

# 공공부문 인재개발 우수기관 인증제 연구

이 성 · 주희정

한국직업능력개발원(KRIVET)은 국가인재개발의 기반 구축과 국민의 평생직업능력개발을 지원하기 위하여 국가 인재정책, 직업교육훈련, 직업·진로정보, 직업교육훈련 프로그램 개발·보급, 자격제도, 민간지적 국가공인, 직업교육훈련 평가 등의 연구·사업을 수행하고 있습니다.

- 연구책임자 - 이 성  
소속 : 한국직업능력개발원 연구위원  
e-mail : leesung@krivet.re.kr
- 공동연구자 - 주희정  
소속 : 한국직업능력개발원 전문연구원  
e-mail : gloriach@krivet.re.kr

기본연구 2011-39  
보안등급 일반과제

KRIVET 2011 | Korea Research Institute for Vocational Education & Training

# 공공부문 인재개발 우수기관 인증제 연구

이 성 · 주휘정



## 머 리 말

『공공부문 인재개발 우수기관 인증제 연구』가 우리나라에 도입된 지 6년이 흘렀다. 6년이라는 시간이 짧지는 않지만 인적자원개발이라는 것이 한두 번의 교육이나 제도의 실시를 통해 이루어지지 않는 것이 아니라 지속적인 관심과 꾸준한 노력이 수반되어야 가능하다는 차원에서는 아직 경험이 많다고 할 수는 없다.

영국은 1992년 국가차원에서 인적자원개발을 도모하기 위해 우리의 인재개발 우수기관 인증제라고 할 수 있는 IIP(Investors in People)를 실시해오고 있으며, 2010년 현재 30,000개 이상의 기관이 IIP 인증을 받았다. 이들 기관에 근무하는 종사자는 8백만 명에 이르며, 이는 영국 근로자의 32%에 해당할 정도로 지속적으로 꾸준한 제도의 실시를 도모해오고 있다.

싱가포르는 1997년 영국의 IIP를 벤치마킹하여 PD(People Developer)를 도입한 이후에 지속적으로 제도를 실시해오고 있다. 이처럼 선진 외국은 인적자원개발을 적어도 10년 이상의 장기적인 차원의 효과를 기대하며 실시하고 있는 것이다.

우리나라 공공기관 인재개발 우수기관 인증제 사업은 공공부문의 인재개발을 촉진하기 위해 교육과학기술부와 행정안전부가 주관하고, 한국직업능력개발원에서 주최하고 있다. 인재개발 활동이 우수한 기관을 국가에서 인증하여 다른 기관이 벤치마킹하고, 그렇지 못한 기관에 대해서는 인재개발의 강점과 약점을 파악하여 개선할 수 있도록

지원하는데 그 목적이 있다. 2006년 17개 기관이 시범사업에 참여하여 12개 기관이 인증 받은 것을 시작으로 2011년 12월 현재까지 총 157개 기관이 참여했으며 이 중 124개 기관이 인증을 받았다. 인증 유효기간인 3년을 고려할 경우 2011년 현재 113개 기관이 인증 유효 기관이다. 2011년에는 총 51개 기관이 인증제 참여를 신청했으며, 이 중에선 46개 기관이 인증을 받았다.

특히, 금년에는 2억이 넘지 않는 예산으로 전문가들의 서면심사와 현장심사, 인증제 신청기관의 담당자 역량향상 교육을 위한 Best HRD School 2회 운영, 해외벤치마킹 지원을 지원했다. 아울러, 신청 기관 중 10개 기관을 대상으로 현장 심사를 맡았던 심사위원이 해당 기관을 인증 이후 컨설팅을 하도록 지원한 점은 공공기관의 인재개발 지원이라는 본 사업의 특징을 잘 살린 것이라고 생각한다.

적은 예산에도 불구하고 공공기관 인재개발을 위해 많은 시간과 노력을 기울인 본 연구 사업 책임자인 이 성 박사와 공동연구원인 주휘 정박사와 바쁜 업무에도 불구하고 본 사업을 위해 물심양면으로 협력해 준 교육과학기술부 한상신 인재정책과 과장, 차상호 서기관, 유승후 사무관, 민동섭 사무관에게도 감사의 뜻을 전한다.

2011년 12월

한국직업능력개발원  
원장 박 영 범

## 제목 차례

### 요 약

#### 제1장 공공부문 인재개발 인증 사업 개요\_1

|                        |   |
|------------------------|---|
| 제1절 추진 배경 및 목적 .....   | 3 |
| 제2절 사업 개요 및 추진경과 ..... | 5 |

#### 제2장 공공부문 인재개발 우수기관 인증심사\_27

|                      |    |
|----------------------|----|
| 제1절 심사위원 선발 개요 ..... | 29 |
| 제2절 심사위원 경향 분석 ..... | 31 |
| 제3절 심사위원 연수 .....    | 32 |
| 제4절 인증심사 기준 .....    | 35 |
| 제5절 인증심사 과정 .....    | 62 |
| 제6절 인증심사 .....       | 66 |

#### 제3장 공공부문 인재개발 우수기관 인증제 주요 사업 내용\_75

|                                 |     |
|---------------------------------|-----|
| 제1절 인증위원회 .....                 | 77  |
| 제2절 해외 우수 HRD 사례 벤치마킹 .....     | 79  |
| 제3절 Best HRD School .....       | 84  |
| 제4절 인재개발 컨설팅 .....              | 96  |
| 제5절 인증수여식 및 Best HRD Club ..... | 100 |

**제4장 Best HRD 인증 효과 및 성공모형\_103**

제1절 Best HRD 인증 효과 ..... 105  
제2절 Best HRD 성공모형 ..... 108

**제5장 Best HRD 사업평가\_113**

제1절 Best HRD 사업평가 개요 ..... 115  
제2절 2010년 사업평가 결과 ..... 116  
제3절 2011년 사업평가 설계 ..... 118  
제4절 사업 평가 결과 ..... 123

**제6장 Best HRD 인증 사업의 개선 과제 및 향후 발전 방향\_125**

제1절 개선 과제 ..... 127  
제2절 공공부문 Best HRD 인증제 개선 방향 ..... 132

**SUMMARY\_139**

**참고문헌\_143**

**부 록\_145**

1. 공공부문 인재개발 우수기관 인증 사업 신청 양식 ..... 147  
2. 공공부문 인재개발 우수기관 인증 사업 서류심사 양식 .. 152  
3. 공공부문 인재개발 우수기관 인증 사업 현장심사 양식 .. 167  
4. 공공부문 인재개발 우수기관 인증 사업 운영규정 ..... 190

## 표 차례

|   |    |
|---|----|
| <표 1-1> 2006년도 공공부문 인재개발 우수기관 시범사업 내용 ... | 7  |
| <표 1-2> 2007년도 공공부문 인재개발 우수기관 사업 내용 ..... | 8  |
| <표 1-3> 2008년도 공공부문 인재개발 우수기관 사업 내용 ..... | 11 |
| <표 1-4> 2009년도 공공부문 인재개발 우수기관 사업 내용 ..... | 13 |
| <표 1-5> 2010년도 공공부문 인재개발 우수기관 사업 내용 ..... | 15 |
| <표 1-6> 2011년도 공공부문 인재개발 우수기관 사업 내용 ..... | 18 |
|   |    |
| <표 2-1> 인적자원관리(HRM) 부문 심사기준의 구성 내용과 배점 .. | 37 |
| <표 2-2> 인적자원개발(HRD) 부문 심사기준의 구성 내용과 배점 .. | 38 |
| <표 2-3> 인증제 채점 지침 .....                   | 41 |
| <표 2-4> 심사위원회 구성 .....                    | 62 |
| <표 2-5> 참여기관 유형별 현장심사 평균점수 .....          | 69 |
| <표 2-6> 신규 참여기관 현장심사 점수 .....             | 69 |
| <표 2-7> 재인증 참여기관 현장심사 점수 .....            | 70 |
| <표 2-8> 신규 참여기관 유형별 총점 분포 .....           | 71 |
| <표 2-9> 재인증 참여기관 유형별 총점 분포 .....          | 72 |
| <표 2-10> 신규 참여기관 인적자원관리 세부영역 평균점수 .....   | 72 |
| <표 2-11> 재인증 참여기관 인적자원관리 세부영역 평균점수 .....  | 73 |
| <표 2-12> 신규 참여기관 인적자원개발 세부영역 평균점수 .....   | 74 |
| <표 2-13> 재인증 참여기관 인적자원개발 세부영역 평균점수 .....  | 74 |



|   |     |
|---|-----|
| <표 3-1> 공공부문 인재개발 우수기관 인증위원회 현황 .....                 | 78  |
| <표 3-2> 2011년도 Best HRD School 교육 일정 .....            | 87  |
| <표 3-3> 교수설계와 과정개발 주요 학습내용 .....                      | 92  |
| <표 3-4> 과정평가의 주요 학습내용 .....                           | 94  |
| <표 3-5> 과정운영의 주요 학습내용 .....                           | 95  |
| <표 3-6> 공공부문 인재개발 우수기관 인증제 사업<br>컨설팅 대상기관 선정 기준 ..... | 98  |
| <표 5-1> 사업 평가모델과 인증제 사업 부합요인 .....                    | 118 |
| <표 5-2> 사업평가 설문항목의 구성변인 및 개선사항 .....                  | 121 |

## 그림 차례

|  |     |
|--|-----|
| [그림 1-1] 2011년도 인재개발 우수기관 인증제 사업 시행 절차 ... | 24  |
| [그림 1-2] 심사기준 및 운영절차 시행 단계 .....           | 25  |
| [그림 2-1] 2011년도 인증제 심사기준의 구조 .....         | 36  |
| [그림 2-2] 2011년도 인재개발 우수기관 인증제 사업 시행 절차 ... | 63  |
| [그림 5-1] 8 Sources of Value 평가모델 .....     | 120 |



## 요 약

### 1. 연구의 필요성 및 목적

인재개발 우수기관 인증제도(Best HRD: Best Human Resources Developer)는 기업 등 민간기관과 공공기관에서 능력을 중심으로 인재를 채용·관리하고, 재직 중 학습을 통해 개인의 능력을 제고하는 등 인적자원개발이 우수한 기업 및 단체·공공기관을 대상으로 심사를 통하여 정부가 인증마크를 부여하는 제도이다.

이를 통해서 공공부문의 인적자원관리(HRM: Human Resources management)와 개발(HRD: Human Resources Development)의 모범적 기준을 제시하고, 우수 기관을 발굴·격려함으로써 국가 전체 차원에서 인재개발 활성화를 도모하며, 기준 충족에 미흡한 기관은 취약점을 개선하도록 컨설팅을 지원하고 인증 획득 기관은 인재개발 육성에 대한 조직의 지속적 관심을 유도한다.

2011년 공공부문 인재개발 우수기관 인증사업은 기존에 수행된 사업을 기반으로 교육과학기술부·행정안전부·한국직업능력개발원 주관으로 5월 1일부터 시작되었으며, 내실 있는 사업의 운영을 위해 사업설명회 확대, 지속적 홍보, 참여기관 사후관리, 인센티브 개선 및 심사 지표 개선 등 다양한 노력을 기울였다. 이러한 노력을 통해 참여기관 증가('10년 대비 13.3% 증가)와 진행된 모든 프로그램에서 참여기관 및 참여인원 증가의 성과를 거두면서 전개되었다.

## 2. 공공부문 인재개발 우수기관 인증 사업 개요

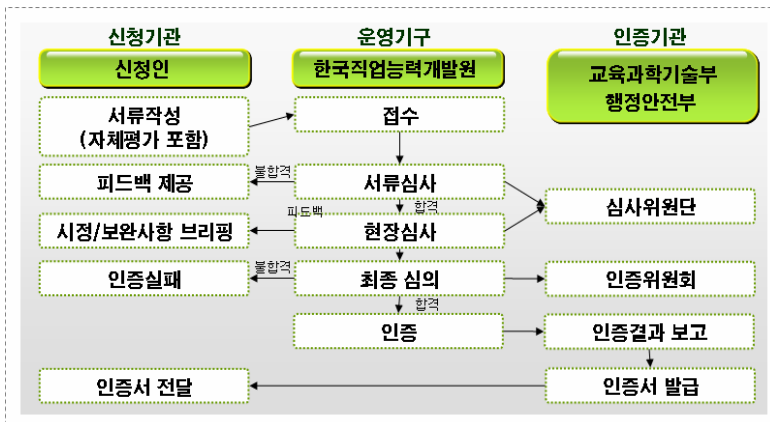
- 사업의 정의
  - 공공 기관에서 능력을 중심으로 인재를 채용·관리하고, 재직 중 학습을 통해 개인의 능력을 제고하는 등 인재개발이 우수한 단체 및 공공 기관을 대상으로 심사를 통하여 정부가 인증마크를 부여하는 제도
- 사업의 목적
  - 인재개발과 관리에 있어 모범적 기준을 제시하고, 우수기관을 발굴·격려함으로써 국가 전체 차원에서 인재개발 활성화 도모
  - 기준 충족에 미흡한 기관은 취약점을 개선하도록 컨설팅 지원
  - 인증 획득 기관은 인재개발·육성에 대한 조직의 지속적 관심 유도
- 사업대상
  - 중앙부처, 지자체, 중앙부처 또는 지자체의 산하·출연기관·연구회, 학교, 국립대병원 및 관계부처 협의회에서 정하는 기관·법인·단체
    - ※ 공공은 교육과학기술부·행정안전부, 민간은 고용노동부 중심으로 추진
- 사업 개요
  - 주관 부처: 교육과학기술부, 행정안전부, 한국직업능력개발원
  - 추진 기관: 한국직업능력개발원
  - 사업 기간: 2011년 5월 1일 ~ 2011년 12월 31일(8개월)

○ 기대 효과

- 인재개발 및 관리에 대한 모범적인 심사기준을 설정하고, 이를 달성한 우수한 기관에게 정부가 인증을 수여함으로써 인재개발에 대한 투자 촉진과 경쟁력 강화 가능

○ 사업 추진 체계

- 인증사업 시행 절차



- 주요 인증 내용

- 인증 주체: 교육과학기술부, 행정안전부
- 인증 결과: 인증서 수여 및 마크의 활용
- 대상 기관: 인재개발 우수기관 인증제 운영규정('08년. 8. 1) 제3조에 의함.

- 인증기준

- 1000점 만점 중 700점 이상인 기관을 대상으로 최종 심의를 거쳐 인증(단, HRM: 200점 이상, HRD: 300점 이상)

- 인증 유효기간: 3년(단, 인증기간 이내라도 인증 사항에 위배되는 심각한 상황이 발생할 경우 별도의 기준에 의거하여 인증 유지 여부 결정)
- 심사절차
  - 신청서 접수 ⇒ 서류심사 ⇒ 현장심사 ⇒ 보고서 작성 ⇒ 인증 가부 최종결정 ⇒ 인증서 발급
- 인증심사 영역
  - 인적자원관리(HRM) 부문(4개 영역)
    - : 인사관리체계, 배치 이동, 목표 성과, 승진 보상
  - 인적자원개발(HRD) 부문(3개 영역): 기획 및 인프라, 운영, 평가

### 3. 2011년 사업 추진 내용 및 일정

| 사업 내용               |             | 일시           | 주요 내용                                 |
|---------------------|-------------|--------------|---------------------------------------|
| 실행 계획 수립            |             | 5. 1 ~ 5. 5  |                                       |
| 사업<br>신청<br>서<br>접수 | 신청 공고       | 5. 6 ~ 6. 15 | NHRD-Net, 각 부처 및 본원 누리집, 각 부처별 공문 발송  |
|                     | 신청접수        | 6. 6 ~ 6. 15 | 인터넷 및 우편접수                            |
|                     | 사업설명회       | 5. 13 ~ 6. 1 | 장소: 서울·부산·대전·광주 KTX역사, 제주도인재개발원 회의실   |
|                     | 신청기관 담당자 교육 | 6. 8         | 장소: 본원 본관 203A                        |
| 심사<br>위원            | 심사위원 선발     | 7. 1 ~ 7. 3  | 2010년도 심사위원 중 2010년 1월 워크숍 참석자 위주로 선발 |
|                     | 심사위원 연수     | 7. 4         | 장소: 본원 본관                             |

<표 계속>

|                 | 사업 내용                             | 일시            | 주요 내용   |
|-----------------|-----------------------------------|---------------|---|
| 심사 실시           | 서면심사 자료제출                         | 6. 7~6. 28    | e-mail 또는 우편(51개)                                   |
|                 | 서면심사                              | 7. 8~7. 9     | 서류심사위원(인증위원 8인)                                     |
|                 | 현장심사(2일)                          | 7. 11~8. 26   | 현장심사위원(28명)   |
|                 | 재인증심사(1일)                         | 7. 11~8. 26   | 재인증 현장심사위원(16명)                                     |
|                 | 인증위원회 심의                          | 9. 27         | 장소: 본원 본관 / 인증위원 7명, 실무자 4명                         |
|                 | Best HRD Club 및 인증수여식             | 10. 26        | 서울 그랜드 힐튼 호텔  |
|                 | 외부위탁 사업평가                         | 11. 1~12. 15  | (주)링키지코리아 위탁진행                                      |
|                 | 컨설팅 희망기관 신청 접수                    | 11. 1~11. 9   | 한국과학기술원 외 10개 기관 신청                                 |
|                 | 컨설팅 대상기관 및 자문위원 선정                | 11. 15        | 10개 기관 / 10명 선정                                     |
|                 | 컨설팅 실시                            | 11. 15~12. 31 | 컨설팅 실시 기관   |
| HRD 담당자 역량 제고   | 담당자 해외연수                          | 7. 12~7. 15   | 2010년 인증 수여기관 교육담당자 17명                             |
|                 | 제 1차 Best HRD School              | 7. 5~7. 6     | 2009년·2010년 인증제 참여기관 교육 담당자 20명                     |
|                 | 제 2차 Best HRD School              | 9. 1~9. 2     | 2010년 인증제 참여기관 교육담당자 27명                            |
|                 | Best HRD Club                     | 10. 26        | 교과부제1차관, 한국직업능력개발원장, 인증위원장, 2011년 인증 수여 기관장 등 30여 명 |
| 결과발표 및 향후 계획 수립 | 2011년도 성과검토 및 2012년도 발전 방안 모색 워크숍 | 12. 8~12. 9   | 제주(예정)  |
|                 | 최종 보고서 완료                         | 12. 31        | 개선 방안 마련 등  |



#### 4. 2011년 현장심사결과

- 심사기간 : 7월 11일(월) ~ 8월 26일(금)

##### [신규기관]

- 심사장소 : 해당 기관
- 심사기간 및 심사위원 수 : 2일 / 2명
- 심사방법 : 심사기준에 의거한 항목별 채점
- 심사대상 : 총 34개 신청기관 중 서류심사를 통과한 30개 기관

| 구분      | 계   | 900점 이상 | 800 ~ 899점 | 700 ~ 799점 |
|---------|-----|---------|------------|------------|
| 기관 수(개) | 30  | 4       | 8          | 18         |
| 비율 (%)  | 100 | 13.3    | 26.7       | 60         |

##### [재인증기관]

- 심사장소 : 해당 기관
- 심사기간 및 심사위원 수 : 1일 / 1명
- 심사방법 : 심사기준에 의거한 항목별 채점
- 심사대상 : 총 17개 신청기관 중 서류심사를 통과한 16개 기관

##### □ 2011년 인증제 심사 결과 분석

(총 51개 기관 : 신규 34 / 재인증 17개 기관)

| 구분       | 계   | 900점 이상 | 800 ~ 899점 | 700 ~ 799점 |
|----------|-----|---------|------------|------------|
| 기관 수 (개) | 16  | 3       | 11         | 2          |
| 비율 (%)   | 100 | 18.8    | 68.7       | 12.5       |

- 분석대상 : 신규 현장심사 34개 기관, 재인증 서류심사 17개 기관
- 기관 유형별 심사결과

| 구분    | 계  | 900점 이상 | 800점 이상 | 700점 이상 | 700점 미만 |
|-------|----|---------|---------|---------|---------|
| 중앙부처  | 1  | 0       | 1       | 0       | 0       |
| 지 자 체 | 16 | 0       | 8       | 5       | 3       |
| 대 학   | 11 | 2       | 4       | 5       | 0       |
| 공단/공사 | 9  | 4       | 3       | 1       | 1       |
| 출연기관  | 12 | 0       | 3       | 8       | 1       |
| 기 타   | 2  | 1       | 0       | 1       | 0       |
| 합 계   | 51 | 7       | 19      | 20      | 5       |

## 5. 공공부문 인재개발 우수기관 인증제 주요사업 추진 사업 내용

### 가. 인증위원회 구성 및 운영

Best HRD 인증위원회는 사업의 추진 과정에서 발생하는 주요 의사 결정과 인증제 사업 참여기관에 대한 인증 여부를 최종적으로 결정하기 위해 결정된 의결기구이다. 인증위원회는 심사지표 개선, 재인증 신청기준에 대한 서면심의, 현장심사 결과를 중심으로 인증 여부의 결정 등을 위해 운영되었다.

- 2011년도 공공부문 인재개발 우수기관 인증제 제1차 인증위원회 회의
  - 목적: 『인재개발 우수기관 인증제 운영계획(안) 검토·확정』
  - 일시: 2011년 4월 20일(수)
  - 장소: 한국직업능력개발원 본관 203B호 회의실
  - 참석자: 최운실 인증위원회 위원장 등 15명

- 2011년도 공공부문 인재개발 우수기관 인증제 제1차 인증 위원  
서면 심의

- 목적: 『심사지표 기준 설정』~집의(안)
- 일시: 2010년 7월 11일(월)

- 2011년도 공공부문 인재개발 우수기관 인증제 제1차 인증위원회 회의

- 목적: 『인재개발 우수기관 인증제 인증』~결정(안)  
『인재개발 우수기관 교육과학기술부 장관 표창』~전정(안)  
『인재개발 우수기관 인증제 개선 방안』~논의(안)
- 일시: 2011년 9월 27일(화)
- 장소: 본원 203B호 회의실
- 참석자: 최운실 인증위원회 위원장 등 15명

#### 나. 해외 우수 HR 사례 벤치마킹 연수

2011년도 공공부문 인재개발 인증제 사업에서는 2010년에 인재개발 우수기관으로 선정된 17개 기관의 교육담당자를 대상으로 인적자원관리 및 인적자원개발에 관한 해외 우수 사례를 학습할 수 있는 기회를 제공하기 위하여 해외 연수를 실시하였다. 해외연수 국가는 싱가포르였으며, 싱가포르의 SPRING Singapore 등 5개 기관을 방문하여 3박4일 일정으로 인재개발 우수사례를 학습하였다.

- 일시: 2011년 7월 12일(화) ~ 7월 15일(금) (3박4일)
- 방문기관: SPRING Singapore 외 4개 기관
- 참석자: 2010년 인재개발 우수기관의 교육담당자 17명

### 다. Best HRD School 운영

Best HRD School은 인증유효기간 내의 인증기관과 2011년도 공공 부문 인재개발 인증제에 참여한 각 기관 담당자에 대한 인센티브의 일환으로서, 각 기관의 교육담당자들이 체계적으로 인적자원관리 및 인적자원개발과 관련된 교육의 기회 제공을 목적으로 추진되었다. 2011년 Best HRD School은 2011년 7월과 9월에 1박 2일간의 교육과정으로 두 차례 운영되었으며, 교육비 전액을 본 사업팀에서 제공하여 지원하였고, 기타 비용에 한해서만 기관이 분담하였다. 제1차 Best HRD School의 교육대상은 인증유효기간 내의 인증기관이며, 제2차 Best HRD School의 교육대상은 2011년도 공공부문 인재개발 인증사업에 신청한 신규 34개 기관과 재인증 17개 기관의 교육담당자로 하되, 각 기관별로 2명 이내로 참가할 수 있도록 하였다.

2011년 Best HRD School은 HRD트렌드, HR통합을 통한 경력개발 제도(CDP)와 성과와의 연계, 역량모델링과 DACUM을 활용한 과정설계 사례, 교수설계와 과정개발, 교육과정제안서 평가와 기관 맞춤형 과정개발 사례, 교육평가 및 성과 측정, 우수기관 벤치마킹 등 공공부문의 각 기관에서 실제 활용이 가능한 7개 영역에 걸쳐 이루어졌다.

- 목적: HRD 관련 전문역량 강화 및 우수사례 학습 기회 제공
- 교육대상:
  - 제1차 Best HRD School: 인증유효 기간 내의 인증기관
  - 제2차 Best HRD School: 2011년 사업 신청 기관
- 교육장소: 한국HRD협회 HRD 아카데미(서울 서초구)

○ 교육기간 및 교육시간:

- 제1차 Best HRD School: 2011년 7월 5일(목)~6일(금)
- 제2차 Best HRD School: 2011년 9월 1일(목)~2일(금)
- ※ 1박 2일(15시간) 비합숙 과정

#### 다. 인재개발 컨설팅

2011년 인재개발 컨설팅은 인증제에 참여한 기관 중, 인재개발 분야에 있어서 개선이 필요한 부분을 보완하여 조직의 인재개발 성과향상을 극대화하며, 기관의 인사관리와 학습조직 현황을 진단하고, 각 기관의 비전과 전략에 부합하는 구체적인 역량 모델링 구축을 필요로 하는 기관을 지원하기 위한 목적으로 실시되었다. 2011년도에 공공부문 인재개발 우수기관 인증제 사업에 신규 참여한 34개 기관과 재인증에 참여한 17개 기관을 대상으로 1차적으로 희망기관에 대한 신청서 및 제출서류를 접수 받고, 해당기관의 현장심사 후속조치의견서와 기관에서 제출한 기관현황, 기관 HR전략 및 HRM·HRD 주요 성과, 컨설팅 필요성, 컨설팅 활용계획 및 기대효과와 관련한 서류를 원내전문가와 교육과학기술부 주무과장 및 담당자로 구성된 심사위원회에서 심사를 담당하여 컨설팅 대상기관을 선정하였다.

특히, 금년에는 보다 많은 기관들에게 컨설팅의 기회를 제공하고자 하는 차원에서 자문컨설팅의 방식으로 총 10개 기관에 대한 컨설팅을 진행하였으며, 현장심사지표를 중심으로 현장심사에서 발견된 강점과 약점에 대한 강화와 보완을 목적으로 실시하였다.

- 컨설팅 실시 기간: 2010년 11월 계약일로부터 2개월
- 컨설팅 대상 기관: 총 10개 기관
  - 구리시청, 국민건강보험공단, 극지연구소, 분당서울대학교병원, 영도구청, 원주시청, 재료연구소, 증평군청, 한국과학기술연구원, 한국한의학연구원
- 컨설팅 실시 방법: 컨설팅 자문위원의 기관방문과 협의를 통해 컨설팅 진행
- 컨설팅 최종 보고: 2011년 12월 말<sup>1)</sup>

#### 라. 인증수여식 및 Best HRD Club

2011년 공공부문 인재개발 우수기관으로 인증된 46개 기관에 대한 인증수여식은 10월 26일(수)에 서울 그랜드 힐튼 호텔 그랜드볼룸에서 개최되었다. 수여식은 46개 기관에 대한 인증서·패의 수여, 교육과학기술부 장관표창 수여 및 HR 우수사례 발표의 순으로 진행되었으며, 세부일정은 다음과 같다.

- 일 시: 2011년 10월 26일(수) 17:00~19:00(만찬 포함)
- 장 소: 서울 그랜드 힐튼 호텔 그랜드볼룸
- 참석자: 교육과학기술부·행정안전부·한국직업능력개발원, 인증위원, 심사위원, 2011년 인증 수여기관 46개(재인증 16개 포함) 기관장 및 관계자 등 170여명

---

1) 인재개발 컨설팅은 사업 진행 일정상, 2011년 11월 15일부터 12월 30일까지 1개월 15일 간의 일정으로 현재 진행 중에 있음.

## ○ 세부 일정

| 시 간         | 일 정       |                        |
|-------------|-----------|------------------------|
| 17:00~17:10 | 개회 및 국민의례 | 사회: 김은주(교육과학기술부 주무관)   |
| 17:10~17:15 | 경과보고      | 한국직업능력개발원 이성 연구위원      |
| 17:15~17:35 | 인증서(패) 수여 | 설동근(교육과학기술부 제1차관)      |
| 17:35~17:45 | 치사        |                        |
|             | 축사        | 강일규(한국직업능력개발원장 대행)     |
| 17:45~17:55 | 기념사진 촬영   | 단체(제1차관, 기관장, 표창수상자 등) |
| 18:10~18:10 | 우수사례발표    | 국민연금공단, 신용보증기금         |
| 18:10~19:00 | 만찬        | 참석자 전원                 |

한편, Best HRD Club은 체계적인 인적자원관리 및 인적자원개발 영역의 발전과 연계를 지원함과 동시에, 각 기관의 우수사례를 공유하도록 하여 모범적 HR사례 확산을 다음과 같은 목적으로 운영되었다.

- 일 시: 2011년 10월 26일(수) 16:00 ~ 17:00
- 장 소: 서울 그랜드 힐튼 호텔 VIP룸
- 참석자: 교육과학기술부 제 1차관, 한국직업능력개발원장대행, 인증위원장, 2011년 인증 수여기관 기관장 등

## &lt;주요 내용&gt;

- 우수 HRM 및 HRD 실천 경험 상호 공유  
: 세미나, 설명회, 간담회 등을 통한 사업성과 발표, 우수회원 벤치마킹
- 회원기관 간 네트워크  
: 중앙부처와 지방자치단체의 연계 등을 통한 상호 협력적 네트워크 구축

- 공공부문의 HRM 및 HRD 확산 지원  
: 우수기관 사례집 발행
- Best HRD 기관 특성 및 성공모형 연구 발표  
: 서울대학교 한국인적자원연구센터 오현석 교수

## 6. Best HRD 인증 효과 및 성공모형

2011년에는 공공부문 인재개발 우수기관 인증을 위한 사업운영과 더불어 2006년부터 실행되어온 공공부문 인재개발 우수기관 인증제의 효과성을 평가하고 성공모형을 도출하기 위한 실증적인 연구가 함께 진행되었다. 서울대학교 한국인적자원연구센터에서 진행한 연구에서는 인증제에 참여한 기관들의 특성을 분석하고, 신규와 재인증 기관의 차이를 비교함으로써 인증의 효과 및 인증사업의 타당성에 대한 근거를 제시하였다.

### 가. Best HRD 인증 효과

#### 1) 인적자원개발(HRD)의 성장

인증제 시행 초기의 공공부문 기관의 인적자원개발 점수는 매우 낮은 것으로 나타났으나, 인증제 사업의 시행을 통해 지속적인 교육기회의 제공 및 우수사례의 보급, 컨설팅 등 다양한 노력을 통해 인적자원개발 점수가 해마다 상승하고 있다.



## 2) 각 영역의 차이 감소

공공부문 인재개발 우수기관 인증제에 참여한 기관들의 인증점수를 계량적으로 분석한 결과를 살펴보면 인적자원개발의 각 영역에서의 심사점수 차이가 사업초기에는 크게 나타났으나, 최근에는 인적자원개발 운영(학습조직화·교육훈련참여 및 자율성·인적자원개발 투자)과 평가(결과 및 피드백) 영역에서 점수의 개선이 많이 이루어진 것으로 나타났다. 이는 인증제를 통해서 현장프로그램의 개발과 보급, 사내강사제·멘토제도·직무자격제 등 다양한 학습조직의 구성 및 운영과 관련한 매뉴얼 보급, 교육훈련프로그램의 다양화, 인적자원개발이 조직의 성과와 연계될 수 있는 방법론의 보급 등의 성과로 해석할 수 있다.

## 3) 인증효과의 지속성

공공부문 인재개발 우수기관 인증제 사업이 단일성의 사업이 아닌 연속사업이라는 점에서 인증효과의 지속성 여부를 재인증기관을 통해 확인하는 것은 매우 중요하고 의미 있는 일이라 할 수 있다. 분석결과, 재인증 시점의 인증점수가 신규인증 시점의 점수에 비해서 크게 증가한 것을 확인할 수 있었는데, 이는 인증제를 통해 다양한 인적자원개발의 활동이 이루어지고 이를 평가하여 실효성 있는 인적자원의 개발과 조직성과와 연계하고자 하는 개선과 노력이 지속적으로 이루어진 결과라 해석할 수 있다. 또한, 재인증 기관들이 기존의 인적자원 Best Practice들을 다양한 차원에서 연계시키고 다원화하는 측면에서 지속적인 개선을 이룬 결과로 볼 수 있다.

## 나. Best HRD 성공모형

### 1) Best HRD 일반적 성공모형

공공부문 Best HRD 인증을 받은 기관 및 인증에서 탈락한 기관, 재인증 성공기관 등의 현장심사 점수 분석 및 우수사례 분석을 통해, 인증기관에서 공통적으로 나타나는 특성을 중심으로 일반적 성공요인을 도출하였다. 연구를 통해 도출된 Best HRD 일반적 성공요인은 1) 목표와 성과에 대한 철저한 관리, 2) 체계적인 승진·보상 시스템 구축, 3) 기획 능력 및 인프라 확보 4) 교육·훈련 운영의 다양화로 나타났다.

### 2) Best HRD 차별적 성공모형

공공부문 Best HRD 인증을 받은 기관 중, 상위 5개 기관과 하위 5개 기관에 대한 심사점수의 비교분석을 통해 Best HRD 성공요인 중, 차별적 성공요인을 도출하였다. 인증 받은 기관 중 특히 1) 평가의 강화, 2) 성과지향의 배치 및 이동에 대한 체계와 운영이 좋은 기관이 인증 받은 기관들 중에서도 특히 우수한 인적자원관리 및 개발이 이루어지고 있는 것으로 나타났다.

## 7. Best HRD 사업평가 의뢰

### 가. 설문문의 주요 내용

인증제 사업의 평가를 위해 가장 중요하게 고려한 사항은 지금까지

의 내부자 관점의 자체 만족도 조사에서 벗어나 외부자 관점에서 객관적인 인증제 사업 실효성에 대한 평가 항목의 개발이다. 이를 위해 인증제 사업의 효과성을 참여기관의 인적자원 측면과 시스템 측면으로 세분화하여 설문을 구성하였으며, 기존의 만족도 조사 항목의 재구성 과 항목 간 조직화를 통해 기존 14문항에서 총33문항으로 구성하였다. 또한, 2011년 인증제에 신규 참여한 기관과 재인증에 참여한 기관, 인증유효기간 내의 인증기관(신규 및 재인증)을 분리하여 차별화된 설문문항을 구성함으로써 인증제에 참여한 기관들의 사후 효과성에 대한 지속적 추적 및 비 참여 기관과의 비교분석을 가능하게 하였다.

| 구성항목   | 요인      | 세부항목   |
|--------|---------|--|
| 효과성    | 인적자원 측면 | 기관장의 관심, 담당 리더의 관심, 구성원들의 관심, 유관부서의 관심, 담당자의 역량 향상     |
|        | 시스템 측면  | 교육시간 증감, 교육예산 증감, 교육인력 증감, 교육과정 개선, 교육훈련시설 개선, 사후관리 개선 |
|        | 인증제 사업  | 사업 효과성 증감  |
| 만족도    | 인증제 사업  | 참여동기 및 경로, 심사지표, 심사기관, 심사위원, 심사준비, 전반적 만족도             |
| 개선점 도출 | 인증제 사업  | 인센티브 및 개선방안, 저해요인 도출, 타 기관 추천, 개선점 제시                  |

#### 나. 사업평가 개요

- 조사대상: 총 116개 기관
- 2011년 51개 참여기관

- 2010년 35개 인증기관
- 2009년 32개 인증기관
- 조사기간: 2011년 11월 21일(월) ~ 12월 20일(화)
- 조사방법: 외부 전문기관 위탁

## 8. Best HRD 인증 사업의 개선 과제 및 향후 발전 방향

### 가. 개선 과제

#### 1) 사업과 연구의 분리 수행

우선, 민간과 공공의 인증사업을 담당하는 주체의 통합을 검토할 필요가 있다. 현재 공공부문 인재개발우수기관 인증제는 교육과학기술부가 행정안전부와 공동으로 추진하고 있으며, 한국직업능력개발원에서는 연구 책임자와 공동 연구자가 주관하고 있다. 교육과학기술부와 행정안전부가 공동으로 추진하지만 예산부담은 교육과학기술부에서만 하기 때문에 상대적으로 행정안전부의 참여도는 높지 않은 편이다.

민간의 경우는 고용노동부가 주관이 되어 교육과학기술부, 지식경제부, 중소기업청이 공동으로 참여하고 한국산업인력공단에서 사업을 추진하고 있다. 한국산업인력공단의 경우 인증을 전담하는 인증 사업팀이 있어 지속적으로 사업을 추진하기 때문에 상대적으로 일관성 있게 사업을 추진하고 있다. 그러나 사업적 성격에 익숙한 관계로 산업인력공단의 인증팀에서 사업의 발전적 방향 수립 및 지표, 제도 개선에 대한 방안을 도출하는 것은 쉽지 않다.

이러한 문제를 해결하기 위해서는 민간, 공공 구분 없이 사업은 한국산업인력공단에서 추진하고 관련된 연구는 한국직업능력개발원에서 실시하는 방안을 검토할 필요가 있다.

## 2) 인증제에 대한 안정적 예산 확보

2012년도 공공부문 인재개발우수기관 인증제와 관련하여 교육과학기술부의 예산이 1억 4천만 원 내외로 책정된 것으로 알려져 있다. 이는 2억 5천만 원이었던 2009년 예산보다 대폭 삭감된 금액이다. 사업의 발전적 확대를 위해서는 절대적으로 예산의 증대가 필요하다. 민간의 경우 고용노동부에서 고용보험기금을 활용하는 관계로 공공부문보다 상대적으로 많은 예산을 확보하고 있다. 매년 조금씩 줄어들기는 하지만 2011년 민간부문의 예산은 2010년과 유사한 8억 원에 이른다.

공공부문에서의 인재개발 중요성이 부각됨에 따라 최근 많은 공공기관에서 인재개발에 관심을 두고 있다. 201년 공공부문 인증제 사업 신청 기관 수도 신규 34개, 재인증 17개 기관으로, 신규기관 29개, 재인증 기관 15개였던 2010년보다 증가했다. 그러나 현장심사비 등의 부담으로 신청 기관의 수를 제한해야 했다. 이는 공공부문의 인재개발 발전과 관심을 유발한다는 인증제 사업의 목적 달성을 저해하는 큰 요소로 작용할 수 있다.

## 3) 인증심사 지표의 개선

현재의 심사기준은 기관의 규모가 작거나, 정부의 예산 통제를 직접

적으로 받는 공공기관 등의 경우에 많은 불이익을 받았다. 즉, 규모가 크거나 예산이 많아 교육훈련을 많이 하고 교육훈련 시간을 많이 확보한 기관일수록 혜택을 보는 형태이다.

외형적인 규모, 인프라, 투자 및 성과 중심의 지표를 교육훈련의 양보다는 질을 중요한 인자로 보고, 교육훈련의 질적 향상에 초점을 맞춘 지표를 개발, 활용해야 할 것이다.

#### 4) 현장 심사위원단의 구성 방식 개선

2006년 시범 사업 당시 100여 명이던 인증심사위원 풀(pool)이 2008년부터 2011년 현재까지 30여 명으로 축소, 운영하고 있다. 이는 심사위원들의 전문성과 경험을 중심으로 실효성 있는 인증심사를 추진하기 위한 방안이었다. 그러나 심사위원 풀을 현재보다 줄여 소수의 심사위원이 여러 기관을 심사함으로써 심사 결과의 타당성과 신뢰성을 높일 필요가 있다.

### 나. 공공부문 Best HRD 인증제 개선 방향

#### 1) 인재개발 컨설팅 사업의 내실화

2011년 11월 21일 현재 2011년 인증제 사업에 참여한 51개 기관 중, 총 10개 기관<sup>2)</sup>을 선정하여 자문 컨설팅을 진행 중에 있다. 따라

2) 2011년 인재개발 컨설팅 대상은 구리시청, 국민건강보험공단, 극지연구소, 분당서울대학교병원, 영도구청, 원주시청, 재료연구소, 중평군청, 한국과학기술연구원, 한국한의학연구원으로 총 10개 기관에 대한 컨설팅을 진행 중에 있음.

서 자문컨설팅의 완료 후, 문제점을 파악하고 개선방안을 도출할 예정이다.

## 2) 공공부문 인증제 추진 조직 구성

공공부문 인재개발우수기관 인증제는 2006년에 시작했으므로 6년째이다. 이제는 인증제의 효과를 제고하고, 이를 통해 예산의 확대를 도모하기 위해 우선적으로 인증제를 안정적으로 추진할 조직을 구축할 필요가 있다. 2011년의 경우 2011년 하반기에 교육과학기술부의 담당과장이 바뀌었으며, 담당자의 경우 3회 정도 바뀌었다. 또한 한국직업능력개발원의 사업 책임자도 지속적으로 본 사업을 담당한다는 보장이 없다. 이러한 측면에서 인증제를 안정적으로 추진할 추진 조직 구성이 필요하다.

### ○ 개선 사항: 인증제 추진 조직 구성 방안

#### - 현행:

- 교육과학기술부 - 필요에 따라 담당자 수시 변경
- 한국직업능력개발원 - 사업 책임자와

비정규직인 위촉연구원이 수행

- 개선: 한국직업능력개발원의 공공부문인증사업팀(센터) 설치  
(필요 시 기존 센터에서 사업 수행)

- 기대 효과: 일관성 있는 인증제 추진으로 인증제 사업의 발전  
도모

### 3) 해외 연수 시기 및 방문국 조정

해외 벤치마킹을 인증제 사업이 끝난 이듬해 하반기에 실시하고 있어 인사이드 등의 이유로 실제로 인증제 사업에 참여했던 담당자보다는 새로 전입한 직원이 참여하게 되어 인증제에 대하여 잘 모르는 담당자가 참여하는 경우가 많다. 따라서 이러한 문제점을 보완하기 위해서 해외 벤치마킹은 사업 이듬해 초에 실시할 필요가 있다.

또한, 방문국도 조정할 필요가 있다. 2011년에는 2010년과 같이 싱가포르를 방문했다. 그러나 공공기관 직원의 경우 해외연수 기회는 한정되어 있어 싱가포르를 방문할 경우, 다른 국가를 방문할 해외공무여행 기회가 제한될 수 있다. 따라서 인센티브로 제공하는 해외연수 기회가 참가자에 따라서는 불이익을 주는 경우가 발생한다.

- 개선 사항 1: 해외 연수시기 조정 방안
  - 현행: 사업 실시 이듬해 말
  - 개선: 사업 실시 이듬해 초
  - 기대 효과: 인증제 사업에 참여한 담당자에게 해외 견학기회 부여 가능
  
- 개선 사항 2: 해외 방문국 조정
  - 현행: 싱가포르
  - 개선: 영국 등 북유럽
  - 기대 효과: 인증제 사업에 참여한 담당자에게 인센티브 차원의 해외연수 제공



#### 4) 최우수기관 인정제도 도입

공공부문 인재개발 우수기관에 참여하는 기관들의 인증점수는 매우 차이가 큰 편이다. 그러나 현재의 인증제는 점수에 관계없이 동일한 인증서와 인증패를 수여하고 있다. 공공부문 인재개발우수기관 인증제에 우수한 기관의 참여가 중요하다는 차원에서 900점 이상을 획득한 기관에 대한 별도의 인정시스템을 마련할 필요가 있다. 영국의 IIP 나 싱가포르처럼 상을 별도로 마련하는 방안도 검토할 필요가 있다.

- 개선 사항: 900점 이상 취득 기관에 대한 인정제도 도입
  - 현행: 없음
  - 개선: 신설(Best Award 또는 Excellence Award)
  - 기대 효과: 우수기관의 인증제 사업 참여 유도 가능

#### 5) 재인증 기관에 대한 지속적인 현장심사 실시

2011년부터 재인증 기관에 대한 인증 유효성 및 효과성을 높이기 위해서 재인증 기관에 대한 현장심사를 1일간 실시하고 있다. 이러한 현장심사에 대한 반응은 비교적 좋은 편이며, 인증제의 실질적인 효과도 높일 수 있다는 의견이 다수다. 따라서 인증의 내실화를 위해 재인증 기관에 대한 지속적인 현장심사가 필요하다. 필요시 신규기관과 동일하게 2일간 실시할 필요가 있다.

- 개선 사항: 재인증 현장심사 강화

- 현행: 현장심사 1일
- 개선: 현장심사 2일
- 기대 효과: 재인증 심사의 내실화 및 재인증 기관에 대한  
컨설팅 효과 거양

#### 6) 심사위원단 내실화

2011년의 경우 2010년과 동일하게 1명의 심사위원이 2개 기관 내외를 심사하다보니 심사기관간의 심사결과에 대한 타당성 및 신뢰성 문제가 제기될 여지가 있다. 따라서 전문성, 현장성 등을 고려하여 10명 내외의 심사위원으로 심사위원 풀을 재구성하여 심사의 계속성과 타당성을 높일 필요가 있다.

- 개선 사항: 심사위원의 소수 정예화
  - 현행: 29명의 심사위원이 29개 기관을 심사
  - 개선: 10명 내외의 심사위원으로 5개 이내의 심사팀을 구성하고 이들이 모든 기관을 심사하도록 하여 개선
  - 기대 효과: 심사의 신뢰도, 타당도 제고

#### 7) Best HRD School의 확대

2011년에는 1년에 2회 교육을 제공했는데 신규과정 1회, 재인증 기관 1회로 편성되어 담당자 입장에서는 1회의 교육기회만 제공받은 셈이다. 교육기회를 담당자들에게 적어도 연 4회 내외를 제공해야 각 공

공기관에서 담당자를 교체해도 지속적으로 교육의 연속성 및 네트워크를 확보해 나갈 수 있을 것이다. 즉, 인증제 사업에 참여하여 인증 받은 기관의 경우 인증 유효기간인 3년간 보다 많은 교육 기회를 제공하여 인증 후 사후관리 및 기관의 지속적인 HR 역량 향상의 기회를 제공할 필요가 있다.

- 개선 사항: Best HRD School의 확대 운영
  - 현행: 연 2회(신규기관 1회, 재인증 1회)
  - 개선: 연 4회(신규기관 2회, 재인증 2회)
  - 기대 효과: 인증제에 대한 기관의 지속적 관심 유도 및 담당자의 역량 강화

## 제1장

# 공공부문 인재개발 인증 사업 개요

제1절 추진배경 및 목적

제2절 사업 개요 및 추진경과



## 제1장 | 공공부문 인재개발 인증 사업 개요

이 성

### 제1절 추진 배경 및 목적

지식기반사회에서는 급변하는 지식과 기술을 습득하기 위해 지속적으로 학습하는 혁신적 인적자원이 기관의 효율성과 경쟁력을 주도하고 있으며, 이러한 인적자원을 관리·개발하기 위한 노력과 노력을 지원하는 제도적 기반을 구축하는 것이 중요해지고 있다. 이러한 지식기반사회에서는 조직을 중심으로 한 인재개발 체계에 관심을 가지고, 이를 구조적 차원에서 수행할 수 있도록 인재개발의 영역과 수준을 설정하고, 유지·발전시킬 수 있도록 도와주는 인증(recognition)제도 도입 및 지속적 수행이 필요 하다.

인재개발 우수기관을 인증하는 것은 인적자원이 가장 중요한 경쟁력의 원천이라는 사실에 기인하며, 인적자원개발 우수기관에서는 개인이 자발적으로 자신의 능력개발에 참여하고, 조직은 필요한 우수 인력을 개발하고 활용할 수 있으며, 국가차원에서는 총체적 학습사회 구현의 초석을 마련하게 되는 것이며, 인적자원에 대한 투자는 기관의 생산성 향상의 핵심 요인으로 인식되고 있다. 특히, 급변하는 지식·

#### 4 공공부문 인재개발 우수기관 인증제 연구

기술을 지속적으로 학습하는 혁신적 인적자원이 기관의 생산성 향상을 주도하고 기관의 생산성 증가를 위해서 시설투자보다 인적자원에 대한 투자가 훨씬 효율적인 것으로 나타나고 있다.

국가 차원에서 조직의 인재개발을 촉진하기 위해 인재개발 기준을 마련하고, 우수한 기관에 대해 인증을 해주는 제도는 영국의 IIP (Investors in People)와 싱가포르의 PD(People Developer)가 대표적이다. 영국과 싱가포르 등은 인적자원 인증제를 도입하여 전략적 인재개발을 국가적 표준으로 설정하고, 기업 및 공공기관의 인적자원 개발 준거를 제공하고 있다. 특히, 싱가포르는 인적자원에 대한 효과적인 투자를 통해 제품이나 서비스의 질을 높임으로써 국가경쟁력을 높여야 한다는 필요성에서 정부·기업·노조가 공조체제를 이루어 PD(People Developer)를 도입한 것이다(이영현 외 2001).

전술한 바와 같이, 본 사업은 공공부문의 인재개발을 촉진하기 위해 교육과학기술부와 행정안전부 주관으로 한국직업능력개발원에서 주최하는 공공부문 인재개발 우수기관 인증 사업이다. 인재개발 활동이 우수한 기관을 국가에서 인증하여 다른 기관이 벤치마킹하고, 그렇지 못한 기관에 대해서는 인재개발의 강점과 약점을 파악하여 개선할 수 있도록 지원해 줌으로써 국가 전체적인 인재개발의 활성화를 도모하며, 인재개발에 대한 조직의 지속적 관심을 유도하는 데 그 목적이 있다. 아울러, 인증을 받은 기관에게는 인증마크를 부여하여 활용하도록 함으로써 인재개발에 대한 조직의 지속적 관심을 유도하는 데에도 그 목적이 있다.

인재개발의 책임은 해당 조직에 있으며, 해당 조직이 주도적으로 인재개발을 추진하지 않으면 국가가 아무리 개입하더라도 효과적인 인

재개발을 기대하기 어렵다. 따라서 본 사업에서는 인증제에 참여한 기관 중에서 몇 개의 기관이 어느 정도의 점수로 인증을 받느냐는 것에 초점을 두고 있는 것이 아니라, 인증제 참여 기관에게 보다 적극적이며 지속적으로 인재개발을 추진하는 계기를 제공하는 데 있다.

## 제2절 사업 개요 및 추진경과

### 1. 공공부문 인재개발 우수기관 인증제도

공공부문 인재개발 우수기관 인증제도(Best Human Resources Developer, Best HRD)란, 기업 등 민간기관과 공공기관에서 능력을 중심으로 인재를 채용·관리하고, 재직 중 학습을 통해 개인의 능력을 제고하는 등 인재개발이 우수한 기업 및 단체·공공기관을 대상으로 심사를 통하여 정부가 인증마크를 부여하는 제도이다.<sup>1)</sup> 이를 통해 공공기관에서 능력을 중심으로 인재를 채용하고 배치하며, 인재개발 및 관리에 대한 모범적인 심사기준을 설정하고, 이를 달성한 우수한 기관에게 정부가 인증을 수여함으로써 인재개발에 대한 투자를 촉진하고 경쟁력을 강화할 수 있다.

이러한 제도는 영국의 IIP(Investor in People)가 대표적인 사례이며, 이를 벤치마킹한 싱가포르의 PD(People Developer)가 성공적인 사례이다. 즉, 영국의 IIP는 2007년도 기준으로 약 60,000개 기관이 인증

1) 품질관리 우수기업의 제품에 ISO나 KS 인증을 부여하는 것과 마찬가지로 인재개발 영역에서 우수한 기관이라는 것을 국가적으로 공인하는 제도로서, 인재개발 우수기관 인증제도의 영문 명칭을 민간부문과 동일하게 Best HRD(Best Human Resources Developer)로 명명하였다.



## 6 공공부문 인재개발 우수기관 인증제 연구

을 획득하였으며, 싱가포르의 PD는 2010년 기준으로 660여 개 기관이 성공적으로 인증을 받았다.

### 2. 2006년도 Best HRD 시범사업

2006년도 공공부문 인재개발 우수기관 인증 시범사업은 舊 교육인적자원부, 舊 중앙인사위원회, 舊 행정자치부에서 공동으로 주관하고 한국직업능력개발원에서 사업을 추진하였다. 사업 기간은 2006년 6월부터 12월까지 약 7개월간 시행되었다. 총 17개 공공기관을 대상으로 시범사업을 전개하였으며, 1000점 만점에 600점 이상을 획득한 12개 기관에 대한 인증여부를 2006년 11월 21일 열린 인증위원회에서 최종 결정하였다.

신청기관이 신청에 필요한 서류를 구비하여 한국직업능력개발원에 접수하면 한국직업능력개발원은 공모를 통해 선발하고, 인증제에 대한 연수를 받은 심사위원에게 의뢰하여 신청기관이 제출한 서류를 심사하였다. 인증을 위한 심사는 인적자원관리(HRM) 부문과 인적자원개발(HRD) 부문으로 나누어 실시하였다. 인적자원관리 부문에서는 채용 및 관리, 배치 및 이동, 목표 관리 및 성과 평가, 승진 및 보상의 4개 영역으로 구분하여 실시하였고, 인적자원개발 부문도 인재개발의 프로세스에 따라 기획, 운영, 평가, 인프라의 4개 영역에 대해 심사를 실시하였다.

서류심사에 합격한 기관을 대상으로 1개 기관에 3명의 심사위원이 3일간 현장심사를 실시하였으며, 심사위원회의 검토를 거쳐 인증위원회에서 최종 심의로 결정하였다. 한국직업능력개발원은 인증 결과를

보고하고 인증서를 발급하였으며, 인적자원개발 컨설팅이 필요한 기관에 대한 무료 컨설팅을 실시하였다. 2006년 시범사업의 세부 시행 내용 및 일정은 <표 1-1>과 같다.

<표 1-1> 2006년도 공공부문 인재개발 우수기관 시범사업 내용

| 사업 내용                        |                   | 일시                  | 비고  |
|------------------------------|-------------------|---------------------|---|
| 실행 계획 수립                     |                   | 2006. 6. 20~27      |   |
| 사업<br>신청서<br>접수              | 신청 공고<br>홍보 책자 발송 | 2006. 6. 29~8. 4    | NHRD-Net, 각 부처 및 직능원<br>홈페이지, 각 부처별 공문 발송 |
|                              | 신청 접수             | 2006. 7. 14~8. 11   | 인터넷 및 우편접수                                |
|                              | 신청기관 담당자<br>교육    | 2006. 8. 16         | 장소: 서울교육문화회관                              |
| 심사<br>위원<br>구성               | 심사위원 공모 및<br>선발   | 2006. 7. 14~8. 14   | NHRD-Net, 각 부처 및 직능원<br>홈페이지              |
|                              | 연수 프로그램 개발        | 2006. 7. 14~8. 10   | 인터넷 및 우편접수                                |
|                              | 심사위원 연수           | 2006. 8. 18         | 장소: 서울교육문화회관                              |
| 심사<br>실시                     | 서면심사 자료제출         | 2006. 8. 24         | e-mail 또는 우편                              |
|                              | 서면심사              | 2006. 8. 28~8. 31   | 심사위원                                      |
|                              | 현장 심사 실시          | 2006. 9. 1~10. 20   | 현장심사위원                                    |
|                              | 컨설팅 업체 선정         | 2006. 9. 20         | 한국직업능력개발원                                 |
|                              | 컨설팅 실시            | 2006. 10. 25~12. 13 | 인포레버(전문 컨설팅 기관) 위탁                        |
|                              | 심사위원회 개최          | 2006. 11. 1         | 심사지표, 현장심사 개선방안 논의                        |
|                              | 컨설팅업체 프레젠테이션      | 2006. 11. 7         | 컨설팅 범위, 방법 확정                             |
|                              | 실무협의회 개최          | 2006. 11. 2         |   |
| 결과<br>발표 및<br>향후<br>계획<br>수립 | 인증위원회 심의          | 2006. 11. 21        | 인증위원 9명, 실무자 3명                           |
|                              | 참여기관 만족도          | 2006. 11. 21        |   |
|                              | 조사결과 발표회          | 2006. 11. 27        | 메리어트 호텔 그랜드 볼룸                            |
|                              | 최종 보고서 완료         | 2006. 12. 15        |   |
| 향후 계획 수립                     | 2006. 12. 22      |                     |   |

### 3. 2007년도 Best HRD 사업

2007년 공공부문 인재개발 우수기관 인증 사업은 능력 중심으로 인재를 채용하고, 재직 중 교육훈련을 통해 근로자의 능력개발에 지속적으로 노력하는 등 인재개발이 우수한 공공기관을 대상으로 인증을 부여하고, 바람직한 인적자원관리 및 인적자원개발 설계를 지원하기 위한 목적 하에 수행되었다. 참여부처 및 사업 명칭은 아래와 같으며, 인적자원개발기본법에 의거하여 한국직업능력개발원이 사업을 운영하였다.

- 주관 부처: 舊 교육인적자원부, 舊 중앙인사위원회, 舊 행정자치부
- 사업 명칭: 공공부문 인적자원개발 우수기관 인증제
- 추진 기관: 한국직업능력개발원
- 사업 기간: 2007년 3월 2일 ~ 2007년 12월 31일(10개월)

2007년에는 28개 기관이 공공부문 인재개발 우수기관 인증제에 지원하여, 이 중 14개 기관이 우수기관으로 인증을 받았다. 세부 내용 및 시행 일정은 <표 1-2>와 같다.

<표 1-2> 2007년도 공공부문 인재개발 우수기관 사업 내용

| 사업 내용           |                  | 일시                | 비고                                     |
|-----------------|------------------|-------------------|--|
| 실행계획 수립         |                  | 2007. 3. 2~31     |  |
| 사업<br>신청서<br>접수 | 신청 공고<br>홍보 책자발송 | 2007. 4. 13~5. 25 | NHRD-Net, 각 부처 및 직능원 홈페이지, 각 부처별 공문 발송 |
|                 | 신청접수             | 2007. 4. 13~5. 25 | 인터넷 및 우편접수                             |
|                 | 신청기관 담당자<br>교육   | 2007. 6. 1        | 장소: 서울 프리마 호텔                          |

<표 계속>

| 사업 내용          |                 | 일시                | 비고                        |
|----------------|-----------------|-------------------|---------------------------|
| 심사<br>위원<br>구성 | 심사위원 공모 및<br>선발 | 2007. 4. 27~5. 15 | NHRD-Net, 각 부처 및 직능원 홈페이지 |
|                | 심사위원 연수         | 2007. 5. 18       | 장소: 여의도 CCMM 빌딩           |
| 심사<br>실시       | 서면심사 자료제출       | 2007. 6. 15       | e-mail 또는 우편              |
|                | 서면심사            | 2007. 6. 18~6. 22 | 심사위원                      |
|                | 현장 심사 실시        | 2007. 7. 4~8. 30  | 현장심사위원                    |
|                | 심사위원회 개최        | 2007. 9. 12       | 심사지표, 현장심사 개선방안 논의        |
|                | 컨설팅 업체 선정       | 2007. 9. 20       | 한국직업능력개발원                 |

#### 4. 2008년도 Best HRD 사업 개요

2008년도 공공부문 인재개발 우수기관 인증제 사업은 인재개발 및 관리에 대한 모범적인 심사기준을 설정하고, 이를 달성한 우수한 기관에게 정부가 인증을 수여함으로써 인재개발에 대한 투자를 촉진하고 경쟁력을 강화시키기 위한 목적을 가지고 시행되었다. 주관부처 및 사업명칭은 다음과 같다.

- 주관 부처: 교육과학기술부, 행정안전부, 한국직업능력개발원
- 사업 명칭: 공공부문 인재개발 우수기관 인증제
- 추진 기관: 한국직업능력개발원
- 사업 기간: 2008년 3월 1일 ~ 2009년 2월 28일(12개월)

2008년도 공공부문 인재개발 우수기관 인증제 사업의 목적은 2006년도 시범사업 결과와 2007년 인증사업을 바탕으로 공공정책의 입안·수행·평가 주체인 공공기관에서 능력 중심의 인사가 자리 잡히

고, 창의적이고 혁신적인 지식근로자를 양성하며, 이를 통해 공공기관의 경쟁력을 강화시키기 위함이다. 또한 인증여부에 관계없이 인재개발 우수기관 인증사업에 참여한 기관 중에서 심사를 통해 인재개발 컨설팅이 필요한 기관을 선별하여 인재개발 전문컨설팅 기관에 의뢰, 컨설팅을 제공함으로써 이들 기관의 인재개발을 촉진하는데 있으며, 그 구체적인 목적은 다음과 같다.

- 능력 중심의 인사, 창의적이고 혁신적인 지식근로자 양성, 개인의 지속적인 역량 향상을 통해 공공기관의 경쟁력 강화
- 공공기관의 인재개발 우수사례를 발굴하고 공유함으로써 공공기관의 자발적 인재개발 활동 촉진
- 인증제 사업 참여기관 중 선별하여 인재개발 컨설팅을 제공하여 기관의 인재개발 활동 촉진

한편, 2008년도 사업 추진을 위해 공공기관을 대상으로 참여 신청을 받고, 서류심사와 현장심사를 담당할 심사위원을 공개모집하였다. 해당 기관 담당자와 심사위원들에 대한 연수를 마친 후, 서류심사와 현장심사를 실시하였다. 이를 바탕으로 인증위원회의 최종 심의를 거쳐 인증여부를 결정하였으며, 3개 기관에 대해 인재개발 컨설팅을 제공하였다. 2007년에 인증을 받은 14개 기관의 교육담당자들을 대상으로 싱가포르의 우수 HRD 사례를 벤치마킹하는 해외 연수를 실시하였다. 이와 함께 2008년 본 사업에 참여한 31개 기관의 담당자들을 대상으로 HR 관련 전문 역량을 신장시키기 위한 국내 연수인 Best HRD School을 실시하였다. 그리고 2006년과 2007년에 인증을 부여

받은 공공·민간 기관의 대표들을 중심으로 Best HRD Club을 구성하였다. 세부적인 시행 내용 및 일정은 <표 1-3>과 같다.

〈표 1-3〉 2008년도 공공부문 인재개발 우수기관 사업 내용

| 사업 내용                           |                                    | 일시                    | 비고   |
|---------------------------------|------------------------------------|-----------------------|--|
| 실행계획 수립                         |                                    | 3. 2~3. 1             |  |
| 사업<br>신청서<br>접수                 | 신청 공고<br>홍보 책자발송                   | 4. 28~5. 27           | NHRD-Net, 각 부처 및 직능원 홈페이지, 각 부처별 공문 발송                               |
|                                 | 신청접수                               | 5. 13~6. 12           | 인터넷 및 우편 접수  |
|                                 | 신청기관 담당자 교육                        | 6. 11                 | 장소: 한국직업능력개발원  |
| 심사<br>위원<br>구성                  | 심사위원 공모 및 선발                       | 4. 28~5. 16           | NHRD-Net, 각 부처 및 직능원   |
|                                 | 심사위원 연수                            | 6. 11                 | 장소: 한국직업능력개발원  |
| 심사<br>실시                        | 서면심사 자료제출                          | 6. 13~6. 27           | e-mail 또는 우편   |
|                                 | 서면심사                               | 6. 30~7. 4            | 심사위원   |
|                                 | 현장 심사 실시                           | 7. 21~8. 14           | 현장심사위원   |
|                                 | 인증위원회 심의                           | 9. 11                 | 장소: 한국직업능력개발원<br>인증위원 9명, 실무자 3명                                     |
|                                 | 인증수여식                              | 9. 30                 | JW 메리어트 호텔   |
|                                 | 컨설팅 대상기관 선정<br>프레젠테이션              | 10. 30                | 컨설팅 대상 기관 확정   |
|                                 | 컨설팅 업체 선정                          | 11. 17                | 한국직업능력개발원  |
| 컨설팅 실시                          | 11. 24                             | 엑스퍼트(전문 컨설팅 업체) 위탁 시행 |  |
| HRD<br>담당자<br>역량<br>제고          | 담당자 해외 연수                          |                       | '07년 인증 수여기관 교육담당자 10인   |
|                                 | Best HRD School                    | 11. 12~11. 14         | '08년 인증제 참여기관 교육담당자 27인  |
|                                 | Best HRD Club                      | 9. 30                 | 3개 참여부처(교과부, 행안부, 직능원),<br>2008년 인증 수여기관 대표 및 관계자,<br>심사위원 등 200 여 명 |
| 결과<br>발표<br>및<br>향후<br>계획<br>수립 | '08년 성과검토 및<br>'09년 발전방안 모색<br>워크숍 | '09. 2. 19            | 청담 리베라 호텔  |
|                                 | 최종 보고서 완료                          | '09. 2. 28            |  |

## 5. 2009년도 Best HRD 사업 개요

2009년도 공공부문 인재개발 우수기관 인증제 사업은 인재개발 활동이 우수한 기관을 인증하여 다른 기관이 벤치마킹하게 하고, 그렇지 못한 기관에 대해서는 인재개발의 강점과 약점을 파악하여 개선할 수 있도록 지원해줌으로써 국가 전체적인 인재개발의 활성화 도모와 인재개발에 대한 조직의 지속적인 관심을 유도하기 위한 목적을 가지고 시행되었다. 또한 2006년에 인증을 받은 12개 기관의 인증기간(3년)이 만료됨에 따라 처음으로 재인증을 위한 심사가 진행되었다. 주관부처 및 사업 명칭은 아래와 같으며, 인적자원개발기본법에 의거하여 한국직업능력개발원이 사업을 운영하였다.

- 주관부처: 교육과학기술부, 행정안전부
- 사업명칭: 공공부문 인재개발 우수기관 인증제
- 추진기관: 한국직업능력개발원
- 사업기간: 2009년 3월 1일 ~ 2010년 2월 28일(12개월)

신규 신청 24개 기관과 재인증 신청 10개 기관을 대상으로 서류심사와 현장심사를 진행한 결과, 신규 신청 23개 기관과 재인증 신청 9개 기관이 제3차 인증위원회의 최종 심의를 거쳐 인증을 받았다. 그리고 3개 기관에 대해 인재개발 컨설팅을 제공하였으며, 2008년에 인증을 받은 18개 기관의 교육담당자들을 대상으로 싱가포르의 우수 HRD 사례를 벤치마킹하는 해외 연수를 실시하였다. 이와 함께 2009년 사업에 참여한 13개 기관의 교육담당자 19명을 대상으로 HR 관

련 전문 역량을 신장시키기 위한 국내 연수인 Best HRD School을 실시하였다. 세부적인 시행 내용 및 일정은 <표 1-4>와 같다.

<표 1-4> 2009년도 공공부문 인재개발 우수기관 사업 내용

| 사업 내용           |                    | 일시                | 주요 내용                                 |
|-----------------|--------------------|-------------------|---------------------------------------|
| 실행계획 수립         |                    | 3. 2~3. 31        |                                       |
| 사업<br>신청서<br>접수 | 신청 공고              | 4. 28~5. 15       | NHRD-Net, 각 부처 및 본원 누리집, 각 부처별 공문 발송  |
|                 | 신청접수               | 5. 15~6. 15       | 인터넷 및 우편 접수                           |
|                 | 신청기관 담당자 교육        | 5. 26, 6. 2       | 장소: 대전KT인재개발원, 본원 본관                  |
| 심사<br>위원<br>구성  | 심사위원 선발            | 7. 1~7. 15        | 2008년도 심사위원 중 2009년 1월 위크숍 참석자 위주로 선발 |
|                 | 심사위원 연수            | 8. 6              | 장소: 본원                                |
| 심사<br>실시        | 서면심사 자료제출          | 5. 15~6. 15       | e-mail 또는 우편                          |
|                 |                    | 6. 5~7. 15        | 재인증 서류접수(12개)                         |
|                 | 서면심사               | 7. 30~7. 31       | 서류심사위원(4명)                            |
|                 | 현장심사               | 8. 7~9. 4         | 현장심사위원(24명)                           |
|                 | 재인증 심사(서류)         | 9. 17             | 심사위원(5명)                              |
|                 | 만족도 조사             | 9. 21~9. 24       | 피심사 기관의 담당자 대상                        |
|                 | 인증위원회 심의           | 9. 24             | 장소: 본원/인증위원 9명, 실무자 3명                |
|                 | 인증수여식              | 10. 27            | 프라자 호텔                                |
|                 | 컨설팅 대상기관 선정 프레젠테이션 | 10. 12            | 안동대학교, 한국전자통신연구원, 한국해양연구원             |
|                 | 컨설팅 업체 선정          | 10. 19            | 8개 신청기관 중 2개 선정                       |
| 컨설팅 실시          | 10. 19~12. 25      | 엑스퍼트 컨설팅, 두하우 컨설팅 |                                       |

<표 계속>



#### 14 공공부문 인재개발 우수기관 인증제 연구

| 사업 내용                    |                                     | 일시            | 주요 내용   |
|--------------------------|-------------------------------------|---------------|---|
| HRD<br>담당자<br>역량제고       | 담당자 해외 연수                           | 9. 8 ~ 9. 12  | 2008년 인증 수여기관 교육담당자 18인                             |
|                          | Best HRD School                     | 11. 11~11. 13 | 2009년 인증제 참여기관 교육담당자 33인                            |
|                          | Best HRD Club                       | 10. 27        | 교과부, 행안부, 본원, 2009년 인증 수여기관 대표 및 관계자, 심사위원 등 200여 명 |
| 결과발표<br>및<br>향후 계획<br>수립 | '09년 성과검토 및<br>'10년도 발전방안 모색<br>워크숍 | '10. 1.       | 제주 스위트 호텔   |
|                          | 최종 보고서 완료                           | '10. 2        | 개선방안 마련 등   |

### 6. 2010년도 Best HRD 사업 개요

2010년도 공공부문 인재개발 우수기관 인증제 사업은 인재개발 및 관리에 대한 모범적인 심사기준을 설정하고, 이를 달성한 우수한 기관에게 정부가 인증을 수여함으로써 인재개발에 대한 투자를 촉진하고 경쟁력을 강화시키기 위한 목적을 가지고 시행되었다. 신규 신청 28개 기관과 2007년에 인증을 받은 기관의 인증기간(3년)이 만료됨에 따라 재인증을 위한 심사가 진행되었다. 주관 부처 및 사업 명칭은 아래와 같으며, 인적자원개발기본법에 의거하여 한국직업능력개발원이 사업을 운영하였다.

- 주관부처: 교육과학기술부, 행정안전부
- 사업명칭: 공공부문 인재개발 우수기관 인증제
- 추진기관: 한국직업능력개발원

• 사업기간: 2010년 6월 1일 ~ 2010년 12월 31일(7개월)

신규 신청 28개 기관과 재인증 신청 15개 기관을 대상으로 서류심사와 현장심사를 진행한 결과, 신규 신청 22개 기관과 재인증 신청 13개 기관이 제2차 인증위원회의 최종 심의를 거쳐 인증을 받았다. 그리고 한국마사회와 한국폴리텍대학에 대해 인재개발 컨설팅을 제공하였으며, 2009년에 인증을 받은 15개 기관의 교육담당자들을 대상으로 싱가포르의 우수 HRD 사례를 벤치마킹하는 해외 연수를 실시하였다. 이와 함께 2010년에 사업에 참여한 28개 기관의 교육담당자 32명을 대상으로 HR관련 전문 역량을 신장시키기 위한 국내 연수(2일)인 Best HRD School을 실시하였다. 세부적인 시행 내용 및 일정은 <표 1-5>와 같다.

<표 1-5> 2010년도 공공부문 인재개발 우수기관 사업 내용

| 사업 내용           |             | 일시          | 주요 내용                                 |
|-----------------|-------------|-------------|---------------------------------------|
| 실행계획 수립         |             | 6. 1~6. 10  |                                       |
| 사업<br>신청서<br>접수 | 신청 공고       | 6. 10~7. 9  | NHRD-Net, 각 부처 및 본원 누리집, 각 부처별 공문 발송  |
|                 | 신청접수        | 6. 10~7. 9  | 인터넷 및 우편 접수                           |
|                 | 사업설명회       | 6. 22~6. 25 | 장소: 서울·대전 KTX역사, 표준협회 부산지부            |
|                 | 신청기관 담당자 교육 | 7. 2        | 장소: 본원                                |
| 심사<br>위원<br>구성  | 심사위원 선발     | 7. 15~7. 21 | 2009년도 심사위원 중 2010년 1월 워크숍 참석자 위주로 선발 |
|                 | 심사위원 연수     | 7. 30       | 장소: 본원                                |

<표 계속>

16 공공부문 인재개발 우수기관 인증제 연구

|                                 | 사업 내용                                 | 일시            | 주요 내용  |
|---------------------------------|---------------------------------------|---------------|--|
| 심사<br>실시                        | 서면심사 자료제출                             | 6. 21~7. 20   | e-mail 또는 우편(28개)  |
|                                 | 서면심사                                  | 7. 29         | 서류심사위원(4명)   |
|                                 | 현장심사                                  | 8. 5~ 9. 17   | 현장심사위원(29명)  |
|                                 | 재인증심사(서류)                             | 9. 11~9. 12   | 심사위원(3명)   |
|                                 | 인증위원회 심의                              | 10. 6         | 장소: 본원 본관/ 인증위원 7명,<br>실무자 4명                              |
|                                 | 외부위탁 사업평가                             | 11. 11~12. 15 | (주)링키지코리아 위탁진행   |
|                                 | 컨설팅대상기관 선정<br>서류심사                    | 11. 10        | 한국폴리텍대학, 한국마사회,<br>한국생산기술연구원                               |
|                                 | 컨설팅업체 선정                              | 11. 15        | 4개 신청업체 중 2개 선정  |
|                                 | 인증수여식                                 | 11. 22        | 서울 프라자 호텔  |
|                                 | 컨설팅 실시                                | 11. 15~12. 31 |  |
| HRD<br>담당자<br>역량<br>제고          | 담당자 해외연수                              | 10. 11~10. 15 | 2009년 인증 수여기관 교육담당자<br>15명                                 |
|                                 | Best HRD School                       | 11. 10~11. 12 | 2010년 인증제 참여기관 교육담당자<br>32명                                |
|                                 | Best HRD Club                         | 11. 22        | 교과부제1차관, 한국직업능력개발원<br>장, 인증위원장, 2010년 인증 수여<br>기관장 등 30여 명 |
| 결과<br>발표<br>및<br>향후<br>계획<br>수립 | '10년도 성과검토 및<br>'11년도 발전방안 모<br>색 워크숍 | 12. 9~12. 10  | 제주 하얏트 호텔  |
|                                 | 최종보고서 완료                              | 12. 31        | 개선방안 마련 등  |

## 7. 2011년도 Best HRD 사업 개요

2011년도 공공부문 인재개발 우수기관 인증제 사업은 인재개발 활동이 우수한 기관을 인증하여 다른 기관이 벤치마킹하게 하고, 그렇지

못한 기관에 대해서는 인재개발의 강점과 약점을 파악하여 개선할 수 있도록 지원해줌으로써 국가 전체적인 인재개발의 활성화 도모와 인재개발에 대한 조직의 지속적인 관심을 유도하기 위한 목적을 가지고 시행되었다. 2011년 5월 1일에 사업이 시작되었으며, 2015년 5월 6일 사업 공고를 시작으로 공공기관의 참여를 확대하기 위해 서울, 부산, 대전, 광주 및 제주도에 서울 2회를 포함한 총 6회의 사업설명회를 개최하였다. 2011년 공공부문 인재개발 우수기관 인증사업에는 총 51개 기관(신규 35개 기관, 재인증 16개 기관)이 신청하였다.

서류심사와 현장심사를 위한 심사위원 선발은 2009년과 2010년도 심사위원연수 참여 여부를 고려하여 교육과학기술부와 논의를 통하여 선발하였다. 특히, 2011년 신청기관과 특수관계에 있는 심사위원과 2010년 심사위원 만족도 조사에서 낮은 점수를 받은 심사위원을 배제하여, 심사위원의 전문성뿐만 아니라 공정성 확보에도 노력을 기울였다.

신규 신청기관 34개 중 서류제출을 포기한 4개 기관을 제외한 30개 기관과 재인증 신청 17개 기관 중 서류제출을 포기한 1개 기관을 제외한 16개 기관에 대한 현장심사와 서류심사의 결과를 바탕으로 제2차 인증위원회의 최종 심의를 거쳐 인증 여부를 결정하였다.

2009년과 2010년에 사업에 참여한 32개 기관의 교육담당자 18명을 대상으로 HR 관련 전문 역량을 신장시키기 위한 국내 연수(2일)인 제1차 Best HRD School을 실시하였으며, 2011년에 사업에 참여한 51개 기관의 교육담당자 28명을 대상으로는 HRD 업무에 필요한 전반적인 지식과 역량기반 교육과정 설계 및 개발과 평가를 통한 성과연계에 관한 제2차 Best HRD School을 실시하였다. 또한 2010년에 인증을 받은 17개 기관 HR 실무담당자 17명을 대상으로 싱가포르의 우

수 HRD사례를 벤치마킹하는 해외 연수를 실시하였다. 이와 함께 2011년에 참여한 10개 기관에 대해 인재개발 자문컨설팅을 제공하였다(2011년 11월 14일 현재 진행 중).

진행된 사업의 평가와 효과성을 측정하고, 개선 방향을 도출하기 위한 조사는 공공부문 인재개발 우수기관 인증제 연구 사업평가 전문 조사업체에 위탁하여 수행하였다. 2011년도 신규·재인증 참여기관 46개(서류미제출 5개 기관 제외)기관과 2010년도 신규·재인증 기관 35개 기관, 2009년 신규·재인증 기관 32개 기관 등 총 113개 기관을 조사대상으로 하여 인증제 사업의 효과성, 인증기관의 효과성, 개선방안 도출에 관한 설문지를 배포한 후 수거하는 방법으로 진행되었다(2011년 11월 14일 현재 진행 중). 2011년도 공공부문 인재개발 우수기관 인증제의 세부적인 시행 내용 및 일정은 <표 1-6>과 같다.

<표 1-6> 2011년도 공공부문 인재개발 우수기관 사업 내용

| 사업 내용               |             | 일시           | 주요 내용                                 |
|---------------------|-------------|--------------|---------------------------------------|
| 실행 계획 수립            |             | 5. 1 ~ 5. 5  |                                       |
| 사업<br>신청<br>서<br>접수 | 신청 공고       | 5. 6 ~ 6. 15 | NHRD-Net, 각 부처 및 본원 누리집, 각 부처별 공문 발송  |
|                     | 신청접수        | 6. 6 ~ 6. 15 | 인터넷 및 우편접수                            |
|                     | 사업설명회       | 5. 13 ~ 6. 1 | 장소: 서울·대전 역사, 표준협회부산지부                |
|                     | 신청기관 담당자 교육 | 6. 8         | 장소: 본원 203A 대회의실                      |
| 심사<br>위원            | 심사위원 선발     | 7. 1 ~ 7. 3  | 2010년도 심사위원 중 2010년 1월 워크숍 참석자 위주로 선발 |
|                     | 심사위원 연수     | 7. 4         | 장소: 본원                                |

<표 계속>

|                             | 사업 내용                                   | 일시            | 주요 내용   |
|-----------------------------|---|---------------|---|
| 심사<br>실시                    | 서면심사 자료제출                               | 6. 7~6. 28    | e-mail 또는 우편(51개)   |
|                             | 서면심사                                    | 7. 8~7. 9     | 서류심사위원(인증위원 8인)   |
|                             | 현장심사(2일)                                | 7. 11~8. 26   | 현장심사위원(28명)   |
|                             | 재인증심사(1일)                               | 7. 11~8. 26   | 재인증 현장심사위원(16명)   |
|                             | 인증위원회 심의                                | 9. 27         | 장소: 본원 본관 /<br>인증위원 7명, 실무자 4명                              |
|                             | Best HRD Club<br>및 인증수여식                | 10. 26        | 서울 그랜드 힐튼 호텔  |
|                             | 외부위탁 사업평가                               | 11. 1~12. 15  | (주)링키지코리아 위탁진행  |
|                             | 컨설팅 희망기관<br>신청 접수                       | 11. 1~11. 9   | 한국과학기술원 외 10개 기관 신청   |
|                             | 컨설팅 대상기관<br>및 자문위원 선정                   | 11. 15        | 10개 기관 / 10명 선정   |
|                             | 컨설팅 실시                                  | 11. 15~12. 31 | 컨설팅 실시 기관   |
| HRD<br>담당자<br>역량<br>제고      | 담당자 해외연수                                | 7. 12~7. 15   | 2010년 인증 수여기관 교육담당자 17명                                     |
|                             | 제1차<br>Best HRD School                  | 7. 5~7. 6     | 2009년·2010년 인증제 참여기관 교육담당자 20명                              |
|                             | 제2차<br>Best HRD School                  | 9. 1~9. 2     | 2010년 인증제 참여기관 교육담당자 27명                                    |
|                             | Best HRD Club                           | 10. 26        | 교과부제1차관, 한국직업능력개발원<br>장, 인증위원장, 2011년 인증 수여 기<br>관장 등 30여 명 |
| 결과발표<br>및<br>향후<br>계획<br>수립 | 2011년도 성과검토<br>및 2012년도 발전<br>방안 모색 워크숍 | 12. 8~12. 9   | 제주(예정)  |
|                             | 최종 보고서 완료                               | 12. 31        | 개선 방안 마련 등  |

## 8. 인증의 주체 및 대상

공공부문 인재개발 우수기관 인증제의 인증주체는 교육과학기술부와 행정안전부로, 교육행정, 중앙행정, 지방행정을 총괄하는 부처이다. 인증을 획득한 기관은 인증마크를 3년간 사용할 수 있으며, 3년이 경과한 후에는 심사를 통해 재인증을 받아야 한다. 인증대상기관은 중앙행정기관(대통령 소속기관 및 국무총리 소속기관·보좌기관을 포함), 지방자치단체, 중앙행정기관 또는 지방자치단체의 소속기관 및 출연연구기관·연구회, 지방교육행정기관, 학교, 국립대 병원 및 관계부처 협의회에서 정하는 기관·법인 또는 단체로, 인재개발 우수기관 인증제 운영규정 제3조제2호에 명시되어 있다.

- 주관 부서: 교육과학기술부, 행정안전부
- 인증 결과: 인증서 수여 및 마크의 활용
- 유효 기간: 3년(3년 경과 후 심사에 의해 재인증)
- 대상 기관: 인재개발 우수기관 인증제 운영규정 제3조에 의함.
  - ※ 교육과학기술부 고시 제2008-105호(2008. 8. 1)
- 관련 법:
  - 인적자원개발기본법 제14조(인적자원개발 우수기관 등에 대한 인증) 및 동법 시행령 제6장 인적자원개발 우수기관 인증 사업의 실시
  - 「인적자원개발 우수기관 인증제 운영규정」 제8조(인적자원개발 기본법 제14조 및 시행령 18~20조)

## 9. 공공부문 인재개발 인증위원회 구성

공공부문 인재개발 우수기관 인증을 위한 인증기준을 검토하고 심사위원회의 심의 결과를 조정하며, 최종 인증 여부를 결정하고, 교육과학기술부·행정안전부 장관 표창 대상 기관과 담당자를 선정하는 인증위원회는 15인 이내로 구성하도록 인재개발 우수기관 운영 규정에 명시되어 있다.

- 인증위원회(공공·민간 부문별 각 15인 이내)
  - 위 원: 민간위원(8명) 및 정부위원(3명) 총 11명으로 구성
  - 주요 업무: 인증 기준 검토, 심사위원회의 심의 결과 조정 및 최종 인증 여부 결정, 표창 대상 기관 및 담당자 선정 등

## 10. 인증기준

공공부문 인재개발 우수기관으로 인증받기 위해서는 1000점 만점에 700점 이상을 획득해야 하며, 부문별 점수가 50% 이하(HRM은 200점, HRD는 300점 미만)인 경우에는 인증에서 제외된다. 인증기간은 3년이지만, 인증기간 이내라도 인증사항에 위배되는 심각한 사항이 발견될 경우에는 별도의 기준에 의해 인증위원회를 통해서 해당기관의 인증 유지 여부를 다시 결정한다.

- 1000점 만점 중 700점 이상인 기관을 대상으로 최종 심의를 거쳐 인증 (단, HRM: 200점 이상, HRD: 300점 이상)



- 인증유효기간: 3년(단, 인증기간 이내라도 인증 사항에 위배되는 심각한 상황이 발생할 경우 별도의 기준에 의거하여 인증 유지 여부 결정)

## 11. 심사절차

심사를 위해 접수된 신청서와 서류를 중심으로 8명의 인증위원이 서류심사를 진행하며, 심사결과 및 현장심사 점검사항을 작성하여 각 기관에 배정된 심사위원(신규기관 2인 / 재인증 기관 1인)에게 전달된다. 이는 현장심사 전에 해당기관에 대한 내용을 파악할 수 있는 기회와 추가로 필요한 서류의 준비요청을 위한 것이다. 현장심사는 신규기관의 경우 각 기관 당 2인의 심사위원이 2일, 재인증 기관의 경우 각 기관당 1인의 심사위원이 1일간 진행하며, 현장심사 결과를 중심으로 인증위원회에 보고서를 제출하여 인증위원에서 최종 인증 가부 결정을 한다.

- 서면심사: 신청기관 수를 고려하여 소수 위원이 다수 기관을 담당
- 현장심사: 신규기관(2인 2일) / 재인증 기관(1인 1일)
- 진행절차: 신청서 접수 → 서류심사 → 현장심사 → 보고서작성  
→ 인증 가부 최종 결정 → 인증서 발급

## 12. 인증심사 영역

인증을 위한 심사는 인적자원관리(HRM) 부문과 인적자원개발

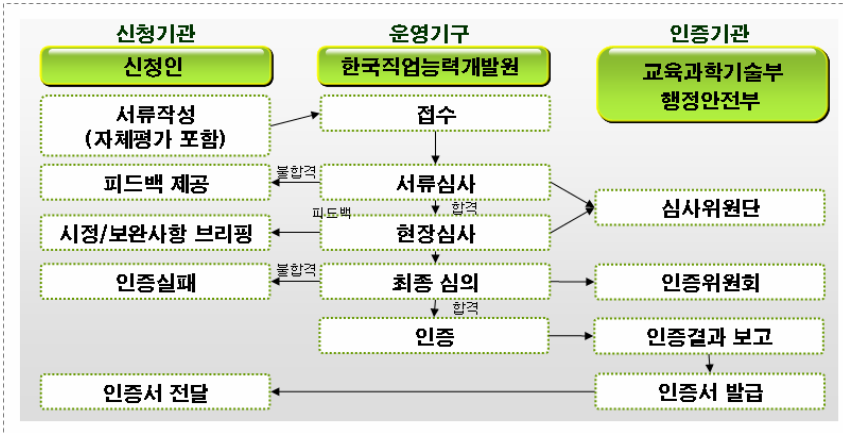
(HRD) 부문으로 나누어 실시하며, 이중 인적자원관리 부문에서는 인사관리체계, 배치 이동, 목표 성과, 승진 보상 등 4개 영역으로 구분하여 실시한다. 인적자원개발 부문도 인적자원개발의 절차(process)에 따라 기획 및 인프라, 운영, 평가 등 3개 영역에 대해 심사를 실시한다.

- 인적자원관리 부문(HRM: Human Resources management)
  - 인사관리체계, 배치 이동, 목표 성과, 승진 보상
- 인적자원개발 부문(HRD: Human Resources Development)
  - 기획 및 인프라, 운영, 평가

### 13. 사업 추진 체계도

신청기관이 신청에 필요한 서류를 구비하여 본원(한국직업능력개발원)에 접수하면, 본원은 인증위원회의 인증위원에게 의뢰하여 신청기관이 제출한 서류를 심사하도록 한다. 이후 신규기관의 경우 기관별로 2명의 심사위원이 2일 간 직접 방문하여 현장심사를 실시하며, 재인증의 경우 1명의 심사위원이 1일 간 방문하여 현장심사를 실시한다. 현장심사결과는 심사위원회의 검토를 거쳐 인증위원회에서 최종적으로 결정한다. 본원은 인증 결과를 보고하고, 교육과학기술부와 행정안전부 명의의 인증서를 발급하며, 이러한 사업의 흐름은 다음의 [그림 1-1]과 같이 나타낼 수 있다.

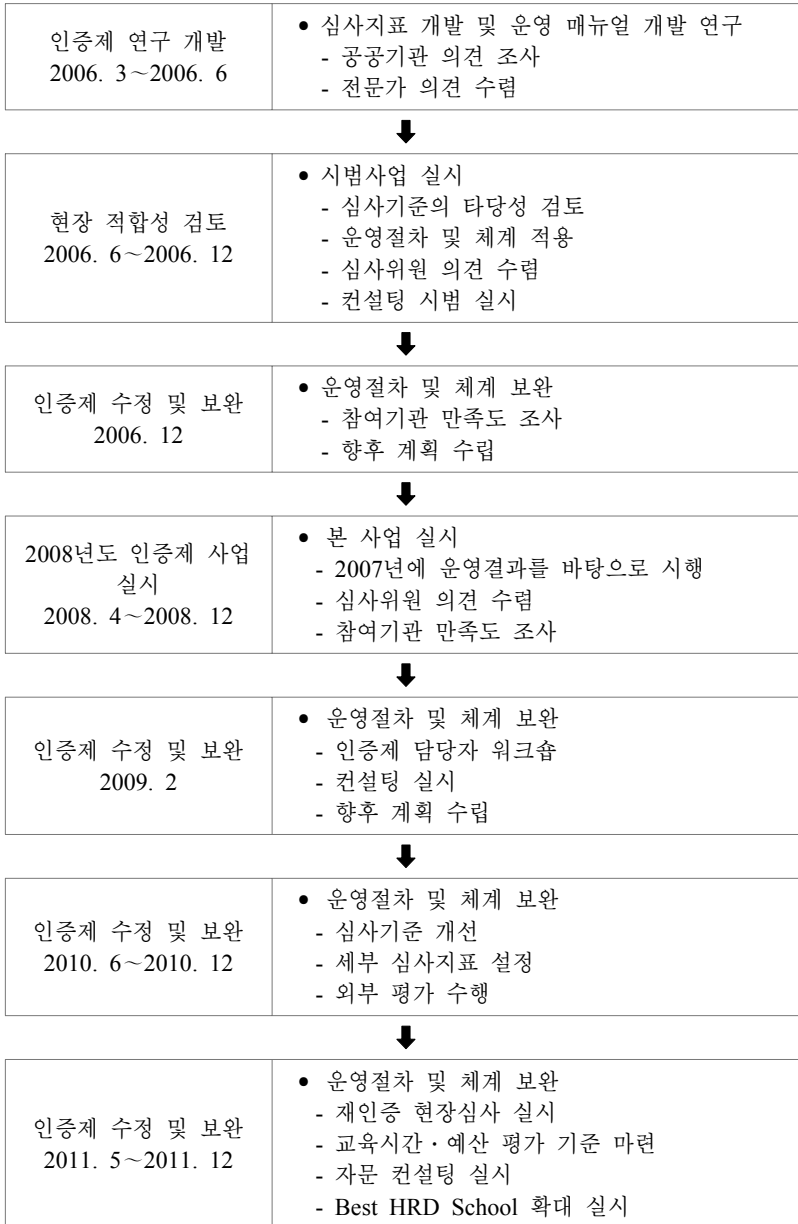
[그림 1-1] 2011년도 인재개발 우수기관 인증제 사업 시행 절차



## 14. 심사기준 및 운영절차

공공부문 인재개발 우수기관 인증을 위한 심사기준은 공공기관 담당자의 의견 조사와 전문가의 의견을 수렴하여 개발되었다. 이후 심사기준 및 운영절차의 현장 적합성을 검토하기 위해 2006년에는 운영절차 및 체계를 시범적으로 운영하고, 참여 기관 중에서 2개 기관을 대상으로 무료 컨설팅을 실시하였다. 시범사업 결과와 참여기관 만족도를 바탕으로 운영절차와 체계를 보완하였고, 향후 계획을 수립하였다. 이를 바탕으로 2007년에는 인증 심사기준 및 운영절차를 설정하여 본격적인 인증제 사업을 실시하였으며, 2010년에는 심사기준 개선, 세부심사지표 마련과 인증제 사업의 외부 평가 계획을 수립하여 시행하였다.

[그림 1-2] 심사기준 및 운영절차 시행 단계





## 제2장

# 공공부문 인재개발 우수기관 인증심사

- 제1절 심사위원 선발 개요
- 제2절 심사위원 경향 분석
- 제3절 심사위원 연수
- 제4절 인증심사 기준
- 제5절 인증심사 과정
- 제6절 인증심사



## 제2장 | 공공부문 인재개발 우수기관 인증심사

이 성 · 주휘정

### 제1절 심사위원 선발 개요

#### 1. 심사위원 선정 개요

Best HRD 인증사업의 서류심사와 현장심사를 심사위원이 직접 담당한다는 점에서 심사위원 선발은 인재개발 우수기관 인증제에서 가장 중요한 과정이다. 심사위원 선발을 위해 2008년도에 NHRD-Net, 교육과학기술부 홈페이지, 행정안전부 홈페이지, 한국직업능력개발원 홈페이지에 공모를 통해 선정된 심사위원과 교육과학기술부, 행정안전부의 추천을 통해서 구성된 심사위원 풀을 활용하였으며, 교육과학기술부와 한국직업능력개발원 연구진의 협의 하에 2011년 공공부문 인재개발 우수기관 인증 사업의 서류·현장심사위원을 선정하였다.

심사위원 선정과정에서 2011년 신규·재인증 신청기관과 특수관계에 있는 심사위원을 제외하였으며, 2009년, 2010년 심사위원 연수 참여 여부와 2010년 심사위원 만족도 조사 결과를 활용하여 심사위원 연수에 불참하였거나 현장심사 시 문제의 발생 여부 및 만족도가 낮



은 심사위원을 제외하여 전문성뿐만 아니라 공정성과 사업 전체 만족도까지 고려하여 심사위원을 선정하였다.

## 2. 심사위원 풀 자격 요건 및 선발 기준

2008년도 심사위원 풀 선정을 위한 공모내용과 심사위원 자격요건은 아래와 같다.

- 공모 기간: 2008. 4. 28 ~ 5. 16
- 공모 접수: 이메일, 우편, 방문 접수
- 자격 요건: 심사위원은 중앙행정기관, 대학, 지자체, 교육청, 기업체 등 HRD/HRM 분야에 대한 전문성을 가지고 현장 경험이 있는 자로서, 아래 자격에 해당하는 자
  - 박사 학위 소지자: HRD/HRM 경력 2년을 포함해 경력 4년 이상
  - 석사 학위 소지자: HRD/HRM 경력 2년을 포함해 경력 6년 이상
  - 학사 학위 소지자: HRD/HRM 경력 2년을 포함해 경력 8년 이상

공모 시에 응모자가 명시한 자격 요건을 중심으로 충족 여부를 분석하였으며, 전공 및 관련 분야 실무경험을 중심으로 선발하였다. 이때 공공기관을 잘 알고 있는 심사위원을 선발하기 위해 공공기관 관련 평가 경험이나 컨설팅 경험이 풍부한 지원자를 우선시켰으며, 무엇보다도 심사위원 연수 참가를 전제조건으로 하였다. 심사위원 연수 참가는 공공부문의 평가지표가 민간부문과 일부 상이한 부분이 있고, 공공부문의 특성을 사전에 숙지해야 한다는 차원에서 최종 선발 요건으

로 결정했다. 한편, 2011년 현장심사의 경우 서류심사를 통과한 신규 30개 기관과 재인증 15개 기관에 대해 신규기관 2명, 재인증 기관 1명의 심사위원 등 총 28명의 심사위원을 배정하였다.

## 제2절 심사위원 경향 분석

### 1. 소속별

2011년 인증제의 현장심사에 참여한 심사위원들의 소속별 분포를 보면 전체 28명 가운데 대학교가 12명(42.8%)으로 가장 많았으며, 그 다음으로는 기업체가 11명(39.3%), 공공기관 5명(17.9%)으로 나타났다.

### 2. 연령대별

2011년 인증제의 서류 및 현장심사에 참여한 심사위원들의 연령대의 경우, 전체 28명 가운데 40대가 15명(53.6%), 50대가 13명(46.4%)으로 나타났다.

### 3. 학력 수준별

2011년 인증제의 서류 및 현장심사위원으로 선정된 심사위원들의 학력 수준별 분포를 보면, 전체 29명 중 석사 수료 이상이 8명(28.6%),

박사 수료 이상이 20명(71.4%)으로, 박사 수료 이상의 비율이 가장 높게 나타났다.

### 제3절 심사위원 연수

#### 1. 공공부문 인재개발 인증제 심사위원 연수 개요

공공부문 인재개발 인증제 사업 심사위원들에 대한 연수를 2010년 7월 7일 한국 액션러닝협회에서 개최하였다. 총 28명의 심사위원을 대상으로 한 교육에서는 인증제에 대한 자세한 소개와 함께 인증제 사업 추진계획을 설명하고, 변경된 심사지표의 설명과 심사지표의 변경에 따른 세부 심사기준 및 절차와 심사 시 유의 사항 등에 대한 집중적인 교육이 이루어졌다.

특히, 심사 시의 태도나 언어와 같은 에티켓, 심사 위원단의 팀워크의 중요성을 인식하고, 인증제의 목적은 해당 기관을 평가하기 위함이 아니라 우수한 인적자원개발기관을 인증해 주기 위함이라는 것을 강조하였다. 또한, 심사기관의 외형적인 HR의 유형에 대한 평가가 아니라, 실제 기관에서 이루어지고 있는 HR의 접근방법과 접근방법이 실제로 활용되고 있는 수준인 HR의 전제와 적절한 접근방법의 효과적인 활용과 전개를 통해 각 기관의 성과 향상에 기여한 정도에 대한 종합적인 심사가 이루어질 수 있도록 강조하여 교육하였다.

## 2. 주요 교육 내용

심사위원 연수는 공공부문 인재개발 우수기관 인증제 소개 및 내용 설명, 공공부문 인재개발 우수기관 인증제 사업에 활용하는 심사지표에 대한 설명과 해석, 실제 심사지표를 적용하기 위한 세부심사기준 및 사례 설명, 인증기준과 절차 및 서면심사와 현장심사 관련 자료에 대한 교육을 실시하였다.

- 공공부문 인재개발 우수기관 인증제 소개 및 내용 설명
  - 인재개발의 개념 및 정책 추진 경과
    - : 인적자본의 개념, 인적자원개발의 개념, 인적자원개발 정책 영역, 인적자원 개발 정책 대상, 국가인적자원개발(NHRD) 정책 추진 경과
  - 정책 환경의 변화 및 대응
    - : 혁신 주도형 성장전략의 중요성, 저출산·고령화 사회로의 진입, 양극화 현상의 심화, 세계화·지역화 확대, 총체적 학습 사회의 도래, 인적자원개발 인증 해외사례, 환경변화에 따른 HRD 정책 방향
  - Best HRD 도입 배경 및 의의
    - : 인재개발 현황 분석, Best HRD 제도 도입 배경, Best HRD 제도 도입 설문 조사 실시, 해외 인재개발 우수 기업 사례, 미국 공공기관의 인적자원관리 및 개발 사례, 제도 도입 기대 효과, 제2차 국가인적자원개발(2006~2010년) 중 Best HRD 의의, 인재개발 인증 해외 사례

- Best HRD 개요

: Best HRD 개념, Best HRD 명칭 및 로고 설명, Best HRD 추진 목표, Best HRD 운영구조, Best HRD 추진 개요, Best HRD 주요 내용, 공공부문 Best HRD 추진 주요 내용

• 공공부문 인재개발 인증제 사업 추진계획 설명

- Best HRD 주요 내용

: 개요, 추진 체제, 기준(안), 심사 절차, 심사 영역

- 공공부문 Best HRD 도입에 대한 설문 조사 결과 소개

: 조사 개요, 주요 응답 분석 결과

- 인증제 사업 추진 방안

: 사업 대상, 심사지표 적용, 인적자원 컨설팅 실시, 심사위원 구성

• 공공부문 Best HRD 심사기준 및 절차 소개

- 인증 심사기준

: 인적자원관리 부문, 인적자원개발 부문

- 인증 심사기준의 적용

: 심사기준의 채점 방식, 인증 심사 프로세스, 심사위원 구성 방법, 인증 기준, 세부 심사 과정 및 지침

- 인증 심사기준의 세부 구성

: 인적자원관리(인사관리체계, 배치 이동, 목표 성과, 승진 보상) 인적자원개발(기획 및 인프라, 운영, 평가)

- 서면심사 및 현장심사 관련 자료 안내
  - 서면심사 자료 목록, 현장심사 평가 양식, 현장 심사 체크리스트 양식, 주요 심사 의견서, 심사위원 윤리 준수 서약서, 기관 인증 심사 참여자 명단, 후속 조치 의견서

## 제4절 인증심사 기준

### 1. 인증 기준의 구조

공공부문 인재개발 우수기관 인증을 위한 심사지표의 구조는 서류 심사 및 현장 심사를 통해 신청기관을 인증하고, 기관에 피드백 리포트를 작성하기 위한 토대가 된다. 또한, 인재개발과 관리의 모범적 기준을 제시하고 우리나라 공공기관의 인재개발을 통해 조직성과와 실행 능력의 향상을 추구하고, 최고의 인재개발 관행에 대한 정보를 공유할 수 있도록 지원하는 것이 인재개발 우수기관 인증제의 목적이기 때문에 이를 충분히 반영하여 구성하였다.

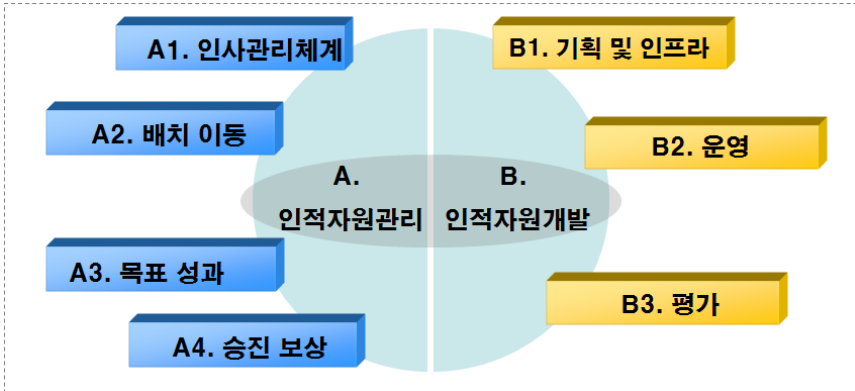
공공부문 인재개발 우수기관 인증제 심사기준은 다음의 두 가지 성과 중심의 목표에 초점을 둬으로써 기관의 경쟁력 강화에 도움이 될 수 있도록 설계되었다.

- 첫째, 조직의 변화 적응력과 성과 향상 도모에 초점을 맞추었다.
- 둘째, 구성원의 역량 향상 및 평생 학습 고취를 위한 기준이다.

위의 기본 방향을 바탕으로 인증제 심사기준은 인적자원관리(HRM)와 인적자원개발(HRD)의 범주별로 총 7개 영역, 14개 항목, 37개 세부 항목으로 구체화되어 있다.

- 인적자원관리 부문: 인사관리체계, 배치 이동, 목표 성과, 승진 보상
- 인적자원개발 부문: 기획 및 인프라, 운영, 평가

[그림 2-1] 2011년도 인증제 심사기준의 구조



#### 가. 인적자원관리 부문

인적자원관리 부문은 기관이 성공적인 인적자원관리를 위해 수행해야 하는 것으로, 구성원과 조직의 인사관리에 있어서 능력중심에 초점을 맞춘 심사 기준으로 구성되어 있다. 모든 인사 관련 사항이 구성원의 만족을 피하고, 우수한 인적자원을 성공적으로 유치할 수 있도록 인사관리 체계, 배치 이동, 목표 성과, 승진 보상 등 인사관리 전반에 대해 합리적인 의사결정을 도모하기 위한 것이다.

## 나. 인적자원개발 부문

인적자원개발 부문은 인적자원개발을 성공적으로 하기 위해 조직이 효율적으로 수행해야 하는 것으로, 구성원과 조직의 능력개발에 초점을 맞춘 심사 기준으로 구성되어 있다. 인적자원개발 부문의 지표는 모든 인적자원개발 관련 사항이 구성원의 능력개발과 아울러 경력개발을 성공적으로 수행할 수 있도록 기획 및 인프라, 운영, 평가 등 인적자원개발 전반에 대해 합리적인 의사결정을 지원하고 한 방향으로 정렬시키는 기준이 될 수 있도록 구성하였다.

## 2. 인증 기준의 구성

공공부문 인재개발 우수기관 인증을 위한 평가기준은 2개 범주, 7개 영역, 14개 항목, 37개의 세부 평가 항목으로 구성된다. 각각의 범주와 영역과 평가항목의 내용 및 배점은 <표 2-1>과 같다.

<표 2-1> 인적자원관리(HRM) 부문 심사기준의 구성 내용과 배점

| A. 인적자원관리(400점)/ 20개 세부 항목     |                      |  |
|--------------------------------|----------------------|--|
| 영역                             | 항목                   | 세부 내용  |
| A.1<br>인사<br>관리<br>체계<br>(200) | A.1.1 인사계획의 전략성(60)  | A.1.1.1 행정환경 변화에 대응한 인사시스템 운용(30)<br>A.1.1.2 기관 비전(전략)에 근거한 인사계획 수립(20)<br>A.1.1.4 인사 및 채용에 관한 정부시책 반영(10) |
|                                | A.1.2 인사시스템의 합리성(80) | A.1.2.1 역량 도구 및 측정시스템 합리화(40)<br>A.1.2.2 역량 및 업무 평가 합리화(40)  |
|                                | A.1.3 인사관리의 효율성(60)  | A.1.3.1 부서별 인력 수요 조사(20)<br>A.1.3.2 다원화된 인사관리 방법(20)<br>A.1.3.3 인사 효율성을 위한 계획된 투자와 노력(20)                  |

<표 계속>



| A. 인적자원관리(400점)/ 20개 세부 항목 |                        |   |
|----------------------------|------------------------|---|
| 영역                         | 항목                     | 세부 내용   |
| A.2<br>배치<br>이동<br>(40)    | A.2.1 경력관리의<br>체계성(40) | A.2.1.1 체계적인 경력관리 시행(20)<br>A.2.1.2 배치이동의 상세 경로 설정(20)  |
| A.3<br>목표<br>성과<br>(100)   | A.3.1 목표수립의<br>합리성(50) | A.3.1.1 조직의 전략목표와의 연계성(30)<br>A.3.1.2 목표수립의 공유성(20)   |
|                            | A.3.2 성과 평가(50)        | A.3.2.1 평가정보의 확인 및 공개(20)<br>A.3.2.2 평가결과에 따른 역량개발 연계 정도(10)<br>A.3.2.3 기관장의 공감대·신뢰 형성 정도(20)         |
| A.4<br>승진<br>보상<br>(60)    | A.4.1 승진(40)           | A.4.1.1 개인의 업적 및 역량에 기반한 승진(20)<br>A.4.1.2 개인의 자기개발 노력 유도 및 동기 부여(10)<br>A.4.1.3 승진·승격 기준 요소의 다원화(10) |
|                            | A.4.2 보상(20)           | A.4.2.1 평가결과를 반영한 보상제 시행(10)<br>A.4.2.2 복리후생제도의 다양성(10)   |

<표 2-2> 인적자원개발(HRD) 부문 심사기준의 구성 내용과 배점

| B. 인적자원개발(600점)/ 17개 세부 항목     |                            |   |
|--------------------------------|----------------------------|---|
| 영역                             | 항목                         | 세부 내용   |
| B.1<br>기획<br>및<br>인프라<br>(210) | B.1.1 HRD 기획(90)           | B.1.1.1 인적자원개발에 대한 기관장의 의지(30)<br>B.1.1.2 정기적인 HRD 요구 수립 정도(20)<br>B.1.1.3 중·장기적 인재육성 체계 수립(20)<br>B.1.1.4 자기개발계획서 수립 및 경력개발 연계<br>(20) |
|                                | B.1.2 인프라 구축(120)          | B.1.2.1 직무별 필요역량 정의 및 수준 체크(50)<br>B.1.2.2 HRM과 HRD 연계 정도(50)<br>B.1.2.3 e-HRD 시스템 구축 정도(20)  |
| B.2<br>운영<br>(290)             | B.2.1 학습 조직화(100)          | B.2.1.1 현업부서 내 교육·학습 실행 정도(40)<br>B.2.1.2 학습조직 활성화 정도(30)<br>B.2.1.3 집합교육 이외의 학습 활동 정도(30)  |
|                                | B.2.2 교육훈련 참여<br>및 자율성(70) | B.2.2.1 교육훈련 프로그램의 다양성(30)<br>B.2.2.2 개인 스스로 교육·학습 실행 정도(40)  |
|                                | B.2.3 인적자원개발<br>투자(120)    | B.2.3.1 1인당 연간 교육 훈련비(60)<br>B.2.3.2 1인당 연간 교육 훈련 시간(60)  |

<표 계속>

| B. 인적자원개발(600점)/ 17개 세부 항목 |                         |  |
|----------------------------|-------------------------|--|
| 영역                         | 항목                      | 세부 내용  |
| B.3<br>평가<br>(100)         | B.3.1 결과 및 피드백<br>(100) | B.3.1.1 조직의 인적자원개발 및 개인 역량개발<br>계획 실적(50)<br>B.3.1.2 평가결과 피드백을 통한 프로그램 개선<br>효과(30)<br>B.3.1.3 인적자원개발의 조직경영성과에 대한<br>기여도(20) |

### 3. 인증의 채점 방식

공공부문의 인재개발 우수기관의 서류심사 및 현장심사에서는 해당 기관이 HRM과 HRD의 우수한 접근방법을 활용하고 있는지를 우선적으로 파악한 다음, 접근방법을 제대로 전개시키고 있는지의 여부, 그리고 그러한 전개된 HR 활동이 성과와 연결되어 있는지를 동시에 고려하여 심사하도록 하였다.

- 심사항목별 채점에는 접근방법, 전개, 성과 등 세 가지 차원을 고려한다.
  - 접근: 심사항목별 요구사항을 실행하기 위해 사용하고 있는 방법을 의미
  - 전개: 접근방법이 실제로 활용되는 수준을 의미
  - 성과: 적절한 접근 방법을 활용하여 효과적으로 전개하여 조직의 성과 향상에 기여한 정도
- 평가 시 위의 세 가지 분류에 따라 그 이행 정도를 종합적으로

반영한다.

- 인재개발을 위해 아무리 많은 접근 방법을 활용하더라도 그 방법이 적절히 전개되지 않고 성과가 미흡하다면 높은 점수를 받지 못함.

#### 4. 인증의 채점 지침

인재개발 우수기관 인증제도의 심사위원들은 다음의 채점 지침을 활용하여 심사를 실시하였다. 이 지침에는 인증심사에서 가장 중요하게 평가하는 부분이 무엇인지가 제시되어 있으며, 그 구체적인 내용은 다음과 같다.

- 첫째, 신청서에는 심사항목에 관련된 모든 세부 평가 내용이 기술되어 있어야 하며, 심사대상 기관의 업무 중 가장 중요한 것이 무엇인지가 기재되어야 한다. 일부 세부 영역에 대한 기술이 신청서에 없을 경우, 해당 영역을 누락한 명백한 이유나 합당한 설명이 있어야 한다.
- 둘째, 심사항목별로 채점을 할 때, 먼저 지침 내의 1~5점의 점수 중에 어떤 점수 범위가 심사대상 기관의 전반적인 해당항목 내용에 가장 잘 부합하는지 확인해야 한다. 이는 기관의 해당 참고 내용이 채점 지침 내의 모든 기술내용과 반드시 일치해야 한다는 것은 아니다. 심사위원들은 결정된 점수 범위 내에서의 실제 채점 점수가 한 단계 위와 한 단계 아래의 점수 범위 내용에 상대적으로 얼마나 가까운지를 주관적으로 판단하여 심사한다.
- 셋째, 예를 들어 3점이라는 심사항목에 해당하는 접근방법을 활용

하고 있으며, 그 항목에 관계되는 주요 활동이 진행되고 있다는 것을 의미한다. 그리고 3점 이상의 점수를 받는 것은 보다 광범위한 성과와 개선 속도 및 상대적으로 높은 성과를 보여준다는 사실을 의미한다.

〈표 2-3〉 인증제 채점 지침

| 점수 범위 | 접근방법/전개 측면  | 성과 측면  |
|-------|---|--|
| 1     | <ul style="list-style-type: none"> <li>어떠한 체계적인 접근방법도 보이지 않는다. 일화적 이야기 정도만 있다.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>보고된 세부영역에서 아무런 성과가 없거나 보잘 것 없는 성과뿐이다.</li> </ul>  |
| 2     | <ul style="list-style-type: none"> <li>항목의 기본적 목적에 맞추어 체계적인 접근방법이 시도되기 시작한다.</li> <li>문제가 발생하면 대응한다는 식에서 전반적인 개선을 모색하는 단계로 이행하는 상태이다.</li> <li>항목의 기본적 목적 달성을 가로막는 큰 결함이 전개활동에 존재한다.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>추세를 만들어가는 초기단계이다. 어느 정도의 개선과 일부 세부영역에서 좋은 성과를 보이기 시작한다.</li> <li>해당기관의 핵심적 업무 요구사항에 관계되는 대다수의 세부영역에서 성과가 나타나지 않고 있다.</li> </ul>                     |
| 3     | <ul style="list-style-type: none"> <li>항목의 기본적 목적에 부응하는 건전하고도 체계적인 접근방법이 사용되고 있다.</li> <li>사실에 근거한 개선 프로세스가 핵심적인 세부내용에 도입되어 있다. 문제에 대한 사후대응보다는 개선에 더 중점을 두고 있다.</li> <li>일부 세부영역이나 업무부서에서의 전개가 아주 초기상태에 머무르고 있기는 하나, 전개에 큰 결함이 존재하지 않는다.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>해당 기관의 핵심적 요구사항에 관계되는 대다수의 주요 세부영역에서 개선추세나 좋은 성과가 나타나지 않고 있다.</li> <li>적절한 비교상대나 벤치마크와의 비교평가에서 일부 추세나 현재의 성과 수준의 강점이 상당히 양호한 수준을 보이고 있다.</li> </ul> |

<표 계속>

| 점수 범위 | 접근방법/전개 측면   | 성과 측면   |
|-------|--|---|
| 4     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 항목의 전반적인 목표에 부응하는 건전하고도 체계적인 접근방법이 사용되고 있다.</li> <li>• 사실에 근거한 개선 프로세스가 핵심적인 관리수단으로 사용되고 있다. 개선 사이클과 자료 분석의 결과, 통합의 정도가 개선되고 있다는 것을 분명히 알 수 있다.</li> <li>• 접근방법에 큰 결함 없이 잘 전개되고 있다. 전개 상태는 세부영역이나 업무 부서별로 다를 수 있다.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 해당 기관의 핵심적 업무 요구사항에 관계되는 대다수의 주요 세부영역에서 현재의 성과수준이 상당히 양호하다.</li> <li>• 대부분의 개선추세 및 성과 수준이 지속되고 있다.</li> <li>• 적절한 비교상대 및 벤치마크와의 비교평가에서, 대다수의 추세 및 현재의 성과수준이 선도적 위치 및 상대적으로 매우 양호한 성과수준을 보이고 있다.</li> </ul> |
| 5     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 항목의 모든 요구 사항에 충분히 부응하는 건전하고도 체계적인 접근 방법이 사용되고 있다.</li> <li>• 사실에 기반을 둔 강력한 개선 프로세스가 핵심적인 관리수단으로 사용되고 있다. 탁월한 분석을 토대로 상당히 치밀하면서도 잘 통합되어 있다.</li> <li>• 모든 세부영역과 업무부서에서 어떤 취약점이나 결함 없이 충분히 전개되고 있다.</li> </ul>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 해당기관의 핵심적 업무 요구사항에 관계되는 대다수의 주요 세부영역에서 현재의 성과수준이 탁월하다.</li> <li>• 대부분의 세부 영역에서 탁월한 개선 추세 및 탁월한 성과 수준이 지속되고 있다.</li> <li>• 많은 세부 영역에서 업계 및 벤치마크 리더십을 확보하고 있다는 것이 뚜렷이 입증된다.</li> </ul>                       |

## 5. 심사 매뉴얼

심사위원이 현장에서 현장 심사를 실시할 때 활용하고, 기관의 HR 담당자에게 심사와 관련된 각 지표가 의미하는 바와 관련된 자료를 준비할 수 있도록 심사매뉴얼을 개발·발행하였다. 인적자원관리부문과 인적자원개발 부문을 각각의 세부 영역별로 세분하여 심사 방법과 심사지표와 관련해서 확인할 자료와 내용에 대한 구체적인 지침과 Best Practice를 제공하여 각 기관의 심사 준비 및 실제 심사 시 심사위원들로 하여금 활용하도록 하여 심사의 통일성과 일관성을 추구하였다.

## 가. 인적자원관리 부문(400점)

### 1) 인사관리체계 영역(200점)

- 인사계획의 전략성(60점)
- 인사시스템의 합리성(80점)
- 인사관리의 효율성(60점)



### A.1 인사관리체계

**평가지표**

필요한 지식 및 기술을 갖춘 인재들을 체계적인 절차에 따라 채용, 관리함으로써 기관의 성과향상에 도움이 되도록 하고 있는지 평가한다.

#### ◎ 지침

- 능력 기반 채용 기준의 적절성
- 다원화된 선발 도구의 타당성
- 수요 중심 채용 방법의 전문성

◎ Best Practice

- 환경 변화를 반영한 핵심역량 기술서를 작성하고 있다.
- 핵심역량 기술서를 신규채용에 체계적으로 적용하고 있다.
- 조직의 보유인력과 필요인력에 대한 전문적인 분석을 통한 인력관리 계획을 수립하고 있다.
- 인력관리 계획에 따른 채용 시스템이 구축되어 있다.
- 조직 환경 변화에 맞는 선발도구 개발이 지속적으로 이루어지고 있다.
- 전문계약직 직원(공무원) 채용률이 적절하게 반영되어 있다.
- 조직의 중·장기 비전과 목표를 달성하기 위해 필요한 인력관리계획을 수립하고 이를 채용계획에 반영하고 있다.
- 여성·장애인·국가유공자 등에 대한 정부시책을 적절하게 반영하고 있다.
- 채용에 활용할 역량 측정 도구를 전문적으로 개발하여 활용하고 있다.
- 외부 면접심사위원이 채용에 실질적인 영향력을 끼치고 있다.
- 전문계약직의 재계약 프로세스가 투명하고 객관적이다.
- 직군·직종·직렬별 직무명세서를 활용한 인력채용 방법의 다양성을 확보하고 있다(면접, 역할게임, 프로젝트 수행, 프레젠테이션 등 3개 이상의 채용방법을 적극적으로 활용).
- 부서의 소요인력 대비 현원 조사를 매년 실시하고 이를 반영하기 위한 노력을 적극적으로 실행하고 있다.
- 공채·기관자율(수시)·전문계약직 채용 등 다양한 채용경로 별로 기관의 상황에 맞는 적정비율을 미리 설정하고, 이를 실

행하려고 노력하고 있다.

- 인사 효율성 제고를 위한 다양한 노력이 1회성·단속적이지 않고 연속적이다.
- 1인당 인사관리를 위해 적극적인 투자를 하고 있다.

### ◎ Checklist

- 기관 내 관련 규정 존재 여부 및 주요내용
  - 기관 규정의 관련내용
  - 인사 시기·절차·방법 등
  - 인사절차의 투명성 및 공개성
- 전략적 인적자원계획 수립 여부
  - 비전(전략)과 연계한 중·장기 인력계획 수립 및 주요 내용
  - 중·장기 인력관리계획서
- 정부 시책의 목표 반영
  - 여성·장애인·고령층 고용비율
  - 국가유공자 고용비율
- 신규·경력직원 조사
  - 선발도구로서 직무적성검사, 현업 테스트 등의 체계적 활용의 유무
  - 역량평가방법(프레젠테이션, 개별 면접, 집단 면접 등)의 체계적 활용의 유무
- 직무기술서 또는 직무명세서 작성여부
  - 직군·직종별 직무명세서
- 직군에 입각한 다양하고 적절한 채용형태의 활용 여부



46 공공부문 인재개발 우수기관 인증제 연구

- 인턴십·경력직 채용 등
- 부서별 인력수요 파악 여부
- 다양한 채용 방법
  - 방송·신문·인터넷·매체 등 활용 여부
  - 인력전문기관 활용 여부
  - 정시·수시·상시채용 및 인사 여부
- 연간 운영비용 중 인사관리에 소요되는 비용
  - 과거 3년간 인사관리소요 비용(1인당)
- 과거 3년간 채용인력 유지율(공무원은 계약직만 적용)
  - 3년간 채용인력 중 근무인력 / 3년간 채용인력

2) 배치 이동 영역(40점)

- 개인과 조직 목표 연계(40점)



## A.2 배치 및 이동

### 평가지표

직원의 배치 및 이동을 통해 인재육성, 효율적 업무 수행, 조직의 활성화를 피하며 구성원의 경력개발과 연계하고 있는지 확인한다.

#### ◎ 지침

- 조직과 개인 목표를 고려한 배치와 이동의 연계성
- 개인과 조직 개발을 위한 배치 및 이동 방법의 적절성

#### ◎ Best Practice

- 경력개발계획서 상에 명시된 교육과정을 충실히 수강하고 있다.
- 개인의 희망·가치를 직무배치 시 명시적으로 반영하고 있다.
- 조직차원에서 경력개발계획서에 개인목표와 조직목표를 연계하고 있다.
- 개인별 역량진단 실시 및 이를 직무배치에 적극적으로 적용하고 있다.
- 전공·경험 등 개인의 전문성 활용을 위한 제도(내부 공모제 등)에 따른 내부 지원자 중 수용된 비율이 높아 타 기관의 벤치마킹 대상이 되고 있다.
- 개인의 역량개발 자료는 배치이동시 적극적으로 항상 고려하며, 배치이동시 큰 영향을 미치고 있다.

#### ◎ Checklist

- 경력개발계획서(또는 자기개발계획서)에 조직목표 반영 여부
  - 경력개발계획서 상에 있는 교육과정 이수율

- 직무역량 · 직무수행능력 조사여부 및 활용 내용
  - 직무예고제, 공모제 실시 여부

### 3) 목표 성과 영역(100점)

- 목표 수립의 합리성(50점)
- 성과 평가(50점)



### A.3 목표성과

#### 평가지표

조직의 전략목표와 개인의 목표가 잘 연계되어 있고, 역량평가와 업무평가기준 및 프로세스와 관련된 정보가 공개되어 있는지 확인한다.

#### ◎ 지침

- 개인목표 수립의 공유성 및 조직 전략목표와의 연계성
- 합리적 성과지표 설정 및 업무평가의 구분 실시
- 평가 정보 공개 및 이의제기 시스템 구축

◎ Best Practice

- MBO, 성과 계약제 등을 통해 개인목표와 조직목표가 연계되어 있다.
- 조직구성원이 개인목표와 조직목표간 연계의 중요성에 대해 잘 이해하고 있다.
- 개인별 목표에 대해 상·하급자간 면담을 통한 개인별 목표가 수립되어 있다.
- 상사가 부하직원의 목표에 대해 설명할 수 있다.
- 조직구성원이 자신의 목표에 대해 잘 설명할 수 있다.
- 피평가자가 평가결과를 확인할 수 있고, 동일 직급과 비교가 가능하다.
- 평가결과를 자기계발과 연계하고 그 이행 정도를 모니터링하고 있다.
- 평가결과에 대한 이의제기 절차를 마련하고, 이를 활용하도록 장려하고 있다.
- 평가결과에 대한 이의제기 사례가 타 기관대비 많다.

◎ Checklist

- 조직목표(실·국·팀)와 개인목표와의 연계성
  - 개인적 업무 및 조직목표 유무
  - 중·장기적 목표수립과 연계 여부
  - 목표관리체계 구축 여부
- 목표수립 시 구성원의 참여 정도
  - 수립과정에서 구성원 참여를 통한 목표협의 및 공유여부, 목

표의 유효성

- 상사가 부하직원의 목표에 대해 설명할 수 있음
- 조직구성원이 자신의 목표에 대해 구체적으로 설명할 수 있다.
- 평가정보 확인 체계
  - 평가정보 공개 유무
- 평가결과에 근거한 역량개발
  - 평가결과와 개인개발계획서와의 연계성
- 성과평가에 대한 이의 제기 수렴 경로
  - 이의제기에 대한 조직차원의 긍정적 수용 분위기
- 평가결과에 대한 조직구성원의 만족도

4) 승진 보상 영역(60점)

- 승진(40점)
- 보상(20점)



#### A.4 승진 및 보상

|             |   |
|-------------|---|
| <b>평가지표</b> | 승진과 보상을 통해 직원의 개인적 목표 달성을 돕고, 공정하고 합리적인 절차를 통해 조직의 활성화에 기여하는지 확인한다. |
|-------------|---|

##### ◎ 지침

- 업적 및 역량 중심 승진 기준의 합리성
- 능력 개발을 유도하는 승진 체계의 효율성
- 다양하고 공정한 보상 기준
- 성과 기반 보상 제도의 체계성

##### ◎ Best Practice

- 근무실적과 역량을 정확히 분석하여 승진에 반영하는 비율이 매우 높아 타 기관의 모범이 되고 있다.
- 자기개발 활성화 및 동기 유도를 위한 다양한 방안이 실행되고 있다.
- 직원의 전문성 향상을 위한 다양한 제도가 있다.
- 승진 자격·승진 기준이 유사한 타 조직과 대비하여 매우 다양하다.
- 기관장의 재량 범위 내에서 성과에 근거하여 발탁 승진을 많이 하고 있다.
- 다양한 보상 및 표창 제도가 실시되고 있다.
- 보상과 개인 복지와의 연계성이 매우 우수해 타 기관의 모범이 되고 있다.
- 복리후생제도에 구성원의 의견을 반영하여 운영되고 있다.

◎ Checklist

- 업적 및 역량평가 시스템과 연계
  - 성과(업적) 및 역량평가 결과에 대한 승진반영의 제도화 여부 및 내용, 실적
- 인사고과 평가제도의 운용 현황
- 업무관련 자격증 소지자 우대제도
  - 자기계발 휴가제·자격증 취득지원 등 자기계발을 위한 지원제도
  - 자격증 및 자기계발 지원과 승진 심사 시 반영 여부
- 승진 및 승격 기준
  - 연도별 승진·승격 실시 현황
  - 연도별 특별 승격(발탁인사) 실시 내용
  - 최종 승진 배수 중 업무성과에 근거한 기관장의 승진서열 변경 실적
- 성과평가에 근거한 보상 시스템 구축
  - 업무성과와 급여보상 내용
  - 연도별 성과급 지급 내용
  - 연도별 급여인상 시행 내용
- 보상 및 표창 제도
  - 보상 및 표창 내용 및 종류
  - 직급별 수상자 분포 정도
- 학습조·제안 활동에 대한 보상기준
  - 학습조·제안·특허에 따른 보상
- 개인의 복리후생제도

- 복리후생제도와 운용 현황
- 사내 근로복지기금의 운용 실태
- 학자금(주택자금)대부, 기숙사 및 휴양소 운영 등

## 나. 인적자원개발 부문(600점)

### 1) 기획 및 인프라 영역(210점)

- HRD 기획(90점)
- 인프라 구축(120점)



### B.1 기획 및 인프라

#### 평가지표

기관이 환경변화에 제대로 적응하도록 하기 위한 기관장의 의지가 강하며, 경영환경을 분석한다. 기관이 인적자원개발을 통한 기관의 목표달성을 촉진하기 위해 인적·물적 투자를 하고 있으며, 이를 위한 인프라를 갖추고 있는가를 확인한다.



◎ 지침

- 인적자원개발에 대한 조직분위기 수준
- 체계적인 인적자원개발 계획 수립 정도
- 인적자원개발 활성화를 위한 인프라 구축
- 인적자원 육성을 위한 충분한 교육훈련 투자

◎ Best Practice

- 기관장은 인적자원개발에 대한 참여가 우수해 타 기관의 모범이 되고 있다.
- 간부회의 등에서 인재개발에 대한 중요성을 수시 강조하고 있다.
- 인재개발 예산 편성에 적극적인 지원을 하고 있다.
- 자기 주도적 학습축진을 위한 지원제도가 매우 다양하며, 활용실적이 높다.
- 모든 교육과정 개발 시 교육 요구분석을 실시하고 있다.
- 수시로 요구를 수렴하는 채널이 있으며, 이를 활용한 실적이 모범적이다.
- 중·장기 인재육성 전략을 수립하고 있다.
- 중·장기 인재육성 전략의 실행 가능성이 높다.
- 중·장기 인재육성 전략에 나타난 계획대로 실제로 인재개발을 실행하고 있다.
- 직무별 역량모델링을 실시하고 있다.
- 역량모델링이 체계적으로 수행되어 실제 직무와 연계성이 매우 높다.
- 역량모델링 결과를 교육과정 개발에 연계하여 과정을 운영하

고 있다.

- 역량진단결과에 따라 개인별로 차별화된 교육과정을 제시해 주고 있다.
- 교육훈련결과를 인사와 매우 체계적으로 연계하고 있으며, 영향력이 크다  
(보직에 대한 사전 교육 실시 여부 등).
- 인적자원개발을 위한 시스템을 구축하고 있으며, 그 활용정도가 타 기관의 모범이 되고 있다.
- 역량진단결과에 따른 개인별 수강이 필요한 자체 및 외부 교육과정을 시스템적으로 제공하고 있다.
- 교육과정 수강 후 조직 내 공유활동을 점검하고 지원하는 정보시스템이 구축 되어 있다.

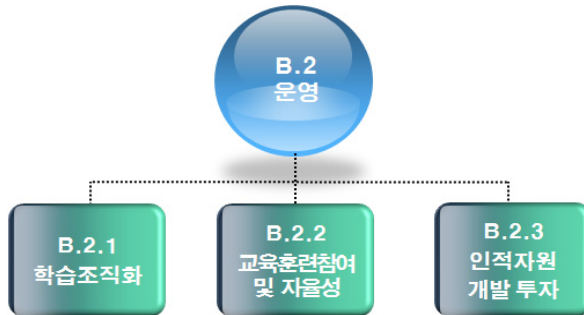
### ◎ Checklist

- 기관장 및 관리자의 인식
  - 최고경영진과 의사결정에 참여하는 관리자의 인적자원개발에 대한 의지
- 연간 교육훈련계획서 수립
  - 비전 및 전략과 연계한 교육(훈련)계획 수립 여부 및 주요 내용
- 정기적 HRD 요구 수렴 정도 및 이에 근거한 프로그램 개발 정도
  - 상시 및 수시적인 HRD 요구 수렴 정도
  - 주기적 HRD 요구 수렴 정도

- 정기적 HRD 요구수렴 결과를 반영한 프로그램 개발 정도
- 중·장기 인재육성 체계 수립 여부
  - 실행 가능한 인재육성 체계 수립 여부
  - 중·장기 인재육성 체계상의 구체적 실행 방안
- 자기개발계획서 작성 여부
  - 자기개발계획서 작성 여부 및 자기개발계획서 상 교육과정 수강률
- 직급별 역할 모델링 실시 여부
  - 리더십·직무역량·직무역량모델링 실시 여부
  - 역량진단 실시 시스템 보유 여부
  - 역량모델링 결과에 대한 조직원의 수용도
- 역량모델링 결과를 교육과정에 개발과 연계하는 정도
  - 리더십·전문역량 등의 과정개발에 활용
- 개인별 역량진단 결과를 바탕으로 차별화된 교육과정을 제공
- 인사고과내 교육훈련 반영 비율
  - 교육훈련반영 점수 / 총 점수
- 체계적인 HRD 실시 체계 보유 여부
  - 교육정보의 체계적 제공 여부
  - 직무역량 진단결과와 교육과정의 자동 연계 여부
- 교육신청·수강 결과와 관련한 상사·부하간 피드백 가능 여부
  - 교육결과의 조직차원 공유 지원 시스템 여부

## 2) 운영 영역(290점)

- 학습조직화(100점)
- 교육훈련 참여 및 자율성(70점)
- 인적자원개발 투자(120점)



### B.2 운영

#### 평가지표

직원의 능력개발에 적절한 공식적, 비공식적 프로그램을 개발하고 도입하며, 교육훈련의 목적에 알맞은 교육방법 기법 및 효과적인 교육매체를 충분히 활용하고 있는지 확인한다.

#### ◎ 지침

- 형식적, 비형식적 학습의 활성화
- 공식적 교육훈련 참여 및 자율성

#### ◎ Best Practice

- 직무별 OJT 매뉴얼을 작성하고, 기관 차원에서 모든 신규 직

무담당자에 대해 OJT를 실시하고 있다.

- 교육결과를 상사와 구성원들과 공유하는 활동을 하고 있다.
- 학습동아리 활동이 실질적이어서 현업 개선에 많은 도움이 되고 있다.
- 기관장·관리자·구성원들이 학습동아리 활동에 대해 높은 가치를 부여하고 있다.
- 체계적인 학습동아리 활동을 위해 동아리 리더에 대한 별도의 교육을 실시하고 있다.
- 학습조직화를 강화하기 위한 학습유형의 다양성이 확보되어 있다.
- 집합교육 이외의 학습활동이 형식적이지 않고 체계적이어서 유효성이 높다.
- 구성원이 원하는 다양한 학습프로그램을 제공하고 있다.
- 학습의 유효성을 높이기 위해 액션러닝·PBL·CBL 등 다양한 교육방법을 활용하고 있다.
- 구성원의 자율적 필요에 따른 교육과정 선택에 의한 교육훈련 프로그램 수강률이 적절하게 유지되고 있다.
- 교육대상 직원의 연간 교육훈련 이수 시간 및 1인당 교육훈련비가 높게 설정되어 있다.
- 교육훈련 예산이 충분하여 필요 시 수시로 교육을 수강할 수 있다.
- 교육훈련 참여에 형평성이 있다(최하위 10% 교육훈련참여자의 전년도 연간 평균 교육훈련시간이 충분함).

◎ Checklist

- OJT 멘토링·코칭 등 종합적인 계획 수립 및 실시 여부

- OJT 매뉴얼 등 체계적인 수행여부 확인
- 교육수강 결과에 관한 상사의 개입 정도
  - 수강 전 및 수강 후 면담 실시 여부
  - 교육결과에 대한 부서 내 발표활동 등 여부
- 학습조직 유형 및 실시 여부
  - 학습동아리 · 멘토링 · 우수학습활동 지원 등
  - 학습조직을 위한 조직적 활동 및 성과
- 학습동아리 활성화를 위한 지원 · 활성화 방안
  - 학습동아리 리더를 위한 학습리더 교육실시 여부
- 상시 학습제도의 유효성
  - 상시 학습제도의 다양성
- 세미나 · 토론 · 워크숍 등 학습활동의 다양성
- 집합교육 대비 온라인 교육 비율
- 액션러닝, PBL 등 기법의 적용 여부
- 교육훈련프로그램 개발 노력
  - 자체 개발 및 외부기관 교육훈련 프로그램 목록
- 교육훈련 사전 정보제공
- 교육훈련프로그램 개발과정에서 직원 의견 수렴 정도
- 교육훈련프로그램을 선택할 수 있는 체계의 존재 여부 및 참여 정도
- 조직의 교육시간 인정 여부와 관련 없는 학습 정도
- 직원이 자발적으로 교육훈련에 참여할 수 있는 권리를 부여
- 교육 훈련비
  - 과거 2년간(신청연도기준) 구성원 1인당 평균 교육비

60 공공부문 인재개발 우수기관 인증제 연구

- 교육 훈련의 형평성
  - 과거 2년간(신청연도 기준) 최하위 교육참여자(교육시간 기준 하위 10%)의 1인당 평균 교육 시간

3) 평가 영역(100점)

- 결과 및 피드백(100점)



B.3 평가

**평가지표**

교육 후 개인 및 기관에 어떠한 변화가 일어났는지를 교육목적에 비추어 측정하고 적절하게 피드백함으로써 교육훈련을 효율적으로 활용하고 있음을 확인한다.

◎ 지침

- 학습 목표에 부합하는 평가
- 피드백과 프로그램 개선 효과

◎ Best Practice

- 연간 및 중기 교육계획에 나타난 교육계획이 체계적으로 수립되어 있으며, 이에 근거한 교육이 충실하게 수행되고 있다.
- 현업의 부서장이 교육훈련 평가에 대한 책무를 가지고 있으며, 현업 부서장이 교육내용을 현업에서 활용하려는 노력을 많이 하고 있다.
- 평가 결과는 반드시 교육훈련 프로그램 개선에 반영하고 있다.
- 기관장·중간관리자·일반직원 등 대부분의 구성원들이 조직 목표 달성에 교육이 매우 중요하다고 인식하고 있다.
- 조직 경영성과 기여도를 인적자원개발활동의 중요 목표로 삼고 있으며, 이를 증명해야 한다는 인식이 높고, 다양한 노력을 하고 있다.

◎ Checklist

- 교육대비 실적 확인[과거 2년간 ('08~'09)]
  - 전체 교육 목표대비 실적
- 교육프로그램에 대한 평가결과를 프로그램 개선에 반영
- 교육프로그램에 대한 평가 결과를 현업에 활용하려는 조직차원의 노력
  - 현업적용을 위한 현업 부서장의 노력·참여 정도
- 조직목표 달성 정도
  - 교육훈련의 조직목표 달성에 대한 기여 정도
  - 평가결과의 인적자원개발에 반영 체계성
  - 인사고과제도 반영 등



- 대부분의 구성원들이 교육훈련이 조직목표 달성에 매우 중요한 역할을 한다는 인식 정도

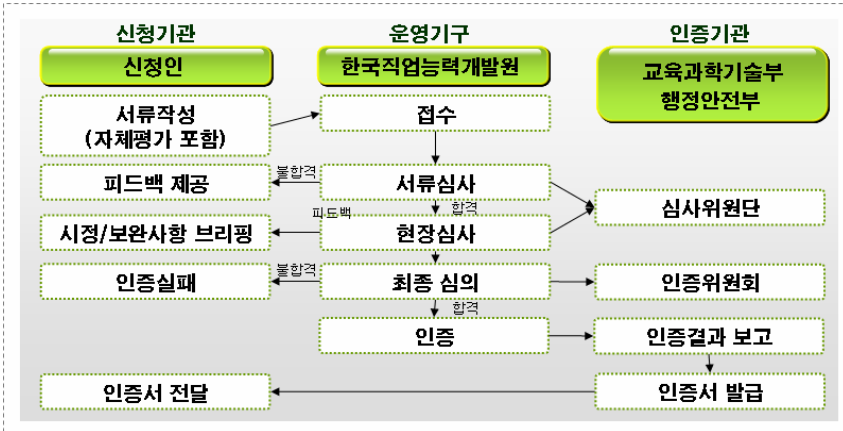
## 제5절 인증심사 과정

공공부문 인재개발 우수기관 인증을 위해 심사위원회의 서류심사위원들이 신청서와 함께 제출한 서류를 심사하고 평가한다. 이 과정에서 서류심사를 통과한 신청기관들은 현장방문심사를 받게 되며 현장심사를 받은 기관들 가운데서 인증기준인 700점 이상을 획득한 기관을 대상으로 인증위원회의 심의를 거쳐 최종 인증기관이 선정된다. 인증심사 프로세스에 참여할 심사위원들은 별도의 심사위원 교육과정에 참여해야 하며, 심사와 관련된 위원회의 구성은 <표 2-4>, 심사 프로세스는 [그림 2-2]에 기술되어 있다.

<표 2-4> 심사위원회 구성

| 분류  | 심사위원 풀             | 선임 심사위원  | 심사위원회             | 인증위원회                |
|-----|--------------------|----------|-------------------|----------------------|
| 인원수 | 100~150명           | 30~50명   | 10인 내외            | 15명 이내               |
| 구성  | 전문가로 구성<br>사전교육 실시 | 전문가 중 선정 | 심사위원 대표<br>중에서 선정 | 각 부처 과장,<br>민간 전문가 등 |
| 역할  | 서류심사,<br>현장심사      | 현장심사위원장  | 인증심사 결과<br>심의     | 최종 인증여부<br>결정        |

[그림 2-2] 2011년도 인재개발 우수기관 인증제 사업 시행 절차



1단계 서류심사는 인증위원들이 각 기관에서 제출한 신청서류를 심사한 후, 강점 및 개선이 필요한 영역과 서류 미비 여부, 서류의 불확실성 등을 확인하여 해당 기관에 현장심사 전에 수정, 보완하도록 통보하였다. 또한 실제로 해당 기관에 현장심사를 나갈 심사위원들에게 서류심사 결과를 제공하여 현장심사에 앞서 해당 기관과 기관의 HRM·HRD 영역에 대한 사전이해를 높여 현장심사의 진행을 원활히 할 수 있도록 하였다.

2단계 현장심사에는 현장심사위원장을 중심으로 현장심사를 위한 사전 준비 모임과 현장심사 및 심사보고서 작성 시간을 합하여 하나의 현장을 심사하는데 보통 7~14일이 소요되었다. 이중 현장심사에는 신규기관2일, 재인증 기관 1일이 소요되었다. 피드백 리포트를 작성하는 심사위원들은 피드백 리포트 작성을 위해 추가로 시간을 할애하였다.

한편, 선임 심사위원 중 일부는 현장방문심사의 위원장 역할을 수행

하도록 하였다. 1, 2단계의 심사 결과를 검토한 후, 인증 후보가 되는 기관을 인증위원회에 추천하였다. 1단계 서류심사에서 개별 서류심사와 2단계 현장심사에 대한 구체적인 내용은 다음과 같다.

## 1. 개별 서류심사

인재개발 우수기관 인증 사업에 신청한 각 기관을 인증위원들이 서류심사를 실시하였다. 각인증위원은 상호 독립적으로 신청서의 내용에 근거하여 심사지표 및 세부 심사기준을 적용하여 각 항목별로 심사대상 기관의 강점 및 개선이 필요한 영역을 기록하고 채점하였다. 이 단계에서 현장심사를 위해 수정·보완이 필요한 부분을 파악하였으며, 이를 현장심사 전에 해당 기관에 수정·보완하도록 통보하였다. 또한, 서류심사의 결과를 실제로 해당 기관에 현장심사를 나갈 심사위원들에게 제공하여 현장심사에 앞서 해당 기관과 기관의 HRM·HRD 영역에 대한 사전이해를 높여 현장심사의 진행을 원활히 할 수 있도록 하였다. 이 서류심사 단계에서는 서류에 나타난 모든 자료 및 정보를 사실로 가정하고 평가하며, 심사대상 기관이 현장방문 심사를 받게 될 때, 이 단계에서 서류상으로 제시되었던 자료 및 정보의 출처와 그 타당성, 그리고 실제 적용 여부가 검토된다. 서류심사에서 집중 점검 사항은 다음과 같다.

- 강점과 개선이 필요한 영역
- 심사항목별 점수
- 현장방문심사가 이루어질 경우 확인하고 검증해야 할 사항

## 2. 현장 방문 심사

현장 방문 심사의 결과는 심사단이 인증위원회에 인증 후보로 추천하기 위한 기초자료가 된다. 현장심사의 목적은 신청서와 제출서류만으로는 불분명한 부분을 명확히 밝히고, 제출서류에 제시된 정보들이 사실과 틀림없는지 검증하는 것이며, 인증여부는 현장심사 결과만 활용되므로 가장 중요한 단계라고 할 수 있다.

현장 방문 심사팀의 위원장은 심사위원, 심사기관의 공식적 실무 담당자와 논의하여 현장방문기간 및 일정, 심사 진행 세부일정 등을 결정하였다. 현장심사 시 심사위원들은 각각 독립적으로 심사를 하되, 심사가 끝난 후에는 심사위원간 협의를 통해 각자의 심사점수를 최종적으로 확정하고, 확정된 점수결과는 봉인하여 곧바로 한국직업능력개발원 인증사업팀에 우송하도록 하였다. 따라서 같은 기관에 심사를 담당하는 심사위원도 다른 심사위원의 심사 결과를 알지 못하며, 이는 심사결과가 유출될 경우에 발생할 문제를 예방하기 위한 것이었다. 현장심사 종료 후 심사위원들은 해당기관의 심사결과를 종합정리하고, 인적자원관리(HRM)와 인적자원개발(HRD)활동에 대한 30분 이내의 전반적인 현장 피드백을 제공하도록 되어있으며, 이 과정에서 점수 및 인증 가능성에 대해서는 절대 공개가 불가하도록 하였다. 또한, 현장 방문심사를 받은 모든 기관들은 피드백 리포트를 받게 되는데, 이 리포트는 현장심사에 참여한 심사위원 중 1인이 작성하되 주로 심사위원장이 작성하도록 하였으며, 기관의 강점과 약점을 비롯하여 인증제에 참여한 다른 기관과의 영역별 점수의 상호비교, 기관이 속한 영역에서의 상호 비교 등의 내용을 포함하고 있다.

한 기관에 대한 방문심사가 끝나면 심사위원들은 귀가하기 전에 방문 심사현장이 아닌 곳에서 심사위원회에 제출할 현장심사 보고서를 작성하였으며, 합의심사 내용과 현장방문을 통해 새로이 확인된 사항을 기초로 작성하였다. 심사위원들은 현장방문 심사를 할 때 그 기관으로부터 어떠한 선물도 받지 못하도록 하였으며, 현장심사를 마치고 심사현장을 떠나면 특별히 예외적인 경우가 아닌 한 심사대상 기관의 관계자와 만나지 않도록 조치했다.

## 제6절 인증심사

### 1. 신청기관 현황

신청대상은 지방자치단체, 중앙행정기관 또는 지방행정기관의 산하 기관 및 정부출연 연구기관·연구회, 지방교육행정기관, 대학, 국립대 병원 등 공공기관이다. 이들 대상기관은 ‘인재개발 우수기관 인증제 운영규정’(교육과학기술부 고시 2008-105호) 제3조 제2호에 규정되어 있다.

공공부문 인재개발 우수기관 인증 사업에 참가 신청한 51개 기관은 중앙행정기관 2곳(3.9%), 지방자치단체 16곳(31.4%), 대학 11곳(21.6%), 공사·공단 6곳(11.7%), 출연기관 12곳(23.5%), 기타 기관 4곳(7.9%) 이었으며, 신청기관을 대상으로 서류심사와 현장심사가 진행되었다.

## 2. 서류심사

### 가. 서류심사 점수대별 분포

2011년 공공부문 인재개발 인증제 사업의 서류심사는 공공부문 인재개발 우수기관 인증제의 인증위원회에 의해서 7월 7일~8일에 실시되었다. 서류심사 결과 총점의 점수대별 분포는 700점대가 24개 기관(47%)으로 가장 많았으며, 800점대 이상이 18개 기관(35.3%), 900점대가 4개 기관(7.8%)으로 나타났으며, 6개 기관(11.8%)은 서류심사 통과기준인 700점을 만족하지 못하는 것으로 나타났다.

## 3. 현장심사 개요

2011년도 공공부문 인재개발 인증제 사업은 신청기관들에 대한 서류심사를 토대로 실제 적용 여부 및 사실 관계 확인을 위한 현장심사를 실시하였다. 이를 위해 신규신청기관은 기관별로 2명의 심사위원이, 재인증 기관은 기관별로 1명의 심사위원이 배정되어 심사를 진행하였다. 심사위원들은 현장심사 체크리스트와 세부 심사지표에 근거한 각 항목별 점수 평정과 함께 인적자원관리와 인적자원개발에 관한 각 영역별 심사 의견서와 종합 심사 의견서를 작성하였으며, 컨설팅 관련 후속 조치 의견서도 함께 작성하였다. 2011년 7월 19일 부산광역시 교육청을 시작으로 8월 26일까지 약 45일에 걸쳐 45개 기관에 대해 심사가 이루어졌다.

- 기간: 2011년 7월 11일 ~ 8월 26일
- 심사 대상: 45개 기관
- 심사 위원: 28명
- 심사 내용: 제출 서류의 진위 및 실제 적용 여부, 서류심사 시 미진한 사항 확인 및 영역별 의견, 종합 의견, 후속조치 의견 작성

#### 4. 현장심사 결과

##### 가. 현장심사 점수대별 분포

공공부문 인재개발 우수기관 인증제 사업에서 기관별 현장심사 점수 분포는 다음의 <표 2-5>와 같다. 인적자원관리 영역(400점 만점)의 경우 최고점은 388점이었으며, 최저점은 276점으로 나타났다. 인적자원개발 영역(600점 만점)의 경우에는 최고점이 55.57점, 최저점이 405점으로 나타났다. 두 영역을 합친 종합 점수(1000점 만점)에서는 최고점이 932.5점, 최저점이 703점이었다. 또한, 상위 5위까지 살펴보면, 공사·공단인 3개 기관, 대학이 1개 기관, 기타가 1개 기관이었다.

전체 평균점수는 HRM이 331.2점으로 100점 만점 기준으로 82.8점을 획득했으며, HRD 부문이 492.1점으로 100점 만점 기준으로 82점을 획득하여 인증제 참여기관들의 인적자원관리 영역과 인적자원개발의 수준은 비슷하다는 것을 보여주고 있다. 2011년 인증제에 참여한 주체들의 평균점수를 살펴보면, 공사·공단이 880.7점으로 평균점수가 가장 높게 나타났으며, 다음으로는 기타 기관이 847.5점으로 나타

났고, 대학이 823.8점, 지자체가 812.3점, 정부기관이 807점, 출연기관이 792.8점으로 나타났다. 참여기관의 유형별에 따른 현장심사 평균 점수 및 신규·재인증 기관의 현장심사 점수는 <표 2-5>, <표 2-6>, <표 2-7>과 같다.

〈표 2-5〉 참여기관 유형별 현장심사 평균점수

| 구분    | 합계<br>(1,000점 만점) | 인적자원관리<br>(400점 만점) | 인적자원개발<br>(600점 만점) |
|-------|-------------------|---------------------|---------------------|
| 정부    | 807               | 317.5               | 489.5               |
| 지자체   | 812.3             | 327.0               | 485.3               |
| 공사·공단 | 880.7             | 353.0               | 527.7               |
| 대학    | 823.8             | 333.2               | 490.6               |
| 출연기관  | 792.8             | 318.8               | 474                 |
| 기타    | 847.5             | 344.5               | 503                 |
| 전체    | 823.6             | 331.2               | 492.4               |

〈표 2-6〉 신규 참여기관 현장심사 점수

| 순번 | 구분    | 인적자원관리<br>(400점 만점) | 인적자원개발<br>(600점 만점) | 총점<br>(1,000점 만점) |
|----|-------|---------------------|---------------------|-------------------|
| 1  | 공사·공단 | 375                 | 557.5               | 932.5             |
| 2  | 공사·공단 | 370                 | 552                 | 922               |
| 3  | 대학    | 356                 | 558                 | 914               |
| 4  | 공사·공단 | 361                 | 544                 | 905               |
| 5  | 지자체   | 349                 | 542                 | 891               |
| 6  | 출연기관  | 346                 | 516                 | 862               |
| 7  | 대학    | 351                 | 502                 | 853               |
| 8  | 공사·공단 | 336                 | 515                 | 851               |
| 9  | 출연기관  | 356                 | 490                 | 846               |

<표 계속>



70 공공부문 인재개발 우수기관 인증제 연구

| 순번 | 구분    | 인적자원관리<br>(400점 만점) | 인적자원개발<br>(600점 만점) | 총점<br>(1,000점 만점) |
|----|-------|---------------------|---------------------|-------------------|
| 10 | 지자체   | 340                 | 491                 | 831               |
| 11 | 대학    | 332                 | 484                 | 816               |
| 12 | 지자체   | 329                 | 476                 | 805               |
| 13 | 출연기관  | 319                 | 478                 | 797               |
| 14 | 지자체   | 337                 | 457                 | 794               |
| 15 | 대학    | 317                 | 472                 | 789               |
| 16 | 출연기관  | 303                 | 479                 | 782               |
| 17 | 대학    | 316.5               | 463.5               | 780               |
| 18 | 출연기관  | 316                 | 463                 | 779               |
| 19 | 출연기관  | 313                 | 464                 | 777               |
| 20 | 기타    | 323                 | 453                 | 776               |
| 21 | 지자체   | 305                 | 469                 | 774               |
| 22 | 지자체   | 296                 | 475                 | 771               |
| 23 | 공사·공단 | 318                 | 448                 | 766               |
| 24 | 출연기관  | 311                 | 450                 | 761               |
| 25 | 출연기관  | 276                 | 483                 | 759               |
| 26 | 지자체   | 304                 | 454                 | 758               |
| 27 | 대학    | 310                 | 433                 | 743               |
| 28 | 지자체   | 294                 | 445                 | 739               |
| 29 | 정부기관  | 285                 | 443                 | 728               |
| 30 | 출연기관  | 296                 | 407                 | 703               |

<표 2-7> 재인증 참여기관 현장심사 점수

| 순번 | 구분    | 인적자원관리<br>(400점 만점) | 인적자원개발<br>(600점 만점) | 총점<br>(1,000점 만점) |
|----|-------|---------------------|---------------------|-------------------|
| 1  | 공사·공단 | 388                 | 539                 | 927               |
| 2  | 기타    | 366                 | 553                 | 919               |
| 3  | 대학    | 370                 | 540                 | 910               |

<표 계속>

| 순번 | 구분    | 인적자원관리<br>(400점 만점) | 인적자원개발<br>(600점 만점) | 총점<br>(1,000점 만점) |
|----|-------|---------------------|---------------------|-------------------|
| 4  | 지자체   | 380                 | 514                 | 894               |
| 5  | 정부기관  | 350                 | 536                 | 886               |
| 6  | 공사·공단 | 344                 | 527                 | 871               |
| 7  | 공사·공단 | 332                 | 539                 | 871               |
| 8  | 대학    | 337                 | 530                 | 867               |
| 9  | 출연기관  | 352                 | 510                 | 862               |
| 10 | 대학    | 330                 | 519                 | 849               |
| 11 | 지자체   | 350                 | 495                 | 845               |
| 12 | 지자체   | 344                 | 499                 | 843               |
| 13 | 지자체   | 308                 | 504                 | 812               |
| 14 | 지자체   | 315                 | 488                 | 803               |
| 15 | 대학    | 304                 | 453                 | 757               |
| 16 | 대학    | 308                 | 405                 | 713               |

#### 나. 현장심사 총점 분포

신규 참여기관의 현장심사 총점은 <표 2-8>에 나타난 바와 같이, 전체 30개 기관에서 총점 900점 이상의 기관은 4곳이었으며, 800점 ~ 899점 사이에는 11곳이었으며, 700점 ~ 799점 이하는 1곳으로 나타났다.

<표 2-8> 신규 참여기관 유형별 총점 분포

| 구분       | 정부 | 지자체 | 공사·공단 | 대학 | 출연기관 | 기타 | 합계 |
|----------|----|-----|-------|----|------|----|----|
| 전체       | 1  | 8   | 5     | 6  | 9    | 1  | 30 |
| 900점 >   | -  | -   | 3     | 1  | -    | -  | 4  |
| 800~899점 | -  | 3   | 1     | 2  | 2    | -  | 8  |
| 700~799점 | 1  | 5   | 1     | 3  | 7    | 1  | 18 |

재인증 참여기관의 현장심사 총점은 <표 2-9>에 나타난 바와 같이, 전체 16개 기관에서 총점 900점 이상의 기관은 3곳이었으며, 800점~899점 사이에는 11곳이었으며, 700점~799점 이하는 2곳으로 나타났다.

<표 2-9> 재인증 참여기관 유형별 총점 분포

| 구분       | 정부 | 지자체 | 공사·공단 | 대학 | 출연기관 | 기타 | 합계 |
|----------|----|-----|-------|----|------|----|----|
| 전체       | 1  | 5   | 3     | 5  | 1    | 1  | 16 |
| 900점 >   | -  | -   | 1     | 1  | -    | 1  | 3  |
| 800~899점 | 1  | 5   | 2     | 2  | 1    | -  | 11 |
| 700~799점 | -  | -   | -     | 2  | -    | -  | 2  |

다. 현장심사 인적자원관리(HRM) 세부영역의 평균점수 분포

신규 참여 30개 기관 대한 현장심사결과, 인적자원관리(HRM) 부문의 4개 영역에 대한 점수 분포는 아래 <표 2-10>과 같다. 인사관리체계와 배치 이동 영역에서는 공사·공단의 점수가 가장 높았으며, 목표 성과와 승진 보상 영역의 경우 정부기관의 점수가 가장 높은 것으로 나타났다.

<표 2-10> 신규 참여기관 인적자원관리 세부영역 평균점수

| 인적자원관리<br>세부 영역       | 정부  | 지자체   | 공사·공단 | 대학    | 출연기관  | 기타  | 합계   |
|-----------------------|-----|-------|-------|-------|-------|-----|------|
| A.1. 인사관리체계<br>(200점) | 169 | 154.4 | 175.2 | 156.8 | 154.7 | 157 | 158  |
| A.2. 배치 이동<br>(40점)   | 32  | 28.7  | 34.2  | 33.3  | 28    | 29  | 30.2 |
| A.3. 목표 성과<br>(100점)  | 92  | 86.6  | 90.8  | 90.7  | 82.9  | 92  | 87   |

<표 계속>

| 인적자원관리<br>세부 영역     | 정부         | 지자체        | 공사·공단      | 대학         | 출연기관       | 기타         | 합계         |
|---------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| A.4. 승진 보상<br>(60점) | 56         | 49.5       | 51.8       | 49.5       | 49.5       | 45         | 49.5       |
| 합 계<br>(400점)       | 잘못된<br>계산식 | 잘못된<br>계산식 | 잘못된<br>계산식 | 잘못된<br>계산식 | 잘못된<br>계산식 | 잘못된<br>계산식 | 잘못된<br>계산식 |

재인증 참여 16개 기관 대한 현장심사결과, 인적자원관리(HRM) 부문의 4개 영역에 대한 점수 분포는 아래 <표 2-11>과 같다. 인사관리 체계와 배치 이동 영역에서는 정부기관의 점수가 가장 높았으며, 목표 성과와 승진 보상 영역의 경우 공사·공단의 점수가 가장 높은 것으로 나타났다.

<표 2-11> 재인증 참여기관 인적자원관리 세부영역 평균점수

| 인적자원관리<br>세부 영역       | 정부  | 지자체   | 공사·공단 | 대학    | 출연기관 | 기타  | 전체    |
|-----------------------|-----|-------|-------|-------|------|-----|-------|
| A.1. 인사관리체계<br>(200점) | 182 | 168.2 | 180   | 163.2 | 170  | 188 | 171.1 |
| A.2. 배치 이동<br>(40점)   | 36  | 31.2  | 30.7  | 30.2  | 40   | 28  | 31.4  |
| A.3. 목표 성과<br>(100점)  | 84  | 88    | 89.3  | 84.4  | 90   | 94  | 87.4  |
| A.4. 승진 보상<br>(60점)   | 48  | 52    | 54.7  | 52    | 52   | 56  | 52.5  |
| HRM 합계<br>(400점)      | 350 | 339.4 | 354.7 | 329.8 | 352  | 366 | 342.4 |

#### 라. 현장심사 인적자원개발(HRD) 세부영역의 평균점수 분포

신규 참여 30개 기관에 대한 현장심사결과, 인적자원개발(HRD) 부문의 세부 영역별 점수를 살펴보면, 공사·공단과 대학의 영역별 점수가 다른 기관에 비해서 높은 것으로 나타났다. 영역별 점수 분포는 아

74 공공부문 인재개발 우수기관 인증제 연구

래 <표 2-12>에 기술되어 있다.

<표 2-12> 신규 참여기관 인적자원개발 세부영역 평균점수

| 인적자원개발<br>세부 영역        | 정부  | 지자체   | 공사·공단 | 대학    | 출연기관  | 기타  | 전체    |
|------------------------|-----|-------|-------|-------|-------|-----|-------|
| B.1 기획 및 인프라<br>(210점) | 163 | 162.6 | 186.2 | 168.2 | 156.3 | 164 | 166.7 |
| B.2 운영<br>(290점)       | 211 | 234.1 | 249   | 237.1 | 242.2 | 207 | 230.1 |
| B.3 평가<br>(100점)       | 69  | 82.6  | 88.1  | 80.2  | 71.4  | 82  | 78.9  |
| HRD 합계<br>(600점)       | 443 | 479.3 | 523.3 | 485.5 | 469.9 | 453 | 475.7 |

재인증 참여 16개 기관에 대한 현장심사결과, 인적자원개발(HRD) 부문의 세부 영역별 점수를 살펴보면, 정부기관과 공사·공단의 영역별 점수가 다른 기관에 비해서 높은 것으로 나타났다. 또한 신규인증 기관에 비해서 재인증기관의 영역별 점수가 더 높은 것을 확인할 수 있다. 재인증기관의 인적자원개발 세부영역별 점수 분포는 아래 <표 2-13>에 기술되어 있다.

<표 2-13> 재인증 참여기관 인적자원개발 세부영역 평균점수

| 인적자원개발<br>세부 영역        | 정부  | 지자체   | 공사·공단 | 대학    | 출연기관 | 기타  | 전체    |
|------------------------|-----|-------|-------|-------|------|-----|-------|
| B.1 기획 및 인프라<br>(210점) | 182 | 179   | 189.7 | 173.4 | 168  | 192 | 181.1 |
| B.2 운영<br>(290점)       | 274 | 236.5 | 255.3 | 243   | 252  | 267 | 254.6 |
| B.3 평가<br>(100점)       | 80  | 83.5  | 90    | 73    | 90   | 94  | 85.1  |
| HRD 합계<br>(600점)       | 536 | 499   | 535   | 489.4 | 510  | 553 | 520.4 |

## 제3장

# 공공부문 인재개발 우수기관 인증제 주요 사업 내용

제1절 인증위원회 운영 및 실적

제2절 해외 우수 HRD 벤치마킹

제3절 Best HRD School

제4절 인재개발 컨설팅

제5절 인증수여식 및 Best HRD Club



## 제3장 | 공공부문 인재개발 우수기관 인증제 주요 사업 내용

이 성

### 제1절 인증위원회

#### 1. 인증위원회 구성 및 운영

인증위원회 위원 구성에 대한 내용은 인적자원개발기본법 운영 규정에 15인 이내로 구성하도록 명시되어 있다. 본 사업을 위한 인증위원회는 당연직으로 교육과학기술부와 행정안전부의 주무과의 과장이 참여했으며, 민간위원은 각 부처의 부서에서 추천받아 총 8명으로 구성되어 있다. 인증위원회 인증위원들은 현장 심사결과를 중심으로 기관의 인증여부를 최종적으로 결정하는 역할을 하며, 인증제 사업 추진에 있어 심사지표 개선, 재인증 신청 기준 선정 등 사업 전반에 걸친 주요 의사결정을 담당한다.



〈표 3-1〉 공공부문 인재개발 우수기관 인증위원회 현황

| 구분  | 성명    | 소속        | 직위       | 비고  |
|-----|-------|-----------|----------|-----|
| 당연직 | 한상신   | 교육과학기술부   | 인재정책기획과장 |     |
|     | 김하균   | 행정안전부     | 교육훈련과장   |     |
|     | 박유동   | 행정안전부     | 지방공무원과장  |     |
| 위촉직 | 최운실   | 아주대학교     | 교수       | 위원장 |
|     | 이만표   | 한국표준협회    | 수석 연구원   |     |
|     | 문미경   | 한국여성정책연구원 | 연구위원     |     |
|     | 권경득   | 선문대학교     | 교수       |     |
|     | 신원동   | 한국인재전략연구원 | 원장       |     |
|     | 임철현   | 한국산업인력공단  | 연구위원     |     |
|     | 김진모   | 서울대학교     | 교수       |     |
| 김문겸 | 숭실대학교 | 교수        |          |     |

## 2. 인증 운영위원회 회의 개요 및 실적

본 인증제 사업의 추진 과정에서 발생하는 주요 의사결정과 인증제 사업 참여기관에 대한 인증 여부를 최종적으로 결정하기 위한 인증위원회는 심사지표 개선, 재인증 신청기준에 대한 서면심의, 현장심사 결과를 중심으로 인증 여부의 결정과 현장심사 결과 점수분포, 기관별 인증현황, 기관별 인증점수 등을 중심으로 인적자원개발 및 인적자원 관리에 대한 모범적인 심사기준을 설정하고, 인증제의 개선 방향 등을 논의하였다.

- 2011년도 공공부문 인재개발 우수기관 인증제 제1차 인증위원회 회의
  - 목적: 『인재개발 우수기관 인증제 운영계획(안) 검토·확정』

- 일시: 2011년 4월 20일(수)
  - 장소: 본관 203B호 회의실
  - 참석자: 최운실 인증위원회 위원장 등 15명
- 2011년도 공공부문 인재개발 우수기관 인증제 제1차 인증위원서면심의
- 목적: 『심사지표 기준 설정』~심의(안)
  - 일시: 2010년 7월 11일(월)
- 2011년도 공공부문 인재개발 우수기관 인증제 제1차 인증위원회 회의
- 목적: 『인재개발 우수기관 인증제 인증』~결정(안)  
『인재개발 우수기관 교육과학기술부 장관 표창』~전정(안)  
『인재개발 우수기관 인증제 개선 방안』~논의(안)
  - 일시: 2011년 9월 27일(화)
  - 장소: 본원 203B호 회의실
  - 참석자: 최운실 인증위원회 위원장 등 15명

## 제2절 해외 우수 HRD 사례 벤치마킹

2011년도 공공부문 인재개발 인증제 사업에서는 2010년에 인재개발 우수기관으로 선정된 17개 기관의 교육담당자를 대상으로 인적자원관리 및 인적자원개발에 관한 해외 우수 사례를 학습할 수 있는 기회를 제공하기 위하여 해외 연수를 실시하였다. 이는 각 기관의 교육

담당자들이 국내외 인적자원관리 및 인적자원개발 우수기관을 방문하고, 대표성 있는 HR 포럼 등에 참여하여 기관별 특색에 맞게 인적자원관리 및 개발과 관련된 사항을 벤치마킹할 수 있는 기회를 제공하기 위해 실시되었다. 이를 위해 다음과 같이 싱가포르의 SPRING Singapore 등 5개 기관을 방문하여 3박4일 일정으로 인재개발 우수사례를 학습하였다.

- 일시: 2011년 7월 12일(화) ~ 7월 15일(금) (3박4일)
- 방문기관: SPRING Singapore 외 4개 기관 Market Authority
- 참석자: 2010년 인재개발 우수기관의 교육담당자 17명

## 1. 싱가포르 인적자원 개발 모형의 특징

### 가. 강한 정부와 사회적 자본 구축을 통한 인적자원개발시스템

- 싱가포르의 인적자원개발은 인적자본 및 사회적 자본 구축 전략과 국가 차원의 경제 개발 전략이 서로 조화롭게 통합된 구조 속에서 이루어지고 있다.
- 싱가포르의 인적자원개발 모형은 비록 미국과 영국의 사례를 벤치마킹하여 개발되었으나, 자국의 문화·사회·경제적 환경이 알맞게 반영되어 실제에 적용되고 있으며, 아시아 국가 중에서 가장 성공적인 인적자원개발 사례로 인정되고 있다.

#### 나. 사회적 자본 형성을 기초로 한 인적자원개발 정책

- 싱가포르의 인적자원개발은 싱가포르 권력 구조와 주변 국제 정세를 전략적으로 고려하여 이루어지고 있으며, 사회적 자본 형성을 철저한 국가적 과제로 인식하여 인적자원개발 전략의 기저에 반영하고 있다.
- 싱가포르는 인적자원개발을 통해 형성되는 인적자본을 재능자본(Talent Capital)의 개념으로 인식하고 있으며, 가능한 한 모든 이해집단들이 참여하는 인적자원개발을 통하여 재능을 가진 인력을 개발하고, 나아가 싱가포르 경제를 유지, 향상시키고자 노력하고 있다.

#### 다. 체계적인 인적자원개발의 평가와 질 관리

- 싱가포르는 능력이나 기술표준에 관한 미국이나 영국의 제도를 벤치마킹하여 개인 및 조직 차원에서의 체계적인 인적자원개발 품질관리 정책을 펴 나가고 있다. 예를 들면, 기초 문해력 및 수리력 향상을 위하여 BEST, WISE, GE 프로그램을, 직업능력 향상을 위하여 MOST, TIME 등 프로그램을, 또한 National IT Literacy Programme, CREST 등을 통해 인적자원의 품질 관리에 역점을 두고 있다. 물론 이들 능력의 검증은 국가능력인증체제(NSRS: National Skills Recognition System)를 통해 관리된다.
- 한편, 조직차원에서는 영국의 인력투자(Investment in People) 정책을 벤치마킹하여 개발, 실행되고 있는 인력개발표준(People

Developer Standard)정책이 교육과 훈련을 통한 인적자원 향상에 기업을 적극 참여하게 함으로써 싱가포르의 인력을 재능 자본화 하고 있으며, 공공 및 민간 기업들의 자발적이고 능동적 정책 참여를 유도하고자 세계적으로 인정되는 기업 인증제와 재정적 지원이 뒷받침되고 있다.

#### 라. 파트너십을 통한 인적자원개발 정책의 이행

- 싱가포르의 인적자원개발정책은 정부, 공공, 민간 기업, 고등교육 기관, 인적자원개발전문기관, 평생교육기관 등 다양한 주체들 간의 협력적 네트워크를 통한 성과의 효과성 및 효율성 극대화를 지향하고 있다.
- 싱가포르 인적자원개발 정책의 주요 파트너인 이들 기관들은 경제 주도산업에 대한 실질적 연구 중심의 인적자원개발 프로그램, 정책, 자격증 제도 등을 개발하고, 이의 효율적 운영을 위하여 민간 및 공공 기업들의 의견뿐만 아니라, 노동시장을 구성하는 모든 이해집단들의 의견까지도 적극 수렴하고자 노력하고 있다.

#### 마. 인적자원개발기관의 역할

- SPRING Singapore은 싱가포르 산업의 국제화를 위하여 각종 제도, 기준, 표준 등을 제시하고 있으며, 자국 기업들이 이러한 국제적 기준에 도달하여 세계적인 위상과 경쟁력을 가질 수 있도록 지원하고 있다.

※ 세계 국가 경쟁력 평가(스위스 IMD 발표): 싱가포르 - 2010년 1위,  
2009년 3위 (한국 2010년 23위)

## 2. 싱가포르 People Developer 인증제

### 가. 도입 배경

- 인적자원이 유일한 자원인 싱가포르는 기업들이 환경의 급격한 변화에 따라 가중되는 경쟁압력을 극복하고, 고성장을 위해서는 인적자원에 대한 효과적인 투자를 통한 제품과 서비스의 ‘질’제고가 중요한 과제를 인식하고 제도 개발에 착수한다. 1990년대 중반 인적자원개발을 강화하기 위해 영국의 Investors in People, 미국의 말콤볼드리지상(Malcolm Baldrige Award)을 조사·분석하여, 1997년 People Developer Standard를 시작하였다.

### 나. 운영 기관

- PD(People Developer)인증은 Business Excellence Initiative 프로그램의 일환으로, SPRING Singapore에서 운영하고 있다.

### 다. 운영 방법

- 평가를 위하여 23개에 이르는 심사팀을 구축하고, 평가 전문가 확보를 위해 9개의 People Developer 훈련기관을 통해 평가 전문가 양성 프로그램을 제공하고 있다.

## 라. 인적자원개발 인증 기준

- 분야: ① 학습 니즈 분석, ② 경력개발, ③ 자원배분, ④ 의사소통, ⑤ 전수학습 (Induction), ⑥ 모니터링, ⑦ 평가, ⑧ 개선
- 인증기관 수: 총 633개(2010. 09. 28 기준)

## 마. 인적자원개발 인증 도입 효과

- PD인증을 획득함으로써 기업들은 역동적인 조직이라는 국가적 평판을 얻게 될 뿐만 아니라, 보다 높은 역량과 동기를 갖춘 종업원들을 유인할 수 있고, 이로 인해 경쟁력이 제고될 수 있다.

## 제3절 Best HRD School

### 1. Best HRD School 개요

Best HRD School은 인증유효기간 내의 인증기관과 2011년도 공공부문 인재개발 인증제에 참여한 각 기관 담당자에 대한 인센티브의 일환으로서, 각 기관의 교육담당자들이 체계적으로 인적자원관리 및 인적자원개발과 관련된 교육을 받을 수 있도록 하기 위함이다. 더불어, 인증제 사업에 참여하여 인증을 받은 기관에 대한 보수교육을 지원하여 인증제 사업 참여기관에 대한 지속적인 사후관리의 일환으로

활용하고 있다. 또한, 본 사업팀은 주기적으로 Best HRD School을 오픈하여 HR관련 전문교육과 우수사례 학습기회 등을 제공하여 각 기관 교육담당자들의 전문역량을 강화할 것이다.

## 2. Best HRD School 운영

Best HRD School은 2011년 7월과 9월에 1박 2일간의 교육과정으로 2차례 운영되었으며, 교육비 전액을 본 사업팀에서 제공하여 지원하였고, 기타 비용에 한해서만 기관이 분담하였다. 제1차 Best HRD School의 교육대상은 인증유효기간 내의 인증기관이며, 제2차 Best HRD School의 교육대상은 2011년도 공공부문 인재개발 인증사업에 신청한 신규 34개 기관과 재인증 17개 기관의 교육담당자로 하되, 각 기관별로 2명 이내로 참가할 수 있도록 하였다. 제1차 Best HRD School은 20개 기관, 20명의 교육담당자들이 참여하였고, 제2차 Best HRD School은 27개 기관, 27명의 교육담당자가 참여하여 HR과 관련한 교육을 받았다. Best HRD School은 지속적인 교육을 통하여 이미 인증을 받은 기관의 담당자에게는 인적자원개발과 관련된 전문역량을 강화할 수 있는 기회를 제공하고, 인증을 받지 못한 기관의 담당자에게는 본 교육을 통해 체계적인 인적자원개발 전문역량을 신장시킬 수 있는 기회를 제공할 수 있을 것으로 기대된다. 본 교육은 급변하는 HRD 환경에서 실제 기관에 적용 가능한 성과 지향적 교육전략정보의 습득과 조직원의 역량을 기관의 성과와 연계할 수 있는 방법의 습득, 조직 내 요구되는 교육적 니즈를 충족하기 위한 교육과정 개발, 교육 성과분석의 고도화를 통해 경영성과와 연계 및 체계화라는 목표를 가



지고 HRD트렌드, HR통합을 통한 경력개발제도(CDP)와 성과와의 연계, 역량모델링과 DACUM을 활용한 과정설계 사례, 교수설계와 과정개발, 교육과정제안서 평가와 기관 맞춤형 과정개발 사례, 교육평가 및 성과 측정, 우수기관 벤치마킹 등 공공부문의 각 기관에서 실제 활용이 가능한 7개 영역에 걸쳐 이루어졌다.

- 목적: HRD 관련 전문역량 강화 및 우수사례 학습 기회 제공
- 교육대상:
  - 제1차 Best HRD School: 인증유효 기간 내의 인증기관
  - 제2차 Best HRD School: 2011년 사업 신청 기관
- 교육장소: 한국HRD협회 HRD 아카데미(서울 서초구)
- 교육기간 및 교육시간:
  - 제1차 Best HRD School: 2011년 7월 5일(목)~6일(금)
  - 제2차 Best HRD School: 2011년 9월 1일(목)~2일(금)
  - ※ 1박 2일(15시간) 비합숙 과정
- 교육비 부담내역
  - 한국직업능력개발원: 전액 부담
  - 참가기관: 기타 비용(숙박 및 조식)

2010년 Best HRD School은 한국HRD협회에서 2박 3일간 비합숙 과정으로 2010년도 신규·재인증 신청기관에 한해서만 교육을 진행되었으나, 2011년에는 인증유효기간 내의 기관에 대한 지속적인 사후관리와 인센티브 제공차원에서 인증유효기간 내의 인증기관을 대상으로 제1차 HRD School을 실시하였고, 2011년 신규·재인증 신청기관을 대상으로 제2차 HRD School을 개최하였다. 또한 모든 교육과정에 사

례 학습 및 실습을 포함하여 교육의 현장성과 참석자들이 자신들의 기관에서 즉시 적용할 수 있도록 하였으며, 공공기관에 대한 이해와 경험이 풍부한 강사를 통하여 실무를 중심으로한 교육이 진행되었다. <표 3-2>는 2011년 Best HRD School의 세부 일정을 나타낸 것이다.

〈표 3-2〉 2011년도 Best HRD School 교육 일정

| 일차                    | 시간                  | 교육과목                                      | 주요내용   | 시간               | 형태               |
|-----------------------|---------------------|---|--|------------------|------------------|
| 7월 5일 (목) / 9월 1일 (목) | 09:30 ~ 10:30       | 오리엔테이션                                    | ▶ 인사말: 교육과학기술부<br>▶ 오리엔테이션 & 개강식   | 1.0H             | 강의               |
|                       | 10:30 ~ 12:00       | MD1. HRD 트렌드                              | ▶ 전략적 HRD : 이제는 성과 향상이다.<br>▶ 변화하는 HRD 환경이해                              | 1.5H             | 강의               |
|                       | 13:00 ~ 15:00       | MD2. HR통합을 통한 CDP와 성과의 연계                 | ▶ 조직 내 CDP도입하기 : 필요성, 프로세스 & 평가  | 1H               | 강의<br>실습<br>사례학습 |
|                       |                     |   | ▶ 개인의 성과를 조직성가로 연계<br>- 경력 개발의 통합 : 선발, 멘토링 / 코칭, 교육과정 개발, 직무순환, 핵심인재 관리 | 1H               |                  |
| 15:00 ~ 18:00         | MD3. 역량모델링과 교육체계 수립 | ▶ 역량 모델링 실습<br>▶ 교육과정 설계 사례 (DACUM 중심 사례) | 2H<br>1H   | 강의<br>실습<br>사례학습 |                  |
| 7월 6일 (금) / 9월 2일 (금) | 9:00 ~ 12:00        | MD4. 교수설계와 과정개발                           | ▶ 과정개발의 원칙과 Facilitator의 역량<br>▶ 과정개발 프로세스 & 모델: 요구분석 중심으로               | 1H<br>2H         | 강의<br>실습<br>사례학습 |
|                       | 13:00 ~ 15:00       |   | ▶ 교육과정 제안서 평가방법<br>▶ 기관 맞춤형 교육과정개발                                       | 1H<br>1H         |                  |
|                       | 15:00 ~ 18:30       | MD5. 교육평가 및 성과측정                          | ▶ 단계별 평가 방법 및 사례<br>▶ 자사형 평가개발 실습  | 1H<br>1.5H       | 강의<br>실습<br>사례학습 |

### 3. Best HRD School Module 설명

#### 가. HRD 트렌드

##### 1) 학습목표

HRD 트렌드를 이해하고, 전략적 인적자원관리와 개발의 중요성을 인식 및 기관 별 적합한 HRD 전략과 방법을 벤치마킹할 수 있다. 교육훈련은 조직의 생존을 위한 자기혁신과정임을 인식하고 과거의 기법중심의 교육에서 자세와 태도 중심의 교육으로의 변환을 이해한다.

##### 2) 주요 학습내용

HRD 트렌드와 환경을 분석하고, 전략적 인적자원관리와 개발의 중요성을 인식하며, 교육훈련은 기관의 생존 및 경영성과 극대화를 위한 자기 혁신 과정이며 투자임을 인식하는 것이 중요하다. 최근 HRD 트렌드를 살펴보면, 기존의 기법중심의 교육에서 구성원의 교육에 대한 자세와 태도 중심 교육으로 변화되고 있으며, 집합교육 중심에서 직장 내 교육 중심으로 변화되고 있다. 또한, 조직은 집단이라는 인식하에 개인별 교육 중심에서 조직개발 중심으로 HRD의 트렌드가 변화되고 있다.

## 나. HR 통합을 통한 경력개발(CDP)과 성과와의 연계

### 1) 학습목표

경력관리와 경력개발을 통해 통합적 HR 관점을 형성하고 활용할 수 있다. 또한, 내부 경력 개발 시스템 및 제도 수립의 시사점을 도출하고 적용할 수 있다.

### 2) 주요 학습내용

경력개발의 정의에 대해서 명확히 이해하고, 기관에서 행해지고 있는 인적자원관리 및 개발과 관련한 활동을 경력개발의 관점에서 통찰할 수 있는 안목을 갖추는 것이 교육담당자에게는 매우 중요하다는 사실을 깨달아야 한다. 이러한 안목을 갖추고 경력개발의 목적을 명확히 이해할 수 있어야 인적자원관리 및 개발 활동이 조직 역량과 연계될 수 있으며, 이러한 연계가 가능할 때, 비로소 인적자원관리와 개발과 관련한 활동이 조직의 성과를 향상시킬 수 있게 된다.

## 다. 역량모델링과 교육체계 수립

### 1) 학습목표

최근 전략적 HR 관점에서는 과거와 같이 보편적인 태도와 능력이 아닌 특정기업 고유의 필요 역량 집합을 파악하여 모델링하고, 전 구성원이 요구되는 역량을 구축하여 기관의 성과창출에 유용하게 활용

될 수 있다. 역량모델링은 거시적 관점에서 기업의 비전·미션과 경영 전략으로부터 전략적 핵심과제와 조직의 전체적인 조직역량을 도출하고, 핵심 성공 요인을 추출할 수 있다.

## 2) 주요 학습내용

역량은 막연한 것이 아니며, 전략적 필요에 의해서 정의되고, 성과를 창출할 수 있는 기반이 되는 역량의 구체적 구성체계를 뽑아내어 데이터베이스를 구축하고 평가하고 개발하는 영역이다. 따라서 효과적인 역량모델링을 위해서는 역량모델링에 대한 이해와 핵심가치에 대한 이해가 선행되어야 한다. 역량은 구성원 누구나 공유하고 실천해야 할 핵심가치, 계층별 리더에게 요구되는 리더십역량, 그리고 해당 단위업무 수행에 필요한 직무역량으로 구분된다.

핵심가치란, 조직 내에서 어떤 방식으로 일이 진행되어야 하는가에 대한 기준과 외부적 환경 변화와 무관하게 조직이 지켜 나가는 본질적이고 지속적인 요소 중에서 가장 중심이 되는 가치인 동시에, 대다수 구성원들이 공유하고 실천하는 가치를 말한다.

리더십역량이란, 조직 내 우수 리더와 계층별 핵심 역할을 수행하는 인력들이 발휘하는 역량을 말하며, 계층별 업무수행과 관련하여 공통적으로 요구되는 역량이다.

직무역량을 위한 모델링의 일반적 절차는 직군, 직종, 직무의 분류를 통한 직무체계 설정과 단위 업무별 지식, 기술 그루핑을 통한 직무역량 도출, 도출된 핵심역량에 대한 정의와 요구되는 수준별 행동특성에 대한 수준을 가늠하고 측정 가능한 행동 기술과 같다.

## 라. 교수설계와 과정개발

### 1) 학습목표

조직 내 문제 해결을 위한 교육요구분석과 이러한 교육과정의 설계와 조직의 성과를 높일 수 있는 체계적인 교육요구분석을 진행 할 수 있다. 교육요구분석 단계의 결과를 토대로 교과목을 구성하고, 교과목별로 구체적으로 달성해야 할 목표를 진술하고, 목표달성에 반드시 필요한 핵심적인 교육내용을 개관하며, 목표 달성 및 교육내용 습득에 적합한 교수방법 및 매체, 전략을 결정하고, 필요 교육시간을 추정하며, 평가를 위한 종합계획을 수립, 작성할 수 있다. 이러한 과정을 통해 기관의 니즈에 부합하며 성과와 연계할 수 있는 교육과정 설계를 가능하게 할 수 있다.

### 2) 주요 학습내용

과정설계 단계에서는 교과목 명세서 및 코스맵 작성, 학습목표의 진술, 교과목 설계에 대한 내용을 다룬다. 먼저 교과목 명세서 및 코스맵 작성에서는 교과목 명세서와 코스맵을 작성하는 방법을 학습하고, 학습목표 진술에서는 학습목표를 기술하는 방법에 대해 학습한다. 교과목 설계에서는 교과목별 상세 설계, Instruction과 Learning과의 관계, 설계활동의 주요 관심사, 학습자와 교수자간의 관계, 다양한 교수방법 유형 및 설명적 교수전략, 교안의 구성 및 형태에 대해서 학습하고 실제 교안작성을 실습하게 된다.

〈표 3-3〉 교수설계와 과정개발 주요 학습내용

| 주요학습내용                 | 세부내용   |
|------------------------|--|
| 1. 역량기반 교육프로그램 개발 프로세스 | <ul style="list-style-type: none"> <li>•역량 우선순위 선정</li> <li>•행동지표 계열화 및 모듈 확정</li> <li>•개발주체 선정 및 일정계획</li> <li>•모듈상세설계서 작성</li> </ul> |
| 2. 교수전략 및 교육방법 선정      | <ul style="list-style-type: none"> <li>•교수전략의 종류와 예</li> <li>•유형별 교육 방법의 종류</li> </ul>   |
| 3. 교재 및 매체 개발          | <ul style="list-style-type: none"> <li>•학습자용 교재 개발</li> <li>•강사용 매뉴얼 개발</li> <li>•현업과제선정 및 개발 실습</li> </ul>                            |

#### 마. 교육과정평가 및 성과 측정

##### 1) 학습목표

첫째, 교육이 비즈니스의 파트너가 되기 위한 성과평가의 당위성과 중요성을 인식 할 수 있으며, 교육평가의 체계적 단계를 알고, 목적에 따라 평가전략을 선택할 수 있다. 또한 평가결과는 체계적으로 분석하고, 활용, 보고할 수 있다.

둘째, 조직의 경영성과에 기여하는 자료를 수집, 교육훈련프로그램만의 효과를 분리하여 분석할 수 있으며, 수집된 자료를 금전적 가치로 전환하여 HR 프로그램 비용을 측정하고, 이를 바탕으로 ROI를 계산할 수 있다. HRD와 관련 국제 인증지표에 대한 이해를 바탕으로 전략적 파트너로서 HRD의 방향성을 제시할 수 있다.

## 2) 주요 학습내용

과정평가는 교육훈련효과 측정 단계, 교육훈련효과 측정 방법, ROI에 대한 이해, ROI 측정 사례 분석 및 실습, ROI와 HRD의 역할로 구성되어 있다. 둘째, 교육훈련효과 측정 단계의 경우 각 단계별 효과 측정의 내용과 특징, 단계별 효과측정 실시 비율, 평가내용, 평가방법 및 평가조건, 그리고 요구분석과 평가와의 연계에 대해서 다룬다. 교육훈련효과 측정 방법에서는 학습도, 강사, 내용적절성 등에 대한 만족도의 측정방법, 지식, 기술, 태도 등에 대한 학습성취도 측정방법, 현업활용도 측정방법, 경영성과 기여도의 측정방법과 관련이슈에 대하여 학습하게 된다. 셋째, ROI에 대한 이해에서는 경영성과 기여도 자료 분석의 이유, 자료의 유형과 수집 방법 등에 대해 학습하고, 수집된 자료로부터 HR 프로그램의 효과를 분리하는 전략, 자료를 금전적인 가치로 전환하기 위한 전략과 HR 프로그램의 비용 측정, 이를 토대로 한 ROI 계산, 그리고 무형적 효과를 분석하는 방법에 대해서 다룬다.

넷째, ROI 측정 사례 분석 및 실습에서는 실제 ROI 측정 사례를 분석하고, 실제 ROI를 측정하는 실습을 한다. 이어서 ROI 활용 이유, ROI 예측의 이슈, 프로그램 수행 전 ROI의 예측, 학습자 반응도 측정 자료를 활용한 ROI 예측, 현업 활용도 측정 자료를 활용한 ROI 예측 등에 대해서 학습하게 된다. 마지막으로 ROI와 HRD의 역할에서는 국제 인증지표에 대한 이해를 기반으로 전략적 파트너로서 HRD의 역할을 모색하게 된다.



〈표 3-4〉 과정평가의 주요 학습내용

| 주요 학습 내용             | 세부 내용  |
|----------------------|--|
| 1. 교육훈련효과 측정 단계      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 교육훈련 효과측정 단계별 내용</li> <li>• 교육훈련 효과측정 단계별 특징</li> <li>• 교육훈련 효과측정 단계별 측정 실시 비율</li> <li>• 단계별 평가내용, 평가방법 및 평가조건</li> <li>• 요구분석과 평가와의 연계</li> </ul> |
| 2. 교육훈련효과 측정 방법      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 만족도 측정 설계</li> <li>• 학습성취도 측정</li> <li>• 현업활용도 측정</li> <li>• 경영성과기여도 측정</li> </ul>  |
| 3. ROI에 대한 이해        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 경영성과 기여도 자료 분석</li> <li>• HR 프로그램의 효과 분리 전략</li> <li>• 자료의 금전적인 가치로의 전환</li> <li>• HR 프로그램 비용 측정</li> <li>• ROI 계산</li> <li>• 무형적 효과 분석</li> </ul>  |
| 4. ROI 측정 사례 분석 및 실습 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 교육과정별 ROI 측정 사례 분석</li> <li>• ROI 측정 실습</li> <li>• ROI 예측</li> </ul>  |
| 5. ROI와 HRD의 역할      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 전략적 파트너로서의 HRD의 역할</li> </ul>   |

## 바. 과정운영

### 1) 학습목표

첫째, 교육운영과 관련된 제반 사항을 학습함으로써 과정 운영의 전문성을 높이고, 학습자의 학습효과를 향상시킬 수 있는 방안을 제시할 수 있다. 둘째, 학습을 활성화할 수 있는 기법을 실무에 적용할 수 있다. 셋째, 효과적 교육환경의 구상 및 실천을 통해 학습자들의 교육프로그램에 대한 만족도를 향상시킬 수 있다.

## 2) 주요 학습 내용

과정운영은 효과적 교육운영을 위한 방법과 학습 활성화를 위한 기법으로 구성되어 있다. 효과적 교육운영에서는 교육체계상에서 과정의 위상 파악, 교육 목적의 검토, 교육 프로그램 세부내용 이해 등 교육과정의 전반을 이해하고, 입과 및 종료행사의 진행 요령에 대해 학습한다. 교육활성화를 위한 기법의 활용에서는 Ice Breaking 기법, 의사결정 팀워크, 학습 내용의 구조화, 정보 파악 및 커뮤니케이션 기법, 태도변용 기법, Spot 기법 등에 대해 학습한다.

〈표 3-5〉 과정운영의 주요 학습내용

| 주요학습내용               | 세부내용  |
|----------------------|---|
| 1. 효과적 교육운영          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 교육체계상에서 과정의 위상 파악</li> <li>• 교육 목적의 검토</li> <li>• 교육 프로그램 세부 내용 이해</li> <li>• 입과 및 종료 행사 진행 요령</li> </ul>                            |
| 2. 학습 활성화를 위한 기법의 활용 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ice Breaking</li> <li>• 의사결정 팀워크</li> <li>• 학습 내용 구조화</li> <li>• 정보 파악 및 커뮤니케이션 기법</li> <li>• 태도 변용 기법</li> <li>• Spot 기법</li> </ul> |

## 제4절 인재개발 컨설팅

### 1. 인재개발 컨설팅 실시

#### 가. 컨설팅 개요

우수기관 인증제에 참여한 기관에 대한 인센티브의 일환으로서 인증여부에 관계없이 인증제 참여기관 중 컨설팅을 필요로 하는 기관을 선정하여 컨설팅 기회를 제공함으로써 각 기관이 인재개발 분야에 있어서 개선이 필요한 부분을 보완하여 조직의 인재개발 성과향상을 극대화하며, 기관의 인사관리와 학습조직 현황을 진단하고, 각 기관의 비전과 전략에 부합하는 구체적인 역량 모델링을 도출하기 위함이다. 또한, 컨설팅 결과를 타 공공기관과 공유하여 인재개발에 대한 관심 유발 및 인재개발 우수기관 인증제에 대한 지속적 홍보를 하기 위한 것이다.

#### 1) 주요 컨설팅 내용

해당 기관에 대한 인재개발 컨설팅을 공공부문 인재개발 우수기관 인증제 심사지표를 기준으로 하여 인적자원관리 및 인적자원개발에 대해 실시하되, 인적자원개발의 범위에서 인적자원관리를 포괄하는 개념에서 실시하도록 하였다. 컨설팅의 전체적인 내용과 진행사항에 대해서는 기관의 의견을 적극 반영하기위해 컨설팅을 받는 기관과 본

사업팀의 지속적인 논의를 통하여 진행되었다. 또한, 컨설팅의 결과를 각 기관에서 곧바로 시행하거나, 중·장기적으로 시행할 수 있는 구체적인 실행 방안을 도출하여 제공하도록 하였다.

- 인적자원관리(HRM): 채용 및 관리, 배치 이동, 목표관리, 성과평가, 승진 보상
- 인적자원개발(HRD): 기획 및 인프라, 운영, 평가

## 2) 추진방법 및 절차

2011년 인재개발 컨설팅은 좀 더 많은 기관에게 컨설팅을 제공하기 위하여 자문컨설팅으로 진행되었다. 컨설팅을 신청한 기관 중 10개 기관을 선정하고, 선정된 기관의 현장심사를 담당했던 심사위원 중 기관의 선호를 반영하여 컨설팅 자문위원을 선정하였다. 선정된 자문위원은 우선 컨설팅 대상 기관에 대한 자료 분석, 인터뷰, 진단 등을 통하여 인증제 심사지표 중심의 컨설팅을 진행하는 것을 원칙으로 하였으며, 컨설팅 기간 동안 최소 3회 이상 기관을 방문하여 컨설팅을 진행하는 것으로 추진하였다.

### 나. 컨설팅 기관 선정

2011년도에 공공부문 인재개발 우수기관 인증제 사업에 신규 참여한 34개 기관과 재인증에 참여한 17개 기관을 대상으로 1차적으로 희망기관에 대한 신청서 및 제출서류를 접수 받고, 해당기관의 현장심사

후속조치의견서와 기관에서 제출한 기관현황, 기관 HR전략 및 HRM·HRD 주요 성과, 컨설팅 필요성, 컨설팅 활용계획 및 기대효과와 관련한 서류를 원내전문가와 교육과학기술부 주무과장 및 담당자로 구성된 심사위원회에서 심사하였다.

구체적인 심사기준은 기관장·담당부서장의 관심도 및 의지, 교육담당자의 역량 및 의지, 조직 발달단계상의 필요성, 인적자원개발 전략의 변화 필요성, 인적자원개발 전략의 당면 과제와 문제점, 인력 배치 계획(TFT 구성) 등 기관 운영 계획에의 반영 계획, 인적자원개발 전략 수립에의 반영 계획, 컨설팅 결과에 대한 조직의 수용력(조직·개인차원), 컨설팅을 통한 조직의 발전·변화 가능성 등으로 자세한 내용은 아래 <표 3-6>과 같다.

**<표 3-6> 공공부문 인재개발 우수기관 인증제 사업 컨설팅 대상기관 선정 기준**

| 심사기준            | 세부 기준                            | 배점 |
|-----------------|----------------------------------|----|
| 1. 컨설팅에 대한 의지   | 1-1. 기관장/담당부서장의 관심도 및 의지         | 10 |
|                 | 1-2. 교육담당자의 역량 및 의지              | 10 |
| 2. 컨설팅의 필요성     | 2-1. 조직 발달단계상의 필요성               | 10 |
|                 | 2-2. 인적자원개발 전략의 변화 필요성           | 10 |
|                 | 2-3. 인적자원개발 전략의 당면 과제            | 10 |
| 3. 컨설팅에 대한 준비도  | 3-1. 인력배치계획(TFT 구성) 등            | 10 |
| 4. 컨설팅 결과의 활용계획 | 4-1. 기관 운영에의 반영 계획               | 10 |
|                 | 4-2. 인적자원개발 전략수립에의 반영 계획         | 10 |
| 5. 컨설팅 기대 효과    | 5-1. 컨설팅 결과에 대한 조직 수용력 (조직/개인차원) | 10 |
|                 | 5-2. 컨설팅을 통한 조직의 발전/변화           | 10 |

## 다. 컨설팅 위원 선정

공공부문 인재개발 우수기관 인증제 연구 자문 컨설팅을 위한 컨설팅 위원의 선정은 컨설팅 대상기관의 현장심사를 실제 담당하였던 심사위원 2인 중(재인증 1인) 기관의 선호를 반영하여 선정하였다. 이는 인증제 현장심사와 컨설팅을 연계함으로써 실제 현장심사에서 파악된 심사기관의 HR 관련 강점과 약점에 대한 강화 및 보완을 위함이다.

## 2. 인재개발 컨설팅 실시 결과

### 가. 추진개요<sup>2)</sup>

- 컨설팅 실시 기간: 2010년 11월 계약일로부터 2개월
- 컨설팅 대상 기관: 총 10개 기관
  - 구리시청, 국민건강보험공단, 극지연구소, 분당서울대학교병원, 영도구청, 원주시청, 재료연구소, 증평군청, 한국과학기술연구원, 한국한의학연구원
- 컨설팅 실시 방법: 컨설팅 자문위원의 기관방문과 협의를 통해 컨설팅 진행
- 컨설팅 최종 보고: 2011년 12월 말

---

2) 인재개발 컨설팅은 사업 진행 일정상 2011년 11월 15일부터 12월 30일까지 1개월 15일간의 일정으로 현재 진행 중에 있음.

## 제5절 인증 수여식 및 Best HRD Club

### 1. Best HRD 인증수여식 · 우수사례 발표회 개최

2011년 공공부문 인재개발 우수기관으로 인증된 46개 기관에 대한 인증수여식은 10월 26일(수)에 서울 그랜드 힐튼 호텔 그랜드볼룸에서 개최되었다. 수여식은 46개 기관에 대한 인증서·패의 수여와 교육과학기술부 장관표창 수여 및 교육과학기술부 제1차관의 치사와 한국직업능력개발원장대행의 축사 순으로 진행되었다. 또한 신규·재인증 우수기관인 국민연금공단과 신용보증기금의 HR 우수사례 발표를 통해 우수사례를 공유하며, 벤치마킹할 수 있는 기회를 제공하였다.

- 일 시: 2011년 10월 26일(수) 17:00 ~ 19:00(만찬 포함)
- 장 소: 서울 그랜드 힐튼 호텔 그랜드 볼룸
- 참석자: 교육과학기술부 · 행정안전부 · 한국직업능력개발원, 인증위원, 심사위원, 2011년 인증 수여기관 46개(재인증 16개 포함) 기관장 및 관계자 등 170여명
- 세부 일정

| 시 간         | 일 정                 |                        |
|-------------|---------------------|------------------------|
| 17:00~17:10 | 개회 및 국민의례           | 사회: 김은주(교육과학기술부 주무관)   |
| 17:10~17:15 | 경과보고                | 한국직업능력개발원 이성 연구위원      |
| 17:15~17:35 | 우수기관 시상 및 인증서(패) 수여 | 설동근(교육과학기술부 제1차관)      |
| 17:35~17:45 | 치사<br>축사            |                        |
| 17:45~17:55 | 기념사진 촬영             | 단체(제1차관, 기관장, 표창수상자 등) |
| 18:10~18:10 | 우수사례발표              | 국민연금공단, 신용보증기금         |
| 18:10~19:00 | 만찬                  | 참석자 전원                 |

## 2. Best HRD Club

### 가. Best HRD Club 개요

2011년도 공공부문 인재개발 우수기관으로 인증을 부여받은 기관에 대해 체계적인 인적자원관리 및 인적자원개발 영역의 발전과 연계를 지원함과 동시에, 각 기관의 우수사례를 공유하도록 하여 모범적 HR 사례를 확산시킬 필요성이 증대되고 있다. 이를 위해 2011년 공공부문 인증 수여기관의 기관장들을 중심으로 협의회를 구성하여 Best HRD Club을 운영하였으며, 본 Best HRD Club의 구체적인 활동은 다음과 같다.

- 우수 HRM 및 HRD 실천 경험 상호 공유  
: 세미나, 설명회, 간담회 등을 통한 사업성과 발표,  
우수회원 벤치마킹
- 회원기관 간 네트워크  
: 중앙부처와 지방자치단체의 연계 등을 통한 상호 협력적  
네트워크 구축
- 공공부문의 HRM 및 HRD 확산 지원  
: 우수기관 사례집 발행
- Best HRD 기관 특성 및 성공모형 연구 발표  
: 서울대학교 교육연구소 한국인적자원연구센터 오현석 교수



나. Best HRD Club 개최 결과

- 일 시: 2011년 10월 26일(수) 16:00 ~ 17:00
- 장 소: 서울 그랜드 힐튼 호텔 VIP룸
- 참석자: 교육과학기술부 제 1차관, 한국직업능력개발원장대행,  
인증위원장, 2011년 인증 수여기관 기관장 등

## 제4장

# Best HR 인증 효과 및 성공모형

제1절 Best HRD 인증효과

제2절 Best HRD 성공모형



## 제4장 | Best HRD 인증 효과 및 성공모형<sup>3)</sup>

주희정

### 제1절 Best HRD 인증 효과

2011년에는 공공부문 인재개발 우수기관 인증을 위한 사업운영과 더불어 2006년부터 실행되어온 공공부문 인재개발 우수기관 인증제의 효과성을 평가하기 위한 실증적인 연구가 함께 진행되었다. 인증제 사업의 주관부서인 교육과학기술부의 지원으로 서울대학교 한국인적자원연구센터에서 진행된 연구를 통해서 인증제에 참여한 기관들의 특성을 분석하고 신규인증과 재인증 기관을 비교 분석함으로써 인증제의 효과성이 최초인증으로부터 재인증까지의 3년 동안 기관의 인적자원관리·개발에 어떠한 효과를 가져왔는가에 대한 분석을 통해 인증사업의 타당성에 대한 근거를 제시하였다.

#### 1. 인적자원개발(HRD)의 성장

사업시행 초기에 인적자원개발 부문이 인적자원관리에 비해서 상대

---

3) 본장의 내용은 교육과학기술부 재원으로 서울대학교 한국인적자원연구센터에서 수행한 ‘Best HRD 기관 특성 및 성공모형 연구’의 내용을 요약한 것임.

적으로 낮은 점수를 보였다. 이는 인적자원이 법적·행정적인 측면에서 관리되는 공공부문의 특성을 나타내는 것으로 해석할 수 있으며, 관료제 및 준관료제의 틀과 공공제와 사회서비스 제공의 독점적 지위 등으로 인하여 인적자원개발의 의지와 필요성, 정보와 교육기회 등이 상대적으로 적었다는 것을 나타낸다.

이러한 특징은 인증제 사업의 시행과정에서 나타난 공공부문 인적자원개발의 변화의 관찰을 통해 개선된 측면을 확인할 수 있었다. 우선 인증제 사업이 진행될수록 공공부문의 인적자원개발 점수가 상승하였으며, 더불어 인적자원개발 부문내의 영역 간의 점수 격차도 많이 줄어들어 최근에는 각 심사영역에서 고른 점수 분포를 보이는 것으로 나타났다. 이는 인증사업이 기관평가에 초점을 맞추고 있기보다는 기관의 인적자원개발 부문의 실질적인 개선에 초점을 맞추어 인증을 돕는 컨설팅 차원에서 진행되는 측면과 다양한 교육기회의 제공, 우수사례의 홍보, 해외연수의 추진 등 다양한 활동을 펼친 결과로 볼 수 있다.

## 2. 각 영역의 차이 감소

공공부문 인재개발 우수기관 인증제에 참여한 기관들의 인증점수를 계량적으로 분석한 결과를 살펴보면 인적자원개발의 각 영역에서의 심사점수 차이가 사업초기에는 크게 나타났으나, 최근에는 인적자원개발 운영(학습조직화·교육훈련참여 및 자율성·인적자원개발 투자)과 평가(결과 및 피드백) 영역에서 점수의 개선이 많이 이루어진 것으로 나타났다. 이는 인증제를 통해서 현장프로그램의 개발과 보급, 사내강사제·멘토제도·직무자격제 등 다양한 학습조직의 구성 및 운영

과 관련한 매뉴얼 보급, 교육훈련프로그램의 다양화, 인적자원개발이 조직의 성과와 연계될 수 있는 방법론의 보급 등의 성과로 해석할 수 있다.

반면 인적자원개발 기획 및 인프라는 여전히 낮은 점수를 보이고 있는데, 이는 공공기관의 인적자원개발 관련 예산 및 교육 인프라의 확충 등은 민간에 비해서 경직되어 있고, 행정적·제도적 틀의 영향을 많이 받기 때문이라고 설명할 수 있으며, 이러한 부분은 향후 개선 노력이 지속적으로 필요한 것으로 보인다.

### 3. 인증효과의 지속성

현재 공공부문 인재개발 우수기관 인증 사업은 신규인증 시, 3년의 인증유효기관을 부여하고 있으며, 3년이 되는 해에 재인증 심사를 통하여 인재개발 우수기관의 지위를 유지하도록 하고 있다. 재인증 심사는 2009년(2006년 신규인증기관), 2010년(2007년 신규인증기관), 2011년(2008년 신규인증기관)에 진행되었으며, 2011년 11월 현재 38개 기관이 재인증 심사를 통해 인증되었다.

공공부문 인재개발 우수기관 인증제 사업이 단일성의 사업이 아닌 연속사업이라는 점에서 인증효과의 지속성 여부를 재인증기관을 통해 확인하는 것은 매우 중요하고 의미 있는 일이라 할 수 있다. 따라서 2007년 신규 인증기관의 2010년 재인증 심사결과를 통해 인증효과의 지속성을 분석해 보았다.

우선, 재인증 시점의 인증점수가 신규인증 시점의 점수에 비해서 크게 증가한 것을 확인할 수 있었다. 이러한 점수 상승은 상당 부분 인

적자원개발 부문의 점수 개선에 기인하는 것으로 나타났으며, 그 중에서도 특히 평가영역의 개선이 컸는데, 이는 인증제를 통해 다양한 인적자원개발의 활동이 이루어지고 이를 평가하여 실효성 있는 인적자원의 개발과 조직성과와 연계하고자 하는 개선과 노력이 지속적으로 이루어진 결과라 해석할 수 있다. 특히 세부지표들의 t검증을 통한 차이분석에서도 연계, 다양화, 다원화 등과 관련한 지표들이 통계적으로 유의미한 점수 차이를 나타냈는데, 재인증 기관들이 기존의 인적자원 Best Practice들을 다양한 차원에서 연계시키고 다원화하는 측면에서 지속적인 개선을 이룬 결과로 볼 수 있다.

## 제2절 Best HRD 성공모형

### 1. Best HRD 일반적 성공모형

인증효과에 관한 연구와 더불어 공공부문과 민간부문에서 Best HRD 인증을 받은 기관 및 인증에서 탈락한 기관, 재인증 성공기관 등의 현장심사 점수 분석 및 우수사례 분석을 통해, 인증기관에서 공통적으로 나타나는 특성을 중심으로 일반적 성공요인을 도출하였다.

#### 1) 목표와 성과에 대한 철저한 관리

공공기관의 구성원이 조직의 목표나 비전을 명확히 이해하고 개인의 목표를 조직의 목표 등과 일치시키는 것은 조직의 성과증대를 위

해 매우 중요하다. 이러한 중요성은 인증제 사업의 성공모형에 있어서도 인증기관과 비인증기관의 특성을 구분 짓는 중요한 영역이 되었다. 특히, 2008년의 공공부문 인증제 심사의 경우 비인증 기관의 42.9%가 목표 및 성과관리에서 최하점 영역(Low bound) 밖에 있었고, 2009년 및 2010년에는 비인증기관의 57.1%가 최하점 영역 밖에 있는 등, 목표 및 성과관리가 인증·비인증을 구분 짓는 중요한 요인임을 확인할 수 있었다. 즉, 인적자원관리 부문에서 목표 및 성과관리는 Best HRD 인증을 결정짓는 요인이며, 인증을 받은 기관들이 공통적으로 강세를 나타내는 영역이라는 것으로 확인되었다.

## 2) 체계적인 승진·보상 시스템 구축

조직에서 재능을 유지하고 그들의 능력을 이끌어 내는데 중요한 역할을 하는 것은 바로 개인의 성과에 대한 승진·보상 시스템이다. 이는 Best HRD 인증에 있어서도 인증기관과 비인증 기관을 구분 짓는 또 하나의 중요한 영역으로 나타났는데 2008년의 경우 비인증 기관의 42.9%가 승진·보상과 관련하여 최하점 영역 밖에 있었고 2009년, 2010년에 인증에서 탈락한 기관의 30.8%가 최하점 영역 밖에 있는 등, 승진·보상이 인증과 비인증을 구분 짓는 중요한 요인임을 나타내고 있다. 이는 인증을 받은 기관의 경우 승진·보상 영역에서 해마다 점수의 큰 변동을 보이지 않는 등 꾸준한 강점으로 제시되고 있는 측면에서도 확인이 가능하다.



### 3) 기획 능력 및 인프라 확보

인재경영과 조직의 개발·발전을 위해서는 인적자원관리와 인적자원개발이 반드시 체계적으로 연계되어야 한다. 따라서 기관장의 인재개발 의지, 인재육성체계 수립, 자기개발 계획서 및 경력 개발 연계, 직무별 필요 역량 정의 및 수준 체크, HRD 시스템 구축 등은 모두 HRD의 기획 및 인프라 영역에서 중요하게 다루어지고 있는 요인이며, Best HRD 인증 여부를 결정짓는 중요한 요인이 되고 있다. 2008년 인증제 심사에서 비인증기관의 기획 및 인프라 영역의 점수는 68.3%가 최하점 영역 밖의 점수를 나타내었으며, 2009년, 2010년에는 비인증 기관 71.4%가 최하점 영역 밖에 있는 등, 기획 및 인프라 영역이 인증과 비인증을 구분 짓는 중요한 요인임을 나타내고 있다. 반면 인증을 받은 기관들끼리의 부문별 영역별 특성비교에서는 기획 및 인프라 영역이 해마다 점수의 큰 변동을 보이지 않는 등 꾸준한 강점으로 제시되고 있었다.

### 4) 교육·훈련 운영의 다양화

조직의 학습과 성장이 멈추는 것은 경쟁력을 상실하는 결과를 초래하며, 무엇보다도 조직구성원이 조직을 떠나게 되는 중요한 이유가 된다. 이는 조직이 조직 및 구성원을 위해 끊임없이 교육·훈련으로 성장을 위해 노력을 경주해야 한다는 것을 의미한다. 이처럼 조직의 교육과 훈련의 중요성은 아무리 강조해도 지나치지 않으며, Best HRD 인증에 있어서도 중요한 영역이 되고 있음을 확인할 수 있었다. 2008

년 비인증 기관의 57.1%가 인적자원관리 운영과 관련해 최하점 영역 밖에 있었으며, 2009년과 2010년의 경우 비인증 기관의 19.3%가 최하점 영역 밖에 있는 등 운영 영역이 인증과 비인증을 구분 짓는데 있어서 중요한 요인임을 확인할 수 있었다.

## 2. Best HRD 차별적 성공모형

Best HRD 일반적 성공모형의 도출과 함께 인증심사에서 최상위 점수를 받은 5개 기관과 최하위점을 받은 5개 기관의 점수 차이 분석을 통하여 차별적 성공요인을 도출하였다.

### 1) 평가의 강화

Best HRD 평가 영역은 교육 후 개인 및 기관에 어떠한 변화가 일어났는지를 교육목적에 비추어 측정하고 적절하게 피드백함으로써 교육훈련을 효율적으로 활용하고 있음을 확인하는 것으로 이루어져 있다. 이에 따른 세부영역으로는 조직의 인적자원개발 및 개인역량 개발 계획 및 실적, 평가결과 피드백을 통한 프로그램 개선, 인적자원개발의 조직 경영성과에 대한 기여도 등이 있다.

2007년~2010년까지 인증 받은 기관들의 평가영역에 대한 점수는 꾸준히 개선되는 추세를 보이고 있어 평가영역의 점수는 기관의 노력 여하에 따라 변화할 수 있는 부분임을 시사하고 있다. 또한 상위그룹과 하위그룹의 점수차에 있어서도 평가 영역의 점수차가 큰 것으로 나타나고 있으며, 이러한 결과는 평가 영역이 인증기관 내에서 상위그

룹과 하위그룹간의 차이를 만들어내는 차별적인 지표로 작용하고 있음을 나타내고 있다.

## 2) 성과지향의 배치 및 이동

Best HRD 인증기준 중 배치 및 이동 영역은 직원의 배치 및 이동을 통해 인재육성, 효율적 업무 수행, 경력개발과의 연계, 배치이동의 체계성 등과 관련되어 있다. 2007년~2010년 점수분포를 살펴볼 때, 배치이동 영역의 점수는 다른 영역에 비해서 상대적으로 낮은 점수를 나타내고 있으며, 개선 폭에 있어서도 다른 영역에 비해서 낮게 나타나고 있다. 이는 많은 공공기관들이 공공기관의 특성 상 배치이동에 있어서 많은 어려움을 겪고 있음을 보여주는 것이며, 따라서 배치이동 영역이 우수할 경우 인재개발 우수기관으로 변화하는 전환점을 가지게 될 것이라고 유추할 수 있다.

배치이동은 한정된 인적자원을 최대한 활용할 수 있도록 하여 최상의 성과와 목표를 달성할 수 있도록 한다는 점에서 매우 중요하다. 인증을 받은 기관 중 상위 5개 기관의 경우 기관의 특성에 맞는 다양한 배치이동의 경로 설정과 제도를 통해 성과를 내고 있는 것으로 확인되었다.

## 제5장

# Best HRD 사업평가

제1절 Best HRD 사업평가 개요

제2절 2010년 사업평가 결과

제3절 2011년 사업평가 설계

제4절 2011년 사업평가 결과



## 제5장 | Best HRD 사업평가

이 성

### 제1절 Best HRD 사업평가 개요

공공부문 인증제 사업의 외부 사업 평가는 다음과 같은 이유로 필요하다. 첫째, 내부지표인 자체 만족도 조사로는 인증제 사업의 실효성 측정과 참여 기관의 인적자원관리와 인적자원개발의 증가에 기여한 정도를 객관적으로 파악하는 것에 한계가 있었다.

둘째, 본 사업은 국고 보조금 사업이므로 사업의 효과성을 객관적으로 입증할 당위성이 있다. 지식경제부 등에서 객관적인 평가결과를 요구하는 경우가 있으며, 사업시행의 타당성 확보를 위해서도 외부 전문기관의 평가가 필요하다.

이러한 필요성에 따라 공공부문 인재개발 우수기관 인증제 연구 사업에 대한 외부 전문 조사업체에 인증제 사업 평가지표 개발 및 사업 평가를 위탁하여 진행하였다. 또한, 인증유효기간 내의 인증기관에 대한 인증제 사후관리 및 인증제 효과성 검증을 위한 설문을 개발하여 인증제 사업의 실효성을 평가하였다.

## 제2절 2010년 사업평가 결과

### 1. 2010년 사업평가 배경

2009년 까지 진행되어왔던 만족도 조사가 조사결과를 바탕으로 향후 인증제 사업과 관련하여 심사지표의 개선, 심사위원의 선정, 심사기간 및 일정 등에 대한 개선 방안에 대해 활용하는 정도로 그쳤다면, 2010년 성과평가는 다음의 세 가지 측면을 고려하여 인증기관을 평가하였다.

첫째, 기존의 내부 만족도 지표를 사업의 효과성과 기관의 HRM·HRD에 기여한 측면을 측정·평가하는 객관적 평가지표를 개발하여 인증제 사업의 개선점과 발전 방안에 대한 적극적인 의견을 수렴하고자 하였다.

둘째, 내부 만족도 평가로만 그쳤던 그간의 Best HRD 인증제 사업 평가지표에 대해 객관적으로 평가하고 제시되는 의견을 토대로 개선점을 도출하고자 하였다.

셋째, Best HRD 인증제 사업에 대한 기관의 효과성을 인적자원관리 측면과 시스템 측면의 다양한 방면에서 파악하여 사업의 효과성을 다양하게 분석하고자 하였다.

### 2. 2010년 사업평가 결과

기존의 평가지표가 만족도를 평가 할 수 있는 총 14개의 문항이었

다면 2010년 인증제 사업 평가에서는 인증제 사업의 효과성을 평가할 수 있는 총 39개 문항으로 늘어남에 따라 인증기관들의 참여를 이끌어 내는데 다소 어려움이 있었으나 대다수의 기관들이 인증제 사업 성과평가에 대해 호의를 가지고 사업평가에 도움을 주었다.

Best HRD 인증제에 대해 많은 기관들이 긍정적이고 도움이 되었다는 의견이 지배적이었으며, 공공기관의 인증제 사업 필요성에 대해 87.2%의 기관들이 공감하고 있었으며, 인증제 사업의 유용성에 대해서도 70.2%의 기관들이 유용하다는 것에 응답하였다는 사실에 주목할 필요가 있다.

또한, Best HRD 인증제 사업에 대한 기관의 효과성을 분석하는 지표인 인적자원관리 측면과 시스템측면에서 역시 모든 설문문의 응답에서 교육훈련 시설의 개선(3.1점/5점 만점)만 제외하고는 5점 만점으로 환산했을 때, 3.4점 이상의 만족도를 나타낸 것에 대해서도 본 인증제 사업의 효과성을 찾아볼 수 있다. 특히 교육예산과 시간, 교육인력 증가는 인증제 사업 이후의 기관의 표면적인 효과성 일 수 있으나, 인증제 사업을 통해 교육훈련부서를 둘러싼 이해관계자들 즉, 기관장, 담당리더, 유관부서 등의 관심과 지원이 긍정적으로 변화된 결과로 인한 것이므로 인증제 사업의 효과성 및 조직문화의 중요성에 대한 시사점을 제공하는 것이라 할 수 있다.



### 제3절 2011년 사업평가 설계

#### 1. 설문문의 구성

##### 가. 설문구성변인 및 요인

##### 1) 효과성 분석을 위한 설문구성변인의 모델

외부평가를 위한 지표는 Merrill C. Anderson이 개발한 8 Sources of Value 평가모델을 근거로 하였으며, 모델에 근거하여 인증제 사업과 참여기관에 미친 효과성을 분석하기 위한 평가지표를 개발하였다. 8 Sources of Value 평가모델이란 조직에서 교육 및 조직개발, 변화가 비즈니스에 미친 영향을 파악하기 위한 여덟 가지 가치의 근원을 단계별로 측정하는 모델로서, 본 사업을 통한 참여기관의 교육 및 예산의 증가, 참여를 통한 효과, 현업 적용과 기관에 미치는 영향에 대한 평가에 적합한 모델이다. 인증제 사업평가를 위한 부합요인과 8 Sources of Value 평가모델의 모형은 다음의 <표 5-1>와 같다.

<표 5-1> 사업 평가모델과 인증제 사업 부합요인

| 측정가치 | 정의               | 인증제사업 부합요인                   |
|------|------------------|------------------------------|
| 양    | 참가인원, 교육기간, 예산   | 교육시간, 예산, 인력, 교육훈련, 시설, 사후관리 |
| 질    | 경험의 질에 대한 평가     | 교육과정의 다양성                    |
| 학습   | 학습목표 및 내용에 대한 평가 | 담당자 역량 향상                    |

<표 계속>

| 측정가치 | 정의                 | 인증제사업 부합요인                        |
|------|--------------------|-----------------------------------|
| 행동   | 현업 적용에 대한 평가       | 기관장, 담당리더, 구성원, 유관부서의 관심, 전반적 관심도 |
| 성과   | 기관에 미치는 영향에 대한 평가  | 기관의 전체 HR 향상 정도                   |
| 수익   | 투자대비 금전적 가치에 대한 평가 | 인증제는 비 수익 사업이라 비포함                |
| 비즈니스 | 사업전략 및 목표달성에 대한 평가 | 인증제 참여기관 수로 판단 가능하여 비포함           |
| 사회   | 사업목표 달성이 미치는 기여 평가 | 장기적 효과라 측정이 곤란하여 비포함              |

## 2) 인증제 사업 평가를 위한 평가모델

8 Sources of Value 평가모델은 조직에서 교육 및 조직개발, 변화가 조직의 성과에 미친 영향을 파악하기 위해 개발되었다. 조직에서 시도되는 다양한 개입활동(Intervention)에 대하여 과정 및 성과에 대한 가치를 체계적으로 조사함으로써 추구하려는 가치 혹은 목표가 달성되었는지를 평가할 수 있으며, 여덟 가지 판단 준거에 기초하여 개입활동에 대한 향후 개선방향을 의사결정 할 수 있다.

8 Sources of Value 평가모델의 모형을 개발한 Merrill C. Anderson 박사는 개인 및 조직의 변화와 성장을 도와주는 성과 관리 전문가이며, 비즈니스 컨설턴트, 저술가이다. 그는 Cylient의 공동대표로서, Fortune 500대 기업을 대상으로 전략적 조직 변화를 성공적으로 이끌어내었으며, 이러한 지속적인 공헌을 인정받아 2003년 ASTD에서 올해의 ROI Practitioner로 선정된 바 있다.

[그림 5-1] 8 Sources of Value 평가모델



Merrill C. Anderson이 개발한 평가모델  
Merrill C. Anderson은 2003년 ASTD 올해의 Practitioner로 선정되었음.

### 3) 설문 문항별 상세 내용

인증제 사업의 평가를 위해 가장 중요하게 고려한 사항은 지금까지의 내부자 관점의 자체 만족도 조사에서 벗어나 외부자 관점에서 객관적인 인증제 사업 실효성에 대한 평가 항목의 개발이다. 이를 위해 인증제 사업의 효과성을 참여기관의 인적자원 측면과 시스템 측면으로 세분화하여 설문을 구성하였으며, 기존의 만족도 조사 항목의 재구성 과 항목 간 조직화를 통해 기존 14문항에서 총 33문항으로 구성하였다.

또한, 2011년 인증제에 신규 참여한 기관과 재인증에 참여한 기관, 인증유효기간 내의 인증기관(신규 및 재인증)을 분리하여 차별화된 설

문문항을 구성함으로써 인증제에 참여한 기관들의 사후 효과성에 대한 지속적 추적 및 비참여 기관과의 비교분석을 가능하게 하였다. 사업 평가를 위한 설문항목의 세부 구성은 아래 <표 5-2>과 같다.

<표 5-2> 사업평가 설문항목의 구성변인 및 개선사항

| 구성항목   | 요인        | 세부항목        | 비고    |
|--------|-----------|-------------|-------|
| 효과성    | 인적자원 측면   | 기관장의 관심     | 신규 항목 |
|        |           | 담당 리더의 관심   |       |
|        |           | 구성원들의 관심    |       |
|        |           | 유관부서의 관심    |       |
|        |           | 담당자의 역량 향상  |       |
|        | 시스템 측면    | 교육시간 증감     | 신규 항목 |
|        |           | 교육예산 증감     |       |
|        |           | 교육인력 증감     |       |
|        |           | 교육과정 개선     |       |
|        |           | 교육훈련시설 개선   |       |
|        |           | 사후관리 개선     |       |
| 인증제 사업 | 사업 효과성 증감 | 신규 항목       |       |
| 만족도    | 인증제 사업    | 참여동기 및 경로   | 기존 항목 |
|        |           | 심사지표        |       |
|        |           | 심사기관        |       |
|        |           | 심사위원        |       |
|        |           | 심사준비        |       |
|        |           | 전반적 만족도     |       |
| 개선점 도출 | 인증제 사업    | 인센티브 및 개선방안 | 기존 항목 |
|        |           | 저해요인 도출     | 신규 항목 |
|        |           | 타 기관 추천     |       |
|        |           | 개선점 제시      | 기존 항목 |

## 2. 조사대상

본 사업 평가는 2011년도 공공부문 인재개발 우수기관 인증 사업에 참여한 신규 34개 기관과 재인증 17개 기관을 비롯하여 인증유효기간 내의 인증기관 67개 기관을 대상으로 실시할 계획이다.

## 3. 조사기간

공공부문 인재개발 우수기관 인증사업에 대한 사업 평가 조사는 11월 21일부터 12월 20일까지 30일 간에 걸쳐 실시할 예정이다.

## 4. 조사방법

외부 위탁기관에서 공공부문 인재개발 우수기관 인증제 연구 사업에 참여한 신규 참여 34개 기관과 재인증 참여 17개 기관을 비롯하여 인증유효기간 내의 인증기관 67개 기관의 교육·인사 담당자에게 이메일로 설문지를 송부하여 답변을 완료한 설문지는 이메일 또는 FAX를 통해 외부 위탁기관에서 수합할 예정이다.

## 제4절 사업 평가 결과

### 1. 인증제 사업의 만족도

공공부문 인재개발 우수기관 인증제 사업에 대한 전반적인 만족도는 평균 3.8점으로 비교적 높은 수준을 나타냈고, 사업 효과성과 관련한 기관장, 실무 담당 리더, 구성원, 유관부서의 관심도 및 담당자의 역량변화는 평균 3.2~3.8점으로 긍정적인 반응을 나타냈으나, 교육시간, 교육예산, 교육인력 등 시스템 측면에서의 변화는 크지 않은 것으로 나타나 이에 대한 개선 노력이 보다 강화될 필요가 있겠다. 또한 개선점으로 적극적인 홍보, 인센티브의 강화, 정보 공유기회의 확대, 공공기관의 특성을 고려한 평가지표 설정 및 사후관리 강화 등이 제시되었고, 이에 대한 개선 방안을 마련하였다.

### 2. 인증제 사업의 효과성

공공부문 인재개발 우수기관 인증사업에 대한 효과성은 인적자원 측면과 시스템 측면에서 조사되었다. 인적자원 측면의 경우에는 기관장, 실무 담당 부서장, 구성원, 유관기관의 관심도 변화 및 담당자의 역량 변화를 구분하여 측정하였고, 시스템 측면에서는 교육시간, 교육예산, 교육인력의 변화와 교육과정 내용의 다양화, 교육훈련 시설 개선에 대한 인식을 세분화하여 평가하였다.

인증제 사업 참여 이후 기관장 관심도의 변화에 대한 담당자들의

인식수준은 평균 3.6점으로 보통 수준보다 다소 높게 나타났고, 인증제 사업 참여 이후 실무 담당 조직/팀 부서장의 관심과 지원정도의 변화에 대해 담당자들은 ‘그렇다’와 ‘매우 그렇다’ 척도에 대해 각각 47.7%(41명)와 15.1%(13명)로 응답하였고, 인식 수준은 평균 3.7점으로 인재개발에 대한 담당 리더들의 관심과 지원이 사업 참여 전에 비하여 변화된 것으로 인식하였다.

또한 인증제 사업 참여 이후 담당자의 역량변화에 대한 인식은 3.8점으로 보통 수준보다 다소 높게 나타났으며, 1인당 연간 교육시간은 전체적으로 인증제 시행 전 평균 53.3시간에서 시행 후 평균 59.1시간으로 5.8시간(18.9%) 증가하였으며, 1인당 연간 교육예산의 경우, 전체적으로 인증제 시행 전과 시행 후 평균40.2%가 증가한 것으로 나타났다.

## 제6장

# Best HRD 인증 사업의 개선 과제 및 향후 발전 방향

제1절 개선 과제

제2절 공공부문 Best HRD 인증제  
개선 방향





## 제6장 | Best HRD 인증 사업의 개선 과제 및 향후 발전 방향

이 성

### 제1절 개선 과제

#### 1. 사업과 연구의 분리 수행

우선, 민간과 공공의 인증사업을 담당하는 주체의 통합을 검토할 필요가 있다. 현재 공공부문 인재개발우수기관 인증제는 교육과학기술부가 행정안전부와 공동으로 추진하고 있으며, 한국직업능력개발원에서는 연구 책임자와 공동 연구자가 주관하고 있다. 교육과학기술부와 행정안전부가 공동으로 추진하지만 예산부담은 교육과학기술부에서만 하기 때문에 상대적으로 행정안전부의 참여도는 높지 않은 편이다. 또한, 행정안전부에서는 중앙부처 부문은 공무원교육과에서 지방공무원에 대해서는 지방공무원과에서 업무를 담당하고 있기 때문에 2개의 과에서 공동으로 담당하고 있는 관계로 두 과의 역할이 애매모호한 경우도 있다. 다행히 2011년도 행정안전부 공무원교육과 및 지방공무원과의 담당 과장 및 담당자의 인식이 매우 적극적이어서 2011년의

경우 상반기에 비해 하반기부터는 사업이 잘 추진되었다고 할 수 있다. 이 역시 조직보다는 사람에 의존해서 사업이 추진되고 있기 때문에 부처간의 협력이 어려운 경우는 언제든지 발생할 수 있다.

민간의 경우는 고용노동부가 주관이 되어 교육과학기술부, 지식경제부, 중소기업청이 공동으로 참여하고 한국산업인력공단에서 사업을 추진하고 있다. 한국산업인력공단의 경우 인증을 전담하는 인증 사업팀이 있어 지속적으로 사업을 추진하기 때문에 상대적으로 일관성 있게 사업을 추진하고 있다. 그러나, 사업적 성격에 익숙한 관계로 산업인력공단의 인증팀에서 사업의 발전적 방향 수립 및 지표, 제도 개선에 대한 방안을 도출하는 것은 쉽지 않다.

이러한 문제를 해결하기 위해서는 민간, 공공 구분 없이 사업은 한국산업인력공단에서 추진하고 관련된 연구는 한국직업능력개발원에서 실시하는 방안을 검토할 필요가 있다.

## 2. 인증제에 대한 안정적 예산 확보

교육과학기술부의 2011년 공공부문 인재개발 인증사업 예산은 1억 4천만 원이었다. 이 예산으로는 사업의 원활한 추진을 기대하기 어려울 한국직업능력개발원에서 4천만 원을 추가로 편성하여 총 예산은 2010년과 같은 1억 8천만 원이었다. 2012년도 교육과학기술부의 예산이 1억 4천만 원 내외로 책정된 것으로 알려져 있다. 이는 2011년 기준으로 전국적으로 공공기관 51개 기관이 참석하는 제도를 운영하기에는 매우 부족한 금액으로 2억 5천만 원이었던 2009년 예산보다 대폭 삭감된 금액이다. 사업의 발전적 확대를 위해서는 절대적으로 예산

의 증대가 필요하다. 민간의 경우 고용노동부에서 고용보험기금을 활용하는 관계로 공공부문보다 상대적으로 많은 예산을 확보하고 있다. 매년 조금씩 줄어들기는 하지만 2011년 민간부문의 예산은 2010년과 유사한 8억 원에 이른다.

공공부문에서의 인재개발 중요성이 부각됨에 따라 최근 많은 공공기관에서 인재개발에 관심을 두고 있다. 2011년 공공부문 인증제 사업 신청 기관 수도 신규 34개, 재인증 17개 기관으로, 신규기관 29개, 재인증 기관 15개였던 2010년보다 증가했다. 그러나 현장심사비 등의 부담으로 신청 기관의 수를 제한해야 했다. 이는 공공부문의 인재개발 발전과 관심을 유발한다는 인증제 사업의 목적 달성을 저해하는 큰 요소로 작용할 수 있다.

### 3. 인증심사 지표의 개선

영국 IIP의 경우 2년에 1회 정도로 심사지표를 업그레이드하고 있다. 이는 인증지표가 인증에 참여하는 기관의 인재개발에 실질적으로 도움이 되어야 한다는 차원에서 인증지표의 질적인 관리를 하고 있는 것으로 판단할 수 있다. 한국의 경우 매년 되풀이되는 문제 중의 하나가 인증 심사지표의 유효성이다. 인재개발우수기관 인증제는 민간과 공공이 추진 주체를 달리 하여 운영되지만 인증심사 지표는 관례적으로 두 부분이 공동으로 사용하고 있다. 일부 항목의 비중이나 용어를 해당 부문에 적절하게 수정하여 활용하고 있다. 2009년 민간부문에서 지표개선을 했는데, 특히 교육예산이나 교육훈련 시간에 대한 배점을 높였다. 교육예산의 경우 2009년 40점에서 60점으로 배점이 높아졌으

며, 교육훈련 시간의 경우 2009년 30점에서 60점으로 높아졌다.

이러한 기준을 적용하다보니 기관의 규모가 작거나, 정부의 예산 통제를 직접적으로 받는 공공기관 등의 경우에 많은 불이익을 받았다. 즉, 규모가 크거나 예산이 많아 교육훈련을 많이 하고 교육훈련 시간을 많이 확보한 기관일수록 혜택을 보는 형태로 바뀐 것이다. 물론 교육훈련 예산과 시간은 매우 중요한 요소이다. 그러나 이 지표에는 큰 맹점이 있다. 우선, 교육훈련 예산의 경우 교육을 고급 호텔이나 리조트에서 실시하는 경우가 자체 교육장에서 실시하는 것보다 훨씬 높은 점수를 받는 다는 것이다. 호텔에서 교육을 시키면 예산이 많이 소요되기 때문이다. 그러나 교육을 어디에서 시키느냐가 중요한 것이 아니라, 어떤 내용을 어떤 필요성에 의해 어떤 방법으로 시키느냐가 오히려 더 중요한 요소이다.

한편, 교육훈련시간의 문제도 마찬가지이다. 교육훈련 시간이 매우 중요하다. 하지만 교육훈련 시간이 많다고 학습을 많이 했다고는 할 수 없다. 예를 들어, 어떤 기관은 직원 1인당 연간 평균 300시간의 교육훈련을 받았고, 어떤 기관은 100시간을 받았다면 교육훈련 시간은 전자가 많은 것은 자명하다. 그러나 후자의 교육이 매우 내실 있게 운영되었다면 학습은 전자보다 후자가 더 많이 일어났다고 할 수 있다. 즉, 교육훈련 시간만으로는 어떤 기관이 학습을 더 많이 했다고 단정하기는 쉽지 않다는 것이다.

현재 인증제 심사지표는 위와 같이 교육훈련의 내실보다는 외형적인 성과를 다루는 경우가 많다. 우리나라 인재개발우수기관 인증제의 모태라고 할 수 있는 영국의 IIP (Investors in People)나 싱가포르의 PD(People Developer)의 심사지표는 HRD 외형보다는 내실을 측정하

도록 수정, 보완되어왔다. 예를 들어, 교육훈련시간보다 교육훈련에 대해 기관장, 관리자, 직원 등이 어떤 의미를 두고 있고 과연 모두가 조직의 HRD를 위해 한 방향으로 정렬되었는지를 측정하는 지표로 구성되어 있다. 즉, 교육훈련의 양보다는 질을 중요한 인자로 보고, 교육훈련의 질적 향상에 초점을 맞춘 지표를 활용하고 있는 것이다. 따라서 기관의 규모가 크다고 유리하거나 작다고 불리한 지표가 아니라, 기관의 규모나 성격에 관계없이 내실 있게 인재개발을 추진하고 있는지의 여부를 중요시하고 있다. 현재 양이나 하드웨어 중심으로 구성되어 있는 우리나라 인재개발우수기관 인증제 지표도 질 중심으로 전면 개편할 필요가 있다.

#### 4. 현장 심사위원단의 구성 방식 개선

2006년 시범 사업 당시 100여 명이던 인증심사위원 풀(pool)이 2008년부터 2011년 현재까지 30여 명으로 축소, 운영하고 있다. 이는 심사위원들의 전문성과 경험을 중심으로 실효성 있는 인증심사를 추진하기 위한 방안이었다. 심사위원들의 심사 경험이 축적됨에 따라 현장 심사의 유효성은 증대되고 있다고 할 수 있다.

현장심사에서는 이론과 실제의 접목이 중요하다. 현장 전문가들이 심사위원으로 투입되어 현장 심사 시에 많은 도움이 되었다는 반응이 있었지만 대학교수가 배제됨으로써 인재개발에 대한 새로운 경향, 이론, 외국의 방법론 등의 접목이 상대적으로 기대하기 어려웠던 측면도 있다. 현장 심사의 유효성을 높이기 위해서는 현장 경험이 있는 전문가의 전문성도 중요하지만 학자로서의 전문성도 동시에 반영해야 할

것이다. 따라서 현장 심사위원단 구성 시, 교수와 현장 전문가를 짝으로 구성하여 현장심사를 실시하도록 한다면 이론과 실제를 동시에 반영한 현장심사가 이루어질 것으로 기대한다. 또한, 심사위원 풀을 현재보다 줄일 필요가 있다. 즉, 소수의 심사위원이 여러 기관을 심사함으로써 심사 결과의 타당성과 신뢰성을 높여야 할 것이다. 그러나 대학 교수의 경우 현재의 현장 심사비인 35만 원/일은 충분한 금액이 아닐 수 있다는 문제점이 있다. 따라서 심사수당을 단기적으로 최소한 민간부문 인증제 수준인 40만 원/인으로 높이고, 장기적으로 더 높이는 방안을 검토해야 할 것이다.

## 제2절 공공부문 Best HRD 인증제 개선 방향

### 1. 인재개발 컨설팅 사업의 내실화

2011년 11월 21일 현재 2011년 인증제 사업에 참여한 51개 기관 중, 총 10개 기관<sup>4)</sup>을 선정하여 자문 컨설팅을 진행 중에 있다. 따라서 자문 컨설팅의 완료 후 문제점을 파악하고 개선방안을 도출할 예정이다.

### 2. 공공부문 인증제 추진 조직 구성

공공부문 인증제 사업 예산이 해마다 줄어들고 있는 상황이지만, 이

---

4) 2011년 인재개발 컨설팅 대상은 구리시청, 국민건강보험공단, 극지연구소, 분당서울대학교병원, 영도구청, 원주시청, 재료연구소, 중평군청, 한국과학기술연구원, 한국한의학연구원로 총 10개 기관에 대한 컨설팅을 진행 중에 있음.

는 사업의 효과성을 증명하지 못했기 때문으로 판단된다. 2010년에는 외부 전문기관에 사업의 효과성 평가를 맡겨 공공기관의 인재개발에 인증제가 많은 기여를 하는 것으로 밝혀졌다. 2011년에도 외부의 전문 기관에 사업의 효과성에 대한 평가를 맡겼기 때문에 신뢰성 있는 평가 결과가 도출될 것으로 판단된다.

공공부문 인재개발우수기관 인증제는 2006년에 시작했으므로 6년째이다. 이제는 인증제의 효과를 제고하고, 이를 통해 예산의 확대를 도모하기 위해 우선적으로 인증제를 안정적으로 추진할 조직을 구축할 필요가 있다. 2011년의 경우 2011년 하반기에 교육과학기술부의 담당과장이 바뀌었으며, 담당자의 경우 3회 정도 바뀌었다. 또한 한국직업능력개발원의 사업 책임자도 지속적으로 본 사업을 담당한다는 보장이 없다. 이러한 측면에서 인증제를 안정적으로 추진할 추진 조직 구성이 필요하다. 이 부분은 2010년 사업에서도 제안했으나 반영이 되지 않고 있는 사안으로 이러한 조직 구성을 위해서는 무엇보다도 안정적 재원 확보책이 선행되어야 할 것이다.

○ 개선 사항: 인증제 추진 조직 구성 방안

- 현행:

- 교육과학기술부 - 필요에 따라 담당자 수시 변경,
- 한국직업능력개발원 - 사업 책임자, 비정규 위촉연구원이 수행

- 개선: 한국직업능력개발원의 공공부문인증사업팀(센터) 설치  
(필요 시 기존 센터에서 사업 수행)

- 기대 효과: 일관성 있는 인증제 추진으로 인증제 사업의 발전  
도모



### 3. 해외 연수 시기 및 방문국 조정

공공부문 인재개발 우수기관 인증제에 참여한 기관의 담당자들의 역량 제고와 참여도를 높이기 위해 인증 받은 기관에 대해 해외 연수를 실시하고 있다. 공공기관의 인재개발 담당자들에게 인재개발과 관련된 해외의 우수기관을 벤치마킹할 기회를 준다는 점에서 매우 의미 있는 사업이라 할 수 있다. 특히, 민간기업보다는 해외 공공기관을 벤치마킹함으로써 공공기관의 인재개발 발전을 위해 중요한 일이라 생각한다. 그러나 해외 벤치마킹을 사업이 끝난 이듬해 연말에 실시함으로써 시의성을 상실하고 있다. 인사 이동 등의 이유로 실제로 인증제 사업에 참여했던 담당자보다는 새로 전입한 직원이 참여하게 되어 인증제에 잘 모르는 담당자가 참여하는 경우가 많다.

이에 따라 전반적인 분위기가 학습보다는 기관 내에서 특정 직원에 대한 배려 차원에서 참여하는 경우도 있었다. 따라서 이러한 문제점을 보완하기 위해서 해외 벤치마킹은 사업 이듬해 초에 실시할 필요가 있다. 2010년에도 위와 같은 제안이 있었으나 한국직업능력개발원의 내부 프로세스(업체 선정을 위한 1개월 간의 공모 및 사업 계약에 따른 기간 소요)와 해외 방문 기관 조율 등의 문제로 실제 연수가 7월 말에 실시되었다. 이는 예산이 4월 경에 한국직업능력개발원으로 배정되는 데 이후에 연수관련 업무를 시작하기 때문이다. 따라서 예산과 관계없는 해외연수 관련 업무는 사전에 추진하여 좀 더 이른 시기에 해외연수를 갈 수 있도록 해야 할 것이다.

또한, 2011년에는 2010년과 같이 싱가포르를 방문했다. 그러나 공공기관 직원의 경우 해외연수 기회는 한정되어 있어 싱가포르를 방문

할 경우, 다른 국가를 방문할 해외공무여행 기회가 제한될 수 있다. 따라서 인센티브로 제공하는 해외연수 기회가 참가자에 따라서는 불이익을 주는 경우가 발생한다. 따라서 2012년에는 영국의 IIP 등을 포함한 북유럽의 선진기관을 벤치마킹할 수 있는 연수의 구성이 필요하다.

- 개선 사항 1: 해외 연수시기 조정 방안
  - 현행: 사업 실시 이듬해 말
  - 개선: 사업 실시 이듬해 초
  - 기대 효과: 인증기관 담당자에게 해외 벤치마킹 기회 부여 가능
  
- 개선 사항 2: 해외 방문국 조정
  - 현행: 싱가포르
  - 개선: 영국 등 북유럽
  - 기대 효과: 인증기관 담당자에게 인센티브 차원의 해외연수 제공

#### 4. 최우수기관 인정제도 도입

공공부문 인재개발 우수기관에 참여하는 기관들의 인증점수는 매우 차이가 큰 편이다. 그러나 현재의 인증제는 점수에 관계없이 동일한 인증서와 인증패를 수여하고 있다. 공공부문 인재개발우수기관 인증제에 우수한 기관의 참여가 중요하다는 차원에서 900점 이상을 획득한 기관에 대한 별도의 인정시스템을 마련할 필요가 있다. 영국의 IIP 나 싱가포르처럼 상을 별도로 마련하는 방안도 검토할 필요가 있다.

- 개선 사항: 900점 이상 취득 기관에 대한 인정제도 도입
  - 현행: 없음
  - 개선: 신설(Best Award 또는 Excellence Award)
  - 기대 효과: 우수기관의 인증제 사업 참여 유도 가능

## 5. 재인증 기관에 대한 지속적인 현장심사 실시

2011년부터 재인증 기관에 대한 인증 유효성 및 효과성을 높이기 위해서는 재인증 기관에 대한 현장심사를 1일간 실시하고 있다. 이러한 현장심사에 대한 반응은 비교적 좋은 편이며, 인증제의 실질적인 효과도 높일 수 있다는 의견이 다수다. 따라서 인증의 내실화를 위해 재인증 기관에 대한 지속적인 현장심사가 필요하다. 필요시 신규기관과 동일하게 2일간 실시할 필요가 있다.

- 개선 사항: 재인증 현장심사 강화
  - 현행: 현장심사 1일
  - 개선: 현장심사 2일
  - 기대 효과: 재인증 심사의 내실화 및 컨설팅 효과 거양

## 6. 심사위원단 내실화

2011년의 경우 2010년과 동일하게 심사위원 2인 1조가 심사위원단이 되어 1개 기관에 대해 심사를 실시하였는데, 1인의 심사위원이 2개 내외의 기관에 대해 심사하도록 하였다. 이는 현재의 심사위원 풀

에 속해 있는 심사위원이 35명이고, 신청 기관 수가 51개인 점을 감안한 것이다. 일부 심사가 곤란한 심사위원을 제외하고, 전원이 심사에 참여할 수 있는 기회를 제공하기 위한 것이다.

그러나 1명의 심사위원이 2개 기관만 심사하다보니 심사기관간의 심사결과에 대한 타당성 및 신뢰성 문제가 제기될 여지가 있다. 따라서 전문성, 현장성 등을 고려하여 10명 내외의 심사위원으로 심사위원 풀을 재구성하여 심사의 계속성과 타당성을 높일 필요가 있다. 이 역시 2010년 사업에서 개선을 제안했으나 제대로 검토되지 않았다. 인증위원회 차원에서 검토가 필요한 부분이라고 판단된다.

- 개선 사항: 심사위원의 소수 정예화
  - 현행: 29명의 심사위원이 29개 기관을 심사
  - 개선: 10명 내외의 심사위원으로 5개 이내의 심사팀을 구성하고 이들이 모든 기관을 심사하도록 하여 개선
  - 기대 효과: 심사의 신뢰도, 타당도 제고

## 7. Best HRD School의 확대

공공부문 인재개발 우수기관 인증제 사업의 인센티브 중의 하나는 공공기관에 특화된 무료 교육과정인 Best HRD School을 개최한다는 것이다. 매년 인증제 사업에 참여한 신규·재인증 기관의 인사·교육 담당자들에 대한 인센티브의 일환으로서, 3일 내외의 인적자원관리 및 인적자원개발과 관련된 교육을 제공하고 있다. 2011년에는 신규 및 재인증 담당자를 대상으로 2회 제공한 관계로 2일간의 교육과정을

제공했다. 본, Best HRD School은 인증제 사업에 참여하여 인증을 받은 기관에 대한 보수교육을 지원하여 인증제 사업 참여기관에 대한 지속적인 사후관리의 일환으로 활용하고 있다.

2011년에 1년에 2회 교육을 제공했는데 신규과정 1회, 재인증 기관 1회로 편성되어 담당자 입장에서는 1회의 교육기회만 제공받은 셈이다. 교육기회를 담당자들에게 적어도 연 4회 내외를 제공해야 각 공공기관에서 담당자를 교체해도 지속적으로 교육의 연속성 및 네트워크를 확보해 나갈 수 있을 것이다. 즉, 교육의 기회가 1년에 1회만 제공되어 각 기관의 실무담당자 교체에 따른 지속적인 사후 관리 및 재인증을 위한 준비가 원활히 이루어지고 있지 못할 수 있다. 따라서 인증제 사업에 참여하여 인증 받은 기관의 경우 인증 유효기간인 3년간 보다 많은 교육 기회를 제공하여 인증 후 사후관리 및 기관의 지속적인 HR 역량 향상의 기회를 제공할 필요가 있다.

- 개선 사항: Best HRD School의 확대 운영
  - 현행: 연 2회(신규기관 1회, 재인증 1회)
  - 개선: 연 4회(신규기관 2회, 재인증 2회)
  - 기대 효과: 인증제에 대한 기관의 지속적 관심 유도 및 담당자의 역량 강화

## SUMMARY

**Best HRD Accreditation Study in Public Sector**

Sung Lee · Hui Jung Chu

The purpose of the best HRD accreditation project is to monitor, consult and certify capacity of human resource management and human resource development in central and local governments, colleges and universities, agencies and corporations in public sector. To attain sustainable growth through human resources development, the best HRD accreditation project team at KRIVET (Korea Research Institute for Vocational Education & Training) formulated and developed standards and guidelines. On top of this, the best HRD team monitored local and global developments of regulatory measures in human resource management and development to ensure that policies and regulations are effective and relevant. In recognition of dynamic nature of human resource management and development, the best HRD team has issued the best HRD accreditation to organizations in public sector which went through the accreditation process built up by the KRIVET.

The 6th best HRD accreditation project launched on May 1st, 2011 and provided five briefing sessions in Seoul as well as local areas

for two weeks. The best HRD team received applications with documentary evidence and reviewed applications for two weeks. If an application meets the needs of a variety of standards, the best HRD team sends two inspectors for site monitoring. The criteria for accreditation are organized under two major parts human resource management; and human resource development, and 500 points are allotted to each category. The standards for human resource management are composed of four sub-criteria: systematic structure of human resource management personnel alignment; achievements and accomplishments and reward and incentive system. The standards for human resource development are composed of three sub-criteria; planning and infrastructure management and evaluation. Minimum 700 points are required but fewer than 200 in human resource management or 300 in human resource development fail in acquiring the best HRD accreditation. The length of accreditation period is three years. Renewal is necessary every three years. The applicant organization, which meets with all the requirements, will be given both the best HRD accreditation and the best HRD membership, in which members share best practices and training resources and build networking. The best HRD team also provides applicants with consulting services by specialist in human resource management and development regardless of acquiring accreditation if once an applicant applied.

In the year of 2011, total of 51 applicants applied for the best

HRD accreditation. 17 of them were for re-accreditation. Four out of them earned over 900 points in total and 8 over 800 points. The other 18 scored slightly over 700 points. It is distinguishing feature of year 2011 that no applicant was failed in the accreditation. Through analysis of reports submitted by the inspectors, we found three common key factors of excellent organizations in human resource management and development; stated aim performance management systematic promotion and reward system and a diversity of education and training program. Besides, general capacity of human resource management and development in public sector has improved for last six years since the best HRD accreditation project began. It was also found that the gap of competence between local and metropolitan areas decreased and local governmental interests in in-house instructors, mentors and mentees, job qualification grew.

We would like to suggest the followings to improve the project in the future; first, dividing work responsibilities into research and operation. Since Human Resources Development Service of Korea (HRDSK) currently plays a role as accreditation authority in private sector as well, HRDSK may be able to take in charge of operation while KRIVET focuses on research about development of policy as well as accreditation evaluation criteria; second, securing stable budget. In spite of increase of applications including re-accreditation every year, budget allocation has decreased for last three years in a row; third, developing reasonable evaluation criteria for both small



and large organization fourth, improving validity and reliability through organizing a handful of professional evaluators, who conduct a variety of site inspection with standardized scope.

## 참고문헌

- 강일규·전재식(2008). 『2008 공공부문 인재개발 우수기관 인증제 사업』, 한국직업능력개발원.
- 강일규·김철희·윤여인(2010). 『2009 공공부문 인재개발 우수기관 인증제 사업』, 한국직업능력개발원.
- 강정자(2006). 「민간·공공부문의 인적자원개발 우수기관 인증제 추진」, 『The HRD Review』, 제9권 제1호, 80~87쪽.
- 교육인적자원부(2006). 『2006년도 인적자원개발사업, 조사, 평가 시범사업 결과보고서』.
- 김미숙 외(2005). 『인적자원개발인증제 평가기준 및 매뉴얼 개발 연구』, 한국직업능력개발원.
- 김소영 외(2007). 「공공부문 인적자원개발 우수기관 인증제 평가지표에 대한 분석 및 분류연구」, 『직업능력개발연구』, 제10권 제2호, 119~142쪽.
- 윤영준(2008). 「국가R&D과제 평가위원 선정에 필요한 평가위원 정보의 공유를 위한 기본설계에 관한 연구」, 591~594쪽.
- 이 성(2007). 「우리나라 인적자원개발 우수기관의 HRD 행태적 특징: 대기업과 중소기업 비교분석」, 2007년 한국기업교육학회 10주년 기념학술대회 발표논문집, 29~44쪽.
- 이 성·강일규(2010). 『2010 공공부문 인재개발 우수기관 인증제 사업』, 한국직업능력개발원.
- 이성 외(2006). 『공공부문 인적자원개발 우수기관 인증제 도입을 위한

심사지표개발 연구』, 한국직업능력개발원.

이 성 · 김미숙(2006). 『공공부문 인적자원개발 우수기관 인증 시범사업』, 한국직업능력개발원.

장영철(2000). 「인적자원개발 사례연구: 영국과 싱가포르의 인적자원개발 인증제를 중심으로」, 『인적자원개발연구』, 제29권 제1호, 1~41쪽.

정윤수 · 권길화(1999). 「학술연구비 지원정책의 정보비대칭 분석」, 『한국행정학회보』, 33(3): 111~27.

전정호 외(2011). Best HRD 기관 특성 및 성공모형 연구.

행정안전부(2008). 「과학적인 인사관리를 위한 역량평가」.

## 부 록

1. 공공부문 인재개발 우수기관  
인증 사업 신청 양식
2. 공공부문 인재개발 우수기관  
인증 사업 서류심사 양식
3. 공공부문 인재개발 우수기관  
인증 사업 현장심사 양식
4. 공공부문 인재개발 우수기관  
인증 사업 운영규정



## 〈부록 1〉 공공부문 인재개발 우수기관 인증 사업 신청 양식

### □ 신청서식 작성요령

#### 1. 일반서식

- 한글로 작성
- 신명조, 크기 12point, 줄간격 170%
- 좌우여백 35, 상하여백 30-15, 30-15

#### 2. 용어 설명

- 자체평가표: <붙임 2>의 심사체크리스트를 매뉴얼 채점 방법을 참고로 하여 조직입장에서 자체적으로 평가하고 점수를 체크하여 계산함.
- 조직표: 기관의 조직도 및 인력 구성에 대한 간략한 정보를 말함.
- 전략계획서: 2009년도 조직운영계획서 또는 전략계획서 등이 수립되어 있는 경우 이를 첨부 제출함.

### □ 조직 프로파일

※ 조직 프로파일은 신청한 조직에 대한 일반적 정보를 확인하기 위한 것임.

#### 1. 일반서식

- 한글로 작성
- 신명조, 크기 12point, 줄간격 170%
- 좌우여백 35, 상하여백 30-15, 30-15
- 전체 5페이지 이내로 작성



【붙임 1】 신청서 서식

신 청 서

|   |          |           |
|---|----------|-----------|
| 기관명   |          |           |
| 주소  |          |           |
| 기관장명  |          |           |
| 대표 신청인  |          | 대표 신청인 직위 |
| 전화  | 팩스       | 이메일       |
| <p>우리는 『인재개발 우수기관 인증』에 관련하여 귀 기관에 제출한 모든 정보가 사실임을 밝힙니다. 우리 기관에서 제출한 내용 및 정보를 한국직업능력개발원이 우수기관인증을 위해 확인할 권리를 갖고 있음을 이해합니다.</p> <p>우리가 제시한 어떤 진술이 잘못되었거나 오류가 있음이 밝혀지고, 관련된 정보가 보류되거나 삭제될 경우, 우리의 신청자격이 상실되는 것을 인정하며, 만약 이미 인재개발 우수기관의 인증을 받았다면 인증을 반납할 것입니다.</p> |          |           |
| _____   | _____    | _____     |
| 날 짜   | 대표신청인 서명 | 기관장 서명    |

이 서류를 자체평가표, 조직표와 함께 제출해 주십시오.  
제출된 모든 서류는 엄격하게 비밀이 유지될 것입니다.

## 조직 프로파일

|                                |
|--------------------------------|
| <p>1. 기관의 특성, 주요 업무</p>        |
| <p>2. 조직의 목적, 비전, 가치</p>       |
| <p>3. 근로자 프로파일(조직표 제출)</p>     |
| <p>4. 조직의 전략(추진전략, 핵심과제 등)</p> |



**【붙임 2】 자체평가 체크리스트**

| A. 인적자원관리             |                         | 매우<br>미흡                   | 미흡 | 보통 | 양호 | 매우<br>양호 |
|-----------------------|-------------------------|----------------------------|----|----|----|----------|
|                       |                         | 1                          | 2  | 3  | 4  | 5        |
| A.1<br>인사<br>관리<br>체계 | <b>A.1.1 인사계획의 전략성</b>  |                            |    |    |    |          |
|                       | A.1.1.1                 | 행정 및 경영환경 변화에 대응한 인사시스템 운용 |    |    |    |          |
|                       | A.1.1.2                 | 기관비전(전략)에 근거한 채용 계획 수립     |    |    |    |          |
|                       | A.1.1.3                 | 인사에 관한 정부시책 반영             |    |    |    |          |
|                       | <b>A.1.2 인사시스템의 합리성</b> |                            |    |    |    |          |
|                       | A.1.2.1                 | 역량 도구 및 측정 시스템 합리화         |    |    |    |          |
|                       | A.1.2.2                 | 역량 및 업무 평가 합리화             |    |    |    |          |
|                       | <b>A.1.3 인사 관리의 효율성</b> |                            |    |    |    |          |
|                       | A.1.3.1                 | 부서별 인력 수요 조사               |    |    |    |          |
|                       | A.1.3.2                 | 다원화된 인사관리 방법               |    |    |    |          |
| A.1.3.3               | 인사 효율성을 위한 계획된 투자와 노력   |                            |    |    |    |          |
|                       |                         | <b>소 계 ▶</b>               |    |    |    |          |
| A.2<br>배치<br>이동       | <b>A.2.1 경력관리의 체계성</b>  |                            |    |    |    |          |
|                       | A.2.1.1                 | 체계적인 경력관리 시행               |    |    |    |          |
|                       | A.2.1.2                 | 배치이동의 체계적인 경로 설정           |    |    |    |          |
|                       |                         | <b>소 계 ▶</b>               |    |    |    |          |
| A.3<br>목표<br>성과       | <b>A.3.1 목표 수립의 합리성</b> |                            |    |    |    |          |
|                       | A.3.1.1                 | 조직의 전략목표와의 연계성             |    |    |    |          |
|                       | A.3.1.2                 | 목표수립의 공유성                  |    |    |    |          |
|                       | <b>A.3.2 성과 평가</b>      |                            |    |    |    |          |
|                       | A.3.3.1                 | 평가정보 확인 및 공개               |    |    |    |          |
|                       | A.3.3.2                 | 평가결과에 따른 역량개발 연계 정도        |    |    |    |          |
| A.3.3.3               | 기관장과의 공감대 · 신뢰 형성 정도    |                            |    |    |    |          |
|                       |                         | <b>소 계 ▶</b>               |    |    |    |          |
| A.4<br>승진<br>보상       | <b>A.4.1 승진</b>         |                            |    |    |    |          |
|                       | A.4.1.1                 | 개인의 업적 및 역량에 기반한 승진        |    |    |    |          |
|                       | A.4.1.2                 | 개인의 자기개발 노력 유도 및 동기 부여     |    |    |    |          |
|                       | A.4.1.3                 | 승진, 승격 기준 요소의 다원화          |    |    |    |          |
|                       | <b>A.4.2 보상</b>         |                            |    |    |    |          |
|                       | A.4.2.1                 | 평가결과를 반영한 보상제 시행           |    |    |    |          |
| A.4.2.2               | 복리후생제도의 다양성             |                            |    |    |    |          |
|                       |                         | <b>소 계 ▶</b>               |    |    |    |          |
|                       |                         | <b>범주(A. 인적자원관리) 총계 ▶</b>  |    |    |    |          |

| B. 인적자원개발                 |                                   | 매우<br>미흡 | 미흡 | 보통 | 양호 | 매우<br>양호 |
|---------------------------|-----------------------------------|----------|----|----|----|----------|
|                           |                                   | 1        | 2  | 3  | 4  | 5        |
| B.1<br>기획<br>및<br>인프라     | <b>B.1.1 HRD 기획</b>               |          |    |    |    |          |
|                           | B.1.1.1 인적자원개발에 대한 기관장의 의지        |          |    |    |    |          |
|                           | B.1.1.2 정기적인 HRD 요구 수렴 정도         |          |    |    |    |          |
|                           | B.1.1.3 중·장기적 인재육성 체계 수립          |          |    |    |    |          |
|                           | B.1.1.4 자기개발계획서 수립 및 경력개발 연계 정도   |          |    |    |    |          |
|                           | <b>B.1.2 인프라 구축</b>               |          |    |    |    |          |
|                           | B.1.2.1 직무별 필요역량 정의 및 수준체크        |          |    |    |    |          |
|                           | B.1.2.2 HRM과 HRD의 연계 정도           |          |    |    |    |          |
|                           | B.1.2.3 e-HRD 시스템 구축 정도           |          |    |    |    |          |
| <b>소 계 ▶</b>              |                                   |          |    |    |    |          |
| B.2<br>운영                 | <b>B.2.1 학습조직화</b>                |          |    |    |    |          |
|                           | B.2.1.1 현업부서 내 교육·학습 실행 정도        |          |    |    |    |          |
|                           | B.2.1.2 학습조직 활성화 정도               |          |    |    |    |          |
|                           | B.2.1.3 집합교육이외의 학습활동 정도           |          |    |    |    |          |
|                           | <b>B.2.2 교육훈련 참여 및 자율성</b>        |          |    |    |    |          |
|                           | B.2.2.1 교육훈련 프로그램의 다양성            |          |    |    |    |          |
|                           | B.2.2.2 개인 스스로 교육·학습 실행 정도        |          |    |    |    |          |
|                           | <b>B.2.3 인적자원개발 투자</b>            |          |    |    |    |          |
|                           | B.2.3.1 1인당 연간 교육훈련비              |          |    |    |    |          |
| B.2.3.2 1인당 연간 교육훈련시간     |                                   |          |    |    |    |          |
| <b>소 계 ▶</b>              |                                   |          |    |    |    |          |
| B.3<br>평가                 | <b>B.3.1 결과 및 피드백</b>             |          |    |    |    |          |
|                           | B.3.1.1 조직의 인적자원개발 및 개인역량개발 계획 실적 |          |    |    |    |          |
|                           | B.3.1.2 평가결과 피드백을 통한 프로그램 개선 효과   |          |    |    |    |          |
|                           | B.3.1.3 인적자원개발의 조직 경영성과에 대한 기여도   |          |    |    |    |          |
| <b>소 계 ▶</b>              |                                   |          |    |    |    |          |
| <b>범주(B. 인적자원개발) 총계 ▶</b> |                                   |          |    |    |    |          |
| <b>※ 전 체 총 계 ▶</b>        |                                   |          |    |    |    |          |

〈부록 2〉 공공부문 인재개발 우수기관 인증 사업 서류심사 양식



2011년도 공공부문 인재개발 우수기관 인증제 서면심사

|           |                     |      |
|-----------|---------------------|------|
| 심사 대상 기관명 |                     |      |
| 심사 일시     | 2011년      월      일 |      |
| 심사위원      | 이 름                 | (서명) |
|           | 소 속                 |      |
|           | 직 위                 |      |

※ 심사 유의사항

- 인적자원관리/인적자원개발 각각 영역별(7영역) 소계 점수를 합한 점수를 해당란에 기재하여 주십시오.

<예 시>

▶ 인적자원관리 부문 합계: 340 점 / 400점 만점

- 각 심사항목 별 현장심사 중점 점검사항(자료보완, 강·약점 등)을 자세히 작성하여 주십시오.
- 서면심사 종합 의견란에는 현장 심사 필요성 여부 등을 자유롭게 기재하여 주십시오.
- 점수 범위(I ~ V)는 첨부된 채점지침을 참조하여 주십시오.

| A. 인적자원관리                     |                                    | 아주<br>못함 | 못함 | 보통  | 잘함 | 매우<br>잘함 | 점 수 |
|-------------------------------|------------------------------------|----------|----|-----|----|----------|-----|
|                               |                                    | I        | II | III | IV | V        |     |
| A.1<br>인사<br>관리<br>체계         | <b>A.1.1 인사계획의 전략성</b>             |          |    |     |    |          |     |
|                               | A.1.1.1 행정 및 경영환경변화에 대응한 인사 시스템 운용 | 6        | 12 | 18  | 24 | 30       |     |
|                               | A.1.1.2 기관비전(전략)에 근거한 인사계획 수립      | 4        | 8  | 12  | 16 | 20       |     |
|                               | A.1.1.3 인사 및 채용에 관한 정무시책 반영        | 2        | 4  | 6   | 8  | 10       |     |
|                               | <b>A.1.2 인사시스템의 합리성</b>            |          |    |     |    |          |     |
|                               | A.1.2.1 역량 도구 및 측정 시스템 합리화         | 8        | 16 | 24  | 32 | 40       |     |
|                               | A.1.2.2 역량 및 업무 평가 합리화             | 8        | 16 | 24  | 32 | 40       |     |
|                               | <b>A.1.3 인사관리의 효율성</b>             |          |    |     |    |          |     |
|                               | A.1.3.1 부서별 인력 수요 조사               | 4        | 8  | 12  | 16 | 20       |     |
|                               | A.1.3.2 다원화된 인사관리 방법               | 4        | 8  | 12  | 16 | 20       |     |
| A.1.3.3 인사 효율성을 위한 계획된 투자와 노력 | 4                                  | 8        | 12 | 16  | 20 |          |     |
| <b>소계 ▶</b>                   |                                    |          |    |     |    |          |     |
| A.2<br>배치<br>이동               | <b>A.2.1 경력관리의 체계성</b>             |          |    |     |    |          |     |
|                               | A.2.1.1 체계적인 경력관리 시행               | 4        | 8  | 12  | 16 | 20       |     |
|                               | A.2.1.2 배치이동의 상세 경로 설정             | 4        | 8  | 12  | 16 | 20       |     |
| <b>소계 ▶</b>                   |                                    |          |    |     |    |          |     |
| A.3<br>목표<br>성과               | <b>A.3.1 목표수립의 합리성</b>             |          |    |     |    |          |     |
|                               | A.3.1.1 조직의 전략목표와의 연계성             | 6        | 12 | 18  | 24 | 30       |     |
|                               | A.3.1.2 목표수립의 공유성                  | 4        | 8  | 12  | 16 | 20       |     |
|                               | <b>A.3.2 성과평가</b>                  |          |    |     |    |          |     |
|                               | A.3.2.1 평가정보 확인 및 공개               | 4        | 8  | 12  | 16 | 20       |     |
|                               | A.3.2.2 평가결과에 따른 역량개발 연계 정도        | 2        | 4  | 6   | 8  | 10       |     |
| A.3.2.3 기관장과의 공감대 · 신뢰 형성 정도  | 4                                  | 8        | 12 | 16  | 20 |          |     |
| <b>소계 ▶</b>                   |                                    |          |    |     |    |          |     |
| A.4<br>승진<br>보상               | <b>A.4.1 승진</b>                    |          |    |     |    |          |     |
|                               | A.4.1.1 개인의 업적 및 역량에 기반한 승진        | 4        | 8  | 12  | 16 | 20       |     |
|                               | A.4.1.2 개인의 자기개발 노력 유도 및 동기 부여     | 2        | 4  | 6   | 8  | 10       |     |
|                               | A.4.1.3 승진 · 승격 기준 요소의 다원화         | 2        | 4  | 6   | 8  | 10       |     |
|                               | <b>A.4.2 보상</b>                    |          |    |     |    |          |     |
|                               | A.4.2.1 평가결과를 반영한 보상제 시행           | 2        | 4  | 6   | 8  | 10       |     |
| A.4.2.2 복리후생제도의 다양성           | 2                                  | 4        | 6  | 8   | 10 |          |     |
| <b>소계 ▶</b>                   |                                    |          |    |     |    |          |     |
| <b>인적자원관리 부문 합계 ▶</b>         |                                    |          |    |     |    |          |     |

- ☞ 현장심사 시 중점 점검사항에 대한 의견을 제시해 주십시오. (현장심사 필요성 여부, 자료보완, 강·약점 등)

|                              |
|------------------------------|
| <b>A. 인적자원관리: A.1 인사관리체계</b> |
| <b>A. 인적자원관리: A.2 배치이동</b>   |
| <b>A. 인적자원관리: A.3 목표성과</b>   |
| <b>A. 인적자원관리: A.4 승진보상</b>   |

| B. 인적자원개발             |                                     | 아주<br>못함 | 못함 | 보통  | 잘함 | 매우<br>잘함 | 점 수 |
|-----------------------|-------------------------------------|----------|----|-----|----|----------|-----|
|                       |                                     | I        | II | III | IV | V        |     |
| B.1<br>기획<br>및<br>인프라 | <b>B.1.1 HRD 기획</b>                 |          |    |     |    |          |     |
|                       | B.1.1.1 인적자원개발에 대한 기관장의 의지          | 6        | 12 | 18  | 24 | 30       |     |
|                       | B.1.1.2 정기적인 HRD 요구 수립 정도           | 4        | 8  | 12  | 16 | 20       |     |
|                       | B.1.1.3 중·장기적 인재육성 체계 수립            | 4        | 8  | 12  | 16 | 20       |     |
|                       | B.1.1.4 자기개발계획서 수립 및 경력개발 연계        | 4        | 8  | 12  | 16 | 20       |     |
|                       | <b>B.1.2 인프라 구축</b>                 |          |    |     |    |          |     |
|                       | B.1.2.1 직무별 필요역량 정의 및 수준체크          | 10       | 20 | 30  | 40 | 50       |     |
|                       | B.1.2.2 HRM과 HRD 연계 정도              | 10       | 20 | 30  | 40 | 50       |     |
|                       | B.1.2.3 e-HRD 시스템 구축 정도             | 4        | 8  | 12  | 16 | 20       |     |
| 소계 ▶                  |                                     |          |    |     |    |          |     |
| B.2<br>운영             | <b>B.2.1 학습조직화</b>                  |          |    |     |    |          |     |
|                       | B.2.1.1 현업부서 내 교육·학습 실행 정도          | 8        | 16 | 24  | 32 | 40       |     |
|                       | B.2.1.2 학습조직 활성화 정도                 | 6        | 12 | 18  | 24 | 30       |     |
|                       | B.2.1.3 집합교육 이외의 학습활동 정도            | 6        | 12 | 18  | 24 | 30       |     |
|                       | <b>B.2.2 교육훈련참여 및 자율성</b>           |          |    |     |    |          |     |
|                       | B.2.2.1 교육훈련 프로그램의 다양성              | 6        | 12 | 18  | 24 | 30       |     |
|                       | B.2.2.2 개인 스스로 교육·학습 실행 정도          | 8        | 16 | 24  | 32 | 40       |     |
|                       | <b>B.2.3 인적자원개발 투자</b>              |          |    |     |    |          |     |
|                       | B.2.3.2 1인당 연간 교육훈련비                | 12       | 24 | 36  | 48 | 60       |     |
| B.2.3.3 1인당 연간 교육훈련시간 | 12                                  | 24       | 36 | 48  | 60 |          |     |
| 소계 ▶                  |                                     |          |    |     |    |          |     |
| B.3<br>평가             | <b>B.3.1 결과 및 피드백</b>               |          |    |     |    |          |     |
|                       | B.3.1.1 조직의 인적자원개발 및 개인 역량 개발 계획 실적 | 10       | 20 | 30  | 40 | 50       |     |
|                       | B.3.1.2 평가결과 피드백을 통한 프로그램 개선 효과     | 6        | 12 | 18  | 24 | 30       |     |
|                       | B.3.1.3 인적자원개발의 조직경영 성과에 대한 기여도     | 4        | 8  | 12  | 16 | 20       |     |
| 소계 ▶                  |                                     |          |    |     |    |          |     |
| 인적자원개발 부문 합계 ▶        |                                     |          |    |     |    |          |     |
| 전체 총계 ▶               |                                     |          |    |     |    |          |     |

- ☞ 현장심사 시 중점 점검사항에 대한 의견을 제시해 주십시오. (현장심사 필요성 여부, 자료보완, 강·약점 등)

|                                |
|--------------------------------|
| <b>B. 인적자원개발: B.1 기획 및 인프라</b> |
| <b>B. 인적자원개발: B.2 운영</b>       |
| <b>B. 인적자원개발: B.3 평가</b>       |



**서면심사 종합 의견**

## 서면심사 자료 목록

- ※ 서면심사 자료 제출시 매뉴얼의 Checklist의 내용과 아래의 관련자료 목록을 참고하여 주십시오.
- ※ 본 자료목록은 각 심사항목별로 대표적인 자료명을 제시한 것으로, 관련 자료가 없을 경우 제출하지 않으셔도 됩니다.
- ※ 자료의 이름은 본 목록과 일치하지 않아도 무방하며, 내용을 증명할 수 있는 기타 자료로 대체가 가능합니다.

## A. 인적자원관리(400)

| 항목                       | 서면심사 관련자료                             | 평가기준(Best Practice)  |   |
|--------------------------|---------------------------------------|--|---|
| <b>A.1 인사관리 체계</b>       |                                       |  |   |
| <b>A.1.1 인사 계획의 전략성</b>  | A.1.1.1<br>행정 및 경영환경 변화에 대응한 인사시스템 운용 | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 인적자원계획서</li> <li>▪ 핵심역량기술서 사례</li> <li>▪ 채용에의 활용 사례</li> <li>▪ 인력관리계획</li> <li>▪ 채용계획 수정보완 보고서</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ 핵심 역량기술서 작성 및 이를 채용에 체계적으로 적용 중</li> <li>▫ 조직의 보유인력과 필요인력에 대한 전문적인 분석을 통한 인력관리 계획 수립 및 이에 따른 채용을 시스템화</li> </ul> |
|                          | A.1.1.2<br>기관 비전(전략)에 근거한 인사계획 수립     | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 중·장기 비전, 목표</li> <li>▪ 채용 계획</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ 조직의 중·장기 비전과 목표를 달성하기 위해 필요한 인력관리계획을 수립하고 이를 채용 계획에 반영</li> </ul>  |
|                          | A.1.1.3<br>인사에 관한 정부시책 반영             | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 여성고용현황</li> <li>▪ 장애인 및 국가유공자 고용 현황</li> <li>▪ 전직원 현황</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ 여성, 장애인, 국가유공자에 대한 정부시책 반영 비율</li> </ul>   |
| <b>A.1.2 인사 시스템의 합리성</b> | A.1.2.1<br>역량 도구 및 측정 시스템 합리화         | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 채용계획서</li> <li>▪ 활용중인 채용도구</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ 채용에 활용할 역량 측정 도구를 전문적으로 개발하여 활용하고 있음</li> </ul>  |
|                          | A.1.2.2<br>역량 및 업무 평가 합리화             | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 직군, 직종, 직렬별 직무명세서</li> <li>▪ 채용방법</li> <li>▪ 채용절차</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ 직군·직종·직렬별 직무명세서를 활용한 인력채용 방법의 다양성(면접, 역할게임, 프로젝트 수행, 프레젠테이션 등 3개 이상의 채용방법 적극 활용)</li> </ul>                      |

| 항목                             |  | 서면심사 관련자료   | 평가기준(Best Practice)   |
|--------------------------------|--|---|---|
| A.1.3<br>인사<br>관리의<br>효율성      | A.1.3.1<br>관련 부서의<br>인력 수요 조사                | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 기관장 등의 적극적인 노력의 정도(사례 조사)</li> <li>▪ 인력수요조사결과(전년도)</li> <li>▪ 인력수요 조사결과와 반영정도</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ 부서의 소요인력 대비 현원 조사를 매년 실시하고 이를 반영하기 위한 노력을 적극적으로 하고 있음</li> </ul>   |
|                                | A.1.3.2<br>다원화된<br>인사관리 방법                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 다양한 채용경로별 적정비를 설정 계획</li> <li>▪ 경로별 채용계획 대비 실행 결과</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ 공채, 기관 자율(수시) 채용, 전문 계약직 채용 등 다양한 채용경로별로 기관의 상황에 맞는 적정비율을 미리 설정하고 이를 실행하려고 노력하는 정도</li> </ul>  |
|                                | A.1.3.3<br>인사 효율성을 위한<br>계획된 투자와<br>노력       | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 외부 심사위원/면접관 비율</li> <li>▪ 기관장의 채용 참여(심사위원, 면접관 등) 관련 서류</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ 채용시 외부 심사위원 활용 및 기관장의 참여정도</li> </ul>  |
| <b>A.2 배치 이동</b>               |  |   |   |
| A.2.1<br>개인과<br>조직목<br>표<br>연계 | A.2.1.1<br>개인 역량개발의 조<br>직목표와 연계             | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 전환배치 시 당사자 상담 및 요구 반영</li> <li>▪ 자기개발 계획서, 성과관리 카드작성</li> <li>▪ 개인별 역량진단 실시 결과</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ 개인의 희망, 가치를 직무배치 시 명시적으로 반영하고 있음</li> <li>▫ 조직차원에서 경력개발계획서에 개인목표와 조직목표 연계</li> </ul>   |
|                                | A.2.1.2<br>배치이동시<br>개인에 대한<br>역량 개발 자료<br>활용 | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 직무배치 기준서</li> <li>▪ 직무지원자 중 수용된 비율</li> <li>▪ 해당 직무에 수행에 필요한 역량, 자력조건 등 분석표</li> <li>▪ 보직에 대한 사전양성, 육성교육 실시 자료</li> <li>▪ 역량개발 자료 결과에 근거한 배치이동 여부</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ 개인별 역량진단 실시 및 이를 직무배치에 적극적으로 적용</li> <li>▫ 전공, 경력 등 개인의 전문성 활용을 위한 제도(내부공모제 등)에 의한 내부 지원자 중 수용된 비율이 매우 높아 타 기관의 벤치마킹 대상이 됨</li> <li>▫ 개인의 역량개발 자료를 배치이동시 적극적으로 항상 고려하며 큰 영향을 미침</li> </ul> |
| <b>A.3 목표 성과</b>               |  |   |   |

| 항목                        |  | 서면심사 관련자료  | 평가기준(Best Practice)   |
|---------------------------|--|--|---|
| A.3.1<br>목표<br>수립의<br>합리성 | A.3.1.1<br>조직의 전략 목표와<br>의 연계성           | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 개인적 업무목표 유무</li> <li>▪ 개인목표와 조직목표 연계 도구 확인</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ MBO, 성과계약제 등을 통해 개인목표와 조직목표 연계</li> </ul>                    |
|                           | A.3.1.2<br>목표 수립의 공유<br>성                | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 개인별 목표설정시 평가자가 평가대상자와 목표연담을 실시한 결과기록서</li> <li>* 연담이 형식적으로 진행되는지의 여부 판단하여 심사함</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ 개인별 목표의 연담의 이행 정도 (상하급자간 연담을 통한 개인별 목표 수립 정도)</li> </ul>     |
| A.3.2<br>성과평<br>가         | A.3.2.1<br>평가정보 확인 및 공<br>개              | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 평가정보 공개 프로세스/시스템</li> <li>▪ 평가정보 공개 방식</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ 피평가자가 평가결과를 확인할 수 있고, 동일 직급과 비교가 가능함</li> </ul>              |
|                           | A.3.2.2<br>의견수렴 및 이의제<br>기               | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 평가결과에 대한 이의 제기 프로세스 존재 여부, 이의제기 사례</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ 평가결과에 대한 이의제기 절차를 마련하고, 활용토록 장려</li> </ul>                   |
|                           | A.3.2.3<br>노사간 협력을 통<br>한 인적자원관리         | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 노사협의회, 노동조합 관련 자료</li> <li>▪ 노사 합의 사례</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ 노사간 협력을 통하여 인적자원관리가 이루어지고 있는지 여부 및 그 내용</li> </ul>           |
| <b>A.4 승진 보상</b>          |  |  |   |
| A.4.1<br>승진               | A.4.1.1<br>개인의 업적 및 역량<br>에 기반한 승진       | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 근무실적, 역량평가 결과의 승진 반영 비율</li> <li>▪ 근무실적, 역량평가결과 승진 반영에 대한 조직원들의 신뢰정도</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ 근무실적, 역량을 정확히 분석하여 승진에 반영하는 비율이 매우 높아 타 기관의 모범이 됨</li> </ul> |
|                           | A.4.1.2<br>개인의 자기개발 노<br>력 유도 및 동기<br>부여 | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 자기개발 휴가제 실시 현황 및 규정</li> <li>▪ 자기개발 장려금 지급 실적</li> <li>▪ 자격취득 지원금 지급 실적</li> <li>▪ 자기개발 마일리지제 현황</li> <li>▪ 개인주도 학습지원시스템 구축 여부</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ 자기개발 활성화 및 동기 유도를 위한 다양한 방안의 실행</li> </ul>                   |
|                           | A.4.1.3<br>승진·승격 기준 요<br>소의 다원화          | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 승진 체계 다양성</li> <li>※ 규정, 승진근거 등 관련자료 제시</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ 승진자격, 승진기준이 유사한 타 조직과 대비해 매우 다양함</li> </ul>                  |

| 항목          |                              | 서면심사 관련자료  | 평가기준(Best Practice)   |
|-------------|------------------------------|--|---|
| A.4.2<br>보상 | A.4.2.1<br>보상제도의 다양성         | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 특허에 따른 보상 실적 및 규정</li> <li>▪ 제안에 따른 보상 실적 및 규정</li> <li>▪ 혁신활동에 대한 보상 실적 및 규정</li> <li>▪ 자체자격증 취득에 따른 보상 등</li> </ul> <p>* 최근 3년간 실적 조사</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ 다양한 보상 및 표창 제도 실시</li> </ul>                   |
|             | A.4.2.2<br>개인의 복지제도와<br>의 연계 | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 보상 및 표창                             <ul style="list-style-type: none"> <li>※ 보상 및 표창 내용 및 종류</li> </ul> </li> <li>▪ 수상자 분포                             <ul style="list-style-type: none"> <li>※ 직급별, 직위별, 직렬별 분포</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ 보상과 개인 복지와의 연계성이 매우 우수해 타 기관의 모범이 됨</li> </ul> |

## B. 인적자원개발(600)

| 항목                                  | 서면심사 관련자료                           | 평가기준(Best Practice)  |   |
|-------------------------------------|-------------------------------------|--|---|
| <b>B.1 기획 및 인프라</b>                 |                                     |  |   |
| <b>B.1.1<br/>가치와<br/>조직<br/>분위기</b> | B.1.1.1<br>인적자원개발에<br>대한 CEO의 의지    | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 평소 기관장 어록에 나타난 인적자원개발에 대한 기관장의 의지, 철학, 가치관 등</li> <li>▪ 기관장의 인적자원개발에 대한 직원들의 신뢰도, 공감도 등</li> <li>▪ 기관 운영방침과 연관된 인적자원개발 계획서</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ 기관장의 인적자원개발에 대한 참여가 매우 우수해 타 기관의 모범이 됨</li> </ul>  |
|                                     | B.1.1.2<br>자기주도적 학습<br>촉진을 위한<br>지원 | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 교육훈련을 위한 구성원 요구 분석 결과</li> <li>▪ 역량분석/역량격차 분석 자료에 근거하여 교육계획 수립 절차 및 결과</li> <li>▪ 조직차원에서 실시하는 구성원의 경력관리 체계/목록</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ 자기주도적 학습 촉진을 위한 지원제도가 매우 다양하며 활용실적이 높음</li> </ul>  |
|                                     | B.1.1.3<br>인적자원개발<br>전문성 확보         | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 교육훈련담당자의 업무 분장 표 및 전공, 전문성 관련 자료               <ul style="list-style-type: none"> <li>※ 타업무를 겸직하는 경우도 포함</li> <li>※ 조사 전년도 기준, 최근 2년간 조사</li> <li>※ 교육담당자 채용, 전환배치, 조직 내 위치 등을 종합적으로 판단하여 가감 점수 부여</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ 교육훈련 담당자 중 교육전문가(교육학, 교육공학, 교육학 관련 전공자, 관련부문 유경험자 등)의 확보율이 높고, 교육훈련 담당자의 전문교육 이수시간(최근 2년간 1인당 연간 교육시간)이 충분함</li> <li>▫ 직전 재직자 근무 중 교육훈련 전문가 과정 연수 기간이 충분함</li> </ul> |

| 항목                          | 서면심사 관련자료  | 평가기준(Best Practice)  |   |
|-----------------------------|--|--|---|
| <b>B.1.2<br/>인프라<br/>구축</b> | B.1.2.1<br>조직의 인적자원<br>개발 및 개인역<br>량 개발 계획<br>수립 | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 인적자원개발 실행을 위한 중<br/>· 장기 전략</li> <li>▪ 각 직급별, 직위별, 직렬별 인<br/>력 활용을 위한 장기 계획</li> <li>▪ 경력개발 계획서</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ 인적자원개발 및 개인역량개<br/>발 계획 수립하여 적용 중에<br/>있음</li> </ul>                               |
|                             | B.1.2.2<br>인적자원관리와<br>의 연계와 활용                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 인사고과 내 교육훈련 반영<br/>비율<br/>= 교육훈련반영점수/총 점수</li> <li>▪ 전환배치 시 교육훈련 결과 반<br/>영 여부<br/>※ 전환배치시 보직에 대한 사<br/>전교육 실시여부</li> <li>▪ 승진 시 고려여부/ 보상 시 고<br/>려 여부</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ 교육훈련결과를 인사와 매우<br/>체계적으로 연계하고 있으며<br/>영향력이 큼(보직에 대한 사<br/>전 교육 실시 여부 등)</li> </ul> |
|                             | B.1.2.3<br>인적자원개발<br>시스템 구축                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 인적자원개발을 위한 정보시<br/>스템(역량개발시스템) 구축 (자<br/>료제시)</li> <li>▪ 인적자원개발 정보시스템의 활<br/>용정도</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ 인적자원개발을 위한 정보시<br/>스템을 구축하고 있으며 그<br/>활용정도가 타 기관의 모범사<br/>례임</li> </ul>            |

| B.2 운영                              |                               |  |   |
|-------------------------------------|-------------------------------|--|---|
| B.2.1<br>학습<br>조직화                  | B.2.1.1<br>현장훈련 프로그램 개발과 활용   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 업무편람 활용 사례/규정</li> <li>▪ OJT 멘토링, 코칭 등의 계획서</li> <li>▪ OJT 멘토링, 코칭 등 체계적 수행 여부 확인을 위한 업무 매뉴얼</li> <li>▪ OJT 실시 일지, 현황 등의 관련자료</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ 직무별 OJT 매뉴얼을 작성하고, 회사차원에서 모든 신규 직무담당자에 대해 OJT 실시</li> </ul>  |
|                                     | B.2.1.2<br>근로자의 전문<br>능력 활용   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 사내강사제도, 사내코치/멘토 제도 실시현황</li> <li>▪ 도제제도 규정 및 실시 결과</li> <li>▪ 사내강사제도(인력풀 현황)</li> <li>▪ 다기능제도, 내부자격제도 실시현황</li> <li>▪ 직무자격제도 실시현황</li> <li>▪ * 내부 강사의 전문성 확보 노력을 위한 활동을 가감에 활용</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ 내부강사제도, 사내전문가 제도, 다기능 제도, 내부코치제도, 내부 멘토 제도, 내부도제제도, 직무자격제도, 국가자격제도 등 직원의 전문능력 활용을 위한 다양한 제도의 시행</li> </ul> |
|                                     | B.2.1.3<br>학습조직유형의<br>다양성     | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 학습조직 유형 목록</li> <li>▪ 학습조직 활성화 방안, 실적</li> <li>▪ 학습조직 경연대회, 포상실적 등</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ 학습조직화를 강화하기 위한 학습조직유형의 다양성</li> </ul>  |
| B.2.2<br>교육훈<br>련<br>참여<br>및<br>자율성 | B.2.2.1<br>교육훈련 프<br>로그램의 다양성 | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 교육훈련 프로그램, 체계도</li> <li>▪ 교육훈련에 대한 만족도 조사 결과</li> <li>▪ 자체개발 프로그램 활용도</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ 구성원이 원하는 다양한 학습 프로그램을 제공</li> </ul>  |
|                                     | B.2.2.2<br>교육훈련 프<br>로그램 선택권  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 교육훈련프로그램에 대한 사전 공지여부</li> <li>▪ 교육훈련 정보제공을 위한 관리체계</li> <li>▪ 교육훈련 정보제공 및 시행 여부</li> <li>▪ 선택에 의한 교육훈련 수강률</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ 구성원 선택에 의한 교육훈련 프로그램 수강률</li> </ul>  |



|  |  |   |  |
|--|--|---|--|
| <b>B.2.3<br/>인적<br/>자원<br/>개발<br/>투자</b> | B.2.3.1<br>전체 노동비용<br>대비 인적자원<br>개발 투자비율         | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 전년도 능력개발비용<br/>(교육훈련 직접성 경비)/임금</li> <li>※ 능력개발비용은 현장훈련<br/>이나 코칭 등 비정형화된<br/>것도 포함</li> <li>※ 직원 단합대회 비용 등은<br/>제외</li> <li>※ 교육수강료, 교육교통비,<br/>세미나 비용 등</li> </ul>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ 전년도 임금 대비 능력개발비<br/>용(교육훈련 직접성 경비)/임<br/>금</li> </ul>   |
|  | B.2.3.2<br>1인당 연간 교<br>육훈련비                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 전년도 구성원 1인당 평균 교<br/>육비</li> <li>▪ 전년도 구성원 1인당 평균 교<br/>육시간</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ 교육대상 직원의 연간 교육훈<br/>련 이수 시간 및 1인당 교육<br/>훈련비가 높음</li> </ul>   |
|  | B.2.3.3<br>1인당 연간 교<br>육훈련참여율                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 교육훈련 참여 현황</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ 교육훈련 참여의 형평성</li> </ul>   |
| <b>B.3 평가</b>                            |  |   |  |
| <b>B.3.1<br/>결과<br/>및<br/>피드백</b>        | B.3.1.1<br>조직의 인적자<br>원개발 및 개인<br>역량 개발 계획<br>실적 | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 교육훈련내용에 대한 개선 및<br/>평가 체계구축 결과</li> <li>▪ 평가결과의 인적자원개발 및<br/>개인역량개발계획 반영 프로<br/>세스</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ 교육훈련내용에 대한 개선 및<br/>평가가 체계화되어 조직의 인<br/>적자원개발 및 개인 역량개발<br/>계획을 반영하고 효과적으로<br/>반영하고 있음</li> </ul>     |
|  | B.3.1.2<br>평가결과 피드<br>백을 통한 프로<br>그램 개선효과        | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 개인/상급자/부서의 교육훈련<br/>결과에 대한 평가 유무와 활<br/>용사례, 방법</li> <li>※ 교육훈련이후 향후 직무 평<br/>가 유무 및 활용 정도</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ 평가결과는 반드시 교육훈련<br/>프로그램 개선에 반영하고<br/>있음</li> </ul>  |
|  | B.3.1.3<br>인적자원개발의<br>조직경영 성과에<br>대한 기여도         | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 교육훈련의 조직 목표 달성에<br/>대한 기여 정도 파악 노력, 인식</li> <li>▪ 인적자원개발의 경영성과에<br/>공헌에 대한 인식</li> <li>▪ 조직경영성과 기여를 위한 당<br/>당자의 문제의식</li> <li>※ 본 항목은 현장심사시 조<br/>사항(별도자료 불필요)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ 조직경영성과 기여도를 인적<br/>자원개발 활동의 중요 목표로<br/>삼고 있으며, 이를 증명해야<br/>한다는 인식이 높으며, 다양<br/>한 노력을 하고 있음</li> </ul> |

〈부록 3〉 공공부문 인재개발 우수기관 인증 사업 현장심사 양식



2011 공공부문 인재개발 우수기관 인증제 현장심사

|           |           |      |
|-----------|-----------|------|
| 심사 대상 기관명 |           |      |
| 심사 일시     | 2011년 월 일 |      |
| 심사위원      | 이 름       | (서명) |
|           | 소 속       |      |
|           | 직 위       |      |

## □ 심사위원 숙지사항

- 심사는 심사위원장의 주도 하에 진행하시기 바랍니다.
  - 심사단은 사전협의 및 준비시간을 갖으시기 바랍니다.
  - 기관장(혹은 대표신청인) 면담은 기관 측의 요청을 참고하여 별도로 갖거나 시작회의(opening meeting)와 함께 할 수 있습니다.
  - 반복된 자료라도 각 영역이나 체크리스트에 따라 정리바랍니다.
  - 정성적인 평가일 경우 관련 부서의 담당자를 면담하며, 인적자원 관리 부문과 인적자원개발 부문으로 나누어 면담 내용을 정리해 주십시오.
  - 가급적 심사 영역(7개)별로 심사가 끝날 때, 자료 및 내용을 정리 바랍니다.
  - 종료된 심사 결과표와 보고서, 증빙 자료는 그 자리에서 봉인하여 심사위원장이 우편으로 발송해 주십시오.(※ 평가결과는 지급 받은 USB에 수록하여 USB와 함께 제출)
  - 심사가 끝난 후 인증 여부에 대해서는 일절 언급해서는 안 됩니다. 인증은 현장심사 후 인증위원회의 최종심의를 거쳐 결정됨을 상기바랍니다.
  - 심사 결과에 대한 현장 피드백을 제공(30분 내외) 하여야 합니다.
    - 각 심사지표에 대하여 직능원에 제출할 총평과 각 심사지표 중심으로 구두로 30분 내외에 해당 기관에 피드백 제공
    - 현장 심사 실시 외에 심사 결과를 해당 기관과 직능원에 컨설팅 및 피드백을 제출
- ※ 점수에 대한 힌트 혹은 팁을 언급하거나 제시하여서는 안 됨

## □ 심사위원의 역할

### ○ 심사 관련

- 모든 심사위원은 해당부문(A.인적자원관리와 B.인적자원개발)에 대해 독립적으로 심사를 실시합니다.
- 모든 심사위원은 첨부된 **【서식 제1호】**, **【서식 제2호】**, **【서식 제3호】** 3가지를 모두 작성하여야 합니다.
- 동시에 각 심사위원은 심사결과를 USB의 현장심사 한글 파일에 저장하여 제출하여야 합니다.

**【서식 제1호】** : 심사영역 별 의견서 작성

※ 점수 범위(I ~ V)는 첨부된 채점지침을 참조하여 주십시오.

### ◎ 인적자원관리부문 의견서 작성

- 인사관리체계 부문
- 배치 이동 부문
- 목표 성과 부문
- 승진 보상 부문

### ◎ 인적자원개발부문 의견서 작성

- 기획 및 인프라 부문
- 운영 부문
- 평가 부문

### ◎ 현장심사 종합 의견서 작성

- 인적자원개발 및 인적자원관리와 연계한 총평
- 기관의 운영환경

- 인적자원개발 및 관리 환경
- 기관의 인적자원개발 및 관리 개선 의지(기관장, 담당자)
- 기관의 인증에 관한 종합의견

【서식 제2호】 : 현장심사 체크리스트

【서식 제3호】 : 심사위원 윤리준수 서약서

※ 제출하지 않은 경우에만 별도 제출

○ 심사위원장의 역할

- 기관에서 수집된 자료나 관련 서류는 심사위원장이 정리하여 USB에 담거나 우편으로 제출바랍니다.
- 주요 심사 의견서 제출 시 인증여부 및 결과에 대한 의견은 합의하여 기술하여도 됩니다.
- 심사위원장은 【서식 제4호】 , 【서식 제5호】 , 【서식 제6호】 3가지를 추가로 작성하여 제출하여야 합니다.
- 동시에 추가 작성파일을 USB의 현장심사 한글 파일에 저장하여 제출하여야 합니다.

【서식 제4호】 : 심사위원 총평

- ◎ 심사위원장은 심사위원 종합 의견을 취합하여 A4 2매 이상의 분량으로 종합의견과 분야별(HRM, HRD) 심사위원 총평을 작성
- ◎ 각 심사위원 심사결과를 USB에 저장하며 동시에 한국직업능력개발원 공공부문 인증사업팀 이메일로도 전송 (이메일 주소: best-hrd@krivet.re.kr)

- ◎ 다음의 상대평가 항목은 심사위원장이 최종 계산하여 제출함
  - <B.2.3.2. 과거 2년간(09-10) 1인당 연간 교육훈련비 및 교육시간>
  - <B.2.3.3. 과거 2년간(19-10) 1인당 연간 교육훈련 참여율>
- ◎ 모든 결과는 심사위원장이 직접 직능원에 USB와 함께 송부하도록 함
  - ※ 심사기관에 위탁하여서는 안 되며, 직능원에 착불로 송부
  - ※ 송부 주소: (135-949) 서울시 강남구 청담 2동 15-1 한 국직업능력개발원 Best HRD 인증팀 305호

**【서식 제5호】** : 후속 조치 의견서

- ◎ 향후 제공될 예정인 무료 컨설팅에 대한 의견
  - 컨설팅에 대한 기관의 의지
  - 컨설팅을 통한 개선 가능성
  - 컨설팅의 기대효과 및 개선분야
  - 기타의견

**【서식 제6호】** : 기관의 인증심사 참여자 명단

□ 현장심사 일정표(1일차)

| 구분              | 시 간  | 진 행 내 용   |
|-----------------|--|---|
| 1일차             | 09:30~<br>09:50  | ○ 심사위원 준비회의   |
|                 | 10:00~<br>10:20  | ○ 시작회의(Opening meeting)   |
|                 |  | 1. 개회 및 심사위원 및 기관 인증심사 내부 담당자 인사<br>· 인증 신청에 대한 감사 표의   |
|                 |  | 2. 공공부문 인적자원개발 우수기관 인증 사업 소개<br>· 능력중심 사회를 위해 공공기관의 인적자원 관리 및 개발에 대한 체계를 심사하여 인증함.<br>· 평가가 아니라 인적자원 개발을 돕기 위한 인증심사임. |
|                 |  | 3. 일정 점검<br>· 심사기간의 일정을 설명하고, 각 해당일의 진행 시간 및 내용을 제시함  |
|                 |  | 4. 심사 방법 공유   |
|                 | 5. 협조사항 당부<br>· 심사기간 중 회의장소, 문서, 자료사본, 점심, 숙소 등에 대해 말함 |   |
|                 | 10:30~<br>10:50  | ○ 기관장 면담  |
|                 | 11:00~<br>12:00  | ○ 인적자원관리 부문<br>A1. 인사관리체계   |
|                 | 12:00~<br>13:00  | 점      심  |
| 13:00~<br>14:00 | A2. 배치 이동  |   |
| 14:00~<br>15:00 | A3. 목표 성과  |   |
| 15:00~<br>16:00 | A4. 승진 보상  |   |
| 16:00~<br>17:00 | ○ 인적자원개발 부문<br>B1. 기획 및 인프라                            |   |
| 17:00~<br>17:30 | ○ 심사위원 회의  |   |

## □ 현장심사 일정표(2일차)

| 구분  | 시 간         | 진 행 내 용  |
|-----|-------------|--|
| 2일차 | 09:30~09:50 | ○ 심사위원 준비회의  |
|     | 10:00~11:00 | B2. 운영   |
|     | 11:00~12:00 | B3. 평가 (교육시설 확인)   |
|     | 12:00~13:00 | 점 심  |
|     | 13:00~14:00 | ○ 인터뷰(관리자/일반직원, 강사/교육생)  |
|     | 14:00~15:00 | ○ 심사위원 회의<br>▶ 심사 결과에 대한 의견 공유   |
|     | 15:00~17:00 | ○ 종결회의(Closing meeting)  |
|     |             | 1. 심사 종합 정리 및 피드백 제공<br>· 소속 기관 관계자와 심사 결과를 종합, 정리하고, 인적자원관리 및 인적자원개발 활동에 대한 전반적인 피드백 제공<br>(※점수는 절대로 공개 불가) |
|     |             | 2. 향후 일정을 간략하게 설명  |
|     |             |  |

※ 자료준비: 인증신청서류, 조직도/업무분장표, 비전/경영방침

- 일정을 위한 회의 시작과 종료 시 주요 내용

### [Opening Meeting]

1. 개회 및 인사: 인증 신청에 대한 감사 표의
2. 심사위원 및 기관 인증심사 내부 담당자 인사
3. 공공부문 인적자원개발 우수기관 인증 사업 소개  
: 능력중심 사회를 위해 공공기관의 인적자원 관리 및 개발에 대한 체계를 심사하여 인증함.  
• 평가가 아니라 인적자원 개발을 돕기 위한 인증심사임.



4. 일정 점검

: 심사기간의 일정을 설명하고, 각 해당일의 진행 시간 및 내용을 제시함

5. 심사 방법 공유

6. 협조사항 당부

: 심사기간 중 회의장소, 문서, 자료사본, 점심, 숙소 등에 대해 말함

7. 폐 회: 심사기간 중 최선을 다하여 진행할 것을 강조함

**[Closing Meeting]**

※ 미팅 전 준비사항: 심사위원단 회의를 실시하여 심사 결과에 대한 의견 공유

1. 심사 종합 정리 및 피드백 제공

: 소속 기관 관계자와 심사 결과를 종합, 정리하고, 인적자원개발 활동에 대한 전반적인 피드백 제공

2. 향후 일정을 간략하게 설명

3. 폐 회

□ 제출 서류

※ 종료 시 해당 기관에서 심사위원장이 직접 자료를 수합하여 봉인한 후, 우편으로 발송해 주시기 바랍니다.

- 6가지 서식은 개별 심사위원이 첨부된 USB의 한글 파일로 작성하여 USB에 저장하여 발송하도록 함

※ 서식에서 내용이 많은 경우 서식을 추가로 작성하셔도 됩니다.

1. 현장 심사표 【서식 제1호】
2. 체크리스트 자료 목록 【서식 제2호】
3. 심사위원 윤리준수 서약서 【서식 제3호】  
※ 제출하지 않은 경우에만 별도 제출
4. 심사위원 총평 【서식 제4호】
5. 후속 조치 의견서 【서식 제5호】 - 심사위원장이 정리하여 후에 별도 우송
6. 기관의 인증심사 참여자 명단 【서식 제6호】
7. 관련 자료 복사물
8. 기타 심사를 위해 사용된 모든 자료
9. USB: 각 심사위원의 심사결과를 심사위원별로 별도의 파일이름으로 저장하여 우송함  
(예. 홍길동(강동구청).hwp) 단, 4~8 항목은 심사위원장(팀장)이 취합하여 제출함

【서식 제1호】

현 장 심 사 표

※ 체크리스트에 근거하여 객관적으로 진술

※ 점수 범위(I~V)는 첨부된 채점지침을 참조하여 주십시오.

| A. 인적자원관리             |                         | 아주                         | 못함 | 보통  | 잘함 | 매우 | 점 수 |
|-----------------------|-------------------------|----------------------------|----|-----|----|----|-----|
|                       |                         | I                          | II | III | IV | V  |     |
| A.1<br>인사<br>관리<br>체계 | <b>A.1.1 인사계획의 전략성</b>  |                            |    |     |    |    |     |
|                       | A.1.1.1                 | 행정 및 경영환경변화에 대응한 인사 시스템 운용 | 6  | 12  | 18 | 24 | 30  |
|                       | A.1.1.2                 | 기관비전(전략)에 근거한 인사계획 수립      | 4  | 8   | 12 | 16 | 20  |
|                       | A.1.1.3                 | 인사 및 채용에 관한 정부시책 반영        | 2  | 4   | 6  | 8  | 10  |
|                       | <b>A.1.2 인사시스템의 합리성</b> |                            |    |     |    |    |     |
|                       | A.1.2.1                 | 역량 도구 및 측정 시스템 합리화         | 8  | 16  | 24 | 32 | 40  |
|                       | A.1.2.2                 | 역량 및 업무 평가 합리화             | 8  | 16  | 24 | 32 | 40  |
|                       | <b>A.1.3 인사관리의 효율성</b>  |                            |    |     |    |    |     |
|                       | A.1.3.1                 | 부서별 인력 수요 조사               | 4  | 8   | 12 | 16 | 20  |
|                       | A.1.3.2                 | 다원화된 인사관리 방법               | 4  | 8   | 12 | 16 | 20  |
| A.1.3.3               | 인사 효율성을 위한 계획된 투자 와 노력  | 4                          | 8  | 12  | 16 | 20 |     |
| 소계 ▶                  |                         |                            |    |     |    |    |     |
| A.2<br>배치<br>이동       | <b>A.2.1 경력관리의 체계성</b>  |                            |    |     |    |    |     |
|                       | A.2.1.1                 | 체계적인 경력관리 시행               | 4  | 8   | 12 | 16 | 20  |
|                       | A.2.1.2                 | 배치이동의 상세 경로 설정             | 4  | 8   | 12 | 16 | 20  |
| 소계 ▶                  |                         |                            |    |     |    |    |     |
| A.3<br>목표<br>성과       | <b>A.3.1 목표수립의 합리성</b>  |                            |    |     |    |    |     |
|                       | A.3.1.1                 | 조직의 전략목표와의 연계성             | 6  | 12  | 18 | 24 | 30  |
|                       | A.3.1.2                 | 목표수립의 공유성                  | 4  | 8   | 12 | 16 | 20  |
|                       | <b>A.3.2 성과평가</b>       |                            |    |     |    |    |     |
|                       | A.3.2.1                 | 평가정보 확인 및 공개               | 4  | 8   | 12 | 16 | 20  |
|                       | A.3.2.2                 | 평가결과에 따른 역량개발 연계 정도        | 2  | 4   | 6  | 8  | 10  |
| A.3.2.3               | 기관장과의 공감대 · 신뢰 형성 정도    | 4                          | 8  | 12  | 16 | 20 |     |
| 소계 ▶                  |                         |                            |    |     |    |    |     |
| A.4<br>승진<br>보상       | <b>A.4.1 승진</b>         |                            |    |     |    |    |     |
|                       | A.4.1.1                 | 개인의 업적 및 역량에 기반한 승진        | 4  | 8   | 12 | 16 | 20  |
|                       | A.4.1.2                 | 개인의 자기개발 노력 유도 및 동기 부여     | 2  | 4   | 6  | 8  | 10  |
|                       | A.4.1.3                 | 승진 · 승격 기준 요소의 다원화         | 2  | 4   | 6  | 8  | 10  |
|                       | <b>A.4.2 보상</b>         |                            |    |     |    |    |     |
|                       | A.4.2.1                 | 평가결과를 반영한 보상제 시행           | 2  | 4   | 6  | 8  | 10  |
| A.4.2.2               | 복리후생제도의 다양성             | 2                          | 4  | 6   | 8  | 10 |     |
| 소계 ▶                  |                         |                            |    |     |    |    |     |
| 인적자원관리 부문 합계 ▶        |                         |                            |    |     |    |    |     |

- ※ 심사표에서 체크할 수 없는 내용을 중심으로 주관적으로 기술
- ※ 주요 면담 내용이나 심사점수 체크리스트에 반영하지 못한 내용 기술

|                              |
|------------------------------|
| <b>A. 인적자원관리: A.1 인사관리체계</b> |
| <b>A. 인적자원관리: A.2 배치이동</b>   |
| <b>A. 인적자원관리: A.3 목표성과</b>   |
| <b>A. 인적자원관리: A.4 승진보상</b>   |

※ 점수 범위(I ~ V)는 첨부된 채점지침을 참조하여 주십시오.

| B. 인적자원개발             |                           | 아주<br>못함                    | 못함 | 보통  | 잘함 | 매우<br>잘함 | 점수 |  |
|-----------------------|---------------------------|-----------------------------|----|-----|----|----------|----|--|
|                       |                           | I                           | II | III | IV | V        |    |  |
| B.1<br>기획<br>및<br>인프라 | <b>B.1.1 HRD 기획</b>       |                             |    |     |    |          |    |  |
|                       | B.1.1.1                   | 인적자원개발에 대한 기관장의 의지          | 6  | 12  | 18 | 24       | 30 |  |
|                       | B.1.1.2                   | 정기적인 HRD 요구 수렴 정도           | 4  | 8   | 12 | 16       | 20 |  |
|                       | B.1.1.3                   | 중·장기적 인재육성 체계 수립            | 4  | 8   | 12 | 16       | 20 |  |
|                       | B.1.1.4                   | 자기개발계획서 수립 및 경력개발 연계        | 4  | 8   | 12 | 16       | 20 |  |
|                       | <b>B.1.2 인프라 구축</b>       |                             |    |     |    |          |    |  |
|                       | B.1.2.1                   | 직무별 필요역량 정의 및 수준체크          | 10 | 20  | 30 | 40       | 50 |  |
|                       | B.1.2.2                   | HRM과 HRD 연계 정도              | 10 | 20  | 30 | 40       | 50 |  |
|                       | B.1.2.3                   | e-HRD 시스템 구축 정도             | 4  | 8   | 12 | 16       | 20 |  |
| <b>소계 ▶</b>           |                           |                             |    |     |    |          |    |  |
| B.2<br>운영             | <b>B.2.1 학습조직화</b>        |                             |    |     |    |          |    |  |
|                       | B.2.1.1                   | 현업부서 내 교육·학습 실행 정도          | 8  | 16  | 24 | 32       | 40 |  |
|                       | B.2.1.2                   | 학습조직 활성화 정도                 | 6  | 12  | 18 | 24       | 30 |  |
|                       | B.2.1.3                   | 집합교육 이외의 학습활동 정도            | 6  | 12  | 18 | 24       | 30 |  |
|                       | <b>B.2.2 교육훈련참여 및 자율성</b> |                             |    |     |    |          |    |  |
|                       | B.2.2.1                   | 교육훈련 프로그램의 다양성              | 6  | 12  | 18 | 24       | 30 |  |
|                       | B.2.2.2                   | 개인 스스로 교육·학습 실행 정도          | 8  | 16  | 24 | 32       | 40 |  |
|                       | <b>B.2.3 인적자원개발 투자</b>    |                             |    |     |    |          |    |  |
|                       | B.2.3.2                   | 1인당 연간 교육훈련비                | 12 | 24  | 36 | 48       | 60 |  |
| B.2.3.3               | 1인당 연간 교육훈련시간             | 12                          | 24 | 36  | 48 | 60       |    |  |
| <b>소계 ▶</b>           |                           |                             |    |     |    |          |    |  |
| B.3<br>평가             | <b>B.3.1 결과 및 피드백</b>     |                             |    |     |    |          |    |  |
|                       | B.3.1.1                   | 조직의 인적자원개발 및 개인 역량 개발 계획 실적 | 10 | 20  | 30 | 40       | 50 |  |
|                       | B.3.1.2                   | 평가결과 피드백을 통한 프로그램 개선 효과     | 6  | 12  | 18 | 24       | 30 |  |
|                       | B.3.1.3                   | 인적자원개발의 조직경영 성과에 대한 기여도     | 4  | 8   | 12 | 16       | 20 |  |
| <b>소계 ▶</b>           |                           |                             |    |     |    |          |    |  |
| <b>인적자원개발 부문 합계 ▶</b> |                           |                             |    |     |    |          |    |  |
| <b>전체 총계 ▶</b>        |                           |                             |    |     |    |          |    |  |

- ※ 심사표에서 체크할 수 없는 내용을 중심으로 주관적으로 기술
- ※ 주요 면담 내용이나 심사점수 체크리스트에 반영하지 못한 내용 기술

|                                |
|--------------------------------|
| <b>B. 인적자원개발: B.1 기획 및 인프라</b> |
| <b>B. 인적자원개발: B.2 운영</b>       |
| <b>B. 인적자원개발: B.3 평가</b>       |

**현장심사 종합 의견**

KRIVET 한국직업능력개발원

※ 점수 합계

| 항목                    | 점수 |
|-----------------------|----|
| A. 인적자원관리 합계(400점 만점) |    |
| B. 인적자원개발 합계(600점 만점) |    |
| 총 합계(1,000점 만점)       |    |

【서식 제2호】

## 현장심사 체크리스트

## A. 인적자원관리

※ 2010년도를 기준으로 하되, 기관 사정상 2011년도 상반기 실적을 중심으로 할 수도 있음.

| A. 인적자원관리                                   | 체크내용   | 관련 자료<br>유무 및 자료<br>목록 |
|---|--|------------------------|
| <b>A.1.1 인사계획의 전략성</b>                      |  |                        |
| A.1.1.1 행정 및<br>경연환경변화에<br>대응한 인사<br>시스템 운용 | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 기관 내 규정 존재여부 및 주요내용</li> <li>- 기관규정의 관련내용</li> <li>- 인사 시기, 절차, 방법 등</li> <li>- 인사절차의 투명성 및 공개성</li> </ul>  |                        |
| A.1.1.2 기관<br>비전(전략)에<br>근거한 인사<br>계획 수립    | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 전략적 인적자원계획 수립 여부</li> <li>- 비전(전략)과 연계한 중·장기 인력계획 수립 및 주요내용</li> <li>- 중·장기 인력관리계획서</li> </ul>  |                        |
| A.1.1.3 인사에 관한<br>정부시책 반영                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 정부 시책의 목표 반영</li> <li>- 여성, 장애인, 고령층 고용비율</li> <li>- 국가유공자 고용비율</li> </ul>  |                        |
| <b>A.1.2 인사시스템의 합리성</b>                     |  |                        |
| A.1.2.1 역량 도구 및<br>측정 시스템<br>합리화            | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 직무별, 직급별 역량모델에 근거한 평가 시행</li> <li>- 역량평가방법(프리젠테이션, 개별면접, 집단면접 등)의 체계적 활용(계약직 포함)</li> <li>○ 무기명 다면평가 등 객관적 측정시스템 활용 여부</li> <li>○ 실제 업무를 측정시스템에 반영한 여부</li> </ul> |                        |
| A.1.2.2 역량 및 업무<br>평가 합리화                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 직무기술서 또는 직무명세서 작성여부</li> <li>- 직군·직종별 직무명세서 등</li> <li>○ 직무명세서, 역량모델링 결과와 평가와의 연계 여부</li> </ul>   |                        |
| <b>A.1.3 인사관리의 효율성</b>                      |  |                        |
| A.1.3.1 부서별<br>인력 수요조사                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 부서별 인력수요 파악 여부</li> <li>- 수시·정기적인 부서별 인력수요 파악 여부</li> <li>- 인력수요 파악 방법의 적절성</li> </ul>  |                        |
| A.1.3.2 다원화된<br>인사 방법                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 다양한 인사 방법</li> <li>- 방송, 신문, 인터넷, 인사전문기관 등을 활용한 채용</li> <li>- 정시·수시·상시 채용 및 인사 여부 등</li> <li>- 경력직, 전문직의 적극적 채용</li> </ul>  |                        |
| A.1.3.3 인사 효율성을<br>위한 계획된<br>투자과 노력         | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 중·장기 인사관리 투자계획서에 의한 인사관련 투자와 노력</li> <li>- 효율적 인사관리내용의 e-HRM 시스템 반영 노력</li> </ul>   |                        |
| <b>A.2 배치이동</b>                             |  |                        |
| <b>A.2.1 경력관리의 체계성</b>                      |  |                        |
| A.2.1.1 체계적인 경력<br>관리 시행                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 경력개발 계획서(또는 자기개발계획서)와 조직목표 연계 여부</li> <li>○ 직무역량, 직무수행능력 조사여부 및 활용 내용</li> <li>- 직무예고제, 공모제 등 실시 여부</li> </ul>  |                        |
| A.2.1.2 배치이동의<br>상세경로 설정                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 직무군 상세구분 및 실제적용 여부</li> <li>○ 최근 승진자의 현 직무와 직전 직무와의 연계성</li> <li>○ 과단위의 내부승진자 수</li> </ul>  |                        |



| A. 인적자원관리                  | 체크내용   | 관련<br>자료유무 및<br>자료목록   |  |
|----------------------------|--|--|--|
| A.3<br>목표<br>성과            | <b>A.3.1 목표수립의 합리성</b>   |  |  |
|                            | A.3.1.1 조직의 전략목표와의 연계성   | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 조직목표(실/국, 팀)와 개인 목표와의 연계성</li> <li>- 개인적 업무 및 조직목표 유무</li> <li>- 중·장기적 목표수립과 연계 여부</li> <li>- 목표관리체계 구축 여부</li> </ul>   |  |
|                            | A.3.1.2 목표수립의 공유성  | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 목표 수립시 구성원의 참여 정도</li> <li>- 목표수립과정에서 구성원 참여를 통한 목표협의 및 공유여부</li> <li>- 상사가 부하직원 목표에 대한 설명 가능 여부</li> <li>- 조직구성원이 자신의 목표에 대해 구체적으로 설명할 수 있는지 여부</li> </ul>                       |  |
|                            | <b>A.3.2 성과평가</b>  |  |  |
|                            | A.3.2.1 평가정보 확인 및 공개   | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 평가정보 확인 체계</li> <li>- 평가정보 공개 유무</li> <li>○ 평가정보 공개 방법</li> <li>- 전산 확인 등</li> </ul>  |  |
|                            | A.3.2.2 평가결과에 따른 역량개발 연계 정도  | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 평가결과에 근거한 역량개발</li> <li>- 평가결과와 자기개발계획서와의 연계성</li> </ul>  |  |
| A.3.2.3 기관장과의 공감대·신뢰 형성 정도 | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 인적자원관리에 있어서 직원대표기구의 참여 또는 협의 여부</li> <li>○ 이의제기에 대한 조직차원의 긍정적 수용 분위기</li> <li>○ 평가결과에 대한 조직구성원의 만족도</li> </ul>  |  |  |
| A.4<br>승진<br>보상            | <b>A.4.1 승진</b>  |  |  |
|                            | A.4.1.1 개인의 업적 및 역량에 기반한 승진  | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 업적 및 역량평가 시스템과 연계</li> <li>- 성과(업적) 및 역량평가 결과에 대한 승진반영의 제도화 여부 및 내용, 실행실적 등</li> <li>○ 인사고과 평가제도와 운용 현황</li> </ul>  |  |
|                            | A.4.1.2 개인의 자기개발 노력 유도 및 동기부여  | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 업무관련 자격증 소지자 우대제도</li> <li>- 자기개발 휴가제, 자격증 취득지원 등 자기개발을 위한 지원제도</li> <li>○ 자격증 및 자기개발 지원과 승진심사 시 반영 여부</li> <li>- 국내유학, 해외유학제도 실시여부 및 경쟁률</li> </ul>                              |  |
|                            | A.4.1.3 승진·승격 기준 요소의 다원화   | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 승진 및 승격 기준</li> <li>- 연도별 승격, 승진 실시 현황</li> <li>- 연도별 특별 승격(발탁인사)실시 내용 등</li> <li>- 최종 승진 배수 중 업무성과에 근거한 기관장의 승진 서열 변경 실적</li> </ul>  |  |
|                            | <b>A.4.2 보상</b>  |  |  |
|                            | A.4.2.1 평가결과 반영 보상제 시행   | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 성과평가에 근거한 보상 시스템 구축</li> <li>- 업무성과와 급여보상 내용</li> <li>- 연도별 성과급 지급내용</li> <li>- 연도별 급여인상 시행 내용</li> <li>○ 보상 및 표창제도</li> <li>- 보상, 표창 내용 및 종류</li> <li>- 직급별 수상자 분포 정도</li> </ul> |  |
| A.4.2.2 복리후생제도의 다양성        | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 개인의 복리후생제도</li> <li>- 복리후생제도와 운용현황</li> <li>- 사내 근로복지기금의 운용실태</li> <li>- 학자금(주택자금)대부, 기숙사 및 휴양소 운영 등</li> </ul> |  |  |

## B. 인적자원개발


※ 2010년도를 기준으로 하되, 기관 사정상 2011년도 상반기 실적을 중심으로 할 수도 있음.

| B. 인적자원개발                       | 체크내용  | 관련 자료 유무 및 자료 목록  |  |
|---------------------------------|---|---|--|
| <b>B.1<br/>기획<br/>및<br/>인프라</b> | <b>B.1.1 HRD 기획</b>   |   |  |
|                                 | B.1.1.1 인적자원개발에 대한 기관장의 의지  | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 기관장 및 관리자의 인식</li> <li>- 최고경영진과 고위관리자의 인적자원개발에 대한 의지 및 인식</li> <li>○ 기관장의 직원대상 특강 여부</li> <li>- 인재양성의 중요성과 관련된 어록</li> </ul>   |  |
|                                 | B.1.1.2 정기적인 HRD 요구 수렴 정도   | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 정기적 HRD 요구 수렴 정도 및 이에 근거한 프로그램개발 정도</li> <li>- 상시 및 수시적인 HRD 요구 수렴 정도</li> <li>- 주기적 HRD 요구 수렴 정도</li> <li>- 정기적 요구수렴 결과를 반영한 프로그램 개발정도</li> <li>○ 기관장의 HRD요구수렴 경로 확보 여부</li> </ul>                              |  |
|                                 | B.1.1.3 중·장기적 인재육성 체계수립   | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 중·장기 인재육성 체계 수립 여부</li> <li>- 실행가능한 인재육성 체계 수립여부</li> <li>- 중·장기 인재육성 체계상의 구체적 실행 방안 및 성과</li> </ul>   |  |
|                                 | B.1.1.4 자기개발계획서 수립 및 경력개발 연계 정도   | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 자기개발계획서 작성</li> <li>- 자기개발계획서 작성 여부</li> <li>- 자기개발계획서 상 나타난 교육과정 수강율</li> <li>○ 자기개발계획서와 경력개발 연계 정도</li> </ul>  |  |
|                                 | <b>B.1.2 인프라 구축</b>   |   |  |
|                                 | B.1.2.1 직무별 필요역량 정의 및 수준 체크   | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 직급별 역량모델링 실시 여부</li> <li>- 리더십, 직무역량, 직무전문역량 모델링 실시 여부</li> <li>- 역량 진단 실시 시스템 보유 여부</li> <li>- 역량모델링 결과에 대한 조직원의 수용도</li> </ul>   |  |
|                                 | B.1.2.2 HRM과 HRD 연계 정도  | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 역량모델링 결과를 교육과정 개발과 연계함</li> <li>- 리더십, 전문역량 등의 과정개발에 활용함</li> <li>○ 개인별 역량진단 결과를 바탕으로 차별화된 교육과정을 제공하고 있음</li> <li>○ 인사과과내 교육훈련 반영 비율</li> <li>- 교육훈련반영 점수/총 점수</li> <li>○ 전환배치, 승진, 보상에서 교육훈련결과 연계 여부</li> </ul> |  |
| B.1.2.3 e-HRD시스템 구축 정도          | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 체계적 HRD 실시 체계 보유 여부</li> <li>- 교육정보의 체계적 제공 여부</li> <li>- 직무역량 진단결과와 교육과정의 자동 연계여부</li> <li>○ 교육신청, 교육수강 결과와 관련한 상사, 부하간의 피드백가능 여부</li> <li>- 교육결과의 조직차원 공유 지원 시스템 여부</li> </ul> |   |  |
| <b>B.2<br/>운영</b>               | <b>B.2.1 학습조직화</b>  |   |  |
|                                 | B.2.1.1 현업부서 내 교육·학습 실행 정도  | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ OJT, 멘토링, 코칭 등 종합적인 계획 수립 및 실시여부</li> <li>- OJT 매뉴얼 등 체계적인 수행여부 확인</li> </ul>  |  |

|                           |                                     |   |  |
|---------------------------|-------------------------------------|---|--|
|                           |                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 교육수강 결과에 대한 상사의 개입 정도</li> <li>- 수강 전 및 수강 후 면담 실시 여부</li> <li>- 교육결과에 대한 부서 내 발표활동 등 여부</li> </ul>  |  |
|                           | B.2.1.2 학습조직 활성화 정도                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 학습조직 유형 및 실시</li> <li>- 학습동아리, 멘토링, 우수학습활동 지원 등</li> <li>- 학습조직을 위한 조직적 활동 및 성과</li> <li>○ 학습동아리 활성화를 위한 지원/활성화 방안</li> <li>- 학습동아리 리더를 위한 학습리더 교육실시 여부 등</li> </ul>         |  |
|                           | B.2.1.3 집합교육외의 학습활동 정도              | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ (공무원) 상시학습제도의 유효성</li> <li>- 상시학습제도의 다양성</li> <li>○ 학회, 세미나, 토론, 워크숍 등 학습활동의 다양성</li> <li>○ 집합교육 대비 온라인 교육 비율</li> <li>○ 고객의 니즈를 파악하기 위한 현장방문 활동 등</li> </ul>                |  |
| <b>B.2.2 교육훈련참여 및 자율성</b> |                                     |   |  |
|                           | B.2.2.1 교육훈련 프로그램의 다양성              | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 액션러닝, PBL 등 기법의 적용 여부</li> <li>○ 교육훈련프로그램 개발 노력</li> <li>- 자체개발 및 외부기관 교육훈련 프로그램 목록</li> <li>○ 직원이 실질적으로 선택할 수 있는 교육프로그램</li> </ul>  |  |
|                           | B.2.2.2 개인 스스로 교육학습 실행 정도           | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 교육훈련프로그램을 선택할 수 있는 체계의 존재 여부 및 참여 정도</li> <li>○ 조직의 교육시간 인정여부와 관련 없는 학습정도</li> <li>○ 자율적, 비공식적 학습조 등 활동 현황</li> </ul>  |  |
| <b>B.2.3 인적자원개발 투자</b>    |                                     |   |  |
|                           | B.2.3.1 1인당 연간 교육훈련비                | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 교육훈련비</li> <li>- 과거 2년간(신청연도기준) 구성원 1인당 평균 교육비</li> </ul>  |  |
|                           | B.2.3.2 1인당 연간 교육훈련시간               | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 1인당 연간 교육시간</li> <li>- 과거 2년간(신청연도기준)구성원 1인당 평균 교육시간</li> <li>○ 교육훈련의 형평성</li> <li>- 과거 2년간(신청연도기준) 최하위 교육참여자(교육시간 기준 하위 10%)의 1인당 평균 교육시간</li> </ul>                        |  |
| <b>B.3 평가</b>             | <b>B.3.1 결과 및 피드백</b>               |   |  |
|                           | B.3.1.1 조직의 인적자원 개발 및 개인역량 개발 계획 실적 | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 교육대비 실적확인 {과거 2년간('08~'09)}</li> <li>- 전체 교육 목표대비 실적</li> </ul>  |  |
|                           | B.3.1.2 평가결과 피드백을 통한 프로그램 개선효과      | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 교육 프로그램에 대한 평가결과를 프로그램 개선에 반영</li> <li>○ 현업에 활용하려는 조직차원의 노력</li> <li>- 현업적용을 위한 현업 부서장의 노력/참여 정도</li> </ul>  |  |
|                           | B.3.1.3 인적자원개발의 조직경영상태에 대한 기여도분석    | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 조직목표 달성정도</li> <li>- 교육훈련의 조직 목표 달성에 대한 기여 정도</li> <li>- 평가결과의 인적자원개발에 반영 체계성</li> <li>- 인사고과제도 반영 등</li> <li>○ 대부분의 구성원들이 교육훈련이 조직목표 달성에 매우 중요한 역할을 한다고 인식하는지 확인</li> </ul> |  |

## 【서식 제3호】

## 심사위원 윤리준수 서약서

|   |  |      |  |
|---|--|------|--|
| 소속기관  |  | 심사기간 |  |
| 주 소   |  |      |  |
|  <p>본인은 2011년도 공공부문 인재개발 우수기관 인증 사업을 함에 있어서 아래와 같은 내용에 대해 신의와 성실을 다할 것을 서약합니다.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 대상기관에 대한 인증심사를 실시함에 있어서 공정하고 책임 있게 임할 것임을 서약합니다.</li> <li>2. 인증심사 기간 중 취득한 기관정보 및 기밀사항에 대해 비밀을 준수할 것임을 서약합니다.</li> <li>3. 심사결과는 신의성실의 원칙하에 한국직업능력개발원을 통해서 서면으로 제출할 것임을 서약합니다.</li> </ol> <p style="text-align: right;">성명: _____ (서명)</p> <p style="text-align: right;">2011년    월    일</p> |  |      |  |

【서식 제4호】

### 심사위원 총평

|                              |  |
|------------------------------|--|
| 심사대상 기관명                     |  |
| 심사위원장 성명                     |  |
| <b>■ 종합의견</b>                |  |
|                              |  |
| <b>■ 해당부문 의견 [HRM / HRD]</b> |  |
|                              |  |
| ※ 추가 내용 별지 사용 가능             |  |

## 【서식 제5호】

## 후속 조치 의견서

## 1. 컨설팅 필요성에 관한 의견

|  |
|--|
| 가. 컨설팅에 대한 기관의 의지  |
| * 현장심사 중 파악한 기관장, 소속직원, HR 담당자의 의지를 중심으로 컨설팅 실시 시 예상되는 구성원, 조직 차원의 관심 및 참여도에 대하여 구체적으로 적어주십시오. |
| 나. 컨설팅을 통한 개선 가능성  |
|  |
| 다. 컨설팅의 기대효과 및 개선 분야   |
|  |
| 라. 기타 의견   |
|  |

## 2. 심사기준 관련사항

|             |
|-------------|
| 가. 수정할 항목   |
|             |
| 나. 삭제할 항목   |
|             |
| 다. 체크리스트 관련 |
|             |

## 3. 기 타

|  |
|--|
|  |
|--|





## 〈부록 4〉 공공부문 인재개발 우수기관 인증 사업 운영규정

### 인적자원개발 우수기관 인증제 운영규정

교육인적자원부 고시 제2006-25호(2006.03.10)  
산업자원부 고시 제2006-27호(2006.03.10)  
노동부 고시 제2006-11호(2006.03.10)  
중소기업청 고시 제2006- 6호(2006.03.10)

교육과학기술부 고시 제2008-105호(2008.08.01 개정)  
중소기업청 고시 제2008-43호(2008.08.25 개정)

### 제 1 장 총 칙

**제1조(목적)** 이 규정은 인적자원개발기본법 제14조 및 근로자직업능력 개발법 시행령 제15조 제1호의 규정에 근거하여 정부가 인적자원개발 우수기관 인증제(이하 “인증제”라 한다)를 운영하기 위하여 필요한 기본적인 사항을 정함을 목적으로 한다.

**제2조(적용범위)** 인증제 운영과 관련하여 법령으로 정한 것을 제외하고는 이 규정에 의한다.

**제3조(용어의 정의)** 이 규정에서 사용하는 용어의 정의는 다음과 같다.

1. “인적자원개발 우수기관 인증제”라 함은 정부가 인적자원개발을 통하여 조직성과를 향상시킬 수 있도록 모범적인 실천기준을 설정하고 심사를 통하여 이를 달성한 기관을 인적자원개발 우수기

- 관으로 인증하여 공개하는 것을 말한다.
2. “공공부문”이라 함은 중앙행정기관(대통령 소속기관 및 국무총리 소속기관·보좌기관을 포함한다), 지방자치단체, 중앙행정기관 또는 지방자치단체의 소속기관 및 출연 연구기관·연구회, 지방 교육행정기관, 학교, 국립대병원 및 관계부처 협의회에서 정하는 기관·법인 또는 단체를 말한다.
  3. “민간부문”이라 함은 고용보험법 제8조의 규정에 의한 사업장 중 제2호의 규정에 의한 공공부문을 제외한 기관을 말한다.
  4. “인증주체”라 함은 인적자원개발 우수기관을 심사하여 인증하는 인증기관을 말한다.
  5. “인증심사”라 함은 인증을 결정하기 위하여 행하는 서류심사 및 현장심사를 포함한 제반활동과 절차를 말한다.
  6. “심사위원”이라 함은 인증심사를 공정하게 수행하기 위하여 인적자원개발·관리에 관한 전문지식과 경험이 풍부한 자 중에서 운영기관의 장이 위촉한 전문가를 말한다.

## 제 2 장 운영 체계

**제4조(인증부문)** 인적자원개발 우수기관 인증사업은 공공부문 인증사업과 민간부문 인증사업을 구분하여 시행한다.

**제5조(총괄부처)** 공공부문 인증사업은 교육인적자원부, 민간부문 인증사업은 노동부를 총괄부처로 한다.

**제6조(인증주체)** ①공공부문은 교육과학기술부, 행정안전부가, 민간부문은 노동부, 교육과학기술부, 지식경제부, 중소기업청이 인증주체

가 된다.

②부문별 인증주체로 참여하는 관계부처는 인증사업을 공동으로 추진하며 인증심사 및 컨설팅 등 부대사업의 추진을 위한 인력지원, 예산확보 등에 노력한다.

### 제 3 장 운영 조직

**제7조(인증제 관계부처 협의회)** ①정부는 인증심사를 위하여 비상설 협의체로 인증제 관계부처 협의회(이하 “협의회”라 한다)를 운영한다.

②협의회는 위원장 1인을 포함하여 6인 이내로 구성하되, 위원은 교육과학기술부, 행정안전부, 지식경제부, 노동부, 중소기업청 5개 부처 국장급으로 구성한다.

③협의회 위원장은 교육과학기술부 1급으로 하며, 위원장은 협의회의 회무를 총괄하며, 위원장 사고시에는 정부조직법상의 직제순에 의한 상위부처 위원이 대리한다.

④협의회의 간사는 교육과학기술부의 인증제 사업 담당자로 한다.

⑤협의회는 인증제 제도운영, 법령 정비, 예산 등과 관련하여 총괄·조정·협의한다.

⑥협의회는 연 2회 개최한다. 다만, 위원장이 필요하다고 인정하는 경우에 협의회를 소집할 수 있다.

**제8조(인증위원회의 구성)** ①정부는 인증제 사업의 실행을 위해 비상설조직으로 인증위원회(이하 “위원회”라 한다)를 구성한다.

②위원회는 위원장을 포함한 30인 이내로 구성한다.

③위원장은 민간위원 중에서 호선하며, 위원은 교육과학기술부·행

정안전부·지식경제부·노동부·중소기업청 과장 및 각 부처가 추천한 민간전문가로 한다.

④위원회는 재적위원 과반수의 출석으로 개의하고 출석위원 과반수의 찬성으로 의결한다.

⑤위원회는 민간부문 인증위원회와 공공부문 인증위원회로 구분하여 운영하며 부문별 인증위원회는 다음 각호의 사항을 심의한다.

1. 인증기준에 관한 사항
2. 인증심사 결과 조정 및 인증 결정에 관한 사항

⑥세부업무 처리절차, 사업매뉴얼 작성 등 실무 추진을 위하여 부문별 인증위원회 소속으로 부문별 실무협의회를 둔다.

⑦부문별 실무협의회는 참여부처 실무자, 총괄 운영기관 운영책임자, 운영참여기관 전담책임자, 심사위원 등 10인 이내로 구성한다.

**제9조(인증 운영기관)** ①인증업무를 주관하여 운영하는 기관(이하 “운영기관”이라 한다)은 다음 각호와 같다.

1. 민간부문: 한국산업인력공단법에 의한 한국산업인력공단
2. 공공부문: 정부출연연구기관등의 설립·운영및육성에관한법률에 의한 한국직업능력개발원

②총괄부처는 다음 각호의 기관을 인증운영 참여기관으로 지정할 수 있다.

1. 민간부문: 정부출연연구기관등의 설립·운영및육성에관한법률에 의한 한국직업능력개발원, 산업발전법 제27조의 규정에 의한 한국생산성본부, 중소기업협동조합법에 의한 중소기업협동조합중앙회, 기타 협의회에서 정하는 단체 및 기관
2. 공공부문: 정부출연연구기관등의 설립·운영및육성에관한법률에 의

한 한국행정연구원, 한국지방행정연구원육성법에 의한 한국지방행정연구원, 기타 협의회에서 정하는 단체 및 기관

③운영기관은 다음 각호의 사업을 수행하여야 한다.

1. 인적자원개발 우수기관 인증사업의 시행
2. 인적자원개발 컨설팅
3. 인증심사위원의 양성 및 연수
4. 연구개발 및 국제협력
5. 기타 인증에 관한 사업으로서 협의회에서 결정된 사항

## 제 4 장 인증심사 절차 및 방법

**제10조(인증사업 시행계획의 공고)** 운영기관의 장은 이 규정과 총괄부처가 수립한 사업추진계획에 의거하여 세부시행계획을 공고하여야 한다.

**제11조(심사위원 구성)** 운영기관의 장은 인증제 심사를 위하여 정부기관·산업계·학계·연구계 등 관련 전문가로 심사위원 인력풀을 구성하여 운영하여야 한다.

**제12조(인증심사 방법 및 절차)** ①심사위원은 신청기관이 제출한 서류에 대하여 다음 각호의 사항을 심사하며, 필요하다고 판단되는 경우 신청기관에게 관련 자료의 제출을 추가로 요구할 수 있다.

1. 인적자원관리
2. 인적자원개발
3. 기타 심사에 필요한 사항

②심사위원은 신청자가 소속한 기관을 대상으로 다음 각호의 사항

에 대하여 현장심사를 실시한다.

1. 인적자원관리
2. 인적자원개발
3. 기타 심사에 필요한 사항

③심사의 공정성을 제고하기 위하여 심사 종료일로부터 10일 이내에 심사위원 대표 10인 이내의 심사위원회를 구성한다.

④심사위원회는 구성 후 15일 이내에 인증심사 결과를 심의하고 최종 심사결과보고서를 작성하여 인증위원회에 보고하여야 한다.

## 제 5 장 예산집행

**제13조(위원의 수당 등)** 인증제 사업에 참여한 심사위원, 심사위원회 및 인증위원회(부문별 실무협의회 포함) 위원에게 예산의 범위 내에서 수당과 필요한 경비를 지급할 수 있다.

**제14조(현지활동비)** 심사위원에게는 방문조사 활동에 필요한 현지활동비를 지급할 수 있다.

## 제 6 장 보 칙

**제15조(비밀유지의 의무)** ① 인증제에 참여한 위원은 인증제 사업추진과 관련하여 지득한 개별기관의 경영에 관한 사항 등 비밀에 속하는 사항을 공표·누설하거나 업무수행을 위한 목적 외에 이용하여서는 아니된다.

② 운영기관의 장은 비밀유지 및 심사의 공정성 확보를 위하여 심

사위원회에 별도의 서약서를 요구할 수 있다.

**제16조(기타)** 이 규정에서 정하지 않은 사항 및 매년도 인증사업 추진 계획은 총괄부처가 참여부처와 협의하여 수립한다.

부칙(2006.03.10. 교육인적자원부고시 제2006-25호,  
산업자원부 고시 제2006-27호, 노동부 고시  
제2006-11호, 중소기업청 고시 2006-6호)

**제1조(시행일)** 이 규정은 고시일로부터 시행한다.

**제2조(경과조치)** ①제8조 제5항 제1호의 규정에도 불구하고 2006년 인증사업에서 적용할 인증기준은 총괄부처가 2005년 인증제 시범사업에서 적용한 인증기준을 수정·보완하여 적용할 수 있다. ②제8조에 의한 인증위원회는 2005년 인증제 시범사업에 의하여 인증서를 교부받은 기업에 대하여 이 규정의 시행에도 불구하고 별도 심사에 의거하여 인증여부를 결정할 수 있다.

부칙(2008. 8. 1 교육과학기술부고시 제2008-105호,  
8.25 중소기업청고시 제2008-43호)

**제1조(시행일)** 이 규정은 고시일로부터 시행한다.

**제2조(경과조치)** 이 규정 시행당시 종전의 규정에 의하여 처리한 사항은 이 규정에 의하여 처리한 것으로 본다.

## 공공부문 인재개발 우수기관 인증제 연구

- 발행연월일 2011년 12월 29일 인쇄  
2011년 12월 31일 발행
- 발행인 박 영 범
- 발행처 한국직업능력개발원  
135-949, 서울특별시 강남구 삼성로 147길 46  
홈페이지: <http://www.krivet.re.kr>  
전화: (02)3485-5000, 5100  
팩 스: (02)3485-5200
- 등록일자 1998년 6월 11일
- 등록번호 제16-1681호
- I S B N 978-89-6355-286-6 93370
- 인쇄처 (주)범신사 (02)720-9786



