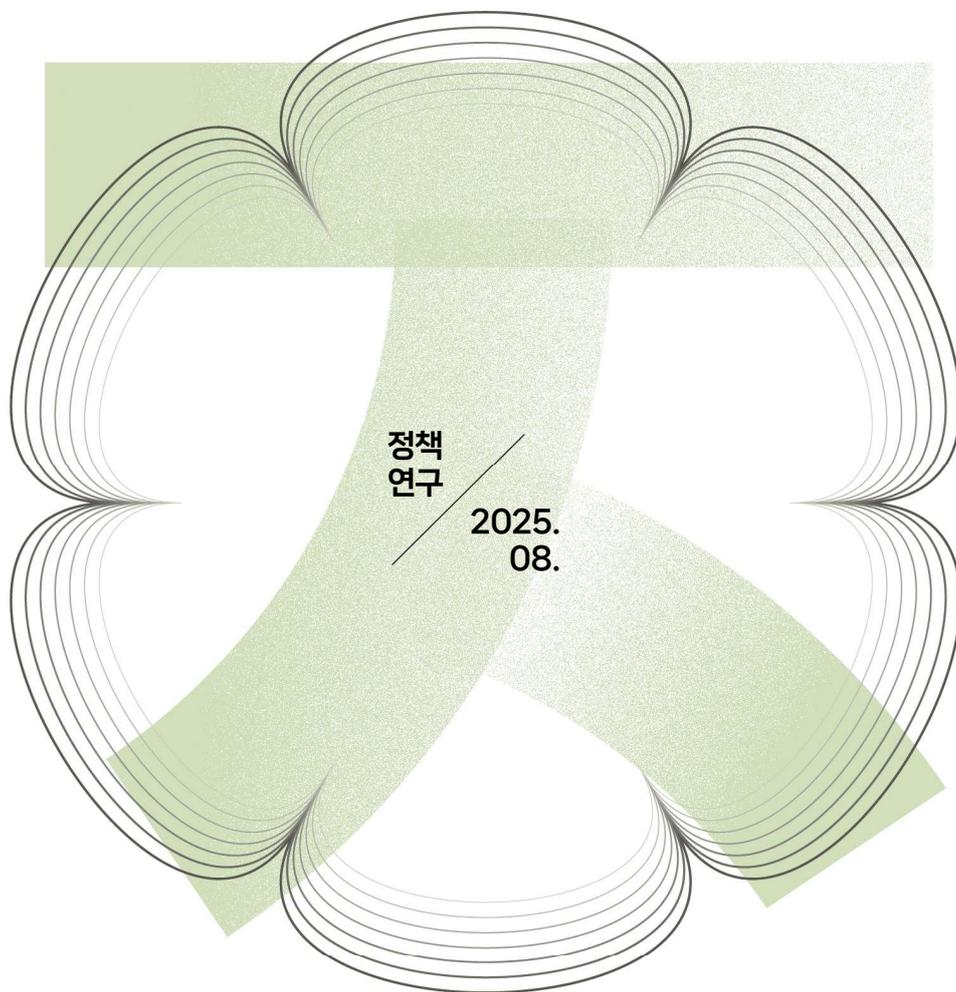


● ● ● 정책연구 2025-01

(재)김해문화관광재단의 효율적 조직 운영방안 연구

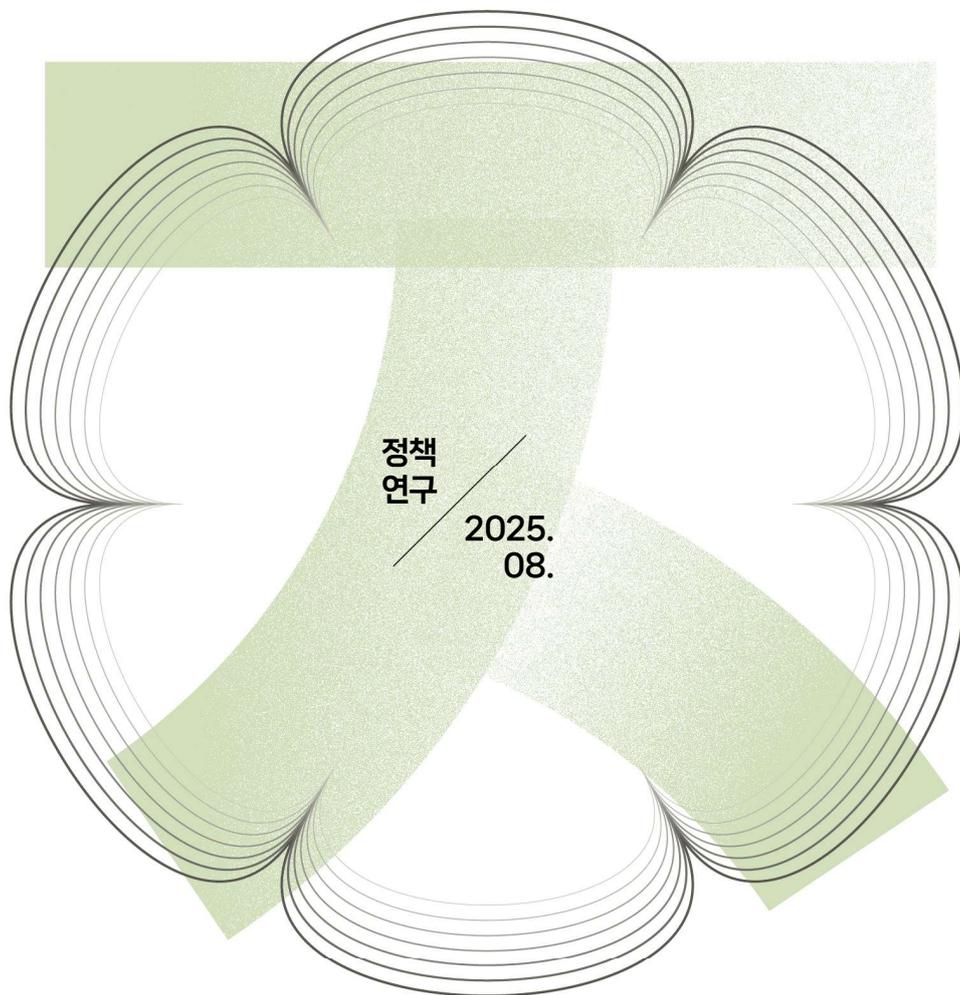
최나라·여호근·송지은



● ● ● 정책연구 2025-01

(재)김해문화관광재단의 효율적 조직 운영방안 연구

최나라·여호근·송지은



연구진 profile

최나리	<ul style="list-style-type: none">• 연구책임• 문화관광복지연구부 선임연구위원
-----	---

여호근	<ul style="list-style-type: none">• 공동연구(비상임연구위원)• 동의대학교 호텔컨벤션경영학과 교수
-----	--

송지은	<ul style="list-style-type: none">• 연구지원• 문화관광복지연구부 전문연구원
-----	--

| 요약 및 정책함의 |

■ 연구 배경 및 목적

- 2025년은 김해문화관광재단 설립 20주년이 되는 해로, 향후 10년을 대비한 지속가능한 조직 기반 재설계의 중요성이 더욱 부각되고 있음
- 2025년 말로 법정 문화도시 사업의 종료에 따라 전담조직인 문화도시센터의 재편 등 조직 재정비의 필요성이 대두됨
- 궁극적으로는 김해문화관광재단이 문화관광 융합형 전략기관으로 지속 성장하며, 변화하는 환경에 능동적으로 대응할 수 있도록 중장기적인 조직 운영 체계 개선 로드맵을 마련하는데 목적이 있음

■ 연구 범위와 방법

- 시간적 범위
 - 기준년도: 2025년
 - 목표연도: 2026년~2030년(중기 운영 전망 포함)
- 공간적 범위: 김해시 및 김해문화관광재단
- 연구방법
 - 김해문화관광재단 및 타재단 관련 보고자료 등 문헌 연구
 - 내부직원 의견수렴을 위한 설문조사 분석 및 본부장급 심층 분석 등

■ 주요 내용

- 타 재단 사례분석 결과: 지역 현안 해결형 플랫폼 기능을 확보하고, 민·관 협력 강화를 통해 전략적 정체성 확립, 문화와 관광을 연계한 지속가능한 성장 모델을 만들어야 함을 시사함
- 직원 대상 설문조사 분석(IPA) 결과: 중점 개선사항은 조직의 권한과 책임의 명확화, 업무 특성과 기능에 부합되는 조직구조 마련, 공정하고 투명한 인사 평가제도 운영 등으로 나타남
- 본부장 인터뷰 분석 결과: 직무 중심 인사관리체계 전환, 실행력과 전문성 강화, 각 본부의 고유 기능과 특성에 맞는 중장기 사업 포트폴리오와 단계별 실행 로드맵을 수립하고 중장기적 조직 개편을 통해 재단 운영의 지속성과 전략적 방향성을 확보해야 함을 제시함

■ 효율적 조직운영 방안

- 집행 중심 구조에서 벗어나 기획·연구·성과관리 기능을 갖춘 전략 플랫폼형 재단으로의 전환
- 중복 기능을 통합하고 전략기획 전담조직 신설, 마케팅 조직 일원화, 운영지원 기능 재정비 등 조직구조 개선
- 가야문화와 세계유산 등 지역 정체성을 반영한 핵심사업을 체계화하고, 상시 연구 및 데이터 기반 기획체계를 구축함
- 직무 중심 인사관리와 전문인력 배치를 통해 조직 역량 강화 필요
- 재정 다각화, 시민참여형 브랜드 구축, 민관 협력 플랫폼 조성을 통해 지속가능한 운영 생태계 마련 등
- 조직 발전 로드맵 실행
 - 1단계(2025~2026년): 기능 고도화 및 기반 강화
 - 2단계(2027~2029년): 정체성 확립 및 기능 특화
 - 3단계(2030년 이후): 특성화 기관 독립

■ 향후과제

- 단순 정책사업 실행기관이 아닌 정책기획·조정과 성과관리 기능을 갖춘 정책 및 전략 중심 조직으로의 전환
- 중복 업무를 통합하고 전략기획 전담 부서를 신설하는 등 조직 구조 재편과 기능 정렬
- 재단의 브랜드와 정책 목표를 지속적으로 담아낼 수 있는 재단 고유 기능에 기반한 중장기 성장 전략 마련
- 재단의 전략적 기획·마케팅 역량을 고도화할 수 있도록 데이터 기반 기획·마케팅 역량 강화 추진
- 재단 중심의 협력 네트워크 구축 등 시민참여형 운영모델을 강화하고 지역관광협의회 조직·운영 등 거버넌스 강화
- 미술관 등 특정 분야에 강점을 가진 시설은 기능 특성화 및 중장기적으로 조직 분화 전략 수립

I	서론	1
	1. 연구 배경 및 목적	1
	2. 연구 범위 및 방법	2
II	김해문화관광재단 내외부 환경 분석	4
	1. 조직 및 기능 분석	4
	2. 외부환경 분석	7
	3. 내부환경 분석	10
	4. 내부 의견수렴 결과 분석	29
III	김해시와 김해문화관광재단 간 기능 분석	51
	1. 김해시 문화관광 행정조직 및 기능 체계	51
	2. 김해시-김해문화관광재단 간 기능 분석	53
	3. 시사점	55
IV	주요 문화관광재단 사례 분석	57
	1. 주요 문화관광재단 조직 구조 및 운영 사례	57
	2. 문화관광 정책 및 사업 성공 사례	62
V	김해문화관광재단의 효율적 조직 운영방안	64
	1. 재단 정체성 및 역할	64
	2. 기능 재정비 및 조직구조	65
	3. 핵심사업 및 연구기반	67
	4. 조직역량 기반 인적자원관리	69
	5. 지속가능한 조직운영 및 협력생태계	71
	6. 조직 발전 로드맵 및 단계별 실행 전략	73
VI	결론 및 향후과제	76
	1. 요약 및 정리	76
	2. 향후과제	77
	참고문헌	80
	부록(설문지)	82

I 서론

1) 연구 배경 및 목적

1) 연구 배경

- 김해문화관광재단은 2005년 2월 설립된 김해문화재단을 모태로 하여, 2024년 7월 문화예술과 관광 기능을 통합한 문화관광재단으로 공식 출범 하였음
- 이는 김해시가 추진해 온 문화도시 조성, 문화콘텐츠 개발, 관광인프라 확충 등 정책적 노력을 기반으로 문화와 관광을 융합한 실행조직으로 재단을 재편한 결과임
- 최근 지역의 문화관광 수요는 콘텐츠 다양화, 축제 활성화, 특화자원 연계 등 빠르게 변화하고 있으며, 이에 효과적으로 대응하기 위해서는 재단의 기획집행 역량과 전문성 강화를 통한 전략적 조직 운영이 필수적임
- 특히 문화재단에서 문화관광재단으로 기능이 확대됨에 따라, 축제, 관광상품, 콘텐츠 운영 등 업무 영역 확장에 따른 기능 재정비와 조직 효율화가 요구됨
- 아울러, 최신 트렌드에 부합하는 문화관광 융합형 콘텐츠 개발, 정책기획 및 마케팅 역량 강화, 지역축제 지원과 민간 협력 확대를 통한 ‘컨트롤타워’ 기능 강화가 필요한 시점임
- 2025년은 재단 설립 20주년이 되는 해로, 향후 10년을 대비한 지속가능한 조직 기반 재설계의 중요성이 더욱 부각되고 있음

2) 연구 목적

- 본 연구는 김해문화관광재단의 조직 구조와 직무 운영체계를 종합적으로 검토하고, 문화예술과 관광 기능을 통합적으로 수행할 수 있는 효율적 운영 방안을 제시하는 것을 목적으로 함
- 이를 위해 조직구조·직무체계·사업운영 실태 분석, 직원 IPA분석 및 임원 심층 인터뷰를 통한 내부 의견수렴, 유사 문화관광재단 사례 비교를 실시

하여 조직의 현황과 문제점을 도출하고자 함

- 연구의 초점은 기능 중심의 직무 재정렬과 유연한 조직 운영체계 구축에 두며, 특히 정책기획, 관광콘텐츠 개발, 통합마케팅 등 핵심 기능의 제도화를 구체적으로 제안하고자 함
- 궁극적으로는 김해문화관광재단이 문화관광 융합형 전략기관으로 지속 성장하며, 변화하는 환경에 능동적으로 대응할 수 있도록 중장기적인 조직 운영 체계 개선 로드맵을 마련하는데 목적이 있음
- 또한 본 연구 결과는 향후 김해시와 재단 간 기능 조정, 조직 개편, 핵심 사업 선정 등 주요 정책결정 과정에서 근거자료로 활용될 수 있으며, 재단의 정체성 강화와 기능 전문화를 통해 김해시 문화관광 자원의 지속가능한 활용과 지역경제 활성화에 기여하는 것을 기대함

2 | 연구 범위 및 방법

1) 연구 범위

(1) 시간적 범위

- 기준년도: 2025년
- 목표연도: 2026년~2030년(중기 운영 전망 포함)

(2) 공간적 범위

- 김해시 및 김해문화관광재단

(3) 내용적 범위

- 외부환경 분석(정책·경제·사회문화기술)
- 내부환경 분석(조직·인력·예산 현황)
- 김해문화관광재단 관리 시설 운영 현황 분석
- 김해시 문화관광분야 업무 및 현안 분석
- 타 지자체 문화관광재단 사례비교

2) 연구 방법

(1) 문헌연구

- 김해문화관광재단 규정, 직제, 예산·결산서, 사무분장표, 조직운영 등 관련 보고서
- 타 재단 조직 및 운영 활성화 사례 보고서 등

(2) 사례연구

- 유사 기관의 사업·조직 혁신 사례 심층 비교 검토

(3) 내부직원 의견수렴

- 직원 대상 설문조사(IPA 분석)
 - 전 직원을 대상으로 핵심 조직 운영 요소(조직체계, 인사인력, 사업운영 등)의 중요도와 만족도를 분석하여 조직 내 개선이 시급한 항목 도출
- 임원급 심층 인터뷰
 - 조직, 인력, 예산, 사업, 협력체계, 향후 발전 방향 등에 관한 전략적 의견 수렴

(4) 자문회의

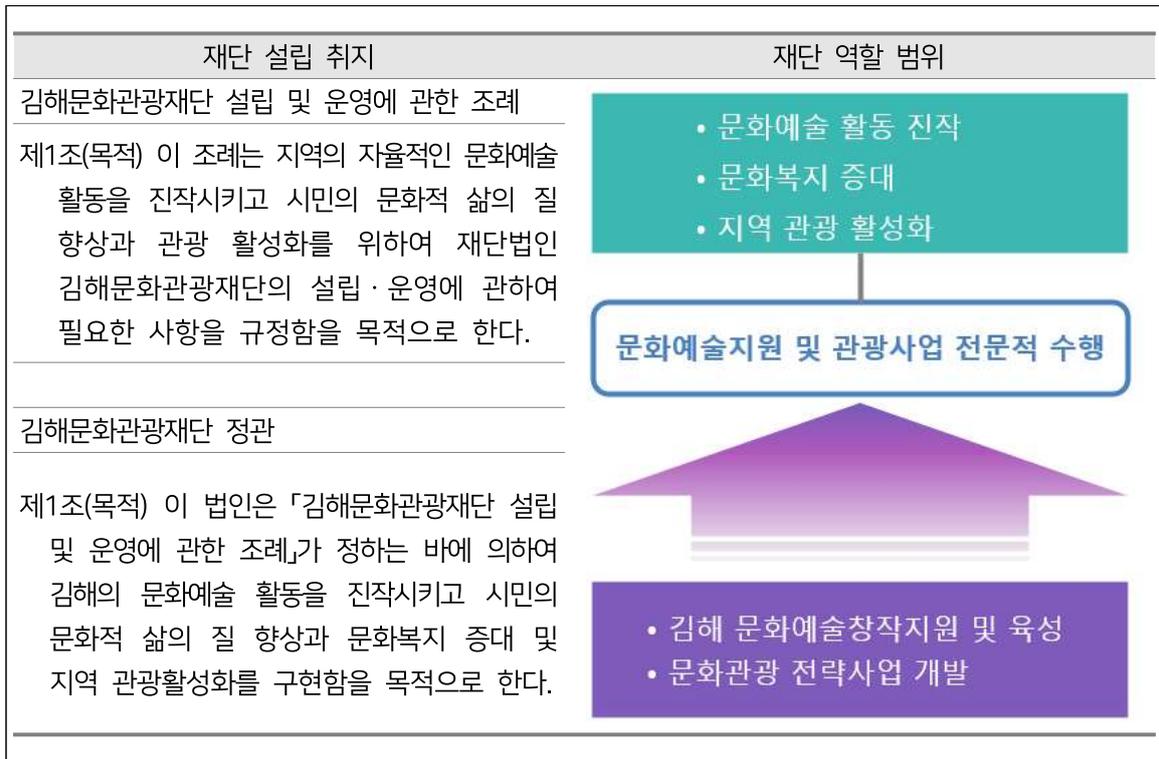
- 전문가 자문회의를 통해 중장기 발전방향 및 실행전략 검토

II 김해문화관광재단 내·외부 환경 분석

11 조직 및 기능 분석

1) 설립 목적 및 제도적 근거

- 김해문화관광재단은 「김해문화관광재단 설립 및 운영에 관한 조례」를 기반으로 설립된 공공재단으로, 시민의 문화적 삶의 질 향상과 지역 관광 활성화를 목표로 하고 있음
- 정관 제1조에 따라 재단은 문화예술 활동 진흥과 문화복지 증진, 문화관광 콘텐츠 확충 및 지역 경제 기여를 위한 종합 문화관광 실행조직으로 자리매김하고 있음



자료) 김해문화관광재단 설립 및 운영에 관한 조례 및 김해문화관광재단 정관을 바탕으로 연구진 작성

(그림 2-1) 재단의 설립 취지 및 역할 범위

- 김해문화관광재단의 주요 목적사업은 정관 제4조(사업)에 15여 가지의 주

요사업이 명시되어 있으며, 주요사업을 유사 기능끼리 분류하면 기반조성, 기획·마케팅, 인프라 운영, 지원으로 구분할 수 있음

김해문화관광재단 정관 상 주요사업	주요사업 분류
1. 김해문화의전당 관리 및 운영	기반조성 · 문화예술진흥기금의 조성·운영 · 문화관광 전문인력 양성지원
2. 클레이아크 김해 관리 및 운영	
3. 김해서부문화센터 관리 및 운영	기획·마케팅 · 전략사업 개발 및 추진 · 상품개발 등 콘텐츠 확충 · 관광홍보 및 마케팅사업
4. 김해가야테마파크 관리 및 운영	
5. 김해낙동강레일파크 관리 및 운영	인프라운영 · 문화관광시설 관리 및 운영
6. 김해천문대 관리 및 운영	
7. 김해한옥체험관 관리 및 운영	지원 · 문화예술 및 관광단체 지원 · 김해시 위탁사업
8. 문화예술단체 및 문화예술활동 지원	
9. 문화예술진흥기금의 조성 및 운영	
10. 지역문화 및 관광진흥 전문인력의 양성 및 지원	
11. 문화관광 전략사업 개발 및 추진	
12. 문화관광 관련 공모사업 및 상품개발 등 콘텐츠 확충 사업	
13. 관광단체 활성화 지원	
14. 국내외 관광홍보 및 마케팅 사업	
15. 그 밖에 김해시장이 위탁하는 사업	

자료) 김해문화관광재단 정관을 바탕으로 연구진 작성

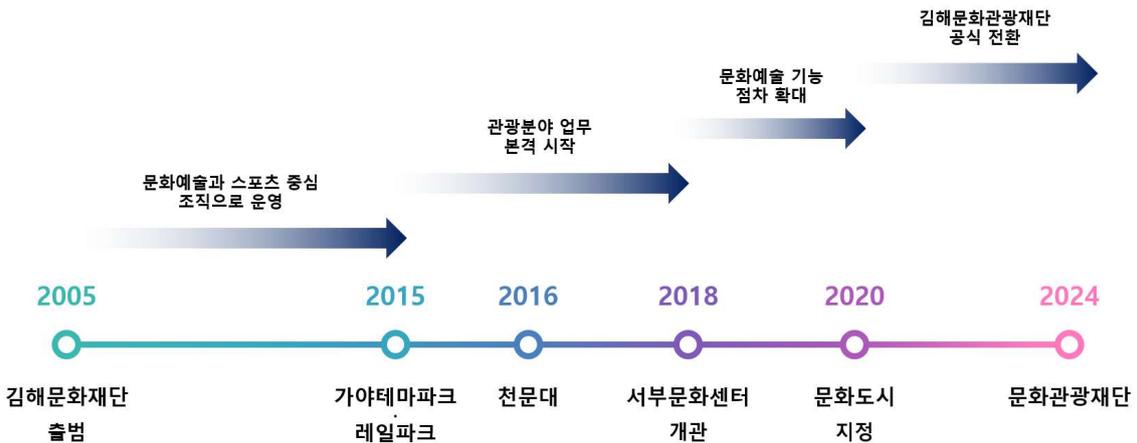
(그림 2-2) 재단 정관 상 주요사업 및 기능 분류

2) 기능 변화 및 역할

- 김해문화관광재단은 2005년 ‘김해문화재단’으로 출범하여 공연, 전시, 스포츠시설 등 문화예술과 스포츠 중심 조직으로 운영되어 왔음
- 이후 가야테마파크·레일파크(2015년), 천문대(2016년) 시설의 편입으로 관광분야 업무도 본격적으로 시작되었음
- 서부문화센터 개관(2018년), 문화도시 지정(2020년)에 따라 문화예술 기능이 점차 확대되었음
- 2024년 7월 문화예술과 관광 기능을 통합한 ‘김해문화관광재단’으로 조직 명칭과 정체성이 공식 전환되었음
- 이러한 기능 확대는 단순한 명칭 변경을 넘어, 재단의 역할을 ‘사업 집행

중심'에서 '문화정책-관광전략 실행 플랫폼'으로 확장하는 흐름을 의미함

- 특히, 관광상품, 콘텐츠 기획 등 사업단위 중심의 운영에서 벗어나, 정책기획과 융복합 콘텐츠 개발, 민간협력 네트워크 구축 등 중간지원조직적 역할이 부각되고 있음



(그림 2-3) 김해문화관광재단의 기능 변화 및 역할

3) 시사점

- 김해시는 2020년 문화체육관광부로부터 법정 문화도시로 지정되어, 5개년 계획에 따라 문화도시사업을 재단 주도로 추진해 왔음
- 이에 따라 문화도시센터를 별도 조직으로 운영하고, 시민 주도형 콘텐츠, 문화자산화, 커뮤니티 공간 조성 등 기획 역량을 내재화해 왔음
- 그러나 2025년 말로 해당 사업이 종료됨에 따라 전담 조직과 인력 운영의 연속성 확보 과제가 대두되고 있음
- 향후 재단은 문화도시사업에서 축적된 기획력, 참여모델, 브랜드 자산 등을 계승해 문화와 관광 융복합 전략조직으로 전환할 필요가 있음
- 이를 위해 문화도시센터의 기능 재편, 정책기획 전담 조직 신설, 공공플랫폼 기능의 상시적 운영이 요구되며, 이는 중장기 조직 개편 및 기능 정비의 주요 방향성과 직결됨

2 | 외부환경 분석

1) 정책환경 분석

○ 주요 동향

- 문화체육관광부는 「제2차 문화진흥 기본계획(2023)」을 통해 지역의 문화 자치 실현과 문화 거점기관의 정책 수행 역량 강화를 핵심과제로 제시하고 있으며, 「제3차 박물관 및 미술관 진흥 기본계획(2024)」과 「제3차 콘텐츠산업진흥 기본계획(2024)」에서도 지역 문화 발전 및 지역 특화 문화 산업과 거점 재단의 역할 강화를 핵심 방향으로 제시하고 있음
- 「제4차 관광개발 기본계획(2022)」은 ‘디지털 전환’, ‘지역관광 거점 육성’, ‘글로벌 관광 경쟁력 확보’를 중점 과제로 제시하고 있음
- 또한 「경남 문화예술 비전 2030(2024)」에서는 ‘경남형 융복합 문화관광 전략’과 ‘디지털 기반 창작·향유 확대’를 주요 목표로 설정하여 지역 단위 집행기관의 대응 필요성을 강화하고 있음
- 대성동고분군의 유네스코 세계유산 등재(2023), 화포천 람사르습지도시 인증(2025)은 김해시의 국제적 위상을 크게 제고시킨 성과임
- 2025년 말 종료 예정인 법정문화도시 사업에 대한 후속 대응 및 인력과 조직의 기능 전환은 재단 운영 체계 개편의 핵심 현안으로 부각되고 있음

○ 시사점

- 국가 및 광역 정책 기조에 부합되도록 재단의 정책 연계성과 기획 역량을 강화하고, 지역 문화관광 분야의 중간지원조직으로서 위상을 확립해야 함
- 문화도시사업 종료 이후의 공백을 최소화하기 위해 후속 사업체계 마련과 함께, 관련 조직 및 인력의 기능 전환을 위한 전략적 재편 방안 수립이 필요함
- 김해시의 국제적 위상 제고를 기회로 삼아, 재단은 문화생태 브랜딩 거점으로서 역할을 확대하고, 중앙정부도 단위 정책과의 연계사업 발굴을 통해 전략적 협력 기반을 강화해야 함

2) 경제환경 분석

○ 주요 동향

- 국내외 경기침체 장기화와 고금리·고물가 기조로 인해 지역 문화관광소비 여력이 위축되고 있음
- 문화관광산업 분야의 민간 시장 기반이 아직 충분히 성숙하지 않아, 공공 부문(재단 포함)의 역할 비중이 상대적으로 높게 유지되고 있음
- 중앙정부 및 광역자치단체의 문화관광 공모사업은 규모 확대와 함께 경쟁이 심화되고 있어, 지역 재단의 기획 역량과 전략적 대응 능력이 점차 중요한 변수로 작용하고 있음

○ 시사점

- 지역 문화관광 분야의 수익 기반이 약화되는 구조 속에서 재단의 사업 타당성 검증과 자립적 운영 역량 확보가 중요한 과제로 대두되고 있으며, 이를 위해 민간 협업모델 발굴·확산과 공모사업에 대한 대응력 강화가 필요함
- 공모사업 의존도가 확대되는 환경을 고려할 때, 재단은 전략적 기획 기능 강화와 전담 조직 구축을 통해 지속가능한 재원 확보와 사업 안정성을 도모해야 함

3) 사회·문화환경 분석

○ 주요 동향

- 대면 중심의 전통적인 문화관광 프로그램보다 체험형·감성형·소규모·야간형 콘텐츠 등 차별화된 수요가 증가하고 있음
- 가족 단위, MZ세대, 실버세대 등 세대별 특성과 라이프스타일에 따른 맞춤형 문화관광 수요가 다변화되고 있음
- 지역의 정체성과 고유성에 대한 사회적 관심이 확대되면서, 가야문화 및 김해 역사자원을 활용한 특화 콘텐츠 개발 필요성이 증대되고 있음
- 문화 소외지역과 취약계층의 문화 접근성 제고와 지역 간 균형 발전 요구가 확산되고 있음

○ 시사점

- 김해 고유의 역사·문화 자원을 기반으로 한 차별화된 지역 정체성 콘텐츠 전략이 필요하며, 이를 위해 시민참여형 문화기획 플랫폼과 분권적 운영 체계 구축이 요구됨
- 세대별·대상별 맞춤형 콘텐츠 제공과 생활권 단위 문화서비스 확산을 위해 재단 내부의 기능 재정비와 전문인력 배치가 필요함
- 문화 격차 해소와 균형 발전을 위해 재단은 지역 커뮤니티 기반의 문화 확산 거점으로서 역할을 강화해야 함

4) 기술환경 분석

○ 주요 동향

- 메타버스, 미디어아트, 디지털트윈 등 신기술을 활용한 문화·관광 콘텐츠 개발과 시민 체험형 프로그램 운영이 확산되는 추세임
- 한국관광데이터랩 등 공공데이터 플랫폼을 활용한 데이터 기반 정책 기획과 과학적 의사결정 체계 도입이 공공부문 전반으로 확산되고 있음
- 인공지능(AI), 사물인터넷(IOT), 빅데이터 분석 등 스마트관광 기술이 관광산업의 경쟁력 제고를 위한 핵심요소로 부상하고 있음

○ 시사점

- 김해문화관광재단은 스마트관광 및 디지털 기반 마케팅 체계를 제도적으로 정착시키기 위해 전문 기술인력 확보와 콘텐츠 기획 역량 강화가 필요함
- 공공데이터 및 관광데이터를 활용한 데이터 기반 성과관리 및 전략기획 체계를 마련하기 위해, 재단 내부의 조직 구조 개편과 전담 기능 강화가 요구됨
- 신기술 활용 역량을 체계적으로 축적하여, 첨단 기술과 지역 문화관광 자원의 융합 모델을 선도하는 역할이 필요함

3 | 내부환경 분석

1) 조직 및 인력 운영 현황분석

(1) 조직체계 및 기능 분장

- 김해문화관광재단은 2005년 2월 설립 이후, 재단의 기능 확대와 외부 환경 변화에 지속적인 조직 개편을 단행해 왔음
- 초기에는 3기관장(1부관장, 6실장) 체제로 출발하였으나, 이후 문화예술·관광·축제 등 사업 범위가 확장되면서 본부·팀 중심의 체계로 발전하였음
- 조직 규모의 확대와 전문화
 - (2005~2010년): 사무국, 김해문화의전당, 클레이아크김해 등 개별 시설 중심의 관리체계로 운영
 - (2011년 이후): 「김해문화관광재단 설립 및 운영 조례」 개정에 따라 이사회 중심의 운영구조가 강화되었음
 - (2015~2016년): 가야테마파크, 레일파크, 천문대 등 신규 시설 수탁에 따라 본부 수가 4개 이상으로 증가하면서 사업 중심의 기능적 조직 확대가 두드러짐
- 시설 수탁 확장에 따른 조직구조 변화
 - 신규 문화·관광시설의 수탁과 더불어, 관광 인프라 관리 및 콘텐츠 운영을 담당하는 전담본부가 신설됨
 - 이에 따라 조직은 점차 다본부 체제 구조로 변모하였으며, 2017년에는 5본부 체계가 확립되었음
- 정책·전략 기능의 보완 노력
 - 2017년 이후에는 기능적 중복을 조정하고, 정책기획·조직개발 기능을 보완하기 위해 경영지원본부·전략기획 파트가 강화되었음
 - 그러나 여전히 사업 집행 기능에 비해 정책연구 및 전략적 기획 역량은 상대적으로 미흡하다는 점이 한계로 지적됨
- 최근 조직 운영 특징
 - 2020년 이후 1대표이사-4본부 체계로 개편하여, 운영시설 관리와 문화예술관광 기능을 통합 관리하는 구조를 마련하였음

<표 2-1> 김해문화관광재단 조직기구표 현황

구분	조직구성	비고
제정 2005.05.11.	3기관장(1부관장, 6실장), 12팀	사무처, 전당, 클레이
개정 2005.06.28.	3기관장(1부관장, 4실장), 14팀	사무처, 전당, 클레이
개정 2007.05.18.	3기관장, 12팀	사무처, 전당, 클레이
개정 2007.09.04.	3기관장(2감독), 12팀	사무처, 전당, 클레이
개정 2009.03.06.	3기관장(2감독), 14팀	사무처, 전당, 클레이
개정 2010.08.25.	3기관장(1국장, 1감독), 11팀	사무처, 전당, 클레이
개정 2011.04.29.	1상임이사, 3기관장, 11팀	상임이사 (문화관광국장 겸임)
개정 2013.03.21.	1상임이사, 3기관장, 10팀	
개정 2013.11.19.	1상임이사, 3기관장, 11팀	
개정 2015.01.22.	1상임이사, 4기관장, 15팀	가야테마파크 수탁
개정 2015.10.28.	1상임이사, 4기관장(2국장), 14팀	레일파크팀 수탁
개정 2016.05.30.	1상임이사, 4기관장(2국장), 15팀	천문대 이관 및 수탁
개정 2016.11.18.	1상임이사, 4기관장(1국장, 1상무), 15팀	
개정 2017.06.22.	1상임이사, 5기관장(1국장, 1상무), 15팀	장유복합문화센터 T/F
개정 2017.07.18.	1상임이사, 5기관장(1국장, 1상무), 16팀	서부문화센터 개관준비팀 편제
개정 2017.11.20.	1상임이사, 4기관장(1국장, 1상무), 17팀	
개정 2018.11.21.	1대표이사, 3본부(1관장), 20팀	기능식 구조 본부제 도입 (클레이 문본조직 내 편제)
개정 2019.08.23.	1대표이사, 4본부(1관장), 19팀	문화도시센터(대표직속)
개정 2020.08.13.	1대표이사, 4본부(1관장), 18팀	
개정 2022.01.28.	1대표이사, 5본부, 18팀	클레이 본부 편제
개정 2024.06.24.	1대표이사, 5본부, 21팀	서부스포츠팀, 창작지원팀 편제

자료) 김해문화관광재단 내부자료(2025),(2025.8. 기준)

- 2005년은 김해문화재단 출범 원년으로, 이사장-사무처-산하기관으로 이어지는 이원화 체제를 기반으로 한 시설별 독립 운영 구조가 채택되었음
- 재단 사무처는 행정 및 경영지원 기능을 총괄하였으나, 김해문화의전당은 별도 사장 체제, 클레이아크김해미술관은 관장 체제를 두어 독립적인 조직·예산·인력을 운영하는 병렬적 구조를 유지하였음
- 이로 인해 각 기관별로 경영지원·시설관리·홍보 기능이 중복 배치되는 비효율이 발생하였고, 재단 차원의 통합적 전략기획 기능은 사실상 부재하였음
- 결과적으로, 재단 출범 초기부터 분절적 운영과 이원화 체계의 고착화라는 구조적 한계가 형성되었으며, 이는 이후 조직 발전 과정에서 통합·전문화 추진을 지연시키는 요인으로 작용함

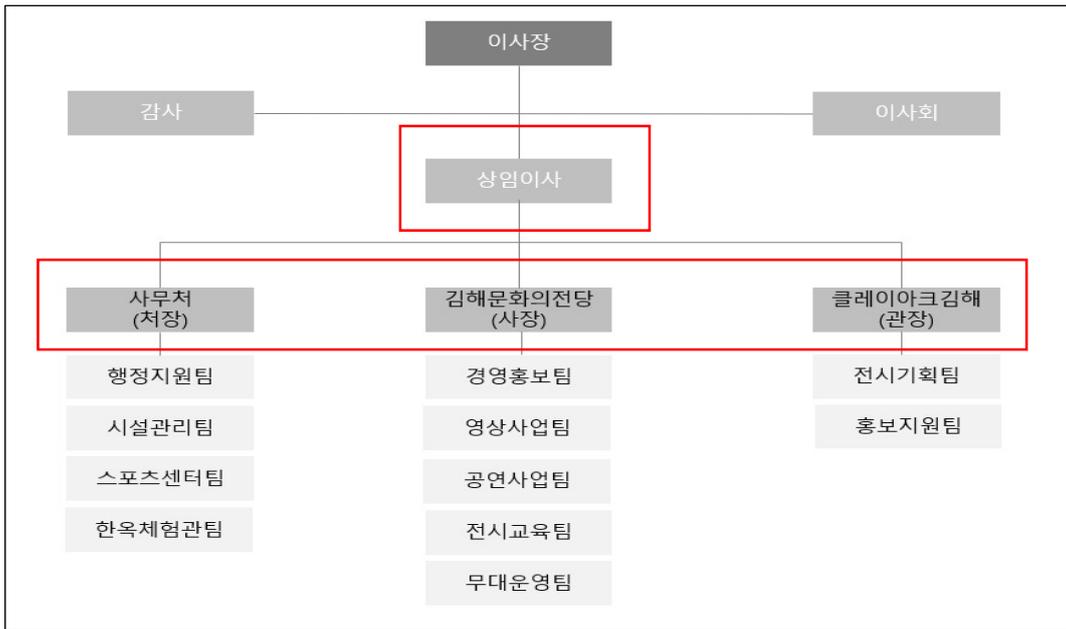


자료) 김해문화관광재단 내부자료(2025) 참고하여 연구진 작성

(그림 2-4) 김해문화관광재단 2005년 조직도

- 2011년은 재단이 상임이사 체제를 처음 도입한 시기로, 조직 운영의 변화를 모색하였으나 여전히 사무처-김해문화의전당-클레이아크김해라는 3개 축 중심의 시설별 독립 운영체제를 유지하였으며, 각 부문은 독자적으로 사업을 기획·집행하는 구조를 이어가면서 통합적 운영에는 한계가 존재하였음

- 사무처는 행정지원·시설관리 기능과 함께 스포츠센터, 한옥체험관 등 일부 시설 운영을 담당하였으며, 김해문화의전당은 공연·전시·교육·영상사업 등 종합 문화예술 콘텐츠 운영을 전담하였음
- 또한 클레이아크김해미술관은 도자·미술 분야 특화 전시기획 및 홍보 기능을 수행함으로써, 부문별 역할이 고착화된 조직구조가 형성되었음



자료) 김해문화관광재단 내부자료(2025) 참고하여 연구진 작성

(그림 2-5) 김해문화관광재단 2011년 조직도

- 2018년은 재단이 대표이사 체제를 공식적으로 도입하며, 이전까지 기능별·시설별 분절적으로 운영되던 조직을 본부 중심의 통합 구조로 전환한 원년임
- 기존 사무처 기능을 경영기획본부로 재편하여 기획·전략, 경영관리, 재무회계, 홍보, 시설관리 등 재단 전반의 경영지원 기능을 통합·강화하였음
- 김해문화의전당은 문화예술본부로 편입되어 공연·전시·문화사업 등 예술문화 콘텐츠 운영 기능을 전담하게 되었으며, 클레이아크김해미술관 또한 문화예술본부 산하에 재조직되어 전시기획·교육·홍보 기능을 일원화함
- 신규로 관광사업본부를 신설하여, 관광기획, 홍보마케팅, 관광시설 운영(레일파크, 천문대 등)을 전담함으로써, 재단 내 관광기능을 독립적이고 전략적인 부문으로 재배치하고, 문화관광 간 시너지 창출 기반을 마련하였음

- 이러한 개편을 통해 재단은 조직 내 중복 기능을 줄이고, 부문 간 유기적 협력체계를 강화하는 계기를 마련하였음



자료) 김해문화관광재단 내부자료(2025) 참고하여 연구진 작성

(그림 2-6) 김해문화관광재단 2018년 조직도

- 2019년은 2020년부터 추진될 법정 문화도시사업을 대비하여, 기존 3본부 체제(경영기획본부, 문화예술본부, 관광사업본부)에 문화도시센터를 신설함으로써 4본부 다각화 체계를 마련한 시기임
- 새로 신설된 문화도시센터는 문화도시 조성계획 수립, 사업 기획·집행, 지역 문화생태계 조성 등 법정 문화도시사업 추진 전담 조직 역할을 수행함
- 이를 통해 재단은 문화·관광·도시브랜딩 기능을 통합적으로 수행할 수 있는 기반을 마련하고, 향후 문화도시사업과 연계한 지역문화 진흥의 거점 역할을 강화할 수 있게 되었음



자료) 김해문화관광재단 내부자료(2025) 참고하여 연구진 작성

(그림 2-7) 김해문화관광재단 2019년 조직도

- 현재 김해문화관광재단은 조직 체계는 2024년 6월 김해문화관광재단 출범에 앞서 개편되었으며 2025년 8월 현재까지 조직구조를 유지하고 있음
- 경영기획본부에 시민스포츠팀과 서부스포츠팀 등 스포츠시설 운영 부분을 문화예술본부에서 이관하는 등 기능적 조직으로의 변화를 꾀하였음
- 관광사업본부의 주무팀을 관광사업팀으로 변경하면서 관광사업본부 정체성을 명확히 하였으며, 클레이아크김해미술관도 창작지원팀을 신설하여 3팀의 본부 체제로 운영하게 되었음



자료) 김해문화관광재단 내부자료(2025) 참고하여 연구진 작성

(그림 2-8) 김해문화관광재단 2025년 조직도

(2) 조직 기능 분석

○ 경영기획본부

- 경영기획본부는 재단 운영의 기반을 담당하는 관리·지원부서로, 경영평가 대응, 예산·회계 관리, 대외협력 및 조직 지원 기능을 수행함
- 경영총괄팀, 기획감사팀, 정책홍보팀, 재무관리팀, 시민스포츠팀, 서부스포츠팀 6팀으로 구성되어 있으며, 주요 업무는 재단 전반 경영전략 및 평가업무, 감사, 예산, 대외협력, 인사노무, 회계 및 재무관리, 스포츠센터 운영임

<표 2-2> 경영기획본부 주요 업무

구분	팀	주요업무	
경영기획본부	경영총괄팀	· 이사회 운영	· 경영평가
		· 인사	· 예산
	기획감사팀	· 감사	
	정책홍보팀	· 공보	· 전산
	재무관리팀	· 회계	· 자산 총괄관리
	시민스포츠팀	· 시민스포츠크센터 운영	
서부스포츠팀	· 서부스포츠크센터 운영		

자료) 김해문화관광재단 내부자료 참고하여 연구진 작성(2024.12. 기준)

○ 문화예술본부

- 문화예술본부의 핵심 기능은 김해문화의전당과 서부문화센터를 중심으로 공연, 전시, 시민 문화활동을 기획·운영하며, 지역 문화예술의 거점 역할을 수행함
- 공연기획팀, 무대예술팀, 전당시설팀, 서부문화팀, 서부시설팀 등 5팀으로 구성되어 있으며, 주요업무는 공연 및 전시 프로그램 기획·운영, 생활문화 지원, 문화예술 관련 마케팅 및 홍보를 수행함

<표 2-3> 문화예술본부 주요 업무

구분	팀	주요업무	
문화예술본부	공연기획팀	· 공연사업 기획	· 공연 홍보 및 마케팅
	무대예술팀	· 무대관리	
	전당시설팀	· 문화의전당, 한옥체험관, 시민의중 관리 및 운영	
	서부문화팀	· 서부문화센터 공연기획	
	서부시설팀	· 서부문화센터 관리 및 운영	

자료) 김해문화관광재단 내부자료 참고하여 연구진 작성(2024.12. 기준)

○ 관광사업본부

- 관광사업본부는 관광정책과 관광자원의 활용을 아우르는 실행 조직으로, 관광프로그램 기획, 관광 홍보·마케팅, 관광시설 운영을 총괄함
- 관광사업팀, 관광지원팀, 관광시설팀, 레일파크팀, 천문대팀 5팀으로 구성되어 있으며, 관광시설 운영, 관광상품 개발, 관광 인프라 활용 및 민간 협력 연계사업을 담당하고 있음

<표 2-4> 관광사업본부 주요 업무

구분	팀	주요업무
관광사업본부	관광사업팀	· 관광사업 기획 · 관광 홍보 및 마케팅
	관광지원팀	· 영업시설 위·수탁
	관광시설팀	· 가야테마파크, 레일파크, 천문대 시설물관리
	레일파크팀	· 레일파크 사업계획 수립 · 레일파크 관리 및 운영
	천문대팀	· 천문대 사업계획 수립 · 천문대 관리 및 운영

자료) 김해문화관광재단 내부자료 참고하여 연구진 작성(2024.12. 기준)

○ 클레이아크김해미술관

- 클레이아크김해미술관은 도자건축 융합의 특화 전문 미술관으로서, 전시·학술·국제교류 기능을 수행하며 김해시 문화 브랜드 가치를 제고시키는 핵심 기능을 수행하고 있음
- 미술관지원팀, 전시교육팀, 창작지원팀 3팀으로 구성되어 있으며, 국내외 전시 및 학술행사 기획, 예술가 초청·교류 프로그램 운영, 미술관 공간 전시 및 대관사업을 담당하고 있음

<표 2-5> 클레이아크김해미술관 주요 업무

구분	팀	주요업무
클레이아크 김해	미술관지원팀	· 미술관 홍보 및 마케팅 · 미술관 관리 및 운영
	전시교육팀	· 전시사업 기획 · 아카이브 구축
	창작지원팀	· 공예창작지원센터 사업계획 수립 · 윤슬미술관, 스페이스가을 전시 및 대관사업

자료) 김해문화관광재단 내부자료 참고하여 연구진 작성(2024.12. 기준)

○ 문화도시센터

- 문화도시센터는 법정 문화도시 사업을 수행하며, 김해시의 문화도시 정책 집행 플랫폼 역할을 수행하고 있음
- 문화도시팀, 영상미디어팀 2팀으로 구성되어 있으며, 문화도시 사업, 축제 업무, 영상미디어센터 업무를 수행하며, 한옥체험관(명월 포함)을 운영함

<표 2-6> 문화도시센터 주요 업무

구분	팀	주요업무
문화도시센터	문화도시팀	· 축제 기획 · 축제 홍보
	영상미디어팀	· 한옥체험관 관리 및 운영 · 영상미디어센터 사업 기획 · 아람배움터 운영

자료) 김해문화관광재단 내부자료 참고하여 연구진 작성(2024.12. 기준)

(3) 인력 현황 분석

○ 고용형태별 인력 현황

- 김해문화관광재단의 고용형태별 인력 현황은 대표이사 및 본부장 등 임기제 직원인 위촉직과, 정규직(일반직, 공무원, 업무직), 비정규직으로 구분됨
- 정규직(일반직, 공무원, 업무직) 인력은 295명으로 전체 인력의 66.5%이며, 비정규직(기간제, 단시간) 인력은 144명, 32.4%임

<표 2-7> 고용형태별 인력 현황

(단위: 명, %)

고용형태	현원	비율
위촉직	5	1.1
정규직	295	66.5
비정규직	144	32.4
계	444	100.0

자료) 김해문화관광재단 내부자료 참고하여 연구진 작성(2024.12. 기준)

○ 부서별-직급별 인력 현황

- 부서별 위촉직 포함 정규직 인력 비율을 살펴보면, 경영기획본부(31.3%), 관광사업본부(23.7%), 문화예술본부(22.3%) 순으로 높게 나타남
- 정규직 인력의 직급별 현원은 일반직(49.7%), 업무직(28.7%), 공무원직(20.0%) 순으로 확인됨

<표 2-8> 부서별-직급별 인력 현황

(단위: 명)

구분	위촉직	일반직						공무직	업무직	계
		3급	4급	5급	6급	7급	8급			
경영기획본부	2	1	4	6	25	3	5	13	35	94
문화예술본부	1	0	6	9	17	11	5	9	9	67
관광사업본부	1	0	3	6	6	7	3	31	14	71
클레이아크	1	0	2	7	6	1	1	6	23	47
문화도시센터	0	1	2	4	6	2	0	1	5	21
계	5	2	17	32	60	24	14	60	86	300

자료) 김해문화관광재단 내부자료 참고하여 연구진 작성(2024.12. 기준)

2) 사업 운영 실태분석

(1) 경영기획본부 사업 현황

- 경영지원본부는 재단 경영 외에 문화의전당 시민스포츠센터, 서부스포츠센터 등 2개의 스포츠센터를 운영함. 다양한 스포츠 사업을 통해 김해시민의 건강한 여가 생활을 돕고 있으며, 교육청과의 협력사업으로 초등학생 대상 수영 실기교육을 제공함

<표 2-9> 경영기획본부 사업 현황

구분	사업명	주요내용
스포츠사업	생활체육프로그램	· 시민건강증진 및 지역사회 활성화
	찾아가는 운동처방사	· 복지관 이용 노인 운동방법 지도
	어린이 꿈나무 선수단	· 빙상 및 수영 유망주 육성 통한 지역 스포츠 발전 도모
	교육청 협력사업	· 수영실기 교육을 통한 위기대처 능력 향상

자료) 김해문화관광재단 내부자료 참고하여 연구진 작성(2024.12. 기준)

(2) 문화예술본부 사업 현황

- 문화예술본부는 공연사업, 문화교육사업, 예술인 지원사업, 축제 및 대회 사업을 운영함. 시민의 문화 향유기회 확대를 위한 공연사업 및 문화교육사업을 수행하며, 김해 전통문화의 우수성을 알리기 위한 축제 및 대회를 개최함

<표 2-10> 문화예술본부 사업 현황

구분	사업명	주요내용
공연사업	관객 춤 공연사업	· 찾아가는 공연으로 시민의 문화향유기회 확대
	김해시민극단	· 시민 아마추어 연극단체 지원으로 시민극단의 활성화 도모
	문화향유기회 확대위한 공모사업	· 다양한 공연을 저렴한 관람료로 볼 수 있는 기회 제공으로 시민의 문화향유기회 확대
문화교육사업	꿈의오케스트라	· 오케스트라 교육을 통해 취약계층 아동에게 문화적 교육혜택 제공
	백스테이지투어	· 공연제작과정과 무대시설 체험으로 공연예술 이해 넓혀 공연예술의 관심증대와 관객개발
	무대기술 및 진로지원사업	· 중·고등학생 대상 문화예술 진로교육 지원
예술인지원사업	불가사리	· 김해예술인의 창작활동 지원을 통해 지역예술활성화에 기여
축제 및 대회사업	가야금경연대회	· 전국대회로서 지역 전통문화 우수성 홍보
	김해가야금축제	· 김해대표 전통문화인 가야금 통해 김해문화의 우수성 홍보 및 전통예술의 저변 확대에 기여
	누리아리축제	· 예술과 함께하는 어린이 축제로서 문화예술의 가치를 도새김

자료) 김해문화관광재단 내부자료 참고하여 연구진 작성(2024.12. 기준)

(3) 관광사업본부 사업 현황

- 관광사업본부는 김해관광 활성화를 위해 관광시설을 운영하며 국내외 관광 마케팅 사업을 수행함. 관광사업본부가 운영하는 관광시설은 가야테마파크, 낙동강레일파크, 김해천문대가 있음

<표 2-11> 관광사업본부 사업 현황

구분	사업명	주요내용
관광시설 운영사업	가야테마파크 운영 및 프로모션	· 주요 관광자원 운영 및 프로모션으로 김해 관광 활성화
	레일파크 운영 및 프로모션	
	천문대 운영 및 프로모션	
국내외관광 마케팅사업	해외 마케팅	· 국내외 여행사 요금 혜택으로 해외 여행객 유치
	SIC투어 전담여행사	· 소그룹 가이드 투어 시장 확대
	한국관광공사 홍보마케팅 프로모션	· 한국관광공사, 문화체육관광부 연계 언론홍보 전개
	지역축제 홍보부스	· 타 지자체 및 지역 행사에 홍보부스 운영으로 김해 관광지 홍보

자료) 김해문화관광재단 내부자료 참고하여 연구진 작성(2024.12. 기준)

(4) 클레이아크김해미술관 사업 현황

- 클레이아크김해미술관은 전시사업, 예술교육사업, 창작지원사업, 사회공헌 사업을 수행함. 클레이아크김해미술관, 윤슬미술관, 가울미술관에서 다채로운 전시사업과 예술교육사업을 수행하고 있음
- 클레이아크는 지역공예가의 창작 지원사업을 운영하며, 시민과 문화소외계층의 문화접근성 향상을 위한 사회공헌사업을 수행함

<표 2-12> 클레이아크김해미술관 사업 현황

구분	사업명	주요내용
전시사업	클레이아크김해 기획전 및 특별전	· 감상, 체험 프로그램 운영으로 관람만족도 제고
	소장품 운영 및 수집	· 여행하는 소장품전: 복합문화공간 카페에서 미술관 소장품 전시하여 시민들에게 감상기회 제공 · 돔하우스 소장품전: 건축도자 전문 미술관의 정체성 강화 및 건축도자 이해 향상 · 소장품 수집: 기증 심의 및 소장품 확보
	윤슬·가울 미술관 운영	· 대관전시 운영 및 지원 · 윤슬미술관 소장품전 개최 및 운영: 소장품에 대한 학문적 이해 및 체계적인 연구 기틀 마련하여 미술관 정체성 및 문화향유 기회 확대 및 미술관 전시 활성화 · 가상전시 윤슬미술관 아카이브 운영
예술교육사업	교육체험프로그램	· 일일체험 프로그램 운영 · 뮤지엄스쿨, 학교단체 맞춤형 프로그램: 단체 관람객 유치 · 청소년 진로교육: 미술분야 전문 진로의 길잡이 역할
창작지원사업	공예창작지원센터 운영 창작·연구지원 사업 운영	· 도자, 건축, 공예 분야의 창작지원 및 국제교류사업을 통해 지역공예가 지원
사회공헌사업	사회공헌프로그램운영	· 지역봉사단체 후원 모색 및 문화소외계층 참여 프로그램 확대로 지역상생을 위한 노력 추진
	미래내일 일경험 인턴운영	· 고용노동부 청년 일자리사업 미래내일 일경험 사업 운영으로 청년에게 직무경험 제공 및 공공기관의 사회적 책무 역할 수행
	무장애 전시감상 콘텐츠 제작 및 배포	· 점자 리플릿 제작 및 무장애 미디어가이드로 시각·청각 장애인의 문화접근성 향상

자료) 김해문화관광재단 내부자료 참고하여 연구진 작성(2024.12. 기준)

(5) 문화도시센터 사업 현황

- 문화도시센터는 시민을 중심으로 역사와 미래가치를 담아내는 문화도시사업, 지역문화정책사업, 문화예술축제사업, 문화콘텐츠브랜드사업, 출판사업, 영상사업, 교육사업을 수행함

<표 2-13> 문화도시센터 사업 현황

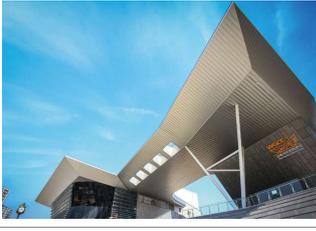
구분	사업명	주요내용
문화도시사업	문화도시조성사업	<ul style="list-style-type: none"> · 김해 문화콘텐츠 플랫폼 '가꿈', 온·오프라인 브랜드 활성화 및 복합문화공간 '명월' 운영 · 도시브랜딩사업 추진: 문화도시 캐릭터 '토더기' 및 슬로건 '돈위리 김해피'를 활용한 문화콘텐츠 브랜딩 사업으로 확장 및 도시브랜딩 창출 · 문화도시사업 지속가능 토대 마련을 위한 특강 및 멘토링, 정책컨퍼런스 진행 · 문화소외계층을 위한 문화복지 실현: 문화소외지역에 문화예술활동 참여기회 제공
	다어울림생활문화센터 위탁사업	<ul style="list-style-type: none"> · 문화다양성의 가치를 담은 주민 중심 문화 거점 공간 운영 및 프로그램 진행
	웰컴레지던시 및 예술창작소 운영사업	<ul style="list-style-type: none"> · 웰컴레지던시: 작가와 지역주민이 함께 할 수 있는 다양한 문화 프로젝트 개발 지원 · 예술창작소: 웰컴레지던시 입주작가 창작 스튜디오와 어린이 특화 예술교육시설 운영으로 지역 문화 활성화에 기여
	김해한옥체험관 운영사업	<ul style="list-style-type: none"> · 숙박, 전통혼례, 전통놀이 체험이 가능한 전통한옥체험관 운영
지역문화 정책사업	문화로 사회연대 사업 추진	<ul style="list-style-type: none"> · 외로움을 느끼는 지역주민 발굴 및 치유
	시민자산화 지원	<ul style="list-style-type: none"> · 지역문화 전문인력 양성 사업으로 문화활동가 네트워크 형성을 통한 활동기반 마련
문화예술 축제사업	김해문화유산야행	<ul style="list-style-type: none"> · 역사·문화체험을 즐길 수 있는 야간 체류형 축제
문화콘텐츠 브랜드사업	문화콘텐츠 브랜드 굿즈 기획 및 판매	<ul style="list-style-type: none"> · 도시브랜드 기획사업의 수익사업 전환 및 문화재단 수익사업 발굴
출판사업	출판유통을 통한 지역가치 확장	<ul style="list-style-type: none"> · 재단 출판사업을 통한 지역의 출판 생태계 활성화 및 지역문화 활성화의 선도적 역할 수행
영상사업	교육 및 체험사업	<ul style="list-style-type: none"> · 미디어 교육, 장비대여, 체험 학습 등 미디어 콘텐츠 제공을 통해 지역 영상문화 확산에 기여
	상영사업	
	마을미디어지원사업	
	대관(대여)사업	
	경남어린이영상문화관 위탁사업	
교육사업	교육사업	<ul style="list-style-type: none"> · 문화예술강좌운영
	문화예술교육동아리지원	<ul style="list-style-type: none"> · 교육장비 대여 및 강의실 대관 지원

자료) 김해문화관광재단 내부자료 참고하여 연구진 작성(2024.12. 기준)

3) 운영시설 현황 분석

- 김해문화관광재단은 설립 이후 공연·전시, 문화예술교육, 관광자원 운영 등 다각적 기능을 수행하기 위해 다양한 문화관광 인프라를 위탁·운영하고 있음
- 2024년 기준 대표 운영 시설은 다음과 같음

<표 2-14> 운영시설 현황

구분	시설개요
김해문화의전당 	<ul style="list-style-type: none"> · 개관: 2005. 11. 25. · 시설: 공연장, 전시장, 영상미디어센터, 스포츠센터 등 · 규모: 대지면적 31,326㎡
김해서부 문화센터 	<ul style="list-style-type: none"> · 개관: 2018. 06. 01. · 시설: 공연장, 전시장, 스포츠센터, 도서관 등 · 규모: 대지면적 12,228㎡
클레이아크 김해미술관 	<ul style="list-style-type: none"> · 개관: 2006. 03. 24. · 시설: 전시장, 세라믹창작센터, 강의실, 소성실 등 · 규모: 대지면적 41,925㎡
김해한옥체험관 	<ul style="list-style-type: none"> · 개관: 2006. 09. 08. · 시설: 숙박시설, 사당, 한식당, 체험, 찻집 · 규모: 대지면적 4,142㎡
김해가야 테마파크 	<ul style="list-style-type: none"> · 개관: 2015. 05. 22. · 시설: 휴양시설, 특수시설, 편익시설 등 · 규모: 대지면적 185,270㎡

<표 2-14> 운영시설 현황(계속)

구분	시설개요
<p>김해낙동강 레일파크</p> 	<ul style="list-style-type: none"> · 개관: 2016. 04. 29. · 시설: 종합안내소, 열차카페, 와인터널, 낙동강철교 등 · 규모: 대지면적 38,554㎡
<p>김해천문대</p> 	<ul style="list-style-type: none"> · 개관: 2002. 02. 01. · 시설: 관측동, 전시동, 별관 등 · 규모: 대지면적 6,613㎡
<p>김해다어울림 생활문화센터</p> 	<ul style="list-style-type: none"> · 개관: 2020. 06. 10. · 시설: 공연장, 연습실, 갤러리, 워킹룸, 놀이방 등 · 규모: 대지면적 364㎡
<p>김해무계 웰컴레지던시</p> 	<ul style="list-style-type: none"> · 개관: 2020. 09. 01. · 시설: 숙박동, 사무동, 전시동 등 · 규모: 대지면적 2,420㎡
<p>김해시민의중</p> 	<ul style="list-style-type: none"> · 개관: 2009. 11. 25. · 시설: 1층 전시실, 종각 등 · 규모: 대지면적 2,350㎡
<p>예술창작소</p> 	<ul style="list-style-type: none"> · 개관: 2023. 05. 08. · 시설: 강의실, 작업실 · 규모: 대지면적 618㎡

자료) 김해문화관광재단 내부자료 참고하여 연구진 작성(2024.12. 기준)

(1) 공연장 운영 현황

- 운영시설별 유료 이용객 현황을 살펴보면, 김해문화의전당 공연장 이용객 수는 2022년 이후 점진적 회복, 2024년에는 전년대비 약 46.7% 증가하였음
- 김해문화의전당 공연장 입장료 수입 변화는 2018년 980,023천원에서 2024년 367,462천원으로 팬데믹 이후 회복되었으나 2018년 대비 약 37.5% 수준으로 입장료 수입 회복 속도는 관람객 수보다 느림
- 서부문화센터 공연장 이용객 수는 팬데믹 이후 꾸준히 회복하고 있으며 2018년 수준의 약 85% 수준까지 회복됐으며, 관람객 대비 수입 비율도 김해문화의전당 대비 상대적으로 안정적인 상태임
- 회복세 유지를 위한 콘텐츠 경쟁력 강화, 시설별 차별화 전략이 필요하며, 장기적으로는 수익성과 공공성 균형 전략이 필요함

<표 2-15> 연도별 공연장 유료이용객 및 입장료 수입 현황

(단위: 명, 천원)

연도	합계		김해문화의전당		서부문화센터	
	유료이용객	입장료수입	유료 이용객	입장료 수입	유료 이용객	입장료 수입
2018	72,162	1,610,031	46,948	980,023	25,214	630,008
2019	83,269	1,561,846	48,084	815,320	35,185	746,526
2020	9,721	423,090	6,182	357,860	3,539	65,230
2021	18,225	174,154	9,263	64,936	8,962	109,218
2022	42,628	826,529	19,144	241,488	23,484	585,041
2023	36,757	768,969	21,884	416,658	14,873	352,311
2024	53,462	839,426	32,097	367,462	21,365	471,964

자료) 김해문화관광재단(2024), 내부자료

(2) 미술관 운영 현황

- 클레이아크김해미술관 이용객 수 및 수입 추이를 살펴보면, 입장료 수입은 2018년 252,163천원, 2024년 292,141천원으로 증가세 유지 중이고, 수입 회복률이 이용객 회복률보다 높음
- 클레이아크김해미술관은 김해의 대표 브랜드 미술관으로서 중장기 전략을 강화하고 수익성과 콘텐츠 품질 균형이 필요함

<표 2-16> 연도별 미술관 유료이용객 및 입장료 수입 현황

(단위: 명, 천원)

연도	합계		문화의전당(윤슬)		서부문화센터(가울)		클레이아크	
	유료이용객	입장료수입	유료이용객	입장료수입	유료이용객	입장료수입	유료이용객	입장료수입
2018	87,916	370,950	18,758	114,662	2,109	4,125	67,049	252,163
2019	106,238	382,222	13,517	56,320	924	-	91,797	325,902
2020	26,548	118,274	-	-	-	-	26,548	118,274
2021	26,457	100,779	-	-	-	-	26,457	100,779
2022	35,743	127,391	-	-	-	-	35,743	127,391
2023	36,826	36,827	-	-	-	-	36,826	36,827
2024	45,788	292,141	-	-	-	-	45,788	292,141

※ 윤슬미술관과 가울미술관은 2020년부터 유료 전시 미추진
자료) 김해문화관광재단(2024), 내부자료

(3) 관광시설 운영 현황

- 관광시설 유료 이용객 및 입장료 수입은, 2021년을 저점으로 4개 시설 모두 2024년까지 점진적 회복 또는 초과 회복 상태임
- 수익성 기반 시설인 김해가야테마파크와 낙동강레일파크 중심으로 수익 극대화 전략 추진이 필요함. 계절형 콘텐츠 기획, 브랜드 굿즈 연계 수익사업 등 확대 방안과 단체 예약, 기관 연계 프로그램 확대가 필요함
- 시설 간 연계 패키지 구성 및 프로모션을 통한 체류 유도할 수 있는 통합 마케팅 전략이 필요함

<표 2-17> 연도별 관광시설 유료이용객 및 입장료 수입 현황

(단위: 명, 천원)

연도	합계		김해한옥체험관		김해가야테마파크		낙동강레일파크		김해천문대	
	유료이용객	입장료수입	유료이용객	입장료수입	유료이용객	입장료수입	유료이용객	입장료수입	유료이용객	입장료수입
2018	641,136	2,868,112	7,755	189,485	277,948	1,561,576	321,088	1,022,729	34,345	94,322
2019	619,189	2,522,184	7,364	170,429	244,035	1,212,763	334,512	1,046,231	33,278	92,761
2020	280,511	1,413,279	4,060	87,275	136,073	801,467	132,196	497,564	8,182	26,973
2021	400,952	1,970,585	4,294	109,152	182,088	1,077,486	195,435	734,075	19,135	49,872
2022	477,337	2,166,802	5,796	151,811	222,628	1,184,263	208,848	731,453	40,065	99,275
2023	430,640	1,887,590	6,750	169,831	199,832	919,060	182,377	699,751	41,681	98,948
2024	481,979	1,943,302	7,514	164,813	249,352	997,145	177,707	680,743	47,406	100,601

자료) 김해문화관광재단(2024), 내부자료

(4) 스포츠시설 운영 현황

- 스포츠시설 부분도 팬데믹으로 인한 이용객 및 입장료 수입의 축소 현상은 양 시설 모두 공통적으로 나타남
- 이후 시민스포츠센터와 서부스포츠센터 이용객은 모두 증가추세이며, 시민스포츠센터는 2018년 수준의 약 54.2% 수준까지 회복됐으며, 서부스포츠센터는 307.1% 증가하였음

<표 2-18> 연도별 스포츠 유료 이용객 및 입장료 수입 현황

(단위: 명, 천원)

연도	합계		문화의전당(시민)		서부문화센터(서부)	
	유료이용객	입장료수입	유료 이용객	입장료 수입	유료 이용객	입장료 수입
2018	1,062,982	2,976,938	945,880	2,354,417	117,102	622,521
2019	1,487,115	3,562,215	1,001,212	2,397,154	485,903	1,165,061
2020	273,613	373,857	205,344	255,095	68,269	118,762
2021	117,914	394,406	76,834	273,063	41,080	121,343
2022	760,511	1,881,166	492,684	1,279,378	267,827	601,788
2023	1,165,021	2,539,867	752,435	1,634,903	412,586	904,964
2024	988,939	2,393,811	512,238	1,435,099	476,701	958,712

자료) 김해문화관광재단(2024), 내부자료

4 | 내부 의견수렴 결과 분석

1) IPA 분석

(1) 조사 개요

- 기 간: 2025. 7. 7.(월) ~ 7. 14.(월)
- 대 상: 김해문화관광재단 소속 직원
- 수집방법: 전체 직원 대상으로 온라인 설문조사
- 표본규모: 총139부
- 분석방법: 빈도·기술 분석, IPA(Importance-Performance Analysis)
- 조사내용: 조직 및 사업추진에 관한 내용
 - 설문조사 내용은 본부장 인터뷰를 통해 도출된 재단 내 조직, 인사, 사업 운영, 예산 등의 내용들을 참고하여 항목을 구성하였음
 - 조사항목은 조직체계, 인사인력, 사업운영, 재정·예산, 내부환경, 조직문화, 윤리경영 등 7개의 카테고리 구성하였음

<표 2-19> 설문조사 항목

구분	주요 내용	개수
조직체계	· 조직 구조가 업무 특성과 기능에 맞게 구성되어 있다. · 부서 간 협업과 소통 체계가 원활하다. · 조직의 권한과 책임이 명확히 구분되어 있다.	3개
인사인력	· 업무에 필요한 전문인력이 충분히 배치되어 있다. · 공정하고 투명한 인사 평가제도가 운영되고 있다. · 직원 역량 강화를 위한 교육 기회가 충분하다.	3개
사업운영	· 사업 기획과 실행 과정에서 구성원의 의견이 반영된다. · 사업의 목표와 성과가 명확히 설정되고 관리된다. · 외부 협력기관(시, 민간 등)과의 역할이 명확히 조율된다.	3개
재정·예산	· 예산이 사업 목적에 맞게 효율적으로 배분된다. · 예산 집행 과정이 투명하고 체계적으로 관리된다.	2개
내부환경	· 업무 공간, 복지, 시스템 등 근무환경이 개선되고 있다. · 업무량과 인력 간의 균형이 적절하다.	2개
조직문화	· 조직 내 의사소통은 수평적이고 자유롭다. · 구성원 간의 신뢰와 협력이 잘 이루어진다.	2개
윤리경영	· 조직 내 부패방지와 청렴을 위한 노력이 있다. · 조직 내 성희롱·성폭력 예방이 실시되고 있다. · 조직 내 인권경영 체계구축과 실행 노력이 있다.	3개
계		18개

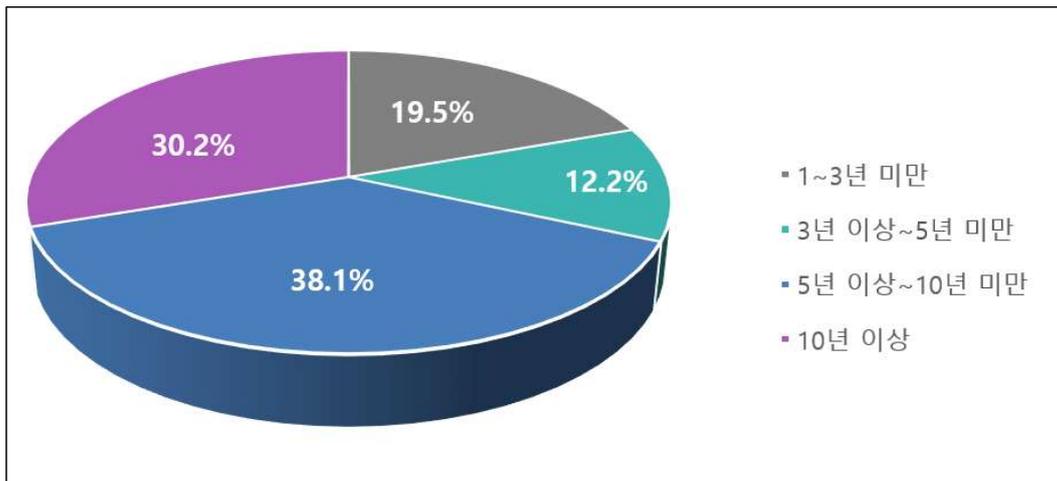
(2) 응답자 특성 분석

- 근무 기간은 1~3년 미만 27명(19.5%), 3년 이상~5년 미만 17명(12.2%), 5년 이상~10년 미만 53명(38.1%), 10년 이상 42명(30.2%)으로 나타남

<표 2-20> 근무년수별 응답자 현황

(단위: 명, %)

구분	빈도	구성비
1~3년 미만	27	19.5
3년 이상~5년 미만	17	12.2
5년 이상~10년 미만	53	38.1
10년 이상	42	30.2
합계	139	100.0



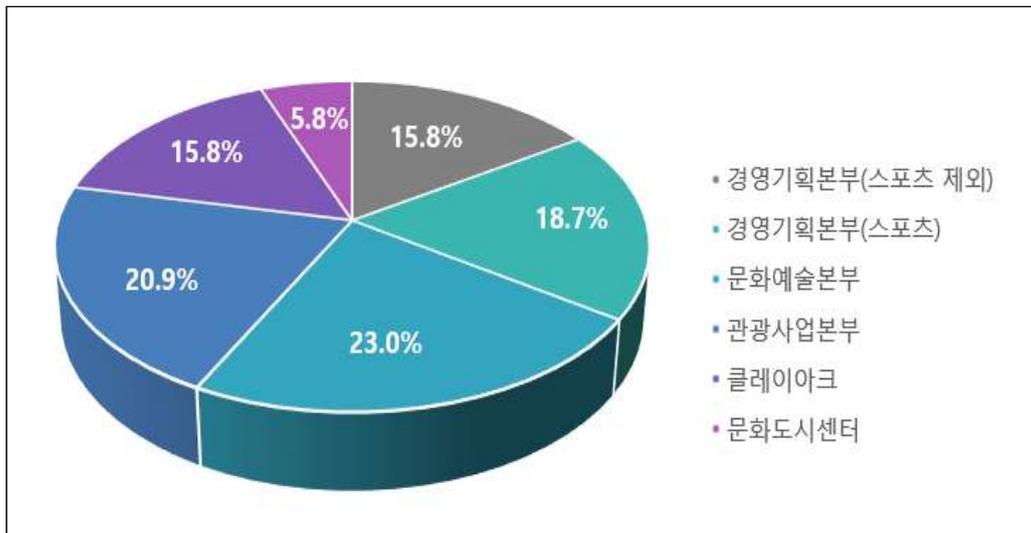
(그림 2-9) 근무년수별 응답자 현황

- 소속 업무 분야는 경영기획본부(스포츠 제외) 22명(15.8%), 경영기획본부(스포츠) 26명(18.7%), 문화예술본부 32명(23.0%), 관광사업본부 29명(20.9%), 클레이아크 22명(7.1%), 문화도시센터 8명(5.8%)으로 나타남

<표 2-21> 본부별 응답자 현황

(단위: 명, %)

구 분	빈도	구성비
경영기획본부 (스포츠 제외)	22	15.8
경영기획본부 (스포츠)	26	18.7
문화예술본부	32	23.0
관광사업본부	29	20.9
클레이아크	22	15.8
문화도시센터	8	5.8
합계	139	100.0



(그림 2-10) 본부별 응답자 현황

(3) 중요도·만족도의 기술통계 분석

- 중요도·만족도 분석(IPA)의 가독성을 위하여 측정 내용을 <표 2-22> 측정 내용의 항목 표현 예시와 같이 축약하여 제시함
- 중요도·만족도 분석(IPA)은 조직 구성원들이 인식하는 중요도(Importance)와 실제 경험한 만족도(Performance) 간의 차이를 비교·분석하여, 개선이 필요한 핵심 영역과 유지해야 할 강점 영역을 직관으로 도출할 수 있다는 점에서 IPA분석을 실시하였음

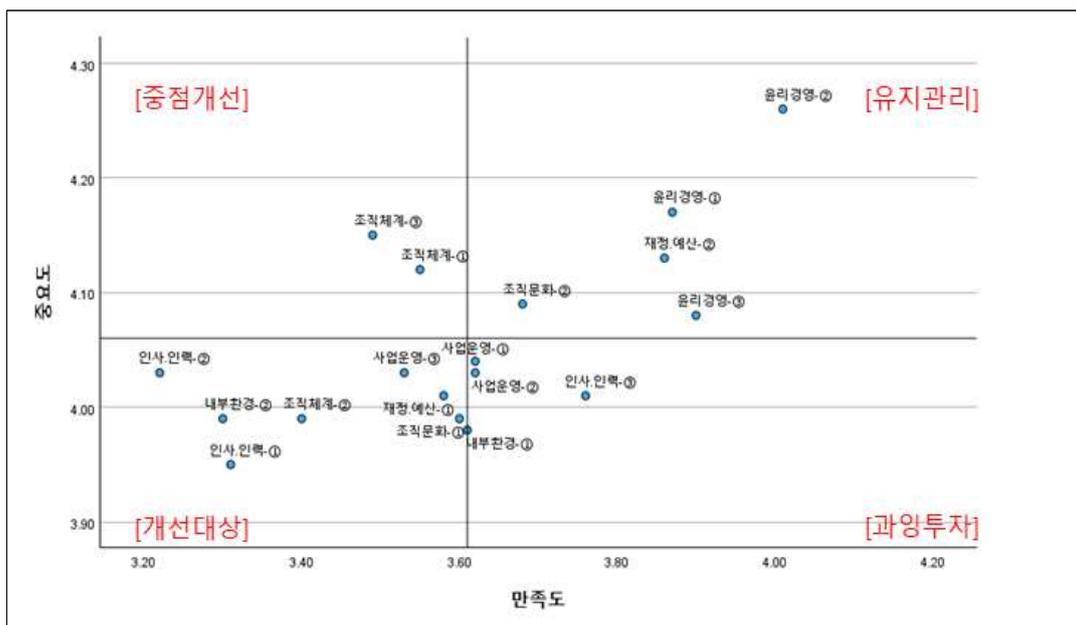
<표 2-22> 측정 내용의 항목 표현 예시

구분	측정내용	항목 표현
조직체계	업무 특성과 기능에 부합되는 조직구조 마련	조직체계-①
	원활한 부서 간 협업	조직체계-②
	조직의 권한과 책임의 명확화	조직체계-③
인사·인력	전문인력의 배치	인사·인력-①
	공정하고 투명한 인사 평가제도 운영	인사·인력-②
	역량 강화 교육 기회 제공	인사·인력-③
사업운영	사업 기획집행 과정에서의 의견 반영	사업운영-①
	성과 관리 체계의 명확성	사업운영-②
	외부 협력기관(시·민간 등)과의 역할 조율	사업운영-③
재정·예산	예산의 효율적 배분	재정·예산-①
	예산 집행의 투명성	재정·예산-②
내부환경	근무환경 개선	내부환경-①
	업무량과 인력 간 균형 확보	내부환경-②
조직문화	수평적 의사소통	조직문화-①
	구성원 간 신뢰협력	조직문화-②
윤리경영	청렴·부패방지 노력	윤리경영-①
	성희롱·성폭력 예방 체계	윤리경영-②
	인권경영 실행	윤리경영-③

- 중요도 측면에서는 ‘성희롱·성폭력 예방 체계’ 항목이 가장 높게 나타나, 직원들이 안전한 근무환경 조성을 핵심 요소로 인식하고 있음을 보여줌. 반면, ‘전문인력의 배치’ 항목은 가장 낮게 평가되어, 인력 배치의 적정성과 전문성 확보가 조직 운영의 취약 요인으로 드러남
- 만족도 측면에서는 ‘성희롱·성폭력 예방 체계’ 항목이 가장 높은 수준으로

평가되어 제도 운영에 대한 신뢰가 확인되었으나, ‘공정하고 투명한 인사 평가제도 운영’ 항목은 가장 낮게 나타나 인사제도의 공정성·투명성 강화가 시급한 개선 과제로 도출됨

- 중점개선 항목으로는 ‘조직의 권한과 책임의 명확화’, ‘업무 특성과 기능에 부합되는 조직구조 마련’ 등이 도출되어, 조직 설계와 역할 정립에 대한 체계적 개선 필요성이 확인됨
- 개선대상 항목으로는 ‘외부 협력기관(시·민간 등)과의 역할 조율’, ‘예산의 효율적으로 배분’, ‘수평적 의사소통과 원활한 부서 간 협업’, ‘공정한 인사 평가 제도 운영’, ‘업무량과 인력 간 균형 확보’, ‘전문인력 배치 및 근무환경 개선’ 등이 제시되어, 전반적인 인사·조직관리 및 내부 커뮤니케이션 구조의 보완 필요성이 도출됨
- 유지관리 항목은 ‘성희롱·성폭력 예방 체계’, ‘예산 집행의 투명성’, ‘청렴·부패방지 노력’, ‘인권경영 실행’, ‘구성원 간 신뢰·협력’ 등이 포함되어, 재단이 이미 확보한 조직문화·윤리경영 기반은 긍정적으로 평가됨
- 과잉투자 항목은 ‘사업 기획·집행 과정에서의 의견 반영’, ‘성과 관리 체계의 명확성’ 등이 포함되어, 일부 항목이 과도하게 강조되고 있음을 보여줌. 이는 조직 자원의 재배분과 우선순위 조정을 통해 효율성을 높일 필요가 있음을 시사함



(그림 2-11) 전체직원의 IPA 결과

<표 2-23> 중요도·만족도 평가 순위

구분	측정내용	중요도	순위	만족도	순위
조직체계	업무 특성과 기능에 부합되는 조직구조 마련	4.12	5	3.55	12
	원활한 부서 간 협업	3.99	14	3.40	15
	조직의 권한과 책임의 명확화	4.15	3	3.49	14
인사·인력	전문인력의 배치	3.95	18	3.31	16
	공정하고 투명한 인사 평가제도 운영	4.03	9	3.22	18
	역량 강화 교육 기회 제공	4.01	12	3.76	5
사업운영	사업 기획·집행 과정에서의 의견 반영	4.04	8	3.62	7
	성과 관리 체계의 명확성	4.03	9	3.62	7
	외부 협력기관(시·민간 등)과의 역할 조율	4.03	9	3.53	13
재정·예산	예산의 효율적 배분	4.01	12	3.58	11
	예산 집행의 투명성	4.13	4	3.86	4
내부환경	근무환경 개선	3.98	17	3.61	9
	업무량과 인력 간 균형 확보	3.99	14	3.30	17
조직문화	수평적 의사소통	3.99	14	3.60	10
	구성원 간 신뢰·협력	4.09	6	3.68	6
윤리경영	청렴·부패방지 노력	4.17	2	3.87	3
	성희롱·성폭력 예방 체계	4.26	1	4.01	1
	인권경영 실행	4.08	7	3.90	2

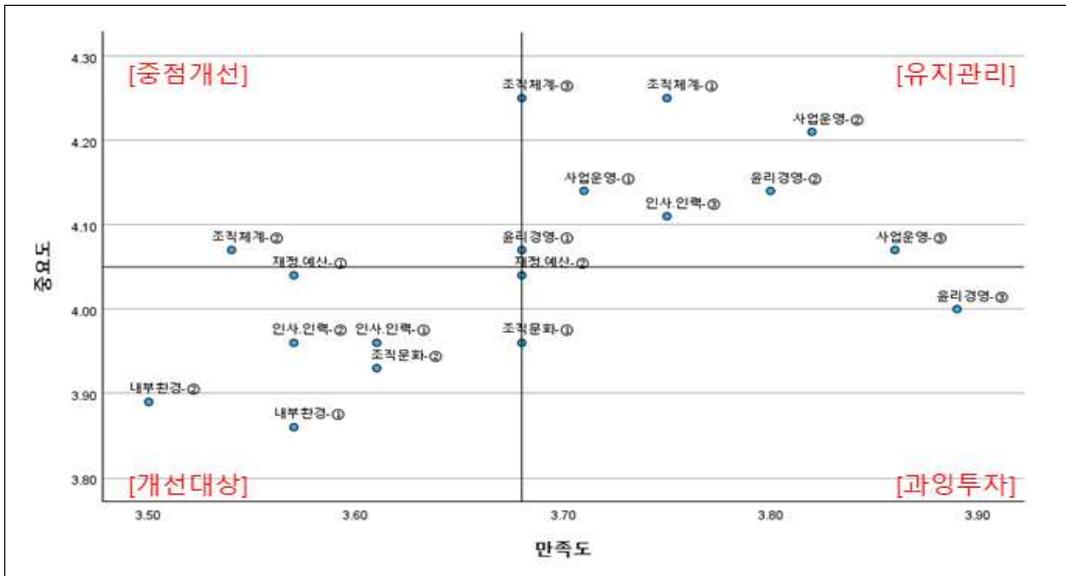
(4) 근무년수별 중요도·만족도 분석

- 조직체계, 인사·인력, 사업운영, 재정·예산, 내부환경, 조직문화 및 윤리경영의 세부항목별 중요도 및 만족도의 전체 직원과 근무년수별 평균값은 다음과 같음

<표 2-24> 전체 직원과 근무년수에 따른 중요도·만족도 평가

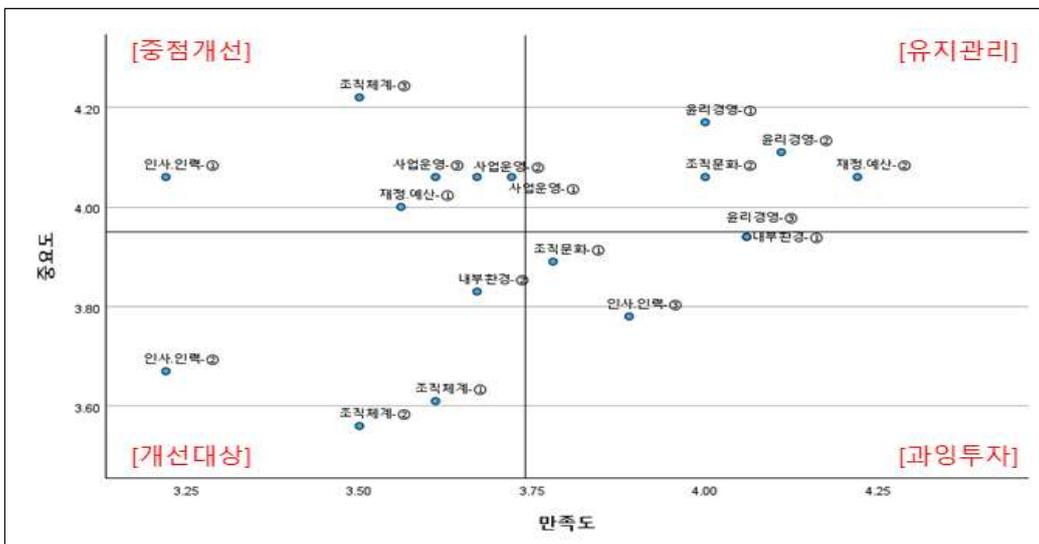
구분	중요도					만족도				
	전체 직원	1~3년	3~5년	5~10년	10년 이상	전체 직원	1~3년	3~5년	5~10년	10년 이상
조직체계-①	4.12	4.25	3.61	4.02	3.81	3.55	3.75	3.61	3.41	3.23
조직체계-②	3.99	4.07	3.56	3.98	3.58	3.40	3.54	3.50	3.24	3.16
조직체계-③	4.15	4.25	4.22	4.09	3.84	3.49	3.68	3.50	3.31	3.26
인사·인력-①	3.95	3.96	4.06	4.00	3.53	3.31	3.61	3.22	3.06	3.16
인사·인력-②	4.03	3.96	3.67	4.06	3.63	3.22	3.57	3.22	3.06	2.91
인사·인력-③	4.01	4.11	3.78	3.96	3.65	3.76	3.75	3.89	3.65	3.51
사업운영-①	4.04	4.14	4.06	3.93	3.72	3.62	3.71	3.72	3.50	3.33
사업운영-②	4.03	4.21	4.06	3.87	3.72	3.62	3.82	3.67	3.46	3.33
사업운영-③	4.03	4.07	4.06	3.93	3.74	3.53	3.86	3.61	3.28	3.28
재정·예산-①	4.01	4.04	4.00	3.85	3.81	3.58	3.57	3.56	3.41	3.49
재정·예산-②	4.13	4.04	4.06	4.00	4.00	3.86	3.68	4.22	3.70	3.65
내부환경-①	3.98	3.86	3.94	4.00	3.67	3.61	3.57	4.06	3.50	3.26
내부환경-②	3.99	3.89	3.83	3.98	3.77	3.30	3.50	3.67	3.15	2.91
조직문화-①	3.99	3.96	3.89	4.09	3.56	3.60	3.68	3.78	3.59	3.16
조직문화-②	4.09	3.93	4.06	4.22	3.65	3.68	3.61	4.00	3.52	3.47
윤리경영-①	4.17	4.07	4.17	4.13	3.91	3.87	3.68	4.00	3.83	3.63
윤리경영-②	4.26	4.14	4.11	4.28	3.91	4.01	3.80	4.11	3.87	3.88
윤리경영-③	4.08	4.00	3.94	4.06	3.98	3.90	3.89	4.06	3.81	3.58
합계	73.05	72.95	71.08	72.45	67.48	64.91	66.27	67.4	62.35	60.2
평균	4.06	4.05	3.95	4.03	3.75	3.61	3.68	3.74	3.46	3.34

- 3년 미만 직원의 중요도·만족도 분석(IPA) 결과, 중점개선이 필요한 내용은 ‘조직의 권한과 책임의 명확화’, ‘청렴·부패방지 노력’, ‘원활한 부서 간 협업’ 등으로 나타남



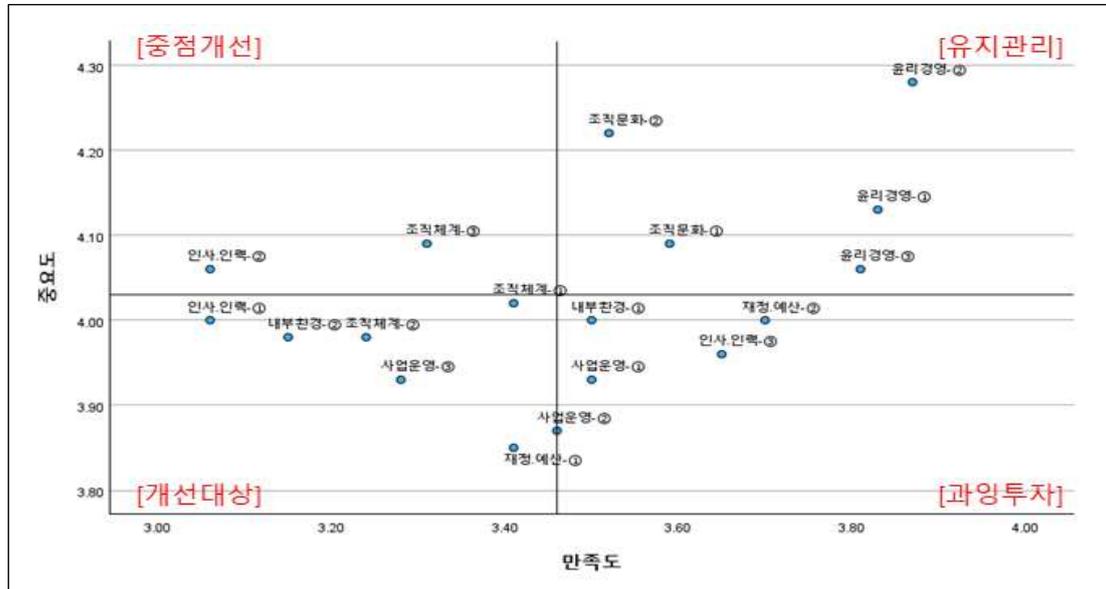
(그림 2-12) 3년 미만 직원의 IPA 결과

- 3년 이상~5년 미만 직원의 중요도·만족도 분석(IPA) 결과, 중점개선이 필요한 내용은 ‘조직의 권한과 책임의 명확화’, ‘사업 기획·집행 과정에서의 의견 반영’, ‘성과관리 체계의 명확성’, ‘외부 협력기관(시·민간 등)과의 역할 조율’, ‘예산의 효율적 배분’, ‘전문인력의 배치’ 등으로 나타남



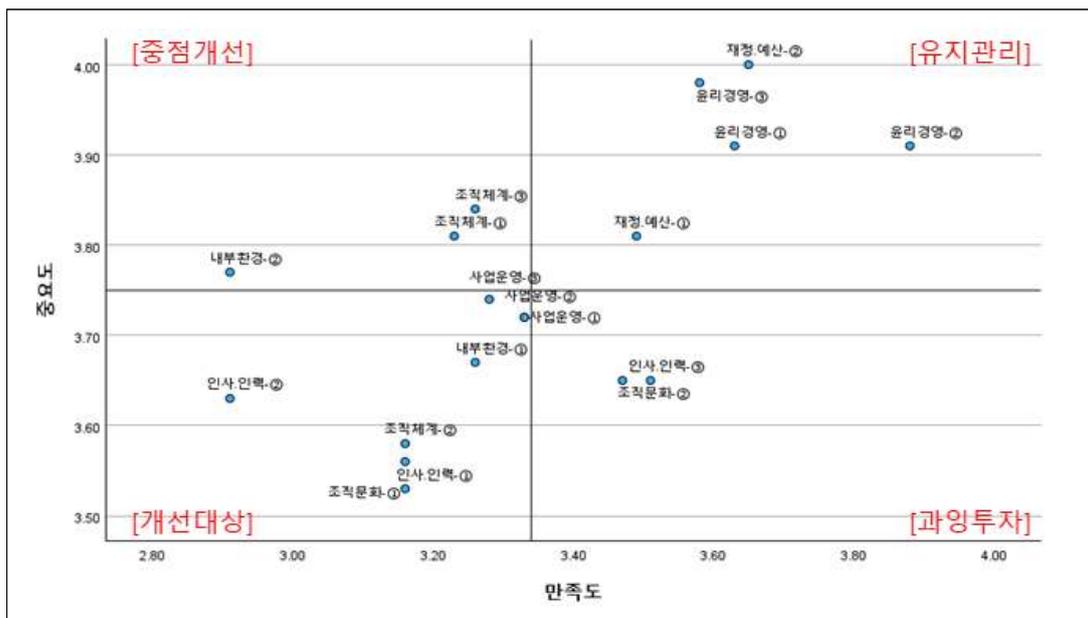
(그림 2-13) 3년 이상~5년 미만 직원의 IPA 결과

- 5년 이상~10년 미만 직원의 중요도·만족도 분석(IPA) 결과, 중점개선 내용은 ‘조직의 권한과 책임의 명확화’, ‘공정하고 투명한 인사 평가제도 운영’ 등으로 나타남



(그림 2-14) 5년 이상~10년 미만 직원의 IPA 결과

- 10년 이상 직원의 중요도·만족도 분석(IPA) 결과, 중점개선 내용은 ‘조직의 권한과 책임의 명확화’, ‘업무 특성과 기능에 부합되는 조직구조 마련’, ‘업무량과 인력 간 균형 확보’ 등으로 나타남



(그림 2-15) 10년 이상 직원의 IPA 결과

(5) 본부별 중요도·만족도 분석

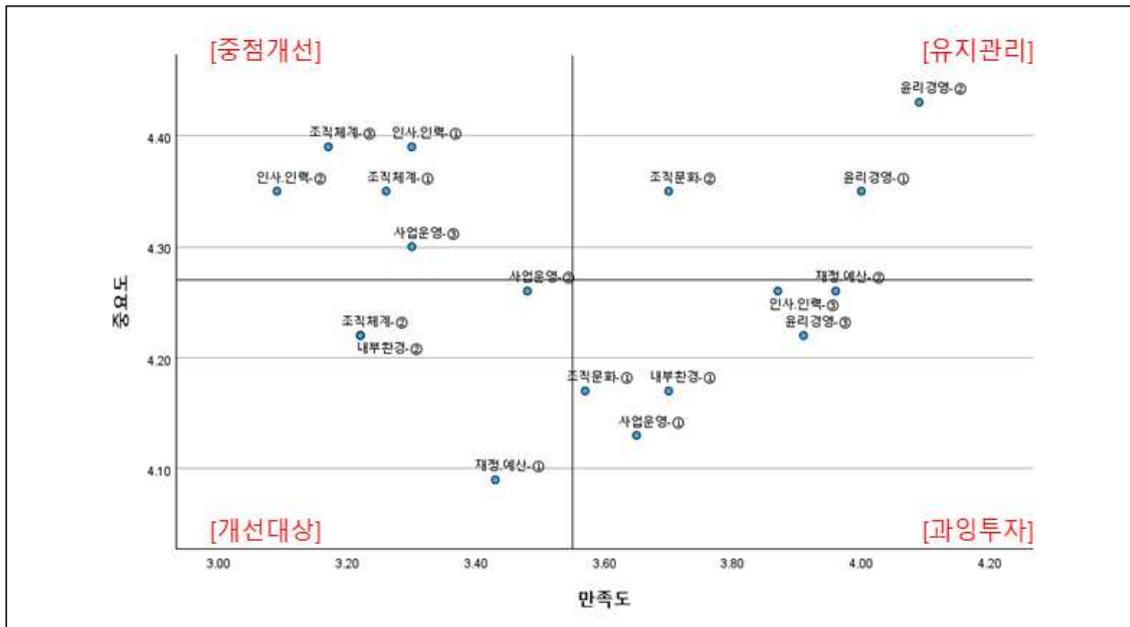
- 조직체계, 인사인력, 사업운영, 재정·예산, 내부환경, 조직문화 및 윤리경영의 세부항목별 중요도 및 만족도의 전체직원과 본부 업무별 평균값은 다음과 같음

<표 2-25> 본부 업무에 따른 중요도·만족도 평가 비교

구분	중요도							만족도						
	전체 직원	①	②	③	④	⑤	⑥	전체 직원	①	②	③	④	⑤	⑥
조직체계-①	4.12	4.35	4.19	3.94	3.93	3.78	2.67	3.55	3.26	3.85	3.24	3.43	3.61	2.33
조직체계-②	3.99	4.22	4.07	3.82	3.87	3.61	2.56	3.40	3.22	3.85	3.12	3.37	3.04	2.33
조직체계-③	4.15	4.39	4.19	4.00	3.83	3.83	3.11	3.49	3.17	3.81	3.12	3.40	3.43	2.78
인사인력-①	3.95	4.39	3.74	3.88	3.70	3.83	2.22	3.31	3.30	3.59	2.94	3.17	3.26	2.22
인사인력-②	4.03	4.35	3.78	3.70	4.00	3.87	3.00	3.22	3.09	3.56	2.76	3.13	3.22	2.44
인사인력-③	4.01	4.26	3.93	3.73	3.90	3.74	3.11	3.76	3.87	3.93	3.45	3.73	3.35	2.78
사업운영-①	4.04	4.13	3.96	3.76	3.87	3.91	3.22	3.62	3.65	3.70	3.36	3.57	3.35	2.67
사업운영-②	4.03	4.26	4.00	3.76	3.87	3.83	2.89	3.62	3.48	3.81	3.39	3.40	3.57	2.67
사업운영-③	4.03	4.30	3.93	3.64	3.97	3.87	3.00	3.53	3.30	3.81	3.09	3.50	3.57	2.56
재정·예산-①	4.01	4.09	3.81	3.91	3.93	3.96	2.44	3.58	3.43	3.78	3.36	3.43	3.57	2.33
재정·예산-②	4.13	4.26	4.04	4.06	3.87	3.91	3.00	3.86	3.96	3.78	3.67	3.77	3.61	2.89
내부환경-①	3.98	4.17	3.85	3.67	4.00	3.83	2.67	3.61	3.70	3.67	3.30	3.67	3.22	2.78
내부환경-②	3.99	4.22	3.74	3.97	3.87	3.70	2.78	3.30	3.22	3.74	2.85	3.20	3.17	2.33
조직문화-①	3.99	4.17	3.78	3.79	3.83	3.96	2.89	3.60	3.57	3.78	3.30	3.53	3.43	2.56
조직문화-②	4.09	4.35	3.93	3.79	3.97	3.96	3.00	3.68	3.70	3.85	3.33	3.67	3.48	2.56
윤리경영-①	4.17	4.35	4.04	3.85	4.07	4.04	3.22	3.87	4.00	3.74	3.64	3.97	3.61	2.56
윤리경영-②	4.26	4.43	3.96	4.09	4.07	4.13	3.44	4.01	4.09	4.00	3.76	3.97	3.74	3.00
윤리경영-③	4.08	4.22	3.78	3.76	4.03	4.00	3.44	3.90	3.91	3.96	3.52	4.00	3.61	2.89
평균	4.06	4.27	3.93	3.84	3.92	3.88	2.93	3.61	3.55	3.79	3.29	3.55	3.44	2.59

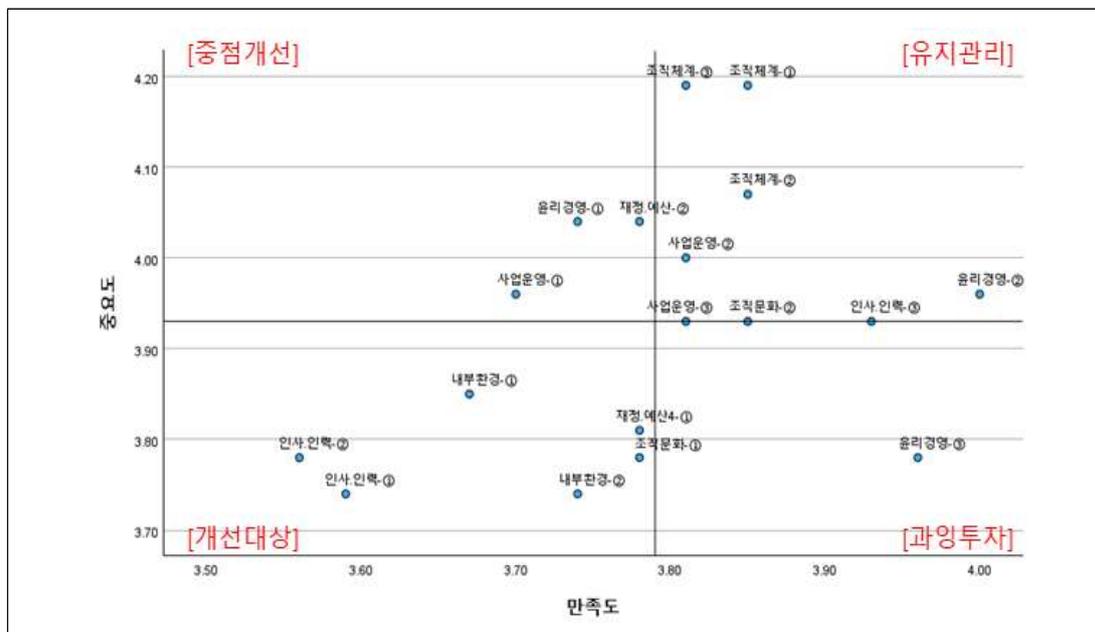
주) ① 경영기획본부(스포츠제외), ② 경영기획본부(스포츠), ③ 문화예술본부, ④ 관광사업본부, ⑤ 클레이아크김해, ⑥ 문화도시센터

- 경영기획본부(스포츠 제외) 직원의 중요도·만족도 분석(IPA) 결과, 중점개선 내용은 ‘업무 특성과 기능에 부합되는 조직구조 마련’, ‘조직의 권한과 책임의 명확화’, ‘전문인력의 배치’, ‘공정하고 투명한 인사 평가제도 운영’, ‘외부 협력기관과의 역할 조율’ 등으로 나타남



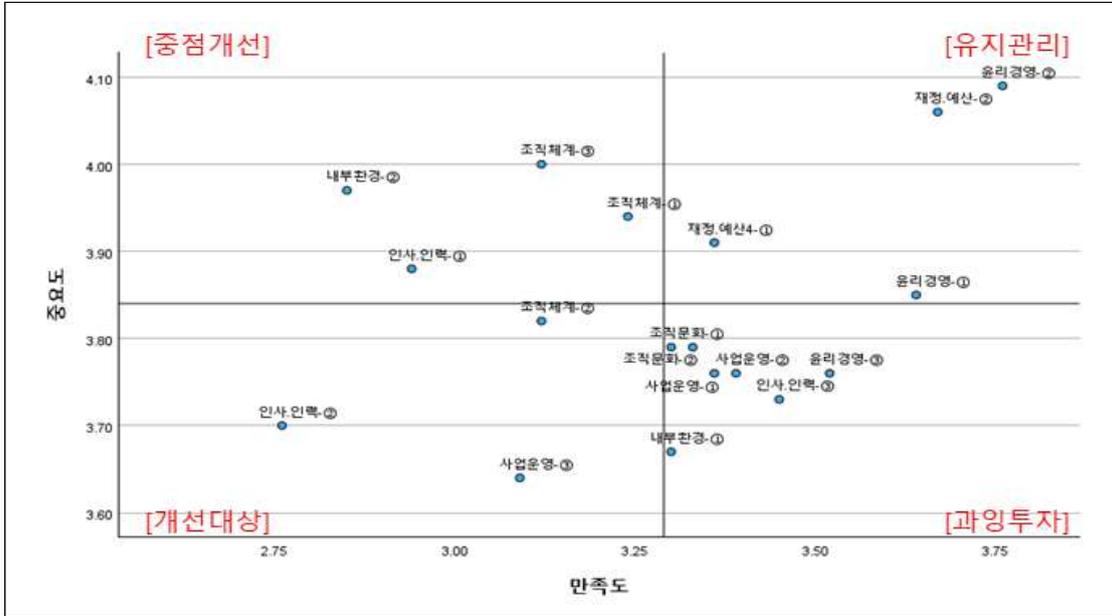
(그림 2-16) 경영기획본부(스포츠 제외) 직원의 IPA 결과

- 경영기획본부(스포츠) 직원의 중요도·만족도 분석(IPA) 결과, 중점개선 내용은 ‘사업 기획·집행 과정에서의 의견 반영’, ‘예산 집행의 투명성’, ‘청렴·부패방지 노력’ 등으로 나타남



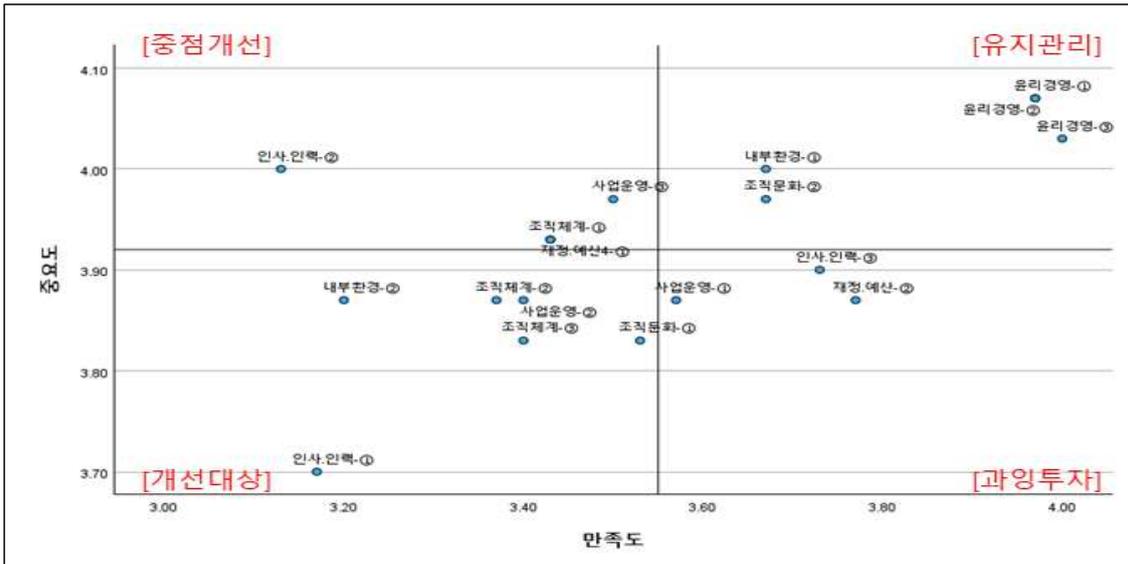
(그림 2-17) 경영기획본부(스포츠) 직원의 IPA 결과

- 문화예술본부 직원의 중요도·만족도 분석(IPA) 결과, 중점개선 내용은 ‘업무 특성과 기능에 부합되는 조직구조 마련’, ‘조직의 권한과 책임의 명확화’, ‘전문인력의 배치’, ‘업무량과 인력 간 균형 확보’ 등으로 나타남



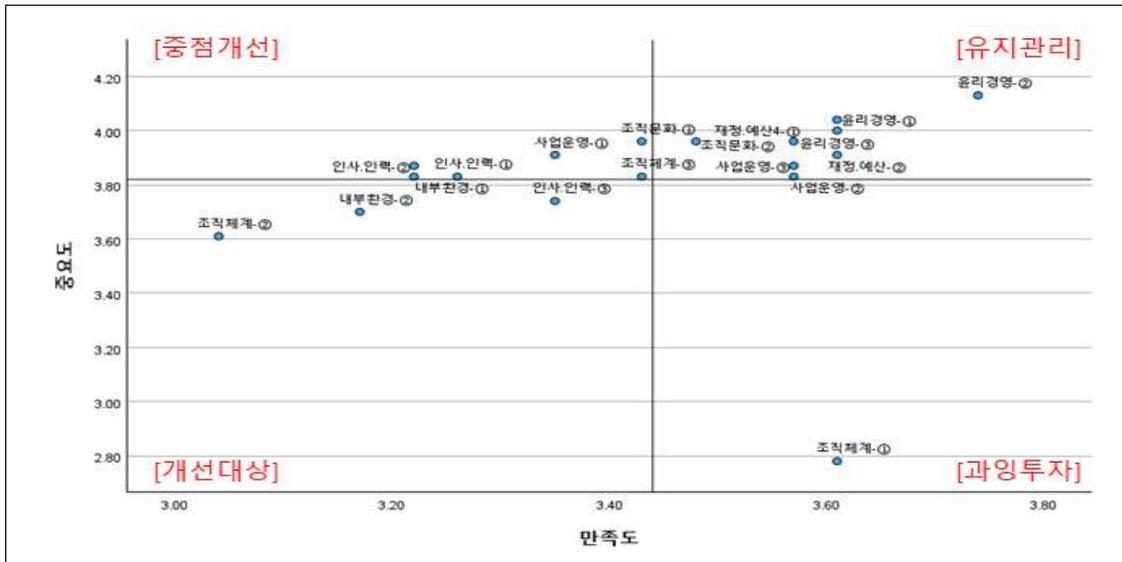
(그림 2-18) 문화예술본부 직원의 IPA 결과

- 관광사업본부 직원의 중요도·만족도 분석(IPA) 결과, 중점개선 내용은 ‘업무 특성과 기능에 부합되는 조직구조 마련’, ‘외부 협력기관과의 역할 조율’, ‘예산의 효율적 배분’, ‘공정하고 투명한 인사 평가제도 운영’ 등으로 나타남



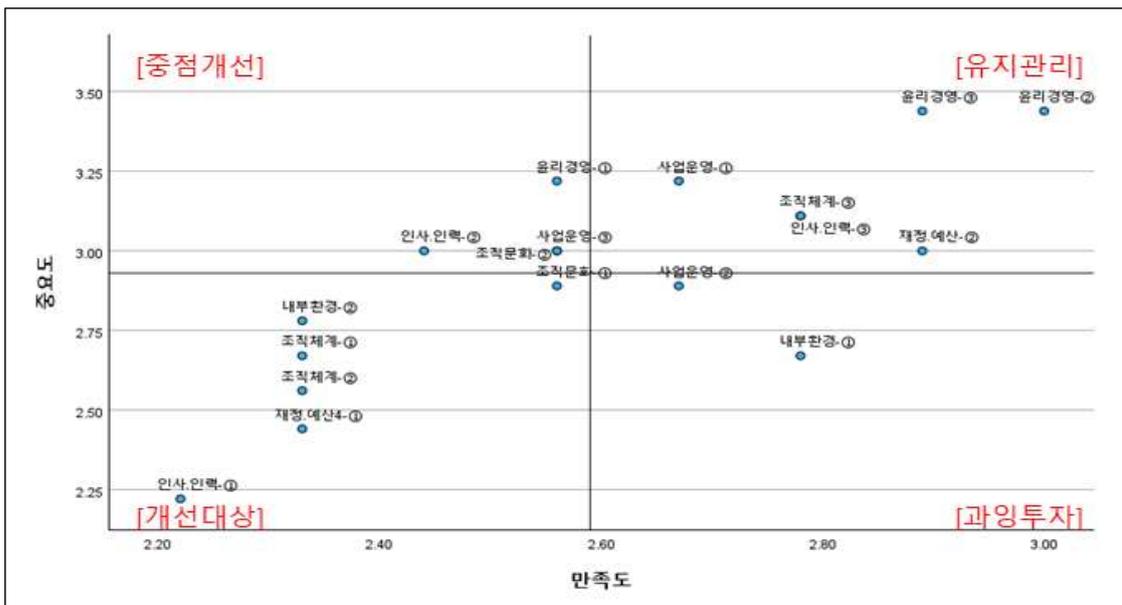
(그림 2-19) 관광사업본부 직원의 IPA 결과

- 클레이아크김해미술관 직원의 중요도·만족도 분석(IPA) 결과, 중점개선 내용은 ‘조직의 권한과 책임의 명확화’, ‘전문인력의 배치’, ‘공정하고 투명한 인사 평가제도 운영’, ‘사업 기획·집행 과정에서의 의견 반영’, ‘근무환경 개선’, ‘수평적 의사소통’ 등으로 나타남



(그림 2-20) 클레이아크김해미술관 직원의 IPA 결과

- 문화도시센터 직원의 중요도·만족도 분석(IPA) 결과, 중점개선 내용은 ‘공정하고 투명한 인사 평가제도 운영’, ‘외부 협력기관과의 역할 조율’, ‘수평적 의사소통’, ‘구성원 간 신뢰·협력’, ‘청렴·부패방지 노력’ 등으로 나타남



(그림 2-21) 문화도시센터 직원의 IPA 결과

(6) IPA 결과 종합

- IPA 분석 결과 중점 개선사항을 살펴보면, 조직의 권한과 책임의 명확화(조직체계-③), 업무 특성과 기능에 부합되는 조직구조 마련(조직체계-①) 과 공정하고 투명한 인사 평가제도 운영(인사인력-②)의 순으로 나타남

<표 2-26> 중점개선 사항 요약

구분	항목표현	전체	근무년수				소속 업무 분야					
			A	B	C	D	①	②	③	④	⑤	⑥
조직체계	조직체계-①	●				●	●		●	●		
	조직체계-②		●									
	조직체계-③	●		●	●	●	●		●		●	
인사·인력	인사·인력-①			●			●		●		●	
	인사·인력-②				●		●			●	●	●
	인사·인력-③											
사업운영	사업운영-①			●					●			●
	사업운영-②			●								
	사업운영-③			●			●			●		●
재정·예산	재정·예산-①			●							●	
	재정·예산-②								●			
내부환경	내부환경-①											●
	내부환경-②					●			●			
조직문화	조직문화-①											●
	조직문화-②											●
윤리경영	윤리경영-①								●			●
	윤리경영-②											
	윤리경영-③											

주1) A: 1~3년 미만, B: 3년 이상~5년 미만, C: 5년 이상~10년 미만, D: 10년 이상

주2) ①: 경영기획본부(스포츠 제외), ②: 경영기획본부(스포츠), ③: 문화예술본부, ④: 관광산업본부, ⑤: 클레이아크, ⑥: 문화도시센터

- 개선대상은 원활한 부서 간 협업(조직체계-②), 전문인력의 배치(인사인력-①)와 업무량과 인력 간 균형 확보(내부환경-②) 순으로 나타남

<표 2-27> IPA 결과에서 개선대상 요약

구분	항목표현	전체	근무년수				소속 업무 분야					
			A	B	C	D	①	②	③	④	⑤	⑥
조직체계	조직체계-①			●	●							●
	조직체계-②	●		●	●	●	●		●	●	●	●
	조직체계-③									●		
인사·인력	인사·인력-①	●	●		●	●		●		●		●
	인사·인력-②	●	●	●		●		●	●			
	인사·인력-③										●	
사업운영	사업운영-①					●						
	사업운영-②					●	●			●		
	사업운영-③	●			●	●			●			
재정·예산	재정·예산-①	●	●		●		●	●				●
	재정·예산-②											
내부환경	내부환경-①		●			●	●	●				
	내부환경-②	●	●	●	●			●		●	●	●
조직문화	조직문화-①	●				●		●		●		●
	조직문화-②		●									
윤리경영	윤리경영-①											
	윤리경영-②											
	윤리경영-③											

주1) A: 1~3년 미만, B: 3년 이상~5년 미만, C: 5년 이상~10년 미만, D: 10년 이상

주2) ①: 경영기획본부(스포츠 제외), ②: 경영기획본부(스포츠), ③: 문화예술본부, ④: 관광산업본부, ⑤: 클레이아크, ⑥: 문화도시센터

- 과잉투자 항목은 역량 강화 교육 기회 제공(인사인력-③), 사업 기획·집행 과정에서의 의견 반영(사업운영-①)과 근무환경 개선(내부환경-①)의 순으로 나타남

<표 2-28> IPA 결과에서 과잉투자 요약

구분	항목표현	전체	근무년수				소속 업무 분야						
			A	B	C	D	①	②	③	④	⑤	⑥	
조직체계	조직체계-①											●	
	조직체계-②												
	조직체계-③												
인사·인력	인사·인력-①												
	인사·인력-②												
	인사·인력-③	●		●	●	●	●			●	●		
사업운영	사업운영-①	●			●		●			●	●		
	사업운영-②	●								●			●
	사업운영-③												
재정·예산	재정·예산-①												
	재정·예산-②				●		●				●		
내부환경	내부환경-①			●	●		●			●			●
	내부환경-②												
조직문화	조직문화-①			●			●			●			
	조직문화-②						●			●			
윤리경영	윤리경영-①												
	윤리경영-②												
	윤리경영-③		●					●	●	●			

주1) A: 1~3년 미만, B: 3년 이상~5년 미만, C: 5년 이상~10년 미만, D: 10년 이상

주2) ①: 경영기획본부(스포츠 제외), ②: 경영기획본부(스포츠), ③: 문화예술본부, ④: 관광산업본부, ⑤: 클레이아크, ⑥: 문화도시센터

- 유지관리 항목은 성희롱·성폭력 예방 체계(윤리경영-②), 청렴·부패방지 노력(윤리경영-①), 인권경영 실행(윤리경영-③) 순으로 나타남

<표 2-29> IPA 결과에서 유지관리 요약

구분	항목표현	전체	근무년수				소속 업무 분야					
			A	B	C	D	①	②	③	④	⑤	⑥
조직체계	조직체계-①		●					●				
	조직체계-②							●				
	조직체계-③							●				●
인사·인력	인사·인력-①											
	인사·인력-②											
	인사·인력-③		●									●
사업운영	사업운영-①		●									●
	사업운영-②		●					●			●	
	사업운영-③		●								●	
재정·예산	재정·예산-①					●			●		●	
	재정·예산-②	●		●		●			●		●	●
내부환경	내부환경-①									●		
	내부환경-②											
조직문화	조직문화-①				●							
	조직문화-②	●		●	●		●			●	●	
윤리경영	윤리경영-①	●		●	●	●	●		●	●	●	
	윤리경영-②	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	윤리경영-③	●		●	●	●				●	●	●

주1) A: 1~3년 미만, B: 3년 이상~5년 미만, C: 5년 이상~10년 미만, D: 10년 이상

주2) ①: 경기기획본부(스포츠 제외), ②: 경기기획본부(스포츠), ③: 문화예술본부, ④: 관광산업본부, ⑤: 클레이크, ⑥: 문화도시센터

(7) 시사점

- IPA 분석 결과, 직원들은 시설 운영 및 사업 집행 역량에는 대체로 만족하고 있으나, 조직의 권한과 책임의 명확화, 업무 특성과 기능에 부합되는 조직 구조 마련, 내부 의사소통 및 외부 협력체계 마련 등은 개선이 시급한 과제로 인식하고 있음
 - 문화예술본부: 조직의 권한책임 명확화, 업무 특성에 맞는 조직구조, 업무량-인력 간 균형, 전문인력 배치가 중점 개선 항목으로 도출됨
 - 관광사업본부: 공정·투명한 인사평가, 외부 협력기관과의 역할 조율, 업무 특성에 맞는 조직구조, 예산의 효율적 배분 요구가 큼
 - 클레이아크김해미술관: 수평적·자유로운 의사소통, 권한책임 명확화, 기획·집행 과정에서의 구성원 의견 반영, 전문인력 배치, 근무환경 개선, 공정한 인사 평가제도 운영이 중점 개선 과제임
 - 문화도시센터: 청렴·부패방지 노력, 외부 협력기관과의 역할 조율, 구성원 간 신뢰·협력, 공정·투명한 인사평가 제도 운영이 중점 개선이 필요하다고 나타남
- 이는 김해문화관광재단이 단순한 사업 집행 중심 구조에서 벗어나, 기획·정책 기능 강화, 내부 협업 문화 정착, 외부 네트워크 조정 역량 확보를 통해 전략적 플랫폼 조직으로 전환해야 함을 보여줌
- 따라서 향후 조직 개편 및 기능 재정비 과정에서는 직원들이 요구하는 구조적 개선사항을 반영하여, 사업 집행력과 전략기획 역량이 균형을 이루는 지속가능한 조직 체계를 구축하는 것이 핵심 과제로 제기됨

2) 재단 본부장 인터뷰

(1) 조사개요

- 기간: 2025. 4. 24.(목) ~ 4. 30.(수)
- 대상: 사업 본부장
- 목적: 조직 운영 전반에 대한 전략적 진단을 위하여 각 사업 본부장을 대상으로 심층 인터뷰를 실시하였음
- 내용: 주요 내용은 조직구조, 인력운영, 사업실행, 시설관리, 예산운영, 향후 발전방향 등 중심

(2) 주요결과 분석

① 조직구조 및 기능 운영

- 다수 본부에서 기능과 조직 간 혼재 문제, 정책·전략기획 기능 부재, 조직 간 경계와 협업 부재 등이 지적되었음
 - 기능 혼재의 경우, 공연기획과 시설운영 기능이 문화예술본부 내 또는 본부 간에 분산되어 있으며, 일부 시설관리 기능이 경영기획본부로 이관될 필요성이 제기되었음
 - 정책·전략기획 기능은 전 본부 공통의 문제의식으로, 특히 문화예술본부와 문화도시센터는 정책사업 기획과 평가 기능의 신설 필요성을 강조하였음
 - 조직 간 경계와 관련해, 문화와 관광 부문의 성격 차이로 이질감이 존재하며, 본부 간 순환 보직이나 협업이 원활하지 않아 증장기적으로 기능 분리 운영의 필요성까지 언급되었음

② 인력 운영 및 근무여건

- 정원 대비 인력 부족, 탄력근무제 도입 필요성, 직무 기반 인사제도의 미비 등의 의견이 있었음
 - 인력 부족 문제는 전 부서에서 공통적으로 제기되었으며, 현원 부족 및 직무 불일치로 인한 운영 부담을 호소함. 특히, 학예사 등 전문인력이 경영지원 업무에 투입되는 구조적 문제가 나타났음
 - 공연·축제·관광시설 운영의 특성상 야간·주말 근무가 빈번하여, 부서별 탄력근무제 도입 필요성이 제기되었음

- 전담 인력 없이 다기능 업무를 수행하는 경우가 많아, 직무 중심의 배치와 보직관리 체계 전환 필요성이 강조되었음

③ 사업 운영 및 재정

- 재단의 사업 운영은 고유 정책사업 부족, 사업 연속성 미흡, 예산 운영의 한계가 문제로 지적되었음
 - 재단의 자율 기획사업이 부족하고, 위탁반복사업 위주로 운영되어 대표 정책사업이 부재하다는 의견이 있었음
 - 문화도시사업 종료 이후 축적된 정책자산이 후속 조직 운영에 계승되도록 빠른 구체적 방안 마련이 되어야 한다는 의견이 있었음
 - 예산의 경우, 수익성과 공공성의 균형이 미흡하고, 홍보·마케팅 예산의 절대적 부족, 부서별 예산 대비 기능 이원화 등의 문제점이 지적되었음

④ 시설 관리 및 운영

- 시설관리 및 운영 부분에서는 운영주체 불일치와 전문성 기반 운영 미흡이 공통적으로 지적되었음
 - 문화예술시설(문화의전당, 서부문화센터)과 관광시설(가야테마파크, 천문대, 레일파크 등)이 서로 다른 본부에 소속되어, 운영 기준이나 전략이 일관되지 않아 통합 관리 필요성이 제기됨
 - 미술관의 경우 학술연구 기능이 중요한데도, 지역 콘텐츠 아카이빙이나 연구 성과가 성과지표(KPI)에 반영되지 않아 구조적 한계가 있었음

⑤ 발전 방향 및 개선 제안

- 본부장들은 공통적으로 기획기능 강화, 대표사업 개발, 자율성과 독립성 확보, 조직 간 벽 해소 및 협업 강화를 주요 개선 방향으로 제시하였음
 - 기획기능 강화 측면에서, 정책기획 전담조직 신설과 문화사업팀 신설, 영상미디어팀 통합을 통한 교육정책 기능 이원화 필요성을 제안하였음
 - 자율성과 독립성 측면에서는 클레이아크김해미술관이 미술관 기능 강화를 위해 일정 수준의 예산, 조직, 정책 운영 자율성이 필요하다는 점과 학예사 등 전문인력 배치 및 경력 경로 설계 필요성이 강조되었음
 - 협업 강화와 관련해, 융복합 및 공동기획의 중요성이 높아지고 있으므로,

특히 관광사업본부는 통합마케팅·공동기획 등 부서 간 협업 체계 구축이 핵심이라는 의견이 제기되었음

○ 본부장 인터뷰 주요 내용을 요약하면 <표 2-30>과 같음

<표 2-30> 본부장 인터뷰 주요내용

분야	핵심 내용
01. 조직·기능 운영	<ul style="list-style-type: none"> · 기능·조직 혼재 · 전략기획 부재 · 문화·관광 협업 미흡
02. 인력·근무여건	<ul style="list-style-type: none"> · 인력 부족 및 직무 불일치 · 탄력근무제 필요 · 직무 중심 인사 체계 미비
03. 사업·재정	<ul style="list-style-type: none"> · 고유 정책사업 부재 · 사업 연속성 미흡 · 예산·홍보마케팅 한계
04. 시설운영	<ul style="list-style-type: none"> · 시설 관리주체 불일치 · 전문성 기반 운영 미흡
05. 개선·제안	<ul style="list-style-type: none"> · 기획기능 강화 · 대표사업 개발 · 자율성 확보 · 부서 간 협업 강화

(3) 시사점

- 김해문화관광재단은 고유 목적사업을 추진함에 있어 전략적 정책기획 기능이 부재하므로, 정책기획 업무를 전담할 수 있는 조직 신설이 필요함
- 출범 1주년을 맞아, 문화·관광·예술 기능을 유기적으로 통합 운영하기 위해 기능별 역할을 명확히 한 조직 개편이 요구됨
- 직무 중심 인사관리체계로 전환하고, 축제 및 대표 브랜드사업을 전담할 조직을 신설하여 실행력과 전문성을 강화해야 함
- 각 본부의 고유 기능과 특성에 맞는 중장기 사업 포트폴리오와 단계별 실행 로드맵 수립함으로써, 재단 운영의 지속성과 전략적 방향성을 확보할 필요가 있음

3) 직원 IPA 분석 및 본부장 인터뷰 결과 비교

- 직원 IPA 분석 결과 및 본부장 인터뷰 결과를 종합해서 개선과제를 도출한 결과는 <표 2-31>과 같음

<표 2-31> 직원 및 본부장 의견 결과 비교

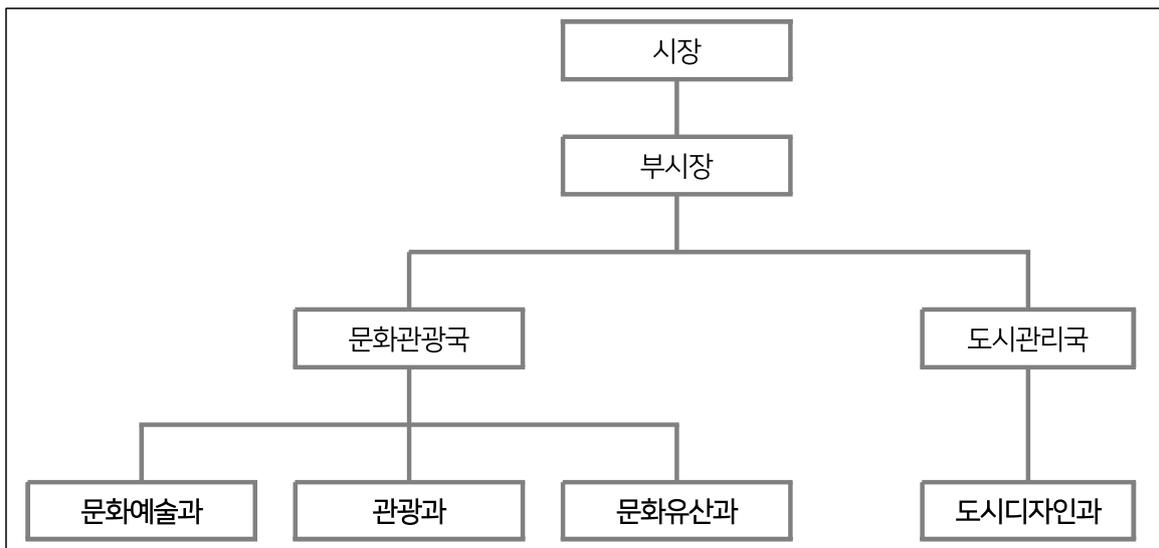
구분	직원 IPA 결과	본부장 인터뷰 결과	공통 개선과제
조직 구조	<ul style="list-style-type: none"> · 조직 권한·책임 불명확 · 기능 혼재로 인한 혼란 · 부서 간 협업 미흡 	<ul style="list-style-type: none"> · 기능·조직 혼재 · 정책기획 부재 · 문화·관광 협업 어려움 	<ul style="list-style-type: none"> · 기능 중심 조직 정렬 및 전략기획 조직 신설 · 문화·관광 기능 간 조정 및 장기적 분화 검토
기획·정책 기능	<ul style="list-style-type: none"> · 전략기획·연구 기능 부족 · 사업의 단기성과 중심 구조 문제 	<ul style="list-style-type: none"> · 정책기획 기능 미흡 · 정책사업 기획·평가 기능 필요 	<ul style="list-style-type: none"> · 정책·전략기획 전담 조직 구축 · 연구·평가 기능 내재화
내부 소통·협업	<ul style="list-style-type: none"> · 수평적 의사소통 부족 · 부서 간 협업 미흡 	<ul style="list-style-type: none"> · 조직 간 벽 존재 · 순환보직·협업 비현실적 	<ul style="list-style-type: none"> · 부서 간 협업 체계 강화 · 수평적 소통문화 정착
인력 운영	<ul style="list-style-type: none"> · 정원 대비 인력 부족 · 직무 불일치 · 전문인력 부재 	<ul style="list-style-type: none"> · 인력 부족 · 직무 기반 인사체계 미비 	<ul style="list-style-type: none"> · 적정 인력 확보 · 직무 중심 인사제도 도입 · 전문인력 배치 강화
근무 환경	<ul style="list-style-type: none"> · 야간·주말 근무 대비 근무 여건 미흡 	<ul style="list-style-type: none"> · 탄력근무제 필요성 강조 	<ul style="list-style-type: none"> · 탄력근무제 도입 등 근무환경 개선
사업 운영	<ul style="list-style-type: none"> · 예산 효율성 부족 · 외부 협력기관 역할 조율 미흡 · 사업 연속성 한계 	<ul style="list-style-type: none"> · 재단 고유 정책사업 부족 · 사업 연속성 미흡 · 예산 한계 	<ul style="list-style-type: none"> · 재단 대표 브랜드사업 개발 · 예산 구조 개선 · 외부 협력 플랫폼 정례화
시설 운영	<ul style="list-style-type: none"> · 시설 관리·운영 기준의 일관성 부족 	<ul style="list-style-type: none"> · 시설 운영주체 불일치 · 전문성 기반 운영 미흡 	<ul style="list-style-type: none"> · 시설 통합 관리체계 구축 · 전문성 기반 운영 및 연구 성과 반영

III 김해시와 김해문화관광재단 간 기능 분석

11 김해시 문화관광 행정조직 및 기능 체계

1) 이해관계자(김해시) 조직구조

- 김해문화관광재단은 김해시와 유기적 관계를 맺고 있으며, 김해시의 문화관광 관련 행정조직은 문화관광국과 도시관리국 일부 과에서 문화관광과 관련된 업무를 수행하고 있음
 - 문화관광국의 문화예술과, 관광과, 문화유산과와 도시관리국의 도시디자인과가 해당됨

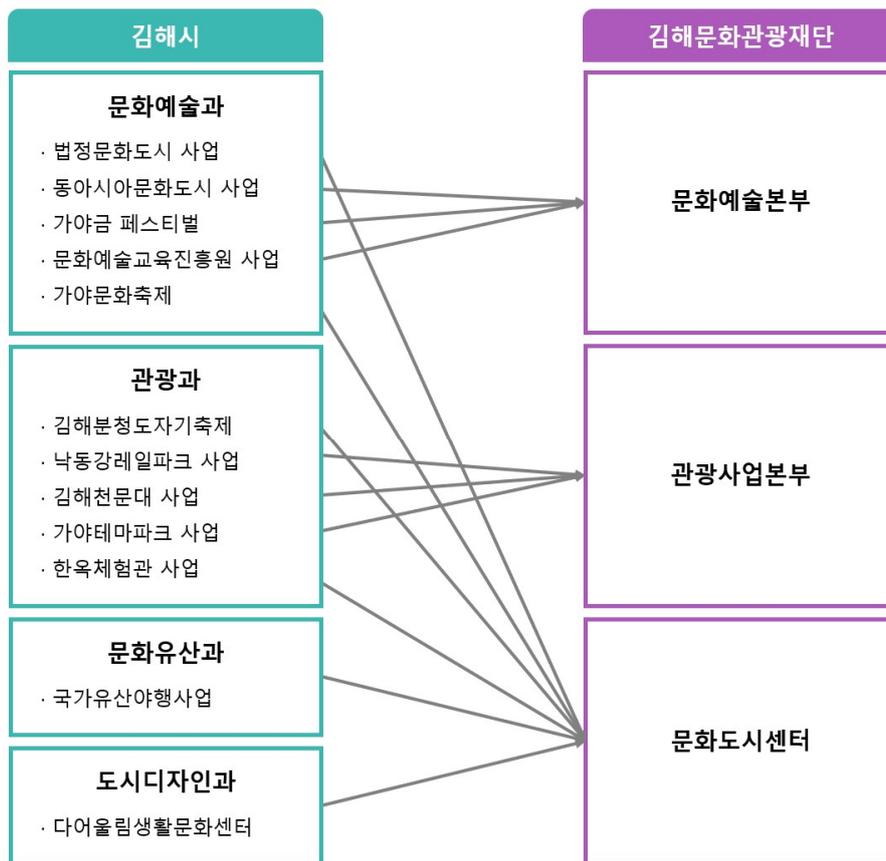


자료) 김해시청(2025) 조직도 참고하여 연구진 작성

(그림 3-1) 김해시 조직구조

- 각 부서별 업무 연계 구조를 분석해 보면, 시설운영, 축제·행사, 국비지원 사업 등이 있으며, 김해시 부서별로 다수 사업이 재단과 연결되어 있음
 - 법정문화도시사업은 문화도시센터, 동아시아문화도시사업은 문화예술본부 수행
 - 낙동강레일파크, 김해천문대, 가야테마파크는 관광사업본부 수행, 한옥체험관과 다어울림생활문화센터는 문화도시센터 운영

- 가야금페스티벌은 문화예술본부, 가야문화축제, 국가유산야행사업은 문화도시센터가 수행하고 있음
- 국비지원 정책사업, 축제, 시설운영 등 사실상 재단은 김해시 문화관광 실행 플랫폼 역할을 수행하고 있음
- 문화도시사업, 문화기반 축제 사업은 문화예술과와 문화유산과 양 부서에서 추진되고 있으며, 이들이 재단의 문화예술본부와 문화도시센터 양쪽으로 나뉘어 연결되어 있음. 사업 성격과 담당 조직 간 중복 또는 혼재되어 있어 업무 이원화 및 중첩 가능성이 있음
- 문화도시센터는 도시디자인과 문화유산과 등 복수 부서와 연결되어 있어 문화도시센터 고유의 기능이 모호함



자료) 김해시청 및 김해문화관광재단 업무계획 자료 참고하여 연구진 작성

(그림 3-2) 김해시와 김해문화관광재단 간 업무 현황

2 | 김해시-김해문화관광재단 간 기능 분석

1) 문화예술 분야

- 시 문화예술과는 문화정책 기획, 예술단체 지원, 공공미술 등 제도 기반 사업을 수행하고 있음
- 반면 재단의 문화예술본부는 김해문화의전당, 서부문화센터 등 주요 문화 시설을 위탁받아 공연·전시 기획, 예술교육 프로그램 운영, 지역문화 활성화 사업을 전개하고 있음
- 시가 예산 편성과 제도 기반 조성을, 재단이 현장 실행을 담당하는 구조이지만, 일부 문화정책 수립이나 연례 기획사업에서는 주체가 불분명하여 기획책임 분장에서 혼선이 발생함
- 또한 문화예술 지원사업의 경우 예산은 시가 직접 집행하되 실질적 실행은 재단이 담당하는 경우가 많아, 행정·운영 과정에서 중복과 비효율이 발생할 소지가 있음
- 향후에는 문화예술 정책 기획단계에서 재단이 공동 기획·전략 수립에 참여할 수 있도록 제도화하고, 문화진흥기금 조성 및 지역문화지원 체계 내에서 재단의 역할을 명확히 함으로써 정책-집행 간 일원화를 강화할 필요가 있음

<표 3-1> 김해시 문화예술과 업무 현황

부서	주요업무
문화팀	<ul style="list-style-type: none"> · 법정문화도시 조성사업 총괄 · 김해문화원 민속박물관 운영 및 사업지원 · 동아시아문화도시, 문화다양성 확산사업 · 종교단체 관리 · 문화누리카드사업 · 시사편찬 및 김해학아카데미
예술팀	<ul style="list-style-type: none"> · 예술진흥계획 · 지역예술단체 육성 및 예술행사 지원 · 시립합창단, 가야금연주단 운영관리 · 민간 문화예술단체 사업 지원
문화산업팀	<ul style="list-style-type: none"> · 문화산업 육성 · 유네스코 창의도시 · 게임산업진흥 및 게임물 관련사업 · 문화콘텐츠 육성사업 · 공예품 육성지원 · 가야문화축제
문화시설팀	<ul style="list-style-type: none"> · 문화기반시설 조성 · 김해문화관광재단 관리 · 인도 관련 대외교류 · 한글문화 확산

자료) 김해시 내부자료를 참고하여 연구진 작성

2) 관광 분야

- 김해시 관광 관련 기능은 시 관광과와 재단의 관광사업본부, 문화도시센터 등에서 병행 추진되고 있음
- 시 관광과는 관광정책 및 개발계획 수립, 관광홍보마케팅, 관광지 관리계획, 관광 콘텐츠 개발, 관광조직(DMO, 관광두레 등) 지원 등 정책·행정 기능을 담당하고 있음
- 재단 관광사업본부는 가야테마파크, 낙동강레일파크, 김해천문대 등 주요 관광시설의 위탁 운영과 일부 관광 프로그램 운영 및 마케팅 사업을 수행하고 있음
- 여기에 문화도시센터도 문화도시 지정사업을 통해 관광콘텐츠형 문화프로그램을 추진하고 있어 기능 중복의 여지가 큼
- 특히 시와 재단이 각각 관광홍보 및 콘텐츠 기획·마케팅 사업을 개별적으로 추진하면서, 예산과 성과가 분산되고, 일관성 있는 도시관광 브랜딩 전략을 추진하기 어려움
- 관광마케팅과 콘텐츠 기획은 현장 연계성이 핵심이므로, 이를 재단 중심으로 이관하고 실행 역량을 강화할 필요가 있음. 이를 위해서는 사무분장 조정, 예산 일원화, 전략기능 전담조직 확보가 요구됨
- 또한 재단 정관상 목적사업인 관광단체 활성화, 국내외 관광홍보·마케팅 기능이 아직 충분히 구현되지 못하고 있어 기능 제도화와 조직 정비 필요함
- 따라서 시는 정책수립과 인허가 중심의 관리 기능을, 재단은 관광콘텐츠 및 마케팅 실행의 컨트롤타워 기능을 맡도록 분장하는 것이 바람직함

3) 시설 운영 분야

- 김해문화관광재단은 김해시 소관 주요 문화관광시설을 위탁받아 운영하는 구조로, 시는 소유 및 관리 권한을 유지하고, 재단은 프로그램 운영 및 현장관리 업무를 담당하고 있음
- 그러나 시설별로 관리 주체 부서가 상이하고, 위탁범위와 예산지원 방식 또한 제각각이라 통합적 시설운영 체계 구축이 제약을 받고 있음
 - 천문대·레일파크·한옥체험관(관광과), 문화의전당·시민의중(문화예술과), 다어울림생활문화센터(도시디자인과) 등

- 이로 인해 재단은 시설운영의 실질적 주체임에도 불구하고, 각 부서별 지침과 예산체계에 따라 운영해야 하며, 중장기 운영계획 수립이나 통합 브랜딩·관리기준 적용이 어려운 구조임
- 특히 대규모 시설보수, 노후 장비 교체, 공간 개선은 시가 직접 예산을 확보해야 하는 구조여서, 재단의 운영책임과 권한 간 불균형 문제가 발생함
- 또한 재단 내부적으로 시설별 운영단위가 분절적으로 구성되어 있어, 운영 방식 표준화, 조직 간 협업, 통합관리체계 구축에 한계가 있음
- 향후에는 시설 운영권한 일괄 위탁, 운영예산의 자율편성 범위 확대, 통합 운영 매뉴얼 및 표준지침 마련 등을 통해 재단의 운영 전문성을 강화하고, 통합적이고 효율적인 운영체계를 구축할 필요가 있음

3 | 시사점

1) 기획-집행 구조

- 현재 김해시는 문화관광 정책 수립, 예산 편성·집행, 사업 운영까지 전 과정에 관여하고 있으며, 재단 역시 개별 사업 단위에서 기획부터 실행까지 반복적으로 수행하고 있음. 이로 인해 기획과 집행의 경계가 모호해지고, 기능 중복으로 인한 효율 저하가 우려됨
- 향후 시는 정책 기획 및 제도 정비, 예산 조정과 같은 거버넌스 기능을 중심으로 역할을 재정립하고, 재단은 현장 실행과 사업 운영 중심의 실행조직으로 기능을 고도화해야 함
- 이를 통해 정책-실행 간의 일관성을 확보하고, 양 기관 간 유기적인 분업·협업 구조를 정착시킬 필요가 있음
- 특히, 재단이 문화관광 현장의 수요를 반영하여 실행계획을 자율적으로 수립하고, 시는 정책 방향 설정과 성과관리 중심의 조정자 역할을 담당하는 것이 바람직함

2) 마케팅 및 콘텐츠 기능

- 관광, 공연, 축제 등 마케팅 및 콘텐츠 기획 업무는 현재 시와 재단 양측에서 별도로 추진되고 있어, 전략 부재와 업무 중복이 지속적으로 발생하

고 있음. 이는 도시 차원의 통합 브랜딩과 일관성 있는 홍보 전략 수립을 저해하는 요인으로 작용함

- 따라서 마케팅·콘텐츠 기획 기능은 재단을 중심으로 일원화하고, 시는 전략 방향 설정과 성과평가 기능에 집중할 필요가 있음
- 아울러 재단 내부에 마케팅 전담 조직을 강화하여, 데이터 기반 홍보·통합 커뮤니케이션 전략을 수행하는 전문성과 실행력을 확보해야 함. 이를 통해 김해시 전체 문화관광 분야의 브랜딩 및 마케팅 역량을 체계적으로 강화할 수 있음

3) 기관 간 거버넌스 체계

- 문화관광 사업 전반에 걸친 기능 중복과 협업 부재 문제를 근본적으로 해소하기 위해서는 시-재단-민간(예술단체, 관광협회 등)간의 정기적 협의체 또는 문화관광 정책·사업 조정위원회 등 공식적 거버넌스 기구 설치가 필요함
- 이 기구를 통해 중복 사업의 사전 점검, 기능별 역할 분장, 공동 기획 체계 마련을 제도화하면 사업 간 연계성과 통합성이 강화될 수 있음
- 나아가 단순히 역할을 분리하는 수준을 넘어, 시와 재단이 공동 기획·공동 성과관리를 추진하는 체계를 구축함으로써 상호 신뢰 기반의 협업 생태계를 조성하는 것이 핵심이며, 이를 위해 명문화된 거버넌스 규정 마련이 시급함

IV 주요 문화관광재단 사례 분석

11 주요 문화관광재단 조직 구조 및 운영 사례

1) 주요 문화관광재단 현황 분석

- 전국 유사 문화관광재단의 조직구조, 인력 및 예산규모, 운영시설 및 주요 사업을 비교·분석하였음
- 김해시와 유사한 중소도시 규모를 가진 지역의 재단을 중심으로 문화관광 통합형 조직의 특징과 사업 운영방식, 기능 배분 양상 등을 종합적으로 검토하였음
- 김해문화관광재단은 3본부 1관 1센터 체제로 총 320명 정원의 대규모 조직으로 운영되며, 분석 대상 재단 중 가장 큰 규모이며, 대부분의 유사 재단은 김해에 비해 상대적으로 소규모임

<표 4-1> 재단별 조직인력 및 운영시설 현황

구분	김해문화관광재단	공주문화관광재단	밀양문화관광재단
설립일	2005. 2. 4. 김해문화재단 2024. 7. 1. 김해문화관광재단	2020. 9. 24. 공주문화재단 2023. 1. 1. 공주문화관광재단	2016. 1. 1. 밀양문화재단 2022. 6. 15. 밀양문화관광재단
조직	3본부 1관 1센터	1본부 1실 2센터	7팀 1센터
인원 (정원/현원)	320/300명	41/37명	35/38명
예산	36,872백만원	16,719백만원	13,165백만원
운영시설	<ul style="list-style-type: none"> · 김해 문화의전당 · 김해 서부문화센터 · 클레이아크 미술관 · 한옥체험관 · 가야테마파크 · 낙동강레일파크 · 김해천문대 · 다어울림생활문화센터 · 무계 웰컴레지던시 · 시민의종 · 예술창작소 	<ul style="list-style-type: none"> · 아트센터고마 · 공주문예회관 · 공주문화예술촌 · 강북생활문화센터 · 디자인공유공간 · 아트카페 	<ul style="list-style-type: none"> · 아리랑아트센터 · 밀양강야외공연장 · 밀양아리나 · 해천상상루
주요사업	<ul style="list-style-type: none"> · 문화관광시설 운영 및 관리 · 문화관광 전략사업 개발 · 지역문화 관광 전문인력 양성 · 문화관광 관련 콘텐츠 확충 사업 · 관광단체 활성화 지원 · 국내외 관광홍보 및 마케팅 · 문화예술단체 및 활동 지원 · 문화예술진흥기금 조성 및 운영 	<ul style="list-style-type: none"> · 지역문화, 관광 정책 개발 지원 · 지역문화, 관광 협력 및 연계 · 지역문화, 관광 전문인력 양성 · 관광상품, 기념품 개발 및 판매홍보 · 문화관광시설 운영 및 관리 · 지역문화예술 지원 · 각종 공모사업 참여 및 대행 	<ul style="list-style-type: none"> · 지역문화 관련 정책 개발 · 지역문화 전문인력 양성 · 관광기념품 개발 및 판매홍보 · 지역문화예술단체 지원 · 지역문화진흥 사업 개발·추진 · 관광객 유치 인센티브 지급 · 문화관광해설사·관광안내소 관리 및 운영

<표 4-1> 재단별 조직·인력 및 운영시설 현황(계속)

구분	포천문화관광재단	여주세종문화관광재단	논산문화관광재단
설립일	2021. 6. 24. 포천문화재단 2023. 7. 1. 포천문화관광재단	2017. 11. 15. 여주세종문화재단 2022. 11. 24. 여주세종문화관광재단	2021. 11. 1. 논산문화관광재단
조직	1본부 1사업단	1실 2국	1국 6팀
인원 (정원/현원)	55/54명	55/45명	30/29명
예산	11,817백만원	10,861백만원	10,121백만원
운영시설	<ul style="list-style-type: none"> · 반월아트홀 · 포천아트밸리 · 포천무형문화재 전수교육관 · 비둘기낭캠핑장 · 광암 이벽 유적지 · 백사 이항복 유적지 	<ul style="list-style-type: none"> · 세종국악당 · 신록사야외공연장 · 빈집예술공간 · 명성황후생가유적지 · 강천섬힐링센터 · 강천섬캠핑장 · 금은모래 작은미술관 · 여주 남한강 출렁다리 	<ul style="list-style-type: none"> · 논산아트센터 · 선샤인랜드 · 논산한옥마을 · 강경산 소금박물관 · 연산문화창고
주요사업	<ul style="list-style-type: none"> · 지역문화, 관광 진흥을 위한 정책 및 사업 개발 · 지역문화 및 관광 진흥 전문인력의 양성 · 지역 문화 및 관광 진흥과 관련한 협력 및 연계 · 국내외 문화예술 및 관광 교류 협력 · 문화·공연시설, 역사문화자원, 관광시설 관리 및 운영 · 축제, 공연, 행사 사업 기획 및 운영 · 지역문화예술 및 관광 단체 등의 활성화 지원 · 여가문화 인프라 확충 	<ul style="list-style-type: none"> · 지역문화 관련 정책 개발 · 지역문화 협력 및 연계 · 지역문화 전문인력 양성 · 지역문화예술단체 지원 · 축제, 공연, 행사 등의 기획 및 운영 · 문화시설의 관리 및 운영 · 지역문화진흥을 위한 사업 · 지역문화, 관광사업 연구 및 홍보 · 관광진흥사업 	<ul style="list-style-type: none"> · 문화·관광시설 운영 및 관리 · 지역축제 활성화 지원 · 관광마케팅, 지역관광 진흥사업 · 문화예술교육 진흥 및 생활문화예술 활성화 지원

<표 4-1> 재단별 조직·인력 및 운영시설 현황(계속)

구분	영주문화관광재단	영덕문화관광재단	천안문화재단
설립일	2016. 5. 18. 영주문화관광재단	2020. 6. 30. 영덕문화관광재단	2012. 2. 9. 천안문화재단
조직	1본부 2국	4팀	1국 2관 13팀
인원 (정원/현원)	25/14명	23/20명	63/61명
예산	8,521백만원	8,474백만원	18,953백만원
운영시설	<ul style="list-style-type: none"> · 148아트스퀘어 · 선비세상 · 선비촌 · 한국선비문화수련원 	<ul style="list-style-type: none"> · 예주문화예술회관 · 무형문화재전수관 · 나옹왕사체험지구 	<ul style="list-style-type: none"> · 천안예술의전당 · 천안시립미술관 · 성환문화회관 · 천안시영상미디어센터 · 신부문화회관 · 남산문화창작소 · 천안지역사전시관
주요사업	<ul style="list-style-type: none"> · 지역문화 관련 정책 개발 · 지역문화협력 및 연계교류 · 지역문화 전문인력 양성 · 지역문화단체지원 및 활성화사업 · 지역관광 활성화사업 · 문화복지 증진사업 · 축제 수립 및 진행 	<ul style="list-style-type: none"> · 지역문화, 관광 정책개발 · 지역문화단체 지원 및 교류활성화 · 지역문화관광 전문인력 양성 · 관광단체 활성화지원 	<ul style="list-style-type: none"> · 문화예술 진흥 및 정책수립 · 문화예술 창작 및 보급 · 문화예술 교육 및 연구 · 문화예술 정보 축적 및 서비스사업 추진 · 국내외 문화예술 교류 및 문화예술 활동 지원 · 문화예술진흥을 위한 기금조성 및 운영 · 지역축제 및 행사지원 육성

주) 인원은 임원, 정규직을 포함한 수
자료) 각 재단 홈페이지(2024.12. 기준)

2) 예산 규모 및 운영시설 비교 분석

- 김해문화관광재단의 연간 예산은 약 368억 원으로 타 시·군의 문화관광재단 중 가장 높은 수준을 기록하고 있음. 이는 전국적으로도 상위권에 해당하는 규모임
- 운영시설 수 역시 11개로 가장 많아, 공주문화관광재단(6개), 포천문화관광재단(6개), 여주세종문화관광재단(8개) 등과 비교할 때 약 두 배 수준의 관리 범위를 보유하고 있음

<표 4-2> 재단별 인력예산 및 운영시설 현황

재단명	정원수	예산(백만원)	운영시설 수
김해문화관광재단	320	36,872	11
공주문화관광재단	41	16,719	6
밀양문화관광재단	35	13,165	4
포천문화관광재단	55	11,817	6
여주세종문화관광재단	55	10,861	8
논산문화관광재단	30	10,121	5
영주문화관광재단	25	8,521	4
영덕문화관광재단	23	8,474	3
천안문화재단	63	18,953	7

자료) 각 재단별 홈페이지 참고하여 연구진 작성

3) 주요 기능 비교 분석

- 재단별 주요 기능을 비교한 결과, 대부분의 문화관광재단이 집행사업(운영 및 사업 수행) 기능에 집중하고 있으며, 정책기획이나 성과평가 기능은 상대적으로 미흡하게 나타남
- 특히 김해문화관광재단을 포함하여 대다수 재단이 정책기획은 ‘일반적 수준’에 머물고, 성과평가는 ‘미흡’ 단계로 평가되고 있음. 반면 집행사업 기능에서는 ‘매우 활발’하게 수행되는 것으로 나타나, 시설운영·사업운영 중심의 집행조직 성격이 강함을 확인할 수 있음
- 김해문화관광재단의 경우, 자체적인 전략연구 기능보다는 시 정책 방향 등에 기반하여 기획 기능을 수행하는 한계가 있으며, 성과평가 기능 역시 체계화가 미흡한 것으로 파악됨

<표 4-3> 재단별 주요 기능

재단명	정책기획	집행사업	지원연계	성과평가
김해문화관광재단	○	◎	○	△
공주문화관광재단	○	○	◎	△
밀양문화관광재단	○	○	◎	△
포천문화관광재단	○	○	○	△
여주세종문화관광재단	○	○	◎	△
논산문화관광재단	○	○	○	△
영주문화관광재단	○	○	◎	△
영덕문화관광재단	○	○	○	△
천안문화재단	◎	○	○	○

◎ 매우 활발, ○ 일반적 수준, △ 미흡 또는 미공개
자료) 각 재단별 홈페이지 참고하여 연구진 작성

4) 시사점

- 김해문화관광재단은 다수의 공연장·전시관·관광시설을 직접 운영하는 구조로 인해 실행력과 현장 대응력은 높은 수준이나, 기획 및 연구 기능은 상대적으로 취약한 것으로 평가됨
- 특히, 광범위한 시설 운영을 담당하면서도 예산과 인력 소요가 크기 때문에, 타 재단과 비교할 때 사업 수행 위주 구조가 두드러짐. 따라서 본부 단위의 전략기획 조직 강화, 위탁체계의 단계적 개편, 기능 간 역할 조정이 요구됨
- 분석 대상 재단들은 공통적으로 ‘정책 개발’, ‘전문인력 양성’, ‘지역 간 협력·연계’, ‘통합 홍보·마케팅’ 등 플랫폼 기능 중심 사업을 적극 수행하고 있으며, 이러한 방향성이 재단 운영의 지속가능성과 정체성 확보에 중요한 요인으로 작용하고 있음. 재단 역시 문화관광 정책 기획 및 중장기 전략 수립 기능을 강화해 단순 집행기관을 넘어 전략적 플랫폼으로 전환할 필요가 있음
- 또한 김해문화관광재단은 운영 사업과 기능이 계속 다변화되고 있어, 향후에는 기능의 전문적 분화, 컨트롤타워형 전략조직 구축, 정책-사업 간 유기적 연계체계 확립이 핵심 과제가 될 것임

2 | 문화관광 정책 및 사업 성공 사례

1) 지역특화 콘텐츠 기반 문화도시·관광 운영: 영월문화관광재단

- 영월문화관광재단은 문화도시센터를 중심으로 ‘2024년 생활(관계)인구 및 고향사랑기부제’ 국제 심포지엄을 개최하여, 지자체, 지역주민, 국제 전문가와 함께 지역 소멸 위기 대응과 문화기반 지역 활성화 전략을 논의하는 장을 마련하였음
- 이를 통해 지역 인구구조 변화와 문화정책을 연결하는 국제적 논의를 선도하였으며, 문화와 관광의 위기 대응 및 활성화 전략을 결합한 플랫폼 역할을 수행한 사례로 평가됨

2) 문화관광 통합 플랫폼 조직 모델: 세종시문화관광재단

- 세종시문화관광재단은 설립 초기부터 문화예술과 관광 기능을 통합한 플랫폼 조직으로 운영되었으며, 시민 중심 문화·관광 정책 수행을 주요 목표로 하고 있음
- 구체적으로는 문화예술향유 확대, 지역예술인 창작 지원, 관광진흥 및 MICE 기반 확대(MICE 얼라이언스 운영) 등 다층적인 사업을 병행하고 있음
- 또한, 지역 정체성인 ‘한글 문화도시’ 조성 및 ‘야간관광 활성화’ 등 정책 의제를 문화·관광 프로그램과 연계하여, 문화-관광-정책 거버넌스를 유기적으로 통합하는 조직 모델로 평가됨

3) DMO 기반 지역관광 콘텐츠 활성화: 동해문화관광재단

- 동해문화관광재단은 문화체육관광부의 지역관광추진조직(DMO) 육성사업을 통해 민·관 협력 기반의 관광 거버넌스를 구축하고, ‘달빛샌드마켓’, ‘여행자식탁’ 등 지역 특색을 살린 관광콘텐츠를 활성화하여 관광 경제 효과와 주민 참여 모델을 동시에 창출한 사례임
- 2023년 문화체육관광부 DMO 평가에서 최우수 등급을 받았으며, 3년 연속 DMO 육성지원 공모사업에 선정되는 등 지역 로컬업체와의 협업 및 차별화된 콘텐츠 운영 역량에서 높은 평가를 받은 기관임

4) 시사점

- 영월문화관광재단, 세종시문화관광재단, 동해문화관광재단 사례는 공통적으로 문화와 관광 기능을 통합적으로 운영하면서도 지역 특성에 맞는 차별화된 전략을 실행했다는 점에서 시사성이 큼
- 첫째, 영월의 사례는 인구감소와 지역소멸이라는 구조적 위기에 대응하면서도 문화와 관광을 정책적 의제와 연결한 플랫폼 기능을 수행했다는 점에서 재단이 단순 사업 집행을 넘어 지역 현안 해결의 정책 매개체로 기능할 수 있음을 보여줌
- 둘째, 세종시의 사례는 문화예술관광정책을 통합한 플랫폼형 조직 구조를 통해 시민참여형 사업, MICE육성, 야간관광 활성화 등 다층적 정책 목표를 통합 관리하는 운영 모델을 제시했음. 이는 재단이 전략기획-마케팅-콘텐츠 기능을 통합한 정책 플랫폼으로 발전해야 함을 시사함
- 셋째, 동해의 사례는 DMO 육성사업을 통한 민·관 거버넌스 구축과 지역 자원 기반의 콘텐츠 개발을 통해, 관광산업 활성화와 주민참여 모델을 동시에 창출한 점에서 의미가 크다할 수 있음. 이는 재단이 관광시설 운영 중심 구조에서 벗어나 DMO형 민·관 협력체계를 적극적으로 도입할 필요가 있음을 시사함
- 종합하면, 세 재단의 성공사례는 김해문화관광재단이 지역 현안 해결형 플랫폼 기능을 확보하고, 통합형 조직구조를 구축하며, DMO 기반의 민·관 협력 강화를 통해 전략적 정체성을 확립하고, 문화와 관광을 연계한 지속 가능한 성장 모델을 만들어야 함을 시사함

V 김해문화관광재단의 효율적 조직 운영방안

11 재단 정체성 및 역할

▣ 재단의 비전기능 재정립과 전략 방향 설정

- 김해문화관광재단은 2005년 문화예술 진흥을 주된 목적으로 출범한 이후, 관광, 축제, 콘텐츠 개발, 시설관리 등으로 기능을 점차 확대해 왔음
- 그러나 기능 확장 과정에서 재단의 핵심 정체성과 기능적 일관성은 다소 약화되는 경향이 나타났음
- 특히, 김해시의 문화관광 정책이 부서별·외부 용역 중심으로 추진되는 구조 속에서, 재단의 역할이 단순 집행과 반복 사업 운영에 머무는 한계가 확인되었음
- 향후 재단은 김해시 중장기 전략과의 연계성을 강화하고, 가야문화 콘텐츠, 가족형 관광자원, 시민 문화참여 등 지역성과 정체성을 반영한 핵심 분야 중심으로 기능을 집중할 필요가 있음
- 이를 위해 단기 성과 중심의 사업 구조를 개선하고, 전략과 사업 간의 일관성·지속성을 확보하는 것이 필수적임
- 이러한 기능 정렬은 향후 1단계(2025~2026년) 기능 고도화 및 조직기반 강화, 2단계(2027~2029년) 정체성 확립 및 기능 특화 심화, 3단계(2030년 이후) 특성화 기관 독립으로 이어지는 3단계 조직 발전 로드맵의 상위 전략으로 적용할 것임

▣ 정책중심 중간지원조직형 재단으로 전환

- 기초지자체 문화관광재단은 단순 사업 집행을 넘어, 지역 정책을 통합적으로 기획·조정하고, 다양한 주체를 연결하는 중간지원조직으로의 전환이 요구되고 있음
- 김해문화관광재단은 문화도시 사업 수행 경험과 지역 자원을 기반으로 정책 설계·연계 역량을 축적해 왔으며, 이를 조직적·제도적으로 전환할 시점

에 있음

- 따라서 재단은 시민, 예술단체, 관광업계, 민간단체 등 지역의 다양한 이해관계자를 연계·조정하는 기능을 강화해야 하며, 정책 평가를 상시적으로 수행하여 데이터 기반의 기획·평가 체계를 정립할 필요가 있음
- 아울러 정책연구 및 데이터 분석 기능을 제도화하여, 김해시 문화관광 정책 추진의 핵심 동반자이자 실행 조정기관으로 성장해야 함
- 이를 통해 재단은 단순 운영 조직을 넘어 ‘지역 전략기관’으로서 위상을 확보할 수 있을 것임

▣ 위탁사업 구조 조정

- 위탁사업 구조 조정은 재단의 핵심 기능과 실행 역량을 강화하고, 중간지원 조직으로서의 위상을 확립하기 위한 필수 과제임
- 현재 재단은 다수의 위탁사업을 수행하고 있으나, 일부 사업은 고유 기능과의 정합성이 부족하거나 중복비효율성이 지적됨
- 이에 따라 위탁사업 구조조정은 단기적으로 현황조사 및 정비 기준 마련, 중기적으로 직접 수행 비중 확대와 고유 기능과의 정합성 확보, 장기적으로는 성과평가 및 제도화를 통한 관리체계 구축의 단계적 접근이 필요함
- 이를 통해 재단은 사업의 전문성과 실행력을 강화하고, 성과 기반의 관리체계를 확립하여 조직의 전략적 기능을 공고히 할 수 있을 것임

2 | 기능 재정비 및 조직구조

▣ 문화도시센터 기능 및 조직구조 재정비

- 문화도시센터는 「지역문화진흥법」 제15조에 근거하여 지난 5년간 문화도시 조성계획 수립, 시민참여형 문화기획, 지역 문화생태계 활성화 등의 사업을 수행해 왔음
- 그러나 2025년 말 법정문화도시사업 종료에 따라, 기존의 전담 인력·예산 구조를 그대로 유지하기 어려운 상황임

- 따라서 센터의 기능은 집행 중심에서 지역 문화정책과 시민문화 네트워크의 허브로 전환될 필요가 있으며, 인력 및 예산 재배치와 함께 조직 내 위상을 조정해야 함
- 아울러 향후 지속사업은 재단의 중장기 전략목표와 연계된 성과관리 체계 속에서 운영되어야 함
- 이를 통해 문화도시사업 종료 이후에도 김해의 문화정체성을 강화하고 지속가능한 지역 문화생태계를 조성하는 기반을 마련할 수 있음

▣ 전략기획 기능의 독립 및 기능 조정

- 현재 재단의 기획 기능은 부서별로 분산되어 있어 중장기 전략수립과 정책 일관성 확보가 어려움 상황임
- 이에 따라 전략기획, 정책조정, 대외협력을 전담하는 독립 조직을 신설하여 조직 내 컨트롤타워 기능을 강화할 필요가 있음
- 이는 단순한 사업기획 차원을 넘어, 재단이 정책 중심의 중간지원조직으로 전환하기 위한 핵심 조건으로 작용함
- 독립된 전략기획 부서는 재단 전체의 방향성을 설정하고, 부서별 사업을 조율하며, 김해시 및 외부 기관과의 협력 연계를 총괄하는 역할을 수행해야 함

▣ 축제관광콘텐츠 기능 통합 및 브랜드 연계

- 재단 내 축제, 관광상품 개발, 콘텐츠 제작 등은 상호 유사한 목적과 대상을 지니고 있음에도 불구하고, 현재는 개별 부서 단위로 추진되어 협업 시너지가 제한적임. 이에 따라 기능 재편을 통해 목적 중심의 부서 통합이 요구됨
- 또한 재단 전체 사업을 포괄하는 중장기 브랜드 전략을 수립하고, 이를 실행할 전담조직을 명확히 지정함으로써 일관된 메시지와 효과적인 홍보를 실현해야 함
- 나아가 정기 협의체 및 공동기획 체계를 도입하여 축제, 관광, 시민참여형 콘텐츠가 유기적으로 결합되는 구조를 마련할 필요가 있음

□ 마케팅 조직 일원화

- 현재 재단의 마케팅 관련 기능은 본부별로 분산되어 운영되어 왔으며, 이로 인해 콘텐츠 비일관성, 예산 분산, 전문성 약화 등의 문제가 지적됨
- 따라서 홍보, 브랜드, 콘텐츠 마케팅, 대외홍보, 온라인 채널 관리 등 관련 기능을 통합하여 전담조직으로의 재편이 필요함
- 이는 단순한 팀 통합을 넘어, 재단의 정체성과 기능 전환을 전제로 하는 전략적 핵심 과제임
- 도입 과정에서 부서 자율성 저하, 내부 협업 혼선, 인력 재배치 등 과제가 예상되지만, 사전 가이드라인 제시, 공동기획 체계 마련, 홍보 캘린더 정례화 등을 통해 대응이 가능함
- 단기적으로는 기능 통합과 담당자 지정, 중장기적으로는 통합 조직 운영 및 시스템 구축을 통해 일관된 커뮤니케이션 전략과 통합 브랜드 관리 체계를 확립할 필요가 있음

□ 운영지원 기능 분리강화

- 재단의 회계, 인사, 시설관리, 예약관리 등 운영지원 기능은 현재 각 부서에 분산되어 있으며, 일부는 사업집행 기능과 혼재되어 있어 효율성과 내부통제 측면에서 한계가 존재함
- 이에 따라 운영지원 기능을 경영지원본부 또는 별도 운영지원실로 일원화하여 관리 체계를 단일화할 필요가 있음
- 아울러 단순 행정 처리 건수 중심의 성과평가에서 벗어나, 처리 정확도·처리기간 단축내부 고객 만족도 등 질적 성과지표를 반영한 평가 체계를 구축함으로써, 운영지원 기능이 재단 전체 성과 향상에 기여하는 정도를 가시화해야 함

3 | 핵심사업 및 연구기반

□ 핵심사업 포트폴리오 정립

- 김해문화관광재단은 설립 이후 문화예술, 관광, 축제, 콘텐츠, 시설운영 등 다양한 사업을 추진해 왔으나, 단기적 성과 중심의 사업 구조와 유사중복

사업으로 인해 재단 고유의 전략성과 지속성이 부족하다는 한계가 제기되었음

- 향후 재단은 지역의 문화정체성과 특성을 반영한 핵심사업군을 선별·집중하여 포트폴리오를 재정립할 필요가 있음
- 특히 가야문화 콘텐츠 개발 및 세계유산 연계사업, 가족형·체류형 관광상품 육성, 시민참여 기반의 문화예술 프로그램, 지역 대표축제 브랜드화 등을 핵심사업군으로 설정하고, 이를 중심으로 중장기 전략을 구체화해야 함

▣ 연구 및 기획 기능 내재화

- 현재 재단의 정책연구 및 사업 타당성 검토는 주로 외부용역에 의존하고 있으며, 내부적으로는 체계적인 조사분석 기능이 부재함. 이러한 구조는 급변하는 문화관광 환경 변화에 대한 선제적 대응이 어려움
- 따라서 재단 내 정책연구데이터 분석 기능을 전담하는 조직을 신설하거나 기존 조직 내 연구 파트를 강화하여, 일상적 연구와 데이터 기반 기획이 가능하도록 해야 함
- 또한 김해시 정책부서, 김해연구원, 학계 및 민간 전문가와의 협력 플랫폼을 구축하여 공동 연구 및 공동 기획 체계를 마련함으로써, 정책·사업 연계성을 강화하는 것이 필요함

▣ 성과관리 체계 고도화

- 재단의 사업 성과 평가는 그동안 만족도 조사, 정량적 집계에 머무르는 경향이 있었음
- 그러나 향후 핵심사업 중심 구조로 전환하기 위해서는 사업 성과가 재단의 중장기 전략 목표와 연계될 수 있는 통합 성과관리 체계를 마련해야 함
- 이를 위해 성과지표의 다층화(정량·정성 지표 결합), 성과 평가 주기의 정례화, 성과 결과의 환류 체계화를 통해 정책, 사업 설계 단계에서부터 성과관리 요소를 반영해야 함
- 특히 시민참여도, 지역경제 기여도, 파급효과 등 질적 지표를 강화하여, 재단이 수행하는 핵심사업의 사회적·경제적 파급력을 객관적으로 측정할 수 있어야 함

▣ 중장기 로드맵 수립 및 실행 연계

- 핵심사업 포트폴리오와 연구 기반이 마련되면, 이를 토대로 단계별 실행 로드맵을 수립해야 함
- 로드맵은 단기(2025~2026년)에는 사업구조 통합 정비, 중기(2027~2029년)에는 대표 브랜드화특성화, 장기(2030년 이후)에는 독립적 기능 분화 전문화로 이어지는 구조를 갖추어야 함
- 이와 함께 로드맵의 이행 과정은 성과관리 체계와 연동되어야 하며, 전략 사업별로 우선순위를 부여하고 실행단위를 명확히 함으로써, 정책·조직·재정의 유기적 정합성을 확보할 필요가 있음

4 | 조직역량 기반 인적자원관리

- 김해문화관광재단은 공연·전시·관광축제 등 다양한 기능과 사업을 수행하고 있으나, 현행 인사관리 체계가 직무 중심보다는 순환배치 및 연공서열에 치우쳐 있어 기능별 전문성 축적과 경력 경로의 명확화에 한계가 존재함
- 또한 성과 연계 보상 체계가 부재하여 우수 인력의 동기부여와 장기적 역량 강화가 미흡한 것으로 나타나 조직역량 기반의 인적자원관리 혁신이 필요함

▣ 직무 중심 인사관리 체계 확립

- 직원 IPA분석과 본부장 인터뷰 결과, 직무 중심의 인사관리 체계 도입이 시급한 과제로 확인되었음
- 이를 위해 전 직무에 대한 직무분석을 바탕으로 직무기술서와 직무체계를 마련하고, 채용·배치·보직 전환 과정에서 직무 적합성을 우선 고려해야 함
- 또한 직무별 핵심 역량을 정의하고, 이를 교육, 훈련, 평가, 보상과 연계함으로써 직무 전문성과 인재 활용 효율성을 제고할 필요가 있음

□ 정원 대비 인력부족 해소

- 직원 의견수렴 결과, ‘업무량 대비 인력 부족’이 중점 개선 항목으로 도출되었음
- 이에 따라 사업 규모와 정원 현황을 비교하는 인력 소요분석을 실시하고, 부족 인력은 단계적으로 충원해야 함
- 특히, 전략기획, 마케팅, 학예 등 재단의 핵심 기능 분야의 인력을 우선 보강함으로써 업무 과중을 해소하고 조직 역량을 강화할 필요가 있음

□ 전문인력 배치 강화

- 공연·전시 기획, 관광상품 개발, 정책연구 등 전문성이 요구되는 분야에 비전문 인력이 배치되는 경우, 사업의 전문성과 성과 제고에 제약이 발생함
- 따라서 해당 분야의 경력과 자격을 갖춘 전문인력을 우선적으로 배치하고, 단기 성과 달성이 필요한 사업은 외부 전문가나 프로젝트형 인력(단기 채용, 프리랜서 등)을 탄력적으로 활용하여 전문성을 보완하여 업무 효율성을 제고할 필요가 있음

□ 탄력근무제 도입

- 공연, 축제, 관광시설 운영 부서 등은 야간 및 주말 근무가 빈번하나 현행 근무제도는 이를 충분히 반영하지 못하고 있음
- 부서별 업무 특성을 고려한 탄력근무제 도입이 필요하며, 근무시간 조정, 교대제, 대체휴무제 등을 제도화함으로써 직원의 근무 만족도와 업무 효율성을 동시에 제고할 수 있음

□ 경력개발 및 리더십 육성

- 재단의 지속가능한 발전을 위해서는 중간관리자와 차세대 리더에 대한 체계적 육성이 필요함
- 직무별·직급별 역량 모델을 기반으로 맞춤형 교육훈련 과정을 운영하고, 실무 프로젝트 참여를 통해 전략 실행 경험을 축적하도록 해야 함
- 이를 통해 장기적으로 조직 내 전문성과 리더십 역량을 균형있게 강화할 수 있음

5 | 지속가능한 조직운영 및 협력생태계

- 김해문화관광재단은 현재 시에 의존적 재정구조와 제한적인 민관 협력체계 속에서 운영되고 있으며, 안정성과 자율성을 동시에 확보하기 위해서는 재정 다각화·윤리·안전 경영·시민 참여 거버넌스·ESG 확대가 핵심 과제로 제시됨

▣ 재정자립도 제고

- 현재 재단의 전체 예산 구조에서 시비 의존율이 절대적으로 높아, 사업 운영의 자율성과 지속성을 확보하는 데 한계가 있음
- 이에 따라 재단의 고유 목적사업의 공공성을 유지하면서도 자체 수익기반을 점진적으로 확대하는 전략이 요구됨
- 우선, 공연·전시·관광자원, 지식재산권(IP) 등을 활용한 유료 서비스와 수익형 공공사업을 확대하여야 함
- 또한 사업 기획단계부터 공모형 과제 개발을 반영하고, 전담체계를 운영하여 외부 자원 확보율을 제고하고, 지역 기업, 금융기관, 협회 등과의 전략적 파트너십을 구축하여, 재단의 주요 콘텐츠와 연계한 기업 사회적 책임(CSR, Corporate Social Responsibility) 협찬모델을 개발하는 것도 필요함
- 이러한 자원 다각화는 재단의 재정 안정성을 강화할 뿐만 아니라 지역사회 참여와 상생 구조를 강화하는 효과를 가져올 것임

▣ 안전·윤리·투명성 기반 경영관리 체계 강화

- 공공기관으로서의 기본 책무를 성실히 이행하고 시민의 신뢰를 확보하기 위해서는 조직의 안전, 청렴, 공정성 확보가 선택이 아닌 필수 조건임
- 특히 시설관리, 축제, 시민참여 사업 등 안전 위험이 내재된 분야를 중심으로 안전관리 매뉴얼을 마련하고, 정기적인 안전교육과 전담조직·운영 등 전사적 안전관리 시스템을 구축하여야 함
- 아울러, 부패방지 교육, 윤리현장 제정, 행동강령 내재화 등 청렴문화 정착을 위한 기반을 마련하고, 이를 제도적으로 뒷받침할 수 있는 청렴·윤리경영 시스템을 정비해야 함
- 또한, 인사, 예산, 사업 심의 등 주요 사안의 의사결정 과정을 시각적으로

공개하고, 외부위원회 및 시민참여형 평가방식을 확대하여 투명하고 개방적인 의사결정 체계를 도입하도록 함

- 이를 통해 재단의 경영 전반에 걸쳐 안전·윤리·투명성을 내재화함으로써, 시민 신뢰와 기관의 지속가능성을 동시에 확보할 수 있음

▣ 시민 참여 및 민관 거버넌스 체계 구축

- 문화와 관광은 공공과 민간의 자원과 역량이 함께 결합될 때 가장 큰 성과를 낼 수 있는 영역으로, 재단은 지역 내 다양한 주체를 연결하고, 기획-실행-평가 전 과정에 걸쳐 협력할 수 있는 시민참여형·민관협력형 조직으로 성장해야 함
- 이를 위해 시민기획단, 지역 활동가, 생활문화동아리 등과 함께 기획·운영하는 프로그램을 정례화하여 시민참여형 사업 구조를 확대함
- 시민참여형 브랜딩 체계로의 전환은 단순한 이미지 개선이 아니라 재단의 정체성과 신뢰도, 관광객 재방문을 제고, 정책 수용성을 높이는 전략적 전환점이 될 수 있음
- ‘브랜드는 재단이 아니라 시민이 만들고 기억하게 한다’라는 비전 아래, 김해시민의 삶 속에 스며드는 문화관광을 구현하고, 시민의 경험과 피드백이 브랜드의 핵심 자산이 되도록 설계하여야 함
- 이후, 김해브랜드참여단 운영, 문화도시사업에서 진행된 ‘뚜르드 가야’의 고도화, 시민 큐레이터가 만든 김해관광 추천코스 발굴, 축제·행사에서 시민 제안 키워드를 활용한 영상 이미지 제작 등 시민참여형 브랜딩 플랫폼을 구축하는 것이 필요함
- 또한, 지역 소상공인과 청년기업과 협력하여 브랜드 공동 캠페인, SNS챌린지(내가 만든 김해 굿즈, 우리동네 브랜딩하기 등), 시민이 직접 출연하는 유튜브 영상 콘텐츠 제작 등 일상 속 확산형 브랜딩 활동을 추진하여야 함
- 민관 거버넌스 체계 강화를 위해 지역 예술단체, 관광협회, 청년문화기획자 등과 공동사업, 위탁운영, 협약모델을 다각화하고, 김해시, 김해연구원, 대학, 기업 등과의 전략적 연계를 위한 문화관광 협력 포럼 또는 정례 협의체를 운영하여 지역 상생형 거버넌스 플랫폼을 구축하도록 함
- 재단은 브랜드 기획자가 아니라 브랜드 중계자로 시민이 만든 콘텐츠, 경험,

일상이 곧 ‘김해 브랜드’가 되는 구조를 확립하는 것이 궁극적인 목표임

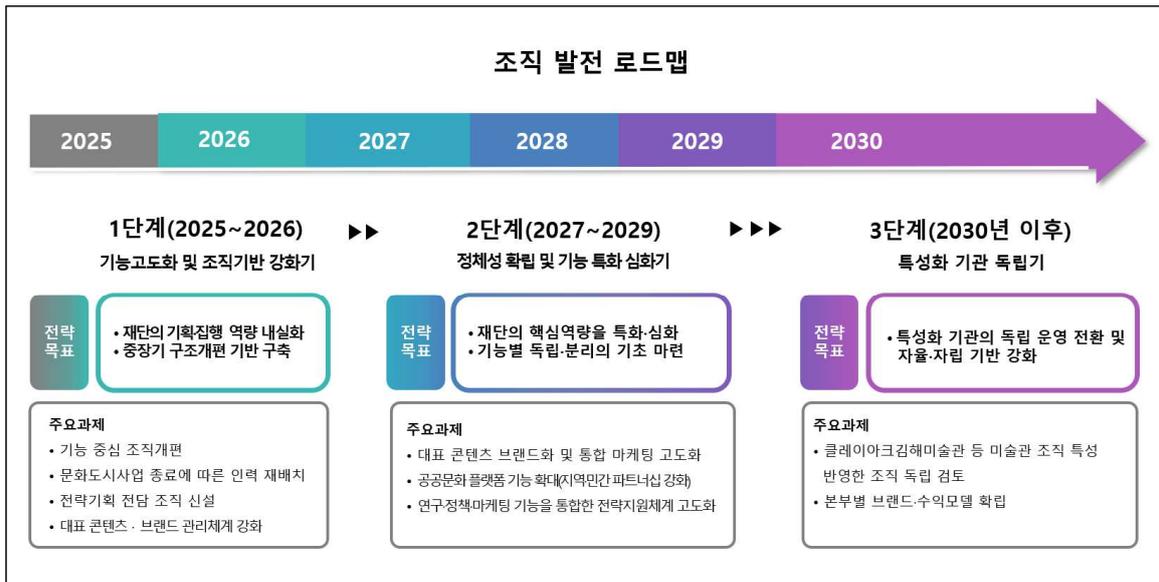
- 이를 통해 김해 문화관광의 정체성과 매력을 시민과 함께 만들어가고, 지속가능한 지역 문화관광 생태계를 강화할 수 있을 것임

▣ 사회적 가치 실현 및 ESG 경영 확대

- 공공기관으로서 재단이 지향해야 할 궁극적인 목표는 지역 사회에 실질적으로 기여하는 것이며, 이를 위해 사회적 가치 중심의 운영이 요구됨
- 단순히 사업성과 지표를 달성하는 것을 넘어, 재단 운영 전반에 환경(E), 사회(S), 지배구조(G) 기준을 적용하는 ESG 경영 체계를 확립해야 함
- 환경(E) 부문에서는 친환경 축제·행사 운영, 탄소중립 기반 시설관리, 자원 재활용 확대 등 지속가능성을 고려한 사업 운영 모델을 도입하고, 사회(S) 부문에서는 사회적 기업·마을기업과의 협업, 취약계층 문화 접근성 개선, 다문화 가족 문화향유 지원, 노인·청년 등 대상 맞춤형 프로그램 확대를 통해 지역포용형 문화관광 정책을 실현하여야 함
- 지배구조(G) 부문에서는 윤리경영 지표를 내부화하고, 투명한 의사결정 구조를 강화하여 시민 신뢰를 확보해야 함
- 이를 통해 재단은 김해형 ESG 모델을 선도적으로 구축하며, 공공성과 지속가능성을 모두 충족하는 기관으로 자리매김할 수 있을 것임

6 | 조직 발전 로드맵 및 단계별 실행 전략

- 김해문화관광재단은 문화예술과 관광 기능을 통합한 융복합 재단으로서 위상을 정립하고, 정책 실행력과 전문성을 지속적으로 고도화하기 위한 중장기적 조직 발전 로드맵을 수립하였음
- 본 로드맵은 2025년부터 2030년 이후까지 3단계로 구분되며, 조직 기능의 고도화, 정체성 확립 및 기능 특화 심화기, 특성화 기관 독립을 목표로 설정하였음



(그림 5-1) 조직 발전 로드맵

□ **1단계(2025~2026년): 기능고도화 및 조직기반 강화기**

- 재단의 기획·집행 역량을 내실화하고, 중장기 구조 개편을 위한 제도, 인력, 운영 기반을 선제적으로 구축하고, 문화관광 환경에 능동적으로 대응하는 것을 전략목표로 함
- 주요 과제는 중복업무 통합, 부서 역할 재정렬 등 기능 중심 조직구조 재정비, 문화도시사업 종료에 따른 인력 재배치 및 역량 강화, 전략기획 전담 조직 시설로 전략 기능 내재화와 대표 콘텐츠·브랜드 관리체계 강화, 운영기반 고도화 등이 있음

□ **2단계(2027~2029년): 정체성 확립 및 기능 특화 심화기**

- 재단의 핵심 역량을 분야별로 특화·심화하여 차별화된 경쟁력을 확보하고, 향후 기능별 독립·분리의 기초 마련을 전략 목표로 함
- 주요 과제는 대표 콘텐츠 브랜드화 및 고도화, 통합 마케팅·홍보 체계 확립, 지역·민간 파트너십 강화를 위한 공공문화 플랫폼 기능 확대, 연구·마케팅 기능을 통합한 전략지원체계 고도화, 분야별 전문조직의 정체성 확립 등이 있음

□ 3단계(2030년 이후): 특성화 기관 독립기

- 재단 내 클레이아크김해미술관 같은 특성화 조직의 독립 운영 체제로의 전환을 통해 기관별 정체성과 전문성을 강화하고 자율자립 기반의 지속가능한 운영모델을 확립하는 것을 전략 목표로 함
- 주요과제는 클레이아크김해미술관 등 미술관 기능 기관의 독립 운영체계 구축, 본부별 브랜드·수익모델 고도화(위탁사업 구조조정), 거버넌스 중심의 재단 역할 전환, 시민참여 기반 확장 등이 있음

□ 핵심 전략과제 우선순위

- 김해문화관광재단의 효율적 조직운동을 위해 수립한 로드맵과 전략과제를 실질적으로 실행·관리하기 위해 핵심 전략과제의 우선순위를 설정하였음

<표 5-1> 조직 발전 로드맵 핵심 전략과제 우선순위

구분	전략과제	중요도*	시급성**	우선순위
1단계	전략기획 전담조직 신설 및 전략기능 내재화	매우 높음	매우 높음	최우선
1단계	중복업무 통합 및 부서 역할 재정렬	매우 높음	매우 높음	상
1단계	문화도시사업 종료 대응 인력 재배치	높음	높음	상
2단계	통합 마케팅·홍보 체계 구축	높음	높음	상
2단계	전략지원 체계 고도화 (연구마케팅 기능통합)	높음	중간	중
2단계	공공문화 플랫폼 기능 확대 (지역·민간 파트너십)	높음	중간	중
3단계	특성화 기관 독립 운영 체계 구축	높음	낮음	중장기
3단계	기관별 브랜드·수익모델 고도화 (위탁사업 구조조정)	높음	낮음	중장기
3단계	시민참여 기반 확장 및 거버넌스 중심의 재단 역할 전환	중간	낮음	중장기

* 중요도: 조직 중장기 전략 달성에 미치는 영향도

**시급성: 현안 해결 및 단기 효과 창출 필요성

VI 결론 및 향후과제

11 요약 및 정리

- 김해문화관광재단은 문화와 관광 기능을 통합한 융복합 실행조직으로 재편되었으나, 조직 정체성 측면에서 보완이 필요하며, 본부 간 기능 중첩, 전략기획 기능 부재, 마케팅 추진 체계의 분산 등 구조적 개선 과제가 확인되었음
- 이에 본 연구는 재단의 기능과 구조를 종합적으로 검토하고, 집행 중심 조직에서 전략 중심 조직으로의 전환을 위한 실행방안을 마련하는 것을 목적으로 수행되었음
- 최근 문화예술진흥 종합계획 수립, 지역문화 분권 강화, 문화도시사업 종료, 유네스코 세계유산 등재 등 정책 환경의 변화 속에서 재단은 단순 집행기관을 넘어 중간지원 조직으로서 전략적 역할을 강화해야 할 필요성이 높아지고 있음
- 또한 경기침체, 관광소비 위축, 디지털 전환 등 경제·기술 환경 변화는 조직의 기획력과 데이터 활용 역량 강화를 필수적 과제로 부각시키고 있음
- 내부 의견수렴 결과 역시 조직체계, 인사운영, 성과관리 등 주요 기능에서 구조적 개선의 필요성이 제기되었으며, 기능 및 조직 중첩, 전략기획 기능의 미비, 사업 연속성 부족, 자율성과 독립성 강화 필요 등이 주요 과제로 확인되었음
- 특히, 문화 분야의 공공성 중심 정책기획과 관광 분야의 수익성 중심 마케팅이 혼재하면서 전략적 집중도가 약화되는 점은 근본적으로 개선이 요구되는 부분임
- 이러한 진단을 토대로 본 연구는 네 가지 정책적 방향을 제시하였음
- 첫째, 전략기획·마케팅·콘텐츠 기능을 통합한 중간지원 조직으로의 전환이 필요하며, 둘째, 핵심사업 중심 조직 구조 재편 및 데이터 기반 성과관리 체계 도입을 통해 사업 지속성과 효율성을 확보해야 함
- 셋째, 시민참여형 브랜드 전략과 직무 중심 인사제도 구축을 통해 참여와

- 전문성을 결합한 운영체계를 마련해야 함
- 마지막으로, 본 연구는 ‘강화기-심화기-독립기’의 3단계 조직 발전 로드맵을 제시하여, 2030년 이후에는 특성화 기능의 전략적 독립을 추진하는 것을 중장기 목표로 설정하였음

2 | 향후과제

▣ 집행 중심 조직에서 전략 중심 조직으로의 전환 필요성

- 현재 재단은 사업 집행 중심 구조를 유지하고 있어 정책 변화와 수요 다변화에 대응하기에 한계가 있음
- 재단을 단순 실행기관이 아닌, 정책기획·조정과 성과관리 기능을 갖춘 전략 플랫폼형 조직으로 전환하는 것이 시급함

▣ 통합된 조직 구조 재편과 기능 정렬의 시급성

- 기능 중첩으로 인해 기획·마케팅·운영 등 핵심 기능이 분산되고 협업이 저해되는 문제가 발생하고 있음
- 이를 개선하기 위해서는 기능 중심의 조직 정렬을 우선 추진하고, 중복 업무를 통합하며, 전략기획 전담 부서를 신설하는 등 단계적 구조 개편이 필요함
- 아울러 직무분석과 조직진단을 토대로 한 중장기 경영전략 수립과 연계된 조직개편을 추진함으로써, 단순한 인력 재배치가 아닌 지속가능한 조직혁신으로 연결되어야 함

▣ 재단 고유 기능에 기반한 중장기 성장 전략 마련

- 문화도시사업 경험, 대형 관광시설 운영, 가야문화 콘텐츠 등 김해시의 고유 자산을 토대로 재단의 정체성을 명확히 규정하고, 이를 반영한 핵심사업군 중심의 중장기 성장 포트폴리오를 마련할 필요가 있음
- 단년도 예산에 의존한 단발성 사업 구조에서 벗어나, 재단의 브랜드와 정

책 목표를 지속적으로 담아낼 수 있는 장기적·지속가능한 사업 구조로의 전환이 요구됨

- 이를 위해 공연 프로그램 질적 성장 전략, 공연장·전시장 등 주요 인프라의 노후화에 대비한 장기 보수개선 계획, 관광시설 운영 안정화 계획 등을 포함하는 중장기 로드맵을 체계적으로 준비해야 함
- 이러한 전략적 전환은 재단의 사업이 단순 집행을 넘어, 김해시 문화관광 정책과 유기적으로 연계되는 정책 플랫폼으로서의 위상을 강화하는 기반이 될 것임

▣ 데이터 기반 기획·마케팅 역량 강화 추진

- 현재 관광 분야에 비해 문화 분야는 데이터 기반 마케팅과 정책 설계 역량이 상대적으로 미흡한 상황임. 이는 사업 기획과 운영, 성과평가 과정에서 과학적 근거를 확보하는 데 한계를 초래하고 있음
- 향후에는 기획-운영-평가 전 과정에서 데이터를 체계적으로 축적·분석할 수 있는 시스템을 구축하고, 이를 전문적으로 다룰 전담 인력을 확보하여 전사적 데이터 활용 기반을 마련할 필요가 있음
- 아울러 재단 전체의 분산된 데이터를 통합 관리할 수 있는 데이터 허브 체계를 마련하고, 이를 활용한 맞춤형 마케팅 및 정책 의사결정 지원 기능을 강화해야 함
- 이러한 데이터 기반 운영체계는 향후 성과관리의 객관성을 높이고, 시민 참여형 문화기획·관광브랜딩의 근거자료로 활용됨으로써, 재단의 전략적 기획·마케팅 역량을 한 단계 고도화할 수 있을 것임

▣ 시민참여형 운영모델과 거버넌스 강화

- 문화 분야는 시민과의 소통과 참여가 핵심 동력인 만큼, 단순히 수요자 중심 운영을 넘어 시민이 직접 브랜드 기획, 콘텐츠 개발, 축제 운영에 참여하는 참여형 거버넌스형 모델을 확산할 필요가 있음
- 이를 위해 지역 예술단체, 관광협회, 연구기관 등과의 협력체계를 정례화하고, 재단이 협력 네트워크의 중심 조정자로서 기능하도록 제도적 기반을 마련해야 함

- 특히 지역관광협의회 조직·운영과 같은 민·관 협력 플랫폼을 구축하여, 시와 관광기업, 시민사회의 협력을 지원하는 중간지원조직형 거버넌스 사업을 활성화한다면, 재단의 위상과 정책적 영향력 제고에 기여할 수 있음

▣ 기능 특성화 및 장기적 조직 분화 전략 수립

- 클레이아크김해미술관, 운슬미술관 등 특정 분야에 강점을 가진 운영시설은 중장기적으로 독립적 운영체계를 도입하는 방안을 검토할 필요가 있음
- 이러한 분화 전략은 기능별 전문성과 운영 자율성을 강화함으로써 기관의 정체성을 명확히 하고, 차별화된 브랜드 경쟁력을 확보하는데 기여할 수 있음
- 더불어 독립 운영은 재단의 전체 조직이 전략기획·조정 기능에 집중할 수 있는 기반을 마련하여, 문화와 관광 전반의 균형적 발전을 뒷받침하는 효과를 기대할 수 있음

| 참고문헌 |

- 고준환, 조강주(2021), "지역문화재단의 경쟁력 강화요인 분석: M. porter의 다이아몬드 모델을 적용한 대구지역 사례 중심으로", 『문화정책논총』, 35(1), 한국문화관광연구원, pp.133-162.
- 국가법령정보센터, 「김해문화관광재단 설립 및 운영에 관한 조례」, 경상남도김해시조례 제2069호.
- 국립민속박물관(2023), 「국립민속박물관 조직진단을 통한 운영효율화 방안 연구」
- 국립아시아문화전당(2022), 「국립아시아문화전당 중장기 발전계획 연구」
- 경상남도(2024), 「경남 문화예술 비전 2030」
- 김해문화관광재단(2005), 내부자료.
- 김해문화관광재단(2024), 내부자료.
- 김해문화관광재단(2025), 내부자료.
- 김해시(2024), 내부자료.
- 관계부처 합동(2024), 「제3차 콘텐츠산업진흥 기본계획」
- 남양주시(2024), 「남양주시립박물관 중장기 발전계획 수립 연구」
- 마포구의회(2023), 「마포구 지방공기업·출자출연기관 활성화방안 연구」
- 문화체육관광부(2022), 「제4차 관광개발기본계획(2022~2031)」
- 문화체육관광부(2023), 「제2차 문화진흥 기본계획(2023~2027)」
- 문화체육관광부(2024), 「제3차 박물관 및 미술관 진흥 기본계획(2024~2028)」
- 배관표(2019), 「지역문화재단 운영의 쟁점 및 과제」, 국회입법조사처.
- 송경희(2011), "지역문화재단의 운영역할 인식차이에 대한 분석 연구", 『문화예술경영학연구』, 4(1), 한국문화예술경영학회, pp.56-84.
- 정경미, 이원곤(2019), "문화민주주의 관점에서 본 지역문화재단의 효율적 운영 방안: 서울문화재단 운영사례를 중심으로", 『기초조형학연구』, 20(3), 한국기초조형학회, pp.322-332.
- 청주시(2017), 「예술단 조직진단 및 중장기 발전방안 수립」
- 충청남도(2023), 「충청남도 공공기관 경영효율화 추진방안 연구용역」
- 포천문화관광재단(2024), 「포천문화관광재단 조직진단 연구용역」
- 공주문화관광재단, <https://www.gongjujf.or.kr>, 검색일: 2025.6.25.
- 김해문화관광재단, <https://www.ghct.or.kr>, 검색일: 2025.6.23.

김해시청, <https://www.gimhae.go.kr>, 검색일: 2025.6.20.
논산문화관광재단, <http://nonsancntf.or.kr>, 검색일: 2025.6.25.
밀양문화관광재단, <https://www.mycf.or.kr>, 검색일: 2025.6.25.
여주세종문화관광재단, <https://www.yjcf.or.kr>, 검색일: 2025.6.25.
영덕문화관광재단, <https://www.ydct.org>, 검색일: 2025.6.27.
영주문화관광재단, <https://www.yctf.or.kr>, 검색일: 2025.6.27.
천안문화재단, <https://www.cfac.or.kr>, 검색일: 2025.6.27.
클린아이, www.cleaneye.go.kr, 검색일: 2025.6.20.
포천문화관광재단, <https://www.pcfac.or.kr>, 검색일: 2025.6.25.

| 설문지 |



NO			
----	--	--	--

김해문화관광재단 조직 만족도-중요도 조사

안녕하십니까?

본 조사는 『김해문화관광재단의 효율적 조직 운영 방안』 연구를 위한 조직 만족도-중요도 조사입니다.

귀하께서 응답해 주신 답변은 김해문화관광재단의 발전을 위해 소중한 자료로 활용될 예정입니다. 또한 수집된 자료는 다른 목적으로 사용되지 않으며, 통계법 제33조(비밀의 보호 등)에 따라 비밀이 보장됩니다.

바쁘시더라도 잠시 시간을 내어 설문에 협조해 주시면 감사하겠습니다.

□ 주관기관 : (재)김해연구원 문화관광복지연구부(O55-344-7730)

(작성예시)

주요항목	중요도					만족도 (운영수준)				
	매우 중요하다	중요하다	보통	중요 하지 않다	전혀 중요 하지 않다	매우 불만	그렇다	보통 이다	그렇 지 않다	전혀 불만 이다
조직 구조가 업무 특성과 기능에 맞게 구성되어 있다	⑤	④	③	②	①	⑤	④	③	②	①

Q1. 조직 및 사업 추진에 따른 중요도와 만족도 수준을 알아보기 위한 내용입니다. **중요도와 만족도 각각** 해당되는 곳에 체크(✓)해 주세요.

주요항목	중요도					만족도 (운영수준)				
	매우중요하다	중요하다	보통	중요하지않다	전혀중요하지않다	매우그렇다	그렇다	보통이다	그렇지않다	전혀그렇지않다
(조직 체계)										
조직 구조가 업무 특성과 기능에 맞게 구성되어 있다	⑤	④	③	②	①	⑤	④	③	②	①
부서 간 협업과 소통 체계가 원활하다	⑤	④	③	②	①	⑤	④	③	②	①
조직의 권한과 책임이 명확히 구분되어 있다	⑤	④	③	②	①	⑤	④	③	②	①
(인사·인력)										
업무에 필요한 전문인력이 충분히 배치되어 있다	⑤	④	③	②	①	⑤	④	③	②	①
공정하고 투명한 인사 평가제도가 운영되고 있다	⑤	④	③	②	①	⑤	④	③	②	①
직원 역량 강화를 위한 교육 기회가 충분하다	⑤	④	③	②	①	⑤	④	③	②	①
(사업운영)										
사업 기획과 실행 과정에서 구성원의 의견이 반영된다	⑤	④	③	②	①	⑤	④	③	②	①
사업의 목표와 성과가 명확히 설정되고 관리된다	⑤	④	③	②	①	⑤	④	③	②	①
외부 협력기관시 민간 등과의 역할이 명확히 조율된다	⑤	④	③	②	①	⑤	④	③	②	①
(재정·예산)										
예산이 사업 목적에 맞게 효율적으로 배분된다	⑤	④	③	②	①	⑤	④	③	②	①
예산 집행 과정이 투명하고 체계적으로 관리된다	⑤	④	③	②	①	⑤	④	③	②	①
(내부환경)										
업무 공간 복지 시스템 등 근무환경이 개선되고 있다	⑤	④	③	②	①	⑤	④	③	②	①
업무량과 인력 간의 균형이 적절하다	⑤	④	③	②	①	⑤	④	③	②	①
(조직문화)										
조직 내 의사소통은 수평적이고 자유롭다	⑤	④	③	②	①	⑤	④	③	②	①
구성원 간의 신뢰와 협력이 잘 이루어진다	⑤	④	③	②	①	⑤	④	③	②	①
(윤리경영)										
조직 내 부패방지와 청렴을 위한 노력이 있다	⑤	④	③	②	①	⑤	④	③	②	①
조직 내 성희롱·성폭력 예방이 실시되고 있다	⑤	④	③	②	①	⑤	④	③	②	①
조직 내 인권경영 체계구축과 실행 노력이 있다	⑤	④	③	②	①	⑤	④	③	②	①

Q2. 귀하는 김해문화관광재단에서 얼마나 근무하셨습니다?

- ① 1~3년 미만 ② 3년 이상~5년 미만 ③ 5년 이상~10년 미만 ④ 10년 이상

Q3. 귀하가 현재 소속되어 있는 업무분야는 어디입니까?

- ① 경영기획본부(스포츠제외) ② 경영기획본부(스포츠) ③ 문화예술본부
④ 관광사업본부 ⑤ 클레이아크 ⑥ 문화도시센터

설문에 협조해 주셔서 감사합니다.

(재)김해문화관광재단의 효율적 조직 운영방안 연구

발행 2025년 8월 31일
발행인 김 재 원
발행처 김 해 연 구 원

경남 김해시 주촌면 골든루트로 80-16 김해중소기업비즈니스센터 2층
Tel (055)344-7700
Homepage : www.ghri.re.kr
ISBN : 979-11-991749-2-4

- 이 책에 실린 내용은 출처를 명시하면 자유로이 인용할 수 있습니다. 그러나 무단전재하거나 복사하면 법에 저촉됩니다.
- 이 연구는 본 연구원의 공식견해와 반드시 일치하는 것은 아닙니다.