

연구논문

지능형 정부인사관리 수준 진단 연구: 공무원 인식을 중심으로*

김 윤 권**
윤 건***
최 순 영****
지 규 원*****
김 민 영*****

- I. 서론
- II. 지능형 정부인사관리의 이론적 배경
- III. 연구설계
- IV. 분석결과
- V. 연구 결론 및 향후 연구 제언

〈요약〉

파괴적 기술혁신이 심화되면서 지능형 인프라를 활용하는 지능형 정부가 점차 부각되고 있다. 이러한 맥락에서 우리는 지능형 정부를 실질적으로 작동시키는 공무원을 관리하는 지능형 인사관리의 현 수준과 개선 방향을 연구할 필요가 있다. 지능형 정부인사관리 수준 진단을 위해 지능형 HRM(채용 및 배치, 직무, 성과관리, 업무환경)과 지능형 HRD(교육훈련, 경력개발, 역량개발, 리더십)를 중심으로 설문 문항을 구성하고, 우리나라 공무원들의 인사관리와 교육훈련을 담당하고 있는 인사혁신처 및 국가공무원인재개발원에 근무하는 공무원 대상(245명) 인식 조사를 시행했다. 분석 결과를 바탕으로 글로벌 환경 변화, 행정수요 및 정부기능의 변화 등 미래 트렌드에 대한 예측과 선찰을 통해 데이터기반/증거기반 정부운영과 지능형 정부가 구축될 수 있도록 관련 법제도, 지능형 인프라, 교육 등을 체계화할 필요가 있음을 제시하였다.

[주제어: 지능형 정부인사관리, 지능형 인적자원관리(HRM), 지능형 인적자원개발(HRD), 공무원 인식조사]

* 본 연구는 한국행정연구원 기본과제인 「미래예견적 국정관리와 정부운영(II): 지능형 정부인사관리를 중심으로」(2021)의 일부 내용을 발췌하여 학술적 논문으로 수정·보완한 것이다.
** 제1저자, 한국조직진단원 대표(ykys326@gmail.com)
*** 공동저자, 한신대학교 공공인재빅데이터융합학전공 조교수(kyoon2010@hs.ac.kr)
**** 공동저자, 한국행정연구원 선임연구위원(csyong@kipa.re.kr)
***** 공동저자, 한국행정연구원 책임연구위원(jkyuwon@kipa.re.kr)
***** 교신저자, 전주대학교 행정학과 조교수(kmy1982@jj.ac.kr)

I. 서론

파괴적 기술혁신이 만들어내는 지능형 인프라(IoT, Cloud Computing, Big Data, Mobile, AI, Blockchain 등) 활용이 보편화되는 지능형 정부(Intelligent Government)에서는 다양하고 복잡한 행정수요와 정책문제를 해결하기 위한 지능형 인사관리가 요구된다.

그렇다면 지능형 정부인사관리에 걸맞은 공무원은 어떠한 가치를 추구하는 인재상 및 역량을 통해 행정수요와 정책문제, 그리고 난제를 해결해야 하는가? 그동안 정부운영은 크게 경직적인 계층제로 작동되는 전통행정, 기업적 가치와 수단이 강조된 신공공관리(NPM), 그리고 공공성 재강조, 정보공개, 시민참여, 협업이 강조되는 post-NPM이란 패러다임으로 이어지고 있다. 물론 전통행정과 NPM 방식은 여전히 post-NPM 방식에서도 상당히 큰 비중을 차지하면서 작동되고 있다. 이와 더불어 현재 글로벌 시대의 환경은 VUCA(volatility, uncertainty, complexity, ambiguity)라는 속성을 띤다.

그렇다면 이러한 시대적 맥락에서 지능형 정부와 지능형 정부인사관리란 무엇일까? 본 연구에서 지능형 정부란 '정부운영에서 지능형 인프라(ICBMA, 5G, Blockchain 등)를 과학적이고 합리적으로 활용하여 국민의 행정수요, 정책문제, 정부서비스 등을 예측, 대응, 해결, 관리하는 정부'라고 정의한다(김윤권 외, 2021: 2261). 지능형 인프라를 활용하는 지능형 정부(Intelligent Government)는 미래예견적 국정관리를 뒷받침할 수 있는 현시대에 적실성을 가진 정부운영 방식이라 할 수 있다. AI, 빅데이터 등 지능형 인프라를 활용함으로써 보다 과학적인 미래예견(anticipatory)의 가능성을 높여주고, 데이터 기반 또는 증거 기반 의사결정을 통해 보다 합리적이고 이성적인 국정관리를 뒷받침할 수 있기 때문이다.

미래예견적 국정관리와 정부운영은 Fuerth & Faber(2012)가 제기하듯, 장기적 미래에 대한 선찰(foresight)과 정책 간 연계, 네트워크 거버넌스, 환류 시스템 등을 핵심 요소로 한다. 이러한 국정관리와 정부운영은 현안 대응에 함몰되기보다 중장기적인 관점에서 선찰을 통해 정책과 제도의 소망성과 실현가능성을 높이는 방향에서 작동되는 것이 요구된다(김윤권 외, 2020: 4). 이를 뒷받침하는 중요한 한 축이 바로 지능형 정부인사관리라 할 수 있다.

그렇지만, 현재 여전히 지능형 정부인사관리는 미흡하다고 할 수 있다. 이러한 현실에서 우선 지능형 정부인사관리 수준을 파악할 필요가 있으며, 이를 통해서 앞으로

지능형 인사관리를 활성화할 수 있는 토대를 구축할 수 있을 것이다. 이러한 맥락에서 본 연구는 지능형 정부를 실질적으로 뒷받침할 수 있는 지능형 인사관리의 수준을 진단하기로 한다.

본 조사의 목적은 지능형 인사관리와 관련된 다양한 쟁점의 현재 수준과 미래 중요도를 진단해서 지능형 인사관리에 관한 이론적·정책적 함의를 제시하려는 것이다. 지능형 인사관리의 준거점으로 미래 중요도를 설정하고, 현재 공무원들이 인식하고 있는 지능형 인사관리 수준과의 차이를 분석한다.

정부의 지능형 인사관리 수준을 진단하기 위한 설문지는 지능형 인사관리의 인식과 경험 사례를 토대로 지능형 인적자원관리(Human Resource Management: HRM)와 지능형 인적자원개발(Human Resource Development: HRD) 두 분야로 구분하여 개별 핵심요소 항목을 바탕으로 공무원들의 인식을 조사하였다.

구체적으로 지능형 HRM의 핵심요소는 채용과 배치, 직무, 성과평가, 업무환경을, 지능형 HRD 핵심 요소는 교육훈련(개인개발), 경력개발, 역량개발, 리더십을 질문 항목으로 설문을 구성하였다. 설문조사에서는 세부 요소별로 현재 수준과 미래 중요도를 조사하였고, 분석에서는 현재 수준과 미래 중요도 각각의 정도와 미래 중요도와 현재 수준 간 차이에 대한 기술 분석 등을 실시한다. 현재 수준이 낮은 요소들, 미래 중요도가 높은 요소들, 미래 중요도와 현재 수준 간 차이가 큰 요소들은 향후 인사정책에서 좀 더 관심을 기울여야 할 요소라고 판단하며 지능형 인사관리에 대한 이론적·실무적 시사점을 제공한다.

II. 지능형 정부인사관리의 이론적 배경

‘인사관리(HR: Human Resources)’는 그 자체로는 ‘인적자원’이지만 경영학, 기업 등에서는 인사관리로 사용된다. 학술적으로 인사관리는 HRM(Human Resource Management)과 HRD(Human Resource Development)를 포괄하는 개념으로 본 연구에서는 인사관리, 인적자원, HRM, HRD를 내포하는 개념으로 사용하기로 한다. 또한, HRM과 HRD의 범주는 다양하게 논의된다. 인적자원관리(HRM)는 주로 채용관리, 직무·직급관리, 보직관리, 승진, 이동(파견, 인사교류 등), 급여복지후생, 퇴직관리, 업무공간관리 등이 있다. 이 중에서 본 연구는 채용, 직무, 성과관리, 업무환경을 중심으로

한다. 한편, 지능형 인프라 주도 지능형 정부를 이끌어갈 인적자원개발(HRD)의 경우, 교육훈련(개인개발), 경력개발, 역량개발, 리더십을 중심으로 검토하기로 한다.

1. 지능형 인적자원관리(HRM)

1) 채용 및 배치

‘공무원 조직에서 활용되는 전자인사관리시스템(e-사람)’은 ‘표준인사관리시스템’과 ‘중앙인사정책지원시스템’ 모두를 일컫는다. 중앙행정기관용 표준인사관리시스템은 중앙행정기관 인사 관련 자료를 데이터베이스화하여 관리하고, 인사 담당자 및 공무원들의 인사업무를 효과적으로 처리하는 시스템으로서 공무원 인사, 급여, 성과평가, 교육훈련, 복무 등과 관련된 자료를 통합적으로 관리하고 있다.

중앙인사정책지원시스템은 중앙인사관장기관(인사혁신처)에서 정책업무를 수행하고, 현황분석 및 통계자료를 제공하여 과학적이고 합리적인 인사정책을 수립할 수 있도록 지원하는 시스템으로서 고위공무원, 인사심사, 정부인사발령, 통계분석 등을 지원하는 시스템이다. 이러한 전자인사관리시스템을 지능형 인프라를 적용하여 수요자 맞춤형으로 고도화해 나갈 필요가 있을 것이다.

2) 직무

조직 및 인사관리 전문가, 전자정부 및 데이터 분석 전문가, 공무원 및 연구기관 전문가 등 20인을 대상으로 한 전문가 델파이 조사결과에 의하면, 지능형 조직진단을 적용한다면 과장되기 쉬운 자기 기입식 업무량 분석이 아니라 PC, 전화, 이메일, 행동, IoT 등 데이터를 통해 실제 업무에 투입된 시간을 객관적으로 분석하여 업무량을 산정할 수 있고, 이를 통해 기능을 재조정할 수 있다(김윤권 외, 2020: 343).

더욱 고도화될 수밖에 없는 지능형 인프라를 활용한 지능형 조직진단을 활용할 수 있도록 하는 것이 바람직할 것이다. 지능형 조직진단은 환경분석과 그에 기초한 미션-비전 체계가 ICT 기반으로 이루어지고, 직무분석이나 업무량 분석, 기능 간 연관성 분석 등이 데이터 분석에 의해 과학적으로 이루어지는 조직진단을 의미한다(김윤권 외, 2020: 352).

핵심성과지표(Key Performance Indicators: KPIs)는 조직 단위 및 업무 프로세스, 그리고 개별 과업에 대하여 설정하게 되는데, 조직진단 과정에서 지능형 인프라를 활용하여 정보 플랫폼을 통해 이를 수집·분석한다면, 직무성과 및 업무량 분석은 물론 성과지표들을 연결시켜 분석을 할 수 있다. 그리고 이를 통해 조직과 프로세스의 효율성과 적정성을 실시간으로 산출할 수 있고, 피드백을 통해 조직과 프로세스 개선을 도모하여 성과를 높일 수 있다.

더욱더 고도화되는 지능형 인프라를 활용하여 직무나 업무량을 데이터 기반으로 수시로 점검한다면, 행정 환경과 수요의 변화에 따른 직무 변화를 과학적으로 진단하여 직무를 재설계할 수 있다. 즉, 조직 내외의 환경과 수요가 변하면 직무의 성격, 유형, 내용, 난이도가 모두 변화될 수밖에 없기 때문에, 지능형 인프라를 활용하여 기존의 직무 관련 자료 축적 및 분석과 함께 앞으로 발생할 직무의 변화를 예측하여 해당 조직에 최적화된 직무를 재설계할 수 있다.

3) 성과관리

우리나라 공무원 성과평가제도는 현재 목표관리제(MBO)와 상대평가제를 함께 활용하여 공무원 성과를 측정한다(정영숙·박통희, 2016: 243). 공무원 성과평가 제도는 5급 이상에 적용되는 근무성적평정 제도로써 성과계약 등 평가와 5급 이하 공무원을 대상으로 하는 근무성적평가 제도로 구분된다. 「공무원 성과평가 등에 관한 규정」¹⁾에 의하면, 고위공무원을 포함하여 4급 이상 공무원과 연구관·지도관 및 전문직공무원에 대한 근무성적평정은 성과계약 등 평가²⁾에 의하도록 하고 있는데, 성과계약평가의 평가항목은 소속 장관이 성과목표 달성도, 부서 단위의 운영평가 결과, 그 밖에 직무수행과 관련된 자질이나 능력 등에 대한 평가결과 중에서 하나 또는 그 이상으로 정할 수 있다(「공무원성과평가규정」 제7조, 제7조의 2). 5급 이하 공무원, 우정직 공무원, 연구직 및 지도직 공무원에 대한 근무성적평정은 근무성적평가라고 일컫는다(「공무원성과평가규정」 제12조).

근무성적평가의 평가항목은 근무실적과 직무수행 능력으로 하되, 소속 장관이 필

1) [시행 2021.1.5] [대통령령 제31373호, 2021.1.5, 일부개정]

2) 다만, 소속 장관은 5급 이하 공무원 및 우정직공무원 중 성과계약 등 평가가 적합하다고 인정하는 공무원에 대해서도 성과계약 등 평가를 실시할 수 있다(「공무원성과평가규정」 제7조).

요하다고 인정하는 경우에는 인사혁신처장이 정하는 범위에서 직무수행 태도 또는 부서 단위의 운영평가 결과를 평가항목에 추가할 수 있다(「공무원성과평가규정」 제14조). 소속 장관은 평가 대상 기관의 임무 등을 기초로 하여 평가 대상 공무원이 평가자 및 확인자와 협의하여 성과목표 등을 선정하도록 하지만, 평가 대상 공무원이 수행하는 업무가 단순·반복적인 업무로서 성과목표 등을 선정하기에 적합하지 아니한 경우 등 부득이한 사유가 있는 경우에는 성과목표 등을 선정하지 않을 수 있다(「공무원성과평가규정」 제15조).

우리나라 공무원 조직에서 성과평가는 평점 점수의 계산 등 자동화 측면에서는 시도되고 있지만, 빅데이터 분석, AI 등 고도화된 지능형 인프라를 활용한 성과평가제도는 여전히 미흡한 상황이라 할 수 있다. 반면, 민간기업에서는 아날로그 인사사고과에서 디지털 성과관리로 나아가려는 시도로서 지능형 인프라를 활용한 성과평가가 시도되고 있다고 볼 수 있다.

사실 성과평가를 하는 모든 조직의 딜레마는 평가의 객관성과 공정성, 수용성을 어떻게 확보하는 것인가에 달려 있다. 평가자의 주관이 불가피하게 개입할 수밖에 없는 성과평가를 지능형 인프라를 활용하여 실시간으로 과학적이고 객관적으로 수행한다면, 공정성과 수용성을 높이는 데 유용할 것이다.

4) 업무환경

업무환경에서 주로 쟁점이 되는 것은 근무 장소에 유연성을 제고할 수 있는 스마트워크(smart work)이다. 스마트워크는 공간 중심적 접근과 시간 중심적 접근이 가능하다. 공간 중심적 접근의 스마트워크는 재택근무, 모바일오피스, 스마트워크센터의 형태가 있으며, 시간 중심적 접근의 스마트워크는 시차출퇴근제, 집약근무제, 재량근무제, 근로시간 계정제로 유형화된다(백대현·박정호, 2020: 2). 스마트워크는 법령상으로는 유연근무제로 표현된다. 유연근무제란, 공무원의 공직 생산성과 삶의 질을 높이기 위해 개인·업무·기관별 특성에 맞게 근무형태를 선택하여 활용할 수 있는 제도이다. 유연근무제는 공무원의 근무형태를 다양화하여 일과 삶의 균형 및 생산성 향상을 높이는데 기여하는 것을 목적으로 한다.

원격근무제를 통한 기대효과는 업무 효율성 증가, 출퇴근 시간 감소로 인한 육체적 피로와 교통비 부담을 줄일 수 있다. 스마트워크센터를 활용하여 불필요한 잡무시

간을 줄여 여가생활 및 자기개발을 위한 시간을 확보하여 자율성과 직무만족을 높이고 삶의 질을 향상시켜 일과 직무의 균형을 맞출 수 있다는 장점이 있다(진종순·장용진, 2010: 35). 공직 및 민간 직장인 1,556명 설문조사 결과 출퇴근에 대한 스트레스 호소는 5.8%로 매우 높은 수준을 나타냈다. 따라서 원격근무의 활용은 업무성과에 매우 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예상된다(Must News, 2021.2.4.).

COVID-19를 통해 원격근무가 확산되었고, 정보기술 변화에 자연스럽게 배태된(embedded) MZ세대가 점차 사회의 주된 구성원으로 점유하는 과정에서 지능형 정부 인사관리는 이제 선택이 아니라 필수가 될 것이다.

2. 지능형 인적자원개발(HRD)

1) 개인개발

파괴적 기술혁신은 채용의 프로세스를 효율화할 뿐만 아니라 직무에서 필요로 하는 요건과 역량의 수준을 변화시키고 있다. 직무에서 필요로 하는 숙련성(skill)과 역량은 더욱더 시대 변화에 맞는 적합성을 높일 수 있는 방향으로 인사관리가 이뤄져야 할 것이다.

그렇지만, 공직 인사제도는 다양한 제약(공공성, 법령, 예산, 각종 제도와 정책 등)을 받기 때문에 지능형 정부에서 요구하는 조직구성원의 교육훈련 내용과 수준은 여전히 아날로그 방식을 벗어나지 못하고 있다. Oracle(2019: 12)이 제시한 바와 같이 교육훈련은 조직구성원의 숙련성 수준을 높여 경쟁력을 확보하고 이직률을 낮출 수 있다. 그렇지만, 학습을 중시하는 조직조차도 민첩성이나 성과 측면보다 준법준수 등에 초점을 두는 경향이 강하다.

3차 산업혁명 시대에 효과적이었던 단기 업적 중심, 순종 요구, 획일성, 정답과 오답, 경쟁 집착 등의 교육은 더는 유효하지 않다. 4차 산업혁명 시대의 교육은 문제해결형 학습, 창의력, 다양성 등을 끌어올리는 것에 우선순위를 두어야 한다(월간 인재경영 편집부, 2019: 29).

지능형 정부인사관리에서는 기존의 동일 시간, 동일 장소, 정해진 교육훈련이 아니라 정부인사관리 교육훈련 시스템의 근본적인 전환으로 언제 어디서나 조직구성원이 필요로 하는 스마트한 개인개발(교육훈련) 환경을 마련해야 한다.

2) 경력개발

경력개발은 조직구성원이 추구하는 경력 목표를 달성하기 위해 경력계획을 수립하고 조직의 목표와 개인의 목표 간 공통분모를 높일 수 있도록 경력을 개발하는 활동이다. 경력개발은 인사관리에서 중요한 적재적소 배치, 승진, 동기부여, 직무확장 등과 유기적으로 연계될 수 있다.

기존 인사관리에서 조직구성원의 경력은 조직에서 필요로 하는 관점에서 작동되었다면, 지능형 사회에서의 경력개발은 구성원 경력의 목표와 조직이 추구하는 발전 목표 간 일치성(alignment)을 확보할 수 있는 방향으로 나갈 필요가 있다.

Gallup의 최근 조사에 의하면 조직 내에서 MZ세대의 몰입도(engagement) 수준이 가장 낮다고 한다. 주된 원인은 조직에서 MZ세대가 배우고 성장할 기회가 부족하고 조직에서 관심을 받지 못하기 때문이다(Cohen, 2023). 전통적인 경력개발 방식은 개발과 승진에 기회를 제공함과 동시에 경력개발의 제약과 배제를 초래할 수 있다. 경력개발을 위해서 수직적·수평적 개발, 전문적 개선뿐만 아니라 조직 직무 난이도를 심화시키는 방안도 동시에 고려해야 한다(Taylor-Pitt & Dumain, 2020: 2-5).

이러한 상황에서 디지털 HR 도구를 경력개발에 적절히 활용한다면, 조직구성원의 몰입도 수준을 높여 줄 수 있고, 조직구성원의 재직(retention) 의지, 충성 그리고 성과를 높이는 데 도움이 될 것이다(Cohen, 2023). 아울러 지능형 인사관리 경력개발에서는 인재정보 시스템을 적극 활용하는 방안도 고려할 수 있다. 경력 경로 상 예측 가능한 직위 및 직무 요구 역량에 관한 정보를 제공하고 활용하기 위해서는 인재정보 시스템을 구축하여 과학적이고 합리적인 경력개발 체계를 마련해야 한다.

3) 역량개발

역량개발은 개인이나 조직의 성과를 더 높은 수준으로 끌어올리기 위해 필요한 지속적인 활동으로 다양한 방법을 통한 역량개발이 가능하다. 역량개발은 업무를 통해서, 관련 교육과정이나 세미나 참여를 통해서, 그리고 각종 자기개발 학습을 통해 접근 가능하다.³⁾

3) 역량개발 방법. Retrieved from <https://www.nhi.go.kr/cad/frontSlf/cacSlfDev.do> (검색일, 2023.5.5).

기존 조직에서는 구조화되고 과정 중심의 역량개발을 추구하여, 결국 조직구성원은 이미 정해진 업무와 절차에 부합하는 능력에 초점을 둔 측면이 있다. 다시 말해, 하향식 의사결정, 정의된 과제를 통한 조직업무, 일련의 책임성을 가진 직무기술서, 기능적 숙련성 폭과 깊이 개발, 고정된 팀 활용을 통한 일련의 숙련성을 확보한 능력을 확보하려는 측면이다. 디지털 시대 이전에 추구하던 역량개발은 안정된 환경에서 명확한 미션에 부합하고 이를 구조적으로 실행할 수 있는 숙련성에 초점을 두었다(LaPrade et al., 2019: 4).

디지털 시대에 맞는 조직구성원은 새로운 역량 요건, 유연한 업무 방식이 요구된다. 즉, 원격업무, 접근성, 투명성, 유연한 계층제, 기능적·조직적 경계를 넘나들며 운영되는 임시(pop-up) 조직이 요구된다(LaPrade et al., 2019: 4). 이러한 조직 맥락에서 지능형 인사관리는 조직구성원의 디지털 역량 요소를 다양하게 계획하여 역량개발 프로그램을 구성하고, 신규 입직자의 역량뿐만 아니라 재직자의 역량 강화(competency development)를 위한 접근이 필요하다.

4) 리더십

조직이 활성화되기 위해서는 이를 뒷받침하는 리더와 관리자의 리더십이 활성화되어야 한다(김민영, 2020). 우선, 조직의 리더는 구성원들이 팀이나 조직의 방향을 명확히 이해하고 공유할 수 있도록 충분한 의사소통을 해야 한다. 구성원에 대해 측정 가능한 목표와 분명한 기대치를 제시한다. 그리고 수시로 구성원을 격려하고, 시의적절하게 코칭 및 투명한 피드백을 제공해야 한다(월간 인재경영 편집부, 2019: 196).

AI의 시대, 초연결 시대, 지식 전문가가 포진한 수평적 네트워크형 조직의 시대가 될 것이다. 따라서 기존에 확보된 빅데이터를 바탕으로 AI를 적절히 활용하여 의사결정을 내리고 조직을 생태적으로 관리하는 이른바 AI형 리더십 또는 플랫폼형 리더십이 중요해질 것이다(신태균, 2020: 114).

AI, Blockchain, Big Data 등 지능형 인프라가 더욱 발전됨에 따라 인사관리는 조직의 리더가 증거기반에 의한 보다 과학적이고 집단지성에 따른 보다 합리적인 의사결정을 내릴 수 있도록 인사관리에서 이를 뒷받침 할 필요가 있다. 지능형 인사관리에서 조직의 리더는 효과적인 양방향 커뮤니케이션 및 피드백 소통을 중시하고, 지능형 인사관리와 관련된 역할 책임과 의무를 명확하게 정의하고 공유하며, 지능형 인프라

를 활용할 수 있는 인사관리의 프로그램 및 인사 데이터 관리, 그리고 조직구성원이 기술변화에 따른 학습과 개발을 효과적으로 진행할 수 있도록 디지털 친화적 인사관리의 제도를 설계할 필요가 있다.

Ⅲ. 연구설계

1. 분석개요

정부의 지능형 인사관리 수준을 진단하기 위해 인사혁신처 및 국가공무원인재개발원에 근무하는 공무원⁴⁾을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 본 조사의 목적은 지능형 인사관리의 다양한 영역의 현재 수준을 진단하고 정책적 함의를 제시하는 것이다. 이를 위해 각 인사관리 영역의 준거점으로 미래 중요도를 설정하고 현재 수준과 차이 분석을 시행한다. 즉, 지능형 HRM과 지능형 HRD의 두 부분으로 인사관리 영역을 구분하고 공무원들을 대상으로 지능형 인사관리 핵심 요소별 인식을 조사하였다. 지능형 HRM의 핵심 요소는 1) 채용/배치, 2) 직무, 3) 성과평가, 4) 업무환경 등으로 구성하였다. 또한, 지능형 HRD의 핵심 요소는 1) 개인개발, 2) 경력개발, 3) 역량개발, 4) 리더십 등으로 구성하였다. 인식조사는 2021년 6월 18일 ~ 2021년 7월 2일까지 약 15일 간 웹 조사 방식을 통해 조사되었고, 총 245개 설문을 회수하여 설문 응답률은 81.7%로 분석되었다(〈표 1〉 참조).

〈표 1〉 지능형 인적자원관리 수준 진단 조사 개요

구분	내용
조사 목적	· 지능형 인적자원관리 수준 진단
조사 대상	· 인사혁신처 및 국가공무원인재개발원 근무하는 공무원
조사 및 분석 내용	· 조사 내용: 지능형 인적자원관리 관련 핵심 요소별 현재 수준과 미래 중요도 · 분석 내용: 기술분석(미래-현재 차이)
설문지 구조	· 지능형 HRM: 채용 및 배치(4문항)/직무(4문항)/성과평가(5문항)/업무환경(6문항) · 지능형 HRD: 교육훈련(4문항)/경력개발(2문항)/역량개발(3문항)/리더십(4문항)

4) 본 연구에서 설문조사 대상을 인사혁신처 및 국가공무원인재개발원 근무자로 한정된 이유는 현재 우리나라 공직의 인사관리 수준에 대한 지식, 정보, 이해도가 가장 높은 집단이며, 조사 범위를 특정하면서 연구결과의 객관성, 신뢰성, 타당성, 수용성, 판별성 등을 확보하기 위함이다.

조사 방법	· 온라인 웹서베이(보완적으로 방문조사 실시)
자료수집 도구	· 구조화된 질문지(Structured Questionnaire)(5점 척도: 1: '매우 낮음')
조사 과정	· 설문 문항 확정: 선행연구 검토 ⁵⁾ 를 통한 핵심요소 도출 → 3차에 걸친 연구진 회의 → 외부 전문가 및 인사혁신처 검토 → 연구진 회의를 통한 최종 확정 · 자료 수집: 온라인 설문 모바일/웹구축 → 조사안내 문자 및 메일 발송 → 웹접속 → 조사 진행
조사 기간	· 2021년 6월 18일 ~ 2021년 7월 2일 (15일)
설문 응답률	· 타겟 설문수: 300개, 유효 설문수: 245개(응답률: 81.7%)

〈표 2〉는 지능형 인적자원관리 수준 진단을 위한 구체적인 조사항목과 설문 문항을 제시하고 있다. 지능형 HRM 중 채용/배치의 경우는 ① 법제도 기반, ② 지능형 인력 확보, ③ 전자인사관리시스템, ④ 신뢰성/공정성 제고 등으로, 직무의 경우는 ① 지능형 기능 및 업무량 분석, ② 지능형 직무 식별 및 재조정 자동화, ③ 지능형 직군/직렬/직류, ④ 데이터 기반 행동 예측 직무 수준 등으로, 성과관리의 경우는 ① 개발형 협업 중시 평가, ② 수시 성과 피드백/코칭, ③ 지능형 성과관리, ④ 성과평가, ⑤ 인사제도 모니터링 등으로, 업무환경은 ① 유연한 근무시간, ② 유연한 근무장소, ③ 스마트워크 활성화 수준, ④ GVPN, ⑤ 유연근무제/스마트워크의 효과: 업무의 질, ⑥ 유연근무제/스마트워크의 효과: 직무만족 등으로 구성하였다.

한편, 지능형 HRD 중 개인개발은 ① 데이터 사고를 위한 전문교육, ② 지능형 교육훈련 내용의 직무 활용, ③ 다양한 학습기법, ④ 인재개발 플랫폼의 교육훈련 활용 등으로, 경력개발의 경우는 ① 지능형 경력관리, ② 지능형 경력계획 등으로, 역량개발은 ① 데이터 마인드, ② 비정형/상시학습 체계를 통한 지능형 역량 개발, ③ 액션 러닝/멘토링을 통한 지능형 역량개발 등으로, 리더십의 경우는 ① 리더 데이터 역량, ② 지능형 리더십 교육/평가, ③ 리더의 지능형 인프라 활용: 소통/조정/협업, ④ 리더의 지능형 인프라 활용: 미션/전략 방향성 제시 등으로 구성하였다.

5) 본 연구에서는 2장에서는 논의하는 선행연구에 근거해서 지능형 인적자원관리의 핵심요소를 도출하였다.

〈표 2〉 지능형 인적자원관리 수준 진단 조사항목과 설문 문항

구분			설문 문항
지능형 HRM	채용 / 배치	법제도 기반	AI 등 지능형 인프라 등을 활용한 인적자원관리의 법적 뒷받침이 있다고 보십니까?
		지능형 인력 확보	지능형 인프라 친화적인 인력 확보 수준은 어떻습니까?
		전자인사관리시스템	'전자인사관리시스템'은 지능형 정부에 적합하게 구축 및 활용되고 있다고 보십니까?
		신뢰성/공정성 제고	AI 등 지능형 인프라를 활용하여 채용, 승진 및 배치를 실시하면 인사의 신뢰성과 공정성이 제고될 것이라고 생각하십니까?
	직무	지능형 기능 및 업무량 분석	AI 등 지능형 인프라 적용을 통한 기능 및 업무량 분석 수준은 어떻습니까?
		지능형 직무 식별 및 재조정 자동화	자동화 최적화 직무 식별 및 직무 재조정 수준은 어느 정도라고 생각하십니까?
		지능형 직군/직렬/직류	지능형 정부에 적합한 직군/직렬/직류를 갖고 있다고 보십니까?
		데이터 기반 행동 예측 직무 수준	데이터 기반 행동 예측(고성과, 퇴사 등 예측 분석) 직무 수준은 어느 정도라고 생각하십니까?
	성과 관리	개방적 협업 중시 평가	공무원 조직에서 개방적 협업(절대평가, 협업 성과평가) 중시의 수준은 어떻습니까?
		수시 성과 피드백/코칭	공무원 조직에서 수시 성과 피드백/코칭의 수준은 어떻다고 보십니까?
		지능형 성과관리	성과관리(실시간 성과 모니터링, 실시간 성과이슈 개선 등)에서 AI 등 지능형 인프라의 활용 수준은 어떻습니까?
		성과평가 (데이터 역량지표)	성과평가에서 데이터 역량 지표의 활용 수준은 어떻습니까?
		인사제도 모니터링	시험의 타당도 검증, 승진 및 보직배치, 인사교류의 적합성 검증 등을 수행하는 인사제도 모니터링은 이루어지고 있습니까?
	업무 환경	유연한 근무시간	근무시간과 관련된 유연근무제인 시차출퇴근제, 근무시간 선택제, 집약근무제, 재량근무제 등에서 지능형 인프라가 효율적으로 활용되고 있습니까?
		유연한 근무장소	근무 장소와 관련된 유연근무제인 재택근무제, 원격근무제 등에서 지능형 인프라가 효율적으로 활용되고 있습니까?
		스마트워크 활성화 수준	스마트워크의 활성화 수준은 어떻습니까?
		GVPN	GVPN이 원활하게 구축 및 사용되고 있습니까?
		유연근무제/스마트워크의 효과: 업무의 질	지능형 인프라를 활용한 유연근무제 및 스마트워크 등 업무환경에서 업무의 질은 충분히 확보되고 있습니까?
		유연근무제/스마트워크의 효과: 직무만족	유연근무 및 스마트워크가 직무만족에 긍정적인 기여를 하고 있습니까?
지능형 HRD	개인 개발	데이터 사고를 위한 전문교육	데이터 사고 개발을 위한 공무원 전문교육이 제공되고 있습니까?
		지능형 교육훈련 내용의 직무 활용	의사결정 및 직무수행에 지능형 교육훈련에서 학습한 내용을 활용한다고 보십니까?

		다양한 학습기법	플립 러닝 등 다양한 학습기법이 개발되어 교육훈련에 적용되고 있다고 보십니까?
		인재개발 플랫폼의 교육훈련 활용	공무원 교육훈련에 “인재개발 플랫폼”을 적절하게 활용하고 있다고 보십니까?
	경력 개발	지능형 경력관리	SI 등 지능형 인프라를 활용하여 공무원의 경력을 관리하고 있습니까?
		지능형 경력계획	공직 생애주기별 경력계획을 마련하기 위해서 지능형 인프라가 활용되고 있다고 보십니까?
	역량 개발	데이터 마인드	4차 산업혁명 시대에 요구되는 지능형 정부운영을 위한 공무원들의 데이터 마인드 역량은 어느 정도라 보십니까?
		비정형/상시학습 체계를 통한 지능형 역량 개발	비정형, 상시학습 체계를 구축하여 지능형 인프라 활용 역량 개발에 기여하고 있다고 보십니까?
		액션 러닝/멘토링을 통한 지능형 역량 개발	액션 러닝, 멘토링 등을 활용해 공무원의 지능형 인프라 활용 역량을 개발하고 있다고 보십니까?
	리더 ship	리더 데이터 역량	조직 리더가 데이터 기반 의사결정 역량이 있다고 보십니까?
		지능형 리더십 교육/평가	우리나라 리더십 교육 및 평가가 지능형 인프라를 활용하여 연계되어 있다고 생각하십니까?
		리더의 지능형 인프라 활용: 소통/조정/협업	조직 리더는 조직 간 소통·조정·협업을 위하여 지능형 인프라를 활용하고 있습니까?
		리더의 지능형 인프라 활용: 미션/전략 방향성 제시	조직 리더는 미션과 전략을 위한 방향성을 제시하기 위해서 지능형 인프라를 활용하고 계십니까?

2. 분석자료

분석에 활용한 설문 대상의 인구통계학적 특성은 다음과 같다(〈표 3〉 참조). 성별로는 남성이 55.1%, 여성이 44.9%로 남성이 조금 더 많았고, 연령은 40대가 38.4%로 가장 많고, 30대, 50대 이상, 20대 순의 분포를 보인다. 학력별로는 대학교 졸업이 74.7%로 가장 높게 나타났고, 석사-고등학교-전문대-박사의 순으로 나타난다. 직급별로는 6~7급과 4~5급이 각각 48.2%, 41.2%로 높게 나타나고, 8~9급, 1~3급 순으로 나타난다. 공무원 경력 기간은 5년 이상이 36.3%로 가장 높았고, 5년 이상~10년 미만, 10년 이상~15년 미만, 1년 이상~5년 미만, 1년 미만 순으로 높게 나타난다. 담당 업무 경력 기간으로는 1년 이상~3년 미만이 63.3%로 가장 많았고, 3년 이상~5년 미만과 5년 미만이 각각 12.7%, 1년 미만이 11.4%로 나타난다.

〈표 3〉 응답자의 인구통계학적 특성

구분		응답자 수(빈도:명)	비율(%)
전체		245	100.0
성별	남성	135	55.1
	여성	110	44.9
연령	20대	20	8.2
	30대	91	37.1
	40대	94	38.4
	50대 이상	40	16.3
학력	고등학교	16	6.5
	전문대	11	4.5
	대학교	183	74.7
	석사	30	12.2
	박사	5	2.0
직급	8~9급	25	10.2
	6~7급	118	48.2
	4~5급	101	41.2
	1~3급	1	0.4
경력기간(공무원 전체)	1년 미만	7	2.9
	1년 이상~5년 미만	44	18.0
	5년 이상~10년 미만	56	22.9
	10년 이상~15년 미만	49	20.0
	15년 이상	89	36.3
경력기간(담당 업무)	1년 미만	28	11.4
	1년 이상~3년 미만	155	63.3
	3년 이상~5년 미만	31	12.7
	5년 이상	31	12.7

Ⅳ. 분석 결과

1. 지능형 인적자원관리(HRM)

1) 채용 및 배치

지능형 HRM의 분석 결과는 다음과 같다. 먼저 채용/배치의 경우를 살펴보면, 현

재 수준에서는 ‘전자인사관리시스템’이 3.22로 가장 높게 나타났고, ‘법제도 기반’이 2.76으로 가장 낮았다. 지능형 정부인사관리가 정착하기 위해서 기술적 기반은 어느 정도 갖춰진 것으로 볼 수 있지만 법제도 기반은 미흡하다고 인식하고 있다. 실제 법제도 기반은 미래 중요도와 현재 수준 간 차이가 1.07로 ‘지능형 인력 확보’(1.09) 다음으로 높게 나타난다. 다만, 흥미로운 것은 미래 중요도 인식에서도 ‘전자인사관리시스템’ 점수가 4.04로 가장 높게 나타났다는 것이다. 이는 법제도 기반의 미래 중요도 3.84보다 0.2점 높다. [매우 높음+높음] 통합 응답 비율은 80.4%에 이른다. 정부 인사담당자들은 지능형 정부인사관리 실현에 있어 기술적 기반에 대한 인식을 높게 형성하고 있다고 볼 수 있다(표 4 참조).

채용/배치에 대한 인식에서 미래 중요도와 현재 수준 간 차이가 가장 높게 나타난 것은 지능형 인력 확보의 문제이다. 지능형 인력 확보의 현재 수준은 2.77로 법제도 기반과 거의 유사하다. 미래 중요도에 비해 현재 수준이 현저하게 떨어지는 것이다. 실제 지능형 인력을 확보하는 문제는 국가적으로 어려운 과제라고 할 수 있다. 이는 산업계에서도 그 어려움을 호소하는 문제이다. 따라서 국가의 인력 공급 관점에서 중장기적으로 체계적인 계획하에 진행할 필요가 있을 것이다.

〈표 4〉 채용 및 배치에 대한 인식

No.	구분	현재 수준 (A)	미래 중요도 (B)	차이 (B-A)
1	법제도 기반	2.76	3.84	1.07
2	지능형 인력 확보	2.77	3.86	1.09
3	전자인사관리시스템	3.22	4.04	0.82
4	지능형 인사관리의 효과: 신뢰성/공정성 제고	3.09	3.68	0.58

2) 직무

다음으로 직무에 대한 인식을 살펴보기로 한다. 지능형 HRM 중 직무에 대한 정부 인사관리 담당자들의 현재 수준에 대한 인식은 2.6~2.7점대로 매우 낮게 나타나고 있다. 이 중 가장 낮게 나타난 것은 ‘데이터 기반 행동 예측 직무 수준’(2.65)이었고, 가장 높게 나타난 것은 ‘지능형 직군/직렬/직류’(2.73)였다. 데이터에 기반하여 성과나 퇴사를 예측하는 직무 수준이 가장 낮게 나타난 것이다. 이는 차이 분석에서도 지능형 직

군 등(1.09) 다음으로 미래 중요도와 현재 수준 간 차이가 크게 나타난다. 향후 이러한 직무 설계에 보다 높은 관심을 가질 필요가 있을 것이다(〈표 5〉 참조).

미래 중요도 인식은 3.6~3.8점대로 나타나 다른 요소들에 비해 상대적으로 낮은 것으로 나타난다. 이는 앞서 분석한 바와 같이 현재 수준이 상대적으로 낮은 데 따른 영향으로 볼 수 있을 것이다. 직무 요소 중에는 지능형 직군/직렬/직류가 가장 높게 나타난다. 이는 [매우 높음+높음] 통합 응답 비율에서도 70.1%로 다른 요소들에 비해 높게 나타난다. 2020년 정부는 데이터 직류를 신설한 바 있어 이에 대한 기대가 반영된 것으로 볼 수 있다. 다만 지능형 직무의 발전과 확산에 따라 직군/직렬/직류를 세분화하는 등, 필요성에 대한 지속적인 모니터링이 필요할 것으로 보인다.

미래 중요도와 현재 수준 간 차이는 0.9~1.0점대로 나타나고 있어 상대적으로 높은 편이다. 이는 미래 중요도 인식과 비교해 현재 수준에 대한 인식이 너무 낮은 데에서 기인한다. AI와 데이터 기술이 더욱 발전하면서 직무에의 활용 사례가 늘어나면 이에 대한 차이도 줄어들 것으로 기대된다.

〈표 5〉 직무에 대한 인식

No.	구분	현재 수준 (A)	미래 중요도 (B)	차이 (B-A)
1	지능형 기능 및 업무량 분석	2.66	3.60	0.94
2	지능형 직무 식별 및 재조정 자동화	2.69	3.66	0.97
3	지능형 직군/직렬/직류	2.73	3.82	1.09
4	데이터 기반 행동 예측 직무 수준	2.65	3.67	1.02

3) 성과관리

다음으로 성과관리 분야에서의 지능형 인사관리의 실제와 기대에 대해 살펴보자. 성과관리 분야의 지능형 인사관리의 현재 수준은 모두 3점 이하로 나타나고 있어 낮은 수준임을 알 수 있다. 현재 수준에서 가장 낮은 것은 ‘지능형 성과관리’ 항목이다. 실시간 성과 모니터링이나 실시간 성과이슈 개선과 같은 영역에서의 활용 수준이 낮게 나타나는 것이다.

미래 중요도 인식 역시 3.7~3.8점대로 나타나 상대적으로 높은 수준이라고 보기는 어렵다. 다만 미래 중요도 인식에서 ‘인사제도 모니터링’ 항목의 점수가 3.87점으로 가

장 높게 나타나고 그 차이도 1.07점으로 높게 나타나고 있는 점은 주목할 지점이라고 할 수 있다. [매우 높음+높음] 통합 응답 비율 역시 70.2%로 상대적으로 높게 나타난다. 인사제도 모니터링은 시험 타당도 검증이나 승진 등의 인사배치의 적합성 검증을 의미하는 것으로 데이터 분석을 통해 인사제도의 효과성을 검증할 수 있다. 제도나 프로그램, 정책의 효과성 검증은 증거기반 정책의 맥락을 포함하는 데이터기반 행정의 중요한 부분이다. 이의 활용성에 기대가 높은 것은 이러한 부분과 관련된 것으로 볼 수 있다(〈표 6〉 참조).

〈표 6〉 성과관리에 대한 인식

No.	구분	현재 수준 (A)	미래 중요도 (B)	차이 (B-A)
1	개방적 협업 중시 평가	2.92	3.75	0.83
2	수시 성과 피드백/코칭	2.81	3.76	0.95
3	지능형 성과관리	2.61	3.65	1.04
4	성과평가(데이터역량지표)	2.78	3.76	0.98
5	인사제도 모니터링	2.80	3.87	1.07

4) 업무환경

다음으로 업무환경 분야의 지능형 정부인사관리에 대한 인식을 살펴본다. 업무환경의 현재 수준에 대한 인식은 3.3~3.8점대로 모두 높게 나타난다. 미래 중요도 인식 역시 4.1~4.2점대로 모두 높게 나타난다. 이로 인해 미래 중요도와 현재 수준 간 차이는 0.4~0.7점대로 낮게 나타난다. 이는 지능형 정부인사관리에 있어 업무환경에서의 적용이 용이하며, 그 기대 또한 높다는 것을 의미한다. 다만 현재 수준 인식에서 가장 낮은 것은 유연근무제나 스마트워크 환경에도 업무의 질을 유지하는 것이다. 이는 미래 중요도와 현재 수준 간 인식 차이가 가장 높은 부분이기도 하다(〈표 7〉 참조).

따라서 유연근무제나 스마트워크 환경에서 업무의 질 유지에 관심을 가질 필요가 있을 것이다. 또한, 미래 중요도에서 가장 높게 나타난 것은 유연근무제와 스마트워크가 직무만족에 미치는 영향에 관한 항목이다. 업무환경의 목적이 최종적으로는 직무성과 향상이지만, 중간적 목표는 직무만족이라고 할 수 있다. 지능형 업무환경에서도 직무만족의 관점에서 접근할 필요가 있는 것이다.

그리고 미래 중요도의 [매우 높음+높음] 통합 응답 비율이 가장 높게 나타나는 것은 'GVPN' 항목(86.5%)이라는 점을 주목할 필요가 있다. 즉, 유연근무제와 스마트워크를 가능하게 하는 기술적 요소를 중요하게 인식하는 것이다. 이는 앞서 전자인사관리 시스템의 중요성을 높게 인식하는 경향성과도 일치하는 결과라고 할 수 있다. 기술적 요소는 가장 직접적이고 실제 업무에 적용한다는 점에서 이에 대한 투자가 우선 필요하다고 할 수 있다.

〈표 7〉 업무환경에 대한 인식

No.	구분	현재 수준 (A)	미래 중요도 (B)	차이 (B-A)
1	근무시간 유연근무제	3.49	4.13	0.64
2	근무장소 유연근무제	3.42	4.13	0.71
3	스마트워크 활성화 수준	3.58	4.13	0.56
4	GVPN	3.68	4.16	0.48
5	유연근무제/스마트워크의 효과: 업무의 질	3.35	4.13	0.78
6	유연근무제/스마트워크의 효과: 직무만족	3.80	4.20	0.40

2. 지능형 인적자원개발(HRD)

1) 개인개발

이하에서는 지능형 HRD 영역에 대한 현재 수준과 미래 중요도 및 그 차이를 분석한다. 우선 교육훈련에 대해 살펴보면 다음과 같다. 교육훈련에 대한 현재 수준 인식은 2.8~3.2점대로 나타난다. '지능형 교육훈련 내용의 직무 활용' 차원은 2.84로 낮게 나타나지만 다른 요소들은 3점 이상으로 높은 편으로 나타난다. 지능형 교육훈련의 직무 활용 항목은 미래 중요도와 현재 수준 인식 간 차이가 0.95로 교육훈련 요소 중 가장 높다. 이는 실제 지능형 직무 수준이 낮은 데서 기인하는 것이라고 할 수 있다. 관련 교육훈련을 받더라도 실제 할 수 있는 업무가 부족한 것이다. 이는 데이터기반 행정이 성숙해 가면서 업무 영역이 늘어나면서 해소될 수 있는 부분으로 보인다. 현재 수준 인식이 가장 높은 것은 '다양한 학습기법'이다. 실제 지능형 교육훈련은 이러닝의 심화에서부터 AR/VR과 같은 다양한 기술기반 학습을 가능하게 한다는 점에서 현재 수준 인식이 높게 나타나는 것으로 보인다.

미래 중요도 인식 수준이나 미래 중요도와 현재 수준 간 차이 인식은 상대적으로 높은 편은 아니다. 미래 중요도 점수는 3.8~3.9점대로 나타나고, 차이 점수는 0.6~0.9 점대로 나타난다. 미래 중요도 인식 간 점수 차는 많이 나지 않지만 가장 높게 나타난 것은 ‘데이터 사고를 위한 전문교육’(3.91)과 ‘인재개발 플랫폼의 교육훈련 활용’(3.91)이다. 지능형 교육훈련의 핵심 목적 중 하나는 데이터 사고의 형성으로 볼 수 있다. 실제 데이터 사고를 위한 전문교육에 대한 [매우 높음+높음] 통합 응답 비율은 74.7점으로 교육훈련 관련 요소 중에서 가장 높게 나타난다. 인재개발 플랫폼의 경우 이는 기술적 요소로서 미래 중요도가 높게 나타나는 전반적 경향과 일치되는 것으로 보인다(〈표 8〉 참조).

〈표 8〉 개인개발에 대한 인식

No.	구분	현재 수준 (A)	미래 중요도 (B)	차이 (B-A)
1	데이터 사고를 위한 전문교육	3.14	3.91	0.77
2	지능형 교육훈련 내용의 직무 활용	2.84	3.80	0.95
3	다양한 학습기법	3.24	3.90	0.66
4	인재개발 플랫폼의 교육훈련 활용	3.06	3.91	0.85

2) 경력개발

다음으로 경력개발 측면의 지능형 정부인사관리 인식을 살펴본다. 경력개발 측면은 현재 수준이 2.6점대로 낮게 나타나고 미래 중요도는 3.8점대로 다른 인사관리 요소와 비교하면 그리 높은 편은 아니다. 다만 미래 중요도와 현재 수준 차이가 1.1~1.2 점대로 매우 높게 나타나는 것이 특징이다. 현재 수준 인식이 낮은 것은 그만큼 이를 적용한 사례가 많지 않다는 것을 의미한다. 실제 공무원 인사관리에서 경력개발의 중요성에 비해 활용성이 낮은 편인데, 지능형 인프라를 통해 구현되는 지능형 정부는 이러한 경력개발의 활용성을 크게 높여 줄 가능성이 충분하다고 본다. 따라서 지능형 경력개발에 대한 지속적인 관심이 필요하다고 본다(〈표 9〉 참조).

〈표 9〉 경력개발에 대한 인식

No.	구분	현재 수준 (A)	미래 중요도 (B)	차이 (B-A)
1	지능형 경력관리	2.67	3.82	1.15
2	지능형 경력계획	2.60	3.85	1.25

3) 역량개발

다음으로 지능형 역량개발 인식을 살펴본다. 역량개발 인식의 현재 수준을 보면 모두 2점대로 낮은 수준임을 알 수 있다. 이 중 가장 낮은 것은 '액션 러닝/멘토링 등을 활용한 지능형 역량개발' 항목이다. 이 항목은 미래 중요도에서도 상대적으로 낮은 편이다. 액션 러닝이나 멘토링 방식은 현실에서 지능형 인력의 부족한 측면이 반영된 결과로 보인다. 향후 지능형 인력이 증가하면 이에 대한 현재 수준이나 미래 중요도에 대한 인식 역시 개선될 것으로 보인다.

미래 중요도 인식 중에 '데이터 마인드' 항목은 4.03으로 상당히 높고, 실제 미래 중요도와 현재 수준 인식 간 차이가 1.15로 가장 높다. 이는 [매우 높음+높음] 통합 응답 비율 역시 79.2%로 높다. 데이터 마인드는 지능형 인사관리가 지향해야 하는 핵심 요소 중 하나라고 할 수 있다. 데이터 마인드가 데이터에 기반한 문제해결 역량을 좌우하는 핵심이기 때문이다. 따라서 지능형 역량개발의 중간적인 목표 중 하나를 데이터 마인드 개발로 놓는 것이 바람직할 것으로 보인다(〈표 10〉 참조).

〈표 10〉 역량개발에 대한 인식

No.	구분	현재 수준 (A)	미래 중요도 (B)	차이 (B-A)
1	데이터 마인드	2.88	4.03	1.15
2	비정형/상시학습 체계를 통한 지능형 역량 개발	2.92	3.86	0.94
3	액션 러닝/멘토링을 통한 지능형 역량 개발	2.84	3.80	0.95

4) 리더십

마지막으로 지능형 리더십 분석 결과는 다음과 같다. 리더십에 대한 인식은 현재 수준은 2.8~3.0점대로 나타나 보통 혹은 낮은 수준임을 알 수 있다. 이 중 가장 낮은

항목은 ‘지능형 리더십 교육/평가’ 부분이다. 지능형 리더십 역량을 교육하고 이 부분을 평가하는 것이 잘 이루어지고 있지 않다고 보는 것이다. 미래 중요도 인식에서 이 요소는 다른 요소에 비해 상대적으로 낮게 나타나고 있지만, 그 차이는 1.02로 ‘리더의 지능형 인프라의 미션/전략 방향성 제시에의 활용’과 더불어 가장 높게 나타난다. 지능형 리더십에 대한 교육과 평가는 지능형 리더를 만드는 주요 기제라고 할 때 그 중요성을 간과하기는 어렵다고 본다(〈표 11〉 참조).

미래 중요도 인식 중 ‘리더 데이터 역량’은 4.03으로 높게 나타난다. 이는 [매우 높음+높음] 통합 응답 비율이 78.8%로 다른 요소에 비해 가장 높다. 지능정보기술은 데이터가 그 중심에 있고, 따라서 지능형 정부를 이해하고 실현해 감에 있어 리더와 구성원의 데이터 역량이 핵심적 요소가 될 수밖에 없을 것이다. 이러한 관점에서 리더 데이터 역량에 대한 관심과 투자가 중요하다고 할 수 있다.

〈표 11〉 리더십에 대한 인식

No.	구분	현재 수준 (A)	미래 중요도 (B)	차이 (B-A)
1	리더 데이터 역량	3.07	4.03	0.96
2	지능형 리더십 교육/평가	2.85	3.88	1.02
3	리더의 지능형 인프라 활용: 소통/조정/협업	2.92	3.91	0.98
4	리더의 지능형 인프라 활용: 미션/전략 방향성 제시	2.92	3.94	1.02

V. 연구 결론 및 향후 연구 제언

본 연구에서는 지능형 정부인사관리의 현재 수준과 미래 중요도를 진단하면서 GAP 차이에 대한 분석을 시행하였다. 분석 결과를 바탕으로 지능형 정부인사관리의 정책적 함의를 제시하였다. 아울러, 연구 결론의 한계를 보완하기 위해서 지능형 정부 인사관리 차원에서 수행되어야 할 향후 연구 제언을 추가하였다.

1. 연구 결론

지능형 HRM과 관련하여 채용/배치 인식에서는 현재 수준의 경우 ‘법제도 기

반'(2.76)이 가장 낮았고, 미래 중요도의 경우, '전자인사관리시스템'(4.04)이 가장 높았다. 미래 중요도와 현재 수준 간 차이는 '지능형 인력 확보'(1.09)가 가장 높았다. 직무 인식에서는 현재 수준의 경우 모두 2점대로 낮았고, 가장 낮은 것은 '데이터 기반 행동 예측 직무 수준'(2.65)이었다. 미래 중요도의 경우 가장 높은 것은 '지능형 직군/직렬/직류'(3.82)였다. 이 요소는 미래 중요도와 현재 수준 간 차이도 가장 크게 나타났다(1.09). 성과관리에서는 현재 수준의 경우 모두 2점대로 낮게 나타나고, '지능형 성과 관리'(2.61)가 가장 낮았다. '인사제도 모니터링'(3.87)의 경우 미래 중요도에서 가장 높은 요소였고, 미래 중요도와 현재 수준 차이도 가장 높았다(1.07). 업무환경의 경우 현재 수준이 높게 나타났고, 미래 중요도 역시 높게 나타난다. 현재 수준에서 가장 낮은 요소는 '유연근무제/스마트워크의 효과: 업무의 질'(3.35)이었고, 이는 미래 중요도와 현재 수준 간 인식 차이가 가장 높은 요소이다(0.78). 미래 중요도에서 가장 높은 요소는 '유연근무제/스마트워크의 효과: 직무만족'(4.20)이었다.

다음으로 지능형 HRD 요소들의 경우, 우선 교육훈련에서 현재 수준이 가장 낮은 것은 '지능형 교육훈련 내용의 직무 활용'(2.84) 요소이고 이는 미래 중요도와 현재 수준 간 차이가 가장 높은 요소이기도 하다(0.95). 미래 중요도 인식이 가장 높은 항목은 '데이터 사고를 위한 전문교육'(3.91), '인재개발 플랫폼의 교육훈련 활용'(3.91)이었다. 경력개발에서 현재 수준은 2점대로 낮고 미래 중요도는 3.8점대로 나타난다. 미래 중요도와 현재 수준 차이는 1점대로 높다. 역량개발의 경우 현재 수준은 2점대로 낮고, 가장 낮은 것은 '액션 러닝/멘토링 등을 활용한 지능형 역량개발'(2.84) 요소이다. 미래 중요도에서 가장 높은 요소는 '데이터 마인드'(4.03)였고, 이는 미래 중요도와 현재 수준 간 차이가 가장 높은 요소이다(1.15). 리더십 요소의 경우 현재 수준이 가장 낮은 요소는 '지능형 리더십 교육/평가'(2.85)였고, 미래 중요도가 가장 높은 것은 '리더 데이터 역량'(4.03) 요소였다. 미래 중요도와 현재 수준 간 차이가 가장 높은 것은 '지능형 리더십 교육/평가'(1.02), '리더의 지능형 인프라 활용: 미션/전략 방향성 제시'(1.02)였다.

이러한 분석결과를 바탕으로 정책적 시사점을 제시하면 다음과 같다. 첫째, 전반적으로 지능형 정부인사관리에 대한 인사 담당자들의 기대감이 확인되었다. 민첩한 정부 운영, 지능형 인프라 활용 정부운영 등에 대한 미래 중요성 인식은 4.12로 모든 요소 중에서 가장 높게 나타나고 있다. 따라서 향후 지능형 정부인사관리 정책을 적극적으로 추진해 갈 필요가 있다.

둘째, 이러한 기대감에 비해 지능형 정부인사관리의 현재 수준은 미약한 편이다.

특히 HRM에서는 채용/배치, 직무, 성과관리, HRD에서는 경력개발, 역량개발 등의 현재 수준이 낮게 나타난다. 지능형 정부인사관리의 필요성에 대해서는 긍정적이지만 현재 수준에 대해서는 다소 부정적이다. 미래 기대감과 현재 수준 간 차이가 클수록 정책적 추동력이 약화될 수 있으므로 지속적인 변화를 통해 조금씩 성공 사례를 쌓아갈 필요가 있다.

셋째, 이 경우 중요한 요소가 바로 기술적 요소이다. 실제 인사 담당자들은 전자인사관리시스템이나 인재개발 플랫폼과 같은 기술적 요소에 주목하고 있다. 지능정보기술이 충분히 적용된 정보시스템을 활용할 수 있다면 지능형 정부인사관리는 현실적으로 분명하게 구현될 수 있을 것이다.

넷째, 단기적으로 성공 사례를 축적하면서 지능형 업무환경에 초점을 맞출 필요가 있다. COVID-19로 재택근무 등 스마트워크가 일상화되고 있는 현실에서 지능형 업무환경의 기대감은 지속적으로 높아지고 있다. 현실적인 필요가 명확하므로 이에 대한 투자도 분명하게 이루어질 수 있는 것이다.

다섯째, 지능형 정부인사관리에서 데이터기반 행정을 강화할 필요가 있다. 데이터기반 인사관리를 위해서는 리더와 구성원의 데이터 마인드(혹은 데이터 사고), 데이터 역량, 데이터 교육이 중요하다. 이 경우 리더의 역할이 상당히 중요하다. 특히, 리더는 조직의 문화를 형성하는데 핵심요소이다. 조직에 데이터 문화를 형성시킬 수 있다면 데이터 마인드나 데이터 역량은 그 안에서 자연스럽게 자라나게 될 것이다.

2. 연구 함의 및 한계

1) 지능형 인적자원관리(HRM)

(1) 채용

지능형 인사관리에서 관문인 채용의 경우, 첫째, 법적인 근거 마련이 필요할 것이다. 지능형 인프라의 기술발전 속도에 맞추어서 단계적으로 법적인 근거 보완이 필요할 것으로 보인다. 1단계는 지능형 인프라를 활용한 평가 결과를 인사권자가 채용 및 배치에서 참고자료로 활용할 수 있도록 하는 것이 바람직할 것이다. 현재 지능형 인프라를 활용한 채용 및 배치에 관하여 법적인 근거가 없더라도 참고자료로 활용하는 것은 가능하겠지만, 「국가공무원법」이나 「공무원임용령」 등에 ‘지능형 인프라를 활용

한 평가 결과를 채용 및 배치에 참고자료로 활용할 수 있다'라는 명문의 규정을 넣는 것이 바람직할 것이다. 향후 지능형 인프라의 수준이 고도화되고, 지능형 인프라를 활용한 채용 및 배치에 관하여 임용후보자들의 수용성이 확보되면, 지능형 인프라를 활용한 평가결과를 채용 및 배치에 70% 이상 그대로 활용하는 방안도 가능할 것이라고 판단되므로 이 단계에서는 '지능형 인프라를 활용한 평가 결과를 채용 및 배치에 활용하여야 한다'라는 문구를 법령에 포함하는 것이 가능할 것으로 판단된다.

둘째, 지능형 인프라를 통한 채용이 전통적인 방법의 채용보다 효과적인지에 대한 검증이 필요하다. 채용 및 배치와 관련하여 AI 등 지능형 인프라를 활용하는 방안은 화상면접, 화상 적성검사, 화상 인지능력검사, 서류전형에서 자기소개서를 '텍스트 마이닝' 기법 활용하여 평가하는 것 등이다. 이들 기법들의 객관성과 신뢰성, 수용성의 수준을 확인하고 이를 더욱 높일 수 있는 기법에 대한 연구 및 시범 적용, 준거 타당도, 내용 및 구성 타당도 검증이 필요할 것으로 판단된다.

(2) 직무

AI 등 지능형 인프라 활용, 업무자동화로봇(RPA) 등의 도입은 공직의 합리적 의사결정과 업무 효율화 증대에 기여할 것으로 기대된다(세종경영자문, 2020: 23). 반복적이고 정형화된 일상적 지원 업무의 경우에는 AI를 적용하면, 업무를 더욱 빠르고 효율적으로 수행할 수 있으며, 일상적 업무를 자동화하게 되면, 의사결정의 품질도 개선할 수 있다(김윤권 외, 2020: 669-670).

공직자의 업무 중에서 자동화할 수 있는 것은 자동화하여 업무 효율성을 증대하고, 과다업무를 방지하는 업무 프로세스 개선을 위해서는 데이터 마인드를 갖는 인재를 공직에 보유하는 것이 중요하다(윤건, 2022). 데이터 마인드를 갖춘 인재는 AI 활용 및 빅데이터 구축 및 분석 역량을 갖춘 인재로 규정할 수 있다. 이러한 인재들은 공개 경쟁채용 방식보다는 개방형 직위 제도 또는 임기제 공무원 제도로 확보가 가능하다(이혁규 외, 2022). 우수한 AI 인재를 공직에 유입하기 위해서는 직무 등급의 브로드 밴딩(Broad Banding)이 필요하며, 이는 유능한 인재의 공직 유입뿐만 아니라 구성원들의 역량개발에도 도움이 될 것이다.

(3) 성과관리

지능형 인적자원관리 시대에 성과평가의 방향은 하향식 평가에서 상호 피드백/코

칭으로 변화하도록 성과평가시스템을 설계할 필요가 있을 것이다(천성현, 2021: 176). 메일, SNS 등 모바일 소셜 네트워크 활성화와 더불어 성과관리 과정에서도 소통의 중요성이 강조되고 있다(천성현, 2021: 176). 페이스북 사례에서 리더는 프로젝트 모니터링 시 '시시콜콜 실시간 피드백(ad hoc feedback)'을 진행한다(천성현, 2021: 176). GE는 수시 성과관리 제도를 도입하면서 실시간 피드백이 가능한 모바일 앱을 개발했다(천성현, 2021: 177). 이러한 과정은 프로젝트 진행 과정에서 생기는 문제점을 예방 및 교정하고 더 나은 성과를 가져올 것이라고 판단된다.

성과의 실시간 측정이 어려우며 보상(Pay) 조정 유연성이 부족한 공직은 성과관리에 AI 기술의 시스템 도입에 본질적 한계가 존재하지만, 성과기반 개인화 관리를 위한 성과 데이터를 인사관리에서 활용하는 것 필요하다(세종경영자문, 2020: 18).

지능형 인프라를 활용한 성과관리는 성과 자체를 측정할 뿐만 아니라 성과를 추적 관리할 수 있게 한다. 또한, 평가에 쉽게 접근할 수 있고, 일상적이고 적시에 평가의 흐름, 수준, 제약 등을 검토를 할 수 있다. 동시에 조직구성원 전체에 대한 인사 데이터를 분석하여 저성과자를 분석·진단하거나 피평가자의 경력개발이나 교육훈련 프로그램을 매칭시킬 수 있다.

(4) 업무환경

미래 정부 업무공간(workplace)은 단순한 물리적 공간뿐만 아니라 업무를 지원하는 모든 관리 관행 및 조직구조인 전반적 업무공간 환경을 의미한다. 조직구성원을 채용하고 유지하는데, 정부는 스마트워크 친화적인 업무환경을 제공할 필요가 있다. 선도적인 업무공간은 전문성 개발, 경력개발 도구, 원격근무에 필요한 자원 등을 제공하는 것이다(Eggers et al., 2019: 18).

정부조직이 구성원에게 미래 업무공간을 제공하는 방식으로 다음 전략이 필요하다. 즉, i) 생산성과 창의성을 촉진할 물리적 환경을 조성하고, ii) 과학을 활용하여 개인 및 팀 성과를 최적화하고, iii) 성과를 최적화시킬 도구를 활용하고, iv) 조직구성원의 웰빙을 높일 수 있는 여건을 제공하고, v) 업무 흐름에서 학습을 촉진하는 것 등이다(Eggers et al., 2019: 18-23).

2) 지능형 인적자원개발(HRD)

(1) 필요 역량 도출 및 자가역량 진단 도구 활용

4차 산업혁명, 디지털 트랜스포메이션 등의 지능형 정부 시대가 도래하면서 공공 조직에서 공무원들에게 요구하는 역량은 다양해졌고, 단기간에 해당 역량을 습득해야 할 것이 요구되며, 습득된 역량의 활용 주기도 점점 짧아지고 있다(이재진, 2017).

Architectural Intelligence(2016)에서 4차 산업 혁명 시대에 요구되는 역량을 조사한 결과, 복잡한 문제해결 능력 36%, 소셜 스킬 19%, 과정 스킬 18%, 시스템 스킬 17%, 그리고 인지 능력 15% 등 순으로 중요한 역량이 분석되었다. 이에 4차 산업혁명 등에 따른 조직 환경에 변화에 따라 공직사회에 요구되는 역량 도출이 선결되어야 한다. 예를 들어, 증거기반 정책설계, 상시 자체 조직진단 등 데이터를 활용한 업무들이 증대되면서 데이터 활용 능력, 데이터 마인드, 디자인 씽킹 등의 역량이 요구되고 있다. 또한, MZ세대가 입직하면서 세대 간 인식 차이를 완화하기 위한 소통 능력, 공감 능력 등이 요구된다고 볼 수 있다. 이에 모든 직급과 직렬에 요구되는 공통역량과 특정 직급과 직렬에 요구되는 전문역량을 도출할 필요가 있다.

만약 지능형 정부 시대에 요구되는 공무원의 역량이 도출된다면, 해당 역량을 진단할 수 있는 자가진단 도구가 마련되어야 한다. 학습자는 해당 도구를 활용해서 현재 보유 역량과 필요 역량 간 차이 분석을 통해 학습자 스스로 학습계획, 경력계획 등을 설계할 수 있다. 일반적으로 역량 자가진단 도구는 설문지법을 바탕으로 구현되며, 이때 활용되는 역량 자가진단 질문지는 타당도, 신뢰도, 객관성, 수용도, 난이도 등을 고려하여 질문이 구성될 필요가 있다. 이러한 역량 도출, 역량 진단, 교육훈련이 연계된 선순환 HRD 구조는 생애주기 관점에서 공무원들의 개인개발 및 경력개발을 지원할 수 있다.

(2) 온라인 플랫폼 활용 및 HRM과 HRD의 연계 도모

지능형 인프라에 기반한 인적자원개발이 일정 수준의 궤도에 도달하기 위해서는 데이터 수집이 필수적이다. 학습자에 대한 다양한 교육 관련 데이터를 바탕으로 학습자의 학습 경험, 현재 보유 역량, 학습 성향, 추천 가능한 교육 콘텐츠 등을 연계할 수 있는 지능형 인프라가 구현될 수 있다. 또한 해당 교육 데이터는 업무 관련 데이터와 연계될 필요가 있으며 관련 데이터를 저장하는 기록 시스템을 LRS(Learning Record

System)이라고 하며, 기록된 데이터를 HRD 시스템에서 활용하기 위해 상호 데이터를 주고받는 표준 규격이 xAPI이다(김지현, 2020: 10). xAPI를 이용하면 직원이 조직 내·외에서 어떤 교육을 이수했는지, 어떤 책을 읽고 세미나에 참석했는지 등에 대한 다양한 정보를 LRS에 수집할 수 있다(김지현, 2020: 10).

이렇게 축적된 데이터를 이용해서 개인의 교육계획을 수립하고, 개인의 역량발전에 실질적으로 도움이 되는 교육을 도출할 수 있다. 그뿐만 아니라, 교육훈련과 업무이력(e사람 등) 등의 개인 데이터를 확보하면서 분절적으로 운영되던 HRM과 HRD의 유기적 연계를 기대할 수 있으며, 이러한 과정에서 인재개발 플랫폼을 활성화될 수 있을 것으로 판단한다. 특히, 인재개발 플랫폼을 활용한다면 공무원 개인의 입직 전 전공, 입직 후 교육훈련(내외부) 이력, 업무 경로, 복무, 승진, 성과평가 등의 데이터를 확보하고 데이터에 기반하여 업무 이력에 근거한 경력 경로 및 교육훈련 계획을 설계하거나, 복무(휴가 및 유연근무제 활용 등) 상황에 근거한 상시학습계획 추천, 전공에 기반한 전문 역량교육 프로그램 추천, 성과평가 결과에 근거한 필요 역량 제시 등의 HRD 체계를 마련할 수 있다.

(3) 다양한 학습 제도 활용

지능형 인프라 기반의 인적자원개발에서는 다양한 서비스 플랫폼에서 학습자의 성취도, 학습 유형, 선호도 등이 대규모 데이터로 기록되고, 학습자의 빅데이터를 바탕으로 개인별 처방을 도출할 수 있다(이재진, 2017). 지능형 정부운영에서 요구하는 역량을 개발하기 위해서는 협력 학습, 혼합 학습, 비정형 학습, 액션 러닝, ‘역진행 수업(Flipped Learning)’,⁶⁾ 호기심 기반학습, 도전 기반학습과 같은 학습자 활동 위주의 구성주의적 교수학습 방법 적용이 활성화된다(이재진, 2017: 32).

지능형 인프라 환경에서는 학습자 중심의 자기주도 학습으로의 교육훈련이 변모할 것이며, 업무를 수행하는 과정에서 상시 배움을 습득하고, 이렇게 상시학습이 구현될 수 있도록 지능형 HRD 시스템이 구축되어야 한다(김지현, 2020). 이를 위해서는 학습자에게 주어지는 온오프라인 교육 콘텐츠와 강사가 변화해야 하고, 교육 전반에 대

6) 역진행 수업은 혼합형 학습의 한 형태로 정보기술을 활용하여 수업에서 학습을 극대화할 수 있도록 강의보다는 학생과의 상호작용에 수업시간을 더 할애할 수 있는 교수학습 방식을 말한다. “역진행 수업”, Retrieved from https://ko.wikipedia.org/wiki/%EC%97%AD%EC%A7%84%ED%96%89_%EC%88%98%EC%97%85. (검색일, 2023.6.16).

한 시스템 개선이 필요하다. 예를 들어, 애자일 교수설계 모델, AI 활용한 맞춤형 학습법, 디지털 리더십, 학습경험디자인(LXD: Learning Experience Design)라는 학습경험 설계 프로세스 마련 등이다(김지현, 2020: 14). 즉, 지능형 인프라 기반의 인적자원개발은 i) 현장 속 지식을 누구나 공유해서 조직 전체가 상시적으로 학습할 수 있어야 하고, ii) AR, VR, Cloud, AI, 학습경험디자인 등의 디지털 기술을 활용하고, iii) LRS⁷⁾에 교육 관련한 Data를 확보하고, iv) 수요자 중심으로 역량개발에 기여하는 맞춤형 서비스를 운영해야 한다(김지현, 2020: 14).

(4) 인공지능 시대 리더십 역량 확보

AI의 시대, 초연결 시대, 지식 전문가가 포진한 수평화 네트워크형 조직의 시대가 될 것이다. 따라서 기존에 확보된 빅데이터를 바탕으로 AI를 적절히 활용하여 의사결정을 내리고 조직을 생태적으로 관리하는 이른바 AI형 리더십 또는 플랫폼형 리더십이 중요해질 것이다(신태균, 2020: 114). 리더는 조직 내 AI 사용법 마련, 인공지능을 활용에서 새롭게 대두되는 갈등 관리, AI의 윤리, 올바른 기술 확보 등을 핵심적으로 고려해야 한다(인공지능신문, 2020.10.13).

AI 응용은 사람보다 더 효율적이지만 사람의 동기를 관리하거나 지도할 수는 없으며, 예측 가능한 미래에도 효과적으로 구성원을 관리할 수는 없다. 즉, 사람의 동기를 관리하거나 지도하는 역량은 AI보다는 사람이 가지는 장점으로 인공지능 시대에 리더에게 요구되는 필수역량이다. 불확실하고 도전적인 조직 환경에서 리더는 팀을 관리할 수 있는 역량, 구성원들과 관계 역량 등을 배양해야 한다(Career Advancement, 2021). 리더는 새로운 기술에 적극적인 자세를 취하거나 실험하면서 조직 내 직무 혹은 구성원들의 역량에 미치는 영향력을 선제적으로 분석해서 조직에 적극적으로 반영해야 한다.

본 연구는 앞서 제시한 바와 같이 다양한 연구의 함의를 도출하였음에도 불구하고

7) 학습분석의 가치는 이해(Understanding)에 있다. 과거에는 버려두었던 비정형 데이터를 활용해 학습자의 요구를 더 명확하게 이해함으로써 교육훈련의 효과를 높이고, 콘텐츠와 교육과정의 질적 강화를 달성할 수 있다. 이러한 학습분석의 기반이 되는 시스템이 바로 LRS(Learning Record Store)이다. 과거에는 단지 학습관리시스템(LMS)에서 나오는 진도율, 출석률, 학습결과가 분석의 대상이었다고 한다면, 지금은 학습자 프로파일과 학습자의 활동, 다양한 학습환경 모두가 분석 대상이 된다. LRS(Learning Record Store). Retrieved from <https://www.learningsparklab.com/archives/2016> (검색일, 2023.6.16).

다음과 같은 연구의 한계도 지닌다. 지능형 인적자원관리 수준을 측정하기 위해서 공무원들을 대상으로 현재 수준과 미래 중요도 간 인식 차이를 분석하면서 개인 인식 차이에서 발생할 수 있는 오류를 극복하지 못했다. 이에, 후속 연구에서는 지능형 인적자원관리에 대한 설명문을 충분히 제시하거나, 심층 인터뷰 등을 통해서 연구대상에 대한 인식 차이를 완화할 수 있는 접근이 필요함을 제기한다.

참고문헌

- 김민영·이효주·유정모·박성민. (2018). 교육훈련이 개인 및 조직 차원의 전이효과 기대감에 미치는 영향 연구: 국가공무원인재개발원 신입관리자 교육훈련 사례를 중심으로. 「한국인사행정학회보」, 17(1): 103-139.
- 김민영. (2020). 혁신 역량이 혁신 성과에 미치는 영향: 중앙행정기관을 중심으로. 「한국조직학회보」, 17(2): 1-34.
- 김윤권·최순영·오시영·윤건·정충식·Christensen·지규원. (2020). 「미래예견적 국정관리와 정부운영(I): 지능형 정부조직관리를 중심으로」. 한국행정연구원.
- 김윤권. (2021). 지능형 정부조직관리의 본질적·수단적 가치에 관한 연구. 「2021년도 한국행정학회 하계학술대회 발표논문」
- 김윤권·최순영·김민영·김익택·오시영·윤건·지규원. (2021). 「미래예견적 국정관리와 정부운영(II): 지능형 정부인사관리를 중심으로」. 한국행정연구원.
- 김지현. (2020). 「HRD에 부는 AI 바람」. HRD Issue Paper. HRD 정책 연구소.
- 백대현·박정호. (2020). 스마트워크가 여성의 일과 삶의 균형에 미치는 영향. 「여성경제 연구」, 17(3): 1-26.
- 세종경영자문. (2020). 「디지털 기반 인사혁신 추진방안 연구」. 인사혁신처 용역보고서 요약보고서.
- 신태균. (2020). 「인재의 반격」. 섬세한 꿈.
- 윤건. (2022). 정부 데이터 역량이 데이터기반행정에 미치는 영향에 관한 실증연구: 인식조사자료를 중심으로. 「한국조직학회보」, 18(4): 227-250.
- 월간 인재경영 편집부. (2019). 「4차 산업혁명과 인재경영」. 온크.
- 이재진. (2017). 지능형 학습 콘텐츠 공유 플랫폼 동향. 「한국콘텐츠학회지」, 15(2): 30-32.
- 이혁규·박채린·이사빈. (2022). 경력경쟁채용방식과 업무성과 간 관계 분석: 중앙·지방정부 공무원 혁신행동의 매개효과를 중심으로. 「한국조직학회보」, 19(3): 33-62.
- 정영숙·박통희. (2016). 성과평가의 공정성과 조직몰입-식품의약품안전처를 대상으로. 「한국정

책학회보」, 25(3): 243-274.

진종순·장용진. (2010). 공직사회 유연근무제의 발전방안에 관한 연구. 「한국인사행정학회」, 9(3): 29-55.

천성현. (2021). 「HR 메가트렌드: 패러다임의 변화」. 가디언.

Eggers, W., O'Leary, J. & Datar, A. (2019). The future of work in government: Navigating a shifting talent landscape. Deloitte Insights.

Fuerth, L. S. & Faber, E. M. (2012). Anticipatory governance practical upgrades: equipping the executive branch to cope with increasing speed and complexity of major challenges. NATIONAL DEFENSE UNIV FORT MCNAIR DC INST FOR NATIONAL STRATEGIC STUDIES.

LaPrade, A., Mertens, J., Moore, T. & Wright, A. (2019). The enterprise guide to closing the skills gap: Strategies for building and maintaining a skilled workforce. IBM.

Oracle. (2019). AI in Human Resources: The Times is Now. Oracle.

Taylor-Pitt, P. & Dumain, K. (2020). Building a career within organization development. CIPD.

〈웹자료〉

역량개발 방법. Retrieved from <https://www.nhi.go.kr/cad/frontSlf/cacSlfDev.do> (검색일, 2023.5.5).

역진행 수업. Retrieved from https://ko.wikipedia.org/wiki/%EC%97%AD%EC%A7%84%ED%96%89_%EC%88%98%EC%97%85. (검색일, 2023.6.16).

인공지능신문. (2020.10.13). 인공지능 시대를 위한 리더들의 10가지 핵심 리더십은? Retrieved from <https://www.aitimes.kr/news/articleView.html?idxno=17989> (검색일, 2021.9.9).

Career Advancement. (2021). 6 Essential Skills for Future Leaders. Retrieved from <https://careeradvancementblog.com/future-leaders-skills/> (검색일, 2021.9.19).

Cohen, M. (2023). Digital HR tools and career development among the best ways to re-energize workers. Retrieved from <https://www.cnn.com/2023/02/16/digital-hr-tools-and-career-development-can-re-energize-workers.html> (검색일, 2023.6.6).

LRS(Learning Record Store). Retrieved from <https://www.learningsparklab.com/archives/2016> (검색일, 2023.6.16).

Must News. (2021.2.4). 직장인, 절반 이상, 원하는 것. Retrieved from <http://mustnews.co.kr/View.aspx?No=1432104> (검색일, 2021.5.6).

Abstract and Key Words

Evaluation of Intelligent Government Personnel Management Based on Survey among Public Officials

Kim, Yun Kwon

Korea Organizational Diagnosis Institute

Yoon, Kun

Hansin University

Choi, Sun Young

Korea Institute Public Administration

Ji, Kyu Won

Korea Institute Public Administration

Kim, Min Young

Jeon-ju University

In recent times, the introduction of numerous disruptive technological innovations has led to the emergence of intelligent government using intelligent infrastructure. It is important to study the current level of intelligent personnel management, which manages civil servants who operate intelligent government, and determine the future direction of improvement.

In this study, a survey on the personnel management of public officials in South Korea was conducted on public officials(n=245) working at the Personnel Innovation Office and the National Public Officials Human Resources Development Institute, both of which overlook management as well as education and training of public officials. To assess the level of intelligent government personnel management, the questionnaire items focused on intelligent HRM(recruitment and placement, job, performance management, and work environment) and intelligent HRD(training and development, career development, competency development, and leadership).

The survey analysis results can be used to establish data-/evidence-based government operation and intelligent government through prediction of future trends such as changes in the global environment, administrative demand, government functions, related laws, intelligent infrastructure, education, and so on.

[Key Words: Intelligent Government Personnel Management, Intelligent Human Resource Management (HRM), Intelligent Human Resource Development (HRD), Public Officials' Perception Survey]