

2004년도 경영실적 평가결과 보고서

평가부문 (%)	평 가 지 표	평 가 방 법	점수 (점)	등급	득 점 (점)
종합 경영 부문 (25)	(1) 비전달성을 위한 최고경영진의 리더십과 성과	9 등급 평가	5.0	B ^o	3.125
	(2) 윤리경영 실천 및 이사회운영활성화 노력과 성과	9 등급 평가	6.25	C	3.125
	(3) 경영혁신의 이행실적		6.25		
	① 2004년도 경영혁신과제의 이행실적	계 량	(2.25)	-	2.175
	② 비계량	9 등급 평가	(1.50)	D ⁺	0.563
	(4) 고객만족도		5.0		
	① 고객만족도지수	계 량	(2.0)	-	1.422
	② 비계량	9 등급 평가	(3.0)	D ^o	0.750
	(5) 생산성 관련 지표				
	① 노동생산성	15년추세치	5.0	-	5.000
주요 사업 부문 (35)	(1) 사업내용의 적정성	9 등급 평가	1.75	D ⁺	0.656
	(2) 사업운영의 효율성 제고 노력	9 등급 평가	1.75	D ⁺	0.656
	(3) 지원심의회 공정성		1.75		
	① 심의회원 선정의 공정성	9 등급 평가	(0.875)	C	0.438
	② 지원심의 결과의 공정성	9 등급 평가	(0.875)	C	0.438
	(4) 지원대상선정 결과의 적합성		12.25		
	① 선정단체 대비 사업 수행율	목표대실적	(11.43)	-	11.158
	② 지원작품의 질적 수준	9 등급 평가	(0.82)	D ⁺	0.308
	(5) 지원사업의 평가와 환류		7.0		
	① 성과관리체계의 가동율 평가	목표대실적	(5.6)	-	4.996
	② 지원사업 성과관리체계와 평가결과의 환류를 통한 활용	9 등급 평가	(0.7)	C	0.350
	③ 지원사업 평가 및 환류제도 개선을 위한 노력의 정도	9 등급 평가	(0.7)	D ⁺	0.263
	(6) 지원사업의 성과		7.0		
	① 예술활동의 현황을 통한 성과측정	15년추세치	(3.5)	-	1.100
	② 문화예술의 활동영역 평가	15년추세치	(3.5)	-	1.472
(7) 자체 기획사업 및 시설 운영의 효과성 제고		3.5			
① 자체 기획사업의 효과성 제고	9 등급 평가	(1.75)	C	0.875	
② 시설 운영의 효과성 제고	9 등급 평가	(1.75)	D ⁺	0.656	

평가부문 (%)	평 가 지 표	평 가 방 법	점수 (점)	등급	득 점 (점)
경영 관리 부문 (40)	(1) 조직·인사관리의 합리화	9 등 급 평 가	8	D ^o	2.000
	(2) 보수·노사관리의 합리화		8.0		
	① 계량인건비	목 표 부 여	(1.6)	-	1.003
	② 비계량	9 등 급 평 가	(6.4)	D ⁺	2.400
	(3) 재무·예산관리의 합리화		16.0		
	① 자산운용의 적정성	계 량/비계 량	(8.0)	C	4.000
	②-1 비계량	9 등 급 평 가	(4.8)	C	2.400
	②-2 계량관리업무비	목 표 부 여	(3.2)	-	3.200
	(4) 경영정보관리의 합리화	9 등 급 평 가	4.0	D ⁺	1.500
	(5) 내부평가의 적정성 및 외부평가와의 연계	9 등 급 평 가	4.0	E ⁺	0.500
정책부문	(1) 주 40시간제 정착노력	비 계 량	20	B ^o	12.500
합 계	정책부문 포함		120.00		69.029
득 점	100점 환산 점수		100.00		57.524

2. 기관현황

(2004년 12월 기준)

설 립	1973 한국문화예술진흥원 법인 설립					
법적 근거	1972 문화예술진흥법 제정(법률 제2337호)					
법적 임무	<ul style="list-style-type: none"> - 기금사업의 목표인 문화예술지원을 통한 국민의 창조성 계발 및 삶의 질 향상을 위한 예술 창조역량강화 사업 - 문화예술보급 등 국민의 문화예술 향수기회 확대 사업 - 문화적 조화와 통합을 위한 문화예술 교류 활성화 사업 - 민족 고유문화 발전을 위한 예술의 보존과 계승 사업기여금, 부담금 등 제비용의 징수 					
조직 현황	3실, 3관, 1극장					
인원 현황	임원	2명	직원	86명	합계	88명
예·결산 현황	491,505 백만원					

3. 종합영부문

(1) 비전달성을 위한 최고경영진의 리더십과 성과

① 비전과 전략의 합리성과 실행노력

- 한국문화예술진흥원이 환경과 정책의 빠른 변화에 능동적으로 대응하기 위하여 새로운 비전과 전략을 적극적으로 수립한 것은 바람직한 시도로 평가된다. 새로운 비전은 기관의 설립목적에 적절히 반영하고 있으나, 비전과 세부 전략목표 설정에 있어서 효율성과 미래 성장성에 대한 고려가 부족하며, 세부경영목표와의 연계성이 미약한 점은 개선되어야 할 것으로 판단된다.
- 문화예술진흥과 관련된 환경변화를 다원적으로 분석하고, 이에 대한 체계적 대응 전략을 도출하려는 시도는 바람직한 노력으로 평가된다. 예를 들어 관료적인 조직구조와 단순한 지원조직의 한계를 극복하기 위하여 현장중심의 전문화된 조직구조로 개편하고 전문 인력을 배치한 것은 긍정적인 성과로 여겨진다. 그러나 조직구조의 개편과 함께 현장중심의 성과에 기반을 둔 평가제도가 구체적으로 연계되지 못한다면 이러한 노력은 매우 제한적인 성과로 이어질 가능성이 높을 것이다. 따라서 이에 관련된 구체적 경영노력이 함께 이루어져야 할 것으로 판단된다.

② 조직원의 역량결집과 이해관계자 관리를 위한 기관장의 리더십과 성과

- 문화적 가치의 중요성이 증대되고 있는 지식경제시대에 한국문화예술진흥원의 역할을 재정립하려는 최고경영진의 의도는 시의적절한 시도로 판단된다. 그러나 문예 진흥사업의 혁신과 문예 진흥조직의 혁신에 대한 경영노력이 보다 구체적이며 체계적으로 이루어질 수 있도록 추가적인 노력이 필요하다고 판단된다. 특히 이러한 목표를 달성하기에 필수적인 고도의 전문성과 정책역량을 향상시키기 위한 인사시스템이 갖추어져야 할 것이다. 현재의 단편적이고 체계적이지 못한 교육훈련제도를 체계적 직무 외 훈련(Off the Job Training)과 진흥원내의 고유한 업무체계를 통한 직무 내 훈련(On The Job Training)으로 통합하여 효율적으로 운영할 필요가 있다. 이와 함께 전문성 향상에 대한 구체적 동기부여 방안이 마련되어야 할 것이다.
- 체계적 환경 분석을 기반으로 하여 최고경영진이 지향하는 비전과 경영목표를 제시하고 있지만, 비전 설정 초기 단계부터 조직구성원들과 고객, 외부전문가 등의 다양한 의견과 기대를 구체적으로 고려하는 노력이 이루어지는 것이 바람직하다고 판단된다. 현장중심의 조직개편이나 역할과 호칭의 분리와 같은 제도적 기반 개선 노력이 이루어지고 있지만, 조직원의 효율적 역량 결집을 이루기에는 미흡한 수준으로 판단된다.
- 한국문화예술진흥원은 인터넷을 통한 ‘원장과의 대화’나 직원워크숍 등을 시행함으로써 내부조직

구성원들의 의견 수렴을 시도하고 있다. 그러나 보다 다양한 계층의 조직구성원들과 자유로운 분위기에서의 쌍방향적 의사소통을 통한 의견수렴을 가능하게 하는 제도적 장치가 마련되어야 할 것으로 판단된다. 또한 외부 전문가 집단에 대한 의견수렴도 현재의 소극적인 태도에서 탈피하여 최고경영진의 보다 적극적이며 능동적인 노력이 필요할 것이다.

- 이상의 결과를 종합하여 볼 때 한국문화예술진흥원의 비전달성을 위한 최고경영진의 리더십과 성과 지표의 성적이 우수하므로 B^o로 평가한다.

(2) 윤리경영실천 및 이사회 운영활성화 노력과 성과

① 윤리경영 실천노력과 성과

- 한국문화예술진흥원은 2002년 3월 ‘문화예술행정 서비스헌장’을 제정한 데 이어 2004년 10월 청렴유지를 위한 행동강령을 제정하고, 서비스의 기준 및 잘못된 서비스에 대한 시정과 보상 제도를 규정하였으며, 국민의 참여 및 의견제시를 위하여 문화예술진흥기금사업 모니터링제 운영, 친절·불친절 신고함 설치 운영, 문화예술진흥기금사업 부조리고발센터 등을 운영하며 윤리경영을 추진한 노력은 인정된다.
- 문예진흥원의 윤리경영은 2004년 10월 이후에 본격적으로 추진되어 그 성과가 아직 뚜렷하지 않고 미미한 것으로 판단된다. 즉 윤리경영의 주요내용이 윤리교육을 실시하였다는 것이지만 그 성과를 알기 어렵고, 내부신고제를 운영한다고 하나 내부고발자에 대한 신변보호 조치도 마련되어 있지 않는 등 그 실효성을 인정하기가 어렵다.
- 진흥원은 특히 윤리경영 위원회에 해당되는 “반부패대책추진기획단”을 구성하였으며 집행기관으로부터의 독립성을 강화하기 위해 감사실이 윤리경영 문제를 전담하도록 하였으나 감사기능을 갖는 감사실이 윤리경영을 전담하는 것은 직원들에게 적극적인 윤리경영의식을 고취하기보다 사후에 잘못된 업무처리나 비리 등을 적발하여 징계하는 수준의 소극적인 윤리경영 활동으로 귀착될 가능성이 큰 것으로 우려된다.

② 이사회 활성화 및 비상임이사의 전문성 활용노력과 성과

- 한국문화예술진흥원 이사회는 10명의 이사 중에서 당연직인 진흥원장, 문예진흥원 사무총장 외 비상임이사로 문화관광부 예술국장과 문화예술 각 분야(문학, 미술, 음악, 연극, 무용, 공연일반, 문화일반)를 대표하는 민간 비상근이사 7명으로 구성되어 비교적 민간인들의 참여가 높은 것으로 평가된다.

- 진흥원은 이사회를 월 1회 개최하는 것을 원칙으로 2004년에는 14회를 개최하였으며 이사들의 이사회 참석률은 90% 내외로 비교적 높은 편이다. 그러나 이사회 개최에 따른 의사록은 홈페이지에 공개되지 않고 있어 이사회에 누가 참석하여 어떠한 제안이나 토론을 했는지, 누가 어떤 안전에 대하여 어떠한 이유로 반대하였는지 투명한 공개가 이루어지고 있지 않다.
- 문예진흥원은 비상임이사들을 문예지원 심사나 사업심사 혹은 문화예술위원회 설립준비위원회에 참여시키고 있는바 이것은 진흥원의 사업을 돕거나 자문하는 정도의 역할에 그칠 뿐, 기관의 경영목표를 설정하거나 방향을 바꾸거나 비전을 제시하는 등 진흥원의 최고의사결정기구로서의 본래의 역할을 다했다고 볼 만한 구체적인 사례를 발견하기 어렵다.
- 현재 진흥원의 최고의사결정기구는 이사회이며 위원회는 없다. 그러나 진흥원은 2005년 8월 28일 이전까지 문화예술 지원정책의 의사결정과정에서 민간 문화예술인의 직접적인 참여를 통해 현장성과 전문성을 강화하고, 순수민간기구로서의 자율성과 독립성을 강화하기 위해 현재의 원장 중심체제에서 11인의 민간위원으로 구성되는 한국문화예술위원회로 전환하게 된다. 이렇게 되면 진흥원의 최고의사결정기구는 명확히 이사회가 아니라 문화예술위원회가 될 것이므로 문예원의 최고의사결정기구의 역할과 기능은 과도기적 상태에 놓여 있다고 보여 진다.

③ 경영공시 제도의 내실화 등 경영투명성 제고 노력과 성과

- 한국문화예술진흥원은 적어도 2004년 9월까지의 경영공시를 홈페이지 초기화면에서 찾을 수 없을 정도로 고객이 사용하기가 불편하였으나 이후 개선되어 현재 경영공시의 목적을 충족시키고 있는 것으로 판단된다.
- 문예진흥원은 정보내용별로 담당팀을 지정하여 공개정보의 업데이트를 철저하게 관리하며 경영공시 대상 정보를 종전 반기 1회, 연 1회에서 공시했으나 수시 업데이트로 전환하여 주관팀에서 새로운 사안이 발생할 때마다 신속한 공시가 이루어지도록 하고 있으며 지속적인 관리 및 평가를 하고 있다.
- 진흥원은 쌍방향 대화채널을 위해 홈페이지에 ‘열린 광장’이란 공간을 만들어 누구나 자유롭게 의견을 개진할 수 있도록 하고 있다. 이 곳에는 자유게시판(자유로운 의견개진에 대해 정책 자료로 활용하되 답변은 없음), 정책제안·질의(답변이 제공되고 업무개선 및 평가에 최대한 반영), 사이버민원실(민원에 대한 답변제공) 을 두어 국민의 의견을 청취하고 필요한 경우 답변을 하고 있다.
- 경영공시 외에 문예진흥원은 정보공개제도를 시행하여 국민에게 필요한 정보를 제공하고 있다. 정보공개대상 정보는 공공기관이 직무상 작성 또는 취득하여 관리하고 있는 문서, 도면, 사진, 필름, 테이프, 슬라이드 및 컴퓨터에 의하여 처리되는 매체 등에 기록된 사항이며, 정보공개를 청구

할 권리를 가진 자는 모든 국민, 법인과 단체, 그리고 국내에 일정한 주소를 두고 거주하는 자나 학술연구를 위하여 일시적으로 체류하는 외국인 등이다.

- 이상의 결과를 종합하여 볼 때 한국문화예술진흥원의 윤리경영실천 및 이사회 운영활성화 노력과 성과지표의 성적이 보통이므로 C로 평가한다.

(3) 경영혁신의 이행실적

① 지적 및 권고사항에 대한 개선노력

- 사업지원이 ‘소액다건’이라는 지적사항에 대하여 지원금이 500만원 미만의 소액다건 사업은 다소 감소했고, 지원금이 5천만원에서 1억원에 달하는 집중지원사업은 2003년도의 0.2%에서 4.2%로 증가하여 지적사항을 반영한 점이 인정되나 지속적으로 사업운영방식에 대하여 개선이 필요하다.
- 성과평가에 대한 지적사항에 대하여 직원 간 상대평가에 의해 지급되는 인센티브제도의 평가에 반부패활동을 반영하였다. 이는 과거에 문제가 되었던 일부의 지원금 지급 등을 지양하기 위해 반부패활동에 대한 보상적 성격을 고려한 것으로 반부패활동 의식을 고취하는데 도움이 될 것으로 판단되나 이것이 직원윤리의식 고취에 실제로 얼마나 유효할 것인지는 검토되어야 할 것으로 보인다.

② 2004년도 경영혁신과제의 이행실적

구 분	과제합계 (A)	완 료 과 제	미완료 과 제	적 정 성 점수가감	평 점 (B)	가중치 (C)	득 점 (C×B/A)
과제수	15	14	1	0	145	2.25	2.175
점수	150	140	5				

③ 내부혁신대회, 혁신제안의 발굴 및 시행 등 내부혁신마인드 확산 노력

- 문화예술진흥원에서는 현재 혁신관련 업무를 3명으로 구성된 경영기획팀이 담당하고 있다. 문화예술진흥원은 직원이 88명으로 혁신전담조직을 두기에는 소규모 조직이나 조직적인 혁신활동이 필요하며, 특히 최고경영자의 혁신의지가 조직내부의 혁신활동에 결정적인 영향을 미칠 것으로 판단된다.
- 문화예술진흥원에서는 2004년 문예진흥원혁신TF, 문예진흥원 혁신추진단을 구성하여 조직혁신을

추진한 바 있으며, 사내 워크숍, 지식관리시스템 운영, 사내교육, 직원간의 동호회 등을 통하여 혁신마인드를 확산시키기 위하여 노력하였다. 그럼에도 불구하고 내부 혁신을 위한 조직적인 체제 구축을 위한 시도는 파악할 수 없으며, 업무 혁신 등 내부 구성원의 혁신제안 등에서 크게 돋보이는 사례가 없어 혁신이 활성화되어 있지 않은 것으로 평가된다.

- 다양한 문화예술 분야에 대한 복잡다기한 활동을 지원하기 위해서는 제한된 조직의 업무 효율성이 크게 요구되나, 이와 관계된 혁신활동은 매우 미흡하다고 평가된다. 업무 담당자의 전문성과 지원대상 예술인과의 의사소통 등 문화예술진흥원의 핵심업무와 관련된 조직혁신을 위한 가시적인 노력이 요구된다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때 문화예술진흥원의 경영혁신의 이행실적 지표의 성적이 미흡하므로 D⁺로 평가한다.

(4) 고객만족도

① 고객만족도 지수

지 표 산 식	평가방법	표 준 치	실 적 치	평 점	가 중 치	득 점
-	계량	-	71.1	-	2.0	1.422

② 고객만족경영체제 구축 노력과 성과

- 문화예술진흥원은 문화예술지원을 통한 예술 창조역량을 높이고, 국민의 문화예술 향수기회를 확대하는 목적으로 다양한 문화예술 지원 사업을 벌이고 있다. 이러한 측면에서 볼 때 문화예술진흥원은 직접적으로는 지원 대상 문화예술인과 문화예술진흥원이 운영하는 시설의 이용 국민이 주요 고객이며, 나아가 문화예술을 접하는 모든 국민이 고객이라고 할 수 있다. 이러한 측면에서 고객만족도 제고는 문화예술진흥원의 중요한 경영목표 중의 하나가 될 수 있다.
- 이를 위하여 문화예술진흥원은 고객만족대책회의를 개최하고 고객만족을 위한 실무교육을 추진하였으며, 홈페이지내 국민제안참여센터를 개설하여 고객제안을 듣고자 하였다. 문화예술행정 서비스 현장을 제정하여 공시하고 민원사무처리 서비스 기준을 설정 공시하여 민원처리가 신속하게 진행되도록 하였으며, 민원 종류별 사무처리 기준을 설정하고 처리결과를 경영지원팀에 제출하게 함으로서 민원처리에서의 고객만족도를 제고하기 위하여 노력하였다.
- 일상적인 고객만족도 제고 노력 외에 문화예술 지원이라는 핵심 업무에 있어서 고객만족 경영체

제는 잘 구축되어 있지 않은 것으로 평가된다. 현재 고객만족도 조사는 문화예술진흥원이 운영하고 있는 마로니에미술관, 예술극장, 예술정보관, 문화예술연수원의 고객대상으로 연 1회 이상 실시하고 있으며, 지원 사업은 국민모니터링 요원 국민만족도 설문조사를 시행하고 있다. 그런데 이러한 고객만족도 조사로는 문화예술진흥원의 핵심 업무인 문화예술활동 지원사업의 고객만족도를 분석하는 데는 매우 제한적이라고 평가된다. 시설운영 업무는 문화예술진흥원의 주 업무라기보다는 외부위탁도 고려할 만한 지엽적인 업무이며, 국민모니터링 요원은 지원업무를 전문적으로 평가할 수 있을지 의문스럽다.

- 문화예술 지원사업의 일차적인 고객이 문화예술인이라면 이들의 고객만족도를 체계적으로 분석하고 분석결과를 사업에 반영하는 고객만족도조사가 시행되어야 할 것이다. 현재 전문위원의 현장방문, 토론회, 문화예술단체와의 협의, 지원 후 고객만족도 평가 등을 통하여 고객만족도 조사를 하고 있지만 주기적이고 전문적인 고객만족도조사와 이에 대한 피드백이 지속적으로 수행되어야 할 필요가 있다.
- 특히 지속적으로 제기되어 온 소액 다건 위주의 지원, 심의의 공정성, 사업분류 등에 대한 불만사항에 대하여 사업을 개선하고자 하는 체계적인 조치가 보이지 않으며, 지원대상자와 단체 위주가 아닌 수혜 받지 못한 개인이나 단체의 의견과 불만사항도 관심을 가져야 할 것이다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때 문화예술진흥원의 고객만족 경영체제 구축노력과 성과 지표의 성적이 아주 미흡하므로 D^o로 평가한다.

(5) 생산성관련지표

① 노동생산성

지 표 산 식	평 가 방 법	표 준 치 (백만원)	실 적 치 (백만원)	평 정 (100점)	가 중 치	득 점
사업비집행액/인원=f(시간)	10년 추세치	276.363	519.4	100.000	5.000	5.000

- 사업비집행액/인원은 2004년 519.4백만원을 달성하여 표준치인 276.363백만원을 현저히 상회하여 5.000점으로 평가한다.
- 2004년 복권기금 446억원의 신규전입으로 인하여 사업비집행액이 과거 추세 대비하여 급격히 증가함에 따른 것으로 판단된다.

4. 주요사업부문

(1) 사업내용의 적정성

- 아동청소년의 문화체험을 지원하는 사업은 미래의 예술인으로 자라날 수 있도록 체험 위주로 아동청소년의 프로그램을 짜는 것은 매우 중요하므로 보다 많은 예산을 책정하여 더욱 활성화할 것을 권고한다.
- 통일민족 문화교류 지원사업, 문화예술국제교류 지원사업, 베니스 비엔날레 한국관 운영 및 전시 지원사업, 해외문화기관 교류 및 해외정보서비스 사업 등은 국제화시대에 한국문화를 알리고 해외문화를 우리나라에 알리는 유용한 사업들이다.
- 예술보존조사연구 지원사업은 예술 분야별로 각종 예술 유산과 자료의 구축, 기록, 보존 등을 지원하는 사업이다. 이와 연관된 세미나와 연구도 지원하고 있으므로 우리 예술의 보존을 위한 기초연구의 진작에 도움이 될 것으로 사료된다.
- 예술자료 정보화 및 보급 지원사업은 인터넷을 활용한 정보화 작업을 지원하는 사업이다. 전통예술발표 및 전승보급 지원사업은 전통예술의 원형을 보존하고 전시, 연구, 발표, 학술회의, 발간, 공연하며 전문인을 육성하는 것을 지원하는 사업이다. 이런 사업들은 미래의 연구의 근거가 될 데이터베이스 구축사업으로 반드시 해야 할 사업이라고 판단된다.
- 민속마을전통축제 지원사업은 민속마을내의 민속놀이와 축제 등을 보존하여 관광여건을 조성하려 하는 사업이다. 우리의 놀이 문화의 전승과 계발에 도움이 되리라 사료된다.
- 예술창작지원 사업 등 몇 가지 사업은 지원이 너무 한 부문, 예컨대 문학에 편중되어 있다. 지원사업이 어느 특정 분야에 편중되지 않도록 하는 것이 바람직하다.
- 예술작품축제시상사업은 복권기금 지급이 결정 된 뒤부터 시상대상 선정 과정까지 짧은 기간에 너무 급하게 준비된 대규모 행사로서 다른 예술인협회가 시상하는 상과 중복성이 있으므로 사업의 적정성을 재검토해야 할 것이다.
- 사랑의 티켓의 경우, 일률적인 지원보다는 특히 관객을 늘리고자 하는 분야에 더 많이 지원해 주는 등 차등을 두어 지원하는 것이 관객유도에 바람직할 것이다.
- ‘함께하는 문화복지 지원사업’은 점진적으로 지원 규모를 줄여나가고 단순한 생활비 보조형태의

저소득층 문예인에 대한 지원은 복지부의 지원에 의존하도록 하는 것이 바람직하다.

- 아동청소년의 문화체험을 지원하는 사업은 청소년위원회의 여러 유사 사업과 연계하여 지원하여 사업이 중복되지 않도록 하는 것이 바람직하다.
- 계기성 우수기획사업 지원은 연도 중반에 발생하는 우수한 기획사업을 지원한다는 명목의 사업인데, 자칫하면 연초에 지원대상에서 탈락되었거나 진흥원의 입장에서 정치적 배려에 의해 지원하는 재량지원 형태가 되기 쉬우므로 폐지하는 것이 바람직하다.
- 지역문화활성화사업은 단지 지역 문화재단을 지원하는 급여지원형태가 되어서는 안된다. 예술분야의 발전을 위해서는 모든 지원이 수월성에 근거한 일정 기준에 의해 집행되어야 한다.
- 무대예술인재교육지원사업의 형평성을 살리기 위해 매년 연극협회에만 지원할 것이 아니라 다음 해에는 뮤지컬 배우, 그 다음 해에는 오페라 가수, 그 다음 해에는 무용수 등 모든 분야의 무대 예술인재에 대하여 순차적으로 한 번 씩 지원하는 것이 공정한 지원이 될 것이다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때 문예진흥원의 사업내용의 적정성 지표의 성적이 미흡하므로 D+로 평가한다.

(2) 사업운영의 효율성 제고 노력

- 지식경영체제는 지식지도를 작성하여 효율성을 위주로 하여 자료를 입력하여 등록하고 지식관리 시스템을 도입하여 자료저장과 검색을 효과적으로 할 수 있도록 활용하는 제도로써 직원들이 좀 더 관심을 가지고 적극 참여하게 만들기 위하여 성과상여금과 연동시키고 있다. 이를 잘 운용하면 지식과 자료의 제공을 통해서도 우리나라 예술의 진흥에 이바지 할 수 있을 것이다.
- 문예진흥기금 지원신청 제도를 시대의 변화에 맞추어 인터넷으로 하는 온라인 신청으로 전면 확대하고 있다. 온라인 접수의 이점 중의 하나는 지원신청서를 입력하는 시간과 인력을 줄이면서 데이터베이스를 손쉽게 구축할 수 있다는 점으로 사용자가 증가하면 앞으로 경비 절감의 효과가 많을 것으로 판단된다.
- 심의위원뱅크제를 만들었고 심의위원의 선정 방식을 선정위원회에서 2~3배수 추천하는 것으로 하고 있는 것은 공정성을 높이고자 하는 노력으로 평가된다.
- 성과평가 지표를 2002년도부터 개발하여 사용하고 있다. 그러나 4개 목표부문에서 사용되는 평가

지표의 평가항목이 모두 획일적으로 동일하고 단지 가중치만 다른 지표를 사용하고 있는 것은 문제가 있다. 각 부문의 특성과 그 부문에서 문예진흥원이 성취하고자 하는 목표에 따라 당연히 평가지표도 다르게 개발되어야 할 것이다.

- 보상시스템이 너무 관대한 것으로 보인다. 거의 누구에게나 약간의 차이는 있지만 보상을 받아갈 수 있도록 해 두어 1에서 6등급까지가 모두 보상을 받을 수 있도록 되어 있으므로 일을 잘한 사람에게 집중적으로 주는 성과급의 성격이 많이 퇴색되어 있다.
- 문예진흥기금의 연간 사업비를 10% 이상 증액해 나가야 늘어나는 수요를 감당할 수 있을 것이라고 주장하고 있는데 수요예측에 대한 과학적 근거를 제시하지 않고 있다는 점은 개선되어야 할 문제이다. 한국문화경제학회나 문화관광정책연구원 등 전문기관에 의뢰하여 좀 더 과학적이고 체계적인 수요 예측을 시도해야 할 것이다.
- 국민모니터링요원이 대부분 아마추어라는 점을 감안한다면 그들의 현장평가를 통해 사업의 예술적 수월성과 완성도까지 평가하는 것은 조금 무리가 있는 것으로 판단된다.
- 사업운영 방식의 개선노력은 종합인터넷 접수, 인터뷰를 통한 신청자에 대한 심층 심의, 세부장르별 심의 등 신청접수와 심의절차에 대한 개선으로 국한하고 있다. 이런 행정적인 절차의 개선 외에도 개별단위사업 자체의 내용, 지원 대상 선정, 운용방식 등에 대한 개선 노력도 포함해야 할 것이다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때 문예진흥원의 사업운영의 효율성 제고 노력 지표의 성적이 미흡하므로 D+로 평가한다.

(3) 지원심의의 공정성

① 심의위원 선정의 공정성

- 심의의 공정성과 전문성을 기하기 위해서 예술분야를 8개로 나누어 각 분야 별로 1명씩 8명에게 위촉하여 기금심의위원회를 구성하고 있다. 예술분야를 고루 참석시키고 있어서 공정성을 높이려고 한 노력으로 평가된다.
- 기금심의위원회를 보조할 수 있도록 각 예술지원분야 별로 1개 또는 2개의 별도의 지원심의위원회를 만들어 총14개 지원심의위원회에 116명의 위원이 있다. 4차에 걸친 회의를 통해 지원을 결정하는데 1차와 4차는 심의위원회가 2, 3차는 분야별 지원심의회의가 심의한다. 이중으로 위원회를 설치하고 4차에 걸쳐 심사하므로 심사에 상당히 신중하게 임한다고 하겠다.

- 심의위원은 이미 마련되어 있는 심의위원명단뱅크에서 뽑는데 선정절차는 선정회의를 거쳐 2~3 배수를 추천하면 원장이 최종적으로 결정하게 되어 있다. 선정회의는 사무총장, 지원협력실장, 심의평가전문위원, 각 분야별 전문위원 등 11명으로 구성되어 있다. 뱅크로부터 2~3배수를 심사위원후보로 올리므로 일단 객관성을 유지하려는 시도로 평가된다.
- 그러나 추천되는 2~3배수의 심의위원 중 선정되는 1배수에 대한 최종 결정권이 진흥원장에게 있으므로 심사위원선정의 권한이 원장에게 너무 집중될 수 있으므로 이 부분이 개선되어야 할 것이다. 그러므로 심의위원 선정절차의 공정성은 다소 떨어지는 것으로 판단된다.
- 최고의사결정기구인 이사회는 현재의 원장과 사무총장이 소설과 시 분야이며, 또 다른 이사가 문인협회 임원이므로, 문학이 30% 그리고 연극이 20%로 이 두 분야가 반을 차지한다. 미술, 서양음악, 무용이 각각 10% 반영되어 있다. 나머지 10%는 각각 문화관련 시민단체와 정부관리가 참석한다. 연극이 문학에 기초한 분야임을 감안할 때 최고의사결정기구인 이사회는 구성이 과도하게 문학에 편중되어 있는 것으로 판단된다.
- 평가위원의 대부분이 각 분야의 평론가들이므로 비록 일부 분야에서라도 신진공연예술가들이 지원을 받을 것을 목적으로 특정 평론가의 취향에 맞추어 자신의 작품을 구성하게 된다면, 예술의 창의성과 자발성을 크게 훼손시키는 심각한 상황이 발생할 수도 있으므로 평론가와 예술가가 같은 수로 위원회에 들어가도록 수정하는 것이 바람직하다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때 문예진흥원의 심의위원 선정의 공정성 지표의 성적이 보통이므로 C로 평가한다.

② 지원심의 결과의 공정성

- 문예진흥원 홈페이지와 중앙일간지에 지원신청 안내를 공고하므로 정보는 공정하게 공개하고 있다고 판단된다.
- 분야별로 지원심의위원회를 구성하여 심사하고 기금심의위원회가 최종적으로 심사하는 4단계 심사 과정을 거쳐서 지원대상자를 선정하고 있다.
- 심사과정 자체의 공정성과 투명성은 어느 정도 유지될 수 있는 여건이 갖추어졌다고 하더라도, 원천적으로 어느 한 분야에만 지원금이 편중되어 있다면 공정한 지원이 이루어졌다고 말할 수 없을 것이다. 이런 맥락에서 볼 때, 현재 예술창작지원 사업의 경우는 너무 문학에 지원이 편중되어 있으므로 지원대상 선정분야의 비중의 배분에 있어서 공정성이 다소 떨어지는 것으로 사료

된다.

- 아직은 심사위원의 친인척이 지원을 신청할 것에 대비한 적절한 조치가 미흡하다. 심사위원의 친인척이 신청자인 경우에 해당 위원회의 의사결정에 참여하지 않겠다는 것을 서면으로 받아 확보해 두는 제도를 확립해야 할 것이다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때 한국문화예술진흥원의 지원심의 결과의 공정성지표의 성적이 보통이므로 C로 평가한다.

(4) 지원대상선정 결과의 적합성

① 선정단체 대비 사업수행율

평가 방법	목표 치(개)	실적 치(개)	평 점(100점)	가 중 치	득 점
목표 대 실적	1,262	1,232	97.623	11.430	11.158

- 선정단체 대비 사업수행율은 선정단체 1,262개 대비 실제 사업수행자가 1,232개로 97.623%로서 11.158점으로 평가한다.

② 지원 작품의 질적 수준

- 지원사업의 질적 향상을 위해 심층평가를 실시하고 있는 것은 잘하고 있는 일이다. 2004년도에는 서울무용제와 젊은 안무자 창작공연 등 2개 사업이 대상이었다.
- 위원들이 직접 현장평가를 하고 국민모니터링 요원도 공연 현장을 방문하여 평가하도록 하여 현장에서의 질적 수준에 대한 평가를 하는 것은 발전적인 자세이다.
- 위원들의 현장평가는 전문성이 있다고 보여지나 국민모니터링 요원에 의한 평가는 그 결과에 대한 해석을 좀 더 신중히 해야 할 것으로 생각되며 이에 대한 개선책을 강구해야 할 것이다.
- 대규모 전국적 행사만 질적 평가 대상으로 할 것이 아니라 매년 무작위로 작품 몇 개를 각 분야별로 뽑아서 질적 평가를 하여 질적 수월성 유지를 위한 모니터 제도를 정착시키는 것이 바람직하다.
- 보고서에는 있는 국민만족도 평가 점수는 소수의 모니터링 요원이 응답한 설문에 근거한 수치이므로 매우 한정된 의미를 가지는 점수이다. 그런데도 이를 '국민만족도'라는 용어로 표현하여 질

적 수준을 나타내는 지표의 하나로 삼는 것은 평가자를 오도할 여지가 충분히 있으므로 지양해야 할 것이다.

- 이상의 결과를 종합하여 볼 때 진흥공단의 기금조성 사업 지원작품의 질적 수준 지표의 성적이 미흡하므로 D⁺로 평가한다.

(5) 지원사업의 평가와 환류

① 성과관리체계의 가동율

평가 방법	목표 치(개)	실적 치(개)	평 점(100점)	가 중 치	득 점
목표 대 실적	1,057	943	89.210	5.600	4.996

- 성과관리체계의 가동율은 2003년 문예진흥기금 지원금 전체지원실적 1,057개 중 평가가 이루어진 943건에 대해 평가한 것으로 목표대비 89.21%를 달성하여 4.996점으로 평가한다.
- 서면평가는 피지원자가 스스로 사업 종료 시에 작성하는 것으로서 피지원자에 대한 객관적인 평가 자료로는 부족하다. 그러므로 서면평가에 의한 실질적인 성과관리체계의 가동률은 아주 낮은 것으로 볼 수 있다. 서면평가지원을 받는 사업의 약 3분의 1이 표본 추출되어 현장평가를 받게 된다. 그런데 현장평가의 대상자의 선정기준이 명확히 제시되어 있지 않으며 평가위원의 수가 너무 적다. 또한 지방출장비를 비롯하여 현장평가자에 대한 심사료가 아주 낮은 편이므로 평가가 상당히 열악한 환경에서 진행된다고 할 수 있다. 따라서 그 결과도 신뢰도가 아주 높다고 할 수는 없을 것이다. 심사료의 현실화와 적절한 외부심사위원의 선정 등이 앞으로 풀어야 할 과제이다.

② 지원사업 성과관리체계와 평가결과의 환류를 통한 활용

- 과년도 성과평가의 결과를 차후 지원 심의 시에 반영하는 환류제도를 두고 있으므로 지속적인 지원을 받기를 원하는 피지원자의 사업수행의 충실도를 높이는 데 일조할 것으로 사료된다.
- 그러나 아직은 평가지표가 획일적이므로 각 부문별 특성을 반영하여 차별화된 지표를 개발할 것을 권고한다.
- 평가의 결과에 대한 과년치의 가중치는 계산되어 있으나 이 수치가 지원심의 결정에 반영되는 비중이 어느 정도인지는 정확하게 제시되고 있지 않다.

- 이상의 결과를 종합하여 볼 때 지원 사업 성과관리체계와 평가결과의 환류를 통한 활용 지표의 성적이 보통이므로 C로 평가한다.

③ 지원사업 평가 및 환류제도 개선을 위한 노력의 정도

- 지원심의위원회를 세분화하고 심의위원의 수를 늘리고 현장평가와 국민모니터링 제도를 통해서 평가관리체계 개선을 위한 노력을 하고 있는 것으로 평가된다.
- 진흥원은 각 예술분야별로 3~5명의 위원으로 구성된 평가위원회를 별도로 구성하고 있는데 위원 중 실제 예술인은 거의 전무하고 대부분이 평론가이다. 예술의 평가에 평론가만이 참여하게 된다면 특정 평론가의 개인적인 성향에 따라 예술의 진로가 영향을 받게 되는 결과를 가져오게 될 수도 있으므로 수정되어야 할 것이다.
- 아직은 평가지표가 분야에 관계없이 획일적이므로 각 분야별 특성을 반영하여 차별화된 지표를 개발해야 할 것이다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때 진흥원의 지원 사업 평가 및 환류제도 개선을 위한 노력의 정도 지표의 성적이 미흡하므로 D⁺로 평가한다.

(6) 지원사업의 성과

① 예술활동의 현황을 통한 성과측정

지 표 산 식	평 가 방 법	표 준 치	실 적 치	평 점(100점)	가 중 치	득 점
예술활동건수	15개년 추세치	17,388	16,578	31.437	3.500	1.100

- 예술활동의 총 건수는 15개년 추세치를 사용하여 표준치 17,388건, 실적치 16,578건, 표준편차 965건으로 1.100점으로 평가한다.
- 예술활동건수는 지속적으로 증가하고 있으나 증가폭이 감소하고 있어 부진한 평가를 받았다.

② 문화예술의 활동영역 평가

지 표 산 식	평 가 방 법	표 준 치	실 적 치	평 점(100점)	가 중 치	득 점
서울공연활동건수 =f(지방공연활동건수)	15개년 추세치	7,187	7,434	42.069	3.500	1.472

- 문화예술의 활동영역 평가는 지방공연활동건수 대비 서울공연활동건수를 측정하는 하향지표로서 표준치 7,187건, 표준편차 734건, 실적치 7,434건으로 1.472점으로 평가한다.
- 지방공연활동건수가 지속적으로 증가하고 있으며 서울의 공연회수인 7,434를 상회한 9,114였으나 비율이 추세수준에 불과해 다소 부진한 평가를 받았다.

(7) 자체 기획사업 및 시설 운영의 효과성 제고

① 자체 기획사업의 효과성 제고

- 어린이 미술 프로그램이나 학교와 연계한 마로니에미술관 전시설명 등을 통해 미술작품 접촉 기회를 확대하고 있는 것은 바람직한 방향이라고 평가된다.
- 마로니에미술관은 대관전시를 폐지하고 기획 전시로 전환한 후, 기획전시를 늘려서 전년대비 관람인원수가 81.6% 증가한 74,411명이 되었다.
- 자체 기획사업의 계획이 변경된 것이 여러 개 됨에 따라 목표 달성도가 낮아진 것으로 사료된다.
- 계기성 우수기획사업 지원은 연도 중반에 발생하는 우수한 기획사업을 지원한다는 명목의 사업인데, 자칫하면 연초에 지원대상에서 탈락되었거나 진흥원의 입장에서 정치적 배려에 의해 지원하는 재량지원 형태가 되기 쉬우므로 별로 바람직한 지원 형태가 아니다. 그러므로 폐지하는 것이 바람직하다.
- 수시로 신청할 수 있도록 하는 계기성 사업에 대한 지원이 반드시 필요하다고 판단된다면, 수시성을 없애어 정기 지원 마감 6개월 후에 다시 지원신청서를 받는 것으로 하고 정기 지원사업의 일정 비율을 년 2차례로 나누어 기금을 배분해 두는 것으로 하는 것이 임의성을 줄일 수 있는 바람직한 방향으로 사료된다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때 진흥원의 자체 기획사업의 효과성 제고 지표의 성적이 보통이므로 C로 평가한다.

② 시설운영의 효과성 제고

- 문예진흥원은 자체 기획사업으로 예술사회교육 프로그램, 마로니에미술관 자체 기획전, 예술극장 자체 기획공연, 그리고 문화프로그램 연수 등을 운영하고 있는데 시설별로 자체 평가를 실시해서 고객만족도를 분석했으며 공연장 시설 및 서비스를 전반적으로 점검하는 노력을 해 왔다.
- 예술극장의 관객사용만족도를 높이기 위해서 관객 리포터 제를 운영하고 있으므로 고객만족도를 높이기 위한 기본적인 노력이 있는 것으로 평가된다.
- 예술극장을 저렴하게 대관하여 문화예술에 대한 간접 지원을 하기로 했다. 예술극장의 기획공연과 대관공연을 비교해 보면 기획공연에 오는 관람객의 수가 2.1%포인트 더 많아서 객석점유율이 49.3%였다. 기획공연이 대관공연보다 더 관객유치율이 높아진 것이다.
- 주로 예술행정과 예술경영 연수 프로그램을 운영하는 문화예술연수원의 연수생 수는 전년도 대비 0.7% 증가한 824명이었고 재정자립도가 17.0%에서 26.9%로 향상되었다.
- 문화예술연수원의 재정자립도 향상요인에 대한 분석은 진흥원의 보고서에 포함되어 있지 않았다. 이것은 마치 기금으로부터 안정적인 재정지원을 받기 때문에 재정자립도 향상에 신경을 쓰지 않는 것처럼 비칠 수도 있다. 재정자립도를 높여서 민간기금지원체도로 이행할 경우에 대비해야 할 것이다.
- 예술극장은 2004년도 하반기 시설보수 공사로 인해 폐관된 기간이 길어서 재정자립도가 전년도에 비해 절반이상 하락하여 12.13%에 불과하다.
- 마로니에 미술관은 대관을 폐지하고 기획전시를 하게 됨으로 해서 대관료 수입이 발생하지 않아서 재정자립도가 30.3%로 하락했다.
- 예술정보관은 전년도 대비 수입과 지출이 모두 증가하면서 재정자립도는 전년도의 5.7%보다 낮은 5.2%를 기록했다.
- 시설들의 연중 평균 객석점유율이 아직도 60%미만이므로 객석점유율을 높이기 위해서 보다 더 노력해야 할 것이다.
- 진흥원의 기획프로그램은 각 산하문화시설의 재정독립성과 연계하여 지원의 정도를 조정하는 것이 바람직하다고 판단된다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때 진흥원의 시설운영의 효과성 제고 지표의 성적이 미흡하므로 D⁺로 평가한다.

5. 경영관리부문

(1) 조직 · 인사관리의 합리화

- 진흥원의 정원 산정은 현재(as-is)의 업무량에 근거한 원초적인 산정방식을 하용하고 있으며 앞으로는 보다 더 체계적이고 분석적인 정원 산정 방식을 개발할 필요가 있다. 특히 업무효율화(중복업무, 무가치 업무, 저가치 업무의 제거, 아웃소싱, 전산화, 타부서 이전 등) 방안을 적극적으로 도출하여 정원 산정에 활용하고 인력관리 효율화를 강화해야 할 것이다.
- 사업 수행에 직접 투입되는 인력이 60명으로 전체의 68.2%이고, 사업수행과 관 없는 지원부서의 인력이 28명으로 전체의 31.8%를 차지하고 있어 간접인력의 비율이 과도하게 높은 것으로 판단된다.
- 권한위임은 기존보다 전반적으로 개선되고 있지 않다. 다만 부장, 팀장의 결재한도를 일부 상향 조정한 것과, 10여건의 업무를 하향조정한 실적이 있을 뿐이다. 권한위임에 대한 체계적인 효과 분석도 결여되어 있다.
- 능력주의에 입각한 조직 및 인력관리를 위해 실장 직책에 팀장을 발탁하여 보임한 것은 긍정적으로 평가된다. 앞으로도 능력과 성과에 따른 조직 및 인사관리 원칙을 정착·강화할 것을 권고한다.
- 조직규모가 작아서 그렇다고 추측되나, 공모제 실적은 없다.
- 진흥원의 결재단계(팀원-팀장-부장-사무총장-원장)는 최고 4단계로 조직규모에 비해 과도하게 다단계로 되어 있다.
- 기존의 6부 14팀제를 슬림화하여 3실 4관 7팀체제로 조직을 개편하여 인력의 전문성과 책임성을 강조하고 중간관리자의 규모를 21명에서 14명으로 줄였으며 4개 지원의 문화시설 책임운영 체제를 구축한 점은 긍정적으로 평가된다. 또한 2006년을 대비하여 사업 및 조직운영 전반에 대한 추진전략을 마련하기 위해 추진반(TF)를 구성하여 시스템과 사업혁신과제를 추진하고 있다.
- 진흥원은 현재 다면평가를 실시하여 평정과 연결시키고 있지 않다. 승진 및 평정에 반영하거나 개인계발 및 인사고과 시 참고사항으로 활용할 수 있는 방안을 다면평가의 부작용대책과 함께 마련할 것을 권한다.

- 나름대로 성과주의 및 능력주의에 입각한 인사를 실시하고는 있으나 구체적인 자료로 제시되어 있지 않다. 앞으로 인사기능의 과학화, 전문화를 통한 분석능력을 키워서 구체적인 분석 자료를 제시할 수 있기를 바란다.
- 현재 진흥원의 여성고용비율은 20%(18명)으로 평가대상기관의 평균 수준이다. 3급 이상 관리직의 경우는 0%인 이유는 공채가 최근에 시작되어 여성이 관리직의 승진연한에 도달하지 못한 데 있다고 판단할 수 있다. 여성인력의 신규채용비율은 지난 3년간 5명으로 전체 7명의 71%를 차지하고 있고 진흥원의 여성고용비율을 상회하고 있고 연도별로는 증가추세에 있어 긍정적으로 판단된다.
- 장애인의 고용비율은 2004년 현재 1.2%(1명)로 법정요구비율인 2%에 미달하여 개선이 요구된다.
- 인사제도 전반에 걸쳐 시스템 정비가 되어 있지 않다. 채용, 배치, 평가, 교육훈련, 경력개발, 보상, 이직에 걸친 전 분야에 성과주의와 능력주의를 반영할 수 있는 시스템 구축이 필요하다고 판단된다. 특히 직책(직무)의 직무수행요건과 직무가 요구하는 역량구조, 그리고 성과지표를 파악하여 평가체제를 구축한 다음, 인력에 대한 평가를 실시하여 채용, 개발, 보상, 배치에 적용하는 직무중심의 인력관리시스템을 도입할 것을 제안한다.
- 교육훈련은 36회의 각종 교육을 실시하고 11건의 대학원 위탁교육을 실시한 바, 조직규모를 감안하였을 때 적절한 것으로 판단된다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때 문화예술진흥원의 조직·인사관리 합리화의 지표의 성적이 아주 미흡하므로 D°로 평가한다.

(2) 보수·노사관리의 합리화

① 인건비 수준의 적정성 및 급여체계의 개선

- 임원에 대해서는 연봉제를 적용하고 있으나, 직원에 대해서는 아직 도입을 검토 중이다. 소규모 조직이기는 하나, 연봉제 도입 추진이 타 기관에 비하여 늦은 편으로서 기관 특성에 맞게 설계하되, 향후 연봉제 적용직위를 확대하여야 할 것으로 평가된다.
- 성과급 제도를 운영하여 정규직 직원의 업무추진실적평가에 따라 성과상여금을 차등지급하였다. 성과상여금 기준액은 직원 기본급의 150%이며, 6단계 등급 평가 결과에 따라 기준액의 130%~30%로 차등 지급하였다. 3급 이하에 대해서도 차등 지급 폭을 확대할 필요가 있다고 평가된다.

- 다면평가를 통하여 투명성과 공정성을 확보하고자 노력하였고, 관리직급과 일반직원의 평가수준을 구별하여 실시하고 있다. 관리직급은 목표평가서에 의한 소관부서(분야)별 성과목표의 관리 및 달성 정도를 평가하고 있으며, 일반직원은 담당업무의 추진실적을 평가하여 적절하다.
- 임원은 연봉제를 실시하나, 직원은 호봉제이다. 호봉제는 본봉(기본급과 직무수당), 상여금(기말수당과 정근수당), 성과상여금, 정액수당, 초과근무수당, 각종 보조비 등으로 구성되어 급여체계의 단순화가 대단히 미흡한 것으로 평가된다.
- 특기할만한 복리후생제도로서는 자녀학비 보조, 벽지근무 장려금, 직원 동호회 활동지원, 직원 건강진단 등이 있다. 그 외 국내교육 지원과 해외연수 지원이 있는데, 해외연수는 장기연수자가 1인, 6개월 내 단기과정 2명, 해외관계 기관 시찰 등을 지원한다. 해외연수의 효과에 대한 검토가 필요한 것으로 사료된다.
- 경조금은 단체협약에 따라 지급되면, 고등학교 학자금 무상지원, 대학교 학자금 대출 시 이자 지원이 이루어지고 있다.

(가) 계량인건비

지 표 산 식	평 가 방 법	표 준 치 (백만원)	실 적 치 (백만원)	평 점 (100점)	가중치	특 점
인건비=f(사업비집행액)	10개년 추세치	6,903	5,779	62.662	1.600	1.003

- 계량인건비는 사업비집행액에 대한 인건비의 추세치로 평가하며, 표준치 6,903백만원, 표준편차 2,094백만원, 실적치 5,779백만원으로 1.003점으로 평가한다.
- 2004년 사업비집행액이 큰 폭으로 증가하여 인건비증가에 대한 평가가 완화되었다.

② 생산성 향상을 위한 노사의 공동 노력과 성과

- 최근 3년간 무분규 노사관계를 유지하고 있으며, 인사권 및 경영권이 존중되고 있다. 필요시 수시로 노사협의를 하고 있으며, 노사인사협의회가 구성되어 운영되고 있다.
- 노사간 상시대화를 위하여 노사대표 간 수시 간담회가 이루어지며, 노무담당 팀장 및 담당자가 노조를 1일 1회 이상 방문하고 있다. 현안 사항을 사전에 공개하고 개선을 위해 노력한다. 그 외 특별한 노력이 나타나 있지 않아 노사관계의 활성화를 위하여 노력하여야 할 것으로 평가된다.

- 노조의 상급단체는 민주노총 공공연맹으로서 단일노조이다. 노조원 비율은 가입대상자 70명이 100% 가입되어 있으며, 조합비는 기본급의 2%이다.
- 노사관계 교육을 위해서 주 5일제 관련 노동법 교육과정을 1회 노사가 각 1인씩 참여하였다. 노사관계 관련 교육의 내용, 횟수, 참여자 확대 등을 위해 노력할 필요가 있다.
- 노무담당 부서는 경영지원팀 노무담당 팀이며, 담당팀장은 노조위원장 2년, 노무 팀 4년의 경력을 가지고 있다.
- 노조에 대한 지원은 건전한 조합 활동을 위해 필요한 사무실, 사무보조원 1인 등의 지원이 되고 있다.
- 전임자 수는 1명으로 노조원 대비 1.4%이다. 노조원 대비 비율이 높으나, 이는 100인 이하의 기관인 특성을 감안하여야 할 것이다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때 한국문화예술진흥원의 보수·노사관리의 합리화 지표의 성적이 미흡하므로 D⁺로 평가한다.

(3) 재무·예산관리의 합리화

① 자산운용의 적정성

- 문예진흥기금은 평잔 기준 4,650억 규모의 자금을 운용하면서 중장기 자금의 비중이 높고 실적배당형 상품에의 투자비중도 많은 기금으로 자금운용의 중요성이 높다. 따라서 이에 상응하는 자금운용체계와 위험관리가 요구되는 기금이다.
- 자금운용인력의 규모나 전문성이 부족하여 외부평가기관과 위탁계약을 체결하여 이를 보완하고 있는데 이는 바람직한 방향으로 평가된다. 이에 따라 기금은 2004년 중에 기준수익률과 목표수익률을 자금운용체계에 맞게 설정하였고 거래 금융기관 선정이나 재예탁 기준도 구체적으로 마련하였으며 VaR측정을 통하여 위험을 관리하는 노력을 하는 등 자금운용체계를 크게 개선하였다.
- 그러나 이러한 노력들은 2004년 자금운용에는 반영되지 않아서 2004년의 자산운용체계에는 많은 미비점을 노출하였다. 특히 목표수익률과 기준수익률이 정비되어 있지 않아 운용수익률과의 성과비교 등이 이루어지지 않은 점 등이 얼마나 개선될지에 대해서는 추후 평가해야 할 것이다.
- 2004년 중의 개선노력에도 불구하고 현금성자금의 보유규모가 여전히 높으며 단기와 중장기자금을 배분하는 명시적인 배분기준이 마련되어 있지 않아 이를 개선할 필요가 있다.

- 또한 금융기관의 선정기준은 잘 마련되어 있으나 실적배당형 상품의 운용사 선정에 외부평가기관에 전적으로 의존하는 것보다는 객관적인 선정기준을 정하고 자체에서 선정해야 할 것이다.
- 2004년에 산출된 VaR수치가 위험관리에 어떻게 활용될 것인가도 추후 평가 되어야 할 것이다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때 문예진흥원의 자산운용의 적정성 지표의 성적이 보통이므로 C로 평가한다.

② 예산관리의 적정성

- 진흥원의 2004년도 예산을 보면 4,841억원의 수입이 발생하였는데, 이 중에는 정부예금회수 등의 여유자금규모가 3,887억원에 이르고 있다. 그리고 이들 수입의 지출을 보면, 총 4,835억원이 집행되었으며, 그 중 여유자금운용이 3,887억원에 이르고 있다. 실제 진흥원의 사업비와 운영비로 집행된 금액은 948억원 수준인 것으로 보고하고 있다.
- 진흥원의 중장기 비전과 관련한 예산편성에 대한 노력은 돋보이나 진흥원의 중장기 비전에 대한 제시가 다소 혼동이 있기도 하다. 진흥원의 중장기발전계획에서 나타나고 있는 이념 및 방향을 중장기 비전으로 설정하여 예산을 편성하는 경우 어느 정도 진흥원의 중점사업에 대한 의지가 표출되고 또한 그에 따른 예산편성도 수반되고 있는 것으로 판단된다. 진흥원이 중점적으로 추진할 사업 분야를 창작, 향수, 매개, 지역문화 및 국제교류 등으로 분류하여 이들의 실현을 위해 소요될 예산을 추정하고 있는 점은 적절한 것으로 판단된다. 그럼에도 불구하고 앞으로 개선되어야 할 부분은 진흥원의 중장기 비전을 보다 명료화함과 동시에 그에 수반되는 예산을 추정, 편성하도록 하는 것이 바람직할 것이다.
- 진흥원의 2004년도 예산 전용 및 이용 실태에 대한 보고는 이루어지지 않고 있다. 그리고 절감예산의 규모 그리고 타 용도에 대한 정보도 전혀 이루어지지 않고 있다.
- 진흥원은 예산의 합리적 집행을 위해 연간자금운용계획을 수립하고 있으며, 분기별 예산소요액을 정하여 집행하고 있는 것으로 보인다. 그리고 MIS 시스템을 개발하여 예산 집행을 온라인상에서 진행하고 통제하고 있다. 하지만 진흥원은 경상경비의 합리적 집행과 노력에 대한 구체적인 보고가 결여되어 있을 뿐만 아니라 절감유인책도 미흡한 것으로 보인다. 경상경비의 절감규모 등에 대한 보고도 이루어지지 않고 있어 진흥원의 경상경비 집행에 대한 합리성은 상당히 미흡한 것으로 판단된다. 따라서 진흥원은 경상경비의 집행에 있어 보다 합리적인 집행 계획을 수립하여 예산을 절감할 수 있는 방안을 마련하는 것이 필요할 것으로 판단된다.
- 예산관리의 합리성 제고를 위한 진흥원의 노력에 대한 보고도 미흡하여 예산편성이 어떻게 이루어

어지고 있는지 그리고 보다 합리적으로 예산을 편성하기 위한 진흥원의 방안이 무엇인지에 대한 정보도 나타나지 않고 있다. 따라서 진흥원은 앞으로 정부의 지침에 의한 예산편성에 더하여 진흥원 스스로 예산을 보다 합리적으로 편성하기 위한 방안의 마련이 필요할 것으로 생각된다.

- 전년도 예산 및 결산 분석을 통한 다음연도 예산편성에 대한 반영도 제대로 보고되고 있지 않고 있다. 진흥원은 각 사업별 내지 항목별 당초 예산과 집행액을 비교하여 차년도 예산편성에 반영하는 노력을 기울일 필요가 있을 것으로 판단된다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때 문화예술진흥원의 비전달성을 위한 예산관리의 적정성 지표의 성적은 보통이므로 C로 평가한다.

(가) 계량관리업무비

지 표 산 식	평 가 방 법	표준치	실적치	평 점 (100점)	가중치	득 점
관리업무비/사업비집행액=f(시간)	10개년 추세치	0.2029	0.049	100.000	3.200	3.200

- 계량관리비율이 표준치인 0.2029를 현저히 하회하는 0.049를 달성하여 3.200점으로 평가한다.
- 2004년 사업비집행액의 큰 폭 증가에도 불구하고 관리업무비가 오히려 감소함에 따라 좋은 성과가 나타났다.

(4) 경영정보관리의 합리화

- 진흥원은 인터넷 지원 신청접수 시스템을 모든 공모사업 분야에 확대 적용하고, 온라인 뉴스레터를 이메일로 송부하고, 상설 예술 강좌의 인터넷 동영상 서비스 제공하는 등 대고객서비스 개선을 위한 노력이 긍정적으로 평가된다.
- 또한 예술정보관 홈페이지의 재구축을 통해 도서정보검색, 음악감상실 예약기능, 교육관련 온라인 수강신청 등을 추가한 것도 고객을 위한 서비스 개선으로 평가된다.
- 정보에 대한 고객수요의 분석을 위해 방문고객에 대한 메뉴분석을 통한 메뉴체계개선 노력은 긍정적으로 평가되나 이에 대한 활용방안이 적극적으로 보완되어질 필요가 있다. 특히 협력업체나 고객과의 전채거래 활용 등 내부통합정보시스템과 전자상거래시스템과의 연계가 요구된다.

- 전자결재율은 생성문서대비 68.1%로 전자결재시스템 내의 지식지도의 지속적인 개선이 요구된다.
- 경영전략과 정보기술의 연계와 관련하여 지식경영시스템이 운영되고 있으나 경영혁신전략과 연계된 ISP의 수립 및 투자의 적정성에 대한 분석과 계획수립에서 실행으로 연결되는 구체적인 성과측정 및 피드백은 미흡하다.
- 행정업무 전산화를 위한 시스템을 구축하여 예산, 회계, 지원시스템이 연동되어 운영되고 있는 것은 긍정적으로 평가되나 생산성 향상을 위한 정보기술의 활용이 어떻게 평가되고 있는지에 대한 분석이 요구된다.
- 진흥원에서는 정보제공 서비스의 수익사업화 노력이 문화저변확대와 지원의 차원에서 무료로 제공하는 것을 원칙으로 하고 있으나 진흥원이 가지고 있는 정보를 이용하여 새로운 시장과 가치를 창출함으로써 보다 많은 문화예술인들에게 문화예술을 지원할 수 있도록 창의적인 노력이 요구된다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때 한국문화예술진흥원의 경영정보관리 합리화의 성적이 미흡하므로 D+로 평가한다.

(5) 내부평가의 적정성 및 외부평가와의 연계

- 전략 및 장·단기 성과지표와의 연계성과 관련하여 예술의 창작여건을 조성하고 예술가의 권익을 옹호하였다. 예술의 보급·확산을 통해 국민의 향수권리를 신장함 및 예술가·단체·문화시설·문화향수자 간 소통체계 구축을 통한 상호매개기능을 강화함을 전략으로 설정하였으나, 목표평가서 및 성과평가서의 각 평가지표들은 평가자 자신이 설정하고 있으므로 전략 등과의 연계성을 기대하기 어렵다.
- 통일적인 평가지표를 기대하기 어려워서 평가지표수의 적정성 여부를 판단할 수 없다.
- 근무성적평정서, 목표평가서 및 성과평가서 상 지표들이 거의 계량화되지 않았고, 각 직원들에게 계량화를 권고하는 수준이므로 계량지표와 정성적 지표의 조화를 논할 수 없는 수준에 머무르고 있다.
- 평가군의 분류, 평가군 및 지표 조정의 타당성과 관련하여 관리직급(실장, 관장, 팀장, 전문위원)은 목표평가서에 의한 소관부서(분야)별 성과목표의 관리 및 달성정도에 대하여 직원들은 담당업무의 추진실적에 대하여 평가하고, 목표평가제가 개인별 업무계획 및 실적에 대한 평가제도를 감안하여 직위에 따른 차별성이 확보되도록 유도하고 있는 점은 긍정적으로 평가된다.
- 목표계획서, 목표평가서 및 성과평가서를 피평가자 자신이 작성하고 있으므로 직원의사 반영 여

부를 논할 의미가 없는 것으로 사료된다.

- 평가팀의 객관성, 전문성 제고 노력(외부 참여 등)과 관련하여 평가대상자 개인별로 작성한 평가 자료(목표평가서, 성과평가서)의 내용을 토대로 각 상급자 및 동료·하급자 전체가 동시에 다면 평가를 실시하고 그 결과를 신속·정확하게 반영할 수 있도록 평가프로그램을 전산시스템으로 구축 및 운용하며 담당자 외에는 시스템상의 평가내용 및 종합결과에 대한 접근을 차단하여 인사상의 보안 유지하고 있다. 동일 평가대상자 그룹의 구성원이지만 부서 또는 직능(사무직, 기능직) 구분에 따라 평가자(단)가 다르게 되는 경우, 평가자(단)의 주관적 배점성향에 의한 부서·직능간 점수 편차를 제거하기 위하여 평가자의 채점 점수순위와 비율에 따라 평가점수를 강제 부여하고 있다. 이 같은 노력들은 긍정적으로 평가되나 평가프로그램 상에 평가대상자 개인별로 평가 결과를 직원들이 직접 입력하는 점은 부정적으로 평가된다.
- 목표평가 및 성과평가 도입 시 전 직원들에게 설명자료를 배포한 것 외에는 교육훈련을 하지 않고 있다.
- 개인별 근무평정의 경우에는 관리자, 사무직 및 기능직으로 구분하여 평가하는 등의 노력을 하고 있으나, 부서별 평가는 2003년부터 폐지하였으므로 팀별 평가와 개인별 평가의 조화를 논하기 어렵다.
- 감사역이 업무추진실적 우수부서를 선정하는 외 모두 개인적 incentive이어서 그 배분이 적절하다고 평가할 수는 없으나 개인적 incentive를 기본급 1월분의 150%를 성과급의 총액으로 하여 차등 지급하고 있는 점은 긍정적으로 평가된다.
- 인센티브에 대한 직원만족도 측정과 측정결과의 환류는 실시하지 않고 있다.
- 인센티브를 평가확정 후부터 1월내에 지급되고 있으므로 다소 긍정적으로 평가된다.
- 외부평가와 기관장 경영계약간의 연계성 지표에 해당하는 실적이 없다.
- 외부평가와 임원성과계약 및 직원평가와의 연계성지표에 해당하는 실적이 없다.
- 개인의 경우에는 미리 업무계획서 또는 평가지표를 배부할 여지가 없으며 목표평가서 및 성과평가서를 피평가자가 작성한 후 이를 다면평가의 자료로 활용하고 있으므로 평가기간 및 평가발표시기의 적정성을 논할 수 없다.
- 실적평가결과를 근무평정 시 20% 반영하고 있는 점은 긍정적이다.

- 평가결과에 대한 직원의 수용도 제고 노력지표에 해당하는 실적이 없다.
- 외부평가기관의 대외인지도 및 평가의 전문성 제고지표에 해당하는 실적이 없다.
- 외부평가지표를 내부평가에 반영하지 않고 있으며 적극적인 개선노력이 보이지 않고 있다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때 내부평가의 적정성 및 외부평가의 연계 지표의 성적이 부진하므로 E⁺로 평가한다.

6. 정책부문

(1) 주40시간제 정착 노력

- 진흥원은 2003년 개정된 근로기준법을 공단 복무규정의 개정을 통해 조직 제도적인 측면에 반영한 것으로 보고하고 있다. 그러나 내부의 복무규정이나 취업규칙이 구체적으로 어떻게 개정되었는지에 대한 언급이 보고서에 적절히 기술되고 있지 않다.
- 아울러 외부환경변화에 의한 내부규정의 변경이 내부적 조직요소, 즉 업무수행 및 구성원들의 사기, 그리고 고객만족도 등에 미칠 수 있는 영향을 고려한 보다 적극적인 관리활동이 상당히 미흡한 것으로 판단된다. 물론, 진흥원의 경우 전통적인 주44시간제로부터 곧바로 주40시간제로의 전환이 아닌, 토요일휴무제 등을 거쳐서 주40시간제로 전환되었기 때문에, 주40시간제의 도입에 따른 실질근로시간의 단축에 기인한 주중 근로시간 동안의 업무과중과 업무효과성의 저하 등의 가능성은 상대적으로 낮았을 것으로 판단된다. 그럼에도 불구하고 이러한 가능성에 대한 경영관리 측면에서의 지속적인 모니터링과 이를 통한 적절한 통제가 전혀 없었던 점은 앞으로 보완되어야 할 근본적인 경영활동상의 문제점으로 지적된다.
- 이러한 문제점은 단순한 경영활동상의 문제뿐만 아니라 주40시간제의 도입 취지에 대한 올바른 인식과 제도의 전략적 도입에 대한 이해가 낮은 것에 기인한 것이 아닌가 추측된다. 예컨대, 주40시간제의 도입이 가져 올 수 있는 긍정적·부정적 영향이 무엇이며, 더 나아가 조직의 경쟁력 제고나 구성원의 삶의 질 향상과 같은 긍정적인 파급효과를 어떻게 극대화 할 것인가에 대한 전략적 관리 방향에 대해 검토할 필요가 있다.
- 진흥원은 “임금보전의 적정성”에 대해 단순히 “기존 임금수준 보전”을 했다고만 언급하고 있다.

따라서 주40시간제 도입과 관련해 발생할 수 있는 임금수준의 저하 방지를 위해 공단이 어떤 방법을 사용했는지, 사용한 방법은 적절했는지, 조직구성원들의 수용성이 높았는지, 그 방법의 시행이 다른 조직 구조적·경영관리적인 측면에서 어떠한 효과를 가져 왔는지, 그리고 그러한 효과들을 어떻게 관리하였는지에 대한 분석이 필요하다.

- 진흥원은 주40시간제 도입을 위한 “추가적인 제도개선 노력” 부분에서 “계약직 직원에 대한 주40시간/5일 근무제, 연차휴가제도 동일 시행” 과 “기타 주40시간/5일 근무제와 관련된 정부 지침에 의거 제도 개선 기 완료”라고만 언급하고 있어서 실질적인 추가적인 제도개선 노력은 상당히 미흡했던 것으로 판단된다.
- 진흥원은 주40시간제 도입을 골자로 하는 개정 근로기준법을 경영활동에 반영시키기 위하여 필요한 제도적인 측면의 조정만을 위주로 해당 정책적 제도의 도입을 추진하였다. 이와 같은 제도적인 측면의 변경이 새로운 제도 도입에 필수적인 요건이기는 하지만 경영전반에 걸친 유기적인 관리활동의 지원과 추가적인 제도개선노력이 적절히 이루어지지 못하였던 것으로 판단된다.
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때 문예진흥원의 주40시간제 정착 노력 지표의 성적이 우수하므로 B°로 평가한다.