

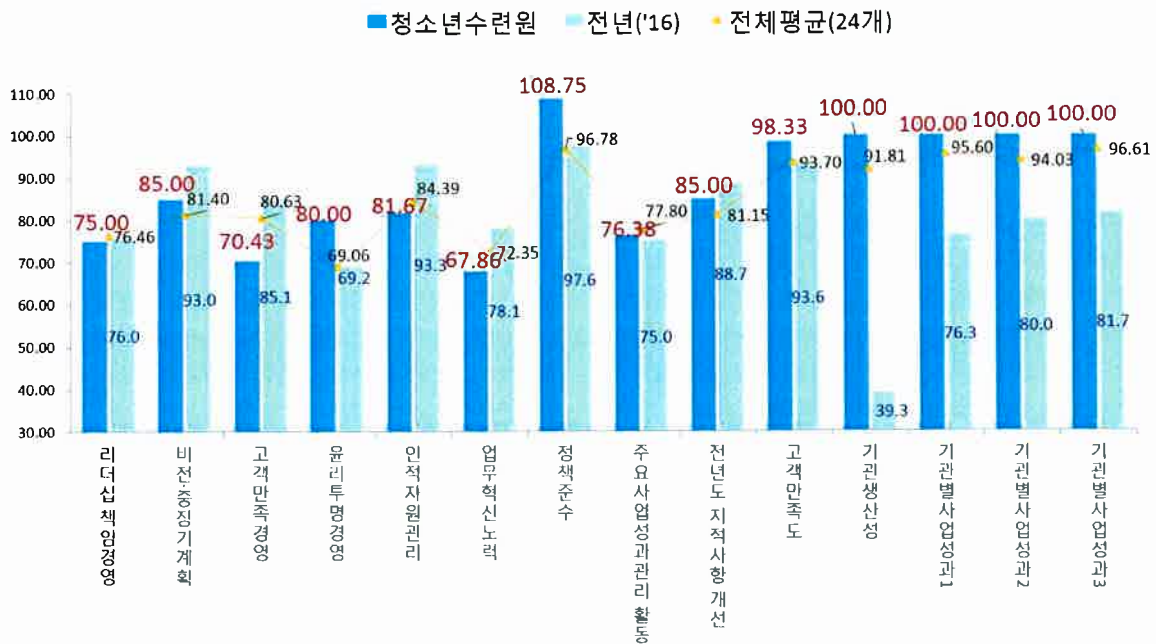
17. 경상북도청소년수련원

평가결과 요약

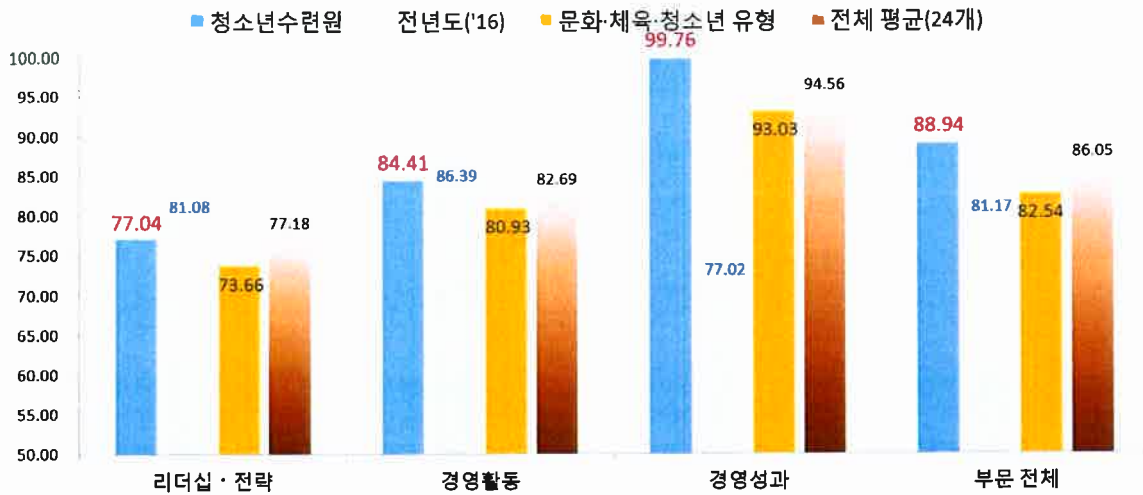
평가범주		FOCUS	평 가 지 표	득점(A)	배점(B)	A/B	
공통 지표	리더십/ 전략	· 리더십 · 전략 · Plan	리더십과 책임경영	6.00	8.00	75.00%	
			비전과 중장기계획	5.10	6.00	85.00%	
			고객만족경영	4.93	7.00	70.43%	
			윤리·투명 경영	4.00	5.00	80.00%	
			소 계(4항목)	20.03	26.00	77.04%	
	경영 활동	· 과정 · 활동 · 노력 · 시스템 · 효율성	인적자원관리	4.90	6.00	81.67%	
			업무혁신 노력	4.75	7.00	67.86%	
			정책준수 노력	8.70	8.00	108.75%	
			주요사업 성과관리 활동	6.11	8.00	76.38%	
			전년도 평가지적사항 개선노력	2.55	3.00	85.00%	
			소 계(5항목)	27.01	32.00	84.41%	
	개별 지표	경영 성과	· 고객만족 · 생산성 · 성과	고객만족도	5.90	6.00	98.33%
				기관생산성	4.00	4.00	100.00%
				사업성과 1	12.00	12.00	100.00%
사업성과 2				10.00	10.00	100.00%	
사업성과 3				10.00	10.00	100.00%	
소 계(5항목)				41.90	42.00	99.76%	
전체 합계(14항목)			88.94	100.00	88.94%		

평가결과 분석

- 청소년수련원의 총득점은 88.94점이며 총 14개 지표 가운데 평점이 90점을 초과한 지표는 정책준수, 고객만족도, 기관생산성, 사업성과지표 3개 등 6개 지표임
- 지표별로 보면 고객만족경영, 업무혁신노력 등에서 실적이 비교적 미흡한 것으로 평가되었으며, 정책준수, 고객만족도, 기관생산성, 사업성과 지표 등에서 우수한 것으로 평가됨
- 전년도와 비교할 때 기관생산성, 사업성과지표에서 상대적으로 실적이 우수하고, 비전·중장기계획, 고객만족도, 인적자원관리, 업무혁신노력 등의 지표에서 상대적으로 미흡한 것으로 나타남



- 청소년수련원의 리더십/전략, 경영활동, 경영성과 부문의 평점은 각각 77.04점, 84.41점, 99.76점이며, 전체평균에 비해 경영성과 부문이 상대적으로 우수한 실적을 나타냄
- 문화·체육·청소년 유형과 비교해서는 모든 부문에서 우수함
- 부문별 전년대비 실적은 경영성과 부문은 상승하였고, 리더십/전략, 경영활동 부문은 하락함



종합의견

1. 총평

- 학령인구의 지속적인 감소에 따른 대응
 - 학령인구의 감소로 인하여 청소년 수련원의 청소년 참가자 수도 감소하고 있는 추세에 있어 양적인 측면보다 질적인 측면을 중시하는 수련프로그램의 개발과 운영이 필요함
- 청소년 인성, 진로 등에 관련된 수련프로그램 강화
 - 산업화와 물질주의사조에 따라 청소년들의 인성에 많은 문제가 발생되고 있으며, 4차 산업혁명 시대의 도래로 청년일자리가 심각한 사회문제로 등장하고 있어 청소년들의 인성과 진로가 중요시되고 있는 바 이에 대한 수련프로그램의 강화가 필요하며, 나아가 경상북도청소년수련원의 특화분야에 대한 보완과 함께 비전과 전략에도 수정이 필요함
- 대표브랜드 수련프로그램 육성
 - 다수의 공공, 민간 청소년 수련시설들이 존재하고 있어 경상북도청소년수련원의 경쟁력이 요구되고 있는바 이를 위하여 민간부문과 차별화된 공공기관으로서의 대표브랜드 수련프로그램을 육성할 필요가 있음
- 관련 기관들과의 협업시스템 구축 및 통·폐합
 - 경상북도청소년진흥원 등 관련 유사업무를 수행하는 기관들과 연계·협력에 의한 협업시스템을 구축함으로써 시너지효과를 확대하도록 하며, 나아가 중장기적으로 기관 통·폐합을 추진할 필요가 있음

2. 우수한 점

- 수련원은 2016년 전국 청소년수련시설 종합평가에서 '최우수' 기관상을 수상하였음
- 자립화와 관련하여 기관의 자립화지표를 도비보조사업비의 변동성 등을 고려하여 (자체수입/총지출)에서 (자체수입/경상비용)으로 변경하였으며 2016년의 자립도가 48%인 점을 고려하여 2020년의 목표치로 54%를 제시하는 등의 많은 개선이 이루어짐
- 고객의견 반응을 위한 노력(프로그램, 식당, 시설, 기타 등)은 우수하며, 이용객의 만족도는 높은 편임. 입소자 간담회 개최, 의견반영 실적도 우수하고, 청소년운영위원회는 6차에 걸쳐 실시하고 건의 내용을 잘 수용하고 있음
- 고객서비스 현장을 제정하고, 계약분야, 급식관리, 안전관리, 생활환경, 시설관리, 수련활동 분야에 따라 공통이행기준을 마련함. 고객서비스는 주1회 읽기, 월1회 전 직원 교육 실시하고 숙지하도록 함. 고객만족제고를 위해 프로그램 개발 및 보급, 국가인증프로그램 및 찾아가는 수련활동을 우수하게 운영
- 업무투명성을 위한 제도로는 청렴모니터 배경화면 게시, 홈페이지 사이버 클린센터 운영, 임직원 성범죄경력조회 실시, 국민권익위원회 「제로미시스템」 활용, 회계·계약 업무 담당자 분리 지정을 통한 투명성 제고, 부적절한 상품권 사용방지를 위한 관리제도 정착화 등을 노력은 우수한 편
- 핵심사업의 꾸준한 기속 및 보완.개발
 - 기존의 교육,훈련프로그램의 지속적 유지 및 강화활동
 - 교사프로그램 등 새로운 모색 및 운용
- 경북적 또는 미래적 교육 유지, 강화
 - 경북4대정신교육, 청소년 도덕품성교육, 다문화이해교육, 도전정신함양 프로그램의 지속적 운영 및 강화는 건전한 사회와 밝은 미래 구축의 기반일 것임
- 조직문화 활성화 및 근무여건 개선
 - 효(孝)문화 확산·실천 동아리, 골프 등 다양한 동아리 활동을 통한 정신적·신체적·교육적 관심 유지 및 개선 등의 긍정적 조직 문화유지.
 - 조직특성을 감안하는 유연근무제 활용 및 가족유대강화 모색
- 12번 평가지표와 관련하여 사회복무요원을 수련생 안전관리요원으로 활용함으로 인건비를 절감하는 등 효율성 제고를 위하여 노력한 점
- T/F팀 구성으로 중장기 계획을 세워 수련원의 미션과 비전을 연계한 사업을 실행 및 피드백 하여 구성원간 공유하고 대체능력 및 경쟁력 향상을 도모함

- 개인성과관리(MBO) 운영으로 조직과 팀, 개인의 성과를 진전시켜 조직성과를 개선하고 구성원들이 가능한 효율적, 효과적으로 업무를 수행하도록 관리 및 지원을 함

3. 미흡한 점

- 특화분야의 경우 현재의 특화분야인 '체험교육분야의 챌린지활동'에 'ICT융합 첨단과 학체험' 분야의 포함을 고려하고 있으므로 특화분야가 지향하는 범위와 양적, 질적 수준에 대한 목표의 구체성과 전략과제 및 핵심과제의 우선순위 등에서 추가적인 보완이 필요함
- 청소년수련원 핵심고객에 대한 서비스 접점지역도 23개 중 7개 시군에 집중, 그리고 이용기관이 70%가 구미와 김천임. 지역서비스의 형평성과 공공성 차원에서 지역범위를 제한은 다소 미흡함
- 윤리교육 실천을 위한 교육실적으로 청렴서약, 청렴교육, 청탁금지법 교육을 전 직원을 대상으로 실시하고 있지만 그 내용이 다소 미흡함
- 증빙의 구분 및 보고서 연계강화
 - 증빙은 대부분별 1개 화일(업무혁신 노력 부분이 한개 파일)로 제출. 이는 보고서 작성(화일작성 및 추가보완) 및 평가를 어렵게 할 것임
 - 과거 tape형의 정보보관·관리방식으로 인해 보고서와 증빙의 연계가 어렵게나, 증빙 누락 또는 중복이 나타날 수 있음
- 사업계획수립과정에서 사업의 목표치를 최근 3년 평균의 110%, 80%를 기준으로 이원화시켜 명확한 하나의 목표치를 설정하지 못한 점
- 보고서 작성이 나열식이거나 평가지표와 연관하여 명확히 어떤 성과를 부각하려는 지 분명하지 않은 점이 있으므로 보고서 기술의 정교화가 요청됨

4. 제언사항

- 수련원은 기관장의 탁월한 행정적 리더십을 바탕으로 기관의 문제점을 정확히 파악하고 있으나, 향후 지속적으로 발전하기 위하여 직원들이 경영평가업무에 충실할 수 있도록 수련원의 경영평가 관리역량을 강화할 것을 제안함
- 중장기계획의 체계적인 추진을 위한 부문별, 단계별 연계성 보완
 - 중장기계획에서 비전체계도 다음에 단기, 중기, 장기의 기간별(장기) 및 연차별(단기, 중기) 계획으로 사업, 인력, 예산계획을 종합적으로 제시하고 사업성과를 평가할 수 있는 핵심성과목표를 함께 제시함으로써 중장기계획의 체계적인 추진이 가능하도록 할 필요가 있음
- 고객의 분류는 내부, 외부(1차, 2차), 잠재고객 등 전체 11개로 다소 지나치게 세분

화되어 있음. 고객을 재분류하고 고객 재정의가 필요함

- 현재의 고객의 수를 4~5개로 분류할 것을 제안함
- 청소년 핵심고객의 지역서비스 형평성과 공공성 차원에서 지역범위를 확대할 것을 제안함
- 윤리청렴 자가 진단 체크리스트를 마련하여 직원개개인으로 하여금 매일매일 청렴 수준 및 정도를 파악하여 청렴의 일상생활화 실천을 제안함, 청렴교육과 관련해서는 직원 개인별 교육시간을 조정하고, 의무교육화 하는 방안을 제안함
- 보고서 작성 및 증빙서류 첨부에 대한 방안 모색과 교육·훈련을 제안함
 - 보고서 작성과 증빙 첨부는 전년도 현장조사에서 언급된 사항이며, 행정업무수준 암시로 해석될 수 있는 사안임. 보고서 작성 및 증빙첨부 뿐만 아니라, 문서작성·분류·정리·보관·활용 등에 대한 전반적인 재교육 및 구축방안이 모색되어야 할 것으로 사료됨
 - 증빙의 구분 제시 필요. 대분류별로 1개 화일(업무혁신 노력 부분이 한개 파일)로 증빙이 제출됨. 이는 보고서 작성 및 평가를 어렵게 하고, 과거 tape형의 정보보관·관리방식임. 이로 인해 보고서와 증빙의 연계가 어렵게나, 증빙 누락 또는 중복이 나타날 수 있음
 - 증빙(색인)번호를 부여하고, 경영실적보고서 및 증빙자료에 기재하여 연계되도록 작성. 보고서 및 증빙은 '대항목/중항목/소항목/세부내용'이 나타나는 색인번호로 구성되는 것이 보편적 방법임. 이것이 디스켓이나 USB 정보저장 및 접근(access)방식임
 - 증빙 역시 공문서이므로, 공무서 요건을 갖출 필요가 있음. 또한 결제 없는 문서 및 사진·화면사진(screen capture) 등은 시기불명으로 평점에서 배제될 가능성을 내포함. 이는 공문서 작성 및 운용, 관리적 문제(부서간 의사소통 부재, 외부로 전달되는 문서의 검점 및 관리 책임 등)를 시사 근거가 될 수 있음
- 평가지표별 자체성과평가지표 마련 및 평가 실시
 - 사업 실적관리를 위한 평가지표별 자체성과평가지표 마련하여 평가를 실시할 필요가 있음
- 성과 중심의 공정한 인사관리 지표 항목에서 업적평가와 보상체계 연계 및 개인+팀 연동하는 평가항목을 고려하여 평정체제를 개편하는 등 인사규정을 보다 체계화해야 할 것임
- 수련원의 업무특성상 프로그램 개선 및 제안 등을 위한 내부제안제도 활성화가 다른 기관보다 더욱 중요할 것으로 생각되는 바 내부제안제도를 더욱 활성화하고 지속화하기 위해 근무평정에 가점을 주는 것을 고려할 필요 있음