

충청남도 인적자원개발사업 평가 및 사후관리 프로그램개발을 위한 기초연구

최병학·임명재·박종득·반재천

2008. 2.

충남발전연구원
인적자원개발지원센터

< 목 차 >

I. 연구의 개요	3
1. 연구의 배경과 목적	3
2. 연구의 범위	4
3. 연구의 방법	5
II. 지역인적자원개발의 기본인식과 충남인적자원 개발지원센터 현황분석	6
1. 지역인적자원개발의 이해	6
2. 지역인적자원개발지원센터의 기능과 역할(충청남도)	9
3. 지역인적자원개발지원센터의 조직과 운영	13
4. 지역인적자원개발 중점사업	25
III. 충남인적자원개발지원센터 운영평가	33
1. 인적자원개발지원센터 평가의 개념적 접근	33
2. 관련 사례조사	50
3. 지방연구원 경영평가(관리운영 분야)	58
4. 충청남도 RHRD센터 관리경영평가를 위한 지표(안)	73
IV. 지역인적자원개발 프로그램의 평가	80
1. 프로그램 평가의 필요성	80
2. 프로그램 평가의 모형	81
3. 지역인적자원 개발 프로그램의 평가에 대한 선행연구 ...	87
4. 지역인적자원 개발 프로그램의 평가관련 시사점	98
5. 지역인적자원 개발 프로그램 평가영역 및 지표(안)	101

V. 결어 및 정책적 제언111

【 참고 문 헌 】 114

【 별 첨 1】 116

【 별 첨 2】 123

【 별 첨 3】 129

【 별 첨 4】 135

【 별 첨 5】 136

I. 연구의 개요

1. 연구의 배경과 목적

인적자원은 국민 개개인·사회 및 국가의 발전에 필요한 지식·기술·태도 등 인간이 지니는 능력과 품성을 지칭하며, 인적자원개발은 국가·지방자치단체·교육기관·기업 등이 인적자원을 양성·배분·활용하고, 이와 관련되는 사회적 규범과 네트워크를 형성하기 위하여 행하는 제반활동을 의미한다(2007, 인적자원개발기본법).

즉, 인적자원개발이라 함은 국가 및 사회를 구성하고 있는 인적자원에 대한 개발을 진행함으로써 개인의 발전과 더불어 사회·국가 발전에 연계하는 것이 주요 목적이다. 현재와 같이 빠르게 변화하는 사회에서 기존의 교육제도를 보완하고, 직능 부분의 활성화를 유도할 수 있는 인적자원 육성프로그램의 중요성은 더욱더 강조되고 있다.

기존의 국가 및 사회발전전략에서는 물리적인 측면이 강조된 개발 전략을 선택함으로써 외적인 경쟁력에 커다란 중심을 두고 성장을 추진함으로써 단기적인 성과에 집중되어 국제적인 경쟁력을 함양하는 것에 한계를 나타냈다. 이와 같은 시점에서 인적자원개발 사업은 국가 및 지방의 경영에서 중요한 부분으로 인식되고 있다.

인적자원개발은 국가와 사회를 지탱하고 있는 개개인의 능력을 지속적으로 발전시키는 사업으로 진행되고 있다. 사업의 초기에는 국가단위의 인적자원개발을 수행하여 국가의 경쟁력을 극대화하기 위한 전략으로 활용되어 왔다. 그러나 지방화시대에 접어든 현 시점에서 지역이 그 중요성을 인식하고, 지역의 경쟁력 강화를 통한 국가 및 사회의 발전이 가능해 질 수 있다는 시각에서 지역인적자원개발이 진행되고 있다.

국가인적자원개발(NHRD)의 경우 광역적인 측면에서 국가전반의 산업과 인적자원개발을 연계하는 형태의 거시적인 부분을 중심으로 각각의 개발사업이 나아갈 방향을 제시하고 있다. 이와 같은 사업의 추진을 위해 제2차 국가인적자원개발기본계획에서는 지역이라는 단위에서 인적자원을 개발함으로써 지역의 발전과 국가의 발전에 연계될 수 있는 기회를 마련하기 위한 노력을 기울여 왔다.

이러한 노력은 2004년부터 교육인적자원부와 광역지방자치단체가 함께 수행하고 있는 지역인적자원개발(RHRD) 지원사업으로 나타나게 되었다. 지역인적자원개발지원사업이 2007년까지 4개년 동안 운영되어 왔으면, 현 시점에서 과거의 성과를 분석하고, 앞으로 나아갈 방향을 제시하는 작업이 필요하게 되었다.

현재 지역인적자원개발지원사업은 광역지방자치단체와 지역인적자원개발지원센터, 협력기관 등이 복합적으로 연계되어 운영되고 있다. 또한 사업의 영역도 관련 사업 및 협의체 운영, 인적자원개발지원 프로그램운영(교육사업), 연구사업 및 D/B구축과 같이 다양한 형태로 진행되고 있다.

이처럼 지역에 따라 차별화되고 다양한 형태의 사업이 진행되고 있는 현시점에서 충청남도는 지역의 특성을 반영함과 동시에 지역에서 운영되고 있는 인적자원개발지원사업에 대한 체계적인 성과분석과 평가가 필요하게 되었다. 따라서 인적자원개발사업에 대한 효율적이며, 체계적인 평가방안의 도입을 통해 지속발전 가능한 인적자원개발지원사업이 이루어질 수 있도록 해야 할 것이다.

따라서 연구에서는 5년차에 접어드는 충청남도인적자원개발지원센터와 더불어 교육인적자원부와 충청남도의 지원으로 진행되고 있는 교육개발사업에 대한 성과분석 및 평가방안이 제시되어야 할 것이다. 또한 성과 및 평가분석의 결과를 통해 충남인적자원개발지원센터와 사업들이 보다 효율적이며, 효과적으로 운영될 수 있는 대안으로 제시될 수 있도록 활용되어야 할 것이다.

2. 연구의 범위

지역에서 진행되는 인적자원개발지원사업은 그 범위가 광범위하고, 다양한 주체의 참여로 인해 성과 및 평가의 기준이 차이가 있다. 따라서 본 연구에서는 충남인적자원개발지원센터가 효율적이며, 효과적인 측면에서 인적자원개발지원사업을 운영할 수 있는 방안을 마련하는 부분에 초점을 맞추고 연구를 진행한다.

연구의 시간적 범위는 사업주기와 연계되어 센터의 사업운영기간인 1개년에 대한 평가를 중심으로 진행한다. 인적자원개발지원사업은 2월에 사업을 시작하여, 익년도 2월까지 12개월 동안 사업이 진행된다. 따라서 사업의 성과분석 및 평가기간을 사업 기준 년도인 1개년을

중심으로 연구를 진행한다.

연구의 내용적 범위는 충남인적자원개발지원센터의 운영과 센터에서 진행하고 있는 인적자원개발지원 프로그램에 대한 성과분석과 평가가 주요 핵심이다. 인적자원개발지원센터의 평가에서는 센터의 운영이 보다 효율적이며, 체계적으로 이루어 질 수 있는 기반을 구축하기 위해 기존의 국가 공공기관 및 연구기관에 적용되어 왔던 자료와 센터의 특성을 반영한 전문가의 의견을 종합하여 평가방안 및 지표를 개발한다. 충남인적자원개발지원센터에서 운영되는 프로그램의 평가를 위해서는 현재 진행되고 있는 사업들에 대한 분석과 운영 과정을 모니터링한 뒤 외부전문가의 참여로 사업의 성과와 평가를 수행할 수 있는 지표를 도출한다.

3. 연구의 방법

본 연구는 충남지역의 인적자원개발이 효율적이며, 체계적으로 이루어질 수 있도록 진행되는 연구이다. 연구는 다음과 같은 단계로 연구가 진행된다. 첫째, 충남인적자원개발의 현황을 알아보기 위해 현재의 운영시스템과 성과에 대한 분석을 수행한다. 현황 분석은 인적자원개발지원센터의 운영과 운영사업에 대한 전반적인 성과와 운영시스템에 대한 종합적인 검토를 진행한다.

둘째, 인적자원개발 운영기관의 평가를 위한 사전조사를 수행한다. 이를 위해 공공기관, 연구기관에 적용되어오던 각종 선행 평가자료에 대한 접근을 포함한다. 셋째, 인적자원개발 사업의 평가를 위해 교육·훈련 관련 평가자료 및 시스템에 대한 검토를 수행한 뒤 충남인적자원개발지원센터에서 수행되는 사업의 평가체계를 구축한다. 넷째, 충남인적자원개발지원센터와 인적자원개발 프로그램의 평가안을 중심으로 평가에 활용될 수 있는 시스템 구축과 향후 사업의 운영에 반영될 수 있는 평가모델을 구성한다.

연구의 진행은 충남인적자원개발지원센터의 연구진과 외부전문가가 함께 참여하는 형태로 진행한다. 본 연구에서는 공공조직 및 연구기관의 평가와 관련된 전문가와 교육·훈련관련 평가 전문가의 참여를 유도하여 연구의 타당성을 확보하도록 한다. 연구의 진행과정은 충남인적자원개발지원센터 연구진과 외부전문가간의 지속적인 의견교류를 통해 전문성과 현실성이 강조된 평가시스템의 구축이 가능해 질 수 있도록 한다.

II. 지역인적자원개발의 기본인식과 충남인적자원 개발지원센터 현황분석

1. 지역인적자원개발의 이해

1) 인적자원개발의 접근

현시대는 글로벌한 국제협조와 국제경쟁의 사회라 할 수 있으며, 국제사회는 경제중심, 시장만능주의로부터 국제적인 협조를 가미한 새로운 틀을 모색하고 있는 지식기반사회로, 급속한 환경의 변화는 조직 및 구성원들에게 내외적 변화에 대한 신속한 대응능력을 요구하고 있다. 이에 따라 인재의 능력은 국가와 기업의 성장과 경쟁력을 결정하는 핵심요소로 부각되고 있다. 인적자원은 국가 및 기업 경쟁력의 핵심요소로서 그 중요성이 더욱 커지고 있는 추세이며 인적자원에 대한 개발 및 활용은 글로벌 경쟁 하에서 국민경제의 경쟁력 확보를 위해 가장 중요한 사안이 되고 있다.

Nadler(1970)에 의해서 처음으로 쓰여진 인적자원개발이란 말은 등장 초기, 개인차원의 교육훈련을 지칭하였다. 그러나 점차 인적자원을 양성, 배분 및 활용하여 인적자원의 가치와 효용을 증대시키기 위한 제반활동을 통틀어 인적자원개발(HRD: Human Resource Development)이라 지칭하게 되었으며 이는 현재 개인 차원의 능력개발은 물론 기업과 지역사회, 국가 수준의 인력양성을 모두 포함하는 개념으로 확장하여 사용하고 있다(조은상, 2002).

인적자원개발은 조직이 추구하는 목적과 목표를 실현하기 위하여 기업이 활용하는 물적 자원, 재무자원, 인적자원이라는 세 종류의 자원 중 인적자원의 활용에 중점을 두는 것이다. 조직에 고용된 사람을 지칭하는 말하며, 재무제표상의 고정자산이나 유동자산처럼 측정할 수는 없지만 잘 훈련되어 고도로 숙련된 구성원들이 많을수록 이는 생산성과 능률향상에 영향을 미쳐 조직의 가치를 높이게 된다(Giley & S. Egglund, 1989).

또한 지식, 기술, 역량을 증진시키고 행동을 개선하기 위한 자기주도적이거나 조직적인

활동을 의미하며(Gilley & Maycunich, 2000), 국가, 지자체, 교육·연구기관, 기업 등이 인적자원을 양성·배분·활용하고 이와 관련된 사회적 규범과 네트워크 형성을 위해 행하는 제반활동을 의미한다(이정표, 2003).

즉, 인적자원개발은 인적자원에 대한 양성·배분·활용을 목적으로 수행되는 일련의 과정이며 그로 인해 형성되는 네트워크가 중요하다고 볼 수 있다. 따라서 인적자원개발의 핵심은 사회적 자본과 인적자본의 육성, 유통, 활용 등을 통해 개인, 지역, 국가의 역량을 높여나가야 한다는 것으로 유추할 수 있겠다.

〈표 2-1〉 인적자원개발에 대한 여러 학자들의 정의

학 자	정 의
Gilley & Eggland(1989)	성과를 향상시키기 위해 조직 내에서 배열된 조직화한 학습 활동이며 직무를 향상시킬 목적의 개인, 조직의 성장
Nadler & Nadler(1989)	과업수행 능력의 개선이나 개인적 성장을 주어진 기간 내에 도모하기 위해 고용주가 제공하는 조직된 학습 경험
Smith (1990)	HRD는 조직의 인간 자원의 향상과 개발, 조직과 개인의 목적을 위한 훈련, 교육, 개발, 리더십을 통하여 고용인의 수행과 생산성의 체계적인 향상의 최적의 방법을 결정하는 과정임
Chalofsky (1992)	개인과 조직의 성장과 효율성을 최적화할 목적으로 학습에 기반한 조정, 개발을 통해 개인, 그룹, 집단, 조직의 학습능력을 증가시키는 관행과 연구
Marsick & Watkins (1994)	훈련, 직업개발, 조직개발의 연합으로서 HRD는 학습조직을 그럴 필요가 있는 이론적인 통합을 제공함. 하지만, 그것은 전략적으로 전체 조직을 활동하기 위해 자리매김하여야 함
Gilley & Maycunich (2000)	지식, 기술, 역량을 증진시키고 행동을 개선하기 위한 자기주도적이거나 조직적인 활동을 의미함 즉 조직의 효과성을 높이는 학습, 수행, 변화 활동을 일컫음

〈표 2-1〉 인적자원개발에 대한 여러 학자들의 정의(계속)

학 자	정 의
조은상 (2002)	HRD를 단지 개인 차원, 조직 차원에만 초점을 두고 있는 것이 아니라 기업과 지역사회와 국가의 발전을 위한 인력양성을 포함하는 개념으로 확장함
교육인적자원부 (2005)	HRD를 경제적 성장을 위한 인력수급뿐만 아니라 사회적 신뢰의 구축과 문화발전 등 사회적 자본 형성을 위한 정책으로 봄
강경종 (2005)	HRD는 국가, 지자체, 교육·연구기관, 기업 등이 인적자원을 양성·배분·활용하고 이와 관련된 사회적 규범과 네트워크 형성을 위해 행하는 제반활동을 의미함

자료: 장창원 외(2006)를 재구성.

2) 지역인적자원개발에 대한 접근

지식기반경제로 사회의 패러다임이 바뀌면서 인적자원은 경쟁력의 핵심요소로서 그 중요성이 더욱 커지는 추세이며 특히 세계화와 지방화가 함께 강조되면서 지역단위의 인적자원개발이 주목받고 있다. 따라서 중앙정부 차원에서도 지역의 인적자원개발(RHRD : Regional Human Resource Development)을 강화하기 위하여 인적자원개발기본법 제4조 2항에 지역의 인적자원개발시책의 추진을 위한 법적 근거를 마련하여 지역의 인재양성과 주민의 능력 개발을 통한 지역혁신 및 지역경쟁력을 제고하고 있다. 또한 국가균형발전 위원회가 제안한 ‘국가균형발전특별법(안)’에서도 지역인적자원개발에 대한 사항이 명시되어 있다.

지역인적자원개발이란 지방자치단체의 주도로 지역사회의 모든 이용가능한 학습자원을 활용함으로써 지역의 인적 자본과 사회적 자본을 형성할 수 있도록 하는 활동을 의미한다.

지역에서 개인의 자아실현, 경제적 능력, 지역사회의 응집력 제고를 통해 지역주민의 삶의 질 향상과 지역사회의 활력을 목적으로 지역단위의 인적자원 양성과 활용, 재교육, 여가 활동 및 이를 위한 인프라 및 제도, 의 구축 등을 의미하는 지역사회 평생학습 및 이의

총체적 지원활동으로 정의할 수 있다(이희수, 2001:64).

이러한 지역인적자원개발은 단순히 지역단위에서 이루어지는 인적자원개발활동일 뿐만 아니라 지역발전을 목적으로 하는 인적자원개발활동을 총칭한다고 할 수 있다. 지역인적자원 개발 관련 사업은 해당 지역이 주도하고 다양성의 원리에 의해서 추진하되 과거의 국가 주도의 개발시대에서처럼 중앙정부의 가이드라인에 따른 획일적, 수동적 추진보다는 지역의 필요와 실정에 맞게 지역주민의 요구와 참여를 바탕으로 하는 사업으로 추진되어야 한다 (김진덕, 2006).

지역인적자원개발의 효용성이 극대화되기 위해서는 지역 사업계 및 노동시장의 인적자원 수요를 반영하여 기획·추진되어야 하며, 동시에 국가인적자원개발계획과도 긴밀하게 연계 되어야 한다. 지역인적자원개발은 지역혁신을 주도하고 지역경제·사회발전을 이끌 핵심 인력을 양성·유지·관리한다는 관점에서 지역의 모든 관련 주체들의 적극적인 참여와 협력이 필수적이다(백성준·강일규·류장수, 2004).

2. 지역인적자원개발지원센터의 기능과 역할(충청남도)

충청남도의 인적자원 개발 및 활용 관련사업의 운영은 지역인적자원개발기본법을 바탕으로 2004년부터 수행되었다. 지역인적자원개발과 관련된 업무에 광역 지방자치단체인 충청남도의 참여는 자치단체의 참여라는 새로운 발전의 기회를 제공하였다.

충청남도에서는 인적자원개발기본법 제12조, 국가균형발전특별법 제28조, 충청남도 지역 혁신협의회운영규정 제7조를 중심으로 지역의 인적자원업무를 전담하는 인적자원개발지원 센터를 2004년 개소하였다. 인적자원개발지원센터는 다음과 같은 주요 5가지 업무를 중심으로 수행하고 있다(충청남도, 2004).

첫째, 지역인적자원개발 시행 계획 수립 및 추진 실적 평가

둘째, 지역인적자원개발관련 각종 정보의 생산·유통·활용 등을 포함하는 정보 인프라 구축 및 서비스 센터로서의 기능

셋째, 지역인적자원개발 정책의 조정·분석·평가 지원 및 기초연구 조사

넷째, 지역인적자원개발 협의체의 주요 활동 지원 및 정책 개발

다섯째, 기타 지방자치단체가 필요성을 인정하는 업무 추진 등

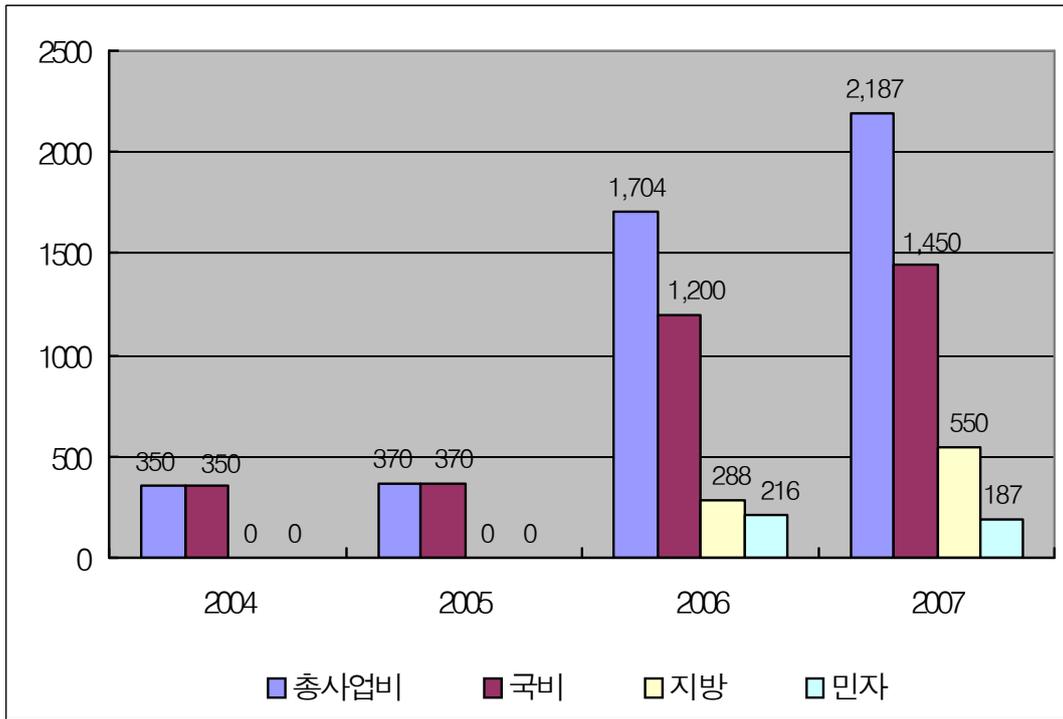
사업 4년차인 2007년도의 충남인적자원개발사업은 새로운 전환기를 맞고 있다. 우선 수요자 중심 추진 노력과 관련하여 사업수행의 중요성 인식이 확산됨으로써 다양한 분야의 인적자원개발사업이 수행되고 있으며, 특히 기존의 인적자원개발 측면 이외에도 인적자원 활용의 측면이 강조된 형태의 사업이 운영되고 있다. 또한 기존의 양적인 측면의 접근에서 벗어나 질적인 측면의 접근이 적극적으로 이루어지고 있다.

그동안 충청남도에서 운영한 인적자원개발지원에 대해 세부적으로 살펴보면 다음과 같다. 우선 투입예산부분에서는 2004년 350백만원에서 2007년 2,187백만원으로 연평균 84.2%의 증가율을 보이고 있다.

사업의 운영을 지속하면서 지방자치단체와 민간부문의 관심도가 높아지고, 이에 따른 대응투자가 증가되었다. 지방비와 민간자본의 경우 사업 초기에는 투자되지 못하였으나, 사업 3년차인 2006년부터 투자가 이루어 졌다. 2007년을 기준으로 지방비는 전체 투자금액의 25.3%, 민간자본의 경우 8.6%를 차지하고 있다.

이러한 인적자원개발과 활용을 위한 교육프로그램을 운영하여 지역의 발전을 도모할 수 있었다. 특히, 중점사업의 운영은 2005년부터 시행되었으며 50백만원을 투자하여 9개 사업을 진행하였고, 2006년에는 1,020백만원을 투자하여 12개 사업을, 그리고 2007년은 714백만원을 투자하여 19개의 프로그램을 운영하고 있다. 지금까지의 사업을 통해 약 1,200여명¹⁾이 교육의 수혜자로 나타났으며, 2007년에는 중점사업 운영을 통해서 1,650명을 교육 수혜자를 배출할 것으로 전망되고 있다.

1) 2006년 12개 프로그램을 운영하여 4,817명의 교육수혜자로 집계되고 있으나, 이 중 해외 이주여성 사업의 경우(3,777명) 단기적인 기초교육 프로그램으로 여기에서는 제외하였다.



〈그림 2-1〉 충청남도인적자원개발 사업비 현황

사업의 운영은 초기 2004년도 지역인적개발계획의 수립을 시작으로 지속되어 왔으며, 주요 사업내용은 연구개발 기능, 중점사업 운영, D/B구축 및 운영, 협의회 운영과 같이 4개 분야로 대별될 수 있다. 이 중 연구개발 사업은 초기 년도의 지역인적자원 기본계획과 실행계획 수립을 중심으로 지속적으로 운영되었다.

이후 2005년도는 기본계획과 실행계획의 수정 및 보강 계획, 평생학습도시 기반시설 조사가 수행되었으며, 2006년도는 글로벌 스탠더드 인재육성을 위한 영어마을 기초 조사, 공공기관 이전 관련 HRD영향 평가연구, 민족정신문화허브 설립을 위한 기본구상, 충청남도 평생학습도시 실태분석 및 발전방안 연구 등이 이루어졌다.

2007년도는 충청남도 인적자원개발사업 평가 및 사후관리 프로그램 개발, 커뮤니티센터로서의 공공시설 연계 인적자원 육성전략, 충남 지역 원로 인적자원 현황조사 및 활용방안에 대한 연구를 현재 수행 중에 있다(임명재·이영구, 2007).

〈표 2-2〉 충청남도 인적자원개발사업 운영내역

(단위: 백만원)

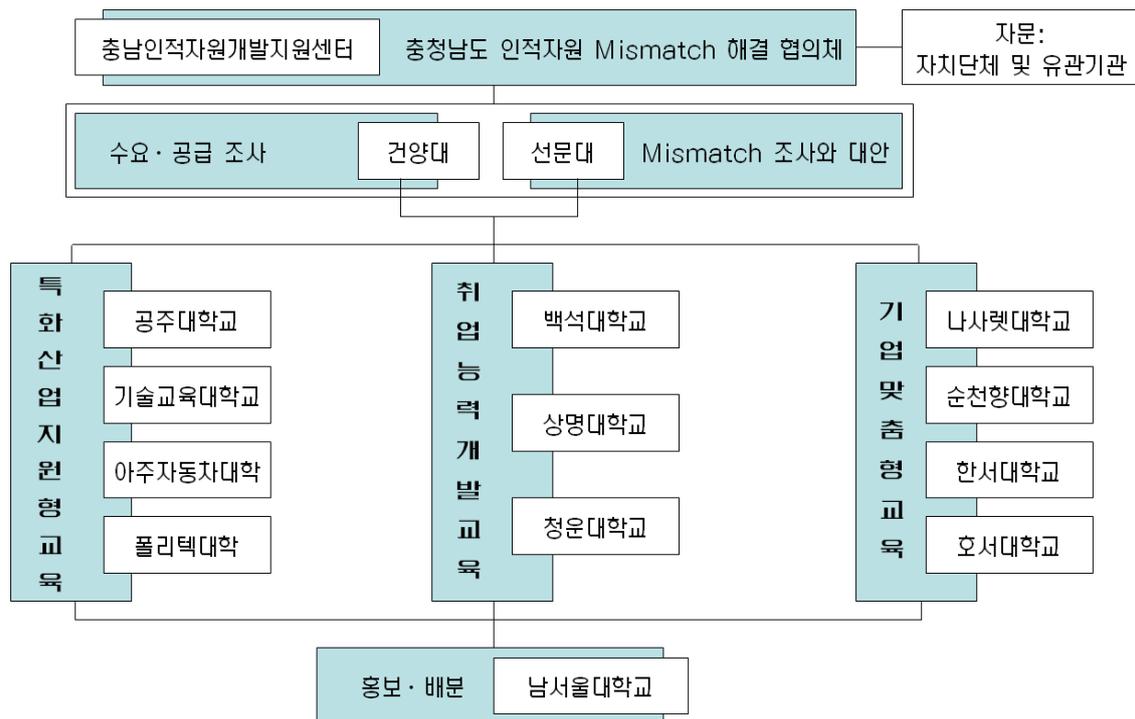
구분	총 투자비용				연구사업		DB	중점사업		공모사업 (R-pack)
	합계	국비	지방	민자	투자	건수		사업비	건수	
2004년	350	350	-	-	120	2	110	-	-	-
2005년	370	370	-	-	70	2	80	139	9	-
2006년	1,700	1,200	288	216	20	4	13	1,020	12	-
2007년	2,187	1,450	550	187	45	3	10	714	19	1,150

이러한 인적자원개발과 활용을 위한 교육프로그램을 운영하여 지역의 발전을 도모할 수 있었다. 특히, 중점사업의 운영은 2005년부터 시행되었으며 50백만원을 투자하여 9개 사업을 진행하였고, 2006년에는 1,020백만원을 투자하여 12개 사업을, 그리고 2007년은 714백만원을 투자하여 19개의 프로그램을 운영하고 있다.

따라서 이러한 사업운영은 인적자원개발 초기단계로서 지역 내 현안과 관련된 인재육성에 집중되어 왔으며, 특히 지역의 전략산업 관련 인재육성, 지역균형개발을 위한 농어촌 인적자원 개발, 소외계층의 활성화를 위한 프로그램이 중점적으로 운영되어 왔다.

2006년까지 진행되어 온 인적자원개발 지원사업 결과를 통해 충청남도는 지역인적자원과 관련된 현황분석과 그에 따르는 대응전략을 구상할 수 있었다. 따라서 2007년부터는 지속적인 지역의 현황분석과 더불어 지역의 발전 방향에 발맞춘 지역인적자원 개발과 배분이라는 부분에 관심을 갖고 사업을 운영하였다.

특히, 2007년의 경우 교육인적자원부의 R-pack사업을 통해 총 1,281백만원이 충청남도 14개 대학에 투자되어 1,260여명의 대학생이 취업을 위한 전문적인 교육을 받을 것이다. 이와 함께 지역의 고용시장에서 발생하는 인적자원의 mismatch를 최소화하기 위한 연구조사사업이 병행되어 지역 청년층 취업문제의 전략적인 접근이 가능해 질 것이다.



〈그림 2-2〉 R-pack사업의 기본 틀²⁾

3. 지역인적자원개발지원센터의 조직과 운영

1) 센터 조직구성 및 업무 영역

충남인적자원개발지원센터는 관련 법규에 의해 충남발전연구원의 부속기관으로 운영되고 있다³⁾. 충남발전연구원에서는 인적자원개발지원센터에 대해 행정 및 시설에 대한 지원을 수행하고 있으며, 인적자원센터는 각종 운영 규정 등을 준용한다.

2) 충청남도(2007)의 자료를 활용.

3) 인적자원개발기본법 12조에서는 인적자원개발지원센터가 지역의 연구기관 등에 설치될 수 있음을 밝히고 있으며, 충남인적자원개발지원센터를 포함한 12개 센터 중 11개가 지역연구기관의 부설기관으로 운영되고 있다. 부산광역시의 경우는 독립재단으로 운영되고 있다.

인적자원개발지원센터의 운영은 2004년부터 2006년까지 교육인적자원부의 국비를 중심으로 운영되었다. 그러나 2007년부터 국비의 경우 각종 사업지원비, 연구비, D/B관리와 같은 부분에 활용하도록 하고 있으며, 지방지(도비)의 경우 인건비를 포함한 센터운영비 및 관련 사업비로 활용하도록 하고 있다.

따라서 충남인적자원개발지원센터는 교육인적자원부와 충청남도의 기관의 지원으로 운영되고 있다. 긴밀한 관계가 형성되어 있다. 충남인적자원개발지원센터는 현재 연구기획팀과 연구개발팀으로 구성되어 있으나, 앞으로 인적자원개발협의회의 운영에 따라 협의회 지원 기능이 포함되는 3팀 형식으로 운영될 것이다.



〈그림 2-3〉 인적자원개발지원센터 조직도

현재 충남인적자원개발지원센터는 센터장 1인, 연구기획팀 3인, 연구개발팀 2인으로 총 5명의 연구진이 구성되어 있다. 센터장의 경우 충남발전연구원의 연구진이 기존의 업무와 함께 겸직으로 센터장 업무를 수행한다⁴⁾. 센터장은 연구부분과 센터운영 전반을 총괄한다⁵⁾.

4) 센터개소에서 최초 4인을 기준으로 연구진이 구성되어 4인을 중심으로 운영되며, 다양한 외부연구 및 수탁과제와 같은 업무 증대 시에는 초빙연구원제도를 활용(용역 중심의 초빙연구원은 충남발전연구원의 초빙연구원 규정에 따라 운영되며, 연구용역 기간을 중심으로 참여).

5) 센터장은 인적자원센터의 행정, 회계 등에 대한 최종 결재권과 더불어 인사부분에 대한 결정권을 갖고 있음.

〈표 2-3〉 센터 조직구성6)

구 분	성 명	담당업무	비 고	
센터장	최병학	- 센터업무 총괄	충남발전연구원 연구위원 겸임	
연구 기획팀	팀장	임명재	전임책임연구원	
	팀원	이영구		초빙연구원
	팀원	박용호		
연구 개발팀	팀장	윤은기	전임연구원	
	팀원	이경용	초빙연구원	

연구기획팀은 연구기능을 중심으로 운영되며, 책임연구원 1인과 초빙연구원 1인으로 구성된다. 현재(2007년 10월) 전국RHRD협의회 공동과제의 수행으로 인해 1인이 추가되어 전체 3명의 인원으로 구성되어 있다. 연구기획팀은 기획과제7), 현안과제8), 지역인적자원개발 계획9), 연차별계획10), 전국RHRD공동과제11), 각종 공모사업 지원12)와 같은 형식의 연구 과제에 참여한다. 또한, 지속적으로 증대되고 있는 수탁과제의 경우도 연구기획팀의 주요 업무이다.

연구개발팀은 중점사업 운영과 D/B구축 및 인적자원 관련 기초조사, 센터 운영이 주요 업무이다. 연구개발팀은 연구원 1인과 초빙연구원 1인으로 구성되어 있다. 특히, 인적자원

6) 충청남도(2007)의 자료를 활용.

7) 당해 년도의 예산에 반영된 과제로서 충남의 인적자원개발과 관련되어 필요성이 인식되는 부분의 연구 수행.연구의 선정은 인적자원개발협의회 및 충청남도와 협의를 거쳐 선정되며, 6개월~1년 기간 동안의 연구를 진행.

8) 현안과제는 충청남도와 16개 시군의 운영에서 인적자원개발과 관련된 현안을 해결하기 위해 진행되는 연구로서 1-2개월 동안 진행.

9) 중장기적인 측면에서 체계적인 인적자원개발을 수행하기 위해 5개년 마다 광역지방자치단체를 중심으로 수행되는 종합계획으로 기본계획과 시행계획으로 구성.

10) 인적자원개발사업을 효율적이며, 전략적으로 접근 할 수 있도록 익년도 인적자원개발사업의 연구방향, 중점사업 선정 방향, DB구축, 세미나 홍보 등에 대해 기본구상을 수행.

11) 전국의 RHRD센터 협의회에서 필요성이 인정되는 연구, 포럼, 학술세미나를 운영하는 사업.

12) 교육인적자원부에서 인적자원개발지원사업의 차별화와 경쟁력강화를 위해 각 광역지방자치단체를 중심으로 수행되는 공모사업. 공모사업은 2007년 R-pack사업, 여성인적자원개발사업, 방과 후 학습과 관련된 분야에서 수행되었으나, 앞으로 사업의 규모와 범위가 확대될 분야임.

개발지원센터는 연구기능과 더불어 중점사업의 운영관리에 대한 업무를 수행한다. 중점사업은 지역인적자원의 육성을 위해 국고를 활용하여 주관기관을 선정하여 지원하는 형식으로 운영된다. 중점사업의 운영은 사업공고, 접수, 심의, 현장방문, 최종심의와 같은 형식으로 구성된다.

D/B구축 및 인적자원 관련 기초조사는 매년 지속적으로 운영되는 사업으로 지역인적자원과 관련된 각종 통계자료의 수집과 정리가 주요업무이다. 현재 전국단위의 공통모듈 개발사업과 관련하여 앞으로 더욱 체계적인 사업이 가능해 질 수 있을 것이다. 연구개발팀에서는 센터의 각종 행정업무를 지원한다. 행정업무는 공문서 담당업무와 예산부분 업무가 포함된다.

2) 센터운영¹³⁾

〈표 2-4〉 운영부문별 연차계획표

월	(1) 일반운영	(2) 중점사업	(3) 기획과제	(4) D/B구축	(5) 기타
3	센터운영정비	공모준비			
4		공모선정			
5		착수보고	연구착수보고 연구진구성		
6					*공모사업
7		현장			세미나(1)
8	익년예산편성 익년도사업기본구상	현장			
9		현장	중간보고		
10	익년예산편성(수정) 익년도사업계획(수정)	중간보고			
11		신규사업 발굴	기획과제 발굴		세미나(2)
12		현장			
1			최종보고	자료수집	
2	전년도종합평가 연차별최종계획확정	최종보고		업데이트	

13) 자세한 내용은 별첨 1을 참조.

인적자원개발지원센터의 운영 현황을 알아보기 위해 1개년간의 운영 현황을 시계열적인 접근을 통해 알아보고자 한다. 센터의 운영 부분에서는 일반적인 연차별 계획, 센터운영, 중점사업, 기획과제, D/B구축, 공모사업이 포함되어 있으며, 현안과제, 수탁과제와 같이 지속적인 변화가 예상되는 부분은 포함하지 않고 현황을 분석한다.

(1) 일반운영

인적자원개발지원센터의 운영은 국비와 지방비를 중심으로 운영한다. 사업초기인 2004~2006년까지 국비로 운영되어 오던 형태에서 2007년부터 지방비 대응투자가 포함되는 형태로 변경되었다. 현재 충남인적자원개발지원센터는 국비 5.5억원과 지방비 3억원을 활용하여 센터운영 및 연구사업, 중점사업을 운영 중에 있다.

특히, 인건비를 포함하는 센터운영비의 경우 전액 충청남도에서 지원하고 있으며, 중점사업 및 연구사업, D/B구축의 경우 국비와 지방비가 함께 투자된다. 센터의 운영은 충남발전연구원에서 관리되고 있으나, 독립적으로 운영된다.

센터의 운영비는 충청남도 예산심의를 통해 신청되며, 충청남도의 담당부서(충청남도 교육협력 담당)와 예산담당부서의 협의를 통해 익년도 센터운영비를 결정한다. 센터운영비의 확보를 위해 당해 년도 8월 익년도 사업을 위한 1차 예산(안)의 제출이 이루어져야 하며, 이후 10월 2차 예산계획을 수립하여 관련 부서와 협의가 이루어져야 한다.

이를 위해서는 익년도 계획이 당해연도 8월에 계획되어야 하며, 2차 예산 심의가 있는 10월까지 익년도 예산이 확정되어야 한다. 예산계획을 위해서는 다음 년도 사업에 대한 기본 구상이 이루어져야 하며, 그에 따른 세부예산의 계획이 필요하다.

이와 같은 계획을 바탕으로 차기년도 사업 시작 전(2월) 당해연도 최종운영계획서를 인적자원협의회의 의결을 거쳐 운영의 지침으로 활용한다. 운영계획서의 최종결정은 인적자원개발협의회 위원, 충청남도 담당관 등이 참여한다. 또한 사업의 원활한 진행을 위해 최종사업계획 작성 이전에 교육인적자원부의 담당자와 연차별 계획에 대한 토의를 수행한다.

사업 및 연구비에 투자되는 지원금의 경우 균형발전특별회계로 교육인적자원부에서 지원된다. 국고의 지원 규모는 시행 초기로서 2004~2005년에는 3.5억원을 투자하였으나,

2006년 제안서 공모를 통해 12억원이 지원되었다. 2007년의 경우 5.5억원을 우선지원한 후 공모사업을 통해 국고가 지원된다. 충남RHRD센터의 경우 R-pack사업의 선정으로 9억원의 국비가 투자되었다.

(2) 중점사업

중점사업은 지역의 인적자원개발을 지원하는 교육프로그램 형식으로 진행된다. 중점사업에서는 국가단위의 NHRD계획과 연계하여 지역의 특성을 반영할 수 있는 사업을 중심으로 운영된다. 사업의 운영에서는 교육기관 및 관련 전문기관의 참여를 중심으로 충남인적자원개발지원센터의 주관으로 진행된다.

중점사업은 3월 초, 전년도 11월부터 신규 사업발굴을 통해 얻어진 사업 정보와 교육인적자원부 및 지역의 정책방향을 파악하여 지역의 특성을 살릴 수 있는 프로그램에 대한 아이디어 및 사업 공모를 실시하는데, 충남인적자원개발지원센터의 홈페이지와 각 시·군청에 공문 발송 통해 실시되며, 4월에 충남인적자원개발분과위원회의 평가와 심의를 통하여 사업의 선정 및 사업비를 조정하게 된다. 선정된 사업에 대하여 5월 착수보고가 이루어지며 5월말 또는 6월초부터 각 사업단별로 익년도 2월 이전까지 사업이 진행된다.

각 사업에 대하여 사업진행 기간동안 센터의 사업담당자 총2회의 개별적인 현장방문을 통하여 사업의 진행상황을 파악하고, 각 사업단은 매월 1회의 월간보고를 서면으로 제출하며, 10월 중 중간보고회와 2월 중 최종보고회를 통해서 사업을 마무리하며 익년도 3월 중점사업에 대한 최종 평가회를 갖는다.

2007년의 경우 충남은 지식기반 관련 산업지원형 인적자원개발분야 3건, 지역특화형 인적자원개발분야 3건, 지역균형발전을 위한 인적자원개발분야 3건, 지역향토산업 개발형 인적자원개발분야 3건, 소외계층 관련 인적자원개발분야 7건 등, 총 19건의 중점사업을 진행 중에 있다.

(3) 기획과제

기획과제는 인적자원개발과 지역의 발전이라는 목적을 달성하기 위해 수행되는 연구 과제이다. 기획과제에서는 지역인적자원의 개발과 관련된 현안의 해결과 지역이 나아갈 방향에 대한 제시를 목적으로 수행되며, 인적자원개발지원센터 연구진과 더불어 외부의 전문가가 함께 참여하는 형태로 운영된다.

전년도 11월부터 진행되어 온 기획과제 발굴을 통해 여러 사안을 5월 자체회의를 통하여 연구진을 구성하고, 연구 착수보고를 실시한다. 연구는 개별적으로 진행되며 9월의 중간보고, 내년도 1월의 최종보고를 통해 마무리된다. 2007년의 경우 '충청남도 지역원로 D/B 및 인적자원개발 활성화 지원', '커뮤니티센터로서의 공공도서관 연계 지역인적자원 육성전략', '충청남도 인적자원개발사업 평가 및 사후관리 프로그램개발' 등 세 개의 연구과제를 선정하여 진행 중에 있다.

(4) D/B구축

데이터베이스는 기존의 구축된 자료를 바탕으로 유지·보수하는 형식으로 진행하며 중점 사업 및 기타 사업내용의 변동에 따른 데이터베이스 설계의 변경 및 보수를 실시하도록 한다. 홈페이지 운영 또한 사업의 내용에 따른 실시간 홈페이지 내용의 업데이트가 가능하도록 한다. 향후 전국 RHRD 통합정보시스템이 구축되면 이와 연계한 다양한 데이터베이스 정보를 갖추고 지역 인적자원의 양성과 배출현황 등을 파악할 수 있을 것으로 기대한다.

(5) 기타

각종 공모사업 제안서 제출과 인적자원개발 관련 워크숍·세미나 및 심포지엄 개최 2007년의 경우 6월, 교육인적자원부 공모사업으로 R-Pack(지역인적자원개발 패키지)사업, 여성인적자원 개발관련 사업, 방과 후 학교 관련 사업 등 세 가지 분야의 사업을 전국 지역인적자원개발 지원센터를 통해 공모하도록 하였다(충청남도의 경우 R-Pack사업의 일환으로 "지역인력의 산업 Mismatch 해결을 위한 전략적 인재육성 프로그램"이 선정) 교육인적자원부의 이러한

공모사업은 향후 더 증가할 전망이며 매년 6월쯤 사업공모가 진행될 것으로 예상된다.

지역인적자원개발 워크숍·세미나 및 심포지엄은 특정 분야의 인적자원개발에 대한 주제를 가지고 단독 또는 관련 유관기관과 공동으로 연 2회(상반기, 하반기) 진행하도록 한다. 2007년의 경우 4월에 평생학습도시 추진을 위한 관계공무원 인적자원개발 워크숍을 진행하였고, 10월중(예상) 유관기관과 공동으로 여성인적자원개발에 관한 심포지엄을 개최할 계획이다.

3) 연차별 센터운영내역

(1) 2004년 중점사업 사업성과

2004년 중점사업의 추진기간은 2004년 11월부터 2005년 4월까지 이루어 졌으며, 지역인적자원개발 기본계획 및 시행계획 수립, 지역인적자원 D/B 및 네트워크구축, RHRD협의회 및 지원센터 운영, 세미나·워크숍·홍보 및 관계자 연수 등으로 추진되었다.

세부사업별 추진실적을 살펴보면, 첫째, 지역인적자원개발 기본계획 및 시행계획 수립의 경우 내부연구진 송두범 외 4명, 외부연구진 양병찬 외 10명으로 연구진을 구성하여 기본계획수립의 주요내용으로 지역인적자원개발의 추진배경, 충남인적자원개발의 현황과 문제점, 영역별 인력개발 목표 및 핵심추진과제, 지역인적자원개발을 위한 지원체제 구축 등으로 구성하였으며 시행계획수립의 주요내용으로 지역인적자원개발의 정책목표와 주요 추진방안, 주요전략과 추진과제, 연도별 재정투자방안 등을 마련하였다.

둘째, 지역인적자원개발 D/B 및 네트워크 구축과 관련된 주요사업 내용으로는 충남인적자원개발지원센터 홈페이지 구축, 지역내 인적자원개발관련 기관 생산자료 수집 및 공유를 통한 정보 네트워크 시스템 구축, 인적자원개발 연구논문·통계정보, 지역인적자원개발 수요·공급 현황 및 예측, 지역인적자원개발 인력풀, 평생교육기관 및 프로그램 자료 등으로 구성되었다.

셋째, RHRD협의회 및 지원센터 운영과 관련된 주요사업 내용으로는 충남인적자원개발분과협의회 활동지원과 관련하여 협의회의 의제발굴 및 상정지원 및 정책개발, 지방대학혁신

역량강화사업 지역추진을 위한 평가위원회 개최(2회)되었으며, 충남인적자원개발지원센터 운영과 관련하여 센터공간 및 인력확충, 인적자원관련 기초 및 정책연구수행, 국가인적자원 개발지원센터 및 타지역 센터와의 교류협력등을 추진하였다.

넷째, 세미나, 워크숍, 홍보 및 관계자 연수와 관련하여 센터개원에 따른 워크숍 개최, 충남여성인적자원개발 관련 심포지엄 개최 등이 이루어졌다.

(2) 2005년 사업성과

2005년 사업의 추진기간은 2005년 4월부터 2005년 12월까지이며, 세부사업계획으로는 충남인적자원개발 기본계획 보완 및 시행계획 수립, 충남HRD분과협의회 및 지원센터운영, 충남인적자원개발 종합정보시스템 개발 및 운영, 각종 세미나·워크숍·홍보·관계자 연수, 우수인적자원개발지원사업 등이 마련되었다.

세부사업별 추진실적을 살펴보면 첫째, 충남인적자원개발 기본계획 보완 및 시행계획 수립에 관련하여 워크숍 및 회의가 총 6회, 중간보고 및 완료보고회가 3회에 걸쳐 이루어 졌다. 이의 주요영역은 지역경쟁력 강화를 위한 핵심인재양성(지역사회와 함께하는 대학교육, 지역밀착형 산업인력육성, 신 지식농업·농촌인력양성, 미래인재 발굴 및 육성), 도민역량 향상을 위한 평생학습(평생학습 추진기반 조성, 기초역량강화를 위한 학교교육 내실화, 공공부문 인적자원개발), 지역사회통합을 위한 인적자원양성(사회자본형성을 위한 지역사회 교육 강화, 여성의 능력개발기회 확대, 문화관광 전문인력양성), 충남인적자원개발 인프라 확충(인적자원개발 인프라구축, 추진체제 및 네트워크 구축)의 4개 영역으로 구성되었다.

둘째, 충남인적자원개발 분과협의회 운영 및 협의체 구성과 관련하여 워크숍 및 회의가 6회, 국내연수가 1회가 이루어 졌으며, 대학 및 대학교 21개(공주대 및 충남도내 대학 및 대학교)· 공공기관 및 지자체 10개 기관 및 16개 시군 기초단체· 비영리 민간단체 및 NGO 7개· 언론기관 2개와 협의체를 구성하였다.

셋째, 충남인적자원개발 종합정보시스템 개발 및 운영과 관련하여 시스템 홈페이지를 운영(<http://www.cnhrd.or.kr>)하였고, 인적자원관련 기관의 협의체 구성(정책 및 과제 발굴을 위한 협의체, 인적자원의 육성 및 배분실태 분석을 위한 협의체, 지역 밀착형 프로그램

발굴 및 지원을 위한 협의체 등), 각 단위별 협의체를 구성하여 주 기관과 협의한 사업진행 및 시스템 개발 추진(종합정보시스템: 충남/충북/대전 RHRD센터, 산업체 정보: 충남 중소기업종합지원센터·중소기업연수원·전략산업기획단, 향토산업(신활력 산업): 농업기술원·각 시/군 농업기술센터·기초단체, 전략산업: 전략산업기획단·누리사업단, 평생교육 정보: 충남평생교육원·각 대학 평생교육센터)등을 통하여 네트워크를 구축하였다.

넷째, 세미나, 워크숍, 홍보, 관계자 연수 실시와 관련하여 충남노인인적자원개발의 방향과 과제 심포지엄과 평생학습도시와 인적자원개발 세미나, 충남청소년인적자원개발의 방향과 과제 심포지엄, 충남장애인인적자원개발의 방향과 과제 심포지엄, 충남핵심전략사업의 인력수급현황과 과제에 대한 심포지엄 등이 개최되었다.

다섯째, 우수인적자원개발지원사업과 관련하여 충남지역정보화(ERP)인력양성사업, 장애인 및 장애가족을 대상으로 한 직업훈련 및 창업지원사업, 소외계층 아동/청소년 항공인적자원개발 지원사업, 장애인 직업재활훈련 프로그램, 청소년상담 전문인력 양성사업, 여성인적자원개발을 위한 미술치료사 양성사업, 충남 농촌관광지도자 양성교육사업, 노인인적자원개발을 위한 숲/생태 해설가 및 간병인 양성사업, 농어촌학생 영어격차 해소를 위한 2005 서천군 영어캠프 운영 등 9개의 지원사업을 추진하였다.

(3) 2006년 사업성과

2006년 사업의 추진기간은 2006년 1월부터 2006년 12월까지 이루어졌으며, 세부사업으로는 정책연구조사(3건), 충남RHRD중점사업, 충남HRD분과협의회, 지원센터운영(세미나, 워크숍, 관계자 연수 등), 종합정보시스템 운영 등이 추진되었다.

세부사업별 추진실적을 살펴보면, 첫째, 정책연구조사분야에 있어서 글로벌스탠다드 인재육성을 위한 영어마을 기초조사, 공공기관 이전 관련 HRD 영향 평가 연구, 민족정신 문화허브 설립을 위한 기본구상 등의 정책연구가 이루어졌다.

둘째, 지역인적자원개발 사업지원(3개분야 12개사업)과 관련하여 지역연고 및 전략산업 인력 양성 분야의 경우 충남생태·환경(숲, 강, 갯벌, 철새) 해설사 양성교육, 고령친화산업 디자인 전문가양성 교육사업, 양잠단지 활성화를 위한 마케팅 전문가 양성교육, 웹기반 직업재배치 활성화를 위한 창업지원 인프라 구축교육, 애니메이션 전문인력 양성을 위한 교육을

추진하였으며, 지역 중소기업 인력양성분야의 경우 충남 중소기업인적자원 역량강화를 위한 맞춤형 교육을 하였고, 인적자원개발 정책 사각지대 인력양성 분야의 경우 국제결혼가정 행복가꾸기 교육, 정책사각지대 지역 외국어 교육을 위한 국제화교육, 현역 및 전역예정 군인의 역량강화 교육, 고학력여성 유희인력의 방과후 아동지도사 양성교육, 장애인의 직업재활 지원을 위한 제과제빵교육, 노인인적자원개발을 위한 문화해설사 및 목각 공예사 양성교육 등을 추진하였다.

셋째, 충남인적자원개발 분과협의회를 운영하였는데 그에 따른 개최실적은 다음과 같다.

〈표 2-5〉 분과위원회 개최실적

개최일	안 건	회의 결과	참석율 (%)
4월 4일	누리사업 대형(2), 중형(2), 소형(2) 총 6개 사업평가 및 2006년도 RHRD 1차 분과협의회 공동개최	심의, 의결	91.7%
4월 24일	『2006 충남RHRD 중점사업』 사업자 선정 평가	심의, 의결	33.3%
7월 25일	『2006 충남RHRD 중점사업』 착수보고회 및 워크숍	심의, 의결	50.0%
9월 22일	『2006 충남RHRD 중점사업』 중간보고회 및 중간정산	심의, 의결	50.0%
9월 30일 ~ 10월 2일	국내 연수: 전국 평생학습축제	협의	41.6%
12월 1일	충남 RHRD 2007년 사업계획 논의	협의	50.0%
12월 21일	『2006 충남RHRD 중점사업』 최종보고회	협의	50.0%

넷째, 심포지엄 및 워크숍, 세미나 개최와 관련하여 해외이주결혼가정 지원을 위한 RHRD정책방향과 과제, 문화관광부분 활성화를 위한 RHRD 정책방향과 과제, 결혼이민자

가족 현황 및 사회적 지원방안, 평생학습도시와 노인인적자원개발, 충남 농촌지역 리더육성 프로그램 실태 및 개발방안 등의 주제로 이루어졌다.

(4) 2007년 사업현황

2007년 사업의 추진기간은 2007년 1월부터 2008년 4월까지이며, 세부사업내용으로 인프라 구축 및 센터운영(심포지엄, 워크샵, 홍보, DB 및 협의체 운영), 기획과제(3건), 센터사업(20건) 등으로 추진되고 있다.

세부사업내용을 살펴보면 첫째, NHRD-RHRD연계사업(공모사업, 1건)이 있다. R-pack 사업(지역인적자원개발 패키지 사업)의 목적 및 필요성은 충청남도 내 인적자원의 효율적인 활용과 기업의 원활한 인력확보를 위해 수요자와 공급자의 수준과 필요를 만족시킬 수 있는 통합관리시스템의 구축이 필요하며, 기업과 지역사회(취업준비자) Mismatch 해소를 통한 전략적 인적자원의 개발과 운영에 있다.

자세한 사업내용은 지역인력의 산업 Mismatch 해소를 위해 수요와 공급에 대한 이해를 바탕으로 프로그램을 구성하고, 취업으로 연계하는 전략적 인적자원 통합관리시스템 구축, Mismatch 해소를 위한 수요 및 공급 조사를 수행함으로써 효율적인 지역 인적자원개발 프로그램 지원하고 인적자원의 특성과 지역의 수요와 공급여건을 고려한 특화산업지원형, 취업능력개발형, 기업맞춤형 교육 프로그램을 운영, 통합관리시스템의 구축으로 효율적인 인적자원 배분 및 활용 등을 추진한다.

이 사업의 기간은 2007년 6월부터 2008년 4월까지이며, 약 1,200백만원을 투자하여 1,260명을 교육할 계획이다.

둘째, 지역특성화 인적자원 개발 (19건)과 관련된 사업을 추진 중에 있다. 지식기반 관련 산업지원형 인적자원개발 분야(3건)가 있는데, 게임기획 전문인력 양성사업(충남테크노파크), 천안지역 공과대학생 품질경영 소양교육(남서울대학교), 자동차부품 가공(CNC공작기계) 대졸 미 취업자 취업훈련(한국폴리텍Ⅳ 아산대학) 등이며, 지역특화형 인적자원개발 분야 (3건)의 경우 지역문화유산관광 해설 전문인력 양성과정(순천향대학교), 현역 전역예정자 및 군인가족 인적자원개발사업(건양대학교), 민·관·군 협력 네트워크형 인적자원개발사업 (충남대학교) 등이고, 지역균형발전을 위한 인적자원개발 분야(3건)은 청소년 직업교육으로서

한식조리사, 제빵기능사 과정(보령여성인력개발센터), 지역인적자원의 창업동력화를 위한 패키지 프로그램(아산시장애인복지관), 충남 지역리더육성 프로그램(지역재단)등이 추진중이며, 지역향토산업 개발형 인적자원개발 분야(3건)의 경우 한산모시산업 핵심인력양성 프로그램(공주대학교), 태안 농촌관광 특성화를 위한 전문인 양성사업(한서대학교), 서산 6쪽마늘 협동화단지 조성을 위한 전문인양성사업(충남농업테크노파크) 등의 사업이 추진중이고, 소외계층 관련 인적자원개발 분야(3건)로는 정신지체인 복지일자리 창출을 위한 재활보조사 양성교육(나사렛대학교), 결혼이민자가족 사회정착지원 및 전문 인력 양성(아산우리가족상담센터), 국제결혼 이주여성 취업 및 창업교육(건양대학교), 예절교육사 양성교육(부여시니어클럽), 소외계층 교육복지 증진 멘토링 사업(서천군), 다문화가족과 함께하는 향토산업 계승사업(푸른충남21), 여성장애인의 창업 및 취업을 위한 준비교육(서산시장애인복지관)등이 있다.

셋째, 기획과제 수행(3건)과 관련하여서는 충청남도 지역원로 D/B 및 인적자원개발 활성화 지원, 커뮤니티센터로서의 공공도서관 연계 지역인적자원 육성전략, 충청남도 인적자원개발사업 평가 및 사후관리 프로그램개발을 추진하고 있다.

넷째, D/B구축 사업(2건)으로는 데이터베이스 유지·보수(중점사업 및 사업내용의 변동에 따른 데이터베이스 설계의 변경 및 보수)와 홈페이지 운영(사업의 내용에 따른 실시간 홈페이지 내용 업데이트 및 호스팅)등의 사업이 추진되고 있다.

4. 지역인적자원개발 중점사업

1) 중점사업의 운영실적

지역인적자원개발 중점사업은 지역에서 인적자원개발을 위한 기반 조성을 마련하고자 교육인적자원부에서 국고를 지원하여 운영되고 있는 교육운영 프로그램이다. 중점사업은 지역의 특성을 감안하여 지역의 특성에 맞는 프로그램을 발굴하고, 지역의 활성화로 연계될 수 있는 인적자원의 육성을 목적으로 운영된다.

중점사업은 인적자원개발지원사업 초기인 2005년도에 시범사업으로 운영되었으며, 2007년 현재까지 지속적으로 운영 되고 있다. 특히, 2006년도부터는 참여단체, 지방자치단체의 대응투자를 통해 지역에서 인적자원개발에 대한 다양한 관심을 증대시켰고 사업의 양과 질적인 향상에 커다란 도움을 주고 있다.

인적자원개발 중점사업은 충남인적자원개발지원센터가 운영의 주관을 맡고, 대학 및 관련 전문기관이 교육프로그램을 운영한다. 사업의 운영은 지역의 현황과 앞으로의 필요인력에 대한 필요성을 중심으로 관련 주제(사업 분야)를 제시한 뒤 전문기관에서 제안한 사업을 심의하여 지원하는 형식으로 운영된다.

충청남도의 경우는 지역의 특성화 사업 활성화분야, 농어촌의 균형발전분야, 사회적 소외계층분야, 지역 향토산업분야를 중심으로 지속적으로 사업을 운영하고 있다. 사업초기인 2005년의 경우 충남지역 정보와(ERP)인력 양성사업, 장애인 및 장애가족을 대상으로 한 직업훈련 및 창업지원 사업, 소외계층 아동/청소년 항공인적자원개발 지원사업, 장애인 직업 재활훈련 프로그램, 청소년상담 전문인력 양성사업, 농촌관광지도자 양성교육 사업, 노인인적 자원 개발을 위한 숲/생태 해설가 및 간병인 양성사업, 농어촌학생 영어격차 해소를 위한 2005 서천군 영어캠프와 같은 9개 사업을 운영하였다.

이 후 2006에는 지역연고 및 전략산업 인력양성 분야(충남생태·환경 해설사 양성교육, 고령친화 디자인 전문가양성 교육사업, 양잠단지활성화를 위한 마케팅 전문가 양성교육, 웹기반 직업 재배치 활성화를 위한 창업지원 인프라 구축 교육, 애니메이션 전문인력양성을 위한 교육)에 대한 5개 사업을 수행하였다.

지역 중소기업인력양성을 위해 충남 중소기업인적자원 역량강화를 위한 맞춤형 교육을 수행하였으며, 인적자원개발의 사각지대에 놓여있는 해외이주 여성, 장애인, 군장병 및 전역예정자, 노인층에 대한 교육을 수행하였다.

2007년 사업에서는 광역지방자치단체인 충청남도의 적극적인 참여를 통해 사업의 양과 질적인 측면의 활성화를 기대할 수 있었다. 2007년 충남인적자원개발지원 중점사업에서는 지식기반사업 관련 인적자원개발(3건), 지역특성화사업 관련 인적자원개발(3건), 지역균형 발전을 위한 인적자원개발(3건), 지역향토산업개발 관련 인적자원개발(3건), 소외계층 관련 인적자원개발(7건)을 포함하여 총 19개 중점사업을 운영하였다.

〈표 2-6〉 2005년도 중점사업 현황

사업명	기관명	보조금 (천원)	기관 투자	교육 대상
충남지역 정보화(ERP)인력 양성사업	건양대학교	20,000	-	대학생
장애인 및 장애가족을 대상으로 한 직업훈련 및 창업지원 사업	나사렛대학교	15,000	-	장애인 및 가족
소외계층 아동/청소년 항공인적자원개발 지원사업	한서대학교	15,000	-	소외계층 아동 및 청소년
장애인 직업재활훈련 프로그램	삼화복지재단 죽전원	10,000	-	장애인
청소년상담 전문인력 양성사업	서산시 청소년상담센터	15,000	-	일반인
여성인적자원개발을 위한 미술치료사 양성사업	논산여성인력 개발센터	17,000	-	고학력 여성
충남 농촌관광지도자 양성교육 사업	공주영상대학	10,000	-	지역 농민
노인인적자원 개발을 위한 숲 생태 해설가 및 간병인양성 사업	부여시니어클럽	12,000	-	지역 노인
농어촌학생 영어격차 해소를 위한 2005 서천군 영어캠프 운영	서천군 건양대학교	15,000	-	초·중·고생
9개 사업		129,000	-	-

〈표 2-7〉 2006년도 중점사업 현황

사업명	기관명	총액	보조금 (천원)	기관 투자	교육 인원
충남생태 환경(숲, 강, 갯벌, 철새)해설사 양성교육	푸른충남 21	68,840	40,000	28,840	125
고령친화산업 디자인 전문가양성 교육사업	나사렛대학교	40,000	35,000	5,000	179
양잠단지활성화를 위한 마케팅 전문가 양성교육	홍성군	97,000	47,000	50,000	24
웹기반 직업 재배치 활성화를 위한 창업 지원 인프라 구축 교육	아산시 장애인복지관	60,000	47,000	13,000	210
애니메이션 전문인력양성을 위한 교육	한서대학교	45,650	26,400	19,250	70
충남 중소기업인적자원 역량강화를 위한 맞춤형 교육	충청남도중소기업 지원센터	93,000	70,000	23,000	117
국제결혼가정 행복가꾸기 교육 (충청남도 복지정책과 참여 사업)	천안시건강가정 지원센터, 충청남도 복지정책과	881,640	557,000	324,640	3,777
정책사각지대 지역 외국어교육을 위한 국 제화교육	서천군	237,500	67,000	170,500	370
현역 및 전역예정 군인의 역량강화 교육	건양대학교	62,000	52,000	10,000	170
고학력여성 유희인력의 방과후 이동지도 사 양성교육	천안시 여성인력개발센터	13,200	12,000	1,200	22
장애인의 직업재활 지원을 위한 제과제빵 교육	서산시 장애인복지관	23,000	21,000	2,000	20
노인인적자원개발을 위한 문화해설사 및 목각 공예사 양성교육	부여시니어클럽	47,600	45,600	2,000	26
12개 사업		1669,430	1020,000	649,430	4,931

〈표 2-8〉 2007년도 중점사업 현황

사업명	기관명	사업비(천원)				교육원 인원
		총액	국비	도비	민간 (기초)	
게임기획 전문인력 양성사업	충남테크노파크 디지털문화산업진흥원	43,996	22,000	18,000	3,996	30
천안지역 공과대학생 품질경영 소양교육	남서울대학교 (KTPM 컨설팅)	33,300	22,000	8,000	3,300	200
자동차부품 가공(CNC공작기계) 대졸 미 취업자 취업훈련	한국폴리텍 IV아산대학	27,500	22,000	3,000	2,500	25
지역문화유산관광 해설 전문인력 양성과정	순천향대학교	23,400	15,000	5,000	3,400	30
현역 전역예정자 및 군인가족 인적자원개발사업	건양대학교	44,440	30,000	10,000	4,440	195
민·관·군 협력 네트워크형 인적자원개발사업	충남대학교	26,000	15,000	8,000	3,000	135
청소년 직업교육(한식조리사, 제빵기능사과정)	보령여성인력 개발센터	25,300	22,000	1,000	2,300	40
지역인적자원의 창업동력화를 위한 4 단계 패키지 프로그램"2007 권역별 균형발전 모델-4Step Plus-Up"	아산시장애인복지관	36,246	22,000	8,000	6,246	144
충남 지역리더육성 프로그램 운영 (시군별 지역주민리더, 관련공무원)	재)지역재단	40,000	22,000	18,000		32
한산모시산업 핵심인력양성프로그램	공주대학교 산학협력단	잘못된 계산식	26,000	14,000	4,500	40
태안군 농촌관광 특성화를 위한 전문인 양성사업	한서대학교 산학협력단	45,000	26,000	14,000	5,000	220
서산6쪽마늘 협동화단지 조성을 위한 전문인력양성사업	(재)충남농업테크노 파크	35,000	24,000	6,000	5,000	280
충남 정신지체인 복지일자리 고용 창출을 위한 재활보조사 양성교육	나사렛대학교 직업진로연구소	44,125	27,000	13,000	4,125	30
결혼이민자가족 사회정착지원 및 전문인력 양성프로그램	아산시우리가족상담 센터	38,900	22,000	13,000	3,900	140
국제결혼 이주여성 취업 및 창업교육	건양대학교	13,240	6,000	6,000	1,240	20
예절교육사 양성교육	부여시니어클럽	28,000	17,000	8,000	3,000	20
소외계층 교육복지 증진 멘토링 사업	서천군청	93,000	20,000	17,000	56,000	320
다문화가족과 함께하는 향토산업 계승 사업	푸른충남21	48,010	25,000	15,000	8,010	30
여성장애인의 창업 및 취업을 위한 '미래를 위한 준비'(네일아트 미용기술)	서산시장애인복지관	24,362	15,000	5,000	4,362	20
19개 사업		714,319	400,000	190,000	124,346	1,951

2) 중점사업의 준비

중점사업의 준비과정은 전년도 11월부터 익년도 사업에 대한 구상을 수행한다. 사업의 구상단계에서는 국가 및 지역에서 발생하는 이슈와 문제점들을 중심으로 익년도 사업의 기본방향을 설정한다. 이때 중점사업과 익년도 센터 운영 전반에 대한 구상을 수행함으로써 체계적인 사업의 운영을 돕는다.

구상된 내용을 바탕으로 사업 수행시기의 2월에 전년도 사업에 대한 최종평가결과를 중심으로 우수 사업을 지속 지원하는 프로그램과 신규사업에 대한 종합하여 중점사업 세부사업계획을 수립한다.

이 과정에서 신규사업에 대한 아이디어 공모를 통해 지역에서 필요로 하는 사업에 대한 수요조사를 병행함으로써 수요자의 의견을 반영한다(별첨 1을 참조). 사업구상 내역, 전년도 우수사업, 수요조사 내역 등을 종합하여 충남지역혁신협의회 인적자원분과의 회의를 통해 최종적으로 지원가능 사업단위를 결정한다.

사업의 방향이 설정된 이 후 충청남도 내 유관기관 및 대학, 지방자치단체에 대한 사업 공고를 수행한 후 사업 공모를 수행한다(공모와 관련된 제안서 양식은 별첨 2, 3을 참조).

3) 중점사업의 선정

중점사업의 심의는 사업평가단에 의해 수행된다. 사업평가단은 지역혁신협의회 인적자원 개발분과의 위원들이 참여한다. 사업을 평가하기 위한 평가서는 사업의 목적과 필요성, 추진기관의 추진 능력 및 체제, 운영내용, 교육내용, 기대효과와 같은 항목으로 구성된다.

평가항목의 선정은 국가단위 사업의 평가기준 및 관련 선행연구를 중심으로 구성한다(평가서는 별첨 4를 참조). 평가서에 포함된 내용에 대해 심사단은 평가에서의 필요성 유·무(항목의 적정성)를 평가한 이후, 각 항목에 대한 가중치를 선정한다.

선정된 평가항목 및 가중치는 평가위원에게 제안서와 함께 제공한다. 이 후 심사일에 평가자료를 중심으로 중점사업 전반의 사업규모와 중요도에 대한 회의를 통해 각 분야별 사업을 선정한다.

이후 평가위원들은 선정된 사업의 사업비부분에 대한 적정성판단을 위한 2차 회의를 수행한다. 2차회의에서 적정사업비를 책정한 이후 제안사업비 삭감에 대한 사유를 포함한 사업평가서를 제출한다.

4) 중점사업의 평가

중점사업의 평가는 크게 3부분으로 구분된다. 현장방문, 교육생 평가, 최종평가로 진행된다. 현장방문의 경우 사업운영기관이 제시한 사업기간에 센터연구진, 공무원, 지역혁신협의회 인적자원분과 위원이 방문하여 사업운영 전반에 대한 평가를 수행한다. 사업단별 평가팀은 [별첨 5]와 같은 양식의 평가서를 제출해야 한다.

이후 교육프로그램 후반기에 각 사업단은 교육생을 대상으로 하는 설문조사를 수행한다. 설문조사에서는 교육생의 만족도와 앞으로의 발전방안에 대해 조사한다. 또한 앞으로 필요한 교육프로그램에 대한 수요조사를 병행하여 수행한다.

〈표 2-9〉 교육생 조사항목(공통항목)

설 문 내 용	① 매우 불만족	② 불만족	③ 보통	④ 만족	⑤ 매우 만족
프로그램 내용과 양					
프로그램 기간					
프로그램 시간					
학급 인원 수					
프로그램 방법					
프로그램 수강료					
프로그램 강사					
프로그램 실시장소(강의실 분위기 등)					
프로그램의 전체 만족도					

사업단의 사업이 모두 종료된 후 사업평가단은 각 사업을 통한 동안의 성과에 대해 보고를 받고 사업에 대한 평가를 수행한다. 사업의 최종평가에서는 익년도 사업과 연계성을 고려하는 측면에서 사업의 필요성 부분에 대한 분야, 프로그램 운영 및 내용, 교육의 효과에 대해 평가한다. 사업의 최종평가에서는 지역혁신협의회 인적자원분과 위원과 각 사업단의 대표들이 참여한다. 또한 최종평가에서는 현장평가 자료와 교육생에 대한 조사 내용을 포함함으로써 사업전반에 대한 평가가 가능할 수 있도록 구성한다.

〈표 2-10〉 최종사업 평가지표

평가 영역	평가지표	세부 평가지표(예시)	평가 점수	비고
사업 추진 계획 (20)	사업추진의 적합성(20점)	○ 사업내용의 타당성		
		○ 예산집행 계획의 적절성		
		○ 사업 추진일정 준수도		
사업 추진 체제 (35)	지방자치단체 참여의 적절성(25점)	○ 국고 지원에 상응하는 대응 투자금 확보정도		
		○ 기관·단체 전담인력, 부서 규모 및 역량		
	RHRD추진 협력망(10점)	○ 다른 기관, 단체 참여 및 협력의 정도		
		○ 기관·단체의 주도적 역할정도		
사업 추진 성과 (45)	추진실적의 충실성(20점)	○ 계획 대비 목표 달성도		
		○ 달성 목표의 계량적 제시여부		
		○ 추진실적의 객관적 증빙자료 여부		
	사업내용의 우수성(15점)	○ 지역주민의 삶의 질 개선 기여도		
		○ 지역 학습공동체 구축 기여도		
		○ 지역혁신 및 경제성장 기여도		
		○ 추진사업의 독창성		
기대효과 (5점)	○ 활용 가능성 및 파급효과			
자체평가(5점)	○ 자체평가 실시 여부			

※배점 및 세부 평가지표는 평가단 구성 후 조정 될 수 있음

※2007년 11월 교육인적자원부에서 2006년 성과분석을 위해 활용된 지표

Ⅲ. 충남인적자원개발지원센터 운영평가

1. 인적자원개발지원센터 평가의 개념적 접근

1) 평가지표의 개념

평가란 업무과정과 산출물 및 그 결과의 장점, 유용성, 가치 등을 사후적으로 정밀하게 사정하여 미래의 실제적인 행동에 반영하는 회고적 사정작업이다. 평가에 있어서 평가지표는 업무의 속성이나 상황을 가장 잘 나타내는 척도(measure of scale)라고 볼 수 있다(김신복, 1991:284). 사실 여러 면모를 간략하게 대신하는 것이라고 말 할 수 있는 지표는 추상성의 의미가 함축되어 있다. 지표를 구성한다는 것은 평가대상에 대한 개념을 분명히 하는 작업이라고도 할 수 있다. 여러 가지 개념 중 직접 현상과 연결되어 있는 것은 외부적 양태를 쉽게 관찰할 수 있으며 그러한 양태를 객관적인 수치로 표시할 수 있는데 반해서 그렇지 않은 것은 그 추상성의 정도가 높고 함축적인 여러 의미를 내포하기 때문에 일률적인 수치로서 표시하는데 어려움이 있다(이재용,1994).

평가대상들의 특성에 알맞은 적절한 지표개발의 첫 단계는 측정대상에 대한 정의와 분류가 될 것이다. 이 목적에 적절한 통계적 카테고리는 다음과 같은 성격을 지닌다. 첫째, 각 카테고리는 개념적으로 동질적이어야 한다. 그렇게 함으로써 그 카테고리 내의 모든 현상들은 서로 비교가능하게 되고, 총계를 낼 수 있게 되며 단일지표나 또는 일련의 숫자들로 표현할 수 있게 된다. 둘째, 한 세트를 구성하는 모든 카테고리들은 상호 소진적이어야 하며, 이렇게 됨으로써 이들 카테고리들은 문제의 전 영역을 포함해야 한다. 셋째, 이들 카테고리들은 상호배타적이어야 한다. 그러면 그 결과로 이들 카테고리들은 어느 한 부문에 대해서 한번 이상 대표하지 않게 되고, 이로써 어느 한 프로그램의 어떤 측면을 이중으로 계산하거나 필요 이상의 지나친 비중을 주는 결과를 피할 수 있게 된다(노화준, 1999:443).

2) 평가지표체계의 기본요소

평가지표체계의 기본요소는 평가 산식, 평가기준치, 등급구간, 가중치 등 네 가지로 나눌 수가 있다. 평가 산식은 효율성 평가지표의 내용과 계산방식을 의미하는 것으로 계량화 여부에 따라 계량적 평가 산식과 비계량적 평가 산식으로 구분할 수 있다. 평가 기준치는 평가지표를 측정하고자 하는 성과의 정도를 판단하는 기준으로서 다른 기관의 실적을 기준으로 설정하는 방법, 자기기관의 과거실적을 이용하는 방법, 그리고 향후 달성해야 할 목표치를 기준으로 하는 방법 등이 있다. 등급구간은 실적치를 평가기준치와 대비하여 성과를 등급화 하는 것을 의미한다. 마지막으로 가중치는 평가지표의 상대적 중요도 차이에 따라 평가지표의 점수를 조정하는 것이다. 이와 같이 주·객관적인 평가지표를 선정하고 그에 의하여 효율성을 평가하는 이유는 비용과 산출의 괴리, 무형적인 산출물의 존재 등으로 인하여 생산함수를 구하기 어려우며 산출보다는 투입을 중시한다는 공공부문의 특성 때문이다. 그런데 이와 같은 평가지표에 의한 효율성 측정에서는 평가지표 선정 및 가중치 설정의 적정성이 평가결과의 타당성을 크게 좌우한다. 성과를 평가하기 위한 평가지표체계의 구성에는 일반적으로 평가 목적 및 대상의 결정, 평가대상을 적절하게 반영한다고 판단되는 평가지표 선정, 평가의 최상위 목적으로부터 최하위의 평가지표까지 일련의 계층적 체계 구성, 각 단계 항목들 사이의 가중치 부여와 같은 과정들이 포함된다. 그러므로 평가지표의 적절성과 관련하여 명확한 측정기준을 제시하여야 하며 측정기준과 관련된 중요한 사항은 다음과 같다(김재홍·김태일, 2001).

- ▶ '투입-전환-산출(및 성과)로 이어지는 운영과정 중에서 어떤 측면을 평가할 것인가?'
- ▶ '공공부문의 다양한 기관들의 투입과 산출 또는 투입 대비 산출(성과)을 적절하게 파악하여 지표화할 것인가?'
- ▶ '투입을 산출로 전환하는 과정에 영향을 주는 요인들을 어떻게 적절하게 파악하여 지표화할 것인가?'
- ▶ '서로 다른 단위를 갖는 지표 값들을 어떤 방식에 의하여 표준화할 것인가?'
- ▶ '각 지표들의 상대적인 중요도를 어떻게 설정할 것인가?'

3) 평가지표의 유형

평가지표의 유형은 행정과정, 평가개념, 평가의 목적 등의 다양한 기준에 따라 분류될 수 있다.

(1) 행정과정에 의한 분류¹⁴⁾

① 투입지표

투입지표(병원의 병상 수, 학교의 책상 수 등)는 사업에 배분된 자원량에 대한 것으로 어떤 서비스를 제공하는데 비용이 얼마나 소요될지, 자원배분이 변화하면 서비스의 질에 어떤 영향을 미칠 것인지 등을 분석하는데 중요하다.

② 과정지표

업무흐름 지표는 업무활동 지표(업무처리시간, 접수된 신청건수 등)와 업무능률성 지표(업무처리시간, 접수된 신청건수 등)로 이루어진다. 업무활동 지표는 정부사업 수요를 측정하려는 것으로 쉽게 말하면 조직이 얼마나 '바쁘다(busy)'를 측정하는 것이다. 능률성 지표는 한 단위의 서비스를 제공하는데 소요되는 비용을 추정하는 것이다.

③ 산출지표

산출지표는 사업 프로그램에 의해 제공된 서비스의 수준을 나타내며 정부 성과측정의 주된 지표로 활용되고 있다. 산출지표가 가치 있는 정보를 제공하는 것은 사실이지만 정부가 더 광범위한 목적(삶의 안정성, 우수한 교통 시스템 등)을 달성하고 있는지의 여부를 측정하는 데는 어려움이 있다.

④ 결과지표

결과지표(건강이 개선된 환자수, 취업한 졸업생수 등)는 정부활동의 바람직한 결과에 초점을 맞추는 것으로 예를 들면 건강하다고 느끼고 있는 주민의 비율, 범죄로부터 안전하다고 느끼는 주민의 비율 등이다. 결과라는 것이 나타나기까지는 여러 해가 걸릴 수 있으며 이러한 상황에서는 바람직한 결과를 달성해 가는 중간단계를 측정할 필요가 있다.

14) 김재홍·김태일(2001)에서 발췌.

(2) 평가개념에 의한 분류: 능률성 vs 효과성

Hatry(1980)¹⁵⁾는 성과지표를 우선 산출물을 측정하는 것인가(능률성측정) 아니면 산출물을 통하여 달성되는 효과 또는 영향을 측정하는 것인가(효과성측정)의 두 유형으로 분류한 후 각각에 대하여 다시 평가내용을 세분하고 있다. 즉 산출물을 측정하는 성과지표는 다시 완성된 업무량 대비 투입물 지표, 표준업무기준에 대비한 실제 단위당 소요자원 지표, 활용 가능한 자원대비 실제 활용 정도 지표, 제공된 서비스 규모 지표로 분류하고 있다. 그리고 효과 및 영향을 측정하는 지표는 효과성·질적 지표, 지역사회 또는 고객의 여건 측정지표, 고객(주민)의 만족도 또는 인식측정치표, 행정서비스가 지역사회 또는 주민에게 초래하는 역효과 측정지표, 목표수준으로 제시한 서비스 수준에 대한 실질적인 실현 정도 측정지표로 구분하고 있다.

① 산출물을 측정하는 지표 유형

가) 완성된 업무량에 의한 지표(workload-accomplished measures)

완성된 업무량을 통해 성과를 표시하는 것으로 산출물은 서비스의 성격에 따라 즉각적인 산출물, 중간 산출물, 그리고 최종 산출물로 구분한다. 그런데 공공부문에서는 소요된 자원에 대비하여 표준화시킨 효율성 내지는 생산성 지표(efficiency/productivity measures)가 널리 활용되고 있다. 효율성은 서비스를 위해 소요된 자원 또는 산출물에 대한 투입물을 비율을 의미하고, 생산성은 투입물을 산출량으로 나눈 단위당 비용을 의미한다.

나) 표준업무 기준에 대비한 실제 단위당 소요자원지표(actual unit-cost to workload standard ratio)

특정 서비스를 생산하는데 표준이 되는 기준을 설정하여 실제 업무수행을 통해 성취된 단위당 소요자원(시간, 비용 등)을 대비하여 나타내는 성과지표이다. 열차의 구간 소요시간, 우편물의 유형별 도착 소요시간 등과 같은 표준화가 가능한 일부 업무영역에서만 사용할 수 있다.

15) Hatry, Harry & Fisk, Donald M.(1980). "Measuring Productivity in the Public Sector". in Holzer Marc(ed). Public Productivity Handbook. New York : Marcel Dekker, Inc.

다) 자원활용지표(resource utilization measures)

자원활용지표는 일선 창구직원의 가용시간에 대비한 활동시간(대기시간), 대중교통시설의 수송력 량에 대비한 실질 수송량 등으로 볼 수 있다. 이는 정부를 비롯한 공공분야가 보유하고 있는 자원과 시설이 어느 정도 활용되고 있는가를 나타내는 것이다.

② 효과 및 영향에 기초한 지표유형

가) 효과성·질적 지표(effectiveness/quality measures)

미리 명시된 정책목적의 달성도와 제공된 서비스의 질적 측면의 성과를 나타내는 지표이다. 이러한 효과성은 '적시성, 접근용이성, 정확성, 명확성, 친절성, 형평성' 등을 통해 측정된다.

나) 지역사회 또는 고객의 여건에 대한 측정

지역사회 또는 고객의 여건은 행정기관을 비롯한 정부 내지는 조직구성원의 활동이 직접 통제하기가 어렵기 때문에 반드시 통제력이 높은 다른 성과지표에 의한 보완이 필요하다.

다) 완성된 서비스의 규모에 대한 측정

예방적 정책의 경우 활동의 직접적인 성과를 측정하는 것은 매우 어렵다. 바람직한 성과지표는 완성도가 있고 직접 행정기관의 활동과 연계된 서비스이다. 장기적 여건의 변화를 시도하는 정책의 경우 단기적 성과측정은 서비스 또는 사업의 완성도를 대상으로 하는 것이 적절하다.

라) 고객(주민)의 서비스에 대한 만족도 또는 인식에 대한 측정

행정서비스에 대한 고객만족도와 인식조사는 구체적으로 '설문에 기초한 여론조사'와 '행정기관에 제시된 민원 등과 같은 불만의 정도'에 의해 측정될 수 있다. 고객만족도를 측정하는 경우 가장 주의해야 할 점은 바로 평가대상이 되고 있는 서비스에 대한 적절한 고객을 규정하는 것이다.

마) 행정서비스가 지역사회 또는 주민에게 초래하는 역효과에 대한 측정

효과성 측정의 경우 고려되어야 할 점은 활동의 목적으로 제시된 것 외에 의도하지 않은 부작용 내지는 부정적 효과도 포함되어야 한다. 성과지표가 긍정적인 효과는 물론 부정적인 효과까지도 반영하여야 한다.

바) 효율성과 효과성 공유성과지표(efficiency measures and effectiveness quality)

성과를 나타내는데 있어 양적이고 외형만 반영하는 효율성 지표의 한계를 인정하고 이러한 점을 보완하기 위하여 효과 또는 서비스의 질을 지표에 함께 반영하는 것이다. 첫째, 단순히 업무량에 근거한 지표가 아니라 효과성을 반영하는 최종산출물에 근거하여 성과 지표를 개발한다. 둘째, 업무량 또는 산출물을 측정함에 있어 사전에 질적인 측면에서 최소한의 수준으로 제시된 기준을 만족시키는 산출물만을 반영하는 것이다. 셋째, 이러한 두 가지 접근이 불가능한 경우 효과성-질적 지표가 효율성 지표와 동시에 제시된다.

사) 준 지표(pseudo-measures)

이는 산출물 규모나 서비스의 질 또는 결과를 나타내지 못하기 때문에 결코 효율성이나 효과성을 측정하지 못하고 있지만 관리자나 주민의 관심에 의해 성과지표로 사용되고 있는 지표를 의미한다.

아) 비용-효과지표(cost-benefit ratios)

비용-효과지표는 경제학자나 민간분야에서 궁극적인 성과를 나타내는 지표로 주장되는 것으로 투입물과 산출물을 완전히 금전화하여 이를 대비함으로써 성과를 측정하는 것이다. 그러나 시장에서의 거래를 전제로 하지 않는 공공재를 생산하는 공공부문의 경우 실질적으로 적용하는데 있어 어려움이 따른다.

자) 포괄적 성과측정(comprehensive performance measurement)

위에서 논의한 개별적인 성과지표를 포괄하는 지표로 총체적 성과관리가 있다. 이는 성과를 업무량에 기초한 단위비용지표, 질적 지표(고객 만족도), 조직구성원의 태도지표 등을 포괄하는 통합정보를 통해 측정하는 것이다.

(3) 평가 목적에 의한 분류¹⁶⁾

① 비교를 목적으로 하는 지표

성과를 어떤 기준으로 비교할 것인가? 그 기준은 과거의 성과(실적), 유사한 다른 기관의 평가, 민간부문의 기준 등으로부터 도출할 수 있다. 이는 상대적으로 결과지표들이 유용하며

16) 김지원(2000) “지방자치단체의 정책평가를 위한 평가지표의 개발에 관한 연구”

투입지표나 과정지표, 산출지표도 종종 이용될 수 있다. 이러한 기준은 평가대상자가 얻고자 하는 결과를 얻었느냐 하는 것을 측정하는 것이므로 효과성과 관련이 깊으며, 결과나 산출을 비용(투입)으로 나눈 능률성지표가 있으면 더 효과적으로 비교 할 수 있다.

② 동기부여를 목적으로 하는 지표

평가대상자를 독려하기 위해서는 목표치가 필요하다. 구체적으로 무엇을 더 잘 해야 하는지를 알려주어야 하기 때문에 이런 경우 주로 산출지표가 이용된다. 조직의 책임자가 산출지표의 측정치로 미달하는 부분을 밝히고 조직구성원을 채근할 수 있다. 결과지표로 독려하는 것보다 산출지표가 상대적으로 효과적이라는 뜻이다.

③ 통제를 목적으로 하는 지표

평가대상자의 행동을 통제하기 위해서는 투입요구조건이 필요하다. 하급기관을 통제하는 것이 현대 사회에서 적절하지 못할지도 모르지만, 최소한 투입지표나 과정지표를 통해서 담당조직이 무엇을 하고 있는지 알 수 있다.

④ 학습을 목적으로 하는 지표

학습을 촉진하는 평가지표는 다양하다. 평가대상자의 활동을 여러 가지 측면에서 살필 수 있는 정보가 필요하기 때문에 자료를 과도하게 집약하는 것은 학습에 도움이 되지 않는다 (Kravchuk & Schack, 1996). 어떤 평가지표가 학습에 기여할 것인가? 학습은 정상적인 지표가 아닌 비공식적 점검과정에서 일어날 수 있다. 일상적인 측정치에서 벗어난 특이점이 발견 되면 그것으로부터 그 원인을 찾아가야 하는 것이다. 이때 평균치가 유용하게 이용될 수 있다. 일단 평균치에서 크게 벗어나면 이상 징후로 생각해볼 수 있다.

⑤ 개선을 목적으로 하는 지표

개선이란 지표의 측정치가 개선에 직접적으로 영향을 주는 것을 뜻한다. 이러한 개선을 위해서는 과정과 결과간의 관계를 나타내는 평가지표가 필요하다. 다시 말해서 변화가 결과의 어떤 변화를 가져오는지를 파악하여야 한다. 따라서 인과관계에 관한 이론이 필요하며 인과적 이론과 가정을 바탕으로 그에 해당하는 활동지표와 결과지표의 쌍이 필요한

것이다. 구체적으로 특정 활동지표와 관련성이 확인된 결과 지표나 특정 결과지표와 직접 관련이 있다고 판단되는 활동지표를 묶어서 개발할 필요가 있다. 평가지표를 채택하기 전에 활동·결과간의 관계를 확인하는 모의실험이나 연구가 선행되어야 할 것이다.

4) 평가지표가 구비해야 할 요건

(1) Hatry의 견해¹⁷⁾

Hatry(1980)는 지표의 요건을 8가지로 제시하였다.

- ① 유효성과 정확성(validity and accuracy): 측정하고자 하는 바를 정확하게 측정하는가?
- ② 이해가능성(understandability): 평가대상자가 보편적으로 이해할 수 있는가?
- ③ 적시성(timeliness): 자료수집에 있어서 적시성이 있는가?
- ④ 목표상반행태 유발가능성(potential for encouraging perverse behavior): 지표가 조직 목표에 상반되는 행태를 유발하지 않는가?
- ⑤ 독특성(uniquness): 당해 지표가 여타의 지표가 제공하지 못하는 성과의 특수한 측면을 제시하고 있는가?
- ⑥ 자료수집비용(data collection cost): 자료의 수집과 분석에 소요되는 비용이 낮은가?
- ⑦ 통제성(controllability): 성과측정의 지표에 대해 평가대상자의 통제성이 얼마나 높은가?
- ⑧ 포괄성(comprehensiveness): 지표가 성과의 가능한 모든 측면을 반영하고 있는가?

17) 박중훈(1999)에서 발췌

(2) Rosen의 견해

Rosen(1993)¹⁸⁾은 지표가 갖추어야 할 요건으로 다음을 제시하였다.

- ① 신뢰성(reliability)과 타당성(credibility): 신뢰성은 측정이 시간을 달리하거나 다른 방법을 통해 이루어지더라도 동일한 결과를 나타내는 것이며, 타당성은 측정하고자 하는 바를 얼마나 실질적으로 반영하고 있는가를 나타낸다.
- ② 명확성(clarity): 지표는 명확하고 이해하기 쉬워야 한다.
- ③ 적절성과 통제성(relevance and controllability): 적절성은 성과에 대한 결정을 하는데 있어 필요한 정보를 잘 제공해 주어야 한다는 것이다. 통제성은 지표를 통해 측정되는 성과에 대한 통제가 가능해야 한다는 것이다.
- ④ 정확성과 민감성(accuracy and sensitivity): 정확성은 지표가 자체적인 결함이나 왜곡 또는 편견을 지니지 않고 올바르게 성과를 반영해야 함을 의미한다. 민감성은 지표가 측정대상이 되고 있는 측면에 대한 성과의 변화 정도를 민감하게 반영하는 것을 의미한다.
- ⑤ 현실성(practicality): 현실성 측면은 자료수집 혹은 분석에 소요되는 비용과 실현 가능성을 의미하고 있다. 즉 좋은 지표는 자료수집 및 분석이 현실적으로 비교적 용이하고 아울러 소요되는 비용이 적다.

(3) 송대희¹⁹⁾의 견해

① 측정가능성(measurability)

평가지표는 평가대상을 객관적으로 측정할 수 있도록 설정되어야 한다. 따라서 평가시 자의성을 배제하기 위해서는 가능한 계량위주로 지표를 설정하여야 하나, 계량화가 불가능하거나 질적인 측면에서의 평가가 요청되는 경우에는 비계량지표를 설정해야 할 것이다.

② 개선가능성(improvability)

18) Rosen, Ellen Doree(1993). "Improving Public Productivity. Newbury Park. C.A: SAGE Publication.

19) 원구환·안용식(2001)의 “지방공기업론”에서 인용.

평가지표는 평가를 통하여 개선이 가능한 지표이어야 한다. 평가의 목적이 개선이라는 면에서 볼 때 평가지표는 해당분야의 경영개선 가능성을 고려하여 결정되어야 한다. 아무리 좋은 지표라 하더라도 개선의 여지가 없는 지표는 지표로서 실익이 없으므로 가능한 한 개선잠재력이 높은 분야를 자극할 수 있도록 평가지표가 설정되어야 한다.

③ 관리가능성(controllability)

평가대상자가 통제할 수 없는 요인인 외적요인은 가급적 평가지표 설정시 이를 제외하거나 조정할 수 있는 방향으로 추구되어야 한다. 또한 평가지표는 평가대상자에게 달성 가능한 지표이어야 한다. 지나치게 높게 설정된 목표나 지나치게 무리한 요구를 반영하는 평가지표는 피평가자를 좌절하게 만들며 결과적으로 지표로서 역할을 할 수 없게 만든다.

④ 상대적 중요성(relative materiality)

평가지표의 선정대상으로서의 주요사업이나 목표 등은 평가대상에 따라 여러 가지가 있다. 그러나 지표의 선택은 이들 상호간의 상대적 중요도에 따라 결정해야 하기 때문이다. 평가지표의 종류 및 수의 적정성 여부는 평가의 목적, 대상 등에 따라 상이하겠지만 지표관리 및 평가합목적성 측면에서 볼 때 지표의 종류 및 수는 가급적 제한하는 것이 바람직하다.

⑤ 충분성(sufficiency)

평가지표는 평가대상이 달성한 성과를 충분히 평가할 수 있도록 지표의 내용이 불투명하거나 지표항목간의 구분이 모호하지 않도록 하여야 한다. 동일한 실적이 상이한 지표로 중복평가 되는 것은 가능한 한 배제시켜야 하며 동일구성요소가 상이한 지표에서 상호 반대방향으로 작용되도록 평가지표가 선정되는 것도 피해야 한다.

⑥ 비교가능성(comparability)

평가지표는 원칙적으로 계속성을 유지하여 평가 및 경영의 안정성을 확보하고 연도별의 경영 성과와 개선정도를 비교할 수 있어야 한다. 정책변화, 경영환경의 급격한 변동 등으로 특정 평가지표가 오히려 경영 개선을 저해한다고 판단되는 경우를 제외하고는 계속성을 유지하는 것이 중요하다.

(4) 윤성식의 견해

① 측정의 용이성

이상적인 지표가 구비해야 할 요건은 여러 가지가 있지만 측정이 용이하다는 점이 가장 먼저 고려될 수 있다. 측정비용이 과다하거나 기술적으로 어려우면 아무리 좋은 지표라도 소용이 없다. 측정이 불가능한 지표는 이론상으로 주장되고 상상될 수 있지만 사용될 수는 없다.

② 타당성과 신뢰성

평가지표는 평가하고자 하는 것을 측정할 수 있는 타당성이 있어야 한다. 예를 들어 인건비관리지표가 진정한 인건비관리를 측정할 수 없도록 설정되어 있다면 다른 장점이 있더라도 타당성이 없는 지표로서 가치가 없다. 인건비관리가 아닌 다른 측면을 측정한다면 인건비관리에 관련되어 있어도 부분적인 인건비관리만을 측정할 때에는 타당성이 결여되어 있다고 볼 수 있다. 목표를 얼마나 효율적으로 달성하였는가를 측정하는 효율성 측정지표와 진정한 목표를 달성하였는가를 측정할 수 있는 효과성지표에 대한 타당성이 있어야 한다. 평가의 객관성과 신뢰성 있는 지표가 되기 위해서는 누가 측정해도 동일한 결과가 나오며 동일한 사람이 측정할 때 동일한 결과가 나오는 특성을 지녀야 한다.

③ 일관성

평가지표는 일관성을 유지하여야 한다. 매년 지표가 변경되면 일관성이 결여되어 장기적 관점에서 경영을 하기가 어렵다. 예측을 하기가 곤란하게 되면 평가지표로서의 효용성을 상실하게 된다. 한번 지표로서 수립되면 측정 상에 문제가 발생하지 않는 한 계속 사용되거나 측정 상에 논란이 일면 일반적으로 수정해서 사용하여야 한다.

④ 달성가능성

좋은 경영평가지표는 평가자에게 달성 가능한 지표이어야 한다. 피평가자에게 달성 불가능한 지표는 아예 처음부터 포기하는 결과를 가져온다. 평가방법이 자의적이어서 피평가자가 포기하는 경우도 있지만 처음부터 달성이 불가능하기 때문에 포기하는 경우도

있다. 지나치게 높게 설정된 경영목표나 무리한 요구를 반영하는 평가지표는 피평가자를 좌절하게 만들며 결과적으로 지표로서의 역할을 할 수 없게 만든다.

⑤ 공평성

공조직에 요구되는 경영평가지표는 공평해야 한다. 다른 조직에 비해서 특히 무리한 요구를 하면 형평의 원칙에도 위배될 뿐만 아니라 사기에도 부정적인 영향을 미친다.

(5) 종합적 평가

평가지표의 문제점에 비추어 평가지표가 특히 지녀야 할 평가지표의 조건이라고 할 수 있다.

① 포괄성

평가는 평가대상 기관과 관련한 모든 활동을 반영하여야 한다. 평가지표가 어느 한 부분만을 측정하는 것이 아니라 전반적인 기관의 활동을 평가하도록 구성되어져야 한다.

② 관리가능성

평가대상자가 통제할 수 없는 외적요인은 조정되거나 제외되어야 한다. 평가대상기관의 규모나 특성에 따라 평가에 한계가 있기 때문에 이를 적절하게 고려한 평가지표가 구성되어야 한다.

③ 충분성

동일한 실적이 상이한 지표에서 상호 반대방향으로 작용되도록 평가지표가 선정되는 것도 피해야 하는 평가의 충분성도 중요하다. 동일한 요소가 중복적으로 평가되면 정확한 평가가 될 수 없다.

④ 정확성

Hatry와 Rosen의 언급했듯이 평가지표는 정확성을 반영하여 평가의 왜곡이나 결함을 제거하도록 하여야 한다. 측정하고자 하는 것을 정확하게 평가할 수 있어야 한다.

⑤ 신뢰성

성과를 공평하고 신뢰성 있게 평가할 수 있는 지표를 구성하도록 해야 한다. 특히 공기업 경영평가에 있어서 비계량적인 평가는 신뢰성의 문제가 부각될 수 있기 때문에 신뢰성이 더욱 필요하다.

⑥ 명확성

평가대상기관은 지표에 대한 수용도가 낮은 경우가 많은데 이러한 것을 보완하기 위하여 지표는 명확하고 이해가능 하여야 한다.

5) 경영평가지표에 관한 경험적 연구

(1) 경영평가지표에 대한 선행연구

김일섭(1991)의 '정부투자기관 경영평가제도의 유효성 연구'는 계량성과 평가지표체계를 중심으로 분석하였다. 경영평가제도의 유효성은 경영성과를 적절하게 설계하였는지의 여부와 평가대상기관이 평가의 결과를 수용하는가를 판단하는 것으로 보았다. 현행 경영평가제도의 이해당사자인 정부투자기관과 경영평가단 및 정부 간에 경영평가제도, 특히 계량성과 평가지표체계의 수용도와 선호도에 있어 합의가 존재하는지를 조사하였다. 그리고 기관특성이 경영평가제도의 계량평가지표체계 수용도와 선호도에 영향을 미치는가를 검증하였다. 경영평가제도의 계량성과 평가지표체계에 대한 수용도와 선호도 분석을 통하여 유효성을 평가한 결과, 평가기관 평가대상기관간의 평가결과의 수용도는 유의한 차이가 있는 것으로 판단하였다. 또한 경영실적 평가결과가 계량평가지표의 가중치와 추세치 평가지표와 목표대 실적치 평가지표의 가중치 등 지표의 구조적 특성에 영향을 받는다는 결론을 내렸다. 경영평가결과에서 대규모기관이 중소규모기관에 비하여 계량지표와 비계량지표에서 높은 득점을 보이고 있는 것은 절대평가방법의 한계로 해석하였다. 지표체계의 전반적인 구조 결정에 중대한 영향을 미칠 것으로 판단되었던 기관특성은 평가대상을 분석하는 변수로서만 의미가 있는 것으로 나타났다. 즉, 경영평가지표의 구조가 가지고 있는 문제점은 평가방법에 따른

특점율의 고유한 차이와 각 지표특성별 가중치의 차이를 평가결과에 반영하지 못한 것으로 판단하였다.

배상석(1996)의 '효율성과 효과성을 통한 공기업 경영평가지표의 연구'는 효율성·효과성 지표 순위와 전체 기업평가순위와의 관계를 살펴봄으로써 각 공기업의 전체 평가순위에 영향을 주는 평가가 효율성과 효과성평가 중에서 어떤 평가인지를 분석하였다. 복잡한 요인을 측정하는 효과성 평가가 투입과 산출의 비율을 측정하는 효율성 평가보다 어렵다는 이론을 바탕으로 효율성 평가가 효과성평가보다 전체 기업평가순위에 더 영향을 미칠 것이라는 가설을 설정하였다. 이러한 가설을 분석한 결과, 계량지표의 효율성 평가지표는 효과성 평가지표에 비해서 차별화가 큰 것으로 나타났고 비계량지표는 평가의 중심화 현상으로 효율성·효과성의 평가차별화의 대소 관계가 계량지표만큼 명확히 차이를 보이지는 않은 것으로 해석되었다. 즉, 전체 기업평가순위에 계량지표의 효율성 평가가 큰 영향을 미친다고 판단하였다.

시정개발연구원(1997)의 '지방공기업의 효율성 측정'은 서울시 투자기관의 경영평가지표 개선을 목표로 연구하였다. 경영평가의 역할을 재정립할 필요가 있음을 강조하고 미래지향적인 경영평가, 관리개선방향제시, 자율성 제고 수단, 책임경영제도 확립 등을 제시하였다. 그리고 단기적으로 지표체계상의 문제점과 평가방법상의 문제점, 가중치배분의 문제점을 개선하는데 주안점을 두었다. 지표분류체계는 설립목적 부분의 세분화, 환경관리 및 시민평가부분의 독립, 수지 및 효율성 부분의 독립을 검토하였다. 그리고 지표를 단순화하고 중복평가지표의 통합, 가중치의 축소, 산식의 합리화를 계량지표의 개선할 사항으로 보았다. 비계량지표의 개선으로는 평가의 객관성 제고, 수요자 중심의 평가, 최고경영자 평가, 환경지표를 강조하였다. 평가방법으로는 추세분석이나 목표 대 실적방법의 적용을 늘리고 3개년 분석의 활용을 억제하는 합리적인 개선이 필요하다고 판단하였다.

권민정·윤성식(1999)의 '정부투자기관의 규모와 특성에 따른 경영평가의 차별화에 관한 분석'은 그동안 경영평가제도의 문제점으로 지적되어 온 사항인 "경영평가가 규모, 사회적 영향력 등의 경영외적요소를 통제하여 순수한 경영개선 노력만을 측정해 낼 수 있는가? 기관특성을 고려한 범주에 따라 경영평가 결과에 유의미한 차이가 있는가? 지금까지의 경영평가에서 특정기관이 다른 기관들에 비해 평가결과상 현저한 차이를 보여 주었는가?"를 검증하였다. 연구결과 조직규모는 경영평가에 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 않는다는

것이 밝혀졌다. 그러나 기관특성의 반영 측면에서는 그룹 내에서 평가의 차별화가 많이 발생하여 개별 기관 간에 편차가 큰 것으로 나타났다. 이는 가중치 배분에 있어 투자기관을 일률적으로 취급하는 범주가 2~3개에 불과한 것이 평가의 획일화를 낳을 우려가 있고, 이는 또 평가기관의 경영평가에 대한 불만을 야기 시킬 수 있음을 의미한다.

박명호·이성욱(2000)의 '정부투자기관 경영평가를 위한 비계량 평가지표의 개선방향은 비계량지표 체계의 문제점을 알아보기 위하여 10년간의 계량 및 비계량지표의 추이를 분석하여 계량 점수와 비계량 점수 간에 의미 있는 차이가 있는지 분석하였다. 계량점수는 98년 이후 과거에 비해 높은 점수를 기록하였으나 비계량 점수는 항상 낮은 점수를 보인 것으로 분석되었다. 종합경영과 인사·조직의 비계량 점수는 98년 이후 상대적으로 높은 점수를 기록하였으나 비계량 점수는 항상 낮은 점수를 보인 것으로 분석되었다. 종합경영과 인사·조직의 비계량 점수는 98년 이후 상대적으로 높은 점수를 보이고 있으나 주요사업과 전략 경영·예산은 낮은 점수를 기록하였다. 이러한 결과의 원인은 경영목표달성도 계량 지표에서 목표치를 달성하면 만점을 얻으나 비계량지표에서는 경영개선 실적이 전년도에 대비하여 통상적인 기대수준으로 판단되면 평균의 점수만 주어짐으로 계량지표의 점수가 비계량지표의 점수에 비해 높게 나타날 수밖에 없다고 판단하였다.

송인회(2001)의 '도시공기업 경영평가제도의 유효성에 관한 연구'는 신제도주의적 접근을 이용하였다. 경영평가결과에 대한 신뢰성과 경영평가지표의 달성가능성이 경영평가제도의 유효성에 영향을 주는 것으로 판단하고 서울특별시 도시공기업을 대상으로 설문조사를 하였다. 평가지표에 대한 분석을 하기 위해서 지표의 명확성, 지표구성의 적정성, 지표의 달성가능성을 분석하였다. 지표의 전반적인 명확성은 낮았으나 개별지표의 명확성을 파악하고 모두 합한 평균은 높았다. 그 결과 개별지표의 명확성 제고보다는 지표가 명확하다는 인식을 확산하여 경영평가제도의 유효성을 제고하는 것이 필요한 것으로 분석하였다. 지표의 적정성은 '해당지표가 당해 기관의 특성을 반영하고 있는가?'라는 질문을 통해서 파악되었는데 대부분의 지표가 평가대상기관의 특성을 반영하고 있는 것으로 나타났다. 지표의 달성가능성은 '해당지표가 경영진과 종업원의 노력에 의해 달성가능한가?'라는 질문을 통해 달성가능하다는 긍정적인 결론을 도출하였다. 그러나 추세치 평가지표의 명확성, 적정성, 달성가능성은 조사결과 낮은 것으로 분석되었다.

나영·이창우(2001)의 '공기업 경영평가시스템 운용의 유용성에 관한 실증연구'는 6개

서울시 투자기관에 적용한 경영평가결과를 중심으로 계량지표와 비계량지표 선정 및 적용의 적정성, 경영평가의 사전적 내부 활용도, 그리고 계량평가 방법과 평가지표 수 차이가 평가점수에 미치는 영향을 분석하여 현행 공기업 경영평가시스템의 유용성을 통계적으로 검증하고 개선방안을 제시하였다. 연구자는 '계량지표와 비계량지표의 점수는 유의적인 차이가 있다(가설1)'와 '경영평가 지표별 가중치와 평가점수는 정(+)의 상관관계가 있다(가설2)'를 대립가설로 설정하였다. '계량항목의 평가방법 가중치 차이가 평가순위에 영향을 미치지 않는다(가설3)'과 '계량항목의 평가항목의 차이가 평가순위에 영향을 미치지 않는다(가설4)'를 귀무가설로 설정하여 연구를 진행하였다. 가설1과 가설2는 각 기관에 적용되는 평가시스템의 유용성을 검증하는데 반해 가설3과 가설4는 피평가기관 간의 평가방법 혹은 항목수가 평가순위에 영향을 미치는 분석을 유용성을 검증하는데 그 차이가 있다. 실증분석 결과 서울시 투자기관의 계량평가와 비계량평가 결과는 유의적인 차이를 보이지 않아 현 평가체제 하에서의 경영평가단에 의한 비계량평가는 의미가 없는 것으로 나타났다. 또한 각 경영평가지표 항목에 대한 가중치와 평가점수 간에 상관관계가 없는 것으로 나타나 경영평가지표에 대한 수용성이 낮은 것으로 분석되었다. 그러므로 향후 계량·비계량 평가지표간의 정비가 필요하며 서비스를 직접적으로 제공받는 자가 비계량평가를 하도록 하는 등 현재 비계량평가 시 나타나는 평가오류를 방지할 수 있는 개선책을 마련하는 것이 시급한 것으로 판단되었다.

(2) 선행연구의 종합 평가

선행연구를 살펴보면 경영평가지표의 수용도 문제와 평가지표의 적정성 문제를 대부분 다루고 있다. 기관의 특성에 따른 평가지표의 미비로 인한 가중치 및 평가점수에 대한 문제점을 지적하거나 계량지표와 비계량지표의 점수를 분석하였다. 계량지표는 비계량지표에 비해 평가점수가 높게 나타나 평가대상기관이 평가를 받을 때 계량지표의 점수를 쉽게 올릴 수 있다고 판단되었다. 이해 반해 비계량지표의 점수는 집중화되거나 계량지표의 점수와 차이를 보이지 않고 있다고 분석되었다. 계량지표와 비계량지표의 상관관계분석 결과 상관도가 낮은 것으로 평가되었다. 경영평가지표에 관한 기존의 실증적인 연구는 계량지표와

비계량지표 비교를 통하여 평가지표의 문제점을 지적하고 있지만, 공공성과 기업성의 조화를 전제로 하는 공기업 경영평가를 분석하는데 한계가 있다. 공기업 경영평가 결과와 평가지표의 체계를 파악하기 위해서는 평가부문의 지표를 분석하는 것이 필요하다.

본 연구에서는 기존의 연구가 미흡하였던 평가부문별 지표를 중심으로 평가지표간의 영향관계를 살펴봄으로써 평가지표의 문제점을 분석하고자 한다.

<표 3-1> 경영평가지표에 관한 연구

연구자	연구대상 기관	분석방법	평가지표에 대한 구체적 내용
김일섭 (1991)	정부 투자기관 24개	빈도분석	기관특성은 지표체계의 전반적인 구조결정에 영향을 미치지 못함. 지표의 가중치가 지표의 구조적 특성에 영향을 받음
배상석 (1996)	정부 투자기관 20개	빈도분석	계량지표와 효율성지표가 비계량지표 및 효과성지표보다 기관전체의 순위에 결정력이 큼.
시정개발 연구원 (1997)	서울시 투자기관	-	지표의 단순성, 평가의 객관성, 환경지표의 강조, 최고경영자평가 강조
권민정·윤성식 (1999)	정부 투자기관 16개	상관관계분석 ANOVA	조직규모는 경영평가결과에 영향을 미치지 않았고, 기관특성을 반영한 지표가 평가의 차별화를 발생시킴.
박명호·이성욱 (2000)	정부 투자기관 13개	빈도분석	계량지표에 대한 평가점수가 비계량지표에 대한 평가점수보다 상당히 높게 나타나고 있음
송인회 (2001)	서울시 투자기관 6개	빈도분석	지표의 명확성, 지표구성의 적정성, 지표의 달성가능성은 높은 것으로 분석됨.
나영·이창우 (2001)	서울시 투자기관 6개	빈도분석 상관관계분석	계량지표와 비계량지표의 점수는 차이가 없음 평가항목별 경영평가방법, 평가항목 수의 차이, 가중치는 평가 순위에 영향을 미치지 않음

2. 관련 사례조사

1) 2006 충청남도 산하기관 경영평가(관리운영 분야)

(1) 목 적

충청남도가 출연하여 설립하거나 도비 보조로 운영되고 있는 산하기관의 효율성과 책무성을 제고하기 위해 종합적이고 체계적인 평가관리시스템을 도입하여 도민의 신뢰성을 확보할 수 있도록 2006년도부터 산하기관을 대상으로 경영평가를 실시하고 있다.

(2) 기본방향

산하기관의 설립목적에 맞게 바람직한 방향으로 운영되고 있는지 여부에 대한 평가를 제도화하기 위하여 중앙정부의 산하기관·단체 평가방법을 준용하고 있으며 학계 및 전문가 그룹 등 외부인사와 공무원 합동평가를 실시하여 객관성과 공정성 및 전문성 확보할 수 있도록 하고 있다. 종합적이고 체계적인 추진을 위해 기획부서와 산하기관 지도·지원, 부서간 공동 추진을 원칙으로 하였으며 평가지표 개발은 기획부서·전문가가 공동개발하고 관련 실국의 검증을 거쳤다. 또한 평가 대상기관에 대한 사전 평가계획 설명으로 평가결과의 수용성을 도모할 수 있도록 하였다.

평가대상기관은 13개²⁰⁾ 기관으로 道가 납입자본금을 출자하여 최대지분을 보유하고 있는 기관·단체로써 중소기업지원센터, 신용보증재단, 운수연수원, 道 장학회, 여성정책개발원, 道 농축산물류센터, 충남발전연구원, 농업테크노파크 등 8개 기관과 자본금 또는 재산의 1/4 이상을 출자 또는 출연한 법인 이거나, 道로부터 받는 출연금이나 보조금이 해당기관 또는 단체의 연간 총수입의 50%이상이고, 연간 5억원 이상 기관·단체로써²¹⁾ 충남테크노

20) 천안·공주·서산·홍성의료원은 보건환경연구원 주관으로 매년 9~10월경 경영평가 실시하므로 '06년 평가 제외 또한, 도비지원금이 5억원 미만 등 4개 기관(충남발전협의회, 도정신문, 푸른충남21, 사회복지협의회) 제외

21) 단, 보조단체의 경우 대표자가 도지사인 기관·단체

파크, 문화산업진흥원, 역사문화원, 체육회의 4개 단체와 합상공원은 도비출연율이 24%이므로 당진군과 공동평가를 추진하였다.

(3) 평가 내용 및 지표

환경변화에 따른 기관의 존재목적성 여부, 기관별 주요사업 실적, 인사·조직·재무 등 경영관리측면에 대한 종합적 평가를 위하여 계량지표와 비계량 지표를 혼용하여 부문별로 측정 항목을 구성하고 있다.

관리운영에 대한 평가내용을 살펴보면, 크게 종합경영부문과 경영관리 부문으로 나누어진다. 종합경영부문에서는 기관설립목적에 부응하고 있는지 여부에 대한 전략적 평가와 비전 달성을 위한 경영진의 책임경영의식, 경영합리화 노력 및 전직원 참여 여부, 경영계획의 적정성, 산하기관 정책 준수 및 평가 지적사항 개선여부 및 고객만족도 등의 평가가 이루어졌다.

이를 항목별로 살펴보면, 관리자의 책임경영항목에서는 4개의 평가기준과 이를 평가하기 위한 5개의 지표를 설정하였다. 경영철학 수립 및 전파노력의 기준을 평가하기 위하여 중장기 비전제시 여부와 직원들의 경영철학 이해 등 2개의 지표를 설정하였으며 기관의 주요 경영지표 이해 정도를 평가하기 위하여 관리자의 기관 주요경영지표 이해 정도의 지표를 설정하였다. 또한, 환경변화에 따른 사업전략개발 노력을 평가하기 위하여 노력의 적정성을 지표를 설정하였으며 경영목표설정과 달성노력을 평가하기 위하여 경영목표설정과 세부추진계획 수립 여부를 평가지표로 설정하였다. 경영계획의 적정성 항목에서는 3개의 평가기준과 이를 평가하기 위하여 4개의 평가지표를 설정하였다. 경영계획 수립 기준에서는 업무, 인력, 시설투자, 채용조달, 수지개선계획 등이 포함된 경영계획 수립여부의 지표를 설정하였으며 경영계획의 타당성 기준을 평가하기 위해서 채용조달의 적정성과 여건과의 적합성 지표를 설정하였다. 또한, 단계별 추진의 적정성 기준을 평가하기 위하여 경영계획 대비 추진여부의 평가지표를 설정하였다. 산하기관 운영지침 준수 항목에서는 산하기관별 주요 운영지침의 이행여부를 평가지표로 설정하였다. 경영혁신추진 항목은 4개의 평가기준과 이를 평가하기 위하여 4개의 평가지표를 설정하였다. 경영혁신과제 선정의 적정성을 평가

하기 위해 혁신과제 선정의 적정성을 지표로 설정하였으며 혁신과제 이행실적을 평가하기 위해서는 혁신과제를 추진한 실적을 지표로 설정하였고 내부혁신마인드 확산 노력을 평가하기 위해서는 내부혁신대회 및 교육, 혁신제안의 발굴 및 시행노력을 평가지표로 설정하였다. 마지막으로 성과관리체계 구축을 위한 도입여부를 평가지표로 설정하였다. 고객만족도 향상 항목은 4개의 평가기준과 이를 평가하기 위한 5개의 평가지표를 설정하였다. 고객지원시스템 구축을 평가하기 위하여 고객서비스계획 수립 및 실시여부를 지표로 설정하였으며 고객편의성 제고를 평가하기 위하여 고객편의 제고수단의 적정성을 평가지표로 설정하였다. 또한 고객만족도평가를 위해 내·외부 고객의 만족도 조사 점수를 지표로 설정하였으며 고객평가결과 개선노력을 평가하기 위하여 만족도조사 결과의 적절한 활용여부와 인센티브 부여 여부를 평가지표로 설정하였다.

경영관리 부문에서는 설립목적 및 경영환경변화에 부응하는 조직구조 유지여부와 업무수요에 따른 직무분석 평가와 인사배치 여부, 예산과 경영목표 설정의 연계성 등 재무·회계관리 및 성과관리를 위한 내부평가 시행여부 등의 평가가 이루어졌다.

조직관리의 합리화 항목에서는 3개의 기준과 이를 평가하기 위한 3개의 평가지표가 설정되었다. 환경변화에 부응하는 조직구조를 평가하기 위하여 사업수행을 위한 단위조직의 적정성 정도를 평가지표로 설정하였으며 업무와 권한배분의 적정성을 평가하기 위하여 부서별 분장업무의 적정성과 권한과 책임의 명료화를 평가지표로 설정하였다. 조직문화의 정착을 평가하기 위하여 조직활성화 시책과 애사적 분위기 조성 등을 평가지표로 설정하였다. 인사관리의 합리화 항목에서는 3개의 평가기준과 이를 평가하기 위한 5개의 평가지표를 설정하였다. 인력운영의 적절성을 평가하기 위해 분석에 의한 적정인력 판단 및 배치여부와 인사운영 원칙 및 기준 여부를 평가지표로 설정하였다. 인력평가의 적정성을 평가하기 위해서 교육훈련계획 수립 및 타당성과 성과중심의 인사관리 실시여부를 평가지표로 설정하였다 또한, 복리후생제도의 적정성을 평가하기 위해서는 복리후생시설 및 제도의 적정성여부를 평가지표로 설정하였다. 재무·회계관리의 합리화 항목에서는 3개의 기준과 이를 평가하기 위한 8개의 평가지표를 설정하였다. 자금·자산관리의 합리화를 평가하기 위하여 자금운영계획의 수립·보완여부와 재무구조의 개선대책 수립여부, 재고·고정자산관리의 적정성을 평가지표로 설정하였으며 예산관리의 합리화를 위하여 예산편성의 적정성과 예산절감 노력정도를 평가지표로 설정하였다. 또한 회계관리의 합리화를 평가하기

위하여 회계처리규정의 구비 및 준수 여부와 회계전담인력 확보 여부, 회계관련 통제제도의 실행여부를 평가지표로 설정하였다. 효율적 내부평가제도 구축항목은 2개의 기준과 이의 평가를 위한 4개의 평가지표를 설정하였다. 내부평가제도의 적정성을 평가하기 위하여 내부평가제도가 수립되어 시행되고 있는지 여부와 평가지표의 객관성·업무대표성·경영 목표와의 연계성 정도를 평가지표로 설정하였으며 내부평가의 활용정도를 평가하기 위하여 인센티브의 적정성과 타 경영관리제도와의 연계성 정도를 평가지표로 설정하였다.

<표 3-2> 충청남도 산하기관 경영평가 지표(종합경영)

평가항목	평가기준	지 표
관리자의 책임경영	경영철학 수립 및 전파노력	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 중장기 비전제시 여부 ▪ 직원들의 경영철학 이해
	기관의 주요 경영지표 이해	▪ 관리자의 기관 주요경영지표 이해
	환경변화에 따른 사업전략개발 노력	▪ 노력의 적정성
	경영목표설정과 달성노력	▪ 경영목표설정과 세부추진계획 수립 여부
경영계획의 적정성	경영계획 수립	▪ 경영계획 수립 여부(업무, 인력, 시설투자 재원조달, 수지개선계획 등 포함)
	경영계획의 타당성	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 재원조달의 적정성 ▪ 여건과의 적합성(연차별 수정,보완 등)
	단계별 추진의 적정성	▪ 경영계획 대비 추진여부
산하기관 운영지침 수준	산하기관별 주요 운영지침	▪ 운영지침 이행여부
경영혁신추진	경영혁신과제 선정의 적정성	▪ 혁신과제 선정의 적정성
	혁신과제 이행실적	▪ 혁신과제 이행실적
	내부혁신마인드확산 노력	▪ 내부혁신대회, 교육, 혁신제안의 발굴 및 시행 등 노력
	성과관리체계 구축	▪ 성과관리제도 도입여부
고객만족도 향상	고객지원시스템 구축	▪ 고객서비스계획 수립 및 실시
	고객편의성 제고	▪ 고객편의 제고 수단의 적정성
	고객만족도(고객평가)	▪ 만족도 조사(내·외부 고객)
	고객평가결과 개선 노력	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 만족도 조사결과의 적절한 활용 (문제점 진단 및 개선안 도출, 실행 등) ▪ 인센티브 부여

<표 3-3> 충청남도 산하기관 경영평가 지표(경영관리)

평가항목	평가기준	지 표
조직관리의 합리화	환경변화에 부응하는 조직구조	▪ 사업수행을 위한 단위조직의 적정성
	업무와 권한배분의 적정성	▪ 부서별 분장업무의 적정성 ▪ 권한과 책임의 명료화
	조직문화의 정착	▪ 조직활성화시책, 애사적 분위기 조성 등
인사관리의 합리화	인력운영의 적절성	▪ 분석에 의한 적정인력 판단 및 배치 ▪ 인사운영원칙 및 기준 여부
	인력평가의 적정성	▪ 교육훈련계획 수립 및 타당성 ▪ 성과중심의 인사관리 실시
	복리후생제도의 적정성	▪ 복리후생시설 및 제도의 적정성
재무·회계 관리의 합리화	자금·자산 관리의 합리화	▪ 자금운영계획의 수립, 보완
		▪ 재무구조 개선대책 수립
		▪ 재고·고정자산관리의 적정성
	예산관리의 합리화	▪ 예산편성의 적정성(산출기초 등)
		▪ 예산절감 노력
	회계관리의 합리화	▪ 회계처리규정의 구비, 준수
▪ 회계전담인력 확보		
▪ 회계 관련 통제제도 실행		
효율적 내부평가 제도 구축	내부평가제도의 적정성	▪ 내부평가제도의 수립·시행
		▪ 평가지표의 객관성·업무대표성·경영목표연계성
	내부평가의 활용	▪ 인센티브의 적정성 ▪ 타 경영관리제도와의 연계성

충청남도는 산하기관의 특성이 상이한 경우가 있어 경영평가 지표의 가중치²²⁾를 달리 적용하고 있다. 이에 정부는 산하기관이 수행하는 기능 및 평가체제의 존재여부 등을 종합적으로 고려하여 아래와 같이 6개 유형으로 분류하고 있다.

22) 산하기관의 유형별 가중치는 전문가 및 도청 관계자를 비롯하여 각 산하기관과의 논의를 통하여 정하여야 하지만 여건상 「정부산하기관 경영평가 편람」의 가중치 적용과 이를 응용하여 구성하였음

<표 3-4> 충청남도 산하기관의 유형분류

구 분	유 형 분 류	산 하 기 관
수익추구 성격이 강한 기관	1. 금융·수익사업	• 삼교호 함상공원, 충청남도 농축산물류센터 관리공사
산업진흥·문화 등 공익기관	2. 문화·국민생활	• 충청남도 체육회, 충청남도 장학회
	3. 산업진흥	• 충남 테크노파크, 충남 농업테크노파크, 충남디지털 문화산업진흥원, 중소기업종합지원 센터
	4. 연수·교육훈련 기관	• 충청남도 운수연수원
별도의 평가 시스템 운용	5. 연구개발지원	• 충남발전연구원, 충청남도역사문화원, 충남여성정책 개발원
	6. 연·기금운용	• 충남신용보증재단

산하기관 유형별 가중치는 평가결과의 신뢰성·객관성 및 기관 간 비교가능성 제고를 위해 기관유형별 특성에 따라 가중치를 다르게 하여 유형별로 평가하고 평가결과 또한 유형별로 비교하였다. 수익추구 성격이 강한 기관은 주요사업 부문에, 공익 성격이 강한 기관은 종합경영부문과 경영관리 부문에 가중치를 높게 배분하였으며 연구개발지원 및 연·기금운용기관은 기존 평가체제하의 지표별 평점배분에 따라 가중치를 부여하고 있다.

<표 3-5> 충청남도 산하기관 유형별 부문 가중치

구 분	유형분류	부문 가중치		
		종합 경영	경영 관리	주요 사업
기본가중치				
수익추구 성격이 강한 기관	삼교호 함상공원, 충청남도 농축산물류센터 관리공사	30	30	40
산업진흥·문화 등 공익기관	충청남도 체육회, 충청남도 장학회	35	30	35
	충남 테크노파크, 충남 농업테크노파크, 충남디지털 문화산업진흥원, 중소기업종합지원 센터	35	30	35
	충청남도 운수연수원	30	35	35
별도의 평가시스템 운용	충남발전연구원, 충청남도역사문화원, 충남여성정책 개발원	30	30	40
	충남신용보증재단	25	40	35

충청남도 산하기관의 평가항목별 가중치는 각 평가부문에 대한 가중치로서 기본 가중치를 기준으로 기관 유형별 특성에 맞게 차별적으로 부여하고 있으며 이는 다음과 같다.

<표 3-6> 충청남도 산하기관 평가항목별 가중치

구 분	평가항목	기본 가중치	수익 기관	공익 기관	별도 운용
종합경영 부문	관리자의 책임경영	20	15	20	20
	경영계획의 적정성	20	25	15	20
	산하기관 운영지침 준수	20	20	20	20
	경영혁신 추진	15	15	15	15
	고객만족도 향상	25	25	30	25
경영관리 부문	조직관리의 합리화	25	20	25	25
	인사관리의 합리화	25	20	25	25
	재무·회계관리의 합리화	30	40	30	30
	효율적 내부평가제도 구축	20	20	20	20
주요사업 부문	설립목적 사업과의 연계성	10	15	10	10
	사업 지표	90	85	90	90

충청남도 산하기관 평가기준별 가중치는 각 평가항목에 대한 가중치로서 산하기관의 유형과 상관없이 공통적으로 적용할 가중치를 부여하고 있으며 이는 다음과 같다.

<표 3-7> 충청남도 산하기관 평가기준별가중치

평가부문	평가항목	평가기준	가중치
종합경영 부 문	관리자의 책임경영	경영철학 수립 및 전파노력	30
		기관의 주요 경영지표 이해	25
		환경변화에 따른 사업전략개발 노력	20
		경영목표설정과 달성노력	25
	경영계획의 적정성	경영계획 수립	35
		경영계획의 타당성	35
		단계별 추진의 적정성	30
	산하기관 운영지침 준수	산하기관별 주요 운영지침 준수 여부	100
	경영혁신 추진	경영혁신과제 선정의 적정성	15
		혁신과제 이행실적	25
		내부혁신마인드확산 노력	30
		성과관리체계 구축	30
	고객만족도 향상	고객지원시스템 구축	20
		고객편의성 제고	20
		고객만족도(고객평가)의 적정성	35
		고객평가결과 개선 노력	25
경영관리 부 문	조직관리의 합리화	환경변화에 부응하는 조직구조	40
		업무와 권한배분의 적정성	40
		조직문화의 정착	20
	인사관리의 합리화	인력운영의 적정성	40
		인력평가의 적정성	30
		보상제도의 적정성	30
	재무·회계관리의 합리화	자금·자산관리의 합리화	30
		예산관리의 합리화	40
		회계관리의 합리화	30
	효율적 내부평가제도 구축	내부평가제도의 적정성	60
내부평가의 활용		40	

3. 지방연구원 경영평가(관리운영 분야)²³⁾

1) 경영평가 표준안 개요

(1) 경영평가 표준안 개발의 목적

지방연구원의 경영평가는 연구원의 경영 전반에 대해 공정하고 객관적인 평가체계를 마련하고 정기적으로 경영성과를 평가함으로써 연구원의 책임경영체제를 구축하는 동시에 자치단체의 정책목표를 공유하게 하고 궁극적으로는 시·도정 기여도를 제고하는 데 목적이 있다.

지방연구원 경영평가지표는 지방연구원의 경영실적 평가를 위한 기본적인 표준으로서 지방연구원의 평가지표와 구체적인 평가방법을 명시하여 객관성과 공정성 및 형평성이 유지될 수 있도록 하였으며 또한, 평가지표에 대한 변별력 및 공정성 제고방안을 마련하기 위하여 계량지표를 최대한 개발하되 연구원 자체 실정을 고려하여 목표 대비 실적평가 등 적절한 평가방식을 적용하고 있다. 비계량지표는 평가내용의 객관성을 기준으로 평가자의 주관적 판단을 최대한 배제할 수 있는 평가방식을 사용하고 있다. 그러나 여전히 각 지방연구원의 실정을 충분히 반영하고 있지 못하는 한계가 있다.

(2) 평가기준 및 평가지표의 체계

지방연구원 경영평가의 평가기준은 경영목표의 달성도, 연구결과의 활용성, 업무의 능률성, 예산관리의 적정성, 공익성 및 고객서비스 등이며 평가지표는 지방연구원에 공통적으로 적용되는 공통지표와 각 출연기관의 특성에 적합하도록 적용되는 사업지표의 두 가지로 대별된다. 하나의 가중치와 평가방법이 부여되는 기본단위를 「평가지표」로 하고 이에 대해 각각 구체적인 평가내용을 설명하였다. 가중치의 합계는 100점으로 하고 경영분야와 연구분야의 가중치 합계는 50 : 50으로 배분하였다. 경영분야는 책임경영 15점, 경영관리 25점, 고객만족 10점으로 하고, 연구분야는 연구사업 선정의 적정성 11점, 연구사업

23) 2007 지방연구원 경영평가 시행계획 참조

관리체계의 효율성 9점, 산학연 협동 연구의 활성화 4점, 연구사업성과의 우수성 20점, 연구성과의 확산 및 활용도 6점으로 구성하였다. 평가방식은 경영평가단이 평가항목별로 경영실적보고서에 의거한 서류심사 및 현장실사를 병행하여 평가하였다.

2) 평가방법

(1) 계량지표

계량지표는 아래의 유형 중 가장 적합하다고 판단되는 방법 하나를 선택하여 평가하며 각 평가방법별 적용지표는 기관별 평가표준(안)에 명시하고 있다.

① 목표 대비 실적 평가

목표달성도는 평가대상년도의 목표 대비 실적으로 계산한다.

$$\circ \text{ 목표달성도 (Y)} = \frac{\text{실적}}{\text{목표}}$$

평점은 목표 대비 실적의 백분율로서 계산하되, 평점의 상한치가 100점을 초과하지 않도록 하고 있다.

$$\circ \text{ 평점 : } Y \times 100\text{점}$$

시·도 정책 또는 경영여건의 변화 등 불가피한 사정이 있어 경영목표를 변경한 경우, 변경한 목표를 중심으로 평가하도록 하고 있으며 다만, 변경한 목표는 객관적 자료에 의해 경영평가단으로부터 타당성을 인정받아야 한다.

② 단계별 평가

정성적 평가지만 평가내용을 수치화·객관화함으로써 계량지표와 같이 평점을 명확히 산정할 수 있는 경우와 '시·도 정책 준수' 등과 같이 그 시행여부를 기준으로 평점을 명확히 부여할 수 있는 경우 평가편람에 적용대상을 명시하고 있다. 지표별로 실적에 따라

단계를 구분하여 각 단계별로 단일 평점을 부여하며 단계의 구분과 단계별 평점에 관한 구체적인 내용은 평가편람에 규정하고 있다. 기타 사항의 경우 외부전문가의 100점 만점의 평가점수를 그대로 사용하도록 하고 있다.

(2) 비계량지표

비계량지표는 가중치가 배분된 각 평가항목별로 A+, A0, B+, B0, C0, D+, D0, E+, E0의 9등급으로 평가한다. 각 등급에 A+ 100%, A0 87.5%, B+ 75.0%, B0 62.5%, C0 50.0%, D+ 37.5%, D0 25.0%, E+ 12.5%, E0 0%의 평점을 부여하고, 이를 가중치에 곱해 득점을 계산한다(<표 3-8> 참조). 비계량지표의 평가는 해당 지표의 평가대상년도 실적과 아울러 전년 대비 개선 정도를 함께 고려하여 실시하고 있다.

<표 3-8> 등급의 설정, 평가기준 및 평점

등급	평가기준	평점
A+ ~ A0	① 평가지표에서 요구하는 평가내용을 충분히 만족시킨 경우 ② 특별한 경영개선노력의 결과로 과거의 실적을 훨씬 상회하는 경우 ③ 주어진 경영여건 하에서 최선을 다한 것으로 판단되고 직원들의 노력 정도가 객관적 자료에 의하여 현저하게 인정되는 경우	100 ~ 87.5
B+ ~ B0	① 평가지표에서 요구하는 평가내용을 상당 수준 만족시킨 경우 ② 자체적으로 문제점 및 미비점을 개선하려는 상당한 노력이 인정될 경우 ③ 창의력을 발휘하여 자의적인 업무수행을 하였으나 개선의 여지가 있는 경우	75.0 ~ 62.5
C0	① 평가지표에서 요구하는 평가내용을 보통 수준 만족시킨 경우 ② 주어진 여건 하에서 당연히 기대되는 실적을 달성한 경우	50.0
D+ ~ D0	① 평가지표에서 요구하는 사항에 미흡한 경우 ② 사업실적 미흡, 예산낭비요소 등이 발견되며 부진사업에 대한 분석 및 개선 노력이 미흡한 경우 ③ 직원들의 노력 정도가 미흡하여 과거 실적에 미달하는 경우	37.5 ~ 25.0
E+ ~ E0	① 평가지표에서 요구하는 사항이 결여된 경우 ② 사업실적이 매우 불량하거나 집행상 중대한 결점이 있는 경우	12.5 ~ 0

3) 지방연구원 경영평가 표준

지방연구원 경영평가의 경영분야 평가는 총 3개의 분야에 13개 지표로 이루어졌으며 시·도 정책준수 노력의 경우만 계량과 비계량이 혼용되어 평가되며 기타 지표는 비계량 지표로 구성되었다. 각 분야별 지표와 평가내용은 다음과 같다.

(1) 책임경영 분야

책임경영 분야는 3개의 지표로 구성되어있으며 각 지표와 평가내용을 살펴보면 다음과 같다.

비전달성을 위한 최고관리자의 책임경영 노력지표는 비전달성을 위한 조직원의 역량 결집 및 기관장의 리더십과 경영목표 및 실천계획의 적정성, 이사회 활성화 노력과 성과 등으로 평가한다. 비전달성을 위한 조직원의 역량 결집 및 기관장의 리더십에 포함되는 내용으로는 설립목적, 경영철학 및 시정이념 등을 반영한 기관의 비전 설정 및 중장기 발전전략 수립, 경영환경 변화에 대한 인식과 혁신 의지 및 실천노력, 조직구성원의 자발적 참여, 창의성 발휘 등 조직구성원의 역량결집 노력 및 제도적 기반 구축 성과, 이해관계자 관리를 위한 기관장의 리더십 및 제도적 장치, 윤리경영 및 경영투명성 확보노력과 성과 등이다. 경영목표 및 실천계획의 적정성에 포함되는 평가내용으로는 기관의 비전 및 중장기 발전전략과 연계한 경영목표 설정 노력, 경영환경 변화에 대응한 사업우선순위 조정 및 사업전략개발 노력, 경영목표와 연계된 실천계획의 수립, 보완 및 추진노력, 경영목표와 실적간의 차이분석 및 차기 계획에의 반영 노력 등이다. 이사회 활성화 노력과 성과에 대한 내용은 이사회 가결·부결 건수비율, 서면이사회 개최비율, 이사회 참석률, 비상임이사의 전문성, 경영정책 수립과정에서의 이사회 활용 정도 등이다. 다음으로 전년도 평가지적 사항에 대한 개선노력에 대한 지표의 평가내용은 전년도 평가에서 지적된 사항에 대하여 개선한 노력정도 등이다. 시·도의 정책 준수 노력의 평가내용은 시·도의 운영지침 준수, 시·도의 정책 준수 및 협의, 기관운영관련 지적사항 개선 등이다. 시·도의 운영지침 준수에 포함되는 내용은 인건비 인상률 준수 여부, 출연기관 예산관리 공통기준 준수 여부 등이 포함된다. 시·도의 정책 준수 및 협의에 대한 평가를 위해 포함되는 내용은

사업관련 시 정책 준수 노력, 새로운 사업에 대한 시와의 정책협의 노력 등의 내용이다. 기관운영관련 지적사항 개선 평가에 포함되는 내용은 각종 감사(종합감사, 정기감사, 성과 감사 등) 및 조사 등에서 지적된 사항에 대한 개선노력과 기타 기관의 감사 등에서 지적된 사항의 개선노력 등이다.

(2) 경영관리 분야

경영관리는 조직·인사관리의 적정성과 내부평가제도의 적정성, 경영정보관리의 적정성 등 3개 분야로 나누어서 평가된다. 조직·인사관리의 적정성분야는 조직관리의 합리성과 인사관리의 합리성 등 2개의 지표로 평가된다. 조직관리의 합리성에 포함되는 평가내용은 조직구조와 조직관리 및 혁신노력, 합리적 조직문화의 구축 및 전파 등의 내용이 포함된다. 조직구조는 설립목적 및 환경 변화에 부응하는 조직구조 유지여부 등으로 평가되며 조직관리 및 혁신 노력은 적정인원 분석, 부서별 인원관리, 직급별 정·현원 분포비율, 권한과 책임의 위임, 직급체계와 결재단계의 간소화, 조직관리혁신 노력 및 실적 정도 등으로 평가된다. 합리적 조직문화의 구축 및 전파는 조직활성화 시책과 협동적·애사적 분위기 조성 등으로 평가된다. 인사관리의 합리성지표는 인력확보와 인력평가 및 개발, 보상 및 급여, 인사관리기증과 조직/보수/내부평가등의 기능과 상호연계성 등이 포함된다. 인력확보는 인력수급계획, 채용과정의 관리, 이직 및 퇴직 관리 등으로 평가된다. 인력평가 및 개발은 승진관리의 공정성, 교육훈련제도의 적절성, 다면평가 등 능력과 성과중심의 인사관리 등으로 평가된다. 보상 및 급여는 급여체계, 급여관리, 복리후생, 성과급 등 능력과 성과중심의 보수관리 등으로 평가되며 이와 함께 인사관리기능과 조직/보수/내부평가 등의 기능과의 상호 연계성과 인사관리혁신 노력 및 실적이 포함된다.

재정·예산관리의 적정성 분야는 재정관리의 합리성, 예산관리의 합리성, 퇴직금 관리의 적정성 등 3개의 지표로 평가된다. 재정관리의 합리성에 대한 평가내용은 중장기발전전략과 재무계획의 연계성과 총수입 대비 자체수입의 비중 및 증가정도, 기본재산 운영의 적정성, 급여체계의 적정성 및 개선노력, 성과급 산정 및 지급의 적정성 등이다. 예산관리의 합리성에 대한 평가내용은 예산편성의 적정성(정부 및 시·도 예산편성기준의 적절한 준수 여부) 및 인건비 및 운영비 예산의 합리적 집행 및 절감 노력, 회계결산과정의 적정성, 예산 대비 집행의 차이분석 및 사후관리의 적정성, 내부회계관리제도의 설계 및 운영의 적정성 등이다.

퇴직금 관리의 적정성의 평가내용은 퇴직충당금 적립도 및 예치기관의 안정성과 퇴직충당금의 목적 외 사용 여부성 등이다.

내부평가제도의 적정성 분야에 대한 평가지표는 내부평가제도의 합리화 정도이며 이에 대한 평가내용은 내부평가지표의 합리성과 내부평가방법의 적정성, 내부평가결과 활용의 적정성 등이다. 내부평가지표의 합리성은 평가군 분류 및 평가단위 설정의 타당성과 평가지표와 경영목표 및 경영전략과의 연계성, 평가지표 설정 시 피평가부서 의견수렴의 적정성, 계량지표/비계량지표 비율의 적정성 등으로 평가된다. 내부평가방법의 적정성은 내부평가편람 작성·배포 시기 및 내부평가지기의 적정성, 내부평가단 구성 및 운영의 합리성, 성과측정 및 평가방법의 적정성 등으로 평가된다. 내부평가결과 활용의 적정성은 금전적/비금전적 인센티브 유인제도의 적정성, 내부평가결과와 차기 경영계획에의 반영 정도, 내부평가결과와 제도 개선 등 피드백 노력, 평가결과와 수용성 제고 노력 등으로 평가된다.

경영정보관리의 적정성 분야에 대한 평가지표는 경영정보관리의 합리화 정도이며 이에 대한 평가내용은 정보시스템 구축과 정보시스템 운영 및 관리 등이다. 정보시스템 구축은 전산화계획의 적정성과 업무분석 및 설계의 적정성 등으로 평가된다.

경영정보관리의 적정성 분야에 대한 평가지표는 경영정보관리의 합리화 정도로 평가되며 이에 대한 평가내용은 정보시스템 구축과 정보시스템 운영 및 관리 등이다. 정보시스템 운용 및 관리에 포함되는 내용은 시스템 운영·관리의 적정성(부서별 업무전산화의 효율적 지원, 입력정보시스템의 적정성, 전산장비 유지 및 보수, 프로그램 수정 및 보완)과 시스템 활용의 적정성(소프트웨어 활용 정도, 산출정보 활용 정도 등), 시스템 통제의 적정성(전산자료의 보안, 전산장비의 유지 및 보수, 전산시스템 안전 유지), 정보/전산교육의 적정성(전산요원 교육, 일반직원 교육) 등이다.

(3) 고객만족 분야

고객만족에 대한 평가는 고객서비스 기준 및 고객지원시스템 구축 노력과 고객만족도 조사체계의 적정성, 고객만족도 및 평가결과 반영도의 3가지 지표로 평가된다. 고객서비스 기준 및 고객지원시스템 구축 노력평가를 위한 평가내용은 고객서비스 기준 확립과 고객 관리 및 고객지원시스템 구축 여부, 고객지향성 증진을 위한 교육훈련실시 여부 등이다. 고객서비스 기준 확립에 포함되는 내용은 고객에 대한 명확한 정의 및 특성 식별, 고객

유형별 고객서비스 기준 설정 여부, 서비스현장제의 도입 및 활용 정도 등이다. 고객관리 및 고객지원을 위한 시스템 구축(온라인 서비스 포함)에 포함되는 내용은 고객관리 및 고객지원 전문부서 운영, 고객관리 및 고객지원 전문인력 확보, 고객서비스를 위한 온라인 서비스 운영의 적정성(웹페이지, 메일링리스트 등) 등이다. 고객지향성 증진을 위한 교육 훈련의 실시에 포함되는 내용은 교육훈련 실시 횟수 및 내용의 적정성 등이다. 고객만족도 조사체계의 적정성평가를 위한 평가내용은 자체고객만족도 조사의 실시 여부와 고객만족도 조사의 합리적 관리, 만족도 조사내용 및 방법의 적정성 등이다. 고객만족도 조사의 실시 여부에 포함되는 내용은 자체 고객만족도 조사의 실시 횟수와 자체 고객만족도 조사의 정례화 여부 등이다. 고객만족도 조사의 합리적 관리에 포함되는 내용은 고객만족도 조사 담당조직의 전문성 확보 및 외부평가기관 의뢰 등 고객만족도 조사의 공정성 등이다. 만족도 조사내용 및 방법의 적정성에 포함되는 내용은 설문내용의 충실성 및 조사방법의 다양성(온라인조사 포함)과 조사방법(대상, 시기, 규모 등)의 타당성 및 신뢰성 등이다. 고객만족도 및 평가결과 반영도평가를 위한 평가내용은 고객만족도 평가결과와 조사결과와 경영체제 개선반영 정도 등이다. 고객만족도 평가결과에 포함되는 내용은 내부고객의 만족도 및 개선도와 외부고객의 만족도 및 개선도 등이다. 고객만족(도) 조사결과와 고객만족 경영체제 개선에의 반영에 포함되는 내용은 고객서비스 기준 개선에의 반영 노력과 성과 및 고객 지원시스템 개선에의 반영 노력과 성과와 고객만족도 조사제도 개선에의 반영 노력과 성과 등이다. 고객만족도 조사결과와 고객만족경영체제 개선에의 반영에 포함되는 내용은 고객만족도 조사결과를 반영한 경영관리체제의 개선노력과 고객만족도 조사결과와 인센티브 제공에의 반영 정도 등이다.

<표 3-9> 지방연구원 경영평가 지표

지표분야		지 표 명	평가내용	
1. 책임경영	비전달성을 위한 최고관리자의 책임경영 노력		비전달성을 위한 조직원의 역량 결집 및 기관장의 리더십	
			경영목표 및 실천계획의 적정성	
			이사회 활성화 노력과 성과	
	전년도 평가지적사항에 대한 개선노력		전년도 평가지적사항에 대한 개선노력	
		시·도의 정책 준수 노력		시·도의 운영지침 준수
				시·도의 정책 준수 및 협의
	기관운영관련 지적사항 개선			

<표 3-9> 지방연구원 경영평가 지표-계속

지표분야	지 표 명	평가내용	
2. 경영 관리	조직·인사관리의 적정성	조직구조	
		조직관리 및 혁신 노력	
		합리적 조직문화의 구축 및 전파	
		인력확보	
		인력평가 및 개발	
		보상 및 급여	
	재정·예산관리의 적정성	재정관리의 합리성	인사관리기능과 조직/보수/내부평가 등의 기능과의 상호 연계성
			인사관리혁신 노력 및 실적
			중장기 발전전략과 재무계획의 연계성
			총수입 대비 자체수입의 비중 및 증가정도
		예산관리의 합리성	기본재산 운영의 적정성
			급여체계의 적정성 및 개선노력
	성과급 산정 및 지급의 적정성		
	예산편성의 적정성		
	퇴직금 관리의 적정성	퇴직금 관리의 적정성	예산의 합리적 집행 및 절감 노력
			회계결산과정의 적정성
			예산대비 집행의 차이분석 및 사후관리
			내부회계관리제도의 설계 및 운영
	내부평가제도의 적정성	내부평가제도의 합리화	퇴직충당금 적립도 및 예치기관의 안정성
			퇴직충당금의 목적 외 사용 여부
내부평가지표의 합리성			
경영정보관리의 적정성	경영정보관리의 합리화	내부평가방법의 적정성	
		정보시스템 구축	
		내부평가결과 활용의 적정성	
3. 고객 만족	고객서비스 기준 및 고객지원 시스템 구축 노력	정보시스템 운영 및 관리	
		고객서비스 기준 확립	
		고객관리 및 고객지원 시스템 구축	
	고객만족도 조사체계의 적정성	고객만족도 조사체계의 적정성	고객지향성 증진을 위한 교육훈련 실시
			자체 고객만족도 조사의 실시
			고객만족도 조사의 합리적 관리
	고객만족도 및 평가결과 반영도	고객만족도 및 평가결과 반영도	만족도 조사내용 및 방법의 적정성
			고객만족도 평가결과
			조사결과의 경영체제 개선반영

3) 지방공기업 경영평가 지표²⁴⁾

(1) 2006년도 경영평가(2007년 시행) 주요 내용

지방공기업 경영평가의 기본방향은 경영평가의 객관성 및 신뢰성 제고와 지방공기업 경영혁신 유도장치로서의 역할 강화 및 경영평가결과에 대한 후속조치 강화로 정리될 수 있다. 경영평가의 객관성 및 신뢰성 제고를 위하여 경영평가단의 POOL제 운영으로 체계적이고 종합적인 평가위원을 관리하고 평가 직후 평가위원에 대한 피평가기관의 의견수렴 등 적격자를 엄선하여 경영평가업무의 전산화를 추진(평가과정 전산화, 평가자료 DB구축 등)하고 있다. 또한 지방공기업 경영혁신 유도장치로서의 역할 강화를 위해 '06년도 중점 추진된 경영혁신실적을 평가하여 경영평가에 반영함으로써 지속적인 혁신활동을 유도하고 「사장평가」 제도의 전면실시로 CEO 자율·책임경영체제를 정착시킬 수 있도록 유도하고 있으며 평가결과에 따른 성과급 차등지급 및 인사·보수 등과 연계를 강화하고 있다. 경영평가 결과에 대한 후속조치 강화를 위해서는 평가결과 우수기관에 대한 인센티브 강화 및 우수 사례를 전파하고 부진기관에 대한 경영진단 및 경영개선명령 조치를 계획하고 있으며 평가결과의 포털사이트('07. 9 구축 완료) 공시로 책임성을 제고하고 평가결과의 정책환류(feedback)를 위한 경영컨설팅기능을 강화하고 있다.

주요 평가지표와 관련해서는 공사·공단외 정책준수지표에 대한 가중치를 상향하고 지방공기업의 특성을 반영한 공익성 평가지표를 신설하였으며 고객만족도 지표 점수 산정시 전년 대비 개선도를 반영하고 있다.

혁신평가제도의 발전적 보완을 위해서는 평가군별 동일한 경영평가위원에 의한 집중평가를 실시하고 있고 경영평가와 중복된 지표 삭제 등 핵심지표 위주로 간소화하였으며 혁신이행실적에 대한 건수 위주의 점검을 최소화하고, 그간의 혁신성과(혁신사례 제시)에 대한 정성적·질적 평가를 강화하였다. 또한, 06. 10. 4. 지방공기업법 개정으로 「사장경영성과 계약·업무성과평가제」가 도입되어 행자부장관에 의한 사장평가가 실시되었다.

24) 2007 지방공기업 경영평가 편람 참조.

(2) 지방공기업 경영평가방법

지방공기업 경영평가의 계량지표 및 비계량지표의 평가등급은 9단계로 하며, 원칙적으로 기본점수를 부여하지 않는다. 명칭은 1·2·3·4·5·6·7·8·9등급으로 한다.

계량지표는 『목표 대 실적 평가』 『최대·최소목표 대 실적 평가』 『감점평가』 등 지표 성격에 가장 부합된다고 판단되는 하나의 방법을 선택하여 평가한다. 기관 간 평가의 형평성을 고려하여, 유형별로 동일한 지표에 대해서는 특별한 사유(신설법인 등)가 없는 한 하나의 평가방법을 적용한다. 예를 들면, 영업수지비율을 A기관은 '목표 대 실적 평가'를 적용하고 동종 기관인 B기관은 '최대·최소목표 대 실적 평가'를 적용하지 않는다.

○ 목표 대 실적 평가-A

목표는 구체적인 물량·공정률·비율 등으로 표시할 수 있으나, 각 지방공사·공단 관련 지표에서 별도의 평가방법을 제시하지 아니한 모든 경우의 목표달성도는 다음과 같이 계산한다.

$$\text{○ 목표달성도 (Y)} = \frac{\text{실적}}{\text{목표}}$$

목표달성도가 높을수록 경영성적이 좋은 상향목표와 낮을수록 경영성적이 좋은 하향목표로 구분하여, 다음과 같이 계산한다. 다만, 평점의 상·하한치가 각각 100점을 초과하거나 0점에 미달하지 않도록 한다.

○ 상향목표 평점 :	$Y \times 100\text{점}$
○ 하향목표 평점 :	$\frac{1}{Y} \times 100\text{점}$

정부정책 변경 등 불가피한 사정으로 경영목표를 변경한 경우에는, 변경한 목표를 중심으로 평가한다. 다만, 변경한 목표는 객관적 자료에 의하여 경영평가단으로부터 타당성을 인정받아야 한다.

목표는 예산(1차 추경시는 본예산, 2차 이상 추경시는 1차 추경예산을 기준으로 하되, 추경예산 편성일을 기준으로 안분한 평균예산을 적용할 수 있음)이나 별도자료 또는 자체적으로 설정하여 자치단체에 통보한 것 중 하나를 지표성격을 고려하여 인정하되, 다음의 경우에는 평가위원이 목표를 조정할 수 있다. 그러나 이는 사업수익목표달성도와 같이 목표가 비율이 아닌 수치로 표현되는 경우에 한하며, 단위사업의 종결 등으로 인한 경우는 제외한다.

- 전년대비 목표치 증가율이 사업비용 증가율보다 낮은 경우(상향목표)

- 전년대비 목표치 감소율이 사업비용 증가율보다 낮은 경우(하향목표)
- 전년대비 목표치 증가율이 GDP 증가율보다 낮은 경우(상향목표)
- 전년대비 목표치 감소율이 GDP 증가율보다 낮은 경우(하향목표)
- 평가년도 목표치가 전년도 실적치보다 낮은 경우(상향목표)
- 평가년도 목표치가 전년도 실적치보다 높은 경우(하향목표)
- 기관간 평가형평성에 현저한 문제가 있다고 판단되는 경우

○ 목표 대 실적 평가-B

목표달성도 평가의 단점(사전 목표사정 곤란, 고득점화 경향 등)을 보완하기 위한 평가방법으로, '목표 대 실적 평가-A'에 전년 실적 대비 평가를 가미한 것이다. 즉, 가중치의 50%는 '목표 대 실적 평가-A'에 의하고, 50%는 전년 실적의 110%(상향목표)·90%(하향목표)를 기준(평가유형 및 지표에 따라 조정 가능)으로 전년 대비 개선률을 평가하는데 할당한다.

$$\text{목표달성도 (Y)} = \frac{\text{평가년도 실적}}{\text{평가년도 목표}}$$

평점은 다음과 같이 계산하되, 목표달성도 부분 평점과 전년 대비 개선 부분 평점의 상·하한치가 각각 100점을 초과하거나 0점에 미달하지 않도록 한다. 또한 '전년도 실적'은 기업유형 또는 지표의 성격을 고려하여 과거의 추세치 등을 적용할 수 있다.

$$\text{상향목표 평점} = (Y \times 50\text{점}) + \frac{\text{평가년도 실적}}{\text{전년도 실적} \times 110\%} \times 50\text{점}$$

$$\text{하향목표 평점} = \frac{1}{Y} \times 50\text{점} + \left(\frac{1}{\frac{\text{평가년도 실적}}{\text{전년도 실적} \times 90\%}} \right) \times 50\text{점}$$

○ 최대·최소목표 대 실적 평가

최대·최소목표를 설정하여 실적을 평가하는 경우에는 달성도를 다음과 같이 계산한다. 하향지표의 경우 가장 적은 수치가 최대목표가 된다.

$$\text{최대·최소목표 대 실적평가 목표달성도 (Y)} = \frac{\text{실적} - \text{최소목표}}{\text{최대목표} - \text{최소목표}}$$

평점은 다음과 같이 계산한다(상향지표·하향지표 동일).

$$\text{최대·최소목표 대 실적 평가 평점} : 40\text{점} + Y \times 60\text{점}$$

최대·최소목표는 지표성격 등을 고려하여 차등(기준목표에 일정률을 곱하여 산출하는 방법, 과거실적을 기준으로 통계분포에 의하는 방법, 경영목표를 감안하는 방법 등)적용할 수 있다(예:상향지표 110~70%, 하향지표 90~130%). 평가대상기관의 당해연도 실적을 토대로 최대·최소목표를 설정하는 경우에는, 실적치(극단치에 해당할 경우에는 이를 구간 설정 변수에서 제외) 중 최상위 실적치(최하위 실적치)를 최대목표(최소목표)로 설정한다.

기타 평가대상기관의 실적을 토대로 최대·최소목표를 설정하여 평가하는 경우에는 '목표 대 실적 평가-B'의 50%:50% 분할평가방법을 적용한다.

○ 극단치(Outlier) 처리

통계상의 극단치는 평가에서 제외하거나 더미(dummy)변수로 처리한다. 극단치 여부는 해당연도의 실적치를 제외하고 회귀분석한 결과 해당 연도 추정치와 실적치의 차이가 표준편차의 3배 이상이거나, 평가년도 실적을 기준으로 최대·최소목표 구간을 설정하는 경우에는 『 $\bar{X} \pm 3\sigma$ 』를 판단기준으로 하여 지표성격과 발생원인 등을 고려하여 결정한다.

비계량지표는 절대평가·상대평가·단계별평가로 구분하여, 비교가능성과 평가내용의 객관성을 기준으로 적정한 방법을 선택하여 평가한다.

○ 절대평가

비계량지표의 성격상 기관 간 상호비교가 적절하지 않거나 평가편람에서 '상대평가'지표로 명시하지 않은 경우, 각 지표별 평가내용이 아래의 평가기준을 어느 정도 충족하는가를 토대로 평가하는 방법이다.

<표 3-10> 지방공기업 경영평가 등급구분 및 평점

1등급	2등급	3등급	4등급	5등급	6등급	7등급	8등급	9등급
100점~ 95점 이상	95점 미만~ 90점	90점 미만~ 85점	85점 미만~ 80점	80점 미만~ 75점	75점 미만~ 70점	70점 미만~ 65점	65점 미만~ 60점	60점 미만~ 0점

등급별 평가기준은 1등급(95점 이상~100점)은 평가지표에서 요구하는 평가내용을 충분히 만족하는 경우, 특별한 경영개선 노력의 결과로 과거실적을 훨씬 상회하는 경우, 주어진

경영여건에서 최선을 다한 것으로 판단되고 해당부서 직원들의 업무연찬 노력정도가 객관적 자료에 의하여 현저하게 인정되는 경우이며 2등급(90점~95점 미만)은 1등급에서 요구하는 기준을 대부분 충족하나 1등급 수준에는 다소 못 미친다고 인정되는 경우이고 3등급(85점~90점 미만)은 평가지표에서 요구하는 평가내용을 대체로 만족하는 경우, 전기평가 지적사항 및 비효율적인 부문을 개선하는 등 상당한 노력이 인정되는 경우, 창의력을 발휘하여 자의적인 업무수행을 하였으나 개선의 여지가 일부 있는 경우 등으로 평가된다. 하위의 8등급(60점 ~ 65점 미만)은 평가지표에서 요구하는 사항을 결여한 경우, 사업실적이 지극히 불량하거나 집행상 중대한 결점이 있는 경우이며 9등급(0점~60점 미만)은 8등급 기준에 미달할 뿐 아니라, 문제점·결점에 대한 인식이 약하고 대책장구 등 개선점토 의지가 없다고 인정되는 경우로 평가된다.

○ 상대평가

비계량지표의 성격상 기관 간 상호비교가 가능하다고 판단하여 평가편람에서 '상대평가' 지표로 명시한 경우에 한하여, 기관 간 비교를 통하여 평가하는 방법이다.

등급구분 및 평점은 비계량지표의 절대평가와 동일하며 평가기준은 해당 지표의 평가 내용에 따르며, 기관별 순위는 평가내용 충족도를 기준으로 상대비교한다.

<표 3-11> 지방공기업 상대평가 기관별 등급분포

1등급	2등급	3등급	4등급	5등급	6등급	7등급	8등급	9등급
동일유형 기관 전체의 30%			동일유형 기관 전체의 50%			동일유형 기관 전체의 20%		

○ 단계별 평가

적용대상 지표(평가편람에 명시)는 비계량지표이지만 평가내용을 수치화·객관화함으로써 계량지표와 같이 평점을 명확히 산정할 수 있는 경우와 '공기업정책 준수'등과 같이 그 시행여부를 기준으로 평점을 명확히 부여할 수 있는 경우이며 평점은 지표별로 실적에 따라 단계를 구분하여 각 단계별로 단일 평점을 부여한다. 단계의 구분과 단계별 평점에 관한 구체적인 내용은 평가편람에 의한다.

(3) 지방공기업 경영평가지표(경영관리부문)

지방공기업 경영평가지표는 책임경영 부문, 경영관리 부문, 사업운영 부문, 고객만족 부문의 4개 부문으로 설정되었다. 책임경영 부문은 17점으로 책임경영을 위한 노력과 공기업 정책준수여부, 전기평가 지적사항 개선 등 3개의 세부지표로 평가되었다. 책임경영을 위한 노력은 3점으로 관리자의 책임경영의식, 경영합리화 노력 및 전 직원 참여, 경영계획의 적정성 등의 내용이 평가된다. 공기업 정책준수여부는 9점으로 공기업에 제시되고 있는 정책의 준수여부 등이 평가되며 전기평가 지적사항 개선은 5점으로 전년도 평가시 지적된 사항에 대한 조치계획 및 추진여부가 평가된다.

경영관리 부문은 18점으로 조직 및 인사관리 6점, 재무·회계관리 8점, 내부평가제도 및 활용 2점, 경영정보시스템 구축 및 활용 2점의 세부지표로 평가되었다. 조직 및 인사관리는 조직관리와 인사관리, 노사관리 등의 내용이 평가된다. 재무·회계관리는 자금관리와 자산관리, 원가관리, 예산회계관리 등의 내용이 평가된다.

고객만족 부문은 15점으로 고객지원시스템과 고객만족도, 고객만족도 조사결과 개선 노력 등의 3개 세부지표로 평가되었다. 고객지원시스템은 4점으로 대시민 서비스기준 확립 여부와 고객편의성, 고객관리 내부체계, 경영공시 등의 내용이 포함되며 고객만족도는 9점, 고객만족도 조사결과 개선노력은 2점으로 평가된다.

<표 3-12> 지방공기업 경영평가 지표

대 지 표	세 부 지 표	평가지표	배점
1. 책임경영(17점)	가. 책임경영을 위한 노력	관리자의 책임경영 의식	3
		경영합리화 노력 및 전 직원참여	
		경영계획의 적정성	
	나. 공기업 정책준수	9	
	다. 전기평가 지적사항 개선	5	
2. 경영관리(18점)	가. 조직 및 인사 관리	조직관리	6
		인사관리	
		노사관리	
	나. 재무·회계관리	자금관리	8
		자산관리	
		원가관리	
	예산회계관리		
	다. 내부평가 제도 및 활용	2	
	라. 경영정보시스템 구축 및 운용	2	
3. 사업운영(50점)	※ 기관별 상이		50
4. 고객만족(15점)	가. 고객지원시스템	대 시민 서비스기준 확립	4
		고객편의성	
		고객관리 내부체계	
		경영공시	
	나. 고객만족도	9	
	다. 고객만족도 조사결과 개선노력	2	

계량점수의 분포와 비계량지표의 분포를 연동하여 계량점수와 비계량점수간의 편차를 최소화하였으며 등급구간은 평가지표 체계는 가중치 합계를 100점으로 하였으며 평가방법별 가중치의 구성은 다음과 같다.

<표 3-13> 지방공기업 경영평가 평가지표별 가중치체계

구 분	객관적지표		주관적지표	(A+B) : C
	계 량(A)	단계별(B)	비계량(C)	
지하철공사	46	9	45	55 : 45
도시개발공사	47	9	44	56 : 44
시설관리공단	39	9	52	48 : 52
기타공사·공단	45	9	46	54 : 46

4. 충청남도 RHRD센터 관리경영평가를 위한 지표(안)

충청남도 RHRD센터의 관리경영평가를 위한 지표(안)은 종합경영부문, 운영관리부문, 고객만족부문의 총 3개 평가부문을 구성하였다.

<표 3-14> 충청남도 RHRD센터 관리경영평가를 위한 지표(안)

평가부문	평가항목	평가기준
1. 종합경영	경영혁신을 위한 노력	관리자의 경영의식
		경영합리화 노력 및 전 직원참여
		환경변화에 따른 사업전략 개발노력
	경영계획의 적정성	경영계획 수립 여부
		경영계획의 타당성
		추진계획의 적정성
전년도 평가사항 개선		
2. 운영관리	조직·인사관리의 합리화	환경변화에 부응하는 조직구조
		업무와 권한배분의 적정성
		조직문화 정착
		인력운영의 적절성
	재무·회계관리의 합리화	자금·자산관리의 합리화
		예산관리의 합리화
		회계관리의 합리화
투명한 심사제도 운영	제안심사의 공정성	
효율적 내부평가제도 구축	내부평가제도의 적정성	
3. 고객만족	고객지원시스템	고객지원시스템 구축
		고객편의성
		고객관리의 적정성
	고객만족도	
고객만족도 조사결과 개선노력		

1) 종합경영 부문

종합경영부문은 경영혁신을 위한 노력과 경영계획의 적정성, 전년도 평가사항 개선 등 총 3개의 평가항목으로 이루어진다.

경영혁신을 위한 노력은 관리자의 경영의식과 경영합리화 노력 및 전 직원참여, 환경변화에 따른 사업전략 개발 노력 등 3개의 평가지표로 구성하였으며 경영계획의 적정성은 경영계획 수립여부와 경영계획의 타당성, 추진계획의 적정성 등 3개의 평가지표로 구성하였다. 전년도 평가사항 개선은 지적사항 개선계획 수립 및 개선계획 이행의 2개 지표로 구성하였다. 이에 대한 평가내용은 다음과 같다.

<표 3-15> 종합경영 부문 평가지표(안)

평가항목	평가지표	평가내용
경영혁신을 위한 노력	관리자의 경영의식	센터운영에 대한 경영관 및 리더십
	경영합리화 노력 및 전 직원참여	경영합리화를 위한 업무개선 (표준화/간소화 등)
	환경변화에 따른 사업전략 개발노력	노력의 적정성
경영계획의 적정성	경영계획 수립 여부	경영계획 수립 여부
	경영계획의 타당성	재원조달의 적정성
		환경과의 적합성
추진계획의 적정성	경영계획 대비 추진정도	
전년도 평가사항 개선	지적사항 개선계획 수립	세부개선계획 수립여부
	개선계획 이행	개선계획 이행여부

<표 3-16> 경영혁신을 위한 노력 평가지표(안)

평가항목	경영혁신을 위한 노력
평가지표	관리자의 경영의식
평가내용	<ul style="list-style-type: none"> - RHRD센터에 대한 경영관 : RHRD센터의 발전방향, 경영철학의 자율성 및 독자성, 비전 등 - 경영철학과 경영방침·경영목표의 연계성 - 경영환경 변화에 대처한 경영혁신 의지 - 조직장악력, 이해관계자 관리력, 조직구성원 역량결집력, 권한·책임의 배분, 개방적·참여적 의사소통체계, 현안사항 파악 등 - 협의회 구성과 기능의 적정성 : 협의회 구성의 적정성, 협의회 자율적 권한과 역량 강화 등
평가지표	경영합리화 노력 및 전직원 참여
평가내용	<ul style="list-style-type: none"> - 경영합리화를 위한 업무개선(표준화·간소화 등) 및 신기술 개발 - 경영합리화·경영혁신에 대한 전 직원의 인지도 - 조직구성원 보유지식의 현재화 및 자원화 : 제안제도 활성화 등 - 업무개선 및 경영혁신 조치 실행결과 분석
평가지표	환경변화에 따른 사업전략 개발
평가내용	<ul style="list-style-type: none"> - 변화된 환경의 인지와 분석 - 환경변화에 따른 사업 발굴 및 전략 개발 - 환경변화의 적응 노력

<표 3-17> 경영계획의 적정성 평가지표(안)

평가항목	경영계획의 적정성
평가지표	경영계획 수립 여부
평가내용	- 중·장기 경영계획 수립 여부
평가지표	경영계획 수립 여부
평가내용	<ul style="list-style-type: none"> - 수립시기 및 방법의 적정성 - 계획내용의 구체성·현실성·적합성 - 연도별 계획과 중장기계획의 연계성 - 경영계획의 지속적 수정·보완 및 타당성
평가지표	추진계획의 적정성
평가내용	- 경영계획 대비 추진정도

<표 3-18> 전년도 평가사항 개선 평가지표(안)

평가항목	전년도 평가사항 개선
평가지표	지적사항 개선계획 수립
평가내용	- 전년도 지적사항에 대한 세부개선계획 수립 여부 - 매우 우수(100), 우수(80), 보통(60), 미흡(40), 미수립(0)
평가지표	개선계획 이행
평가내용	- 전년도 지적사항 이행여부 - 매우 우수(100), 우수(80), 보통(60), 미흡(40), 미수립(0)

2) 운영관리 부문

운영관리부문을 조직·인사관리의 합리화와 재무·회계관리의 합리화, 투명한 심사제도 운영, 효율적 내부평가제도 구축 등 총 4개의 평가항목으로 이루어진다. 조직·인사관리의 합리화는 환경변화에 부응하는 조직구조 유지, 업무와 권한배분의 적정성, 인력운영의 적절성 등 3개의 지표로 구성하였다. 재무회계관리의 합리화는 예산관리의 합리화와 회계관리의 합리화 등 2개의 지표로 구성하였다. 투명한 심사제도 운영은 제안심사 운영규정의 구비 및 운영규정 준수 등 2개의 지표로 구성하였으며 효율적 내부평가제도 구축은 내부평가제도의 적정성으로 평가지표를 구성하였다. 이에 대한 평가내용은 다음과 같다.

<표 3-19> 운영관리 부문 평가지표(안)

평가항목	평가지표	평가내용
조직·인사관리의 합리화	환경변화에 부응하는 조직구조	조직규모 및 구조의 적정성
	업무와 권한배분의 적정성	분장업무의 적정성
		권한과 책임의 명료성
	인력운영의 적절성	인사운영 및 보상
재무·회계관리의 합리화	예산관리의 합리화	예산편성의 적정성
		예산절감 노력
	회계관리의 합리화	회계처리규정의 구비 및 준수
		회계전담인력 확보
		회계관련 통제제도 실행
투명한 심사제도 운영	제안심사 운영규정 구비 여부	심사 운영규정 구비 및 타당성
	운영규정 준수 여부	운영규정 준수 여부
효율적 내부평가 제도구축	내부평가제도의 적정성	내부평가제도의 수립 타당성
	내부평가제도의 활용	각종 유인제도 및 경영관리제도와 연계

<표 3-20> 조직·인사관리의 합리화 평가지표(안)

평가항목	조직·인사관리의 합리화
평가지표	환경변화에 부응하는 조직구조
평가내용	<ul style="list-style-type: none"> - 설립목적 및 경영환경 변화에 부응하는 조직구조 유지 - 사업의 최적 수행에 순기능적인 단위조직 설치 - 핵심역량 강화를 위한 슬림화 및 결재단계 축소 등 - 내부직원의 만족 노력 - 조직활성화 시책, 협동적·애사적 분위기 조성 등
평가지표	업무와 권한배분의 적정성
평가내용	<ul style="list-style-type: none"> - 개인별 분장업무의 규정 - 분장업무의 적정성 - 권한과 책임의 명료성 등
평가지표	인력운영의 적절성
평가내용	<ul style="list-style-type: none"> - 분석에 의한 적정인력 판단 및 배치 - 인력배치의 타당성 - 인력수급계획 수립 및 대체인력 관리 - 채용(모집, 선발) 및 이직·퇴직관리 - 인사운영원칙 및 기준의 공정성 - 인사고과제도의 합리성 및 승진관리 - 직원의 전문성 - 급여체계 및 급여관리 - 후생복지제도, 사기수준 등

<표 3-21> 재무·회계관리의 합리화 평가지표(안)

평가항목	재무·회계관리의 합리화
평가지표	예산관리의 합리화
평가내용	<ul style="list-style-type: none"> - 예산과 경영목표 설정의 연계성 - 예산편성기준의 적정성 : 사업예산·자본예산의 적정 구분 편성, 세항 목 분류 방식, 지침에 따른 경비 계상 등 - 예산이월·예산전용 및 예비비 사용의 적정성 - 예산절감효과 측정 등
평가항목	재무·회계관리의 합리화
평가지표	회계관리의 합리화
평가내용	<ul style="list-style-type: none"> - 회계처리규정의 구비·준부 <ul style="list-style-type: none"> · 회계 관련 규정의 적정성 · 회계장표 비치·관리상태 - 적정회계시스템 수립·운영 <ul style="list-style-type: none"> · 회계전문성 확보(전담인력 확보) · 회계관련 내부통제 체계 등

<표 3-22> 심사제도 평가지표(안)

평가항목	투명한 심사제도 운영
평가지표	제안심사 운영규정 구비
평가내용	- 각종 사업자 선정에 대한 제안 심사 기준 및 운영규정 구비 여부
평가지표	제안심사 운영규정 구비
평가내용	- 각종 사업자 선정에 대한 제안 심사 기준 및 운영규정 준수 여부

<표 3-23> 내부평가제도 평가지표(안)

평가항목	효율적 내부평가제도 운영
평가지표	내부평가제도의 적정성
평가내용	- 평가단위 설정의 타당성 - 평가지표의 객관성·대표성·경영목표와의 연계성 - 평가방법의 공정성·신뢰성 등
평가지표	내부평가제도의 활용
평가내용	- 금전적·비금전적 인센티브 유인제도의 연계성 - 내부평가와 인사고과·내부감사·심사분석 등 타 경영관리제도와의 연계성 - 내부평가결과에 대한 피 평가자의 의견수렴 및 제도개선노력 등

3) 고객만족도 부문

고객만족도부분은 고객지원시스템, 고객만족도, 개선노력 등 총 3개의 평가항목으로 이루어진다. 고객지원시스템은 고객편의성, 고객관리의 적정성 등 3개의 지표로 구성하였다. 고객만족도는 만족도 조사여부로 구성하였으며 개선노력은 만족도 조사결과에 대한 개선 및 조치 등으로 구성하였다. 이에 대한 평가내용은 다음과 같다.

<표 3-24> 종합경영 부문 평가지표(안)

평가항목	평가기준	평가지표
고객지원시스템	고객편의성	고객편의성
	고객관리의 적정성	고객관리의 적정성
고객만족도	만족도 조사	만족도 조사
개선노력		

<표 3-25> 고객지원시스템 평가지표(안)

평가항목	고객지원시스템
평가지표	고객편의성
평가내용	<ul style="list-style-type: none"> - 민원·문의시 고객접근성 - 고객관리의 정보화 노력 - 기타 고객의 편의를 제고할 수 있는 수단
평가지표	고객관리의 적정성
평가내용	<ul style="list-style-type: none"> - 직원 서비스 및 고객만족 교육 - 효율적인 고객관리 절차(처리과정 및 피드백) - 종합적인 고객분석 및 정책반영 - 업무처리 결과에 대한 평가 및 피드백

<표 3-26> 고객만족도 평가지표(안)

평가항목	고객만족도
평가지표	만족도 조사
평가내용	- 일괄적인 설문조사에 의한 센터 고객만족도 조사 실시

<표 3-27> 개선노력 평가지표(안)

평가항목	개선노력
평가지표	고객만족도 조사결과 개선노력
평가내용	<ul style="list-style-type: none"> - 종합적인 개선방안 수립 - 개선방안의 적정성·타당성 - 개선노력의 적정성·타당성 - 개선노력 평가 및 인센티브 부여

IV. 지역인적자원개발 프로그램의 평가

1. 프로그램 평가의 필요성

충청남도의 지역인적자원개발 중점사업은 2005년에 9개, 2006년에 12개, 2007년에 19개로 충남인적자원개발지원센터가 운영의 주관을 맡고, 대학 및 관련 전문기관이 교육프로그램을 운영하고 있다. 이들 사업은 크게 지역의 특성화 사업 활성화 분야, 농어촌의 균형발전분야, 사회적 소외계층분야, 지역 향토산업분야를 중심으로 구성되어 있다. 이들 사업은 지역의 특성을 감안하여 지역의 특성에 맞는 프로그램으로 개발되었으며, 지역의 활성화로 연계될 수 있는 인적자원의 육성을 운영되고 있다.

인적자원개발 사업을 보다 체계적으로 추진하기 위해서는 중점사업의 운영 및 성과에 대한 평가를 실시할 필요가 있다. 평가는 더 나은 의사결정을 위해 유용한 정보를 기술, 수집, 제공하는 과정으로서 목표달성 정도에 대한 측정 및 대상의 가치와 장점에 대한 체계적인 조사(Stufflebeam & Shinkfield, 1985)이다. 미국에서 개발된 Standards for Evaluation(1981)에서도 평가를 어떤 대상의 가치와 장점을 체계적으로 탐색하는 일이라고 정의하였다. 따라서 평가는 어떤 대상에서 의도한 목표나 요구한 바를 어느 정도 달성했는가 하는 효과를 결정하고, 올바른 의사 결정에 필요한 정보를 제공하며, 어떤 대상의 장점이나 가치를 판단하고 결정하는 활동이라고 할 수 있다. 인적자원개발 사업은 하나의 프로그램이라 할 수 있는데, 프로그램 평가는 프로그램의 목표달성 정도를 파악하고, 의사결정에 도움이 되는 정보를 제공하며, 그 장점 및 가치를 판단하고 결정하고, 그 효과 및 영향을 체계적으로 사정하는 것이라고 할 수 있다(배호순, 1994). 충남인적자원개발지원센터에서 지원하고 있는 인적자원개발 사업은 목표와 대상, 프로그램, 교육내용, 사업비, 교육기관의 여건 등에 있어서 각기 다른 특성을 가지고 있다. 이들 사업들은 각기 자체적으로 사업 보고서를 작성하여 제출하고 있으나, 이들 자료만으로는 각 사업들의 운영에 대한 전반적인 사항을 파악하여 각 프로그램의 장·단점 및 향후 개선 방향에 대한 상세한 정보를 확보하기 어렵다. 따라서 각 사업에 대한 프로그램 평가를 시행하여 각 사업의 운영 및 성과에 대한 실태를 체계적으로 파악하고, 인적자원개발사업의 추진·운영·관리의 효율성을 제고하며,

프로그램 평가 결과는 인적자원개발 사업의 중점사업에 대한 정책지표로 활용할 필요가 있다.

그런데 인적자원개발 사업에 대한 프로그램 평가에 대한 필요성에 대해서는 관련 당국자 및 당사자간 공감대는 형성되어 있지만, 현재 각 인적자원개발 사업에 대한 프로그램 평가를 위한 계획 및 예산이 따로 확보되어 있지 않다. 또한 프로그램 평가 목적, 방법, 결과의 활용 등에 관해 구체적인 방침이 정해져 있지 않다. 따라서 다음 절에서는 프로그램 평가의 모형들에 대해 간단히 개괄하고, 인적자원개발 관련 프로그램 평가 영역 및 지표에 관한 선행 연구들을 살펴보고, 충남인적자원개발센터에서 주관하여 운영하고 있는 인적자원프로그램 평가에 주는 시사점, 마지막으로 프로그램 평가 영역 및 평가지표(안)를 제시하기로 한다.

2. 프로그램 평가 모형

프로그램 평가는 프로그램에서 의도하고 계획한 학습경험의 가치를 판단하는 활동으로서 평가 대상의 차원, 양, 또는 잠재력에 대한 정보를 수집하여 프로그램과 관련한 생각, 과업, 해결책, 방법, 자료 등에 대한 종합적인 판단(judgement)을 하는 것이라 할 수 있다. 따라서 프로그램 평가는 프로그램 목표와 결과의 기술 및 비교, 그리고 계획된 학습경험이 의도한 바람직한 수준(what should be)과 현재 수준(what is)간의 변화에 대한 가치를 사정하고 판단하는 두 가지 단계로 수행되어야 한다. 프로그램 평가에 있어 다루어야 할 중요한 요소로서 프로그램의 질(quality), 적합성(suitability), 효과성(effectiveness), 효율성(efficiency), 중요성(importance)이다 (Rothwell, Cookson, 1997).

<표 4-1> 프로그램 평가 요소

평가요소	내용
품질	프로그램이 얼마나 좋은 것인가? 프로그램 내용, 학습활동, 교육매체 및 강사의 질은 어느 정도인가? 학습자가 프로그램에 얼마나 반응하는가?
적합성	프로그램은 학습자의 기대 및 요구에 얼마나 대응하였는가? 난이도의 수준은 적절한가? 지역사회의 요구를 수용하고 있는가? 프로그램 단위별 미션이 포함되어 있는가?
효과성	프로그램이 의도한 목표를 얼마나 달성하였는가? 의도한 성과를 충분히 달성하였는가?
효율성	프로그램 성과는 활용된 자원에 대해 충분한가? 프로그램에 필요한 자원을 효율적으로 사용하였는가?
중요성	프로그램은 참여한 학습자 및 사회에 충분한 가치를 가지고 있는가? 프로그램의 주요 이해당사자에게 충분히 중요한 프로그램인가?

자료: Rothwell & Cookson(1997). Beyond instruction, p. 167

지역인적자원개발 사업의 경우 일종의 사업으로 볼 수 있다. OECD(1999)에 따르면 사업평가는 다음과 같은 요소를 포함해야 한다고 하였다. 첫째, 적절성이다. 사업의 제반 목표가 사업의 수요를 충족시키기 위해 얼마나 잘 설정되어 있으며 정부정책의 우선순위와 얼마나 부합하고 있는가? 둘째, 효율성이다. 여러 투입이 얼마나 경제적으로 사용되어 산출 및 중간결과로 전환되었는가? 셋째, 효과성이다. 사업의 결과가 사업의 특정 목표 및 일반목표를 달성하는데 얼마나 기여하였는가? 넷째, 효용성이다. 사업의 결과 실제로 사업의 수요를 얼마나 충족하고 있는가? 다섯째, 지속가능성이다. 사업이 중단되었을 때 사업으로 인한 긍정적인 변화가 얼마나 지속될 수 있을 것인가? (김경화, 2006, p. 370 재인용).

앞서 언급한 평가요소와 OCED에서 강조하는 사업평가 요소는 사실상 프로그램평가 모형에서 다양한 형태로 표현되고 있다. 프로그램에 대한 평가를 위한 모형은 매우 다양하며 시대의 흐름과 함께 많은 상당한 변화를 겪어 왔다. 프로그램 평가모형은 평가목적, 평가 방식, 평가기준, 평가결과 선정 등에 있어 어디에 초점을 두느냐에 따라 목표달성 모형, 가치판단모형, 의사결정모형, 인정모형, 체제접근모형, 참여자만족모형, 자연주의모형 등 다양하게 전개되어 왔다(배호순, 1994; Worthen & Sanders, 1987). Stufflebeam & Shinkfield (2007)은 유사평가(pseudoevaluation), 질문과 방법중심평가(questions and

methods-oriented evaluation), 개선과 책무성중심 평가(improvement- and accountability-oriented evaluation), 사회적 어젠다와 옹호적 접근(social and advocacy approach), 그리고 절충 평가적 접근(eclectic evaluation approach)으로 분류하기도 하였다. 이와 같이 프로그램을 평가하기 위한 모형은 다양하게 제시되었지만 지역인적자원개발 프로그램의 평가에 응용될 수 있는 모형을 탐구해 볼 필요가 있다. 그런데 평가모형이 아무리 완벽하고 종합적이라 하더라도 평가가능성(evaluability)을 고려해야 한다. 지역인적자원개발 프로그램은 지자체 및 정부의 재정지원을 통한 위탁 형태이고, 프로그램 평가를 위한 예산 및 인력이 충분치 않다는 점을 고려하고, 동시에 프로그램의 과정과 성과를 평가할 수 있는 모형들을 고려할 필요가 있다. 이에 여기에서는 목표달성모형, CIPP모형, 안면모형을 중심으로 살펴보고자 한다.

(1) 목표달성모형

목표달성모형은 타일러가 8년 연구의 경험을 바탕으로 저술한 교육과정과 수업의 기본 원리라는 저서에 바탕을 두고 소개한 모형이다. 이 모형에서 교육평가란 교육목표 또는 활동의 목적이 어느 정도 성취되었는지 여부를 결정하는 것이다. 목표달성모형의 가장 큰 장점은 프로그램이 달성하고자 하는 목표와 참여자의 성취간의 합치 여부에 대한 체계적인 검증이 가능하므로 논리적이고 합리적이며 간편한 평가모형이라는 점이다. 목표달성모형에서 평가자는 미리 규정된 프로그램 목표의 성취 정도에만 초점을 두며, 프로그램의 목표가 명백하게 윤곽 지어진 후 그 다음 단계에서 평가방법을 개발한다. 목표달성모형은 프로그램이 계획한 목표를 성취하였는지를 파악할 수 있고, 평가자의 입장에서 시간적인 소모 및 장애를 최소화할 수 있고, 표준화된 기제로 평가시 비교적 비용이 저렴하며, 평가 결과를 쉽게 수량화하여 객관적인 정보를 제공할 수 있다. 하지만, 계획한 목표를 달성하지 못하였을 경우 잘못된 부분에 대한 파악이 어려우며, 평가결과가 피상적으로 수용되어 비판적인 평가가 어려우며, 평가가 목표를 측정하는데 초점을 두어 의도하지 않은 중요한 결과들이 무시되거나 평가되지 않을 수 있다. 즉, 의도하지 않은 부수적 교육효과를 평가할 수 없고, 교육성공에만 관심을 두고 있기 때문에 실행 과정 변인이나 선행조건에 관해서는 부분적인 평가밖에는 할 수 없으며, 교육활동에 대한 가치와 강점에 대한 평가결과 제시가 어렵기 때문에 본질적인 교육과정 개선에는 한계를 지니고 있다. 그럼에도 목표달성모형은 인적자원 개발프로그램의 성과 달성정도를 평가하는데 유용하게 사용될 수 있다.

<표 4-2> 목표달성모형의 특징

구분	내용
목적	프로그램의 목표 성취 정도 파악
절차	목표의 상세화 → 평가방법 및 도구 개발 → 평가실시
장점	-프로그램이 목표를 성취하였는지를 파악 -평가자의 입장에서 시간적인 소모 및 장애를 최소화 -표준화된 기제로 평가시 비교적 비용이 저렴함 -평가 결과를 쉽게 수량화하여 객관적인 정보 제공
제한점	-프로그램이 목표를 달성하지 못하였을 때 잘못된 부분 파악이 어려움 -평가가 목표를 측정하는데 초점을 두어 의도하지 않은 결과들이 인정되거나 평가되지 않을 수 있음 -프로그램의 실행과정에 대한 평가가 빠져있음 -프로그램마다 가지고 있는 고유한 여건 등을 고려하지 않음

(2) CIPP 모형

CIPP모형은 프로그램의 개선을 중요하게 생각하며, 변화를 전제로 한 개선을 위해 의사결정권자에게 결정에 적합하고 필요한 정보를 제공한다. CIPP 평가모형의 역할은 형성적 역할과 총합적 역할로 구분되며, 형성적 평가는 의사결정 보조 기능에 직접적으로 관련된 평가형태로 프로그램의 진행 및 발전과 관련한 기능을 강조하고, 총합적 평가는 프로그램 관련자를 포함한 의사결정권자가 프로그램에 관련된 집행 및 활동 일체에 관한 책무를 과시하거나 책무성을 보장하기 위한 평가이다(배호순, 1994; Sutflebeam, 1975). CIPP 모형은 상황평가(context evaluation), 투입평가(input evaluation), 과정평가(process evaluation), 산출평가(product evaluation)로 구성된다. 상황평가(context)는 프로그램의 목표설정에 합리적인 기초나 이유를 제공하는 평가로, 전반적인 맥락과 환경을 분석하여 필요한 조건과 실제 상황을 명시하고, 필요조건과 실제 상황이 맞아 떨어지지 않은 부분과 해결방안을 확인 진단하는 과정이다. 이 단계에서는 교육프로그램에서 관심의 초점이 되어야 할 일반목표와 상세목표를 확인하는데 도움이 되는 자료를 수집하는 것이 평가의 주 목표이다. 투입평가는 목표를 달성하기 위해 어떻게 자원을 활용해야 할 것인가를 결정하는데 필요한 정보를 제공하기 위한 평가이다. 요구를 충족시키기 위해 사용가능한 자원, 고려될 수 있는 대안적

전략, 최상의 잠재력을 가진 계획을 결정하기 위한 단계로서 프로그램 절차를 설계하는데 도움을 준다. 과정평가는 프로그램의 운영 방법과 절차를 수정 보완하는데 필요한 정보를 수집하는데 목적이 있다. 계획의 원활한 진행여부, 실행상의 장애요인, 개선의 필요성을 파악하기 위한 단계이다. 이 과정에서 프로그램 절차상의 결점을 확인할 수 있으며 이를 통해 절차들이 조정되고 정련되어진다. 산출평가는 프로그램이 종료된 후에 프로그램의 성과를 측정하는 평가이다. 획득결과, 요구충족 정도, 필요한 후속 조치들을 파악하기 위한 평가단계이다.

이와 같이 CIPP모형은 프로그램의 계획, 실행, 산출의 모든 단계를 평가하여 각 단계에 따라 의사결정자가 합리적으로 의사결정을 할 수 있도록 정보를 제공하게 된다. 하지만 CIPP모형을 사용하기 위해서는 평가자가 프로그램의 모든 단계에 함께 참여해야 한다는 전제를 깔고 있다. 또한 평가자는 단지 프로그램에 관해 정해진 정보와 자료만을 수집할 뿐이며 자료에 의한 프로그램의 가치판단 및 프로그램의 결정권은 의사결정자에게 주어지게 된다. 따라서 현장의 개선이나 혁신을 위한 평가에 초점을 두기 보다는 현상 유지를 위한 평가, 의사결정자의 결정을 합리화해주는 평가가 되기 쉽다는 문제가 있다.

<표 4-3> 의사결정모형의 특징

구분	내 용
목적	의사결정에 필요한 정보와 자료를 수집하여 제공
절차	프로그램의 계획, 시행, 결과를 포함하는 모든 의사결정의 국면을 평가
장점	- 프로그램 계획단계부터 시행 및 결과에 대한 평가를 포함하므로 프로그램의 운영상의 문제점 및 장단점 파악 가능 - 의사결정에 필요한 정보와 자료 제공
제한점	- 평가자가 가치문제와 판단을 회피하고 주요 가치판단을 의사결정자에게 위임 - 완벽한 평가를 위해서는 비용이 많이 들고 복잡함

(3) Stake의 모형(countenance evaluation model)

Stake(1967)는 평가에서 프로그램의 모든 측면을 두루 고려해야 한다는 점을 부각하기 위해 안면모형(countenance model)을 제안하였다. Stake에 따르면 평가의 얼굴을 구성하는 가장 중요한 요소는 기술(description)과 판단(judgment)이므로 특정 프로그램에 대한 적합한

평가를 위해서는 프로그램에 대하여 충분히 기술하고 판단할 필요가 있다는 것이다. 프로그램에 대한 충분한 기술과 판단을 위해서는 다양한 자료원이 필요하며, 이를 위해 자료행렬(data matrices)의 활용을 제안하였다. 자료행렬은 크게 기술행렬(descriptive matrix)과 판단행렬(judgment matrix)로 구분되며, 각 행렬은 세 가지 국면인 선행요건(antecedents), 실행과정(transaction), 산출(outcomes)로 분류할 수 있다. 이때 선행요건은 프로그램이 투입되기 전에 존재하는 프로그램 관련 제반 상황 및 환경 등을 말하며 출발점 상태라고 할 수 있다. 실행과정은 프로그램의 실행과정 단계, 산출은 프로그램의 결과단계를 의미한다.

기술행렬과 관련한 자료는 (1) 의도한 사항(intents)과 (2) 실제 관찰한 사항(observations)으로 구분된다. 평가자는 의도한 사항과 실제 관찰한 사항을 충분히 기술해야 한다. 판단행렬과 관련한 자료는 (1) 기준(standards)과 (2) 판단(judgments)에 관한 자료로 구분된다. 이것은 평가자가 기술적인 자료를 기준에 비추어 비교한 후 판단을 내려야 함을 의미한다. 이 모형에서는 각 국면별로(선행요건, 실행과정, 산출) 의도한 바와 관찰한 바를 기술하고, 이들 자료를 기준에 비추어 판단(평가)하고자 한다. 자료를 분석하는 방법은 크게 일치도(congruence)와 관련성(contingency)을 검토하는 것이다. 일치도란 각 국면(선행요건, 실행과정, 산출)에서 의도한 것과 관찰된 것 간의 일치정도를 분석하는 것을 말한다. 관련성이란 첫째, 의도했던 선행요건, 의도했던 실행과정, 의도했던 산출이 논리적으로 관련성이 있는가를 분석하는 것을 말한다. 둘째, 관찰된 선행요건, 관찰된 실행과정, 관찰된 산출이 경험적으로 관련성이 있는가를 분석하는 것을 말한다.

이 모형은 전체적으로 프로그램의 투입단계에서부터 결과산출 단계까지를 나눠서 각 단계별로 자료 수집 및 가치판단을 위한 개념적 틀을 제공하고 있을 뿐만 아니라 자료를 분석하기 위한 절차를 개괄적으로 제시하고 있다. 이 모형은 기술자료와 판단적 자료를 구분하고 평가에서 판단의 역할을 강조하고, 판단을 위한 기준형식을 구분하고 있는 점이 특징적이다. 그러나 이 모형에 의한 평가를 시행하기 위해서는 각 자료행렬들에 적합한 자료수집이 어려우며, 완전한 평가를 위해서는 비용이 많이 들 수 있다. 따라서 현실 여건상 이 모형의 전체적인 절차를 그대로 지역인적자원개발 사업에 적용하기에는 어려움이 있을 수 있다. 그렇지만 이 모형의 아이디어는 프로그램평가에 활용 가능하다.

<표 4-4> 의사결정모형의 특징

구분	내 용
목적	프로그램에 대한 기술 및 판단
절차	충분한 기술과 판단을 위해 자료행렬을 마련하여 자료수집, 기술, 판단
장점	- 모형이 매우 종합적이고 체계적 - 형성평가와 총괄 평가에도 공통적으로 사용할 수 있음 - 평가관련자 및 의뢰인의 관심 및 요구를 중시함
제한점	- 평가가 지나치게 이상적이고 평가를 위한 비용이 많이 듦

3. 지역인적자원개발 프로그램 평가에 대한 선행 연구

지역인적자원개발 프로그램의 평가 방향을 탐구하기 위해서 국내에서 이루어진 인적자원 개발관련 프로그램 평가의 평가영역 및 지표들을 살펴보았다. 먼저 나승일 외(2006)는 농업인 교육프로그램의 평가를 위한 지표를 제시하였다. 이들은 농업인 교육프로그램의 평가영역을 크게 교육목적 및 대상, 교육역량, 프로그램 운영 및 관리, 교육실적 및 평가로 나누어 제시하고 있다. 구체적인 평가지표는 다음 표와 같다.

<표 4-5> 농업인 교육프로그램 평가항목별 평가지표

평가영역	평가항목	평가지표
교육목적 및 대상	교육목적	○ 교육목표의 구체성 및 적합성
	교육대상	○ 교육목표와 교육대상의 적합성 ○ 교육대상자 요구반영의 충실성 ○ 교육생 모집의 체계성 및 타당성
	기관역할과 교육목적의 부합성	○ 교육목표와 기관의 특성과 일치성

<표 4-5> 농업인 교육프로그램 평가항목별 평가지표(계속)

평가영역	평가항목	평가지표
교육역량	교육시설	○ 교육시설(강의실, 실습실, 숙박시설 등)의 확보 및 활용의 적절성
	교육기자재	○ 교육기자재의 확보 및 활용의 적절성
	전담조직 및 인력	○ 프로그램 전담조직의 유무 ○ 프로그램 전담인력의 적절성 및 전문성
	프로그램 실적	○ 연도별 프로그램 누적 실적의 적절성
프로그램 운영 및 관리	교육내용	○ 교육목표와 교육내용의 유관성 ○ 교육내용과 교과편성의 체계성
	교육기간 및 일정	○ 교육기간 및 프로그램 개설 시기의 적절성
	강사진	○ 교육내용과 강사 전문성의 일치성 ○ 강사평가 실시여부 및 반영정도
	교육방법	○ 교육내용과 교육방법의 적합성 ○ 교재개발 및 활용의 체계성
	교육비 집행	○ 교육비 자원 구성의 적절성 ○ 교육예산집행의 타당성
	교육관리	○ 수업관리의 충실성
교육실적 및 평가	교육실적	○ 계획대비 교육생 모집률 및 수료율의 충실성
	교육생평가	○ 교육생의 교육만족도 ○ 교육생의 학습성과 정도
	사후지도	○ 사후관리 충실성
	평가결과의 활용	○ 평가결과의 교육개선 반영의 적절성

윤명희 외(2006)는 “대학의 산학협동 인턴십 프로그램 평가”에서 CIPP모형을 활용하여 정보를 기술하고 수집하고, 인턴십 프로그램의 개선에 유용한 형태의 정보를 제공하고자 하였다. 이 연구에서는 관련되는 집단을 세 집단으로 나누어 평가하였다. 즉, 학생용, 교수용, 기업/기관용 평가지를 제작한 후, 예비검사를 통해 수정·보완 후 이를 완성하고, 부산·울산지방노동청 및 부산시 소재 대학의 협조를 얻어 우편조사를 실시하였다. 또한 인턴십 운영체계와 실태를 좀 더 정확히 파악하기 위해 질적평가의 방법 중 하나인 심층면접을 실시하였다. 각 집단(학생, 교수, 기업/기관)에 포함되는 평가문항은 <표 4-6>과 같이 구성되어 있다.

<표 4-6> CIPP 모형을 응용한 인턴십 프로그램 평가 항목

분류	평가영역	평가항목
상황	프로그램 관계자의 요구	<ul style="list-style-type: none"> ○ 학생의 요구 반영 ○ 교수의 요구 반영 ○ 기업/기관의 요구 반영
	인턴십 프로그램 목표	<ul style="list-style-type: none"> ○ 구체적 진술 여부 ○ 타당성 ○ 실천 가능성
투입	프로그램 기획 및 설계	<ul style="list-style-type: none"> ○ 목표와의 부합성 ○ 학생의 전공과의 부합성 ○ 다양성 ○ 현장성 ○ 실용성
	지원체계	<ul style="list-style-type: none"> ○ 전담 조직 및 전담 인력
과정	학습내용	<ul style="list-style-type: none"> ○ 전공과 일의 연계성 ○ 진로 선택 도움 ○ 전문성 신장
	평가	<ul style="list-style-type: none"> ○ 평가여부 ○ 평가 방법의 적정성 ○ 평가 피드백 여부
	기업체 지원환경	<ul style="list-style-type: none"> ○ 근무조건 ○ 문화
산출	프로그램 관계자의 만족도	<ul style="list-style-type: none"> ○ 학생의 만족도 ○ 교수의 만족도 ○ 기업/기관의 만족도

김경화(2005)는 평생교육사업의 성과와 효율성을 극대화하기 위한 평가시스템을 개발하였다. 이 연구에서 평생교육기관이 사업의 전반적인 전개과정과 성과를 종합적·객관적으로 평가하고 성과개선을 유도하는 등 자체적인 평가활동을 수행할 수 있는 현장적용적인 평가시스템을 개발하고, 그 운영방안을 제시하였다.

사업평가시스템을 구성하는 평가지표는 투입, 과정, 산출 세 기본요소를 평가하는 체제적 접근방법에 따라, 기획, 과정, 결과로 구분하여 구성하였다. 사업 평가지표 및 세부 평가항목을 개발하기 위해 기존 평생교육기관에서 활용되고 있는 평가지표들을 분석하였다. 그리고 정부의 기관평가모형, 정부투자기관 경영평가시스템, 지방공기업경영평가 시스템 등의 공공부문과 GPP Model, CIPP Model 등 민간부문에서 적용 가능한 평가지표 도출

및 환류시스템을 검토하는 과정을 거쳤다. 이러한 과정적 절차를 거쳐, 각 평가지표에서 공통적으로 제시되고 있는 지표를 추출하고 세부 평가항목을 작성하였다. 작성된 평가지표 및 항목을 토대로 각 부문별 전문가포커스 의견조사를 두 차례 걸쳐 수행하였으며, 의견조사 결과를 토대로 평가지표 및 항목을 최종 수정·보완하였다. 평가지표 및 항목은 다음 <표 4-7>와 같다.

<표 4-7> 김경화(2005)의 평생교육사업 평가지표 및 내용

영역	평가지표	평가내용	평가자료
계획	1. 사업목적의 타당성	<ul style="list-style-type: none"> ○ 사업목적의 타당성 ○ 사업목표의 구체성, 현실성 	사업계획서 사업별 수집자료 현장평가서 자기기입평가서
	2. 사업계획의 적절성	<ul style="list-style-type: none"> ○ 사업계획수립의 충실성 ○ 사업목표와 내용의 일관성 	사업계획서 사업별 수집자료 현장평가서 자기기입평가서
	3. 프로그램의 특성화	<ul style="list-style-type: none"> ○ 프로그램 내용의 특성화 ○ 프로그램 수행방법의 특성화 	사업계획서 사업별 수집자료 현장평가서 자기기입평가서
과정	4. 추진과정의 적절성	<ul style="list-style-type: none"> ○ 계획대비 단계별 추진정도 ○ 추진방법의 적절성 	사업계획서 사업별 수집자료 현장평가서 자기기입평가서 설문조사내용 면담조사내용
	5. 추진여건의 적절성	<ul style="list-style-type: none"> ○ 시설·공간의 적절성 ○ 설비·장비의 적절성 	사업계획서 사업별 수집자료 현장평가서 자기기입평가서 설문조사 및 면담조사내용
	6. 연계협력 및 홍보의 적정성	<ul style="list-style-type: none"> ○ 관련 기관과의 협력 ○ 지역사회·전문가 참여 및 활용 정도 ○ 홍보전략 수립 여부 ○ 홍보방법의 다양화 	사업계획서 사업별 수집자료 현장평가서 자기기입평가서 면담조사내용
	7. 지도자의 전문성	<ul style="list-style-type: none"> ○ 자격증 소지여부 ○ 프로그램 지도능력 ○ 수요자와의 상호작용능력 	사업계획서 사업별 수집자료 현장평가서 자기기입평가서 설문조사 및 면담조사내용

<표 4-7> 김경화(2005)의 평생교육사업 평가지표 및 내용-계속-

영역	평가지표	평가내용	평가자료
결과	8. 사업성과	<ul style="list-style-type: none"> ○ 계획대비 목표달성도 ○ 단위 프로그램 추진실적 	사업계획서 사업별 수집자료 현장평가서 자기기입평가서 면담조사내용
	9. 예산집행의 적절성	<ul style="list-style-type: none"> ○ 투입예산 대비 효율성 정도 ○ 예산집행의 합리성 정도 	사업계획서 사업별 수집자료 현장평가서 자기기입평가서
	10. 수요자 만족도	<ul style="list-style-type: none"> ○ 수요자 만족도 ○ 수요자 참여도 ○ 수요자 인지도 · 호감도 	사업계획서 사업별 수집자료 현장평가서 자기기입평가서 설문조사내용 면담조사내용

박태준 외(1998)의 연구는 직업교육훈련 프로그램이 가지고 있는 각각의 개별적 특성에 적합한 항목을 개발하기보다는 모든 직업교육훈련 프로그램을 평가하는 데 공통적으로 사용될 수 있는 일반적인 평가영역과 평가항목을 개발하였다. 이 연구에서 개발된 평가 영역 및 항목은 다음 <표 4-8>과 같다.

<표 4-8> 박태준 외(1998)의 직업훈련 교육프로그램 평가 영역

평가차원	평가영역	평가항목
상황	이해당사자의 요구	<ul style="list-style-type: none"> ○ 산업체의 요구 ○ 교육훈련생의 요구
투입	교육목표	<ul style="list-style-type: none"> ○ 구체성 ○ 타당성 ○ 실천가능성
	교육내용	<ul style="list-style-type: none"> ○ 교육목표와의 부합성 ○ 다양성 ○ 학습가능성 ○ 계열성 ○ 융통성 ○ 현장적용성
	교육시간	<ul style="list-style-type: none"> ○ 이수시간 ○ 수업시기

<표 4-8> 박태준 외(1998)의 직업훈련 교육프로그램 평가 영역(계속)

평가차원	평가영역	평가항목
투입	시설·설비 및 교육활동의 지원환경	<ul style="list-style-type: none"> ○ 강의실 확보 ○ 실험실·실습실 확보 ○ 연간 기자재 확보 ○ 연간 기자재 확장률 ○ 자기주도적 학습환경의 구성
	교원	<ul style="list-style-type: none"> ○ 전임교원 확보 ○ 자격요건 ○ 전공과 해당교과목의 일치성 ○ 주당 수업시간수 ○ 보수 ○ 연수기회 ○ 관련 경력
	학생선발	<ul style="list-style-type: none"> ○ 선발 방식 ○ 선발 방식의 공정성 ○ 수강 학생수의 적절성
	비용	<ul style="list-style-type: none"> ○ 수업료
과정	수업방법	<ul style="list-style-type: none"> ○ 수업계획서의 활용도 ○ 이론 대 실습의 비율 ○ 수업목표의 설정 ○ 선수학습 파악 ○ 전시학습과 본시학습의 관련성 ○ 교수내용의 구조화 ○ 실험·실습 기자재의 활용률
	현장실습	<ul style="list-style-type: none"> ○ 현장실습 기간 ○ 사전교육 실시 ○ 업무순환 기간 ○ 교사 순회지도
	평가	<ul style="list-style-type: none"> ○ 평가 실시 ○ 평가방법의 적절성 ○ 평가결과의 활용
	학생관리 및 생활지도	<ul style="list-style-type: none"> ○ 출결관리 ○ 취업지도 ○ 중도탈락률
산출	성취도	<ul style="list-style-type: none"> ○ 기능성취 ○ 지식성취 ○ 현장적용력
	자격증	<ul style="list-style-type: none"> ○ 자격증 취득률 ○ 자격취득 소요기간 ○ 자격취득 소요비용
	취업률	<ul style="list-style-type: none"> ○ 취업률 ○ 입사요청 회사의 수 ○ 평균초임
	사후지도	<ul style="list-style-type: none"> ○ 사후지도
	이해당사자의 만족도	<ul style="list-style-type: none"> ○ 산업체의 만족도 ○ 교원의 만족도 ○ 교육훈련생의 만족도

교육인적자원부에서 실시하고 있는 지방대학 혁신역량 강화사업(NURI)의 평가영역은 사업단 운영, 정책목표달성, 사업성과이며, 각 영역에 따른 평가항목 및 지표가 제시되어 있다. NURI사업 평가지표의 특성은 성과위주의 평가를 지향하고 있다는 점이다. 프로그램의 처음부터 마지막까지의 전체적인 과정에서 의사결정에 필요한 정보를 수집하는 방식의 평가와는 다소 거리가 멀다고 하겠다. 이는 프로그램의 성과위주의 관리목적의 평가를 지향하기 때문이라고 여겨진다. NURI 사업의 구체적 평가지표는 다음과 같다.

<표 4-9> NURI 사업의 평가 영역 및 지표

영역	항 목	지 표
1. 사업단 운영	1.1 사업단 운영	○사업단장의 조직 운영 성과 ○사업단 구성팀 간의 유기적 협력 실적
	1.2 재정 집행	○재정 집행계획 대비 집행실적 (정량평가)
		○목적 외 및 부정집행률 (정량 평가)
		○계획대비 대응자금 확보율 (정량 평가)
		○사업비 사용의 효과성
2. 정책목표달성	2.1 특성화 추진 실적	○대학의 특성화 분야 육성 정책 및 제도 개선 실적
		○특성화 목표 달성을 위한 행재정 지원 실적
		○사업 분야에 대한 외부 사업과의 연계 및 수주 실적
	2.2 인력 양성	○현장 적응성 있는 교육과정 개선 실적
		○참여 대학간 교류 협력 실적
		○산학협력 추진을 통한 교육 개선 실적
		○취업 촉진을 위한시스템 및 프로그램 운용 실적
2.3 지역혁신 체계 구축	○참여기관간 연계 협력을 통한 사업 추진 실적	
3. 사업성과	3.1 성과 지표	○대학 전체 교원 확보율 (정량평가)
		○사업팀 교원확보율 목표 달성도 (정량평가)
		○대학전체 신입생 충원율 (정량평가)
		○사업팀 신입생 충원율 증가율 (정량평가)
		○자체 성과 지표 달성 정도 (정량평가)
		○사업팀 졸업생의 취업률 증가율(정량평가)

충북인적자원개발사업의 경우 휴먼서비스의 특성상 체계이론에 근거한 세 가지 구성요소, 즉 계획, 운영 그리고 성과영역으로 나누어 각 영역별 평가지표를 구성하였다. 구체적인 내용은 다음 <표 4-10>~<표 4-12>과 같다.

<표 4-10> 중점사업 계획영역 평가지표

영역	항목	지표
계획	사업계획 수립의 적절성	○ 사업추진의 목적과 필요성이 명확하게 제시되어있는가?
		○ 교육대상자와 환경을 고려한 프로그램에 대한 선행연구나 사업이 진행되고 있는가?
		○ 사업목적에 맞도록 교육프로그램이 구성되어 있는가?
		○ 사업기간과 추진일정은 합리적으로 수립되었는가?
	지역사회 및 산업과의 연계성	○ 지역사회나 산업의 요구를 반영하고 있는가?
		○ 사업 후 취업기관, 취업경로 등을 적절하게 반영하고 있는가?
	사업계획의 홍보 적절성	○ 사업에 대한 홍보계획 및 방법이 구체적이고 계획적인가?
		○ 교육생 모집과 취업에 대한 전략이 있는가?
	사업 수행을 위한 인적·물적 자원의 구비	○ 사업수행을 위한 인적자원을 구비하고 있는가?
		○ 사업수행을 위한 교육전용시설과 기자재를 확보하고 있는가?
	사업의 우수성	○ 기존의 타 부처에서 시행되고 있는 사업과의 차별성이 있는가?
		○ 지역인적자원개발 측면(양성·배분 활용)에서 기여정도가 높은 사업인가?

<표 4-11> 중점사업 운영영역 평가지표

영역	항목	지표
운영	사업대상자의 적절성	○ 사업목적에 맞게 대상자가 선정되었는가?
		○ 계획된 교육인원이 등록하였는가?
		○ 모집인원이 변경되었다면 사유가 타당하고 명확한가?
	교육프로그램의 적절성	○ 사업의 목적에 맞게 교육프로그램이 개발되어 운영 되었는가?
		○ 프로그램 계획변경시 사유가 타당하고 명확하게 제시되었는가?
		○ 각 사업에 맞게 교재개발, 교수학습방법 및 학습매체의 사용이 이루어졌는가?
		○ 교육프로그램의 전문성 및 차별성이 있는가?
		○ 교육프로그램이 효과적으로 운영될 수 있도록 전문 인력을 배치, 활용하였는가?
	사업수행방식의 적절성	○ 사업수행을 위한 지원활동이 적절하였는가?
		○ 교육프로그램의 이론과 실무(현장)교육의 시수 및 비율이 적정하였는가?
		○ 사업운영에 있어서의 교재개발 및 교구의 개발이 이루어졌는가?
		○ 협동강의를 통한 강사들의 강의시수가 효율적으로 배분되었는가?
		○ 강사들의 질 관리체계가 구축되어 있는가?
		○ 중간평가 및 피드백 등으로 참여자의 의견수렴이 이루어졌는가?
	프로그램운영 중 대상자관리	○ 참여자를 적극적으로 프로그램에 참여시켰는가?
○ 불참, 중도포기 등에 대한 방안은 무엇인가?		
○ 교육대상자들에 대한 관리 프로그램을 가지고 있는가?		

<표 4-12> 중점사업 성과영역 평가지표

영역	항목	지표
성과	사업의 효과성	○ 사업의 목표에서 계획된 성과를 달성하였는가?
		○ 사업의 대상자의 교육프로그램의 만족도는 높은가?
		○ 사업진행시 언론이나 지자체 및 관련기관의 관심이 많은가?
		○ 대상자들의 수수료율은 얼마인가?
		○ 사업 종료 후 대상자들에 대한 취업(창업)비율은 얼마인가?
		○ 공인자격증이나 공인인증서를 수여하는가?
	운영에 대한 자기평가	○ 교육프로그램 종료 후 프로그램에 대한 자체 평가를 실시하여 결과를 제시하였는가?
		○ 수행기관이 사업에 대한 문제점 및 개선방안 등에 관한 의견이 적절하게 제시되어 있는가?
	지속 가능성	○ 향후 사업에 대한 인력수요 및 전망 등이 제시되었는가?
		○ 사업의 확대운영시 대응투자방안을 가지고 있는가?
		○ 운영자가 사업에 대해 지속적으로 운영하고자 하는 의지가 있는가?
	예산사용의 적정성	○ 사업목표를 달성하는 방향으로 사업비의 효율적인 배분 및 집행이 이루어졌는가?
		○ 전체예산대비 강사비와 교재개발, 간접비의 편성에 대한 비율은 적절하였는가?
		○ 사업변경으로 인한 예산집행의 문제나 부정은 없었는가?

위의 선행연구들의 평가항목들을 요구반영, 프로그램 목적, 프로그램 내용, 프로그램 지원 환경, 프로그램 운영, 프로그램 성과로 하위 범주화하여 비교·종합해 보면 다음 <표 4-13>과 같다.

<표 4-13> 선행연구들의 비교(종합)

선행연구 평가항목	박태준 외, 1998	니승일 외, 2006	윤명희 외, 2006	NURI사업	김경화 2005	충북인적자원 개발평가지표
요구반영	-이해당사자의 요구	-교육대상자 요구반영	-프로그램 관 계자의 요구	없음		-교육대상자, 환경을 고려 -지역사회나 산업의 요구반영
프로그램 목적의 구체성, 타당성, 실행가능성	-교육목표의 구체성, 타당성, 실현 가능성	-교육목표의 구체성 및 적합성 -교육목표와 교육대상의 적합성 -교육목표와 기관의 특성과 일치성	-프로그램 목적의 구체적 -기술여부, 타당성, 실행가능성	- 없음	-사업목적의 타당성, 구체성, 현실성	-사업추진 목적과 필요성의 명확한 진술
프로그램 내용	-교육목표와의 부합성 -다양성 -학습가능성	-교육목표와 교육내용의 유관성 -교육내용과 교과편성의 체계성	-목표와의 부합성 -학생의 전공과의 부합성 -다양성,현장성,실용성	- 없음	-사업목표와 내용의 일관성 -프로그램 내용의 특성화	-사업목적과의 부합성 -프로그램의 전문성, 차별성
프로그램 지원 환경	-시설, 설비 및 교육활동의 지원활동 -교원	-교육시설, 기자재 -전담조직 및 인력 -강사진 -교육비 집행	-전담 조직 및 전담인력	- 없음	-시설·공간의 적절성 -설비·장비의 적절성 -연계협력 및 홍보의 적절성 -지도자 전문성	-사업수행을 위한 인적 물적 자원의 구비 -전문 인력의 배치, 활용
프로그램 운영	-교육시간 -학생선발 -수업방법 -현장실습 -평가 -학생관리 및 생활지도	-교육방법 -교육관리	-평가	- 사업단 운영 - 재정 집행	-추진과정의 적절성	-사업대상자 선정의 적절성 -사업수행 방식의 적절성 -프로그램 운영중 대상자 관리
프로그램 성과	-성취도 -지격증 -취업률 -사후지도 -이해당사자의 만족도	-교육실적 -교육생평가 -사후지도 -평가결과의 활용	-프로그램 관계자의 만족도	- 특성화 추진 실적 - 인력양성 - 지역혁신체제 구축 - 성과지표	-사업성과 -예산집행의 적절성 -수요자 만족도	-사업의 효과성 -운영에 대한 자기 평가 -지속 가능성 -예산사용의 적절성

4. 지역인적자원 개발 프로그램의 평가관련 시사점

위의 인적자원개발 관련 프로그램의 평가 영역 및 지표관련 선행연구들은 지역인적자원 개발 프로그램 평가 영역 및 지표를 개발하는데 다음과 같은 시사점을 준다.

첫째, 지역인적자원개발 프로그램 평가의 목적을 분명히 해야 한다. 선행연구들은 모두 고유의 프로그램 평가 상황에 따라 프로그램 평가를 위한 평가 영역 및 지표를 개발하였다. 그런데 이러한 평가 영역 및 지표 개발시 평가의 목적이 매우 중요하였다. 배호순(1994, pp. 29-33)은 프로그램 평가의 목적을 크게 12가지로 제시하고 있다.

- 프로그램의 기획 및 개발을 위한 목적
- 프로그램의 개선 및 변화를 위한 목적
- 프로그램의 목표 달성 정도를 파악하기 위한 목적
- 프로그램의 효과 및 영향을 사정하기 위한 목적
- 프로그램의 장점 및 가치를 파악하기 위한 목적
- 프로그램의 존속 및 폐지를 결정하기 위한 목적
- 프로그램의 지지 및 그 인정을 위한 목적
- 프로그램 수행(실천)의 점검 및 통제를 위한 목적
- 프로그램 담당자의 책무성을 과시하기 위한 목적
- 프로그램의 홍보(이해 도모)를 위한 목적
- 프로그램을 정당화 및 타당화하기 위한 목적
- 프로그램에 관한 연구를 위한 목적

위에서 제시된 평가 목적은 모든 프로그램에 모두 적용되는 것은 아니다. 프로그램 평가를 할 때 상황에 따라 이들 평가목표 중 일부에만 초점이 모여지기도 하며, 또한 평가목표의 중요도에 있어서도 상황에 따라 달라지게 된다. 지역인적자원개발 사업의 경우 이러한 목적중에서 어떠한 것이 적절한지를 결정하는 것이 중요하다.

지역인적자원개발 사업이 정부 및 지자체의 정책적 지원에 의해 이루어지고, 프로그램 운영기간이 길지 않음에 비추어 볼 때 프로그램평가의 목적은 ① 프로그램의 목표 달성 정도를 파악하고, ② 프로그램 수행(실천)의 점검 및 관리를 위한 목적, ③프로그램의 효과

및 영향을 사정하고, ④ 다년도 프로그램의 경우 프로그램의 개선 및 변화를 위한 목적이 적절해 보인다. 달리 말하면, 지역인적자원개발 사업의 과정 측면에서 질을 개선시키는 (improving quality) 개선의 목적과 성과 측면에서 질을 입증하는 (proving quality) 성과 평가가 함께 이루어져야 한다.

둘째, 인적자원개발 사업에 속한 프로그램들은 매우 다양하며 각기 프로그램의 대상, 목적, 프로그램 실행 기관, 교육방법, 실행기관의 여건, 프로그램의 예산 등에 있어서 매우 다양하다. 따라서 프로그램 평가를 시행할 때 모든 프로그램에 적용될 수 있는 평가영역 및 지표와 더불어 각 프로그램의 고유한 특성을 반영하는 지표를 포함시켜야 할 것이다. 또한 영역의 비중은 프로그램의 상황에 맞게 조정할 필요가 있다.

셋째, 지역인적자원개발 중점 사업은 사업공고, 접수, 심의, 현장방문, 최종심의의 절차로 이루어진다. 프로그램 평가에서 평가시기 및 단계나 평가 대상의 진행 국면 및 내용에 따라 평가내용이 달라져야 한다. 예컨대 프로그램의 계획이 평가대상인 경우에는 프로그램 계획의 적절성, 구체성, 실현가능성, 파급효과 등을 판단하게 된다. 일단 프로그램이 실시되면, 프로그램 실시 직전 및 초기 단계나 진행과정 단계에서 프로그램의 투입상태나 진행상황이 적절한 지에 대한 평가를 실시한다. 프로그램 종료 후에는 프로그램의 장점 및 가치를 파악하는 일, 효과(영향, 변화, 비용-효과)를 발견하고 확인하는 일, 목적 달성 정도를 확인하는 일 등을 평가하게 된다. 따라서 지역인적자원개발 중점 사업의 프로그램평가는 사업의 진행 단계를 고려하여 평가영역 및 지표를 개발할 필요가 있다.

넷째, 지역인적자원개발 사업의 평가는 결과나 성과 측면에서의 평가뿐만 아니라, 과정 평가를 함께 포함해야 한다. 모든 프로그램은 과정을 통해 결과가 산출되도록 되어있기 때문에 과정을 배제한 결과만의 평가는 인적자원개발 사업 프로그램의 질관리, 효율성 및 적절성 평가, 프로그램의 전파의 관점에서 볼 때도 바람직스럽지 않다. 지나치게 목표지향적인 평가는 흔히 블랙박스 모형이 되기 쉬워 프로그램의 효과가 '왜', '어떻게' 나타나게 되었는지에 대한 타당한 설명을 하기가 어렵다. 따라서 지역인적자원개발 사업의 평가에는 과정과 결과의 평가를 모두 포함해야 한다. 이런 측면에서 CIPP 모형에 의해 프로그램 평가의 개념을 단계별로 적절히 포함시킬 필요가 있다.

다섯째, 윤명희 외(2006)가 연구한 "대학의 산학협동 인턴십 프로그램 평가", 박태준 외(1998)의 "직업교육훈련 프로그램 평가 연구" 는 지역의 고용시장에서 발생하는 인적자원

의 부적합성을 최소화 하려는 노력에 부응하는 연구이다. 이는 충청남도 지역인적자원 개발사업의 하나로, 2007년의 경우 교육인적자원부의 R-pack 사업을 통해 총 1,281백만원이 충청남도 14개 대학에 투자되어 1,260 여명의 대학생이 취업을 위한 전문적인 교육을 받게 되는 것과 관련이 깊다. 이러한 실무적인 일과 직접 관련이 되는 프로그램에서 중요한 평가요인은 지역의 관련 산업체들과의 긴밀한 협조체제가 될 것이다. 그러나 대학의 산학협동 인턴십 프로그램 평가와 직업교육훈련 프로그램 평가연구에서는 이러한 지역의 인적·물적 자원의 협조 체제나 지원체제에 대한 구체적인 평가 지표가 나와 있지 않다. 그러므로 김경화(2005)의 평생교육기관의 사업성과 평가시스템 개발 및 운영방안 연구와 충북인적자원개발 프로그램 평가연구에서 제시한 것처럼, 충남지역인적자원 개발 프로그램 평가에서는 이러한 지역의 인적·물적 자원의 지원·협조체제를 평가 항목으로 첨가하는 것이 적절해 보인다.

여섯째, 지역인적자원개발 프로그램의 대상은 프로그램의 성격에 따라 아동, 청소년에서부터 노인, 장애인, 여성에 이르기까지 모든 연령대의 모든 계층이 된다. 이들의 요구는 매우 다양하며 또한 요구의 중요도도 다르다. 인적자원개발 프로그램의 만족도를 향상시키기 위해서는 참여자의 요구를 반영하는 것은 매우 타당해 보인다. 따라서 기존 프로그램평가에서처럼 교육대상자의 요구반영(박태준 외, 1998; 나승일 외, 2006, 윤명희 외, 2006; 충북인적자원 개발 프로그램 평가연구)을 평가항목에 포함할 필요가 있다는 점이다. 특히나 각 분야의 변화에 대응하고 교육생의 요구를 적시에 파악하여 프로그램의 경쟁력을 높여야 한다는 점이 특히 강조될 필요가 있다.

일곱째, 지역인적자원개발 프로그램은 때로 강의 위주의 이론적 내용뿐만 아니라 기능적 측면이 많이 강조된다. 예컨대 제빵기능사 양성교육, 오피스 실무자 양성교육 등이 그러한 예이다. 따라서 프로그램에 따라 기능적 측면이 많이 요구되는 사업의 경우 교육목표, 교육내용, 교육시기 및 기간, 교육생선발 영역에서 이러한 기능적 측면 및 실습비중이 충분히 반영되도록 평가지표를 통해 유도해야 한다.

여덟째, 성과 측면에서 교육훈련에서 궁극적으로 바라는 산출은 인지적 사고능력뿐만 아니라 기능 및 기술, 변화 대응력, 현장적용성 등이 강조되는 경우가 많다. 그럴 경우 교육생의 성취도 및 사후관리 측면에서 이러한 측면들을 강조할 필요가 있다.

5. 지역인적자원 개발 프로그램 평가영역 및 지표

지금까지 프로그램평가에서 고려해야할 평가요소, 프로그램평가 모형, 그리고 프로그램 평가에 관한 선행연구들을 살펴보았다. 일반적으로 프로그램 평가영역 및 지표를 선정하기 위해서는 크게 선행연구의 검토, 평가모형의 선정, 평가영역 및 지표의 개발과 제안, 전문가 및 관련당사자에 의한 의견 수렴과 검토, 평가영역 및 지표의 수정, 예비시행, 최종 평가영역 및 지표의 개발, 평가영역 및 지표의 타당성 검증 등의 절차를 거치게 된다. 이 연구에서는 이러한 절차를 모두 거치지 못했다. 대신 선행연구의 검토 및 평가모형의 검토를 통해 지역인적자원개발 프로그램의 평가영역 및 지표 개발 방향에 도움이 되는 안을 제안하고자 한다. 이 안은 추후에 관련당사자의 의견 수렴을 통해 충분히 조정될 수 있을 것이다.

지역인적자원개발 프로그램 평가를 위해서 다양한 모형을 적용할 수 있다. 그러나 무엇보다 프로그램 평가의 목적 및 방향을 정립하고 이에 적합한 모형 혹은 모형들의 조합이 필요하다. 지역인적자원 프로그램의 성격상 평가의 목적은 프로그램의 질 개선에 도움이 되는 과정 평가와 프로그램의 효과를 평가하기 위한 성과평가가 함께 이루어져야 한다. 또한 많은 사업들이 공모를 통해 선정됨을 고려할 때, 공모 단계에서 프로그램 시행 계획에 대한 평가 부분도 포함해야 한다. 또한 충남인적자원개발센터에서 모든 프로그램에 대한 종합적인 평가를 하기 어렵다는 점을 감안할 때, 목표지향평가, CIPP, Stake의 안면모형 등을 혼합하여 사용할 필요가 있다. 여러 평가 모형에서 제안하는 아이디어들을 평가 단계별로 평가 영역 및 지표에 녹아들어 가도록 하는 것이 적절하다. 따라서 이 연구에서는 평가를 크게 세 단계로 나누고 각 단계에서 평가영역 및 지표를 제안하기로 한다. 이 연구에서는 프로그램 평가를 크게 1) 프로그램 계획 평가 단계, 2) 프로그램 운영 평가 단계, 3) 프로그램 성과 평가 단계로 나눈다.

1) 프로그램 계획 평가 단계

프로그램 계획 평가 단계에서는 공모에 응모한 프로그램들의 계획을 타당성, 적절성, 차별성, 실행가능성 등의 측면에서 평가한다. 어떤 프로그램이든지 프로그램의 성공적 시행

을 위한 첫걸음은 프로그램 계획을 잘 짜야 한다. 프로그램의 목표가 너무 비현실적이나 수요자의 요구와 동떨어져 있거나 실행을 위한 구체적인 방안이 미비하다면 프로그램의 성공을 이끌 수 없다. 또한 지역인적자원개발 사업의 특성에 적합하도록 지역사회 및 산업체와의 연계가 이루어져야 한다. 따라서 이 단계에서는 프로그램 계획에 대한 면밀한 평가를 하게 된다. 이 단계에서의 평가 영역 및 지표는 <표 15>에 제시되어 있으며, 각 평가영역에 대한 설명은 다음과 같다.

(1) 프로그램 목적 및 목표의 타당성

프로그램 목적 및 목표의 타당성은 프로그램의 목적 및 목표가 프로그램 전체적인 계획, 실행, 평가 등 모든 절차를 결정하므로 반드시 평가항목에 포함되어야 한다. 이 항목에서 사업목적과 프로그램 목적의 적절성, 구체성, 타당성, 실현가능성 등을 포함해야 한다. 프로그램 목표가 관련 이해당사자의 요구를 반영하여 교육목적이 적절하고, 구체적이며, 타당하고, 실현가능성이 있어야 프로그램에서 원하는 소기의 목적을 달성할 수 있기 때문이다. 구체적 평가지표는 사업목적과 프로그램 목적의 부합성, 프로그램 목적의 실현가능성, 교육목표의 구체성·타당성·실천가능성, 교육대상자의 요구 반영의 충실성 및 적시성, 관련 이해 당사자의 이해 반영 정도이다.

(2) 프로그램 계획의 적절성

프로그램 계획의 적절성은 프로그램의 전체적인 계획이 얼마나 체계적이며 적절하게 계획되었는가를 평가하기 위해 필요한 항목이다. 프로그램의 실행가능성을 제고하기 위해서는 계획단계에서부터 평가대상, 인적·물적자원 상태 확인, 교육 프로그램 운영 계획, 홍보 계획 등을 미리 상세화해야 한다. 구체적인 평가지표는 프로그램 계획 수립의 충실성, 프로그램 목표와 내용의 일관성, 교육대상자 모집의 체계성 및 타당성, 교육계획의 적절성, 프로그램 홍보 계획의 적절성이다.

(3) 프로그램의 특성화

프로그램의 특성화는 교육프로그램이 지역의 요구를 반영하되 기존 프로그램이나 기관과 얼마나 차별적인지를 평가하기 위한 항목이다. 동시에 프로그램의 효율적 시행을 위해

서는 수행기관의 특성과 프로그램의 목표간 관련성이 높아야 한다. 평가지표는 프로그램 내용의 특성화, 프로그램 수행방법의 특성화, 프로그램 목표와 교육기관의 특성과의 일치성이다.

(4) 지역사회 및 산업체와의 연계성

지역사회 및 산업체와의 연계성은 지역인적자원개발 사업의 정책적 취지가 지역경쟁력 강화를 위한 핵심인재양성이므로 프로그램의 내용이 지역사회 및 산업체와 연계성이 어느 정도인지를 평가항목에 포함할 필요가 있다. 평가지표는 프로그램 이수 후 취업기관 및 취업경로 등의 반영 정도, 충남 지역인적자원개발의 필요나 산업의 요구 반영 정도이다.

(5) 교육인프라 구비

교육인프라는 프로그램의 교육활동이 정상적으로 운영되어 교육훈련생의 학습효과를 극대화하기 위해 필요한 교육적 환경이 구비되었는지를 평가하는 항목이다. 프로그램의 내용이 다양하기 때문에 각 프로그램의 성격에 적합한 교육환경 및 시설이 구비되어 있어야 하며, 프로그램 운영을 위한 전담인력이 있어야 할 것이다. 평가항목은 사업수행을 위한 인적 자원의 구비정도, 해당 교육프로그램의 운영 경험 유무, 사업수행을 위한 시설 및 기자재 구비 정도, 프로그램 전담인력의 유무, 프로그램 전담인력의 적절성 및 전문성이다.

(6) 예산 편성의 적절성

예산 편성의 적절성은 프로그램 시행을 위한 예산이 항목별로 적절하게 산출되고 또 배정되었는지를 평가하기 위한 항목이다. 교육프로그램의 효율적 진행 및 비용대비 효과를 극대화하기 위해서 예산은 적절하게 배정되어야 하기 때문이다. 평가항목은 항목별 예산편성 산출근거의 명료성, 항목별 예산편성 배정의 적절성이다.

<표 4-14> 지역인적자원개발 프로그램 계획 평가영역 및 지표(안)

단계	평가영역	평가지표 및 평가내용
프로그램 계획 평가	1. 프로그램목적 및 목표의 타당성	<ul style="list-style-type: none"> ○사업목적과 프로그램 목적의 부합성 ○프로그램 목적의 실현가능성 ○교육목표의 구체성, 타당성, 실천가능성 ○교육대상자의 요구 반영의 충실성 및 적시성 ○관련 이해 당사자의 이해반영 정도
	2. 프로그램 계획의 적절성	<ul style="list-style-type: none"> ○프로그램 계획수립의 충실성 ○프로그램 목표와 내용의 일관성 ○교육대상자 모집의 체계성 및 타당성 ○교육계획의 적절성, 구체성 ○교육시간 및 방법의 적절성 ○프로그램 홍보 계획의 적절성
	3. 프로그램의 특성화	<ul style="list-style-type: none"> ○프로그램 내용의 특성화 ○프로그램 수행방법의 특성화 ○프로그램 목표와 교육기관의 특성과의 일치성
	4. 지역사회 및 산업체와의 연계성	<ul style="list-style-type: none"> ○프로그램 이수후 취업기관, 취업경로 등의 반영 정도 ○충남 지역인적자원개발의 필요나 산업의 요구 반영 정도
	5. 교육인프라 구비	<ul style="list-style-type: none"> ○프로그램 진행을 위한 인적 자원의 구비정도 ○해당 교육프로그램의 운영 경험 유무 ○프로그램 진행을 위한 시설 및 기자재 구비 정도 ○프로그램 전담인력의 유무 ○프로그램 전담인력의 적절성 및 전문성
	6. 예산 편성의 적절성	<ul style="list-style-type: none"> ○항목별 예산편성 산출근거의 명료성 ○항목별 예산편성 배정의 적절성

2) 프로그램 운영 평가 단계

프로그램 운영 평가 단계에서는 프로그램이 계획했던 대로 운영되고 있는지를 검토한다. 프로그램 대상자의 선정부터 프로그램의 내용이 적절한지, 운영은 효율적으로 이루어지고 있는지 등을 점검할 필요가 있다. 예컨대 교육내용은 교육목표와 부합하여 현장성이 있는지, 교육내용 및 방법이 적절하고, 교과편성은 적절한지, 교육시간이나 프로그램 진행자는 전문성이 있는지 등이 포괄적으로 평가항목에 포함될 필요가 있다. 이와 같은 프로그램 운영 실태 및 각 과정에 대한 적절한 점검이 있어야만 프로그램이 어떻게 실제로 운영

되었고 프로그램의 성패에 영향을 줄 만한 요인들은 무엇이었는가에 대해 원인을 파악 할 수 있기 때문이다. 이 단계에서 설정한 평가 영역 및 지표는 <표 4-15>에 제시되어 있으며, 각 평가영역에 대한 설명은 다음과 같다.

(1) 프로그램 대상자의 적절성

프로그램이 효율적으로 진행되고 소기의 목적을 달성하기 위해서는 프로그램의 목적에 적합한 대상자가 선발되고, 이들의 요구에 맞게 교육내용과 방법을 선택해서 진행해야 한다. 프로그램이 교육대상을 명확히 하고, 그들의 현재 수준과 요구를 반영하여 교육내용 및 방법을 결정하여 진행한다면 참가자의 교육 참여를 촉진할 수 있기 때문이다. 또한 교육대상자가 불가피하게 변경되어야 한다면 이에 대한 타당한 근거가 제시되어야 할 것이다. 따라서 평가항목으로 프로그램 목적과 대상자의 적합성, 교육대상자의 요구 반영 정도, 교육대상 모집의 체계성과 타당성, 교육대상자의 모집·선발·변경 사유에 대한 합리성·공정성·타당성이다.

(2) 프로그램 내용 및 방법의 적절성

프로그램 내용은 프로그램의 실행과정에서 강사와 학생이 학습하여 다루는 내용으로 교육내용은 교육목표와 부합하여야 하며, 교육방법 또한 교육목표 달성을 극대화할 수 있는 최적의 방법이 선택되어야 한다. 교육목표가 실습을 통해 보다 효과적으로 달성될 수 있다면 실습을 보다 강조하도록 프로그램 내용 및 방법을 조절해야 한다. 평가항목은 프로그램 목적과 내용의 일치성, 교육내용과 교육방법의 적합성(이론과 실습 비율), 교육기간의 적절성이다.

(3) 강사의 전문성

강사진은 프로그램에서 프로그램을 직접 담당하여 운영하는 사람이다. 프로그램의 질은 강사의 질과 직결되는 것으로 강사는 내용에 대한 전문성, 성인학습자의 특성에 대한 이해를 바탕으로 적절한 교육방법의 선택과 활용을 위한 전문적 자질을 갖추고 있어야 한다. 또한 수업을 진행하는 과정에서 수업계획서나 평가 방법을 적절히 활용해서 교수-학습내용 개선에 환류시킬 수 있어야 한다. 따라서 강사진에 대한 평가항목은 교육내용과 강사

전문성의 일치성 (자격증 소지여부), 프로그램 지도능력 및 경험, 참여자와의 상호작용능력, 수업계획서의 적절한 활용 여부, 평가방법의 적절성, 평가결과의 활용을 포함한다.

(4) 프로그램 운영 관리의 적절성

프로그램 운영 관리의 적절성은 프로그램에 참석한 학생들이 충실하게 프로그램에 참여할 수 있도록 유도하고 관리하기 위한 것을 말한다. 학생들의 출결을 적절히 관리하고 필요한 경우 학생들에게 적절한 진로 지도 및 상담을 제공하여 교육적 참여를 고양할 필요가 있다. 또한 중도 탈락이 있을 경우 이에 대한 원인을 파악해서 프로그램의 운영에 반영해야 한다. 또한 한정된 예산을 효율적으로 지출하고 우선순위를 정해서 타당하게 집행하는지에 대한 평가가 이루어져야 한다. 따라서 평가항목에 수업관리(출결관리)의 충실성, 참여자 진로 지도 및 상담, 중도탈락률 및 프로그램 개선에의 활용, 예산집행의 타당성을 포함한다.

(5) 교육시설 및 전담 조직 운영의 적절성

교육시설은 프로그램을 운영하는 데 필요한 시설 및 기자재를 말한다. 교육프로그램 운영에 필요한 물리적 시설은 교육의 효율성을 높일 뿐만 아니라 프로그램의 안정적인 운영을 위해서도 꼭 필요하다. 또한 전담 조직 및 운영은 프로그램의 운영의 성과에 직접적인 영향을 미치므로 반드시 평가항목에 포함될 필요가 있다. 따라서 평가항목은 시설·공간의 적절성, 설비·장비의 적절성, 전담 조직 운영의 적절성으로 설정한다.

(6) 지역사회 및 산업체와의 연계 협력

지역사회 및 산업체와의 연계 협력은 지역인적자원개발 사업에 꼭 포함되어야 할 항목이다. 실제 프로그램 실행과정에서 해당 프로그램이 지역사회 및 산업체와 유기적인 네트워크가 잘 이루어지고 있는지를 평가한다. 평가항목은 관련 기관과의 협력 정도, 지역사회·전문가 참여 및 활용 정도이다.

<표 4-15> 지역인적자원개발 프로그램 운영 평가영역 및 지표(안)

단계	평가영역	평가지표 및 평가내용
프로그램 운영 평가	1. 프로그램 대상자의 적절성	<ul style="list-style-type: none"> ○ 프로그램 목적과 대상자의 적합성 ○ 교육대상자의 요구 반영 정도 ○ 교육대상 모집의 체계성과 타당성 ○ 교육대상자의 모집·선발·변경 사유에 대한 합리성·공정성·타당성
	2. 프로그램 내용 및 방법의 적절성	<ul style="list-style-type: none"> ○ 프로그램 목적과 내용의 일치성 ○ 교육내용과 교육방법의 적합성(이론과 실습 비율) ○ 교육기간의 적절성
	3. 강사의 전문성과 수업관리	<ul style="list-style-type: none"> ○ 교육내용과 강사 전문성의 일치성 (자격증 소지여부) ○ 프로그램 지도능력 및 경험 ○ 참여자와의 상호작용능력 ○ 수업계획서의 적절한 활용 여부 ○ 평가방법 적절성 ○ 평가결과의 활용
	4. 프로그램 운영 관리의 적절성	<ul style="list-style-type: none"> ○ 수업관리(출결관리)의 충실성 ○ 참여자 진로지도 및 상담 ○ 중도탈락률 및 프로그램 개선에의 활용 ○ 예산집행의 타당성
	5. 교육시설 및 전담 조직 운영의 적절성	<ul style="list-style-type: none"> ○ 시설·공간의 적절성 ○ 설비·장비의 적절성 ○ 전담 조직 운영의 적절성
	6. 지역사회 및 산업체와의 연계 협력	<ul style="list-style-type: none"> ○ 관련 기관과의 협력 정도 ○ 지역사회·전문가 참여 및 활용 정도

3) 프로그램 성과 평가 단계

프로그램 성과 평가 단계에서는 프로그램이 의도한 교육대상에게 시행되어 실제로 어느 정도 성과를 가져왔는지를 평가하기 위한 것이다. 프로그램 참여자 및 관련 담당자들이 해당 프로그램에 대해 어느 정도 만족하는지에 대한 정보가 필요하고, 예산집행 또한 적절히 이루어졌는가에 대해 평가할 필요가 있다. 이 단계에서는 궁극적으로 프로그램의 전반적인 과정에 대한 자료를 수집하여 프로그램의 성과, 가치, 장단점을 평가하기 위해 필요하다. 이 단계에서 설정한 평가 영역 및 지표는 <표 4-18>에 제시되어 있으며, 각 평가영역에 대한 설명은 다음과 같다.

(1) 프로그램 성과

프로그램의 성과는 프로그램이 의도한 목표를 달성했는지에 대해 알아보기 위해 필요한 항목이다. 프로그램이 우선 계획한 대로 목표를 달성했는지, 교육생은 예상대로 교육을 마치고 수료했는지, 프로그램에서 애초 의도하지 않았던 긍정적 혹은 부정적 부수 효과는 없는지, 프로그램 이수 후 수료생들은 사업 현장에서 배운 지식·기능 등을 적용가능한 것인지에 대해 평가할 필요가 있다. 따라서 평가항목은 계획대비 목표달성도, 계획대비 교육생 모집율 및 수료율, 부수효과 및 장기적 효과, 지역 산업 현장 적용 가능성으로 하였다.

(2) 참여자 및 이해당사자 만족도

이해당사자란 프로그램에 직·간접적으로 관련을 맺고 있는 이해집단들로서 프로그램 참여자, 프로그램 실행 담당자, 정책 담당자, 기타 수요자 등을 말한다. 이해당사자의 만족도는 프로그램을 이수한 후 교육훈련생이 습득한 지식과 기능 등에 대해 이해당사자들이 얼마나 만족하는지를 말한다. 이들의 만족도 평가는 프로그램 자체의 가치에 대한 정보를 얻을 수 있을 뿐만아니라 차후에 프로그램의 개선에 필요한 정보를 수집할 수 있기 때문에 평가항목으로 매우 중요하다. 여기서 이해당사자의 만족도를 평가하기 위한 평가항목은 교육생의 만족도, 교육생의 참여도, 교육생의 인지도·호감도, 강사의 만족도, 교육프로그램 담당자의 만족도를 포함하였다.

(3) 예산집행의 적절성

지역인적자원개발 사업의 예산이 적절히 집행되었는지에 대한 평가이다. 투자예산 대비 효율성을 충분히 있었는지, 예산 집행은 합리적으로 이루어졌는지, 불가피하게 사업의 변경이 필요하였다면 예산 변경이 타당하게 이루어졌는지에 대해 평가한다. 프로그램을 진행하다보면 예상치 못한 부분에 예산이 더 소요될 수도 있다. 만약 그러한 예산 집행이 프로그램의 전체적인 효율성이나 효과를 향상 시키는 것이었다면 오히려 그에 대한 정보는 차후 프로그램 개발 및 시행에 유용할 수 있다. 혹은 특정 프로그램내에서 예산이 특정 항목에 더 많이 투입되었다면 효과가 좋을 수 있을 수도 있다. 이처럼 예산과 효과와의 관계를 파악하기 위해서는 예산집행의 적절성에 대한 항목이 필요하다. 평가항목은 투입예산 대비 효율성 정도, 예산집행의 합리성 정도, 사업변경에 따른 예산 집행의 타당성이다.

(4) 자체 평가

프로그램 실행 담당자들이 프로그램의 실제 운영 내용에 대해 가장 잘 알고 있다. 이들이 교육프로그램을 운영하면서 겪었던 여러 가지 경험, 노하우, 문제점, 해결방안 등에 대해 기록으로 남기는 것이 차후 프로그램의 개선 및 전파에 매우 중요하다. 따라서 자체평가 항목을 평가지표에 포함시킴으로서 프로그램 담당자들이 스스로 자체평가를 하도록 유도할 필요가 있다. 평가항목은 교육프로그램 종료 후 프로그램에 대한 자체 평가 실시 및 제시 여부, 수행기관이 교육프로그램의 개선을 위한 적절한 의견제시 여부, 자체평가보고서는 프로그램에 대해 충분히 기술하고 관련 정보를 정확히 제공하고 있는가?, 자체평가보고서는 프로그램의 질 판단을 위한 정보를 충분히 담고 있는가? 이다.

<표 4-16> 지역인적자원개발 프로그램 성과 평가영역 및 지표(안)

단계	평가영역	평가지표 및 평가내용
프로그램 성과 평가	1. 프로그램 성과	<ul style="list-style-type: none"> ○ 계획대비 목표달성도 ○ 계획대비 교육생 모집율, 수료율 ○ 부수효과 및 장기적 효과 ○ 지역 산업 현장 적용 가능성
	2. 참여자 및 이해당사자 만족도	<ul style="list-style-type: none"> ○ 교육생의 만족도 ○ 교육생의 참여도 ○ 교육생의 인지도·호감도 ○ 교원의 만족도 ○ 교육프로그램 담당자의 만족도 ○ 이해당사자의 만족도
	3. 예산집행의 적절성	<ul style="list-style-type: none"> ○ 투입예산 대비 효율성 정도 ○ 예산집행의 합리성 정도 ○ 사업변경에 따른 예산 집행의 타당성
	4. 자체평가	<ul style="list-style-type: none"> ○ 교육프로그램 종료 후 프로그램에 대한 자체 평가 실시 및 제시 여부 ○ 수행기관이 교육프로그램의 개선을 위한 적절한 의견제시 ○ 자체평가보고서는 프로그램에 대해 충분히 기술하고 관련 정보를 정확히 제공하고 있는가? ○ 자체평가보고서는 프로그램의 질 판단을 위한 정보를 충분히 담고 있는가?

지금까지 지역인적자원개발 프로그램의 평가를 위한 평가 영역 및 평가 지표를 제안하였다. 앞서 지적했던 대로 이것은 하나의 안이므로 차후 지역인적자원개발 관련 당사자들의 검토를 통해 각 항목에 대한 적절성, 타당성, 실행가능성 등을 검토 받아야 할 것이다.

V. 결어 및 정책적 제언

본 연구에서 도출된 지표는 충남인적자원개발지원센터 연구진과 관련 분야의 외부전문가가 공동으로 설정한 평가지표이다. 이와 같은 지표선정 작업을 통해 지역인적자원개발지원센터에서의 운영과 인적자원개발지원 프로그램 운영사업을 평가하고, 그를 통한 효율적이며 효과적인 운영이 가능해질 수 있다.

충남인적자원개발지원센터는 충남발전연구원 부설기관으로서 인적자원과 관련된 연구기능, 프로그램사업운영, 관련 협의기구의 운영과 같은 다양한 사업이 진행되는 기관으로서 기존의 연구기관, 공공기관, 교육기관이 갖는 다양한 특성을 갖고 있다. 이와 같은 특성은 센터의 운영평가 지표선정에서 기존의 특정 영역 중심의 기관에 비해 복합적인 평가요소를 포함한다.

본 연구에서는 다양한 기능을 평가할 수 있도록 일반적인 조직평가기준의 제시와 더불어 조직의 특성들을 바탕으로 하는 세부지표의 선정작업을 수행하였다. 그러나 조직의 규모가 적어 조직의 구성원이 다양한 업무를 수행하고 있는 현 시점에서 도출된 지표를 적용하는 것에는 한계가 있는 것으로 나타났다.

인적자원개발지원센터의 평가를 위해 활용된 지표는 종합경영분야, 운영관리분야, 고객만족부분과 같은 3가지 형태로 구성된다. 종합경영분야는 경영혁신, 경영계획의 적정성, 전년도 평가사항의 개선이 주요 평가지표로 활용된다. 이와 같은 구성요소는 현재 인적자원개발지원센터에서 수행되고 있는 업무영역에 포함되어 평가시스템에 포함이 가능한 것으로 판단된다.

조직·인사관리의 합리화, 재무·회계관리의 합리화, 투명한 심사제도 운용, 효율적 내부평가제도의 구축으로 구성되는 운영관리 부분에서는 조직·인사관리의 합리화부분과 효율적 내부평가제도 구축부분에 대한 세부적인 평가는 한정적일 수 있다는 의견이 도출되었다. 이와 같은 이유는 현재 센터의 업무를 센터장을 포함한 5인이 각각의 참여영역이 차별화되어 공동된 내부 심사기준의 마련에 한계가 있는 것으로 나타났기 때문이다. 또한 센터의 구성원이 5인으로 구성된 소규모 조직으로 조직관리 부분의 평가에도 다소 무리가

있는 것으로 나타났다.

따라서 조직의 인사관리의 합리화 부분은 조직운영의 효율성 측면에서 접근되어야 할 것으로 판단된다. 즉, 조직구성원의 업무분장의 적절성, 업무의 배분, 인력운영의 적절성과 같은 부분이 주요 평가 대상이 되어야 할 것이다.

고객만족 부분의 경우는 인적자원개발지원센터의 업무와 관련된 수요조직, 공급조직, 관리조직이 다면적으로 참가하는 방식으로 진행되어야 할 것이다. 이와 같은 다면평가를 통해 인적자원개발지원센터가 지역에서 수행하는 다양한 역할의 심도있는 평가가 가능 할 것으로 판단된다.

본 연구에서 수행된 교육 프로그램운영사업 평가부분에서는 계획, 운영, 성과와 같은 3개분야로 구분되어 접근을 수행하였다. 이와 같은 이유는 교육프로그램의 운영이 공모를 통한 선정방식으로 사업의 선정, 운영과정에 대한 평가, 최종 성과에 대한 평가가 전반적으로 이루어져야 하기 때문이다. 따라서 이와 같은 접근 방법을 통해 사업의 운영이 보다 효율적이며, 효과적으로 이루어 질 수 있을 것이다.

프로그램 계획부분에 대한 평가는 계획의 목적성, 타당성, 실현성, 기대효과를 측정하는 부분으로 이해된다. 이와 같은 부분을 평가하기 위해 도출된 프로그램 목적 및 목적의 타당성, 프로그램 계획의 적절성, 프로그램 특성화, 지역사회에 대한 연계성, 교육인프라 구비, 예산 편성의 적절성으로 구성된다.

운영평가는 기존의 체크리스트 중심의 평가방법을 사업의 적정성, 관리, 조직간의 협력과 같은 부분으로 평가를 진행함으로써 운영의 효율성 및 효과성을 극대화 할 수 있는 방안이 도출되었다. 사업의 성과를 평가하는 부분에서는 프로그램 종합적인 성과를 분석하는 부분과 참여자 만족도, 예산집행의 적정성을 중심으로 구성된다. 또한 사업참여기관이 사업에 대해 자체적으로 평가를 수행할 수 있는 평가지표를 제시함으로써 단계적인 사업 자체평가가 가능해 질 것으로 판단된다.

교육프로그램의 평가는 지역인적자원협의회의 다양한 전문가들이 평가단을 구성하여 참여하는 방식으로 이루어진다. 이 때 본 지표를 중심으로 평가단의 의견을 반영하여, 지역인적자원개발협의회의 의결을 통해 최종평가지표를 도출 운영한다. 도출된 평가지표는 평가단에서 가중치를 선정 후 사업의 선정, 평가에 활용한다.

본 연구에서는 충남인적자원개발지원센터의 평가부분과 자원개발지원센터에서 운영되는

교육프로그램을 평가하는 부분으로 구성되었다. 연구에서는 각 지표를 분야 별 전문가들과 함께 지표안을 구성하였다. 이는 본 사업이 초기단계를 지나 성장기로 발전하기 위해 필요한 연구로서 제시된 지표를 중심으로 지속적인 현장 적용의 노력이 필요할 것이다.

연구결과를 바탕으로 사업 및 센터의 운영정도를 평가할 때 지역인적자원협회의 의결을 거침으로서 인적자원개발 분야의 전문가들이 참여할 수 있는 기회의 제공이 필요할 것이다. 이와 같은 과정을 통해 평가지표는 보다 현실적이며, 체계적인 형태로 활용될 수 있을 것이다.

따라서 본 연구에서 도출된 내용을 바탕으로 자문단 및 협의기구와 지속적인 의견교류를 통해 충남인적자원개발지원센터의 규모 및 현황에 맞는 지표를 단계적으로 적용해 나아가야 할 것이다. 이와 같은 과정을 통해 충남인적자원개발지원센터의 효율적이며, 효과적인 성장을 도모할 수 있을 것이다.

< 참고 문헌 >

- 교육인적자원부(2006), 「국가인적자원개발정책 현황」.
- 김경화(2005). 평생교육기관의 사업성과 평가시스템 개발 및 운영방안 연구. *교육행정학 연구*, 23(4), 365-404.
- 김진덕(2006). 충북의 지역산업 경쟁력강화를 위한 인적자원개발, 「직업과 능력개발」, 제9권 제1호.
- 나승일, 정철영, 김진모, 안강형, 김강호, 전승환, 민상기 (2006). 농업인 교육프로그램의 평가지표 개발. *농업교육과 인적자원개발*, 38(3), 113-135.
- 박태준, 서준호, 조은상, 김미숙, 김수원, 김영상, 이정희 (1998). 직업교육훈련 프로그램 평가 방안 연구. 한국직업능력개발원.
- 배호순(1994). 프로그램 평가론, 원미사.
- 백성준 외(2005). 「지역인적자원개발 거버넌스 체제 구축 방안 연구」, 직업능력개발원.
- 윤명희, 김진화, 김현희, 박성실 (2006). 대학의 산학협동 인턴쉽 프로그램 평가. *직업교육연구*, 25(3), 183-206.
- 이희수(2001). 학습사회에서 학습경제로의 전환 논리와 그 의미, 「평생교육학연구」, 제7권 제1호, pp. 203-218.
- 임명재 · 이영구(2007). 지역인적자원 개발 · 활용의 거버넌스체제 구축방안 연구, 「공공행정 연구」, 제8권 제2호, pp. 203-218.
- 충청남도(2005). 「충남인적자원개발 기본계획」, 충청남도.
- 충청북도인적자원개발지원센터(2007). 인적자원개발 중점사업 평가지표 개발 및 사업평가. 충청북도.
- 충청남도(2008), 「충청남도 R-pack사업 중간보고」, 충청남도.
- The Joint Committee on Standards for Educational Evaluation (1994). *The program evaluation standards* (2nd ed.). Sage Publications.
- OECD(1999). *In search of results: Performance management practice*.
- Rothwell, W. J., & Cookson, P. S. (1997). *Beyond instruction: Comprehensive program*

planning for business and education. Jo

_____ (2000), Knowledge Management in the Learning Society, Paris.

Stufflebeam, d. L., & Shinkfield, A. J. (1985). Systematic evaluation. Boston: Kluwer-Nijhoff.

Stufflebeam, d. L., & Shinkfield, A. J. (2007). Evaluation, theory, models and applications. SF: Jossey-Bass.

Worthen, B. R., & Sanders, J. R. (1987). Evaluational Evaluation: Alternative approaches and practical guidelines. NY: Longman.

[별첨 1]



충남, 대한민국의 중심

2007년도 충청남도 인적자원개발중점사업 관련 아이디어공모 시행계획(안)

2007



2007년 충남지역인적자원개발 중점사업 아이디어 공모

충남발전연구원 인적자원개발지원센터에서는 2007년도 『충남인적자원개발 중점사업』을 추진함에 있어 충남인적자원개발지원센터 기본 사업외에 우리지역에 적합하고 특색있는 인력양성 관련 인적자원개발사업을 지원함으로써 도민들에게 인적자원개발에 대한 관심을 고조시키고 전문인력육성을 통한 지역 밀착형 인적자원개발사업 발굴하고자 사업아이디어를 공모하오니, 본 공모에 관련기관 및 단체, 연구자분들의 많은 참여를 부탁드립니다.

※ 본 공모는 ‘사업자 모집공고’가 아니며, 금번 공고로 사업자를 선정치 아니함을 유념하여주시기 바랍니다.

1. 배경 및 목적

- 교육인적자원부에서는 지역인적자원개발지원센터 설립을 지원하여 균특회계에서 사업비를 지원하고 있음
- 충청남도에서는 「충남발전연구원」 내에 「충남인적자원개발지원센터」를 설립하고 도내 다양한 인적자원개발사업을 발굴하고 우수인적자원개발사업에 대해서는 사업비를 지원하고 있음
- 2007년도 충남인적자원개발 추진사업을 계획함에 있어 우리지역에 적합하고 특색있는 인력양성 관련 인적자원개발사업을 지원함으로써 도민들에게 인적자원개발에 대한 관심을 고조시키고 전문인력육성을 통한 지역 밀착형 인적자원개발사업 발굴코자 함

2. 제안 공모분야

분야 1 : 지자체 주도형 산학협력사업

- 중앙정부, 지방정부, 대학, 기업 등에서 산발적으로 이루어지고 있는 산학협력사업을 지자체가 주도하여 지역 내에서 횡적으로 연계하여 시너지 효과 발휘토록 정책 대안 제시
- 교육인적자원부 기존 정책과의 횡적 연계를 통한 시너지 효과 도모 및 타 부처사업과의 차별화 전략 마련

1) 방과후 학교 운영

- 저소득·다문화가정 등의 소외계층 아동·청소년을 위한 교과학습 및 특기적성, 멘토링 등 다양한 방과후 학교 프로그램 제공
- 여성·노년층·다문화가정 학부모 등 유휴 인력에 대한 교육·연수 등을 통하여 방과후 학교 인력으로 양성·활용

2) 고학력 경력단절 여성의 취업·창업 지원

- 시·도가 중심이 되어 전문대졸 이상 여성을 대상으로 지역의 직업교육 인프라인 (전문)대학 등을 통해 맞춤형 직업훈련을 실시 후, 지역의 특화된 분야에 취업·창업할 수 있도록 지원
- 이공계 유휴 고학력 여성을 대상으로 과학강사 인력을 모집·교육 후 => 양성된 인력을 교육청에서 방과 후 학교 강사로 활용

3) 전문대학 현장실습 컨소시엄 구축·운영

- RHRD 협의체를 중심으로 지역 산업체와 전문대학이 참여하는 현장실습 컨소시엄을 구축
- 현장실습 수요 관련 정보 및 지역 산업체들의 현장실습생 수용 가능성, 현장 실습 사례 등을 DB화, 프로그램 공동개발, 현장실습 매뉴얼 개발 등 추진

4) 권역별 대학 역량지표 개발 및 시범적용

- 권역내 대학의 각종 역량(교육력, 연구력 등)을 나타내는 체계화된 정보를 생산·공표함으로써, 권역내 대학간 역할 재편과 지역의 전략적 산업에 기초한 인적자원 개발·활용 제고

분야 2 : 지역특화형 인적자원개발사업

- 지역발전모델을 반영한 인적자원개발 전략을 포함하는 사업으로서, 지역 발전의 핵심산업으로 성장, 발전가능성을 고려하고, 주변의 대학을 중심으로 관련 산업체와 협력여건을 형성 운영함으로써 도내 대학의 경쟁력 강화에 도움을 줄 수 있는 분야
- 지역에 분포하는 다양한 향토자산을 산업적인 측면에서 개발함과 동시에 대중화 및 지속적 관심의 대상으로 개발하기 위한 도민 양성 관련 교육 프로그램 개발하고, 산업적 측면에서의 접근과 지역주민의 평생교육적 측면에서의 접근 동시수행

1) 지식기반 관련 산업지원형 인적자원개발 분야

- 지식기반 관련 사업 대상자 선발과정에서부터 교육이후 취업 단계까지를 포괄하는 one-stop프로그램 개발
- LCD, 반도체, 자동차 관련 인적자원개발관련 사업

2) 지역향토산업 개발형 인적자원개발 분야

- 지역에 분포하는 다양한 향토자산을 산업적인 측면에서 개발함과 동시에 대중화 및 지속적 관심의 대상으로 개발하기 위한 도민 양성 관련 교육 프로그램 개발
- 농(어)촌 관광 및 농(어)촌마을 지도자 교육
- 향토산업 활용 문화대학 개설

3) 지역특화형 인적자원개발 분야

- 이주여성이 한국사회에 안정적으로 적응하고 정착할 수 있도록 적응단계별 지역사회 맞춤형 인적자원개발 및 군 조직의 경쟁력 강화 및 사회발전의 적응력 강화를 위한 인적자원개발 사업 등
- 국제결혼 이주여성 관련 사업
- 현역 및 전역예정자, 가족 등 대상

4) 지역균형발전을 위한 인적자원개발 분야

- 농(어)촌의 비중이 높은 충남지역의 특성을 감안한 농(어)촌 인적자원개발을 위한 사업 발굴 및 육성
- 향토자산 관련 인적자원개발사업 선정
- 석공예, 짚풀공예, 모시 등

5) 평생학습

- 농·산·어촌 주민의 학습기회 제공 가능한 사업,
- 주민자치센터에서 실시하고 있는 인적자원개발관련 사업 중 타 시·군과 차별화 된 사업으로서, 지역의 특성을 반영한 평생교육 프로그램

6) 기타 도내에서 시도되지 않았던 인적자원개발 사업 등

- 정보소외계층 정보화 교육 추진사업
- 외국인 근로자 역량강화사업 등

3. 아이디어 공모에 대한 일반사항

1) 제안 대상 기관

- 충남도내 인적자원개발 관련기관 및 단체
- 충남인적자원개발 협의체
- 인적자원개발 관련기관간 연계성이 높은 기관 및 단체

2) 사업기간

- 2007년 12월 31일 이전 완료 가능한 사업
- 중·장기 사업의 추진이 필요한 경우 단계별 사업추진체계 제시

3) 사업의 규모 및 형태

- 규모 : 단위 사업별 1천만원 ~ 1억원 이내 규모
(1억원 이상의 사업의 경우 컨소시엄 구성방법 등 제시)
- 사업 형태 : 일정금액의 대응투자 필수(1~20%)

4) 신청서류

- 사업아이디어제안서 1부(별첨 1참조)

5) 신청방법

- 신청 및 문의 : e-mail(rambus@cdi.re.kr)
- 담당 : Tel: 042-820-1167~1168

6) 제안기간(제출마감)

-

7) 일반사항

- 제출된 사업아이디어 제안서는 반환치 않음
- 제안된 사업은 충남인적자원개발지원센터 사업 POOL에 등록예정이며, 향후 인적자원 개발 사업을 위해 쓰여 질수 있음

8) 향후 일정

- 제안공고 및 접수:
- 이후 일정 차후 공고

[별첨 2]



충남, 대한민국의 중심

2007 충청남도 RHRD중점사업 공모계획

2007



충남인적자원개발 중점사업공모 계획(안)

1. 배경 및 목적

- 2007년도 충청남도인적자원센터의 「지역인적자원개발 중점사업」은 지역의 현안을 해결하고, 앞으로 충남지역의 지속가능한 발전을 위한 지역특화형 인적자원개발사업을 발굴
- 충남도민들에게 인적자원개발에 대한 관심을 고조시키고 전문인력육성을 통한 지역 밀착형 인적자원개발사업을 발굴하여 지원
- 중앙정부, 지방정부, 대학, 기업 등에서 산발적으로 이루어지고 있는 산학협력사업을 지자체가 주도하여 지역내에서 횡적으로 연계하고 시너지 효과를 발휘할 수 있는 정책적 대안 제시가능사업 발굴

2. 공모분야

- 지역의 특성을 기반으로 지역발전을 도모할 수 있는 인적자원개발 프로그램
- 지역의 현안을 해결하기 위한 지역특화형 인적자원개발 프로그램
- 체계적이며, 효율적으로 운영가능한 인적자원개발 프로그램
- 인적자원개발 프로그램을 통한 직·간접 효과의 극대화

지역특화형 인적자원개발사업

1) 지식기반 관련 산업지원형 인적자원개발 분야

- 지식기반 관련 사업 대상자 선발과정에서부터 교육이후 취업 단계까지를 포괄하는 one-stop프로그램 개발
 - LCD, 반도체, 자동차 등 충청남도 전략산업 기반의 인적자원개발관련 사업등
 - 서비스 사이언스, r&d 분야 관련 사업등

2) 지역향토산업 개발형 인적자원개발 분야

- 지역에 분포하는 다양한 향토자산을 산업적인 측면에서 개발함과 동시에 대중화 및 지속적 관심의 대상으로 개발하기 위한 도민 양성 관련 교육 프로그램 개발
 - 충청남도지역의 향토지적재산(석공예, 짚풀공예, 모시 등)의 지속 가능한 활용 및 보존을 인적자원개발 프로그램 등

3) 지역특화형 인적자원개발 분야

- 군 인적자원의 경우 다양한 교육프로그램을 통해 조직의 경쟁력 강화 및 사회발전에의 적응력 강화 필요
- 민·관·군 협력적 프로그램의 개발 및 재난관리를 위한 군 인적자원의 활용프로그램의 개발 등
 - 현역 및 전역예정자, 가족등 대상
 - 민·관·군 협력프로그램 등
- 이주여성을 대상으로 수공업으로 이루어지는 충남의 여러 향토산업분야와 연계한 인적자원개발 사업등
 - 국제결혼 이주여성의 향토산업분야 연계 인적자원개발 사업 등

4) 지역균형발전을 위한 인적자원개발 분야

- 농(어)촌의 비중이 높은 충남지역의 특성을 감안한 농(어)촌 인적자원 개발을 위한 사업 발굴 및 육성
 - 농(어)촌지역 고교재학생 및 청소년층 및 청년층을 대상으로 하는 교육등

5) 소외계층을 위한 인적자원개발 분야

- 소외계층(불우아동, 노인, 장애인) 관련 인적자원개발 사업
 - 장애인 직업교육을 중심으로 사업으로서, 자격취득 및 직업전문 교육을 통한 사회 구성원으로서의 역할 증대 가능한 사업 등

3. 공모 일반사항

1) 공모대상기관

- 충청남도 시·군 기초자치단체
- 충청남도내 인적자원개발 관련기관 및 단체 및 협의체
- 충청남도 인적자원개발 관련기관간 연계성이 높은 기관 및 단체

2) 사업기간

- 2007년 5월~2008년 2월

3) 사업의 규모 및 형태

- 규모: 단위 사업별 1천만~1억원 규모, 대응투자 현금 10%이상 필수(현물제한 없음)
- 사업비 지급형태 : 착수(50%), 중간보고 후(50%)

4) 신청서류

- 사업신청서[별첨1] 및 사업계획서[별첨2] 각 10부
- 사업요약자료(7~8페이지 이내, 자유형식) 10부
- 각종 서식 저장 CD 또는 기타 저장매체(제출 서식 모두)
 - ※ 제안에 필요한 비용은 일체 제안사 부담이며, 제출된 제안서는 반환치 않음
 - ※ 모든 서식은 A4 흑백인쇄

5) 공모기간

- 공모 및 접수기간 :

6) 접수처

- 방문 및 우편접수 : ☎ 301-745

대전광역시 중구 용두동 112-1 동아일보빌딩 5층

충남발전연구원 충남인적자원개발지원센터

중점사업담당자 (Tel: 042-820-1166~1167)

7) 작성방법

- 사업계획서 및 작성방법 : [별첨2] 참조
- 예산집행계획서 및 작성방법 : [붙임2] 참조

8) 향후일정

- 사업제안서 평가위원회 구성 :
- 평가지표 구성 및 확정 :

- 서류심사 및 발표:
- 최종발표회 :
 - ※ 최종발표회는 서류심사 합격자에 한하며, 서류심사결과에 따라 생략될 수 있음
- 사업자 선정 및 통지 : 별도 공지(2007.5.21 예상)

9) 심사평가절차

□ 평가위원회 구성

- 충청남도, 충남인적자원개발분과위원회로 평가위원 중 위촉

□ 평가기준 및 방법

- 평가방법 : 서면심사 및 발표
- 평가기준
 - 사업계획(적절성, 필요성), 추진역량 및 의지, 기존 사업 추진실적 등 지표선정 자문위원회 및 중점사업 평가위원회에 의한 항목 평가
 - 평가항목 및 평가내용(자문위원 및 중점사업 평가위원회에서 결정)

10) 기타 사항

- 사업자 선정절차 및 일정은 주관기관에 의해 변경될 수 있음
- 각 사업별로 다수의 사업자를 선정할 수 있음
- 각 사업별 심사시 적합한 사업자가 없을 경우 사업자를 선정하지 않을 수도 있음
- 소요예산 범위 내에서 평가하고, 사업내용 등을 고려하여 주관기관에 의해 총사업비가 변경될 수 있음
- 변경된 예산 또는 사업내용은 수정 후 사업집행

[별첨 3]

『2007년 충청남도 RHRD중점사업』

사 업 계 획 서

2007

 충남발전연구원
 인적자원개발지원센터

사업내용 요약서

구 분	주요내용			
분 야				
사업명				
사업기간				
사업비 (단위 : 천원)	총 사업비	국비	지방비	민간
사업내용	<ul style="list-style-type: none"> ○ 피교육생 : (명) ○ 교육내용 : ○ 교육방법 : <p>※ 누구에게 어떤 내용을 어떻게 교육·훈련할 것인가?</p>			
운영체제	<ul style="list-style-type: none"> ○ 주관기관 : ○ 위탁교육기관 : ○ 참여기관 : <p>※ 참여기관의 경우 ‘참여기관확약서’ 를 별첨하고, 세부실행계획서에는 참여부분, 예산편성등을 표기할 것</p>			
교육대상 모집방법	<ul style="list-style-type: none"> ○ 교육대상 : 세부적으로 ○ 모집방법 : ○ 홍보방법 : 			
세부프로그램	<ul style="list-style-type: none"> ○ 교육 커리큘럼 			
기대효과	<ul style="list-style-type: none"> ○ 정량적 : 객관적 지표를 상세히 제시 ① ② ③ 			
	<ul style="list-style-type: none"> ○ 정성적 			

<목 차>

※ 목차에 세부 내용을 표기하오니, 계획서를 작성하실때에는 목차표지 별도로 작성하고 세부내용 작성바랍니다.

※ 목차 하위로 추가 작성이 필요한 부분은 자유롭게 항목 추가하시기 바랍니다. 단, 추가 페이지 포함 총 30page 넘지 않아야 합니다.

I. 계획의 개요

1. 배경과 목적

2. 계획의 범위

3. 추진절차 및 방법

1) 추진체계

: 주관기관, 참여기관, 위탁기관

2) 사업진행과정

: 공모과정 또는 기존사업 진행과정

II. 세부사업별 시행계획

1. 사업의 필요성

: 사업의 필요성에 대한 의견 및 지역 역량강화 측면에서의 중요성을 부각하는 내용이 포함

2. 사업의 여건(계량적으로 관련 통계자료를 활용)

1) 교육대상 : 교육대상의 선정사유와 대상인원의 현황

2) 운영단체의 현황분석

- ① 교육기관(단체)의 규모(교사 및 근무요원, 교육시설)
- ② 교육의 전문성(교사의 전문성: 사업과 연계, 기존 관련 교육경력 or 프로그램)
- ③ 관련사업의 진행정도(교육기관에서 관련사업 또는 교육 진행상황)

3. 세부사업의 기본구상

: 사업의 목적, 방법, 교육방법의 특성을 부각할 수 있도록 구성

4. 추진계획

1) 운영계획

- ① 세부 프로그램(사업)의 개요(명칭, 교육목적, 기간)
- ② 커리큘럼, 자격취득(취업)계획과 목표, 강사 및 전담요원 배치 등
- ③ 교육장소 및 장비의 활용
- ④ 연계교육 프로그램(대학 및 전문기관 연계 프로그램, 취업관련 실습)
- ⑤ 교육생 선발대상 및 방법(선발인원 및 홍보방법 포함)
- ⑥ 대외사업과 연계(신활력, 누리, 소도읍 등) or (산학 연계 프로그램) 또는 지역자체사업과의 연계

2) 사업기간 이후의 운영계획

III. 활용방안(자유기술)

IV. 기대효과

1. 고용 및 취업효과

: 사업을 통한 고용 및 취업자의 수를 계량적으로 제시

2. 사회문화적 파급효과

: 사업으로 인한 문화의 계승, 사회문제의 해결효과를 정량 및 정성적으로 제시

3. 지역발전효과

: 지역의 역량강화를 통한 지역의 중장기적인 발전측면에서의 효과를 정량 및 정성적으로 제시

V. 예산계획

1. 재원별 투자전략

(단위: 천원)

예산	합계	국비	도비	시(군)비	기관투자	
					현금	현물
금액(천원)						
비율(%)						

2. 세부 집행계획

(단위: 천원)

사업내용 (단위사업명)	예산비목	금액	산출내역(기초)	비고
계				
※ 단위사업명은 사업실행계획서의 4번 세부추진계획 란의 세부사업내용 항목기재 ① ②				참여기관별 부담현황등

※ 편집유의사항

- 기타 증빙자료 센터에서 요구하는 별첨자료를 제외, 자율적으로 작성
- 대응투자에서는 현물투자와 투자금액을 구분하여 기록
- 편집여백
 - 상 : 20, 하:20, 좌/우 : 20, 머리말/꼬리말 : 10
- 편집글꼴

[별첨 4]

평가서의 구성

- 평가지침의 작성은 사업의 목적과 필요성, 추진기관의 추진 능력 및 체제, 운영내용, 교육내용, 기대효과와 같은 5개 부문으로 구성
 - 평가지표의 개발은 기존 국가단위 지역역량강화사업(누리사업, 소도읍육성사업)과 관련연구(지역협력형 지역개발 모델의 평가방법론 연구: 백기영, 2002)의 평가지표의 활용을 통한 효과부문의 평가가 이루어짐
 - 인적자원의 운영 및 교육관련 평가연구(분석적 계층화 과정법에 의한 전문대학의 교육효과성 평가지표 개발: 박동열·정철영, 1999; 교육행정의 정보 체제 유형 및 평가지표 탐색, 정일환·임태한, 2000)와 같은 연구를 중심으로 교육 및 운영부문의 평가가 이루어짐

평가항목	평가지표	배경
사업의 목적과 필요성	인력수급 상황과 전망에 따른 인력양성의 필요성	a
	지역특화 발전과 관련된 필요성	a, b
	국가정책 방향과 일치	d
추진기관의 추진 능력 및 체제	교육관련 시설 및 기자재 보유(하드웨어)	c, d, e
	교육자의 전문성(기존 성과제시)	a, c, e
	교육인원 및 전담요원 배치	a, d, e
운영내용	교육인력의 선발(선발방법, 홍보)	d
	운영단체의 체계성	a, b
	사업의 지속성(사업이후의 연계)	b, d
	지역전문기관(대학, 연구기관, 전문가)와 연계정도	a, b, c, d
	산출비용의 적정성	a, b, c, d
	지방자치단체 및 참여단체의 대응투자(참여의지)	a, b
교육내용	교육과정의 체계성	a, c, d, e
	교육프로그램의 차별성	a, d
	수요자의 요구반영정도	a
	고용창출 및 취업연계를 위한 교육 프로그램	a, e
기대효과	고용 및 취업효과	a, b, c, d
	중장기적인 지역발전 효과	a, b

a: 누리사업, b: 소도읍육성사업, c: 백기영(2002), d: 박동열·정철영(1999), e: 정일환·임태한(2000)

현장점검 CHECK LIST

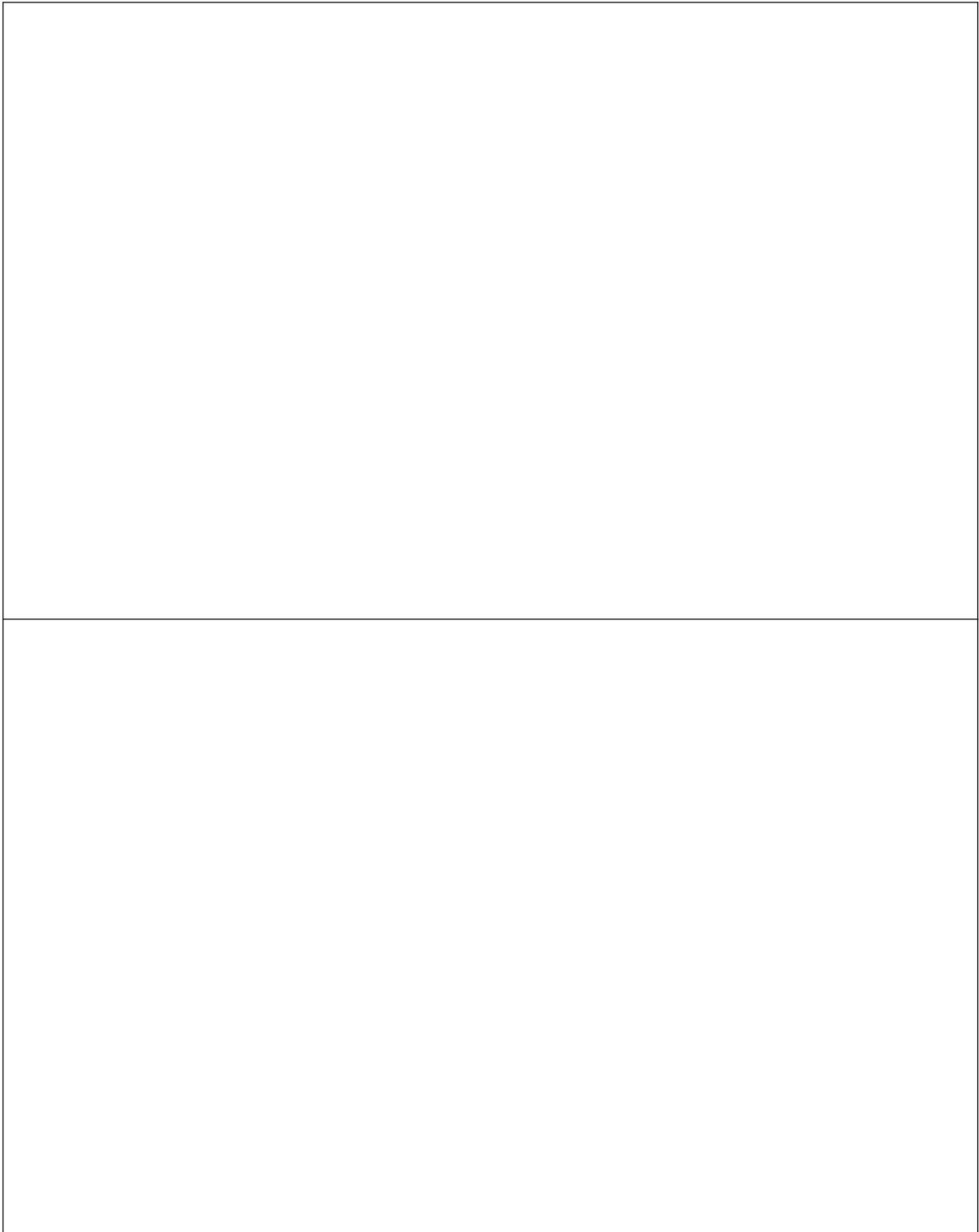
□ 현장점검일 : 2007년 00 월 00 일

단체명	
사업명	

점검항목	평가기준	점검결과		
		양호	보통	미흡
사업진행 상황	① 사업계획서와 집행내용은 일치하는가?			
	② 사업계획이 일정대로 진행되고 있는가?			
	③ 사업 추진조직 및 인력은 적절한가?			
	④ 사업 추진방법은 목적달성에 적합한가?			
	⑤ 사업계획이 임의로 변경되고 있지는 않는가?			
보조금 집행	① 예산집행계획서에 기재한 용도대로 집행하고 있는가?			
	② 보조금 관련 통장·회계장부를 별도 관리하고 있는가?			
	③ 보조금의 오·남용, 낭비는 없는가?			
교육/ 강의 및 기타	① 수강생의 출석 관리는 잘 되고 있는가?			
	② 교구/재는 사업의 내용에 따라 공급이 잘 되고있는가?			
	③ 강의내용은 사업의 목적에 타당한가?			
	④ 수강생은 당초 예상인원이 운영되고 있는가?			
종합의견				

- 종합의견 : 문제점(예:출석율의 급감등)을 기재하고 센터또는 사업기관과 함께 대처방안 모색. 실행사업계획서와 목적에 맞지 않는 사업인 경우에는 『사업의 조정 및 변경승인, 보조금 회수·지급중지 등』 의견을 구체적으로 기재

3. 사진



■ 연구진 ■

최병학(충남발전연구원 인적자원개발지원센터장)

임명재(충남발전연구원 인적자원개발지원센터 전임책임연구원)

박종득(배재대학교 행정학과 교수)

반재천(충남대학교 교육학과 교수)