

발간등록번호

71-6410000-000677-10

새로운 경기

공정한 세상

2019년 경기도 공공기관(CEO) 경영평가 보고서

한국도자재단



Global Inspiration
세계 속의 경기도

목 차

제1장 경영평가 개요	3
1. 경영평가 개요	3
2. 평가수행 체계	4
3. 경영평가 지표	6
4. 기관 일반현황	11
제2장 평가결과 요약	15
1. 평가점수표	15
2. 종합의견	16
제3장 지표별 평가결과	21
1. 기반영역	
1) 리더십	21
2) 일자리 확대	30
3) 사회적 책임	37
4) 혁신 성과	52
5) 전략	57
6) 조직관리	67
7) 인적자원관리	75
8) 재정관리	83
9) 정보관리	89
2. 성과영역	
1) 기관성과	94
2) 사회성과	106
3. 경영개선 과제	112
제4장 CEO 평가결과	117

제1장 경영평가 개요

1. 평가 개요
2. 평가수행 체계
3. 경영평가 지표
4. 기관 일반현황

제1장 경영평가 개요

1. 평가 개요

□ 평가 근거

- 「지방자치단체 출자·출연 기관의 운영에 관한 법률」 제28조
- 「경기도 출자·출연 기관의 운영에 관한 기본조례」 제12조

※ 주요의결기구 ⇨ 경기도 출자출연 기관 운영심의위원회(이하 "운영심의위원회"라 함)

□ 평가 기간 : 2019. 3월 ~ 6월 ※ 대상기간 : 2018. 1. 1.~ 12. 31.

□ 평가 방식 : 道 직접평가 (경영평가단 구성·운영)

□ 평가 대상

- 기관 평가 : 18개 기관

《별도평가 및 제외대상 기관》

기 관 명	별도평가·평가제외 근거
경기테크노파크, 경기대진테크노파크	산업기술단지 지원에 관한 특례법
경기도시공사, 경기관광공사, 경기평택항만공사	지방공기업법
코리아경기도주식회사	지자체 지분 25%미만 출자기관
차세대융합기술연구원*	결산서 대상 1년미만(18.7. 지정·고시)

* 2020년 경영평가 대비 사전컨설팅을 위해 2019년 시범평가 실시(CEO평가 포함)

- CEO 평가 : 21개 기관 CEO

《제외대상자》

구 분	인 원	제외대상 기관장
별도평가	2명	경기테크노파크 및 경기대진테크노파크(중소벤처기업부 평가)
평가제외	2명	코리아경기도주식회사(지자체 지분 50%미만), 차세대융합기술연구원(기관평가 미 실시)

※ (의료원) 소속기관장은 대표기관장이 기관장 평가방식에 따라 자체 평가하되, 상대평가 비율 준용

2. 평가수행 체계

□ 경영평가단 구성 현황

분 야	소속	성명
리더십	서울대학교 경영대학 교수	장정주
일자리 확대 (혁신성과)	서울여자대학교 경영학과 교수	김정진
사회적 책임	중부대학교 산학협력단 교수	김 신
전략	송실대학교 경영학과 교수	최정일
조직·인적자원관리	송실대학교 행정학부 교수	김기형
기관사업성과 (정보관리)	중앙대학교 경영학부 교수	최국현
재정관리	영앤진회계법인 공인회계사	노기팔
총괄간사	경기도 공공기관담당관 공공기관평가팀장	장미옥
간사	경기도 공공기관담당관 주무관	김정환
간사	경기도 공공기관담당관 주무관	조경윤
간사	경기도 공공기관담당관 주무관	손연증
간사	경기도 공공기관담당관 주무관	이정호

□ 추진일정

경 기 도	2019년 출자·출연기관 등 경영평가 실시계획 수립·통보	'18. 12월
↓		
경 기 도	「2019년 경영평가 지표설명회」 개최 ※ 지표설명, 경영실적보고서 작성요령 등	'18. 12. 21.
↓		
경 기 도	경영평가단 구성 및 현장평가 일정 수립	'19. 1~3월
↓		
경 기 도	경영평가단 설명회 실시	'19. 3. 6.
↓		
공 공 기 관 (출자·출연 기 관 등)	경영실적보고서 제출 ※ 회계감사보고서는 확정 후 별도제출	'19. 3. 8.
↓		
경 기 도 (경영평가단)	경영평가 실시 ※ 서면평가 → 현지실사평가 → 평가결과 보고서 제출	'19. 4~5월
↓		
경 기 도 (경영평가단)	이의신청 ※ 경평보고서 초안송부 → 이의신청 → 이의신청검토	'19. 5~6월
↓		
경 기 도 (경영평가단)	경영평가보고서 작성	'19. 6월
↓		
경 기 도 (운영심의회)	경영평가 결과 등급 심의·의결 및 발표	'19. 6월
↓		
경 기 도	경영평가결과 후속조치 계획수립·통보	'19. 7월
↓		
경 기 도 (경영평가단)	「2020년도 경영평가 매뉴얼」 보완·개선 확정	'19. 11월

3. 경영평가 지표

□ 평가지표 체계

- 경기도 공공기관 경영평가 지표체계는 『기반영역-성과영역』 등 2개 영역으로 구성
 - 직원, 고객, 프로세스, 사업성과 뿐 아니라 지도력, 정책, 전략, 사회공헌도 까지 다양하게 측정하여 조직의 지속적인 성장 및 효과적인 개선을 유도할 수 있도록 구성

평가영역	주요 평가내용
기반영역	<ul style="list-style-type: none"> · 조직의 동인(動因)인 리더십 및 전략이 적절하게 구성·운영이 되고 있는지 여부 · 성과 달성을 위한 조직 및 인적자원, 재정 및 정보자원 등 조직구성의 제반 요소들이 충실히 운영·관리되고 있는지 여부
성과영역	<ul style="list-style-type: none"> · 기관성과와 사회성과 등 공공기관으로서 주요성과를 제대로 창출하고 있으며, 정부 및 도 정책 등에 대한 준수와 사회적 책임을 다하고 있는지 여부 평가

[기반영역]

- 기반영역은 리더십, 사회적 가치, 전략, 조직·인적자원관리, 재정·정보관리 등으로 성과달성을 위한 요인이 적절하게 구성되고, 효율적으로 운영되고 있는지 여부를 평가함
- 리더십 부문은 리더십항목으로 단일하게 구성
 - 리더십은 비전 및 미션의 설정·추진과정에 리더의 참여노력, 성과지향 조직 문화 형성을 위한 리더의 참여노력 등을 점검
- 사회적 가치 부문은 일자리 확대, 사회적 책임, 혁신 성과 등 3가지의 평가항목으로 구성
 - 일자리 확대는 일자리 창출, 일자리 질 개선 등을 점검
 - 사회적 책임은 고객·지역사회와의 연계노력, 사회적 책임 이행노력, 노사상생, 사회적 약자 배려, 친환경 경영 등을 점검
 - 혁신 성과는 공공기관의 혁신 추진 노력 및 성과를 점검
- 전략 부문은 전략항목으로 단일하게 구성
 - 전략은 전략수립의 적정성, 이해관계자 공유노력, 전략과제별 관리 및 프로세스 개선 등을 점검

- 조직·인적자원관리부문은 조직관리, 인적자원관리 등 2가지 평가항목으로 구성
 - 조직관리는 조직구조 및 운영의 적정성, 권한위임 및 의사전달체계의 적정성 등 기관성과 증진을 위해 얼마나 효율적인 노력을 하고 있는지에 대해서 점검
 - 인적자원관리는 채용 및 교육의 적정성, 성과관리 및 보상의 적정성 등 구성원의 역량 강화 및 사기진작 노력을 점검
- 재정·정보관리부문은 재정관리, 정보관리 등 2가지의 평가항목으로 구성됨.
 - 재정관리는 재정계획의 적정성, 예산운영 및 집행의 적정성을 점검
 - 정보관리는 공공정보 운영의 적정성을 점검

〈표〉 기반 영역 지표

평가영역	평가부문	평가항목	핵심성과지표
기반영역	리더십	리더십	비전 및 미션의 설정·추진과정에 리더의 노력
			성과지향 조직문화형성을 위한 리더의 노력
	사회적 가치	일자리 확대	일자리 창출
			일자리 질 개선
		사회적 책임	고객·지역사회와의 연계노력
			사회적 책임이행노력
			노사상생
			사회적 약자 배려
			친환경 경영
	혁신 성과	혁신 추진 노력 및 성과	
	전략	전략	전략수립의 적정성
			이해관계자 의견수렴 반영노력 및 공유노력
			전략과제별 사업관리 및 프로세스 개선 노력
	조직·인적 자원관리	조직관리	조직구조 및 운영의 적정성
			권한위임 및 의사전달체계의 적정성
		인적자원관리	채용 및 교육의 적정성
성과관리 및 보상의 적정성			
재정·정보 관리	재정관리	재정계획의 적정성	
		예산운영 및 집행의 적정성	
	정보관리	공공정보 운영의 적정성	

[성과영역]

- 성과영역은 기관성과와 사회성으로 분류
- 기관성과는 기관별 고유사업에 따른 특성지표의 적정성과 달성도로 구성
 - 특성지표의 적정성은 특성지표가 기관의 주요 핵심사업을 평가하기 위해 적절히 설정되었는지, 평가 방식 및 목표치 설정이 합리적이고 도전적으로 설정되었는지를 평가함
 - 특성지표의 달성도는 기관별 특성에 따라 사업영역이 다양하므로, 특성화 지표를 설정하여 사업의 달성도를 평가함
- 사회성우는 고객만족도, 정책준수 항목으로 구성
 - 고객만족도는 경기도가 실시한 외부고객만족도 조사결과를 반영
 - 정책준수는 정부정책 및 도 정책 가운데 공공기관의 준수가 필요한 항목과 전년도 경영평가 개선과제 등의 이행수준을 평가함

<표> 성과 영역 지표

평가영역	평가부문	평가항목	핵심성과지표
성과영역	기관성과	기관사업성과	특성지표의 적정성
			특성지표의 달성도
	사회성과	고객만족도	외부고객만족도
		정책준수	정부 및 도 정책준수, 경영평가 환류실적 등

□ 평가 방식

- 기관별 경영실적보고서를 바탕으로 평가하되 기관장 인터뷰, 기관 현장실사 등을 거쳐 평가결과 도출
- 경영실적보고서 검증을 위해 사업실적보고서, 기타 결재서류 등 증빙자료를 확인하고, 이견이 있는 경우 기관의 의견을 들어 결과 확정
- 지표별 평가등급을 적용하지 않고 만점 환산점수를 적용하며, 원칙적으로 기본점수 미부여(단, 최종총점에 대하여만 등급 부여)

[정성지표 평가방법]

- 평가의 주관성을 최소화하기 위하여 5단계(탁월/우수/보통/미흡/부진)로 가중치를 세분화하여 평가
- 조직운용 수준 및 전년대비 개선수준을 종합 고려하여 점수 부여
 - 단, 2개년 실적을 보유하지 않은 기관은 9등급 평가 진행함

<평가 관점의 종합 점수 부여 방법>

구분		조직운용 수준				
		탁월	우수	보통	미흡	부진
전년대비 개선수준	탁월	9	8	7	6	5
	우수	8	7	6	5	4
	보통	7	6	5	4	3
	미흡	6	5	4	3	2
	부진	5	4	3	2	1

- 평가 등급 구분 및 평점

구분	1등급	2등급	3등급	4등급	5등급	6등급	7등급	8등급	9등급
기준점수	9	8	7	6	5	4	3	2	1
평점	100점 ~90점	90점미만 ~80점	80점미만 ~70점	70점미만 ~60점	60점미만 ~50점	50점미만 ~40점	40점미만 ~30점	30점미만 ~20점	20점미만

[정량지표 평가방법]

○ 지표별 특성에 따라 다음의 방법 중 한 가지 방법으로 평가

구분		평가방법 개요
평가 방법	목표부여	기준치(통상 최근3년 실적치)에 일정수준을 고려한 최고 목표와 최저목표를 설정하여 득점구간을 설정하여 측정
	목표대비 실적평가	직전년도 실적만 존재하거나 분석에 이용되는 분모가 100을 넘길 수 없는 성과 평가 시 적용
점수 부여	상향평가	전년대비 수치가 높을수록 평가 점수가 높아짐
	하향평가	전년대비 수치가 낮을수록 평가 점수가 높아짐

○ 기관사업성과 부문은 평가의 정교화를 위해 목표부여평가, 목표대비 실적평가, 만족도 평가 등을 이용함

- '17년('16년 실적분) 평가부터 목표부여방식을 원칙으로 한 목표달성 난이도 평가 도입

〈목표달성수준의 난이도 평가〉

구분	평가비중	평가점수						비고
		100점	95점	90점	85점	80점	75점	
목표달성수준	30%	목표대비 15%이상 실적상승	목표대비 10%이상 실적상승	목표대비 7.5%이상 실적상승	목표대비 5%이상 실적상승	목표대비 5%미만 실적상승	목표대비 실적상승 없음	평가방법: 정량
달성도	70%	평가방식(목표부여, 목표대실적 등) 달성도 기준 점수산정						

※ 달성수준의 목표는 목표부여에서는 기준치이며, 목표대 실적에서는 목표값으로 적용하여 평가

[평가결과 종합]

○ 정성지표와 정량지표 평점을 합산한 기관의 종합 평가결과는 'S' ~ 'D' 의 5단계 등급으로 산출하여 운영심의위원회 심의로 결정

S	A	B	C	D
95점 이상	95점 미만 85점 이상	85점 미만 75점 이상	75점 미만 65점 이상	65점 미만

※ 평가환경(평가기준 및 평가모형 변경 등)과 공공기관의 정책변화 등의 원인으로 예측하지 못한 평가결과 발생 시 운영심의위원회 심의를 거쳐 등급 구간 등 조정

4. 기관 일반현황

기관명	한국도자재단																																				
설립근거	<ul style="list-style-type: none"> - 문화체육관광부 및 문화재청 소관 비영리법인 설립 및 감독에 관한 규칙 제4조 - 경기도 한국도자재단 운영 및 지원조례 																																				
연혁	<ul style="list-style-type: none"> - 1999.03.09 재단(세계도자기엑스포2001경기도 조직위원회) 설립 - 2001.08.10 세계도자기엑스포2001경기도(제1회 경기도 세계도자비엔날레) 개최 - 2009.12.17 명칭변경(한국도자재단) - 2017.04.22 제9회 경기세계도자비엔날레 개최 - 2018.11.08 2018 G-세라믹페어 개최 																																				
기구 및 인력 현황	<ul style="list-style-type: none"> - 조직 구성 : 2본부 9팀 1TFT <div style="text-align: center; border: 1px solid black; padding: 10px; margin: 10px 0;"> <pre> graph TD A[대표이사] --> B[경영본부] A --> C[전략사업본부] A --> D[경기도자박물관팀] B --> B1[경영기획팀] B --> B2[경영지원팀] B --> B3[소통협력팀] B --> B4[시설지원팀] C --> C1[전략프로젝트팀] C --> C2[도자지원센터] C --> C3[유통마케팅팀] C --> C4[도자예술팀] C --> C5[비엔날레TF팀] </pre> </div> <ul style="list-style-type: none"> - 정원 : 70명, 현원 : 62명 ('18.12.31. 기준) 																																				
주요사업	<ul style="list-style-type: none"> - 세계도자비엔날레 등 문화행사 개최 - 도자미술관 운영 및 도예인 창작환경 조성사업 - 도자테마파크 조성 및 운영, 도자문화의 생활화를 위한 공공문화사업 - 도자산업 활성화를 위한 경쟁력 강화 사업 - 도예인 복지 확대와 법인 자생력 강화를 위한 수익사업 																																				
예산	<p style="text-align: right;">(단위:억원)</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th>구분</th> <th>2018년(A)</th> <th>2017년(B)</th> <th>증감(A-B)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>수입 계</td> <td>139</td> <td>142</td> <td>△3</td> </tr> <tr> <td>도출연금</td> <td>90</td> <td>92</td> <td>△2</td> </tr> <tr> <td>사업수입</td> <td>34</td> <td>40</td> <td>△6</td> </tr> <tr> <td>사업외수입</td> <td>15</td> <td>10</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>지출 계</td> <td>139</td> <td>142</td> <td>△3</td> </tr> <tr> <td>인건비</td> <td>39</td> <td>37</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>운영비</td> <td>17</td> <td>24</td> <td>△7</td> </tr> <tr> <td>정책사업</td> <td>83</td> <td>81</td> <td>2</td> </tr> </tbody> </table>	구분	2018년(A)	2017년(B)	증감(A-B)	수입 계	139	142	△3	도출연금	90	92	△2	사업수입	34	40	△6	사업외수입	15	10	5	지출 계	139	142	△3	인건비	39	37	2	운영비	17	24	△7	정책사업	83	81	2
구분	2018년(A)	2017년(B)	증감(A-B)																																		
수입 계	139	142	△3																																		
도출연금	90	92	△2																																		
사업수입	34	40	△6																																		
사업외수입	15	10	5																																		
지출 계	139	142	△3																																		
인건비	39	37	2																																		
운영비	17	24	△7																																		
정책사업	83	81	2																																		
CEO	<ul style="list-style-type: none"> - 전임 기관장(서정걸) 2019년 8월 15일 부 퇴임 - 현임 기관장(최연) 2019년 8월 19일 부 취임 																																				

제2장 평가결과 요약

1. 평가점수표
2. 종합의견

제2장 평가결과 요약

1. 평가점수표

평가영역	평가부문	평가항목	핵심성과지표	배점	결과		
기 반 영 역	리더십	리더십	비전 및 미션의 설정·추진과정에 리더의 노력	3	1.87		
			성과지향 조직문화형성을 위한 리더의 노력	2	1.18		
		소계		5	3.05		
	사회적 가치	일자리 확대		일자리 창출	2.4	1.59	
				일자리 질 개선	3	2.88	
		사회적 책임			고객·지역사회와의 연계노력	3.75	2.31
					사회적 책임이행노력	5.75	4.69
					노사상생	1	0.70
					사회적 약자 배려	3	1.70
					친환경 경영	0.5	0.43
		혁신 성과	혁신 추진 노력 및 성과	2	1.51		
	소계		21.4	15.81			
	전략	전략		전략수립의 적정성	2	1.50	
				이해관계자 의견수렴 반영노력 및 공유노력	2	1.53	
				전략과제별 사업관리 및 프로세스 개선 노력	2	1.45	
		소계		6	4.48		
	조직·인적 자원관리	조직관리		조직구조 및 운영의 적정성	2	1.30	
				권한위임 및 의사전달체계의 적정성	1.3	0.85	
		인적자원관리			채용 및 교육의 적정성	2	1.40
					성과관리 및 보상의 적정성	1.3	0.91
					소계		6.6
	재정·정보 관리	재정관리		재정계획의 적정성	3	1.8	
				예산운영 및 집행의 적정성	3	1.35	
정보관리				공공정보 운영의 적정성	2	0.95	
				소계		8	4.1
기반영역				47	31.90		
성 과 영 역	기관성과	기관사업성과	특성지표의 적정성	5.7	4.85		
			도자문화 확산	16.15	14.63		
			도예인 경쟁력 강화 지원	11.305	9.786		
			공공성 증진	4.845	4.845		
		소계		38	34.11		
	사회성과	고객만족도		외부고객만족도	10	9.13	
				정책준수	5	4.75	
		소계		15	13.88		
성과영역				53	47.99		
합 계				100	79.89		

2. 종합의견

□ 총 평

- 한국도자재단은 2019년(2018년 실적) 경영평가 결과 전년대비 3.92점 상승한 79.89점을 부여 받았고, 등급은 전년대비 동일한 B등급을 획득하였으나 다소 개선된 실적을 나타냄. 전년도 평가결과와 비교했을 때, 한국도자재단은 사회적 가치, 전략, 조직·인적자원 관리와 기관성과, 사회성과 부문은 개선이 되었지만 리더십, 재정 및 정보관리 부문은 전년도에 비하여 하락되었음
- 영역별로 살펴보면, 한국도자재단은 성과영역의 실적이 기반영역의 실적에 비하여 상대적으로 높은 것으로 나타남. 이는 성과지향적인 기관운영의 결과라고 사료되며 기관성과와 사회성과 부문 모두 전년대비 향상된 것으로 나타나 기관차원의 성과 지향적 노력이 실적 개선으로 이어진 것으로 판단됨
- 부문별로 살펴보면, 기반영역 중 전략부문이 가장 양호한 평가를 받은 반면, 상대적으로 리더십 부문과 재정·정보관리가 가장 낮은 실적을 나타냄. 한편, 성과영역 중 기관성과 부문의 실적이 전년도에 이어 여전히 사회성과 부문 실적보다 상대적으로 우수한 것으로 나타남
- 한국도자재단의 세부 평가항목별 주요 내용을 살펴보면 다음과 같음
 - 기관장은 경영의지와 철학을 가지고 기관의 비전과 미션을 수립하여 공유하려는 노력을 수행하였으며 기관차원의 성과평가관리 제도를 통하여 기관 내 조직구성원들에게 기관의 비전·미션 전략을 전파하고 달성하고자 노력한 것으로 판단됨. 대외 이해관계자들에게 기관에 대한 경영의지와 방향을 적극적으로 전파하고 소통한 노력은 긍정적으로 평가되지만 이와 아울러 기관 내 구성원들을 대상으로도 동일한 수준의 전파, 청취, 소통의 리더십이 필요한 것으로 사료됨
 - 사회적 가치의 경우, 기관은 일자리 창출을 재단 역점 추진사업으로 전략과제 및 전략사업에 따른 일자리 모델을 수립하여 고용창출 성과를 거두었으며, 용역직과 기간제근로자 등 전환대상자를 모두 전환 완료한 점은 긍정적으로 평가됨. 또한 경영본부 주관으로 자체 고객 만족도조사를 실시하고 전사적으로 개선조치 하였으며 VOC 창구 개설로 현장고객에 대한 관리를 강화하고 연중 고객 의견을 수렴하여 사업개선에 반영하고 있음

- 전략의 경우, 기관은 기관의 설립목적과 역할 그리고 주요 환경변화에 따라 기관의 단기 경영전략체제를 변경 수립하였으며, 이러한 전략체계에는 실행 계획과 분석 및 평가단계까지 잘 연결이 되어 있음. 특히 각 부서별로 경영 목표와 추진업무의 강약점을 분석하도록 함으로써 실행역량을 진단하는 부분에 대해 긍정적으로 평가할 수 있음
- 조직 및 인적자원의 경우, NCS에 기반한 직무기술서가 명확하게 정의되어 있고, 조직 내 업무분장과 권한부여 등이 합리적으로 규정되어 있으며, 직무(량) 및 역량분석 등 직무역량을 체계적으로 분석하는 프로세스가 운영되고 있고, 부족한 직무역량에 대한 보완 및 개선노력(교육훈련)이 이루어지고 있음
- 재정의 경우, 기관은 출자·출연기관 예산편성 기준을 충실히 이행하고 있으며, 격년제 행사인 비엔날레 개최연도와 미개최 연도로 구분하여 재정분석 및 재정계획을 수립하고 있으나 중장기 재정계획을 더욱 세밀하고 심도있게 수립할 필요가 있음. 기관은 사업수입의 대부분을 외부재원인 출연금수입에 의존하고 있으며 타 기관 대비 상대적으로 낮은 수준인 자체수입률을 제고 시켜야 할 것임
- 기관성과의 경우, 한국도자재단의 기관성과를 측정하는 지표는 기관의 미션과 전략체계를 실현하고자 하는 지표로 연계하고 있음. 도자재단 미션의 주요 성과지표를 투입예산의 효율성으로 측정하여 도자문화확산과 도예인 경쟁력 강화지원 지표로 설정하고 있는 면은 적절하나 비례적 지표와 더불어 목표 대비 성과의 수준을 나타낼 수 있는 실적에 대한 지표의 보완이 필요함
- 사회성과의 경우, 양성평등, 진로체험, 경영평가 환류 등은 양호한 실적을 보이고 있으나, 블라인드 채용, 감사 등 지적사항 이행 등은 실적 개선이 필요함

□ 지표별 종합의견

평가부문	내 용	2019 결과	2018 결과	비고
총점		79.89 (B)	75.97 (B)	↑
리더십	<ul style="list-style-type: none"> · 외부 소통과 내부 소통의 균형 있는 소통의 리더십을 갖추는 것이 바람직함 · 내부 고객만족도 및 조직문화지수가 전년 대비 하락하였을 뿐만 아니라 경기도 공공기관 전체대비 낮은 수준임 	61.00	66.38	↓
사회적 가치	<ul style="list-style-type: none"> · 직접 일자리 및 간접 일자리 창출에 가시적 성과를 거두었음 · 기간제·용역근로자 등 전환대상 모두를 전환 완료한 점은 긍정적임 · 혁신추진 체계를 구축하고 단계별 로드맵에 따른 실행 및 환류체계를 수립하였음 	73.88	73.83	↑
전략	<ul style="list-style-type: none"> · 기관의 전략체계가 실행계획과 분석 및 평가단계 까지 잘 연계되어 있음 · 세분화된 의사소통을 통해 효과적인 사업추진 협력 체계를 구축하였음 	74.67	72.75	↑
조직·인적 자원관리	<ul style="list-style-type: none"> · 사업부서와 지원부서가 적절하게 구성되어 있고, 양 부서 간의 협력 수준도 양호함 · 직무기술서가 명확하게 정의되어 있고, 조직 내 업무 분장과 권한부여 등이 합리적으로 규정되어 있음 	67.58	62.00	↑
재정·정보 관리	<ul style="list-style-type: none"> · 중장기 재정계획을 더욱 세밀하고 심도있게 수립할 필요가 있으며 재정위기에 대비할 필요가 있음 · 자체수입률이 타 기관 대비 상대적으로 낮은 수준이며, 자체인력 보강을 통한 회계관리 강화가 필요함 	51.25	57.00	↓
기관성과	<ul style="list-style-type: none"> · 테마파크 운영실적, 도자전시 운영실적, 교육체험 실적 모두 전반적으로 우수함 · 도자페어 관람객수와 도자페어 매출실적, 사회적 약자 행사장 관람실적 모두 우수함 	89.76	88.11	↑
사회성과	<ul style="list-style-type: none"> · 양성평등, 진로체험, 경영평가 환류 등은 양호한 실적을 보이고 있음 · 감사 등을 통한 지적사항에 대한 이행률이 85%임 	92.53	75.15	↑

제3장 지표별 평가결과

1. 기반영역
2. 성과영역
3. 경영개선과제

제3장 지표별 평가결과

1. 기반영역

① 리더십

핵심성과 지표명	비전 및 미션의 설정·추진과정에 리더의 참여노력					
지표분류	평가영역	<input checked="" type="checkbox"/> 기반	평가부문	리더십	지표성격	정성
		<input type="checkbox"/> 성과	평가항목	리더십	평가방법	절대평가
평가결과	운용수준	우수	평가등급	4등급	가중치	3
	개선수준	보통	평점	62.33점	득점	1.87

□ 종합의견

- 기관장은 기관의 최고 경영자로서 기관의 사명과 사회적 역할을 인지하고서 기관장으로서의 경영의지와 철학을 가지고 기관내외에 표명한 것으로 파악되며 기관의 비전과 미션을 수립하여 기관 내외 이해관계자들에게 제시하고 공유하려는 노력을 수행하였으며 기관차원의 성과평가관리 제도를 통하여 기관내 조직구성원들에게 기관의 비전·미션 전략을 전파하고 달성하고자 노력한 것으로 판단됨
- 기관장은 언론매체를 포함한 외부 소통 채널을 통하여 대외 이해관계자들에게 기관에 대한 경영의지와 방향을 적극적으로 전파하고 소통한 노력은 긍정적으로 평가되지만 이와 아울러 기관 내 구성원들을 대상으로도 동일한 수준의 전파, 청취, 소통의 리더십이 필요한 것으로 사료됨. 기관인력이 70명도 안 되는 소규모 조직이면 물리적으로 일대일의 면대면 대화를 통하여 구성원의 의견을 청취하고 기관장의 경영의지와 철학에 대해 내면적 협조와 지지를 구할 수 있을 것으로 판단됨으로 외부 소통과 내부 소통의 균형있는 소통의 리더십을 갖추는 것이 바람직할 것으로 사료됨

□ 세부 평가의견

- (CEO의 경영의지와 철학) 최고경영자로서 조직체의 사명과 사회적 역할을 잘 파악하고, 적극적 경영의지를 표명하고 있는가?

- 운용 수준

- 기관장은 기관의 정관에서 표기된 기관의 설립목적에 따른 조직의 사명과 사회적 역할을 인지하고 새로이 출범한 민선 7기의 도정정책과의 연계를 강화하기 위해 경영평가 컨설팅을 시행하여 기관의 전략체계를 정비하였으며, 경영철학 실천을 위한 기관장의 경영의지를 대내외적으로 표명하였던 것으로 파악됨

- 전년대비 개선수준

- 기관장은 경영환경에 대한 인식 위에서 기관의 역할과 경영방침을 마련하고 대외 언론 매체를 적극 활용하여 기관장의 경영철학과 기관에 대한 기관장의 경영의지를 적극 전파하고 소통하였으며 내·외부 이해관계자별로 맞춤형 경영의지 표명을 위한 소통체계를 정비하고, 주요 전략 사업을 위한 예산을 유치 확보함. 특히 도자지원센터를 개소하여 도예인 지원체계를 강화하는 등 기관장의 기관 개선을 위한 노력과 실천 활동들이 인정됨

- 잘된 점

- 기관장은 언론매체를 통해서 기관의 방향과 경영의지를 표명하고 관계기관과의 설득과 소통을 통해 예산을 확보하고 도예인과의 간담회를 통해 의견을 청취하고 필요한 조치를 취하는 등, 기관의 사명과 역할 그리고 기관장의 경영철학과 경영의지를 기관내외에 널리 전파·공유하고 다양한 대내외 이해관계자들의 지지와 협조를 획득하기 위하여 소통의 리더십을 적극적으로 발휘한 것은 긍정적으로 평가할 수 있음

- 미흡한 점

- 기관장은 기관장의 경영의지와 철학을 대외 이해관계자들에게 적극적으로 전파·설득·청취·소통하는 노력들은 확인할 수 있으나, 상대적으로 기관내의 조직구성원들을 대상으로 의견을 청취하고 반영하고 설득 및 소통하는 리더십 노력은 대외적 소통채널에 투자한 노력에 비해 상대적으로 부족한 면이 있는 것으로 사료됨

- 개선방안

- 기관의 비전과 미션을 포함한 기관의 경영 전략 및 가치체계를 수립 및 정비하고 실현하는 과정에서 하향식 접근 외에 상향식 접근과의 균형이 필요하며 기관장의 경영의지와 철학에 대한 전 직원의 자발적 지지와 협조를 획득하기 위한 기관장의 솔선수범적인 대내적 소통의 리더십 역시 적극적으로 발휘하여 강화함이 필요할 것으로 사료됨

○ (비전, 미션의 제시 및 체계화) 기관발전을 위한 비전과 미션이 구체적으로 제시되어 있으며, 추진과정에서 발생하는 문제를 적절히 관리하고 있는가?

- 운용 수준

- 기관은 기관 발전을 위한 비전과 미션이 구체적으로 제시되고 있으며 기관의 비전과 미션 기반의 사업 추진과정에서 있어서 대외 경영환경 변화에 따른 당면 문제를 인식하고 이에 대한 대응방안을 강구하고 있는 것으로 사료되며 아직 발생하지 아니한 잠재적 문제나 위기상황에 대한 관리 및 해결을 위해서도 기본적 프로세스를 사내에 갖추고 있는 것으로 파악됨

- 전년대비 개선수준

- 기관은 기관의 미션 및 비전을 담은 전략체계가 중복되고 혼란되는 부분이 존재한다는 전년도 지적사항에 대해 경영환경 분석에 입각하여 기관의 비전, 미션 전략체계에 대해 정비 및 재정립을 추진하였으며 경영평가 컨설팅을 통해 도정가치를 반영한 경영목표 및 전략을 재정비하고 기관의 가치를 재정립한 것으로 전년 대비 개선실적이 인정됨

- 잘된 점

- 기관장은 도자시장 및 도자산업 현황조사를 위한 도자 센서스를 실시하여 현황을 분석하고 도예인과의 소통간담회를 통한 현실 인식의 기초위에서, 기관장의 경영의지와 철학에 기반하여 기관의 지속적인 존립 정당성을 확보하고자 노력하였으며, 추진력을 확보하기 위해 조직을 통합슬림화로 개편하고 특히 도자지원센터를 만들어 도예인을 위한 원스톱 지원체계를 구축한 것은 긍정적으로 평가됨

- 미흡한 점

- 기관은 국내외 경제전망, 도자산업 동향, SWOT 분석, 도자산업 생태계 분석, 다양한 이해 관계자 분석 등 기관을 둘러싸고 있는 환경들을 분석하고 시사점 및 이슈들을 발굴하여 대응하며 대내외 문제관리 및 해결을 위한 기본적 프로세스를 갖추고 운용하고 있는 것으로 사료되지만, 이러한 대응 및 해결 프로세스의 정교성, 전문성, 체계성 등은 한층 더 강화되고 고도화될 필요성이 있는 것으로 사료됨

- 개선방안

- 기관의 미션과 비전을 달성하는 과정에서 기관의 존립 정당성이나 지속 가능성을 저해하는 대내외적인 잠재적 리스크 및 문제들에 대해 유형별로 분류해서 각 유형별 전문 대응 및 해결 프로세스를 구축하여 실제 상황

발생 가능성이 높을시 즉각적으로 해당 프로세스를 가동하여 대응하는 체계를 운용함으로써 대응 및 해결 프로세스의 정교성과 전문성과 체계성을 제고할 수 있을 것으로 사료됨

○ (비전, 미션의 공유) 비전과 미션이 부서별·개인별로 공유되고 있으며, 이를 점검하기 위한 모니터링 체계가 있는가?

- 운용 수준

- 기관은 온·오프라인 채널과 공식·비공식 소통채널, 교육 등을 활용하여 기관의 비전과 미션을 전파하고 공유하려는 노력과 활동을 시행하고 있으며 비전과 미션의 공유를 점검하기 위해 성과평가제도 기반의 모니터링 체계를 구축하고 운용하고 있으며 이를 통하여 실질적인 사업성과 창출로 연계·확장시키려고 노력하고 있는 것으로 사료됨

- 전년대비 개선수준

- 2017년에는 비전 및 미션의 공유를 위한 상시 모니터링 체계가 관리 주기별로 대표이사, 본부장, 팀장 주재의 여러 형태의 회의가 주를 이루는 형태였으나, 2018년은 성과평가에 기반하여 비전과 미션의 공유를 점검하는 모니터링 체계를 갖추고 성과 평가 계획 수립 단계에서 평가 피드백 단계까지 모든 단계에 걸쳐 비전과 미션을 내재화하려는 노력을 시도함으로써 전년대비 모니터링 수준이 개선된 것으로 사료됨

- 잘된 점

- 기관은 비전·미션기반의 전략체계를 공유하고 점검하기 위해 수립한 성과평가제도 기반의 모니터링 방식을 운용함에 있어서 모니터링 대상을 외부 사업으로까지 확장하여 경기도자페어, 곤지암 도자 공원 등의 실질적인 사업성과 창출로 연계시킴. 이는 비전 및 미션 체계의 성과기반 공유 점검이 사업성과로의 연계를 점검하는 것으로 확장된 것인 바, 긍정적인 것으로 평가됨

- 미흡한 점

- 기관은 기관이 시행하는 성과평가 제도상 비전·미션을 반영하는 성과지표와 목표를 설정하고 이를 평가하고 환류하는 평가제도 방식을 통하여 기관의 비전과 미션의 부서별 개인별 공유정도를 우회적인 방식으로 점검하고 있는 것으로 파악되고 있으나, 전사차원의 부서별 개인별 공유정도를 직접 측정하고 수준을 평가하는 차원의 모니터링 체계로 고도화될 필요성은 있는 것으로 사료됨

- 개선방안

- 기관은 비전·미션의 공유 및 점검이 기본적으로 기관의 공식적인 제도와 절차에 의존하여 이루어지고 있는 것으로 파악되고 있는 바, 실효성 있고 임팩트 있게 비전·미션 체계가 전파되고 공유되기 위해선 무엇보다도 기관장이 비전미션 기반의 경영의지와 철학을 전 조직구성원과의 격의 없는 소통과 경청을 통하여 구성원들이 체감하고 내재화할 수 있도록 기관장이 먼저 솔선수범하는 현장 리더십의 발휘를 한층 강화할 필요가 있는 것으로 사료됨

□ 우수사례

- 해당사항 없음

핵심성과 지 표 명	성과지향 조직문화형성을 위한 리더의 참여노력					
지표분류	평가영역	<input checked="" type="checkbox"/> 기반	평가부문	리더십	지표성격	정성
		<input type="checkbox"/> 성과	평가항목	리더십	평가방법	절대평가
평가결과	운용수준	보통	평가등급	5등급	가 중 치	2
	개선수준	보통	평 점	59점	득 점	1.18

□ 종합의견

- 기관장은 성과 지향적 조직문화 형성을 위하여 성과평가 관리 제도를 마련하여 비전·미션의 전략체계와 연계된 핵심 성과 지표를 전사 수준에서 개인 수준에까지 연동시켜 체계성을 갖추고 성과지표에 근거한 평가를 통하여 차등의 성과보상을 시행함으로써 기관의 성과 지향적 조직문화 구축을 위해 노력하고 있는 것으로 사료됨
- 기관장이 비전·미션 전략체계에 따른 성과지표에 근거한 평가와 차등 보상을 통하여 성과 지향적 조직문화를 구축하려는 시도는 적절한 것으로 판단되지만, 조직의 문화는 제도만으로 만들어 지고 변화되기에는 한계가 있으므로 객관적 조직진단에 기반하여 조직의 취약점과 현실을 직시하고 타 모범사례와의 벤치마킹도 실시하여 규정과 제도를 포함한 다양한 방식으로 조직의 문화를 바꾸려는 실험과 시도가 필요하며 무엇보다도 이를 위한 기관장의 적극적 의지와 추진력이 필요한 것으로 사료됨

□ 세부 평가의견

- (관리계획) 성과지향적 조직문화 구축을 위한 전략 및 구체적인 실천방안이 마련되어 운영되고 있는가?
 - 운용 수준
 - 기관장은 성과 지향적 조직문화 구축을 위해 기관의 비전·미션 전략 체계를 토대로 구체적인 전사 단위의 성과지표를 수립하고 이를 팀별·개인별 성과지표로 연계 평가하는 성과평가방식을 통하여 기관의 성과 지향적 조직문화를 구축하려고 노력하고 있는 것으로 사료됨. 또한, 성과 지향 조직문화 구축과 관련하여 자발적인 참여문화와 성과보상 문화를 함께 형성하고자 노력하는 것으로 파악됨
 - 전년대비 개선수준

- 전사수준에서 개인단위까지 성과지표 연계평가제도의 실제적인 실행정도는 낮다고 하는 전년도 지적사항에 대해 성과관리체계의 구체적인 로드맵을 도출하고 조직 단위별로 성과지표체계를 보강한 것으로 파악됨. 또한 성과 지향적 조직문화를 위해 여러 가지 제도들을 마련하였고 저성과자에 대해서는 맞춤형 역량교육을 실시하는 등 전년대비 개선의 실적이 있는 것으로 파악됨
 - 잘된 점
 - 기관은 비전·미션에 기반을 둔 성과관리체계의 큰 틀을 가지고 PDCA 단계별 성과관리 시스템을 개선 및 정비 하였으며, 전략과제 및 핵심성과 지표에 대해 조직단위별 수행주체를 명확히 함. 또한 전사단위의 전략과제 및 핵심성과지표를 하부 조직단위로 케스케이딩하여 연계성을 강화하였고 아울러 기관의 성과목표 설정 및 성과관리 프로세스를 마련한 것으로 파악되는 바, 기관의 전반적 성과평가 관리제도가 체계성을 갖춘 것으로 평가됨
 - 미흡한 점
 - 기관은 성과 지향적 조직문화 구축을 위하여 성과평가 관리제도를 마련 하고 이를 위한 로드맵과 방안들을 수립하고 있으나, 정작 성과 지향적 조직문화 구축 그 자체를 위한 전략과 실천계획은 충분히 마련되지 않는 것으로 파악됨. 성과 지향적 조직 문화 형성에 특정 성과제도 수립만 으로는 한계가 있을 것으로 판단됨
 - 개선방안
 - 기관장은 기관의 조직문화는 기관의 특정 제도와는 상이한 것이고 조직 문화의 변화는 특정 제도 마련으로 이루어지는 것이 아니라는 것을 인지하여 조직문화 개혁을 위한 큰 전략과 방안을 고민할 필요가 있음. 조직문화 분야의 전문가의 도움도 필요할 것이며, 조직문화의 변화를 위해서는 특정제도 마련을 통한 접근이 아닌 총체적 접근으로 다가가야 할 것임. 무엇보다도 기관장의 자발적이고 솔선수범 리더십이 먼저 선행되고 조직 구성원에 선한 영향력을 줄 수 있는 리더십의 본을 보임이 선행되어야 할 것으로 사료됨
- (관리노력) 조직구성원에 대한 적절한 동기부여가 이루어지고 있으며, 내부 조직만족도가 제고되고 있는가?
- 운용 수준

- 기관은 조직구성원의 자발적 성과창출을 위해 금전적·비금전적 보상 시스템 등 다양한 동기부여 제도와 수단을 마련하여 운영하고 있으며 전년도에 시행된 내부 만족도 조사결과와 내부 조직문화지수 결과를 분석하여 기관의 인사제도 체계 정비와 가족친화경영 추진 등 경영개선을 위해 노력하고 있는 것으로 파악됨
- 전년대비 개선수준
 - 기관은 동기부여 제도 및 내부 만족도 개선 등의 전년도 지적사항에 대해 조직 구성원을 위한 동기부여 제도를 보강하고 정비하였으며 평가시스템을 정교화하고 보상의 종류와 형식을 다양화 및 고도화하고 성과창출을 위해 상당 폭의 조직 개선을 시행하였음. 이외에도 자기실현을 위한 경력개발 제도, 청렴 실천 프로그램, 직장동호회 등 내부 고객만족도 및 조직문화 제고를 위한 개선이 이루어진 것으로 파악됨
- 잘된 점
 - 기관은 조직구성원을 위한 동기부여제도를 다양화하고 실질적인 내실화를 높이려고 노력한 점은 긍정적인 것으로 평가되는 바, 자체 아이디어 공모전을 통한 창의적인 아이디어를 직원들로부터 발굴하고 정책에 반영하여 구성원의 동기부여 및 참여의식과 주인의식을 제고함. 또한 비전·미션 이행을 위한 우수 모범직원을 전 직원 투표로 선정 및 시상하여 직원들의 자긍심을 고취하고 전 직원의 워크숍을 개최해 긍정적인 조직문화를 조성하려고 한 점 등은 기관의 성과 지향적 조직문화 개선의 노력으로 인정되며 적절한 것으로 판단됨
- 미흡한 점
 - 기관은 내부 고객만족과 조직문화 개선을 위한 노력에도 불구하고 전년도에 시행한 내부 고객만족도가 2년 연속 하락하였을 뿐만 아니라 경기도 공공기관 전체대비 다소 낮은 점수를 얻었으며, 조직문화지수 또한 전년대비 하락하였을 뿐만 아니라 경기도 공공기관 전체 대비 낮은 수준으로서 여전히 미흡하며 이는 기관의 한계점을 드러내고 있는 것으로 판단됨
- 개선방안
 - 기관장은 제도적 개선으로도 기관의 직원만족이나 조직문화가 개선되지 않고 정체되어 있다는 것은 새로이 수립된 여러 동기부여제도들이 실효성을 거두지 못하고 직원만족이나 조직문화 개선에 별 영향력을 주지 못하고 있음을 알 수 있음. 기관장은 문제의 근원적 원인과 본질을 파악하고 솔루션수법의 리더십으로 보다 혁신적인 방안을 강구하여 가시적 성과를

거두어야 할 것으로 판단됨. 특히, 30대 5년 미만의 내부직원의 만족도가 특별히 낮으며, 급여/보상과 승진/인사에 대한 만족도가 매우 낮은 것으로 나타났으며 조직 문화지수 분석에서는 공정요소가 매우 낮은 결과를 나타낸 만큼, 이들 요소들에 대한 즉각적인 개선의 조치가 필요한 것으로 판단됨

우수사례

- 해당사항 없음

2 일자리 확대

핵심성과 지 표 명	일자리 창출					
지표분류	평가영역	<input checked="" type="checkbox"/> 기반 <input type="checkbox"/> 성과	평가부문	사회적 가치	지표성격	정성·정량
			평가항목	일자리 확대	평가방법	절대평가
합 계	가 중 치	2.4	평 점	66.25점	득 점	1.59
정성지표	평가등급	3등급	평 점	77.86점	가 중 치	1.4
					득 점	1.09
정량지표	가 중 치	1	평 점	50점	득 점	0.5

□ 종합의견

- 기관은 일자리 창출을 재단 역점 추진사업으로 전략과제 및 전략사업에 따른 일자리 모델을 수립하였으며, 4가지 전략과제와 연계한 일자리 모델을 ‘관광서비스 일자리 창출’, ‘도자체험강사 육성’, ‘도자디자인도용감시 모니터링(‘19년)’ 으로 도출하는 체계적인 절차를 밟고 있음. 직접고용한 일자리 성과로 도자전시체험 체험강사(254명), 도자공공미술 프로젝트 청년작가(21명), 창작지원(22명)등이며 요장 지원의 간접 일자리 유형으로 도자페어 작가(115명), 판매장 운영(265개 요장), 해외 홍보전시마케팅 등 간접 일자리 창출 효과를 거둔 점은 긍정적으로 평가됨

□ 세부 평가의견

- (일자리 창출을 위한 노력) 일자리 창출을 위한 노력과 성과가 있는가?
 - 운용 수준
 - 기관에서 제시한 일자리 창출효과는 기관 사업과 연계된 것으로 계상하고 있으며 도자공공미술 프로젝트, 도자전시체험 등 본연의 사업증가에 따른 일자리와 도예업체 지원을 통한 요장 수와 인원수를 기초로 일자리 창출 효과를 제시함
 - 잘된 점
 - 유관기관 협력사례로 마을주민 자치위원회 협력으로 주민이 주도하는 도자마을 조성 프로젝트를 추진하고 청년도예인 참여를 통해 도민들에 대한 의견을 수렴하였음. 마을미술 커뮤니티 사업과 도시재생 등과 연계하여 다양한 도자영역 분야에서 일자리를 확대하고 지역·산업 맞춤형 일자리 창출 공모사업에 지원하여 창업지원, 세라믹디자인창작 진흥센터, 공방도제지원 사업과 관광·해설사

- 양성 등의 다양한 일자리 창출 노력과 성과를 달성한 점은 긍정적으로 평가됨
- 미흡한 점
 - 기관의 주요 일자리 추진성과가 일반사업과 다소 중복되는 내용으로 서술되고 있는 점은 다소 아쉽게 평가됨. 기관의 일자리 창출효과는 산출(인원수, 요장 수)도 중요하지만 사업의 효과성을 높이기 위해 투입, 집행, 성과중심의 지표개발이 필요해 보임. 예컨대 ‘찾아가는 도자체험’에 대한 일자리 효과측정 지표의 경우 투입(input)지표로 체험강사 이외에도 도자체험 사업을 통해 최종적으로 얻고자 하는 바를 지표로 설정하는 노력이 필요할 것임
 - 개선방안
 - 기관에서 추진하고 있는 사업 중 직접 고용한 일자리 이외에도 간접 일자리 유형으로 도예업체(요장)지원으로부터 수요가 창출되는 도자페어 준비와 행사 진행을 위한 참여작가(115명), 해외홍보전시 마케팅 등 사업의 부가적인 성과로 일자리 창출 실적을 제시하고 있는 점은 긍정적임. 다만 도자산업 특성상 근로자를 일시적으로 고용하고 있는 현실에서 일자리의 양적 확대뿐만 아니라 질적 향상을 위한 추가적 노력이 요구됨. 추후 도자 분야의 새로운 일자리 유형을 발굴하고 일자리 창출사업에 대한 효과성 파악, 사후 모니터링 등의 관리체계도 강화해야 할 것으로 평가됨
- (근로시간 단축 노력) 근로시간 단축을 위한 노력이 적극적으로 이루어지는가?
- 운용 수준
 - 기관은 주 52시간 근로시간 초과직종(예: 방호직종)에 대한 점검을 실시하여 초과 인원(4명)과 초과사유(2교대 근무제)를 파악하고 연장, 휴일을 포함하여 최대 52시간 근무에 따른 휴일근로 할증률을 명시하고, 18세 미만 연소근로자 1주 최대 35시간 근무시간 개정내용을 사내게시판에 게시하고 공지하는 노력을 기울임. 일자리 나눔 일환인 근무제 개선(2교대->3교대)으로 인원을 충원(2명)하고 초과근무 및 휴일근무 사전 신청을 원칙(복무규정 제6조)으로 규정하며 출장, 반가 사용 등 근태관리를 강화함
 - 잘된 점
 - '18년 12월 유연근무제 유형의 시차출퇴근제 실시계획을 수립하고 노사교섭위원회 회의를 진행하여 단체협약서 갱신 시 유연근무제 실시 조항 추가협의를 완료 하였음. 또한 정기 노사협의회 개최 시 가족친화 프로그램 운영계획과 육아시간, 모성보호시간 개선, 자녀돌봄휴가 조항 신설 등을 사전 공유하는 등 제도 개선을 위해 노력한 점은 긍정적으로 인정됨

- 미흡한 점

- 시차출퇴근제 참여비율이 15%로 타 기관 대비 상대적으로 낮은 수준임. 추후 다양한 뉴미디어 매체(SNS 등)를 활용한 유연근무형태 홍보활동을 추진하고, 직원들의 질의에 대해 적극적으로 응답 처리하는 등 근무시간 단축과 탄력적 인력활용 운영의 보완이 요구됨

- 개선방안

- 개정 근로기준법 준수를 위한 기관의 근로조건 개선을 위한 노력과 활동이 일반적 수준의 개선노력으로 판단됨. 근로시간 단축과 관련한 주요 현안문제와 처우 개선(임금체계 개편 등)를 해결하기 위한 개선과 적극적인 노력이 필요함

○ (청년 의무고용 실적) 청년고용 수준이 도 권장수준에 부합하는가?

- 측정산식 : (당해연도 고용된 청년근로자 ÷ 정원) × 100

- 평가결과

정원	의무고용인원	당해연도 청년 고용인원	달성률	가중치	득점
70명	2명	1명	50%	1	0.5

- 평가의견

- 2018년 고용 청년근로자 수는 1명으로, 의무고용인원 대비 달성률은 50%임. 이에 따라 0.5점으로 평가되었음

□ 우수사례

- 기관 본연의 사업추진으로 도자전시체험(56기관 65회 실시, 참여인원 26,711명)에 따른 체험강사(254명) 일자리를 창출하고, 도자공공미술 프로젝트(21명), 창작창업 지원(22명)등의 고용창출 성과를 달성함. 신규일자리 발굴로 청년도예인 고용과 도자 공예 아트워크 사업 등 도자산업 분야 새로운 일자리 창출의 구심적 역할을 수행하기 위한 노력은 긍정적으로 평가됨

핵심성과 지표명	일자리 질 개선					
지표분류	평가영역	<input checked="" type="checkbox"/> 기반	평가부문	사회적 가치	지표성격	정성·정량
		<input type="checkbox"/> 성과	평가항목	일자리 확대	평가방법	절대평가
평가결과	가 중 치	3	평 점	96점	득 점	2.88

□ 종합의견

- 비정규직 정규직 전환심의회(6명)는 기간제 계약직을 심의대상으로 하여 내부 직원(3명)과 외부 전문가(3명)로 구성하였으며, 노·사전문가 협의회(7명)는 파견·용역직을 심의대상으로 사용자 대표(2명), 근로자 대표(2명), 전문가(노무사 2명), 노조대표(1명)로 구성함. 심의기구와 노사협의를 통해 전환직무, 전환대상자 공유 등 개선방안을 안건으로 상정하여 논의한 결과 용역직의 무기계약직 전환(5명)과 기간제 28명 전환으로 총 33명 전환대상자를 모두 전환 완료한 점은 긍정적으로 평가됨

□ 항목별 점수표

세부평가항목	배점	득점
소 계	3.0	2.88
비정규직의 정규직 전환 실적	1	1
비정규직의 정규직 전환 추진 노력	1.5	1.38
(전환심의회기구 구성 추진 실적)	(0.5)	(0.5)
(임금체계·복리후생제도 등 전환에 따른 제도 마련 추진 실적)	(0.5)	(0.5)
(전환심의회기구 구성 및 운영의 적절성, 정규직 전환 추진과정에서 노사 갈등 해결을 위한 노력과 성과)	(0.5)	(0.38)
정규직 대비 비정규직 비율	0.5	0.5

□ 세부 평가의견

- (비정규직의 정규직 전환 실적) 비정규직의 정규직 전환 실적이 적정한가?
 - 측정산식 : (전환자 수 ÷ 정규직 전환 대상자수) × 100
 - 평가결과

전환대상자 수	전환자 수	전환율	가중치	득점
33명	33명	100%	1	1

- 평가의견

- 2018년 비정규직의 정규직 전환대상자 수는 33명이며, 정규직 전환자 수는 33명임. 전환율이 100%이므로, 만점인 90%이상에 해당되어 1점으로 평가되었음

○ (비정규직의 정규직 전환 추진 노력) 정규직 전환을 추진을 위해 적극적으로 노력하고 있는가?

① 전환심의기구(기간제전환심의회, 노사 및 전문가협의회) 구성 추진실적

- 구성일시 : 2018. 3. 8.

- 득 점 : 0.5점

0.5점	0.4점	0.3점	0.2점	0.1점	0점
'18.6월 이전	'18.6월	'18.7월	'18.8월	'18.9월	'18.10월 이후

- 평가의견

- 2018년 전환심의기구 구성일은 2018. 3. 8.이므로, 2018년 6월 이전 기준에 해당되어 0.5점으로 평가되었음

② 임금체계·복리후생제도 등 전환에 따른 제도 마련 추진실적

- 추진일시 : 2013. 4. 10.

- 득 점 : 0.5점

0.5점	0.4점	0.3점	0.2점	0.1점
'18. 9월 이전	'18.9월	'18.10월	'18.11월	'18.12월

- 평가의견

- 임금체계·복리후생제도 등 정규직 전환에 따른 제도 마련 추진일은 2013. 4. 10.이므로, 2018년 9월 이전기준에 해당되어 0.5점으로 평가되었음

③ 전환심의기구 구성 및 운영의 적절성, 정규직 전환 추진과정에서 노사 갈등 해결을 위한 노력과 성과가 있는가?

- 운용 수준

- 기간제 전환심의기구와 용역직 노사전문가 협의회를 구성하여 공동 이슈를 해결하고, 상담, 간담회 등 소통채널을 다양화하여 노사 간 양방향 채널을 강화하려고 노력함. 전환규모와 전환직무, 전환 대상자의 적격 여부 등을 평가하고

대상 직무의 상시·지속업무 여부 등을 검토하여 전환여부를 심의·의결함

- 잘된 점

- 정규직 전환에 따른 임금체계, 복리후생 등 근무제도 개선 방안을 마련하는 등 전환 근로자의 처우 개선을 위한 노력을 기울여 무기계약직과 동일하게 복리후생 항목(복지포인트, 건강검진)을 적용하고 있음. 여성가족부 가족친화경영 인증 및 컨설팅을 추진하고 정기 노사협의회에서 가족친화제도 시행 합의를 위한 가족친화경영 추진체계를 마련하고 제도의 신규도입을 추진한 점은 긍정적으로 인정됨

- 미흡한 점

- 정규직 전환 이전의 임금체계는 포괄임금제를 적용하였으나, 전환 이후 재단 규정을 적용하여 경기도 생활임금을 기본급에 반영예정임. 다만 기관의 현재 동일·유사직종에 종사하는 기존 정규직과 대비하여 지급항목과 지급률 등에서 처우개선이 필요한 사항을 적극 발굴해나가야 할 것임. 정규직 전환 이후에도 노·사 갈등 해소를 위한 대화창구를 마련하고 타 기관의 우수사례를 수집하는 등 의견이 첨예한 현안에 대한 적극적 소통 채널을 마련할 필요가 있음. 정년, 임금, 평가체계, 승급 등에 있어 추가적인 차별 요소를 없애고 노사관계 안정화를 모색하기 위해 주요 현안들을 단기, 중기, 장기 등으로 유형화하여 대응하는 노력이 강화되어야 할 것임

- 개선방안

- 기관은 합리적인 보상체계를 구축하기 위해 직무급 도입과 비정규직 처우개선을 유도하는 임금체계에 대한 추가 검토가 필요함. 비정규직의 임금수준을 정규직 급여수준과 비교하여 임금격차 등을 확인하고 분석해 나가면서, 합리적인 보상체계 개편에 관해 내부 공감대를 형성하고 개선방안을 모색하려는 노력을 기울일 필요가 있음

○ (정규직 대비 비정규직 비율) 정규직 전환이 적정하게 이루어지고 있는가?

- 측정산식 : [비정규직(기간제) ÷ 정규직정원(일반정규직+무기계약직)] × 100

- 평가결과

정규직 수	비정규직 수	비율	가중치	득점
83명	0명	0%	0.5	0.5

- 평가의견

- 2018년 비정규직 수는 0명으로, 정규직 수 83명 대비 0%임. 이에 따라

0.5점으로 평가되었음

□ 우수사례

- '17년 경기도 직접고용 기간제근로자 무기계약 전환계획의 자체평가위원회를 구성·운영하고 비정규직 정규직 전환 가이드라인에 따라 비정규직 근로자와 소통채널을 운영하였음. 고충상담 창구와 차별금지 자체교육을 진행하고 감정노동자 권리보호 매뉴얼 작성, 온라인(이메일) 및 면담, 전화 수시상담, 조합과 재단 상담창구 운영, 간담회(3회) 등을 통해 개선 의견을 충분히 수집하여 반영하고 있는 점은 긍정적으로 평가됨

3 사회적 책임

핵심성과 지 표 명	고객·지역사회와의 연계노력					
지표분류	평가영역	<input checked="" type="checkbox"/> 기반 <input type="checkbox"/> 성과	평가부문	사회적 가치	지표성격	정성·정량
			평가항목	사회적 책임	평가방법	절대평가
합 계	가 중 치	3.75	평 점	61.6점	득 점	2.31
정성지표	운용수준	우수	평가등급	3등급	가 중 치	3
	개선수준	우수	평 점	77점	득 점	2.31
정량지표	가 중 치	0.75	평 점	0점	득 점	0

□ 종합의견

- 2018년 경영본부 주관 자체 고객 만족도조사를 실시하고 전사적으로 개선조치 하였으며 VOC 창구 개설로 현장고객에 대한 관리를 강화하고 연중 고객 의견을 수렴하여 사업개선에 반영하고 있음. 또한 G-세라믹페어 행사 시 고객만족도 조사를 별도로 실시하여 개선점을 도출하는 등 CS 모니터링 시스템을 강화함
- 도자지원센터를 개축하여 이를 통한 고객현장 중심으로 애로를 해결하고, 홈페이지, SNS 등을 통해 정보제공 및 고객 유형별 의견 수렴 등 고객소통 전략을 강화하였음. 또한 교육세미나실, 사진촬영실, 지원 및 사업부서의 사무 공간 등 지원기능을 강화하여 현장 애로사항에 즉각적인 대응이 가능하도록 체계를 구축하여 고객 만족도 상승에 기여함
- 곤지암도자공원 관광자원화, 도자공예클러스터 구축을 위한 여주 메이커스 페이스 예산 유치 등 재단 특성을 활용한 지역상생 사업을 추진하여 지역 사회와의 상생기반을 확립에 주력함

□ 세부 평가의견

- (고객만족) 고객만족을 위한 로드맵 및 구체적 실천방안이 마련되어 있고, 고객 의견을 반영한 개선활동이 진행되고 있는가?
 - 운용 수준
 - 고객 중심의 도자지원 서비스 실현을 위한 고객만족 경영체계를 구축하고 점점사업 역량분석과 외부고객 만족도 조사를 실시하고 결과환류를 통해 고객만족경영을 실천하고 있음

- 전년대비 개선수준
 - 도자지원센터를 개축하여 이를 통한 고객현장 중심으로 애로를 지원하고, 홈페이지, SNS 등을 통한 정보제공 및 고객 유형별 의견 수렴 등 고객 소통전략을 강화함. 세라믹페어 행사 시 외부고객 만족도조사를 실시하고 개선사항 조치하는 등 지속적인 만족도 제고에 노력하고 있음
 - 잘된 점
 - 도자지원센터 개축으로 사업부서 업무공간이 확대되는 등 지원기능이 강화되어 현장 애로사항에 즉각 대응이 가능해짐
 - 미흡한 점
 - 전년대비 외부고객만족도는 상승하였으나, 기관 차원의 외부고객만족도 제고를 위한 적극적인 개선방안은 미흡한 것으로 판단됨
 - 개선방안
 - 수요자 중심의 시각에서 고객만족도 제고를 위한 선제적인 개선방안 마련이 필요함
- (관리시스템) 고객 불만에 대한 즉각적인 피드백이 이루어지는 등 고객만족 증진 노력이 이루어지는가?
- 운용 수준
 - 고객요구 및 불만에 대응하기 위한 현장 관리체계를 확립하고, 고객지향적 서비스 제공을 위한 관리시스템을 구축함
 - 전년대비 개선수준
 - 도자지원센터 개축을 통해 현장 대응력을 강화하고, 고객 접점에서 발생하는 문제 해결에 노력함
 - 잘된 점
 - 고객대응력 향상으로 현장서비스 품질제고에 기여하였으며 2018년도 외부 고객만족도가 85.5점으로 전년대비 1.8점 상승함
 - 미흡한 점
 - 도자지원센터 개축 등 외부 환경적 요인이 개선된 것에 비해 서비스 내용에 대한 개선책 강화노력은 상대적으로 미비함
 - 개선방안
 - 서비스 내용에 대한 구체적인 개선방안을 마련하여 강화할 필요가 있음
- (지역사회연계) 공공기관의 특성을 반영하여 지역사회와의 연계를 위한 노력을

하고 있는가?

- 운용 수준

- 3개 지역 도자문화산업 특성화로 지역사회 상생 도모 및 지역 요장의 매출 증대를 위하여 전 방위적으로 노력함
- 특성화된 사회공헌을 위한 추진전략 마련 및 경기도민 대상 도자문화 향유기회 확대에 주력함

- 전년대비 개선수준

- 도자 특화형 테마공원의 관광자원화 및 유희 도유지의 업사이클링 환경 개선을 통해 다양한 관광 수요 대응 및 지역관광 활성화를 유도함
- 곤지암도자공원 활성화를 위한 리버마켓을 유치함으로써 지역 내 공예작가 참여업체 및 도예인 업체의 도자관로 시장 확보에 기여함

- 잘된 점

- 리버마켓 유치를 통하여 도예인 들의 신규 시장을 형성하고 지역 관광지를 명소화 하여 경기도민들의 문화예술 향유에 기여함

- 미흡한 점

- 도예인 직접 참여를 확대하는 등 축제 프로그램에 대한 개선이 우수하나 타 문화예술 분야와의 융합노력은 부족함

- 개선방안

- 직접적인 도예인의 참여도를 높이기 위한 프로그램 확대도 좋지만 타 장르(차 문화 등)와의 융합을 통한 문화 축제로의 확대가 필요해 보임

○ (사회적경제 기업제품 구매) 사회적경제 기업제품 의무구매제도를 얼마나 이행하고 있는가?

- 측정산식 : [사회적경제기업제품 구매액(물품·용역·공사) ÷ 총구매액(물품·용역)] × 100

- 평가결과

총구매액	사회적경제기업 제품구매액	구매율	가중치	득점
2,202,304천원	16,315천원	0.74%	0.75	0

- 평가의견

- 2018년 총구매액은 2,202,304천원(공사 제외)이며, 2018년 사회적경제기업 제품 구매액은 16,315천원임. 총구매액 대비 사회적경제기업제품 구매액의 비율은 0.74%로써, 1% 미만에 해당되어 0점으로 평가되었음

우수사례

- 해당사항 없음

핵심성과 지표명	사회적 책임이행노력					
	지표분류	평가영역	<input checked="" type="checkbox"/> 기반 <input type="checkbox"/> 성과	평가부문 평가항목	사회적 가치 사회적 책임	지표성격 평가방법
합 계	가 중 치	5.75	평 점	81.57점	득 점	4.69
정성지표	운용수준	우수	평가등급	3등급	가 중 치	4
	개선수준	우수	평 점	76.75점	득 점	3.07
정량지표	가 중 치	1.75	평 점	92.57점	득 점	1.62

□ 종합의견

- 윤리경영을 위해 공익신고 및 부패신고자 보호제도 운영을 활성화하였으며, 법인카드 상시적 모니터링 및 사용내역 공개로 투명성 제고 및 블라인드 채용 시스템을 통해 채용 비리를 사전에 예방함. 2017년 경기도 공공기관 청렴도 조사결과 미흡한 사항에 대한 전 직원의 적극적 개선 노력의지가 보임. 또한 책임 경영을 위해서 이사회 운영활성화 계획 수립 및 추진내용 구체화 마련의 토대를 만든 것에 의미가 있어 보임
- 내부고객들의 재단에 대한 자부심이 남달라 윤리경영 개선에 대한 의지는 커 보이나 낮은 임금과 업무량 배분에 대한 불만 및 승진적체 등 내부문제 부터 좀 더 적극적으로 개선시켜야 더욱 좋은 효과가 있을 것으로 보임

□ 세부 평가의견

- (윤리경영) 윤리헌장, 윤리강령, 행동지침 등 윤리성 제고를 위한 체제가 구축되어 있으며, 직원 윤리교육 등을 적극적으로 수행하는 노력이 존재하는가?
 - 운용 수준
 - 청렴 결의식, 청렴서한 발송, 청렴교육 권장 등 윤리경영 추진의지를 적극 표명하고 전 직원을 대상으로 맞춤형 청렴교육 실시, 임직원 행동강령 점검 및 외부강의운영실태 점검 등 청렴한 조직 구현을 위한 윤리경영을 추진함
 - 전년대비 개선수준
 - 2017년 경기도 공공기관 청렴도 조사결과를 분석하여 개선방안을 도출하여 윤리경영 추진계획 수립 및 부당업무지시 근절을 위한 행동강령을 제도 개선에 반영하여 청렴한 근무여건을 조성하였음. 또한 2018.9월 유엔

글로벌콤팩트(UNGC) 가입으로 윤리의식을 강화 하는 등 적극적인 청렴 경영을 하고 있음

- 잘된 점

- 공익신고 및 부패신고자 보호제도 운영을 활성화함
- 법인카드 상시적 모니터링 및 사용내역 공개로 투명성을 제고하고 블라인드 채용시스템을 통해 채용 비리를 사전에 예방함
- 2017년도 경기도 공공기관 청렴도 조사결과에 따른 전 직원의 적극적 개선 노력으로 2018년 청렴도 등급이 1단계 상승함(3등급에서 2등급으로)

- 미흡한 점

- 해당사항 없음

- 개선방안

- 해당사항 없음

○ (책임경영) 기관 책임경영 주체로서 이사회가 활성화 되고, 실질적 기능이 발휘될 수 있는 장치 마련 여부 및 관련사항들이 실효성을 확보하고 있는가?

- 운용 수준

- 책임경영 강화를 위한 이사회 활성화 추진 프로세스 구축에 따라 연간 이사회 운영계획을 수립하고 책임경영 추진 모니터링을 실시함. 도자분야 뿐만 아니라 경영·마케팅·관광 등 다양한 전문분야의 이사를 보강하여 이사회 구성의 적정성을 확보하였으며 효과적인 경영자문을 위한 전담 부서 운영 등 이사회 경영자문체계를 확립하고 비상임이사를 주요사업 현장방문에 참여시키고 자문을 강화하는 등 역할 확대에 노력함

- 전년대비 개선수준

- 이사회 운영활성화 계획 수립 및 구체적인 활성화 추진내용을 마련함
- 도자·경영·마케팅·관광 등 이사회 구성의 다양성을 확보함

- 잘된 점

- 경영자문 및 경영제언, 비상임이사의 현장방문의 활성화 및 자문·제언에 따른 후속조치가 적절하게 반영됨

- 미흡한 점

- 해당사항 없음

- 개선방안

- 한 명의 이사에 하나의 프로젝트를 책임지게 하는 책임이사회 운영 등

이사회 참여율을 높일 수 있는 방안마련을 제안함

○ (내부감사시스템) 내부감사지적사항에 대한 개선이 이루어지는 등 실질적인 내부감사시스템이 작동하고 있는가?

- 운용 수준

- 내부감사 프로세스가 구축되어 있으며 계약·지출·예산 등 분야별 담당자 지정 모니터링 및 복무·정보보안 등 내부감사 분야 상시 모니터링 등 상시 감사체계를 가동하고 있음
- 연간 감사계획을 수립하고 이행실태를 점검하며 감사 실효성 확보를 위해 리스트 기반 내부감사시스템을 추진하는 등 고도화에 노력함

- 전년대비 개선수준

- 내부감사 관련 지침 개선하고 연간 감사계획수립 및 감사유형별 체계적인 관리로 내부감사 지적사항을 개선하였음

- 잘된 점

- 내부감사 관련 지침을 지속적으로 보완·개정함
- 내부감사 분야 상시 모니터링 시스템을 통해 내부감사 효율성을 증대시킴

- 미흡한 점

- 내부 감사를 통해 적발된 조직원에 대한 투명하고 객관적인 징계절차의 구축이 미흡함

- 개선방안

- 노사 간 협의를 통해 모두가 인정하는 징계안과 절차를 구축하고 구축된 매뉴얼대로 실행하는 공정성을 실현하길 권고함

○ (성인지 정책 이행) 평등한 공공서비스 추진을 위해 성인지 정책을 추진하고 있는가?

① (성별영향분석평가 실시) 성별영향분석평가를 실시 하였는가?

- 측정기준 : 연내 성별영향평가 절차 준수 및 분석평가의 충실성

- 평가결과

성별영향분석평가 절차준수	성별영향분석평가 충실성	가중치	득점
분석평가서 제출기한 초과	하위	0.1	0.05

- 평가의견

- 분석평가서의 제출 기한을 초과하는 등 성별영향분석평가 절차를 일부 미이행하였으며, 분석평가의 충실성 측면에서는 하위 수준임. 이에 따라 0.05점으로 평가되었음

② (성인지 교육 실시율) 연내 현원대비 성인지 교육을 실시 하였는가?

- 측정기준 : 성인지교육 참여 및 기관 주도 노력
- 평가결과

성인지교육 이수율			기관장 교육 참여 여부	기관 주도 성인지교육 실시	가중치	득점
현원	교육이수인원	이수율				
63명	40명	63.49%	참여	실시	0.15	0.15

- 평가의견
 - 2018년 성인지 교육 이수인원은 40명으로써, 현원 63명 대비 이수율은 63.49%임. 기관장은 성인지 교육에 참여하였으며 기관 주도로 별도의 성인지 교육을 실시하였음. 이에 따라 0.15점으로 평가되었음

○ (청렴도) 청렴도 제고를 위해 노력하고 있는가?

- 측정산식 : $\frac{\text{당해연도 점수}}{10} \times 60\% + \frac{\text{청렴도 개선실적 점수}}{10} \times 40\%$
- 평가결과

2018년 청렴도 점수	2017년 청렴도 점수	개선실적 점수	평점	가중치	득점
9.12	8.23	10	94.72	1.5	1.42

- 평가의견
 - 청렴도 점수는 2018년 9.12점, 2017년 8.23점이며, 개선실적 점수는 10점임. 당해연도 실적과 전년대비 개선도 실적을 종합하여 상기의 산식을 적용하여 산출한 결과 총 1.42점을 득점하였음

□ 우수사례

- 해당사항 없음

핵심성과 지표명	노사상생					
	지표분류	평가영역	<input checked="" type="checkbox"/> 기반 <input type="checkbox"/> 성과	평가부문	사회적 가치	지표성격
평가결과			운용수준	우수	평가등급	3등급
		개선수준	우수	평 점	70점	득 점

□ 종합의견

- 노사 화합을 위해 노사 의사소통 채널을 체계화하고, 노사공동의 사회적 가치 창출 활동을 실시하였으며 노사선진화 전략 추진시스템 구축에 따라 단체협약을 충실히 이행하고 갱신하는 등 노동조합이 활성화 되고 있는 것으로 판단됨. 특히 주간업무 보고시 노조위원장이 배석하며 주요 경영 현안사항 공유를 통해 가치창출의 동반자적 관계를 구축하며 경영신뢰성 제고에 노력한 점은 높이 평가됨
- 다만 이와 같은 노사화합 노력에도 불구하고 현장의견을 청취한 결과, 내부 구조적인 문제에 대한 노사 간 시각차가 큰 것으로 판단되므로 노사 간 소통 강화를 위한 보다 적극적인 개선노력이 필요함

□ 세부 평가의견

- (노사화합) 노사간의 의사소통을 정례화 하고, 노사간 신뢰구축을 위한 노력을 기울이고 있는가(단체협약 또는 교섭, 노사간 협의, 제도의 불합리성 및 경영개선 반영 등)?
 - 운용 수준
 - 노사 공감대 형성을 위한 양방향 커뮤니케이션을 강화하고 노사관계 선진화 전략 추진시스템을 구축함
 - 분기별 노사협의회 개최 등 노사간 공식 소통채널을 운영하고 단체협약을 충실히 이행하는 등 상호신뢰 기반의 노사 소통협력을 강화해 나감
 - 전년대비 개선수준
 - 노사 의사소통 채널을 체계화하고 노사선진화 전략 추진시스템을 구축하였으며, 노사 공동으로 지역사회공헌 활동에 참여하며 사회적 가치 창출 활동을 실시함
 - 잘된 점

- 노사 상생을 위한 단체협약을 충실이 이행하고 지속적인 상생과 상호간의 신뢰성 제고를 위한 단체협약을 갱신함
- 주간업무보고 노조위원장 배석 확대로 상시적인 주요 경영현안을 공유하며 가치 창출의 동반자적 관계를 구축하고 경영 신뢰성 제고에 기여함
- 미흡한 점
 - 내부 구조적인 문제에 대한 노사 간 시각차가 크나, 이에 대한 소통 노력이 부족하다고 판단됨
- 개선방안
 - 노사 간 소통강화를 위한 보다 적극적인 개선노력이 필요함

우수사례

- 해당사항 없음

핵심성과 지표명	사회적 약자 배려					
지표분류	평가영역	<input checked="" type="checkbox"/> 기반	평가부문	사회적 가치	지표성격	정량
		<input type="checkbox"/> 성과	평가항목	사회적 책임	평가방법	절대평가
평가결과	가중치	3	평점	56.67점	득점	1.7

□ 항목별 점수표

세부평가항목	배점	득점
소 계	3.0	1.7
① 장애인 고용	1	1
② 북한이탈주민 고용	0.5	0
③ 여성기업제품 구매실적	0.5	0.5
④ 장애인기업제품 구매실적	0.5	0.2
⑤ 장애인 표준사업장 생산품 구매실적	0.5	0

□ 세부 평가의견

① (장애인 고용) 장애인고용 수준이 도 권장수준에 부합하는가?

- 측정산식 : (장애인근로자 수 ÷ 의무고용인원) × 100

- 평가결과

의무고용 인원	장애인근로자 수	달성률	가중치	득점
3명	3명	100%	1	1

- 평가의견

- 2018년 장애인 의무고용인원은 3명으로, 장애인 고용인원은 3명임. 의무고용인원 대비 장애인근로자 수의 비율은 100%로써, 가중치 1점 중 1점으로 평가되었음

② (북한이탈주민 고용) 북한이탈 주민의 채용이 충실히 이행되고 있는가?

- 측정산식

0.5점	0.4점	0.3점	0.2점
정규직 1명 이상 계약직 2명 이상	계약직 1명	기간제 이상	신규채용 노력

- 평가결과

북한이탈주민 재직근로자	가중치	득점
0명	0.5	0

- 평가의견

- 2018년 북한이탈주민 재직근로자 수는 0명임. 이에 따라 0점으로 평가되었음

③ (여성기업제품 구매실적) 여성기업제품 의무구매 제도를 얼마나 이행하고 있는가?

- 측정산식 : (여성기업제품 구매액 ÷ 총구매액) × 100

- 평가결과

총구매액	여성기업제품 구매액	구매율	가중치	득점
2,018,657천원	406,715천원	20.15%	0.5	0.5

- 평가의견

- 2018년 총구매액은 2,018,657천원이며, 2018년 여성기업제품 구매액은 406,715천원임. 총구매액 대비 여성기업제품 구매액의 비율은 20.15%로써, 만점기준인 5% 이상을 충족하여 0.5점으로 평가되었음

④ (장애인기업제품 구매) 장애인기업제품 의무구매제도를 얼마나 이행하고 있는가?

- 측정산식 : (장애인기업제품 구매액 ÷ 총구매액) × 100

- 평가결과

총구매액	장애인기업제품 구매액	구매율	가중치	득점
2,018,657천원	10,390천원	0.51%	0.5	0.2

- 평가의견

- 2018년 총구매액은 2,018,657천원이며, 2018년 장애인기업제품 구매액은 10,390천원임. 총구매액 대비 장애인기업제품 구매액의 비율은 0.51%로, 0.4~0.6% 미만에 해당되어 0.2점으로 평가되었음

⑤ (장애인 표준사업장 생산품 구매실적) 장애인 표준사업장 생산품 의무구매를 이행하고 있는가?

- 측정산식 : [장애인표준사업장 생산품 구매액 ÷ 기관 총구매액(물품·용역)] × 100

- 평가결과

기관 총구매액 (물품·용역)	장애인표준사업장 생산품 구매액	구매율	가중치	득점
1,384,333천원	0원	0%	0.5	0

- 평가의견

- 2018년 기관 총구매액은 1,384,333천원이며, 2018년 장애인표준사업장 생산품 구매액은 0원임. 총구매액 대비 장애인표준사업장 생산품 구매액의 비율은 0%로써, 0.3% 미만에 해당되어 0점으로 평가되었음

핵심성과 지표명	친환경 경영					
	지표분류	평가영역	<input checked="" type="checkbox"/> 기반 <input type="checkbox"/> 성과	평가부문 평가항목	사회적 가치 사회적 책임	지표성격 평가방법
합 계	가 중 치	0.5	평 점	86점	특 점	0.43
정성지표	평가등급	3등급	평 점	70점	가 중 치	0.25
					특 점	0.18
정량지표	가 중 치	0.25	평 점	100점	특 점	0.25

□ 종합의견

- 기관은 재단 환경정책 및 시스템 진단을 통해 맞춤형 친환경 경영체계를 구축하고 유엔글로벌 콤팩트 가입으로 국제적 기준에서의 환경기준을 이행하고 있으며 임직원 행동강령에 환경보호 문구를 명시하는 등 구성원의 녹색경영 참여를 활성화 함. 아울러 경기도 전역 대상 친환경도자쓰기 캠페인 신규 사업 발굴 및 적극적인 차량 2부제 실시로 친환경 시스템 개선에 적극적으로 임하고 있음
- 다만 수도권 고농도 미세먼지 비상저감조치 발령시 시행 중인 차량2부제를 확대하여 재단 자체적으로 ‘대중교통이용의 날’ 같은 캠페인을 실시하는 등 보다 적극적인 탄소저감 활동을 권고함

□ 세부 평가의견

- 친환경 경영을 위한 노력과 성과가 있는가?
 - 운용 수준
 - 기관 환경정책 및 시스템 진단을 통한 기관 맞춤형 친환경 경영체계 구축하여 체계적인 친환경 녹색경영 추진 기반을 마련하고 기관 특성에 맞는 적극적인 친환경 시책을 추진함
 - 전년대비 개선수준
 - 유엔글로벌 콤팩트 가입을 통해 국제적 기준에서의 환경기준을 이행함
 - 친환경도자쓰기 신규사업 발굴 및 적극적인 차량2부제를 실시하고 있음
 - 잘된 점
 - 기관 환경정책 및 시스템 진단을 실시하여 재단의 현 실태를 파악하고

추후 진단결과에 따른 피드백을 통해 친환경 경영을 개선할 수 있는 기반을 마련함

- 미흡한 점

- 비상저감조치 차량 2부제를 실시하여 탄소배출 저감활동을 하고 있으나 수도권 고농도 미세먼지 비상저감조치 발령 시에만 실시된 점이 다소 아쉬움

- 개선방안

- 재단 자체적으로 ‘대중교통이용의 날’ 같은 캠페인을 실시하는 등 보다 적극적인 탄소저감 활동을 권고함

○ (녹색제품 구매) 녹색제품 의무구매 제도를 얼마나 이행하고 있는가?

- 측정산식 : (녹색제품 구매액 ÷ 총구매액) × 100

- 평가결과

총구매액	녹색제품 구매액	구매율	가중치	득점
47,715천원	34,018천원	71.29%	0.25	0.25

- 평가의견

- 2018년 총구매액(녹색제품 구매가 가능한 113개 품목)은 47,715천원이며, 2018년 녹색제품 구매액은 34,018천원임. 총구매액 대비 녹색제품 구매액의 비율은 71.29%로써, 만점기준인 70% 이상에 해당되어 0.25점으로 평가되었음

□ 우수사례

- 기관 특성을 살린 ‘도자기쓰기 운동’ 을 통해 1회용품 사용 지양문화를 확산함

4 혁신 성과

핵심성과 지 표 명	혁신 추진 노력 및 성과					
지표분류	평가영역	<input checked="" type="checkbox"/> 기반	평가부문	사회적 가치	지표성격	정성
		<input type="checkbox"/> 성과	평가항목	혁신 성과	평가방법	절대평가
평가결과	평가등급	3등급	평 점	75.5점	가 중 치	2
					득 점	1.51

□ 종합의견

- 기관은 ‘지방공공기관 일하는 방식 혁신방안’ 과 연계한 혁신추진 체계를 구축하고 단계별 로드맵(정착기, 도약기, 성숙기)에 따른 실행 및 환류체계를 수립하였음. 기관 이해관계자를 내부와 외부로 구분하고 관심사항, 중요과제, 공유목적, 전담조직 및 소통채널 등으로 구분하여 의견을 수렴하고 참여를 통한 혁신을 추진하고자 노력함. 이에 주요 관계자인 경기도의회, 경기도, 경기도 28개 시·군, 경기도 3개 시(여주, 이천, 광주)와의 이해관계를 분석하였으며, 내부직원의 의견 수렴을 위해 워크숍, 팀 빌딩 프로그램을 진행하고 도예인 소통간담회를 통해 애로 및 건의사항 등을 파악하는 등 혁신전략 수립을 위한 다양한 의견을 수집하고 반영한 점은 긍정적으로 평가됨

□ 세부 평가의견

- (혁신 추진 전략) 추진계획의 충실성, 계획수립 과정의 적절성
 - 운용 수준
 - 기관은 자체적인 혁신 계획을 수립하였으며 혁신 추진을 위한 전담 조직의 설치, 혁신 추진과 관련한 이해관계자 설득 등 세부계획을 추진일정에 맞추어 단계별 로드맵을 제시함. 로드맵에 의거하여 지속적으로 추진되는 혁신활동 내용이 주요 사업의 추진방향과 일치하지 않는 경우 재검토가 필요함
 - 잘된 점
 - 기관은 혁신과제의 적정성 확보를 위해 대내외 환경분석(SWOT 분석)을 추진하고 실행력 강화를 위해 전략수행의 미흡사항, 경영여건 및 도자산업 현황 분석(도자산업, 도자소비시장 변화 등), 공공기관 통폐합 기능점점 프로세스와 체크리스트를 점검하는 등 체계적인 혁신추진 계획을 수립하고 혁신 동력을 확보하기 위해 노력한 점은 긍정적으로 평가됨. 혁신체계 수립을 통해 혁신

범위 확장, 전사적 협력체계 구축 및 운영, 혁신 지원기능 강화 등을 제시하고 있음

- 미흡한 점

- 기관은 혁신추진 계획의 초기단계이므로 과제 추진 중 발생한 장애요인이나 문제점에 대하여 신속하고 효과적으로 사전에 파악할 수 있는 선제적 점검 프로세스 구축, 이에 대한 대응 프로세스의 구축은 전반적으로 부족하다고 평가됨

- 개선방안

- 혁신추진의 중장기 로드맵은 ‘혁신기반 구축’, ‘추진체계 고도화’, ‘공공 혁신 확산’ 단계별 목표를 제시하고 있음. 다만 단계별 목표에 따른 추진일정 등 구체적인 실행계획이 제시되지 않고 단계별 과제만 제시되어 있음. 추후 세부 추진계획 수립을 통해 계획의 구체성과 실천가능성을 높일 필요가 있음

○ (혁신 추진 체계) 추진력 확보를 위한 담당자 지정 및 행·재정적 지원여부

- 운용 수준

- 중장기 로드맵 초기단계인 정착기(’18년-’19년)는 혁신조직의 R&R(책임과 역할)을 설정하여 혁신위원회에서 주요 의사결정을 논의하고 전담부서(경영기획팀)에서 총괄 및 성과 모니터링을 실시하고 있음. 혁신위원회 산하 혁신자문단과 아이디어 보드를 운영하고, 혁신 전담부서는 분과별 세부 추진사항을 담당하고 각 부서혁신과제 담당자를 별도로 지정하는 등 전사적인 혁신 TF를 운영하여 직원 참여비율을 높이고 추진과정에 참여할 수 있도록 한 점은 긍정적임. 다만 로드맵에서 제시된 활동과 실제 혁신활동 간 차이가 발생하고 있는 점은 수정되어야 하며, 기관 차원에서 재검토가 필요함

- 잘된 점

- 기관의 혁신위원회 산하 혁신 자문단은 도민이 혁신 추진과정에 참여할 수 있도록 온라인 플랫폼을 운영함. 아이디어 보드는 20-30대 주임과 사원들로 구성된 혁신 학습조직으로 혁신주제 및 개선대상에 대한 제안, 혁신 아이디어를 발굴하고 있는 점은 긍정적으로 평가됨

- 미흡한 점

- 기관의 아이디어 보드 등이 다소 형식적이고 양적 관리 형태로 운영되고 있는 점은 개선여지가 있음. 실질적인 혁신 아이디어 발굴, 실행, 성과창출, 피드백 등 혁신 프로세스에 대한 관심과 운영체계는 다소 부족함. 혁신 우수사례에 대한 기준이 명확하지 않고 사업특성이 모두 다르기 때문에 실행효과를 평가하는데 한계가 있음. 추후 직원의 제안실적 대비 발굴실적 비중, 발굴실적 대비 경영반영, 혁신 제안에 참여하는 구성원의 비율, 1인당 혁신제안 건수 등 혁신

지표의 양적·질적 측면을 병행하여 관리해야 할 것임

- 개선방안

- 연간교육계획으로 혁신역량 강화 프로그램을 확대하고, 기관이 요구하는 인재상에 대한 정의, 부서 평가제도의 구축과 운영, 혁신 담당자의 역량강화 노력 등을 강화해야 할 것임. 혁신역량 강화를 위한 교육 프로그램이 일반교육과 혼재되어 운영되는 경우 차별성을 갖지 못할 수 있으므로, 혁신 역량이 강화될 수 있도록 지속적인 교육 등이 요구됨

○ (혁신 추진 노력) 혁신과제 발굴 노력의 다양성, 혁신 과제의 우수성

- 운용 수준

- 기관은 혁신 비전을 수립하고 1-3분과로 구분하여 ‘일하는 방식(1분과)’, ‘서비스 혁신(2분과)’, ‘사회혁신(‘19년 3분과)’의 추진목표를 수립함. 다만 혁신목표가 추구하는 범위가 포괄·추상적이고, 보편타당한 일반적 과제로 구성되어 있어 기관 고유의 특성을 반영한 혁신목표가 선정될 수 있도록 보완할 필요가 있음. 예컨대 기관의 일하는 방식, 서비스 혁신 구분에 대한 명확한 기준 정립도 부족한 수준임. 일하는 방식의 경우 업무 혁신적 성격이며 서비스 혁신은 고객 대면 성격 등 분류개념에 대한 재정립이 필요한 것으로 판단됨

- 잘된 점

- 기관은 ‘혁신과제 관리카드’를 제작하여 상시 점검을 추진하고 미진한 사항은 전담부서와 실행부서 간 미팅을 통해 보완하도록 함. 혁신역량 강화 및 혁신가치 확산을 위한 교육과정을 신규 개설하고 담당자 간 공동학습 그룹을 운영하여 우수사례를 공유·토론하도록 하였음. 아울러 혁신 성과를 창출한 개인에게 표창, 인사가점 제공, 국·내외 선진 우수사례 탐방 등 연수기회를 부여하는 등 직원의 동기부여 및 자발적 참여를 유도한 점, 금전적 보상과 비금전적 보상이 적절히 지원되는 점은 바람직하게 평가됨

- 미흡한 점

- 사업별 혁신 담당자의 공동학습그룹 운영, 전 직원의 혁신 이해도 제고를 위한 비공식적 학습조직과 관련한 양적 지표(예: 공동학습그룹 수, 참여인원수 등)와 혁신의 질적 지표(예: 제안 채택률 등)를 관리하기 위한 지표체계가 추가적으로 요구됨

- 개선방안

- 도자산업과 기관의 사업을 잘 이해하지 못하는 도·시민, 예술가의 인식을 돕기 위해 기관 본연의 혁신을 상징하는 브랜드(슬로건 등)를 활용한 내·외부 커뮤니

케이션 노력을 확대해야 할 것으로 평가됨. 재단이 어떤 일을 하는지에 대한 일반인의 인식이 낮은 상황에서 온라인 플랫폼 운영(홈페이지 혁신제안 상시 채널)이 적절한지 별도의 점검이 필요함

○ (혁신 추진 성과) 추진성과 및 환류 여부

- 운용 수준

- 기관은 혁신위원장인 대표이사를 필두로 공공혁신 위원회(대표이사, 본부장, 전담 부서 팀장)를 구성하여 주요 의사결정을 추진하며 동시에 전 직원이 참여하는 주관부서(경영기획팀)와 1-3분과 혁신과제 담당자를 지정, 운영하고 있음. 혁신 계획수립-실행-평가-환류 과정의 협업 네트워크로 공공혁신 자문단과 아이디어 보드 등 분야별 이행상황을 모니터링하고 있는 점은 긍정적임

- 잘된 점

- 기관은 혁신과제의 상시적 접수 채널을 홈페이지(웹 사이트) 신설을 통해 접근성을 높임으로써 혁신 아이디어 활성화를 도모하고 내부 직원, 도민, 고객, 유관 기관 등으로 제안창구를 다변화하고 있음. 혁신유형을 신규사업, 사업 개선방안, 일자리 창출, 도예인, 시민단체 등으로 구분하고 과제 성격도 협업을 통한 지역사회 활성화, 맞춤형 서비스 아이디어, 업무처리 절차 개선, 불필요한 일 버리기, 공공데이터 개발 등으로 선정·평가하는 등 일련의 관리체계를 마련한 점은 긍정적으로 인정됨

- 미흡한 점

- 기관 발전에 중요한 혁신과제 발굴을 위한 외부(국민제안 접수)채널과 이에 대한 기관의 경영반영 여부를 파악할 수 있도록 체계적으로 문서화하여 관리가 필요하며, 연도별, 과제 유형별 조치사항 등 환류가 가능하도록 하고, 혁신과제 간 연관성 및 혁신활동 수행 전·후 비교평가가 가능하도록 지표관리가 필요할 것임. 기관의 혁신 아이디어 발굴 현황을 볼 때 양적 측면의 성장은 어느 정도 달성될 수 있으므로 질적인 성장을 위해 노력할 필요가 있음. 장시간이 소요되는 혁신 아이디어는 필요한 경우 지속적인 관리를 통해 실행될 수 있는 체계구축이 필요함

- 개선방안

- 기관의 혁신과제 발굴 및 성과에 대한 파급효과를 정성적(제안의 질)·정량적(제안의 양) 기준에 의해 직·간접적 효과를 구분하여 상세히 기술하고, 환류 기능으로 해당 부서가 정기적으로 이행상황을 점검하고 그 결과를 전 부서가 공유하는 방안을 모색할 필요가 있음

□ 우수사례

- 기관은 외부 제안시스템을 중심으로 혁신과제를 접수하고, 실행될 과제를 선정·평가하는 신규 제안채널을 발굴하고, 내부 직원의 제안제도로 ‘혁신 과제 관리카드’를 운영하며, 혁신 성과를 창출하는 개인을 보상(포상, 국내외 연수)하는 일련의 체계는 바람직하게 평가됨

5 전략

핵심성과 지표명	전략수립의 적정성					
지표분류	평가영역	<input checked="" type="checkbox"/> 기반	평가부문	전략	지표성격	정성
		<input type="checkbox"/> 성과	평가항목	전략	평가방법	절대평가
평가결과	운용수준	우수	평가등급	3등급	가 중 치	2
	개선수준	우수	평 점	75점	득 점	1.5

□ 종합의견

- 기관은 기관의 설립목적과 역할 그리고 주요 환경변화에 따라 기관의 단기 경영전략체제를 변경 수립하였으며, 이러한 전략체계에는 실행계획과 분석 및 평가단계까지 잘 연결이 되어 있음. 특히 각 부서별로 경영목표와 추진 업무의 강약점을 분석하도록 함으로써 실행역량을 진단하는 부분에 대해 긍정적으로 평가할 수 있음
- 기관은 목표설정-상시관리-달성점검 프로세스는 잘 확립되어 있으나 목표의 설정근거에 있어 평균치를 사용함으로써 합리성은 있으나 적정성과 도전성 측면에서 재검토가 필요하다고 판단됨

□ 세부 평가의견

- (전략 수립의 타당성) 기관의 전략이 경영환경 변화에 적절히 대응하며, 설립 목적에 부응한 비전과 미션으로부터 도출되었고, 사업별·부서별 목표와 연계되어 타당성 있게 수립되었는가(내·외부 환경분석, 조직의 강점 및 약점 분석, 조직의 실행역량 고려, 내·외부 사례 조사 및 벤치마킹 등)?
 - 운용 수준
 - 기관은 도자문화산업의 대내·외 경영환경변화에 대응하는 단기 경영전략 체계를 구축하고 전략 수행의 체계적인 관리를 위한 프로세스를 마련하고 각 부서별 경영목표를 cascading하고 조직 내 환경분석을 통한 실행역량 진단을 실시하여 각 부서별 실행방안을 도출함
 - 전년대비 개선수준
 - 기관은 전년대비 경영전략체제의 rolling에 있어서 전략과제의 중복성을 제거하고 과제의 명확화뿐만 아니라 전략과제 수행주체의 명확화를 통한 성과관리체계를 정립함

- 기관은 과거실적을 반영한 계량 목표 설정을 통한 목표 성취 여부의 명확성 확보 및 신규 KPI를 발굴함
- 잘된 점
 - 기관은 도자문화산업의 환경분석에 있어 SWOT, PEST 분석을 수행하고 특히 유사 기관들의 사업분석을 통해 발전방향의 실행력을 높이고자 하였음
- 미흡한 점
 - 기관은 여러 환경분석을 통해 다양한 관점에서 목표설정 체계를 제시하고 있지만 실제 목표 달성을 위한 주기적 모니터링 그리고 목표달성 후 구체적인 환류 프로세스에 대한 부분이 정립이 안 되어 있음
- 개선방안
 - 기관은 목표 달성에 대한 주기적 모니터링과 목표달성 후 구체적인 환류 프로세스 정립이 필요함
- (목표설정의 타당성) 기관이 달성하고자 하는 주요 사업별 목표가 타당하게 구축되어 운영되고 있는가(기관사업성과 목표와 실적의 비교를 통해 과소 여부 판단후 평가에 반영)?
 - 운용 수준
 - 기관은 P-D-C-A의 단계별로 비전과 미션 달성을 위한 전략적 성과관리 체계를 구축하고 특히 Check 단계에서 목표설정, 주기적 보고, 성과점검 및 성과평가의 프로세스를 확립하고 있음
 - 전년대비 개선수준
 - 기관의 전략방향과 전략과제로부터 성과지표를 연계하여 전사단위에서 개인단위의 MBO까지 성과지표를 설계함. 이때 목표설정의 근거는 최근 3개년, 또는 2개년 평균치 실적을 기준으로 함
 - 잘된 점
 - 해당사항 없음
 - 미흡한 점
 - 기관은 목표의 설정근거에 있어 과거 3개년 평균치를 사용함으로써 합리성 측면에서 어느 정도의 수용성을 제고할 수 있으나 적정성과 도전성 측면에서 재검토가 필요하다고 판단됨
 - 개선방안
 - 기관은 목표설정에 있어 일률적으로 전년 대비 몇 % 또는 과거 몇 개년

평균값을 이용하는데 과제나 성과지표의 특성을 고려하여 보다 도전적이고 적극적인 목표설정이 요구됨

○ (신규사업 발굴 노력) 도민의 복리 증진 및 도민 만족을 위한 실현 가능한 신규 사업의 발굴을 위해 노력하는가?

- 운용 수준

- 기관은 신규사업 발굴을 위해 제안제도 운영을 활성화하거나 수행부서를 정비하고 한편으로 탄력적인 TFT를 조직화함. 또한 2018년에는 신규사업 발굴을 위한 아이디어 오디션을 개최하여 내부적으로 3건을 선정하고 경기도와 사업추진을 협의함

- 전년대비 개선수준

- 기관은 리더십의 변경에 따라 그 어느 때보다 외부기관과의 협력을 통한 사업다각화 노력을 적극적으로 하여 총 6건의 MOU를 체결하고 도예인들과의 소통간담회 등을 통해 애로사항 발견 및 신규 사업을 도출함

- 잘된 점

- 해당사항 없음

- 미흡한 점

- 지속적이고 실질적인 신규 사업을 발굴하기 위해서는 기관차원에서 신규 사업의 방향성을 명확히 제시해주고, 매년 성과관리가 가능하도록 구체화 될 때 이의 추진동력이나 개선노력이 유효하게 작용할 것임

- 개선방안

- 해당사항 없음

○ (도정 운영 연계성) 전략 및 주요사업계획이 도정운영과 연계되어 있는가?

- 운용 수준

- 기관은 경기도 문화체육관광국의 비전 및 추진과제와 도자재단의 비전과 2018년 사업을 연계하여 한국도자재단 4대 기능과 주요 사업을 선정하고 이의 달성을 위해 2본부 9팀의 조직으로 구성함

- 전년대비 개선수준

- 기관은 도의 4가지 정책방향인 관광자원 통합화, 축제대중화, 생활 속의 도자체험 확산, 도자산업의 융복합을 통한 일자리 창출과 이에 따른 재단의 10가지 연계사업을 확대함으로써 적극적인 도정연계활동을 추진하고 있음

- 잘된 점

- 기관은 도정 연계 강화를 위해 기관의 각 핵심 주요 사업을 개선 및 강화하고 그 방향성을 설정함으로써 각 전략 사업과 함께 체계적인 관리를 통해 지속적으로 추진하고자 노력한 점은 긍정적으로 판단됨

- 미흡한 점

- 기관은 도의 주무부서와의 정례화 된 협의 채널 구성이 미흡함

- 개선방안

- 기관은 추진사업의 계획 및 수행, 성과관리 전반에 걸쳐 지속적인 도정 연계성을 확보할 수 있도록 도의 주무부서와 정례화 된 협의 채널 및 의사소통 방안을 강구하는 노력이 요구됨

□ 우수사례

- 해당사항 없음

핵심성과 지 표 명	이해관계자 의견수렴 반영노력 및 공유노력					
지표분류	평가영역	<input checked="" type="checkbox"/> 기반	평가부문	전략	지표성격	정성
		<input type="checkbox"/> 성과	평가항목	전략	평가방법	절대평가
평가결과	운용수준	우수	평가등급	3등급	가 중 치	2
	개선수준	우수	평 점	76.67점	득 점	1.53

□ 종합의견

- 기관은 이해관계자를 가치흐름 유형별로 그룹화하고 그에 따른 차별화 된 소통방법을 설정하고, 이들에 대한 전략적 접근방안을 마련함. 이에 따라 각 이해관계자별 사업단위, 업무성격별로 세분화된 의사소통을 통해 사업 추진을 함으로써 보다 효과적인 협력체계를 구축하였다는 점에서 긍정적임
- 기관은 내부 조직구성원뿐만 아니라 외부고객만족도에 대한 지표관리를 통해 상향적 추세를 나타내고 있음. 그러나 이러한 다양한 소통채널의 확립과 내 외부고객의 만족도 증가가 실제 성과관리에 어떻게 연결되고 있는지 분석을 하여 그 효과성에 대한 점검을 권고함

□ 세부 평가의견

- (의견수렴) 전략수립과정에서 조직구성원, 전문가, 고객, 유관기관 등 이해관계자의 의견을 적극적으로 수렴하고 있는가?
 - 운용 수준
 - 기관은 이해관계자를 가치흐름 유형별로 그룹화하고 각각의 그룹유형에 따라 차별화된 소통방법을 설정하고, 이들에 대한 전략적 접근방안을 마련함. 이에 따라 각 이해관계자별 사업단위, 업무성격별로 세분화된 의사소통을 통해 이해관계자의 의견을 수렴하고 있음
 - 전년대비 개선수준
 - 기관은 전국도예인 전수조사를 통한 의견수렴이나 현장소통 강화를 위해 도예인들과의 소통간담회를 2달 주기로 개최하여 그들의 애로사항을 직접 해소하는 등 적극적인 이해관계자들의 의견을 수렴하려는 노력이 돋보임
 - 잘된 점
 - 기관은 리더십 변화에 따라 다양한 소통 채널의 확대를 추진하고 도자지원 센터를 개소하여 상시적 오프라인 의견수렴의 장으로 활용하며, 홈페이지의

정보접근성 강화를 통해 이해관계자들과의 소통을 증대시킴

- 미흡한 점
 - 해당사항 없음
- 개선방안
 - 해당사항 없음

○ (공유노력) 이해관계자에게 수립된 전략을 효과적으로 공유 또는 전파하기 위한 노력을 하고, 그 실적이 있는가?

- 운용 수준
 - 기관은 고객유형별 차별화된 커뮤니케이션 채널 운영계획을 설정하고 있으며, 주요 외부 이해관계자 특성에 맞게 공유수단(채널)과 전담조직에 대한 운용 관리 계획이 설정되어 있음
- 전년대비 개선수준
 - 기관은 연간 부서 전략 수행계획에 이해관계자 관리계획의 구체적 관리 방안을 마련하고 있음. 예를 들어 각각의 사업에 대해 이해관계자 관리 계획과 팀장-본부장-대표이사까지 업무 점검 주기를 부여하여 관리를 철저히 하고 있음
- 잘된 점
 - 기관이 고객유형별 소통채널을 이용 효과적인 공유활동을 전개하여 2018년 경기도 공공기관 고객만족도 조사에서 모든 사업영역에서 점수가 향상되는 기록을 달성하였음
- 미흡한 점
 - 기관은 조직 활성화를 위해 내부고객에 대한 소통채널 환경을 다양화 할 필요가 있음
- 개선방안
 - 기관은 외부 이해관계자뿐만 아니라 내부고객에 대해서도 다양한 소통채널 환경을 구축하여 내부 구성원들의 사기를 독려해주고 애로를 해결해줄 수 있는 환경이 요구됨

○ (이해관계자의 협조) 이해관계자와의 협력(지원)을 통한 사업 및 예산확보가 용이하게 이루어지고 있는가?

- 운용 수준
 - 기관은 이해관계자의 유형을 나누고 각각 그 유형에 속하는 주요 기관들을

명확히 하고 해당 기관 및 신문사, 작가, 도예단체, 공무원들과의 구체적인 소통전략을 설정함으로써 이해관계자와의 소통 극대화를 추진하고 있음

- 전년대비 개선수준
 - 기관은 기관장의 언론 활동을 통한 예산 확보 노력 외에도 경기도내 예산 관계 협의기관의 대면소통의 적극적 교류협력을 통해 2017년 대비 예산이 늘어남
- 잘된 점
 - 기관의 사업과 관련하여 각 주무부서간 전략적 협력 및 협조대상자를 정확히 파악하고 이들에게 적합한 소통전략을 구축하고자 노력한 점은 긍정적으로 평가함
- 미흡한 점
 - 해당사항 없음
- 개선방안
 - 해당사항 없음

□ 우수사례

- 해당사항 없음

핵심성과 지 표 명	전략과제별 사업관리 및 프로세스 개선 노력					
지표분류	평가영역	<input checked="" type="checkbox"/> 기반	평가부문	전략	지표성격	정성
		<input type="checkbox"/> 성과	평가항목	전략	평가방법	절대평가
평가결과	운용수준	우수	평가등급	3등급	가 중 치	2
	개선수준	우수	평 점	72.5점	득 점	1.45

□ 종합의견

- 기관은 조직 내 자원의 효율적 배분을 위해 사업별 input, output, 그리고 환경 분석을 기반으로 최종 예산조정회의를 통한 사업조정 및 진행여부를 판단함. 또한 기관이 보유하고 있는 가용자원 점검 및 분석을 통한 조직의 분화 및 통합으로 조직 효율성을 강화하고 전략과제를 위한 합리적 예산 배분을 통해 사업추진의 지속성 확보를 위해 노력하고 있다는 점에서 긍정적으로 평가할 수 있음
- 기관은 특히 BSC와 MBO기반의 성과관리시스템으로부터 사업별 성과관리를 하도록 하고 각사업의 P-D-C-A 단계별 모니터링을 통해 발견되는 위험 발생시 전사차원의 대응이나 반대로 차등보상을 하도록 함으로써 주요 전략 과제의 실행력을 강화하는 방안을 추진하고 있음

□ 세부 평가의견

- (실행계획) 주요 사업별로 인력·예산 등 조직자원이 적절하게 배분되고 있으며, 체계적으로 관리되고 있는가?
 - 운용 수준
 - 기관은 조직 내 자원의 효율적 배분을 위해 사업별 input, output, 그리고 사업별 환경분석을 기반으로 최종 예산조정회의에서 자원배분의 적정성을 판단하고 해당 사업의 조정 및 계속 진행여부를 판단하고 있음
 - 전년대비 개선수준
 - 기관은 중장기 재정계획과 함께 보유자원의 효율적 배분관리로 중장기 경영전략의 효율적 실행 동력 체계를 구축함
 - 잘된 점
 - 기관은 재정여건을 분석하고 이를 비전과 연계하여 중기재정계획을 세우고 이를 중장기 경영목표와 연계하여 중점전략 및 중점사업별로 인력 및

예산을 배분하였으며, 본예산 수립 후 재정여건 및 사업현황 분석에 따라 가용 예산자원의 재배분이 이루어짐. 이러한 효율적인 예산관리를 통해 재정건전성을 높이려고 하는 부분에 대해 긍정적으로 평가됨

- 기관은 2018년 추진사업에 대해 유사중복업무를 통합하거나 직군체제를 단일화하고 정규직 정원을 조정하는 등 조직, 인력, 예산 분야의 조정을 통해 전략과제의 실행력을 제고함

- 미흡한 점

- 해당사항 없음

- 개선방안

- 해당사항 없음

○ (추진사업관리) 사업이 추진되는 과정에서 발생한 환경변화, 문제점 등에 대해 모니터링, 성과점검 등 사업진행과 관련된 관리기능이 작동하고 있는가?

- 운용 수준

- 기관은 대내외 환경변화에 대응하고 기관의 미션, 비전 및 경영목표 달성을 위해 P-D-C-A의 순환에 따라 목표설정단계에서부터 자원배분, 실행, 점검 환류에 이르기까지 체계적인 프로세스와 관리시스템을 구축하고 있는 상태임

- 전년대비 개선수준

- 기관은 사업추진 과정상의 여러 이슈 및 어려움에 대해 공공서비스 기관으로서 문제를 파악하고 선제적으로 그에 대한 대응방안을 강구함. 예를 들어 도자산업 침체가 장기화됨에 따라 도예인지원체계(“요장 사다리”)를 구축하여 작가들의 역량, 경쟁력, 인지도 등을 강화하는데 도움을 줌

- 잘된 점

- 기관은 P-D-C-A의 순환에 따라 전략과제의 실행, 점검 및 환류 등 체계적인 프로세스와 관리시스템을 활용하여 추진사업의 관리를 수행함

- 미흡한 점

- 기관은 목표 조정사유 발생 시 보다 유연하게 대응할 수 있는 사업관리 프로세스 마련이 필요함

- 개선방안

- 기관은 P-D-C-A 등 다양한 프로세스 관리 방법론을 사용하여 사업을 계획하고 추진하는 전 과정에 걸쳐 목표달성 예상액과 실제 실적 등을 점검하고 목표대비 실적이 부진한 경우에 대한 적절한 대응방안을 찾거나

애초의 목표를 조정하는 등 사업관리의 유연한 프로세스가 구축되어야 함

우수사례

- 해당사항 없음

6 조직관리

핵심성과 지 표 명	조직구조 및 운영의 적정성					
지표분류	평가영역	<input checked="" type="checkbox"/> 기반	평가부문	조직·인적자원관리	지표성격	정성
		<input type="checkbox"/> 성과	평가항목	조직관리	평가방법	절대평가
평가결과	운용수준	보통	평가등급	4등급	가 중 치	2
	개선수준	우수	평 점	65점	득 점	1.3

□ 종합의견

- 경영환경 변화를 분석하고 조직진단을 실시하여 기관의 미션 및 전략을 잘 실현할 수 있도록 조직의 구조 및 기능을 개선하려 노력하고 있음. 지원 부서의 비율이 19%로 사업부서와 지원부서가 조직의 기능을 수행하는데 적절하게 구성되어 있고, 양 부서 간의 협력 수준도 양호하다고 판단됨. 다만, 2018년 1월 2본부 9팀으로 유사업무 기능별 통합을 통한 조직슬림화를 추진하였으나, 조직구조 상 경영본부의 시설지원팀과 전략사업본부의 전략프로젝트 팀의 명칭과 기능이 혼재된 것으로 판단되므로, 조직진단 등을 통해 조직구조를 개편할 것을 권고함
- 조직 및 인력의 운영 수준이 조직기능을 원활하게 발휘할 수 있도록 탄력적으로 운영되고 있으나, 정원대비 현원 비율이 88.5%로 전년 대비 많이 개선되었음에도 불구하고 여전히 미흡한 수준이므로, 향후 지속적인 노력을 통해 정원 대비 현원 비율을 개선할 것을 권고함
- NCS에 기반한 직무기술서가 명확하게 정의되어 있고, 조직 내 업무분장과 권한부여 등이 합리적으로 규정되어 있으며, 직무(량) 및 역량분석 등 직무역량을 체계적으로 분석하는 프로세스가 운영되고 있고, 부족한 직무역량에 대한 보완 및 개선노력(교육훈련)이 이루어지고 있음

□ 세부 평가의견

- (조직구조) 기관의 미션 및 전략을 가장 잘 실현할 수 있도록 조직이 구성되어 있으며, 경영환경 변화에 따라 적실성 있게 기능이 재정립되고 있는가 (기관규모에 맞는 조직 설계, 사업부서와 관리부서의 적절한 구성, 조직진단 등)?
 - 운용 수준
 - 재단의 미션 및 전략을 실현할 수 있도록 2017년 1월 3본부 10팀제로 조직

- 구성을 재편하였고, 2018년 1월 2본부 9팀으로 유사업무 기능별 통합을 통한 조직슬림화를 추진하는 등 기관의 미션 및 전략을 잘 실현할 수 있도록 조직을 구성하려 노력하고 있음
- 경영환경 변화 분석(SWOT 분석을 통한 전략방향 도출, PEST 분석을 통한 대외 경영여건 분석), 조직진단 실시 등을 반영하여 조직의 구조 및 기능을 정비하고 조직의 역할·책임을 명확히 하는 등 개선에 노력함
 - 사업부서와 지원부서간의 비율이 81% 대 19%로, 사업부서와 지원부서가 조직의 기능을 수행하는데 적절한 수준으로 구성되어 있다고 판단됨
 - 사업부서와 지원부서간의 협력 노력으로 협업 성과지표 마련, 비엔날레 기획 TFT 운영, 전략콘텐츠 TFT 운영, 직장 협업소통을 위한 워크숍 실시 등의 실적이 있음
- 전년대비 개선수준
- 2018년 1월 조직개편으로 조직 슬림화(3본부 10팀에서 2본부 9팀으로), 유사업무 기능별 통합, 도자 마케팅 지원 강화(3개 지역마케팅 인력을 유통마케팅팀으로 통합), 전략사업 실행 동력 마련 위해 사무직과 기술직 분리 직군체제를 일반적으로 단일화함
- 잘된 점
- 지속적으로 SWOT 분석, PEST 분석 등을 통해 경영환경의 변화를 분석하고 조직진단을 실시하여 조직의 구조 및 기능을 개선하려 노력함
- 미흡한 점
- 2018년 1월 2본부 9팀으로 유사업무 기능별 통합을 통한 조직슬림화를 추진하였으나, 조직구조 상 경영본부의 시설지원팀과 전략사업본부의 전략프로젝트 팀의 명칭과 기능이 혼재된 것으로 판단됨
- 개선방안
- 조직구조 상 경영본부의 시설지원팀과 전략사업본부의 전략프로젝트 팀의 명칭과 기능이 혼재된 것으로 판단되므로, 조직진단 등을 통해 조직구조 개편을 할 것을 권고함(예를 들어, 시설지원팀은 전략사업본부 소속화, 전략프로젝트팀과 경영기획팀의 기능조정 및 경기도자박물관팀의 전략사업본부 내 이동 또는 본부급 격상 등)
- (조직운영) 조직기능이 원활하게 발휘할 수 있도록 탄력적으로 운영되고 있는가(조직 및 인력의 탄력적 운영 노력, 정원대비 현원 비율 등)?
- 운용 수준

- 2018년 조직구조 개편으로 인한 전략사업 업무조정 에 따라 인력 재배치 작업을 수행하였으며, 현황분석을 통한 인력운영 개선 추진, 비정규직의 무기계약직(정규직) 전환을 위한 정원 확보 및 전환 추진, 전략목표 달성을 위한 부서별 인력관리 등 조직 및 인력의 운영이 조직기능을 원활하게 발휘할 수 있도록 탄력적으로 운영하려 노력함
- 정원 대비 현원 비율이 88.5%로 미흡한 수준으로 운영되고 있으나, 전년 77.5% 대비 개선된 수치임
- 전년대비 개선수준
 - 조직운영의 유연성 강화 방안을 마련하고 추진함(임시조직 활용, 상시근무 인력 분석 및 정규직 전환 등)
 - 정원 대비 현원 비율이 2017년 77.5%에서 2018년 88.5%로 개선됨
- 잘된 점
 - 정원 대비 현원 비율이 11% 개선됨
- 미흡한 점
 - 정원 대비 현원 비율이 88.5%로 전년 대비 많이 개선되었음에도 불구하고, 여전히 미흡한 수준으로 운영되고 있음
- 개선방안
 - 정원 대비 현원 비율 제고를 위해 지속적인 개선노력을 권고함
- (직무 및 업무분장) 직무기술서가 명확히 정의되고, 조직 내 업무분장, 권한 부여 등이 합리적으로 규정되어 있는가?
 - 운용 수준
 - NCS에 기반한 직무기술서가 명확하게 정의되어 있음(직군, 직종, 직무 중심으로 명확하게 직무기술서를 정의함)
 - 전략추진체계가 조직 구성과 유기적으로 연계될 수 있도록 체계를 구축하고 업무를 분장하여 사업을 추진, 업무분장 및 경영목표 cascading을 통해 부서별 책임과 역할을 구분, 조직개편에 따른 부서별 기능 정의 및 업무분장 조정, 성과관리제도에 기반한 업무권한 및 책임명확화(부서별·개인별 업무와 목표를 부여함에 성과달성을 위한 권한과 책임 명확화) 등 조직 내 업무분장, 권한부여 등이 합리적으로 규정되어 있음
 - 직무 및 역량분석 등 직무역량을 체계적으로 분석하여 보완하는 등 점검·관리하는 프로세스가 적절한 수준으로 운영되고 있음(NCS에 기반한 직무기술서 작성, 성과관리제도에 직무분류 체계를 통한 직급·직군·직무별

- 역량지표 설정(기반역량, 리더십역량, 직무역량지표를 기반으로 직급, 직군, 직무별 차별화 지표 적용) 등)
- 직무분석 결과, 교육훈련을 실시하는 등 부족한 직무역량에 대한 보완 및 개선노력으로 성과향상을 위해 노력함
- 전년대비 개선수준
 - 단위조직별 역할 및 업무권한 부여를 위한 성과관리체도를 개선함(직무 분류 체계에 의한 역량지표 설정 등)
 - 직무 및 업무분장에 따른 역량관리 체계를 개선함(업무분장 프로세스, 부족 역량 보완을 위한 교육훈련 체계 등)
- 잘된 점
 - 팀별/개인별 직무 및 역량분석 등 직무역량을 비교적 체계적으로 분석하고 있으며, 그 결과 부족한 직무역량에 대해서는 교육훈련 계획을 수립하고 교육훈련을 실시한 후 교육평가를 직원 성과평가(MBO)에 반영함
- 미흡한 점
 - 해당사항 없음
- 개선방안
 - 해당사항 없음

□ 우수사례

- 팀별/개인별 직무 및 역량분석 등 직무역량을 비교적 체계적으로 분석하고 있으며, 그 결과 부족한 직무역량에 대해서는 교육훈련 계획을 수립하고 교육훈련을 실시한 후 교육평가를 직원 성과평가(MBO)에 반영함

핵심성과 지표명	권한위임 및 의사전달체계의 적정성					
지표분류	평가영역	<input checked="" type="checkbox"/> 기반 <input type="checkbox"/> 성과	평가부문	조직·인적자원관리	지표성격	정성
			평가항목	조직관리	평가방법	절대평가
평가결과	운용수준	보통	평가등급	4등급	가 중 치	1.3
	개선수준	우수	평 점	65점	득 점	0.85

□ 종합의견

- 대표이사, 본부장, 부서(팀)장 등의 역할과 책임에 따라 전결권을 명확하게 정의하고 있으며, 전년대비 팀장 결재비율이 26.2%p 상승하고, 본부장 결재비율이 23.4%p 하락하여, 기관 전체적으로 권한위임(전결권)의 수준이 적절하게 이루어져 효율적인 의사결정을 하고 있음
- 조직내 부서간/개인간 협업을 위해 다양한 공식·비공식 채널 및 주요 사업 부서간 협업 체제를 운영하고 있으나, 협업 시 발생하는 문제점 등을 개선하기 위한 구체적인 방안 마련 및 운영이 미흡하므로, 부서간/개인간 협업 시 발생하거나 또는 발생할 수 있는 문제점을 개선하기 위한 구체적인 방안을 마련해 운영할 것을 권고함
- 조직 내부구성원의 애로사항을 청취하는 등 다양한 의견수렴 프로세스를 구축하여 운영하고 있으나, 만족도 이외에 의견수렴 한 결과를 반영하여 제도 및 운영을 개선하려는 실적이 미흡하므로, 만족도 이외에 의견 수렴한 결과를 반영하여 제도 및 운영 개선 노력을 하고, 의견 수렴한 결과를 반영하여 제도 및 운영을 개선한 노력이나 실적이 있는 경우, 시행시기와 반영 내용을 구체적으로 정리하여 제시할 것을 권고함

□ 세부 평가의견

- (권한위임) 기관규모와 특성에 적합한 수준의 전결권을 명확하게 정의하고, 권한위임을 통해 효율적 의사결정을 하고 있는가?
 - 운용 수준
 - 대표이사, 본부장, 부서(팀)장 등의 역할과 책임에 따라 전결권을 명확하게 정의하고 있으며, 전결권자 부재시 권한위임 관련 제도도 체계적으로 운영하고 있음
 - 기관특성을 고려할 때 권한위임(전결권)의 수준이 적절하게 이루어져 효율

적인 의사결정을 하고 있다고 판단됨(2018년 결재비율을 보면, 기관장 8.3%, 본부장 32.8%, 팀장 58.7%)

- 전년대비 개선수준

- 2017년 팀장 결재비율 32.5%에서 2018년 팀장 결재비율 58.7%로 26.2%p 상승, 2017년 본부장 결재비율 56.2%에서 2018년 본부장 결재비율 32.8%로 23.4%p 하락하여 전년 대비 권한위임(전결권)의 수준이 적절하게 이루어져 효율적인 의사결정을 하고 있다고 판단됨

- 잘된 점

- 대표이사, 본부장, 부서장 등의 역할과 책임에 따라 전결권을 명확하게 정의하고 있음
- 전년대비 팀장 결재비율이 26.2%p 상승하고, 본부장 결재비율이 23.4%p 하락하여, 기관 전체적으로 권한위임(전결권)의 수준이 적절하게 이루어져 효율적인 의사결정을 하고 있음

- 미흡한 점

- 해당사항 없음

- 개선방안

- 해당사항 없음

○ (협업관리) 조직내 부서간/개인간 협업을 위한 커뮤니케이션 프로세스가 활발하게 작동되고 있는가?

- 운용 수준

- 조직내 부서간/개인간 협업을 위한 커뮤니케이션 프로세스가 마련되어 있으며(대내외 협업·협력 촉진을 위한 소통협력팀의 신설, 공식채널(자문회의, 전략회의, 주간업무보고, 노사협의회, 월례조회, 간담회, 워크숍, 사원급 직원의견청취 등), 비공식채널(노사공동 사회공헌 등), 주요사업의 경우 부서간 협업을 통한 성공적인 개최 노력(전사적 협업을 통한 2018년 G-세라믹페어 개최), 협업 종료 후 성과 환류를 통한 보완 및 개선 등), 협업 또한 적절한 수준으로 이루어지고 있음

- 전년대비 개선수준

- 대내외 협업·협력 촉진을 위한 소통협력팀을 신설·운영하였음

- 잘된 점

- 조직 내 부서간/개인간 협업을 위한 다양한 커뮤니케이션 프로세스가 마련되어 있음

- 대내외 협업·협력 촉진을 위한 소통협력팀을 신설함
 - 미흡한 점
 - 부서간/개인간 협업 시 발생하는 문제점 등을 개선하기 위한 구체적인 방안을 마련해 운영한다고 보기에는 미흡함
 - 개선방안
 - 부서간/개인간 협업 시 발생하거나 또는 발생할 수 있는 문제점을 개선하기 위한 구체적인 방안을 마련해 운영할 것을 권고함
- (운영실적) 애로사항 청취와 청취결과의 반영 실적 등 조직내 커뮤니케이션 활성화를 위한 운영실적이 적절한가?
- 운용 수준
 - 조직 내부구성원의 애로사항을 청취하는 등 내부만족도 조사 이외에 노사협의회, 찾아가는 청렴간담회, 고충처리담당관 등 내부구성원들의 의견수렴 프로세스를 마련하여 의견수렴 노력을 하고 있음
 - 만족도 이외에 의견 수렴한 결과를 반영한 제도 및 운영 개선실적은 미흡함
 - 전년대비 개선수준
 - 내부만족도 조사 결과 분석을 통한 개선체계 마련(신입직원, 승진직원 맞춤형 교육실시, 선임급 이상 직원 리더십 교육 실시, 경력개발제도(CDP) 도입 및 운영을 위한 전직원 자기개발서 작성, 임금체계 개편 용역, 임산부 직원의 근무환경 개선을 위한 초과근무 제한, 근무시간 단축, 태아검진시간 보장, 유연근무제 실시, 성희롱 예방교육 등)
 - 잘된 점
 - 조직 내부구성원의 애로사항 청취 및 의견수렴을 위해 노사협의회, 찾아가는 청렴간담회, 클린신고센터, 고객소리함, 고충처리담당관 등 다양한 노력을 하고 있음
 - 미흡한 점
 - 만족도 이외에 의견 수렴한 결과를 반영한 제도 및 운영 개선 실적은 미흡함
 - 개선방안
 - 만족도 이외에 의견 수렴한 결과를 반영하여 제도 및 운영 개선노력을 하고, 의견 수렴한 결과를 반영하여 제도 및 운영을 개선한 노력이나 실적이 있는 경우, 시행시기와 반영 내용을 구체적으로 정리하여 제시할 것을 권고함

□ 우수사례

- 전년대비 팀장 결재비율이 26.2%p 상승하고, 본부장 결재비율이 23.4%p 하락하여, 기관 전체적으로 권한위임(전결권)의 수준이 적절하게 이루어져 효율적인 의사결정을 하고 있음

7 인적자원관리

핵심성과 지표명	채용 및 교육의 적정성					
지표분류	평가영역	<input checked="" type="checkbox"/> 기반	평가부문	조직·인적자원관리	지표성격	정성
		<input type="checkbox"/> 성과	평가항목	인적자원관리	평가방법	절대평가
평가결과	운용수준	우수	평가등급	3등급	가 중 치	2
	개선수준	우수	평 점	70점	득 점	1.4

□ 종합의견

- 대내외적인 여건 변화를 반영하여 중장기 인력수급계획 및 연도별 인력 수급 계획을 수립하고 있으며, 중장기 인력수급계획과 연도별 인력수립계획이 적절하게 연계되어 수립되어 있음. 직무 및 직급에 적합한 역량기준을 적용하여 승진 등 인사관리규정이 운영되고 있으며, 채용 및 승진이 투명하고 공정한 절차에 따라 이루어지고 있음
- 정·현원 관리, 고용개선노력, 실적점검 및 저성과자 관리, 직무중심의 블라인드 채용 시스템 확립, 인력유형별 관리를 통한 체계적 관리, 직급별 장기근속자 관리로 승진 적체 해소, 이직률 관리 등 채용 및 인사관리의 성과를 측정하기 위한 다양한 관리지표를 설정해 관리하고 있으며, 채용, 이직, 업무량 및 역량 분석 등 정기적으로 모니터링하는 인사관리시스템이 마련되어 체계적으로 운영되고 있음
- 기관의 특성을 고려한 연도별 교육훈련계획이 수립되어 있으며, 연도별 교육훈련계획이 중장기 인력수급계획과 적절하게 연계되어 있음. 기관 특성에 맞는 교육프로그램이 적절하게 운영되며, 구성원들의 교육수요를 반영하여 직원들의 직무능력과 경력을 체계적으로 개발하기 위한 다양한 교육프로그램을 운영하고 있음
- 학습 및 역량개발을 위한 교육훈련프로그램의 성과를 측정·관리하고 있으며, 학습 및 역량개발을 위한 직원교육훈련프로그램 등의 성과가 인사평정에 반영되고 있음

□ 세부 평가의견

- (선발 및 승진의 적정성) 인사관리를 위한 제도가 합리적이며, 직무 및 직급에

적합한 역량기준을 적용하여 투명하게 채용 및 승진이 이루어지고 있는가 (특채·공채 등)?

- 운용 수준

- 대내외적인 여건 변화를 반영하고 조직운영방향 등을 고려하여 중장기 인력수급계획 및 연도별 인력 수급 계획을 수립하고 있음
- 중장기 인력수급 현황을 퇴직인원, 신규채용, 비정규직의 정규직 전환 등으로 구분하여 전망하고 있으며 중장기 인력수급계획과 연도별 인력수급 계획이 적절하게 연계되어 수립되어 있음
- 경기도 출자·출연기관의 운영에 관한 기본조례에 따라 12월 28일에 2019년 직원 채용계획을 소관 상임위원회에 보고함
- 직무 및 직급에 적합한 역량기준을 적용(기반역량 2개, 리더십역량 9개, 직무역량 11개를 공통역량과 직급별로 적용)하여 채용 및 승진 등 인사관리규정이 적절하게 운영되고 있음(인사관리 규정에 의거하여 적법 절차 내에서 채용 및 승진을 진행하고 있으며, 채용의 경우 NCS 기반 직무 직급 역량기준을 적용하여 채용을 추진하고, 직무별·직급별로 적합한 역량 및 직무기준으로 역량평가를 하며, 평가결과를 승진인사에 반영함)
- 채용의 경우, 공개경쟁을 원칙으로 필기시험 후 블라인드 면접과 직무기반 면접 등 최종면접을 실시하고 있고, 승진의 경우 성과평가, 경력평정, 포상 징계가감점 등을 기준으로 인사위원회 구성 시 외부위원이 2/3 참여하는 등 채용 및 승진이 투명하고 공정한 절차에 따라 이루어지고 있음

- 전년대비 개선수준

- 직무 및 직급에 적합한 역량의 합리적 기준을 보유하고 직무기술서 및 직급별 보유 역량 기술서를 근거로 채용 및 승진을 추진함

- 잘된 점

- 대내외적인 여건 변화를 반영하여 중장기 인력수급계획과 연도별 인력수급계획을 수립하고, 중장기 인력수급계획과 연도별 인력수급계획이 적절하게 연계되어 수립되어 있음
- 인사관리 규정에 의거하여 적법 절차 내에서 채용 및 승진을 진행하고 있으며, 채용 및 승진이 투명하고 공정한 절차에 따라 이루어지고 있음

- 미흡한 점

- 해당사항 없음

- 개선방안

- 해당사항 없음

○ (인사관리의 적정성) 채용 및 인사관리의 성과를 측정하기 위한 관리지표를 설정하고, 이를 정기적으로 모니터링 하는가(이직률 등)?

- 운용 수준

- 정·현원 관리, 고용개선노력(비정규직고용개선, 장애인 고용, 양성평등 준수, 북한이탈주민 고용, 청년고용현황, 청년인턴채용), 실적점검 및 저성과자 관리(성과평가 및 역량평가 실시), 직무중심의 블라인드 채용 시스템 확립, 인력유형별 관리를 통한 체계적 관리, 직급별 장기근속자 관리로 승진 적체 해소, 이직률 관리 등 채용 및 인사관리의 성과를 측정하기 위한 관리지표를 설정해 관리하고 있으며, 채용 및 인사관리지표의 수준도 적절함
- 채용 및 승진, 이직, 업무량 및 역량분석 등을 정기적으로 모니터링하는 인사관리시스템이 마련되어 체계적으로 운영되고 있음

- 전년대비 개선수준

- 인사관리지표에 승진, 퇴직, 이직률 등을 반영함

- 잘된 점

- 정·현원 관리, 고용개선노력, 실적점검 및 저성과자 관리, 블라인드 채용 시스템 확립, 직급별 장기근속자 관리로 승진 적체 해소, 이직률 관리 등 채용 및 인사관리의 성과를 측정하기 위한 다양한 관리지표를 설정해 관리하고 있으며, 수준도 적절함
- 채용 및 승진, 이직, 업무량 및 역량분석 등을 정기적으로 모니터링하는 인사관리시스템이 마련되어 체계적으로 운영되고 있음
- 최근 2년간 1년 미만자 이직률 zero를 유지함

- 미흡한 점

- 해당사항 없음

- 개선방안

- 해당사항 없음

○ (교육시스템의 적정성) 구성원들의 교육수요를 반영하여 직원들의 직무능력과 경력을 체계적으로 개발하기 위한 다양한 교육프로그램을 운영하고 있는가?

- 운용 수준

- 기관의 업무특성을 고려하고 역량분석을 통하여 연도별 교육훈련계획이

- 체계적으로 수립되어 있으며, 비전·미션과 연계된 교육훈련을 실시함
- 인력수급 전망과 퇴직예상 인원 분석을 통해 교육훈련계획을 수립하고 연도별 교육훈련계획이 중장기 인력수급계획과 적절하게 연계되어 있음
 - 역량강화를 위한 다양한 교육훈련 실시, 경력개발제도 운영을 통한 인적자원 개발 및 2-track 경력개발 시행 등 기관의 업무특성에 맞게 교육프로그램이 적절하게 운영되고 있다고 판단됨
 - 교육훈련수요조사 등 구성원들의 교육수요를 반영하여 직원들의 직무능력과 경력을 체계적으로 개발하기 위한 다양한 교육프로그램을 운영하고 있음(직무역량, 관리자 교육, 승진자 교육, 신규자 교육, 공통(핵심 가치, 조직문화, 문화예술소양, 법정업무, 청렴 등으로 구분하여 세부 교육 프로그램을 운영함)
- 전년대비 개선수준
- 교육수요조사 및 내부역량분석을 실시하여 반영한 교육프로그램을 운영함 (상·하반기 전직원 교육만족도 설문조사 실시, 직무별·보직별 역량 중심 맞춤형 교육 실시, 개별직무 교육수강비 지원 및 공통역량 교육 실시, 선진 문화예술기관 벤치마킹 등의 현장교육, 교류 강화 및 확대 등)
 - 경력개발 추진프로세스를 설정함(경력개발제도 설정을 통한 인적자원 개발, 기관 특성에 맞는 2-track 경력개발 시행)
 - 전체 교육예산이 감소했음에도 불구하고, 직급 및 교육기간 별 교육인원, 인당 평균 교육훈련 시간(내·외부) 모두 증가함
- 잘된 점
- 기관의 업무특성을 고려하여 연도별 교육훈련계획이 수립되어 있으며, 기관의 업무특성에 맞게 교육프로그램이 적절하게 운영되고 있음
 - 연도별 교육훈련계획이 중장기 인력수급계획과 적절하게 연계되어 있음
 - 교육훈련수요조사 등 구성원들의 교육수요를 반영하여 직원들의 직무능력과 경력을 체계적으로 개발하기 위한 다양한 교육프로그램을 운영하고 있음
 - 전체교육예산이 감소했음에도 불구하고, 직급 및 교육기간 별 교육인원, 인당평균 교육훈련 시간(내·외부) 모두 증가함
- 미흡한 점
- 해당사항 없음
- 개선방안
- 해당사항 없음

- (교육과 성과의 연계) 학습 및 역량개발을 위한 직원교육 등의 성과가 인사평정에 반영되고 있는가?
- 운용 수준
 - 학습 및 역량개발을 위한 교육훈련프로그램의 성과를 측정·관리하고 있음 (역량평가 결과를 분석하여 개별 부족역량을 공유하고 2018년 부족역량보완을 위한 교육훈련 계획 수립 및 운영에 활용, 전년도 교육훈련결과와 인사평가 결과에 따른 2018년 교육훈련 계획에 반영)
 - 학습 및 역량개발을 위한 직원교육훈련프로그램 등의 성과가 인사평정에 반영되고 있음(직원 성과평가(MBO)에 교육이수 시간 달성도를 반영하여 참여율을 강화하고, 승진인사 시 직원의 교육·훈련 이수시간을 승진에 반영하고 있음)
 - 전년대비 개선수준
 - 교육훈련 실적에 따른 성과평가 및 승진인사 반영체계를 마련함
 - 잘된 점
 - 승진인사 시 교육이수 시간을 반영하고 있음
 - 미흡한 점
 - 해당사항 없음
 - 개선방안
 - 해당사항 없음

□ 우수사례

- 대내외적인 여건 변화를 반영하여 중장기 인력수급계획과 연도별 인력 수급계획을 수립하고, 중장기 인력수급계획과 연도별 인력수급계획이 적절하게 연계되어 수립되어 있음
- 정·현원 관리, 고용개선노력, 실적점검 및 저성과자 관리, 블라인드 채용 시스템 확립, 직급별 장기근속자 관리로 승진 적체 해소, 이직률 관리 등 채용 및 인사관리의 성과를 측정하기 위한 다양한 관리지표를 설정해 관리하고 있음
- 전체교육예산이 감소했음에도 불구하고, 직급 및 교육기간 별 교육인원, 인당 평균 교육훈련 시간(내·외부) 모두 증가함

핵심성과 지 표 명	성과관리 및 보상의 적정성					
지표분류	평가영역	<input checked="" type="checkbox"/> 기반	평가부문	조직·인적자원관리	지표성격	정성
		<input type="checkbox"/> 성과	평가항목	인적자원관리	평가방법	절대평가
평가결과	운용수준	우수	평가등급	3등급	가 중 치	1.3
	개선수준	우수	평 점	70점	득 점	0.91

□ 종합의견

- 성과관리 프로세스가 체계적으로 마련되어 운영되고 있으며, 부서 및 개인별 성과를 측정하기 위한 지표가 적절하게 설계되어 적용되고 있고, 내부성과 관리지표 설정 시 부서 및 개인의 의견을 수렴하는 채널을 마련하여 운영하고 있음
- 부서별/개인별 성과 및 역량관리 결과에 따른 차등적인 인센티브제를 마련 하여 운영하고 있으며, 성과관리(평가) 결과를 부서 및 팀별로 공유·확산 시키는 활동을 전개하는 동시에 환류노력을 지속함

□ 세부 평가의견

- (성과관리 체계의 적정성) 성과관리 프로세스가 체계적이고, 부서 및 개인별 성과를 측정하기 위한 지표가 적절하게 설계되고 적용되었는가?
 - 운용 수준
 - 중장기 경영목표-CEO 경영방침-연간 사업계획-전사 KPI-조직 KPI-개인 MBO가 cascading되어 있고, 조직목표와 개인목표 및 지표를 설정한 후, 실적관리 성과평가, 평가결과 피드백 등 전체적인 성과관리 프로세스가 체계적으로 마련되어 운영되고 있음
 - 부서 및 개인별 성과를 측정하기 위한 지표가 적절하게 설계되어 적용되고 있음(조직성과 평가를 위한 합리적 성과 목표치 설계(단계별 목표치 설정, 경영목표와 성과지표를 기간(중장기·단기)별로 연계, 전략 이행력 강화를 위한 경영목표와 KPI를 cascading 구체화, 경영목표 달성 여부를 파악할 수 있도록 성과지표 고도화, 상관관계 분석을 통해 지표의 공정성 보완, 본부장급, 팀장급, 팀원급, 기능직 등으로 구분하여 직군, 직급, 부서의 특성을 반영한 평가비율 적용 등)
 - 내부성과관리지표 설정 시 부서 및 개인의 의견을 수렴하는 다양한 면담

제도를 마련하여 운영하고 있음(면담제도의 운영(목표설정 면담, 목표수정 면담, 목표관리 면담, 목표평가 면담), 성과목표 변경 절차 마련을 통한 의견수렴, 목표달성도 등 결과 분석 및 개선사항을 도출하여 차년도 전략 수립 및 목표설정 반영)

- 전년대비 개선수준

- 성과관리체계를 개선하여 운영함(전략-KPI 연계, 목표설정, 성과평가, 평가 결과 피드백)
- 성과평가 및 환류체계, 합리적 목표 설계 프로세스 등 부서 및 개인 간의 평가 연계 체계를 강화함

- 잘된 점

- 전체적인 성과관리 프로세스가 체계적으로 마련되어 운영되고 있으며, 부서 및 개인별 성과를 측정하기 위한 지표가 적절하게 설계되어 적용되고 있음
- 내부성과관리지표 설정 시 면담 제도 등 부서 및 개인의 의견을 수렴하는 다양한 면담제도를 마련하여 운영하고 있음

- 미흡한 점

- 해당사항 없음

- 개선방안

- 해당사항 없음

○ (보상 적정성) 성과관리의 결과가 조직구성원에게 실질적으로 연계되고 있는가?

- 운용 수준

- 성과연봉제 권고기준에 따라 보수체계를 운영하고 있으며, 복리후생비를 적절하게 관리하고 있음
- 직급, 직군, 부서 별로 성과평가와 역량평가에 의해 종합점수를 산정하고, 이를 기준으로 최종 등급을 산정한 후, 이에 따라 성과급을 차등적으로 지급하고 연봉액을 조정하는(성과급 차등 지급 및 기본연봉 차등 인상) 등 부서별/개인별 성과 및 역량관리 결과에 따른 차등적인 인센티브제를 마련하여 운영하고 있음
- 성과관리(평가) 결과를 부서 및 팀별로 공유·확산시키는 활동을 전개하는 동시에 환류노력을 지속함(전 직원 대상 주요 성과 우수사례 및 개선사례 공유, 저성과자 관리를 통한 성과창출 능력 제고 등)

- 전년대비 개선수준

- 성과 중심의 보상체계를 개선하기 위한 별도의 노력은 미흡함
- 잘된 점
 - 평가결과를 개인별로 통보하고 면담제도를 활용하여 결과를 공유하며, 성과점검 회의를 통해 본부 및 팀별 성과를 공유하려는 노력은 긍정적으로 평가됨
- 미흡한 점
 - 해당사항 없음
- 개선방안
 - 성과관리(평가) 결과를 부서 및 팀별로 공유·확산시키는 활동을 전개하고는 있으나, 약간 미흡하다고 판단되므로 이러한 활동을 적극적으로 전개할 수 있는 방안을 모색할 것을 권고함

□ 우수사례

- 성과관리 프로세스가 체계적으로 마련되어 운영되고 있음
- 부서 및 개인별 성과를 측정하기 위한 지표가 적절하게 설계되어 적용되고 있음

8 재정관리

핵심성과 지표명	재정계획의 적정성					
	지표분류	평가영역	<input checked="" type="checkbox"/> 기반 <input type="checkbox"/> 성과	평가부문 평가항목	재정·정보관리 재정관리	지표성격 평가방법
합계	가중치	3	평점	60점	득점	1.8
정성지표	운용수준	미흡	평가등급	6등급	가중치	2
	개선수준	보통	평점	40점	득점	0.8
정량지표	가중치	1	평점	100점	득점	1

□ 종합의견

- 기관은 격년제 행사인 비엔날레 개최연도와 미개최 연도로 구분하여 재정 분석 및 재정계획을 수립하고 있으나 중장기 재정계획을 더욱 세밀하고 심도 있게 수립할 필요가 있으며 주요사업별 시나리오분석을 실시하여 재정 위기에 대비할 필요가 있음
- 기관은 출자·출연기관 예산편성 기준을 충실히 이행하였음

□ 세부 평가의견

- (적합성) 기관의 재정여건, 도의 재정운영방향을 충분히 고려한 재정운영 방향이 설계되어 있는가?
 - 운용 수준
 - 경기도를 포함한 다양한 이해관계자와의 협의를 통하여 재정계획을 합리적으로 수립하기 위하여 노력하고 있음. 그러나 재단의 중장기 재정계획에 포함된 최근 5년간 경영성과분석이 추진사업을 나열하는 식으로 되어 있어 치밀한 분석이라고 할 수 없음
 - 전년대비 개선수준
 - 전기 지적사항은 격년제 비엔날레행사 진행시 연도별로 자금수지 등 재정 상황이 다름에도 불구하고, 재단의 특성을 고려하지 않고 일률적으로 과거 재정분석을 하고 있으므로, 짝수 및 홀수연도로 구분하여 주된 사업에 따른 재정계획을 수립할 필요가 있다는 것임. 이에 대하여, 기관은 비엔날레 개최연도와 미개최연도로 구분하여 재정분석 및 재정계획을 수립하였

다고 하나, 향후 중장기 재정계획보다 단년도 계획이 주를 이루고 있음

- 잘된 점

- 해당사항 없음

- 미흡한 점

- 중장기 재정계획 수립 중 최근 5년간 경영성과 분석 시 수입과 지출 측면에서 심도 있는 분석이 이루어지지 아니함

- 개선방안

- 중장기 재정계획 수립 시 과거 경영성과분석을 치밀하고 심도있게 실시하여야 함

○ (계획성) 중장기 재정계획의 내용이 기관의 미션, 비전, 주요사업과 유기적으로 연계되어 있으며, 단년도 예산과의 연동화 수준이 적절한가?

- 운용 수준

- 재단의 미션, 비전, 전략방향과 4대 전략과제가 체계화 되어 있고 그에 맞추어 단년도 사업추진방향도 설정하고 있으나, 주요사업별로 재정계획에 대한 예측시나리오 수립이 마련되어 있지 아니함

- 전년대비 개선수준

- 전기 지적사항은 중장기재정계획 수립시 수입예산에 대한 시나리오 분석을 통해 위기상황에서의 자금조달 방안 및 비용절감 방안 등의 구체적인 대응책을 마련해야 하는 것이었음. 그러나 기관의 중장기 재정계획에서 시나리오분석이 이루어지지 아니하였으며 위기상황에서의 자금조달방안 및 비용절감 등의 세부적인 대응책이 마련되어 있지 아니함

- 잘된 점

- 해당사항 없음

- 미흡한 점

- 전기 지적사항과 일맥상통하는 사항으로 중장기 재정계획에 시나리오 분석이 보이지 아니하며, 단년도 예산수립에 치중되어 있음

- 개선방안

- 중장기 재정계획 수립 시 수입과 비용 측면에서 다양한 시나리오 분석을 실시하여 재정적 위기상황을 대비할 수 있어야 함

○ (예산편성기준 이행노력) 출자·출연기관 예산편성 기준을 충실히 이행하고 있는가?

- 산식 : $[(\text{이행수 } 10\text{개}) \div (\text{이행기준 } 10\text{개})] \times 100 = 100\%$
- 득점 : $1\text{점} \times 100\% = 1.00\text{점}$
- 의견 : 이행기준 10개 중 10개를 이행하여 이행준수율은 100%임

우수사례

- 해당사항 없음

핵심성과 지 표 명	예산운영 및 집행의 적정성					
지표분류	평가영역	<input checked="" type="checkbox"/> 기반	평가부문	재정·정보관리	지표성격	정성
		<input type="checkbox"/> 성과	평가항목	재정관리	평가방법	절대평가
평가결과	운용수준	미흡	평가등급	6등급	가 중 치	3
	개선수준	보통	평 점	45점	득 점	1.35

□ 종합의견

- 기관은 사업수입의 대부분을 외부채원인 출연금수입에 의존하고 있으며 총 수입 대비 자체수입 비중은 감소세이므로 자체수입 증대방안을 마련하고 타 기관 대비 상대적으로 낮은 수준인 자체수입률을 제고시켜야 할 것임
- 아울러 현재 외주방식으로 수행하고 있는 장부관리를 자체 인력이 담당할 수 있도록 계획을 세워 향후 체계적이고 철저한 회계관리 프로세스를 구축하여야 함

□ 세부 평가의견

- (효율성) 유휴자금관리실적 및 경상적 경비 등에 대한 예산절감실적이 적정한가?
 - 운용 수준
 - 재단은 기본재산 31,378백만원을 안정적으로 운용하여 2017년보다 운용 수입이 증가되었고, 운영비 예산 절감을 위하여 다양한 시도를 하였음
 - 본예산 수립 후 내·외부 환경변화 및 가용재원 파악을 통해 수차 추가경정을 실시하였음
 - 전년대비 개선수준
 - 해당사항 없음
 - 잘된 점
 - 조달계약비율이 점차 증가하고 있음(42%(2016)→45%(2017)→53%(2018))
 - 미흡한 점
 - 자체수입액(총수입에서 출연금수입과 전기이월금을 차감한 금액)은 2015년 5,028백만원에서 2018년도 3,527백만원으로 감소하였으나, 비엔날레가 개최 되지 않은 2016년도의 4,353백만원과 비교시 자체수입액은 증가하였음. 그러나, 자체수입률은 2015년도 35%에서 2018년도 25% 수준으로서 하락세임.

사업수입의 70%가 외부재원인 출연금수입인 점을 감안할 때, 예산 및 회계 분석을 더욱 정교화 하여 재단운영의 효율성을 더 제고하여야 함

- 개선방안

- 비엔날레 미개최연도인 2016년에 비하여 자체수입액이 증가하였으나 타 기관들과 비교 시 낮은 수준이므로 자체수입액을 증가시킬 수 있도록 사업수입 증대방안을 마련하여야 함

○ (건전성) 예산·회계관리가 투명하게 운영되며, 재정운영 결과 재정건전성이 증진되고 있는가?

- 운용 수준

- 재단은 재무회계규정과 관련 매뉴얼 및 지침에 따라 예산회계관리를 하고 있으며 외부회계감사도 수감하고 있으나 회계담당인력은 1명에 불과하며 기초적인 장부작성을 포함한 회계관리를 외부회계사무소에 외주를 주고 있는 상황임
- 자체수입률은 전기 30%에서 하락한 25%이며 비엔날레를 미개최한 2016년과 비교시 2.5%p 하락함. 자체수입률은 타 기관과 비교시 낮은 수준임
- 일반관리비 충당율은 2017년도 81%에서 68%로 하락하였으나, 비엔날레를 미개최한 2016년 55%보다는 13%p 상승함. 다만 타 기관과 비교시 높은 수준은 아님
- 당기 순손실은 비엔날레 미개최한 2016년과 비교시 524백만원이 감소하였으나 2017년도 보다는 630백만원이 증가하였음
- 조선백자요지 위·수탁 사업을 포함하여 다양한 외부자금유치 노력을 전개하고 있으나 2017년도와 비슷한 수준임

- 전년대비 개선수준

- 전기 지적사항은, 재정자립도를 높이기 위하여 신규사업 및 재원확보 노력이 요구되며 재단의 재정건전성을 판단하는 경우, 비교대상 연도를 홀수연도 간, 또는 짝수연도 간으로 하는 등 합리적으로 설정할 필요가 있다는 점임
- 위 전기 지적사항에 대하여, 2018년도 기관의 재정상황을 살펴보면, 전기 30%에서 하락한 25%이며 비엔날레를 미개최한 2016년과 비교시 2.5%p 하락함. 자체수입률은 타 기관과 비교시 낮은 수준임. 일반관리비 충당율은 2017년도 81%에서 68%로 하락하였으나, 비엔날레를 미개최한 2016년 55%보다는 13%p 상승함. 자체수입률은 타 기관과 비교시 높은 수준은 아님. 당기순손실은 비엔날레 미개최한 2016년과 비교시 524백만원이 감소

하였으나 2017년도보다는 630백만원이 증가하였음

- 재단은 재정자립도를 높이기 위한 노력을 하고 있으나 특별한 대안이 마련된 것은 아님
 - 재정건전성 판단할 때 전년도와 비교하는 것과 아울러 비엔날레 개최(또는 미개최) 연도 간 비교를 통하여 합리적인 분석을 실시하고 있음
- 잘된 점
- 해당사항 없음
- 미흡한 점
- 회계담당자가 1명에 불과하고 기관의 회계관리를 외부 세무회계사무소에 외주를 주고 있는 상황이어서 체계적이고 치밀한 회계관리가 곤란함
 - 2018년말 현재 관련 법규에 따라 2019년 중 임직원에게 부여하여야 하는 연차휴가(이하 ‘미지급연차휴가부채’라 함)에 대하여, 기관은 연말결산시 미지급연차휴가부채를 인식하지 아니하여 유동부채가 과소계상되어 있으며, 이와 연관되어 운영성과표에 연차휴가부채 관련 인건비가 미반영되어 있음
- 개선방안
- 기관 규모, 다양한 사업수행 및 사업량 등을 감안할 때, 충분한 인적자원을 갖추어 회계관리를 자체 인력으로 수행하여야 하나, 회계담당자는 1명에 불과하고 회계관리를 외부에 위탁하고 있는 실정임. 이를 단기적으로 개선하기는 힘들 것으로 판단되므로, 중기 계획을 수립하여 회계관리를 자체 인력으로 이끌고 나갈 수 있도록 해야 함
 - 연말 결산시 미지급연차휴가부채를 유동부채 항목으로 반영하여 재무상태표가 유동부채를 적절히 표시하도록 하여야 함

□ 우수사례

- 해당사항 없음

9 정보관리

핵심성과 지표명	공공정보 운영의 적정성					
지표분류	평가영역	<input checked="" type="checkbox"/> 기반	평가부문	재정·정보관리	지표성격	정성·정량
		<input type="checkbox"/> 성과	평가항목	정보관리	평가방법	절대평가
평가결과	가 중 치	2	평 점	47.5점	득 점	0.95

□ 종합의견

- 재단의 공공정보관리는 사전정보공표를 위한 기관차원의 담당부서의 노력이 수행되고 있으며, 홈페이지를 적절하게 보수하여 공공데이터를 개방하고 국민의 정보공개요구에 대응하고 있는 것으로 판단함. 한편 홈페이지 노후로 국민의 정보접근성과 재단사업 참여 및 피드백에 어려움이 있는 등 구조적인 문제가 있음
- 재단은 경기도 및 수도권의 관련기관들과 협조하여 재단사업의 효과와 효율을 제고하고 있으며, 또한 중앙정부와 경기도 지원사이트 등을 통하여 공공정보를 공개하고 관리하고 있음. 담당부서와 책임자를 통하여 공공데이터의 공개 및 공개대상 공공정보를 발굴하는 노력을 하고 있음

□ 항목별 점수표

세부평가항목	배점	득점
소 계	2.0	0.95
국민중심의 정보공개 노력도 (사전정보공표 실적)	0.3 (0.15)	0.13 (0)
(국민의 정보접근성 개선을 위한 홈페이지 개선 여부)	(0.15)	(0.13)
공공데이터 제공·개방 노력도 (공공데이터 개방 실적)	0.4 (0.2)	0.31 (0.16)
(개방 대상 공공데이터 발굴을 위해 민간 수요자 의견 수렴 실적)	(0.2)	(0.15)
기관 간 정보공유를 통한 협업도	0.3	0.26
정보보호개선 노력	1.0	0.25

□ 세부 평가의견

○ 국민중심의 정보공개 노력도

① 사전정보공표 실적

- 산식 : $[(\text{정보공표건수 } 70\text{건}) \div (\text{표준모델건수 } 100\text{건})] \times 100 = 70\%$
- 득점 : 0점

배점	0.15점	0.1점	0.05점	0점
표준모델 대비 적용 건수	95% 이상	90~95%미만	85~90%미만	85% 미만

- 평가의견

- 사전정보공표 항목 중 79건 공개하였으나 70건만이 인정되었음. 2017년에 사전공시를 거의 하지 못한 것에 비하여 2018년에는 사전정보공표항목을 많이 발굴하여 공표항목으로 지정하였음. 그러나 사전정보공표 항목으로 공표하였으나 인정받지 못한 9건의 경우 해당연도가 다른 연도를 공표하거나 공표항목 중 일부분만 공표 또는 서식만을 공표하는 등 사전정보공표에 대한 실무적 지식이 부족함. 관리책임자의 공공정보 사전정보공표에 대한 이해 및 검증 기능의 제고가 필요함

② 국민의 정보접근성 개선을 위한 홈페이지 개선 여부

- 운용 수준

- 홈페이지 사용자 편의성 제고를 위하여 홍보를 확대하고 이벤트 기획을 SNS와 연동하여 운영하고 있음

- 전년대비 개선수준

- 홈페이지 이용관련 설문조사를 실시하여 홈페이지 전반적인 운영에 대한 유용성, 신뢰성, 접근성, 개선점 등을 조사하여, 홈페이지 굿콘텐츠서비스 인증 획득과 오류수정 및 보안을 강화함. 자료실의 도자문화정보가 2018년 860건으로 2017년 대비 120건이 증가하고 구글 애널리틱스 분석을 통한 홈페이지 방문자 정확도를 확보하고, 홈페이지 디자인 리뉴얼을 2회 실시하여 이용자 편의를 위한 레이아웃으로 개선함

- 잘된 점

- 전문가 및 일반인 사용자들을 대상으로 한 설문조사 결과를 홈페이지 기능 개선에 포함하여, 구조적으로 오래된 홈페이지임에도 불구하고, 홈페이지의 사용자 인터페이스가 편리하게 구성되어 있음. 홈페이지 고객만족도가 2017년 대비 3% 상승하여 2018년 75% 수준을 나타냄

- 미흡한 점
 - 홈페이지 웹접근성 인증이 없으며 반응형 웹이 아님. 또한, 홈페이지에서 민원처리를 포괄적으로 실행 가능하지 않음
- 개선방안
 - 반응형 웹으로 개선하여 모바일 등의 다양한 디바이스를 통한 접근 개선과 웹접근성 인증이 필요함
 - 홈페이지 내에서 민원처리가 포괄적으로 수행될 수 있도록 홈페이지를 재구축할 필요가 있음

○ 공공데이터 제공·개방 노력도

① 공공데이터 개방실적

- 운용 수준
 - 홈페이지를 통한 공공데이터 제공이 확대되었으며, 공공데이터 이용 활성화 방안에 대한 설문 조사를 실시하여 공공데이터 수요를 파악하고 자료 제공을 확대하고 있음
- 전년대비 개선수준
 - 경기도 데이터드림 관리자 계정을 개설하여 도자멀티콘텐츠를 개방함
 - 2018년 경영공시 항목을 확대하여 정기공시는 23건에서 37건으로, 수시공시는 10건에서 69건으로, 자율공시는 44건에서 165건으로 확대함
- 잘된 점
 - 2018년 공공데이터 제공 및 이용활성화 계획을 수립하여 공공데이터 수요를 파악하고 자료제공을 확대하고자 하는 노력을 하여 공공데이터 개방실적이 대폭 증가함
- 미흡한 점
 - 정보공개청구에 대한 정보공개 결정기한 소요일이 2017년 6일에서 2018년 13일로 증가하였음. 관리자 인수인계를 하면서 업무파악과정 등에서 정보공개처리 등 업무가 지연되고 있음. 도와 협의하면서 인력보충하나 과도기에는 인턴사원 등이 보조 업무를 수행하여 전반적인 업무효율이 감소함
- 개선방안
 - 과도하게 증가한 정보공개 청구건수(2017년 5건에서 2018년 57건)를 분석하여 정보공개 청구된 정보들을 공공데이터 정보공개 대상에 포함시킬 필요성 있음
 - 정보공개 청구에 대한 정보공개 내용의 적절성을 신속히 판단하여 기관

에서 처리하는 정보이외의 청구는 관련기관으로 이관할 필요성 있음

② 개방 대상 공공데이터 발굴을 위해 회의, 설문조사 등을 통해 민간 수요자 의견을 수렴한 실적

- 운용 수준

- ‘공공데이터 이용 활성화 방안’ 설문조사를 시행하여 공공데이터에 대한 수요와 활용에 대한 만족도 및 도자재단의 공공데이터를 제공역할 등에 대한 조사 및 분석을 실시하였음(응답자 70명)
- 온.오프라인에서 조사한 실적자료, 부서마다 필요한 정보에 대하여 소통하여 홈페이지에 공개여부를 결정하고 있음

- 전년대비 개선수준

- 정보공개 청구에 사안 별로 회의하여 정보공개 청구 여부를 결정하고 있음

- 잘된 점

- 공공데이터 개방 발굴위원회와 공공데이터 개방을 위하여 회의안건을 상정하고 있음

- 미흡한 점

- 개방대상 공공데이터 발굴을 위한 회의 및 전문가 토론회와 신규 개방가능한 공공데이터 발굴 실적을 별도로 구비하고 있지 않음

- 개선방안

- 개방대상 공공데이터 발굴을 위한 내·외부 전문가 자문회의 및 개방대상 공공데이터 발굴을 위한 정기적이고 체계적인 로드맵 구축 필요성이 있음

○ 기관 간 정보공유를 통한 협업도

- 운용 수준

- 경기관광공사와 협업을 통한 홍보개선 및 재단사업의 활성화를 추진하고 있음. 또한 재단사업의 지속사업과 일회성 사업을 운영하는데 관련기관 및 홍보기관, 뉴스매체 및 SNS 등을 활용하고 있음

- 전년대비 개선수준

- 중앙일간지를 통한 재단사업의 홍보를 적극적으로 시도함

- 잘된 점

- 협력기관을 통하여 재단사업 콘텐츠 노출을 확대함

- 미흡한 점

- 경기도 공공기관뿐만 아니라 타 지방단체 및 국가 공공기관과의 협력이

부족함

- 개선방안

- 재단사업에 대한 지속적 노출을 위한 중앙일간지 및 SNS 등 사회관계망, 홈페이지와 유관기관 간 상호 홍보하는 전략이 필요하며, 협력기관을 타 지방단체와 국가 공공기관으로 확대할 필요성이 있음

○ (정보보호개선 노력) 정보보안 및 개인정보보호를 위한 권고안을 얼마나 반영하려고 노력하고 있는가?

- 평가결과 : 55.00점 (정보통신보안담당관-5239호, '19. 03. 07.)

- 득점 : 0.25점

1점	0.75점	0.5점	0.25점	0점
80점 이상	70~80점 미만	60~70점 미만	50~60점 미만	50점 미만

 우수사례

○ 해당사항 없음

2. 성과영역

1 기관성과

핵심성과 지 표 명	특성지표의 적정성					
	지표분류	평가영역	<input type="checkbox"/> 기반 <input checked="" type="checkbox"/> 성과	평가부문	기관성과	지표성격
평가항목				기관사업성과	평가방법	절대평가
평가결과	운용수준	탁월	평가등급	2등급	가 중 치	5.7
	개선수준	우수	평 점	85점	특 점	4.85

□ 종합의견

- 한국도자재단의 기관성과를 측정하는 지표는 기관의 미션과 전략체계를 실현하고자 하는 지표로 연계하고 있음. 특히 전년도 경영평가에서 제시된 성과 지표 개선 안에 대하여 적극적으로 개선을 모색하고 성과지표로 반영하고 있음. 도자재단 미션의 주요 성과지표를 투입예산의 효율성으로 측정하여 도자문화확산과 도예인 경쟁력강화지원 지표로 설정하고 있는 면은 적절하나 비례적 지표와 더불어 목표대비 성과의 수준을 나타낼 수 있는 실적에 대한 지표의 보완이 필요함
- 사회적 약자에 대한 도자재단 행사 참여도를 측정한 성과지표는 모든 공공기관이 공통적으로 수행하여야 할 책무이며, 사회적 약자에 대한 단순한 의·식·주에 대한 배려에서 더불어 같이하는 생활까지 확대하는 것이 바람직한 바, 재단의 사회적 약자를 배려하는 사업은 시대적으로도 적절함. 한편, 사회적약자에 대한 공공성 성과지표로 도자재단 행사참여만을 측정하는 단편적 평가를 개선하여 사회적취약층의 동반참여와 관련한 예산배분, 홍보 계획, 장애인시설개선 등과 같이 전체적으로 일관성 있게 계획하는 것이 공공기관으로서 합목적적임

□ 세부 평가의견

- (기관 사업의 대표성) 특성지표가 기관의 설립목적에 기반하여 주요 핵심 사업을 평가하기 위해 적절한 지표인가?
 - 운용 수준

- 재단은 지속사업으로 세계도자비엔날레 문화행사를 격년으로 개최하고 있으며 이에 대하여 지속적인 준비를 진행하고 있음. 문화적 행사 이외에도 도자미술관, 도자테마파크의 운영 및 도자문화의 생활화와 도자산업 활성화를 위한 경쟁력강화사업을 시행하였으며 이러한 문화행사와 도자산업 사업을 측정하는 지표로 적절한 지표를 설정하고 있음
- 전년대비 개선수준
 - 공공문화사업을 위한 외부 교육 체험 공모사업을 성과지표에 반영함
 - 도예인의 자생력을 강화시킬 수 있는 도예인지원사업의 만족도를 도예인 경쟁력 강화지원 사업의 성과지표로 반영함
 - 도자페어 등을 고객중심의 페어로 변화를 모색하고 관람객 및 참여요장 만족도를 환류하는 기능을 강화함
- 잘된 점
 - 재단이 수행하는 지속사업인 세계도자비엔날레 및 도자문화행사를 지속적으로 발전시키고자 예산과 인력을 배정하고 이에 대한 성과지표를 설정하고 있음. 또한, 사회적 약자에 대한 공공성 성과지표를 설정하고 있음
- 미흡한 점
 - 재단의 사업성과를 측정하는 지표들이 예산효율성에 집중되어 있음. 재단의 경영목표에도 목표 값을 제시하고 있는 것과 같이 사업성과의 절대수준을 나타내는 지표들이 부족함
- 개선방안
 - 기관사업의 효율성을 측정하는 지표로 투입예산대비 산출물의 비율만으로는 사업성과를 제대로 확인할 수 없음. 따라서 분자 산출물의 절대값에 대한 목표와 실적을 같이 제시하는 세부 사항을 가중치를 배정하여 설정할 필요가 있음
- (지표설정의 적정성) 지표의 평가방식과 목표치설정이 외부환경의 변화, 사업방식의 개선, 사업예산의 변동 등 종합적인 지표 여건을 반영하여 합리적이고 도전적으로 설정되었는가?
 - 운용 수준
 - 재단은 미션과 비전에 맞추어 2023년까지의 경영목표를 설정하고 있음. 반면, 2018년 경영목표가 2023년의 경영목표에 연계되어 설정되어 있는지는 분명하지 않음. 재단은 이전 사업을 지속적으로 발전시키는 방향으로 사업 방향을 설정하고 있으며 사회적 약자에 대한 배려 등에도 가중치를

확대하여 공공기관의 공익성을 확장하고 있음

- 전년대비 개선수준

- 성과지표에 전년 경영평가결과 제시된 개선안들을 적극적으로 반영하여 지표를 설정하고 있으며, 사업성과 지표에 사용자, 참여자 및 참여요장 등의 고객만족도 결과를 전반적으로 반영하고 있음

- 잘된 점

- 기관사업성과를 측정하는 지표 전반에 걸쳐 해당 사업의 참여자 만족도를 반영하여 사용자경험의 환류를 통한 사업성과를 제고할 수 있는 기반자료가 축적되고 있음

- 미흡한 점

- 기관사업의 투입예산에 대한 효율성 측면만을 성과지표로 설정하고 있어, 각 사업에 대한 구체적 목표와 실적을 판단할 수 있는 성과지표가 부재함

- 개선방안

- 기관사업의 대표성과 더불어 지표의 적정성을 의미 있게 제고하기 위하여 투입예산에 대한 효율성과 더불어 각 사업에 대한 구체적 목표와 실적을 같이 제시하는 성과지표로 일부 수정하는 것이 필요함

□ 우수사례

- 재단은 설립목적, 미션과 비전에 따른 전략체계를 연계하면서 재단사업의 현황을 SWOT 분석에 의하여 사업효과와 효율을 제고하는 전략을 수립함

핵심성과 지표명	도자문화 확산					
지표분류	평가영역	<input type="checkbox"/> 기반 <input checked="" type="checkbox"/> 성과	평가부문 평가항목	기관성과 기관사업성과	지표성격	정량
평가결과	평가방법	목표부여(상) 만족도	가중치	16.15	득점	14.63

□ 평가내용

○ 테마파크 운영실적

- 평가방법 : 목표부여 상향평가
- 측정산식

$$\text{테마파크 운영실적} = \frac{\text{당해연도 한국도자재단 관람객 수}}{\text{행사장 수}}$$

- 평가결과

기준치	목표값	실적값	가중치	목표달성도	목표달성수준	득점
2012	93,801.67	228,512.67	4,845	70	30	4,845
2014	191,667.00					
2016	229,400.33					
평균	171,623.00			100		
목표달성도 (70%)	$\frac{\text{실적}(228,512.67) - \text{최저}(137,298.40)}{\text{최고}(188,785.30) - \text{최저}(137,298.40)} \times 100 = 177.1602\%$				100점	
목표달성수준 (30%)	$\frac{\text{실적}(228,512.67) - \text{기준치}(171,623.00)}{\text{기준치}(171,623.00)} \times 100 = 33.1480\%$				100점	

○ 도자전시 운영실적 평가 (관람객수)

- 평가방법 : 목표부여 상향평가
- 측정산식

$$\text{관람객수}(50\%) = \left(\frac{\text{당해연도전시관람객수}}{\text{3개지역박물관미술관}} \right) \times 100$$

- 평가결과

기준치	목표값	실적값	가중치	목표달성도	목표달성수준	득점
2012	-	64,746.00	2,4225	70	30	2,4225
2014	49,365.33					
2016	61,829.67					
평균	55,597.50			100		
목표달성도 (70%)	$\frac{\text{실적}(64,746.00) - \text{최저}(44,478.00)}{\text{최고}(61,157.25) - \text{최저}(44,478.00)} \times 100 = 121.5163\%$				100점	
목표달성수준 (30%)	$\frac{\text{실적}(64,746.00) - \text{기준치}(55,597.50)}{\text{기준치}(55,597.50)} \times 100 = 16.4549\%$				100점	

○ 도자전시 운영실적 평가 (만족도)

- 평가방법 : 만족도 평가
- 측정산식

$$\text{만족도(50\%)} = \left(\frac{\text{당해연도실적}}{100\text{점}} \right) \times 100 + \left(\frac{\text{당해연도실적}-\text{전년도실적}}{\text{전년도실적}} \right) \times 10$$

- 평가결과

2017년 실적	2018년 실적 ㉠	개선도 ㉡	합계 ㉢=㉠+㉡	가중치	득점
90	86.7	0	86.7	2.4225	2.1003
측정산식	㉠ $\frac{\text{당해연도실적}(86.7)}{100} \times 100 +$ ㉡ $\frac{\text{당해연도실적}(86.7)-\text{전년도실적}(90)}{\text{전년도실적}(90)} \times 10$				

○ 도자문화확산을 위한 교육 및 체험 실적 (교육체험실적)

- 평가방법 : 목표부여 상향평가
- 측정산식

$$\text{교육체험실적(30\%)} = \frac{\text{교육체험객수}}{\text{투입예산}}$$

- 평가결과

기준치	목표값	실적값	가중치	목표달성도	목표달성수준	득점
2015	0.09	0.09	1.938	23.33	22.50	0.888
2016	최고 (110%) 0.11					
2017	최저 (80%) 0.08			45.83		
평균	0.10					
목표달성도 (70%)	$\frac{\text{실적}(0.09) - \text{최저}(0.08)}{\text{최고}(0.11) - \text{최저}(0.08)} \times 100 = 33.3333\%$			33.33점		
목표달성수준 (30%)	$\frac{\text{실적}(0.09) - \text{기준치}(0.10)}{\text{기준치}(0.10)} \times 100 = -10.0000\%$			75점		

○ 도자문화확산을 위한 교육 및 체험 실적 (찾아가는도자전시체험실적)

- 평가방법 : 목표부여 상향평가
- 측정산식

$$\text{찾아가는도자전시체험실적(30\%)} = \frac{\text{교육체험객수}}{\text{투입예산}}$$

- 평가결과

기준치		목표값		실적값	가중치	목표달성도	목표달성수준	득점
2015	-	최고 (110%)	0.22	0.27	1.938	70	30	1,938
2016	-							
2017	0.20	최저 (80%)	0.16			100		
평균	0.20							
목표달성도 (70%)		$\frac{\text{실적}(0.27) - \text{최저}(0.16)}{\text{최고}(0.22) - \text{최저}(0.16)} \times 100 = 183.3333\%$					100점	
목표달성수준 (30%)		$\frac{\text{실적}(0.27) - \text{기준치}(0.20)}{\text{기준치}(0.20)} \times 100 = 35.0000\%$					100점	

○ 도자문화확산을 위한 교육 및 체험 실적 (외부공모사업실적)

- 평가방법 : 목표부여 상향평가
- 측정산식

$$\text{외부공모사업실적}(25\%) = \frac{\text{교육체험객수}}{\text{투입예산}}$$

- 평가결과

기준치		목표값		실적값	가중치	목표달성도	목표달성수준	득점
2015	0.03	최고 (110%)	0.04	0.5	1.615	70	30	1,615
2016	0.03							
2017	0.04	최저 (80%)	0.03			100		
평균	0.03							
목표달성도 (70%)		$\frac{\text{실적}(0.5) - \text{최저}(0.03)}{\text{최고}(0.04) - \text{최저}(0.03)} \times 100 = 4,733.3333\%$					100점	
목표달성수준 (30%)		$\frac{\text{실적}(0.5) - \text{기준치}(0.03)}{\text{기준치}(0.03)} \times 100 = 1,400.0000\%$					100점	

○ 도자문화확산을 위한 교육 및 체험 실적 (교육체험만족도)

- 평가방법 : 만족도 평가
- 측정산식

$$\text{만족도}(15\%) = \left(\frac{\text{당해연도실적}}{100\text{점}} \right) \times 100 + \left(\frac{\text{당해연도실적} - \text{전년도실적}}{\text{전년도실적}} \right) \times 10$$

* 고객만족도 : 경기도공공기관고객만족도 해당사업 반영

- 평가결과

2017년 실적	2018년 실적 ①	개선도 ②	합계 ③=①+②	가중치	득점
80.5	84.3	0.47	84.77	0.969	0.821
측정산식	$\text{①} \frac{\text{당해연도실적}(84.3)}{100} \times 100 + \text{②} \frac{\text{당해연도실적}(84.3) - \text{전년도실적}(80.5)}{\text{전년도실적}(80.5)} \times 10$				

□ 평가의견

- 테마파크 운영실적은 2012년 이후 꾸준히 상승하고 있으며 최근 3회 개최 실적 평균과 비교하여 크게 성장하였으나 2018년 운영실적은 최근 2016년 운영실적과 거의 유사함. 이러한 실적의 정체추세를 개선하기 위해서는 테마파크를 시대의 성격에 맞게 차별화하고 지속적인 홍보노력을 통하여 관람객 기반을 확대하여야 할 것임
- 도자문화확산을 위한 ‘도자전시 운영실적’, ‘도자문화확산을 위한 교육 및 체험 실적과 외부공모실적’ 등은 최근 3년 평균 대비 상향추세의 성과를 나타냄. 도자문화확산을 위한 교육 및 체험 실적으로 ‘찾아가는 도자전시 체험실적’은 2017년 처음 실시하여 투입예산대비 교육체험객수의 비율이 0.20에서 2018년 0.27로 크게 증가함. 이상과 같이 도자문화 확산을 위한 다양한 노력을 여러 가지 특성화 사업에서 측정함으로써 도자문화확산의 사업목표와 재단의 공공성을 제고하는 성과지표로 의미 있음
- 도자문화확산을 위한 전체 사업을 성격별로 구분하여 성과지표를 설정하고 사용자 경험을 평가지표에 포함하고 있는 것은 사업의 활성화 및 효과와 효율을 제고할 수 있는 지표로서 바람직함. 각 사업에 대한 정량적 사업성과와 사업에 대한 질적평가 결과는 개별사업의 사업성과에 유의미한 환류정보를 제공함

핵심성과 지표명	도예인 경쟁력 강화 지원					
지표분류	평가영역	<input type="checkbox"/> 기반 <input checked="" type="checkbox"/> 성과	평가부문 평가항목	기관성과 기관사업성과	지표성격	정량
평가결과	평가방법	목표부여(상) 만족도	가중치	11.305	특점	9.786

□ 평가내용

○ 도예인 경쟁력 강화지원 (매출액)

- 평가방법 : 목표부여 상향평가
- 측정산식

$$\text{도자판매 지원 매출실적(20\%)} = \frac{\text{도자판매 마케팅 판매지원 매출액}}{\text{마케팅 투입예산}}$$

- 평가결과

기준치		목표값		실적값	가중치	목표달성도	목표달성수준	득점
2015	3.49	최고 (110%)	4.52	4.83	0.969	70	30	0.969
2016	3.93							
2017	4.90	최저 (80%)	3.29			100		
평균	4.11							
목표달성도 (70%)		$\frac{\text{실적(4.83)} - \text{최저(3.29)}}{\text{최고(4.52)} - \text{최저(3.29)}} \times 100 = 125.3788\%$						100점
목표달성수준 (30%)		$\frac{\text{실적(4.83)} - \text{기준치(4.11)}}{\text{기준치(4.11)}} \times 100 = 17.6136\%$						100점

○ 도예인 경쟁력 강화지원 (도예인지원 사업 만족도)

- 평가방법 : 만족도 평가
- 측정산식

$$\text{만족도(80\%)} = \left(\frac{\text{당해연도실적}}{100\text{점}} \right) \times 100 + \left(\frac{\text{당해연도실적} - \text{전년도실적}}{\text{전년도실적}} \right) \times 10$$

* 고객만족도 : 경기도공공기관고객만족도조사 도예인지원사업, 마케팅지원사업 결과

- 평가결과

2017년 실적	2018년 실적 ①	개선도 ②	합계 ③=①+②	가중치	득점
75.3	80.1	0.64	80.74	3.876	3.129
측정산식	$\text{①} \frac{\text{당해연도실적(80.1)}}{100} \times 100 + \text{②} \frac{\text{당해연도실적(80.1)} - \text{전년도실적(75.3)}}{\text{전년도실적(75.3)}} \times 10$				

○ 도자페어 개최 실적 (도자페어 관람객수)

- 평가방법 : 목표부여 상향평가
- 측정산식 : 도자페어 관람객수(30%)
- 평가결과

기준치		목표값		실적값	가중치	목표달성도	목표달성수준	득점
2015	-	최고 (110%)	13,970.55	19,994	1.938	70	30	1.938
2016	11,320							
2017	14,081	최저 (80%)	10,160.40			100		
평균	12,700.50							
목표달성도 (70%)		$\frac{\text{실적}(19,994) - \text{최저}(10,160.40)}{\text{최고}(13,970.55) - \text{최저}(10,160.40)} \times 100 = 258.0896\%$				100점		
목표달성수준 (30%)		$\frac{\text{실적}(19,994) - \text{기준치}(12,700.50)}{\text{기준치}(12,700.50)} \times 100 = 57.4269\%$				100점		

○ 도자페어 개최 실적 (매출액)

- 평가방법 : 목표부여 상향평가
- 측정산식 : 매출액(20%)
- 평가결과

기준치		목표값		실적값	가중치	목표달성도	목표달성수준	득점
2015	-	최고 (110%)	902,401,500	1,250,000,000	1.292	70	30	1.292
2016	710,730,000							
2017	930,000,000	최저 (80%)	656,292,000			100		
평균	820,365,000							
목표달성도 (70%)		$\frac{\text{실적}(1,250,000,000) - \text{최저}(656,292,000)}{\text{최고}(902,401,500) - \text{최저}(656,292,000)} \times 100 = 241.2373\%$				100		
목표달성수준 (30%)		$\frac{\text{실적}(1,250,000,000) - \text{기준치}(820,365,000)}{\text{기준치}(820,365,000)} \times 100 = 53.3712\%$				100		

○ 도자페어 개최 실적 (참여요장만족도)

- 평가방법 : 만족도 평가
- 측정산식

$$\text{만족도}(30\%) = \left(\frac{\text{당해연도실적}}{100\text{점}} \right) \times 100 + \left(\frac{\text{당해연도실적} - \text{전년도실적}}{\text{전년도실적}} \right) \times 10$$

- 평가결과

2017년 실적	2018년 실적 ⓐ	개선도 ⓑ	합계 ⓒ=ⓐ+ⓑ	가중치	득점
-	74.71	-	74.71	1.938	1.448
측정산식	$\text{ⓐ} \frac{\text{당해연도실적}(74.71)}{100} \times 100 + \text{ⓑ} \frac{\text{당해연도실적}(74.71) - \text{전년도실적}(0)}{\text{전년도실적}(0)} \times 10$				

○ 도자페어 개최 실적 (관람객 만족도)

- 평가방법 : 만족도 평가
- 측정산식

$$\text{만족도(20\%)} = \left(\frac{\text{당해연도실적}}{100\text{점}} \right) \times 100 + \left(\frac{\text{당해연도실적}-\text{전년도실적}}{\text{전년도실적}} \right) \times 10$$

- 평가결과

2017년 실적	2018년 실적 ①	개선도 ②	합계 ③=①+②	가중치	득점
-	78.14	-	78.14	1.292	1.010
측정산식	① $\frac{\text{당해연도실적}(78.14)}{100} \times 100$ + ② $\frac{\text{당해연도실적}(78.14)-\text{전년도실적}(0)}{\text{전년도실적}(0)} \times 10$				

□ 평가의견

- 도예인경쟁력강화지원을 위한 마케팅투입예산대비 도자판매지원매출실적의 비율은 2015년 이후 크게 상승하다가 2018년의 경우 2017년과 유사한 실적을 나타냄. 이러한 실적은 2018년 테마파크 입장객수비율의 정체와 같이 도자 매출실적비율의 정체도 도자상품의 차별성을 제고하여 보다 많은 사용자 경험을 유도할 수 있는 노력이 필요한 시점이라고 판단함. 한편, 도자페어 개최 실적을 측정하는 도자페어 관람객수와 도자페어 매출실적은 최근 3년 평균실적의 달성도 최고값을 크게 상회하는 실적을 나타내고 있어 도자기에 대한 관심과 수요가 지속적으로 성장하고 있으며, 특히 2018년에는 그러한 관심과 수요가 크게 증가하였음을 나타내고 있음
- 한편, 각 사업에 대한 만족도 조사결과를 평가에 포함하는 부분에서 가중값에 대한 적절한 분배에 대하여 적절한 근거에 기준하여 설정할 필요가 있음. 특히, 도예인 지원사업 중 투입예산대비 매출액은 가중값이 0.969점인 반면 도예인경쟁력강화지원사업에 대한 만족도에 대한 가중값은 3.876점으로 만족도가 예산효율성 지표의 4배에 달하고 있음. 전자가 정량적지표라고 한다면, 후자는 정성적지표인데 일반적으로는 객관성이 높은 정량적지표에 가중값을 높이고 더불어 정성적지표에 일정한 부분의 가중값을 부여하는 것인데 비하여, 후자에 전자의 4배에 달하는 가중값을 배분하는 것은 적절하지 않다고 판단됨

핵심성과 지 표 명	공공성 증진					
지표분류	평가영역	<input type="checkbox"/> 기반	평가부문	기관성과	지표성격	정량
		<input checked="" type="checkbox"/> 성과	평가항목	기관사업성과		
평가결과	평가방법	목표부여(상)	가 중 치	4.845	득 점	4.845

□ 평가내용

○ 사회적 약자 행사장 관람 실적 평가

- 평가방법 : 목표부여 상향평가
- 측정산식

$$\text{사회적 약자 행사장 관람 실적} = \frac{\text{당해연도 사회적약자 관람객수}}{\text{행사장수}}$$

- 평가결과

기준치		목표값		실적값	가중치	목표달성도	목표달성수준	득점
2012	-	최고 (110%)	10,913	15,975	4.845	70	30	4.845
2014	6,468							
2016	13,374	최저 (80%)	7,937			100		
평 균	9,921							
목표달성도 (70%)		$\frac{\text{실적}(15,975) - \text{최저}(7,937)}{\text{최고}(10,913) - \text{최저}(7,937)} \times 100 = 270,0736\%$					100점	
목표달성수준 (30%)		$\frac{\text{실적}(15,975) - \text{기준치}(9,921)}{\text{기준치}(9,921)} \times 100 = 61,0221\%$					100점	

□ 평가의견

- 재단이 공공기관으로서의 공공성 책무와 관련하여 공공성증진을 위한 행사장수 대비 사회적약자행사장 관람실적은 2014년 이후 꾸준히 상승하고 있어 2018년 15,975명을 나타내고 있어 최근 3년 평균 9,921명 대비 큰 폭의 증가를 보이고 있으며 2016년 13,374명 대비하여도 큰 폭의 증가를 나타내고 있음. 이러한 결과는 사회적약자의 도자재단행사와 같은 문화행사에 대한 수요가 높음을 의미하고 있음을 나타낼 수 있는 결과로 판단됨
- 한편, 공공성 증진을 위한 사회적약자행사장 관람실적은 행사장에 참여한 사회적약자의 숫자 비율로 재단의 사회적약자를 위한 사업성과 중 일부가

측정되는 것으로 판단됨. 사회적약자를 위한 행사 건수 등과 같이 관련행사의 실적을 상향지표로 성과지표에 포함하여 사업성과를 보다 의미 있게 측정할 수 있음

2 사회성과

핵심성과 지 표 명	외부고객만족도					
지표분류	평가영역	<input type="checkbox"/> 기반 <input checked="" type="checkbox"/> 성과	평가부문 평가항목	사회성과 고객만족도	지표성격	정량
평가결과	평가방법	만족도평가	가 중 치	10	득 점	9.13

□ 평가결과

○ 기관 외부고객만족도 평가와 전년대비 개선도 평가

당해연도 평가	전년대비 개선도 평가	득점
5.13	4.0	9.13

○ 평가의견

- 고객만족도 점수는 2017년 83.7점, 2018년 85.5점으로, 2018년 실적 및 전년대비 개선도 평가 실적을 산출하기 위해 아래의 산식을 적용하였음

$$\left(\frac{\text{실적}}{100\text{점}} \times 60\text{점} + \frac{\text{실적}}{\text{전년도 실적} + (100\text{점} - \text{전년도 실적}) \times 10\%} \times 40\text{점} \right)$$

- 그 결과, 당해연도 평가에서 5.13점, 전년대비 개선도 평가에서 4.0점으로 평가되어 총 9.13점을 득점하였음

핵심성과 지표명	도 권장정책 이행실적					
지표분류	평가영역	<input type="checkbox"/> 기반 <input checked="" type="checkbox"/> 성과	평가부문	사회성과	평가항목	정책준수
평가결과	지표성격	정량	가 중 치	5	득 점	4.75

□ 항목별 점수표

세부평가항목	배점	득점
소 계	5	4.75
① 양성평등 준수	0.25	0.25
② 진로체험 이행	0.25	0.25
③ 공공기관 규정 개선 정비안 이행률	(감점)	0
④ 임금피크제 신규채용실적	(가/감점)	0
⑤ 블라인드 채용 도입 여부	(감점)	-0.1
⑥ 지적사항(감사 등) 개선이행실적	1.0	0.85
⑦ 경영평가 환류실적(개선과제 이행실적)	2.0	2.0
⑧ 총인건비 인상률 준수여부	1.5	1.5
⑨ 페널티(면수제한 준수여부)	(감점)	0

□ 세부 평가의견

① (양성평등 준수) 양성평등수준이 도 권장수준에 부합하는가?

- 측정산식 : 신규채용 시 낮은 성의 채용비율이 50%이상이면 만점
- 평가결과

남성 채용비율	여성 채용비율	가중치	득점
50%	50%	0.25	0.25

- 평가의견

- 2018년 신규 채용인원인 총 10명 중 남성이 5명으로 50%, 여성이 5명으로 50%임. 2017년 12월 31일 기준 고용현황은 남성 48명, 여성 52명으로서 수가 적은 남성의 2018년 채용 비율이 50%로서 만점 기준인 50% 이상에 해당하므로 0.25점으로 평가되었음

② (진로체험 이행) 진로체험 운영을 얼마나 이행하고 있는가?

- 측정산식

0.25점	0.20점	0.15점	0.1점	0점
연5회 이상	3~4회	2회	1회	미운영

- 평가결과

연내 운영횟수	가중치	득점
36회	0.25	0.25

- 평가의견

- 2018년 진로체험 운영 횟수는 36회로, 만점기준인 연 5회 이상에 해당되어 0.25점으로 평가되었음

③ (공공기관 규정 개선 정비안 이행률) 공공기관 규정개선 정비안을 얼마나 이행하고 있는가?

- 측정산식 : (규정 개정 과제수 ÷ 2017년도 미개정 과제 수) × 100

-0.1점	-0.3점	-0.5점	-0.7점	-1.0점
80~100%미만	60~80%미만	50~60%미만	30~50%미만	30%미만

- 평가결과

미개정 과제수	개정 건수	이행률	가중치	득점
0건	0건	0%	감점	0

- 평가의견

- 2017년도 미개정 과제가 없으므로 0점으로 평가되었음

④ (임금피크제 신규채용실적)

- 측정산식 : (임금피크제로 채용한 직원 수 ÷ 임금피크제 신규채용목표) × 100

구분	채용 시	미채용 시
가/감점	측정산식에 의거 가점 최대 1점 부여 (예: 채용목표 2명, 채용실적 1명 → 가점 0.5점)	감점 1점 부여

- 평가결과

신규채용 목표인원	채용 직원수	실적	가중치	득점
0명	0명	0%	가/감점	0

- 평가의견

- 2018년 임금피크제 신규채용 목표인원과 채용인원이 모두 없으므로 0점으로 평가되었음

⑤ (블라인드 채용 도입 여부) 블라인드 채용을 도입하고 있는지 여부

⑤-1. (입사지원서 인적사항 요구 금지 여부) 입사지원서 작성 시 인적사항을 요구하고 있는가?

- 측정기준 : 인적사항 요구 항목수

0점	-0.1점	-0.2점	-0.35점	-0.5점
미요구	1개 요구	2개 요구	3개 요구	4개 이상 요구

- 평가결과

인적사항 요구 항목 수	가중치	득점
미요구	감점	0

- 평가의견

- 2018년 진행된 채용과정에서 인적사항 요구 항목은 모두 없는 것으로 확인되었음

⑤-2. (블라인드 면접 실시 여부) 블라인드 면접 시 인적사항 정보 제공 금지, 면접관 사전 교육을 준수 하고 있는가?

- 측정기준

- 면접위원에게 응시자의 인적사항 정보 제공 금지 여부

0점	-0.1점	-0.2점	-0.3점	-0.4점
미제공	1개 제공	2개 제공	3개 제공	4개 이상 제공

- 면접관 사전교육 여부 : 실시(0점), 미실시(-0.1점)

- 평가결과

면접위원에게 응시자 인적사항 정보제공 항목수	면접관 사전교육 여부	가중치	득점
미제공	미실시	감점	-0.1

- 평가의견

- 면접위원에게 응시자의 인적사항 정보를 제공한 건수는 모두 없는 것으로 확인되었으며, 면접관 사전교육을 실시하였으나 16회 채용 건에 대하여 30분 이상 실시여부를 확인할 수 없어 -0.1점으로 평가되었음

⑥ (지적사항(감사 등) 개선이행실적) 감사 등을 통한 외부 지적사항에 대한 개선을 이행하고 있는가?

- 측정산식 : (개선이행실적 ÷ 지적사항) × 100

- 평가결과

지적사항 수	개선이행실적	이행률	가중치	득점
53건	45건	85%	1	0.85

- 평가의견

- 감사 등을 통한 지적사항은 총 53건이며, 개선 이행실적은 45건임. 이행률 85%를 달성하여 0.85점으로 평가되었음

⑦ (경영평가 환류실적(개선과제 이행실적)) 전년도 경영평가 결과에 따른 조치 계획을 이행하고 있는가?

- 측정산식 : (개선과제 이행실적 ÷ 개선과제) × 100

- 평가결과

개선과제 수	개선과제 이행실적	이행률(%)	가중치	득점
18건	18건	100%	2	2

- 평가의견

- 주어진 개선과제에 대해 전반적으로 이행하였다고 판단됨

⑧ (총인건비 인상률 준수여부) 도에서 정한 총인건비 인상률 가이드라인을 준수하고 있는가?

- 평가결과

인상률 기준	인상률	가중치	득점
4.0%	3.41%	1.5	1.5

- 평가의견

- 2019년('18년 실적분) 총인건비 인상률은 3.41%로서, 총인건비 인상률 기준인 4.0%를 준수하여 1.5점으로 평가됨

2017년	2018년	인상률
2,769,297천원	2,863,669천원	3.41%

⑨ 페널티(면수제한 준수여부)

- 평가결과

기준	총면수	제외면수	인정 면수	감점
300면	328면	29면	299면	0

- 평가의견

- 실적보고서의 면수제한 기준인 300면 이내를 준수하여 0점으로 평가됨

3. 경영개선 과제

< 경영개선 과제 유형 >

과제 유형	공통혁신 과제	▶ 금번 평가결과 경기도 공공기관에서 필수적인 개선이 필요한 과제로서, 전체기관에 공통 부여되며, 달성여부에 따라 등급하락 등 별도의 페널티가 부여되는 과제
	개선 과제	▶ 지표별 평가를 기준으로 부여된 기관별 개선과제로서, 해당지표의 성과 개선여부를 파악하는 주요 과제

□ 공통혁신 과제

- ① 내·외부 고객만족도 및 조직문화지수 제고방안 마련
- ② 친환경 경영 로드맵 마련
- ③ 결원율 감소방안 마련
- ④ 여성관리자 비율 제고방안 마련

□ 개선 과제

[리더십·전략]

- ⑤ 조직구성원의 기관 경영철학 내재화를 위한 기관장 현장리더십 강화 방안 마련
- ⑥ 목표 달성에 대한 주기적 모니터링과 구체적인 환류프로세스 정립

[사회적가치]

- ⑦ 도자산업특성을 고려하여 일자리 질 개선을 위한 특화된 일자리모델 수립
- ⑧ 비정규직 정규직 전환시 불합리한 요소 발생방지를 위한 중장기적 대책방안 마련
- ⑨ 혁신 목표에 따른 세부 과제의 명확화 및 사업관리방법과 일하는 방식 개선

〔 조직·인적자원관리 〕

- ⑩ 조직진단을 통한 중복기능 등 조직구조 개편방안 마련
- ⑪ 부서간, 개인간 협업시 발생할 수 있는 문제점에 대한 구체적 개선방안 마련

〔 재정·정보관리 〕

- ⑫ 사전정보공표 항목에 대한 적절한 관리방안 마련
- ⑬ 개방대상 정보공개항목 설문시 전문가 자문병행 및 정기적인 발굴방안 마련
- ⑭ 재단사업에 대한 유관기관 간 상호 홍보전략 마련 필요

제4장 CEO 평가결과

제4장 CEO 평가결과

□ CEO 평가지표

평가영역	평가항목	비고
책임경영 (80%)	기관경영평가 결과(75%)	기관경영평가결과 환산적용
	도정 연계성 확보 노력(5%)	담당 실·국 평가
성과목표 이행실적 (20%)	공통목표(4%)	재무건전성 제고
	자율목표(16%)	기관장 개별 성과 목표

□ 종합 평가결과

기관명	기관평가(75)	도정연계성(5)	성과목표(20)	합계	등급
한국도자재단	59.92	4	16.48	80.40	B

□ 평가항목별 평가결과

○ 기관평가

- 기관평가 점수 : 79.89점
- 가중치 75 × (기관평가 점수/100) = 59.92점

기관평가 점수	가중치	산식	득점
79.89	75	가중치 × (기관평가/100)	59.92

○ 도정연계성

- 주무부서 평가 결과 : 4점

○ 성과목표 이행실적

성과목표 이행실적 (환산점수)	가중치	산식	득점
82.39	20	가중치 X (이행실적/100)	16.48

- 세부 평가항목

경영목표		세부목표	평가결과	가중치	환산점수
총 계				100	82.39
근거목표	1. 재무건전성 제고	자체수입률	7.75	10	0.78
		일반관리비 총당률	36.07	10	3.61
자율목표	1. 도자문화 확산	도자테마파크 행사장 관람객수 증가 683,761명 ('14, '16 실적평균대비 10% 증대/비엔날레 개최 미개최 구분)	100	30	30
	2. 경기도자페어 성공적 개최	경기도자페어 관람객수 증가 14,606명 (최근2개년 실적평균대비 15% 증대)	100	20	20
	3. 도예인 마케팅 판매 지원	도자 판매 마케팅 지원 매출 실적 증대 954백만원	85	10	8.5
	4. 도자상품 개발 및 산업화	도자프리미엄 신상품 개발 지원 20건	95	10	9.5
	5. 도자교육체험 활성화	도자교육체험 프로그램 참가자수 증대 18,732명 (최근3개년 실적대비 10% 증대)	100	10	10

□ 성과목표 이행실적 세부 평가결과

○ 공통목표

1. 자체수입률 (목표부여)

기준치		목표값		실적값	가중치	목표달성도	득점
2015	34.8648	최고 (110%)	33.8175	25.3094	10	7.7501	0.78
2016	27.5009						
2017	29.8639	최저 (80%)	24.5946				
평균	30.7432						
목표달성도		$\frac{\text{실적}(25.3094) - \text{최저}(24.5946)}{\text{최고}(33.8175) - \text{최저}(24.5946)} \times 100 = 7.7501\%$					

2. 일반관리비 총당률(목표부여)

기준치		목표값		실적값	가중치	목표달성도	득점
2015	89.6587	최고 (110%)	82.8406	68.3966	10	36.0683	3.61
2016	55.3885						
2017	80.8818	최저 (80%)	60.2477				
평균	75.3096						
목표달성도		$\frac{\text{실적}(68.3966) - \text{최저}(60.2477)}{\text{최고}(82.8406) - \text{최저}(60.2477)} \times 100 = 36.0683\%$					

○ 자율목표

1. 도자테마파크 행사장 관람객수 증가 (목표부여)

기준치		목표값 (‘14. ‘16평균대비 10%증대)	실적값	가중치	목표달성도	득점
2014	575,001	683,761	685,538	30	100	30
2016	668,201					
평균	621,601					
목표달성도		$\frac{\text{당해연도 실적}(685,538)}{\text{목표치}(683,761)} \times 100 = 100.2599\%$				

2. 경기도자페어 관람객수 증가 (목표부여)

기준치		목표값 (최근2개년 실적평균 대비 15% 증대)	실적값	가중치	목표달성도	득점
2016	11,320	14,606	19,994	20	100	20
2017	14,081					
평균	12,701					
목표달성도		$\frac{\text{당해연도 실적}(19,994)}{\text{목표치}(14,606)} \times 100 = 136.8911\%$				

3. 도자 판매 마케팅 지원 매출실적 증대 (목표대비실적)

목표값	실적값	가중치	목표달성도	득점
954,000천원	858,499천원	10	85	8.5
목표달성도	$\frac{\text{당해연도 실적}(858,499)}{\text{목표치}(954,000)} \times 100 = 89.9894\%$			

4. 도자프리미엄 신상품 개발 지원 (목표대비실적)

목표값	실적값	가중치	목표달성도	득점
20	24	10	95	9.5
목표달성도	$\frac{\text{당해연도 실적}(24)}{\text{목표치}(20)} \times 100 = 120\%$			

5. 도자교육체험 프로그램 참가자수 증대 활성화 (목표부여)

기준치		목표값 (최근 3년 대비 10% 증대)	실적값	가중치	목표달성도	득점
2015	16,851	18,622	19,844	10	100	10
2016	15,781					
2017	18,155					
평균	16,929					
목표달성도		$\frac{\text{실적}(19,844)}{\text{목표값}(18,622)} \times 100 = 106.5627\%$				

○ CEO 자율목표는 기관의 사업성과와 긴밀하게 연계되어 있으며, 특히 기관 사업성과의 정량적지표와 연계되어 있음. 기관사업성과의 정량적 지표가 대부분 가중값의 100%를 만족하는 성과를 보이고 있어 기관사업성과의 정량적지표로 구성된 CEO 자율목표는 상대적으로 좋은 성적을 획득할 수 있는 지표로 구성됨. 한편, 도자인지원사업에서 도자인만족도의 경우 상대적으로 낮은 만족도의 결과가 보고되고 있어, CEO 자율목표로 도자인지원 사업에서의 도자인만족도향상에 대한 관심을 기울일 필요가 있음