
「조직문화 개선전략 및 인재육성 체계 수립 연구용역」

과업지시서

2022. 6.

목 차

I. 과업 개요	1
1. 과업명	1
2. 추진배경 및 목적	1
3. 과업기간	1
4. 사업예산	1
5. 주요 과업범위	1
II. 과업 내용	2
1. 조직문화 개선전략 수립	2
2. 인재육성 체계 수립	3
3. 조직문화 개선 활동과 인재육성 활동의 시너지 창출 방안	4
III. 과업 지침	5
1. 일반 사항	5
2. 착수 및 보고사항	6
3. 과업 수행기간	7
4. 주요업무의 사전승인	8
5. 보안관리	8
6. 기타 유의사항	8
IV. 성과품 작성 및 제출	9
1. 보고자료 및 성과품	9
2. 성과품 승인 및 제출	10

1. 과업명 : 「조직문화 개선전략 및 인재육성 체계 수립 연구용역」

2. 추진배경 및 목적

- 설립 4주년을 맞아 공사 규모의 외연적 확대와 함께 인적구성이 다양화되고, 신생기관 특성상 지속적인 구성인원 변동 등으로 인해 조직의 정체성 형성 및 조직문화 정착 필요성 대두
- 공사 외부환경이 급속히 변화하는 가운데 공사의 조직변화 및 혁신 노력이 조직의 효율성 및 유연성 향상으로 이어지기 위해서는 조직을 구성하는 제반 구성요소에 대한 지속적인 문제점 진단과 평가, 보완이 필요함
- 이에 따라 객관적 관점의 연구를 통해 공사 조직문화를 진단하고, 대내외 환경변화를 분석하여 개선점을 도출함으로써 조직 효과성 (Organizational effectiveness) 및 조직 효율성(Organizational efficiency) 제고를 위한 조직문화 개선전략 및 추진 로드맵을 수립하고,
- KIND형 인재육성 전략 및 역량기반의 교육훈련 체계 수립과 실행을 통해 지속성장의 조직 토대를 마련하고자 함

3. 과업기간 : 계약체결일로부터 4개월

4. 사업예산 : 일금 일억구천구백오십만원정(199,500,000, VAT 포함)

5. 주요 과업범위

- 조직문화 진단 및 개선전략 수립
- 인재육성 Master Plan 개발

1. 조직문화 개선전략 수립

- 조직문화 현상 분석
 - 관련 보고서, 기존의 관련 활동내용 및 성과 등의 문헌조사
- 조직문화 진단 도구 설계
 - 진단목표, 범위, 내용, 방식 선정 명확화
 - 진단에 포함되어야 할 내용: 의사결정, 관행관습, 리더십, 소통, 융합, 조직구조, 인사제도, 회의, 육성, 워라밸 등
- 조직문화 진단
 - 다양한 조사 방법론 활용
 - 설문조사를 통한 진단(퇴사자 포함)
 - 주관적 이슈에 대한 현장의 VOC 자료 수집, 심층인터뷰 등의 정성적 진단
 - 유사기관과 비교·분석을 통한 조직문화 개선 우수사례 제시
- 진단결과 분석 및 해석
 - 분석 Frame 개발
 - 정량분석: 부서, 직렬, 직급, 성별 등 계층별 세부진단결과 종합 분석 및 분야별 진단결과를 타 기관, 대외평가 기준 등에 따라 객관적으로 비교하여 공사 조직문화 수준 분석
 - 정성분석: 내·외부 의견수렴을 통해 취합된 암묵적인 조직문화, 핵심 문제점, 시급한 개선과제, 긍정적 요인 등 키워드 도출
- 변화 방향, 전략, 로드맵 설정
 - 조직문화 To-Be 모델 정립
 - 미션, 비전, 가치, 전략과 Align된 전개 방향성
 - 개선과제 도출 및 시기별·단계별 수행 계획 수립

- 중요성, 시급성 등을 고려하여 개선과제의 실행 우선순위 설정
- 업무혁신, 인사제도, 성과평가, 보상체계, 소통 등과의 연계방안 제시

○ 개선 프로그램 설계

- 실행 프로그램의 상세 설계
 - * 조직문화 개선 및 변화의식 내재화를 위한 직급별 워크숍, 임직원 변화관리 솔루션 등 단계별 계획(로드맵) 수립
- 우선 실행 프로그램의 시범 제공

○ 지속적 실행 환경 구축방안 수립

- 상시 실행체계 및 관리 방안
- 성과의 지속적 모니터링 주기 및 방법

2. 인재육성 체계 수립

○ 인재육성 현황 분석

- 비전·전략 체계, 인재상, 육성목표
- 임직원 관심도, 제도, Program, 육성방법, 성과분석

○ 계층 및 직무체계 검토

- 직위직급, 조직구조 분석
- Value Chain, 직무 분석

○ 역량모델링

- 범위: 공통(기본)역량, 리더십역량, 직무역량
- 역량 도출 및 정의
- 역량 Leveling 및 행동지표 개발
- 조직 및 개인역량 수준 진단 (현 수준, 요구수준)
- 육성영역 도출 및 육성체계 수립

○ 공통 및 직무전문 교육체계 개발

- 공통역량, 직무전문역량 도출

- 육성영역 도출 및 교육체계 수립
- 체계 내 Course Profiling(직급별 필수·선택 교육 포함)

○ 육성제도 개선 방안 수립

- 신입사원 조기정착 방안
- 개인역량개발계획(IDP) 제도 연계 방안
- 교육운영의 효율화 방안

○ 리더십 교육체계 개발

- 리더십 정립
- 리더십 발전단계 설정 및 단계별 역할과 책임 규명
- 리더십 역량 정의, 행동지표 개발
- 리더십 다면진단 및 개별 진단결과 피드백
- 육성영역 도출 및 육성체계 수립
- 체계 내 리더십 Course Profiling

○ 지속적 육성 실행환경 구축방안 수립

- 상시 모니터링 및 성과점검 관리 방안
- 우선실행 교육 프로그램 선정 및 실행방안

3. 조직문화 개선 활동과 인재육성 활동의 시너지 창출 방안

○ 조직문화 및 인재육성 제도·활동의 Alignment 방안

○ 실행환경 구축 방안 수립

- 실행체계 및 관리 구축 방안
- 성과의 지속적 모니터링 주기 및 방법

1. 일반사항

- 본 과업은 관련된 법·규정을 준수하면서, 과업지시서 및 한국해외인프라도시개발지원공사(이하 "발주기관"이라 한다)의 의사에 따라 계약상대자는 신의와 성실의 원칙에 입각하여 수행하여야 함
- 본 과업과 관련하여 관계법규 및 계약 약관에 규정한 사항을 제외하고는 계약상대자는 본 과업지시서 내용에 따라야 하며, 발주기관은 계약기간 중 정책이나 여건 변동 등의 사정에 따라 과업지시서의 일부 내용을 변경할 수 있음
- 과업지시서에 기술되지 아니한 사항은 특별한 사정이 없는 한 발주기관의 지시에 따름
- 본 과업의 효율적인 수행을 위하여 추진상황, 주요 내용 등에 대하여 발주기관과 수시 협의하고, 과업수행 중 참여인력의 변경, 과업내용의 변경이나 조정, 문제점 등이 있을 경우에는 발주기관과 협의하여 결정하여야 함
- 발주기관은 과업수행에 부적합하다고 판단되는 참여인력의 교체를 요구할 수 있으며, 계약상대자는 정당한 사유가 없는 한 즉시 이에 응하여야 함
- 본 과업은 계약 체결 즉시 착수하여야 하며, 착수 전 제안요청서에 근거한 세부 과업수행계획서를 작성 제출하여 발주기관의 승인을 받아야 함
- 과업수행계획서에는 참여인력의 분야별 명단, 보안각서 등 과업수행에 필요한 제반 서류를 첨부하여 제출하고 과업착수 시에는 착수보고서를 제출하여야 함
- 계약상대자는 조직, 인력현황 및 본 과업을 담당할 조직과 참여인력을

정확하게 제안서의 해당 부분에 제시해야 하며, 참여인력은 본 과업과 관련된 용역에 직접 참여하였거나, 유사 경험이 있는 전문인력을 포함하여야 함. 또한, 참여인력에 대하여 인력구성 계획을 상세히 제시하고, 자격, 경력, 실적을 제시해야 함

- 본 과업의 제안 설명은 반드시 책임연구원이 실시하여야 하며, 제안 PT를 실시한 책임연구원은 반드시 계약 종료 시까지 주도적으로 과업에 참여하여야 함
- 성과품 납품 등 과업완료 이후에도 과업성과 누락, 오류, 불분명 등의 미비사항이 발견되어 발주기관의 수정·보완지시 요구가 있을 경우 성실히 보완하여 제출하여야 하며, 이 경우 별도의 비용을 청구할 수 없음
- 참여인력이 퇴직 등 불가항력적인 사유로 과업을 수행할 수 없거나 발주기관의 요구로 교체될 때에는 발주기관의 승인을 받아 그와 동등 이상의 자격을 갖춘 인력으로 교체하여야 함
- 계약상대자는 관계 규정 및 과업지시서에 의거 최대한 전문지식, 기술 및 인력을 활용하고, 필요시에는 국내외 전문가(기관 등)의 추가 자문을 통해 과업을 성실히 수행하여야 함

2. 착수 및 보고사항

- 계약상대자는 계약 체결 즉시 착수하여야 하며, 착수 전 제안요청서에 근거한 세부 과업수행계획서를 제출하여 발주기관의 승인을 받아야 함
- 계약상대자는 용역 착수 후 과업수행 추진상황을 매월 2회 서면으로 보고하여야 하며, 과업수행과 관련한 중요사항이 발생하거나 발주기관이 필요하다고 인정되는 경우에는 수시로 보고하여야 함

- 본 과업의 추진상황에 대한 보고회는 다음과 같이 개최하며, 보고회 형태를 포함한 개최계획에 대해서는 사전에 발주기관과 협의하여야 함

구분	주요 내용	제출 시기
착수보고	· 과업지시서 등에 따른 과업 추진계획 (추진방향·전략, 수행일정, 참여인력 투입계획 등)	계약일로부터 10일 이내
중간보고	· 중간결과물 보고 · 수행 현황 및 이행률, 향후 계획 · 우선과제 수행 결과 · 문제점 및 애로사항	계약일로부터 60일 이내
수시보고	· 긴급변경을 요하거나 발주기관이 요청하는 사항	수 시
최종보고	· 최종 결과보고 · 과업 결과물의 활용성 제고방안	계약완료 10일 전 (협의 후 일정조정 가능)

- 모든 보고는 책임연구원이 직접 수행하며, 보고회 개최 후 7일 이내 회의록과 보완계획을 발주기관에 제출하되, 제안의견 및 예상 문제점을 충실히 반영·개선하여 과업의 완성도를 높여야 함

3. 과업 수행기간

- 계약상대자는 다음 사항의 경우 발주기관과 협의하여 과업수행기간을 조정 할 수 있음(계약예규 용역일반조건에 의함)
 - 발주기관의 사정에 의하여 과업이 중단 또는 변경된 경우
 - 계약당사자간 합의에 따라 계약의 내용 및 기간 등의 변경 시
 - 과업량 조정 등으로 참여인력 변경 시
 - 천재지변 등 불가항력적으로 작업이 불가능할 때
 - 기타 불가피한 상황이 발생되었을 때

4. 주요업무의 사전승인

- 계약상대자는 다음 사항에 대해서는 사전에 발주기관의 승인을 받아 과업을 수행하여야 함
 - 과업수행계획서의 내용변경
 - 주요과업 내용의 방침 및 기준의 설정 또는 변경
 - 발주기관 내 조사에 관한 사항
 - 기타 발주기관의 지시나 판단에 따라 승인이 요구되는 사항

5. 보안관리

- 발주기관은 계약상대자의 보안관리 상태를 점검할 수 있으며, 이에 적극적으로 응해야 함
- 계약상대자는 과업과 관련된 모든 자료의 보안관리 책임자를 지정해야하며 본 과업 참여인력은 용역 내용에 대한 보안책임이 있음
- 계약상대자는 과업 진행과정에서 생성된 모든 자료를 타 용도로 사용하거나 외부에 공개 또는 반출하지 못하며, 과실로 인한 일체의 보안사고는 계약상대자가 책임져야 함
- 용역의 폐기물은 파쇄 처리함
- 기타 보안상 결함이 없도록 하여야 하며, 보안사항 불이행 또는 과실로 인한 일체의 보안 사고에 대한 책임은 계약상대자가 짐

6. 기타 유의사항

- 계약상대자는 어떠한 경우에도 발주기관의 허가 없이 계약상 권리·의무의 전부 또는 일부를 제 3자에게 양도하거나 재위탁할 수 없음
- 본 과업에 기술되어 있는 모든 사항은 상호 보완적이며, 명기되지 않은 사항이라도 본 과업의 목적 달성을 위해서 당연히 수행되어야 하거나 불가피하게 추가로 필요로 하는 사항에 대하여는 발주기관의

- 지시에 의거 계약상대자 부담으로 시행하여야 함
- 계약상대자는 본 과업의 수행에 있어 타인의 지적소유권 사용에 따른 소송이나 분쟁 또는 참여인력의 명백한 과실로 발생하는 제반사항에 대하여 일체의 책임을 져야 하고, 과업수행 중 제 3자 등에 발생한 손해가 있을 경우 지체없이 발주기관에 해당 사실을 고지하고 부담하여야 함
 - 본 과업 수행과정에서 이견이 발생할 경우 계약상대자와 발주기관이 협의하여 조정하며, 기타 경미한 내용은 발주기관의 의견에 따라 과업을 수행하여야 함
 - 특히 과업수행 상 과업량의 증감이나 과업내용의 변경 또는 필요에 의하여 과업내용의 변경이 불가피하다고 발주기관이 인정할 때에는 협의하여 계약범위, 내용, 수행방법, 비용, 기간 등을 변경 또는 조정할 수 있음

IV 성과품 작성 및 제출

1. 보고자료 및 성과품

- 계약상대자가 보고자료 및 제출해야 할 성과품은 다음과 같으며, 착수·중간·최종보고회 시에는 원활한 회의진행을 위하여 별도 요약본을 작성하여 발표하여야 함

구분	제출부수	비고
착수보고서	10부	자료의 종류, 규격, 부수 등은 발주기관의 요청에 따라 조정될 수 있음
중간보고서	10부	
최종보고서 (요약본 포함)	10부	
외장메모리 또는 CD	2식	

- 계약상대자는 특별한 사정이 없는 한 과업완료 10일 이전에 최종 보고서(초안)를 제출하고, 발주기관과 협의하여 과업완료 3일 전까지 과업성과를 담은 유인물 등을 준비하여 최종보고회를 개최하여야 함
※ 단, 발주기관의 사정에 의해 일정을 조정할 수 있음
- 계약상대자는 용역 성과품의 편집 및 인쇄방법, 제출기한 등에 대하여 필요시 발주기관과 협의하여야 하며, 본 과업 수행 과정 중에 생산된 각종 조사자료나 분석자료 및 보고서 등을 전자파일로 제출하여야 함
- 발주기관은 과업수행과정에서 성과품의 구분, 수량 등의 수정을 지시할 수 있으며 계약상대자는 이에 따라야 함

2. 성과품 승인 및 제출

- 과업수행 결과에 대한 보고서 및 각종 자료 등은 발주기관과 사전 협의를 거쳐 최종 확정 후 제작·인쇄·납품하여야 함
- 본 용역계약과 관련된 일체의 성과품 및 각종 자료의 소유권리는 발주기관에 귀속됨