

석사학위논문

인적자원개발 우수기관 인증제
발전방안을 위한 연구
- 공공부문을 중심으로 -

2018년

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

송 지 나

석사학위논문
지도교수 박현우

인적자원개발 우수기관 인증제 발전방안을 위한 연구

- 공공부문을 중심으로 -

A Study on Development Plan for the Excellence in
Human Resources Development
-Focused on Public Sector-

2017년 12월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

송 지 나

석사학위논문
지도교수 박현우

인적자원개발 우수기관 인증제 발전방안을 위한 연구

- 공공부문을 중심으로 -

A Study on Development Plan for the Excellence
in Human Resources Development
-Focused on Public Sector-

위 논문을 컨설팅학 석사학위 논문으로 제출함.

2017년 12월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

송 지 나

송지나의 컨설팅학 석사학위 논문을 인준함

2017년 12월 일

심사위원장 _____(인)

심 사 위 원 _____(인)

심 사 위 원 _____(인)

국 문 초 록

인적자원개발 우수기관 인증제 발전방안을 위한 연구

- 공공부문을 중심으로 -

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원
지식서비스&컨설팅학과
매니지먼트컨설팅전공
송 지 나

공공부문 인적자원개발 우수기관 인증제는 품질이 우수한 기관에 부여되는 KS나 ISO 인증처럼 국가가 마련한 기준으로 인재개발을 위해 노력하는 우수한 기관을 국가에서 인증하여 다른 기관들이 이를 벤치마킹하고, 국가가 세운 기준에 미치지 못하는 기관은 기관의 상태를 점검하여 긍정적인 부분과 개선이 필요한 부분을 파악하여 보완할 수 있도록 지원하는 공인 제도이다.

공공부문 인적자원개발 우수기관 인증제는 정부에서 추진하는 다른 평가 제도와 달리 참여한 기관을 타 기관들과 비교하여 우열을 가리는 것이 목적이 아니라 공공부문 전반적인 인적자원관리 및 인적자원개발 부문 역량 향상도모가 주 목적이며, 2016년 현재 445개 기관이 참여하여 373개 기관이 인증을 획득하였다.

2012년 기준 공공부문 전체 1,994개 중 152개 기관이 인증을 받아 7.6%

의 매우 낮은 참여율을 보였다. 이는 약 92%가 넘는 기관이 여전히 인증대상임을 뜻한다. 전체적으로는 저조한 참여율을 보이지만 매년 참여하는 기관의 수가 늘어나고, 재인증 대상기관 수 또한 증가하고 있어 체계적이고 전문적인 컨설팅 또는 교육 등의 사후관리가 이루어져야 할 것이다.

공공부문 인적자원개발 우수기관 인증제는 10년동안 진행되어 오는 장기적 사업으로 그동안의 운영절차, 심사지표 및 기준, 인증부여 방법 등 전반적인 검토를 통해 더 많은 기관들의 참여를 독려하고 체계적이고 전문적인 심사기준과 사후관리 등의 구축으로 발전이 필요한 시점이다.

따라서 본 연구는 사업의 운영 현황을 세밀히 조사하여 본래 사업의 목적을 다시 각인하고 공공부문의 인적자원개발 발전 뿐만 아니라 국가적 차원의 인적자원개발을 위한 개선방안을 제시하는데 도움이 될 것으로 기대한다.

【주요어】 공공부문, 인적자원개발, 인증제, Best-HRD

목 차

I. 서 론	1
1.1 연구의 목적	1
1.2 문제 제기	3
1.3 연구의 범위 및 방법	4
II. 이론적 배경	6
2.1 공공부문의 의의	6
2.2 인적자원의 의의	7
2.2.1 인적자원의 개념	7
2.2.2 인적자원관리의 개념	8
2.2.3 인적자원개발의 개념	10
2.3 공공부문 인적자원개발 우수기관 인증제	11
2.3.1 국가인적자원개발정책의 개념과 형성과정	11
2.3.2 공공부문 인적자원개발 우수기관 인증제	14
2.3.3 해외 인적자원개발 인증제	15
2.3.3.1 영국 IIP	15
2.3.3.2 싱가포르 PD	18
III. 공공부문 인적자원개발 우수기관 인증제의 현황	21
3.1 공공부문 인적자원개발 우수기관 인증제 사업의 개요	21
3.1.1 사업 추진 목적 및 개요	21
3.1.2 인증 주체 및 대상	21
3.2 인증위원회 구성 및 인증절차	22
3.2.1 인증위원회 구성	22
3.2.2 인증기준 및 절차	23

3.2.2.1 인증기준	23
3.2.2.2 인증절차	23
3.3 심사기준 및 운영절차	25
3.3.1 심사영역	25
3.3.2 심사기준의 설정 및 변화	26
3.3.2.1 심사기준의 설정	26
3.3.2.2 운영절차	27
3.3.2.3 심사지표의 변화	29
3.3.3 심사위원 운영현황	37
3.4 연도별 기관 참여 현황 및 인증률	39
3.4.1 기관 참여율	39
3.4.2 연도별 인증률	40
3.4.3 연도별 재인증률	41
3.5 사후관리 제도 현황	42
3.5.1 Best HRD Club	42
3.5.1.1 Best HRD Club	42
3.5.1.2 우수사례 공유	43
3.5.2 인증기관 컨설팅	43
3.5.2.1 인증기관 컨설팅	43
3.5.2.2 피드백리포트	45
3.5.3 해외벤치마킹연수	45
 IV. 공공부문 인적자원개발 우수기관 인증제 발전방안	 47
4.1 연도별 개선 및 미개선 과제 현황	47
4.1.1 개선 과제 현황	47
4.1.2 미개선 과제	50
4.2 공공부문 인적자원개발 우수기관 인증제 발전방안	51
4.2.1 전담기관 구축	52
4.2.2 운영예산의 확보	54
4.2.3 심사 및 인증결정 방식	56

4.2.3.1	심사지표 및 방법에 대한 고찰	56
4.2.3.2	인증결정방식에 대한 고찰	57
V.	결 론	59
	참 고 문 헌	63
	부 록	73
1.	2016년 심사지표 가이드라인	73
2.	2016년 현장심사 체크리스트	81
3.	2016년 사업평가 설문지	88
	ABSTRACT	93

표 목 차

〈표 3-1〉 인증심사기준 항목 변화	29
〈표 3-2〉 인증심사기준 변화 부문별 비교	29
〈표 3-3〉 연도별 심사지표 변경 내용	32
〈표 3-4〉 연도별 심사위원구성(2014~2016)	38
〈표 3-5〉 기관성격별 인증 현황(2006~2016)	40
〈표 3-6〉 연도별 인증률	40
〈표 3-7〉 연도별 재인증률	41
〈표 3-8〉 연도별 재인증기관 신청 비율	41
〈표 3-9〉 Best HRD Club 운영현황	42
〈표 3-10〉 인증기관 컨설팅 운영현황	44
〈표 3-11〉 해외연수 연도별 참석 현황	46
〈표 4-1〉 연도별 개선과제 현황(2009~2012)	47
〈표 4-2〉 연도별 개선과제 현황(2013~2016)	48

그 립 목 차

〈그림 2-1〉 공공부문에 근무하는 종사자 성격에 따른 분류	6
〈그림 2-2〉 국가인적자원개발정책의 전개과정	13
〈그림 2-3〉 IIP 평가 틀(Framework)	16
〈그림 2-4〉 IIP가 기업 성과에 미치는 영향	17
〈그림 2-5〉 싱가포르 People Developer 인증 과정	19
〈그림 3-1〉 인적자원개발기본법 시행령 제 19조	22
〈그림 3-2〉 공공부문 인적자원개발 우수기관 인증제 시행 절차	24
〈그림 3-3〉 공공부문 인적자원개발 우수기관 인증제 인증기준 및 절차(인적 자원개발 시행령 제20조)	25
〈그림 3-4〉 2016년 인증기준의 구조	26
〈그림 3-5〉 심사기준 및 운영절차 시행 단계	28

I. 서론

1.1 연구의 목적

인적자원개발은 국가의 필수적 활동으로써 경제 성장, 사회·문화 발전 등과 매우 밀접한 관련이 있다(임경수, 2013).

역사적 맥락에서 인적자원개발정책은 1960년대 기술공 양성과 직업훈련 제도화에 이어 1970년대 중화학공업 인력 확보, 1980년대 고급 과학기술인력과 숙련 기능인력 확보 등 시대적 상황에 발맞추어 전개되었고, 1962년 제 1차 경제개발5개년계획의 추진을 위한 기술계 인적자원 수급계획이 정책의 시초를 이루었으며 이후에도 경제계획과 연동하여 부문계획의 형태로 정책이 수립되었다(김윤탈, 2002).

1960년대부터 1990년대까지 인적자원개발정책은 경제개발정책의 효과적인 수단으로서 인력 수급의 조정 역할을 하였고(임경수, 2013), 특히 우리나라는 인적자원이 산업화의 유일한 동력으로 경제발전을 이끌어왔다(임옥빈, 2017). 1990년대부터 부상한 세계화·정보화는 노동의 양적 투입을 중시하는 산업화와는 달리 국가가 질적으로 우수한 인적자원을 자산화하도록 요구하였다(채창균, 2006b; OECD, 2005).

세계경제가 토지, 자본, 노동 등 자원기반경제에서 지식이 생산과 성장의 기본이 되는 지식기반 경제로 전환된다는 정책환경진단(교육인적자원정책위원회, 2001; 김영철, 유현숙, 한유경, 최돈민, 이희수, 1999; OECD, 1996)은 인적자원의 양성에서 활용에 이르는 교육, 노동, 산업등의 포괄적 정책으로 귀결되었다(오현석, 2002; Osman-Gani, 2004; Rangel, 2004).

1995년 문민정부의 5.31 교육개혁으로부터 받아되어 1996년 2월 9일의 제2차 교육개혁 방안에서 인적자원 부총리제의 도입이 제시되면서 정책 의제로 가시화 되었고(엄미정 외, 2007), 1997년 IMF 외환위기를 통해 인적자원의 중요성에 대한 큰 교훈으로 실현될 수 있었다(임경수, 2013). 국민의 정부는 외환위기가 노동과 자본 투입 위주의 경제성장 방식으로는 더 이상 안된다는 것을 뜻하며, 사람에 대한 투자 중심으로 패러다임을 전환해야 한다는 문제의식을 가지고 있었다(국정브리핑 특별기획팀, 2007).

그 결과 2000년 1월 3일의 대통령 신년사에서 교육부 장관을 부총리로 승격시켜 인력개발정책 모든 분야, 즉, 교육, 훈련, 문화, 관광, 과학, 정보 등을 통괄하도록 하였다(임경수, 2013). 국민의 정부 시기에 국가인적자원개발의 개념과 영역, 방법과 방향에 대한 이론적 논의와 정책 활동 간의 상호작용이 활발하게 이루어져 2000년~2002년의 초기에는 정책에 관련된 개념 정립과 현황 분석이 이루어지면서 인적자원개발기본법, 국가인적자원개발기본계획, 인적자원개발회의 체제 등의 제도적 기반을 갖추게 되었다(정봉근, 2004).

이러한 정책적 제도 마련을 통하여 공공부문 인적자원개발 우수기관 인증제는 공공부문의 인재개발을 발전을 위해 교육부와 인사혁신처가 주최하고 한국직업능력개발원의 주관으로 2006년도 시범사업을 시작하였고 2017년 현재까지 11차례 인증제가 진행되어온 사업이다(정지선, 2016).

공공부문 인적자원개발 우수기관 인증제는 품질이 우수한 기관에 부여되는 KS나 ISO 인증처럼 국가가 마련한 기준으로 인재개발을 위해 노력하는 우수한 기관을 국가에서 인증하여 다른 기관들이 이를 벤치마킹하고, 국가가 세운 기준에 미치지 못하는 기관은 기관의 상태를 점검하여 긍정적인 부분과 개선이 필요한 부분을 파악하여 보완할 수 있도록 지원하는 것이 주 목적인다고 할 수 있다.

그러나 인적자원개발에 대한 국가의 개입이 인증을 통한 인적자원개발의 틀을 제공한다는 제도의 근본 취지와는 달리 인증제에 참여하는 공공기관의 부담, 인증획득을 위한 전시적 행정 등의 부작용이 생길 수 있다는 비판의 여지도 있다(이성 외, 2006).

본 연구에서는 2006년 시범사업부터 2016년 11차례의 공공부문 인적자원 개발 우수기관 인증제 사업의 실태조사와 발전 및 변화과정을 조사하고, 보다 나은 사업으로의 발전을 위해 개선방안을 제시하는 것이 목적이다.

1.2 문제 제기

21세기는 지식을 획득, 창출, 활용하여 혁신을 이룰 수 있는 능력이 부의 결정적인 요소임과 동시에 국가경쟁력 확보에 가장 중요한 요소로, 즉, 21세기는 인적자원이 핵심인 사회인 것이다. 따라서 체계적이고 효율적인 인적자원개발은 개인의 삶의 질 향상을 뛰어 넘어 국가경쟁력 확보라는 측면에서 국가생존전략의 일환으로 접근되어야 한다(김동환, 2004).

공공부문 인적자원개발 우수기관 인증제는 국가생존의 핵심 자원인 인적자원을 관리하고 개발하는 우수한 기관을 선정하여 인증하는 제도로써 매우 중요한 제도임에 틀림없다.

인적자원개발은 한 두 번으로 이루어질 수 없는 지속성을 지니고 있기에 (임옥빈, 2017), 무엇보다도 체계적이고 정밀한 운영기준이 필요하며 인증을 받은 후 지속적인 관리가 요구되어진다.

2013년 조인국 연구에 따르면 공공부문 전체 기관 중 공공부문 Best HRD에 참여한 기관은 2006년부터 2012년 7년간 7.6%이며 이는 약 90%가 넘는 기관이 여전히 인증대상기관이라는 의미이다. 또한 인증기관 중에서는 2016년 재인증을 3번 받는 기관이 생기고, 매년 조금씩 참여기관이 늘어나고 있어 인증받은 기관들에 대한 사후관리와 인증에 참여하는 기관들의 교육과 전문적이고 세밀한 심사 등 다채로운 지원 및 운영 확대가 필요한 시점이다.

그러나 운영예산이 매년 줄어들고 있어 공공부문 Best HRD를 통한 기관

들의 혜택이나 사후관리가 미흡하고, 매년 주최 및 주관기관의 담당자가 바뀌어 연속성이 결여되는(조인국, 2013) 등 공공부문 Best HRD의 목적을 흐리고 있어 조인국(2013) 「공공부문 Best HRD 개선방안 연구」에 이어 2013년부터 2016년 4년동안의 인증제의 전반적인 운영현황을 자세히 살피고 발전 방향을 제시하고자 한다.

1.3 연구의 범위 및 방법

인적자원개발 우수기관 인증제(Best Human Resources Developer)는 공공부문과 민간부문으로 나뉘어 시행되고 있는 제도로써, 본 연구에서는 공공부문의 인적자원개발 발전 도모를 위한 공공부문 인적자원개발 우수기관 인증제 사업을 중심으로 살펴보고자 한다.

공공부문 인적자원개발 우수기관 인증제 사업이 처음 시행된 2006년 시범사업부터 11차례 진행된 2016년 사업을 대상으로 하며, 2006년에서 2012년까지 현황을 분석하고 개선방안을 도출한 조인국(2013) 「공공부문 Best HRD 인증사업 개선방안 연구」 이후 2013년부터 2016년까지의 인증제 사업을 검토하고 그 중에서 연구자가 직접 참여했던 2015년과 2016년 인증제를 중점적으로 살펴보았다.

연구내용은 공공부문 인적자원개발 우수기관 인증제 사업의 개선방안을 도출하기 위해서는 먼저 인증제 사업의 목적과 취지를 명확하게 이해하기 위하여 임경수(2013)의 연구인 국가인적자원개발정책의 전개과정(2000~2007)을 살펴 공공부문 인적자원개발 우수기관 인증제 사업의 형성과정과 개요를 조사했다.

다음으로 공공부문 인적자원개발 우수기관 인증제 사업 결과 보고서와 선

행연구들을 바탕으로 인증위원회 구성, 심사위원 선정 및 심사방법과 기준, 인증절차 및 사후관리 등 전반적인 인증제 사업의 운영현황을 파악하였으며, 그동안 인증제 사업이 개선해온 과제들과 개선이 필요하나 여전히 해결되지 못한 미개선과제를 조사하고, 해외 인적자원개발 제도 중 모범적 기준을 제시하는 영국의 IIP와 싱가포르의 PD를 조사하였다.

조사를 통해 얻은 자료들과, 선행연구 및 연구보고서와 해외사례, 실제 사업에 참여했던 기관들을 대상으로 실시했던 설문조사(2015~2016)를 바탕으로 현 인증제도가 보다 나은 정책 과제로 나아가기 위해 필요한 개선방안들을 도출하였다.

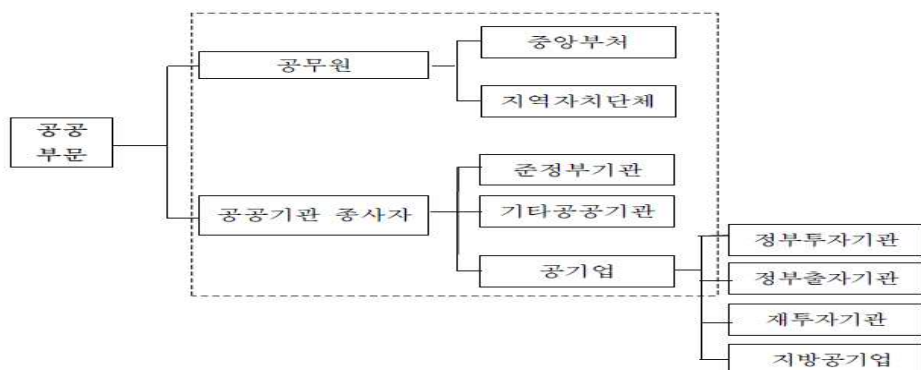
II. 이론적 배경

2.1 공공부문의 의의

2.1.1 공공부문의 개념과 분류

공공부문의 개념은 민간부문과 대비되는 것으로 공공성을 갖고 있으며 국가가 소유 또는 통제권을 갖고있는 부문을 의미한다. 공공부문을 이론적으로 정의하기 위해서는 세 가지로 구분한다. 먼저 소유, 지배의 측면에서 정부로부터 권한을 위임받은 공공단체 두 번째, 노사관계 측면에서 사업자가 정부이거나 공공기관인 부문, 셋째, 사업에 대한 공공성 측면으로 공공재를 생산하면 공공부문의 범위에 해당한다(박영범 외, 1990: 16).

장다정(2013)에서는 공공부문의 분류를 크게 근무하는 인력을 기준으로 공무원과 공공기관으로 구분하였고, 이는 다음 <그림2-1>과 같다.



출처 : 장다정(2013)

〈그림2-1〉 공공부문에 근무하는 종사자 성격에 따른 분류

정부기관은 중앙행정기관으로 각 원, 부, 처, 청, 위원회와 특별 지방행정 기관, 군부대, 국립학교, 감사원, 중앙선거관리위원회, 입법무 (국회사무처, 예산정책처 등), 사법무(대법원, 각급법원 및 지원 등기소 등)이며, 지방자치단체는 광역자치단체와 기초자치단체 및 직영사업소를 포함하며 교육위원회, 구,시, 군 교육청, 공립학교, 소방관서 등이 여기에 속한다(장다정, 2013).

공공기관은 ‘공공기관의 운영에 관한 법률’ 제4조 및 제5조의 공공기관 구분 근거에 따라 공기업, 준정부기관, 기타 공공기관 등을 포함하는 기관형태를 구분하며 공공기관이란 정부의 투자·출자 또는 정부의 재정지원 등으로 설립·운영되는 기관으로서 공공기관의 운영에 관한 법률 제4조 1항 각호의 요건에 해당하여 기획재정부장관이 지정한 기관으로 공기업, 준공공기관, 기타 공공기관으로 구분되며(장다정, 2013), 2017년 기준 기획재정부에 의해 지정된 공공기관의 수는 총 323개이다.

2.2 인적자원의 의의

2.2.1 인적자원의 개념

인적자원(Human Resource)의 사전적 의미는 ‘사업을 수행하는데 있어 중요한 자산으로서의 사람’으로 정의한다(Oxford). 즉, 인적자원은 사람을 자원적 개념으로 정의하여 경제적 가치를 창출해내는 생산적 요소인 지식또는 기능 등이 포함된 상태를 말하는 것으로 조직의 생산활동을 위해 고용된 사람을 뜻한다. 그리고 개발이란 의도된 노력을 통해 조직 내에서 개인의 지식과 기능, 능력 등을 개선시키는 것으로 구체적으로는 개인개발, 진로개발, 조직개발을 의미한다(한국직업능력개발원, 2002).

제2차세계대전 이후 인적자원이라는 용어가 처음으로 사용되었고, 1944년의 제26차 ILO 총회에서 인적자원의 중요성이 처음으로 부각되었다. 이 때 노동과 인적자원의 중요성이 강조되었다. 인간이 이루는 노동은 상품이 아니라고 공표함으로써 경영과 관리 그리고 생산의 문제를 얘기할때, 인간을 제외하고 논의될 수 없음을 강조한 것이다. ILO 총회 이후 미국의 루즈벨트 대통령은 물적자원의 발굴 못지 않게 인적자원의 보존(conservation of human resources)을 강조하였는데, 여기서 ‘인적자원’이라는 용어가 처음으로 사용된 것이다(나운기 1999).

본래 경제학에서 논의하는 인적자본(Human Capital)에서 인적자원이 유래되었으므로 인적자본의 개념과 인적자원의 개념을 비교해 볼 필요가 있다. 인적자본이란 경제적 가치와 부가가치를 창출하는 기존의 천연자원인 석유, 가스 등과 화폐자본 등에 대비된 개념으로 언급되며, 근래의 경제학에서는 인적자본을 새로운 생산요소의 하나로 인식하기도 한다. 이는 인적자본을 주로 양적(stock)인 개념, 즉 쌓여져 있는 상태로 부가가치를 발하는 인적자원의 총량으로 보는 견해이다.

인적자원 개념이 포괄적으로 규정 가능한 것은 기존에 사람에 대해 갖고 있던 인식의 변화 과정과 유사하다. 즉, 초기 산업화시대에는 인간이 생산 또는 비용을 유발하는 생산요소 중 하나인 노동력으로만 인식되었으나, 시간이 지나면서 고부가가치 창출을 이끌어내기 위한 관리의 대상으로 변화함으로써 투자의 대상이며 곧 인적자본이 국가 또는 기업의 자산으로 인정되고 있다(순옥 외, 2003).

2.2.2 인적자원관리의 개념

인적자원관리(Human Resource Management: HRM)는 “조직 구성원의 태도(attitude), 행동(behavior), 그리고 성과(performance)에 영향을 미치는

일련의 관리 정책, 제도, 시스템(Noe, 2003)”으로 인적자원은 조직경쟁력을 확보하기 위해 가장 중요한 요인 중 하나라는 점에서(배귀희, 2013) 인적자원 관리는 지난 수십 년 간 조직관리 분야의 핵심적인 연구주제로 다루어져왔다(이하영, 2017).

과거에는 조직을 운영함에 있어 조직의 구조 또는 시스템과 같은 요인을 중시했지만 근래에는 인적자원의 지식, 조직문화, 리더십과 같은 소프트웨어적 요인들로 인해 조직의 성과가 결정된다고 여겨질 만큼 조직의 환경이 달라지고 있다. 즉, 개인의 창의와 자율존중, 능력중시, 성과에 따른 보상, 공평한 기회 제공, 장기적 관점의 인사원칙을 준수하는 기업이 늘어나고있는 것이다(조인국, 2013).

또한 전통적 인사관리 관점으로 인적자원관리를 살펴보면, 사람에 대한 관리가 투자가 아닌 비용으로 인식되어 관리의 초점이 비용 감소에만 맞추어졌으나 점차 조직 내 인적자원의 중요성에 대한 인식이 확산되면서 조직 구성원을 비용이 아닌 자원으로 인식하고 조직성과의 향상을 위해 인적자원의 능력을 개발하고 발전시키는 데 관심을 기울이는 인적자원관리 관점으로 이동한 것을 확인할 수 있고(배귀희, 2013), 효과적인 인적자원의 확보·개발·활용을 위해 각 인적자원 기능들 간의 조화가 중시되는 통합적인 시스템으로 조정되어왔음을 알 수 있다(양혁승, 2002).

이후 조직의 경쟁 환경이 심화됨에 따라 전략적 관리의 개념이 주목받게 되면서 조직의 성장과 발전을 위해 조직의 전략과 인적자원관리 간의 적합성을 강조하는 전략적 인적자원관리의 관점이 등장하였는데 이때 인적자원관리는 조직의 목표달성을 가능케 하는 계획된 인적자원의 배치 및 활동의 패턴으로 정의된다(Wright & McMahan, 1992). 최근 인적자원관리는 성과주의 인사시스템을 지향하고 있어, 성과창출을 위한 인적자원관리 기법이 중심과제로 대두되고 있으며, 이는 인원의 선발에서 보상, 교육, 퇴직에 이르기까지 성과를 바탕으로 하고 있다(양창삼, 2009).

결론적으로, 사람은 관리나 통제의 대상이 되는 자원이 아니라 기업을 구성하는 중요한 요소로써, 사람이 갖는 천부의 권리와 존엄성이 강조되고, 이것이 인사시스템을 통해 제대로 발휘됨으로써 기업도 더불어 살아나는 것이 바로 인적자원 관리인 것이다(조인국, 2013).

2.2.3 인적자원개발의 개념

인적자원개발(Human Resources Development:HRD)이란 개인적, 조직적, 사회적 목적의 성취(achievement)를 위해 노력하도록 개인을 훈련하고, 교육하고, 개발하는 가장 최근의 발전단계를 표현하는 말이다(조인국,2013).

1969년에 Leonard Nadler가 ASTD(American Society Training for Development)에서 인적자원개발이라는 용어를 최초로 소개하였고 Nadler와 Nadler(1970)에 의해 1970년부터 공식적인 용어로 사용되기 시작하였다. 이들은 인적자원개발을 일정한 시간이라는 기간동안 직무성과를 높이는 가능성 향상을 위한 하나의 조직화된 활동이라 정의하였다. Nadler와 Nadler의 정의에서 인적자원개발은 업무성과향상의 목적을 가진 공식적인 학습사건의 계획, 디자인 그리고 전달을 포함하는 개념이다(Yorks, 2005).

이러한 인적자원개발의 개념이 조직적인 영역으로 발전되었으며 최근 인적자원개발이 국가경쟁력의 주요 요인이 되어, 여러 다양한 학문분야에서 학자들과 현장의 실무자들은 인적자원개발이라는 용어를 다양하게 사용하고 있다. 인적자원개발의 개념은 크게 조직적 차원과 개인적 차원에서의 접근 두 가지 구분되어 설명할 수 있다.

인적자원개발에 대한 개념을 인식하기 위해서는 학문 또는 학자마다 많은 차이가 존재하기 때문에 딱 한 가지로 정의내리기에는 어려움이 있다. 예를들어, 조직과 인사관리 관점에서의 인적자원개발은 조직의 이익이나 목적을 위

한 활동으로 여겨지며, 인적자원을 물적 또는 재정적 자원과 대비되는 개념으로 사용함으로써 조직적 차원으로 접근하여 이를 개발하고자 하는 입장이다.

다른 관점으로는 개인의 생존을 목적으로 한 활동으로 인간이 지닌 모든 능력과 가능성을 자원으로 간주하고 개발하기 위한 주체로 개인을 중심으로 보는 관점이다. 또한 인적자원개발은 인간을 경제적 관점에서 본 인적자본론(Human Capital)에서 비롯되었다. ‘인간’을 그 자체로서 의미가 있는 목적적 존재로 인식하는 것이 아닌 경제적으로 활용하고 목적 달성을 위한 수단적 가치로서 본 것이다(이성, 2006).

이러한 차이점은 인적자원을 인식하는 관점의 차이로부터 비롯되는데, 조직 차원과 개인적 차원의 접근은 인적자원의 소유를 조직으로 보느냐 개인으로 보느냐 누구에게 두느냐를 강조하는 것이다. 따라서 본질적인 인적자원개발의 개념을 정의하기 위해서는 소유 소재보다는 ‘인적자원’이 갖는 특성과 정의가 유용하게 적용될 것으로 보인다. 이것은 인적자원의 속성에 따라 인적자원개발의 의미와 내용이 다를 수 있다는 가정 때문이다(이성, 2006).

2.3 공공부문 인적자원개발 우수기관 인증제

2.3.1 국가인적자원개발정책의 개념과 형성과정

국가인적자원개발이라는 용어가 국제적인 학술 영역에서 제기된 것은 2004 년 「Advances in Developing Human Resource」 6권 3호에 게재된 13건의 국가인적자원개발 사례연구 논문에 있다. McLean(2004)은 여기서 전형적인 인적자원개발 영역에서 인식되지 않았던 국가인적자원개발이 고용을 뛰어넘는 다양한 고려사항을 포함하면서 국가 어젠다로 출현한다고 설명하였다. 우리나라에선 국가 차원의 인적자원개발을 국가인적자원개발이라 부르면서 이보다 빠른 1990년대 후반에서 2000년대 초반에 그 개념을 연구하기 시

작하였다(장창원 외, 2006). 국가인적자원개발의 개념 형성에는 네 가지의 이론적 배경이 있다.

첫째, 경제학자 Becker(1993)와 Schults(1961)의 인적자본론이 세계화·정보화의 지식기반경제 전환에 따라 새롭게 제기되었다는 견해이다.

둘째, James Coleman이 정책적 사고의 인적자본론 우세에 대한 비판으로 제기한 사회적 자본(Schuller, Baron, & Field, 2000)이 인적자본론이 갖는 인식의 한계를 넘어 정책적 열개를 확장한다는 견해(Brown & Lauder, 2000)이다. OECD(2001a, 2001b)는 인적자본과 사회적 자본이 행복과 경제 성장의 열쇠이며, 국가의 안녕을 이끈다고 분석하였다.

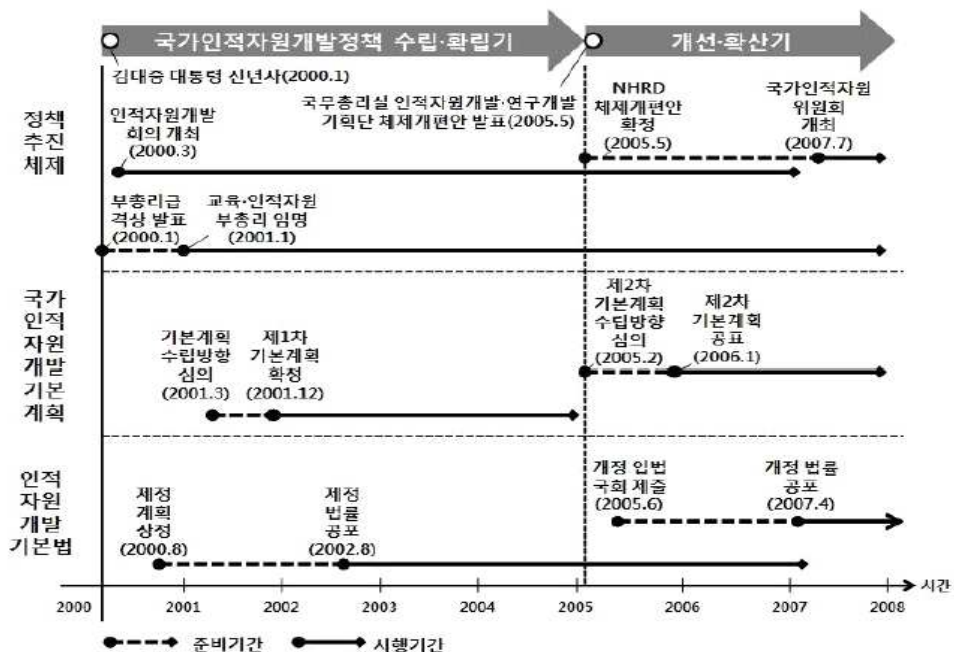
셋째, 국가인적자원개발은 1960년대~1970년대의 발전교육론(차경수, 1977; Adams, 1977)이 경제의 세계화, 정보화와 지식기반 경제로의 전환에 따라 교육기회 확대, 기초교육의 질 향상 그리고 고등교육과 평생교육에 대한 관심과 지원으로 초점을 맞추는 신발전교육론을 의미한 다는 입장(이종재 외, 2003; Adams, 2010)이다.

넷째, 미국에서 태동한 인적자 원개발이 유럽에서는 개인 보다 집단을 강조하고, 고용에 있어 사회적 조력자의 역할을 중대(Woodall, Alker, MacNeil, & Shaw, 2002)시키며, McLean을 비롯한 국가인적자원개발의 연구자들이 등장하면서 기술 변화, 노동시장 특성, 국가 문화, 국가 인적자원개발 시스템 등의 국가적 상황이 전략적 인적자 원개발의 주요 열개를 이루게 된다는 입장(Garavan, 2007)이다.

국가인적자원개발정책은 교육체계의 문제와 경제·사회·문화·인적자원개발 체계의 잘못을 진단하고, 이에 대한 의제 설정과 실천 방향 수립을 위한 국가의 간여(Cho & McLean, 2004)로 형성되었다. 국가가 처한 새로운 환경 변화의 신속한 대응, 국가의 자산인 인적자원의 양성과 활용, 성장과 분배를 고려한 인적자원 투자 등 정책문제의 의사결정은 교육과 훈련, 노동시장 등에서 인적자본의 질적 향상을 꾀하고, 취약계층과 여성 인적자원의 활용, 지식 유통 및 관리 체계 구축 등 광범위한 사회적 자본을 확충하는 정책논의의 과정이었다.

이러한 논의는 전 세계적으로 교육과 경제개발의 격차에 대한 해결책을 찾는 것이었다(Rangel, 2004). 우리나라 또한 인적자원개발을 교육개혁과 경제 발전의 동인으로 간주하였다. 국민의정부는 문민정부의 5·31 교육개혁을 계승(서정화, 2010)하여 새교육공동체위원회를 발족하였고, 2000년 대통령 신년사를 계기로 국가인적자원 개발정책을 채택함으로써 교육인적자원정책위원회를 통해 정책의제를 발굴 하였다(신현석, 2003).

한편 재정경제부는 지식기반경제발전 종합계획을 준비 하며 새로운 경제 환경에 맞는 인적자원 양성 방안을 마련 하였다(김영철 외, 1999). 국가인적자원개발정책은 이러한 기획 과정을 거쳐 인적자원개발기본법, 국가인적자원개발기본계획, 인적자원개발정책 추진체제 등 세 가지 형태의 제도로 기반을 구축하였다(임경수, 2013).



출처: 임경수(2013)

〈그림2-2〉 국가인적자원개발정책의 전개과정

2.3.2 공공부문 인적자원개발 우수기관 인증제

우리나라의 인적자원개발 인증제도는 국가인적자원개발 정책 추진 결과 2005년 민간부문 시범사업을 시작으로 시행되었으며, 인적자원개발 우수기관 인증제도는 기업의 경쟁력 확보와 지속가능한 일자리 창출을 위하여, 근로자의 채용에서부터 보상에 이르기까지 통합적인 인적자원개발과 관리 인프라를 구축하고, 평생 학습 체계 구축을 통한 지식근로자 육성과 개발에 노력하며, 학습사회의 중심허브로서 기업의 사회적 책임과 역할을 강화하기 위한 취지의 사업으로, 기업의 인적자원관리 및 인적자원개발에 대한 국가적 표준을 설정 및 심사하여 기업을 인증하는 것이다(김장호, 2005).

즉, 인적자원개발 우수기관 인증제란, 우리나라의 품질관리를 잘 하는 회사의 제품에 대하여 KS나 ISO인증을 부여하는 것과 마찬가지로 인적자원개발 영역에서 우수한 기관이라는 것을 국가적으로 공인하는 것으로, 인적자원인 조직 내의 인재들의 개발을 위한 활동이 우수한 기관을 국가적으로 공인하는 제도를 말한다(조인국, 2013).

국가의 경쟁력은 민간부문인 기업체의 국제 경쟁력뿐만 아니라 공공부문의 경쟁력 또한 매우 중요하다. 따라서 공공부문은 2006년에 시범사업으로 시작되었다(강일규 외, 2008).

공공부문 인적자원개발 우수기관 인증제(Best Human Resources Developer, 이하 공공부문 Best HRD)는 교육부와 인사혁신처가 주최하고, 한국직업능력개발원에서 주관하고 있는 제도로(임옥빈, 2017), 주체 기관인 교육부와 인사혁신처는 교육행정, 중앙행정, 지방행정을 총괄하는 부서이며, 한국직업능력개발원은 국가 인적자원개발 정책과 국민의 평생직업능력개발 사업을 지원하기 위해 설립된 정부출연 연구기관이다(조인국, 2013).

공공부문 Best HRD 사업은 2016년까지 11년째 ‘인적자원개발 우수기관 인증제 운영규정 제3조 제2항’에 기준을 둔 기관들을 대상으로 시행되어오고 있으며, 2006년 17개 기관이 시범사업에 참여하여 12개 기관이 인증 받은 것을 시작으로 2016년 12월까지 총 445개 기관이 참여하여, 이중 372개 기관이 인증을 받았다.

2.3.3 해외 인적자원개발 인증제

2.3.3.1 영국 IIP

The Investors in People(IIP, 이하 IIP)는 1991년 영국 정부 주체로 도입된 국가인증제도로, 기업 임직원의 능력을 개발하여 기업의 발전을 촉진시키는 것으로 IIP의 기본 전제는 기관에서 일하는 사람들, 즉 임직원의 역량을 기업 발전의 핵심으로 함으로써 사람이 위대한 기업을 만든다는 믿음을 바탕으로 기업에서 일하는 임직원들이 최고의 역량을 발휘하도록 돕는 것을 사명으로 두고 있다(IIP, 2004).

IIP의 운영 주체는 영국의 정부이며, 고용기술위원회(UK Commission for Employment and Skills: UKCES)가 본부로서 관리한다. 고용기술위원회는 영국 유수의 조직에서 온 전문가들로 구성되어 있어 IIP의 자문을 받는 기업의 설립 목적을 이해하고, 기업이 대면할 어려움을 파악해 조언하고 극복하는 기회를 제공하지만 평가는 본부에서 실시하는 것이 아니라 7개의 지역 지원 센터에서 시행 된다(주휘정, 2014).

IIP를 지원하는 모든 지역 센터는 검증된 전문가 팀을 보유하고 있고 이 전문가들은 사업 기획, 평가, 직원 동기 부여, 직원 채용 등 인적자원관리 및 개발 분야에서 풍부한 경험을 지닌 사람들로 구성되어 있어 기업이 바라는 점을 가장 적합한 전문가와 연결해주어 IIP의 요구조건에 알맞게 일하게 된다.

전문가들을 통해 기업의 현황(문제점)을 파악하고 보완 및 수정의 기회를 갖게 되며, 기관의 목적을 만족시키는 정도, 그리고 더 나아가 IIP의 인증 단계 동(bronze), 은(silver), 금(gold) 중 어느 정도의 결과를 얻고자 하는지 기업에서 결정해야한다. 그렇게 기관이 원하는 목표를 정하면 IIP의 평가 틀(framework)을 활용하여 인증을 받기 위해 작업하게 된다. IIP의 평가 틀은 20년이 넘는 기간 동안 사용하면서 기업의 요구에 맞게 디자인 되어 있다(주휘정, 2014).



출처: IIP 홈페이지, <http://www.investorsinpeople.co.uk/about-iip/framework>.

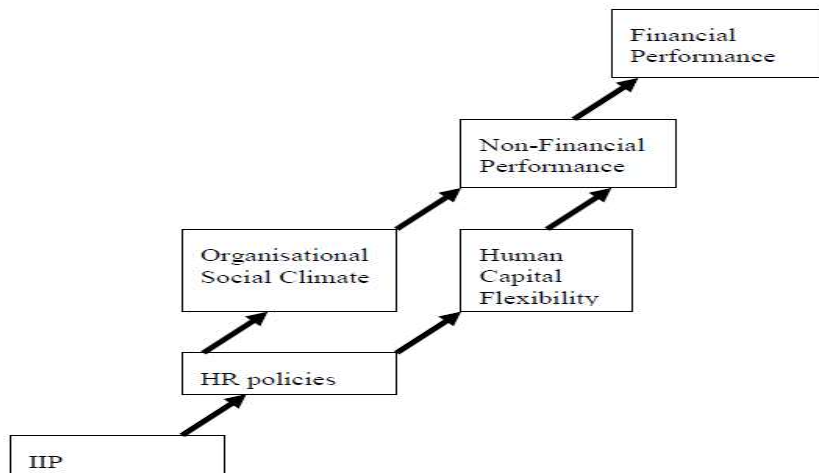
〈그림2-3〉 IIP 평가 틀(Framework)

IIP의 평가 틀은 크게 세 개의 원칙 계획(Plan), 시행(Do), 검토(Review)로 구성되어 있다. 계획(Plan)은 기관의 성과 향상을 위한 전략 개발 단계, 시행(Do)는 성과 향상을 위한 행동 단계, 검토(Review)는 성과 평가 및 향상 단계라고 볼 수 있다.

이 세 가지 원칙은 각각 계획 4개 지표, 시행 4개 지표, 검토 2개의 지표들로 되어 있으며, 각 단계의 각 지표들은 각각 3~6개 세부적으로 총 39개의 증거요소(evidence requirement)들로 되어 있다. 이 때 39개의 증거 요건을 충족하기 위한 방법은 기관마다 다른데 이는 모든 기관이 각기 다른 특성을 가지고 있기 때문에 기관의 특성에 따라 유연하게 평가를 적용하기 때문이다 (주휘정, 2014).

이러한 인증은 해당 기업이 직원 능력 관리에 관심을 두고 있으며, 리더십과 관리가 효율적으로 이루어졌음을 보여주어 고객들에게 신뢰를 주고, 세계적으로 인정을 받을 수 있게 한다(IIP, 2014). 현재 영국 기업의 16%가 IIP로 인증을 받았으며, 2008년 기준 31%의 노동인구가 IIP 인증을 받은 기업이나 IIP 인증을 받기 위한 과정 중에 있는 기업에 의해 고용되었다(Bourne, M. et al., 2008).

즉, IIP는 20여년의 시행을 통해 영국은 물론 세계적으로 인정받는 체계적이고, 기업의 요구에 맞춘 평가 틀로 잘 알려져있다. IIP 평가를 통해 기관들은 인력 관리 우수성을 인증받게 되고, 또한 기관의 수준에 따라 차별화된 인증 수여를 통해 기업이 발전하기 위한 핵심요소인 구성원들, 특히 임직원들의 능력을 개발하는 것을 독려하게 되고, IIP를 통해 기업 구성원들이 성장할 수 있는 기회를 얻게 되어 결국 구성원들의 성장함으로써 기업의 성공을 불러오게 된다.



출처: Bourne, M. et al.(2008). p. 5.

〈그림 2-4〉 IIP가 기업 성과에 미치는 영향

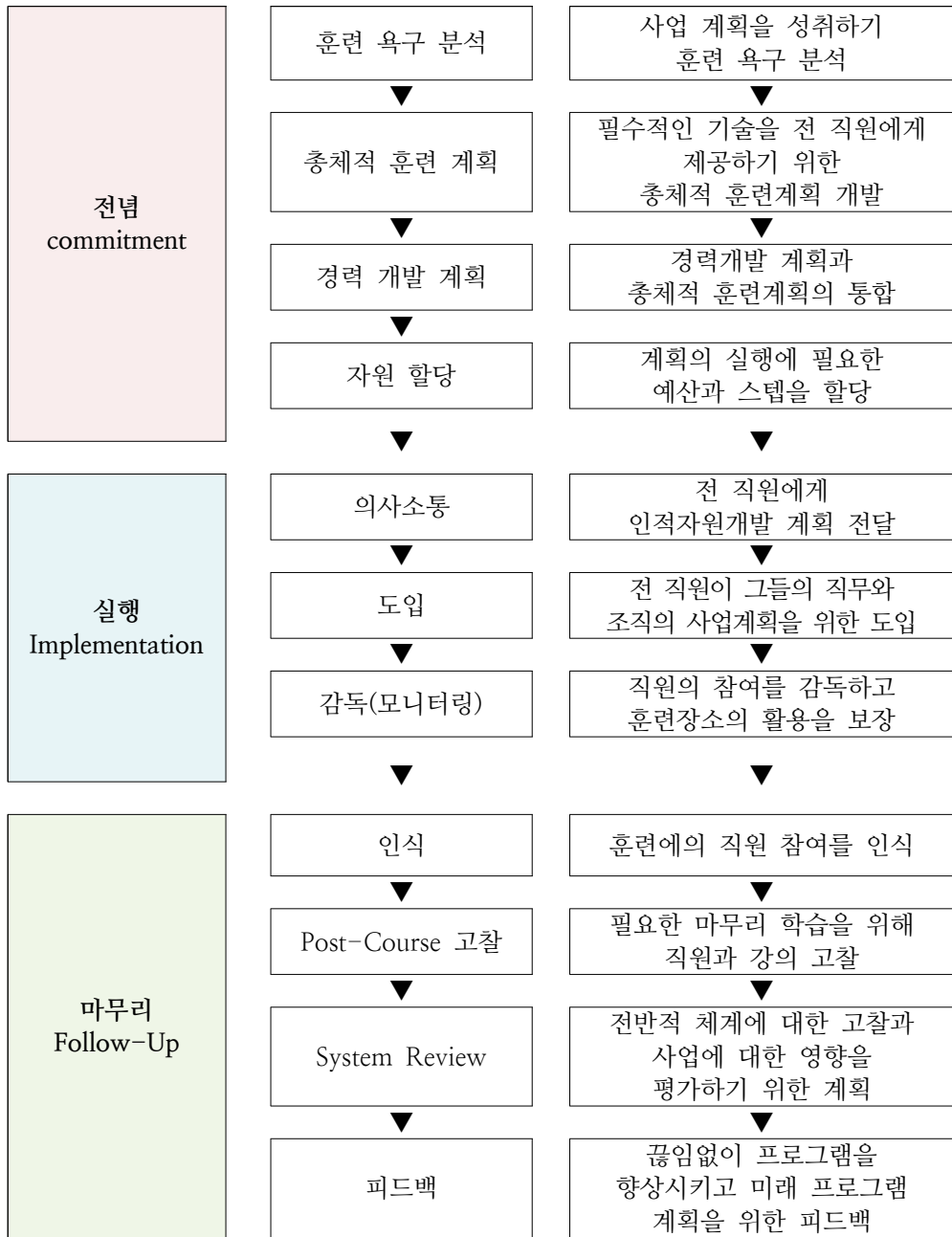
2.3.3.2 싱가포르의 PD

1997년 싱가포르 정부는 기업들의 인적자원개발 하부구조 및 경쟁력을 강화시키기 위해 인력개발 이니시어티브를 도입했다. 이러한 인력개발 이니시어티브를 도입하기위해 싱가포르 정부는 약 2년간의 국제적 연구 및 55개의 기업조직들을 검증했는데, 이는 생산성과 표준성을 바탕으로 영국과 미국 등 선진국의 우수한 인적자원관리 모형 및 실무들에 관한 연구였다.

인력개발의 기준은 대체적으로 경쟁력을 제고시키기 위한 인적자원 전략의 채택에 중심을 두고 있으며, 인적자원의 개발을 기업의 사업목표 달성을 위한 총체적 접근방법임을 강조하고 있다. 싱가포르 기업들이 인력개발조직으로 인증을 받기 위해서는 인적자원관리 실태에 대한 체계적인 검토와 관리자육성을 위한 조직적 접근방법의 채택, 훈련의 성과 증대, 보다 나은 사업성과를 낳게 하기 위한 체계적 과정을 구축하고 있다는 것을 입증해야한다(장영철, 2009).

싱가포르 PD(People Developer)는 인적자원개발의 수월성을 인증하는 제도로 최고의 사업성과를 위한 최상의 인력을 만들어 낸 기관들을 식별하기 위한 것으로, 기관들이 보유한 인력을 제대로 평가, 개발할 수 있는 체계적인 프로세스를 제공함으로써 훈련효과성을 증대시킬 수 있도록 돕고 있다(조인국, 2013). PD는 우선 기업의 목표 및 전략들에 따라 인력개발을 추진하도록 Enlightened Process를 제공하고 있는데, 이는 전념(Commitment), 실행(Implementation), 마무리(Follow-up) 총 3가지 요소로 구성되어 있다.

기업들이 이 세 가지 과정들을 수행하고 인력개발조직 기준에 이르도록 하기 위해, 싱가포르 생산성 및 표준청은 기업의 관리자들과 감독자들을 대상으로 한 다양한 훈련프로그램들을 운영하고 있을 뿐만 아니라 컨설턴트들이 기업의 인적자원 개발체계 구축 노력에 기여할 수 있도록 재정적 지원도 이루어지고 있다(장영철, 2009).



출처: 장영철(2009)

〈그림2-5〉 싱가포르 People Developer 인증 과정

위의 과정을 거쳐 싱가포르 PD 기준을 획득하면 기관은 5가지의 이익을 얻을 수 있다. 국가로부터 역동적인 조직으로 인정받게 되고, 기관의 경영성과 향상, 근로자들의 동기 상승, 노동시장에서 이미지 제고, 훈련비용 낭비의 감소가 기관이 얻을 수 있는 이점이라고 할 수 있겠다.

PD는 우수기업의 상징으로서 정착되어가며, PD인증을 획득한 기업들은 좀 더 높은 역량을 갖춘 동기 유발된 종업원들을 확보하고 이로 인해 기업의 경쟁력 제고효과도 달성하는 결과를 얻고 있기에 PD 인증에 전념하는 것은 가치 있는 투자라는 점이 입증되고 있다(조인국, 2013). PD 인증로고 또한 법적효력을 갖고 있으며, 유효기간은 3년이다. 인증 이후 얼마나 만족스럽게 부여된 자격을 유지했는가 하는 것이 인증여부 갱신의 조건이다.

Ⅲ. 공공부문 인적자원개발 우수기관 인증제 현황

3.1 공공부문 인적자원개발 우수기관 인증제 사업의 개요

3.1.1 사업 추진 목적 및 개요

인적자원 우수기관 인증제 사업은 품질관리 부분에서 우수한 기업의 제품에 KS나 ISO 인증을 부여하는 것처럼, 기관이 인재개발 영역에서 우수한 기관인가에 대해 기준을 정하고 심사하여 국가적으로 공인하는 제도이다. 이 사업은 2005년 민간부문에서 시작되었다.

2006년 시범사업을 시작으로 공공부문도 인적자원개발에 대한 기여도가 높은 기관을 다른 기관이 벤치마킹하고 그렇지 못한 기관에 대해서는 인적자원개발의 강점과 약점을 파악하여 개선할 수 있도록 도움으로써 국가 전체적인 인적자원개발의 활성화를 도모하는데 목적이 있다(김봄이, 2015).

특히, Best HRD는 인적자원관리(HRM)와 인적자원개발(HRD)의 모범적 기준을 제시하여 기준 충족에 미달하는 기관에 대해서는 취약점을 개선하도록 컨설팅을 지원하고 인증 획득 기관은 인적자원개발 육성에 대한 조직의 지속적 관심을 유도하고자 실시되어왔다(정지선, 2016)

3.1.2 인증 주체 및 대상

공공부문 Best HRD의 인증주체는 교육부와 인사혁신처이며 한국직업능력개발원에서 주관하여 진행 중인 사업이며, 인증대상기관은 인적자원개발기본법 시행령 제 19고에 명시되어있는대로, 중앙행정기관, 지방자치단체, 중앙행

정기관 또는 지방자치단체의 소속기관 및 출연 연구기관·연구회, 지방교육행정기관, 대학교, 국립대병원 및 관계부처 협의회에서 정하는 기관·법인 또는 단체 등 공공부문이다(강일규 외, 2008).

제19조(인증 대상 기관) 법 제14조제4항에 따른 인적자원개발 우수기관 인증의 대상 기관은 다음 각 호와 같다.

1. 「정부조직법」 제2조부터 제4조까지의 규정에 따른 중앙행정기관, 특별지방행정기관, 부속기관
 2. 「지방자치법」 제2조 및 같은 법 제113조에 따른 지방자치단체 및 그 소속기관
 3. 시·도교육청 및 「지방교육자치에 관한 법률」 제34조에 따른 하급교육행정기관
 4. 「고등교육법」 제2조에 따른 학교 및 그 밖의 다른 법률에 따라 설립된 이에 준하는 교육기관
 5. 「고용보험법」 제8조에 따른 사업장
 6. 그 밖에 인적자원개발을 위하여 필요하다고 인정하여 관계 중앙행정기관의 장이 공동으로 정하여 고시하는 기관
-

출처: 한국직업능력개발원(2016)

〈그림3-1〉 인적자원개발기본법 시행령 제 19조

3.2 인증위원회 구성 및 인증 절차

3.2.1 인증위원회 구성

공공부문 Best HRD 인증을 위한 기준을 검토하고 심사위원회의 심의 결과를 조정하며, 최종 인증 여부를 결정하고, 교육부·인사혁신처 장관 표창 대상 기관과 담당자를 선정하는 인증위원회는 15인 이내로 구성하도록 인적자원개발 우수기관 운영 규정에 명시되어 있으며 인증위원 임기는 2년이다(김봄이, 2015). 2015년 Best HRD사업에서는 인증위원회가 인증제 사업의 중심이 되는 기능을 더욱 강화하고자 정기 인증위원회를 2회에서 3회로 추가계획하여 진행하였으며 2016년에는 4회 진행되었다.

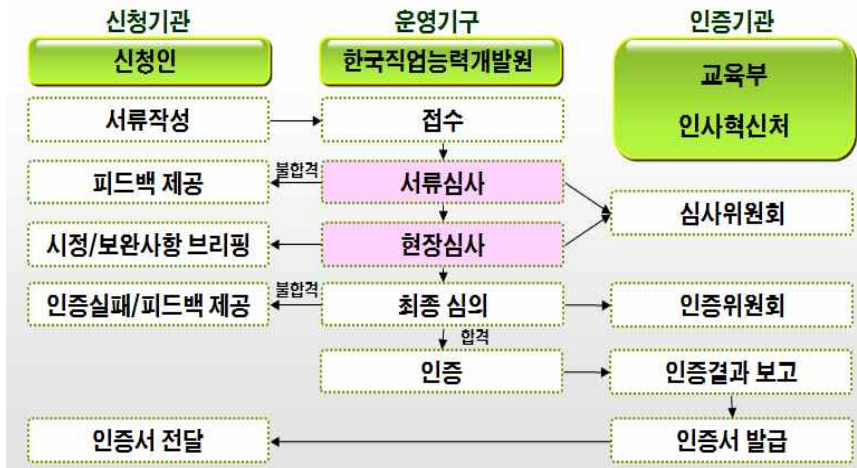
3.2.2 인증기준 및 절차

3.2.2.1 인증기준

Best HRD 우수기관으로 인증받기 위해서는 두 개의 부문 인적자원관리(HRM:400점)와 인적자원개발(HRD:600점) 합계 평균이 700점 이상을 획득해야 하며, 각 부문별 점수가 60% 미만인 경우(HRM:240점, HRD:360점)에는 우수기관으로 인증받을 수 없다. 인증기간은 3년이며 3년 이후에는 재인증 받을 수 있다. 모든 절차를 통과하여 인증받은 기관이라 할지라도 인증기간 이내에 인증사항에 위배되는 사항이 생길 경우, 인증위원회 회의를 통해 인증 여부를 다시 결정한다.

3.2.2.2 인증절차

Best HRD 인증제 인증절차는 지정된 심사지표와 가이드라인에 따라 신청년도 기준 두 해 전에 해당되는 각 기관의 현황을 실태보고서 형식으로 작성하여 제출하면, 제출한 자료들로 서류심사를 1차적으로 실시하고 서류심사 기준(1000점 만점에 700점 이상)을 통과한 기관을 대상으로 2차적인 현장심사를 진행하고 현장심사 결과를 토대로 최종 인증위원회를 거쳐 기준에 부합하는 기관들을 인증하는 시스템으로 구성되어있다.



출처: 한국직업능력개발원(2016)

〈그림3-2〉 공공부문 인적자원개발 우수기관 인증제 시행 절차

심사지표 및 가이드라인에 명시된 것에 따라 각 기관의 담당자들이 작성하여 제출한 서류자료를 중심으로 서류심사를 진행한다. 공공부문 기관들도 규모, 기능 등에 따라 특성이 매우 다양하므로 유사한 특성별로 기관들을 그룹핑하여 심사하고, 또한 기존 1인의 심사위원이 1개의 기관을 심사하는 방법이 심사위원 성향에 따른 관대화, 가혹화, 중심화 경향에 따라 객관성이 떨어질 수 있어 집단심사 방법으로 신청기관 수와 기관의 유형별로 묶어 각 그룹당 3인의 심사위원을 배치하고, 3인의 평균점수로 각 기관의 서류심사 점수를 확정하는 시스템이다(김봄이, 2015).

위 심사방법은 2015년에 처음으로 도입되어 중앙행정, 지자체, 공공기관(출연연포함), 대학의 4그룹으로 심사가 진행되었고 2016년에는 지자체와 출연연, 공공기관, 지방공기업과 기타, 대학과 국립대병원 4팀으로 심사가 진행되었다.

재인증 심사 기관은 본래 신규인증기관과 동일한 인증절차로 진행하던 것과 달리 2016년에는 민간부문에서 재인증기관중 고득점을 취득한 기관에 한하여 현장심사를 면제하는 혜택을 부여하고 있어 공공부문도 동일하게 부여함으로써 형평성을 도모하고자 재인증 신청기관 중 서류심사 고득점 기관에 대해서는(800점 이상 득점) 현장심사를 면제하였다.

서류심사가 끝나면 기관별 심사결과를 각 그룹별로 심사위원들이 정리하며 현장심사 시 중점적으로 점검해야 할 사항들을 작성한다. 현장심사는 신규 기관과 재인증기관 모두 동일하게 각 기관 당 1인의 심사위원이 1일 진행하며, 현장심사 결과를 중심으로 인증위원회에 보고서를 제출하여 인증위원회 회의를 통해서 최종 인증 여부가 가려진다(정지선 외, 2016).

제20조 (인증의 기준 및 절차)

②법 제14조제4항에 따른 인적자원개발 우수기관 인증의 기준은 다음 각 호와 같다.

1. 인력 채용, 전환 배치, 목표 관리 및 평가, 승진 및 보상 등 인사관리 전반에서 능력 중심 원칙으로 합리적 의사결정이 이루어지는지에 관한 사항
 2. 근로자의 능력 개발과 아울러 경력 개발이 성공적으로 수행될 수 있도록 기획, 운영, 평가와 인프라 등 평생학습이 우수하게 이루어지는지에 관한 사항
 - ③정부는 인적자원개발 우수기관 등에 대한 인증을 하려는 경우 그 사실을 공고하여야 하며, 공고 후 30일 동안 인증을 받으려는 기관의 신청을 받아 서면 심사와 현장 실사(實査)를 거쳐 인증을 부여한다.
 - ④인증의 기준 및 절차 등에 관한 구체적인 사항은 관계 중앙행정기관의 장이 공동으로 정하여 고시한다.
-

출처: 한국직업능력개발원(2016)

〈그림3-3〉 공공부문 인적자원개발 우수기관 인증제 인증기준 및
절차(인적자원개발 시행령 제20조)

3.3 심사기준 및 운영절차

3.3.1 심사영역

공공부문 Best HRD 인증을 위한 심사는 두 개의 부문, 인적자원관리(HRM)와 인적자원개발(HRD)로 구성되어있으며, 인적자원관리와 인적자원개발은 각각 4개의 영역과 3개의 영역으로 구분되어 심사가 진행된다.



출처: 한국직업능력개발원(2016)

〈그림3-4〉 2016년 인증기준의 구조

3.3.2 심사기준의 설정 및 변화

3.3.2.1 심사기준의 설정

공공부문 Best HRD 인증을 위한 심사기준은 공공기관 담당자의 의견 조사와 전문가의 의견을 수렴하여 개발한 심사기준 및 운영절차의 적합성 검토를 위해 2006년에 운영 절차 및 체계를 시범적인 경우 운영하였고, 시범사업에 참여한 기관 중 2개 기관을 대상으로 컨설팅을 무료로 실시하여 시범사업 결과와 참여기관 만족도를 바탕으로 운영절차와 체계를 보완 및 향후 계획을 수립하였다(이성 외, 2006).

이러한 시범사업의 시작으로 2007년에는 인증 심사기준 및 운영절차를 본격적으로 설정하여 인증제 사업을 진행하였으며, 심사기준을 2010년도에 개선, 세부심사지표 마련과 인증제 사업에 신청하고 인증받은 기관들을 대상으로 외부 평가를 계획 및 수립하여 진행하였다.

또 2014년도에는 심사지표의 적합성, 적용가능성 및 개선 의견, 심사지표

에 국정과제 반영의 타당성, 중요성, 가능성 등의 항목을 중심으로 종합적으로 검토하였고 이를 바탕으로 중복 지표를 삭제하고 재구조화했으며, 현 지표의 큰 틀인 두 개의 부문 인적자원관리와 인적자원개발은 유지하되 세부 지표 수준에서 당해 정부의 국정과제를 반영할 수 있도록 지표의 구성과 배점을 조정, 국가의 정책 기조에 맞추어 공공부문의 인적자원개발 활동을 이끌 수 있도록 지표를 추가하는 등의 수정을 진행하였다(주희정 외, 2014).

기존 선행연구 조인국(2013)에 조사되어진 2012년도 이후의 심사지표 변화에 대해서는 이어 3.3.2.3 심사지표의 변화부분에서 조금 더 면밀히 짚어보고자 한다. 2015년도에는 심사의 신뢰도를 제고하고, 기관특성과 심사항목별 취지를 고려한 심사가 될 수 있도록 기존의 심사 체크리스트에 대한 가이드라인을 구체화 및 표준화하는 작업을 진행하여, 각 심사지표를 항목별로 등급(5등급 I~V)을 나누어 심사 기준을 제시하고 처음으로 가이드라인이 적용되어 심사가 진행되었다(김봄이 외, 2015).

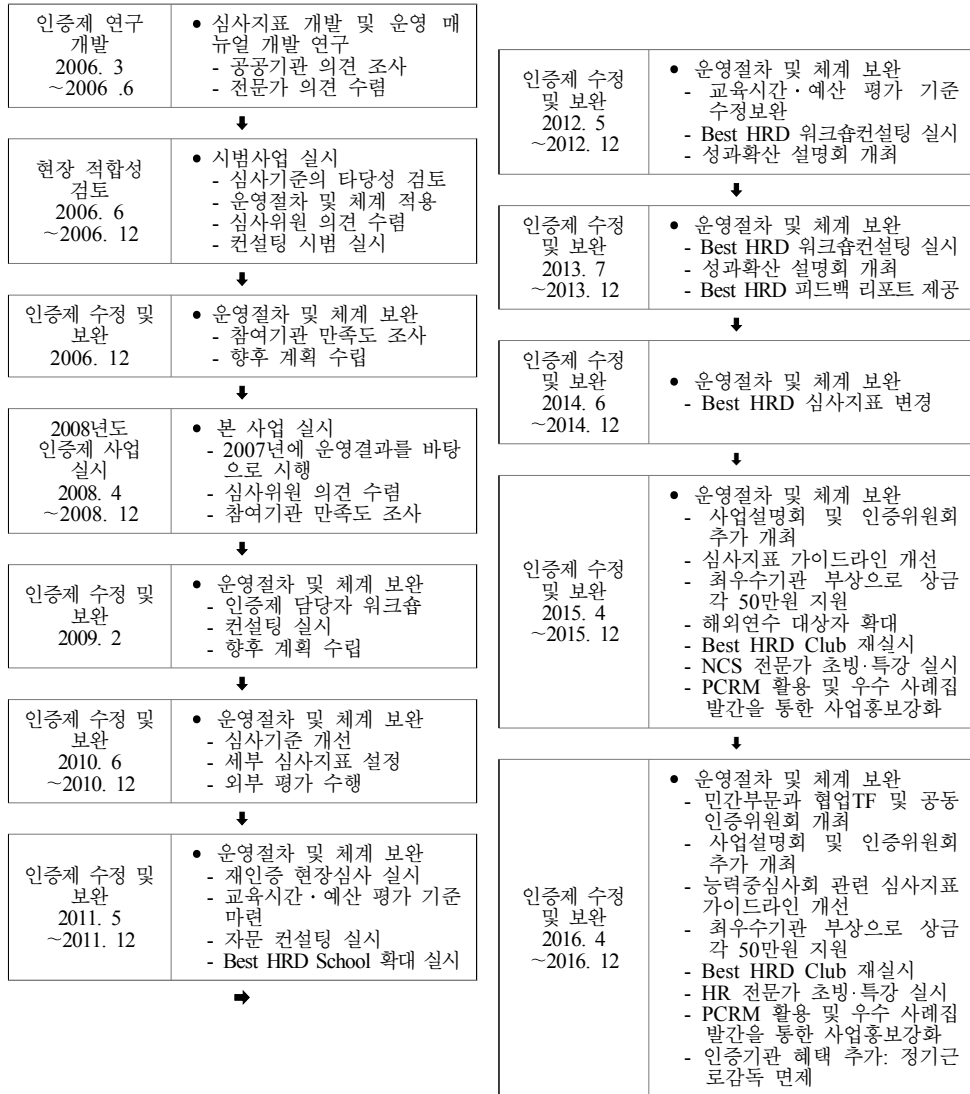
2016년에는 2015년과 마찬가지로 심사의 신뢰도를 제고하고, 기관특성과 심사항목별 취지를 고려한 심사가 될 수 있도록 기존의 심사 체크리스트에 대한 가이드라인을 구체화 및 표준화하는 작업을 진행하였다(정지선, 2016).

3.3.2.2 운영절차

공공부문 Best HRD 심사절차는 1차 서류심사와 2차 현장심사 2단계로 이루어졌다.

1차 서류심사 단계에서는 당해 심사지표 및 가이드라인을 기반으로 구성된 체크리스트들을 각 기관에서 직접 현황설명서 형식으로 작성하여 제출한 서류를 바탕으로 각 심사지표에 맞춰 심사가 이루어지고, 각 기관의 특징(강·약점 등)을 분석하고 조금 더 필요로하는 서류나 정보 등을 파악하여 현장심사를 대비한다.

2차 현장심사는 각 그룹에 배정되어 서류심사를 진행하였던 그룹에서 현장심사 기관을 배정하고 담당 심사위원이 기관을 방문하여 기관의 실황을 육안으로 확인하고 기관이 제출한 서류의 사실여부와 좀 더 구체적인 기관에 대해 심사한다.



출처: 한국직업능력개발원(2016)

〈그림 3-5〉 심사기준 및 운영절차 시행 단계

3.3.2.3 심사지표의 변화

공공부문 Best HRD 심사기준은 첫째, 조직의 변화 적응력과 성과향상 도모와 둘째, 구성원의 역량 향상 및 평생학습 고취를 위한 기준을 둬으로써 기관의 경쟁력 강화에 도움이 될 수 있도록 설계되었다(이성 외, 2006). 이러한 심사기준은 2009년 영역과 심사항목이 전반적으로 축소화하고 2010년에는 일부 세부항목이 보완되어 2013년까지 진행되었다(조인국, 2013).

〈표3-1〉 인증심사기준 항목변화

연도	범주	심사영역	심사항목	세부심사항목
2006~2008	2개	8개	18개	47개
2009		7개	14개	37개
2010~2013		7개	14개	37개
2014~2015		6개	14개	35개(2014년)
				37개(2015년)
2016		7개	16개	36개

주: 1) 조인국(2013)에서 제시한 인증심사기준 항목변화표에 2016년까지 변경사항을 추가로 작성함.

〈표3-2〉 인증심사기준 변화 부문별 비교

연도	인적자원관리(HRM)	인적자원개발(HRD)
2006	채용 및 관리 배치 및 이동 목표관리 및 성과평가 승진 및 보상	기획 운영 평가 인프라
2007		
2008		
2009	인사관리체계 배치 이동 목표 성과 승진 보상	기획 및 인프라 운영 평가
2010		
2011		
2012		
2013		
2014	인사관리체계 성과목표관리 인사관리운영	기획 및 인프라 운영 평가
2015		
2016	인사관리기반 인적자원관리체제 구축과 운영 성과목표관리 역량개발제도운영	기획 및 인프라 운영 평가

2006년 시범사업을 기점으로 2008년까지 적용되어온 심사기준과 2010년에서 2013년까지 보완 및 수정되어 적용된 심사기준의 변화를 비교해보면, 첫째, 인적자원관리는 인사관리체계에 배점이 확대되었고 인적자원개발은 운영에 배점이 확대되었으며, 둘째, 승진 및 교육 등 개인에 대한 항목 외에는 개인항목을 삭제하였고, 셋째, 인적자원관리는 채용, 배치, 평가, 보상의 흐름 관리가 인사체계, 경력관리, 성과, 보상의 포괄적 체계관리로 전환되어 채용보다는 인사체계가 중요하고 개인의 욕구나 조직목표에 따른 배치보다는 경력관리 체계가 중요하게 작용하였고, 넷째, 인적자원개발은 기획, 운영, 평가, 인프라의 흐름관리에서 기획과 더불어 인프라를 구축하여 운영하고 평가하는 체계관리로 전환, 다섯째, 투자비율이나 프로그램의 다양성 등 예산확대 항목은 삭제, 여섯째, 평가는 측정방법이나 평가내용보다 실적이나 개선효과, 기여도 등 조직과의 연계성, 결과 공개에 비중을 둬으로써 형식보다는 실용에 무게를 두었음을 알 수 있다(조인국, 2013).

심사항목의 배점도 변화하였는데, 인적자원관리부문에서는 채용관리가 인사관리체계 영역으로 수정되면서 배점을 확대하였고 배치와 성과평가, 보상은 축소하여 배점을 조정하였다. 이는 인적자원관리의 변화하는 현상이라 할 수 있는데, 목표관리나 성과평가, 보상에 비중을 두었던 과거와 달리 근래에 들어서 인사관리체계에 비중이 있음을 확인할 수 있다. 또한 인적자원개발 부문에서는 인적자원교육에 해당하는 운영영역에 비중을 둔 것을 확인할 수 있고, 이것은 인적자원의 개발을 위해서는 학습조직, 교육훈련, 투자의 필요성이 중요함을 의미한다(조인국, 2013).

2014년에는 2013년 이후 지적된 사항인 공공기관의 성격과 현실의 반영 수준과 심사지표 및 사후관리등의 체계에 대한 개선 필요성이 거론되었다. 또한, 국정과제의 추진 효율성을 향상시키고, 국정과제 관련 공공기관의 인적자원개발 및 관리에 대한 관심을 환기시키고 공공기관의 인적자원개발 및 관리 활동을 선도하기 위해, 현 정부의 국정목표 및 국정과제 중 공공기관의 인적자원개발 및 관리와 관련된 내용 반영 필요성이 제기 되어, 공공부문 Best

HRD의 전반적인 골격과 형태를 유지하되, 공공기관이 정부 정책에 적극적으로 부응할 수 있도록 독려하는 방향으로 지표를 수정하였다(주희정 외, 2014).

2014년도 심사지표 개선에 있어 변경된 범위와 내용은 심사지표가 얼마나 적합한가, 적용 가능범위 및 개선 의견과 심사지표에 타당하게 국정과제가 반영되었는가, 중요하게 적용되었는가 등의 항목을 중심으로 검토가 이루어졌다. 이러한 검토 작업을 통해 중복되는 지표는 삭제하거나 재구조화하였고, 심사지표의 큰 틀은 유지하면서 세부 지표에 한하여 당 해 정부의 국정과제를 보다 밀접하게 반영할 수 있도록 심사지표를 구성 및 배점을 조정하였으며, 국가의 정책 기조에 맞게 공공부문의 인적자원개발 활동을 이끌어낼 수 있도록 지표를 새롭게 추가하는 등의 수정작업이 진행되었다.

2015년에는 보완 및 변경된 2014년 심사지표와 동일하게 진행되었지만 5등급으로 심사지표 가이드라인을 항목별로 나누어 기준을 제시하였고 이는 심사의 신뢰도를 제고와 기관별 특성, 심사항목에 따른 취지를 고려한 심사가 이루어질 수 있도록 한 것이며 5등급으로 나누어져 구성된 가이드라인은 2015년도 최초로 적용되었다. 2016년에는 공공부문과 민간부문의 공동 방향성 확보를 위한 능력평가제 확산과 능력중심 인적자원관리 확대와 관련하여 심사지표를 개선하고 보완하여 진행하였다. 2014년 검토 작업으로 최종적으로 완성된 심사지표와 능력평가제 확산과 능력중심 인적자원관리 확대를 위해 수정 및 보완한 2016년 심사지표등 연도별 변화된 심사지표는 아래 <표 3-3>에서 확인할 수 있다.

〈표 3-3〉 연도별 심사지표 변경 내용

2006년~2008년			
부문	심사영역	심사항목	심사지표
A. 인적 자원 관리 (400)	A.1 채용 및 관리 (50)	A.1.1 채용계획의 전략성(25)	A.1.1.1 조직의 핵심역량설정 및 인력채용 방법(10) A.1.1.2 외부환경변화에 대응한 채용시스템 운용(5) A.1.1.3 조직비전(전략)/목표달성에 적합한 채용계획 수립(5) A.1.1.4 채용에 관한 정부시책 반영(5)
		A.1.2 채용시스템의 합리성(10)	A.1.2.1 채용 분야 관련 역량측정 도구 개발 및 활용(5) A.1.2.2 채용 분야 및 직무별 선발도구의 다양성(5)
		A.1.3 채용관리의 효율성(15)	A.1.3.1 관련 부서의 인력 수요 조사(5) A.1.3.2 다원화된 채용 방법(5) A.1.3.3 채용을 위한 계획된 투자와 기관장의 노력(5)
	A.2 배치 및 이동 (90)	A.2.1 개인육구의 고려(50)	A.2.1.1 개인의 욕구 및 가치 존중(10) A.2.1.2 역량과 적성 고려 배치(20) A.2.1.3 개인의 직무경험을 고려한 배치(20)
		A.2.2 조직목표의 고려(40)	A.2.2.1 개인 역량개발의 조직목표와 연계(20) A.2.2.2 배치이동시 개인에 대한 역량개발자료 활용(20)
	A.3 목표 관리 및 성과 평가 (140)	A.3.1 목표수립의 합리성(30)	A.3.1.1 조직의 전략목표와의 연계성(10) A.3.1.2 목표수립의 공유성(20)
		A.3.2 측정방법(60)	A.3.2.1 측정시스템의 합리성(30) A.3.2.2 역량평가 및 근무실적평가(30)
		A.3.3 성과평가(50)	A.3.3.1 평가정보 공개(30) A.3.3.2 의견수렴 및 이의제기(20)
	A.4 승진 및 보상 (120)	A.4.1 승진(90)	A.4.1.1 개인의 근무실적 및 역량에 기반한 승진(40) A.4.1.2 개인의 자기개발 노력 유도 및 동기부여(30) A.4.1.3 승진·승격 기준 요소의 다원화(20)
		A.4.2 보상(30)	A.4.2.1 보상제도의 다양성(20) A.4.2.2 개인의 복지제도와와의 연계(10)
B. 인적 자원 개발 (600)	B.1 기획 (160)	B.1.1 조직의 인적 자원개발을 위한 가치와 조직분위기 (100)	B.1.1.1 인적자원개발에 대한 기관장의 의지(40) B.1.1.2 자기주도적 학습 촉진을 위한 지원(30) B.1.1.3 인적자원개발 전문성 확보(30)
		B.1.2 인적자원개발 계획 및 역량 개발체계 수립(60)	B.1.2.1 조직의 인적자원개발 및 개인역량개발 계획 수립(30점) B.1.2.2 역량분석에 따른 교육체계수립 및 과정개발(30)
	B.2 운영 (220)	B.2.1 학습조직의 활성화(80)	B.2.1.1 직무현장훈련 프로그램 개발과 활용(20) B.2.1.2 직원의 전문능력 활용(30) B.2.1.3 학습조직유형의 다양성(30)
		B.2.2 교육훈련 참여 및 자율성(50)	B.2.2.1 교육훈련 프로그램의 다양성(30) B.2.2.2 교육훈련 프로그램 선택권(20)
		B.2.3 인적자원개발 투자(90)	B.2.3.1 전년도 예산대비 인적자원개발 투자 비율 (30) B.2.3.2 1인당 연간 교육훈련비 및 교육시간(30) B.2.3.3 1인당 연간 교육훈련참여율(30)
	B.3 평가 (120)	B.3.1 결과(80)	B.3.1.1 조직의 인적자원개발 및 개인 역량개발 계획 실적(30) B.3.1.2 학습 목표에 적합한 평가 내용(10) B.3.1.3 학습 내용과 평가 방법의 일관성(10) B.3.1.4 학습에 대한 성과 평가 및 활용(30)
		B.3.2 피드백(40)	B.3.2.1 교육훈련 프로그램상의 개선 효과(20) B.3.2.2 인적자원개발의 조직경영상과에 대한 기여도 분석

			노력(20)
	B.4 인프라 (100)	B.4.1 인적자원개발 인프라구축(100)	B.4.1.1 인적자원관리와의 연계와 활용(40) B.4.1.2 개인의 경력개발계획과 연계(30) B.4.1.3 인적자원개발 시스템 구축(30)
2009년			
부문	심사영역	심사항목	심사지표
A. 인적 자원 관리 (400)	A.1 인사 관리 체계 (200)	A.1.1 인사계획의 전략성(60)	A.1.1.1 행정 및 경영환경변화에 대응한 인사시스템 운용(30) A.1.1.2 기관 비전(전략)에 근거한 인사계획 수립(20) A.1.1.4 인사에 관한 정부시책 반영(10)
		A.1.2 인사시스템의 합리성(80)	A.1.2.1 역량 도구 및 측정시스템 합리화(40) A.1.2.2 역량 및 업무 평가 합리화(40)
		A.1.3 인사관리의 효율성(60)	A.1.3.1 관련 부서의 인력 수요 조사(20) A.1.3.2 다원화된 인사관리 방법(20) A.1.3.3 인사 효율성을 위한 계획된 투자와 노력(20)
	A.2 배치 이동(40)	A.2.1 개인과 조직의 목표 연계(40)	A.2.1.1 개인 역량개발의 조직목표와 연계(20) A.2.1.2 배치 이동시 개인에 대한 역량개발자료 활용(20)
	A.3 목표 성과 (100)	A.3.1 목표수립의 합리성(50)	A.3.1.1 조직의 전략목표와의 연계성(30) A.3.1.2 목표수립의 공유성(20)
		A.3.2 성과평가(50)	A.3.2.1 평가정보의 확인 및 공개(20) A.3.2.2 의견수렴 및 이의제기(10) A.3.2.3 노사간 협력을 통한 인적자원관리(20)
	A.4 승진 보상 (60)	A.4.1 승진(40)	A.4.1.1 개인의 업적 및 역량에 기반한 승진(20) A.4.1.2 개인의 자기개발 노력 유도 및 동기부여(10) A.4.1.3 승진·승격 기준 요소의 다원화(10)
		A.4.2 보상(20)	A.4.2.1 보상제도의 다양성(10) A.4.2.2 개인의 복지제도와 연계(10)
B. 인적 자원 개발 (600)	B.1 기획 및 인프라 (210)	B.1.1 가치와 조직분위기(90)	B.1.1.1 인적자원개발에 대한 기관장의 의지(50) B.1.1.2 자기주도적 학습 촉진을 위한 지원(20) B.1.1.3 인적자원개발 전문성 확보(20)
		B.1.2 인프라구축(120)	B.1.2.1 조직의 인적자원개발 및 개인역량개발 계획 수립(50) B.1.2.2 인적자원관리와의 연계와 활용(50) B.1.2.3 인적자원개발 시스템 구축(20)
	B.2 운영 (290)	B.2.1 학습조직화(80)	B.2.1.1 현장훈련 프로그램 개발과 활용(40) B.2.1.2 근로자의 전문능력 활용(30) B.2.1.3 학습조직유형의 다양성(30)
		B.2.2 교육훈련 참여 및 자율성(70)	B.2.2.1 교육훈련 프로그램의 다양성(30) B.2.2.2 교육훈련 프로그램 선택권(40)
		B.2.3 인적자원개발 투자(120)	B.2.3.1 전체 노동비용 대비 인적자원개발 투자 비율(50) B.2.3.2 1인당 연간 교육훈련비(40) B.2.3.3 1인당 연간 교육훈련참여율(30)
	B.3 평가 (100)	B.3.1 결과 및 피드백(100)	B.3.1.1 조직의 인적자원개발 및 개인 역량개발 계획 실적(50) B.3.1.2 평가결과 피드백을 통한 프로그램 개선 효과(30) B.3.1.3 인적자원개발의 조직경영성과에 대한 기여도(20)
2010년~2013년			
부문	심사영역	심사항목	심사지표

A. 인적 자원 관리 (400)	A.1 인사 관리 체계 (200)	A.1.1 인사계획의 전략성(60)	A.1.1.1 행정환경 변화에 대응한 인사시스템 운용(30) A.1.1.2 기관 비전(전략)에 근거한 인사계획 수립(20) 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) 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) A.1.3.2 다원화된 인사관리 방법(20) A.1.3.3 인사 효율성을 위한 계획된 투자와 노력(20)
	A.2 배치 이동 (40)	A.2.1 개인과 조직목표 연계(40)	A.2.1.1 체계적인 경력관리 시행(20) A.2.1.2 배치이동의 상세 경로 설정(20)
	A.3 목표 성과 (100)	A.3.1 목표수립의 합리성(50)	A.3.1.1 조직의 전략목표와의 연계성(30) A.3.1.2 목표수립의 공유성(20)
		A.3.2 성과 평가(50)	A.3.2.1 평가정보의 확인 및 공개(20) A.3.2.2 평가결과에 따른 역량개발 연계 정도(10) A.3.2.3 기관장의 공감대·신뢰 형성 정도(20)
	A.4 승진 보상 (60)	A.4.1 승진(40)	A.4.1.1 개인의 업적 및 역량에 기반한 승진(20) A.4.1.2 개인의 자기개발 노력 유도 및 동기 부여(10) A.4.1.3 승진·승격 기준 요소의 다원화(10)
		A.4.2 보상(20)	A.4.2.1 평가결과를 반영한 보상제 시행(10) A.4.2.2 복리후생제도의 다양성(10)
B. 인적 자원 개발 (600)	B.1 기획 및 인프라 (210)	B.1.1 HRD 기획(90)	B.1.1.1 인적자원개발에 대한 기관장의 의지(30) B.1.1.2 정기적인 HRD 요구 수립 정도(20) B.1.1.3 중·장기적 인재육성 체계 수립(20) B.1.1.4 자기개발계획서 수립 및 경력개발 연계(20)
		B.1.2 인프라 구축(120)	B.1.2.1 직무별 필요역량 정의 및 수준 체크(50) B.1.2.2 HRM과 HRD 연계 정도(50) B.1.2.3 e-HRD 시스템 구축 정도(20)
	B.2 운영 (290)	B.2.1 학습 조직화(100)	B.2.1.1 현업부서 내 교육·학습 실행 정도(40) B.2.1.2 학습조직 활성화 정도(30) B.2.1.3 집합교육 이외의 학습 활동 정도(30)
		B.2.2 교육훈련 참여 및 자율성(70)	B.2.2.1 교육훈련 프로그램의 다양성(30) B.2.2.2 개인 스스로 교육·학습 실행 정도(40)
		B.2.3 인적자원개발 투자(120)	B.2.3.1 1인당 연간 교육 훈련비(60) B.2.3.2 1인당 연간 교육 훈련 시간(60)
	B.3 평가 (100)	B.3.1 결과 및 피드백 (100)	B.3.1.1 조직의 인적자원개발 및 개인 역량개발 계획 실적(50) B.3.1.2 평가결과 피드백을 통한 프로그램 개선 효과(30) B.3.1.3 인적자원개발의 조직경영성과에 대한 기여도(20)
2014년도			
부문	심사영역	심사항목	심사지표
A. 인적 자원 관리 (400)	A.1 인사 관리 체계 (200)	A.1.1 인사기획 및 전략(80)	A.1.1.1 기관 비전(전략)에 근거한 인사 기획 및 전략 수립(30) A.1.1.2 직무역량기반 인사관리 기획(30) A.1.1.3 정부시책 이행 노력(20)
		A.1.2 인사시스템 (80)	A.1.2.1 직무역량모델 계획 수립(40) A.1.2.2 직무역량모델 구축 및 운영(40)

B. 인적 자원 개발 (600)	A.2 성과 목표 관리 (100)	A.1.3 인력계획(40)	A.1.3.1 부서별 인력 수요 조사(20) A.1.3.2 다원화된 인사관리 방법(20)
		A.2.1 목표수립 및 관리(50)	A.2.1.1 목표와의 연계성(20) A.2.1.2 목표설정의 공유성(10) A.2.1.3 목표 달성을 위한 노력(20)
		A.2.2 평가 (50)	A.2.2.1 평가제도의 합리성(20) A.2.2.2 평가정보의 공개 및 환류(30)
	A.3 인사 관리 운영 (100)	A.3.1 채용(30)	A.3.1.1 능력중심 채용(15) A.3.1.2 채용 방식의 다양성(15)
		A.3.2 배치 및 이동 (30)	A.3.2.1 직무역량중심의 경력관리 시행(15) A.3.2.2 배치이동의 상세 경로 설정(15)
		A.3.3 승진 및 보상 (40)	A.3.3.1 승진제도의 합리성(10) A.3.3.2 개인의 자기개발 노력 유도 및 동기 부여(20) A.3.3.3 평가결과를 반영한 보상제 시행(10)
	B.1 기획 및 인프라 (200)	B.1.1 기획(120)	B.1.1.1 인적자원개발에 대한 기관장의 의지(30) B.1.1.2 체계적인 인재육성 계획 수립(50) B.1.1.3 직무역량기반 교육훈련 체계 수립(40)
		B.1.2 인프라(80)	B.1.2.1 HRM과 HRD의 연계 정도(50) B.1.2.2 온오프라인 교육인프라 구축 정도(30)
	B.2 운영 (300)	B.2.1 학습조직화 (100)	B.2.1.1 현업부서 내 교육학습 실행 정도(40) B.2.1.2 학습조직 활성화 정도(30) B.2.1.3 집합교육 이외의 학습활동 정도(30)
		B.2.2 교육훈련 참여 및 자율성(80)	B.2.2.1 교육훈련 프로그램의 다양성(30) B.2.2.2 국가직무능력표준 기반 교육훈련프로그램 도입 여부(10) B.2.2.3 개인 스스로 교육학습 실행 정도(40)
		B.2.3 인적자원개발 투자(120)	B.2.3.1 1인당 연간 교육훈련 비용(60) B.2.3.2 1인당 연간 교육훈련 시간(60)
	B.3 평가 (100)	B.3.1 결과 및 피드백(100)	B.3.1.1 조직의 인적자원개발 및 개인 역량개발 계획 실적(50) B.3.1.2 평가결과 피드백을 통한 프로그램 개선 효과(30) B.3.1.3 인적자원개발의 조직경영성과에 대한 기여도(20)
2016년도			
부문	심사영역	심사항목	심사지표
A. 인적 자원 관리 (400)	A.1 인사관리 기반 (70)	A.1.1 인사기획 및 전략(40)	A.1.1.1 기관 비전(전략)에 근거한 인사 기획 및 전략 수립(20) A.1.1.2 직무역량기반 인사관리 기획(30) A.1.1.2 정부시책 이행 노력(20)

		A.1.2 인력계획 (30)	A.1.2.1 부서별 인력 수요 조사(20) A.1.2.2 다원화된 인사관리 방법(10)
	A.2 인적자원 관리체계 구축과 운영 (160)	A.2.1. 채용(40)	A.2.1.1 능력중심 채용제도의 체계적 구축(20) A.2.1.2 다양하고 합리적인 채용제도운영(20)
		A.2.2 인사평가(40)	A.2.2.1 공정하고 합리적인 인사평가제도의 정립(20) A.2.2.2 체계적이고 합리적인 인사평가제도 실행(20)
		A.2.3 배치 및 인사 이동(40)	A.2.3.1 능력중심 배치 및 이동제도의 정립(20) A.2.3.2 배치 및 이동제도의 체계적합리적 실행(20)
		A.2.4 승진(40)	A.2.4.1 공정하고 합리적인 승진제도의 정립(20) A.2.4.2 성과와 역량을 고려한 승진제도의 합리적 실행(20)
	A.3 성과 목표관리 (80)	A.3.1 목표 수립 및 관리(40)	A.3.1.1 조직과 개인 목표의 연계성(10) A.3.1.2 설정목표의 공유성(10) A.3.1.3 목표 달성을 위한 노력(20)
		A.3.2 결과 공개 및 환류(40)	A.3.2.1 성과평가 결과 정보의 공개(20) A.3.2.2 교육훈련과 자기개발에 대한 평가결과의 반영(20)
	A.4 역량개발 제도운영 (90)	A.4.1 경력개발 체계(50)	A.4.1.1 능력중심 경력개발 체계 구축과 실행(30) A.4.1.2 평가결과를 반영한 보상체계 시행(20)
		A.4.2 능력개발 인프라 (40)	A.4.2.1 개인의 자기개발 노력 유도 및 동기 부여(20) A.4.2.2 수요자 중심의 능력개발 경로의 다양화 노력(20)
B. 인적 자원 개발 (600)	B.1 기획 및 인프라 (200)	B.1.1 기획(120)	B.1.1.1 인적자원개발에 대한 기관장의 의지(30) B.1.1.2 체계적인 인재육성 계획 수립(50) B.1.1.3 능력중심 교육훈련 체계 수립(40)
		B.1.2 인프라 (80)	B.1.2.1 HRM과 HRD의 연계 정도(50) B.1.2.2 온오프라인 교육인프라 구축 정도(30)
	B.2 운영 (300)	B.2.1 학습조직화 (100)	B.2.1.1 직무능력 강화를 위한 학습자 중심의 교육훈련 실행(40) B.2.1.2 학습조직 활성화 정도(30) B.2.1.3 집합교육 이외의 학습활동 정도(30)
		B.2.2 교육훈련 참여 및 자율성(80)	B.2.2.1 교육훈련 프로그램의 다양성(40) B.2.2.2 개인 스스로 교육학습 실행 정도(40)
		B.2.3 인적자원개발투자 (120)	B.2.3.1 1인당 연간 교육훈련 비용(60) B.2.3.2 1인당 연간 교육훈련 시간(60)
	B.3 평가 (100)	B.3.1 결과 및 피드백 (100)	B.3.1.1 조직의 인적자원개발 및 개인 역량개발 계획 실적(50) B.3.1.2 평가결과 피드백을 통한 프로그램 개선 효과(30) B.3.1.3 인적자원개발의 조직경영성과에 대한 기여도(20)

주: 1) 조인국(2013) 연도별 심사기준 표에 추가작성함.

3.3.3 심사위원 운영현황

심사위원 자격 요건은 2008년 심사위원 공모 당시 기준으로 중앙행정기관, 대학, 지방자치단체, 시도교육청, 기업체 등 인적자원개발 및 관리(HRD/HRM) 분야에 대한 경력 2년 이상의 전문성과 현장 경험을 보유하며 공공기관의 특수성을 이해하는 자이다(이남철 외, 2012).

심사위원은 서류심사와 현장심사를 통해 각 기관의 인적자원개발 및 관리 현황을 확인하고, 인증기관에 피드백을 주는 역할로써 심사위원 선정은 매우 민감하고도 중요한 과정(주휘정 외, 2014)이며, 따라서 심사위원 선발은 교육부와 한국직업능력개발원 연구진의 협의 하에 심사위원을 선정하여 진행하고 있다(정지선, 2016).

특히 2015년도부터는 이전의 인증제를 진행하면서 심사위원 선정과정에 대해 재기되었던 심사의 오류를 줄이고 보다 높은 신뢰 및 객관성을 확보하기 위하여 심사위원 수를 대폭 줄였으며(2014년 32명에서 2015년 15명), 인증 대상 기관을 기관의 특성별로 그룹을 나누어 심사하였다. 2016년의 경우를 예로 들면 심사위원으로 선정된 12명이 기관 특성별로 나누어진 그룹 4개의 서류심사와 현장심사를 실시하였다.

심사위원은 인증제 사업 신청기관과 연관되어 있는 심사위원은 선정 기준에서 제외하여 진행하며, NCS 및 심사의 큰 축인 두 분야(HRM, HRD)의 전문성을 지닌 전문가로 선정한다. 특히 전문적 지식 보유도 중요하지만 현장심사도 진행됨에 있어 현장 경험 여부를 선정 시 고려하는 요소로 추가하는 등 보다 객관적이고 다양한 기준을 적용하여 선정한다.

현장 및 실사 경험 면에서는 공공과 민간 기관 평가 관련 경험 또는 컨설팅 경험이 많은 전문가가 우선순위가 되었으며, 무엇보다도 심사위원 연수참가가 전제조건으로 당해 심사기준과 목표 지침 등이 중요함을 인식하게 한다. 특히 2016년의 경우, 심사위원 연수 참가를 전제조건으로 한 이유는 공공부문의 평가지표가 민간부문과 일부 상이한 부분이 있고, 공공부문의 특성을 사전에 숙지해야 한다는 차원에서 최종 선발 요건으로 활용되었다.

이러한 과정을 통해 심사위원을 선정한 이유는 전문성만이 아니라 공정성과 사업 전체 만족도 향상을 도모하기 위함이며 심사위원의 구성은 아래와 같다(정지선, 2016).

〈표3-4〉 연도별 심사위원구성(2014~2016)

	2014년	2015년	2016년
대학교	21 (65.6%)	6 (40%)	5 (41.6%)
기업체	8 (25%)	6 (40%)	2 (16.6%)
공공기관	3 (9.3%)	3 (20%)	5 (41.6%)
총 인원(명)	32	15	12

주: 1) 심사위원의 전문성 및 신뢰도를 보완한 2015년을 기준으로 비교를 위해 작성

심사위원 연수는 당 해 변경된 사항을 중심으로 매년 진행되어오고 있다. 주로 당해 인증제 사업을 진행함에 있어 변경된 심사지표 가이드라인이나 세부 심사기준 및 절차 그리고 심사 시 중점으로 생각해야하는 문제들 등에 대한 설명을 포함한다.

심사 시의 태도나 언어와 같은 에티켓, 심사위원단의 팀워크의 중요성을 인식하고, 인증제의 목적이 해당 기관을 평가하기 위함이 아니라 인적자원개발의 현주소를 알리고 개선점 등을 도출할 수 있도록 하는데 있음을 강조하고, 또한 심사기관의 외형적인 인적자원개발 시스템 유형에 대한 평가가 아니라, 실제 기관에서 이루어지고 있는 인적자원개발 접근 방법과 이 접근방법이 실제 활용되고 있는 수준인 인적자원개발의 전제와 적절한 접근방법의 효과적인 활용과 전개를 통해 각 기관의 성과 향상에 기여한 정도에 대한 종합적인 심사가 이루어질 수 있도록 진행된다(정지선, 2016).

3.4 연도별 기관 참여 현황 및 인증률

3.4.1 기관 참여율

공공부문의 경우 대상기관은 인적자원개발 우수기관 인증제 운영규정 제3조 제2항에 의거한 기관들로 제한한다(교육부 고시 제2006-25호 (2006.3.10.)). 매년 기획재정부와 행정안전부의 고시를 통하여 공공부문 Best HRD 인증제 대상기관을 지정하고 있으며 전년도에 공공기관으로 지정되었지만 다음해에 공공기관에서 제외되는 경우가 있어 인증받기를 원하는 기관은 필히 고시 및 법령을 확인하여 신청하여야한다.

고시 및 법령에 따른 공공부문 Best HRD 인증제 대상기관은 중앙행정기관, 지방자치단체, 중앙행정기관 또는 지방자치단체의 소속기관 및 출연 연구기관·연구회, 지방교육행정기관, 대학교, 국립대병원 및 관계부처 협의회에서 정하는 기관·법인 또는 단체 등 공공부문으로, 인적자원개발기본법 시행령 제19조에 명시되어있다(주회정, 2013).

2006년부터 2016년까지 참여기관 및 인증기관의 현황을 보면 참여율이 전반적으로 저조함을 알 수 있으며, 그중에서도 중앙행정기관의 경우는 2006년 사업을 시작으로 2016년까지 총 17개 참여기관수가 증가하지 않고 있는 편이다. 기관 특성상 경영자의 인적자원관리 및 개발에 대한 인식과 관심도가 타 기관보다 떨어지는 것으로 추정된다(조인국, 2013).

공기업, 준정부기관, 기타가 포함된 공공기관의 경우 2016년 기준 총 323개가 지정되었는데(기획재정부 보도자료(2016.1.29.)) 그중 인증받은 기관은 2016년 까지 총 91개 기관으로 28.1%의 참여율을 보이고 있다. 직영기업과 공사·공단인 포함된 지방공기업은 2016년 기준 410개이며 그중 16개가 참여하여 3.9%로 매우 낮은 참여율을 보이고 있다. 지방 출자·출연기관은 지정·고시 현재 618개이며 그중 31개가 인증을 획득하여 5.0% 참여하였다.

〈표3-5〉 기관성격별 인증 현황(2006~2016)

구분	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	합계
참여	17	37	31	38	43	51	40	42	52	32	62	445
인증합계	12	21	24	32	35	46	36	39	47	29	51	372
신규	12	21	24	23	22	30	19	19	18	14	21	223
정부	4	7	-	1	1	1	1	-	-	2	-	17
지자체 (시·도 교육청)	4	6	10	2	2	8	3	3	1	-	2	41
(전문) 대학 (병원)	4	5	6	5	7	6	7	1	6	1	4	52
출연연		1	1	4	2	8	1	2	3			22
공공기관		2	5	7	7	6	4	10	8	9	8	66
지방 공기업			1	2	2	-	2	1	-	2	6	16
기타			1	2	1	1	1	2	-		1	9
재인증	0	0	0	9	13	16	17	20	29	15	30	149

출처: 한국직업능력개발원

3.4.2 연도별 인증률

〈표3-6〉에서 확인할 수 있듯이 인증제 도입 초 2006년보다 현재 2016년의 인증률은 많이 상승한 것을 알 수 있다. 인증률이 상승한 것은 여러 가지 이유가 있겠지만 참여하는 기관들이 사전에 준비를 하고 참여한다는 것으로 볼 수 있으나, 또 한 편으로는 준비된 기관들이 참여한다는 것은 공공부문 전체적인 인증제 참여율이 증가하지 못하는 요인과의 연관성이 있음을 알 수 있다(조인국, 2013).

〈표3-6〉 연도별 인증률

구분	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	합계
참여	17	37	31	38	43	51	40	42	52	32	62	445
인증합계	12	21	24	32	35	46	36	39	47	29	51	372
인증율(%)	70.6	75.0	77.4	84.2	81.4	90.2	90	92.8	90.3	90.6	82.2	83.5

주: 1) 조인국(2013)에 추가 작성

3.4.3. 연도별 재인증률

〈표3-7〉 연도별 재인증률

구분	재인증 대상수	재인증 기관수	재인증 참여율
정부	15	6	40%
지자체(시·도교육청)	33	14	42.4%
(전문)대학(병원)	47	22	46.8%
출연연구기관	22	13	59.0%
공공기관	50	18	36.0%
지방공기업	8	1	12.5%
기타	8	2	25%
계	183	76	41.5%

주: 1) 재인증 대상기관수는 2006~2014년 1회 이상 참여기관 수

2) 재인증 대상기관수를 2014년까지로 잡은 이유는,

2014년 인증받은 기관의 경우 2016년에 재인증을 받아야 2017년에 인증기관으로 연장됨으로 2016년 재인증 대상기관이 된다.

3) 재인증 기관수는 2009년~2016년 2회 이상 인증기관 수

연도별 재인증률을 살펴보았을 때 전체 재인증 대상 기관 수는 183개이며 그중 재인증을 받은 기관은 76개로 41.5%의 기관이 인적자원관리 및 개발 분야를 발전시키고자 재인증에 참여하고 있다. 〈표3-8〉 연도별 재인증기관 참여비율을 보면 2006년 시범사업 인증기관이 첫 재인증대상기관이 되는 2009년 28.1%로 많은 비율을 차지하지 못하였지만 가장 최근인 2016년 인증기관 중 재인증기관은 58.8%로 상당히 많이 상승했음을 볼 수 있다.

〈표3-8〉 연도별 재인증기관 신청 비율

구분	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
인증기관	32	35	46	36	39	47	29	51
신규	23	22	30	19	19	18	14	21
재인증	9	13	16	17	20	29	15	30
%	28.1	37.1	34.7	47.2	51.2	61.1	51.7	58.8

3.5 사후관리 제도 현황

3.5.1 Best HRD Club

3.5.1.1 Best HRD Club

모든 인증절차를 거쳐 최종 인증을 받은 기관에 대해 인적자원관리와 인적자원개발의 영역 발전 및 연계를 위한 지원과 함께, 인증받은 각 기관, 특히 비슷한 성격의 기관들의 운영현황과 추진정도를 공유함으로써 HR사례를 확산시키고 발전시킬 필요성이 증가함에 따라 이를 위해 인증 수여기관의 대표와 실무담당자를 중심으로 활발한 정보공유를 이룰 수 있는 네트워크라는 취지와 목적으로 Best HRD Club을 구성하여 실행중에 있다.

Best HRD Club은 2007년을 시작으로 매년 실행되어오고 있다. 최초 행사였던 2007년을 제외하면 2008년부터는 인증수여식과 함께 실시되고 있다. 인증 수여식이 2016년의 경우 인증수여식은 대략 3시간정도의 일정으로 진행되어지며 Best HRD Club은 오찬과 함께 이루어진다.

〈표3-9〉 Best HRD Club 운영현황

연도	기간	비고
2007	2007. 12. 10	2006~2007 인증기관 대표 및 심사위원 등 80명
2008	2008. 9. 30	인증수여식 중 진행. 24개 기관
2009	2009. 10. 27	인증수여식 중 진행. 32개 기관
2010	2010. 11. 22	인증수여식 중 진행. 35개 기관
2011	2011. 10. 26	인증수여식 중 진행. 46개 기관
2012	2012. 10. 29	인증수여식 중 진행. 36개 기관
2013	2013. 10. 29	인증수여식 중 진행. 36개 기관
2014	2014. 11. 7	인증수여식 중 진행. 47개 기관
2015	2015. 9. 15	인증수여식 중 진행. 29개 기관
2016	2016. 9. 23	인증수여식 중 진행. 51개 기관

주: 조인국(2013)에 추가 작성.

3.5.1.2 우수사례 공유

Best HRD Club과 비슷한 성격의 사후관리 제도로 인적자원관리와 인적자원개발 영역에서 우수하게 운영되는 기관들의 사례를 공유함으로써 그렇지 못한 기관들과 대체적으로 우수하나 보완이 필요한 기관 등 모두의 발전을 도모하고자 2013년과 2014년에는 사업설명회와 함께 NCS를 활용한 사례를 중심으로 진행되었다.

2015년에는 NCS전문 강사를 초빙하여 사업설명회에서 Best HRD 인증제의 취지와 목적을 각인시키고 신규 인증기관 중 우수한 성적으로 컨설팅 혜택을 받은 기관 10개 중 사례 공유에 동의한 9개의 기관의 사례를 사례집으로 발간하였으며, 2016년에는 인증받은 기관 51개의 특성별로 모아 기관의 비전 및 주요기능, 특히 인적자원관리와 인적자원개발을 중심으로 HRD 성과 등을 구성하여 사례집을 발간하였다.

3.5.2 인증기관 컨설팅

3.5.2.1 인증기관 컨설팅

인재개발 컨설팅은 우수기관 인증제에 참여한 기관에 대한 인센티브의 일환으로서 인증여부에 관계없이 인증제 참여기관 중 컨설팅을 필요로 하는 기관을 선정하여 컨설팅 기회를 제공하고 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 도출, 또한 컨설팅 결과를 타 공공기관과 공유하여 인재개발에 대한 관심을 증진시키고 인재개발 우수기관 인증제에 대한 지속적 홍보를 하기 위한 것이다(조인국, 2013).

2006년 시범사업부터 시작되었으며 2010년까지는 외부업체로부터 위탁하

여 운영하였고, 2011년부터는 주관 기관인 한국직업능력개발원이 자체 운영하고 있다. 2013년에는 인증기관들의 HRD 관련 전문적인 역량을 강화하고 우수사례를 학습함으로써 향후 본 사업에 대한 참여 동기를 제공하고자 워크숍형태의 컨설팅을 제공하였다.

워크숍컨설팅은 HRD트렌드, HR통합을 통한 경력개발제도와 성과의 연계, 교수설계와 과정개발, 교육과정제안서 평가와 기관 맞춤형 과정개발 사례, 교육평가 및 성과측정 등 강의로 이루어진다. 사례 발표를 통한 우수기관 벤치마킹, 해당기관의 상황에 적합한 인적자원개발 솔루션 아이디어 도출 등의 컨설팅이 주 내용으로 이루어졌다(주회정, 2013).

2014년에는 여전히 연공서열 중심의 인사관리, 목적성을 상실한 교육훈련 등으로 인한 체계적인 관리가 미흡함을 보완하고자 국가직무능력표준(NCS)에 기반한 인적자원개발 컨설팅을 진행하여, 조직의 효율성과 효과성을 높이는 인력관리 및 인력개발을 실시하고 향후 도입될 직무능력평가제 등에 대비할 수 있는 방안 마련을 돕고자 인증 사업 공고를 통한 대상기관 모집 결과 후보기관을 선정한 후 연구진 자체 심사위원회 구성을 통해 5개 기관에 진행되었다(주회정 외, 2014).

2015년은 각 기관에서 NCS를 기반으로 한 HRM 및 HRD 평가체제의 정착, 확산 및 성공적인 모델을 수립하는데 도움을 주는 것으로 목표로 하여 2014년 5개 기관에서 10개 기관으로 확장하여 진행하였으며, 또한 현장심사 전에 실시함으로써 기관에 대한 인센티브 역할도 지니게 되었다(김봄이, 2015). 2016년에는 컨설팅 보고서 형식으로 대상 기관들의 현장심사 대비를 도와주는 형식으로 Best HRD 인증제 심사지표와 기준에 제한된 범위로 축소 되어 진행되었다.

〈표3-10〉 인증기관 컨설팅 운영현황

연도	진행기관	대상기관 선정	컨설팅 일정
2006	외부업체	2개 기관	2006.10.25.~12.13
2007	외부업체	5개 기관	2007.10.12.~12.15
2008	외부업체	3개 기관	2009.1~2월
2009	외부업체	3개 기관	2009.10.19.~12.14

2010	외부업체	3개 기관		2010.11.15.~12.31
2011	자체운영 (현장심사위원 중 1명)	10개 기관		2011.11.15.~12.31 각 기관 방문
2012	외부업체	1차	20개 기관	1차(2012.7.13.) /2차(2012.9.24.) Best HRD School +컨설팅 형태의 워크숍
		2차	26개 기관	
2013	자체운영	22개 기관		2013. 10. 24 워크숍 형태로 참여
2014	자체운영	5개 기관		2014.9.18.~10.6
2015	자체운영 (NCS 전문 컨설턴트)	10개 기관		2015.6.29.~7.10 각 기관 방문
2016	자체운영 (심사위원 중 선정)	23개 기관 (신규 신청기관)		2016.6.24. 컨설팅 보고서 각 기관으로 발송

주: 조인국(2013)과 주휘정(2013)을 참조하여 재구성함

3.5.2.2 피드백리포트

2014년 설문조사 결과에 의해 가장 많이 강조된 것이 인증심사 이후의 사후관리에 대한 부분으로, 본 사업 신청 기관들은 인증심사가 종료되면, 다양한 형태의 리포트를 받을 수 있도록 해야 한다는 의견 하에 2015년부터 본격적으로 모든 기관에게 피드백리포트를 제공하였다(김봄이, 2015).

또한 탈락한 기관에게도 피드백리포트를 제공하여 부족한 점을 보완하고 기관의 실태를 이해할 수 있도록 하였다. 통과한 기관들에게도 미흡한 부분과 현재 기관의 상태를 점검해줌으로써 보완방안이나 관리방안을 제시해주고, HR에 대한 수준을 더욱 발전시키고자 하는 목적이라고 할 수 있다. 2016년에도 인증제에 참여했던 기관들의 HRM과 HRD 영역에 대한 이해와 발전을 위하여 피드백리포트를 제공하였다.

3.5.3 해외벤치마킹연수

담당자 해외연수의 목적은 인재개발 우수기관으로 선정된 기관의 교육담당자를 대상으로 인적자원관리 및 인적자원개발에 관한 해외우수 사례를 학습할 수 있는 기회를 제공함으로써 교육담당자들이 국내외 인적자원관리 및

인적자원개발 우수기관을 방문하고 대표성 있는 HR포럼 등에 참여하여 기관별 특색에 맞게 인적자원관리 및 개발과 관련된 사항을 벤치마킹 할 수 있는 기회를 제공하고 있다(조인국, 2013).

해외연수는 2007년부터 실시되고 있으며 대상은 전년도 인증받은 기관들의 담당자로 2007년의 경우는 2006년 시범사업때 인증받은 기관의 담당자였으며, 2015년부터는 당해 인증받은 기관의 담당자들로 대상이 바뀌어 14년도 15년도 인증기관 담당자들이 함께 연수에 참여하였다. 2007년 해외연수는 영국, 프랑스, 독일을 10명의 담당자가 참가하였다. 영국의 경우 인적자원개발 인증제도의 성공적이고 모범적 사례로 뽑히는 대표적인 국가이다.

2008년부터 2013년까지는 싱가포르를 방문하였으며, 2014년과 2015년에는 호주, 2016년에는 미국을 방문하여 인적자원관리와 인적자원개발부문이 보다 체계적이고 모범적으로 운영되고 있는 기관들과 HR포럼 등을 통해 각 기관별 특성에 맞게 인적자원관리와 개발 부문을 벤치마킹할 수 있는 기회를 제공하였다.

〈표3-11〉 해외연수 연도별 참석 현황

연도	연수 기간	대상 및 연수지역
2007	6박8일	2006년 인증기관 교육담당자 10명/영국,프랑스,독일
2008	4박5일	2007년 인증기관 교육담당자 16명/싱가포르
2009	4박5일	2008년 인증기관 교육담당자 19명/싱가포르
2010	4박5일	2009년 인증기관 교육담당자 13명/싱가포르
2011	3박4일	2010년 인증기관 교육담당자 14명/싱가포르
2012	4박5일	2011년 인증기관 교육담당자 21명/싱가포르
2013	3박5일	2012년 인증기관 교육담당자 9명/싱가포르
2014	4박6일	2013년 인증기관 교육담당자 16명/호주
2015	4박6일	2014,2015년 인증기관 교육담당자 29명/호주
2016	6박8일	2016년 인증기관 교육담당자 22명/미국

주: 조인국(2013)에 추가 작성

Ⅳ. 공공부문 인적자원개발 우수기관 인증제 발전방안

4.1 연도별 개선 및 미개선 과제현황

4.1.1 개선 과제 현황

조인국(2013) 공공부문 Best HRD 개선방안에 관한 연구에서 보면, 2009년부터 2012년까지 발간된 사업결과보고서를 통해 개선과제들을 구분하였다. 4년 동안의 연구결과보고서에 따라 개선과제 현황은 크게 운영조직, 심사관련, 인증제 홍보관련, 사후관리 4가지 분류로 나누어 기술하였다.

〈표4-1〉 연도별 개선과제 현황(2009~2012)

번호	구분	2009년	2010년	2011년	2012년
1	운영 조직	연구진 구성	-	사업과 연구의 분리	사례 분석 연구
2		국가차원 통합관리	조직 확보	추진 조직 구성	-
3		-	예산확보	예산 확보	실질적인 지원 (예산 확보)
4	심사	인증심사 지표개선	지표 개선	지표 개선	기관 유형별 특성고려 심사
5		재인증 개선	재인증 현장심사 실시	지속적인 현장심사	-
6		심사위원 육성 및 정예화	심사위원 구성방식 개선	심사위원 구성방식 개선	심사위원 전문성 제고
7	인증제 홍보	인증제 홍보 및 참여유도	-	-	사례확산 공유
8		인증제 인식개선	-	-	-
9	사후 관리	우수기관 인센티브 개선	지속적 교육기회 제공	최우수기관 인증제도 도입	-
10		인증기관 사후관리	컨설팅 내실화	Best HRD School 확대	Best HRD School 확대
11		-	연수시기 조정	-	전문 컨설턴트 확보
12		-	-	연수시기 방문국 조정	연수 방문국가 다양화

출처: 조인국(2013)

조인국(2013)은 2009년부터 2012년까지 개선과제들을 살펴보면, 개선하고자하는 의지는 있으나 반영된 사항은 매우 부진하다고 하였다. 부진한 이유로는 우수사례 확산을 위해 실시한 사업설명회 및 홍보의 노력에도 참여율이 낮기 때문에 보다 적극적인 홍보활동이 시급하다고 하였다.

Best HRD School은 대상기관 담당자에 대한 혜택 중 하나로, 인적자원관리 및 인적자원개발과 관련된 교육을 받을 수 있도록 하기 위해 제공하는 것으로, 공공부문 인적자원개발 우수기관 인증제 취지와 목적에 비추어볼 때, Best HRD School은 가장 필요한 사후관리임에도 불구하고 대상기관을 구분하여 실시했을 뿐 기대효과에 미치지 못한다고 하였다(조인국, 2013). 게다가, 2013년 공공부문 Best HRD 인증제부터는 Best HRD School은 운영되지 않고 있다(<표4-2> 참조).

〈표4-2〉 연도별 개선과제 현황(2013~2016)

번호	구분	2013년	2014년	2015년	2016년
1	운영 조직	절차의 질 관리 및 내실 강화	-	-	운영절차 및 체계 보완
2		-	-	인증위원회 추가 개최	인증위원회 추가 개최
3		운영예산확보	재인증 심사 기준 제고	-	민간부문과 형평성 제고
4	심사	심사위원 전문성 및 공정성 제고	NCS전문성 확보	심사 객관성, 신뢰성 확보 (심사위원 축소)	-
5		-	기관 유형별 심사 기준 적용	서류심사방법 수정	-
6		-	심사지표 개선	심사지표 가이드라인, 체크리스트 구체화 및 표준화	능력중심사회 심사지표 가이드라인 개선
7	사업 홍보	성과확산 설명회	-	사업설명회 추가 개최	-
8		인증기관 정보 공유	-	-	사업 홍보 확대
9		-	-	우수사례집 발간	우수사례집 발간
10	사후 관리	-	인증혜택 내실 강화	-	인증혜택 추가 (정기근로감독면제)
11		워크숍컨설팅	NCS확산 및 탈락기관 컨설팅	-	-
12		공공기관 특화 컨설팅 확보	-	NCS 특강 실시	HR 전문가 특강
13		피드백리포트	-	-	-
14		-	해외연수 방문 국가 다양화	해외연수 대상자 확대	해외연수 프로그램 다양화 및 내실화

2013년에서 2016년 4년 동안의 사업결과보고에 따라 정리해본 결과, 2013년은 2012년과 거의 비슷한 형태로 운영되었으며 좀 더 내실을 강화하고자 했음을 알 수 있다.

2014년부터는 심사부문과 사후관리 중 컨설팅부문에서 뚜렷한 개선현황을 확인할 수 있다. 공공부문의 특징에 맞게 정부의 국정과제의 추진 효율성을 향상시키고자 국정목표 및 국정과제 중 공공기관이 정부 정책에 적극적으로 부응할 수 있도록 지표를 수정하였고(주회정, 2014), 변화된 심사지표로 인해 혼란을 야기시킬 수 있어 2014년 인증 대상 기관들에게 NCS 확산 컨설팅을 실시하였고, 또한 새롭게 개선된 지표의 성공적인 도입을 위해 탈락 기관을 컨설팅 함으로써 다음에 있을 인증제 사업에 재도전 할 수 있도록 독려함도 확인할 수 있다.

2015년도에는 2014년도 개선된 지표에서 큰 틀은 유지하였지만 좀 더 내실을 강화하고 기반을 다졌다. NCS 전문가를 초빙하여 추가 계획한 사업설명회 개최와 함께 특강을 실시하여 정부 정책에 대한 이해를 돕고자 하였으며, 심사지표 가이드라인을 5등급으로 나누어 좀 더 전문적인 심사가 이루어질 수 있도록 하였다. 또한 서류심사 방법을 대폭 개선하여 심사 결과에 대한 객관성을 최대한 확보하고자 하였다.

기존 심사방법은 심사위원이 상호 독립적으로 각 기관들의 신청서 내용에 근거하여 심사지표 및 세부 심사기준을 적용하여 각 항목별로 심사대상 기관의 강점 및 개선이 필요한 영역을 기록 및 심사하는 형태로써, 이러한 형태는 관대한 경향이 있는 심사자와 엄격한 잣대를 가진 심사자의 성향에 따라 채점 기준이 달라지는 오류 범하는 결과를 초래하였다(김봄이, 2015).

따라서, 2015년에는 기관 유형별로 나눈 그룹에 각각 4명 또는 3명의 심사위원을 배치하여 각 심사위원의 점수 중 최고점과 최저점을 제외한 나머지 점수의 평균을 서류심사 점수로 측정함으로써, 1개의 기관당 최소 3명 이상의 심사위원에 의해 심사를 받도록 하여 다소 정성적인 성격이 강한 인증제 평가에 대한 객관성을 확보하였다. 또한 해외연수 대상기관을 확대하여 전년도 인증대상기관 담당자로 정해졌던 범위를 당해 담당자로 확대 개선하여 진행하였다.

이는 인증제 심사에 참여한 인증기관 교육담당자의 연수 참여를 위해 인증 후 바로 시행할 필요가 있다(조인국,2013)는 점과 실제로 인사이드이나 지속적 관리가 미흡한 기관의 경우 다음 해에 시행되는 해외연수에 참여하지 못하는 경우 등을 미루어 볼 때 굉장히 타당한 개선점이라 할 수 있다.

2016년 뚜렷한 개선된 점은 민간부문 인적자원개발 우수기관 인증제와의 형평성 제고를 위한 TF 사전 회의와 동일한 인증혜택 부여를 들 수 있다. 민간부문에서 시행되고 있는 인증기관에 대한 혜택으로 정기근로감독 면제 권한을 공공부문 인증기관에게도 2016년부터 도입되었다.

정기근로감독 면제는 공공부문 Best HRD 인증기간인 3년 동안으로 제한하며, 근로관계법 벌금 이상의 결격사유가 없는 기간에 한하여 부여되는 혜택이다. 또한, 인증기간인 3년 동안 결격사유가 발생할 경우 인증자격과 혜택은 무효가 된다. 또한, 2016년 사업을 추진함에 있어 공공부문으로 분류되었음에도 불구하고 민간부문의 인증을 받은 기관들이 많았다.

따라서 2016년부터는 신청 및 접수, 사업설명회 등을 진행함에 있어서 공공부문과 민간부문의 성격을 명백하게 구분지어 진행하였다. 또 다른 개선점으로는 정부 정책인 능력중심사회를 반영한 심사지표 수정 및 가이드라인 검토 및 보완은 심사부분에 대한 부분이다.

4.1.2 미개선 과제

2009년에서 2012년까지 4년 동안의 공공부문 Best HRD 인증제 사업 운영에 관하여 조사한 결과 인증제 운영과 관련된 추진조직 확보, 예산 확보, 연구 활동은 근본적으로 전혀 이루어지지 않고 있으며, 이러한 요소들은 사업의 진행을 위한 가장 기본적인 조건임에도 불구하고 매년 한시적인 인원에 의해 운영될 수 밖에 없는 상황이나 감소되는 예산 지원은 사업의 발전보다는 제대로 유지할 수조차 없을 것이라고 매우 부정적으로 분석되었다(조인국, 2013).

또한 조인국(2013)은 2006년 시범사업을 시작으로 2012년까지 7차례라는

적지 않은 인증사업을 진행했음에도 불구하고 공공부문 Best HRD 인증제에 대한 다양한 분석연구들은 이루어지지 않고 있어 그 결과물을 찾아보기 어려운 상황이며, 그러한 조건에서의 심사지표 개선이나 심사방법 등의 개선은 근본적인 문제점에 대한 개선이라고 기대하기는 어렵다고 판단하였다.

그의 연구 분석에 따르면 2009년 연구보고서부터는 매년 예산확보에 대한 문제점을 지적되고 있는데, 이는 인증제 사업을 저해하는 중요 요인으로 여겼다. 사업 초반과 비교했을 때 예산이 절반으로 감소하였고 사업 초기의 의지에 대한 변질로 보이며, 지식기반 사회에서 인적자원개발의 기본 원칙인 사람이 국가경쟁력(임경수, 2013)이라는 점을 미루어 볼 때 개선에 대한 의지나 노력은 찾기 힘들다고 지적하였다.

사후관리 부문만 해도 형식적인 운영형태라고 꼬집으며 개선의 의지보다는 해야하는 일이지 하는 반복적인 행사로 진행 중이며 계속해서 지적되는 Best HRD Club과 해외 우수 사례를 벤치마킹하여 참여했던 기관들의 인적자원관리와 인적자원개발 분야 역량을 향상시키고 더 나아가 Best HRD 인증받은 기관들이 기준이 되어 다른 기관들이 이를 벤치마킹하고 국가 발전을 도모하고자 했던 원래의 취지와 목적을 상실한 형식 유지 정도에 그치는 실정이다(조인국, 2013).

2013년부터 2016년까지 4년 동안의 사업결과를 조사한 결과도 마찬가지로 심사지표, 인증혜택, 컨설팅과 우수사례와 같은 사후관리 부문까지 개선을 위해 노력한 점을 확인할 수 있으나, 앞서 지적되었던 사항들에 대해서는 여전히 미흡한 것으로 보인다.

4.2 공공부문 인적자원관리개발 우수기관 인증제 발전 방안

공공부문 Best HRD 개선방안에 대한 제시는 실제 인증에 참여했던 기관들을 대상으로 실시한 사업평가 설문조사 결과와 2006년부터 2012년까지 7년 동안의 공공부문 인적자원개발 우수기관 인증제에 대한 연구 및 분석 자료와 사업결과보고서, 해외 인적자원개발 인증제 등의 자료들을 바탕으로 제시하고자 한다.

4.2.1 전담기관 구축

공공부문 Best HRD 사업의 가장 큰 문제점은 인적자원개발 인증을 맡고 있는 전담기관의 부재이다.

이러한 운영방법은 공공부문 Best HRD의 주 목적을 실행할 수 없게 하는 큰 장애 요소로 작용한다. 임옥빈(2017)에서 공공부문 Best HRD에 대하여 타 업무평가, 성과평가처럼 우열을 가려내는 평가제도가 아니라, 조직의 인적자원관리 및 개발 분야의 향상을 도모하기 위해 각 기관의 수준을 점검하고 강점과 약점을 파악하여 보완해 나갈 수 있도록 자문 또는 컨설팅 성격의 사업이며, 인적자원개발은 단기적인 교육과 제도로 이루어질 수 없고 지속적인 관심과 노력이 수반되어야 한다고 하였다.

그러나 현재 우리나라 공공부문 Best HRD의 운영방식은 지속적이고 전문적인 인적자원개발을 위한 체계를 갖추고 있다고 보기는 어렵다. 주최는 정부조직인 교육부이지만 한국직업능력개발원 주관으로 운영 중에 있고 교육부와 한국직업능력개발원 모두 매년 사업책임자가 바뀌고 있어 연계가 잘 이루어지지 못한다(조인국, 2013).

영국 IIP의 운영주체는 영국의 정부이며, 고용기술위원회가 본부로서 관리를 책임지고 있다. 고용기술위원회는 영국 유수의 조직의 전문가들로 구성되어 있어, 인증제 대상 기관들의 설립 목적을 사전에 파악하고 있으며, 앞으로 기관의 어려움들을 파악해 조언하고 극복하는 기회를 제공한다. 평가는 본부에서 실시하지 않고 각 7개의 지역에 지원센터를 세워 시행하고 있다.

싱가포르 PD의 경우 또한 많은 조직들이 파트너십을 구성하여 네트워크를 구축하여 운영중에 있다. 세 부류의 큰 기구들로 구성되어있는데, 인증과 관련된 SPRING, 훈련프로그램을 제공하는 STADA, 자문기관인 PSB Coporation이다.

공공부문 Best HRD는 2006년부터 2016년까지 계속해 조금씩 보완작업을 통해 사업의 발전을 위해 노력해왔다. 하지만 안정적인 인증사업을 위해서 뿐만 아니라 사회 전반적인 발전과 연관이 있는 인적자원개발을 위해서라도 지속적이고 전문적인 전담기관이 필요하다 판단된다.

또한 심사위원 전문성제고 및 역량강화에 대한 개선의견이 2013년과 2014년 계속해서 언급되고 있으며, 심사기준과 가이드라인, 심사지표에 대한 개선 또한 필요하다고 지적되고 있다. 이는 2015년 설문조사 결과에서도 확인할 수 있는데, 기관의 담당자들은 컨설팅 지원 대상 기관¹⁾ 외에 다른 기관에게도 컨설팅이 필요하며 피드백리포트와 같은 심화 상담 및 설명이 필요하다하였고, 지속적인 컨설팅 및 사후관리를 강화해야한다는 의견과 외부 전문가 컨설팅 기회 확대 및 기관별 담당자 간 정보교육이 필요하다는 등의 보다 전문적이고 밀접한 관리와 운영이 필요함을 주장하였다.

영국 IIP는 평가를 진행하는 7개 지역의 센터에도 검증된 전문가 팀을 보유하고 있고, 이 전문가들은 인적자원관리 및 인적자원개발 부문 경험이 풍부한 사람들로 기업이 요구하는 바를 가장 적합한 전문가와 연결해주는 등 IIP 기준과 절차를 잘 이해하고 준비할 수 있도록 돕는다. 즉, IIP는 사전에 인증 대상이 되는 기업들의 정보와 향후 문제점들을 파악하고 있으며, 기관들에게 인증제와 IIP 운영절차 등 교육이 주어지며, 전문가들의 자문을 통하여 최종 인증에 이르기까지 세밀하고 체계적이며 내실이 탄탄한 구조의 인증제이다. 싱가포르의 경우에는 평가자 및 자문단들을 위한 교육체계도 갖추고 있어 지속적인 전문가 양성과 발굴도 가능하다.

영국과 싱가포르와 같은 운영체계는 전담기관이 존재하기에 가능한 것으로, 우리도 전담기관과 전담기관이 중심이 되어 운영체계가 구축된다면 지속적이며 전문적인 관리와 노력을 필요로하는 인적자원개발에 많은 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

전담기관의 구축으로 전문가들의 계속되는 연구와 검증으로 정부시책(심사

1) 2015년의 경우 신규기관 중 심사결과 상위 10개 기관에 컨설팅 기회 제공

지표 A1.1.2)과 밀접하게 국가가 지향하는 방향으로 인적자원개발을 추진할 수도 있을 것이며, 변화하는 사회구조 및 분위기 또는 각 공공부문 기관 분류에 맞는 심사지표 개발도 가능하며, 무엇보다 컨설팅이나 각 기관 담당자들을 위한 교육 등 지속적인 관리가 가능할 것이다.

이러한 전담기관 및 운영체계가 필요한 이유는 심사지표에 대한 사전 교육과 인증제 준비를 위한 사전 교육 및 사업 추진 책임자의 설명을 필요로 하는 기관들의 요구사항 등에서 2016년 설문조사 결과에서도 확인할 수 있다.

4.2.2 운영예산의 확보

인적자원개발 우수기관 인증제는 민간부문과 공공부문으로 나누어 추진되고 있는데, 민간부문 예산의 경우 주관하고 있는 한국산업인력공단의 고용보험기금에서 측정되기에 예산 확보가 공공부문에 비해 비교적 쉬운 편이다. 공공부문과 비교했을 때, 2006년도 사업예산이 민간부문은 공공부문의 9배 정도에 달하며, 2007년도의 예산도 공공부문의 2배가 넘게 측정되어 운영되어 졌다(강일규 외, 2008).

2013년 결과보고서에 따르면 신청기관이 증가하는 상황에서 여유롭지 못한 예산으로 인해 심사와 컨설팅 등에 상당한 인력과 예산이 소요되며, 이로 인하여 인증제 미참여 기관에까지는 우수사례 확장의 어려움을 초래하였다. 이러한 어려움은 결국 실질적인 공공부문 인적자원개발 우수기관 인증제 사업의 발전을 막는 장애요인으로 작용할 것이다.

인증제 사업 운영 측면 외에 실무 담당자 및 인센티브 영역에서도 적은 운영예산으로 인해 많은 장애요소들을 발견할 수 있다. 2015년 재인증 대상 기관이지만 재인증에 참여하지 않은 기관들을 대상으로 실시한 설문조사 2)

2) 공공부문 인적자원개발 우수기관 인증제 실시와 관련하여 매년 신규 및 재인증 신청한 기관들에 한하여 본 사업 담당자를 대상으로 설문조사를 실시하고 있다(김복이, 2015). 설문조사 측정은 5점 척도로 진행되며, 사업 참여 동기, 사업만족도, 심사운영 관련, 인증사업에 대한 효과성 등으로 구성되어있다.(부록 참조)

에 따르면, 실무 담당자들이 원하는 전반적인 사업에 대한 개선 방안으로 “Best HRD 인증을 받기 위해서는 기관 및 담당자의 적극적인 노력이 요구되는 반면, 인증 획득으로 인한 지원은 거의 없음.”, “담당자 포상, 연수 지원 등 실질적으로 얻어지는 효과가 없어 인증 과정에 비해 혜택이 없음.” 등 보다 실질적인 지원 방안 구축을 원하는 것으로 드러났다.

또한, 사업 참여 활성화 방안으로 ‘인증기관 근로자 교육훈련비 지원 강화’가 4.46점, ‘금전적 인센티브’가 4.23점으로 매우 높은 점수를 보였으며, 이는 각 기관 담당자들에게 금전적으로 실질적 혜택이 필요함을 시사 한다고 보여진다. 2016년 만족도 조사에서도 연수 지원금 확대의 필요성이 제기되며, 다양한 형태의 컨설팅 지원을 개선방안으로 언급되었으며, 사업의 전체 만족도 또한 4.12점으로 긍정적인 결과를 얻었지만 예산을 확보하여 좀 더 실무자들 중심의 지원과 혜택을 확보해 나아가야 한다.

이러한 설문 조사 결과는 현재의 확보된 예산으로 인증에 필히 필요한 심사에만 소요되는 실비용 외에 컨설팅, 우수사례 공유 등 사후관리나 해외연수 등 인센티브 제공에 한계가 있다는 조인국(2013)의 분석을 뒷받침 해 주는 결과이기도 하다.

인재개발의 중요성이 부각되고 2016년에는 세 번째 재인증을 받는 기관이 등장하는 등 매년 참여 기관수가 늘어나고 있는 지금, 더 많은 기관들이 참여하고 인적자원개발에 우수한 기관을 발굴하는 것도 중요하지만 내실을 강화하고 기관들이 우수한 인재개발을 이룰 수 있도록 하고자 한 인증제도의 목적을 이루기 위해서는 컨설팅과 같은 전문성이 필요할 것이다.

매년 축소 편성되는 예산은 오히려 보다 체계적이고 전문적인 인증제 사업으로 나아가고자 하는 본질을 흐리고 큰 저해요소로 작용 될 것이다. 지속적인 예산의 축소 편성은 후에 신청 기관을 제한하거나 혜택 받는 기관의 수를 축소 편성하는 등 공공부문 Best HRD에 분명한 장애요소로 작용될 것이기에 정부는 공공부문의 인적자원 개발을 촉진하여 결국 국가의 가장 큰 원동력인 인적자원의 질을 향상시키고 나아가 국가의 발전을 이루기 위해 관심

을 갖고 세밀하고 체계적인 인증제 사업을 위한 예산을 마련하고 운영해야 할 것이다.

4.2.3 심사 및 인증결정 방식

4.2.3.1. 심사지표 및 방법에 대한 고찰

현재 인증 심사 지표는 개선되어 오고 있으나 매년 심사 시 공공기관의 유형 및 특성을 충분히 고려하지 못한다는 지적이 계속되어지고 있다(임옥빈, 2017). 심사지표 부분에서의 개선할 과제는 공공기관 유형·특성·역할·규모 등을 고려한 심사의 공정성 제고와 신규 신청기관과 재인증기관의 심사기준 및 방법에 대한 제고 두 가지를 제시하고자 한다.

첫 번째로 기관의 유형, 특성별 심사기준 또는 방법을 달리 할 필요가 있다. 한 사례로 조직 및 예산 규모가 작은 기관들의 경우 참여 자체를 꺼리거나 참여할 시에도 절대 또는 상대비교로 인한 불이익이 있을 것이라 주장한다. 실제로 조직의 규모가 작거나, 직접적 정부의 예산 통제를 받는 기관의 경우 불이익을 받았다(임옥빈, 2017).

그러한 기관들의 불신과 심사의 공정성 제고를 위하여 2015년부터 심사방법을 개선하여 운영하고 있지만 근본적인 문제가 해결되는가에 대한 의문은 지울 수 없다. 임옥빈(2017)은 공공부문 인적자원개발 우수기관 인증제도의 발전과정과 개선방안에 관한 연구에서 현재 인증제도의 심사지표와 기준은 조직의 규모가 크거나 많은 예산으로 교육훈련에 많은 투자와 시간을 확보한 기관일수록 혜택을 보는 형태를 갖고 있음에 개선의 필요가 있다 하였다.

이어서 그는 직원들의 교육훈련에 있어 시간과 예산은 매우 중요한 요소이긴 하지만, 기관의 크기가 심사에 강·약점으로 작용하는 지표가 아닌, 기관의 성격에 관계없이 얼마나 인재개발을 위해 노력하고 있는가에 대한 평가가 이루어질 수 있도록 해야 한다고 주장하였다.

2015년과 2016년 인증위원으로 활동하였던 신범석(IPSО)에 의하면, 평가대상 규모별 또는 특성별 지표구분과 배점의 차등화 문제는 지속적으로 제기되어 왔으며 이 문제를 해결하기 위해서는 300명 이하 소규모 기관에 대해서는 지표를 대폭 간소화 하거나 통합지표를 적용하는 방안이 있으며, 공공기관의 성격을 3개 그룹으로 나눠 인적자원관리 및 인적자원개발의 점수 배점만 다르게 하지 않고 지표도 차등화 하는 것이 필요할 것이라 하였다(김봄이, 2015).

평가대상 규모별 또는 특성별 지표를 구분하고 배점을 차등화하는 문제에 대한 개선방안은 공공부문 인적자원개발 우수기관 인증제 도입 공청회자료집(2006.9.19.)에서도 언급되었다. 또한 이 문제는 Best HRD 기초연구인 2001년 연구 기업 내 인적자원개발체제 지원방안(김훈 외, 2001)에서도 지적해 온 사항으로 개선 방안을 위한 조사 및 연구를 통해 도입되어야 할 것이다.

두 번째로 인증 참여기관 중 신규기관과 재인증기관에 대한 지표의 차별화가 필요하다. 2015년 인증제 사업결과보고서에 따르면, 재인증은 신규인증을 받은 기관들이 3년 후에 인증자격을 지속하기 위하여 신청하는 것으로, 재인증의 취지와 목적에 충실하도록 지표를 간소화 하거나 중점심사지표를 변경하는 등의 변화가 필요하다.

신규 및 재인증기관의 지표 차별화의 예로는, 재인증을 통해 반드시 확인해야 할 사항은 신규인증 이후 지속적 발전 노력, 신규인증 이후 심화 및 발전시킨 것, HR에 대한 조직의 시스템화 정도, HR을 기반으로 한 조직의 문화화 및 일상화의 정도, 신규인증 이후 나타난 실제 성과 등이다(김봄이, 2015).

4.2.3.2. 인증결정방식 대한 고찰

공공부문 인적자원개발 우수기관 인증제는 타 기관과 비교한 후 우열을 가리는 평가제도가 아니다. 또한 인증제의 개요 및 목적에서도 언급한바와 같

이 인적자원개발 활동에 대해 우수한 기관을 발굴하고 모범적 사례를 공유함으로써 다른 기관들이 이를 본받아 인적자원개발 활동에 참여할 수 있도록 독려하는 것이며 더 나아가 결론적으로는 국가의 가장 중요한 원동력인 인력(임경수, 2013)의 역량을 향상시킴으로써 경제, 문화 등 전반적인 국가적 발전으로 유도하는 것이 해당 사업의 취지임을 각 기관의 담당자 또는 기관의 대표들이 인식할 필요가 있다. 인증제를 준비하고 최종적으로 인증받기까지 과정이 부담스럽다는 것은 설문조사에서 확인할 수 있듯 인증결정방식에 대한 개선을 심도 있게 검토할 필요가 있다.

현재의 인증제는 1000점 만점 중 700점 이상을 받아야 최종 인증이 부여되는 Pass-Fail방식이다. 700점에서 1점이 모자란 성적을 받은 기관은 탈락하게 되는 구조로 701점으로 통과한 기관과 699점으로 탈락한 기관의 수준이 얼마나 큰 차이가 있는가에 대해서는 의문이 남는다.

따라서, 인증을 부여하는 기준점은 정하되, 통과 및 탈락의 방식이 등급제로 전환하는 방안을 모색할 필요가 있다. 현재의 인증부여방식은 통과되면 ‘100’ 탈락하면 아무것도 없는 ‘0’의 구조이기 때문에 탈락한 기관이 재도전을 할 때 모든 과정을 다시 밟아야하는 부담도 존재하며 탈락에 대한 큰 부담으로 기관들의 참여를 막는 장애요소이기도하다(김봄이, 2015).

인증결정 방식은 다양한 방법으로 시도해볼 수 있는데, 예를 들어 영국의 경우는 기관들이 직접 인증을 받기 전 컨설팅을 통해 기관의 수준을 파악할 수 있고 보완 및 수정의 기회를 제공받으며, 기관의 목적을 만족시키는 정도 그리고 인증단계(동, 은, 금) 중 어느 수준까지의 결과를 얻고자 하는지 직접 정해 준비하고 인증받게 된다.

이러한 인증부여방식은 인증제에 참여하고자 하는 기관들에게 부담을 줄여줌으로써 많은 참여를 도모할 수 있고, 동시에 전문적인 관리로 인적자원관리 및 인적자원개발에 대한 향상을 이끌 수 있을 것이다.

V. 결 론

오래전부터 인적자원은 국가의 중요한 자원으로 인식되어왔다(임경수, 2013). Algred Marshall은 국가의 인적자원개발을 위한 투자로서 교육을 강조하였고 인간에 대한 투자는 모든 자본 중 가장 가치 있는 것이라고 제시하였다.

인적자원개발은 한 사회의 모든 사람들의 지식과 기술 그리고 역량을 증진시키는 과정으로써 경제적으로는 인적자원개발은 인적자본의 축적과 경제발전에 효과적인 투자로서 기술될 수 있고, 정치적으로는 인적자원개발은 시민으로서 민주주의에 참여할 수 있도록 준비시키는 기능을, 사회문화적 관점에서는 인적자원개발은 사람들이 보다 더 완전하고 풍요로운 삶을 영위하도록 돕는 등 인적자원개발이 근대화로의 빗장을 열어놓는 중요한 자본임을 강조하였다(Harbison&Myers, 1964:2).

10년이 지난 1973년 Harbison(1973:3)은 “국부로서의 인적자원”을 통해 인적자원개발이 국부 창출의 궁극적 기반임을 명확히 제시하며 국가가 자국민의 기술과 지식을 개발하여 국가 경제에 이를 효과적으로 활용할 수 없다면 그 외의 어떠한 것도 개발할 수 없다고 말하였다(임경수, 2013).

인적자원의 21세기 지식기반사회를 맞아 그 중요성이 점점 더 증가하고, 오늘날에는 국가가 정보와 지식을 얼마나 소유하고 있는가에 따라 국가의 경쟁 우위를 결정짓는 중요한 요소가 되기도 한다(조인국, 2013). 이러한 국제사회의 동향에 맞춰 우리나라에서도 국가적 차원의 인적자원개발에 대해 준비과정을 거쳐 국가인적자원개발의 개념과 정책을 형성하고, 인적자원개발법을 제정하였으며 국가인적자원개발기본계획을 수립하여 시행하였다.

그 결과 인적자원개발 우수기관 인증제(Best HRD: Best Human Resources Developer)라는 인증제도가 추진되었다. 사업이 장기화됨에 따라 그동안의 인증제도의 운영현황을 검토하고 본 사업의 취지와 목적을 다시 되새김으로써 인적자원개발 부문의 대표적인 인증제로 거듭나기 위한 발전 방향을 제시하고자 하였다. 인적자원개발이라는 것은 한 두 번의 교육이나 제도의 실시를 통해 이루어지는 것이 아니라 지속적인 관심과 꾸준한 노력이 수반되어야 하는데(임옥빈, 2017; 조인국, 2013), 조사결과 그동안 매년 인증제 사업을 위한 개선 및 보완의 노력은 확인 되었지만 인증제 사업의 상당히 많은 부분이 형식적인 것에 치우쳐 있음 또한 드러났다.

공공부문 인적자원개발 우수기관 인증제도가 인적자원관리부문과 인적자원개발부문에서 우수한 기관을 인증하고 그렇지 못한 기관들도 인적자원개발 활동에 참여하게 함으로써 국가 전체적인 인적자원개발 활성화를 독려하는 목적을 상실하고 나아가지 못하게 하는 결정적 장애요소는 크게 두 가지로 체계적인 전담기관의 부재와 부족한 운영예산이다.

전담기관 확보를 가장 우선적인 개선방안으로 제시한 것은 인증제 전반적인 예산부족, 심사지표의 객관성 및 신뢰성, 전문 컨설턴트 양성 필요, 지속적인 후속관리와 홍보를 통한 많은 기관들의 참여 독려 등의 문제점들을 대부분 보완할 수 있을 것으로 보여지기 때문이다. 우리나라는 민간부문과 공공부문이 각각 자체적인 예산과 기준으로 사후관리를 진행하고 있어 일관된 관리가 어렵고, 인증제를 담당하는 팀이나 기관이 정해져있지 않아 매년 담당자가 바뀌는 등 연속성 및 전문성에 대해 의심의 여지가 있다.

영국의 경우 전담기관이 주관기관과 인증기관이 따로 분리되어 운영 중이며, 각 기관들과 밀접한 관계를 형성함으로써, 언제 어디서나 각 기관의 상태를 점검하고 자문 받아 최종 인증에 이를 수 있도록한다. 싱가포르의 경우도 전담기관이 확보되어있어 인적자원개발 인증제 전담 평가자들을 양성하는 시스템도 구성되어 심사위원회에 대한 전문성이 보장된다. 인증제 사업 후 설문조

사에서도 각 기관의 담당자들이 현실적이고 더욱 밀접한 피드백과 사후관리를 원하는 것으로 드러났으며, 사전 교육에 대한 기회 제공과 전반적인 인증제에 대한 정보 및 교육 요구를 충족하기 위해서도 전담기관 확보에 대해 심도 있는 논의가 필요할 것이다.

두 번째로 2013년부터 2016년까지 사업결과보고서를 바탕으로 조사 분석한 결과 작은 예산 편성으로 인한 어려움과 심사지표 개선의 필요성 컨설팅, 해외연수와 같은 사후관리의 미흡한 점 등이 계속해서 거론되고 있다.

이러한 문제들은 운영예산 부족의 문제점이라고 볼 수 있다. 특히 민간부문과 달리 공공부문은 예산 확보가 매우 어려운 구조로써 매년 예산이 감소하고 있으며, 이는 인증위원과 심사위원, 컨설턴트 등 인건비를 제외한 나머지 금액으로 최상의 질적인 홍보, 연수, 사후관리 등을 운영하기에 큰 장애요소일 것이다.

충분한 운영예산을 확보하고 평가 및 사후관리 뿐만 아니라 공공부문 기관들의 인적자원관리나 인적자원개발 영역에 대한 교육도 제공하는 등 체계적이고 전문적인 시스템을 운영할 수 있도록 지원함으로써 인적자원개발에 우수한 기관을 선발함에 그치지 않고 국가적 차원의 발전에 필요한 사업으로써의 목적을 실현할 수 있도록 재정적 구조를 갖추어야 한다.

마지막으로 심사 및 인증절차에 대한 개선방안으로는 기관 성격, 특성, 규모 등에 따른 분류가 필요하며 각 분류된 기관별 심사지표를 구축해야 한다.

예산이 많은 기관은 조직원들의 교육 및 투자에 어려움이 없지만 그렇지 않은 기관의 경우나 정부와 매우 밀접한 기관의 경우 예산이 작은 기관에게 심사지표가 불리하게 적용되어지고 실제로 그러한 사례가 있었다.

이런 점을 미루어볼 때, 심사의 객관성과 형평성을 위해 기관 유형에 맞는 심사기준을 마련해야 할 것이다. 현재의 인증제는 통과 또는 탈락 두 가지의 인증부여 방식을 실행중에 있다.

1000점 중 700점 이상의 점수를 얻은 기관은 우수기관으로 인증을 부여받고 있다. 701점의 기관과 699점의 기관의 차이를 생각해볼 때 ‘인적자원개

발 우수기관'과 그렇지 않은 기관의 차이에 대한 의문이 든다. 또한 이러한 Pass-Fail 방식은 참여했다가 기준에 어긋나 탈락할 경우 아무것도 얻지 못해 담당자의 사기를 떨어트리고 다음에 다시 도전하고자 하는 의지까지 꺾어버리게 될 것이다.

이는 담당자들에게 부담스러운 제도로 인식되어 인증제 참여를 저해하는 요인으로 나타난다. 따라서 인증부여 방식을 통과 또는 탈락이 아닌 등급제를 적용함으로써 각 기관의 현 상태를 직관적으로 확인하고 미흡한 점을 보완하여 다시 도전할 수 있는 기회를 제공하는 등 보다 많은 기관들이 부담 없이 참여할 수 있도록 해야한다.

위와 같은 문제점과 그에 따른 개선방안은 인증제 사업의 전반적인 구조 및 운영절차 변화를 요하는 것으로 현 인증제도의 실태를 면밀히 조사하고 효과 및 성과 또한 검증하여 내실 강화가 필요함을 다시 한 번 강조한다.

참 고 문 헌

1. 국내 문헌

- 강경중, 백성준, 김종우. (2006). 『인적자원 중심의 예산체계 연구』. 서울: 한국직업능력개발원.
- 강일규, 이상일, 최영호. (2000). 『인적자원개발 기능 강화를 위한 자치단체의 조직 및 운영체제 개선 방안 연구』. 서울: 교육인적자원부.
- 강일규, 전재식, 이승우, 박선주. (2008). 『2008년도 공공부문 인재개발 우수기관 인증제 사업』. 서울: 교육과학기술부, 한국직업능력개발원.
- 강일규, 김철희, 윤여인. (2010). 『2009년도 공공부문 인재개발 우수기관 인증제』. 서울: 교육과학기술부, 한국직업능력개발원.
- 교육인적자원부. (2002). 『국가인적자원정책의 추진현황과 방향』. 서울: 교육인적자원부.
- 교육인적자원부. (2003). 『인적자원개발기본법령의 이해』. 서울: 교육인적자원부.
- 교육인적자원정책위원회. (2001). 『21세기 지식강국을 주도할 국가인적자원개발 정책보고서』. 서울: 대통령자문 교육인적자원정책위원회.
- 국정브리핑 특별기획팀. (2007). 『대한민국 교육 40년』. 서울: 한스미디어.
- 곽병선. (2002). 『국가 인적자원개발 관련 핵심 추진과제』. 서울: 교육인적자원부.
- 김관보, 이남국, 이영, 김기승. (2004). 『인적자원개발(HRD) 예산관리 개선 방안연구』. 서울: 교육인적자원부.
- 김동환. (2014). “인적자원개발정책 총괄·조정체제 개선방안에 관한 연구”. 연세대학교 석사학위논문.
- 김미숙. (2005). 『인적자원개발인증제 평가기준 및 매뉴얼 개발 연구』.

- 서울:한국직업능력개발원.
- 김봄이, 정지선, 양정승, 반가운. (2015). 『2015년도 공공부문 인적자원개발 우수기관 인증제』. 세종:한국직업능력개발원.
- 김소영, 김민영, 장원섭, 이성. (2007). 공공부문 인적자원개발 우수기관 인증제 평가지표에 대한 분석 및 분류연구.
『고용직업능력개발연구』, 10(2), 119-142.
- 김운태. (2002). 『한국 인적자원개발정책의 분석 및 평가: 1962-2002』.
서울: 한국직업능력개발원.
- 김장호. (2005). 『인적자원개발 우수기관 인증제도 도입공청회: 국가 경쟁력
은 기업의 인적자원개발로부터』. 서울: 교육인적자원부, 한국직업능
력개발원
- 김훈, 강순희, 신범석. (2001). 『기업내 인적자원개발체제 지원방안』, 서울:
한국노동연구원.
- 나운기. (1999). 『인적자원관리』. 서울:학문사
- 대한민국정부. (2001a). 국가인적자원개발기본계획: 사람, 지식, 그리고 도약.
- 대한민국정부. (2001b). 제1차 국가인적자원개발기본계획.
- 대한민국정부. (2006). 제2차 국가인적자원개발기본계획('06~'10) 인재강국
코리아(Creative Korea). 서울: 교육인적자원부.
- 대한민국정부. (2007). 국가인적자원개발백서. 서울: 한국직업능력개발원.
- 박영범, 이상덕. (1990). 『공공부문의 노사관계』. 서울:한국노동연구원.
- 박효선. (2010). 군 인적자원개발 정책결정 과정에 관한 연구.
『HRD연구』, 12(4), 19-41.
- 배귀희. (2007). 조직공정성과 조직시민행동에 관한 연구-조직신뢰와 조직
몰입의 매개변수를 중심으로. 『한국행정논집』, 19(3), 473-500.
- 배귀희. (2013). 교육훈련이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구.
『한국인사행정학회보』, 12, 195-218.

- 백평구. (2011). “인적자원개발에서의 정의(justice)에 대한 담당자의 인식 분석”. 중앙대학교 박사학위논문.
- 서정화, 강인수, 김영철, 김재웅, 김태완, 노종희 외. (2001). 『국가인적자원 개발의 인프라 구축』. 서울: 한국직업능력개발원.
- 순옥, 채우공. (2003). 『지역인적자원개발 시범지역 운영 성과 분석 및 확대 발전 방안 연구』. 서울: 교육인적자원부
- 신덕정. (2008). “기업지배구조 특성요인과 인적자원개발(HRD) 실시여부의 연관성에 대한 연구”. 중앙대학교 석사학위논문.
- 신현석. (2001). 국가인적자원개발정책 평가모형 개발연구. 『교육행정학연구』, 19(4), 47-80.
- 신현석, 엄준용, 최보운. (2008). 교육인적자원개발 정책 평가: 제2차 국가 인적자원개발 기본계획의 중간평가를 중심으로. 『인력개발연구』, 10(3), 217-248.
- 양창삼. (2009). 『인적자원관리와 신인사제도』. 파주: 한국학술정보
- 양혁승. (2002). 전략적 인적자원관리: 기존 연구결과 및 향후 연구과제 개관. 『인사관리연구』, 26(2), 113-143.
- 오현석. (2002). 국가인적자원개발관리 모델과 인적자원정책 방향의 탐색. 『아시아교육연구』, 3(2), 191-218.
- 유병남, 김태근. (2002). 지식경영시대의 전략적인적관리. 『경제경영연구』, 7, 46-72.
- 이남철, 반가운, 윤여인, 주휘정. (2012). 『2012년도 공공부문 인적자원개발 우수기관인증제』. 서울: 교육과학기술부, 한국직업능력개발원.
- 이 성. (2007). 우리나라 인적자원개발 우수기관의 HRD 행태적 특징: 대기업과 중소기업 비교분석, 『2007년 한국기업교육학회 10주년 기념학술대회 발표논문집』, 29-44.
- 이성, 김미숙, 이현정, 배귀희, 이병기. (2006). 『공공부문 인적자원개발 우수

- 기관 인증제 도입을 위한 심사지표개발연구』.
- 서울:한국직업능력개발원.
- 이성, 김미숙 (2006). 『공공부문 인적자원개발 우수기관 인증 시범사업』.
- 서울:한국직업능력개발원.
- 이성, 주휘정 (2011). 『2011년도 인재개발 우수기관 인증제』,
- 서울:교육과학기술부, 한국직업능력개발원.
- 이성, 강일규 (2010). 『2010년도 공공부문 인재개발 우수기관 인증제』.
- 서울:교육과학기술부, 한국직업능력개발원.
- 이성, 김미숙, 이수영. (2007). 『2007년도 공공부문 인적자원개발 우수기관 인증제』. 서울:한국직업능력개발원.
- 이성, 김미숙. (2006). 『공공부문 인적자원개발 우수기관 인증 시범사업』.
- 서울:한국직업능력개발원.
- 이하영. (2017). “인적자원관리가 공무원의 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구-자기효능감의 매개효과에 대한 성과군 별 차이를 중심으로”.
- 서울대학교 석사학위논문.
- 이희수. (2004). 국가인적자원개발정책의 좌표를 찾아서.
- 『한국교육문제연구소』, 19, 59-79.
- 이희수, 조순옥(2007). 『전략적인적자원개발의동향과전망 글로벌시대의 전략적인적자원개발』. 서울:한국인적자원개발전략연구소.
- 임경수. (2013). “국가인적자원개발정책의 전개과정 연구:2000년부터 2007년까지”, 중앙대학교 박사학위논문.
- 임옥빈, 이장희, 김봄이. (2017). 공공부문 인적자원개발 우수기관 인증제도의 발전과정과 개선방안에 관한 연구, 『경영사학』, 32(2), 49-73.
- 장다정. (2013). “공공부문의 조직특성이 창의적 행동에 미치는 영향에 관한 연구-공무원과 공공기관 종사자 인식 비교를 중심으로”. 국민대학교 박사학위논문.

- 장영철. (2000). 인적자원개발 사례연구:영국과 싱가포르의 인적자원개발 인증제를 중심으로. 『인적자원개발연구』, 2(1), 1-41.
- 장창원. (2006). 『중장기 인력수급 전망. 채창균, 백성준 (편), 국가인적자원 개발론』. 서울: 한국직업능력개발원.
- 장창원, 조은상, 강일규, 김환식. (2006). 『인적자원개발 정책의 이해(이론과 실제)』. 서울: 도서출판 범한.
- 장창원, 강일규, 이상돈, 윤여인. (2007). 『인적자원정책혁신기반 연구·사업 (2007)』. 서울: 한국직업능력개발원.
- 정무권, 강순희, 백성준, 김주일, 양재진, 김성수. (2004). 『인적자원개발정책 추진 활성화방안에 관한 연구』. 서울:교육인적자원부.
- 정봉근. (2002). 『교육인적자원부 출범 배경과 과제』. 서울: 한국교육개발원.
- 정봉근. (2004). 국가인적자원개발의 국내 정책현황과 주요 이슈. 『KRIVET Fellow Forum』, 4, 1-20.
- 정재하. (2005). 『공공부문의 범위와 고용변화 분석』. 서울:한국고용노동연구원
- 정지선. (2016). 『2016년도 공공부문 인적자원개발 우수기관 인증제』. 세종:교육부,한국직업능력개발원.
- 조인국. (2013). “공공부문 Best-HRD 인증사업 개선방안 연구”, 선문대학교 석사학위논문.
- 주희정. (2014). 『2014년도 공공부문 인적자원개발 우수기관 인증제』. 세종:교육부, 한국직업능력개발원.
- 주희정, 이남철, 윤여인. (2013). 『2013년도 공공부문 인적자원개발 우수기관 인증제』. 서울:교육부, 한국직업능력개발원.
- 차경수. (1977). 『발전교육이론』. 서울: 교육출판사.
- 채창균. (2006a). 『국가인적자원개발 추진체제. 채창균, 백성준 (편),

- 국가인적자원개발론』. 서울: 한국직업능력개발원.
- 채창균. (2006b). 『새로운 경제사회 발전 패러다임: 인적자원입국. 채창균, 백성준 (편), 국가인적자원개발론』. 서울: 한국직업능력개발원.
- 채창균. (2007). 인적자원개발 정책 평가: 현황과 주요과제 - 교육인적자원부:정책평가 현황과 과제. 『직업과 인력개발』, 2007년 겨울호, 52-65.
- 채창균, 강일규, 강경중, 전재식. (2007). 『2007년도 인적자원개발사업 조사·분석·평가: ⑤ 자체평가 체제의 구축 및 정합성 검토』. 서울: 한국직업능력개발원.
- 채창균, 이남철, 박천수, 황규희, 김승보, 이성. (2006). 『인적자원정책 혁신기반연구·사업』. 서울: 한국직업능력개발원.
- 최창섭. (2002). 인적자원개발기본법을 통한 효과적인 인적자원개발 전략. 『교육법학연구』, 14(2), 197-220.
- 한국직업능력개발원. (2001). 「국가 인적자원개발 중기 계획(안) 구상」.
- 한국직업능력개발원. (2002). 「지역 인적자원개발 정책 및 추진전략」.
- 한국직업능력개발원. (2009). 「THE HRD REVIEW 제15권 5호」.

2. 국외 문헌

- Adams, D. (1977). Development education. *Comparative Education Review*, 21(2/3), 296-310.
- Adams, D. (2010). 『국제비교의 관점에서 본 한국교육의 발전. 이종재, 김성열, 돈 애덤스 (편), 한국교육 60년』. 서울: 서울대학교출판문화원.
- Becker, G. S. (1962). Investment in human capital: A theoretical Analysis. *Journal of Political Economy*, 70, 7-44.
- Backer, G. S. (1993). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Refernece to Education*(3rd ed.) Chicago: University of Chicago Press.
- Brown, P., Lauder, H. (2000). *Human capital, social capital, and collective intelligence. In Baron, S., Field, J., & Schuller, T.(eds.), Social capital: Critical perspective.* New York: Oxford University Press.
- Bourne, M., Franco-Santos, M., Pavlov, A., Lucianetti, L., Martinez, V. and Mura, M. (2008). *The Impact of Investors in People on People Management Practices and Firm Performance.* Centre for Business Performance Cranfield School of Management, Cranfield University.
- Cho, E., McLean, G. N. (2004). What we discovered about NHRD and what it means for HRD. *Advances in Developing Human Resources*, 6(3), 382-393.
- Dobbs, R. L., Sun, J. Y., Roberts, P. B. (2008). Human capital and screening theories: Implication for human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 10(6), 788-801.
- Dryzek, J. (1982). Policy analysis as a hermeneutic activity. *Policy*

Sciences, 14(4), 309–329.

- Field, J., Schuller, T., Baron, S. (2000). *Social capital and human capital revisited*. In Baron, S., Field, J., & Schuller, T.(eds.), *Social capital:Critical perspective*. New York: Oxford University Press.
- Garavan, T. N. (2007). A strategic perspective on human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 9(1), 11–30.
- Gilley, J. W., Eggland, S. A., Gilley, A. M. (2002). *Principles of human resource development*(2nd ed.). Cambridge, MA: Basic Books.
- Harbison, F. H., Myers, C. A. (1964). *Education, manpower, and economic growth: Strategies of human resource development*. New York:McGraw–Hill.
- Harbison, F. H. (1973). *Human resources as the wealth of nation*. New York: Harper Business.
- IIP(2004). *The Investors in People Standard*.
- McGuire, D., Garavan, T. N., O'Donnell, D., Watson, S. (2007). Metaperspective and HRD: Lessons for research and practice. *Advances in Developing Human Resources*, 9(1), 120–137.
- Lynham, S. A., Cunningham, P. W. (2006). National human resource development in transitioning societies in the developing world: Concept and challenges. *Advances in Developing Human Resources*, 8(1), 116–135.
- McLagan, P. A. (1989). *Model for HRD practice*. *Training & Development*, 53(9), 49–59.
- McLean, G. N., McLean, L. D. (2001). If we cannot define HRD in one country, how can we define it in an international context?

- Human Resource Development International*, 4(3), 313-326.
- McLean, G. N. (2004). National human resource development: What in the World Is It?. *Advances in Developing Human Resources*, 6(3), 269~273.
- McLean, G. N. (2006a). National HRD in the republic of Korea: Policies and tasks. 한국인적자원개발전략연구소 학술 세미나(15-34), 서울: 중앙대학교.
- McLean, G. N. (2006b). National human resource development: A focused study in transitioning societies in the developing world, *Advances in Developing Human Resources*, 8(1), 3~11.
- Nadler, L. (1970). How is your organizational health?, *Advanced in Human Resource Management*, 9(1), 18-28.
- Nadler, L., Nadler, Z. (1989). *Developing human resources*(3rd ed.). SanFrancisco: Jossey-Bass.
- OECD. (1996). *The knowledge-based economy*. Paris: OECD.
- OECD. 1998). *Human capital investment: An international comparison*. Paris:OECD.
- OECD. (2001a). *Human and social capital are keys to well-being and economic growth*. Paris: OECD.
- OECD. (2001b). *The well-being of nations: The role of human and social capital*. Paris: OECD.
- OECD. (2005). *A policy framework for investment: Human resource development policy. Paper presented at OECD Conference, Investment for development: Making it happen, 25-27 October 2005, Rio de Janeiro, Brazil*. Abstract retrieved from <http://www.oecd.org/dataoecd/11/36/35518811.pdf>.

- Osman-Gani, A. M. (2004). Human capital development in Singapore: An analysis of national policy perspectives. *Advances in Developing Human Resources*, 6(3), 276–287.
- Paprock, K. E. (2006). National human resource development in transitioning societies in the developing world: Introductory overview. *Advances in Developing Human Resources*, 8(1), 12–27.
- Rangel, E. (2004). Policies for employment and higher education in Mexico: An approach to human resource development as policy. *Advances in Developing Human Resources*, 6(3), 374–381.
- Rao, T. V. (2004). Human resource development as national policy in India. *Advances in Developing Human Resources*, 6(3), 288–296.
- Schultz, T. W. (1961). Investment in Human Capital, Advanced in *The American Economic Review*, 51(1), 1–17.
- Thomas H. Noe, Michael J. Rebello, Jun Wang. (2003). Corporate Financing: An Artificial Agent-based Analysis, *Advances in The American Finance Association*, 58(3), 948–973.
- Woodall, J., Alker, A., MacNeil, C., Shaw, S. (2002). Convergence and divergence in HRD. In McGoldrick, J., Stewart, J., Watson, S.(eds.), *Understanding human resource development: A research-based approach*. New York: Routledge.
- Wright, P. M., McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of management*, 18(2), 295–320.
- Yorks, L. (2005). *Strategic Human Resource Development*. mason: south-Western.

부 록

【부록 1】 2016년 심사지표 가이드라인

A. 인적자원관리(400)

항목		가이드라인	
A.1 인사관리 기반(70)			
A.1.1 인사 기획 및 전략 (40)	A.1.1.1 기관 비전 (전략) 에 근거한 인 사 기획 및 전략 수립 (20)	V등급(20점)	조직의 중장기 비전과 목표를 달성하기 위한 인력관리계획이 전반적으로 체계화되어 있으며, 피드백을 통해 인사관리계획이 개선되는 체계를 갖추고 있음
		Ⅳ등급(16점)	조직의 중장기 비전과 목표를 달성하기 위한 인력관리계획이 채용, 승진, 평가 등 전반에 활용됨
		Ⅲ등급(12점)	조직의 중장기 비전과 목표를 달성하기 위한 인력관리계획이 채용 등 일부에 한정됨
		Ⅱ등급(8점)	조직의 중장기 비전과 목표를 달성하기 위한 인력관리계획을 수립하였으나 채용에 거의 반영되지 않음
		I등급(4점)	조직의 중장기 비전과 목표를 달성하기 위한 인력관리계획을 수립하지 않음
	A.1.1.2 정 부 시 책 이 행 노 력 (20)	V등급(20점)	합산점수 10점
		Ⅳ등급(16점)	합산점수 9점
		Ⅲ등급(12점)	합산점수 7~8점
		Ⅱ등급(8점)	합산점수 6점
		I등급(4점)	합산점수 5점
A.1.2 인력계획 (30)	A.1.2.1 부서별 인 력 수요조 사(20)	V등급(20점)	인력 수요조사 방법이 체계적으로 규정되어 있으며, 직무능력을 활용하여 정보를 수집함
		Ⅳ등급(16점)	인력 수요조사 방법이 체계적으로 규정되어 있으나, 단일의 이해관계자를 통해 정보를 수집함
		Ⅲ등급(12점)	인력 수요조사 방법이 체계적으로 규정되어 있음
		Ⅱ등급(8점)	부서의 소요인력 대비 현원 조사는 실시하나 이를 반영하지는 않음
		I등급(4점)	별도의 인력 수요조사를 실시하지 않고 있으나 필요성을 느끼고 있음
	A.1.2.2 다 원 화 된 인 사 관 리 방법(10)	V등급(10점)	다양한 인사 절차 및 방법(NCS 포함)을 활용한 직무/직급별 선발/평가기준을 수립하여 적극적으로 활용하고 있음
		Ⅳ등급(8점)	다양한 인사 절차 및 방법(NCS 포함)을 활용한 직무/직급별 선발/평가기준을 수립하였으나 활용수준이 낮음
		Ⅲ등급(6점)	다양한 인사 절차 및 방법(NCS 포함)을 활용한 직무/직급별 선발/평가기준 도입을 위한 계획을 수립함
		Ⅱ등급(4점)	CEO 및 관리자가 다양한 인사 절차 및 방법(NCS 포함)을 활용한 직무/직급별 선발/평가기준을 도입하고자 의지는 있으나 방법을 모름
		I등급(2점)	다양한 인사 절차 및 방법(NCS 포함)을 활용한 직무/직급별 선발/평가기준 도입의지가 없음
A.2 인적자원관리체계 구축과 운영(160)			
A.2.1 채용 (40)	A.2.1.1 능 력 중 심 채 용 제 도 의 체계적 구축(20)	V등급(20점)	능력과 성과를 중심으로 한, NCS 기반 및 다양한 인사평가시스템을 도입하고, 공정인사지침에 따른 인사평가제도를 적극적으로 활용함
		Ⅳ등급(16점)	능력과 성과를 중심으로 한, NCS 기반 및 다양한 인사평가시스템을 도입하였으나, 공정인사지침에 따른 인사평가제도의 활용정도가 낮음
		Ⅲ등급(12점)	능력과 성과를 중심으로 한, NCS 기반 및 다양한 인사평가시스템을 도입하였으나, 공정인사지

항목		가이드라인	
			침에 따른 인사평가제도의 활용정도가 미흡함
		Ⅱ등급(8점)	능력과 성과를 중심으로 한, NCS 기반 및 다양한 인사평가시스템을 도입하였으나, 공정인사지침에 따른 인사평가제도의 활용은 없음
		Ⅰ등급(4점)	능력과 성과를 중심으로 한, NCS 기반 및 다양한 인사평가시스템을 도입하지 않음
	A.2.1.2 다양하고 합리적인 채용제도 운영(20)	V등급(20점)	다양한 채용경로별 적정 비율을 미리 설정하여 능력중심 채용프로세스를 실행하려고 적극적으로 노력하며 채용이 전문성에 기반하여 실시됨
		Ⅳ등급(16점)	다양한 채용경로별 적정 비율을 미리 설정하여 능력중심 채용프로세스를 실행하려고 노력하나 채용과정의 공정성/전문성이 미약함
		Ⅲ등급(12점)	다양한 채용경로별 적정 비율을 미리 설정하였으나 실제 채용프로세스에서 능력중심 채용을 실행하기 위한 노력이 미흡함
		Ⅱ등급(8점)	다양한 채용경로별 적정 비율을 미리 설정하였으나 실제 채용프로세스와 연계가 전혀 없음
A.2.2 인사평가 (40)	A.2.2.1 공정하고 합리적인 인사평가 제도의 정 립(20)	V등급(20점)	직무역량과 성과를 중심으로 한 인사평가시스템을 도입하고, 공정인사지침에 따른 인사평가제도를 적극적으로 활용함
		Ⅳ등급(16점)	직무역량과 성과를 중심으로 한 인사평가시스템을 도입하였으나, 공정인사지침에 따른 인사평가제도의 활용정도가 낮음
		Ⅲ등급(12점)	직무역량과 성과를 중심으로 한 인사평가시스템을 도입하였으나, 공정인사지침에 따른 인사평가제도의 활용정도가 미흡함
		Ⅱ등급(8점)	직무역량과 성과를 중심으로 한 인사평가시스템을 도입하였으나, 공정인사지침에 따른 인사평가제도의 활용은 없음
		Ⅰ등급(4점)	직무역량과 성과를 중심으로 한 인사평가시스템을 도입하지 않음
	A.2.2.2 체계적이고 합리적인 인사평가 제도 실행(20)	V등급(20점)	인사평가제도가 성과지표 및 역량모델에 근거하여 체계적이며, 평가결과가 개인의 역량개발에 연계되어 지속적으로 개선됨
		Ⅳ등급(16점)	인사평가제도가 성과지표 및 역량모델에 근거하여 체계적이며, 평가결과가 개인의 역량개발에 연계되거나 지속적인 개선은 부족함
		Ⅲ등급(12점)	인사평가제도가 성과지표 및 역량모델에 근거하고 있으나 다소 미흡하며 평가결과에 따라 개인의 역량개발 정보를 제공하나 형식적임
		Ⅱ등급(8점)	인사평가제도가 성과지표 및 역량모델에 근거하고 있으나 미흡하며 평가결과에 따라 개인의 역량개발을 하도록 장려하나 개인이 알아서 해야 하는 수준임
		Ⅰ등급(4점)	인사평가제도가 성과지표 및 역량모델에 근거하지 못하고 있으며 피평가자에게 평가결과가 공개되지 않음
A.2.3 배치 및 인사이동 (40)	A.2.3.1 능력중심 배치 및 이동제도의 정립(20)	V등급(20점)	능력을 중심으로 한 인력배치 및 인사이동제도를 도입하고, 공정인사지침에 따른 배치 및 인사이동제도를 적극적으로 활용함
		Ⅳ등급(16점)	능력을 중심으로 한 인력배치 및 인사이동제도를 도입하였으나, 공정인사지침에 따른 배치 및 인사이동제도의 활용정도가 낮음
		Ⅲ등급(12점)	능력을 중심으로 한 인력배치 및 인사이동제도를 도입하였으나, 공정인사지침에 따른 배치 및 인사이동제도의 활용정도가 미흡함
		Ⅱ등급(8점)	능력을 중심으로 한 인력배치 및 인사이동제도를 도입하였으나, 공정인사지침에 따른 배치 및 인사이동제도의 활용은 없음
		Ⅰ등급(4점)	능력을 중심으로 한 인력배치 및 인사이동제도를 도입하지 않음
	A.2.3.2 배치 및 이동제도의 체계·합리적 실행(20)	V등급(20점)	능력중심의 배치 및 인사이동제도가 운영되고 있으며 직무역량을 직무배치 및 인사이동에 적극적으로 적용하고 있음
		Ⅳ등급(16점)	능력중심의 배치 및 인사이동제도가 운영되고 있으나 직무역량을 직무배치 및 인사이동에 적용 정도가 낮음
		Ⅲ등급(12점)	능력중심의 배치 및 인사이동제도가 운영되고 있으나 직무역량을 직무배치 및 인사이동에 적용 정도가 미흡함

항목		가이드라인	
		Ⅱ등급(8점)	능력중심의 배치 및 인사이동제도가 운영되고 있으나 직무역량을 직무배치 및 인사이동에 적용이 전혀 없음
		I등급(4점)	능력중심의 배치 및 인사이동제도를 운영하고 있지 않음
A.2.4 승진 (40)	A.2.4.1 공정하고 합리적인 승진제도의 정립(20)	V등급(20점)	직원의 역량성가를 중시하는 공정하고 합리적인 승진제도를 운영하고, 공정인사지침에 따른 승진제도를 적극적으로 활용함
		Ⅳ등급(16점)	직원의 역량성가를 중시하는 공정하고 합리적인 승진제도를 운영하고, 공정인사지침에 따른 승진제도의 활용정도가 낮음
		Ⅲ등급(12점)	직원의 역량성가를 중시하는 공정하고 합리적인 승진제도를 운영하고, 공정인사지침에 따른 승진제도의 활용정도가 미흡함
		Ⅱ등급(8점)	직원의 역량성가를 중시하는 공정하고 합리적인 승진제도를 운영하고, 공정인사지침에 따른 승진제도의 활용은 없음
		I등급(4점)	공정하고 합리적인 승진제도를 도입하지 않음
	A.2.4.2 성과와 역량을 고려한 승진제도의 합리적 실행(20)	V등급(20점)	근무실적(성과)/역량평가를 객관적으로 분석하고 있으며, 평가결과에 따라 승진에 반영하는 비율이 매우 높고 공정하게 운영되고 있음
		Ⅳ등급(16점)	근무실적(성과)/역량평가를 객관적으로 분석하고 있으며, 평가결과가 승진에 일부 반영됨
		Ⅲ등급(12점)	근무실적(성과)/역량평가를 객관적으로 분석하고 있으나, 평가결과가 승진에 반영되지 않음
		Ⅱ등급(8점)	근무실적(성과)/역량평가가 이루어지고 있으나, 객관성/타당성이 부족함
		I등급(4점)	근무실적(성과)/역량평가가 이루어지지 않음
A.3 성과목표관리(80)			
A.3.1 목표수립 및 관리 (40)	A.3.1.1 조직과 개인 목표의 연계성(10)	V등급(10점)	조직목표가 개인목표, MBO, 성과계약제 등과 연계되어 있으며 구성원들이 잘 이해하고 있음
		Ⅳ등급(8점)	조직목표가 개인목표, MBO, 성과계약제 등과 연계되어 있으나 구성원들의 이해수준이 낮음
		Ⅲ등급(6점)	조직목표에 대해 전 직원이 알고 있으나 개인목표(MBO, 성과계약제 등)와 연계되지 않음
		Ⅱ등급(4점)	조직목표가 중장기적으로 마련되어 있으나 일부 관리급만 알고 있음
		I등급(2점)	조직의 목표가 중장기적으로 마련되어 있지 않음
	A.3.1.2 설정 목표의 공유성(10)	V등급(10점)	개인별 목표에 대한 면담이행률100%
		Ⅳ등급(8점)	개인별 목표에 대한 면담이행률80% 이상
		Ⅲ등급(6점)	개인별 목표에 대한 면담이행률60% 이상
		Ⅱ등급(4점)	개인별 목표에 대한 면담이행률 40% 이상
		I등급(2점)	개인별 목표에 대한 면담이행률 40% 미만
	A.3.1.3 목표달성을 위한 노력(20)	V등급(20점)	기관장, 관리자 및 직원이 성과목표 달성에 매우 적극적으로 노력하고 있으며 조직차원의 긍정적인 분위기가 조성되어 있음
		Ⅳ등급(16점)	기관장, 관리자 및 직원이 성과목표 달성에 적극적으로 노력하고 있으며 조직차원의 긍정적인 분위기가 조성되어 있음
		Ⅲ등급(12점)	성과목표 달성을 위한 기관장, 관리자 및 직원의 참여의지가 있으며 조직차원의 분위기는 형식적임
		Ⅱ등급(8점)	성과목표 달성을 위한 기관장, 관리자 및 직원의 참여의지만 있음
		I등급(4점)	성과목표 달성에 기관장, 관리자 및 직원의 참여의지가 없음
A.3.2 결과 공개 및 환류	A.3.2.1 성과평가결과정보의 공개	V등급(20점)	피평가자에게 평가결과 내역이 공개되며, 동일 직급과 비교가 가능하고, 평가결과는 자기개발 계획 및 직무역량모델과 연계되어 있음
		Ⅳ등급(16점)	피평가자에게 평가결과 내역이 공개되며, 동일직급과 비교가 가능하나, 평가결과는 자기개발

항목		가이드라인	
(40)	(20)		계획 및 직무역량모델과 연계되지 않음
		Ⅲ등급(12점)	피평가자에게 평가결과 내역이 공개되나, 다른 사람과 비교할 수는 없음
		Ⅱ 등급(8점)	피평가자에게 평가결과가 단순히 점수만 공개됨
		I 등급(4점)	피평가자에게 평가결과가 공개되지 않음
	A. 3. 2. 2 교 육 훈 련 과 자 기 개 발 에 대 한 평 가 결 과 의 반 영 (20)	V 등급(20점)	교육훈련과 자기개발에 대한평가결과를 인사평가제도에 적극적으로 반영함
		Ⅳ등급(16점)	교육훈련과 자기개발에 대한 평가결과를 인사평가제도에 반영하는 정도가 낮음
		Ⅲ등급(12점)	교육훈련과 자기개발에 대한 평가결과를 인사평가제도에 반영하는 정도가 미흡함
		Ⅱ 등급(8점)	교육훈련과 자기개발에 대한 평가결과를 인사평가제도에 반영이 전혀 없음
		I 등급(4점)	교육훈련과 자기개발에 대하여 평가하지 않음
A.4 역량개발제도 운영(90)			
A.4.1 경력개발 체제 (50)	A.4.1.1 능 력중심 경력개발 체제 구축과 실행(30)	V 등급(30점)	경력관리제도가 구축/운영되고 있으며 직무역량과 개인의 경력관리제도를 연계하여 적극적 으로 적용하고 있음
		Ⅳ등급(24점)	경력관리제도가 구축/운영되고 있으나 직무역량과 개인의 경력관리제도의 연계 정도가 낮음
		Ⅲ등급(18점)	경력관리제도가 구축/운영되고 있으나 직무역량과 개인의 경력관리제도의 연계 정도가 미흡 함
		Ⅱ 등급(12점)	경력관리제도가 구축/운영되고 있으나 직무역량과 개인의 경력관리제도의 연계가 전혀 없음
		I 등급(6점)	경력관리제도를 구축/운영하고 있지 않음
	A.4.1.2 평 가 결 과 를 반영한 보 상체제 시행(20)	V 등급(20점)	평가결과에 근거한 보상시스템이 마련되어 있고, 다양한 보상 및 표창제도를 활용함
		Ⅳ등급(16점)	평가결과에 근거한 보상시스템이 마련되어 있으며, 보상 및 표창제도가 다양한 편이나 활용 실적이 크지 않음
		Ⅲ등급(12점)	평가결과에 근거한 보상시스템이 마련되어 있으나,보상 및 표창제도가 단편적임
		Ⅱ 등급(8점)	평가결과에 근거한 보상시스템이 마련되어 있으나, 활용되지 않음
		I 등급(4점)	평가결과에 근거한 보상시스템이 마련되지 않음
A.4.2 능력개발 인프라 (40)	A.4.2.1 개 인의 자 기 개발 노력 유도 및 동 기부여 (20)	V 등급(20점)	자기개발 활성화를 위한 4가지 이상의 제도를 시행하고 있음
		Ⅳ등급(16점)	자기개발 활성화를 위한 2~3가지의 제도를 시행하고 있음
		Ⅲ등급(12점)	자기개발 활성화를 위한 제도는 있으나 시행은 미흡함
		Ⅱ 등급(8점)	자기개발 활성화를 위한 제도는 있으나 시행하고 있지 않음
		I 등급(4점)	자기개발 활성화를 위한 제도가 없음
	A.4.2.2 수 요자 중 심의 능 령 개발 경 로 의 다양화 노력 (20)	V 등급(20점)	능력개발에 대한 경로설정 및 가이드라인 제시방안이 수요자 중심이며 다양하여 타 기관의 벤치마킹 대상이 됨
		Ⅳ등급(16점)	능력개발에 대한 경로설정 및 가이드라인 제시방안이 수요자 중심이며 다양하여 비교적 선 택의 폭이 넓음
		Ⅲ등급(12점)	다양한 능력개발에 대한 경로설정 방안을 제공하고 있으나 수요자의 실제 선택은 제한적임
		Ⅱ 등급(8점)	능력개발 경로설정 방안 제공이 제한적임
		I 등급(4점)	능력개발경로가 없음

B. 인적자원개발(600)

항목		가이드라인	
B.1 기획 및 인프라(200)			
B.1.1 기획 (120)	B.1.1.1 인적자원개발에 대한 기관장의 의지(30)	V등급(30점)	기관장이 인적자원개발에 투자의지가 있어 적극적으로 예산을 편성하고 있으며 타 기관의 모범이 됨
		IV등급(24점)	기관장이 인적자원개발에 투자의지가 있어 예산을 일부 편성함
		III등급(18점)	기관장이 인적자원개발에 관심은 있으나 예산편성에 적극적이지 않음
		II등급(12점)	기관장이 인적자원개발에 관심이 적어 개인에게 맡기는 실정임
		I등급(6점)	기관장이 인적자원개발에 투자의지가 없음
	B.1.1.2 체계적인 인재육성 계획 수립(50)	V등급(50점)	체계적인 인재육성 계획이 수립되어 있으며, 상시 및 수시 교육요구 분석을 통해 적극적으로 교육훈련프로그램 개발 및 경력개발계획에 연계하고 있음
		IV등급(40점)	체계적인 인재육성 계획이 수립되어 있으나 상시 및 수시 교육요구 분석을 통한 교육훈련프로그램개발 및 경력개발계획의 연계 정도가 낮음
		III등급(30점)	체계적인 인재육성 계획이 수립되어 있으나 상시 및 수시 교육요구 분석을 통한 교육훈련프로그램개발 및 경력개발계획의 연계 정도가 미흡함
		II등급(20점)	체계적인 인재육성 계획이 수립되어 있으나 상시 및 수시 교육요구 분석을 통한 교육훈련프로그램개발 및 경력개발계획의 연계가 전혀 없음
		I등급(10점)	체계적인 인재육성 계획이 없음
	B.1.1.3 능력중심 교육훈련 체계 수립(40)	V등급(40점)	직무능력진단시스템을 갖추고 있으며, 직무능력평가 결과를 기반으로 적극적으로 교육훈련 체계를 수립함
		IV등급(32점)	직무능력진단시스템을 갖추고 있으나, 직무능력평가 결과를 기반으로 한 교육훈련 체계 수립의 활용도는 낮음
		III등급(24점)	직무능력진단시스템을 갖추고 있으나, 직무능력평가 결과를 기반으로 한 교육훈련 체계 수립의 활용도는 미흡
		II등급(16점)	직무능력진단시스템을 갖추고 있으나, 직무능력평가 결과를 기반으로 한 교육훈련 체계 수립은 전혀 없음
		I등급(8점)	직무능력진단시스템을 갖추고 있지 않음
B.1.2 인프라 (80)	B.1.2.1 HRM과 HRD의 연계 정도 (50)	V등급(50점)	직무능력평가 결과를 중심으로 직급별 교육과정을 체계적으로 개발하고, 교육훈련결과가 인사사고에 반영되는 비율이 높음
		IV등급(40점)	직무능력평가 결과를 중심으로 직급별 교육과정을 체계적으로 개발하고 있으나, 교육훈련결과가 인사사고에 반영되지 않음
		III등급(30점)	직무능력평가 결과를 중심으로 직급별 교육과정을 체계적으로 개발하지는 않으나, 일부 교육훈련결과에 따라 인사사고가 결정됨
		II등급(20점)	직무능력평가 결과와 교육과정 개발 연계 정도가 낮으며, 교육훈련결과와 인사사고의 연계 정도가 낮음
		I등급(10점)	직무능력평가 결과가 교육과정 개발에 반영되지 않으며, 교육훈련결과가 인사사고와 연계되지 않음
	B.1.2.2 온오프라인 교육인프라 구축 정도 (30)	V등급(30점)	인적자원개발을 위한 정보시스템을 구축하고 있으며, 직무능력진단 교육과정 제공, 인사와 교육의 연계, 교육시설 및 환경의 개선, 교육프로그램 등에 적극적으로 활용하고 있음
		IV등급(24점)	인적자원개발을 위한 정보시스템을 구축하고 있으나, 직무능력진단 교육과정 제공, 인사와 교육의 연계, 교육시설 및 환경의 개선, 교육프로그램 등에 활용도는 낮음
		III등급(18점)	인적자원개발을 위한 정보시스템을 구축하고 있으나, 직무능력진단 교육과정 제공, 인사와 교육의 연계, 교육시설 및 환경의 개선, 교육프로그램 등에 활용도는 미흡
		II등급(12점)	인적자원개발을 위한 정보시스템을 구축하고 있으나, 직무능력진단 교육과정 제공, 인사와

항목		가이드라인	
			교육의 연계, 교육시설 및 환경의 개선, 교육프로그램 등에 활용은 전혀 없음
		I 등급(6점)	인적자원개발을 위한 정보시스템이 없음
B.2 운영(300)			
B.2.1 학습 조직화 (100)	B.2.1.1 직 무능력 강 화를 위한 학습자 중 심의 교육 훈련 실행 (40)	V 등급(40점)	직무능력 강화를 위한 학습자 중심의 다양한 학습조직 활동(OJT 매뉴얼화 및 실시 정도, 코칭 및 멘토링 실시 정도) 및 국가직무능력표준(NCS)에 기반을 둔 교육훈련프로그램이 체계적으로 설계되어 있으며, 지속적으로 운영결과가 피드백 되어 개선됨
		IV등급(32점)	직무능력 강화를 위한 학습자 중심의 학습조직 활동(OJT 매뉴얼화 및 실시 정도, 코칭 및 멘토링 실시 정도) 및 국가직무능력표준(NCS)에 기반을 둔 교육훈련프로그램이 체계적으로 설계되어 있으나, 개선활동은 미비함
		III등급(24점)	직무능력 강화를 위한 학습자 중심의 학습조직 활동(OJT 매뉴얼화 및 실시 정도, 코칭 및 멘토링 실시 정도) 및 국가직무능력표준(NCS)에 기반을 둔 교육훈련프로그램이 다양하게 마련되어 있으나, 실행방법이나 기관의 지원내용이 체계적으로 규정되어 있지 않음
		II 등급(16점)	직무능력 강화를 위한 학습자 중심의 학습조직 활동(OJT 매뉴얼화 및 실시 정도, 코칭 및 멘토링 실시 정도) 및 국가직무능력표준(NCS)에 기반을 둔 교육훈련프로그램에 대한 계획은 수립하고 있으나, 단편적이고 일률적임
		I 등급(8점)	직무능력 강화를 위한 학습자 중심의 학습조직 활동(OJT 매뉴얼화 및 실시 정도, 코칭 및 멘토링 실시 정도) 및 국가직무능력표준(NCS)에 기반을 둔 교육훈련프로그램에 대한 계획이 없음
	B.2.1.2 학 습조직 활 성화 정도 (30)	V 등급(30점)	직원들이 자기개발을 위해 다양한 학습조직 활동(학습동아리, 멘토링, 우수학습활동 지원 등)을 적극적으로 활용하고 있으며, 우수한 성과를 내고 있음
		IV등급(24점)	직원들이 자기개발을 위해 다양한 학습조직 활동(학습동아리, 멘토링, 우수학습활동 지원 등)을 적극적으로 활용하고 있으나, 아직 성과는 미비한 편임
		III등급(18점)	학습조직 활동(학습동아리, 멘토링, 우수학습활동 지원 등)이 이루어지나, 체계적인 절차나 방법에 의해 실행되지 않고 단편적이며 일률적임
		II 등급(12점)	학습조직 활동(학습동아리, 멘토링, 우수학습활동 지원 등)이 형식화되어 직원들이 활용수준이 낮음
		I 등급(6점)	학습조직 활동(학습동아리, 멘토링, 우수학습활동 지원 등)이 실행되고 있지 않음
	B.2.1.3 집 합교육 외의 학습 활동 정도 (30)	V 등급(30점)	다양한 학습조직 활동에 기관이 적극적으로 지원하고 있으며, 모니터링을 통해 지속적인 개선이 이루어짐
		IV등급(24점)	다양한 학습조직 활동에 기관이 적극적으로 지원하고 있으나, 모니터링을 통한 개선활동은 이루어지지 않음
		III등급(18점)	기관에서 학습조직 활동을 지원하나, 지원제도가 다양하지 않고 미비한 수준임
		II 등급(12점)	기관에서 학습조직 활동을 장려하기는 하나, 기관의 지원활동이 구체적으로 이루어지지 않고 개인들의 역량과 활동에 의해 대부분 이루어짐
		I 등급(6점)	학습조직 활동에 대한 관리자 및 상사의 관심과 지원이 없음
B.2.2 교육훈 련 참여 및 자율성 (80)	B.2.2.1 교 육훈련 프 로 그 램 의 다양성(40)	V 등급(40점)	수강 가능한 교육훈련프로그램의 종류와 교육방법이 다양하여 타 기관의 벤치마킹 대상이 됨
		IV등급(32점)	수강 가능한 교육훈련프로그램의 종류와 교육방법이 다양하여 비교적 선택의 폭이 넓음
		III등급(24점)	다양한 학습프로그램을 제공하고 있으나 실제 선택은 제한적임
		II 등급(16점)	교육훈련프로그램 제공이 제한적임

항목		가이드라인	
B.2.2.2 개인 스스로 교육 학습 실행 정도 (40)		I 등급(8점)	교육훈련프로그램이 없음
		V 등급(40점)	교육시간 인정여부에 관계없는 독서, 학회 참석, 자율적/비공식적 학습동아리 등의 자율적 학습활동이 매우 적극적으로 이루어지고 있으며 구성원 선택에 의한 교육훈련 수강비율이 70% 이상임
		IV등급(32점)	교육시간 인정여부에 관계없는 독서, 학회 참석, 자율적/비공식적 학습동아리 등의 자율적 학습활동이 적극적으로 이루어지고 있으며 구성원 선택에 의한 교육훈련 수강비율이 50%~70% 미만임
		III등급(24점)	교육시간 인정여부에 관계없는 독서, 학회 참석, 자율적/비공식적 학습동아리 등의 자율적 학습활동이 제한적으로 이루어지고 있으며 구성원 선택에 의한 교육훈련 수강비율이 30%~50% 미만임
		II 등급(16점)	교육시간 인정여부에 관계없는 독서, 학회 참석, 자율적/비공식적 학습동아리 등의 자율적 학습활동을 거의 실행하지 않고 있으며 구성원 선택에 의한 교육훈련 수강비율이 10%~30% 미만임
		I 등급(8점)	교육시간 인정여부에 관계없는 독서, 학회 참석, 자율적/비공식적 학습동아리 등의 자율적 학습활동이 존재하지 않으며구성원 선택에 의한 교육훈련 수강비율이 10% 미만임
B.2.3 인적자 원개발 투자 (120)	B.2.3.1 1인 당 연간 교 육훈련 비 용(60)	V 등급(60점)	전체 조사 기관의 최상위 30% 이내
		IV등급(48점)	전체 조사기관의 30% 초과 ~ 50%
		III등급(36점)	전체 조사기관의 50% 초과 ~ 70%
		II 등급(24점)	전체 조사기관의 70% 초과 ~ 90%
		I 등급(12점)	전체 조사기관의 90% 이상
	B.2.3.2 1인 당 연간 교 육훈련 시 간(60)	V 등급(60점)	전체 조사 기관의 최상위 30% 이내
		IV등급(48점)	전체 조사기관의 30% 초과 ~ 50%
		III등급(36점)	전체 조사기관의 50% 초과 ~ 70%
		II 등급(24점)	전체 조사기관의 70% 초과 ~ 90%
		I 등급(12점)	전체 조사기관의 90% 이상
B.3 평가(100)			
B.3.1 결과 및 피드백 (100)	B.3.1.1 조 직의 인적 자 원 개 발 및 개인 역 량개발 계 획 실적(50)	V 등급(50점)	연간 및 중기 교육계획을 수립하였으며 전체 교육의 목표대비 90%이상 체계적으로 실시되었음
		IV등급(40점)	연간 및 중기 교육계획을 수립하였으나 전체 교육의 목표대비 실적은 80% 정도임
		III등급(30점)	연간 및 중기 교육계획을 수립하였으나 전체 교육의 목표대비 실적은 50% 정도임
		II 등급(20점)	연간 및 중기 교육계획을 수립하였으나 전체 교육의 목표대비 실적은 30% 정도임
		I 등급(10점)	연간 및 중기 교육계획을 수립하지 않음
	B.3.1.2 평 가결과 피 드백을 통 한 프로그 램 개선 효 과(30)	V 등급(30점)	교육훈련프로그램에 대한 평가를 체계적으로 실시하여 교육훈련계획에 반영하고 있으며, 현업부서장이 교육훈련결과에 대한 책임을 갖고 교육내용을 현업에 활용하려는 의지가 매우 강함
		IV등급(24점)	교육훈련프로그램에 대한 평가를 체계적으로 실시하여 교육훈련계획에 반영하고 있으나, 현업부서장이 교육훈련결과에 대한 책임을 갖고 교육내용을 현업에 활용하려는 의지가 약함
		III등급(18점)	교육훈련프로그램에 대한 평가를 체계적으로 실시하고 있으나 일부 과정에 한정되어 교육훈련계획에 반영하고 있으며, 현업부서장이 교육훈련결과에 대한 책임을 갖고 교육내용을 현업에 활용하려는 의지가 약함
		II 등급(12점)	교육훈련프로그램에 대한 평가를 체계적으로 실시하고 있으나 교육훈련계획에 반영이 미미하고, 현업부서장이 교육훈련결과에 대한 책임을 강조하고 있으나 일반화되어 있지 않고 현업에서의 활용 정도가 미미함
		I 등급(6점)	교육훈련프로그램에 대한 평가를 실시하지 않음

항목		가이드라인	
	B.3.1.3 인 적자원개발 의 조직경 영 성과에 대한 기여 도(20)	V등급(20점)	인적자원개발의 목적이 조직경영성과 개선이라는 점을 전체 구성원이 인식하고 있으며 이에 근거하여 적극적으로 교육훈련프로그램을 개발하고 있음
		IV등급(16점)	인적자원개발의 목적이 조직경영성과 개선이라는 점을 전체 구성원이 인식하고 있으나 이에 근거한 교육훈련프로그램 개발 수준은 낮음
		III등급(12점)	인적자원개발의 목적이 조직경영성과 개선이라는 점을 일부 구성원만 인식하고 있으며 이에 근거하여 교육훈련프로그램을 개발수준은 미흡함
		II등급(8점)	인적자원개발의 조직경영성과 기여에 대한 고민은 있으나 구체적인 시도나 활동은 하지 못하고 있음
		I등급(4점)	인적자원개발 활동과 조직경영성과와의 연계에 대한 인식이 없음

【부록 2】 2016년 현장심사 체크리스트

현장심사 체크리스트

A. 인적자원관리

※ 2015년도를 기준으로 하되, 기관 사정상 2016년도 상반기 실적을 중심으로 할 수도 있음.

A. 인적자원관리	체크내용	관련 자료 유무 및 자료 목록
A.1 인사 관리 체계	A.1.1 인사가획 및 전략	
	A.1.1.1 기관 비전(전략)에 근거한 인사 기획 및 전략 수립(20)	▶ 조직의 중장기 발전계획(비전/목표/전략)과 요소별 인사관리계획(채용, 승진, 평가 등)의 연계성 확인 ▶ 인사관리계획에 대한 지속적인 피드백을 통해 개선할 수 있는 체계를 갖추고 있는지 확인 ▶ 현장심사시 CEO 및 담당자 면담을 통해 서류 심사 내용의 실질적 반영 여부 확인 » 기관의 중장기발전계획서
	A.1.1.2 정부시책 이행노력 (20)	▶ 심사기준 점수 계산 방법 - 여성고용비율 : 30% 이상 3점, 20%~30% 미만 2점, 20% 미만 1점 - 여성관리직(5급/과장급) 고용비율 : 20% 이상 3점, 10%~20% 미만 2점, 10% 미만 1점 - 장애인 고용 비율 : 3% 이상 3점, 2%~3% 2점, 2% 미만 1점 - 국가유공자 고용 비율 : 10% 이상 3점, 5%~10% 2점, 5% 미만 1점 » 고용보험 납부내역서, 직원현황자료
	A.1.2 인력계획	
	A.1.2.1 부서별 인력 수요 조사(20)	▶ 각 부서별로 필요한 인력을 정의하고 있는지 확인 ▶ 각 부서별 필요한 인력의 규모 및 충원계획이 수립되어 있는지 확인 ▶ 인력 수요조사 과정에 대한 근거자료(예: 회의자료, 기타 조사자료 등)를 확인을 통해 실질적으로 인력수요를 파악하고 있는지 확인 » 인력수요 분석 보고서, 교육계획서
A.2 인적 자원 관리 체계 구축과 운영	A.1.2.2 다원화된 인사관리 방법(10)	▶ 학력, 연공서열보다 직무능력을 중심으로 한 채용(공개채용, 수시채용, 전문계약직 채용 등), 배치/이동, 승진/보상 체계 자료 확인 - 직무 및 직급별 선발/평가기준 자료 확인 (NCS 활용의 경우 우수로 판단함) - 선발/평가기준 활용 실적 확인 - CEO 및 관리자 면담을 통한 의지 및 내용 확인 ▶ 선발/평가 시 외부 심사위원 활용 및 기관장의 참여 정도 확인 » 선발/평가 도구, 선발/평가 결과보고서
	A.2.1 채용	
A.2 인적 자원 관리 체계 구축과 운영	A.2.1.1 능력중심 채용제도의 체계적 구축(20)	▶ 기관이 추구하는 핵심인재의 정의 및 기준과 그에 맞는 인재를 선발하고 있는지 확인 (능력중심 채용 여부) ▶ 능력중심의 채용 시스템 운영 여부 확인 - 학력차별 없는 채용 사례 - 역량지원서, 역량테스트, 역량면접 등을 활용한 스펙 초월 채용 시도 사례

		> 국가직무능력표준(NCS)에 기반한 채용계획서 등 채용계획서 등	
	A.2.1.2 다양하고 합리적인 채용제도 운영(20)	▶ 방송, 신문, 인터넷, 인사전문기관 등을 활용한 채용을 하고 있는지 확인 ▶ 수시채용, 공개채용 등 채용경로별 계획자료를 확인하여 채용 기준(능력중심채용)의 적절성 확인 ▶ 채용이 직급별/직무별 필요한 역량 및 전문성에 기반하여 이루어지고 있는지 확인 ▶ 관계자 인터뷰를 통해 채용과정이 공정하게 이루어지고 있는지 확인 > 채용계획서, 채용결과보고서 등	
A.2 성과 목표 관리	A.2.2 인사평가		
	A.2.2.1 공정하고 합리적인 인사평가제 도의 정립(20)	▶ 직무역량과 성과를 중심으로 한 인사평가제도를 도입여부를 활용할 수 있는 인사규정 확인 ▶ 공정한 인사평가제도의 활용 사례 확인 > 중장기 발전계획서, 인사규정, 역량모델링 관련 평가 자료	
	A.2.2.2 체계적이고 합리적인 인사평가제 도 실행(20)	▶ 직무기술서 또는 직무명세서, 역량모델링 결과 확인 ▶ 인사평가결과에 대한 의견 수렴방법 및 조치방법 확인 ▶ 인사평가결과와 인재육성 및 역량개발 계획의 연계 정도 확 인 ▶ 조직차원에서의 개인의 역량개발 지침 및 방향서 제시 유무 확인 ▶ 인사평가결과를 반영하여 지속적으로 역량개발 계획을 개선 하고 있는지 확인 > 중장기 발전계획서, 조직/직원 KPI 자료, 평가보고서(역량모델링 결과보고서)	
	A.2.3 배치 및 인사이동(40)		
	A.2.3.1 능력중심 배치 및 이동제도의 정립(20)	▶ 능력을 중심으로 한 인력배치 및 인사이동제도 도입여부를 활용할 수 있는 인사규정 확인 ▶ 능력중심 인력배치 및 인사이동제도 활용 사례 확인 > 인사규정 등	
	A.2.3.2 배치 및 이동제도의 체계적·합리 적 실행(20)	▶ 자기개발계획서와 조직목표와의 연계 여부 확인 ▶ 배치 및 인사이동(경력관리제도)과 개인의 직무역량과의 연 계성 확인 ▶ 직무역량 진단 결과 및 활용 내용 확인 > 자기개발계획서, 배치 및 인사이동(경력관리제도) 설계서 등	
	A.2.4 승진(40)		
	A.2.4.1 공정하고 합리적인 승진제도의 정립(20)	▶ 역량과 성과 중심 승진제도 도입여부와 이를 활용할 수 있 는 인사규정 확인 ▶ 공정하고 합리적인 승진제도 활용 사례 확인 > 인사규정, 역량모델링 관련 평가 자료 등	

	A.2.4.2 성과와 역량을 고려한 승진제도의 합리적 실행(20)	▶ 근무실적 관리 기준 및 체계 확인 ▶ 역량평가 기준 및 도구 확인 ▶ 근무실적 및 역량평가 결과를 반영한 승진 및 승격 기준의 제도화 여부 및 내용, 이행실적 확인(성과와 역량평가 시스템의 연계) ▶ 연도별 특별 승격(발탁인사) 실시 내용 확인 등(인사고과 평가제도의 운영 현황) » 인사관리 규정, 역량모델링 및 평가 관련 자료	
A.3 성과 목표 관리	A.3.1 목표수립 및 관리		
	A.3.1.1 조직과 개인 목표의 연계성(10)	▶ 조직목표가 중장기적으로 설정되어 있는지 확인 ▶ 개인들이 업무 목표 설정 유무 확인 ▶ 목표관리체계 구축 여부 확인 ▶ 구성원들의 이해도는 증빙자료(예:조사결과)를 확인하거나 관계자 면담을 통해 확인 » 중장기 발전계획서, 조직/직원 KPI 자료	
	A.3.1.2 설정목표의 공유성(10)	▶ 목표 수립 시 구성원의 참여 정도 - 목표수립 과정에서 구성원 참여를 통한 목표협의 및 공유 여부 - 상사가 부하직원의 목표에 대한 설명 가능 여부 - 조직구성원이 자신의 목표에 대해 구체적으로 설명할 수 있는지 여부 ▶ 평가지표 = (개인목표 면담자 수 / 전체 면담 대상자 수) × 100 » 개인별 목표 설정 시 평가자가 평가대상자와 목표 면담을 실시한 결과기록서 등 면담 관련 자료	
	A.3.1.3 목표 달성을 위한 노력(20)	▶ 성과목표 달성을 위한 기관장, 관리자, 직원의 참여 또는 협의 여부 확인 ▶ 성과목표 달성을 위한 기관장의 의지 확인 ▶ 성과목표 달성을 위한 조직차원의 긍정적인 분위기 조성 여부 확인 » 중장기 발전계획서, 조직/직원 KPI 자료	
	A.3.2 결과 공개 및 환류		
	A.3.2.1 성과평가 결과 정보의 공개(20)	▶ 평가정보 확인 체계 및 구성확인 (평가정보 공개 여부 확인) ▶ 평가정보 공개 방법 및 전산확인 ▶ 공개되는 자료 및 직원들에게 제공되는 정보의 효용성(결과 +개선점 등) 확인 ▶ 평가결과에 근거한 직무역량 개발 여부 확인 » 직원별 성과평가 자료, 성과평가 보고서, 평가 정보 공개여부 확인 자료	
	A.3.2.2 교육훈련과 자기개발에 대한 평가 결과의	▶ 교육훈련 및 자기개발 평가결과에 근거한 인사평가에 반영 여부 확인 » 직원별 성과평가 자료, 성과평가 보고서	

	반영(20)		
A.4 역량 개발 제도 운영	A.4.1 경력개발 체제		
	A.4.1.1 능력중심 경력개발 체계 구축과 실행(30)	▶ 자기개발계획서와 조직목표와의 연계 여부 확인 ▶ 경력관리제도와 개인의 직무역량과의 연계성 확인 ▶ 직무역량 진단 결과 및 활용 내용 확인 » 자기개발계획서, 경력관리제도 설계서 등	
	A.4.1.2 평가결과를 반영한 보상체계 시행(20)	▶ 평가결과에 근거한 보상 시스템 구축 : 업무성과와 급여보상 내용, 연도별 성과급 지급 내용, 연도별 급여인상 시행 내용 확인 ▶ 보상 및 표창제도 : 보상, 표창 내용 및 종류, 직급별 수상자 분포 정도 » 인사관리 규정, 역량모델링 및 평가 관련 자료	
	A.4.2 능력개발 인프라		
	A.4.2.1 개인의 자기개발 노력 유도 및 동기 부여(20)	▶ 기관내 구성원의 자기개발 활성화 및 동기 유도 방안의 구체성 확인 예) 업무관련 자격증 소지자 우대제도(자격증 취득 지원 등), 자기개발 휴가제 도입 ▶ 자격증 및 자기개발 지원과 승진심사 시 반영 여부 확인 예) 국내유학, 해외유학제도 실시여부 및 경쟁률 » 인사관리 규정	
	A.4.2.2 수요자 중심의 능력개발 경로의 다양화 노력(20)	▶ 능력개발경로설정 방안 제공 여부 확인 예) 능력카드제 시행여부 확인 등 » 경력관리제도 설계서	

B. 인적자원개발

※ 2015년도를 기준으로 하되, 기관 사정상 2016년도 상반기 실적을 중심으로 할 수도 있음.

B. 인적자원개발	체크내용	관련 자료 유무 및 자료 목록
	B.1.1 기획	
B.1 기획 및 인프라	B.1.1.1 인적자원 개발에 대한 기관장의 의지(30)	▶ 기관장 및 관리자의 인식 확인 (기관장과 의사결정에 참여하는 관리자의 인적자원개발에 대한 의지 및 인식 확인) ▶ 기관장의 직원대상 특강 여부 확인 (인재육성의 중요성과 관련된 어록 등 확인) ▶ 연간 교육훈련계획서 확인 (비전 및 전략과 연계한 교육(훈련) 계획 수립 여부 및 주요 내용 확인) >> 연간 교육계획서, 중장기 발전계획
	B.1.1.2 체계적인 인재육성 계획 수립(50)	▶ 직무능력중심의 채용, 육성, 평가 등의 기준이 통합된 인재육성 계획 수립 여부 확인 ▶ 교육요구 수립 정도 및 이에 근거한 교육훈련프로그램 개발 및 경력개발계획 연계 정도 확인(상시/수시/주기적 요구 수립 정도) ▶ 기관장의 교육요구를 수립하는 경로 확보 여부 확인 ▶ 자기개발계획과 경력개발의 연계정도 >> 인재육성계획서, 교육계획서
	B.1.1.3 능력중심 교육훈련 체계 수립(40)	▶ 직무능력진단시스템 구축 및 활용 여부 확인 - 직무능력기반의 교육훈련에 대한 이해도 - 직무능력진단모델 수립 여부 - 직무능력기반의 진단 시스템 보유 여부 ▶ 직무능력평가 결과를 활용한 교육훈련 및 인사관리 사항 확인 >> 인적자원관리(인재육성)계획서, 교육훈련계획서, 역량모델링 자료
	B.1.2 인프라	
	B.1.2.1 HRM과 HRD의 연계 정도(50)	▶ 직무능력평가 자료 및 교육훈련체계 수립 자료 확인(직무능력평가 결과를 교육과정 개발과 연계하는지 확인) ▶ 개인별 직무능력진단 결과를 바탕으로 차별화된 교육과정을 제공하는지 확인 ▶ 인사고과내 교육훈련 반영 비율 : 교육훈련반영점수/총점수 ▶ 전환배치, 승진, 보상에서 교육훈련결과 반영 여부 확인 >> 인적자원관리(인재육성) 결과 보고서, 교육계획서, 인사관리규정, 역량모델링 결과 보고서
	B.1.2.2 온오프라 인 교육인프라 구축	▶ 인적자원개발 정보시스템 DB 구축 여부 확인 (교육정보의 체계적 제공 여부, 역량진단 결과와 교육과정의 연계 여부) ▶ 교육결과의 조직차원 공유 지원 시스템 여부(교육신청, 교육수강 결과와 관련한 상사-부하 간의 피드백 가능 여부) ▶ 조직 내 교육시설 및 환경의 개선을 위한 노력 여부 확인 ▶ 조직 내/외부의 교육프로그램 및 시설 활용 여부 확인

	정도(30)	» e-HRD시스템 홈페이지, 활용실적 보고서	
B.2 운영	B.2.1 학습조직화		
	B.2.1.1 직무능력 강화를 위한 학습자 중심의 교육훈련 실행(40)	▶ 직무능력 강화를 위한 학습자 중심의 학습조직 활동(OJT 매뉴얼화 및 실시 정도, 코칭 및 멘토링 실시 정도)의 종합적인 계획 수립 및 실시 여부 확인 ▶ 교육수강 결과에 대한 상사의 개입 정도 확인 (수강 전후 면담 실시 여부, 교육결과에 대한 부서 내 발표활동 등 공유 여부) ▶ 실질적인 학습조직 활동에 관한 관계자 면담 ▶ 국가직무능력표준(NCS)을 토대로 한 직무에 대한 정의 여부 ▶ 국가직무능력표준(NCS)과 교육훈련프로그램과의 연계 여부 ▶ 국가직무능력표준(NCS)에 따른 개인별 역량진단 결과에 따른 차별화된 교육훈련프로그램의 제공 여부 » 교육계획서, 학습활동 관련 보고서	
	B.2.1.2 학습조직 활성화 정도(30)	▶ 학습조직 활동의 실행 수준 판단 - CoP, OJT, 이러닝, 세미나 등의 집합교육 외에 다양한 학습활동 실시 여부 확인 - 학습조, 멘토링, 학습휴가제, 우수학습활동 지원 등 - 학습조의 수 또는 활성화 정도 확인 ▶ 학습조직 활동의 성과는 관련 증빙 자료를 확인하거나, 관계자 면담을 통해 확인 » 교육계획서, 학습활동 보고서	
	B.2.1.3 집합교육 이외의 학습활동 정도(30)	▶ 집합교육이외 학습활동 시간 또는 학점인정 기준 보유여부(집합교육 대비 온라인 교육의 비율) ▶ 학습조직 활동에 대한 지원내용은 관련 증빙자료를 확인하거나, 관계자 면담을 통해 확인 » 교육계획서, 학습활동 보고서	
B.2 운영	B.2.2 교육훈련참여 및 자율성		
	B.2.2.1 교육훈련 프로그램의 다양성(40)	▶ 직원이 실질적으로 선택할 수 있는 교육프로그램 종류(실적) 확인 ▶ 교육훈련프로그램의 개발 노력 확인 (자체개발 및 외부기관 교육훈련프로그램 목록) ▶ 학습효과를 높이기 위해 액션러닝, PBL, CBL 등 다양한 교육방법의 적용 여부 확인 » 교육훈련계획서	
	B.2.2.2 개인 스스로 교육학습 실행정도(40)	▶ 교육훈련프로그램을 선택할 수 있는 체계의 존재 여부 및 참여 정도 확인 ▶ 조직의 교육시간 인정 여부와 관련 없는 학습의 정도 확인 ▶ 자율적, 비공식적 학습동아리 등의 활동 현황 확인 » 교육계획서	

B.3 평가	B.2.3 인적자원개발 투자		
	B.2.3.1 1인당 연간 교육훈련 비용(60)	▶ 최근 2년간(신청년도 기준) 구성원 1인당 평균 교육비 산출 ※ 최근 2년간 인증제 참여 기관의 교육훈련비를 조사하여 5등급으로 나누어 배점 ≫ 회계보고서	
	B.2.3.2 1인당 연간 교육훈련 시간(60)	▶ 1인당 연간 교육시간(30점) = 최근 2년간(신청년도 기준) 구성원 1인당 평균 교육시간 ※ 최근 2년간 인증제 참여 기관의 교육훈련 시간을 조사하여 5등급으로 나누어 배점 ▶ 교육훈련의 형평성(30점) = 최근 2년간(신청년도) 최하위 교육참여자(교육시간 기준 하위 10%)의 1인당 평균 교육시간 ※ 최근 2년간 인증제 참여 기관의 최하위 10% 교육훈련 참여자 전년도 연간 평균 교육훈련 시간을 조사한 후 5등급으로 나누어 배점 ≫ 고용보험 납부내역서, 직원현황, 회계보고서	
	B.3.1 결과 및 피드백		
	B.3.1.1 조직의 인적자원 개발 및 개인 역량개발 계획 실적(50)	▶ 인적자원개발 및 개인역량개발 계획 대비 실적 정도 ▶ 교육목표 대비 실적확인(최근 2년간) : 전체 교육의 목표대비 실적 ≫ 교육계획서, 교육결과보고서	
	B.3.1.2 평가결과 피드백을 통한 프로그램 개선 효과(30)	▶ 교육프로그램에 대한 평가결과를 프로그램 개선에 반영하는 정도 확인 ▶ 교육내용을 현업에 활용하려는 조직차원의 노력 확인 - 교육내용의 현업 적용을 위한 현업부서장의 노력 및 참여 정도 확인 ▶ 프로그램 개선 후 지식, 기술, 태도변화 정도 확인 ≫ 평가계획서, 평가도구, 평가보고서	
	B.3.1.3 인적자원 개발의 조직경영 성과에 대한 기여도 (20)	▶ 조직목표 달성 정도 확인 - 교육훈련의 조직목표 달성에 대한 기여 정도 - 평가결과와 인적자원개발에 반영 체계성 - 인사고과제도 반영 등 ▶ 교육훈련계획서, 교육훈련결과보고서	

【부록 3】 2016년 사업평가 설문지

ID

--	--	--	--

2016년 공공부문 인적자원개발 우수기관 인증제(Best HRD) 인증기관 만족도 및 인증제 개선 방안 의견 조사

안녕하십니까?

바쁘신 중에도 시간을 내어 본 설문에 참여하여 주신 점 진심으로 감사드립니다.

본 조사는 『공공부문 인적자원개발 우수기관 인증제』와 관련하여 인증기관들의 만족도 및 개선 의견을 조사하여 향후 인증제의 개선, 보완 및 발전에 활용하기 위한 것입니다.

귀하께서 응답하신 내용은 귀중한 자료가 되오니 바쁘시더라도 진솔하게 답변해주시면 감사하겠습니다. 또한, 귀하의 응답내용은 『통계법』제33조(비밀의 보호) 및 제 34조 (통계증서 등 의무)에 의거하여 조사·학술·연구 외의 목적으로는 절대 사용되지 않음을 약속드립니다. 2016년 12월 2일(금)까지 회신 부탁드립니다.

감사합니다.

2016년 11월

㈜00컨설팅

한국직업능력개발원 공공부문 Best HRD 연구진

응답자 기본 사항

SQ1	귀 기관의 명칭은 무엇입니까?	()
SQ2	귀 기관은 어떠한 유형에 해당되십니까?	1) 중앙정부 2) 지자체(시도교육청 포함) 3) 대학/대학병원 4) 출연연구기관 5) 공공기관 6) 지방공기업 7) 기타
SQ3-1	귀 기관은 인증/재인증을 포함하여 몇차례 인증을 획득하였습니까?	() 회
SQ3-2	귀 기관은 언제 처음으로 Best HRD 인증에 지원하였습니까?	() 년
SQ4	귀 기관은 본 인증제 사업에 대한 정보를 어디서 입수하십니까?	1) 신문광고 2) 인터넷 3) 주위 기관의 추천 4) 중앙부처의 공문 5) 기타()

I. 다음은 귀 기관의 **Best HRD 인증사업 참여 동기(필요성)**에 관한 문항입니다. 각 항목에 대하여 귀 기관의 의견에 체크(✓)해 주시기 바랍니다.

문항	매우 그렇지 않다	<<<<	보통 이다	>>>>	매우 그렇다
Q01 정부의 공식적 인증제도로 대외적인 이미지 개선을 위해	1	2	3	4	5
Q02 대내적으로 교육훈련부서의 역할 인식 강화 를 위해	1	2	3	4	5
Q03 인사관리(HRM) 및 인적자원개발(HRD)에 대한 발전방향을 탐색 하기 위해	1	2	3	4	5
Q04 Best HRD 인증을 통한 혜택을 받기 위해(예:정부사업 참여 우대,사례홍보 등)	1	2	3	4	5
Q05 귀 기관은 Best HRD 인증이 필요 하다고 생각하십니까?	1	2	3	4	5

II. 다음은 **Best HRD 인증사업 만족도**에 관한 문항입니다. 각 항목에 대하여 귀 기관의 의견에 체크(✓)해 주시기 바랍니다.

문항	매우 불만족	<<<<	보통 이다	>>>>	매우 만족
Q01 심사지표 측정 의 적절성	1	2	3	4	5
Q02 심사지표 내용 의 구체성	1	2	3	4	5
Q03 심사지표 현장 활용 가능성	1	2	3	4	5
Q04 심사 절차 (서류, 현장 등)의 적절성	1	2	3	4	5
Q05 심사 일정 및 기간 의 적절성	1	2	3	4	5
Q06 심사위원의 전문지식 (HRD, HRM) 적절성	1	2	3	4	5
Q07 심사위원의 전문지식 (능력중심사회 등 국가정책) 적절성	1	2	3	4	5
Q08 심사위원의 현장이해 의 적절성	1	2	3	4	5
Q09 심사위원의 인증·지도방법 (태도 등)의 적절성	1	2	3	4	5
Q10 심사결과와 객관성 및 적절성	1	2	3	4	5
Q11 심사결과 피드백 의 적절성	1	2	3	4	5
Q12 인증사업에 관한 홍보 만족도	1	2	3	4	5
Q13 인증사업 이후 사후관리 의 적절성	1	2	3	4	5
Q14 인증사업 전반 에 관한 만족도	1	2	3	4	5

III. 기관의 **Best HRD 인증에 따른 효과**에 대해 각 항목별로 v표시를 해주십시오.

문항	매우 낮음	<	<<	보통	>>	>	매우 높음
Q01 인적자원관리와 인적자원개발 체계 개선	1	2	3	4	5		
Q02 인적자원관리와 인적자원개발 연계 강화	1	2	3	4	5		
Q03 교육 훈련 프로그램의 다양화	1	2	3	4	5		
Q04 직원들의 평생직업능력개발 기준 확보 및 지원 강화	1	2	3	4	5		
Q05 능력중심 인적자원개발 체계로의 전환/강화 필요성 인지	1	2	3	4	5		
Q06 능력중심 인적자원개발 체계로의 전환/강화 방법 이해 제고	1	2	3	4	5		
Q07 기관의 대외적 홍보강화	1	2	3	4	5		
Q08 인적자원개발에 대한 기관장/담당조직(장)의 관심 및 지원 증가	1	2	3	4	5		
Q09 인적자원개발 담당자의 역량 강화	1	2	3	4	5		
Q10 인적자원개발 담당인원 증가	1	2	3	4	5		
Q11 인적자원개발 예산 증가	1	2	3	4	5		
Q13 인증사업에 관한 전반적인 효과성	1	2	3	4	5		

IV. 다음은 기관들이 **Best HRD 인증사업 참여를 저해하는 장애요인**에 관한 문항입니다. 각 항목에 대하여 귀 기관의 의견과 일치하는 정도에 따라 해당 항목에 체크(✓)해 주시기 바랍니다.

문항	매우 그렇 지 않다	<	<<	보통	>>	>	매우 그렇 다
Q01 사업 참여에 필요한 담당 인력 부족	1	2	3	4	5		
Q02 인증으로 인한 실질적 혜택 부족	1	2	3	4	5		
Q03 인증준비 및 심사과정의 어려움(신청서 제출, 심사 등)	1	2	3	4	5		
Q04 조직의 특성 및 업종과 인증의 관련성 부족	1	2	3	4	5		
Q05 조직규모 상 인증의 필요성 부족(인원이 너무 적어서 등)	1	2	3	4	5		
Q06 기관장 및 관리자의 인식부족	1	2	3	4	5		
Q07 인증심사의 객관성 및 신뢰성 부족	1	2	3	4	5		
Q08 인증사업에 대한 홍보 부족	1	2	3	4	5		

V. 다음은 **Best HRD 인증사업과 관련한 인센티브 만족도**에 관한 문항입니다. 각 항목에 대하여 귀 기관의 의견과 일치하는 정도에 따라 해당 항목에 체크(✓)해 주시기 바랍니다.

문항	매우 불만 족	<	<<	보통	>>	>	매우 만족
Q01 인증 로고 사용	1	2	3	4	5		
Q02 컨설팅 지원	1	2	3	4	5		
Q03 담당자 해외 연수 지원	1	2	3	4	5		
Q04 심사결과 피드백 리포트	1	2	3	4	5		
Q05 정기근로감독 면제	1	2	3	4	5		

VI. 다음은 **Best HRD 인증사업에 기관들의 참여를 활성화하기 위한 방안**에 관한 문항입니다. 각 항목에 대하여 귀 기관의 의견과 일치하는 정도에 따라 해당 항목에 체크(✓)해 주시기 바랍니다.

문항	매우 불필 요	<<< <	보통 이다	>>> >	매우 필요
Q01 금전적 인센티브 도입(사업비 지원, 세제혜택 등)	1	2	3	4	5
Q02 인증기관 근로자 교육훈련비 지원 강화	1	2	3	4	5
Q03 정부 지원 사업에서의 우대 강화	1	2	3	4	5
Q04 인증기업의 국내외 전문인력 활용 및 채용지원	1	2	3	4	5
Q05 인증기관에 관한 기술/제품/품질/경영 등 컨설팅 지원	1	2	3	4	5
Q06 인증기관에 관한 사후관리(정기적 HRD/HRM컨설팅)강화	1	2	3	4	5
Q07 Best HRD 인증 사업에 관한 대대적 홍보 강화	1	2	3	4	5
Q08 해외 벤치마킹 연수 지원금 확대	1	2	3	4	5

VII. 다음은 **Best HRD 인증사업의 타 기관 추천**에 대한 문항입니다.

Q01. 본 인증제 사업을 관련 타 기관에 **참여토록 적극적으로 추천하실 의향**이 있으십니까?

- 1) 적극 반대 **Q01-1번으로** 2) 반대 **Q01-1번으로** 3) 보통이다
4) 추천 5) 적극 추천

Q01-1. **반대**한다고 응답하신 경우 **무엇이 문제**라고 생각하십니까?

VIII. **Best HRD 인증사업 개선사항**에 대한 문항입니다.

Q01. **심사 지표에 대한 개선 사항**이 있다면 작성해 주십시오.

Q02. **Best HRD 사업 전반적으로 더욱 효과적**으로 운영되기 위하여 **개선사항이나 건의사항**이 있으면 작성해 주십시오.

IX. **2016 해외벤치마킹연수에 참여하신 기관만** 응답해 주십시오.

문항	매우 부정	<<< <	보통 이다	>>> >	매우 긍정
Q01 해외벤치마킹 연수 내용이 전반적으로 만족스러웠다.	1	2	3	4	5
Q02 해외연수를 통해서 HRD, HRM 관련 우수 사례와 제도에 대한 학습이 효과적이었다.	1	2	3	4	5
Q03 공공부문 인증기관들과의 네트워킹에 도움이 되었다.	1	2	3	4	5
Q04 연수비용 대비 학습효과가 큰 편이다.	1	2	3	4	5

Q05. 해외연수에 대하여 기타 의견이 있으시면 기재해 주십시오.

ABSTRACT

A Study on Development Plan for the Excellence in Human Resources Development –Focused on Public Sector–

Song, Ji-Na

Major in Management Consulting

Dept. of Knowledge Services&Consulting

Graduate School of Knowledge Service
Consulting

Hansung University

The Public Sector Best HRD Certification is a system in which the government certifies excellent institutions that are striving for human resource development based on standards established by the state, such as KS or ISO, that helps other organizations to benchmark certified institutions and to check their status and identify strengths and weaknesses to supplement them.

In contrast to other evaluation systems that are promoted by the government, it is not aimed at comparing the participating institutions with other organizations, but it is also aimed at improving the capacity of human resources management and human resource development in the public sector. As of 2016, 445 organizations participated and 373 organizations obtained certification. It is a long-term project that has been going on for 10 years(2006~2016), and it is time to review the

operation procedure, evaluation index and standards, and how to grant certification.

As of 2012, out of a total of 1,994 public sector organizations, 152 institutions were certified, showing a very low participation rate of 7.6%. This means that over 92% of institutions are still subject to certification. Although the overall participation rate is low, the number of institutions participating in each year is increasing, and the number of institutions subject to re-certification is also increasing, so systematic and professional consulting or education and other follow-up management should be conducted.

Therefore, we hope that this study will help us to re - mark the purpose of the original project by examining the operation status of the project and to suggest improvement measures for human resources development not only in the public sector but also in the human resources development in the national level.

Keywords : Public Sector, Human resources, certification system