

포스트 코로나 시대 공무원 인재개발 전략 연구: 부처별 인재개발 수준진단 개선방안을 중심으로*

박 성 민** · 오 수 연***

최근의 인사영역의 디지털 트랜스포메이션의 발전양상과 더불어 코로나 19 패러다임에 기반한 위기관리 및 변화관리적 시각을 고려했을 때, 글로벌 및 민간 영역의 전략적 인재개발 (Strategic HRD)의 관점과 한국 공공영역의 근본적 인재개발의 이론적 틀을 제공해 왔던 국가 인적자원개발 (National HRD) 간의 혼합형 (hybrid형) 접근방식이 더욱 요청된다고 볼 수 있다. 본 연구에서는 포스트 코로나 시대 공무원 인재개발 추진전략을 1) 원격형 자기주도형 상시학습제도, 그리고 2) 부처 자율형 인재개발 수준진단 및 평가제도의 관점에서 살펴보고자 하였다. 부처 상시학습 자가진단 도구개발을 위한 전문가 초점 집단 인터뷰 (FGI: Focus Group Interview)를 통해 전반적인 부처형 인재개발진단 방식과 상시학습제도와 관련한 진단문항을 개발, 적용하였다. 특히 <부처 인재개발 수준진단 및 상시학습 자가진단 도구>에서 반드시 다루어야 할 지표가 무엇인지, 이를 실제 적용할 때 주의해야 할 사항이 무엇인지에 대해 점검하여, <부처 인재개발 및 상시학습 자가진단 체크리스트> 시행의 적실성을 높이하고자 하였다. 결론에서는 인터뷰 분석을 통한 다양한 시사점 제시를 통해 미래지향적 상시학습 수준 진단도구를 제안하고 부처 자율형 인재개발 수준진단 도구의 정책적 함의를 논의하였다.

[주제어] 인재개발, 상시학습제도, 인재개발 수준진단, 디지털 트랜스포메이션, 자가진단 체크리스트, 전문가 초점 집단 인터뷰

I. 서론

공공영역의 인재개발 전략은 인적자본과 사회적 자본의 개발 및 효율적 관리를 통해 지식을 수집-창출-축적하고, 나아가 지식을 공유하고 활용함으로써 개인의 발전과 국

* 본 논문은 교육부 및 한국연구재단의 BK21FOUR 「공감과 혁신을 위한 플랫폼 거버넌스 교육연구단」에서 지원을 받아 수행된 연구임(관리번호 4199990114294).

본 연구는 (2020년도) 인사행정학회 특별세션(포스트 코로나를 대비하는 인사행정의 변화 방향과 전망)을 위해 구성된 특별세션 편집위원회의 공모를 통해 선발되어 작성된 논문입니다.

** 성균관대학교 행정학과/국정전문대학원

*** 성균관대학교 공공인재개발연구센터

가경쟁력을 강화하는 국가 및 사회의 총체적 노력으로 개념화하는 것이 중요하다. 21세기 지식 강국 실현을 위한 OECD 국가 수준의 교육여건 개선 등 범정부 차원의 인적자원개발체제 구축을 중점적으로 추진이 필요한 상황이다. 즉, 뉴노멀 및 무경계위험사회 시대에서의 행정 및 정책 환경의 변화와 이에 대한 대응책으로서의 공공영역 구성원들의 인재개발의 중요성이 더욱 증대되고 있는 상황이다. 따라서 다양한 국가적·사회적·정책적 위기를 대처해야하는 중앙인사기관 및 인재개발 담당부서의 발전적 진화가 필요하다. 또한, 국가인적자원개발적 관점에서 첨단기술의 활용은 전 세계적으로 발생하는 보편적 현상이므로 AI·Big data·클라우드 등을 활용한 협업역량의 강화와 포용적, 혁신적 미래정부 실현을 위한 공무원들의 자기주도 학습동기와 전략의 재정립이 필요한 시점이라고 할 수 있다.

공공인재개발 (Public HRD) 과정은 공공가치, 사회적 가치, 공공윤리, 공공봉사동기 등의 공공성 및 공직역량 등에 대한 교육을 통해 공공조직에 최적화된 인재로 개발하는 활동을 의미한다. 이러한 과정에서, 국정운영의 핵심 주체인 공무원을 위한 공공인재개발 과정의 중요성에 대한 사회적 공감대 형성이 중요하다. 구체적으로 인적자원개발의 분석단위는 개인, 조직, 시장, 국가 등 4가지 단계로 구분하여 살펴 볼 수 있다 하겠다.

〈표 1〉 인적자원개발의 분석단위

단계	의미
개인	직무와 관련된 역량을 개발하는 활동
조직	경력개발 및 조직개발 활동
시장	조직 내·외부의 역동적인 환경 변화에 따른 필요역량을 파악하기 위한 활동
국가	국가 주도적 인적자원개발활동

최근의 인사영역의 디지털 트랜스포메이션의 발전양상과 더불어 코로나 19 패러다임에 기반한 위기관리 및 변화관리적 시각을 고려했을 때, 글로벌 민간 영역의 전략적 인재개발 (Strategic HRD)의 관점과 한국 공공영역의 근본적 인재개발의 이론적 틀을 제공해 왔던 국가 인적자원개발 (National HRD) 간의 혼합형 (hybrid형) 접근방식이 더욱 요청된다고 볼 수 있다. 즉, 조직의 성과향상, 역량강화, 경쟁 우위 및 혁신을 위해 조직의 전략과 연계한 인적자원개발 활동을 국가 및 공공영역의 우수 교육훈련기관들이 조직 학습, 성과 및 변화를 촉진, 주도하면서, 이와 함께 인재개발 담당자는 조직의 관리목표를 달성하는 데 있어 전문적인 조력자 역할을 수행하며 목표 달성을 위한 변화

를 주도하고 조직 전략 수립, 리더십 개발, 인적자원개발 프로그램 효과성 평가 등의 활동을 통해 조직 효과성과 조직 경쟁력을 증대해야 한다(유민봉, 박성민, 2015). 전략적 인재개발 실현을 위해 조직의 비전 및 목표 확인을 선행하고, 이를 달성하기 위한 전략 방향 및 전략과제 도출 등의 과정이 필요하다. 이러한 Strategic HRD 및 National HRD 접근 방식을 동시에 취하는 융복합적 관점에서 포스트 코로나 시대의 공무원 인재개발 추진전략의 필요성과 함께 사회적으로 요청되는 비대면, 부처별 자율형 인재개발제도의 내용 및 구체적인 진단 방식과 내용에 대해 알아보도록 하겠다.

II. 포스트 코로나 시대 공무원 인재개발 추진전략: 원격형 자기주도형 상시학습제도

포스트 코로나 시대에 있어 새롭게 공무원 인재개발 추진전략을 마련해야 하는 필요성과 시급성은 다음과 같이 요약해 볼 수 있다. 첫째, 코로나로 인한 팬데믹 현상은 단순히 지나가는 유행성 전염병이 아닌 인간 사회 삶의 전반을 흔들어 놓는 변화의 시발점으로 작용하였고 포스트 코로나, 뉴노멀, 언택트 등의 새로운 패러다임의 대두로 인간 사회 전반의 새로운 기준과 이를 지원할 수 있는 체계에 대한 논의가 지속되고 있다. 예를 들면, 첫째, 재택근무, VR 실시간 콘서트, 온라인 개학 등 비대면 시스템의 활용으로 기존 생활 전반 및 업무 활동의 정상운영 지원 체계를 마련하고 있고, 이벤트가 이루어지는 장소의 단순한 변화가 아니라, 이를 실현하고 지원하는 체계 변화에 대한 요구와 논의로 연장되고 있다. 따라서 포스트 코로나19 이후 포스트-휴먼 인적자원 개발 실천을 위해 코로나 이전 시대와 달라지는 조직, 업무, 학습 환경 모델을 보다 전략적으로 제시해야 할 필요성이 강조되고 있다. 또한 외부 환경 변화에 대한 탄력적 대응 및 운영 가능한 인재개발의 비대면 과정에 대한 요구가 촉구되고 있다. 전 세계적으로도 인적자원개발 교육훈련을 위한 교육방법으로 비대면 교육 형태 채택 및 확대 중이다. 예를 들면, 국제노동기구(International Labour Organization), 유네스코(UNESCO), 세계은행그룹(World Bank Group)의 직업훈련 제공자, 노동 및 교육부 담당자, 고용주 및 근로자 단체 등에서 조직구성원들의 교육을 위해 전면 비대면 형태로의 방법을 채택하고 있다.

둘째, 포스트 코로나 시대에 개인 학습자의 자율적인 자기주도적 학습이 더욱 필요해

질 것이다. 즉, 인재개발 시스템의 부재는 COVID-19 사태에 즉각적으로 대응하는 것에 어려움을 초래할 수 있고 에듀테크 기반 공무원 인재개발 시스템의 혁신과 이를 지원하는 제도 및 절차적 ‘성공 모델’의 제시가 필요하기 때문이다. 성공적인 상시학습 제도 개편을 위해서는 교수학습모형, 개별 학습자들이 지닌 고유한 요구를 충족하기 위한 지능형 오픈 플랫폼 재설계 및 이를 시행하기 위한 제도적 지원체계 마련이 필요하다. 이러한 배경을 전제로, 한국 맥락에 최적화된 포스트 코로나 시대 인재개발 추진전략이 필요하다고 할 수 있다. 코로나 사태로 촉발된 비대면 학습의 강조는 자연스럽게 학습자의 자기주도적 학습 역량에 관한 관심으로 이어지고 있고 포스트 코로나 시대에 대응 가능한 탄력적인 교육 과정 운영을 위해서는 기존 사례 및 문헌들의 한국 맥락에 맞는 재해석이 필요한 시점이다. 대한민국의 근무 조직 환경 및 공무원 조직과 업무의 특수성을 고려하면, 단순 해외 사례 또는 민간기업의 운영방식을 그대로 적용할 때의 한계점이 명확할 것이고 이에 따라 교육 대상 또는 교육 목적에 적합한 교수학습 이론들이 알맞게 적용될 수 있도록 새로운 모형과 가이드라인을 제시하는 것이 필요하다.

셋째, “일-학습”의 연속적·순환적 과정 지원 체계가 필요하다. 포스트 코로나 시대의 교육은 에듀테크의 접근성, 연결성, 확장성, 저장성을 극대화하여 업무와 분리되지 않은 교육을 실행하는 방향이 필요하다. 즉, 이전에는 학습자가 실시간으로 이루어지는 면대면 집합 프로그램에 주로 참여하였으나, 코로나 사태 이후 시·공간의 제약 없이 자율성을 발휘해야 하는 상황으로 전환되고 있고 새로운 시대의 교육과정은 학습자가 언제 어디서나 업무와 관련하여 자유롭게 교육 자원을 이용하고 성찰할 수 있도록 지원할 필요가 있어야 할 필요성이 생겼다. 또한 코로나 사태에 대응하고 있는 다양한 조직에서는 자기 주도적인 평생 학습자가 갖추어야 할 역량으로 민첩성(Agility), 적응성(Adaptability), 공감(Empathy)을 강조하면서 일-학습 연계제도의 필요성을 더욱 부각시켜주고 있다. 그동안 인사혁신처가 주관해 온 교육이 승진 또는 훈련시간 충족을 위한 대면 위주의 집중 프로그램으로 진행되는 과정이었다면 코로나 사태 이후에는 언택트 패러다임에 맞는 새로운 포괄적 학습 생태의 구축이 필요하다. 즉, 포스트 코로나 시대 학습자는 적절한 수준의 동기를 가지고 업무와의 연속선상에서 학습을 수행해야 할 것으로 기대되고 이에 교육적 처방과 더불어 제도적·절차적 체계를 마련하여 일과 학습을 연계할 수 있는 시스템적 지원이 필요하다고 볼 수 있다. 특히 공공영역에서, 업무와 학습의 이분법적 인식으로 인해 업무시간 외의 학습시간을 투자하는 것에 부담을 가지는 학습자가 다수 존재하고 있다. 이에 교육 참여에 따른 업무공백 우려로 인한 이중

부담에 대한 문제가 있으며, 이를 해소하기 위한 일과 학습이 병행 가능한 새로운 제도로 개선된 시스템에 대한 수요가 존재한다.

Ⅲ. 포스트 코로나 시대 공무원 인재개발 추진전략: 부처 자율형 인재개발 수준진단 및 평가제도

1. 부처 자율형 인재개발 수준진단 및 평가제도의 의의

인사혁신처는 공무원의 인사·윤리·복지에 관한 사무를 관장하기 위한 부처로서 공무원들의 교육 및 재교육을 담당하는 중추 기관의 역할을 수행하고 있다. 또한 '07년도 부터는 공무원 인재개발을 위해 '상시학습제도'를 도입하여 연간 100시간의 학습 시간을 보장하고 역동적인 학습 조직으로서의 공무원 조직 문화를 구축하기 위하여 노력하고 있다. 다만, 현행 상시학습제도는 의무교육과 자발적 비정형학습이 100시간을 기점으로 분절되어 있으나, 대부분 직무 연결성이 높은 자발적 개별학습에 대해서는 상시학습제도로 인정받지 못하고 있다. 연간 이수해야 하는 시책 교육과 더불어 정형학습에 대한 높은 피로도를 해소하기 위해 공무원 집단에서는 멘토링, OJT, 개인 학습 등 비정형 학습과 같은 새로운 형태의 학습 인정에 대한 수요가 다수 존재한다. 따라서, 정부 내 각 부처별 인재개발 실행-운영 활동을 단일 준거로 비교-평가할 수 있는 객관적 공통 측정도구를 개발하고 이를 활용하여 국가 공무원 HRD-HRM 총괄 기관인 인사혁신처의 총괄적 의사결정을 지원하고, 각 부처 인재개발 기능 간 상호 벤치마킹을 통한 형성적 경쟁력 제고 기제를 구축할 수 있도록 기틀을 마련할 필요가 있다.

각 부처별 인재개발 분야 자가진단도구 및 지표 개발을 위해 기존의 분석방법과 분석대상, 그리고 분석 시 활용한 기준 등을 검토하고 한계점 및 발전방향 등을 검토해야 할 필요가 있다. 성과지향성, 관리가능성, 지속가능성 등을 기준으로 하는 부처별 자가진단 체크리스트 개발과 진단도구 및 지표의 타당성 및 객관성 확보를 위해 민간-공공 영역에서 활용하는 양적인 데이터를 수집한 후 비교분석이 필요하다. 또한, 융합적 관점에서 기존 인사혁신처 진단 지표 중 인재개발영역 지표를 참고하여 보다 정교한 증거기반 정량연구 및 부처별 맞춤형 정성적 지표개발 연구를 지향해야 할 필요가 있다.

2. 부처 자율형 인재개발 진단 및 평가지표 개발의 필요성

공공 조직 내 인재개발 혁신의 추진 현황을 점검하기 위해 적용되고 있는 세부지표들은 수용성과 확산성을 높이기 위한 인사혁신처의 대표 진단지표로서 의미 있는 역할을 할 수 있도록 평가·진단지표로서의 우수성을 지속적으로 확보, 제고시켜 나가야한다. 이러한 관점에서, 평가·진단지표로서의 우수성을 확보하기 위해 지표 개발에 있어 구체적으로 1) 타당성, 2) 신뢰성, 3) 식별성, 4) 수용성, 5) 실용성 등의 요소가 고려되어야 한다(유민봉, 박성민, 2015). 이러한 5가지의 진단 및 평가의 기준들은 새로운 인재개발 수준 진단지표의 개발은 물론 현재지표들의 개선작업에 있어서도 동일하게 적용될 수 있고 이러한 기준들의 충족 여부(정량적 관점) 및 충족 정도(정성적 관점)에 따라 진단도구의 장·단점을 판단해보고 향후 개선방향을 제시해 볼 수 있다. 또한 중앙행정기관 인사혁신 수준 진단지수 및 지표, 그리고 공무원 교육훈련기관 종합진단지수 내용 등을 참고하여 다양한 지표 및 세부진단지표는 물론 세분화된 진단 방법 및 기준에 의하여 현재 적용, 사용되고 있는 공공영역 인재개발진단 도구들의 장·단점들을 분석해 볼 수 있다. 즉, 연차별로 일원화, 집중화, 획일화된 인재개발 분야 진단 및 평가 방식으로는 현재 다양화되고 상시화, 원격화되고 있는 인재개발 접근방식과 접목시키기가 어려울 뿐 아니라 교육·학습의 성취도, 진행도, 활용도, 적용도 등을 세밀하게 살펴보는 데 한계가 있다고 판단된다. 따라서 현재 인사혁신진단지수 및 공무원교육훈련기관 종합진단지수에 활용되고 있는 진단지표, 진단기준, 진단항목만으로는 각 부처의 수준진단을 진행하기에는 다음과 같은 몇 가지 주요 원인들로 인해 제도적, 기술적 제약이 있을 것으로 판단된다.

첫째, 하향식(top-down), 일방향적(one-way), 결과 지향적, 총괄적(summative) 방식을 통한 연차별, 부처별 인재개발 만족도와 인재육성 노력도, 인재개발 실적 등을 판단하는 데 한계가 있을 수 있다. 진단 및 평가자, 평가 주관 및 관장기관을 중심으로 하는 이러한 접근방식은 평가의 내적 타당성, 식별성, 신뢰성, 수용성 측면에서 근본적인 약점을 내포하고 있다. 특히 상향식(bottom-up), 양방향적(two-way), 과정중심적(formative) 방식들의 혼용 없이 평가제도가 운영될 경우, 내부 구성원들의 평가방식의 수용성과 만족도가 점차적으로 매우 낮게 나올 가능성이 높아진다.

둘째, 이러한 정부기관 및 공무원 교육기관들에 대한 종합진단지수 및 지표 구성에 있어 정량적·계량적(quantitative) 관점에서 주요 진단기준을 설계하는 방식은 근본적

으로 평가의 타당성과 수용성, 식별성 등에서 약점을 가지고 있고 무엇보다 부처별 자율성과 독립성, 그리고 유연성을 인정하지 못하는 경우가 많아 상시학습제도 및 부처별 맞춤형 교육·훈련 프로그램의 진단, 평가에 적합하지 않을 수 있다. 예를 들어, ‘국정과제 및 시책교육 실시’를 정량적 실적으로만 판단하거나 교육훈련의 전문성을 ‘교육훈련기관 직원의 교육훈련 전문성 향상 관련 교육과정 이수실적’ 등을 통해 정량적으로만 판단하는 것은 보완될 여지가 많다고 보여진다.

셋째, 부처별 특성과 내·외부 환경적 요인들을 충분히 고려하지 않고 인재개발 평가 절차가 진행되거나 평가과정에 있어 내부 구성원들의 시각과 요구를 고려하는 환류기능이 미흡한 경우에는 현재의 진단방식을 조금 더 부처친화형으로 바꾸어 나갈 필요가 있다. 특히, 인재개발진단과 평가에 있어 과정점검 절차가 미흡한 제도가 존치되는 경우, 절차적·과정적 진단지표의 내용이 미흡한 경우, 혹은 부처별, 유형별 맞춤형 컨설팅 기능이 제대로 순환되지 않는 경우 진단제도, 진단지수, 진단지표에 대한 전반적인 신뢰성과 타당성, 수용성이 낮아질 가능성이 높다.

넷째, 코로나 19 시기를 겪으며 상시 급변하는 상황들을 대비, 대응하는 인재개발 영역의 위기관리적 측면에서 현재의 접근방식과 인재개발시스템은 미래형 인재개발 기술 및 전략과의 정합성 측면에서 약점을 보일 가능성이 높다. 즉, 하향식, 일방향적, 결과 지향, 총괄적, 정량적 지표 의존 등의 특성을 지니는 현재의 접근법에 머물게 될 경우 개별 맞춤형 교육콘텐츠 제공 등에 대한 선제적, 전략적, 선택적 고민의 폭이 제한될 수 있어 매우 경직되고 구시대적인 인재개발 플랫폼으로 치부화, 유물화 될 소지가 있다.

다섯째, 곧 도래할 포스트 코로나 패러다임 하에서 교육훈련 평가방식의 개선을 통한 부처 내 학습제도의 효과성 제고에 주문형, 수요자형, 상시맞춤형, 유비쿼터스형, 교육-평가 연동형 요구가 지속적으로 제기될 가능성이 높다. 예를 들면, 자기주도형 비정형 학습 및 상시학습제도의 활성화, 가상·증강현실 기술을 통한 체험식, 실험식 역량교육·훈련 강화, 국가 인재개발 지능형 오픈 플랫폼의 활성화 및 내재화 등에 대한 준비가 필요한 시점임에도 불구하고 현재의 인재개발 진단 지표 및 평가제도로는 미래가치적 측면을 수용하기 어렵다고 판단된다. 이러한 문제의식과 현재 인재개발 진단제도의 한계점들을 보완하기 위한 보다 구체적인 방안들을 도출하기 위해 아래와 같이 전문가 초점 집단 인터뷰 (Focus Group Interview)를 실시하고 도출 내용들을 다양한 관점에서 분석하였다.

Ⅳ. 부처별 인재개발 및 상시학습 자가진단 도구개발을 위한 전문가 초점 집단 인터뷰(FGI: Focus Group Interview)

1. 초점 집단 인터뷰 개요

1) 인터뷰 목적

본 연구에서는 시뮬레이션 차원에서, 사전적으로 부처의 인재개발 및 상시학습제도 자가진단 체크리스트의 적정성, 성과지향성, 관리가능성, 지속가능성을 점검하기 위해 행정학 전문가를 대상으로 초점 집단 인터뷰를 시행하였다. 앞서 살펴본 인재개발 진단 및 평가를 위한 이론과 방법, 모형 등의 내용을 기반으로 하여 현재 실시, 진행되고 있는 민간 및 공공영역 인재개발진단지수를 살펴보면서 민간영역 인재개발 분야 혁신 사례들을 참고하여 전반적인 부처형 인재개발진단 방식과 상시학습제도와 관련한 인터뷰 질문지 문항을 개발, 적용하였다. 특히 <부처별 인재개발 수준진단 및 상시학습 자가진단 도구>에서 반드시 다루어야 할 지표가 무엇인지, 이를 실제 적용할 때 주의해야 할 사항이 무엇인지에 대해 점검하여, <부처별 인재개발 및 상시학습 자가진단 체크리스트> 시행의 적실성을 높이하고자 하였다. 행정학 분야 인재개발학 전공자 3인에 대한 인터뷰를 중심으로 내용들을 정리, 분석하였다. 이러한 FGI 결과를 종합하여 다음과 같은 부처별 인재개발 자가진단 체크리스트 유형표를 개발, 제시하고자 한다.

〈표 2〉 부처별 인재개발 자가진단 체크리스트 구성 및 유형

부처별 인재개발 자가진단 체크리스트 구성 및 유형						
구성 유형		세부 유형		가중치		평가 대상
				A형	B형	개인/부서/조직
1.	설문형	• 리커트 척도 (Likert Scale) • 개방형 (Open-ended) 질문		20%	20%	개인별/부서별 /기관별
2.	인터뷰 형	• MBO형 (목표대비 달성도(%)) -동료형(90도 피드백: 동료평가) -팀원형(360도 피드백: 팀원)		50% (MBO 30%, 인터뷰형 20%)	30% (MBO 15%, 인터뷰형 15%)	개인별/부서별
		• 본인, 부서장 및 기관장 인터뷰				
3.	정량 측정형	계량적	이수율, 월별/분기별/연도별 (%)/자체실적진단 (이수실적, 활용실적, 편성실적, 활성화 실적 등)	10%	20%	개인별/부서별

SCM 기반 정성 측정형	SCM (Success Case Method 우수사례 기술방법)	상시학습 우수사례 경진 대회로 대체 ① 상시학습 이수도 측정 ② 일-연계 학습정도 측정	20%	30%	부처별
------------------------	--	---	-----	-----	-----

V. 결론: 부처별 인재개발 및 상시학습 수준 진단도구 개발 및 활용 방안

1. 상시학습 수준 진단도구 제안

본 연구에서는 인재개발 진단 및 평가를 위한 이론, 방법, 모형 등의 내용을 기반으로 하여 전반적인 부처형 인재개발진단 방식과 상시학습제도와 관련한 제도개선 방안을 제시하고자 한다. 특히 <부처별 인재개발 수준진단 및 상시학습 자가진단 도구>를 개발하기 위하여 CIPP모형과 커크패트릭의 4단계 평가모형을 응용하여 과정 지향적 지표와 결과 지향적 지표들을 적절히 혼합하여 부처별 자가진단 체크리스트 항목에 제시하고자 하였다. 첫째, 평가모형적 관점에서, 공무원 인재개발을 위한 교육훈련의 효과를 측정하기 위한 진단·평가 모형으로서 1) 과정 지향적 모형과 2) 결과 지향적 모형을 함께 고려, 적용하였다. 과정 지향적 평가모형인 CIPP모형은 거시적인 프로그램 체계를 바탕으로 프로그램에 관련된 세부적, 미시적 구성요소들을 진단 및 평가 대상으로 하고 프로그램 실행과 적용에 관련된 다양한 내·외부적 상황적 요인들을 고려, 제어하여 프로그램 각 단계에 대한 평가와 그 결과를 점진적이고 지속적으로 관리할 수 있게 설계된 모형이라 할 수 있다. 반면, 결과지향적 모형인 커크패트릭 (Kirkpatrick)의 4단계 평가모형은 교육 프로그램의 성과를 평가의 수준과 내용에 따라 반응 (Reaction), 학습 (Learning), 행동 (Behavior), 결과 (Result) 등의 4단계로 구분하여 제시하면서 각 단계별 평가 결과들을 상호 연계하여 전반적인 프로그램의 효과성 진단과 평가를 도모하게 하는 모형이라 할 수 있다 (신형재, 2018). 둘째, FGI 인터뷰의 답변내용들 중 부처별 인재개발 및 상시학습 반응 및 활용도 측면에서, 1) 학습에 대한 필요성 제고전략 수립, 2) 학습목표의 구체화, 3) 사전적 점검을 위한 인재개발 정책실험, 4) 학습유형의 확대, 5) 상시학습

제도의 내재화를 위한 학습조직문화 형성 등을 고려하여 가중치를 설정하였다. 셋째, 부처별 인재개발 및 상시학습 성취도 측면에서, 1) 다양한 공급자와 다각화된 교육 콘텐츠 제공, 2) 학습역량 및 지식활용역량 자체에 대한 교육 필요, 3) 개인역량 맞춤형 부처별 상시학습계획 수립, 4) 정기적, 비정기적 성과점검 체크리스트 필요, 5) 경력개발과의 연계성 강화 등의 내용을 고려하여 가중치를 설정하였다. 넷째, 부처별 인재개발 및 상시학습 현업활용도 측면에서, 1) 필요역량을 반영한 프로그램 개발, 2) 학습조직의 활성화, 3) 모범사례 선정 및 공유 활성화, 4) big data 및 AI 기능을 접목한 자율형 직무중심 학습 프로그램 추천 플랫폼 구축 등의 내용을 고려하여 가중치를 설정하였다. 다섯째, 부처별 인재개발 및 상시학습 성과 기여도 측면에서, 1) 수요자 설문 및 인터뷰를 기반으로 하여 pre-test 와 post-test를 통한 전후비교법 적용 (동일한 평가기준으로 교육훈련 전과 후에 나타난 변화를 정량적, 정성적으로 비교, 기록, 추이분석을 시도함으로써 특정한 교육훈련의 효과를 평가하는 방법), 2) 학습모델링 및 OJT 활용, 3) 상시학습 피어리뷰제 (peer review) 도입 등의 내용을 고려하여 가중치를 설정하였다.

2. 부처 자체 인재개발 수준진단 도구 마련

하단의 예시로 제시한 표와 같이 부처별 인재개발 자가진단 체크리스트를 통해 정부 내 각 부처별 인재개발 실행-운영 활동을 단일 준거로 비교-평가할 수 있는 객관적 공통 측정도구 개발을 제시해 보았다. 이를 통해 1) 국가 공무원 HRD-HRM 총괄 기관인 인사혁신처의 총괄적 의사결정을 지원하고, 2) 각 부처 인재개발 기능 간 상호 벤치마킹을 통한 형성적 경쟁력 제고 기제를 구축하는 것이 포스트 코로나 시대의 인재개발 전략으로서 매우 중요하다고 할 수 있다. 향후 다양한 설문 기법 (360도 평가, Kirkpatrick 4 단계 평가 등) 을 위주로 하되, HRD-HRM 시스템으로부터 직접 추출 가능한 성과 지표를 통해 자기보고식 설문의 문제를 보완하고, 나아가 신속-자동-비간섭적 빅데이터 기반 평가 체제의 기초를 마련해 나가는 것을 제안한다.

〈표 3〉 부처별 인재개발 및 상시학습 반응도 및 활용도 평가 체크리스트

개요	✓ 부처별 인재개발 및 상시학습의 효과적 활용을 위한 방안은? ✓ 부처별 인재개발 및 상시학습을 효과적으로 활용하기 위한 관리적 방안은? ✓ 부처별 인재개발 및 상시학습을 제도화하기 위한 방안은?				
평가 항목	가. 부처별 인재개발 및 상시학습 기반 교육훈련의 활용목표 달성도 진단 나. 부처별 인재개발 및 상시학습 기반 교육훈련의 직무수행 관련성 진단 다. 부처별 상시학습 이수비율 (%), 이수실적 및 이수도 (pass/fail test) 진단 라. 부처별 인재개발 및 상시학습 할당 시간 비율 진단 마. 부처별 인재개발 및 상시학습 기반 교육훈련의 내용 타당도 진단 바. 부처별 인재개발 및 상시학습 기반 교육훈련 플랫폼의 기술적 수월성 진단 사. 부처별 인재개발 및 상시학습 기반 교육훈련의 활용도 우수 활동 사례 진단				
평정 기준	가. 부처별 인재개발 및 상시학습 기반 교육훈련의 활용목표 달성도 진단 (15점) 나. 부처별 인재개발 및 상시학습 기반 교육훈련의 직무수행 관련성 진단 (15점)				
	인터뷰 형	• MBO형 (목표대비 달성도(%)) -동료형(90도 피드백: 동료평가) -팀원형(360도 피드백: 팀원)	50% (MBO 30%, 인터뷰형 20%)	30% (MBO 15%, 인터뷰형 15%)	개인별/ 부서별
		• 본인, 부서장 및 기관장 인터뷰			
	다. 부처별 상시학습 이수비율 (%). 이수실적 및 이수도 (pass/fail test) 진단 (10점) 라. 부처별 인재개발 및 상시학습 할당 시간 비율 진단 (10점)				
	정량 측정형	계량적	이수율, 월별/분기별/연도 별 (%) / 자체실적진단 (이 수실적, 활용실적, 편성실 적, 활성화 실적 등), 이수 도 등	10%	20%
평정 기준	마. 부처별 인재개발 및 상시학습 기반 교육훈련의 내용 타당도 진단 (10점) 바. 부처별 인재개발 및 상시학습 기반 교육훈련 플랫폼의 기술적 수월성 진단 (10점)				
	설문형	Likert Scale 5점/7점 척도 open-ended 문항	20%	20%	개인별/부서별/기 관별
	사. 부처별 인재개발 및 상시학습 기반 교육훈련의 활용도 우수 활동 사례 진단 (30점)				
	없음	미흡-보통	보통-우수	우수-탁월	
	0점	1-10점	11-20점	21-30점	

평가 근거	부처별 제출 자료/인터뷰 자료/설문자료/우수사례 자료 등
가중치	A, B 그룹: 0.5
(예시)**	C, D 그룹: 1.5

** : 진단의 대상이 되는 중앙행정기관을 부처의 정책특성, 업무특성, 규모, 위치 등을 고려하여 공통적인 특성을 보유한 기관별로 유형화하여 진단지표의 적용 및 산출을 달리 할 수 있음. 기관 특성별 유형화를 위해, 위상, 예산, 정원, 위치 등과 같은 조직 일반 특성의 경우 기존 기관 공표자료를 활용할 수 있고, 업무 특성 및 정책 특성의 경우, 기관의 담당자들을 대상으로 초점집단 설문 (FGIs) 등을 진행하여 점수화하여 산정하는 방식을 제안함. 자세한 내용은 3. 부처별 인재개발 및 상시학습 진단체크리스트: 부처 특성별 가중치 부여 방안 (예시) 편에서 기술함

참고 문헌

- 박성민. (2015). 「공직의 경쟁력 수준 진단을 위한 정부 인사혁신 지수 개발」. 인사혁신처 연구보고서.
- 박성민. (2018). 「인사제도 및 인사혁신 공통교재 개발」. 인사혁신처 연구보고서.
- 배을규. (2012). HRD 실무자를 위한 교육훈련 프로그램 평가. 학이시습.
- 신형재. (2018). 인적자원개발론. 삼영사.
- 인사혁신처. (2020). 「포스트 코로나 시대 공무원인재개발 전략 연구」.
- 유민봉·박성민. (2015). 「한국인사행정론」(제5판). 박영사.

* **박성민**: The University of Georgia에서 행정학 박사학위를 취득하고, 현재 성균관대학교 행정학과/국정전문대학원에서 교수로 재직 중이다. 주요 관심분야는 “행정개혁 및 정부혁신”, “인적자원관리 및 인사혁신”, “리더십 및 인재개발”, “다양성 및 균형인사정책” 등이다. 최근 논문으로는 “스마트워크 만족도의 선행 및 결과요인에 관한 연구”, “공직 내 적극행정의 영향요인에 관한 연구”, “평가제도 수용성, 기관장 리더십, 조직학습이 평가활용에 미치는 영향에 관한 연구” 등이 있다.(sm28386@skku.edu)

* **오수연**: 성균관대학교 국정전문대학원 석사과정에 재학 중이며, 현재 공공인재개발연구센터 연구원으로 재직 중이다. 주요 관심분야는 “인적자원관리”, “조직관리”, “조직행태”, “공직 내 리더십”, “공공봉사동기” 등이다. 최근 논문으로는 “기혼 여성근로자의 삶의 질에 관한 비교 연구”(2020, 공동저자), “공직 내 변혁적리더십과 공무원의 적극행정의 관계성 연구”(2020, 공동저자)가 있다.(dgd04058@skku.edu)

투고일: 2020.11.11 심사일: 2020.11.22 게재확정일: 2021.1.27

〈첨부자료 1〉

포스트 코로나 공무원 인재개발 전략 연구에 대한 전문가 FGI 질문지

안녕하십니까?

본 질문지는 포스트 코로나 공무원 인재개발 전략 연구에 대한 전문가 의견을 받기 위해 제작되었습니다. 본 질문은 공무원 인재개발 혁신 방안연구에 있어서 매우 중요한 정보를 얻고자 실시하는 것이오니, 바쁘시더라도 시간을 내어주시면 감사하겠습니다.

본 질문은 다섯 영역으로 구성되어 있으며, 각 주요 질문에 대한 의견을 주시기 부탁드립니다. 귀하의 의견은 연구를 수행하는 데 있어 귀중한 자료로 활용될 예정입니다. 바쁘신 중에도 연구에 협조해 주시고, 소중한 시간 내주셔서 다시 한 번 감사합니다.

2020년 11월 6일
공공인재개발연구센터

1. 전문가 profile

- 성명:
- 전공분야:
- 최종학력:
- 소속과 직책:
- 실무 및 연구경력:

2. 연구배경

○ 포스트 코로나 시대 공무원 인재개발 추진전략 필요성에 대한 공감대 형성

COVID-19 (코로나) 사태로 인해 삶과 일터의 전반적인 패러다임이 전환된 오늘날, 코로나 이전 시대와 달라지는 조직, 업무, 학습 환경 모델이 제시될 필요가 있다. 인재개발 측면에 있어서는 포스트휴먼 인적자원 개발 실천을 통해 한국 맥락에 최적화된 포스트 코로나 시대 인재개발 추진전략을 세우는 것이 필요한 상황이다. 이에 따라, 에듀테크의 능동적 활용을 통해 적응적 학습을 지원하는 것이 필수적이다. 더불어, “일-학습”이 연속적·순환적으로 상호작용할 수 있도록 적응적 학습을 지원하는 것이 필요하다.

○ 새로운 인재개발 패러다임의 등장 배경 및 사회적 관심의 증대

공공인재개발을 위한 ‘상시학습제도’가 점차 보편화되며, 공무원들의 학습 양태와 조직의 전통적 특성이 점차 변화하고 있다. 공무원 직무 교육 방식에 있어 전통적인 집합교육보다 이러닝의 비중이 높아지긴 했으나, 여전히 정형학습 제도를 크게 벗어나지 못하고 있다. 따라서, 오늘날의 공무원 직무 교육은 공무원들에게 직무 수행시간과 학습 시간이 확실하게 분리되며, 직무와 교육이 서로 독립된 영역으로서 서로에게 상호 영향을 미치지 못하고 있다. 이는 학습자가 학습내용을 유용하다 느끼거나 자신과 관련성이 있다고 느끼게 하지 못하는 요소로, 현 직무 교육 체제에 있어 가장 보완이 필요한 부분이다. 따라서, 이를 개선하는 ‘상시학습제도’에 대한 생산적인 고민이 필요한 상황이다.

○ 상시학습제도 개선

현재 공무원 학습자들은 업무에 할애하는 시간과 더불어 상당량의 시간을 학습에 추가 소비하고 있다. 이로 인해 대다수의 학습자들은 업무 수행과 학습 내용 사이의 관련성을 찾고 학습내용을 업무에 적용하는 것에 어려움을 느끼고 있는 상황이다. 이는 직무와 교육이 분리되며 나타나는 부작용이며, 본 연구는 공무원 인재개발을 위한 현 상시학습제도를 개선하여 직무와 교육 간의 연계성 문제를 해소하는 것을 첫 번째 목적으로 한다.

○ 비대면 교육 훈련 가이드라인

위와 같은 이유로 상시학습제도를 개선함에 있어 구체적인 방향을 결정해주는 것은 비대면 교육 훈련 가이드라인이다. 코로나 19로 인한 사회적 거리두기가 교육에 대한 기술 접목 반 의무화했다면, 4차 산업혁명에는 교육의 효과·효율성 측면에서 비대면교육을 활성화하였다. 따라서, 비대면 교육은 더이상 “어쩔 수 없이 택하는” 교육의 방식이 아니라 언어와 비언어가 각각 가지는 강점과 약점을 살린 새로운 트랙이다. 이러한 비대면 교육을 공무원 인재개발에서 활용함으로써 상시학습 제도를 활성화시키고 학습 효과를 최대치로 끌어올릴 구체적인 방향을 설정하는 것이 본 연구의 두 번째 목적이다.

부처별 인재개발 진단 체크리스트 개발 - FGI 질문지(최종)

1단계: 부처별 인재개발 및 상시학습 반응 및 활용도 평가 체크리스트

(교육훈련 전반)

- ✓ 우리 기관의 교육훈련 전반과 관련한 인재개발에 만족한다.
- ✓ 인재개발 및 상시학습 기반 교육훈련은 나의 요구와 부합하였다.
- ✓ 인재개발 및 상시학습 기반 교육훈련은 나의 업무성과를 향상시킬 것이다.
- ✓ 인재개발 및 상시학습 기반 교육훈련에 사용된 교수방법은 내용학습에 도움이 된다.

(교육훈련효과 관련)

- ✓ 인재개발 및 상시학습 기반 교육훈련은 의도하는 목표를 달성하였다.

- ✓ 인재개발 및 상시학습 기반 교육훈련은 나의 직무수행과 관련이 있다.
- ✓ 인재개발 및 상시학습 기반 교육훈련은 나의 직무수행에 도움이 된다.
- ✓ 인재개발 및 상시학습 기반 교육훈련에서 배운 것을 나의 직무수행에 활용하고자 한다.

(교육훈련 설계 및 개발 관련)

- ✓ 인재개발 및 상시학습 기반 교육훈련에 할당된 시간은 교육훈련의 목적을 달성하는데 충분하다.
- ✓ 인재개발 및 상시학습 기반 교육훈련에 할당된 시간은 교육훈련의 목표를 달성하는데 충분하다.
- ✓ 인재개발 및 상시학습 기반 교육훈련의 내용은 나의 학습 능력 수준에 비추어 볼 때 적절하다.

(교육훈련 강사 관련)

- ✓ 생략(요청 시 추가 가능)

(교육훈련 여건 및 지원 관련)

- ✓ 인재개발 및 상시학습 기반 교육훈련의 실시 장소와 위치는 접근성이 좋다.
- ✓ 인재개발 및 상시학습 기반 교육훈련의 실시 장소와 위치는 학습 활동에 도움이 된다.
- ✓ 해당 교육훈련을 이수하기 위한 신청 절차가 용이하였다.
- ✓ 인재개발 및 상시학습 기반 교육훈련의 실시 시점과 기간은 나의 업무 일정과 활동에 방해가 된다.
- ✓ 인재개발 및 상시학습 기반 교육훈련의 일과 편성이 적절하다.

(학습자 관련)

- ✓ 나는 인재개발 및 상시학습 기반 교육훈련에 관심을 가지고 자발적으로 참여하였다.
- ✓ 나는 인재개발 및 상시학습 기반 교육훈련이 업무 개선에 도움이 되리라는 기대를 가지고 참가하였다.
- ✓ 나의 직속상사는 인재개발 및 상시학습 기반 교육훈련에 참여할 수 있도록 권유(지원)하였다.

※ FGI 질문: 성과지향성, 관리가능성, 지속가능성

(기초질문)

- ✓ 부처별 인재개발 및 상시학습의 효과적 활용을 위한 방안은?
- ✓ 부처별 인재개발 및 상시학습을 효과적으로 활용하기 위한 관리적 방안은?
- ✓ 부처별 인재개발 및 상시학습을 제도화하기 위한 방안은?

(세부질문)

- 교육공학 '비대면 교육훈련 가이드라인' FGI 질문 예시 [교수방법 관련]

- ✓ 인지적 영역에 대한 교과를 실제 교육훈련에 적용 시, 각 단계(Bloom의 교육목표분류학 6단계)에 대한 유의사항은? 그에 대한 구체적 사례 or 예시는?
- ✓ 정의적 영역을 '내재화'와 '사회화' 부문으로 구분하는 것이 적합한지?
- ✓ 정의적 영역의 '사회화' 부문에서 필수요소로 고려하는 '상호작용'이 판단기준으로써 적합한지?
- ✓ 교육훈련을 시행함에 있어 어떤 장소 혹은 매체를 사용하여 시행하는 것이 좋을지?
 - 장소 예시: 오프라인(지방교육기관, 자체교육기관 등) vs 온라인
 - 매체 예시: 지능형 플랫폼, 나라배움터 등
- ✓ 교육훈련 유형을 집중 및 몰입 효과성 또는 비용 및 시간 효율성을 기준으로 제시함. 아래의 표를 참고하여, 기준에도 도출되는 고려사항은 무엇이 있을지?

2단계: 부처별 인재개발 및 상시학습 성취도 평가 체크리스트

(예시)

- ✓ 인재개발 교육훈련 및 상시학습 후 문제 발생의 원인을 규명하는 단계를 순서대로 나열하고, 각 단계의 주요 활동을 기술할 수 있다.
- ✓ 인재개발 교육훈련 및 상시학습 후 의사결정 단계를 설명하고 단계에 따라 팀의 당면 문제에 대한 의사결정(안)을 작성할 수 있다.

※ 성취도 부분은 교육공학적 내용이 중요

- 교육훈련 목표/내용 영역(정의적, 인지적, 심동적 영역)에 따라 평가 유형을 선택.

(체크리스트 예시)

- ✓ 교육훈련 및 상시학습 학습자 활동에 대한 설명이 명확히 제시되어 있는가?
- ✓ 교육훈련 및 상시학습 각 학습자 활동의 배점이 명확하게 공시되어 있는가?
- ✓ 학습자 활동에 부여된 시간은 해당 활동을 수행하기에 부족하지 않은가?

※ FGI 질문: 성과지향성, 관리가능성, 지속가능성

(기초질문)

- ✓ 부처별 인재개발 및 상시학습을 효과적으로 성취하기 위한 방안은?
- ✓ 부처별 인재개발 및 상시학습을 효과적으로 성취하기 위한 관리적 방안은?
- ✓ 부처별 인재개발 및 상시학습을 통해 지속적으로 자기개발을 도모, 수행해 나가기 위한 방안은?

(세부질문)

- 교육공학 '상시학습제도 FGI 질문 예시' [이수율, 배점, 시간측정 관련]

- ✓ 기존의 100에 대한 측정 단위는, 단순 '시간'만을 계산함. 개선 방안으로 시간을 포함하여 포인트(point), 마일리지 등 다양한 방법 중 측정 단위를 어떤 식으로 채택하는 것이 좋을지?
- ✓ 100시간을 채울 수 있는 비정형학습 인정 가중치 계산(함수식)은 어떻게 설정하는 것이 좋을지?
- 연간 100 마일리지 적립 시스템 적용 시, 각 학습유형 영역별 가중치를 적용해도 괜찮을지?
- 비정형학습에서 지식탐색자-지식생산자-지식확산자로 구분되는 각각의 학습활동을 점수화 한다면 어떻게 하면 좋을지?

3단계: 부처별 인재개발 및 상시학습 현업활용도 평가 체크리스트

(예시)

- ✓ 인재개발 및 상시학습 교육훈련 결과의 활용도에 의한 교육훈련 달성 여부
- ✓ 인재개발 및 상시학습 교육훈련 결과 습득한 지식과 기술의 활용 여부
- ✓ 인재개발 및 상시학습 교육훈련 결과의 현업 직무 적합도
- ✓ 인재개발 및 상시학습 교육훈련 결과의 활용 촉진 요인 파악
- ✓ 인재개발 및 상시학습 기반 교육훈련 결과, 학습한 내용을 업무 상황에서 사용한 적이 있습니까? (진위형 예/아니오)
- ✓ 인재개발 및 상시학습 기반 교육훈련 결과, 학습한 내용을 업무 상황에서 얼마나 사용합니까? (사용 빈도)

※ 현업활용도 관련하여서는, 진단체크리스트 중에서 '인터뷰형'도 고려 가능

- ✓ 인재개발 및 상시학습 기반 교육훈련을 이수한 뒤, 귀하 부서의 회의활동에서 변화한 것은 무엇입니까?
- ✓ 인재개발 및 상시학습 기반 교육훈련을 이수한 뒤, 귀하가 학습한 내용을 현업 직무 활동에 활용하는 데 방해가 되는 요소는 무엇입니까?
- ✓ 인재개발 및 상시학습 기반 교육훈련을 이수한 뒤, 귀하가 학습한 내용을 현업 직무 활동에 활용하는 데 도움이 되었던 주변 요인은 무엇입니까?

※ FGI 질문: 성과지향성, 관리가능성, 지속가능성

(기초질문)

- ✓ 부처별 인재개발 및 상시학습을 효과적으로 현업활용에 적용하기 위한 방안은?
- ✓ 부처별 인재개발 및 상시학습을 효과적으로 현업활용에 적용하기 위한 관리적 방안은?
- ✓ 부처별 인재개발 및 상시학습을 통해 지속적으로 현업활용에 반영해 나가기 위한 방안은?

(세부질문)

- 교육공학 관점 추가

4단계: 부처별 인재개발 및 상시학습 개인 및 조직성과 기여도 평가 체크리스트

(예시) 부처별 인재개발 및 상시학습제도를 통한,

- ✓ 산출: 일/업무의 결과; 사전, 사후 비교가능
- ✓ 품질: 일/업무의 질적 성과
- ✓ 업무태도 및 동기향상여부
- ✓ 업무환경 및 만족도
- ✓ 능력개발 정도

※ FGI 질문: 성과지향성, 관리가능성, 지속가능성

(기초질문)

- ✓ 부처별 인재개발 및 상시학습을 효과적으로 개인성과 및 업무성과에 반영하기 위한 방안은?
- ✓ 부처별 인재개발 및 상시학습을 효과적으로 개인성과 및 업무성과에 적용하기 위한 관리적 방안은?
- ✓ 부처별 인재개발 및 상시학습을 통해 지속적으로 개인성과 및 업무성과에 반영해 나가기 위한 방안은?

(세부질문)

- 교육공학 '상시학습제도 관련 FGI 질문 예시' [동기 관리 관련 ex. 뱃지]

- ✓ 상시학습제도 범위 내 비정형학습 행태에 대한 공무원 집단의 인정요구를 반영하여 100시간 + α 에 대한 활용방안은 무엇이 있겠는가?
 - 피지컬 뱃지 부여한 평판 관리가 가능할지?
 - 승인 또는 전보인사에 포인트 활용이 가능할지?
- (ex. 100시간 초과의 상시학습 이수율 이수도 부분은 뱃지에 가산점을 부여하고 승진 또는 전보인사에 정량적/정성적 가산 포인트를 부여하는 행태 등)

5단계: 부처별 인재개발 및 상시학습 자가진단 체크리스트 구성 및 유형 선호도 조사

※ FGI 질문: 성과지향성, 관리가능성, 지속가능성

(기초질문)

- ✓ 다음 중 부처별 인재개발 및 상시학습을 활성화하고, 자가진단 체크리스트를 내재화하기 위한 방법으로서 어떠한 유형의 체크리스트를 선호하는가?

1. 설문형 - [개인별]

2. MBO형: 목표대비 달성도(%) - [그룹별]

- ① 상사형 (1도 피드백: 자기 또는 상사평가)
- ② 자가형
- ③ 동료형 (90도 피드백: 동료평가)
- ④ 직속부하형 (180도 피드백: 상향평가)
- ⑤ 팀원형 (360도 피드백: 팀원)

3. 인터뷰형: 정성적 진단리스트 - [부서별/기관별]

- ① 부서장
- ② 기관장

4. 정량(계량) 측정형 - [개인별/부서별/기관별]

ex) 이수율, 월별/분기별/연도별 (%)

5. 정성 측정형; SCM (success case method; 우수사례 기술방법) - [개인별/그룹별/부서별]

- 상시학습 이수도 측정
- 일-연계 학습정도 측정

✓ 위의 5가지 방식을 어떠한 비율로 융합하는 것이 좋을지?

✓ 5가지 구성요소 중 어떠한 방식을 가장 선호하는지?

- 해당 방식을 선호하는 이유와, 선호에 따른 개선방향은?

✓ 전반적인 부처별 인재개발 및 상시학습제도 진단 톨에 대한 의견, 개선, 발전방안은?