

SWOT 분석을 활용한 공공기관 교육훈련제도 발전 전략 연구

김소미
국방기술진흥연구소

A Study in Development Strategies for Public Institution Education and Training Systems Using SWOT Analysis

So Mi Kim
Korea Research Institute for defense Technology planning and advancement

요약 공공기관 교육훈련제도는 내부 직원의 전문성, 역량을 강화하고 조직의 성과를 창출하는데 중요한 역할을 수행하고 있다. 그러나 최근 코로나 팬데믹을 겪으면서 교육방법의 패러다임이 집합교육에서 비대면교육으로 전환되었으며, 디지털 기술 발전을 기반으로 온라인 학습 플랫폼, 교육용 소프트웨어 등의 다양한 에듀테크가 개발되고 있다. 이와 더불어 개인의 다양성이 존중되고 확대되고 있는 현 상황에서 교육훈련제도에 변화를 적용하기 위해 현황 분석과 전략에 대해 논의가 필요한 시점이다. 따라서 본 연구에서는 공공기관 교육훈련제도가 발전해 나가야 하는 방향과 전략을 제시하는 것을 목표로 하였다. 본 연구는 국방분야 공공기관인 국방기술진흥연구소(이하 국기연)의 사례를 기반으로 하여 교육훈련체계의 현황과 현재 변화되고 있는 인적자원개발 분야의 트렌드, 환경 변화를 조사하였다. 조사한 내용을 기반으로 국기연의 교육훈련체계에 대한 SWOT 분석을 실시하고, 분석결과를 바탕으로 발전 전략을 도출하였다. 본 연구는 한 기관의 교육훈련 사례를 기반으로 분석하였기에 다수의 기관에 적용되기 어려운 한계점이 있지만, 국기연과 유사한 환경, 특성을 지닌 공공기관의 교육훈련에는 적용할 수 있는 발전 전략이 도출되어 시사하는 바가 있을 것으로 기대된다.

Abstract The education and training systems in public institutions play a crucial role in enhancing the professionalism and competencies of internal staff, driving organizational performance. With the recent COVID-19 pandemic, however, educational methods have shifted from in-person education to remote learning. Various Edutech solutions, such as online learning platforms and educational software, have been developed based on advances in digital technology. In addition, as individual diversity is increasingly respected and expanded compared to the past, it is necessary to discuss the current situation and strategies to apply changes to the education and training system. This paper proposes directions and strategies for developing education and training systems in public institutions. This research is based on the case of the Korea Research Institute for Defense Technology Planning and Advancement (KRIT), examining the state of its education and training system, the emerging trends in human resource development, and the changing environment. A SWOT analysis of the education and training system of KRIT was conducted based on the collected data, and development strategies were derived from the analysis results. Although this study is based on the case of a single institution and may have limitations in its applicability to multiple institutions, the derived development strategies are expected to provide valuable insights for public institutions with environments and characteristics similar to KRIT.

Keywords : Human Resource Development, Education and Training Systems, Public Institution, SWOT, Job Training

*Corresponding Author : So Mi Kim(Korea Research Institute for defense Technology planning and advancement)
email: kimsomi@krit.re.kr

Received June 7, 2024
Accepted July 5, 2024

Revised June 24, 2024
Published July 31, 2024

1. 서론

인적자원은 불확실성이 증대되는 환경에서 조직의 지속적 성장을 가능하게 하는 핵심 요소이다. 특히 공공기관이 차별적인 경쟁우위를 갖기 위해서는 직원의 전문성이 발현될 수 있도록 성과향상을 촉진하는 인적자원개발 지원 환경을 갖추고 지속적으로 양질의 교육훈련 기회와 시스템을 제공하는 것이 중요하다[1].

현대 사회는 일상 속에서 정보기술을 활용하는 것이 자연스러워지고, 디지털 융복합 환경의 발전과 개인의 다양성이 확대되면서 조직과 구성원에게 변화에 대한 적응력을 요구하고 있다. 이러한 흐름은 조직과 구성원 변화 과정에 선제적이고 창의적으로 대응할 수 있도록 지원하는 인적자원개발에 대한 관심으로 이어지고 있는 실정이다. 이러한 변화 속에서 다수의 조직이 기존 공급자 중심의 전통적 지식습득에 중점을 둔 수동적 훈련에서 벗어나 수요자 중심의 협업과 네트워크를 활용한 실질적 학습으로 교육방식의 변화를 모색하고 있다[2].

공공 연구기관 또한 이러한 교육훈련 트렌드에서 예외는 아니다. 새로운 환경변화에 대응하고 전문 인력의 역량을 개발하기 위한 직원 교육훈련체계는 궁극적으로 정부가 지향하는 목표달성에 기여한다는 점에서 매우 중요하게 여겨진다. 정부 부처에서도 이전보다 인적자원개발에 집중하여 정책을 추진하고 있다. 인사혁신처에서는 상시학습 패러다임 전환, 자발적 학습조직 구축 등 교육 관련 조직문화를 확립하기 위한 과제를 중점적으로 추진해오고 있다[3]. 직무와 관련성 높은 상시학습과 경력개발체계를 구축하고, 신기술을 비롯한 전문성을 높이기 위한 교육과정을 설계하여 인재를 양성하는 것이 중시되고 있는 흐름이다. 또한, 코로나 팬데믹을 겪으면서 교육 방법의 패러다임이 집합교육에서 비대면 교육으로 전환되었으며 조직 구성원에 MZ세대의 비율이 높아지며 새로운 교육 방식에 대한 요구가 지속되고 있는 추세이다.

인적자원개발 분야에 이전보다 더 강력한 변화의 흐름이 있음에도 불구하고, 공공기관 인적자원개발 분야는 다양한 내외부 요인으로 인하여 일반적으로 변화를 적용하는 것에는 더딘 경향이 있다. 공공기관의 교육훈련 사례를 기반으로 진행된 선행 연구로 성차경[4] 등은 한국 산업인력공단의 교육훈련 프로그램이 조직성과에 미치는 영향에 관해 연구하였다. 그러나 일반적으로 공공기관의 교육훈련제도를 대상으로 시행된 분석 연구, 전략 수립에 대한 연구는 부족한 실정이다.

따라서 본 연구에서는 공공기관 교육훈련 제도가 급변

하는 환경 변화에 적응하여 발전해야 하는 방향과 전략을 제시하고자 한다. 이를 위해 국방 분야 연구기관인 국방기술진흥연구소(이하 국기연)의 교육훈련체계의 현황과 특성을 살펴보고, 인적자원개발 분야의 트렌드를 조사하여 SWOT 분석을 통해 교육훈련 방식을 고도화함에 있어 적용 가능한 발전 전략을 도출하고자 한다.

2. 현황 분석

국기연은 국방기술 기획·관리·평가 및 방위산업 육성을 통한 수출 지원을 위해 설립된 연구기관이다. 2021년 기존 조직에서 분리되어 출범한 공공기관으로, 기관이 분리되며 조직 내외부적으로 불안정한 환경과 함께 코로나 팬데믹 시대를 보냈으며, 국방 분야 특성상 폐쇄적인 보안 정책으로 인해 교육훈련의 새로운 기술과 플랫폼을 적용하는데 어려움이 있다는 특성을 갖고 있다. 그럼에도 전문성을 갖춘 인재 양성을 위해 매년 교육예산을 투입하여 교육훈련체계를 수립하고 경영진의 높은 교육 관심도를 바탕으로 인적자원개발에 투자를 아끼지 않고 있다.

국기연의 인재상 핵심 키워드 4가지는 전문성, 책임성, 혁신, 신뢰이다. 이 키워드를 기반으로 「기술에 대한 이해를 바탕으로 전문 연구분야 지식을 융합하여 창의적인 대안을 제시함으로써 고객에게 신뢰감을 주는 전문가」를 육성하는 것이 국기연의 인재육성 목표이다. 이를 위해 우수인재 사전 확보, 직무 전문성 강화, 기술 전문성 강화, 미래 보직자 역량강화 및 직원 사기 진작을 4대 전략으로 삼고 교육훈련체계를 정립하여 추진하고 있다.

2.1 교육훈련체계

국기연은 국방기술과 방위산업 혁신을 선도하는 전문성을 갖춘 인재 육성을 위해 연간 교육훈련체계를 수립하여 교육 프로그램을 운영하고 있다. 조직 및 개인의 역량개발 요구에 따라 기획하여 제공되는 국기연의 교육훈

Table 1. Education and Training System of KRIT

Categories	Curriculums
In-house Training	Job Training
	Competency Training
Outsourced Training	Degree Program Outsourced Training
	Military Refresher Training
	Technical Training Outsourced Training
	General Refresher Outsourced Training

련체계는 크게 연구소 내부교육과 위탁교육으로 분류된다.

국기연 내부에서 기획하여 실시하는 직무교육은 직무와 관련된 특정 분야의 전문성을 확보하기 위해 직무별 공통교육, 전문교육, 심화교육 등으로 세분화되어 실시하는 교육이다. 직무 전문분야의 내용을 직원의 경력에 따라 단계별로 구성하여 실시하고 있다. 또한 신입직원의 기관 적응 및 직무역량 함양을 위해 입문교육과 멘토링 제도를 함께 운영 중이다. 역량교육은 계층별 리더십을 기반으로 구성하여 직원의 자질과 직무의 능력을 제고하기 위하여 실시하고 있다. 또한 사이버연수원을 구축하여 직무, 리더십, 기타 역량 과정을 상시로 학습할 수 있도록 제공하고 있다.

내부 직무교육보다 심도있는 전문 분야의 교육은 외부 전문기관을 활용하여 위탁교육을 실시하고 있다. 석·박사 전문인력 양성을 위해 우수 직원을 선발하여 근무시간 할애, 교육비 지원 등을 제공하는 학위과정 위탁교육, 국방 분야 전문 기술 습득과 인적 네트워크 형성을 위한 군 보수과정 파견 교육, 해외 선진 국방 기술을 습득하기 위해 파견되는 기술연수 위탁교육, 국내의 연수기간에 파견하는 일반보수위탁교육으로 구성되어 있다.

2.2 교육훈련 방법 및 특징

국기연의 교육은 대부분 오프라인 집체교육으로 진행되고 있다. 코로나 팬데믹이 시작된 2020년에는 신입직원 교육을 제외한 대부분의 내부교육이 취소되었으며, 이 시기에는 사이버교육의 확대가 두드러졌다. 코로나 팬데믹을 겪으며 교육관련 예산은 기존 대비 2.5배 수준으로 증가하였고 제공 교육과정의 범위와 서비스가 확대된 점이 주목할 만한 변화이다.

또한, 직원의 자발적이고 능동적인 교육훈련 참여를 위해 자기개발계획(IDP: Individual Development Plan, 이하 IDP) 제도를 실시하고 있다. 연초에 직원들이 연간 교육계획을 바탕으로 개인별 교육 계획을 수립하고 이행하며 연말에는 IDP 이행률을 집계하여 개인별, 조직별 교육 참여율을 도출하고 차년도 교육계획 수립에 반영하고 있다.

3. 인적자원개발 트렌드 조사

교육훈련체계 발전 전략 시사점을 모색하기 위해 현재 인적자원개발 분야에서 활발하게 논의되고 있는 주요 트렌드와 환경변화에 대해 조사를 수행하였다. 기술환경이

급격히 변화하는 현 시대에는 인적자원개발의 패러다임 또한 빠르게 전환되므로, 최근 인적자원개발 분야의 최신 트렌드를 파악하여 향후 교육훈련체계를 고도화하는 방안이 적용하고자 한다. 조사 결과 주목할 만한 주요 변화점은 일과 학습의 결합인 워크플로우 러닝(workflow learning), 포스트코로나 시기의 교육방법 변화, MZ세대 특성에 맞춘 교육 요구 증가이다.

3.1 워크플로우 러닝(workflow learning)

기존의 집체교육 중심의 교육환경에서는 교육훈련과 업무가 분리되어 진행될 수밖에 없었다. 학습한 결과를 업무에 적용하여 실행하는 데 발생하는 시간 차이로 인해 습득한 내용을 업무에 적용하는데 어려움이 발생하였다. 이러한 집체교육의 단점을 보완하고자 등장한 개념이 '일과 학습의 결합'을 뜻하는 워크플로우 러닝(workflow learning) 이다[5]. 워크플로우 러닝은 교육훈련과 업무의 연계성을 높이고자 하는 요구에 대응하여 현재 인적자원개발 트렌드의 큰 축을 이끌고 있다.

특히 에듀테크 기반의 교육훈련 방식이 점차 보편화됨에 따라 워크플로우 러닝이 많은 분야에서 가능해지고 있다. 이를 위한 교육방식으로 마이크로러닝이 활용되고 있다. 짧은 강의, 짧은 강의로 불리는 마이크로러닝은 일반적으로 5분 내외의 영상과 인포그래픽, 2장 이내의 문서 등의 형식으로 구성된다. 모바일 기기에서 쉽게 접근할 수 있어 언제든지 학습할 수 있으며, 단일 주제를 다루는 특성으로 인해 학습자의 집중도와 이해도가 높아진다는 장점이 있다.

효율적으로 조직 내에서 워크플로우 러닝을 시행하기 위해서는 조직 내 부서간의 협력을 통해 교육목표 달성에 대한 측정 기준을 세부적으로 수립하고, 교육 수료 후 학습한 내용에 대한 몰입도와 업무 활용도를 측정할 수 있는 평가 체계를 수립하는 것이 필요하다[2].

3.2 포스트코로나 시기의 교육 방법 변화

기존의 대면방식 집체교육은 교수자-학습자간 피드백이 상대적으로 원활하며 학습 과정에서 학습자의 몰입 수준을 수시로 확인할 수 있다는 점에서 가장 효과적인 교육 방법으로 선호되었다[6]. 그러나 집합 교육에 높은 비용과 시간이 필요하고, 소규모 단위의 맞춤형 교육을 제공하는 것이 어렵다는 문제에 직면하게 되었다[7].

이런 문제상황과 더불어 코로나 팬데믹으로 인해 초연결사회의 변화가 사회에 더욱 빠르게 확산되는 역할을

하였으며[8], 인간의 접촉을 비대면 방식으로 연결할 수 있도록 지원하는 환경으로 빠르게 변화가 나타났다[9].

이러한 변화를 기반으로 교육방법의 디지털 전환이 가속화되면서 온라인 교육 플랫폼이 급속히 발전하고, 비대면 온라인 교육이 보편적인 교육방식으로 자리잡았다. 포스트코로나인 현 시기에는 집합교육이 다시 가능하게 되었음에도 불구하고 많은 학습자들은 여전히 비대면 교육이나 이러닝, 또는 다양한 교육방식을 결합한 하이브리드 방식의 교육을 선호하고 있다. 교육방식에 따른 리스크를 최소화하면서 교육의 효과를 극대화 하기 위해 교육방식의 혼합 설계 전략이 중요한 과제가 되고 있다[10].

3.3 MZ세대 특성에 맞춘 교육 요구 증가

MZ세대는 밀레니얼 세대를 뜻하는 M세대와 그 이후 세대를 뜻하는 Z세대의 합성어로, 일반적으로 현재의 20~30대 세대를 지칭하는 말이다[11]. MZ세대는 일반적으로 다음과 같은 특징을 지닌다. 첫째, 새로운 도전이나 문화를 수용하는 것에 거부감이 크게 없으며 새로운 것을 즐긴다. 둘째, 조직의 집단행동을 즐기는 반면 상사의 영향력은 크게 나타나지 않는 간접적인 인간관계를 선호한다. 셋째, 디지털 환경의 변화에 익숙하고 디지털 기반의 소통을 선호한다[12].

조직 내부적으로 MZ세대가 주류로 자리잡게 되며 세대, 가치, 문화적 다양성에 따른 개인-개인, 개인-집단, 집단-집단 간 새로운 형태의 갈등이 나타나고 있다. MZ세대는 앞으로 지속적으로 증가할 수밖에 없고 MZ세대와 공존하는 것이 조직의 중요한 과제임은 모두가 인정하는 바이다[13].

이러한 상황에서 MZ세대를 이해하고 조직의 핵심 구성원으로 자리잡고 성과를 창출할 수 있도록 조직 차원에서 깊은 고민과 다양한 노력이 필요한 시점이다[2]. 교육 현장에서도 영상과 러닝플랫폼 중심의 학습을 선호하고, 직무에 실질적인 도움이 되는 교육을 선호하는 MZ세대의 특성을 고려하여 교육훈련을 설계하고 제공하는 데 있어서 다양화가 요구되고 있다. 기존 온라인 교육방식에 더하여 신기술을 접목한 새로운 교육방식의 모색이 필요한 상황이다.

4. SWOT 분석 및 전략 제시

SWOT 분석은 의사결정 상황에서 내부환경과 외부환경을 분석하여 내부환경의 강점과 약점을 발견하고, 외

부환경의 기회와 위협요인을 식별하는 분석 방법이다. 주로 조직의 전략 수립 초기 단계에서 주어진 상황과 환경을 분석함으로써 강점과 기회를 활용하고, 약점을 보완하고 위협을 회피하는 전략을 수립하도록 돕는 기법이다[14]. 국기연은 기관 분리 후 4년차로 분리 초기에 비하여 안정적으로 기관 운영이 이루어지고 있다. 안정적인 기관 운영의 초기 단계에서 교육훈련체계에 대해 분석하고 발전 전략을 수립하기 위한 목적으로 SWOT 분석을 실시하였고, 분석 결과를 활용하여 발전 전략을 제시하였다.

4.1 SWOT 분석 결과

국기연의 교육훈련체계 현황에 인적자원개발 환경 변화로 발생하는 시사점을 적용하여 교육체계 발전방안을 도출하기 위한 SWOT 분석을 실시하였다. 네 가지 SWOT 요인을 종합한 표는 다음과 같다.

Table 2. Education and Training System of A Research Institute Analysis Results by SWOT

Strength	Weakness
<ul style="list-style-type: none"> · High interest of management in education · Establishment of IDP utilization · Pre-established strategies and key initiatives for talent development according to the institution's ideal talent profile 	<ul style="list-style-type: none"> · Inadequate functions of the non-face-to-face education platform · Weak motivation due to lack of linkage with educational outcomes · low utilization of educational evaluation and results · Lack of personnel for education management and operations
Opportunity	Threats
<ul style="list-style-type: none"> · Establishing the identity and role of KRIT · Increasing importance of national policy-driven human resource development · Growing diversity in individual learning needs · Advancements in non-face-to-face education technology 	<ul style="list-style-type: none"> · Existence of differences and conflicts between the MZ generation and previous generations · Lack of educational infrastructure

4.1.1 강점 요인

국기연은 교육훈련에 대한 경영진의 관심도가 높은 편이다. 기존 교육훈련 계획에 포함되지 않았던 교육임에도 경영진이 필요성을 제시하여 교육을 기획하여 운영하는 사례도 있다. 이는 경영진의 교육에 대한 신뢰와 기대감이 크다는 것을 보여주며, 이는 경영진의 신뢰를 바탕으로 교육훈련체계를 더욱 고도화하고 새로운 시도를 할

수 있는 강점 요인이다.

또한, 매년 전 직원을 대상으로 IDP를 작성하여 자기개발계획을 수립하고 자발적으로 교육훈련에 참여하도록 유도하고 있다. 제도를 시행하며 발생된 시행착오를 개선해 나가며 현재는 IDP 작성 및 관리를 시스템화하여 직원들이 보다 효율적이고 직관적으로 IDP를 관리할 수 있는 환경이 조성되었고 IDP를 통해 본인의 교육을 자발적으로 계획하고 수행하는 문화가 정착되어있다.

기관이 분리된 이후 조직 내외부의 요구를 반영한 새로운 인재상이 제시되었다. 이를 기반으로 인재육성 추진전략이 구체화 되어 교육훈련 추진과제가 세부적으로 수립되어 있는 점은 강점 요인이다.

4.1.2 약점 요인

국기연은 국방분야 전문 연구기관이라는 특징으로 인해 보안정책이 매우 강하고 정보의 개방성이 폐쇄적인 특징을 지닌다. 이로 인해 디지털 기반 교육 실시를 위한 러닝 플랫폼을 적용하는데 제한점이 크고, 교육훈련 방식에 새로운 에듀테크를 선제적으로 적용하는데 어려움이 있다. 현재 외부 전문 교육기관이 위탁 운영 중인 사이버연수원이 있으나 일방향적인 교육 위주로 기능화 되어있으며 비대면 실시간 교육, 학습자간 상호작용 등을 위한 러닝플랫폼으로서의 기능은 하고 있지 못하는 실정이다.

또한 2021년 1월 기관이 분리되어 부설기관으로 설립되면서 경영관리 인력이 부족한 문제를 겪고 있다. 이로 인해 기관 분리 전에는 교육 전담부서에서 5명의 인력이 교육훈련을 담당하였으나, 기관 분리 후 인사 담당부서에 통합되어 2명의 인력이 교육훈련을 전담하고 있는 실정이다. 인력의 부족은 교육이 축소 운영되는 등 부정적인 효과를 초래할 수 있다.

현재는 교육과정이 종료될 때 간단한 이해도 평가와 교육과정에 대한 만족도 평가가 실시되고 있다. 교육의 결과를 다음 교육계획을 수립할 때 적용하는 평가체계가 미흡한 부분은 약점 요인이다.

4.1.3 기회 요인

기관이 분리되면서 관성적으로 계획되어 오던 교육훈련체계를 국기연의 정체성과 역할을 반영하여 새롭게 체계를 구성할 수 있다는 점은 기회 요인이다.

또한, 인사혁신처 주도로 정부-민간의 우수하고 다양한 학습 콘텐츠를 제공하고, 빅데이터를 활용한 개인별 맞춤형 학습 추천을 통해 직무중심의 학습을 가능하게

하는 ‘국가공무원 인재개발 지능형 오픈 플랫폼’을 개발하여 제공하는 등 국가 정책적으로 인적자원개발에 대한 관심도가 커지고 있다[2]. 국가 정책적 차원에서 공격적으로 추진하고 있는 인적자원개발 추진 정책을 롤 모델로 삼아 조직 내 교육훈련체계에 적용할 수 있는 점은 기회 요인이다.

MZ세대가 증가함에 따라 다양한 학습요구를 가진 세대적 특성을 반영하고, 그들의 수요를 조사하여 교육훈련을 다각화 할 수 있는 것 또한 기회 요인이다.

4.1.4 위협 요인

조직 구성원에 MZ세대의 비율이 점점 높아지게 되면서 세대 차이로 인한 갈등이 전 사회적으로 두드러지고 있다. 조직과 사회가 지속해서 발전하기 위해서는 기성세대의 바람직한 가치관이 이어지고, MZ세대의 도전적인 가치관이 수용되어 이 둘이 융합되어 새로운 조직문화를 만드는 것이 중요한 과제로 부각되고 있다[13].

교육 인프라 측면의 위협 요인은 기관이 보유한 교육연수 시설이 없으며, 기관이 위치한 경남혁신도시에도 근거리에서 이용할 수 있는 교육 전문 시설이 부족하다. 인근 지역에 있는 사기업 연수원을 주로 이용하지만 수시로 손쉽게 이용할 수 있는 교육 인프라가 부족한 점은 교육 실행에 있어 취약한 위협 요인이다.

4.2 SWOT 분석을 통한 교육훈련 발전 방안

4.2.1 SO(강점-기회) 전략

기회를 활용하여 강점을 극대화하는 SO전략으로는 핵심인재를 위한 교육체계 수립, 공공부문 인적자원개발 우수기관 인증(Best HRD) 사업 참여를 도출하였다.

국기연은 기관 분리 이후 4년차로 접어들고 있다. 분리 초기에 비해 내외부 환경이 안정 추세에 접어들었다. 경영진이 교육에 높은 관심을 갖고 있다는 강점과 기관의 정체성을 확립할 수 있는 시기인 기회요인을 활용하여 미래 기관 발전을 이끌 수 있는 핵심인재를 식별하여 선발하고, 핵심인재를 위한 교육체계를 별도로 수립하여 미래 리더를 양성하는 것이 필요하다. 핵심인재를 조직 내에서 혁신을 주도하는 조직 성장의 주요 인적자원으로 육성하기 위해서는 리더십 개발, 프로젝트 관리, 창의적인 문제 해결, 미래 예측과 전략 수립에 대한 전박적인 역량 개발을 목표로 교육과정이 설계되어야 한다.

또한 정부 차원에서 인적자원개발의 중요성이 커지는 만큼, 정부에서 시행하는 인적자원개발 분야의 사업에

참여하여 정부의 기조에 발맞춘 교육훈련체계 발전이 필요하다. 정부에서 추진하는 ‘인적자원개발 우수기관 인증(Best HRD)’ 사업은 매년 공공, 민간 기관 대상으로 인적자원개발을 우수하게 수행하고 있는 기관을 인증하는 제도이다. 인적자원관리와 인적자원개발 역량을 모두 평가하며, 특히 인적자원개발 분야는 인재육성계획, 인적자원관리-인적자원개발의 연계도, 교육훈련에 대한 투자와 참여도, 교육훈련 평가체계와 피드백 등에 대해 심사한다. 정부에서 인증하는 평가제도의 심사기준에 맞게 교육훈련체계를 정비하고 보완하는 과정에서 국기연의 교육훈련체계도 고도화 될 것으로 기대된다.

4.2.2 WO(약점-기회) 전략

약점을 보완하여 기회를 잡는 WO전략으로는 교육평가체계 보완 및 성과제도와 연계, 공공분야 러닝플랫폼 벤치마킹 및 도입 추진을 도출하였다.

현재 국기연의 교육 평가는 교육 실시 후 간단한 이해도평가와 만족도조사를 실시하여 다음 교육 기획에 반영하는 비교적 단순한 평가를 시행하고 있다. 더욱 발전하고 내실있는 교육을 기획하기 위해서는 충분한 평가와 환류 과정이 필수적이다. 단기적인 평가체계 개선 전략으로는 교육과정의 특성에 따라 필기시험, 보고서 작성 등의 학습 평가를 실시하고 교육 3~6개월 이후에 현업적용도 평가를 실시하여 실제로 교육이 업무활용과 업무능력 향상에 어느정도 효과가 있었는지 조사하여 교육의 개선에 적용하는 과정이 필요하다. 평가체계가 보다 구체화 된 이후에는 성과, 승급 등의 인적자원관리 제도와 연계하여 직원들의 교육 참여 동기를 높이는 장기적 전략이 필요하다.

공공분야에서 제공하는 주요 러닝 플랫폼으로는 국가평생교육진흥원의 K-MOOC(Korea Massive Open Online Courses), 국가공무원인재개발원의 나라배움터, 인사혁신처의 인재개발플랫폼 등이 있다. 가장 최근에 개발된 러닝플랫폼인 ‘인재개발플랫폼’은 국가공무원을 대상으로 정부와 민간의 다양한 학습 콘텐츠를 제공하고, 인공지능과 빅데이터를 활용하여 개인별 맞춤형 학습 환경을 구축하는 플랫폼이다. 학습경험을 기반으로 맞춤형 서비스를 제공하고, 학습자 간 상호작용이 가능한 소셜러닝, 일과 학습이 동시에 가능한 마이크로러닝 등의 비정형학습 기능과 실시간 화상교육 시스템이 구축되어 있다[15]. 국기연도 현재 사이버연수원이 구축되어 있지만 주로 일방향적인 온라인교육 중심으로 교육과정이 제공되고 있으며, 마이크로러닝도 교육과정으로 일부로

제공되고 있으나 외부 제작 콘텐츠이므로 직무와 밀접성이 떨어져 워크플로우 러닝이 가능한 수준에는 미치지 못한다. 이러한 공공분야의 우수 러닝플랫폼 사례를 벤치마킹하여 자체 러닝플랫폼을 구축함으로써 직원들의 자발적인 학습 참여가 가능한 환경을 제공하는 전략이 필요하다.

4.2.3 ST(강점-위협) 전략

강점을 살려 위기를 극복하는 ST전략으로는 조직몰입 교육의 확대, 워크플로우 러닝을 가능하게 하는 상시학습 체계 도입을 도출하였다.

MZ세대의 유입과 조직 내 세대간 갈등을 해결하기 위한 전략으로 MZ세대를 조직에 융화시키기 위한 조직몰입 교육의 확대 실시가 필요하다. 직원들이 조직에 대한 가치를 받아들이고, 조직에 긍정적인 태도를 갖도록 유도하여 더 높은 수준의 동기부여와 만족감을 느끼도록 돕는 방향으로 조직몰입 교육을 설계해야 한다. 특히 MZ세대의 특성을 반영하여 조직목표와 개인목표를 연계하여 자신의 업무가 조직에 어떤 긍정적인 영향을 미치는지 이해할 수 있도록 지원해야 한다.

다음으로 직원들이 실제 업무 흐름 속에서 필요한 학습을 자연스럽게 수행하고, 업무에 필요한 지식과 기술을 즉시 습득할 수 있도록 워크플로우 러닝을 위한 상시학습 체계를 도입할 필요가 있다. 단기적 적용 방안으로는 현재 제공되는 마이크로러닝의 학습 내용을 현재 수준보다 직무에 밀접한 수준으로 콘텐츠를 직접 제작하여 내부 업무포털 및 사이버연수원을 통해 제공할 수 있다. 또한 실제 업무 중 발생하는 문제 사례를 중심으로 직원들이 문제를 해결하는 문제기반학습(Problem Based Learning)으로 직무교육을 설계하고, 업무 현장에서 업무와 동시에 학습이 수행될 수 있도록 직원들의 자발적인 참여를 기반으로 학습조직을 구성하고, 학습조직의 활발한 운영을 지원할 수 있는 제도를 수립할 필요가 있다.

4.2.4 WT(약점-위협) 전략

약점을 보완하여 위기를 돌파하는 WT전략으로는 집체교육의 온라인교육화, 교육 수요조사 상시 실시를 도출하였다.

국기연은 교육 인력 부족, 비대면 교육 플랫폼 기능 미흡 등 약점 요인으로 인해 교육 운영의 효율화가 필요한 시점이다. 앞서 WO전략에서 언급한 러닝플랫폼 기능을 도입하는 것과 동시에, 단기적인 전략으로는 현재 집체교육으로 운영 중인 직무교육의 콘텐츠를 비대면 상시

교육이 가능하도록 온라인 콘텐츠화 하는 것이다. 직무 교육은 내부 직원이 강사로 지정되어 교안개발부터 강의 까지 직접 하고 있다. 또한 직무교육 중 일부는 신입직원 입문교육에 포함되어 연간 4회 이내로 반복해서 교육을 진행하고 있어 내부 강사들이 현업과 병행하며 피로감을 느낄 수 있다. 자주 반복되는 교육에 대해 온라인 콘텐츠로 제작하여 현재 보유한 사이버연수원을 통해 교육을 제공하여 인력 부족에 대한 약점을 보완할 수 있을 것으로 기대된다. 이와 더불어 교육훈련 프로그램에 대한 MZ세대의 다양한 요구를 반영하고 교육훈련 설계 및 운영시 적기에 반영할 수 있도록 교육 수요조사를 상시로 실시할 수 있는 소통 채널 마련이 필요하다.

5. 결론

본 연구는 공공기관 교육훈련 제도가 급변하는 환경 변화에 적응하여 발전해야 하는 방향을 제시하고자 하였다. 이에 국방분야 연구기관인 국기연의 교육훈련체계를 분석하고, 인적자원개발 트렌드를 조사하여 발전 전략을 수립하고자 SWOT 분석을 실시하였다. 이를 통해 현재 (As-Is)와 이상(To-Be)의 차이를 최소화 하기 위한 전략들을 도출하였다.

WT전략인 집체교육의 온라인 콘텐츠화, 교육 수요조사 상시 실시는 비교적 단기간에 적용할 수 있는 전략이다. SO전략인 핵심인재 교육, 인적자원개발 우수기관 인증제도 참여와 ST전략인 조직몰입 교육, 워크플로우 러닝 도입은 방안을 수립하고 교육훈련에 적용하는 데 비교적 중장기 기간이 소요될 것으로 예상된다. WO전략인 평가체계 구체화, 공공분야 러닝플랫폼 도입은 장기간이 소요될 것이다. 도출된 전략들을 공공기관 교육훈련체계에 적용하기 위해서는 SWOT 분석으로 도출된 내외부 요인에 대해 장점과 기회는 살리고, 약점과 위협요인을 극복해 나가는 장기적인 노력이 필요하다.

본 연구는 한 공공기관의 단일 사례를 분석하였기에 분석결과와 도출된 전략들이 다수의 기관에 적용되기는 힘들 수 있다는 한계점이 있다. 그럼에도 기관이 분리되거나 설립 초기인 경우, 또는 강한 보안정책으로 인해 새로운 인적자원개발 트렌드와 에듀테크를 적용하기에 어려운 특성과 환경을 가진 공공기관에는 적용할 수 있는 시사점이 있다는 것에 본 연구의 의의가 있을 것이다. 또한 SWOT 분석은 연구자의 주관이 개입될 수 있는 정성적 분석이기에 연구 결과를 일반화 하는데 한계점이 있

다. 후속 연구에서는 보다 실증적인 데이터를 수집하여 공공기관의 교육훈련체계가 임직원의 역량개발에 효과성이 있는지 실증적이고 객관적인 연구가 이루어 질 필요가 있다.

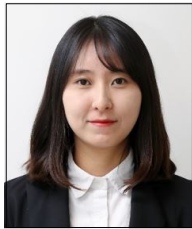
References

- [1] J. E. Son, Analysis of the Support Environment and Activities for Human Resource Development in Public Institutions, Survey Statistics, KIRD, Korea, pp.3
- [2] H. H. Jo, Analysis of the Training Environment for Public Officials in Chungcheongnam-do and Study of External Best Practices, Strategic Research, Chungnam Institute, Korea, pp.2-51
- [3] 2022 Major Work Promotion Plan, Ministry of Personnel Management, Korea, pp.15
- [4] C. K. Sung, E. Y. Lee, "A Study on the Effects of Factors of Education and Training Program on Organizational Performance", *The Journal of the Convergence on Culture Technology*, Vol.5, No.1, pp.305-310, 2019
DOI: <http://dx.doi.org/10.17703/JCCT.2019.5.1.305>
- [5] J. M. Hong, The Future of HRD Changed by Edutech, HRD Trend Report 2022-6, KIRD, 2022
- [6] G. H. Hwang, "A national Curriculum Framework for Post-COVID Education", *The Journal of Curriculum Studies*, Vol.38, No.4, pp.83-106, 2020
- [7] J. H. Ki, D. H. Jo, "Successful Strategies of the Korea New Deal in the COVID-19 Era: Focused on the Education New Deal", *Journal of the Korean Regional Development Association*, Vol.32, No.4, pp27-41, 2020
DOI: <https://data.doi.or.kr/10.22885/KRDA.2020.32.4.27>
- [8] J. H. Park, "Change of Civil Servant Training in the Era of COVID-19", *Korean Public Personnel Administration Review*, Vol.19, No.4, pp.375-383, 2020
- [9] K. S. Yoon, "Public Service Innovation through the Use of Information Technology in the Fourth Industrial Revolution", *The Korea Institute of Public Administration*, 2018
- [10] H. M. Ju, 2022 HR Trends and Strategies: HRD and the Next Normal, About HR, 2021,
<https://www.abouthr.co.kr/news/articleView.html?idxno=5056>
- [11] K. H. Lee, *The Impact of Leadership on Organizational Effectiveness of Public Institution Members - Comparative Analysis of MZ Generation/Older Generation*, Government Agencies/Public Institutions, Ph.D dissertation, Sungkyunkwan University, pp.73~77
DOI: <https://doi.org/10.23185/skku.000000169333.11040.0010821>

- [12] S. H. Lee, *A Study on the Impact of Organizational Culture on Job Satisfaction and Organizational Commitment: Focusing on the MZ Generation in Public Institutions*, Master's thesis, Pusan National University, pp7~10
DOI: <https://doi.org/10.23172/pusan.000000153433.21016.0000317>
- [13] H. J. Jung, Improvement Measures for Personnel and Organizational Culture for Coexistence with the MZ Generation, Local Public Enterprise Webzine, 2022, <https://www.erc.re.kr/webzine/vol39/sub5.jsp>
- [14] H. N. Ahn, *Fostering Strategies of R&D Service Industry in Busan Using SWOT-AHP Analysis*, Ph.D dissertation, Pusan National University, p.68, 2023
- [15] Introduction of The Government Intelligent HRD Platform, Ministry of Personnel Management, 2023, <https://www.learning.go.kr/intro/board/viewPlatformIntroduce.do>
-

김 소 미(So Mi Kim)

[정회원]



- 2015년 8월 : 이화여자대학교 사범대학 교육공학과 (문학사)
- 2015년 9월 ~ 2020년 12월 : 국방기술품질원 관리원
- 2021년 1월 ~ 현재 : 국방기술진흥연구소 관리원

<관심분야>

교육공학, 인적자원개발, e-learning