 활용 하는 등 다양하고 실효성 있는 보상체계를 구축·운영하여야 함

2) 인천광역시 서구 문화재단 설립 및 운영에 관한 조례

- 「지역문화진흥법」 제 19조에 따라 지역문화예술진흥과 구민의 문화복지 증진을 위하여 인천광역시 서구 문화재단을 설립하고 그 운영에 필요한 사항을 규정함을 목적으로 「인천광역시 서구 문화재단 설립 및 운영에 관한 조례」를 제정함

(1) 제1조(목적)

<표 2-10> 인천광역시 서구 문화재단 설립 및 운영에 관한 조례 제1조

구분	내용
제1조 (목적)	이 조례는 「지역문화진흥법」 제19조에 따라 지역문화예술진흥과 구민의 문화복지 증진을 위하여 인천광역시 서구 문화재단을 설립하고 그 운영에 필요한 사항을 규정함을 목적으로 한다.

(2) 제9조(사업)

<표 2-11> 인천광역시 서구 문화재단 설립 및 운영에 관한 조례 제9조

구분	내용
제9조 (사업)	재단은 지역문화예술 진흥을 위한 다음 각 호의 사업을 수행한다. 1. 인천광역시 서구(이하 “구” 라 한다) 문화회관 운영·관리 2. 인천광역시 서구립예술단 운영·관리 3. 지역축제 기획 및 운영 4. 생활문화진흥 관련 사업 시행 5. 문화예술교육 기획 및 운영(구 문화대학 운영) 6. 문화예술의 창작·보급 및 문화예술 활동의 지원 7. 문화예술 진흥을 위한 정책개발 및 사업시행 8. 문화예술 진흥을 위하여 인천광역시 서구청장(이하 “구청장” 이 라 한다)이 위탁하는 사업 9. 그 밖의 문화재단 목적달성에 필요한 사업

2. 내부 현황분석

2.1 서구 인구현황

- 2024년 11월말 기준, 서구 인구수는 총 632,347명, 세대 수는 총 271,065세대, 세대당 인구 수는 2.33명임
- ◆ 남성 인구가 318,170명(50.32%)으로 여성보다 많았으며, 65세 이상 인구는 총 84,065명으로 전체의 약 13.2%를 차지하고 있음

<표 2-12> 서구 인구현황

지역생활권 구분	인구수(명)			65세이상		세대수 (세대)	세대당 인구
	계	남	여	인구수	비율(%)		
검암경서동	54,359	27,700	26,659	5,917	10.89	23,891	2.28
연희동	37,096	18,900	18,196	7,122	19.20	18,398	2.02
청라1동	30,623	15,189	15,434	2,296	7.50	12,040	2.54
청라2동	48,024	23,811	24,213	4,180	8.70	18,228	2.63
청라3동	36,228	18,015	18,213	2,378	6.56	14,110	2.57
가정1동	41,777	20,710	21,067	5,076	12.15	17,621	2.37
가정2동	17,236	8,780	8,456	1,612	9.35	7,203	2.39
가정3동	8,612	4,298	4,314	1,646	19.11	4,164	2.07
신현원창동	29,294	14,650	14,644	4,386	14.97	12,503	2.34
석남1동	20,074	10,329	9,745	2,910	14.50	10,314	1.95
석남2동	11,856	6,098	5,758	2,643	22.29	5,808	2.04
석남3동	12,311	6,199	6,112	5,089	41.34	6,243	1.97
가좌1동	12,517	6,693	5,824	2,530	20.21	6,664	1.88
가좌2동	18,445	8,991	9,454	3,664	19.86	7,558	2.44
가좌3동	15,197	7,768	7,429	3,794	24.97	7,832	1.94
가좌4동	12,101	6,189	5,912	2,403	19.86	5,738	2.11
검단동	32,478	16,942	15,536	4,765	14.67	15,216	2.13
불로대곡동	23,072	11,689	11,383	3,776	16.37	9,827	2.35
원당동	24,691	12,522	12,169	2,903	11.76	10,396	2.38
당하동	28,784	14,240	14,544	3,690	12.82	12,252	2.35
오류왕길동	24,386	12,357	12,029	3,893	15.96	10,159	2.4
마전동	21,359	10,544	10,815	2,808	13.15	8,104	2.64
아라동	71,827	35,556	36,271	4,584	6.38	26,796	2.68
합계	632,347	318,170	314,177	84,065	15.76	271,065	2.33

자료 : 통계정보시스템, 서구 홈페이지, 2024년 11월말 기준

2.2 인천서구문화재단 일반현황

1) 설립근거 및 목적

- 인천서구문화재단은 지역문화진흥법 제 19조, 민법 제32조, 인천광역시 서구 문화재단 설립 및 운영에 관한 조례를 설립근거로 두고 있음

<표 2-13> 인천서구문화재단 설립근거 및 목적

구분	내 용
지역문화진흥법 제19조 (설립·운영)	① 지방자치단체의 장은 지역문화진흥에 관한 중요 시책을 심의·지원하고 지역문화진흥 사업을 수행하기 위하여 지역문화재단 및 지역문화예술위원회를 설립·운영할 수 있다.
민법 제32조 (비영리법인의 설립·허가)	학술, 종교, 자선, 기예, 사교 기타 영리 아닌 사업을 목적으로 하는 사단 또는 재단은 주무관청의 허가를 얻어 이를 법인으로 할 수 있다.
인천광역시 서구 문화재단 설립 및 운영에 관한 조례 제1조(목적)	이 조례는 「지역문화진흥법」 제19조에 따라 지역문화예술진흥과 구민의 문화복지 증진을 위하여 인천광역시 서구 문화재단을 설립하고 그 운영에 필요한 사항을 규정함을 목적으로 한다.

2) 사업현황

□ 서구문화재단은 크게 문화센터, 문화공연 및 전시, 문화예술축제 및 교육 등의 사업을 영위하고 있으며 그 사업내용은 다음과 같음

<표 2-14> 인천서구문화재단 사업현황

사업명	‘구민이 주체가 되는 사업’ 사업 내용
서구생활문화축제	공연, 전시, 체험 등 일상 속 생활문화 활동을 기반으로 한 ‘서구문화축제’를 개최
가정생활문화센터	생활문화 소모임을 활성화하고 생활문화동아리의 지속적인 활동을 촉진하기 위한 거점 공간 및 프로그램 운영
서구립예술단운영	합창단, 소년소녀합창단, 풍물단운영
정서진 피크닉 클래식	국내·외 실력 있는 예술가의 공연을 통해 양질의 문화예술을 제공
서구민마을영화 만들기	구민과 영화인 누구나 참여하여 마을을 소재로 한 단편영화 제작 및 마을영화 상영 추진
문화의거리 조성사업	거북시장을 중심으로 복합문화공간 운영, 거리축제, 공공미술 등 다양한 문화예술 콘텐츠로 이뤄진 프로젝트 사업
사업명	‘예술가와 함께하는’ 사업 내용
서구예술활동 지원사업	인천서구지역 예술인들의 창작활동을 다각화 및 직·간접적으로 지원하여 창작활동 환경개선
서곶문화예술제	서구 예술인의 발표기회 제공을 통한 지역 활동기반 마련과 동시에, 구민과 예술인의 점점 확대 기회 제공
기획공연 및 전시	인천 서구민의 문화향유 기회 확대를 위한 공연 및 전시
서곶학생 피아노 콩쿠르	2024년도 제28회를 맞이한 인천 서구 대표 피아노 콩쿠르를 통해 잠재력이 큰 미래 예술가를 발굴하고 양성
사업명	‘모두가 누리는’ 사업 내용
인천어린이공연예술축제	인천 최대 어린이 공연예술축제를 개최하여 인천 곳곳에서 아동청소년이 다양한 공연예술을 향유
서구문화대학	주민들의 문화예술경험 확대를 위해 지역과 장르의 장벽을 허물고 지속 가능한 배움을 장려하는 열린 강좌
찾아가는 서구 드림 예술학교	아동·청소년과 문화소외계층의 문화권리 충족과 지역예술인의 예술 활동 확장을 위한 문화예술교육사업
찾아가는 서구문화배달	상대적으로 문화예술 인프라가 부족한 권역에서의 안정적인 문화예술 향유 기회 확대
클래식 재즈 팝업연주회	지역의 클래식 및 재즈 아티스트들에게 무대 기회 제공 및 원도심 등 문화소외지역 거주민의 문화향유를 확대

3) 재단연혁

□ 인천서구문화재단은 2017년 법인설립 등기를 하였음

<표 2-15> 인천서구문화재단 주요 연혁

연도	일자	내용
2017	07	서구문화재단 설립 및 운영에 관한 조례 공포
	09	서구문화재단 법인 설립등기
2018	01	서구문화재단 출범식
	09	중장기발전계획 수립(2019~2023)
2019	05	정서진 아트큐브(디자인큐브) 수탁 운영
	09	조직개편(2본부 8개팀)
2020	01	가정생활문화센터, 청라블루노바홀 수탁 운영
	10	검암 경서생활문화센터 개관식
2021	06	조직개편(2본부 1센터 9개팀)
2022	01	인천광역시 서구문화대학 수탁 운영
	09	한국문화예술회관연합 회장상 수상
2023	01	조직개편(2본부 1센터 4개팀)
2024	02	조직개편(2본부 1센터 5개팀)

□ 인천서구문화재단은 지역문화진흥법, 인천서구문화재단 설치 조례에 의해 설립 되었으며, 각종 사업과 지역문화예술 진흥을위한 정책개발을 주요 사업범위로 함

- ◆ 인천광역시 서구 문화회관 운영·관리
- ◆ 인천광역시 서구립예술단 운영·관리
- ◆ 지역축제 기획 및 운영
- ◆ 생활문화진흥 관련 사업 시행
- ◆ 문화예술교육 기획 및 운영(구 문화대학 운영)
- ◆ 문화예술의 창작·보급 및 문화예술 활동의 지원
- ◆ 문화예술 진흥을 위한 정책개발 및 사업시행
- ◆ 문화예술 진흥을 위하여 인천광역시 서구청장이 위탁하는 사업
- ◆ 그 밖의 문화재단 목적달성에 필요한 사업

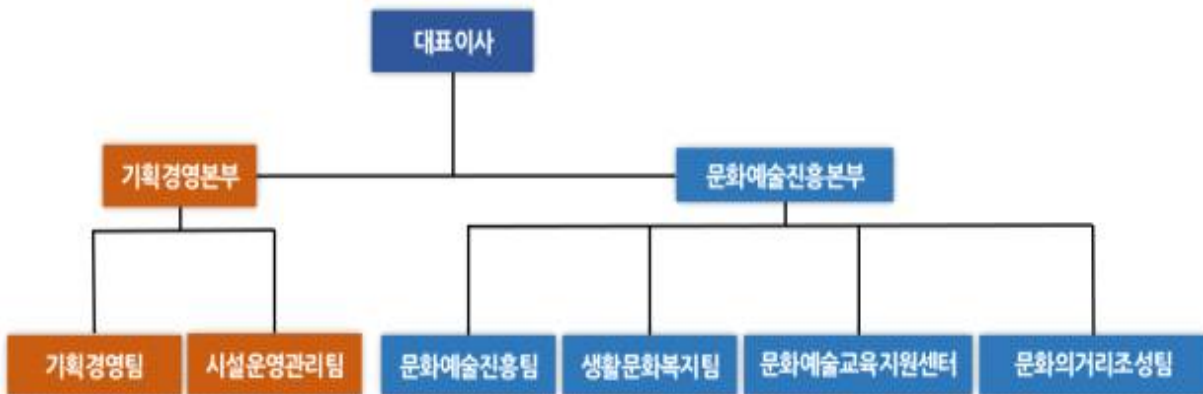
4) 전략구조

- “문화로 공감하는 서구민에게 감동과 행복을, 역동적 문화비전을 제시하는 문화재단”이라는 재단 비전 달성을 위해 구민이 주체가 되는, 예술가와 함께하는, 모두가 누리는, 투명한 경영혁신 등의 중점 핵심가치를 설정함
- 핵심가치 달성을 위해 각 목표별 중점 추진과제를 설정하여 추진하고 있으며 문화의 거리 조성사업 추진, 공연장조성, 문화사업 지속, 전 사업분야 ESG경영 실천 등 재단의 주요 추진과제를 위해 가장 효율적인 조직구조 도출과 전략적 중요도가 높은 기능을 강화하여 조직구조에 반영토록 함

5) 조직 및 인력구조

(1) 조직현황

- 2024년 12월 현재, 인천서구문화재단의 조직구조는 2개 본부, 6개팀으로 나누어져 있음
- 본부는 기획경영본부, 문화예술진흥본부로 나뉘어지며 팀별 조직은 기획경영팀, 시설운영관리팀, 문화예술진흥팀, 생활문화복지팀, 문화예술교육지원센터, 문화의거리조성팀으로 구성되어 있음



<그림 2-3> 인천서구문화재단 조직구조

(2) 인력현황

- 인천서구문화재단의 근무인원을 살펴보면 대표이사 1명, 본부장 2명을 제외하고 일반직, 현업직, 기간제 등을 포함한 총 인원은 49명임
- ◆ 2024년 기준 재단의 일반직, 현업직 인력은 43명이며, 기간제 6명으로 구성되어 있음
- ◆ 재단의 인력은 현원을 기준으로 총 49명이며, 일반직 7급 인력이 12명으로 가장 많았음

<표 2-16> 인천서구문화재단 인력현황

(단위 : 명)

구분	일반직					현업직	기간제	계	
	4급	5급	6급	7급	8급				
총계	1	6	9	12	8	7	6	49	
기획경영 본부	기획경영팀		1	2	2	3		8	
	시설운영관리팀		1	4	2	5	1	7	20
문화예술진흥 본부	문화예술진흥팀			2		2		2	6
	생활문화복지팀			2	2			2	6
	문화예술교육지원센터			1		2	1	1	5
	문화의거리조성팀				1	1	1	1	4

자료) 인천서구문화재단 내부자료, 2024, 대표이사 및 본부장 제외

6) 2024년도 핵심업무

(1) 생활·문화예술교육의 획기적 확대

가. 서구생활문화축제

- 사업기간 : 2024. 2. ~ 11.
- 사업장소 : 서구 관내
- 참여대상 : 서구 생활문화 활동 개인 및 단체, 타 지역단체 등
- 사업내용 : 생활문화 활동 기반 공연·전시·체험 등 축제 개최

나. 찾아가는 서구문화배달

- 사업기간 : 2024. 3. ~ 12.
- 사업장소 : 원도심, 검단 등 서구 관내
- 참여대상 : 인천 내 활동하는 전문가 및 단체(생활동아리 포함)
- 사업내용 : 권역별 찾아가는 배달 형식의 문화예술 프로그램 운영을 통해 시·공간적 제약을 탈피하여 누구나, 어디서나 즐길 수 있는 문화예술 환경 조성

다. 서구문화대학

- 사업기간 : 2024. 1. ~ 12.
- 사업장소 : 서구 드림 아카데미 등 권역별 교육공간
- 사업내용 : 교육 거점기관을 활용한 문화재단만의 창의적인 전문 문화 예술교육 강좌 운영

라. 서구민 마을영화 만들기 프로젝트

- 사업기간 : 2024. 3. ~ 11.
- 사업장소 : 청라동, 석남동
- 참여대상 : 인천 서구민
- 사업내용 : 인천 및 서구 영화예술인 강사 섭외를 통한 서구민 대상 영화프로그램 운영, 마을영화 제작 및 상영회 개최

마. 가정생활문화센터 운영

- 사업기간 : 2024. 1. ~ 12.
- 사업장소 : 가정생활문화센터
- 사업내용 : 생활문화 거점 공간 및 주민 커뮤니티 공간 운영

바. 서구립예술단 운영

- 사업기간 : 2024. 1. ~ 12.
- 사업장소 : 서구 일대
- 사업내용 : 인천 서구를 대표하는 3개 예술단(서구립합창단, 서구립 소년소녀 합창단, 서구립풍물단) 운영

(2) 사회적 약자를 포용하는 문화사업 지속

가. 인천어린이 공연예술축제

- 사업기간 : 2024. 2. ~ 11.
- 사업장소 : 청라블루노바홀 등 인천 내 공공극장
- 사업내용 : 인천 10개 공공극장 협의체 운영 국내·외 어린이예술공연 총 5건, 부대 프로그램 1건 운영

나. 서곶학생 피아노 콩쿠르

- 사업기간 : 2024. 1. ~ 11.
- 사업장소 : 청라블루노바홀
- 사업대상 : 서구 소재 유아, 초·중·고등학생 등
- 사업내용 : 서구 대표 학생 피아노 콩쿠르의 지속 개최를 통한 미래 예술가 발굴 및 육성 기여

다. 찾아가는 서구 드림 예술학교

- 사업기간 : 2024. 1. ~ 12.
- 사업장소 : 서구 관내 학교 및 취약계층 이용 기관
- 사업대상 : 아동 및 청소년, 취약계층 (성인 포함)
- 사업내용 : 아동 및 청소년, 사회적 취약계층 대상 이용기관으로 찾아가는 장·단기 비교과 장르 융합 문화예술 교육프로그램 운영

(3) 문화의거리 조성사업 추진

가. 문화의거리 조성사업

- 사업기간 : 2024. 1. ~ 12.
- 사업장소 : 거북시장 일대
- 사업내용 : 원도심 지역 활성화를 목표로 문화의 거리 조성을 위한 7개 세부 문화예술 프로그램 운영

(4) 테마와 스토리가 숨쉬는 공연장 조성

가. 청라블루노바홀 기획공연 및 전시

- 사업기간 : 2024. 1. ~ 6.
- 사업장소 : 청라블루노바홀 공연장 및 전시실
- 주요내용 : 기획공연 총 6회, 기획전시 총 2회 운영 (상반기)

(5) 예술가 창작지원 다각화 및 발표기회 확대

가. 서구예술활동 지원사업

- 사업기간 : 2024. 1. ~ 12.
- 사업대상 : 만 19세 이상 서구예술인(단체)
- 사업내용 : 서구예술활동 지원, 창작공간 활성화, 아트페어 활성화 지원사업

나. 서곶문화예술제

- 사업기간 : 2024. 2. ~ 12.
- 사업장소 : 석남·가좌동 일원
- 주요내용 : 축제 기획협의체 운영 및 본축제 개최

다. 정서진 피크닉 클래식

- 사업기간 : 2024. 1. ~ 11.
- 축제장소 : 청라호수공원 플라워뮤직아일랜드 일대 (예정)
- 참여대상 : 서구민, 인천시민 및 문화예술 애호가 등
- 사업내용 : 가을날 호수공원 일대에서 펼쳐지는 야외 클래식 축제

라. 클래식·재즈 팝업연주회

- 사업기간 : 2024. 1. ~ 11.
- 사업장소 : 원도심, 검단 등 서구 관내
- 사업내용 : 원도심, 검단 및 서구 관내로 찾아가는 클래식·재즈 팝업 연주회 총 5회 개최

(6) 전 사업분야 ESG경영 실천

가. 문화재단 ESG경영 실천

- 사업기간 : 2024. 1. ~ 12.
- 사업목적 : 문화재단 ESG경영을 통해 재단의 지속 가능한 경영혁신 추진
- 사업내용
 - ◆ (재)인천서구문화재단 ESG경영 중장기계획 수립
 - ◆ (재)인천서구문화재단 ESG 운영위원회 구성 및 분기별 운영
 - ◆ 경영평가 지표 연계 ESG 자체 평가지표(정량·정성) 개발 및 운영

나. 문화재단 안전보건관리

- 사업기간 : 2024. 1. ~ 12.
- 사업장소 : 재단 관리 제반 시설 및 외부사업 현장 등
- 사업대상 : 재단 운영 사업 참여 구민, 협력단체, 임직원 등
- 사업내용 : 중대재해처벌법, 산업안전보건법, 그 외 관계 법령 준수사항 이행

다. 서구문화 제2차 중장기 발전계획 수립

- 사업기간 : 2024. 1. ~ 8.
- 사업목적 : 서구문화 제2차 중장기 발전계획(2024 ~ 2028년) 수립을 통한 객관적·체계적 재단경영 도모
- 사업내용
 - ◆ 중장기 발전계획 수립 용역을 통한 서구문화 중장기계획, 문화재단 사업계획, 재정 운영방안 등 수립
 - ◆ 중장기 발전계획 수립을 위한 포럼 2회 개최(1회 : 서구민·예술가 의견 수렴 / 2회 : 중장기계획 내용 발표)

라. 자원 조성을 위한 메세나 사업 추진

- 사업기간 : 2024. 1. ~ 12
- 사업대상 : 관내·외 유관기관 및 기업
- 사업내용 : 문화예술 기부 확산 및 정착을 유도하여 지속적으로 성장 가능한 지역 문화예술 활성화 기반 조성

(7) 직원 역량 강화를 위한 성장 로드맵 운영

가. 직원 성장 로드맵 운영

- 사업기간 : 2024. 1. ~ 12.
- 사업대상 : 문화재단 전 직원
- 사업내용
 - ◆ 역량강화 목표 교육·훈련 프로그램 운영 및 외부 혁신사례 탐방 기회 제공을 통한 문화예술 전문성 강화
 - ◆ 소통교육·친절교육·가족친화교육·사회공헌 활동 등을 통한 지역사회 동반 성장 도모

7) 재무구조

(1) 재무현황 분석

가. 재무상태표

- 2023년 기준, 인천서구문화재단의 총 자산은 1,986,952천원이며 그 중 유동자산이 1,421,057천원으로 전체의 약 71.5%를 차지하고 있음
- 2023년 기준, 인천서구문화재단의 부채는 317,603천원으로 부채 및 자본총계의 16.0%를 차지하고 있음

<표 2-17> 2023년 인천서구문화재단 재무상태표

(단위 : 원)

자산		부채 및 자본	
계정과목	금액	계정과목	금액
유 동 자 산	1,421,057,009	부 채	317,603,821
당 좌 자 산	1,421,057,009	유 동 부 채	231,400,356
기 타 자 산	-	고 유 목 적 사 업 준 비 금	86,203,465
비 유 동 자 산	565,895,191	자 본	1,669,348,379
투 자 자 산	49,686,825	자 본 금	10,000,000
유 형 자 산	500,036,561	자 본 잉 여 금	-
기타비유동자산	15,000,000	잉 여 금	1,659,348,379
무 형 자 산	1,171,805		
자 산 총 계	1,986,952,200	부채 및 자본총계	1,986,952,200

나. 손익계산서

- 2023년 기준, 인천서구문화재단의 매출원가는 8,859,059천원으로 매출액 대비 약 114.0%의 비율을 차지하며, 법인세를 제외한 당기운영손실은 998,522천원으로 나타남

<표 2-18> 2023년 인천서구문화재단 손익계산서

(단위 : 원)

계정과목	금액
매출액	7,769,968,003
매출원가	8,859,059,064
매출총이익	-1,089,091,061
영업이익	-1,089,091,061
영업외수익	49,832,754
영업외비용	524,356
법인세차감전이익	-991,951,732
법인세	6,570,300
당기운영이익(손실)	-998,522,032

3. 타 재단 비교분석

3.1 개요

- 본 연구에서는 인천서구문화재단의 비교 대상으로 인천광역시 및 경기지역 내 인천광역시 서구와 인구 규모가 유사한 문화재단을 대상으로 선정함

1) 비교분석의 대상

- 인천 자치구단위의 문화재단
 - ◆ 부평구문화재단
 - ◆ 연수문화재단
 - ◆ 인천중구문화재단
 - ◆ 남동문화재단
- 경기지역 내에서 인천서구와 인구규모가 유사한 기관(인천서구 : 63만명)
 - ◆ 부천문화재단(77만명)
 - ◆ 김포문화재단(48만명)
 - ◆ 안산문화재단(62만명)

2) 비교분석의 항목

- 지방출자출연 경영정보시스템 공시자료 등을 통해 분석을 실시하였으며 분석의 항목은 다음과 같음
 - ◆ 일반현황 : 지자체 정보, 재단 정보 등
 - ◆ 팀장관리범위
 - ◆ 지원부서 인력비율
 - ◆ 정규직원 보수체계

3.2 비교분석의 결과

1) 일반현황

□ 인천서구문화재단과 유사 기관의 일반현황을 분석한 결과는 다음과 같음

<표 2-19> 비교분석 대상 일반현황

구분		지자체 정보		
		인구 (명)	재정 규모 (억원)	재정자립도 (%)
인천 지역	부평구문화재단	493,253	11,654	16.36
	연수문화재단	398,972	8,227	29.84
	중구문화재단	165,420	5,704	38.05
	남동문화재단	487,569	12,029	17.22
유사 인구	부천문화재단	770,817	21,955	28.50
	김포문화재단	486,905	14,923	35.44
	안산문화재단	621,550	24,542	34.61
서구(24년 11월 기준)		632,347	12,969	28.36

자료) 서구문화재단 내부자료 및 클린아이(지방 출자출연기관 통합공시)

<표 2-20> 비교분석 대상 인원현황

구분		문화재단 인원(명)			
		정규직 정원 계	현재 인원(명)		
			일반 정규직	비정규직	현원 계
인천 지역	부평구문화재단	127	117	30	147
	연수문화재단	24	17	7	24
	중구문화재단	61	58	9	67
	남동문화재단	26	24	10	34
유사 인구	부천문화재단	103	91	55	146
	김포문화재단	60	51	21	72
	안산문화재단	62	55	13	68
서구(24년 11월 기준)		49	47	7	54

자료) 서구문화재단 내부자료 및 클린아이(지방 출자출연기관 통합공시)

2) 팀장관리범위

- 팀장관리범위란 관리자(팀장)와 피 관리자(팀원)의 비율로 비율이 높을수록 팀장 1명이 관리해야 하는 팀원의 수가 많은 것을 의미하는 것으로 인천서구문화재단의 팀장관리범위는 9.0명으로 7개 기관 전체 평균 10.2명 보다 약간 낮은 수준으로 나타났음

<표 2-21> 비교분석 대상 팀장관리범위

(단위 : 명)

구분		팀장관리범위		
		팀장 수	피 관리자 수	팀장관리범위
인천 지역 내 구 단위	부평구문화재단	9	147	16.3
	연수문화재단	4	24	6.0
	중구문화재단	7	67	9.6
	남동문화재단	4	34	8.5
유사 인구	부천문화재단	8	83	10.5
	김포문화재단	9	58	6.4
	안산문화재단	6	68	11.3
합계 / 평균		47	481	10.2
서구(24년 기준)		6	54	9.0

자료) 서구 문화재단 내부자료 및 클린아이 공시자료

주) 피관리자 수 : 이사장, 본부장, 부서장, 팀장, 파트장 등의 관리자 인원 제외

3) 지원부서 인력비율

□ 인천서구문화재단과 타 유사 기관의 지원부서 인력구조를 비교해보면, 인천서구문화재단의 지원부서 인력은 총 8명이며 현원 대비 지원부서 인력 비율은 14.8%로 평균(18.1%)보다 약간 낮게 나타남

<표 2-22> 비교분석 대상 지원부서 인력비율

(단위 : 명, %)

구분		지원부서 인력비율		
		지원부서 명	지원부서 인력	지원부서 비율
인천 지역 내 구 단위	부평구문화재단	기획조정팀, 경영지원팀	18	12.2%
	연수문화재단	기획경영팀	6	25.0%
	중구문화재단	경영기획팀	9	13.4%
	남동문화재단	경영지원팀	7	20.6%
유사 인구	부천문화재단	경영지원부, 재정기획부	22	26.5%
	김포문화재단	경영시설팀, 홍보컨텐츠팀	11	19.0%
	안산문화재단	경영기획부, 경영지원부	14	20.6%
합계 / 평균		-	87	18.1%
서구(24년 기준)		기획경영팀	8	14.8%

자료) 서구문화재단 내부자료 및 클린아이 공시자료
 주) 지원부서비율 : (지원부서인력 ÷ 현원 수) × 100

4) 정규직원 보수체계

- 인천서구문화재단의 직원 평균 임금은 전체 비교 평균보다 약간 낮은 수준이며, 전년대비 증가율은 2.0%로 나타남

<표 2-23> 인천, 경기지역 주요 정규직원 보수체계 비교

(단위 : 천원, %)

구분	재단명	기본급	복리후생비	제수당	성과급	합계	1인당 평균임금	전년대비
인천	인천중구문화재단	1,481,799	204,252	375,617	-	2,061,668	31,663	-9.6
	남동문화재단	747,234	12,024	239,776	-	999,033	-	-
	부평구문화재단	3,387,622	475,437	979,101	488,394	5,330,554	47,682	-4.4
	서구문화재단	1,448,706	294,262	317,093	138,737	2,198,797	45,875	2.0
	연수문화재단	591,543	-	256,914	25,300	873,756	45,519	-10.4
경기	과천문화재단	923,078	45,640	509,115	152,926	1,630,759	54,881	9.4
	광명문화재단	1,612,984	-	434,454	144,814	2,192,253	43,212	19.4
	군포문화재단	2,113,489	14,750	874,271	317,521	3,320,031	44,368	5.4
	김포문화재단	1,611,174	245,638	602,823	97,608	2,557,243	50,890	-8.8
	부천문화재단	3,422,431	-	348,865	237,483	4,008,780	41,200	7.0
	안산문화재단	2,687,894	406,234	974,546	197,484	4,266,158	42,242	5.2
	안양문화예술재단	2,598,228	76,147	1,227,588	278,901	4,180,864	50,021	0.7
	오산문화재단	1,158,043	79,453	377,862	97,574	1,712,933	41,685	0.2
	의정부문화재단	1,764,138	360,642	552,803	282,093	2,959,675	52,447	8.5
	하남문화재단	1,377,750	62,490	613,837	159,583	2,213,659	57,026	-9.7
합계 / 평균		1,795,074	151,798	578,978	174,561	2,700,411	46,337	1.1

자료) 인천서구문화재단 내부자료 및 클린아이 공시자료

주) 인천중구문화재단은 2022년 공식출범, 남동문화재단의 경우 2023년에 공식 출범하여 자료비교 기준이 상이할 수 있음

- 전년대비 감소의 경우는 높은 직급 직원의 퇴사와 신입직원 입사, 인원감소 등이 반영된 수치이며, 복리후생비(급여성 복리후생비), 제수당(수당, 초과근무수당), 성과급(경영평가성과급, 자체평가급) 등이 반영된 수치이며, 재단에 따라 급여 성격이 다른 경우 차이가 발생할 수 있음

5) 정규직원 인사체계

(1) 평가체계 점검 및 개선방안

- 대부분의 문화재단에서의 평가체계는 근무실적평가와 역량평가로 이루어지고 있으며, 승진기준에 적용되는 비율도 60~84%까지 다양하게 분포되어 있음
- 실시주기에 있어서도 연 1회와 연 2회로 구분되며, 서구문화재단의 경우에도 연 1회 실시하고 있음

<표 2-24> 문화재단 정규직원 근무성적평정 비교

재단명	근무성적평정기준	
	개인 근무실적평가	직무수행 및 역량평가
서구문화재단	<ul style="list-style-type: none"> ❖ 개인성과평가(50%) ● 업무난이도 : 10점 ● 완성도 : 20점 ● 적시성 : 20점 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ 역량평가(50%) ● 책임성,적극성,신속성,윤리의식, 고객마인드:20% ● 전문지식, 기획력, 이해력, 업무관리 : 20% ● 리더쉽(소통,협력) : 10%
순천문화재단	<ul style="list-style-type: none"> ❖ 근무성적평정(60%) ● 업무난이도 : 20점 ● 완성도 : 20점 ● 적시성 : 20점 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ 직무수행능력(40%) ● 직무수행능력(기획력, 의사전달력, 협상력, 추진력, 신속성, 팀워크, 판단력) : 35점 ● 직무수행태도 : 5점
부천문화재단	<ul style="list-style-type: none"> ❖ 직무등급제도를 통한 분류 및 구분 ● 직무의 중요도와 난이도 ● 직무수행에 필요한 전문지식 등 직무수행요건 ● 유사직무에 있어서 비용과 수익률의 비교 	
광주문화재단	<ul style="list-style-type: none"> ❖ 근무실적평정(60%) ● 업무난이도 : 20점 ● 완성도 : 20점 ● 적시성 : 20점 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ 직무수행능력(40%) ● 직무수행능력(기획력,의사전달력, 협업능력, 추진력, 신속성, 팀워크, 판단력) : 35점 ● 직무수행태도 : 5점

<표 2-25> 문화재단 정규직원 승진기준 등 비교

재 단 명	실시주기	승진기준	감점
서구문화재단	년 1회 (12월)	<ul style="list-style-type: none"> • 근무성적 : 60% • 경 력 : 30% • 훈련성적 : 10% 	<ul style="list-style-type: none"> • 무단결근 : 0.5점 • 중징계(정직) : 3.0점 • 경징계: 2.0~2.5점 • 직위해제 : 2.0점
순천문화재단	년 1회 (12월)	<ul style="list-style-type: none"> • 근무성적 : 84% • 경 력 : 16% 	<ul style="list-style-type: none"> • 무단결근 : 0.5점 • 중징계(정직) : 3.0점 • 경징계: 1.5~2.0점 • 직위해제 : 2.5점
부천문화재단	년 2회 (6월,12월)	<ul style="list-style-type: none"> • 근무성적 : 70% • 경 력 : 20% • 훈련성적 : 10% 	<ul style="list-style-type: none"> • 무단결근 : 1.5점 • 중징계: 3.0점 • 경징계: 2.0점 • 훈계 : 0.5점
광주문화재단	년 2회 (1월,7월)	<ul style="list-style-type: none"> • 근무성적 : 77% • 경 력 : 15% • 훈련성적 : 8% 	<ul style="list-style-type: none"> • 무단결근 : 0.5점 • 중징계(정직) : 2.5점 • 경징계: 1.5~2.0점 • 직위해제 : 2.5점

(2) 평가체계 개선방안

- 기존 상급자 위주의 근무성적평정기준을 보완하기 위해 근무직원 서로 평가하는 입체적 역량평가 시스템을 도입할 필요가 있으며, 근무평정을 연 2회 실시하되, 이중 상반기를 입체적 역량평가시스템으로 실시하고, 하반기를 기존 방식대로 평가하는 방안을 검토할 필요가 있음
- 입체적 역량평가항목은 공통역량, 리더역량, 직무역량, 행태역량 등 4가지 개인별 역량과 직급내 역량으로 구분하여 평가하는 방법을 심도있게 분석하여 적용할 수 있을 것임

7) 조직구조

- 인천서구문화재단과 타 유사 기관의 조직구조를 비교, 분석해보면 조직구성 관점에서 타 유사 기관과 약간의 차이가 있는 것으로 나타남
 - ◆ 상위조직(본부) 유무 : 인천서구문화재단은 현재 2본부 6팀 체제로 운영되고 있음

<표 2-26> 비교분석 대상 조직구조

(단위 : 명)

구분		조직구조			본부설치 유무
		조직편제	상위조직	팀단위 편제	
인천 지역내 구 단위	부평구 문화재단	3본부, 9팀	본부	기획조정팀, 경영지원팀, 시설관리팀, 예술기획팀, 예술교육팀, 무대기술팀, 도서관운영팀, 시민연대팀, 시민창조팀	유
	연수 문화재단	4팀	사무국	기획경영팀, 생활문화팀, 예술진흥팀, 문화콘텐츠TF팀	무
	중구 문화재단	5팀	사무국	경영기획팀, 지역문화팀, 공연전시팀, 생활축제팀, 시설안전팀	무
	남동 문화재단	4팀	사무국	경영지원팀, 정책기획팀, 지역문화진흥팀, 문화예술지원팀	무
유사 인구	부천 문화재단	2본부, 8부	본부	경영지원부, 재정기획부, 시설관리부, 지역문화진흥부, 문화도시부, 홍보부, 공연장운영부, 미디어사업부	유
	김포 문화재단	2본부, 8팀	본부	문화기획팀, 경영시설팀, 홍보콘텐츠팀, 관광진흥팀, 공연기획팀, 전시교육팀, 지역문화팀, 전통마을팀	유
	안산 문화재단	2본부, 6부	본부	경영기획부, 경영지원부, 지역문화부, 시민축제부, 공연기획부, 무대예술부	유
서구(24년 기준)		2본부, 6팀	본부	기획경영팀, 시설운영관리팀, 문화예술진흥팀, 생활문화복지팀, 문화예술교육지원센터, 문화의거리조성팀	유

자료) 지방재정통합공개시스템

3.3 분석결과 및 시사점

1) 분석 결과

- 인천서구문화재단은 현재 6팀 체제로 유사한 타 재단과 유사하게 팀 중심의 조직을 운영하고 있음
- 문화재단의 운영시 다양한 문화예술 프로그램을 통해 모든 계층이 즐길 수 있도록 지원하는 역할이 중요하며, 구민들의 생활예술 참여를 활성화하고 오감만족 공연 프로그램을 운영하는 것에 조직의 역량이 집중되기에 다른 출연기관에 비해 지원인력의 비중이 상대적으로 중요할 것임
- 인천서구문화재단의 팀장 1인당 관리범위는 9.0명으로 사례 7개 기관 팀장 관리범위(10.2명)보다 약간 낮은 수준임
- 다만, 세부적으로 살펴보면 업무성격상 시설운영관리팀에 인원이 상대적으로 많이 배치되어 있으며, 이를 제외한 다른 본부의 팀 인원은 업무특성에 맞게 골고루 분포되어 있음
- 서구문화재단의 지원부서 인력은 8명(14.8%), 사례 7개 기관 지원부서 인력 평균비율(18.1%)과 비교했을 때 사례 대비 지원부서 인력비율은 약간 적은 편으로 나타남
- 향후 지원부서와 더불어 사업부서의 적정 인력 충원을 통해 문화예술관련 사업 및 시설안전관리 등 변화하는 사업환경에 선제적 대응을 위한 기능강화를 고려할 필요가 있음
- 사례 7개 기관의 조직구조는 약간의 차이는 존재하나 대개 본부-팀의 구조로 이루어져 권한위임을 통해 효율적 운영을 위해 노력하고 있음
- 본원적 역할에 집중할 수 있도록 사업부서 기능강화를 위해 노력하고 있으며, 변화하는 환경에 빠른 대응을 할 수 있는 팀 구조로 되어 있으며, 일부 부 체계의 조직 사례(안산시)도 있었음
- 인천서구문화재단의 직급은 3급부터 8급까지 비교적 고른 분포를 이루고 있으며, 7급과 8급 이하의 인원이 상대적으로 많아 인사 적체 및 승진 기회의 부족 등이 나타날 여지가 있으며, 추후 교육 및 훈련프로그램을 통해 경력 개발계획을 수립하고 내부 승진 기회를 확대하여 그에 따른 직무 재설계가 필요할 것임

2) 시사점

- 전체적으로 재단의 조직 및 인사, 직급구조 등 다양한 부분에 있어서 현재의 체제를 유지하되 사업의 특성을 반영하여 인원수를 조정할 필요는 있음. 또한 재단 내 조직의 운영에 있어서 지나치게 비용을 줄이기 위한 비정규직을 늘리는 식의 운영은 바람직하지 않아 보이며 이는 공공서비스의 질적 저하로 이어지는 구조적 악순환에 빠질 수 있는 위험이 있을 수 있음
- 이를 예방하기 위해 재단의 신규 위탁사업 추진과 사업구조 개편으로 미래를 준비하고 선택과 집중을 통해 재단의 핵심사업을 잘 발굴하여 재단 경영수지 개선 및 조직의 수익성 개선 등을 통해 경영평가에서의 긍정적인 평가를 받을 수 있도록 하며, 이후 구체적인 조직 업무를 통한 분석을 통해 세부적인 조직 계획을 수립하도록 함

4. SWOT 분석

4.1 SWOT 분석

- 서구문화재단이 가지고 있는 강점과 약점, 그리고 위협과 기회요인을 분석하여 보고 더 나아가 이에 대한 홍보 및 마케팅전략을 수립해 나가도록 함

1) SWOT 분석

가. 강 점(Strength)

- 문화 및 예술 등 공공 운영 등 장기적으로 축적된 시설관리 경험과 운영노하우를 통한 추가 사업 유치 가능
- 인천 서구내 문화예술진흥 컨트롤타워로서 전문성 구축
- 다양한 시설 프로그램 운영 및 인천서구 협업강화를 통한 지역현안 문화사업 발굴 및 유기적인 협력체계 구축
- 문화예술에 대한 연구 및 다양한 사업 추진 가능, 지역 문화예술 발전육성을 위한 지자체 및 대내외 원활한 협업 네트워크 구축

나. 약 점(Weakness)

- 공익사업과 수익사업 간 불균형으로 인한 재정부담과 시설 규모 및 문화재단의 특성상 지속적인 수익모델을 유지하기 어려운 구조
- 재난 및 시설안전관리 등의 시설 전문인력 부족 및 이에 따른 시설관리의 비효율성 우려와 문화예술 분야 ‘규모의 경제’ 한계로 인한 낮은 수익성
- 자체 수입 확대 다변화 체계 부족 및 문화 예술 소비자 확대를 위한 재단 내 문화예술 킬러 콘텐츠의 부족

다. 기 회(Opportunity)

- 재단에 대한 신뢰 및 출연기관의 사회적 역할 필요성 증대
- 문화 및 레저형 소비형태 증가에 따른 문화, 예술 등에 대한 사회적 니즈 확대 및 관련된 새로운 시장영역의 확대
- 인구구조변화로 여가산업 활성화 예상 및 서울과의 지리적 교통 접근성이 높아 다양한 방문수요 확보 가능
- 인천 서구 지역사회 내 접근성이 용이하며 유사 민간시설과의 상호 경쟁력 존재
- 새로운 문화시설, 예술관련시설, 여가시설 등의 설치와 이에 따른 운영에 대한 재단의 역할 강화가 기대됨
- 공공부문의 문화다양성 인식 확산 등 사회적 가치 실현 역할 확대

라. 위 험(Threat)

- 재단 경영평가에서 공공성과 사업운영 수익성에 대한 세부적인 요구에 대한 부담
- 안전에 대한 사회적 관심 증가로 공연시설 유지 보수 비용 증가 및 공공기관의 사회적 가치 요구 증대
- 구민과 지역사회의 다양한 시설 및 고급화된 서비스 요구에 대한 부담 증가와 더불어 지역상생 발전 등 사회적 가치 구현에 대한 지방 출연기관 책임 강화
- 지역특화 콘텐츠의 다양성 부족과 인천 서구 지역특성을 고려한 맞춤형 문화정책 발굴을 위한 DB 미흡

<표 2-27> SWOT 분석

강 점(Strength)	약 점(Weakness)
<ul style="list-style-type: none"> · 문화 및 예술 등 공공 운영 등 장기적으로 축적된 시설관리 경험과 운영노하우를 통한 추가 사업 유치 가능 · 인천 서구내 문화예술진흥 컨트롤타워로서 전문성 구축 · 다양한 시설 프로그램 운영 및 인천서구 협업강화를 통한 지역현안 문화사업 발굴 및 유기적인 협력체계 구축 · 문화예술에 대한 연구 및 다양한 사업 추진 가능 · 지역 문화예술 발전육성을 위한 지자체 및 대내외 원활한 협업 네트워크 구축 	<ul style="list-style-type: none"> · 공익사업과 수익사업 간 불균형으로 인한 재정부담과 시설 규모가 타 재단에 비해 작아 규모의 경제를 이루기 힘든 구조 · 재난 및 시설안전관리 등의 시설 전문 인력 부족 및 이에 따른 시설관리의 비효율성 우려와 조직의 소규모에 따른 신규사업 창출에 한계 · 문화예술 분야 ‘규모의 경제’ 한계로 인한 낮은 수익성 · 자체 수입 확대 다변화 체계 부족 · 문화 예술 소비자 확대를 위한 재단 내 문화예술 킬러 콘텐츠의 부족
기 회(Opportunity)	위 협(Threat)
<ul style="list-style-type: none"> · 재단에 대한 신뢰 및 출연기관의 사회적 역할 필요성 증대 · 문화 및 레저형 소비형태 증가에 따른 문화, 예술 등에 대한 사회적 니즈 확대 및 관련된 새로운 시장영역의 확대 · 인구구조변화로 여가산업 활성화 예상 · 서울과의 지리적/교통 접근성이 높아 다양한 방문수요 확보가능 · 인천 서구 지역사회 내 접근성이 용이하며 유사 민간시설과의 상호 경쟁력 존재 · 새로운 문화시설, 예술관련시설, 여가시설 등의 설치와 이에 따른 운영에 대한 재단의 역할 강화가 기대됨 · 공공부문의 문화다양성 인식 확산 등 사회적 가치 실현 역할 확대 	<ul style="list-style-type: none"> · 재단 경영평가에서 공공성과 사업운영 수익성에 대한 세부적 인 요구에 대한 부담 · 안전에 대한 사회적 관심 증가로 공연 시설 유지 보수 비용 증가 · 구민과 지역사회의 다양한 시설 및 고급화된 서비스 요구에 대한 부담 증가와 더불어 지역상생 발전 등 사회적 가치 구현에 대한 지방 출연기관 책임 강화 · 공공기관의 사회적 가치 요구 증대 · 지역특화 콘텐츠의 다양성 부족 · 인천 서구 지역특성을 고려한 맞춤형 문화정책 발굴을 위한 DB 미흡

4.2 SWOT 전략

1) SWOT 분석 전략

가. SO(강점이용, 기회이익)전략

- 민선8기 정책 연계과제 발굴 프로세스 구축 및 선제적 새 문화예술 정책 수립 및 강화
- 시민의 문화전문성 활용 및 재능기부 활성화와 문화향유 콘텐츠 다양화
- 예술과 기술을 융합한 신사업 기획 및 문화접근성 강화 기반 구축
- IT-문화예술 융합방식의 새로운 예술 콘텐츠 확산 및 예술인 자립 지원을 통한 지속가능한 예술생태계 조성
- 문화시설 환경개선 및 국비 확보를 통한 지역상생발전, 혁신성장을 유도
- 예술인의 사회적 역할 및 책임에 대한 인지도 확대를 통한 문화다양성, 사회적 책임 확대 등 공공부문 사회적 가치 실현 및 공공성 제고를 위한 전략 체계 및 사업 다각화

나. ST(강점이용, 위협회피)전략

- 융복합 콘텐츠 개발을 통한 문화공동체 육성, 포괄적 문화교류 및 협력 플랫폼 구축
- 문화예술 관련 문제해결을 위한 정책연구 강화와 공공기관·유관기관 간 소통강화
- 문화예술 전문성과 IT융합을 통한 새로운 형태의 문화예술사업 발굴
- 예산회계 관리강화로 재무 건정성 강화 및 선제적 대응
- 지역 문화예술 인프라 구축 사업의 주도적인 추진과 더불어 지속가능한 문화생태계 조성을 위한 예술인 자립 지원 다각화 모색
- 전문 문화예술기관으로서의 경영고도화 전략 개발

다. WO(약점극복, 기회활용)전략

- 문화예술공간 확충 및 이를 활용한 사업아이템 발굴과 체계적 데이터 구축 및 공유체계 확립

- 문화예술 전문인력 양성, 문화예술인 정착 유도
- 재정확충으로 지원 다각화를 통한 지역거점(공간기반) 지원 체계 확대
- 경영혁신 및 내외부 고객 직접 소통강화를 통한 신뢰도 제고
- 시민주도의 문화인프라 확충 및 킬러콘텐츠 발굴로 문화예술 소비자 확대
- 후원 활성화, 공공펀드 도입 등 재정 활용 방식 확대 모색
- 경영혁신(조직·인사·평가) 및 내·외부 고객 직접 소통 강화를 통한 신뢰도(만족도) 제고

라. WT(위협회피, 약점소화)전략

- 명확한 비전 및 ESG 경영모델 수립, 중장기 로드맵 도출을 통해 수익구조 다양화(공모과제/자체사업 수행, 용역 입찰 등)
- 인구구조 변화를 반영한 문화예술정책 DB구축
- 수평적 조직문화 정착을 통한 사회적 가치 실현 관리체계 확립
- 전략 및 목표설정에 구성원 적극 참여로 내부 공유도 향상
- 기존사업 및 신규사업 분석을 통한 공익성 및 효율성 조화 유지
- 고객·주민 참여형 문화예술 사업추진으로 고객만족경영 도모
- 예산절감 및 사업수익률 강화를 통한 효율적 경영

5 문화재단 직원 의견조사

5.1 조사 개요

1) 조사목적

- 본 조사는 인천서구문화재단에 대해 재단 전직원들의 다양한 의견을 파악하여 조직진단의 기초자료로 활용하는 것에 목적을 두고 있음

2) 조사 대상 및 방법

(1) 조사개요

- 본 조사는 서구문화재단 전 직원을 대상으로 2024년 10월 18일부터 10월 28일까지 구조화된 설문지를 통한 대면 조사를 실시함

(2) 조사대상 및 오차범위

- 조사대상 : 재단 전 직원
- 조사표본 : 응답자 47명
- 표본오차 : 95% 신뢰수준 ±5%

<표 2-28> 직원 의견조사 주요내용

구분	조사 주요 내용	비 고
응답자 일반현황	· 성별, 나이, 소속, 직책, 직급 등	
서구문화재단 조직관련 내용	· 교육훈련, 인사 및 보수, 복리후생, 조직관리, 의사소통, 직무수행, 조직평가, 직장 만족도 등	
종합만족도 개선과제 종합의견	· 서구문화재단 구성원으로서의 종합만족도 · 운영조직의 향후 개선해야할 과제 · 조직 운영방식 및 조직개편에 대한 의견 · 업무중목 및 타부서 이관 업무(팀장) · 인사제도 및 인력 운영의 문제점(팀장) · 신규사업 추진에 대한 의견(팀장)	

5.2 조사 결과

1) 의견조사 결과

- 서구문화재단 전 직원에 대한 일반현황 및 소속 등에 대한 결과는 다음과 같음

<표 2-29> 재단 직원 일반현황

구분		빈 도(명)	비 율(%)
성 별	남	26	55.3
	여	21	44.7
나 이	20대	2	4.3
	30대	18	38.3
	40대	15	31.9
	50대 이상	12	25.5
근속연수	평 균	4.38년	-
소 속	기획경영팀	8	17.0
	시설운영관리팀	19	40.4
	문화예술진흥팀	6	12.8
	생활문화복지팀	6	12.8
	문화예술교육지원센터	5	10.6
	문화의거리조성팀	3	6.4
직 렬	사무직	29	61.7
	기술직	9	19.1
	환경직	6	12.8
	기 타	3	6.4
직 급	일반직	33	70.2
	계약직	6	12.8
	기 타	8	17.0
합 계		47	100.0

2) 주요 조사 결과

(1) 서구문화재단 직원 의견조사 주요결과

- 서구문화재단의 조직 전반에 걸친 의견조사 결과, 교육훈련(79.57점)과 복리후생(79.29점)에 대한 부분이 만족도가 가장 높게 나타났음
- 인사 및 보수(69.15점), 조직평가(70.64점)에 대한 만족도 점수가 상대적으로 낮게 나타났음
- 일가정 양립제도 운영 전반, 상사와의 의사소통 원활, 구성원들 업무수행에 필요한 기술보유에 대한 만족도(81.7점)가 상대적으로 높았으며, 재단에 대한 승진기준(65.2점)이 상대적으로 낮게 나타났음

<표 2-30> 의견조사 주요결과

구분	세부내용	평균	평균	100점 환산
교육훈련	다양한 교육 및 연수기회 제공	4.02	3.98	79.57
	직원들 요구 적절히 반영	3.91		
	재단 제공 교육프로그램 적절	4.00		
인사 및 보수	재단 인사 제도 합리적	3.40	3.46	69.15
	재단 승진기준 체계적	3.26		
	재단 인력 배치 적절	3.45		
	재단 보수체계 합리적	3.72		
복리후생	복리후생제도 합리적	4.02	3.96	79.29
	복리후생관련 고충처리 잘 됨	3.79		
	일가정양립제도 운영 전반 만족	4.09		
조직관리	조직 의사결정 신속성	3.66	3.66	73.19
	다른 부서간 업무분장 명확	3.77		
	적재적소 인력 배치	3.55		
의사소통	상사와의 의사소통 원활	4.09	3.96	79.26
	부서 내 구성원과의 의사소통 원활	4.04		
	부서 간 상호 협력 원활	4.00		
	부서 간 필요 정보 및 자료 공유	3.72		
직무수행	나의 수행 직무 전문성 부합	4.00	3.78	75.66
	내게 주어진 직무 양 적당	3.77		
	구성원들 업무수행 필요한 기술 보유	4.09		
	조직 업무수행 관련 지원체계 구축	3.74		
	현재 부서(팀) 인력 적정	3.32		
조직평가	현행 개인평가제도 합리적	3.45	3.53	70.64
	현행 조직평가제도 합리적	3.51		
	나에 대한 고과 적절성	3.53		
	현재 운영중인 팀제 운영 적절	3.64		
직장만족도	재단 직원으로서 자부심	3.81	3.79	75.89
	직장생활 행복 여부	3.72		
	재단 계속 근무 여부	3.85		



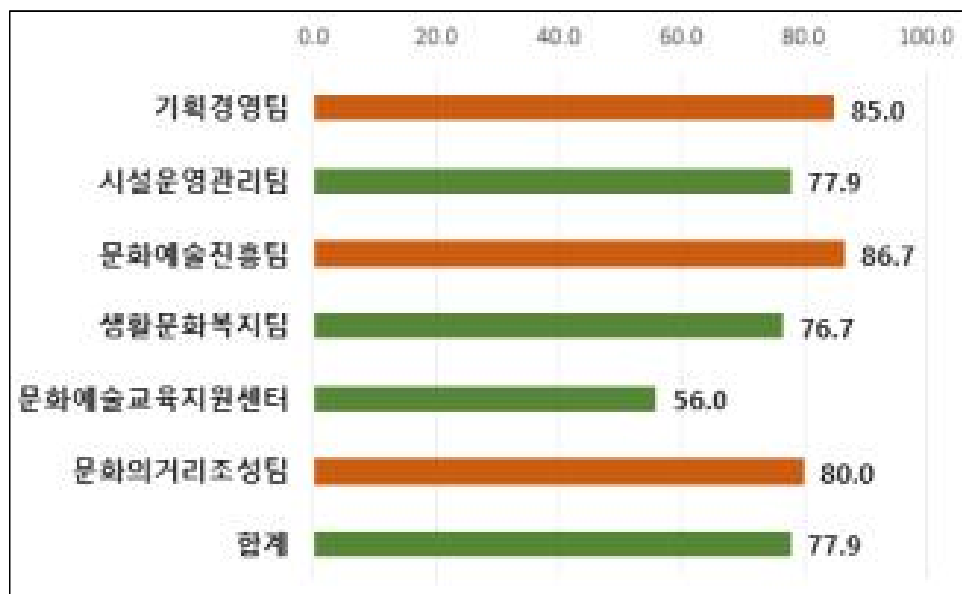
<그림 2-4> 의견조사 주요결과 100점 환산 비교

(2) 직장생활 종합만족도

- 부서별 직장생활 종합만족도를 조사한 결과, 문화예술진흥팀(86.7점)의 점수가 가장 높게 나타났으며 문화예술교육지원센터팀(56.0점)의 만족도 점수가 상대적으로 조금 낮게 나타났음

<표 2-31> 서구문화재단 구성원으로서 직장생활 종합만족도

부서 구분	평균	100점 환산
기획경영팀	4.25	85.0
시설운영관리팀	3.89	77.9
문화예술진흥팀	4.33	86.7
생활문화복지팀	3.83	76.7
문화예술교육지원센터	2.80	56.0
문화의거리조성팀	4.00	80.0
전체 평균	3.89	77.9



<그림 2-5> 직장생활 종합만족도 100점 환산 비교

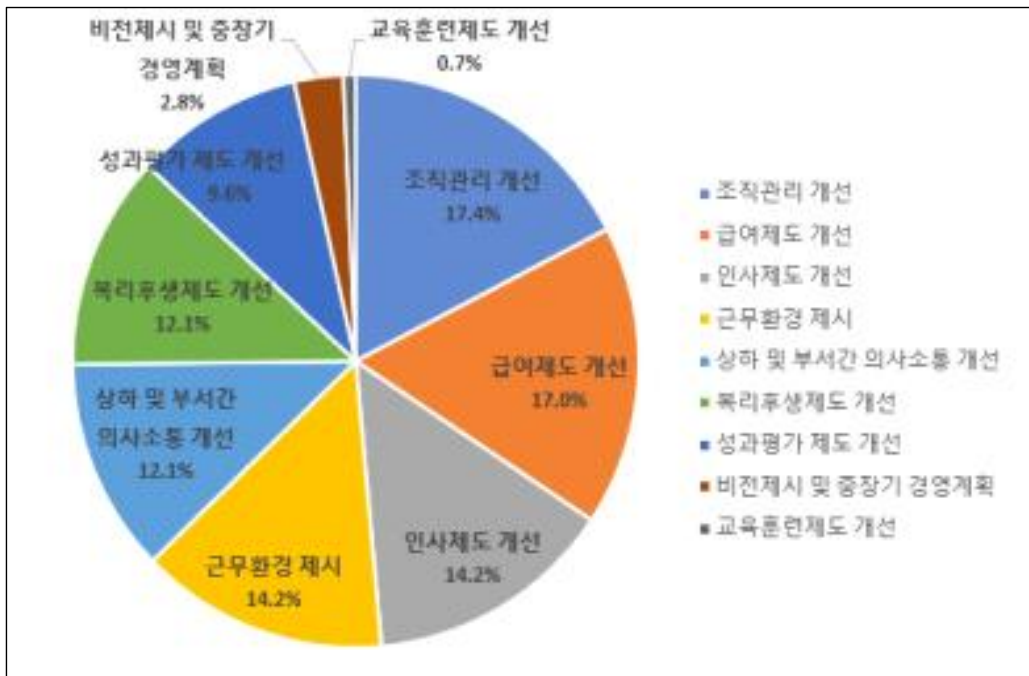
(3) 개선해야 할 과제(우선순위)

- 서구문화재단의 개선해야 할 과제 우선순위를 조사한 결과, 우선순위는 조직관리 개선(17.4%), 급여제도 개선(17.0%) 등의 순으로 나타났음
- 개선해야 할 과제 중 교육훈련제도 개선(0.7%)이 상대적으로 가장 낮게 나타남

<표 2-32> 서구문화재단 개선해야할 과제(우선순위)

개선해야 할 과제	(단위 : 명)				
	1순위	2순위	3순위	종합(점)	비율(%)
조직관리 개선	9	8	6	49	17.4
급여제도 개선	14	2	2	48	17.0
인사제도 개선	8	7	2	40	14.2
근무환경 제시	6	3	16	40	14.2
상하 및 부서간 의사소통 개선	4	7	8	34	12.1
복리후생제도 개선	2	12	4	34	12.1
성과평가 제도 개선	2	7	7	27	9.6
비전제시 및 중장기 경영계획	2	-	2	8	2.8
교육훈련제도 개선	-	1	-	2	0.7
합 계	47	47	47	282	100.0

주) 종합점수 : (1순위x3)+(2순위x2)+(3순위x1)



<그림 2-6> 개선해야할 과제(우선순위) 비율(%)

3) 조사결과 종합 및 시사점

(1) 직원의견 조사의 주요이슈

- 서구문화재단의 조직 전반에 걸친 의견조사 결과, 각 문항별 만족도 점수에 따른 각각의 주요 이슈들은 다음과 같음

<표 2-33> 서구문화재단 직원의견조사 주요 이슈

구분	내용
교육훈련	교육훈련 설계시 직원들의 요구 반영
인사 및 보수	재단의 급여에 대한 체계적 기준
복리후생	복리후생관련 고충처리 의문
조직관리	경력등을 감안한 적재적소 인력 배치
의사소통	부서간 필요정보 및 자료 상호 공유
직무수행	현재 부서 인력의 적정수준 의문
조직평가	현행 개인평가제도에 대한 의구심
직장만족도	재단에서의 직장생활 행복도 지수

(2) 조사결과 시사점

- (교육훈련) 직원의 직무능력향상을 위한 교육훈련 설계시 직원들의 요구가 사전에 잘 반영될 수 있도록 수요조사가 필요
- (인사 및 보수) 직원들이 급여에 대한 기준이 체계적이고 합리적으로 느낄 수 있도록 방안 강구
- (복리후생) 복리후생관련 고충 의견을 수렴하여 다양한 고충처리 방안 검토 필요
- (조직관리) 적성과 경력 등을 감안하여 적재적소에 인력이 배치되도록 업무에 대한 평가 및 자격기준 확립
- (의사소통) 부서간 업무상 필요한 정보와 자료가 상호 잘 공유될 수 있도록 적극적인 노력이 필요하며, 별도의 업무관련 보안 교육도 필요함
- (직무수행) 현재 부서내의 인력에 대한 다양한 평가를 통해 업무가 집중 되는 곳의 집중 관리와 다양한 업무평가 방법 도입
- (조직평가) 개인평가제도에 있어 모두가 공감하는 합리적인 제도 정착을 위해 노력 필요
- (직장만족도) 재단에서의 직장생활이 행복을 느낄 수 있을 뿐만 아니라 자부심을 높일 수 있도록 다양한 의사소통 채널을 확보하여야 함

Ⅲ. 조직진단

1. 개요
2. 기능진단
3. 직무진단

Ⅲ. 조직진단

1. 개요

1.1 조직진단의 의의

- 일반적으로 조직진단은 조직의 환경변화나 조직목표의 전환 등이 발생할 때 그 필요성이 제기됨
 - ◆ 즉, 조직의 환경이 변화하여 조직에 투입되는 수요가 달라지거나 조직이 추구하는 목표가 달라지면 이에 대응하기 위하여 새로운 조직설계가 수반되고 따라서 선행단계로 조직진단이 필요하게 됨
 - ◆ 결국 조직진단은 조직에 요청되는 수요나 요구에 최적의 대응을 하기 위한 노력이 요청될 때 그 필요성이 제기되는 것임

1) 목적

- 조직진단을 실시하는 목적은 조직의 구조적 및 관리적 상태를 규범적 상태로 전환하기 위한 것으로 규범적 상태를 기준으로 현재 조직의 구조적 및 관리적 상태를 분석하여 문제점을 도출하고 그를 개선하기 위함임
- 그러나 현실적으로는 조직진단을 실시하는 주체에 따라서 조직진단의 목적은 매우 다양하게 규정될 수 있음
 - ◆ 즉, 조직진단의 주체가 조직진단의 결과를 어떻게 활용할 것인가에 따라서 조직진단의 목적은 달라질 수 있다는 것임
 - ◆ 예를 들어, 특정기관이 자체적으로 조직진단을 실시할 경우에는 대체적으로 전술한 일반적인 조직진단의 목적과 마찬가지로 현재의 조직상태가 안고 있는 문제점을 도출하고 그를 개선하여 보다 규범적 상태로 전환하기 위한 것에 목적이 있을 것임
 - ◆ 이에 비하여 특정기관의 조직에 대하여 상급기관이 조직진단을 실시할 경우에는 자체 조직진단과 마찬가지로 목적이 포함되기는 하나 더불어서 특정기관의 조직운영에 대한 책임성을 확보하기 위한 목적도 추가적으로 고려할 수 있을 것임

2) 기본체계

- 조직진단의 모형은 조직진단의 전체과정에 필요한 각각의 구성요소들이 적절한 설정을 통하여 형성함
 - ◆ 실제 조직진단의 수행에서 각 단계별로 필요한 요소들을 시간적 단계로 체계화함으로 조직진단의 표준적 형태가 도출됨
 - ◆ 다만 각 단계별로 조직진단에 필요한 요소들은 매우 다양하게 제시할 수 있으나 보다 핵심적이고 필수적인 요소들이 간과되면 안 됨
- 조직진단의 관련 요소들로 구성되는 일반적인 진단체계는 아래와 같이 제시될 수 있음
 - ◆ 1단계 : 진단실시 주요목적의 설정
 - ◆ 2단계 : 진단이 필요한 대상의 선정
 - ◆ 3단계 : 진단실시에 직접적으로 필요한 기본요소의 확정
 - ◆ 4단계 : 효율적인 진단실시를 위해 필요한 제반 지원요소의 확정
 - ◆ 5단계 : 직접적인 진단의 실시
- 진단목적이 가장 먼저 명료하게 설정되어야 하고, 나머지 요소들은 이에 따라 상당히 가변적인 특성을 가지게 됨
 - ◆ 기본요소의 확정에서는 진단의 주체와 내용 및 방법이 주요한 검토 사항으로 제기되고 지원요소의 구축에서는 진단의 시행에 필요한 조직, 비용 및 근거 법령의 마련이 주요한 검토사항으로 대두됨

3) 진단 목표설정

- 조직진단의 목표는 원칙적으로 진단주체가 조직진단의 실시를 통하여 달성 하고자 하는 결과물을 의미하는 것으로 원칙적으로 전술한 바와 같이 조직 진단의 주체에 따라 조직진단의 목적이 달라짐
 - ◆ 특정기관이 스스로 조직진단을 실시하는 경우에는 조직성과를 최적화 하는 것에 목표를 두는 것이 일반적이고 상급기관이 조직진단을 실시하는 경우에는 대상기관의 조직운영의 건전성 파악에 목표를 둘 수도 있음
 - ◆ 본 연구에서는 상급기관이 서구문화재단의 조직진단을 실시하는 경우이며 전문성을 확보하기 위하여 외부기관이 대행하는 방식이기에 조직진단의 목표는 재단의 운영 건전성을 파악하여 조직성과를 최적화 하는 것에 두는 것이 타당하다고 사료됨

4) 진단대상 선정

- 진단대상의 선정은 조직진단이 필요한 기관을 도출하는 과정을 의미하는 것으로 일반적으로 조직진단의 대상은 진단목표에 따라서 달라지는데 외부진단과 자체진단이 각기 다른 진단목표를 갖게 됨
- ◆ 상급기관이 진단을 실시하는 경우, 상급기관이 특정기관의 조직 건전성을 확보하기 위한 목적으로 조직진단을 실시하기 때문에 조직진단의 대상으로 다수의 기관이 선정되는 것이 일반적인 반면, 자체진단의 경우에는 특정 기관의 조직성과를 제고하기 위한 목적으로 조직진단을 실시하므로 조직진단의 대상으로 단일 기관이 선정됨
- ◆ 본 연구에서는 상급기관이 조직진단을 실시하는 경우이나 특정기관의 조직성과 제고 및 조직 건전성 확보가 목적이기에 서구문화재단으로 진단대상을 선정함

<표 3-1> 조직진단 주체에 따른 유형

구분	내용
자체진단	· 조직운영의 주체가 스스로 자기 조직의 운영상태에 대해 실시하는 조직진단
상급기관 진단	· 조직운영 주체의 상급기관이 하급기관의 조직운영 상태에 대해 실시하는 조직진단
전문기관 진단	· 상급기관이 아닌 조직진단의 전문기관에 의해 실시하는 조직진단

5) 기본요소

- 조직진단의 기본요소는 크게 진단주체, 진단내용, 진단방법으로 구성됨
- ◆ (진단주체) 진단주체는 조직진단의 목적에 따라 달라지는 것이 원칙이나 일반적으로 3가지 유형으로 구분지어 볼 수 있음
- ◆ (진단내용) 진단내용은 조직진단의 기본적 원리에 따라 조직의 구조적 및 운영적 측면의 문제점과 그 원인을 규명하고 그에 대한 개선대책을 모색하는 것에 초점이 있음
 - 조직진단은 원칙적으로 조직의 구조적 및 관리적 측면에서 가시적으로 나타난

- 문제의 유발원인을 규명하는 조직 관리적 수단으로 특정기관의 조직을 대상으로 구조적 및 운영적 측면의 전체를 분석하는 것이 일반적임
- ◆ (진단방법) 진단방법은 조직운영의 문제점과 원인을 규명하는 합리적 접근방법을 선정하는 것임
 - ◆ 조직진단 방법은 문제점의 원인을 가장 적정하게 파악할 수 있는 방법이 선정되어야 하는 동시에 진단 방법에 따라 원인규명의 수준이 달라지기도 하기에 다양한 진단방법 중에 어느 방법을 선정하느냐에 따라 진단의 효과가 달라질 수 있음을 의미함

6) 요소구축

- (진단조직) 진단조직의 진단대상 규모에 따라 필요인력이 적정하게 설정되어야 하는 것으로 인력의 규모와 역량 등 두가지가 중요하게 고려되어야 함
 - ◆ 인력의 규모는 조직진단의 내용범위에 따라 결정되는 것이 일반적이며 기본적인 내용 이외에 진단분야가 추가되면 그에 따라 진단인력도 비례하여 증가됨
 - ◆ 인력의 역량은 원칙적으로 조직진단의 경험이 있는 경우가 최적이나 그렇지 못할 경우, 관련 분야의 전공여부가 검토될 필요가 있음
- (진단비용) 진단비용은 진단작업에 소요되는 재원의 규모와 조달방법을 결정하는 것으로 이 역시 진단규모에 따라 달라짐
 - ◆ 따라서 진단규모가 결정되기 이전에 규모를 예측하기는 사실상 곤란하므로 조직진단에 소요되는 비용을 산출하기 위해서는 진단대상의 규모, 진단방법, 진단기간 등을 사전에 검토할 필요가 있음
- (근거법령) 조직진단에 대한 근거법령은 조직진단 과정에서 제기될 수 있는 조직구성원의 저항과 진단결과의 환류에 대한 수용성을 제고하기 위하여 필요한 것임

7) 진단실시

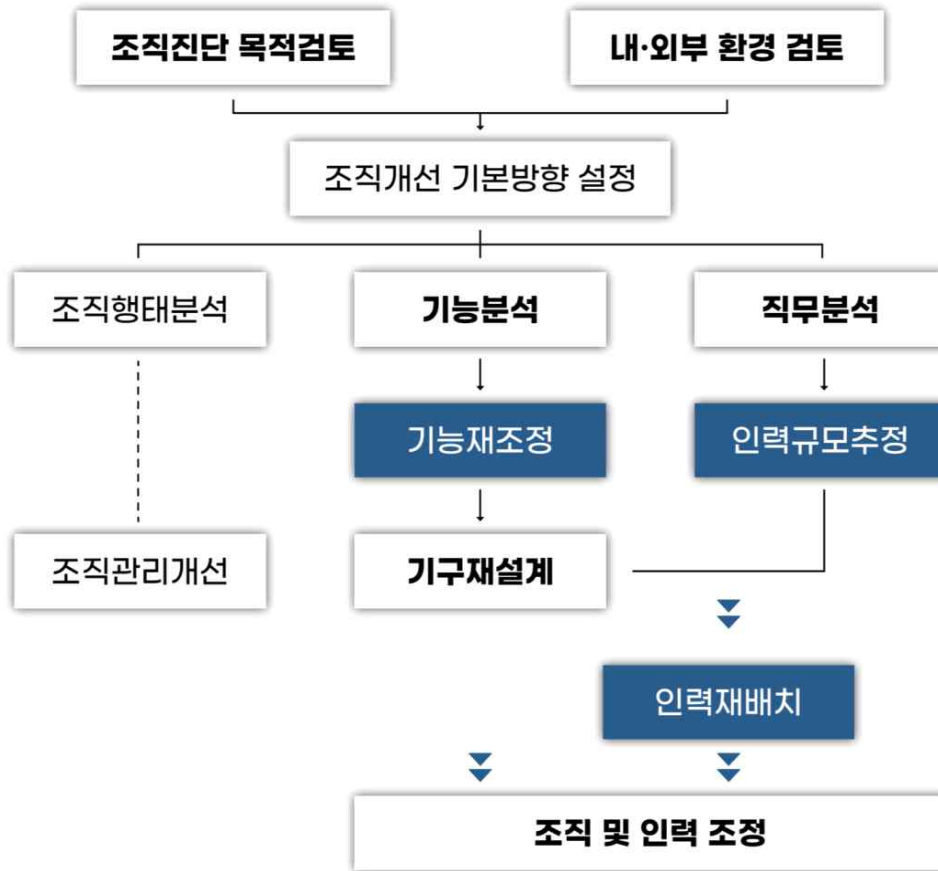
- 조직진단의 실시는 주로 진단 시기를 결정하는 것으로 진단내용이나 진단 결과의 환류를 고려할 때 타당한 시기를 어떻게 판단할 것인가의 문제임

8) 진단결과 활용

- 조직진단 결과의 활용은 전술한 바와 같이 조직진단을 실시한 근본적인 이유에서 찾을 수 있음
 - ◆ 원칙적으로 조직진단은 조직운영에서 나타나고 있는 문제점의 원인을 규명하고 그에 기초하여 개선대책을 모색함으로써 조직운영의 건전성을 확보하기 위함에 있음
 - ◆ 따라서, 조직진단을 통해 모색된 개선대책은 해당기관의 조직 운영에 반영되어 도출된 문제점을 해소하는 수단으로 활용되어야 함

1.2 조직진단 기본체계

- 본 연구에서 실시한 조직진단의 기본체계는 행정안전부와 한국지방행정연구원이 구성한 기본체계를 준용함
 - ◆ 1차적으로 조직진단의 목적과 대내·외적 환경요소를 검토하여 조직개편의 기본방향을 설정하고 2차적으로 조직진단의 핵심요소인 기능, 인력 및 조직행태를 진단하여 문제의 원인을 규명하며 3차적으로 진단결과를 토대로 기능 재조정과 이의 결과에 따른 조직재설계 및 인력의 재배치를 도모, 필요시에 조직관리의 개선방안을 도출함



<그림 3-1> 조직진단의 기본체계

2. 기능진단

2.1 개요

1) 목적

- 조직진단에서 기능분석은 다음과 같은 두 가지의 목적을 달성하기 위하여 실시됨
 - ◆ 하나는 핵심업무의 적정범위를 규명하기 위한 것이고 다른 하나는 업무 처리의 효율성을 확보하기 위하여 부서별 업무의 적정배분을 도모하기 위한 것임

2) 절차 및 방법

- 기능분석은 기존 기능에 대한 분석과 신규기능 분석의 두 가지로 구분됨
 - ◆ 기존 기능에 대한 분석은 업무범위를 확정하는 적합성 분석과 부서별 배분 적합성을 규명하는 연계성 분석 그리고 마지막으로 기능별 수요 추이를 분석하는 중요도 분석을 실시함
 - ◆ 기존 기능에 대한 분석이 완료되면 신규업무의 필요여부를 판단하는 수요도 분석을 실시하여 최종적인 기능분석 결과를 도출함
- 기능분석의 방법은 각 분석유형별로 타당한 방법을 활용하여야 하나 기본적으로 해당기관에서 근무하는 직원을 대상으로 한 직무조사표 조사를 활용하고 적합성, 연계성 분석에서는 유사한 규모의 타 기관 사례를 검토할 필요가 있음
 - ◆ 적합성분석은 단위기능별로 서구문화재단의 기능수행범위를 분석하고 기능 수행을 위한 위임, 위탁의 방법에 관한 적합성을 분석함
 - ◆ 연계성분석은 단위기능별로 부서 간 연계성을 분석하여 기능의 조정 및 기능 간 범주화를 도모함
 - ◆ 중요도분석은 단위기능별로 해당 기능의 강화, 유지, 축소 등을 판단함
 - ◆ 수요도분석은 서구문화재단의 기능수행을 위해 요청되는 신규기능을 발굴 및 제시함

3) 기능분석 대상

□ 인천서구문화재단의 현재 조직도 기준으로 분류된 주요단위사무를 부서별로 정리하여 보면 다음과 같음

<표 3-2> 인천서구문화재단의 주요 단위사무

구분	주요 단위사무(세부사무)	
기획경영팀	정책수립	• 문화재단 정책방향 및 혁신계획 수립
		• 문화재단 ESG경영 추진
		• 문화재단 중장기 발전계획 수립
		• 윤리경영 및 인권경영 계획수립
		• 주요사업 핵심성과지표(KPI) 개발
	감사 및 홍보	• 규정 관리 및 개정 업무
		• 간행물 및 영상 제작 업무
		• 유관기관/대외 홍보협력 업무
		• 감사 업무
		• 내/외부 감사 관련 자료 제작 및 관리
	근태관리	• 직원 채용 및 채용관리 업무
		• 직원근태 관리(출퇴근, 연차, 병가 등)
		• 인사업무(승진,발령 등) 및 인사정보 관리
	경영지원	• 조직활성화 운영(워크숍, 동아리,사회공헌 등)
		• 노사협의회 운영
		• 가족친화 사업 운영(인증관리,제도시행,교육 등)
• 조달 및 물품구매관리, 재물조사		
• 경영평가 TF 운영 및 경영실적 관리 업무		
지출·결산	• 기록물관리, 개인정보 보호, 보안프로그램 운영	
	• 세입세출결산	
	• 세무조정신고, 각종 세금신고, 연말정산	
	• 급여지급 및 4대보험 관리	
시설운영 관리팀	시설관리 (안전보건 관리)	• 복리후생관리
		• 안전보건 관리, 중대재해 4개 사항 이행사항 점검
		• 산업재해에 관한 통계 기록 및 유지
		• 관리감독자 업무일지 및 선임자 업무일지
	시설관리 (기계·전기설비)	• 관계 법령 이행점검사항목록 업무매뉴얼관리
		• 문화회관,청라블루노바홀 전기설비 상,하반기점검
		• 문화회관,청라블루노바홀 전기설비 유지보수
		• 문화회관,청라블루노바홀 전기설비 안전진단
		• 문화회관,청라블루노바홀 CCTV 유지보수
		• 문화회관,청라블루노바홀 통신설비 유지보수
		• 문화회관,청라블루노바홀 자동제어설비 유지보수

구분	주요 단위사무(세부사무)		
시설운영 관리팀	시설관리 (기계·전기설비)	<ul style="list-style-type: none"> • 재난안전담당 • 산업안전보건관리 • 재난관리 업무 및 3정 5s 등 운영 전반 • ALWAYS SAFETY TFT 등 운영 전반 • 소관 건축물 유지관리 	
	시설관리 (건축·토목· 위생설비)	<ul style="list-style-type: none"> • 건축 설비 유지 관리 • 문화회관, 청라블루노바홀 건축, 토목시설 정기 안전점검 • 문화회관 건축물관리법 정기점검 추진·관리 • 문화회관 석면자재 해체·석면지도 관리 • 위생 설비 유지 관리 	
	시설관리 (재난, 소방안전, 승강기 등)	<ul style="list-style-type: none"> • 문화회관, 청라블루노바홀 재난안전관리 • 문화회관, 청라블루노바홀 소방설비 점검 관리 • 문화회관, 청라블루노바홀 소방종합정밀점검 • 문화회관, 청라블루노바홀 승강기 점검 및 유지보수 • 문화회관, 청라블루노바홀 정화조 및 조정관리 	
	시설운영 (무대공연장)	<ul style="list-style-type: none"> • 공연장안전관리 운영결과 및 계획수립 • 무대기술파트 예산 수립 및 조정 • 공연장 공사 및 행사 운영 • 무대음향 운영 지원 • 무대기계 운영 지원 • 무대조명 운영 지원 • 공연 셋팅 및 리허설 • 무대조명 공연 후 장비 철거 및 원복 	
	문화예술 진흥팀	사업기획	<ul style="list-style-type: none"> • 신규사업개발 및 발전계획 수립 • 서구문화회관(공연·전시장) 대관 운영 • 청라블루노바홀(공연·전시장) 대관 운영 • 청라블루노바홀 기획전시 기획운영 • 예술활동지원사업 기획운영 • 서곶문화예술제 운영 • 정서진 아트큐브 관리 • 업사이클페스티벌 운영 • 예술경영지원센터 공연예술 유통사업 운영 • 인천 서구민 마을영화 만들기 운영 • 청라블루노바홀 통합홍보물 운영 • 고수의 콘서트(공모) 운영 • 전국노래자랑 운영 • 자원순환박람회 운영 • 인천어린이공연예술축제
		사업운영	<ul style="list-style-type: none"> • 서구문화회관 하우스 운영 • 청라블루노바홀 하우스 운영 • 청라블루노바홀 기획공연 운영 • 전시장(유지보수, 대관 등) 관리

구분		주요 단위사무(세부사무)		
생활문화 복지팀	사업기획	• 대외 네트워킹 및 협력사업 추진		
		• 공모사업 및 신규사업 발굴		
		• 정서진 피크닉 클래식 기획		
		• 서곶 학생 피아노 콩쿠르 페스티벌 기획		
		• 클래식재즈 팝업연주회 기획		
	사업운영	• 서구생활문화축제 운영		
		• 서구 월간생활문화 한마당 운영 업무		
		• 서곶 학생 피아노 콩쿠르 운영 업무		
		• 정서진 피크닉 클래식 운영 업무		
		• 청라 와인 페스티벌 운영 업무		
		• 클래식 재즈 팝업연주회 운영 업무		
		• 우리동네 한마음 축제 운영 업무		
		• 청라 와인 페스티벌 운영		
		• 구립예술단 운영		
		• 찾아가는 문화배달 운영		
		• 가정생활문화센터 운영		
		문화예술교육 지원센터	사업기획 및 운영	• 서구 드림 아카데미(신현) 조성 및 운영
				• 서구문화대학 운영
				• 꿈다락 문화예술학교
• 꿈다락 문화예술학교(인천문화재단 공모사업)				
• 서구 드림 아카데미 상설 프로그램				
• 2024 기초단위 문화예술교육 활성화 지원사업				
• 장애인 평생학습도시				
• 에코-아트놀이터				
• 찾아가는 서구드림 예술학교				
• 꿈의 오케스트라 예비거점 지원사업 업무				
• 꿈터- 꿈꾸는 사랑방 업무				
• 서구드림 프로젝트 '대시민 행사' 업무				
• 서구드림프로젝트 문화예술교육 활성화 사업				
문화의거리 조성팀	성과 및 예산관리	• 문화의거리조성 사업 성과관리 총괄		
		• 문화의거리조성 총괄 예산관리		
		• 문화의거리조성 관련 외부협력 추진		
	사업기획 및 운영	• 원도심 문화소외지역 문화공간 운영		
		• 주민이만드는거북골문화예술로		
		• K-뮤직&댄스 페스티벌		
		• 로컬크리에이터 문화보부상		
		• 문화공간 터틀 기획전시		
		• 무지개거리 조성사업		
		• 기술로 결합하는 공공미술		
• 미디어아트랩				

2.2 진단 내역 분석결과

1) 적합성 분석결과

- 서구문화재단 전 직원을 대상으로 실시한 직무조사표를 조사한 결과를 반영한 것이며, 적합성 분석을 통해 민간위탁이 필요한 부분 등을 검증하려고 하였으나 현재 리모델링 등으로 인해 공연사업이 중단되어 신규위탁 사업 등에 대한 분석이 어려우며, 직무분석의 특성상 현재 직무를 중심으로 분석이 이루어 지므로 추후 공연장 등 개편으로 인한 업무를 효율적으로 배분하는 것이 필요해 보임
- 직무조사표 조사로 제시된 재단 세부 사무는 전체적으로 공익성이 능률성보다 요청되는 사무이며 범위에서 벗어나는 기능 또한 없는 것으로 파악됨

2) 연계성 분석결과

- 연계성 분석은 다음의 세 가지 기준에 근거하여 분석을 추진함
 - ◆ 기능을 관할하는 팀의 적정성을 판별하는 관련 법령, 상위기관인 인천서구의 팀별 기능배분, 업무처리의 시너지 효과를 제고하는 기능 동질성 등을 적용하되, 상기 기준의 어느 하나라도 충족되면 조정기능의 대상으로 확정함
- 서구문화재단 전 직원을 대상으로 실시한 직무조사표를 조사한 결과, 이관해야 할 기능으로 응답한 사무는 3개로 조사되었음
 - ◆ 문화예술진흥팀의 전국노래자랑 운영, 자원순환박람회 운영 업무는 추후 다른 부서로 이관되어야 할 기능으로 제시됨
 - ◆ 문화의거리조성팀의 협력사업으로 인천지역문화재단 협력형 사업의 경우 이관되어야 할 기능으로 제시됨

<표 3-3> 연계성 분석결과 : 이관할 기능

구분	대상사무	검토결과	판별결과
문화예술진흥팀	• 전국노래자랑 운영	-	조정필요
	• 자원순환박람회 운영	-	조정필요
문화의거리조성팀	• 인천지역문화재단 협력형 사업(시민생활연극제)	타부서 이관	조정필요

- 연계성 분석의 기능 조정 결과는 상기 기준 중 기능 동질성 제고 측면에서 도출함
 - ◆ 단기적으로 재단 수행 직무 중 단위 기능을 중심으로 기능의 성격과 동질성에 기초하여 부서간 기능역할의 조정과 이를 통한 업무수행의 효율성을 확보할 필요가 있을 것으로 판단함
 - ◆ 3가지 대상 사무 모두 조정이 필요할 듯 보이며, 협력형 사업의 경우는 타 부서 이관이 필요할 것으로 검토되었음

3) 중요도 분석결과

- 인천서구문화재단 전 직원을 대상으로 실시한 직무조사표를 조사한 결과, 강화해야 할 기능으로 42개 기능이 있는 것으로 조사되었음
 - ◆ 기획경영팀의 재단 사업 및 예산관리, 직원 근무평정, 기록물관리, 보안프로그램 운용 등 10개의 기능이 강화기능으로 제시되었음
 - ◆ 시설운영관리팀은 기계설비, 소방설비, 재난안전관리, 전기설비 등 연간운영계획 수립, 무대조명 공연 및 행사 운영업무 등 16개의 기능이 강화기능으로 제시 되었음
 - ◆ 문화예술진흥팀은 대외 협력사업 진행, 기획공연 및 운영 등 4개의 기능이 강화기능으로 제시되었음
 - ◆ 생활문화복지팀은 생활문화축제, 페스티벌 운영 등 4개의 기능이 강화기능으로 제시되었음
 - ◆ 문화예술교육지원센터는 드림아카데미 조성 및 운영, 드림 예술학교 운영, 문화예술교육 활성화 사업 등 5개의 기능이 강화기능으로 제시되었음
 - ◆ 문화의거리조성팀은 원도심 문화소외지역 문화공간 운영, 문화공간 터틀 공간관리 및 전시, 공연 현장 운영 등 3개의 기능이 강화기능으로 제시되었음
 - ◆ 이중 검토결과 각 팀의 고유업무이면서 실질적으로 강화될 필요가 있는 부분(정책)과 서구민을 포함한 다른 부서의 필요에 의한 경우(수요)로 구분하였으며 판별결과 부적합의 의미는 업무의 유지로 해석될 수 있음
- 축소해야 할 기능으로 11개 기능이 있는 것으로 조사되었음
 - ◆ 시설운영관리팀의 외부공연 및 행사 운영지원 등 5개 기능, 문화예술진흥팀의 서구민 마을영화 만들기, 대관업무 지원 등 6개 기능 등이 축소 기능으로 제시되었으나 이중 총 4개 기능의 축소를 검토할 필요가 있는 것으로 판별되었음
- 재단 직원들이 제시한 기능조정 내용을 대상으로 다음과 같은 기준에 입각하여 재조정하는 데에 초점을 둠
 - ◆ 각 팀에서의 고유의 업무이면서 계속 유지되는 업무는 강화보다는 유지 개념으로 판단하였으며, 중요한 업무이면서 더욱 강화되어야 할 업무는 강화로 판단하였음
 - ◆ 축소해야 할 것으로 제시된 업무 중 각 팀의 고유의 업무를 고려하여 다른 팀으로의 이관이 어렵거나 기존대로 그 팀에서 지속해야 할 업무로 판단한 경우 축소 부적합으로 판단하였으며, 각 팀의 고유업무가 아니라고 판단되거나 축소가 필요한 단순 업무 등은 축소검토로 판단하였음

<표 3-4> 중요도 분석결과 : 강화 기능

구분	대상사무	조사표 조사결과	검토결과	판별결과	
기획경영팀	• 문화재단 사업 및 예산관리	강화	정책	적합	
	• 구청, 의회 소통 및 협력업무	강화	수요	적합	
	• 직원 근무성적 평정	강화	정책	적합	
	• 임직원 교육 업무	강화	정책	적합	
	• 복리후생관리	강화	-	부적합	
	• 기록물관리	강화	수요	적합	
	• 개인정보보호	강화	수요	적합	
	• 보안프로그램 운용	강화	수요	적합	
	• 경영평가 TF 운영 및 경영실적 관리 업무	강화	정책	적합	
	• 경영평가 보고서 및 평가관련 업무	강화	정책	적합	
시설운영 관리팀	• 도급·용역·위탁 종사자 안전보건 확보 기준	강화	수요	적합	
	• 도급·용역·위탁시 수급자 평가 기준 절차 마련	강화	-	부적합	
	• 안전관리 업무 수행에 필요한 인력 확보	강화	수요	적합	
	• 도급인의 안전조치 및 보건조치	강화	-	적합	
	• 도급인의 안전 및 보건에 관한 정보제공 등	강화	-	적합	
	• 문화회관 전기설비 연간운영계획 수립	강화	정책	적합	
	• 기계·건축·위생설비 연간운영계획 수립	강화	정책	적합	
	• 문화회관 건축, 토목시설 연간운영계획 수립	강화	정책	적합	
	• 서구문화회관 소방설비 연간 운영계획 수립	강화	정책	적합	
	• 서구문화회관 재난안전관리 연간운영계획 수립	강화	정책	적합	
	• 서구문화회관 재난안전관리 연간운영계획 수립	강화	정책	적합	
	• 청라블루노바홀 전기설비 연간운영계획 수립	강화	정책	적합	
	• 경영평가 자료 작성	강화	-	부적합	
	• 무대조명 공연 및 행사 사전준비	강화	수요	적합	
	• 무대조명 공연 및 행사 운영	강화	수요	적합	
	• 공연장안전관리 운영결과 및 계획수립	강화	정책	적합	
	문화예술 진흥팀	• 신규사업개발 및 발전계획 수립	강화	정책	적합
		• 대외 협력사업 진행	강화	정책	적합
• 청라블루노바홀 기획공연 운영 업무		강화	수요	적합	
• 청라블루노바홀 기획전시 기획운영		강화	수요	적합	
생활문화 복지팀	• 서구생활문화축제 운영 업무	강화	정책	적합	
	• 정서진 피크닉 클래식 운영 업무	강화	정책	적합	
	• 청라 와인 페스티벌 운영 업무	강화	정책	적합	
	• 청라 와인 페스티벌 운영 지원 업무	강화	-	부적합	

구분	대상사무	조사표 조사결과	검토결과	판별결과
문화예술 교육지원센터	• 서구 드림 아카데미(신현) 조성 및 운영	강화	정책	적합
	• 2024 기초단위 문화예술교육 활성화 지원사업	강화	정책	적합
	• 찾아가는 서구드림 예술학교	강화	정책	적합
	• 꿈의 오케스트라 예비거점 지원사업 업무	강화	정책	적합
	• 서구드림프로젝트 문화예술교육 활성화 사업	강화	정책	적합
문화의거리 조성팀	• 문화의거리조성 관련 외부협력 추진	강화	정책	적합
	• 원도심 문화소외지역 문화공간 운영	강화	수요	적합
	• 공간관리 및 전시, 공연 현장 운영	강화	수요	적합

<표 3-5> 중요도 분석결과 : 축소 기능

구분	대상사무	조사표 조사결과	검토결과	판별결과
시설운영 관리팀	• 각종 교육 훈련 및 회의 참석	축소	-	부적합
	• 근무평정서, 근무평정표, 직무조사표 작성	축소	-	부적합
	• 타팀과의 업무협조	축소	-	부적합
	• 외부 공연 및 행사 운영지원	축소	축소검토	적합
	• 제설 폭우 등 재난 대비 비상근무 및 대처	축소	-	부적합
문화예술 진흥팀	• 인천 서구민 마을영화 만들기 운영	축소	축소검토	적합
	• 정서진 아트큐브 관리	축소	-	부적합
	• 대관업무지원	축소	축소검토	적합
	• 각종 회의 및 보고자료 업무	축소	-	부적합
	• 스태프 회의 진행	축소	-	부적합
	• 업사이클페스티벌 운영	축소	축소검토	적합

4) 수요도분석

- 서구문화재단의 수요도 분석은 재단 직원을 대상으로 요청받기 보다는 서구에서 추진하려고 하는 신규사업을 위주로 기존 기능과 완전히 분리된 새로운 수요를 반영하고 있는가를 판단하여 수요도 분석을 실시함
- 서구문화재단의 현 시점에 재단의 신규수탁을 고려하고 있는 사업에 대한 분석을 실시하였으며, 재단이 중장기적으로 별도의 검토가 필요한 신규사업은 추후 신규 관리업무가 발생하는 시점에 세부적인 분석이 가능할 것으로 여겨짐
- 현재 신규 위탁대행이 예정된 사업은 없으며, 리모델링이 완성된 후 새롭게 시작될 공연 등에 대한 부분은 단기조직개편에 반영하였으며, 2026년 이후에 개관할 청라생활문화센터의 위탁사업에 대해서는 이에 대한 기본적인 분석을 실시하여 중장기 조직개편에 반영하였음

3. 직무진단

3.1 개요

1) 목적

- 직무분석은 직무에 관한 정보를 수집, 분석 및 종합하는 관리활동으로 다양한 목적으로 활용되나 조직진단에서는 주로 두 가지 목적을 달성하기 위한 수단으로 볼 수 있음
 - ◆ 하나는 해당 기관의 총 인력 규모를 도출하기 위한 것이고 다른 하나는 업무량 대비 부서별 인력의 형평성을 도출하기 위한 것임

2) 절차 및 방법

- 직무분석의 절차는 몇 개의 순차적 단계를 거침
 - ◆ 1단계 : 준비단계로 분석대상 직무, 직무분석의 목적, 필요성에 대한 교육, 수집할 정보의 종류 결정
 - ◆ 2단계 : 설계단계로 자료의 출처와 인원 수, 자료수집방법, 자료분석 방법 결정
 - ◆ 3단계 : 자료수집 및 분석단계로 직무요인 파악, 자료 수집, 수집된 자료의 재검토 및 자료의 분석과 종합화 시도
 - ◆ 4단계 : 최종결과로 팀별 인력 운영현황 제시

- 직무분석의 방법은 다양하게 존재하지만 각각이 가지는 분석상 장단점으로 인하여 어느 것이 적절하다고 단언하기는 쉽지 않음
 - ◆ 진단의 주체 및 대상의 여건 등을 고려하여 적절한 방법을 채택하되 그 방법이 갖는 단점을 보완할 수 있는 방안을 아울러 모색하여야 함

<표 3-6> 직무분석 유형별 비교

구분		장점	단점
직무 기술법	과거 일정기간(1년)의 업무 실적에 기초하여 기입(개별업무, 발생횟수, 소요시간 등)	<ul style="list-style-type: none"> • 분석과정 단순 • 저비용 	<ul style="list-style-type: none"> • 개인 기억 편중 • 결과에 대한 신뢰도 미흡
업무일지 기술법	개인별로 일정기간(1~3개월) 1일 업무량 작성표를 작성토록 한 후 이를 업무별로 평균하여 업무별 표준시간 산정	<ul style="list-style-type: none"> • 직무기술법보다 신뢰도 제고 • 통계적 표준설정 	<ul style="list-style-type: none"> • 시간과다 소요 • 업무부담초래
워크 샘플링법	제3의 관측자가 샘플 관측한 후 전체(1일 업무량 100%로 가정)에서 해당 업무의 비율 설정	<ul style="list-style-type: none"> • 신뢰도 제고 	<ul style="list-style-type: none"> • 시간, 비용 과다 • 기계적·반복적 업무 외 적용 어려움
연속 관측법	워크샘플링법과 유사하나 스톱 위치로 사용, 정확한 시간단위 기재	<ul style="list-style-type: none"> • 신뢰도 제고 	<ul style="list-style-type: none"> • 시간, 비용 과다 • 기계적·반복적 업무 외 적용 어려움
쿠프먼스 방식에 의한 산정	현재 각 기관 인력이 전체적으로 적정하다고 가정하고 이를 기준으로 적정 인원 수 산출	<ul style="list-style-type: none"> • 유사시설 비교를 통한 적정 인력 규모 산정 	<ul style="list-style-type: none"> • 기존 인력자체 형평성 결여 • 유사시설 간 상이한 특성

- 직무분석을 위한 진단과정은 아래 4단계 과정을 거치는 것이 원칙
 - ◆ 1단계 : 해당 기관의 직원을 대상으로 실시한 직무조사표 결과정리
 - ◆ 2단계 : 조사결과에 대한 타당성을 분석하고 업무량이 과도하게 높게 나타나는 팀에 대해서 재조사 실시
 - ◆ 3단계 : 업무량 분석결과를 토대로 팀별 필수인력 규모를 산정하여 인력 재배분의 기초자료 작성
 - ◆ 4단계 : 조직 재설계 결과를 기초로 각 팀별 인력을 재배분하되, 팀별 인력의 형평성 반영
- 업무량 분석은 개인별, 단위 조직별 업무량을 측정하고 조직재설계에 따른 업무분장 및 인력관리에 활용하기 위한 주요 기초자료를 분석하는 것임
 - ◆ 본 연구에서는 서구문화재단의 직원들을 대상으로 주요 업무 내용, 각 업무의 연간 총 업무처리 건수, 건당 업무처리시간, 업무성격, 업무수행상 필요조건, 중요도, 난이도 등을 파악하여 분석을 실시함
- 필수인력규모는 법적 규정시간의 근무를 토대로 현재 업무량 대비 필수 추가인력을 의미하는 것임

- ◆ 실제 총 업무량과 법정근무일수로 조정한 1일 평균근무시간을 토대로 필수 인력규모를 추정하기 위해서는 연평균 근무일수와 1일 평균 근무시간에 대한 기준을 설정하여야 함
- ◆ 먼저, 연평균근무일수는 국·공휴일을 제외한 법정근무일수를 말하고 1일 평균근무시간은 일반적으로 중식시간을 제외한 8시간을 기준으로 하여 산정함
- 인력 재배분은 인력을 업무에 맞추어, 그리고 부서별 업무량의 형평성을 고려하여 적정수준으로 재배치하는 것을 의미함
 - ◆ 인력재조정의 첫째 단계에서는 확정된 조직 재설계(안)을 토대로 재조정된 기능의 수행인력을 파악하는 것으로 이를 위해서는 담당별 기능조사표(수행기능별 인력 소요정도), 신규기능에 따른 추가 인력 수(사전조사시 인력조정 근거내역자료, 수요 조사결과, 직무조사 결과 등을 종합하여 판단) 등을 참조함
 - ◆ 둘째 단계로는 적정성 여부에 대한 주관적 보완과정을 거치는데 이 과정은 기능이전에 따른 인력조정이 정수 단위로 정확하게 도출되지 않기 때문임
 - ◆ 마지막 단계는 상기 인력조정안을 토대로 필수인력 규모를 반영하여 최종 인력조정안을 도출하는 과정인데 이는 앞서 기본인력 조정과 같은 과정을 거치되 둘째 단계 이전에 각 부서별로 필수 인력 규모를 도출한 후 이해 관계자들 간 주관적 보완과정을 거치도록 함

3.2 진단 내역

1) 업무량 분석

(1) 업무량 분석 개요

가. 목적

- 업무량분석은 조직구성원의 업무량 조정 및 조직전반의 인력관리를 위한 주요 기초자료로 널리 활용되고 있음. 업무량 분석을 통해 개인별, 단위 조직별 업무량을 측정할 뿐만 아니라 조직재설계에 따른 업무분장 및 인력관리에 활용 가능함

나. 분석 대상 및 일시

- 대상 : 인천서구문화재단 조직구성원(대표이사, 본부장 제외)
- 일시 : 2024. 9. 10. ~ 2024. 10. 04.

다. 분석 방법

- 본 연구에서의 업무량 분석은 직원들을 대상으로 주요 업무내용, 각 업무의 연간 총 업무처리 건수, 건당 업무처리시간, 업무 성격, 업무수행상 필요요건, 중요도, 난이도 등을 파악하였고 수집된 직무분석 자료는 오피스 및 통계분석 프로그램을 이용하여 분석을 실시함

라. 분석 내용

- 인천서구문화재단 조직구성원은 직무조사시 직무조사표의 작성방법을 기반으로 하여 기입함
- 직무기술서는 조직구성원이 직접 수행하는 직무종류, 직무량, 직무중요도, 직무 난이도 등을 포함하여 구성함

마. 분석 한계

- 직무분석을 통한 재단 구성원들의 업무량을 분석하는 데 있어 질적인 부분을 반영하지 못하는 경우가 업무량 조사의 한계로 나타나고 있음. 이에 대한 대안으로 중요도 및 난이도 별 가중치 부여 등 다양한 방법을 활용하고 있으나 절대적 가치를 부여하는 데는 한계가 내재되어 있는 것은 분명함

<표 3-7> 직무조사표 작성방법

구분		표기 방법	작성방법
업무 분류	대분류	서술	• 부서 단위의 부서명을 기재
	중분류		• 섹션별 담당업무로서 어떤 것이 있는지 알 수 있도록 기재 • 공통업무는 부서별로 실행되는 업무를 기준으로 작성
	소분류		• 내용을 구체적으로 명시하고, 업무내용을 기재 • 부서별 1인 이상의 사무 분장을 기준으로 작성
	세분류		• 소분류로 기재한 업무에 대해 어떤 일을 하는 가를 알 수 있고 소요시간을 산정할 수 있을 정도로 상세하게 분류하여 개인별 사무 분장을 기준으로 기재
비전달성 기여도 (소분류 기준)		A	• 비전 달성에 없어서는 안 됨
		B	• 비전 달성에 기여도가 상당히 높음
		C	• 중간
		D	• 비전 달성에 기여도가 상당히 낮음
		E	• 비전 달성에 기여도가 거의 없음
난이도 (세분류 기준)		A	• 해당 지식/기술이 반드시 있어야 함
		B	• 해당 지식/기술이 어느 정도 있어야 함
		C	• 중간
		D	• 해당 지식/기술이 어느 정도 없어도 됨
		E	• 해당 지식/기술이 전혀 없어도 됨
중요도 (세분류 기준)		A	• 부서의 업적달성에 반드시 필요한 업무
		B	• 부서의 업적달성에 필요한 업무
		C	• 중간
		D	• 부서의 업적달성에 기여도가 상대적으로 낮은 업무
		E	• 부서의 업적달성에 기여도가 상대적으로 상당히 낮은 업무
회당 평균 처리시간 (세분류 기준)		숫자	• 해당 업무 1건을 처리하는데 드는 평균시간을 입력
업무 처리 빈도 (세분류 기준)		숫자	• 일, 주, 월, 년 항목 중 한 항목에만 입력 • 정수로 입력(소수점 입력 금지)
업무효율성 (세분류 기준)	강화	O 표기	• 현재는 업무가 수행되고 있으나 업무의 효율성이나 효과성 측면에서 업무의 강화가 필요한 업무
	유지		• 현재는 업무가 수행되고 있으나 업무의 효율성이나 효과성 측면에서 업무의 현유지가 필요한 업무
	축소		• 현재는 업무가 수행되고 있으나 업무의 효율성이나 효과성 측면에서 업무의 축소가 필요한 업무
	이관		• 현재는 업무가 수행되고 있으나 업무의 효율성이나 효과성 측면에서 업무의 이관이 필요한 업무
	민간위탁		• 현재 수행하고 있는 업무 중 민간위탁을 통해 업무의 효율과 효과를 지향할 수 있다고 판단되는 업무

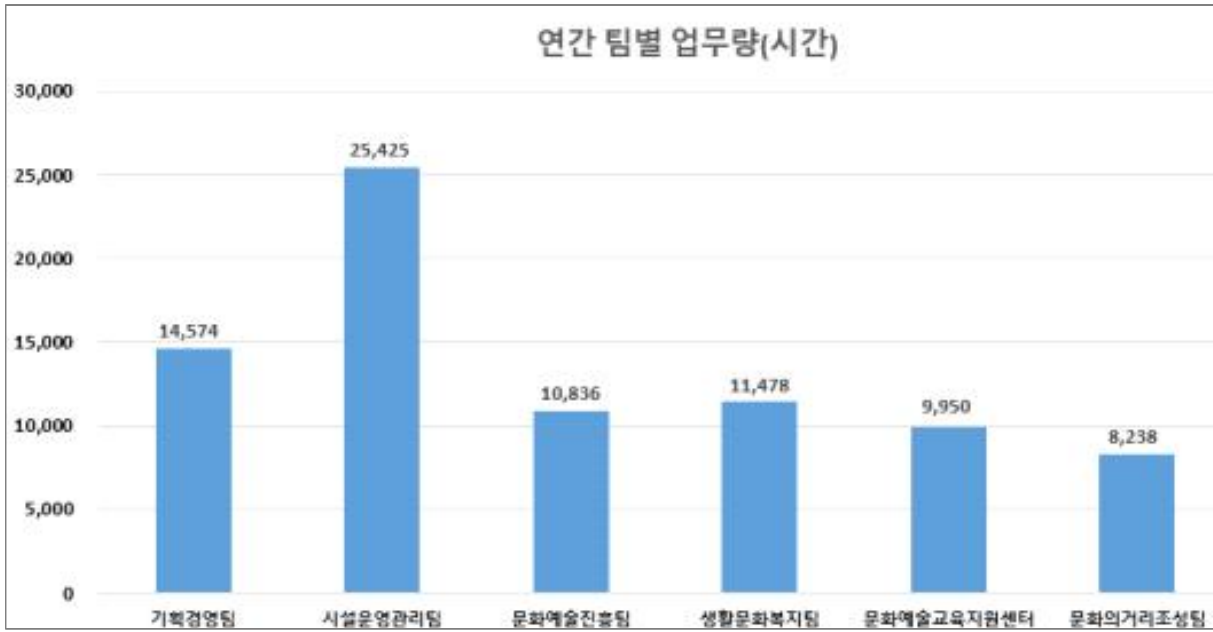
구분		표기 방법	작성방법
업무기능 (세분류 기준)	핵심	O 표기	<ul style="list-style-type: none"> 조직의 미션이나 목적달성에 반드시 필요한 업무로 조직의 발생 시, 원래 부여된 기능의 업무
	보조		<ul style="list-style-type: none"> 조직의 미션이나 목적달성에 직접적인 관련이 미약하거나 단순히 핵심기능을 지원하고 있는 업무
기타 (세분류 기준)	업무담당자	서술	<ul style="list-style-type: none"> 세분류에 기재된 업무를 실제로 담당하고 있는 업무 담당자의 성함과 직급을 기입 팀장의 경우, 해당 조직의 업무를 총괄관리하고 있어 특별히 기재하지 않은 경우 총괄관리 업무 비중이 100%로 간주할 예정임
	업무비중	숫자	<ul style="list-style-type: none"> 팀 담당자별 업무량의 합을 100%로 보고 해당업무에 비율을 배분하여 기입(최소 3%이상이 되도록, 소수점 이하 작성하지 않도록 반드시 주의)
	OT 발생빈도	숫자	<ul style="list-style-type: none"> 업무처리 회당 평균적으로 발생하는 OT 시간 기입
	비근무시간	숫자	<ul style="list-style-type: none"> 시간이 아닌 날짜 기준으로 휴가, 병가, 기타 개인적으로 휴무한 일수 기록(반나절 휴무 0.5일로 계산) 법정공휴일이나 근로자의 날은 포함시키지 말 것

- 본 연구에서는 중요도와 난이도를 조사하였으나 각 부서별 구성원들이 자기보고식으로 작성한 것이기에 본 보고서에는 담지 않았음
- 정량적인 업무량을 파악한 뒤 정성적인 측면을 고려하여 인력산정의 최종 판단을 실시할 예정임

(2) 전체 업무량 분석 결과

가. 팀별 업무량

□ 각 팀별 업무량을 단순 비교하여 보면 다음과 같음

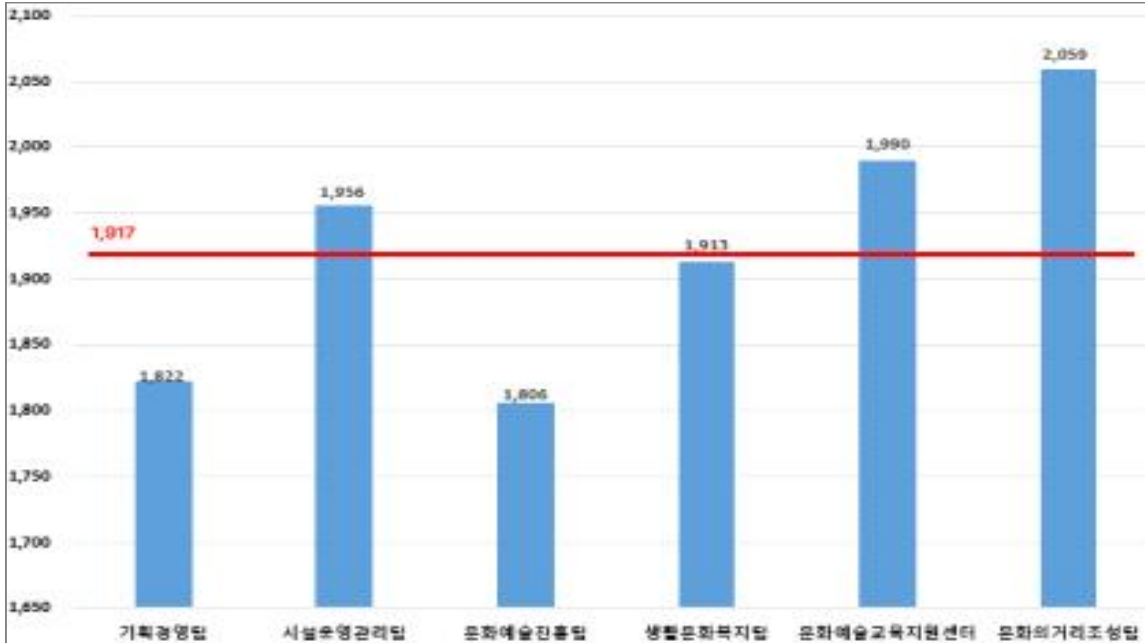


<그림 3-2> 연간 팀별 업무량

□ 팀별 업무량은 시설운영관리팀이 연간 25,425시간으로 가장 많고, 그 다음은 기획경영팀 14,574시간, 생활문화복지팀 11,478시간, 문화예술진흥팀 10,836시간, 문화예술교육지원센터 9,950시간, 문화의거리조성팀 8,238시간의 순으로 나타났음

나. 팀별 1인당 연간 업무량

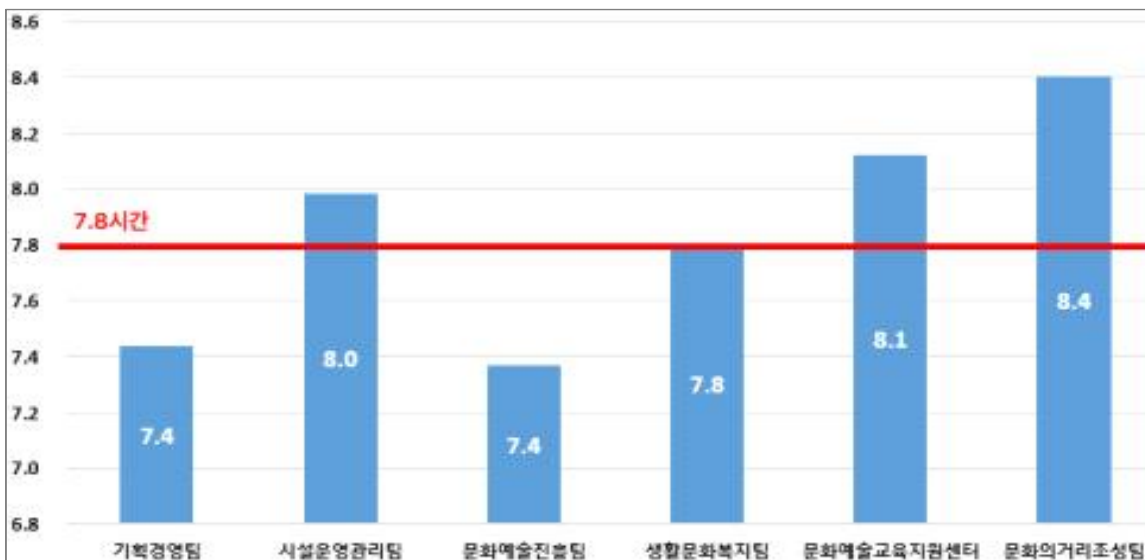
- 팀별 1인당 연간 업무량은 평균 1,917시간이었으며 문화의거리조성팀이 2,059시간으로 가장 높게 나타났음



<그림 3-3> 팀별 1인당 연간 업무량

다. 팀별 1인당 1일 평균 업무량

- 부서별 1인당 1일 평균 업무시간은 평균 7.8시간이었으며 문화의거리조성팀이 8.4시간, 문화예술교육지원센터가 8.1시간 등의 순으로 나타났음



<그림 3-4> 부서별 1인당 1일 평균 업무시간

(3) 부서별 업무량 세부 분석

① 기획경영팀

- 기획경영팀의 업무량 분석을 실시한 결과, 지출·결산 업무 32.4%, 정책수립 22.7%, 경영지원 21.3% 등의 순으로 시간을 투입하는 것으로 나타났음

<표 3-8> 기획경영팀 업무량 분석 결과

중분류	소분류	업무시간 (h)	소분류 투입률(%)	중분류 투입률(%)
정책수립	팀 총괄관리	1,708	51.7	11.7
	정책방향 수립	1,087	32.9	7.5
	발전계획 수립	378	11.4	2.6
	혁신계획 수립	131	4.0	0.9
소 계		3,304	100.0	22.7
감사 및 홍보	감사 및 관련자료 제작	629	50.5	4.3
	간행물 및 영상제작 등	617	49.5	4.2
소 계		1,246	100.0	8.5
근태관리	인사 및 근무평정 등	1,437	69.4	9.9
	직원 근태관리 등	633	30.6	4.3
소 계		2,070	100.0	14.2
경영지원	입찰 및 계약관리	2,077	67.0	14.3
	노무관리 및 협의회	403	13.0	2.8
	대외협력 사업	620	20.0	4.3
소 계		3,100	100.0	21.3
지출·결산	사업 및 예산관리	1,216	25.8	8.3
	급여 및 복리후생	442	9.4	3.0
	세입세출결산 등	1,992	42.2	13.7
	지출품의 및 결의	1,067	22.6	7.3
소 계		4,717	100.0	32.4
기타	기록물 관리 등	137	100.0	0.9
	소 계	137	100.0	0.9
합 계		14,574	-	100.0

② 시설운영관리팀

- 시설운영관리팀의 업무량 분석을 실시한 결과, 시설관리 52.3%, 시설운영 업무 31.9%, 기타 공통업무 15.8% 등의 순으로 시간을 투입하는 것으로 나타났음

<표 3-9> 시설운영관리팀 업무량 분석 결과

중분류	소분류	업무시간 (h)	소분류 투입률(%)	중분류 투입률(%)
시설관리	안전보건 관리	755	5.7	3.0
	문화회관 기계·전기설비	1315	9.9	5.2
	청라블루노바홀 기계·전기설비	557	4.2	2.2
	기타 기계·전기설비	2640	19.9	10.4
	건축설비, 토목시설 관리	1254	9.4	4.9
	위생설비 관리 및 점검	1587	11.9	6.2
	재난안전 관리	877	6.6	3.4
	소방설비 관리	2450	18.4	9.6
	정화조 설비 및 승강기 등	1850	13.9	7.3
소 계			100.0	52.3
시설운영	공연장 운영 계획수립	817	10.1	3.2
	공연장 공사 및 행사 운영	3105	38.3	12.2
	무대음향 운영 지원	969	11.9	3.8
	무대기계 운영 지원	382	4.7	1.5
	무대조명 운영 지원	1581	19.5	6.2
	장비 철거 및 원복	1263	15.6	5.0
소 계			100.0	31.9
기타	시설관리 계획 및 교육 지원	1566	37.4	5.9
	각종 자료작성 및 예산수립 등	2517	62.6	9.9
소 계			100.0	15.8
계		25,425	-	100.0

③ 문화예술진흥팀

□ 문화예술진흥팀의 업무량 분석을 실시한 결과, 대부분의 업무가 청라블루노바홀의 운영 및 다른 사업 기획업무로 69.4%, 공연장 운영이 18.7% 등의 순으로 시간을 투입하는 것으로 나타났음

<표 3-10> 문화예술진흥팀 업무량 분석 결과

중분류	소분류	업무시간 (h)	소분류 투입률(%)	중분류 투입률(%)
사업기획	신규사업 개발 및 발전계획 등	2,618	34.8	24.2
	청라블루노바홀 운영 기획	3,281	43.6	30.3
	기타 사업개발, 축제 등 기획	1,619	21.5	14.9
소 계		7,518	100.0	69.4
공연장 운영	청라블루노바홀(공연·전시장)	1,377	67.9	12.7
	자원순환박람회 운영	208	10.3	1.9
	서곶문화예술제 운영	442	21.8	4.1
소 계		2,027	100.0	18.7
기 타	각종 회의 및 보고자료 작성 등	1,041	80.6	9.6
	대관업무 지원 등	250	19.4	2.3
소 계		1,291	100.0	11.9
계		10,836	-	100.0

④ 생활문화복지팀

- 생활문화복지팀의 업무량 분석을 실시한 결과, 사업기획 업무가 63.6%, 사업운영 업무가 21.8% 등의 순으로 시간을 투입하는 것으로 나타났음

<표 3-11> 생활문화복지팀 업무량 분석 결과

중분류	소분류	업무시간 (h)	소분류 투입률(%)	중분류 투입률(%)
사업기획	사업성과관리 및 기획	954	13.1	8.3
	공모사업 및 협력사업 기획	361	4.9	3.1
	가정생활문화센터 대관 운영	1,281	17.6	11.2
	서구 월간생활문화 한마당 운영	688	9.4	6.0
	서곶 학생 피아노 콩쿠르 운영 업무	393	5.4	3.4
	정서진 피크닉 클래식 운영 업무	524	7.2	4.6
	청라 와인 페스티벌 운영 업무	524	7.2	4.6
	클래식 재즈 팝업연주회 운영 업무	65	0.9	0.6
	우리동네 한마음 축제 운영 업무	459	6.3	4.0
	기타 페스티벌 기획 등	2,050	28.1	17.9
소 계		7,299	100.0	63.6
사업운영	구립예술단 운영	810	32.3	7.1
	찾아가는 문화배달 운영	405	16.2	3.5
	가정생활문화센터 운영	405	16.2	3.5
	청라와인페스티벌	295	11.8	2.6
	서구생활문화축제 운영	590	23.6	5.1
소 계		2,505	100.0	21.8
기타	청라 와인 페스티벌 운영 지원	1,426	84.5	12.4
	예술단 운영지원	262	15.5	2.3
소 계		1,688	100.0	14.7
계		11,478	-	100.0

⑤ 문화예술교육지원센터

- 문화예술교육지원센터의 업무량 분석을 실시한 결과, 사업기획업무가 83.3%로 대부분을 차지하고 있으며, 사업운영 업무는 16.7%의 시간을 투입하는 것으로 나타났음

<표 3-12> 문화예술교육지원센터 업무량 분석 결과

중분류	소분류	업무시간 (h)	소분류 투입률(%)	중분류 투입률(%)
사업기획	서구 드림 아카데미(신현) 조성	1,105	13.3	11.1
	기초단위 문화예술교육 활성화 지원사업	794	9.6	8.0
	서구드림프로젝트 문화예술교육 활성화	1,440	17.4	14.5
	꿈의 오케스트라 예비거점 지원사업	870	10.5	8.7
	찾아가는 서구드림 예술학교	596	7.2	6.0
	장애인 평생학습도시	397	4.8	4.0
	서구 드림 아카데미 상설 프로그램	340	4.1	3.4
	꿈터- 꿈꾸는 사랑방 업무	330	4.0	3.3
	기타 사업계획 및 관리	2,413	29.1	24.3
소 계		8,285	100.0	83.3
사업운영	서구문화대학 운영	900	54.1	9.0
	기타 프로그램 운영	765	45.9	7.7
소 계		1,665	100.0	16.7
계		9,950	-	100.0

⑥ 문화의거리구성팀

- 문화의거리구성팀의 업무량 분석을 실시한 결과, 사업기획 업무가 44.3%, 사업 운영이 31.3%, 사업성과관리 등 외부협력업무가 24.3% 등의 순으로 시간을 투입하는 것으로 나타났음

<표 3-13> 문화의거리구성팀 업무량 분석 결과

중분류	소분류	업무시간 (h)	소분류 투입률(%)	중분류 투입률(%)
사업성과관리	사업성과 관리	1,510	75.0	18.3
	예산 및 외부협력 등	504	25.0	6.1
소 계		2,014	100.0	24.4
사업기획	주민이 만드는 거북골 문화예술로	708	19.4	8.6
	K-뮤직&댄스 페스티벌	708	19.4	8.6
	로컬크리에이터 문화보부상	443	12.1	5.4
	무지개거리 조성사업	619	17.0	7.5
	기타 문화관련 사업기획	1,171	32.1	14.2
소 계		3,649	100.0	44.3
사업운영	원도심 문화소외지역 문화공간 운영	204	7.9	2.5
	기타 협력사업	401	15.6	4.9
	문화공간 터틀 기획전시	929	36.1	11.3
	공간관리 및 공연 현장 운영	1,041	40.4	12.6
소 계		2,575	100.0	31.3
계		8,238	-	100.0

2) 필수인력규모 산정

(1) 표준 근로시간 산정

가. 연간 근로일수

- 연간 근로일수는 개별휴가를 제외하고 순휴일만 고려하여 산정하였으며, 산정 결과 약 245일로 계산되었음

<표 3-14> 연간 근로일수

구분	종류	연간일수	비고
총 일수		365	
순휴일	토요일	52	365 ÷ 7 = 52
	일요일	52	365 ÷ 7 = 52
	공휴일(근로자의 날 포함)	16	중복휴무 차감
	기타(창립기념일)	-	
계		120	
연간 근로일수		245	

- 1일 법정근로시간은 8시간이며, 1주일 중 5일 근무 시, 월별 표준 근로시간은 약 173.6시간이며, 1년을 기준으로 표준근로시간을 환산할 경우 2,083시간으로 산정됨

나. 여유율을 적용한 표준근무시간

- 여유시간이란 표준근무시간동안 업무를 수행함에 있어 인적 또는 물적으로 요구되는 사전 준비시간을 의미함
- 불규칙적으로 발생하거나, 피할 수 없는 지연 등의 업무 간섭 요소로 직접적으로 표준근무시간 내에 반영할 수 없는 시간 등을 여유율에 포함시키고 있음. 여유율을 적용한 표준근무시간은 근로시간에 여유율을 곱하여 결정됨
- 일반적으로 국제노동기구(ILO)에서 적용하고 있는 여유율을 적용하게 되는데 ILO에서 제안하고 있는 여유율(3%)을 적용하면 1일 여유시간은 약 14.4분이며, 여유율을 적용한 서구문화재단의 연간 표준근무시간은 약 1,917시간으로 산정됨

(2) 필수인력규모 산정 결과

- 서구문화재단의 필수인력규모를 산정한 결과, 현 조직의 업무량을 기준으로 판단하였을 때 임원을 제외하고 총 44명의 인력이 필요한 것으로 나타남
- 서구문화재단의 표준 산정인원을 기준으로 전체 필요인력(44명)을 조사인원(42명)과 비교하여 보았으며, 시설운영관리팀, 문화의거리조성팀의 인원 충원이 필요할 것으로 판단됨

<표 3-15> 서구문화재단 필수인력규모 산정 결과

구분	인원(명) ³⁾	총 연간 업무시간 (h)	1인 평균 연간업무 시간(h)	산정 인원 (명)			과부족 인원 (명)		
				최소	표준	최대	최소	표준	최대
대표이사	1	-	-	-	-	-	-	-	-
본부장	2	-	-	-	-	-	-	-	-
기획경영팀	8	14,574	1,822	8	8	8	-	-	-
시설운영관리팀	13	25,425	1,956	14	14	15	1	1	2
문화예술진흥팀	6	10,836	1,806	6	6	6	-	-	-
생활문화복지팀	6	11,478	1,913	6	6	6	-	-	-
문화예술교육지원 센터	5	9,950	1,990	5	5	5	-	-	-
문화의거리조성팀	4	8,238	2,059	4	5	5	-	1	1
합 계 / 평균	45	80,502	1,917	43	44	45	1	2	3

주) 1. 1인 평균 연간 업무시간 = 총 연간 업무시간÷조사인원
 2. 조사인원에는 대표이사, 본부장은 제외됨

3) 2024.10. 현원 기준

(3) 직무분석 종합

- 팀별 직무분석 결과, 1인당 평균 연간 업무량은 문화의거리조성팀, 문화예술교육지원센터, 시설운영관리팀 등의 순으로 많았으며, 전체 평균 업무량 1,917시간 대비 높았음
 - ◆ 일일 평균 업무량의 경우에도 전체 평균 약 7.8시간 대비 높게 나타났음
- 업무량 대비 직무분석을 통한 인원은 시설운영관리팀의 시설운영파트 1명, 문화의거리조성팀의 1명 충원이 필요해 보이며, 이에 대한 업무량 세부 분석을 통해 부서내 업무 과부하가 걸리는 분야를 점검하여 효율적인 업무 재배치가 필요해 보임

3) 인천서구 파견인력의 적정성

(1) 인천서구 파견공무원의 업무

- 행정 지원: 문화재단의 운영에 필요한 행정 업무를 처리하고, 재단의 규정과 절차를 준수하도록 돕는 역할
- 프로그램 실행지원: 다양하게 기획된 문화 프로그램을 실행하는 데 필요한 지원을 제공
- 문화재단 지도·감독 : 문화재단의 예산, 사업 등을 관리감독하고, 재단의 재정 상태를 투명하게 유지하도록 돕는 역할
- 협력 및 네트워킹: 다른 문화 기관 및 단체와의 협력을 촉진하고, 네트워킹을 통해 재단의 활동 범위를 확장하도록 함

(2) 파견공무원의 역할 및 필요성

- 구청과 재단 사이의 소통을 담당하는 울타리 역할자로 중요한 역할을 수행하며, 재단 업무, 교육, 구청 업무 등 행정 전반의 운영을 재단 직원에게 전달 및 교육하고 있음
- 문화예술계에 대한 경험이 중요하며, 파견되더라도 문화예술재단의 업무 방식과 갈등의 요소도 존재하게 되어 조기 복귀 또는 휴직하는 사례도 있음
- 현재 파견된 공무원의 경우 경험과 역할이 뚜렷이 존재하며, 서구와 재단의 가교역할을 잘 수행하고 있음

(3) 파견공무원의 적정성

- 현재 문화재단에 파견되어 있는 공무원의 역할은 매우 중요하다고 볼 수 있으나, 기술적인 성과나 눈에 띄는 결과물이 없고, 보이지 않는 부분에서의 정보 전달이 많은 관계로 현재의 자리를 적정하다고 정의하기가 어려움
- 재단 파견 공무원은 재단에서 하고 있는 사업 및 관련 업무에 대해 자료 파악과 구청으로의 전달이 빠르고 효과적이라고 볼 수 있으며, 재단입장에서의 실무자들에게 많은 도움이 되는 측면이 존재하고 있음
- 재단의 조직개선을 위한 의견수렴 등을 통해 나타난 문제, 즉 규정과 계약서의 불일치 문제나, 내규 개정이 필요한 부분, 조직 내 중복 및 신규 부서에 대한 의견수렴 등 다양한 역할을 해주고 있으며, 현재 생활문화센터 위탁에 대한 논의가 필요한 부분에 있어서 서구의 입장을 전달하고 그에 대한 장단점을 같이 고민하고 있는 입장임
- 파견공무원의 적정성은 확보되었으나, 재단의 조직운영이 점차 안정화되고 있고 장기적으로는 파견의 역할이 축소될 수 밖에 없는 실정이므로 향후에 파견을 지속에 대한 성과를 추가적으로 검토하여 대응할 필요가 있음

IV. 조직·인력 재설계

1. 조직 재설계
2. 인력 재설계

IV. 조직 · 인력 재설계

1. 조직 재설계 개요

1.1 조직 재설계 원칙

1) 기구 재설계 일반원칙

- 기구설계는 원칙적으로 조직을 가장 합리적으로 구성하고, 능률적으로 운영하는데 필요한 다양한 변수를 고려하여야 함
 - ◆ 기구설계에서 고려하는 변수는 매우 많으나 일반적으로 계층제의 원리, 명령통일의 원리, 통솔범위의 원리, 분업의 원리, 조정의 원리 및 예외의 원리 등이 적용됨
- 계층제의 원리는 권한과 책임의 정도에 따라 최고 정점에서 최하위에 이르기까지 등급화시키는 것을 말함
 - ◆ 상·하의 계층을 설정하여 각 조직의 최상위층으로부터 최하위층에 이르기까지 계층간의 명령복종과 지휘감독관계를 확립하는 것으로 이러한 계층제는 명령연쇄, 피라미드 구조 및 명령통일을 주요 내용으로 함
- 명령통일의 원리는 오직 한 사람의 상관으로부터 명령을 받고, 그 상관에게만 보고를 하는 것임
 - ◆ 명령 및 보고 체계의 다원화로 초래되는 혼란이나 비능률 및 무책임을 방지하기 위한 것임
- 통솔범위의 원리는 인간능력의 한계를 고려하여 일정 수 이내의 부하를 통솔해야 한다는 것임
 - ◆ 통솔범위가 제기되는 것은 인간이 가질 수 있는 관심의 폭과 통솔능력에 한계가 있고, 또한 행정능률을 제고하기 위해서는 직접 통솔할 수 있는 부하의 규모가 상관성이 있기 때문임
 - ◆ 통솔범위는 다양하게 제시되나 일반적으로 조직의 성격, 직무의 성질, 감독자의 능력, 부하의 자질 및 사기의 정도에 따라 달라짐
- 분업의 원리는 업무를 종류와 성질을 기준으로 구분하여 각각에게 동질적 업무를 할당하는 것을 말함

- ◆ 조직의 규모가 확대되고 업무처리의 전문성이 증가할수록 분업이 요청되며, 이것은 상층부뿐만 아니라 모든 계층에 해당됨
- ◆ 분업의 방법은 기능에 따라 분업을 도모할 수도 있고 업무처리의 과정별로 분업을 적용할 수도 있음
- 조정의 원리는 공통의 목적을 달성하기 위하여 각각의 집단적 노력을 질서 있게 배치하는 과정을 말함
 - ◆ 조정은 조직 내의 제반활동을 통일시키는 작용이며 분업과 밀접한 연관성이 있으며 조직의 구성은 각 조직단위에 책임과 권한을 부여하고 각 조직단위의 조정과 통합에 의하여 이루어짐
- 예외의 원리는 일상적으로 반복되는 결정들은 부하에게 위임하고 상관은 특별히 중요한 문제나 비일상적인 일들만을 결정한다는 것이며, 권한의 위임과 밀접하게 관련된 것임
 - ◆ 예외의 원리는 원래 관리기능의 경제적 배분이라는 목적을 달성하기 위한 것임

2) 기구 재설계 적용원칙

- 기구설계의 방법은 부여된 목적을 가장 효율적으로 달성하는 것에 주된 초점을 두는 까닭에 전술한 여러 가지 요건들을 고려하여 최적의 기구 편제를 모색하게 됨
 - ◆ 현실적으로 계층제의 원리 등 일부의 변수들이 전제된 상황에서 기구 편제를 설계하는 까닭에 다음과 같은 두 가지 요건들을 직접적으로 고려할 필요가 있음
 - ◆ 하나는 해당 조직이 관장하는 기능으로 다수의 기능을 관장하는 경우 기능의 유사성을 기준으로 분리, 배치하는 고려가 있어야 함
 - ◆ 다른 하나는 인력 규모로 보유인력의 규모에 따라 통솔범위의 원리를 적용하여 기구의 분화를 고려하여야 함
- 기능 동질성은 조직설계에서 일차적인 분화구조를 초래하는 요건이라 할 수 있음
 - ◆ 기능 동질성은 전술한 기구설계의 일반원리에서 제시한 분업의 원리와 동일한 것으로 분업의 원리가 부서별, 개인별 단위에 모두 적용되는 것이라면 기능 동질성은 부서별 단위의 적용에 한정된 것임

- ◆ 기능은 원칙적으로 동질성 또는 유사성을 기준으로 통합, 배치하는 것이 업무처리 효율성을 확보하는 관건이고 다수의 상이한 기능들을 동일한 기구에 통합, 배치할 경우에 발생할 수 있는 관리의 어려움이나 협력의 저하를 방지하기 위한 것으로 다수의 상이한 기능이 존재할 경우에는 가급적 동질 또는 유사한 기능들 간 통합, 배치하는 것이 타당함
- 통솔범위는 기구설계에서 이차적인 분화구조를 초래하는 요건임
 - ◆ 앞서서도 기술한 바와 같이 통솔범위는 한 사람의 상관이 부하들을 효과적으로 지휘감독을 할 수 있는 능력적 한계에서 출발한 것으로 통솔범위를 초과하게 되면 동질적 기능들에 대하여도 조직의 분화가 도모될 필요가 있다는 것임
 - ◆ 통솔범위의 기준은 행정조직의 설계에서 전술한 기능 차별성 요건이 적용된 이후 단계에서 적용될 필요가 있음

1.2 조직 재설계 절차

1) 반영요소의 검토

- 서구문화재단의 조직개편 목적은 원칙적으로 조직의 생산성을 최적화하기 위함이며 이를 통해 궁극적인 조직 목적을 효과적으로 달성하는 것임
 - ◆ 재단 조직은 재단의 중장기적인 비전을 효과적으로 추진하기 위한 가시적 수단으로 볼 수 있음
- 서구문화재단의 조직개편은 원칙적으로 비전달성에 적합하도록 설계 해야 함
 - ◆ 다만, 조직 목적, 기능, 방향 및 유사사례 등을 분석하여 필요한 부분에 반영하여 조직관리의 효율성을 확보하도록 함
 - ◆ 또한 가급적 조직개편을 최소화하는 방향으로 접근하여 조직개편 이후 단기적으로 조직 구성원의 업무추진에 혼선이 발생하지 않도록 하는 것을 우선적으로 고려함
 - ◆ 이를 위해 1차적으로 조직의 설립목적과 관장 기능을 검토하고 2차적으로 유사사례를 준거로 반영함

1.3 조직 재설계를 위한 주요 고려사항

1) 주요 정부기준

- 환경변화에 대응하는 효율적인 조직체계를 운영하기 위해 재단 수탁 사업의 확대나 축소에 따른 적정 소요인력 분석이 필요함
- 정기 조직진단을 통한 최적의 경영능력 배양과 재단 직원을 대상으로 실시한 직무분석을 바탕으로 합리적인 인력 운용체계를 수립해야 함
- 지원부서와 사업부서의 명확한 분리를 통해 재단 사업 목표의 효율적인 달성을 위한 지원체계를 구축해야 함
 - ◆ 지원부서 인력비율 : 정원 20% 이내 관리
 - ◆ 관리직 인력비율 : 정원 20% 이내 관리(전결권을 가진 부서장급 이상)

2) 통솔범위(Span of Control)

- 통솔범위는 일반적으로 관리자나 감독자가 직접적으로 통제할 수 있는 부하의 수를 의미함. 즉, 한 명의 관리자가 몇 명의 부하직원을 직접 통제할 수 있는지 그 부하직원의 숫자가 통솔의 범위라고 할 수 있음
 - ◆ 통상 낮은 수준의 통솔범위는 툴(tall) 조직을, 높은 수준의 통솔범위는 플랫(flat) 조직을 형성하게 됨
 - ◆ 툴(tall) 조직은 한 명의 관리자가 통제하는 직원의 숫자가 적다는 것이고, 플랫(flat)조직은 한 명의 관리자가 통제하는 직원의 숫자가 많다는 것을 의미함
- 통솔범위가 중요한 이유는 조직의 성과와 불가분의 관계가 있기 때문인데 효율성 측면에서 보면 통솔의 범위가 커지면 조직의 성과도 증가하는 것으로 나타나지만 일정 수준의 통솔범위를 넘어서게 되면 오히려 비효율이 증가하게 됨
 - ◆ 통솔 받는 직원에 대한 조정과 관리비용이 증가하고 부하직원의 통솔을 위한 거래비용이 증가하기 때문에 비효율이 증가하게 됨
 - ◆ 통솔범위가 작아지면 관리자에 대한 비용이 늘어나고 관리자를 관리하기 위한 비용이 증가하기 때문에 이 또한 비효율을 높이게 되며, 적절한 수준의 통솔범위를 찾는 것이 관건이 됨

- 조직이론 중 과학적관리론에서 제시하는 적절한 수준의 통솔범위는 통상 6명을 적절한 수준으로 인식하고 있음
 - ◆ 관리자 1명에 6명의 통솔 받는 직원을 두는 것이 조직이론 상에서는 적절한 숫자로 인식하고 있으나 현대사회에서는 OA기술, IT기술, 전자정부 등 업무를 보조할 수 있는 기기와 기술이 발전함에 따라 최근에는 15~20명까지 그 범위가 확대되고 있기에 통솔 범위는 조정이 필요하다고 판단됨
- 상기 논의의 이유로 적절한 통솔범위를 찾는 기준을 검토하는 것이 필요함
 - ◆ 적절한 통솔범위를 산출하기 위한 기준을 제시하면 먼저, 직원들의 훈련 및 업무 숙달정도가 영향을 미칠 수 있음
 - ◆ 명확한 성과 측정수단을 갖춘 조직의 경우에는 근접 통제의 필요성이 줄어들기 때문에 통솔의 범위가 높아지게 됨
 - ◆ 직원의 조직에 대한 충성도, 경력관리의 단계 구조 등도 통솔의 범위에 영향을 미칠 수 있는 요인으로 충성도가 높아질수록, 경력관리의 단계가 높을수록 통솔의 범위가 높아지게 됨

3) 전략적 방향성

- 재단의 중장기적 발전을 위한 전략적 조직재설계
- 서구문화재단의 경우 시설운영관리팀이 시설에 대한 지원과 서비스를 강조하고 있으나, 중장기적인 재단발전을 주도하기 위해서는 신규사업 기능을 강화하는 것이 바람직함
 - ◆ 현 재단이 처해있는 상황 등을 종합적으로 고려할 경우, 현재보다 기획 및 전략 업무의 확대를 통해서 장기적인 재단 발전전략을 수립하고 신규사업을 추가적으로 확보할 수 있는 방안 등을 종합적으로 추진함으로써 재단발전의 지속가능성을 담보하기 위해 노력할 필요성이 있음
 - ◆ 변화하는 경영환경에 맞게 조직을 개편하되, 조직의 수익성을 개선하고자 중장기적으로는 공연전시나 무대시설관리 등에 대한 팀을 신설하고 팀에 맞는 업무조정을 하고자 함
- 환경변화에 따른 서구문화재단의 전략적 대응력을 높일 수 있도록 개편 방향을 아래와 같이 설정, 추진함
 - ◆ (조직편제) 전략 및 경영관리 목표 달성을 위한 조직 편제 개편 추진
 - ◆ (조직편제) 전체 조직 규모에 적합한 상위, 하위 조직 재편
 - ◆ (조직편제) 사업영역 확대에 따른 주요 직무 부분 재조정
 - ◆ (인력 효율성) 사업확대, 대행사업 적정 인력 산정
 - ◆ (인력 효율성) 직급별 인원 분포 검토

2. 조직 재설계 결과

- 서구문화재단의 조직 및 기능을 진단한 결과, 사업의 지속적인 증가로 인력은 확대되어 왔으나 재단 조직은 유사한 규모로 운영되고 있고 재단의 역할과 인력 규모 대비 하위직급 비율이 높은 것으로 나타남
- 합리적인 업무 기능배분 및 업무 프로세스의 신속한 정착을 유도하기 위하여 효율적 팀간 기능조정을 실시하여 각 팀별 역할을 보다 명확하게 편제하여 향후 책임경영체제 구축 가능성을 제고함
- 또한 재단의 중장기적인 전략과 경영목표 수행을 위한 시설운영관리와 경영지원 업무 등의 전반적인 지원조직과 기능이 보다 더 강화될 필요가 있으며, 두 기능의 효율성을 개선하고자 재설계를 다음과 같이 제시함

<표 4-1> 조직 재설계 비교

구분	설계(안)	중장기 대안
Level Office	사업부서간 기능 재편 2본부, 1센터, 5팀	사업부서간 기능 확대 2본부, 8팀
신규기능	기존팀 동일	무대운영관리팀, 공연전시운영팀
기능 재배치	시설운영관리팀 3명, 문화의거리조성팀 1명 충원	시설운영관리팀 3명, 문화의거리조성팀 1명, 생활문화조성팀 2명

2.1 조직 재설계 결과

1) 제1안(단기)

(1) 재단 운영체계의 적정성 검토

- 현재 2본부, 6팀제의 조직을 단기적으로는 유지하되 기존 시설운영관리팀의 전문성 및 독립성을 유지해 줄 필요가 있음
- 현재의 팀제를 유지하되 시설운영관리팀과 문화의거리구성팀의 충원을 통해 리모델링 완공 후의 새로운 공연 등의 업무와 갈수록 강화되는 재난 대응 및 시설안전의 업무를 강화할 필요가 있음

(2) 부서편성의 적정성 검토

- 합리적인 업무 기능배분 및 업무 프로세스의 신속한 정착을 유도하기 위하여 효율적 부서간 기능조정을 실시하여 각 부서별 역할을 보다 명확하게 편제함으로 향후 책임경영체제 구축 가능성을 제고하고자 함
- 현재 2본부, 5팀 1센터의 구조에서 직무분석 결과, 시설운영관리팀 1명, 문화의거리 조성팀의 1명의 충원이 필요한 것으로 분석되었음
- 대부분의 문화재단이 추구하고 있는 공연과 예술전시 등의 기능을 강화하여 지역주민들에게 더 좋은 문화예술을 제공하여 문화자치를 실현할 수 있도록 더욱 노력할 필요가 있음

(3) 부서인원의 배치

- 기존 사업팀의 업무 효율화를 위해 유사한 기능을 중심으로 조정을 실시하여 전문성 극대화를 위한 부서별 시설 배치를 도모할 필요가 있으며, 현재의 조직에서 직무분석의 결과를 반영하여, 시설운영관리팀 1명, 문화의거리 조성팀의 1명 인원을 증원하여 반영하였음
- 직무분석을 통한 인원 증원부분을 반영하였으며, 추가적으로 시설안전 등이 강화되는 흐름 등이 적용되어야 할 필요가 있으며 이는 추가적인 신규사업의 유무에 따라 증감될 수 있음



<그림 4-1> 조직 재설계(1안-단기)

(4) 단기 부서개편 종합 검토

- 앞에서 제시된 조직 및 인력 재설계(안)에 대해 단기적으로 적응하는 과정을 거칠 필요가 있어 이에 대한 단기 대안을 제시하고자 하며, 현재의 조직구조에서 크게 변하지 않고 신규사업 및 조직분석에 따른 인원보강을 위주로 설계하였음
- 이는 직무분석을 통한 인원 증원부분을 반영하였고 추가적으로 법에서 정한 근무인원에 대한 반영 등이 적용된 결과이며 이는 추가적인 신규사업의 유무에 따라 증감될 수 있음
- 현재 운영하고 있는 업무의 전문화를 위해 새로운 팀의 신설 등을 최소화하고, 2024년 1월에 개편된 조직을 안정화시키기 위해 기존 팀을 유지할 필요가 있음
- 현재 제시된 조직 및 인력재설계(안)에 따라 조직을 개편하되 단기적인 대안을 제시하였음

2) 제2안(중·장기)

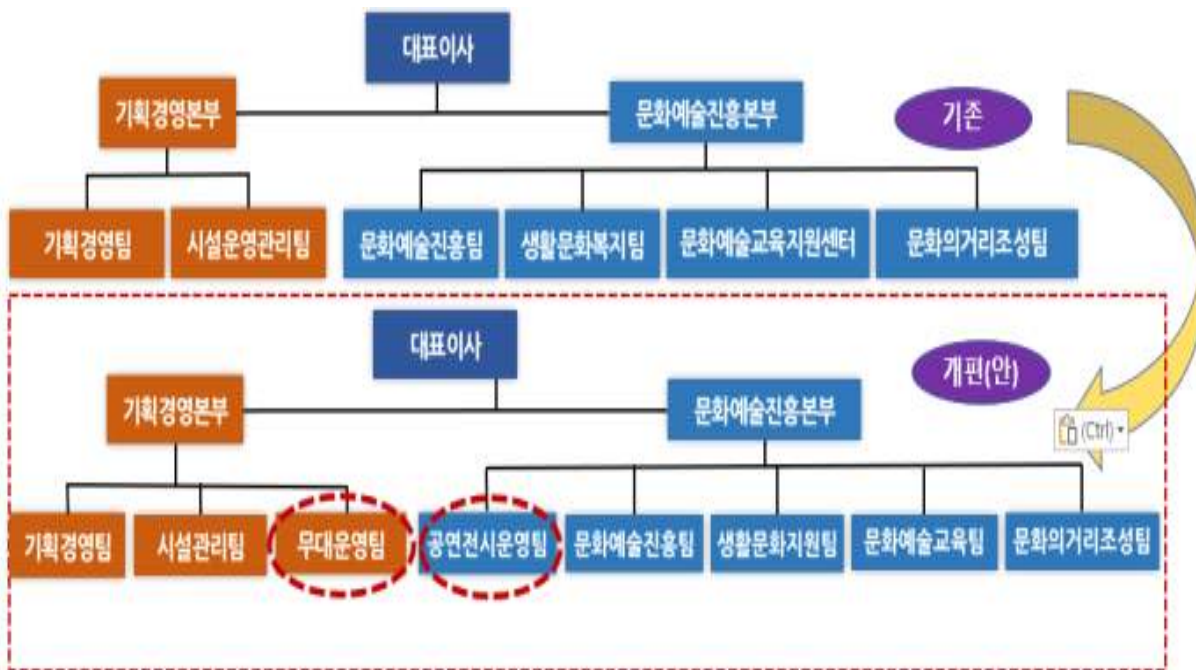
(1) 재단 운영체계의 적정성 검토

- 현재 2본부, 6팀제의 조직을 중·장기적으로는 기존의 시설운영관리팀과 문화예술진흥팀의 분리를 통해 무대운영관리팀과 공연전시운영팀을 신설하여, 2본부, 8팀의 체제를 갖추도록 함

- 보다 전문적이고 효율적인 업무수행을 위해 무대운영관리팀을 신설하여 시설운영 관리팀으로부터 분리·개편하였으며, 기존 팀의 사업과 리모델링 후의 사업을 반영하였음. 또한 문화예술진흥팀은 축제부문을 특화시키고 공연전시 운영팀을 별도로 분리 신설하여 공연전시 업무에 집중하는 것으로 설계하였음

(2) 부서인원의 배치

- 기존 사업팀의 업무 효율화를 위해 유사한 기능을 중심으로 조정을 실시 하여 전문성 극대화를 위한 부서별 배치를 도모할 필요가 있으며, 현재의 조직에서 리모델링과 추후 청라생활문화센터의 업무 이관을 대비하여 신규로 설치되는 팀에 인원을 추가하도록 편성하였음
- 단기와 동일하게 현재의 조직에서 직무분석의 결과를 반영하여, 시설운영 관리팀 1명, 문화의거리조성팀의 1명 인원을 증원하여 반영하였음
- 중장기적으로는 무대운영관리팀과 공연전시운영팀을 신설하여 인원을 재배치 하였으며, 직무분석을 통한 인원 증원부분을 반영하였음



<그림 4-2> 조직 재설계(2안-중장기)

(3) 중·장기 부서개편 종합 검토

- 앞에서 제시된 조직 및 인력 재설계(안)에 대해 중·장기적인 대안은 현재의 조직구조에서 크게 변하지 않고 신규사업 및 조직분석에 따른 인원 보강을 위주로 설계하되 2개의 팀을 분할하여 신설하였으며, 일부의 조직 팀명을 변경하였음
- 현재 제시된 조직 및 인력재설계(안)에 따라 조직을 개편하되 중·장기적인 대안도 별도로 제시하였음

3. 인력 재설계

3.1 인력 재설계 개요

- 인력 재설계는 서구문화재단에서 업무를 수행하는데 있어서 필요한 인력규모를 결정하고 그 인원을 배치하는 것을 의미하며 업무량의 증감, 경영환경의 변화 등을 대응하기 위한 정원의 타당성 검증을 통해 조직 전체적으로 최적의 정원을 형성하는 것을 의미함
- 인력규모의 기준은 재단 각 팀에서 수행해야 하는 업무를 수행할 수 있는 인력규모를 판단하기 위해 설정하는 것으로 이를 위해서는 조직 내에서 수행하는 업무에 대한 직무분석이 이루어져야 하며, 직무분석과 조직 기능 조정에 대한 부분을 연계해야 함
 - ◆ 인력의 규모는 환경의 변화, 조직기능의 변화, 구성원의 역량 향상 등에 따라 변화하게 되므로 현재의 적정인력을 산정하여 일정기간마다 지속적으로 관리 및 검토를 수행하는 것은 매우 중요하며 또한 인력규모를 전사적 관점, 조직적 관점, 직무관점에 따라 산정하고 이를 연계시켜 관리하는 것은 대내·외 환경변화에 따라 유연한 대응을 하는 데 적합함
- 적정인력산정 방법에는 거시적관점과 미시적관점으로 구분될 수 있으며 거시적 관점은 재무적 요소의 인력생산성 관점과 인력 모델링 수립으로 구분되며, 미시적 관점은 개인 업무량에 따른 인력산정으로 구분됨
 - ◆ 인력생산성 관점 분석은 재무적 관점에서 전사적인 생산성을 분석하여 인건비 부담능력과 재무적 성과를 고려하여 관리가 가능한 적정인력 규모를 추정하는 방법으로 중장기적 재무규모를 추정하여 인력을 산정하는 방법임

- ◆ 인력 모델링 수립은 인력소요에 영향을 미치는 변수를 추출하여 통계적 기법을 통해 변수와 인력의 인과관계를 모델링하여 적정인력 규모를 추정하는 것으로 해당 방법은 사업량을 업무량으로 인식하기 때문에 각 팀의 역할에 따른 사업량이 명확하게 구분되어야 하는 한계점이 존재함
 - ◆ 미시적 관점의 업무량 분석은 개인이 수행하는 업무를 기반으로 해당업무에 소요되는 시간과 연간 발생하는 건수, 그리고 업무 특성을 고려한 업무량 조사를 기반으로 각 부서의 표준근무시간을 산정하여 조직별 필요한 인력을 산정하는 방법임
- 본 연구에서는 미시적 관점의 업무량 분석 기법을 토대로 조직 및 기능 변화에 따른 필요 인력을 산정하고 신규사업 추진에 따른 인력산정을 추가적으로 실시, 인력을 재배치하고자 함

1) 기존 인력 산정

- 기존 재단의 업무량 분석으로 도출된 사업 인력은 현 업무량 분석 범위 내에서 재배치를 실시하고 팀간 기능조정 등으로 인한 인력 배치는 업무 관리체계 등 효율화를 전제로 최소 인력으로 병행, 제시함을 원칙으로 함
- ◆ 기존 인력 수요는 현 인력 범위 내에서 재배치 실시
 - ◆ 팀간 기능 조정 등 업무 프로세스 개선 등을 반영한 인력 재설계
 - ◆ 직무 조정 및 업무량 분석에 따른 기존 인력의 효율적 인력 배치

2) 추가 사업 인력 산정

- 행정수요 변화로 인한 추가 사업 인력은 시설 규모, 용도, 운영 프로그램 등을 반영, 산정하고 증원 인력은 고객 관리, 업무관리 체계와 업무 프로세스 등을 전제로 효율적인 최소 인력 제시를 원칙으로 함
- ◆ 현재 별도로 예정된 리모델링 후의 공연과 관련된 인력은 반영되었으며, 확정되지 아니한 사업에 대한 추가 인력은 검토하지 않았음
- 조직 및 직무분석을 통해 재단의 인력수요에 대한 재설계를 통해 조직의 업무효율을 높이고자 하였음

3.2 인력 재설계 결과

1) 제1안(단기)

- 인력 재설계의 경우 기존조직의 개편을 최소화 하되 앞선 기능분석, 업무량 분석 결과와 더불어 팀장의 의견 및 리모델링 등 신규사업 내용을 반영하여 인력을 배치하고자 함

(1) 인력 재설계

가. 인력재설계

- 직급 및 팀별 현원에 일반직·현업직, 기간제 등의 인력을 반영하여 나타냄
- 일반직의 경우 다음과 같이 반영됨
 - ◆ 시설운영관리팀 : 시설운영파트의 안전관리자에 대해 1명의 일반직 인원 충원이 필요하며, 25년 리모델링 후 개관을 대비하여 무대기술에 2명을 추가로 충원하여 총 3명의 인원을 신규로 반영하였음
 - ◆ 문화의거리조성팀 : 직무분석 결과를 반영하여 일반직 1명의 인원을 신규로 반영하였음
 - ◆ 전체적으로 조직 설계시 기존 현원 대비 직무분석의 결과 2명의 충원과 리모델링 후 2명의 충원을 반영하여 총 4명의 인원이 늘어났으며, 기존 조직을 유지하되 업무효율을 높이는 데 주안점을 두었음. 또한 현재 정원과 현원과의 인원 차이가 발생하는 부분에 대해 단계적인 조정이 필요해 보이며, 이는 재단의 신규사업 수탁시 정원 범위내에서 인원을 탄력적으로 운영할 필요가 있음

나. 적정성 검토

- 장기적으로 문화예술관련 신규사업 제안이나 개발을 통한 수탁업무의 효율화를 이루어야 하며, 업무가 숙달된 2~3년 후에는 사업개발보다는 혁신과 사업 내실을 다지는 방향으로 조직업무가 개편될 필요가 있으며, 그 시점에서 다시 조직에 대한 진단을 통해 조직 및 인력을 재설계 할 필요가 있음
- 다른부서와 업무의 재배치를 통해 인원을 효율적으로 재배치할 경우 추가적인 인원 충원에 대해 조정할 수 있는 여지도 있으며, 이에 대해서는 팀 내부적으로 세부적인 조정이 필요할 것임

다. 부서인원의 배치

- 현재의 시설운영관리팀의 업무중 무대나 기계장치 등으로 인한 사고 위험이 높고 또한 중대재해처벌법이 강화됨에 따라 안전사고 등에 대비한 전문적인 시설관리 전문가의 충원을 반영할 필요가 있음. 또한 25년 리모델링 이후에 무대가 재오픈 되면 그에 따라 무대기술자를 충원하여야 하는 바, 기존 인력에 더해 무대기술 2명을 추가로 충원하도록 함
- 문화의거리조성팀의 경우 업무의 과부하로 인한 피로를 많이 호소하고 있으며, 업무의 특성상 주말과 야간에 이루어지는 경우도 많아 추가 인원 1명을 배치하도록 하였음

라. 부서개편 종합

- 직무분석의 결과, 시설운영관리팀 1명, 문화의거리조성팀의 인원 1명이 더 필요한 것으로 분석되어 이를 반영하였으며, 리모델링 후 신규 개장에 맞추어 2명의 무대기술자를 충원하는 등 총 4명을 포함하여 반영하였음

<표 4-2> 인력 재설계(제1안-단기)

(단위 : 명)

구분	임원	일반직						현업직	기간제	합계
		4급	5급	6급	7급	8급	소계			
총 합계	3	1	6	9	13(+1)	11(+3)	40(+4)	7	6	53(+4)
대표이사	1									
본부장	2									
기획경영본부		1	5	4	8	6	24	7		31
기획경영팀			1	2	2	3	8			8
시설운영관리팀		1	4	2	6(+1)	3(+2)	16	7		22
문화예술진흥본부			1	5	5	5	16		6	22
문화예술진흥팀				2		2	4		2	6
생활문화복지팀				2	2		4		2	6
문화예술교육지원센터			1		2	1	4		1	5
문화의거리조성팀				1	1	2(+1)	4		1	5

주) 전체 인원에는 대표이사 및 본부장은 제외되었으며, 현재 인원을 기준으로 작성되어 있음

- 인력재설계는 기존의 직무분석과 리모델링 후 신규오픈을 고려하여 반영되었으며, 이후 추가적으로 검토되고 있는 신규 수탁 사업에 따라 조직 및 인력은 변동될 수 있음

2) 제2안(중·장기)

- 인력 재설계의 경우 기존조직의 개편을 최소화 하되 앞선 기능분석, 업무량 분석 결과 등을 토대로 중·장기적인 조직 인력을 배치하고자 함

(1) 인력 재설계

가. 인력재설계

- 일반직의 경우 다음과 같이 반영됨
 - ◆ 시설운영관리팀 : 시설관리팀과 무대운영팀으로 팀을 분리하도록 함. 시설관리팀의 안전관리자에 대해 1명의 일반직 인원 충원이 필요하며, 25년 리모델링 후 개관을 대비하여 무대운영팀으로 분리하여 무대기술에 2명을 추가하여 총 3명의 인원을 신규로 반영하였음
 - ◆ 문화예술진흥팀 : 기존 팀에서 공연전시운영팀을 분리하여 공연과 전시를 전문적으로 전담하며, 문화예술진흥팀은 축제운영 등을 전담하도록 함
 - ◆ 생활문화복지팀 : 팀명을 생활문화지원팀으로 하되, 생활문화와 지역예술인 지원 등을 주요 업무로 함. 또한 추후 개관하게 될 청라문화센터를 수탁 관리할 것을 포함하여 일반직 2명, 기간제 1명을 충원하여 배치하도록 함
 - ◆ 문화예술교육지원센터 : 팀제로 통일하기 위해 문화예술교육팀으로 팀명을 개명하되 기존 업무를 수행하도록 함
 - ◆ 문화의거리조성팀 : 직무분석 결과를 반영하여 일반직 1명, 기간제 1명의 인원을 신규로 반영하였음
 - ◆ 전체적으로 조직 설계시 기존 현원대비 일반직 6명, 기간제 2명의 인원이 늘어났으며, 기존 조직을 유지하되 업무효율을 높이는 데 주안점을 두었음. 이는 중장기적으로 재단의 신규사업 수탁시 정원까지 고려한 인원이므로, 현 시점에서는 인원을 탄력적으로 운영할 필요가 있음

나. 적정성 검토

- 장기적으로 신규사업 개발을 통한 수탁업무의 효율화를 이루어야 하며, 업무가 속달된 2~3년 후에는 사업개발보다는 혁신과 사업 내실을 다지는 방향으로 조직업무가 개편될 필요가 있음
- 다른부서와 업무의 재배치를 통해 인원을 효율적으로 재배치할 경우 추가적인 인원 충원에 대해 조정할 수 있는 여지도 있으며, 이에 대해서는 팀 내부적으로 세부적인 조정이 필요할 것임

다. 부서인원의 배치

- 현재의 시설운영관리팀의 업무중 무대나 기계장치 등으로 인한 사고 위험이 높고 또한 중대재해처벌법이 강화됨에 따라 안전사고 등에 대비한 전문적인 시설관리 전문가의 충원을 반영할 필요가 있음. 또한 25년 리모델링 이후에 무대가 재오픈 되면 그에 따라 무대기술자를 충원하여야 하는 바, 기존 인력에 더해 무대기술 2명을 추가로 충원하도록 함
- 문화의거리조성팀의 경우 업무의 과부하로 인한 피로를 많이 호소하고 있으며, 업무의 특성상 주말과 야간에 이루어지는 경우도 많아 추가 인원 1명을 배치하도록 하였음
- 중·장기적으로 추후 청라문화센터가 개관하고 재단이 시설을 수탁하게 될 때를 대비하여 추가 정규직 인원 2명을 배치하도록 하였음

라. 부서개편 종합

- 직무분석의 결과, 시설운영관리팀 1명, 문화의거리조성팀의 일반직 1명, 기간제 1명 등 총 3명이 더 필요한 것으로 분석되어 이를 반영하였으며, 리모델링 후 신규 개장에 맞추어 2명의 무대기술자를 충원하는 등 총 5명을 포함하여 반영하였음
- 생활문화지원팀에 청라문화센터의 개관으로 인해 일반직 2명, 기간제 1명을 추가로 배치하도록 하였음. 중장기적인 부서개편으로 인해 일반직 6명, 기간제 2명 등 총 8명의 인원이 추가적으로 배치되었음

<표 4-3> 인력 재설계(제2안-중·장기)

(단위 : 명)

구분	임원	일반직						현업직	기간제	합계
		4급	5급	6급	7급	8급	소계			
총 합계	3	1	6	9	13(+1)	13(+5)	42(+6)	7	8(+2)	57(+8)
대표이사	1									
본부장	2									
기획경영본부		1	5	4	8	6	24	7		31
기획경영팀			1	2	2	3	8			8
시설관리팀		1	3	1	3(+1)		8	7		15
무대운영팀			1	1	3	3(+2)	8			8
문화예술진흥본부			1	5	5	7	18		8	26
공연전시운영팀				1		1	2		1	3
문화예술진흥팀				1		1	2		1	3
생활문화지원팀				2	2	2(+2)	6		3(+1)	9
문화예술교육팀			1		2	1	4		1	5
문화의거리조성팀				1	1	2(+1)	4		2(+1)	6

주) 전체 인원에는 대표이사 및 본부장은 제외되었으며, 현재 인원을 기준으로 작성되어 있음

V. 경영성과 및 경영평가 분석

1. 경영성과 분석
2. 경영평가 분석

V. 경영성과 및 경영평가 분석

1. 경영성과 분석

1.1 재무상태표 분석

1) 재무상태표 현황

- 재단의 재무분석을 위해 서구문화재단의 과거 3년간 재무상태표를 비교 분석하였으며 그 결과는 다음과 같음

<표 5-1> 서구문화재단 재무상태표

(단위 : 원)

계정과목	2021년	2022년	2023년
I. 유 동 자 산	2,286,759,822	2,445,393,097	1,421,057,009
(1) 당 좌 자 산	2,286,759,822	2,445,393,097	1,421,057,009
II. 비유동자산	577,078,717	685,903,863	565,895,191
(1) 투자와기타자산	-	62,820,560	49,686,825
(2) 유형자산	567,199,660	619,657,372	500,036,561
(3) 기타비유동자산	-	-	15,000,000
(4) 무형자산	9,879,057	3,425,931	1,171,805
자 산 총 계	2,863,838,539	3,131,296,960	1,986,952,200
I. 유동부채	165,471,253	329,392,153	231,400,356
II. 비유동부채	-	-	-
III. 고유목적사업준비금	69,654,064	134,034,397	86,203,465
부 채 총 계	235,125,317	463,426,550	317,603,821
I. 자본금	10,000,000	10,000,000	10,000,000
II. 자본잉여금	-	-	-
III. 잉여금	2,618,713,222	2,657,870,410	1,659,348,379
자 본 총 계	2,628,713,222	2,667,870,410	1,669,348,379
부채와 자본 총계	2,863,838,539	3,131,296,960	1,986,952,200

2) 손익계산서 분석

- 재단의 손익분석을 위해 서구문화재단의 과거 3년간 손익계산서를 비교 분석하였으며 그 결과는 다음과 같음

<표 5-2> 서구문화재단 손익계산서

(단위 : 원)

계정과목	2021년	2022년	2023년
I. 수 익(매출액)	8,948,019,306	8,963,160,598	7,769,968,003
II. 매 출 원 가	8,915,243,893	8,857,312,360	8,859,059,064
1. 인건비	3,194,438,976	3,178,642,102	3,424,393,127
2. 기타경비	5,720,804,917	5,678,670,258	5,434,665,937
III. 매출총이익	32,775,413	105,848,238	-1,089,091,061
IV. 판매비와관리비	-	-	-
V. 영 업 이 익	32,775,413	105,848,238	-1,089,091,061
VI. 영업외수익	27,545,742	49,435,953	49,832,754
VII. 영업외비용	247,575	143,733	524,356
VIII. 법인세차감전이익	-9,677,629	83,554,246	-991,951,732
IX. 법 인 세	4,805,230	12,006,984	6,570,300
VIII. 당 기 순 이 익	-14,482,859	71,547,262	-998,522,032

- 재단의 수익은 대항 사업비 집행액과 동일하므로 수익분석은 큰 의미가 없으며, 총 매출액대비 인건비의 비중을 분석할 필요가 있음. 재단의 매출원가는 사업장에서 발생하는 비용으로 구성됨

1.2 경영성과 분석

- 서구문화재단의 과거 3년동안 매출액과 인건비 등의 변동추이를 보면 다음과 같음

<표 5-3> 경영성과 비율

(단위 : 백만원)

계정과목	2021년	2022년	2023년	평균
매출액(사업수익)	8,948	8,963	7,770	8,560
매출원가(사업비용)	8,915	8,857	8,859	8,877
인건비	3,194	3,179	3,424	3,266
매출대비 인건비 비율	35.7%	35.5%	44.1%	38.4%
매출액 증가율	-	0.2%	-13.3%	-6.6%
매출원가 증가율	-	-0.6%	0.0%	-0.3%
전년대비 인건비증가율	-	-0.5%	7.7%	3.6%
기타경비 증가율	-	-0.7%	-4.3%	-2.5%

- 2022년 대비 2023년은 리모델링으로 인해 공연장 수입이 급감하여 매출액이 감소하였으며, 매출액 대비 인건비 비율은 비슷한 수준으로 유지하고 있음
- 전년대비 인건비 상승률은 전체 인건비에 대한 상대적인 증가이므로 인건비 상승률과 인력 충원에 따른 자연스러운 증가 현상임. 기타경비는 조금씩 감소하는 추세로 나타나고 있음

2. 재단 경영평가 분석

2.1 경영평가 기준

1) 2024년 지방출연기관(문화재단) 경영평가

- 정부정책기조 반영 및 경영효율화 지속 유도를 위한 인사·재무 분야 평가 개선
 - ◆ (총인건비 인상률) 총인건비 평가 대상 범위 확대 등 평가방식 합리화
 - ◆ (직무중심 인사관리) 인사관리를 연공서열 중심에서 직무중심으로 전환
 - ◆ (재무관리 계획) 중장기 경영계획 수립 단계부터 재무관리 분야 검토 유도

- 중분류체계 및 배점 조정을 통한 평가 및 기관의 경영효율화 추진
 - ◆ (중분류 및 배점조정) 정부정책기조를 반영한 중분류 체계 및 세부평가 지표의 배점 조정으로 경영효율화 유도
 - 일자리 확대를 사회적 책임으로 통·폐합 및 배점 대폭 감소, 리더십 및 경영시스템 배점 강화

- 출자·출연 경영실적평가 운영 체계화·합리화
 - ◆ (평가유형) 출자·출연 경영실적평가 유형 분류를 현행화하여 지자체별 평가 운영의 혼란 최소화
 - 지방공공기관 혁신 등으로 기관별 업무 영역이 다변화됨에 따라 경영실적 평가 유형 재분류
 - ◆ (평가모형) 출자출연기관의 방향성을 제시하는 수요자 중심의 평가 모형 제시
 - 세부 지표간 통합 조정 및 간소화로 지자체 평가 부담 완화

<표 5-4> 2024년 지방출연기관(문화재단) 경영평가 제안모델 배점

평가영역	평가부문	평가지표	배점		비고
			정성	정량	
I 경영관리 (58점)	리더십 (12점 → 14점)	경영층의 리더십	6		- ESG경영 세부평가방법 보완
		전략 및 혁신	6 → 8 (▲2)		- ‘재무관리계획’ 연계성 항목 신설 - 혁신 지표 신설 및 배점 2점 부여
	경영시스템 (20점 → 26점)	조직·인사관리	4 → 5 (▲1)	4	- ‘직무중심 인사관리’ 항목 신설 - ‘양성평등’ 항목 통합 - ‘관리직’ 세부평가내용 추가 - 지표배점 변경
		윤리경영	4		- 윤리경영+인권경영 지표 통합 - 세부평가내용 통합조정·간소화
		재무관리	5 → 6 (▲1)	7	- ‘총인건비 지표내용 개선’ - ‘성과급 지표내용 개선’ - 지표배점 변경
	사회적 책임 (26점 → 18점)	일자리 창출 및 일·가정 양립	5 → 2 (△3)	2 → 1 (△1)	- 일자리 확대 중분류 통합 - 지표배점 변경
		소통 및 참여	3	1	
		재난·안전관리	4	1	
		지역상생발전	4	2	
	II 경영성과 (42점)	주요사업 (7점)	사업성과 적절성	7	
경영효율성과 (25점)		유형별 경영성과지표		25	
고객만족성과 (10점)		고객만족도		10	
합 계			49	51	

3) 서구문화재단 경영평가 결과

- 서구 문화재단은 2024년 경영평가(2023년 실적) 결과 총점 100점 만점중 87.71점(‘나’ 등급)을 획득하였음
- 주로 재무관리 및 고객만족성과에서 상대적으로 낮았으며, 리더십과 주요사업 성과에서는 높은 점수를 획득하였음

<표 5-5> 서구문화재단 2024년 경영평가 결과

평가영역	평가부문	평가지표	배점	득점	백점환산
1.경영관리	리더십	경영층의 리더십	6.00	6.00	100.0
		전략경영	6.00	5.30	88.3
	경영시스템	조직인사관리	9.00	7.57	84.1
		재무관리	12.00	9.02	75.2
	일자리 확대	일자리 창출 및 일·가정 양립	5.00	4.08	81.6
	사회적 책임	소통 및 참여	4.00	3.40	85.0
		윤리경영	2.00	1.70	85.0
		재난·안전관리	5.00	4.60	92.0
		지역상생발전	5.00	4.40	88.0
	2.경영성과	주요사업	사업성과 적절성	36.00	34.04
고객만족성과		고객만족도	10.00	7.60	76.0
합계			100.00	87.71	87.71

4) 서구문화재단 경영평가 종합

- 경영실적 등에 대해 리모델링 이전 수준의 회복 노력 등을 포함한 지방출연기관으로써 본연의 역할과 기능을 강화하고 새정부의 혁신기조에 대응하는 조직운영 효율화와 재무구조 정상화에 힘쓰는 것이 중요함
- 체계적인 재무관리체계 구축을 통한 재무건전성 강화, 안전사고 발생 건수 감소, 지역 내 유관기관 간 혁신네트워크 형성, ESG경영 내실화를 통한 사회적 가치 창출 등의 분야 등의 성과 창출이 중요함

VI. 경영개선 및 중장기 경영전략



1. 조직부문 개선방안
2. 인력부문 개선방안
3. 조직문화 분석
4. 중장기 경영전략

VI. 경영개선 및 중장기 경영전략

1. 조직부문 개선방안

1.1 경영평가 지적사항

- 최근 서구문화재단 경영평가의 리더십, 경영시스템 관련 주요 지적사항에 따르면 도전적인 중장기 전략계획수립, 인사 및 경영시스템 기능의 강화 등에 대한 개선이 요구되고 있음

1) 경영관리

- 재단은 주요사업 세부추진계획을 점검하여 분기별로 사업성과를 분석하며, 책임경영의 확립을 위해 노력하고 있음

<표 6-1> 경영평가 주요 지적사항에 따른 주요 개선방안 - 경영관리

구분	주요 내용	조직진단 관련 개선방안
리더십	<ul style="list-style-type: none"> • 재단의 중장기계획을 외부기관이 아닌 재단의 강점과 단점은 무엇인가를 자체적으로 파악하고 이를 근간으로 한 SWOT분석 과정을 통한 중장기계획 수립이 필요 • 핵심가치 실현을 위한 전략과제에 대해 목표를 정량적 목표로 제시하고, 이를 기준으로 성과를 평가하는 것이 필요함 	<ul style="list-style-type: none"> • 전략기획 기능 및 인사관리, 혁신기능에 대한 강화가 요구되고 있음
경영시스템	<ul style="list-style-type: none"> • 지역문화 자원 발굴을 위한 노력 차원에서 문화 콘텐츠 확보를 위한 노력이 필요함 • 외부 보조금 혹은 공모 활동을 통한 자체 수입금 확보를 위한 노력이 필요하며, 예산 집행에 대한 투명성 및 효율성 확보를 위한 지표고도화가 필요함 	<ul style="list-style-type: none"> • 조직 목표별핵심성공요인을 지표화하여 설정하고 조직의 상위부서와 하위부서를 연계하여 조직성과관리 체계를 정립해야 할 필요가 있음
사회적책임	<ul style="list-style-type: none"> • 청년채용 의무비율과 신규채용을 통한 일자리 창출과 일·가정양립측면은 긍정적이나 자진 퇴사예방을 위한 활동과 타 기관 벤치마킹활동은 강화할 필요가 있음 • 지역상생을 위한 사회공헌 프로그램개발 및 사회적 약자를 위한 다양한 활동전개는 향후에도 지속되기를 권장함. 반면, 친환경과 관련한 활동은 목표를 설정하여 관리하는 체계는 보완되어야 하겠음 	<ul style="list-style-type: none"> • 인사관리 기능을 담당하는 인력에 대해 주기 적인 교육을 실시하여 인력을 전문화하고역량을 제고하여야 함 • 신규사업에 대한 수탁을 포함한 중장기적 종합계획 수립 및 재단 자체 중심의 평가 시스템 구축 필요

2) 경영관리 개선방안

(1) 리더십 및 전략

① 경영층의 리더십

- 재단의 중장기계획을 외부기관이 아닌 재단의 강점과 단점은 무엇인가를 자체적으로 파악하고 이를 근간으로 한 SWOT분석 과정을 통한 중장기 계획 수립이 필요
- 기관 핵심가치의 인식 및 공유 현황을 기반으로 문제점 및 보완책 등을 마련하고 공유 활동을 통해 어떻게 기관핵심 가치의 공유 인식이 개선되는지 검토할 필요가 있음
- 의견수렴과 개선실적들이 보다 다양한 소통채널을 통해 수립되고, 의견수렴과 문제 해결의 성과들이 분석을 통해 차년도 계획 등에 반영되는 환류 체계의 강화가 필요함
- 임원진의 교육 실적이 질적으로 기관의 업무 혁신이나 경영목표 달성과 연계될 수 있도록 활용할 필요가 있음
- 지역문제 해결을 위한 대내외 협업 성과를 구체적으로 점검하여 향후 개선과 차년도 계획에 반영시킬 수 있도록 유의할 필요가 있음
- 사람, 인권, 윤리 등을 강조하는 경영층은 보다 종합적인 관점을 채택하여 경영전략을 수립하고 다양한 채널을 통해 재단의 사명이나 미션 등을 내외부 이해관계자들과 공유할 수 있도록 영향력을 발휘하도록 하여야 할 것임⁴⁾

② 전략 및 혁신

- 핵심가치 실현을 위한 전략과제에 대해 목표를 정량적 목표로 제시하고, 이를 기준으로 성과를 평가하는 것이 필요함
- ESG 각 범주의 실천과제별 정량적 목표제시가 필요함. 년차별실천과제의 성과평가를 위해서는 실천과제별로 정량적 목표제시가 필요함
- 혁신문화 확산을 위한 혁신문화진단이 주기적으로 진행될 필요가 있으며, 구성원간 소통 강화, 자유로운 제안 등 조직 내 혁신문화를 확산할 필요가 있음

4) 사례 : 구리도시공사

(2) 경영시스템

① 조직·인사관리

- 공공성과 경영 성과의 Trade-off 관계에서 발생하는 문제 해결을 위한 시민과 함께 참여하는 경영위원회를 거쳐서 경영 목표 설정 및 효율화를 위한 다각적인 노력이 필요하고, 지역문화 자원 발굴을 위한 노력 차원에서 문화 콘텐츠 확보를 위한 노력이 필요함
- 성과평가제도 설계 시 직원 의견을 반영하여 수용도를 제고할 필요가 있음

② 윤리경영

- 내부 만족도 조사 결과 인사관리의 경우 노사 문제 해결만이 아닌 업무 처리 프로세스 개선에 대한 노력이 필요하며, 부서별 평정 도입을 통한 조직관리의 효율성을 기할 필요가 있음
- 성희롱 성폭력 감질에 대한 내부 고충처리 및 상담시스템의 운영과 함께 외부 유관기관과 상담체계를 병행하여 구축할 필요가 있음
- 조직의 환경분석이 세부전략과 보다 연계성을 확보할 필요가 있으며, 필수 과제와 함께 중장기적 관점의 전략을 제시할 필요가 있음

③ 재무관리

- 외부 보조금 혹은 공모 활동을 통한 자체 수입금 확보를 위한 노력이 필요하며, 예산 집행에 대한 투명성 및 효율성 확보를 위한 지표고도화가 필요함
- 수익사업이 주로 공연사업에 국한되어 있으며, 보다 다양한 형태의 주민제안 또는 외부전문기관을 통한 수요조사 등을 통해 선제적 사업구상 및 문화예술 공모사업 제안을 할 수 있는 여건을 마련할 필요가 있음

3) 경영성과

- 재단은 노사관계협력을 통한 근무조건개선, 주요 사업 참여자의 만족도결과, 윤리경영체계 및 운영수준, 재난안전체계구축 및 (사전)대비 등은 비교적 준수하게 운영되고 있으며, 중장기적 사업 목표 달성을 위해 사업에 대한 우선 순위 확립이 필요함

<표 6-2> 경영평가 지적사항에 따른 개선방안 - 경영성과

구분	주요내용	조직진단 관련 개선방안
사회적 책임	<ul style="list-style-type: none"> • 청년채용 의무비율과 신규채용을 통한 일자리 창출과 일·가정양립측면은 긍정적이거나 자진 퇴사예방을 위한 활동과 타 기관 벤치마킹활동은 강화할 필요가 있음 • 노사관계협력을 통한 근무조건개선, 주요 사업 참여자의 만족도결과, 윤리경영체계 및 운영수준, 재난안전체계구축 및 (사전)대비 등은 비교적 준수하다고 판단됨. 다만, 향후에는 내부만족도 조사를 실시하여 내부고객 만족도 수준이 제고되기를 요청함 • 지역상생을 위한 사회공헌 프로그램개발 및 사회적 약자를 위한 다양한 활동전개는 향후에도 지속되기를 권장함. 반면, 친환경과 관련한 활동은 목표를 설정하여 관리하는 체계는 보완되어야 하겠음 	<ul style="list-style-type: none"> • 지역과의 상생발전을 위한 꾸준한 노력과 적극적인 홍보와 주민참여를 위한 다양한 이벤트를 적극 개발 하여야 함 • 인사관리, 고객만족, 재난안전, 지역 사회 연계전략 등 재단 전반에 대한 기능 강화가 요구되고 있음 • 전반적 기능 강화에 대해 체계적이고 경쟁력 있는 조직으로 재구성하고 이를 위해 신입 사원의 정착을 위한 다양한 노력 및 교육 등을 통해 조직 경쟁력을 제고할 필요가 있음
주요사업 성과	<ul style="list-style-type: none"> • 중장기적 사업 목표 달성을 위해 사업에 대한 우선 순위 확립이 필요함 • 지역별 수요조사 실시를 통해 지역별 특화 프로그램 개발을 통한 구도심과 신도심의 문화 격차 개선이 필요함 	<ul style="list-style-type: none"> • 중대재해처벌법 등의 강화로 안전관리에 대한 기능 강화가 요구되고 있으며, 중장기적으로 안전관리 관련 인력을 전담, 배치하고 기능을 명확히 알릴 필요가 있음
고객만족 성과	<ul style="list-style-type: none"> • 지역 예술인을 위한 네트워크 활동 등의 성과에 대해서는 평가하고 있지 않아, 이에 대한 정량적 평가와 환류체계 구축이 필요함 • 선호 프로그램에 대한 조사와 함께 민원발생 최소화를 위한 공연장, 프로그램별 고객 불편사항, 불만사항 중심의 분석 및 관리가 필요함 	

4) 경영성과 지적사항 및 개선방안

(1) 사회적 책임

① 지역상생·협력

- 지역상생을 위한 사회공헌 프로그램개발 및 사회적 약자를 위한 다양한 활동전개는 향후에도 지속되기를 권장함
- 지역문제 해결을 위해 타기관과 유기적으로 협력할 수 있도록 하는 활동이 일회성 캠페인이 아닌 실질적인 문화·예술적인 가치를 도모할 수 있는 활동이 될 수 있도록 함
- 사회적 약자를 배려한 공연문화를 도모할 수 있는 보다 구체적인 제도가 필요하며, 문화재단의 역량 제고, 경력개발 등 업무적응을 통해 성과를 높일 수 있는 관리방안이 요구됨
- 청년채용 의무비율과 신규채용을 통한 일자리 창출과 일·가정양립측면은 긍정적이나 자진 퇴사예방을 위한 활동과 타 기관 벤치마킹활동은 강화할 필요가 있음

② 안전 및 환경

- 노사관계협력을 통한 근무조건개선, 주요 사업 참여자의 만족도결과, 윤리경영 체계 및 운영수준, 재난안전체계구축 및 (사전)대비 등은 비교적 준수하다고 판단됨
- 에너지 절감 실천, 자원순환 경제 실현 실천의 추진이 체계적으로 이루어지도록 중장기계획 수립 이후 목표를 달성하기 위한 과제를 발굴하고 정량적 실적을 관리하여 유관기관 및 지역주민과 협력할 수 있는 과제를 발굴하는 노력이 필요함
- 기관의 사회적 책임 이행을 위한 종합적인 ESG 중장기 경영계획에 근거하여 윤리 및 인권뿐만 아니라 친환경 분야의 세부 계획을 마련할 필요가 있음

③ 소통 및 참여

- 중장기적 전략과 함께 각 이해관계자별 전략 및 세부 소통채널을 명시하여 관리할 필요성이 있음

- 재단 내부적으로 남·녀 출산휴가 및 육아휴직 활용이 지속적으로 발생할 수 있도록 장려할 필요가 있으며, 특히 육아휴직기간을 확대하여 전년도 대비 육아휴직 사용인원이 증가될 수 있도록 할 필요가 있음

(2) 주요사업성과

① 시설유지관리 및 활성화 노력

- 중장기적 사업 목표 달성을 위해 사업에 대한 우선 순위 확립이 필요하며, 지역별 수요조사 실시를 통해 지역별 특화 프로그램 개발을 통한 구도심과 신도심의 문화 격차 개선이 필요함
- 시설물 관리 노하우 공유시 확실한 인수인계 및 정보 전달이 될 수 있도록 다양한 채널 확보 필요
- 안전관리 전문성을 확보하기 위한 지속적인 노력이 요구되어지며, 신기술 등의 실질적인 운영이 되도록 신기술 운영과 적용 전문 신규인력이 채용될 수 있도록 유도할 필요가 있음
- 지속적인 주민 수요를 파악하고 현실적인 시설물 이용 활성화가 될 수 있도록 노력을 요함

② 사업수입

- 지방자치단체와 지방의회의 긴밀한 협업으로 신규 수익원 발굴 노력이 필요하며, 기존 운영 프로그램 외 다양한 운영 프로그램 활성화 고려

(3) 고객만족성과

- 지역 예술인을 위한 네트워크 활동 등의 성과에 대해서는 평가하고 있지 않아, 이에 대한 정량적 평가와 환류체계 구축이 필요함
- 선호 프로그램에 대한 조사와 함께 민원발생 최소화를 위한 공연장, 프로그램별 고객 불편사항, 불만사항 중심의 분석 및 관리가 필요함

2. 인력부문 개선방안

2.1 조직 효율화 방안

1) 직급 및 정원

- 현재 재단의 직급에 있어서 7급이하의 직급 비중이 상대적으로 높기 때문에 직급 승진 경쟁의 어려움이 발생하고 있는 구조임
- 현재 정원과 현원의 차이가 발생하고 있는 현실이며 추후 장기적인 관점에서 비정규직에 대한 조정과 현재 재단의 현원에 대한 조정을 통해 정원과 현원의 격차를 줄일 필요가 있음

2) 보수 및 수당

- 현재 서구문화재단의 기존 보수체계에서 동기부여를 위하여 직무급적 요소를 반영한 수당체계의 도입을 검토할 필요가 있음
- 현 재단에서 하위직의 경우 승진이 어려운 구조임을 고려하여 같은 직급이라도 능력에 따라 다양한 형태의 수당을 신설하여 하위직 및 신입직원들의 동기부여를 높일 수 있는 방안을 모색하여야 할 것임

2.2 조직 · 인력 개선방안

1) 내외부 환경

- 인천서구민들의 재단에 대한 기대 수준이 상승하고 법 제도적 변화가 일어나고 있음. 내부 인력의 고령화, 정년시기 도래, 신입직원의 적응애로 등의 환경적 변화에 노출되어 있으며, 이에 따른 효율적 인력관리 방안 마련 필요
- 인력 고령화에 대비한 장기적인 인적자원관리 계획 마련이 필요하며, 제시된 장기적인 조직진단의 결과를 반영하여 미래 지향적이고 혁신적인 조직구조가 되도록 하여야 할 필요가 있음

2) 규정 및 제도 운영

- 서구문화재단은 출연재단이라는 기관 특성상 연간 편성된 총인건비내에서 기관 운영이 이루어져야 하는 특성이 있음

- 현 서구문화재단은 일반직, 현업직 등 직급을 기준으로 운영하고 있어 이에 따른 업무 중복 및 책임부분에 대한 혼란 등이 상존하고 있음
- 이에 임금피크제, 승진, 초과근무수당 등 인건비 증가에 기인하는 요인에 대한 면밀한 분석을 통해 우수한 인력을 안정적으로 확보할 수 있도록 제반 관련 규정과 대내·외적 환경을 고려하여 총액인건비를 준수할 수 있는 방안 검토가 필요함
- 현재 하위직의 인건비는 상대적으로 낮은 반면 조직구조가 호봉이 높은 상위직으로 약간 편중되어 있어 신입사원의 적응이 쉽지 않은 구조이므로 인건비에 대한 전반적인 틀을 재조정하는 논의가 필요해 보임
- 이에 대한 대안으로 HRM제도⁵⁾간 연계성 강화가 필요해 보이며, 호봉제 임금체계 개선을 통해 직무중심의 임금제를 검토할 단계에 이르렀음

3) 직무급제 도입 검토

가. 직무급제 도입 필요성

- 인력의 고령화에 따라 장기적 인적자원 관리 방안이 더욱 필요한 환경이 되었으며, 직무급은 직무평가의 기법에 의해 직무의 상대적 가치를 평정, 직급을 편성하고 계층화된 직무의 기초 임금률을 만드는 것으로 볼 수 있음
- 정부 정책의 방향 또한 직무급제 도입을 검토하고 있어 서구문화재단 또한 이를 토대로한 경영 효율화를 제고할 필요가 있음
- 재단 경영효율화를 위해 팀장급이상의 직무급도입 및 확대를 검토하되, 팀의 특성을 감안하여 공정성이 훼손되지 않도록 설계할 필요가 있음
- 따라서 본연의 업무 중심의 체계를 따르기 위해 3급~8급까지의 체계를 직무중심으로 단순화 시킬 필요가 있음

5) Human Resources Management, 인적자원관리



<그림 6-1> 직무급제 요소

- 장기적으로 지방출연기관의 직무중심 인사관리의 방향에 맞추어 단계적 직무중심 인사관리체계로의 변환 필요
- 장기적으로 비정규직의 인원 점차 축소해 나가면서, 신입 사원 연봉인상의 폭을 늘리고 기존 호봉제 중심에서 직무 중심의 조직으로 전환하여 보다 효율적인 조직 운영이 되도록 하는 것이 중요할 것임
- 현재의 조직의 전문적인 다양한 형태의 직무를 개발하기 위해 노력하여야 하며, 이는 재단의 장기적인 발전을 위해서 반드시 필요할 것으로 보임

나. 직무중심 인사관리 도입 기본방안

- 지방출연기관으로서의 본원적 역할 수행과 함께 재단이 지속적으로 성장 발전하기 위해서는 경영개선이 요구됨
- 경영개선은 조직구조, 업무·의식개선, 구성원 역량 등을 포함하는 모든 분야에 있어 진행해야 함
- 조직진단을 통해 밝혀진 재단의 ‘전문성’ 부문을 부각시키고 전문적인 시설안전 분야의 전문가를 통해 시너지 효과를 누릴 수 있도록 각 분야의 전문성을 고려한 구조로 개편하며, 구성원의 직무교육 및 개인 역량을 강화해야 함

- 임금상승률 및 조직성과급 등으로 임금수준의 불균형을 어느정도 해소하며, 부서승급 및 7급 이하 하위직의 일부 승급과 직무급의 전문화를 통해 인력 운영의 효율화를 도모할 수 있도록 함
- 경영전략과 성과지표의 연계성을 강화해 성과관리체계를 고도화하고, 부서별·담당별 직무 분석을 통해 인력 운용을 효율화하기 위한 목적으로 장기적으로 직무급제를 도입 검토가 필요함
- 현재 정부는 공공기관 직무급 도입 확대를 통한 보수체계의 연공성 완화를 위해 24년 100개, 27년까지 200개 이상의 공공기관에서 직무급 도입을 목표로 하고 있음

4) 인력유연성 확보방안

가. 기간제 비정규직 인력 외주화

- 주말, 성수기와 등 일시, 간헐적으로 다수의 인력이 필요한 업무에 대해 외주화를 도입하여 관리할 필요가 있음
- 비정규직 보호법의 예외 규정, 파견근로자 보호 등에 관한 법률의 적용 및 직무 등을 참조하여 보면 공공기관의 경우 고유 및 핵심 업무가 아닌 단순 직종을 중심으로 간접고용 형태의 외주화가 가능하다고 해석할 수 있음
- 외주화 실시 전, 시장임금, 복리후생 수준과 현 기간제 인력의 인건비를 종합적으로 검토, 비교하여 재단 경영효율화를 제고하여야 함

나. 계약직 담당직무 지정 및 순환 강화

- 계약직이 담당할 직무를 사전에 정확하게 지정하여 향후 공공서비스의 질을 저하시킬 가능성을 차단하고 일반직 직원과 계약직 직원이 각각 담당해야 할 직무를 명확히 구분하여 계약직 채용에 있어 이를 정확히 고지하여야 함
- 또한 현재 일부 순환배치가 잘 이루어지지 않는 문제점을 해결하기 위한 다양한 인원배치에 대한 분석을 통해 순환이 가능함을 명시하여 계약직의 직무범위가 지나치게 한정되지 않도록 하여 인력운영의 융통성 및 유연성 확보를 제고해야 함

3. 조직문화 분석

3.1 근무평정 및 평가

- 재단은 현재 하위 직급별 인원적체가 발생할 수 있으므로 승진심사를 공정하고 객관적인 시스템에 의하여 선발을 지속적으로 개발해야 할 필요가 있음
- “갑질신고제도”를 통하여 접수된 관리직은 승진심사 시 감점을 부여함으로써 자신의 업무를 충실하게 수행하는 모범적일 때 대우를 받도록 시스템을 갖출 필요가 있음
- 개인평가의 공정성 확보를 위한 다양한 방법의 평가지표들이 개발될 필요가 있으며, 평가자의 주관적 요소가 크게 반영되지 않도록 평가받는 사람들의 공정성에 초점을 두어야 할 것임

3.2 직원 사기 함양 프로그램 도입검토

- 직원의 주인의식을 제고하고 근로의욕을 고취를 통해 조직의 활성화에 직접 기여할 수 있는 프로그램 도입 검토가 필요함
 - ◆ 장기근속자, 우수사원에 대한 일정기간동안 재충전할 수 있는 유급휴가 제공 프로그램 도입검토
 - ◆ 직원 가족 재단 초청 이벤트 마련 및 친목도모 차원에서 이루어지고 있는 비공식 활동들을 공식채널로 만들어서 소속감 제고 및 커뮤니케이션 활성화에 중요한 역할을 할수 있도록 함

3.3 조직문화 개선방안

- 조직문화 분석을 통한 조직의 특성을 구체화하고 이를 통해 구성원들이 쉽게 동참할 수 있는 문화를 정착시키는 것이 필요함
- 성과 지향의 업무목표에서 좀더 자율성을 지닌 업무추진으로 업무효율을 높일 수 있도록 하며, 일·가정양립 조직문화의 모니터링 및 환류 방식의 다양화 추진이 필요하며, 노사상생 과제설정-이행-평가-환류로 이어지는 현행체계를 잘 점검할 수 있도록 함

- 재단의 조직문화 개선을 위해 우선적으로 조직문화 활성화가 지향하는 가치를 설정하는 것이 중요하며, 주인의식, 창조성, 협동정신, 자기개발 등의 핵심가치를 잘 설정해야 함
- 개인 및 조직의 경영목표 달성을 위한 전략 및 추진과제 대한 최적의 관리 기법 활용한 체계적 분석 및 점진 개선 노력이 필요함
- 연차사용률은 지속적으로 개선될 수 있도록 캠페인, 제도 개선을 추진하되, 다양한 연차사용 촉진제도를 운영(미사용 연차 촉진 등)하도록 함
- 일·가정양립 조직문화의 모니터링 및 환류 방식의 다양화 추진의 일환으로 직원 휴양시설 이용 및 유연근무제 운영을 적극 장려하여야 함
- 성희롱방지 계획 및 점검을 고충심의위원회 등을 개최하는 등 다양한 방법으로 개선이 필요하며, 양성평등 추진계획의 점검을 통해 구체적 추진체계, 로드맵, 성과지표, 교육훈련 등을 재정비가 필요함
- 안전보건 분야 예산확보 강화를 통해 역량교육 강화, 시스템 개선, 해당분야 전문인력 확보, 유지 등을 추진하여 보다 좋은 분위기에서 근무할 수 있도록 배려하도록 함

3.4 청렴성 및 공정성 검토

- 재단은 채용·고용 등에 있어서 차별 방지를 위한 남녀고용평 등을 취업 규정에 명문화하고 있으며, 또한 여성근로자 경력단절 방지 및 양성평등 확대를 위한 다양한 조치들을 추진하고 있음
- 이와 함께, 각종 위원회 구성에 있어서 여성위원 비율 우수하나 여성 관리자 육성을 위한 자체 종합계획(추진체계(목표, 성과지표 등), 교육훈련, 연차별 로드맵 등 포함)을 수립하고, 이를 토대로 여성 임원 및 관리자 확대를 위한 체계적인 노력을 전개할 필요가 있음
- 청렴·윤리의식 함양 및 이해충돌방지법 제도 안착을 위한 교육 실시와 성범죄 등 비윤리 행위 방지를 위한 고충심의위원회에 외부 전문가를 포함하고 고충상담원을 지정하여 운영할 필요가 있음

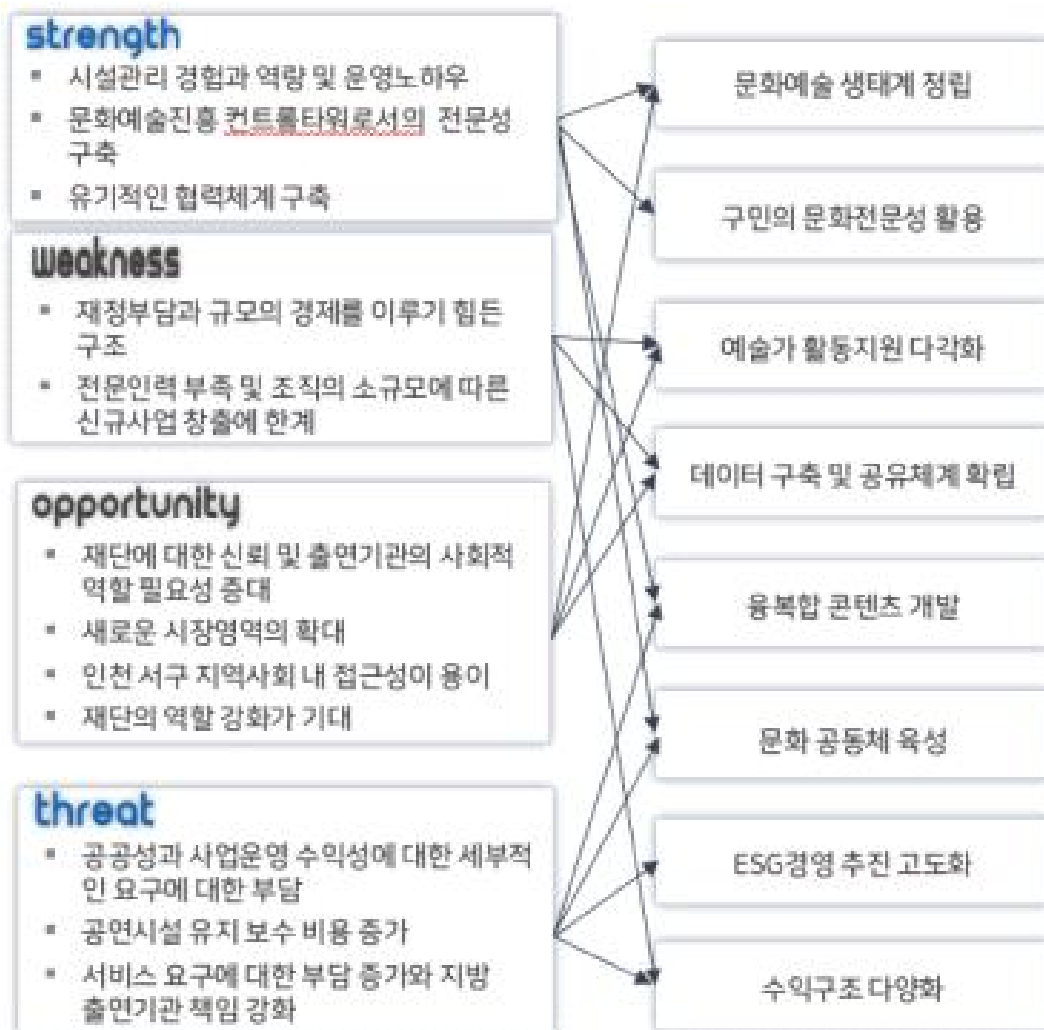
4. 중장기 경영전략

4.1 중장기 경영전략 수립

1) 중장기 전략 SWOT 분석

(1) SWOT 분석의 이슈

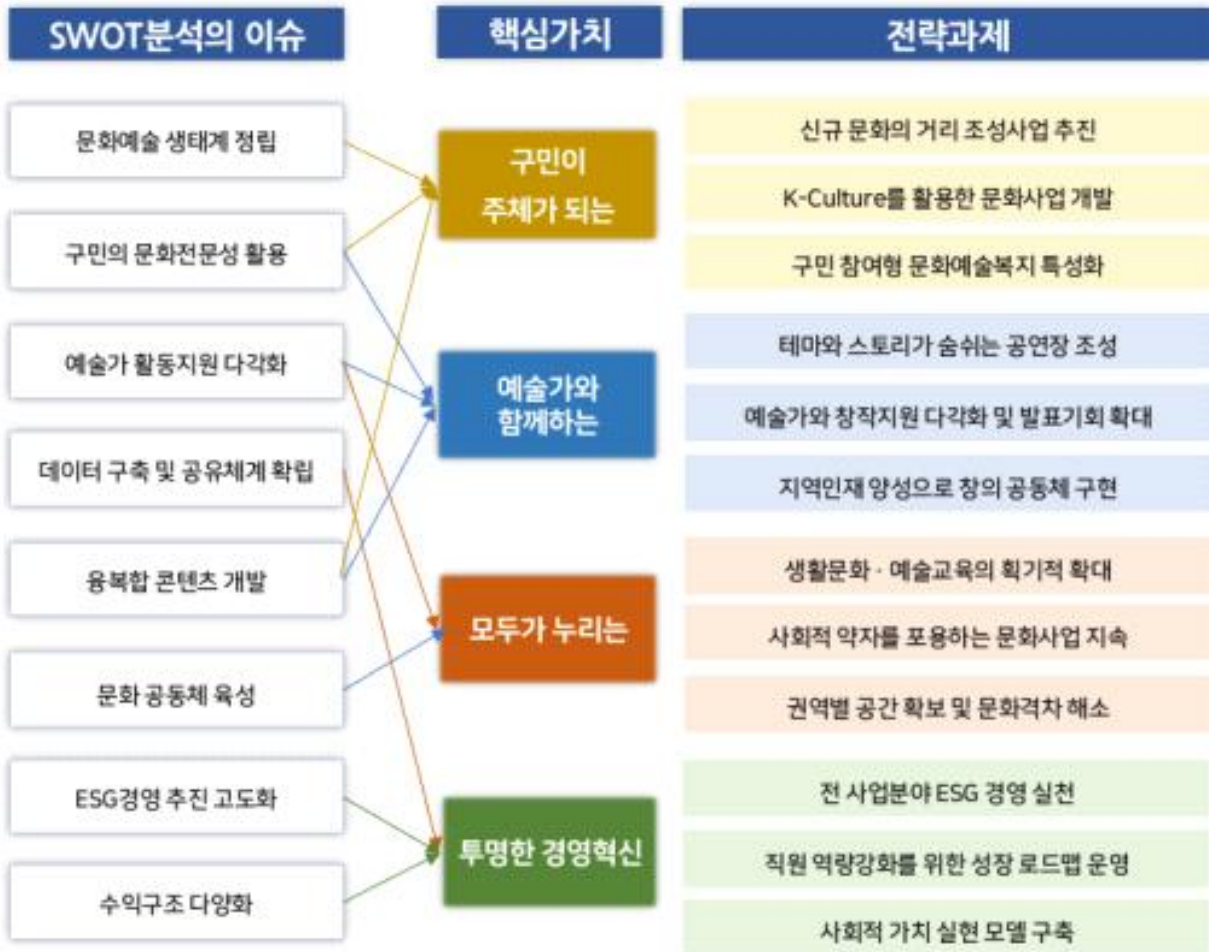
- 구민이 주체가 되어 고품질 문화예술을 서구 주민 누구나 향유할 수 있는 전략 설정이 요구됨



<그림 6-2> SWOT 분석의 이슈

(2) 전략목표-전략과제과의 연계

- SWOT분석의 이슈를 현재의 핵심가치에 대입하여 전략과제를 분석하여 보면 다음과 같음
- 구민이 주체가 되어 예술가와 함께하고 모두가 누리는 문화재단의 핵심가치를 통해 투명한 경영혁신을 이루어 나가도록 함



<그림 6-3> 이슈-전략목표-전략과제의 연계

2) 전략방향을 통한 전략과제 수립

- 인천서구문화재단의 전략방향과 그에 따른 전략과제를 도출하였으며, 도출된 전략을 통해 12대 전략과제를 선정하였음
- 여기에서 제시된 각각의 전략과제 실천을 통해 인천서구의 미래를 선도할 문화·예술분야의 독보적 위치를 선점하도록 함

전략방향	전략과제 도출	12대 전략과제
문화예술진흥 컨트롤타워 기능 강화	서구 문화예술 정책 및 문화전문성 활용 서구민의 다양한 의견을 반영한 소통역량 강화	1. 전국의 문화예술 전문가를 활용한 다양한 공연 및 전시 2. 중장기적 문화예술 계획과 서구민의 다양한 의견 수렴을 통한 연구 강화 3. 문화예술 공동체 육성 및 문화교류 협력 플랫폼 구축
인천서구의 미래를 선도할 문화예술 정책	소외지역의 문화예술 인프라 조성 신규지역에 지속적인 문화의 거리 조성	4. 문화예술 인프라를 활용한 인천지역 문화예술 선도 5. 문화예술 전문인력 양성 및 문화예술인 정착 유도 6. 문화예술 공간 확충 및 이를 활용한 신규 사업아이템 발굴
문화예술분야 미래 성장동력 강화	문화예술관련 정책 및 성장동력 분석 문화예술 공연분야 신규 발굴 및 적용	7. 문화예술관련 민선 8기 정책 연계과제 발굴 8. 지역 문화예술 전문가의 재능기부 활성화 9. 미래 AI를 활용한 융복합 콘텐츠 개발
서구문화재단 ESG경영 확대	ESG경영 확대 및 지속적인 관리 문화예술관련 신규 수익 사업 발굴 노력	10. ESG경영을 위한 새로운 경영모델 정립 및 재단의 중장기 발전계획 수립 11. 지역의 소외된 계층 문화향유 기회 확대를 위한 지원 강화 12. 지속된 신규 사업 발굴로 수익구조 다양화

<그림 6-4> 전략방향 및 과제 도출(안)

3) 중장기 사업추진 로드맵

- 공연전시와 예술인 지원, 교육, 지역문화 등 총 4분야로 나누어 단기, 중기, 장기 사업추진 로드맵을 제시하면 다음과 같음
- 단기적으로는 공연·전시와 예술인 지원 등 문화예술 제공 활성화에 집중하며, 이를 통해 문화예술 고도화를 이루는 중기전략을 수립함
- 궁극적으로 문화자치 실현이라는 장기적인 목표아래 공연·전시의 경쟁력을 확보하고 특히 지역 예술인들의 창작활동 거점정착을 도우며, 문화관련 교육 등을 통해 지원을 다각화하고 궁극적으로는 국내 지역문화를 대표하는 서구 문화재단의 내재화를 이루도록 함

	단기 ~ 2026년	중기 ~ 2028년	장기 2029~
	문화예술 제공 활성화	문화예술 고도화	문화자치 실현
공연·전시	공연·전시 기획력 제고 ▪ 기획에서 사업화 단계까지 완결형 공연·전시체계 확보	고품질 문화예술서비스 강화 ▪ 기획기반 공연/전시 총괄/관리 내실화로 고품질 콘텐츠 창출	공연·전시 경쟁력 확보 ▪ 고품질 문화예술 기획, 제공할 수 있는 기반 구축
예술인 지원	예술인 창작인프라 고도화 ▪ 예술인 부문별 맞춤형 지원 인프라 구축 및 활동지원 다각화	창작·기여 선순환 체계 확립 ▪ 예술인 맞춤형 지원 및 서구 문화예술 기여 프로세스 정착	예술인 창작활동 거점 정착 ▪ 예술인 유입 확대 및 창작, 기여 활동의 선순환 및 내실화
교육/생활문화	맞춤형 서비스 제공 ▪ 수혜자 만족도 제고를 위한 고객 유형별 사업콘텐츠 차별화	사업추진 네트워크 활성화 ▪ 외부 생활문화 지원 및 교육 네트워크 확대로 내실화	교육, 생활문화 지원 내실화 ▪ 디지털 중심 지원을 기반으로 지원다각화 및 효과성 제고
지역문화	지역문화 생태계 조성 ▪ 지역문화 역량 확보를 위한 경쟁기반 조성 및 운영체계 구축	지역문화 특성화 ▪ 서구 지역문화 정체성 강화를 위한 공연·축제 이벤트 추진	인천서구 지역문화 내재화 ▪ 국내 지역문화를 대표하는 서구 문화의 내재화

<그림 6-5> 중장기 사업추진 로드맵

자료) 인천서구문화재단 중장기발전계획수립 자료 인용 및 부분 수정

Ⅶ. 결론 및 제언



1. 결론
2. 제언

VII. 결론 및 제언

1. 결론

1.1 조직 · 인력부문

1) 조직진단 결과

- 서구문화재단의 조직 및 경영진단을 통해 대내외적인 환경변화에 대한 대응 및 궁극적으로는 효율적인 조직구조를 통한 수익성 개선과 공공성을 갖춘 재단 운영을 설계할 수 있도록 하였음
- 조직진단을 통해 조직의 기능과 구조 진단을 실시하였고 이를 통해 조직 재설계의 기초 현황자료를 도출하고 인력진단을 통해 적정 인력규모를 산출하였음
- 조직 재설계에서는 유사 재단의 사례를 통해 문제점을 도출하고 그에 따른 단위부서 개선안을 도출하였으며 실질적으로 활용할 수 있는 조직 개편안을 제시하였음

2) 조직 · 인력부문 결과

(1) 인력 재설계(안) 결과

- 현재 2본부, 6팀제의 조직을 단기적으로는 유지하되 기존 시설운영관리팀의 전문성 및 독립성을 유지해 줄 필요가 있음
- 중·장기적으로는 현재 2본부, 6팀제의 조직을 기존의 시설운영관리팀과 문화예술진흥팀의 분리를 통해 무대운영관리팀과 공연전시운영팀을 신설하여, 2본부, 8팀의 체제를 갖추도록 함
- 현재의 업무의 특성상 야간과 주말근무가 많은 애로사항을 반영하여 특정 기간동안 열리게 되는 페스티벌이나 행사 등의 경우에는 단기 기간제의 인력을 잘 활용하도록 하되 센터나 시설의 경우 기간제보다 정규직을 통해 보다 안정적인 운영이 될 수 있도록 하여야 할 필요가 있음
- 직원의 의견조사와 직무분석의 결과를 반영하여 부서인원의 재배치 및 부서의 재배치 등에 대한 의견을 제시하였지만, 추후 이 내용을 바탕으로 부서간 업무 배분 및 인원충원에 대한 심도있는 의견교환을 통해 최종적인 조직 개편의 결과를 도출해야 할 것으로 판단됨

2. 제언

2.1 재단의 효율적 운영을 위한 제언

1) 업무추진체계의 효율화

- 직무분석 및 조직진단 관련 조사와 심층면담조사를 통해 대내외 환경 변화와 재단의 정책기조를 수용할 수 있는 효율적인 경영관리체계 선진화 방향을 설정하고, 이에 부합할 수 있는 통합적 조직관리, 직급 보수체계 개편을 통한 유연적이면서 안정적인 조직관리 등에 초점을 두어 제시하였음
- 재단의 업무추진체계의 효율화 및 경영관리체계의 선진화를 통해 최적의 경영효율화를 이루도록 함
- 현재 2027년까지 대부분의 공공기관이 직무급제 도입을 할 수 있도록 정부가 노력하고 있으며 이를 통해 부서별 단위 조직 중심 책임성 강화 및 업무 효율화가 이루어질 수 있도록 하고 있음. 또한 이를 재단의 직무구조에 단기적으로 직접 적용하기에는 어려움이 있으나 궁극적으로는 검토가 필요할 것임
- 단위조직 중심의 평가관리를 통한 자율적 조직관리 뿐만 아니라 업무배분 및 권한과 책임도 직무를 중심으로 이루어져 업무 범위의 명확화가 필요할 것으로 여겨짐
- 각종 시설의 통합관리시스템 구축 및 시설 통합관리에 대응한 정원 조정과 더불어 조직관리 및 행정지원시스템 선진화를 통한 업무중복의 방지와 구성원의 사기진작 복지시스템 및 직원동기 유발을 위한 다양한 유인책 발굴 및 추진이 필요함

2) 경영관리체계의 선진화

- 일반직과 전문직을 비롯하여 보다 더 비정규직 개선 및 재단 기능 강화를 위한 기간제(비정규직)정원 조정 필요
- 중장기적으로 ESG경영 도입에 따른 전략 수정 및 추진과제, 성과실적 관리를 구체화할 필요가 있음
- 수평적이고 협력적인 조직 공동체 문화 정립을 통한 조직의 효율적 운영을 위해 유연한 업무중심의 조직구조가 되도록 개편

- 효율적인 조직문화를 통한 성과 창출을 위해 노력하며 이를 위해 조직에 대한 주인의식 함양 등 조직문화를 선도해 나갈 수 있는 분위기 조성 필요
- 일반직의 경우에는 직무중심의 업무효율을 높일 수 있도록 업무의 전문 분업화가 더욱 요구되며, 현업직의 경우는 근무 안정화를 위한 다양한 형태의 노력이 필요할 것으로 판단됨
- 전사적 경영지원 및 사업추진 기능의 효율성 향상을 위한 조직 기구 개편 필요하며, 이에 따른 각 사업장의 기능 및 위치를 고려한 기능과 직무중심의 조직으로 변화를 꾀할 필요가 있음
- ESG경영 트렌드와 정부 정책 방향에 따라 기존 감사업무를 분리하고 강화할 필요가 있으며, 특히 시설안전과 관련하여 사고와 재난이 발생하지 않도록 조직구조를 다변화시킬 필요가 있으며, 장기적으로 중앙정부의 공공기관 윤리경영 및 청렴경영을 강조한 정부정책의 기조를 적극적으로 반영할 필요가 있음
- 현재 문화재단 뿐만 아니라 공기업에서 겪고 있는 문제인 하위직의 인원이 상대적으로 많고 또한 계약직 등 비정규직이 지속적으로 늘어나고 있는 문제를 인지하고, 업무 특성을 반영하여 교육 및 훈련 프로그램을 통해 승진의 기회를 제공할 뿐만 아니라 비정규직을 지속적으로 줄여나가는 방향으로 경영관리가 이루어져야 할 것임

3) 중장기 경영전략

- 구민이 주체가 되어 예술가와 함께하고 모두가 누리는 문화재단의 핵심 가치를 통해 투명한 경영혁신을 이루어 나가도록 함
- 단기적으로는 공연·전시와 예술인 지원 등 문화예술 제공 활성화에 집중하며, 이를 통해 문화예술 고도화를 이루는 중기전략을 수립함
- 궁극적으로 문화자치 실현이라는 장기적인 목표아래 공연·전시의 경쟁력을 확보하고 특히 지역 예술인들의 창작활동 거점정착을 도우며, 문화관련 교육 등을 통해 지원을 다각화하고 궁극적으로는 국내 지역문화를 대표하는 서구 문화재단의 내재화를 이루도록 함

2024년 인천서구문화재단 조직진단

발행일	2024년 12월
발행기관	인천광역시 서구
발행처	인천광역시 서구 문화체육관광과 [22726] 인천광역시 서구 서곶로 307(심곡동) Tel: 032-562-2777
연구기관	지식산업연구원 (14542) 경기도 부천시 길주로 125 Tel: (032) 201-5784, Fax: (032) 201-5785