

# 충청남도 공무원 역량진단을 통한 교육훈련방향

2017. 6



# 제 출 문

충청남도지사 귀하

본 보고서를 「충청남도 공무원 역량진단을 통한  
교육훈련방향 연구 용역」의 최종보고서로 제출  
합니다.

2017. 6.

충남연구원 원장 강현수



# 목 차

<b>제1장 연구의 개요</b> .....	<b>1</b>
제1절 연구의 배경 및 목적 .....	3
1. 연구의 배경 .....	3
2. 연구의 목적 .....	5
제2절 연구의 범위와 방법 .....	6
1. 연구의 범위 .....	6
2. 연구의 방법 .....	7
제3절 교육훈련방향 설정을 위한 분석들 .....	8
<b>제2장 충청남도 교육훈련 여건 및 현황 분석</b> .....	<b>9</b>
제1절 교육훈련 여건 변화 .....	11
1. 행정환경 변화 .....	11
2. 교육훈련 트렌드 .....	16
제2절 충청남도 공무원교육훈련 현황 및 문제점 .....	26
1. 공무원교육훈련 체계 .....	26
2. 충청남도 공무원교육훈련 현황 .....	29
3. 충청남도 공무원교육훈련 문제점 .....	38
제3절 인터뷰 조사 .....	45
1. 조사개요 .....	45
2. 조사결과 .....	46
<b>제3장 충청남도 공무원 역량 모델</b> .....	<b>55</b>
제1절 공무원 역량에 관한 이론적 논의 .....	57
1. 역량의 개념 .....	57
2. 역량모델 .....	59
제2절 중앙정부 및 타 시도 공무원역량모델 사례조사 .....	60
1. 공공부문 교육훈련기관 현황 .....	60

2. 중앙정부 공무원 교육훈련방향 및 역량모델 사례 .....	63
3. 서울시 공무원 교육훈련방향 및 역량모델 사례 .....	67
4. 인천광역시 공무원 교육훈련방향 및 역량모델 사례 .....	71
5. 선행연구를 통한 역량모델 사례조사 .....	74
6. 시사점 .....	79
<b>제3절 충청남도 공무원 역량모델 설정 .....</b>	<b>82</b>
1. 기존 활용 역량 .....	82
2. 충청남도 공무원 역량진단을 위한 모델 .....	91

## **제4장 충청남도 공무원 역량 진단 .....93**

<b>제1절 충청남도 공무원 역량진단 .....</b>	<b>95</b>
1. 조사개요 .....	95
2. 응답자 특성 .....	96
3. 기반역량 진단 .....	97
4. 계층역량 진단 .....	99
5. 직무역량 진단 .....	105
6. 교육훈련 기초 인식 조사 .....	109
7. 교육훈련 관련 기타 의견 .....	112
8. 역량 관련 집단간 차이 분석 .....	115
9. 역량진단 결과 종합 및 시사점 .....	137
<b>제2절 역량기반 교육훈련 방향 .....</b>	<b>138</b>
1. 역량기반 교육훈련 커리큘럼(CBC) 개요 .....	138
2. 충청남도 공무원 역량강화를 위한 교육훈련 방향 .....	142
3. 세부 내용 .....	145

## **제5장 충청남도 공무원 교육훈련 방향 .....153**

1. 충청남도 공무원교육훈련 비전 설정 .....	155
2. 추진전략 설정 .....	157
3. 추진전략별 세부목표 설정 .....	160

<b>[부록] 충청남도 중장기 교육훈련방향 설정을 위한 설문조사 .....</b>	<b>173</b>
---	------------

## 표 목 차

[표 1] 행정환경 변화와 공무원교육훈련에 대한 시사점 .....	15
[표 2] 교육훈련의 내용별 유형 .....	26
[표 3] 교육훈련의 실시형태별 유형 .....	28
[표 4] 충청남도 공무원 교육훈련 유형 .....	29
[표 5] 충청남도 공무원 교육훈련 실시체계 .....	30
[표 6] 상시학습 실적 현황 .....	31
[표 7] 교육훈련주관교육 유형별 실적 현황 .....	32
[표 8] 학습내용 유형별 현황 .....	33
[표 9] 충청남도 공무원교육원의 교과과정 구성체계 .....	34
[표 10] 충남공무원교육원 신규임용 기본교육 주요 내용 .....	35
[표 11] 충청남도 신규공무원 신규임용교육 현황 .....	35
[표 12] 2015~2016년 교육기관별 교육훈련 실적 .....	36
[표 13] 2008~2017년도 장기국외훈련 실적 .....	37
[표 14] 2012~2016년도 도 공무원 퇴직자 교육 이수 실적 .....	37
[표 15] 道, 시·군 신규 교육수요 현황 .....	38
[표 16] 경력단계별 필요역량 및 교육방향 .....	39
[표 17] 2016년 자기개발계획서 분석 결과 .....	39
[표 18] 2016년 정예공무원양성과정 교육방식 .....	40
[표 19] 국외훈련 중 애로사항 .....	41
[표 20] 2016 ~ 2022년 정년퇴직자 예측 현황 .....	41
[표 21] 최근 3년간 교육원 교수요원 근속기간 현황 .....	42
[표 22] 5급 이상 정년퇴직자 수( '16년~ '22년) .....	43
[표 23] 교육훈련 문제점에 대한 개선과제 종합 .....	44
[표 24] 주요 학자들이 설명한 역량의 정의 .....	57
[표 25] 중앙행정기관 소속 교육기관 .....	60
[표 26] 지방자치단체 소속 교육기관 .....	61
[표 27] 공공기관 소속 교육기관 .....	62
[표 28] 인천광역시 역량 모델 .....	73
[표 29] 기초행동 역량군(대한민국 정부 역량사전) .....	74
[표 30] 직무수행 역량군(대한민국 정부 역량사전) .....	75
[표 31] 관리 및 관계 형성 역량군(대한민국 정부 역량사전) .....	76
[표 32] 한국 고위공무원단의 핵심 역량 .....	77
[표 33] 미국 고위공무원단의 핵심역량 및 역량정의 .....	78
[표 34] 지방행정연수원의 역량모델 중 기반역량 .....	83

[표 35] 지방행정연수원의 역량모델 중 5급 계층역량 .....	84
[표 36] 지방행정연수원의 역량모델 중 6급 계층역량 .....	85
[표 37] 지방행정연수원의 역량모델 중 7급 계층역량 .....	86
[표 38] 지방행정연수원의 역량모델 중 직무공통역량 .....	87
[표 39] 지방행정연수원의 역량모델 중 직무전문역량 .....	89
[표 40] 충청남도 역량 모델 .....	91
[표 41] 응답자의 직급별 분포 .....	96
[표 42] 응답자의 소속별 분포 .....	96
[표 43] 기반역량 진단 결과 .....	98
[표 44] 5급 계층역량 진단 결과 .....	100
[표 45] 6급 계층역량 진단 결과 .....	102
[표 46] 7급 이하 계층역량 진단 결과 .....	104
[표 47] 직무 공통역량 진단 결과 .....	106
[표 48] 직무 전문역량 진단 결과 .....	108
[표 49] 직급에 따른 기반역량 인식차이 분석-현재 수준 .....	115
[표 50] 직급에 따른 기반역량 인식차이 분석-향후 수준 .....	116
[표 51] 소속부서에 따른 기반역량 인식차이 분석-현재 수준 .....	117
[표 52] 소속부서에 따른 기반역량 인식차이 분석-향후 수준 .....	118
[표 53] 교육훈련 만족도에 따른 기반역량 인식차이 분석-현재 수준 .....	119
[표 54] 교육훈련 만족도에 따른 기반역량 인식차이 분석-향후 수준 .....	120
[표 55] 도정 비전 이해도에 따른 기반역량 인식차이 분석-현재 수준 .....	121
[표 56] 도정 비전 이해도에 따른 기반역량 인식차이 분석-향후 수준 .....	122
[표 57] 직급에 따른 직무공통역량 인식차이 분석-1-현재 수준 .....	123
[표 58] 직급에 따른 기반역량 인식차이 분석-1-향후 수준 .....	124
[표 59] 직급에 따른 직무공통역량 인식차이 분석-2-현재 수준 .....	125
[표 60] 직급에 따른 기반역량 인식차이 분석-2-향후 수준 .....	126
[표 61] 직급에 따른 직무공통역량 인식차이 분석-3-현재 수준 .....	127
[표 62] 직급에 따른 기반역량 인식차이 분석-3-향후 수준 .....	128
[표 63] 직급에 따른 직무공통역량 인식차이 분석-4-현재 수준 .....	129
[표 64] 직급에 따른 기반역량 인식차이 분석-4-향후 수준 .....	130
[표 65] 직급에 따른 직무공통역량 인식차이 분석-5-현재 수준 .....	131
[표 66] 직급에 따른 기반역량 인식차이 분석-5-향후 수준 .....	132
[표 67] 직급에 따른 직무공통역량 인식차이 분석-6-현재 수준 .....	133
[표 68] 직급에 따른 기반역량 인식차이 분석-6-향후 수준 .....	134
[표 69] 직급에 따른 직무공통역량 인식차이 분석-7-현재 수준 .....	135
[표 70] 직급에 따른 기반역량 인식차이 분석-7-향후 수준 .....	136
[표 71] 향후 강화해야 할 역량 .....	144

## 그림 목 차

[그림 1] 교육훈련방향 설정을 위한 분석틀	8
[그림 2] 인재개발 패러다임의 변화	23
[그림 3] 지방공무원 교육훈련체계	27
[그림 4] 공무원의 일반적 역량모델	59
[그림 5] 국가공무원 교육훈련 비전체계	63
[그림 6] 국가공무원 중점 추진과제	64
[그림 7] 국가공무원 직급·직위별 역량	65
[그림 8] 국가공무원 공직가치 체계도	66
[그림 9] 서울시 공무원 인재상	67
[그림 10] 서울시 공무원 교육목표	67
[그림 11] 서울시 공무원 교육훈련 추진전략	68
[그림 12] 서울시 교육훈련 역량모델	70
[그림 13] 인천광역시 교육목표 체계	71
[그림 14] 기반역량 진단 결과	97
[그림 15] 5급 계층역량 진단 결과	99
[그림 16] 6급 계층역량 진단 결과	101
[그림 17] 7급 이하 계층역량 진단 결과	103
[그림 18] 직무 공통역량 진단 결과	105
[그림 19] 직무 전문역량 진단 결과	107
[그림 20] 교육훈련 비전 설정 논리	155
[그림 21] 충청남도 공무원교육훈련 비전의 의미	156
[그림 22] 충청남도 공무원교육훈련 비전체계	172



## 제1장 연구의 개요

제1절 연구의 배경 및 목적

---

제2절 연구의 범위와 방법

---

제3절 교육훈련방향 설정을 위한 분석틀

---



## 제1절 연구의 배경 및 목적

### 1. 연구의 배경

#### ■ 환경변화를 반영한 교육훈련기본계획 수립 필요

- 2000년대 전후로 지식정보화, 국제화, 지방화, 민주화 등의 급격한 행정환경변화로 인해 정부는 다양한 정책적 이슈에 대응하고 해결해야 하는 상황에 처하면서 공무원의 전문적인 직무수행능력을 향상시키고 근무의욕을 고취하는 일이 중요해짐(최유성·황성원, 2000)<sup>1)</sup>
- 행정환경 변화에 적절하게 대응하고 시민들에게 질 높은 행정서비스를 제공하기 위해 우수한 인력을 양성하는 것이 중요한 정부운영 과제로 등장함. 그에 따라 체계적인 공무원 교육훈련제도에 대한 관심이 높아짐
- 그러한 맥락에서 정부는 2007년 「지방공무원 교육훈련법」을 개정하여, 지방자치단체에 5년 단위 교육훈련기본계획 수립을 의무화함. 이는 지방자치단체 공무원의 체계적인 능력개발을 중장기적인 관점에서 접근하도록 하기 위한 것임

#### ■ 충청남도 교육훈련기본계획(2012~2017년) 수립과 한계

- 「지방공무원 교육훈련법」에 따라 충청남도는 2012년부터 2017년까지 5년에 대한 교육훈련기본계획을 수립하여 운영함
- 그러나 교육훈련기본계획 수립을 위해 선행적으로 실시되어야 하는 중장기 교육훈련 수요 예측, 소속 공무원 역량 분석 등 몇몇 측면에서 보완과제를 남김
- 특히, 최근 교육훈련에서 강조되고 있는 공무원 역량 부분에서 한계점을 노출함

1) 최유성·황성원(2000). 공무원 교육훈련제도 개선방안. 한국행정연구원

■ **역량진단에 기반하지 않은 교육과정 설계 및 교육훈련**

- 충청남도는 자체 역량진단시스템 미비 등으로 인해 그 동안 개인 및 조직에 필요한 역량에 대한 진단없이 공무원 교육과정이 설계되고 자기개발계획서를 작성하도록 함
- 교육훈련 수요조사 또한 소극적으로 실시되고 있음. 즉, 기존의 개설된 교육과정을 주요 대상으로 수요조사가 이루어지고 있어, 직원에게 필요한 역량과 수요에 기반한 맞춤형 교육과정이 되지 못함

■ **역량진단에 기반한 공무원교육훈련 5개년 계획 수립 필요**

- 외부적으로 행정수요가 고도화되고, 조직의 실질적인 성과에 대한 압력이 높아짐에 따라 공직사회에도 역량(competency) 개념이 도입되어 확산되고 있고, 역량 강화를 위한 교육훈련의 필요성이 커지고 있음
- 외부적 환경변화에 따라 충청남도는 기존의 소극적인 교육훈련 수요조사에서 벗어나 역량진단을 통해 직원들의 강점 및 약점 등을 분석하고 교육훈련 발전방향 설정하여야 함
- 공무원 역량진단을 통해 도출된 현황분석 및 문제점, 그리고 제시된 앞으로의 발전방향을 토대로 「충청남도공무원교육훈련 5개년 계획(2018~2022)」 수립하여야 함

## 2. 연구의 목적

### ■ 역량진단 결과를 활용한 교육훈련방향 설정

- 본 연구는 「지방공무원 교육훈련법」에 근거한 5년 단위 법정계획인 교육훈련기본계획, 「충청남도공무원교육훈련 5개년 계획(2018~2022)」 수립을 위한 역량진단을 실시하고, 진단결과를 교육훈련방향을 설정하는 데 활용하는 것을 목적으로 함
- 이를 통해 충청남도 공무원의 교육훈련 수요에 부합하는 맞춤형 교육과정을 설계함으로써 충청남도의 발전을 선도할 인재를 양성하고 조직의 경쟁력을 제고하고자 함

### ■ 대내외 환경분석을 반영한 교육훈련방향 설정

- 교육훈련방향 설정은 공무원 역량진단 외에 행정환경, 교육훈련 여건 등을 전체적으로 고려하여야 하므로 행정환경 변화 및 교육훈련 추세를 살펴보고 충청남도 교육훈련의 현황을 검토하여 문제점을 분석함

## 제2절 연구의 범위와 방법

### 1. 연구의 범위

#### ■ 대상 범위

- 연구의 대상은 충청남도청 공무원으로 한정함

#### ■ 시간적 범위

- 2018년 ~ 2022년까지 5년
- 기준연도는 2017년으로 함

#### ■ 내용적 범위

- 교육훈련 여건 변화 검토
  - 행정환경 변화, 교육훈련 트렌드
- 충청남도의 교육훈련 현황 분석
  - 교육훈련 일반현황 및 공무원교육훈련 제도 분석
- 충청남도청 공무원의 역량 진단 분석
  - 진단 항목 설계 및 확정, 진단대상자 그룹 및 대상인원 선정
  - 역량진단 결과 분석을 통해 직원들의 강점과 약점, 교육훈련의 현황분석 및 문제점 등 도출
- 충청남도청 교육훈련 관계 공무원 및 상위직급 공무원 대상 인터뷰
  - 교육훈련방향 설정의 타당성을 높이기 위해 교육훈련 관계 공무원 및 상위 직급 공무원 대상으로 교육훈련에 대한 문제점, 개선사항, 교육훈련의 지향점 등에 대한 의견 조사 실시
- 전체적인 분석 결과를 토대로 교육훈련 방향 및 발전방안 제시

## 2. 연구의 방법

### ■ 설문조사

- 충청남도 공무원 역량진단을 위한 설문조사
- 설문결과 분석

### ■ 문헌조사

- 행정환경, 교육훈련 트렌드 등 교육훈련 여건 변화 조사
- 충청남도 공무원 교육훈련 현황 조사
- 교육훈련 관련 법률, 대통령령, 지침 등 검토
- 공무원 역량에 관한 문헌 검토

### ■ 사례조사

- 충청남도 공무원 역량 모델 설정을 위한 사례조사
  - 중앙정부 및 타 시도의 사례 검토
- 사례분석의 시사점 도출

### ■ 자문회의

- 공무원 교육훈련 관계자 및 인적자원개발 전문가를 대상으로 의견조사
- 역량진단 분석결과 활용 및 교육훈련방향 설정을 위한 의견 조사

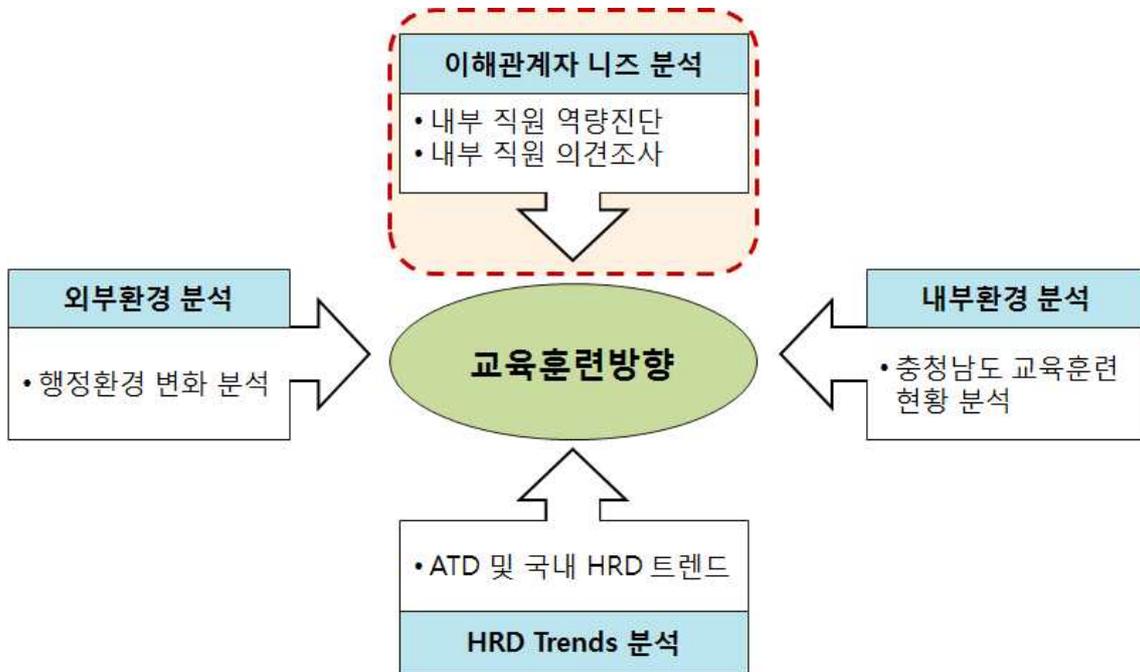
### ■ 인터뷰 조사

- 충청남도청의 교육훈련 관계 공무원 및 국장급 공무원 대상 인터뷰 실시

### 제3절 교육훈련방향 설정을 위한 분석틀

- 충청남도 공무원 교육훈련방향을 설정하기 위해 4가지 측면에서 분석을 실시함
  - 외부환경분석, HRD 트렌드 분석, 충청남도 교육훈련 현황 분석, 이해관계자 니즈 분석
- 본 연구는 4가지 측면 중 이해관계자 니즈분석에 더 많은 비중을 둠

[그림 1] 교육훈련방향 설정을 위한 분석틀



## 제2장 충청남도 교육훈련 여건 및 현황 분석

제1절 교육훈련 여건 변화

---

제2절 충청남도 공무원 교육훈련 현황 및 문제점

---

제3절 인터뷰 조사

---



## 제1절 교육훈련 여건 변화

### 1. 행정환경 변화

#### ■ 공직자로서의 기본 가치관 확립 및 인식 제고 필요성 증대

- 2016년 9월 28일부로 「부정청탁 및 금품등 수수의 금지에 관한 법률」, 일명 청탁금지법이 시행됨에 따라 공직사회의 부정부패에 대한 처벌기준이 엄격해졌고, 사회적으로도 공직가치에 대한 요구수준이 높아짐
- 그에 따라, 중앙정부 공무원뿐만 아니라 지방자치단체 공무원은 대내외적으로 공직가치를 보다 강화하도록 요구받고 있음
  - 공직사회가 신뢰와 존경을 받을 수 있도록 국가관, 공직관, 윤리관, 봉사정신 등 공직가치에 대한 교육의 중요성이 확대됨
  - 즉, 지역주민에 대한 봉사자로서의 책임성과 청렴성을 강화하기 위한 공직가치 교육을 지속적으로 실시할 필요성이 커짐
  - 또한 공직사회에 대한 투명성·신뢰 제고를 위한 방안들을 마련하고 적극적으로 실천을 유도해야 함

#### ■ 행정환경의 다양화 및 고도화

- 급속한 과학기술의 발달과 함께 행정환경의 복잡성, 가변성, 불확실성은 나날이 높아지고 있음
- 과거에 경험하지 못한 새롭고 다양한 유형의 행정수요가 발생하고 고도화되고 있음
- 행정이 맞이하게 될 대규모 사회변화 중 하나는 저출산 및 인구고령화임
  - 1960년대 이후 출산율이 지속적으로 감소하고, 평균수명은 급속하게 증가하여 인구고령화가 빠른 속도로 진행 중임(최웅선, 2016)<sup>2)</sup>
  - 2015년 기준으로 우리나라 노인인구 비율은 13.1%를 차지하여 이미 고령화 사회에 진입하였고, 고령사회 진입을 눈앞에 두고 있음(최웅선, 2016)
  - 통계청의 「장래인구추계」에 따르면, 불과 10여년 후인 2026년에 노인인구 비중은 20.8%로 증가하여 초고령사회에 진입할 것으로 전망됨(최웅선, 2016)

2) 최웅선. 2016. 인구고령화가 충청남도 지방재정에 미치는 영향 분석과 대응방안. 충남연구원



- 충청남도는 2015년 현재 노인인구비율이 16.7% 수준이지만 2022년에는 20.2%에 이르러 초고령사회에 진입하고, 2040년에는 인구의 약 30%가 65세 이상 노인으로 채워질 것으로 전망됨(최웅선, 2016)
- 인구고령화는 노동공급 감소, 노동생산성 저하, 저축 감소, 소비·투자 위축 등을 통해 경제성장을 둔화시키는 한편, 노인의료비, 연금 등 공적부담을 증가시키고, 노인여가복지시설, 재교육시설, 재가노인복지시설 등 노인관련 재정지출과 행정수요를 급격하게 증가시킴(최웅선, 2016)
- 향후, 행정이 맞이해야 할 사회문제는 기존에 경험하지 못한 전혀 새로운 것들로서, 공무원은 전문가로서의 역할을 담당해야 할 뿐만 아니라 스스로 생각하고 적극적으로 문제해결방안을 탐색할 수 있어야 함
- 이러한 시대적 요구에 맞춰 공무원 교육훈련은 지침이나 법규에 맞춰 업무수행에 집중하는 인력보다 유연한 사고와 자기주도성을 갖춘 인재를 양성하는 방향으로 나아가야 함

#### ■ 민주주의의 성숙과 지방분권에 대한 수요 증가

- 2000년 전후부터 정보처리기술이 급속하게 발달하고 그로 인한 정보처리 능력의 고도화로 공공부문의 정보에 대한 접근을 용이하게 하고 있음(최유성·황성원, 2000)<sup>3)</sup>
- 동시에 행정의 민주성에 대한 시민의식이 향상되면서, 정책과정 및 행정에 대한 투명성을 지속적으로 증대시키고 일반시민이 행정에 직접 참여하는 정도가 늘어나고 있음. 또한 중앙정부 및 지방자치단체는 시민들의 행정 참여를 제도적으로 보장하기 위한 노력들을 추진하고 있음<sup>4)</sup>
- 민주성에 대한 사회적 관심 증가는 지방분권에 대한 수요를 증가시키고 있고, 이는 지방자치단체마다 경제, 문화 등 여러 분야에서 타 자치단체와의 비교우위를 확보하려는 경쟁구도를 형성하게 함
- 시민의 행정참여 증가와 자치단체간 경쟁구도 형성은 지방자치단체의 성과향상에 대한 압력요인으로 작용하고, 이는 유능한 공무원의 충원과 양성의 필요성을 부각시킴

3) 최유성·황성원(2000). 공무원 교육훈련제도 개선방안. 한국행정연구원

4) 대표적으로 주민참여예산제의 도입과 확산을 들 수 있음

## ■ 4차 산업혁명 시대의 도래에 따라 사회환경의 급격한 변화 진행

- 4차 산업혁명이란 정보통신기술(ICT, Information & Communication Technology) 기반의 초연결생산화로 규정될 수 있음(산업연구원, 2016)<sup>5)</sup>
  - 인공지능, 사물 인터넷, 빅데이터, 모바일 등 첨단 정보통신기술이 경제·사회 전반에 융합되어 혁신적인 변화가 나타나는 차세대 산업혁명(한국정보통신기술협회 홈페이지)<sup>6)</sup>
  - 컴퓨터, 인터넷으로 대표되는 제3차 산업혁명(정보 혁명)에서 한 단계 더 진화한 혁명(한국정보통신기술협회 홈페이지)
  - 로봇이나 인공지능(AI)을 통해 실재와 가상이 통합돼 사물을 자동적, 지능적으로 제어할 수 있는 가상 물리 시스템의 구축이 기대되는 산업상의 변화(홍기영, 2016)<sup>7)</sup>
- 개별적, 수동적으로 작동하던 기존의 생산요소들이 유기적으로 연결됨으로써 최적생산방식에 대한 능동적 결정을 통해 전체 가치사슬의 최적화를 달성하도록 함
- 4차 산업혁명에 의한 제품과 생산방식의 변화, 물류·유통 방식의 변화, 융복합의 보편화 추세에 따라 창의적 역량의 확보가 핵심적 요소로 대두
  - 산업의 구조고도화 및 고부가가치화 실현을 위해서는 기획·설계 등 두뇌분야(엔지니어링, 디자인, 임베디드 SW, SoC, 바이오 등)의 경쟁력 강화가 중요해짐
  - 두뇌산업분야 핵심전문인력 양성, 인재유입 활성화, 기존 인력 재교육 강화 등 4차 산업혁명 시대의 인재육성·활용 전략이 주요한 이슈로 등장함
- 4차 산업혁명이 산업뿐만 아니라 사회에 미치는 영향은 과거와 비교할 수 없을 정도로 빠르고 광범위할 것임
  - 사물인터넷, 빅데이터, 인공지능, VR 등의 기술 발달은 과거에 불가능한 것들을 가능한 것으로 대체할 것으로 예상됨
  - 예를 들어, 로봇 약사가 등장하고, 3D프린터로 자동차를 생산할 것이며, 자율주행차(self-driving car)가 도로를 주행하며, 기업의 30%는 인공지능으로 회계 감사를 수행할 것이며, 정부는 블록체인(blockchain)으로 세금을 징수하

5) 산업연구원. 2016. 4차 산업혁명시대 도래에 따른 두뇌역량우수전문기업 정책자료집

6) 한국정보통신기술협회 홈페이지 [http://www.tta.or.kr/data/weeklyNoticeView.jsp?pk\\_num=5228](http://www.tta.or.kr/data/weeklyNoticeView.jsp?pk_num=5228)

7) 홍기영(2016). 비즈&노믹스. 매경출판



며, 장소에 구애받지 않고 실시간으로 필요한 정보를 얻을 수 있게 될 것임  
- 한편으로, 인간의 지능을 닮은 기계가 생산되어 인간이 하던 일들을 대신하게 됨으로써 직업의 구조가 대폭 변화함에 따라 혼란스러운 상황도 야기될 것으로 전망됨

- 거시적인 사회변화 속에서 발생하는 다양한 문제들에 주도적으로 대응하기 위해 공무원은 변화관리 역량뿐만 아니라 자기주도성을 갖춘 인재로 육성되어야 하는 것은 필수 과제가 됨
- 한편으로, 빅데이터, 인공지능, 사물인터넷 등 4차 산업혁명 기술을 인적 자원개발에 적용할 경우 새롭고 다양한 학습방식이 가능해지므로 그러한 것들을 교육훈련에 적용하는 것을 적극 검토하여야 함

■ **선진 첨단기술의 도입으로 개방·공유·협력의 정책환경 도래<sup>8)</sup>**

- 스마트기기, SNS 등 소셜미디어의 확대로 개인의 정책참여 접근성이 향상됨
- 복잡·다양한 사회문제 해결 도구로 첨단기술의 선제적 적용 필요성이 높아짐
  - 소셜미디어를 활용한 정책홍보와 정책참여를 유도할 수 있게 됨
  - 빅데이터를 활용하여 복잡한 사회문제에 대해 보다 과학적으로 접근할 수 있고, 선제적으로 문제에 대응할 수 있게 됨

■ **역량강화 및 전문성 제고 요구 확대**

- 민간부문뿐만 아니라 공공부문에서도 역량과 성과 중심의 조직관리 혁신을 강화하고 있음
  - 인사혁신처는 공무원 인재개발지침을 통해 중앙부처의 직무교육이 기관 전략목표와 연계되도록 함
  - 또한 자기개발 학습 촉진을 위해 직무별 역량정의, 체계적 역량 진단, 정보 제공, 부족역량 개발 지원 및 실적점검 등을 실시하고 있음
  - 지방자치단체에 대해서는 행정자치부는 2016년에 신뢰받고 경쟁력 있는 공직사회를 만들기 위해 17개 시·도 및 관련 전문가로 구성된 지방인사혁신

8) 서울특별시, 2017 인재개발원 교육훈련계획

추진위원회를 출범시킴

- 도정 중점사업의 성공적 추진을 위한 직무역량의 중요성이 높아지고, 증가하는 민원 및 갈등에 대한 대응·해결 역량의 필요성 증가함
  - 행정참여자 이해관계 조율 등을 통한 구체적 협치·혁신 실천 역량을 강화할 필요성 증대됨

[표 1] 행정환경 변화와 공무원교육훈련에 대한 시사점

변화	주요 내용	시사점
공직가치 요구 증대	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2016년 「부정청탁 및 금품등 수수의 금지에 관한 법률」 시행</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 공직가치에 대한 교육의 중요성 증대</li> </ul>
행정환경의 다양화 및 고도화	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 행정환경의 복잡성, 가변성, 불확실성 증대</li> <li>• 새로운 행정수요 발생 및 고도화                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 인구고령화로 인한 노인복지 수요 증대, 저성장시대 도래, 메르스사태 등</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 공무원의 역할은 전문가로서의 역할뿐만 아니라 스스로 생각하고 적극적으로 문제해결방안을 탐색할 수 있어야 함</li> </ul>
4차 산업혁명 시대의 도래	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 인공지능, 빅데이터, 사물 인터넷, 모바일 등 첨단 정보통신기술이 경제·사회 전반에 융합되어 혁신적인 변화가 나타나는 차세대 산업혁명</li> <li>• 4차 산업혁명은 산업뿐만 아니라 사회에 미치는 영향은 과거와 비교할 수 없을 정도로 빠르고 광범위할 것임</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 거시적인 사회변화 속에서 발생하는 다양한 문제들에 주도적으로 대응하기 위해 공무원은 변화관리 역량뿐만 아니라 자기주도성을 갖춘 인재로 육성되어야 함</li> <li>• 빅데이터, 인공지능, 사물인터넷 등 4차 산업혁명 기술을 인적자원개발에 적용할 경우 새롭고 다양한 학습방식이 가능</li> </ul>
선진적 디지털 기술을 활용한 개방·공유·협력의 정책환경 도래	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 스마트기기·SNS 등 소셜미디어 확대로 개인의 정책참여 접근성 향상</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 복잡·다양한 사회문제 해결 도구로 첨단기술의 선제적 적용 필요성이 높아짐</li> </ul>
역량강화 및 전문성 제고 요구 확대	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 민간영역뿐만 아니라 정부에서도 역량과 성과 중심의 조직관리 혁신을 강화</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 도정 중점사업의 성공적 추진을 위한 직무역량의 중요성이 높아지고, 증가하는 민원 및 갈등에 대한 대응·해결 역량의 필요성 증가</li> </ul>

## 2. 교육훈련 트렌드

### 1) ATD<sup>9)</sup> 이슈(2016~2017년)

#### ■ 마이크로러닝(Microlearning) 강조

- 마이크로러닝은 학습자가 구체적 결과를 성취하도록 돕는 ‘적절한 사이즈’의 짧은 학습전략으로서, 마이크로러닝의 지표는 Short effort, short time, short units임
  - 한 가지 학습목표에만 초점을 두며, 3분 이내 짧고 소프트하게 만들어서 학습자/교육생으로 하여금 실생활에 연계하여 행동 중심의 내용으로 설계하여 교육목표로서 설정된 행동을 즉각적으로 보이기 위해서 무엇을 해야 하는지 학습자가 알 수 있게 하는 것임<sup>10)</sup>
  - 작은 크기의 지식정보를 비디오나 인포그래픽(Infographic) 등을 이용하여 한 눈에 알게 함으로써, 즉시성 교육에 유용한 형태임<sup>11)12)</sup>
  - 집합교육과 같이 많은 시간을 투입하여 참여할 수 없는 학습자들에게 유용한 교육방식임<sup>13)</sup>
  - 최근 스마트 디바이스 발달과 함께 언제 어디서나 교실 내·외(In-classroom & Out-of-classroom) 모두 활용가능한 장점이 있음<sup>14)</sup>
  - 마이크로러닝은 적응적 교육훈련이 요구되는 현시점에서 30% 이상의 기업이 현재 채택하고 있을 정도로 점점 확산 속도가 빨라지고 있음
  - 마이크로러닝은 속도 및 확산의 측면, 불확실한 업무환경에의 대응, Z세대의 학습참여 측면에서 효과적임
- 마이크로러닝의 이러한 특징으로 인해 기존의 이러닝 프로그램과 얼마든지 융합하여 시너지를 낼 수 있음
- 마이크로러닝을 위해 훈련가가 취해야할 행동은 ①진취적인 생각, ②교실

9) ATD(Association for Talent Development) : 1943년에 설립되어 세계 최대 규모(전세계 80개국, 약 9,000여명)의 인적자원(HR) 분야 담당자들이 참여하는 연례 국제 학회 및 협회

10) 출처: <http://knou1.tistory.com/2707> [리포터 취재] atd 2017 ICE에 다녀와서

11) 출처: <http://knou1.tistory.com/2707> [리포터 취재] atd 2017 ICE에 다녀와서

12) 마이크로러닝 학습מוד의 길이는 더 이상 짧 수 없을 만큼 간결하게 하는 것이 원칙이지만 Youtube 데이터에 의하면 3분정도가 집중력이 좋으며 내용이 적절하다면 10분정도까지도 괜찮음

13) 출처: <http://knou1.tistory.com/2707> [리포터 취재] atd 2017 ICE에 다녀와서

14) 출처: <http://knou1.tistory.com/2707> [리포터 취재] atd 2017 ICE에 다녀와서

밖 사고, ③학습 디자인에 있어서의 융통성, ④교육내용을 짧게 유지, ⑤ 테크놀로지와 보안에 대한 수요를 일찍 파악, ⑥상사의 지원을 얻기 등임

### ■ 학습과 수행의 연계 강조

- 전통적인 교육기관을 통해 이루어지는 정형화된 교육이나 학습에서 탈피하여 업무현장이나 조직내 상호작용 속에서 이루어지는 무형식의 학습을 강조함(70:20:10 법칙)
  - 조직 내 학습의 원천은 업무과제로 부터의 학습(70%), 타인으로부터의 학습(20%), 형식훈련을 통한 학습(10%)으로 이루어진 것으로 알려져 있음
  - 90%가 형식적 훈련이외에서 발생되므로 훈련가는 교실상황을 벗어난 다양한 학습활동 촉진 기제를 창조할 수 있어야함
  - 직원 학습활동에서 관리자의 참여는 가장 긴요한 요소이며 훈련가가 주도하고(trainers lead) 관리자가 훈련되는(Leaders train) 상황이 이루어져야함
  - 이를 위해 훈련가는 관리자들에게 개발의 기본을 확인하고 훈련 전, 중, 후에 걸쳐 직원역량개발 계획에 대해 코치할 수 있어야함
- 수업 전에 온라인자료 통해 개념 이해 등과 같은 학습을 실시하고, 교육에서는 사례연습 또는 토론을 통해 문제해결 역량을 높임
- 이를 위해 학습과 업무수행을 위한 생태계를 조성하는데 노력함
- 현장에서 답을 찾고 협업을 통해 발전방안을 함께 모색하는 참여식 교육이 강조되고 있음

### ■ 지속가능한 행동변화 설계

- 지속가능한 행동변화는 습관 디자인이 중요함. 습관 형성이 유용한 이유는 교육훈련 내용의 80-90%가 30일 안에 잊혀지고 이로 인해 상당한 손실이 발생하기 때문임
- 따라서 학습을 순간의 이벤트가 아닌 지속적이고 세밀한 학습 여정으로 설계하고 강화를 제공할 필요성이 강조됨
  - 교육효과 창출을 위해 다양한 심리학/교육학적 연구결과를 활용할 필요가 있음
  - 모바일을 활용하여 학습 이후에도 지속적인 학습 피드백과 퀴즈 등의 자극



을 제공하여 학습효과를 높일 수 있음

- 교육훈련 개발시 강화해야 할 행동들을 주의깊게 선택하는 것이 필요함  
(단순화가 가능한 행동, 반복 수행시 지속적으로 유익을 줄 수 있는 행동 등)
- 효과와 만족도를 측정하여 성공사례를 적극 활용하는 것이 필요함

### ■ 교육훈련을 통한 실질적인 행동변화 및 성과 창출 강조

- 교육내용의 습득은 목표가 아닌 수단이며 교육의 결과로 나타나는 것이 목표임
  - 즉, 교육의 궁극적 목적은 현업에서의 행동변화와 그로 인한 결과 창출임
  - 교육이 성과로 연결되는 과정은 반응→학습→[행동]→결과라는 4단계를 거치는데 최근의 교육훈련은 세 번째 단계에 초점을 두고 있음
  - 이를 위해 교육 이후 지원이 중요함
- 교육훈련가는 이를 명확히 소통하기 위해 행동변화와 결과에 대한 측정지표를 개발하고 이를 적극적으로 소통하는 것이 필요함
- 교육 전-중-후 학습관리 접근전략을 통해 학습전이를 유발하고자 함
  - 교육내용을 전달받고, 학습내용을 유지하고, 현업으로 돌아가서 학습한 내용을 실행에 옮기는 일련의 과정이 발생하도록 함
  - 이를 통해, 교육이 조직의 성과로 연결되도록 함

### ■ 고성과자를 배출하기 위한 교육전략으로서 몰입, 참여, 활성화

- 어느 조직을 막론하고 항상 조직내 15%정도의 고성과자는 존재하므로 이들의 특성을 잘 파악하여 이들의 학습활동을 조직 내 확산하는 활동은 가치 있음
  - 고성과자는 다른 사람들이 무엇을 해야 할지 모를 때 무엇을 해야 하는지를 아는 사람들로써 3가지 특성을 지니고 있는데 호기심이 많고(curious), 끈질기며(persistent), 자원이 풍부하다는(resourceful) 것임
- 고성과자를 양산하기 위한 교육전략은 3가지로 집약됨
- 첫 번째 전략은 몰입(engage)으로서 학습을 감정과 연결시켜 깊은 경험을 일으킴. 또한 성장 마인드셋을 갖도록 유도함

- 두 번째 전략은 참여(participate)로서 작은 훈련모듈을 자주 제공하여 교육의 유용성을 높임. 또한 장기적인 지루한 강화보다는 단속적인 실천을 지속적으로 촉진함
- 세 번째 전략은 활성화(activate)로서 걸림돌 사고를 통한 학습 전이의 기회를 확대함. 또한 정확성과 긍정적 피드백을 제공함

### ■ 미래를 대비하기 위한 리더십 개발

- 현대사회에서는 전통적 비즈니스 모델이 매일 없어지고, 엄청난 속도의 증가가 일어나고, 완전한 투명성이 요구되고, 일반사람들의 자율권이 전보다 많이 향상되며, 리더들의 일거수일투족이 노출됨
- 따라서 21C 리더십에 대한 재정의와 리더십 개발에 대한 다른 시각이 필요함
  - 전통적인 리더십의 정의는 직위와 밀접한 것, 타인에 대한 영향력 등으로 정의되었지만 현재는 직위를 막론하고 창의적 진취성 그리고 자신에 대한 영향력이 더 중요
  - 21세기 리더십은 “더 나은 미래를 창조하려는 예술” 이라고 정의할 수 있음. 이것이 강조하는 것은 “리더십 에너지”로서 리더의 내적인 가치가 확고하여 두려움 없는 목표를 가지고 행동하는 것임
  - 전통적인 방법에서 리더십 개발은 우수사례, 역할연기, 사례연구, 역량모델 등을 통해서 이루어질 수 있다고 보았으나, 전통적 방법은 과거로부터 배우는 것으로 새로움과 혁신을 관리하기에는 한계
  - 21C의 리더십 개발의 원칙은 ①역량개발 이전에 리더십에너지에 천착, ②무엇(what) 이전에 왜(why)에 대한 질문, ③감정지능(Emotional intelligence) 이전에 감정통합(Emotional integrity) 개발에 대한 관심임

### ■ 혁신 문화 조성을 위한 학습 민첩성 강조

- 과거와 달리 환경변화의 속도는 빨라지고 변화의 양 또한 증가함에 따라 교수 설계와 학습이 빠르게 이루어져야 할 필요성 증가
  - 학습한 것을 빠르고 유연하게 실천하고 적용할 수 있는 능력 강조
- 교수설계에서는 과거의 ADDIE모델의 한계점에 대한 반성으로 Agile 모델



이 등장함

- ADDIE모델은 적시적 콘텐츠, 기간이 길다는 점, 평가가 가장 마지막에 이루어진다는 점에서 보완이 필요함
- 콘텐츠 제작 완료시 이미 진부화된 콘텐츠가 될 가능성이 있음
- 소셜·스마트러닝 환경 구축을 통한 자발적·적극적 학습 유도<sup>15)</sup>

## ■ 밀레니얼들을 동기화시키기

- 1980년대 초부터 2000년대 초 사이에 태어난 세대를 밀레니엄 세대라고 함. 곧 이들이 주축이 되는 시대가 도래하고 있음 (10년 내 75%의 인력이 밀레니엄 세대가 됨)
- 밀레니엄 세대의 주요 동기부여 요인은 ①Impact(76%), ②학습(59%), ③가족(51%)이며, 오히려 명성(Prestige)은 22%, 자율(Autonomy)은 22%, 돈은 10%로 나타나 동기부여 영향력이 적게 나타남
- 따라서 밀레니얼로 구성된 구성원들의 동기부여 요인 이해가 필요함
  - 팀구성원별 진단 후, 진단결과를 함께 리뷰하고, 동기부여 요소간 가능·불가능성을 판단
  - 업무와 동기부여 요소를 일치시키고, 가용전력과 장애물을 파악 후 Timeline 작성 및 Follow-up

## ■ 미래 조직의 HRD의 역할은 큐레이터 및 촉진자

- 지식의 양은 폭발적으로 증가하고 산업환경은 예측 불가능하게 변화함에 따라 큐레이션의 중요성이 강조됨
  - 미래학자인 에릭 슈미트에 의하면, 2003년까지 창출한 정보의 총량이 현시대에는 2일마다 창출되고 있다. 2020년에는 이러한 양이 2시간마다 창출될 것임
- 지식의 증가와 산업의 변화에 따라, 미래 조직에서는 알맞은 콘텐츠를 적시에 적절한 방법으로 처리하는 디지털 큐레이션이 필요함
  - 미래 조직에서 HRD는 과거와 같이 통제되는 프로그램에서 콘텐츠를 개발하여 학습자들에게 제공하는 역할에서 촉진자 또는 큐레이터의 역할을 담당함

15) 서울특별시, 2017 인재개발원 교육훈련계획

- 기술 발달에 따라, 방대한 양의 콘텐츠 큐레이터 및 학습 커뮤니티 관리자로서의 역할을 담당함
- 큐레이션은 Find-Curate-Share의 3단계의 절차를 거침
  - 즉, 최상의 콘텐츠를 탐색하고(Find), 그것들을 Grouping & Organizing(Curate)하며, 언제든지 어디서든 큐레이션된 콘텐츠를 볼 수 있도록 발행하고 촉진함(Share)
  - 큐레이션 활동(Curate)은 수집, 필터링, 엘리베이션, 매시 업, 연대기 나열로 구성됨
  - 즉, 관련된 정보를 한 곳에 모으고, 모은 정보 중 불필요한 것들을 숨여내고, 학습자들에게 더욱 더 필요한 정보를 더 잘 보이게 올려고, 전혀 다른 콘텐츠들을 묶어서 새로운 콘텐츠로 융합시키고, 정보들을 보기 쉽게 연대기 순으로 나열함

### ■ 직원 행복 및 가치에 바탕을 둔 리더십 중요<sup>16)</sup>

- 직원이 행복해야 행복한 조직이 되고, 이는 궁극적으로 조직성장에 기여
- 과도한 업무 등으로 인한 정서고갈, 성취감 저하 등의 치유 및 극복 필요

## 2) 국내 인적자원개발 트렌드

- 경쟁우위를 점할 수 있는 기업의 핵심역량은 탁월한 인재로부터 출발한다는 경영 트렌드 하에 기업의 인적자원개발은 핵심역량 및 인재를 발굴하고 사업전략의 성공적 추진을 지원할 수 있는 전략적 역할을 요구하고 있음

### ■ 인적자원개발의 전략적 기능 강화

- 경영의 핵심이 과거의 자원(material)과 자본(capital)으로부터 그러한 것들을 관리하는 인재(manpower)로 이동함에 따라, 인적자원개발의 역할은 과거의 실행가 양성에서 전략적 파트너로 변화됨

### ■ 핵심인재의 양성과 핵심가치의 공유

- 과거에는 우수인재를 확보하는데 초점을 두었다면, 최근에는 인재확보와

16) 서울특별시, 2017 인재개발원 교육훈련계획



더불어 인재 육성에 많은 노력을 기울이고 있음

- 핵심인재는 조직의 각 부문을 통괄하는 리더와 차기리더 후보, 또는 주요 직 무별 전문가를 의미함
- 핵심인재를 육성하기 위해 핵심인재 교육과 업무의 연계성을 강화하고 있음
  - 핵심인재 pool을 관리하는데, 교육/성과에 대한 주기적인 평가를 통해 진입/ 퇴출이 결정됨
  - 즉, 리더를 포함한 핵심인재 pool을 지속적으로 노출시키고 검증함

### ■ 역량(competency) 중심의 인적자원개발

- 교육량 확대에 의한 교육비 누수와 낭비 대신 전략적으로 핵심역량(핵심 인재, 핵심교육)에 선택과 집중을 하고 있음
- 글로벌 환경에서 경쟁력을 확보하기 위해 전문적 핵심역량을 필요로 함
  - 개인의 경쟁력인 역량 향상을 위해 체계적인 개입
- 역량을 바탕으로 인적자원개발(HRD)과 인적자원관리(HRM)를 연계하고 있음
  - 역량에 따른 선발/배치, 평가/보상 시스템을 구축

### ■ 교육방법의 다양화

- 정보통신기술을 활용한 다양한 교육훈련방법이 지속적으로 확대되면서, e-learning과 off-line 교육이 상호보완적인 관계를 형성함
  - 학습효과를 높이기 위해 여러 가지 방법을 전략적으로 혼합하는 방식(플립러 닝, 스마트러닝 등)이 적용되고 있음
- 또한 업무현장과 교육활동이 효과적으로 통합되는 Action Learning이 적 극적으로 활용되고 있음
  - 전통적인 학습방법과 달리, 실제 업무상황을 두고 스스로 문제를 해결하고자 하고 학습결과를 경영전략에 반영할 수 있다는 점에서 중요시됨

■ 성과창출 지원

- 경영전략과 밀착된 인적자원개발 활동을 강화하고 있음
- 현업의 성과향상이나 리더십 개발을 위한 교육 등을 지원함
  - 이를 위해 과거에 비해 현업 이슈 중심으로 교육과정을 개발하고 운영하고 있음

3) 국내외 인재개발 트렌드 종합

- 최근 국내외 인재개발 트렌드의 변화를 종합하면 아래와 그림과 같은 패러다임 변화로 설명할 수 있음

[그림 2] 인재개발 패러다임의 변화



자료 : 중앙공무원교육원, 2017년 교육운영계획



## ■ 시사점

- 조직차원의 가치 정립과 개인의 몰입을 위한 내적 동기부여가 중요함
  - 개인의 역량개발이 조직의 성과향상과 가치실현으로 연결되도록 하기 위해서는 조직원에게 조직의 핵심가치를 내재화하고, 몰입을 유도하여야 함
- 비공식적인 학습이 활발하게 일어날 수 있도록 다양한 학습 유도를 위한 학습문화 조성이 필요하고, 관리자의 코칭리더십 함양이 필요함<sup>17)</sup>
  - 전통적인 교육기관 집합교육(Formal Learning) 외에도 업무현장과 조직내 상호작용을 통한 비정형학습(Informal Learning)이 활성화되고 있고 그 중요성도 높아지고 있음<sup>18)</sup>
  - 70:20:10법칙 : 학습효과의 70%는 실제 업무경험과 사회적 상호작용 등 informal 학습, 20%는 조직내 롤모델과 피드백, 10%만이 formal 집합교육을 통해 나타남 (인사혁신처, 2016)<sup>19)</sup>. 이는 개인의 성장에 영향을 미치는 요인은 70%가 경험, 20%가 피드백이나 관계, 10%만이 교육훈련이라는 의미임
  - e-러닝, 모바일학습 등 자기주도 학습기반 조성과 함께 OJT, 연구모임 등 학습 조직, 코칭과 멘토링 필요
- 전통적 방식의 HRD 대신 혁신과 변화 추구, 매체 활용, 참여·소통 등이 가능한 교육프로그램 마련 필요<sup>20)</sup>
  - 근로인력의 세대교체로 베이비부머 세대의 은퇴는 늘고, 자녀세대인 밀레니얼스의 조직유입 증가 추세에 맞춰 교육프로그램 마련
- IT기술 활용 등 신교육기법 도입
  - 빅데이터와 인공지능, 사물인터넷 등 4차 산업혁명 기술과 Brain Science의 HRD 적용 등에 따라 다양한 학습방식 등장<sup>21)</sup>
  - 플립러닝과 스마트러닝, 마이크로학습 등 새로운 학습방식 적용 검토

17) 우정공무원교육원, 2017년 교육훈련계획

18) 우정공무원교육원, 2017년 교육훈련계획

19) 인사혁신처(2016). 2016년 공무원 인재개발지침

20) 우정공무원교육원, 2017년 교육훈련계획

21) 우정공무원교육원, 2017년 교육훈련계획

- ▶ 플립러닝(Flipped Learning) : 수업전 온라인자료를 통해 학습, 교실수업에서는 사례연습 또는 토론 실시. 강의보다 학생과의 상호작용에 시간을 더 할애
- ▶ 스마트러닝(Smart Learning) : 클라우드컴퓨팅 기반, 무선인터넷, 스마트장치 등 활용, 수직적·일방적인 전통 교수·학습방식을 수평적·쌍방향식으로 전환하여 학습자-교수자-콘텐츠간 소통·협력·참여·개발·공유가 유도
- ▶ 플립&드립학습(Flip&Drip Learning) : '거꾸로 학습'(flip)과 '한 방울씩 똑똑 떨어지는 형태'의 학습모델(drip)의 혼합. 간격을 두고 동일 콘텐츠에 대해 반복·진행
- ▶ 마이크로학습(Micro Learning) : 한번에 하나의 개념을 짧은 시간내에 학습하고, 이후 코칭 등을 통해 배움을 지속

자료 : 우정공무원교육원, 2017년 교육훈련계획

## 제2절 충청남도 공무원교육훈련 현황 및 문제점

### 1. 공무원교육훈련 체계

- 지방공무원 교육훈련은 내용에 따라 기본교육, 전문교육, 기타교육으로 구분됨

[표 2] 교육훈련의 내용별 유형

구분	개념	실시방법(실시기관)
기본교육	신규임용후보자 또는 신규임용자, 승진임용예정자(승진시험합격자와 승진심사통과자를 말함) 또는 승진된 자에 대하여 공무원으로서 필요한 능력과 자질을 배양할 수 있도록 하기 위한 교육	교육훈련기관 교육
전문교육	담당하고 있거나 담당할 직무분야에 필요한 전문적인 지식과 기술을 습득할 수 있도록 하기 위한 교육	직장 교육
		민·관교육기관 교육
		국내·외 위탁 교육
기타교육	기본교육 및 전문교육에 속하지 아니하는 교육훈련으로서 소속기관의 장의 명에 의하여 또는 공무원 스스로 행하는 직무관련 학습·연구 활동을 포함한 교육	직장 교육
		민·관교육기관 교육
		개인 학습

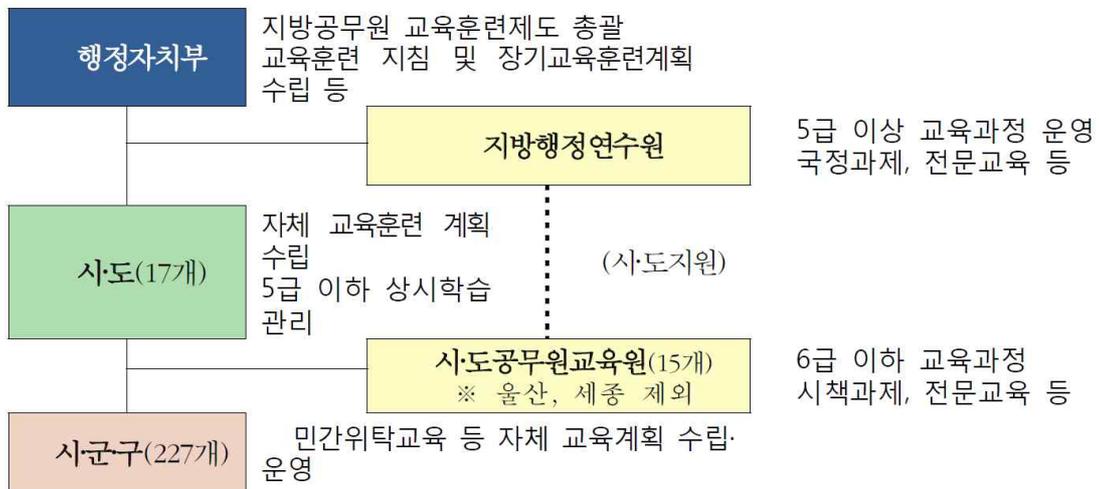
자료: 지방행정연수원/시·도공무원교육원, 지방공무원인사제도, 2015. p.101

- 교육훈련과 관계된 정부기관은 행정자치부, 시·도, 시·군·구, 지방행정연수원, 시·도공무원교육원임
  - 행정자치부는 지방공무원 교육훈련제도 총괄 기관으로서 공무원교육훈련제도의 연구 및 개선을 비롯하여 교육훈련 지침 및 장기교육훈련계획을 수립하는 역할을 담당함
  - 행정자치부 소속 지방행정연수원은 5급 승진자 기본교육, 5급 이상 장기교육 및 기타 전국적으로 통합 교육을 실시할 필요성이 있는 전문과정의 교육을 실시함(지방행정연수원, 2015)<sup>22)</sup>
  - 각 시·도의 15개 지방공무원교육원은 6급 이하의 공무원에 대한 기본교육, 전문교육(직무, 정보화), 외국어, 장기교육, 기타교육을 담당함(지방행정연수원, 2015)

22) 지방행정연수원(2015). 지방공무원인사제도.

- 시·도는 자체 교육훈련 계획을 수립하고 5급 이하 공무원에 대해 상시학습을 관리함
- 시·군·구는 민간위탁교육 등 자체 교육계획을 수립하여 운영함
- 시·도 및 시·군·구는 필요에 따라 민간교육훈련기관 또는 국내외기관에 위탁교육을 실시하고 있음(고승희, 2012)<sup>23)</sup>
- 이외에도 소방학교가 있으며 지방공무원이 교육을 받을 수 있는 중앙정부의 교육기관으로는 중앙공무원교육원과 통일교육원, KDI 등에서 교육을 실시할 수 있음(고승희, 2012)

[그림 3] 지방공무원 교육훈련체계



자료: 지방행정연수원/시·도공무원교육원, 지방공무원인사제도, 2015. p.102

23) 고승희(2012). 공무원교육훈련 여건 전망과 과제. 충남발전연구원

○ 교육방식은 교육기관교육, 직장교육, 위탁교육으로 분류됨

[표 3] 교육훈련의 실시형태별 유형

구분	개념	실시방법(실시기관)
교육기관 교육	지방행정연수원 및 각 시·도지사 소속 공무원교육원에서 실시하는 교육	기본교육
		전문교육
		기타교육
직장교육	소속 공무원의 직무수행능력 향상, 소양함양 등을 위하여 각 기관별로 실시하는 교육 * 자자체 주관 전문교육 포함	소속 공무원 전문교육
		지자체 주관 전문교육
		소양교육 등
위탁교육	국내외 교육기관 등에 위탁하여 실시하는 교육	국내위탁교육
		국외위탁교육

자료: 지방행정연수원/시·도공무원교육원, 지방공무원인사제도, 2015. p.102

- 교육기관교육은 교육훈련 기능을 전담하는 기관에서 실시하는 교육훈련이고, 직장훈련은 직무수행을 하는 조직에서 실시되는 교육훈련이며, 위탁교육은 국내외 교육기관에 위탁하여 실시하는 교육임
- 직장교육은 직장별로 여건과 특성에 적합한 소양교육, 자체전문교육, 직장실무교육을 지속적으로 실시하여 공직기강확립 및 행정서비스제고를 도모하는 것을 목적으로 함(지방행정연수원, 2015)
- 그에 따라 해당 지방자치단체에서 실시하는 직장교육은 기관에 따라 다양한 형태를 보임

## 2. 충청남도 공무원교육훈련 현황

### 1) 교육훈련 실시체계

- 공무원 교육훈련의 기본체계는 2008년부터 도입된 상시학습제도<sup>24)</sup>라는 운영의 틀 속에서 다양한 교육훈련 유형(기본교육, 전문교육, 장기교육, 기타교육)으로 구성되어 있음

[표 4] 충청남도 공무원 교육훈련 유형

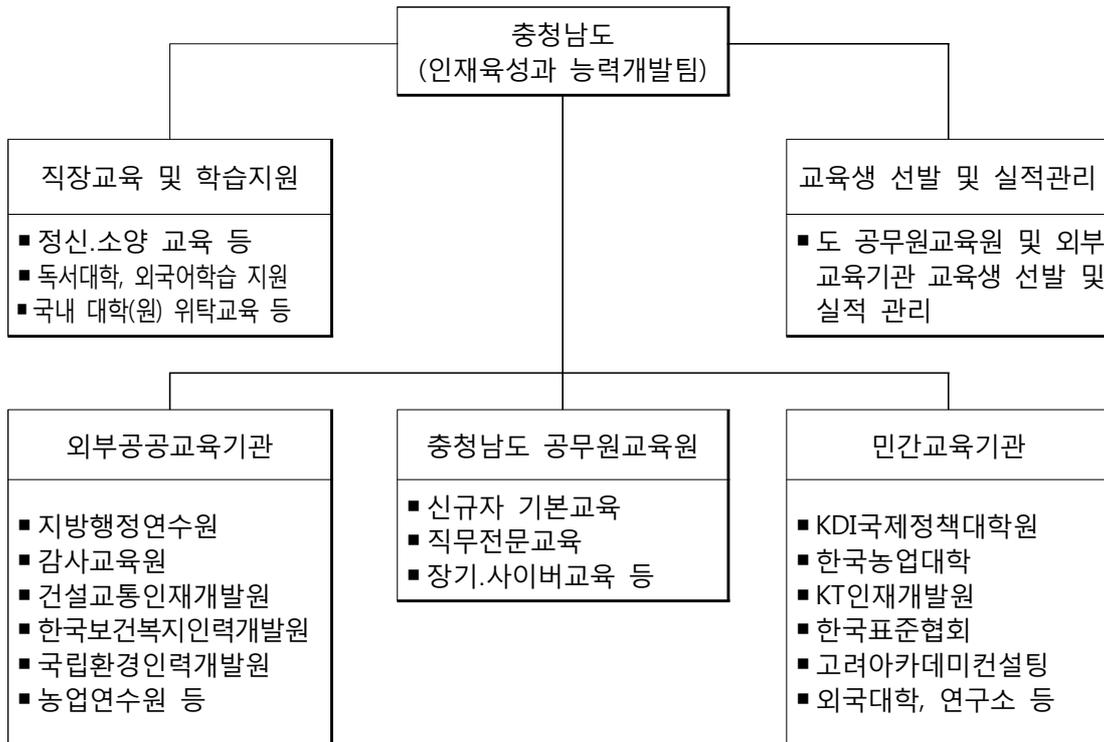
구 분	대 상	내 용	기 간	교육기관	
기본교육 (의 무)	7급이하 신규공무원	·공직사회 적응에 필요한 기본지식	3주	道 공무원교육원	
	시간제, 일반직 전환공무원	·행정기초 실무능력 향상	3일	道 공무원교육원	
	5급이상 승진예정자	·직급 승진에 따른 역량개발	3일	道 공무원교육원	
	5급 승진자	·승진임용 직위에 필요한 역량 습득	6주	지방행정연수원	
전문교육	쏘공무원	·직무관련 전문지식 및 기술 습득 (사이버과정 포함)	1일~2월	道 공무원교육원, 감사교육원, 보건복지인력개발원 등	
장기 교육	국내위탁 교육	3~6급	·리더십, 조직관리, 고위간부역량 개발	10월	지방행정연수원, 세종연구소 등
	국외훈련	7급이상	·외국의 선진행정이론 및 실제 심화학 습, 국제화 마인드 제고	직무과정:1년 학위과정:2년	외국대학, 연구소 자치단체 등
기타 교육	특별교육	쏘공무원	·혁신, 마인드 변화 등	1박2일	외부 위탁 전문교육기관
	학습지원 제도	쏘공무원	·외국어 학습 지원, 독서대학, 대학 (원) 위탁교육	연중 수시	브랜트옥스폰,고 려아카데미컨설 팅, 대학원 등

자료: 인재육성과 내부자료

24) 상시학습제도는 공직사회의 학습조직화를 목적으로 5급이하 일반직 공무원에 대하여 연간 일정시간 (5급이하 80시간, 종전 기능·별정직 30시간) 교육훈련을 이수하여야 승진할 수 있도록 한 제도임.

- 공무원 교육훈련 실시체계는 인재육성과를 중심으로 하여 공무원교육원 그리고 외부 공공교육기관과 민간교육기관으로 나누어져 있음
  - 인재육성과는 교육훈련 기본계획 및 시행계획 수립, 직장 교육 등을 총괄하고 있음
  - 공무원교육원은 도, 시·군 공무원에 대한 교육훈련을 담당하고 있음

[표 5] 충청남도 공무원 교육훈련 실시체계



## 2) 교육실적 현황

### ■ 상시학습 실적

- 상시학습 실적은 2016년에 총 236,540시간이고, 이 중 교육훈련 주관 실적이 180,132시간으로 전체에서 76.2%로 가장 많은 비중을 차지함
  - 기관주관 실적이 49,415시간으로 20.9%를 차지하고, 개인학습 실적이 6,993시간으로 3.0%를 차지함
- 2012년부터 2016년까지의 추이를 살펴보면, 전체적으로 이수 시간이 늘어

났고, 교육훈련주관 실적 비율이 증가함

- 교육시간은 2012년에 166,561시간에서 2016년 236,540시간으로 크게 늘어남
- 교육훈련주관 실적은 2012년 108,104시간에서 2016년 180,132시간으로 증가하였고, 비중은 64.9%에서 76.2%로 늘어남
- 반면, 개인학습 실적은 2012년 11,189시간에서 2016년 6,993시간으로 줄어들었고, 비중 또한 6.7%에서 3%로 감소함

[표 6] 상시학습 실적 현황

(단위 : 시간)

구분	합계 (A+B+C)	개인학습 (A)	기관주관 (B)	교육훈련주관			
				소계( C)	집합	사이버	기타 (독서대학)
총계	674,258 (100%)	39,337 (5.8%)	177,311 (26.3%)	457,610 (67.9%)	222,812 (48.7%)	174,430 (38.1%)	60,368 (13.2%)
2016	236,540 (100%)	6,993 (3.0%)	49,415 (20.9%)	180,132 (76.2%)	108,473 (60.2%)	53,218 (29.5%)	18,441 (10.2%)
2015	170,863 (100%)	6,621 (3.9%)	44,007 (25.8%)	120,235 (70.4%)	55,724 (46.3%)	47,588 (39.6%)	16,923 (14.1%)
2014	175,932 (100%)	10,925 (6.2%)	40,461 (23.0%)	124,546 (70.8%)	58,139 (46.7%)	52,386 (42.1%)	14,021 (11.3%)
2013	160,902 (100%)	10,602 (6.6%)	45,575 (28.3%)	104,725 (65.1%)	59,416 (56.7%)	30,546 (29.2%)	14,763 (14.1%)
2012	166,561 (100%)	11,189 (6.7%)	47,268 (28.4%)	108,104 (64.9%)	49,533 (45.8%)	43,910 (40.6%)	14,661 (13.6%)



- 교육훈련주관교육 유형별 실적을 살펴보면, 2016년 기준으로 집합과정이 108,473시간(67%)을 차지하고 사이버과정이 53,218시간(33%)를 차지함
- 2012년부터 2016년까지의 추이를 살펴보면, 사이버과정은 2012년에 43,910시간(47%)에서 2016년 53,218(33%)로 약 1만 시간 증가한 반면, 집합과정은 2012년 49,533시간(53%)에서 2016년 108,473시간(67%)로 2배 이상 증가함
  - 교육시간은 2012년에 166,561시간에서 2016년 236,540시간으로 크게 늘어남

[표 7] 교육훈련주관교육 유형별 실적 현황

(단위 : 시간)

구분	합계 (A+B)	집합과정(단위 : 시간)			사이버과정(단위 : 시간)		
		소계(A)	도 교육원	기타 교육기관	소계(B)	도 교육원	기타 교육기관
총계	558,933	331,285 (59%)	145,139 (43.8%)	186,146 (56.2%)	227,648 (41%)	153,201 (67.3%)	74,447 (32.7%)
2016	161,691	108,473 (67%)	53,251 (49.1%)	55,222 (50.9%)	53,218 (33%)	38,452 (72.3%)	14,766 (27.7%)
2015	103,312	55,724 (54%)	29,762 (53.4%)	25,962 (46.6%)	47,588 (46%)	32,388 (68.1%)	15,200 (31.9%)
2014	110,525	58,139 (53%)	16,911 (29.1%)	41,228 (70.9%)	52,386 (47%)	32,483 (62.0%)	19,903 (38.0%)
2013	89,962	59,416 (66%)	24,801 (41.7%)	34,615 (58.3%)	30,546 (34%)	18,285 (59.9%)	12,261 (40.1%)
2012	93,443	49,533 (53%)	20,414 (41.2%)	29,119 (58.8%)	43,910 (47%)	31,593 (71.9%)	12,317 (28.1%)

주) 독서대학 제외

### ■ 학습내용 유형별 현황

- 학습내용은 인문소양, 직무전문, 핵심가치, 역량개발로 구분됨
  - 인문소양 : 힐링, 예술, 인문학, 건강 등
  - 직무전문 : 직무별 전문 교육(법제, 예산, 재난, 복지 등)
  - 핵심가치 : 공직가치, 도정책심 교육 등
  - 역량개발: 어학, IT, 기획·소통·리더십 등 역량강화 등

- 어학은 영어, 중국어, 일본어 등 어학 교육을 의미하고, IT는 엑셀, 한글, 파워포인트 등 컴퓨터 사용 교육을 의미하며, 역량강화는 리더십, 소통, 발표, 기획 등 교육을 의미함

[표 8] 학습내용 유형별 현황

(단위 : 시간)

구분	2012	2013	2014	2015	2016	
소계(A+B+C+D)	166,562 (100.0%)	160,902 (100.0%)	175,931 (100.0%)	172,432 (100.0%)	236,539 (100.0%)	
인문소양(A)	30,255 (18.2%)	20,315 (12.6%)	23,388 (13.3%)	39,605 (23.0%)	46,442 (19.6%)	
직무전문(B)	107,171 (64.3%)	120,359 (74.8%)	133,692 (76.0%)	104,580 (60.6%)	160,471 (67.8%)	
핵심가치( C)	6,244 (3.7%)	5,175 (3.2%)	4,399 (2.5%)	13,424 (7.8%)	10,663 (4.5%)	
역량개발(D)	22,892 (13.7%)	15,053 (9.4%)	14,452 (8.2%)	14,823 (8.6%)	18,963 (8.0%)	
역량개발(D)	어학	13,990 (61.1%)	8,246 (54.8%)	7,232 (50.0%)	6,182 (41.7%)	5,662 (29.9%)
	IT	3,412 (14.9%)	1,388 (9.2%)	2,354 (16.3%)	2,063 (13.9%)	2,331 (12.3%)
	역량강화	5,490 (24.0%)	5,419 (36.0%)	4,866 (33.7%)	6,578 (44.4%)	10,970 (57.8%)

- 2016년 기준으로 인문소양 학습은 46,442시간(19.6%), 직무전문은 160,471시간(67.8%), 핵심가치는 10,663시간(4.5%), 역량개발은 18,963시간(8.0%)을 차지함
  - 역량개발 중 역량강화가 57.8%를 차지하고, 어학이 29.6%를 차지하며, IT가 12.3%를 차지함
- 2012년부터 2016년까지의 추이를 살펴보면, 전체적으로 인문소양, 직무전문, 핵심가치에 대한 학습시간은 증가한 반면, 역량개발 학습시간은 줄어들음
  - 그 원인은 어학과 IT 학습시간이 줄어들었기 때문임
  - 역량강화 시간은 2012년 5,490시간에서 2016년 10,970시간으로 2배 정도 증가함

### 3) 교과과정 구성체계

- 충청남도 공무원교육원 교육프로그램은 도정책심 교육, 기본교육, 장기교육, 전문교육 등 집합교육과 사이버 교육 등으로 구분됨
  - 2017년의 경우 총 152개 과정, 1,678회를 운영하고 있음

[표 9] 충청남도 공무원교육원의 교과과정 구성체계

구분		과정수	횟수	교육인원
합계		152	1,678	34,018
집합 교육	소계	37	128	4,018
	도정책심교육	6	9	270
	기본교육	2	13	740
	장기교육	1	1	67
	전문교육	28	105	2,941
사이버 교육	소계	115	1,550	30,000
	자체교육	105	1,450	27,000
	위탁교육	10	100	3,000

자료 : 충남공무원교육원 2017년도 교육훈련계획

#### 4) 과정보별 교육훈련

##### ■ 기본교육(신규임용교육)

- 신규임용교육은 공직자로서의 기본자세와 공직윤리관 확립, 신규공무원이 갖추어야 할 기본 소양 및 직무수행능력 배양 등을 목적으로 소양교육과 직무교육 등을 실시함
  - 교육기간은 3주(1주 합숙, 2주 비합숙)이며, 주요 교육내용은 소양 40시간(35%), 직무 35시간(31%), 국도정 시책 38시간(34%) 등으로 편성되어 있음

[표 10] 충남공무원교육원 신규임용 기본교육 주요 내용

(단위 : 시간)

소양(40시간)	직무(35시간)	국도정 시책(38시간)
<ul style="list-style-type: none"> <li>· 특강(4)</li> <li>· 나라사향 교육, 공직예절(4)</li> <li>· 신규공직자의 경제이해(2)</li> <li>· UCC제작실습(3)</li> <li>· 레크레이션, 건강관리, 인문 소양(12)</li> <li>· 봉사활동 및 현장학습(10)</li> <li>· 친교의 시간, 과정 평가 등(3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 기획실무(사이버) · 예산실무(4)</li> <li>· 회계실무(4) · 행정운영실무(4)</li> <li>· 지방공무원인사제도(사이버)</li> <li>· 역량교육의 이해(2)</li> <li>· 역량평가의 이해(2)</li> <li>· 효과적인 토의하기(3)</li> <li>· 연극지도(8)</li> <li>· 분임토의 지도 및 발표(8)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 공직가치(청렴, 공직관) 함양(14)</li> <li>· 도정비전, 정부3.0, 행정혁신, 분권 등(10)</li> <li>· 기록물관리 및 개인정보보호(3)</li> <li>· 보안의식 강화, 비상대비, 재난관리(2)</li> <li>· 여성과인권, 저출산고령화 대책, 친절 등(10)</li> </ul>

자료 : 충남공무원교육원 2017년도 교육훈련계획

- 신규임용교육은 의무교육임에도 불구하고 채용인원 대비 82%만이 교육을 이수하고 있음

[표 11] 충청남도 신규공무원 신규임용교육 현황

(단위 : 명)

연도별	채용인원	교육인원	임용전교육	임용후 교육					
				소계	3월 이내	6월 이내	1년 이내	2년 이내	2년 이상
합계	389	319	99	220	76	53	59	19	14
2016	40	82	33	49	17	5	17	9	2
2015	81	82	15	67	31	15	18	2	1
2014	65	44	7	37	15	12	10		
2013	153	53	37	16	5	4	5	1	1
2012	50	58	7	51	8	17	9	7	10



- 또한, ‘선교육 후보직’이라는 기본원칙에도 불구하고 교육훈련보다는 인력 충원 우선으로 임용전 교육은 25%에 불과하고 대부분이 임용후 교육을 이수하고 있음

### ■ 전문교육

- 전문교육은 공무원 전 시기에 걸쳐 개개인의 전문성 제고 필요에 대응하여 도 공무원교육원, 지방행정연수원, 기타 교육기관 등에서 다양하게 이루어짐
- 도 공무원교육원 집합과정 전문교육은 역량개발교육(리더십, 기획능력 향상 등 9개 과정), 창의력 향상교육(충남학, 자산관리 등 10개 과정), 직무역량교육(예산회계, 법제 등 27개 과정)으로 이루어짐

[표 12] 2015~2016년 교육기관별 교육훈련 실적

연도별	교육참여 인원	집합과정			사이버과정			독서 대학
		소계	도 교육원	기타 교육기관	소계	도 교육원	기타 교육기관	
2016	15,464명	2,435명	907명	1,528명	6,888명	5,056명	1,832명	6,141명
2015	14,291명	2,511명	1,609명	902명	6,211명	4,267명	1,944명	5,569명

※ 교육참여인원은 누적누치임

### ■ 역량교육

- 역량교육은 도정 관리자로서 갖추어야 할 역량 향상을 목적으로 국장급(4급), 과장급(5급), 팀장급(6급)으로 구분하여 직위별 참여식 교육으로 실시하고 있음
- 교육기간은 3일으로 동료와 전문가의 피드백을 통한 개별 역량진단 및 역량 개발 기회로 활용하고 있음

### ■ 장기 국외교육훈련

- 장기 국외교육훈련은 글로벌시대에 걸맞는 공직자 양성을 목적으로 「장기 국외훈련 10개년 계획(2007.8월)」에 따라 매년 10명 이내로 교육대상자를 선발하여 운영하고 있음

- 훈련과정은 학위과정(2년), 직무과정(1년)의 2개 과정으로 운영하고 있으며 훈련국가는 미국, 영국, 일본, 중국 등 13개국에서 훈련을 실시함

[표 13] 2008~2017년도 장기국외훈련 실적

(단위 : 명)

구분	합계 (명)	훈련과정		훈 련 국 가													
		학위	직무	미국	일본	영국	중국	호주	프랑스	베트남	캐나다	스페인	네덜란드	필리핀	대만	뉴질랜드	체코
합계	65	16	49	28	8	10	5	4	1	1	2	1	1	1	1	1	1
2017	5	1	4	3							1						1
2016	7	1	6	3		1	1								1	1	
2015	4		4	4													
2014	3		3	1	1	1											
2013	3	1	2		1	1		1									
2012	6	2	4	4				1						1			
2011	7	1	6	2	1	1					1	1	1				
2010	10	4	6	3	1	4			1	1							
2009	10	1	9	5	2		2	1									
2008	10	5	5	3	2	2	2	1									

### ■ 퇴직자 교육

- 퇴직자 교육은 퇴직후 사회적응 지원 및 체계적인 은퇴생활 설계 능력 제고를 위해 도 공무원교육원, 공무원연금공단에서 미래설계과정을 운영
  - 도 공무원교육원은 퇴직예정자를 대상으로 미래설계과정 1개 과정, 2회 운영하고 있음

[표 14] 2012~2016년도 도 공무원 퇴직자 교육 이수 실적

(단위 : 명)

구분	합계	2012년	2013년	2014년	2015년	2016년
합계	162	25	22	19	35	61
도 공무원교육원	78	18	11	12	12	25
공무원연금공단	84	7	11	7	23	36

### 3. 충청남도 공무원교육훈련 문제점

#### 1) 교육훈련 과정상 문제점

##### ■ 기본교육(신규임용교육)

- 신규 공무원의 임용후 교육으로 업무 공백 등을 우려해 교육 참여를 기피하거나 늦어져 공직적응능력 및 업무능률 저하되고 있음
  - 공직 적응능력 배양, 공직가치관 확립을 위해 임용전 의무교육으로 개선이 필요함
- 베이비부머 세대의 본격적인 퇴직으로 인한 신규채용인원 증가와 그에 따른 신규 교육수요 증가로 교육시설 부족이 예상됨
  - 전체 신규공무원에 대한 임용전 교육을 하기 위해서는 교육기간 축소, 교육 방식 변경 등이 필요함

[표 15] 道, 시·군 신규 교육수요 현황

구 분	합계(평균)	'16년	'17년	'18년	'19년	'20년	'21년	'22년
합계	5,090	864	605	691	690	828	705	707
도	662	90	87	93	91	108	94	99
시군	4,428	774	518	598	599	720	611	608

##### ■ 전문교육

- 개인 및 조직의 필요역량에 대한 진단이 없는 상태에서 매년 형식적인 자기개발계획서를 수립하고 있음
  - 조직이 필요한 역량, 전직원 개인별 역량, 교육훈련 수요 파악을 위한 역량 진단시스템 구축이 필요함
- 교육훈련 수요조사도 설계된 과정에 대한 교육대상 인원만을 파악하는 형식적인 수요조사가 반복되고 있음
  - 이미 개설된 과정에 참석여부를 판단하는 교육훈련 수요조사가 아닌 설계단계부터 직원들에게 필요한 역량과 수요에 의한 맞춤형 교육과정으로 재설계가 필요함

[표 16] 경력단계별 필요역량 및 교육방향

구 분	필요역량	교육방향
7·9급 신규자	창의적·전문적 직무능력	<ul style="list-style-type: none"> <li>직종·직급·채용경로별 교육수요에 맞는 기본교육</li> <li>현업활용도 높은 직렬별 직무교육 집중</li> </ul>
팀장급 승진임용(예정)자	초급관리자로서의 자질 및 정책능력	<ul style="list-style-type: none"> <li>초급관리자 기본역량 및 정책기획능력 등 향상 교육</li> <li>예정 직무를 고려한 맞춤형 교육</li> </ul>
국·과장	조직관리 리더십 및 조직성과 제고 역량	<ul style="list-style-type: none"> <li>조직구성원의 잠재적인 역량을 찾아서 성과로 연결해주는 코칭리더십 교육 강화</li> </ul>
퇴직(예정)자	사회적응 필요 역량 * FT: 교육훈련프로그램의 조정역할을 담당하는 사람	<ul style="list-style-type: none"> <li>실질적 노후생활 설계 지원 교육</li> <li>역량교육 FT*양성과정 대상 직급 확대(5급과정 신설)</li> <li>퇴직공무원 전문성 활용 및 사회공헌을 위한 교육과 활용경로 연계 프로그램 마련</li> </ul>

자료 : 2016년도 지방공무원 교육훈련 운영방향(2015. 12월, 행정자치부)

- 교육훈련 참여방법은 집합교육보다는 업무공백을 최소화할 수 있는 사이버 교육을 선호하는 것으로 분석됨
  - 그럼에도 2016년에 집합교육이 크게 증가하여 집합과정 비율이 70%에 가까워짐
  - 개인별 교육수요에 필요한 다양한 사이버교육과정 개설, 교육수요가 있는 기관으로 찾아가는 교육 실시 등 교육훈련 채널의 다양화가 요구됨

[표 17] 2016년 자기개발계획서 분석 결과

계	집합교육					사이버 교육					개인 학습
	소계	직무 전문	역량 개발	인문 소양	공직 가치	소계	직무 전문	역량 개발	인문 소양	공직 가치	
3,528 과정 (100%)	1,494 (42.3%)	573	234	573	114	1,966 (55.7%)	1,054	298	338	277	68 (1.9%)

\* 조사대상 : 665명, 3,528개 과정의 자기개발계획서 분석

- 교육방식은 예전에 비해 참여식 강의가 증가하고 있기는 하나 전문교관 확보의 어려움, 과목당 배정된 시간 부족 등으로 아직도 주입식 강의에 상당부분 의존하고 있는 실정임
  - 참여식 교육 진행을 위해 사례연구, 집단 토의 등 다양한 교육기법 개발과 강의식 위주의 교육원 시설에 대한 개선이 요구됨

[표 18] 2016년 정예공무원양성과정 교육방식

(단위 : 시간)

합계	강의	참여					
		소계	외국어 및 컴퓨터 교육	현장학습 및 특기활동	해외과제 탐구 및 보고·발표	시책연구 작성 및 발표	분임토의 및 개인연구
1,477 (100%)	798 (54%)	679 (46%)	300 (20.3%)	154 (10.4%)	70 (4.7%)	85 (5.6%)	70 (4.7%)

- 교육훈련에 대한 평가는 최소한으로 실시되고 있으며, 교육내용 등에 대한 단순한 만족도 조사 위주로 이루어지고 있음
  - 교육훈련 후 태도변화, 실무능력 향상, 성과 기여도 진단 등 현업 적용도 평가체제로 개선이 필요함

### ■ 역량교육

- 충남형 역량을 자체 개발하여 교육을 운영하고 있으나 환경변화 및 도정 목표 달성 등 취지 수용이 부족하여 도 조직에 맞는 맞춤형 역량 교육이 미흡한 실정임
- 하위직급의 승진 소요연수 단축에 따라 직급별 역량강화교육의 필요성이 증대되고 있음
  - 충남의 전직급 공무원에게 요구되는 역량을 도출하고 개발하는 체계적인 충남형 역량교육 프로그램 보완·개발이 필요함

### ■ 장기 국외교육훈련

- 훈련국가가 대부분 영미권(58%)에 집중되어 있어 다양한 언어권별 전문인력 양성이 미흡한 실정임
  - 과거 선진국 중심의 지식답습형 교육보다는 미래 잠재력이 큰 국가(중남미 등)로 훈련인원을 확대하여 전문인력 장기 육성이 필요함
- 직무훈련과정의 훈련기관을 대부분 대학교로 도정비전 달성 및 조직역량 강화보다는 개인역량 강화에 초점을 둔 경향이 있음

- 도정 목표 추진 및 조직역량 강화에 필요한 인재양성을 하기 위해서는 지자체, 국제기구 등 훈련기관의 다양화가 필요함
- 국외훈련 공무원이 국외훈련 중 가장 큰 애로를 겪는 것은 46.4%가 언어차이에 따른 의사소통으로 나타남.
- 국외훈련 성과 제고를 위해 직무과정의 어학성적 기준을 강화하여야 할 필요가 있음

[표 19] 국외훈련 중 애로사항

합 계	언어차이에 따른 의사소통	인간관계 형성	훈련과제 수행	기 타
100%	46.4	28.6	21.4	3.6

자료 : 국외훈련수료자 설문조사 결과

- 국외훈련 종료후 훈련공무원에 대한 훈련분야 보직 근무기간은 평균 1년 내외로 보직관리의 체계적 연계가 미흡한 실정임
- 국외훈련공무원에 대한 국외훈련 성과평가와 체계적인 보직관리강화가 필요함

### ■ 퇴직자 교육

- 베이비부머 세대의 본격적인 퇴직으로 2022년까지 526명의 퇴직이 예상되나 퇴직예정자를 대상으로 하는 체계적인 교육과 퇴직자를 위한 지원 프로그램은 미미한 상태임
- 퇴직자의 제2의 인생설계를 위한 단계별 교육과정 운영, 직무역량 강사 활용 등 지원 프로그램 마련 및 시행이 필요함

[표 20] 2016 ~ 2022년 정년퇴직자 예측 현황

(단위 : 명)

구 분	'16년	'17년	'18년	'19년	'20년	'21년	'22년	'19년까지 합계	'22년까지 합계
합 계	35	51	78	73	95	91	103	237	526
5급 이상	22	43	56	51	67	54	52	172	345
6급 이하	13	8	22	22	28	37	51	65	181

## 2) 교육원 관련 문제점

### ■ 교수요원 측면

- 공무원 교육원 교수요원의 재직기간은 91%가 2년 미만으로 교재개발, 교수기법 등 교관으로서 필요한 교수능력을 배양하는데 장애요인으로 작용하고 있음
  - 교수요원에 대한 전보제한, 전문직위 확대·지정 등을 통하여 전문성 있는 우수 교수요원 확보가 필요함

[표 21] 최근 3년간 교육원 교수요원 근속기간 현황

기 간	계	3급	4급	5급	6급	비고
계	46명(100%)	2	6	23	15	
6월 이내	11명(24%)		3	5	3	
6월~1년미만	13명(28%)			8	5	
1년~1년6월	11명(24%)	1	1	5	4	
1년6월~2년	7명(15%)	1		4	2	
2년 이상	4명(9%)		2	1	1	

### ■ 교육원 교육시설

- 강의실 협소, 신규공무원 신규교육 수요 증가 등으로 사례 중심의 실습·참여형 교육을 운영하는데 한계가 있음
  - 부족한 강의실 확보, 참여식 교육 확대를 위하여 다목적 교육관 건립이 필요함
- 교육운영시스템 프로그램의 노후화와 프로그램 개발사의 폐업으로 유지보수가 되지 않아 학적 및 교육운영 관리에 효율성이 떨어짐
  - 학적관리 및 교육운영에 필요한 사용자 위주의 프로그램 재개발이 필요함

### 3) 교육대상자 측면

#### ■ 베이비부머 세대의 퇴직 시작

- 급격한 세대교체에 따른 인적구조 변화가 예상되어 그로 인한 행정공백을 예방하여야 함
  - 2022년까지 5급 이상 공무원(415명)의 83.1%(345명) 퇴직 예상
- ‘일 잘하는 지방정부’ 위상을 유지하기 위해 조직원의 전문성을 향상 시켜야 함

[표 22] 5급 이상 정년퇴직자 수( '16년~ '22년)

구 분	'16년	'17년	'18년	'19년	'20년	'21년	'22년	합 계
합계	22	43	56	51	67	54	52	345
행정	12	22	30	28	37	30	36	195
기술	7	20	24	16	24	19	10	120
연구·지도	3	1	2	7	6	5	6	30

## 4) 교육훈련 문제점에 대한 개선과제 종합

[표 23] 교육훈련 문제점에 대한 개선과제 종합

구분	개선과제
기본교육	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 공직 적응능력 배양, 공직가치관 확립을 위해 임용전 의무교육으로 개선이 필요함</li> <li>• 전체 신규공무원에 대한 임용전 교육을 하기 위해서는 교육기간 축소, 교육방식 변경 등이 필요함</li> </ul>
전문교육	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 조직이 필요한 역량, 전직원 개인별 역량, 교육훈련 수요 파악을 위한 역량진단시스템 구축이 필요함</li> <li>• 이미 개설된 과정에 참석여부를 판단하는 교육훈련 수요조사가 아닌 설계단계부터 직원들에게 필요한 역량과 수요에 의한 맞춤형 교육과정으로 재설계가 필요함</li> <li>• 개인별 교육수요에 필요한 다양한 사이버교육과정 개설, 교육수요가 있는 기관으로 찾아가는 교육 실시 등 교육훈련 채널의 다양화가 요구됨</li> <li>• 참여식 교육 진행을 위해 사례연구, 집단 토의 등 다양한 교육기법 개발과 강의식 위주의 교육원 시설에 대한 개선이 요구됨</li> <li>• 교육훈련 후 태도변화, 실무능력 향상, 성과 기여도 진단 등 현업 적용도 평가체계로 개선이 필요함</li> </ul>
역량교육	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 충남의 전직급 공무원에게 요구되는 역량을 도출하고 개발하는 체계적인 충남형 역량교육 프로그램 보완·개발이 필요함</li> </ul>
장기 국외교육훈련	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 과거 선진국 중심의 지식답습형 교육보다는 미래 잠재력이 큰 국가(중남미 등)로 훈련인원을 확대하여 전문인력 장기 육성이 필요함</li> <li>• 도정 목표 추진 및 조직역량 강화에 필요한 인재양성을 하기 위해서는 지자체, 국제기구 등 훈련기관의 다양화가 필요함</li> <li>• 국외훈련 성과 제고를 위해 직무과정의 여학성적 기준을 강화하여야 할 필요가 있음</li> <li>• 국외훈련공무원에 대한 국외훈련 성과 평가와 체계적인 보직관리강화가 필요함</li> </ul>
퇴직자 교육	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 퇴직자의 제2의 인생설계를 위한 단계별 교육과정 운영, 직무역량 강사 활용 등 지원 프로그램 마련 및 시행이 필요함</li> </ul>
교수요원	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 교수요원에 대한 전보제한, 전문직위 확대·지정 등을 통하여 전문성 있는 우수 교수요원 확보가 필요함</li> <li>• 부족한 강의실 확보, 참여식 교육 확대를 위하여 다목적 교육관 건립이 필요함</li> <li>• 학적관리 및 교육운영에 필요한 사용자 위주의 프로그램 재개발이 필요함</li> </ul>
베이비부머 세대의 퇴직	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 5급 이상 신규 공무원들의 역량 강화 필요</li> </ul>

## 제3절 인터뷰 조사

### 1. 조사개요

#### ■ 조사목적

- 공무원교육훈련 방향 설정을 위해 외부환경, 내부환경, 교육훈련 트렌드를 분석하였고, 5급~9급 직원 대상 역량진단조사를 실시함
- 충청남도 공무원교육훈련방향 설정의 타당성을 높이기 위해 전문적이고 포괄적인 시각을 가진 내부 직원의 의견조사 부가 필요
  - 충청남도 교육훈련 업무에 대한 전문성이 높은 직원과 충남도정 및 공직에 대한 전체적인 시각을 가진 직원을 대상으로 충청남도 공무원의 개선과제와 교육훈련방향 및 지향점에 대한 의견조사 실시

#### ■ 인터뷰 대상

- 충청남도 교육훈련 관련 전문성 측면 : 인재육성과 능력개발팀장, 인재육성과장, 공무원교육원 교육총괄과장, 공무원교육원 교수
- 충청남도 도정 및 공직에 대한 포괄적 시각 측면 : 자치행정국장, 기획조정실장

#### ■ 조사일시

- 2017년 6월 1일 ~ 2017년 6월 8일

#### ■ 조사내용

- 충청남도 공무원의 역량, 행태, 가치관 등과 관련한 문제점
- 그러한 문제점과 관련하여 교육훈련에서 가장 시급하게 다루어져야 할 부분이나 개선해야 할 사항
- 충청남도의 발전을 위해 교육훈련이 나아가야 할 방향
- 중장기적 관점에서 교육훈련이 추구해야 하는 가치

## 2. 조사결과

### 1) 충청남도 공무원의 역량, 행태, 가치관 등과 관련한 문제점

#### ■ 형식적인 교육훈련

- 1년에 80시간을 채우고, 이수를 하면 교육실적 점수가 부여되는 현재의 상시학습구조에서 교육훈련이 형식화되는 경향이 있음
- 또한, 80시간(약 2주 또는 12일)을 부담스럽게 느끼는 경향도 나타남
- 최근 세대를 중심으로 평가를 위한 학습, 또는 수행평가를 위한 학습을 하고 있음. 그로 인해 자신이 가지고 있는 역량을 충분히 발휘하지 못하고 있음
- 리더십 교육은 매년 반복되나 효과가 높지 않음
- 교육 이수 후 업무연계가 미흡함

#### ■ 비체계적 교육훈련

- 역량강화를 위한 교육이 되기 위해서는 자체 역량진단 도구 개발 → 역량에 대한 진단 → 교육프로그램 개발 → 자기주도적 학습이라는 구조의 교육훈련체계 마련이 중요함에도 현재는 비체계적인 상태임
- 현재의 교육훈련 트렌드에서는 집합교육보다는 사이버교육, 모바일 교육이 활성화되어야 하므로 이를 위한 콘텐츠 개발이 필요함
  - 또한 현재 교육원 여건상 1년 내에 5,000명이 최대 교육인원임. 이는 집합교육은 불가능하다는 의미이므로 대체 교육수단 활용이 중요함
- 직원들의 전문성 향상을 위해서는 교육원 내 전담교수가 필수적임. 전담교수가 최소 2명 정도 추가되어야 함
  - 도정방향 교육을 위해서는 전담교수가 필수적임
- 교육훈련이 힐링에 다소 치우친 경향이 있음. 교육훈련의 목적은 공무원의 역량 및 성과 향상이 기본이 되어야 함

### ■ 세대간 가치관 차이 및 공직가치관 부족

- 최근 신규로 임용된 공무원과 기존 5·6급 공무원의 조직문화, 가치관 차이는 갈등을 야기하는 원인으로 작용하고 있음
- 최근 세대에서 주로 나타나는 개인주의 문화와 기존 세대에서 나타나는 집단문화 사이의 가치관 충돌 문제가 발생함
  - 팀장 등 상위 직급은 모든 직원의 회식참여를 당연시하는데 반해 부하 직원은 개인의 의사를 더 중요하게 여기는 문제
- 직원 중 최근 세대에서 개인주의 가치관이 높게 나타나 공동체성 부족 문제뿐만 아니라 조직애나 희생정신 부족 등의 문제가 나타남
- 개인주의 가치관이 과도할 경우 국가와 지역주민의 봉사자로서의 공직가치를 저하시키는 문제를 야기함
- 개인주의 가치관에 대한 존중과 함께 국민에 대한 봉사자로서의 의식이나 도덕성, 윤리성, 청렴성 등의 공직가치를 고취시킬 방안 마련 필요

### ■ 중간관리자 역량저하 문제

- 베이비부머 세대( '58~' 63년생)가 다수 퇴직할 예정에 따라, 도정의 허리 역할을 수행할 중간관리자(5·6급)의 기능 약화될 우려가 존재
- 기능직→일반직 전환자의 6급 이상 승진 등 직급에 적합한 역량을 강화할 필요
- 도청 이전에 따라 우수 중간관리자 이탈 및 수급 부족이 발생하여 업무역량 부족 발생 우려
  - 대전 선화동에서 홍성으로 도청을 이전하는 과정에서 중간 계층 이탈
  - 대전청사 시기에는 시군에서 대도시로 이동하는 메리트가 존재하여 시군의 훈련된 우수인력이 충원되었으나, 현재는 시군의 우수인력이 도로 충원되는 경우가 부족함
  - 실무급 인력(7급 고참, 6급 신참)이 후임자들을 교육(자연발생적 교육)시키는 여건이 열악해짐
  - 그에 따라, 업무역량이 과거에 비해 다소 낮아짐



### ■ 자기주도성, 적극성 부족

- 환경변화에 따라 자기주도적이고, 새로운 아이디어를 발굴할 필요
  - 과거 지방자치단체는 피동적, 관행적으로 법규 및 중앙정부 지침에 따라 업무를 수행함
  - 현 시대는 인권, 자치분권, 협치 등과 같은 다양한 가치를 반영하여 자율적으로 업무를 수행하여야 함
  - 새로운 업무영역을 다루어야 하기 때문에 자기주도성, 아이디어 발굴 및 착안 등이 중요함
- 그러나 업무태도 면에서 자기주도성과 적극성이 부족함
  - 부서에 따른 차이는 어느 정도 인정해야 함. 예를 들어, 기획관실의 경우 적극성과 아이디어 발굴 등의 특성이 나타는 데 반해, 사업부서는 이러한 특성이 잘 나타나지 않고 자기주도성이 낮음
  - 그러나 현 시대에는 사업부서도 선도적이고 주민을 위한 행정을 주도할 수 있어야 함
  - 소관부서별로 업무를 구분하고 회피하려는 경향이 나타나고, 중앙부서의 지시, 지침에 의존하려는 안주경향이 나타남
  - 적극적이고 선제적으로 조치하려는 의식이 부족하고 창발적 아이디어를 발굴하려는 태도가 부족함
  - 타 시도의 좋은 정책을 검토하고 벤치마킹하려는 노력을 기울이는 등 적극성과 자기주도성을 강화해 나가야 함

## 2) 교육훈련의 시급한 과제 및 개선사항

### ■ 교육훈련의 실효성 제고 필요

- 교육이수(전문성 제고 노력)가 인사(승진)에 영향을 미칠 수 있도록 하여야 함
  - 5급 이상 직원 대상으로 실시하는 역량평가는 승진과 관련되기 때문에 역량 교육에 대한 집중도와 효과성이 높음
- 업무와 교육의 이질화 개선 필요
  - 종합행정업무를 담당하는 일반행정직렬 공무원에게는 전공분야가 없기 때문에 전문성 강화를 위한 교육이 어려움

- 업무에서의 전문성 제고 측면에서 일반행정직 직원에게는 교육과 인사가 연계되기 어려우므로, 이에 대한 개선이 필요함
- 교육훈련의 효과를 높이기 위해서는 직원들에게 잉여시간이 필요함
  - 현재의 직무구조의 기본원리는 주어진 시간을 최대한 업무에 투입하도록 되어 있음
  - 직무구조에 교육이수를 위한 별도의 시간이 책정되어 있지 않음. 직무설계시 교육훈련, 휴가, 병가 시간을 포함하여야 함
- 교육생이 교육훈련의 목적을 분명하게 인식하도록 하여 교육의 실효성을 제고할 필요
  - 교육훈련이 사고능력 향상, 자기성찰, 세계사조 파악 등에서 기여하고 있음
  - 그러나 현실적으로 교육훈련을 휴식으로 인식하는 직원 많음

#### ■ 자유로운 교육훈련 여건 마련

- 교육훈련 참여시 상급자나 동료의 눈치를 보는 상황이 발생하지 않도록 여건 마련 필요
- 필요한 교육이수를 위해 언제든지 교육훈련을 받을 수 있는 조직문화 조성 필요

#### ■ 공직자 및 조직구성원으로서의 소양교육 필요

- 공직가치, 공직관, 봉사자로서의 의식을 고취시킬 수 있는 교육 필요
- 조직구성원으로서 공동체 의식을 높이기 위해 팀단위 공동체의식 중심의 교육과정 증설(공동프로젝트 추진 등) 필요
- 팀장은 직원간 갈등 또는 기타 내부갈등을 관리하기 위한 역량이 필요

#### ■ 업무역량 강화

- 공통직무역량 교육 강화(기획보고서 작성, 리더십, 코칭 교육 등) 필요
- 업무역량 저하를 보완하기 위한 훈련계획이 필요
  - 과거에는 내부적으로 자연발생적 교육을 공식적 교육훈련으로 보완할 수 있어야 함



## ■ 자기주도성 강화를 위한 동기부여책 및 프로그램 구상 필요

- 소극성, 피동성, 낮은 자기주도성에서 탈피할 수 있도록 동기부여책을 마련하여야 함
  - 우리나라 공직구조에서는 신분보장이 이루어지기 때문에 적극성과 자기주도성을 강화하는데 한계가 있음
  - 또한, 온정주의 문화로 인해 성과주의가 적용되기 어려운 구조임
- 모범사례를 교육하고 스스로 변화할 수 있도록 유도해야 함
  - 예를 들어, 세종시 축산직 직원은 주변의 축산농가의 분노냄새를 제거하는 성과를 거둠

## ■ 공무원교육원 여건 개선

- 현재의 공무원교육원은 건립된지 20년 이상되어, 최근의 교육훈련 트렌드를 반영한 교육을 진행하기 위한 인프라로서 부적합함
  - 현재의 시설에서는 최근의 교육방식인 참여식, 토론식 교육이 불가능함
  - 대표적인 예로, 플립러닝을 위해서는 퍼실리테이터가 필수적임. 이러한 교육 흐름에 발맞추기 위해서는 교육시설의 현대화가 필요함
- 교육훈련의 실효성을 제고하여 직원들의 역량을 강화하기 위해서는 공무원교육원의 시설, 장비, 환경을 개선하기 위한 투자가 선결될 필요

## ■ 갈등관리 전문가 양성 필요

- 갈수록 증가하는 민원 및 주민간 갈등 문제에 대응하기 위한 역량 강화 필요하고, 특히 갈등대응에 대한 전문성을 갖춘 관리자를 양성할 필요
  - 교육훈련에서 갈등에 대한 전문교육 프로그램이 필요
  - 집중적이고 전문적인 교육을 통해 갈등전문가를 양성할 필요가 있음
  - 기존에 다양한 교육은 진행되지만, 실제적으로 갈등관리 역량을 갖춘 전문가를 양성하지는 못하고 있음

### 3) 충청남도의 발전을 위해 교육훈련이 나아가야 할 방향

#### ■ 충청남도 공무원으로서 기본역량 강화

- 충청남도 공무원으로서 도정 방향에 부합하는 역할을 수행할 수 있도록 교육훈련 실시
- 담당 업무에서의 전문성을 갖출 수 있도록 직무와 관련된 교육과정 강화
- 또한 공무원의 공통적인 업무에서 기본 소양을 갖출 수 있도록 교육 강화
  - 모든 업무수행에서 기본이 되는 판단력, 기획력, 예산, 회계에 대한 소양 필요
- 이를 위해, 교육훈련 콘텐츠를 개발·제공해야 할 뿐만 아니라 교육훈련 여건 및 분위기를 조성하며, 제도적 지원이 필요함

#### ■ 교육기획의 발전

- 교육훈련의 실효성을 확보하기 위해서는 교육기획이 보다 발전할 필요가 있음
  - 현재 교육의 필요성에 대해서는 전 직원이 공감하고 있고, 다양한 교육프로그램이 외형적으로 갖추어졌지만, 내실있는 교육이 되지 못하고 있음
  - 교육의 대상, 시간, 방법, 아이템 등에 대한 치밀한 준비를 통해 교육생의 전문성을 높일 수 있어야 함

#### ■ 시대적 수요에 부합하는 인재 육성

- 인공지능, 사물인터넷 등으로 대변되는 4차 산업혁명시대가 가져올 상황과 문제들을 파악할 수 있고 선제적으로 대응할 수 있는 인재를 육성할 필요
- 4차 산업혁명에 대한 대응하기 위해, 관련 지식 뿐만 아니라 인문학, 세계 및 국내 경제흐름, 현장실사 등의 교육이 필요함
- 또한 4차 산업혁명 시대에 활용되는 다양한 기기들에 대한 활용능력을 키워 향후 업무현장에서의 적응력을 높일 수 있도록 하여야 함
  - 교육적 차원에서 업무에 적용하는 순발력을 길러줄 수 있어야 함



■ **교육생의 수요에 부합하는 교육훈련**

- 신규임용부터 퇴직까지 직급별·공무원 생애주기별 맞춤형 교육으로 전환
- 강사·강의실·사이버 공간 위주의 주입식 교육에서 탈피, 행정현장 중심형 교육훈련 추진

■ **교육훈련에 대한 인식 전환**

- 교육훈련은 비용이 아닌 투자라는 인식이 바탕이 되어야 교육훈련에 대한 관심, 투자, 기대 등이 일어남
  - 충청남도 공무원이 대외적으로 지역에 가치를 창출하는 인재로서 기대감을 줄 수 있어야 함
  - 예를 들어, ○○전자 신입사원은 학점·어학·정보화 능력·리더십 등을 갖춘 사람이라는 사회적 기대가치를 함축하고 있음
- 장기 국내외 교육은 단기적 비용이 아닌 장기적 투자관점으로 접근이 필요
  - 예를 들어, 5급 이하 장기교육 대상자 선발시 수료 후 인력활용을 위한 물리적 잔여기간을 고려하고 대상자의 사후관리 교육프로그램까지 신설

## 4) 중장기적 관점에서 교육훈련이 추구해야 하는 가치

### ■ 민주성

- 조직에서 민주성의 가치가 확립되기 위해서는 상위 계층의 변화가 필수적이므로 리더십교육이 중요함
- 리더 역할을 수행하는 직급에서 민주적 리더십이 발현될 수 있도록 지속적인 교육이 필요

### ■ 자기개발, 행복감, 직장인으로서의 만족감

- 과거에는 국가관이 강조되었으나, 현 시대는 애국심에 호소하는 시대는 지나갔고, 직업으로서의 공직 의식이 강함
- 따라서 더 이상 국가와 지역을 위한 희생을 강조하기보다는 자기개발, 행복감, 직장인으로서의 만족감을 느낄 수 있도록 해야 함
  - 이를 위해서는 앞 세대라고 할 수 있는 현재의 관리자 직급에 대한 교육이 필요함
  - 합리적인 사고를 형성할 필요가 있음
  - 관리자 중에 직원과 접촉하는 직급인 과장의 역할이 중요함



## 제3장 충청남도 공무원 역량모델

제1절 공무원 역량에 관한 이론적 논의

---

제2절 중앙정부 및 타 시도 공무원역량모델 사례조사

---

제3절 충청남도 공무원 역량모델 설정

---



## 제1절 공무원 역량에 관한 이론적 논의

### 1. 역량의 개념

- 역량에 대해 국가공무원 인재개발원은 개인과 조직의 성공적인 성과달성에 있어 핵심이 되면서, 관찰·측정·지도가 가능한 행위로 표현되는 내재적 특성으로 정의하고 있으나, 학자마다 매우 다양하게 정의되어 왔음
- 전영욱·김진모(2005)은 주요 학자들의 역량 정의를 종합하여, 역량에 대해 “조직 환경 속에서 직무의 질적 성과나 목표를 달성해 낼 수 있는 조직구성원의 능력뿐만 아니라 나아가 조직의 미션(mission) 및 전략을 달성하고, 바람직한 기업문화를 창출하는데 요구되는 지식, 기술, 태도의 총체를 포함하는 능력”이라고 정의함

[표 24] 주요 학자들이 설명한 역량의 정의

학자	역량의 정의
McClelland (1973)	특정 조직이나 환경에서 필요로 하는 것을 이룰 수 있는 능력
Boyatzis (1982)	성공적인 직무수행에 필요한 동기, 기술, 자아상, 사회적 역할의 한 부분 또는 지식체계
Jacobs (1989)	직무수행을 성공적으로 완수하는데 필요한 관찰 가능한 기술이나 능력
Spencer & Spencer (1993)	맥클레랜드의 기본개념에 근거하여, 역량을 특정한 상황이나 직무에서 구체적인 준거나 기준에 따라 효과적이거나 우수한 성과의 원인이 되는 개인의 내적특성으로 정의
McClagan (1989)	특정분야에서 결과물을 산출하는데 결정적인 영향을 주는 지식과 기술의 영역
Corbin (1993)	개인이 바람직한 성과나 목표를 달성하기 위해서 알아야 하는 것과 할 수 있어야 하는 것을 포함하는 능력
Parry (1996)	개인이 수행하는 업무의 중요한 부분들에 영향을 주고, 업무의 성과와 관련성이 높고, 조직에서 널리 받아들여지는 성과기준에 대비하여 측정될 수 있으며, 교육훈련과 개발을 통해 개선될 수 있는 지식과 기술, 태도의 집합체
Mirabile (1997)	문제해결, 분석적 사고, 리더십과 같이 직무에서 고성과자와 관련 있는 지식, 기술, 능력 혹은 특성으로 때로는 동기, 신뢰, 가치를 포함하는 것
김진모 (2001)	조직의 미션 및 전략을 달성하고 바람직한 기업문화를 창출하는데 요구되는 지식, 기술, 태도의 총체

자료 : 전영욱·김진모(2005). 기업체 인적자원개발 담당자의 핵심직무역량모델 개발. 「농업교육과 인적자원개발」, 37(2) : 111-137



- 이러한 역량에 대한 논의들을 지방공무원에 적용한 지방행정연수원의 보고서(2010)<sup>25)</sup>에서는 역량을 우수한 성과를 나타내는 개인의 행동특성 및 능력으로서 사람 중심의 개념으로 정의함
- 본 연구에서는 이러한 지방행정연수원의 정의를 채택하여 연구를 수행함

#### ■ 직무와 역량의 구분

- 직무 : 개인이 수행하는 업무로서 작업중심의 개념
- 역량 : 우수한 성과를 나타내는 개인의 행동특성 및 능력으로서 사람 중심의 개념(지방행정연수원, 2010)
  - 조직의 목표 달성과 관련하여 뛰어난 업무 수행을 보이는 고성과자들의 차별화된 행동 특성과 태도(지방행정연수원, 2010)
  - 즉, 지식, 기술, 태도 등 내적 특성들이 상호작용하여 높은 성과로 이어지는 행동적 특성(지방행정연수원, 2010)
  - 개인이 해당 직급과 직무를 잘 수행하기 위해 필요한 요소들을 일목요연하게 제시해 놓은 것(지방행정연수원, 2010)

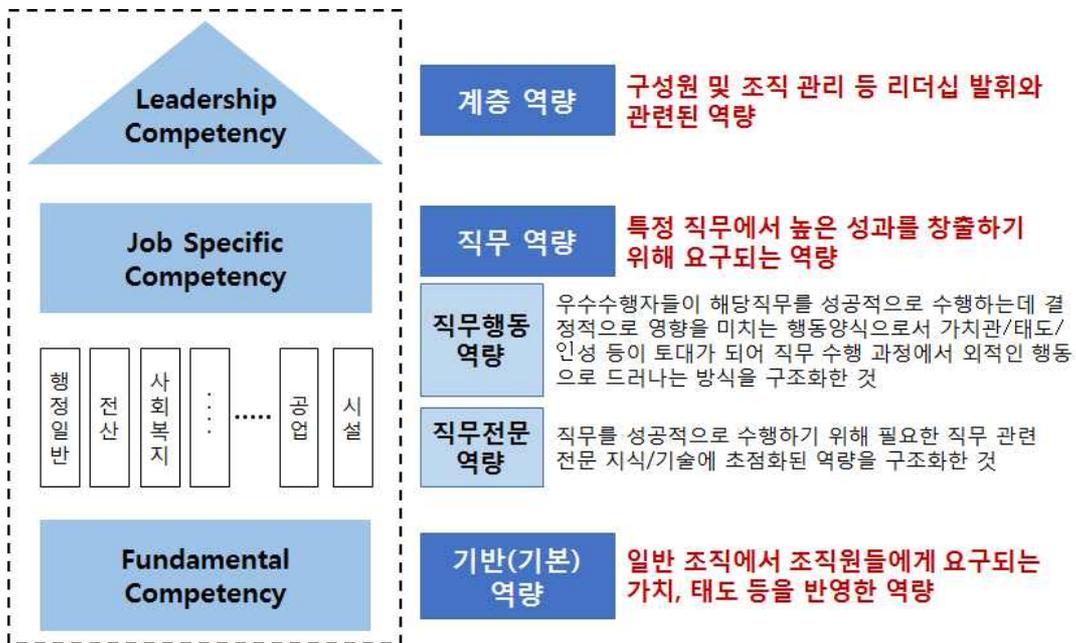
25) 지방행정연수원(2010). 시도 교육원 맞춤형 역량진단시스템 구축 및 역량기반 교육체계 수립 용역

## 2. 역량모델

### ■ 일반적 역량모델

- 역량모델은 일반적으로 공통 및 계층 역량과 직무 특성에 따른 직무 역량으로 구분됨

[그림 4] 공무원의 일반적 역량모델



자료: 지방행정연수원(2010)

### ■ 역량모델개발방법

- 역량모델 개발방법은 학자마다 매우 다양하나, 다음의 3가지로 종합할 수 있음
  - ① 조직에 맞는 역량모델을 처음부터 개발해 나가는 방법
  - ② 외부에서 활용되고 있는 역량모델자료를 현재의 조직에 맞게 변형하여 진행하는 방법
  - ③ 해당직무의 상황 및 특별한 활용목적에 따라서 역량모델을 개발하는 방법
- 본 연구에서는 연구기간 등의 제약에 따라 2번째 방법을 적용하여 연구를 수행함

## 제2절 중앙정부 및 타 시도 공무원역량모델 사례조사

### 1. 공공부문 교육훈련기관 현황

#### ■ 중앙행정기관 소속 교육기관

- 현재 공공부문은 각 기관(분야)별로 교육훈련기관을 별도로 설립하여 운영하고 있음
- 국가공무원의 교육훈련을 담당하는 국가공무원인재개발원(구, 중앙공무원교육원)을 비롯하여, 국가공무원의 전문분야별 교육훈련기관이 총 27개 운영되고 있음

[표 25] 중앙행정기관 소속 교육기관

연번	교육기관명	연번	교육기관명
1	경찰교육원	15	법무연수원
2	경찰수사연수원	16	병무연수원
3	관세국경관리연수원	17	산림교육원
4	국가공무원인재개발원	18	선거연수원
5	국가기록원 기록관리교육센터	19	우정공무원교육원
6	국가민방위재난안전교육원	20	조달교육원
7	국립외교원	21	중앙교육연수원
8	국립중앙도서관 사서교육문화과	22	중앙소방학교
9	국립환경인력개발원	23	지방행정연수원
10	국세공무원교육원	24	청렴연수원
11	국제지식재산연수원	25	통계교육원
12	국토교통인재개발원	26	해양경비안전교육원
13	농식품공무원교육원	27	해양수산인재개발원
14	농촌인적자원개발센터	-	-

\* 가나다순

- 국가공무원인재개발원에서는 국가공무원으로서 지녀야 할 공통역량 및 기본소양을 키우기 위한 교육과정에 초점을 두고 있음
- 또한 국가의 중점사업 등에 대한 이해를 높이기 위한 교과과정이 운영되고 있음

■ 지방자치단체 소속 교육기관

- 지방자치단체는 소속 공무원의 교육훈련을 위해 다양한 교육기관을 설립하여 운영 중에 있음
- 일반 공무원을 위한 공무원교육원(인재개발원) 뿐만 아니라 교육공무원을 위한 교육연수원(교육청 소속), 소방학교(도 소속) 등을 운영 중에 있음

[표 26] 지방자치단체 소속 교육기관

연번	교육기관명	연번	교육기관명
1	서울특별시 인재개발원	16	서울시교육청 교육연수원
2	부산광역시 인재개발원	17	부산광역시 교육연수원
3	대구광역시 공무원교육원	18	대구광역시 교육연수원
4	인천광역시 인재개발원	19	인천광역시 교육연수원
5	광주광역시 공무원교육원	20	광주광역시 교육연수원
6	대전광역시 인재개발원	21	대전 교육연수원
7	경기도 인재개발원	22	울산 교육연수원
8	강원도 인재개발원	23	경기도 교육연수원
9	충청북도 자치연수원	24	강원도 교육연수원
10	충청남도 공무원교육원	25	충청북도 단재교육연수원
11	전라북도 지방공무원교육원	26	충청남도 교육연수원
12	전라남도 지방공무원교육원	27	전라북도 교육연수원
13	경상북도 지방공무원교육원	28	전라남도 교육연수원
14	경상남도 인재개발원	29	경상북도 교육연수원
15	제주특별자치도 인재개발원	30	경상남도 교육연수원

주1) 울산광역시는 소속 교육원이 별도로 없으며, 외부 기관에 위탁교육 실시 중

주2) 제주특별자치도교육청은 소속 교육연수원이 없으며, 현재 '서울교육청 제주연수원' 건립을 추진(MOU 단계)중에 있음

■ 공공기관 소속 교육기관

- 공공기관은 각 분야에 걸쳐 분포하고 있기 때문에, 이러한 전문성 및 특수성을 반영하고 다양한 교육기관이 설립되어 운영되고 있음
- 대표적인 교육기관은 다음과 같음

[표 27] 공공기관 소속 교육기관

연번	교육기관명	연번	교육기관명
1	고용노동연수원	10	한국생산성본부
2	국민건강보험공단 인재개발원	11	한국수력원자력 인재개발원
3	국토정보교육원	12	한국수자원공사 인재개발원
4	근로복지공단 인재개발원	13	한국양성평등교육진흥원
5	농식품유통교육원	14	한국장애인고용공단 고용개발원
6	보훈교육연구원	15	한국전력 인재개발원
7	중소기업연수원	16	한국철도공사 인재개발원
8	한국도로공사 인력개발원	17	한국토지주택공사 토지주택연구원
9	한국보건복지 인력개발원	-	-

- 위 교육기관의 목적은 해당 전문분야의 전문인력을 양성하기 위한 것으로서, 공공기관 종사자로서 지녀야 할 기본 소양 및 역량뿐만 아니라 높은 수준의 전문적 지식을 함양시키는 것을 목적으로 운영되고 있음
- 각 기관 내에서의 수요 조사를 통해 자체적이고 독립적으로 운영되며, 타 기관의 인력을 교육시키기도 하고, 일반인을 대상으로 한 교육과정이 마련된 곳도 있음

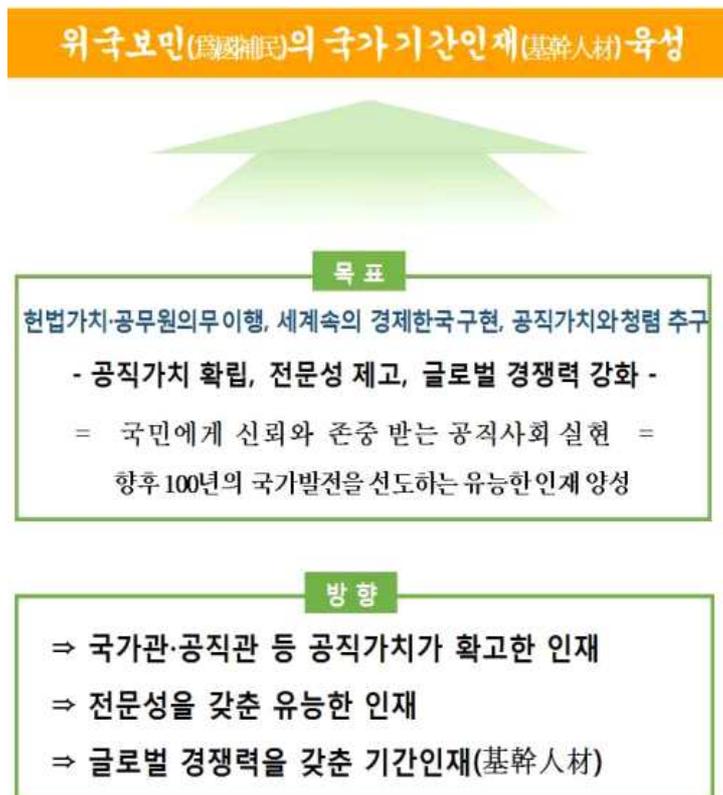
## 2. 중앙정부 공무원 교육훈련방향 및 역량모델 사례

### 1) 비전 체계

#### ■ 국가공무원 인재개발 목표 및 방향

- 국가공무원의 인재개발 비전 및 목표는 [그림 5]와 같이 설정되어 있음
  - 비전: 위국보민의 국가 기간인재 육성
  - 목표: 헌법가치·공무원 의무 이행, 세계 속의 경제한국 구현, 공직가치와 청렴 추구
  - 방향: 국가관·공직관 등 공직가치가 확고한 인재, 전문성을 갖춘 유능한 인재, 글로벌 경쟁력을 갖춘 기간인재

[그림 5] 국가공무원 교육훈련 비전체계



자료: 인사혁신처(2016), 공무원 인재개발지침. p.3



■ **중점 추진과제**

- 중점 추진과제로는 기본에 충실한 공무원 교육, 신입공무원 교육의 체계화, 전 교육기관의 네트워크/전문화, 자기주도·비공식학습을 통한 인재개발 등 4개 영역으로 구분하고 있음
  - 기본에 충실한 공무원 교육은 공직가치·국정과제 교육, 조직목표와 연계된 직무교육, 경력단계별 역량교육, 전략적 글로벌 인재 양성 등의 세부 추진과제가 설정되었음
  - 신입공무원 교육의 체계화는 교육기강 확립 등 교육시스템 개선, 학사관리 강화, 공직자 정신자세 확립 및 전문성 강화 등의 세부추진과제가 설정되었음
  - 전 교육기관 네트워크/전문화는 각 교육기관을 전 공무원에게 개방, 교육훈련기관간 프로그램·강사시설 공동활용, 교육훈련기관의 민간 개방 등의 세부 추진과제가 설정되었음
  - 자기주도·비공식학습을 통한 인재개발은 자기개발계획 및 코칭 활성화, 모바일학습, MOOC 등 활용, 직무연구회 등 상시학습 활성화 등의 세부추진과제가 설정되었음

[그림 6] 국가공무원 중점 추진과제



자료: 인사혁신처(2016), 공무원 인재개발지침. p.4

## 2) 역량모델

### ■ 국가공무원 역량모델

- 국가공무원의 역량모델은 상위의 장차관급으로부터 실국장, 과장, 팀장, 5급, 6급 이하로 구분하여 역량을 설정하고 있음

[그림 7] 국가공무원 직급·직위별 역량



자료: 인사혁신처(2016), 공무원 인재개발지침. p.9

- 공직입문 관련 교육은 6급 이하, 5급에서 이루어지고 있으며, 고위공무원 단에서의 개방형 관리자에 대해서도 필요 역량에 대한 교육이 이루어지고 있음
- 공직가치 역량
  - 공직가치 역량은 5급의 경우, 기본교육과 전문교육으로 구분됨. 6급이하의 경우, 직장교육과 기본교육으로 구분하여 실시하고 있음. 실국장급에서는 국정과제세미나를 통해 공직가치 역량을 향상시키고 있음
- 공직 리더십 역량

- 공직 리더십 역량은 각 직급별로 요구되는 리더십 역량에 차이가 있기 때문에, 각기 다른 교육과정이 적용되어 운영되고 있음

○ 전문 역량

- 전문 역량은 공통역량과 직무역량으로 구분됨. 특히 각 분야별 전문역량의 경우, 그 범위가 매우 폭넓기 때문에 단일 교육기관에서 그 수요를 감당하지 못하고, 앞서 파악한 다양한 전문교육기관을 통해 교육훈련이 이루어지게 됨

○ 글로벌 역량

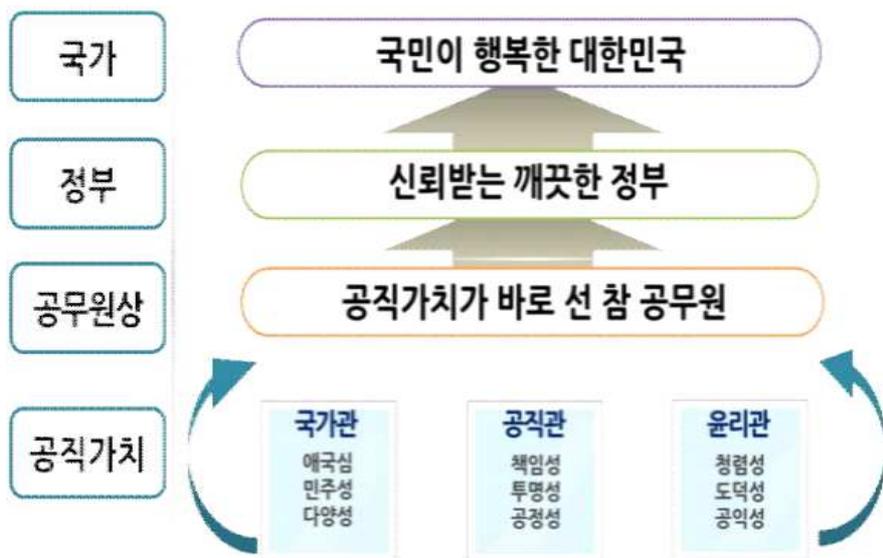
- 글로벌 역량은 최근 들어 점차 중요시 여겨지는 역량으로서 기본-전문교육 뿐만 아니라 국외위탁교육, 민간위탁교육 등 다양한 루트를 통해 교육훈련프로그램이 진행되고 있음

### 3) 공직가치 체계

■ 역량모델 구축을 위한 공직가치 체계

- 국가공무원의 역량모델을 구축하기 위해 공직가치를 설정
- 국가-정부-공무원상-공직가치 수준에 따라 논리적으로 연계됨

[그림 8] 국가공무원 공직가치 체계도



자료: 인사혁신처(2016), 공무원 인재개발지침

### 3. 서울시 공무원 교육훈련방향 및 역량모델 사례

#### 1) 비전 체계

##### ■ 서울시 공무원 인재상/ 교육목표/ 추진전략

- 서울시는 공무원의 인재재상을 4가지로 구분하여 설정하였음
  - 헌신하고 책임감 있는 봉사인, 융합하고 능력있는 전문인, 소통하고 협조하는 협력인, 상상하고 혁신하는 창조인

[그림 9] 서울시 공무원 인재상



- 공무원 교육목표는 ‘시민에게 헌신하고 전문성과 열린마음을 갖춘 도시 창조인 양성’ 으로 설정하여 위 인재상을 달성하자 함

[그림 10] 서울시 공무원 교육목표



- 공무원 교육훈련 추진전략은 시민중심의 공직가치관 확립, 성과창출을 위한 전문역량 향상, 미래 환경변화 대응능력 함양, 긍정의 조직문화 확산 등 4가지로 설정하였음

[그림 11] 서울시 공무원 교육훈련 추진전략



## ■ 인재상/ 교육목표/ 추진전략을 위한 주요 사업

- 집합교육
  - 핵심가치 및 시정철학 내재화 교육: 혁신과 변화, 협조와 소통의 시정철학을 내재화하여 이를 정책에 반영하는 실천력 배양
  - 공직 생애주기별 맞춤형 교육: 임용 -> 재직 -> 퇴직까지 연계된 생애주기별 맞춤형 교육으로 일하며 배우고 성장하는 인재 양성
  - 행정환경 변화에 대응하는 직무역량 교육: 실무 역량은 물론 다양한 분야의 국내외 최신 기술과 지식까지 갖춘 행정 전문가 양성
- 이러닝 교육
  - 시정성과 창출 및 직무전문성 향상: 기본역량, 리더십역량, 직무역량, IT역량 분야별 전문교육
  - 개인역량개발과정: 외국어 및 자격증 강좌
  - 최신정보 및 시정 주요시책 공유: u-지식여행

- 메트로폴리스 국제연수원 본원(metropolis international training institute : MITI) 운영
  - 메트로폴리스 회원도시 공무원을 대상으로 정책연수를 운영 및 다양한 연수와 포럼을 개최하여 도시의 공동발전을 위해 협력을 도모
- 인재원 교육 소개를 통해 서울시 우수정책의 해외진출 기반 마련
  - 교통, 전자정부, 상수도, 도시관리 등 서울시의 경쟁력 있는 정책연수 프로그램을 통해 서울의 도시 모델 사례를 해외에 전파 함으로써 우수정책의 해외진출 기반을 마련하고 글로벌 네트워크를 구축
- 국제기구와의 협력연수로 다양한 도시의 공무원을 초청하여 수요자 맞춤형 프로그램 운영

## 2) 역량모델

### ■ 서울시 교육훈련 역량모델

- 서울시는 역량을 크게 관리역량, 공통역량, 개인직무역량으로 구분하고, 각 역량의 대상을 새내기, 실무직급, 중간관리자, 고위공무원의 4개 계층으로 구분하여 역량을 설정함
- 관리역량은 중간관리자와 고위공무원에만 해당되는 역량으로서 중간관리자의 관리역량으로는 조직관리와 의사소통을 설정하였고, 고위공무원의 역량으로는 비전제시, 조정/협상/통합, 전략적 사고, 의사소통을 설정함
- 공통역량은 모든 계층의 공무원에 해당되는 역량이지만, 각 계층에 따라 구분됨
  - 우선, 새내기 계층에는 청렴성, 적응력, 조직헌신도, 자기개발/학습을 설정함
  - 실무직급 계층에는 고객지향, 적극성, 자기개발/학습, 창의성을 설정함
  - 중간관리자 계층에는 청렴성과 고객지향을 설정함
  - 마지막으로 고위공무원 계층에는 청렴성, 사회적 책임성, 글로벌 마인드를 설정함
- 개인직무역량 또한 모든 계층의 공무원에 해당되는 역량이지만, 각 계층에 따라 구분됨
  - 우선, 새내기 계층에는 책임감과 이해력을 설정함



- 실무직급 계층에는 전문성과 이해력을 설정함
- 중간관리자 계층에는 전문성, 분석력, 책임감, 기획력을 설정함
- 마지막으로 고위공무원 계층에는 추진력을 설정함

[그림 12] 서울시 교육훈련 역량모델



자료: 서울시정개발연구원(2011) 서울시 인재상 및 역량체계 재설계 방안. p.154

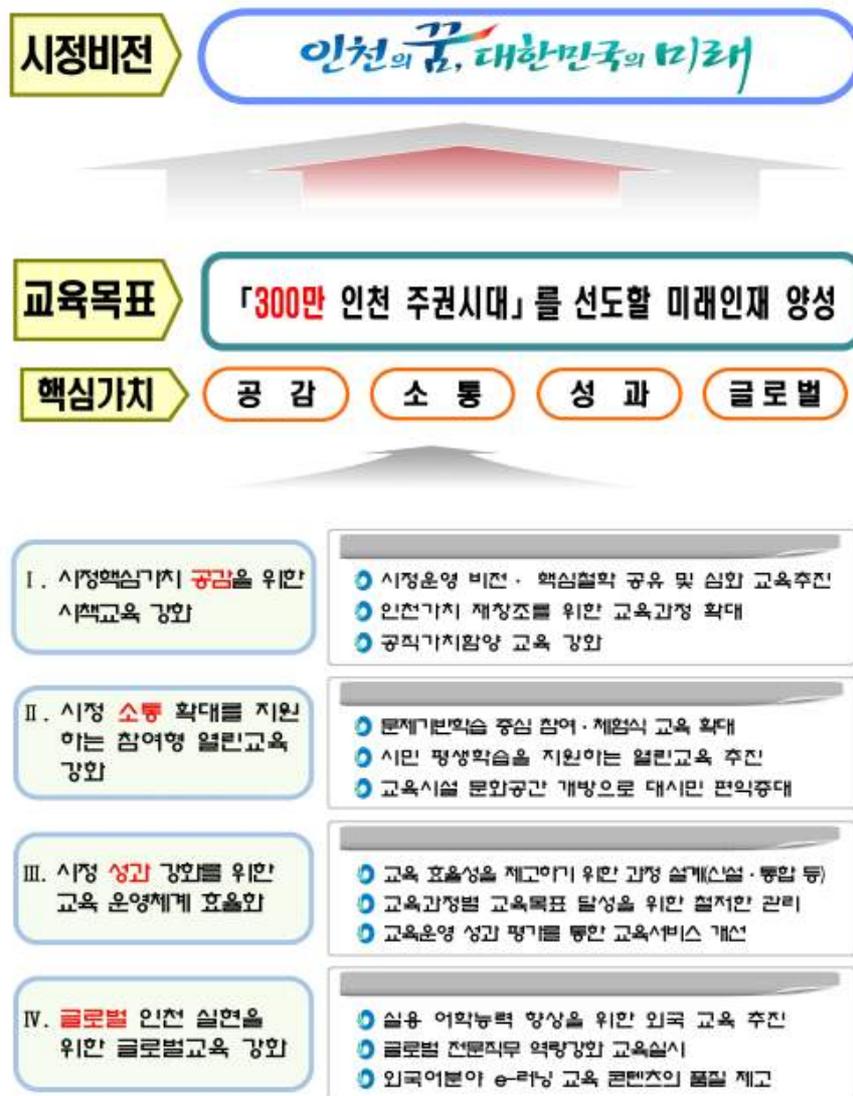
## 4. 인천광역시 공무원 교육훈련방향 및 역량모델 사례

### 1) 비전 체계

#### ■ 인천광역시 교육훈련 목표 및 방향

- 인천광역시는 교육훈련 비전체계를 시정비전-교육목표-핵심가치-추진과제 체계로 설정하였음

[그림 13] 인천광역시 교육목표 체계



자료: 인천광역시인재개발원(2016). 2017년 교육훈련계획



## ■ 인천광역시 교육훈련 중점 추진과제

### ○ 시정핵심가치 공감을 위한 시책교육강화

- 시정 운영 비전·핵심철학 공유 및 심화교육 추진: 인천의 가치 공감 및 재창조 과정 신설, 시민행복과 밀접한 민생, 문화, 교통 등 5대 주권 실현 교육과정 마련
- 인천가치 재창조를 위한 교육과정 확대: 인천가치 재창조 확립 및 정착을 위한 과정 강화, 기본교육 및 장기교육 과정에 인천가치 재창조 교과 확대
- 공직가치 함양 교육 강화: 올바른 국가관/공직관/윤리관 등 공직가치관 교육 추진. 국정철학/국정방향에 대한 공유/확산 교육 추진

### ○ 시정 소통 확대를 지원하는 참여형 열린교육 강화

- 문제기반학습 중심/ 참여·체험식 교육과정 확대: 교수자 중심교육에서 학습자 중심 교육으로 운영. 강의식 이론 교육에서 참여/토론/현장체험 교육운영으로 전환. 주요 시정 현안에 대한 문제해결능력 배양 교육과정 마련
- 시민평생학습을 지원하는 열린교육 추진: 이러닝 서비스를 통한 행복시민 평생학습 서비스 제공. 우수 사이버 교육 콘텐츠 공동활용 추진. 스마트폰 기반 모바일 활용 및 맞춤형 학습 추진
- 교육시설 문화공간 개방으로 대시민 편익 증대: 시민의 건전 여가활동 지원을 위한 교육시설 개방. 시군구 행사지원 및 시민요청 행사 적극 지원

### ○ 시정성과 강화를 위한 교육운영 체계 효율화

- 교육효과성을 제고하기 위한 과정 설계: 교육만족도, 교육성과 등을 고려하여 유사과정 통폐합 운영. 교육환경 변화 및 신규수요 등을 고려하여 신규과정 적극 개설
- 교육과정별 교육목표 달성을 위한 철저한 관리: 과정별 해당 교육생 참여 독려를 위한 이메일 홍보 등 적극적 유치. 전문분야별 우수강사진을 발굴
- 교육운영 성과 평가를 통한 교육서비스 개선: 기본과정/장기과정 수료생 대상으로 만족도는 물론 현업적용도 등 설문조사 실시 및 분석. 평가결과에 따라 전년도 교육계획 수립

### ○ 글로벌 인천 실현을 위한 글로벌 교육 강화

- 실용 어학능력 향상을 위한 외국어교육 추진: 외국어 정예과정 활성화, 외국어 정예과정 수료자 대상 보수교육 실시

- 글로벌 전문 직무역량 강화 교육 실시: 글로벌 환경에 부합하고 현업에서의 활용도가 높은 글로벌 역량 제고 교육 내실화
- 외국어분야 이리닝 교육 콘텐츠 품질제고: 공무원 대상으로 영어, 중국어 등 21개 언어 300개 강좌 운영. 모바일 기반 콘텐츠 제공 및 학습 편의성 제고

## 2) 역량 모델

### ■ 인천광역시 교육훈련 역량 모델

- 공무원 교육훈련에서 다루는 역량을 집합교육과 사이버 교육으로 구분하여 설계함
- 교육훈련 형태로 구분하여 역량을 구분함으로써 교육효과성을 향상시키는데 초점을 두고 있음. 특히 사이버 교육을 통해 교육훈련의 목적을 달성하기 어렵다고 판단되는 역량에 대해서는 제외시키고 있음

[표 28] 인천광역시 역량 모델

교육유형	역량 분야
집합교육	인천주권실현 관련 역량
	인천가치 관련 역량
	리더십 역량
	글로벌 역량
	인문소양 역량
	전문직무(행정) 역량
	전문직무(기술) 역량
사이버 교육	정보화직무 역량
	공통 역량
	직무 역량
	정보화 역량
	리더십 역량

## 5. 선행연구를 통한 역량모델 사례조사

### 1) 중앙인사위원회 공무원 역량모델

- 중앙인사위원회는 2001년 정부의 인사운영에 대한 국민들의 불신을 해소하고 공무원능력평가제도의 세부적 방법론 마련하기 위해, 공무원 직무성과급제도의 근거로서 대한민국 정부 역량사전을 개발하였음(이근진 외, 2016)<sup>26)</sup>
- 대한민국 정부 역량사전에는 공무원의 역량구조를 크게 기초행동 역량, 직무수행 역량, 관리 및 관계 형성 역량의 3가지로 구분하고, 세부적으로는 20가지로 구분함
- 기초행동 역량은 세부적으로 조직 헌신도, 전문가 의식, 공무원 윤리의식, 고객/수혜자 지향, 자기통제력, 경영마인드, 적응력으로 구분됨

[표 29] 기초행동 역량군(대한민국 정부 역량사전)

역량명	역량 정의
조직 헌신도	조직 구성원으로서 자신의 이해관계보다는 소속부서와 소속부처 나아가 국가적 차원의 이해관계를 우선적으로 고려하고 소속 조직의 정책방향을 지지하고 수용하는 역량
전문가 의식	수행업무의 성과질을 높이기 위해 최선을 다하며, 필요한 자기학습을 위해 노력하는 역량
공무원 윤리의식	대한민국 국민의 공복으로서 공무원이 기본적으로 갖추어야 할 윤리를 준수하고 이에 기준하여 행동하는 역량
고객/수혜자 지향	업무와 관련된 내부수혜자(타 공무원)나 국민이 원하는 바를 이해하여, 업무결과가 그들의 요구를 충족하도록 배려하는 역량
자기통제력	과도한 업무량, 고난과 외압 등의 중압감을 이겨내며, 그 반대로 자기감정을 조절하여 업무의 중심을 잃지 않는 역량
경영마인드	사업을 하는 경영자가 성과를 추구하듯이 정책의 결과로 발생하는 수익성을 극대화하기 위한 방법을 연구하고, 실제 업무수행 과정에서도 효과성과 효율성을 동시에 고려하는 역량
적응력	중요한 변화 상황을 경험하는 과정에서 새로운 여건을 이해하고 이에 비추어볼 때 부적절한 과거의 행동패턴과 새롭게 표출해야 하는 행동패턴을 확인, 끝내기(Ending)와 체화하기(Beginning)를 신속하게 처리하는 역량

자료 : 중앙인사위(2001), 대한민국 정부역량모델 개발 및 구축, P. 75

26) 이근진 외(2016), 지방교육행정 공무원 성장단계별 역량모델 개발, 경기도교육연구원

- 직무수행 역량은 세부적으로 정보 수집/관리, 문제 인식/이해, 전략적 사고, 정책 집행 관리, 목표/방향 제시로 구분됨

[표 30] 직무수행 역량군(대한민국 정부 역량사전)

역량명	역량 정의
정보 수집/관리	담당업무 수행에 유용한 정보를 수집, 적시에 효과적으로 활용할 수 있도록 분류·정리하는 역량
문제 인식/이해	수집한 정보 및 정보 간 연계를 통해 발생 또는 대비할 문제를 적시에 감지하고, 사안의 성격, 발생원인, 제약 조건, 파급 효과를 이해하여 문제의 핵심이 무엇인지를 규명하는 역량
전략적 사고	장기적 관점, 통합적 관점, 우선순위 명확화 관점에서 (목표를 설정하고) 대안을 구상하여 실행계획, 처방까지 제시하는 역량
정책 집행 관리	추진 일정을 수립, 업무를 배분하여 일정에 따라 집행하는, 그리고 예기치 못한 위기와 돌발상황 발생 시에도 차질 없이 대처하는 역량
목표/방향 제시	단위 조직을 이끄는 관리자로서, 부처의 정책 방향을 명확히 이해하고, 자신의 과부의 업무방향을 부처 정책 방향과 연계시켜 개발하여 이를 소속 구성원들이 기꺼이 수용(Buy-in)할 수 있도록 적극적으로 전파하고, 솔선 수범하는 역량

자료 : 중앙인사위(2001), 대한민국 정부역량모델 개발 및 구축, P. 75

- 관리 및 관계 형성 역량은 세부적으로 목표/방향제시, 지도/육성, 자원/조직 관리, 정치적 기지, 의사소통, 조정/통합력, 협상력, 협조성으로 구분됨

[표 31] 관리 및 관계 형성 역량군(대한민국 정부 역량사전)

역량명	정의
목표/방향제시	단위 조직을 이끄는 관리자로서, 부처의 정책 방향을 명확히 이해하고, 자신의 과·부의 업무방향을 부처 정책방향과 연계시켜 개발하여 이를 소속 구성원들이 기꺼이 수용(Buy-in)할 수 있도록 적극적으로 전파하고, 슬선수범하는 역량
지도/육성	자신의 부하직원이 현재와 미래 행정력 발전의 자산(Wealth)임을 인식하여, 적절한 도전의 기회와 환경을 제공하고 지속적인 관심과 조언을 통해 체계적으로 부하공무원의 발전을 도모하는 역량
자원/조직 관리	관장하는 업무를 통해 효율적·효과적으로 성과를 창출하기 위해 경영 수완을 발휘, 인적·물적 자원을 확보, 관리하는 역량
정치적 기지	업무 수행 시 단순히 업무 효율이나 효과만을 고려하는 것이 아니라, 영향을 미치는 이해관계, 즉 정치적 역학관계를 고려하여 해결책을 모색하고, 의사결정, 행동에 따르는 다양한 효과를 예측·대비하는 역량
의사소통	자신과 상대방의 상황 및 감정을 정확히 이해하고, 우호적인 분위기 하에 상대방에게 자신이 의도하는 바를 문장·언변 등으로 명확하게 이해시키거나, 상대방의 의사를 경청하면서 상대방의 의도를 정확히 이해하고자 하는 역량
조정/통합력	다양한 부서·부처 또는 외부 이해단체의 이해가 결집된 시안에 대해 공정한 제3자의 입장에서 국가·부처의 전체 이익을 확인시키고 균형 잡힌 해결책을 제시하는 역량
협상력	대등한 또는 불리한 입장에서도 시안의 조정·양보를 통해 합리적으로 적절한 합의점을 도출해내어 상대의 동의·협력을 획득하는 역량
협조성	타 공무원과 협력하여 업무를 수행하거나, '팀의 일원'으로서 공동의 목표를 달성하기 위해 일하는 역량

자료 : 중앙인사위(2001), 대한민국 정부역량모델 개발 및 구축, P. 75

## 2) 고위공무원단의 핵심 역량

- 배귀희(2007)<sup>27)</sup>는 전략적 인적자원관리 관점에서의 고위공무원단 후보군의 역량강화에 관한 연구에서 중앙부처 과장급 공무원 대상으로 핵심역량 강화를 위한 교육훈련 내용에 대해 분석을 실시함
- 이를 통해 공공부문의 효율성을 위해서는 핵심역량 기반의 교육훈련이 필요함을 제시함
- 수평적 관계, 수직적 관계, 업무수행, 사고라는 4가지 관점에서 고위공무원의 핵심역량을 제시함

[표 32] 한국 고위공무원단의 핵심 역량

유형	핵심역량	역량정의
수평적 관계	의사소통	상황 및 상대방의 감정을 정확히 이해하고 우호적인 분위기 하에 상대방에게 자신이 의도하는 바를 문장·언변 등으로 명확하게 이해 시키거나 상대방의 의사를 경청하면서 상대방의 의도를 정확히 이해하는 능력
	고객지향	업무와 관련된 내부 수혜자나 국민이 원하는 바를 이해하여 업무 결과가 그들의 욕구를 충족하도록 배려하는 능력
수직적 관계	비전 제시	소속 부처의 정책방향과 연계하여 자신이 담당하는 조직의 업무방향을 설정하고 이를 부하직원이 수용할 수 있도록 적극적으로 설득하고 술선하는 능력
	조정/통합	다양한 이해 당사자가 관련된 사안에 대해 국가 또는 공익의 관점에서 판단을 하고 균형 있는 해결책을 제시하려는 능력
업무 수행	결과지향	정책의 결과로 발생하는 행정서비스의 질을 극대화하기 위한 방법을 강구하고 실제 업무 수행과정에서도 효과성과 효율성을 동시에 고려하는 능력
	전문가 의식	자신이 담당하는 업무에 대한 열정과 자부심으로 최선의 노력을 하고 전문성을 향상시키기 위해 적극적으로 학습·개발하는 능력
사고	비전 주도	행정환경의 변화를 이해하고 그 변화에 맞추어 기존의 관행과 행동 양식을 신속하게 변화시키며 조직의 변화에 적응하도록 유도하는 능력
	문제인식/이해	수집한 정보 및 정보의 연계를 통해 발생 또는 대비할 문제를 적시에 감지하고 사안의 성격, 발생원인, 제약조건, 파급효과 등을 이해하여 문제의 핵심이 무엇인지 규명할 수 있는 능력
	전략적 사고	장기적이고 통합적인 관점에서 목표를 설정하고 대안을 구성, 그 우선순위를 명확히 하여 실행계획 및 처방까지 제시하는 능력

자료 : 배귀희(2007). 전략적 인적자원관리 관점에서의 고위공무원단 후보군의 역량강화에 관한 연구. 한국행정연구원.

27) 배귀희(2007). 전략적 인적자원관리 관점에서의 고위공무원단 후보군의 역량강화에 관한 연구. 한국행정연구원

### 3) 미국 고위공무원단 핵심역량

- 미국 인사관리처(www.opm.gov)는 연방공무원이 갖추어야 할 역량을 제시하고 있으며, 이를 인사관리 및 교육훈련의 근거자료로 활용하고 있음((이근진 외, 2016)<sup>28)</sup>)
- 핵심역량군으로 변화주도, 부하통솔, 결과지향, 경영통찰력, 연합구축 및 의사소통능력으로 구분한 후, 22개의 세부역량을 제시함

[표 33] 미국 고위공무원단의 핵심역량 및 역량정의

핵심역량군	세부역량	역량정의
변화주도	비전	장기적 관점을 가지고 조직변화의 촉매역할을 하고 타인과 비전을 공유하며 그들이 비전을 행동으로 전환하도록 영향을 미침
	상황파악	조직에 영향을 미치고 이해관계자들의 관점을 형성하는 최근 추세와 정책을 이해하고, 외부환경에 대한 조직의 영향을 인지함
	창의성과 혁신	상황에 대한 새로운 관점을 개발하고 현재에 의문을 제기하고 새로운 아이디어와 혁신을 복돋으며, 정책과 프로세스를 계획하고 실시함
	전략적 사고	목표와 우선순위를 결정하고 글로벌 환경에서 장기사업과 경력을 위한 계획을 실행하고 기회를 이용하며 리스크를 관리함
	회복력	압박감을 효과적으로 다루고 역경 속에서도 긍정적이며 끈기를 가지며 좌절 속에서도 빠르게 회복함
	융통성	변화와 새로운 정보에 개방적이며 새로운 정보, 변화하는 상황이나 장애요인에 대응하며 행동과 과업방법을 신속하게 조정함
부하통솔	갈등관리	창의적 갈등과 의견차이를 장려하며, 비생산적인 갈등예방을 위해 미리 예측하며, 건설적인 방법으로 불일치를 관리함
	다양성신장	다양성과 개인차를 중요하게 여기며 조직비전과 임무달성에 영향을 미치는 포괄적인 조직을 만들어감
	팀구축	팀 몰입, 긍지, 신뢰감을 고취하고 협력을 장려하며 팀 구성원들이 집단목표를 성취하도록 동기를 부여함
	타인개발	피드백을 제공하고, 조직에 기여하는 타인의 능력을 개발함

28) 이근진 외(2016), 지방교육행정 공무원 성장단계별 역량모델 개발, 경기도교육연구원

<표 계속>

핵심역량군	세부역량	역량정의
결과지향	책임감	목표결정, 우선순위 설정, 과업을 위임하고, 실수에 대해 책임을 지며, 통제시스템과 규칙을 준수함
	문제해결력	문제를 확인하고 분석하며 정보의 관련성과 정확도를 비교하며, 대안적 해결책을 제기하고 평가하고 추천함
	결단력	자료가 제한적이거나 부정적 결과가 예상되더라도 전문적인 지식을 바탕으로 의사결정을 하며 그 영향력을 인지함
	고객지향	내·외부 고객의 니즈를 예측하고 충족시킴
	기업가정신	새로운 기회를 확인하여 조직의 미래 성공에 영향을 미칠 수 있는 위기를 예측함
	기술적 신뢰성	기술개발의 최신 트렌드를 분석하고 결과달성을 위해 효과적으로 기술을 활용함
경영통찰력	재무관리	조직의 재무프로세스를 이해하고 예산을 준비하고 타당하게 관리함
	인적자원관리	조직목표, 예산사항 및 총원요구에 기반하여 인력을 구축하고 관리함
	기술관리	활용되는 기술을 업데이트하고 관리함
연합구축 및 의사소통 능력	영향력/협상력	타인을 설득하고 타협하여 합의를 이끌고 목표달성을 위해 영향을 미침
	협력	네트워크를 개발하고 연합을 형성하며 전면적인 협력체계를 구축함
	정치적 이해	내/외부 정책을 확인하고 조직과 정치의 현실을 인식함

자료 : 미국 인사관리처 www.opm.gov, 서원석(2013), 공무원 인사제도 개혁방안연구:공무원 시험을 중심으로, 한국행정연구원, p.49에서 재인용

## 6. 시사점

### ■ 교육훈련 방향과 연계된 역량모델

- 국가공무원, 서울시, 인천시 사례를 살펴보면, 역량모델이 교육훈련방향이 라는 상위목표와 연관되어 설정되어 있음
  - 국가공무원 중점 추진과제에 제시된 경력단계별 역량교육, 공직가치 교육, 전략적 글로벌 인재양성에 맞춰, 공직가치 역량과 글로벌 역량, 직무역량 등을 필요역량으로 설정함



- 서울시는 공무원 교육훈련 추진전략으로 시민중심의 공직가치관 확립과, 성과창출 위한 전문역량 향상을 제시하고 있고, 그에 맞춰 필요역량으로 청렴성, 사회적 책임성, 고객지향, 자기개발/학습, 창의성, 적극성, 기획력, 전문성 등을 필요역량으로 제시함
- 인천시는 교육목표를 300만 인천 주권시대를 선도할 미래인재 양성으로 설정하였고, 역량모델에서는 인천주권 실현 관련 역량, 인천가치 관련 역량을 역량으로 설정함
- 공무원의 역량은 궁극적으로 조직의 성과를 높이기 위한 것이므로 역량 모델은 교육훈련방향과 적극적으로 연계되어야 함을 시사함

### ■ 체계적인 역량모델 구축

- 중앙정부 공무원 역량모델, 광역자치단체 공무원 역량모델, 기타 연구문헌에서 제시된 역량모델 등을 살펴보면, 전체적으로 체계적인 모델을 구축하고 있음
- 중앙정부와 서울시의 역량모델은 직급별로 구분하여 필요역량을 제시하고 있고, 중앙정부의 역량모델에서는 직위별로 역량을 구분하여 제시하고 있음
- 이러한 사례는 직급별, 직위별로 필요한 역량이 구분될 수 있음을 시사함

### ■ 역량영역의 구분

- 중앙인사위원회 공무원 역량모델과 서울시의 역량모델을 보면, 역량의 범주를 3가지로 구분하고 있음
  - 중앙인사위원회 공무원 역량모델에서는 기초행동 역량군, 직무수행 역량군, 관리 및 관계 형성 역량군으로 구분
  - 서울시 역량모델에서는 공통역량, 개인직무역량, 관리역량으로 구분함
- 중앙인사위원회 모델의 기초행동 역량과 서울시의 공통역량은 동일한 유형의 역량이고, 직무수행 역량과 개인직무 역량, 그리고 관리 및 관계 형성 역량과 관리 역량이 동일한 유형이라고 할 수 있음
- 이는 역량모형이 이러한 3가지 유형으로 구분될 수 있음을 시사함

■ 고위직에 필요한 역량

- 서울시 공무원 역량모델, 기타 연구문헌에서 제시된 역량모델들을 살펴보면, 고위직 역량에서 공통적으로 관계, 결과(성과), 비전 등이 나타나고 있음
  - 서울시 역량모델의 관리역량에서는 비전제시, 조정, 조직관리 등의 형태로 나타남
  - 중앙인사위원회 역량모델의 관리 및 관계 형성 역량군에서는 조정/협상력, 목표/방향제시, 조직 관리 등으로 제시됨
  - 미국 고위공무원단 핵심역량에서는 갈등 관리, 팀구축, 비전, 협력 등으로 제시됨
- 이는 관리자 직급에서 요구되는 역량이 관계, 비전, 성과와 관계된 것을 시사함

## 제3절 충청남도 공무원 역량모델 설정

### 1. 기존 활용 역량

- 충청남도 공무원 역량모델은 타 기관에서 활용되고 있는 역량모델자료를 현재의 조직에 맞게 변형하여 설정하는 방법을 활용함
- 현재 지방공무원 대상으로 역량모델을 설정한 사례 중 지방행정연수원(2010)의 모델이 가장 포괄적이고 일반화된 모델로 판단됨
  - 지방행정연수원은 지방공무원에 적합한 역량모델을 구축하기 위해 2010년에 진단시스템과 함께 역량모델을 제시함
  - 역량모델은 기반(기본)역량, 직무역량, 계층역량으로 구분되고, 직무역량은 다시 직무행동역량과 직무전문역량으로 나누어짐
  - 각 역량별 pool은 기반역량이 9개, 계층역량이 24개, 직무역량이 37개임
  - 각 pool에서는 확정 역량과 후보역량으로 구분되어 있음
- 본 연구는 지방행정연수원의 역량모델을 활용하되, 확정역량과 후보역량을 모두 활용하여 공무원 역량에 대해 포괄적으로 진단하고자 함
- 이와 함께 역량진단 결과를 교육훈련에 활용하기 위해서는 충청남도의 여건을 사전적으로 고려하여야 하므로 역량진단시 교육훈련에 대한 조사를 병행함

■ 기반역량

- 지방행정연수원은 역량진단시스템에 지방공무원의 기반역량을 3가지로 한정하고 있음. 이외에 후보 기반역량에는 6개의 역량이 있음
- 아래의 9개 기반역량 중 1,2,3번 역량을 현재 역량진단에 활용하고 있음

[표 34] 지방행정연수원의 역량모델 중 기반역량

연번	역량명	역량 정의
1	전문성을 바탕으로 한 창의와 실용	해당분야의 직무전문성을 향상시키기 위해 전문지식과 기술을 지속적으로 습득하고, 새로운 아이디어나, 업무방식을 적극 받아들여 기존의 방식을 개선한다.
2	지역발전을 위한 공적 가치 창출	지역의 특성 및 주민의 요구를 이해하고 이에 적합한 공공 서비스를 제공함으로써 지역발전을 위한 가치창출에 집중한다
3	공직자로서의 사명감 및 윤리적 행동	공직자로서 반드시 지켜야 할 윤리적 행동기준을 확립하고, 투철한 사명감으로 지자체의 발전과 주민의 행복을 위해 헌신한다.
4	열정적인 업무집중과 참여	자신의 일에 대한 애착과 열정을 갖고 즐거운 마음으로 일에 집중함으로써 주민과 조직구성원의 참여를 유도한다.
5	공정성을 기반으로 한 신뢰형성	기본적으로 내외부 민원인/지역주민에게 신뢰를 줄수 있는 언행을 사용하며, 모든일을 수행함에 있어 어느 한쪽에 치우침 없이 균형감각을 유지하여 공정하게 처리한다.
6	미래변화에 대한 능동적 대응	국제환경, 정부정책 등 미래의 변화를 예측하여 바람직한 미래상을 설정하고 능동적 자세로 대응한다.
7	국민/수혜자 중심 사고	국민/지역주민에게 최상의 서비스를 제공하기 위해 노력하며, 이용자의 기대와 요구에 부합되도록 모든 일을 국민/주민 입장에서 처리한다.
8	협력적 관계형성을 통한 활발한 교류	조직 내외의 관련자들과 일과 대인관계에 있어 긍정적인 관계를 형성하여 활발한 교류와 협력관계를 유지한다.
9	글로벌 마인드	세계화 시대에 어울리기 위해 폭넓고 사고와 열린 태도를 갖춘다.

자료 : 한국지방행정연수원(2010)



■ 계층역량

- 지방행정연수원은 역량진단시스템에 지방공무원의 계층역량을 5급, 6급, 7급 이하 등 3개 계층으로 구분하여 설정하고 있음
- 5급의 계층역량은 아래 표와 같음. 아래 10개의 역량 중 1,2,3,4,5번 역량이 현재 역량진단에 활용되고 있음

[표 35] 지방행정연수원의 역량모델 중 5급 계층역량

연번	역량명	역량 정의
1	명확한 지시	업무를 명확하고 구체적으로 지시하며 지시를 받는 사람이 책임감을 갖고 업무를 수행하도록 지도한다.
2	문제인식 및 해결	업무수행과정 중 발생이 예상되는 문제와 다양한 문제의 원인, 제약조건 및 파급효과를 정확히 파악하여 적기에 문제를 해결한다.
3	팀워크 형성	공동의 목표를 달성하기 위해 구성원들 사이에 동기를 자극하며, 다른 사람들의 목표 달성을 지원함으로써 팀의 협력적 분위기를 조성한다.
4	경청	상대방이 부담없이 말할 수 있도록 정서적 공감을 표현하면서 이야기를 잘 들어주고 상대방의 의도를 정확히 파악한다.
5	권한위임	실질적인 업무 담당자에게 적절한 자율권, 권한 등을 주고 자신이 한 업무에 대해 책임을 지도하도록 지도한다.
6	의사결정	관련 정보의 체계적인 분석을 통하여 해결방안을 도출하고 구체적 사실, 논리적 직관 등을 토대로 시의적절하고 합리적인 의사결정을 내린다.
7	계획수립	목표달성을 위해 필요한 세부 활동들을 파악하여 전략적 우선순위에 따라 계획하고, 현실적이고 실행 가능한 실천계획을 수립한다.
8	동기부여	구성원들이 자발적이고, 적극적으로 업무를 수행할 수 있도록 지원하고 다양한 방식으로 격려, 보상한다.
9	조정/통합	다양한 이해관계자들의 요구와 관점을 충분히 고려하고 이를 균형있게 처리하기 위한 합리적 절차와 방안을 모색한다.
10	업무관리 및 조정	계획에 맞춰 적절히 업무를 배분하고 실/국 혹은 팀간 업무 중복을 조정하며 예기치 못한 위기/돌발 상황 발생 시 조직간 갈등이 발생하지 않도록 중재한다.

자료 : 한국지방행정연수원(2010)

- 6급의 계층역량은 다음과 같음. 아래 10개의 역량 중 1,2,3,4,5번 역량이 현재 역량진단에 활용되고 있음

[표 36] 지방행정연수원의 역량모델 중 6급 계층역량

연번	역량명	역량 정의
1	문제인식 및 해결	업무수행과정 중 발생이 예상되는 문제와 다양한 문제의 원인, 제약조건 및 파급효과를 정확히 파악하여 적기에 문제를 해결한다.
2	팀목표 추구	팀이 지향하는 목표를 명확히 알고 목표달성을 위한 자신의 역할을 인식하고 실천한다.
3	솔선수범	관리, 감독 없이도 스스로 업무를 처리하며 남들이 꺼리는 업무나 굵은 일도 주도적으로 나서서 해결한다.
4	세밀한 일처리	업무 결과에 영향을 미치는 부분들을 반드시 확인하고 수차례 점검하여 업무상 오류를 최소화한다.
5	계획수립	목표달성을 위해 필요한 세부 활동들을 파악하여 전략적 우선순위에 따라 계획하고, 현실적이고 실행 가능한 실천계획을 수립한다.
6	팀워크 형성	공동의 목표를 달성하기 위해 구성원들 사이에 동기를 자극하며, 다른 사람들의 목표 달성을 지원함으로써 팀의 협력적 분위기를 조성한다.
7	자기개발	현재뿐만 아니라 향후에 필요한 지식, 경험, 기술 등을 적극적으로 습득하여 미래를 준비하며 꾸준히 발전한다.
8	업무관리 및 조정	계획에 맞춰 적절히 업무를 배분하고 실/국 혹은 팀간 업무 중복을 조정하며 예기치 못한 위기/돌발 상황 발생 시 조직간 갈등이 발생하지 않도록 중재한다.
9	경청	상대방이 부담없이 말할 수 있도록 정서적 공감을 표현하면서 이야기를 잘 들어주고 상대방의 의도를 정확히 파악한다.
10	전략적 사고	장기적이고 통합적 관점에서 정책 방향과 정책 수혜자에게 최상의 결과를 가져오는 핵심 사안에 집중하며, 단기 성과보다 장기적 성과를 고려한다.

자료 : 한국지방행정연수원(2010)

- 7급 이하의 계층역량은 다음과 같음. 아래 10개의 역량 중 1,2,3,4,5번 역량이 현재 역량진단에 활용되고 있음

[표 37] 지방행정연수원의 역량모델 중 7급 계층역량

연번	역량명	역량 정의
1	세밀한 일처리	업무 결과에 영향을 미치는 부분들을 반드시 확인하고 수차례 점검하여 업무상 오류를 최소화한다.
2	문제인식 및 해결	업무수행과정 중 발생이 예상되는 문제와 다양한 문제의 원인, 제약조건 및 파급효과를 정확히 파악하여 적기에 문제를 해결한다.
3	계획수립	목표달성을 위해 필요한 세부 활동들을 파악하여 전략적 우선순위에 따라 계획하고, 현실적이고 실행 가능한 실천 계획을 수립한다.
4	자기개발	현재뿐만 아니라 향후에 필요한 지식, 경험, 기술 등을 적극적으로 습득하여 미래를 준비하며 꾸준히 발전한다.
5	경청	상대방이 부담없이 말할 수 있도록 정서적 공감을 표현하면서 이야기를 잘 들어주고 상대방의 의도를 정확히 파악한다.
6	팀목표 추구	팀이 지향하는 목표를 명확히 알고 목표달성을 위한 자신의 역할을 인식하고 실천한다.
7	솔선수범	관리, 감독 없이도 스스로 업무를 처리하며 남들이 꺼리는 업무나 낯은 일도 주도적으로 나서서 해결한다.
8	대인 친밀성	다른 사람의 관심사, 생각, 감정 등을 잘 파악하여 상대방과 호의적인 관계를 형성한다.
9	다양성 이해 및 관리	사람들간의 개성, 서로 다른 관점 등을 적극적으로 수용하고 서로 속한 집단이나 계층이 다르더라도 잘 융합한다.
10	팔로우십	리더를 잘 보좌하고 리더가 성공할 수 있도록 최대한 지원한다.

자료 : 한국지방행정연수원(2010)

■ 직무 공통역량

- 지방행정연수원은 역량진단시스템에서 지방공무원의 직무공통역량을 아래 표와 같이 22개로 설정하여 활용하고 있음

[표 38] 지방행정연수원의 역량모델 중 직무공통역량

연번	역량명	역량 정의
1	기획력	과제나 추진해야 할 과업의 추진 타당성 및 목표를 설정하고, 이에 대한 자료 수집/분석에 기반하여 세부적인 실행 전략과 효과적 업무수행계획을 수립한다
2	분석적 사고	복잡한 과제나 데이터 등을 작은 단위로 세분화하여 각각의 연관성이나 경향을 파악하고 의미있는 결론을 이끌어낸다
3	문서작성 및 관리	문서 내에 포함되어야 할 정보와 상황을 이해하기 쉽도록 체계적으로 작성하고, 문서를 효과적으로 관리/참조하여 지속적으로 문서 작성의 질을 높인다.
4	유연성	업무상 필요나 상황에 맞게 자신의 업무 우선순위 혹은 수행 방식을 적절하게 바꾸어 대응하며, 자신의 방식과 관례를 지나치게 고수하지 않는다.
5	개념적 사고	명확하지 않은 상황의 패턴을 인식하거나 복잡함 상황을 개념적으로 단순화하여 이해할 수 있으며, 복잡한 상황 속에서 숨겨져 있는 핵심 이슈를 파악한다.
6	업무네트워크 형성	원활한 업무수행을 위해 유익한 정보나 자원을 제공해 줄 수 있는 사람들과의 공식/비공식적 모임을 통해 인간관계와 신뢰를 구축한다.
7	의사표현력 (프리젠테이션)	제한된 시간 동안 자신의 생각이나 감정, 구체적 사실들을 적절히 시각적/청각적 수단을 활용하여 명확하고 논리적인 방식으로 타인이 이해하기 쉽게 표현한다.
8	설득/협상력	목표하는 바의 달성을 위해 내/외부 대상자들(주민, 시민단체, 상하급자 등)을 설득하여 쌍방이 만족할 수 있는 방향으로 합의를 도출한다.
9	업무추진력	목표 달성의 의지를 가지고 효과적인 업무 추진을 위한 최적의 환경을 조성, 유지, 관리함으로써 일을 계획과 기준에 따라 추진한다.
10	예산관리	조직 내 비용 흐름을 이해하고, 정책 및 행정업무 수행이 조직의 예산편성이나 재무에 어떤 영향을 주는지 파악하고 관리한다.



11	시스템적 사고	주어진 정보를 구조화하여 전체를 유기적으로 볼 줄 알며, 조직 혹은 직종 내 전반의 업무 흐름을 잘 파악한다.
12	시간관리	과제의 중요성과 시급성을 고려하여 계획성 있게 업무를 나누고 시간을 배분하여 관리한다.
13	현장지향성	탁상공론보다는 업무현장을 직접 확인하여 현장의견을 수렴/반영하고, 현장에서 필요한 지원을 최우선적으로 제공한다.
14	IT활용능력	자신의 업무성과를 향상시키기 위하여 각종 S/W(인터넷 컴퓨터)를 효과적으로 사용한다.
15	정보 수집/관리	업무에 유용한 정보를 꾸준히 조사하여 수집하고 제때 활용할 수 있도록 분류/정리한다.
16	환경변화 예측력	정책에 영향을 주는 다양한 환경 변화를 신속하게 파악하고, 이러한 변화가 해당 조직 혹은 개인 업무에 미치는 영향력을 고려하여 미리 대비한다.
17	프로세스 개선	업무방법이나 시스템/물리적 환경 등을 개선하기 위한 방법을 찾고 실행하고자 한다.
18	IT 시스템 운영	시스템 환경에 대한 H/W, S/W, N/W 등에 관한 기술을 활용하여 정보시스템을 구축하여 운영하고 장애를 관리함으로써 효과적인 정보화 서비스를 제공한다.
19	즉각적 대응	돌발적인 문제 발생 또는 위기상황시 침착하면서도 신속하게 대처방안을 마련하여 해결한다.
20	지역발전방안 수립	지방자치단체 비전과 지역주민의 니즈를 정확하게 파악하여 지역 경제, 사회, 문화 등을 개선/발전시킬 수 있는 방안을 마련한다.
21	정책개발	정책 목표와 문제를 명확히 정의하고 정책 대안을 제시하며, 각 대안들의 비용/편익 및 효과 등을 정확히 비교분석하여 실행가능한 정책을 개발한다.
22	안전/위험/재난관리	위험이나 사고에 영향을 주는 상황들을 인식하고 사전에 이를 예방하기 위한 조치를 취한다.

자료 : 한국지방행정연구원(2010)

■ 직무 전문역량

- 지방행정연수원은 역량진단시스템에서 지방공무원의 직무전문역량을 아래 표와 같이 15개로 설정하여 활용하고 있음

[표 39] 지방행정연수원의 역량모델 중 직무전문역량

연번	역량 명	역량 정의
1	간호 및 의료 전문역량	정부의 의료보건 정책방향을 이해하고 지역사회 주민의 건강 상태를 파악하여, 지역사회에 맞는 건강정보, 건강상담, 보건교육등의 서비스를 제공한다.
2	관리운영직군(사무) 전문역량	전산활용 기법, 관련 법규 및 규정, 업무수행 절차에 대한 이해를 바탕으로 업무 관련 자료를 정확하게 관리하고 제공함으로써 조직의 원활한 사업수행을 지원한다.
3	관리운영직군(기술) 전문역량	기능직 업무와 관련한 법규 및 규정, 업무수행 절차에 대한 이해를 바탕으로 조직에서 요구하는 원활한 사업 수행 지원 활동을 한다.
4	공업 전문역량	기계/전기전자/에너지/화학 등 공업분야와 관련된 정부의 관련 정책 방향을 이해하고, 전문지식과 신기술 동향을 습득하여 지역주민을 위해 쾌적하고 안전한 생활환경을 조성한다.
5	농업 전문역량	지역의 농업환경과 재배 현황 등 농산업 현황을 정확하게 파악하고 정부가 지원하는 농업정책과 방향에 대한 이해를 통해 지역내 농업인이 필요로 하는 지원 내용을 적기 지원하고 농산물 판로 대책을 강구하여 농업의 활성화 및 안정적 농업경영을 지원한다.
6	보건/식품/위생 전문역량	보건 및 식품위생과 관련된 정부의 정책 방향, 지역내 주요 이슈를 정확하게 이해하고, 지역주민의 건강과 식품 안전성 확보를 위해 지역 현실에 맞는 보건 및 식품위생 관리 방안을 수립하고 집행한다
7	사회복지 전문역량	정부 사회복지 정책방향, 선진국의 우수 복지사례, 지역내 복지이슈를 정확하게 이해하고 지역 내 취약 계층의 복지 증진을 위한 사업을 개발하고 집행한다.
8	세무 전문역량	세법과 회계에 대한 전문지식을 습득하고 공평한 지방세 부과, 징수를 통하여 지방재정확충에 기여한다.



9	시설 전문역량	시설 분야의 전문지식과 기술을 활용하여 도시개발 비전을 제시하고, 효과적인 사업 관리를 통해 지역기반 시설 확충 및 주민 편의 제공에 힘쓴다.
10	전산 전문역량	정부의 정보화 정책 및 방향에 대한 이해, 지역의 정보화 현황에 대한 분석을 바탕으로 지역의 정보화 발전을 도모하고 IT 관련 신기술을 접목하여 공공행정의 전산화를 지원한다.
11	해양수산 전문역량	지역의 해양수산 환경과 수산업 및 수산물 수급현황을 파악하고, 정부의 해양수산 정책과 방향을 이해하여 수산물 유통 및 수급 안정화 방안, 지역 해양수산업 발전방안 등을 제시한다.
12	행정 전문역량	기획, 예산, 회계, 법무 및 행정처리 절차에 관한 지식을 토대로 주민에게 양질의 민원 서비스를 제공하고, 지역 특성에 맞는 행정서비스를 발굴한다.
13	환경/녹지 전문역량	환경/녹지와 관련된 법규 및 환경기준을 정확하게 이해하고 적용할 수 있으며, 지역의 환경실태를 정확하게 파악하여 지역의 대기, 수질 등 환경을 보전하고 쾌적한 생활환경을 조성한다.
14	통신/항공 전문역량	통신/환경 분야의 전문지식과 관련 법규를 이해하고, 정부의 정책 및 지역 내 통신/항공 관련 요구를 파악하여 양질의 통신/항공 서비스를 제공한다.
15	연구지도 전문역량	연구지도 방법론을 바탕으로 해당 분야의 법규, 정부정책, 환경 변화 등을 정확하게 파악하고 지역 특성에 맞는 연구지도 서비스 발전방향을 수립하고 실행한다.

자료 : 한국지방행정연구원(2010)

## 2. 충청남도 공무원 역량진단을 위한 모델

- 현재 활용하고 있는 지방행정연수원 역량모델을 충청남도 공무원 역량진단을 위해 활용함. 활용방식을 도식화하면 아래 그림과 같이 나타낼 수 있음

[표 40] 충청남도 역량 모델

구분	기반역량	계층역량	직무역량			
			직무공통역량	직무전문역량 (직군/직렬에 따른 적용)		
5급	공통 적용	5급 적용	공통적용	A직렬	B직렬	C직렬
6급		6급 적용				
7급 이하		7급 이하 적용				

- 기반역량은 모든 구성원에게 적용 되는 역량. 계층역량은 해당 계층에게 적용. 직무역량 중 직무공통역량은 모든 구성원에게 적용. 직무전문역량은 직군 및 직렬에 따라 적용되는 역량임
- 이러한 역량모델은 일반적인 역량모델로서 조직구성원에게 공통적으로 적용되는 역량과 수직적(직급 또는 계층) 또는 수평적(직군 또는 직렬) 위치에 따라 달리 적용되는 역량모델의 특징을 지니고 있음
- 동일한 역량이 계층에 따라 반복적으로 요구되더라도, 실제 교육과정 및 교과목은 그 내용이 달리 구성되어 있음. 즉, 역량정의는 동일하더라도 각 직급에서 요구되는 형태는 달리 나타나기 때문에, 직급이 바뀌면 해당 역량에 대한 또 다른 교육내용을 접할 수 있음
- 대부분의 공공기관 및 지방자치단체가 현재 이러한 형태의 역량모델을 활용하고 있음
- 본 연구에서도 이러한 역량모델을 사용하되, 후보역량군까지 포함하여 역량진단을 포괄적으로 실시함



## 제4장 충청남도 공무원 역량 진단

제1절 충청남도 공무원 역량진단

---

제2절 역량기반 교육훈련 방향

---



## 제1절 충청남도 공무원 역량진단

### 1. 조사개요

#### ■ 대상

- 본청, 의회사무처, 직속기관, 사업소, 감사위원회 소속 5급 이하 공무원 1,000명

#### ■ 진단방법

- 개인단위의 구조화된 역량진단 설문지 작성(현재 활용중인 역량pool 활용)

#### ■ 조사기간

- 2017년 4월 말 ~ 5월 말

#### ■ 유효 표본 규모

- 역량진단 설문지 862부 회수
- 분석에 적합하지 않은 38부 제외하고 최종 824부 활용

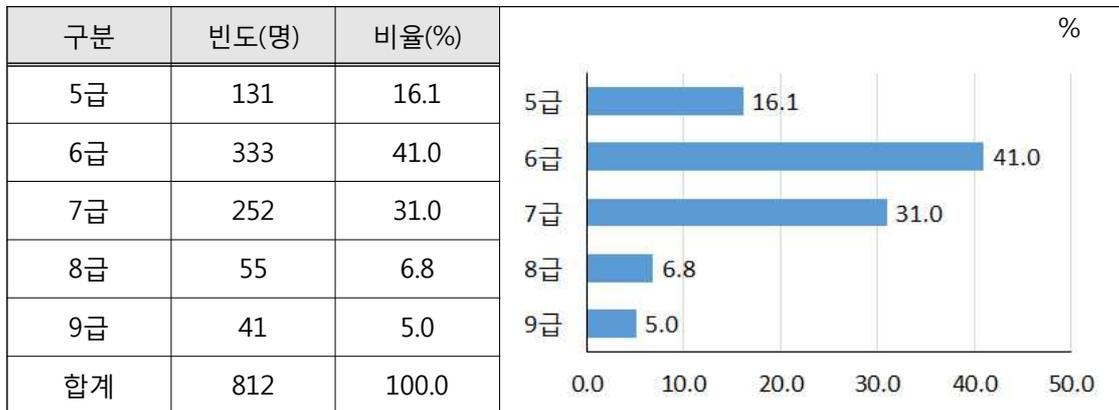


## 2. 응답자 특성

### ■ 직급별 분포

- 응답자 중 6급이 41.0%로서 가장 많은 수를 차지하는 것으로 나타남
- 7급은 31.0%였으며, 5급은 16.1%, 8급은 6.8%, 9급은 5.0%로 나타남

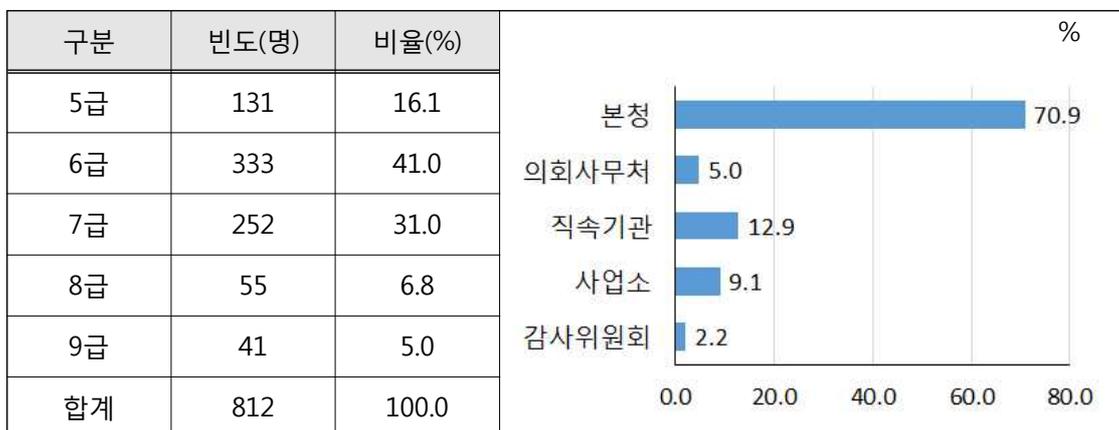
[표 41] 응답자의 직급별 분포



### ■ 소속별 분포

- 응답자 소속별로는 본청이 가장 많은 것(70.9%)으로 나타남
- 다음으로 직속기관이 12.9%, 사업소가 9.1%, 의회사무처가 5.0%로 나타남
- 도 감사위원회 소속 응답자는 2.2%수준으로 나타났음

[표 42] 응답자의 소속별 분포

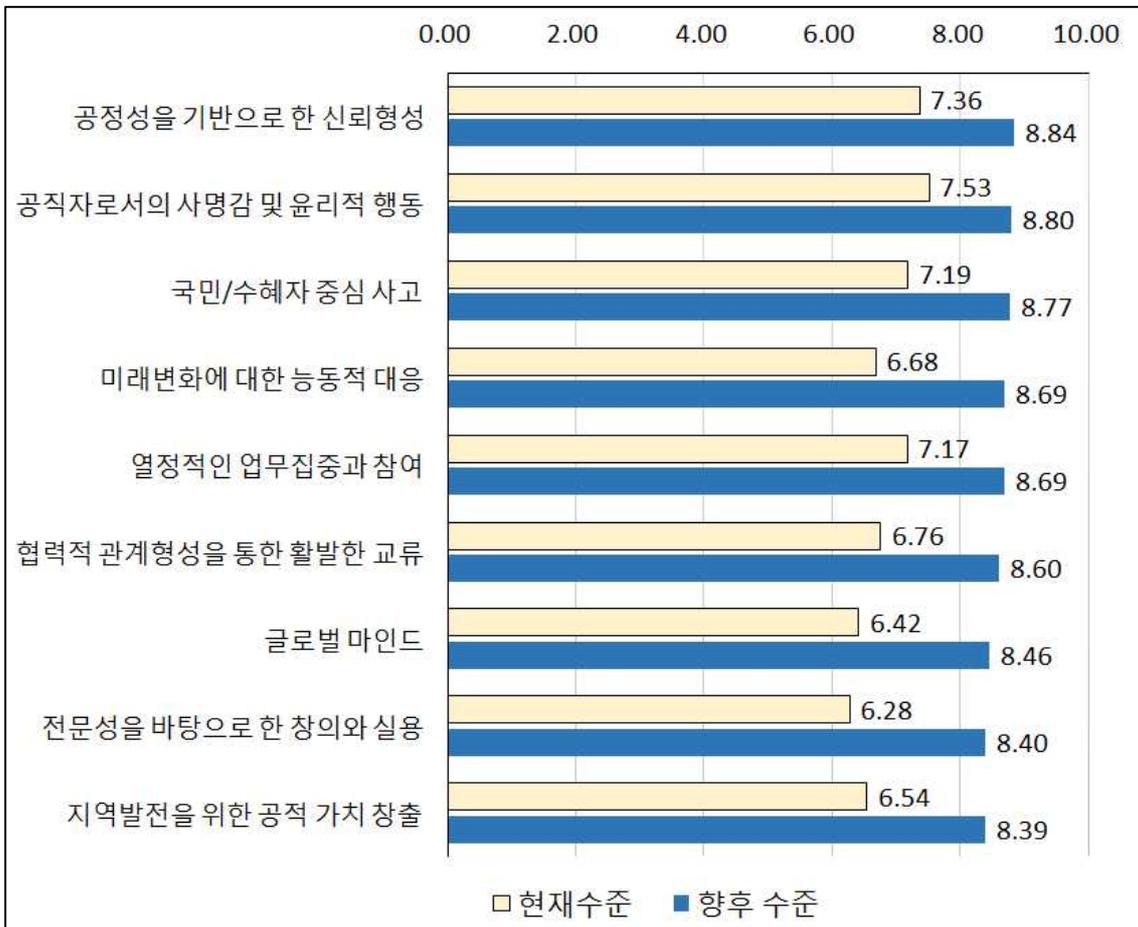


### 3. 기반역량 진단

#### ■ 기반역량 진단 (전체 공무원)

- 전체 공무원을 대상으로 기반역량 수준을 진단하였음
- 진단 결과, 9개 세부 역량 항목 중 향후 수준이 가장 높은 것은 ‘공정성을 기반으로 한 신뢰형성’으로 나타났음. 다음으로 ‘공직자로서의 사명감 및 윤리적 행동’, ‘국민/수혜자 중심 사고’도 미래수준이 상대적으로 높은 것으로 나타났음

[그림 14] 기반역량 진단 결과



- 그러나 9개 세부 항목별로 향후 수준에 대해 점수 차이는 1점을 넘지 않을 만큼 작은 것으로 나타남

- 9개 세부 역량 항목의 현재 수준은 ‘공직자로서의 사명감 및 윤리적 행동’ 이 7.53점으로 가장 높게 나타났고, ‘전문성을 바탕으로 한 창의와 실용’ 이 6.28점으로 가장 낮게 나타남
  - 현재 역량수준에서 가장 높은 점수와 가장 낮은 점수 차이는 1.25점으로 나타남
- 9개 세부 역량 항목에 대해 향후 수준과 현재 수준 사이의 차이(gap)를 살펴보면, ‘전문성을 바탕으로 한 창의와 실용’ 이 2.12점으로 가장 크게 나타났고, 다음으로 ‘글로벌 마인드’, ‘미래변화에 대한 능동적 대응’ 의 순서로 점수가 크게 나타났음

[표 43] 기반역량 진단 결과

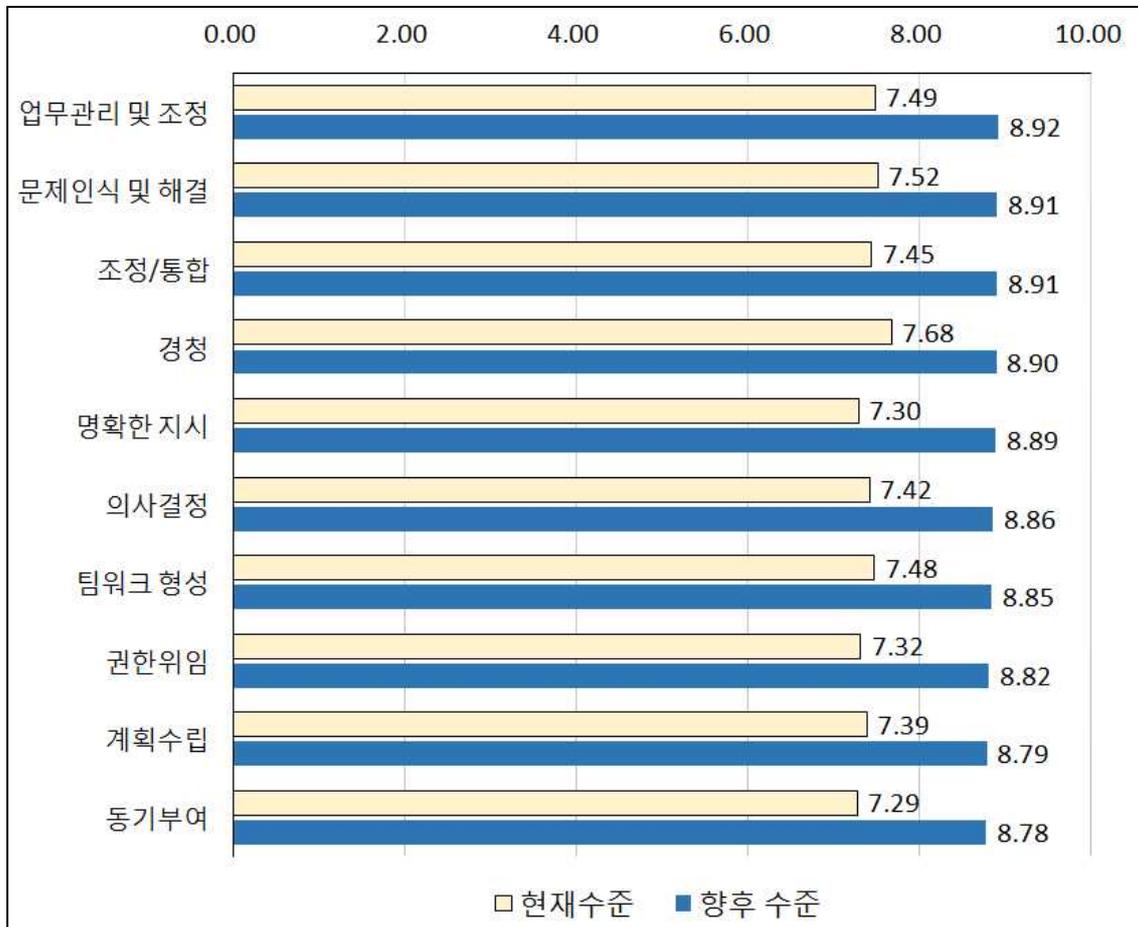
역 량	현재수준	향후 수준	gap (향후-현재)
공정성을 기반으로 한 신뢰형성	7.36	8.84	1.47
공직자로서의 사명감 및 윤리적 행동	7.53	8.80	1.27
국민/수혜자 중심 사고	7.19	8.77	1.59
미래변화에 대한 능동적 대응	6.68	8.69	2.01
열정적인 업무집중과 참여	7.17	8.69	1.51
협력적 관계형성을 통한 활발한 교류	6.76	8.60	1.84
글로벌 마인드	6.42	8.46	2.04
전문성을 바탕으로 한 창의와 실용	6.28	8.40	2.12
지역발전을 위한 공적 가치 창출	6.54	8.39	1.85

## 4. 계층역량 진단

### ■ 계층역량 진단 (5급)

- 5급 공무원을 대상으로 5급 계층역량 수준을 진단하였음
- 진단 결과, 10개 세부 역량 항목 중 향후 수준이 가장 높은 것은 ‘업무관리 및 조정’ 역량의 미래 수준이 가장 높은 것으로 나타났음. ‘문제인식 및 해결’, ‘조정/통합’ 도 상대적으로 향후 수준이 높은 것으로 조사되었음

[그림 15] 5급 계층역량 진단 결과



- 그러나 9개 세부 항목별로 향후 수준에 대해 점수 차이는 0.2점을 넘지 않을 만큼 작은 것으로 나타남



- 10개 세부 역량 항목의 현재 수준은 ‘경청’ 이 7.68점으로 가장 높게 나타난 반면, ‘동기부여’ 가 7.29점으로 가장 낮게 나타남
  - 현재 역량수준에서 가장 높은 점수와 가장 낮은 점수 차이는 0.39점으로 나타남
- 10개 세부 역량 항목에 대해 향후 수준과 현재 수준 사이의 차이(gap)를 살펴보면, ‘전문성을 바탕으로 한 창의와 실용’ 이 2.12점으로 가장 크게 나타났고, 다음으로 ‘글로벌 마인드’, ‘미래변화에 대한 능동적 대응’ 의 순서로 점수가 크게 나타났음

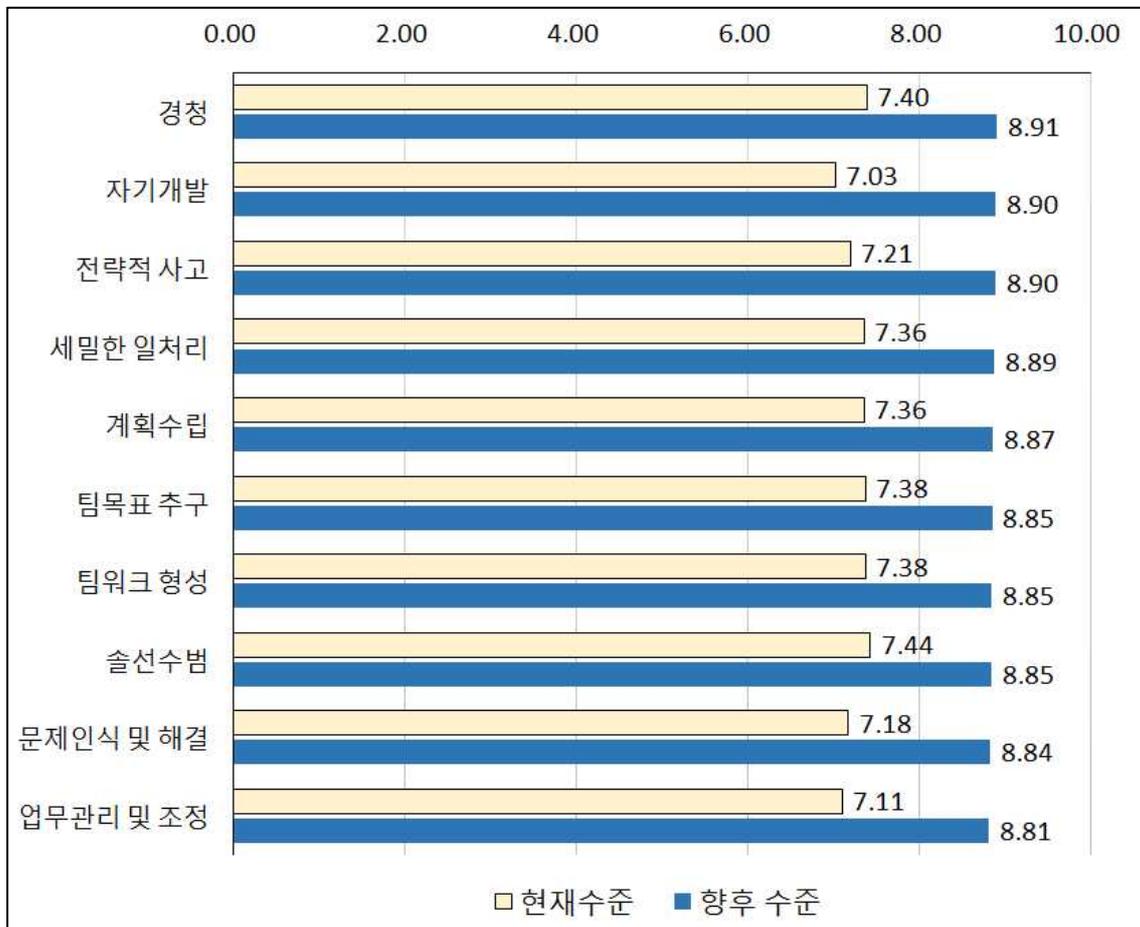
[표 44] 5급 계층역량 진단 결과

역 량	현재수준	향후 수준	gap(향후-현재)
업무관리 및 조정	7.49	8.92	1.44
문제인식 및 해결	7.52	8.91	1.39
조정/통합	7.45	8.91	1.46
경청	7.68	8.90	1.23
명확한 지시	7.30	8.89	1.59
의사결정	7.42	8.86	1.44
팀워크 형성	7.48	8.85	1.37
권한위임	7.32	8.82	1.50
계획수립	7.39	8.79	1.40
동기부여	7.29	8.78	1.50

■ 계층역량 진단 (6급)

- 6급 공무원을 대상으로 6급 계층역량 수준을 진단하였음
- 진단 결과, ‘경청’ 역량의 미래수준이 가장 높은 것으로 나타났음. ‘자기개발’, ‘전략적 사고’, ‘세밀한 일처리’ 도 상대적으로 높은 수준으로 나타남
- 그러나 10개 세부 항목별로 향후 수준에 대해 점수 차이는 0.1점을 넘지 않을 만큼 작은 것으로 나타남

[그림 16] 6급 계층역량 진단 결과



- 10개 세부 역량 항목의 현재 수준은 ‘솔선수범’ 이 7.44점으로 가장 높게 나타난 반면, ‘자기개발’ 이 7.03점으로 가장 낮게 나타남
- 현재 역량수준에서 가장 높은 점수와 가장 낮은 점수 차이는 0.31점으로 나타남

- 10개 세부 역량 항목에 대해 향후 수준과 현재 수준 사이의 차이(gap)를 살펴보면, ‘자기개발’이 1.87점으로 가장 크게 나타났고, 다음으로 ‘업무관리 및 조정’, ‘문제인식 및 해결’의 순서로 점수가 크게 나타났음

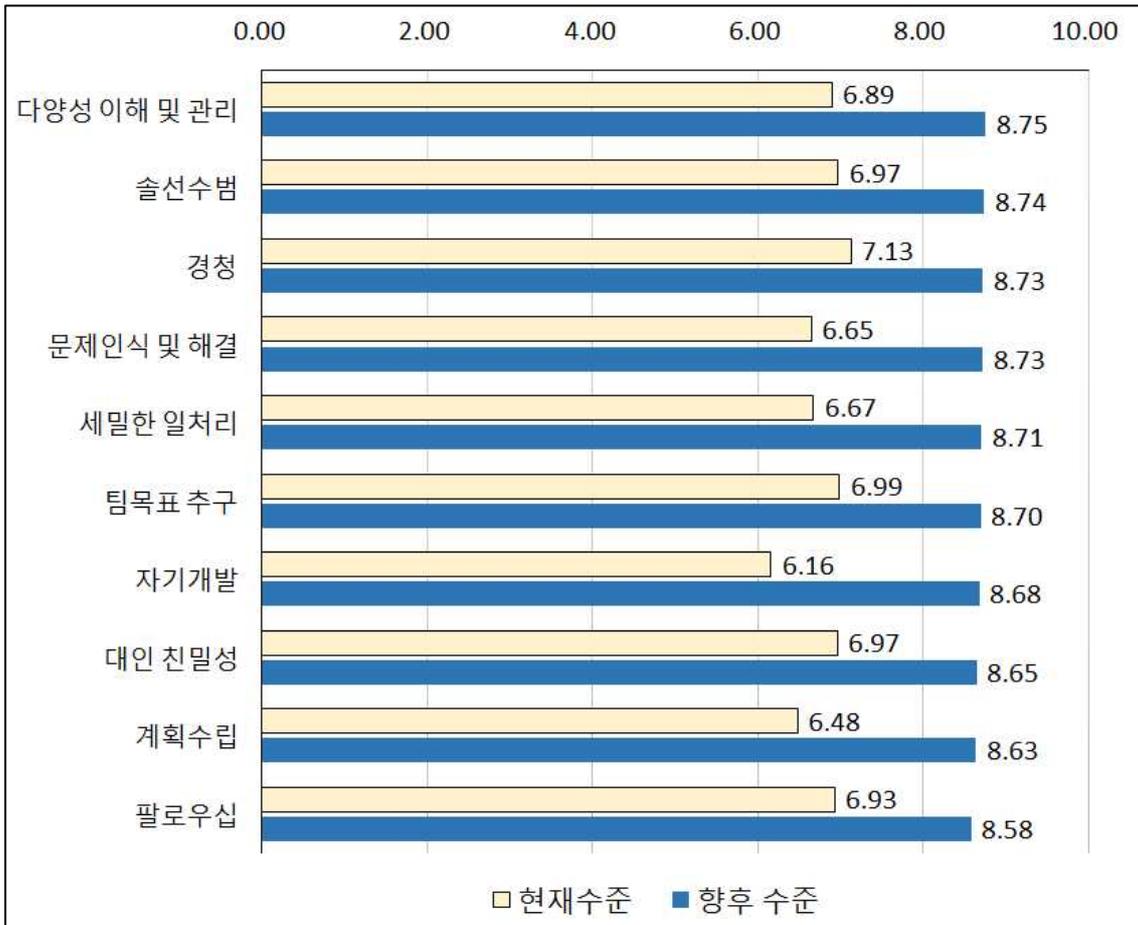
[표 45] 6급 계층역량 진단 결과

역 량	현재수준	향후 수준	gap(향후-현재)
경청	7.40	8.91	1.51
자기개발	7.03	8.90	1.87
전략적 사고	7.21	8.90	1.69
세밀한 일처리	7.36	8.89	1.53
계획수립	7.36	8.87	1.50
팀목표 추구	7.38	8.85	1.47
팀워크 형성	7.38	8.85	1.47
솔선수범	7.44	8.85	1.41
문제인식 및 해결	7.18	8.84	1.66
업무관리 및 조정	7.11	8.81	1.70

■ 계층역량 진단 (7급 이하)

○ 7급 이하 공무원을 대상으로 7급 이하 계층역량 수준을 진단하였음

[그림 17] 7급 이하 계층역량 진단 결과



- 진단 결과, '다양성 이해 및 관리' 역량의 미래 수준이 가장 높은 것으로 나타났음. '술선수법', '경청', '문제인식 및 해결' 도 상대적으로 높게 나타남
- 그러나 10개 세부 항목별로 향후 수준에 대해 점수 차이는 0.1점을 넘지 않을 만큼 작은 것으로 나타남
- 10개 세부 역량 항목의 현재 수준은 '경청' 이 7.13점으로 가장 높게 나타남 반면, '자기개발' 이 6.16점으로 가장 낮게 나타남



- 현재 역량수준에서 가장 높은 점수와 가장 낮은 점수 차이는 0.97점으로 나타남
- 10개 세부 역량 항목에 대해 향후 수준과 현재 수준 사이의 차이(gap)를 살펴보면, ‘자기개발’ 이 2.52점으로 가장 크게 나타났고, 다음으로 ‘계획수립’, ‘문제인식 및 해결’ 의 순서로 점수가 크게 나타났음

[표 46] 7급 이하 계층역량 진단 결과

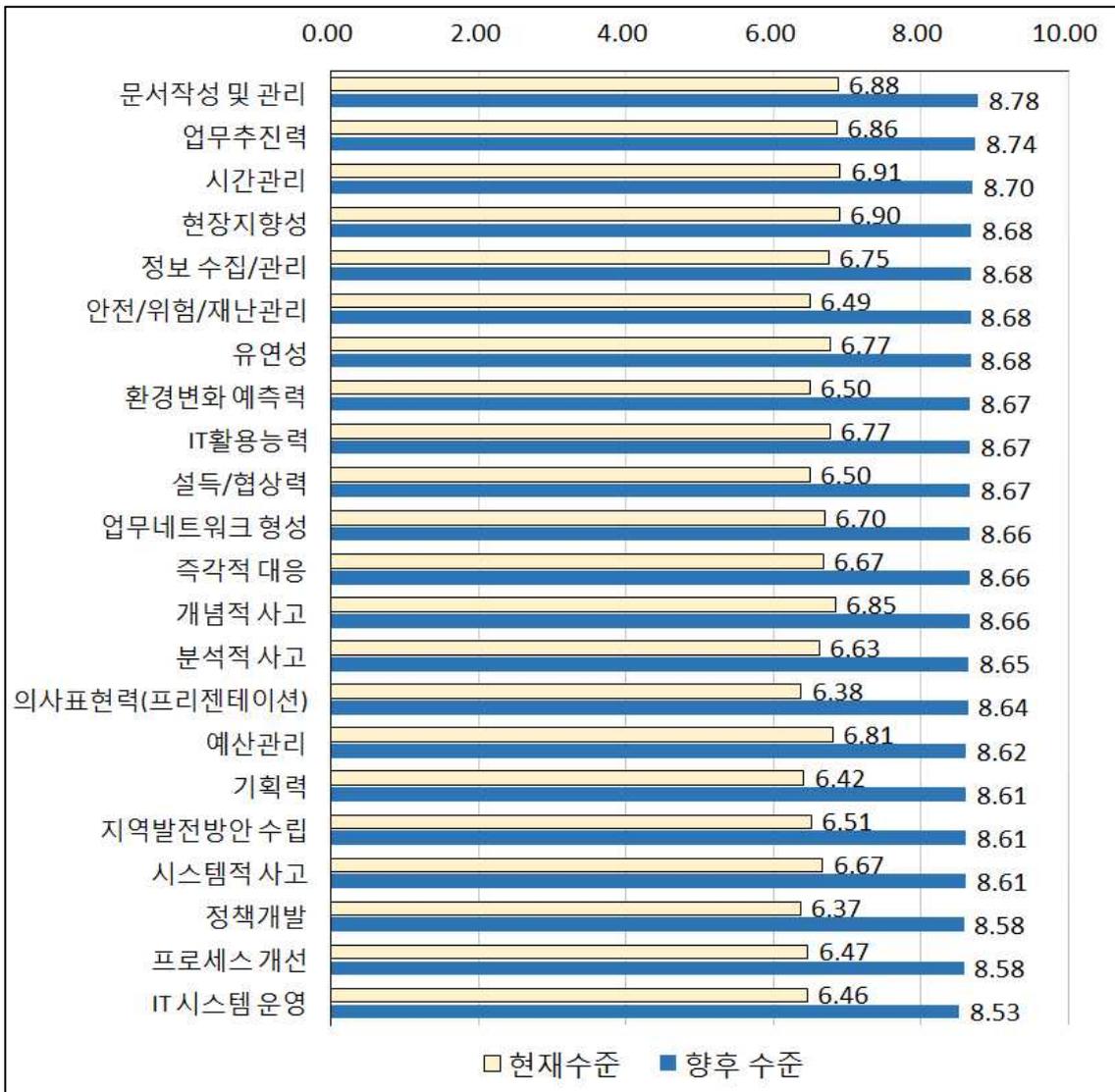
역 량	현재수준	향후 수준	gap(향후-현재)
다양성 이해 및 관리	6.89	8.75	1.86
솔선수범	6.97	8.74	1.77
경청	7.13	8.73	1.60
문제인식 및 해결	6.65	8.73	2.07
세밀한 일처리	6.67	8.71	2.04
팀목표 추구	6.99	8.70	1.70
자기개발	6.16	8.68	2.52
대인 친밀성	6.97	8.65	1.68
계획수립	6.48	8.63	2.15
팔로우업	6.93	8.58	1.65

## 5. 직무역량 진단

### ■ 직무 공통역량 진단

- 전체 직원을 대상으로 직무 공통역량 수준을 진단하였음

[그림 18] 직무 공통역량 진단 결과



- 진단 결과, 22개 세부 항목 중 ‘문서작성 및 관리’ 역량의 향후 수준이 8.78점으로 가장 높은 것으로 나타남
- ‘업무추진력’, ‘시간관리’, ‘현장지향성’, ‘정보수집 및 관리’, ‘안전/위험/재난관리’, ‘유연성’ 도 상대적으로 높은 수준으로 나타남



- 반면에, ‘IT 시스템 운영’, ‘프로세스 개선’, ‘정책개발’, ‘시스템적 사고’, ‘지역발전방안 수립’, ‘기획력’ 등의 역량은 향후 수준이 상대적으로 낮은 수준으로 나타났음
- 그러나 22개 세부 항목별로 향후 수준의 점수 차이는 0.25점을 넘지 않을 만큼 작은 것으로 나타남
- 22개 세부 역량 항목에 대해 향후 수준과 현재 수준 사이의 차이(gap)를 살펴보면, ‘의사표현력(프리젠테이션)’ 이 2.26점으로 가장 크게 나타났고, 다음으로 ‘정책개발’, ‘기획력’, ‘안전/위험/재난관리’, ‘환경변화 예측력’, ‘설득/협상’, ‘프로세스 개선’ 등은 미래와 현재의 역량 수준 차이가 상대적으로 큰 것으로 나타남

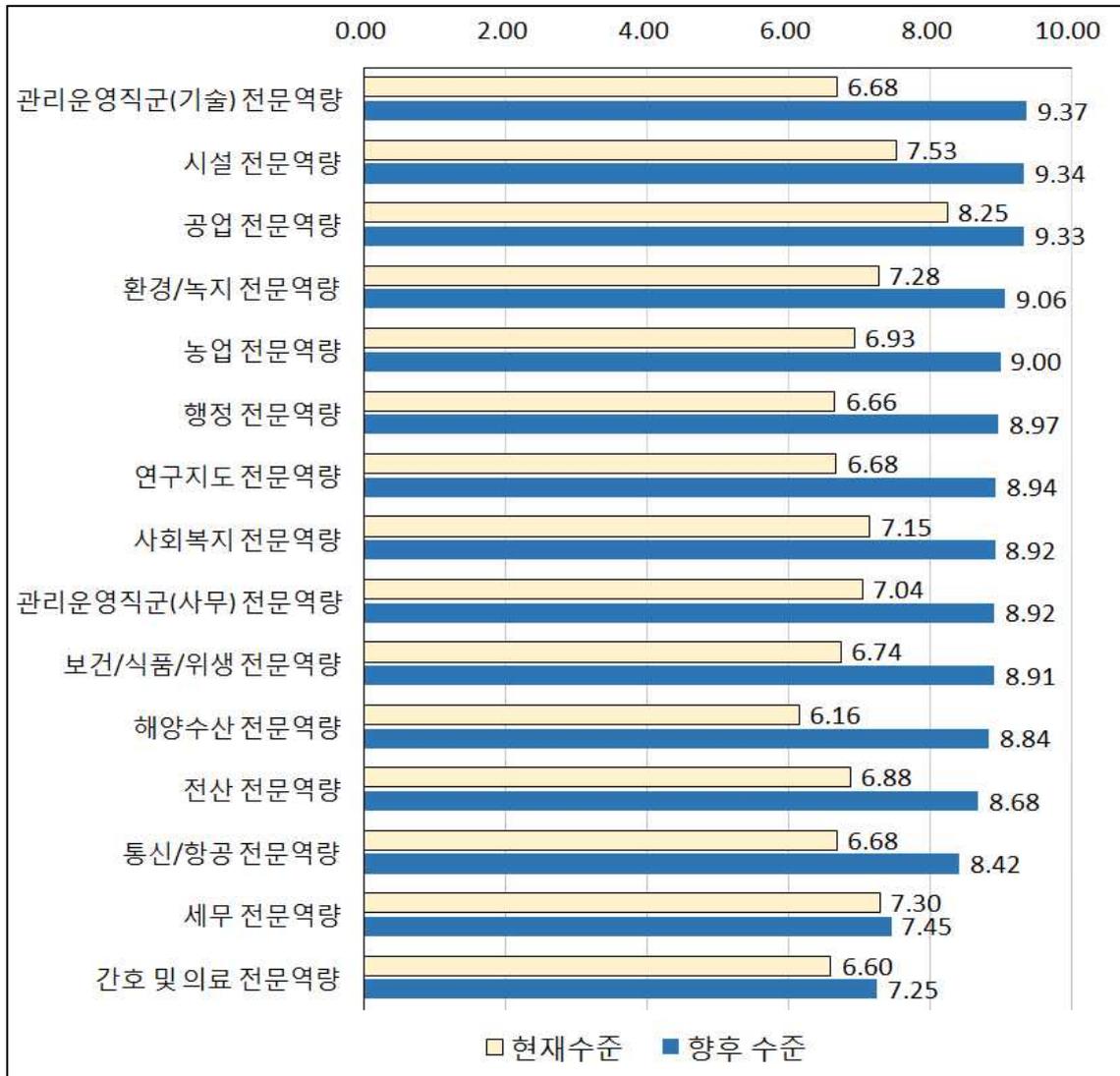
[표 47] 직무 공통역량 진단 결과

역 량	현재수준	향후 수준	gap(향후-현재)
문서작성 및 관리	6.88	8.78	1.90
업무추진력	6.86	8.74	1.89
시간관리	6.91	8.70	1.79
현장지향성	6.90	8.68	1.79
정보 수집/관리	6.75	8.68	1.93
안전/위험/재난관리	6.49	8.68	2.19
유연성	6.77	8.68	1.91
환경변화 예측력	6.50	8.67	2.17
IT활용능력	6.77	8.67	1.90
설득/협상력	6.50	8.67	2.17
업무네트워크 형성	6.70	8.66	1.96
즉각적 대응	6.67	8.66	1.98
개념적 사고	6.85	8.66	1.81
분석적 사고	6.63	8.65	2.02
의사표현력(프리젠테이션)	6.38	8.64	2.26
예산관리	6.81	8.62	1.81
기획력	6.42	8.61	2.19
지역발전방안 수립	6.51	8.61	2.09
시스템적 사고	6.67	8.61	1.93
정책개발	6.37	8.58	2.21
프로세스 개선	6.47	8.58	2.11
IT 시스템 운영	6.46	8.53	2.07

■ 직무 전문역량 진단

○ 전체 직원을 대상으로 직무 전문역량 수준을 진단하였음

[그림 19] 직무 전문역량 진단 결과



○ 진단 결과, 15개 직렬 중 관리운영직군(기술)에서 미래 역량수준이 9.37점으로 상대적으로 높은 수준인 것으로 나타남

○ 그 외에 시설 전문역량, 공업 전문역량, 환경/녹지 전문역량, 농업 전문역량 등의 미래 역량 수준이 상대적으로 높은 것으로 나타남



- 반면에, 간호 및 의료 전문 역량, 세무 전문역량, 통신/항공 전문역량은 향후 수준이 상대적으로 낮은 수준으로 나타남
- 15개 세부 역량 항목에 대해 향후 수준과 현재 수준 사이의 차이(gap)를 살펴보면, 관리운영직군(기술) 전문역량과 해양수산 전문역량이 2.68점으로 가장 크게 나타났음
- 그 외에 행정 전문역량, 연구지도 전문역량 등은 미래와 현재의 역량 수준 차이가 상대적으로 큰 것으로 나타남
- 반면에, 세무 전문역량 및 간호 및 의료 전문역량은 미래수준과 현재수준의 차이가 상대적으로 적은 것으로 나타났음

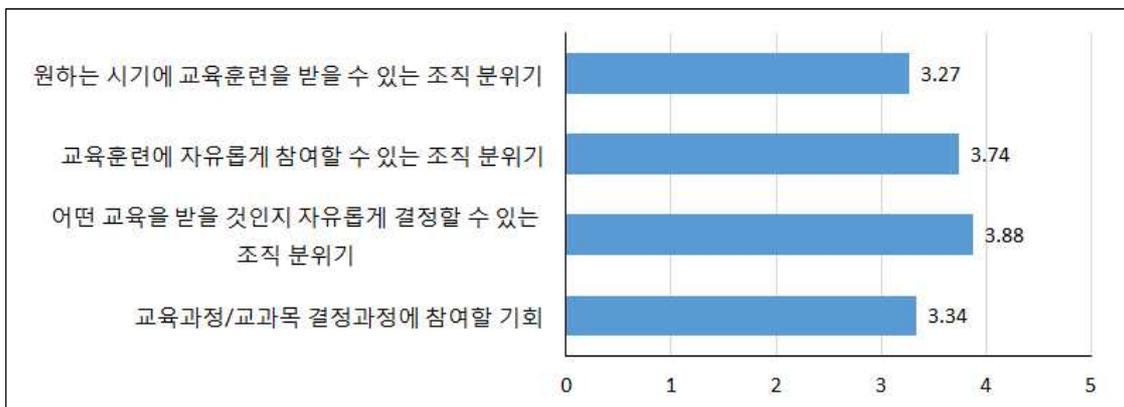
[표 48] 직무 전문역량 진단 결과

역 량	현재수준	향후 수준	gap(향후-현재)
관리운영직군(기술) 전문역량	6.68	9.37	2.68
시설 전문역량	7.53	9.34	1.81
공업 전문역량	8.25	9.33	1.08
환경/녹지 전문역량	7.28	9.06	1.78
농업 전문역량	6.93	9.00	2.07
행정 전문역량	6.66	8.97	2.31
연구지도 전문역량	6.68	8.94	2.26
사회복지 전문역량	7.15	8.92	1.77
관리운영직군(사무) 전문역량	7.04	8.92	1.87
보건/식품/위생 전문역량	6.74	8.91	2.17
해양수산 전문역량	6.16	8.84	2.68
전산 전문역량	6.88	8.68	1.80
통신/항공 전문역량	6.68	8.42	1.74
세무 전문역량	7.30	7.45	0.15
간호 및 의료 전문역량	6.60	7.25	0.65

## 6. 교육훈련 기초 인식 조사

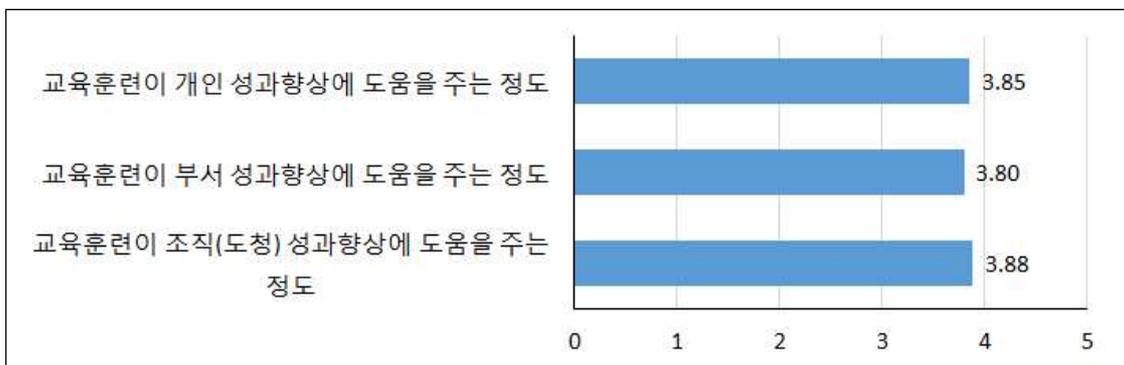
### ■ 교육훈련 조직 분위기

- 원하는 교육훈련을 자유롭게 결정하는 것에 대해서는 상대적으로 높은 수준(3.88). 교육훈련 시기에 대해서는 상대적으로 낮은 수준(3.27)임
- 교육훈련과 관련 조직분위기가 ‘좋다’ 라고 말하기에는 다소 어려운 상황. “무엇 때문에, 또는 누구 때문에” 교육훈련이 영향을 받는 분위기 탈피 필요



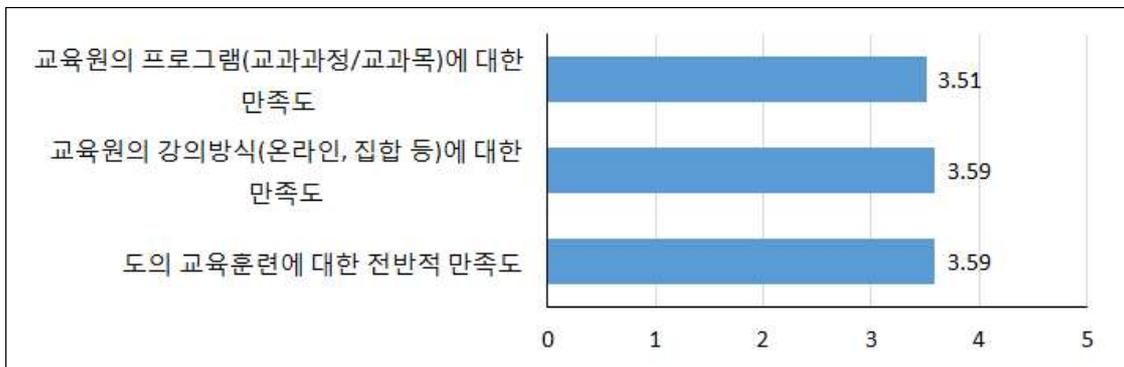
### ■ 교육훈련과 성과와의 관계

- 교육훈련이 조직성과에 가장 큰 도움을 미친다고 인식(3.88). 교육훈련이 개인성과에 도움을 주는 수준도 3.85로 나타남. 교육훈련이 부서성과에 도움을 주는 정도는 3.8 수준으로 인식함
- 장기적으로 교육훈련(HRD)이 성과(Performance)에 도움되는 수준을 4.0 이상으로 향상시켜야 함



### ■ 교육훈련 만족도

- 현재 도에서 진행하고 있는 교육훈련의 전반적 만족도는 3.59 수준으로 나타남. 또한 강의방식에 대해서도 동일한 수준의 만족도를 보이고 있음. 교육훈련 프로그램에 대한 만족도도 거의 같은 수준(3.51)을 나타내고 있음
- 도 교육훈련에 대한 도 공무원들의 생각을 가장 종합적으로 보여주는 것이 바로 교육훈련 만족도. 100점 만점으로 환산하면 71.8점에 해당



### ■ 도정가치에 대한 이해 및 공유

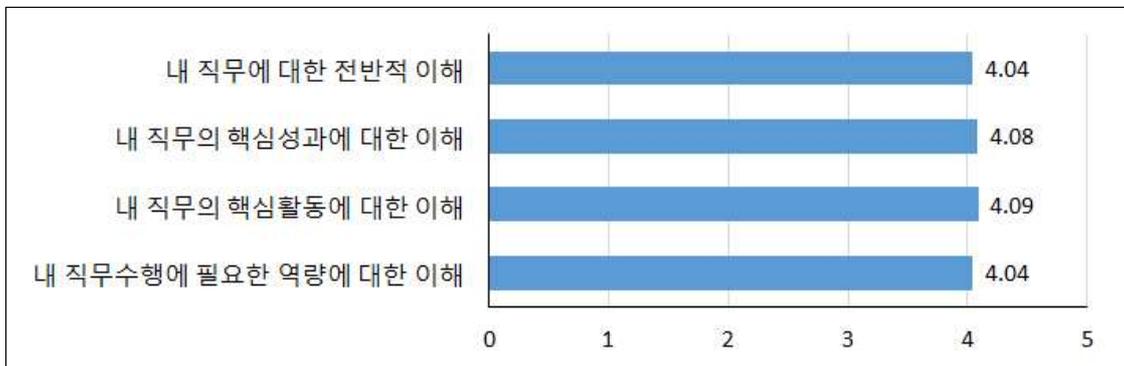
- 도정방침을 어느 정도 수준(3.67)에서 이해하고 있는 것으로 나타남. 도정비전에 대한 이해는 상대적으로 가장 높은 수준으로 나타남(3.7). 6대 전략과제에 대해서는 상대적으로 가장 낮은(3.53) 수준으로 나타남
- 도정비전은 도 전체가 나아가야 할 방향이자 목적지. 이에 대한 이해 및 인식 수준을 끌어올리기 위한 방안을 마련할 필요가 있음. 일반적으로 구성원 모두가 목적지를 알고 있을 때, 조직성고가 높게 나타남



■ 개인의 직무 및 과업에 대한 이해

○ 내 직무의 핵심활동에 대한 이해 수준은 상대적으로 높은 것으로 나타났음(4.09). 뿐만 아니라 내 직무의 핵심성과에 대한 이해도 상대적으로 높은 수준(4.08) 으로 나타남. 내 직무수행에 필요한 역량 및 내 직무에 대한 전반적 이해는 4.04 수준으로 나타남

- 개인 직무 및 과업에 대한 이해도는 앞선 교육훈련에 대한 인식 수준보다 높게 나타남. 이는 개인 직무에 대한 이해도이기에 이해도가 높게 나타났으며, 교육훈련에 대한 인식도 이와 같은 수준으로 향상시켜야 함





## 7. 교육훈련 관련 기타 의견

### ■ 교육훈련에 대해 바라는 점

○ 교육훈련에 바라는 점에 대한 의견조사 결과, 다음의 사항들이 주로 나타남

- 과도한 업무로 인한 교육훈련 참가 불가 상황
- 교육훈련의 형식적 운영
- 교육생의 적극적인 참여를 위한 교육 필요
- 교육참여 기회 확대



■ 교육훈련에 새롭게 추가되었으면 하는 교과과정/교과목

- 교육훈련에 새롭게 추가되었으면 하는 교과과정/교과목에 대한 의견조사 결과, 다음의 사항들이 주로 나타남
  - 힐링
  - 제4차산업혁명
  - 빅데이터
  - 자격증, 외국어, 온라인 교육 등





## 8. 역량 관련 집단간 차이 분석

### ■ 기반역량에 대한 집단간 차이 분석

#### ○ 직급에 따른 현재수준에 대한 집단간 차이 분석

[표 49] 직급에 따른 기반역량 인식차이 분석-현재 수준

항목	구분	표본수	평균	표준편차	F (p)
전문성을 바탕으로 한 창의와 실용	5급	130	6.59	1.760	14.482 (.000)
	6급	329	6.55	1.777	
	7급	245	6.20	1.776	
	8급	55	5.18	1.611	
	9급	40	4.93	1.607	
	합계	799	6.28	1.813	
지역발전을 위한 공적 가치 창출	5급	130	7.00	1.778	18.510 (.000)
	6급	328	6.79	1.719	
	7급	245	6.50	1.750	
	8급	55	5.62	1.627	
	9급	40	4.78	1.544	
	합계	798	6.55	1.798	
공직자로서의 사명감 및 윤리적 행동	5급	130	7.76	1.980	7.000 (.000)
	6급	327	7.66	1.811	
	7급	245	7.25	1.847	
	8급	55	6.51	1.698	
	9급	40	6.98	1.510	
	합계	797	7.44	1.857	

- 분석결과, 직급에 따라 위 모든 기반역량에 차이가 있는 것으로 나타났음.
- 전문성을 바탕으로 한 창의와 실용, 지역발전을 위한 공적 가치 창출, 공직자로서의 사명감 및 윤리적 행정 등에서 직급이 높을수록 해당 역량수준이 높은 것으로 나타남

○ 직급에 따른 향후수준에 대한 집단간 차이 분석

[표 50] 직급에 따른 기반역량 인식차이 분석-향후 수준

항목	구분	표본수	평균	표준편차	F (p)
전문성을 바탕으로 한 창의와 실용	5급	130	8.46	1.600	.851 (.493)
	6급	329	8.50	1.508	
	7급	245	8.28	1.664	
	8급	55	8.27	1.254	
	9급	40	8.38	1.409	
	합계	799	8.41	1.552	
지역발전을 위한 공적 가치 창출	5급	130	8.40	1.687	.924 (.449)
	6급	328	8.52	1.459	
	7급	245	8.28	1.649	
	8급	55	8.36	1.207	
	9급	40	8.25	1.373	
	합계	798	8.40	1.539	
공직자로서의 사명감 및 윤리적 행동	5급	130	8.92	1.698	.294 (.882)
	6급	328	8.83	1.516	
	7급	245	8.75	1.640	
	8급	55	8.80	1.238	
	9급	40	8.73	1.377	
	합계	798	8.81	1.560	

- 분석결과, 향후 수준에서는 직급에 따른 차이가 없는 것으로 나타남
- 미래 역량 수준에 대해서는 모두 유사한 수준으로 인식하고 있었음

○ 소속부서에 따른 현재수준에 대한 집단간 차이 분석

[표 51] 소속부서에 따른 기반역량 인식차이 분석-현재 수준

항목	구분	표본수	평균	표준편차	F (p)
전문성을 바탕으로 한 창의와 실용	본청	573	6.27	1.805	2.034 (.088)
	의회사무처	40	6.15	1.350	
	직속기관	105	6.16	1.986	
	사업소	74	6.28	1.802	
	감사위	18	7.44	1.756	
	합계	810	6.28	1.813	
지역발전을 위한 공적 가치 창출	본청	572	6.60	1.777	4.077 (.003)
	의회사무처	40	6.28	1.377	
	직속기관	105	6.37	2.058	
	사업소	74	6.15	1.773	
	감사위	18	7.89	1.183	
	합계	809	6.54	1.802	
공직자로서의 사명감 및 윤리적 행동	본청	571	7.49	1.871	2.912 (.021)
	의회사무처	40	7.08	1.913	
	직속기관	105	7.10	1.876	
	사업소	74	7.20	1.843	
	감사위	18	8.44	1.381	
	합계	808	7.41	1.871	

- 분석결과, 지역발전을 위한 공적 가치창출, 공직자로서의 사명감 및 윤리적 행동의 경우, 소속부서에 따라 인식차이가 있는 것으로 나타남.
- 전문성을 바탕으로 한 창의와 실용에서는 통계적으로 의미있는 차이가 없는 것으로 나타남

○ 소속부서에 따른 향후수준에 대한 집단간 차이 분석

[표 52] 소속부서에 따른 기반역량 인식차이 분석-향후 수준

항목	구분	표본수	평균	표준편차	F (p)
전문성을 바탕으로 한 창의와 실용	본청	573	8.36	1.593	.485 (.746)
	의회사무처	40	8.30	1.224	
	직속기관	105	8.56	1.575	
	사업소	74	8.50	1.666	
	감사위	18	8.33	1.283	
	합계	810	8.40	1.574	
지역발전을 위한 공적 가치 창출	본청	572	8.38	1.555	.163 (.957)
	의회사무처	40	8.25	1.354	
	직속기관	105	8.45	1.593	
	사업소	74	8.46	1.737	
	감사위	18	8.44	1.042	
	합계	809	8.39	1.556	
공직자로서의 사명감 및 윤리적 행동	본청	572	8.80	1.615	.205 (.936)
	의회사무처	40	8.70	1.265	
	직속기관	105	8.73	1.601	
	사업소	74	8.91	1.572	
	감사위	18	8.94	1.259	
	합계	809	8.80	1.584	

- 향후 역량수준에 대한 분석결과, 소속부서에 따라 통계적으로 의미있는 차이가 없는 것으로 나타났음
- 향후 역량수준에 대해서는 유사한 수준으로 인식하고 있다는 것을 파악할 수 있음

○ 교육훈련 만족도에 따른 현재수준에 대한 집단간 차이 분석

[표 53] 교육훈련 만족도에 따른 기반역량 인식차이 분석-현재 수준

항목	구분	표본수	평균	표준편차	F (p)
전문성을 바탕으로 한 창의와 실용	매우낮음	11	5.64	2.461	17.014 (.000)
	낮음	40	5.90	2.098	
	보통	306	5.80	1.771	
	높음	357	6.48	1.609	
	매우높음	89	7.40	1.923	
	합계	803	6.28	1.815	
지역발전을 위한 공적 가치 창출	매우낮음	11	6.09	2.256	15.108 (.000)
	낮음	40	6.25	1.850	
	보통	306	6.11	1.770	
	높음	356	6.67	1.705	
	매우높음	89	7.67	1.684	
	합계	802	6.54	1.803	
공직자로서의 사명감 및 윤리적 행동	매우낮음	11	7.00	2.324	10.534 (.000)
	낮음	40	6.70	1.924	
	보통	305	7.02	1.905	
	높음	356	7.65	1.733	
	매우높음	89	8.17	1.785	
	합계	801	7.41	1.867	

- 분석결과, 교육훈련 만족도에 따라 집단간 인식차이가 있는 것으로 나타났음. 교육훈련 만족도가 높은 집단은 역량수준이 모두 높은 것으로 나타났음

○ 교육훈련 만족도에 따른 향후수준에 대한 집단간 차이 분석

[표 54] 교육훈련 만족도에 따른 기반역량 인식차이 분석-향후 수준

항목	구분	표본수	평균	표준편차	F (p)
전문성을 바탕으로 한 창의와 실용	매우낮음	11	8.36	1.859	5.832 (.000)
	낮음	40	8.10	1.582	
	보통	306	8.11	1.673	
	높음	357	8.59	1.420	
	매우높음	89	8.79	1.606	
	합계	803	8.40	1.574	
지역발전을 위한 공적 가치 창출	매우낮음	11	8.45	1.753	4.657 (.001)
	낮음	40	8.00	1.468	
	보통	306	8.16	1.605	
	높음	356	8.52	1.504	
	매우높음	89	8.82	1.519	
	합계	802	8.39	1.561	
공직자로서의 사명감 및 윤리적 행동	매우낮음	11	9.18	1.834	5.938 (.000)
	낮음	40	8.05	1.709	
	보통	306	8.58	1.695	
	높음	356	8.99	1.441	
	매우높음	89	9.09	1.512	
	합계	802	8.80	1.588	

- 분석결과, 교육훈련 만족도에 따라 집단간 인식차이가 있는 것으로 나타났음. 만족도가 높은 집단이 역량수준도 높게 나타났음

○ 도정 비전 이해도에 따른 현재수준에 대한 집단간 차이 분석

[표 55] 도정 비전 이해도에 따른 기반역량 인식차이 분석-현재 수준

항목	구분	표본수	평균	표준편차	F (p)
전문성을 바탕으로 한 창의와 실용	매우낮음	3	4.33	1.528	26.427 (.000)
	낮음	25	4.68	1.676	
	보통	286	5.81	1.537	
	높음	379	6.40	1.746	
	매우높음	111	7.50	1.995	
	합계	804	6.28	1.815	
지역발전을 위한 공적 가치 창출	매우낮음	3	3.33	1.528	28.451 (.000)
	낮음	25	5.32	1.773	
	보통	286	5.95	1.626	
	높음	378	6.77	1.636	
	매우높음	111	7.66	1.998	
	합계	803	6.54	1.803	
공직자로서의 사명감 및 윤리적 행동	매우낮음	3	5.33	2.517	23.297 (.000)
	낮음	25	5.80	1.658	
	보통	285	6.84	1.799	
	높음	379	7.73	1.711	
	매우높음	110	8.27	1.901	
	합계	802	7.42	1.867	

- 분석결과, 도정 비전 이해도에 따라 집단간 인식차이가 있는 것으로 나타났음. 비전에 대한 이해도가 높을수록 역량 수준 역시 높은 것으로 나타났음

○ 도정비전 이해도에 따른 향후수준에 대한 집단간 차이 분석

[표 56] 도정 비전 이해도에 따른 기반역량 인식차이 분석-향후 수준

항목	구분	표본수	평균	표준편차	F (p)
전문성을 바탕으로 한 창의와 실용	매우낮음	3	8.33	2.887	11.363 (.000)
	낮음	25	7.48	2.023	
	보통	286	8.08	1.590	
	높음	379	8.50	1.439	
	매우높음	111	9.09	1.576	
	합계	804	8.40	1.578	
지역발전을 위한 공적 가치 창출	매우낮음	3	7.67	3.215	15.063 (.000)
	낮음	25	7.52	1.939	
	보통	286	7.96	1.576	
	높음	378	8.59	1.383	
	매우높음	111	9.05	1.580	
	합계	803	8.39	1.560	
공직자로서의 사명감 및 윤리적 행동	매우낮음	3	7.67	3.215	10.879 (.000)
	낮음	25	7.80	2.327	
	보통	286	8.44	1.661	
	높음	379	9.02	1.374	
	매우높음	110	9.25	1.563	
	합계	803	8.80	1.588	

- 분석결과, 향후 역량수준에 대해서도 도정 비전 이해도에 따라 집단간 인식 차이가 있는 것으로 나타났음.
- 도정 비전에 대한 이해가 높은 집단이 역량 수준도 높게 나타났음

■ 직무공통역량에 대한 집단간 차이 분석-1

- 분석대상 역량: 기획력/ 분석적사고/ 문서작성및관리
- 직급에 따른 현재수준에 대한 집단간 차이 분석

[표 57] 직급에 따른 직무공통역량 인식차이 분석-1-현재 수준

항목	구분	표본수	평균	표준편차	F (p)
기획력	5급	126	6.99	1.526	22.165 (.000)
	6급	319	6.70	1.744	
	7급	241	6.31	1.648	
	8급	54	5.07	1.703	
	9급	39	4.95	1.806	
	합계	779	6.42	1.770	
분석적 사고	5급	126	7.06	1.646	11.628 (.000)
	6급	319	6.95	2.667	
	7급	241	6.44	1.702	
	8급	54	5.33	1.530	
	9급	39	5.41	1.831	
	합계	779	6.62	2.199	
문서작성 및 관리	5급	126	7.40	1.581	17.374 (.000)
	6급	319	7.15	1.656	
	7급	241	6.71	1.707	
	8급	54	5.83	1.411	
	9급	39	5.56	1.917	
	합계	779	6.88	1.727	

- 직무공통역량에 대해 직급에 따라 집단간 인식차이가 있는 것으로 나타났음.
- 직급이 높을수록 역량 수준도 높게 나타나고 있음

○ 직급에 따른 향후수준에 대한 집단간 차이 분석

[표 58] 직급에 따른 기반역량 인식차이 분석-1-향후 수준

항목	구분	표본수	평균	표준 편차	F (p)
기획력	5급	126	8.68	1.542	.759 (.552)
	6급	319	8.67	1.430	
	7급	241	8.53	1.446	
	8급	54	8.39	1.071	
	9급	39	8.56	1.334	
	합계	779	8.60	1.427	
분석적 사고	5급	126	8.71	1.481	.920 (.452)
	6급	319	8.72	1.432	
	7급	241	8.59	1.391	
	8급	54	8.39	.979	
	9급	39	8.54	1.315	
	합계	779	8.64	1.395	
문서작성 및 관리	5급	126	8.72	1.500	.358 (.839)
	6급	319	8.75	1.432	
	7급	241	8.91	4.626	
	8급	54	8.59	1.000	
	9급	39	8.44	1.334	
	합계	779	8.77	2.823	

- 분석결과, 향후 수준에 대해서는 직급에 따른 인식차이가 없는 것으로 나타났다

■ 직무공통역량에 대한 집단간 차이 분석-2

- 분석대상 역량: 유연성/ 개념적 사고/업무네트워크 형성
- 직급에 따른 현재수준에 대한 집단간 차이 분석

[표 59] 직급에 따른 직무공통역량 인식차이 분석-2-현재 수준

항목	구분	표본수	평균	표준편차	F (p)
유연성	5급	126	7.10	1.892	9.044 (.000)
	6급	319	6.99	1.783	
	7급	241	6.66	1.837	
	8급	54	5.78	1.701	
	9급	39	5.85	1.755	
	합계	779	6.77	1.848	
개념적 사고	5급	126	7.60	4.653	7.271 (.000)
	6급	319	6.95	1.695	
	7급	241	6.68	1.701	
	8급	54	5.87	1.505	
	9급	39	5.87	1.704	
	합계	779	6.84	2.462	
업무네트워크 형성	5급	126	7.06	1.799	12.004 (.000)
	6급	318	6.91	1.756	
	7급	240	6.67	1.744	
	8급	54	5.80	1.816	
	9급	39	5.31	1.852	
	합계	777	6.70	1.818	

- 직무공통역량에 대해 직급에 따라 집단간 인식차이가 있는 것으로 나타났음.
- 직급이 높을수록 역량 수준도 높게 나타나고 있음

○ 직급에 따른 향후수준에 대한 집단간 차이 분석

[표 60] 직급에 따른 기반역량 인식차이 분석-2-향후 수준

항목	구분	표본수	평균	표준편차	F (p)
유연성	5급	126	8.64	1.526	1.339 (.254)
	6급	319	8.76	1.412	
	7급	241	8.67	1.383	
	8급	54	8.39	1.071	
	9급	39	8.36	1.547	
	합계	779	8.67	1.410	
개념적 사고	5급	126	8.67	1.470	.705 (.589)
	6급	319	8.73	1.430	
	7급	241	8.56	1.454	
	8급	54	8.61	.998	
	9급	39	8.46	1.411	
	합계	779	8.65	1.417	
업무네트워크 형성	5급	126	8.67	1.554	.829 (.507)
	6급	319	8.75	1.417	
	7급	240	8.57	1.499	
	8급	54	8.44	1.093	
	9급	39	8.64	1.405	
	합계	778	8.65	1.445	

- 분석결과, 향후 수준에 대해서는 직급에 따른 인식차이가 없는 것으로 나타났다

■ 직무공통역량에 대한 집단간 차이 분석-3

- 분석대상 역량: 의사표현력/설득협상/업무추진력
- 직급에 따른 현재수준에 대한 집단간 차이 분석

[표 61] 직급에 따른 직무공통역량 인식차이 분석-3-현재 수준

항목	구분	표본수	평균	표준편차	F (p)
의사표현력 (프리젠테이션)	5급	126	6.87	1.597	17.529 (.000)
	6급	319	6.63	1.723	
	7급	241	6.29	1.817	
	8급	54	5.37	1.965	
	9급	39	4.72	1.701	
	합계	779	6.38	1.822	
설득/협상력	5급	126	7.06	1.719	20.393 (.000)
	6급	319	6.74	1.727	
	7급	241	6.47	1.782	
	8급	54	5.35	1.905	
	9급	39	4.74	1.650	
	합계	779	6.51	1.837	
업무추진력	5급	126	7.51	1.624	22.296 (.000)
	6급	319	7.13	1.698	
	7급	241	6.70	1.778	
	8급	54	5.69	1.757	
	9급	39	5.21	1.735	
	합계	779	6.86	1.809	

- 직무공통역량에 대해 직급에 따라 집단간 인식차이가 있는 것으로 나타났음.
- 직급이 높을수록 역량 수준도 높게 나타나고 있음

○ 직급에 따른 향후수준에 대한 집단간 차이 분석

[표 62] 직급에 따른 기반역량 인식차이 분석-3-향후 수준

항목	구분	표본수	평균	표준 편차	F (p)
의사표현력 (프리젠테이션)	5급	126	8.60	1.482	.685 (.602)
	6급	319	8.71	1.465	
	7급	241	8.63	1.464	
	8급	54	8.43	1.057	
	9급	39	8.44	1.392	
	합계	779	8.63	1.438	
설득/협상력	5급	126	8.67	1.469	.572 (.683)
	6급	319	8.74	1.409	
	7급	241	8.62	1.493	
	8급	54	8.59	1.019	
	9급	39	8.44	1.465	
	합계	779	8.67	1.424	
업무추진력	5급	126	8.75	1.533	.805 (.522)
	6급	319	8.83	1.447	
	7급	241	8.68	1.455	
	8급	54	8.56	.965	
	9급	39	8.54	1.354	
	합계	779	8.74	1.431	

- 분석결과, 향후 수준에 대해서는 직급에 따른 인식차이가 없는 것으로 나타났음

■ 직무공통역량에 대한 집단간 차이 분석-4

- 분석대상 역량: 예산관리/ 시스템적 사고/ 시간관리
- 직급에 따른 현재수준에 대한 집단간 차이 분석

[표 63] 직급에 따른 직무공통역량 인식차이 분석-4-현재 수준

항목	구분	표본수	평균	표준편차	F (p)
예산관리	5급	126	7.39	1.711	19.046 (.000)
	6급	319	7.07	1.721	
	7급	241	6.69	1.886	
	8급	54	5.81	1.934	
	9급	39	5.03	1.857	
	합계	779	6.82	1.875	
시스템적 사고	5급	126	7.23	1.707	16.808 (.000)
	6급	319	6.89	1.698	
	7급	241	6.59	1.775	
	8급	54	5.63	1.663	
	9급	39	5.21	1.657	
	합계	779	6.68	1.788	
시간관리	5급	126	7.38	1.609	8.986 (.000)
	6급	319	7.07	1.744	
	7급	241	6.81	1.691	
	8급	54	6.04	1.613	
	9급	39	6.10	1.875	
	합계	779	6.92	1.739	

- 직무공통역량에 대해 직급에 따라 집단간 인식차이가 있는 것으로 나타났음.
- 직급이 높을수록 역량 수준도 높게 나타나고 있음

○ 직급에 따른 향후수준에 대한 집단간 차이 분석

[표 64] 직급에 따른 기반역량 인식차이 분석-4-향후 수준

항목	구분	표본수	평균	표준편차	F (p)
예산관리	5급	126	8.57	1.520	.199 (.939)
	6급	319	8.67	1.499	
	7급	241	8.57	1.540	
	8급	54	8.63	1.033	
	9급	39	8.56	1.465	
	합계	779	8.61	1.484	
시스템적 사고	5급	126	8.56	1.552	.602 (.662)
	6급	319	8.66	1.451	
	7급	241	8.59	1.461	
	8급	54	8.37	1.015	
	9급	39	8.46	1.430	
	합계	779	8.59	1.443	
시간관리	5급	126	8.73	1.541	.288 (.886)
	6급	319	8.74	1.442	
	7급	241	8.63	1.429	
	8급	54	8.67	1.099	
	9급	39	8.59	1.551	
	합계	779	8.69	1.437	

- 분석결과, 향후 수준에 대해서는 직급에 따른 인식차이가 없는 것으로 나타났다

■ 직무공통역량에 대한 집단간 차이 분석-5

- 분석대상 역량: 현장지향성/ IT활용능력/ 정보수집관리
- 직급에 따른 현재수준에 대한 집단간 차이 분석

[표 65] 직급에 따른 직무공통역량 인식차이 분석-5-현재 수준

항목	구분	표본수	평균	표준편차	F (p)
현장지향성	5급	126	7.48	1.633	15.255 (.000)
	6급	319	7.12	1.763	
	7급	241	6.73	1.734	
	8급	54	5.98	1.380	
	9급	39	5.59	1.666	
	합계	779	6.90	1.766	
IT활용능력	5급	126	6.83	1.664	3.225 (.012)
	6급	319	6.89	1.659	
	7급	241	6.80	1.798	
	8급	54	6.11	1.550	
	9급	39	6.31	1.625	
	합계	779	6.77	1.705	
정보 수집/관리	5급	126	7.09	1.560	8.150 (.000)
	6급	319	6.89	1.678	
	7급	241	6.72	1.721	
	8급	54	5.89	1.586	
	9급	39	5.90	1.410	
	합계	779	6.75	1.685	

- 직무공통역량에 대해 직급에 따라 집단간 인식차이가 있는 것으로 나타났음.
- 직급이 높을수록 역량 수준도 높게 나타나고 있음

○ 직급에 따른 향후수준에 대한 집단간 차이 분석

[표 66] 직급에 따른 기반역량 인식차이 분석-5-향후 수준

항목	구분	표본수	평균	표준편차	F (p)
현장지향성	5급	126	8.77	1.471	.697 (.594)
	6급	319	8.73	1.433	
	7급	241	8.63	1.500	
	8급	54	8.50	1.042	
	9급	39	8.46	1.587	
	합계	779	8.68	1.444	
IT활용능력	5급	126	8.61	1.502	.170 (.954)
	6급	319	8.70	1.391	
	7급	241	8.68	1.464	
	8급	54	8.61	.979	
	9급	39	8.56	1.334	
	합계	779	8.67	1.403	
정보 수집/관리	5급	126	8.69	1.467	.119 (.976)
	6급	319	8.70	1.415	
	7급	241	8.66	1.464	
	8급	54	8.63	1.015	
	9급	39	8.56	1.353	
	합계	779	8.67	1.409	

- 분석결과, 향후 수준에 대해서는 직급에 따른 인식차이가 없는 것으로 나타났다

■ 직무공통역량에 대한 집단간 차이 분석-6

- 분석대상 역량: 환경변화예측력/ 프로세스개선/IT시스템운영
- 직급에 따른 현재수준에 대한 집단간 차이 분석

[표 67] 직급에 따른 직무공통역량 인식차이 분석-6-현재 수준

항목	구분	표본수	평균	표준편차	F (p)
환경변화 예측력	5급	126	6.93	1.626	13.392 (.000)
	6급	319	6.73	1.748	
	7급	241	6.43	1.820	
	8급	54	5.35	1.532	
	9급	39	5.38	1.616	
	합계	779	6.50	1.786	
프로세스 개선	5급	126	6.77	1.744	12.636 (.000)
	6급	319	6.71	1.665	
	7급	241	6.44	1.755	
	8급	54	5.43	1.644	
	9급	39	5.23	1.884	
	합계	779	6.47	1.767	
IT 시스템 운영	5급	126	6.71	1.706	11.775 (.000)
	6급	319	6.70	1.691	
	7급	241	6.49	1.784	
	8급	54	5.43	1.744	
	9급	39	5.23	1.953	
	합계	779	6.47	1.788	

- 직무공통역량에 대해 직급에 따라 집단간 인식차이가 있는 것으로 나타났음.
- 직급이 높을수록 역량 수준도 높게 나타나고 있음

○ 직급에 따른 향후수준에 대한 집단간 차이 분석

[표 68] 직급에 따른 기반역량 인식차이 분석-6-향후 수준

항목	구분	표본수	평균	표준편차	F (p)
환경변화 예측력	5급	126	8.70	1.404	.238 (.917)
	6급	319	8.71	1.419	
	7급	241	8.61	1.422	
	8급	54	8.72	1.017	
	9급	39	8.59	1.371	
	합계	779	8.67	1.388	
프로세스 개선	5급	126	8.56	1.417	.801 (.525)
	6급	319	8.67	1.424	
	7급	241	8.55	1.483	
	8급	54	8.46	1.145	
	9급	39	8.31	1.524	
	합계	779	8.58	1.428	
IT 시스템 운영	5급	126	8.53	1.484	.773 (.543)
	6급	319	8.60	1.459	
	7급	241	8.47	1.571	
	8급	54	8.52	1.145	
	9급	39	8.18	1.715	
	합계	779	8.52	1.492	

- 분석결과, 향후 수준에 대해서는 직급에 따른 인식차이가 없는 것으로 나타났다

■ 직무공통역량에 대한 집단간 차이 분석-7

- 분석대상 역량: 즉각적 대응/ 지역발전방안 수립/ 정책개발/ 안전/위험/재난관리
- 직급에 따른 현재수준에 대한 집단간 차이 분석

[표 69] 직급에 따른 직무공통역량 인식차이 분석-7-현재 수준

항목	구분	표본수	평균	표준편차	F (p)
즉각적 대응	5급	126	7.10	1.786	10.476 (.000)
	6급	319	6.88	1.694	
	7급	241	6.58	1.745	
	8급	54	5.67	1.843	
	9급	39	5.74	1.697	
	합계	779	6.68	1.777	
지역발전방안 수립	5급	126	7.19	1.558	23.217 (.000)
	6급	319	6.76	1.718	
	7급	241	6.42	1.728	
	8급	54	5.35	1.650	
	9급	39	4.77	1.966	
	합계	779	6.53	1.800	
정책개발	5급	126	6.89	1.601	22.924 (.000)
	6급	319	6.66	1.720	
	7급	241	6.33	1.798	
	8급	54	5.09	1.708	
	9급	39	4.56	1.971	
	합계	779	6.38	1.834	
안전/위험/재난관리	5급	126	7.08	1.700	19.293 (.000)
	6급	319	6.76	1.747	
	7급	241	6.37	1.792	
	8급	54	5.48	1.691	
	9급	39	4.77	2.032	
	합계	779	6.50	1.846	

- 직무공통역량에 대해 직급에 따라 집단간 인식차이가 있는 것으로 나타났음.
- 직급이 높을수록 역량 수준도 높게 나타나고 있음

○ 직급에 따른 향후수준에 대한 집단간 차이 분석

[표 70] 직급에 따른 기반역량 인식차이 분석-7-향후 수준

항목	구분	표본수	평균	표준편차	F (p)
즉각적 대응	5급	126	8.68	1.511	.619 (.649)
	6급	319	8.74	1.443	
	7급	241	8.55	1.500	
	8급	54	8.61	1.054	
	9급	39	8.62	1.330	
	합계	779	8.65	1.442	
지역발전방안 수립	5급	126	8.67	1.475	.403 (.807)
	6급	319	8.66	1.468	
	7급	241	8.55	1.485	
	8급	54	8.54	1.239	
	9급	39	8.44	1.429	
	합계	779	8.61	1.456	
정책개발	5급	126	8.60	1.581	.739 (.565)
	6급	319	8.68	1.464	
	7급	241	8.52	1.497	
	8급	54	8.48	.986	
	9급	39	8.36	1.564	
	합계	779	8.59	1.471	
안전/위험/재난관리	5급	126	8.66	1.576	.482 (.749)
	6급	319	8.74	1.475	
	7급	241	8.61	1.540	
	8급	54	8.76	1.045	
	9급	39	8.49	1.554	
	합계	779	8.67	1.489	

- 분석결과, 향후 수준에 대해서는 직급에 따른 인식차이가 없는 것으로 나타났다

## 9. 역량진단 결과 종합 및 시사점

- 도청 공무원이 인식하는 현재 역량수준은 대부분의 역량항목에서 6~7점(10점 만점) 정도인데 반해 향후에 희망하는 역량수준은 대부분 9점(10점 만점)에 가깝게 나타나, 현재의 역량수준보다 미래에 더 높은 수준으로 역량을 향상시키기를 희망하고 있음
- 역량 유형별, 직급별로 차이는 있으나 현재 역량 수준과 향후에 희망하는 역량 사이에 차이가 있음. 역량 강화를 위한 교육훈련 실시와 함께 주기적인 역량진단을 통해 현재 수준과 향후 수준 사이의 gap을 점검하고 점진적으로 줄여나가야 함
- 직급별로 역량 수준을 비교한 결과, 상위 직급일수록 역량 수준이 높게 나타남. 따라서, 직급별로 교육훈련의 목적 및 관련 교과과정에 차이를 줄 필요가 있음. 역량강화를 위한 교과과정, 교양을 위한 교과과정 등을 차별적으로 배치하고, 교과과정의 경우 해당 직렬의 특성을 반영한 설계 필요
- 직렬별 역량강화를 위해 도 내부/외부 등의 교육기관을 복합적으로 활용할 필요가 있음. 특히 전문/특수 직렬에 활용할 필요가 있음
  - 도 교육원의 내실화 및 특성화를 위한 노력을 기울이되, 선택과 집중의 관점에서 필요 부분에 대해서는 집중하고 그 외 분야에서는 외부 전문교육기관 활용하는 것이 효과적임
- 대부분의 공무원은 교육훈련이 성과향상에 도움이 된다는 인식은 가지고 있으나, 과도한 업무, 주변의식 등의 이유로 교육훈련을 원하는 시기에 받기 어렵다고 결과가 나타남. 따라서 과장/팀장과의 협의를 통해 직원들의 업무조정이 이루어지고 자유로운 참여분위기를 조성할 필요가 있음
- 교육훈련에 대한 만족도는 3.6점(5점 만점)으로 전체적으로 높다고 할 수 없는 수준임. 따라서 교육훈련 만족도가 낮은 원인에 대한 면밀한 분석을 통해 교육훈련 만족도와 효과성을 높일 수 있는 방안을 모색하여야 함
  - 교육훈련에 바라는 사항에 대한 의견분석 결과에서, 주입식, 프로그램 부족, 커리큘럼 개선, 형식적인 교육 등의 의견이 제시됨
  - 교육훈련 프로그램과 교육훈련 방식에 대한 개선이 이루어질 필요가 있음을 시사함

## 제2절 역량기반 교육훈련 방향

### 1. 역량기반 교육훈련 커리큘럼(CBC) 개요

- 충청남도 교육훈련의 방향설정을 위해 실시한 역량진단은 기본적으로 역량기반 교육훈련 커리큘럼(CBC)의 한 부분으로서 활용되고 있음
- 본 연구를 통해 역량기반 교육훈련 커리큘럼(CBC)에서 활용하고 있는 진단기법을 활용하여 역량 수준을 측정하였으며, 향후 충청남도에 이를 본격적으로 구축하기 위해 이에 대한 기본 개념 및 특징을 파악할 필요가 있음

#### 1) 역량기반 교육훈련(CBC) 개념 및 의의

- 역량의 개념: 고(高) 성과자(high performer)에게서 일관되게 관찰되는 행동적 특성(강성철 외, 2011: 316)<sup>29)</sup>
- 역량기반 교육훈련(competency based curriculum): 실질적인 성과창출에 필요한 역량을 파악하고 현재수준과 미래수준 간의 격차를 확인한 후 이를 해소하기 위한 교육훈련 체계(강성철 외, 2011: 317)

#### ■ 역량기반 교육훈련의 주요 전제

- 핵심 인프라로서의 ‘역량 모델’의 확립이 요구됨(강성철 외, 2011: 317)
- 현재 및 미래에 필요로 하는 역량 수준을 진단하고 현재 개인이 보유하고 있는 역량 수준을 진단하여 필요 수준과 현재 수준 간 격차를 확인(강성철 외, 2011: 317)
- 역량 격차 해소를 위한 교육 프로그램 및 기법 설계, 학습 지원 체제 개발, 교육훈련 품질관리 체계의 구축 등 역량기반 교육훈련 체계의 구축이 요구됨(강성철 외, 2011: 317)

29) 강성철 외(2011). 새 인사행정론. 대영문화사.

## 2) 역량과 교육훈련

### ■ 역량모델의 다양한 활용<sup>30)</sup>

- 조직 경쟁력은 조직구성원 개별 경쟁력의 합으로 정의할 수 있으며, 점차 조직구성원의 경쟁력을 강화하기 위한 관심이 증대되고 실제 기업현장에서 또한 다양한 시도들이 이루어지고 있음(이찬, 2008)<sup>31)</sup>
- 그중 대표적인 조직차원의 시도가 역량모델을 활용한 인적자원 관리 및 개발(Human Resource Management & Development)임. 구체적으로 말하면, 채용, 선발, 교육훈련, 배치, 이동, 평가, 승진, 보상 등 인적자원이라 일컬어지는 조직구성원에 대한 관리 및 개발을 위해 역량모델을 활용하는 것을 의미함(이찬, 2008)
- 특히 조직구성원의 경쟁력 확보를 위한 방법론으로써 역량중심 인적자원(Competence-Based HR)이 꾸준히 관심을 받고 있는 이유는 역량의 개념에 내포된 가정들 때문임. 즉, 역량은 성과를 창출하기 위한 능력의 총체이므로 역량 강화는 곧 성과 향상 또는 조직목표 달성으로 귀결될 수 있기 때문임(이찬, 2008)
- 역량중심 인적자원관리 및 개발은 조직구성원들이 성과를 창출하고 경쟁력을 강화하기 위해 개발되어야 할 역량을 규명하고, 역량에 대한 세부 속성을 파악하여 구조화시키는 역량 모델링에서 출발함. 역량모델은 다음과 같은 범위에서 활용될 수 있음(이찬, 2008)
  - 채용 시스템으로의 적용: 역량모델을 인적자원관리 및 개발에 활용할 때 채용 및 선발시스템에 우선적으로 적용 가능. 역량모델은 성과를 창출할 수 있는 핵심역량을 규명한 것이므로, 채용 및 선발 시 인재 채용의 강력한 평가준거로 활용할 수 있기 때문임. 실제로 역량모델은 신규 채용자의 업무능력을 평가할 때 신뢰성 내지 적합성이 매우 높다는 특징을 가지고 있음. 또한 채용 및 선발은 인적자원관리의 순환 기능 중 첫 단계로서 ‘적임자(right people)’를 찾는 중요한 기능이기 때문에 역량모델 도입 초기에 성공을 보여주고 신뢰를 획득함으로써 역량모델을 다른 인적자원관리 시스템에 훨씬 쉽게 활용할 수 있음. 따라서 역량모델을 활용하여 모든 인적자원관리 시스템

30) 이 부분은 이찬(2008)의 내용을 발췌함

31) 이찬(2008). 근로자 경력개발 지원을 위한 교육훈련 프로그램 설계. 노동부



을 연계시키는 것이 궁극적인 목적이라면 채용 및 선발에서 시작하는 것이 바람직함(이찬, 2008)

- 배치 및 이동으로의 적용: 역량모델은 조직구성원의 배치 및 이동을 위해 적극 활용될 수 있음. 역량모델은 특정 직무를 효과적으로 수행하거나 특정 직무에서 요구되는 성과를 창출할 수 있는 지식, 기술, 태도의 총체적 능력을 규명한 결과이므로 특정 직무수행에 요구되는 역량이 규명되어 있을 경우 조직구성원의 배치 및 이동 결정시 해당 요구역량을 보유한 직원을 선정하여 배치, 이동시킴으로써 직무 성과를 극대화할 수도 있음. 또한 해당 직무에 필요한 역량을 직무기술서 또는 직무명세서 등에 포함시킴으로써 해당 직무를 수행하기 원하는 조직구성원의 경우 사전에 해당 역량을 강화하기 위한 자기주도학습을 촉진시키는 부대효과도 거둘 수 있음(이찬, 2008)
- 승진 및 보상시스템으로의 활용: 최근에는 과거 실적에 대한 평가 뿐 아니라 잠재력 또는 미래 성과창출의 대표적인 지표라고 할 수 있는 역량을 평가하여 승진, 보상 등에 활용하는 조직이 늘어나고 있음. 즉, 업적평가와 역량평가라는 두 가지 영역을 중심으로 평가시스템이 개발되고 있는 추세임(이찬, 2008)
- 교육훈련 및 인재개발에의 활용: 무엇보다도 역량모델이 가장 활발하게 활용되고 있는 분야는 바로 인재개발 또는 교육훈련 분야임. 특히 역량중심의 교육과정(Competency-Based Curriculum: CBC) 개발은 가장 활발하게 적용되고 있는 대표적인 영역 중 하나임. 역량 모델링을 통한 교육과정 개발을 위해서는 역량요소들의 유형화가 필요하며 이것은 기존의 흩어진 정보 속에서 서로 비슷한 의미를 가진 것들을 그룹으로 묶어 하나의 의미를 부여하고, 여기에 새로운 가치를 생성시키는 작업을 의미함. 이를 통해 해당 분야에서 요구되는 핵심역량에 기반한 교육과정을 개발할 수 있음. 역량모델은 조직 차원에서 인적자원관리의 순환적 기능을 수행할 때 조직성과 또는 조직 목표 달성으로 정렬시키는 핵심적 역할을 담당하고 있음. 또한 조직구성원 개인적 차원에서는 평생직장보다는 평생직종이 강조되고 있는 오늘날의 노동시장 환경 속에서 개개인의 경력개발 활동을 활발하게 수행할 수 있도록 고용가능능력(employability)을 향상시키는데 큰 역할을 하고 있음(이찬, 2008)

### 3) 역량에 의한 교육훈련 주체별 맞춤형 개발

#### ■ 계층간 역량 차이에 기반한 교육훈련 프로그램 설정

- 민간기업뿐만 아니라 행정조직은 계층제(피라미드 구조) 형태를 띠고 있음. 조직 상위관리자 계층과 중간관리자 계층과 하위구성원 계층의 기능 및 역할이 서로 다르게 설정되어 있다는 것을 의미함. 이는 각 계층에 필요한 역량 또한 서로 다르다는 것을 의미함.
- 따라서 속성이 서로 다른 대상자에게 동일한 교육훈련을 제공한다는 것은 교육훈련 과정이나 목적에서 적합성이 떨어지게 됨. 각자 필요로 하는 교육훈련 프로그램이 다름에도 불구하고 동일한 교육훈련 콘텐츠가 제공된다는 것은 교육훈련의 효율성 및 효과성 측면에서도 매우 부정적임
- 따라서 역량에 기반한 교육훈련 계획을 수립할 때에는 서로 다른 계층 속성을 고려해야 함
- 특히, 계층별 역량을 고려하는 것은 향후 직급에 따라서 각 구성원의 경력을 어떠한 경로를 통해 개발시킬 것인가와 연계됨. 이는 경력개발 프로그램(Career Development Program/Plan: CDP)과 연계하여, 향후 조직구성원들의 조직내 발전/성장 경로를 설정하는데 활용됨

#### ■ 직군 및 직렬간 필요역량 차이 고려한 교육훈련 프로그램 설정

- 조직의 수직적 계층별로 필요역량이 차이가 날 뿐만 아니라, 수평적 직군/직렬에 따라서도 필요역량에 차이가 나타남
- 현재 충남의 교육훈련은 앞선 장에서 파악하였듯이, 나름의 체계를 구축하고 있지만, 도 내 하위집단별 특성을 보다 명확히 반영할 필요성이 있음. 즉, 조직 내 직군/직렬에 따라서 서로 다른 역량이 요구되고 있는 상황이기 때문에 이에 대한 대응이 필요함
- 기본적으로 전문역량을 강화하기 위한 교육훈련 프로그램이 이미 설정되어 운영중에 있음. 하지만 이는 관련 전문역량에 대한 기본적인 교육으로서, 이에 대한 보다 정교한 교육훈련 과정 및 프로그램 설정이 요구는 상황임

## 2. 충청남도 공무원 역량강화를 위한 교육훈련 방향

### 1) 교육훈련 방향 설정 기준

- 역량진단 결과를 교육훈련에 반영(CBC)하기 위해 세부 역량항목별 역량 점수를 우선적으로 고려하여 중점 강화역량 후보군을 선정함
  - 역량진단 결과, ‘향후 수준’ 이 높게 나타나거나, 향후 수준과 현재 수준과의 격차가 큰 역량을 우선적으로 교육훈련에 반영하여야 함
- 중점적으로 강화해야 할 역량을 선별하기 위해서 역량진단 결과 외에 앞에서 제시한 교육훈련 관련 내외부 환경분석 결과를 고려함

### 2) 방향설정 주요 결과

#### ■ 기반역량 강화를 위한 교육훈련 방향

- 기반역량은 모든 조직구성원에게 요구되는 가치, 태도 등을 반영한 역량
- 전체 공무원을 대상으로 기반역량을 진단함. 역량진단 결과와 행정환경 및 국내외 인적자원개발 추세를 반영하여 교육훈련 방향을 설정함
- 충청남도청 공무원의 기반역량을 강화하기 위해서는 ‘공직자로서의 사명감 및 윤리적 행동’ 과 ‘전문성을 바탕으로 한 창의와 실용’ 역량에 중점을 두고 교육훈련 실시 필요

#### ■ 계층역량 강화를 위한 교육훈련 방향

- 계층역량은 구성원 및 조직 관리 등 리더십 발휘와 관련된 역량
- 충청남도청 공무원의 계층역량을 5급, 6급, 7급으로 구분하여 진단함. 역량진단 결과, 행정환경 및 국내외 인적자원개발 추세, 충청남도 인적자원 환경을 반영하여 교육훈련 방향을 설정함
  - 팀장/과장 직급에 해당되는 5급 공무원의 계층역량을 강화하기 위한 향후 교육훈련은 ‘업무관리 및 조정’ 과 ‘명확한 지시’ 역량에 초점을 두어야 함
  - 향후 6급 공무원의 계층역량을 강화하기 위한 향후 교육훈련은 ‘자기개발’, ‘전략적 사고’, ‘문제인식 및 해결’ 역량에 초점을 두어야 함

- 7급 이하 공무원의 계층역량을 강화하기 위한 향후 교육훈련은 ‘문제인식 및 해결’, ‘자기개발’, ‘계획수립’ 역량에 초점을 두어야 함

### ■ 직무역량 강화를 위한 교육훈련 방향

- 직무역량은 특정 직무에서 높은 성과를 창출하기 위해 요구되는 역량으로서, 공통역량과 전문역량으로 구분됨
  - 공통역량은 우수수행자들이 해당직무를 성공적으로 수행하는데 결정적으로 영향을 미치는 행동양식으로서 가치관/태도/인성 등이 토대가 되어 직무 수행 과정에서 외적인 행동으로 드러나는 방식
  - 전문역량은 직무를 성공적으로 수행하기 위해 필요한 직무 관련 전문지식/기술에 초점화된 역량
- 충청남도청 공무원의 직무역량을 공통역량과 전문역량으로 구분하여 진단 실시. 역량진단 결과와 행정환경 및 국내외 인적자원개발 추세를 반영하여 교육훈련 방향을 설정함
  - 충청남도 공무원의 직무 공통역량을 강화하기 위한 향후 교육훈련은 ‘정책개발’, ‘기획력’, ‘안전/위험/재난관리’ 역량에 초점을 두어야 함
  - 충청남도 공무원의 직무 전문역량을 강화하기 위한 향후 교육훈련은 ‘관리운영직군(기술) 전문역량’ 과 ‘해양수산 전문역량’ 에 초점을 두어야 함

### ■ 교육훈련 프로그램 구성 방향

- 이상의 역량을 강화하기 위한 교육훈련 프로그램을 중장기적인 관점에서 구성하되, 기존의 교육훈련 프로그램을 면밀히 검토할 필요가 있음
- 기존 프로그램에서 강화할 필요가 있다고 진단된 교육과정을 실행하고 있을 경우 교육과정에 대한 진단을 통해 보완하는 형태로 접근할 필요
- [표 71]에서 선정된 13개 역량을 강화하기 위한 프로그램을 구성하되, 보다 중요한 역량을 우선적으로 고려하여 진행
  - 이를 위해, 교육훈련에 관한 내외부 환경을 고려하여 각 역량별로 우선순위를 설정함



[표 71] 향후 강화해야 할 역량

구분		필요 역량	중점 강화 역량	우선순위
기반역량		공정성을 기반으로 한 신뢰형성		
		공직자로서의 사명감 및 윤리적 행동	○	2
		국민/수혜자 중심 사고		
		전문성을 바탕으로 한 창의와 실용	○	1
		글로벌마인드		
		미래변화에 대한 능동적 대응		
계층역량	5급	업무관리 및 조정	○	1
		문제인식 및 해결		
		조정/통합		
		명확한 지시	○	2
		권한위임		
		동기부여		
	6급	경청		
		자기개발	○	2
		전략적 사고	○	3
		업무관리 및 조정		
		문제인식 및 해결	○	1
	7급	다양성 이해 및 관리		
		술선수범		
		경청		
		문제인식 및 해결	○	1
자기개발		○	2	
	계획수립	○	3	
직무역량	공통역량	문서작성 및 관리		
		업무추진력		
		시간관리		
		의사표현력(프리젠테이션)		
		정책개발	○	1
		기획력	○	3
		안전/위험/재난관리	○	2
		관리운영직군(기술) 전문역량	○	1
	전문역량	시설 전문역량		
		공업 전문역량		
		해양수산 전문역량	○	2
		행정 전문역량		
		연구지도 전문역량		

### 3. 세부 내용

#### ■ 기반역량에서의 교육훈련 우선 역량

- 기반역량은 모든 조직구성원에게 요구되는 가치, 태도 등을 반영한 역량을 의미함
- 전체 공무원을 대상으로 기반역량을 진단한 후, 향후 수준 점수가 높은 역량과 향후수준과 현재수준 사이의 격차가 큰 역량을 선별함
  - 향후 수준 점수가 높게 나타난 역량으로 ‘공정성을 기반으로 한 신뢰형성’, ‘공직자로서의 사명감 및 윤리적 행동’, ‘국민/수혜자 중심 사고’ 등이 나타남
  - 향후 수준과 현재 수준 사이의 차이가 큰 역량으로 ‘전문성을 바탕으로 한 창의와 실용’, ‘글로벌 마인드’, ‘미래변화에 대한 능동적 대응’ 등이 나타남
  - 이상의 6가지의 역량 중 교육훈련에서 중점을 둘 역량을 다시 선별하여야 함
- 최근의 행정환경은 공직가치, 공무원의 전문성 및 주도적인 문제해결태도, 직무역량 등을 강조하고 있고, 국내외 인적자원개발 트렌드 또한 교육훈련의 목표를 조직의 성과향상에 맞추고 있음
  - 행정환경은 점차 복잡화되고 불확실성은 증대되고 있으며, 민주주의의 성숙으로 정책과정 및 행정에 대한 투명성 요구수준은 높아지고 있음
  - 민간기업은 조직의 성과향상과 경쟁우위를 확보하기 위해 핵심역량을 갖춘 인재양성에 초점을 두는 인적자원개발 전략을 추진
  - 이러한 환경변화에 맞춰 공공부문의 교육훈련 또한 역량강화 및 전문성 제고와 공직가치 확립에 관심을 기울이고 있음
- 따라서 향후 기반역량을 강화하기 위한 교육훈련은 이러한 역량진단 결과와 행정환경 및 국내외 인적자원개발 추세를 반영하여, ‘공직자로서의 사명감 및 윤리적 행동’ 역량과, ‘전문성을 바탕으로 한 창의와 실용’ 역량에 초점을 두어야 함



연번	대상	교육훈련 우선 역량	우선순위 근거	점수
1	전체 공무원	공정성을 기반으로 한 신뢰형성	향후 수준	8.84
2	전체 공무원	공직자로서의 사명감 및 윤리적 행동	향후 수준	8.80
3	전체 공무원	국민/수혜자 중심 사고	향후 수준	8.77
4	전체 공무원	전문성을 바탕으로 한 창의와 실용	향후-현재 격차	2.12
5	전체 공무원	글로벌마인드	향후-현재 격차	2.04
6	전체 공무원	미래변화에 대한 능동적 대응	향후-현재 격차	2.01

### ■ 계층역량(5급)에서의 교육훈련 우선 역량

- 계층역량은 구성원 및 조직 관리 등 리더십 발휘와 관련된 역량을 의미함
- 5급 공무원을 대상으로 기반역량을 진단한 후, 향후 수준 점수가 높은 역량과 향후수준과 현재수준 사이의 격차가 큰 역량을 선별함
  - 향후 수준 점수가 높게 나타난 역량으로 ‘업무관리 및 조정’, ‘문제인식 및 해결’, ‘조정/통합’ 등이 나타남
  - 향후 수준과 현재 수준 사이의 차이가 큰 역량으로 ‘명확한 지시’, ‘권한 위임’, ‘동기부여’ 등이 나타남
  - 이상의 6가지의 역량 중 교육훈련에서 중점을 둘 역량을 다시 선별하여야 함
- 최근의 행정환경과 충남도청 행정업무는 증가하는 민원과 갈등에 대한 해결 역량을 강조하고 있고, 인적자원개발에서는 조직내 리더들의 역할을 지속적으로 강조하고 있음
  - 조직의 성과향상 뿐만 아니라 건전한 조직문화 형성을 위한 리더십의 역할이 부각됨
- 따라서 팀장/과장 직위에 해당되는 5급 공무원의 계층역량을 강화하기 위한 향후 교육훈련은 이러한 역량진단 결과와 행정환경 및 국내외 인적자원개발 추세를 반영하여, ‘업무관리 및 조정’ 역량과, ‘명확한 지시’ 역량에 초점을 두어야 함

연번	대상	교육훈련 우선 역량	우선순위 근거	점수
1	5급	업무관리 및 조정	향후 수준	8.92
2	5급	문제인식 및 해결	향후 수준	8.91
3	5급	조정/통합	향후 수준	8.91
4	5급	명확한 지시	향후-현재 격차	1.59
5	5급	권한위임	향후-현재 격차	1.50
6	5급	동기부여	향후-현재 격차	1.50

### ■ 계층역량(6급)에서의 교육훈련 우선 역량

- 계층역량은 구성원 및 조직 관리 등 리더십 발휘와 관련된 역량을 의미함
- 6급 공무원을 대상으로 기반역량을 진단한 후, 향후 수준 점수가 높은 역량과 향후수준과 현재수준 사이의 격차가 큰 역량을 선별함
  - 향후 수준 점수가 높게 나타난 역량으로 ‘경청’, ‘자기개발’, ‘전략적 사고’ 등이 나타남
  - 향후 수준과 현재 수준 사이의 차이가 큰 역량으로 ‘자기개발’, ‘업무관리 및 조정’, ‘전략적 사고’, ‘문제인식 및 해결’ 등이 나타남
  - 이상의 7가지의 역량 중 교육훈련에서 중점을 둘 역량을 다시 선별하여야 함
- 최근의 행정수요는 다양화되고 고도화됨에 따라 공무원의 전문성 및 주도적인 문제해결태도, 직무역량 등을 강조하고 있고, 제4차 산업혁명 기술이 새롭게 도입됨에 따라 새로운 기술에 대한 이해도를 높이고 업무에서의 활용성을 학습할 필요성이 있음
- 국내외 인적자원개발 추세는 조직성과향상에 초점을 두고 있고, 충청남도 내부적으로는 베이비부모 세대의 퇴직에 따라 6급 인력의 역량강화가 중요한 과제로 등장함
- 따라서 향후 6급 공무원의 계층역량을 강화하기 위한 향후 교육훈련은 이러한 역량진단 결과와 행정환경 및 국내외 인적자원개발 추세를 반영하여, ‘자기개발’, ‘전략적 사고’, ‘문제인식 및 해결’ 역량에 초점을 두어야 함



연번	대상	교육훈련 우선 역량	우선순위 근거	점수
1	6급	경청	향후 수준	8.91
2	6급	자기개발	향후 수준 향후-현재 격차	8.90 1.87
3	6급	전략적 사고	향후 수준 향후-현재 격차	8.90 1.69
4	6급	업무관리 및 조정	향후-현재 격차	1.70
5	6급	문제인식 및 해결	향후-현재 격차	1.66

### ■ 계층역량(7급 이하)에서의 교육훈련 우선 역량

- 계층역량은 구성원 및 조직 관리 등 리더십 발휘와 관련된 역량을 의미함
- 7급 이하 공무원을 대상으로 기반역량을 진단한 후, 향후 수준 점수가 높은 역량과 향후수준과 현재수준 사이의 격차가 큰 역량을 선별함
  - 향후 수준 점수가 높게 나타난 역량으로 ‘다양성 이해 및 관리’, ‘술선수범’, ‘문제인식 및 해결’, ‘경청’ 등이 나타남
  - 향후 수준과 현재 수준 사이의 차이가 큰 역량으로 ‘자기개발’, ‘계획수립’, ‘문제인식 및 해결’, ‘세밀한 일처리’ 등이 나타남
  - 이상의 6가지의 역량 중 교육훈련에서 중점을 둘 역량을 다시 선별하여야 함
- 최근의 행정수요는 다양화되고 고도화됨에 따라 공무원의 전문성 및 주도적인 문제해결태도, 직무역량의 강화가 강조되고 있고, 제4차 산업혁명 기술이 새롭게 도입됨에 따라 새로운 기술에 대한 이해도를 높이고 업무에서의 활용성을 학습할 필요성이 있음
- 인사혁신처는 공무원 개개인의 역량증대에 관심을 기울이는 등 국내외 인적자원개발 추세는 조직성과향상을 위한 노력을 중요시하고 있음
- 따라서 향후 7급 이하 공무원의 계층역량을 강화하기 위한 향후 교육훈련은 이러한 역량진단 결과와 행정환경 및 국내외 인적자원개발 추세를 반영하여, ‘문제인식 및 해결’, ‘자기개발’, ‘계획수립’ 역량에 초점을 두어야 함

연번	대상	교육훈련 우선 역량	우선순위 근거	점수
1	7급 이하	다양성 이해 및 관리	향후 수준	8.75
2	7급 이하	술선수범	향후 수준	8.74
3	7급 이하	경청	향후 수준	8.73
4	7급 이하	문제인식 및 해결	향후 수준 향후-현재 격차	8.73 2.07
5	7급 이하	자기개발	향후-현재 격차	2.52
6	7급 이하	계획수립	향후-현재 격차	2.15

### ■ 직무 공통역량에서의 교육훈련 우선 역량

- 직무 공통역량은 우수수행자들이 해당직무를 성공적으로 수행하는데 결정적으로 영향을 미치는 행동양식으로서 가치관/태도/인성 등이 토대가 되어 직무 수행 과정에서 외적인 행동으로 드러나는 방식을 의미함
- 전체 공무원을 대상으로 직무 공통역량을 진단한 후, 향후 수준 점수가 높은 역량과 향후수준과 현재수준 사이의 격차가 큰 역량을 선별함
  - 향후 수준 점수가 높게 나타난 역량으로 ‘문서작성 및 관리’, ‘업무추진력’, ‘시간관리’ 등이 나타남
  - 향후 수준과 현재 수준 사이의 차이가 큰 역량으로 ‘의사표현력(프리젠테이션)’, ‘정책개발’, ‘기획력’, ‘안전/위험/재난관리’ 등이 나타남
  - 이상의 6가지의 역량 중 교육훈련에서 중점을 둘 역량을 다시 선별하여야 함
- 최근의 행정수요는 다양화되고 고도화됨에 따라 주도적인 문제해결태도, 직무역량의 강화가 강조되고 있음. 새로운 문제에 대한 대응역량 강화를 위한 역량이 요구됨
- 최근 국내에서는 각종 대규모 안전/재난 관련 문제 발생하여 사회적인 이슈로 부각되면서 이에 대한 공공부문의 대응역량 강화가 요구되는 추세임
- 따라서 충청남도 공무원의 직무 공통역량을 강화하기 위한 향후 교육훈련은 이러한 역량진단 결과와 행정환경 및 국내외 인적자원개발 추세를 반영하여, ‘정책개발’, ‘기획력’, ‘안전/위험/재난관리’ 역량에 초점을 두어야 함



연번	대상	교육훈련 우선 역량	우선순위 근거	점수
1	전체 공무원	문서작성 및 관리	향후 수준	8.78
2	전체 공무원	업무추진력	향후 수준	8.74
3	전체 공무원	시간관리	향후 수준	8.70
4	전체 공무원	의사표현력(프리젠테이션)	향후-현재 격차	2.26
5	전체 공무원	정책개발	향후-현재 격차	2.21
6	전체 공무원	기획력	향후-현재 격차	2.19
7	전체 공무원	안전/위험/재난관리	향후 수준 향후-현재 격차	8.68 2.19

### ■ 직무 전문역량에서의 교육훈련 우선 역량

- 직무 전문역량은 직무를 성공적으로 수행하기 위해 필요한 직무 관련 전문지식/기술에 초점화된 역량을 의미함
- 전체 공무원을 대상으로 직무 전문역량을 진단한 후, 향후 수준 점수가 높은 역량과 향후수준과 현재수준 사이의 격차가 큰 역량을 선별함
  - 향후 역량수준 점수가 높게 나타난 직군으로 ‘관리운영직군(기술)’, ‘시설 직군’, ‘공업 직군’ 등이 나타남
  - 향후 수준과 현재 수준 사이의 역량차이가 큰 직군으로 ‘관리운영직군(기술)’, ‘해양수산 직군’, ‘행정 직군’, ‘연구지도 직군’ 등이 나타남
  - 이상의 6가지의 역량 중 교육훈련에서 중점을 둘 역량을 다시 선별하여야 함
- 최근의 행정수요는 다양화되고 고도화됨에 따라 주도적인 문제해결태도, 직무역량의 강화가 강조되고 있음
- 따라서 충청남도 공무원의 직무 전문역량을 강화하기 위한 향후 교육훈련은 이러한 역량진단 결과와 행정환경 및 국내외 인적자원개발 추세를 반영하여, ‘관리운영직군(기술) 전문역량’ 과 ‘해양수산 전문역량’ 에 초점을 두어야 함

연번	대상	교육훈련 우선 역량	우선순위 근거	점수
1	관리운영직군(기술)	관리운영직군(기술) 전문역량	향후 수준 향후-현재 격차	9.37 2.68
2	시설 직군	시설 전문역량	향후 수준	9.34
3	공업 직군	공업 전문역량	향후 수준	9.33
4	해양수산 직군	해양수산 전문역량	향후-현재 격차	2.68
5	행정 직군	행정 전문역량	향후-현재 격차	2.31
6	연구지도 직군	연구지도 전문역량	향후-현재 격차	2.26



## **제5장 충청남도 공무원 교육훈련 방향**

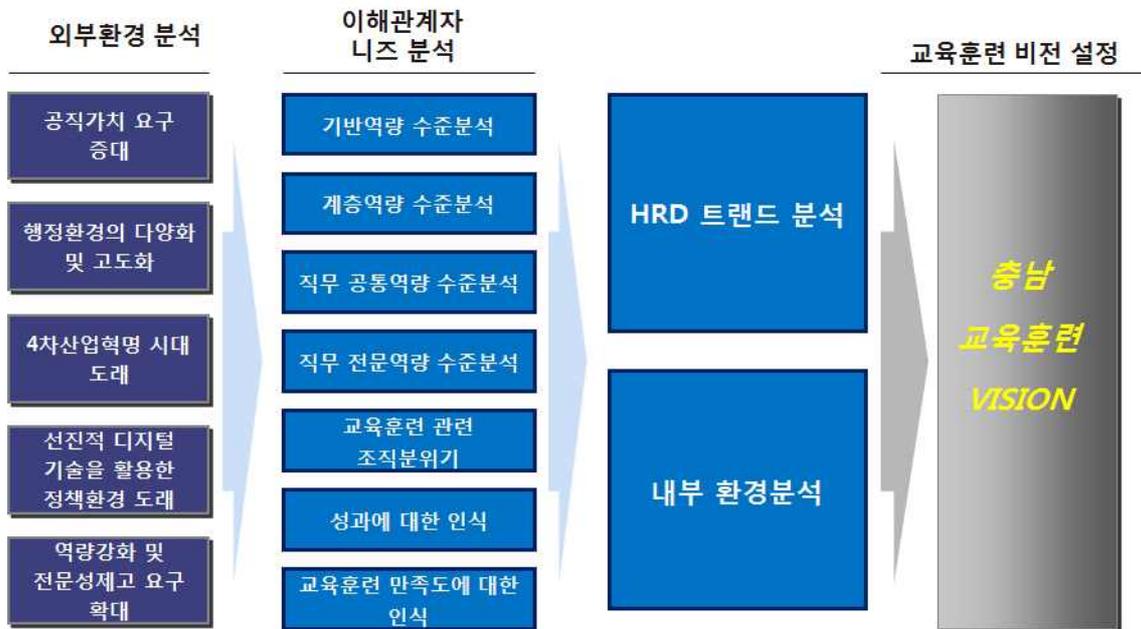


# 1. 충청남도 공무원교육훈련 비전 설정

## ■ 비전체계 도출 과정 및 논리

- 충청남도 교육훈련과 관련한 내외부 환경분석을 종합하여 교육훈련 비전 설정

[그림 20] 교육훈련 비전 설정 논리



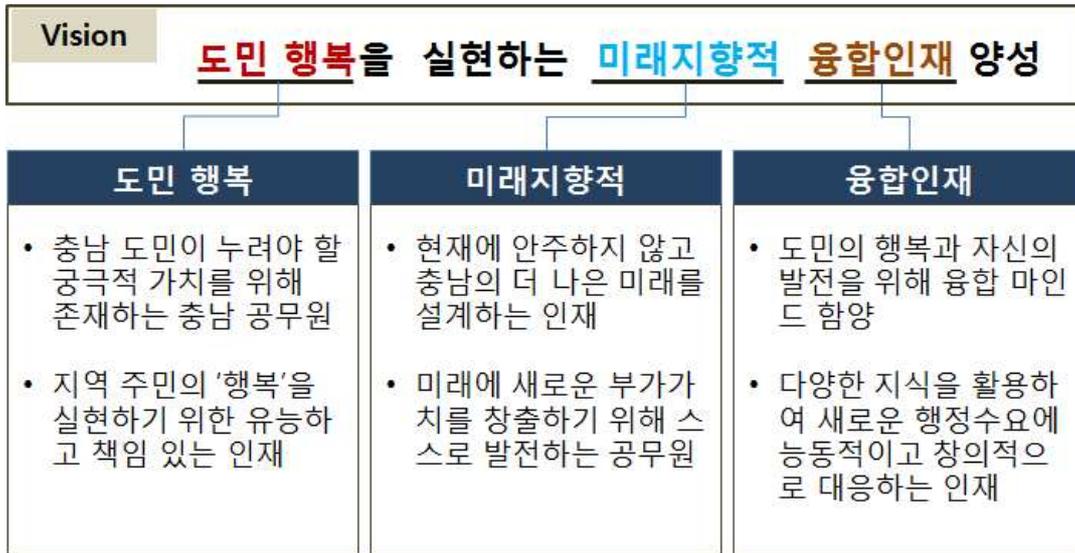
## ■ 비전 설정

- 비전은 ‘조직이 미래에 마땅히 되어 있어야 할 모습’으로서 조직의 지향점을 의미함
  - 궁극적으로 5년, 10년, 또는 그 이후에 이루고자 하는 미래상을 의미함
  - 비전은 추상적으로 설정되면 안되고, 구체적이고 명확한 상태로 기술되어야 함. 즉, 실행 가능해야 함
  - 미션은 조직 구성원에게 미래에 대한 공동의 틀을 제공하고, 의사결정의 기준을 제시함
- 충남 교육훈련이 5년 이후에 이루어야 하는 모습은 지역민을 위해 유능하게 일하는 공무원을 양성하는 것임



- 따라서 충남 교육훈련이 향후 지향해야 할 방향은 “도민 행복을 실현하는 미래지향적 융합인재를 양성하는 것” 임

[그림 21] 충청남도 공무원교육훈련 비전의 의미

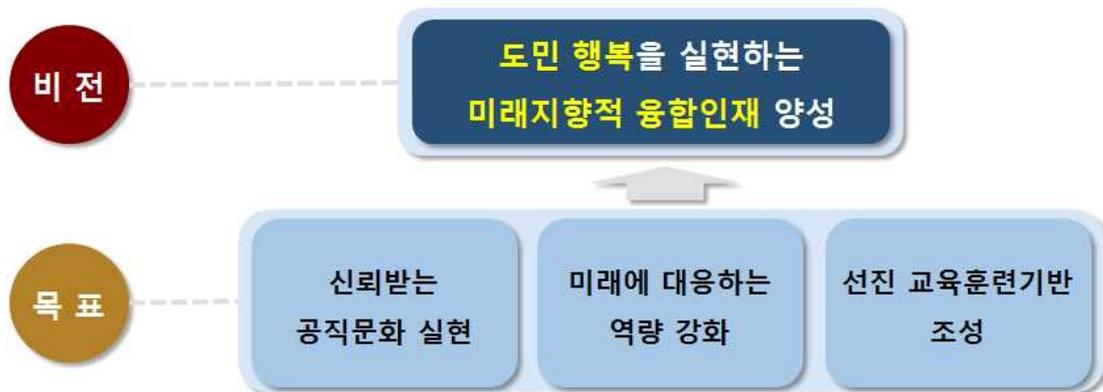


- ‘도민 행복’은 충남의 주인인 도민의 행복을 충남 공무원이 추구해야 한다는 기본 가치를 강조. 이를 위해 도 공무원은 모든 업무 가운데 도민의 행복을 최우선시 하고, 다양화되고 복잡화되는 도민의 행정수요에 책임있게 대응하기 위한 인재로 양성되어야 함
- ‘미래지향적’은 도 공무원은 충남의 발전된 미래를 열기 위해 노력해야 한다는 의미. 충남을 발전을 이끌어가야 할 책임이 있는 도 공무원으로서 현재보다 더 나은 미래를 설계하고 실천하는 인재로 양성되어야 함. 미래에 지역에 새로운 부가가치를 창출하기 위해서는 지속적으로 스스로 발전하는 공무원이 되어야 함
- ‘융합인재’는 첨단기술이 진보하고 정보통신기술이 발달하면서 새로운 지식과 기술이 빠르게 등장하는 시대에 그러한 것들을 적극적으로 활용하여 다양한 행정수요에 능동적으로 대응하는 인재를 양성하는 것을 의미. 기존의 업무방식뿐만 아니라 다양한 요소를 결합하고 응용하여 새로

은 업무방식을 활용할 수 있는 공무원을 양성하기 위해 교육훈련이 실시되어야 함

### ■ 교육훈련 목표 설정

- 비전을 달성하기 위해 3대 교육훈련 목표 설정
  - 첫째, 신뢰받는 공직문화 실현
  - 둘째, 미래에 대응하는 역량강화
  - 셋째, 선진 교육훈련기반 조성



## 2. 추진전략 설정

### ■ 전략의 의미

- 전략이란 달성하고자 하는 목표를 가장 효과적으로 성취할 수 있는 체계적 행동계획을 의미함(김진항, 2016)<sup>32)</sup>
- 전략을 수립하기 위해서는 비전을 달성하는데 있어 주요한 문제들(위협요인, 관심사들)과 당면한 기회(잠재적 이점)들이 무엇인지에 대한 분석이 이루어져야 함
- 이를 통해, 전략적 과제를 도출하고 과제해결을 위한 목표들을 도출할 수 있음

32) 김진항(1998). 전략이란 무엇인가. 국방과 기술.

- 충청남도 공무원 교육훈련과 관련된 내외부 환경분석을 실시한 결과 4개의 추진을 수립함

■ **4대 추진전략**

- 신뢰받는 공직사회 실현을 위한 올바른 공직가치관 확립
- 도민을 위한 자기주도적 인재 양성
- 공직생애별 맞춤형 교육 운영
- 고성능 인재육성을 위한 교육운영 기반 강화

■ **신뢰받는 공직사회 실현을 위한 올바른 공직가치관 확립**

- ‘공직가치관’은 공무원으로서 지녀야 할 가장 근본이 되는 것. 이는 공무원의 행동양식을 결정하며, 업무 수행시 올바르고 윤리적으로 행동하게 하는 기준이 됨
- 민주주의 발전과 함께 정보통신기술의 발달로 인해 사회내 투명성이 증대되고 있고, 그로 인해 대내외적으로 공무원의 공직가치에 대한 요구는 그 어느 때보다 높은 시점임
- 우리나라 사회에서 공무원에 대한 도덕적·윤리적 기준이 엄격해짐에 따라, 충청남도는 능동적으로 이에 대한 역량을 강화해야 함

■ **도민을 위한 자기주도적 인재 양성**

- 과거 수동적인 행태에서 벗어나, 능동적이고 자발적인 자세를 갖춘 ‘자기주도적 인재’를 양성
- 사회변화에 따라 새롭게 등장하는 행정수요에 수동적으로 접근하지 않고, 능동적으로 대응하는 자세와 전문적인 역량을 갖추어야 함
- 그러한 역량을 갖추기 위해 교육훈련에 의무적이고 소극적으로 참여하지 않고 자기발전을 위해 적극적으로 참여하여 역량을 향상시킴. 이를 통해 조직성과를 제고하고 도민에게 양질의 공공서비스를 제공할 수 있음

### ■ 공직생애별 맞춤형 교육 운영

- ‘공직생애별 맞춤’은 조직구성원이 조직 내에서 직급이 올라가고, 직책이 바뀌고, 역할이 바뀔에 따라 그에 적합한 교육프로그램이 제공되어야 함
- 교육대상별로 최적의 교육훈련 프로그램을 제공하여 교육훈련의 효과성을 극대화하고, 지속적으로 역량이 향상되는 인재를 양성함
- 이를 통해 미래의 새로운 행정수요 뿐만 아니라 과업에 대응할 수 있는 역량을 제고하고 교육대상자의 교육훈련 만족도를 높이고자 함. 이는 교육훈련→역량향상→업무능력 향상→자기효능감 제고→조직성과 제고의 연결구조를 통해 궁극적으로 도민의 행복에 기여하는 도 공무원을 양성하게 됨

### ■ 고성과 인재육성을 위한 교육운영 기반 강화

- 교육훈련을 통해 조직성과를 제고하기 위해 교육훈련방식을 고도화하고 훈련여건을 개선하여야 함
  - 인재확보도 중요하지만, 급변하는 외부환경에서 고성과를 창출하는 인재육성을 위한 교육훈련 시스템의 구축이 중요한 전략으로 등장함. 교육훈련을 통해 실질적인 행동변화와 성과 창출로 이어질 수 있도록 과학적인 학습관리 방법 도입이 증가하고 있음
  - 행정수요가 다양화·고도화되고 자치단체간 경쟁이 심화되면서 경쟁력을 갖춘 핵심 역량에 대한 필요성이 높아지고, 그에 따라 역량 중심의 인적자원개발이 요구됨. 직원들의 역량강화를 위해서는 교육훈련 시스템이 역량강화를 지원할 수 있는 기반으로 작동하여야 함
- 과학적인 연구를 통해 증명된 효과적인 교육훈련법을 적극적으로 도입하고, 시대와 사회에 부합하는 교육컨텐츠를 확충하여야 함
  - 교육훈련에서는 높은 수준의 성과를 창출하는 인재육성을 위해 정보통신기술(IT)을 활용한 효과적이고 다양한 기법들이 등장하고 있음. 과거의 off-line 교육 중심에서 e-learning과 적절한 혼합방식이 효과적이라는 인식이 확산되고 있고, 교육과 실제업무와의 구분에서 양자간의 통합을 실현하려는 움직임



- 이 활발해지고 있음. 이러한 교육훈련 방식의 전환을 가능하게 하는 것은 e-learning의 확산과 스마트 디바이스를 이용한 훈련방식의 등장임
- 시대와 사회가 요구하는 역량을 갖추기 위해 교육훈련 프로그램을 지속적으로 업데이트하고 새로운 프로그램을 확충하여야 함
  - 또한 교육훈련의 효과가 나타날 수 있도록 체계적인 평가/보상 시스템을 구축하여야 함

### 3. 추진전략별 세부목표 설정

■ 4대 전략목표의 추진을 위한 17개 세부목표

신뢰받는 공직사회 실현을 위한 올바른 공직가치관 확립	도민을 위한 자기주도적 인재 양성	공직생애별 맞춤형 교육 운영	고성과 인재육성을 위한 교육운영 기반 강화
<ul style="list-style-type: none"> <li>① 공직윤리 교육 강화</li> <li>② 핵심가치 내재화</li> <li>③ 기본 소양교육 운영</li> <li>④ 갈등을 조정하고 해결하는 공직자 양성</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 자기주도적 학습을 위한 여건 마련</li> <li>② 성과창출을 위한 직무 전문역량 강화</li> <li>③ 역량 향상 교육 확대 운영</li> <li>④ 리더 양성 교육 강화</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 신규임용자의 임용전 교육 강화</li> <li>② 맞춤형 교과과정 개발·운영</li> <li>③ 장기 국외훈련 선발 요건 및 환류 강화</li> <li>④ 퇴직자 미래대비 교육프로그램 지원</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 역량에 따른 선발/배치, 평가/보상 시스템 구축</li> <li>② 우수교원 확보</li> <li>③ 교육인프라 확충, 기능 개선</li> <li>④ 상시학습 환경 조성</li> <li>⑤ 선진기술 적용한 교육 콘텐츠 확충</li> </ul>

## 1) 신뢰받는 공직사회 실현을 위한 올바른 공직가치관 확립

- 올바른 국가관, 공직관, 윤리관을 갖춘 공직자 양성을 위한 교육 운영
- 도정 비전과 방침을 실현할 핵심가치 내재화 교육
- 건전한 조직구성원 양성을 위한 기본 소양교육 운영
- 조직 내외의 갈등을 조정하고 해결하는 공직자 양성

### ■ 올바른 국가관, 공직관, 윤리관을 갖춘 공직자 양성을 위한 교육 운영

- 목표의 필요성
  - 공직윤리에 대한 사회적 관심 및 요구사항 증대
  - 신규 공무원을 중심으로 내재된 개인주의 가치관에 따른 공직윤리에 대한 의식수준 저하
- 실행 내용
  - 신규 공무원의 공직관 강화를 위해 공직자로서의 역할 및 시민봉사자로서의 정체성을 내재화하기 위한 교육프로그램 보완 및 신설
  - 공직관/윤리관에 대한 기본 지식 학습을 위해 관련 이론 교육뿐만 아니라, 공직윤리 관련 다양한 사례 학습
  - 공무수행 현장에서 발생하는 우수사례 및 부정사례 학습
- 기대효과
  - 공무원 윤리 수준 강화
  - 조직내부 구성원간 신뢰 확산
  - 도민들로부터의 신뢰 향상

### ■ 도정 비전과 방침을 실현할 핵심가치 내재화 교육

- 목표의 필요성
  - 핵심가치는 조직 내에서 바람직한 행동을 제시하는 기본규범이며, 조직 구성원들이 공유하는 가치관이자 신념(한국기업교육학회)
  - 도 공무원이 업무수행을 하는 과정에서 고려해야 할 기준이자 지향점이므로 이에 대한 공유는 조직성과 향상을 위한 기본 전제임
- 실행 내용



- 핵심가치 내재화를 위해 도의 비전체계 및 추구 가치에 대한 대내PR 실시
- 별도의 이론적 학습보다 직무수행 과정에서 자연스럽게 받아들이기 위한 실행전략 수립
- 핵심가치를 주제로 한 창작물 경연대회를 통한 자발적 교육기회 마련

○ 기대효과

- 도내 공무처리의 기준 명확화
- 개인 업무처리를 위한 활동의 명확화
- 공통된 가치 내재화를 통한 조직성과 향상

■ **건전한 조직구성원 양성을 위한 기본 소양교육 운영**

○ 목표의 필요성

- 조직 구성원간 원활한 관계 유지를 위해 각 구성원이 기본적으로 갖추어야 할 소양 수준 향상 필요
- 개인은 서로 다른 행동규범과 생활양식을 지니고 있기 때문에 갈등발생은 불가피함. 이러한 갈등을 조정하고 해결하기 위해서는 건전한 사고방식과 기본예의 요구됨

○ 실행 내용

- 기본소양 함양을 위해 이론적 교육뿐만 아니라 모든 공무원의 모범이 되는 전현직 공직자의 특강 및 사례 학습
- 조직구성원으로서 필요한 존중, 배려, 경청 등 올바른 가치관 형성을 위한 신규자 인성교육 확대
- 협력적 조직문화 형성을 위한 조직내 구성원간 협업 마인드 향상 프로그램 마련

○ 기대효과

- 긍정적인 조직분위기 및 조직문화 형성
- 조직 내 갈등 감소
- 조직내 사회적 자본(신뢰, 규범, 상호호혜)의 형성 및 축적

## ■ 조직 내외의 갈등을 조정하고 해결하는 공직자 양성

### ○ 목표의 필요성

- 현재 우리는 다양성(diversity)의 시대에 살아가고 있음. 다양성은 우리 사회나 조직을 활기차게 만들기도 하지만 이해관계의 충돌을 유발시키기도 함
- 도내 각종 민원 중 갈등관리를 요구하는 문제들이 증가하고 있고, 내부적으로도 직원간 의견충돌 문제가 심각해지고 있음
- 세대간 가치관 및 이해관계 충돌 문제가 지역사회뿐만 아니라 조직내에서 다양하게 나타나고 있어 유능한 조정자로서의 공직자 및 조직인의 양성이 필요해짐

### ○ 실행 내용

- 조직 내의 갈등을 관리하는 방안에 대한 교육 실시
- 갈등해결에 전문화된 공직자 양성을 위한 프로그램 보완 및 신설

### ○ 기대효과

- 조직 내 갈등 감소 및 이로 인한 유대 관계 강화
- 지역사회 갈등해결을 통한 공무원에 대한 신뢰 수준 향상
- 지역사회 갈등 감소로 인한 사회적 자본(서로간의 신뢰) 향상

## 2) 도민을 위한 자기주도적 인재 양성

- 자기주도적 학습을 위한 여건 마련
- 성과창출을 위한 직무전문역량 강화
- 미래 환경변화에 대응하는 역량 향상을 위한 교육 확대
- 현장문제해결형 직무역량 강화 교육
- 조직을 성장시키고 성과를 높이는 리더 양성
- 중견리더 역량강화를 위한 교육



■ **자기주도적 학습을 위한 여건 마련**

○ **목표의 필요성**

- 내외부 환경이 빠른 속도로 변화하면서 새로운 문물의 도입과 함께 새로운 사회문제가 등장하고 있음
- 외부환경변화에 선제적으로 대응하려는 자세와 함께 이를 위한 역량을 스스로 강화하여야 함
- 스스로 기획하고 실행하고 평가하는, 이른바 ‘자기주도적’ 학습이 요구됨

○ **실행 내용**

- 지역에서 발생하는 문제에 능동적으로 대응하려는 태도 함양을 위한 교육
- 문제를 해결하기 위한 새로운 아이디어나 업무방식에 대한 우수사례 교육
- 최근의 지역 및 사회전체적으로 부각되는 이슈(청년실업, 대기오염, 고령화 등)에 대한 교육내용을 추가하여 사회변화 대응력 향상

○ **기대효과**

- 적극적이고 능동적인 공무원 양성
- 문제해결을 통한 도정에 대한 주민만족도 제고

■ **성과창출을 위한 직무전문역량 강화**

○ **목표의 필요성**

- 개인의 직무는 조직 성과를 창출하기 위한 가장 기본 단위. 직무역량 강화는 개인 수준뿐만 아니라 부서 및 전체 조직 수준에서 의미가 있음
- 공무수행을 하는 도 공무원으로서 갖추어야 할 기본적인 직무역량. 전문성강화를 통한 행정서비스 품질 향상 필요

○ **실행 내용**

- 직무 전문역량강화 프로그램의 세분화 필요→ 직급에 따른 프로그램 세분화
- 이론중심의 프로그램을 사례·현장과 연계된 프로그램으로 재편성
- 직무성과를 높이기 위해 성과우수 직원을 내부강사로 적극적으로 활용

○ **기대효과**

- 전문역량강화를 통한 실제 업무현장 문제해결 향상
- 개인역량 수준 향상
- 부서 및 조직 성과 향상

## ■ 미래 환경변화에 대응하는 역량 향상을 위한 교육 확대

### ○ 목표의 필요성

- 일명 제4차 산업혁명 시대가 등장하는 등 미래사회의 변화폭은 매우 클 것으로 예측됨
- 그에 따라 미래 환경변화에 대응할 수 있도록 역량을 향상시켜야 함

### ○ 실행 내용

- 제4차 산업혁명과 관련된 사물인터넷, 인공지능과 관련된 지식을 이론교육뿐만 아니라 실제 사용하면서 활용법을 익힐 수 있는 교육프로그램 마련
- 미래 변화의 방향과 흐름을 학습하기 위한 미래학·인문학 프로그램 마련

### ○ 기대효과

- 새로운 기술의 습득을 통한 업무 효율성 증대
- 미래 환경에 선제적으로 대응함으로써 잠재적 문제 해결 → 사회·경제적 비용 절감

## ■ 현장문제해결형 직무역량 강화 교육

### ○ 목표의 필요성

- 기존의 교육훈련방식을 통해 많은 지식을 배우고 있지만 실제 업무에서의 역량 향상으로 이어지지 못하고 있음
- 이는 교육훈련에 대한 관심 및 필요성을 저하시키는 문제 야기
- 실무 중심의 학습을 수행함으로써 업무수행능력 향상 필요

### ○ 실행 내용

- 기본적인 실내/대규모 교육방식에서 참여/실습/체험 방식으로 전환될 수 있도록 여건 개선 및 관련 교수 충원
- 플립러닝(flipped learning) 학습방식을 도입하여, 수업 전에 온라인자료를 통해 개념 이해 등과 같은 학습을 실시하고, 교육에서는 사례연습 및 토론을 통해 문제해결 역량 제고
- 교육자의 일방적 교육방식에서 교육생간 토론과 경험·사례 공유가 이루어지도록 하여 실무에서의 업무능력 강화

### ○ 기대효과

- 교육훈련 실효성 증대
- 업무 효율성 향상
- 사회·경제적 비용의 절감



## ■ 조직을 성장시키고 성과를 높이는 리더 양성

### ○ 목표의 필요성

- 우수한 리더 한명은 조직 전체를 변화시키는 역할을 수행할만큼 리더는 조직성과에 직접적인 영향을 미치는 요인으로 작용함

### ○ 실행 내용

- 리더 전문 교육과정을 통해 리더 양성 → 리더로서 고려해야할 다양한 상황에 대처하는 교육 중심
- 리더 양성은 장기적인 관점에서 실행되어야 하므로, 정형화된 교육방식보다는 현장중심적 교육으로 전환 필요
- 상황모델을 통해 상황별로 리더로서의 관점과 태도에 대한 교육을 장기적이고 지속적으로 시행

### ○ 기대효과

- 우수한 리더 양성을 통한 조직 성과 향상
- 조직분위기 및 조직문화의 긍정적 방향으로의 변화
- 대외적 이미지 개선

## ■ 중견리더 역량강화를 위한 교육

### ○ 목표의 필요성

- 충청남도는 베이비부머 세대의 퇴직에 따라 다수의 5급 이상 공무원이 승진을 통해 충원될 것으로 예상됨
- 그에 따라 현 시점에서 6급 공무원의 역량향상이 중요한 문제로 부각

### ○ 실행 내용

- 6급 공무원 대상으로 5급 계층역량을 진단하여 부족역량을 중심으로 교육훈련 강화

### ○ 기대효과

- ‘일 잘하는 지방정부’ 위상 유지
- 조직성과의 향상

### 3) 공직생애별 맞춤형 교육운영

- 신규임용후보자의 임용전 교육 강화
- 맞춤형 교육과정 개발·운영
- 역량교육 강화 및 평가 내실화
- 장기 국외훈련자의 선발 요건 및 환류 강화
- 퇴직자 미래대비 교육프로그램 지원

#### ■ 신규임용후보자의 임용전 교육 강화

- 목표의 필요성
  - 조직으로의 점진적 적응 필요. 직무에 대한 단계적 접근 필요. 필수적 역량에 대한 습득
  - 현재 신규 공무원에 대해 임용후 교육이 이루어지고 있어 공직 적응능력을 배양하고, 공직가치관을 확립하는데 문제가 있음
- 실행 내용
  - 전체 신규공무원에 대한 임용전 교육을 실시하기 위해 교육기간 축 및 교육 방식 변경
- 기대효과
  - 신규공무원의 조직에의 빠른 적응
  - 공직가치관 강화

#### ■ 맞춤형 교육과정 개발·운영

- 목표의 필요성
  - 개개인마다 필요로 하는 역량의 종류 및 수준이 다름. 구성원의 특성이 다름에도 불구하고 동일한 교육이 제공될 경우, 이를 받아들이는데 거부감 발생
- 실행 내용
  - 교육훈련 수요조사의 상시화를 통한 요구 파악
  - 교육훈련 트렌드 변화에 맞춘 신규 과정 개설
- 기대효과
  - 교육훈련 효과성 증대
  - 교육훈련 참여율 향상

## ■ 역량교육 강화 및 평가 내실화

### ○ 목표의 필요성

- 충청남도는 그 동안 개인 및 조직에 필요한 역량에 대한 진단없이 교육과정이 설계되고 개설됨
- 외부환경은 공무원의 역량향상을 요구하고 있음

### ○ 실행 내용

- 개인 및 조직에 대한 주기적인 역량진단을 실시하고 그에 따른 교육과정 설계
- 교육훈련 참여→역량향상→평가→보상의 체계가 이루어질 수 있도록 인사시스템 개선

### ○ 기대효과

- 교육훈련제도에 대한 수용성 증대
- 상급기관(행정자치부)의 교육훈련 평가에 대한 대비

## ■ 장기 국외훈련자의 선발 요건 및 환류 강화

### ○ 목표의 필요성

- 상대적으로 많은 비용과 긴 시간을 투자하는 국외훈련의 효과성 강화 필요
- 장기교육훈련에 투입되는 비용 대비 효과를 제고할 필요가 있음

### ○ 실행 내용

- 장기 국외훈련에 적합한 선발 프로세스 개선
- 국외훈련 종료 후 성과품에 대한 기준 강화

### ○ 기대효과

- 장기 국외훈련으로의 우수 인력 지원
- 조직 내 우수인력을 활용한 추가적인 교육 및 학습 가능

## ■ 퇴직자 미래대비 교육프로그램 지원

### ○ 목표의 필요성

- 80-90세를 넘어서서 100세 시대에 살고 있는 만큼, 은퇴후 생활이 약 20~30년 이상 지속됨. 이에 대한 대비 필요

- 실행 내용
  - 퇴직후 전문역량을 활용할 수 있는 다양한 경력 사례 소개 및 실습
  - 귀농귀촌 등 현실적으로 수요가 높은 교육 편성
- 기대효과
  - 퇴직후를 대비함으로서 현재의 조직에 대한 만족 및 몰입 증대
  - 교육을 통한 제2, 제3의 인생 설계 가능

#### 4) 고(高)성과 인재육성을 위한 교육운영 기반 강화

- 역량에 따른 선발/배치, 평가/보상 시스템을 구축
- 우수교원 확보
- 교육인프라 확충 및 기능 재편
- 상시학습 환경 조성
- 선진기술을 적용한 교육컨텐츠 확충

#### ■ 역량에 따른 선발/배치, 평가/보상 시스템을 구축

- 목표의 필요성
  - 교육훈련이 교육훈련 그 자체로 끝나는 것이 아니라 인사제도와 연계될 때에 보다 큰 긍정적 효과가 나타남
  - 역량을 기반으로 한 인사제도의 확립을 통해 공정성 확보 및 조직역량강화 추구
- 실행 내용
  - 충청남도 역량진단모델을 구축하여 정기적 진단 실시
  - 역량에 기반한 교육훈련 체계 도입
  - 장기적으로 역량진단 결과를 각종 인사제도에의 적용
- 기대효과
  - 항시 성과를 고려한 업무수행 행태의 내재화 → 성과를 위한 조직 분위기 형성 → 조직 전체의 성과 향상
  - 조직의 투명성 및 공정성 향상



## ■ 우수교원 확보

### ○ 목표의 필요성

- 우수교수를 통해 새롭고 높은 수준의 학습 및 교육 가능
- 새로운 지식이 증가하면서 관련 전문가에 대한 수요도 증가하고 있음. 이러한 전문가들을 확보하느냐가 교육훈련의 품질을 결정

### ○ 실행 내용

- 교육훈련 전문인력뿐만 아니라 조직내 상급자 또는 퇴직자를 활용한 노하우 전수과정 운영

### ○ 기대효과

- 새로운 지식에 대한 빠른 습득
- 업무현장에 꼭 필요한 지식 전수 가능
- 교원 및 수강생의 교육 만족도 향상

## ■ 교육인프라 확충 및 기능 재편

### ○ 목표의 필요성

- 교육수요의 다변화 및 다양화에 대응하기 위한 교육 인프라 개선 필요
- 충청남도 공무원교육원의 노후화에 따른 새로운 교육방식 도입이 어렵고, 이는 교육원교육에 대한 만족도가 높지 않은 이유 중 하나로 작용

### ○ 실행 내용

- 단순 집합식, 전달식 교육방식에서 토론 및 참여식 교육으로의 전환을 위한 환경 조성
- 플립러닝, 스마트러닝, 플립&드립학습, 마이크로러닝 등 최신 트렌드를 적극적으로 반영할 수 있는 인프라 및 교수요원 충원

### ○ 기대효과

- 교육훈련 만족도 향상
- 교육훈련 참여 향상

## ■ 상시학습 환경 조성

- 목표의 필요성
  - 정해진 시간 및 장소를 기준으로 하여 교육훈련 받기에 힘든 여건
  - 스스로 항시 학습할 수 있는 교육여건 마련 필요
- 실행 내용
  - 첨단 정보통신기술을 활용한 교육방법 도입 및 교육콘텐츠 개발(스마트폰 교육 등)
  - 기존의 e-러닝 시스템의 문제점을 파악한 후 개선방안 마련
- 기대효과
  - 교육훈련 참여율 제고
  - 교육훈련 만족도 향상

## ■ 선진기술을 적용한 교육콘텐츠 확충

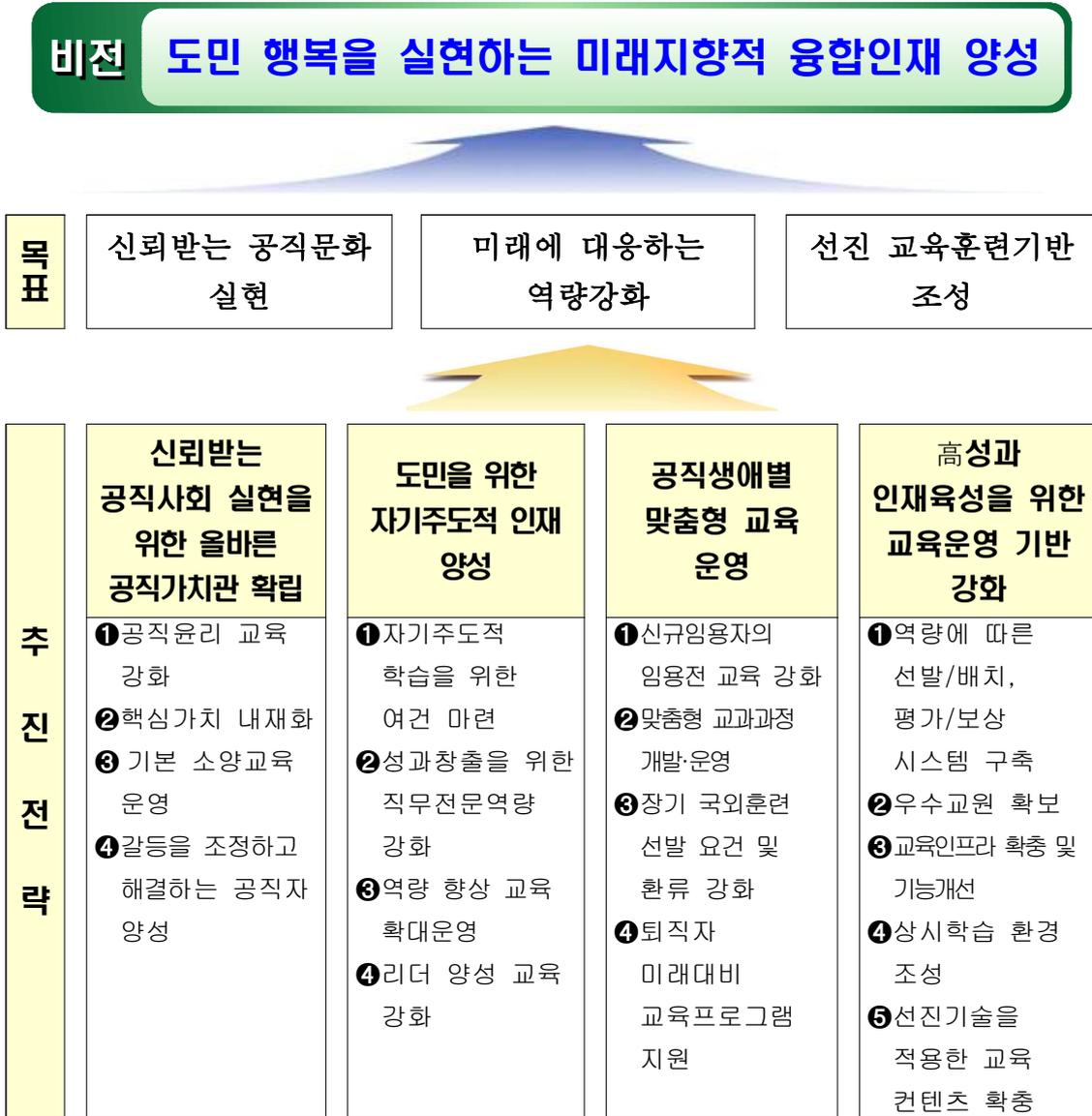
- 목표의 필요성
  - 교육훈련 관련 장비 및 시설이 진화함에 따라 이에 따른 활용 요구 증대
  - 최신 다양한 기술들이 교육에의 적용 및 활용 가능, 교육 효율성 및 효과성 제고 가능
- 실행 내용
  - 제4차 산업혁명과 관련된 다양한 기술과 연계하여 교육콘텐츠들 개발·도입
  - 상시학습에서 적극적으로 활용할 수 있도록 모바일 또는 PC용 교육콘텐츠 확충
- 기대효과
  - 스마트폰 등 다양한 디바이스를 활용할 수 있는 선진기술 활용을 통한 교육훈련 참여율 향상
  - 교육훈련 만족도 향상



■ 충청남도 공무원교육훈련 비전 체계

○ 이상의 비전-목표-추진전략-세부목표를 정리하면 아래 그림과 같음

[그림 22] 충청남도 공무원교육훈련 비전 체계



## [부록] 충청남도 중장기 교육훈련방향 설정을 위한 설문조사

안녕하십니까?

현재 충남연구원은 충청남도 공무원 교육훈련 방향을 설정하기 위한 연구용역을 수행 중에 있습니다. 본 설문조사는 교육훈련방향 설계를 위한 자료수집 목적으로 각 역량에 대한 현재수준 및 향후 갖추어야 할 수준에 대하여 충남도청 공무원의 의견을 조사하는 것입니다. 설문조사 결과는 타인이나 타 기관에 공개되지 않으며, 충청남도 공무원 교육훈련방향 설정 이외의 목적으로 사용되지 않음을 알려드립니다.

본 조사에 기재된 사항은 「통계법」 제33조(비밀의 보호)에 의해 보호되며 통계적 목적 이외의 다른 용도로는 절대 사용되지 않고 비밀이 철저히 보장될 것입니다. 충남 발전을 위해 헌신하시는 가운데 설문조사에 협조해 주셔서 진심으로 감사드리며, 선생님의 앞날에 무한한 발전이 있으시길 바랍니다.

2017. 4

(재)충남연구원

연구 책임자 : 최용선 박사(충남연구원 행정복지연구부)

설문관련 문의: 연구용역 담당부서(내선: 041-840-1235)

### ■ 응답자 특성

1. 선생님께서 공무원으로 근무하신지 얼마나 되셨습니까? (\_\_\_\_\_년)
2. 선생님의 연령은 어떻게 되십니까? (만\_\_\_\_\_세)
3. 선생님의 성별은 무엇입니까?    ① 남성            ② 여성
4. 현재 선생님의 직급은 어떻게 되십니까? (\_\_\_\_\_급)
5. 선생님의 직군 및 직렬은 어떻게 되십니까? (직군:\_\_\_\_\_직, 직렬: \_\_\_\_\_직)
6. 현재 선생님이 근무하시는 기관 및 부서는 어디입니까? (해당 조직에 작성)

- |                         |                  |
|-------------------------|------------------|
| 1) 본 청 : _____과         | 2) 의회사무처: _____과 |
| 3) 직속기관 (_____): _____과 |                  |
| 4) 사업소 (_____): _____과  |                  |
| 5) 충청남도감사위원회 : _____과   |                  |

## I. 공무원 역량관련 설문

### 1. 기반역량 설문 (→ 모든 직원 응답)

■ 각 역량의 현재 수준과 향후 갖추어야 할 수준에 대해 체크하시오.

(① 매우 낮은 수준, ⑤ 또는 ⑥ 보통 수준, ⑩ 매우 높은 수준)

역 량	현재 수준	향후 갖추어야 할 수준
전문성을 바탕으로 한 창의와 실용	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
지역발전을 위한 공적 가치 창출	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
공직자로서의 사명감 및 윤리적 행동	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
열정적인 업무집중과 참여	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
공정성을 기반으로 한 신뢰형성	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
미래변화에 대한 능동적 대응	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
국민/수혜자 중심 사고	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
협력적 관계형성을 통한 활발한 교류	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
글로벌 마인드	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

### ■ 기반역량 정의

전문성을 바탕으로 한 창의와 실용	해당분야의 직무전문성을 향상시키기 위해 전문지식과 기술을 지속적으로 습득하고, 새로운 아이디어나, 업무방식을 적극 받아들여 기존의 방식을 개선한다.
지역발전을 위한 공적 가치 창출	지역의 특성 및 주민의 요구를 이해하고 이에 적합한 공공서비스를 제공함으로써 지역발전을 위한 가치창출에 집중한다.
공직자로서의 사명감 및 윤리적 행동	공직자로서 반드시 지켜야 할 윤리적 행동기준을 확립하고, 투철한 사명감으로 지자체의 발전과 주민의 행복을 위해 헌신한다.
열정적인 업무집중과 참여	자신의 일에 대한 애착과 열정을 갖고 즐거운 마음으로 일에 집중함으로써 주민과 조직구성원의 참여를 유도한다.
공정성을 기반으로 한 신뢰형성	기본적으로 내외부 민원인/지역주민에게 신뢰를 줄 수 있는 언행을 사용하며, 모든 일을 수행함에 있어 어느 한쪽에 치우침 없이 균형감각을 유지하여 공정하게 처리한다.
미래변화에 대한 능동적 대응	국제환경, 정부정책 등 미래의 변화를 예측하여 바람직한 미래상을 설정하고 능동적 자세로 대응한다.
국민/수혜자 중심 사고	국민/지역주민에게 최상의 서비스를 제공하기 위해 노력하며, 이용자의 기대와 요구에 부합되도록 모든 일을 국민/주민 입장에서 처리한다.
협력적 관계형성을 통한 활발한 교류	일과 대인관계에 있어 조직 내외의 관련자들과 긍정적인 관계를 형성하여 활발한 교류와 협력관계를 유지한다.
글로벌 마인드	세계화 시대에 어울리기 위해 폭넓은 사고와 열린 태도를 갖춘다.

2. 계층역량 설문

1) 5급 (→ 직군/직렬 상관없이 5급 직원만 응답)

■ 각 역량의 현재 수준과 향후 갖추어야 할 수준에 대해 체크하시오.

(① 매우 낮은 수준, ⑤ 또는 ⑥ 보통 수준, ⑩ 매우 높은 수준)

역 량	현재 수준	향후 갖추어야 할 수준
명확한 지시	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
문제인식 및 해결	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
팀워크 형성	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
경청	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
권한위임	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
의사결정	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
계획수립	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
동기부여	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
조정/통합	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
업무관리 및 조정	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

■ 5급 계층역량 정의

명확한 지시	업무를 명확하고 구체적으로 지시하며 지시를 받는 사람이 책임감을 갖고 업무를 수행하도록 지도한다.
문제인식 및 해결	업무수행과정 중 발생이 예상되는 문제와 다양한 문제의 원인, 제약조건 및 파급효과를 정확히 파악하여 적기에 문제를 해결한다.
팀워크 형성	공동의 목표를 달성하기 위해 구성원들 사이에 동기를 자극하며, 다른 사람들의 목표 달성을 지원함으로써 팀의 협력적 분위기를 조성한다.
경청	상대방이 부담없이 말할 수 있도록 정서적 공감을 표현하면서 이야기를 잘 들어주고 상대방의 의도를 정확히 파악한다.
권한위임	실질적인 업무 담당자에게 적절한 자율권, 권한 등을 주고 자신이 한 업무에 대해 책임을 지도록 지도한다.
의사결정	관련 정보의 체계적인 분석을 통하여 해결방안을 도출하고 구체적 사실, 논리적 직관 등을 토대로 시의적절하고 합리적인 의사결정을 내린다.
계획수립	목표달성을 위해 필요한 세부 활동들을 파악하여 전략적 우선순위에 따라 계획하고, 현실적이고 실행 가능한 실천계획을 수립한다.
동기부여	구성원들이 자발적이고, 적극적으로 업무를 수행할 수 있도록 지원하고 다양한 방식으로 격려, 보상한다.
조정/통합	다양한 이해관계자들의 요구와 관점을 충분히 고려하고 이를 균형있게 처리하기 위한 합리적 절차와 방안을 모색한다.
업무관리 및 조정	계획에 맞춰 적절히 업무를 배분하고 실/국 혹은 팀간 업무 중복을 조정하며 예기치 못한 위기/돌발 상황 발생 시 조직간 갈등이 발생하지 않도록 중재한다.



2) 6급 (→ 직군/직렬 상관없이 6급 직원만 응답)

■ 각 역량 의 현재 수준과 향후 갖추어야 할 수준에 대해 체크하시오.

(① 매우 낮은 수준, ⑤ 또는 ⑥ 보통 수준, ⑩ 매우 높은 수준)

역 럙	현재 수준	향후 갖추어야 할 수준
문제인식 및 해결	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
팀목표 추구	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
솔선수범	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
세밀한 일처리	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
계획수립	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
팀워크 형성	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
자기개발	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
업무관리 및 조정	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
경청	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
전략적 사고	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

■ 6급 계층역량 정의

문제인식 및 해결	업무수행과정 중 발생이 예상되는 문제와 다양한 문제의 원인, 제약조건 및 파급효과를 정확히 파악하여 적기에 문제를 해결한다.
팀목표 추구	팀이 지향하는 목표를 명확히 알고 목표달성을 위한 자신의 역할을 인식하고 실천한다.
솔선수범	관리, 감독 없이도 스스로 업무를 처리하며 남들이 꺼리는 업무나 낯은 일도 주도적으로 나서서 해결한다.
세밀한 일처리	업무 결과에 영향을 미치는 부분들을 반드시 확인하고 수차례 점검하여 업무상 오류를 최소화한다.
계획수립	목표달성을 위해 필요한 세부 활동들을 파악하여 전략적 우선순위에 따라 계획하고, 현실적이고 실행 가능한 실천계획을 수립한다.
팀워크 형성	공동의 목표를 달성하기 위해 구성원들 사이에 동기를 자극하며, 다른 사람들의 목표 달성을 지원함으로써 팀의 협력적 분위기를 조성한다.
자기개발	현재뿐만 아니라 향후에 필요한 지식, 경험, 기술 등을 적극적으로 습득하여 미래를 준비하며 꾸준히 발전한다.
업무관리 및 조정	계획에 맞춰 적절히 업무를 배분하고 실/국 혹은 팀간 업무 중복을 조정하며 예기치 못한 위기/돌발 상황 발생 시 조직간 갈등이 발생하지 않도록 중재한다.
경청	상대방이 부담없이 말할 수 있도록 정서적 공감을 표현하면서 이야기를 잘 들어주고 상대방의 의도를 정확히 파악한다.
전략적 사고	장기적이고 통합적 관점에서 정책 방향과 정책 수혜자에게 최상의 결과를 가져오는 핵심 사안에 집중하며, 단기 성과보다 장기적 성과를 고려한다.

3) 7급 이하 (→ 직군/직렬 상관없이 7급 이하 직원만 응답)

■ 각 역량의 현재 수준과 향후 갖추어야 할 수준에 대해 체크하시오.

(① 매우 낮은 수준, ⑤ 또는 ⑥ 보통 수준, ⑩ 매우 높은 수준)

역 량	현재 수준	향후 갖추어야 할 수준
세밀한 일처리	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
문제인식 및 해결	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
계획수립	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
자기개발	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
경청	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
팀목표 추구	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
솔선수범	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
대인 친밀성	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
다양성 이해 및 관리	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
팔로우십	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

■ 7급 이하 계층역량 정의

세밀한 일처리	업무 결과에 영향을 미치는 부분들을 반드시 확인하고 수차례 점검하여 업무상 오류를 최소화한다.
문제인식 및 해결	업무수행과정 중 발생이 예상되는 문제와 다양한 문제의 원인, 제약조건 및 파급효과를 정확히 파악하여 적기에 문제를 해결한다.
계획수립	목표달성을 위해 필요한 세부 활동들을 파악하여 전략적 우선순위에 따라 계획하고, 현실적이고 실행 가능한 실천계획을 수립한다.
자기개발	현재뿐만 아니라 향후에 필요한 지식, 경험, 기술 등을 적극적으로 습득하여 미래를 준비하며 꾸준히 발전한다.
경청	상대방이 부담없이 말할 수 있도록 정서적 공감을 표현하면서 이야기를 잘 들어주고 상대방의 의도를 정확히 파악한다.
팀목표 추구	팀이 지향하는 목표를 명확히 알고 목표달성을 위한 자신의 역할을 인식하고 실천한다.
솔선수범	관리, 감독 없이도 스스로 업무를 처리하며 남들이 꺼리는 업무나 굵은 일도 주도적으로 나서서 해결한다.
대인 친밀성	다른 사람의 관심사, 생각, 감정 등을 잘 파악하여 상대방과 호의적인 관계를 형성한다.
다양성 이해 및 관리	사람들간의 개성, 서로 다른 관점 등을 적극적으로 수용하고 서로 속한 집단이나 계층이 다르더라도 잘 융합한다.
팔로우십	리더를 잘 보좌하고 리더가 성공할 수 있도록 최대한 지원한다.

### 3. 직무역량 설문

#### 1) 직무 공통역량 (→ 모든 직원 응답)

■ 각 역량의 현재 수준과 향후 갖추어야 할 수준에 대해 체크하십시오.

(① 매우 낮은 수준, ⑤ 또는 ⑥ 보통 수준, ⑩ 매우 높은 수준)

역 량	현재 수준	향후 갖추어야 할 수준
기획력	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
분석적 사고	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
문서작성 및 관리	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
유연성	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
개념적 사고	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
업무네트워크 형성	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
의사표현력(프레젠테이션)	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
설득/협상력	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
업무추진력	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
예산관리	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
시스템적 사고	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
시간관리	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
현장지향성	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
IT활용능력	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
정보 수집/관리	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
환경변화 예측력	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
프로세스 개선	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
IT 시스템 운영	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
즉각적 대응	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
지역발전방안 수립	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
정책개발	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
안전/위험/재난관리	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

■ 직무 공통역량 정의

기획력	과제나 추진해야 할 과업의 추진 타당성 및 목표를 설정하고, 이에 대한 자료 수집/분석에 기반하여 세부적인 실행 전략과 효과적 업무수행계획을 수립한다.
분석적 사고	복잡한 과제나 데이터 등을 작은 단위로 세분화하여 각각의 연관성이나 경향을 파악하고 의미있는 결론을 이끌어낸다.
문서작성 및 관리	문서 내에 포함되어야 할 정보와 상황을 이해하기 쉽도록 체계적으로 작성하고, 문서를 효과적으로 관리/참조하여 지속적으로 문서 작성의 질을 높인다.
유연성	업무상 필요나 상황에 맞게 자신의 업무 우선순위 혹은 수행 방식을 적절하게 바꾸어 대응하며, 자신의 방식과 관례를 지나치게 고수하지 않는다.
개념적 사고	명확하지 않은 상황의 패턴을 인식하거나 복잡한 상황을 개념적으로 단순화하여 이해할 수 있으며, 복잡한 상황 속에서 숨겨져 있는 핵심 이슈를 파악한다.
업무네트워크 형성	원활한 업무수행을 위해 유익한 정보나 자원을 제공해 줄 수 있는 사람들과의 공식/비공식적 모임을 통해 인간관계와 신뢰를 구축한다.
의사표현력 (프레젠테이션)	제한된 시간 동안 자신의 생각이나 감정, 구체적 사실들을 적절히 시각적/청각적 수단을 활용하여 명확하고 논리적인 방식으로 타인이 이해하기 쉽게 표현한다.
설득/협상력	목표하는 바의 달성을 위해 내/외부 대상자들(주민, 시민단체, 상하급자 등)을 설득하여 쌍방이 만족할 수 있는 방향으로 합의를 도출한다.
업무추진력	목표 달성의 의지를 가지고 효과적인 업무 추진을 위한 최적의 환경을 조성, 유지, 관리함으로써 일을 계획과 기준에 따라 추진한다.
예산관리	조직 내 비용 흐름을 이해하고, 정책 및 행정업무 수행이 조직의 예산편성이나 재무에 어떤 영향을 주는지 파악하고 관리한다.
시스템적 사고	주어진 정보를 구조화하여 전체를 유기적으로 볼 줄 알며, 조직 혹은 직종 내 전반의 업무 흐름을 잘 파악한다.
시간관리	과제의 중요성과 시급성을 고려하여 계획성 있게 업무를 나누고 시간을 배분하여 관리한다.
현장지향성	탁상공론보다는 업무현장을 직접 확인하여 현장의견을 수렴/반영하고, 현장에서 필요한 지원을 최우선적으로 제공한다.
IT활용능력	자신의 업무성과를 향상시키기 위하여 각종 S/W(인터넷, 컴퓨터)를 효과적으로 사용한다.
정보 수집/관리	업무에 유용한 정보를 꾸준히 조사하여 수집하고 제때 활용할 수 있도록 분류/정리한다.
환경변화 예측력	정책에 영향을 주는 다양한 환경 변화를 신속하게 파악하고, 이러한 변화가 해당 조직 혹은 개인 업무에 미치는 영향력을 고려하여 미리 대비한다.
프로세스 개선	업무방법이나 시스템/물리적 환경 등을 개선하기 위한 방법을 찾고 실행하고자 한다.
IT 시스템 운영	시스템 환경에 대한 H/W, S/W, N/W 등에 관한 기술을 활용하여 정보시스템을 구축하여 운영하고 장애를 관리함으로써 효과적인 정보화 서비스를 제공한다.
즉각적 대응	돌발적인 문제 발생 또는 위기상황시 침착하면서도 신속하게 대처방안을 마련하여 해결한다.
지역발전방안 수립	지방자치단체 비전과 지역주민의 니즈를 정확하게 파악하여 지역의 경제, 사회, 문화 등을 개선/발전시킬 수 있는 방안을 마련한다.
정책개발	정책 목표와 문제를 명확히 정의하고 정책 대안을 제시하며, 각 대안들의 비용/편익 및 효과 등을 정확히 비교분석하여 실행가능한 정책을 개발한다.
안전/위험/재난관리	위험이나 사고에 영향을 주는 상황들을 인식하고 사전에 이를 예방하기 위한 조치를 취한다.

2) 직무 전문역량

(→ 자신의 직군/직렬에 해당하는 단 하나의 역량에 체크, 자신의 직군/직렬과 명확히 매칭되는 전문역량이 없다면, 가장 근접하거나 유사한 전문역량에 체크)

■ 각 역량의 현재 수준과 향후 갖추어야 할 수준에 대해 체크하시오.

(① 매우 낮은 수준, ⑤ 또는 ⑥ 보통 수준, ⑩ 매우 높은 수준)

역 량	현재 수준	향후 갖추어야 할 수준
간호 및 의료 전문역량	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
관리운영직군(사무) 전문역량	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
관리운영직군(기술) 전문역량	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
공업 전문역량	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
농업 전문역량	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
보건/식품/위생 전문역량	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
사회복지 전문역량	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
세무 전문역량	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
시설 전문역량	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
전산 전문역량	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
해양수산 전문역량	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
행정 전문역량	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
환경/녹지 전문역량	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
통신/항공 전문역량	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
연구지도 전문역량	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

■ 직무 전문역량 정의

간호 및 의료 전문역량	정부의 의료보전 정책방향을 이해하고 지역사회 주민의 건강상태를 파악하여, 지역사회에 맞는 건강정보, 건강상담, 보건교육 등의 서비스를 제공한다.
관리운영직군 (사무) 전문역량	전산활용 기법, 관련 법규 및 규정, 업무수행 절차에 대한 이해를 바탕으로 업무 관련 자료를 정확하게 관리하고 제공함으로써 조직의 원활한 사업수행을 지원한다.
관리운영직군 (기술) 전문역량	기능직 업무와 관련한 법규 및 규정, 업무수행 절차에 대한 이해를 바탕으로 조직에서 요구하는 원활한 사업수행 지원활동을 한다.
공업 전문역량	기계/전기전자/에너지/화학 등 공업분야와 관련된 정부의 관련 정책 방향을 이해하고, 전문지식과 신기술 동향을 습득하여 지역주민을 위해 쾌적하고 안전한 생활환경을 조성한다.
농업 전문역량	지역의 농업환경과 재배 현황 등 농산업 현황을 정확하게 파악하고 정부가 지원하는 농업정책과 방향에 대한 이해를 통해 지역내 농업인이 필요로 하는 지원 내용을 적기 지원하고 농산물 판로 대책을 강구하여 농업의 활성화 및 안정적 농업경영을 지원한다.
보건/식품/위생 전문역량	보건 및 식품위생과 관련된 정부의 정책 방향, 지역내 주요 이슈를 정확하게 이해하고, 지역주민의 건강과 식품 안전성 확보를 위해 지역 현실에 맞는 보건 및 식품위생 관리 방안을 수립하고 집행한다.
사회복지 전문역량	정부 사회복지 정책방향, 선진국의 우수 복지사례, 지역내 복지이슈를 정확하게 이해하고 지역 내 취약 계층의 복지 증진을 위한 사업을 개발하고 집행한다.
세무 전문역량	세법과 회계에 대한 전문지식을 습득하고 공평한 지방세 부과, 징수를 통하여 지방재정확충에 기여한다.
시설 전문역량	시설 분야의 전문지식과 기술을 활용하여 도시개발 비전을 제시하고, 효과적인 사업 관리를 통해 지역기반 시설 확충 및 주민 편의 제공에 힘쓴다.
전산 전문역량	정부의 정보화 정책 및 방향에 대한 이해, 지역의 정보화 현황에 대한 분석을 바탕으로 지역의 정보화 발전을 도모하고 IT 관련 신기술을 접목하여 공공행정의 전산화를 지원한다.
해양수산 전문역량	지역의 해양수산 환경과 수산업 및 수산물 수급현황을 파악하고, 정부의 해양수산 정책과 방향을 이해하여 수산물 유통 및 수급 안정화 방안, 지역 해양수산업 발전방안 등을 제시한다.
행정 전문역량	기획, 예산, 회계, 법무 및 행정처리 절차에 관한 지식을 토대로 주민에게 양질의 민원 서비스를 제공하고, 지역 특성에 맞는 행정서비스를 발굴한다.
환경/녹지 전문역량	환경/녹지와 관련된 법규 및 환경기준을 정확하게 이해하고 적용할 수 있으며, 지역의 환경실태를 정확하게 파악하여 지역의 대기, 수질 등 환경을 보전하고 쾌적한 생활환경을 조성한다.
통신/항공 전문역량	통신/환경 분야의 전문지식과 관련 법규를 이해하고, 정부의 정책 및 지역 내 통신/항공 관련 요구를 파악하여 양질의 통신/항공 서비스를 제공한다.
연구지도 전문역량	연구지도 방법론을 바탕으로 해당 분야의 법규, 정부정책, 환경변화 등을 정확하게 파악하고 지역 특성에 맞는 연구지도 서비스 발전방향을 수립하고 실행한다.



### Ⅲ. 교육훈련 일반 인식

#### 1. 교육훈련 관련 조직 분위기

연번	문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
1	나에게 필요한 교육훈련을 내가 원하는 시기에 제공받을 수 있다	①	②	③	④	⑤
2	우리 부서는 교육훈련에 자유롭게 참여할 수 있는 분위기이다	①	②	③	④	⑤
3	어떤 교육을 받을 것인지 내가 자유롭게 결정할 수 있다	①	②	③	④	⑤

#### 2. 교육훈련 교과목 등 내용 구성에 대한 인식

연번	문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
1	우리 조직은 교육과정/교과목을 결정하는 과정에 참여할 기회가 많은 편이다	①	②	③	④	⑤
2	우리 조직에서는 상관의 승인 없이 자율적으로 직무에 대한 결정을 내릴 수 있는 경우가 많다	①	②	③	④	⑤
3	도 직원들은 자기 업무에 관한 한 자신이 주로 의사결정을 한다	①	②	③	④	⑤

#### 3. 교육훈련과 성과와의 관계에 대한 인식

연번	문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
1	나는 교육훈련이 나의 성과향상에 도움을 준다고 생각한다	①	②	③	④	⑤
2	나는 교육훈련이 우리 부서의 성과향상에 도움을 준다고 생각한다	①	②	③	④	⑤
3	나는 교육훈련이 우리 조직(도 전체)의 성과향상에 도움을 준다고 생각하고 있다	①	②	③	④	⑤

#### 4. 교육훈련에 대한 만족 수준

연번	문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
1	나는 도 공무원교육원의 교육훈련 프로그램(교과과정/교과목)에 대해 만족한다	①	②	③	④	⑤
2	나는 도 공무원교육원의 각 교과목 수강방식(온라인, 집합교육 등)에 만족한다	①	②	③	④	⑤
3	나는 우리 도의 교육훈련에 대해 전반적으로 만족한다	①	②	③	④	⑤

#### IV. 직무 관련 일반 인식

##### 1. 도정의 가치에 대한 이해 및 공유

연번	문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
1	충남의 도정방침에 대해 잘 알고 있다	①	②	③	④	⑤
2	충남의 도정 비전에 대해 잘 알고 있다	①	②	③	④	⑤
3	충남의 6대 전략과제에 대해 잘 알고 있다	①	②	③	④	⑤

##### 2. 개인의 직무 및 과업에 대한 이해

연번	문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
1	나는 내 직무에 대해 전반적으로 잘 이해하고 있다	①	②	③	④	⑤
2	나는 내 직무의 핵심성과가 무엇인지 잘 알고 있다	①	②	③	④	⑤
3	나는 내 직무의 핵심활동이 무엇인지 잘 알고 있다	①	②	③	④	⑤
4	나는 내 직무를 수행하는데 필요한 역량을 잘 알고 있다	①	②	③	④	⑤

#### V. 교육훈련과 관련하여 바라는 점

##### 1. 현재의 교육훈련에 대한 문제점을 자유롭게 적어주세요.

예) 자유롭게 교육훈련에 참여할 수 있는 분위기가 아니다.

##### 2. 교육훈련 프로그램에 새롭게 추가되었으면 하는 교과과정/교과목에 대해 자유롭게 적어주세요

예) SNS 활용의 이해/ 온라인 교육

##### 3. 교육훈련에 대한 전반적 요구사항 및 개선사항을 자유롭게 적어주세요.

예) 집합교육 참가시 자유로운 참여 보장 제도화 등



# 참여 연구진

---

## □ 연구 책임

최웅선 책임연구원

연구 총괄

## □ 원내 연구진

성태규 선임연구위원

신혜지 연구원

## □ 외부 연구진

이진만 박사( )

역량진단