Strategic Public Operations Center

HDI 공공센터 서비스 안내

공공기관 경영혁신의 동반자 HDI 공공센터가
함께합니다

인간개발연구원
HUMAN DEVELOPMENT INSTITUTE

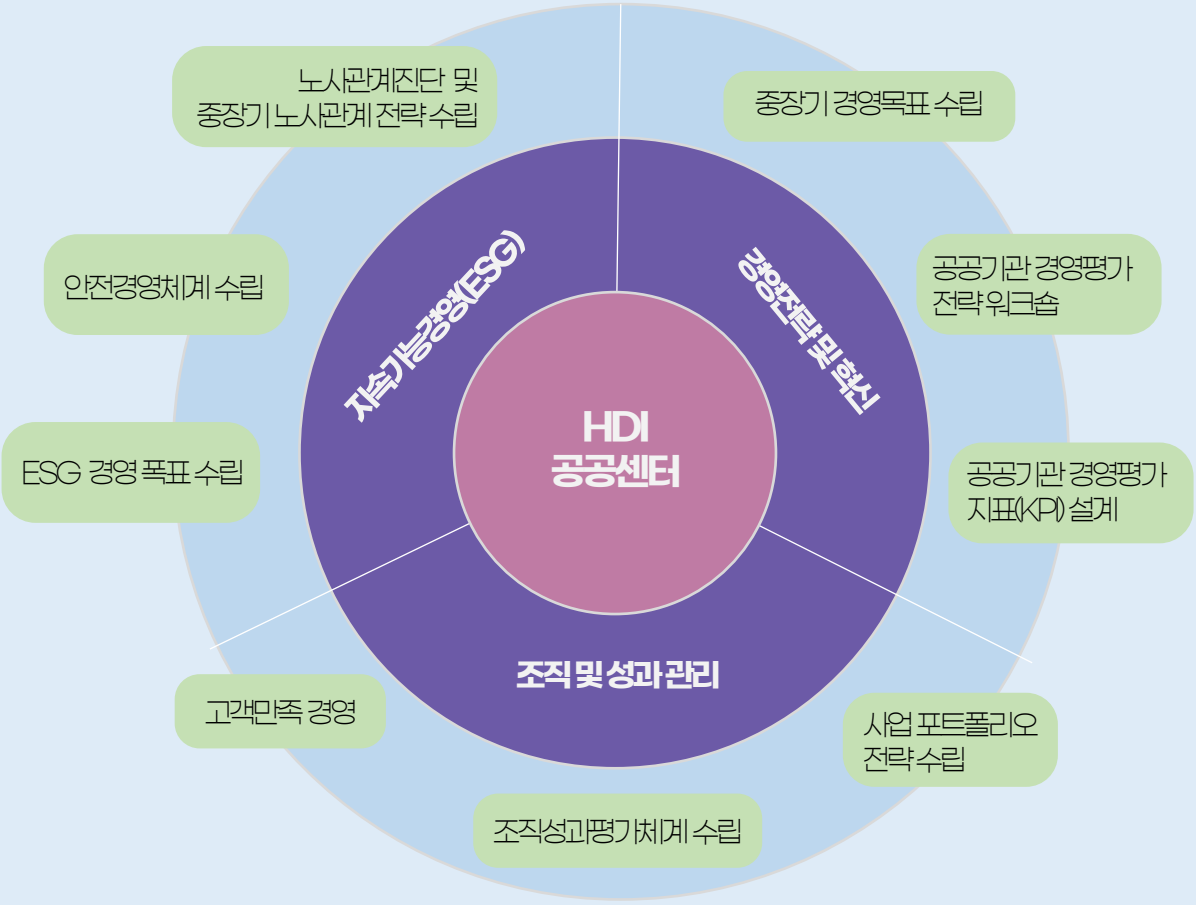
머리말

한국인간개발연구원 HDI 공공센터를 소개합니다

한국인간개발연구원(HDI) 부설 공공센터는 급변하는 시대적 요구에 부응하여, 대한민국 기업, 정부, 그리고 공공기관의 지속 가능한 성장과 국민 모두의 행복 증진을 목표로 설립하였습니다. 혁신적인 솔루션에 기반한 고품질의 경영 컨설팅을 제공하기 위해 끊임없이 연구하고 노력하는 전문 기관입니다.

지난 반세기 동안 '인재 경영'이라는 경영 철학을 근간으로 쌓아온 방대한 지식과 풍부한 현장 경험은 인간개발연구원의 가장 큰 자산입니다. 이를 바탕으로 각 기관의 특성과 당면 과제를 정밀하게 진단하고, 실질적인 변화를 이끌어낼 수 있는 효율적이고 합리적인 경영 가치를 제시하겠습니다.

공공센터는 전문성, 혁신, 동반성장, 사회적 가치라는 핵심 가치를 추구합니다. 최고의 전문성을 바탕으로 관행을 정밀히 분석해 경영 혁신을 선도하고, 단순한 자문 관계를 넘어 기관과 함께 성장하는 든든한 동반자가 되겠습니다. HDI 공공센터는 국민의 삶에 기여하는 사회적 가치 창출을 통해 대한민국 공공경영의 경쟁력을 한 단계 끌어올리는 데 앞장설 것을 약속합니다.



차례

01 중장기 경영목표(체계) 수립
02 ESG 경영목표 수립
03 노사관계 진단 및 중장기 노사관계 전략 수립
04 사업 포트폴리오 전략 수립
05 안전경영체계 수립
06 조직성과평가체계 수립
07 공공기관 경영평가 전략 워크숍
08 공공기관 경영평가 지표(KPI) 설계
09 고객만족 경영

1 중장기 경영목표(체계) 수립

기관의 설립목적, 사업과 경영환경을 고려하여 공공성 실현과 효율적인 경영 성과관리를 위한 미래지향적인 경영목표 수립과 관련된 체계 수립 과정

추진배경

- [공공기관의 운영에 관한 법률] 제46조에 따라 5개년 이상의 중장기 경영목표를 설정하고 운영해야 하는 법적의무
- 공공기관의 경영성과 측정과 평가를 위한 기본체계를 구축하고, 미래지향적인 변화 대응에 부합하는 경영환경 구축

※ 관련내용: 「공공기관의 운영에 관한 법률」,「공기업-준정부기관 경영 및 혁신 지침」,
「공공기관 조직과 정원에 관한 지침」

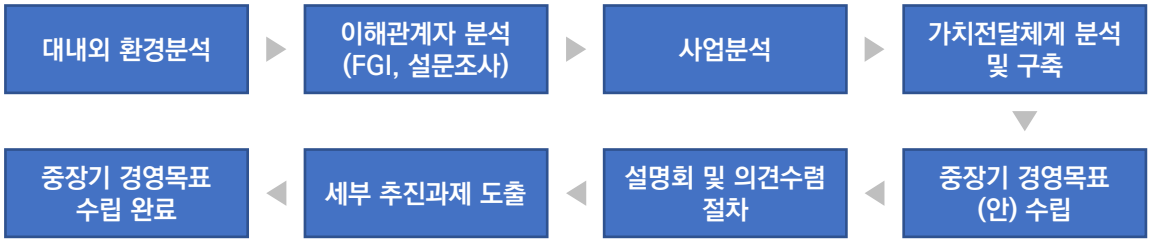
추진목적

- 급변하는 정책·경제·사회 환경에 신속하고 체계적으로 대응하기 위해 미래 환경 변화를 예측하고, 이에 맞는 전략적 방향성을 설정
- 정부의 국정과제 및 정책 방향과 경영목표의 연계성을 강화해, 정책목표 달성을 위한 기관의 실질적 실행력 향상
- 전사적인 목표와 전략을 명확히 해 조직 내 각 부서와 구성원이 중장기적으로 무엇을 지향해야 하는지 공유함으로써, 일관성 있는 의사결정과 자원의 효율적 분배
- 공공기관은 설립목적에 부합하는 핵심 역할을 장기적 시각에서 정립하여 공공기관의 설립 목적에 부합하는 기관 정체성 확립

기대효과

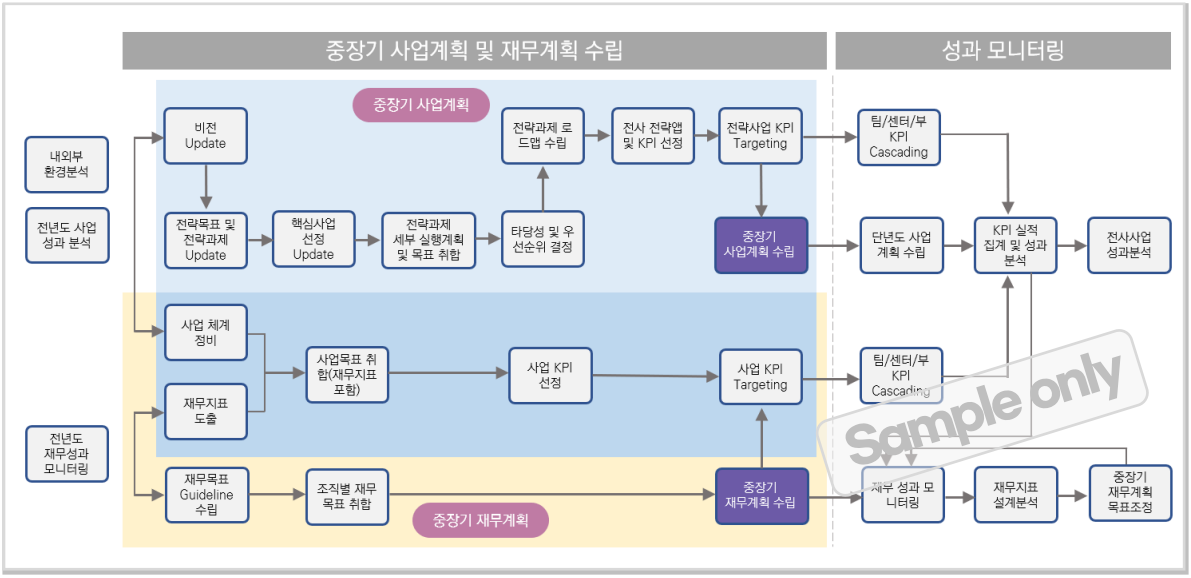
- 기관의 정체성 확립 및 조직 당위성 향상
- 체계적이고 합리적인 경영성과 평가 기준 마련
- 대국민 서비스 등 변화 대응 체계 구축과 구현
- 경영성과 향상 및 지속가능한 경영체계 구축

추진절차

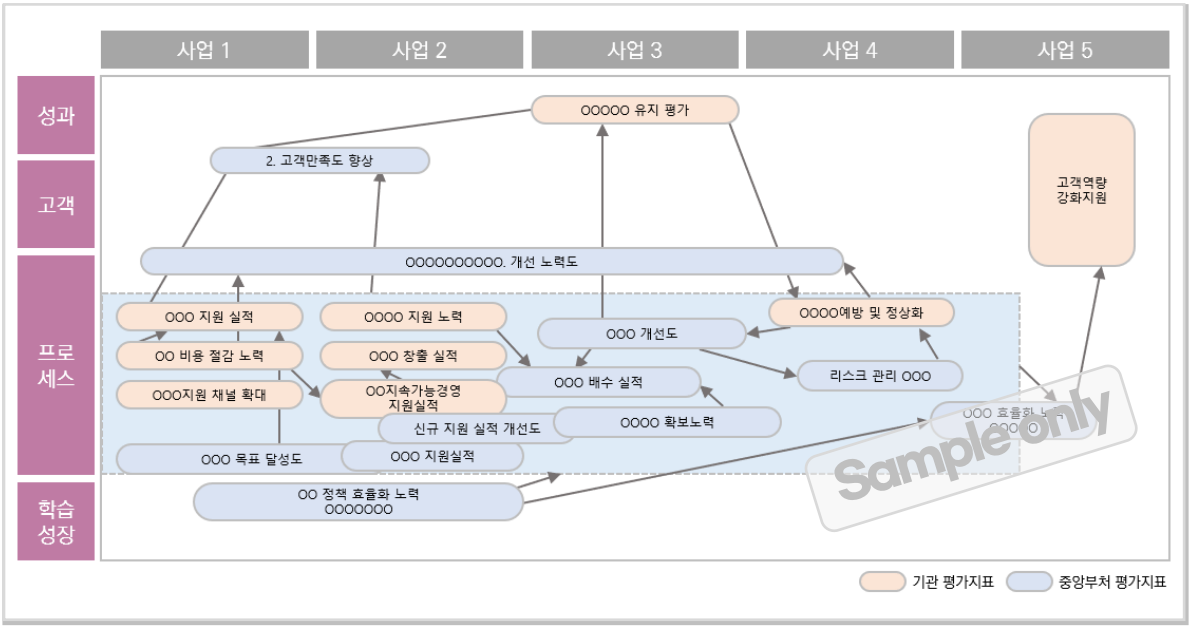


산출물

- 중장기 경영목표 체계 구현



- KPI 분석



산출물

- 중장기 경영목표와 진단 관점

미션	OOOOOOOOOO 의식확산 및 외연 확대			
고객	OOOOOOOOOO 선도하는 기관			
핵심가치	존엄	전문성	사회적 합의	조직혁신
중장기 전략방향	선제적 정책 개발	전문 인력 활성화	소통을통한국민합의	조직혁신기반마련
중장기 전략방향	①-1 • 전문위원회 지원	②-1 • 보호를 위한 심의 환경 지원	③-1 • 관리 및 지원	④-1 • 공공기관 종합 혁신기반경쟁력강화
	①-2 • 연구 및 정책의 선도적 발굴	②-2 • 역량 강화 및 질 관리	③-2 • 교육 및 홍보 실시	④-2 • 사회적 가치 실현
	①-3 • 전문위원회 지원	②-3 • 보호를 위한 심의 환경 지원	③-3 • 정책 개발 지원	④-3 • 성과지향 인재양성

진단 관점	
미션&비전	• 기관의 기능과 역할, 임무는 잘 반영되어 있는가? • 기능과 역할, 임무를 통해서 제시하는 미래상은 명확한가?
핵심가치	• 미션을 수행하기 위한 규범은 무엇인지 제시하고 있는가? • 구성원들이 공유하고 있는 가치관 및 신념은 명확하게 설정되어 있는가?
전략방향 & 목표	• 비전 달성을 위한 전략추진방향 및 지향점이 제시되어 있는가? • 비전 달성을 위한 구체적인 목표를 설정하고 있는가?
전략과제 & 실행과제	• 기관의 전략목표 달성을 위한 전략과제는 균형있게 도출되어 있는가? • 전략목표 달성을 위한 전략과제별 실행과제는 충분히 도출되었는가?

Sample only

2 ESG 경영목표 수립

기업이나 기관이 환경(Environmental), 사회(Social), 지배구조(Governance) 요소를 중장기 경영 전략에 통합하고, 이를 달성하기 위한 구체적인 목표와 로드맵을 설정하는 일련의 과정

추진배경

- 최근 기업의 지속 가능한 성장과 사회적 책임에 대한 요구가 증대되면서 ESG 요소가 기업 가치를 평가하는 핵심 기준으로 부상
- 공공기관의 경우에도 정부 정책 방향과 국민의 기대에 부응하여 ESG경영을 도입하고 내제화 필요

※ 관련내용 : 「지속가능발전 기본법」,「국가재정법」, 'ESG 인프라 확충 방안' 및 'ESG 인프라 고도화 방안' (관계부처 합동, 2021년 8월, 이후 고도화), 'K-ESG 가이드라인' (산업통상자원부, 2021년 12월) 외

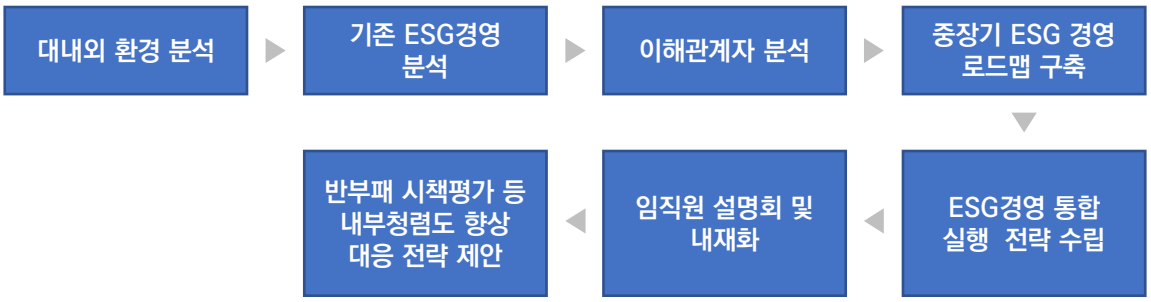
추진목적

- 지속 가능한 성장 기반 마련 | 환경, 사회, 지배구조 요소를 경영에 통합하여 장기적인 관점에서 기관의 리스크를 관리하고 새로운 기회를 창출함으로써 지속가능한 성장을 위한 기반 구축
- 사회적 책임이행 및 신뢰 제고 | 정부 정책 방향과 국민적 기대에 부응하여 공공기관으로서의 사회적 책임을 다하고, 투명하고 윤리적인 경영을 통해 대내외 이해관계자의 신뢰 확보
- 경영 효율성 및 경쟁력 강화 | ESG 요소를 고려한 의사결정을 통해 운영 효율성을 높이고, 긍정적인 ESG 성과를 통해 기관의 대내적 이미지와 경쟁력 제고
- 미래 환경 변화 대응 | 기후변화, 사회적 요구 증대 등 빠르게 변화하는 외부 환경에 선제적으로 대응하고, ESG 리스크를 기회로 전환하여 기관의 미래 가치 제고

기대효과

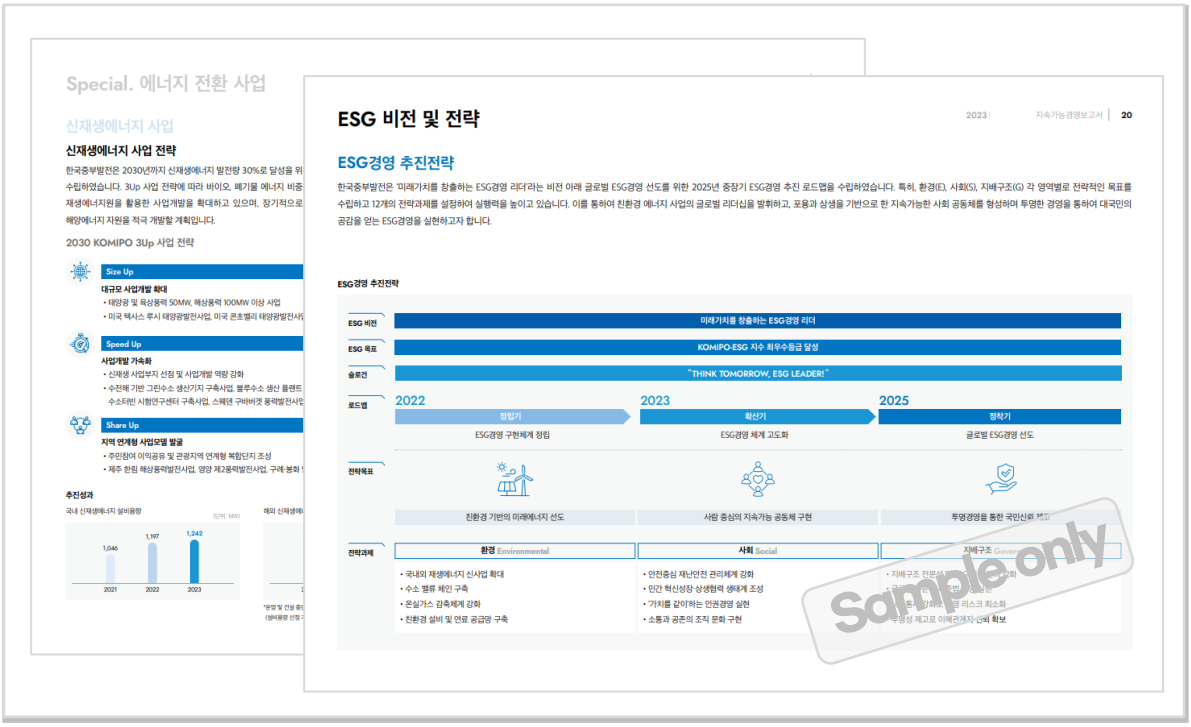
- 기관의 지속가능성 및 경쟁력 강화
- 사회적 책임 이행 및 긍정적 이미지 제고
- 미래 리스크 관리 및 새로운 기회 발굴
- 정부 ESG 기준에 부합하는 정책 추진(반부패 시책 평가 등 관련 성과 향상)

추진절차

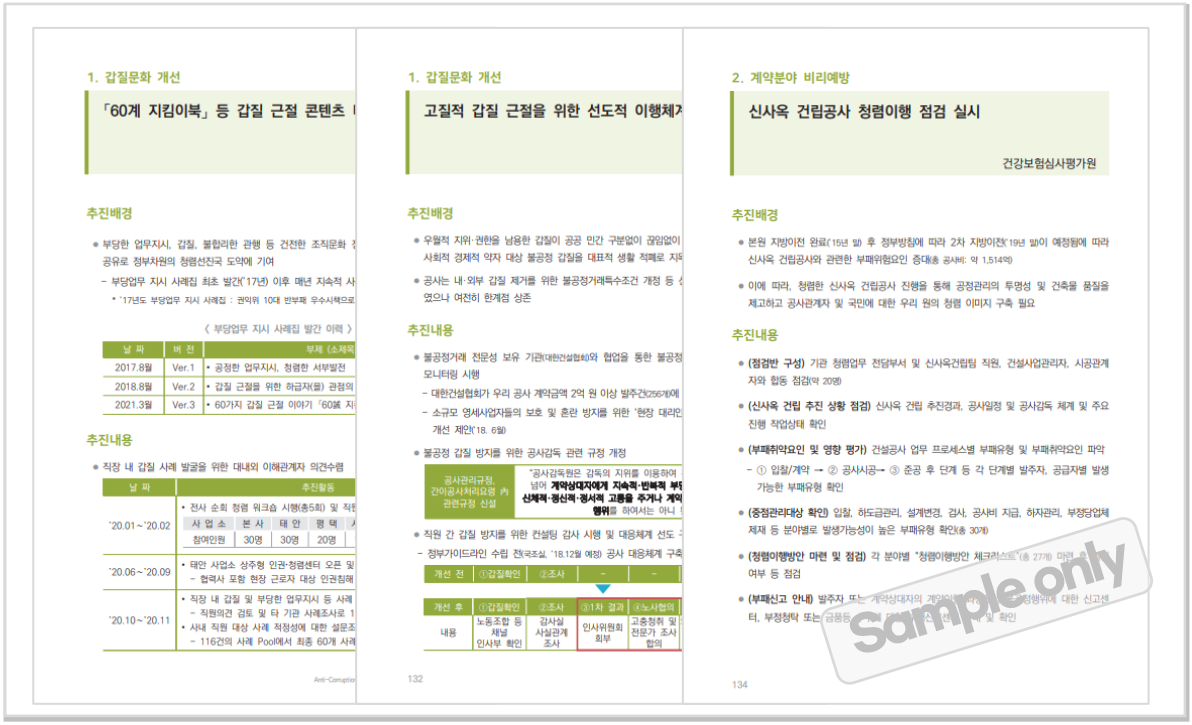


산출물

- 지속가능 경영보고서



- 반부패시책평가(반부패시책 공공기관 우수사례)



산출물

- 환경경영 목표 체계도

환경경영 목표 및 추진체계		
비전	국민과 함께, 행복한 세상을 가꾸는 탄소중립 에너지 리더	
방침 ①	방침	• OOOO사업 확대보급으로 환경개선 및 에너지 절약
	목표	• **OOOO사업의 지속적 확대 보급**
	세부목표	– 신규 수요확보 및 사업개발 추진을 통한 공급확대 – 신규 신재생에너지 사업추진
방침 ②	방침	• 모든 공정, 서비스 및 활동에서의 환경영향을 파악하여 오염물질 배출 최소화
	목표	• **온실가스 및 오염물질 배출 최소화**
	세부목표	– 미세먼지 저감 종합대책 이행 – 온실가스 배출권거래제 이행 및 OOOO 사업 지속 추진 – 녹색제품 구매 유도
방침 ③	방침	• 환경법규를 준수함은 물론 보다 엄격한 사내관리기준 제정하여 실행
	목표	• **대기 및 수질 사내관리기준 준수**
	세부목표	– 적정 사내관리기준 수립 및 준수여부 모니터링
방침 ④	방침	• 깨끗하고 안전한 열공급, 고객감동의 서비스 제공
	목표	• **사용자 에너지 절약 유도 및 수요측 에너지효율 향상**
	세부목표	– 사용자 합리적 열사용방법 지도(지역순회/교육/안전점검) – EERS 제도 대응 및 수요측 효율향상을 통한 에너지 절감
방침 ⑤	방침	• 환경경영체제 이행평가를 정기적 실시하고, 대내외 이해관계자 요구 시 이를 공개
	목표	• **환경경영시스템 강화 및 탄소중립에너지 공기업 인지도 제고**
	세부목표	– 환경성과 공개 및 환경경영시스템(ISO 14001)인증 유지 – 탄소중립 에너지공기업 역할 확보

Sample only

3 노사관계 진단 및 중장기 노사관계 전략 수립

기관의 경영목표와 정부 노동정책을 고려한 기관의 노사관계 진단과 기관 현황에 부합하는
노사관계 중장기 전략 수립

추진배경

- 노사관계 발전 지원에 관한 법률, 노동조합 및 노동관계조정법 등 선진화된 노사관계 정립

- 정부 노동정책에 부합하고 기관 경영목표와 연계한 노사관계 중장기 로드맵 및 노사관계 발전 방향 수립

※ 관련내용: 「공공기관의 운영에 관한 법률」,「노동조합 및 노동관계조정법」,「근로기준법」
「노사관계 발전 지원에 관한 법률」,「근로자참여 및 협력증진에 관한 법률」

추진목적

- 급변하는 정책·경제·사회 환경에 신속하고 체계적으로 대응하기 위해 노사 공동 문제해결 기반 마련
- 정부의 국정과제 및 정책 방향과 경영목표의 연계를 강화하여 기관의 정체성과 대국민 신뢰향상과 내외부 협력 증진
- 노사 간 문제 예방과 현황파악으로 노사갈등을 선제적으로 관리하고 리스크를 최소화 관리체계 구축

기대효과

- 노사갈등 최소화 및 합리적인 해결 프로세스 마련
- 정부 정책에 부합하는 지속가능한 성장기반 마련
- 노사 공동 문제해결 기반 마련
- 구성원의 신뢰와 협력 증진

추진절차

산출물

- 노사관계 진단(정량)

주요항목 (문항 통합)	2021	2022	2023	2024	GAP (B)-(A)	비고 (관련문항 등)	
근로조건 종합 만족도	00.0	00.0	00.0	00.0	0.04	1	검토
보수체계 만족도	00.0	00.0	00.0	00.0	**△0.03**	**2, 5**	**개선**
복지제도 만족도	00.0	00.0	00.0	00.0	0.10	26	양호
개선 및 신설된 복지제도 관련 만족도	00.0	00.0	00.0	00.0	**△0.05**	**24**	**개선**
노사관계 수준 만족도	00.0	00.0	00.0	00.0	0.16	39	양호
소통 만족도	00.0	00.0	00.0	00.0	**△0.05**	47	개선
노무교육 만족도	00.0	00.0	00.0	00.0	0.36	60	양호
조직 활성화(조직 내 가치 등)	00.0	00.0	00.0	00.0	[illegible]	**64**	**개선**
일 · 생활 문화/환경 만족도	00.0	00.0	00.0	00.0	-	65	검토
사회적 가치 실현	00.0	00.0	00.0	00.0	0.06	66	양호

Sample only

- 노사관계 전략

미션	OOOOOOOOOOOOOOOOOOOOO		
비전	**새로운 노사가치 창출로 미래선도적 노사관계 정립**		
목표 2029	• 노사대립 ZERO • 종합 만족도 80점	• 갈등예방 만족도 90점 • 노사전문 인력비율 10%	• 중대재해사고 ZERO • 복지제도 만족도 80점
전략방향	적법한 제도 혁신과 합리적인 운영	노사갈등 예방 역량 강화	상생협력 기반의 새로운 노사가치 성과 창출
전략방향	**적법한 제도 혁신과 합리적인 운영**	**노사갈등 예방 역량 강화**	**상생협력 기반의 새로운 노사 가치 성과 창출**
전략과제	1 직원 중심의 제도 개선 활동	3 노사 신뢰 강화 프로그램 운영	5 노사 공동의 [illegible] 창출
	2 효과적인 운영체계 구축	4 효과적인 운영체계 구축	6 함께하는 효율적인 근무환경 조성

Sample only

4 사업 포트폴리오 전략 수립

기관이나 기업이 수행 중인 사업에 대해 전략적 가치, 정책적 중요도, 재무적 성과 등을 분석하여 중장기 경영목표에 부합하는 사업 구조로 재편하고, 자원배분 전략 및 실행 로드맵을 수립하는 프로젝트

추진배경

- ESG 경영 도입과 국민 체감형 성과 중심의 공공기관 경영평가 체계 변화에 따른 사업의 전략적 재구성
- 한정된 자원 하에서 전략적이고 효율적인 자원 배분 필요성 요구
- 저출산·고령화, 디지털 전환, 기후 위기 등 사회적 변화에 따라 기존 사업의 유효성 검토

※ 관련내용: 「기관 설립 관련 법령」, 「공공기관 운영에 관한 법률」, 「국가재정법」, 「공공기관 조직 및 혁신에 관한 지침」

추진목적

- 중장기적 사업 계획 수립 | 기관(기업)의 중장기 계획과 연계하여 사업의 우선순위를 재설정하고 우선순위에 따라 합리적으로 자원을 배분하여 지속가능한 경영 기반 확보
- 핵심사업 선택과 집중 | 기관(기업)의 전략목표에 부합하는 핵심 사업에 집중하고, 저성과 사업에 대해 필요 시 축소/종료/전환 방향성 설정
- 성과 향상의 기반 마련 | 정책적, 재무적, 사업적 성과 등 성과 향상의 포트폴리오 구축

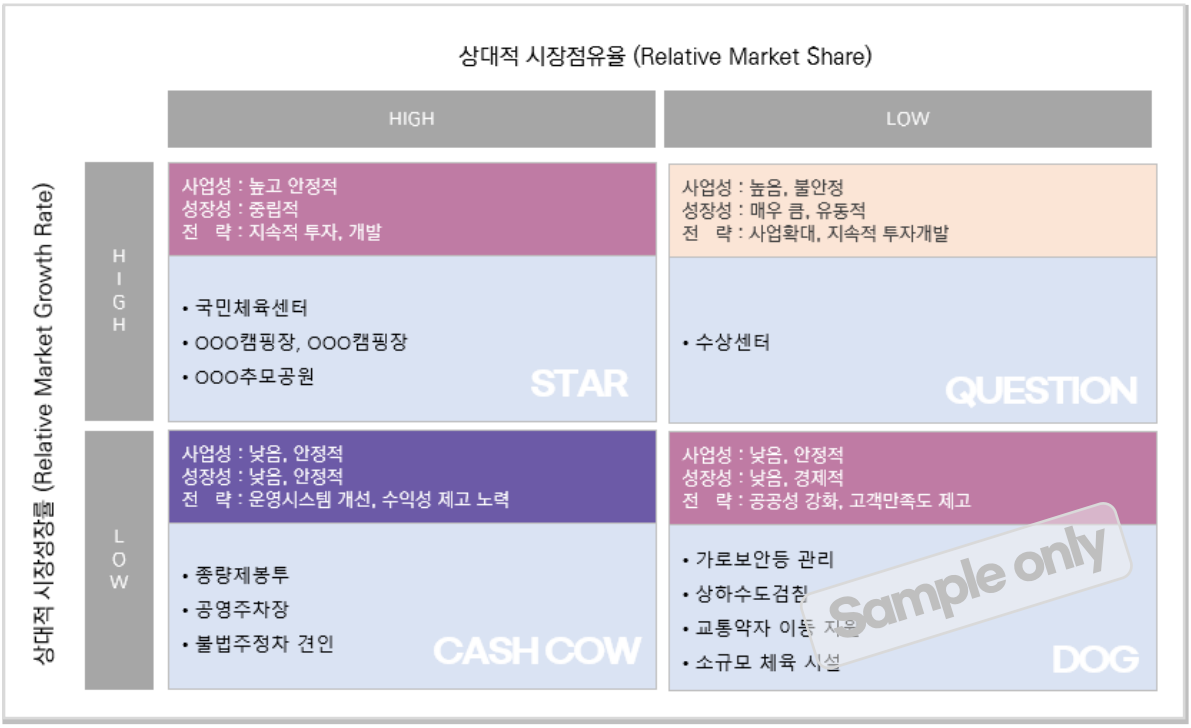
기대효과

- 전략적이고 실행 가능한 사업 활성화
- 자원 투입 대비 경영 성과 극대화
- 정책적 정합성 및 국민 체감도 향상
- 성과 중심 경영 및 경영평가 대응력 강화

추진절차

산출물

- 사업군 포지셔닝 (BCG 매트릭스 기반)



산출물

- 통합 실행 로드맵

비전 · 전략체계					
미션	보건산업 국제 경쟁력 강화와 국민 보건 향상				
미션	보건산업의 미래와 사회적 가치를 창출하는 산업진흥 전문기관				
핵심가치	소통	전문성	안전	혁신	사회공헌
경영목표	국민 건강권 강화 (기대수명 84.3세)	보건산업 수출 확대 (수출효과 282억 달러)	창업기업, 일자리 창출 (창업기업 1400개창출)	고객만족경영 확립 (고객만족도 최고 등급)	
전략목표	국민건강 중심 보건산업 육성	보건산업 글로벌 경쟁력 강화	보건산업 혁신성장 생태계 조성	사회적 가치 기반 경영체계 구축	
전략과제	• 국민건강 개선의료 기술 개발 지원 • 국민건강 빅데이터기반 구축 • 국민건강 맞춤형 보건산업 육성	• 한국의료 해외인지도 확산 • 한국의료 글로벌 인프라 강화 • 글로벌 시장 진출과 상생 협력 지원	• 바이오헬스 도약기업육성 • 4차산업혁명 주도 신성장 분야 지원 • 상생협력 사업지원과 일자리 창출	• 경영혁신 및 사회적 가치 실현 • 전문성중심의 인력지원 관리체계 ③ • 최고수준의 윤리 경영 실행	
실행과제	10개 실행과제	10개 실행과제	10개 실행과제	10개 실행과제	

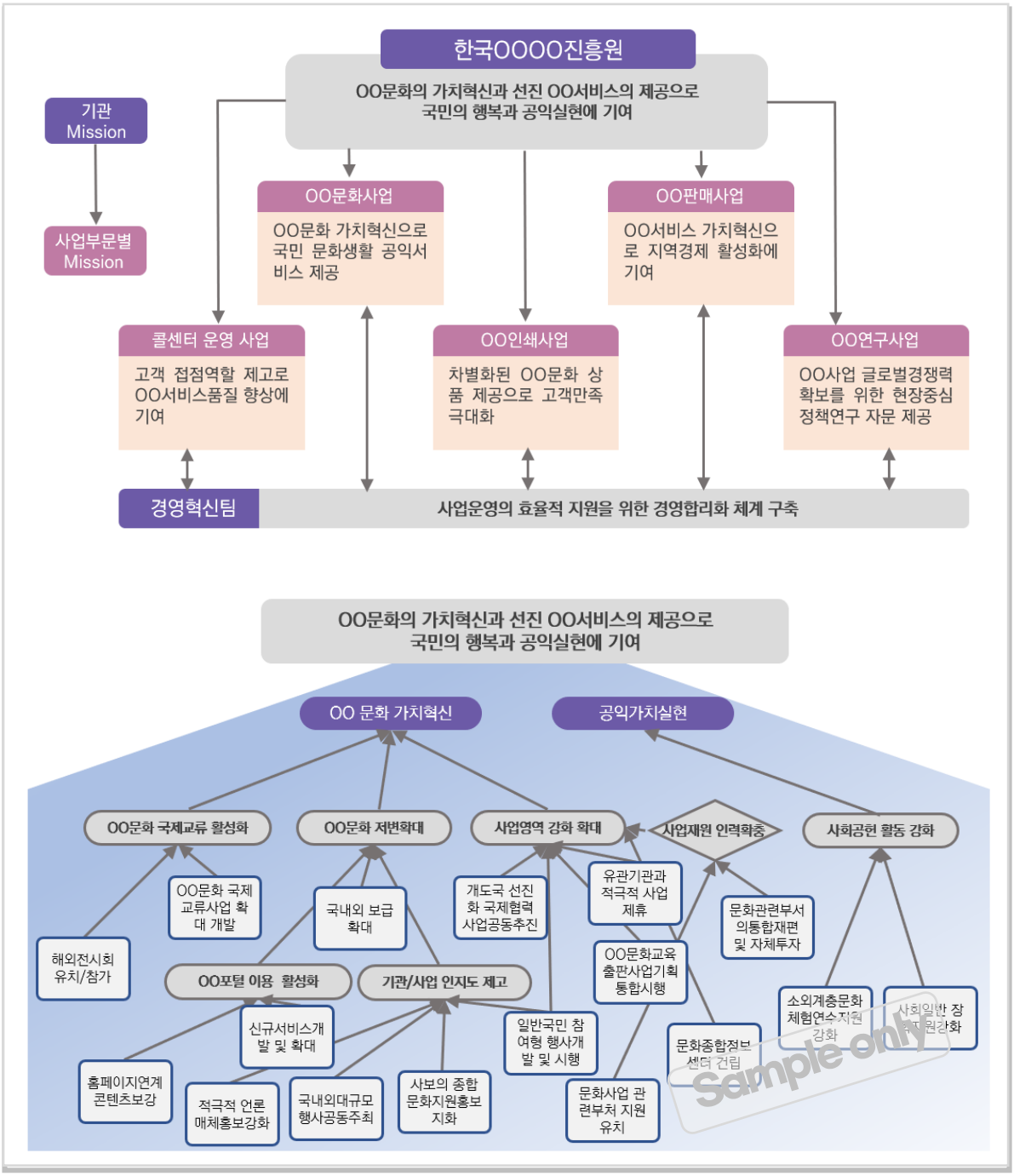
(단위: 백만원, %)

사업명	사업목적	예산	비중	주요 담당 부서
보건의료기술진흥사업	의료서비스산업 국부창출, 인지도 및 신뢰성 위상 제고	410,038	88.8%	미래정책지원본부 RnD진흥본부
보건산업진흥사업	신규사업발굴, 보건산업육성, 경제적 성과, 일자리 창출	33,190	7.2%	경영관리본부 산업진흥본부
국제의료지원사업	글로벌 의료시장에서의 경쟁력 제고 및 국부창출에 기여	9,696	2.1%	국제의료본부
제약산업육성사업	제약시장의 한계 극복	4,163	0.9%	산업진흥본부
의료기기산업경쟁력강화 지원사업	특성화대학원 설립을 통한 산업특화형 전문인력 양성 수급 및 의료기기 수출국 규제장벽 대응	3,120	0.7%	산업진흥본부
고령친화산업육성사업	다양화, 고급화된 고령층의 수요대응, 산업육성 기반 강화	1,732	0.3%	산업진흥본부
예산종합		**461,939**	**100%**	

Sample only
Sample only

산출물

- 통합 실행 로드맵


한국OOOO진흥원
OO문화의 가치혁신과 선진 OO서비스의 제공으로 국민의 행복과 공익실현에 기여
기관 Mission
사업부문별 Mission
OO문화사업
OO문화 가치혁신으로 국민 문화생활 공익서비스 제공
OO판매사업
OO서비스 가치혁신으로 지역경제 활성화에 기여
콜센터 운영 사업
고객 접점역할 제고로 OO서비스품질 향상에 기여
OO인쇄사업
차별화된 OO문화 상품 제공으로 고객만족 극대화
OO연구사업
OO사업 글로벌경쟁력 확보를 위한 현장중심 정책연구 자문 제공
경영혁신팀
사업운영의 효율적 지원을 위한 경영합리화 체계 구축
OO문화의 가치혁신과 선진 OO서비스의 제공으로 국민의 행복과 공익실현에 기여
OO 문화 가치혁신
공익가치실현
OO문화 국제교류 활성화
OO문화 저변확대
사업영역 강화 확대
사업재원 인력확충
사회공헌 활동 강화
OO문화 국제 교류사업 확대 개발
해외전시회 유치/참가
국내외 보급 확대
개도국 선진화 국제협력 사업공동추진
유관기관과 적극적 사업 제휴
문화관련부서 의통합재편 및 자체투자
OO문화교육 출판사업기획 통합시행
OO포털 이용 활성화
기관/사업 인지도 제고
신규서비스개발 및 확대
홈페이지연계 콘텐츠보강
적극적 언론 매체홍보강화
국내외대규모 행사공동주최
사보의 종합 문화지원홍보 지화
일반국민 참여형 행사개발 및 시행
문화사업 관련부처 지원 유치
문화종합정보 센터 건립
소외계층문화 체험연수지원 강화
사회일반 장학지원강화
Sample only

5 안전경영체계 수립

산업 재해와 중대 재해를 예방하고 안전한 근무환경 조성하기 위해 현장에서 존재하는 위험요소를 체계적으로 관리하기 위한 계획 수립과 진행

추진배경

- 중대재해처벌법 신설과 안전한 근무환경에 대한 사회적 요구 등에 따라 안전경영 활동 전개 필요
- 안전관련 법기준에 맞는 안전환경 체계 구축으로 사회적으로 선도적인 공공기관 역할 강화

※ 관련내용: 「중대재해처벌에 대한 법률」, 「산업안전보건법」, 「공공기관 안전관리 지침」

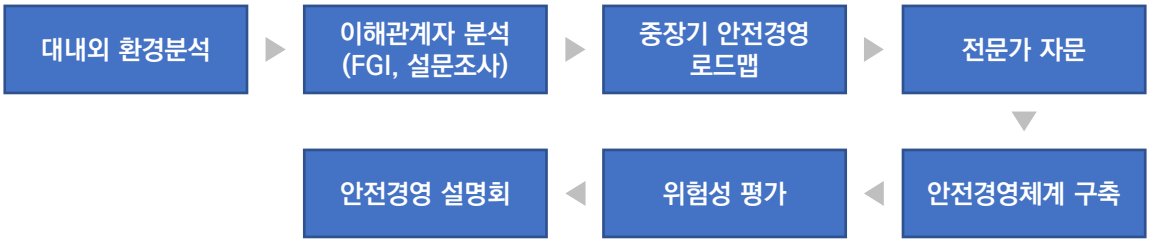
추진목적

- 산업 현장에 존재하는 각종 위험요소를 체계적으로 파악하고, 이를 제거·통제하는 조치 계획을 마련해 산업재해와 중대재해(중대재해처벌법 등) 발생을 선제적으로 예방
- 안전사고와 재해로부터 임직원의 안전과 건강, 더 나아가 회사 자산과 사회적 피해 경감
- 안전경영 계획 없이 안전보건 관리가 소홀해질 수 있으나, 공식적인 계획 수립과 공시·이행을 통해 조직책임을 분명히 하고, 법적 위험 최소화
- 공공기관의 공공성 강화와 사회적 책임 강화

기대효과

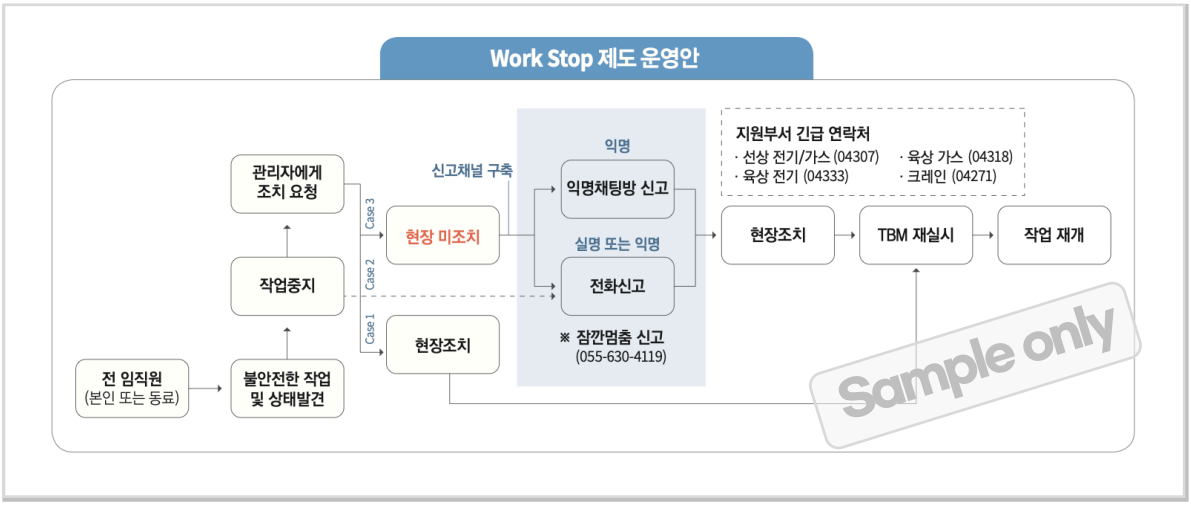
- 안전한 근무환경 조성으로 경영 효율성 및 생산성 향상
- 안전관련 업무 표준화 및 책임소재 명확화
- 대국민 조직신뢰 향상 및 기관 이미지 제고

추진절차



산출물

- 안전관리 처리 절차

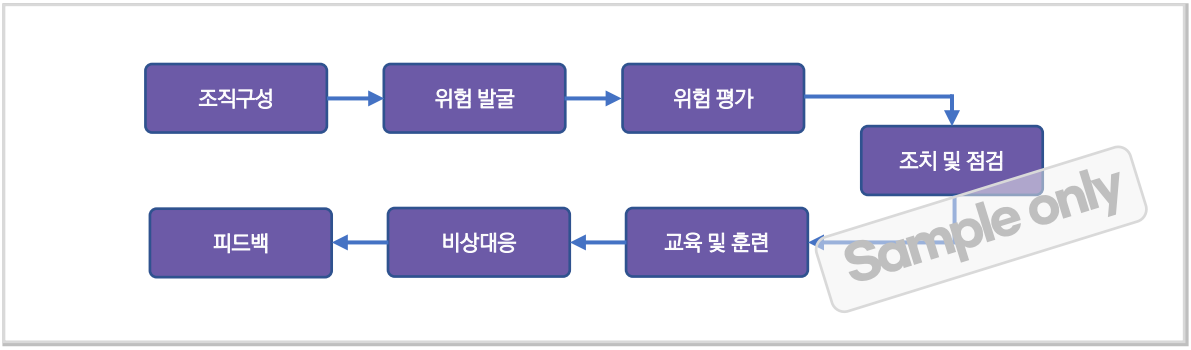


- 안전관리체계 조직구성

주관부서	주요역할
대표이사	• **사업장 전체 안전보건관리 총괄** • 산업안전보건위원회 주관 / HSE 실천 회의 및 협력업체 협의체 운영
사업부장	• **사업부별 안전보건관리 총괄** • 사업부별 안전보건회의 및 협력업체 회의 운영 등
HSE팀	• **사업장 안전보건계획 및 방침 수립** • 회의체 주관 운영 / 사업장 안전관리(협력체 포함) • 관계기관 대응 및 HSE 활동 지원
관리감독자 (팀장/반, 조장)	• **부서 안전보건계획 수립 및 시행** • 주기적 현장순회점검 및 잠재위험 발굴·개선 • 정기적 안전보건교육 실시(월 1회) • 위험예지훈련 실시 및 일일 현장 안전점검

Sample only

- 안전경영체계 반영 절차와 내용



6 조직성과평가체계

기관이나 기업이 경영목표를 달성하기 위해 성과 지표를 체계적으로 설계하고, 실행-점검-환류 과정의 관리 체계를 구축하여 성과 중심의 조직 운영 기반을 마련하는 프로젝트

추진배경

- 기관 운영의 구조적인 문제 등이 조직 성과를 저해하고 성과 점검의 형식적인 관리로 환류체계 효과 미비
- 정부 정책 변화에 따라 유연하게 적용할 수 있는 기본적인 평가체계 기틀 마련 필요

※ 관련내용: 「정부업무평가 기본법」, 「기관 조직성과평가지침」, 「공공기관 조직 및 혁신에 관한 지침」, 「공공기관 예산편성 및 집행지침」, 「공공기관 경영평가 편람」

추진목적

- 전략-성과 간 정합성 확보 | 기관의 비전, 전략방향, 중장기 목표를 반영한 조직의 성과 지표를 설계하고, 기관 운영 목표와 실무자의 이행률 간 연계성 강화
- 성과 중심의 실무 실행력 제고 | 계량/비계량 지표를 통합적으로 운영하고, 실적 점검 및 이행률 관리 체계를 도입하여 전사적 실행력 제고
- 경영평가 대응체계 고도화 | 정부 공공기관 경영평가 대응을 위한 사전준비부터 지표 내재화까지 대응 역량 강화
- 지속적 환류 시스템 구축 | 형식적이고 단기적이 아닌, 우수 성과 확산 및 제도화를 통한 내재화

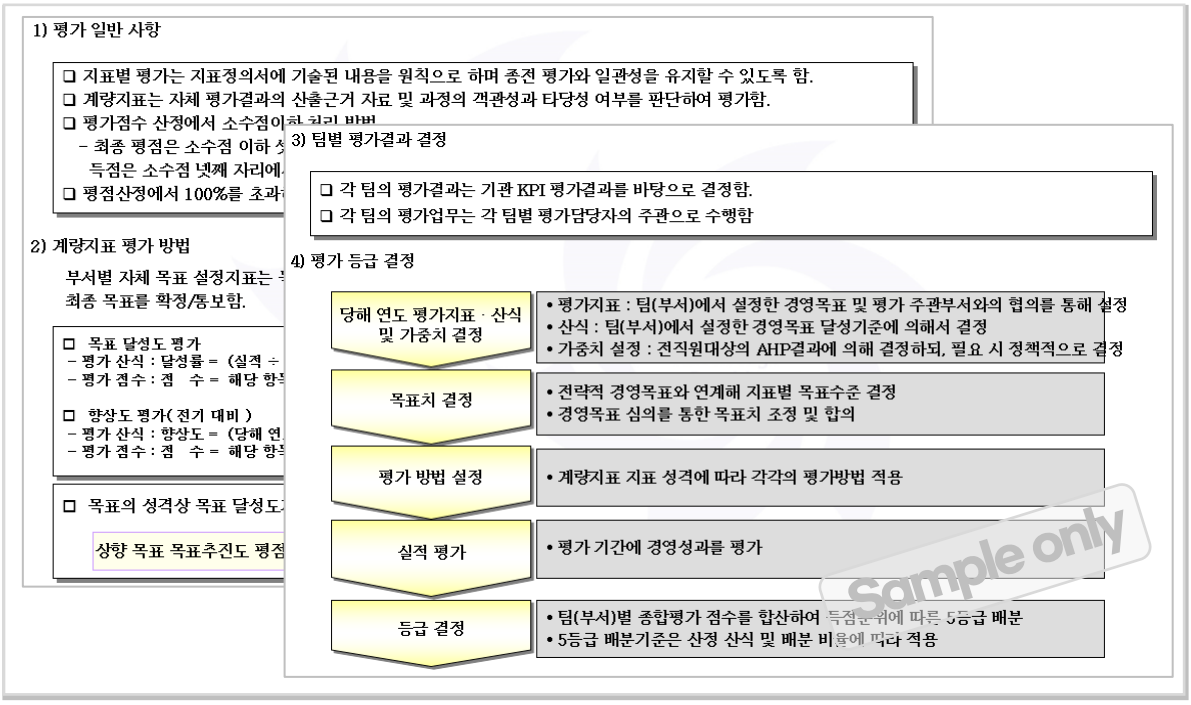
기대효과

- 합리적이고 수용성 높은 조직성과평가제도 구현
- 정부정책-기관목표-전략-지표-성과 간 정합성 제고
- 실무자 중심 조직 몰입, 수행력 및 조직 성과 향상
- 정부 공공기관 경영평가와 연계성 강화

추진절차

산출물

- 내부 평가편람(매뉴얼)



1) 평가 일반 사항

❑ 지표별 평가는 지표정의서에 기술된 내용을 원칙으로 하며 종전 평가와 일관성을 유지할 수 있도록 함.
❑ 계량지표는 자체 평가결과의 산출근거 자료 및 과정의 객관성과 타당성 여부를 판단하여 평가함.
❑ 평가점수 산정에서 소수점이하 처리 방법
– 최종 평점은 소수점 이하 셋
득점은 소수점 넷째 자리에
❑ 평점산정에서 100%를 초과

2) 계량지표 평가 방법

부서별 자체 목표 설정지표는
최종 목표를 확정/통보함.

❑ 목표 달성도 평가
– 평가 산식 : 달성률 = (실적 ÷
– 평가 점수 : 점 수 = 해당 항
❑ 향상도 평가(전기 대비)
– 평가 산식 : 향상도 = (당해 연
– 평가 점수 : 점 수 = 해당 항

❑ 목표의 성격상 목표 달성도

상향 목표 목표추진도 평점

3) 팀별 평가결과 결정

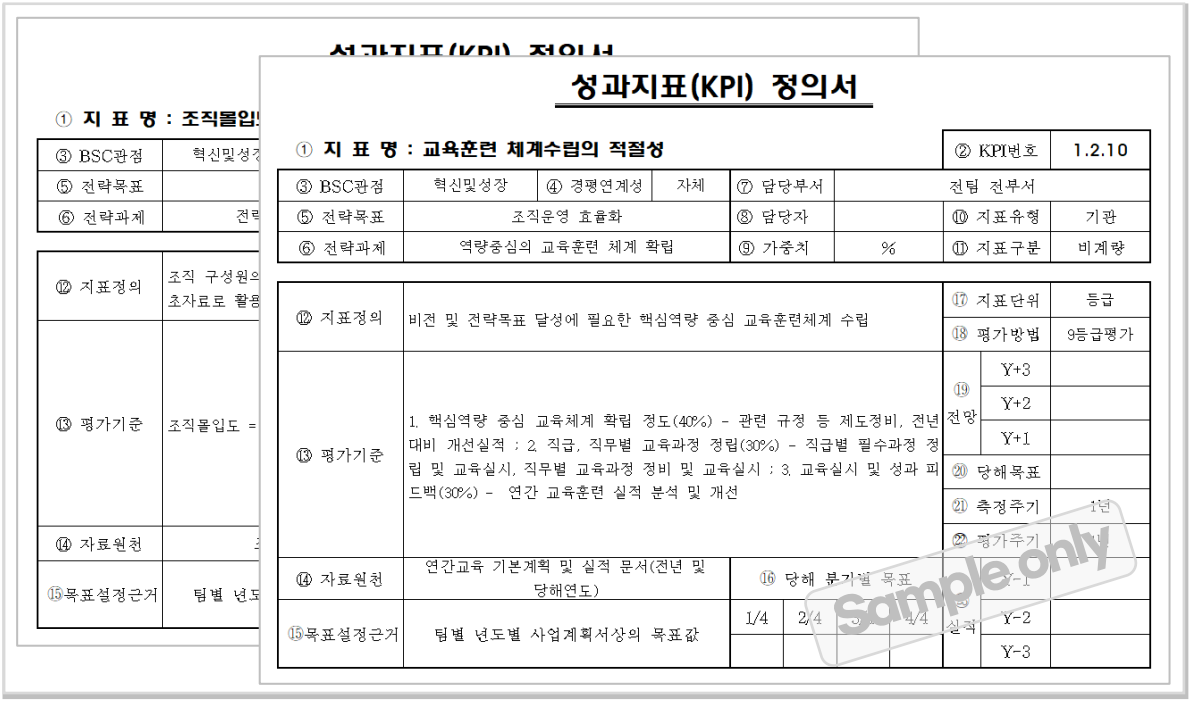
❑ 각 팀의 평가결과는 기관 KPI 평가결과를 바탕으로 결정함.
❑ 각 팀의 평가업무는 각 팀별 평가담당자의 주관으로 수행함

4) 평가 등급 결정

당해 연도 평가지표 · 산식 및 가중치 결정	• 평가지표 : 팀(부서)에서 설정한 경영목표 및 평가 주관부서와의 협의를 통해 설정 • 산식 : 팀(부서)에서 설정한 경영목표 달성기준에 의해서 결정 • 가중치 설정 : 전직원대상의 AHP결과에 의해 결정하되, 필요 시 정책적으로 결정
목표치 결정	• 전략적 경영목표와 연계해 지표별 목표수준 결정 • 경영목표 심의를 통한 목표치 조정 및 합의
평가 방법 설정	• 계량지표 지표 성격에 따라 각각의 평가방법 적용
실적 평가	• 평가 기간에 경영성과를 평가
등급 결정	• 팀(부서)별 종합평가 점수를 합산하여 득점순위에 따른 5등급 배분 • 5등급 배분기준은 산정 산식 및 배분 비율에 따라 적용

Sample only

- KPI 지표 정의서



성과지표(KPI) 정의서

① 지 표 명 : 교육훈련 체계수립의 적절성

						② KPI번호	1.2.10
③ BSC관점	혁신및성장	④ 경평연계성	자체	⑦ 담당부서	전팀 전부서		
⑤ 전략목표	조직운영 효율화			⑧ 담당자		⑩ 지표유형	기관
⑥ 전략과제	역량중심의 교육훈련 체계 확립			⑨ 가중치	%	⑪ 지표구분	비계량

⑫ 지표정의	비전 및 전략목표 달성에 필요한 핵심역량 중심 교육훈련체계 수립	⑰ 지표단위	등급
		⑱ 평가방법	9등급평가
⑬ 평가기준	1. 핵심역량 중심 교육체계 확립 정도(40%) – 관련 규정 등 제도정비, 전년 대비 개선실적 ; 2. 직급, 직무별 교육과정 정립(30%) – 직급별 필수과정 정립 및 교육실시, 직무별 교육과정 정비 및 교육실시 ; 3. 교육실시 및 성과 피드백(30%) – 연간 교육훈련 실적 분석 및 개선	⑲ 전망	Y+3
			Y+2
			Y+1
		⑳ 당해목표	
		㉑ 측정주기	1년
		㉒ 평가주기	1년
⑭ 자료원천	연간교육 기본계획 및 실적 문서(전년 및 당해연도)	⑯ 당해 분기별 목표	
⑮목표설정근거	팀별 년도별 사업계획서상의 목표값	1/4 2/4 3/4 4/4	

㉓ 실적	Y-1	
	Y-2	
	Y-3	

Sample only

산출물

- 조직평가 지표

경영목표	전략방향	전략목표	전략과제	성과지표	사무총장				센터장
					경영지원부	연구부	기관IRB	공용IRB	사업추진부
정책활용도 향상	민주적 생명윤리 거버넌스 기반 확립	선제적 정책개발 및 공론화를 통한 생명윤리 인식 확대	생명윤리정책 개발 및 지원의 전문성 강화	국가생명윤리심의위원회 활성화		◎			
			생명윤리 관련 전문 지식의 확산 및 공유	동향 조사 및 연구역량 강화		◎			
				생명윤리정책 전문도서관 활성화		◎			
			대상 및 주제별 공론화를 통한 생명윤리 논의 활성화	쟁점별 전문가 논의 활성화		◎			
				대국민 인식 및 공론화 조사 지원		◎			
기관IRB 및 공용IRB 역량 강화	생명윤리가 준수되는 안전한 의·생명 연구환경 조성	기관IRB 인증평가 및 공용IRB 심의체계 고도화	기관생명윤리위원회 평가인증 사업의 제도적 안정화	효율적, 효과적 기관위원회 질 관리 체계 구축 및 운영			◎		
				평가 및 인증 관리 주체의 역량 강화			◎		
				기관위원회 운영 현황 관리 및 역량 강화 지원			◎		
			공용기관생명윤리위원회 심의 및 질 관리체계 강화	심의위원회 운영 역량 체계 개선				◎	
				QA/QC 기반 구축				◎	
				교육 콘텐츠 고도화				◎	
			연구대상자 보호체계 확립	기관IRB 평가 및 인증제도 분석 및 관리			◎		
				공용IRB의 원활한 운영·관리				◎	
연명의료결정제도 인지도 제고	연명의료결정을 통한 국민의 자기결정권 존중	국민의 연명의료결정 참여 활성화	제도적 수용성 제고를 위한 교육 홍보 강화	연명의료제도화 수용성확보 및 현장혼란방지를 위한 교육					◎
				연명의료제도화 지원과 대국민 홍보					◎
			연명의료 참여기관(의료기관, 등록기관) 확대	사전연명의료의향서 작성 및 등록기관 활성화					◎
				의료기관윤리위원회 운영 활성화					◎
			연명의료 제도 허브로서 역할 강화	임종문화 개선을 위한 정책 개발 지원					◎
경영평가 우수기관 달성	효율적 경영환경 조성	선진 공공제도 도입으로 지속성장 기반 마련	성과중심 경영체계 구축	성과관리 체계 구축 및 운영					
				경영평가 결과	◎	◎	◎	◎	◎
			공공성 강화를 위한 사회적 가치 구현	공공기관 운영기반 마련	◎				
				노사 상생을 위한 新노사 문화 구축	◎				
			조직-인적자원 역량 강화	경영기획기능 강화	◎				
				혁신 기반 마련을 위한 인력 및 조직 운영체계 확립	◎				

Sample only

7 공공기관 경영평가 전략 워크숍

기관 경영평가 대응 역량 강화와 중장기 전략 방향 점검을 통해 기관의 성과를 제고하고 지속 가능한 발전을 도모하기 위한 체계적인 대응전략 활동

추진배경

- 「공공기관의 운영에 관한 법률」 및 관련 주무 부처의 내규에 따라 공공기관이 자율적이고 책임감 있는 경영 실현 필요
- 국민에게 더 나은 공공 서비스를 제공하기 위한 법적, 제도적 의무이자 전략적 투자로써 워크숍은 공공기관 경영평가에 대응하는 법적·정책적 요구사항을 충족하고 기관의 지속 가능한 성장을 위한 필수적인 과정으로 요구 증가

  ※ 관련내용 : 「공공기관의 운영에 관한 법률」,「지방자치단체 출자.출연기관의 운영에 관한 법률」, '중앙행정기관 소관 공공기관의 경영평가에 관한 별도의 훈령 및 규정', 「공공기관 경영평가 편람」

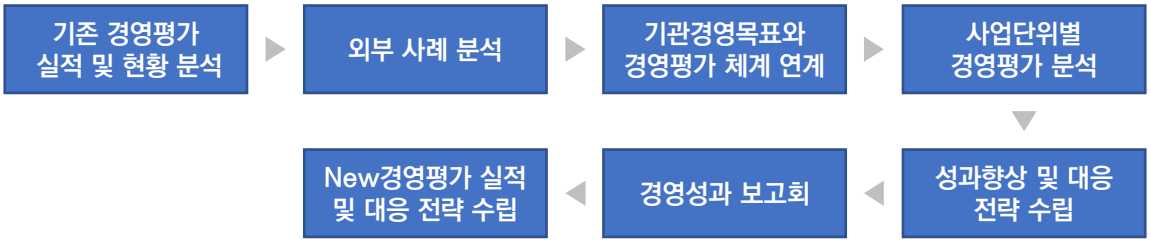
추진목적

- 공공기관의 자율적이고 책임 있는 경영을 강화하고, 급변하는 경영 환경 속에서 지속 가능한 발전을 위한 전략적 방향을 모색하며, 국민에게 최적의 공공 서비스를 제공하기 위한 역량 제고
- 공공기관 경영평가 성과 향상 도모

기대효과

- 정부 경영평가 대응력 및 성과 향상
- 중장기 경영 전략 및 조직내 실행능력 표준화
- 조직내 의사소통 활성화 및 일관된 대응 전략 수립

추진절차



8 공공기관 경영평가 지표(KPI) 설계

공공기관의 경영성과를 객관적이고 체계적으로 측정하고 평가하기 위한 기준을 개발하고 설계하는 과정

추진배경

- 「공공기관의 운영에 관한 법률」에 기반해 기획재정부가 수립하는 경영평가편람의 핵심 내용을 구성하고, 정부의 공공기관 혁신 및 효율화 정책 방향을 반영하여 공공기관의 자율과 책임 경영 강화 요구
- 국민을 위한 공공 서비스 질을 높이기 위한 지속적인 제도적 요청

※ 관련내용 :「공공기관의 운영에 관한 법률」,「지방자치단체 출자.출연기관의 운영에 관한 법률」, '중앙행정기관 소관 공공기관의 경영평가에 관한 별도의 훈령 및 규정', 「공공기관 경영평가 편람」, 「정부업무평가 기본법 」

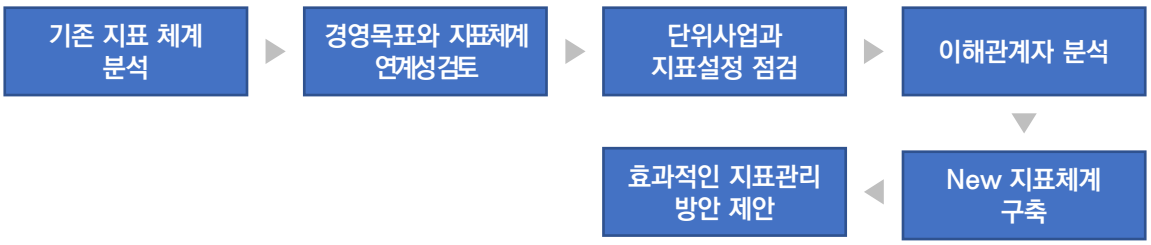
추진목적

- (공공기관 책임경영 및 성과 향상 유도) 객관적이고 공정한 평가 지표를 통해 공공기관이 스스로 목표를 설정하고 달성하며, 요율적인 경영을 추진하도록 동기 부여
- (경영 효율성 및 공공성 제고) 기관의 설립 목적에 부합하는 사업 수행과 더불어 재무 건전성, 대국민 서비스 품질, 사회적 가치 실현 등 다양한 측면에서 공공기관의 역량을 강화하고 개선
- (투명성 및 신뢰성 확보) 명확한 평가 기준을 제시해 공공기관 운영의 투명성을 높이고, 국민과 이해관계자들에게 신뢰할 수 있는 정보 제공
- (정책목표 달성 기여) 정부의 국정 철학 및 주요정책 방향을 평가 지표에 반영하여 공공기관이 국가적 목표 달성에 기여하도록 유도

기대효과

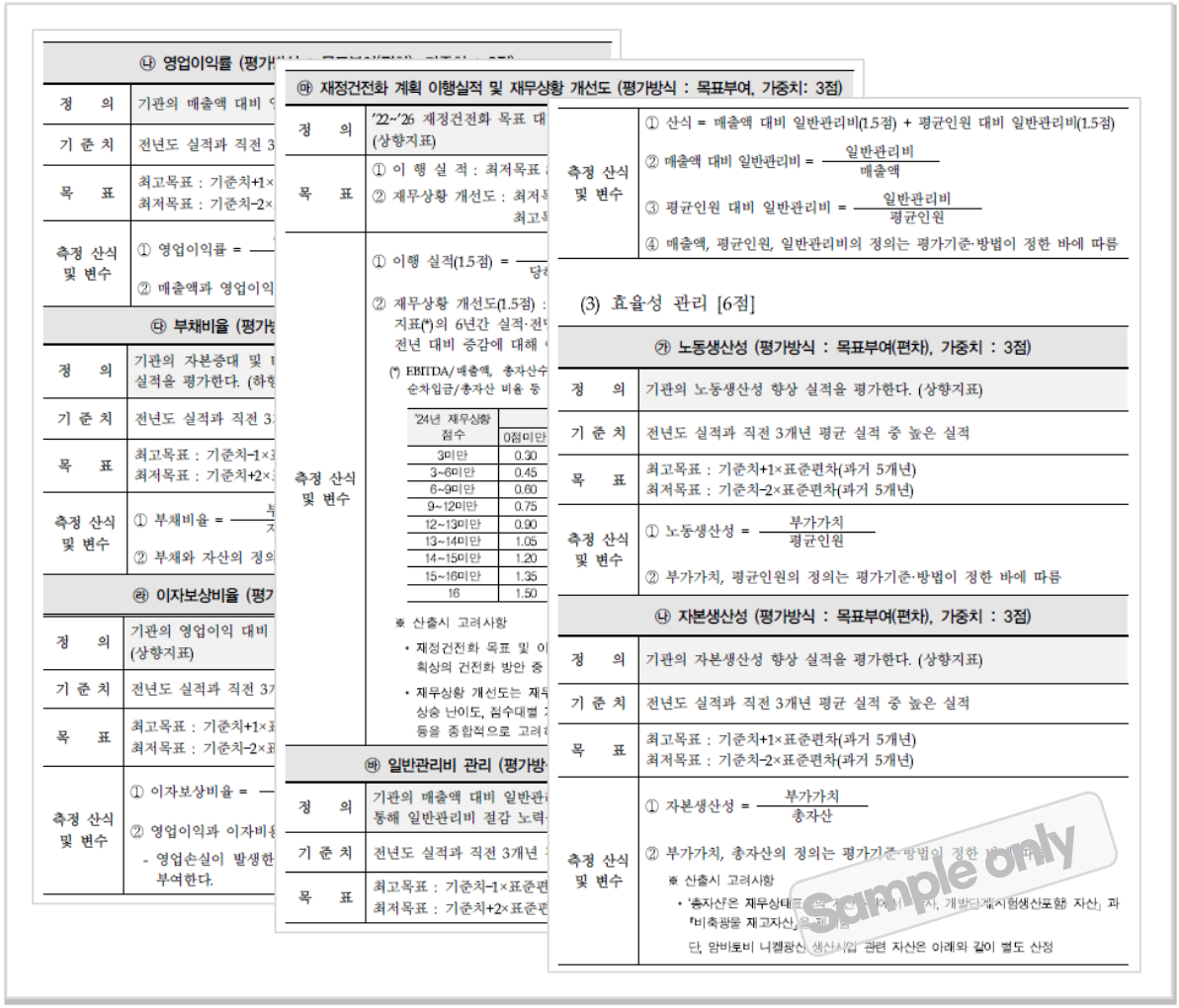
- 기관의 전략적 목표 달성
- 성과 중심의 조직 문화 구축
- 효율적 자원배분 구현
- 지속적이고 균형적인 평가제도 구현

추진절차



산출물

- 경영평가 지표체계(안)



㉯ 영업이익률 (평가
정 의	기관의 매출액 대비
기 준 치	전년도 실적과 직전 3
목 표	최고목표 : 기준치+1× 최저목표 : 기준치-2×
측정 산식 및 변수	① 영업이익률 = ② 매출액과 영업이익

㉰ 부채비율 (평가
정 의	기관의 자본증대 및 실적을 평가한다. (하향
기 준 치	전년도 실적과 직전 3
목 표	최고목표 : 기준치-1× 최저목표 : 기준치+2×
측정 산식 및 변수	① 부채비율 = ② 부채와 자산의 정의

㉱ 이자보상비율 (평가
정 의	기관의 영업이익 대비 (상향지표)
기 준 치	전년도 실적과 직전 3
목 표	최고목표 : 기준치+1× 최저목표 : 기준치-2×
측정 산식 및 변수	① 이자보상비율 = ② 영업이익과 이자비용 - 영업손실이 발생한 부여한다.

㉲ 재정건전화 계획 이행실적 및 재무상황 개선도 (평가방식 : 목표부여, 가중치: 3점)
정 의	'22~'26 재정건전화 목표 대 (상향지표)
목 표	① 이 행 실 적 : 최저목표 ② 재무상황 개선도 : 최저 최고
측정 산식 및 변수	① 이행 실적(1.5점) = 당 ② 재무상황 개선도(1.5점) : 지표(*)의 6년간 실적·전 전년 대비 증감에 대해 (*) EBITDA/매출액, 총자산수 순차입금/총자산 비율 등

'24년 재무상황 점수	0점미만
3미만	0.30
3~6미만	0.45
6~9미만	0.60
9~12미만	0.75
12~13미만	0.90
13~14미만	1.05
14~15미만	1.20
15~16미만	1.35
16	1.50

※ 산출시 고려사항
- 재정건전화 목표 및 이
획상의 건전화 방안 중
- 재무상황 개선도는 재무
상승 난이도, 점수대별
등을 종합적으로 고려

㉳ 일반관리비 관리 (평가방
정 의	기관의 매출액 대비 일반관리 통해 일반관리비 절감 노력
기 준 치	전년도 실적과 직전 3개년
목 표	최고목표 : 기준치-1×표준편 최저목표 : 기준치+2×표준편
측정 산식 및 변수	① 산식 = 매출액 대비 일반관리비(1.5점) + 평균인원 대비 일반관리비(1.5점) ② 매출액 대비 일반관리비 = $\frac{\text{일반관리비}}{\text{매출액}}$ ③ 평균인원 대비 일반관리비 = $\frac{\text{일반관리비}}{\text{평균인원}}$ ④ 매출액, 평균인원, 일반관리비의 정의는 평가기준·방법이 정한 바에 따름

(3) 효율성 관리 [6점]

㉮ 노동생산성 (평가방식 : 목표부여(편차), 가중치 : 3점)
정 의	기관의 노동생산성 향상 실적을 평가한다. (상향지표)
기 준 치	전년도 실적과 직전 3개년 평균 실적 중 높은 실적
목 표	최고목표 : 기준치+1×표준편차(과거 5개년) 최저목표 : 기준치-2×표준편차(과거 5개년)
측정 산식 및 변수	① 노동생산성 = $\frac{\text{부가가치}}{\text{평균인원}}$ ② 부가가치, 평균인원의 정의는 평가기준·방법이 정한 바에 따름

㉯ 자본생산성 (평가방식 : 목표부여(편차), 가중치 : 3점)
정 의	기관의 자본생산성 향상 실적을 평가한다. (상향지표)
기 준 치	전년도 실적과 직전 3개년 평균 실적 중 높은 실적
목 표	최고목표 : 기준치+1×표준편차(과거 5개년) 최저목표 : 기준치-2×표준편차(과거 5개년)
측정 산식 및 변수	① 자본생산성 = $\frac{\text{부가가치}}{\text{총자산}}$ ② 부가가치, 총자산의 정의는 평가기준·방법이 정한 바에 따름 ※ 산출시 고려사항 - '총자산'은 재무상태표 상의 「유형자산, 개발단계(시험생산포함) 자산」과 「비축광물 재고자산」은 제외함 단, 암비토비 니켈광산 생산사업 관련 자산은 이래와 같이 별도 산정

Sample only

9 고객만족 경영

고객 중심 경영을 실현하고자 공공기관의 서비스 품질을 체계적으로 진단하고, 고객의 목소리(VOC)를 반영하여 지속적으로 서비스를 개선하는 프로젝트

추진배경

- 국민에게 직접 서비스를 제공하는 공공기관은 서비스를 제공받는 국민을 대상으로 연 1회 이상 고객만족도(PCSI) 실시 의무가 있으며, 고객만족도 조사를 통합하여 실시하고 그 결과를 종합하여 공표 필요
- 고객만족 수준을 객관적으로 평가하여 공공서비스 질적 수준 향상 및 국민 편익 증진 필요

  ※「공공기관 운영에 관한 법률」 제 13조 (고객헌장과 고객만족도 조사),「공공기관 경영평가 편람」, 「개인정보보호법」

추진목적

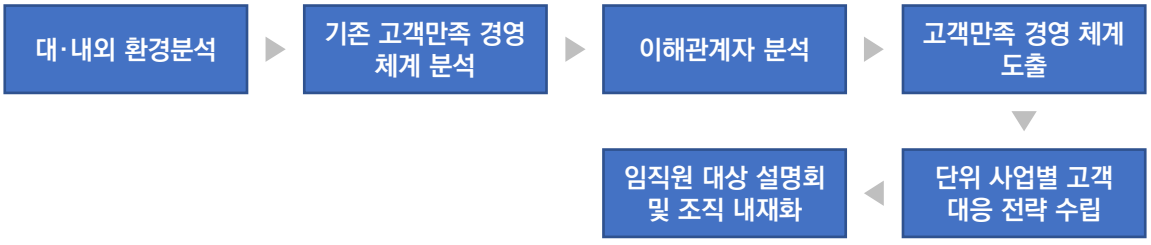
- 기관 서비스 품질 개선 |고객의 의견과 요구를 체계적으로 수집 및 분석하여 서비스 품질 개선
- 고객 신뢰도 및 만족도 제고| 국민 체감도를 높임으로써 기관에 대한 신뢰도와 고객 만족 향상
- 정부 PCSI 평가 대응력 강화| 기획재정부에서 실시하는 공공기관 고객만족도 조사에 대비하고, 단순 서비스 개선을 넘어 기관의 평가 성과 및 자원 확보 도모

  ※ PCSI: Public-service Customer Satisfaction Index의 약자로, 공공기관 고객만족도 지수를 의미

기대효과

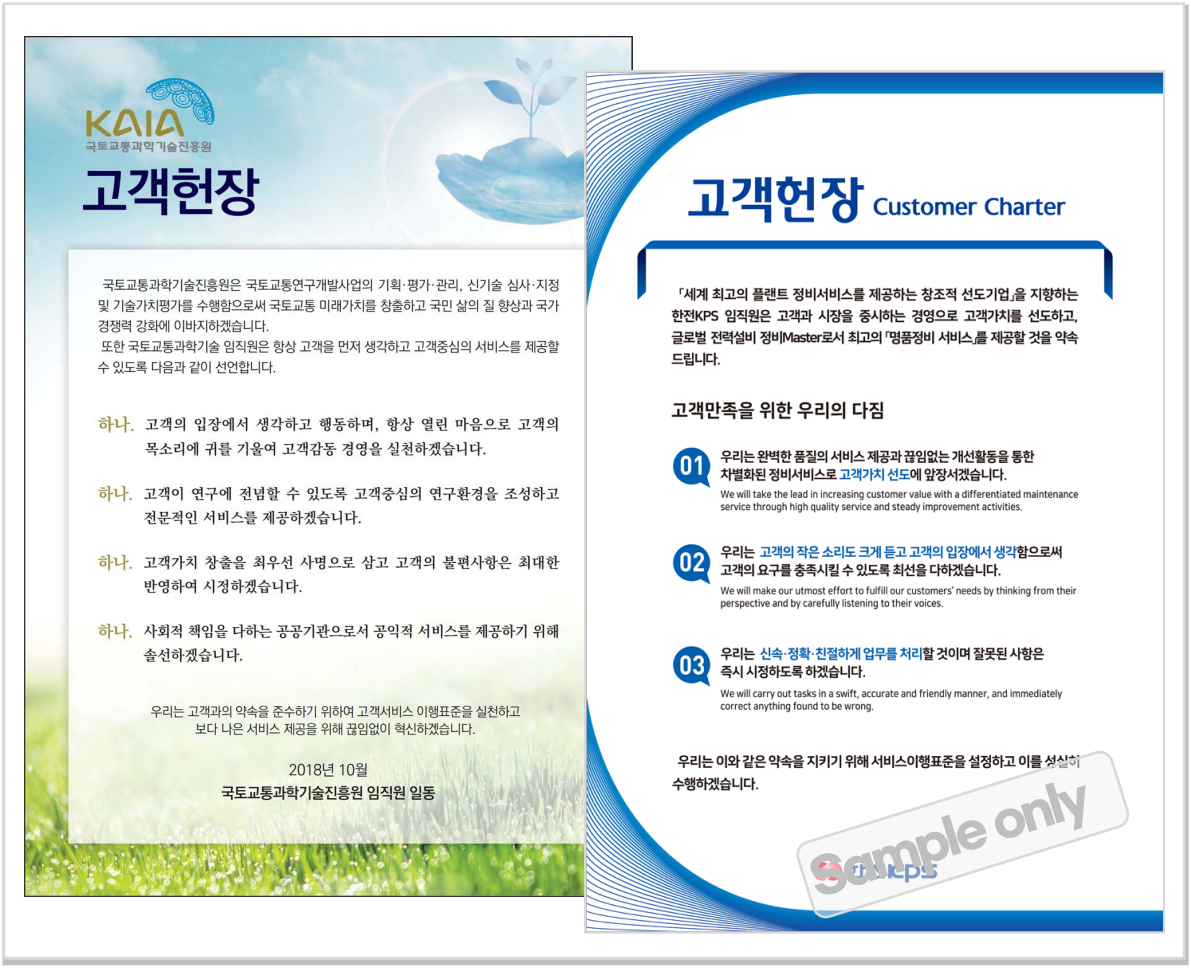
- 고객 만족 공공서비스 혁신
- 고객 친화적인 기관 신뢰도 및 이미지 제고
- 직원 서비스 마인드 향상
- 고객 중심 서비스 설계 및 정책 개선
- 공공기관 경영평가 PCSI 성과 향상

추진절차



산출물

- 고객헌장 / 서비스선포식



KAIA 국토교통과학기술진흥원

고객헌장

국토교통과학기술진흥원은 국토교통연구개발사업의 기획·평가·관리, 신기술 심사·지정 및 기술가치평가를 수행함으로써 국토교통 미래가치를 창출하고 국민 삶의 질 향상과 국가 경쟁력 강화에 이바지하겠습니다.
또한 국토교통과학기술 임직원은 항상 고객을 먼저 생각하고 고객중심의 서비스를 제공할 수 있도록 다음과 같이 선언합니다.

하나. 고객의 입장에서 생각하고 행동하며, 항상 열린 마음으로 고객의 목소리에 귀를 기울여 고객감동 경영을 실천하겠습니다.

하나. 고객이 연구에 전념할 수 있도록 고객중심의 연구환경을 조성하고 전문적인 서비스를 제공하겠습니다.

하나. 고객가치 창출을 최우선 사명으로 삼고 고객의 불편사항은 최대한 반영하여 시정하겠습니다.

하나. 사회적 책임을 다하는 공공기관으로서 공익적 서비스를 제공하기 위해 솔선하겠습니다.

우리는 고객과의 약속을 준수하기 위하여 고객서비스 이행표준을 실천하고
보다 나은 서비스 제공을 위해 끊임없이 혁신하겠습니다.

2018년 10월
국토교통과학기술진흥원 임직원 일동

고객헌장 Customer Charter

「세계 최고의 플랜트 정비서비스를 제공하는 창조적 선도기업」을 지향하는 한전KPS 임직원은 고객과 시장을 중시하는 경영으로 고객가치를 선도하고, 글로벌 전력설비 정비Master로서 최고의 「명품정비 서비스」를 제공할 것을 약속드립니다.

고객만족을 위한 우리의 다짐

01 우리는 완벽한 품질의 서비스 제공과 끊임없는 개선활동을 통한 차별화된 정비서비스로 고객가치 선도에 앞장서겠습니다.
We will take the lead in increasing customer value with a differentiated maintenance service through high quality service and steady improvement activities.

02 우리는 고객의 작은 소리도 크게 듣고 고객의 입장에서 생각함으로써 고객의 요구를 충족시킬 수 있도록 최선을 다하겠습니다.
We will make our utmost effort to fulfill our customers' needs by thinking from their perspective and by carefully listening to their voices.

03 우리는 신속·정확·친절하게 업무를 처리할 것이며 잘못된 사항은 즉시 시정하도록 하겠습니다.
We will carry out tasks in a swift, accurate and friendly manner, and immediately correct anything found to be wrong.

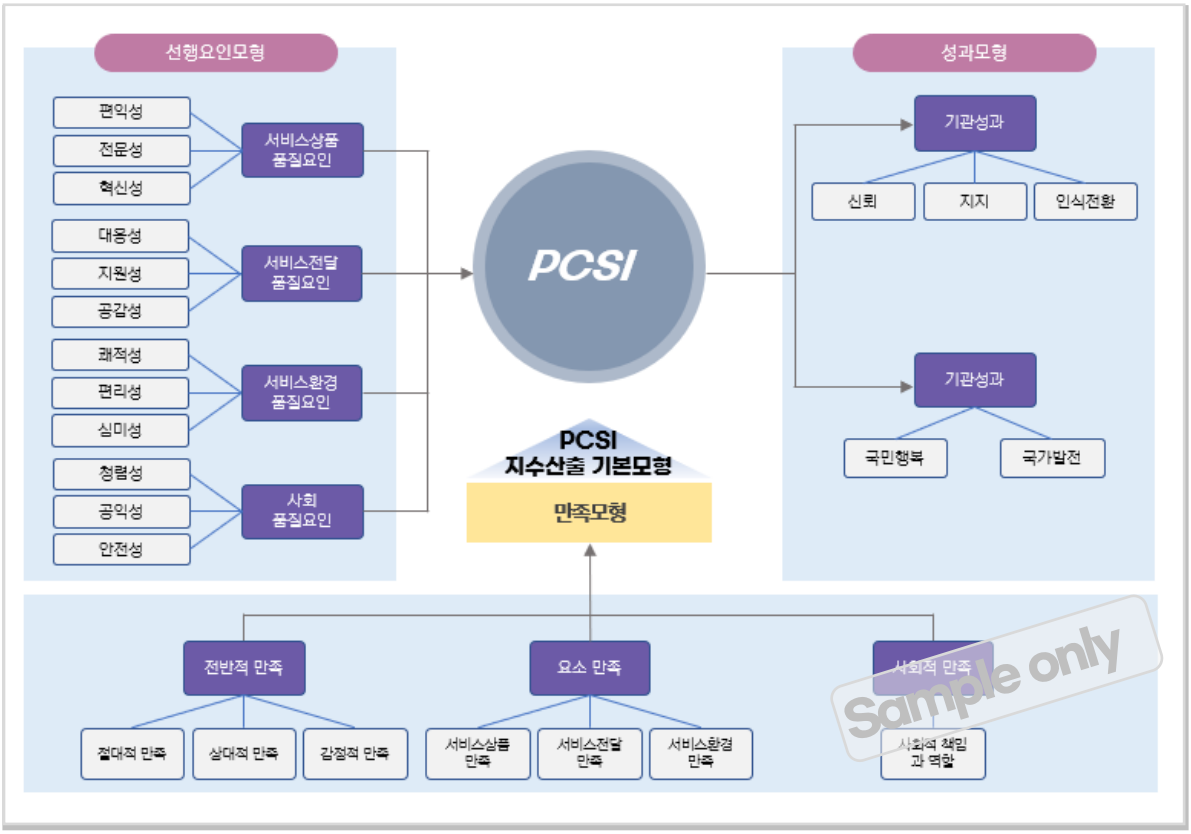
우리는 이와 같은 약속을 지키기 위해 서비스이행표준을 설정하고 이를 성실히 수행하겠습니다.

Sample only

thkps

산출물

- PCSI 체계도 (지표 체계도)



- 단위 사업별 콜센터 VOC 체계도

연구

개선사항	% (N=20)
기관 접근성이 떨어짐	20.0
다양한 연구/심화 연구 수행 필요	20.0
시설 개선	15.0
사업 홍보 강화	5.0
양성평등을 위한 정책 방향 마련 필요	5.0
직원 복지 향상/처우개선	5.0

개선사항	% (N=20)
도민들의 커뮤니티 공간전환이 필요하다	5.0
경기도 발전에 좋은 기관이 되면 한다	5.0
만족도조사는 온라인으로	5.0
직접 수행	5.0
연구 과제 수행 잘 해 주었으면 한다	5.0
연구진 보강	5.0

교육 및 사업

개선사항	% (N=20)
사업 홍보 강화	17.4
사업이 계속 지속되기를 바람	12.8
교육 수준 향상 및 교육 활성화	8.1
다양한 프로그램 및 활동 기대	8.1
체계적 교육 시스템 및 지원 혜택 확보 필요	7.0
기관 접근성이 떨어짐	4.7
양성평등을 위한 정책 방향 마련 필요	4.7
강사 연계 지원이 더욱 활발해지길 바람	4.7
담당자 변경으로 인한 어려움	4.7

개선사항	% (N=20)
직원 복지향상 및 처우 개선	3.5
교육 이수 후 취업연계 등 관리 필요	3.5
교육 기회가 더 많아졌으면 함	2.3
원활한 소통과 체계적 관리가 이뤄질 수 있는 시스템 필요	2.3
정보 공유 필요	[illegible]
다양한 연구 및 심화 연구 수행 필요	1.2
시설 개선	1.2
기타	11.6

Sample only

Strategic Public Operations Center

HDI 공공센터

경기 성남시 분당구 판교로 289번길 20
스타트업캠퍼스 3동 411호
T. 02-2203-3500
F. 02-2203-1974

인간개발연구원
HUMAN DEVELOPMENT INSTITUTE