



미국 인사행정 현황과 오랜 질문

본 발표에서는 국민의 대정부 신뢰, 직원의 동기 부여와 만족, 중립적 역량과 정규직에 임명직 공무원이 미치는 영향과 공공기관에서 활동하는 비정부 기구 등의 동향과 이들이 미국 인사행정에 미치는 영향을 살펴봅니다.

발제자는 현황의 이해, 설명 및 미래 방향 제시를 위해 공공행정 문헌에서 제기하는 질문들을 오랜 도전과제에 적용합니다.

마리아 아리스티구에타

미국 델라웨어 바이든
공공정책대학장
前미국공공행정학회장

Maria P. Aristigueta
Dean, Biden School
Charles P. Messick Chair of
Public Administration
Senior Policy Fellow, IPA
University of Delaware

Current State of the US Civil Service and Enduring Questions

This paper discusses trends and their effect on the US civil service: public trust in government, motivation and satisfaction of workforce, effects of appointed officials on neutral competence and career employees, and nongovernmental entities working in public agencies. The author applies the appropriate questions from the public administration literature to the enduring challenges for the purpose of providing understanding of status, explanation, and future direction.



헬렌 디킨슨

호주 뉴사우스웨일즈대
공공행정교수

Helen Dickinson

Professor

Public Service Research

Director

The public Service Research

Group, School of Business

University of New South

Wales

공무원의 미래에 대한 재고

지난 10여년 간 정부나 공공기관의 논평을 읽어본 적이 있는 사람이라면 누구나 필요한 것은 첫째도 개혁, 둘째도 개혁, 셋째도 개혁임을 알 수 있을 것이다. 본 발제에서는 호주의 관점에서 변화의 필요성을 제시하는 세 가지 주요 요인을 살펴보고자 한다. 첫째, 정부의 역할이 달라지고 있으며 이것이 정부가, 나아가 공공기관이 업무를 수행하는 방식의 변화를 촉구한다. 둘째, 노동집약에서 지식집약적 일자리로의 전환에서 확인할 수 있듯이 사회 전반에서 업무의 성격과 의미가 달라지고 있으며 직원 구성의 국제화와 보다 포용적인 근로 관행의 영향이 커지고 있다. 셋째, 인공지능과 로봇 기술 활용으로 자동화가 증진됨에 따라 일의 도구가 변화하고 있다. 본 발제는 이와 같은 세가지 변화 동인을 제시하면서 공무원은 누구이며 어떤 일을 하며 이러한 역할을 수행하기 위해서는 어떤 유형의 역량이 필요한지를 고찰한다. 마지막으로 코로나 19 팬데믹이 공직 사회에 미친 영향과 향후 미칠 영향을 살펴본다.

Reimagining the future of the public service workforce.

Anyone who has read commentaries of governments and public service organisations over the last decade or so will likely have come away with a keen sense that what is needed is reform, reform and more reform. This presentation will explore three major drivers in the need for change from an Australian perspective. Firstly, what governments do is changing and this has implications for how government and in turn public service organisations undertake their work. Secondly, the nature of work and its meaning in broader society is changing as we have seen a shift from manual to knowledge intensive roles, the impacts of a more internationalised workforce and more inclusive work practices rise. Thirdly, the tools of work are changing as we see increased automation fuelled by artificial intelligence and the use of robotic technologies. In setting out these drivers the presentation explores who public servants are, what they do and the types of skills needed to undertake these roles. Finally, the presentation will explore the impact that the COVID-19 pandemic has had and will have on public service workforces in the future.



다니엘 거슨

OECD 프로젝트 매니저

Daniel Gerson

Senior Manager

The Public Employment and

Management Policy Public

Governance Directorate

OECD

공공서비스의 미래를 이끌다

공직 직무의 미래에서 공공 리더십에 대한 OECD의 최근 활동을 살펴보고, 리더십 개발, 다양성 관리, 적극적인 채용 전략 등에 관한 각국의 경험에서 얻은 최신 데이터와 인사이트를 공유한다.

Leading the Future of Work in the Public Service

Mr. Gerson will present the latest work of the OECD on Public Leadership in The Future of Work in the Public Service. The presentation will share recent data and insights from country experience on themes related to leadership development, diversity management, and proactive recruitment strategies



신계균
국민대학교
행정학과 교수

코로나 시대 공무원의 업무 몰입도 증대를 위한 인식된 조직적 관리 지원의 효과: 근무환경 정책의 매개 효과

공공부문의 관리자들은 직원들의 몰입이 업무 수행 능력과 만족도 향상에 중요한 영향을 미친다는 것을 잘 인지하고 있기 때문에, 공무원들에게 실질적인 혜택과 지원을 제공하기 위해 노력한다. 또한 이들은, 공무원들의 삶의 질과 복지 향상을 위해 조직차원에서 공식적이고 체계적인 근무환경 정책을 마련해왔다. 주지한 바와 같이, 근무환경 정책은 공무원의 업무 몰입과 개인의 성과 향상에 영향을 미치는 중요한 요인으로 작용한다. 최근 코로나 19의 전 세계적인 유행은 직원의 업무 스트레스를 높이고, 특히 출근(비재택 근무)에 대한 거부감을 주고 있다. 이러한 위기 상황에서, 조직 차원의 관리 지원은 공무원들의 업무 몰입 향상을 위한 협력적 조직문화의 중심축으로써 그 중요성이 더욱 부각되고 있다. 이에 본 연구는 코로나 19 라는 외부적 위기상황에서, 조직 차원에서의 관리 지원이 공무원의 업무 몰입에 미치는 영향과 그 효과성에 대해 중점을 두고 분석하고자 한다.

본 연구의 공간적 분석대상은 미국 연방공무원이며, 시간적 분석대상은 코로나19가 발생한 2020년이다. 공간적 대상과 시간적 대상의 분석을 통해 조직의 관리 지원과 공무원의 업무 몰입도 간의 직접적인 상관관계를 조사하였다. 또한, 조직의 관리 지원이 근무환경 정책 개선에 영향을 줌으로써 공무원의 업무 몰입에 미치는 인과관계를 체계적으로 조사하였다. 본 연구에서 활용한 분석자료는 2020년 실시된 '미국 연방공무원 관점 설문조사'이며, 다차 잠재 구조방정식(structural equation model with the multi-order latent constructs) 모델을 적용하여 앞서 언급한 두 요인 간의 직·간접적인 인과관계를 조사하였다. 특히, 본 연구는 공무원을 (1) 재택근무 집단, (2) 비재택 근무 집단으로 구분하여 분석함으로써, 조직의 관리 지원이 근무 환경이 다른 두 집단 간의 업무 몰입에 미치는 영향에 유의미한 차이가 나타날 수 있다는 점에 주목하였다. 분석결과, 조직의 관리 지원은 재택근무 보다는 비재택근무를 근무를 하도록 요청 받은 연방 공무원들의 업무 몰입을 높이는데 통계적으로 유의미한 수준에서 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

즉, 본 연구는 코로나 19라는 외부적 위기 상황에서, 조직의 관리 지원과 적극적인 근로환경 개선 정책은 재택근무를 하는 공무원들의 업무 몰입을 향상시키는 데에는 효과가 크지 않다는 것을 실증

적으로 밝혀냈다. 이러한 결과는 코로나 19라는 유례 없는 상황 속에서, 근무 환경 변화에도 조직에 대한 헌신을 바탕으로 업무에 몰입할 수 있는 공무원 개인의 노력과 근무의욕 고취를 위한 조직 차원에서의 가치 인정, 보상 등 전략적인 정책 개편이 필요함을 시사한다.

SHIN Geiguen

Professor

School of Public

Administration and Public

Policy

Kookmin University

Effects of Perceived Organizational and Supervisory Support on Public Sector Employee Engagement in COVID-19-Induced crises: Mediating Effects of Work-Life Policy Use

Based on the understanding that employee engagement in government is a form of contribution that individual employees' work commitment provides in return to the increased organizational performance and citizen satisfaction, organizations and supervisors are driven to provide practical benefits and support to their employees. Also, work-life policies, as a form of the organizational formal and systemic supports to their employees, would be interpreted as a signal of how much an organization values its employees' well-being and takes obligation to care about the organization's welfare. Thus, employees' work outcomes including employee engagement would be significantly enhanced by work-life policies. The recent COVID-19 pandemic intensified the reluctance to working onsite, increasing the level of stress. The onset of COVID-19 pandemic has ever pivoted the corporate organizational culture that requires concrete relationships between the perceived organizational and supervisory support and employee engagement. As a result, the ongoing pandemic raises the question of whether and how organizational and supervisory supports affect employee engagement particularly during the external crisis.

This paper pays particular attention to the extent to which organizational and supervisory support has the direct impact on employee engagement in US federal agencies during the COVID-19 pandemic. Furthermore, this paper captures the indirect effects of organizational support on employee engagement through work-life policy usage. Using the U.S. Federal Employment Viewpoint Survey in 2020, this study examines direct and indirect relationships between organizational and supervisory support, work-life policy, and employee engagement by using the structural equation model (SEM) with the multi-order latent constructs. This

study applies two analysis models for two different sample groups: federal workers who were required to be physically present at a worksite during the pandemic and who were not required to do so. The findings indicate that organizational and supervisory support impacts on employee engagement vary depending on the work environment. Specifically, when federal employees are required to be present at a worksite, both direct and indirect effects of organizational and supervisory support on employee engagement are much credible. During the pandemic, the direct effect of organizational and supervisory support and their indirect effect throughout work-life policies are marginal when government employees are required to telework arrangements. Thus, the results from SEM models suggest the need to redesign strategies to maintain public employees committed and motivate them to engage in the agency mission, especially when organizations and employees experience an external crisis like the COVID-19 pandemic in public service.



심동철

고려대학교

행정학과 교수

SHIM Dong Chul

Professor

*Department of Public
Administration*

Korea University

애자일 정부에서의 공공 HR

민첩성은 "기회와 위협을 감지하고 문제를 해결하며 조직의 리소스 기반을 변화시키는 능력"으로 정의할 수 있습니다(Winby & Worley, 2014, 페이지 226). 정부 IT 프로젝트에서 처음 도입된 민첩성의 개념이 미래 정부의 중요한 특성 중 하나로 인식되기 시작했습니다. 그러나 민첩한 정부의 맥락에서 인적 자원 관리의 역할을 검토한 논문은 아직 거의 없습니다. 최근 애자일 정부의 잠재적 형태에 대해 논의한 문헌을 바탕으로 정부의 맥락에서 애자일리티의 핵심적 특성을 소개하고자 합니다. 저는 정부조직에서 민첩성을 촉진하기 위해서는 인적자원관리의 역할이 매우 중요하다고 봅니다. 또한 정부의 민첩성을 유지하는 데 있어 제도적 과제를 검토하고 민첩한 인력을 창출하기 위한 핵심 메커니즘을 이해할 것입니다. 마지막으로, 시사점과 향후 연구 방향에 대해 발표 마지막에 논의하고자 합니다.

Public Human Resource Management in the Context of Agile Government

Agility can be defined as "the capacity to sense opportunities and threats, solve problems, and change the organization's resource base" (Winby & Worley, 2014, p.226). First introduced from governmental IT projects, the concept of agility starts to be recognized as one of the important characteristics of the future government. However, while few papers have examined the role of human resource management in the context of agile government yet. Based on the literature which recently discussed the potential form of agile government, I will introduce core characteristics of agility in the context of governments. I will argue that the role of human resource management is critical to facilitate agility in government organizations. We will also examine institutional challenges in sustaining agility in government and understand the key mechanism to create an agile workforce. Finally, implications and future research directions will be discussed at the end of the presentation.



박원주
前특허청장
동국대학교 석좌교수

PARK Wonjo
Chair Professor
Dongguk University

혁신과 정부의 역할

민간부문의 창의적 노력과 아이디어가 성공한 혁신으로 자리잡기 위해서는 공공부문의 역할이 매우 중요함. 이번 발제에서는 공공 부문(정부)이 어떠한 방식으로 혁신의 발아, 전개, 착근에 영향을 미치는지 발제자의 공직생활 경험을 통해 체득한 사례를 중심으로 살펴 보겠음. 혁신의 간단한 정의를 시작으로, 1) 혁신인프라 구축, 2) 합리적 사고를 바탕으로 한 새로운 사회적 룰의 수용 및 규제개혁. 3) 혁신을 둘러싼 사회적 갈등의 중재, 4) 혁신의 테스트베드이자 초기시장으로서의 정부, 5) 혁신 아이디어의 보호를 위한 IPR(지식재산권) 보호 등 정부가 혁신의 성패를 좌우하는 5 가지 역할론을 통해 공공부문 플레이어들이 혁신을 사회적 성과로 키워가기 위해 지켜야 할 Do & Don'ts를 소개하고자 함.

How Do Governments Work in the Pool of Innovation?

Government is one of the key players and also a crucial determinant in guaranteeing or even forestalling the success of various innovative initiatives in the private and public sectors. In this presentation, we will look into a few instances where the Korean government had influenced or unintentionally disrupted the ongoing paths of innovations. We will start with a simple operational definition of innovation and dive into certain cases where government should work as both the protector and facilitator of innovations from the perspective of :

- 1) Providing Essential Infrastructures
- 2) Accommodating new social demands and rules
- 3) Mediating Conflicting Interests
- 4) Providing Test-Bed and Initial Market
- 5) Securing a Safe Ecological System for Innovators



신인철

인사혁신처

국제협력담당관

SHIN Incheol

Director

International Cooperation

Ministry of Personnel

Management

한국 공공인사행정에 적용될 새로운 디지털 기술

한국 인사행정에서 활용되고 있는 새로운 디지털 기술 소개:
인재개발플랫폼, 지능형인재추천 서비스, AI 활용한 인재채용

New Digital Technologies to be adopted in Korean Civil Service HRM

Introduction of the three new digital technologies to be adopted in Korean Civil Service HRM : HRD Intelligent Open Platform, Intelligent Talent Referral Service, Use of A.I. Technology for Recruitment



윤우제
국가공무원인재개발원
교수

YUN Wooje
Professor
National HRD Institute of
MPM

메타버스 시대(Metaverse Era)의 도래와 HRD의 미래 : 미래세대를 위한 새로운 학습공간과 경험

메타버스를 활용한 교육과정을 통해 미래세대를 위한 HRD 미래의 시사점과 방향을 논의하고자 한다. 현실을 초월한 가상세계의 새로운 학습공간이 MZ세대에서 어떤 학습동기, 몰입과 참여를 유도했으며, 이러한 경험이 HRD의 교육목표를 달성하는데 어떤 기여와 역할을 하는지를 공유하고자 한다.

우리는 팬데믹 이후 모든 교육기관의 교육전략과 방향이 디지털 기술을 활용한 '온택트'로 전환되는 광경을 목격하고 있다. 학습 온라인 플랫폼(Zoom, 웨백스, 뮤럴, 미로 등)은 학습자에게 새로운 학습공간과 경험을 제공하고 있다. 하지만 학습 온라인 플랫폼의 한계는 제한된 학습자간의 상호작용과 지속적인 몰입과 참여 동기의 유지가 어렵다는 것이다. 특히 이미 스마트폰을 통해 온라인의 세계에서 다양한 상호작용(게임, 유튜브, SNS 등)을 경험한 MZ세대에게는 현재 학습 온라인 플랫폼을 활용한 교육환경이 오히려 더 부자연스러울 수 있다. 그들은 메타버스라는 가상의 세계가 오히려 더 친숙하게 느껴질 수 있다. 이러한 미래세대를 위한 또 다른 새로운 학습공간과 경험이 HRD에게 주는 함의를 함께 논의하고자 한다.

The Advent of the Metaverse Era and the Future of HRD: A New Learning Space and Experience for the MZ Generation.

The meaning of the word "Metaverse" literally is "beyond the universe." According to Acceleration Studies Foundation (2006), the Metaverse is defined as the convergence of virtually-enhanced physical reality and physically persistent virtual space having four types (Augmented reality, Virtual worlds, Mirror worlds, and Lifelogging).

In Korea, the Metaverse is in the spotlight across industries. Especially it is becoming the core platform to the MZ generation. Following the trend of this change, it is time to consider and discuss how to integrate and apply the Metaverse into online training. I have designed and developed the Metaverse-based online training for the MZ generation, the newly recruited public officers.

According to my research, The Metaverse in training has Statistically significant effectiveness. This made them more likely to pay attention and committed, feel worth learning and satisfied, and be willing to recommend it to others.

In a presentation, I will discuss why we need the Metaverse and How effective it is in training and share the case of NHI and what we have learned.



켈빈 탄

싱가포르 공무원연수원
전문가

Kelvin Tan

Director

Digital Learning Services

Singapore Civil Service

College

학습과 개발의 디지털화

코로나 19 팬데믹으로 학습 트렌드가 변화하고 기술 활용이 보편화되고 있는 현 시점에 본 발제를 통해 공무원들이 현재와 미래의 직무를 보다 철저히 준비할 수 있도록 싱가포르 공무원 연수원이 학습 제공 방식을 어떻게 변혁시켜왔는지 그 여정을 살펴본다.

Digitalisation in Learning & Development

With changing learning trends and prevalence in the use of technology, expedited by the COVID-19 pandemic, join us to learn about Singapore Civil Service College's journey in transforming the way learning is delivered to better prepare public officers for their current and future roles.