

발간등록번호

71-6410000-000677-10

새로운 경기

공정한 세상

# 2019년 경기도 공공기관(CEO) 경영평가 보고서

경기도평생교육진흥원



Global Inspiration  
세계 속의 경기도



---

# 목 차

제1장 경영평가 개요 .....	1
1. 경영평가 개요 .....	3
2. 평가수행 체계 .....	4
3. 경영평가 지표 .....	6
4. 기관 일반현황 .....	11
제2장 평가결과 요약 .....	13
1. 평가점수표 .....	15
2. 종합의견 .....	16
제3장 지표별 평가결과 .....	19
1. 기반영역	
1) 리더십 .....	21
2) 일자리 확대 .....	31
3) 사회적 책임 .....	37
4) 혁신 성과 .....	53
5) 전략 .....	56
6) 조직관리 .....	75
7) 인적자원관리 .....	82
8) 재정관리 .....	90
9) 정보관리 .....	96
2. 성과영역	
1) 기관성과 .....	101
2) 사회성과 .....	111
3. 경영개선 과제 .....	117
제4장 CEO 평가결과 .....	119



# 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	고려대학교 경제연구소 연구교수	승정헌
일자리 확대 (혁신성과)	부천대학교 자연과학대 교수	홍수남
사회적 책임	경기도지속가능발전협의회 운영위원장	유문종
전략	단국대학교 경영학부 교수	설현도
조직·인적자원관리	건국대학교 융합인재학과 교수	권용수
재정관리	다올회계법인 공인회계사	최재형
기관사업성과 (정보관리)	서울시립대학교 행정학과 교수	금재덕
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
	↓	
	「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
	↓	
	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"> <li>· 조직의 동인(動因)인 리더십 및 전략이 적절하게 구성·운영이 되고 있는지 여부</li> <li>· 성과 달성을 위한 조직 및 인적자원, 재정 및 정보자원 등 조직구성의 제반 요소들이 충실히 운영·관리되고 있는지 여부</li> </ul>
성과영역	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 기관성과와 사회성과 등 공공기관으로서 주요성과를 제대로 창출하고 있으며, 정부 및 도 정책 등에 대한 준수와 사회적 책임을 다하고 있는지 여부 평가</li> </ul>

#### [ 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 사회성과로 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
- 사회성과는 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

<b>기관명</b>	경기도평생교육진흥원																																		
<b>설립근거</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 평생교육법 제 20조</li> <li>- 경기도 평생교육진흥조례 제 17조</li> </ul>																																		
<b>연혁</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 2011. 12. 28. 경기도평생교육진흥원 개원</li> <li>- 2015. 10. 29. 경기도형 온라인 평생학습 지식(GSEEK) 추진단 출범</li> <li>- 2017. 1. 18. (재)경기도평생교육진흥원-(재)경기영어마을 통합</li> <li>- 2018. 2. 1. 체인지업캠퍼스 양평캠프(구 양평영어마을) 위·수탁협약</li> </ul>																																		
<b>기구 및 인력 현황</b>	<p>- 5본부 13실</p> <pre> graph TD     A["이사장 (행정1부지사)"] --- B["이사회"]     A --- C["원장"]     C --- D["경영본부"]     C --- E["평생교육본부"]     C --- F["체인지업 캠퍼스 파주본부"]     C --- G["체인지업 캠퍼스 양평본부"]     C --- H["지식캠퍼스 단장"]     H --- I["지식캠퍼스 본부"]     </pre> <p>- 정원 : 101명 / 현원 : 80명 ('18. 12. 31. 기준) ※ 무기계약직 60명(별도정원)</p>																																		
<b>주요사업</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 경기도 평생교육 프로그램 개발, 운영 및 관련 위수탁사업</li> <li>- 평생교육 유관기관 간 연계체계 구축, 평생교육 연구·조사 수행</li> <li>- 경기도 문해교육, 민주시민교육 추진에 관한 사항</li> <li>- 온라인 평생학습 지식(GSEEK), 체인지업캠퍼스(구 영어마을) 운영 및 활성화 등</li> </ul>																																		
<b>예산</b>	<p style="text-align: right;">(단위 : 백만원)</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th>구 분</th> <th>2018년(A)</th> <th>2017년(B)</th> <th>증감(A-B)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>수입합계</td> <td>38,440</td> <td>32,632</td> <td>5,808</td> </tr> <tr> <td>출연금</td> <td>8,747</td> <td>5,835</td> <td>2,912</td> </tr> <tr> <td>대행사업비 및 보조금</td> <td>23,429</td> <td>20,123</td> <td>3,306</td> </tr> <tr> <td>세외수입</td> <td>6,264</td> <td>6,674</td> <td>△410</td> </tr> <tr> <td>지출합계</td> <td>38,440</td> <td>32,632</td> <td>5,808</td> </tr> <tr> <td>인건비 및 경비</td> <td>14,521</td> <td>11,858</td> <td>2,663</td> </tr> <tr> <td>사업비</td> <td>23,919</td> <td>20,774</td> <td>3,145</td> </tr> </tbody> </table>			구 분	2018년(A)	2017년(B)	증감(A-B)	수입합계	38,440	32,632	5,808	출연금	8,747	5,835	2,912	대행사업비 및 보조금	23,429	20,123	3,306	세외수입	6,264	6,674	△410	지출합계	38,440	32,632	5,808	인건비 및 경비	14,521	11,858	2,663	사업비	23,919	20,774	3,145
구 분	2018년(A)	2017년(B)	증감(A-B)																																
수입합계	38,440	32,632	5,808																																
출연금	8,747	5,835	2,912																																
대행사업비 및 보조금	23,429	20,123	3,306																																
세외수입	6,264	6,674	△410																																
지출합계	38,440	32,632	5,808																																
인건비 및 경비	14,521	11,858	2,663																																
사업비	23,919	20,774	3,145																																
<b>CEO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 전임 기관장(유돈현) 2018년 10월 22일 부 퇴임</li> <li>- 현임 기관장(한선재) 2018년 11월 5일 부 취임</li> </ul>																																		





## 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	2.45
			성과지향 조직문화형성을 위한 리더의 노력	2	1.48
		소계		5	3.93
	사회적 가치	일자리 확대	일자리 창출	2.4	1.92
			일자리 질 개선	3	2.60
		사회적 책임	고객·지역사회와의 연계노력	3.75	2.98
			사회적 책임이행노력	5.75	4.18
			노사상생	1	0.78
			사회적 약자 배려	3	1.70
		친환경 경영	0.5	0.18	
	혁신 성과	혁신 추진 노력 및 성과	2	1.35	
	소계		21.4	15.69	
	전략	전략	전략수립의 적정성	2	1.56
			이해관계자 의견수렴 반영노력 및 공유노력	2	1.64
			전략과제별 사업관리 및 프로세스 개선 노력	2	1.56
		소계		6	4.76
	조직·인적 자원관리	조직관리	조직구조 및 운영의 적정성	2	1.51
			권한위임 및 의사전달체계의 적정성	1.3	1.12
		인적자원관리	채용 및 교육의 적정성	2	1.84
			성과관리 및 보상의 적정성	1.3	0.99
		소계		6.6	5.46
	재정·정보 관리	재정관리	재정계획의 적정성	3	2.46
			예산운영 및 집행의 적정성	3	2.19
정보관리		공공정보 운영의 적정성	2	1.35	
소계		8	6		
<b>기반영역</b>				<b>47</b>	<b>35.84</b>
성 과 영 역	기관성과	기관사업성과	특성지표의 적정성	5.7	2.28
			평생교육 허브기능 수행성과	12.92	12.57
			영어교육의 질적 제고	9.69	7.447
			온라인 평생교육 프로그램 운영 실적	9.69	9.43
	소계		38	31.73	
	사회성과	고객만족도	외부고객만족도	10	9.38
		정책준수	도 권장정책 이행실적	5	2.90
		소계		15	12.28
<b>성과영역</b>				<b>53</b>	<b>44.01</b>
<b>합 계</b>				<b>100</b>	<b>79.85</b>

## 2. 종합의견

### □ 총 평

- 경기도평생교육진흥원은 2019년(2018년도 실적) 경영평가결과 전년대비 0.57점 하락한 79.85점을 부여받았고, 등급은 전년도와 동일하게 B등급에 머무름. 분야별로 점수의 상승, 하락을 볼 때 조직·인적자원관리와 재정·정보관리영역에서 점수가 대폭 상승함은 양호하나 리더십, 사회적 가치, 전략은 전년도에 비하여 하락하였음
- 영역별로 살펴보면, 경기도평생교육진흥원의 경우 기반영역이 47점 만점에 35.84점, 성과영역이 53점 만점에 44.01점으로 성과영역의 실적이 기반영역의 실적에 비해 상대적으로 높은 것으로 나타나 전략과 재정관리 등의 기반영역이 더 개선될 여지가 있음을 의미함
- 부문별로 살펴보면, 기반영역 중 조직·인적자원관리 부문이 우수한 평가를 받은 반면 사회적 가치 부문이 가장 낮은 실적을 나타냄. 한편, 성과영역 중 기관부문이 소폭 하락하였음에도 상대적으로 사회성과의 실적보다 양호한 것으로 나타남
- 경기도평생교육진흥원의 세부 평가항목별 주요 내용을 살펴보면 다음과 같음
  - 기관의 통합에 따라 사업 규모가 확대되어 추상적이며 모호한 비전과 전략을 직원들의 참여를 통해 새로운 비전체계를 구축하고 전략목표 및 과제를 구체화함으로써 변화에 부응하였으나 통합조직의 응집성을 강화하는 조직문화의 배양 노력은 지리적으로 분산되어있는 기관의 특성상 그 수준이 다소 미흡함
  - 고객과 지역사회와의 연계를 강화하는 노력의 일환으로 시민단체 및 도의회 요구에 의해 민주시민 교육운영위원회를 구성하고 매월 회의를 개최하여 관련 분야에서 소정의 사업성과를 도출함. 중장기 윤리경영 추진계획을 실행하면서 미흡한 부분을 개선, 보완하기 위해 2018년도 윤리경영 계획을 세분화하여 추진 단계별로 중장기 계획을 점검, 보완하면서 사업성과를 제고함은 양호하나 이사회 참석률이 지속적으로 하락하고 있으며, 서면이사회 또한 안건 심의 참여도가 낮아 이사회가 책임경영의 주체로 기능하기에는 어려움이 있음

- 통합조직의 비전체계에 대한 직원들의 공감대가 낮은 원인을 분석하여 공감대를 제고할 수 있는 방향으로 전략이 재조정되고 8대 전략과제와 세부추진과제를 연계하여 세부추진과제별 핵심성과지표와 사업단위의 목표를 설정하였음. 조직통합 후 사업영역 확장에 따라 이해관계자 유형을 3단계로 재정의하였으며 이해관계자에 대한 분석 및 관리체계가 타 기관에 비해 우수하나 분석결과를 효과적으로 활용하지 못하고 있음
- 사업조직의 강점을 극대화하고 기능 중첩을 최소화하는 조직개편을 추진하였으며, 기관 특성상 지원부서의 역할증대에 대응하여 적절히 인력을 재배치한 점은 긍정적으로 평가됨. 다만 조직통합에 따른 정·현원 관리가 미흡하여 정원대비 현원의 격차를 조속히 해소하기 위한 실질적 노력이 필요함
- 중기재정계획과 단년도 예산과의 차이를 분석한 표를 작성하고 있으며 그 차이를 줄이기 위한 노력(추경, 보조금 유치 등)이 연중 지속되고 있으며 그 차이 내역을 차기 중기재정계획 수립 시 고려하여 매년 변화되는 재정 상황을 중기재정계획에 지속 반영하고 있음
- 기관은 주요 핵심사업을 수행하고 그 결과를 측정·평가하기 위해 특성지표를 설정한 바 있으나, 일부 사업의 경우 성과를 측정하는 성과지표가 누락되어 설립목적의 달성 혹은 성취수준의 여부를 확인하기 어려움. ‘평생교육 허브기능 수행성과’와 ‘온라인 평생교육 프로그램 운영실적’은 매우 높은 데 비하여 ‘영어교육의 질적 제고’는 상대적으로 저조하므로 개선이 필요함
- 기관의 외부고객만족도는 지속적으로 개선되고 있으며 전체적인 도 권장정책 이행실적은 낮음

□ 지표별 종합의견

평가부문	내 용	2019 결과	2018 결과	비고
총점		79.85 (B)	80.42 (B)	↓
리더십	<ul style="list-style-type: none"> <li>성과점검 체계의 내실화와 환류 강화 및 성과 창출의 적극적인 동기부여전략으로 성과 지향적 조직문화 구축을 위한 노력을 강화함. 타 기관의 사례를 참고하여 환경분석 및 대응 계획과 사업별 모니터링을 보다 정교하게 설계할 필요가 있음</li> <li>기관은 차후 미션과 비전체계의 개편 시 좀 더 완성도를 높이도록 노력할 필요가 있음</li> </ul>	78.60	83.75	↓
사회적 가치	<ul style="list-style-type: none"> <li>시·군과의 협력 지원사업 추진, 맞춤형 사회공헌 활동을 통해 성과를 보이거나 잠재적 고객 발굴 노력이 부족하고 기관 중심의 고객 정의로 지역사회연계 범위를 제한할 수 있음</li> <li>이사회 참여율이 저조하고 안건에 대한 충분한 검토 시간 부족으로 수정의결 안건이 부재하며 비상임 이사 활용실적이 미흡함</li> </ul>	73.32	79.00	↓
전략	<ul style="list-style-type: none"> <li>통합조직의 비전체계에 대한 직원들의 공감도가 낮은 원인을 분석하고 이를 해결하도록 전략 방향을 조정하여 전략과제를 도출하였음</li> <li>한정된 자원으로 최선의 성과를 달성하기 위해서는 미션, 비전, 전략과 연계한 예산 배분이 이루어지는 것이 바람직함</li> </ul>	79.33	85.75	↓
조직·인적 자원관리	<ul style="list-style-type: none"> <li>인사 관리시스템의 구축 및 DB화를 통해 인사제도 영역별로 점검 지표의 설정·관리·점검·환류를 적극적으로 추진함</li> <li>교육 훈련 결과를 성과평가·보상·승진 이외의 인사 영역에도 적극적으로 활용할 필요성이 있음</li> </ul>	82.73	63.60	↑
재정·정보 관리	<ul style="list-style-type: none"> <li>기관은 안정성과 수익성을 고려하여 유휴자금을 운용하고 있고 자금운영을 위한 프로세스 및 관리 시스템을 개선하는 등 관련 노력을 지속하고 있음</li> <li>표준모델 대비 사전정보 공표실적이 없고 홈페이지의 통합개편 작업도 지연되고 있으므로 사전정보 공표실적을 강화하고 통합 홈페이지를 오픈하여 국민의 정보 접근성을 제고할 필요가 있음</li> </ul>	75.00	59.10	↑
기관성과	<ul style="list-style-type: none"> <li>설립목적의 달성을 위해 수행하는 주요사업의 활동 결과를 측정할 수 있도록 주요사업별로 누락됨이 없이 성과지표를 설정하여 기관특성지표 또는 CEO 지표에 반영할 필요가 있음</li> </ul>	83.50	86.42	↓
사회성과	<ul style="list-style-type: none"> <li>기관의 외부고객만족도는 지속적으로 개선되고 있으며 전체적인 도 권장정책 이행실적은 낮음</li> </ul>	81.87	85.05	↓

## 제3장 지표별 평가결과

---

1. 기반영역
2. 성과영역
3. 경영개선과제





## 제3장 지표별 평가결과

### 1. 기반영역

#### ① 리더십

핵심성과 지표명	비전 및 미션의 설정·추진과정에 리더의 노력					
지표분류	평가영역	<input checked="" type="checkbox"/> 기반	평가부문	리더십	지표성격	정성
		<input type="checkbox"/> 성과	평가항목	리더십	평가방법	절대평가
평가결과	운용수준	탁월	평가등급	2등급	가 중 치	3
	개선수준	우수	평 점	81.67점	득 점	2.45

#### □ 종합의견

- 기관은 경기영어마을과 통합에 이어 체인지업캠퍼스로 기능전환이 된 舊 양평 영어마을을 경기도로부터 위탁받아 운영하므로 사업 규모가 확대되어 추상적이며 모호한 비전과 전략을 직원들의 참여를 통해 새로운 비전체계를 구축하고 전략목표 및 과제를 구체화함으로써 변화에 부응함
- 기관의 통합에 따라 다양한 환경변화가 발생하므로 통합조직의 응집성을 강화하는 조직문화의 배양 노력이 필요하나 지리적으로 분산되어 있는 기관의 특성상 그 수준은 다소 미흡함
- 중장기 발전계획 롤링을 토대로 핵심사업의 재조정을 추진하여 진흥원 고유 목적 기능과 역할에 주력하고 수입금 감사를 통한 업무 비효율성을 개선하였으며 파주캠프 스포츠센터의 운영을 직영체제로 전환하여 의존 재원인 출연금 대신 자체수입을 창출하여 운영을 개선하려는 노력은 양호함
- 미션과 전략 방향 및 전략과제의 매년 교체는 통합기관의 특성을 감안하면 어느 정도 인정되는 부분이 있으나 기관은 차후 미션과 비전체계의 개편 시 좀 더 완성도를 높이도록 노력할 필요가 있음

## □ 세부 평가의견

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

### - 운용 수준

- 경인일보, 인천일보 등 도내 주요 언론사 대상으로 경영철학을 전파하고 CJ헬로, 직업방송에 출연하여 진흥원 주요사업에 대해 적극적으로 피력함
- 연구용역을 통하지 않고 직원의 참여기회를 확대하여 기관주도로 직접 비전체계 롤링을 추진하여 비전, 전략 및 핵심 사업을 재정비함
- 민선 7기 경기도만의 특화된 평생 교육모델을 제시함
- 파주에 이어 체인지업캠퍼스로 기능전환이 된 舊 양평영어마을을 경기도로부터 위탁받아 조직 내 TF팀을 구성하여 이를 중심으로 양평캠프 인수·운영 준비를 하고 본부를 출범시켜 사업운영 기반을 조성함

### - 전년대비 개선수준

- 통합조직의 정체성 표현이 부족하고 추상적이며 모호했던 비전과 전략 체계를 직원들의 참여를 통해 새로운 비전체계로 새롭게 구축하고 전략 목표 및 과제를 구체화함

### - 잘된 점

- 평생교육에 대한 이해도 부족으로 도민 대상의 다양한 교육 사업이 평생교육으로 인식되지 못하는 현상이 발생하고 국가, 지자체, 사회단체 등의 평생교육 인프라가 잘 갖춰져 있으나 지역 평생교육을 통합하는 구심체 역할이 부족하다는 인식하에 경기도만의 특화 평생교육 모델을 제시하였음. 향후 이 모델이 성공적으로 운영된다면 평생교육 시장 활성화, 재정투입 최소화, 도민 참여율 극대화가 기대됨
- 기관 내 특정 직무에 따라 개정 근로기준법(주 최대 52시간 규정) 준수가 어려운 상황이 발생하고 비정규직의 정규직 전환 등으로 발생할 문제를 해결하기 위하여 외부기관의 무료 컨설팅을 통해 본부별 직원 인력구조 파악 및 임금체계 재정립과 일하는 방식 개선을 통한 업무 효율화를 추진함

### - 미흡한 점

- 기관장은 경인일보, 인천일보 등 도내 주요 언론사 대상 경영철학을 전파하고 CJ헬로, 직업방송에 출연하여 진흥원 주요사업에 관해 설명하였으나 2019. 3월 기준으로 지면 기사 2회, 온라인기사 3회, 방송 2회로 재임 후

5개월 내 총 7회의 활동은 다소 부진한 실적임

- 기관은 그 전년도 평가실적이 상당 폭 상승하였음에도 불구하고 평가 실적이 부진한 경기영어마을과의 통합으로 인하여 ‘영어마을과의 통합 과정에서 통합조직을 아우르는 목표설정이 적절히 이루어지지 못함’, ‘조직통합으로 구성원 간 입장차가 존재함에 따라 공감을 이끌어내는 노력 필요’ 라는 지적을 받았음. 기관의 개선 노력이 있었지만, 내부만족도 하락을 보면 이 지적사항에 대한 개선은 부족한 것으로 판단됨
- 공공기관으로서 인위적인 인력 교체가 어렵고 통합의 후유증을 단기에 해소할 수 없다는 딜레마에 빠져 있으므로 과거 타 조직의 사례에 대한 분석을 바탕으로 통합의 성과를 조기에 마련해야 할 필요가 있음

- 개선방안

- 기관과 기관장의 성과가 혼재되어 있어 파악이 다소 어려우므로 차후에는 기관장의 노력과 성과를 1:1로 명확히 대비하여 제시할 필요가 있고 2018년 1년 동안 기관은 3명의 CEO를 거쳤으므로 기관장에게 과도하게 의지하지 않는 기관 자체의 전략 수립과 운영능력을 강화하는 노력이 필요하다고 판단됨
- ‘민선 7기 경기도만의 특화 평생교육모델 제시’ 는 좋은 시도이나 그 전에 이해관계자 즉, 수요자가 바라는 기관의 사회적 역할 파악이 보완될 필요가 있음

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

- 운용 수준

- 직원들의 미션·비전 공감대가 낮고 모호하여 직관적 표현으로의 수정이 요구되었고 사업과 매칭이 어렵다는 지적에 따라 개선 방향 도출(설명회, 설문조사) → 전사공유/논의 → 최종확정으로 이어지는 절차를 통하여 비전체계를 개편함
- 교육수입, 임대수입 등 진흥원 자체재원으로 확보되는 자체수입 업무 전반에 대한 점검을 통해 도출된 문제점을 시정·개선하고 수입금 업무의 효율성을 제고하였음

- 전년대비 개선수준

- SWOT 분석을 통해 기관 전략으로 새롭게 조정해야 하는 요소를 추출하고 직원들 대상 간담회, 설문 조사 등을 통해 전략목표/전략과제/세부추진

과제에 반영함

- 중장기 발전계획 톨링을 토대로 핵심사업의 재조정을 추진하여 2018년 56개 사업을 2019년 33개로 재조정함으로써 진흥원 고유목적 기능과 역할에 주력함

- 잘된 점

- 수입금 감사를 통한 업무 비효율성을 개선하였으며 체인지업캠퍼스 파주 캠프 스포츠센터의 운영을 직영체제로 전환하여 의존 재원인 출연금 대신 자체수입을 창출하여 운영을 전면 개선함

- 미흡한 점

- 경영전략 달성을 위한 전략과제에 대해 중요성과 시급성을 고려하여 우선순위를 결정하는 것이 일반적인데 4대 전략목표/8대 전략과제/17대 세부추진과제는 어떤 기준으로 선정되었는지가 명확하지 않으므로 기관은 전략 과제의 구체적 선정기준을 제시할 필요가 있음

- 개선방안

- 직원들의 참여를 유도하고 간담회, 설문 조사 등을 통해 의견을 수렴하여 새롭게 조정해야 되는 요소를 추출하고 직원들 대상 전략목표/전략과제/세부추진 과제에 반영해야 하는 필요성이 인정되나 현재 기관은 매년 미션/비전/전략목표 및 전략과제를 교체하고 있으므로 통합기관의 특성을 감안하더라도 미션과 전략 방향 및 전략과제의 잦은 교체는 바람직하지 않으므로 기관은 차후 미션과 비전체계의 개편 시 좀 더 완성도가 높아 지도록 노력할 필요가 있음

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

- 운용 수준

- 새로운 비전체계의 전사적 공유를 위해 비전체계 톨링 전 - 수립 후 본부별 찾아가는 설명회를 추진하여 월례조례를 단순 업무보고에서 다양한 이슈 전파와 학습의 시간으로 운영함
- 개인성과 목표서 뿐만 아니라 직무역량 신장을 위한 역량개발계획서 작성의 과정을 신설하고 각 본부별 핵심적으로 달성해야 할 전략목표와 부서 목표를 연계하여 설정과 평가를 하므로 기관의 미션·비전의 공유와 목표달성을 위한 부서별·개인별 성과목표설정과 관리의 노력이 명확함
- 부서장과 직원들의 업무집중도를 제고하고 본부별 책임경영 체계를 구축

하기 위해 회의 방식을 개선하고 모니터링과 점검결과를 공유하며 사업 단위 모니터링 체계를 개선함

- 전년대비 개선수준

- 중장기 계획 - 단년도 계획 - 부서별 연간운영계획 - 개인성과목표가 연계 되도록 운영하고 전사 교육 훈련계획 수립을 통해 직원들의 부족한 역량 개발을 지원함
- 각 부서별로 서로 다른 형태의 목표를 설정하고 있어 전사적 성과로의 응집이 부족하고 기관 경영평가 및 기관장 평가에 모든 사업이 균형적으로 반영될 수 있도록 추상적 목표에서 측정·관리 가능한 정량목표로 구체화하여 본부별 책임경영을 유도함

- 잘된 점

- 미션과 비전의 달성을 위한 구체적 성과목표 설정에서 목표가 추상적 목표에서 측정·관리 가능한 정량목표로 구체화되었으며 각 부서별 대표 사업성과가 경영평가 또는 기관장 평가에 반영되어 있지 않은 경우에는 신설 반영됨

- 미흡한 점

- 전년도 경영평가 시 ‘기관통합 후 정보시스템 관리의 과도기적 단계이므로 분석 및 계획 수립단계에서부터 중장기적 통합 사이트 구축방안을 개발하여야 하며 공공데이터에 대한 인식을 높이고 적극적으로 데이터를 발굴해야 함’이라는 지적이 있었음에도 기관의 홈페이지 점검결과 2013년부터 평생학습통계는 총 8개이며 평생학습 자료는 총 14개, 정책연구는 번호부여가 되어있지 않으므로 이에 대한 보완이 필요해 보임
- 전년도 경영평가 지적사항에 따라 조직경영 핵심가치 전파를 위한 소통 워크숍을 추진하였으나 그 내용을 확인하면 소통실적으로 보기에는 다소 부족하므로 수원-파주-양평으로 떨어져 있는 직원들 간의 상호 이해도 제고와 미션/비전의 내재화를 위한 노력이 좀 더 강화될 필요가 있음

- 개선방안

- 가치공유 수준의 모니터링을 위해 구성원의 설문 조사를 통하여 미션·비전 가치체계의 부서별·개인별 공유수준을 진단하고 개선 방향을 설정하는 것이 일반적이므로 다음의 개별 사항을 점검할 필요가 있음
- 미션과 비전의 인지도 및 이해도, 미션과 비전의 공유도 및 경영진의 공유 노력도, 미션과 비전의 적합도 및 개선 필요성, 미션과 비전에 대한 개별 의견 등의 점검이 필요함

**우수사례**

해당사항 없음

핵심성과 지 표 명	성과지향 조직문화형성을 위한 리더의 노력					
지표분류	평가영역	<input checked="" type="checkbox"/> 기반	평가부문	리더십	지표성격	정성
		<input type="checkbox"/> 성과	평가항목	리더십	평가방법	절대평가
평가결과	운용수준	우수	평가등급	3등급	가 중 치	2
	개선수준	우수	평 점	74점	득 점	1.48

## □ 종합의견

- 기관은 과주와 양평영어마을과의 통합 이후 조직의 급격한 확장 및 인원과 신규 사업의 증가로 인한 사업 정비와 성과점검 모니터링 시스템 개편 및 간담회 등의 통합조직의 응집성을 강화하는 노력을 하였으나 구성원들의 만족도 하락은 화학적 통합의 완성도가 아직 낮은 수준에 머무르고 있음을 보임
- 기관은 성과점검 체계의 내실화와 환류 강화 및 성과 창출의 적극적인 동기 부여전략으로 성과 지향적 조직문화 구축을 위한 노력을 강화한 점이 충분히 인정되나 통합기관의 특성상 타 기관의 사례를 참고하여 환경분석 및 대응 계획과 사업별 모니터링을 보다 정교하게 설계할 필요가 있음

## □ 세부 평가의견

- (관리계획) 성과지향적 조직문화 구축을 위한 전략 및 구체적인 실천방안이 마련되어 운영되고 있는가?
  - 운용 수준
    - 재단 통합 이후 기관 신규 사업의 비약적 증가로 체계적 성과관리 필요성이 증대하여 PDCA 체계를 적용한 중간점검을 통해 환경변화 및 주요 장애 요인을 종합 분석하여 대응전략을 수립함
    - 부진사업에 대한 내부진단과 컨설팅을 통하여 환류하고 성과점검의 내실화로 본부별 상이한 조직문화의 화학적 융합을 시도함
    - 수원-과주-양평으로 분리된 조직구조 체계에서 모든 동력을 기관장이 가지는 것은 비효율적이며 현실적으로도 불가능하다는 인식하에 권한을 분배하여 책임감 있는 업무추진을 유도하는 것이 효율적이라 생각하여 기관장 주도에서 본부장 주도로 성과점검 모니터링을 개편함
  - 전년대비 개선수준
    - 우수 직원에 대한 표창을 통하여 성과 창출의 의욕을 고취하고 본부별

우수사례를 선정하여 타 부서에서 벤치마킹하고 상호 성장할 수 있도록 유도하여 전사적 성과 창출 문화를 조성함

- 회의체계 개편을 통한 본부 단위의 책임경영 문화를 조성하여 원거리 출장 감소를 통해 업무집중 시간을 확보하고 부서장 및 직원들의 생산성을 제고함

- 잘된 점

- 기관은 전년도 대비 성과분석 분야를 목표달성도, 예산 집행률, 일정 준수, 개선도 등으로 확대하여 분석결과를 전사적으로 공유하고 중장기 전략 롤링에 활용함
- 지리적으로 분산된 기관의 조직구조 특성상 기관장 주도에서 본부장 주도로 성과점검 모니터링을 개편하여 권한의 분배 및 책임감 있는 업무추진을 유도함은 적절한 대응으로 평가됨

- 미흡한 점

- 기관은 통합으로 인한 경영환경의 변화가 급격하므로 성과 지향적 조직 문화 구축을 위한 환경 분석 및 대응계획을 보다 정교하게 설계할 필요가 있음. 가령 SWOT 분석을 통한 자체대응책 마련과 성과지표관리를 위한 PDCA 모듈도 기관장 및 부서성과와 개인성과가 1:1로 연계되는 구체적인 설계가 권고됨
- 기관장 주도에서 본부 주도로 성과점검 모니터링을 개편함은 적절한 조치이나 사업별 모니터링을 통한 성과관리는 미흡하다고 평가되며 사업별 환류 실적 또한 명확히 제시될 필요가 있음

- 개선방안

- 기관은 통합 이후 조직의 급격한 확장과 인원 및 신규 사업의 증가로 통합 조직의 응집성을 강화하고 성과지향 조직문화 확산을 위해 기관장의 소통 채널을 확대하고 가시적인 소통의 성과를 창출할 필요가 있음. 기관은 파주와 양평과 연이은 통합으로 인한 어려움을 극복하고 화학적 통합 과제의 완성을 위한 다방면의 노력을 강화해야 함
- 아울러 성과지향 조직문화 정착을 위한 고객 만족경영 추진체계 구축과 도정과의 상시적인 의견교환을 위한 소통 채널의 강화가 권고됨

○ (관리노력) 조직구성원에 대한 적절한 동기부여가 이루어지고 있으며, 내부 조직만족도가 제고되고 있는가?



- 운용 수준
  - 근로조건 변경이 포함된 개정 사항에 대하여 온·오프라인을 통한 직원 설명회를 진행하고 동의결과를 도출함
  - 육아휴직 활성화, 육아휴직자 대체업무 수당 지급도입, 자녀 보육 등을 위한 유연 근무 활성화 등으로 자녀출산·보육이 걱정 없는 조직문화를 조성함
  - 직원 제안제도를 통한 업무 주도성과 외재적 동기부여를 동시에 제고함
- 전년대비 개선수준
  - 2017년 조직통합 후 내부고객만족도가 기존 대비 급격하게 낮아짐에 따라 이에 대한 대안 마련과 통합의 완성도를 높이기 위해 직원들 간의 소통과 의견 나눔의 장을 마련하여 평가/보상/승진에 관한 주요문제에서 개선 조치를 도출함
  - 하위직급과 상위직급 간 연봉 격차가 지속적으로 발생하고 직원들의 보상 만족도가 낮음에 따라 직급별/성과평가 등급별 연봉 인상률을 차등 적용하여 낮은 보상에 대한 구조적인 개선을 위해 노력함
- 잘된 점
  - 직급 구분 없이 개인평가 등급에 따라 차등 인상한 전년도에 비해 직급을 구분하여 개인평가 등급에 따른 차등 인상으로 하위직급(6~7급)의 처우 개선을 위해 노력함
- 미흡한 점
  - 전년도 내부만족도 조사결과에 나타난 주요이슈에 따라 여성 친화적 조직 운영 문화 확산을 위한 노력이 있었음에도 내부고객만족도 조사결과 여성의 만족도는 기관 평균보다 매우 낮으며 2년 연속 하락함으로 맞춤형 보완책이 필요함
- 개선방안
  - 기관의 내부고객만족도와 조직문화지수는 2년 연속 큰 폭으로 하락하였음. 특히 2018년 기관의 ESI 수준은 경기도 공공기관 전체 대비 및 연구 교육기관 유형 대비 낮은 수준이며 2018년에는 요소 만족의 보상 체계(-13.3)와 조직문화지수에서는 신뢰 차원의 공정(-13.3)이 제일 큰 폭으로 하락하고 최우선 개선요소는 ‘승진/인사’, ‘업무시스템’, ‘신뢰’로 분석되어 이 부문에 대한 근본 원인을 분석하여 특단의 개선대책이 강구되어야 함

**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	80점	득 점	1.92
정성지표	평가등급	4등급	평 점	65.71점	가 중 치 득 점	1.4 0.92
정량지표	가 중 치	1	평 점	100점	득 점	1

### □ 종합의견

- 기관은 중장기 인력수급계획을 수립하였고 이를 기반으로 연도별 인력운영 계획을 연계하여 수립하였으며 인력수급 장애요인을 파악하고 해결하고자 노력하였으나, 2018년 현재 정원 대비 현원 간 격차가 해소되지 않음
- 기관이 운영하는 경기도 생활기술 학교, 찾아가는 지역공동체 학습플랫폼 사업의 경우 교육을 통해 인재를 양성하고 취·창업 연계를 지원하는 사업으로 교육과정의 질 관리, 효과적인 운영, 교육 후 사후관리, 취·창업 연결 지원 등을 세밀히 설계·보완하여 실질적인 일자리 창출 성과로 이어질 수 있도록 하는 노력이 필요함

### □ 세부 평가의견

- (일자리 창출을 위한 노력) 일자리 창출을 위한 노력과 성과가 있는가?

#### - 운용 수준

- 기관은 중장기 인력수급계획과 연도별 인력운영계획을 수립하였고 두 계획 간 연계성 확보를 위해 노력하였으며 이를 토대로 인력관리를 추진함
- 정원 대비 현원 비율 제고를 위해 직급별 정·현원 불부합이라는 원인을 도출하고 이를 개선하고자 직급별 정원조정을 위한 T/F를 운영하여 정원 조정 및 인력수급 방향을 협의함
- 교육기관이라는 기관 특성을 살려 경기도 생활기술 학교, 찾아가는 지역공동체 학습플랫폼 사업 등 일자리 교육을 실시하고 취·창업 연계를 지원하는 사업을 추진함

- 잘된 점

- 인력수급 장애요인을 파악하고 개선하고자 T/F를 구성하여 운영하였고 개선방향을 협의·도출함
- 청년을 위한 마중물 일자리 사업으로 청년인턴, 워킹홀리데이 운영을 통해 청년들에게 공공부문 일자리 경험의 기회를 제공함

- 미흡한 점

- 개선방향을 제시하는 등 노력하였으나 2018년 현재 기준으로 정규직의 정원(101명) 대비 현원(80명) 비율, 무기계약직의 정원(107명) 대비 현원(76명)이 모두 매우 낮은 수준임
- 기관이 실시하는 교육생 취·창업 연계사업들이 단순 교육수료에 그치지 않고 실질적인 일자리 창출 성과로 이어지기 위해서는 교육운영 체계 설계의 세밀화가 필요함

- 개선방안

- 직급별 정원조정 및 인력수급 방향 협의를 통한 결과를 반영하고 무기계약직의 채용프로세스 정비안을 시행하는 등 정원대비 현원비율 제고를 위해 지속적인 노력이 필요함
- 교육과정의 질 관리, 교육운영의 효과성 제고, 교육 후 사후관리, 취·창업 연결 지원 등을 단계적으로 세밀히 설계·보완하여 실질적인 일자리 창출 성과 도출을 위한 개선 노력이 필요함

○ (근로시간 단축 노력) 근로시간 단축을 위한 노력이 적극적으로 이루어지는가?

- 운용 수준

- 법정 근로시간 단축에 따라 기관 내 특정 직무의 경우 이를 준수하기 어려움에 따라 해당 내용에 대한 컨설팅을 추진하고 근무 실태 파악을 위한 설문조사 및 관계자 FGI를 실시함
- 연가사용실적, 유연근무제 참여율 등의 실적은 전년대비 향상되었으나 1인 평균 주당 초과근무 시간은 전년대비 소폭 늘어나는 양상을 보임

- 잘된 점

- 법정 근로시간 단축에 따른 즉각적 대응을 위해 컨설팅, 설문실시, 관계자 FGI를 실시한 결과 일부 직무에 대해 ARS 활용을 통한 휴게시간 보장, 근무표 재설계 등의 조치사항을 도출·반영함
- 교육기관 특성상 빈번한 주말행사시 대체휴무 활용을 공식화하였고, 연가 사용 권장을 통해 2018년 연가 사용률이 98.3%에 달하는 높은 수준임

- 미흡한 점
  - 해당사항 없음
- 개선방안
  - 해당사항 없음

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

- 측정산식 : (당해연도 고용된 청년근로자 ÷ 정원) × 100
- 평가결과

정원	의무고용인원	당해연도 청년 고용인원	달성률	가중치	득점
101명	3명	5명	100%	1	1

- 평가의견
  - 2018년 고용 청년근로자 수는 5명으로써, 의무고용인원 대비 달성률은 100%임. 이에 따라 1점으로 평가되었음

□ 우수사례

- 청년을 위한 마중물 일자리 사업으로 청년인턴, 워킹홀리데이 운영을 통해 청년들에게 공공부문 일자리 경험의 기회를 제공함

<b>핵심성과 지 표 명</b>	<b>일자리 질 개선</b>					
<b>지표분류</b>	<b>평가영역</b>	<input checked="" type="checkbox"/> 기반	<b>평가부문</b>	사회적 가치	<b>지표성격</b>	정성·정량
		<input type="checkbox"/> 성과	<b>평가항목</b>	일자리 확대	<b>평가방법</b>	절대평가
<b>평가결과</b>	<b>가 중 치</b>	<b>3</b>	<b>평 점</b>	<b>86.67점</b>	<b>득 점</b>	<b>2.6</b>

□ **종합의견**

- 일자리 질 개선을 위해 비정규직의 정규직 전환심의기구를 구성하고 이에 대한 제도가 마련되었고, 전환 가이드라인 공표 후 경기도 공공기관 중 선제적으로 정규직 전환이 이루어짐
- 노사가 함께하는 정규직 전환을 통해 구성원들의 참여기회 증대는 물론 전환의 투명성과 공정성이 반영되었다고 보이며, 노사전문가협의회 운영 및 협의를 통해 상생하고자 노력함이 긍정적으로 평가됨

□ **항목별 점수표**

세부평가항목	배점	득점
<b>소 계</b>	<b>3.0</b>	<b>2.6</b>
비정규직의 정규직 전환 실적	1	1
비정규직의 정규직 전환 추진 노력	1.5	1.1
(전환심의기구 구성 추진 실적)	(0.5)	( 0.2 )
(임금체계·복리후생제도 등 전환에 따른 제도 마련 추진 실적)	(0.5)	( 0.5 )
(전환심의기구 구성 및 운영의 적절성, 정규직 전환 추진과정에서 노사 갈등 해결을 위한 노력과 성과)	(0.5)	( 0.4 )
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
59명	59명	100%	1	1

- 평가의견

- 2018년 비정규직의 정규직 전환대상자 수는 59명이며, 정규직 전환자 수는 59명임. 전환율이 100%이므로, 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. 8월

- 득 점 : 0.2점

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. 8월이므로, 0.2점으로 평가되었음

② 임금체계·복리후생제도 등 전환에 따른 제도 마련 추진실적

- 추진일시 : 2018. 8월

- 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 2018. 8월이므로, 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

- 비정규직의 정규직 전환을 위해 전환심의기구(노사 및 전문가 협의회, 기간제전환심의회)를 구성하여 임금체계, 복리후생제도 등 전환에 따른 제도를 마련하였음
- 내부위원 2명, 외부위원 5명으로 정규직 전환심의위원회를 구성하였고, 노측 2명, 사측 2명, 전문가 1명이 참여한 노사전문가협의회를 구성함

- 잘된 점

- 비정규직 전환대상자 59명 전원을 정규직으로 전환하여 구성원의 일자리 질 개선은 물론 업무환경을 향상시켰고, 상시·지속인력 전환으로 실질적으로 고용안정성을 실현함
- 참여위원의 55.5%를 공개모집을 통해 선정함으로써 외부위원 참여기회 확대 및 정규직 전환 심의의 공정성을 제고함

- 미흡한 점

- 해당사항 없음

- 개선방안

- 해당사항 없음

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

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

정규직 수	비정규직 수	비율	가중치	득점
208명	17명	8.17%	0.5	0.5

- 평가의견

- 2018년 비정규직 수는 17명으로, 정규직 수 208명 대비 8.17%임. 이에 따라 10% 미만 구간에 해당되어 0.5점으로 평가되었음

□ 우수사례

- 비정규직의 정규직 전환 추진 시 직원 및 외부전문가를 참여시키고 공개모집을 통한 참여자 선정하며 그 결과를 전 직원에게 공유하는 투명한 프로세스 도입은 절차의 공정성을 높이고 전환과정의 신뢰감을 높이는 긍정적인 요인임



### 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	79.47점	득 점	2.98
정성지표	운용수준	우수	평가등급	3등급	가 중 치	3
	개선수준	우수	평 점	74.33점	득 점	2.23
정량지표	가 중 치	0.75	평 점	100점	득 점	0.75

#### □ 종합의견

- 전년도 경영평가 지적사항을 개선하기 위해 노력하고 있으며, CS전략과 세부전략과제 간의 연계성을 강화하고 기관차원의 통합적 고객만족경영을 위해 2018년 고개만족경영 추진계획을 수립하였음
- 기관 성과 점검 자료를 활용하여 고객유형을 재분석하고 고객세분화에 따른 고객요구 분석을 통해 고객만족경영 추진전략을 도출하여 경영성과를 향상시키고 있음
- 기관의 미션과 비전, 전략목표에 CS전략을 통합하고, 기관의 전략목표에 통합된 CS전략과 고객세분화에 따른 고객요구를 반영한 추진전략을 통일 시켜 나가야 함

#### □ 세부 평가의견

- (고객만족) 고객만족을 위한 로드맵 및 구체적 실천방안이 마련되어 있고, 고객 의견을 반영한 개선활동이 진행되고 있는가?
  - 운용 수준
    - 2018년 고개만족경영 추진계획을 수립하여 각 본부별 고객만족을 위한 업무를 통합적 체계로 실행하기 위해 노력하고 있음
  - 전년대비 개선수준
    - 고객서비스 표준화를 위해 내부고객을 위한 매뉴얼을 보완하여 전 직원에게 공유하도록 하여 전 직원이 기관의 CS전략을 효과적으로 실행해 나가도록 하였음

- 잘된 점
  - 주무부서 지도점검과 도의회 행정사무감사 결과를 반영하여 공기관 대행 사업의 재위탁을 최소화하고, 기관의 전문성을 살려 직접 사업 추진을 위해 다각도로 노력하여, 실제 사업 추진방식의 변화를 시도하였음
- 미흡한 점
  - 각 본부차원에서 진행되는 고객만족 사업성과 향상을 위해 전사적 통합력 강화가 필요함
- 개선방안
  - 고객세분화에 따른 고객 유형별 접근 전략을 기관의 CS전략과 통합하여 총괄적으로 추진해야 할 것임

○ (관리시스템) 고객 불만에 대한 즉각적인 피드백이 이루어지는 등 고객만족 증진 노력이 이루어지는가?

- 운용 수준
  - 내·외부 고객의견을 수렴하고 반영할 수 있도록 사업별 VOC 관리 체계를 적절하게 운영하고 있음
- 전년대비 개선수준
  - 사업별 VOC 관리 체계를 개선하여 자체만족도 조사결과와 외부만족도 상승으로 개선노력이 성과를 보여주고 있음을 확인함
- 잘된 점
  - 지식캠퍼스 민원에 대한 적절한 처리결과에 따라 고객만족도가 상승하면서 (83.4점→88.5점) 수강신청 건수가 매년 증가(764,693→1,031,713) 하고 있음
- 미흡한 점
  - 고객서비스 표준화 추진, 서비스 마인드 제고, 다양한 고객 소통을 위한 노력 등이 추진되고 있으나, 제한된 분야에서만 성과가 확인되고 있음
- 개선방안
  - 각 본부별 고객만족을 위한 교육과 운영과정에 대해 재점검하여 분야별로 성과가 다른 원인을 파악하여 보완해 나가야 할 필요가 있음

○ (지역사회연계) 공공기관의 특성을 반영하여 지역사회와의 연계를 위한 노력을 하고 있는가?

- 운용 수준
  - 기관특성을 활용한 시·군과의 협력 지원 사업 추진, 맞춤형 사회공헌활동

실시를 통해 지역사회와의 연계사업을 추진하고 있음

- 전년대비 개선수준

- 민주시민교육과 관련한 다양한 도민의견을 반영하기 위하여 민주시민 교육 운영위원회를 구성하여, 10회의 회의를 개최하였음
- 공기관 대행사업 추진방식을 직접 추진으로 변경하면서 관련 분야 기관과 단체와의 연계를 강화하여, 지역사회연계를 확대·심화하고 있음

- 잘된 점

- 민주시민교육 운영위원회를 구성하고 10회에 걸친 회의를 통해 ①국의 연구 공모사업 사전설명회, 공론장 운영에 대한 기본계획 반영, ②세부 사업별 위원회 내 TF 구성으로 추진동력 마련, ③시민사회단체 의견수렴을 통한 포럼(4회) 주체선정 및 원탁토론(1회) 개최 등의 성과를 보여주었음

- 미흡한 점

- 기관의 사업 추진과정에서 필요한 고객의견을 수렴하는 노력과 함께 기관의 미션을 수행하기 위한 잠재적 고객 발굴 노력이 부족함
- 고객세분화를 추진하면서 경기도민을 정책수혜 고객의 기타로 분류하고 예비수혜자로 분류하고 있어, 기관 중심의 고객 정의로 지역사회연계 범위를 제한할 수 있음

- 개선방안

- 기관이 추진하는 사업 중심으로 고객을 정의하기 보다는 기관의 미션과 비전을 실현하기 위한 추진전략과 목표를 중심으로 고객을 설정하고 접근해 가는 전략이 필요함

○ (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
227,343천원	12,052천원	5.3%	0.75	0.75

- 평가의견

- 2018년 총구매액은 227,343천원(공사 제외)이며, 2018년 사회적경제기업 제품구매액은 12,052천원임. 총구매액 대비 사회적경제기업제품 구매액의

비율은 5.3%로써, 5%이상에 해당되어 0.75점으로 평가되었음

#### □ 우수사례

- 민주시민교육에 대한 고객의 요구를 반영하여 대응하기 위해 민주시민교육 운영위원회를 구성하고 매월 회의를 개최하며 관련 분야 사업성과를 제고 하였음. 시민사회와의 협력체계를 구축하고, 의견을 반영하여 지역사회와의 연계도 강화하였음

핵심성과 지 표 명	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	72.70점	득 점	4.18
정성지표	운용수준	보통	평가등급	4등급	가 중 치	4
	개선수준	우수	평 점	69.75점	득 점	2.79
정량지표	가 중 치	1.75	평 점	79.43점	득 점	1.39

## □ 종합의견

- 윤리경영 중장기 추진계획을 수립하여 연도별 추진 로드맵에 따라 윤리경영 실행을 위해 지속적으로 노력하고 있음. 또한 기존 전략체계를 바탕으로 예방교육을 강화하고, 추진과제를 점검하여 실행되지 않거나 미흡한 활동들이 적시에 작동할 수 있도록 정비해 나가고 있음
- 감사 전담부서 인원 충원과 업무분장을 조정하며, 내부 감사 추진 시 전담부서 인원을 활용한 감사반 편성, 담당자의 감사업무 전문교육기관 참여, 일상감사 실시와 외부 감사대비 등을 통해 내부감사 시스템을 보완해 나가고 있음
- 책임경영을 위한 이사회 활성화를 위해 노력하고 있으나, 대면 이사회 개최가 2회, 서면이사회가 4회이며, 비상임 이사 참석률이 56%로 저조하여 개선이 필요함

## □ 세부 평가의견

- (윤리경영) 윤리헌장, 윤리강령, 행동지침 등 윤리성 제고를 위한 체제가 구축되어 있으며, 직원 윤리교육 등을 적극적으로 수행하는 노력이 존재하는가?
  - 운용 수준
    - 윤리경영 중장기 추진계획을 실행하면서, 직원 개개인에게 청렴의식이 체화될 수 있도록 예방교육을 강화하고, 실행되지 않거나 미흡한 활동들은 사전적 정비를 통해 개선하기 위하여 2018년 윤리경영 세부계획을 수립하여 추진하고 있음

- 전년대비 개선수준
  - 2회에 걸쳐 임직원 행동강령을 개정하여 윤리경영 실천을 위해 적극 노력하고 있음
  - 청렴실천결의문을 채택하여 부서장급 이상 임직원 전원이 서명하여 윤리경영의 의지를 표명하였음
- 잘된 점
  - 청렴도 향상을 위해 매월 간부회의를 개최하는 등 기관차원에서 강력하게 추진하고 있음
  - 부패취약분야에 대한 특정감사를 실시하여 예방적 반부패 대응력을 향상시켰음
- 미흡한 점
  - 기관의 통일된 행동강령과 교육을 추진하면서, 본부별 추진업무의 다양성과 개별적 업무추진 상황을 고려하여 각 업무 특성에 맞는 윤리경영 실행 노력을 강화하여야 함
- 개선방안
  - 기관의 사회적 책임 업무 담당자와 사업별 담당자, 외부 전문가와의 협업을 통해 각 본부별·사업별 윤리경영 지침을 마련하고 감사업무와는 별도의 점검 체계도 마련해야 함
- (책임경영) 기관 책임경영 주체로서 이사회가 활성화 되고, 실질적 기능이 발휘될 수 있는 장치 마련 여부 및 관련사항들이 실효성을 확보하고 있는가?
  - 운용 수준
    - 기관 주요 이슈에 적극 대응하기 위해 각 분야 전문가를 신규 이사로 영입하고, 대면 이사회를 정기적(반기별)으로 개최하는 한편 주요 사안이 있을 때 마다 서면이사회를 개최하고 있음
    - 이사회 참석률이 지속적으로 하락하고 있으며, 서면이사회 또한 안건 심의 참여도가 낮아 이사회가 책임경영의 주체로 기능하기에 어려움이 있음
  - 전년대비 개선수준
    - 민주시민교육지원사업의 중요성이 증가함에 따라 평생교육 전문성 제고를 위해 평생학습과 시민교육 전문가를 이사로 영입함
  - 잘된 점
    - 주요이슈에 대응하기 위해 이사진을 교체하여 관련 분야 전문가를 신규 영입하였음

- 미흡한 점
    - 도 주무부서와 이사회 안전을 협의하는 기간이 길어짐에 따라 이사회 일정 및 안전에 대한 안내가 촉박하게 이루어져, 이사회 참여율이 저조하고 안전에 대한 충분한 검토시간 부족으로 수정의결 안전이 부재함
    - 비상임이사 활용실적이 미흡함
  - 개선방안
    - 경기도 주무부서와 이사회 안전에 대한 협의 기간을 단축하여 이사회 일정과 안전에 대한 공지가 사전에 이루어질 수 있도록 하여 이사회 참석률을 높이고 안전에 대한 논의를 활성화해야 할 것임
    - 사업 추진과정과 기관경영에 비상임 이사를 적극 활용할 수 있도록 관련 상황을 공유하고 정기적인 정보를 제공하며 비상임 이사와의 소통을 활성화할 필요가 있음
- (내부감사시스템) 내부감사지적사항에 대한 개선이 이루어지는 등 실질적인 내부감사시스템이 작동하고 있는가?
- 운용 수준
    - 감사업무 담당부서를 지정하고 인원을 확충(6명→9명)하여 내부 감사추진, 외부감사 대응을 위해 자체 감사반을 편성하여 운영하고 있음
  - 전년대비 개선수준
    - 상시 내부 감사 시스템을 운영하며 부패취약분야(자체수입분야)에 대한 특정감사를 실시하였으며, 감사 결과에 대한 후속 조치를 시행하였음
  - 잘된 점
    - 내부감사 결과에 대해 감사 주요 지적사항을 분석하고, 직원교육(1회) 및 공유(1회)를 실시하였음
  - 미흡한 점
    - 감사업무를 전담할 담당자가 없어 감사업무의 전문성을 제고하고, 일상적 감사시스템을 작동시키기가 어려움
  - 개선방안
    - 관리직 인원이 제한되어 있어 감사업무 전담자를 배치하기 어려우나 지정부서의 업무를 재조정하여 감사업무 전담자를 배치하거나, 감사업무에 대한 전문성을 갖추고 지속적으로 담당할 수 있는 담당자를 지정하여 감사 기능을 강화시켜 나가야 함

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

① (성별영향분석평가 실시) 성별영향분석평가를 실시하였는가?

- 측정기준 : 연내 성별영향평가 절차 준수 및 분석평가의 충실성
- 평가결과

성별영향분석평가 절차준수	성별영향분석평가 충실성	가중치	득점
준수	하위	0.1	0.06

- 평가의견
  - 분석평가서를 기한 내 제출하여 성별영향분석평가 절차를 이행하였으며, 분석평가의 충실성 측면에서는 하위 수준임. 이에 따라 0.06점으로 평가되었음

② (성인지 교육 실시율) 연내 현원대비 성인지 교육을 실시하였는가?

- 측정기준 : 성인지교육 참여 및 기관 주도 노력
- 평가결과

성인지교육 이수율			기관장 교육 참여 여부	기관 주도 성인지교육 실시	가중치	득점
현원	교육이수인원	이수율				
81명	70명	86%	참여	실시	0.15	0.15

- 평가의견
  - 2018년 성인지 교육 이수인원은 70명으로써, 현원 81명 대비 이수율은 86%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
8.73	8.49	6.5	78.38	1.5	1.18



- 평가의견

- 청렴도 점수는 2018년 8.73점, 2017년 8.49점이며, 개선실적 점수는 6.5점임.  
당해 연도 실적과 전년대비 개선도 실적을 종합하여 상기의 산식을 적용하여 산출한 결과 총 1.18점을 득점하였음

□ 우수사례

- 중장기 윤리경영 추진계획을 실행하면서 미흡한 부분을 개선, 보완하기 위해 2018년도 윤리경영 계획을 세분화하여 추진 단계별로 중장기 계획을 점검, 보완하면서 사업성과를 제고하고 있음

핵심성과 지 표 명	노사상생					
	지표분류	평가영역	☑ 기반 □ 성과	평가부문	사회적 가치	지표성격
			평가항목	사회적 책임	평가방법	절대평가
평가결과	운용수준	우수	평가등급	3등급	가 중 치	1
	개선수준	우수	평 점	78점	득 점	0.78

### □ 종합의견

- 노사협의회를 정기적으로 개최하고, 주요 이슈에 대해서 본부별 사전설명회 개최, 내부 의견 수렴을 통한 수정안 도출, 이를 반영한 비전체계 롤링 추진 등 노사 간의 소통과 상생을 위해 노력하고 있음
- 노동조합을 비롯하여 전체 직원이 노사화합하고 상생하는 조직문화를 만들기 위해 참여할 수 있는 직원 제안제도를 효과적으로 운영하고, 그 성과를 기관경영에 반영할 수 있어야 함
- 본부별 업무특성 차이로 인해 직원별 업무종류가 다양하여 노동자 측의 의견 수렴과 협의과정이 어렵고, 합의사항에 대한 이행과정에서도 불만이 표출될 수 있으므로 각 본부별 실정에 맞는 소통체계를 개선해 나가고, 이를 기관차원에서 통합하여 관리할 필요가 있음

### □ 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
    - 노사협의회 정기적 회의 개최, 주요 이슈에 대한 전 직원 사전설명회 개최, 직원 제안제도를 활용한 직원과 소통하는 조직문화 정착 등의 활동을 통해 노사화합을 위한 노력을 지속함
  - 전년대비 개선수준
    - 전체 직원들이 참여하는 2018년 재단 중장기 발전계획 롤링 과정을 통해 외부 환경변화에 쉽게 바뀌지 않는 기관 차원의 비전체계를 수립하고, 직원과의 소통문화도 확산하였음

- 잘된 점
  - 정규직 전환심의위원회를 구성하여 지속적으로 내부 의견과 외부 전문가의 자문의견을 충분히 반영하여 정규직 전환과 연봉체결을 완료하였음
- 미흡한 점
  - 직종, 직급별로 다양한 업무를 담당하는 직원들의 요구를 효과적으로 수렴하여 기관경영에 반영할 수 있는 소통채널이 취약함
- 개선방안
  - 본부별, 업무별 소통채널을 다양하게 활용하고, 기관 차원에서 통합적으로 관리, 운영할 수 있도록 함으로써 노사갈등을 예방하고, 직원들의 화합을 강화시켜나가야 함

## □ 우수사례

- 전체 직원이 참여하는 재단 중장기 발전계획 롤링 과정을 통해 기관차원의 비전체계를 마련하고, 직원들의 참여와 소통문화를 확산하였음

핵심성과 지 표 명	사회적 약자 배려					
지표분류	평가영역	<input checked="" type="checkbox"/> 기반 <input type="checkbox"/> 성과	평가부문	사회적 가치	지표성격	정량
			평가항목	사회적 책임	평가방법	절대평가
평가결과	가 중 치	3	평 점	56.67점	득 점	1.7

□ 항목별 점수표

세부평가항목	배점	득점
소 계	3.0	1.7
① 장애인 고용	1	0.8
② 북한이탈주민 고용	0.5	0.5
③ 여성기업제품 구매실적	0.5	0.3
④ 장애인기업제품 구매실적	0.5	0.1
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
5명	4명	80%	1	0.8

- 평가의견

- 2018년 장애인 의무고용인원은 5명이고, 장애인 근로자 수는 4명임. 의무 고용인원 대비 장애인근로자 수의 비율은 80%로써, 가중치 1점 중 0.8점으로 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
정규직 1명, 계약직 0명	0.5	0.5

## - 평가의견

- 2018년 북한이탈주민 재직근로자 수는 정규직 1명으로, 정규직 1명 이상에 해당되어 0.5점으로 평가되었음

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

- 측정산식 : (여성기업제품 구매액 ÷ 총구매액) × 100

## - 평가결과

총구매액	여성기업제품 구매액	구매율	가중치	득점
10,699,930천원	412,360천원	3.85%	0.5	0.3

## - 평가의견

- 2018년 총구매액은 10,699,930천원이며, 2018년 여성기업제품 구매액은 412,360천원임. 총구매액 대비 여성기업제품 구매액의 비율은 3.85%로, 3~4%미만 구간에 해당되어 0.3점으로 평가되었음

## ④ (장애인기업제품 구매) 장애인기업제품 의무구매제도를 얼마나 이행하고 있는가?

- 측정산식 : (장애인기업제품 구매액 ÷ 총구매액) × 100

## - 평가결과

총구매액	장애인기업제품 구매액	구매율	가중치	득점
10,699,930천원	35,952천원	0.34%	0.5	0.1

## - 평가의견

- 2018년 총구매액은 10,699,930천원이며, 2018년 장애인기업제품 구매액은 35,952천원임. 총구매액 대비 장애인기업제품 구매액의 비율은 0.34%로, 0.2~0.4% 미만에 해당되어 0.1점으로 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
8,828,933천원	0천원	0%	0.5	0

- 평가의견

- 2018년 기관 총구매액은 8,828,933천원이며, 2018년 장애인표준사업장 생산품 구매액은 0원임. 총구매액 대비 장애인표준사업장 생산품 구매액의 비율은 0%로써, 0.3% 미만에 해당되어 0점으로 평가되었음

핵심성과 지 표 명	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	36점	득 점	0.18
정성지표	평가등급	3등급	평 점	73점	가 중 치 득 점	0.25 0.18
정량지표	가 중 치	0.25	평 점	0점	득 점	0

## □ 종합의견

- 수영장 처리수 재사용, 제안서 평가방법 개선, 종이 회의자료 사용 자제를 위한 스마트TV활용 등 친환경 경영을 위한 노력을 통해 구체적인 성과를 거두고 있음
- 친환경 경영을 위한 전담부서나 전담자가 지정되어 있지 않아 관련 업무가 본부별, 시설별로 산재되어 추진되고 있어 사업성과 제고에 한계가 있음
- 친환경 경영에 대한 사회적 요구가 높아지고 있으므로 전담부서와 전담자를 지정하여 친환경 관련 업무를 체계적으로 추진해 나갈 필요가 있음

## □ 세부 평가의견

### ○ 친환경 경영을 위한 노력과 성과가 있는가?

#### - 운용 수준

- 친환경 경영을 위한 기관 차원의 별도 추진계획이나 목표를 설정하지 못하고, 사업 단위별로 필요에 따라 에너지 절약 등의 관련 업무를 추진하고 있음

#### - 잘된 점

- 업무보고용 TV설치를 통해 종이 없는 회의 실시, 업체 제안요청서를 전자문서 형식으로 접수하여 종이 없는 사무행정을 실현함
- 수영장 처리수를 재사용하여 연간 약 876톤의 물을 절약함

#### - 미흡한 점

- 친환경 경영의 총괄부서가 없어 업무추진의 체계성이 부족하며, 본부별·사업별로 추진된 사업의 성과 확산에 어려움이 있음

- 개선방안

- 친환경 관련 업무 성과를 손쉽게 비교, 판단할 수 있도록 CO2 기준으로 산출하여 사업성과를 대외적으로 홍보하며 기관내부에서 확산할 수 있을 것임
- 친환경 경영 전담부서를 지정하여 친환경 경영을 위한 추진계획을 수립하고, 각 본부에 산재되어 있는 관련 업무를 통합적으로 모니터링하여 업무 성과를 제고할 필요가 있음

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

- 측정산식 : (녹색제품 구매액 ÷ 총구매액) × 100

- 평가결과

총구매액	녹색제품 구매액	구매율	가중치	득점
165,385천원	23,764천원	14.37%	0.25	0

- 평가의견

- 2018년 총구매액(녹색제품 구매가 가능한 113개 품목)은 165,385천원이며, 2018년 녹색제품 구매액은 23,764천원임. 총구매액 대비 녹색제품 구매액의 비율은 14.37%로써, 50% 미만에 해당되어 0점으로 평가되었음

□ 우수사례

- 전자문서 형식의 제안서 심사로 종이 사용을 줄이고, 심사업무의 효율성을 높이고 있음



#### 4 혁신 성과

핵심성과 지 표 명	혁신 추진 노력 및 성과					
지표분류	평가영역	<input checked="" type="checkbox"/> 기반 <input type="checkbox"/> 성과	평가부문	사회적 가치	지표성격	정성
			평가항목	혁신 성과	평가방법	절대평가
평가결과	평가등급	4등급	평 점	67.5점	가 중 치	2
					득 점	1.35

#### □ 종합의견

- 기관은 각 본부 선임부서를 혁신업무 담당부서로 지정하고 기획홍보실에서 기관 전체의 혁신업무 운영을 총괄하며 혁신업무 추진 인프라 구축을 위한 예산 반영 등의 노력을 추진함
- 5개의 핵심과제를 설정하고 17개 실행과제를 도출하여 운영하고 있으며 혁신 사업성과 보고회를 개최하고 보고서를 제작하여 공유하였으며 혁신 과제 추진성과를 담당부서 및 전담직원 성과지표에 반영하여 추진 동력을 높이고자 노력함

#### □ 세부 평가의견

- (혁신 추진 전략) 추진계획의 충실성, 계획수립 과정의 적절성
  - 운용 수준
    - 단기적 실천 가능한 혁신방안 위주로 과제를 발굴하고 ‘방법은 새롭게, 업무는 스마트하게, 성과는 높게’ 라는 혁신목표를 수립하고 5대 전략과제, 17개 실행과제를 설정함
    - 혁신방안 토론회를 통해 혁신 목표를 전사적으로 공유하고 온라인 창구 운영, 회의체계 개편을 통한 혁신 소통창구를 구축·운영함
  - 잘된 점
    - 직원들과 소통하며 혁신 목표를 공유하고자 원장이 직접 발제하고 각 본부장이 부분별 발표를 맡아 토론회를 개최하는 등 전사적인 공감대를 높이고 경영진의 실행의지를 표명하고자 노력함
  - 미흡한 점
    - 해당사항 없음

- 개선방안
  - 해당사항 없음

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

- 운용 수준
  - 혁신 추진 체계 확보를 위해서 혁신 업무 담당자 지정에 따른 부서 인력 보강이 이루어져 담당자 업무 집중도 향상이 제고됨
  - 혁신 과제 추진을 위한 인프라 조성을 위해 IT 기술의 통합 운영, 성과 관리 체계 구축을 위한 예산을 반영하고, IT 기술과 회계·인사 등의 업무 연계를 위해 IT파트를 경영지원실로 이관함
- 잘된 점
  - 혁신 추진 체계 확보를 위한 전문 인력 보강, 부서원들의 자율적 혁신 업무 환경조성을 위해 파트제를 도입·운영하는 것은 조직 구성원의 업무 효율성을 높이는 데 긍정적으로 작용할 것으로 평가됨
- 미흡한 점
  - 해당사항 없음
- 개선방안
  - 파트제 운영은 다양한 업무가 혼재함에 따라 발생하는 문제점들을 효율적으로 관리하고 직무 전문성을 높이며 파트장 간 협의를 통해 협업도를 높일 수도 있으나, 부서 내 칸막이로 기능하는 부작용이 생길 수 있으므로 파트 간 수시로 소통하고 서로의 업무를 공유하는 노력이 필요함

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

- 운용 수준
  - 위라벨을 통한 행복추구, 낯은 관행 혁신, 업무프로세스 개선, 협업과 소통의 업무방식, 업무환경 혁신이라는 5대 전략과제와 17개 실행과제를 선정하고 추진하고 있음
- 잘된 점
  - 기관 특성상 본부 간 거리가 멀고 구성원의 직무성격이 다양하여 활발한 소통·공감이 어려운 점을 고려하여, 비전·전략 체계 롤링을 위한 찾아가는 설명회를 개최하는 등 경영관리·지원 부문이 지시적이 아닌 서비스적 업무 자세로 전환하고자 노력함
  - 포상을 확대하고 제안 실행력 확보를 위해 제출대상 범위를 확대하여

창의적 아이디어를 위해 적극적인 유인책을 마련함

- 미흡한 점
  - 기관 전반적인 혁신전략 체계에 각 사업부의 특성을 반영한 부서별 추진 과제 발굴이 부족한 점이 아쉬움
- 개선방안
  - 본부별 사업 특성이 다른 기관의 특성상 기관 전체의 혁신 추진전략에 맞추어 부서별 핵심추진 과제를 설정하는 노력이 필요할 것임

#### ○ (혁신 추진 성과) 추진성과 및 환류 여부

- 운용 수준
  - 혁신 사업성과 보고회 및 성과보고서 제작을 통해 전 직원이 혁신성과를 공유하고자 노력함
  - 혁신 담당부서와 혁신 전담직원 성과평가 반영을 통해 추진 동력을 높이고자 함
- 잘된 점
  - 기관의 혁신성과와 기재부 및 행안부 산하 타 기관 우수사례 공유 등을 통해 혁신사업에 대한 이해도를 높이고 우수사례를 공유, 확산하고자 노력함으로써 추후 다양한 우수 아이디어 도출에 긍정적인 역할을 할 것으로 보임
- 미흡한 점
  - 기관의 혁신 담당부서와 전담 직원에만 성과평가 지표로 반영되어 있음
- 개선방안
  - 혁신은 전 부서가 함께 노력해야 성과가 도출될 수 있으므로 핵심과제 이행도에 대한 부서별 추진노력도 점검, 환류할 수 있는 시스템 구축이 필요함

#### □ 우수사례

- 본 기관의 운영사업과 교육사업 취지에 맞게 업무 프로세스의 개선의 일환으로 성과관리시스템의 온라인화 등 업무의 체계성과 효율성 향상에 기여할 것으로 평가됨
- 회의 운영방식의 변화에서 단순 업무보고 중심 회의에서 현안 사항 및 혁신 사항 중심 회의 체제로 변경됨은 상하수직식 회의방식에서 토론중심의 수평적 방식을 도입한 것으로 판단되어 혁신 추진을 위한 노력이 보임

## 5 전략

핵심성과 지표명	전략수립의 적정성					
	지표분류	평가영역	<input checked="" type="checkbox"/> 기반 <input type="checkbox"/> 성과	평가부문 평가항목	전략 전략	지표성격 평가방법
평가결과	운용수준	우수	평가등급	3등급	가 중 치	2
	개선수준	우수	평 점	77.75점	득 점	1.56

### □ 종합의견

- 민선7기 출범이라는 외부환경변화와 과거 3년간의 경영평가 추이를 반영하여 기존의 미션-비전-전략체계를 조직내부에서 자체적으로 수정·보완하였음
- 통합조직의 비전체계에 대한 직원들의 공감도가 낮은 원인을 분석하고 이를 해결할 수 있는 방향으로 전략방향을 조정하여 전략과제를 도출하였음
- 사업별 목표설정에서 있어서 단순히 전년도 실적에 근거하기 보다는 예산변동 추이, 동일예산대비 교육시수 증가 등을 분석하여 핵심관리지표와 정량적 목표를 설정하고 있으며, 설정한 목표를 부서의 목표와 개인성과목표로 Cascading이 비교적 잘 이루어지고 있음
- 도정목표와 비전에 연계하여 기존에 상대적으로 추진이 저조했던 장애인 평생 교육, 민주시민교육 확대 등 신규 사업을 개발하였으며, 청소년 노동인권교육, 체인지업캠퍼스에 특화프로그램 개발 등을 적극적으로 추진하였음
- 전략수립 과정에서 기관의 미션, 비전, 역할과 전략의 연계성에 대한 검토가 필요하며, 경영평가 추이분석 결과의 전략과제 도출에 대한 활용가능성이 높지 않기 때문에 내부역량 분석을 정교화할 필요가 있음
- 전사목표를 단순히 사업별 목표를 종합하여 설정하기 보다는 top-down 관점에서 접근할 필요가 있으며, 신규사업 발굴 및 도정과의 연계성 확보 측면에서는 경기도뿐만 아니라 의회, 전문가, 유관기관, 시·군 관계자 등 다양한 이해관계자의 의견 반영 노력이 필요함

### □ 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

- 2017년 기관통합에 따라 미션-비전-전략을 새롭게 수립하였으나, 2018년 민선 7기 출범에 따른 환경변화를 반영하여 조직 내부 TF팀을 중심으로 전략체계에 대한 재조정을 추진하였음
- 과거 3년간의 경영평가 추이를 분석하여 전 직원과 공유하고 내부역량의 부족한 점을 자체적으로 진단하였으며, 이를 바탕으로 SWOT 분석을 실시하였음
- 통합조직의 비전체계에 대한 직원들의 공감대가 낮은 원인을 분석하여 공감대를 제고할 수 있는 방향으로 전략을 재조정하였으며, 지역 곳곳의 평생교육 활성화, 도민의 균등한 평생학습권 보장, 전 세대를 아우르는 경기형 미래교육 추진, 글로벌 학습문화의 장 조성, 지역 곳곳의 평생교육 활성화, 함께 만들어가는 평생학습 문화 구현, 조직 통합에 따른 역량 강화, 기관의 사회적 가치 제고라는 8대 전략과제를 도출하였음
- 8대 전략과제와 세부추진과제를 연계하고 세부추진과제별 핵심성과지표와 사업단위의 목표를 설정하였음

- 전년대비 개선수준

- 전년도 평가에서 전략수립과정에서 내부중심의 노력이 필요하고, 중장기 로드맵 구성 시 구체적인 이행전략을 제시하여야 하며, 환경 분석 결과에 대한 대응전략을 정교화할 필요가 있다는 의견이 있었음
- 전략체계 수정 과정에서 직원들을 대상으로 사전설명회 및 설문조사를 통해 개선방향을 도출하고, 전사 공유와 논의를 통해 최종확정함으로써 구성원들의 공감대를 형성하였음
- 외부환경에 대한 PEST 분석을 통해 주요 변화 방향을 파악하고 시사점을 도출하였으며, 내부분석 역시 조직역량에 대한 자체 진단을 통해 시사점을 도출하였음. 이후 SWOT 분석을 바탕으로 대응 전략을 도출함으로써 전년도 지적사항에 대한 개선이 비교적 잘 이루어졌음

- 잘된 점

- 통합조직의 비전체계에 대한 구성원들의 낮은 공감대 원인을 분석하여 공감대를 높일 수 있는 방향으로 전략체계를 적절히 수정·보완하였음
- 민선 7기 출범에 따른 환경변화와 3년간의 경영평가 추이에 근거한 내부역량 분석을 조직 내부에서 자체적으로 실시하여 기존의 전략체계를 수정·보완한 것은 긍정적으로 평가할 수 있음

- 미흡한 점

- 전략수립 과정에 있어서 기관의 미션, 비전, 역할 및 전략과의 연계성을 구체적으로 제시하지 않았음
- 외부환경 분석, 내부역량 분석을 통해 전략 재조정을 추진한 것은 긍정적으로 평가할 수 있으나, 분석의 시사점들이 실제 전략과제에 연계되는 과정과 도출한 전략과제들의 우선순위에 대한 검토가 미흡하며, 전략과제 추진을 위한 중장기 로드맵이 제시되지 않았음. 내부역량분석 결과를 살펴보면 각 지표별 경영평가 점수의 변화를 요약하고, 경영평가에서 지적한 개선과제에 대한 관리 방안을 중심으로 제시함으로써 사실상 전략과제 도출 및 전략체계 상의 재조정에 대한 활용가능성은 높지 않은 것으로 평가됨
- 기존에 수립된 전략체계의 수정 보완 과정에서 구성원의 공감대를 높이기 위해 조직 내부 구성원들을 중심으로 노력한 것은 긍정적으로 평가할 수 있지만, 기관의 전략 수립 및 실행에 중요한 영향을 미치는 외부 이해관계자 및 전문가들의 의견을 수렴하지는 못하고 있음

- 개선방안

- 전략수립 과정에서 기관의 미션, 비전, 역할 및 전략과의 연계성을 검토하고 반영하는 것이 필요함
- 경영평가 추이 분석을 통한 내부역량분석은 사실상 전략과제 도출에 대한 유용성이 낮은 것으로 평가되므로 경영평가 결과 이외의 역량을 고려하여 보다 체계적인 내부분석이 필요함
- 전략과제 도출 이후 전략과제에 대한 평가(미션 부합성, 전략적 중요도, 실행 가능성, 시급성 등)를 통해 중장기 로드맵을 도출하는 것이 바람직함

○ (목표설정의 타당성) 기관이 달성하고자 하는 주요 사업별 목표가 타당하게 구축되어 운영되고 있는가(기관사업성과 목표와 실적의 비교를 통해 과소 여부 판단후 평가에 반영)?

- 운용 수준

- 과거 3년간의 실적 분석, 예산변동 추이 분석, 동일 예산 대비 교육시수 증가 등을 분석하여 경기도 주무부서와 논의를 거쳐 사업별 목표를 설정하고 있으며, 각 사업단위 목표를 종합하여 전사적 목표를 설정함
- 평생교육본부, 체인지업캠퍼스 과주/양주본부, 지식캠퍼스본부 등의 경우 주요 관리지표를 설정하고 연도별 실적 추이를 반영하여 정량적 목표를 설정하여 성과관리를 하고 있음

- 각 사업별 실적을 체계적으로 관리하기 위해 주간, 분기, 반기 점검을 실시하고 있으며, 반기 점검의 경우 사업단위에서 본부단위의 성과점검으로 개선하여 본부의 책임경영과 사업성과 창출을 유도하였음
- 전년대비 개선수준
  - 전년도 평가에서 실적이 최상위 수준에 다다른 지표의 경우 참고지표로 활용하고 신규 성과지표 및 질적 요소의 개발 노력이 필요하며, 개인 성과 목표의 도전성 제고 노력이 필요하다는 의견이 있었음. 또한 기관 통합으로 개인평가에 BSC를 적용할 경우 부서 간 편차발생 문제가 있다는 의견이 있었음
  - 평생교육본부의 경우 소외계층 프로그램 지원확대 지표와 문해교육 전문가 양성 확대 등의 지표를 신설하고 질적 지표로 외부고객만족도 조사 시 만족도를 측정하였으며, 체인지업캠퍼스의 경우 교육수혜인원 수 지표를 신설하고 교육만족도에 대한 대안지표로 교육생 역량에 대한 측정을 시도하는 등 성과지표의 개발을 위해 노력하였음. 그러나 개인평가에 BSC를 적용할 경우 발생하는 통합 부서 간 편차문제에 대해서는 적극적으로 대응하지 못하였음
  - 개인성과 목표서를 작성하여 개인수준의 성과관리를 추진하는 것은 긍정적으로 평가할 수 있으나 전년도 평가에서 지적한 목표의 도전성을 높이기 위한 노력은 제시하지 않았음
- 잘된 점
  - 사업별 목표 설정에 있어서 과거실적 분석, 예산변동 추이 고려, 질적 개선 가능성을 고려하고 있으며, 각 사업별로 핵심관리 지표와 정량적 목표를 구체적으로 설정하는 한편 지표 신설과 함께 만족도, 교육생 역량도 등과 같은 질적 지표를 성과지표로 반영하고자 노력하였음
  - 부서성과, 개인성과 관리를 위해 정량적인 지표를 중심으로 성과목표를 명확하게 제시하여 관리하였음
- 미흡한 점
  - 사업별 목표설정은 Bottom-up 접근에 의해 비교적 체계적으로 이루어 지는데 비해 전사목표 설정은 사업별 목표를 단순히 종합하는 형태로 이루어 짐으로써 전략적 관점의 반영이 미흡한 것으로 평가됨
  - 사업별 목표설정이 정량지표 중심으로 구성된 것은 긍정적으로 평가할 수 있으나, 목표설정이 대부분 3개년 평균치를 고려하여 결정된다는 점에서 경로의존성을 보임

- 사업영역이 명확한 부서의 경우 정량지표를 중심으로 목표설정 및 관리가 이루어지고 있는데 비해 연구 및 경영본부 등의 경우 목표가 명확하게 제시되지 않았음

- 개선방안

- 전사목표를 단순히 사업별 목표를 종합하는 행태로 설정하기 보다는 기관의 미션, 비전, 전략과의 연계성을 고려하고, 여기에 대내외 환경 변화를 반영하는 top-down 접근법을 고려할 필요가 있음
- 사업별 목표 설정에 있어서 과거 실적에 지나치게 의존하기 보다는 내·외부 환경 및 역량 분석 등을 반영할 필요가 있음
- 사업부서 외에 경영지원 및 연구부서에서도 구체적인 목표를 설정할 필요가 있으며, SMART 목표 설정 기법을 적용하여 개인별 목표의 도전성을 제고할 필요가 있음

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

- 운용 수준

- 기존에 상대적으로 추진이 저조하였던 장애인 평생교육 및 민주시민교육 확대 등을 통해 도민복리를 증진하고자 하였음
- 지식(GSEEK) 도민 제안 공모를 통해 224건의 제안을 전문가 심사와 주제 선정위원회의 심사를 거쳐 최종적으로 10개 주제를 선정해 학습콘텐츠를 제작함으로써 지식의 활용성을 제고하고자 하였음
- 민선 7기 핵심공약 실천을 위해 ‘청소년 노동인권 교육’ 사업 추진 계획을 수립하여 유관기관과 협업을 통해 청소년 노동인권교육 매뉴얼을 개발해 총 1만부를 보급하였으며, 평화와 공정의 도정 가치 확산을 위해 체인지업캠퍼스에 특화프로그램을 발굴하였음
- 어려운 정책연구를 쉽게 풀어주는 평생교육 이슈룸을 신규로 추진하여 월 1회 발행하였으며, 도내 청소년의 안전을 위한 ‘생존수영 프로그램 도입’, 문화 소외 계층을 위한 ‘인문교양, 문화예술 프로그램 지원’ 등을 실시하였음

- 전년대비 개선수준

- 전년도 경영평가에서 각 교육과정을 통해 배출된 인력들이 교육목적에 부합하는 활동에 적응할 수 있도록 교육 후의 사후관리가 필요하며, 연구과제 결정에 있어서 경기도와 기관 관계자만 참석하기 때문에 다양한



의견을 반영하지 못한다는 지적이 있었음

- 교육프로그램 운영결과에 대한 분석 및 만족도 조사 등을 실시하고 있으나 교육 이후 지속적인 사후관리는 다소 미흡한 편이며, 연구과제 결정 과정에 있어서 다양한 이해관계자의 의견 반영 역시 지속적인 개선이 요구됨

- 잘된 점

- 정책연구 결과물을 도민의 눈높이에 맞게 주요 내용을 현장의 시각으로 재구조화하여 요약한 ‘평생교육 이슈룸’을 발간하여 연구 성과의 대외적 확산과 활용성을 제고하였음
- 민선 7기 핵심 공약을 반영하여 ‘청소년 노동인권교육 매뉴얼 개발’ 미래교육 특화 프로그램 개발, 생존수영 프로그램 도입 등을 신속하게 추진하였음

- 미흡한 점

- 도민의 복리 증진 및 도민 만족을 위한 신규 사업 발굴 채널과 경로가 GSEEK 제안과 도정을 중심으로 이루어져 있어서 여러 이해관계자의 다양한 의견을 반영하기에는 한계가 있음
- 전년도 평가에서 지적한 바와 같이 실제 과제 결정과정에 있어서 경기도와 기관의 관계자 중심으로 의사결정이 이루어지며, 이해관계자의 다양한 의견을 반영하지는 못하고 있음
- 신규 사업을 발굴하여 추진 결과에 대한 보다 체계적인 분석을 통해 목적 달성 여부, 사업 추진과정에서의 문제점과 개선방안, 시사점 파악 등 환류활동이 미흡한 편임

- 개선방안

- 신규 사업 발굴 및 과제 결정 과정에서 다양한 이해관계자의 의견을 수렴하는 방안을 모색함으로써 과제의 다양성을 높일 필요가 있음
- 신규 사업 발굴 및 추진 결과에 대한 체계적인 분석을 통해 사업 추진의 효과, 문제점 및 개선방안을 파악하여 적극적인 환류활동이 필요함

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

- 운용 수준

- 민선 7기 도정목표와 평생교육의 비전에 연계하여 진흥원의 비전 및 전략 목표, 전략과제를 도출하였음. 구체적으로는 도정목표별로 핵심단어를 도출하고 이와 연계하여 진흥원의 사업방향을 설정하고 관련 예산을 확보하여 사업을 추진하였음

- 도정 정책사업의 연계를 강화하기 위해 시도 평생교육진흥원 협의회에 참여, 경기도 평생교육국장 주재 회의 참석, 경기도 의회 여성가족교육협력위원회와 평생교육 현장 방문 3회, 시·군 간담회 개최 4회 등을 실시하였음
- 도정 핵심정책을 효율적으로 추진하기 위해 경영본부 8명, 평생교육본부 5명, 파주본부 7명, 양평본부 11명의 인력을 보강 배치하였음
- 전년대비 개선수준
  - 전년도 평가 결과 의회와의 정보공유 및 활동실적이 낮은 수준이며, 정책 집행의 실효성을 얻기 위해서는 시군관계자의 협력이 필요하다는 의견이 있었음
  - 경기도의회 여성가족교육협력위원회와 평생교육 현장 방문을 3회 추진 하였으며, 시·군 간담회 4회 개최 등을 통해 현장에서 관련 사업에 대한 의견 공유 및 발전 방안 논의, 도 정책 방향 전파 및 협력방안을 모색 하는 등 전년 대비 개선이 이루어졌음
- 잘된 점
  - 도민들을 강사로 양성하여 지역사회 방과 후 교실, 지역아동센터 등으로 파견하는 ‘찾아가는 교육플랫폼’을 운영함으로써 지역 인근에서 소규모 일자리를 희망하는 경력단절여성 등 도민에게 일자리를 제공하는 한편, 지역 학생들에게는 다양한 교육을 제공함으로써 언론에 보도되어 기관의 인지도 향상에 기여하였음
  - 민선7기 공익적 일자리 창출이라는 도정방향에 부응하여 사회 공헌형, 혼합형, 생계형으로 일자리 유형을 세분화하여 5개 사업, 7개 직무유형에 총 2,358명의 일자리를 창출하였음
- 미흡한 점
  - 도정목표와 평생교육국 비전에 연계하여 진흥원의 전략목표와 전략과제를 도출하여 다양한 사업을 추진한 것은 긍정적으로 평가할 수 있으나, 전략과제와 사업추진의 우선순위에 대한 검토가 이루어지지 않았음
  - 도 정책 사업의 연계강화를 위해 경기도와의 소통은 매주 과장급 회의를 통해 이루어지고 있는데 비해 도의회, 시·군과의 소통 노력은 상대적으로 낮은 실적을 보이고 있음
- 개선방안
  - 전략 및 주요사업계획 추진에 있어서 제한된 자원으로 도정과의 연계성을 확보하여 성공적으로 사업을 추진하기 위해서는 전략과제 및 사업추진에

있어서 도정과의 연계성, 미션 부합성, 실현가능성, 시급성 등에 대한 평가를 통해 사업의 우선순위와 로드맵을 도출하여 전략적으로 추진하는 것이 바람직함. 이 과정에서 정책집행의 실효성을 높이기 위해서는 경기도 뿐만 아니라 의회와 시·군을 비롯하여 전문가 등 다양한 이해관계자의 의견을 반영하는 방안을 모색할 필요가 있음

## □ 우수사례

- 기관 통합 이후 조직의 비전체계에 대한 구성원들의 공감대가 낮은 원인을 분석하여 공감대를 높일 수 있는 방향으로 전략체계를 적절히 수정·보완하였음
- 민선7기 출범이라는 외부환경변화와 3년간의 경영평가 추이에 근거한 내부 분석을 통해 기존의 전략체계를 내부에서 자체적으로 수정·보완하였음
- 과거실적 분석, 예산변동 추이 고려, 질적 개선 가능성을 고려하여 사업별 목표를 체계적으로 설정하고 있으며, 성과관리를 위해 핵심지표와 정량적 목표를 명확하게 제시하여 관리하였음
- 기관 특성을 반영하여 성과지표를 신설하는 한편 만족도, 교육생 역량도 등과 같은 질적 지표를 성과지표로 반영하기 위해 노력하였음

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	탁월	평가등급	2등급	가 중 치	2
	개선수준	우수	평 점	82점	득 점	1.64

### □ 종합의견

- 조직 통합 후 사업영역 확장에 따라 이해관계자 유형을 3단계로 재정의 했으며, 이해관계자 대분류 유형에 따라 의견수렴 공식기구와 상시채널을 정비하고, 정책수혜고객에 대해서는 본부-사업영역-고객 유형을 매칭시켜 고객의 요구를 분석하고 전략에 반영하는 등 이해관계자에 대한 분석 및 관리체계가 타 기관에 비해 우수함
- 정책적 의사결정 파트너, 정책수혜고객, 조직구성원 별로 다양한 의견수렴 채널을 가동하여 반영하였으며, 수립한 전략을 내/외부에 효과적으로 공유 전파하기 위해 다양한 채널을 운영하였음
- 경기도, 도의회와 지속적인 협력으로 8개 분야 신규 사업 예산을 확보하는 한편 민선7기 공약 사업을 안정적으로 추진하기 위해 3년간 사업예산을 확대 확보하였음
- 사업영역 확대에 따라 이해관계자를 재정의한 것은 긍정적이지만, 분석 결과를 효과적으로 활용하지 못하고 있으며, 이를 개선하기 위해서는 세분류 유형별로 특징과 니즈를 정교하게 분석할 필요가 있음
- 교육부문 이외에 정책연구 분야에서도 이해관계자와의 협력을 통한 사업 및 예산확보 노력이 적극적으로 요구됨
- 도민 의견을 반영한 콘텐츠 개발로 제11회 대한민국인터넷 소통대상에서 교육 서비스 부문의 최고기관으로 지식(GSEEK)이 선정된 것과, 기존의 형식적인 종무식을 ‘미래를 준비하는 혁신토론회’로 전환한 것 등은 우수사례로 평가됨

### □ 세부 평가의견

- (의견수렴) 전략수립과정에서 조직구성원, 전문가, 고객, 유관기관 등 이해

관계자의 의견을 적극적으로 수렴하고 있는가?

- 운용 수준

- 조직통합 후 미래교육사업 추진에 따라 사업유형이 확장됨에 따라 진흥원의 이해관계자를 대분류 3개 유형, 중분류 9개 유형으로 재정의하였으며, 중분류 유형별로 이해관계자를 보다 구체적으로 세분화하였음
- 이해관계자의 대분류 유형(정책적 의사결정 파트너, 정책수혜 고객, 조직구성원)에 따라 의견수렴을 위한 공식기구와 상시채널을 재정비하였음
- 정책적 의사결정 파트너로 분류된 경기도 및 도의회로부터 의견수렴을 위해 ‘자문위원회’를 공식기구로 정례화하였으며, 민주시민교육 운영위원회를 매월 개최하고, 평생교육국 정책연구 간담회를 구성하여 운영하는 등 다양한 소통채널을 확보하기 위해 노력하였음
- 정책수혜 고객의 경우 주요 고객을 직원, 도의회, 시·군, 비영리법인, 도민/학교, 도민 등으로 분류하고 고객의 요구를 파악하여 전략방향을 설정하였으며, 사업추진 전/사업운영 중/사업추진 후 3단계 의견수렴 체계를 구축하였음
- 조직구성원의 경우 본부별 사전설명회, 온라인 설문조사, 전략조정안에 대한 간담회, 사후설문 등을 통해 단계적으로 의견을 수렴하여 반영하였음

- 전년대비 개선수준

- 전년도 경영평가 결과 다양한 이해관계자를 대상으로 다양한 매체를 활용하여 의견수렴이 필요하며, 직원 제안제도의 활용도 제고 및 노사협의회 활성화 노력이 필요하다는 의견이 있었음
- 이해관계자를 3단계(대분류, 중분류, 세분류)로 재정의하였으며, 정책수혜고객의 경우 본부별 사업영역을 설정하여 주요 고객을 파악하였고 고객 요구사항을 도출하여 전략에 반영하는 등 이해관계자와의 의견수렴 체계에 대한 개선이 이루어졌음
- 2018년도 4회의 노사협의회를 개최하였으며, 전국공공운수 노동조합에 가입하는 한편 노사협의를 통해 기록물 확대공개, 사전설명회 개최, 노조가입 대상을 확대하는 등 노사협의회 활성화를 위해 노력하였음

- 잘된 점

- 환경변화에 대응하여 이해관계자를 재정의하였으며, 정책수혜고객의 경우 본부와 사업영역, 주요 고객을 매칭하고 주요 고객의 요구사항을 도출하여 전략에 반영하였음
- 도민제안 의견을 즉각적으로 콘텐츠로 개발·구현하여 제공함으로써 제11회

대한민국인터넷소통대상에서 교육서비스 부문의 최고기관으로 지식(GSEEK)이 선정되어 기관의 위상과 이미지를 제고하였음

- 미흡한 점

- 환경변화에 대응하여 이해관계자를 대분류, 중분류, 소분류로 재정의하는 한편 소통을 위한 공식기구를 만들고 상시채널을 구동할 수 있도록 재정비한 점은 긍정적으로 평가할 수 있음. 단, 세부 고객유형별 특징과 니즈를 보다 구체적으로 분석하고 분석 결과를 바탕으로 적절한 소통전략과 채널을 제시하지는 못하고 있음
- 정책수혜 고객의 경우 유형별로 고객요구를 도출한 것은 긍정적으로 평가할 수 있으나, 이러한 요구를 반영하여 어떻게 구체적으로 의견수렴과 공유채널을 활용하는지는 수단과 실적 등이 명확하게 제시되지 않았으며, 정책적 의사결정 파트너와 조직구성원의 경우 고객요구 분석이 제시되지 않았음
- 다양한 소통채널을 통해 이해관계자로부터 의견을 수렴한 결과가 실제 전략수립에는 어떻게 반영되었는지 구체적인 실적과 결과가 제시되지 않았음

- 개선방안

- 이해관계자 유형 분류 결과를 바탕으로 세부 고객 유형별 특징과 니즈를 보다 구체적으로 분석할 필요가 있으며, 이러한 분석결과를 활용하여 소통채널과 방법을 전략적 관점에서 모색하는 것이 필요함
- 조직구성원, 정책적 의사결정 파트너 집단에 대해서도 고객요구 사항 도출이 필요하며 이를 바탕으로 소통전략을 모색하여야 함
- 다양한 이해관계자로부터의 의견수렴 결과가 얼마나 전략과제로 연결되었는지 구체적인 실적을 제시하는 것이 필요함

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

- 운용 수준

- 전략의 내부 공유와 전파를 위해 스마트행정 시스템 도입, 노사협의회 개최, 혁신토론회 개최, 비정규직 전환심의위원회, 노사 및 전문가 협의기구 등을 개최하였음
- 전략의 외부 공유와 전파를 위해 매월 도 확대간부회의시 기관장 참여, 도와 시·군 전략연계성 강화를 위한 정례협의회를 4회 개최하였음. 또한

- 군, 대학, 비영리민간단체 등 유관기관들과의 관계자 간담회, 성과공유회 등을 통해 평생교육 대상 확대를 추진하였음
- 도민과의 소통을 강화하기 위해서는 SNS(페이스북, 인스타그램, 블로그)를 중심으로 기관 전략을 대대적으로 홍보하였으며, 홈페이지 내에 도정 주요소식을 게시하였음
- 전년대비 개선수준
- 전년도 경영평가에서 평생교육 활성화를 위한 온·오프라인 연계 공유 노력에 있어서 지역별 편중을 해소하여 도민의 접근성 제고와 성과 보고회를 확대 운영할 것과 노사협의회 활성화가 필요하다는 의견이 있었음
  - 지역 평생교육 사업 활성화를 위해 정례협의회를 4회 개최하여 31개 시·군 중 다수가 참석하여 의견을 공유하였으며, 3개 사업의 성과공유 및 개선사항 도출을 위한 성과공유회를 실시하였음. 2018년도 성과공유회의 경우 사업운영 28개 기관 및 단체 담당자 39명이 참여하여 역량강화, 성과공유 및 개선의견 등을 수렴하였음. 노사위원회 및 고충처리위원회를 구성하여 회의를 4회 개최하고 규정을 개정함으로써 활성화를 위해 노력하였음
- 잘된 점
- 기존의 형식적인 중무식을 ‘미래를 준비하는 혁신토론회’로 전환하여 본부별로 사업성과에 대한 자체 진단 및 목표설정, 혁신방안을 발표하고 전 구성원이 참여하여 의견과 피드백을 제공함으로써 전략에 대한 관심과 공유도를 제고하였음
  - 수원, 파주, 양평 간의 물리적 거리로 인한 소통 문제를 해결하기 위해 스마트 행정시스템을 도입하여 경영전략 및 현안 이슈를 신속하게 공유하였음
- 미흡한 점
- 앞서 이해관계자 유형을 대분류, 중분류, 소분류로 나누어 재정의하였음에도 이해관계자 유형별 특성과 니즈에 근거하여 수립된 전략을 효과적으로 공유·전파하지는 못하고 있음
  - 군, 대학, 비영리민간단체 등 유관기관들과의 협업을 통한 평생교육 협력 대상 확대를 위해 노력한 결과 교육 수혜 실적이 전년대비 증가한 것은 긍정적으로 평가할 수 있으나, 협력 대상의 폭이 넓지는 않음
- 개선방안
- 전략을 효과적으로 공유·전파하기 위해서는 다양한 이해관계자의 특징과 니즈를 보다 정확히 파악하는 것이 필요함. 진흥원의 경우 사업영역

확대에 따라 이해관계자를 3단계로 재정의하였음에도 불구하고 이를 적극적으로 활용하지는 못하고 있음. 따라서 이해관계자의 세부 유형별 특징과 니즈를 보다 구체적으로 도출하고, 이를 바탕으로 소통의 목적(의견수렴, 공유, 전파, 협력, 활용 등)을 명확하게 파악하여 목적에 따라 니즈를 반영한 소통전략 체계를 구축하는 것이 필요함

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

- 운용 수준

- 경기도, 도의회와의 지속적인 협력을 통해 2018년도 8개 분야의 신규 사업에 총 5억 6천만원의 예산을 추가적으로 확보하였음
- 민선7기 핵심공약 사업 추진을 위해 전년대비 사업예산을 확대하였으며, 안정적인 조직운영을 위해 출연예산을 확대하였음
- 국가평생교육진흥원과 협력하여 자발적 학습동아리 운영 매뉴얼을 개발하였으며, 시·군 협력 사업으로 경기도 평생학습 실천포럼을 개최하였고, 도의회와 협력을 통해 찾아가는 평생교육 토론회를 발굴하는 등 이해관계자와 협력을 통해 신규 사업을 발굴하고 예산을 확보하고자 하였음
- 한국관광공사, 경기창조경제혁신센터, 한국기술교육대학교, 경기문화재단, 경기도경제과학진흥원 등과 협조를 통해 약 7천7백만원의 예산절감 효과를 달성하였음

- 전년대비 개선수준

- 전년도 평가에서 시·군과의 협력 강화, 사업추진 과정에서 도민의 직접참여 유도 장치 마련, 제안제도의 활성화 및 활용도 제고, 각 본부별 이해관계자와의 협력 활성화 및 협력내용의 다원화, 협력기관의 다양화가 필요하다는 의견이 있었음
- 국가평생교육진흥원 협력사업, 시·군 협력사업 도입, 도의회와의 협력사업 개발 등을 추진함으로써 협력대상 이해관계자의 유형을 다양화하고 협력을 활성화하기 위해 노력하였으나 향후 지속적이고 적극적인 노력이 요구됨
- 제안제도 활성화를 위해 개선계획을 수립하여 추진하였음. 구체적으로는 우수 제안에 대한 인센티브 강화, 부서 단위의 실행가능성 검토, 채택된 제안이 실제로 반영될 수 있도록 사후관리를 강화하는 한편 제안제도 프로세스를 개선하여 양질의 다양한 제안이 접수될 수 있도록 하였음

- 잘된 점

- 다양한 외부기관 협조를 통해 약 7천7백만원의 예산절감을 달성하였으며,



협력대상을 경기도 및 대학으로 치중되어 있던 것을 국가평생교육진흥원, 시군 및 도의회 등으로 확대하였음

- 경기도 및 도의회와의 지속적인 소통을 통해 2018년 8개의 신규 사업 분야에 총 5억 6천만원의 예산을 추가 확보하였으며, 도정 핵심공약 사업에 대해 3년간 예산을 지속적으로 추가 확보하였음

- 미흡한 점

- 외부기관과의 협력을 통한 사업 및 예산확보 내용이 대부분 교육부문에 해당되며 정책연구와 관련된 실적이 제시되지 않았음
- 협력주체의 다양화를 위해 노력한 것은 인정되지만 실적이 많지 않은 편이므로 보다 적극적인 실적 개선 노력이 요구됨
- 전년도 평가에서 지적한 바와 같이 사업의 최종적인 수혜자가 도민이라는 점을 고려하여 도민들의 직접참여를 유도하기 위한 제도적 장치 마련이 필요함

- 개선방안

- 교육 부문 외에 연구 분야에서도 이해관계자와의 협력을 통한 사업 발굴 및 예산확보 노력이 적극적으로 이루어질 필요가 있음
- 협력주체의 다양화를 위해 노력하였으나 실적이 대부분 1회로 제시되고 있어 실적 제고를 위한 노력이 필요함
- 도민과의 소통을 강화하기 위해 SNS를 적극적으로 활용하고 있으나 실효성을 높이기 위해서는 체계적으로 의견수렴, 공유, 전파, 활용 과정에 참여할 수 있는 장치 마련이 요구됨

## □ 우수사례

- 사업환경 변화에 대응하여 신속하게 이해관계자를 재정의하였으며, 정책 수혜고객의 경우 본부와 사업영역, 주요 고객을 매칭하고, 주요 고객의 요구 사항을 도출하여 전략에 반영하였음
- 도민제안 의견을 즉각적으로 콘텐츠로 개발·구현하여 제공함으로써 제11회 대한민국인터넷소통대상에서 교육서비스 부문의 최고기관으로 지식(GSEEK)이 선정되어 기관의 위상과 이미지를 제고하였음
- 기존의 형식적인 종무식을 ‘미래를 준비하는 혁신토론회’로 전환하여 본부별로 사업성과에 대한 자체 진단 및 목표설정, 혁신방안을 발표하고 전 구성원이 참여하여 의견과 피드백을 제공함으로써 전략에 대한 관심과 공유도를 제고하였음

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	78점	득 점	1.56

### □ 종합의견

- 민선7기 출범에 따른 환경변화와 사업영역 확대를 반영하여 기존 전략체계에 대한 조정과 함께 사업기본 구조의 장점을 살리고 중복을 최소화하는 방향으로 조직을 개편하였음
- 도정 방향에 부응하여 신규 및 도정책심 사업 추진을 위해 전담부서를 설치하고 인력을 적절히 배치하였음
- 기존의 반기별 성과점검체계를 강화하여 주간·분기·반기 단위의 관리체계로 개편하였고, 실제 민간지원 사업추진 과정에서는 운영 전-중-후 단계로 관리체계를 내실화하였음
- 상반기 성과점검을 통해 부진사업, 부진원인을 분석하고 극복방안을 수립하여 적극적으로 정상화 조치를 취하였음
- 조직개편 과정에서 미션, 비전, 전략과의 연계성 및 환경 분석에 따른 기능 재조정 방향에 대한 검토 과정과 내용이 명확히 제시되지 않았으며, 인력 재배치 과정에서 직무분석에 의한 업무량 산정 여부가 명확히 않음
- 사업 예산의 편성 과정에서 기관의 미션, 비전, 전략과의 연계성에 대한 검토 과정과 내용이 명확히 제시되지 않음

### □ 세부 평가의견

- (실행계획) 주요 사업별로 인력·예산 등 조직자원이 적절하게 배분되고 있으며, 체계적으로 관리되고 있는가?
  - 운용 수준
    - 조직 통합 이후 전사적인 사업예산 배분의 중요성과 개선이 필요한 부분을 종합적으로 고려하여 조직을 개편하였음. 구체적으로는 사업기본 구조의 강점을 살리고 중복기능을 최소화하였으며, 유사성이 높은 파주와 양평

캠프의 경우 각 시설의 운영 특징을 살려 조직을 개편하였음

- 경기도 민주시민교육 지원사업 확대에 따라 전담부서를 신설하였으며, 평생교육본부의 각 부서별 도정 핵심 사업에 예산의 균형 안배를 추진하였음
  - 도정 핵심 사업추진의 구동력을 확보하기 위해 각 본부별로 인력배치의 주요방향을 도출하고 조직개편과 함께 인력을 적절히 배치하였음
  - 평생교육본부 공기관 대행사업에 대해 기관고유의 목적을 수행할 수 있는 사업을 중심으로 기존 36개 사업을 14개로 축소·통합하는 계획을 수립하였음
- 전년대비 개선수준
- 전년도 평가에서 조직통합 이후 사업별 불균형을 해소할 수 있도록 재배치가 필요하며, 통합조직의 특성상 부서 간 문화적 융합을 위한 기관차원의 노력과 함께 기관통합으로 인한 재정규모 증가에 대비하여 효율적 재정 운영 전략이 필요하다는 의견이 있었음
  - 대내여건 및 대외환경변화를 고려하여 낙관적, 비관적 재정전망 및 시나리오를 분석하였으며, 이를 바탕으로 중기재정계획을 수립하였음
  - 조직개편을 통해 사업기반 조직구조의 강점을 살리고 중복기능을 최소화하고자 하였으며, 소통과 협력의 조직문화 구축을 위한 협업체계 활성화 추진계획을 수립하였음
- 잘된 점
- 평생교육분야 공기관 대행사업 규모가 급격히 증가함에 따라 재위탁, 용역 방식의 업무수행 비율이 높아져 대외 이해관계자들로부터 개선 의견이 대두되었으며, 이에 대응하여 기존 36개 사업을 평생교육진흥 고유의 목적을 수행할 수 있는 사업을 중심으로 14개로 축소 통합 계획을 수립함으로써 사업실행의 내실화를 위해 노력하였음
  - 조직통합 이후 여전히 남아 있는 비효율성을 제거하기 위해 환경변화를 고려하여 기관의 특성을 살릴 수 있는 방향으로 적절히 조직개편 방향을 결정하였음
- 미흡한 점
- 전략을 효율적, 효과적으로 추진하기 위해서는 조직구조와 전략과의 연계성을 확보하는 것이 대단히 중요함. 통합 이후 지속적인 조직개편을 통해 사업 불균형과 비효율을 제거하기 위해 노력한 것은 긍정적으로 평가할 수 있으나, 조직개편방향 도출 과정에서 기관의 미션, 비전, 전략 및

환경변화에 따른 기능강화, 축소, 유지 분야에 대한 분석 과정과 결과가 명확하게 제시되지 않았음

- 조직개편에 따른 인력 이동시 구체적인 필요인력에 대한 구체적인 산출 절차 및 결과가 명확하게 제시되지 않았음
- 사업예산의 분배 과정에 있어서 미션, 비전, 전략과의 연계성이 명확하게 제시되지 않았음

- 개선방안

- 조직구조는 전략을 실천하는 수단이라는 점에서 대단히 중요성이 높음. 전략을 성공적으로 실천하기 위해서는 전략과 조직구조 간에 연계성이 확보되어야 함. 이를 위해서는 조직개편 과정에서 기관의 미션, 비전, 전략, 환경변화에 따른 기능강화, 축소, 유지 분야 등을 보다 정교하게 분석하는 과정이 요구됨
- 조직개편에 따른 인력 재배치의 효율성을 높이기 위해서는 과학적 직무 분석을 통한 업무량 분석이 선행될 필요가 있음
- 한정된 자원으로 최선의 성과를 달성하기 위해서는 미션, 비전, 전략과 연계한 예산배분이 이루어지는 것이 바람직함

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

- 운용 수준

- 기존의 반기별 성과점검 체계에서 주간·분기·반기 단위의 관리체계로 개선하고, 실제 민간지원 사업추진 과정에서는 운영 전-중-후 단계로 관리체계를 변경하였음. 분기별 점검의 경우 추진율, 예산 집행률을 중심으로 점검을 실시하며, 반기별 점검의 경우 성과목표 수립 및 달성도, 계획대비 추진일정 준수도, 전년대비 개선도, 예산 집행률 등을 점검함으로써 분야별 취약점을 파악하여 개선할 수 있도록 유도하였음
- 상반기 사업성과 점검의 경우 자체평가를 통해 부진사업을 파악하고, 부진사유를 분석하여 극복방안을 수립하였으며, 부진사유별로 다양한 대처방안을 모색하여 하반기 사업에서 정상화가 이루어지도록 하였음
- 비영리 민간단체 대상 공모사업에 대해서는 현장 모니터링을 통해 행정절차를 개선하였으며, 각 사업별로 통합적 성과공유회, 사업성과 강평회 등을 통해 사업결과를 분석해 개선방향을 도출하였음

#### - 전년대비 개선수준

- 전년도 평가 결과 성과평가 빈도 확대, 성과평가에서 환류정보 확대 및 도전적인 목표 설정, 다양한 모니터링 결과의 활용도 제고 등이 필요하다는 의견이 있었음
- 사업별 성과평가 빈도를 기존의 반기 성과점검에서 분기별 점검과 반기별 점검으로 확대하고 자체 평가영역을 세분화함으로써 담당자들이 분야별 취약점을 파악할 수 있도록 개선하였음. 이에 따라 성과평가 빈도 및 환류정보 확대라는 측면에서는 개선이 이루어졌으나, 개인성과의 도전적인 목표설정은 지속적인 개선이 요구됨
- 상반기 성과점검을 통해 부진사업을 확인하고 부진사유를 분석하여 개선방안을 모색하였으며, 사업별 현장모니터링 의견을 반영하여 행정절차를 간소화하는 등 모니터링 결과를 활용하기 위해 노력하였음

#### - 잘된 점

- 전사적 관리체계, 사업별 관리체계를 구축하여 주기적인 사업점검을 통해 과제별 추진현황을 파악하고 성과관리 기능을 고도화하려고 노력하였음. 특히 상반기 사업성과 점검을 통해 부진사업을 확인하고 부진사유를 분석하여 해결방안을 마련하는 등 체계적으로 성과관리 관리가 이루어지고 있음

#### - 미흡한 점

- 성과공유회, 사업성과강평회 등을 통해 성과를 공유하고 개선사항을 도출하고자 한 것은 긍정적으로 평가할 수 있으나, 보고서 내용을 살펴보면 추진성과에 대한 보고, 예산집행 내역을 중심으로 기술되어 있으며, 간담회 및 의견수렴 과정에서 문제점과 원인, 개선방향, 향후 활용 방안 등이 구체적으로 제시되지는 않고 있음
- 성과평가의 실효성을 확보하기 위해서는 부서평가, 개인평가의 연계가 필요하며, 개인성과 목표의 경우 경로 의존적 단순계량지표에 의존하기 보다는 SMART 목표설정 기법을 적용하는 것이 바람직함

#### - 개선방안

- 성과공유회, 강평회 등을 통해 사업추진 성과를 공유하고 의견수렴을 통해 개선방안을 모색하고자 한 것은 긍정적으로 평가할 수 있으나 보고 결과를 활용하기 위해서는 문제점 및 원인에 대한 파악, 개선안 도출, 활용 방안 모색 등에 보다 적극적인 노력이 요구됨
- 조직 통합 이후 평가에 대한 불만 개선을 위한 적극적인 노력이 요구되며,

적절한 수준의 개인성과목표를 설정하기 위해서는 SMART 목표설정 방법을 적용할 것을 권고함

## □ 우수사례

- 평생교육본부에서 담당하는 공기관 대행사업을 기존의 36개에서 평생교육진흥고유의 목적을 수행할 수 있는 사업을 중심으로 14개로 축소·통합 계획을 수립함으로써 사업실행의 내실화를 위해 노력하였음
- 전사적 관리체계, 사업별 관리체계를 구축하여 성과관리기능을 고도화하였음. 특히 상반기 사업성과 점검을 통해 부진사업을 확인하고 부진사유를 분석하여 해결방안을 마련하는 등 체계적으로 성과관리 관리가 이루어지고 있음

## 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	우수	평가등급	3등급	가 중 치	2
	개선수준	우수	평 점	75.33점	득 점	1.51

### □ 종합의견

- 기관은 통합조직의 비전과 전략목표 달성을 위해 경영환경 변화분석에 따른 조직관리 대응전략을 마련했으며 이에 근거하여 기존 4본부 체제를 사업 기능별 5본부 체제로 개편함으로써 업무 효율화와 기능중복 해소를 적절히 도모한 것으로 평가됨. 아울러, 직무기술서 등을 통한 업무분장의 명확화를 통해 조직운영의 적정성을 제고하고자 노력하였음. 다만, 조직 통합에 따른 정·현원관리가 미흡하여 정원 대비 현원의 격차를 해소하기 위한 실질적 개선 방안을 조속히 시행할 필요가 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
    - 기관은 통합조직의 비전과 전략목표 달성을 위해 경영환경 변화분석에 따른 조직관리 대응 전략을 마련했으며, 이에 근거하여 기관의 비전체계와 조직운영 구조간의 연계성 강화를 위한 조직개편을 실시함에 따라, 기존 4본부 체제를 사업기능별 5본부 체제로 개편하였음. 또한, 기관은 유사 유형시설인 운영특징을 고려하여 체인지업캠퍼스 파주캠프와 양평캠프로 부서개편을 실시하였음. 이러한 개편노력은 기관의 역량을 최대한 발휘할 수 있는 기능 중심의 개편이라는 점에서 긍정적으로 평가됨
  - 전년대비 개선수준
    - 전년도에 제시된 지적사항은 없음. 기관은 조직통합에 따른 후속조치로 경영환경변화에 대한 적절한 대응, 조직역량의 극대화 및 중복기능 최소화,

- 조직관리 역량의 극대화 등을 위한 조직개편을 적절히 시행함
- 2017년에 현원기준 관리 인력의 비중이 20.4%였으나, 2018년에는 현원 102명에 관리 인력이 18명으로 17.6%로 하향 개선되었음
- 잘된 점
    - 사업조직의 강점을 극대화하고 기능중첩을 최소화하는 조직개편을 추진 하였으며, 기관특성상 지원부서의 역할증대에 대응한 인력 재배치를 적절히 추진한 점이 긍정적으로 평가됨
    - 기관은 조직통합에 따른 혼란을 최소화하고 조직목표달성을 위한 유기적 협업체계를 신속히 구축하고자 조직개편을 적절히 추진하였음
    - 기관의 사업부서 인력이 79명, 지원부서 인력이 23명으로 지원부서 인력 비율이 22.55%로 적정한 기준 이내로 운영되고 있음
  - 미흡한 점
    - 조직관리 전략의 근거로 제시된 환경분석(SWOT)의 미흡함으로 인해 조직 개편의 타당성 근거가 다소 미약함
  - 개선방안
    - 기관은 사업기능 중심의 조직개편에 대한 타당성 근거를 확충하기 위한 환경분석 및 기능별 업무분장의 명확화를 도모할 필요성이 있음
- (조직운영) 조직기능이 원활하게 발휘할 수 있도록 탄력적으로 운영되고 있는가(조직 및 인력의 탄력적 운영 노력, 정원대비 현원 비율 등)?
- 운용 수준
    - 기관은 체인지업캠퍼스 양평캠프 위·수탁 운영에 따른 조직정비를 추진하는 과정에서 업무효율화와 기능중복에 중점을 둔 점이 긍정적으로 평가됨. 그 결과 마케팅실을 폐지하고 각 부서에서 해당사업별로 마케팅 기능을 수행하도록 하는 한편, 경영본부 경영지원실로 분산된 경영지원 업무들을 통합·일원화하였음. 이러한 과정에서 인력의 재배치가 이루어졌으나, 신규인력 채용이 적절히 추진되지 못하여 정원과 현원간의 격차가 크게 발생하여 이에 대한 적극적 대응이 필요한 실정임
  - 전년대비 개선수준
    - 전년도에 정원 및 승진관리의 미흡이 지적사항으로 제시되었으며, 이에 대해 정·현원의 재조정을 위해 노사 협력형 정원조정TF를 운영하여 승진 관리 계획을 마련하였고 경력직 신규채용을 통한 정·현원 격차 해소 방안을 마련함. 그러나 2018년 현재 정원이 101명인 반면에 현원은 80명에



불과해서 구체적인 개선이 실현되지는 않은 실정임

- 잘된 점

- 조직기능의 원활한 수행을 위한 조직개편을 통해 업무효율성 증진과 기능 중복 해소를 기대할 수 있을 것으로 평가됨
- 기관 실장보직 가능직급을 3~4급으로 확대하여 실장선임의 유연성을 확보하는 한편 예비관리자 육성을 위한 파트장 제도를 도입한 점은 조직의 탄력적 운영에 부합하는 인력운영방안을 마련한 것으로 평가할 수 있음

- 미흡한 점

- 기관의 정원(101명)대비 현원(80명)의 격차가 매우 크다는 점에서 조속한 시일 내에 격차를 해소할 필요가 있음. 다만 조직통합 초기라는 점에서 빠른 대응이 어려웠음이 예상되나, 조속한 시일 내 충원이 필요함

- 개선방안

- 기관은 경기도의 유관부서와의 적극적 협의를 통해 정·현원 격차 해소방안을 조속히 추진할 것을 건의함

○ (직무 및 업무분장) 직무기술서가 명확히 정의되고, 조직 내 업무분장, 권한 부여 등이 합리적으로 규정되어 있는가?

- 운용 수준

- 기관은 부서별 업무범위 명확화를 위한 체계적 사무분장관리를 추진해 오고 있으며 직무조사를 기초로 한 직무기술서를 작성하고 있음. 기관은 2018년 6월에 5본부 13개실 체제로의 조직개편이후에 부서별로 개인 사무분장 조정 작업을 1~7회에 걸쳐 실시하였음. 2017년에는 노사발전 재단 주관의 일터혁신 컨설팅을 통해 직무역량 강화를 위한 보완 방안을 도출하였으며, 2018년에는 비정규직 근로자의 정규직 전환을 위해 14개 직무에 대해 101명을 대상으로 직무조사를 실시하였음

- 전년대비 개선수준

- 전년도 평가 시 지적사항이 없으며, 조직기능의 활성화를 위한 조직개편 및 직무조정을 지속적으로 추진한 점이 긍정적으로 평가됨

- 잘된 점

- 기관은 하부조직 및 사무분장규칙 등을 통해 부서별 업무분장을 명확히 하고자 노력하였으며, 업무효율화를 위한 부서조정에 초점을 둔 조직개편을 실시한 점이 긍정적으로 평가됨

- 미흡한 점

- 직무기술서는 작성되어 있으나 체계적인 직무 및 역량분석을 관리하고 활용하는 관리시스템이 미흡한 실정임. 기관은 본부별 직무명세서의 지속적인 관리와 더불어 역량모델의 수립을 통해 직무역량의 극대화를 지속적으로 관리하는 기반을 확충할 것을 권고함

- 개선방안

- 역량모델의 구축을 통해 직무역량을 체계적으로 관리할 것을 권고함

□ 우수사례

- 사업조직의 강점을 극대화하고 기능중첩을 최소화하는 조직개편을 추진하였으며, 기관특성상 지원부서의 역할증대에 대응하여 적절히 인력을 재배치한 점은 긍정적으로 평가됨

핵심성과 지 표 명	권한위임 및 의사전달체계의 적정성					
지표분류	평가영역	<input checked="" type="checkbox"/> 기반	평가부문	조직·인적자원관리	지표성격	정성
		<input type="checkbox"/> 성과	평가항목	조직관리	평가방법	절대평가
평가결과	운용수준	탁월	평가등급	2등급	가 중 치	1.3
	개선수준	우수	평 점	86점	득 점	1.12

## □ 종합의견

- 기관은 조직정비에 따른 새로운 권한위임체계의 구축을 위해 파트리더(P/L)제 운영, 권한위임의 문서화 등을 통한 권한위임체계 개선을 추진하였으며 이에 부합하는 실적을 창출하였음. 아울러, 기관은 협업체계 활성화를 위한 종합계획을 수립·시행하여 적절한 협업추진 사례들을 발굴하고 관리하였음. 또한 기관은 ‘찾아가는 경영본부’ 등의 현장중심 커뮤니케이션을 활성화 하여 조직의 활성화를 적극적으로 도모하였음. 전반적으로 권한위임과 의사 전달체계의 적정성 제고를 위해 적극적으로 노력한 것으로 평가됨

## □ 세부 평가의견

- (권한위임) 기관규모와 특성에 적합한 수준의 전결권을 명확하게 정의하고, 권한위임을 통해 효율적 의사결정을 하고 있는가?
  - 운용 수준
    - 기관은 조직 정비에 따른 새로운 권한위임 체계의 구축을 위해 파트리더(P/L)제 운영을 통한 권한위임체계 개선을 추진하였음. 부서내의 P/L에게 협조결재 권한을 부여하여 파트 내 현안사항에 대한 사전 협의와 조율, 업무추진 현황관리 등의 업무를 지정함. 아울러 권한위임 체계의 문서화를 통해 권한위임의 명확성을 확보하였으며, 책임경영 강화를 위한 전결권 조정을 시행함
  - 전년대비 개선수준
    - 전년도 평가에서 팀장의 결재가 감소하고 본부장 결재가 증가한 데에 대한 지적사항이 제시되었음. 이에 대해 기관은 2018년에 본부장 결재를 축소 하고 팀장결재를 57%에서 63%로 확대하였음
  - 잘된 점
    - 파트리더(P/L)제 운영을 통한 권한위임체계 개선으로 파트별 현안사항에

대한 사전 협의와 조율, 업무추진 현황관리 등을 합리적으로 시행하였음

- 2018년 위임전결 실적이 기관장 8%, 본부장 29%, 부서장 63%로 적절한 수준을 확보한 것으로 평가됨

- 미흡한 점

- 해당사항 없음

- 개선방안

- 해당사항 없음

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

- 운용 수준

- 기관은 협업체계 활성화를 위한 종합계획을 2018년 11월에 수립하여 ‘부서간 칸막이를 허물어 함께 하는 조직문화 구축’을 목표로 설정하였음. 그리고 세부적으로 협업관리 전담부서의 운영, 온라인 협업체계 구축, 협업점검회의 운영, 협업에 대한 직원 교육실시 등을 추진한 점이 긍정적으로 평가됨

- 전년대비 개선수준

- 전년도 지적사항인 부서 간/개인 간 협업 커뮤니케이션 프로세스의 다양화를 적극적으로 반영하여 범조직차원의 협업체계와 프로세스를 구축하였음

- 잘된 점

- 기관은 협업체계 활성화를 위한 종합계획을 통해 협업관리 전담부서의 운영, 온라인 협업체계 구축, 협업점검회의 운영 등을 추진하였으며 구체적인 협업 추진사례들을 적극적으로 발굴·관리한 점이 긍정적으로 평가됨

- 미흡한 점

- 해당사항 없음

- 개선방안

- 해당사항 없음

○ (운영실적) 애로사항 청취와 청취결과의 반영 실적 등 조직내 커뮤니케이션 활성화를 위한 운영 실적이 적절한가?

- 운용 수준

- 기관은 다양한 커뮤니케이션 채널(노사협의회, 정례회의, 직원간담회, 고충

처리제도, 찾아가는 경영본부 등)을 통해 조직구성원들의 애로사항을 청취하고 이를 해소하기 위한 노력을 적극적으로 기울인 것으로 평가되나, 애로사항 청취채널의 운영 실적이 다소 미흡한 부분이 있음. 노사협의회, 정례회의, 직원간담회 등은 어느 조직이든 보편화된 채널로 볼 수 있음. 찾아가는 경영본부는 2회 실시하였으며, 고충처리실적은 1건에 불과하다는 점에서 커뮤니케이션 채널의 운영실적 확대를 위한 노력이 필요함

- 전년대비 개선수준

- 전년도 평가에서 지적사항이 없음. 기관은 ‘찾아가는 경영본부’ 제도 운영을 등을 통해 현장중심의 커뮤니케이션을 강조한 점이 전년도에 비해 개선된 점으로 평가됨

- 잘된 점

- 기관이 ‘찾아가는 경영본부’ 제도 운영을 통해 기관비전의 공유, 사업성과의 점검, 재정계획과 같은 기관의 핵심이슈에 대해 설명한 점은 긍정적으로 평가됨

- 미흡한 점

- 고충처리실적은 1건에 불과하다는 점에서 고충처리제도의 활성화를 위한 노력이 필요함

- 개선방안

- 고충처리제도의 활성화를 위한 노력이 필요함

## □ 우수사례

- 기관은 ‘협업체계 활성화를 위한 종합계획’을 수립하여 협업관리 전담부서의 운영, 온라인 협업체계 구축, 협업점검회의 운영, 협업에 대한 직원 교육실시 등을 적극적으로 추진함
- 권한위임체계의 적정성 제고를 위해 ‘파트리더(P/L)제 운영’을 추진하였음. 부서내의 P/L에게 협조결재 권한을 부여하여 파트 내 현안사항에 대한 사전 협의와 조율, 업무추진 현황관리 등을 추진하였음

## 7 인적자원관리

핵심성과 지 표 명	채용 및 교육의 적정성					
지표분류	평가영역	<input checked="" type="checkbox"/> 기반	평가부문	조직인적자원관리	지표성격	정성
		<input type="checkbox"/> 성과	평가항목	인적자원관리	평가방법	절대평가
평가결과	운용수준	탁월	평가등급	1등급	가 중 치	2
	개선수준	탁월	평 점	92점	득 점	1.84

### □ 종합의견

- 기관은 중장기인력수급계획(2018년~2022년)과 연도별 인력운영계획을 수립·운영하여 합리적인 인력관리를 하고자 노력함. 기관은 ‘기회는 공평하게, 과정은 공정하게, 결과는 정의롭게’ 라는 구호아래 직무 적합형 인재 채용을 추진하는 한편, 인사관리시스템의 구축 및 DB화를 통해 인사제도 영역별로 점검 지표를 체계적으로 설정·관리하였음. 또한, 직무역량 중심의 교육훈련의 활성화를 통해 조직 구성원의 역량증진을 적극적으로 도모하였으며, 그 결과로 1인당 평균 교육훈련이수시간이 매우 높은 수준인 94.7 시간에 달하였음. 전반적으로 채용 및 교육의 적정성이 매우 우수한 수준으로 평가됨

### □ 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
    - 기관은 중장기인력수급계획(2018년~2022년)과 연도별 인력운영계획을 수립하여 합리적인 인력관리를 하고자 노력함. 특히 기관의 신규 사업을 인력 계획에 반영하여 합리적인 인력운영을 위해 노력하였음
    - 인력채용에 있어서 ‘기회는 공평하게, 과정은 공정하게, 결과는 정의롭게’ 라는 구호 아래 직무 적합형 인재채용을 위한 세부평가기준과 채용방법(블라인드채용, 구조화된 면접, 직무별 핵심역량 설정 등)을 적절히 정비하였음. 또한, 인사정보시스템을 활용한 승진지표 관리를 시행함으로써 승진관련 자료들을 상시관리 및 정확성을 제고하고자 노력한 점이 긍정

### 적으로 평가됨

#### - 전년대비 개선수준

- 기관은 중장기인력수급계획과 연도별 인력운영계획 간의 연동성이 부족하다는 지적사항을 해결하고자 두 계획 간의 연계성 확보를 위한 세부과제를 포함시켰으며, 이를 토대로 인력관리의 합리화를 위해 노력함
- 기관은 인사위원회의 구성과 운영에 있어서 외부위원의 비중이 낮아 인사의 투명성과 공정성이 부족할 수 있다는 지적사항을 해결하고자 외부위원을 추가 임명(외부위원 7명, 내부위원 1명)하고 외부위원의 참석률(87.5%)을 높임

#### - 잘된 점

- 기관은 중장기인력수급계획(2018년~2022년)과 연도별 인력운영계획을 체계적으로 연계하였으며, 채용제도의 전반적인 정비, 인사정보시스템을 활용한 승진지표 관리, 인사위원회에서 외부위원 비중의 대폭적인 확대 등을 통해 인사관리의 합리성을 제고하고자 적극적으로 노력함

#### - 미흡한 점

- 기관은 직무역량 중심의 인재채용을 추진하였으나 체계적인 역량모델이 구축되지 않았다는 점에서 역량중심의 인재채용의 실효성을 제고하는데 한계가 있음. 따라서 기관의 특성에 부합하는 역량모델의 구축이 필요함

#### - 개선방안

- 조직차원의 역량모델 구축을 권고함

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

#### - 운용 수준

- 기관은 중장기인력수급계획의 3개 실천전략 구현을 위해 추진한 15개 실천과제에 효율적·합리적 인사관리를 위한 과제들도 포함하였음. 특히, 길웁스 시스템 구축·운영(인사시스템의 구축 및 DB화)을 통해 인사관리의 효율성을 제고한 점이 긍정적으로 평가됨. 아울러, 인사제도 영역별로 점검지표를 설정하여 채용, 승진, 평가, 복무, 보상 등에 대한 체계적인 관리를 추진한 점이 긍정적으로 평가됨

#### - 전년대비 개선수준

- 기관은 전년도 지적사항은 없었으나, 인사관리시스템 구축 및 관리를 통한 인사의 합리성 제고를 위해 노력하였음

- 잘된 점
  - 인사관리시스템의 구축 및 DB화를 통해 인사제도 영역별로 점검지표를 설정하고 체계적으로 관리하였으며, 점검결과에 대한 원인분석과 향후 대응방안 수립을 적극적으로 추진한 점이 긍정적으로 평가됨
- 미흡한 점
  - 해당사항 없음
- 개선방안
  - 해당사항 없음

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

- 운용 수준
  - 기관은 조직구성원들의 교육훈련수요를 적극적으로 반영하고, 직무/직급별 맞춤형 교육훈련제도의 운영을 위한 다각적인 노력을 지속하였음. 먼저, 전 직원 대상 사전 교육훈련수요 조사를 실시하였음. 그리고 직무/직급별 역량증진을 위해서 기초역량교육, 중간관리자를 위한 ‘링커십’ 교육, 실무직원을 위한 ‘팔로워십’ 교육, 신규직원을 위한 ‘새내기 공직자’ 교육 등을 실시한 점이 긍정적으로 평가됨
  - 또한 기관특성상 원거리에 떨어진 사업장까지 소외되지 않는 교육훈련을 실시하고자 사업장별 업무특성을 반영하여 교육훈련을 기획·운영한 점이 긍정적으로 평가됨
- 전년대비 개선수준
  - 전년도 경영평가에서 교육훈련수요 조사의 미흡에 대한 지적사항을 해결하고자 사전 교육훈련수요 조사를 실시하였으며, ‘교육훈련 프로그램의 내용이 기관의 규모와 특성에 부합하지 않는다’는 지적사항을 해결하고자 사업장별 업무특성을 반영한 교육훈련프로그램을 적극적으로 기획·운영함
  - 기관의 1인당 평균 교육훈련 이수시간은 94.70시간으로 2017년의 76시간 보다 대폭 증가하였음
- 미흡한 점
  - 교육훈련프로그램의 설계 및 운영에 있어서 역량중심의 교육훈련을 추구하고 있으나 실제로 역량모델이 체계적으로 구축되어 있지 않은 점을 고려할 때, 실질적인 역량기반 교육훈련을 시행하는 데는 한계가 있음



## - 개선방안

- 역량기반 교육훈련의 내실 있는 설계와 운영을 위한 ‘역량모델’의 구축 및 활용을 권고함

## ○ (교육과 성과의 연계) 학습 및 역량개발을 위한 직원교육 등의 성과가 인사평정에 반영되고 있는가?

## - 운용 수준

- 기관은 교육훈련 성과의 제고를 위해 교육훈련 이력을 전산화로 관리·활용하여 교육훈련과 직무 성과간의 연계성을 강화하고자 노력한 점이 긍정적으로 평가됨
- 기관은 교육 훈련의 현업 적용도를 높이기 위한 교육훈련 결과보고 양식 변경, 현업적용 Best Practice 선정 등을 시행하였음. 아울러 교육훈련 추진현황의 단계별 점검을 통해 개인별 교육 훈련계획을 점검하였고, 조직구성원의 교육훈련 결과를 개인성과평가, 승진 등에 연계하여 개인 상시학습시간 70시간 미이수 시 이를 감점으로 적용하였음

## - 전년대비 개선수준

- 전년도에 지적된 교육훈련의 효과에 대한 측정·관리의 개선노력은 미흡함. 교육훈련 결과보고서에 현업 적용도를 묻는 항목이 추가되었으나, 개인별 교육훈련의 성과(교육훈련 이수 성적, 교육훈련이수 이후의 실제 활용도 등)를 관리하는 수준은 미흡한 것으로 평가됨

## - 잘된 점

- 기관은 조직구성원의 교육훈련결과를 개인성과평가, 승진 등에 적절히 연계함

## - 미흡한 점

- 교육훈련 결과를 성과평가·보상·승진 이외의 인사영역(보직배치, 연수, 경력개발, 포상 등)에도 적극적으로 활용할 필요성이 있음

## - 개선방안

- 교육훈련 성과관리를 모든 교육훈련프로그램에 적용하는 것은 현실적 어려움이 있음. 따라서 교육훈련 체계의 고도화 차원에서 전문 직무교육을 대상으로 개인별 교육훈련의 성과(교육훈련 이수성적, 교육훈련이수 이후의 실제 활용도 등)를 관리하는 방안을 추진할 것을 권고함
- 교육훈련 우수자에 대한 적극적 인사(보직배치, 포상, 연수 등)를 확대할 것을 권고함

## □ 우수사례

- 인사관리시스템의 구축 및 DB화를 통해 인사제도 영역별로 점검지표를 설정·관리·점검·환류하는 체계를 구축함

핵심성과 지 표 명	성과관리 및 보상의 적정성					
	지표분류	평가영역	<input checked="" type="checkbox"/> 기반 <input type="checkbox"/> 성과	평가부문	조직·인적자원관리	지표성격
평가항목				인적자원관리	평가방법	절대평가
평가결과	운용수준	우수	평가등급	3등급	가 중 치	1.3
	개선수준	우수	평 점	76점	득 점	0.99

## □ 종합의견

- 기관은 조직통합 초기단계라는 상황으로 인해 부서평가를 실시하지는 못하였으나, 성과관리체계의 단계적 개선을 통한 화합적 조직통합노력을 기울인 것으로 파악됨. 기관은 통합조직의 원활한 성과관리체계 구축을 위해 조직구성원들과의 소통 및 의견수렴을 다각적으로 실행하였다는 점이 긍정적으로 평가됨. 기관은 개인성과평가를 시행하였으며 성과평가 결과가 보수와 승진 등에 실질적으로 연계하였다는 점에서 긍정적으로 평가됨. 다만, 성과우수자의 공유 및 확산을 위한 보다 다각적인 방안모색이 필요하며, 2019년에는 부서평가를 시행할 것을 건의함

## □ 세부 평가의견

- (성과관리 체계의 적정성) 성과관리 프로세스가 체계적이고, 부서 및 개인별 성과를 측정하기 위한 지표가 적절하게 설계되고 적용되었는가?
  - 운용 수준
    - 기관은 개인별 성과지표를 적절히 설정하고 관리하였음. 기관은 조직통합 초기단계라는 상황을 고려하여 성과관리체계의 단계적 개선을 통한 화합적 통합노력을 기울였으며, 본부별 순회간담회를 통해 전 직원을 대상으로 성과평가제도에 관한 의견을 수렴하였음. 기관은 단계적 변화를 고려하여 2018년에는 전년도 개인성과 평가방식을 유지하고 개인역량개발계획서 작성을 추가한 수준에서 성과관리를 운영한 것으로 파악됨
  - 전년대비 개선수준
    - 전년도에 ‘기관통합 전 경기영어마을 소속 부서들에 대한 부서별 평가 미시행’에 대한 지적사항이 있었으나, 조직개편으로 인해 즉각적인 이행이 어려워, 2018년에는 조직개편에 따른 부서성과지표의 재정비를 시행하였으며 2019년부터 부서평가 시범도입을 추진 중에 있음. 조직개편

으로 인한 성과관리체계의 수정·보완이 이루어졌다는 점에서 전반적으로 우수한 수준으로 개선되었다고 판단됨

- 잘된 점

- 조직통합 초기에 조직개편을 단행하는 시점에서 성과관리체계의 개선을 위한 적극적인 의견수렴과 보완노력을 기울인 점이 긍정적으로 평가됨. 조직통합이후에 조직성과의 증대를 위해 필요한 성과관리 강화를 위해 기관의 주요 정례회의, 직원간담회, 찾아가는 경영본부, 사업장별 설명회 등을 통해 적극적으로 의견수렴을 하고 성과관리체계의 보완을 추진하였음

- 미흡한 점

- 통합조직에 부합하는 성과관리체계의 본격적 시행이 필요하나 2018년에 조직개편이 진행된 만큼 2019년부터의 시행을 권고함

- 개선방안

- 해당사항 없음

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

- 운용 수준

- 기관은 두 기관의 통합 이후 새로운 보수체계를 마련하고 성과관리의 결과가 조직구성원의 보수와 승진에 연계되도록 하였음. 기관은 개인성과 평가등급에 따라 차년도 기본연봉 인상률 차등 적용, 경영평가 성과급 지급 시 개인성과평가 결과에 따라 지급률 차등 적용, 승진 심사 시 최근 2년간의 개인성과평가 결과 70% 반영 등을 시행함

- 전년대비 개선수준

- 전년도 경영평가에서 성과우수자의 공유와 우수사례의 확산을 위한 제도로 표창제도를 활용하는 것은 부족하다는 지적사항이 제시됨. 기관은 이를 개선하기 위해 ‘고성과자의 전공과 경력을 고려한 부서배치’ 등을 시행하여 성과우수자의 공유와 우수사례 확산을 통해 조직 활성화를 도모한 것으로 평가됨

- 잘된 점

- 성과평가 등급에 따라 차년도 기본연봉 인상률, 경영평가 성과급, 승진심사 등에 적절히 차등적용한 점이 긍정적으로 평가됨

- 미흡한 점

- 고성과자의 공유와 확산을 위해 보다 다각적 방안을 모색할 필요성이 있음

- 개선방안

- 고성과자들의 역량을 전파하기 위한 각종 조직내부 홍보수단의 활용, 명예심 고취방안의 활용, 교육훈련 운영에 있어서 내부강사로의 활용, 홍보대사 임명 등 다각적인 방안의 모색을 권고함

□ 우수사례

- 통합조직의 새로운 성과관리체계의 구축을 위한 폭넓은 의견수렴을 적극적으로 진행함

## 8 재정관리

핵심성과 지 표 명	재정계획의 적정성					
	지표분류	평가영역	<input checked="" type="checkbox"/> 기반 <input type="checkbox"/> 성과	평가부문 평가항목	재정·정보관리 재정관리	지표성격 평가방법
합 계	가 중 치	3	평 점	82점	득 점	2.46
정성지표	운용수준	우수	평가등급	3등급	가 중 치	2
	개선수준	우수	평 점	73점	득 점	1.46
정량지표	가 중 치	1	평 점	100점	득 점	1

### □ 종합의견

- 기관의 중기재정계획은 전년도 개선 지적사항을 반영하여 낙관/중립/비관 등의 다양한 분석 시나리오를 마련하고, 경기영어마을(現 체인지업캠퍼스)의 통합과 관련한 기관 재정상황 변화를 고려하여 적시성 있게 중기계획을 업데이트함. 또한 기관은 상·하반기 부서별 성과평가를 통하여 사업에 대한 성과평가를 갈음하고 있음
- 기관은 예산편성과 관련하여 도 및 도의회 그리고 내부 임직원들과 충분한 협의를 거쳐서 임하고 있으며 그 결과 편성된 단년도 예산과 중기계획 상의 예산의 차이분석을 세부적으로 실시하고 있음. 또한, 추경편성 등을 통해 그 차이를 줄이고자하는 노력을 연중 지속하고 있음
- 기관은 도의 출자·출연기관 예산편성 기준을 이행하여 2018년도 예산을 편성 하였음

### □ 세부 평가의견

- (적합성) 기관의 재정여건, 도의 재정운영방향을 충분히 고려한 재정운영 방향이 설계되어 있는가?
  - 운용 수준
    - 기관 자체적으로 갱신하여 수립된 중기재정계획은 기관의 경기영어마을(現 체인지업캠퍼스) 통합으로 변화된 재정상황과 매년 변경되는 도의 재정운영방향을 충실히 고려하여 작성하고 있음
    - 기관은 재정계획 수립에 있어서 내·외부 종합적인 모니터링과 도 예산 담당관실과의 적극적인 협력을 통해서 도 정책에 상응하는 합리적인

계획을 작성하고자 노력함

- 사업별 성과평가에 있어서는 연 2회 본부별 성과점검을 통한 평가를 진행하고 있으나, 사업 중심의 성과평가를 통한 우수·미흡 사업에 대한 구체적인 평가 및 개선방안 도출 시스템 구축이 필요함

- 전년대비 개선수준

- 전년대비 적시성 있게 중기재정계획을 수립하였으며, 3가지 시나리오를 통하여 다양한 재정상황 변동에 대한 기관의 대응력을 높이고자 노력함

- 잘된 점

- 해당사항 없음

- 미흡한 점

- 부서별 성과평가를 통한 사업평가가 아닌 별도의 사업 중심의 성과평가를 수행할 필요성이 있음

- 개선방안

- 사업 중심의 성과평가를 도입하고, 그 평가 지표로는 정성적인 지표뿐만 아니라 필히 수입금액 등 재정분야의 정량적 지표를 1개 이상 확보하여 우수사업과 부진사업에 대한 정량적인 평가가 이루어지고, 그 평가 결과가 사업부서로 환류되어 미흡한 성과의 사업이 개선될 수 있도록 하여, 평가와 개선이 선순환되는 성과평가 시스템 마련이 필요함

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

- 운용 수준

- 기관은 경기영어마을 통합으로 확대된 기관의 특성을 고려하여 그 미션, 비전, 주요사업을 고려한 중기재정계획을 수립하고 있으며 기관의 거시적인 목표와 괴리되지 않도록 매년 기관 자체적으로 업데이트하고 있음
- 중기재정계획상의 예산과 단년도 편성된 예산의 차이를 분석하고 그 차이를 줄이기 위한 노력을 연중 지속하고 있음에 따라 단년도 예산과 중기재정계획의 연동성은 높다고 판단됨

- 전년대비 개선수준

- 추정, 보조금 유치 등 연중 지속된 관련 업무를 추진하여 중기재정계획과 단년도 예산의 차액을 줄이고자 노력함

- 잘된 점

- 중기재정계획과 단년도 예산 차이를 분석하고 그 차이를 줄이고자 하는

업무를 연중 추진하고 있으며, 그 차이 내역을 차기 중기계획 및 예산 편성에 반영하고자 노력함

- 미흡한 점
  - 해당사항 없음
- 개선방안
  - 해당사항 없음

○ (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

○ 중기재정계획과 단년도 예산과의 차이를 분석한 표를 작성하고 있으며 그 차이를 줄이기 위한 노력(추경, 보조금 유치 등)이 연중 지속되고 있음. 또한 그 차이 내역을 차기 중기재정계획 수립 시 고려하여 매년 변화되는 재정상황을 중기재정계획에 지속 반영하고 있음



핵심성과 지 표 명	예산운영 및 집행의 적정성					
	지표분류	평가영역	<input checked="" type="checkbox"/> 기반 <input type="checkbox"/> 성과	평가부문	재정·정보관리	지표성격
평가항목				재정관리	평가방법	절대평가
평가결과	운용수준	우수	평가등급	3등급	가 중 치	3
	개선수준	우수	평 점	73점	득 점	2.19

## □ 종합의견

- 기관은 안정성과 수익성을 고려하여 유휴자금을 운영하고 있고 자금운영을 위한 프로세스 및 관리시스템을 개선하는 등 관련 노력을 지속하고 있음. 다만 적정 유휴자금 규모를 확인하기 위한 자금운영계획표 등의 내부 자료가 없음에 따라 이를 마련하고 추가적인 유휴자금 활용수익을 확보할 필요가 있음
- 기관은 경기영어마을(現 체인지업캠퍼스) 통합으로 인하여 확장된 기관의 업무범위에 따라 출연금 수익을 추가 확보하였고, 그 외에 대행사업비 수익 및 사업수익의 전년대비 추가 확보로 인하여 전년대비 높은 수준의 사업이익 및 당기순이익을 실현하였음
- 기관은 자체적인 수입 감사를 실시하여 4개 시정조치 및 약 29백만원의 환수조치를 달성하는 등 예산집행의 건전성을 향상시킴

## □ 세부 평가의견

- (효율성) 유휴자금관리실적 및 경상적 경비 등에 대한 예산절감실적이 적정한가?
  - 운용 수준
    - 현재 기관은 별도의 자금운용계획표는 존재하지 않으나 담당자를 통한 유휴자금의 효율적 운용을 통하여 전년대비 높은 이자수익을 달성하였음. 하지만, 기관의 규모를 고려할 때 체계적인 자금운용계획표 작성을 통하여 보다 정확한 유휴자금 규모를 파악하여 운용할 필요성이 있음
    - 기관은 분기별로 예산집행률을 분석하고 있으며, 그에 따라 미흡하거나 과도하게 집행되고 있는 예산항목에 대한 필요조치를 적시성 있게 수행하고 있음

- 전년대비 개선수준
    - 기존 반기별로 점검하던 예산집행현황 관리를 분기별 1회(총 4회)로 개선하여 보다 높은 수준의 예산 집행 현황 점검 및 관련 조치를 이행하고자 노력함
  - 잘된 점
    - 분기별 예산집행현황을 점검하고 있으며 그 결과를 전 직원에게 공유하여 기관 전체의 효율적인 예산집행을 도모하고 있음
  - 미흡한 점
    - 기관 규모를 고려할 때 보다 높은 수준의 유휴자금 관리 방안이 필요함
  - 개선방안
    - 기관의 자금운영계획표를 정기적으로 작성하여 월별 유휴자금 규모를 확인하고, 해당 유휴자금을 분기단위의 정기예금 혹은 MMDA 등의 고금리 상품에 투자하는 방안을 검토하여 현 수준 이상의 유휴자금 운용 수익을 확보하려는 노력이 필요함
- (건전성) 예산·회계관리가 투명하게 운영되며, 재정운영 결과 재정건전성이 증진되고 있는가?
- 운용 수준
    - 기관은 외부회계감사 및 업무추진비 등의 지속적인 공개를 통해서 예산 및 회계 관리가 투명하게 운용될 수 있도록 조치하고 있음
    - 뿐만 아니라, 당년도에는 자체적으로 수입 감사를 실시하여 시정조치 4건 및 환수금액 약 29백만원의 실적을 내는 등 실질적인 자체 수입감사를 진행하여 기관 예산운용의 건전성 제고에 이바지함
  - 전년대비 개선수준
    - 자체수입 감사를 실시하여 기관 내부적으로 예산 운영의 건전성을 상향시키고자 하였음
  - 잘된 점
    - 실효성 있는 자체수입 감사를 실시하여 약 29백만원의 환수조치 실적을 보이는 등 기관 수입금액의 추가 확보를 위하여 노력하였음
  - 미흡한 점
    - 해당사항 없음

- 개선방안
  - 해당사항 없음

## □ 우수사례

- 수입금액 환수 조치 등의 실적을 보인 실질적인 자체수입 감사를 통하여 기관 수입액 추가 확보 및 예산사업운용의 건전성을 향상시킴
- 전년도 반기별로 이루어지던 예산집행 분석 업무를 분기별로 시행하고 그 결과의 전사적 공유를 통해 예산 운영의 적정성 및 필요 조치의 적시성을 제고함

## 9 정보관리

핵심성과 지 표 명	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	67.5점	득 점	1.35

### □ 종합의견

- 도정소식과 평생교육 이슈룸 코너 신설 등 홈페이지 일부 메뉴 개편을 통해 도민 평생학습 정보접근성을 강화시켰으나, 정보공개포털(open.go.kr)에 게시된 표준모델 대비 사전정보 공표실적이 없고 홈페이지의 통합개편작업도 지연되고 있음. 사전정보 공표실적 강화를 위한 노력과 통합 홈페이지를 오픈하여 도민의 정보접근성을 강화시킬 필요가 있음
- 공공데이터의 개념 정립, 공공데이터 개방을 위한 전담부서 지정 및 협업 체계 구축 후 민간 설문조사와 내부 협의 절차를 거쳐 3건의 공공데이터를 발굴하여 2건을 개방하였음
- 한국교육개발원과 협업하여 도내 평생교육기관 현황 조사 후 통합함으로써 관련예산 3천만원을 절감하였으나, 기존에 구축된 정보자료를 타 기관과 협업하여 공개하는 측면은 미흡하므로 이에 대한 개선이 필요함

### □ 항목별 점수표

세부평가항목	배점	득점
<b>소 계</b>	<b>2.0</b>	<b>1.35</b>
국민중심의 정보공개 노력도 (사전정보공표 실적)	0.3 (0.15)	0.05 ( 0 )
(국민의 정보접근성 개선을 위한 홈페이지 개선 여부)	(0.15)	( 0.05 )
공공데이터 제공·개방 노력도 (공공데이터 개방 실적)	0.4 (0.2)	0.38 ( 0.19 )
(개방 대상 공공데이터 발굴을 위해 민간 수요자 의견 수렴 실적)	(0.2)	( 0.19 )
기관 간 정보공유를 통한 협업도	0.3	0.17
정보보호개선 노력	1.0	0.75

## □ 세부 평가의견

### ○ 국민중심의 정보공개 노력도

#### ① 사전정보공표 실적

- 산식 : [(정보공표건수 00건) ÷ (표준모델건수 100건)] × 100 = 0%
- 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

- 정보공개포털(open.go.kr)에 게시된 표준모델 대비 사전정보 공표실적 건수 0건이므로 산식에 따라 0점을 부여함

#### ② 국민의 정보접근성 개선을 위한 홈페이지 개선 여부

#### - 운용 수준

- 기관통합과 함께 홈페이지 통합 추진계획 수립 후 개편작업을 추진하였고, 2019년 3월에 통합 홈페이지 오픈을 목표로 관련절차를 이행하였으며 신임 원장 취임 후 조직개편 단행으로 이에 대한 반영이 지연됨에 따라 현재는 본부별 사이트가 개별적으로 운영되고 있음

#### - 전년대비 개선수준

- 도정소식 메뉴를 신설하여 도민이 도정흐름에 부합하는 평생학습 정보를 탐색하도록 유도하고 평생교육 이슈룸 코너를 신설하여 주요 평생학습 정책과제에 대한 도민 이해도를 제고시키려 노력하였음

#### - 잘된 점

- 도정소식과 평생교육 이슈룸 코너 신설 등 홈페이지 메뉴 개편을 통해 도민 평생학습 정보접근성을 강화시킴

#### - 미흡한 점

- 통합 웹페이지 구축 지연이 이용자 중심의 정보접근성 개선에 장애물이 됨

#### - 개선방안

- 홈페이지 통합작업을 체계적으로 추진하여 통합 홈페이지의 신속한 오픈을 통해 도민의 정보접근성을 제고시킬 필요가 있음

### ○ 공공데이터 제공·개방 노력도

#### ① 공공데이터 개방실적

- 운용 수준
  - 기관 차원에서 공공데이터의 개념을 정립한 후, 계획수립 및 발굴·개방 절차를 거쳐 3건의 공공데이터를 발굴하였고, 그 중 2건의 공공데이터를 공개하였음
- 전년대비 개선수준
  - 우리동네 학습공간 정보와 경기도 자체개발 온라인 평생학습 강좌 정보 및 31개 시·군 평생교육 프로그램 운영현황을 포함 3건의 공공데이터를 발굴하였고, 그중 2건(우리동네 학습공간 정보와 경기도 자체개발 온라인 평생학습 강좌 정보)의 공공데이터를 공공데이터 포털(data.go.kr)에 공개하였음
- 잘된 점
  - 공공데이터 개방의 지속수행을 위한 추진체계를 구축하였고, 도민이 필요로 하는 공공데이터 2건을 우선 개방하여 도 평생학습 활성화에 기여함
- 미흡한 점
  - 해당사항 없음
- 개선방안
  - 해당사항 없음

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

- 운용 수준
  - 공공데이터 개방을 위한 전담부서를 지정하고, 공공데이터 발굴을 위한 각 본부 협업체계를 구축하였으며, 2018년 공공데이터 발굴개방 계획의 수립 및 민간 설문조사와 내부 협의 절차를 거쳐 개방데이터 2건을 확정함
- 전년대비 개선수준
  - 공공데이터의 개념정립, 전담부서 지정, 각 본부 협업체계 구축, 계획 수립, 민간 설문조사와 내부 협의 절차를 거쳐 개방데이터 2건을 확정함
- 잘된 점
  - 공공데이터의 개념정립, 업무분장, 추진프로세스 등을 포함한 공공데이터 발굴을 위한 추진체계를 신설하였고, 2건의 공공데이터를 개방함
- 미흡한 점
  - 해당사항 없음

- 개선방안
  - 해당사항 없음

○ 기관 간 정보공유를 통한 협업도

- 운용 수준
  - 한국교육개발원과 MOU를 체결하여 홀수 해에는 평생교육 참여 실태를 조사하고 짝수 해에는 평생교육기관 현황 조사를 실시하고 있는 바, 2018년에는 평생교육법에 근거한 기관 이외에 기타 6개 유형의 평생교육 수행기관의 현황을 경기도 평생교육진흥원에서 조사함. 주민자치센터, 종합사회복지관, 노인복지관, 장애인복지관, 공공도서관, 공공작은도서관이 6개 유형에 해당하며, 평생교육법에 근거한 평생교육기관 현황은 한국교육개발원에서 조사를 실시하였음
- 전년대비 개선수준
  - 경기도 내 평생교육기관 현황을 한국교육개발원과 공동조사 후 정보를 공유하고 통합기관 통계를 생성하였음
- 잘된 점
  - 한국교육개발원과 협업하여 도내 평생교육기관 현황 조사 후 통합함으로써 관련예산 3천만원을 절감하였음
- 미흡한 점
  - 타 기관과 협업하여 신규 DB를 구축하는 것에 더하여 기존에 구축된 정보 자료를 타 기관과 협업하여 공개하는 측면은 미흡함
- 개선방안
  - 기존에 구축된 정보자료도 타 기관과 협업을 통해 공개할 필요가 있음

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

- 평가결과 : 79.52점 (정보통신보안담당관-5239호, '19. 03. 07.)
- 득점 : 0.75점

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

□ 우수사례

- 공공데이터의 개념 정립 및 공공데이터 개방을 위한 전담부서를 지정한 후,

공공데이터 발굴을 위한 각 본부 협업체계를 구축하였으며 2018년 공공데이터 발굴개방 계획의 수립과 민간 설문조사와 내부 협의 절차를 거쳐 3건의 공공데이터를 발굴하여 2건의 개방을 확정하는 등 공공데이터 발굴 및 개방을 위한 추진체계의 구축과 실적이 나타남



## 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	보통	평가등급	6등급	가 중 치	5.7
	개선수준	미흡	평 점	40점	특 점	2.28

#### □ 종합의견

- 기관은 설립목적을 달성하기 위해 주요 핵심사업을 수행하고 그 결과를 측정·평가하기 위해 특성지표를 설정한 바 있으나, 일부 사업의 경우 성과를 측정하는 성과지표가 누락되어 설립목적의 달성 혹은 성취수준의 여부를 확인하기 어려움. 또한 평생교육 허브기능 수행성과의 ‘평생교육 네트워크 활성화 실적’ 과 ‘평생교육 컨설팅 수행성과 실적’ 간 차별화가 되지 않고 컨설팅의 수준과 난이도가 고려되지 않고 집계되는 문제가 있으므로 주요 핵심사업별 성과지표가 누락됨이 없이 기관특성지표에 반영되도록 하고, 평생교육 네트워크 활성화 실적과 평생교육 컨설팅 수행성과 실적은 하나로 통합한 후 컨설팅의 난이도 수준도 구분하여 단순 제안 후 반영과 같은 것은 실적으로 집계하지 않도록 할 필요가 있음

#### □ 세부 평가의견

- (기관 사업의 대표성) 특성지표가 기관의 설립목적에 기반하여 주요 핵심 사업을 평가하기 위해 적절한 지표인가?
  - 운용 수준
    - 경기도평생교육진흥원은 기관의 주요한 설립목적인 ‘평생교육기회 및 정보의 제공’, ‘평생교육 프로그램 개발 및 운영’, ‘평생교육기관 간 연계체계 구축’, ‘평생교육진흥을 위한 연구·조사·평가’, ‘경기도 평생학습포털시스템 구축 및 운영’, ‘창조인재 육성을 위한 프로그램 운영’, ‘소외계층 평생교육진흥’ 등의 성취수준 혹은 달성도를 측정

하기 위해 ‘평생교육 네트워크 활성화’, ‘평생교육컨설팅 활성화’, ‘문해교육 전문가 양성 확대’, ‘영어교육만족도 제고 노력 및 교육성과 평가’, ‘온라인 교육 프로그램 운영실적 및 평생교육 프로그램 만족도’ 등의 특성지표를 설정하여 성취수준을 확인하고 있음

- 전년대비 개선수준

- ‘소외계층 평생교육 진흥’이라는 설립목적을 달성하기 위해 수행하는 ‘경기도 성인 문해교육’ 사업의 성과를 측정하기 위해 ‘문해교육 전문가 양성 확대’라는 특성지표를 설정하였음

- 잘된 점

- 신설한 문해교육 전문가 양성 확대 지표의 경우 투입예산 대비 양성과정 교육 운영횟수의 변동이 발생할 수 있어 투입대비 성과로 지표를 설정함

- 미흡한 점

- 설립목적을 달성하기 위해 주요 사업을 수행한 바 있으나, 일부 사업의 경우 성과를 측정하는 지표가 누락되어 설립목적의 달성 혹은 성취수준의 여부를 확인하기 곤란함
- 예컨대, ‘평생교육기회 및 정보의 제공’이라는 설립목적을 달성하기 위해 수행하는 ‘우리 동네 학습공간 운영’ 사업, ‘평생교육진흥을 연구 및 조사’라는 설립목적을 달성하기 위해 수행하는 ‘평생교육 정책연구 수행’ 사업, ‘소외계층 평생교육 진흥’이라는 설립목적을 달성하기 위해 수행하는 ‘저소득층 무료교육지원’ 사업 등은 기관이 주요사업별로 성과 지표를 설정하여 관리해야 함에도 불구하고 이를 누락하였음

- 개선방안

- 설립목적의 달성을 위해 수행하는 주요사업의 활동결과를 측정할 수 있도록 주요사업별로 누락됨이 없이 성과지표를 설정하여 기관특성지표 또는 CEO지표에 반영할 필요가 있음

○ (지표설정의 적정성) 지표의 평가방식과 목표치설정이 외부환경의 변화, 사업 방식의 개선, 사업예산의 변동 등 종합적인 지표 여건을 반영하여 합리적이고 도전적으로 설정되었는가?

- 운용 수준

- 시·군의 요구 상승, 내·외부 전문가 공동 투입, 제4차 국가평생교육 진흥 계획 수립에 따른 시와 군의 발전계획 수립과 컨설팅 요구 등의 외부환경의 변화 및 사업방식의 변화를 반영하고자 평가방식을 목표부여 상향평가와

만족도 평가 방식을 채택하였음

- 전년대비 개선수준
  - 전년도 경영평가 지적사항을 반영하여 평가방식을 목표부여 상향평가 방식으로 채택하였음
- 잘된 점
  - 경영평가 지적사항을 반영하여 조치사항을 이행함
- 미흡한 점
  - 평생교육 네트워크 활성화와 컨설팅 수행성과 모두 결과지표가 아닌 산출 지표이며, 성격상 양자 간 차별화가 되지 않아 실적이 중복집계 될 수 있음
  - 현안과제에 대한 해결방안과 컨설팅의 개념정의가 명확하지 아니하여 정례회 개최와 같은 단순 제안과 일-학습체계 구축과 같은 난이도 높은 제안이 차별되지 않고 모두 1건의 실적으로 집계되는 것은 합리적이라고 보기 어려움
- 개선방안
  - 현안과제 해결방안과 컨설팅의 명확한 개념정의 및 난이도를 고려함으로써 네트워크 활성화 실적과 컨설팅 실적이 분명하게 구분될 수 있도록 개선이 필요함

## □ 우수사례

- 해당사항 없음

<b>핵심성과 지 표 명</b>	<b>평생교육 허브기능 수행 성과</b>					
<b>지표분류</b>	<b>평가영역</b>	<input type="checkbox"/> 기반 <input checked="" type="checkbox"/> 성과	<b>평가부문</b> <b>평가항목</b>	기관성과 기관사업성과	<b>지표성격</b>	<b>정량</b>
<b>평가결과</b>	<b>평가방법</b>	<b>목표부여 만족도</b>	<b>가 중 치</b>	<b>12.92</b>	<b>득 점</b>	<b>12.57</b>

□ **평가내용**

○ **평생교육 네트워크 활성화**

- 평가방법 : 목표부여에 의한 상향평가
- 측정산식

$$\text{도 및 시·군 정책반영 성과} = \text{도 및 시·군 정책반영 건수}$$

- **평가결과**

기준치		목표값		실적값	가중치	목표달성도	목표달성수준	득점
2015	24	최고 (110%)	33.0000	35	4.845	70	30	4.845
2016	35							
2017	31	최저 (80%)	24.0000			100		
평 균	30.0000							
목표달성도 (70%)		$\frac{\text{실적}(35) - \text{최저}(24)}{\text{최고}(33) - \text{최저}(24)} \times 100 = 122.2222\%$					100	
목표달성수준 (30%)		$\frac{\text{실적}(35) - \text{기준치}(30)}{\text{기준치}(30)} \times 100 = 16.6667\%$					100	

○ **평생교육 컨설팅 수행 성과**

- 평가방법 : 목표부여에 의한 상향평가
- 측정산식

$$\text{컨설팅 반영실적} = \text{정책반영건수}$$

## - 평가결과

기준치		목표값		실적값	가중치	목표달성도	목표달성수준	득점
2015	27	최고 (110%)	33.7333	36	4.845	70	30	4.845
2016	35							
2017	30	최저 (80%)	24.5333			100		
평 균	30.6667							
목표달성도 (70%)		$\frac{\text{실적}(36) - \text{최저}(24.5333)}{\text{최고}(33.7333) - \text{최저}(24.5333)} \times 100 = 124.6377\%$				100		
목표달성수준 (30%)		$\frac{\text{실적}(36) - \text{기준치}(30.6667)}{\text{기준치}(30.6667)} \times 100 = 17.3913\%$				100		

## ○ 문해교육 전문가 양성 확대

세세부지표	평가방법	측정산식
①문해교육 교원연수 이수실적	목표부여에 의한 상향평가	$\frac{\text{문해교육교원연수 이수자 수}}{\text{투입예산}}$
②문해교육 교원연수 만족도	만족도평가	$\frac{\text{당해연도 실적}}{100\text{점}} \times 70 + \frac{\text{당해연도 실적}}{\text{전년도 실적}(100\text{점}-\text{전년도실적}) \times 10\%} \times 30$

## - 평가결과 (①문해교육 교원연수 이수실적)

기준치		목표값		실적값	가중치	목표달성도	목표달성수준	득점
2015	2.79	최고 (110%)	4.8081	4.633	2.261	60.6528	25.5	1.948
2016	5.20							
2017	5.13	최저 (80%)	3.4968			86.1528		
평 균	4.3710							
목표달성도 (70%)		$\frac{\text{실적}(4.633) - \text{최저}(3.4968)}{\text{최고}(4.8081) - \text{최저}(3.4968)} \times 100 = 86.6468\%$				86.6468		
목표달성수준 (30%)		$\frac{\text{실적}(4.633) - \text{기준치}(4.371)}{\text{기준치}(4.371)} \times 100 = 5.9941\%$				85		

## - 평가결과 (②문해교육 교원연수 만족도)

2017년 실적	2018년 실적	당해연도점수	개선도점수	평점	가중치	득점
95.8	94.6	66.2200	29.4949	95.7149	0.969	0.927
측정산식		$\frac{94.6}{100\text{점}} \times 70 + \frac{94.6}{95.8+(100\text{점}-95.8) \times 10\%} \times 30$				

## □ 평가의견

- 경기도평생교육진흥원의 평생교육 허브기능 수행성과는 평생교육 네트워크 활성화 실적과 평생교육 컨설팅 수행성과 및 문해교육 전문가 양성 확대에 평가되고 있음. 평생교육 네트워크 활성화는 당해 연도 네트워크 사업과정에서 도와 시·군 현안문제에 대해 제시한 해결방안 중 시·군이 이를 수용한 정책 건수로, 평생교육 컨설팅 수행성과는 대상 시·군을 선정하여 실시한 진단 및 컨설팅 중에서 시·군이 반영한 정책 건수로, 문해교육 전문가 양성 확대는 투입예산 대비 교원연수과정 이수자 비율과 교육이수자 만족도 점수로 각각 측정됨. 네트워크 활성화와 컨설팅 수행성과는 산출지표이며, 성격상 양자간 차별화가 되지 않아 중복이 될 수도 있고, 정례회 개최와 같은 단순 제안을 반영하는 것과 일-학습체계 구축과 같은 난이도가 높은 제안의 반영 모두 1건으로 계산되는 문제가 있으므로 이에 대한 개선이 필요함
- 평생교육 네트워크 활성화 실적은 2017년 31건보다 높은 35건이고, 컨설팅 수행성과도 2017년 30건보다 높은 36건임. 또한 투입예산대비 문해교육 이수자 비중은 2017년 5.13에서 4.633으로 다소 낮아졌으며, 만족도 점수도 2017년 95.8점에서 2018년 94.6점으로 다소 낮아졌음. 문해교육 교원연수의 효율성과 만족도가 낮아진 원인을 파악하고 대책을 마련할 필요가 있음

핵심성과 지 표 명	영어교육의 질적 제고					
지표분류	평가영역	<input type="checkbox"/> 기반 <input checked="" type="checkbox"/> 성과	평가부문 평가항목	기관성과 기관사업성과	지표성격	정량
평가결과	평가방법	목표부여 만족도	가 중 치	9.69	득 점	7.447

## □ 평가내용

### ○ 교육 만족도 제고 노력 평가

- 평가방법 : 만족도 평가
- 측정산식

$$\text{참여자 만족도} = \frac{\text{당해연도 실적}}{100\text{점}} \times 70 + \frac{\text{당해연도 실적}}{\text{전년도 실적} + (100\text{점} - \text{전년도실적}) \times 10\%} \times 30$$

### - 평가결과

2017년 실적	2018년 실적	당해연도점수	개선도점수	평점	가중치	득점
94.3	94.6	66.22	29.9146	96.1346	4.845	<b>4.658</b>
측정산식		$\frac{94.6}{100\text{점}} \times 70 + \frac{94.6}{94.3 + (100\text{점} - 94.3) \times 10\%} \times 30$				

### ○ 교육의 성과평가

- 평가방법 : 목표부여에 의한 상향평가
- 측정산식

$$\text{성과평가} = \text{교육이수 후 영어점수} - \text{교육이수 전 영어점수}$$

### - 평가결과

기준치		목표값		실적값	가중치	목표달성도	목표달성수준	득점
2015	16.0	최고 (110%)	15.6567	13.525	4.845	35.0546	22.5	<b>2.789</b>
2016	12.0		11.3867			57.5546		
2017	14.7	최저 (80%)	11.3867					
평균	14.2333							
목표달성도 (70%)		$\frac{\text{실적}(13.525) - \text{최저}(11.3867)}{\text{최고}(15.6567) - \text{최저}(11.3867)} \times 100 = 50.0781\%$						50.0781
목표달성수준 (30%)		$\frac{\text{실적}(13.525) - \text{기준치}(14.2333)}{\text{기준치}(14.2333)} \times 100 = -4.9766\%$						75

## □ 평가의견

- 경기도평생교육진흥원의 영어교육의 질적 제고는 교육만족도 점수와 영어교육 이수 후의 점수와 이수 전 점수의 차이를 비교하여 측정되는 교육성으로 평가되고 있음. 교육만족도 점수는 2017년 94.3점 보다 약간 높은 94.6점이며, 교육성과는 2017년 14.7점에서 2018년 13.525로 다소 낮아졌음. 다만 교육성과의 경우 이수 전 시험과 이수 후 시험의 난이도가 다를 수 있어 이수 전후 간 점수 차이가 교육성과를 직접적으로 나타낸다고 보기 어려울 수 있음



핵심성과 지 표 명	온라인 평생교육 프로그램 운영실적					
지표분류	평가영역	<input type="checkbox"/> 기반 <input checked="" type="checkbox"/> 성과	평가부문 평가항목	기관성과 기관사업성과	지표성격	정량
평가결과	평가방법	목표부여 만족도	가 중 치	9.69	득 점	9.43

## □ 평가내용

### ○ 온라인 교육 프로그램 운영 실적

- 평가방법 : 목표부여 상향평가
- 측정산식

$$\text{운영 실적} = \text{온라인 교육 프로그램 이용인원}$$

### - 평가결과

기준치	목표값		실적값	가중치	목표달성도	목표달성수준	득점
2015	-	최고 (110%)	841,162.3	1,031,713	6.46	70	30
2016	-	최저 (80%)	611,754.4				
2017	764,693						
평 균	764,693						
목표달성도 (70%)		$\frac{\text{실적}(1,031,713) - \text{최저}(611,754.4)}{\text{최고}(841,162.3) - \text{최저}(611,754.4)} \times 100 = 183.0620\%$				100	
목표달성수준 (30%)		$\frac{\text{실적}(1,031,713) - \text{기준치}(764,693)}{\text{기준치}(764,693)} \times 100 = 34.9186\%$				100	

### ○ 평생교육 프로그램 만족도

- 평가방법 : 만족도 평가
- 측정산식

$$\text{참여자 만족도} = \frac{\text{당해연도 실적}}{100\text{점}} \times 70 + \frac{\text{당해연도 실적}}{\text{전년도 실적} + (100\text{점} - \text{전년도실적}) \times 10\%} \times 30$$

### - 평가결과

2017년 실적	2018년 실적	당해연도점수	개선도점수	평점	가중치	득점
88.5	89	62.3	29.7825	92.0825	3.23	2.97
측정산식		$\frac{89}{100\text{점}} \times 70 + \frac{89}{88.5 + (100\text{점} - 88.5) \times 10\%} \times 30$				

## □ 평가의견

- 경기도평생교육진흥원의 온라인 평생교육 프로그램 운영실적은 온라인 프로그램 수강신청건수와 이수자 만족도 점수로 측정·평가되고 있음. 수강신청 건수는 2017년 764,693건에서 2018년 1,031,713건으로 대폭 늘어났고 이수자 만족도 점수는 2017년 88.5점에서 2018년에는 89점으로 약간 높아졌음. 다만, 수강신청 건수에 더하여 초기 수강 포기자를 포함한 중도 포기자의 비율도 동시에 측정·평가할 경우 보다 균형 있는 성과평가체계가 될 수 있을 것으로 판단됨

## 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	9.38

### □ 평가결과

○ 기관 외부고객만족도 평가와 전년대비 개선도 평가

당해연도 평가	전년대비 개선도 평가	득점
5.38	4	9.38

○ 평가의견

- 고객만족도 점수는 2017년 87.1점, 2018년 89.6점으로써, 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 5.38점, 전년대비 개선도 평가에서 4점으로 평가되어 총 9.38점을 득점하였음

<b>핵심성과 지 표 명</b>	<b>도 권장정책 이행실적</b>					
<b>지표분류</b>	<b>평가영역</b>	<input type="checkbox"/> 기반 <input checked="" type="checkbox"/> 성과	<b>평가부문</b>	<b>사회성과</b>	<b>평가항목</b>	<b>정책준수</b>
<b>평가결과</b>	<b>지표성격</b>	정량	<b>가 중 치</b>	<b>5</b>	<b>득 점</b>	<b>2.9</b>

□ **항목별 점수표**

세부평가항목	배점	득점
소 계	5	2.9
① 양성평등 준수	0.25	0.25
② 진로체험 이행	0.25	0.25
③ 공공기관 규정 개선 정비안 이행률	(감점)	-1.0
④ 임금피크제 신규채용실적	(가/감점)	0
⑤ 블라인드 채용 도입 여부	(감점)	-0.1
⑥ 지적사항(감사 등) 개선이행실적	1.0	0
⑦ 경영평가 환류실적(개선과제 이행실적)	2.0	2
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
52.3%	47.7%	0.25	0.25

- 평가의견

- 2018년 신규 채용인원인 총 65명 중 남성이 34명으로 52.3%, 여성이 31명으로 47.7%임. 2017년 12월 31일 기준 고용현황은 남성 72명, 여성 88명으로서 수가 적은 남성의 2018년 채용 비율이 52.3%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
5회	0.25	0.25

- 평가의견

- 2018년 진로체험 운영 횟수는 5회로써, 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
1건	0건	0%	감점	-1.0

- 평가의견

- 2017년도 미개정 과제 1건 중 2018년 개정실적은 0건으로 0%임. 이에 30% 미만에 해당되어 -1.0점으로 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 목표인원은 0명이고, 채용 직원 수는 없음. 이에 따라 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 인적사항을 요구한 항목은 없는 것으로 확인되어 0점으로 평가되었음

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 인적사항 정보를 제공한 항목은 없는 것으로 확인되었고 면접관 사전교육은 미실시한 것으로 확인되어 -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
-	-	-	1	0

- 평가의견

- 감사 등을 통한 지적사항은 총 61건이며, 개선 이행 실적은 44건임. 이행률 72.13%를 달성하였으나 외부감사 지적사항 미이행 사항을 경영실적보고서에 누락하여 2019년 경영평가 매뉴얼에 따라 0점으로 평가함

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
15건	15건	100%	2	2

- 평가의견

- 전년도 경영평가 결과에 따른 경기도평생교육진흥원의 개선과제는 총 15건으로, 점검 결과 15건의 개선과제를 이행한 것으로 확인되어 100%의 달성률로 2점으로 평가되었음
- 공통혁신 과제, 개선과제 등 대부분의 과제에 대한 개선 계획과 추진 실적을 비교 분석한 결과 추진계획이 대부분 이행된 것으로 평가됨

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

- 평가결과

인상률 기준	인상률	가중치	득점
4.0%	1.99%	1.5	1.5

- 평가의견

- 2018년 총인건비 인상률은 1.99%로서, 인상 기준인 4%를 준수함

2017년	2018년	인상률
2,691,826천원	2,745,376천원	1.99%

⑨ 페널티(면수제한 준수여부)

- 평가결과

기준	총면수	제외면수	인정 면수	감점
300면	340면	41명	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 결원을 감소방안 마련
- ④ 여성관리자 비율 제고방안 마련

#### □ 개선 과제

##### [ 리더십·전략 ]

- ⑤ 성과지향적 조직문화 구축을 위한 환경분석 및 대응계획 정교화
- ⑥ 이해관계자의 세부 유형별 특징과 니즈분석 및 유형별 소통전략 체계 구축
- ⑦ 연구분야에서의 사업발굴 및 예산확보 방안 마련

##### [ 사회적가치 ]

- ⑧ 일반 도민(사업미참여 고객)에 대한 사업성과 홍보 및 수요조사의 정기적 실시 및 반영
- ⑨ 도민과의 소통강화를 위한 제도적 장치 마련
- ⑩ 근무지가 다른 직원들 간 긴밀한 소통·화합을 위한 제도적 장치 마련

[ 조직·인적자원관리 ]

- ① 역량모델 구축을 통한 직무역량의 체계적 관리
- ② 고충처리제도의 실질적 운영 활성화 방안 마련

[ 재정·정보관리 ]

- ③ 자금운영계획표 수립을 통해 유휴자금의 정확한 규모 확인 및 수익성 높은 상품활용 등 개선된 자금운용전략 마련

## 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 개별성과 목표

### □ 종합 평가결과

기관명	기관평가(75)	도정연계성(5)	성과목표(20)	합계	등급
경기도 평생교육진흥원	59.89	4	18.92	82.81	B

### □ 평가항목별 평가결과

#### ○ 기관평가

- 기관평가 점수 : 79.85점
- 가중치 75 × (기관평가 점수/100) = 59.89점

기관평가 점수	가중치	산식	득점
79.85	75	가중치 × (기관평가/100)	59.89

#### ○ 도정연계성

- 주무부서 평가 결과 : 4점

○ 성과목표 이행실적

성과목표 이행실적 (환산점수)	가중치	산식	득점
94.61	20	가중치 X (이행실적/100)	18.92

- 세부 평가항목

경영목표		세부목표	평가결과	가중치	환산점수
총 계				100	94.61
균 통 목 표	1. 재무건전성 제고	자체수입률	100	10	10
		일반관리비 총당률	100	10	10
자 율 목 표	1.네트워크구축	교육협력을 위한 세미나 등 개최	69.17	15	10.38
	2.교육협력사업확대	군 평생교육 활성화	100	15	15
	3.온라인평생교육 강화	GSEEK 신규회원 확대	98.5	15	14.78
	4.민주시민교육확대	민주시민교육 프로그램 운영 및 지원	100	20	20
	5.체인지업 캠퍼스 활성화	교육수혜 인원 확대	96.35	15	14.45

## □ 성과목표 이행실적 세부 평가결과

### ○ 공통목표

#### 1-1. 재무건전성 제고-자체수입률 (목표부여)

기준치		목표값		실적값	가중치	목표달성도	득점
2015	52.34	최고 (110%)	76.2337	76.24	10	100	10
2016	74.50						
2017	81.07	최저 (80%)	55.4427				
평균	69.3033						
목표달성도 (100%)		$\frac{\text{실적}(76.24) - \text{최저}(55.4427)}{\text{최고}(76.2337) - \text{최저}(55.4427)} \times 100 = 100.0305\%$					

#### 1-2. 재무건전성 제고-일반관리비 충당률 (목표부여)

기준치		목표값		실적값	가중치	목표달성도	득점
2015	68.40	최고 (110%)	158.9207	223.79	10	100	10
2016	136.27						
2017	228.75	최저 (80%)	115.5787				
평균	144.4733						
목표달성도 (100%)		$\frac{\text{실적}(223.79) - \text{최저}(115.5787)}{\text{최고}(158.9207) - \text{최저}(115.5787)} \times 100 = 249.6685\%$					

### ○ 자율목표

#### 1. 네트워크 구축-교육협력을 위한 세미나 등 개최 (목표부여+난이도)

기준치		목표값		실적값	가중치	목표달성도	목표달성수준	득점
2015	6	최고 (110%)	6.6	6	15	46.6667	22.5	10.38
2016	7							
2017	5	최저 (80%)	4.8					
평균	6.0000							
목표달성도 (70%)		$\frac{\text{실적}(6) - \text{최저}(4.8)}{\text{최고}(6.6) - \text{최저}(4.8)} \times 100 = 66.6667\%$						66.6667
목표달성수준 (30%)		$\frac{\text{실적}(6) - \text{기준치}(6)}{\text{기준치}(6)} \times 100 = 0\%$						75

2. 교육협력 사업 확대-군 평생교육 활성화(목표부여+난이도)

기준치		목표값		실적값	가중치	목표달성도	목표달성수준	득점
2015	-	최고 (110%)	1,642.3	1,858	15	70	30	15
2016	-							
2017	1,493	최저 (80%)	1,194.4			100		
평 균	1,493.0							
목표달성도 (70%)		$\frac{\text{실적}(1,858) - \text{최저}(1,194.4)}{\text{최고}(1,642.3) - \text{최저}(1,194.4)} \times 100 = 148.1581\%$				100점		
목표달성수준 (30%)		$\frac{\text{실적}(1,858) - \text{기준치}(497.6667)}{\text{기준치}(497.6667)} \times 100 = 24.4474\%$				100점		

3. 온라인 평생교육 강화-GSEEK 신규회원 확대 (목표부여+난이도)

기준치		목표값		실적값	가중치	목표달성도	목표달성수준	득점
2015	-	최고 (110%)	150,376.05	153,491	15	70	28.5	14.78
2016	23,516							
2017	249,895	최저 (80%)	109,364.4			98.5		
평 균	136,705.5							
목표달성도 (70%)		$\frac{\text{실적}(153,491) - \text{최저}(109,364.4)}{\text{최고}(150,376.05) - \text{최저}(109,364.4)} \times 100 = 107.5953\%$				100		
목표달성수준 (30%)		$\frac{\text{실적}(153,491) - \text{기준치}(136,705.5)}{\text{기준치}(136,705.5)} \times 100 = 12.2786\%$				95		

4. 민주시민교육확대-민주시민교육 프로그램 운영 및 지원 (목표부여+난이도)

기준치		목표값		실적값	가중치	목표달성도	목표달성수준	득점
2015	-	최고 (110%)	13.2	25	20	70	30	20
2016	4							
2017	20	최저 (80%)	9.6			100		
평 균	12							
목표달성도 (70%)		$\frac{\text{실적}(25) - \text{최저}(9.6)}{\text{최고}(13.2) - \text{최저}(9.6)} \times 100 = 427.7778\%$				100		
목표달성수준 (30%)		$\frac{\text{실적}(25) - \text{기준치}(12)}{\text{기준치}(12)} \times 100 = 108.3333\%$				100		



## 5. 체인지업 캠퍼스 활성화-교육수혜 인원 확대 (목표부여+난이도)

기준치		목표값		실적값	가중치	목표달성도	목표달성수준	득점
2015	222,604	최고 (110%)	282,870.8667	282,154	15	69.3495	27	14.45
2016	289,744							
2017	259,118	최저 (80%)	205,724.2667			96.3496		
평균	257,155.3333							
목표달성도 (70%)		$\frac{\text{실적}(282,154) - \text{최저}(205,724.2667)}{\text{최고}(282,870.8667) - \text{최저}(205,724.2667)} \times 100 = 99.0708\%$				99.0708		
목표달성수준 (30%)		$\frac{\text{실적}(282,154) - \text{기준치}(257,155.3333)}{\text{기준치}(257,155.3333)} \times 100 = 9.7212\%$				90		