

지방자치 Focus
2013. 7



지방자치단체의 성과관리 활성화 방안

KOREA
RESEARCH
INSTITUTE FOR
LOCAL
ADMINISTRATION

[목 차]

- I .성과관리의 필요성 및 목적
- II .지방자치단체의 성과관리 현황
- III .지방자치단체 성과관리의 문제점
- IV .성과관리의 활성화 방안

지방자치 FOCUS 제61호(2013, 7)

내용문의 한국지방행정연구원 연구위원 박해육
02-3488-7328 / ejoh@kriia.re.kr

배포문의 발간 담당자(02-3488-7399)

본 내용은 한국지방행정연구원 홈페이지를 통해서도 볼 수 있습니다.

www.kriia.re.kr



지방자치단체의 성과관리 활성화 방안

박해욱 (연구위원)

지방자치단체의 성과관리 활성화 방안

I. 성과관리의 필요성 및 목적

- 공공부문에서 성과를 측정하고 평가하려는 노력은 상당히 오랜 역사를 가지고 있음. 우리나라의 경우 1997년 IMF 경제위기로 인하여 정부조직에서 성과관리를 강조하게 되어 예산분야뿐만 아니라 평가 분야, 조직 및 인사 분야 등을 중심으로 다양한 성과관리제도를 도입하여 시행하였음
- 2001년에 제정된 ‘정부업무 등의 평가에 관한 기본법’은 중앙정부뿐만 아니라 지방자치단체의 자율적인 성과관리를 위한 법적인 토대를 제공하게 되었으나 이 법은 2006년 ‘정부업무평가기본법’이 제정되면서 폐지되었음
- ‘정부업무평가기본법’은 폐지된 법률보다 훨씬 더 체계적인 성과평가를 실시할 수 있는 법적 기반을 제공 하였으며, 이 시기에는 기존의 목표관리제, 자체평가 이외에도 직무성과계약제, 균형성과표 (Balanced Scorecard, 이하 BSC) 등 조직 및 개인의 성과를 평가하는 제도를 도입·운영하였음
- 지방자치단체는 자체평가 중심으로 성과관리를 하고 있으며, 이를 통하여 내부적으로 관리개선을 추구하고, 외부적으로는 고객의 책임성 확보를 위한 수단으로 활용하고 있음
- ‘정부업무평가기본법’에는 자체평가의 목적을 구체적으로 정하고 있지 않으나 안전행정부의 자체평가 지침에는 그 목적을 명확하게 제시하고 있음
 - 자체평가 지침에 따르면, “각 자치단체가 수행하는 정책·사업·업무 등을 스스로 평가하여 그 결과를 정책의 개선이나 자원배분, 성과보상 등에 반영함으로써 조직의 전반적인 효율성을 제고하고, 궁극적으로는 일 잘하고 책임 있는 지방행정 구현을 통해 주민에게 질 높은 행정서비스를 제공하는 것”이 목적임
- 지방자치단체가 자율적으로 소관 정책 등의 성과를 높일 수 있도록 자체평가계획을 수립하고 자체평가를 실시 중이나 성과관리에 대한 지방자치단체 간에 인식과 수준의 차이가 많아서 전체적으로 성과관리 활성화 방안을 모색하는 것이 필요함
- 정부 3.0 시대의 행정은 “국민 중심, 성과 중심, 현장 중심”에 중점을 두고 있어서 지방자치단체의 성과 관리를 점차적으로 강화시킬 필요가 있음
- 성과관리 활성화를 통하여 지방자치단체의 업무혁신과 균형발전으로의 연계와 함께 자율성과 책임성의 조화가 이루어질 수 있도록 유도해야 함
 - 지방자치단체의 성과관리는 참여정부 이래로 중요한 이슈 중의 하나였으나 법·제도적 기반의 확충에도 불구하고 내실 있는 운영으로 이어지지 못하였음
- 본 연구의 목적은 지방자치단체의 성과관리, 특히 자체평가를 중심으로 현황과 문제점 등의 분석에 기초 하여 성과관리 활성화 방안을 모색하는 데에 있음

II. 지방자치단체의 성과관리 현황

1. 성과관리의 법적 기초

- 지방자치단체 차원에서의 성과관리의 대표적인 예로는 자체평가를 들 수 있으며, ‘정부업무평가기본법’에 근거하여 실시되고 있음
 - 자체평가는 ‘정부업무 등의 평가에 관한 기본법’이 제정된 2001년부터 실시되어 왔으나 2006년 ‘정부업무평가기본법’의 제정으로 구법은 폐지되었음
- ‘정부업무평가기본법’에서 정하고 있는 자체평가에 관한 관련 규정은 아래와 같음

- 정부업무평가기본법 제18조 [지방자치단체의 자체평가]
 - ① 지방자치단체의 장은 그 소속기관의 정책등을 포함하여 자체평가를 실시하여야 한다.
 - ② 지방자치단체의 장은 자체평가조직 및 자체평가위원회를 구성·운영하여야 한다.
이 경우 평가의 공정성과 객관성을 담보하기 위하여 자체평가위원의 3분의 2이상은 민간위원으로 하여야 한다.
 - ③ 지방자치단체의 장은 정부업무평가시행계획에 기초하여 소관 정책등의 성과를 높일 수 있도록 제15조 각 호의 사항이 포함된 자체평가계획을 매년 수립하여야 한다.
 - ④ 안전행정부장관은 평가의 객관성 및 공정성을 높이기 위하여 평가지표, 평가방법, 평가기반의 구축 등에 관하여 지방자치단체를 지원할 수 있다.
 - ⑤ 그 밖에 지방자치단체의 자체평가의 대상 및 절차 등에 관하여 필요한 사항은 지방자치단체의 장이 정한다.

2. 성과관리의 실태분석

- 안전행정부의 자료에 기초하여 227개 기초자치단체의 자체평가 현황(2012년 말 기준)을 분석하기로 함
 - 다음에서는 자체평가 전담 조직 및 인력, 예산, 자체평가 방식, 계획수립 시기, 실시횟수, 시스템 운영 여부, 성과지표 설정방식, 자체평가 평가단위 등에 대한 운영현황을 구체적으로 분석함

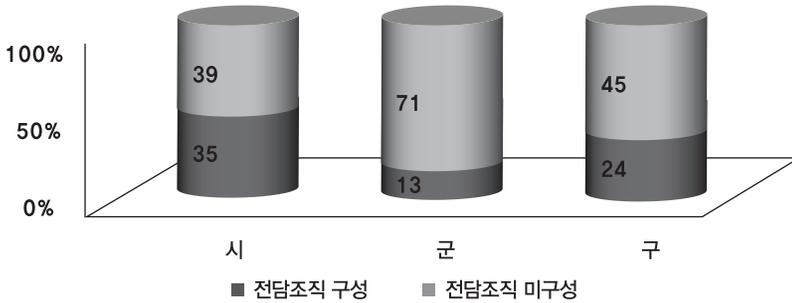
지방자치단체의 성과관리 활성화 방안

(1) 전담조직 현황

- 자체평가를 위해 전담조직을 구성한 지방자치단체는 전체 227개 기초자치단체중 72곳에 불과하며, 155개의 지방자치단체는 아직 자체평가를 위한 전담조직을 구성하지 않은 것으로 나타남
- 시·군·구 별로 구분하여 살펴보면, 시 지역은 다른 지역에 비해 자체평가를 위한 전담조직의 구성 비율이 높은 편이며, 군 지역은 총 84개 군 중 13개(15.5%) 군이 자체평가 전담조직을 운영하고 있는 것으로 나타남

〈그림 1〉 자체평가 전담조직의 구성 현황(n=227)

(단위: 개)

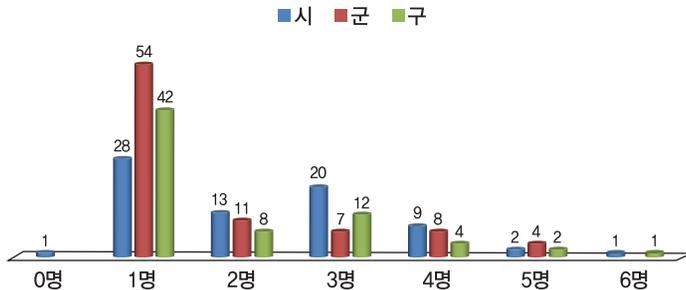


(2) 전담인력 현황

- 자체평가 전담인력 현황을 살펴보면, 자체평가를 위해 대부분의 기초자치단체는 1~3명의 인력을 두는 것으로 나타났으나 124개 지방자치단체에서는 자체평가 전담인력을 1명만 두고 있는 것으로 나타남

〈그림 2〉 자체평가 전담인력 현황(n=227)

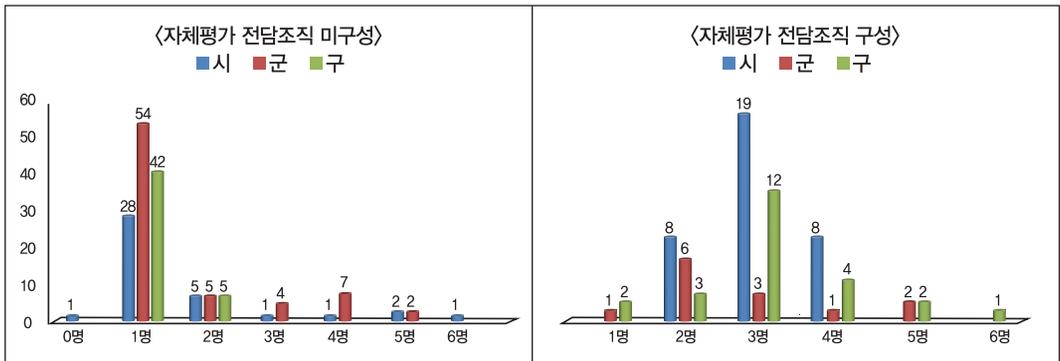
(단위: 개)



- 자체평가 전담조직이 구성된 지방자치단체와 구성되지 않은 지방자치단체를 구분하여 전담인력의 현황을 분석하면, 자체평가 전담조직을 구성하지 않은 지방자치단체는 대부분 1명의 자체평가 전담인력으로 두고 있는 반면, 자체평가 전담조직이 구성된 지방자치단체의 경우는 2~4명의 전담인력을 두고 있는 것으로 나타남

〈그림 3〉 전담조직 구성 여부에 따른 자체평가 전담인력 현황(n=227)

(단위: 개)

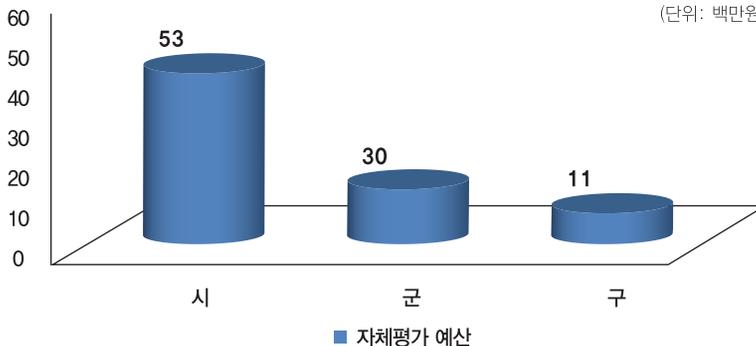


(3) 예산규모

- 자체평가 예산규모를 살펴보면, 평균적으로 지방자치단체는 자체평가를 위해 약 2,800만원을 예산으로 투입하는 것으로 나타남. 시·군·구로 구분할 경우 시는 평균 약 5,200만원을 사용하고 있으며, 군은 약 2,000만원, 구는 약 1,100만원을 자체평가 예산으로 투입하고 있음

〈그림 4〉 자체평가 관련 예산규모(n=227)

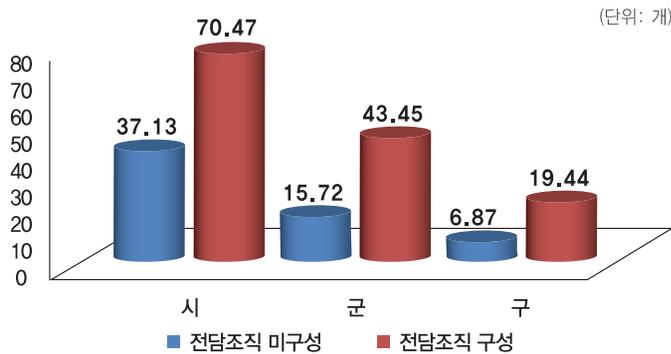
(단위: 백만원)



지방자치단체의 성과관리 활성화 방안

- 자체평가 관련 예산을 자체평가 전담조직 구성 여부로 구분하여 살펴보면, 전담조직을 구성한 지방자치단체의 예산이 전담조직을 구성하지 않은 지방자치단체보다 많은 것으로 나타났음. 이는 자체평가 전담조직을 구성할 경우 보다 많은 인력이 투입되며, 또한 자체평가를 보다 체계적으로 관리하기 때문인 것으로 판단됨

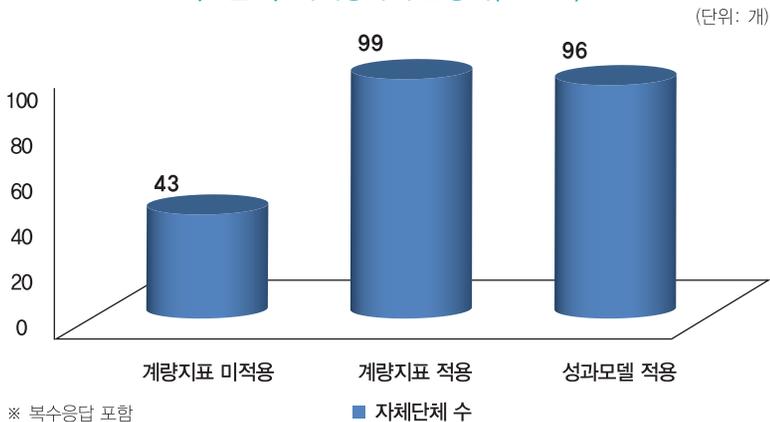
〈그림 5〉 자체평가 전담조직 구성 여부에 따른 투입 예산규모(n=227)



(4) 평가방식

- 자체평가의 평가방식 현황을 살펴보면, 계량지표를 적용하는 곳이 99개로 가장 많으며, 그 다음으로는 성과모델(BSC 포함)을 적용하는 지방자치단체가 96개로 나타남. 반면 계량지표를 활용하지 않고 자체평가를 운영하는 지방자치단체도 43개나 되는 것으로 나타남

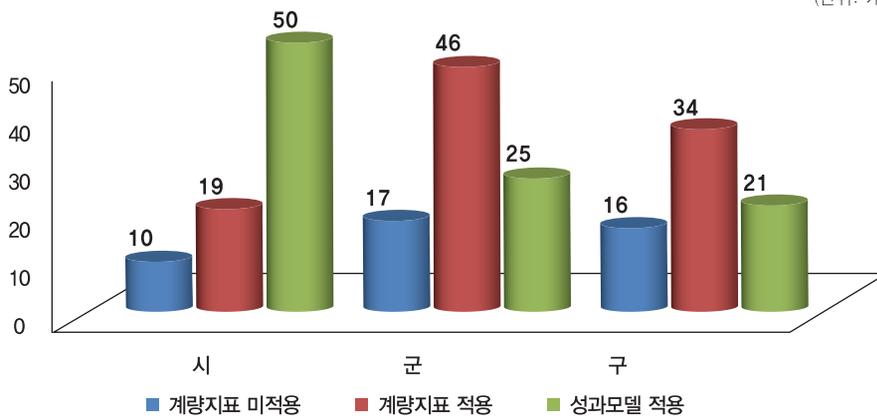
〈그림 6〉 자체평가 추진방식(n=227)



- 자치단체 유형에 따라 평가방식 현황을 구체적으로 살펴보면, 군과 구 지역에서는 주로 계량지표를 활용한 평가방식이 활용되고 있으며, 시 지역에서는 성과모형을 통한 평가가 이루어지는 것으로 나타남

〈그림 7〉 기초자치단체 유형에 따른 평가방식(n=227)

(단위: 개)



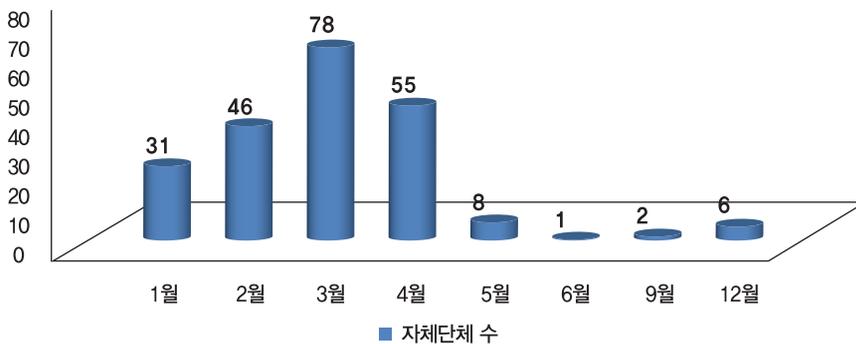
※ 복수응답 포함

(5) 평가계획 수립의 시기

- 자체평가 계획을 수립하는 시기는 대부분의 지방자치단체가 2~4월 중에 수립하는 것으로 나타났음. 즉, 연초에 자체평가 계획을 수립하여 자체평가를 시행하는 것으로 분석됨
- 한편, 일부 지방자치단체에서는 9월~12월에 차기년도 자체평가 계획을 수립하여 진행하는 것으로 나타남

〈그림 8〉 자체평가 계획수립 시기(n=227)

(단위: 개)



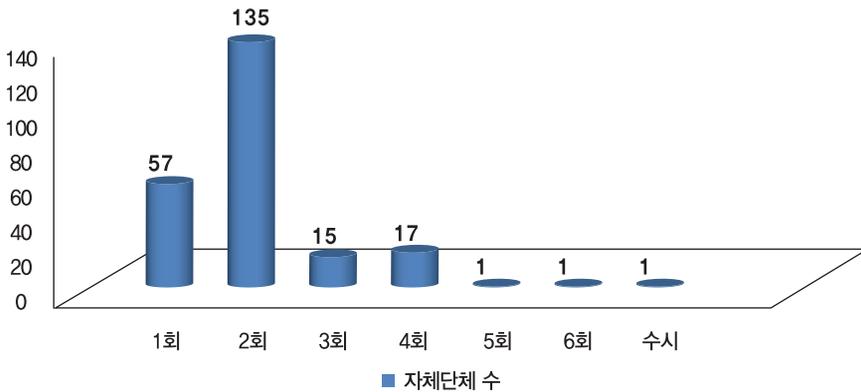
지방자치단체의 성과관리 활성화 방안

(6) 평가 횟수

- 자체평가의 실시 횟수를 살펴보면, 대부분의 지방자치단체는 연 2회 자체평가를 실시하는 것으로 나타남. 한편 연 1회만 자체평가를 실시하는 지방자치단체도 상당수 있는 것으로 나타남

〈그림 9〉 자체평가 실시 횟수(n=227)

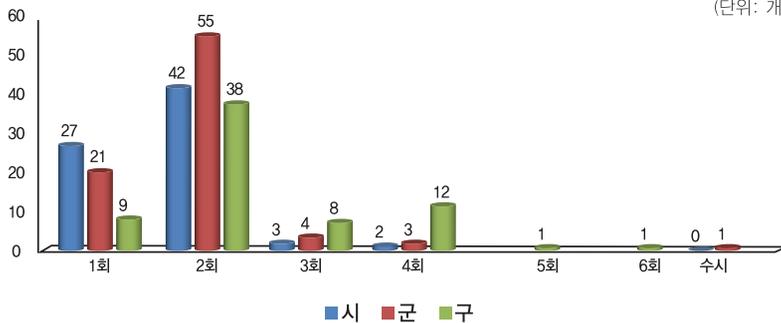
(단위: 개)



- 자체평가의 실시 횟수를 기초자치단체 유형에 따라 구분할 경우, 전술한 평가횟수와 유사한 경향을 보임. 시·군·구 모든 지역에서 연 2회 자체평가를 실시하는 경우가 가장 높게 나타났으며, 그 다음으로는 연 1회 시행하는 지방자치단체가 많은 것으로 나타남. 3회 이상 자체평가를 실시하는 경우는 대부분 구 지역에서 나타나고 있음

〈그림 10〉 기초자치단체 유형에 따른 자체평가 실시 횟수(n=227)

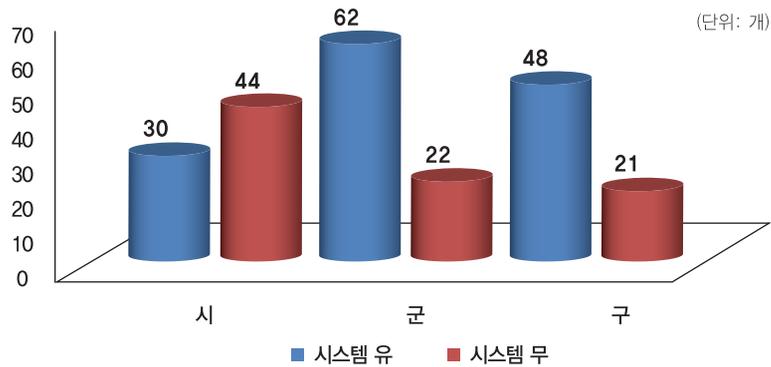
(단위: 개)



(7) 평가시스템 운영 여부

- 자체평가를 위해 시스템을 운영하고 있는 지방자치단체는 총 140개(61.7%)인 것으로 나타나 상당수의 지방자치단체가 자체평가를 위해 시스템을 도입·운영하고 있는 것을 알 수 있음
- 한편 이를 자치단체 유형별로 살펴볼 경우, 군 지역이 다른 지역에 비해 자체평가를 위한 시스템을 운영하는 비율이 높은 것으로 나타난 반면, 시 지역은 자체평가를 위한 시스템이 운영되지 않는 지역이 운영되는 지역에 비해 많은 것으로 분석됨

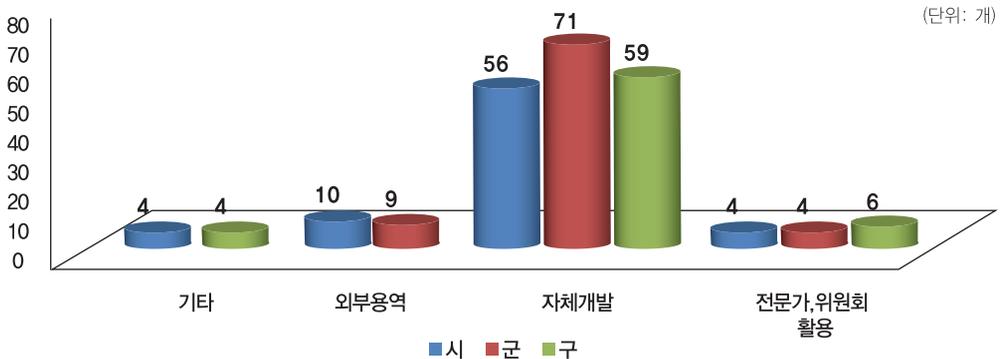
〈그림 11〉 기초자치단체 유형별 자체평가 시스템 운영 여부(n=227)



(8) 성과지표 설정방식

- 대부분의 지방자치단체는 성과지표를 자체적으로 개발하여 활용하는 것으로 나타났음. 외부용역이나 전문가 또는 위원회를 활용하여 성과지표를 개발하는 지방자치단체는 일부에 불과한 것으로 나타남
- 그리고 일부 지방자치단체는 외부용역 또는 전문가 위원회 운영과 자체개발을 동시에 활용하여 성과지표를 설정하는 경우도 있는 것으로 나타남

〈그림 12〉 자체평가 성과지표 설정방식(n=227)

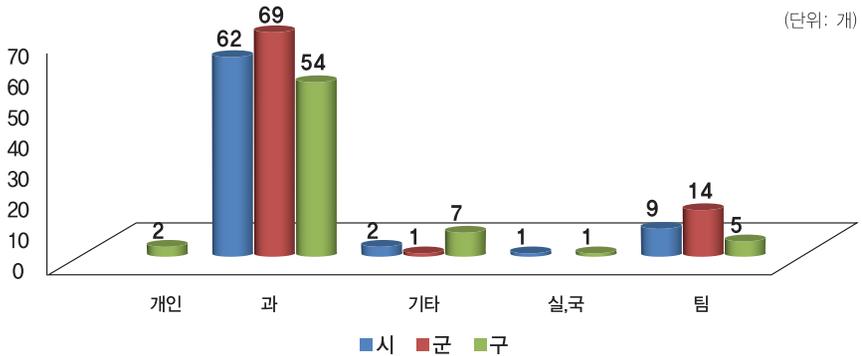


지방자치단체의 성과관리 활성화 방안

(9) 평가대상

- 자체평가의 평가단위(대상)는 대부분의 자치단체에서 '과' 를 대상으로 자체평가를 실시하고 있으며, 그 외에는 '팀' 을 대상으로 자체평가를 실시하는 것으로 나타났음. 즉, 개인에 대한 평가보다는 조직에 대한 평가가 주를 이루고 있음
 - 이러한 현상은 기초자치단체별로 유형화하여 살펴볼 경우에도 동일하게 나타나고 있음

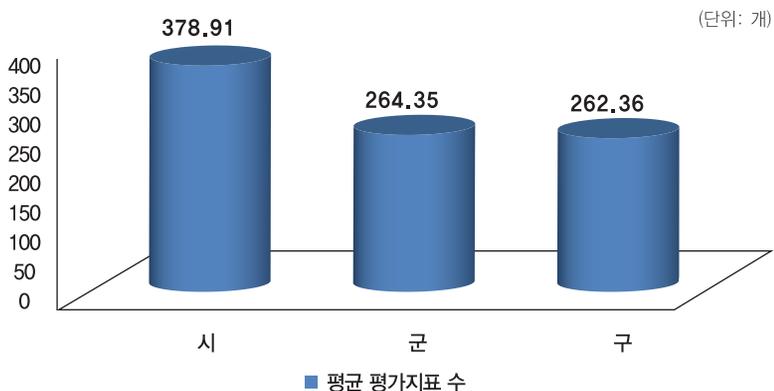
〈그림 13〉 자체평가 평가단위(대상)(n=227)



(10) 평가지표의 수

- 자체평가에 활용되는 평가지표는 평균 약 300개 정도이며, 시 지역의 평균 자체평가 평가지표는 378.91로 다른 지역에 비해 상당히 많은 것으로 나타남. 군 지역과 구 지역의 경우 자체평가에 활용되는 평가지표 수가 각각 264개와 262인 것으로 나타나 상당히 유사한 수의 지표가 활용되고 있는 것을 알 수 있음

〈그림 14〉 자체평가 평가지표 수의 평균(n=227)



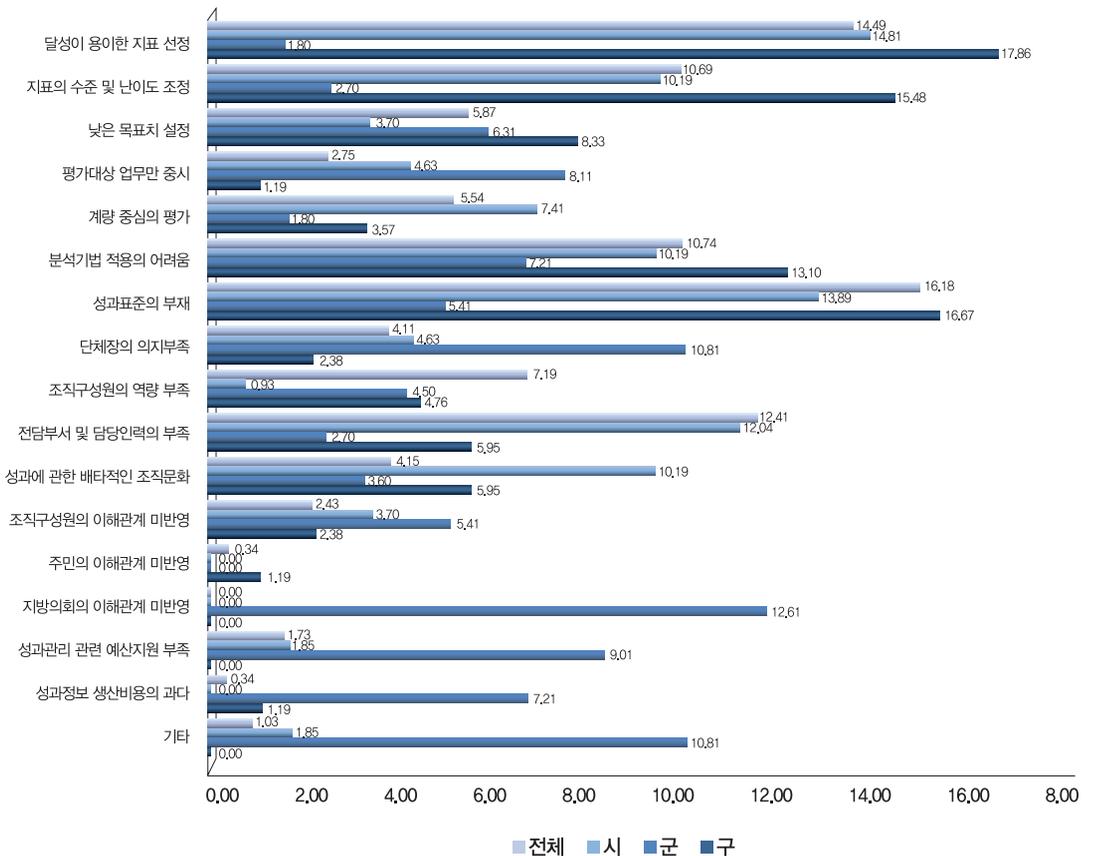
Ⅲ. 지방자치단체 성과관리의 문제점

- 지방자치단체의 자체평가, BSC 등의 추진과 관련하여 다양한 문제들이 제기되어 왔으나 아래에서는 평가 담당인력 부족 및 조직 설치 미흡, 달성 용이한 성과지표 설정, 분석방법 및 도구 개발의 미흡, 하향적 목표치 설정, 평가담당자의 역량 부족, 결과 활용의 미흡 등을 중심으로 살펴봄
- 첫째, 성과관리에 대한 최고관리자의 관심은 제도의 운영 및 발전을 위해서 반드시 필요하나 일부 자치단체, 특히 군 지역의 경우 자치단체장들의 관심과 지원이 다른 자치단체와 비교하여 상당히 낮은 것으로 나타남
- 둘째, 평가담당 인력 부족 및 조직 설치 미흡을 들 수 있음. 성과관리를 활성화하기 위해서는 평가를 전담할 수 있는 인력이 확보되어야 하며, 평가를 전담하는 조직이 설치되어야 함. 전담인력의 확보 및 조직의 설치 필요성에 대해서는 자체평가가 실시된 2001년 이후로 지속적으로 요구되고 있으나, 아직까지 담당급 이상의 부서를 운영하지 않는 자치단체가 더 많은 것으로 나타남
- 셋째, 성과지표의 경우 업무, 사업 등의 성과를 측정할 수 있는 결과지표를 중심으로 지표가 설정되어야 하나 현실적으로는 측정이 용이하고, 평가에서 좋은 성적을 받기 쉬운 투입지표를 선정하려는 경향이 강함. 그러나 평가담당부서에서 이러한 과제들을 평가에서 제외할 수 있는 권한을 가지고 있지 않을 경우 해당부서에서 제출한 지표를 대상으로 평가가 이루어지는 경우가 많은 것으로 나타남
- 넷째, 분석방법 및 도구 개발의 미흡을 들 수 있음. 성과평가가 공정하고 객관적인 평가가 되기 위해서는 평가의 전 과정에 대해 다양한 평가방법 및 도구들이 개발되어 활용되어야 함. 그러나 주요과제 선정, 과제별 가중치 설정, 목표치 설정, 복합지표의 활용, 성과표준의 설정, 개선도 평가 등에 관한 평가방법 및 도구의 개발은 상당히 미흡한 실정임
- 다섯째, 목표치 설정에 있어서 어느 정도 수준에서 결정되어야 하는지가 명확하지 않음. 예를 들어 자체평가 지침은 목표치가 상향, 동일, 하향 중 어디에 속하느냐에 따라서 평가에서 차등적인 점수를 부여하도록 권고하고 있음.
 - 그러나 문제는 지방자치단체가 수행하는 상당수의 업무는 내용은 상당히 유사하나 업무의 명칭이 달라서 전년도와 직접적으로 비교하기 어려운 경우도 종종 발생하고 있음
- 여섯째, 평가담당자의 역량 부족을 들 수 있음. 평가의 전문성 제고를 위해서는 평가담당자들이 충분한 역량을 지니고 있어야 하며, 역량이 부족한 경우 이를 배양할 수 있는 방안이 강구되어야 함
 - 지금까지 평가담당 공무원들을 대상으로 한 평가교육이 제대로 이루어지지 못하고 있으며, 또한 공무원들이 필요로 하는 평가역량은 무엇이며, 역량 제고를 위해서 어떤 내용을 중심으로 평가교육이 이루어져야 하는지에 대한 분석이나 연구도 거의 이루어지지 않음

지방자치단체의 성과관리 활성화 방안

- 마지막으로 결과 활용이 상당히 미흡한 점을 들 수 있음. 자치단체들이 평가결과에 따라서 우수부서에 대한 표창, 성과상여금 지급, 근무평정 반영 등 다양한 인센티브를 제공하는 사례들이 점차 증가하고 있음
 - 그러나 자치단체가 평가결과를 공표하거나 자체적으로 평가보고회를 개최하는 실적은 미흡하며, 평가결과가 업무 및 시책 등의 개선으로 연계되는 경우는 더욱 미흡한 실정임
- 현재 지방자치단체의 성과관리를 실제로 담당하고 있는 공무원들이 현장에서 직면하는 성과관리의 문제점은 무엇인지를 파악하기 위하여 설문조사를 실시하였음
 - 성과관리담당 공무원을 대상으로 2013. 6. 24일부터 7월 16일까지 실시한 설문조사 결과에 기초하여 문제점을 분석함
 - 성과관리의 문제점 중 중요하다고 생각하는 것 3가지를 선택하도록 하였음

〈그림 15〉 성과관리의 문제점(n=98)



* 0.00은 성과관리 담당자들이 선택하지 않은 것을 의미함

- 시·군·구의 성과관리담당 공무원이 인식하고 있는 문제점은 다소 차이가 있었는데, 이에 대해서 구체적으로 살펴보면 아래와 같음
 - 시의 경우, 성과관리 시행의 어려움으로 달성이 용이한 지표 선정, 성과표준의 부재, 지표의 수준 및 난이도 조정, 전담부서 및 담당인력의 부족, 분석기법 적용의 어려움, 성과에 대한 배타적인 조직문화 등을 들고 있음
 - 군의 경우, 성과관리 운영상의 문제점은 시와는 완전히 다른 것으로 나타남. 군의 담당자들은 성과표준의 부재, 지방의회의 이해관계 미반영, 단체장의 의지 부족, 성과관리 관련 예산지원 부족, 평가대상 업무만 중시, 분석기법 적용의 어려움 등을 주요 문제점으로 제시하고 있음
 - 구의 경우는 시와 거의 동일하게 성과관리 시행의 어려움으로 달성이 용이한 지표 선정, 성과표준의 부재, 지표의 수준 및 난이도 조정, 분석기법 적용의 어려움, 낮은 목표치, 전담부서 및 담당인력의 부족, 성과에 대한 배타적인 조직문화 등을 들고 있음

IV. 성과관리의 활성화 방안

1. 당면 문제점 해결을 통한 활성화

- 지방자치단체의 성과관리 활성화를 위한 1차적인 방안은 성과관리와 관련하여 당면하고 있는 문제들을 해결하는 것이라는 점에서 아래에서는 이에 대한 방안을 살펴보기로 함
- 첫째, 성과관리에 대한 자치단체장의 관심과 지원을 들 수 있음. 지방자치단체장이 성과관리에 대해서 어느 정도 관심을 가지고 있는지가 제도의 정착 및 발전에 커다란 영향을 미칠 수 있음. 특히, 군 단위에서는 기관장의 관심과 지원이 시와 구에 비하여 상당히 낮은 것으로 나타나고 있어서 관심을 제고할 수 있는 방안을 강구하는 것이 필요함
- 둘째, 전담부서의 설치 및 전문인력의 확보를 들 수 있음. 즉, 자체평가는 전문성을 요하는 법적 사무로서 이를 담당할 인력이 확보되어야 하며, 조직이 설치되어야 함.
 - 앞에서 살펴본 바와 같이 전담조직이 있는 자치단체는 72개(31.7%)에 불과하여 성과관리를 담당할 수 있는 조직을 설치하는 것이 시급한 것으로 나타남
- 셋째, 성과지표 개발에 대한 지원이 필요함. 일반적으로 성과지표가 조직의 전략과 밀접하게 관련되어야 하며, 지표의 특성을 갖추고 있어야 함에도 불구하고 성과지표가 부서의 업무를 대표하지 못하는 경우가 많으며, 달성하기 쉬운 지표를 선정하는 경우가 상당히 많으나 자체평가 담당자들이 이를 모두 검토하는 것은 현실적으로 매우 어려운 실정임

지방자치단체의 성과관리 활성화 방안

- 성과지표는 성과목표의 달성도를 어떻게 측정하고, 측정결과를 어떻게 관리할 것인가에 대한 구체적인 방법을 알려주고, 조직과 조직의 구성원이 성과목표를 달성하기 위해 무엇을 어떻게 해야 하는지를 명확하게 알 수 있도록 도와주는 기능을 수행함
- 성과지표의 유용성을 보장하기 위해서 성과지표가 지녀야 할 기본적인 특징은 다양하나 일반적으로 SMART 원칙을 들 수 있음
 - 첫째, 구체성(Specific)은 성과지표가 구체적으로 표현되어야 하는 것을 말하며,
 - 둘째, 측정가능성(Measurable)은 성과지표가 실제로 측정 가능하도록 만들어져야 하고,
 - 셋째, 달성가능성(Achievable)은 성과지표는 현실적으로 달성 가능한 수준이어야 하며,
 - 넷째, 타당성(Relevant)은 성과지표는 평가대상 업무(정책 및 사업)의 추진목표와 관련성이 높아야 하고,
 - 다섯째, 시간계획성(Time bound)은 성과지표 달성을 위한 구체적인 일정이 제시되어야 하는 것을 의미함
- 넷째, 성과관리를 위하여 객관적인 분석방법이 활용되어야 함. 우선적으로 목표치(target) 설정의 경우, 목표치가 도전적이며, 합리적으로 설정되었는지에 대해서 평가가 이루어져야 함. 목표치가 낮게 설정되어 모든 부서가 100% 달성할 수 있다면, 왜 성과평가를 하는지 모르겠다는 비난을 받을 수 있으므로 목표치의 난이도, 적절성 등에 대한 평가가 이루어질 수 있는 분석기법이 마련되어야 함
 - 지방자치단체의 담당자 수준에서 이와 같은 분석기법의 개발은 쉽지 않다는 점에서 외부전문가들의 지원, 그리고 더 나아가 전문기관에 의한 지속적인 컨설팅이 이루어질 수 있도록 하는 방안을 고려할 수 있음
- 다섯째, 평가결과에 따라서 우수 부서에 재정적 인센티브를 포함하여 다양한 인센티브를 부여하고 있으나 평가가 객관적으로 이루어지지 않을 경우 오히려 조직구성원 간에 평가제도에 대한 불신 및 갈등을 조장할 수 있다는 측면에서 객관적이고 공정한 평가가 이루어져야 함
- 여섯째, 성과관리 담당자들의 역량을 제고해야 함. 담당자들의 전문성을 제고하기 위해서는 지방자치단체의 공무원교육원 프로그램에 성과관리과정을 개설하여 다양한 제도 및 기법을 학습할 수 있도록 해야 함
 - 앞으로 평가교육을 통한 역량 강화 측면에서 평가교육의 체계화·전문화, 사례나 실무 중심의 교육 실시, 일반적 기술역량 제고, 사례교육 시 평가담당자의 적극적 활용 등 다양한 방안이 모색되어야 함
 - 그리고 자체평가를 담당하는 인력이 확보되면 이들은 2-3년 이상 평가업무를 담당하도록 하여 평가에 대한 전문성을 배양할 수 있도록 해야 함. 담당자가 빈번하게 교체되는 경우, 전문성을 필요로 하는 평가업무는 ‘아마추어리즘의 악순환’에서 벗어나기 어려울 것임
 - 따라서 이러한 문제점을 개선하기 위해서는 평가담당자들은 일정한 기간 이상 근무하도록 하며, 이들에 대해서는 인사상의 혜택을 주는 방안도 고려해 볼 수 있음

- 마지막으로 성과관리가 지속적으로 이루어지기 위해서는 조직 내부적으로 성과지향적인 문화가 형성되어야 함. 성과지향적 문화(performance-driven culture)는 조직구성원들이 지속적으로 학습하고, 개선하려고 추진하는 것을 의미하며, 그 핵심으로는 조직학습과 개선을 들 수 있음
 - 이러한 문화가 조성되어야 구성원들의 성과관리에 대한 학습 및 성과개선이 이루어질 수 있을 것임
 - 이러한 조직문화를 형성하기 위한 주요 수단으로는 성과지향적인 리더십, 좋은 성과를 인정하고 격려하는 보상 및 인정체계, 성과정보에 관한 보고 및 의사소통, 상호작용적 성과점검 등이 필요함

2. 컨설팅을 통한 활성화

- 성과관리 활성화를 위한 보다 적극적인 방안은 지방자치단체를 대상으로 컨설팅을 실시하는 것을 고려할 수 있음
 - 지방자치단체의 성과평가 결과가 사업, 시책 등의 개선을 위하여 활용될 수 있음에도 불구하고 거의 활용되지 못하는 문제점을 개선할 필요가 있음
- 지방자치단체별로 자체평가, BSC 등 여러 가지 유형의 성과관리가 이루어지고 있을 뿐만 아니라 자치단체장의 관심에 따라서 성과관리 수준의 격차가 매우 커 컨설팅을 통하여 이를 해소하는 것이 필요함
- 성과관리 활성화 차원에서 우선적으로 컨설팅 원칙이 정립되어야 하며, 이러한 원칙의 예로는 자율 기반의 컨설팅, 모듈 기반의 컨설팅, 실무 중심의 컨설팅, 전문가 중심의 맞춤형 컨설팅, 역량 강화 중심의 컨설팅 등을 들 수 있음
 - 자율 기반의 컨설팅 : 자체평가 중심의 성과관리는 지방자치단체가 수행하는 주요업무, 사업, 시책 등에 중점을 두고 있다는 점에서 컨설팅도 지방자치단체의 자발적 의사에 기초하여 이루어져야 함
 - 모듈 기반의 컨설팅 : 지방자치단체의 성과관리 수준이 상당히 다르다는 점에서 개선이나 보완을 필요로 하는 모듈에 대해서만 컨설팅이 이루어지도록 하여 예산을 절약하고, 불필요한 시간 낭비를 최소화하도록 함
 - 실무 중심의 컨설팅 : 현장에서 성과관리가 운영되고 있는 여건에 기초하여 컨설팅이 이루어지도록 함으로써 실무적인 차원의 문제 해결에 모색에 기여하도록 해야 함
 - 전문가 중심의 맞춤형 컨설팅 : 지방자치단체에서 실시하고 있는 다양한 제도와 연계하여 성과관리가 체계적으로 실시되기 위해서는 전문가들의 의한 맞춤형 컨설팅이 필요함
 - 역량 강화 중심의 컨설팅 : 성과관리가 지속적으로 추진되어 성과 수준을 제고하고, 성과기준을 확보하기 위해서는 담당공무원의 역량을 강화하는 것이 필요하다는 점에서 컨설팅이 공무원들의 역량 강화에 기여할 수 있도록 추진되어야 함

최근 간행물

2012

- 통권 458 지방자치단체 조직운영시스템의 다양화 방안
- 통권 459 지방자치단체 외부인재풀의 구성과 활용 방안
- 통권 460 다문화사회 정착을 위한 지방자치단체의 이주민정책 개선방안
- 통권 461 지방자치단체 부단체장제도의 다양화 방안
- 통권 462 지방자치단체의 사회적 자본 측정 및 증진방안
- 통권 463 중앙-지방간 사회복지 재정부담 조정방안
- 통권 464 지방투자사업의 효율적 추진을 위한 지방투융자심사제도 발전방안
- 통권 465 고령화·저성장시대의 지역발전 투자전략
- 통권 466 지역쇠퇴분석 및 재생방안
- 통권 467 지역공동체 주도의 발전전략 연구
- 연구총서 (통권 468) 새로운 지방예산제도

2011

- 통권 451 지방자치단체의 협력적 거버넌스 재설계 방안
- 통권 452 지방자치단체의 서비스공급 다원화 전략
- 통권 453 지방자치단체의 관리역량 강화 전략
- 통권 454 지방자치 선진화를 위한 지방재정 건전성 강화 방안
- 통권 455 창조적 지역발전 전략
- 통권 456 지역주도의 일자리 창출전략
- 연구총서 (통권 457) 지방세계의 선진화 - 자율성과 책임성 제고

2010

- 통권 444 2020년 지방자치제도 발전모형
- 통권 445 기초자치단체의 행정서비스전달체계 개선방안
- 통권 446 성과창출형 지방정부 시스템 구축
- 통권 447 2020 지방재정 그랜드 디자인
- 통권 448 환경변화에 대응한 지방세제 개편
- 통권 449 미래환경변화에 대응한 지역발전전략 연구
- 연구총서
(통권 450) 녹색성장과 지역특화발전



서울특별시 서초구 반포대로 30길 12-6(서초동) TEL. 02-3488-7399 FAX. 02-3488-7309