



### 도날드 벨로미

한국뉴욕주립대  
교수

### Donald Bellomy

*Professor*

*SUNY Korea*

## 다가오는 포스트 코로나 시대의 역사적 도전: 설상가상?

행정 및 공공인력 관리 부문의 최근 도전과 목표에서 상당 부분을 차지할 수 밖에 없었던 글로벌 코로나 위기가 마침내 끝을 보이기 시작하고 있습니다. 이에 따라 해당 부문 종사들은 새롭고 확장된 역사적 도전을 맞닥뜨리게 될 가능성이 있습니다. 이러한 국면은 행정을 구분하고 유지하며 때로 제한하였던, 대체로 역사적 순서에 따라 발생한 다음과 같은 다섯 가지 이슈를 중심으로 전개될 것으로 보입니다. (1) 공공 서비스와 중앙정부 권력의 긴급한 니즈 및 정책 선택과의 연관성, (2) 행정과 민주화의 관계, (3) 능력주의 관점에서의 공공 서비스 전문성, (4) 대중의 의식에서 우열을 다투는 “공공”과 개인주의 사이에 내재된 긴장, 및 (5) 1960년대 이래 성장한 소위 정체성 정치. 본 발표에서는 이에 대한 해답이 아닌 전망만을 제시합니다. 공공인력 관리는 과거부터 줄곧 지속되어왔을 뿐 아니라 다가올 여러 세대에 걸쳐 다루어야 할 주제이기 때문입니다.

## The Looming Post-Covid Confrontation with History: From Frying-Pan to Fire?

As the global Covid crisis that necessarily shaped a significant share of the recent challenges and goals of public administration and public human resources management finally begins to fade, one likely result will be to renew and extend the profession's confrontations with history. These confrontations will in all probability center on five lingering issues that have demarcated, sustained, and at times constrained public administration. The five issues emerged in roughly the following historical sequence: 1) the association of civil service with the immediate needs and policy choices of central governmental power;

2) the relation of public administration to democratization; 3) the professionalization of the civil service in terms of meritocracy; 4) the built-in tension between the “public” and individualism as the two concepts see-sawed in their ascendancy within the popular consciousness; and 5) the growing impact of identity politics since the 1960s. The presentation will offer no answers, only a prediction that because the past of public human resources management has never left us, we will be dealing with it for generations to come



## **유연철**

유엔글로벌콤팩트  
한국협회  
사무총장

## **Yoo Yeon-chul**

*Executive Director*

*UN Global Compact  
Network Korea*

## **유엔글로벌콤팩트(UN Global Compact)와 ESG**

국제적인 흐름에 따른 유엔글로벌콤팩트(UNGC)의 설립취지와 목적을 살펴본 뒤 UNGC가 추구하는 4대분야, 즉 인권.노동.환경 및 반부패분야에 걸친 10대 원칙을 알아본다. 그리고 나서 UNGC와 지속가능발전 목표(SDGs)와의 관계 및 ESG 등장 배경을 파악하고 글로벌 투자자의 동향등을 설명한 뒤 기업의 모범 사례 등을 구체적으로 알아보고 이로부터 시사점을 알아본다. 끝으로, UNGC의 인권.노동.환경.반부패분야의 방침은 공공부문에 적용 가능하며, 각 개인의 능력배양과 타인과의 소통 강화를 토대로, 각 기관의 특성에 맞는 조직 문화를 조성하여 공공 기관의 책임성과 윤리성 및 투명성을 높이는데 도움이 되기를 기대한다.

## **UN Global Compact & ESG Trend**

This research reviews the foundation grounding and the purpose of the UN Global Compact Network (UNGC) that was established to respond to international issues of our time as well as the 10 major principles in the four major areas, which the UNGC pursues including human rights, labor, environment and anti-corruption. The study also touches upon the relations between the UNGC and the UN's Sustainable Development Goals (SDGs) and how the ESG has emerged. Some topics are also presented including the trend of global investors and corporate best practices with some lessons learned. Last, the study is designed to help enhance the responsibility, ethics and transparency of various organizations by emphasizing the fact that the UNGC's principles in the areas of human rights, labor, environment and anti-corruption are applicable to public sectors, and creating the tailored organizational cultures based on their characteristics while nurturing capabilities of i



## 이대우

미국 콜럼버스 주립대  
교수

## Lee Daewoo

*Professor*

*Columbus State  
University*

## 거버넌스를 통한 공공서비스의 경험이 정치효능감에 미치는 영향

환경, 사회, 거버넌스 (Environment, Society, and Governance / ESG)는 기업이나 사회의 지속 가능성, 윤리성 및 사회적 영향을 측정하는 핵심 요소로 강조되고 있다. 특히 거버넌스는 기업이나 정부의 의사결정 과정에서 주요 이해관계자의 사회적 책임을 강조하는데, 기업은 지배구조, 정부는 거버넌스 측면에 초점을 맞추고 있다. 정부 거버넌스는 책임성, 윤리성, 투명성을 강조하며 기본적인 공공서비스 전달에 중요한 역할을 하는데, 이 연구는 거버넌스를 통한 공공서비스 전달의 정치적 영향을 알아보려고 한다. 구체적으로, 공공서비스의 경험과 정치적 효능감의 관계를 통해 정부 거버넌스의 중요성을 배워보고자 한다. 정치 효능감, 혹은 정치적 효험은 자신의 행동이 사회/정치적 변화를 일으킬 수 있다는 개인의 믿음을 의미하는데, 효능감의 세기에 따라 정치참여의 동기가 결정된다. 따라서, 공공서비스 경험과 정치 효능감의 관계는 거버넌스를 통한 정부의 정치/사회적 영향과 그 역할을 좀 더 깊이 이해하는 계기가 될 것으로 기대한다.

## Searching for the “G” in public ESG: Policy Feedback of Public Service Delivery from South Korea

The “G” element in ESG emphasizes the governance factors of decision-making, from the public organization’s policy delivery and implementation to the private corporation’s distribution of rights and responsibilities among stakeholders. This presentation focuses on the “G” of ESG in public organizations, particularly on the government’s public service delivery. People use the experience of the government’s public service delivery either to punish or to reward them. When satisfied with service delivery, people support the government.

Perceived low performance or dissatisfaction with public service delivery generally triggers people's collective participation in politics. There is increasing evidence to suggest that the "G" aspect of ESG is critical to yield a positive outcome in public service delivery, ultimately restoring political efficacy and trust in societal fairness. Accordingly, the presentation focuses on how public service delivery experience influences political efficacy, an essential precursor of faith in public organizations.



### **심동철**

고려대학교  
교수

### **Shim Dongchul**

*Professor  
Korea University*

## **성과관리와 공무원의 적극 행정: 두 연구 결과와 제언**

본 연구는 공무원이 적극 행정의 양태를 보이는데 인사관리가 어떠한 영향을 미치는가를 알아보기 위해, 공무원들의 성과평가의 인지된 효과성과 조직 시민행동 간의 관계를 조사하였다. 공무원 성과조사를 위한 3,350건의 설문 응답을 분석한 결과, 본 연구에서는 공무원들은 자신의 성과평가가 허술하다고 생각했을 때 더 낮은 수준의 시민행동을 보이는 것으로 나타났다. 반면, 자신의 상관이 적극적인 성과 피드백을 제공할 때 보다 높은 수준의 시민행동을 보이는 것으로 나타났다. 또한 인지된 성과평가의 공정성은 OCB와 직간접적인 관계가 있는 것으로 나타났다. 지각된 성과평가의 공정성은 OCB와 직접적으로 부(-)의 관계를 가지고 있는 반면, 조직몰입과 감독자에 대한 신뢰를 통해 OCB와 간접적으로 정(+)의 관계를 갖는다. 성과평가의 지각된 공정성은 전반적으로 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

## **Linking Performance Appraisal and Employee's Prosocial Behavior: Shedding a Light on Instrumental Value of Organizational Citizenship Behavior**

The current study investigated how government employees respond to the perceived effectiveness of performance appraisal based on the perspectives of the instrumental value of organizational citizenship behavior (OCB). Based on the analysis of 3,350 survey responses from the Government Employee Performance Survey, the current study found that perceived leniency of performance appraisal is negatively related to government employees' engagement in OCB. In contrast, performance feedback and past performance are positively related to OCB. The perceived fairness of performance appraisal was found to have direct and indirect relationships with OCB.

While perceived fairness of performance appraisal has a direct negative association with OCB, it has an indirect positive association with OCB through organizational commitment and trust in supervisors. The overall effect of perceived fairness of performance appraisal was positive.



### 이준수

KDI 국제정책대학원  
교수

### Lee Junesoo

*Professor*  
*KDI School*

## '옴니-러닝'의 시대: HRD 혁신 트렌드의 구조와 내용

최근의 HRD는 인적자원의 민첩성과 통합적 역량 제고를 추구하고 있으며, 팬데믹 위기로 인해 그 혁명적 변화가 가속화되고 있다. 이같은 HRD의 최근 트렌드는 '옴니-러닝'을 향한 혁신이라 일컬을 수 있으며, 다음과 같은 특징을 가지고 있다. (1) 통합적인 역량 배양, (2) 업무와 학습의 통합, (3) 커뮤니케이션 도구의 표준화, (4) 커뮤니케이션 시공간의 다각화. 그리고 이러한 혁신들은 인공지능과 메타버스라는 새로운 기술에 의해 촉진되고 있다. 앞으로 HRD가 어떤 방향과 내용으로 발전할지는 미지수이나, 한 가지 확실한 것은 끊임없이 변화하는 조직환경에 대응할 수 있는 인력이 필요한 이상 HRD의 내용과 범위는 계속해서 깊어지고 넓어질 것이라는 점이다.

## The era of Omni-learning: Frameworks and practices of human resource development innovation

According to the ever-changing organizational environment, we also adopt an ever-expanding HRD in contents and scope. Focusing on the drivers of the recent HRD reforms, the growing demand for organizational agility and holistic capabilities of human resources is driving the need for change, and the pandemic crisis is pushing the revolutionary changes of HRD. Such trends of the expanded HRD can be characterized as a 'march toward Omni-learning'. In specific, there are at least four noticeable and intertwined waves of HRD reforms toward Omni-learning: (1) embracing holistic capabilities; (2) integrating working and learning; (3) standardizing communication tools; and (4) diversifying communication space-time.



And all the HRD waves are commonly facilitated and promoted by technological breakthroughs of artificial intelligence (AI) and the metaverse. Beyond the current innovations of HRD, no one would be certain about the answer to the question "What's next?". But what is certain is that HRD will continue to be deepened and widened as long as human resources are needed to respond to the ever-changing organizational environment.



**박승립**

국가인재원  
교수

**온라인 교육에서 하이브리드로: 공직가치 내재화 교육 사례**

교육내용, 방법 및 교육 대상자의 특성에 따른 온·오프라인 교육 방법 적용 방안 논의 → 공직 가치 내재화 촉진을 위한 새로운 교육 방법론을 적용하면서, 비대면 교육방식을 활용하는 도전을 맞이함. 온라인 기반 새로운 교육 방법론 적용에서 남·여 그리고 나이에 따른 교육 방법의 선호도와 효과성의 차이가 있음을 발견함. 온·오프라인 방식을 혼용한 하이브리드 방식을 적용하면서, 교육 방법 및 연령대에 따라 효과적인적용 방법론에 적용 가능성과 함의를 살펴봄.

**Park SeungRib**

*Professor*

*NHI*

**Move into the hybrid from the online: cases of lectures on public service value internalization**

While new method(gamification) was employed to facilitate the internalization of the public service values, NHI was challenged to be adapted to online education. It was found that, depending on the gender and the age, the preferred methods and its effectiveness were somewhat different. In the era of post covid-19, new method, hybrid, is being replaced instead of traditional off-line approach. Due to the reason, it may need to consider what would be effective approaches depending on modules and trainees' characteristics.



## 혁신을 통한 역량강화 교육사례

내용

### 디오고 코스타

브라질 국립행정학교

교장

### Diogo Costa

*President*

*ENAP, Brazil*

## Capacity building through innovation

Context



## 포르투갈 공공정책행정원의 디지털 역량 내용

### 누노 카브리타

포르투갈 공공정책행정원  
IT 수석

### Nuno Cabrita

*Senior Technician*  
*INA, Portugal*

### INA\_DIGITALSKILLS

Context



### 크리스토퍼 워커

호주뉴질랜드정부학교  
부학장

### Christopher Walker

*Associate Dean*

*ANZSOG, Australia*

## 호주의 공공 서비스 디지털화: 전략적 초점 및 디지털 소외에 대한 대응

본 발표는 호주 정부의 디지털화 전략을 핵심 주제로 다루고 있습니다. 정부와 공공 서비스기관들이 디지털 소외를 확인하고 해결하기 위해 실행하고 있는 전략적 작업에 관해 고찰합니다. 본 발표는 타즈매니아 정부기관들의 사례 연구와 이들의 공공 서비스 디지털화 노력 및 디지털 소외 해결을 위해 제공된 서비스에 관한 정보에 기초하고 있습니다.

이러한 주제를 탐구하기 위하여, 본 연구는 디지털화된 공공 부문 서비스를 제공한 경험이 있는 정부기관 고위 직원들, 기업 대표들 및 비정부 이해관계자들을 대상으로 진행한 반구조화된 심층 면담을 활용하였습니다. 디지털 포용성 및 심화되고 있는 디지털 격차 해소 전략의 중요성이 강조됩니다.

## Digitisation of public services in Australia: Strategic focus and responses to exclusion

This presentation examines the key themes of digitization strategies of Australian governments. The presentation considers strategic work being done by government and public service agencies to identify and address digital exclusion. The presentation draws on a case study of the experience of Tasmanian government agencies and their efforts to digitize public services and the services provided to address digital exclusion.

To explore these themes, the study draws on semi-structured in-depth interviews with senior staff from government agencies, representatives from business groups and non-government stakeholders who have experience in the delivery of digitised public sector services. The importance of digital inclusion and strategies addressing the deepening digital divide is highlighted.