

국립아시아문화전당 전략적 조직역량강화 연구 용역

2017. 11.

제 출 문

국립아시아문화전당 귀하

본 보고서를 “국립아시아문화전당 전략적 조직역량강화” 연구용역의 최종보고서로 제출합니다.

2017. 11.

연구기관: 전남대학교 산학협력단

연구책임자 김호균 전남대학교 교수
공동연구원 김용민 송원대학교 교수
이상호 송원대학교 교수
보조연구원 이형준 전남대학교 박사과정

❖ 목 차

01 | 연구의 개요 / 1

- 1. 연구목적 1
- 2. 연구내용 1

02 | 연구의 방법 / 3

03 | 국립아시아문화전당 조직 역량 관련 대내외 환경분석 / 5

- 1. 환경분석의 개념 및 전략체계 도출 과정 5
- 2. 국립아시아문화전당 내부 환경 분석 9
- 3. 국립아시아문화전당의 조직역량 환경분석 결과 105

04 | 국립아시아문화전당 조직 운영의 전략 및 목표 수립/ 122

05 | 국립아시아문화전당 전략적 조직역량 강화방안/ 130

- 1. 책임운영기관 종합평가 체계 130
- 2. 관리역량지표체계 134

01. 연구의 개요

1

연구목적

- 2015년 개관 이후, 정부의 정책 환경 및 급변한 문화 환경 변화에 유연하게 대응할 수 있는 새로운 조직관리 역량강화에 대한 대내외적 요구에 따라, 미래 지속가능한 국립아시아문화전당의 발전 토대 마련이 필요함
- 국립아시아문화전당의 기존 조직의 방향성 점검과 조직 내외부의 다양한 이해관계자 참여를 통한 새로운 조직운영·관리의 가치 체계 재정립
- 국립아시아문화전당의 효율적인 조직의 전략체계 마련과 실효성 높은 관리시스템 모델구축으로 조직운영의 안정성과 신뢰도 제고에 기여

2

연구내용

- 국립아시아문화전당 조직 역량 관련 대내외 환경 분석
 - 복합문화기관 운영 및 공공기관의 조직적 관점의 내·외부환경 분석
 - PEST(외부환경), 3C(이해관계자), 7S(내부환경) 분석과 시사점 도출
 - SWOT 분석을 통한 전략방향 도출
 - 외부환경, 이해관계자, 내부환경에 기반을 둔 SWOT 분석
 - 조직 대내외 자원의 특성과 기능 간 연계성을 고려한 적합성 분석 및 진단
 - 정부, 국내외 유관기관 및 고객 변화 동향 및 니즈 파악
 - 성과평가 관련 정부시책 포함 최근 동향 반영 등을 통한 대응방안 도출
 - 국정과제 및 정책여건 변화 등 대내외 환경변화에 따른 전략과 가치체계 정

합성 진단을 통해 시사점 도출

- 대내외 이해관계자 및 정책수요자 등의 니즈 발굴 및 분석
- 국립아시아문화전당 조직 운영의 전략 및 목표 수립
 - 조직운영의 조직 역량 분석(직무분석)
 - 미션-비전-핵심가치-전략목표-전략과제(전략체계 구조)의 논리적 체계성평가
 - 전략분석 결과를 통한 목표 설정
 - 전략목표-전략과제-성과지표의 유기적 연계
 - 목표설정 및 가치체계 정합성의 근거 제시
 - 중장기 전략체계 및 비전 제시
 - 전략체계 프로세스별 과제설정과 그에 따른 정합성 제시
 - 전략체계에 따른 사업별, 부서별 목표 연계성 제시
- 국립아시아문화전당 전략적 조직역량 강화 방안(평가체계 마련)
 - 전략과제별 조직역량강화 지표체계개발(KPI 포함)
 - 조직역량강화 지표체계 개요
 - 전략과제별 성과지표체계 개발 : 리더십 및 전략, 조직·인사관리, 재정건전성, 업무 프로세스, 자율성활용, 국민고객 편익증진 서비스
 - 전략목표 달성을 위한 전략과제별 프로세스 구축 및 실행력 제고 방안 제시
 - 종합적 성과관리체계 확립을 통한 (평가결과)환류체계 제시

02. 연구의 방법 및 측정도구

1

연구의 방법

- 연구 내용의 올바른 이해에 따른 기관의 현황을 파악하고, 선행연구와 참고문헌에서 도출된 비교모델과의 상호비교를 통하여 기관이 수행하여야 하는 최적의 방안을 제시
 - 첫째, 기관의 현황을 설문지를 통하여 검토
 - PEST(외부환경), 3C(이해관계자), 7S(내부환경) 분석
 - 관리역량지표(전략 및 리더십, 조직효율성, 성과 및 환류)의 분석
 - 둘째, 선행연구를 통한 비교모델의 척도 제시
 - 전체 책임운영기관의 PEST(외부환경), 3C(이해관계자), 7S(내부환경) 제시
 - 전체 책임운영기관의 관리역량지표의 척도 제시
 - 셋째, SWOT 분석을 통한 전략방향 도출
 - 넷째, 비교 분석을 통한 기관의 현황을 파악하고 최적의 개선 방안 제시
- 연구의 목적을 달성하기 위한 문헌조사와 직원의 면접조사, 설문조사 실시
 - 첫째, 국내·외 책임운영기관의 자료 수집 및 문헌 조사
 - 책임운영기관의 평가자료 분석과 문헌조사를 통한 조사 자료 검토
 - 문헌조사를 통하여 다른 전체 책임운영기관과 기관유형별의 환경분석과 관리역량에 대한 비교 척도 조사
 - 책임운영기관 평가에 대한 핵심내용을 파악하고, 이를 대비하기 위한 방법론을 도출
 - 둘째, 국립아시아문화전당 구성원에 대한 설문조사와 면접조사를 통하여 기관의 현황을 파악
 - 기획운영과, 연구교류과, 문화창조과, 시설관리과 일정을 협의하여 면접조사와 설문조사 진행

- 구성원의 면접 및 설문조사를 통하여 PEST(외부환경), 3C(이해관계자), 7S(내부환경), 관리역량(전략 및 리더십, 조직효율성, 성과 및 환류)의 현황 인식
- 셋째, 면접조사와 설문조사를 통하여 내·외부 환경을 파악하고, 조직 구성원의 인식을 토대로 국립아시아문화전당을 진단
 - 면접 및 설문조사의 목적과 필요성에 대해 충분히 이해시킨 후에 각 부서별로 조사서를 회수하고, 이에 대한 분석을 통하여 기관의 핵심내용을 파악하여, 평가를 대비하기 위한 방법론을 도출
 - 면접 및 설문조사의 측정도구는 기존 책임운영기관의 진단도구를 기초로 설계하였으며, 조사 결과를 기준으로 선행 연구결과와 비교 분석을 실시
 - 내부환경의 7S의 측정도구는 행정자치부·한국정책분석평가원(2012)의 국립목포병원 성과향상을 위한 컨설팅 결과보고서와 통일부(2016)의 책임운영기관으로서 통일교육원의 효율적 운영에 관한 연구를 활용
 - 내·외부 환경 분석과 과제특성, 직무만족, 조직몰입 등은 유홍림 등(2008)의 책임운영기관제도 운영성과 분석 및 발전방안 연구와 통일부(2016)의 책임운영기관으로서 통일교육원의 효율적 운영에 관한 연구를 활용
 - 책임운영기관의 관리역량지표의 측정도구는 전성태(2016)의 책임운영기관의 관리역량이 조직성과에 미치는 방향에 관한 연구의 설문지를 활용
 - 한국행정연구원의 이광훈, 박상철(2014)의 해외사례를 통해 본 책임운영기관 평가제도를 통하여 국립아시아문화전당의 관리역량지표를 해외와 비교 분석
- 넷째, 업무프로세스의 분석은 기획운영과, 연구교류과, 문화창조과, 시설관리과의 각 구성원의 면접조사를 이용하여 자료를 수집
 - 먼저, 국립아시아문화전당 구성원과의 워크샷을 통하여 면접조사에 대한 설명을 실시
 - 면접조사의 목적과 필요성에 대해 충분히 이해시킨 후에 각 부서별로 면접조사를 협의 한 기한까지 회수하여 분석에 활용
 - 이러한 분석으로 업무프로세스에 대한 핵심내용을 파악하고, 이를 대비하기 위한 방법론을 도출

03. 국립아시아문화전당 조직 역량 관련 대내외 환경분석

1 환경분석의 개념 및 전략체계 도출 과정

1) 환경분석의 개념

- 환경분석이란 경영진이 조직을 둘러싼 전반적인 환경맥락을 파악하고 전략을 선정하기 위한 길잡이를 제공할 것을 목적으로 조직 미션과 전략에 영향을 미치는 내·외적인 환경요인들을 체계적으로 분석함으로써 조직의 현 위치를 파악하고 향후 나아가야 할 전략적 방향을 설정하는 단계
- 환경분석을 통한 국립아시아문화전당 조직 운영의 전략 및 목표 수립
 - 조직운영의 조직 역량 분석(직무분석)
 - 미션-비전-전략목표-성과목표-성과지표(전략체계 구조)의 논리적 체계성평가
 - 전략분석 결과를 통한 목표 설정
 - 전략목표-전략과제-성과지표의 유기적 연계
 - 목표설정 및 가치체계 정합성의 근거 제시
 - 중장기 전략체계 및 비전 제시
 - 전략체계 프로세스별 과제설정과 그에 따른 정합성 제시
 - 전략체계에 따른 사업별, 부서별 목표 연계성 제시
- 자율적이고 효율적인 국립아시아문화전당의 운영을 위한 전략체계 도출은 다음의 2가지 요소를 충족하여야 함
 - 첫째, 도출된 결과물으로써 미션-비전-전략-중점사업-세부사업이 일관되고, 일체감있는 체계적인 구축 요구
 - 둘째, 결과물의 도출에 있어서 리더의 전략적 판단과 의지, 하부 구성원들의

다양한 의견과 실무적 판단이 서로 조화를 이루고, 조율할 수 있는 합리적인 상호작용의 메커니즘이 요구

- 환경분석은 일반환경, 운영환경, 내부환경의 세 가지 수준을 통하여 이루어지며, 이들이 서로 유기적이고 체계적으로 활용함으로써 분석을 다각적으로 수행하여 결과물의 엄밀성과 신뢰성을 확보할 수 있음
 - 일반환경은 국립아시아문화전당의 조직을 둘러싼 사회, 기술, 생태, 경제, 정치 등 과업환경 전반을 의미하는 거시적 개념
 - 운영환경은 조직과 직·간접적으로 상호작용을 하고 있는 공급업체, 경쟁사, 고객, 노동력, 규제기관 등 조직을 둘러싼 이해관계자 및 주요행위자들을 의미하는 개념
 - 내부환경은 국립아시아문화전당 조직 내부의 구성원들이 견지하고 있는 인식, 습관, 사업, 문화 등 작업장의 상황 및 여건을 의미



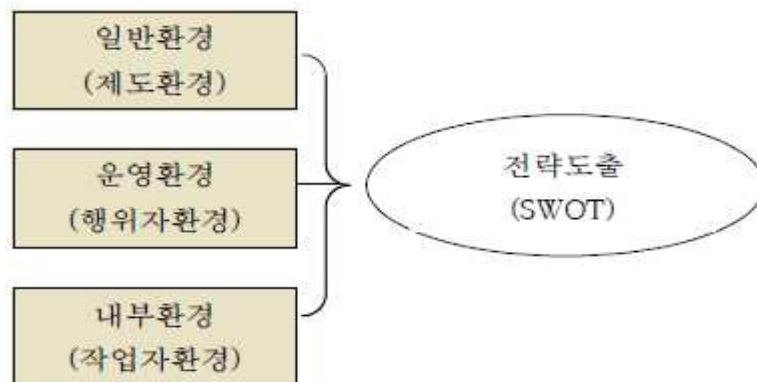
[그림 1] 환경분석의 구조

- 환경분석은 각 환경수준에서 핵심이 되는 요소들을 식별하고, 각 항목에 맞게 구조적이며 체계적으로 제시

환경요소	주분석기법	변수	분석방법
일반환경 (제도환경)	PEST	정치(P), 경제(E), 사회(S), 기술(T)	질적탐색
	STEEP	사회(S), 기술(T), 생태(E), 경제(E), 정치(P)	질적탐색
운영환경 (행위자환경)	이해관계자	이해관계자의 유형1, 유형2... 유형n	질적탐색+유형화
	고객	고객의 유형1, 유형2... 유형n	질적탐색+유형화
내부환경 (작업장환경)	7S	공유가치(S), 전략(S), 구조(S), 운영체계(S), 능력(S), 구성원(S), 스타일(S)	양적설문

[그림 2] 환경분석의 기법 유형

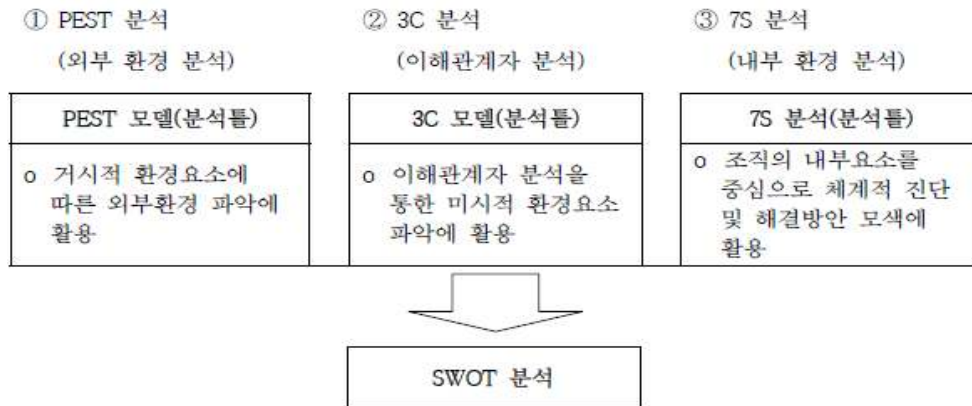
- 환경요소별로 분석기법을 활용하여 분석을 수행하고, 분석결과를 유기적으로 결합하여, SWOT 분석을 통한 전략방향을 도출



[그림 3] 환경분석을 통한 전략 방향 도출

2) 전략체계의 도출과정

- 국립아시아문화전당의 3가지 환경분석과 경영분석을 바탕으로 구성요소를 탐색, 식별, 배치하여 구성해 가는 방식을 전략체계를 도출
- 국립아시아문화전당은 미션-비전-전략목표-성과목표-성과지표의 체계를 구축하기 위한 방법으로 PEST(외부환경), 3C(이해관계자), 7S(내부환경)의 세 가지 접근법을 활용



[그림 4] 중점추진과제 도출

- 복합문화기관 운영 및 공공기관의 조직적 관점의 내·외부환경 분석
 - PEST(외부환경), 3C(이해관계자), 7S(내부환경) 분석과 시사점 도출
- SWOT 분석을 통한 전략방향 도출
 - 조직 대내외 자원의 특성과 기능 간 연계성을 고려한 적합성 분석 및 진단
- 정부, 국내외 유관기관 및 고객 변화 동향 및 니즈 파악
 - 성과평가 관련 정부시책 포함 최근 동향 반영 등을 통한 대응방안 도출
 - 국정과제 및 정책여건 변화 등 대내외 환경변화에 따른 전략과 가치체계 정합성 진단을 통해 시사점 도출
 - 대내외 이해관계자 및 정책수요자 등의 니즈 발굴 및 분석

3) 성과달성을 위한 효과성 제공

- 책임운영기관은 성과달성을 위한 고유 업무에 대한 전략적 우선순위를 설정하고, 이를 조직 전체와 개인의 구체적인 성과목표로 세분화하여 관리
 - 성과관리는 전략목표와 성과목표를 설정하고, 사업을 설계하며, 사업을 시행하고, 목표했던 산출과 결과가 달성되었는지를 점검하고 이를 의사결정에 환류 시키는 것을 의미
 - 성과관리의 핵심구성요소는 미션-비전-전략목표-성과목표-성과지표



[그림 5] 성과달성을 위한 성과관리 구성요소

2

국립아시아 문화전당 내부환경 분석

1) 운영기관의 조직 역량 분석

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

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

○ 과제환경과 과제특성의 정의

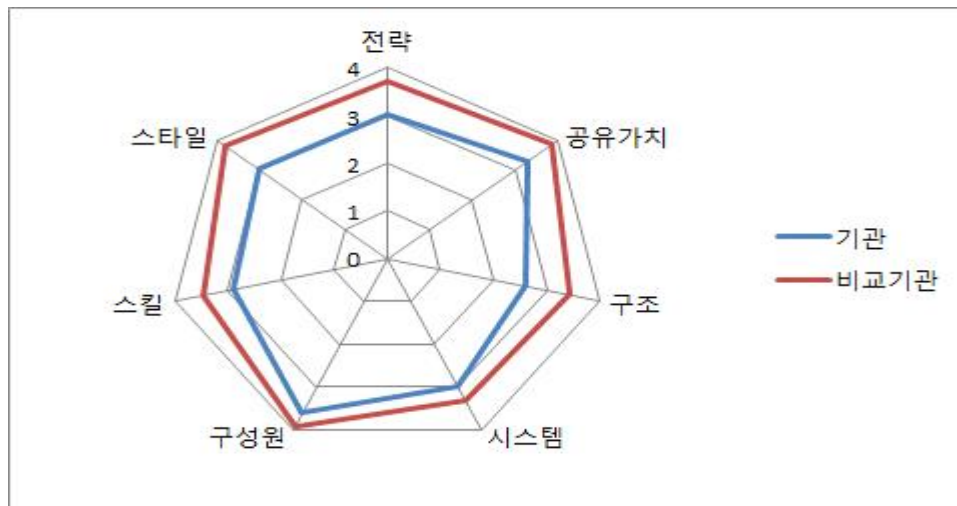
- 본 연구에서는 환경의 복잡성 정도를 조직에서 일어나는 의사결정의 상호의존성 정도로 파악함. 의사결정이 독립적으로 이루어지는 경우 조직이 단순한 환경에서 운영 중인 것으로, 반면 의사결정 과정이 복잡한 경우 조직이 복잡한 환경에서 운영 중인 것으로 가정함. 이러한 상호의존성은 조직에 의해 선택되는 것이 아니라는 점에서 조직이 직면한 환경을 보여줌
- 환경의 복잡성 정도에 대한 측정문항은 Thompson(1967)의 이론에 기초함
- 환경의 불확실성은 세 가지 하위요소와 관련됨. 첫째, 환경 변화의 빈도임. 둘째, 환경 변화가 갖는 폭임. 셋째, 환경변화 패턴의 불규칙성임(Child, 1972)

- 환경의 불확실성 정도에 대한 측정문항은 Child(1972)의 논의에 기초함
- Burton et al.(2006)은 복잡성과 예측불가능성을 기준으로 과제환경을 고요한(calm) 환경, 다양한(varied) 환경, 국지적으로 맹렬한(locally stormy) 환경, 혼란스러운(turbulent) 환경으로 구분함
- 예측불가능성은 개념적으로 불확실성과 같은 표현임
- Wilson(1989)은 기관의 핵심과제 수행 과정에 대한 관찰가능성과 그리고 수행 결과에 대한 관찰가능성을 기준으로 기관을 생산기관(Production Agency), 절차기관(Procedural Agency), 장인기관(Craft Agency), 대응기관(Coping Agency)으로 구분함(박현신 · 김근세, 2005)
- 생산기관은 관리자가 기관이 수행하는 과제의 과정과 결과 모두를 관찰할 수 있는 기관임. 이러한 기관은 생산지향적 관리에 도움이 되는 상태라고 할 수 있음
- 절차기관은 수행과제의 과정은 관찰가능하나 결과는 관찰하기 어려운 기관임. 정부조직에서 상당부분을 차지하는 유형
- 장인기관은 과업 수행 중에 절차나 과정을 알 수 없지만, 결과가 관찰 가능한 유형. 이러한 기관은 주로 결과에 의해 평가되기 때문에 목표 지향적인 경향이 있음
- 대응기관은 과제수행 과정과 결과 둘 다에 대해 관찰이 어려운 유형임. 가장 쉽게 관찰되는 것에만 관리자의 초점이 집중될 유인을 가짐

○ 직무만족 및 직무몰입의 정의

- 직무만족의 개념은 일반적으로 자신의 조직이나 직무에 대하여 느끼는 만족도(조태준 외, 2001; 전성태, 2016)
- 직무만족의 유형을 크게 두 가지로 구분하는데 직무자체에서 느끼는 만족감인 내생적인 직무만족과 보수, 승진 등 직무 구성요구에서 느끼는 만족감이 내생적인 직무만족으로 구분
- 직무몰입은 소속 직원들이 조직의 목표나 가치에 대한 강한 신뢰와 수용, 조직을 위해 헌신하려는 의지(조태준 외, 2011; 전성태, 2016)

- 조직 구성원이 조직이 추구하는 목표나 가치에 대한 강한 신뢰와 수용, 조직을 위해 헌신하려는 의지, 조직의 구성원으로 남아 있고자 하는 강한 의지를 담고 있는 것으로 정의(권경득, 2015; 최재웅 외, 2007; 전성태, 2016)
- 국립아시아문화전당의 조직진단 환경 분석
 - 조직진단 7S 분석은 전략, 구조, 시스템, 구성원, 스킬, 스타일, 공유가치로 세분화하여 분석
 - 기관의 과제환경은 환경의 복잡성과 환경의 불확실성으로 세분화하여 분석
 - 기관의 과제특성은 관정관찰 가능성, 결과관찰 가능성, 과제의 다양성, 과제 분석 가능성으로 세분화하여 분석
 - 직무만족과 직무몰입 분석
 - 행정자치부·한국정책분석평가원(2012)의 국립목포병원 성과향상을 위한 컨설팅 결과보고서에서 제시한 6개 책임운영기관의 평균값을 비교하여 분석함
- 조직진단 7S의 평가도구 설계
 - 유홍림·김근세·김대건(2008)의 책임운영기관제도 운영성과 분석 및 발전방안 연구.
 - 행정자치부·한국정책분석평가원(2012)의 국립목포병원 성과향상을 위한 컨설팅 결과보고서.
 - 통일교육원(2016)의 책임운영기관으로서 통일교육원의 효율적 운영에 관한 연구.
 - 전성태(2016)의 책임운영기관의 관리역량이 조직성과에 미치는 방향에 관한 연구
- 기관의 조직진단 7S의 전체적 분석 결과(전체 책임기관과 비교)
 - 조직진단 7S의 분석 결과
 - 평균행정자치부·한국정책분석평가원(2012)에서 제시된 6개 책임운영기관의 평균값보다 전반적으로 낮게 나타남



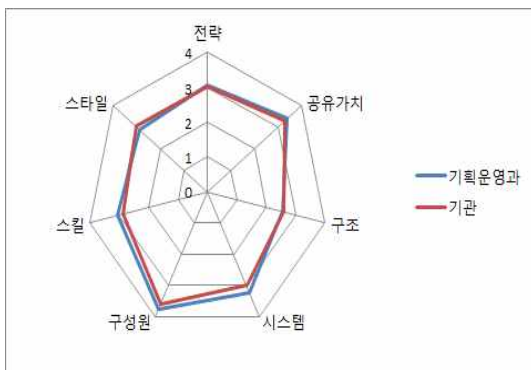
○ 각 부서별 비교 기관과 비교한 조직진단 7S의 분석 결과

- 평균행정자치부·한국정책분석평가원(2012)에서 제시된 6개 책임운영기관의 평균값보다 전반적으로 낮게 나타남
- 국립아시아문화전당의 평균값과 비교하면 기획운영과와 시설관리과의 7S가 평균값보다 높게 나타났고, 연구교류과와 문화창조과는 평균보다 낮게 나타남

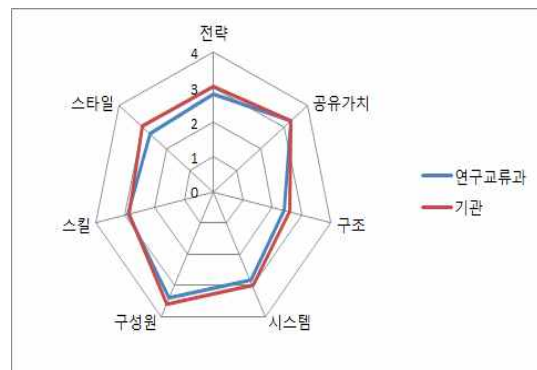
구분	기획 운영과	연구 교류과	문화 창조과	시설 관리과	기관	비교 기관
전략	3.06	2.8	2.91	3.44	3.04	3.71
공유가치	3.38	3.26	3.15	3.29	3.28	3.85
구조	2.57	2.4	2.47	3.05	2.60	3.42
시스템	3.24	2.84	2.86	2.95	3.00	3.33
구성원	3.77	3.39	3.52	3.58	3.59	3.91
스킬	3.07	2.90	2.41	3.14	2.88	3.47
스타일	2.88	2.70	3.09	3.44	3.01	3.78
평균	3.14	2.90	2.92	3.27	3.06	3.64

○ 각 부서별 조직진단 7S의 분석 결과

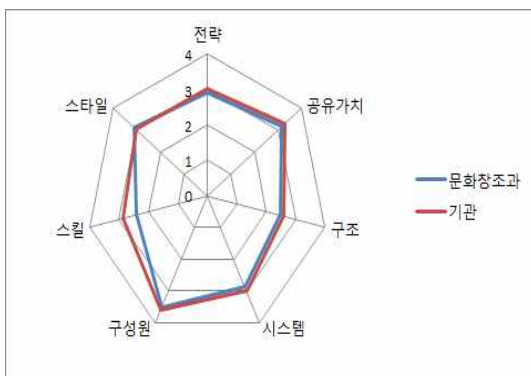
- 기획운영과의 경우 7S는 기관의 평균값과 비교하면 구조 영역은 낮게 나타났고, 전략, 공유가치, 시스템, 구성원, 스킬, 스타일 영역에서 높게 나타남
- 연구교류과의 경우 7S는 기관의 평균값과 비교하면 전략, 공유가치, 구조, 시스템, 구성원, 스타일 영역에서 낮게 나타났고, 스킬 영역은 높게 나타
- 문화창조과의 경우 7S는 기관의 평균값과 비교하면 전략, 공유가치, 구조, 시스템, 구성원, 스킬 영역에서 낮게 나타났고, 스타일 영역에서 높게 나타남
- 시설운영과의 경우 7S는 기관의 평균값과 비교하면 시스템과 구성원영역은 낮게 나타났고, 전략, 공유가치, 구조, 스킬, 스타일의 전반적으로 높게 나타남



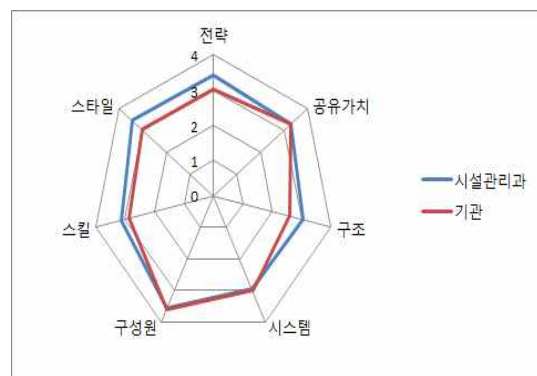
기획운영과의 조직진단 7S



연구교류과의 조직진단 7S



문화창조과의 조직진단 7S



시설관리과의 조직진단 7S

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

- 조직진단(7S): 전략(전체 책임기관과 비교)
 - 국립아시아문화전당의 7S의 전략에 대한 조직진단은 평균값이 평균행정자치부·한국정책분석평가원(2012)에서 제시된 6개 책임운영기관의 평균값보다 전반적으로 낮게 나타남
 - 하위요인인 전략 적절성의 경우는 다른 6개 책임운영기관의 평균값보다 높게 나타났지만, 전략의 공유정도와 목표에 대한 달성노력 등은 낮게 나타남
 - 하위요인인 전략 적절성의 경우 중장기 사업계획과 단년도 사업계획과의 연계성은 높게 나타났고, 전략 공유정도의 경우 기관의 비전과 중장기 사업계획과의 연계성이 상대적으로 높게 나타났으며, 전략목표 달성노력 및 달성정도의 경우 직원들의 성과목표 달성을 위한 적극적 노력이 상대적으로 높게 나타남
 - 전략 적절성의 경우 중장기 및 단년도 사업계획 마련 시 구성원의 참여도가 낮게 나타났고, 전략 공유정도의 경우 구성원의 중장기 사업계획에 대한 이해가 상대적으로 낮게 나타났으며, 전략목표 달성노력 및 달성정도의 경우 사업계획의 목표 달성을 위한 구성원의 명확한 지침 제공이 상대적으로 낮게 나타남
 - 특히, 하위요인인 전략의 적절성의 중장기 및 단년도 사업계획 마련 시 구성원의 참여도와 전략목표 달성노력 및 달성 정도의 중장기 사업계획의 목표 달성을 위한 구성원의 명확한 지침 제공이 상대적으로 제일 낮게 나타나 기관의 관심이 요구됨
 - 각 부서별로 비교하여 보면 시설관리과의 경우 전체적인 평균값보다 전반적으로 높게 나타나고 있으며, 전략의 적절성, 공유정도, 목표에 대한 달성노력 및 달성 정도는 전반적으로 다른 부서 보다 평균값이 높게 나타남
 - 연구교류과의 경우는 전반적으로 평균값이 다른 부서보다 낮게 나타남

구분	문항	부서별 평균				평균 값	비교 값
		기획 운영	연구 교류	문화 창조	시설 관리		
전략의 적절성	1. 기관의 중장기 사업계획은 단년 도 사업계획과 잘 연계되어 있 다.	3.14	2.33	2.91	3.38	2.95	3.70
	2. 기관의 중장기 및 단년도 사업계 획 마련 시 구성원들의 참여도 가 높다.	2.64	2.44	2.91	3.13	2.76	3.64
전략의 공유정도	3. 기관의 비전은 중장기 사업계획 과 잘 연계되어 있다.	3.07	2.78	3.36	3.75	3.21	3.70
	4. 기관의 중장기 사업계획은 환경 변화에 맞게 조정 및 보완되고 있다.	3.07	2.89	3.27	3.50	3.17	3.66
	5. 나는 중장기 사업계획에 대해 잘 이해하고 있다.	3.36	3.44	2.64	3.38	3.19	3.75
전략목표 달성노력 및 달성정도	6. 나는 기관장의 성과목표에 대해 잘 이해하고 있다.	3.07	2.67	2.91	3.25	2.98	3.79
	7. 기관의 중장기 사업계획은 그 목 표달성을 위해 내가 무슨 일을 해야 하는지 명확한 지침을 제 공한다.	2.71	2.56	2.73	3.50	2.83	3.60
	8. 우리 기관의 직원들은 성과목표 를 달성하기 위해 적극적으로 노력하고 있다.	3.36	3.67	2.91	3.63	3.36	3.84
	9. 우리 기관은 전략 목표를 잘 달 성하고 있다.	3.07	2.44	2.55	3.50	2.88	3.73
평균		3.06	2.80	2.91	3.44	3.04	3.71

○ 조직진단(7S): 공유가치(전체 책임기관과 비교)

- 국립아시아문화전당의 7S의 공유가치에 대한 조직진단은 평균값이 평균행정
자치부·한국정책분석평가원(2012)에서 제시된 6개 책임운영기관의 평균값보
다 전반적으로 낮게 나타남
- 하위요인인 비전의 적절성, 비전의 이해 정도, 개인과 기관목표의 일치성의
경우 다른 6개 책임운영기관의 평균값보다 낮게 나타남
- 하위요인인 비전의 이해 정도가 상대적으로 제일 높게 나타났고, 개인과 기
관 목표의 일치성이 다음으로 높게 나타났으며, 비전의 적절성은 상대적으로
제일 낮게 나타남
- 특히, 비전의 적절성은 다른 문항보다 상대적으로 제일 낮게 나타나 기관의

관심이 요구됨

- 각 부서별로 비교하여 보면 기획운영과의 경우 전체적인 평균값보다 전반적으로 높게 나타나고 있으며, 비전의 적절성, 개인과 기관목표 일치성의 경우 다른 부서 보다 평균값이 높게 나타남
- 문화창조과는 전체적인 평균값 보다 전반적으로 낮게 나타나고 있으며, 다른 부서보다 평균값이 낮게 나타남

구분	문항	부서별 평균				평균 값	비교 값
		기획 운영	연구 교류	문화 창조	시설 관리		
비전의 적절성	1. 우리 기관의 비전은 경영환경에 맞게 적절히 설정되어 있다.	3.00	2.89	2.91	2.75	2.90	3.70
비전의 이해 정도	2. 나는 우리 기관의 비전을 잘 알고 있다.	3.64	3.67	3.36	3.75	3.60	4.02
개인 기관 목표 일치성	3. 나는 개인적인 목표는 기관의 목표와 일치한다.	3.50	3.22	3.18	3.38	3.33	3.84
평균		3.38	3.26	3.15	3.29	3.28	3.85

○ 조직진단(7S): 구조(전체 책임기관과 비교)

- 국립아시아문화전당의 7S의 구조에 대한 조직진단은 평균값이 평균행정자치부·한국정책분석평가원(2012)에서 제시된 6개 책임운영기관의 평균값보다 전반적으로 낮게 나타남
- 하위요인인 조직의 책임과 권한, 업무중심의 조직구조의 경우 다른 6개 책임운영기관의 평균값보다 낮게 나타남
- 하위요인인 책임과 권한의 경우 업무처리 결과에 대한 담당자의 책임 정도가 상대적으로 높게 나타났고, 업무중심 조직구조의 경우 환경 변화에 따른 임시조직 및 기구의 구성의 원활함이 상대적으로 높게 나타남
- 책임과 권한의 경우 직급 및 직무별 책임과 권한의 명확성이 상대적으로 제일 낮게 나타났고, 업무중심 조직구조의 경우 기관의 직급 대비 인력배치의

적절성이 제일 낮게 나타남

- 특히, 하위요인인 업무중심 조직구조의 기관의 직급대비 인력배치의 적절성과 부서 간 업무의 적절한 배분은 상대적으로 제일 낮게 나타나 기관의 관심이 요구됨
- 각 부서별로 비교하여 보면 시설관리과의 경우 전체적인 평균값보다 전반적으로 높게 나타나고 있으며, 특히, 직급 대비 인력배치의 적절성은 다른 부서와의 평균값의 차이가 높게 나타남
- 문화창조과는 전체적인 평균값 보다 전반적으로 낮게 나타나고 있으며, 다른 부서보다 평균값이 낮게 나타남

구분	문항	부서별 평균				평균 값	비교 값
		기획 운영	연구 교류	문화 창조	시설 관리		
책임과 권한	1. 우리 기관은 직급 및 직무별 책임과 권한이 명확하다.	2.71	2.56	2.55	3.50	2.79	3.48
	2. 우리 기관은 일선부서의 업무처리에 있어 자유재량권이 높다.	2.71	2.33	3.27	3.25	2.88	3.27
	3. 우리 기관은 업무처리 결과에 대한 업무담당자의 책임 정도가 높다.	3.36	3.22	3.09	3.63	3.31	3.80
업무중심 조직구조	4. 우리 기관의 비전 달성을 위한 조직 구조는 적절히 짜여 있다.	2.21	2.11	2.09	2.50	2.21	3.38
	5. 우리 기관의 부서 간 업무는 적절히 배분되어 있다.	2.14	2.00	1.91	2.88	2.19	3.38
	6. 우리 기관의 부서 내 업무는 적절히 배분되어 있다.	2.64	2.56	2.18	3.13	2.60	3.48
	7. 환경 변화에 따른 임시조직(TF) 및 기구의 구성은 원활히 이루어진다.	2.71	2.56	2.64	2.75	2.67	3.44
	8. 우리 기관은 직급 대비 인력배치가 적절히 배분되어 있다.	2.07	1.89	2.00	2.75	2.14	3.09
평균		2.57	2.40	2.47	3.05	2.60	3.42

○ 조직진단(7S): 시스템(전체 책임기관과 비교)

- 국립아시아문화전당의 7S의 시스템에 대한 조직진단은 평균값이 평균행정자치부·한국정책분석평가원(2012)에서 제시된 6개 책임운영기관의 평균값보다 전반적으로 낮게 나타남
- 하위요인인 의사결정, 교육훈련, 성과평가의 경우 다른 6개 책임운영기관의 평균값보다 낮게 나타남
- 하위요인인 의사결정의 경우 업무지시의 시의적절함이 상대적으로 제일 높게 나타났고, 교육훈련의 경우 교육 및 연수 기회는 공정하게 부여됨이 제일 높게 나타났으며, 성과평가의 경우 개인성과에 대한 평가의 공정성이 높게 나타남
- 하위요인인 의사결정의 경우 의사결정이 명령하달과 지식적 방법으로 이루어짐이 상대적으로 낮게 나타났고, 교육훈련의 경우 교육훈련 프로그램의 직무와의 연관성이 상대적으로 낮게 나타났으며, 성과평가의 경우 연공서열보다 능력과 업무 위주로 승진 및 보상이 이루어짐이 낮게 나타남
- 특히, 조직의 기관의 교육훈련 프로그램의 직무의 연관성과 연공서열보다 능력과 업무 위주의 승진 및 보상은 상대적으로 제일 낮게 나타나 기관의 관심이 요구됨
- 각 부서별로 비교하여 보면 기획운영과의 경우 전체적인 평균값보다 전반적으로 높게 나타남
- 연구교류과는 전체적인 평균값 보다 전반적으로 낮게 나타나고 있으며, 다른 부서보다 평균값이 낮게 나타남

구분	문항	부서별 평균				평균 값	비교 값
		기획 운영	연구 교류	문화 창조	시설 관리		
의사결정	1. 대부분의 의사결정은 명령하달과 지시적 방법으로 이루어진다(R).	2.86	3.22	3.00	2.63	2.93	2.51
	2. 상사의 업무지시는 시의적절하다.	3.50	3.00	3.36	3.75	3.40	3.56
	3. 업무지시는 공식적인 권한이나 규정에 얽매이지 않고 상황에 맞추어 일해 가는 것을 중시한다.	3.50	3.33	3.09	3.00	3.26	3.45
교육훈련	4. 우리 기관의 교육훈련 프로그램은 다양하다.	3.36	2.44	3.00	2.50	2.90	3.40
	5. 교육 및 연수 기회는 공정하게 부여되고 있다.	3.50	2.89	2.73	2.63	3.00	3.47
	6. 우리 기관의 교육훈련 프로그램은 직무와 연관되어 역량개발에 도움이 된다.	2.93	2.56	2.82	2.88	2.81	3.50
	7. 우리 기관의 교육훈련 프로그램은 시의적절하게 이루어지고 있다.	3.36	2.56	2.82	2.88	2.95	3.46
	8. 나는 우리 기관의 교육훈련 프로그램에 만족한다.	3.21	2.56	2.73	2.75	2.86	3.41
성과평가	9. 우리 기관은 개인성과에 대한 평가가 공정하게 이루어진다.	3.21	3.00	2.82	3.25	3.07	3.28
	10. 우리 기관은 연공서열보다는 능력과 업무 위주로 승진 및 보상이 이루어지고 있다.	3.00	2.89	2.27	3.25	2.83	3.23
평균		3.24	2.84	2.86	2.95	3.00	3.33

○ 조직진단(7S): 구성원(전체 책임기관과 비교)

- 국립아시아문화전당의 7S의 구성원에 대한 조직진단은 평균값이 평균행정자치부·한국정책분석평가원(2012)에서 제시된 6개 책임운영기관의 평균값보다 전반적으로 낮게 나타남
- 하위요인인 조직몰입도, 직무몰입도, 상호협력, 진취성의 경우 다른 6개 책임

운영기관의 평균값보다 낮게 나타남

- 하위요인인 조직몰입도 경우 기관의 문제는 내 문제로 느낌이 제일 높게 나타났고, 직무몰입도 경우 내가 하는 일에 자부심을 느낌이 높게 나타남. 그리고 상호협력의 경우 나와 상이한 의견에 대한 수용도가 높음이 높게 나타났고, 진취성의 경우 스스로 변화되지 않으면 고객으로부터 외면 받는 것이 제일 높게 나타남
- 조직몰입도 경우 일을 통해 국민들의 생활에 도움을 주고 있음이 낮게 나타났고, 직무몰입도의 경우 기관에 일하면서 보람을 느낌이 낮게 나타남. 그리고 상호협력의 경우 개인적 욕구보다 조직목표 위주의 업무 수행이 낮게 나타났고, 진취성의 경우 개인적 발전을 위한 능력개발 및 노력하는 것이 낮게 나타남
- 특히, 하위요인인 진취성의 경우 직원 스스로가 변화되지 않으면 고객으로부터 외면 받는 것을 가장 높게 인식하고 있는 반면, 직원들은 개인적 발전을 위해 능력개발 및 노력하는 것은 상대적으로 제일 낮게 나타나 기관의 관심이 요구됨
- 각 부서별로 비교하여 보면 기획운영과의 경우 전체적인 평균값보다 전반적으로 높게 나타남
- 연구교류과는 전체적인 평균값 보다 전반적으로 낮게 나타나고 있으며, 다른 부서보다 평균값이 낮게 나타남

구분	문항	부서별 평균				평균 값	비교 값
		기획 운영	연구 교류	문화 창조	시설 관리		
조직 몰입도	1. 우리 기관의 문제는 내 문제처럼 느껴진다.	3.93	3.11	3.73	3.25	3.57	3.86
	2. 일을 통해 국민들의 생활에 도움을 주고 있다는 생각이 늘어나고 있다.	3.64	3.22	3.45	3.63	3.50	3.96
직무 몰입도	3. 나는 우리 기관에 근무하면서 커다란 보람을 느낀다.	3.71	3.22	3.45	3.75	3.55	3.86
	4. 내가 하고 있는 일에 자부심을 느낀다.	3.79	3.67	3.45	3.63	3.64	4.03
상호협력	5. 우리 기관의 구성원들은 개인적인 욕구보다는 조직목표나 팀워크를 위주로 업무를 수행하는 편이다.	3.43	3.11	3.00	3.75	3.31	3.72
	6. 나는 나와 상이한 의견에 대해 수용도가 높은 편이다.	4.00	3.44	3.64	3.25	3.64	3.86
진취성	7. 우리 스스로 크게 변화되지 않으면 고객으로부터 외면 받게 될 것이다.	4.43	4.22	4.45	4.13	4.33	4.23
	8. 우리 직원들은 개인적 발전을 위한 능력개발 및 노력을 많이 하는 편이다.	3.21	3.11	3.00	3.25	3.14	3.78
평균		3.77	3.39	3.52	3.58	3.59	3.91

○ 조직진단(7S): 스킬(전체 책임기관과 비교)

- 국립아시아문화전당의 7S의 스킬에 대한 조직진단은 평균값이 평균행정자치부·한국정책분석평가원(2012)에서 제시된 6개 책임운영기관의 평균값보다 전반적으로 낮게 나타남
- 하위요인인 소통, 개방성, 관리노하우의 경우 다른 6개 책임운영기관의 평균값보다 낮게 나타남
- 하위요인인 소통의 경우 부서 내 업무협조의 원활한 교류가 상대적으로 제일 높게 나타났고, 개방성의 경우 방침과 규정이 복잡하지 않고 절차가 간소함이 높에 나타났으며, 관리노하우의 경우 기관 내 문제 발생 시 문제해결이

용이함이 상대적으로 제일 높게 나타남

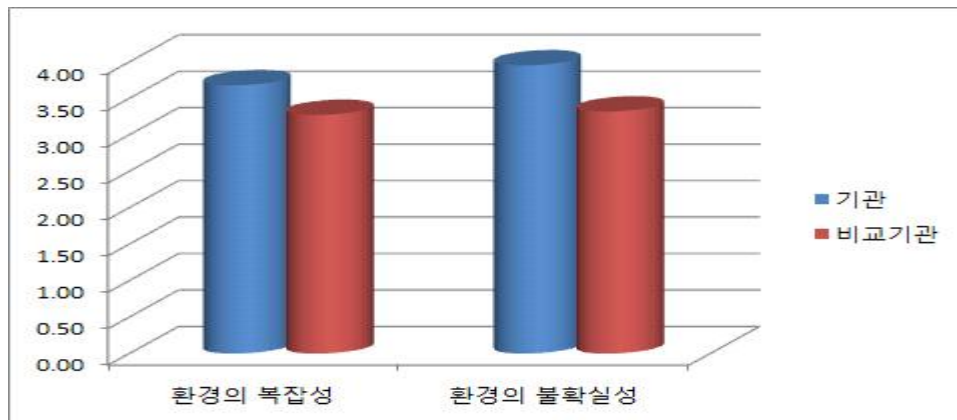
- 소통의 경우 부서 간 업무협조의 원활한 교류가 상대적으로 낮게 나타났고, 개방성의 경우 업무상의 정보교류와 의사소통의 원활한 제공이 낮게 나타났으며, 관리 노하우의 경우 기관의 업무처리 노하우의 체계적인 관리가 상대적으로 낮게 나타남
- 특히, 하위요인인 소통의 부서 간 업무협조의 원활한 교류와 관리노하우의 경우 업무처리 노하우의 체계적인 관리는 상대적으로 제일 낮게 나타나 기관의 관심의 요구됨
- 각 부서별로 비교하여 보면 시설운영과의 경우 전체적인 평균값보다 전반적으로 높게 나타남
- 문화창조과는 전체적인 평균값 보다 전반적으로 낮게 나타나고 있으며, 다른 부서보다 평균값이 낮게 나타남

구분	문항	부서별 평균				평균 값	비교 값
		기획 운영	연구 교류	문화 창조	시설 관리		
소통	1. 우리 기관은 상급자와 하급자 간의 업무지시, 보고, 결과 피드백 등이 원활하게 이루어지고 있다.	3.64	3.78	2.82	3.25	3.38	3.59
	2. 우리 기관은 부서 간 업무협조가 원활히 이루어지고 있다.	2.36	3.00	2.18	3.13	2.60	3.47
	3. 우리 기관은 부서 내 업무협조가 원활히 이루어지고 있다.	3.50	3.44	2.55	3.75	3.29	3.73
개방성	4. 우리 기관은 업무상의 정보교류 및 의사소통이 원활하게 이루어지고 있다.	2.79	2.78	2.55	2.75	2.71	3.49
	5. 우리 기관은 공시적 방침과 규정이 복잡하지 않아 업무처리 절차가 간소하다.	2.86	2.89	2.36	3.38	2.83	3.37
관리 노하우	6. 기관 내 문제 발생 시 문제해결이 용이하다.	3.36	2.78	2.36	3.00	2.90	3.36
	7. 우리 기관의 업무처리 노하우는 체계적으로 관리되고 있다.	3.00	2.33	2.09	2.88	2.60	3.40
	8. 우리 기관의 업무처리 노하우는 하급자에게 원활히 전수되고 있다.	3.07	2.22	2.36	3.00	2.69	3.35
평균		3.07	2.90	2.41	3.14	2.88	3.47

- 조직진단(7S): 스타일(전체 책임기관과 비교)
 - 국립아시아문화전당의 7S의 스타일에 대한 조직진단은 평균값이 평균행정자치부·한국정책분석평가원(2012)에서 제시된 6개 책임운영기관의 평균값보다 전반적으로 낮게 나타남
 - 하위요인인 리더십 평가와 리더십 스타일의 경우 다른 6개 책임운영기관의 평균값보다 낮게 나타남
 - 하위요인인 리더십 평가의 경우 성과목표는 기관의 비전과 잘 연계됨이 상대적으로 높게 나타났고, 리더십 스타일의 경우 기관장의 문제해결을 위한 적극적인 노력이 상대적으로 제일 높게 나타남
 - 리더십 평가의 경우 기관장의 부하직원 동기부여를 위한 적절한 노력이 상대적으로 낮게 나타났고, 리더십 스타일의 경우 부하직원의 의견 수렴이 상대적으로 낮게 나타남
 - 특히, 하위요인인 리더십 평가의 인재육성을 위한 노력과 리더십 스타일의 부하직원의 의견 수렴이 상대적으로 제일 낮게 나타나 기관의 관심이 요구됨
 - 각 부서별로 비교하여 보면 시설운영과의 경우 전체적인 평균값보다 전반적으로 높게 나타남
 - 연구교류과는 전체적인 평균값 보다 전반적으로 낮게 나타나고 있으며, 다른 부서보다 평균값이 낮게 나타남

구분	문항	부서별 평균				평균 값	비교 값
		기획 운영	연구 교류	문화 창조	시설 관리		
리더십 평가	1. 기관장의 성과목표는 기관의 비전과 잘 연계되어 있다.	3.14	2.78	3.36	3.38	3.17	3.91
	2. 기관장은 대내외 이해관계자들에게 성과목표와 전략적 방향을 공유, 전파시키기 위해 적극 노력하고 있다.	3.14	2.56	3.09	3.63	3.10	3.91
	3. 기관장은 부하직원의 동기부여를 위해 적절한 노력을 한다.	2.64	2.56	2.91	3.25	2.81	3.72
	4. 기관장은 인재육성을 위한 노력을 많이 하는 편이다.	2.36	2.44	2.64	2.75	2.52	3.66
리더십 스타일	5. 기관장은 부하직원의 업무에 대한 이해도가 높은 편이다.	2.64	2.89	2.91	3.25	2.88	3.70
	6. 기관장은 운영상 발생하는 문제 해결을 위해 적극적으로 노력을 한다.	3.50	3.56	3.45	3.63	3.52	3.78
	7. 기관장이 추구하는 방침과 성과 목표를 신뢰한다.	2.93	2.44	3.09	3.75	3.02	3.79
	8. 기관장은 부하직원의 의견을 잘 수렴해주는 편이다.	2.64	2.56	2.82	3.38	2.81	3.71
	9. 기관장은 운영효율화 등을 위한 적절한 전략적 방향이 정해지면, 변화와 혁신에 적극적 노력을 한다.	2.93	2.56	3.55	4.00	3.21	3.84
평균		2.88	2.70	3.09	3.44	3.01	3.78

- 기관의 과제환경의 전체적 분석 결과(전체 책임기관과 비교)
 - 과제환경의 분석 결과
 - 국립아시아문화전당의 환경 복잡성의 경우 평균행정자치부·한국정책분석평가원(2012)에서 제시된 6개 책임운영기관의 평균값보다 높게 나타남
 - 국립아시아문화전당의 환경 불확실성의 경우 평균행정자치부·한국정책분석평가원(2012)에서 제시된 6개 책임운영기관의 평균값보다 높게 나타남



○ 각 부서별 비교 기관과 비교한 과제환경의 분석 결과

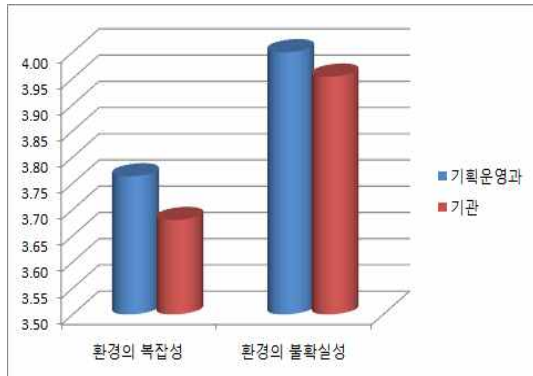
- 평균행정자치부·한국정책분석평가원(2012)에서 제시된 6개 책임운영기관의 평균값보다 전반적으로 높게 나타나 기관의 관심이 요구됨
- 환경의 복잡성의 경우 국립아시아문화전당의 평균값과 비교하면 연구교류과를 제외한 기획운영과, 문화창조과, 시설관리과가 높게 나타남
- 환경의 불확실성의 경우 국립아시아문화전당의 평균값과 비교하면 시설운영과를 제외한 기획운영과, 연구교류과, 문화창조과가 높게 나타남

구분	기획 운영과	연구 교류과	문화 창조과	시설 관리과	기관	비교 기관
환경의 복잡성	3.76	3.45	3.73	3.75	3.68	3.27
환경의 불확실성	4.00	3.96	4.00	3.79	3.95	3.32
평균	3.88	3.70	3.86	3.77	3.82	3.30

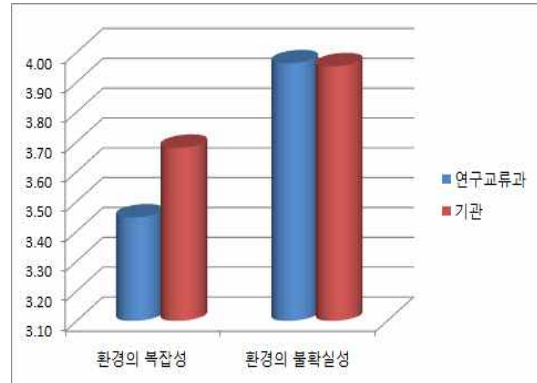
○ 각 부서별 과제환경의 분석 결과

- 기획운영과의 경우 과제환경을 기관의 평균값과 비교하면 환경의 복잡성과 환경의 불확실성에서 모두 높게 나타남
- 연구교류과의 경우 과제환경을 기관의 평균값과 비교하면 환경의 복잡성은 낮게 나타났지만, 환경의 불확실성은 높게 나타남

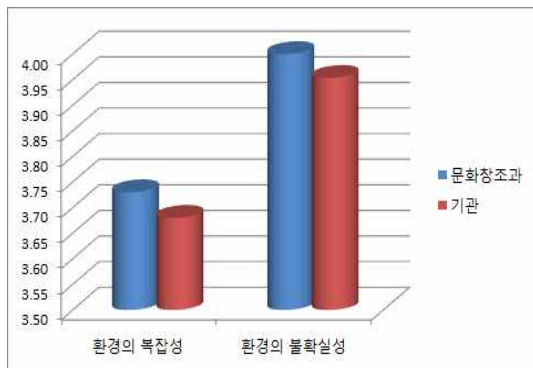
- 문화창조과의 경우 과제환경을 기관의 평균값과 비교하면 환경의 복잡성과 환경의 불확실성에서 모두 높게 나타남
- 시설운영과의 경우 과제환경을 기관의 평균값과 비교하면 환경의 불확실성은 낮게 나타났지만, 환경의 복잡성은 높게 나타남



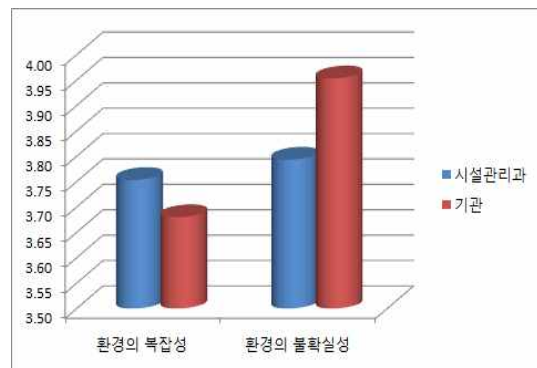
기획운영과의 과제환경



연구교류과의 과제환경



문화창조과의 과제환경



시설관리과의 과제환경

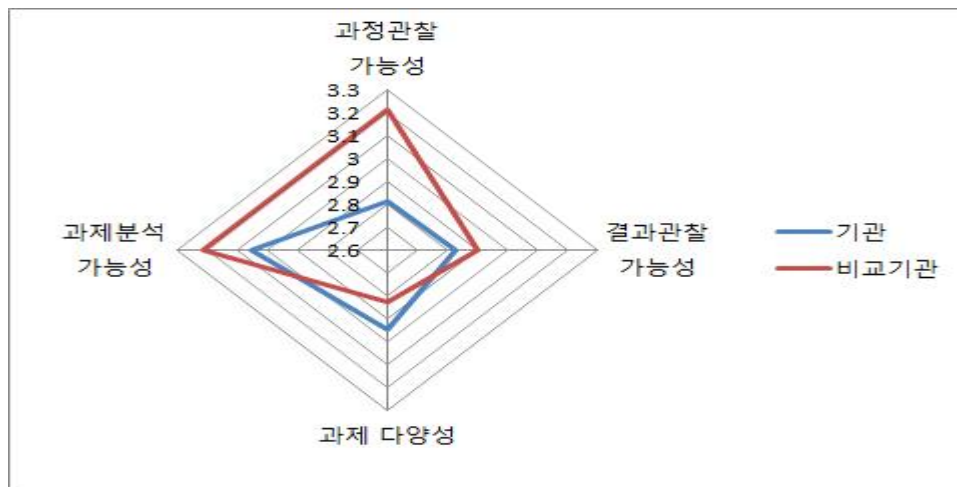
○ 기관의 과제환경을 상세히 분석한 결과는 다음과 같이 나타남

- 기관의 과제환경(전체 책임기관과 비교)
 - 과제환경의 복잡성 및 불확실성 (전체 책임기관과 비교)
 - 국립아시아문화전당의 과제환경에 대한 조직진단은 평균값이 평균행정자치부·한국정책분석평가원(2012)에서 제시된 6개 책임운영기관의 평균값보다 전반적으로 높게 나타났고, 전체적인 평균값도 6개 책임운영기관보다 나타남

- 하위요인인 환경의 복잡성과 환경의 불확실성의 경우 다른 6개 책임운영기관의 평균값보다 높게 나타남
- 하위요인인 환경 복잡성의 경우 조직의 업무처리는 조직 내 부서들 간에 협조와 조정의 필요성이 상대적으로 높게 나타났고, 환경 불확실성의 경우 조직이 상대해야 할 고객의 다양성이 상대적으로 높게 나타남
- 환경 복잡성의 경우 업무처리 과정에 다른 조직들과의 영향을 주고받음이 상대적으로 낮게 나타났고, 환경 불확실성의 경우 주변 환경의 영향과 업무수행에 영향을 미치는 이해관계의 다양성이 상대적으로 낮게 나타남
- 특히, 환경 복잡성의 업무처리 과정에 다른 조직들과 영향을 주고받음과 업무수행에 다른 조직들과의 관계성이 낮게 나타나 기관의 관심이 요구됨
- 각 부서별로 비교하여 보면 기획운영과의 경우 전체적인 평균값보다 전반적으로 높게 나타남
- 연구교류과는 전체적인 평균값 보다 전반적으로 낮게 나타나고 있으며, 다른 부서보다 평균값이 낮게 나타남

구분	문항	부서별 평균				평균 값	비교 값
		기획 운영	연구 교류	문화 창조	시설 관리		
환경의 복잡성	1. 우리 조직의 업무처리 과정은 다른 조직들과 여러 방향에서 영향을 주고받는다.	3.79	2.89	3.73	3.38	3.50	3.12
	2. 우리 조직의 업무처리는 조직 내 부서들 간에 많은 협조와 조정을 필요로 한다.	3.93	3.67	3.82	4.25	3.90	3.38
	3. 우리 조직의 업무수행은 다른 조직들과 관계없이 독자적으로 이루어진다(R).	3.57	3.78	3.64	3.63	3.64	3.32
환경의 불확실성	4. 우리 조직은 주변 환경의 영향을 많이 받는다.	3.93	3.67	3.73	3.50	3.74	3.32
	5. 우리 조직의 업무수행에 영향을 미치는 환경은 변화가 심하다.	3.71	3.44	3.91	3.88	3.74	3.17
	6. 우리 조직이 상대해야 할 고객의 이해관계는 다양하다.	4.36	4.78	4.36	4.00	4.38	3.47
평균		3.88	3.70	3.86	3.77	3.82	3.30

- 기관의 과제특성의 전체적 분석 결과(전체 책임기관과 비교)
 - 과제특성의 분석 결과
 - 국립아시아문화전당의 과제특성의 경우 평균행정자치부·한국정책분석평가원(2012)에서 제시된 6개 책임운영기관의 평균값보다 낮게 나타남
 - 국립아시아문화전당의 과제특성의 경우 과정관찰 가능성과 결과관찰 가능성 그리고 과제분석 가능성은 비교기관보다 낮게 나타났고, 과제 다양성은 비교기관보다 높게 나타나 기관의 관심이 요구됨

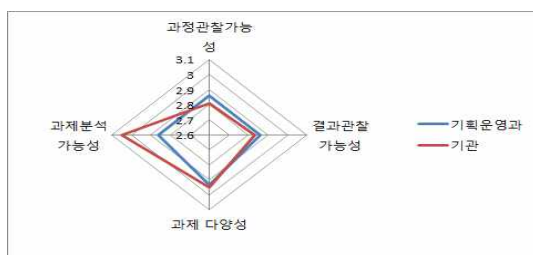


- 각 부서별 비교기관과 비교한 과제특성의 분석 결과
 - 과정관찰 가능성의 경우 과제특성을 기관 평균값과 비교하면 시설운영과와 연구교류과는 낮게 나타났고, 기획운영과, 문화창조과는 높게 나타남
 - 결과관찰 가능성의 경우 과제특성을 기관 평균값과 비교하면 연구교류과와 시설운영과는 낮게 나타났고, 기획운영과와 문화창조과에서는 높게 나타남
 - 과제 다양성의 경우 과제특성을 기관 평균값과 비교하면 기획운영과, 문화창조과, 시설운영에서 낮게 나타났고, 연구교류과는 높게 나타남
 - 과제분석 가능성의 경우 과제특성을 기관 평균값과 비교하면 기획운영과, 연구교류과, 문화창조과는 낮게 나타났고, 시설운영과는 높게 나타남

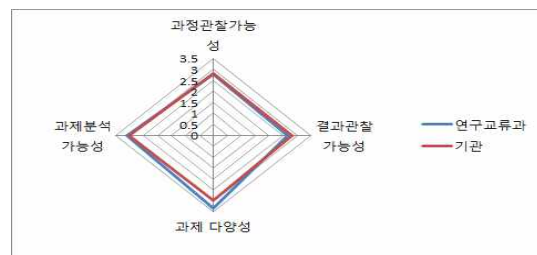
	기획 운영과	연구 교류과	문화 창조과	시설 운영과	기관	비교 기관
과정관찰 가능성	2.86	2.78	3.00	2.50	2.81	3.21
결과관찰 가능성	2.86	2.67	3.09	2.63	2.83	2.90
과제 다양성	2.93	3.33	2.91	2.63	2.95	2.83
과제분석 가능성	2.86	3.11	3.00	3.38	3.05	3.21
평균	2.88	2.97	3.00	2.78	2.91	3.04

○ 각 부서별 과제특성의 분석 결과

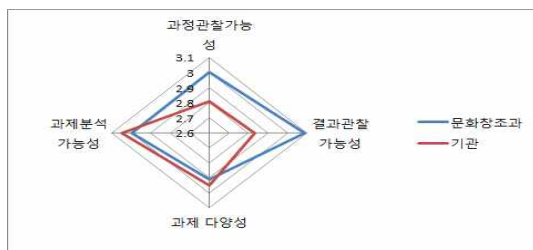
- 기획운영과의 경우 기관의 평균값과 비교하면 과정관찰 가능성과 결과관찰 가능성은 높게 나타났지만, 과제 다양성과 과제분석 가능성은 낮게 나타남
- 연구교류과의 경우 기관의 평균값과 비교하면 과제다양성과 과제분석 가능성은 높게 나타났지만, 과정관찰 가능성과 결과관찰 가능성은 낮게 나타남
- 문화창조과의 경우 기관의 평균값과 비교하면 과정관찰 가능성과 결과관찰 가능성은 높게 나타났지만, 과제 다양성과 과제분석 가능성은 낮게 나타남
- 시설운영과의 경우 기관의 평균값과 비교하면 과정관찰 가능성, 결과관찰 가능성, 그리고 과제 다양성은 낮게 나타났지만, 과제분석 가능성은 높게 나타남



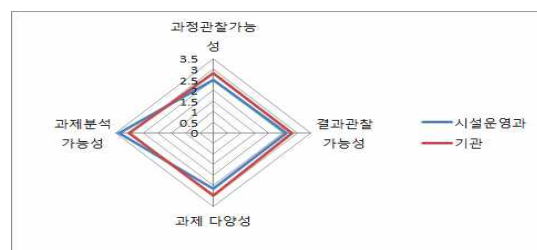
기획운영과의 과제특성



연구교류과의 과제특성



문화창조과의 과제특성



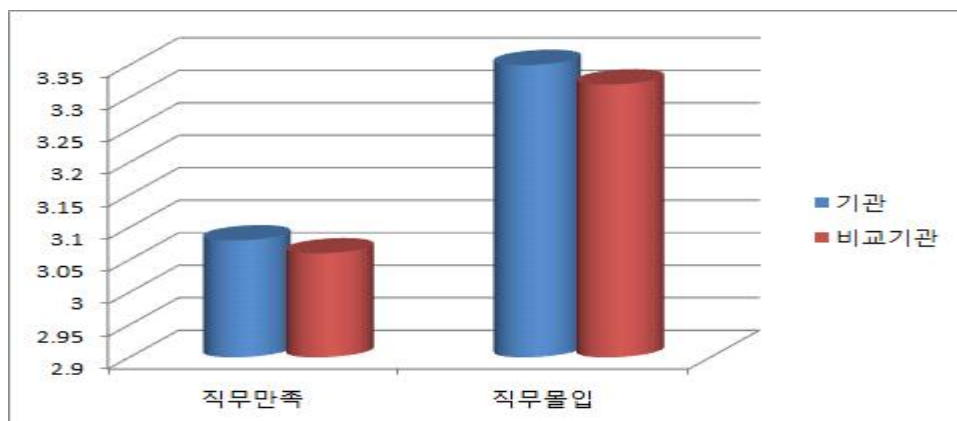
시설관리과의 과제특성

○ 기관의 과제특성을 상세히 분석한 결과는 다음과 같이 나타남

- 기관의 과제특성(전체 책임기관과 비교)
 - 과정과 결과의 관찰가능성 및 다양성과 분석가능성(전체 책임기관과 비교)
 - 국립아시아문화전당의 기관의 과제특성에 대한 조직진단은 평균값이 평균행정자치부·한국정책분석평가원(2012)에서 제시된 6개 책임운영기관의 전체적인 평균값이 6개 책임운영기관보다 낮게 나타남
 - 하위요인인 과정관찰 가능성, 결과관찰 가능성, 과제분석 가능성은 다른 6개 책임운영기관보다 평균값이 낮게 나타났지만, 하위요인인 과제의 다양성은 다른 6개 책임운영기관의 평균값보다 높게 나타남
 - 하위요인인 과제분석 가능성의 경우 구성원의 정형화된 업무처리 방식 방식에 따른 업무 처리가 상대적으로 높게 나타남
 - 과정관찰 가능성의 경우 업무처리과정의 세세한 부분까지 구체적인 규정 제공이 상대적으로 낮게 나타남
 - 특히, 과정관찰 가능성의 업무처리 과정의 구체적인 제공과 결과관찰 가능성의 기관 성과의 다른 관계자들에게 가시적인 제공은 상대적으로 낮게 나타나 기관의 관심이 요구됨
 - 각 부서별로 비교하여 보면 문화창조과의 경우 전체적인 평균값보다 전반적으로 높게 나타남
 - 시설관리과는 전체적인 평균값 보다 전반적으로 낮게 나타나고 있으며, 다른 부서보다 평균값이 낮게 나타남

구분	문항	부서별 평균				평균 값	비교 값
		기획 운영	연구 교류	문화 창조	시설 관리		
과정관찰 가능성	1. 우리 조직의 업무처리 과정은 세세한 부분까지 구체적으로 규정되어 있다.	2.86	2.78	3.00	2.50	2.81	3.21
결과관찰 가능성	2. 우리 조직의 기관 성과는 다른 기관의 관계자들에게 가시적으로 잘 드러난다.	2.86	2.67	3.09	2.63	2.83	2.90
과제의 다양성	3. 우리 조직의 과제 처리 방식은 서로 유사하다(R).	2.93	3.33	2.91	2.63	2.95	2.83
과제분석 가능성	4. 우리 구성원들은 정형화된 업무 처리 방식에 따라 대부분의 업무를 처리한다.	2.86	3.11	3.00	3.38	3.05	3.21
평균		2.88	2.97	3.00	2.78	2.91	3.04

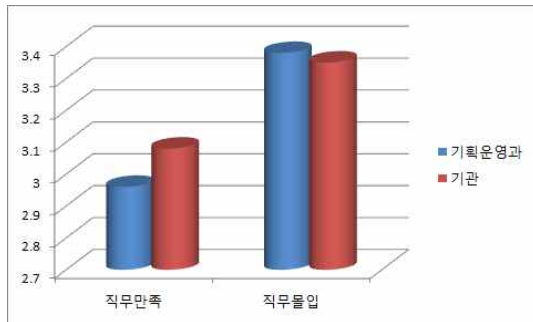
- 기관의 직무만족과 직무몰입의 전체적 분석 결과(전체 책임기관과 비교)
 - 직무만족과 직무몰입의 분석 결과
 - 국립아시아문화전당의 직무만족의 경우 평균행정자치부·한국정책분석평가원(2012)에서 제시된 6개 책임운영기관의 평균값보다 높게 나타남
 - 국립아시아문화전당의 직무몰입의 경우 평균행정자치부·한국정책분석평가원(2012)에서 제시된 6개 책임운영기관의 평균값보다 높게 나타남



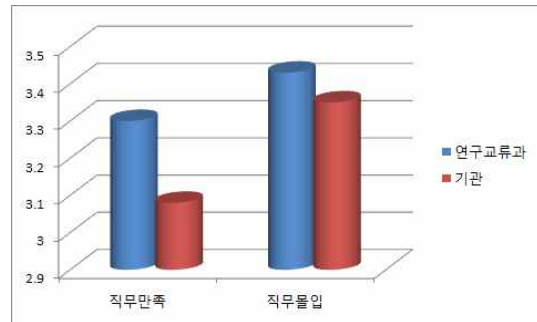
- 각 부서별 비교 기관과 비교한 직무만족과 직무몰입의 분석 결과
 - 평균행정자치부·한국정책분석평가원(2012)에서 제시된 6개 책임운영기관의 평균값보다 전반적으로 높게 나타남
 - 직무만족의 경우 국립아시아문화전당의 평균값과 비교하면 기획운영과와 문화창조과가 낮게 나타났고, 연구교류과와 시설관리는 높게 나타남
 - 직무몰입의 경우 국립아시아문화전당의 평균값과 비교하면 문화창조과는 낮게 나타났고, 기획운영, 연구교류과, 시설관리과는 높게 나타남

구분	기획 운영과	연구 교류과	문화 창조과	시설 관리과	기관	비교 기관
직무 만족	2.96	3.3	2.91	3.25	3.08	3.06
직무 몰입	3.38	3.43	3.22	3.38	3.35	3.32
평균	3.17	3.365	3.065	3.315	3.22	3.19

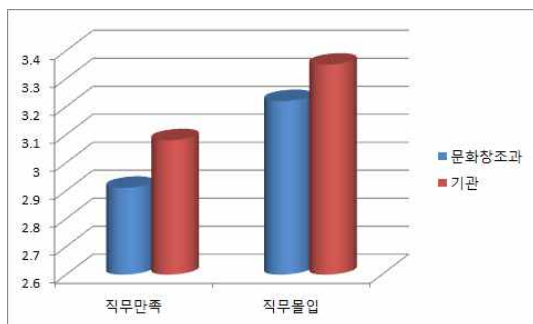
- 각 부서별 직무만족과 직무몰입의 분석 결과
 - 기획운영과의 경우 기관의 평균값과 비교하면 직무만족은 낮게 나타났지만, 직무몰입은 높게 나타남
 - 연구교류과의 경우 기관의 평균값과 비교하면 직무만족, 직무몰입 모두에서 높게 나타남
 - 문화창조과의 경우 기관의 평균값과 비교하면 직무만족, 직무몰입 모두에서 낮게 나타남
 - 시설운영과의 경우 기관의 평균값과 비교하면 직무만족, 직무몰입 모두에서 높게 나타남



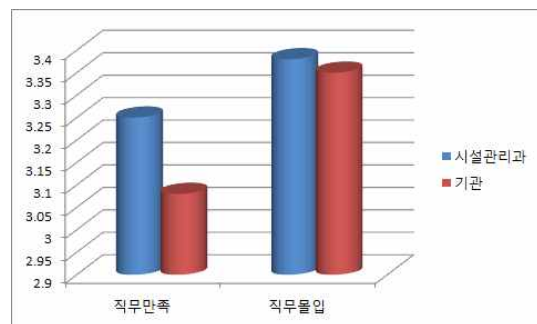
기획운영과의 직무만족과 직무몰입



연구교류과의 직무만족과 직무몰입



문화창조과의 직무만족과 직무몰입



시설관리과의 직무만족과 직무몰입

○ 기관의 직무만족과 직무몰입을 상세히 분석한 결과는 다음과 같이 나타남

- 직무만족과 조직몰입(전체 책임기관과 비교)
 - 직무만족 정도(전체 책임기관과 비교)
 - 국립아시아문화전당의 직무만족에 대한 조직진단은 평균값이 평균행정자치부·한국정책분석평가원(2012)에서 제시된 6개 책임운영기관의 전체적인 평균값이 6개 책임운영기관보다 높게 나타남
 - 직무만족의 경우 동료들에게 만족은 상대적으로 높게 나타났고, 다른 곳으로 옮기고 싶은 생각은 상대적으로 낮게 나타남
 - 특히, 구성원의 다른 곳으로 옮기고 싶은 생각과 보수에 대한 만족은 낮게 나타나 기관의 관심이 요구됨
 - 각 부서별로 비교하여 보면 연구교류과의 경우 전체적인 평균값보다 전반적으로 높게 나타남

- 문화창조과는 전체적인 평균값 보다 전반적으로 낮게 나타나고 있으며, 다른 부서보다 평균값이 낮게 나타남

구분	문항	부서별 평균				평균 값	비교 값
		기획 운영	연구 교류	문화 창조	시설 관리		
직무만족	1. 내가 하고 있는 일에 만족한다.	3.07	3.44	3.27	3.63	3.31	3.52
	2. 조직의 감독자에 만족한다.	3.21	3.11	3.36	3.63	3.31	3.11
	3. 보수에 만족한다.	2.64	3.22	2.27	3.00	2.74	2.75
	4. 동료들에게 만족한다.	3.71	4.00	3.18	3.38	3.57	3.44
	5. 인사 및 경력관리에 만족한다.	3.00	3.56	2.91	3.25	3.14	2.80
	6. 다른 곳으로 옮기고 싶은 생각이 있다(R).	2.14	2.44	2.45	2.63	2.38	2.77
평균		2.96	3.30	2.91	3.25	3.08	3.06

○ 직무몰입 정도(전체 책임기관과 비교)

- 국립아시아문화전당의 직무몰입에 대한 조직진단은 평균값이 평균행정자치부·한국정책분석평가원(2012)에서 제시된 6개 책임운영기관의 전체적인 평균값이 6개 책임운영기관보다 높게 나타남
- 직무몰입의 경우 조직의 성패에 대한 관심이 상대적으로 높게 나타났고, 현재 직무와 비슷하다면 다른 직장으로 이동 가능성이 가장 낮게 나타남
- 특히, 현재 직무와 비슷하다면 다른 직장으로 이동 가능성과 조직에 남기 위해서는 어떠한 직무 수행도 용이함은 낮게 나타나 기관의 관심이 요구됨
- 각 부서별로 비교하여 보면 연구교류과의 경우 전체적인 평균값보다 전반적으로 높게 나타남
- 문화창조과는 전체적인 평균값 보다 전반적으로 낮게 나타나고 있으며, 다른 부서보다 평균값이 낮게 나타남

구분	문항	부서별 평균				평균 값	비교 값
		기획 운영	연구 교류	문화 창조	시설 관리		
직무몰입	1. 나는 조직의 성공을 위해 보통 수준 이상으로 노력할 용의가 있다.	4.29	3.67	3.91	4.50	4.10	3.96
	2. 친구들에게 나의 직장은 일하기 좋은 곳이라고 말하겠다.	3.50	3.33	3.64	3.25	3.45	3.37
	3. 나는 이 조직에 충성할 마음이 없다(R).	4.07	2.89	3.36	3.88	3.60	3.61
	4. 나는 이 조직에 남기 위하여 어떤 직무라도 수행할 용의가 있다.	2.64	2.78	2.64	3.00	2.74	3.31
	5. 내가 추구하는 가치와 조직의 가치가 매우 유사하다.	3.36	3.44	3.09	2.88	3.21	3.05
	6. 나는 이 조직의 구성원임을 다른 사람에게 자랑스럽게 말 할 수 있다.	3.71	4.00	3.55	3.63	3.71	3.39
	7. 나는 현재의 직무와 비슷하다면 다른 직장으로 옮길 수 있다(R).	2.71	2.33	2.82	2.88	2.69	2.91
	8. 이 조직은 직무수행에 있어서 나의 진가를 알아준다.	2.93	3.44	2.91	3.25	3.10	3.00
	9. 이 직장을 떠나도 나의 현 상황에는 별 변화가 없을 것이다(R).	3.14	3.22	2.73	2.88	3.00	3.21
	10. 내가 이 조직을 선택한 것이 매우 기쁘다.	3.50	3.44	3.18	3.75	3.45	3.23
	11. 이 직장에 오래 근무한다고 하여 얻어지는 것은 별로 없다(11).	2.71	3.33	2.91	3.00	2.95	3.14
	12. 나는 구성원의 중요한 일에 관련된 조직의 정책들에 동의하기 어렵다(12).	3.14	3.44	2.73	3.13	3.10	3.17
	13. 나는 이 조직의 성패에 진심으로 관심을 가지고 있다.	4.14	4.44	4.09	3.88	4.14	3.72
	14. 많은 조직들 중에서 이 조직이 가장 좋은 일자리이다.	2.79	3.33	3.18	3.00	3.50	3.04
	15. 이 조직을 선택한 것은 나의 치명적인 실수이다(15).	4.00	4.33	3.64	3.88	3.95	3.76
평균		3.38	3.43	3.22	3.38	3.35	3.32

2) 운영기관의 관리역량 적절성과 운영성과 분석

- 운영기관의 관리역량 적절성
 - 관리역량의 정의
 - 관리역량의 개념에 대해서는 학자들 간에 아직까지 명확하게 규정된 개념이 많지 않으나, 역량(Capacity)이 조직의 목표를 달성하기 위한 인적, 물적, 정보자원을 모으고, 개발하고, 통제할 수 있는 조직내부의 능력을 의미함을 고려할 때 관리역량(Management Capacity)은 조직이 적절한 자원을 적절한 장소와 적절한 시기에 활용할 수 있는 능력의 정도를 의미하고, 이러한 관리역량은 조직의 재정자원, 인적 자원, 정보 기술로 구성되는 관리의 하부 체제 내에 존재함(Ingraham & Donahue, 2000; 유미년, 2012; 전성태, 2016)
 - 관리역량을 안전행정부의 책임운영기관 평가업무 처리지침(2014)에 의해 전략체계의 적절성, 기관장 리더십, 기관운영의 적절성, 성과평가의 적절성으로 구분하여 정의함(전성태, 2016)
 - 조직성과의 정의
 - 책임운영기관의 조직성과는 각 책임운영기관들이 지니고 있는 다양한 인적 자원, 물적 자원 등을 효율적으로 활용하여 각 책임운영기관들이 추구하고 지향하는 목표들을 지속적으로 얼마나 달성하고 있는냐를 의미(전성태, 2016)
 - 국립아시아문화전당의 관리역량과 조직성과 분석
 - 첫째, 전략 체계성의 적절성 분석
 - 둘째, 기관장 리더십의 적절성 분석
 - 셋째, 기관 운영의 적절성은 조직관리, 인사관리, 재정관리, 업무프로세스 관리, 고객관리로 세분화하여 분석
 - 넷째, 기관 성과평가의 적절성은 평가계획, 평가집행, 평가환류 등으로 세분화하여 분석
 - 다섯째, 기관의 운영성과는 효율성, 생산성, 성과의 질, 목표달성도, 고객의

만족도 등으로 세분화하여 분석

- 여섯째, 전성태(2016)의 책임운영기관의 관리역량이 조직성과에 미치는 방향에 관한 연구에서 책임운영기관의 6개 유형별로 설문조사에 참여한 조사품질 관리형, 연구형, 교육훈련형, 문화형, 의료형, 시설관리형 중에서 문화형의 평균값을 비교하여 분석함

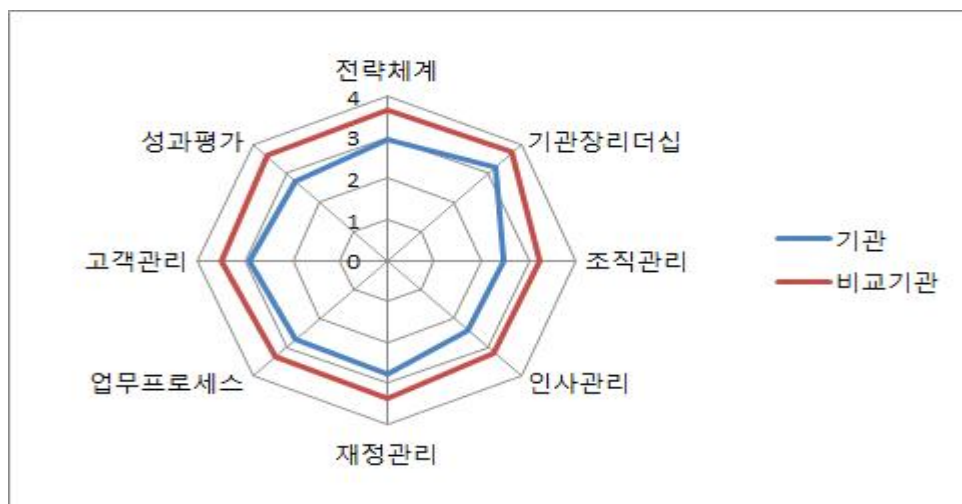
○ 관리역량 및 운영성과의 평가도구 설계

- 안전행정부(2014)의 책임운영기관 평가업무 처리지침
- 전성태(2016)의 책임운영기관의 관리역량이 조직성과에 미치는 방향에 관한 연구
- 유미년(2012)의 공기업 성과에 영향을 미치는 요인에 관한 연구

- 기관의 관리역량 전체적 분석 결과(문화형 기관과 비교)

○ 관리역량의 적절성의 분석 결과

- 전성태(2016)의 연구에서 제시된 문화형 기관의 평균값보다 전반적으로 낮게 나타나 기관의 관심이 요구됨



○ 각 부서별 비교 기관과 비교한 관리역량 적절성의 분석 결과

- 전성태(2016)의 연구에서 제시된 문화형 기관의 평균값보다 전반적으로 낮게 나타나 기관의 관심이 요구됨
- 국립아시아문화전당의 평균값과 비교하면 기획운영과와 시설관리과는 평균값이 높게 나타났고, 연구교류과와 문화창조과는 평균값보다 낮게 나타남

구분	기획 운영과	연구 교류과	문화 창조과	시설 관리과	기관	비교 기관
전략체계 적절성	3.03	2.67	2.75	3.22	2.92	3.67
기관장리더십 적절성	3.05	2.94	3.36	3.63	3.22	3.71
조직관리 적절성	2.45	2.56	2.32	2.63	2.47	3.22
인사관리 적절성	2.57	2.27	2.2	2.58	2.41	3.17
재정관리 적절성	2.93	2.78	2.45	2.81	2.75	3.38
업무프로세스 적절성	2.71	2.56	2.59	3.13	2.73	3.32
고객관리 적절성	2.96	3.06	2.77	2.81	2.90	3.50
성과평가 적절성	2.89	2.65	2.62	2.80	2.75	3.60
평균	2.82	2.69	2.63	2.95	2.77	3.45

○ 각 부서별 관리역량 적절성의 분석 결과

- 기획운영과의 경우 관리역량을 기관의 평균값과 비교하면 전략체계, 기관장 리더십, 조직관리, 업무프로세스의 적절성은 낮게 나타났고, 인사관리, 재정관리, 고객관리, 성과관리의 적절성은 높게 나타남
- 연구교류과의 경우 관리역량을 기관의 평균값과 비교하면 전략체계, 기관장 리더십, 인사관리, 업무프로세스, 성과평가의 적절성은 낮게 나타났고, 조직관리, 재정관리, 고객관리의 적절성은 높게 나타남
- 문화창조과의 경우 관리역량을 기관의 평균값과 비교하면 전략체계, 조직관리, 인사관리, 재정관리, 업무프로세스, 고객관리, 성과평가의 적절성은 낮게 나타났고, 기관장리더십의 적절성은 높게 나타남
- 시설운영과의 경우 관리역량을 기관의 평균값과 비교하면 고객관리 적절성은 낮게 나타났고, 전략체계, 기관장리더십, 조직관리, 인사관리, 재정관리, 업무

프로세스, 성과관리의 적절성은 높게 나타남



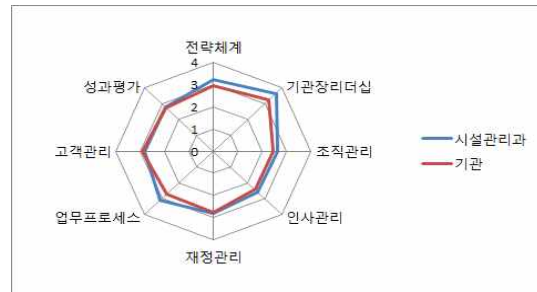
기획운영과의 관리역량 적절성



연구교류과의 관리역량 적절성



문화창조과의 관리역량 적절성



시설관리과의 관리역량 적절성

○ 관리역량 적절성을 상세히 분석한 결과는 다음과 같이 나타남

- 기관의 관리역량(문화형 기관과 비교)

- 전략체계의 적절성(문화형 기관과 관리역량 비교)

- 국립아시아문화전당의 전략체계 적절성에 대한 관리역량 진단은 평균값이 전성태(2016)의 연구에서 제시한 문화형의 평균값보다 낮게 나타남
- 전략체계 적절성의 경우 기관의 운영계획 및 사업계획 수립의 적절성이 상대적으로 높게 나타남
- 또한, 기관 성과지표에 기초한 하위 성과평가 및 점검체계 등의 운영은 상대적으로 낮게 나타남
- 특히, 전략체계의 적절성의 경우 기관 성과지표에 기초한 하위 성과평가 및 점검체계 등의 운영과 성과지표별 목표치의 환경 변화를 반영한 설정은 상대

적으로 낮게 나타나 기관의 관심이 요구됨

- 각 부서별로 비교하여 보면 시설운영과의 경우 전체적인 평균값보다 전반적으로 높게 나타남
- 연구교류과는 전체적인 평균값 보다 전반적으로 낮게 나타나고 있으며, 다른 부서보다 평균값이 낮게 나타남

구분	문항	부서별 평균				평균 값	비교 값
		기획 운영	연구 교류	문화 창조	시설 관리		
전략체계 적절성	1. 기관의 운영계획 및 사업계획이 적절하게 수립되어 있다.	3.29	2.89	2.82	3.50	3.12	문화 형
	2. 기관의 설립목적에 부합하는 비전, 전략 목표, 전략과제를 적절히 도출하고 있다.	3.14	2.78	2.73	3.38	3.00	
	3. 기관의 주요사업이 기관의 설립 목적 및 경영목표 달성에 부합한다.	3.21	2.67	2.73	3.38	3.00	
	4. 기관의 전략목표 달성을 위한 실행계획이 적절하게 수립되어 있다.	3.00	2.67	2.73	3.00	2.86	
	5. 기관의 사업성과를 측정하기 위한 성과계획이 적절하게 수립되어 있다.	3.00	2.78	2.64	3.13	2.88	
	6. 기관의 성과지표는 기관의 임무와 사업계획상 목표 등을 적절하게 반영하고 있다.	3.36	2.78	2.91	3.25	3.10	
	7. 기관의 성과지표는 각 사업별 효과성을 객관적으로 파악할 수 있도록 계량지표로 설정되어 있다.	2.79	2.56	2.82	3.00	2.79	
	8. 기관의 성과지표별 목표치는 과거의 실적 및 업무환경 변화를 적극적으로 반영하여 도전적으로 설정되어 있다.	3.00	2.33	2.82	3.13	2.83	
	9. 기관의 성과지표에 기초한 하위(부서 및 개인 단위) 성과평가 및 점검체계 등이 운영되고 있다.	2.50	2.56	2.55	3.25	2.67	
평균		3.03	2.67	2.75	3.22	2.92	3.67

○ 기관장 리더십의 적절성(문화형 기관과 관리역량 비교)

- 국립아시아문화전당의 기관장 리더십의 적절성에 대한 관리역량 진단은 평균 값이 전성태(2016)의 연구에서 제시한 문화형의 평균값보다 낮게 나타남
- 기관장 리더십 적절성의 경우 기관의 주요 현안과제를 해결하기 위한 적절한 노력이 상대적으로 높게 나타남
- 또한, 대·내외 이해관계자와 비전 및 사업계획의 공유와 소통을 위한 노력은 상대적으로 낮게 나타남
- 특히, 기관장 리더십 적절성의 경우 전략체계의 적절성의 경우 대·내외 이해관계자와 비전 및 사업계획의 공유와 소통을 위한 노력과 기관 목표 설정 및 달성을 위한 운영계획의 실행 노력은 상대적으로 낮게 나타나 기관의 관심이 요구됨
- 각 부서별로 비교하여 보면 시설운영과의 경우 전체적인 평균값보다 전반적으로 높게 나타남
- 연구교류과는 전체적인 평균값 보다 전반적으로 낮게 나타나고 있으며, 다른 부서보다 평균값이 낮게 나타남

구분	문항	부서별 평균				평균 값	비교 값
		기획 운영	연구 교류	문화 창조	시설 관리		
기관장 리더십의 적절성	1. 기관장은 기관의 설립목적에 부합하는 미션과 비전 설정을 위해 적절히 노력하고 있다.	2.93	2.89	3.55	3.88	3.26	문화 형
	2. 기관장은 기관의 목표 설정 및 이를 달성하기 위한 운영계획 및 사업계획의 실행을 위해 적절히 노력하고 있다.	2.93	3.00	3.55	3.63	3.24	
	3. 기관장은 대내·외 이해관계자와 비전·사업계획 등을 공유하고, 의사소통을 위해 적절히 노력하고 있다.	3.14	2.78	3.00	3.50	3.10	
	4. 기관장은 기관의 주요 현안과제를 해결하기 위해 적절히 노력하고 있다.	3.21	3.11	3.36	3.50	3.29	
평균		3.05	2.94	3.36	3.63	3.22	3.71

○ 조직관리의 적절성(문화형 기관과 관리역량 비교)

- 국립아시아문화전당의 조직관리의 적절성에 대한 관리역량 진단은 평균값이 전성태(2016)의 연구에서 제시한 문화형의 평균값보다 낮게 나타남
- 조직관리의 적절성의 경우 기관의 역점사업 추진을 위한 임시조직 운영의 적절성은 상대적으로 높게 나타남
- 또한, 기관의 핵심역량 강화를 위한 조직구조 개편의 적절성은 상대적으로 낮게 나타남
- 특히, 기관의 핵심역량 강화를 위한 조직구조 개편의 적절성과 총액인건비제 등을 이용한 조직 및 인력 운영의 적절성은 상대적으로 낮게 나타나 기관의 관심이 요구됨
- 각 부서별로 비교하여 보면 시설운영과의 경우 전체적인 평균값보다 전반적으로 높게 나타남
- 문화창조과는 전체적인 평균값 보다 전반적으로 낮게 나타나고 있으며, 다른 부서보다 평균값이 낮게 나타남

구분	문항	부서별 평균				평균 값	비교 값
		기획 운영	연구 교류	문화 창조	시설 관리		
조직관리 적절성	1. 기관의 역점사업 추진을 위한 임시조직(TF) 운영이 적절히 이루어지고 있다.	2.79	2.78	2.82	2.63	2.76	문화형
	2. 기관의 역점사업 추진을 위한 인력의 전환·재배치가 적절히 이루어지고 있다.	2.64	2.33	2.18	2.63	2.45	
	3. 기관의 핵심역량 강화를 위한 조직구조 개편이 적절히 이루어지고 있다.	2.07	2.56	2.00	2.75	2.29	
	4. 총액인건비제 등을 활용한 조직·인력의 탄력적 운영이 적절히 이루어지고 있다.	2.29	2.56	2.27	2.50	2.38	
평균		2.45	2.56	2.32	2.63	2.47	3.22

○ 인사관리의 적절성(문화형 기관과 관리역량 비교)

- 국립아시아문화전당의 인사관리의 적절성에 대한 관리역량 진단은 평균값이 전성태(2016)의 연구에서 제시한 문화형의 평균값보다 낮게 나타남
- 인사관리의 적절성의 경우 임기제 공무원 활용 등 인력의 전문성 제고의 적절성은 상대적으로 높게 나타남
- 또한, 특별승급제도 활용 등 성과중심 인사시스템 구축 및 활용의 적절성은 상대적으로 낮게 나타남
- 특히, 특별승급제도 활용 등 성과중심 인사시스템 구축 및 활용의 적절성과 인력관리계획의 수립 및 운영의 적절성은 상대적으로 낮게 나타나 기관의 관심이 요구됨
- 각 부서별로 비교하여 보면 시설운영과의 경우 전체적인 평균값보다 전반적으로 높게 나타남
- 문화창조과는 전체적인 평균값 보다 전반적으로 낮게 나타나고 있으며, 다른 부서보다 평균값이 낮게 나타남

구분	문항	부서별 평균				평균 값	비교 값
		기획 운영	연구 교류	문화 창조	시설 관리		
인사관리 적절성	5. 인력관리계획의 수립 및 운영이 적절히 이루어지고 있다.	2.64	2.11	1.82	2.75	2.33	문화 형
	6. 임기제공무원 활용 등 인력의 전문성 제고가 적절히 이루어지고 있다.	2.86	2.44	2.27	2.63	2.57	
	7. 특별승급제도 활용 등 성과중심의 인사시스템 구축 및 활용이 적절히 이루어지고 있다.	2.07	2.33	2.00	2.38	2.17	
	8. 직원역량 강화를 위한 교육 및 학습조직 활성화 추진이 적절히 이루어지고 있다.	2.64	2.33	2.55	2.25	2.48	
	9. 고용안정을 보호하기 위한 전략들(예: 조기퇴직, 명예퇴직수당, 인력계획 등)이 적절하게 수립되고 운영되고 있다.	2.64	2.11	2.36	2.88	2.50	
평균		2.57	2.27	2.20	2.58	2.41	3.17

○ 재정관리의 적절성(문화형 기관과 관리역량 비교)

- 국립아시아문화전당의 재정관리의 적절성에 대한 관리역량 진단은 평균값이 전성태(2016)의 연구에서 제시한 문화형의 평균값보다 낮게 나타남
- 재정관리의 적절성의 경우 재정구조의 안정성과 건전성 유지를 위한 계획의 적절성은 상대적으로 높게 나타남
- 또한, 기관의 재정관리 건전성을 위한 예산의 사용과 절감의 추진 적절성은 상대적으로 낮게 나타남
- 특히, 재정관리의 적절성의 경우 재정구조의 안정성과 건전성 유지를 위한 계획의 적절성과 기관의 재정관리 건전성을 위한 예산의 사용과 절감의 추진 적절성은 전성태(2016)의 연구에서 제시한 문화형의 평균값보다 차이가 크게 나타나므로 기관의 관심이 요구됨
- 각 부서별로 비교하여 보면 기획운영과의 경우 전체적인 평균값보다 전반적으로 높게 나타남
- 문화창조과는 전체적인 평균값 보다 전반적으로 낮게 나타나고 있으며, 다른 부서보다 평균값이 낮게 나타남

구분	문항	부서별 평균				평균 값	비교 값
		기획 운영	연구 교류	문화 창조	시설 관리		
재정관리 적절성	10. 재정구조의 안정성과 건전성 유지를 위한 계획이 적절히 마련되어 있다.	2.93	2.67	2.45	3.00	2.76	문화형
	11. 기관의 재정관리 건전성을 위해 예산의 합리적 사용과 절감이 적절히 추진되고 있다.	2.93	2.89	2.45	2.63	2.74	
평균		2.93	2.78	2.45	2.81	2.75	3.38

○ 업무프로세스의 적절성(문화형 기관과 관리역량 비교)

- 국립아시아문화전당의 업무프로세스의 적절성에 대한 관리역량 진단은 평균값이 전성태(2016)의 연구에서 제시한 문화형의 평균값보다 낮게 나타남
- 업무프로세스 적절성의 경우 업무추진 효율성 제고를 위한 업무절차 및 관련 제도 개선의 추진 적절성은 상대적으로 높게 나타남
- 또한, 환경변화에 따른 기관의 업무프로세스 개선의 추진 적절성은 상대적으로 낮게 나타남
- 특히, 업무프로세스 적절성의 경우 업무추진 효율성 제고를 위한 업무절차 및 관련제도 개선의 추진 적절성과 환경변화에 따른 기관의 업무프로세스 개선의 추진 적절성은 전성태(2016)의 연구에서 제시한 문화형의 평균값보다 차이가 크게 나타나므로 기관의 관심이 요구됨
- 각 부서별로 비교하여 보면 시설관리과의 경우 전체적인 평균값보다 전반적으로 높게 나타남
- 연구교류과는 전체적인 평균값 보다 전반적으로 낮게 나타나고 있으며, 다른 부서보다 평균값이 낮게 나타남

구분	문항	부서별 평균				평균 값	비교 값
		기획 운영	연구 교류	문화 창조	시설 관리		
업무 프로세스 적절성	12. 대내·외 환경변화에 따른 기관의 업무 프로세스 개선이 적절히 추진되고 있다.	2.64	2.56	2.64	3.00	2.69	문화형
	13. 업무추진의 효율성 제고를 위한 업무 절차 및 관련 제도 개선이 적절히 추진되고 있다.	2.79	2.56	2.55	3.25	2.76	
평균		2.71	2.56	2.59	3.13	2.73	3.32

○ 고객관리의 적절성(문화형 기관과 관리역량 비교)

- 국립아시아문화전당의 고객관리의 적절성에 대한 관리역량 진단은 평균값이 전성태(2016)의 연구에서 제시한 문화형의 평균값보다 낮게 나타남

- 고객관리 적절성의 경우 기관은 고객감동을 위한 추진전략 및 실행계획 수립의 적절성은 상대적으로 높게 나타남
- 또한, 고객감동을 위한 전략의 실행 및 고객관리의 체계적 추진 적절성은 상대적으로 낮게 나타남
- 특히, 고객관리 적절성의 경우 고객감동을 위한 전략의 실행 및 고객관리의 체계적 추진 적절성과 고객감동 추진실적의 성과분석 및 피드백의 수행 적절성은 평균값보다 상대적으로 낮게 나타나 기관의 관심이 요구됨
- 고객관리 적절성의 경우 전체적인 평균값이 전성태(2016)의 연구에서 제시한 문화형의 평균값보다 차이가 크게 나타나므로 기관의 관심이 요구됨
- 각 부서별로 비교하여 보면 연구교류과의 경우 전체적인 평균값보다 전반적으로 높게 나타남
- 문화창조과는 전체적인 평균값 보다 전반적으로 낮게 나타나고 있으며, 다른 부서보다 평균값이 낮게 나타남

구분	문항	부서별 평균				평균 값	비교 값
		기획 운영	연구 교류	문화 창조	시설 관리		
고객관리 적절성	14. 기관은 고객의 정의 및 수요 파악 등 고객감동을 위한 추진 전략 및 실행계획을 적절히 수립하고 있다.	3.07	3.00	2.91	2.88	2.98	문화 형
	15. 기관은 고객감동을 위한 전략의 실행 및 고객관리를 체계적으로 추진하고 있다.	2.86	3.11	2.64	2.75	2.83	
	16. 기관은 고객감동 추진실적의 성과 분석 및 피드백을 적절히 수행하고 있다.	2.71	3.22	2.73	3.00	2.88	
평균		2.96	3.06	2.77	2.81	2.90	3.50

○ 성과평가 적절성(문화형 기관과 관리역량 비교)

- 국립아시아문화전당의 성과평가의 적절성에 대한 관리역량 진단은 평균값이 전성태(2016)의 연구에서 제시한 문화형의 평균값보다 낮게 나타남
- 성과평가 적절성의 경우 기관은 평가지표별 개선 제언 및 권고사항에 대한

개선의 사업계획 적절한 반영은 상대적으로 높게 나타남

- 또한, 평가결과가 개인이나 조직의 성과급 및 인센티브 배분의 적절한 활용은 상대적으로 낮게 나타남
- 특히, 성과평가 적절성의 경우 평가결과가 개인이나 조직의 성과급 및 인센티브 배분의 적절한 활용과 사업계획에 반영된 개선사항의 실행내용 및 일정의 적절한 추진은 평균값보다 상대적으로 낮게 나타나 기관의 관심이 요구됨
- 성과평가 적절성의 경우 전체적인 평균값이 전성태(2016)의 연구에서 제시한 문화형의 평균값보다 차이가 크게 나타나므로 기관의 관심이 요구됨
- 각 부서별로 비교하여 보면 기획운영과의 경우 전체적인 평균값보다 전반적으로 높게 나타남
- 문화창조과는 전체적인 평균값 보다 전반적으로 낮게 나타나고 있으며, 다른 부서보다 평균값이 낮게 나타남

구분	문항	부서별 평균				평균 값	비교 값
		기획 운영	연구 교류	문화 창조	시설 관리		
성과평가 적절성	1. 기관의 자체평가 추진을 위한 평가지침이 적절하게 수립되어 있다.	2.86	2.67	2.45	2.75	2.69	문화 형
	2. 기관의 자체평가 및 운영심의회는 적절하게 구성 및 운영되고 있다.	2.93	2.78	2.64	2.88	2.81	
	3. 기관은 자체평가를 통해 고유사업의 계획과 집행 및 성과에 대한 평가를 충실히 수행하고 있다.	2.93	2.78	2.64	3.00	2.83	
	4. 기관은 자체평가 결과에 대한 피드백 활동을 적절히 추진하고 있다.	3.21	2.67	2.64	2.75	2.86	
	5. 평가지표별 개선제언 및 권고사항에 대한 개선이 기관의 사업계획에 적절히 반영되고 있다.	2.93	3.11	2.73	2.75	2.88	
	6. 기관의 사업계획에 반영된 평가지표별 개선제언 및 권고사항이 사업계획상의 실행내용 및 일정에 따라 적절히 추진되고 있다.	2.79	2.33	2.73	2.75	2.67	
	7. 기관의 평가결과가 개인이나 조직의 성과급 및 비금전적 인센티브 배분 측면에서 적절히 활용되고 있다.	2.57	2.22	2.55	2.75	2.52	
평균		2.89	2.65	2.62	2.80	2.75	3.60

- 운영기관의 운영성과
 - 운영기관의 운영성과(문화형 기관과 관리역량 비교)
 - 국립아시아문화전당의 운영성과는 평균값이 전성태(2016)의 연구에서 제시한 문화형의 평균값보다 낮게 나타남
 - 기관 운영성과의 경우 조직의 최근 2년 동안 생산성 향상이 상대적으로 높게 나타남
 - 또한, 조직의 업무효율성 제고를 통한 예산 절감에 대한 성과는 상대적으로 낮게 나타남
 - 특히, 기관 운영성과의 경우 조직의 업무효율성 제고를 통한 예산 절감에 대한 성과와 조직의 성과목표에 대한 달성도는 평균값보다 상대적으로 낮게 나타나 기관의 관심이 요구됨
 - 기관 운영성과의 경우 전체적인 평균값이 전성태(2016)의 연구에서 제시한 문화형의 평균값보다 차이가 크게 나타나므로 기관의 관심이 요구됨
 - 각 부서별로 비교하여 보면 시설관리과의 경우 전체적인 평균값보다 전반적으로 높게 나타남
 - 연구교류과는 전체적인 평균값 보다 전반적으로 낮게 나타나고 있으며, 다른 부서보다 평균값이 낮게 나타남

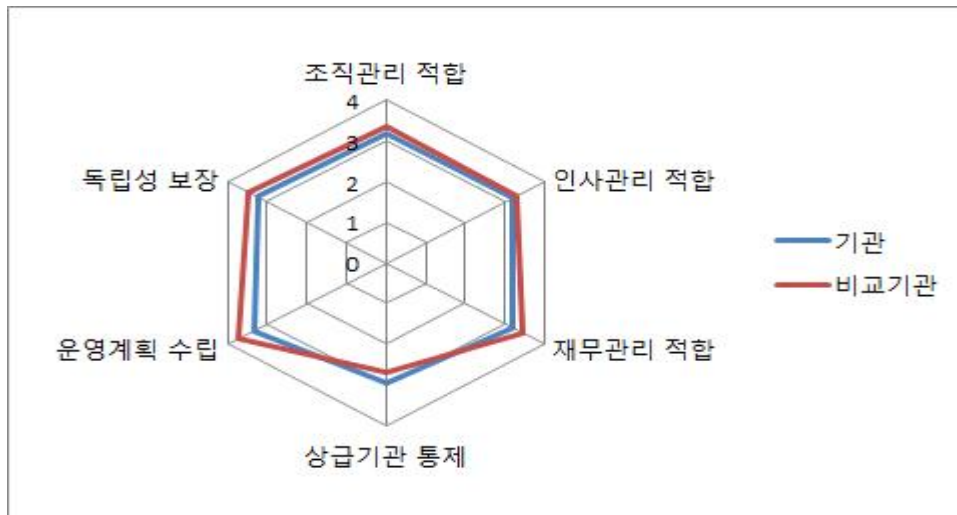
구분	문항	부서별 평균				평균 값	비교 값
		기획 운영	연구 교류	문화 창조	시설 관리		
운영기관 운영성과	1. 우리 조직은 사업추진 및 업무 수행 효율성이 높은 편이다.	2.93	3.00	2.82	3.00	2.93	문화 형
	2. 우리 조직은 최근 2년 동안 생 산성이 상당히 향상되었다.	3.43	2.78	3.18	2.88	3.12	
	3. 우리 조직이 수행하는 업무의 성과는 질이 높은 편이다.	3.36	2.67	2.82	3.38	3.07	
	4. 우리 조직은 업무효율성 제고를 통한 예산 절감 성과를 거두었 다.	2.43	2.33	2.73	3.00	2.60	
	5. 우리 조직은 대내·외 업무처리 를 신속하게 처리하는 편이다.	2.93	3.00	2.73	3.50	3.00	
	6. 우리 조직은 업무수행과 관련하 여 실책을 범하는 경우가 드물 다.	2.64	3.33	2.91	3.38	3.00	
	7. 우리 조직이 수행하는 업무는 국민들이 낸 세금이 헛되지 않 을 만큼 가치 있는 일이다.	2.93	3.00	2.91	3.13	2.98	
	8. 우리 조직은 성과목표에 대한 달성도가 높은 편이다.	2.79	2.78	2.82	3.00	2.83	
	9. 우리 조직은 고객들의 만족도가 높은 편이다.	3.07	2.78	3.00	3.13	3.00	
평균		2.94	2.85	2.88	3.15	2.95	3.47

3) 운영기관의 자율성과 성과책임성 분석

- 운영기관의 자율성 및 성과책임제도(군 책임기관과 비교)
 - 운영기관의 자율성 정의
 - 책임운영기관은 기본적으로 자율책임조직 원리에서 시작(박희봉, 2000; 김성일, 2014) 즉, 책임운영기관제도는 기존의 구조화된 관료제 조직은 본래 정해진 목표를 수행하기 위해 설계되었기 때문에 안정적인 상황에서는 그 장점을 살릴 수 있으나, 변화하는 환경에는 적절히 대응할 수 없다는 문제의식에서 출발
 - 책임운영기관은 기관장에게 기관운영에 대한 광범위한 자율성을 부여하여 각 기관의 현실에 맞는 정책을 수립·집행하게 함으로써 조직운영에 탄력성과 대응성을 부여(박희봉, 2000; 김성일, 2014)
 - 사업이나 집행적 성격이 강한 기관에 대해서는 정부조직의 획일적 운영과 관리에서 벗어나 기관운영의 자율성을 보장하는 것이 생산성 향상에 도움
 - 안전행정부(2014)의 책임운영기관의 설치·운영에 관한 법률에서 책임운영기관에 대해 정부가 수행하는 사무 중 공공성을 유지하면서도 경쟁원리에 따라 운영하는 것이 바람직하거나 전문성이 있어 성과관리를 강화할 필요가 있는 사무에 대하여 책임운영기관의 장에게 행정 및 재정상의 자율성을 부여하고 그 운영성과에 대해 책임을 지도록 하는 행정기관이라고 정의함으로써 책임운영기관의 자율성 원리를 명시
 - 운영기관의 성과책임성 정의
 - 책임운영기관 관리구조의 기본원리는 기관장에게 조직운영에 관한 폭넓은 재량권을 부여하는 대신 이에 대한 책임성을 확보하기 위한 성과계약(Hood, 1991; 김성일, 2014). 즉, 책임운영기관 제도는 기관운영의 자율성을 부여하는 대신 성과책임을 강화함으로써 궁극적으로 행정서비스의 질을 향상시키는 것을 목적

- 공공부문의 성과평가가 요구되는 이유(남기범, 2002; 김성일, 2014)
 - 첫째, 공공부문에 경쟁원리를 도입하기 위해서는 성과에 대한 정확한 평가가 필요. 즉, 성과평가가 잘 이루어진다면 공공부문 내에서의 경쟁뿐만 아니라 민간부문과의 경쟁도 유도하는 것이 가능
 - 둘째, 관리방식의 개선을 위해 필요한 기초자료를 제공하기 위해서 성과평가가 매우 중요. 즉, 생산성을 측정함으로써 조직운영에 대한 다양한 개선방법을 도모
 - 셋째, 시민을 위한 정보제공을 위해 활용. 즉, 성과평가를 통해 그 결과를 공표하는 것은 시민에게 중요한 정보를 제공과 정확한 성과평가 자료를 통해 정부업무에 대한 정보를 수집하고 이를 새로운 투입을 만들어 내는 데 사용
- 국립아시아문화전당의 자율성 분석과 성과책임성 분석
 - 첫째, 기관의 전반적인 자율성 분석은 조직 및 정원관리, 인사관리, 예산 및 회계관리로 세분화하여 분석
 - 둘째, 자율성 미흡원인과 개선방안 분석
 - 셋째, 기관의 성과책임성 분석
 - 넷째, 성과책임성의 신뢰성 부족 원인과 신뢰성 확보 방안 분석
 - 다섯째, 인센티브제도 미흡 원인과 개선 방안 분석
 - 여섯째, 김성일(2016)의 군 책임운영기관의 효율적 운영에 관한 연구에 참여한 군 책임운영기관의 평균값을 비교하여 분석함
 - 관리역량 및 운영성과의 평가도구 설계
 - 안진행정부(2014)의 책임운영기관의 설치·운영에 관한 법률
 - 김성일(2014)의 군 책임운영기관의 효율적 운영에 관한 연구
- 기관의 전반적인 자율성 분석 결과(군 책임기관과 비교)
 - 기관의 전반적인 자율성 분석 결과

- 국립아시아문화전당의 전반적인 자율성의 경우 김성일(2014)의 연구에서 제시한 책임운영기관 평균값보다 전반적으로 낮게 나타남



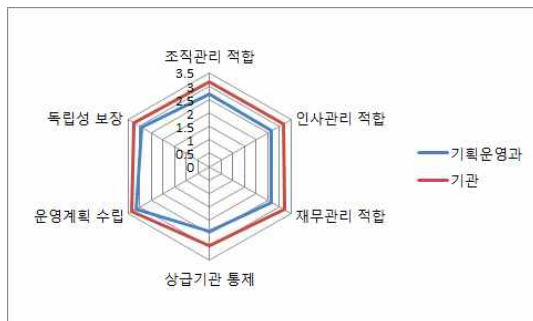
○ 각 부서별 비교 기관과 비교한 전반적인 자율성의 분석 결과

- 국립아시아문화전당의 전반적인 자율성의 경우 김성일(2014)의 연구에서 제시한 책임운영기관 평균값보다 전반적으로 낮게 나타남
- 국립아시아문화전당의 평균값과 비교하면 전반적인 자율성의 경우 연구교류과, 문화창조과, 시설관리과는 평균값이 높게 나타났고, 기획운영과는 평균값보다 낮게 나타남

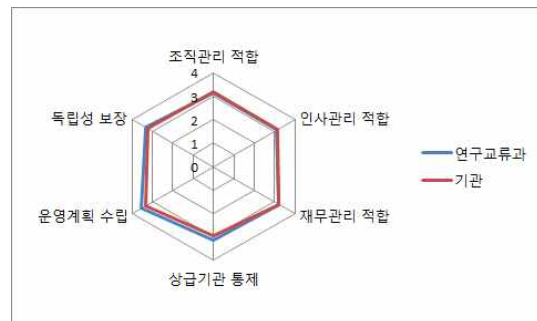
구분	기획 운영과	연구 교류과	문화 창조과	시설 관리과	기관	비교 기관
조직관리 적합	2.71	3.11	3.27	3.88	3.17	3.33
인사관리 적합	2.64	3.11	3.18	4.13	3.17	3.28
재무관리 적합	2.64	3.22	3.27	4.13	3.21	3.44
상급기관 통제	2.43	3.11	3.00	3.50	2.93	2.70
운영계획 수립	3.14	3.56	3.27	3.50	3.33	3.74
독립성 보장	2.93	3.33	3.36	3.50	3.24	3.45
평균	2.75	3.24	3.23	3.77	3.17	3.32

○ 각 부서별 전반적인 자율성의 분석 결과

- 기획운영과의 경우 전반적인 자율성을 기관의 평균값과 비교하면 조직관리, 인사관리, 재무관리, 상급기관 통제, 운영계획 수립, 독립성 보장이 낮게 나타남
- 연구교류과의 경우 전반적인 자율성을 기관의 평균값과 비교하면 조직관리, 인사관리는 낮게 나타났고, 재무관리, 상급기관 통제, 운영계획 수립, 독립성 보장은 높게 나타남
- 문화창조과의 경우 전반적인 자율성을 기관의 평균값과 비교하면 운영계획 수립은 낮게 나타났고, 조직관리, 인사관리, 재무관리, 상급기관 통제, 독립성 보장은 높게 나타남
- 시설운영과의 경우 전반적인 자율성을 기관의 평균값과 비교하면 조직관리, 인사관리, 재무관리, 상급기관 통제, 운영계획 수립, 독립성 보장은 높게 나타남



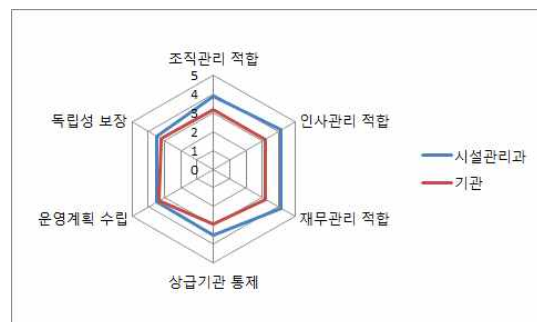
기획운영과의 전반적인 자율성



연구교류과의 전반적인 자율성



문화창조과의 전반적인 자율성



시설관리과의 전반적인 자율성

○ 전반적인 자율성을 상세히 분석한 결과는 다음과 같이 나타남

○ 운영기관의 전반적인 자율성(군 책임기관과 비교)

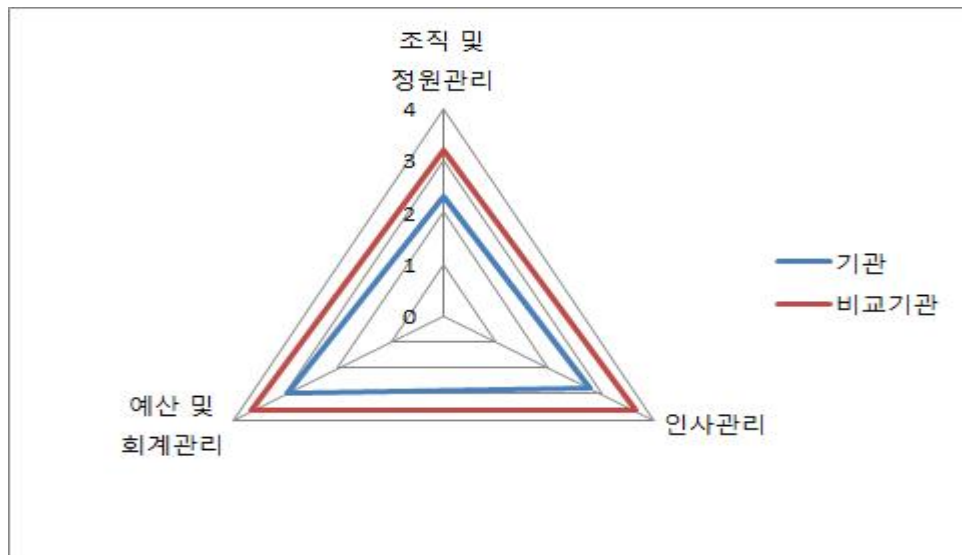
- 국립아시아문화전당의 전반적인 자율성 진단은 평균값이 김성일(2014)의 연구에서 제시한 책임운영기관의 평균값보다 낮게 나타남
- 기관의 전반적인 자율성의 경우 사업목표 및 운영계획 수립의 자율성이 상대적으로 높게 나타남
- 또한, 책임운영기관으로 상급기관의 통제 감소가 상대적으로 낮게 나타남
- 특히, 기관의 전반적인 자율성의 경우 책임운영기관으로 상급기관의 통제 감소와 기관장의 조직관리 자율성 및 기관장의 인사관리 자율성은 상대적으로 낮게 나타나 기관의 관심이 요구됨
- 각 부서별로 비교하여 보면 시설운영과의 경우 전체적인 평균값보다 전반적으로 높게 나타남
- 기획운영과는 전체적인 평균값 보다 전반적으로 낮게 나타나고 있으며, 다른 부서보다 평균값이 낮게 나타남

구분	문항	부서별 평균				평균 값	비교 값
		기획 운영	연구 교류	문화 창조	시설 관리		
전반적인 자율성	1. 기관장은 조직관리에 적합한 자율성을 가지고 있다.	2.71	3.11	3.27	3.88	3.17	3.33
	2. 기관장은 인사관리에 적합한 자율성을 가지고 있다.	2.64	3.11	3.18	4.13	3.17	3.28
	3. 기관장은 재무관리에 적합한 자율성을 가지고 있다.	2.64	3.22	3.27	4.13	3.21	3.44
	4. 책임운영기관으로 상급기관의 통제가 감소하고 있다	2.43	3.11	3.00	3.50	2.93	2.70
	5. 사업목표 및 운영계획의 수립에 자율성이 있다.	3.14	3.56	3.27	3.50	3.33	3.74
	6. 사업의 수행이 필요한 독립성이 보장되고 있다.	2.93	3.33	3.36	3.50	3.24	3.45
평균		2.75	3.24	3.23	3.77	3.17	3.32

- 기관의 세부적인 자율성 분석 결과(군 책임기관과 비교)

- 기관의 세부적인 자율성 분석 결과

- 국립아시아문화전당의 세부적인 자율성의 경우 김성일(2014)의 연구에서 제시한 책임운영기관 평균값보다 전반적으로 낮게 나타남



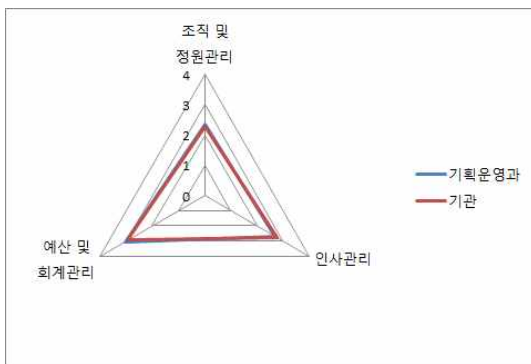
- 각 부서별 비교 기관과 비교한 세부적인 자율성의 분석 결과

- 국립아시아문화전당의 세부적인 자율성의 경우 김성일(2014)의 연구에서 제시한 책임운영기관 평균값보다 전반적으로 낮게 나타남
- 국립아시아문화전당의 평균값과 비교하면 세부적인 자율성 경우 시설관리과는 높게 나타났고, 기획운영과는 동일하게 나타났으며, 연구교류과와 문화창조과는 평균값보다 낮게 나타남

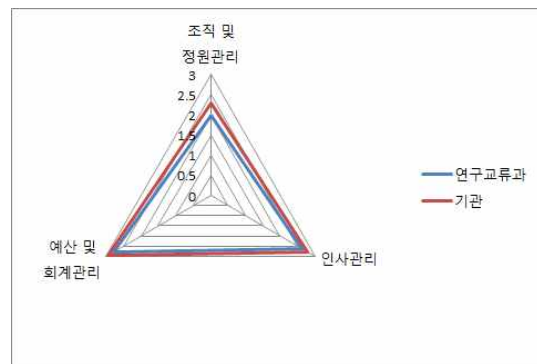
구분	기획 운영과	연구 교류과	문화 창조과	시설 관리과	기관	비교 기관
조직 및 정원관리	2.34	2.00	2.23	2.66	2.30	3.21
인사관리	2.67	2.63	2.61	3.38	2.78	3.65
예산 및 회계관리	3.04	2.78	2.61	3.44	2.95	3.66
평균	2.68	2.47	2.48	3.16	2.68	3.51

○ 각 부서별 세부적인 자율성의 분석 결과

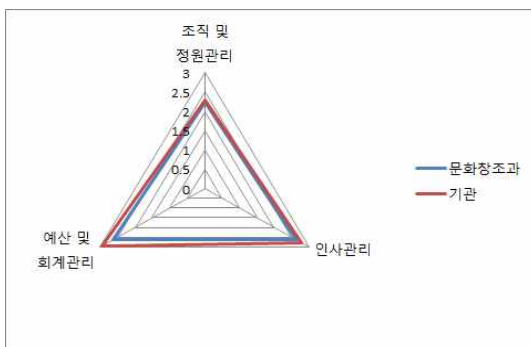
- 기획운영과의 경우 세부적인 자율성을 기관의 평균값과 비교하면 조직 및 정원관리와 인사관리는 낮게 나타났고, 예산 및 회계관리는 높게 나타남
- 연구교류과의 경우 세부적인 자율성을 기관의 평균값과 비교하면 조직 및 정원관리, 인사관리, 그리고 예산 및 회계관리 모두 낮게 나타남
- 문화창조과의 경우 세부적인 자율성을 기관의 평균값과 비교하면 조직 및 정원관리, 인사관리, 그리고 예산 및 회계관리 모두 낮게 나타남
- 시설운영과의 경우 세부적인 자율성을 기관의 평균값과 비교하면 조직 및 정원관리, 인사관리, 그리고 예산 및 회계관리 모두 높게 나타남



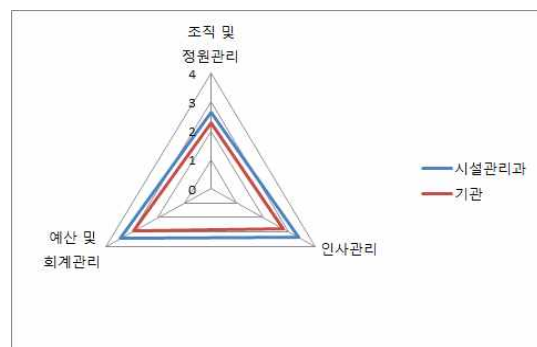
기획운영과의 자율성



연구교류과의 자율성



문화창조과의 자율성



시설관리과의 자율성

○ 기관의 세부적인 자율성을 상세히 분석한 결과는 다음과 같이 나타남

- 기관의 세부적인 자율성(군 책임기관과 비교)
 - 운영기관의 조직 및 정원관리 자율성(군 책임기관과 비교)
 - 국립아시아문화전당의 조직 및 정원관리 자율성 진단은 평균값이 김성일(2014)의 연구에서 제시한 책임운영기관의 평균값보다 낮게 나타남
 - 조직 및 정원관리 자율성의 경우 계약직 직원의 활용의 적절성이 상대적으로 높게 나타남
 - 또한, 종류별, 직급별 정원 책정 및 조절의 합리성은 상대적으로 낮게 나타남
 - 특히, 조직 및 정원관리 자율성의 경우 종류별, 직급별 정원 책정 및 조절의 합리성과 기관의 하위조직 설치의 적절성은 상대적으로 낮게 나타나 기관의 관심이 요구됨
 - 조직 및 정원관리 자율성의 경우 전체적인 평균값이 김성일(2014)의 연구에서 제시한 책임운영기관의 평균값보다 차이가 크게 나타나므로 기관의 관심이 요구됨
 - 각 부서별로 비교하여 보면 시설운영과의 경우 전체적인 평균값보다 전반적으로 높게 나타남
 - 연구교류과는 전체적인 평균값 보다 전반적으로 낮게 나타나고 있으며, 다른 부서보다 평균값이 낮게 나타남

구분	문항	부서별 평균				평균 값	비교 값
		기획 운영	연구 교류	문화 창조	시설 관리		
조직 및 정원관리 자율성	1. 기관의 하위조직의 설치가 적절히 이루어지고 있다.	2.36	1.78	2.18	2.75	2.26	3.28
	2. 종류별, 직급별 정원의 책정 및 조절이 합리적이다.	2.14	2.00	2.18	2.50	2.19	3.12
	3. 계약직 직원의 활용이 적절하게 이루어지고 있다.	2.57	2.22	2.27	2.75	2.45	3.17
	4. 조직 및 정원관리 규정이 성과 향상에 도움이 되고 있다.	2.29	2.00	2.27	2.63	2.29	3.25
평균		2.34	2.00	2.23	2.66	2.30	3.21

○ 운영기관의 인사관리 자율성(군 책임기관과 비교)

- 국립아시아문화전당의 인사관리 자율성 진단은 평균값이 김성일(2014)의 연구에서 제시한 책임운영기관의 평균값보다 낮게 나타남
- 인사관리 자율성의 경우 상여금 차등지급의 합리적인 이행이 상대적으로 높게 나타남
- 또한, 근무성과의 객관적인 평가와 반영이 상대적으로 낮게 나타남
- 특히, 인사관리 자율성의 경우 근무성과의 객관적인 평가와 반영과 자율성의 경우 기관장의 인사권 행사의 바람직한 이행은 상대적으로 낮게 나타나 기관의 관심이 요구됨
- 인사관리 자율성의 경우 전체적인 평균값이 김성일(2014)의 연구에서 제시한 책임운영기관의 평균값보다 차이가 크게 나타나므로 기관의 관심이 요구됨
- 각 부서별로 비교하여 보면 시설운영과의 경우 전체적인 평균값보다 전반적으로 높게 나타남
- 문화창조과는 전체적인 평균값 보다 전반적으로 낮게 나타나고 있으며, 다른 부서보다 평균값이 낮게 나타남

구분	문항	부서별 평균				평균 값	비교 값
		기획 운영	연구 교류	문화 창조	시설 관리		
인사관리 자율성	1. 기관장의 인사권 행사가 바람직하게 이루어지고 있다.	2.64	2.67	2.64	3.13	2.74	3.55
	2. 근무성과가 객관적으로 평가되고, 반영되고 있다.	2.64	2.67	2.45	3.50	2.76	3.60
	3. 상여금의 차등지급이 합리적으로 이루어지고 있다.	2.71	2.56	2.73	3.50	2.83	3.81
평균		2.67	2.63	2.61	3.38	2.78	3.65

○ 운영기관의 예산 및 회계관리 자율성(군 책임기관과 비교)

- 국립아시아문화전당의 예산 및 회계관리 자율성 진단은 평균값이 김성일(2014)의 연구에서 제시한 책임운영기관의 평균값보다 낮게 나타남
- 예산 및 회계관리 자율성의 경우 회계제도 운영의 적절성은 상대적으로 높게

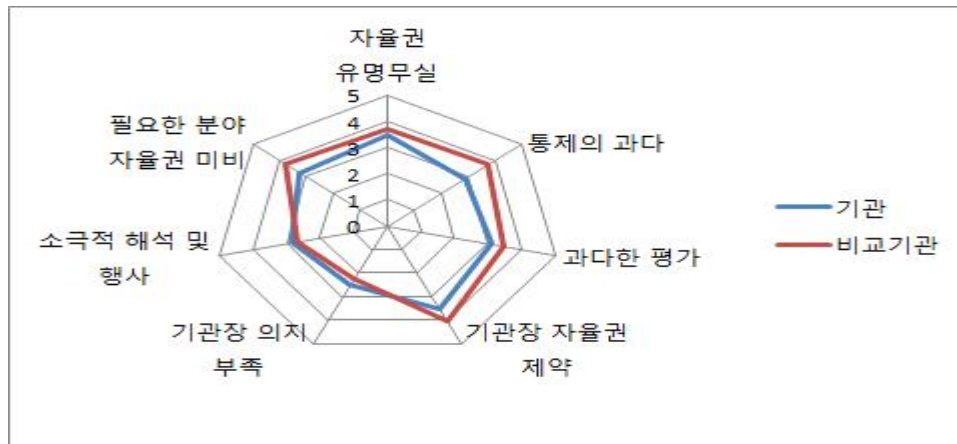
나타남

- 또한, 예산 집행의 사업목표 달성의 합리성과 예산의 이월과 전용의 적절성은 상대적으로 낮게 나타남
- 특히, 예산 및 회계관리 자율성의 경우 인사관리 자율성의 경우 예산 집행의 사업목표 달성의 합리성과 예산의 이월과 전용의 적절성은 상대적으로 낮게 나타나 기관의 관심이 요구됨
- 예산 및 회계관리 자율성의 경우 전체적인 평균값이 김성일(2014)의 연구에서 제시한 책임운영기관의 평균값보다 차이가 크게 나타나므로 기관의 관심이 요구됨
- 각 부서별로 비교하여 보면 시설운영과의 경우 전체적인 평균값보다 전반적으로 높게 나타남
- 문화창조과는 전체적인 평균값 보다 전반적으로 낮게 나타나고 있으며, 다른 부서보다 평균값이 낮게 나타남

구분	문항	부서별 평균				평균 값	비교 값
		기획 운영	연구 교류	문화 창조	시설 관리		
예산 및 회계관리 자율성	1. 예산의 집행이 사업목표 달성에 합리적으로 되고 있다.	2.93	2.33	2.64	3.38	2.81	3.81
	2. 예산의 이월과 전용이 적절하게 이루어지고 있다.	2.93	2.44	2.55	3.38	2.81	3.61
	3. 회계제도 운영이 제대로 되고 있다.	3.14	3.33	2.64	3.75	3.17	3.67
	4. 예산 및 회계 관련규정이 성과 향상에 도움이 되고 있다.	3.14	3.00	2.64	3.25	3.00	3.53
평균		3.04	2.78	2.61	3.44	2.95	3.66

- 기관의 자율성 미흡원인 분석 결과(군 책임기관과 비교)
 - 기관의 자율성 미흡원인 분석 결과
 - 국립아시아문화전당의 자율성 미흡원인의 경우 김성일(2014)의 연구에서 제시한 책임운영기관 평균값보다 전반적으로 낮게 나타남

- 자율성 미흡원인은 기관장 자율권 행사 제약, 자율권 유명무실, 필요한 분야의 자율권 미비, 과도한 평가 등의 순으로 나타남



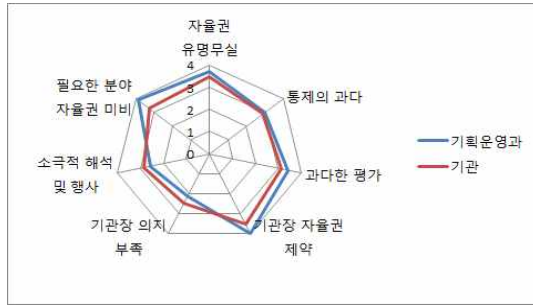
○ 각 부서별 비교 기관과 비교한 자율성 미흡원인 분석 결과

- 국립아시아문화전당의 자율성 미흡원인 자율성의 경우 김성일(2014)의 연구에서 제시한 책임운영기관 평균값보다 전반적으로 낮게 나타남
- 국립아시아문화전당의 평균값과 비교하면 자율성 미흡원인은 기획운영과는 높게 나타났고, 연구교류과, 문화창조과, 시설운영과는 평균값보다 낮게 나타남

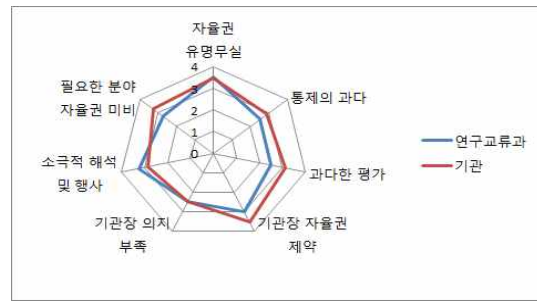
구분	기획 운영과	연구 교류과	문화 창조과	시설 관리과	기관	비교 기관
자율권 유명무실	3.71	3.5	3.25	3.25	3.47	3.71
통제의 과다	3.00	2.5	2.75	3.25	2.89	3.76
과다한 평가	3.43	2.5	3.00	3.25	3.11	3.47
기관장 자율권 제약	4.00	3.00	3.00	3.75	3.53	4.06
기관장 의지 부족	2.14	2.50	3.25	2.25	2.47	2.20
소극적 해석 및 행사	2.57	3.25	3.00	2.75	2.84	2.65
필요한 분야 자율권 미비	3.86	2.75	3.25	2.75	3.26	3.78
평균	3.24	2.86	3.07	3.04	3.08	3.38

○ 각 부서별 자율성 미흡원인 분석 결과

- 기획운영과의 경우 자율성 미흡원인을 기관의 평균값과 비교하면 기관장 의지 부족, 소극적 해석 및 행사는 낮게 나타났고, 자율권 유명무실, 통제의 과다, 기과장 자율권 제약, 필요한 분야 자율권 미비는 높게 나타남
- 연구교류과의 경우 자율성 미흡원인을 기관의 평균값과 비교하면 통제의 과다, 과다한 평가, 기관장 자율권 제약, 기관장 의지부족, 필요한 분야 자율권 미비는 낮게 나타났고, 소극적 해석과 행사는 높게 나타남
- 문화창조과의 경우 자율성 미흡원인을 기관의 평균값과 비교하면 자율권 유명무실, 통제의 과다, 과다한 평가, 기관장 자율권 제약은 낮게 나타났고, 기관장 의지 부족, 소극적 해석 및 행사, 필요한 분야 자율권 미비는 높게 나타남
- 시설운영과의 경우 자율성 미흡원인을 기관의 평균값과 비교하면 자율권 유명무실, 기관장 의지 부족, 소극적 해석 및 행사, 필요한 분야 자율권 미비는 낮게 나타났고, 통제의 과다, 과다한 평가, 기관장 자율권 제약은 높게 나타남



기획운영과의 자율성



연구교류과의 자율성



문화창조과의 자율성



시설관리과의 자율성

○ 기관의 자율성 미흡원인을 상세히 분석한 결과는 다음과 같이 나타남

- 운영기관의 자율성 미흡 원인과 개선 방안(군 책임기관과 비교)

○ 운영기관의 자율성 행사(군 책임기관과 비교)

- 국립아시아문화전당의 자율성 행사의 어려움은 45.2%로 김성일(2014)의 연구에서 제시한 책임운영기관의 평균값보다 낮게 나타남

1. 국립아시아문화전당의 자율권 행사가 어렵다.	빈도(%)		비교빈도(%)	
	예	아니오	예	아니오
	45.2	54.8	63.8	36.2

○ 운영기관의 자율성 미흡 원인(군 책임기관과 비교)

- 국립아시아문화전당의 자율성 미흡 원인 진단은 평균값이 김성일(2014)의 연구

에서 제시한 책임운영기관의 평균값보다 낮게 나타남

- 자율성 미흡 원인의 경우 기관장의 자율권 행사에 현실적인 제약성이 상대적으로 높게 나타남
- 또한, 기관장의 의지와 운영능력의 부족은 상대적으로 낮게 나타남
- 특히, 자율성 미흡 원인의 경우 기관장의 자율권 행사에 현실적인 제약성과 기관운영에 부여된 자율권의 유명무실은 상대적으로 높게 나타나 기관의 관심심이 요구됨
- 각 부서별로 비교하여 보면 기획운영과의 경우 전체적인 평균값보다 전반적으로 높게 나타남
- 연구교류과는 전체적인 평균값 보다 전반적으로 낮게 나타나고 있으며, 다른 부서보다 평균값이 낮게 나타남

구분	문항	부서별 평균				평균 값	비교 값
		기획 운영	연구 교류	문화 창조	시설 관리		
자율성 미흡원인	1. 기관운영에 부여된 자율권이 미미하고, 유명무실하다.	3.71	3.50	3.25	3.25	3.47	3.71
	2. 상급기관의 통제가 과다하다.	3.00	2.50	2.75	3.25	2.89	3.76
	3. 상급기관의 과다한 평가로 자율권 행사가 어렵다.	3.43	2.50	3.00	3.25	3.11	3.47
	4. 기관장의 자율권 행사에 현실적인 제약성이 있다.	4.00	3.00	3.00	3.75	3.53	4.06
	5. 기관장의 의지와 운영능력이 부족하다.	2.14	2.50	3.25	2.25	2.47	2.20
	6. 부여된 자율권을 소극적으로 해석 및 행사한다.	2.57	3.25	3.00	2.75	2.84	2.65
	7. 실제 필요한 분야에서는 자율권이 거의 없다.	3.86	2.75	3.25	2.75	3.26	3.78
평균		3.24	2.86	3.07	3.04	3.08	3.38

○ 운영기관의 자율성 확대 방안(군 책임기관과 비교)

- 국립아시아문화전당의 자율성 확대 방안 진단은 평균값이 김성일(2014)의 연구에서 제시한 책임운영기관의 평균값보다 낮게 나타남
- 기관의 자율성 확대 방안의 경우 기관장의 조직 운영권의 확대가 상대적으로

높게 나타남

- 또한, 기관장의 예산 운영권의 확대는 상대적으로 낮게 나타남
- 특히, 기관장의 조직 운영권의 확대와 기관장의 인사 운영권의 확대는 상대적으로 높게 나타나 기관의 관심이 요구됨
- 기관의 자율성 확대 방안의 경우 전체적인 평균값이 김성일(2014)의 연구에서 제시한 책임운영기관의 평균값보다 차이가 크게 나타나므로 기관의 관심이 요구됨
- 각 부서별로 비교하여 보면 기획운영과의 경우 전체적인 평균값보다 전반적으로 높게 나타남
- 문화창조과는 전체적인 평균값 보다 전반적으로 낮게 나타나고 있으며, 다른 부서보다 평균값이 낮게 나타남

구분	문항	부서별 평균				평균 값	비교 값
		기획 운영	연구 교류	문화 창조	시설 관리		
자율성 확대방안	1. 기관장의 조직 운영권이 확대되어야 한다.	3.57	3.11	3.18	3.00	3.26	4.23
	2. 기관장의 인사 운영권이 확대되어야 한다.	3.64	2.89	2.82	3.13	3.17	4.19
	3. 기관장의 예산 운영권이 확대되어야 한다.	3.57	3.11	2.73	2.88	3.12	4.22
평균		3.60	3.04	2.91	3.00	3.18	4.21

- 기관의 성과책임성 영향 원인 분석 결과(군 책임기관과 비교)
 - 기관의 성과책임성 영향 원인 분석 결과
 - 국립아시아문화전당의 성과책임성의 영향 원인의 경우 김성일(2014)의 연구에서 제시한 책임운영기관 평균값보다 전반적으로 높게 나타남
 - 성과책임성의 영향 원인은 평가항목의 합리성, 기관 성과창출, 기관장 책임성, 목표와 운영의 연결 등의 순으로 나타남



○ 각 부서별 비교 기관과 비교한 성과책임성 분석 결과

- 국립아시아문화전당의 성과책임성의 영향 원인의 경우 김성일(2014)의 연구에서 제시한 책임운영기관 평균값보다 전반적으로 높게 나타남
- 국립아시아문화전당의 평균값과 비교하면 성과책임성 영향 원인은 연구교류과, 시설관리과는 높게 나타났고, 기획운영과, 문화창조과는 평균값보다 낮게 나타남

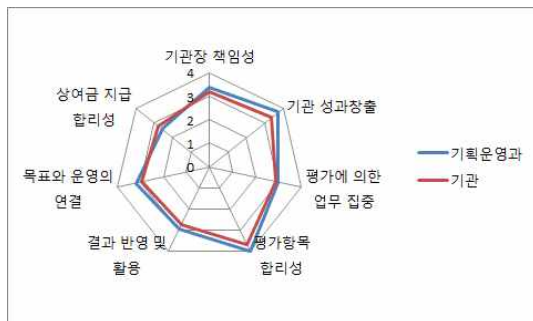
구분	기획 운영과	연구 교류과	문화 창조과	시설 관리과	기관	비교 기관
기관장 책임성	3.36	3.22	2.91	3.13	3.17	4.01
기관 성과창출	3.71	3.44	2.91	3.38	3.38	4.02
평가에 의한 업무 집중	3	2.89	2.64	3.13	2.9	3.67
평가항목 합리성	4	3.78	3.55	3.13	3.67	3.44
결과 반영 및 활용	2.93	2.56	2.45	3.13	2.76	3.79
목표와 운영의 연결	3.21	2.78	2.55	3.25	2.95	3.81
상여금 지급 합리성	2.57	2.89	2.73	3.13	2.79	3.72
평균	3.26	3.08	2.82	3.18	3.09	3.78

○ 각 부서별 성과책임성 영향 원인 분석 결과

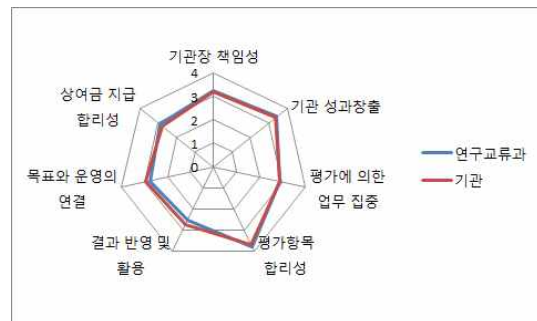
- 기획운영과의 경우 성과책임성 영향 원인을 기관의 평균값과 비교하면 상여금 지급 합리성은 낮게 나타났고, 기관장 책임성, 기관 성과창출, 평가에 의

한 업무 집중, 평가 항목 합리성, 결과 반영 및 활용, 목표와 운영의 연결은 높게 나타남

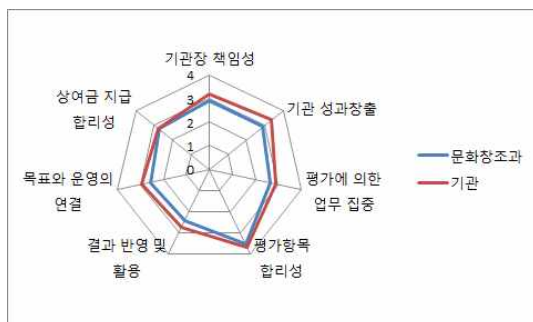
- 연구교류과의 경우 성과책임성 영향 원인을 기관의 평균값과 비교하면 평가에 의한 업무 집중, 결과 반영 및 활용, 목표와 운영의 연결은 낮게 나타났고, 기관장 책임성, 기관 성과창출, 평가항목 합리성, 상여금 지급 합리성은 높게 나타남
- 문화창조과의 경우 성과책임성 영향 원인을 기관의 평균값과 비교하면 기관장 책임성, 기관 성과창출, 평가에 의한 업무 집중, 평가항목 합리성, 결과 반영 및 활용, 목표와 운영의 연결, 상여금 지급 합리성 모두 낮게 나타남
- 시설운영과의 경우 성과책임성 영향 원인을 기관의 평균값과 비교하면 평가에 의한 업무 집중, 결과 반영 및 활용, 목표와 운영의 연결, 상여금 지급 합리성은 높게 나타났고, 기관장 책임성, 기관 성과창출, 평가항목 합리성은 낮게 나타남



기획운영과의 성과책임성 영향



연구교류과의 성과책임성 영향



문화창조과의 성과책임성 영향



시설관리과의 성과책임성 영향

○ 기관의 성과책임성의 영향을 상세히 분석한 결과는 다음과 같이 나타남

- 운영기관의 성과책임성 영향 원인(군 책임기관과 비교)

○ 운영기관의 운영성과의 성과책임성 영향 원인(군 책임기관과 비교)

- 국립아시아문화전당의 성과책임성에 대한 진단은 평균값이 김성일(2014)의 연구에서 제시한 책임운영기관의 평균값보다 낮게 나타남
- 기관의 성과책임성의 경우 성과평가를 위한 항목의 합리적인 구성이 상대적으로 제일 높게 나타남
- 또한, 성과평가 결과의 실질적인 반영 및 활용이 상대적으로 낮게 나타남
- 특히, 기관의 성과책임성의 경우 성과평가 결과의 실질적인 반영 및 활용과 상여금의 차등지급의 합리적 운영은 상대적으로 낮게 나타나 기관의 관심이 요구됨
- 기관의 자율성 확대 방안의 경우 전체적인 평균값이 김성일(2014)의 연구에서 제시한 책임운영기관의 평균값보다 차이가 크게 나타나므로 기관의 관심이 요구됨
- 각 부서별로 비교하여 보면 기획운영과의 경우 전체적인 평균값보다 전반적으로 높게 나타남
- 문화창조과는 전체적인 평균값 보다 전반적으로 낮게 나타나고 있으며, 다른 부서보다 평균값이 낮게 나타남

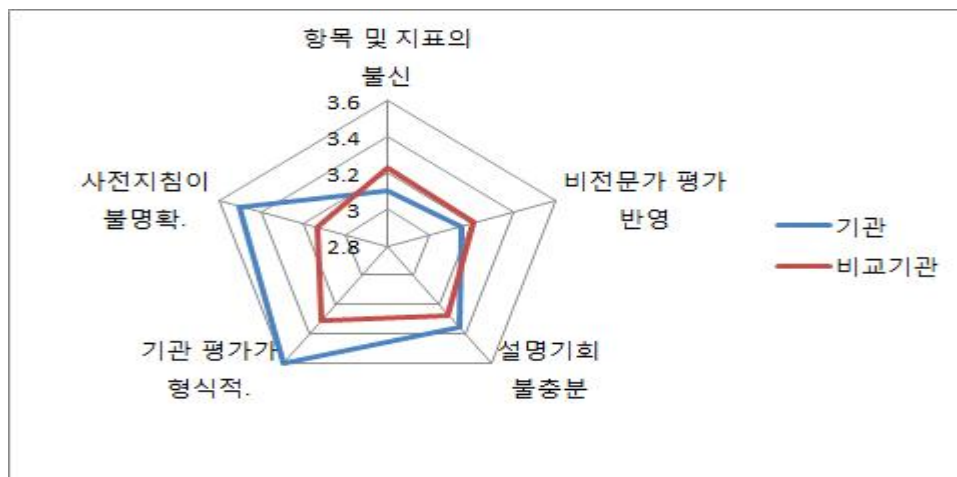
구분	문항	부서별 평균				평균 값	비교 값
		기획 운영	연구 교류	문화 창조	시설 관리		
운영성과 성과 책임성	1. 사업성과 평가가 기관장 책임성에 영향을 미친다.	3.36	3.22	2.91	3.13	3.17	4.01
	2. 사업성과 평가가 기관 성과창출에 영향을 미친다.	3.71	3.44	2.91	3.38	3.38	4.02
	3. 사업성과 평가로 인해 업무에 더 집중하게 된다.	3.00	2.89	2.64	3.13	2.90	3.67
	4. 성과평가를 위한 항목이 합리적으로 구성되어야 한다.	4.00	3.78	3.55	3.13	3.67	3.44
	5. 성과평가 결과가 실질적으로	2.93	2.56	2.45	3.13	2.76	3.79

	반영 및 활용되고 있다.						
	6. 성과평가가 사업목표 및 운영 계획과 잘 연결되어 있다.	3.21	2.78	2.55	3.25	2.95	3.81
	7. 상여금의 차등지급이 합리적으로 이루어지고 있다.	2.57	2.89	2.73	3.13	2.79	3.72
평균		3.26	3.08	2.82	3.18	3.09	3.78

• 기관의 성과책임성 신뢰성 부족원인 분석 결과(군 책임기관과 비교)

○ 기관의 성과책임성 신뢰성 부족원인 분석 결과

- 국립아시아문화전당의 성과책임성 신뢰성 부족원인의 경우 김성일(2014)의 연구에서 제시한 책임운영기관 평균값보다 전반적으로 높게 나타남
- 성과책임성 신뢰성 부족원인은 기관평가의 형식적, 사전지침의 불명확, 설명 기회 불충분, 비전문가 평가 반영, 항목 및 지표의 불신 등의 순으로 나타남



○ 각 부서별 비교 기관과 비교한 성과책임성 신뢰성 부족원인 분석 결과

- 국립아시아문화전당의 성과책임성 신뢰성 부족원인의 경우 김성일(2014)의 연구에서 제시한 책임운영기관 평균값보다 전반적으로 낮게 나타남
- 국립아시아문화전당의 평균값과 비교하면 성과책임성 신뢰성 부족원인은 문화창조과는 높게 나타났고, 기획운영과, 연구교류과, 시설운영과는 평균값보

다 낮게 나타남

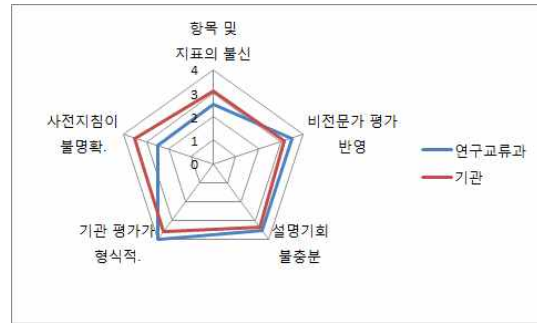
구분	기획 운영과	연구 교류과	문화 창조과	시설 관리과	기관	비교 기관
항목 및 지표의 불신	3.00	2.5	3.25	3.33	3.10	3.23
비전문가 평가 반영	2.86	3.5	3.25	3.33	3.15	3.21
설명기회 불충분	3.29	3.5	3.50	3.00	3.35	3.27
기관평가가 형식적	3.14	4.00	4.13	3.00	3.60	3.31
사전지침이 불명확	3.43	2.50	4.00	3.00	3.50	3.13
평균	3.14	3.2	3.63	3.13	3.34	3.23

○ 각 부서별 성과책임성 신뢰성 부족원인 분석 결과

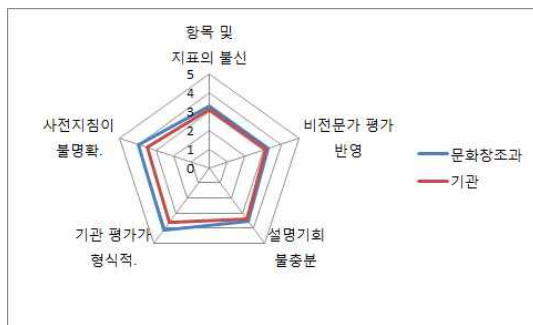
- 기획운영과의 경우 성과책임성 신뢰성 부족원인을 기관의 평균값과 비교하면 항목 및 지표의 불신, 비전문가 평가 반영, 설명기회 불충분, 기관평가의 형식적은 낮게 나타났고, 사전지침 불명확은 기관의 평균값보다 높게 나타남
- 연구교류과의 경우 성과책임성 신뢰성 부족원인을 기관의 평균값과 비교하면 항목 및 지표의 불신, 사전지침 불명확은 낮게 나타났고, 비전문가 평가 반영, 설명기회 불충분, 기관 평가의 형식적은 기관의 평균값보다 높게 나타남
- 문화창조과의 경우 성과책임성 신뢰성 부족원인을 기관의 평균값과 비교하면 설명기회 불충분은 낮게 나타났고, 항목 및 지표의 불신, 비전문가 평가 반영, 기관 평가의 형식적, 사전지침의 불명확은 기관의 평균값보다 높게 나타남
- 시설운영과의 경우 성과책임성 신뢰성 부족원인을 기관의 평균값과 비교하면 설명기회 불충분, 기관 평가의 형식적, 사전지침 불명확은 낮게 나타났고, 항목 및 지표의 불신, 비전문가 평가 반영은 평균값보다 높게 나타남



기획운영과의 신뢰성 부족 원인



연구교류과의 신뢰성 부족 원인



문화창조과의 신뢰성 부족 원인



시설관리과의 신뢰성 부족 원인

- 성과책임성 신뢰성 부족 원인을 상세히 분석한 결과는 다음과 같이 나타남
- 운영기관의 성과책임성 신뢰성 부족 원인과 개선 방안(군 책임기관과 비교)
 - 운영기관의 성과책임성 신뢰성(군 책임기관과 비교)
 - 국립아시아문화전당의 종합평가결과의 신뢰성 부족은 50.0%로 김성일(2014)의 연구에서 제시한 책임운영기관의 평균값보다 높게 나타남

1. 국립아시아문화전당의 종합평가결과의 신뢰성이 부족하다.	빈도(%)		비교빈도(%)	
	예	아니오	예	아니오
	50.0	50.0	36.9	63.1

- 운영기관의 성과책임성 신뢰성 부족 원인(군 책임기관과 비교)
 - 국립아시아문화전당의 성과책임성의 신뢰성 부족 원인 진단은 평균값이 김성

일(2014)의 연구에서 제시한 책임운영기관의 평균값보다 높게 나타남

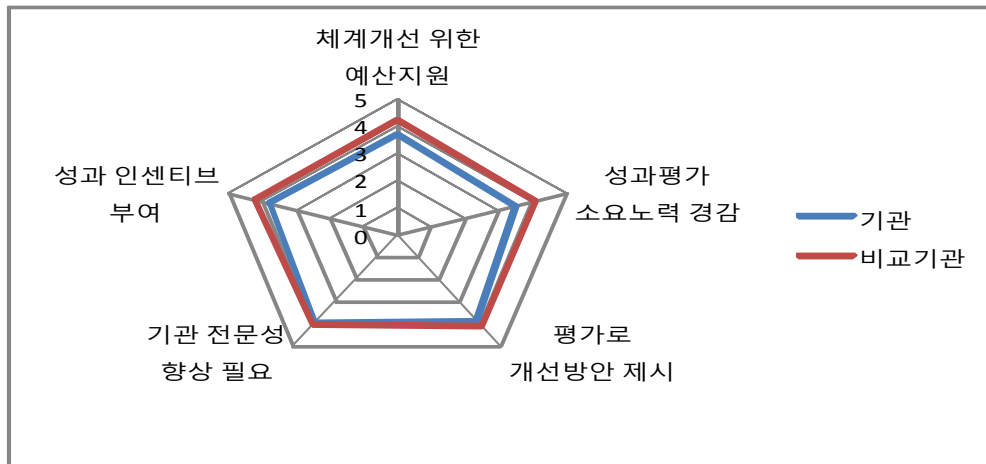
- 성과책임성의 신뢰성 부족 원인의 경우 기관 평가의 형식적임이 상대적으로 높게 나타남
- 또한, 평가항목, 평가지표 등의 잘못 설정이 상대적으로 낮게 나타남
- 특히, 성과책임성의 신뢰성 부족 원인의 경우 기관 평가의 형식적임과 평가 방법 등의 사전지침 불명확성은 상대적으로 높게 나타나 기관의 관심이 요구 됨
- 각 부서별로 비교하여 보면 문화창조과의 경우 전체적인 평균값보다 전반적으로 높게 나타남
- 시설관리과는 전체적인 평균값 보다 전반적으로 낮게 나타나고 있으며, 다른 부서보다 평균값이 낮게 나타남

구분	문항	부서별 평균				평균 값	비교 값
		기획 운영	연구 교류	문화 창조	시설 관리		
신뢰성 부족원인	1. 평가항목, 평가지표 등이 잘못 설정되어 있다.	3.00	2.50	3.25	3.33	3.10	3.23
	2. 해당 업무에 대한 비전문가에 의해 평가되었다.	2.86	3.50	3.25	3.33	3.15	3.21
	3. 사업실적, 자료제출 등 설명기 회가 충분하지 못하다.	3.29	3.50	3.50	3.00	3.35	3.27
	4. 기관 평가가 형식적이다.	3.14	4.00	4.13	3.00	3.60	3.31
	5. 평가방법 등에 대한 사전지침 이 불명확하다.	3.43	2.50	4.00	3.00	3.50	3.13
평균		3.14	3.20	3.63	3.13	3.34	3.23

○ 기관의 성과책임성의 신뢰성 확보를 위한 개선방안 분석 결과

- 국립아시아문화전당의 성과책임성의 신뢰성 확보를 위한 개선방안의 경우 김성일(2014)의 연구에서 제시한 책임운영기관 평균값보다 전반적으로 낮게 나타남
- 성과책임성의 신뢰성 확보를 위한 개선방안은 기관의 전문성 향상 필요, 평

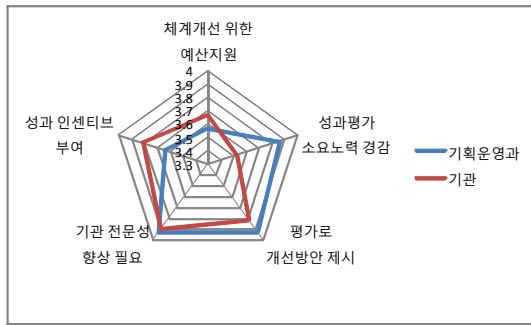
가로 개선방안 제시, 성과인센티브 부여, 체계 개선을 위한 예산 지원, 성과
평가 소요 노력 경감의 순으로 나타남



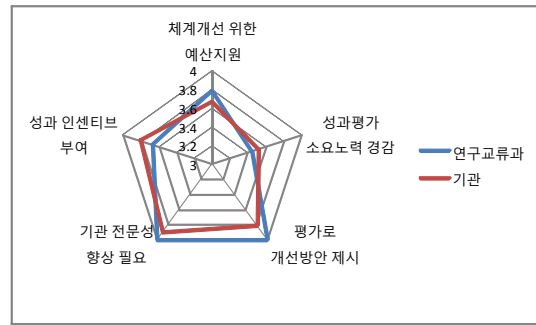
- 각 부서별 비교 기관과 비교한 성과책임성의 신뢰성 확보를 위한 개선방안 분석 결과
 - 국립아시아문화전당의 성과책임성의 신뢰성 확보를 위한 개선방안의 경우 김성일(2014)의 연구에서 제시한 책임운영기관 평균값보다 전반적으로 낮게 나타남
 - 국립아시아문화전당의 평균값과 비교하면 성과책임성의 신뢰성 확보를 위한 개선방안은 기획운영과, 연구교류과, 문화창조과는 높게 나타났고, 시설관리과는 평균값보다 낮게 나타남

구분	기획 운영과	연구 교류과	문화 창조과	시설 관리과	기관	비교 기관
체계개선 위한 예산지원	3.57	3.78	3.55	3.88	3.67	4.23
성과평가 소요노력 경감	3.86	3.44	3.18	3.5	3.52	4.12
평가로 개선방안 제시	3.93	4	3.82	3.38	3.81	4.04
기관 전문성 향상 필요	3.93	4	3.91	3.75	3.9	4.01
성과 인센티브 부여	3.64	3.67	4.27	3.63	3.81	4.2
평균	3.79	3.78	3.75	3.63	3.74	4.12

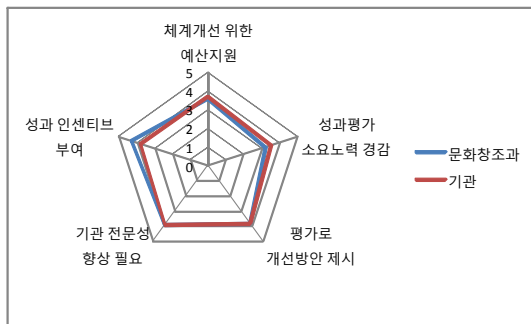
- 각 부서별 성과책임성의 신뢰성 회복을 위한 개선방안 분석 결과
 - 기획운영과의 경우 성과책임성의 신뢰성 회복을 위한 개선방안을 기관의 평균값과 비교하면 체계개선 위한 예산지원, 기관 전문성 향상 필요, 성과 인센티브 부여는 낮게 나타났고, 성과평가 소요노력 경감, 평가로 개선방안 제시 는 기관의 평균값보다 높게 나타남
 - 연구교류과의 경우 성과책임성의 신뢰성 회복을 위한 개선방안을 기관의 평균값과 비교하면 체계개선 위한 예산지원, 성과평가 소요노력 경감, 성과 인센티브 부여는 낮게 나타났고, 평가로 개선방안 제시, 기관 전문성 향상 필요 는 기관의 평균값보다 높게 나타남
 - 문화창조과의 경우 성과책임성의 신뢰성 회복을 위한 개선방안을 기관의 평균값과 비교하면 체계개선 위한 예산지원, 성과평가 소요노력 경감은 낮게 나타났고, 평가로 개선방안 제시, 기관 전문성 향상 필요, 성과 인센티브 부여는 기관의 평균값보다 높게 나타남
 - 시설운영과의 경우 성과책임성의 신뢰성 회복을 위한 개선방안을 기관의 평균값과 비교하면 성과평가 소요노력 경감, 평가로 개선방안 제시, 기관 전문성 향상 필요, 성과 인센티브 부여는 낮게 나타났고, 체계개선 위한 예산지원 은 기관의 평균값보다 높게 나타남



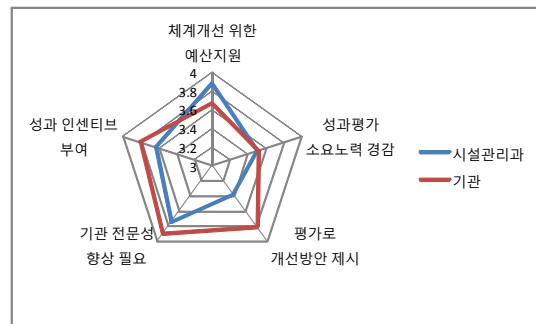
기획운영과의 신뢰성 개선방안



연구교류과의 신뢰성 개선방안



문화창조과의 신뢰성 개선방안



시설관리과의 신뢰성 개선방안

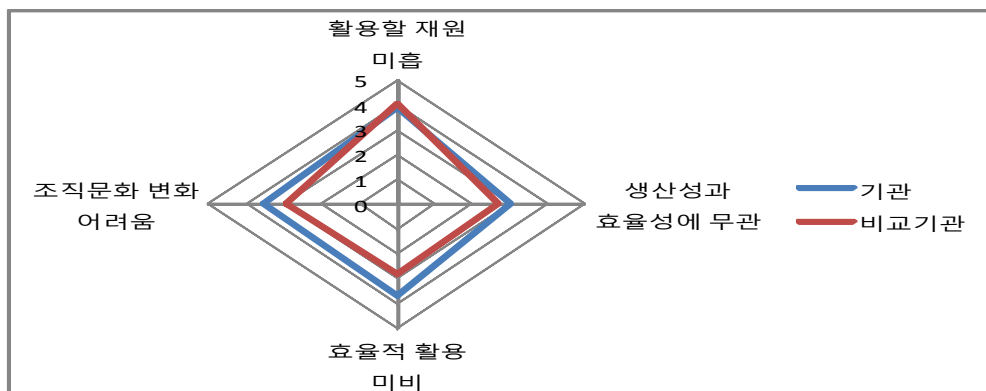
○ 성과책임성 신뢰성 개선방안을 상세히 분석한 결과는 다음과 같이 나타남

- 운영기관의 성과책임성 신뢰성 확보를 위한 개선 방안(군 책임기관과 비교)
 - 국립아시아문화전당의 성과책임성의 신뢰성 확보를 위한 개선 방안 진단은 평균값이 김성일(2014)의 연구에서 제시한 책임운영기관의 평균값보다 낮게 나타남
 - 성과책임성의 신뢰성 확보를 위한 개선 방안의 경우 성과평가 수행기관의 전문성 향상 필요가 상대적으로 높게 나타남
 - 또한, 성과평가에 소요되는 노력의 경감은 상대적으로 낮게 나타남
 - 특히, 성과책임성의 신뢰성 확보를 위한 개선 방안의 경우 성과평가 수행기관의 전문성 향상 필요와 평가를 통한 기관의 개선방안 제시 그리고 성과에 따른 인센티브 부여는 상대적으로 높게 나타나 기관의 관심이 요구됨
 - 각 부서별로 비교하여 보면 문화창조과의 경우 전체적인 평균값보다 전반적으로 높게 나타남

- 시설관리과는 전체적인 평균값 보다 전반적으로 낮게 나타나고 있으며, 다른 부서보다 평균값이 낮게 나타남

구분	문항	부서별 평균				평균 값	비교 값
		기획 운영	연구 교류	문화 창조	시설 관리		
신뢰성 확보를 위한 개선방안	1. 성과관리체계 개선을 위한 예산 지원이 필요하다.	3.57	3.78	3.55	3.88	3.67	4.23
	2. 성과평가에 소요되는 노력을 경감시켜야 한다.	3.86	3.44	3.18	3.50	3.52	4.12
	3. 평가를 통해 기관의 개선방안을 제시해야 한다.	3.93	4.00	3.82	3.38	3.81	4.04
	4. 성과평가 수행기관의 전문성 향상이 필요하다.	3.93	4.00	3.91	3.75	3.90	4.01
	5. 성과에 따른 인센티브를 철저히 부여해야 한다.	3.64	3.67	4.27	3.63	3.81	4.20
평균		3.79	3.78	3.75	3.63	3.74	4.12

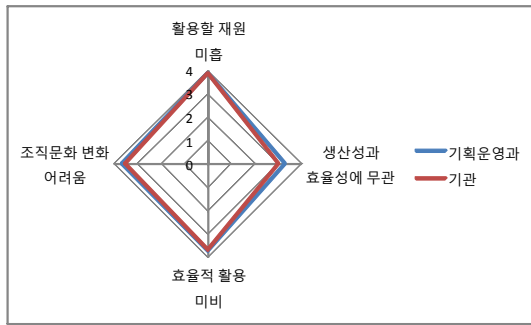
- 운영기관의 인센티브제도의 미흡원인(군 책임기관과 비교)
 - 기관의 인센티브제도 미흡원인 분석 결과
 - 국립아시아문화전당의 인센티브제도 미흡원인의 경우 김성일(2014)의 연구에서 제시한 책임운영기관 평균값보다 전반적으로 높게 나타남
 - 인센티브제도 미흡원인은 활용할 재원 미흡, 효율적 활용 미비, 조직문화 변화 어려움, 생산성과 효율성에 무관의 순으로 나타남



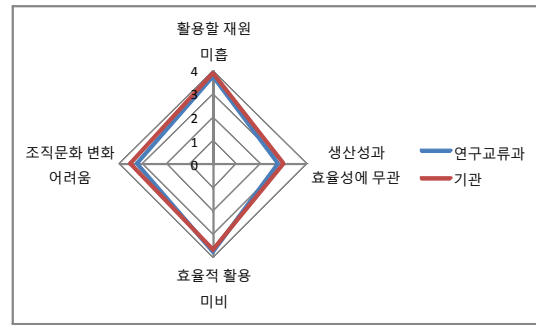
- 각 부서별 비교 기관과 비교한 인센티브제도 미흡원인 분석 결과
 - 국립아시아문화전당의 인센티브제도 미흡원인의 경우 김성일(2014)의 연구에서 제시한 책임운영기관 평균값보다 전반적으로 높게 나타남
 - 국립아시아문화전당의 평균값과 비교하면 기획운영과, 문화창조과는 높게 나타났고, 연구교류과, 시설관리과는 평균값보다 낮게 나타남

구분	기획 운영과	연구 교류과	문화 창조과	시설 관리과	기관	비교 기관
활용할 재원 미흡	3.90	3.75	4.10	3.60	3.90	4.05
생산성과 효율성에 무관	3.30	2.75	2.90	3.00	3.03	2.68
효율적 활용 미비	3.70	3.75	3.80	3.20	3.66	2.80
조직문화 변화 어려움	3.70	3.25	3.60	3.40	3.55	2.95
평균	3.65	3.38	3.60	3.30	3.53	3.12

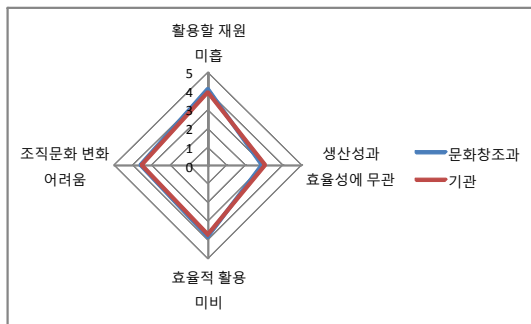
- 각 부서별 인센티브제도 미흡원인 분석 결과
 - 기획운영과의 경우 인센티브제도 미흡원인을 기관의 평균값과 비교하면 활용할 재원 미흡은 낮게 나타났고, 생산성과 효율성에 무관, 효율적 활용 미비, 조직문화 변화 어려움은 기관의 평균값보다 높게 나타남
 - 연구교류과의 경우 인센티브제도 미흡원인을 기관의 평균값과 비교하면 활용할 재원 미흡, 생산성과 효율성에 무관, 조직문화 변화 어려움은 낮게 나타났고, 효율적 활용 미비는 기관의 평균값보다 높게 나타남
 - 문화창조과의 경우 인센티브제도 미흡원인을 기관의 평균값과 비교하면 생산성과 효율성에 무관은 낮게 나타났고, 활용할 재원 미흡, 효율적 활용 미비, 조직문화 변화 어려움은 기관의 평균값보다 높게 나타남
 - 시설운영과의 경우 인센티브제도 미흡원인을 기관의 평균값과 비교하면 활용할 재원 미흡, 생산성과 효율성에 무관, 효율적 활용 미비, 조직문화 변화 어려움 모두 기관의 평균값보다 낮게 나타남



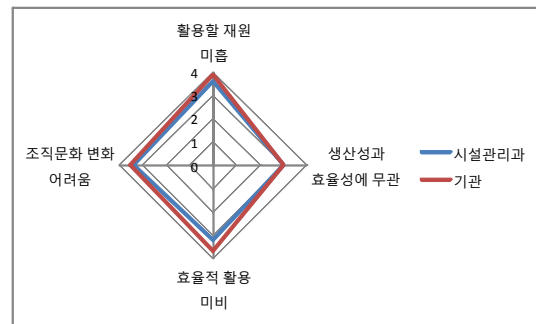
기획운영과의 인센티브제도 미흡원인



연구교류과의 인센티브제도 미흡원인



문화창조과의 인센티브제도 미흡원인



시설관리과의 인센티브제도 미흡원인

○ 기관의 인센티브제도 미흡원인을 상세히 분석한 결과는 다음과 같이 나타남

- 운영기관의 인센티브제도의 효과와 미흡 원인(군 책임기관과 비교)
 - 운영기관의 인센티브제도의 효과(군 책임기관과 비교)
 - 국립아시아문화전당의 인센티브제도의 효과 미흡은 69.0으로 김성일(2014)의 연구에서 제시한 책임운영기관의 평균값보다 높게 나타남

2. 국립아시아문화전당의 인센티브제도의 효과가 미흡하다.	빈도(%)		비교빈도(%)	
	예	아니오	예	아니오
	69.0	31.0	62.3	37.7

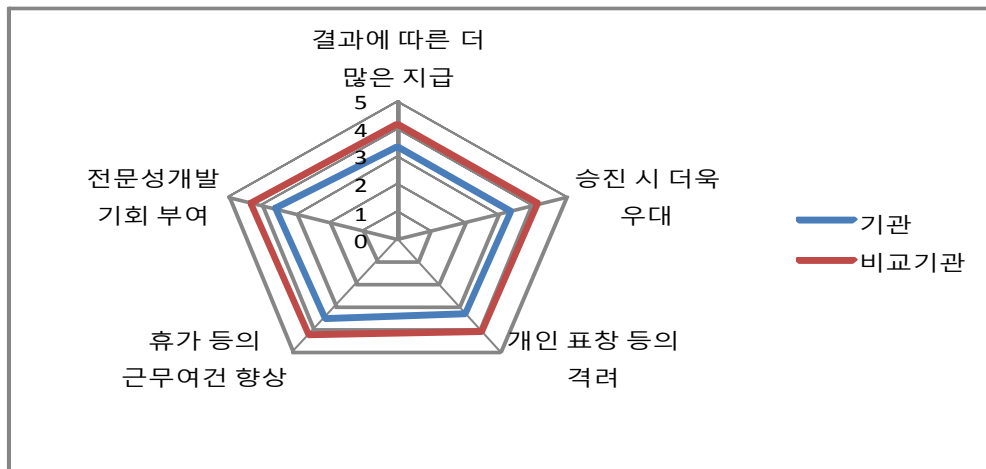
- 운영기관의 인센티브제도의 미흡원인(군 책임기관과 비교)
 - 국립아시아문화전당의 인센티브제도의 미흡원인 진단은 평균값이 김성일(2014)의 연구에서 제시한 책임운영기관의 평균값보다 낮게 나타남
 - 인센티브제도의 미흡원인의 경우 인센티브에 활용할 자원 부족이 상대적으로

로 높게 나타남

- 또한, 인센티브의 생산성과 효율성과의 무관함이 상대적으로 낮게 나타남
- 특히, 인센티브제도의 미흡 원인의 경우 인센티브에 활용할 자원 부족과 인센티브의 효율적 사용 부족이 상대적으로 높게 나타나 기관의 관심이 요구됨
- 각 부서별로 비교하여 보면 기획운영과의 경우 전체적인 평균값보다 전반적으로 높게 나타남
- 시설관리과는 전체적인 평균값 보다 전반적으로 낮게 나타나고 있으며, 다른 부서보다 평균값이 낮게 나타남

구분	문항	부서별 평균				평균 값	비교 값
		기획 운영	연구 교류	문화 창조	시설 관리		
인센티브 제도 미흡원인	1. 인센티브에 활용할 자원 자체가 미흡하다.	3.90	3.75	4.10	3.60	3.90	4.05
	2. 인센티브가 생산성이나 효율성과는 무관하다.	3.30	2.75	2.90	3.00	3.03	2.68
	3. 인센티브를 효율적으로 활용하지 못하고 있다.	3.70	3.75	3.80	3.20	3.66	2.80
	4. 인센티브로 조직문화가 변화되지 않는다.	3.70	3.25	3.60	3.40	3.55	2.95
평균		3.65	3.38	3.60	3.30	3.53	3.12

- 운영기관의 인센티브제도의 개선방안(군 책임기관과 비교)
 - 기관의 인센티브제도 개선방안 분석 결과
 - 국립아시아문화전당의 인센티브제도 개선방안의 경우 김성일(2014)의 연구에서 제시한 책임운영기관 평균값보다 전반적으로 낮게 나타남
 - 인센티브제도 개선방안은 전문성 개발 기회 부여, 휴가 등의 근무여건 향상, 승진 시 더욱 우대, 결과에 따른 더 많은 지급, 개인 표창 등의 격려의 순으로 나타남

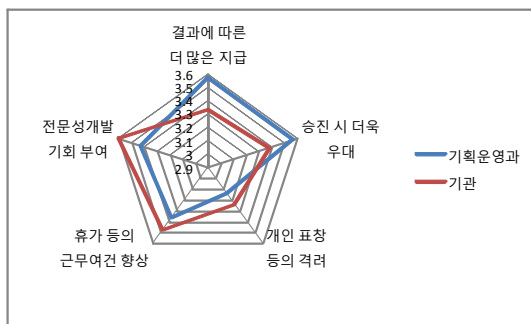


- 각 부서별 비교 기관과 비교한 인센티브제도 개선방안 분석 결과
 - 국립아시아문화전당의 인센티브제도 개선방안의 경우 김성일(2014)의 연구에서 제시한 책임운영기관 평균값보다 전반적으로 낮게 나타남
 - 국립아시아문화전당의 평균값과 비교하면 기획운영과 문화창조과는 높게 나타났고, 연구교류과 시설운영과는 평균값보다 낮게 나타남

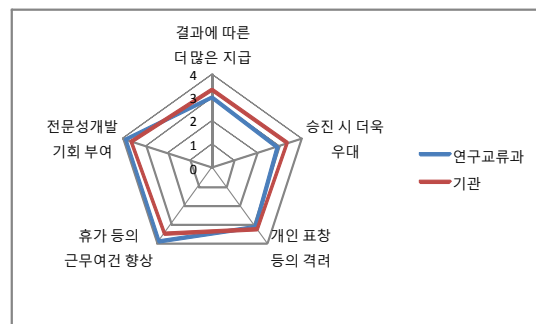
구분	기획 운영과	연구 교류과	문화 창조과	시설 관리과	기관	비교 기관
결과에 따른 더 많은 지급	3.57	3.00	3.82	3.38	3.33	4.14
승진 시 더욱 우대	3.57	2.89	3.27	3.25	3.38	4.16
개인 표창 등의 격려	3.14	3.11	3.64	3.13	3.24	4.04
휴가 등의 근무여건 향상	3.36	3.89	3.55	3.13	3.48	4.20
전문성개발 기회 부여	3.43	3.89	3.55	3.25	3.60	4.32
평균	3.41	3.36	3.56	3.23	3.40	4.17

- 각 부서별 인센티브제도 개선방안 분석 결과
 - 기획운영과의 경우 인센티브제도 개선방안을 기관의 평균값과 비교하면 결과에 따른 더 많은 지급, 승진 시 더욱 우대는 높게 나타났고, 개인 표창 등의 격려, 휴가 등의 근무여건 향상, 전문성 개발 기회 부여는 기관의 평균값보다 낮게 나타남

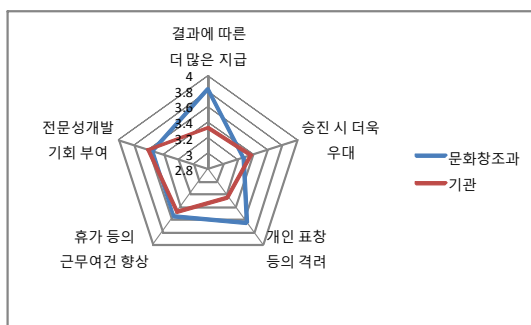
- 연구교류과의 경우 인센티브제도 개선방안을 기관의 평균값과 비교하면 승진 시 더욱 우대, 휴가 등의 근무여건 향상, 전문성 개발 기회 부여는 높게 나타났고, 결과에 따른 더 많은 지급, 개인 표창 등의 격려는 기관의 평균값보다 낮게 나타남
- 문화창조과의 경우 인센티브제도 개선방안을 기관의 평균값과 비교하면 결과에 따른 더 많은 지급, 개인 표창 등의 격려, 휴가 등의 근무여건 향상, 전문성 개발 기회 부여는 높게 나타났고, 승진 시 더욱 우대는 기관의 평균값보다 낮게 나타남
- 시설운영과의 경우 인센티브제도 개선방안을 기관의 평균값과 비교하면 결과에 따른 더 많은 지급은 높게 나타났고, 승진 시 더욱 우대, 개인 표창 등의 격려, 휴가 등의 근무여건 향상, 전문성 개발 기회 부여는 기관의 평균값보다 낮게 나타남



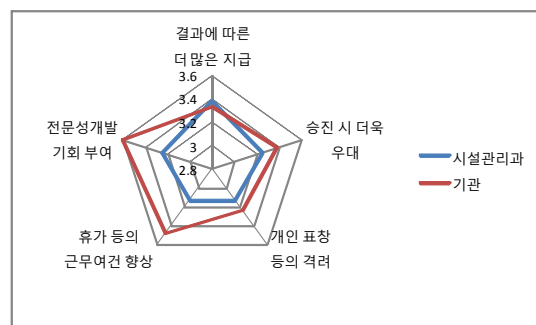
기획운영과의 인센티브제도 개선방안



연구교류과의 인센티브제도 개선방안



문화창조과의 인센티브제도 개선방안



시설관리과의 인센티브제도 개선방안

○ 기관의 인센티브제도 개선방안을 상세히 분석한 결과는 다음과 같이 나타남

- 운영기관의 인센티브제도의 개선방안(군 책임기관과 비교)
 - 운영기관의 인센티브제도의 개선방안(군 책임기관과 비교)
 - 국립아시아문화전당의 인센티브제도의 개선 방안 진단은 평균값이 김성일(2014)의 연구에서 제시한 책임운영기관의 평균값보다 낮게 나타남
 - 인센티브제도의 개선 방안의 경우 연수 등 전문성 개발의 기회 부여가 상대적으로 높게 나타남
 - 또한, 개인에 대한 표창 수상 등의 격려가 상대적으로 낮게 나타남
 - 특히, 인센티브제도의 개선 방안의 경우 연수 등 전문성 개발의 기회 부여와 특별 휴가 등 근무여건의 향상이 상대적으로 높게 나타나 기관의 관심이 요구됨
 - 인센티브제도의 개선 방안의 경우 전체적인 평균값이 김성일(2014)의 연구에서 제시한 책임운영기관의 평균값보다 차이가 크게 나타나므로 기관의 관심이 요구됨
 - 각 부서별로 비교하여 보면 문화창조과의 경우 전체적인 평균값보다 전반적으로 높게 나타남
 - 시설관리과는 전체적인 평균값 보다 전반적으로 낮게 나타나고 있으며, 다른 부서보다 평균값이 낮게 나타남

구분	문항	부서별 평균				평균 값	비교 값
		기획 운영	연구 교류	문화 창조	시설 관리		
인센티브 제도의 개선방안	1. 평가결과에 따른 성과급을 더 많이 지급한다.	3.57	3.00	3.82	3.38	3.33	4.14
	2. 승진가점 부여 등 승진 시 더욱 우대한다.	3.57	2.89	3.27	3.25	3.38	4.16
	3. 개인에 대한 표창 수여 등으로 격려한다.	3.14	3.11	3.64	3.13	3.24	4.04
	4. 특별 휴가 등 근무여건을 향상 시킨다.	3.36	3.89	3.55	3.13	3.48	4.20
	5. 연수 등 전문성 개발의 기회를 부여한다.	3.43	3.89	3.55	3.25	3.60	4.32
평균		3.41	3.36	3.56	3.23	3.40	4.17

4) 운영기관의 정책 연계성과 조직문화분석

- 국립아시아문화전당의 관계성과 조직문화(전체 책임기관과 비교)
 - 운영기관의 정책 연계성과 관계성
 - 기관의 거버넌스 형태를 크게 계층제 거버넌스와 시장 거버넌스로 구분하고, 현재의 책임운영기관 지정이 적정한지의 문제와 또한 민영화나 민간위탁 등의 대안적 서비스 전달의 가능성을 검토
 - 거버넌스 형태는 거래비용접근법에 의해 검토. 거래비용이론 혹은 내부화이론은 기업 내의 협력관계 하에서의 교환과 시장관계에서의 교환을 대비시킨 거래비용의 개념을 도입
 - 기업은 거래를 수행하여야 할 때, 시장거래를 할 것인지 혹은 기업 내 거래를 할 것인지를 선택에 직면하게 되고 이를 가름하여 주는 것이 거래비용(손명환, 1997)
 - 거래비용을 결정하는 요인으로서는 크게 발생빈도(frequency), 불확실성(uncertainty), 자산특이성(asset specificity)이 언급(Williamson, 1993, 유홍림 등, 2008)
 - 거래의 빈도, 불확실성, 자산특이성이 높을 때 거래비용이 올라가는데, 이 경우 조직은 시장과의 거래를 선택하기보다 내부화를 결정(Milgrom & Roberts, 1992; 박길성·이택면, 2004; 유홍림 등, 2008)
 - 운영기관의 조직문화의 특성
 - 문화는 구성원들에 의해 공유되는 일련의 의미들을 나타낸다. 문화가 중요한 것은 문화가 조직의 진술되지 않은 암묵적인 면들임에도 불구하고, 그것이 행태를 형성한다는 데에 있다. 즉, 사고방식과 행동방식을 틀 지음으로써 조직 행태를 형성
 - 조직문화의 경쟁가치모형(competing-value model)의 네 가지 유형의 조직문화를 통해 현재 책임운영기관 유형에 따라 어떤 조직문화가 중심을 이루는지

를 살펴봄

- 경쟁가치모형은 조직효과성 분석모형의 기초를 이루는 가치요소의 차이를 설명하기 위해 개발되었고, 조직문화가 조직에 따라 다양하게 나타나는 이유는 조직들이 모두 서로 다른 독특한 가치관을 소유하고 있기 때문이 아니라, 조직마다 강조하는 정도가 다르기 때문
- 조직문화는 크게 네 가지 문화가 존재(Yeung et al., 1992; 김호정, 2002; Cameron & Quinn, 2006, 유홍림, 2008)
- 첫째, 클랜문화(clan culture)는 인간관계모형이라고 하며, 구성원들의 신뢰, 팀워크를 통한 참여, 충성, 사기 등의 가치를 중시
- 둘째, 애드호크라시문화(adhocracy culture)는 개방체제모형이라고도 하며, 조직의 변화와 유연성을 강조 외부환경에 대한 적응능력에 중점
- 셋째, 위계문화(hierarchy culture)는 내부과정모형이라고도 하며, 공식적인 명령과규칙, 집권적 통제와 안정지향성을 강조하는 관료제의 가치와 규범을 반영
- 넷째, 시장문화(market culture)는 합리적 목적모형(rational goal model)이라고 하며, 조직의 성과목표 달성과 과업수행에 있어서의 생산성을 강조하는 문화유형

○ 국립아시아문화전당의 관계성과 조직문화 분석

- 첫째, 기관의 정책연계성 분석
- 둘째, 기관의 소속부처와의 업무관계성 분석으로 소속부처와의 거래빈도, 기관특이성, 정치적 위험, 인적자원 특이성으로 세분화
- 셋째, 기관의 시장과의 업무관계성 분석으로 시장과의 거래빈도, 기관특이성, 인적자산 특이성으로 세분화
- 넷째, 기관의 성과평가 미흡원인과 자율성 행사 미흡 원인 분석
- 다섯째, 기관의 조직문화 분석
- 여섯째, 기관의 자율성 확대 필요성 분석
- 일곱째, 유홍림, 김근세, 김대진, 한국조직학회(2008)의 책임운영기관제도 운

영성과 분석 및 발전방안 연구에 관한 연구용역의 최종보고서에서 제시한 전체 책임운영기관의 평균값을 비교하여 분석함

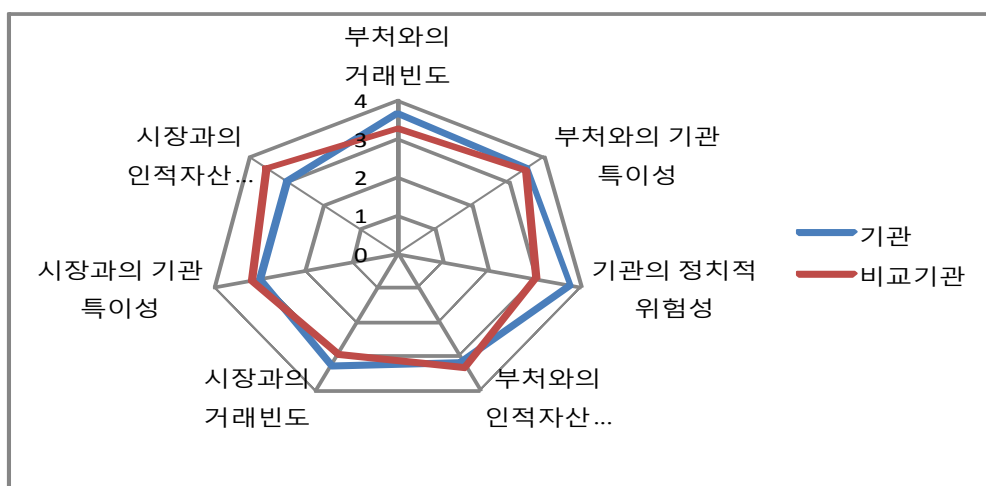
○ 관리역량 및 운영성과의 평가도구 설계

- 유홍림, 김근세, 김대진, 한국조직학회(2008)의 책임운영기관제도 운영성과 분석 및 발전방안 연구에 관한 연구용역의 최종보고서
- 김호정(2002)의 한국행정문화 연구와 경쟁가치모형
- 김근세 등(2004)의 책임운영기관의 다원화방안 연구
- 박길성, 이택면(2002)의 효율성, 권력, 그리고 기업사회학: 거래비용이론과 자원의존이론의 대화

• 운영기관의 업무관계성 조직진단(전체 책임기관과 비교)

○ 기관의 업무관계성 조직진단 분석 결과

- 국립아시아문화전당의 업무관계성 조직진단의 경우 유홍림 등(2008)의 연구에서 제시한 전체 책임운영기관의 평균값보다 전반적으로 높게 나타남
- 업무관계성에 미치는 요인은 기관의 정치적 위험성, 부처와의 거래빈도, 부처와의 기관 특이성, 부처와의 인적자산 특이성 등의 순으로 나타남



○ 각 부서별 비교 기관과 비교한 업무관계성 조직진단 분석 결과

- 국립아시아문화전당의 업무관계성 조직진단의 경우 유흥림 등(2008)의 연구에서 제시한 전체 책임운영기관의 평균값보다 전반적으로 높게 나타남
- 국립아시아문화전당의 평균값과 비교하면 기획운영과는 높게 나타났고, 연구교류과는 평균값과 동일하게 나타났으며, 문화창조과와 시설운영과는 평균값보다 낮게 나타남

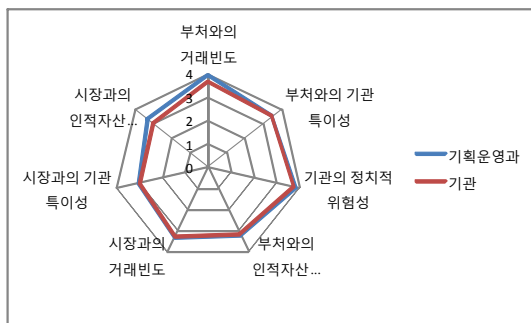
구분	기획 운영과	연구 교류과	문화 창조과	시설 관리과	기관	비교 기관
부처와의 거래빈도	3.93	3.93	3.45	3.17	3.66	3.27
부처와의 기관 특이성	3.50	3.72	3.27	3.63	3.51	3.47
기관의 정치적 위험성	3.86	3.67	3.73	3.75	3.76	3.00
부처와의 인적자산 특이성	3.21	3.11	3.30	2.96	3.17	3.30
시장과의 거래빈도	3.32	3.17	3.27	3.19	3.25	2.95
시장과의 기관 특이성	3.04	2.44	3.14	3.25	2.98	3.18
시장과의 인적자산 특이성	3.32	3.28	3.09	2.06	3.01	3.57
평균	3.45	3.33	3.32	3.14	3.33	3.25

○ 각 부서별 업무관계성 조직진단 분석 결과

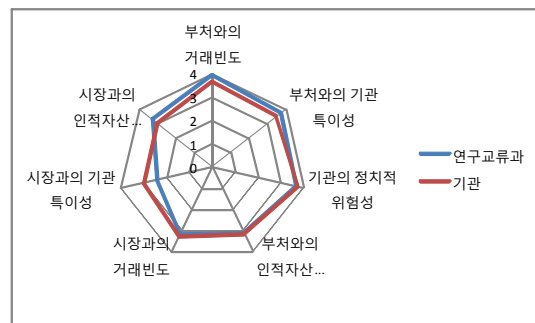
- 기획운영과의 경우 업무관계성 조직진단을 기관의 평균값과 비교하면 부처와의 거래빈도, 기관의 정치적 위험성, 부처와의 인적자산 특이성, 시장과의 거래빈도, 시장과의 기관 특이성, 시장과의 인적자산 특이성은 높게 나타났고, 부처와의 기관 특이성은 기관의 평균값보다 낮게 나타남
- 연구교류과의 경우 업무관계성 조직진단을 기관의 평균값과 비교하면 부처와의 거래빈도, 부처와의 기관 특이성, 시장과의 인적자산 특이성은 높게 나타났고, 기관의 정치적 위험성, 부처와의 인적자산 특이성, 시장과의 거래빈도, 시장과의 기관 특이성은 기관의 평균값보다 낮게 나타남
- 문화창조과의 경우 업무관계성 조직진단을 기관의 평균값과 비교하면 부처와의 인적자산 특이성, 시장과의 거래빈도, 시장과의 기관 특이성, 시장과의 인적자산 특이성은 높게 나타났고, 부처와의 거래빈도, 부처와의 기관 특이

성, 기관의 정치적 위험성은 기관의 평균값보다 낮게 나타남

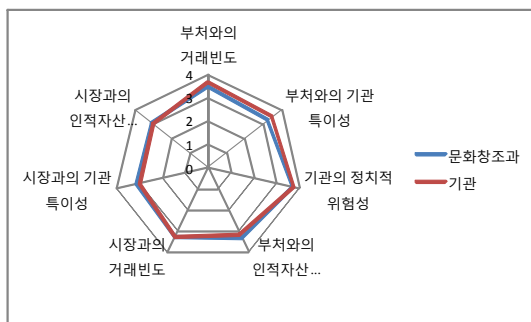
- 시설운영과의 경우 업무관계성 조직진단을 기관의 평균값과 비교하면 부처와의 기관 특이성, 시장과의 기관 특이성은 높게 나타났고, 부처와의 거래빈도, 기관의 정치적 위험성, 부처와의 인적자산 특이성, 시장과의 거래빈도, 시장과의 인적자산 특이성은 기관의 평균값보다 낮게 나타남



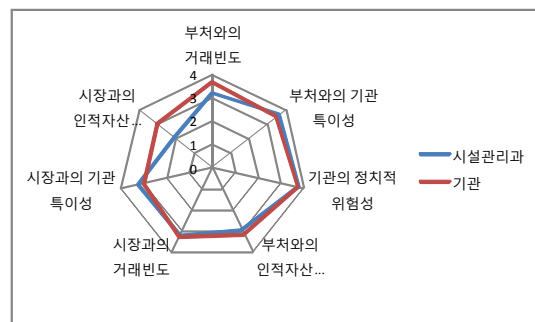
기획운영과의 업무관계성 조직진단



연구교류과의 업무관계성 조직진단



문화창조과의 업무관계성 조직진단



시설관리과의 업무관계성 조직진단

○ 기관의 업무관계성 조직진단을 상세히 분석한 결과는 다음과 같이 나타남

- 운영기관의 정책연계성과 업무관계성 조직진단(전체 책임기관과 비교)
 - 운영기관의 정책연계성(전체 책임기관과 비교)
 - 국립아시아문화전당의 정책연계성에 대한 진단은 유홍림 등(2008)의 연구에서 제시한 전체 책임운영기관의 평균값보다 높게 나타남
 - 기관의 정책연계성의 경우 조직의 업무수행 시 정치적 민감성이 상대적으로 높게 나타남
 - 또한, 조직의 업무수행 시 주무부처의 보고 및 승인 요구는 상대적으로 낮게

나타남

- 특히, 기관의 정책연계성의 경우 조직의 업무수행 시 정치적 민감성과 조직의 조직목표와 임무의 복잡성과 모호성은 상대적으로 높게 나타나 기관의 관심이 요구됨
- 기관의 정책연계성의 경우 전체적인 평균값이 유홍림 등(2008)의 연구에서 제시한 전체 책임운영기관의 평균값보다 차이가 크게 나타나므로 기관의 관심이 요구됨
- 각 부서별로 비교하여 보면 기획운영과의 경우 전체적인 평균값보다 전반적으로 높게 나타남
- 시설관리과는 전체적인 평균값 보다 전반적으로 낮게 나타나고 있으며, 다른 부서보다 평균값이 낮게 나타남

구분	문항	부서별 평균				평균 값	비교 값
		기획 운영	연구 교류	문화 창조	시설 관리		
정책 연계성	1. 우리 조직은 조직목표와 임무가 복잡적이며 모호하다.	3.79	3.67	3.64	3.00	3.57	2.89
	2. 우리 조직은 사업목표의 설정 및 성과지표의 개발이 어렵다.	3.86	2.89	3.55	3.38	3.48	3.13
	3. 우리 조직은 업무수행 시 정치적으로 민감한 부문이 많다.	4.43	4.56	4.36	4.38	4.43	2.67
	4. 우리 조직은 업무수행 시 주무부처의 보고 및 승인이 자주 요구된다.	3.86	3.00	3.27	3.13	3.38	3.18
	5. 주무부처가 정책 및 사업계획을 수립할 때 우리 조직에게 자료요청 및 정책자문을 많이 요구한다.	3.93	3.33	3.27	3.13	3.48	3.17
평균		3.97	3.49	3.62	3.40	3.67	3.01

- 운영기관의 업무관계성 : 소속부처와의 관계(전체 책임기관과 비교)
 - 운영기관의 소속부처와의 거래빈도(전체 책임기관과 비교)
 - 국립아시아문화전당의 소속부처와의 거래빈도에 대한 진단은 유홍림 등(2008)의 연구에서 제시한 전체 책임운영기관의 평균값보다 높게 나타남

- 기관의 소속부처와의 거래빈도의 경우 관련부처와의 잦은 업무조율의 필요성 요구가 상대적으로 높게 나타남
- 또한, 간부들의 소속부처의 중앙공무원과의 잦은 연락 필요성은 상대적으로 낮게 나타남
- 특히, 기관의 소속부처와의 거래빈도의 경우 관련부처와의 잦은 업무조율의 필요성 요구와 핵심 과제 진행을 위한 중앙부처와의 업무협조 필요성은 상대적으로 높게 나타나 기관의 관심이 요구됨
- 각 부서별로 비교하여 보면 기획운영과와 연구교류과의 경우 전체적인 평균값 보다 전반적으로 높게 나타남
- 시설관리과는 전체적인 평균값 보다 전반적으로 낮게 나타나고 있으며, 다른 부서보다 평균값이 낮게 나타남

구분	문항	부서별 평균				평균 값	비교 값
		기획 운영	연구 교류	문화 창조	시설 관리		
소속부처 거래빈도	1. 우리 조직은 관련부처와 잦은 업무조율을 필요로 한다.	3.86	4.00	3.91	3.38	3.81	3.34
	2. 우리 조직의 간부들은 소속부처를 포함한 중앙정부 공무원들과 자주 연락을 한다.	4.00	3.78	3.36	2.75	3.55	3.06
	3. 우리 조직의 핵심적인 과제 진행을 위해서는 그 때 그 때 소속부처를 포함한 중앙정부와 업무협조가 있어야 한다.	3.93	4.00	3.09	3.38	3.62	3.42
평균		3.93	3.93	3.45	3.17	3.66	3.27

- 운영기관의 소속부처에 대한 기관특이성(전체 책임기관과 비교)
 - 국립아시아문화전당의 소속부처에 대한 기관특이성의 진단은 유홍림 등(2008)의 연구에서 제시한 전체 책임운영기관의 평균값보다 높게 나타남
 - 기관의 소속부처에 대한 기관특이성의 경우 공공성이 매우 큰 기관임이 상대적으로 높게 나타남
 - 또한, 소속부처에 대한 조직의 업무협조의 중요성은 상대적으로 낮게 나타남

- 특히, 기관의 소속부처에 대한 기관특이성의 경우 공공성이 매우 큰 기관임을 숙지하고 기관의 관심이 요구됨
- 각 부서별로 비교하여 보면 연구교류과의 경우 전체적인 평균값보다 전반적으로 높게 나타남
- 시설관리과는 전체적인 평균값 보다 전반적으로 낮게 나타나고 있으며, 다른 부서보다 평균값이 낮게 나타남

구분	문항	부서별 평균				평균 값	비교 값
		기획 운영	연구 교류	문화 창조	시설 관리		
기관 특이성	4. 우리 조직의 업무 협조 없이는 소속부처를 포함한 중앙정부의 업무가 정상적으로 이루어질 수 없다	3.07	3.22	2.91	2.75	3.00	3.00
	5. 우리 조직은 공공성이 매우 큰 기관이다.	3.93	4.22	3.64	4.50	4.02	3.94
평균		3.50	3.72	3.27	3.63	3.51	3.47

○ 운영기관의 정치적 위험(전체 책임기관과 비교)

- 국립아시아문화전당의 정치적 위험성 진단은 유홍림 등(2008)의 연구에서 제시한 전체 책임운영기관의 평균값보다 높게 나타남
- 기관의 정치적 위험성의 경우 조직 기능의 원활함과 정치적 관계성이 상대적으로 높게 나타남
- 특히, 기관의 정치적 위험성의 경우 조직 기능의 원활함과 정치적 관계성 큰 기관임을 숙지하고 기관의 관심이 요구됨
- 기관의 정치의 위험성의 경우 전체적인 평균값이 유홍림 등(2008)의 연구에서 제시한 전체 책임운영기관의 평균값보다 차이가 크게 나타나므로 기관의 관심이 요구됨
- 각 부서별로 비교하여 보면 기획운영과의 경우 전체적인 평균값보다 전반적으로 높게 나타남
- 연구교류과는 전체적인 평균값 보다 전반적으로 낮게 나타나고 있으며, 다른 부서보다 평균값이 낮게 나타남

구분	문항	부서별 평균				평균 값	비교 값
		기획 운영	연구 교류	문화 창조	시설 관리		
정치적 위험성	6. 우리 조직의 기능이 원활히 작동하지 않을 때 정치적 파장은 크다.	3.86	3.67	3.73	3.75	3.76	3.00
평균		3.86	3.67	3.73	3.75	3.76	3.00

○ 운영기관의 인적자산 특이성(전체 책임기관과 비교)

- 국립아시아문화전당의 소속부처에 대한 인적자산 특이성의 진단은 유홍림 등(2008)의 연구에서 제시한 전체 책임운영기관의 평균값보다 낮게 나타남
- 기관의 소속부처에 대한 인적자산 특이성의 경우 조직의 업무를 수행하기 위한 전문훈련의 필요성이 상대적으로 높게 나타남
- 또한, 조직의 업무 수행의 어려움은 상대적으로 낮게 나타남
- 특히, 기관의 소속부처에 대한 인적자산 특이성의 경우 조직의 업무를 수행하기 위한 전문훈련의 필요성과 구성원의 대체인력의 구성의 어려움은 상대적으로 높게 나타나 기관의 관심이 요구됨
- 각 부서별로 비교하여 보면 문화창조과의 경우 전체적인 평균값보다 전반적으로 높게 나타남
- 시설관리과는 전체적인 평균값 보다 전반적으로 낮게 나타나고 있으며, 다른 부서보다 평균값이 낮게 나타남

구분	문항	부서별 평균				평균 값	비교 값
		기획 운영	연구 교류	문화 창조	시설 관리		
인적자산 특이성	7. 우리 조직의 업무는 주무부처에서 전출 온 공무원들이 수행하기 어렵다.	3.14	2.67	2.82	3.00	2.93	3.12
	8. 우리 조직의 업무를 수행하기 위해서는 상당 기간의 전문훈련(인턴 포함)이 필수적이다.	3.36	3.44	3.91	2.75	3.40	3.59
	9. 우리 조직 구성원들의 대체인력을 구하기란 어렵다.	3.14	3.22	3.18	3.13	3.17	3.18
평균		3.21	3.11	3.30	2.96	3.17	3.30

• 운영기관의 업무관계성 : 시장과의 관계(전체 책임기관과 비교)

○ 운영기관의 시장과의 거래빈도(전체 책임기관과 비교)

- 국립아시아문화전당의 시장과의 거래빈도 진단은 유홍림 등(2008)의 연구에서 제시한 전체 책임운영기관의 평균값보다 높게 나타남

- 기관의 시장과의 거래빈도 경우 핵심과제 진행을 위한 시민들과의 업무 협조 필요성이 상대적으로 높게 나타남
- 또한, 조직의 업무 협조와 시민의 정상적 일처리 진행의 어려움은 상대적으로 낮게 나타남
- 특히, 기관의 시장과의 거래빈도 경우 핵심과제 진행을 위한 시민들과의 업무 협조 필요성을 숙지하여 기관의 관심이 요구됨
- 각 부서별로 비교하여 보면 기획운영과의 경우 전체적인 평균값보다 전반적으로 높게 나타남
- 연구교류과는 전체적인 평균값 보다 전반적으로 낮게 나타나고 있으며, 다른 부서보다 평균값이 낮게 나타남

구분	문항	부서별 평균				평균 값	비교 값
		기획 운영	연구 교류	문화 창조	시설 관리		
시장과의 거래빈도	10. 우리 조직의 핵심적인 과제 진행을 위해서는 그 때 그 때 시민(민간업자를 포함)들과 업무협조가 있어야 한다.	4.00	3.67	3.36	3.50	3.67	3.10
	11. 우리 조직의 업무 협조 없이는 시민(민간기업)들의 정상적인 일처리가 어렵다.	2.64	2.67	3.18	2.88	2.83	2.80
평균		3.32	3.17	3.27	3.19	3.25	2.95

- 운영기관의 시장에 대한 기관특이성(전체 책임기관과 비교)
 - 국립아시아문화전당의 시장에 대한 기관특이성 진단은 유홍림 등(2008)의 연구에서 제시한 전체 책임운영기관의 평균값보다 낮게 나타남
 - 기관의 시장에 대한 기관특이성의 경우 우리 조직과 비슷한 일을 수행하는 기관의 존재와 조직이 제공하는 서비스를 시장에서의 거래 가능성이 같이 나타남
 - 특히, 기관은 우리 조직과 비슷한 일을 수행하는 기관의 존재를 확인하고, 우리 조직이 제공하는 서비스를 시장도 제공할 수 있다는 것을 숙지하여 시장에 대응할 수 있는 기관의 관심이 요구됨

- 각 부서별로 비교하여 보면 시설운영과의 경우 전체적인 평균값보다 전반적으로 높게 나타남
- 연구교류과는 전체적인 평균값 보다 전반적으로 낮게 나타나고 있으며, 다른 부서보다 평균값이 낮게 나타남

구분	문항	부서별 평균				평균 값	비교 값
		기획 운영	연구 교류	문화 창조	시설 관리		
시장의 기관 특이성	12. 우리 조직과 비슷한 일을 수행하는 민간기관이 존재한다.	2.86	2.56	3.09	3.50	2.98	3.00
	13. 우리 조직이 제공하는 것과 유사한 서비스를 시장에서 거래(계약)하는 것이 가능하다.	3.21	2.33	3.18	3.00	2.98	3.35
평균		3.04	2.44	3.14	3.25	2.98	3.18

- 운영기관의 시장에 대한 인적자산 특이성(전체 책임기관과 비교)
 - 국립아시아문화전당의 시장에 대한 인적자산 특이성 진단은 유홍림 등(2008)의 연구에서 제시한 전체 책임운영기관의 평균값보다 낮게 나타남
 - 기관의 시장에 대한 인적자산 특이성의 경우 구성원의 수행한 일과 시장과는 시장의 비용의 크게 발생함이 상대적으로 높게 나타남
 - 또한, 조직의 업무는 시장이 수행하기 어려움이 상대적으로 낮게 나타남
 - 특히, 기관의 시장에 대한 인적자산 특이성의 경우 구성원의 수행한 일과 시장과는 시장의 비용의 크게 발생함을 인식하여 기관의 관심이 요구됨
 - 각 부서별로 비교하여 보면 기획운영과의 경우 전체적인 평균값보다 전반적으로 높게 나타남
 - 시설관리과는 전체적인 평균값 보다 전반적으로 낮게 나타나고 있으며, 다른 부서보다 평균값이 낮게 나타남

구분	문항	부서별 평균				평균 값	비교 값
		기획 운영	연구 교류	문화 창조	시설 관리		
시장의 인적자산 특이성	14. 우리 조직의 업무를 민간기업 종사들이 수행하기 어렵다.	2.93	2.89	3.00	2.00	2.76	3.18
	15. 현재 조직 구성원들이 수행하 는 일을 민간에게 맡긴다면 보 다 큰 비용을 지불해야 한다.	3.71	3.67	3.18	2.13	3.26	3.95
평균		3.32	3.28	3.09	2.06	3.01	3.57

○ 운영기관의 성과평가 미흡 원인(전체 책임기관과 비교)

- 국립아시아문화전당의 성과평가의 미흡 원인의 진단은 유홍림 등(2008)의 연
구에서 제시한 전체 책임운영기관의 평균값보다 낮게 나타남
- 기관의 성과평가 미흡 원인의 경우 성과향상을 위한 인센티브 부족이 상대적
으로 높게 나타남
- 또한, 기관장의 의지와 역량 및 이해 부족이 상대적으로 낮게 나타남
- 특히, 기관의 성과평가 미흡 원인의 경우 성과향상을 위한 인센티브 부족과
예산의 탄력적 집행 불가능은 기관의 관심이 요구됨
- 각 부서별로 비교하여 보면 문화창조과의 경우 전체적인 평균값보다 전반적
으로 높게 나타남
- 시설관리과는 전체적인 평균값 보다 전반적으로 낮게 나타나고 있으며, 다른
부서보다 평균값이 낮게 나타남

구분	문항	부서별 평균				평균 값	비교 값
		기획 운영	연구 교류	문화 창조	시설 관리		
성과평가 미흡원인	1. 기관장의 의지와 역량 및 이 해가 부족하다.	2.71	2.78	2.55	2.25	2.60	2.83
	2. 소속공무원의 자발적 참여가 미흡하다.	3.29	2.89	3.73	2.13	3.10	3.07
	3. 예산의 탄력적 집행이 불가능 하다.	3.21	3.33	3.55	2.75	3.24	3.58
	4. 각종 규정 및 관계 부처의 과 다한 과제이다.	3.36	2.89	3.27	2.75	3.12	3.57
	5. 성과향상을 위한 인센티브 부 족이다.	3.29	2.89	4.00	3.25	3.38	3.55
평균		3.17	2.96	3.42	2.63	3.09	3.32

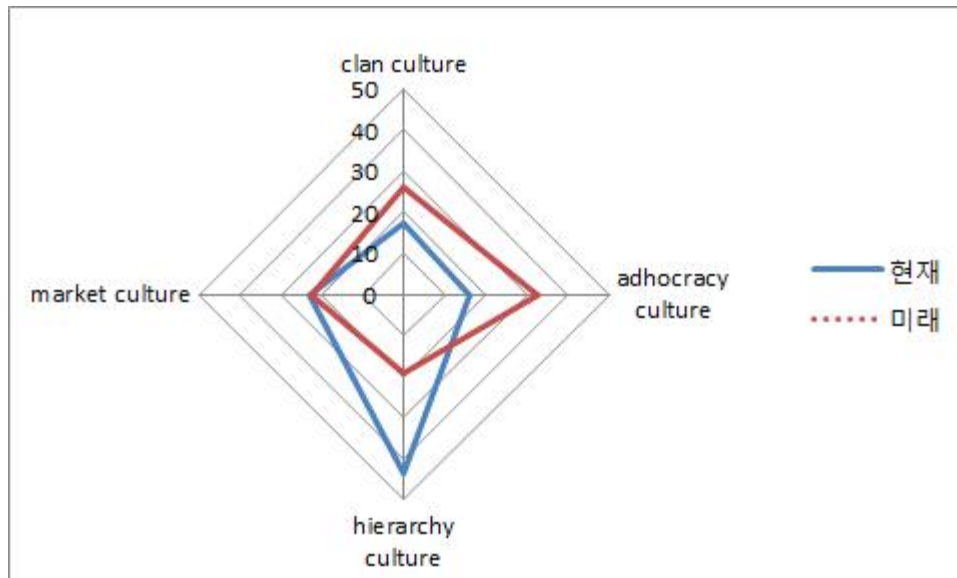
- 운영기관의 자율성 행사 미흡 원인(전체 책임기관과 비교)
 - 국립아시아문화전당의 자율성 미흡 원인의 진단은 유홍림 등(2008)의 연구에서 제시한 전체 책임운영기관의 평균값보다 낮게 나타남
 - 기관의 자율성 미흡 원인의 경우 자율권의 유명무실이 상대적으로 높게 나타남
 - 또한, 기관장의 능력 부족이 상대적으로 낮게 나타남
 - 특히, 기관의 자율성 미흡 원인의 경우 자율권의 유명무실과 기관장 자율권 행사의 제약성은 기관의 관심이 요구됨
 - 각 부서별로 비교하여 보면 문화창조과의 경우 전체적인 평균값보다 전반적으로 높게 나타남
 - 시설관리과는 전체적인 평균값 보다 전반적으로 낮게 나타나고 있으며, 다른 부서보다 평균값이 낮게 나타남

구분	문항	부서별 평균				평균 값	비교 값
		기획 운영	연구 교류	문화 창조	시설 관리		
자율성 행사 미흡원인	1. 자율권이 미미하고 유명무실하다.	3.07	3.00	3.09	2.88	3.02	3.66
	2. 소속 및 관계 부처의 통제가 과다하다.	3.14	2.67	2.82	3.00	2.93	3.53
	3. 기관장 자율권 행사의 현실적 제약성이다.	3.29	2.67	2.82	2.88	2.95	3.68
	4. 책임운영기관장의 능력부족이다.	2.86	3.00	2.45	2.13	2.64	2.78
	5. 부여된 자율권의 소극적 해석 및 행사이다.	2.86	2.89	3.00	2.75	2.88	3.15
평균		3.04	2.84	2.84	2.73	2.89	3.36

• 운영기관의 조직문화

- 운영기관의 조직문화
 - 클랜문화(clan culture)는 현재보다 미래에 증가 요구
 - 애드호크라시문화(adhocracy culture)는 현재보다 미래에 증가 요구

- 시장문화(market culture)는 현재와 미래의 변화를 미미하게 요구
- 위계문화(hierarchy culture)는 현재보다 미래에 대폭 감소 요구

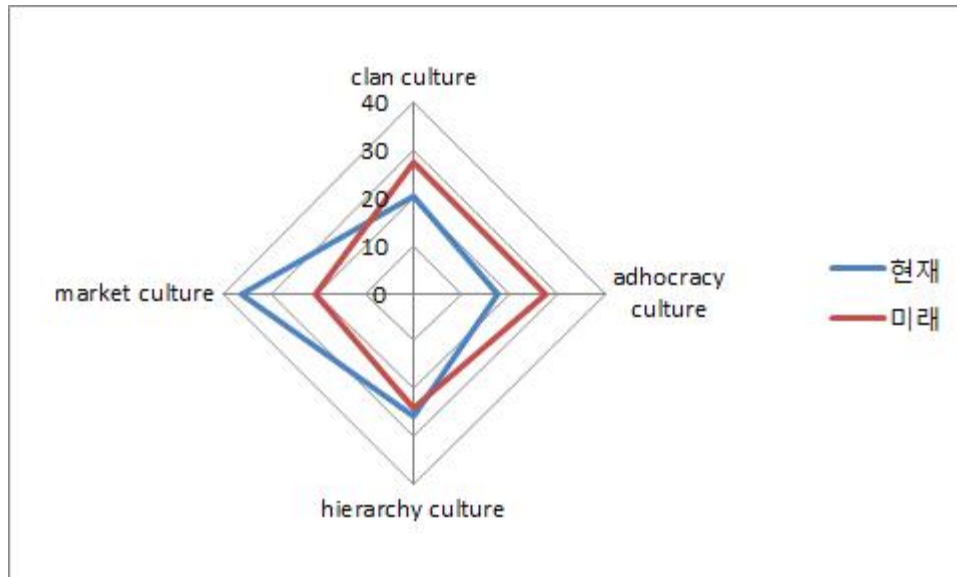


구분	문항	현재 평균값	미래 평균값
전반적인 조직문화	1. 우리 조직은 마치 확대된 가족처럼 사적인 공간이다. 구성원들은 많은 것을 공유하는 것처럼 보인다.	17.07	26.31
	2. 우리 조직은 매우 역동적이고 도전적인 곳이다. 구성원들은 위험을 무릅쓰고, 받아들이 준비가 되어 있다.	16.24	32.38
	3. 우리 조직은 매우 결과지향적이다. 주요 관심은 업무의 완수에 관련된다. 구성원들은 경쟁심이 매우 강하며 성취지향적이다.	23.14	22.50
	4. 우리 조직은 매우 통제되고 구조화된 곳이다. 일반적으로 공식적인 절차가 구성원들이 하는 것을 좌우한다.	43.55	19.05
	전체	100	100

○ 운영기관의 조직 리더십 문화

- 클랜문화(clan culture)는 현재보다 미래에 증가 요구
- 애드호크라시문화(adhocracy culture)는 현재보다 미래에 증가 요구
- 시장문화(market culture)는 현재보다 미래에 대폭 감소 요구

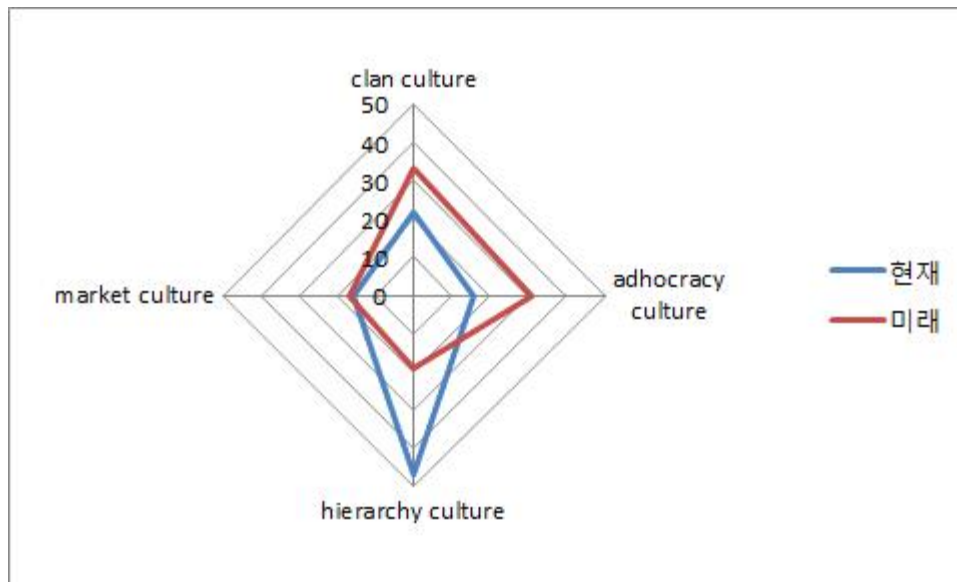
- 위계문화(hierarchy culture)는 현재와 미래의 변화를 미미하게 요구



구분	문항	현재 평균값	미래 평균값
조직 리더십	1. 우리 조직에서 리더십은 조언, 격려, 혹은 보살핌을 통해 발휘된다.	20.24	27.45
	2. 우리 조직에서 리더십은 혁신, 혹은 도전정신을 통해 발휘된다.	17.50	27.57
	3. 우리 조직에서 리더십은 실용성과 결과지향성의 강조를 통해 발휘된다.	36.31	20.74
	4. 우리 조직에서 리더십은 조정, 조직화, 혹은 능률적인 관리를 통해 발휘된다.	25.95	24.00
	전체	100	100

○ 운영기관의 직원관리 문화

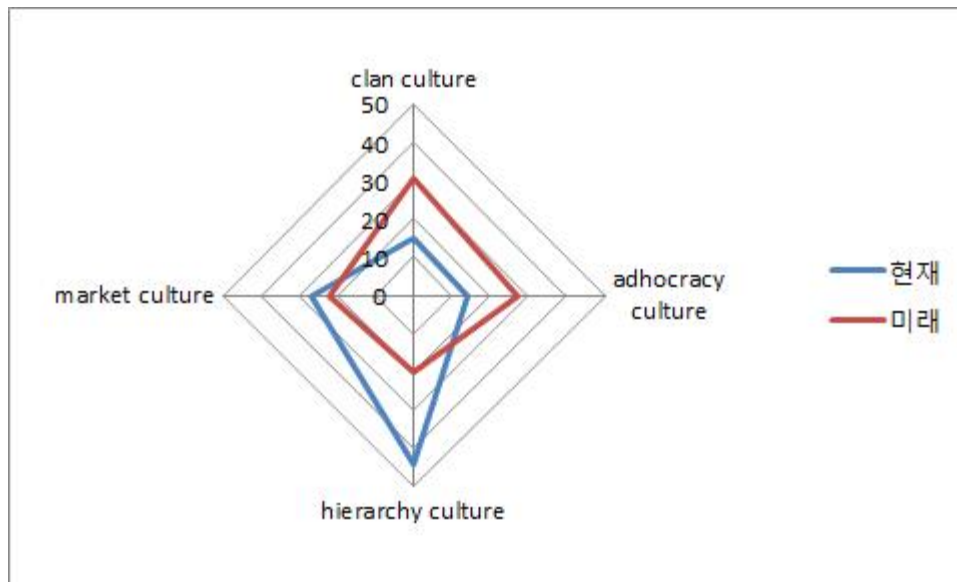
- 클랜문화(clan culture)는 현재보다 미래에 증가 요구
- 애드호크라시문화(adhocracy culture)는 현재보다 미래에 증가 요구
- 시장문화(market culture)는 현재와 미래의 변화를 미미하게 요구
- 위계문화(hierarchy culture)는 현재보다 미래에 대폭 감소 요구



구분	문항	현재 평균값	미래 평균값
직원관리	1. 우리 조직의 관리방식은 팀워크, 합의 그리고 참여를 중시한다.	21.79	33.10
	2. 우리 조직의 관리방식은 개인의 도전정신, 혁신 그리고 창의성을 중시한다.	15.83	30.71
	3. 우리 조직의 관리방식은 경쟁과 성취를 중시한다.	15.60	17.02
	4. 우리 조직의 관리방식은 관계의 안정성, 예측 가능성 그리고 복종을 중시한다.	46.79	19.17
	전체	100	100

○ 운영기관의 조직단결 문화

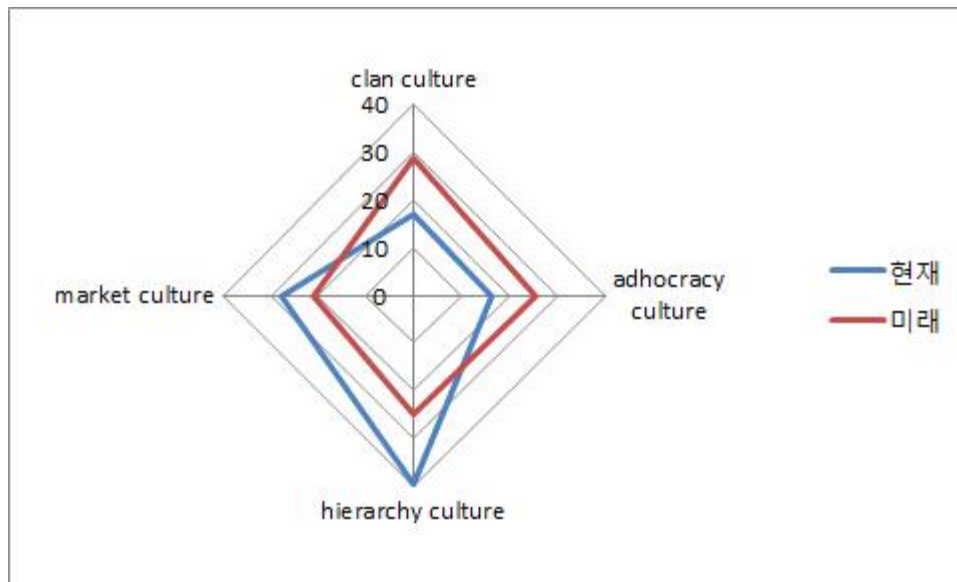
- 클랜문화(clan culture)는 현재보다 미래에 증가 요구
- 애드호크라시문화(adhocracy culture)는 현재보다 미래에 증가 요구
- 시장문화(market culture)는 현재와 미래의 변화를 미미하게 요구
- 위계문화(hierarchy culture)는 현재보다 미래에 대폭 감소 요구



구분	문항	현재 평균값	미래 평균값
조직단결	1. 우리 조직은 성실과 상호신뢰의 토대 위에 있다. 구성원들은 조직에 대한 애정이 높다.	15.00	30.67
	2. 우리 조직은 혁신과 발전에 대한 몰입을 통해 단결된다. 우리 조직은 선도적인 조직이 되는 것을 강조한다.	14.17	27.29
	3. 우리 조직은 성취와 목표달성 강조에 의해 단결된다.	26.79	22.10
	4. 우리 조직은 공식적인 규칙과 정책에 의해 단결된다.	44.05	19.95
	전체	100	100

○ 운영기관의 전략적 강조 문화

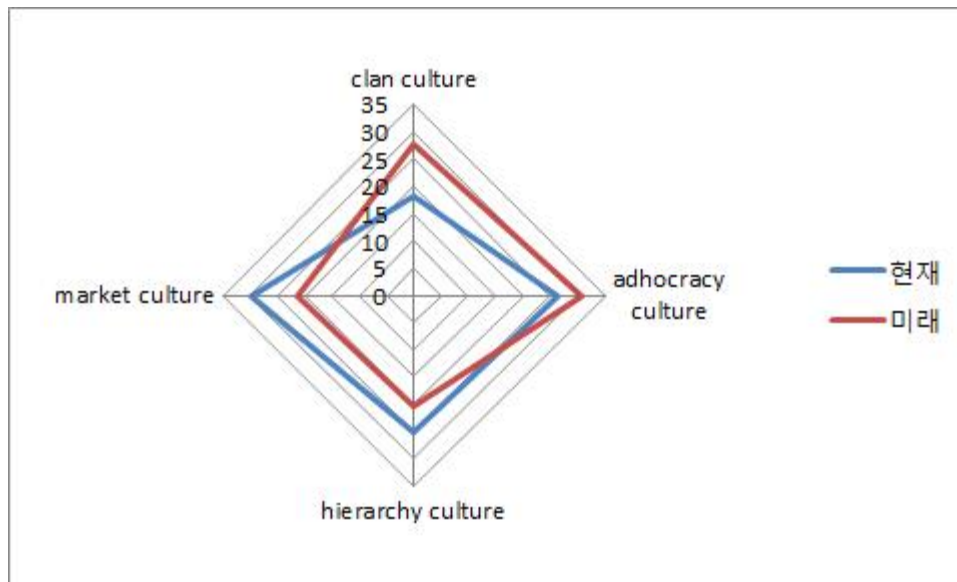
- 클랜문화(clan culture)는 현재보다 미래에 증가 요구
- 애드호크라시문화(adhocracy culture)는 현재보다 미래에 증가 요구
- 시장문화(market culture)는 현재보다 미래에 감소 요구
- 위계문화(hierarchy culture)는 현재보다 미래에 감소 요구



구분	문항	현재 평균값	미래 평균값
전략적 강조	1. 우리 조직은 인력개발을 강조한다. 우리 조직에서는 신뢰와 개방성, 참여가 중요시 된다.	16.79	28.57
	2. 우리 조직은 도전정신을 강조한다. 새로운 것에 대한 시도와 성공의 기회를 탐색하는 것이 중요하다.	16.19	25.60
	3. 우리 조직은 경쟁력과 성과를 강조한다. 높게 설정된 목표를 달성하고 시장에서 승리하는 것이 가장 중요하다.	27.62	21.19
	4. 우리 조직은 연속성과 안정성을 강조한다. 조직을 원활하게 운영되도록 관리하는 것이 중요하다.	39.64	25.12
	전체	100	100

○ 운영기관의 성공 기준 문화

- 클랜문화(clan culture)는 현재보다 미래에 증가 요구
- 애드호크라시문화(adhocracy culture)는 현재보다 미래에 미미하게 증가 요구
- 시장문화(market culture)는 현재보다 미래에 감소 요구
- 위계문화(hierarchy culture)는 현재보다 미래에 감소 요구

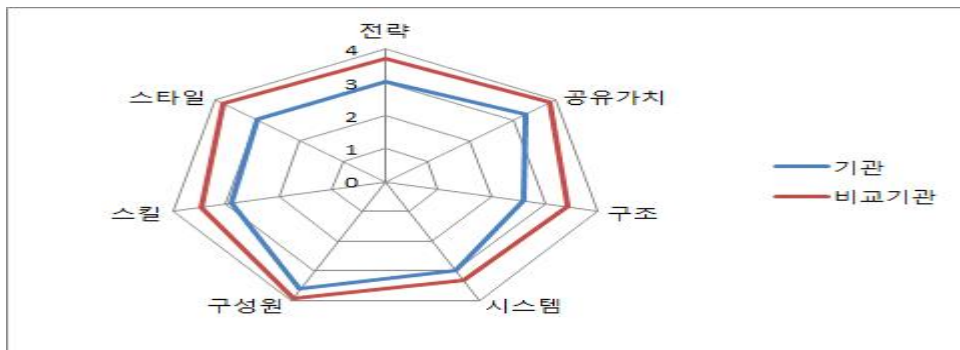


구분	문항	현재 평균값	미래 평균값
성공기준	1. 우리 조직은 인적자원의 개발과 팀워크, 그리고 구성원에 대한 관심에 기초해 성공을 정의한다.	18.33	27.62
	2. 우리 조직은 콘텐츠 및 서비스의 창의성, 독특성에 기초해 성공을 정의한다. 우리 조직의 성공이란 콘텐츠 및 서비스의 선도자와 혁신가가 되는 것이다.	26.31	30.71
	3. 우리 조직은 미션과 비전의 달성이 성공을 정의한다. 이를 위해 경쟁력을 갖춘 리더십이 성공의 핵심이다.	29.76	21.19
	4. 우리 조직은 능률성에 기초해 성공을 정의한다. 신뢰할 수 있는 콘텐츠 및 서비스의 전달과 저비용 생산이 중요하다.	25.12	20.48
	전체	100	100

○ 운영기관의 자율성 확대 필요성(전체 책임기관과 비교)

우리 조직의 내부 구조적 특성은 _____ 지향적이다.							평균값	비교값
<----- 중 간 ----->								
자율적인 업무관리						경직적인 업무관리	3.60	3.20
권한의 하부 위임						권한의 상부 집중	3.62	3.39
능력주의						연공서열주의	3.48	3.19
비공식적 관계 형성						공식적 관계 형성	2.86	3.11
과정 중시						결과 중시	3.88	3.65
참여(협의) 중시						명령(지휘) 중시	3.69	3.38
유연한 직무구조						공식적 직무구조	3.67	3.40
수평적 상호작용						수직적 상호작용	3.69	3.44
평균							3.56	3.35

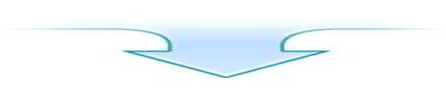
- 국립아시아문화전당의 조직역량 진단 및 개선방안
 - 운영기관의 조직역량 환경분석 및 개선방안
 - 국립아시아문화전당의 조직 진단 7S는 평균행정자치부·한국정책분석평가원(2012)에서 제시된 6개 책임운영기관의 평균값보다 전반적으로 낮게 나타남
 - 기관의 조직 7S의 경우 공유가치, 구성원은 기관의 평균값보다 높게 나타났지만, 전략, 구조, 시스템, 스킬, 스타일은 평균값보다 낮음
 - 기관의 구조는 제일 낮게 진단되고 있다. 구조(structure)는 과제에 대한 분배, 배분, 활동 등이 어떻게 분류되는지 그리고 조직 내 활동이 어떻게 조정되는지와 관련되어 있으므로 기관의 관심이 요구됨



○ 운영기관의 조직 진단 7S 분석

7S	장 점	단 점
전략 (strategy)	<ul style="list-style-type: none"> • 기관의 비전은 중장기 사업계획과 잘 연계됨 • 중장기 사업계획은 환경변화에 맞게 조정과 보완됨 • 구성원들은 중장기 사업계획에 대해 잘 이해하고 있음 • 구성원들은 성과목표를 달성하기 위해 적극적 노력함 	<ul style="list-style-type: none"> • 중장기 사업계획이 단년도 사업과 잘 연계되지 않음 • 중장기 및 단년도 사업계획 수립 시 구성원 참여도가 높지 않음 • 중장기 사업계획의 목표달성을 위한 명확한 지침이 없음 • 기관은 전략 목표를 잘 달성하고 있지 않음

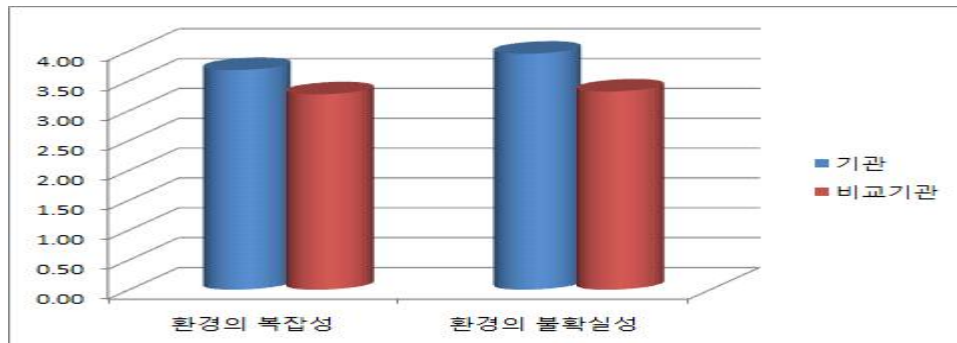
7S	장 점	단 점
공유가치 (shared values)	<ul style="list-style-type: none"> • 기관의 비전을 잘 이해하고 있음 • 구성원의 개인적인 목표는 기관의 목표와 일치함 	<ul style="list-style-type: none"> • 비전의 적절성이 부족함 • 기관의 비전은 경영환경에 맞게 적절히 설정되어 있지 않음
구조 (structure)	<ul style="list-style-type: none"> • 기관의 업무처리 결과에 대한 담당자의 책임 정도가 높음 	<ul style="list-style-type: none"> • 기관의 책임과 권한이 명확하지 않고, 자유재량권이 높지 않음 • 비전 달성을 위한 조직구조와 업무배분이 적절하지 않음 • 기관의 직급 대비 인력 배치가 적절하지 않음
시스템 (systems)	<ul style="list-style-type: none"> • 상사의 업무는 시의적절함 • 업무지시는 규정 보다 상황에 맞게 진행하는 것을 중시함 • 개인성과에 대한 평가가 공정함 	<ul style="list-style-type: none"> • 기관의 교육훈련 프로그램은 시의 적절하게 구성됨 • 기관의 교육훈련 프로그램은 직무와 연관성이 미미함 • 기관의 성과평가 기능이 미미하여 승진 및 보상이 적절성 다소 부족
구성원 (staff)	<ul style="list-style-type: none"> • 기관의 일에 자부심을 느끼며 직무몰입도가 높음 • 개인의 상의한 의견에 대해 수용도가 높고 상호 협력함 • 고객에게 외면 받지 않기 위해 환경 변화에 대해 진취적임 	<ul style="list-style-type: none"> • 구성원의 개인적 욕구보다는 조직 목표나 팀웍 위주의 업무수행 다소 부족 • 개인적 발전을 위한 능력개발 및 노력에 다소 진취적이지 못함
스킬 (skills)	<ul style="list-style-type: none"> • 상급자와 하급자간의 업무지시, 보고 등의 소통이 원활하게 진행 • 기관의 부서 내 구성원의 업무협조가 원활하게 진행 	<ul style="list-style-type: none"> • 기관의 부서 간 업무협조가 원활하지 않음 • 기관의 업무처리 노하우가 체계적으로 관리되지 못함 • 기관의 업무처리 노하우가 하급자에게 원활하게 전수되지 않음
스타일 (style)	<ul style="list-style-type: none"> • 기관장의 성과목표는 기관의 비전과 잘 연계됨 • 기관장의 운영상 발생하는 문제해결을 위해 적극적 노력을 진행 	<ul style="list-style-type: none"> • 기관장은 부하직원의 동기 부여를 위해 적절한 노력이 부족 • 인재육성을 위한 노력이 부족 • 기관장의 부하직원 업무에 대한 이해가 부족 • 부하직원의 의견 수렴이 부족

7S	장 점	단 점
		
개선 방안	<ul style="list-style-type: none"> • 기관의 중장기 사업과 단년도 사업의 연계가 요구되고 있고, 사업계획 수립 시 구성원의 참여를 반영하여, 구성원에게 목표 달성을 위한 명확한 지침을 제공해야 함 • 기관의 경영환경에 맞게 비전을 적절하게 구성하여야 하고, 구성원이 기관의 비전을 잘 이해하며, 구성원과 기관의 목표의 일치가 요구됨 • 기관은 비전 달성을 위한 업무 중심의 조직구조를 구성하여야 하고, 부서 간 업무를 적절히 배분하여, 구성원의 업무재량권을 향상시킬 수 있는 책임과 권한을 제공이 필요함 • 기관은 구성원의 교육훈련 프로그램을 다양하게 제공하고, 이러한 교육을 통하여 직무와 연관시킴으로써 구성원의 역량을 개발하여야 함 • 기관의 구성원은 조직 몰입과 직무 몰입이 높지만, 구성원 개인의 발전을 위한 능력개발과 노력이 다소 부족함 • 기관은 부서 간 정보교류 및 의사소통을 통하여 업무협조를 원활히 수행하여야 하며, 업무처리를 하급자에 잘 전달할 수 있는 노하우의 관리체계의 개선이 요구됨 • 기관은 인재육성을 위한 노력에 기울여야 하고, 기관장은 부하직원의 의견을 잘 수렴하여, 기관의 성과목표와 전략을 위한 동기부여를 위한 노력이 요구됨 	

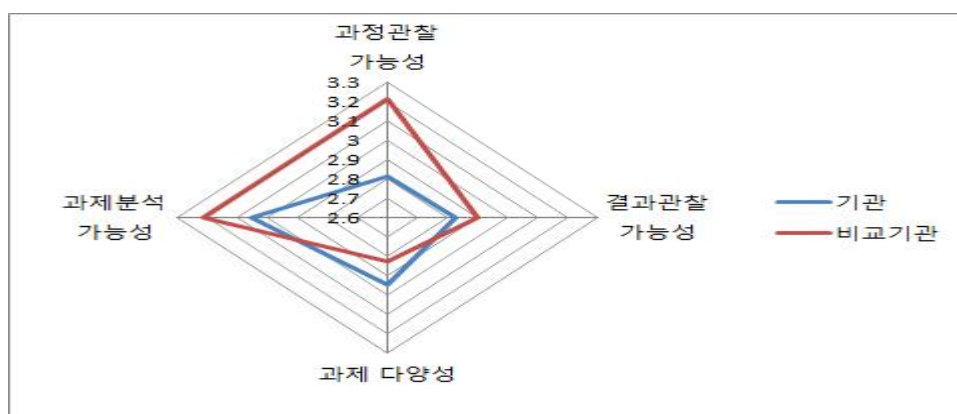
○ 운영기관의 과제환경 및 과제 특성

- 국립아시아문화전당의 과제환경은 평균행정자치부·한국정책분석평가원(2012)에서 제시된 6개 책임운영기관의 평균값보다 높게 나타남
- 국립아시아문화전당의 환경복잡성의 경우 비교기관보다 높게 나타났고, 환경불확실성은 비교기관보다 낮게 나타남
- 국립아시아문화전당의 경우 조직에서 일어나는 의사결정의 상호의존성이 복잡한 환경으로 운영되고 있는 것으로 판단되고, 환경의 변화의 빈도, 변화의 폭, 패턴이 불규칙적으로 환경이 불확실한 것으로 판단됨
- 환경의 복잡성과 환경의 불확실성을 기준으로 판단한 하면 고요한 환경, 다양한 환경, 국지적으로 맹렬한 환경, 혼란스런 환경으로 구분하는데 국립아

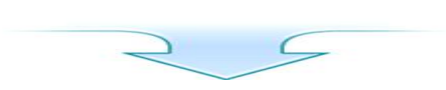
시아문화전당은 혼란스러운 환경으로 판단됨



- 국립아시아문화전당의 과제특성은 평균행정자치부·한국정책분석평가원(2012)에서 제시된 6개 책임운영기관의 평균값보다 낮게 나타남
- 국립아시아문화전당의 과제특성의 경우 과정관찰 가능성과 결과관찰 가능성 그리고 과제분석 가능성은 비교기관보다 낮게 나타났고, 과제 다양성은 비교기관보다 높게 나타나 기관의 관심이 요구됨
- 국립아시아문화전당은 과제수행에 대한 과정과 관찰이 어려운 유형으로 가장 쉽게 관찰되는 것에만 관리자의 초점이 집중될 유인을 가지므로 기관의 관심이 요구됨



○ 운영기관의 과제환경 및 과제특성 분석

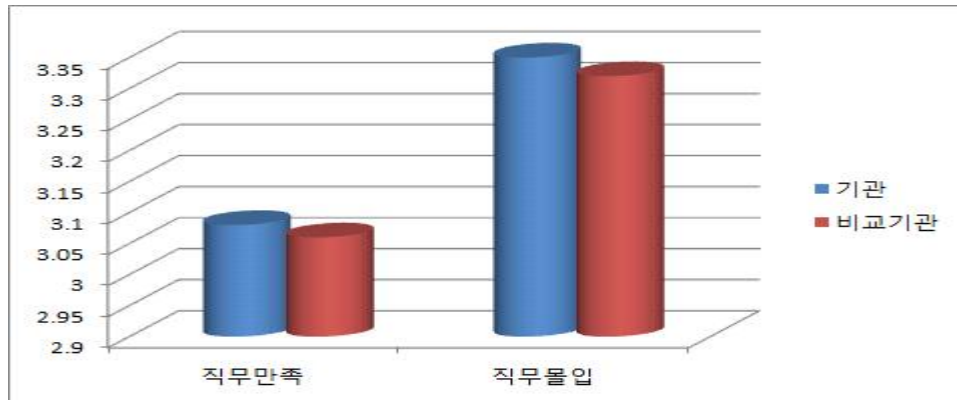
구분	장 점	단 점
과제 환경	<ul style="list-style-type: none"> 업무처리 과정이 복잡하지만, 다른 조직들과 여러 방향에서 영향 주고받음 	<ul style="list-style-type: none"> 조직의 업무처리는 조직 내 부서들 간에 많은 업무협조와 조정이 필요함 조직이 상대해야 할 고객의 이해관계가 다양함 조직은 주변 환경에 영향을 받으며, 업무수행에 있어 변화가 심함
과제 특성	<ul style="list-style-type: none"> 정형화된 업무처리 방식에 의해 업무를 분석하고 처리 조직의 과제는 다양하지만, 처리방식은 서로 유사함 	<ul style="list-style-type: none"> 업무처리 과정이 세세한 부분까지 구체적으로 규정되어 있지 않음 조직의 기관 성과는 다른 기관 관계자들도 관찰 가능함
		
개선 방안	<ul style="list-style-type: none"> 기관 조직 내에서 일어나는 의사결정의 상호의존성이 낮아 환경이 복잡하므로, 의사결정이 독립적으로 이루어질 수 있는 조직의 단순한 환경으로의 변화가 요구됨 외부 환경의 빈도가 크고, 환경의 변화가 갖는 폭이 크며, 환경변화의 패턴이 불규칙적여서 매우 혼란스러운 환경이므로 미래 환경변화에 선제적 대응할 수 있는 관리체계가 요구됨 핵심과제 수행 과정에서 나타나는 관찰 가능성과 수행결과에 대한 관찰 가능성을 볼 때 과제와 결과 둘 다 관찰이 어려운 유형이므로, 가장 쉽게 관찰되는 것에만 관리자의 초점이 유인될 수 있음. 이러한 문제를 해결하기 위해 관리자가 수행하는 과제의 과정과 결과 모두를 관찰할 수 있는 관리자의 리더십과 역량이 요구됨 	

○ 운영기관의 직무만족 및 직무몰입

- 국립아시아문화전당의 직무만족의 경우 평균행정자치부·한국정책분석평가원(2012)에서 제시된 6개 책임운영기관의 평균값보다 높게 나타남
- 직무만족은 비교기관보다 높게 나타났고, 이는 전반적으로 직무, 직장, 동료, 상사, 보수, 승진 등이 다른 책임운영기관보다 만족하고 있다고 판단됨
- 국립아시아문화전당의 직무몰입의 경우 평균행정자치부·한국정책분석평가원

(2012)에서 제시된 6개 책임운영기관의 평균값보다 높게 나타남

- 직무몰입은 비교기관보다 높게 나타났고, 이는 직무몰입의 정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입이 다른 책임운영기관보다 조직 구성원이 조직이 추구하는 목표와 가치에 대한 강한 의지가 있음으로 판단됨

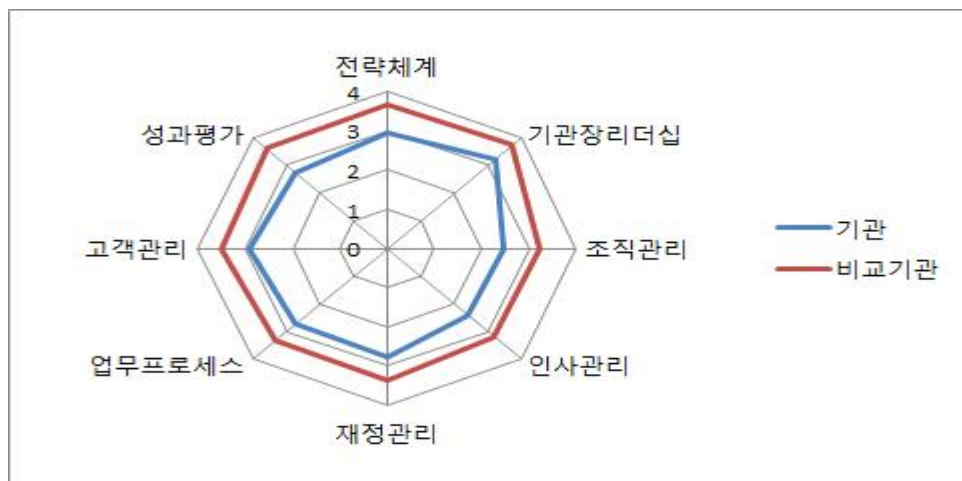


○ 운영기관의 직무만족 및 직무몰입 분석

구분	장 점	단 점
직무만족	<ul style="list-style-type: none"> • 동료에 대한 만족 높음 • 업무와 조직의 감독자에게 만족 	<ul style="list-style-type: none"> • 보수에 대한 만족이 낮음 • 인사제도 및 경력관리 개선 요구
직무몰입	<ul style="list-style-type: none"> • 조직의 성공을 위해 보통 이상으로 노력할 용의가 있음 • 조직 성패에 진심으로 관심 높음 • 조직 구성원임을 자랑스러워 함 • 구성원은 좋은 직장으로 인식함 	<ul style="list-style-type: none"> • 오랜 근무에 대한 보상이 부족 • 조직이 직무수행의 노고에 대한 이해심이 부족 • 구성원의 업무와 조직 정책에 대한 동질감 부족
개선 방안	<ul style="list-style-type: none"> • 기관은 인사제도 및 경력관리에 대하여 구성원에게 신뢰를 회복할 수 있는 정책을 제공하고, 보수와 인센티브제도의 보완이 요구됨 • 지속적인 근무와 성과급제도의 보완으로 구성원의 보상체계 보완 • 조직은 구성원의 직무수행에 대한 노고를 이해하고, 역량에 대해 평가할 수 있는 관리시스템의 개선이 요구됨 	


구분	장 점	단 점
	<ul style="list-style-type: none"> 기관의 비전, 중장기 계획 및 단년도 계획을 실천할 수 있도록 구성원의 정책 참여의 기회 제공과 업무협조가 요구됨 	

- 국립아시아문화전당의 관리역량 분석 및 개선 방안
 - 운영기관의 관리역량 분석 및 개선방안
 - 국립아시아문화전당의 관리역량의 적절성은 전성태(2016)의 연구에서 제시된 문화형 기관의 평균값보다 전반적으로 낮게 나타남
 - 관리역량의 부족은 조직의 목표를 달성하기 위한 인적, 물적, 정보자원을 모으고, 개발하고, 통제할 수 있는 조직내부의 능력을 의미하므로, 관리역량의 부족은 적절한 자원을 적절한 장소에 활용할 수 있는 정도가 낮은 것으로 관리역량을 향상시킬 수 있는 기관의 관심이 요구됨
 - 국립아시아문화전당의 관리역량은 조직관리, 인사관리, 재정관리, 고객관리, 성과관리 등이 상대적으로 낮게 나타남



- 운영기관의 관리역량 분석

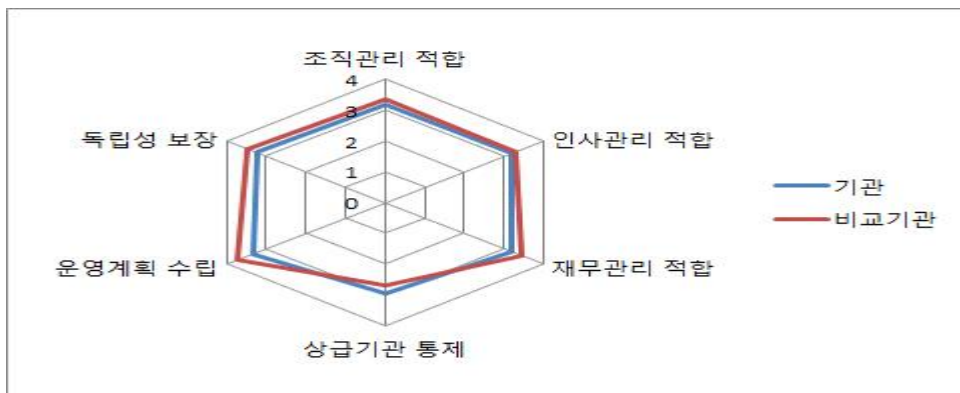
구분	장 점	단 점
전략체계 적절성	<ul style="list-style-type: none"> • 운영계획 및 사업계획이 적절히 수립됨 • 성과지표는 기관의 임무와 사업계획의 목표와 적절히 반영됨 	<ul style="list-style-type: none"> • 사업별 효과성을 객관적으로 파악할 수 있는 계량지표 설정 미미함 • 기관 성과지표에 기초한 하위 성과평가 및 점검체계 등이 미미함 • 성과지표별 목표치는 업무환경 변화에 대한 반영이 부족함
기관장 리더십 적절성	<ul style="list-style-type: none"> • 기관의 설립목적에 부합한 미션과 비전 설정을 위해 노력 • 기관 주요 현안에 대해 해결하기 위해 노력 	<ul style="list-style-type: none"> • 기관장은 대내·외 이해관계자와 비전 및 사업계획 등의 공유와 의사소통을 위한 노력이 미미함
조직관리 적절성	<ul style="list-style-type: none"> • 기관의 역점사업 추진을 위한 임시조직(TF)의 적절한 운영 	<ul style="list-style-type: none"> • 핵심역량 강화를 위한 조직구조 개편의 적절한 이행 부족 • 총액인건비제 등을 활용한 조직 및 인력의 탄력적 운영 부족 • 역점사업 추진을 위한 인력 전환 및 재배치의 적절한 운영 부족
인사관리 적절성	<ul style="list-style-type: none"> • 임기제공무원 활용 등 인력의 전문성 제고를 위한 적절한 운영 • 직원역량 강화를 위한 교육 및 학습 조직의 활성화 추진 	<ul style="list-style-type: none"> • 인력관리계획의 수립 및 운영의 적절성 부족 • 특별승급제도 활용 등 성과중심의 인사시스템 구축 및 활용 부족
재정관리 적절성	<ul style="list-style-type: none"> • 재정구조 안전성과 건전성 유지를 위한 적절한 계획 마련 	<ul style="list-style-type: none"> • 기관의 재정관리 건전성을 위한 예산의 합리적 사용과 절감의 적절한 추진 부족
업무 프로세스 적절성	<ul style="list-style-type: none"> • 대·내외 환경변화에 따른 기관의 적절한 업무프로세스 개선 추진 	<ul style="list-style-type: none"> • 업무추진의 효율성 제고를 위한 업무절차 및 관련제도 개선 부족
고객관리 적절성	<ul style="list-style-type: none"> • 고객감동을 위한 추진 전략 및 실행계획의 적절한 수립 	<ul style="list-style-type: none"> • 고객감동을 위한 전략의 실행 및 고객 관리의 체계적 추진 부족 • 고객감동 추진실적의 성과분석 및 피드백의 수행 부족
성과관리 적절성	<ul style="list-style-type: none"> • 기관의 자체평가를 통한 고유 사업의 계획, 집행, 성과의 평가수행 • 자체평가 결과에 대한 피드백 활동의 적절한 수행 	<ul style="list-style-type: none"> • 기관의 자체평가 추진을 위한 평가지침의 적정한 수립 부족 • 사업계획에 반영된 평가지표별 개선제언 및 권고사항의 내용 및 일

구분	장 점	단 점
	<ul style="list-style-type: none"> • 평가지표별 개선제언 및 권고사항에 대한 사업계획의 적절한 반영 	<p>정에 따른 추진 적절성 부족</p> <ul style="list-style-type: none"> • 평가결과에 따른 성과급 및 인센티브의 적절한 활용 부족
		
개선 사항	<ul style="list-style-type: none"> • 조직관리, 인사관리, 재정관리, 고객관리, 성과관리의 관리역량이 다른 관리역량보다 부족하여 이에 대한 기관장의 노력과 구성원의 역량개발 요구됨 • 사업별 성과지표가 기관의 임무와 목표, 외부환경 변화를 반영한 계획의 수립으로 객관적으로 파악할 수 있는 계량지표의 개선이 요구됨 • 기관장의 기관의 설립목적과 미션 및 비전을 대내외 이해관계자와 공유하고, 의사소통할 수 리더십이 요구됨 • 핵심역량 강화를 위한 조직구조 개편과 인력의 전환 및 재배치를 총액인건비제, 임시조직(TF)을 활용하여 조직 및 인력의 탄력적 운영 필요 • 인력관리계획의 적절한 수립이 요구되고, 구성원의 역량 개발과 성과중심의 인사시스템을 구축하여, 인력의 활용 및 조직의 활성화 추진 필요 • 재정구조의 안정성과 건전성 유지를 위한 계획의 수립과 예산의 합리적 사용과 절감을 위한 재정관리 체계 추진 • 환경변화와 업무추진의 효율성 제고를 위한 업무절차 및 관련제도 개선 • 고객감동을 위한 전략의 수립 및 실행이 요구되며, 성과분석 및 피드백의 수행을 위한 고객관리 시스템 개선 요구 • 사업계획에 반영된 성과지표별 개선제언 및 권고사항을 반영하고, 평가결과에 따른 성과급 및 인센티브의 적절한 활용 요구 	

- 국립아시아문화전당의 자율성 및 개선 방안

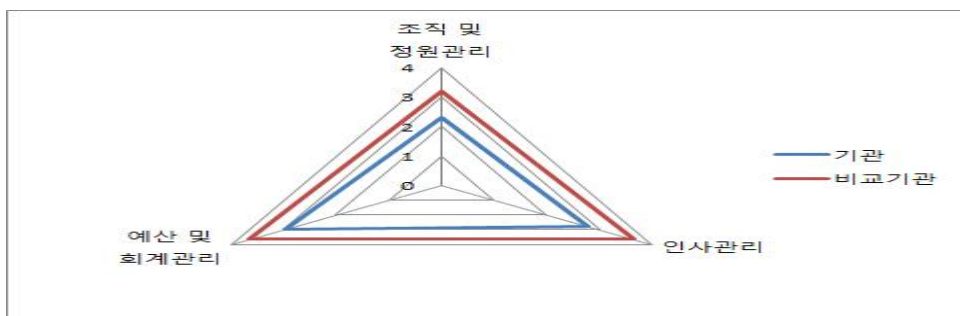
- 운영기관의 자율성 분석

- 국립아시아문화전당의 전반적인 자율성의 경우 김성일(2014)의 연구에서 제시한 책임운영기관 평균값보다 전반적으로 낮게 나타남
 - 국립아시아문화전당의 자율성은 조직관리 적합, 인사관리 적합, 상급기관 통제에는 상대적 낮게 나타나 자율성에 대한 기관의 관심이 요구됨



- 기관의 세부적인 자율성 분석 결과


- 국립아시아문화전당의 세부적인 자율성의 경우 김성일(2014)의 연구에서 제시한 책임운영기관 평균값보다 전반적으로 낮게 나타남



- 책임운영기관은 기관장에게 기관운영에 대한 광범위한 자율성을 부여하여 각 기관의 현실에 맞는 정책을 수립·집행하게 함으로써

조직운영에 탄력성과 대응성을 부여(박희봉, 2000; 김성일, 2014) 하여, 기관운영의 자율성을 보장하는 것이 생산성 향상에 도움주 고자하는 것이므로 기관의 관심이 요구됨

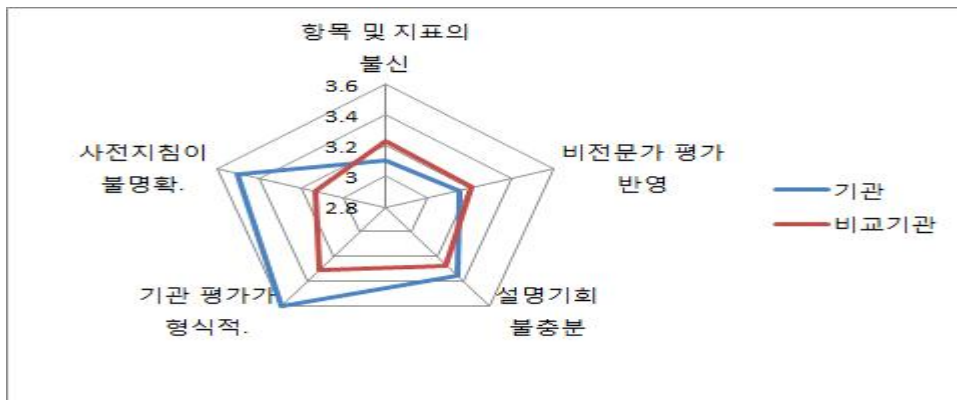
○ 운영기관의 기관 자율성 분석 및 개선 사항

구분	장 점	단 점
전반적인 자율성	<ul style="list-style-type: none"> 재무관리, 사업목표 및 운영계획 수립 자율성 보장 사업 수행의 독립성 보장 	<ul style="list-style-type: none"> 조직관리, 인사관리의 자율성 부족 상급기관의 통제 있음
조직 및 정원관리	<ul style="list-style-type: none"> 계약직 지원의 적절한 활용 	<ul style="list-style-type: none"> 기관의 하위조직 설치에 대한 적 절한 운용 부족 직급별 정원의 책정 및 조정의 비 합리적 운영 조직 및 정원관리 규정이 성과 향 상에 도움 부족
인사관리	<ul style="list-style-type: none"> 상여금의 합리적 차등지급 	<ul style="list-style-type: none"> 기관장의 인사권 행사 이행 부족 기관의 근무성과에 대한 객관적 평가 및 반영 부족
예산 및 회계관리	<ul style="list-style-type: none"> 회계제도의 투명한 운영 	<ul style="list-style-type: none"> 예산의 집행과 사업목표 달성의 합리성 부족 예산의 이월과 전용의 이행 적절 성 부족
		
미흡 원인	<ul style="list-style-type: none"> 기관운영에 부여된 자율권이 미미하고 유명무실함 상급기관의 과다한 평가로 현실적인 행사가 어려움 기관장의 자율권 행사에 현실적인 제약성 있음 실제 필요한 분야에서는 자율권이 거의 없음 	
개선 사항	<ul style="list-style-type: none"> 기관의 하위조직의 설치와 적절한 운용과 직급별 정원의 책정 및 조정의 합리적 운영 필요 기관의 근무성과에 대한 객관적인 평가와 반영 필요 예산의 집행과 사업목표 달성에 대한 합리적 제도 운영과 예산 집행의 적 절성 개선을 위한 시스템 운영 기관장의 조직 운영권의 확대 요구 	

- 국립아시아문화전당의 성과책임성 분석과 개선 방안
 - 운영기관의 성과책임성 영향 원인 분석
 - 국립아시아문화전당의 성과책임성의 영향 원인의 경우 김성일(2014)의 연구에서 제시한 책임운영기관 평균값보다 전반적으로 높게 나타남
 - 성과책임성의 영향 원인은 평가항목의 합리성, 기관 성과창출, 기관장 책임성, 목표와 운영의 연결 등의 순으로 나타

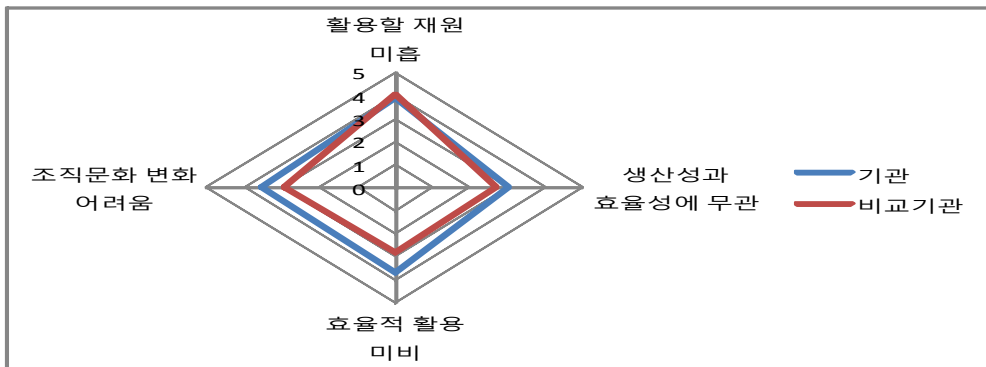


- 기관의 성과책임성 신뢰성 부족원인 분석 결과
 - 국립아시아문화전당의 성과책임성 신뢰성 부족원인의 경우 김성일(2014)의 연구에서 제시한 책임운영기관 평균값보다 전반적으로 높게 나타남
 - 성과책임성 신뢰성 부족원인은 기관평가의 형식적, 사전지침의 불명확, 설명 기회 불충분, 비전문가 평가 반영, 항목 및 지표의 불신 등의 순으로 나타남



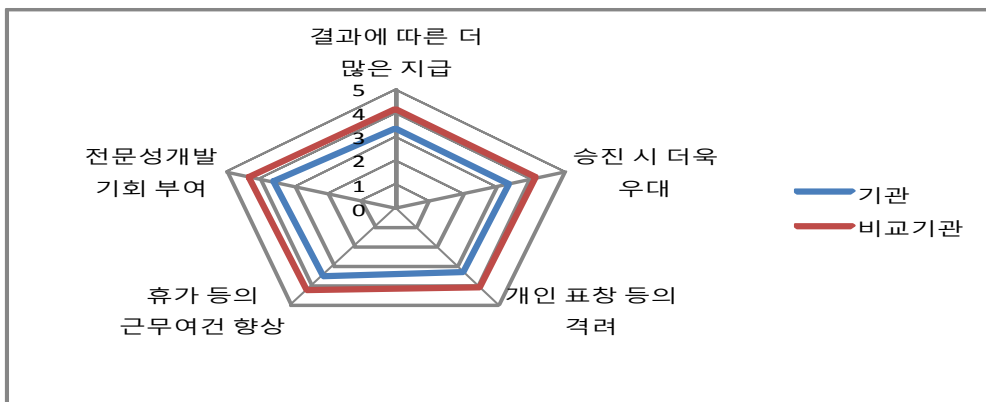
○ 기관의 인센티브제도 미흡원인 분석 결과

- 국립아시아문화전당의 인센티브제도 미흡원인의 경우 김성일(2014)의 연구에서 제시한 책임운영기관 평균값보다 전반적으로 높게 나타남
- 인센티브제도 미흡원인은 활용할 자원 미흡, 효율적 활용 미비, 조직문화 변화 어려움, 생산성과 효율성에 무관의 순으로 나타남






○ 기관의 인센티브제도 개선방안 분석 결과

- 국립아시아문화전당의 인센티브제도 개선방안의 경우 김성일(2014)의 연구에서 제시한 책임운영기관 평균값보다 전반적으로 낮게 나타남
- 인센티브제도 개선방안은 전문성 개발 기회 부여, 휴가 등의 근무여건 향상, 승진 시 더욱 우대, 결과에 따른 더 많은 지급, 개인 표창 등의 격려의 순으로 나타남



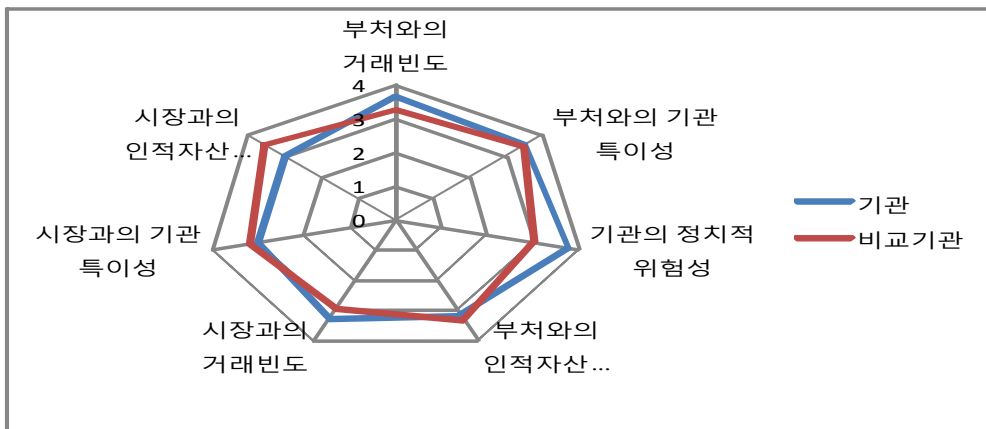
○ 운영기관의 성과책임성 영향 원인 및 개선 사항

구분	내 용
성과책임성 영향	<ul style="list-style-type: none"> • 기관평가의 형식적 운영 • 사전지침이 불명확 • 설명기회 불충분
성과책임성 신뢰성 부족 원인	<ul style="list-style-type: none"> • 사업실적, 자료제출 등 설명기회 충분하지 못함 • 기관 평가의 형식적 • 평가방법 등에 대한 사전지침이 불명확
	
개선 방안	<ul style="list-style-type: none"> • 평가를 통해 기관의 개선방안을 제시 • 성과평가 수행기관의 전문성 향상 필요 • 성과에 따른 인센티브 부여
	
인센티브 제도 미흡원인	<ul style="list-style-type: none"> • 인센티브에 활용할 자원 미흡 • 인센티브의 효율적 운영 미흡 • 인센티브로 조직문화의 변화 시도 어려움
	
인센티브 제도 개선사항	<ul style="list-style-type: none"> • 승진가점 부여 등 승진 시 더욱 우대 • 특별 휴가 등의 근무여건을 향상 • 연수 등 전문성 개발의 기회를 부여

• 국립아시아문화전당의 관계 연계성 및 개선 방안

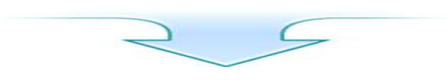
○ 운영기관의 관계 연계성 및 개선방안

- 국립아시아문화전당의 업무관계성 조직진단의 경우 유홍림 등(2008)의 연구에서 제시한 전체 책임운영기관의 평균값보다 전반적으로 높게 나타남
- 업무관계성에 미치는 요인은 기관의 정치적 위험성, 부처와의 거래빈도, 부처와의 기관 특이성, 부처와의 인적자산 특이성 등의 순으로 나타남



○ 운영기관의 관계연계성 및 개선 사항

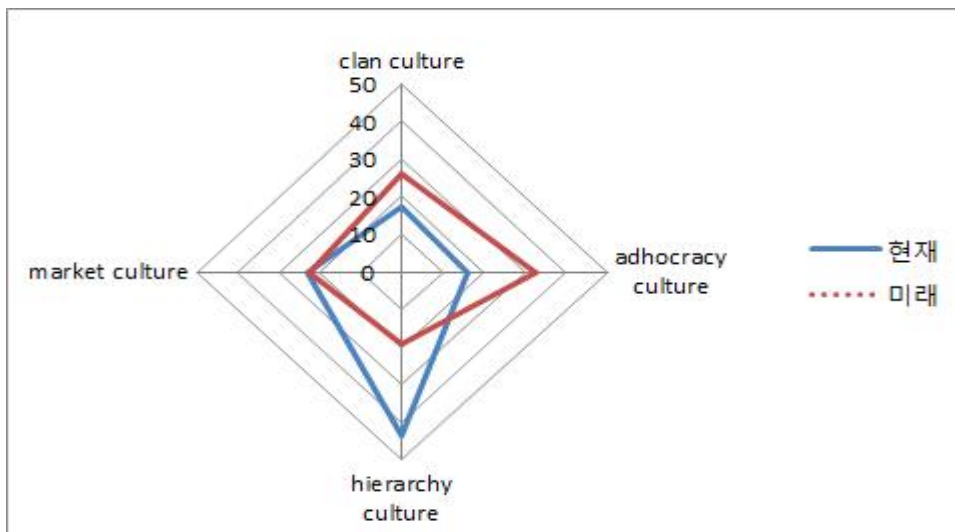
구분	장 점	단 점
부처와의 거래빈도	<ul style="list-style-type: none"> 소속부처를 포함한 중앙정부 공무원과의 정보 교류 	<ul style="list-style-type: none"> 관련부처와 잦은 업무조율을 필요로 함 핵심적인 과제 진행을 위해서는 소속부처와 중앙정부의 업무협조
부처와의 기관특이성	<ul style="list-style-type: none"> 조직의 공공성이 매우 큼 	<ul style="list-style-type: none"> 조직의 업무협조 없이는 소속부처 및 중앙정부의 업무 이행 어려움
기관의 정치적 위험성	<ul style="list-style-type: none"> 	<ul style="list-style-type: none"> 조직의 기능이 원활히 작동되지 않을 때 정치적 파장이 큼
부처와의 인적자산 특이성	<ul style="list-style-type: none"> 조직의 업무 수행을 위한 전문인력 지속적 훈련 	<ul style="list-style-type: none"> 조직의 업무는 주무부처 전출 공무원이 수행하기 어렵지 않음 조직 구성원들의 대체인력 구하기 어렵지 않음

구분	장 점	단 점
시장과의 거래빈도	<ul style="list-style-type: none"> 조직의 핵심적인 과제 진행을 위해 시민과의 업무협조 진행 	<ul style="list-style-type: none"> 조직의 업무협조 없이도 시민들의 일처리 가능
시장과의 기관특이성	<ul style="list-style-type: none"> 시장과 차별화된 지속적인 창제작 진행 및 자체적인 콘텐츠 제공 	<ul style="list-style-type: none"> 조직과 비슷한 일을 민간기관에서 진행 조직이 제공하는 것과 유사한 서비스를 시장에서도 제공
시장과의 인적자산 특이성	<ul style="list-style-type: none"> 조직에서 수행한 일이 민간기업보다 전문적이고 비용이 절약 	<ul style="list-style-type: none"> 조직의 업무를 민간기업에서도 수행이 가능함
		
개선 사항	<ul style="list-style-type: none"> 소속부처와의 업무조율을 단순화하고, 업무의 자율성 보장 필요 조직의 공공성이 큰 만큼 기관의 특성을 차별화 하여 기관의 특이성과 어부 및 성과에 대한 자율성의 확대 필요 지속적인 전문인력의 발굴과 지속적인 역량 개발에 투자가 요구됨 시장의 환경변화와 함께하며, 차별화된 창제작과 자체적인 콘텐츠 발굴 	

- 국립아시아문화전당의 조직문화 분석

- 운영기관의 조직문화 분석

- 클랜문화(clan culture)는 현재보다 미래에 증가 요구
 - 애드호크라시문화(adhocracy culture)는 현재보다 미래에 증가 요구
 - 시장문화(market culture)는 현재와 미래의 변화를 미미하게 요구
 - 위계문화(hierarchy culture)는 현재보다 미래에 대폭 감소 요구



- 운영기관의 구성원이 요구하는 조직문화 분석

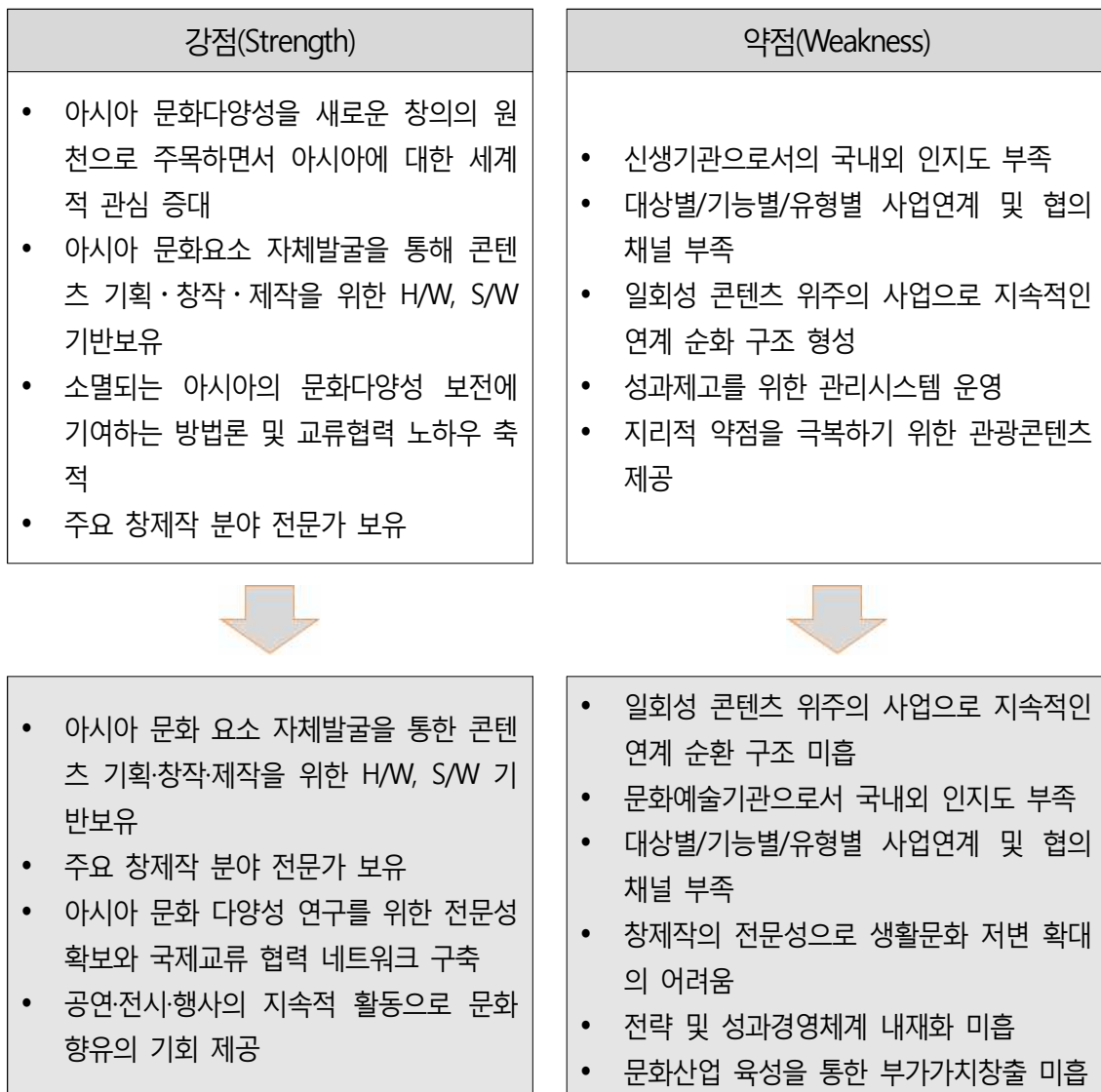
구분	현 재	미 래
내 용	<ul style="list-style-type: none"> • 위계문화(hierarchy culture) 중시 • 내부과정모형 • 공식적인 명령과 규칙 강조 • 집권적 통제와 안정지향성을 강조 • 관료제의 가치와 규범을 반영 	<ul style="list-style-type: none"> • 글랜문화(Clanculture)와 애드호크라시문화(adhocracy culture) 중시 • 인간관계모형과 개방체제모형 • 구성원의 신뢰, 팀웍을 통한 참여, 충성, 사기 등의 가치 중시 • 조직의 변화와 유연성을 강조 • 조직이 당면하고 있는 외부환경의 적응능력에 중점

04. 국립아시아문화전당 조직 운영의 전략 및 목표 수립

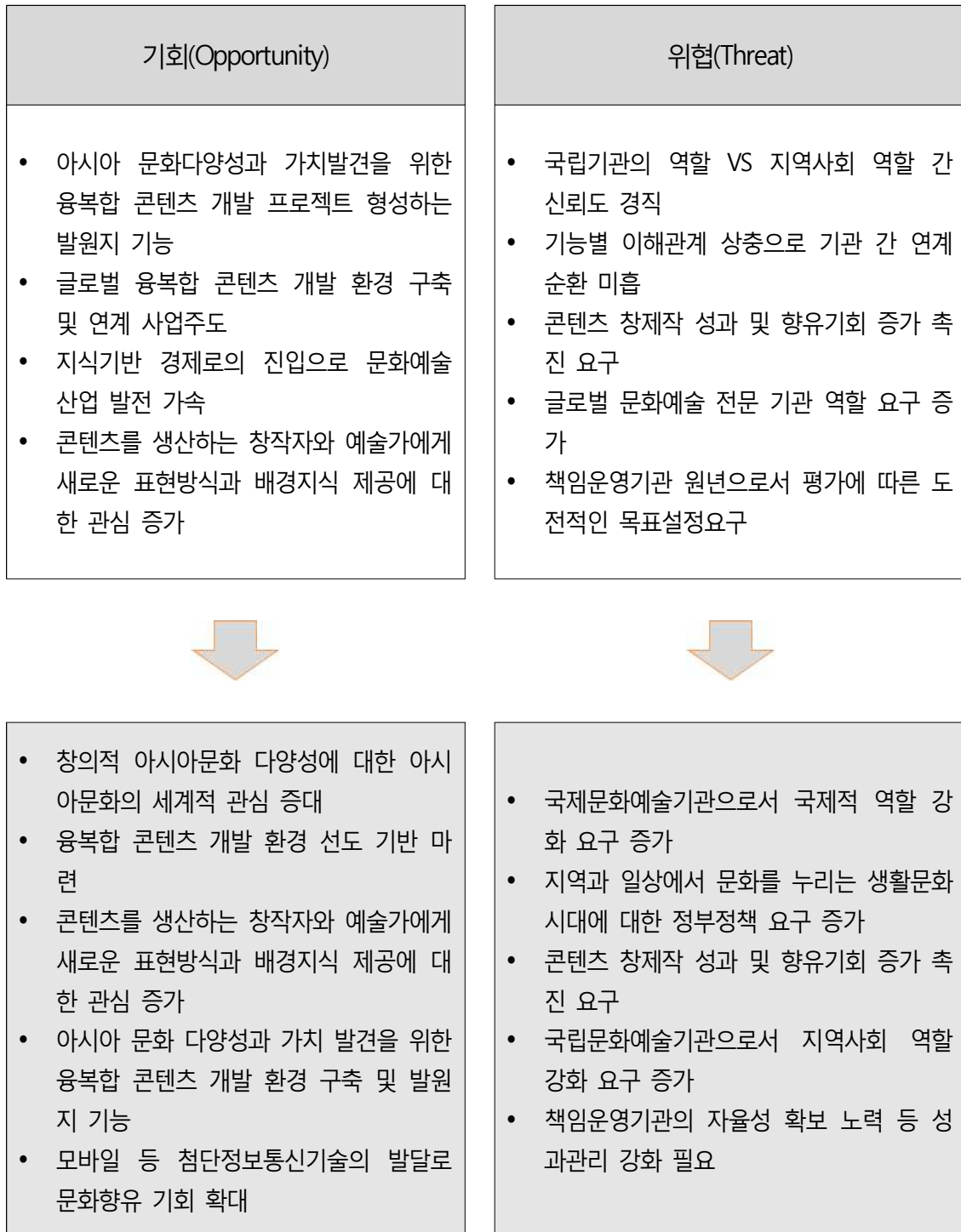
1 국립아시아 문화전당의 전략체계 재정립

1. 2017년 내 · 외부환경 변화를 반영한 SWOT 분석 및 전략 재정립

□ 강점(Strength), 약점(Weakness)의 재정립



□ 기회(Opportunity), 위협(Threat)의 재정립

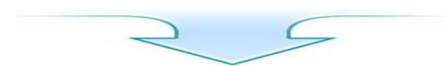


2. 기관이 추구해야 할 가치체계 검토 및 재정립

□ (미션) 기간 설립근거 및 주요임무 등을 반영한 미션 설정

- 국정방향, 기관의 주요기능, 책임운영기관으로 운영방향 변화 등을 고려한 미션 Key Word 도출, 직원들의 참여를 통한 미션 대안 수립 및 의견수렴을 통해 미션 고도화

미션도출근거		Key Word
국정운영 방향	<ul style="list-style-type: none"> 지역과 일상에서 문화를 누리는 생활문화시대 창작환경 개선과 복지강화로 예술인의 저작권 보장 공정한 문화산업 생태계 조성 및 세계 속 한류 확산 	<ul style="list-style-type: none"> 문화를 누리는 생활문화시대 예술인의 저작권보장 공정한 문화산업 생태계 조성 아시아 문화연구 및 보급 융복합콘텐츠 창제작
기관의 주요기능	<ul style="list-style-type: none"> 국제교류 확대를 통한 아시아 문화연구 및 보급 창의성과 실험을 기반으로 한 융복합콘텐츠 창제작 지역문화융성을 위한 지속적인 문화다양성교육 및 전문인력양성 	<ul style="list-style-type: none"> 문화다양성 교육 및 전문인력 양성 공익성 및 효율성 향상 서비스의 질적 개선 수요자 및 현장중심 고객행복도 강화
책임운영 기관 추진방향	<ul style="list-style-type: none"> 기관 운영의 공익성 및 효율성 향상 재정의 경제성 제고 및 서비스의 질적 개선 	<ul style="list-style-type: none"> 새로운 문화가치의 선도 문화예술의 교류와 거점



일상에서 누리는 생활문화, 예술인의 저작권 보장
아시아 동시대 문화예술의 창조와 교류 플랫폼

□ **(비전)** 국정방향 및 기관미션 등과 연계한 비전설정의 재검토

○ 비전설정의 원칙

비전 설정 원칙	
명확성	<ul style="list-style-type: none"> 차별성 : 과거 및 타 기관과 구별되는 새로운 미래상과 목표의식 의미성 : 사업방향의 대표성 구체성 : 추상적이지 않는 명확한 방향 제시
실효성	<ul style="list-style-type: none"> 미래성 : 구성원의 미래에 대한 도전 의지 현실성 : 달성가능성 달성전략 : 체계적 전략과 이행계획
공감성	<ul style="list-style-type: none"> 현실분석 : 대내외 환경에 대한 진단과 분석 미래분석 : 미래에 대한 예측과 분석 설정과정 : 기관장과 구성원들의 참여와 의지

○ 기존 비전에 대한 재검토

현재 비전	원 칙	검토
세계를 향한 아시아 문화의 창(窓)	차별성	○
	의미성	△
	구체성	×
	미래성	△
	현실성	△
	달성전략	△
	현실분석	×
	미래분석	△
	설정과정	×

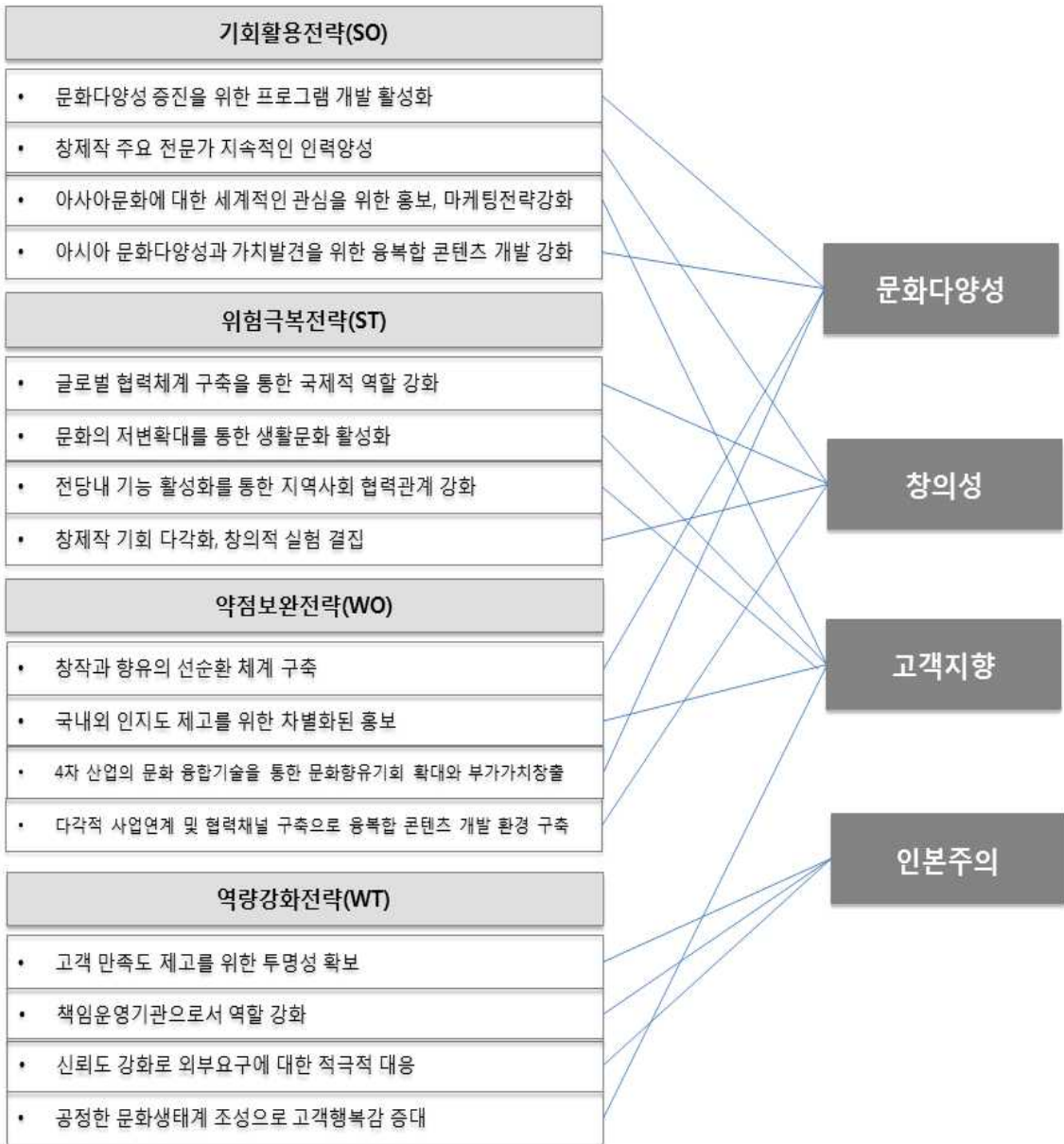


**아시아 문화예술의 새로운 가치창출을 선도하는
글로벌문화예술기관**

□ (핵심가치) 정책환경변화에 따라 기존 가치체계 재정립

○ 기존핵심가치 : 다양성, 창의성, 소통

○ 전략대안(Cross-SWOT)



□ **(운영목표)** 비전을 실행하기 위한 운영목표체계

기존	변경
<ol style="list-style-type: none"> 1. 국제문화 교류의 거점 2. 창제작 중심의 예술기관 3. 지역문화 융성 및 경제활성화 4. 방문객의 행복도 강화 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 아시아와 지역을 잇는 문화적 교량 2. 창제작 문화예술기관으로서 경쟁력 강화 3. 차별화 된 국민행복 지향 4. 성과지향적 책임행정 확립

□ **전략목표**

기존	변경
<ol style="list-style-type: none"> 1. 창의성과 실험을 기반으로 한 창제작 플랫폼 구축 2. 아시아문화연구와 담론 생성 3. 지역과의 상생을 위한 지속적인 문화다양성 인식 공유 4. 신생기관으로서 대내외 인식 및 대국민 서비스 강화 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 문화다양성 인식제고를 통한 문화적 동반성장 2. 창제작 역량 강화 3. 고객중심의 신뢰받는 아시아 문화전당 실현 4. 지속가능한 성과 중심의 책임행정 확립

□ 전략과제

기존	변경
<ol style="list-style-type: none"> 1. 창제작 시스템 운영 및 플랫폼 활성화 2. 융복합 콘텐츠 제작 및 운영 3. 아시아문화연구 및 문화자원 수집, 보존 4. 아시아 문화예술의 소개와 교류 5. 문화다양성 인식 제고와 창의성 교육 6. 지역문화수요 대응 상생 시너지 확산 7. 전략적 홍보마케팅 활성화 8. 고객만족도 제고를 위한 효율적 운영 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 아시아 문화예술 교류 및 콘텐츠 공동제작 강화 2. 아시아 문화 기반의 창의성 교육 확대 3. 아시아 문화예술 연구 및 자원 아카이브 구축 4. 창의인력의 창작환경 개선 5. 창제작 콘텐츠 제작 및 시연확대 6. 아시아문화 향유의 대중화거점화 노력 확대/생활문화 저변확대 7. 전략적 홍보마케팅 활성화 8. 기관운영 효율성 강화 9. 조직내외부 고객만족도 제고를 위한 내부 역량 증진



국립아시아문화전당 비전 및 전략체계

설립목적	아시아 문화에 대한 교류·교육·연구 등을 통하여 국가의 문화적 역량 강화(*아특법 제27조 발체)			
미션	아시아 동시대 문화예술의 교류와 창조의 플랫폼			
비전	아시아 문화예술의 새로운 가치 창출을 선도하는 글로벌 문화예술 기관			
비전 슬로건	세계를 향한 아시아문화의 창窓			
2021 미래상 (핵심가치)	문화예술 교류(국내 1위)	누적 방문객 수(1.5천만명)	고객만족도(최고등급 90점)	책임운영기관 평가(우수)
	(문화다양성)	(창의성)	(인본주의)	
전략목표	아시아와 지역을 잇는 문화적 교량 1. 문화다양성 인식제고를 통한 문화적 동반 성장의 플랫폼	창제작 문화예술기관으로 경쟁력 강화 2. 아시아문화 담론생성을 기반으로 한 창제작 역량 강화	문화예술의 가치 확산으로 국민행복 지향 3. 기회균형 기반의 사랑받는 아시아문화전당 실현	상생과 화합, 자기실현이 가능한 조직역량 구축 4. 운영안정과 성장지속을 위한 유연한 조직문화 정착
성과목표	국제 문화예술 교류협업 22건 이상 (※'16년도 20건)	국제공모 레지던시 90명 이상(※'16년도 45명) 전문인력양성 135명 이상(※'16년도 128명) 선순환 시스템 활용 콘텐츠 3종 이상(신규)	고객만족도 82.8점 이상(※'16년도 81.1점)	교육훈련 5,000시간 (총 시간/전체직원)(신규) 거버넌스 기반 프로그램 운영 실적 10건 (신규)
전략과제	① 아시아 문화예술 교류·협력 강화 ② 아시아 문화 기반의 창의성 교육 확대	③ 아시아 문화예술 연구 및 자원 아카이브 구축 ④ 창의인력에 환경 제공으로 창제작 활성화 ⑤ 창제작 콘텐츠 제작 및 시연 확대	⑥ 아시아문화 향유의 대중화·거점화 노력 확대 ⑦ 전략적 홍보·마케팅으로 인지도 제고	⑧ 기관운영 효율성 강화 ⑨ 조직 내·외부 고객만족도 제고를 위한 내부 역량 증진 ⑩ 문화예술 거버넌스 구축
실행과제	· ACC 주도의 아시아 예술 커뮤니티 운영 ● · 각국 대사관, 문화예술기관 협력 확대 ●● · 지역/국내 문화예술 단체 교류 본격화 ● · 문화다양성 및 창의성 증진 어린이 교육 ● · 청소년 문화예술 직업체험 교육 ● · 문화역량 강화 시민교육 프로그램 ●	· 창작의 원천이 되는 아시아 문화연구 및 자원 수집 활성화 ● · 국내 최고 창제작 기능시설 운영 ● · 창의인력 레지던시/랩 운영 ● · 인문·예술·과학의 융복합 기획전시 ● · 선순환 시스템 활용 공연 창제작 ● · ACC제작 콘텐츠의 국제적 공유 ●● · 문화예술 현장 맞춤형 인재 양성 ●	· 대중화/계기성 프로그램 운영 ●●● · 생활문화 저변 확대를 위한 창작역량 육성 ● · 특성화 마케팅 ● · 인지도 제고 위한 홍보 지속화 ● · 고객지원 서비스(인적, 시설, 정보) 제공 ●●	· 균형 성과 달성을 위한 창조적 조직 융합 ●●● · 자체수입 다변화 ●●●● · 문화예술 거버넌스 확대 견인 ●●●● · 내부인력 수요기반 교육훈련 강화 ●●●●
KPI (핵심성과지표)	- 문화예술 교류협력 성과 달성율(지역, 국내, 국제) - 문화다양성 교육 활성화 지수	- 아시아문화자원 아카이브 활용도 - 융복합 콘텐츠 제작 및 운영 실적 - 지식재산권 창출 실적	- 홍보 활성화율 - 맞춤형 서비스 활성화도 - 고객만족도(*행자부 공통)	- 업무프로세스 개선 실적 - 조직문화 변화 지수 (전년대비 클랜문화 증가 정도)

※ 부서 : 기획운영과● / 연구교류과● / 문화창조과● / 시설관리과●

05. 국립아시아문화전당 전략적 조직역량 강화방안(평가체계)

1

책임운영기관 종합평가 체계

□ 법적근거

- [책임운영기관의 설치·운영에 관한 법률] 제12조, 제43조 및 제51조에

제12조(소속책임운영기관운영심의위원회) “소속 책임운영기관의 사업성과를 평가하고 소속 책임운영기관의 운영에 관한 중요 사항을 심의하기 위하여 중앙행정기관의 장의 소속으로 소속책임운영기관운영심의를 둔다”

제43조(중앙책임운영기관운영심의회) “중앙책임운영기관의 사업성과를 평가하고 기관이 운영에 관한 중요 사항을 심의하기 위하여 중앙책임운영기관의 장 소속으로 중앙책임운영기관심의회를 둔다”

제51조(책임운영기관의 종합평가) “①위원회는 책임운영기관제도의 운영과 개선, 기관의 존속 여부 판단 등을 위하여 책임운영기관에 대한 종합평가를 한다. 다만, 종합평가 결과가 2회 연속 특별히 우수하다고 인정하는 기관에 대하여는 2년의 범위에서 대통령령으로 정하는 바에 따라 종합평가를 유예할 수 있다. ②행정안전부장관은 대통령령으로 정하는 바에 따라 별도의 평가단을 구성하거나 지정하여 평가업무를 지원할 수 있다”

□ 평가 기본방향

- 책임운영기관의 업무내용·성격·규모 및 설치 목적 등에 적합한 평가방식 및 평가지표를 개발·활용하되, 측정지표를 계량화하는 등 공정하고 객관적인 평가가 되도록 함
- 기관별 업무특성과 행정환경의 다양성을 고려하여 책임운영기관 간 서열화를 위한 평가방식은 원칙적으로 지양함

- 평가로 인해 업무수행에 지장을 초래하거나 과도한 비용이 소요되지 않도록 경제적·효율적인 평가를 실시함

□ 평가 목적

- 책임운영기관이 운영성과에 대한 책임성 확보, 소속책임운영기관의 장의 연봉 책정 및 임용약정의 연장여부 결정, 소속 공무원에 대한 성과급 지급 등 인센티브 부여를 위한 준거자료 확보
- 책임운영기관의 관리 운영과 제도개선, 기관의 존속여부 판단 등을 위해 필요한 자료 수집
- 행정운영의 효율성 향상과 행정서비스의 질적 향상을 도모하는데 필요한 자료를 제공
- 책임운영기관 운영성과를 체계적·종합적으로 평가·환류 함으로써 성과에 대한 책임성 확보 및 기관 효율성 제고
- 평가결과를 토대로 재도운영의 문제점 분석 및 개선방안 마련-우수사례발굴, 기관별 진단·교육 등을 통한 성과 확산 도모

□ 평가체계

- 책임운영기관에 대한 평가는 고유사업평가와 관리역량평가로 이루어짐

□ 책임운영기관 현황(47개 기관)

- 소속책임운영기관은 5개 유형별로 구분하여 평가
- 대상기간 : 2017.01.01.-2017.12.31
- 책임운영기관 현황

기관유형	기관명
• 조사 및 품질관리형(10)	국립종자원, 국토지리정보원, 항공교통본부, 경인지방통계청, 동북지방통계청, 호남지방통계청, 동남지방통계청, 충청지방통계청, 항공기상청, 국립해양측위정보원
• 연구형(10)	국립과학수사연구원, 국립재난안전연구원, 국립수산물과학원, 국립생물자원관, 통계개발원, 국립문화재연구소, 국립해양문화재연구소, 국립원예특작과학원, 국립축산과학원, 국립산림과학원, 국립기상과학원(신규), 국립수목원(신규)
• 교육훈련형(5)	국립국제교육원, 한국농수산대학, 통일교육원, 관세국경관리연수원, 해양수산인재개발원
• 문화형(7)	국립중앙과학관, 국립과천과학관, 국방홍보원, 국립중앙극장, 국립현대미술관, 한국정책방송원, 국립아시아문화전당
• 의료형(9)	국립정신건강센터, 국립나주병원, 국립부곡병원, 국립춘천병원, 국립공주병원, 국립마산병원, 국립목표병원, 국립재활원, 경찰병원
• 시설관리형(4)	국립자연휴양림관리소, 해양경찰정비창, 국가정보자원관리원, 국방전산정보원
• 기타형(2)	국세상담센터, 고용부 고객상담센터

□ 평가체계



- 종합평가 등급(S-F)부여 및 우수기관 선정 · 포상

□ 종합평가 체계(2018년)

구분	평가체계
고유 사업 평가	고유사업지표(50%)
	고객만족도 평가(15점)
	자체사업평가(50점)
	자체평가의 적절성(35점)
관리 역량 평가	관리역량지표(50%)
	전략 및 리더십(35점)
	기관장 리더십(20)
	사업계획이 적합성(15)
	조직 효율성(35점)
	조직·인사관리 적절성(12)
	재정 건전성 제고 성과(11)
	업무프로세스 개선(12)
	성과 및 환류(30점)
	국민·고객에 대한 서비스 제공실적(15)
	전년도 개선요구사항 반영(10)
	자율성 활용 실적(5)

□ 관리역량평가

- 관리역량평가는 리더십 및 전략, 조직효율성, 성과 및 환류의 3개 부문별로 평가지표 및 세부 평가지표에 입각하여 실시되며, 질적평가를 원칙으로 함
- 평가결과의 신뢰성 확보를 위해 서면평가 방식뿐만 아니라 필요한 경우 현지 확인을 병행할 수 있음
- 평가결과 활용의 적시성 확보 및 기관이 성과관리체계 구축지원을 위해 필요한 경우 운영위원회 심의를 통해 기관의 차년도 사업계획의 적합성에 대한 사전검토를 실시할 수 있음
- 관리역량평가는 평가지표별로 평가자의 세부 평가의견을 개진하고, 세부 평가지표의 기준에 따라 평가한 결과를 종합하여 평가지표별로 등급(S, A, B, C, D)을 부여 한 후 평가부문별 등급 및 기관의 종합등급을 판정함

〈등급별 판단기준〉

- ① S등급 : 평가지표별 세부 평가지표에서 요구하고 있는 사항이 탁월하게 이행된 상태
- ② A등급 : 평가지표별 세부 평가지표에서 요구하고 있는 사항이 우수하게 이행된 상태
- ③ B등급 : 평가지표별 세부 평가지표에서 요구하고 있는 사항이 보통 수준으로 이행된 상태
- ④ C등급 : 평가지표별 세부 평가지표에서 요구하고 있는 사항이 다소 미흡하게 이행된 상태
- ⑤ D등급 : 평가지표별 세부 평가지표에서 요구하고 있는 사항이 매우 미흡하여 획기적 개선이 요구되는 상태

- 평가등급별 기본점수는 S=100점, A=90점, B=80점, C=70점, D=60점
- 평가지표의 실적이 B등급으로 판정된 경우 해당지표의 최종평점은 $80/100 \times$ 가 중치로 산출

1. 리더십 및 전략(35점)

1) 기관장의 리더십(20점)

- ① **(비전제시)** 기관의 설립목적에 부합하는 미션과 비전 설정을 위한 기관장의 노력과 성과는 적절한가?
- ② **(계획수립)** 기관의 목표 설정 및 이를 달성하기 위한 운영계획 및 사업계획의 실행을 위한 기관장의 노력과 성과는 적절한가?
- ③ **(공유·전파)** 대내외 이해관계자(조직구성원, 고객, 주무부처, 유관기관 등)와 비전 및 사업계획 등을 공유하고, 효과적인 의사소통을 하기 위한 기관장의 노력과 성과는 적절한가?
- ④ **(문제해결)** 기관의 주요 현안과제(국정과제 등 사업과제, 조직역량 결집 및 노사관계 선진화 등 조직과제)를 해결하기 위한 기관장의 노력과 성과는 적절한가?

2) 사업계획의 적합성(15점)

- ① **(환경분석)** 기관의 특성 및 실행역량, 정책 환경 등이 기관의 전략 개발 방법 및 프로세스에 적절하게 반영되어 있는가?
- ② **(전략체계)** 기관 설립목적에 부합하는 비전, 전략 목표, 전략과제를 도출하고 있으며, 이와 연계된 사업별/부서별 목표가 명확하게 정립되어 있는가?
- ③ **(사업선정)** 기관의 핵심(주요) 사업이 기관의 설립목적 및 경영목표 달성에 부합하는가?
- ④ **(실행체계)** 전략목표 달성을 위한 실행계획(인력·조직·정보시스템 등 조직자원의 배분 계획, 재무·예산계획 등)이 구체적이고 적절하게 수립되어 있는가?

2. 조직효율성(35점)

1) 조직·인사관리 적절성(12점)

- ① **(조직관리)** 국정과제 및 주요 현안과제 추진, 기관 핵심역량 강화 등을 위해 기관의 기능 및 조직구조 개편, 효율적 인력 운용 등을 추진한 실적과 그 성과는 적절한가?
- 예) 국정과제 및 역점사업 추진을 위한 TFT 운영 및 인력의 전환·재배치, 핵심역량 강화를 위한 조직구조 개편 실적, 총액인건비제 등을 통한 인력·조직의 탄력적 운용 등
- ② **(인사관리)** 국정과제 및 주요 현안과제 추진, 기관 핵심역량 강화 등을 위해 인사관리 체계 정착 및 구성원의 역량 향상 등을 추진한 실적과 그 성과는 적절한가?
- 예) 인력관리계획의 수립·운영, 임기제공무원 활용 등 인력의 전문성 제고 노력, 특별승급제도 활용 등 성과중심의 인사시스템 구축·활용현황, 직원역량 강화를 위한 교육 및 학습조직 활성화 추진실적 등

2) 재정건전성 제고 성과(11점)

- ① **(계획)** 재정구조의 안전성과 건전성 유지를 위한 계획 마련을 위한 추진실적과 그 성과는 적절한가?
- 예) 미래 예측 및 대응의 적정성, 재정계획의 적정성, 총액인건비제 운용계획의 적정성 등
- ② **(관리·성과)** 기관의 자산 운용 수준 개선 및 예산의 합리적 사용·절감 등을 위한 추진 실적과 그 성과는 적절한가?
- 예산절감·자체수입비율 제고 등 재정자립도 향상을 위한 추진실적 및 성과, 합리적 예산편성을 위한 추진실적 및 성과, 예산집행의 투명성 제고 실적 및 성과, 공정한 계약체결을 위한 계약형태 개선 추진실적 및 성과, 총액인건비 활용실적 및 성과 등
- ③ **(환류)** 기관의 재정관리 노력 및 예산의 합리적 사용/절감 등을 위한 계획·실행·결과 등을 어떻게 평가하고 개선에 활용하는가?

3) 업무 프로세스 개선 실적(12점)

- ① **(계획)** 대내·외 환경변화에 따른 기관의 업무 프로세스 개선계획 마련의 노력과 성과는 적절한가?

 - 행정 프로세스 개선요구 분석결과, 선진사례 벤치마킹, 프로세스 개선 전략 및 실행 계획 수립 등

② **(집행)** 업무추진의 효율성 제고를 위한 노력이 적절한가?

 - 업무 프로세스 개선사례 및 내용의 적정성, 내부운영규정 개선을 통한 공식화 과정, 구성원의 참여도 및 인센티브 제공 실적, 외부의 공식화된 경영효율화 프로그램 도입 등

③ **(성과)** 업무효율성 제고 노력이 예산 절감, 처리시간 단축 등 구체적 성과로 나타났는가?

④ **(환류)** 창출된 성과의 성공요인 분석 및 지속적인 성과 창출을 위한 제도나 시스템을 운영하고 있는가?

3. 성과 및 환류(30점)

1) 국민·고객에 대한 서비스 제공실적(15점)

- ① **(계획)** 국민·고객만족 전략체계가 적정하게 수립되었는가?

 - 고객 정의 및 니즈 파악, 고객감동 추진전략 및 실행계획의 수립 등

② **(집행)** 국민·고객만족 전략의 실행 및 고객관리 체계가 적정한가?

 - 국민·고객감동 전담조직 및 관련 조직의 구성 및 운영
 - 국민·고객 지향적 업무프로세스 개선을 위한 추진실적, 고객의견 수렴을 위한 다양한 채널의 운영 및 정보 제공 실적
 - 구성원의 업무전문성 및 고객지향성 증진을 위한 교육훈련 및 동기부여를 위한 추진 실적 등

③ **(성과)** 국민·고객만족 활동으로 기관의 성과 향상에 기여하고 있는가?

 - 고객만족 전략체계 실행으로 기관의 핵심성과 향상에 직·간접적으로 기여한 내용 및 그 효과

④ **(환류)** 국민·고객만족 제공실적의 성과 분석 및 피드백이 적절하게 이루어지고 있는가?

 - 고객만족도조사결과에 대한 분석 및 개선계획 수립·실행의 적시성·적절성
 - 국민·고객만족 제공실적에 대한 성과평가 체계 및 성과보상체계 수립·운영 실태

2) 전년도 개선요구사항 반영(10점)

- ① **(계획)** 평가지표별 개선제언 및 권고사항에 대한 개선 계획을 기관 사업 계획에 구체적으로 반영하였는가?
- ② **(집행)** 기관 사업계획에 반영된 평가지표별 개선제언 및 권고사항을 사업계획상의 실행 내용 및 일정에 따라 적절히 추진하였는가?
- ③ **(성과)** 평가지표별 개선제언 및 권고사항에 대한 구체적인 개선 성과가 나타났는가?
- ④ **(환류)** 개인이나 조직의 성과급 및 비금전적 인센티브 배분 측면에서 평가결과가 활용되었는가?

3) 자율성 활용 실적(5점)

- ① 책임운영기관의 자율성을 얼마나 활용하였는가?(3점)
 - 3~4개 3점
 - 1~2개 2점
 - ② 책임운영기관이 자율성을 확보 또는 활용하기 위해 얼마나 노력하였는가?(2점)
 - 조직, 인사, 예산 등 자율성 중 2개 이상 확보 노력 2점
 - 조직, 인사, 예산 등 자율성 중 1개 확보 노력 1점
- ※ 단 자율성 5개 이상 활용 기관은 ②와 상관없이 5점 인정

지표명	1-1 기관장 리더십	가중치	20점
-----	-------------	-----	-----

지표정의	<ul style="list-style-type: none"> 기관의 비전과 목표를 구현하기 위한 운영계획 및 사업계획의 수립과 시행, 주요 현안과제 해결 등을 위한 기관장의 노력과 성과를 평가한다.
------	--

세부 평가내용 1	(비전제시) 기관의 설립목적에 부합하는 미션과 비전 설정을 위한 기관장의 노력과 성과는 적절한가?
--------------	--

1. 설립목적에 부합하는 가치 체계 및 실행력 제고

전년도 분석·현황진단	계획 수립	운영 및 고도화	평가 및 환류
<ul style="list-style-type: none"> · 환경분석 · 내부 의견 수렴 · 선진사례 벤치마킹 	<ul style="list-style-type: none"> · 주요 업무자료 공유 (인트라넷 운영) · 업무공유 정기회의 · 콘텐츠 예산 통합관리 	<ul style="list-style-type: none"> · 내부운영규정 개선(10건) · 매뉴얼 구축(10건) 	<ul style="list-style-type: none"> · 애로사항 감소 및 효율성 증대

2. 설립목적에 부합하는 가치 체계 및 실행력 제고

책임운영기관의 설치·운영에 관한 법률 제1조 책임운영기관의 설치 및 운영과 관한 기본적인 사항과 책임운영기관의 조직·인사·예산·회계 등에 관한 특례를 규정함으로써 행정운영의 효율성과 행정서비스의 질적 향상을 도모함을 목적으로 한다.	국립아시아문화전당 기본 운영 규정 제3조 (제3조) 아시아 문화에 관한 교류·연구·전시·공연·교육과 관련 콘텐츠 개발 및 유통, 그리고 아시아문화자원의 수집·보존 등에 관한 사무 관장
---	--

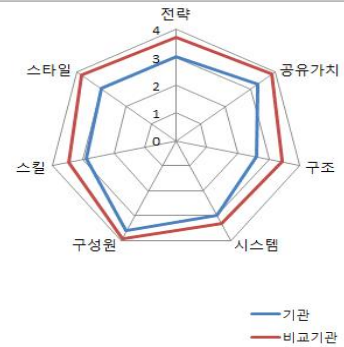
미션 달성을 위한 가치 프로세스 구축			
분석/현황진단	기존 전략체계 검토	가치체계 재정립	확정 및 공유
<ul style="list-style-type: none"> · 내외부 환경 분석 · 새정부 출범에 따른 국가 비전 및 국정목표, 전략 반영 · 설문 통한 구성원 의견 수렴 	<ul style="list-style-type: none"> · 조직원 소통 및 전문가 의견 청취 등을 통한 보완사항 점검 · 국제와 지역 사이의 국립기관으로서의 태생적 역할 고려 	<ul style="list-style-type: none"> · 기존의 비전(추상적) '비전 슬로건'으로 변경 · 기관 위치한 광주 지역의 지역성, 역사성을 반영 · 조직 구성원의 핵심가치 정립 	<ul style="list-style-type: none"> · 간부진 최종확정 · 전직원 공유 및 전파

3. 설립목적에 부합하는 미래상 및 경영방향 제시

대외적 리더십 환경	대내적 리더십 환경	리더십 트렌드
<ul style="list-style-type: none"> · 책임운영기관에 맞는 리더십 · 정부조직법에 근거한 역할 · 국가공무원법 근거한 리더십 · 문화예술정책에 맞는 역할 · 국제적·지역사회 역할강화 요구 · 생활문화시대 정부정책요구 	<ul style="list-style-type: none"> · 수요자 중심의 리더십 · 문화기관에 적합한 조직문화 리더십 · 성과관리 리더십 · 책임운영기관으로서 자율성 확보 	<ul style="list-style-type: none"> · 새로운 문화가치의 선도 · 전당의 비전 및 핵심가치 재정립 리더십

[조직진단 환경 분석]

- ① 조직진단 7S 분석은 전략, 구조, 시스템, 구성원, 스킬, 스타일, 공유가치로 세분화하여 분석
- ② 기관의 과제환경은 환경의 복잡성과 환경의 불확실성으로 세분화하여 분석
- ③ 기관의 과제특성은 관정관찰 가능성, 결과관찰 가능성, 과제의 다양성, 과제분석 가능성으로 세분화하여 분석
- ④ 직무만족과 직무몰입 분석
- ⑤ 행정자치부·한국정책분석평가원(2012)의 「국립목포병원 성과향상을 위한 컨설팅 결과보고서」에서 제시한 6개 책임운영기관의 평균값을 비교하여 분석


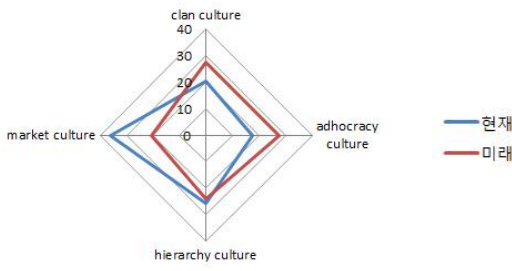


기관의 조직진단 7S의 전체적 분석 결과(전체 책임기관과 비교) ▶▶ 행정자치부·한국정책분석평가원(2012)에서 제시된 6개 책임운영기관의 평균값보다 전반적으로 낮게 나타남

4. 리더십 평가 및 리더십 스타일 인식

구 분	문 항	전 당	책임운영기관
리더십 평가	1. 기관장의 성과목표는 기관의 비전과 잘 연계되어 있다.	3.17	3.91
	2. 기관장은 대내외 이해관계자들에게 성과목표와 전략적 방향을 공유, 전파시키기 위해 적극 노력하고 있다.	3.10	3.91
	3. 기관장은 부하직원의 동기부여를 위해 적절한 노력을 한다.	2.81	3.72
	4. 기관장은 인재육성을 위한 노력을 많이 하는 편이다.	2.52	3.66
리더십 스타일	5. 기관장은 부하직원의 업무에 대한 이해도가 높은 편이다.	2.88	3.70
	6. 기관장은 운영상 발생하는 문제해결을 위해 적극적으로 노력을 한다.	3.52	3.78
	7. 기관장이 추구하는 방침과 성과목표를 신뢰한다.	3.02	3.79
	8. 기관장은 부하직원의 의견을 잘 수렴해주는 편이다.	2.81	3.71
	9. 기관장은 운영효율화 등을 위한 적절한 전략적 방향이 정해지면, 변화와 혁신에 적극적 노력을 한다.	3.21	3.84
평 균		3.01	3.78

5. 리더십 장단점 및 개선사항

장 점	단 점
<ul style="list-style-type: none"> • 운영상 발생하는 문제에 대한 적극적 노력 • 변화와 혁신에 적극적 노력 • 현안과제 해결에 적절히 노력 	<ul style="list-style-type: none"> • 조직원의 동기부여 노력 강화 필요 • 조직원의 의견 수렴 노력 강화 필요 • 인재육성 노력 강화 필요
<div>   </div>	
<p>→ 기관의 설립목적과 미션·비전을 대내외 이해관계자와 공유하고 의사소통 할 수 있는 노력이 요구됨</p>	

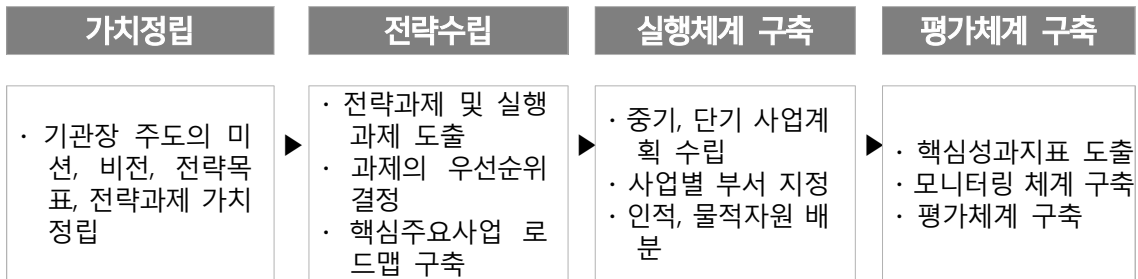
세 부 평가내용 2	(계획수립) 기관의 목표 설정 및 이를 달성하기 위한 운영계획 및 사업계획의 실행을 위한 기관장의 노력과 성과는 적절한가?
---------------	--

미션	아시아 동시대 문화예술의 교류와 창조의 플랫폼*			
	* 참여자들의 연결과 상호작용을 통해 진화, 모두에게 새로운 가치와 혜택을 제공해줄 수 있는 상생의 생태계			
비전	아시아 문화예술의 새로운 가치 창출을 선도하는 글로벌 문화예술 기관			
핵심가치	문화다양성	창의성	인본주의	
비전목표	문화예술교류 활성화 (국내 상위권)	다양한 방문객 증위 확보	고객만족도 (최고등급 90점)	우수 책임운영기관 (자율성 확보)
전략목표	아시아와 지역을 잇는 문화적 교량	창제작 문화예술기관 으로 거점 공간화	문화예술의 가치 확산 으로 국민행복 지향	상생과 화합 자기실현이 가능한 조직역량 구축
사업목표	1. 문화다양성 인식제고를 통한 문화적 동반 성장 플랫폼 구축	2. 아시아문화 담론 생성을 기반으로 한 창제작 역량 강화	3. 기회균형 기반의 사랑 받는 기관 실현	4. 운영안정과 성장지 속을 위한 유연한 조직문화 정착

기관의 내적·외적 역량 강화를 위한 적극적 리더십

추진전략	비전 및 전략 수립	대내외 소통 활성화	현안과제 해결
실행과제	<ul style="list-style-type: none"> 비전전략 수립을 위한 조직 구성 원과의 지속적 업무 협의 각 분야별 파편화 방지를 위한 통합·통섭 소통체계 마련 	<ul style="list-style-type: none"> (내부) 조직 구성원 간의 소통 강화 (외부) 이해관계자 소통 체계 활성화 (외부) 고객 요구사항에 대한 적극적 피드백 	<ul style="list-style-type: none"> (구)전남도청 보존건물군 관련 지역사회와의 갈등 해결 지역사회의 참여협력 요구 해소 고객서비스 개선을 위한 정부 3.0

1. 기관장 주도에 따른 기관 전략체계 보완 프로세스 구축



구분	기관장의 노력	기관장의 역할
가치정립	<ul style="list-style-type: none"> · 개관 이후의 통계자료 분석 등 현황파악 지시 · 기관의 미래비전 선포('17.1.2) · 신년사에서 기관의 핵심가치 보급 	<ul style="list-style-type: none"> · 비전제시 · 가치 재정립 도출 유도 · '유기체형 문화' 독려
잠재적 역량 제고	<ul style="list-style-type: none"> · 조직구성원 내부만족도 조사 · 비전 및 전략체계 수립을 위한 워크숍 · 소통워크숍 등 소통행사 지시 및 참여 · 조직진단 지시 · 과별 의견수렴 프로그램 마련 · 조직비전과 연계된 개인 성과계획 수립 유도 · 자발적인 전략과제 도출 과에 지시 	<ul style="list-style-type: none"> · 다양한 소통채널 마련 · 소통문화 확산노력 · 기관장의 업무지향점 제시 · 업무체계도 구성
대내외 소통강화	<ul style="list-style-type: none"> · 지역 문화예술인 비전공유 설명회/간담회 개최(2월) 	<ul style="list-style-type: none"> · 비전공유 활동 적극 지원

2. 기관장 주도의 성과목표 및 관리과제 추진력 확보

기관장	4개과	담당 공무원 분야별 전문위원	실행기관
기관가치	6개 성과목표	관리과제	액션플랜
(미션) 아시아 동시대 문화예술의 교류와 창조의 플랫폼* (비전) 아시아 문화예술의 새로운 가치창출을 선도하는 글로벌 문화예술 기관	▶ 아시아 교류협력 창의성 교육 연구 및 아카이브 창제작 역량 강화 문화향유 대중화 창조적 조직융합	▶ 연구, 자원운영, 국제교류, 창제작, 전시, 공연, 교육, 축제, 문화사업, 시설 등 10개 분야로 사업 관리 당해연도 성과지표 변경*	▶ 10개 분야별 구체적인 추진일정, 예산, 담당자 등 자원 배분 자체 실적점검 통해 효율성 도모
기존지표 약점 보완, 문화형 기관에 적합한 지표개발 추진 ▶▶ 복합지표 개발 및 세부가중치 설정으로 세부 사업간 연계성 제고 및 문화기관으로서의 정성적 평가 강조)			

3. 전략과제의 실행을 위한 기관장 노력과 성과

목표달성을 위한 전략수립	조직·인력·예산의 자원배분 노력	수행주체 명확화 및 성과지표 연계로 실행력 강화
<ul style="list-style-type: none"> · 주요현안과제 선정 및 실행 프로세스 · 관리과제 POOL 구성 · 주요 현안과제 선정 	<ul style="list-style-type: none"> · 현안과제 실행력 강화를 위한 인력 재배치 · 성공적인 현안과제 해결을 위한 예산 배분 및 지침 제정 · 현안과제 수행한 직원에게 인센티브 제공으로 사업실행 동기부여 	<ul style="list-style-type: none"> · 부서·인력간 융합 형태의, 기능별 TF팀 설치 기능 조정을 통한 현안과제 해결 노력

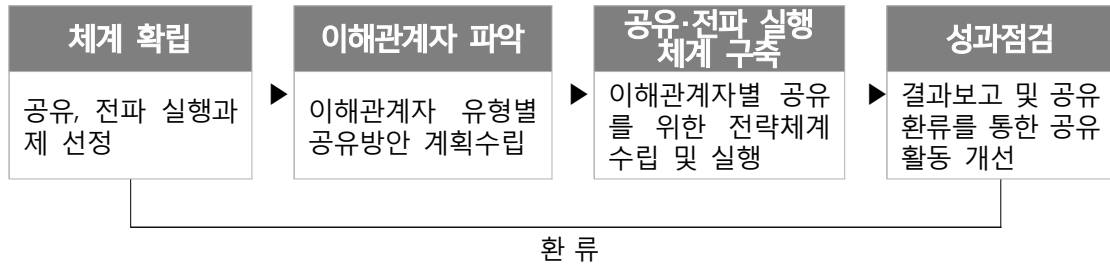
자원제한 극복노력	<ul style="list-style-type: none"> · 사업수행 인력부족 · 예산확보의 어려움 · 고객관리 전담부서 부재 · 통합마케팅 전담부서 부재 · 5.18민주평화교류원 개관 지연 · 콘텐츠 전문인력 부족 	→	<ul style="list-style-type: none"> · TF임시조직 활용, 민간기관 협업 · TF위원회 구성과 대내외 협력을 통한 추진동력 확보 · 주요현안 의사결정을 통해 효과적 사업 추진 도모
------------------	---	---	--

개선사항	인트라넷으로 통계자료, 관람객수, 고객민원 사항 등 즉시 파악 및 월별 점검을 통해 모니터링
핵심성과	성과지표 모두 100% 목표 달성. 고객만족도는 전년대비 큰 폭으로 6.4점 상승 (‘16년) 81.1점→(‘17년) 87.5점, 문화형 기관전체 대비 1.8점 ↑

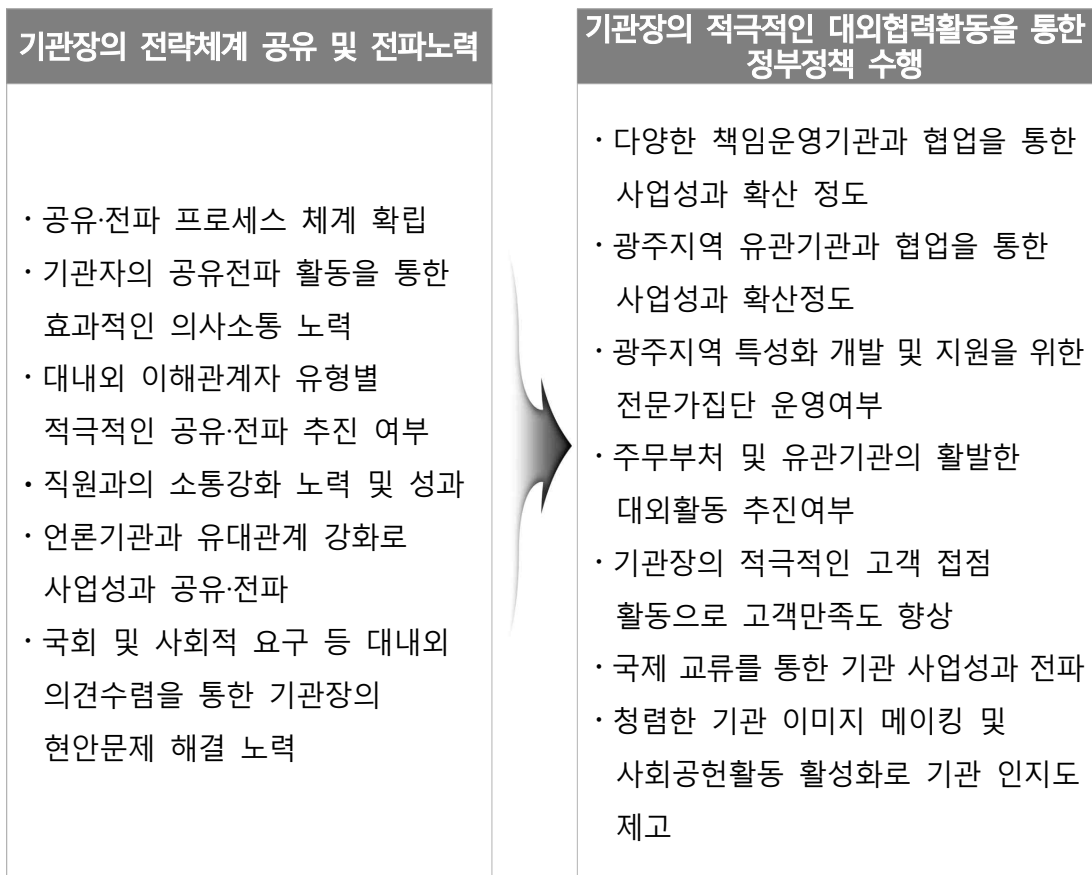
세 부
평가내용 3

(공유·전파) 대내외 이해관계자(조직구성원, 고객, 주무부처, 유관기관 등) 화 비전 및 사업계획 등을 공유하고, 효과적인 의사소통을 하기 위한 기관장의 노력과 성과는 적절한가?

1. 대내외 이해관계자간의 공유체계 프로세스



2. 대내외 이해관계자간의 공유 노력 및 대외협력활동 방향

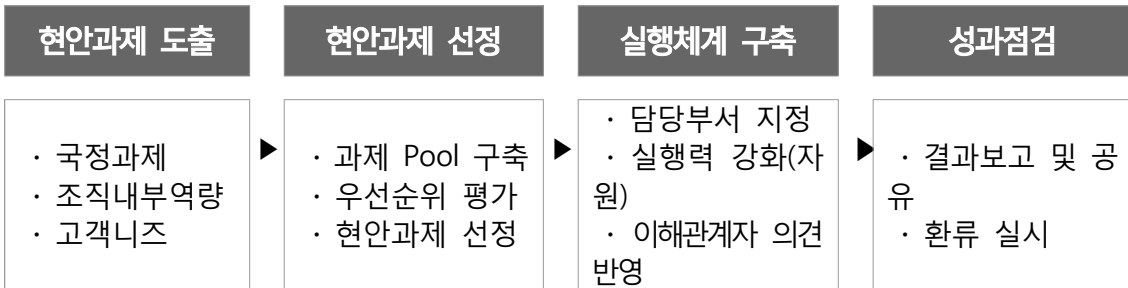


3. 이해관계자간의 소통 및 공유체계에 따른 실적

구분		
내부	내부직원 문화원 용역업체	· 설 명절 사회복지시설 위문
		· 추석명절 사회복지시설 위문
		· 런치미팅(수시)
		· 카카오톡, 페이스북 활용 소통
		· 매월 생일자 축하 파티
		· 문화예술 소양 강화 독려
		· 상반기 보조사업 집행부진에 따른 대책회의
		· 즐거운 직장문화 조성을 위한 1인 2기 독려 및 동호회 활동 지원
외부 (가치 구매)	일반 국민	· 고객만족경영 마인드 확산을 위한 고객만족도 조사 실시 · 고객과의 소통 강화
	지역 예술가	· 지역 문화예술계와의 소통 노력 강화
	국제 예술가	· 국제 문화예술계와의 소통 노력 강화
외부 (가치 협력)	업무협약 (국내)	· 문화적 동반성장을 위한 노력
	업무협약 (국제)	· 글로벌 문화예술기관이라는 비전달성을 위한 노력
	중앙정부- 전당-지역 단체	· 옛 전남도청 복원 공동 TF
	전당- 지자체	· ACC광주프린지인터내셔널
		· 월드뮤직페스티벌
		· 광주디자인비엔날레
	전당- 지역 단체	· 광주시립발레단
		· 제8회광주여성영화제
	전당-민간	· 브릿지 D. 마켓
		지역기반 아시아 커뮤니티
		인도문화제 베트남설맞이축제 고려인강제이주 80주년 기념사업
	제휴 마케팅	· 기업 제휴 마케팅으로 효율성 제고(7건)
		· 지역사회 네트워크 구축사업 (8건)
외부 (가치 영향)	언론매체	· 언론매체 홍보를 통한 긍정적 여론 유도 및 브랜드 인지도 제고
	책임운영기관	· 책임운영기관 교류 활성화 노력

세 부 평가내용 4	(문제해결) 기관의 주요 현안과제(국정과제 등 사업과제, 조직역량결집 및 노사 관계 선진화 등 조직과제)를 해결하기 위한 기관장의 노력과 성과는 적절한가.
------------------	--

1. 현안과제 해결을 위한 체계적인 프로세스 구축



2. 대통령 지시사항, 국정과제, 경영과제, 고객과제의 우선순위 선정(중요도/시급도)

과제명	
대통령 지시사항	옛 전남도청 복원 공동 TF (지시번호 0008630)
국정과제	67번 지역과 일상에서 누리는 생활문화 시대
	68번 창작환경 개선과 복지강화로 예술인의 창작권 보장
	69번 공정한 문화산업 생태계 조성 및 세계 속 한류 확산
경영과제	아시아문화예술 교류 및 콘텐츠 공동제작 강화
	아시아 문화 기반의 창의성 교육 확대
	창의인력의 창작 환경 개선
내부과제	추경예산 확보를 통한 예산 증액
	ODA 및 대내외 환경변화에 따른 사업타당성 검토
	'18년 국정과제 사업 채택 전략
고객과제	전략적 홍보마케팅 활성화
	지역문화 거버넌스 구축

3. (대통령 지시사항) 옛 전남도청 복원 공동 TF

주요이슈	· 문재인 대통령, '제27주년 518민주화운동 기념사'에서 대통령 '전남도청 복원 문제는 광주시와 협의하고 협력할 것'(지시번호 0008630)
기관장 노력 (리더십)	· 문체부(전당), 광주광역시, 대책위 간 복원업무 협의를 위한 공동TF 구성 및 TF지원팀 구성 등 적극 협조
주요 성과	<ul style="list-style-type: none"> · 상무관 접근성 개선공사 사업범위 및 추진일정 확정 · 상황실 포함 기념관 전체 로드맵을 위한 자료수집 및 연구용역 추진계획 확정 · 예산 확보(약 30억)

4. (국정과제) 67번 지역과 일상에서 누리는 생활문화 시대

주요이슈	• 전당이 지역과의 접점을 증대하고 문화예술기관으로서 문턱을 낮추는 노력 필요			
기관장 노력 (리더십)	• 대내외 환경 변화에 적극적으로 대응하고 전문문화 기관으로서 기관 고유역할 확대를 위한 CS 경영 기반(업무프로세스) 정착 • 문화서비스를 제공 받을 수 있는 제반을 확대하여 문화참여 기회 확대를 통한 문화격차 해소 노력 추진			
주요 성과	• 2017년 자체고객만족도 ^{*(갤럽 추진)} 조사 - 서비스 성과 차원 결과			
	항목	2016년	2017년	증가율
	문화 대중화 기여도	80.4	80.5	0.1 ↑
	문화예술 발전 기여도	80.9	81.6	0.7 ↑
	지역 활성화 기여도	79.8	81.2	1.4 ↑
	국민 삶의 질 향상 기여도	81.2	82.3	1.1 ↑
	국가 발전 기여도	77.2	79.5	2.3 ↑

5. (국정과제) 68번 창작환경 개선과 복지강화로 예술인의 창작권 보장

(경영과제) 창의인력의 창작 환경 개선

주요이슈	<ul style="list-style-type: none"> • 교류와 창조의 플랫폼이자 창제작 중심기관으로서의 전당의 역할 제고
기관장 노력 (리더십)	<ul style="list-style-type: none"> • 창작자에 작품 활동기반 및 기술, 장비 등 지원(창작 여건 개선·지원) • 다분야 국제 전문가 레지던시 확대를 통한 국제적 창제작 기관 역할 강화
주요 성과	<ul style="list-style-type: none"> • 27개국 91명의 다분야 국내외 문화예술 전문가 전당 유입 및 작품 제작 활동 완료 16년) 21개국 45인 → ('17년) 27개국 91인(202% ↑)

6. (국정과제) 공정한 문화산업 생태계 조성 및 세계 속 한류 확산

주요이슈	<ul style="list-style-type: none"> • ACC의 제작 콘텐츠를 통한 한류의 국제적 인지도 제고 및 네트워크 구축
기관장 노력 (리더십)	<ul style="list-style-type: none"> • 4차 산업 기반 융합 플랫폼 구축 및 첨단기술 결합한 콘텐츠 육성·확대 • 융복합 미디어 콘텐츠 제작 및 유통을 통한 고유 IP 확보
주요 성과	<ul style="list-style-type: none"> • 융복합 콘텐츠 제작 프로젝트(12건) 완료 • '작은악사', '트레저헌터스' 중앙아시아, 서아시아 공연 전석 매진 및 국제어린이청소년연극축제 4개 부문 수상

7. (경영과제) 아시아문화예술 교류 및 콘텐츠 공동제작 강화

주요이슈	<ul style="list-style-type: none"> 아시아 국가와 문화를 통하여 상호 이해 증진할 수 있는 프로그램 강화
기관장 노력 (리더십)	<ul style="list-style-type: none"> 아시아콘텐츠 관련 국민의 일상적 문화향유권 보장 및 확대를 위한 노력 아시아문화 관련 체험교육 제공 아시아예술커뮤니티 활동 확대 노력 추진
주요 성과	<ul style="list-style-type: none"> 다양한 아시아 문화 기반 콘텐츠 무료 개최 → 베트남설맞이 축제, 인도문화제, 스리랑카 민속춤 공연, 아랍영화제 성공 개최 등 아시아공동제작 결과물 총 8종(51개국 참여)

8. (내부과제) 추경예산 확보를 통한 예산 증액

주요이슈	<ul style="list-style-type: none"> '17년 추경예산의 확보를 위한 사업의 발굴 및 예산 편성
기관장 노력 (리더십)	<ul style="list-style-type: none"> 새정부의 국내 일자리 창출 및 내수진작을 위한 추경 예산안 편성 방향에 맞추어, 17년도 추경예산 확보를 위한 사업 발굴 및 국회의원 대상 설명 노력 제기사항: (일자리사업) 4개 분야 사업, 350명 일자리 창출*, (중소기업 내수진작) LED조명등 교체
주요 성과	<ul style="list-style-type: none"> 반영사항: (중소기업 내수진작) 아시아문화전당 LED조명등 교체

9. (내부과제) ODA 및 대내외 환경변화에 따른 사업타당성 검토

주요이슈	<ul style="list-style-type: none"> 아시아문화역량강화지원사업(ODA) 및 4차 산업혁명 관련 문화콘텐츠 개발 노력
기관장 노력 (리더십)	<ul style="list-style-type: none"> 외부 전문가 자문회의 개최 및 의견반영(3회), 전당 국제개발협력사업 전략 및 실행체계 수립
주요 성과	<ul style="list-style-type: none"> 대내외 환경변화(4차 산업 혁명)에 대응하는 문화콘텐츠 개발 예산 증액 확보

10. (내부과제) 국정과제 사업 채택 전략

주요이슈	<ul style="list-style-type: none"> 전당의 핵심사업을 새정부의 국정과제로 채택 전략
기관장 노력 (리더십)	<ul style="list-style-type: none"> 18년 주요사업의 예산 증액을 위해, 전당의 핵심사업을 새정부의 국정과제*로 채택하는 데 우선 공략(국정과제 채택으로 예산 증액 필요성 논리 확보)
주요 성과	<ul style="list-style-type: none"> 국정과제 67-4(지역간 문화균형발전 및 문화다양성 확보) 및 이행계획(아시아문화전당 활성화) 선정 및 5개년 이행계획을 위한 연차별 예산 확보 추진

11. (고객과제) 전략적 홍보마케팅 활성화

주요이슈	<ul style="list-style-type: none"> • 전략적인 홍보마케팅을 통한 신규고객 발굴 및 협력사업 발굴 필요성 강화
기관장 노력 (리더십)	<ul style="list-style-type: none"> • 통합고객관리시스템 구축 • ACC기자단 운영, 언론보도 총 11,315건, 브리핑 및 간담회 18건 등 • ACC동행프로젝트를 통한 기업, 협력기관 등 상호 협력 사업 모색 기회 제공
주요 성과	<ul style="list-style-type: none"> • 하늘마당 방문객 수 180만명 돌파 • 전당 온라인 홈페이지 회원수 : ('16년) 24,172명 → ('17년) 41,612명 • 제휴기업 15개소 : DM 6만부 배포, 티켓구입 1,100매, 홍보 리플렛 3천부, 크리스마스트리존 설치, 전시 제작 등 기업 후원 활성화를 통한 예산 절감

12. (고객과제) 지역문화 거버넌스 구축

주요이슈	<ul style="list-style-type: none"> • 상호의존 및 조정을 기반으로 한 전당 중심의 문화예술 거버넌스 구축
기관장 노력 (리더십)	<ul style="list-style-type: none"> • 지역 청년기획자 수시 미팅을 통한 의견 수렴 • 지역 유관기관 단체 공동협력 프로그램 기획발굴 및 실제추진
주요 성과	<ul style="list-style-type: none"> • 상호의존 및 조정을 기반으로 하는 전당 중심의 문화예술 거버넌스 프로그램 (10종)

지표명	①-2 사업계획의 적합성	가중치	15점
-----	---------------	-----	-----

지표정의	<ul style="list-style-type: none"> 기관의 성과와 경쟁력 향상을 위한 운영계획 및 사업계획의 내용, 수립절차 및 실행체계의 적합성에 관하여 평가한다.
------	---

세 부 평가내용 1	(환경분석) 기관의 특성 및 실행역량, 정책 환경 등이 기관의 전략 개발 방법 및 프로세스에 적절하게 반영되어 있는가?
---------------	--

1. 전략체계 재정립 수립을 위한 인력편성 및 실행

실행과제		구성	주요역할
전략체계 재정립 인력구성	대내외 환경분석	전문가(4명) + 자체(4명)	<ul style="list-style-type: none"> 대내외 환경 자료 수집 대내외 인터뷰 진행 SWOT 요인 도출(내부강점 극대 외부기회 활용, 내부강점 극대 외부위험 제거, 내부약점 극복 외부기회 활용, 내부약점 극복 외부위험 제거)
	미션 및 비전수립	전문가(4명) + 자체(4명)	<ul style="list-style-type: none"> 대내외 환경분석 결과를 반영한 미션 및 비전 재검토 핵심가치 재검토
	전략체계	자체(4명)	<ul style="list-style-type: none"> CROSS-SWOT 분석 및 전략방향 수립 전략방향에 따른 전략과제 및 실행과제 수립
	사업계획	자체(15명)	<ul style="list-style-type: none"> 실행과제별 사업계획 수립

2. 이해관계자 의견수렴 및 피드백 반영

구 분	주요내용
전당 및 문화원 직원	<ul style="list-style-type: none"> 직원 관점의 환경분석(7S) 직원 설문조사 실시
전당 관련 부서장 및 문화원 본부장(소장)	<ul style="list-style-type: none"> 전당 부서장+본부장 TF 운영 확대간부 회의 정례 개최
분야별 전문가 자문 자체평가단 점검 및 운영심의위원회 승인 (피드백 반영)	<ul style="list-style-type: none"> 전략체계도 사업계획, 성과지표에 대한 전문가 의견수렴(3회) 자체평가 중간 평가 및 점검 실시(3회) 운영심의위원회의 지표 개선 사항 의견 수렴(1회) 및 승인 절차 실시(1회)
시설이용고객 및 프로그램 참여자	<ul style="list-style-type: none"> 고객만족도 조사(PCSI) VOC 수집 및 처리 프로그램별 만족도 조사 실시, SNS 운영, 자원봉사자인턴십 자체 설문 실시

3. 변화된 정부정책 및 국정과제 분석

구 분	주요내용
정부 3.0	<ul style="list-style-type: none"> ① 찾아가는 서비스 및 사각지대 해소 ② 개인 맞춤형 통합 서비스 제공 ③ '민간참여'로 서비스 전달체계 혁신. 유능한 정부를 위해 ④ 클라우드 기반의 지능정부 구현 ⑤ 협업과 소통을 통한 정부정책의 역량 제고 ⑥ 빅데이터를 활용한 과학적 행정구현 ⑦ 정보 공개 제도의 전면 재정비, ⑧ 공공데이터의 민간 활용 기반 혁신
국정과제	<ul style="list-style-type: none"> • 대통령 지시사항(지시번호 008630, 관리번호 20-10-010) 5.18민주화운동 진상규명 노력 • 국정과제 67 : 지역과 일상에서 누리는 생활문화 시대 • 국정과제 68 : 창작환경 개선과 복지강화로 예술인의 저작권 보장 • 국정과제 69 : 공정한 문화산업 생태계 조성 및 세계 속 한류 확산 • 지역공약 : 아시아문화전당 활성화와 7대 문화원 사업 활성화

4. PEST 기법을 통한 외부환경 분석

정치(Political)	경제(Economic)
<ul style="list-style-type: none"> • 문재인 정부, 광주 '아시아문화중심도시' 사업 숙원 해결 과제 및 광주의 각별한 관심 • '고르게 발전하는 지역' 5대 국정목표 수립 • 아세안과의 협력을 강조하는 '신(新)남방정책'을 천. • 아세안을 비롯한 아시아 제국과의 문화예술 교류 활성화 기대감 증폭 	<ul style="list-style-type: none"> • 새정부의 정책으로 일자리 창출과 비정규직 해소가 중요한 목표로 상정됨 • 여가문화 확산, 교통여건 개선 등으로 국내 관광활동도 지속적으로 증가 • 지역에 숨겨진 매력을 찾아 떠나는 관광트렌드 확산 * 국내여행 참가수는 전년대비 0.6% 증가한 3,803만 명, 국내 여행 이동총량은 약 3,900만으로 전년대비 2.2% 증가
사회·문화(Social)	기술(Technical)
<ul style="list-style-type: none"> • 예술인 복지확대가 중요 문화정책으로 제시 • 지역과 일상의 생활문화 시대, 창작환경 개선과 예술인 저작권 보장, 공정한 문화산업 생태계 조성, 관광산업 활성화 등 7가지를 새 문화정책 제시 • 생활문화시대로 다양성과 창의성, 지역 연계, 지역민 복지교육의 중요성 증가 • 국민의 소득 수준이 증대됨에 따라 수요가 가장 크게 증가되고 있는 분야는 문화예술 분야임 * 영화산업에서의 증가가 7.5%p로 눈에 크게 띄 	<ul style="list-style-type: none"> • 예술 구현에 기술 범주 확대 * 가상현실(VR), 증강현실(AR) 등 신기술을 기존의 시각예술 공연 예술 등에 접목하여 기존 장르의 범주를 확대 • 분야간 접점을 높여주는 지원 정책이 필요

5. 인터뷰를 통한 조직 내부 관점별 환경 분석(7S)

7S	주요 내용
공유가치 (shared values)	<ul style="list-style-type: none"> • 내외부 관계자 간 미션 비전 전략과제 공유 미흡 • 아시아 문화다양성과 가치창출을 위한 프로그램 개발 활성화 • 책임운영기관 운영 및 평가 등 외부환경요인에 대한 적극 대응
전략 (strategy)	<ul style="list-style-type: none"> • (외부) 기관설립 초기 방향성을 지역의 수요에 맞게 수정보완 VS. 개관시 기관운영 기조 유지 • 전당 내 기능 활성화를 통한 지역사회와의 협력 강화 필요
구조 (structure)	<ul style="list-style-type: none"> • 전당-문화원간 조직 이원화는 효율성 저하 이상의 소통 문제 야기 • 책임에 비해 자율적 업무 처리를 위한 권한 부여 저조에 따른 구조 개선 요구 • 실효성 있는 조직인사관리 체제 개선 및 역량강화 공감
시스템 (systems)	<ul style="list-style-type: none"> • 기관의 정체성 구현하는 콘텐츠 퀄리티 보다 평가 실적 우선에 따른 기관 정체성 변화 우려 • 단년도 성과요구로 지속가능성을 위한 역량 축적 미흡과 이에 따른 사기 저하 • 지속적인 성과 창출을 위한 체계적인 제도나 시스템 운영 미비
구성원 (staff)	<ul style="list-style-type: none"> • 각 분야의 전문역량과 콘텐츠 퀄리티에 대한 기준 상이에 따른 인식 혼선 • 기관의 공동목표 설정과 수행에 대한 동기부여 미비
스킬 (skills)	<ul style="list-style-type: none"> • (외부) 지역 및 시민과의 소통 개선 요구 VS. (내부) 전당-문화원 간의 비전 전략가치에 대한 인식 상이로 소통 어려움 • 조직 내 인력구조 개선 및 효율적 운영 필요
스타일 (style)	<ul style="list-style-type: none"> • 기관장의 수직적 의사결정에 대한 불만 등 전달체계 개선 요구 • 기관경영의 가이드라인과 이에 따른 확산·공유 시스템 수립 요구 • 업무프로세스 개선을 위한 자율적 활용 실적 강화 필요

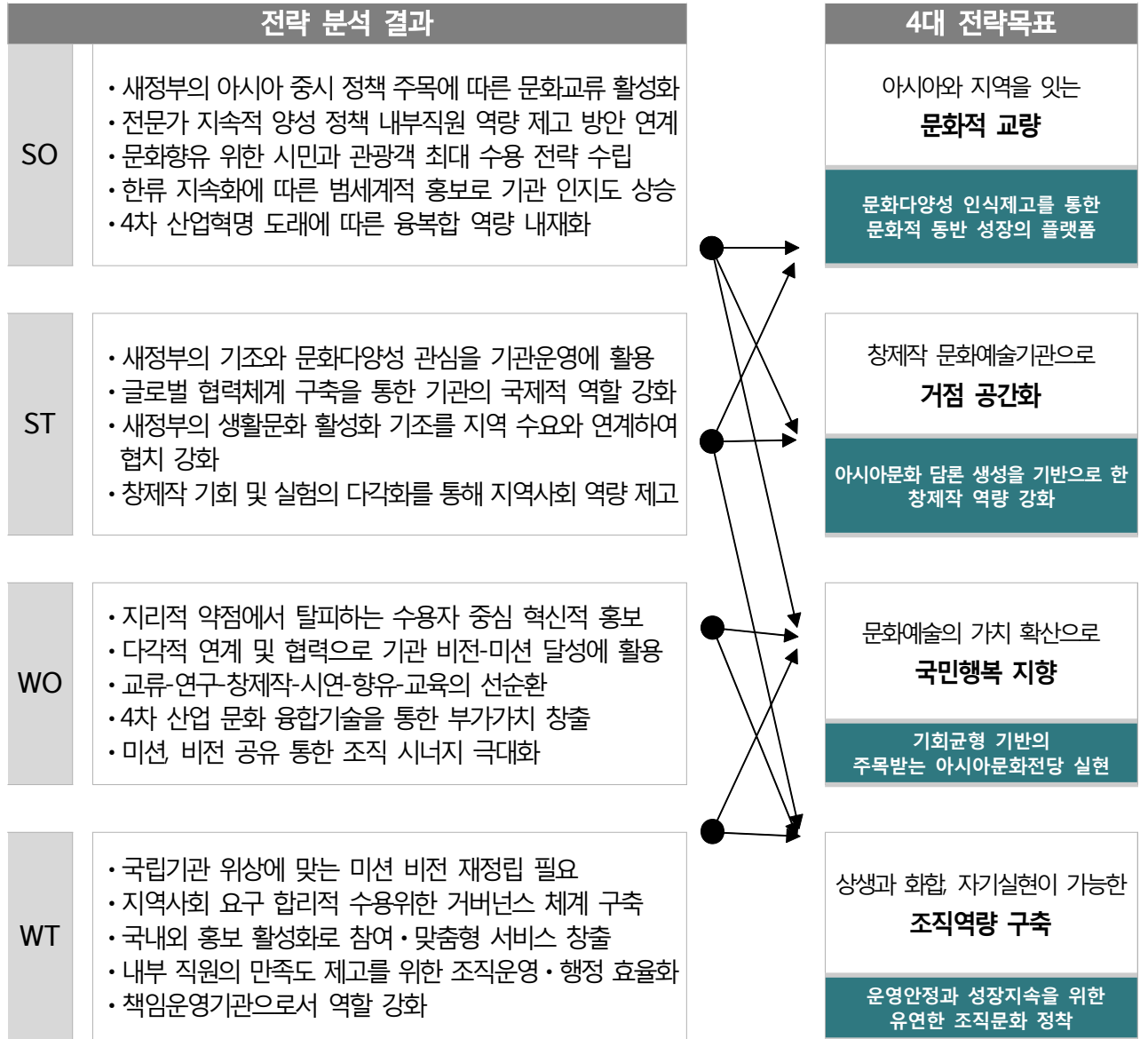
6. 2017년 내외부 환경변화를 반영한 SWOT 분석

내 부 환 경	강점 (Strengths)	<ul style="list-style-type: none"> • 민주, 평화, 인권 도시이자 예술도시로서 광주의 이미지 • 아시아 문화 발굴 및 콘텐츠 기획·창작·제작을 위한 H/W, S/W 기반보유 • 아시아 문화다양성 확대 위한 전문성 확보와 국제교류 협력 네트워크 구축 • 공연·전시·행사의 지속적 활동으로 문화향유의 기회 제공
	약점 (Weaknesses)	<ul style="list-style-type: none"> • 문화예술기관으로서 국내외 인지도 부족 • 일회성 콘텐츠 위주의 사업으로 지속적인 연계 순환 구조 미흡 • 대상별/기능별/유형별 사업연계 및 협의 채널 부족 • 창제작의 전문성으로 생활문화 저변 확대의 어려움 • 전략의 불안정성 및 성과경영체계 내재화 미흡 • 수익사업 다각화를 위한 시스템 구축 및 부가가치 창출 미흡 • 이원화된 조직에 따른 단일기관으로서의 유기적 운영 난이
외 부 환 경	기회 (Opportunities)	<ul style="list-style-type: none"> • 정부 7대 문화전략으로 '지역과 일상에서 문화를 누리는 생활문화 시대' 대두 • 다양한 아시아문화의 창의적 활용에 대한 세계적 관심 증대 • 기술적 환경변화에 따른 융복합 콘텐츠 개발 선도 기반 보유 • 아시아문화의 다양성과 가치창출을 위한 융복합 콘텐츠 개발 지시기반 마련 • 창작자와 예술가에게 새로운 표현방식과 배경지식 제공에 대한 관심 증가 • 모바일 등 첨단정보통신기술의 발달로 신콘텐츠로의 문화향유 기회 확대
	위협 (Threats)	<ul style="list-style-type: none"> • 국제문화예술기관으로서 국제적 역할 및 요구 증가 • 수도권 집중성장에 따른 광주 잠재력 약화 • 국립문화예술기관으로서의 지역사회 역할 강화 요구 증가 • 전당 조직 내외부의 서로 다른 기대감 • 책임운영기관의 자율성 확보 노력 등 성과관리 강화 필요



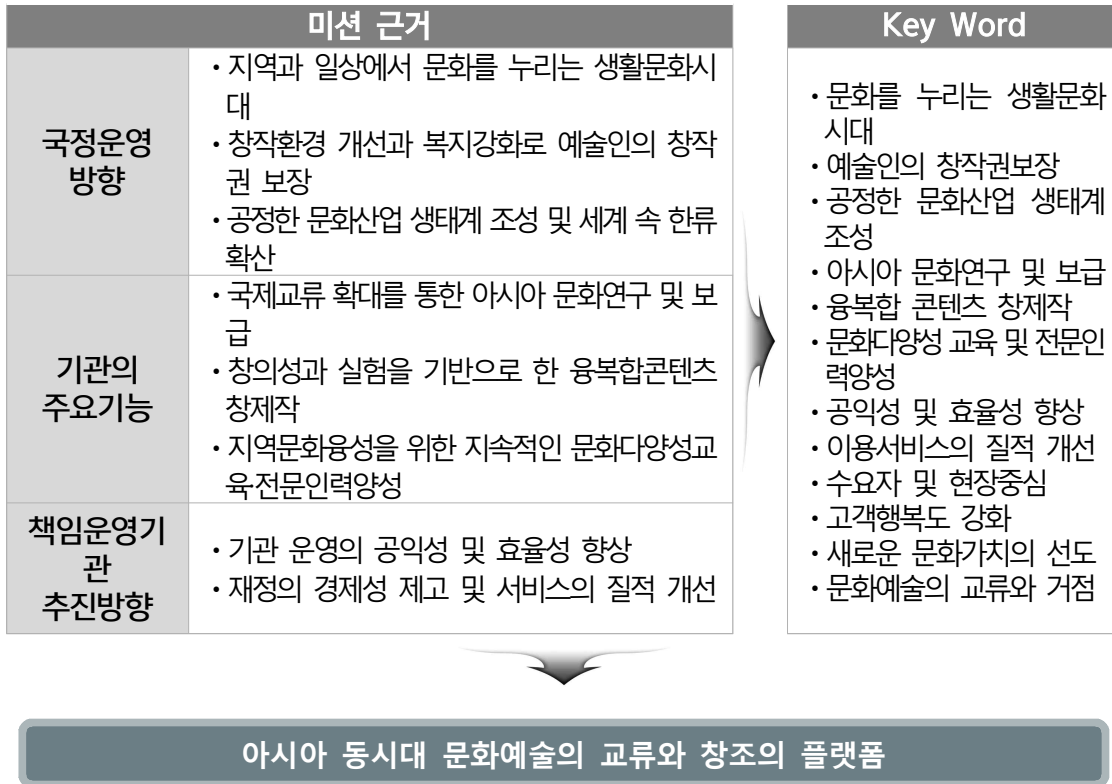
내부강점 극대 외부기회 활용	SO 전략	WO 전략	내부약점 극복 외부기회 활용
	<ul style="list-style-type: none"> • 새정부의 아시아 중시 정책 주목 통한 문화교류 활성화 • 창제작 전문가 지속적 양성 및 지원 • 문화향유 위한 시민과 관광객 최대 수용 전략 수립 • 아시아 문화예술에 대한 범세계적 홍보강화 모색 • 4차산업혁명 도래에 따른 문화예술 융복합 역량 활용 	<ul style="list-style-type: none"> • 지리적 약점에서 탈피하는 수용자 중심 혁신적 홍보 • 다각적 연계 및 협력채널로 콘텐츠 개발 환경 마련 • 교류-연구-창제작-시연-향유-교육의 선순환 활성화 • 4차 산업 문화 융합기술을 통한 부가가치 창출 • 미션 및 비전 공유 통한 조직내 시너지 극대화 	
내부강점 극대 외부위협 제거	ST 전략	WT 전략	내부약점 극복 외부위협 제거
	<ul style="list-style-type: none"> • 문화예술의 지역분권 기조와 다양성 관심 증대 활용 • 글로벌 협력체계 구축을 통한 국제적 역할 강화 • 문화의 저변확대를 위한 생활문화 활성화 기반 활용 • 전당 내 기능 활성화를 통한 지역사회 협력관계 강화 • 창제작 기회 및 실험의 다각화 방안 마련 	<ul style="list-style-type: none"> • 국립기관 위상에 맞는 미션 비전 재정립 필요 • 지역사회 요구 합리적 수용위한 거버넌스 체계 구축 • 국내외 SNS홍보 채널 적극 활용 • 내부 직원의 만족도 상승 위한 노력 추진 • 책임운영기관으로서 역할 강화 • 공정한 문화생태계 조성으로 고객행복감 증대 	

7. CROSS-SWOT 분석을 통한 전략목표 도출



세 부 평가내용 2	(전략체계) 기관 설립목적에 부합하는 비전, 전략목표, 전략과제를 도출하고 있으며, 이와 연계된 사업별/부서별 목표가 명확하게 정립되어 있는가?
---------------	--

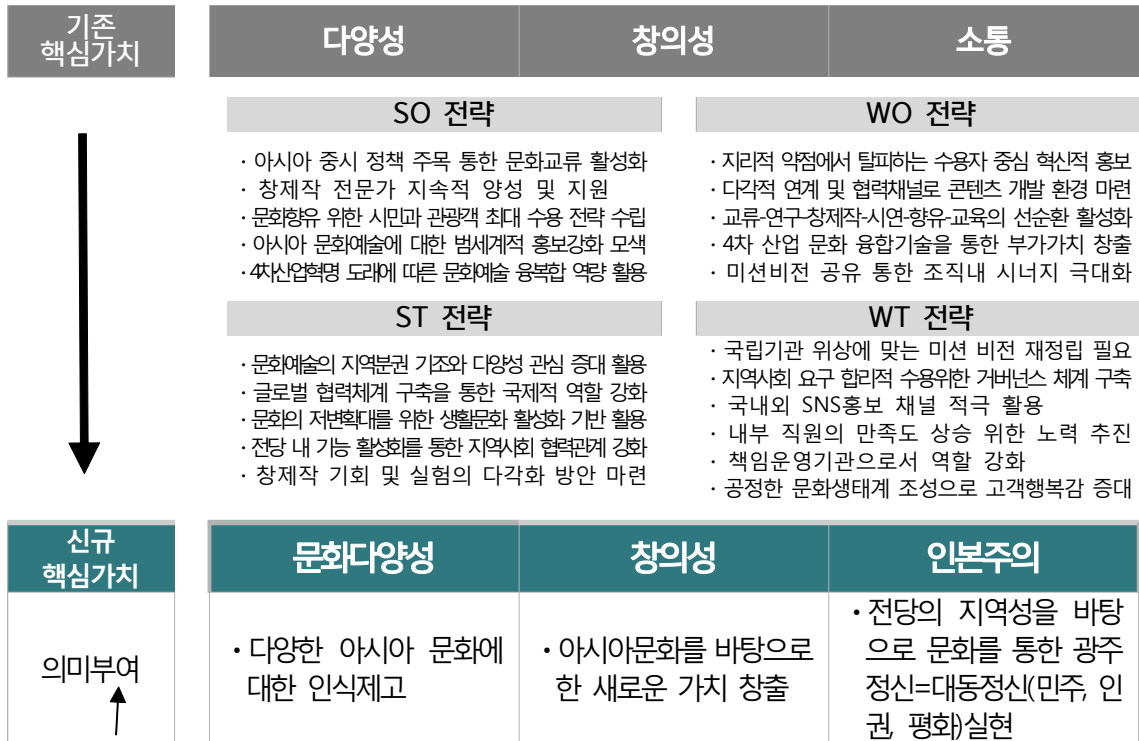
1. 설립근거 및 주요임무 등을 반영한 미션 재설정



2. 미션 및 비전 달성을 위한 중장기 비전목표 재설정

설립목적	아시아 문화에 대한 교류·교육·연구 등을 통하여 국가의 문화적 역량 강화 (*아특법 제27조 발취)			
미션	아시아 동시대 문화예술의 교류와 창조의 플랫폼			
비전	아시아 문화예술의 새로운 가치 창출을 선도하는 글로벌 문화예술 기관			
신규 비전목표	국제 문화예술 교류협력 활성화	다양한 방문객층 확보	고객만족도 제고	우수 책임운영기관
	국내 상위권	문화관광 활성화	사랑받는 기관	지율성 확보
	사업		인프라	시스템

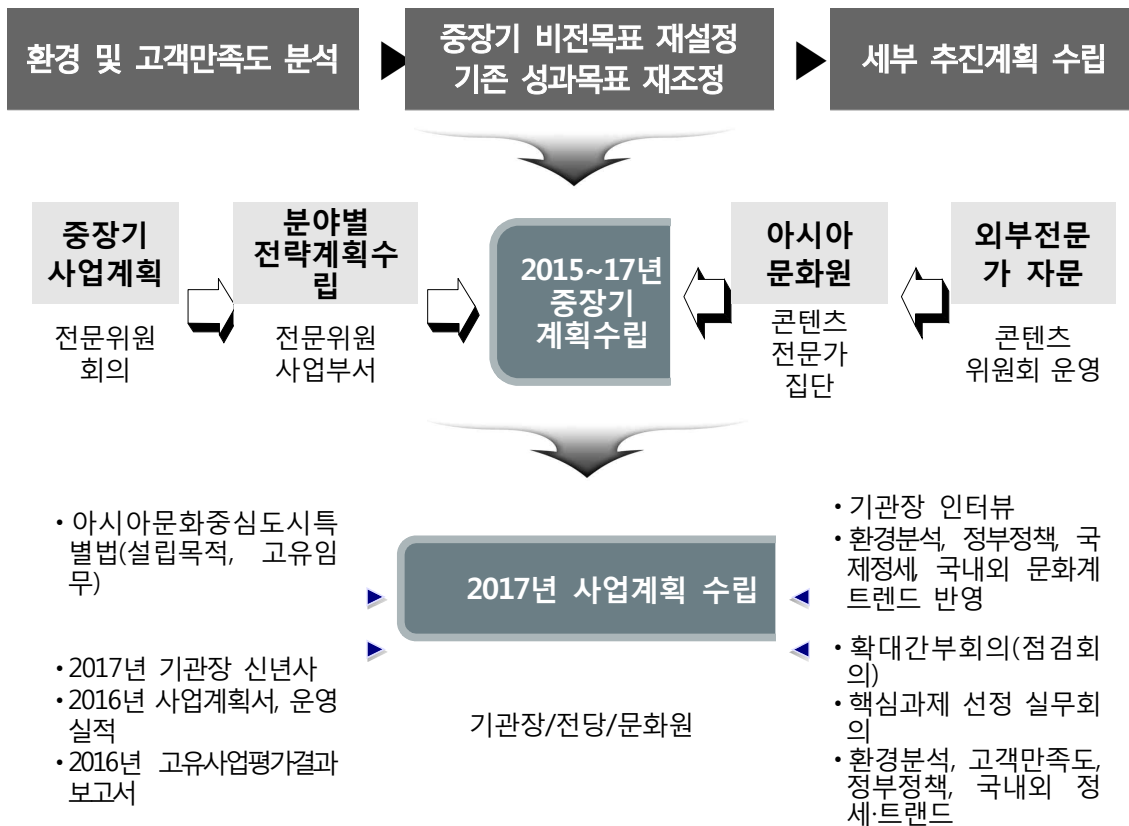
3. 정책환경 변화에 따른 가치체계 재정립



4. 방향 재설정 및 환경변화를 반영한 중장기 전략 롤링(Rolling)



5. 대내외 환경변화를 반영한 중장기 전략과 연계



세 부 평가내용 3	(사업선정) 기관의 핵심(주요)사업이 기관의 설립목적 및 경영목표 달성에 부합하는가?
---------------	---

1. 목표설정을 위한 성과목표 설정

4대 전략목표	6대 성과목표
아시아와 지역을 잇는 문화적 교량	① 아시아 문화예술 교류·협력을 강화한다. ② 문화다양성 인식제고와 창의성 교육을 확대한다.
창제작 문화예술기관으로 거점 공간화	③ 아시아 문화예술 연구 및 자원 아카이브 구축을 활성화한다. ④ 창제작 역량을 강화한다.
문화예술의 가치 확산으로 국민행복 지향	⑤ 문화 향유의 대중화·거점화 노력을 한다.
상생과 화합, 자기실현이 가능한 조직역량 구축	⑥ 상생과 화합을 위한 창조적 조직융합을 실현한다.

2. 성과달성을 위한 관리과제 POOL선정

2016년 주요 추진과제 및 '17년 신규과제 POOL	전년 사업 연계 및 사유			
	유지	폐지	신규	사유
○ 아시아 문화자원 수집·보존	✓			• 전당 핵심사업으로 지속 추진
○ 수집자원 활용 프로그램 및 콘텐츠 운영		✓		• 광범위한 분야를 세분화 예정
○ 활용가능성이 높은 아시아문화연구 추진		✓		• 구체적인 사업진행으로 폐지하고 변경
○ 연구협력프로그램 활성화 및 교류대상 확대	✓			• 전당 핵심사업으로 지속 추진
○ 다양한 소통 채널의 확보		✓		• 정의가 모호하여 사업 폐지
○ 유관기관과 국제교류프로그램 운영	✓			• 전당 핵심사업으로 지속 추진
○ 세계 속 존재감 높이는 국제 문화교류사업		✓		• 구체적인 사업으로 세분화, 명칭 변경
○ 통합레지던시 프로그램('ACC_R') 운영	✓			• 전당 핵심사업으로 지속 추진
○ ACT센터 활성화		✓		• 정의가 모호하여 사업 세분화
○ 인문·예술·과학이 결합된 기획전시	✓			• 전당 핵심사업으로 지속 추진

○ 차별성이 부각된 창제작 공연 등	✓			• 외부고객 만족도 제고를 위해 지속 추진
○ 프로젝트 랩을 통한 콘텐츠 개발	✓			• 전당 핵심사업으로 지속 추진
○ 공동제작을 통한 콘텐츠 유통 및 순회		✓		• 전당 핵심사업으로 지속 추진
○ 협력, 연계 기반 네트워크 행사 추진	✓			• 지속 추진
○ 문화다양성 및 창의성교육 프로그램 운영	✓			
○ 문화예술 전문인력양성 프로그램 운영	✓			
○ 지역문화예술계 인력풀 파악 및 활용		✓		• 구체적인 사업진행으로 폐지하고 변경
○ 대중화 프로그램 개최(야외축제 등)	✓			
○ 전당 브랜드 가치 제고 위한 마케팅	✓			• 통신기술의 발달로 조사방법 개선 필요
○ 전당의 콘텐츠 알림에 주력한 홍보	✓			
○ (인적)서비스 질 향상을 위한 실행기반 구축	✓			
○ (시설)이용자 수요 기반의 환경 개선	✓			
○ (정보)정보전달 친밀도 개선(홈페이지, 인쇄물)	✓			• 지역민 니즈를 충족 위해 지속 추진
○ ACC 주도의 아시아 예술 커뮤니티 운영			✓	
○ 각국 대사관 문화예술기관 협력 확대			✓	
○ 지역/국내 문화예술 단체 교류 본격화			✓	
○ 문화다양성 및 창의성 증진 어린이 교육			✓	
○ 청소년 문화예술 직업체험 교육			✓	
○ 문화역량 강화 시민교육 프로그램			✓	
○ 국내 최고 창제작 기능시설 운영			✓	
○ 균형성과 달성을 위한 창조적 조직 융합			✓	• 효율적 기관 관리를 위해 필요
○ 자체수입 다변화			✓	• 내부고객 만족도 제고를 위해 지속 추진
○ 문화예술 거버넌스 확대 건인			✓	
○ 내부인력 수요기반 교육훈련 강화			✓	• 성과지향 책임행정체계 구축 위해 필요

3. 2017년 사업과제 POOL 진단

'17년 사업과제 POOL	사업 진단 결과 및 사유			
	확대	신규	통합	사유 및 달라진 점
① ACC 주도의 아시아 예술 커뮤니티 운영	✓			• 전당 주도의 "국제교류프로그램"으로 확실한 체계가 자리잡혀 과제 확대
② 각국 대사관 문화예술기관 협력 확대	✓			
③ 지역/국내 문화예술 단체 교류 본격화			✓	• '유관기관 협력사업'과 '지역단체 교류사업'을 통합
④ 문화다양성 및 창의성 증진 어린이 교육 활성화	✓			• '문화다양성 및 창의성교육 프로그램'에서 대상을 세분화하여 운영
⑤ 청소년 문화예술 직업체험 교육 활성화	✓			
⑥ 문화역량 강화 시민교육 프로그램 활성화	✓			
⑦ 전문인력 교육 프로그램 활성화	✓			
⑧ 아시아 문화연구 및 자원 수집 활성화			✓	• 목적과 성격이 유사한 업무의 통합관리. 아시아 문화연구와 '자원 수집·보존'을 통합 운영
⑨ 아카이브 자원 활용 대국민 서비스 증진	✓			
⑩ 창의인력 레지던시 운영	✓			
⑪ 인문·예술·과학의 융복합 기획전시	✓			
⑫ 선순환 시스템 활용 공연 창제작	✓			
⑬ ACC제작 콘텐츠의 국제적 공유	✓			
⑭ 대중화/계기성 프로그램 운영	✓			
⑮ 고객지원 서비스(인적, 시설 정보) 제공	✓			
⑯ 특성화 마케팅	✓			
⑰ 인지도 제고 위한 홍보 지속화	✓			• VOE 관리체계 강화
⑱ 업무효율성 강화를 위한 노력 추진		✓		• 효율적인 기관운영을 위해 관리 강화 필요
⑲ 내부인력 수요기반 교육훈련 강화		✓		• 효율적 조직운영을 위하여 통합 운영
⑳ 문화예술 거버넌스 구축		✓		
합계	15	3	2	총 20개 관리과제 운영

4. 2017년 관리과제 우선순위 및 과제분류

■ 2017년 책임운영기관 관리과제 우선순위(IPA분석) 및 과제분류

→ 핵심사업은 과제 특성 및 부서별 업무처리 능력에 따라 추진가능한 과제 선정

관리과제	중요도	시급도	과제분류	
① ACC 주도의 아시아 예술 커뮤니티 운영	0.857	0.871	핵심	고유
② 각국 대사관 문화예술기관 협력 확대	0.829	0.814	핵심	협업
③ 지역/국내 문화예술 단체 교류 본격화	0.657	0.643	일반	협업
④ 문화다양성 및 창의성 증진 어린이교육 활성화	0.671	0.629	일반	고유
⑤ 청소년 문화예술 직업체험 교육 활성화	0.614	0.614	일반	고유
⑥ 문화역량 강화 시민교육 프로그램 활성화	0.629	0.786	일반	고유
⑦ 전문인력 교육 프로그램 활성화	0.771	0.743	핵심	고유
⑧ 아시아 문화연구 및 자원 수집 활성화	0.757	0.757	일반	고유
⑨ 아카이브 자원 활용 대국민 서비스 증진	0.814	0.800	일반	고유
⑩ 창의인력 레지던시 운영	0.871	0.886	핵심	협업
⑪ 인문·예술·과학의 융복합 기획전시	0.686	0.657	일반	고유
⑫ 선순환 시스템 활용 공연 창제작	0.743	0.714	일반	고유
⑬ ACC제작 콘텐츠의 국제적 공유	0.786	0.700	일반	협업
⑭ 대중화/계기성 프로그램 운영	0.843	0.843	핵심	협업
⑮ 고객지원 서비스(인적, 시설 정보) 제공	0.800	0.786	핵심	공통
⑯ 특성화 마케팅	0.700	0.686	일반	고유
⑰ 인지도 제고 위한 홍보 지속화	0.714	0.729	일반	고유
⑱ 업무효율성 강화를 위한 노력 추진	0.729	0.771	자율	공통
⑲ 내부인력 수요기반 교육훈련 강화	0.643	0.671	자율	공통
⑳ 문화예술 거버넌스 구축	0.600	0.586	자율	공통
평 균	0.736	0.734		

5. 설립목적 및 목표달성을 위한 핵심사업 선정

아시아문화중심도시조성에 관한 특별법	책임운영기관 설치운영에 관한 법률	국립아시아문화전당 기본운영규정	국정과제
아시아문화에 대한 교류·교육·연구 등을 통하여 국가의 문화적 역량 강화 (*아특법 제 27조)	책임운영기관의 설치 및 운영과 관한 기본적인 사항과 책임운영기관의 조직·인사·예산·회계 등에 관한 특례를 규정함으로써 행정운영의 효율성과 행정서비스의 질적 향상을 도모	(제3조) 아시아 문화에 관한 교류·연구·전시·공연·교육과 관련 콘텐츠 개발 및 유통 그리고 아시아문화자원의 수집·보존 등에 관한 사무 관장	(67번) 지역과 일상에서 문화를 누리는 생활문화 시대 (68번) 창작 환경 개선과 복지강화로 예술인의 창작권 보장 (69번) 공정한 문화산업 생태계 조성 및 세계 속 한류 확산

미션	아시아 동시대 문화예술의 교류와 창조의 플랫폼		
비전	아시아 문화예술의 새로운 가치 창출을 선도하는 글로벌 문화예술 기관		
비전 슬로건	세계를 향한 아시아 문화의 창窓		
핵심 가치	문화다양성	창의성	인본주의
비전 목표	문화예술 교류협력 활성화	다양한 방문객 층 확보	고객만족도 제고
			우수 책임운영기관

기관 설립목적, 미션, 비전과 연계한 4대 전략목표 및 6대 성과목표

전략 목표	아시아와 지역을 잇는 문화적 교량	창제작 문화예술기관으로 거점 공간화	문화예술의 가치 확산으로 국민행복 지향	상생과 화합 가능성이 가능한 조직역량 구축
성과 목표 (6개)	① 아시아 문화예술 교류·협력을 강화 ② 문화다양성 인식제고와 창의성 교육을 확대	③ 아시아 문화예술 연구 및 자원 아카이브 구축을 활성화 ④ 창제작 역량을 강화	⑤ 문화 향유의 대중화·거점화 노력 확대	⑥ 상생과 화합을 위한 창조적 조직융합 실현
관리 과제 (20개)	①ACC 주도의 아시아 예술 커뮤니티 운영 ②각국 대사관, 문화예술기관 협력 확대 ③지역/국내 문화예술 단체 교류 본격화 ④문화다양성 및 창의성 증진 어린이교육 활성화 ⑤청소년 문화예술 직업체험 교육 활성화 ⑥문화역량 강화 시민 교육 프로그램 활성화 ⑦전문인력 교육 프로그램 활성화	⑧아시아 문화연구 및 자원 수집 활성화 ⑨아카이브 자원 활용 대국민 서비스 증진 ⑩창의인력 레지던시 운영 ⑪인문·예술·과학의 융복합 기획전시 ⑫선순환 시스템 활용 공연 창제작 ⑬ACC제작 콘텐츠의 국제적 공유	⑭대중화/계기성 프로그램 운영 ⑮고객지원 서비스 (인적, 시설 정보) 제공 ⑯특성화 마케팅 ⑰인지도 제고 위한 홍보 지속화	⑱업무효율성 강화를 위한 노력 추진 ⑲내부인력 수요기반 교육훈련 강화 ⑳문화예술 거버넌스 구축

6. 핵심사업별 관리과제 책임 명확화

4대 목표	6대 성과목표	20개 관리과제
아시아와 지역을 잇는 문화적 교량	① 아시아 문화예 술 교류·협력 을 강화	① ACC 주도의 아시아 예술 커뮤니티 운영
	② 문화다양성 인 식제고와 창의 성 교육 확대	② 각국 대사관, 문화예술기관 협력 확대
창제작 문화예술기관으 로 거점 공간화	③ 아시아 문화예 술 연구 및 자원 아카이브 구축 을 활성화	③ 지역/국내 문화예술 단체 교류 본격화
	④ 창제작 역량을 강화	④ 문화다양성 및 창의성 증진 어린이교육 활성화
문화예술의 가치 확산으로 국민행복 지향	⑤ 문화 향유의 대 중화·거점화 노력을 확대	⑤ 청소년 문화예술 직업체험 교육 활성화
		⑥ 문화역량 강화 시민교육 프로그램 활성화
상생과 화합, 자기실현이 가능한 조직역량 구축	⑥ 상생과 화합을 위한 창조적 조 직융합 실현	⑦ 전문인력 교육 프로그램 활성화
		⑧ 아시아 문화연구 및 자원 수집 활성화
		⑨ 아카이브 자원 활용 대국민 서비스 증진
		⑩ 창의인력 레지던시 운영
		⑪ 인문·예술·과학의 융복합 기획전시
		⑫ 선순환 시스템 활용 공연 창제작
		⑬ ACC제작 콘텐츠의 국제적 공유
		⑭ 대중화/계기성 프로그램 운영
		⑮ 고객지원 서비스(인적, 시설 정보) 제공
		⑯ 특성화 마케팅
		⑰ 인지도 제고 위한 홍보 지속화
		⑱ 업무효율성 강화를 위한 노력 추진
		⑲ 내부인력 수요기반 교육훈련 강화
		⑳ 문화예술 거버넌스 구축

세 부 평가내용 4	(실행체계) 전략목표 달성을 위한 실행계획(인력·조직·정보시스템 등 조직 자원의 배분계획, 재무·예산계획 등)이 구체적이고 적절하게 수립되어 있 는가?
---------------	--

1. 실행력 강화를 위한 자원배분 계획 수립

구분	추진방향	추진내용	비고
조직·인력	<ul style="list-style-type: none"> 성과능력중심 조직운영 고객지향적 조직운영 	<ul style="list-style-type: none"> 인력운영 강화 능력과 성과역량을 고려한 인력 재 배치 고객서비스 지속 개선 	· 성과지향 조직운영 체계 정립
예 산	<ul style="list-style-type: none"> 사업목표 달성을 위한 재정 운영계획 예산 배분 우선순위 선정 	· 전년 자체 사업진단 결과, 사업 중요도, 긴급도 파악	· 과제별 중요도 및 파급효과를 고려한 예산 배분
성과관리	<ul style="list-style-type: none"> 과제 우선순위 부여 성과중심 조직운영 	<ul style="list-style-type: none"> 중요도, 시급도를 고려한 과제별 차별화된 관리체계 구축 수시 모니터링 정립 	· 핵심과제 실적점검에 따른 단계적 후속조치

2. 조직·인력·예산 시스템 등의 자원배분을 통한 목표달성

구분	추진방향
조직·인력	<ul style="list-style-type: none"> 핵심업무 집중형 조직 구성 및 조직특성을 고려한 인적자원 배분 내부인력 수요기반 및 문화기관 특성화 교육훈련 강화 전직원 청렴의식 제고 강화
예산확보 집행관리	<ul style="list-style-type: none"> 안정적인 사업추진을 위한 중기 재정 계획 수립으로 적기 예산 확보 핵심사업 및 주요과제 추진 예산 배정계획 수립 및 '17년 예산확보로 사업 실행력 확보 '17년 예산의 효율적 관리로 불용 최소화 정기 집행상황 점검을 통한 집행의 투명성 및 합목적성, 효과성 제고 회계직, 사업담당자 역량강화 교육 실시
기관운영 효율화 연구	<ul style="list-style-type: none"> 효율적 운영 방안 연구(17.8.31~12.15) <ul style="list-style-type: none"> - 기관 발전 방향 및 전략체계도 재 정비 활용 조직역량 강화 연구(17.8.31~11.7) <ul style="list-style-type: none"> - 조직진단 및 실효성 높은 문화기관 조직 모델 구축 활용

3. 주기적 점검을 통한 모니터링 체계 구축

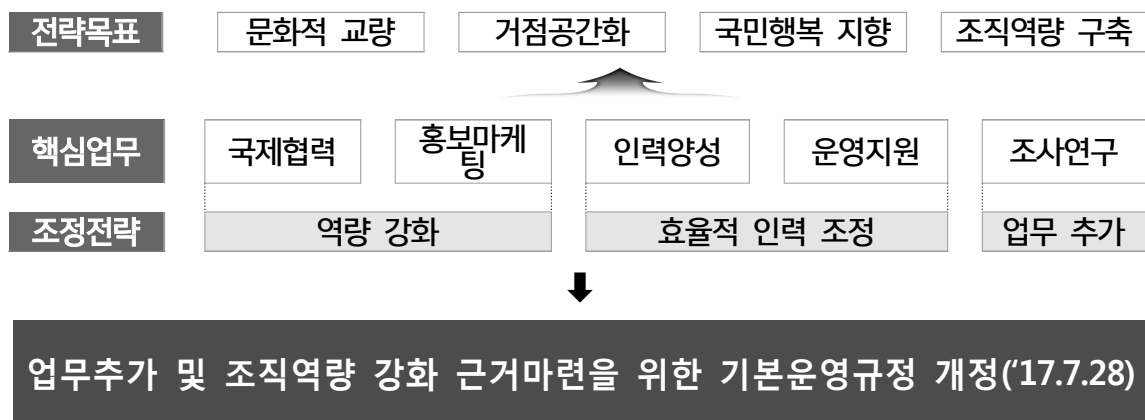
구분	방법	점검 내용	점검주체				
			전당 장	부서 장	사무관	실무담당	문화 원
주간	주간회의	주요업무 추진현황 전달	✓	✓	✓		
	확대간부회의	사업추진 과정 중 미흡한 점 점검	✓	✓	✓		✓
월간	간부회의	진척관리, 모니터링 환류	✓	✓	✓		
분기	성과점검회의	중간보고서 평가, 우수사례 발굴	✓	✓	✓		
	사업 진척도	목표 달성도, 위험도 통보, 환류	✓	✓	✓	✓	✓
최종	평가 보고회	최종 결과 보고서 평가	✓	✓	✓	✓	✓

지표명	②-1 조직·인사관리 적절성	가중치	12점
지표정의	<ul style="list-style-type: none"> 책임운영기관에 부여된 조직 및 인력관리 상의 성과에 대하여 평가한다 		
세부 평가내용 1	(조직관리) 국정과제 및 주요현안과제 추진, 기관 핵심역량 강화 등을 위해 기관의 기능 및 조직구조 개편, 효율적 인력 운용 등을 추진한 실적과 그 성과는 적절한가?		

1. 신규전략 및 환경변화 등을 반영한 조직 운영방향 설정

구분	주요내용	조직인력 운영방향
정책환경분석	<ul style="list-style-type: none"> 정부의 새로운 문화정책에 따라 생활문화 활성화 기반으로서 전당 역할 확대 새정부의 신남방정책 및 신북방정책 등에 따른 문화교류 활성화 역할 기대 	<ul style="list-style-type: none"> 새정부 문화정책 변화에 적극 대응하여 아시아 문화교류의 핵심 인력 확대 현안과제 해결 및 핵심사업 중심의 전담조직 구성 효율적 업무 추진을 위한 탄력적 조직관리
외부환경분석	<ul style="list-style-type: none"> 국제문화기관으로서 해외 문화교류 확대 	
이해관계자 역할 기대분석	<ul style="list-style-type: none"> 전당(관리감독)-문화원(사업추진)의 이원적 조직 구조 및 담당업무 중복 	
기관조직 및 역량분석	<ul style="list-style-type: none"> 인사행정의 투명성, 공정성 요구 행정-콘텐츠 전문가 각각 업무효율 증진 필요 	

2. 전략목표 달성을 위한 핵심업무 중심으로 조직 조정전략 수립 및 근거 마련



3. 업무 효율화를 위한 부서 운영정원 조정

■ 아시아문화박물관 국립박물관 등록('17.6.1)에 따른 박물관 업무의 효율적 추진 위한 학예연구사의 부서 조정

부서명	변경사항		증감내역	비고
	현행	조정		
기획운영과	11	12		(+1)
연구교류과	6	6		
문화창조과	7	6		(-1)
시설관리과	8	8		

4. 전문임기제 공무원 채용기간 연장

등급	분야		인원	당초 승인기간	연장 요청기간
전문임기제 나급	조사연구	정책	1명	~'17.6.30	'17.7.1~ '19.6.30 (2년)
		융복합전시	1명		
		공연	1명		
		축제행사	1명		
	인력양성		2명		
	홍보마케팅-홍보		1명		
전문임기제 다급	창.제작 및 공간조성		1명		
	조사연구	아시아문화연구	1명		
		민주평화교류원	1명		
		아카이브	1명		
	국제협력		3명		
	정보화		1명		
	디자인		1명		
	홍보마케팅-마케팅		1명		
	전문임기제 마급	인력양성			

- 연장요청 내역(총 18명)

5. 전문임기제 직급 조정

등급	조사연구	인력양성	국제협력	홍보마케팅	정보화	디자인
전문임기제 나급						
전문임기제 다급						
전문임기제 라급						

- 조정내역 : 조사연구(축제·행사) ‘나’ 급 ⇨ 조사연구(축제·행사) ‘다’ 급

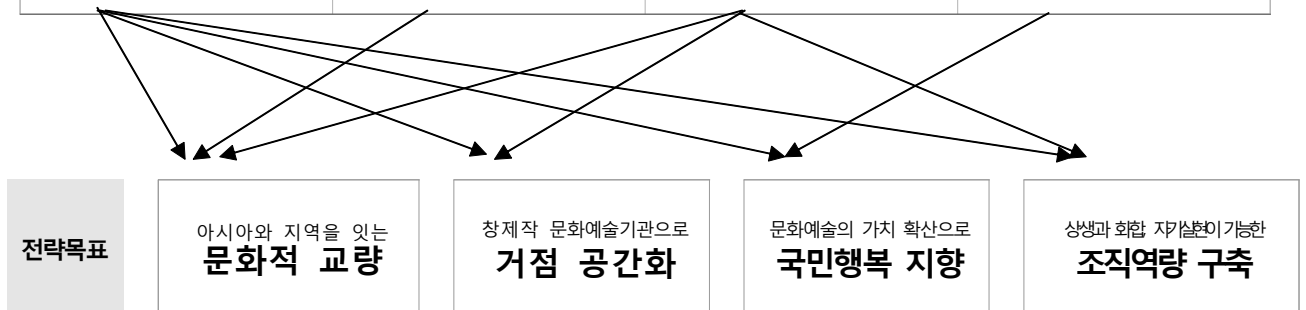
6. 현안과제 추진을 위한 TF 운영

구분	주요내용 및 성과
옛 전남도청 복원 TF 지원팀 <i>*대통령 지시사항</i>	옛 전남도청 복원을 효과적으로 지원하고 "옛 전남도청 복원 공동실무 TF"를 원활하게 운영 ⇨ 복원 유사사례 조사 및 현장시찰 추진 합의를 통해 옛 전남도청 복원 로드맵 제시(12.20)
책임운영기관 운영 TF	17년 책임운영기관 종합평가 대비 평가업무의 효율적인 지원
국립아시아문화전당 대관운영 TF	기획 및 대관 공연 진행에 따른 모호한 역할체계 명확화 및 소통, 협업을 통하여 전당 시설 이용율 및 효율성 제고

7. 전략목표 달성 및 역점사업 추진을 위한 핵심인력 배치

채용·선발	역량강화	배 치
<ul style="list-style-type: none"> 채용 및 선발 기준 마련 근무경력, 실적, 직무연관성 연구실적, 전문지식 	<ul style="list-style-type: none"> 역량확대 교육 확대 행정실무, 직무역량, 리더십 온·오프라인을 통한 전문지식 함양 기회 제공 	<ul style="list-style-type: none"> 분야별 전문가 배치 기획, 연출 등 전문성 발휘 효율적인 인사관리

조사연구(10명)	인력양성(3명)	국제협력	홍보마케팅
<ul style="list-style-type: none"> 비전수립 및 실행계획 연구 추진 문화창조원 계획 수립 예술극장 정책 수립 축제·행사 기획 및 운영 5·18민주평화기념관 전시콘텐츠 관리 	<ul style="list-style-type: none"> 문화예술기반 전문인력 양성 방향설계 및 수립 민주평화교류원 콘텐츠 구축 및 시민인력 양성 어린이문화원 운영체계 구축, 및 콘텐츠 기획 	<ul style="list-style-type: none"> 아시아문화자원 조사 연구 및 국내외 교류, 협력망 구축 중앙, 서남아시아 국제 교류 및 협력사업 추진 국내외 문화예술기관 네트워크 구축 	<ul style="list-style-type: none"> 온·오프라인 홍보 관리 홍보환경 분석 및 중장기 홍보계획 수립 제휴 마케팅 및 기업 네트워크 구축 회원제 정책수립 및 고객관리 시스템 운영



세 부 평가내용 2	(인사관리) 국정과제 및 주요현안과제 추진, 기관 핵심역량 강화 등을 위해 인사관리체계정착 및 구성원의 역량 향상 등을 추진한 실적과 그 성과는 적절한가?
---------------	--

1. 비전 및 환경분석을 통한 인력운영 방향 및 계획 수립

미션	아시아 동시대 문화예술의 교류와 창조 플랫폼
비전	아시아 문화예술의 새로운 가치 창출을 선도하는 글로벌 문화예술 기관
대내외 환경	<ul style="list-style-type: none"> · 개관 2주년에 따른 전당사업에 대한 기대감 상승 · 국제문화기관으로서 해외 문화예술기관과의 교류 확대
인력운영 방향	<ul style="list-style-type: none"> · 변수 사전 파악으로 효율적인 인력관리 · 전문직 적재적소 배치로 역점사업 추진 강화 · 인력운영의 안정성 강화

인력 관리계획 수립 운용	
일반직 공무원	· 부서별 업무 및 전보, 육아휴직 등 변수 사전파악으로 부서별 배치
전문임기제 공무원	· 전문임기제 직무 조정 및 채용기간 연장 협의를 통한 정원 확보로 적재적소 인력 배치 및 충원으로 기관 역점사업 추진 강화
무기계약직 및 기간제근로자	· 무기계약근로자 운영계획 수립을 통한 인력운영의 합리성, 효율성 제고 - 예산 범위 안에서 부서별 효율적 운영, 전체 정원은 기획운영과 총괄 관리

2. 인력운영 현황

구분	공무원				비공무원	
	정·현원		인력운영현황		무기계약직	기간제근로자
	일반직	전문임기제 (별도정원)	퇴직자	신규채용		
인원						

- 일반직 공무원은 결원 발생 시 부서 간 인력조정, 지원근무를 통하여 효율적

운영

- 별도 정원으로 운영되고 있는 전문임기제 공무원은 계약만료자 및 퇴직자 발생 시 본부 및 인사혁신처와 채용 협의 및 진행을 통해 인력 공백 최소화를 위하여 노력

3. 결원직위 자체 채용으로 인사운영 자율성 확대

등급	분야	인원	담당업무
전문임 기제 나급	공연	1	· 예술극장 운영계획·정책 수립 · 공연 공동제작 및 국외 우수공연 초청사업 운영 · 아시아문화 기반 공연콘텐츠 및 관련 공연시설 조사·연구
	융복합전 시	1	· 국제 전시교류, 국내외 기관교류, 행사 개최 · 융복합콘텐츠 기획·개발
전문임 기제 다급	축제행사	1	· '월드뮤직페스티벌' 기획·운영 · 전당 야외축제 운영계획 수립·시행 · 국내외 연계 축제 기획·개최
	창제작	1	· 융복합 콘텐츠 개발 관련 랩(씨드랩, 오픈랩 등) 관리 · 창제작 레지던시(방문창작자 프로그램) 관리·운영 · ACT스튜디오(기계조형, 복합, 디지털AV) 관리·운영
	국제협력	1	· 아시아문화자원 국제교류 종합 국제회의/행사 주관 · 아시아문화자원 수집·조사·정리 등 지원 및 관리

4. 6급 이하 자체 승진심사 및 발령(2017.4.20.)

■ 역량있는 주무관급 공무원들의 승진을 통해 사기진작 및 조직 활성화 도모(총 2명)

구 분		승진예정인원	승진심사 대상 인원	비 고
6급	시설	2	2	동일직렬 공무원 중 승진후 보자명부 고순위자 순으로 공무원임용령 별표5의 배수 범위 내의 해당자
총계		2	2	

5. 직원 전보 및 출산휴가, 육아휴직에 따른 과별 인사발령 및 지원근무 실시

※ 문화전당은 집행업무를 담당하는 소속기관임에도 중간관리자인 4·5급 이하의 비율(정원대비 41%)이 높음에 따라, 인력 운영을 통해 주무관급(6급이하) 실무 인

력 확보 노력

■ 지원근무 실적

대상	지원근무 발령		담당업무	사유
	기존부서	조정부서		
1명 (행정서기)	연구교류과	기획운영과	계약, 국유재산 관리, 보안 등	출산휴가에 따른 효율적 인력운영

■ 부서간 인사발령 실적

대상	지원근무 발령		담당업무	사유
	기존부서	조정부서		
1명 (행정사무관)	연구교류과	기획운영과	예산, 기획업무 담당	직원 전보에 따른 인력 운영
1명 (행정주사보)	문화창조과	기획운영과	인사, 복무, 비정규직, 교육	직원 전보 및 육아휴직에 따른 인력 운영
1명 (학예연구사)	문화창조과	연구교류과	아시아문화박물관 운영 및 자료수집	박물관 신설에 따른 전문업무 수행
1명 (행정서기)	연구교류과	기획운영과	국회, 지출, 수입, 보안	효율적 업무 수행

6. 조직역량 강화를 위한 전문인력 채용 및 운영

분야	직급	인원	담당업무
조사연구	전문임기제 나급	3명	정책연구 개발 및 기획, 공연, 전시 분야 정책수립
	전문임기제 다급	5명	축제 및 야외행사 기획, 창제작 및 레지던 시 운영, 아시아문화연구 및 아카이브 운 영, 민주평화교류원 운영
인력양성	전문임기제 나급	2명	아시아문화아카데미 및 민주인권평화교류 원 운영
	전문임기제 마급	1명	어린이문화원 운영
국제협력	전문임기제 다급	3명	아시아문화자원, 서남아시아, 중앙아시아 교류
홍보마케팅	전문임기제 나급	1명	전당 홍보 및 중장기 홍보계획 수립
	전문임기제 다급	1명	마케팅 계획 수립 및 시행
정보화	전문임기제 다급	1명	정보화 시스템 관리 및 고도화 실현

■ 전문임기제 채용(총 2차)

- 1차 전문임기제 공무원 경력경쟁채용 계획 수립(2017.6.22.)

주요일정	진행절차
2017. 6. 22.(목) ~ 6. 28.(수)	계획 수립 및 채용사전 업무협의
2017. 6. 30.(금) ~ 7. 10.(월)	채용공고/접수
2017. 7. 11.(화) ~ 7. 13.(목)	원서접수(공연 14, 전시 10, 축제 10, 국제협력 10)
2017. 7. 17.(월) ~ 7. 18.(화)	서류전형 실시
2017. 7. 20.(목)	서류합격자 발표(총 12명/ 분야별 3명)
2017. 7. 24.(월) ~ 7. 26.(수)	면접전형 실시(총 2명 합격)
2017. 8. 3.(목)	채용점검위원회 개최
2017. 8. 7.(월)	최종합격자 발표
2017. 8. 21.(월)	임용(2명)

- 2차 전문임기제 공무원 경력경쟁채용시험 계획 수립(2017.10.19.)

주요일정	진행절차
2017. 10. 19.(목) ~ 10. 25.(수)	계획 수립 및 채용사전 업무협의
2017. 10. 27.(금) ~ 11. 6.(월)	채용공고/접수
2017. 11. 6.(월) ~ 11. 8.(수)	원서접수(공연 10, 축제 10, 창제작 6)
2017. 11. 14.(화) ~ 11. 15.(수)	서류전형 실시
2017. 11. 17.(금)	서류합격자 발표(총 9명/ 분야별 3명)
2017. 11. 22.(화) ~ 11. 23.(수)	면접전형 실시(총 2명 합격)
2017. 11. 27.(월)	채용점검위원회 개최
2017. 12. 8.(금)	최종합격자 발표
2017. 12. 21.(월)	임용(2명)

- 임기제 공무원 조직적응 및 역량강화 교육 실시 : 2회

7. 신규직원 조직 적응을 위한 멘토·멘티제 운영

■ 멘토·멘티제 : 소통을 강화하고, 업무와 조직에 조기 적응할 수 있도록 지원

- 조직적응 및 소통 강화를 위한 활동(문화, 간담회, 취미활동)과 조언 애로 상담 등

멘티		멘토		인원	비고
소속	직급	소속	직급		
	공업7		시설사무관 인사담당	3명	2017.3.27. 임용
	전문임기제 나급		인사담당 사무관	2명	2017.8.2
	전문임기제 다급		사서사무관	2명	1. 임용
	전문임기제 나급		교육담당 위원	2명	2017.12.21. 임용
	전문임기제 다급		교육담당 위원	2명	
	전문임기제 다급		전시담당 위원	2명	

8. 인력관리의 유연성 제고

■ 기간제근로자 채용으로 결원 보충 및 유연한 인력관리

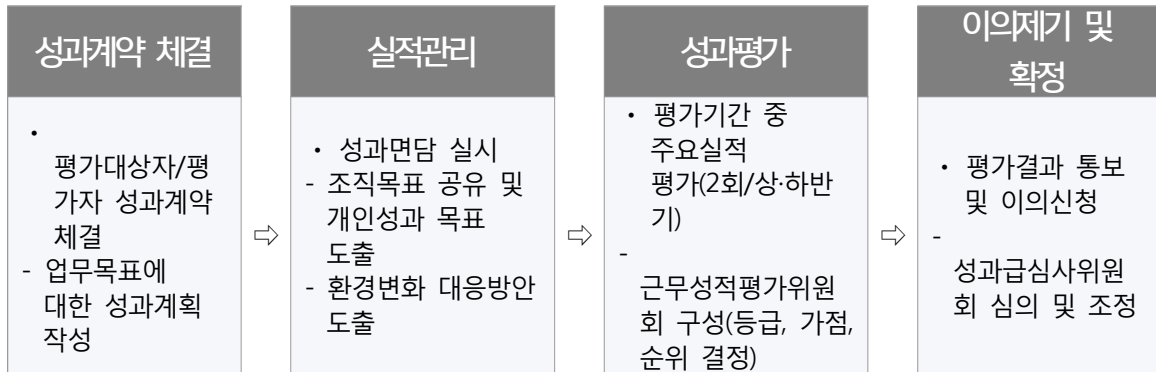
- 채용절차: 모집 공고 ⇨ 서류심사 ⇨ 면접심사위원회 심사 ⇨ 기간제근로자 채용
- 법으로 기 규정된 정원 확대가 어려운 상황에서 고객 만족 및 행정의 질적 향상을 위한 유연한 인력관리로 보조 인력 확보

소속	채용인원	기간	담당업무	성과
	1명	2017.4.3. ~12.31.	재난 대비 시설관리	매표지원(티켓마스터) 및 전당 인원 등 고객관리 업무 지원을 통한 고객만족 서비스 제고
	1명	2017.4.3. ~12.31.	매표, 고객지원 관리	재난 관련 업무 추진 및 상시 대비로 시설관리 효율성 제고 및 관람객 안전 도모

9. 성과중심의 인사시스템 구축 및 활용

- 직원들의 근무실적, 능력을 객관적으로 평가하여 인사관리 전반에 활용
- 구성원 모두가 공감할 수 있는 공정한 인센티브 제공으로 직원 사기 진작

■ 합리적 성과평가 절차 구축 및 운영



■ 평가결과 이의신청 수렴 및 재심사위원회 개최

■ 공정하고 합리적인 성과 중심의 인사운영체제 마련

구 분	내 용
금전적 인센티브	<ul style="list-style-type: none"> 성과 평가 결과에 따른 성과연봉 및 성과상여금 지급 <ul style="list-style-type: none"> ⇒ 직원 사기진작 및 동기부여를 통한 조직 생산성 제고 - (일반직) 개인별 성과상여금 : 4등급 차등지급(개인별 차등지급) - (임기제) 개인별 성과연봉 : 4등급 차등지급(개인별 차등지급) 업무성과 우수자에 대한 정부포상 및 올해의 우수직원 선정(4명) <ul style="list-style-type: none"> - 장관 표창 2명(30만원), 올해의 우수직원 표창 3명(20만원)
비금전적 인센티브(승진)	<ul style="list-style-type: none"> 성과평가 결과 근무성적평가 반영 및 승진기회 부여 <ul style="list-style-type: none"> - 17년 자체승진(2명) : 시설주사 승진(2명)

10. 기관 전략 및 역량과 연계한 인적자원 개발 체계 수립

■ 공무원의 역량개발과 공직경쟁력 강화를 위해 체계적으로 문화행정 분야별 전문인재를 육성하기 위한 전략적 인적자원개발 체계 구축

■ 기본방향: 문화행정 특성에 맞는 역량 기반의 경력개발제도 모델 제시

단기 : 육성중심	장기 : 경력중심
<ul style="list-style-type: none"> · 역량 모델링 · 경력지향점에 따른 경력정보 제공 · 경력개발프로그램 개발, 운영 · 자기계발, 부하육성 등에 대한 성과평가 	<ul style="list-style-type: none"> · 인사제도 개선(인사, 전보, 평가) (경력개발을 바탕으로 탄력적이고 유연한 인사정보 및 전문직위 가치 창출) · 평생학습체제와 연계한 종합적 인적자원개발 관리체제로 발전

기관 특성에 맞는 자기주도형(상향식) 경력개발제도 구축

■ 교육훈련 운영방향 설정 및 운영

인재육성 목표		열린 사고의 실천적 문화 전문가		
인재상	실천하는 전당인	열정적인 전당인	통섭적 사고하는 전당인	
공통역량	<ul style="list-style-type: none"> · 정책기획력 · 현장중심 고객지향성 	<ul style="list-style-type: none"> · 미래지향 창의성 · 글로벌 경쟁력 	<ul style="list-style-type: none"> · 문화감수성 · 대외협상 및 조정능력 	
세부 과제	공직자로서 기본가치 함양	계층·경력단계별 전문역량 교육강화	국제전문인재 육성	교육환경 개선

11. 직원 전문성 제고를 위한 역량강화 교육 실시

■ 직원 역량강화를 위한 기관 직장교육 실시 : 총 10회 374명 참석

일자	교육내용	인원	비고
2. 15.(수)	· 4대 폭력(성희롱·성매매 예방교육), 보안 교육	45명	전문강사 초빙
3. 27.(월)	· 소극행정 근절 및 적극행정 장려, 개인정보 보호	45명	전문강사 초빙
5. 26.(월)	· 재난대비 소방훈련 - 건물붕괴로 인한 화재발생 가상 시나리오에 따른 단계별 훈련 실시	45명	
7. 17.(월)	· 사례중심의 알기 쉬운 저작권법 교육 - 저작권법 관련 기본 상식 및 현업에서 겪었던 사례 등 궁금사항 질의 응답	41명	전문강사 초빙

8. 17.(목)	· 심폐소생술 및 화재 대피요령, 소화기 사용법 · 을지훈련 사전교육 및 안보 · 올바른 공문서 작성법	41명	전문강사 초빙
9. 18.(월)	· 청렴교육(청탁금지법의 이해 등)	48명	
10. 31.(화)	· 장애인식개선교육	38명	
11.20.(월)	· 하반기 개인정보보호 교육	28명	전문강사 초빙
12. 20.(수)	· 4대 폭력(성폭력·가정폭력 예방교육), 친절 교육	43명	
소계	10회	374명	

■ 목요일의 문화시계 : 총 39차 실시, 148명 296시간 이수

■ ACC 교육/전시/공연 모니터링(다수)

■ 집합교육 활용한 전문지식 강화

교육과정	인원	직무함양 연계
문화가 있는 날 브런치 콘서트 현장 체험(2회)	5명	문화예술직무군 양성
아시아문화페스티벌 거장 강연(1, 2부)	34명	아프리카 최초 노벨문학상 수상자 특별강연
국립아시아문화전당 심포지엄	21명	역동적으로 변모하는 아시아 접근방법 모색
국제지역전문가과정	1명	국제문화인재 양성
상반기 소통강화를 위한 직원 워크숍(4개과)	전직원	소통 및 직원역량 강화
목요일의 문화시계(총 39차)	148명	문화예술직무군 양성
ACC 아카데미 인문특강	10명	목민심서를 바탕으로 이 시대가 지향해야할 가치와 자세에 대해 논의
문화행정교육과정 국악의 이해	1명	국악이론 및 실기, 문화체험
재난예방을 위한 소방기술 교육	2명	건축물관리를 위한 소방기술
문화예술교육 정책토론회	5명	문화예술교육과 관련한 정책토론회
문화유산 통합방재시스템 구축 기술연구	1명	문화유산 통합방재시스템 구축 기술연구
지진안전 주간 관련 재난교육	100명	지진발생 원리 이해 및 대피요령 교육
지진방재대책 발전을 위한 국제세미나	1명	내진보강제도 및 보상사례 토론
갈등관리 역량강화	1명	갈등관리 역량강화-제5차 ADR 일반과정
공공 빅데이터 개념형 교육	1명	빅데이터 분석기획, 계획 수립 등
소방안전관리자 강습 교육	2명	공공기관 소방안전관리자 교육
품질관리자 기본교육	1명	건축관련 관리자 직무 함양
국제 건축문화정책 심포지엄	1명	문화의 숨'건축'관련 정책심포지엄 참석

힐링서예	1명	정서함양 및 자기개발
하반기 소통강화를 위한 직원 워크숍(4개과)	전직원	소통 및 직원역량 강화
직무함량을 위한 일선관서 결산교육	5명	직무역량 강화

■ 동호회 지원을 위한 제도 마련 및 지원(국립아시아문화전당 동호인회 지원규정 제정(전당 규정 제5호/2016.2.11. 제정)/ 국립아시아문화전당 「1인 2기(1人 2技)」 지원계획(기획운영과-458(2016.2.4.)

- 직원별로 악기연주* 1技, 운동 1技를 설정하여 기술을 연마할 수 있도록 교육관리 및 지원
- 전당 내 강좌 개설 등을 통해 자발적 문화예술 및 스포츠 활동 참여 유도

■ 지원내용: 월별 활동 후 결과보고서 제출 시 강사로 지원(월 50만원 한도 내)

- 「1인 2기」 활동 교육시간 인정(월 최대 4시간, 연간 최대 40시간)

연번	동호회 명칭	운영기간(매월)	회원수(명)
1	ACC꽃피우다	2016.02~현재	12
2	파워하우스	2016.03~현재	7
3	kpop댄스	2016.03~2017.05	11
4	당사모	2016.04~현재	12
5	탁사모	2017.09~현재	11

12. 열린 고용을 위한 노력과 성과

■ 인력 채용 및 승진 등 제도적 장치를 통한 공정성 확보

구분	추진내용	성과
채용점검위원회	· 채용의 전 과정에 대해 최종합격자 발표 전 그 적법성과 타당성등에 대해 최종 점검 실시	채용점검 결과 (2회, 100% 적정)
승진심사위원회	· 기관발전 및 성과창출에 기여한 우수성과자 우선 승진 기회 부여 · 승진심사대상자 심의 및 의결	자체 승진 2명
근무성적평가 위원회	· 근무성적평가 점수 결정과 근무성적평가 결과의 조정 및 이의 신청에 대한 처리	상·하반기 2회

■ 다양한 수당지급을 통한 조직 활력 제고

구분	추진내용	성과
업무대행 수당 지급	출산휴가 및 육아휴직자 업무 대행공무원 지정하여 수당 지급	업무대행공무원 지정(2명) 및 수당 지급

■ 유연근무제 활성화를 통한 자기주도적 근무 운영

추진방향	주요실적	주요성과
일과 가정의 양립 및 자기주도적 근무시간제 확대	<ul style="list-style-type: none"> · 자녀돌봄 휴가 사용 · 학업 및 자기개발을 위한 육아를 위한 유연근무 독려 	<ul style="list-style-type: none"> · 자녀돌봄 휴가 사용(몇명/몇일) · 유연근무제 확대(전년대비 136% 향상)

■ 일·가정 양립 제도 운영

	주요실적	주요성과
임신 출산지원	<ul style="list-style-type: none"> 여성 보건 휴가 부여(2명) 모성 보호시간 인정(2명) 출산축하선물 지급(4명) 	<p>공무원/비공무원 구분없이 휴가, 휴직제 지원 확대</p> <ul style="list-style-type: none"> -출산휴가(4명) -육아휴직(2명/공무원 1, 비공무원 1)
육아 지원	<ul style="list-style-type: none"> 12개월 미만 영아 육아 시간 부여 자녀 돌봄 휴가 제공 만3세 이하 자녀를 둔 여성공무원 일직 제외(2명) 	
일·가정 양립 지원	<ul style="list-style-type: none"> 법정휴가, 휴직제(출산휴가, 육아휴직, 배우자 출산) 유연근무제 운영으로 출퇴근 시간 조정 근무(????명) 매주 수요일 가정의 날 운영을 통한 정시퇴근 독려 	

■ 비정규직 처우 개선

구분	추진내용	성과
정규직 전환	안정적 일자리 마련을 위한 정규직 전환	기간제근로자 전원 정규직 전환(8명)
교육기회 확대	무료교육 지원 및 직장교육 활성화	- 직장교육 년 10회 실시
자기개발 지원 강화	자기개발을 위한 학업 등을 지원하기 위해 유연근무제 확대 운영	전년대비 확대

지표명	②-2 재정 건전성 제고 성과	가중치	11점
지표정의	<ul style="list-style-type: none"> 기관의 건전한 재정구조 및 합리적 예산운영체계를 유지하기 위한 재정·회계·예산관리 노력 및 성과에 대하여 기관의 특성을 고려하여 평가한다 		
세 부 평가내용 1	(계획) 재정구조의 안전성과 건전성 유지를 위한 계획 마련의 추진실적과 그 성과는 적절한가?		

1. 중장기 전략과 연계한 재정 계획 수립

■ 중기 재정계획 수립을 위한 자체수입 분석

개관 이후
재무지표
변동 추세
분석

</

* 15.11월 기관 개관으로, '16년부터 세입예산 수립

중장기 수입 전망 계획	(단위: 백만원)	
	연도	수입예상
	2016결산	1,451
	2017결산	1,699
	'18	1,654
	'19	1,737
	'20	1,824

시사점	<ul style="list-style-type: none"> 우수 콘텐츠 전시 및 시연을 통해 관람객 유입을 위한 노력을 하였으나, 수도권이 아닌 지방에 위치한 입지적 한계로 관람객 유입을 위한 다각적 전략 필요 아시아문화전당의 설립 목적에 부합하는 고유기능 관련 사업(창제작, 교육, 공연, 전시, 문화연구 등) 운영에 필요한 유관기관 공동 협력사업 추진 강화, 지역 문화예술기관 연계 콘텐츠 제작 및 실행 참여 기회 확대, 아시아문화의 소개 및 이해 도모를 위한 국제교류협력 강화 대중적이고 다양한 고객창출을 위해 기업 후원회 활성화, 대형 프랜차이즈(금융, 서비스) 유치로 통한 안정적 자체 수입원 확보 필요 공공기관의 책임성 강화 요구에 대한 합리적 예산운용 및 예산절감
-----	---



■ 중장기 재정목표 설정

- 정부정책방향, 전당 미션 및 비전, 고객수요 기반 역점사업 수행을 위해 세출 예산 증액 추진

(단위:백만원)

사업분야	중기예산					연평균증가율 (%)
	'17	'18	'19	'20	'21	
(국립아시아문화전당 사업비 및 운영비)	57,132	61,595	80,043	80,485	84,349	9.7%
·국립아시아문화전당 건립						
·국정과제_아시아문화전당 콘텐츠 및 운영						
·아시아문화역량강화 지원(ODA)						
·아시아문화포털구축(정보화)						
·국립아시아문화전당 인건비						
·공무원연금부담금						
·국립아시아문화전당 기본경비						

2. 2017 재정 집행계획 수립

집행방향	추진 상황
① 상반기 조기 집행 목표(53%)  범정부 차원의 조기 재정집행 목표 달성 및 내수경제 활성화 기여	<ul style="list-style-type: none"> · 분기별 예산 배정계획, 월별 집행계획 수립 - '17년 예산 배정계획 : 상반기 63.2%, 하반기 36.8% - '17년 총 예산(570억 원)의 세부집행계획 수립
② '16년 이월사업의 조기 집행	<ul style="list-style-type: none"> · 전년도 이월 사업 : 3개 세부사업 총 이월액 8,115백만원의 조기집행 추진
③ 보조사업의 예산 관리를 통한 사업 효과성 제고  사업계획 수립, 보조금 조기 교부, 보조사업 실집행관리, 연례적 이월의 최소화	<ul style="list-style-type: none"> · 보조사업 17년 사업계획 수립 및 보조금 조기 교부 - 사업계획 수립(32,802백만원) 및 승인('17.2.9.) - 보조금 상반기 교부(17.2.13.) · 월별 실집행 계획 수립 및 집행관리(주간,월별,분기별 수시) - ('16년) 75.3% → ('17년) 87.9% 12.6%p 제고로 연례적 실집행 부진 문제 개선 · 보조사업 정기 집행상황점검 계획 수립으로 집행의 투명성, 합목적성 제고 - 연 2회/상·하반기 공인회계법인 포함 점검단 구성, 보조사업 집행상황 점검 추진(점검일: '17.6.22~23, '17.12.11.~12.)

세 부 평가내용 2	(관리·성과) 기관의 자산운용 수준 개선 및 예산의 합리적 사용·절감 등을 위한 추진실적과 그 성과는 적절한가?
---------------	--

1. 합리적 예산 편성 및 운용

■ 예산 중복·낭비요소 제거를 위한 예산 구조 변경

① 내역사업 구조변경

문제점 및 요구	<ul style="list-style-type: none"> · 기존 시설·공간 개념의 5개원 체계에 맞춘 예산구조로 사업 본부별 예산 파악이 어렵고, 유사 업무 중복 지출의 문제 발생 														
추진내용	<ul style="list-style-type: none"> · 추진 실적 및 성과 : 예산 내역사업 구조 변경(기존 6개 → 변경 4개) - 내역사업 「전당 콘텐츠 및 프로그램 개발」을 기존 시설·공간 개념의 5개원 체계에서 목적·기능별 사업 체계로 예산 구조 변경 <div> <table> <tr> <th>기 존</th><th>변 경</th></tr> <tr> <td>민주평화교류원</td><td>창제작·전시·공연</td></tr> <tr> <td>아시아문화정보원</td><td>교육사업</td></tr> <tr> <td>문화창조원</td><td>교류협력 및 조사연구</td></tr> <tr> <td>아시아예술극장</td><td>아시아창작스튜디오</td></tr> <tr> <td>어린이문화원</td><td></td></tr> <tr> <td>아시아창작스튜디오</td><td></td></tr> </table> </div>	기 존	변 경	민주평화교류원	창제작·전시·공연	아시아문화정보원	교육사업	문화창조원	교류협력 및 조사연구	아시아예술극장	아시아창작스튜디오	어린이문화원		아시아창작스튜디오	
기 존	변 경														
민주평화교류원	창제작·전시·공연														
아시아문화정보원	교육사업														
문화창조원	교류협력 및 조사연구														
아시아예술극장	아시아창작스튜디오														
어린이문화원															
아시아창작스튜디오															

② 예산외목 구조 개편

문제점 및 요구	<ul style="list-style-type: none"> · 유사 내역사업이 나열식으로 편성되어 있어 사업 관리 부서의 예산 관리 비효율 발생
추진내용	<ul style="list-style-type: none"> · 추진 실적 및 성과 : 내역사업 구조 통폐합 - '18년 예산 편성시기에 맞춰 세부사업 내 내역사업 조정 및 단순화 (유사 내역사업 통폐합, 사업관리부서에 맞춘 내역사업의 일원화) ☞ 사업계획 변경 최소화, 내역사업간 예산 중복 계상 방지 및 누수 방지, 예산 관리의 합리화, 효율성 제고

2. 차년도 예산편성을 위한 노력

주요 전략
• 기관 중장기 전략과의 연계 강화
• 사업타당성에 대한 검토
• 신규 사업의 예산반영을 위한 다각적 노력
• 사업별 우선순위에 따른 전략적 예산 편성 검토
• '17년 추경예산의 확보를 통한 예산 증액 노력
• 국정과제 사업 채택 전략
• 기재부, 국회 등 대응 방법

3. 재정관리의 건전성 제고

집행방향
① '17년 예산의 효율적 관리로 불용 최소화
② 정기 집행상황 점검을 통한 집행의 투명성 및 합목적성, 효과성 제고

■ 회계 관련 사용자 교육 및 청렴의식 제고

구 분
① 회계직, 사업담당자 역량강화 교육 실시
② 전직원 청렴의식 제고 강화
③ 회계직 공무원의 공직자 재산 신고 의무
④ 클린카드 관리 강화를 통한 업무추진비 부당사용 예방

■ 계약시스템 전산화 및 사전 정보공개

구 분
① 청렴서약제(계약담당 공무원) 및 담당자 실명제(예산회계 담당자) 추진
② 조달청(나라장터)를 통한 공정계약 추진
③ 디지털예산회계 시스템(D-brain), 나라장터(G2B) 등 활용 활성화

4. 예산절감 및 자체수입 확대 실적

구분	주요 실적										
예산 절감	<ul style="list-style-type: none"> · 다분야 사업 통합 일괄 발주 및 계약체결('17.1월) - 관리의 통일성, 효율성을 위해 전당의 시설물관리, 경비, 청소, 조경관리 용역사 단일 사업자 선정 및 장기계속계약 체결 - 분리 발주 시 예상 소요액 : - 통합 발주 계약 체결액 : ☞ 추정 예산 절감액 : 										
수주 수탁	<ul style="list-style-type: none"> · 중앙부처 및 지자체 공모 등을 통한 사업 수주 및 수탁, 사업비 지원을 받아 수행('17년 5건, 수주액) 										
타기 관 지원	<ul style="list-style-type: none"> · 4차산업 콘텐츠 원천기술 확보 및 '예술과 창의적인 기술(Arts & Creative Technology)' 융복합 콘텐츠 개발, 프로젝트 매칭 사업 발굴 추진 - 매칭사업 건명: 멀티미디어 가상공간 체험 콘텐츠 공동개발 사업 'WTC(Walking Thru Cinema) 이동식 케이브형 가상현실공간 테마파크' - 각 기관별 역할 <table border="1"> <thead> <tr> <th>기관명</th><th>역 할</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ACC(국립아시아문화전당)</td><td>물적·인적자원 제공, 최종 제작물의 시연 및 운영(ACT스튜디오 3개소)</td></tr> <tr> <td>한국전파산업진흥협회</td><td>사업비 일부 지원</td></tr> <tr> <td>FNG Korea (내셔널지오그래픽스)</td><td>폭스 네트워크 그룹 코리아 보유 영상 콘텐츠 제공</td></tr> <tr> <td>LYD DS</td><td>콘텐츠 구현 기술 제공 및 최종결과물 공동 제작</td></tr> </tbody> </table> <ul style="list-style-type: none"> · 전당 고유 IP(지적재산권) 확보 및 해외 공연 투어 레퍼토리를 위한 타기관 자원 유치('17년 5건 유치, 유치액) 	기관명	역 할	ACC(국립아시아문화전당)	물적·인적자원 제공, 최종 제작물의 시연 및 운영(ACT스튜디오 3개소)	한국전파산업진흥협회	사업비 일부 지원	FNG Korea (내셔널지오그래픽스)	폭스 네트워크 그룹 코리아 보유 영상 콘텐츠 제공	LYD DS	콘텐츠 구현 기술 제공 및 최종결과물 공동 제작
기관명	역 할										
ACC(국립아시아문화전당)	물적·인적자원 제공, 최종 제작물의 시연 및 운영(ACT스튜디오 3개소)										
한국전파산업진흥협회	사업비 일부 지원										
FNG Korea (내셔널지오그래픽스)	폭스 네트워크 그룹 코리아 보유 영상 콘텐츠 제공										
LYD DS	콘텐츠 구현 기술 제공 및 최종결과물 공동 제작										
협찬	<ul style="list-style-type: none"> · 전당 콘텐츠 시연 및 전시업무 추진에 있어, 원활한 진행 및 홍보를 위해 전문성 있는 기관으로부터 협찬, 기부, 기업 후원 유치 추진 										
공동 투자 자원 유치	<ul style="list-style-type: none"> ○ 2017년 외부기관 자원 유치 총액: 4개 분야, 3,201백만원 · 전당에서 열리는 행사를 유치, 타기관과의 공동투자 개최, 사업비 자체집행을 통한 실질적 예산(자원) 유치('17년 23건 유치) 										

세 부
평가내용 3

(환류) 기관이 재정관리 노력 및 예산의 합리적 사용/절감 등을 위한 계획·실행·결과 등을 어떻게 평가하고 개선에 활용하는가?

1. 재정운영 실적에 대한 자체평가 및 분석

■ 세입 : '17년 세입액은 1,699백만원으로, 전년(1,451백만원) 대비 17% 증가로 원만한 증가세

- 대형 은행인 하나은행 입점 유치에 따른 연간 임대료 154백만원 수입 증대함

■ 세출 : '16년 집행(현액 79,232백만원, 집행 67,065백만원, 84.6%) 대비, 집행을 개선(현액 65,247백만원, 집행 63,231백만원, 96.9% / 12.3%p 증가)

2. 보조사업 자체평가 및 분석

구분	주요 실적
① 보조사업 실집행 관리	<ul style="list-style-type: none"> 월별 집행계획 수립 및 이행상황 점검(주간별, 월별 집행점검 회의 개최)을 통해, 집행을 독려 및 사업계획 수정을 통한 연내 집행가능한 사업 추진
② 보조사업 집행 상황점검 실시	<ul style="list-style-type: none"> 공인회계법인 공인회계사를 포함하여, 내부점검단 구성하여, 연2회 정기 점검 수행(상, 하반기) 목적외집행, 집행의 적정성, 집행상황, 보조금 교부조건 준수 여부, 계약의 적정성 등 검토 과거 지적사항 이행조치상황 점검 및 환류 회계법인의 집행상황점검 검토보고서 및 전당의 점검결과보고서를 전당 각 부서 및 보조사업자(아시아문화원)의 각 팀에게 환류 시행
③ '17년 보조사업 의 가결산 실시	<ul style="list-style-type: none"> 전당의 세출예산 가결산에 준하여, 보조사업자(공공기관) 가결산 시행으로, 이불용 최소화 및 사업 효과성 제고를 위한 노력 추진('17년 4분기) * '16년 실집행(75.3%) 대비, 17년 실집행은 87.9%로 12.6p% 상승, 연례적 실집행 부진 문제를 해소(국회 지적사항인 보조사업 '실집행 부진'의 조치이행)
④ 과년도 보조사업 정산 여부 확인 및 정산 독려 시행	<ul style="list-style-type: none"> 16년 보조사업: 16개 내역사업 중 '17년까지 14개 내역사업의 정산확정 시행, 2개 내역사업(518민주평화기념관 개관 준비(4차), 2016년 민주인권평화 네트워크 구축 프로그램)의 재이월 확정

지표명	2-3 업무프로세스 개선	가중치	12점
-----	---------------	-----	-----

지표정의	<ul style="list-style-type: none"> 업무추진의 효율성 제고를 위한 업무 절차 및 관련 제도 개선 노력 및 성과에 대하여 평가한다
------	---

세 부 평가내용 1	(계획) 대내·외 환경변화에 따른 기관의 업무 프로세스 개선 계획 마련의 노력과 성과는 적절한가?
---------------	--

1. 업무프로세스 개선전략 수립을 위한 고객수요 분석

구분	의견수렴 채널	주요 개선 요구내용	적용방안
내부 고객	간부회의, 전문위원 목요회의, 소통워크숍 등	<ul style="list-style-type: none"> 효율적 업무환경 조성 요구 현안수행을 위한 전문 TF팀 운영 요구 부서간 협업을 통한 업무 추진력 강화 필요 	<ul style="list-style-type: none"> 업무 효율성 저해 요인 분석을 통한 개선계획 수립
외부 고객	고객만족도 조사, VOC 분석, 유관기관 협의체 등	<ul style="list-style-type: none"> 복잡한 전당구조 파악을 위한 안내서비스 필요 예약절차 및 시스템 간소화 필요 복합문화예술시설로서 안전한 관람환경 조성 필요 고객의견에 대한 피드백 요구 지역 문화예술계와의 소통 및 참여 공간 확대 	<ul style="list-style-type: none"> 요구사항에 따른 개선계획 수립

■ 선진사례 벤치마킹을 통한 시사점 도출

벤치마킹 기관		주요내용	적용방안
책임 운영 기관	호남지방통계청, 국립나주병원, 국립과천과학관 등	• BPR 방법론에 의한 업무프로세스 개선체계 구축, 탄력적 인력운용을 위한 Small-TF 구축	• BPR 방법론 기반 프로세스 구축 현안해결 전문 TF팀 구성
해외 기관	퐁피두센터, 구겐하임, 브루클린 뮤지엄 등	• 해외 문화기관의 SNS 운영 사례 ☞ 해외문화기관 홍보담당자들과 함께하는 ACC 라 운드 테이블 개최(10.28.)	• SNS 활용 홍보전략 수립

2. 업무 프로세스 전략 수립을 위한 노력과 성과

추진전략	추진과제	세부추진계획	전략목표
행정효율화 체계마련	효율적 업무 환경 조성	• 일·가정 양립문화 정착, 통합문서고 설치, 영상회의 활성화	아시아와 지역을 잇는 문화적 교량
	전문 TF팀 구성	• 현안해결을 위한 전문 TF팀 구성·운영	
	업무공유 활성화	• 주요 업무자료 공유, 업무 공유 회의 운영	창제작 문화예술기관으로 거점 공간화
고객서비스 프로세스 개선	전당 안내 시스템 개선	• 전당 가이드 앱 개발, 사이니지 설치	문화예술의 가치 확산으로 국민행복 지향
	이용 편의 증진	• 전당 가이드 앱 활용, 키오스크 고도화, 투어 프로그램 개선, 부설주차장 완공운영, 고객 편의시설 확충	
	회원 관리 시스템화	• 통합고객관리시스템 구축	상생과 화합 자·가·실·현이 가능한 조직역량 구축
	안전사고 신속대응	• 매뉴얼 관리, 교육·훈련	
협력 네트워크 강화	광주·전남 지역 협력 네트워크 고도화	• 간담회 개최, 업무 공유, 지역 MOU 체결	
	공동주관 사업 활성화	• 공동투자사업 추진, 국내외 MOU 체결	

3. 실행력 확보를 위한 담당부서 지정

실행과제	담당부서	추진일정			
		1/4	2/4	3/4	4/4
① 일·가정 양립문화 정착	4개 과 전체	■	■	■	■
② 통합 문서고 설치	기획운영과	■			
③ 현안해결을 위한 전문 TF팀 구성·운영	4개 과 전체			■	■
④ 주요 업무자료 공유	기획운영과	■	■	■	■
⑤ 업무 공유 회의 운영	4개 과 전체	■	■	■	■
⑥ 전당 가이드 앱 개발	기획운영과				■
⑦ 전당 안내 사이니지 설치	시설관리과			■	■
⑧ 키오스크 고도화	기획운영과				■
⑨ 투어 프로그램 개선	문화창조과				■
⑩ 통합고객관리시스템 구축	기획운영과/문화창조과	■			
⑪ 고객 안전사고 대응 매뉴얼 정비	기획운영과/시설관리과	■	■	■	■
⑫ 협력네트워크 구축	4개 과 전체	■	■	■	■
⑬ 협력사업 발굴·운영	4개 과 전체	■	■	■	■

세 부 평가내용 2	(집행) 업무 추진의 효율성 제고를 위한 노력이 적절한가?
---------------	----------------------------------

1. 업무프로세스 개선 노력

① 효율적 업무환경 조성	
문제점 및 요구	<ul style="list-style-type: none"> • 일과 삶의 균형에 대한 요구 • 전당 설립 이후 문서고 미설치, 과별로 기록물 보관으로 체계적 관리 미흡
추진내용	<ul style="list-style-type: none"> • 일·가정 양립 문화 정착(연중) <ul style="list-style-type: none"> - 유연근무 이용 건수 : ('16년) 332건 → ('17년) 452건 (120건, 36% 증가) - 가정의 날 정시퇴근, 문화가 있는 날 유연근무 독려 • 문서고 설치 및 기록물 이관(4월) (사진1) - 문화창조원 지하 3층 공간 활용, 모빌랙 설치(조달우수제품 계약)를 통해 공간 활용 최대화 - 체계적 관리체계 구축 : 문서고 출입통제 및 관리책임자 지정(전해지), 기록물 반출·반입대장 비치, 보유기록물 목록 작성, 부서·보존기간·생산년도에 따른 서가배치 등
② 현안해결을 위한 전문 TF팀 운영	
문제점 및 요구	<ul style="list-style-type: none"> • 현안해결을 위해 부서간 협업을 통한 능동적 대처 요구
추진내용	<ul style="list-style-type: none"> • 옛 전남도청 복원 공동 TF팀(10월) <ul style="list-style-type: none"> - (공동TF팀) 전당·광주시·대책위 / 복원의 형식과 방향 등 중요사항 심의·의결 - (실무TF팀) • 대관운영 TF팀(12월) (증명1) <ul style="list-style-type: none"> - (역할) 연락체계 및 업무 일원화로 민원 해소, 대관 양식 및 절차 간소화 - (구성) • 책임운영기관 TF팀(12월) (증명2) <ul style="list-style-type: none"> - (역할) 책임운영기관 종합평가 대비 평가업무의 효율적 지원 - (구성)

③ 업무공유 활성화

문제점 및 요구	<ul style="list-style-type: none"> • 부서 간 칸막이식 업무 처리로 비효율 발생 • 전당과 아시아문화원의 사업 추진체계 이원화로 업무 효율성 저해 지적(국정감사, 언론 등)
추진내용	<ul style="list-style-type: none"> • 주요 업무자료 공유 <ul style="list-style-type: none"> - 일일콘텐츠 상황 공유 : 일일 방문객, 주간주요 프로그램 일정 등 내부 메일링 서비스 - 주간 업무자료 공유 : 전당, 아시아문화원의 주간 업무상황 공유로 소통협업 활성화 - 각종 통계자료 공유 : 방문객, 수입, 콘텐츠, 문화자원 등 각종 통계자료 매월 업데이트, 인트라넷 게시로 업무 활용 지원 (증명3) • 업무 공유 회의 운영 <ul style="list-style-type: none"> - 확대간부회의 : (전당)전당장, 과장 (문화원)원장, 본부장 등 주1회 간부회의를 통해 전당의 현안, 방향성 공유 - 전문위원 목요일회의 : (전당)전문위원 (문화원)전략기획팀 주1회 실무자회의를 통해 애로사항, 문제점 공유·해소

④ 효율적 사업 추진

문제점 및 요구

- 시설·공간 개념의 5개원 체계에 맞춘 예산구조로 사업 본부별 예산 파악이 어렵고, 유사 업무 중복 지출의 문제 발생
- 계약담당자 업무 효율성 제고를 위한 통합 일괄 발주 필요

추진내용

- 예산 구조 변경(1월)
 - 예산 중복·낭비 제거를 위해 내역사업 「전당 콘텐츠 및 프로그램 개발」을 기존 시설·공간 개념의 5개원 체계에서 목적·기능별 사업 체계로 예산 구조 변경

기 존		변 경
민주평화교류원	→	창제작·전시·공연
아시아문화정보원	→	교육사업
문화창조원	→	교류협력 및 조사연구
아시아예술극장	→	아시아창작스튜디오
어린이문화원	→	아시아창작스튜디오
아시아창작스튜디오	→	아시아창작스튜디오

- 다분야 사업 통합 일괄 발주(1월)
 - 관리의 통일성, 효율성을 위해 전당의 시설물관리, 경비, 청소, 조경 관리 용역사 단일 사업자 선정 및 장기계속계약 체결

2. 고객서비스 프로세스 개선

⑤ 전당 안내시스템 개선	
문제점 및 요구	<ul style="list-style-type: none"> • 전당의 방대한 면적 및 지하시설로 인해 고객들이 시설물 찾기에 어려움이 큼 • 2016 행자부 고객만족도 조사 결과 핵심관리요소(Critical To Quality)로 '시설환경의 접근성/이용편리성 강화' 지목
추진내용	<ul style="list-style-type: none"> • 전당 가이드 앱 개발을 통한 안내시스템 개선(12월) <ul style="list-style-type: none"> - 위치기반기술 활용 경로찾기, 스마트 전당투어(기본코스, 최단코스), 자동안내 서비스 제공 • 사이니지 설치 <ul style="list-style-type: none"> - 주 출입구 및 주요 동선에 위치별 항공사진 활용 종합안내사인 14개소 설치(7월) - 어린이문화원 등 내부종합안내사인 추가 2개소 설치(10월) - 종합안내소 LED 종합안내판 2개소 설치(12월) - 지하주차장 차량진입높이 제한대 설치로 인지성 제고(12월)

⑥ 이용 편의 증진	
문제점 및 요구	<ul style="list-style-type: none"> • 전당 이용절차 복잡, 대기시간 증가로 고객 편의성 저하 • 투어 프로그램 인원 제한(30명)으로 단체 관람객 투어 서비스 이용 제한 • 도시계획심의 및 교통영향평가 결과를 반영한 주차대수 확보 필요
추진 내용	<ul style="list-style-type: none"> • 전당 가이드 앱 개발을 통한 고객 이용 편의 증진(12월) <ul style="list-style-type: none"> - 전시·공연·행사·어린이·교육 정보 안내 및 실시간 예약·결제 연동 - 편의시설 정보 안내 및 위치기반 맞춤형 안내 - 어린이안심 서비스 : 블루투스 스마트 기반 전당 내 실시간 아동 위치정보 서비스 - 긴급상황 발생 시 위치정보 전송 서비스 및 전당 콜센터, 112, 119 연결 서비스 구축 - 관람객 주요동선 및 분포 자료 수집, 분석 시스템 구축 • 키오스크 고도화 <ul style="list-style-type: none"> - 어린이체험관·유아놀이터 키오스크 : 워크숍프로그램 이용 신청, 유아놀이터 이용신청 기능 탑재, 프로그램 디자인 변경 등 - 주차 조회 및 결제용 키오스크 : 부설주차장 시스템 연동, 무인주차정산시스템 프로세스 개선 - 키오스크 운영자매뉴얼 작성 및 교육 실시(12월) • 투어 프로그램 개선 <ul style="list-style-type: none"> - 단체관람객 수용가능 인원 확대 : 송수신기 구비로 해설사 1인당 최대 30명 → 90명 수용인원 확대, 한 회차 최대 가용 해설사 3명으로 수용인원 약 270명 - 자체 설문조사를 통한 소통창구 마련 : 투어 동선 수정, 투어 접수 절차 간편화 등 • 부설주차장 완공 및 운영 <ul style="list-style-type: none"> - 연면적 15,575㎡, 602대의 주차대수 확보 - 문화전당과 보행자의 접근 용이하도록 계획, 공원 산책로 조성으로 주변환경 수준 향상에 기여 • 대형 금융서비스 기관 입점 유치(11.20.)로 고객 편의시설 확충

⑦ 회원관리시스템 구축	
문제점 및 요구	<ul style="list-style-type: none"> • 전략적 홍보·마케팅을 위한 통합고객관리시스템 부재 • 기 구축된 회원서비스 관련 시스템과 상호 연계를 통한 효율적 통합고객서비스 제공 필요
추진내용	<ul style="list-style-type: none"> • 통합고객관리시스템(CRM) 구축(3월) <ul style="list-style-type: none"> - 회원제도 개편 및 정보 수집 범위 확대 : 유·무료, 단체 회원 등급 및 혜택 다각화 - 마일리지 관리 기능 구축 : 결제, 이벤트 참여 등 상황별 마일리지 적립·사용 관리 - 직접마케팅(DM) 기능 구축 : e소식지(이메일, 문자, 앱 푸시 등)를 통한 콘텐츠 홍보 관리, 이벤트 콘텐츠관리시스템(CMS)기능 및 관련 시스템 연계 - 매출, 회원, 마케팅 분석 기능 구축 : 회원분류별 매출현황 분석, 직접마케팅 활용

⑧ 안전사고 신속대응	
문제점 및 요구	<ul style="list-style-type: none"> • 각종 안전사고 대비 철저 요구
추진내용	<ul style="list-style-type: none"> • 철저한 지침 관리 : 지진재난, 다중밀집건축물 붕괴 대형사고, 다중밀집시설 대형화재 현장조치 행동 매뉴얼 관리 • 안전사고 대응 훈련 4회 실시 : 자위소방대 분야별 임무 및 훈련방향 교육(8.11.), 소방관련 장비 사용법 교육 및 실전훈련(9.4.), 지진대피 훈련 및 대처방안 교육(10.11.), 안전한국 훈련 현장 및 토론훈련(10.30.) • 테러예방대책 수립(12.27.) : 다중이용시설에 대한 테러대상시설 A등급 지정(11.30.), 테러예방대책, 긴급대응 체계 구축, 사후처리 대책 마련

3. 협력 네트워크 강화

⑨ 광주전남 지역 협력 네트워크 고도화	
문제점 및 요구	<ul style="list-style-type: none"> • 아시아와 지역이 만나는 플랫폼으로서 전당 전략목표에 충실하기 위한 지역과의 친밀도 강화 요구
추진내용	<ul style="list-style-type: none"> • 지역 문화예술인 간담회 개최(2.16.) : 지역 문화예술계 협력의 기본방향 및 사업별 협력 프로그램 발표 • 광주시 주간업무 공유 : 전당의 주간 업무상황 공유로 소통·협업 활성화(매주) • 지역 협력 네트워크 구축 : MOU 체결 9건 (사진10) <ul style="list-style-type: none"> - (재)광주비엔날레(1.19.) : 광주비엔날레의 '전당' 내 개최에 관한 사항 등 - 광주고등법원(3.2.) : 지역문화 복지사업 발전을 문화 콘텐츠 개발 등 - 광주시 동구청(4.26.) : 문화전당 주변 관광 콘텐츠 개발 및 협력 등 - 새만금개발청(4.27.) : 국내외 관광객 유치를 위한 다양한 프로그램 개발 등 - 목포대학교(4.28.) : 남도 문화예술 보존과 활성화를 위한 협력 등 - 우석대학교(6.1.) : ACC 및 지역문화 활성화를 위한 인재 육성 등 - 전남대학교(6.2.) : 지역사회에 공헌하기 위한 문화콘텐츠 개발 및 실행 등 - 조선대 인문학연구원(9.12.) : '지역인문학센터'의 시민 대상 교육프로그램 공동추진 등 - (재)광주디자인센터(12.29.) : 문화예술 행사 및 교육 협력사업 등 공동 연구개발 등

⑩ 공동주관 사업 활성화

문제점 및 요구	<ul style="list-style-type: none"> • 국내외 전문 문화예술기관과의 협업을 통한 외부자원 유치 및 콘텐츠 창제작 기반 확립 요구
추진내용	<ul style="list-style-type: none"> • 공동투자사업 : 24건, 1,512백만원 • 국내외 협력 네트워크 구축 : MOU 체결 13건 <ul style="list-style-type: none"> - 폭스네트웍스그룹코리아, LYD디지털스페이스(3.21.) : 멀티미디어 공간체험 콘텐츠 공동 개발 - (주)클라운제과, (주)해태제과식품(4.12.) : 문화예술콘텐츠 체험프로그램 교류 등 - 동시베리아 문화아카데미(6.7.) : 문화자원 보호와 전시조직 및 공동연구 추진 등 - 러시아과학아카데미 몽골불교티베트학연구원(6.7.) : 학술 및 문화행사 공동참여 등 - 부랴트 국립도서관(6.7.) : 아시아 문화자원 관련 정보 및 경험 공유 등 - 부랴트 국립박물관(6.7.) : 문화자원 보호와 전시조직 및 공동연구 추진 등 - 트랜스바이칼 민족학박물관(6.7.) : 문화예술 관련 공동 프로그램 개발 및 실행 등 - 유럽지중해 문명박물관(6.29.) : 예술, 문화 분야의 다양한 국제프로젝트 공동 운영 등 - 몽골국립도서관(7.17.) : 문화자원 관련 정보 및 경험 공유 등 - 키르기스스탄국립도서관(7.21.) : 문화자원 관련 정보 및 경험 공유 등 - 서해지방해양경찰청(8.24.) : 상호 공동협력, 발전을 위한 우호적 관계 확립 등 - 네덜란드 델프트시(11.20.) : 前 누산따라 박물관 컬렉션 이관(기증) - 서울시립미술관(11.22.) : 양 기관의 지역문화 활성화를 위한 인재 육성 등

4. 내부운영규정 개선을 통한 공식화 과정

주요 성과	<ul style="list-style-type: none"> • 연간 규정심의위원회 3회 개최, 10개 규정 개정 • 국가법령정보센터 규정 등록('17.10.20.)을 통해 대국민 접근성 개선
-------	--

규정명	주요내용	공식화 효과
자원봉사 운영규정	• 자원봉사자 중 전문해설사 제외, 기관명칭 약어 통일	변경사항 최신화 및 통일성 개선
위임전결규정	• 단위업무 변경사항 반영	규정의 정확성, 통일성 개선
관사 관리 규정	• 「공무원 주거용 재산 관리 기준」에 따라 사용기간 변경	사용자격 상실 기간 명확화로 정확성 개선
대관 규정	• 규정명칭 통일	규정의 정확성, 통일성 개선
주차장 운영규정	• 부설주차장 개장·신규 운영으로 인한 개정, 기관명칭 약어 통일	변경사항 최신화 및 통일성 개선
게시물 관리 규정	• 게시물 설치 규격 및 위치 수정에 따른 변경사항 반영	현실에 맞는 규정 개선
관람 규정	• 현실과 괴리된 관람 규정 수정	현실에 맞는 규정 개선
아시아창작스튜디오 운영규정	• 규정 제목에 기관명 반영	규정의 정확성, 통일성 개선
영상정보처리기기 운영·관리규정	• 설치안내판 변경사항 반영	일반인의 이해도 제고
기본운영규정	• 과별 업무분장 명칭변경 사항 반영	일반인의 이해도 제고

■ 매뉴얼 구축을 통한 공식화내부규정 개선을 통한 공식화

규정명	주요내용	공식화 효과
「다중밀집시설 붕괴 대형 사고」현장조치 행동 매뉴얼	• 붕괴 대형사고 관리 체계 및 절차 마련	붕괴 대형사고 대응체계 마련
「다중밀집시설 대형 화재」현장조치 행동 매뉴얼	• 대형화재 관리 체계 및 절차 마련	대형 화재 대응체계 마련
「지진 재난」현장조치 행동 매뉴얼	• 지진 재난 관리 체계 및 절차 마련	지진 재난 대응체계 마련
테러 예방 대책	• 테러 예방활동 및 테러 발생 시 대응절차 마련	테러 대응체계 마련
국립아시아문화전당 사이버위기대응 실무매뉴얼	• 사이버 위기 발생시 자체적으로 적용 할 세부 대응절차와 조치사항 반영	사이버 공격의 대응체계 마련
국립아시아문화전당 정보보호지침	• 정보보호 관련 업무의 책임자, 관리자, 담당자를 지정하여 정보보호 역할 수행	기관의 정보보호 체계 마련
개인정보처리방침	• 개인정보의 안전한 관리를 위한 개인정보보호 운영 방침	기관의 개인정보 관리 체계 마련
개인정보 침해사고 대응절차	• 개인정보 침해사고 발생시 자체적으로 적용 해야 할 세부 대응절차와 조치사항 반영	개인정보 유출 방지
개인정보 목적 외 제3자 제공 절차서	• 개인정보 수집 목적 외 제3자에게 제공하기 위한 절차	개인정보 유출 방지
재해·재난 대비 개인정보처리시스템 위기 대응 매뉴얼	• 지진, 화재 등 재해·지난 발생시 개인정보처리시스템 보호를 위한 위기대응 체계 수립	재해·지난 발생시 개인정보처리시스템의 관리 체계 마련

세 부 평가내용 3	(성과) 업무효율성 제고 노력이 예산 절감, 처리시간 단축 등 구체적 성과로 나타났는가?
---------------	---

구분	주요성과
예산절감	<ul style="list-style-type: none"> • 협력 네트워크를 활용한 업무 추진으로 외부자원 확보 <ul style="list-style-type: none"> - 창제작 사업(한국전파진흥협회, 시흥시 등) - 공연(광주시립극단, 한국전자음악협회 등) - 전시(한국콘텐츠진흥원, 프랑스 대사관 등) - 교육(한국문화예술교육진흥원, 광주광역시 교육청 등) - 국제교류(한중아협력포럼, 주한대사관 등) - 조사연구(EBS) - 축제·마케팅(광주문화재단, ㈜해태제과 등) • 다분야 사업 통합 일괄 발주로 예산 절감 <ul style="list-style-type: none"> - 시설물관리, 경비, 청소, 조경관리 용역사 통합발주로 추정 예산 절감액
처리시간 단축	<ul style="list-style-type: none"> • 전당 가이드 앱 개발 및 키오스크 고도화로 고객 대기시간 단축 • 안전사고 대응 매뉴얼 관리 및 사고대응 체계화로 즉시조치 가능
수익제고	<ul style="list-style-type: none"> • 대형 금융서비스 기관 입점으로 임대수입 증가 • 부설주차장 신설·운영으로 주차장 수입 확대
고객만족도 향상	<ul style="list-style-type: none"> • 고객센터 서비스 프로세스 개선으로 고객만족도 향상('16년 81.1점 → '17년 87.5점) • 자체 고객만족도 조사 결과, 지역 협력 네트워크 강화 노력으로 '지역 활성화 기여도' 향상('16년 79.8점 → '17년 81.2점)
업무간소화	<ul style="list-style-type: none"> • 대관운영 TF팀 활동으로 대관 진행 양식 및 절차 간소화, 연락체계 일원화로 민원 해소 • 인트라넷을 통한 통계자료 통합관리·공유로 업무 활용 용이성 제고 • 예산 구조 변경을 통해 사업추진체계와 예산 구조를 일치시켜 업무 효율성 제고

세 부 평가내용 4	(환류) 창출된 성과의 성공요인 분석 및 지속적인 성과 창출을 위한 제도 나 시스템을 운영하고 있는가?
---------------	--

1. 업무 프로세스 개선 성과점검 체계 운영

구분		내용
모니터링 체계	간부회의	• (전당)전당장, 과장, (문화원)원장, 본부장 등 / 주1회
	전문위원 목요회의	• (전당)전문위원, (문화원)전략기획팀 / 주1회
대내외평가 연계	책임운영기관평가	• 관리역량 평가 : 업무 프로세스 개선 성과 등 • 고유사업 평가 : 업무 프로세스 개선 성과 등
	통합재정사업평가	• 사업관리의 적절성 평가 등
성과 평가·분석	자체평가	• 주요정책과제(국조실) : 정책집행, 정책효과, 정책환류 • 행정관리역량(행자부) : 조직운영, 인사운영, 정보화
	설문조사	• 자체 조사 : 고객만족도 조사 • 행자부 조사 : 품질, 만족, 성과 등

2. 성과창출 성공요인 분석

구분	주요성과	핵심성공요인	환류 계획
예산절감	'17년 4,816백만원	• 기관 협업 통한 외부자원 유치 • 효율적 사업 추진	• 협업기관과의 유기적 관계 유지(MOU 체결, 후속사업 발굴 등)
처리시간 단축	정보화 서비스 고도화 및 매뉴얼 구축	• 서비스 앱 개발 및 내부 시스템 고도화 • 매뉴얼 운영효율화 방안마련	• 시스템 운영 및 성능 점검, 최적 상태 유지 • 매뉴얼 체계적 관리 및 교육·훈련을 통한 내재화
수익제고	'16년 1,451백만원 → '17년 1,699백만원(117%↑)	• 고객 편의시설 확충 • 부설주차장 신설·운영	• 방문객 유입 증대를 위한 전략적 홍보·마케팅 추진
고객만족도 향상	고객만족도 '16년 81.1점 → '17년 87.5점	• 고객의견수렴 및 수요반영	• 수요분석 기반 고객서비스 개선과제 이행
업무간소화	TF팀 구축·운영 및 업무공유 활성화	• 현안과제 수행을 위한 TF팀 운영 • 업무공유채널 다양화	• 정기적 회의, 워크숍 등 소통기회 확대

지표명	③-1 국민·고객에 대한 서비스 제 공실적	가중치	15점
-----	----------------------------	-----	-----

지표정의	<ul style="list-style-type: none"> 국민·고객만족 시스템을 어떻게 구성하고 있으며, 추진조직과 기능의 체계화 및 고객만족 역량제고 노력 및 성과에 대하여 평가한다
------	--

세 부 평가내용 1	(계획) 국민·고객만족 전략체계가 적정하게 수립되었는가?
---------------	---------------------------------

1. 가치 흐름에 따른 국민·고객감동 이해관계자 유형 정의

구분	
내부	내부직원, 문화원, 용역업체
외부 (가치구매)	고객
	예술가(국내/국외)
	중앙정부
외부 (가치협력)	지자체
	지역 단체
	민간
	국외 문화예술기관
외부 (가치영향)	언론매체
	책임운영기관

2. 정기적 모니터링 체계구축 및 운영

구분	내용
자체설문조사(고객대상)	· 참여자 71% “매우만족” 응답 (965명 중 755명 참여)
건의사항 수집	· 관련부서 즉각 공유(1주당 3건)
정기협의(주간, 월간)	· 주간 운영일지 공유 · 주차관리
수시협의	· 신규 프로그램 개발 협의 · 민원, 건의사항 발생 시 · 현장발생, 긴급 포함한 접수건
고객지원인력 주기적 교육	· 고객응대 실무, 블랙컨슈머 대응 및 실무
고객지원 일일보고	· 현장 접수 내용은 익일 일일보고서로 문서화 · 민원접수건에 대한 통계자료 누적 및 개선사항 반영 · VOC 일일현황 공유
멘토링	· ACC TEENS 서포터스 : 분야별 멘토링 운영

세 부 평가내용 2	(집행) 국민·고객만족 전략의 실행 및 고객관리 체계가 적정한가?
------------------	--------------------------------------

구분	주요내용
대중화/계기성 프로그램 운영	<ul style="list-style-type: none"> · 16년 고객만족도 결과, 전당 콘텐츠에 대한 편익성(흥미롭고 유익)이 다소 낮아(81.1점) 대중화 콘텐츠의 구성을 높이는 노력 추진 · 지역과 전당의 접점을 확대하고 전당의 문턱을 낮추기 위한 노력으로 국내 문화예술인과 일반국민에게 새로운 문화향유의 기회를 확대 제공 · 고객과의 초기 접점 생성, 고객을 유인하는 POE전략* 추진 ①난이도 낮은 프로그램 ②장소 접근 유형 ③이벤트 ④축제 ⑤아웃리치 프로그램
고객 인적지원 서비스	<ul style="list-style-type: none"> · 고객이 원하는 정보를 정확하고 신속하게 안내·제공할 수 있도록 기능별 서비스 체계 구축 · 고객서비스 기능별 조직 및 시스템 체계화 <ul style="list-style-type: none"> -방문자센터, 안내데스크, 콜센터, 의무실 등 기능별 운영 체계화 <ul style="list-style-type: none"> * 안내 506,272건 콜센터 18,646건, 의무실 3,223건 매표 180,158건 등 -콘텐츠와 정보를 정확하고 신속하게 전달할 수 있는 안내 시스템 구축 -다양한 예매 채널 운영, 안정된 매표 서비스 제공 <ul style="list-style-type: none"> * 현장 예매(매표소), 모바일, 홈페이지, 콜센터 등 · 서비스 기능별 조직 및 시스템 체계화 <ul style="list-style-type: none"> -방문자센터, 안내데스크, 콜센터, 의무실 등 기능별 운영 체계화 <ul style="list-style-type: none"> * 안내 506,272건 콜센터 18,646건, 의무실 3,223건 매표 180,158건 등 -콘텐츠와 정보를 정확하고 신속하게 전달할 수 있는 안내 시스템 구축 -다양한 예매 채널 운영, 안정된 매표 서비스 제공 <ul style="list-style-type: none"> * 현장 예매(매표소), 모바일, 홈페이지, 콜센터 등 · ACC투어(특화 방문서비스) <ul style="list-style-type: none"> - 전당의 다양한 기능별로 특화된 투어/도슨트 서비스를 제공하여 관람 시 만족도 제고 → 시설별 모니터링 조사 중 도슨트 모니터링 만족도 점수 93.7점 (8가지 유형 중 가장 높은 점수), 계절별 투어 참여자 71% “매우 만족” · 자원봉사자 운영 <ul style="list-style-type: none"> - 기능별 조직화 : 총 60명 - 주기적인 교육을 통해 역량 강화 및 활동 격려·의견 수렴 <ul style="list-style-type: none"> * 서비스 교육 및 직무 교육(분기별/수시), 전문 강사 교육(분기별 2회) * 서비스 평가(수시/자체 서비스 평가 및 모니터링) * 역량 제고를 위한 문화탐방으로 전문가 소양 함양(년 2회/상반기 38명, 하반기 33명) - 방학 계기, 청소년 자원봉사자 ‘ACC TEENS 서포터즈 운영(15명) - 대학생 현장실습(총 48명) : 동신대학교(12), 한국전통문화대학교(1), 전남대학교(27), 호남대학교(1), 조선대학교(6), 목포대학교(1)
고객 정보지원 서비스	<ul style="list-style-type: none"> · ‘16년 만족도조사 결과, 관련정보 습득 용이(76.5점), 안내자료 이해용이(77.4점)의 전달품질의 지원성이 가장 낮게 나타남에 따라, 전당의 방대한 공간방문 및 다양한 콘텐츠 관람에 있어 고객의 불편을 최소화하기 위한 다양한

	매체 활용 정보 서비스 제공
고객 확대를 위한 마케팅 지속	<ul style="list-style-type: none"> · 국내 최대 규모의 복합문화예술기관으로서 브랜드 가치를 제고하고 고객층의 다양화 및 확대를 위한 특성화 마케팅 추진` <hr/> <ul style="list-style-type: none"> · ACC 감성여행 프로그램 - 지역 핫플레이스, 지역 유명 관광명소와 연계한 전당 거점 관광 프로그램 신규 개발 운영 <ul style="list-style-type: none"> * 1963 송정역시장과 연계 홍보 및 주말 셔틀버스 운영 * ACC, 송정역, 양림동, 동명동 일대 핫플레이스 투어 코스 개발 및 홍보
전당 매력도 제고를 위한 홍보	<ul style="list-style-type: none"> · ACC 특화 콘텐츠 활용한 대국민 홍보 활성화 <ul style="list-style-type: none"> - (ACC 웹진) 온라인 회원 26,000여명 대상으로 지속적인 문화현장 노출 <ul style="list-style-type: none"> * 웹툰, 이야기가 있는 카드뉴스, 인터뷰 등의 섹션으로 구성되어 쉽고 재미있게 전당의 활동 상황을 공유(월 1회) - (홍보영상) 'ACC' 기관명 부각하여 친근한 이미지 상승 유도(1종) - (SNS연계 영상 제작) 20·30대 타겟의 SNS 미디어 매체와 연계(10.13, 1회), 전당 시설과 콘텐츠를 배경으로 한 웹드라마 제작 홍보(12.18, 1회) · 국내외 유학생 중심의 ACC 기자단 운영(총 1,390건) <ul style="list-style-type: none"> - 국내 외국 유학생, 국내외 한국 대학생, ACC기자단 출신 시민 43명을 활용, 전당의 콘텐츠 홍보와 운영 방향성 등을 온·오프라인을 통해 소통 - (국내팀 운영) 현장취재, 영상제작, 현장인터뷰, 해외홍보, 10주년 기념전, ACC 블로그, ACC 스토리(영문, 러시아어, 중국어 등 다국어 운영) 등 <ul style="list-style-type: none"> * 이용자들의 흥미와 관심을 유발하는 영화 패러디 영상, ACC피플 소개, 아문당 3행시, 하늘마당 쓰레기없애기 캠페인, 방문객 인터뷰 등 추 · 해외기관 연계를 통한 해외 홍보 개척 <ul style="list-style-type: none"> - (ASEAN 기자 초청) 해외문화홍보원 연계 ACC 투어 및 취재(7.5) - (ACC라운드테이블) 국내 최초 국제 문화기관의 온라인 홍보사례 공유 및 연계 홍보 방안 모색(10.28)→ 향후 참여기관 확대를 통한 해외홍보 네트워크 개발 * 퐁피두센테(프랑스), 구겐하임(미국), 아시아아트아카이브(홍콩), 브루클린뮤지엄(미국), 엠우드뮤지엄(중국) 등 참여 · 지속적인 온·오프라인 홍보 <ul style="list-style-type: none"> - (언론 및 방송) 지속적 콘텐츠 정보 및 활동 노출을 통한 긍정적 여론 형성 <ul style="list-style-type: none"> * 언론보도 총 11,315건 (조선일보 7건, 중앙일보 3건, 동아일보 6건, 매일경제 23건, 경향신문 1건, 한겨레 6건, 한국경제 8건, 문화일보 1건) ** SBS 런닝맨 촬영(12.19) 등 - (온라인) 쌍방향 소통 매체 활용하여 국내외 관객층에 홍보 효과 극대화 - (현장) 옥외광고 전광판, KTX 내부 및 용산역, 공항(제주, 인천, 김포), 극장 스크린, 찾아가는 홍보(수서 SRT, 부산 연산역) 등 통한 지속적 정보 노출 <ul style="list-style-type: none"> * 찾아가는 홍보 : 수서 SRT역 42만명 관람, 부산지하철 연산역 30만명 관람

세 부 평가내용 3	(성과) 국민·고객만족 활동으로 기관의 성과 향상에 기여하고 있는가?
---------------	--

1. 전년도 대비 고객만족도 평가 향상

- ‘17년 고객만족도는 87.5점으로 목표치 대비 4.6↑, 전년실적 대비 6.4↑
- 49개 전체 책임운영기관 대비 +0.9 / 교육훈련 및 문화형 대비 +1.8
- 전년대비 요소별 만족도 : 모든 차원에서 상승

모형	요소	2016년	2017년	개선도
선행모형	상품품질	80.4	85.8	+5.4
	전달품질	79.4	86.8	+7.4
	환경품질	84.1	89.0	+4.9
	사회품질	82.1	87.4	+5.3
만족모형	체감만족	80.2	88.1	+7.9
	요소만족	81.4	87.2	+5.8
성과모형	기관성과	82.5	87.6	+5.1
	사회성과	82.5	87.3	+4.8
PCSI		81.1	87.5	+6.4

2. 고객감동 결과로 기관 만족도 향상 및 파급효과

- ‘16년 개선영역 보완 및 핵심관리요소 집중 관리

구분	추진내용
핵심관리 요소 (CTQ)	<ul style="list-style-type: none"> · CTQ 1 : 지속적인 프로그램 개발 → 대중화/계기성 프로그램 다양화 → 상품품질 편익성 4.4점 ↑ · CTQ 2 : 시설환경의 접근성/이용편리성 강화 → 사이니지 설치 및 가이드앱 개발, 편의공간 조성 등 노력 추진 → 환경품질 편리성 4.9점 ↑
개선관리 요소	<ul style="list-style-type: none"> · 프로그램 흥미롭고 유익 → 대중화/계기성 프로그램 다양화 → 상품품질 편익성 4.4점 ↑ · 내용 및 서비스 방식 참신/다양 → 수요 고려한 프로그램 자체기획 노력 → 상품품질 혁신성 6.1점 ↑ · 안내 자료는 이해 용이/도움 → 인쇄물 및 홈페이지, 키오스크 등 → 전달품질 지원성 7.4점 ↑ · 문화예술 체험, 습득 기회 제공

■ 전년도 대비 향상된 성과달성에 따른 파급력

성과목표	문화 향유의 대중화·거점화 노력을 확대한다.
주요성과	<ul style="list-style-type: none"> · 고객만족도 결과와 VOC 분석하여 체계적인 서비스 제공한 결과, 전년대비 64점↑ 목표보다 4.6점 높은 점수 획득(결과 : 87.5점 목표 : 82.8점) · 전년대비 모든 요소에서 만족도 상승(최고 대응성 8.8점↑/ 최저 4.4점 편익성 쾌적성)
정책·기관 설립목적 기여도	<ul style="list-style-type: none"> · 전당의 인적, 시설, 정보서비스 질 제고를 통한 방문객의 만족도 증대 · 방문 및 재방문 고객의 증가로 대국민 대상 향후 더 많은 문화향유 기회 제공이 예상됨에 따라 문화 참여 기회 확대 및 지역과 일상에서 문화를 누리는 생활문화 시대(67번)라는 국정과제 달성에 기여할 것으로 기대

기관의 직·간접적 영향	기대효과 및 파급효과			
<ul style="list-style-type: none">• 고객친화적 환경 구축 (편의시설 확충)• 대관 서비스 효율화 등	<ul style="list-style-type: none">• 대내외 환경 변화에 적극적으로 대응하고 전문문화 기관으로서 기관 고유 역할확대를 위한 CS 경영 기반(업무프로세스) 정착• 문화서비스를 제공 받을 수 있는 제반을 확대하여 문화참여 기회 확대를 통한 문화격차 해소 기대			
<ul style="list-style-type: none">• 전당 활성화를 위한 전반적인 노력	[2017년 자체고객만족도*(갤럽 추진) 조사-서비스 성과 차원]			
	항목	2016년	2017년	증가율
	문화 대중화 기여도	80.4	80.5	0.1 ↑
	문화예술 발전 기여도	80.9	81.6	0.7 ↑
	지역 활성화 기여도	79.8	81.2	1.4 ↑
	국민 삶의 질 향상 기여도	81.2	82.3	1.1 ↑
	국가 발전 기여도	77.2	79.5	2.3 ↑

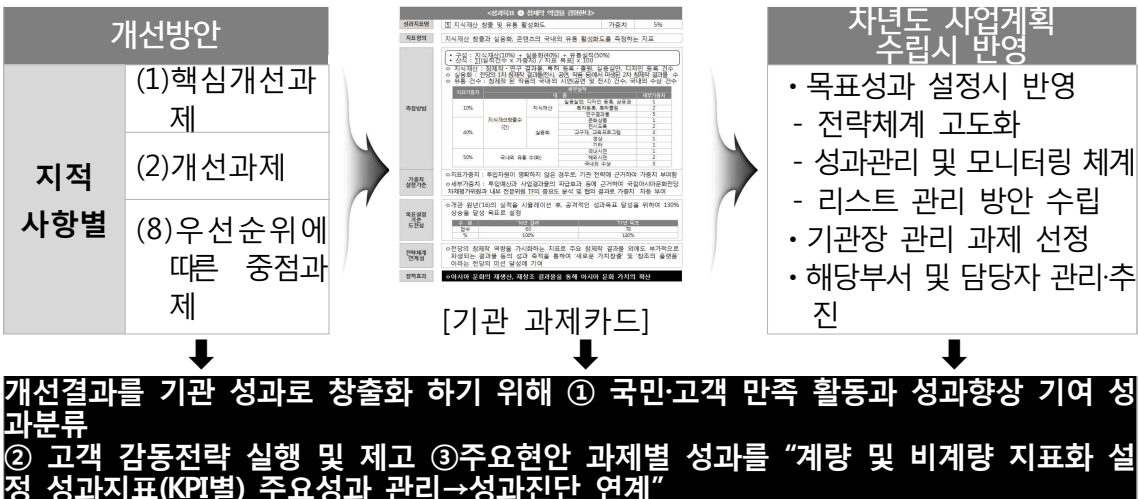
세 부 평가내용 4	(환류) 국민·고객만족 제공실적의 성과 분석 및 피드백이 적절하게 이루어지고 있는가?
---------------	---

1. 고객 감동 성과분석에 따른 개선사항 도출 및 실행

■ ‘16년 개선영역 보완 및 핵심관리요소 집중 관리

사업내용	효과성 제고 방안	지표관리
프로그램 다양화 (핵심관리요소)	<ul style="list-style-type: none"> 고객의 니즈가 반영된 다양한 공연/전시/교육 프로그램 개발 /제공 참여 프로그램의 강화(다양화) 	<ul style="list-style-type: none"> 고객만족도 결과 세부 분석 내용을 차년도 운영 전략에 반영 서비스 대상 다각화를 전략 수립을 위해 신규자료 발굴을 위한 통계자료 관리 및 시계열적 성과 분석
시설환경의 접근성 및 이용편리성 강화 (핵심관리요소)	<ul style="list-style-type: none"> 시설환경의 접근성 및 이용편리성 제고 방안 마련 특히, 주차장 등의 접근성 및 이용편리성 제고 노력으로 전당 내 통합서비스 연계 체계 강화에 기여 → 목표설정 근거의 신뢰성 강화를 위해 CSF 분석, SMART 분석을 통한 성과지표 관리 Pool 도출 지속 관리 	
품질 요소별 만족도 낮은 항목에 대한 지속 점검 및 개선 노력 필요	<ul style="list-style-type: none"> 전년대비 대폭 증가하였으나 상대적으로 낮은 만족도의 지원성 개선 노력 필요 	

2. 고객감동 성과분석에 따른 개선사항 도출 및 실행



3. 내부고객 성과평가 및 보상체계

- (현재) 성과평가 결과에 따른 합리적 보상체계 구축 및 공정하고 합리적인 성과 중심의 인사운영체제
- 직원들의 근무실적, 능력을 객관적으로 평가하여 인사관리 전반에 활용
- 조직 구성원 모두가 공감할 수 있는 평가와 연계하여 공정한 인센티브 제공으로 직원 사기 진작 및 합리적 성과평가 절차 구축 및 운영

구 분	내 용
금전적 인센티브	<ul style="list-style-type: none"> • 성과 평가 결과에 따른 성과연봉 및 성과상여금 지급 <ul style="list-style-type: none"> ⇒ 직원 사기진작 및 동기부여를 통한 조직 생산성 제고 - (일반직) 개인별 성과상여금 : 4등급 차등지급(개인별 차등지급) - (임기제) 개인별 성과연봉 : 4등급 차등지급(개인별 차등지급) • 업무성과 우수자에 대한 정부포상 및 올해의 우수직원 선정
비금전적 인센티브(승진)	<ul style="list-style-type: none"> • 성과평가 결과 근무성적평가 반영 및 승진기회 부여

- 2017년 내부조직 진단에서 인센티브제도의 개선 방안의 경우 연수 등 전문성 개발의 기회 부여에 대한 요구가 상대적으로 높게 나타남
- 또한, 개인에 대한 표창 수상 등의 격려에 대한 요구는 상대적으로 낮게 나타남
 - 인센티브제도의 개선 방안의 경우, 연수 등 전문성 개발의 기회 부여와 특별 휴가 등 근무여건의 향상이 상대적으로 높게 나타나 기관의 관심이 요구됨

지표명	③-3 자율성 활용실적	가중치	5점
-----	--------------	-----	----

지표정의	<ul style="list-style-type: none"> 책임운영기관의 조직, 인사, 예산 등 자율성 활용 정도 및 개선노력에 대하여 평가한다
------	---

1. 조직, 인사, 예산 분야 자율성 현황

분 야		주요내용
조직	총액인건비제	※ 2016년 자체평가 운영심의회 의 지적사항 및 2017년 조직(직무)분석 시행 결과에 따라, 중장기 인력수급 계획 수립 이후 적용 예정
	일반임기제	· 1명
	복수직급	· 1명
인사	자체승진	· 2명
	자체전보	· 지원근무 : 1명 / · 부서간 전보 : 4명
	특별승급	· 해당없음
	성과평가	· 아래 참조
예산	초과수입 자체사용	· 활용실적 없음
	예산 전용	· 2017년 2건 - 문화전당 효율적운영방안 연구 및 조직역량 발전방안 수립 정책연구 - 관람객 편의시설 확충(야외화장실 설치공사) 및 이용객 안전성 제고
	예산 이월	
	손익자본 계정 융통	활용실적 없음

2. 조직, 인사, 예산 분야 자율성 실적

분 야		활용여부	건수	비고
조직	총액인건비제			
	일반임기제	○		
	복수직급	○		
인사	자체승진	○		
	자체전보	○		
	특별승급			
	성과평가	○		
예산	초과수입자체사용			
	예산 전용	○		
	예산 이월	○		
	손익·자본 계정 융통			
합 계	7개		* 3개 분야 7개	

지표정의

- 책임운영기관이 자율성을 확보 또는 활용하기 위해 얼마나 노력하였는가?

1. 조직, 인사, 예산 분야 자율성 현황

▶ 총액인건비제

■ 2016년 자체평가 운영심의회 지적사항 및 2017년 조직(직무)분석 시행 결과에 따라, 중장기 인력수급 계획 수립 이후 적용 예정

▶ 임기제공무원 활용 현황

계급	의무직렬 이외의 직렬 (계급별 정원의 50%)					의무직렬 (계급별 정원의 80%)					전문경력관 (직위군별 정원의 50%)				
	정원(A)	임기제(B)				정원(A)	임기제(B)				정원(A)	임기제(B)			
		계	일반	전문	임용률(B/A)		계	일반	전문	임용률(B/A)		계	일반	전문	임용률(B/A)
6급	11	1	1		9%										
합계	11	1	1		9%										

■ 의무직렬 이외의 직렬은 계급별 정원의 50%, 의무직렬은 계급별 정원의 80%, 전문경력관은 직위군별 정원의 50%까지 임기제공무원 임용 가능(책임운영기관법 제17조, 시행령 제17조)

▶ 복수직급 : 1명(2015.7.20.~2017.4.3.)

▶ 자체승진 : 6급 이하 자체 승진심사 및 발령(2017. 4. 20.)

■ 역량있는 주문관급 공무원들의 승진을 통해 사기진작 및 조직활성화 도모

■ 승진규모: 총 2명(보통승진 2명)

구 분		승진예정인원	승진심사 대상 인원	비 고
6급	시설	2	2	• 동일직렬 공무원 중 승진후보자명부 고 순위자 순으로 공무원임용령 별표5의 배수 범위 내의 해당자.
총계		2	2	

▶ 자체전보 : 직원 전보 및 출산휴가, 육아휴직에 따른 과별 인사발령 및 지원근

무 실시로 효율적 인력운영

- 문화전당은 집행업무를 담당하는 소속기관임에도 중간관리자인 4·5급 이하의 비율(정원대비 41%)이 높음에 따라, 인력 운영을 통해 주무관급(6급이하) 실무 인력 확보 노력

■ 지원근무 실적

대상	지원근무 발령		담당업무	사유
	기존부서	조정 부서		
1명 (행정서기)	연구교류과	기획운영과	계약, 국유재산 관리, 보안 등	출산휴가에 따른 효율적 인력운영

■ 부서간 인사발령 실적

대상	지원근무 발령		담당업무	사유
	기존부서	조정 부서		
1명 (행정사무관)	연구교류과	기획운영과	예산, 기획업무 담당	직원 전보에 따른 인력 운영
1명 (행정주사보)	문화창조과	기획운영과	인사, 복무, 비정규직, 교육	직원 전보 및 육아휴직에 따른 인력 운영
1명 (학예연구사)	문화창조과	연구교류과	아시아문화박물관 운영 및 자료수집	박물관 신설에 따른 전문업무 수행
1명 (행정서기)	연구교류과	기획운영과	국회, 지출, 수입, 보안	효율적 업무 수행

▶ 특별승급: 해당없음

2. 성과평가 결과에 따른 합리적인 보상체계 구축

- 성과평가 결과에 따른 합리적 보상체계 구축 및 공정하고 합리적인 성과 중심의 인사운영체제
- 직원들의 근무실적, 능력을 객관적으로 평가하여 인사관리 전반에 활용
- 조직 구성원 모두가 공감할 수 있는 평가와 연계하여 공정한 인센티브 제공으로 직원 사기 진작 및 합리적 성과평가 절차 구축 및 운영

성과계약 체결	실적관리	성과평가	이의제기 및 확정
<ul style="list-style-type: none"> 평가대상자/평가자 성과계약 체결 업무목표에 대한 성과계획 작성 	<ul style="list-style-type: none"> 성과면담 실시 조직목표 공유 및 개 인성과 목표 도출 환경변화 대응방안 도출 	<ul style="list-style-type: none"> 평가기간 중 주요실적 평가(2회/상하반기) 근무성적평가위원회 구성(등급, 가점, 순위 결정) 	<ul style="list-style-type: none"> 평가결과 통보 및 이의신청 성과급심사위원회 심의 및 조정

구 분	내 용
금전적 인센티브	<ul style="list-style-type: none"> 성과 평가 결과에 따른 성과연봉 및 성과상여금 지급 ⇒ 직원 사기진작 및 동기부여를 통한 조직 생산성 제고 (일반직) 개인별 성과상여금 : 4등급 차등지급(개인별 차등지급) (임기제) 개인별 성과연봉 : 4등급 차등지급(개인별 차등지급) 업무성과 우수자에 대한 정부포상 및 올해의 우수직원 선정
비금전적 인센티브 (승진)	<ul style="list-style-type: none"> 성과평가 결과 근무성적평가 반영 및 승진기회 부여

국립아시아문화전당 향후 연구과제

- 아시아문화예술 교류 협력 강화 방안에 관한 연구
- 국립아시아문화전당의 창제작 역량강화방안에 관한 연구
- 문화다양성과 창의성 교육확대방안에 관한 연구
- 국립아시아문화전당 조직진단에 관한 연구
- 아시아문화원 조직진단에 관한 연구
- 국립아시아문화전당의 특성화 마케팅 전략과 홍보방안연구
- 국립아시아문화전당의 과제발굴에 관한 연구
- 이용고객 만족도 조사
- 숙의민주주의를 통한 국립아시아문화전당의 발전방안에 관한 연구
- 국립아시아문화전당과 주민간의 상생발전에 관한 연구
- 국립아시아문화전당의 문화예술거버넌스 구축방안에 관한 연구