

정부인력관리계획의 성공적 정착방안

안 양 호

최근 성과지향적 정부개혁의 세계적인 흐름에 따라 우리나라 공무원인사제도 역시 빠르게 변화하고 있다. 특히 사람을 조직의 중요한 자산으로 인식하는 인적자본관리에 따른 인식의 전환으로 인하여 우수인재의 확보·육성의 중요성이 강조되면서 그간 민간부문에 비하여 열악했던 인적자원개발관련 제도와 예산투자가 크게 확충되고 있다. 인사관리의 관점이 조직의 임무·목표와 연계된 전략적 인적자원관리(strategic human resource management)로 관점이 변화하고 있는 것이다. 따라서 본 논문에서는 미국과 우리나라의 인력관리계획모델에 대한 전반적인 이해를 도모하는 한편 인력관리계획모델의 성공적인 정착방안을 제시하고 있다.

[주제어] 인력관리, 인력관리계획, 인력관리계획모델

I. 연구배경

최근 우리나라 공무원인사제도의 변화가 광범위하고 빠른 속도로 진행되고 있다. 성과 지향적 정부개혁의 세계적 흐름에 따라 ‘성과와 책임’이 강조되고 ‘개방과 경쟁’사회로 변화하고 있는 것이다. 이러한 변화는 2006년에는 1-3급 계급이 폐지되는 ‘고위공무원단’제도가 출범하게 되는 등 인사 분야에서 이루어지고 있는 제도의 혁신에서 잘 나타나고 있다.¹⁾ 이와 함께 2003년 참여

1) 최근의 인사제도 개혁의 주요내용을 보면 1998년 성과연봉제 및 성과상여금제 도입, 1999년 개방형임용제 도입, 2000년 고위직 직무분석 및 직위공모제 실시, 2002년 민간근무휴직제 시행, 2004년 중앙부처간 및 중앙·지방간 인사교류 실시, 여성·장애인·과학기술직 등에 대한 정부균형인사지수 개발, 성과지향형 리더십·역량기반교육 강화, 2005년 직무성과계약제 시행, 지역인재추천제 실시, 공직진입장벽을 완화하기 위한 임용자격기준 완화, 2006년 경력개발계획, 상시학습제도, 고위공무원단제 도입 등을 들 수 있다.

정부 출범이후 ‘분권과 자율’의 국정 원리에 따라 중앙인사관장기관의 권한을 소속장관에게 대폭 위임하고, 각종 협의·승인 절차를 폐지하여 각 부처의 인사자율성을 크게 확대하였다. 또한 사람을 조직의 가장 중요한 자산 즉 ‘인적 자원’으로 생각하는 적극적인 인식전환으로 우수인재의 확보·육성의 중요성이 강조되면서 그간 민간부문에 비하여 열악했던 인적자원개발관련 제도와 예산투자가 크게 확충되고 있다. 인사관리의 관점이 조직의 임무·목표와 연계된 전략적 인적자원관리(strategic human resource management)로 관점이 변화하고 있는 것이다.

이에 본 연구는 미국의 인력관리계획모델과 우리나라의 인력관리계획제도를 살펴보고, 인력관리계획의 성공적 수행요건을 제시해 보는 데 그 목적이 있다. 따라서 본 연구의 방법은 다음과 같다. 첫째, 정부인력관리계획의 개념 및 필요성에 대한 이론적 기초를 확립하기 위한 기존 연구문헌을 조사한다. 둘째, 우리나라 인력관리계획모델과 미국의 인력계획모델 즉 인력관리계획모델의 구성내용, 계획수립절차·방법·평가기준 및 모델의 효과성 등에 대한 내용을 고찰한다. 셋째, 앞으로의 인력관리계획의 성공적 수행요건을 제시한다.

II. 인력관리계획의 의의

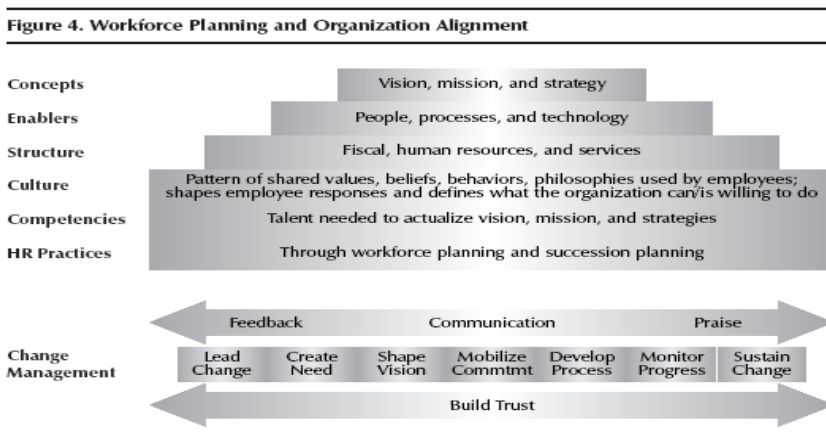
1. 개념

인력관리계획(Workforce planning)에 대하여 여러 가지 개념이 사용되고 있으나 여기에 포함되는 핵심요소는 대부분의 경우 비슷하며, 본 연구에서는 “조직의 미래 임무와 목표 달성에 필요한 인적자본에 대한 체계적인 관리전략을 수립하는 과정”이라고 정의하고자 한다.²⁾ 3-5년 후의 조직목표를 달성

2) Workforce Planning에 대하여 미국 OPM에서는 간단히 말하면 “조직의 임무달성을 위하여 적절한 사람을 적시·적소에 확보토록 하는 과정(process of ensuring that the right people are in the right place, and at the right time to accomplish the mission of the agency)”이며, 좀 더 구체적으로는 “오늘의 인력과 내일 필요한 인적자본간의 갭을 파악하고 이

하는데 필요한 인적자본의 규모와 특성을 종합적으로 파악하고, 요구되는 직종과 규모의 인적자원을 획득·유지하기 위한 실행전략을 수립하여 시행하는 체계적이고 지속적인 과정이다. 현재의 인력을 분석하고, 미래 인력수요를 예측하여, 현재(공급)와 미래(수요)간의 차이(Gap)를 파악하여, 조직의 임무와 목표 달성할 수 있는 해결책을 개발하여 실행하는 방법론적인 과정이다. 인력관리계획의 요체는 조직의 사업방향과 인적자원의 전략적 정렬(strategic alignment)을 확보하는 통합적 접근과정이라는 점이다. <그림 1>에서 보는 바와 같이 인력관리계획은 조직정렬(organizational alignment)이라는 보다 큰 그림의 일부분이다.

<그림 1> 인력관리계획과 조직정렬



자료: IPMA, Workforce Planning Resource Guide for Public Sector Human Resource Professionals, 2002, p.11.

를 해소하는 체계적 과정(a systematic process for identifying and addressing the gaps between the workforce of today and the human capital needs of tomorrow)"이라고 정의하며, NAPA(National Academy of Public Academy)는 "조직의 목표를 달성하는 데 필요한 인적자본의 요건을 도출하고, 이를 충족하기 위한 전략을 개발하는 체계적 과정 (a systematic process for identifying the human capital required to meet organizational goals and developing the strategies to meet these requirements)"으로, IPMA(International Personnel Management Association)는 "조직의 인적자본을 조직의 사업방향에 맞추어 전략적으로 정렬시키는 것(the strategic alignment of an organization's human capital with its business direction)"이라고 정의한다.

OECD 선진국들 중 대부분은 재정적자와 성과적자라는 두 가지 적자를 해결하기 위하여 정부규모 축소와 성과향상(‘보다 적으면서도 일을 더 잘하는 정부’)을 동시에 추구하는 정부개혁을 추진해왔다. 인력감축(downsizing)과 구조재편(restructuring) 그리고 업무절차개편(reengineering) 작업을 추진함³⁾과 동시에 정원·채용·직위분류 등의 인적자원관리에 관한 결정권한을 각 부처로 위임하는 것이 개혁의 주된 내용이다.⁴⁾ 이와 같이 인적자원관리기능의 분권화와 중앙통제의 완화를 뒷받침하는 논거는 인적자원관리를 조직구조상 고립시키지 말고 조직의 임무와 보다 밀접하게 통합시키고, 조직의 사업 활동에 통합된 일부분으로 기능하도록 해야 한다는 것이다. 인적자원관리를 조직의 목표와 사업전략에 연결시켜 주는 핵심적 도구는 인력관리계획과 성과관리체계이다.⁵⁾ 인력관리계획은 본질적으로 전략계획(strategic planning)에 부수적인 것이며, 그것을 보충하여 주는 것이다. 전략계획이 조직이 지금 어디에 있고, 어디로 갈 것인지, 그리고 어떻게 거기에 도달할 것인지를 지도로 나타내 주는 것과 마찬가지로 인력관리계획은 조직이 미션을 달성하기 위한 인적자원을 확보하는 데 필요한 특정의 과업과 조치들을 설계하는 것이다.

3) 미국의 경우 1994년 연방인력재편법(Federal Workforce Restructuring Act)을 제정하여 1999년까지 총정원감축목표를 272,900명으로 명시하고 연도별 총정원한도를 1994년 2,084,600명에서 '99년 1,882,300명 - 실제 1993년 1월부터 1998년 1월 사이 연방공무원감축인원은 351,000명(1993년-2002년1월: 324,580명)에 달하며, 이는 1963년 Kennedy정부 이래(1950년이후) 최저수준이며, 전국노동인구대비율은 1931년이래 최소치임 -으로 줄이는 것을 규정하고, 각 기관으로 하여금 매년 streamline plan을 마련하여 OMB의 승인을 받도록 함으로써 인력감축이 전반적인 관리개혁작업과 연계되도록 하였다. 이 법의 실행에 관한 권한과 책임을 부여받은 OMB는 매년 예산절차과정에서 각 기관의 임무·사업·업무량 등을 심의하여 개별 기관의 정원 수준을 조정하게 되는데, OMB는 각 기관에 대한 streamline plan 작성지침을 통보하여 계층구조의 평면화, 본부 인력의 감축, 관리감독계층의 축소 등을 요구하였다.

4) 다만, 공직 통일성의 관점에서 실직주의 원칙, 보수, 단체교섭, 평등고용기회 등의 분야에 있어서는 중앙의 통제를 그대로 유지하는 것이 일반적인 경향이며, 고위직의 임용과 성과관리에 대하여는 여타 공무원들과 구분하여 범정부적인 응집력과 책임성 확보를 위하여 각 부처에 위임하지 않고 중앙통제가 오히려 강화되는 경우가 많다.

5) 총무처직무분석기획단(1997), 新정부혁신론: OECD국가를 중심으로, pp. 94-126

2. 인력관리계획의 필요성

급변하는 사회환경속에서 조직이 비전과 목표 달성을 위하여 우수인재를 충원·육성하려면 목표를 세워 장기간 계획에 따라 추진하는 것이 바람직하다. 이를 위하여 중앙인사위원회는 부처의 자율성과 전략적 인적자원관리체제의 확립을 위하여(중앙인사위원회, 2007), 2005.12.30일자 공무원임용령·공무원임용시험령을 개정하여 기존의 5급 승진인원 협의제를 폐지하고 각 부처가 소속공무원의 채용 또는 공채인원 배정요구·승진·배치 및 경력개발 등이 포함된 인력관리계획(Workforce Planning)을 수립하여 부처자율로 실시하도록 법적 근거를 마련하였다.⁶⁾ 조직사회에서의 인력계획의 성공은 노동시장 전체를 안정시키고 사회전반에 걸쳐 전략적 인력의 수급을 원활하게 하는 등 여러 가지 바람직한 파급효과를 수반할 수 있는데(강제상 외, 2005: 7), 이는 전략적 인적자원관리측면에서 그 효과성을 제고할 것으로 기대되고 있는 것이다. 정부의 인력관리계획은 정부조직의 목적과 우선순위에 부합하는 인적자원의 동원과 활용을 적정화함으로써 조직목적의 효율적인 실현과 조직의 발전을 도모할 수 있기 때문이다. 이러한 내용을 바탕으로 다음에서 미국의 인력관리계획 도입배경과 그 모델에 대하여 살펴 본 다음, 우리나라의 인력관리계획 모델에 대해 살펴보기로 한다.

6) 공무원임용령 제8조와 제34조(각 기관은 소속공무원의 채용·승진·배치 및 경력개발 등이 포함된 인력관리계획을 수립해야 하고, 중앙인사위원회는 필요시 각 기관 인력관리계획을 제출받아 지원·조정·평가할 수 있다), 공무원임용시험령 제3조와 제42조(각 기관이 5급 공무원 승진임용을 하거나 5급 일반승진시험을 요구할 때에는 인력관리계획에 따라 총결원을 정해야 하고, 공무원임용시험령 제3조 1항 각호에 규정된 주요 공채시험과 5급승진시험을 제외한 시험은 각 기관 인력관리계획에 따라 실시할 수 있다).

Ⅲ. 미국의 인력기획모델

1. 미국에서의 도입배경

오늘날 대부분의 연방기관과 주 및 지방정부에서의 인력관리계획을 수립·시행해 오고 있는데, 전략적 인력관리계획에 대한 관심이 높아지게 된 배경에는 1990년대의 인력감축에 제대로 대처하지 못한 데 대한 반성과 함께 21세기 들어 경제여건의 변화로 일부 직종의 전문인력 부족현상, 민간부문과의 유능한 인재에 대한 확보경쟁이 심해지는데다가, 지난 20여 년간에 걸친 정부부문의 감축기조에 따른 신규충원의 감소로 민간부문에 비하여 인력의 고령화 정도가 더 높아졌으며, 특히 향후 5-10년 내에 베이비붐 세대들의 대량퇴직으로 조직의 경험·지식과 전문성에 커다란 손실이 예상되는 데 대한 현실적 우려에서 기인한다.⁷⁾

여기서 더 나아가 2002년 부시대통령은 정부성과 향상을 위한 관리개혁과제(President's Management Agenda)를 주창하면서 “전략적 인적자본관리

7) 1998년 당시 미국 연방정부 인력의 평균나이는 45.9세, 평균재직기간은 16.9년이며 전체 정부 인력의 30.9%, 관리자의 52.7%, 고위공무원(Senior Executives)의 65%가 퇴직자격을 갖게 된다고 전망하였으며, 또 2005년 자료에 의하면 현 연방정부의 정규직공무원의 71%가 2010년까지 퇴직할 자격을 갖게 되며, 이들 가운데 40%가 실제 퇴직하게 될 것이라고 전망한다. (자료: www.opm.gov/workforceplanning/; NAPA, 2000 등). 참고로 미국의 인구고령화 추세를 보면, 65세 이상 인구비율이 2000년 12.4%에서 2030년에 20%로 늘어나 초고령사회(ultra aged society)가 예상된다. 또한 미국 인구의 세대간 차이(generational differences)를 4그룹으로 나누어 직장가치관의 차이를 살펴보면 (1) Traditionalists(52백만 명): 1922 - 1943년 출생, 대공황, 뉴딜, 2차 세계대전, 한국전쟁 경험; 충성, 존중, 일관성, 사명, 강한 직업윤리 등 중시 (2) Baby Boomers(73백만 명): 1943 - 1960년 출생, 시민운동, 우주경쟁, 여권혁명, 월남전, 지구의 날 등 경험; 근면, 개인성공, 팀, 정치, 전문적 발전, 보상과 인정 등 중시 (3) Generation X(70백만 명): 1960 - 1980출생, 워터게이트, 이란인질사건, 1987년 증시폭락, 베를린장벽 붕괴, Desert Storm 등 경험; 자율, 융통성, 균형, 다양성, 비공식성, 역량, 기술, 상시학습과 개발, 피드백 등 중시 (4) Millennials(70백만 명 이상): 1980년 이후 출생, 오클라호마시 사건, Clinton/Lewinsky사건, 2000년 선거, September 11, 2001 경험; 스트레스성취, 존중, 협력, 임무, 상대를 원하는 대로 대해주는 것 등을 중시 (자료: “From Vets to the Net: Leading Across Generations” Presentation by Pete Ronayne & Dana Brower at the Leadership for a Democratic Society program of the Federal Executive Institute, 2006)

(strategic human capital management)”을 법정부적인 관리개혁과제(President's Management Agenda) 중 최우선으로 삼고 있다.⁸⁾ 이를 위하여 2002년 인적자본 책임관법(Chief Human Capital Officers(CHCO) Act)⁹⁾을 제정하였으며, 이에 의거하여 각 기관별로 인적자본책임관(CHCO)을 임명하고, GPRA에 의한 전략계획과 연계하여 기관별 인적자본계획의 수립이 의무화되었다.¹⁰⁾

이러한 인사관련 업무의 변화흐름은 종래의 ‘인사관리’에서 ‘인적자원관리’로, 그리고 이제는 조직의 미션, 비전, 목표와 연계된 ‘인적자본관리’로 각각의 기능·초점·전략·산출물이 누적적으로 진화해 나오고 있다. 인사업무담당자의 조직 내 위치가 ‘실행자(Enforcer)’에서 ‘사업파트너(Business Partner)’로 이제는 ‘전략적 파트너(Strategic Partner)’로 역할이 변화해 오고 있다.

〈그림 2〉 전략적 인적자본관리의 누적적 본질



자료: OPM, HCAAF Resource Center

- 8) 부시대통령의 관리개혁과제(President's Management Agenda)는 5개의 법정부적 과제(전략적 인적자본관리, 경쟁적 아웃소싱, 재정성과 향상, 전자정부 확산, 예산과 성과의 통합)와 9개의 사업별 과제(예: 신뢰에 기초한 지역공동체 사업, 군부대주택의 민영화, R&D투자기준 개선, 주택 및 도시개발관리의 성과제고 등)를 지정하고, OMB에서는 각 기관의 추진성과를 분기별로 평가하여 이를 공개하고 있다.
- 9) 이법은 Homeland Security Act of 2002내에 Title XIII Federal Workforce Improvement에 규정되어 있으며 이를 "Chief Human Capital Officers Act of 2002"라고 칭한다.
- 10) 각 기관의 장이 임명한 인적자본책임관(CHCO)은 실적주의원칙에 따라 고품질의 생산적인 인력을 충원, 개발, 훈련, 관리함에 있어서 기관장을 자문·보좌하며, 공무원에 관한 법과 대통령 및 OPM의 규정을 집행하는 것을 주된 임무로 한다.

각 연방기관은 인적자본책임관법(CHCO Act)의 규정대로 매년 인적자본계획(Strategic Human Capital Plan)과 인적자본책임 보고서(Human Capital Accountability Report)를 OPM으로 제출하여야 하며, 이는 OMB가 주관하는 GPRA에서 요구하는 계획·보고의무와 의도적으로 일치되도록 설계되었다. CHCO Act에 의하여 OPM에 인적자본체제의 설계 및 각 기관에 대한 평가기준을 포함한 기준설정의 책임이 부여됨에 따라서 2002년 10월에 OPM은 OMB·GAO와 협동적 노력을 통하여 “인적자본평가및책임Framework(Human Capital Assessment and Accountability Framework: HCAAF)”를 발표하였다. HCAAF는 CHCO Act에서 요구되는 각 기관의 인적자본관리체제의 설계, 기준설정, 그리고 평가 등 지속적인 과정을 지원하기 위한 것으로 아래 <그림 3>에서 보는 바와 같이 ①전략적 정렬(strategic alignment), ②리더십 및 지식관리(leadership and knowledge management), ③결과 지향적 성과문화(result-oriented performance culture), ④인재관리(talent management), ⑤책임(accountability) 등 5가지의 시스템으로 구성되어 있다. 이는 종전의 인력관리 계획에 관한 지침(예: 1999년의 인력관리계획모델)을 확장하고 통합한 것으로 기획 및 목표설정, 실행, 결과평가의 지속적인 과정이다.¹¹⁾

<그림 3> 인적자본시스템의 내부관계



자료: OPM, HCAAF Resource Center

11) CHCO Act(2002)에 의하여 규정된 전략적 인적자본관리기능으로 전환해 나가도록 각 기관의 인적자본관련 실무자들을 지원·자문해주기 위하여 OPM은 Human Capital Assessment and Accountability Framework(HCAAF) Resource Center를 설치하여 각 부처에서 활용할 인적자본관리의 전략, 도구, 방법, 기준 등을 포괄하는 일종의 전자적 실무지침(an electronic Practitioners' guide)을 제공해 주고 있다.

2. 미국 연방기관의 인력관리계획 모델

OPM, NAPA, 그리고 IPMA 등에서 개발하여 제시한 전략적 인력관리계획에 관한 모델들은 다음과 같은 공통적인 4단계를 지니고 있다. 첫째, 기관의 전략목표 달성능력에 영향을 미칠 미래의 조직적·환경적 문제 확인, 둘째 조직목표달성에 필요한 미래 인력의 기술·역량 결정 및 조직이 해소해야 할 gaps 파악, 셋째 이러한 기술·역량gaps과 이슈를 해결하기 위한 인적자본전략의 선택과 실행, 넷째 인적자본전략의 성공여부에 대한 평가 등으로 구성되어 있다. 그러나 각 기관에서 전략적 인력관리계획을 준비할 때는 각자의 독특한 상황에 따라서 다양한 이슈에 초점을 두고 이들 모델의 단계들을 달리 적용하게 된다. 예컨대 퇴직인력이나 인력증가에 대비하여 채용하는 인력의 훈련에 장시간의 준비기간(lead time)이 소요되는 기관에서는 퇴직자 예측 및 관리에 많은 노력을 기울이는 한편, 미래 인력의 증감변동이 매우 심한 기관평가에서는 연방정규인력과 외부계약인력의 적정한 혼합사용을 관리하는 데 역점을 두게 된다.

여기서는 OPM에서 설계한 연방정부의 5단계 인력관리계획 모델을 중심으로 소개하면서 보완적 설명을 추가하기로 한다. OPM에서 개발한 모델은 <그림 4>에서와 같이 ① 전략적 방향 설정 - 전략적 파트너들을 조직·동원, 비전·미션·가치·목표의 설정, 조직 구조 점검, BPR(Business Process Reengineering)의 수행, 조직성과지표의 설정, HR를 적극적 파트너로서의 위치 ② 인력수요·공급 불일치 분석 - 인력에 대한 통계(나이, 직급, 재직기간), 퇴직경향, 증감예측, 다양성, 교육경로 분석, 역량·기술 평가 및 분석, 가용역량에 대비한 인력수요의 비교 ③ 인력관리실행계획 수립 - 역량 갭을 해소하기 위한 인력관리계획 설계, 구체적 목표 설정, 인력관리계획을 지원하기 위한 HR 인프라를 개발 ④ 실행계획 집행 - 인력관리계획에 대한 의사소통, 조직적 내부지원(buy-in)의 획득, 조직평가의 수행, 모집, 채용, 배치의 수행, 후임승계 계획 실시, 필요한 구조조정 실시, 고용유지 전략 실시 ⑤ 모니터링·평가·환류 - 성공과 실패의 평가, 계획의 조정, 새로운 인력 및 조직 이슈에 대처 등 5단계의 순

환구조로 구성되어 있다.¹²⁾ 각 단계별로 다루어야 할 핵심적 요소들을 정리하면 <표 1>과 같다.

<그림 4> 연방 인력계획모델



<표 1> 인력관리계획 단계별 핵심적 요소

단 계	핵심적 요소
(1) 전략적 방향 설정	○ 조직이 무엇을 성취해야 하는가? - 어떤 인력이 필요한가? - 어떤 직종업무가 미션에 필수적인가? - 어떤 기술과 역량이 필요한가? ○ 조직구조가 미션을 얼마나 잘 지원하는가? ○ 업무절차가 얼마나 효율적인가?
(2) 수요·공급 불일치 분석	○ 인력 분석 - 직종, 기능 등에 따라 나이 분포, 재직기간, 다양성, 기술, 감독 비율 ○ 노동시장 공급- 신규채용 또는 외부계약
(3) 실행계획 수립	○ 고려 가능한 행동: 충원, 개발, 유지, 구조개편, 아웃소싱 ○ 인프라 구축
(4) 실행계획 집행	○ 집행 ○ 의사소통 ○ 인력 태도에 대한 평가
(5) 모니터링·평가·환류	○ 인력관리계획이 얼마나 효율적인가? ○ 무엇이 성공하고 있는가? ○ 무엇이 실패했는가? ○ 어떤 이슈가 해결될 필요가 있는가?

12) OPM의 <http://www.opm.gov>. 검색자료 OPM Workforce Planning: 5 Step Workforce Planning Model을 인용함.

1) 제1단계 : 전략적 방향의 설정

전략적 방향 설정은 첫째, 조직의 장기적 성공을 위한 모형을 준비하는 과정이다. GPRA(Government Performance and Results Act of 1993)의 규정에 의하여 모든 연방기관은 5년 단위 전략계획을 수립하여야 하며 미션변화와 결과에 따라 지속적으로 전략계획을 변경하여야 한다.¹³⁾

둘째, 인력관리계획을 기관의 전략계획, 연도별 성과계획 및 사업계획, 그리고 전략계획(장기적)과 성과계획(단기적)의 목적과 목표를 수행하는 데 필요한 업무활동들을 연계시키는 일이 포함된다. 여기에 포함되는 세부단계별 주요활동은 ① 조직내외의 전략적 파트너 조직화·동원, ② 전략계획을 정의하고 실천하는 데 필요한 기반을 제공하는 비전·미션·가치·목표 설정, ③ 현재의 인력구성·역량·업무량 등에 대한 조직구조 점검, ④ 조직 전체 절차를 분석하고 재 디자인하는 BPR(Business Process Reengineering) 수행, ⑤ 조직의 성공여부를 측정할 수 있는 성과지표 설정, ⑥ HR리더들을 적극적 파트너로 삼아 전략계획을 수립하는 데 앞장서도록 하는 것 등이 포함된다. 전략적 방향을 설정함에 있어서 중요한 것은 미래의 계획된 상태에 도달하기 위하여 완수해야 할 명확한 이정표(milestones)와 시간표(time periods)를 설정하여야 하며, 목표물이 현실적이고 객관적이며 획득 가능해야 하며, 전략계획을 달성해 가는 데 있어서 조직의 진척도를 평가하는 성과감사가 이루어 져야 한다는 점이다. 만약 계획과 현실 사이에 갭이 있다면 전략계획이 그대로 실천되도록 아니면, 수정되도록 하기 위한 추가적 조치가 필요한 것이다.

2) 제2단계 : 인력 분석, 기술 갭의 확인

제2단계는 인력의 어느 영역이 강화되어야 하는지 알게 해주고 인력관리계획의 향후 목적을 제공하는 것이다. 여기에 포함되는 세부 활동은 ① 현재의

13) 전략적 계획(strategic planning)이란 조직의 리더들이 미래에 대한 의사결정을 하고 그 미래를 성취하기 위한 절차와 과정들을 개발하고 성공을 어떻게 정의할지를 결정하는 연속적이고 체계적인 과정이다. Leonard D. Goodstein, Timothy M. Nolan & Pfeiffer, J. William (1992) *Applied Strategic Planning: A Comprehensive Guide*. San Diego, CA: Pfeiffer & Company

인력자원을 확인하고 퇴직 등으로 장차 어떻게 변모해 나갈 것 인지를 예측하고, ② 기관의 전략적 요구를 성취하는 데 필요한 관리자와 직원들의 종류·숫자·근무지역 등 구체적 사항을 발전시키고, ③ 현재와 미래의 인력수요 간에 존재하는 갭을 결정하는 것이다.

3) 제3단계 : 인력실행계획의 수립

제3단계는 ① 갭을 해소하기 위한 전략들을 확인하고, ② 이들 전략을 집행할 계획을 수립하며, ③ 전략적 진행상황을 측정·평가하는 것을 포함한다.¹⁴⁾ 각 기관은 자신의 전략계획을 실행하고 기술 불균형을 해소하며 조직이 필요한 양질의 기술과 역량을 갖춘 인력을 언제든지 그리고 지속적으로 공급할 수 있는 구체적인 전략을 짜야 할 필요가 있다.

인력실행계획(workforce action plan)은 전략계획에 자연적으로 뒤따르는 것(a natural follow-up)이다. 전략계획은 우리가 지금 어디에 있는지, 어디로 가고 있는지, 그리고 어떻게 거기에 도달하는지를 파악하는 것을 도와준다. 마찬가지로 인력실행계획은 각 기관의 인적자원 목표를 달성하기 위하여 필요한 구체적인 과업과 활동을 드러내 준다. 조직의 성과목표에 도달하기 위해 인적자원의 확보, 보유한 인적자원의 개발, 유지를 위하여 구사할 전략에 대한 답을 주는 것이다. 이 단계에서 인적자원(HR)부서 직원들은 자신의 역할을 행동“processor”에서 행동“initiator”로 바꾸어야 한다. HR전문가는 관리consultant가 되어 충원, 경력개발, 보유전략 등을 설계하고 실행하는 데 자문 및 지원을 해주어야 한다. 즉 HR전문직은 조직이 고도의 역량과 기술을 갖춘 인력을 확보하도록 도와주는 전략적 파트너가 되어야 한다.

인력실행계획 수립을 위해서는 대략적으로 (1) 기관수요 충족을 위한 인력관리계획의 설계, (2) 이해관계자 확인 및 그들의 요구파악, (3) 기술 갭의 해소방안 개발, (4) 결정사항을 실현하기 위한 프로젝트계획 수립, (5) 구체적 목표

14) 실행계획 수립단계는 ‘Workforce Planning and Restructuring’에 관한 OMB의 memo(OMB Bulletin #01-07 at <http://www.whitehouse.gov/bulletins/b01-07.html>.)에 따른 절차를 수행하는 데도 도움을 준다.

설정, (6) 기관내의 모든 구성원이 계획을 인지하도록 의사소통, (6) 진행상황 평가 및 개선에 필요한 변경조치 등의 단계를 거치게 된다.

4) 제4단계 : 실행계획의 집행

이 단계는 실행에 필요한 인력과 재원을 확보하고, 각자의 역할을 인지하며, 계획을 실행하고 전략목표를 달성하는 데 필요한 의사소통과 마케팅 그리고 조정이 이루어지도록 하는 일이 포함된다. 집행은 제3단계에서 브레인스토밍한 행동들을 추진일정으로 전환해 나가는 것으로 여기에는 잘 정의된 목적들(제1단계에서 개발), 구체적이고 측정 가능한 인력관리 목표들(제2단계에서 개발), 집행계획의 완성을 위한 시간일정과 이정표들(제3단계에서 개발)이 포함된다.

5) 제5단계 : 모니터링, 평가 및 환류

제5단계는 인력집행계획의 효과성을 측정하는 것이다. “인력관리계획에 포함된 모집, 채용, 선발, 경력개발, 고용유지 전략이 효과적이었는가?”의 질문에 답하는 것이다. 이 단계는 ① 실행계획의 진척상황을 지표에 맞추어 모니터링하고, ② 그동안 모은 정보를 바탕으로 성공과 실패 또는 지속적인 향상여부를 평가하며, ③ 잘못된 부분을 수정하거나 새로운 인력이슈에 대응하기 위해 필요한 계획을 조정을 하는 것이 포함된다. 이는 모형의 마지막 단계라기보다는 연속적인 기획 사이클의 한 부분이다. 5단계를 마치면 1단계로 돌아가 과정을 계속 수행해야 하는 것이다. 이 단계에서 기관은 인력관리실행계획을 조정해야 한다. 예를 들 IT전문가들을 채용하기 위해 사용된 특정 채용 기법이 성공적이지 못했음을 발견하였을 경우에, 다른 채용전략을 모색하여 향후 인력관리계획에 포함하여야 한다. 덧붙여 조직자체의 역동적인 성격이 인력관리계획의 수정을 필요로 할 것이다. 예를 들어 재원이 삭감되거나, 구조조정을 지시받거나, 특정 기능의 규모를 확장할 것이 요구될 수 있다. 인력관리계획을 수정할 때는 이러한 조직적 변화를 고려해야 한다.

IV. 우리나라의 인력관리계획 모델

1. 우리나라에서의 도입배경

우리나라에서 인력관리계획을 도입하게 된 배경을 살펴보면 다음과 같다.¹⁵⁾ 첫째, 행정수요의 변화와 성과중심의 관리개혁에 따라 인적자본의 중요성이 커지고 있다는 점이다. 행정수요가 급격히 변화하고 행정기능이 다양화·복잡화·전문화됨에 따라 행정에 요구되는 역량수준이 높아지고 이에 따라 우수 인재확보에 관한 요구가 증대하고 있다. 특히 2006년부터 정부업무평가기본법이 제정·시행되어 부처별로 5년 단위 전략계획과 연도별 성과계획 수립이 의무화 되고 매년 성과평가가 이루어짐에 따라 정부 각 기관의 비전과 목표달성에 가장 중요한 자산인 우수인력의 확보·유지 등을 위한 전략적 인적자본관리계획과 전략계획의 정렬(alignment)이 필수적인 문제로 대두되고 있다. 둘째, 최근 각 부처의 관리자율성 확대에 따른 새로운 인력관리체제가 필요하다는 점이다. 4급 이하 임용권 부처위임, 5급 승진인원·특별채용의 개별적 협의 폐지, 부처자율채용 인원의 확대, 총액인건비제의 도입, 조직 및 정원관리의 자율화 확대 등 각 부처의 자율성 확대를 위하여 관리혁신방안에 부합한 부처별 특성에 맞는 탄력적인 인력관리체제의 설계·구축이 시급히 필요하다. 셋째, 현행 정부 인력충원방식의 문제점을 극복하고 종합적인 인적자본관리체제의 확립이 요청된다는 점이다. 조직의 비전과 목표달성을 위하여 선발 및 충원, 승진, 보직관리, 경력개발, 교육훈련, 성과평가·관리, 퇴직관리 등 전 생애(life cycle)에 걸친 인적자원활동이 지금까지처럼 개별적으로 분리·운영되지 아니하도록 모든 분야를 유기적으로 연결하는 ‘통합된 인적자본관리 시스템(a integrated human capital management system)’이 필요하다.

15) 중앙인사위원회(2006, 2007), 『인력관리매뉴얼』

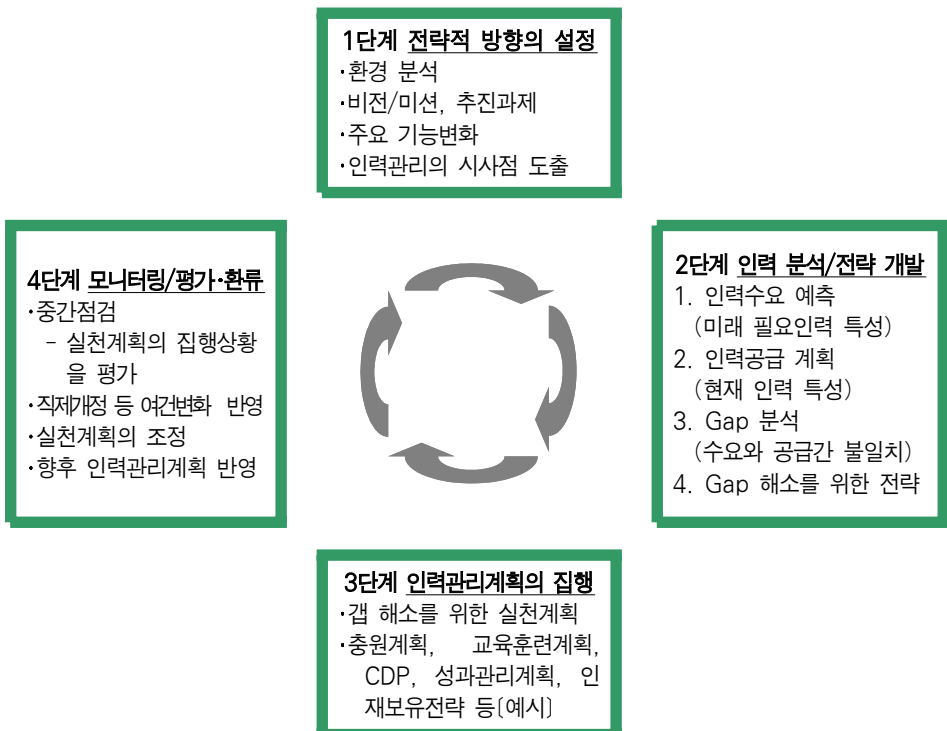
2. 우리나라 인력관리계획모델

2007년에 제시된 인력관리계획 수립모델은 2006년에 제시된 모델과 비슷하나, 인력관리계획 수립 방법에 있어서 분석기법의 활용에 대하여 좀 더 자세한 설명과 함께 2006년의 모델을 보완하여 제시하고 있다. 2007년 보완된 인력관리계획 수립모델을 살펴보면 다음과 같다(중앙인사위원회, 2007).

〈그림 5〉 인력관리계획 수립모델(2006)



〈그림 6〉 인력관리계획 수립 모델(2007)



자료: 중앙인사위원회(2007). 「인력관리계획매뉴얼」

1) 제1단계 : 전략적 방향의 설정

조직 내 · 외적 환경분석을 통해 시사점을 도출하고 그 결과에 근거하여 조직의 비전과 목표를 설정하고 주요 전략과제/기능변화를 도출하는 단계이다. 여기에서 환경분석은 각종 연구보고서, 통계자료 등을 활용하거나 필요시 핵심그룹인터뷰(Focused Group Interview), 이해관계자 등을 대상으로 설문조사를 하거나 SWOT 분석, 이해관계자분석, 니즈분석 등을 활용한다. 또한 조직의 비전과 미션설정은 핵심그룹 즉 부문별, 계층별 그룹에 의한 워크숍 등을 통하여 조직구성원들이 공유할 수 있도록 하여야 한다.

2) 제2단계 : 인력 분석/ 전략개발

인력분석은 그 자체가 목적이 아니라 미래에 필요한 인력의 특성을 파악하여 현재 보유한 또는 미래에 공급될 인력과의 격차를 파악하기 위한 것이다. 인력수요예측에 있어서는 특히 간부들의 의견을 반드시 조사하여 반영하도록 되어있다. 또한 인력공급계획은 전자인사관리시스템(PPSS)를 통하여 추출한 데이터, 최근 수년간 인사실무자료, 직제 그리고 설문조사 결과 등을 활용하여 인력규모, 배치, 구조 · 구성, 최근 수년간의 조직 · 정원 변동, 채용, 승진, 전보 등의 인사관리, 마지막으로 보유역량분석과 같은 인력관리에 필요한 정보를 도출하여 수립할 수 있도록 한다. Gap 분석으로 현재 수준과 미래수준간의 차이를 확인하여 그 차이로 인해 어떤 문제가 발생하는지, 향후 5년내에 어느 정도 해소해야할지를 검토하여 기관장의 의지, 간부들의 전략적 판단, 인사담당자의 경험 및 전문성, 설문조사와 인터뷰에서 나타난 의견을 바탕으로 인력관리계획의 목표를 설정한다.

3) 제3단계 : 인력관리계획의 집행

인력관리계획은 1-2년간의 구체적인 충원 · 육성 · 활용계획으로서 인력분석 결과를 반영하여야 하며 충원, 육성, 배치, 그 외에 조직개편, 승계, 아웃소싱 등의 계획을 포함한다.

4) 제4단계 : 모니터링/ 평가·환류

인력관리계획은 많은 변수가 내재된 복잡하고 역동적인 과정으로 주기적인 평가가 필요하며 환경변화 등의 여건을 고려하여 실천계획 등을 수정하여야 한다. 평가결과에 대한 시사점을 도출하여 차기 인력관리계획에 반영한다.

V. 향후 발전방안 : 인력관리계획의 성공요건

우리나라의 인력관리계획은 미국의 인력기획모델을 바탕으로 기존의 틀에서 많은 향상을 가져온 것은 분명하다. 그러나 모델의 벤치마킹에서 더 나아가 이의 운영 및 관리에 초점을 맞추어야만 성공적인 인력관리계획을 수립할 수 있을 것이다. 이에 미국 GAO가 OPM, NAPA, IPMA 등의 인력관리계획에 관한 모델과 적용도구들에 관한 자료검토와 연방 기관중 인력관리계획에 적극적인 기관들의 경험으로부터 교훈을 도출하여 인력관리 내지 인적자본관리의 핵심적 원칙(key principles)을 5가지로 정리한 보고서의 내용을 바탕으로 성공적인 인력관리계획의 요건을 생각해 보기로 한다.¹⁶⁾

전략적 인력관리계획은 (1) 조직의 인적자원프로그램을 현재 및 미래의 임무와 사업목표에 맞추어 정렬하는 것과 (2) 사업목표달성에 필요한 인력의 획득·개발·보유하기 위한 장기적 전략의 수립이라는 두 가지 중요한 요구사항을 해결해 준다. 각 기관에서는 이러한 계획에 있어서 각자의 특수한 필요와 임무에 따라 각기 달리 접근한다. 각 기관의 인력관리계획절차의 성공은 그것이 기관의 임무와 전략목표를 달성하는 데 얼마나 잘 도움을 주었는지 즉 그 ‘결과(results)’에 의하여 판단되는 것이며, 각 기관에서 사용한 계획절차의 ‘유

16) US. GAO, Human Capital: *Key Principles for Effective Strategic Workforce Planning*, GAO-04-39 (Washington, DC.: December 2003) 이 보고서에서는 연금보장공사(Pension Benefits Guaranty Corporation: PBGC), 국립인간게놈연구소(National Human Genome Research Institute: NHGRI), 노동부(Department of Labor: DOL), 조달청(General Service Administration: GSA), 사회보장청(Social Security Administration: SSA), 국토안보부(Department of Homeland Security: DHS) 등의 인력관리계획 운영사례를 검토대상으로 활용하였다.

형(type)’에 의하여 판가름 나는 것이 아니다. 그럼에도 불구하고 전략적 인력 관리계획을 위한 현재의 모델과 도구들은 - 계획이 수립되는 맥락에 관계없이 - 다음과 같은 특정한 원칙들을 제시해 주고 있다.

(1) 원칙 1: 최고관리자, 조직구성원 그리고 다른 이해관계자들을 전략적 인력관리계획의 수립, 의사소통, 집행과정에 참여시켜라.

전략적 인력관리계획과 같은 조직의 핵심적 이슈를 해결하려는 노력이 성공하려면 조직의 최고 사업 책임자와 인적자본 리더들이 처음부터 전반적인 방향과 목표를 설정하여야 하고, 그러한 절차적 노력의 결과에 대한 기대를 공유할 수 있도록 의사소통전략을 확립하는 데 있어서 조직구성원을 비롯한 이해관계자를 참여시켜야 한다. 최고관리자가 관여하여야 변화의 시기에 조직의 비전을 제공할 수 있고, 계획된 전략이 철저히 이행될 수 있으며, 또한 인력관리계획 노력이 후임승계계획과 정보기술 혹은 재정관리개혁과 같은 다른 중요한 관리계획 노력과 통합되어 조직목표를 달성하는 데 함께 기여하도록 도와 줄 수 있는 것이다. 예컨대 연금보장공사(PBGC)에서는 전략적 인력관리계획을 수립하기 전에 각 부서의 고위관리자·감독자와 직원들을 참여를 확보하기 위하여 예산, 인적자원부서 고위책임자의 지도하에 작업에 임할 관리자급 팀을 구성·운영하였다. 우리의 경우 공무원임용령(제8조·제34조), 공무원임용시험령(제3조·제42조)에 따라 인력의 수요예측 측면에서 반드시 간부급의 의견을 조사·반영하도록 하고, 특히 기관장의 의지, 간부들의 전략적 판단, 인사담당자의 경험·전문성, 설문조사나 인터뷰에서 나타난 의견 등을 기초로 인력관리계획의 목표를 설정하도록 하고 있으나 각 부서의 고위관리자나 직원들의 참여를 확보하기 위한 전담조직은 없으며, 인사관리자가 인력관리계획을 담당하고 있다. 따라서 인사관리부서에 인력관리계획을 위하여 필요할 경우 전담조직의 구성이 이루어져야 할 것이다.

(2) 원칙 2: 미래의 사업결과를 달성하는 데 결정적으로 중요한 기술과 역량을 결정하라.

이는 특히 국가안보 및 기술의 변화, 예산제약 등으로 연방기관들의 업무환경을 변화되기 때문에 더욱 중요하다. 재정적, 인구학적, 기술적 영향 등의 도전으로 인하여 정부기관들은 수행하는 활동들, 달성해야 할 목표, 사업방식과 심지어 정부업무를 누가 해야 하는 지 등을 바꾸어야 한다. 이러한 도전에 효과적으로 대처하기 위하여 각 기관은 자신의 전략목표에 대하여 의회를 비롯한 이해관계자들과 상의를 해야 하며, 전략목표 달성에 결정적으로 중요한 인력의 기술과 역량을 파악하고 이러한 요건을 충족하기 위하여 획득·개발·보유하는 방법을 강구해야 한다.

기관마다 미래에 소요되는 주요 인적자본 기술과 역량을 사실에 기초하여 (fact-based) 결정함에 있어서 각기 다양한 접근방법을 사용할 수 있다. 예컨대, 연금보장공사(PBGC)는 고위책임자와 관리자들을 상대로 하는 인터뷰를 통하여 질적 정보를 수집하였으며, 육군성에서는 직원기술에 영향을 미치는 교육훈련 등에 관한 직원설문을 통하여 광범위한 정보를 수집하였다. 퇴직률, 예상퇴직률, 업무량변동, 지리적·인구학적 추세 등도 유용한 정보가 될 수 있다. 특정 기술 및 역량을 보유한 인력의 숫자를 판단할 때 현행 업무절차를 리엔지니어링하거나 기관내 부서간 또는 유사기관과의 업무공유 등을 통하여 인력을 재편성하는 기회를 고려해 보는 것도 중요하다. 예컨대, 국립보건연구원(National Institute of Health: NIH) 산하의 인간게놈연구원(NHGRI)은 연방기관이나 비연방기관의 관리자, 과학자 기타 이해관계자들과의 워크숍과 자문을 구한 결과에 기초하여 2003년 전략계획에서 기존의 풍부한 유전자정보기술을 인간건강보호를 획기적으로 개선하기 위하여 의료응용으로 전환한다는 야심적인 목표를 포함하였으며, 이에 따라 향후 5년간 새로운 전략적 연구목표를 달성하는 데 필요한 조직역량을 결정하고, 컴퓨터 및 임상의학 기술을 가진 과학자와 관리자의 숫자를 늘릴 것을 요구하였다. 또한 2001년 9월 11일 테러리스트 공격이후 해안경비대(U.S. Coast Guard)는 1999년에 수립한 5가지의 장기시나리오를 재검토하여 2020년에 있을 수 있는 다른 환경을 검토하여 추가적인 시나리오를 새로 작성하고 2005년 이후 인력관리계획을 작성하는 근거로 활용하고 있다.

우리나라의 경우 각 부처의 비전과 원칙에 따라 조직역량을 수립하고, 개인 차원에서 기본역량, 리더십역량, 직무역량 측면에서 서베이와 포커스그룹 조사를 실시하고, 내부적으로는 직원의 역량강화를 위하여 전문가 교육훈련을 실시하고, 필요시 역량이 있는 외부전문가 영입에 대한 인력충원계획을 수립하기도 한다. 그러나 일반적으로 내부 직원의 역량강화보다는 외부전문가를 영입하기 위한 계획이 우선되는 문제점이 있다. 따라서 내부 직원의 역량강화를 위한 다양한 교육훈련의 계획이 필요하다.

(3) 원칙 3: 미래에 대비하여 확보·유지해야 할 결정적인 기술과 역량에 있어서의 갭을 해소하고 인력배치 등 인적자본조건을 충족시키는 데 필요한 맞춤형 전략을 개발하라.

조직의 특수한 필요에 맞추어 인력을 구축·관리하는 데 사용하는 프로그램·정책·절차 즉 인적자본전략을 수립하는 일이 중요하다. 이러한 전략에는 사업목적달성에 긴요한 기술인력을 충원, 개발, 보유할 수 있는 프로그램·정책·관행을 포함하며, 현재의 인력상태에서 미래의 사업목적 달성에 필요로 하는 인력상태로 옮겨가는 로드맵을 창출하는 것이다. 각 기관에서 특정한 인력관리전략을 수립하기 전에 OPM의 '인적자본평가및책임Framework'를 활용하여 각자의 인적자본접근의 제 측면들을 평가해 보도록 권장한다.¹⁷⁾ 이러한 인적자본전략을 인력관리계획에 적용하는 것은 (1) 활용가능하다고 기대되는 적절한 자원을 가지고 실행 가능한 채용·훈련·직원개발·후임승계계획·성과관리·탄력성(flexibilities)활용·기타 인적자본전략과 도구를 개발하고 (2) 이러한 전략들이 임무완수에 요구되는 현재와 미래의 기술과 역량들 사이에서 파악된 갭을 제거하고 결정적 기술과 역량의 기여도를 높일 수 있도록 정렬하는 방법을 고려한다는 의미이다.

한편, 이러한 전략수립에 있어서 중요한 것은 추가적 입법이 필요한 탄력성의 적용뿐만 아니라 현행 권한범위 내에서 주어진 모든 탄력성(flexibilities)을

17) 앞장에서 소개한 바 있는 CHCO Act of 2002에 의하여 OPM이 OMB·GAO와 협력하여 개발한 Human Capital Assessment and Accountability Framework(HCAAF)를 말한다.

최대한으로 활용하는 것을 고려해야 한다는 점이다. 각 기관들이 현재 활용할 수 있는 탄력성에는 조기퇴직 인센티브, 채용보너스, 보유수당, 대체근로시간, 특별채용권한 등이 있다. 노동부의 경우 MBA졸업생 수를 늘리려는 전략 목표를 세우고 이를 달성하기 위하여 2003년 예산부터 충원보너스와 학생대출상환제를 활용하는 데 필요한 재원을 확보하여 MBA졸업생을 연차적으로 채용하고 있다.

(4) 원칙 4: 인력관리전략을 지원하는 데 중요한 행정적, 교육적, 기타 요건들을 해결해 줄 수 있는 조직역량을 키워라.

인적자본권한을 효과적으로 활용하는 데 있어서 중요한 것은 관리자들과 직원들로 하여금 자신들에게 주어진 탄력성(flexibilities)이 공개적이고 공정하게 그리고 효과적으로 집행될 수 있도록 교육시키는 일이다. 이러한 탄력성을 활용하는 데 있어서 일관성과 공정성을 확보하기 위한 충분한 통제장치도 중요하지만, 과도한 절차 지향적 부담을 주지 않도록 행정적 절차를 간소화하는 일도 중요하다. 또한 인력관리전략을 성공적으로 집행하기 위해서는 관리감독자들에게 특정한 탄력성을 활용하는 데 대한 분명하고 투명한 가이드라인을 제공하고 이들로 하여금 공정하고 효과적인 탄력성활용에 대한 책임을 확보하는 것이 매우 중요하다. 요컨대, 관리적 탄력성과 실적주의 원칙하의 책임성간의 균형이 필요하다.

(5) 원칙 5: 인적자본목표를 달성해 나가는 진척상황과 사업목표를 달성하는 데 이룩한 인적자본결과의 기여도를 모니터하고 평가하라.

인력관리계획의 전략적 결과에 대한 기여도를 평가하는 것은 인력관리계획의 효과성을 측정하고 전략들이 의도한 대로 작용하였는지를 확인하는 데 도움을 준다. 성과지표는 (1) 인적자본목표 달성도, (2) 인적자본 활동들의 사업목표 달성에 대한 기여도 등 2가지 유형으로 설계하여 측정해 볼 수 있다. 이러한 정기적인 점검·평가활동은 집행성과의 부족한 부분을 확인하고 개선 기회를 발견하여 다음 계획 사이클에 반영되고, 필요한 계획조정이 이루어짐

으로써 전반적인 인력관리계획 전략의 효과성을 높여 줄 수 있다.

그러나 많은 연방기관에서 인적자본 전략이 사업결과에 미치는 영향을 평가하는 의미 있는 결과지향적(result-oriented) 성과목표와 지표를 개발하고 이들 목표달성여부를 측정할 수 있는 성과데이터를 수집하는 일에 엄청난 어려움을 겪고 있다. 연방재난관리청(Federal Emergency Management Agency: FEMA)의 경우 2003회계연도 성과계획에서 인력개발목표는 세웠으나 목표 달성진도를 측정할 지표는 아무것도 포함하지 못하였다. 환경청(Environment Protection Agency: EPA)의 경우 2003회계연도 성과계획에서 5개 지역사무소에 인력관리계획 모델을 적용하고 전반적인 보수재검토를 한다는 활동지향적(activity-oriented) 인적자본목표만 제시하고 있다. OPM은 2002년에 개발한 인적자본평가및책임Framework에서 각 기관의 전략적 인적자본관리프로그램의 성공기준과 성과지표에 관한 통합된 지침을 제공하고 있으므로 이를 참고할 수 있다고 권고하고 있다. 예컨대 여기에는 전략적 인력관리계획의 지표로서 업무량과 필요자원 결정시에 best practice를 활용하는지 또는 인력관리계획의 전략내용에 역할·책임·기한 등의 요건을 분명히 기술하고 있는지 등을 예시하고 있다. 각 기관에서는 이러한 지표들을 자신들의 인력관리계획 절차를 개발·집행·평가하는 데 있어 기초로 삼을 수 있으며, 자신의 인력관리계획의 성공여부를 측정할 수 있는 보다 구체적인 지표가 필요할 것이다.

참고문헌

- 강제상·이용모·권용수(2005), 정부인력계획 구축모델의 탐색. 「한국행정학회 추계학술대회 발표논문」.
- 윤성식(2002), 「정부개혁의 비전과 전략」, pp.335-337.
- 중앙인사위원회(2007). 「인력관리계획 매뉴얼」
- 총무처직무분석기획단(1997), 「新정부혁신론: OECD국가를 중심으로」, pp. 94-126.
- Goodstein, Leonard D., Nolan, Timothy M, & Pfeiffer, J. William (1992) *Applied Strategic*

Planning: A Comprehensive Guide. San Diego, CA: Pfeiffer & Company

Pete Ronayne & Dana Brower(2006)“From Vets to the Net: Leading Across Generations”

Presentation by at the Leadership for a Democratic Society program of the Federal Executive Institute.

US. GAO(2003), Human Capital: *Key Principles for Effective Strategic Workforce Planning*, GAO-04-39.

U.S. OPM(2005), HCAAF Practitioners' Guide, Section I -3 ~ I -5.

<http://www.opm.gov>.

* **안양호**: 고려대학교 행정정학과 박사과정 수료, 중앙인사위원회 인사정책국장, 현 경기도 행정부지사(yhahn88@hanmail.net).