

지방자치 Focus  
2014. 5



# 지방자치단체의 역량기반 인적자원 관리(CBHRM)와 인사역량평가

KOREA  
RESEARCH  
INSTITUTE FOR  
LOCAL  
ADMINISTRATION

## [ 목 차 ]

- I. 머리말
- II. 역량의 개념과 역량모델의 이해
- III. 역량모델의 국내외 사례
- IV. 역량기반 인적자원관리(CBHRM)와 인사역량평가
- V. 맺는말

**지방자치 FOCUS** 제76호(2014. 5)

**내용문의** 선문대학교 행정학과 교수 권경득  
kdkwon88@naver.com

**배포문의** 발간 담당자(02-3488-7300)

본 내용은 한국지방행정연구원 홈페이지를 통해서도 볼 수 있습니다.

[www.krila.re.kr](http://www.krila.re.kr)



# 지방자치단체의 역량기반 인적자원 관리(CBHRM)와 인사역량평가

권경득(선문대학교 행정학과 교수)

# 지방자치단체의 역량기반 인적자원관리(CBHRM)와 인사역량평가

## I. 머리말

- 민선단체장 출범 이후 지방인사행정의 공정성과 효율성이 지방자치단체의 조직관리에 있어서 지속적인 쟁점으로 부각되고 있음
  - 계급제의 전통이 강한 상황에서 과학적인 직무분석을 거치지 않고 성과목표에 의한 평가제를 운영하고 있어 평정의 효율성을 기대하기 어려운 실정임
  - 또한, 성과평가제 운영과정에서도 목표달성의 평가방법, 평가불신 및 부실한 평가 등 평가의 객관성과 공정성이 문제가 되고 있음
  - 현행 제도 하에서는 지방공무원의 채용과 보직배치, 교육훈련, 평정, 승진 등에 있어서 지방자치단체의 인적자원관리의 효율성이 저하되고 있는 실정임
- 지방자치단체의 관리체계를 성과중심의 관리체제로 전환하는데 있어서 업무수행의 주체인 인적자원(지방공무원)을 효율적으로 관리하는 것이 요구됨
  - 최근에는 채용, 보직관리, 교육훈련, 평정, 승진 등 인사행정의 주요 기능이 종합적이고 유기적으로 연결된 ‘토털 시스템’(total system)을 구축하여 인적자원을 전략적으로 관리하는 것이 추세임
  - 전략적 인적자원관리가 강조되면서 그 실천방안으로 역량모델이 활용되고 있으며, 역량기반 인적자원관리(CBHRM; Competency-based HRM)의 필요성이 대두되고 있음
  - 최근 실시되고 있는 공공부문과 민간부분의 Best-HRD 인증사업은 역량중심의 인적자원관리(HRM)와 인적자원개발(HRD)의 평가항목 및 평가지표를 중심으로 평가체계가 구성되어 있음
- 앞으로 지방자치단체 인사관리전략은 우수한 역량을 갖춘 인재의 확보와 육성에 초점을 두어야 함
  - 이를 위해서는 조직의 핵심가치와 연계하여 구성원의 핵심가치의 성향 및 개인역량을 토대로 직무적응성을 강조하는 역량기반의 인적자원관리체계를 구축할 필요가 있음

- 본 글은 지방자치단체의 인사역량 제고를 위한 방안을 역량기반 인적자원관리(CBHRM)를 중심으로 살펴보고, 역량기반의 지방자치단체 인사역량평가모형을 모색하고자 함

## II. 역량의 개념과 역량모델의 이해

### 1. 역량의 개념

- 역량은 ‘효과적이고 우수한 성과를 창출하는 개인의 잠재적인 특성’으로 ‘교육훈련과 개발을 통해 개선될 수 있는 지식, 기술 및 태도의 집합체’로 정의되고 있음(Klemp, 1980, Parry, 1996)
  - 역량은 조직구성원 개개인이 수행하는 업무의 주요한 부분들에 영향을 주며, 업무성과와 밀접한 관련성이 있고, 조직의 성과기준에 대비하여 측정될 수 있음(Parry, 1996:50)
  - 따라서 역량은 특정한 상황이나 직무에서 비교 준거기준에 비추어 효과적이고, 우수한 업무성과의 원인이 되는 개인의 내재적 특성을 의미함(Spencer & Spencer, 1993; 민병모 외, 1998; 조소현, 2002:65)
  - 개인의 내적 특성으로서 역량은 다양한 상황에서 나타나며, 비교적 장시간 지속되는 행동 및 사고방식을 의미함
- 역량의 유형으로는 지식, 기술, 동기, 특성, 자기 개념 등이 있음. 역량에는 항상 의도가 포함되어 있음
  - 의도는 특정 결과를 지향하는 행동을 유발하는 동기나 특성임. 동기, 특성 또는 자기 개념을 통해 기술적인 행동을 예측할 수 있고, 이러한 기술적 행동은 업무성과로 이어짐(Spencer & Spencer, 1993; 민병모 외, 1998:19-24)
- 조직의 업무성과 제고를 위해 구성원에게 요구되는 역량은 직무의 성격에 따라 다르고, 주어진 역할에 따라 다름. 조직구성원들의 성과제고를 위해서는 업무수행에 요구되는 핵심적인 지식,

## 지방자치단체의 역량기반 인적자원관리(CBHRM)와 인사역량평가

기술 및 개인의 특성을 파악하고, 이들 역량들을 극대화 하는 방향으로 인적자원관리시스템이 구축되고 운영되어야 함

- 인적자원관리에 적용되는 역량은 공통역량, 리더십 역량, 직무역량 등으로 구분됨(김현주, 2002:128)
  - － 공통역량은 전 구성원이 공통적으로 갖추어야 할 역량으로서 조직의 전 구성원에게 적용되며, 조직의 미션, 가치, 전략을 통해서 도출됨(핵심역량)
  - － 리더십 역량은 개인의 역량이 조직차원에서 원활히 수렴하고 변화하도록 하는 역량으로 관리자 및 구성원에게 적용되며, 부서 내 업무의 효과적 수행요건 및 부서간 협조의 관건이 되는 것을 통해서 도출됨(관리/프로세스 역량)
  - － 직무역량은 구성원 각자가 업무를 효율적으로 수행하기 위한 역량으로서 업무유형별 담당자에게 적용되며 개인단위 업무의 내역 및 성과요인들을 통해 도출됨(개인/전문역량)
  - － 각 역량별 적용취지, 적용범위 및 도출근거를 정리하면 <표 1>과 같음

**<표 1> 인적자원관리에 적용되는 역량의 유형**

역량명	적용취지	적용범위	도출근거
공통역량	전 구성원이 공통적으로 갖추어야 할 역량	전 구성원	조직의 미션, 가치, 전략 등
리더십 역량	개인의 역량이 조직 차원에서 원활히 수렴하고 변화하도록 하는 역량	관리자 및 구성원	부서 내 업무의 효과적 수행 요건 및 부서 간 협조의 관건
직무역량	구성원 각자가 업무를 효율적으로 수행하기 위한 역량	업무유형 별 담당자	개인단위 업무의 내역 및 성과 요인

자료: 김현주(2002: 128)

## 2. 역량모델의 이해

- 역량모델은 ‘조직에서 하나의 역할을 수행하기 위해 필요한 지식, 기술 및 특성의 특정한 조합’을 의미하며, 조직의 성과를 극대화하는데 필요한 지식, 기술 및 지적전략 등을 체계화한 것임(정재창 외, 2001:24)
  - 역량모델링은 ‘조직의 목적달성에 필요한 구성원의 지식, 기술, 역할 및 행동을 정의하는 과정으로 특정한 직무나 역할을 수행하는데 요구되는 핵심능력을 규명하는 의사결정도구’라 할 수 있음(이흥민·김종인, 2003:23)
  - 조직구성원이 담당하는 역할과 직무에서 고성과를 달성하기 위하여 조직전체적인 공통역량, 부문별 공통역량, 부서별 직무역량, 관리자의 직위역량 등을 추출하여 집단별로 역량모델을 개발함
- 역량모델은 그 목적에 따라 개발범위가 다양함. 어떤 역량모델은 조직에서 직위나 역할에 관계없이 모든 조직구성원에게 적절하고 필요한 ‘핵심역량(공통역량)’을 정의함. 반면에 다른 역량모델은 조직단위(부서, 팀)에서 직위나 직무를 효과적으로 수행하는 데 필요한 역량들을 제시하고 있음
  - 어떤 역량은 모든 조직에 적용되는 일반적인 역량일 수 있지만, 이들 역량과 관련된 행동들은 조직 내의 역할이나 직무에 따라 다양할 뿐만 아니라 조직 간에도 매우 다양함
  - 따라서 역량모델을 효과적으로 활용하기 위해서는 특정한 업무나 역할을 염두에 두고 개발해야 함. 역량모델 개발을 위한 다양한 방법을 살펴보면 <표 2>와 같음

# 지방자치단체의 역량기반 인적자원관리(CBHRM)와 인사역량평가

〈표 2〉 역량모델 개발방법

역량모델 개발방법	주요 내용
직무능력평가 방법	주요 사건들에서 우수 성과자와 보통 성과자를 구별하는 역량을 결정하기 위하여 인터뷰와 관찰방법을 사용하는 방법
수정된 직무능력평가 방법	주요 사건들에서 우수 성과자와 보통 성과자를 구별하는 행동적 차이점을 파악 하지만 경비를 줄이기 위해 피면접자가 중요 사건들을 직접 기술하는 방법
일반모델 활용방법	조직이 특정한 역할이나 기능을 위해 이미 받아들여진 일반 역량 모델을 활용하는 방법
유연한 직무역량모델 방법	미래의 다른 업무 조건에서도 직무를 효과적으로 수행하기 위해 필요한 역량을 파악하는 방법
시스템 방법	우수 성과자가 현재 업무에서 실행하고 있는 행동이나 업무 전반에서 실행하는 행동뿐만 아니라 미래에 중요하다고 생각되는 행동도 반영하는 방법
가속화된 역량시스템 방법	조직의 상품, 서비스, 정보 같은 산출물을 생산하는데 필요한 역량들에 초점을 두는 방법

자료: Lucia & Lepsinger(2000), 정재창 외(2001: 35-36)

## 3. 역량모델의 활용

○ 역량모델은 채용, 보직관리, 교육훈련, 경력개발, 승진, 평가, 보상 등 인적자원관리의 전 분야에 폭넓게 활용되고 있음(정재창 외, 2001; 민병모 외, 1998)

### (1) 선발 및 채용

○ 역량에 기초한 선발은 직무수행 자격요건에 대한 완전한 이해를 제공해 줌. 역량모델의 활용으로 채용면접 시 면접자는 특정 직무에 필요한 지식과 기술, 직무를 성공적으로 수행하는데 필요한 개인적 특성을 구체적으로 파악할 수 있음. 즉 선발과 채용에 있어서 공통역량뿐만 아니라 각 직군에 필요한 역량의 보유 정도를 파악할 수 있게 함



## (2) 교육훈련

- 역량에 기초한 교육훈련은 조직이 필요로 하는 교육훈련에 초점을 맞출 수가 있음. 역량모델은 개인이나 조직이 업무성과에 직접적으로 영향을 주는 지식, 기술, 행동, 특성에 초점을 맞추도록 교육훈련 및 경력개발을 설계하는데 중요한 역할을 함
  - 역량모델의 각 지표들은 교육훈련의 내용을 명확하게 해주고, 교육훈련의 효과에 대한 평가도 용이하게 함

## (3) 경력개발

- 업무수행에 있어서 역량모델의 활용은 개인의 현재 능력을 정확하게 진단하고 우수 성과자와의 차이를 줄일 수 있는 방안을 제시해 줌
  - 고성과 창출에 필요한 것이 무엇인지를 조직구성원 개개인이 파악할 수 있게 하여 자기개발을 위해 스스로 학습하게 함
  - 또한, 상급자는 역량모델을 토대로 부하직원에게 코칭을 해주고, 어떤 직무를 개발하는 것이 가장 유용한지를 인식하게 함
  - 조직구성원의 역량개발을 위한 목표설정, 자기 개발계획의 수립, 관리자의 체계적인 지원을 위한 여건이 조성되면, 조직구성원은 성과중심의 자기주도형 학습으로 조직의 생산성을 제고할 수 있음

## (4) 평가 및 보상

- 역량에 기반한 평가시스템의 활용은 평가자와 피평가자 간에 우수한 성과를 산출하기 위한 핵심역량에 대해 공감대를 형성하고, 고성과 창출에 영향을 미치는 지식, 기술, 행동 등을 명확하게 함
  - 역량모델은 조직의 목적에 따라 그 직무와 직위에 있어서의 효율성과 성공을 측정하기 위해 사용될 성과기준을 제공함
  - 역량평가의 반영은 비금전적 보상과 금전적 보상으로 구분됨. 비금전적 보상은 승진관리,

## 지방자치단체의 역량기반 인적자원관리(CBHRM)와 인사역량평가

경력관리, 교육훈련 등에 반영될 수 있으며, 금전적 보상은 역량개발에 대한 보상, 직무가치에 대한 보상 등으로 구분됨(이흥민 · 김종인, 2003; 정재창 외, 2001; 민병모 외, 1998)

### Ⅲ. 역량모델의 국내외 사례

- 한국 정부는 분석대상직위별 역량도출을 위해 정부표준역량사전을 작성하였음
  - 정부표준역량 사전은 우리나라 공무원으로서 갖추어야 할 제반 역량을 외국 정부나 국내 기업의 역량모델 구축사업 사례 등을 참고하여 연역적으로 구성한 각 역량별 개념정의와 수준별 행동특성을 정의한 역량의 집합체를 의미함
  - 정부표준역량 사전은 <표 3>과 같이 총 19개 역량항목으로 구성되었으며, 특히 역량으로 문화감수성 역량을 포함하고 있음
  - 또한, 각 역량항목별로 정의와 행동, 역량의 단계별 수준을 기술하고 있음(역량정의서, 역량기술서)

〈표 3〉 한국 공무원 역량항목

역량군	역량
기초행동역량군(7개)	①조직헌신도, ②공무원 윤리의식, ③전문가 의식, 경영 마인드, ④고객/수혜자 지향, ⑤자기통제력, ⑥적응성
직무수행역량군(4개)	①정보수집/관리, ②문제인식/이해, ③전략적 사고, ④(정책)집행 관리
관리역량군(3개)	①목표/방향 제시, ②자원/조직관리, ③지도/육성
관계형성역량군(5개)	①의사소통, ②조정/통합력, ③협상력, ④정치적 기지, ⑤협조성
기타 특이 역량군	상기 기본 역량 이외에 각 부처의 특성들을 고려한 별도의 역량 추가 기능
지식/기술	①본원적 지식/기술, ②도구적 지식/기술(어학, 정보처리, 학위 등)

자료: 중앙인사위원회(2001)

- 한국 정부는 개방형직위제의 도입을 계기로 역량개념을 체계적으로 정부인사제도에 접목하였음.  
2002년에 도입된 개방형직위제는 직무수행요건 설정 시 능력요건을 중심으로 응모자를 평가하도록 하고 있음
  - 능력요건으로는 전문가적 능력, 전략적 리더십, 문제해결능력, 조직관리능력, 의사전달능력 및 협상능력 등 5개 역량과 15개 세부역량으로 구성되어 있음(조소연, 2002: 66)
- 현재 각 부처에서 실시하고 있는 과장급 역량평가에서 측정하고 있는 각 부처별 과장급 역량을 비교하면 <표 4>와 같음

**<표 4> 각 부처별 과장급 역량 비교분석**

안전행정부	관세청	특허청	농촌진흥청	식품의약품안전처	국토교통부
정책기획	정책기획	변화주도	고객지향	정책기획	정책기획
성과관리	전략적 사고	전략적 사고	전략적 사고	조직관리	팀 워크 조성
조직관리	성과관리	비전 제시	의사소통	의기관리	조직관리
의사소통	문제인식	성과관리	갈등관리	의사소통	합리적 의사결정
이해관계조정	의사소통	의사결정		이해관계조정	문제해결
동기부여	조정통합	조직원 육성		동기부여	의사소통
		조직문화 형성			
		품질지향			

자료: 서원석 외(2013; 43)

- <표 5>에 제시된 A시의 역량모델의 사례는 전체 구성원이 갖추어야 할 공통역량, 조직계층에 따른 리더십 역량, 각 직종에 따른 직무역량으로 구분하고 있으며, 각 세부 집단별로 3~5개 역량을 정의하고 있음(<표 5> 참조)

# 지방자치단체의 역량기반 인적자원관리(CBHRM)와 인사역량평가

〈표 5〉 A시의 역량모델의 사례

리더십 역량		
직급	리더십 개념	역량
본부장	가치창출형 리더	비전 제시, 전략적 사고, 조정 및 통합 결과 지향
과장	혁신선도형 리더	의사 결정, 업무 조정, 부하 육성 결과 지향
팀장	성과개선형 리더	의사결정, 업무 조정, 부하 육성 협력과 팀 워크
팀원	고객지향형 리더	목표 지향, 스트레스 관리, 협력과 팀 워크 대인관계

직무역량(관리자)		
기획		
목표설정, 성과평가, 문제인식/이해, 전문성, 기획력		

직무역량(직원)		
지원/집행	정보관리	민원
업무 추진 문제 해결 현장 지향성	전문성 정보관리 분석적 사고	전문성 상황 대처 서비스 기술

공통역량				
자율과 책임	윤리의식	의사소통	혁신적 사고	고객 지향성

자료: 행정안전부(2008: 17)

- 싱가포르 정부의 역량모델은 세 가지 종류의 역량으로 구성되어 있음. ①조직의 전략적 방향에 연계한 전사적 공통역량, ②기능에 관계없이 관리자 직급에서 요구되는 일반 역량, ③직무별 고유역량으로 구성된 전형적인 역량모델을 보여주고 있음(중앙인사위원회, 2001)
  - 싱가포르 정부는 역량평가 결과와 실적평가 결과를 같은 비중으로 인사제도를 운영하고 있음
  - 싱가포르 공공서비스 교육기관의 역량모델 사례를 살펴보면 〈표 6〉과 같음

〈표 6〉 싱가포르 교육훈련기관의 역량모델

역량군	역량
전사적 직원공통역량	①성과지향성, ②팀 워크, ③고객지향성, ④품질 우선, ⑤혁신성
범 부처적 일반역량	①리더십, ②생각하는 능력, ③비즈니스 성향, ④관계형성, ⑤성과관리, ⑥직원개발
직무별 고유역량	특정 역할이나 직군에 요구되는 전문적인 기술적 역량

자료: 중앙인사위원회(2001)

- 반면에 미국 고위공무원단의 핵심역량은 변화주도, 부하통솔, 결과지향, 경영통찰력, 연합구축 및 의사소통능력 등이며, 영국 공무원의 경우에는 비전 제시, 방향 제시, 동기유발, 학습, 전략적 사고, 성과지향 등의 역량을 중심으로 역량평가모델을 제시하고 있음(서원석 외, 2013: 49-51)

## IV. 역량기반 인적자원관리(CBHRM)와 인사역량평가

### 1. 역량기반 인적자원관리(CBHRM)

#### 1) 역량모델과 인적자원관리의 연계 개념도

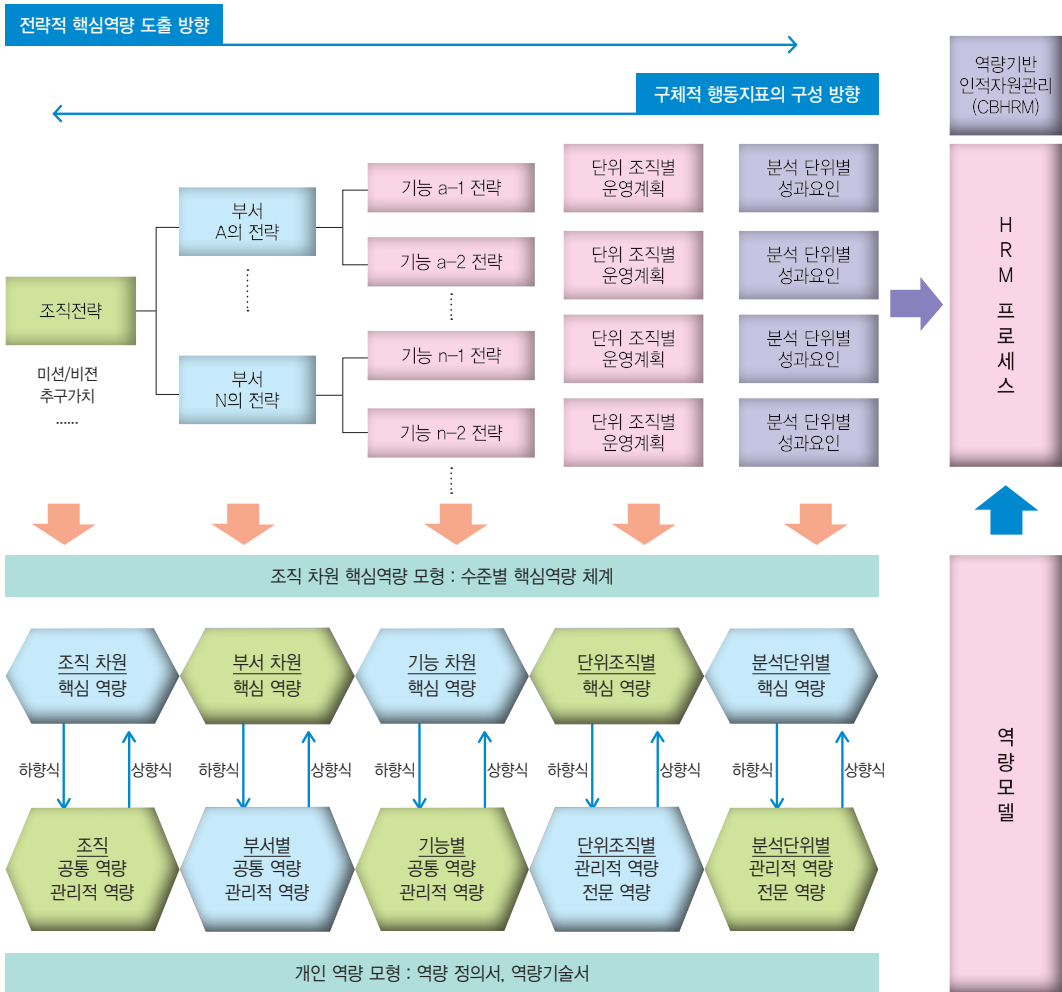
- 〈그림 1〉은 역량모델과 인적자원관리와의 연계성을 보여주고 있음. 역량유형의 추출은 조직의 전략, 가치, 미션 등의 분석에 근거하는 하향식 접근방식을 기반으로 함. 반면에 구체적인 행동지표의 설정은 분석단위별로 행위적 성과요소를 파악하는 상향식 접근방식을 기본으로 함

## 지방자치단체의 역량기반 인적자원관리(CBHRM)와 인사역량평가

이러한 과정을 통해 상향식 접근과 하향식 접근이 결합된 결과는 역량모형을 통해 개인 수준의 행동지표로 기술됨

- 역량모델은 역량의 분류체계, 역량정의서, 역량기술서로 구성됨
  - 역량분류체계는 각 역량개념들이 어떻게 집단화 되는지를 보여줌
  - 역량정의서는 역량별 내용을 보여주는 것으로 역량의 기본정의, 역량수준별 행동지표 등으로 구성됨
  - 역량기술서는 역량의 분석단위 직무, 역할, 개인, 직책별로 어떤 관련 역량들이 있으며, 각 역량에 있어 요구되는 수준은 어느 정도인가를 설정해 놓은 것임
- 역량모델이 잘 구성되면 채용·선발, 교육훈련, 경력개발, 인사평가, 승진 및 보상 등 인적자원 관리에 있어서 활용이 높아짐

〈그림 1〉 역량모델의 구성과 인적자원프로세스 적용을 위한 분석들



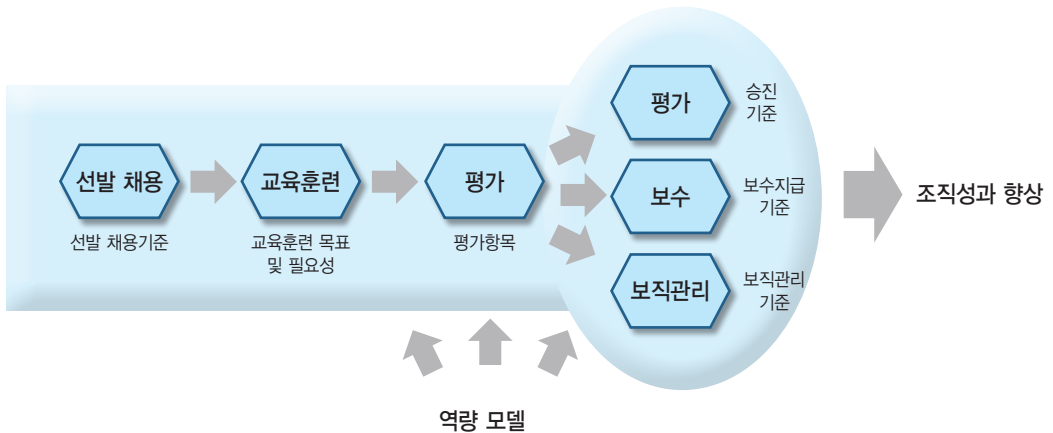
자료 : 김현주(2012: 129). 일부 수정

## 지방자치단체의 역량기반 인적자원관리(CBHRM)와 인사역량평가

### 2) 역량기반 인적자원관리시스템의 운영방안

- 역량모델의 활용을 통해 조직의 전략목표에 초점을 둔 인재의 육성이 가능하고, 조직의 비전과 인재상에 근거한 개인의 능력개발을 가능하게 함
  - － 〈그림 2〉에서처럼 역량모델은 채용, 보직관리, 교육훈련, 평가, 승진 및 보수 등에 있어서 객관적 판단근거를 제공하고, 인적자원관리의 제 기능의 통합성과 효율성을 제고할 수 있음

〈그림 2〉 역량기반 인적자원관리 모형



### ○ 역량중심의 선발 및 채용

- － 지방공무원의 선발 및 채용과정에서 직무의 성공적 수행을 예측할 수 있는 역량에 의한 채용방식을 도입함
- － 각 직위의 역량요건분석과 지원자 개개인의 역량평가를 토대로 직무와 사람을 연결하는 역량중심의 선발이 이루어지도록 함



### ○ 역량중심의 보직관리

- 개인별 보유 역량을 기반으로 직무별로 최적의 역량 유지자를 선발 및 배치하여 보직관리의 합리성을 제고함
- 조직 내 역량과 인력자원 활용의 극대화를 위해서 개인적 차원뿐만 아니라 조직적 차원에서 공무원 개개인의 경력발전에 대한 인식을 제고함

### ○ 역량중심의 교육훈련

- 각 직위에서 요구되는 역량에 비하여 보유한 역량이 부족한 공무원을 대상으로 교육수요에 기초한 맞춤형 교육을 실시하여 교육훈련과 직무수행능력과의 연관성을 제고함
- 개인별 역량진단결과와 능력개발을 연계하는 역량기반교육훈련시스템(CBC)을 구축함

### ○ 역량중심의 승진 및 보상

- 조직구성원의 역량을 승진 및 보상체계와 적절히 연계할 수 있는 인적자원관리시스템의 구축이 필요함
- 역량평가는 성과창출에 직접적으로 기여하거나 장기적으로 기여할 것으로 판단되는 행동 특성을 중심으로 평가됨(이홍민·김종인, 2003:128)
- 역량에 근거한 평가시스템은 조직의 성과뿐만 아니라 과정행위에 대해서도 관심을 가지고 있으며, 조직의 목적에 따라 각 직위의 효율성과 성공을 측정하기 위해 사용되는 성과기준을 제공함
- 서울특별시 2008년부터 5급 승진대상자 역량평가를 실시하고 있으며, 경기도는 2013년부터 5급에서 4급 승진후보자를 대상으로 역량평가를 실시하여 그 결과를 승진에 반영하고 있음

## 2. 역량기반 인사역량평가모형의 모색

- 지방자치단체 인사역량평가모형을 개발하는 데 있어서 핵심적인 부분은 평가항목과 평가지표 및 세부평가지표를 개발하는 것임. 인사역량평가모형 개발의 일반적인 절차는 다음과 같음

## 지방자치단체의 역량기반 인적자원관리(CBHRM)와 인사역량평가

- 인사역량평가모형의 필요성 인식 → 인사역량평가항목 및 지표의 개발 → 개발된 평가항목 및 지표에 대한 검토 → 평가항목 및 지표의 수정 및 보완 → 평가항목 및 지표의 확정 등의 단계를 거침
- 현재 공공부문과 민간부문의 Best HRD 인증사업의 평가체계는 지방자치단체 인사역량평가 모형을 개발하는데 시사점을 주고 있음(〈표 7〉 참조)
  - Best HRD 인증사업의 평가영역은 인적자원관리(HRM)와 인적자원개발(HRD)로 구분되어 있음
  - 인적자원관리(HRM)는 ①인사관리체계, ②배치이동 또는 보직관리, ③목표성과, ④승진 및 보상 등으로 구분됨
  - 반면에 인적자원개발(HRD)은 ①기획 및 인프라, ②운영, ③평가 등으로 구분됨
- 〈표 7〉과 같은 평가지표체계를 지방자치단체의 실정에 맞게 일부 수정하여 인사역량평가모형의 개발이 가능할 것으로 사료됨

〈표 7〉 Best HRD 인증 평가지표 체계

A. 인적자원관리		B. 인적자원개발	
A1 인사관리 체계	<b>1. 인사계획의 전략성</b>	B1 기획 및 인프라	<b>1. HRD 기획</b>
	1) 행정 및 경영환경변화에 대응한 인사시스템 운용		1) 인적자원개발에 대한 기관장의 의지
	2) 기관 비전(전략)에 근거한 인사 계획 수립		2) 정기적인 HRD 요구 수렴 정도
	3) 인사에 관한 정책시책 반영		3) 중장기적 인재육성 체계수립
	<b>2. 인사시스템의 합리성</b>		4) 자기개발계획서 수립 및 경력개발 연계 정도
	1) 역량 도구 및 측정 시스템 합리화		<b>2. 인프라 구축</b>
	2) 역량 및 업무평가 합리화		1) 직무별 필요역량 정의 및 수준 체크
A2 배치이동	<b>3. 인사관리의 효율성</b>	B2 운영	2) HRM과 HRD 연계 정도
	1) 부서별 인력 수요조사		3) e-HRD 시스템 구축 정도
	2) 다원화된 인사 방법		<b>1. 학습조직화</b>
A3 목표성과	3) 인사 효율성을 위한 계획된 투자와 노력		1) 현업부서내 교육학습 실행 정도
	<b>1. 경력관리의 체계성</b>		2) 학습조직 활성화 정도
	1) 체계적인 경력관리 시행		3) 집합교육 이외 학습활동 정도
	2) 배치이동의 상세경로 설정		<b>2. 교육훈련참여 및 자율성</b>
	<b>1. 목표수립의 합리성</b>		1) 교육훈련프로그램의 다양성
	1) 조직의 전략목표와의 연계성		2) 개인 스스로 교육·학습 실행 정도
A4 승진보상	2) 목표수립의 공유성	B3 평가	<b>3. 인적자원개발 투자</b>
	<b>2. 성과평가</b>		1) 1인당 연간 교육훈련비
	1) 평가정보 확인 및 공개		2) 1인당 연간 교육훈련시간
	2) 평가결과에 따른 역량개발 연계 정도		<b>1. 결과 및 피드백</b>
	3) 단체장과의 공감대·신뢰 형성 정도		1) 조직의 인적자원 개발 및 개인역량 개발 계획 실적
	<b>1. 승진</b>		2) 평가결과 피드백을 통한 프로그램 개선효과
	1) 개인의 업적 및 역량에 기반한 승진		3) 인적자원개발의 조직경영성과에 대한 기여도 분석
	2) 개인의 자기개발 노력 유도 및 동기부여		
	3) 승진·승격기준 요소의 다원화		
	<b>2. 보상</b>		
	1) 평가결과 반영 보상제 시행		
	2) 복리후생제도의 다양성		

자료: 한국산업인력공단. (2012: 54-57)

### V. 맺는말

- 지방자치단체는 최근 공공부문에서 새로운 인적자원관리의 패러다임으로 주목을 받고 있는 역량기반 인적자원관리시스템(CBHRM)을 도입하여 조직차원에서 전략적으로 활용하는 것이 필요함
  - － 앞에서 살펴본 것처럼, 역량기반 인적자원관리의 주요 영역은 채용 및 선발, 배치, 교육훈련 및 개발, 평가 및 승진, 보상 등 인적자원관리의 전 영역에 걸쳐 있음
  - － 특히, 역량기반 인적자원관리(CBHRM)는 조직에서 필요한 인재의 선발과 배치, 승진평가 등에 있어서 명확한 기준을 제시해주고, 성과와 관련 있는 행동유형에 초점을 맞춘 평가자료를 제공함으로써 조직의 생산성 제고에 기여할 것으로 기대됨

## 참고문헌

- 김현주(2002). 역량기반인적자원관리(CBHRM)의 도입과 발전: 한국 기업을 위한 상황론적 접근법. 『POSRI 경영연구』, 3(1): 120-158.
- 민병모 외(역)(1998). 「핵심역량 모델의 개발과 활용」. Spencer, L.M. & Spencer, S.M(1998). *Contemporary at Work: Models for Superior Performance*의 역서. 서울: PSI 컨설팅.
- 서원석 외(2013). 「공무원 인사제도 개혁방안 연구: 공무원 시험을 중심으로」. 한국행정연구원 보고서 2013-02. 서울: 한국행정연구원.
- 이흥민·김종인(2003). 「핵심역량, 핵심인재-인적자원 핵심역량 모델의 개발과 역량평가」. 서울: 능률협회.
- 이흥민 외(2009). 「HR 인사이트」. 서울: (주)중앙경제.
- 정재창 외(역)(2001). 「알기쉬운 역량모델링. Anntoniette D. Lucia & Richard Lespsinger. (1999). *The Art And Science of Competency Models*의 역서. 서울: PSI 컨설팅.
- 조소연(2001). 능력위주의 실천적 대안 : 역량모델구축사업을 중심으로. 「인사행정」, 10: 64-72. 서울: 중앙인사위원회.
- 중앙인사위원회(2001). 「정부 역량모델 구축과 시범적용」. CSC 정책연구보고서 2001-11. 서울: 중앙인사위원회.
- 한국산업인력공단(2012). 「인증 심사위원 및 담당자 워크숍 자료집」.
- 행정안전부(2008). 「과학적인 인사관리를 위한 역량평가」.
- Klemp, G.O.(ed.)(1980). *The assessment of occupational competence*. Washington, D.C. : Report to the National Institute of Education.
- Parry, S.R(1996). *The quest for competency. Training*, pp.48-56.

# 2013

- 통권 469 지방 3.0 실현을 위한 추진체계와 전략 연구
- 통권 470 정부간 인사교류의 활성화 방안
- 통권 471 지방의회 의정활동 역량강화 방안
- 통권 472 지방자치단체 외부 인적자원 활용 방안
- 통권 473 지방자치단체의 조직운영 자율성 강화 방안
- 통권 474 시민참여 활성화를 위한 시민과 정부의 역할
- 통권 475 새마을운동을 통한 마을공동체 활성화 방안
- 통권 476 읍면동의 근린자치기능 강화방안
- 통권 477 중앙-지방 간 협력체계 강화방안
- 통권 478 지방자치단체의 유비쿼터스형 주민안전망 구축방안
- 통권 479 지방자치단체의 산림재해 주민안전망 구축 방안
- 통권 480 지방자치단체의 생활안전(4대악) 역할 및 대응시스템 구축방안
- 통권 481 지방재정관리체계 개선방안-자치단체 재정분석 및 재정공시제도 중심으로-
- 통권 482 지방세 비과세 · 감면제도의 개선방안
- 통권 483 지방재정 운영의 투명성 강화 방안
- 통권 484 보통교부세 재정형평화기능 강화방안
- 통권 485 사회복지 국고보조금의 개선방안 : 차등보조율을 중심으로
- 통권 486 지방자치단체 주도의 지역공동체 활성화 사업의 개선방안
- 통권 487 외국인 밀집지역의 지역 공동체 활성화 방안
- 통권 488 지방분권형 특화산업 육성방안
- 통권 489 지역경제 활성화를 위한 일자리 불균형 해소방안
- 통권 490 생활안전형 보행환경정책 개선방안
- 통권 491 지역활성화를 위한 전통시장 육성방안

# 2012

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

# 2011

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



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