

발간등록번호

11-1543000-000729-01

# 농식품 공직자의 역량강화 교육체계 구축 연구

2014. 12.



농림축산식품부

HRD Professionals  
**IPSO**

IPSO Co., Ltd.  
Helping people and organizations achieve  
Your performance with fulfillment

## **CONTENTS**

- I. 과업 개요**
- II. 현황분석**
- III. 역량모델 고도화**
- IV. 역량진단 모델 개발**
- V. 역량강화 교육체계 구축**
- VI. 역량평가 모델 설계**
- VII. 기타 인재육성 방안 수립**
- VIII. 주요과제 종합 및 과제별 실행계획**

# CONTENTS

## I. 과업 개요

1. 과업 배경 및 연구 필요성
2. 과업 목적
3. 과업 범위 및 주요내용
4. 기대효과
5. 과업 추진 프로세스
6. 과업 추진 일정
7. 과업 추진 경과



# 1. 과업 배경 및 연구 필요성

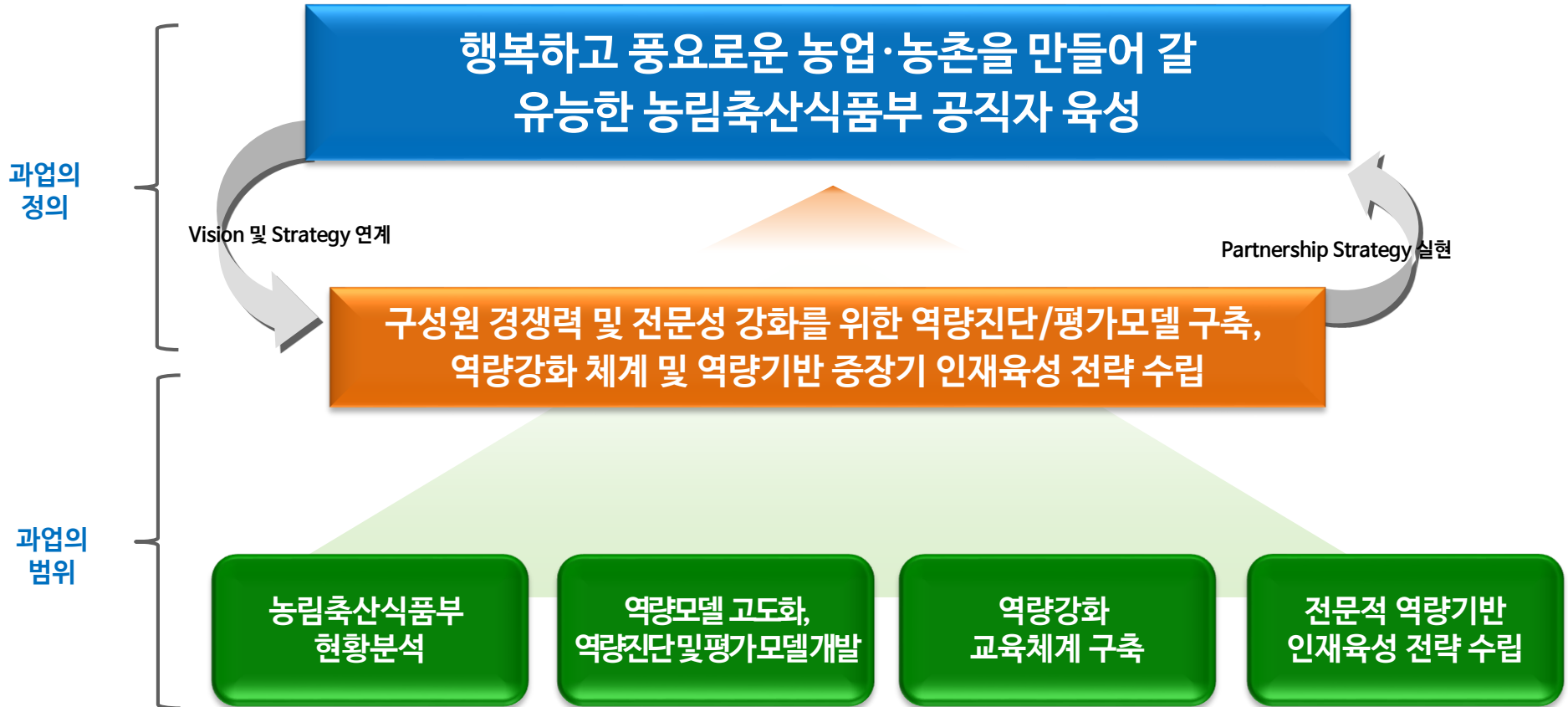
본 '농식품 공직자의 역량강화 교육체계 구축 연구' 과업의 배경은 다음과 같음

- I 글로벌 시장개방에 대응할 수 있는 글로벌 역량 및 전문성 강화
- II ICT·BT 등 미래 성장 산업을 이끌 전문가 육성
- III 웰빙(well-being)시대, 농촌·농식품에 대한 관심을 선도할 인력 육성
- IV 농업재해 및 농축산물 질병으로 인한 위협요인에 대응할 역량 강화
- V 농업·농촌 문제 해결을 위한 내·외부 협업을 이끌 인재 육성
- VI 귀농·귀촌 인구 유입 증가세에 따른 정책기획 및 집행 역량 강화
- VII 농식품분야 한류를 주도해 나갈 수 있는 인재 육성

대내외 농정여건에  
효과적으로 대응할 수 있는  
전문성을 갖춘 인재 필요

## 2. 과업 목적

본 '농식품 공직자의 역량강화 교육체계 구축 연구' 과업의 목적은 다음과 같음



# 3. 과업범위 및 주요내용

본 과업의 범위 및 주요내용은 다음과 같음

## I. 현황분석

- 농림축산식품부 정책 환경 분석 (정치·사회·문화·기술·경제적 측면 분석 등)
- 농림축산식품부 내부 환경분석 (교육현황 분석 및 조직·미션·전략 등)
- 구성원 요구분석 (관리자·직무전문가·HRD담당자 인터뷰 및 설문)
- 벤치마킹 (국내/외 정부 및 공공기관)
- HRD 비전 및 전략과제 도출

## II-1. 역량모델 고도화 및 진단체계 수립

- 농림축산식품부 기존 역량모델 보완
- 농림축산식품부 역량모델의 재설계
- 역량모델(안) 적합성 검토 및 최종 역량모델 선정
- 역량진단 척도 개발
- 역량진단 모델 설계
- 역량진단 결과 분석 방안 제시
- 역량진단 결과 활용 방안 제시

## VI. 전문적 역량기반 인재육성 전략 수립

- 역량제고 및 평가와 인사 연계시스템 설계
- 교육훈련기관 역량강화 및 협업
- 자기개발계획(IDP) 체계 확립
- 상시학습 활성화를 위한 지원 방안 수립
- 전문성 강화를 위한 자격시험 지원

## III. 역량강화 교육체계 구축

- 교육체계방향성 정립 및 교육필요점 도출
- 역량별 교육테마 및 필요교육 도출
- 역량기반 교육훈련체계 재정립
- 공직생애주기별 교육훈련 체계 정립

## II-2. 역량평가 모델 설계

- 국내/외 역량평가 문헌 및 우수사례 분석
- 농림축산식품부 역량평가 모델 설계
- 교육/인사와 연계 및 성공적 시행 방안 설계

## 4. 기대효과

본 '농식품 공직자의 역량강화 교육체계 구축 연구'에 따른 기대효과는 다음과 같음

### 역량기반 인재 육성체계 기반 확보

- 새 정부 국정철학, 농정현황, 농림축산식품부 직무환경 등을 반영한 역량모델 고도화와 전문성과 역량을 제고할 수 있는 농림축산식품 인재 육성 방안 및 방향 제시
- 역량진단 및 역량평가 도입을 통한 역량 중심의 교육훈련 및 인사제도 마련

### 전문성을 강화 하는 최적의 교육체계 구축

- 농림축산식품부의 공통/리더십/직무 역량과 부서 및 개인에 필요한 교육 요구 교육체계 수립
- 직위/직급별, 공직 생애주기별 필요한 교육과정 개설을 통해 전문성 향상 및 교육 효과 제고

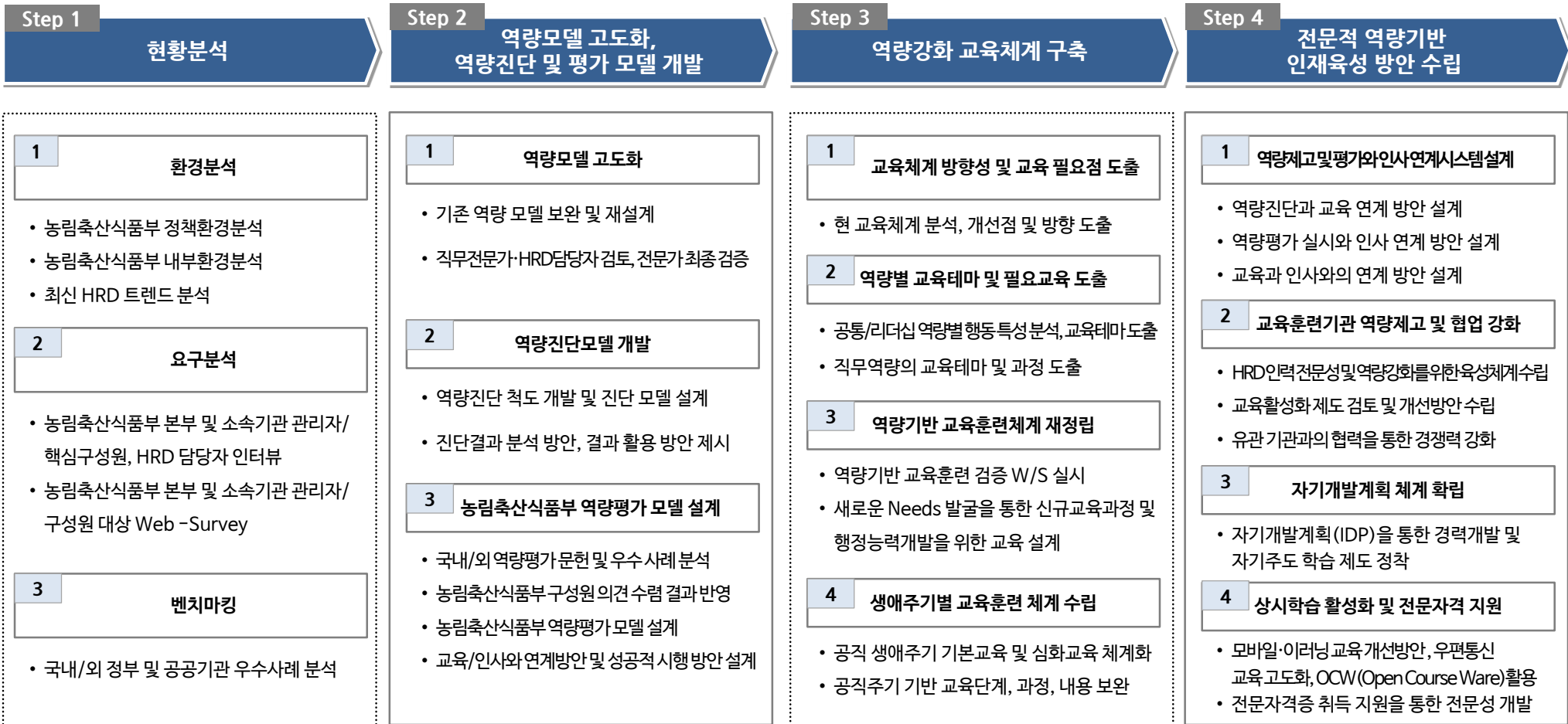
### 구성원 역량 강화를 위한 선순환적 환류 시스템 구축

- 구성원의 역량을 진단하고 평가하는 체계 구축을 통해서 조직 전반에 역량 향상 동기부여
- '역량진단 → 교육훈련·자기개발', '역량평가 → 인사(승진·이동)'과의 연계를 통해서 조직 전반에 전문성과 역량 강화를 위한 효율적이고 생산적인 프로세스 구축

# 5. 과업 추진 프로세스

본 연구의 추진 프로세스는 다음과 같음

## 농식품 공직자의 역량강화 교육체계 구축 연구





## 6. 과업 추진일정

‘역량강화 교육체계 구축’ 과업의 세부 항목별 추진일정은 다음과 같음

과업내용	과업세부내용	세부일정																	
		August	September				October					November				December			
		5W	1W	2W	3W	4W	1W	2W	3W	4W	5W	1W	2W	3W	4W	1W	2W		
준비	- 착수 Meeting	■																	
	- Project Plan 확정																		
	- 분석자료 수집																		
현황분석	- 내/외부 환경분석	■																	
	- 요구분석(인터뷰, 설문조사)		■																
	- 벤치마킹				■														
	- 실행계획수립 및 전략적 방향 도출					■													
역량모델 고도화	- 역량모델 개편 방향성 도출																		
	- 역량모델 재설계																		
	- 역량모델 적합성 검토 및 최종 역량모델 확정																		
역량강화 교육체계 구축	- 교육체계 방향성 정립 및 필요점 도출																		
	- 역량별 교육테마 필요교육 도출																		
	- 역량기반 교육체계 재정립																		
	- 생애주기별 교육체계 정립																		
역량진단 및 평가모델 개발	- 역량진단 척도 및 모델 개발																		
	- 역량진단 결과 분석 및 활용방안																		
	- 역량평가 문헌 및 우수사례 분석																		
	- 역량평가 모델 설계																		
	- 교육/인사와의 연계 방안 설계																		
전문적 역량기반 인재육성 방안 수립	- 역량제고/평가결과 인사연계시스템 설계																		
	- 교육훈련기관 역량강화 및 협업																		
	- 자기개발계획(IDP) 체계 확립																		
	- 자격시험지원 및 상시학습 활성화																		
	중간보고																		
	최종보고																		

# 과업 추진 경과

본 과업의 추진 경과는 다음과 같음

Category	Details	Period	Activity	Issue
환경분석	외부 환경 분석	8월 29일 ~ 9월 5일	• 농식품부 외부 환경분석, 공직환경분석	
	내부 환경분석	9월 12일 ~ 9월 19일	• 정책기조, 비전 및 국정과제에 따른 전략적 시사점 도출	
	최신 교육훈련 트렌드 분석	9월 16일 ~ 9월 19일	• 최신 교육환경 분석, 공무원 교육훈련기조 변화, 최신교육 트렌드 분석	
요구분석	현장조사 계획	9월 4일 ~ 9월 11일	• 인터뷰, 설문조사 등 구성원 현장조사 계획 및 일정조율	
	주요 구성원 인터뷰 (본부, 소속기관)	9월 23일 ~ 10월 2일	• 본부 및 소속기관 담당자/SME(내용전문가) 대상 교육요구사항 및 역량평가 관련 의견 수렴	세종청사 및 각 기관
	인터뷰 결과 분석	9월 29일 ~ 10월 8일	• 본부 구성원 대상 교육체계 구축 요구사항 및 역량모델/역량평가 관련 구성원 인식조사	
	구성원 설문조사	10월 8일 ~ 10월 16일	• 본부 구성원 대상 교육체계 구축 요구사항 및 역량모델/역량평가 관련 구성원 인식조사	농식품부 내부 망 활용
	설문조사 결과 분석	10월 18일 ~ 10월 22일	• 설문조사(Web Survey)응답회수, 설문결과 통계 및 분석	
	벤치마킹	10월 6일 ~ 10월 10일	• 현지조사: 관세국경관리 연구원, 우정공무원교육원, 중앙교육연수원 • 문헌조사: 교통안전공단, 한국공항공사	각 기관
역량모델 고도화	역량모델 개편 방향성 도출	10월 13일 ~ 10월 16일	• 환경분석, 구성원 요구분석 시사점 기반 농식품 역량모델 개편 방향성 도출	
	역량모델 재설계	10월 17일 ~ 10월 31일	• 환경분석, 구성원 요구분석 기반 농식품부 역량모델(공통/리더십/직무 역량) 재설계 • 역량별 역량 Profile(정의, 하위요소, 행동지표) 도출	
	직무분석 워크샵	10월 20일	• 직무분석 워크시트 설계 및 보완 • 설명회 및 작성 워크샵 개최 • 직무기술서 및 학습자원조사서 작성 요청	
	직무기술서 회수 및 보완	10월 29일 ~ 12월 12일	• 직무기술서 작성 및 수신 (총 45 개 중 43개 회수, 10개 미보완) • 직무기술서 보완 및 피드백	일부 재검토 요청

# 과업 추진 경과

본 과업의 추진 경과는 다음과 같음

Category	Details	Period	Activity	Issue
역량강화 교육체계 구축	교육추진방향 도출	10월 29일 ~ 10월 31일	• 현황분석 종합 시사점 도출 및 현 교육체계 개편 방향 설정	
	타기관 역량기반 교육체계 검토	9월 17일 ~ 10월 10일	• 타 교육기관의 역량기반 교육체계 검토를 통한 농식품부 교육체계 검토	
	구성원 요구사항 반영	10월 31일	• 교육체계 관련 구성원 요구사항(인터뷰, 설문조사 시사점) 반영	
	역량별 교육테마 및 필요교육 도출	11월 3일 ~ 11월 6일	• 공통/리더십/직무역량별 현 교육체계 보완사항 및 신규 교육필요점 도출	
	새로운 교육 니즈 기반의 신규 교육과정 설계	11월 5일 ~ 11월 7일	• 직급별 기본교육, 농식품부 정책방향 워크숍, 퇴직예정자 지원 교육 설계 • 광주/전남권 체험교육 및 현장학습 방안 및 학습지 List up	
	생애주기별 교육훈련체계 정립	11월 7일 ~ 11월 8일	• 공직 생애주기에 따른 직급별 교육훈련체계 설계 • 농식품부 퇴직예정자 지원 프로그램 설계	
	직무교육체계도 설계	11월 10일 ~ 12월 16일	• 직무분석 기반 전문분야별 교육체계도 및 교육과정 설계	
역량평가 모델 설계	타기관 역량평가 운영 현황 검토	9월 15일 ~ 10월 2일	• 타 부처 및 공공기관의 역량평가 운영 현황 검토를 통한 농식품부 역량 평가 모델 설계 방향 도출	
	역량평가 관련 구성원 의견사항 반영	11월 10일 ~ 11월 12일	• 구성원 요구조사(인터뷰, 설문조사) 시사점 기반 농식품부 역량평가 방향성 도출	
	농식품부 역량평가 모델 설계	11월 10일 ~ 11월 12일 12월 1일 ~ 12월 2일	• 농식품부 직급별 역량평가 설계(안) 도출	
	역량평가-인사와의 연계방안	11월 10일 ~ 11월 12일	• 타 부처 및 공공기관의 인사와의 연계방안 검토를 통한 농식품부의 인사연계 방안 제시	

# 과업 추진 경과

본 과업의 추진 경과는 다음과 같음

Category	Details	Period	Activity	Issue
역량진단 모델 개발	역량진단척도 및 모델 개발	11월 18일 ~ 11월 19일 12월 11일 ~ 12월 16일	<ul style="list-style-type: none"> <li>농식품부에 적합한 역량진단도구 프로세스 선정</li> <li>역량진단 모델 설계</li> <li>역량진단 척도 개발</li> </ul>	
	역량진단 결과 분석 및 활용방안	11월 20일 ~ 11월 21일	<ul style="list-style-type: none"> <li>역량진단 결과 분석 방법 및 피드백 범위, 내용 등의 설계</li> </ul>	
기타 인재육성방안 수립	교육참여도 제고 방안	12월 8일 ~ 12월 12일	<ul style="list-style-type: none"> <li>농식품부 구성원의 교육참여율 제고 및 교육실효성 확보 방안 제시</li> </ul>	
	교육훈련기관 역량강화 방안	12월 3일 ~ 12월 5일	<ul style="list-style-type: none"> <li>농식품공무원교육원 구성원의 역량강화 방안 마련</li> </ul>	
착수보고		8월 28일(목)		세종청사
중간보고		11월 13일(목)		세종청사
중간보고 후 회의		11월 24일(월)		세종청사
최종보고		12월 18일(목)		세종청사

# CONTENTS

## II. 현황분석

1. 내/외부 환경분석
2. 인터뷰
3. 설문조사
4. 벤치마킹
5. 직무분석 워크숍



# 1. 내/외부 환경 분석

농림축산식품부의 외부 환경 분석에 따른 HRD 시사점은 다음과 같음

## 외부 환경분석

### 1 정책환경

- 창조경제와 정부 3.0을 국정기조로 추진하며 국민이 체감하는 성과 창출 강조
- 농정 분야 국정과제의 한 축으로 '농림축산업의 신성장 동력화'를 표방
- 농식품 분야 5대 국정과제 추진을 위한 3대 전략, 9대 정책과제 발표
  - 경쟁력 제고, 소득·복지 향상, 수급·유통 개선

### 2 경제환경

- 오랫동안 정체상태에 있던 국내 농가소득 지표의 증가로 농가경제의 호전이 기대 (2013년 농가소득은 전년대비 11.4% 증가한 34,524천원으로 집계됨)되는 반면 대농과 영세농의 양극화 등 불안요소가 상존
- 한·중·일 FTA, 역내포괄적경제대파트너십(RCEP), 환태평양경제동반자협정(TPP) 등 다자간 지역무역협정 추진에 따른 농업부문 시장개방 확대 논의

### 3 사회환경

- 세계 인구 증가, 기후 변화 등의 영향으로 식량 및 사료 곡물의 수급불안 심화
- 소득향상, 고령화, 교육과 문화수준의 향상 등으로 식품에서 건강, 멋, 문화를 찾는 소비패턴의 변화
- 인적·물적 자본의 유출, 농촌인구의 고령화 및 과속화 지속에 따른 농촌의 성장 잠재력 약화 심화
- 쌀 관세화 유예 종료, 한·중 FTA 등 농산물 시장개방의 확대에 따른 농업계의 불안감 고조

### 4 기술환경

- 농업을 미래성장산업의 한 축으로 강조하는 패러다임 변화
  - 정보통신·나노·바이오·에너지 관련 기술의 발달에 따른 농업과의 융복합화가 활발히 진행
  - 농업과 선진 과학기술(ICT·BT)의 융복합화를 통해 기후변화를 성장 동력 창출 기회로 활용
- OECD 34개국 중 한국농업의 경쟁력(종합지표)은 2007~2011년 5개년 평균으로 17위 수준에 그침

## Key Finding

- 정부 3.0, 창조경제 시대, 주요 국정과제의 추진상황의 변화에 맞추어 교육내용의 지속적인 보완과 신규 교육과정의 개발·제공 필요
- 농식품부의 각 분야 및 유관기관 연계를 통해 융합 및 시너지 효과를 창출할 수 있도록 공유와 협력을 위한 업무 프로세스/문화의 구축 필요
- 다자간 지역무역 협정 추진에 대응하고 농촌·농업·식량·식품·축산 분야별 경쟁력 제고방안 마련을 위한 구성원들의 전문역량 강화 필요
- 농산물 시장개방의 확대에 대비하고 농업계의 안정을 위한 방안 마련 필요
- 선진과학기술과의 융복합화를 중심으로 기술 환경이 변화함에 따라 농식품분야 ICT·BT 융복합 첨단산업의 현장 전문가 양성 필요

# 1. 내/외부 환경 분석

농림축산식품부의 내부 환경 분석에 따른 HRD 시사점은 다음과 같음

## 내부 환경분석

### 전략

- 국정·농정 철학의 지속적 공유·확산
- 국민이 체감할 수 있는 성과 창출 미흡
- 구성원간 정부 3.0 가치의 내재화·공유화 필요

### 프로세스

- 농정문제 해결을 위한 사업부문 간 프로세스 연계 및 협력체계 미흡
- 유관기관별 산발적인 과제 선정 및 추진

### 조직자원

- 부처, 중앙-지방 간 인사교류에 따른 전입자의 지속적 유입
- 구성원 직무역량강화에 대한 필요성
- 저조한 농식품분야 예산 증가율 및 정부 의존성 심화

### 조직구조

- 부처내 칸막이를 제거한 문제해결형 조직 운영
- 정부부처 특성 상 자율적 경영 제한

### 조직문화

- 경직되고 공유가 약한 조직문화 개선 필요
- 교육에 대한 관리자의 인식제고가 시급
- 소통과 화합, 조직 융합프로그램 마련 필요

### 학습환경

- 청렴도조사에서 종합청렴도가 2등급으로 우수
- 농식품공무원교육원의 지리적 접근성 취약
- 신세대 교육생의 니즈가 반영된 교육 기법 활용 필요

## Key Finding

- 각분야 사업별 연계성을 통한 시너지 효과 창출을 위해 창조경제 기반 융합통합역량 강화
- 주요 농정시책에 대한 심층적 이해를 제고를 위해 교육과정 신설·확대 필요
- 농식품분야 현안과제에 대한 문제해결 능력을 배양할 수 있는 교육과정 필요
- 리더십 교육, 공통 교육 업그레이드를 통해 조직의 소통, 조직관리 역량 강화
- 구성원의 변화와 혁신 수용성을 강화시킬 수 있는 변화관리 교육 필요
- 지리적 접근성의 문제점 해결을 위해 다양한 교육 기법(원격 화상강의시스템, 찾아가는 교육 등)의 도입 필요
- 구성원의 적극적 교육 참여를 위해 양질의 교육 콘텐츠 구성 및 우수 강사 확보 등의 노력 필요

# 1. 내/외부 환경 분석

농림축산식품부의 SWOT 분석에 따른 HRD 시사점은 다음과 같음

## SWOT 분석

### 강 점

- 국정·농정 철학의 지속적 공유·확산
- 농정 현황의 혁신 필요성과 공감대 내재화
- 부처내 칸막이를 제거한 문제해결형 조직 운영

### 약 점

- 국민의 신뢰도 저하, 체감할 수 있는 성과 창출 필요
  - 정기적 종합대책 마련 등에도 불구하고 농업·농촌의 현실이 크게 개선되지 않으면서 농정에 대한 비판이 지속
- 농정문제 해결을 위한 농식품부 유관기관간 협력체계 미흡
- 정부 예산 축소 및 정부 의존성 심화

### 기 회

- 과학기술의 발달 및 융복합 등으로 인한 농업에 대한 패러다임의 변화
- 고품질·안전 농식품에 대한 국민의 수요 증가
- 휴양·전통문화 등 삶의 질 향상을 중시하는 가치관의 확산
- 고용 불안에 따른 청년층 농촌 창업 및 베이비부머 귀농·귀촌 인구 유입 증가를 통한 6차 산업 기반 마련

### 위 험

- 세계적 저성장 경제흐름에 따른 위험요소 존재
- 쌀 관세화, 한·중 FTA 등 농산물 시장개방의 확대에 따른 농업계의 불안감 고조
- 농촌인구의 고령화 및 과속화 지속에 따른 농업성장 정체
- 자연재해/가축질병 빈도 및 강도 증가

## SWOT

## Key Finding

- 농식품 관련기관, 지자체 등이 한 방향에서 농정을 바라보고 세부시책을 추진할 수 있도록 국정·농정 철학의 지속적 공유·확산
- 우수하고 창의적인 인재육성을 통한 미래 신성장 동력 발굴
- 국정과제의 전문화 및 안정적 수행을 위한 핵심 과제에 대한 인적자원경쟁력 및 역량 강화 필요
- 역량 기반 교육훈련의 심화·강화를 통한 경쟁력 강화
- 농업·농촌 현장 중심의 교육을 확대하여 구성원의 직무능력 향상과 동시에 국민이 체감할 수 있는 성과 창출 기대



## 2. 인터뷰\_개요

농림축산식품부 교육체계 방향성을 정립하고 교육 필요점을 도출하여 역량기반 교육훈련체계를 재정립할 뿐만 아니라 교육 선진화 전략 수립에 관한 구성원 의견수렴을 위해 다음과 같이 인터뷰를 실시함

### 목적

- 교육체계 방향성 정립 및 교육 필요점 도출을 통한 역량기반 교육훈련체계 재정립
- 교육 선진화 전략 수립

### 실시 기간

- 2014.9.23(화)~10.2(목)

### 실시 대상

- 농림축산식품부 본부 및 소속기관 실/국별 사무관 이상 실무자 (각 실/국별 1~2명)
- 운영지원과 및 농식품공무원교육원 핵심관계자(각 2~3명)
- 농림축산검역본부, 국립농산물품질관리원, 국립종자원, 한국농수산물대학 (각 교육/인사담당자 1명)

### 인터뷰 주요 내용

- 농식품부 공직자의 필요역량(공통/리더십)
- 농식품부 인재육성 포인트 및 방향성
- 교육 프로그램 운영상의 개선점
- 역량진단 및 평가의 필요성

## 2. 인터뷰\_개요

인터뷰 대상의 구체화 및 대상별 주요 인터뷰 방향은 다음과 같음

### 인터뷰 대상별 주요 Point

인터뷰 대상	주요 인터뷰 Point	비고
본부	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 농식품부 공직자의 필요역량(공통/리더십)</li> <li>• 교육 프로그램 및 운영상 Needs (계층별 필요교육, 문제 및 보완 필요사항 등)</li> <li>• 現 교육 및 인사제도의 보완 필요사항</li> <li>• 직무전문성 향상을 위한 교육방법 관련 의견</li> <li>• 교육참여율 제고를 위한 리더/구성원의 역할</li> <li>• 역량진단/평가제도 관련 의견</li> <li>• 교육과 인사의 연계방안 제시 관련 고려사항</li> </ul>	
HRD 담당자 (농식품공무원 교육원 교육기획과/ 전문교육과)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 교육원의 비전과 역할</li> <li>• 교육원 주관 교육 이수자 현황</li> <li>• 교육과정 관련 사항                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 교육과정별 교육 형태 파악, 과정 설계시 중요시 여기는 사항, 향후 교육 수요 예측</li> </ul> </li> <li>• 교육원 발전방향, 필요 역할</li> </ul>	

인터뷰 대상	주요 인터뷰 Point	비고
소속 기관	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 해당기관의 인재상 및 비전</li> <li>• 해당기관 구성원의 필요역량</li> <li>• 교육원 주관 교육 이수율</li> <li>• 교육참여율 제고를 위한 리더/구성원의 역할</li> <li>• 해당기관의 인사 및 교육제도(본부와의 비교)</li> <li>• 역량진단/평가의 확대 적용 필요성</li> </ul>	

## 2. 인터뷰\_본부

본부 실국별 사무관급 이상을 대상으로 인터뷰한 결과 다음과 같은 이슈가 도출됨

### 비전/인재상

#### 인재상 및 인재의 특징

사명감	농업에 대한 애착	경청	합리성	전문성	국가관	책임감	열정	예측력
서비스 마인드	주관성	균형 잡힌 시각	효율성	현장지향	미래지향성	성실	문제인식	폭 넓은 시각

#### 인재 육성

#### 인재육성 Point

- 역량강화를 위한 강력한 유인책 필요
- 순환보직제의 지양

#### 교육과정 측면

- 일정한 교육과정의 경우 의무 교육화
- 공직 생애주기별 교육체계 수립
- 직무분야별 기초부터 심화까지 순차적 교육

#### 교육내용 측면

- 환경변화에 대응하기 위한 농식품 외의 다양한 분야의 교육
- 일반 소양 교육 다양화
- 자기개발 관련 교육

#### 교육 형태 측면

- 전문가 집단과 토론학습 병행
- 사이버 강의의 기술적 측면 보완
- 유관기관 등에 일정기간 체류하는 형식의 교육 필요

FTA

공무원 연금축소 문제에 따른  
구성원 사기 저하

상시학습제도의  
형식적 운영

현업에 도움이 되는  
교육 콘텐츠의 부재

현업과 교육의  
병행 어려움

교육의 필요성  
인식 부족

#### Key Findings

- 농식품부만의 인재상 및 인재의 특징으로 '농업에 대한 애착', 농업인에게 귀 기울여 들을 수 있는 '경청', FTA로 인한 업무 범위가 확장됨에 따른 국산농산물과 수입농산물의 '균형을 맞추는 시각' 등이 확인됨
- 외부적 환경으로 FTA, 공무원의 사기 저하 등의 상황에 놓여져 있고, 내부적 환경으로 제도적 측면(상시학습제도의 형식적 운영, 실무 중심의 교육 콘텐츠의 부재 등)과 교육생 개인적 측면(교육의 병행 어려움, 교육 필요성 부족 등)에 놓여져 있음
- 변화하는 환경에 적응하고 인재육성을 위하여 인터뷰 대상자들은 의무 교육화, 직무분야별 맞춤형 교육, 다양한 분야의 교육, 일반 소양 교육 다양화, 토론 학습 등을 제시함

## 2. 인터뷰\_본부

본부 실국별 사무관급 이상을 대상으로 인터뷰한 결과 다음과 같은 이슈가 도출됨

### 필요역량(공통/리더십)

#### 농식품부 공직자에게 필요한 공통 역량

지식 측면	기술 측면	태도 측면
<ul style="list-style-type: none"> <li>조직에 대한 전반적 이해               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 조직운영(생애주기 설계), 조직의 미션, 조직의 역할(각 국의 역할)등</li> </ul> </li> <li>농촌과 농업과 농민관계를 이해할 수 있는 지식</li> <li>타 산업분야에 대해 전문 지식</li> <li>인문학적 소양</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>본부와 소속기관은 구분되어야 함               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 본부는 <b>정책기획력</b> 등이 중요시되지만, 소속기관의 경우 집행하는 수행기관이기 때문에 추진력, 실행력 등이 중요시 여겨짐</li> </ul> </li> <li><u>정책기획력(현장을 제대로 이해한 보고서)</u></li> <li><u>현안파악 능력</u></li> <li>상황판단능력</li> <li>이해관계조정능력</li> <li>대책수립</li> <li>자료작성 Skill</li> <li>국회대응, 법률, 제도, 설계, 집중점검, 성과평가 능력 등</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>협력</b></li> <li><b>의사소통</b></li> <li><b>신속한 의사결정(추진력)</b></li> <li>융화</li> <li>정보공유(부서이기주의 지양)</li> <li>사명감</li> <li>문제인식 및 분석적 사고</li> <li>다각적인 시각을 가지고 여러 가지를 바라보는 관점을 보유</li> <li>위기의식               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 매해 위기라고 하는데 실질적으로 위기가 피부에 와 닿도록 현실을 인식할 수 있도록 하여야 할 것</li> </ul> </li> <li>능동적 태도</li> </ul>

#### Key Findings

- 농식품부 공직자에게 필요한 공통 역량을 지식, 기술, 태도 측면으로 나누어 살펴본 결과, 지식 측면보다는 기술과 태도 측면의 사항이 많은 것으로 파악됨
- 지식 측면에서는 소속된 조직과 농정 현실에 대한 이해 뿐만 아니라 넓게 타 산업 분야에 대한 지식, 일반 인문학적 소양까지 요구하는 것으로 파악됨
- 기술 측면에서는 정책을 기획하는 본부의 특성상 정책기획력과 농정 현안을 정확하게 파악하는 능력을 가장 많이 꼽았으며, 부수적으로 상황판단능력, 이해관계조정 능력 등을 요구하는 것으로 파악됨
- 태도 측면에서는 인터뷰 대상자들은 대부분 협력, 의사소통, 신속한 의사 결정이 필요하다고 응답하였음

## 2. 인터뷰\_본부

본부 실국별 사무관급 이상을 대상으로 인터뷰한 결과 다음과 같은 이슈가 도출됨

### 필요역량(공통/리더십)

#### 농식품부 공직자에게 필요한 리더십 역량

##### 지식 측면

- 현장업무에 대한 충분한 이해(예산, 법 등)
  - 현장에 대한 감을 갖지 못하고 관리자가 되는 경우도 종종 있어서 현장업무에 대한 충분한 이해(예산, 법 등)가 필요함
- 풍부한 업무경험

##### 기술 측면

- 본부와 소속기관은 구분되어야 함
  - 본부 : 기획력, 전체를 보는 시야, 이해관계자 조정 능력 (협상력), 통솔력 / 소속기관 : 조직관리, 추진력
- 업무분배능력(명확한 업무 지시)
  - 상부 지시사항의 여과없는 전달보다는 적절한 상황판단 후 실무자와 조정하여 업무지시를 명확하게 하는 것이 필요
  - 지시 받은 내용을 실무자와 미팅을 통해 추진여부를 의사결정 한 후 보고할 필요가 있음
- 인적자원관리
- 동기부여
  - 일방적인 지시보다는 직원들을 도와주는 역할로서의 리더의 정립이 필요
  - 개인 스스로가 전체 조직의 방향을 가지고 고객/동료들과 공유할 수 있도록 분위기를 조성하는 것이 중요함

##### 태도 측면

- 구성원 상호간 융합
- 부하직원의 존중
  - 포용력, 이타심, 공감능력, 비전 제시(방향)
- 마음의 상처를 주는 말을 자제하는 태도
  - 배려심, 상호존중, 격려가 필요함
  - 반복되면 불편해지고, 무서워짐
- 부처 전반의 돌아가는 상황, 이슈의 공유
  - 현재 부족해서 소속감이 결여됨
- 지도층과 구성원간의 가교역할
- 의사소통
- 고객지향적 태도
- 적극적인 태도
- 책임감

### Key Findings

- 농식품부 관리자(3, 4급 과장급)에게 필요한 리더십 역량을 지식, 기술, 태도 측면으로 나누어 살펴본 결과, 지식 측면보다는 기술과 태도 측면의 요구가 많은 것으로 파악됨
- 지식 측면에서는 현장에 대한 이해와 풍부한 업무 경험을, 기술 측면에서는 업무 분배 능력과 리더십을, 태도 측면에서는 부하직원의 존중과 의사소통이 요구됨
- 종합하면 농식품부의 조직문화가 다소 수직적이라고 볼 수 있으며, 이를 개선하기 위해서 리더에게는 부하 직원을 배려하고 존중하는 리더십과 이에 파생되는 명확한 업무분배가 가장 필요하다고 볼 수 있음

## 2. 인터뷰\_본부

본부 실국별 사무관급 이상을 대상으로 인터뷰한 결과 다음과 같은 이슈가 도출됨

### 교육 Needs

#### 現 교육 진단

##### 교육과정 측면

- 양적 팽창만 지속됨으로 인해 흐름이 맞지 않는 등 불필요한 과정들이 많음
- 직무나 공직가치 관련 교육 이외에도 자기개발 교육 등 재미 있는 교육을 포함시켜 교육을 받고 싶은 욕구가 생길 수 있는 교육과정을 개설할 필요가 있음
- 교육원의 교육에 대한 기대감이 낮음. 교육수요에 따라 교육이 이루어져야 하는데 그렇지 못함
- 교육원의 교육 프로그램들은 대부분 본부 직원을 위한 교육은 거의 없음. 소속기관, 지방자치단체 직원들 중심으로 설계되어 있음
- 농식품부에서 필요한 과정을 주로 만들고, 농식품부의 비전, 목표 등을 보고 교육 프로그램을 설계하는 것이 필요함
- 사무관, 과장급 등 직급별 다른 프로그램으로 관리해야 함

##### 교육 형태 측면

- 본부 직원 대상 교육원의 교육프로그램은 집합 강의식 보다는 토론과 현장 중심으로 해서 전 직원 550-60명 전원을 위한 프로그램을 개발할 필요가 있음
- 현장교육의 경우 타 기관에서 우수사례로 발표한 자료들을 그대로 사용. 단순히 현장에 나가는 것만이 능사가 아니라 현장에서 나가서 보고 느끼는 사항들이 실무와 연관이 되어야 하는데 그렇지 못함

##### 교육원 측면

- 교육원과 직원간의 소통이 원활치 않아 구성원의 교육 니즈가 반영되지 않고, 구성원에게 교육의 홍보도 효과적으로 이루어지지 않음
- 타 소속기관(검역본부, 종자원 등)과 달리 업무로 시시각각 연결이 되는 조직이 아니기 때문에 소통이 자유롭지 못함
- 교육과정(컨텐츠), 운영방식 등이 기존의 틀을 그대로 답습하는 경향이 있음
- 교육원은 '교육 서비스'라는 차원으로 구성원들에게 서비스 하는 입장에서의 관심을 가져야 할 필요가 있음

#### Key Findings

- 현재 본부 또는 교육원 주관 교육은 양적인 팽창에만 치우쳐, 질적인 측면이 미흡한 것으로 판단됨. 인터뷰 대상자들은 흥미 있는 교육과정을 개설을 통한 교육 이수에 대한 욕구를 이끌어 내는 것을 희망하는 것으로 판단됨. 또한 본부 직원에 대한 교육과정이 상대적으로 부족하여 본부 직원을 위한 교육 내지 직급별 맞춤형 프로그램을 요구하는 것으로 나타남
- 교육 형태 측면에서 본부 소속의 전 직원을 대상으로 한 토론 중심의 참여형 교육과 현장 중심의 실무형 교육을 요구함
- 교육원 측면에서는 본부 직원간의 원활하지 못한 소통으로 교육 니즈가 제대로 반영이 안 되는 점, 오래된 교육을 반복적 답습 등을 문제점으로 지적함

## 2. 인터뷰\_본부

본부 실국별 사무관급 이상을 대상으로 인터뷰한 결과 다음과 같은 이슈가 도출됨

### 교육 Needs

#### 필요 공통교육

#### 직무 교육

- 농식품부의 범위·역할
- 법·예산관련 교육
- 정책교육
- 정부운영시스템
  - 5년마다 정권이 바뀌기 때문에 그 때 마다 현 사회의 문제점 및 해결책을 제시해야 함. 현 정부의 경우 창조 경제, 개방경제 등으로 바꾸고자 하는 의미, 의도에 대한 이해도가 높아야 함
- 농업 및 농산물의 이해. 농업 전반의 기초교육
- 농정 관련 트렌드 이슈
- FTA 관련 전문가 양성 교육(언어적, 협상능력 등)

#### 일반 소양 교육

- 인문학, 교양 등 일반 소양 교육
- 인문학 강의, 역사(중국, 유럽, 우리나라 등), 국제적 가치 변화 등
- 소양 교육, 리더십, 융화, 본인이 조직 내에서 어떻게 해야 한다든지 하는 등 교양위주 교육
- 수시적인 인문·교양 교육
  - 유명강사들을 초빙해서 Remind가 될 수 있도록 하는 교육
- 소양 교육(문화, 인문, 힐링 등) 과정들이 최근에 없어지는 경향이 있는데, 본부나 각 소속기관별로 '찾아가는 교육'으로 개설하면 좋겠음

#### 정보화 교육

- 보고서 작성
- OA능력
- 정보처리 능력
  - 지식정보를 어떻게 취득하고 관리할 것인가에 대한 것이 가장 취약한 분야가 아닌가 생각함. 많은 정보들 중 중요한 정보를 선별 및 분류하고 의미 있는 것으로 만들어내는 것 등이 필요함

#### 기타

- 애사심, 상호협력, 개방적 마인드, 포용력 함양 교육
- 돌발상황 대처능력을 배양할 수 있는 교육
- 역량강화교육(DC)
  - 평가를 위한 교육이라기보다는 상황에 따른 대처능력을 배양할 수 있도록 하기 위함
- 사내강사를 보다 양성할 필요성 존재
- 자기개발교육, IDP 설계교육

#### Key Findings

- 직무와 관련해서 농식품부의 범위와 역할 등 기본적인 사항부터 농정 현황과 트렌드에 대한 사항까지 다양한 범위의 공통교육이 필요하다고 응답함
- 직무 교육 외에 인문학 등 일반 소양 교육도 직무 교육만큼 많은 인터뷰 대상자들은 공통교육으로 필요하다고 응답함. 또한 보고서 작성 및 OA 능력뿐만 아니라 양질의 우수한 정보를 선별하고 활용할 수 있는 정보처리 능력에 대한 교육도 필요하다고 응답함
- 향후 농식품부의 특성과 공통역량을 참고하여 직무 교육, 일반 소양 교육, 정보화 교육과정을 재구성할 필요가 있음

## 2. 인터뷰\_본부

본부 실국별 사무관급 이상을 대상으로 인터뷰한 결과 다음과 같은 이슈가 도출됨

### 교육 Needs

#### 계층별 필요 교육

##### 6 ~ 9급

- **직무 교육**
  - 직무역량강화교육
  - 행정실무(사례 중심의 교육이 필요)
  - 실무지식(법·제도·예산 등)
  - 농정관련 이슈
- **정보화 교육** (OA 능력, 보고서 작성 등)
- **실무 기획**
  - 사업설계·집행·평가를 위한 사업별 구체적 스킬
- **자료분석**
  - 실제적인(업무현장) 사례를 조사 및 분석하여 활용하는 능력
- **고객지향 내지 민원대응**
- **기타**
  - 개인소양을 개발할 수 있는 교육
  - 책임감, 주도성, 협력 등
  - 학습의지와 열정
  - 준비성, 적극성

##### 4 ~ 5급

- **기획력**
- **보고서 작성 및 보고 능력**
- **리더십**
- **소통**
- **농식품부의 전반적 이해**
- **정책이해**
- **법률/제도/예산에 대한 이해 및 상호 관계**
- **마인드 컨트롤**
- **창의성**
- **통찰력**
- **의전교육**
  - 장관님 축하 진행, VIP행사준비 등
  - 현재 관련 정보의 부재

##### 3 ~ 4급

- **관리자 리더십**
  - 과/국이 해야 할 일을 구체적으로 실행시키는 리더십
- **구성원 조직관리**
  - 통솔력, 부하육성, 포용력, 명확한 업무지시 등
- **정책 전망 및 비전 제시**
- **협상, 상황판단력, 기획력**
- **의사결정**
- **창의적 문제해결**
- **다양한 사회현장에 대한 이해, 농업 외 인문학 등 소양 교육**

#### 국장급 이상

- **본인 스스로 교육계획을 수립. 업무를 수행하면서 교육도 함께 병행**
- **중간 중간 외부 교육기간 파견(삼성전자연구소 등)**

#### Key Findings

- 6 ~ 9급에게 필요한 교육으로 직무 관련 교육을 중심으로 정보화 교육, 실무 기획, 자료 분석, 고객지향 내지 민원 대응과 관련된 교육이 필요하다고 응답함
- 4 ~ 5급에게 필요한 교육으로 주로 기획력 향상을 위한 교육, 보고서 작성 및 보고 능력, 리더십과 소통 등에 대한 교육이 필요하다고 응답함
- 3 ~ 4급에게 필요한 교육으로 리더십과 구성원 조직관리에 대한 교육이 필요하다는 응답이 가장 많았음
- 종합하면 6 ~ 9급 사이에는 직무기초교육, 4 ~ 5급에서는 기획과 보고서 작성 및 보고 능력, 3 ~ 4급에서는 리더십과 조직관리의 교육이 핵심적으로 필요한 것으로 판단됨



## 2. 인터뷰\_본부

본부 실국별 사무관급 이상을 대상으로 인터뷰한 결과 다음과 같은 이슈가 도출됨

### 교육 Needs

#### 교육원 주관 프로그램 또는 운영상 문제점

##### 교육원의 인프라 부족

- 지리적 접근성 불편, 인근 편의 시설의 부족, 전산 교육장 부족 등이 문제로 지적됨. 이에 따라 교육생의 참여도가 저조하며, 또한 양질의 우수한 강사 초빙의 어려움도 있음
- 교육원 구성원들 승진·근무평정이 다소 낮은 것으로 나타남

##### 교육 형태 상 문제점

- 사이버 교육 콘텐츠 중 본부 실국별 정책에 대한 내용이 있었는데, 내부 홍보와 같았다는 의견이 있었음
- 교육원을 가지 않아도 50시간은 사이버 교육으로, 업무와 관련된 세미나, 출장 등도 교육시간에 산입되기 때문에 나머지는 세미나, 출장 등으로 교육시간을 채우는 것이 현실임
- 양질의 우수한 사이버 교육 콘텐츠를 확보하고 기술적인 측면에서 보완이 필요함

##### 교육 프로그램 상 문제점 ②

- **직무 교육의 경우** 지자체 또는 관련 산하기관 구성원을 위한 교육이 본부 구성원 대상으로 하는 교육보다 많음
- 이러한 원인으로 일부 인원은 직무 교육에 대한 실효성이 없다고 함
- 이를 해결하기 위하여 직무 교육은 지자체나 관련 산하기관 구성원 교육으로 하고, 본부 구성원들을 위해서는 자기 개발성, 교양, 소양 관련 교육으로의 집중이 필요하다는 의견이 있음
- **직무 교육 이외의 경우** 우선 개설된 교육에 대한 흥미가 없다는 의견이 전반적임. 직무와 관련한 교육이 1순위이지만 직원들이 Refresh할 수 있는 계기를 만들어 줄 수 있는 교육도 반드시 필요하다는 의견이 있음(승마, 힐링, 캠핑매뉴얼 등)
- 또한 농업 관련한 교육은 있으나 인성교육, 기획력 등 자기 개발할 수 있는 교육은 부족하다는 의견이 있음
- 인문소양 교육의 확대를 통하여 실질적으로 도움이 되는 교육을 개설하는 것이 필요함

##### 교육 참여율 저조

- 업무가 있는데 교육을 다녀오겠다고 말하기 쉽지 않은 조직문화가 하나의 요인으로 나타남
- 또한 교육생 개인이 교육에 흥미를 느끼지 못하거나 과도한 업무량으로 인해 교육에 대한 수요가 미비한 것으로 나타남
- (부서장 평가에 반영 등을 통한) 부서장의 자기개발 인식 전환이 필요함과 동시에 의무교육화 또는 교육 우수자에 대한 표창(장관상) 등 유인책이 필요함

##### 교육 프로그램 상 문제점 ①

- 오래된 교육의 반복적 답습, 길고 많은 교육과정이 문제점으로 지적됨
- 교육원 주관 프로그램에 대한 수요를 파악하여 교육과정의 개편과 교육내용의 수정이 필요함
- 기타 찾아가는 교육의 확대, 명품과정 개설 등이 문제점 해결 방안으로 제시됨

### Key Findings

- 인터뷰 대상자들은 교육원의 지리적 접근성 불편 및 주변 편의시설 부족 등을 문제점으로 지적함. 무엇보다 이러한 원인으로 강사 측면에서 우수한 강사 확보가 어려움에 따라 예산적 차원의 지원을 통해 우수한 강사 확보가 필요하다고 응답함. 지리적 접근성 불편 뿐만 아니라 교육생이 속한 조직문화로 말미암아 교육의 참여율이 문제점으로 지적됨
- 교육 프로그램 측면에서 오래된 교육의 반복적 답습, 다소 많은 교육과정 등이 지적되었고, 직무 교육의 경우 본부 이외의 구성원을 대상으로 하는 교육의 비중이 더욱 높은 점이 문제점으로 지적되었으며, 직무 교육 이외에 과정은 전반적으로 흥미가 없다는 의견이 많음. 또한 교육 수요를 조사 후 인문학 등 일반 소양 교육 또는 교양 과정의 개설이 필요하다는 의견도 있음

## 2. 인터뷰\_본부

본부 실국별 사무관급 이상을 대상으로 인터뷰한 결과 다음과 같은 이슈가 도출됨

### 교육 Needs

#### 교육 참여도 제고를 위해 부처차원의 방안 또는 리더 및 교육원의 역할

##### 교육에 대한 인식 제고

- 교육도 중요한 일의 일부라고 생각하는 등 관리자의 인식 전환이 꼭 필요함
- 인사 제도와 연계하여 운영
  - 조직 구성원 교육 이수율을 부서장 평가에 반영한다는 의견이 있으나, 부서장의 실적을 위해 교육을 받는 꼴이 될 수도 있어 유의해야 함. 이외에 필수과정을 지정·의무화하여 인사제도에 반영해야 한다는 의견이 있음

##### 상시학습제도의 개선

- 현재 시행 중인 상시학습제도(1년 100시간 이수 의무제도)의 전면적 개선이 필요
  - 구체적으로 세미나, 출장으로 인정되는 교육시간이나 교육횟수를 제한하거나 필수 과정을 지정해서 해당교육은 반드시 이수할 수 있도록 하는 것이 필요하다는 의견이 있음

##### 양질의 우수한 교육 프로그램 제공

- 충분한 예산 확보를 통해 우수한 강사 확보가 선결적으로 이루어져야 함
- 교육과정의 양적 팽창은 지양하여 교육과정을 대폭 줄이고 양질의 우수한 교육만 운영하는 것이 필요함
- 성공한 농가의 운영 사례 또는 현장실습과정 등 교육 콘텐츠의 강화 노력이 필요할 것으로 보임
- 구성원들이 요구하는 교육과정을 개설하는 방법으로 유인책을 쓰는 것이 필요함
- 들어봤더니 좋은 교육이더라고 주변에 이야기할 수 있는 교육내용이라면 억지로 참여해라 하지 않아도 자발적으로 참여할 것으로 기대함
- 타 부처는 역량교육을 필수로 지정하여 운영하고 있으나, 농식품부는 그렇지 않은 것으로 파악됨. 따라서 역량 교육을 필수과정으로 지정하여 참여율을 제고 할 것이 필요함
- 의무교육의 또 다른 방편으로 가령 100시간을 의무 하듯이 1년에 2주 정도 집합교육에 다녀오도록 강제하거나 승진 전 기간 동안 이수하여야 하는 교육 List를 주고 해당 기간 내에 이수하지 않으면 승진 대상에서 제외되는 형식 등을 제안함
- 본부 직원들 대상으로 찾아가는 교육 실시하는 등 본부 직원만을 위한 교육과정이 필요함

### Key Findings

- 교육 참여도 제고를 위해서 인터뷰 대상자들은 크게 교육에 대한 인식 제고, 상시학습제도의 개선, 양질의 우수한 교육 프로그램 제공이 필요하다고 의견을 제시함
- 우선 농식품부의 각 실국별 낮은 교육 수요 제고를 위해서 부서장 등 상급자부터 교육도 중요한 일이라는 인식 전환부터 인사 제도와 연계하여 운영하는 방안을 제시함
- 오프라인 집합교육 이외의 학습의 시간 또는 횟수의 제한, 필수 과정화 등을 통해 상시학습제도의 개선이 필요하다는 의견을 제시함
- 교육 프로그램 차원에서 양질의 우수한 강사 및 콘텐츠를 확보하는 노력, 필수 과정화 방안 등이 필요하다는 의견을 제시함

## 2. 인터뷰\_본부

본부 실국별 사무관급 이상을 대상으로 인터뷰한 결과 다음과 같은 이슈가 도출됨

### 교육 Needs

#### 직무전문성 향상을 위해 가장 효과적인 교육방법

#### 교육내용 및 교육 형태의 제고

- 심도 있는 직무교육 운영
  - 오프라인 집합교육으로 진행하되, 소속/단위 업무별 등 일정한 기준으로 대상을 구분하여 교육을 운영할 것이 필요하다는 의견이 나타남.
  - 본부 구성원의 경우 교육원으로 가지 않아도 유관 직무 담당자들끼리 모여서 하루에 1~2시간씩 소그룹 세미나 형식으로 진행되는 방식도 효과적일 것이라는 의견을 제시함
- 일반 소양교육의 확대 운영
  - 경제, 통계적인 기술기반의 업무를 하기 위한 일반 소양 교육이 필요하다는 의견이 있음
- 다양한 교육 기법을 활용한 오프라인 집합교육의 진행
  - 단순히 지식을 전달하는 교육이 아니라, 교육생이 직접 참여하고 관심을 가질 수 있는 현장 체험식 교육, 토론식 교육, OJT 등 Action Learning 형태의 교육이 필요하다는 의견이 있음
- 외부 교육기관의 활용
  - 일부 인터뷰 대상자는 외부기관을 활용하자는 의견을 제시함. 학위제도는 아니더라도 대학에 전문강좌를 개설하여 다른 부처 사람들과 토론식 과제를 한 달에 1-2번 한다든지 하는 식의 교육 프로그램 운영을 제안함
  - 비교적 짧은기간의 교육으로 큰 변화를 기대하기 힘들기 때문에, 최소한 6개월 정도 외부기관에서 장기적인 연수를 받는 것이 필요하다는 의견을 제시함

#### 인사 제도와의 연계

- 순환보직제도 재검토를 통한 직무 전문화
  - 특히 전문성이 요구되는 일부 직무의 경우 순환보직제를 적용하는 것보다는 한 가지 직무를 오래 담당하게 하여 전문성을 키우는 것이 보다 효과적이라는 의견이 나타남

#### Key Findings

- 직무전문성 향상을 위해서 효과적인 교육방법을 묻는 질문에 교육내용과 교육 형태의 제고가 우선적으로 필요하다는 의견이 대다수임
- 교육내용 제고를 위해 직무 교육을 보다 심화하여 전문성 확보와 동시에 맞춤형 인재 육성이 필요하다는 의견, 소그룹 형식의 학습조직(CoP)을 운영할 것을 제안하는 의견 등이 있음. 교육 형태에 대하여는 보다 다양한 교육 기법을 활용할 것을 희망하거나 외부 기관을 활용하는 것에 대한 수요가 파악됨
- 직무 전문성 향상을 위해 교육 이외에 특히 전문성이 필요한 직무의 경우 순환보직제의 신중한 적용이 필요하다는 의견이 제시됨
- 앞서 교육원의 인터뷰에서 본부 구성원의 직무 교육과정의 참여가 부족한 점에 미루어, 위에 제시된 각각의 방안들에 대하여 적극적인 검토 및 반영이 필요할 것으로 판단됨

## 2. 인터뷰\_본부

본부 실국별 사무관급 이상을 대상으로 인터뷰한 결과 다음과 같은 이슈가 도출됨

### 역량평가

#### 역량평가의 확대 필요성(서기관, 사무관 승진시)

##### 필요하다는 의견

- 역량평가의 확대가 필요하다는 의견에도 부서 전체에 확대 적용할 필요가 있다는 의견과 사무관 승진대상자에 한하여 확대 적용할 필요가 있다는 의견으로 나누어짐
- 다만, 평가대상 역량의 지표를 개발하고 구성원들이 이를 사전에 숙지하여 승진 보직 3년전, 2년전, 시험 전에 한 번 등의 방법으로 단계별로 나뉘서 3일 정도 교육을 실시하는 것이 필요하다는 것, 곧바로 적용하기에는 어려울 것이 다수의 의견임
- 일부 인터뷰 대상자는 중앙공무원교육원에서 진행되는 역량평가의 경우 안전행정부의 특성만을 고려하여 과제가 개발되는 경향이 있어서 각 부처별로 자체적으로 개발하여 운영하는 것이 더 적합하다는 의견을 제시함
- 역량평가를 승진자격을 부여하는 정도로만 반영했으면 좋겠다는 의견이 있음
- 역량평가 및 역량강화교육 승진을 좌우하는 수단으로 되지는 않았으면 좋겠다며, 승진 탈락을 위한 근거자료로만 활용되는 것은 지양되어야 할 것이라는 의견이 있음

##### 필요하지 않다는 의견

- 현재 과장급에게 시행되고 있는 역량평가가 필요한 역량을 정확히 측정하는지가 의심스럽다며, 평가지표가 부적절하여 신뢰도가 낮다는 의견이 있음
- 역량을 제대로 평가할 수 있는 것이라면, 객관적으로 평가 대상자에게 도움을 줄 수 있거나 주려는 평가이면 괜찮으나, 결과가 승진에 반영이 되는 것이면 도입하지 않는 것이 좋다는 의견이 있음
- 사무관 및 주무관급의 역량은 관리자가 평소에 잘 알기 때문에 현재의 승진 평가 체계로 충분하며, 역량평가의 확대는 불필요하다는 의견이 있음
- 역량평가의 대안으로 다면평가를 제시하며, 후자가 더 객관적이고 공정하다는 의견을 제시함

##### 역량평가의 성공적인 정착을 위해 고려하여야 할 점

- 내부 사정을 잘 아는 퍼실리테이터 양성 필요
- 뛰어난 역량을 가진 사람이 발탁될 수 있도록 평가지표를 설계되어야 할 것
- 승진에 반영
- 승진 직전에 하지 말고 3년 전부터 교육(DC) 실시

#### Key Findings

- 서기관, 사무관 대상으로 역량평가의 확대적용에 대한 질문에 필요하다는 의견이 약간 우세에 있음
- 다만, 확대 적용에 대해 긍정적인 입장에서 곧바로 적용하기에는 무리가 있으며, 사전에 부서 특성이 반영된 역량평가 지표 개발 및 구성원간 공유화, 사전에 단계별 심화 교육 실시가 전제되어야 할 것이라는 의견이 대다수임
- 확대 적용에 부정적인 입장은 부적절한 평가 지표에 따른 평가의 신뢰성을 문제점으로 지적하면서 승진자격 부여 정도로 활용하자는 의견 등이 있음
- 인터뷰 대상자들은 역량평가의 성공적인 정착을 위해서 사전에 퍼실리테이터 양성, 맞춤형 평가지표 개발, 교육(DC)이 전제될 것이 필요하다고 함

## 2. 인터뷰\_농식품공무원교육원

농식품공무원 교육원(교육기획과/전문교육과)을 대상으로 인터뷰한 결과 다음과 같은 이슈가 도출됨

### 교육원의 비전과 역할

- 정부 또는 본부의 주요 교육훈련 기초
  - 창조경제, 안전 관련, 농식품 6차 산업화, 농업통상, FTA 대책, 구제역(AI)
- 교육원의 반영 방법
  - 정부 3.0 강의를 연 10회 특강 실시
  - 농정관련 사항은 별도 교육과정으로 신설하여 운영

### 교육원 교육 주관 이수자 현황

#### • 교육원의 교육 이수자 현황

본부	소속기관	타기관(지자체)
5%	30%	65%

#### • 교육생의 주된 요구(Needs)와 욕구(Wants)

- 직무에 도움이 되는 정보 습득, 정책 방향 이해, 우리나라의 상황 파악, 교육생간 상호 정보 교류

### 교육과정 관련 사항

#### • 현재 운영되고 있는 교육과정의 교육 형태

교육과정	교육 형태
직무 교육	오프라인 집합교육
정책 교육	사이버 교육
입직자 교육	
신입자 교육	B/L 교육

#### • 교육과정 설계시 중요시 여기는 사항

- 현업적용도
- 교육내용 전달을 잘 할 수 있는 강사 선정(강사만족도)

#### • 신설 또는 증설되어야 하는 교육과정, 향후 중요시 될 교육

- 오프라인 집합교육의 강의 장면을 촬영해서 사이트 등재
- 전산교육장의 증설 필요
- 농정현안을 액션러닝화 등 다양한 교육 기법 활용

### 교육 성과 관련 사항

#### ▪ 현재 교육성과 평가 방식과 문제점

- 대부분 만족도 조사 중심이지만, 공무원 신분의 강사 교육에 대한 만족도 조사는 문제가 있음
- 선정된 교육과정에 대해 3~6개월 후에 현업적용도 평가를 실시

### 교육원 구성원 관련 사항

#### • 교육원 구성원에게 꼭 필요한 교육

- 과정장이 교육내용을 모르는 상태에서 과정개발 하는 것이 문제임. 따라서 본부 주관의 교육내용에 대한 교육이 필요함
- 그 외 외부 세미나, 포럼 등에 참가하여 교육과정 개발, 교육선진 기법에 관한 교육이 필요함

### Key Findings

- 교육원 교육 이수자의 비율을 살펴보면, 타기관(지자체 등)이 65%로 절대적인 다수를 차지하며, 실질적으로 본부의 교육 이수자는 5%를 차지하고 있음
- 교육생들은 현업에서 활용하기 위한 직무 관련 지식을 습득하고자 교육원을 방문하지만, 타기관(지자체 등)의 교육생들의 이수 현황이 높은 만큼 실질적으로 농림축산식품부의 직무 교육이 이루어지는지 여부 또는 현업에서 적용하고 활용하는 정도가 의문임
- 지리적으로 불리한 교육원의 위치 특성상 교육원 소속의 담당자는 오프라인 집합교육의 강의 장면을 촬영해서 사이트에 등재하는 것을 희망하고 있음

## 2. 인터뷰\_소속기관

소속기관(농림축산검역본부, 국립농산물품질관리원, 한국농수산대학, 국립종자원) 교육 및 인사담당자를 대상으로 인터뷰한 결과 다음과 같은 이슈가 도출됨

### 비전/인재상

#### 인재상 및 인재의 특징

농림축산검역본부	▪ 전문성 확보, 국민들의 신뢰, 서비스마인드(민원), 소통, 화합
국립농산물품질관리원	▪ 집행력, 사업수행능력, 추진력을 갖춘 인재
한국농수산대학	▪ 봉사, 헌신
국립종자원	▪ 사명감, 조직애, 헌신

#### 인재육성 포인트 및 개선방향

국립농산물품질관리원	▪ 정책부서의 필요에 따라 정보화능력, 사업수행, 자기개발 등에 포인트를 둬
한국농수산대학	▪ 인재양성을 위한 교육방법론, 교육행정 지식
국립종자원	▪ 구성원들의 타부처, 본부로의 이동이 잦기 때문에 인재 육성에 대한 요구가 높지 않음

### 필요 역량(공통/리더십)

#### 구성원의 공통 역량

농림축산검역본부	▪ 어학(영어, 중국어), 상호이해, 존중, 협력마인드
국립농산물품질관리원	▪ 공직자 기본소양, 팀워크, 대화스킬, 도덕, 이해심, 배려심, 규정숙지, 민원업무에 따른 서비스마인드, 균형성
한국농수산대학	▪ 학생지도 역량(멘토로서의 기능), 서비스마인드
국립종자원	▪ 전문성(검사, 재배), 공직가치 함양

### Key Findings

- 각 역할에 따라 소속기관별 인재상이 서로 상이함이 확인됨. **농림축산검역본부**는 전문가 집단으로 **전문성 확보**를 최우선으로하고 **신뢰와 서비스 마인드**를 중시
- **국립농산물품질관리원**은 본부의 정책방향을 집행하는 기관으로 **집행력, 사업수행능력, 추진력**
- **농수산대학**은 주 행정 서비스의 대상이 학생이기 때문에 **봉사와 헌신**
- **국립종자원** 역시 전문가 집단으로 **전문성, 사명감과 조직애, 헌신**을 중요시함
- 각 소속별 구성원에게 필요한 공통 역량에는 **서비스 마인드**(국립농산물품질관리원, 한국농수산대학)와 **공직가치**(국립농산물품질관리원, 국립종자원)가 공통적으로 도출되는 것을 확인할 수 있음. 향후 역량 기반 교육 체계 수립시 이를 반영한 교육과정을 설계하여 기관별 전문인력 양성이 필요할 것으로 판단됨

## 2. 인터뷰\_소속기관

소속기관(농림축산검역본부, 국립농산물품질관리원, 한국농수산대학, 국립종자원) 교육 및 인사담당자를 대상으로 인터뷰한 결과 다음과 같은 이슈가 도출됨

### 교육생 관련 사항

#### 교육원 주관 교육 이수 현황

농림축산검역본부	▪ 활성화 되어 있음. 대부분의 구성원이 1년에 1회 이상은 교육원에 다녀옴
국립농산물품질관리원	▪ 전체 구성원 1,440명 중 거의 모든 구성원이 연중 한 번씩은 교육원에 다녀옴. 교육원에서 말하기를 연간 교육생 6천여명 중 우리 구성원이 25%를 차지한다고 함
한국농수산대학	▪ 연간 1회 이상은 대부분의 구성원이 교육원의 교육을 이수 하는 상황임
국립종자원	▪ 거의 모든 구성원이 1년에 한번은 교육원에 다녀옴. 전체 구성원 191명에 본원은 63명임

#### 교육 참여율과 개선 방향

농림축산검역본부	▪ 교육참여율이 저조하지 않음. 그러나 교육과정이 너무 많음. 꼭 필요한 양질의 교육만 운영하는 것이 필요함
국립농산물품질관리원	▪ 위치적 요소가 제한적이긴 하나 교육참여율은 저조하지 않음
한국농수산대학	▪ 직무관련 교육이 없음. 현재는 유관기관 관련교육을 찾아서 듣는 실정임
국립종자원	▪ 교육참여율이 저조하지 않음. 예측불가 업무들로 인해 현업이 바빠서 교육의 우선순위가 뒤로 물러나 있는 상황임

#### 해당 기관의 구성원에게 필요한 교육

농림축산검역본부	▪ 상호협력, 이해가 제고될 만한 교육
국립농산물품질관리원	▪ 청렴, 공직소양
한국농수산대학	▪ 본 기관에서 꼭 필요한 교육들이어도 불구하고 습득기회가 없어서 암묵지로만 알아왔는데 보다 체계적인 교육이 절실 하게 필요 - CS 교육 - 교육자 관련 교육(마인드 함양 측면) - 학사행정 관련 교육
국립종자원	▪ 외국어교육(영어, 중국어, 일어 등), 문서작성(보고서)

#### Key Findings

- 전반적으로 농식품부 각 소속기관 구성원들은 교육원 주관 교육 참여 및 이수율이 높은 것으로 나타남. 다만, 교육 참여율과 관련한 문제점으로 농림축산검역본부는 방대한 교육과정을, 국립농산물품질관리원은 지리적 접근성 취약, 한국농수산대학은 관련 직무교육의 부재, 국립종자원은 현업과 교육간 병행의 어려움을 지적함
- 각 기관의 구성원에 필요한 교육으로 농림축산검역본부는 공통 역량 중 하나인 협력마인드 함양을 위한 교육을, 국립농산물품질관리원은 청렴 등 공직자 기본 소양에 관한 교육을, 한국농수산대학은 직무와 관련된 교육을, 국립종자원은 외국어교육과 문서작성에 필요한 요구를 요구하는 것으로 나타남

## 2. 인터뷰\_소속기관

소속기관(농림축산검역본부, 국립농산물품질관리원, 한국농수산대학, 국립종자원) 교육 및 인사담당자를 대상으로 인터뷰한 결과 다음과 같은 이슈가 도출됨

### 교육과정 관련 사항

#### 본부 또는 교육원의 교육과정상 문제점

농림축산검역본부	<ul style="list-style-type: none"> <li>재미있는 교육이 필요함</li> </ul>
한국농수산대학	<ul style="list-style-type: none"> <li>찾아가는 교육(기관 맞춤형교육) 확대 요구</li> <li>지리적 접근성이 취약하고, 주위 근린시설이 전혀 없기 때문에 재방문의 의사가 생기지 않음. 이 부분도 해결 해야 할 과제라고 생각됨</li> <li>교육원이 단순히 교육만 운영하는 곳이 아니라 소속기관이나 각종 유관기관들의 컨설팅도 해주고 보다 영향력 있는 곳이 되었으면 함</li> </ul>
국립종자원	<ul style="list-style-type: none"> <li>행정직에서 직무에 활용할 만한 교육이 없음</li> <li>현장교육이 필요함</li> <li>리더십교육의 수요가 감소하는 경향</li> </ul>

#### 직무전문성 향상을 위한 교육방법

농림축산검역본부	<ul style="list-style-type: none"> <li>소규모 세미나 형식의 지식공유를 통해 상호 토론하고 연구 결과를 공유하는 등의 심도 있는 교육방법이 효과적임</li> </ul>
국립농산물품질관리원	<ul style="list-style-type: none"> <li>실습, 현장교육 등 참여형 교육</li> </ul>
한국농수산대학	<ul style="list-style-type: none"> <li>보직관리로 할 수 있을 것             <ul style="list-style-type: none"> <li>순환보직제는 직무에 대한 학습의지를 저하시키는 가장 큰 요인이라 볼 수 있음</li> </ul> </li> </ul>
국립종자원	<ul style="list-style-type: none"> <li>현장교육, 실습 형태의 교육 진행이 필요함</li> <li>본원에 특성화된 직무 교육을 개설해달라고 해도 수요가 낮아서 폐강위험임             <ul style="list-style-type: none"> <li>종자기사입문(집합교육)</li> <li>품종 관련 교육(사이버교육)</li> </ul> </li> <li>본원의 경우 고유 특성이 존재하기 때문에 자체교육을 실시             <ul style="list-style-type: none"> <li>직무 교육(본원), 검사업무</li> </ul> </li> </ul>

### Key Findings

- 본부 또는 교육원의 교육과정상 문제점 및 개선사항과 관련하여 흥미 있는 교육과정의 부재 및 과정 개설 요구, 지리적 접근성 불편 및 현업에 대한 부담에 따른 찾아가는 교육에의 니즈, 현업과 연계된 실무 중심형 교육의 요구 등이 도출됨
- 직무전문성 향상을 위한 교육방법으로는 소규모 세미나 형식의 학습 조직(CoP)활성화, 실습 및 현장 교육 등 참여형 교육의 확대, 순환보직제의 지양, 본원의 특성화된 교육의 운영 등이 도출됨



## 2. 인터뷰\_소속기관

소속기관(농림축산검역본부, 국립농산물품질관리원, 한국농수산대학, 국립종자원) 교육 및 인사담당자를 대상으로 인터뷰한 결과 다음과 같은 이슈가 도출됨

### 역량평가

#### 해당기관의 인사 및 교육제도(본부와의 비교)

국립농산물품질관리원	<ul style="list-style-type: none"> <li>상시학습제도 부담. 좋은 취지에서 시행되었으나 양면성이 존재함</li> </ul>
국립종자원	<ul style="list-style-type: none"> <li>자체적으로 역량평가제도(사무관 승진 시)를 시행하고 있으며 인사에도 반영하고 있음 (* 문제유형 : 보고서 기획/자료제시 후 대책마련)</li> <li>기준에는 20%를 산입하였으나, '13년부터 30% 반영으로 비율을 증가시킴(나머지 70%는 근무평정)</li> </ul>

#### 역량평가의 확대 적용 필요성

농림축산검역본부	<ul style="list-style-type: none"> <li>과장급 이상은 꼭 필요하다고 생각되나 실무자들에게도 필요하다고 보기에는 조심스러운 면이 있음</li> </ul>
국립농산물품질관리원	<ul style="list-style-type: none"> <li>본원은 기획보다는 수행조직이기 때문에 본부와 같은 역량을 평가한다는 것이 적합하지 않음. 시행하게 된다면 관리자급만 가능할 것으로 보임</li> </ul>
한국농수산대학	<ul style="list-style-type: none"> <li>찬성. 시행한다면 반영하여야 할 것이고, 인사나 성과급에 반영하여야 할 것</li> </ul>
국립종자원	<ul style="list-style-type: none"> <li>타 직급에도 확대할 필요성은 느끼나 대상자가 많지 않아서 쉽지 않을 것으로 판단됨</li> </ul>

#### Key Findings

- 본부와 비교하여 국립종자원은 현재 자체적으로 사무관 승진 시 역량평가제도를 시행하고 있는 것으로 파악됨. 그 활용 정도는 예전보다도 더욱더 강화되고 있는 추세를 확인할 수 있음
- 역량평가의 확대 적용에 대하여는 의견이 분분함. 농림축산검역본부는 실무자급에게 확대 적용 하기에는 의문이라는 의견이며, 국립농산물품질관리원의 경우 본 기관의 특성상 본부의 평가 지표로 적용하기 어려울 것이라며, 관리자급에서만 가능하다는 의견이었음. 한국농수산대학의 경우에는 긍정적인 의견으로 인사 제도와의 확대 적용에 대하여도 긍정적인 의견임. 국립종자원의 경우 확대 적용의 필요성은 느끼지만, 대상자의 반발로 쉽지 않을 것으로 판단됨

## 2. 인터뷰\_소속기관

소속기관(농림축산검역본부, 국립농산물품질관리원, 한국농수산대학, 국립중자원) 교육 및 인사담당자를 대상으로 인터뷰한 결과 다음과 같은 이슈가 도출됨

기타

### 본 과업에 관한 의견

<p>농림축산검역본부</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 상시학습제도의 경우 강제성이 존재하기 때문에 필요한 교육을 찾아서 자발적으로 가는 것이 아니라 본인의 시간에 맞춰 아무 교육이나 듣는 경우가 대부분임. 이런 형태가 지속된다면 교육의 효과성은 앞으로도 기대하기 힘들 것</li> <li>▪ 최근에는 교육이 재미있고 양질의 교육들이 많이 나타났고 기대되기 때문에 재미(흥미)의 요소로 놓치면 안 될 것으로 생각됨             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 평화통일 구축과정(중공교) - 판문각, 임진각 체험 - 과정명만 봤을 때는 재미없고 무거운 주제에 딱딱한 과정일 것으로 예상했으나 어려운 주제를 가지고도 재미와 교육적 요소를 다 살리는 교육이라는 생각에 정말 유용한 교육이었음</li> </ul> </li> </ul>
<p>국립농산물품질관리원</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 교육 효과를 높이기 위해서는 각종 유인책(우수강사 등)이나 개인의 학습의지가 가장 필요할 것</li> </ul>
<p>한국농수산대학</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 교육획득의 수단으로 사이버교육 Skip 방지기능 필요함</li> <li>▪ 의무(필수)교육의 확대가 필요함             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 교육형태에 따라 비율을 정해 가이드라인을 설정하여 의무화하면 좋을 것 같음</li> </ul> </li> <li>▪ 농업정책방향에 따라 강제로 이수하여야 할 과정을 지정하는 것이 필요할 것 같음</li> </ul>

### Key Findings

- 기타 의견으로 상시학습제도의 의무화로 말미암아 개인의 자발적 의지에 기반 교육이 부족함과 나아가 교육 효과성에 대한 의문에서 출발하여, 교육생의 흥미 제고와 교육의 수요를 향상시킬 수 있는 방안을 마련하는 것이 중요하다는 견해를 제시함
- 상시학습제도의 형식화를 방지하기 위한 구체적인 방안으로 교육과정 내용 검토 일부 과정을 필수과정으로 지정·의무화, 사이버 교육의 기술적 측면 제고, 양질의 우수한 강사 확보 등을 제시함

## 2. 인터뷰\_종합(본부)

인터뷰 결과 종합 및 HRD 시사점은 다음과 같음

### 인터뷰 결과 종합

#### 비전/인재상

- 농식품부의 외부적 환경으로 FTA, 공무원 연금축소 문제에 따른 공무원 사기 저하 등의 상황이 놓여져 있으며, 내부적 환경으로 제도적 측면(상시 학습제도의 형식적 운영, 현업에 도움이 되는 교육 콘텐츠의 부재)과 구성원 개인적 측면(현업과 교육의 병행 어려움, 교육 필요성 부족)의 상황에 놓여져 있는 현실임
- 이러한 변화하는 환경에 적응하고 농식품부만의 특화된 인재 육성을 위하여 인터뷰 대상자들은 “역량강화를 위한 강력한 유인책”을 포인트로 두고 있음. 구체적 내용으로 교육 운영 측면에서 교육의 중요도 내지 현업 활용 정도를 확인하여 일부 과정의 교육의 경우 의무 교육화하고, 생애주기별 교육 체계 수립, 직무분야별 맞춤형 교육, 농식품 외 다양한 분야에 대한 교육, 일반 소양 교육 실시, 사이버 강의의 기술적 측면의 보완 등이 요구되는 실정임
- 농식품부의 인재상 및 인재의 특징으로 인터뷰 대상자들은 농업에 대한 애착, 현장지향, 균형 잡힌 시각 등을 선정함

#### 공통/리더십 역량

- 농식품부 공직자에게 필요한 주요 공통역량은 다음과 같음
  - 지식 측면: 농식품부 조직의 이해, 농정 현황, 타 산업 분야에 대한 전문 지식, 인문학적 소양
  - 기술 측면: 정책 기획력, 현안 파악능력, 상황 판단 능력 등
  - 태도 측면: 협력, 의사소통, 신속한 의사결정과 추진력 등
- 농식품부 공직자에게 필요한 주요 리더십 역량은 다음과 같음
  - 지식 측면: 농정 현황에 대한 풍부한 업무 경험과 상황 이해
  - 기술 측면: 명확한 업무 지시 및 분배, 리더십 등
  - 태도 측면: 부하 직원의 이해와 의사소통 등

### HRD 시사점

- **전문역량을 갖춘 인재 육성의 교육 체계 수립**
  - 확인된 인재상 및 인재의 특징에 부합하는 전문 인력 양성에 필요한 역량들을 파악 후 해당 역량 강화를 위한 교육 체계 수립이 필요함
- **재정립될 역량모델과 Matching 여부 확인**
  - 재정립될 역량모델과 도출된 인재 및 인재의 특징과의 비교작업을 통하여 역량모델을 타당 화할 필요가 있음

- **역량모델 재정립**
  - 도출된 공통역량 및 리더십역량을 고려하여 향후 역량모델 재정립, 역량진단모델, 역량 평가 모델 설계시 고려

## 2. 인터뷰\_종합(본부)

인터뷰 결과 종합 및 HRD 시사점은 다음과 같음

### 인터뷰 결과 종합

#### 교육 Needs

##### ▪ 계층별 필요교육

- 인터뷰 결과 계층별 필요한 주요 교육은 다음과 같이 나타남
  - 6 ~ 9급 : 직무 교육, 정보화 교육, 실무 기획, 자료 분석, 고객지향 내지 민원대응 등
  - 4 ~ 5급 : 기획력, 보고서 작성 및 보고능력, 리더십, 소통 등
  - 3 ~ 4급 : 관리자 리더십, 구성원 조직관리 등
- 결과를 분석하면, 6 ~ 9급에서는 직무기초교육, 4~5급에서는 기획과 보고서 작성 및 보고 능력 등 직무 전문화 교육, 3 ~ 4급에서는 리더십과 조직관리의 교육이 핵심적으로 필요한 것으로 판단됨

##### ▪ 교육원 주관 프로그램 또는 운영상 문제점

- 인터뷰 결과 교육원 주관 프로그램 또는 운영상 문제점으로 교육원의 인프라 부족, 낮은 교육 참여도 외에도 교육 형태상 문제점, 교육프로그램 상 문제점이 도출됨
- 교육원의 인프라 부족의 내용을 살펴보면, 물적인 측면에서는 지리적 접근성이 취약할 뿐만 아니라 인근 편의 시설이 부족한 점 등이 문제되며, 인적인 측면에서는 교육원 내부 구성원의 역량강화가 필요한 것으로 나타남
- 조직적 차원에서 보면 농식품부 조직 전반에 교육에 대한 부정적 인식 내지 낮은 교육 니즈가 문제되며, 개인적 차원에서 보면 교육생 개인이 교육에 대한 흥미 내지 욕구가 부족한 것으로 나타남
- 사이버 교육의 경우 단순히 의무교육시간을 채우기 위하여 사이버 교육을 부정확한 방법으로 이용하는 실태가 나타남
- 교육 프로그램 측면에서는 직무 관련 교육과정의 최신화 미비, 본부 외의 인원에 대한 교육의 비중이 많은 점, 일반 소양 교육 프로그램의 다양화를 통한 교육의 흥미와 수요 제고가 필요한 점 등이 문제점으로 제기됨

### HRD 시사점

- **전문역량을 갖춘 인재 육성의 교육 체계 수립**
  - 재정립된 역량모델과 그에 따른 역량기반 교육체계 수립 시 해당 인터뷰 결과를 반영하여 역량기반 교육체계를 수립할 필요가 있음
- **교육 참여 환경의 개선**
  - 각 실국별 관리자의 인식 제고를 통한 조직 문화 쇄신, 교육생의 니즈를 반영한 교육 프로그램 설계 및 운영 등을 통한 교육 참여 여건 개선이 필요함
- **교육형태별 질적인 측면 제고**
  - 사이버 교육의 경우 Skip을 방지할 수 있는 기술적 문제 보완이 필요함
- **교육과 조직성과의 연계**
  - 직무관련 교육내용의 최신화를 통하여 교육과 조직 성과를 연계할 필요가 있음
- **본부 직원을 위한 교육과정의 점검 및 개선**
  - 본부 직원을 대상으로 하는 교육내용 검토 후 보완, 삭제 및 추가 과정개발의 필요성 대두
- **일반 소양 교육 프로그램의 다양화**
  - 교육생 수요 조사 후 일반 소양 교육 프로그램 다양화를 통해 교육생의 흥미 내지 교육 니즈 제고 필요

## 2. 인터뷰\_종합(본부)

인터뷰 결과 종합 및 HRD 시사점은 다음과 같음

### 인터뷰 결과 종합

#### 교육 Needs

- **교육 참여도 제고를 위한 부처차원의 방안 또는 리더 및 교육원의 역할**
  - 인터뷰 결과 교육 참여도 제고를 위해서 교육에 대한 인식 제고, 상시학습제도의 개선, 교육 프로그램의 개편이 필요한 것으로 파악됨
  - 교육에 대한 인식 제고 방안으로 조직 구성원의 교육 이수율을 부서장 평가에 반영해야 한다는 의견, 필수과정을 지정·의무화한 다음 인사제도에 반영해야 한다는 의견이 있음
  - 상시학습제도 개선을 위해서 오프라인 집합교육 이외의 형태의 교육 인정 시간 내지 횟수의 제한, 필수과정화 등이 제시됨
  - 교육 프로그램 측면에서 교육과정 축소 및 양질의 우수한 교육 운영, 콘텐츠 강화, 구성원의 요구 반영, 필수과정화 등이 제시됨
- **직무전문성 향상을 위한 가장 효과적인 교육방법**
  - 인터뷰 결과 직무전문성 향상을 위해서 심도 있는 직무 교육 운영, 일반 소양 교육의 확대 운영, 다양한 교수법을 활용한 오프라인 집합교육의 진행, 외부 기관의 활용 등이 제시됨
  - 심도 있는 직무 교육 운영의 구체적 방안으로 일정한 기준으로 교육 대상을 구분하여 교육을 운영하자는 의견, 본부 각 실별 구성원은 소그룹 형식의 학습조직(Cop)를 운영하자는 의견이 있음
- **역량평가의 확대 필요성 (서기관, 사무관 승진시)**
  - 인터뷰 결과 역량평가의 확대에 확대 실시한다면 수용하겠다는 의견이 대부분이었음. 다만, 단계적 확대 적용과 본부 각 실별의 상황에 최적화된 평가지표 개발이 전제되어야 한다는 의견이 다수 나타남
  - 현재 시행되고 있는 역량평가의 객관성 내지 신뢰성을 제고해야 할 것이라는 의견과 만약 서기관, 사무관 승진시에 확대 적용하더라도 승진자격 부여 정도로 활용하였으면 좋겠다는 의견이 다수 나타남

### HRD 시사점

- **교육과 인사제도의 연계**
  - 구성원의 교육 이수율을 부서장 평가에 반영 등을 통해 교육에 대한 긍정적인 조직문화 정립과 동시에 교육 참여도를 제고할 필요가 있음
- **상시학습제도의 질적 보완**
  - 일부 직무 내지 역량 교육을 선정·필수화하여 교육 참여율을 제고할 것이 필요함
- **교육과정별 질적인 측면 제고**
  - 교육생 수요가 낮은 과정의 경우 폐강하고, 양질의 우수한 강사 선정 및 교육 콘텐츠의 제공이 필요
- **전문역량을 갖춘 인재 육성의 교육체계 수립**
  - 직무교육 운영의 구체적 방안에 대하여 적합성 검토 및 구성원 의견수렴을 통한 시행이 요구됨
- **다양한 교육방법을 활용**
  - 교육에 직접 참여할 수 있는 토론회 교육, 현장 체험 교육, 외부 교육기관의 연수를 받는 형태 등 다양한 교육방법의 검토 필요
- **역량평가의 단계적 확대 적용**
  - 객관적이고 타당한 역량 도출 및 검증, 퍼실리테이터 양성, 맞춤형 평가지표 개발, 사전 교육(DC)이 전제되어야 함

## 2. 인터뷰\_종합(농식품공무원교육원)

인터뷰 결과 종합 및 HRD 시사점은 다음과 같음

### 인터뷰 결과 종합

- 교육원의 교육 이수자의 기관별 소속을 살펴보면, 타기관(지자체 등)이 65%, 본부 구성원의 교육 이수자는 전체 교육생 중 5%에 그침
- 본부 교육생들은 교육을 통해 현업에서 직접 활용할 수 있는 지식을 습득하고자 하는 점을 알 수 있었음.
- 타 기관(지자체 등) 교육생들의 이수 현황이 높은 점에 비추어 볼 때, 실질적으로 본부 구성원들에게 도움이 될 만한 직무 관련 교육이 이루어지는지의 여부 또는 그들이 현업에서 교육내용을 실제로 활용하는지에 대한 구성원 인터뷰에서는 부정적인 응답이 대부분을 이룸
- 교육원 구성원에게 꼭 필요한 교육내용으로 현재 교육원에서 운영되고 있는 교육과정의 전반적 이해, 교육과정 개발, 선진 교육기법을 선정함

### HRD 시사점

- **본부 직원을 위한 교육과정의 점검 및 개선**
  - 본부 직원을 위한 교육과정이 현업에서 얼마나 적용되고 활용되는지 여부를 점검하고 본부 직원에 특화된 실무적인 내용으로 교육과정을 개편할 필요가 있음
- **교육원 구성원 육성 방안 수립 필요**
  - 교육원 구성원 대상으로 하는 교육의 실태 점검 후 그들의 교육 운영 역량 강화를 위하여 외부 세미나 참석 등 다양한 육성 방안을 수립·제시할 필요가 있음

## 2. 인터뷰\_종합(소속기관)

인터뷰 결과 종합 및 HRD 시사점은 다음과 같음

### 인터뷰 결과 종합

#### 교육생 관련 사항

- 대부분의 각 소속기관 구성원들은 교육원 주관 교육에 참여하는 것으로 나타남. 다만, 교육원의 교육 운영과 관련하여 지리적 접근성 취약, 너무 많은 교육과정, 관련 직무교육의 부존재, 바쁜 현업으로 인한 교육의 우선순위가 후순위로 밀려나는 경우는 있음
- 각 기관별 구성원에게 필요한 교육으로 농림축산검역본부는 상호협력, 국립농산물품질관리원은 청렴 등 기초공직소양, 한국농수산대학은 행정 서비스 대상이 주로 학생임에 따라 CS교육, 교육자 관련 교육, 학사 행정 관련 교육, 국립종자원은 외국어교육과 문서작성을 필요 교육으로 선정함

#### 교육과정 사항

- 본부 또는 교육원 주관 교육과정과 관련하여 직무 교육이 부족한 것이 가장 문제점으로 나타났으며, 기타 교육생의 흥미를 이끌 수 있는 교육, 찾아가는 교육의 확대를 희망하는 의견이 많았음
- 직무전문성 향상을 위해서 직무 교육의 확대, 소규모 세미나 운영 또는 실습, 현장교육 등 참여형 교육 등 다양한 교수법의 활용이 제시되었으며, 기타 인사제도와 연계하여 순환보직제를 지양하는 방안이 대두됨

### HRD 시사점

- **교육 형태별 질적인 측면의 제고**
  - 수요가 적거나, 현업에서 활용도가 떨어지는 강의는 폐강하고, 양질의 우수한 강의 제공의 필요성 대두
- **전문역량을 갖춘 인재 육성의 교육 체계 수립**
  - 구성원의 의견 수렴을 통해 파악된 직무교육 및 필요 교육의 실수요를 구체화하여 구성원의 니즈가 반영된 교육 체계 수립이 필요함

- **전문역량을 갖춘 인재 육성의 교육 체계 수립**
  - 각 기관별 공통 역량 검토 및 교육생 수요 파악 후 직무교육과정의 개설·심화 필요
- **다양한 학습방법의 활용**
  - 교육생이 직접 교육에 참여할 수 있도록 교육 내용에 따라 체험활동, 토론학습, 실습교육 등의 활용이 필요

## 2. 인터뷰\_종합(소속기관)

인터뷰 결과 종합 및 HRD 시사점은 다음과 같음

### 인터뷰 결과 종합

#### 역량평가

- 소속기관 중 국립중자원만이 현재 인사제도와 연계된 역량평가를 시행하고 있는 것으로 파악됨
- 역량평가의 확대 적용에 대해서 각 소속기관의 입장차이가 나타남. 농림축산검역본부와 국립농산물품질관리원은 이에 대해 부정적인 입장을 보이나, 한국농수산물대학과 국립중자원은 긍정적인 입장을 보임. 다만, 긍정적인 입장을 보인 기관들 또한 관리자급에만 적용하는 것이 적절할 것으로 보인다는 입장을 나타냄

#### 기타

- 기타 의견으로 교육 효과성에 관한 의견이 가장 많았음. 현재 상시학습제도가 의무임에 따라 본인의 자발적 의지에 기하여 교육을 이수하는 것이 아니라, 시간에 맞는 교육을 이수하는 경우가 대부분인 상황인 것으로 파악됨. 이러한 문제점을 해결하기 위해 우수한 교육 콘텐츠 구축, 양질의 강사진 마련, 개인의 학습의지 제고, 의무교육화, 사이버 교육의 Skip 방지기능 등이 제시됨

### HRD 시사점

#### ▪ 역량평가의 단계적 확대 적용

- 역량 평가에 대한 소속기관 구성원의 인식 제고와 함께 이에 대한 구성원의 의견 수렴이 필요할 것으로 판단됨

#### ▪ 상시학습제도의 질적인 개편

- 상시학습제도가 형식화되는 문제점을 해결하기 위해 교육생의 니즈가 적극적으로 반영된 교육의 확대 필요성 대두



## 2. 인터뷰\_시사점 종합

농림축산식품부 구성원들의 설문조사 결과를 바탕으로 분석 및 도출된 HRD 시사점은 다음과 같음

### 시사점 종합

역량모델 재정립

교육형태별 질적인 측면 제고

재정립될 역량모델과 Matching 여부 확인

상시학습제도의 질적인 개편

전문역량을 갖춘 인재 육성의 교육 체계 수립

일반 소양 교육 프로그램의 다양화

교육과 조직성과의 연계

본부 직원을 위한 교육과정의 점검 및 개선

교육과 인사제도의 연계

교육원 구성원 육성 방안 수립 필요

교육 참여 환경의 개선

역량평가의 단계적 확대 적용

### 3. 구성원 설문조사\_개요

교육훈련 전반에 대한 구성원들의 인식과 농림축산식품부의 역량강화 교육체계 구축을 위한 구성원 의견수렴을 위해 다음과 같이 설문을 실시함

#### 목적

- 역량강화 교육체계 구축을 위한 구성원 요구(개선) 사항 파악 및 HRD 시사점 도출
- 공통·리더십 역량 및 역량 평가에 대한 구성원의 인식 조사

#### 설문 기간

- 2014.10.8(수)~10.16(목)

#### 설문 대상

- 설문대상자 총 540명 중, 188명 참여(응답률 : 34.81%)

#### 내용 및 방법

- 설문내용
  - 1) 현행 교육전반에 대한 요구 및 개선사항
  - 2) 현황분석 (강점, 전략목표 등)
  - 3) 역량모델(공통역량, 리더십 역량) 도출
  - 4) 역량평가 관련 의견
- 실시방법 : Web Based Survey

#### 설문 구성

- 총 31문항(객관식 24개, 주관식 2개, 인구통계적 변수 5문항)

부문	주요항목	문항수	비고
인구통계학 정보	근속년수, 직급 등 통계분석을 위한 정보	2	선다형
강점요소 및 방해요인	타 부서 대비 우리 부의 강점요소	1	선다형
	업무수행시 방해요인	1	
역량도출을 위한 전 구성원 설문조사	공통역량	1	선다형
	직급별 리더십 역량	3	
교육전반에 대한 의견	역량평가의 확대 적용 여부	2	리커트 5점 척도
	교육 인프라, 개인의 주변 환경 등에 대한 교육 전반에 대한 인식 조사	9	리커트 5점 척도

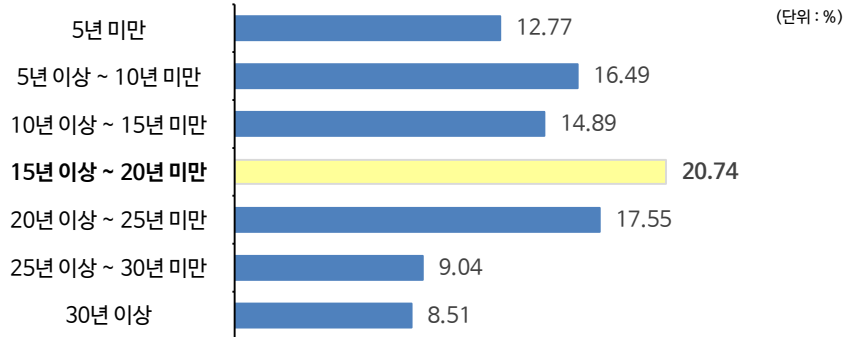
부문	주요항목	문항수	비고
교육 형태별 만족도 조사	교육 형태별 만족도 조사	4	리커트 5점 척도
	교육이 도움이 되지 않는 이유	1	주관식
	소셜 미디어를 활용한 교육의 필요성	1	리커트 5점 척도
현재 교육의 진단	교육 참여도가 낮은 이유	1	선다형
	교육 운영상 문제점	1	
	시급히 개선해야 할 교육의 문제점	1	
	현업 수행에 가장 필요한 교육내용	1	
공무원 교육원의 발전방향	향후 중점적으로 수행해야 할 역할	1	선다형
	역량수준강화를 위해 실시해야 하는 교육	1	
계		31	

### 3. 구성원 설문조사\_(1) 응답자 기초분석

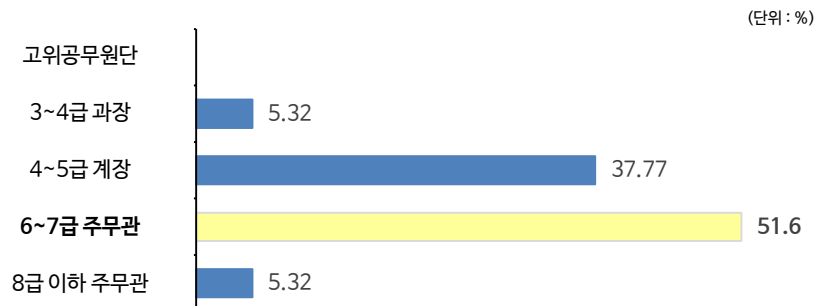
본 설문조사에 응답한 응답자 188명의 기본 배경변인(인사사항) 분석결과는 다음과 같음

응답자 기초분석 (188명 응답)

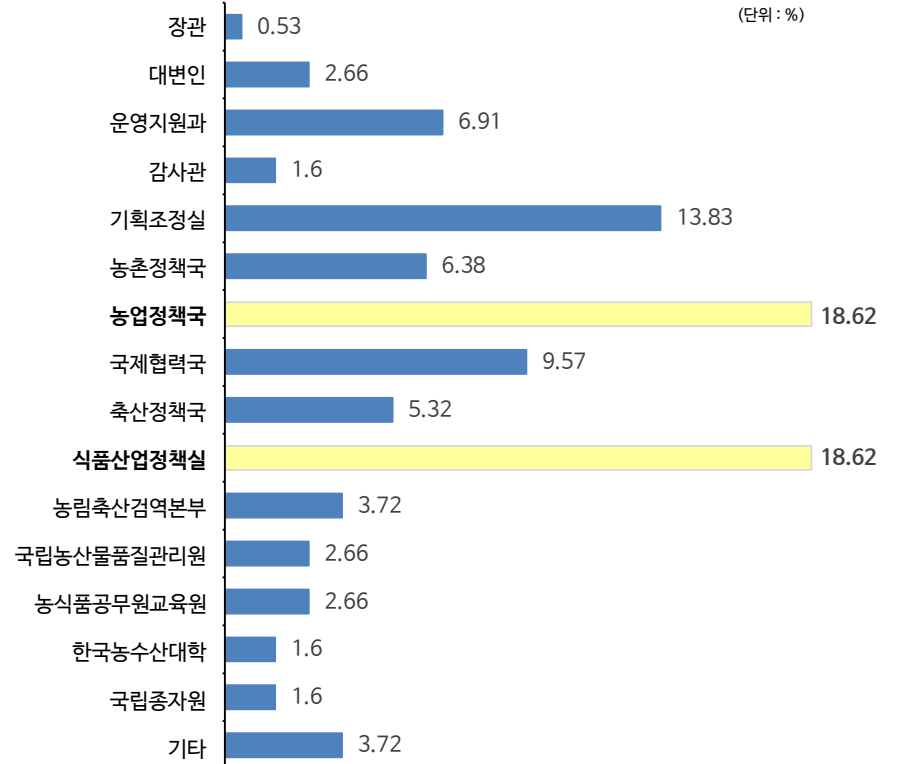
근속년수



직급



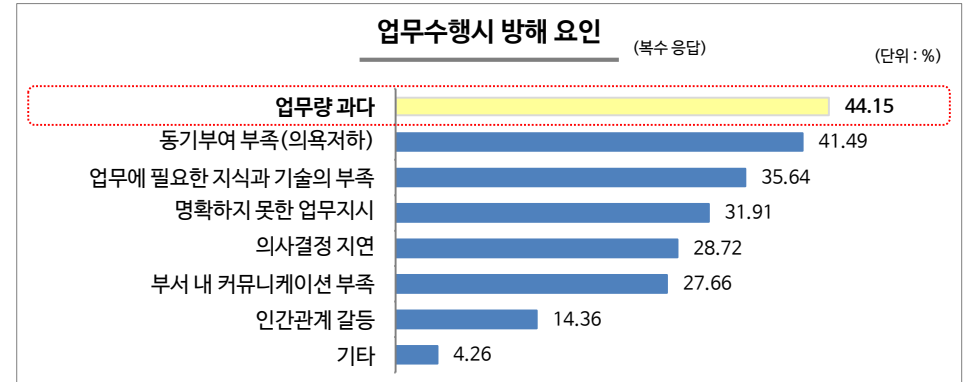
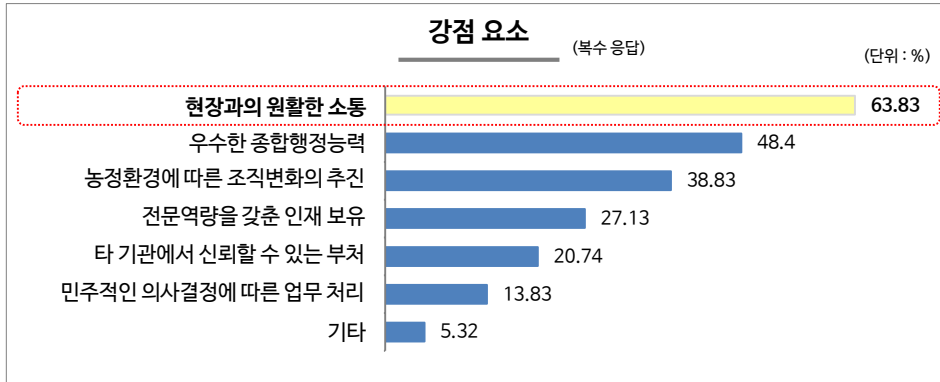
소속



### 3. 구성원 설문조사\_(2)강점 요소 및 방해요인 파악

타 부서 대비 농림축산식품부의 강점 요소, 업무수행시 방해요인은 다음과 같음

#### 강점 요소 및 방해 요인



#### ▶ 직급별 분석 결과

직급	응답 항목 및 순위	유효 퍼센트
3~4급 과장	1위 현장과의 원활한 소통	27.27%
	2위 우수한 종합행정능력, 타 기관에서 신뢰할 수 있는 부처	18.18%
	3위 전문역량을 갖춘 인재 보유	13.64%
4~5급 계장	1위 현장과의 원활한 소통	34.38%
	2위 우수한 종합행정능력	23.75%
	3위 농정환경에 따른 조직변화의 추진	13.75%
6~7급 주무관	1위 현장과의 원활한 소통	27.09%
	2위 우수한 종합행정능력	22.66%
	3위 농정환경에 따른 조직변화의 추진	22.17%
8급 이하 주무관	1위 전문역량을 갖춘 인재 보유	21.74%
	2위 민주적인 의사결정에 따른 업무처리, 타 기관에서 신뢰할 수 있는 부처, 농정환경에 따른 조직변화의 추진	17.39%
	3위 우수한 종합행정능력, 현장과의 원활한 소통	13.04%

#### ▶ 직급별 분석 결과

직급	응답 항목 및 순위	유효 퍼센트
3~4급 과장	1위 업무에 필요한 지식과 기술의 부족	21.74%
	2위 업무량 과다, 의사결정 지연	17.39%
	3위 부서 내 커뮤니케이션 부족, 명확하지 못한 업무지시	13.04%
4~5급 계장	1위 업무량 과다	20.71%
	2위 동기부여 부족(의욕저하)	17.75%
	3위 업무에 필요한 지식과 기술의 부족	15.38%
6~7급 주무관	1위 업무량 과다, 동기부여 부족(의욕저하)	19.34%
	2위 업무에 필요한 지식과 기술의 부족, 명확하지 못한 업무지시	14.15%
	3위 부서 내 커뮤니케이션 부족, 의사결정 지연	12.26%
8급 이하 주무관	1위 업무에 필요한 지식과 기술의 부족, 동기부여 부족(의욕저하)	22.73%
	2위 명확하지 못한 업무지시	18.18%
	3위 업무량 과다	13.64%

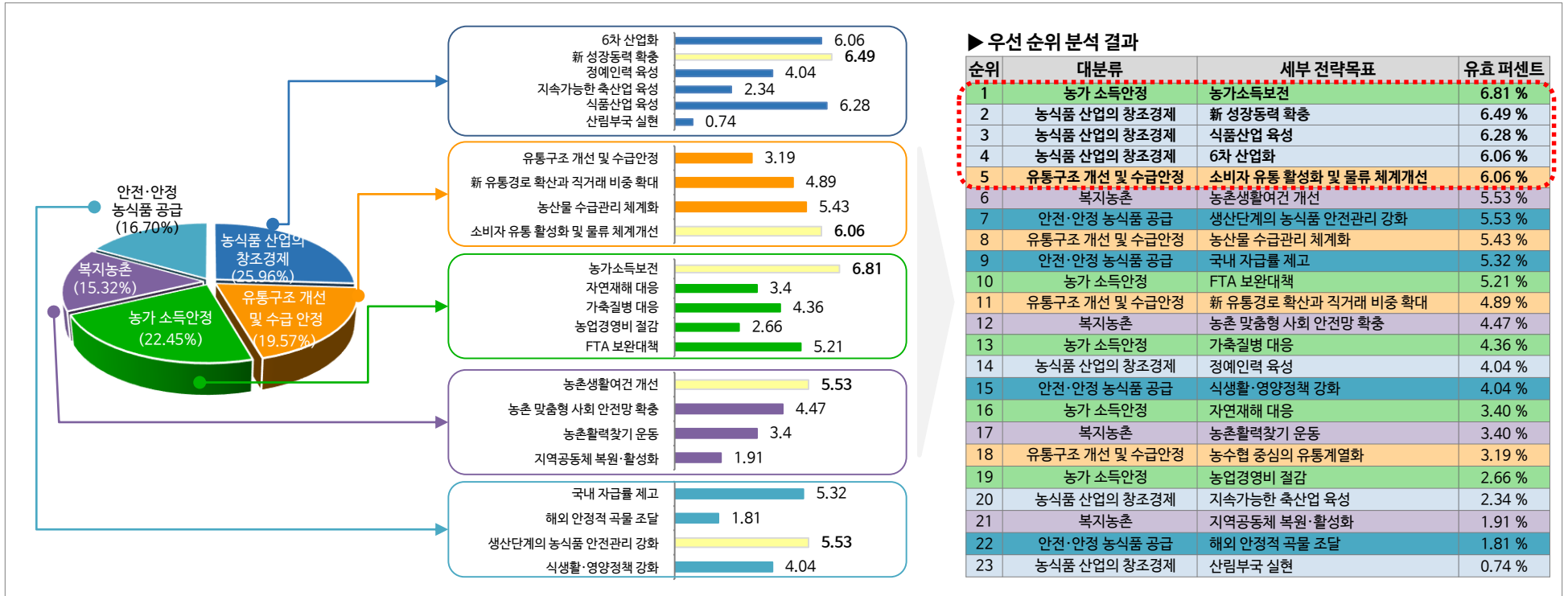
#### Key Findings

- 타 부처 대비 우리 부의 강점 요소에 대한 질문으로 63.83%가 '현장과의 원활한 소통', 48.4%가 '우수한 종합행정능력'을 선정함. 한편, 8급 이하의 주무관간 응답에서 '전문역량을 갖춘 인재보유'가 1위한 것에 비해, 다른 직급에서는 응답률이 미미함. 따라서 구성원들의 역량강화에 초점을 맞춘 교육이 필요할 것으로 판단됨
- 업무수행시 방해 요인으로 '업무량 과다(44.15%)'와 '동기부여 부족(41.49%)'의 비율이 가장 높음. 이에 따라 이를 해소하여 교육에 집중할 수 있는 인프라 조성이 필요하다고 판단됨
- '업무에 필요한 지식과 기술의 부족' 역시 직급별로 상위권에 집계됨에 따라 업무에 필요한 지식과 기술을 다루는 교육 프로그램에 대해 교육내용의 전반적인 검토가 필요하다고 판단됨

### 3. 구성원 설문조사\_(3) 추진 전략목표의 우선 순위 도출

농림축산식품부가 현재 가장 시급하게 추진해야 할 전략목표의 우선 순위는 다음과 같음

#### 추진 전략목표의 우선 순위



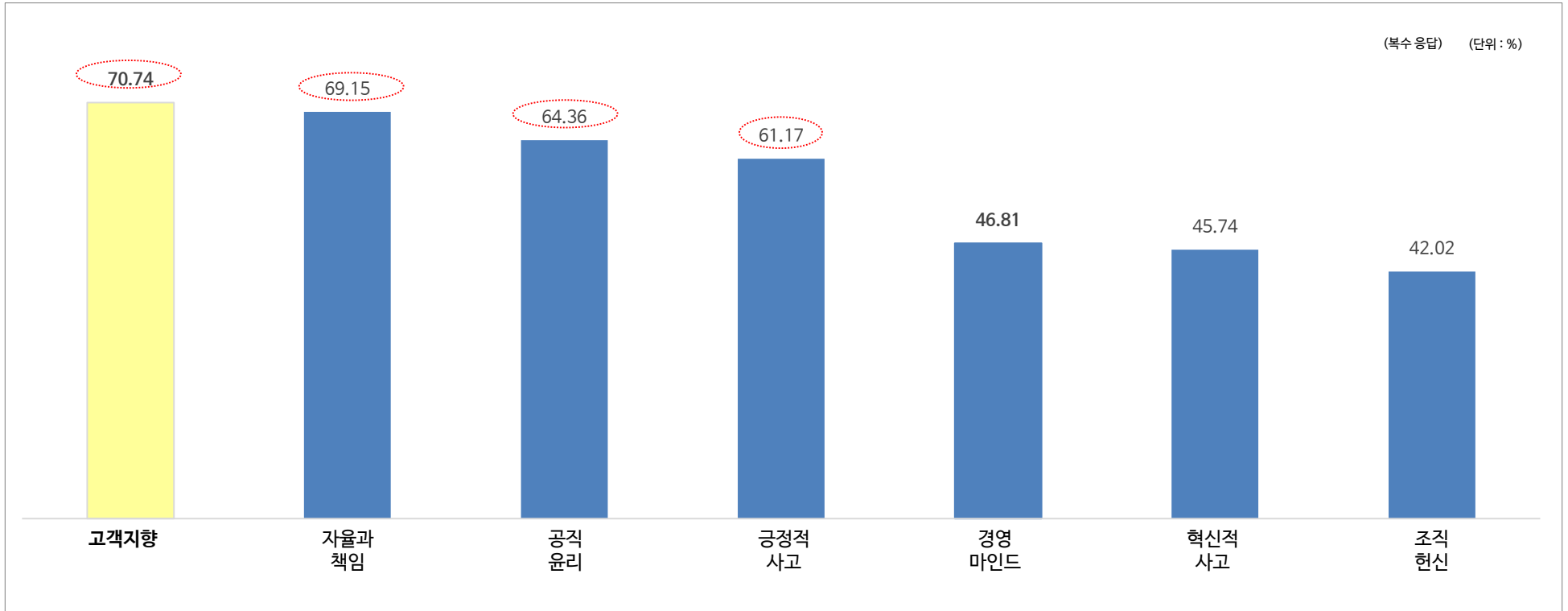
#### Key Findings

- 추진 전략목표의 우선 순위에 대한 질문에 25.96%가 '농식품 산업의 창조경제', 22.45%가 '농가 소득 안정'을 선정함
- 세부 전략목표간 우선 순위 분석 결과 1위가 '농가 소득안정-농가소득보전(6.81%)', 2위가 '농식품 산업의 창조경제-新 성장동력 확충(6.49%)'으로 집계됨
- 농식품 산업의 창조 경제 중 '新 성장동력 확충', '식품산업 육성', '6차 산업화'가 모두 상위권에 집계됨에 따라 5개의 대분류 중에 '농식품 산업의 창조 경제'가 가장 우선적이라고 구성원들은 인식하는 것으로 나타남
- 향후 우선순위별로 필요한 교육과정을 구성하여 추진 전략목표를 공유화하고 달성하는 것이 필요하다고 판단됨

### 3. 구성원 설문조사\_(4)역량도출

농림축산식품부의 모든 구성원에게 요구되는 공통 역량에 대한 문항의 설문 결과는 다음과 같음

#### 1. 농림축산식품부 공통역량



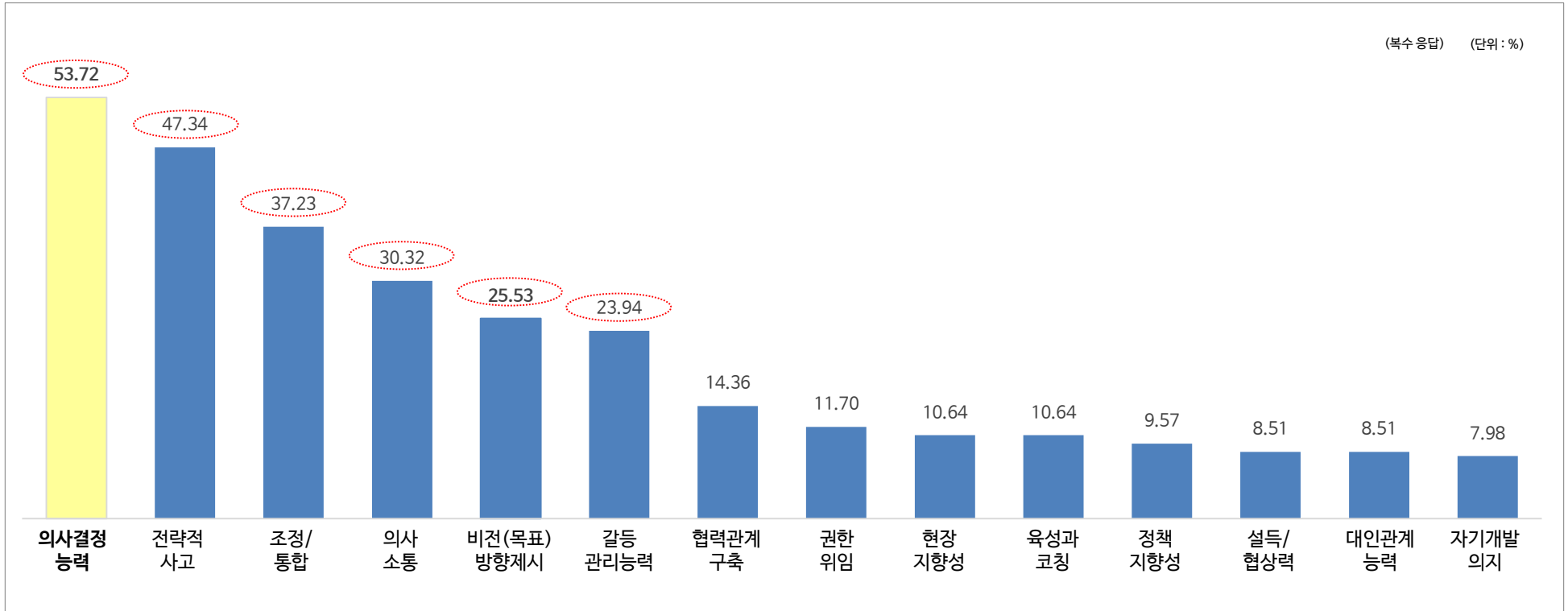
#### Key Findings

- 농림축산식품부 전 구성원들에게 요구되는 공통적인 역량에 대한 조사결과는 ‘고객지향(70.74%)’이 1위, ‘자율과 책임(69.15%)’, ‘공직 윤리(64.36%)’가 각각 2,3위로 선정됨
  - **고객지향**: 고객이 누구인지를 명확히 인식하고, 고객(수혜자, 국민, 내부구성원)의 관점에서 업무를 처리하여, 그 결과가 고객의 요구를 효과적으로 충족하도록 배려하는 역량
  - **자율과 책임**: 본인이 맡은 업무에 대해서는 스스로 알아서 마지막까지 처리하고 그 결과에 대해 책임지는 역량
  - **공직윤리**: 공직자로서 갖추어야 할 기본적인 윤리를 준수하고 업무수행과정에서 확고하고 일관성 있게 행동하는 역량
- 7개의 설문문항 중 ‘조직헌신’은 42.02%로 그 순위가 가장 낮음

### 3. 구성원 설문조사\_(4)역량도출

3~4급 과장급에서 요구되는 리더십 역량에 대한 문항의 설문 결과는 다음과 같음

#### 2. 리더십역량(3~4급 과장급)



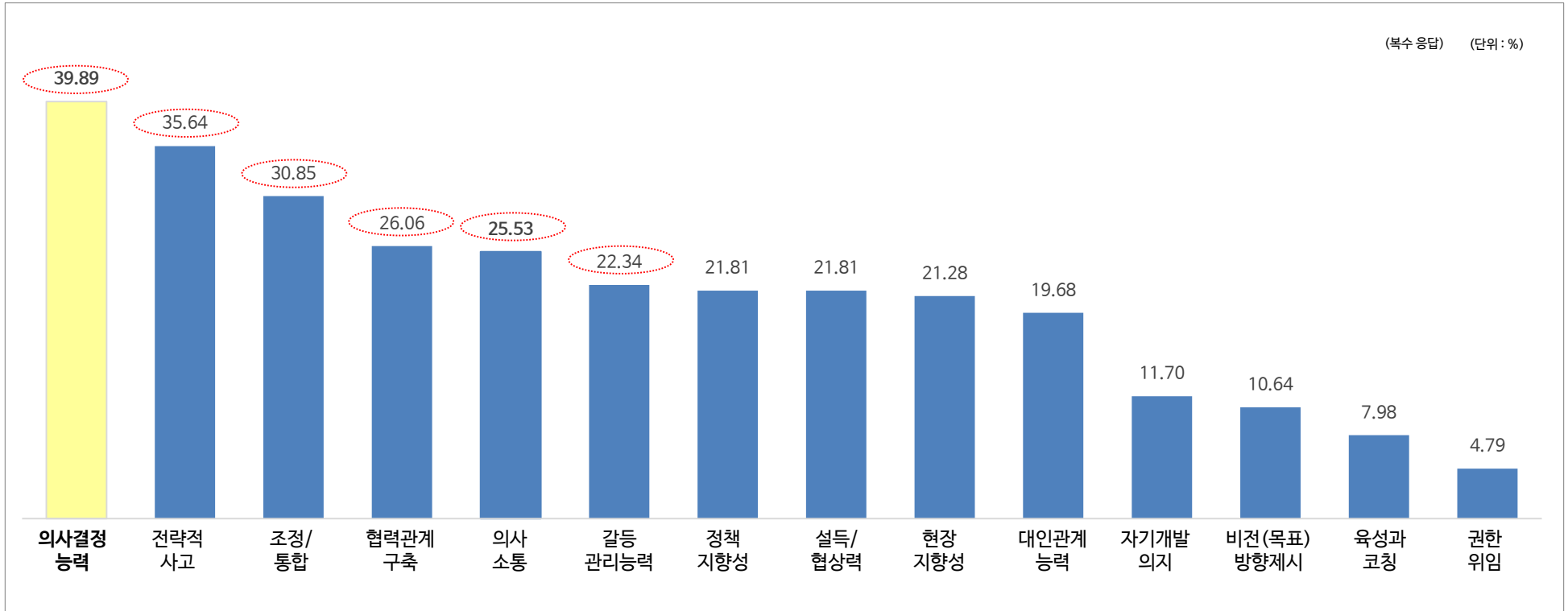
#### Key Findings

- 농림축산식품부 3~4급 과장급에게 요구되는 리더십 역량에 대한 조사 결과는 ‘의사결정능력 (53.72%)’이 1위, ‘전략적 사고(47.34%)’, ‘조정 /통합(37.23%)’가 각각 2,3위로 선정됨
  - **의사결정능력**: 관련 정보의 체계적인 분석을 통하여 해결방안을 도출하고 구체적 사실, 논리적 직관 등을 토대로 시의적절하고 합리적인 의사결정을 내리는 역량
  - **전략적 사고**: 장기적이고 통합적인 관점에서 목표를 설정하고 환경변화와 고객(수혜자, 국민, 내부구성원) 수요를 파악하여 대안을 구상하여 실행계획, 처방까지 제시하는 역량
  - **조정/통합**: 다양한 이해관계자가 관련된 사안에 대해 공공의 이익 관점에서 판단하고 갈등을 조정하여 균형 있는 해결책을 제시하는 역량
- 14개의 설문문항 중 ‘자기개발의지’는 7.98%로 그 순위가 가장 낮음

### 3. 구성원 설문조사\_(4)역량도출

4~5급 계장급에서 요구되는 리더십 역량에 대한 문항의 설문 결과는 다음과 같음

#### 2. 리더십역량(4~5급 계장급)



#### Key Findings

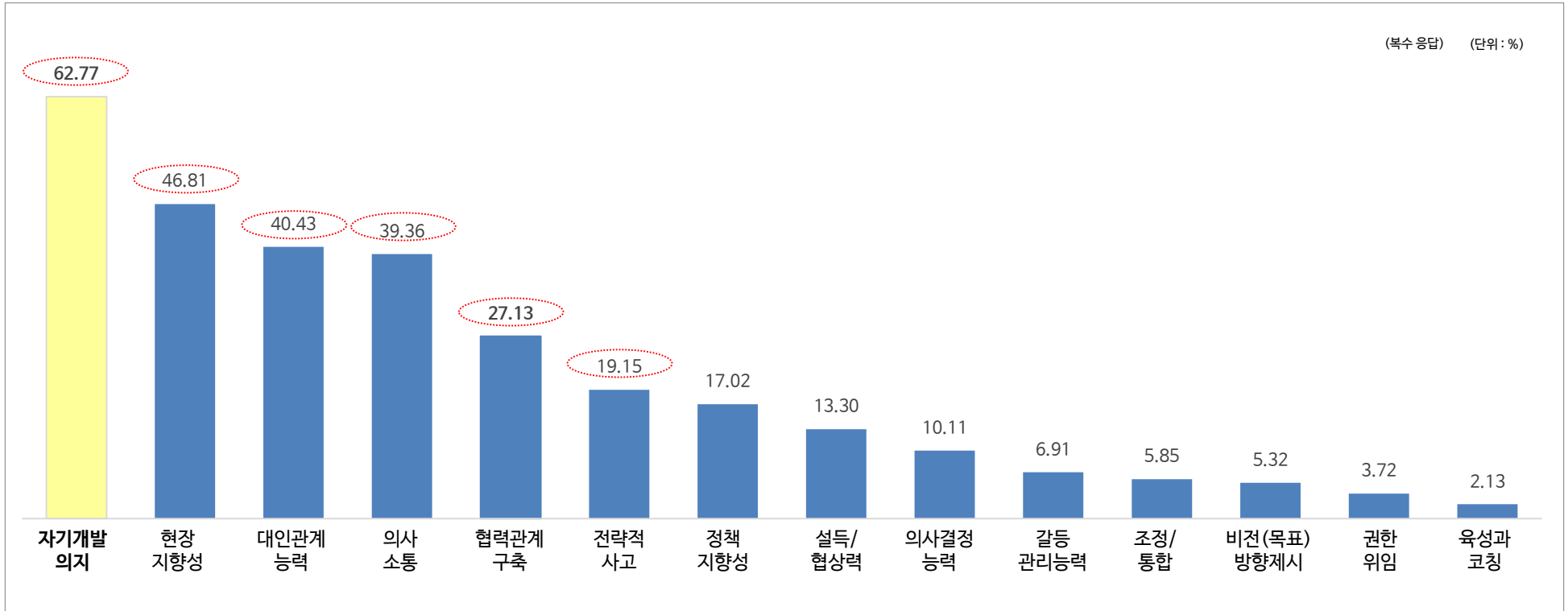
- 농림축산식품부 4~5급 계장급에게 요구되는 리더십 역량에 대한 조사 결과는 '의사결정능력 (39.89%)'이 1위, '전략적 사고(35.64%)', '조정 /통합(30.85%)'가 각각 2,3위로 선정됨.
- 이는 4~5급 계장급에게도 3~4급 과장급과 동일한 리더십 역량 항목을 우선 요구한다고 볼 수 있으나, 후 순위로 '협력관계 구축(26.06%)', '의사소통(25.53%)', '갈등 관리 능력(22.34%)'으로 집계되어 그 우선 순위가 3~4급 과장과는 다소 차이가 있어서 4~5급 계장급에서는 다른 형태의 리더십 역량을 요구한다고 볼 수 있음
- 14개의 설문문항 중 '권한위임'은 4.79%로 그 순위가 가장 낮음



### 3. 구성원 설문조사\_(4)역량도출

6~9급 주무관급에서 요구되는 리더십 역량에 대한 문항의 설문 결과는 다음과 같음

#### 2. 리더십역량(6~9급 주무관급)



(복수 응답) (단위: %)

#### Key Findings

- 농림축산식품부 6~9급 주무관급에게 요구되는 리더십 역량에 대한 조사 결과는 ‘자기개발의지 (62.77%)’이 1위, ‘현장 지향성 (46.81%)’, ‘대인관계능력 (40.43%)’이 각각 2,3위로 선정됨
  - 자기개발의지: 현재 또는 미래에 필요한 것으로 여겨지는 지식, 경험, 기술 등을 적극적으로 습득하여 자신의 실력을 향상시키는 역량
  - 현장지향성: 탁상공론보다는 업무 현장을 직접 확인하여 현장의견을 수렴/반영하고, 현장에서 필요한 지원을 최우선적으로 제공하는 역량
  - 대인관계능력: 상대방의 입장에서 그 사람의 언행과 감정을 파악하여 호의적인 관계를 형성하는 역량
- 14개의 설문문항 중 ‘육성과 코칭’은 2.13%로 그 순위가 가장 낮음

### 3. 구성원 설문조사\_(5)교육에 대한 인식

농림축산식품부 교육 전반에 대한 응답자의 인식은 다음과 같음

#### 교육 전반에 대한 응답자의 인식 조사

No	내용	1 ← → 5
1	직원들의 교육요구를 잘 반영하는지 여부	3.41
2	직원들의 교육활동을 적극적으로 지원하는지 여부	3.39
3	자유롭게 업무 관련 교육을 받을 수 있는지 여부	3.15
4	상사(관리자)의 부하직원 교육 권장 여부	3.37
5	전문성 향상을 위한 다양한 교육 정보의 제공 여부	3.46
6	농정환경에 맞는 교육프로그램 제공 여부	3.56
7	교육 평가결과에 대한 피드백 여부	2.93
8	구성원들 간 교육을 통해 얻은 정보와 지식의 공유 여부	2.93
9	개인적인 노력에 의한 직무전문성 개발 여부	3.26

#### Key Findings

- 교육 전반에 대한 응답자의 인식 조사 결과 9개의 문항에 대한 평균은 3.27점임. 이는 3점을 약간 상회하는 점수로 구성원들의 인식에 대하여 전반적인 제고가 필요함
- ‘농정환경에 맞는 프로그램의 제공 여부(3.56점)’, ‘전문성 향상은 위한 다양한 교육 정보의 제공 여부(3.46점)’, ‘직원들의 교육요구를 잘 반영하는지 여부(3.41점)’에 대한 문항이 상대적으로 높게 집계됨. 따라서 현재 농정환경에 맞는 프로그램과 전문성 향상을 위한 교육 정보가 제공되며, 직원들의 교육요구를 반영된 교육이 진행되고 있다고 볼 수 있음
- 다만, ‘교육 평가에 대한 피드백 여부’와 ‘교육을 통해 얻은 정보와 지식의 공유 여부’를 묻는 문항은 각 2.93점으로 3점에 미치지 못하는 것으로 파악됨. 이에 따라 교육 평가 후 피드백 부분에 보완이 필요하며, 교육생간 커뮤니티 등 해당 분야에 대한 자발적 학습동아리 활동을 통하여 정보와 지식을 공유할 수 있는 기반을 마련할 필요가 있다고 판단됨

### 3. 구성원 설문조사\_(5)교육에 대한 인식

농림축산식품부 교육 형태별 만족도와 소셜미디어를 활용한 교육의 필요성에 대한 문항의 설문 결과는 다음과 같음

#### 교육 형태별 만족도 & 소셜미디어를 활용한 교육의 필요성

No	내용	1 ←	→ 5
1	오프라인 집합교육	3.53	
2	선배직원(임직원)의 지도교육	3.47	
3	연구동아리 활동	3.06	
4	사이버 교육	2.81	
5	소셜 미디어를 활용한 교육의 필요성	3.55	

#### Key Findings

- 교육 형태별 만족도는 오프라인 집합교육(3.53점), 선배직원(임직원)의 지도교육(3.47점), 연구동아리 활동(3.06점), 사이버 교육(2.81점) 순으로 높음
- 사이버 교육은 2.81점으로 교육 형태 중 유일하게 3점에 못 미치는 것으로 파악됨. 이에 따라 사이버 교육의 필요성 내지 활용성에 대한 전반적인 제고가 필요하다고 보임
- 소셜 미디어를 활용한 교육의 필요성을 묻는 문항에 대하여 3.55점으로 집계되어, 소셜 미디어를 활용한 교육의 필요성에 대해 구성원 대부분이 공감을 하고 있음. 다만, 시간 낭비성 교육, 집중도의 저하 우려 등의 반대 의견도 있으므로, 사전에 소셜 미디어 활용의 필요성 내지 타당성에 대한 철저한 검토가 필요하다고 판단됨
- 종합하여 교육 형태별 만족도의 평균은 3.28점으로 보통 이상으로 나타나지만, 만족도가 4점 미만인 것으로 볼 때 교육 형태별로 각각의 만족도를 더욱 제고해야 할 것으로 판단됨

### 3. 구성원 설문조사\_(5)교육에 대한 인식

농림축산식품부 교육의 현업 적용 측면에서 어려움 점에 대한 문항(주관식)에 대한 설문 결과는 다음과 같음

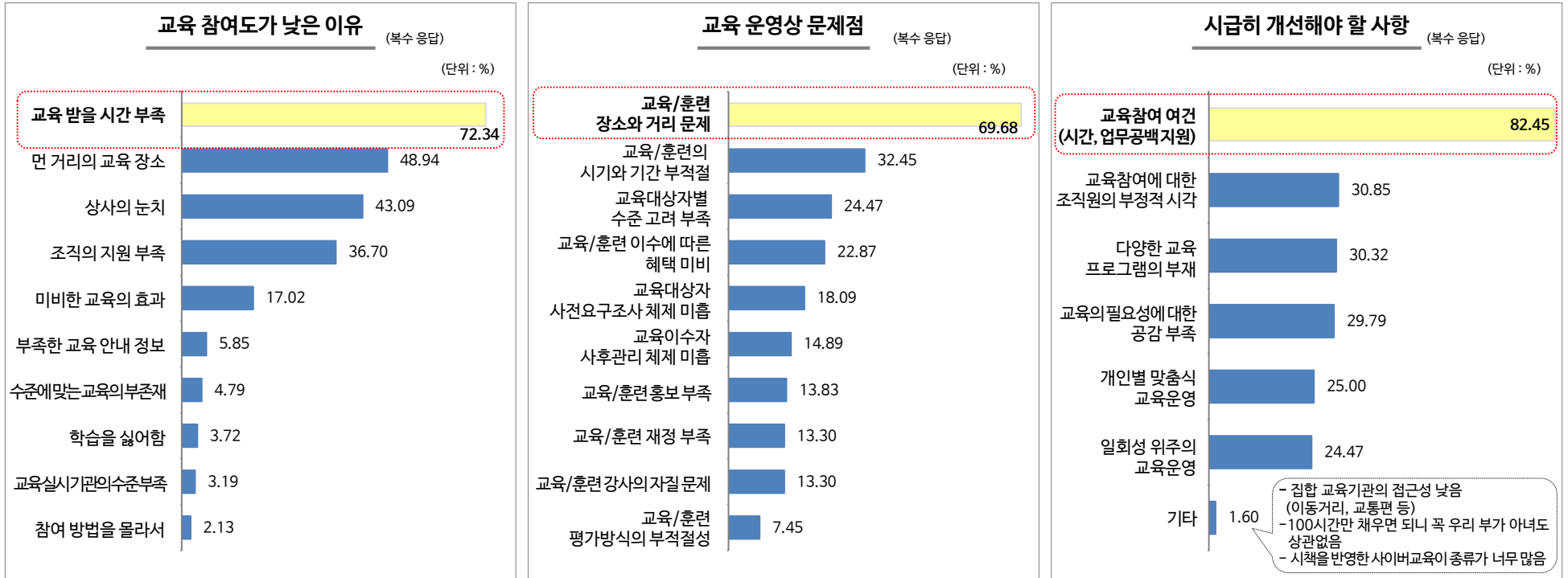
#### 교육이 도움이 되지 못하는 이유

카테고리	주요 내용
오프라인 집합교육	<ul style="list-style-type: none"> <li>교육내용 측면 : 현업에서 크게 사용이 되지 않는 기본적인 내용(엑셀 기초 등) 또는 아주 특수한 내용(포토샵 등)의 교육이 많음</li> <li>교육 효과 측면 : 일일 수업량 제한에 따라 교육적 효과가 미흡</li> <li>제한적인 인원 및 수강</li> </ul>
선배직원(임직원)의 지도교육	<ul style="list-style-type: none"> <li>선배직원이 업무처리는 잘 할 수 있으나 멘토 강도가 부족하여 후배직원들이 습득하기에 부족한 것이 많음</li> <li>선배직원의 지도교육이 원활하기 어려움(소속기관 전출 시 문제가 되고, 선배 당사자도 타 업무 배우는데 시간 부족). 아울러, 연구동아리 활동은 취미 등 활동 수준</li> </ul>
연구동아리 활동	<ul style="list-style-type: none"> <li>업무에 적용하기 위해서는 관심과 개선의 의지가 필요한데 업무담당자와 연구동아리 간의 간격을 좁힐 수 있는 토론모임이나 설명모임이 생활화가 안됨</li> <li>연구 동아리 활동은 지속성, 연구 깊이 면에서 다소 부족</li> <li>동아리 활성화가 안됨</li> </ul>
사이버교육	<ul style="list-style-type: none"> <li>사이버 교육의 한계(현장감 부재)</li> <li>사이버 교육은 현재와 같은 근무 여건에서는 별도로 시간을 내거나 휴일 등을 이용하여 교육을 받고 있으며, 청렴 등 특정과목의 이수 점수 때문에 어쩔 수 없이 수행하는 경우가 많아 교육효과는 많지 않다고 봄. 따라서, 1~2일을 받더라도 집합교육을 실시하는 것이 더 효율적 일 수 있을 것으로 생각함</li> <li>사이버 교육은 피상적으로 흘러가기 때문에 실제 업무에 도움이 되지 않음</li> <li>사이버 교육의 경우, 학습시간 포인트 확보를 위한 형식적 교육으로 전락하는 경향</li> </ul>
소셜 미디어를 활용한 교육	<ul style="list-style-type: none"> <li>소셜미디어 교육은 시간낭비성 교육임</li> <li>소셜미디어 교육은 (화면이 작아서) 집중도가 떨어질 것 같음</li> <li>소셜미디어를 활용한 교육은 교육효과가 없을 것으로 봄. 교육시간 때문에 그냥 넘기는 수준</li> <li>업무과중으로 소셜미디어 이용 어려움</li> <li>너무 다양한 방법은 오히려 교육의 질 저하를 불러오며, 꼭 필요한 사항에 대해서 제한적으로 실시하는 것이 효과적일 것임. 현재도 인터넷(각부처 운영), 집합교육(교육원), 민간위탁교육 등 포화상태임. 따라서 SNS는 추가할 필요가 없음 - 현재 교육내용에 포함하는 것이 오히려 효과적</li> </ul>
기타	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>형식적인 교육 운영</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>교육이수 때문에 시간 때우기식 임</li> <li>교육이수 필요시간 충족을 위한 교육이므로 크게 도움이 되지 않음</li> <li>교육시간을 채우기 위한 형식적 교육. 사비를 털어서 받는 교육이 컨텐츠 부분에서 뛰어나다고 생각이 됨</li> <li>교육이 업무능력 향상을 위한 측면보다는 필수소요를 채우기 위한 목적으로 활용되고 있는 경향이 높음</li> </ul> </li> <li><b>교육 효과 측면</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>교육적 효과 미비</li> </ul> </li> <li><b>교육내용 측면</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>현업적용 사례 및 성과 부족</li> <li>내용이 너무 길고 복잡함. 따라서 교육내용이 짧고 간단 명료해야함</li> <li>매년 똑같은 내용</li> <li>종류가 너무 많고, 내용이 어려움</li> </ul> </li> <li>업무의 한 일안으로만 인지하게 됨</li> <li><b>현실과의 괴리</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>시간적 제약 및 고위직들에 대한 대리교육</li> <li>교육내용이나 강의기법에 개선이 필요</li> </ul> </li> </ul>

### 3. 구성원 설문조사\_(5)교육에 대한 인식

現 교육의 낮은 참여도의 원인, 교육 운영상 문제점 및 시급히 개선해야 할 사항에 대한 문항의 설문 결과는 다음과 같음

#### 現 교육의 문제점



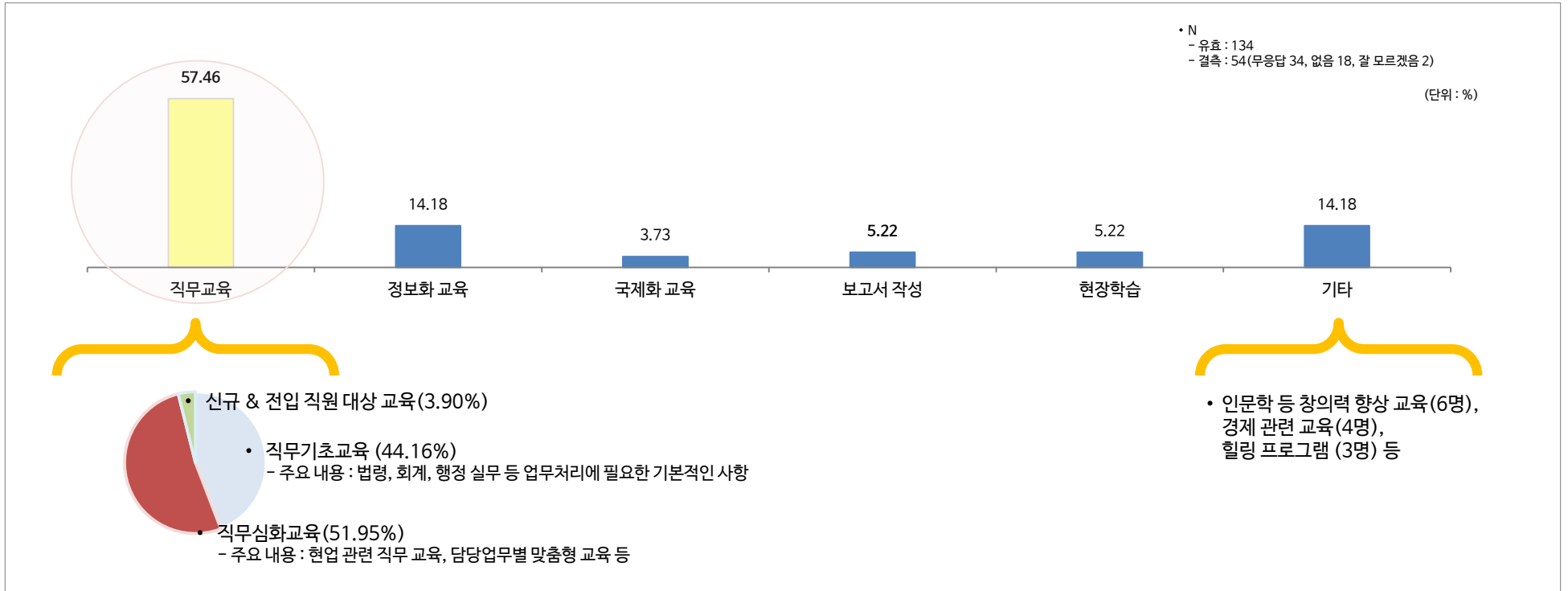
#### Key Findings

- 現 교육 체제와 관련하여 “교육장소”가 문제된다고 볼 수 있음. 교육 참여도 낮은 이유에 대하여 ‘먼 거리의 교육 장소’가 2위(48.94%)를 차지하였고, 교육 운영상의 문제점을 묻는 질문에서는 “교육/훈련 장소의 거리 문제”가 1위(69.68%)로 집계됨. 당장 시급히 개선해야 할 사항이라고 볼 수는 없지만, 교육내용을 검토 후 오프라인 집합 교육 이외의 다양한 교육 매체를 활용할 필요가 있다고 판단됨
- “상사의 눈치”, “교육/훈련 시기와 기간의 부적절” 또한 문제점으로 파악됨. 이와 관련하여 시급히 개선해야 할 사항으로 “교육 참여 여건(시간, 업무공백 지원)”이 82.45%로 나머지 7개 항목에 비해 압도적인 수치를 기록하면서 1위로 집계됨. 뿐만 아니라, ‘교육참여에 대한 조직원의 부정적 시각’도 30.85%로 시급히 개선할 사항의 2위를 차지함. 따라서 교육에 참여할 수 있는 조직적 차원에서의 배려와 인프라 조성이 가장 시급히 개선해야 할 사항이라고 판단됨

### 3. 구성원 설문조사\_(6)필요교육

현업 수행에 있어 도움이 되거나 가장 필요한 교육내용을 묻는 문항(주관식)에 대한 설문 결과는 다음과 같음

#### 현업 수행에 가장 필요한 교육내용



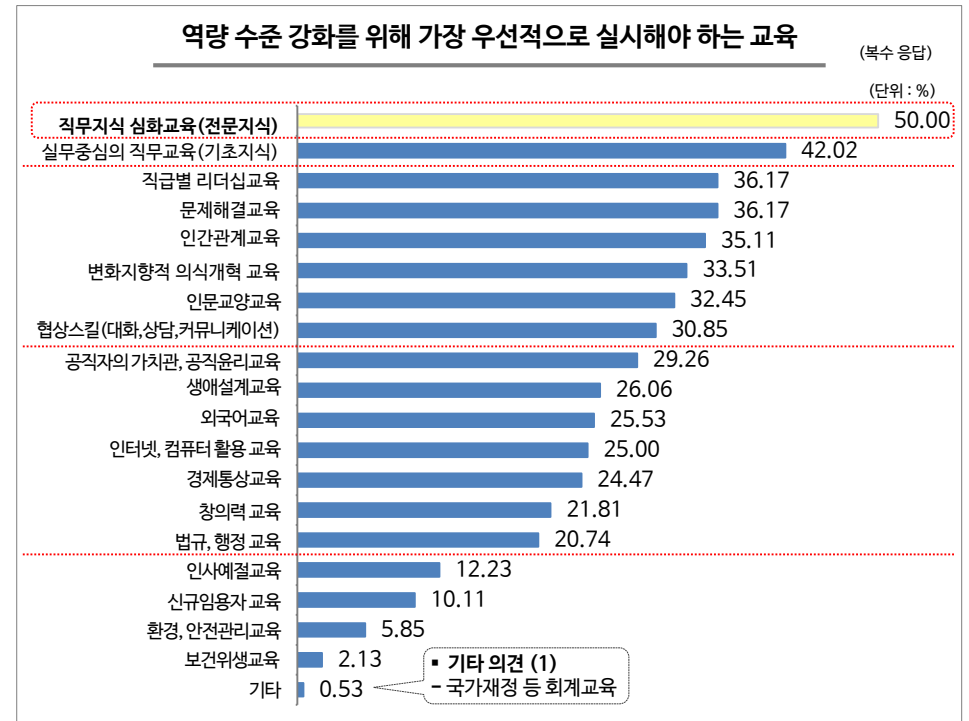
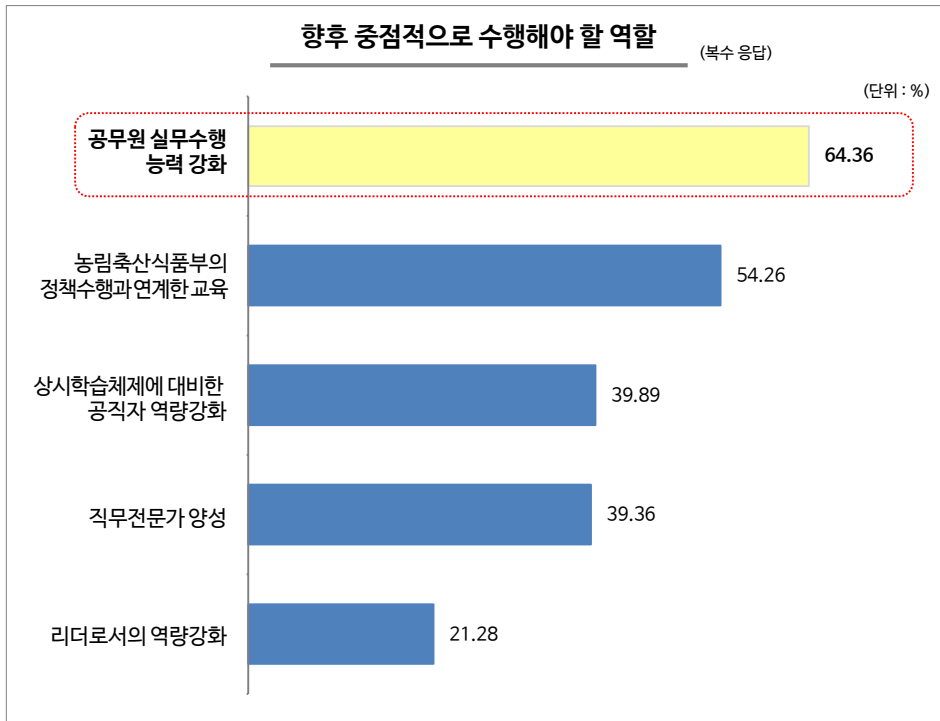
#### Key Findings

- 현업 수행에 있어 가장 필요한 교육내용에 대한 주관식 문항에 응답자 188명 중 134명인 71.28%가 응답하였음
- 설문에 응한 134명의 57.46%가 '직무 교육'과 관련된 내용으로 응답하여 현업 수행에 가장 필요한 교육으로 파악됨
- 2014년 현재 연수원에서 운영하고 있는 96개의 과정 중, 직무전문 교육은 76.04%를 차지할 만큼 직무분야별로 다양하게 이루어지고 있음. 하지만, 직무교육에 대한 구성원의 요구가 높은 만큼 현재 운영되고 있는 교육내용이 특정 직무에 치우쳐져 있지 않은지, 누락된 직무 분야는 없는지, 본부 직원들이 담당하고 있는 직무와의 연관성 등을 검토하여 구성원들이 현업 수행에 필요한 교육을 충분히 제공 받을 수 있도록 해야 할 것으로 판단됨

### 3. 구성원 설문조사\_(6)필요교육

농식품공무원교육원의 발전방향에 대한 문항의 설문 결과는 다음과 같음

#### 농식품공무원교육원의 발전방향



#### Key Findings

- 농식품공무원교육원이 향후 중점적으로 수행해야 할 역할을 묻는 문항에 대하여 ‘공무원 실무수행 능력강화(64.36%)’와 ‘농림축산식품부의 정책수행과 연계한 교육(54.26%)’이 각각 1,2위로 집계되었음. 따라서 사전에 농림축산식품부의 정책 내용을 교육에 반영하고, 향후 현업에서 활용도가 높은 내용으로 교육내용을 구성하는 것이 필요하다고 판단됨
- 농식품 공직자의 역량수준 강화를 위해 우선적으로 실시해야 하는 교육에 대한 질문에 ‘직무지식 심화교육(전문지식)(50%)’, 실무중심의 직무교육(기초지식)(42.02%)이 각각 1,2위로 집계되었음. 따라서 현재 운영되는 7개의 직무전문교육을 보다 세분화하여 전문적인 내용으로 교육내용을 재구성하는 것이 필요하다고 볼 수 있음. 동시에 기초지식을 다루는 부분도 실무중심으로 되었는지 교육내용에 대한 검토가 필요하다고 볼 수 있음

### 3. 구성원 설문조사\_(7)역량평가

현재 고위공무원단과 과장급 승진에 실시·반영되고 있는 “역량평가” 의 확대 적용에 대한 의견을 묻는 문항의 설문 결과는 다음과 같음

#### 역량평가의 확대 적용에 대한 의견

No	내용	1 ← → 5
1	서기관 승진(5급→4급 승진시)에 확대 적용에 대한 의견	3.15
2	사무관 승진(6급→5급 승진시)에 확대 적용에 대한 의견	2.86

#### Key Findings

- 서기관 승진(5급→4급 승진시)에 확대 적용을 묻는 설문은 3.15점으로 서기관 승진(5급→4급 승진시)에 확대 적용에 대하여 설문 응답자들은 역량 평가가 필요하다고 인식 되는 경우 긍정적으로 생각하고 있는 것으로 파악됨
- 사무관 승진(6급→5급 승진시)에 확대 적용을 묻는 설문은 2.86점으로 3점에 못미쳐 사무관 승진(6급→5급 승진시)에 확대 적용에 대하여 다소 부정적으로 생각하고 있는 것으로 파악됨
- 역량평가의 확대 적용에 대한 두 문항의 평균은 3.01점으로 나타나 역량평가의 확대 적용에 대하여 구성원들은 보통이라고 볼 수 있으며, 역량평가의 구성원들의 이해와 담론을 통하여 역량평가의 확대 적용에 대하여 의견을 수렴하는 것이 필요하다고 판단됨



### 3. 구성원 설문조사\_(7)시사점 종합

설문 조사 결과 종합 및 HRD 시사점은 다음과 같음

#### 설문조사 결과 종합

##### ▪ 강점 요소 및 방해 요인

- 설문 응답자들은 “현장과의 원활한 소통(63.83%)”, “우수한 종합행정능력(48.4%)”을 타 부서 대비 농림축산식품부의 강점요소로 뽑음. 하지만, “전문역량을 갖춘 인재보유”는 문항별 평균인 31.15%에 못 미치는 27.13%에 머물러 직무 전문 역량을 향상시키는 교육이 필요하다고 볼 수 있음
- 주요 업무 방해요인으로 “업무량 과다(44.15%)”, “동기부여 부족(의욕저하)(41.49%)”, “업무에 필요한 지식과 기술의 부족(35.64%)”을 뽑음. 이러한 요인으로 교육 훈련이 활성화 되지 못할 경우 국정 과제 수행 및 업무 생산성 향상을 이룰 수 없게 되어 악순환이 반복됨. 따라서 개인의 업무량 조절, 업무와 실질적인 연관이 있는 교육 등 방안을 강구하여 업무에 대한 동기부여를 할 필요성이 있음
- 강점요소로 “민주적인 의사결정에 따른 업무 처리”가 13.83%에 머물러 비교적 수직적인 조직문화라고 볼 수 있음. 또한, “명확하지 못한 업무지시”가 방해요인으로 3위(31.91%)인 점에 근거하여 조직 내 리더들을 대상으로 한 교육이 필요하다고 볼 수 있음

##### ▪ 추진 전략목표의 우선 순위

- 설문 응답자들은 “농식품 산업의 창조 경제(25.96%)”를 최우선적으로 추진해야 할 전략목표로 인식하고 있는 것으로 파악됨. 구체적인 세부 내용으로 ‘新 성장동력 확충(6.49%)’, ‘식품산업 육성(6.28%)’, ‘6차 산업화(6.06%)’가 세부 추진 전략목표 간 순위에서 각 2~4위로 상위권에 포진하고 있음
- 세부 추진 전략목표 간 순위에서 ‘농가소득안정-농가소득보전’이 6.81%로 집계되어 1위로 파악됨

##### ▪ 공통역량 및 리더십역량 도출

- 설문 응답자들은 공통역량으로 ‘고객지향’, ‘자율과 책임’, ‘공직윤리’, ‘긍정적 사고’ 순으로 뽑음
- 직급별 리더십 역량으로는 3~4급 과장급에서 ‘의사결정능력’, ‘전략적 사고’, ‘조정/통합’, ‘의사소통’, ‘비전(목표) 방향제시’, ‘갈등 관리능력’ 순으로, 4~5급 계장급에서는 ‘의사결정능력’, ‘전략적 사고’, ‘조정/통합’, ‘협력관계 구축’, ‘의사소통’, ‘갈등 관리능력’ 순으로, 6~9급 주무관급에서는 ‘자기개발 의지’, ‘현장 지향성’, ‘대인관계능력’, ‘의사소통’, ‘협력관계 구축’, ‘전략적 사고’ 순으로 뽑음

#### HRD 시사점

##### ▪ 전문역량을 갖춘 인재 육성의 교육 체계 수립

- 국정과제 수행에 필요한 역량들을 파악 후 해당 역량 강화를 위한 교육 체계 수립이 필요함

##### ▪ 교육 참여 환경의 개선

- 업무방식 개선, 불필요 업무 제거 등을 실행하여 교육 참여 여건 마련이 필요함
- 현장에서 활용할 수 있는 실용적인 교육내용을 구성하여 동기부여 측면에서 교육을 활성화하는 것이 필요함

##### ▪ 국정과제 수행을 위한 추진 전략목표에 부합하는 맞춤형 교육이 필요

- 우선적으로 상위권에 있는 추진 전략목표에 관한 내용을 바탕으로 교육과정을 구성하여 전략목표의 공유화 및 전략목표를 달성하도록 노력을 경주할 것이 필요함

##### ▪ 역량모델 재정립

- 도출된 공통역량 및 리더십역량을 고려하여 향후 역량 모델 재정립, 역량진단모델, 역량평가 모델 설계시 고려

### 3. 구성원 설문조사\_(7)시사점 종합

설문 조사 결과 종합 및 HRD 시사점은 다음과 같음

#### 설문조사 결과 종합

##### ▪ 역량 평가의 확대 적용에 대한 의견

- 역량 평가의 서기관(5급→4급 승진) 및 사무관 승진(5급→4급 승진)시 확대 적용에 대하여 평균 3.01점으로 보통이라고 볼 수 있음
- 서기관 승진(5급→4급 승진시)에 확대 적용을 묻는 설문은 3.15점으로 서기관 승진(5급→4급 승진시)에 확대 적용에 대하여 설문 응답자들은 긍정적으로 생각하고 있는 것으로 볼 수 있으나, 사무관 승진(6급→5급 승진시)에 확대 적용을 묻는 설문은 2.86점으로 3점에 못미쳐 사무관 승진(6급→5급 승진시)에 확대 적용에 대하여 다소 부정적으로 생각하고 있는 것으로 볼 수 있음

##### ▪ 교육 전반에 대한 응답자의 인식 조사

- 설문 결과 농정 환경에 맞는 프로그램(3.56점)과 전문성 향상을 위한 다양한 교육 정보(3.46점)가 비교적 잘 제공되고 있으며, 교육이 직원들의 교육요구를 잘 반영하고 있다(3.41점)고 볼 수 있음
- 하지만, 교육 평가결과에 대한 피드백(2.93점)은 미비하며, 교육 후 정보와 지식의 공유(2.93)도 그 정도가 약한 것으로 파악 됨. 교육을 받는 것만큼 사후 관리도 중요하므로, 교육 후 교육생의 사후 관리측면에서 보완이 필요하다고 볼 수 있음

##### ▪ 교육 형태별 만족도 & 소셜미디어를 활용한 교육의 필요성

- 설문 응답자들은 오프라인 집합교육(3.53점), 선배직원(임직원)의 지도교육(3.47점)에 만족하고 있는 것으로 파악됨. 반대로 연구동아리 활동(3.06점)과 사이버 교육(2.81점)은 비교적 만족도가 낮음. 연구동아리 활동의 경우는 지속성 및 활성화의 문제, 사이버교육은 필수 이수 제도에 따른 형식적 교육으로 전략하는 것이 주요 원인으로 분석됨. 따라서 연구동아리의 지속적 운영을 위한 인센티브 마련 등 연구동아리와 사이버교육의 안정적인 운영을 위한 기반 조성이 필요하다고 판단됨
- 소셜미디어를 활용한 교육에 대해서 구성원 대부분이 공감을 하고 있는 것으로 파악되지만(3.55점), 시간 낭비, 집중도 저하의 우려도 있으므로 사전에 충분한 검토가 필요한 것으로 판단됨

#### HRD 시사점

##### ▪ 역량 평가의 단계적 확대 적용

- 현재 고위공무원단과 과장급에서만 승진 시험이 이루어지고 있는 만큼, 역량 평가에 대한 농식품부 구성원들의 인식 제고와 함께 담론을 통하여 의견 수렴이 필요하다고 판단됨

##### ▪ 교육 수료생의 사후 관리 측면 강화

- e-hrd 시스템 활용 등을 통한 교육생의 역량 진단 및 보완 사항 제시 등 체계적인 1:1 피드백 제공 필요
- 커뮤니티 등의 지원 체계 확립으로 교육 후 정보와 지식의 공유의 장 마련

##### ▪ 교육 형태별 질적인 측면 제고

- 홍보, 경진대회 진행, 평가/보상제도 모니터링 등을 통하여 연구동아리 활동 장려
- 양질의 우수한 콘텐츠 제공 등을 통한 사이버교육의 형식화 탈피

##### ▪ 사이버 교육의 단계적 적용

- 소셜미디어를 활용한 교육의 콘텐츠 선정과 사전에 구성원들의 니즈 파악이 필요

### 3. 구성원 설문조사\_(7)시사점 종합

설문 조사 결과 종합 및 HRD 시사점은 다음과 같음

#### 설문조사 결과 종합

##### ▪ 現 교육의 문제점

- 설문 응답자들은 "시간, 업무공백 지원 등 교육을 참여할 수 있는 여건 마련" 을 가장 시급히 개선해야 할 사항으로 파악하고 있음. 실제로 교육을 받을 시간이 부족하여 교육 참여가 어렵다거나(72.34%), 교육 훈련의 시기가 부적절하다(32.45%)는 의견이 있음. 더불어 "교육 참여에 대한 조직원의 부정적인 시각"이 개선 사항 2위로 집계되는 만큼 현업 담당자가 현업에서 벗어나서 교육을 참여할 수 있는 제반 여건을 마련하는 것이 가장 중요하게 개선해야 할 사항이라고 볼 수 있음
- 당장 시급하게 개선해야 할 사항은 아니지만, '먼 거리의 교육장소'가 교육 참여도가 낮은 원인 중 2위(48.94%)를 차지하고, 운영상의 문제점에서도 1위(69.68%)를 차지하는 만큼 교육내용을 검토하여 선배직원(임직원)의 지도교육, 동아리 활동, 사이버 교육 등 오프라인 집합교육 이외에 다양한 교수법을 고민해야 할 것으로 판단됨

##### ▪ 현업수행에 가장 필요한 교육내용

- 설문 응답자들은 "직무 교육" 이 현업 수행에 있어서 가장 필요한 교육내용이라고 응답하였음(57.46%). 직무 교육의 주요 내용으로 법령, 회계, 행정 실무 등 업무 처리에 있어서 기초/기본적인 '직무기초교육'과 담당하고 있는 현업과 관련된 직무 교육으로 맞춤형 교육을 요구하는 '직무심화교육'으로 크게 구분할 수 있음

##### ▪ 농식품공무원교육원의 발전방향

- 설문 응답자 대부분은 '공무원 실무수행 능력강화(64.36%)'와 '정책수행과 연계한 교육(54.26%)' 을 농식품공무원교육원이 중점적으로 수행해야 할 역할이라고 선정함
- 한편, 역량 수준 강화를 위해 가장 우선적으로 실시해야 하는 교육으로 직무지식 심화교육(전문지식)(50%), 실무 중심의 직무교육(기초지식)(42.02%)을 선정함. 이는 앞서 현업 수행에 있어서 가장 필요한 내용과 일맥상통한다고 볼 수 있음
- 종합하면 구성원들의 실무 수행 능력 강화를 위하여 향후 농식품공무원교육원은 농식품공무원의 정책을 반영한 직무와 관련한 직무 기초, 직무 심화 교육과정을 점검하고 개선할 필요가 있음

#### HRD 시사점

##### ▪ 교육 참여 환경의 개선

- 부하육성 평가제도 등을 도입하여 상사가 부하 직원의 교육에 참여할 수 있는 환경을 조성할 필요가 있음

##### ▪ 교육 형태별 질적인 측면 제고

- 교육내용별 적합한 교육 형태를 고려하여, 오프라인 집합교육 이외에 다양한 형태의 교육이 실시되도록 장려할 필요가 있음

##### ▪ 교육과 조직성과의 연계

- 직무기초교육과 직무심화교육으로 나누어 직무 중심으로 교육내용 고도화를 통하여 교육과 조직성과를 연계할 필요가 있음

##### ▪ 전문역량을 갖춘 인재 육성의 교육 체계 수립

- 역량 진단 및 역량모델 재정립 후 역량을 강화할 수 있는 직무 중심의 실무적인 교육 체계를 수립할 필요가 있음

### 3. 구성원 설문조사\_(7)시사점 종합

농림축산식품부 구성원들의 설문조사 결과를 바탕으로 분석 및 도출된 HRD 시사점은 다음과 같음

#### 시사점 종합

전문역량을 갖춘 인재 육성의 교육 체계 수립

국정과제 수행을 위한 추진 전략목표에 부합하는 맞춤형 교육이 필요

교육 참여 환경의 개선

역량모델 재정립

역량 평가의 단계적 확대 적용

교육 수료생의 사후 관리 측면 강화

교육 형태별 질적인 측면 제고

사이버 교육의 단계적 적용

교육과 조직성과의 연계

## 4. 벤치마킹\_관세국경관리연수원

관세국경관리연수원 기관개요 및 HRD 투자 수준은 다음과 같음

### 관세국경관리연수원



- 실시 기관 : 관세국경관리연수원
- 주무 기관 : 관세청
- 선정배경
  - 교육과정분야 우수기관상 수상
  - 공무원 교육훈련기관 종합평가 6년 연속 1위

### 관세국경관리연수원 개요

#### 주요사업

- 관세청 연간 교육훈련계획 수립 및 시행
- 관세청 교육생 심사 및 선발
- 교육 프로그램 기획 및 설계
- 공공기관 교육훈련 평가
- 교육 이수관리 및 학사정보관리, 사이버교육 및 홈페이지 운영
- 탐지조사요원(견) 훈련 및 평가, 탐지견 관리, 마/화약류 관리

설립연도	비전	조직 구성원	수입
2008년	세계 최고의 관세국경관리 인재양성 아카데미	36명('14)	-

교육훈련비(예산)	교육훈련비/인건비 (%)	1인당 교육훈련비
연수원 총 예산 76억('13년) 시설관리에산(10억), 교육예산(15억) 탐지견예산(51억),	-	-

# 4. 벤치마킹\_관세국경관리연수원

관세국경관리연수원 HRD 벤치마킹 결과는 다음과 같음

## 관세국경관리연수원

### 교육훈련 운영방안

#### • 교수인원현황

- 교수 현황은 아래와 같이 4종류로 분류할 수 있음

전임교수	겸임교수	내부강사	외래강사
9명	64명	200명	60~100명

- 전임교수는 관세법 및 세분야로 구분하여 직무교육을 실시함 (5급 전임교수 3명, 6급 교수요원 6명으로 구성)
- 전문적·세부적인 부분은 분야별 전문가를 겸임교수로 선정함(60명)
- 겸임교수는 본청 직원을 활용하여 교수역할을 수행함(승진에 필요한 성과점수 부여)

#### • 교수 1인당 평균 과정 15~20개 운영

- 교수가 년당 과정을 20개 정도 운영하는 경우도 있어 운영의상세 부분까지 관리하기는 어려움

#### • 과정은 3주에서 4주정도 순환

- 과정 설계 후 수강신청을 받고, 그 사이에 과정을 개발함. 과정수가 200개 정도가 되어 우선 순위화 및 필요한 교육 위주로 재편을 계획 중임

#### • 교수보직의 인사제도 연계

- 가령 조사업무관련 과정을 담당한 교수는 이후 타 부서에 가도 조사관련 업무 수행함 인사제도와 맞물려 CDP를 통해 3년이 지나면 자기전문직을 부여함

#### • 전문관 보직제도 운영

- 본청 내에서 자체 시험을 보고 합격한 경우 전문관 자격증을 부여함(강의도 진행)
- 전문관 보직의 경우 수당 및 전문가 자격증을 취득 시 개인별 자격점수, 성과점수에 가점(5점)을 부여함. 인센티브 성과점수는 강의시간당 0.01부터 최대 3점까지 가점을 부여함

#### • 자체적인 교수능력개발과정 운영

- 교과내용, 교수법, 강의에 필요한 스킬, 발표능력 등에 대해서 교육을 진행함
- 연수원 및 직원을 대상 HRD 교육과정은 내부교육과정(교수능력개발과정) 또는 중앙공무원연수원교육과정을 통해 진행됨

#### • 연수원 성과관리지표에 '교수능력개발' 포함

- 연수원의 성과관리는 조직단위로만 실시되며, '교육만족도', '현업적용도', '교수 능력개발', '본청 전략 수용도' 등을 핵심성과지표(KPI)로 사용함

### 교육과정 현황

#### • 교육계획시 본청 전체 주무 과와 워크숍 진행

- 본청에서 요구하는 부분을 반영하여 연간 교육계획을 수립함
- 전년도 수준을 비슷하게 유지하기 위해 계획을 수립하고 본청 전체 주무 과와 함께 회의함
- 이를 정도 워크숍을 통해 각 분야 전임교수들이 과정을 재설계함

#### • 감정조사, 심사 등 각 분야에 특화된 교육과정 운영

#### • 5급 이상 고위관리자 대상 관리자 특별과정 운영

- 관리자 특별과정(1박2일)은 5급 이상 고위관리자 대상으로 시책 교육과정이 있음
- 창조경제, 정부 3.0 등 상황에 따라 교수들을 통해 특강형태로 진행됨

#### • 재난안전관리 교육은 일주일 이상 전 과정에 필수함

- 관세청장님 지시사항으로 재난안전관리 교육은 모든 과정에 2시간씩 포함되며 평가에도 반영함

#### • 특별 교육과정(현장형, 창의적 교육프로그램)을 운영 후 년 1회 경진대회 개최

##### 문제해결 사례과정

• 연간 30건, 전문가초빙, 1박2일~2박3일로 진행함

##### 창의적 업무사례 과정

• 연간 76건 1차 선정 후 교수진과 협의하여 교육으로 해결할 수 있는 사례 선정(최종 16건 교육으로 운영)

#### • 연간 오프라인 집합교육 약 100여 개 운영, 사이버 교육은 7개 운영

- 상시학습제도 이수시간 80시간 중 14시간은 오프라인 집합교육으로 의무화함
- 상시학습제도 점수를 사이버교육으로만 채우려는 것을 방지하기 위하여 적은 수의 사이버 교육과정 운영

#### • 현장학습 및 체험활동은 거의 없음

#### • 블렌디드 과정 운영

- 사전 사이버 교육 이수 후 오프라인 집합교육을 일주일정도 진행함(35시간)

# 4. 벤치마킹\_관세국경관리연수원

관세국경관리연수원 HRD 벤치마킹 결과는 다음과 같음

## 관세국경관리연수원

### 교육 성과 평가

#### • 총 7단계의 교육성과평가 진행

반응평가	시스템 자체, 용역업체 위탁과정의 반응평가를 실시함
학습평가 (학업성취도 평가)	담당 교수들이 출제하고, 관련 교육과목들의 내용 이해도를 평가하고자 함
재반응평가 (정기적반응평가)	과정의 60~70% 다시 실시. 가령 전체 교육생이 20명이라면 샘플 6명 정도가 전화를 받아서 확인될 때까지 재평가를 실시함
현업적용도 평가	관리자 및 교육생 대상으로 설문지를 통해 확인함 (전산으로 개인 실적, 과 실적, 조직 실적 등을 확인할 수 있어 객관적으로 현업적용도 및 조직 성과평가를 확인할 수 있음)
관리자 평가	연말에 실시. 교육을 요청한 주무부서 관리자가 평가하며 교육생이 교육을 통해 조직 성과에 얼마나 영향 미쳤는지 확인. 조직성과 평가(BSC)를 통해 개인 실적을 확인할 수 있음 (수출입 교육과정의 경우 교육 전 후 수출입 신고 횟수를 비교, 또는 교육을 받은 사람과 받지 않은 사람- 실험군, 대조군과 비교 후 일정 %를 추출하여 평가 실시)
성과 평가	개인 실적, 과 실적 등의 업무가 전산화 되어 있음
투자-분석 평가 (BSC)	BSC기반의 CPM (사전/사후 performance 등 계량실적 집계). 투자분석 평가는 당해 년도에서 본청에서 주요 추진전략, 핵심 성과 지표와 연계하여 현업적용도 및 조직평가를 시행하고 금액으로 환산이 가능한 경우 투자-분석평가를 실시함

- 블렌디드 과정의 경우 사이버학습(80%) 후 집합교육 입교시 사전평가를 진행
- 리더십과정은 사례평가 실시
- 평가 실시 후 1등, 2등에게는 승진에 필요한 우수 점수를 부여

### 교육훈련 체계

- **역량기반 교육과정(직급별 역량 교육) 실시**
  - 직급별 필요한 역량교육을 실시함. 리더십 과정 등 필요시 용역으로 실시함
- **HA 특별 교육과정(AC)을 운영하여 보직 부여**
  - 2011년부터 자체적으로 역량평가(AC)를 실시하고 있음
  - 7급부터 승진후보자 과정이 이루어짐. 해당 과정을 이수해야만 승진후보자로 인정함
  - 승진 후보자 과정은 분야와 상관없이 공통적으로 운영
  - 4급 보직예정자는 본 과정을 통과하지 못하면(60점 미만) 4급 보직을 받을 수 없음
  - 5급 승진후보자(과장)는 본 과정을 통과하지 못하면 승진대상에서 제외함
  - 5급 승진후보자(과장) 과정의 경우 HA 탈락율은 20~30%정도 됨
- **평가기준은 '승진후보자 덕목', '업무실적', '자격증점수', '자기관리점수'로 구성**
  - 평가기준별 반영 비율은 다음과 같음

승진후보자 덕목	업무실적	자격증점수	자기관리점수
40%	40%	10%	10%

- 평가 문항은 객관식 형태로 담당 교수들이 출제하고, 관세와 무역학, 행정학, 관세법 등 4~5가지 과목을 평가하고자 함
- OMR 카드로 승진 심사를 평가 실시함으로써 평가의 객관성을 확보함
- DC 및 AC는 본청 인사부처에서 과제 및 외부교수들과 결합하여 평가를 실행함
- **직급별 교육과정은 직무역량과 개인역량을 통합하여 2~3주간 진행**
  - 각 직급별 역량 교육은 직무역량과 개인 역량을 통합하여 2주간 교육을 실시하고 사무관, 서기관의 경우 업무 중요도에 따라 3주로 교육을 실행함
  - 5급은 리더십 교육이 이루어지고, 승진시 역량평가를 반영함
  - 기본교육의 경우 해당 교육을 이수하지 않으면 승진 후보자에 제외함
- **연수원 개별적인 성과관리 지표 설정**
  - 자체적인 성과관리 시스템에 기반한 연수원 성과지표가 있으며, 자체적인 만족도 또는 교육이수실적을 파악함. 핵심 적발 지수, 성과평가는 본청에서 실시하여 확인함

## 4. 벤치마킹\_관세국경관리연수원

관세국경관리연수원 HRD 벤치마킹 결과는 다음과 같음

### 관세국경관리연수원

#### 기타 교육 관련

- **시스템 시뮬레이션 교육을 통한 교육사후관리 시행**
  - 사후관리 측면에서 실무와 같이 실습할 수 있도록 하는 시스템 시뮬레이션 교육을 실시함
  - 교육 후에도 전체총괄시스템을 옮겨놓은 듯이 실제 업무 수행을 학습할 수 있음
  - 교육생이 수시로 부족한 업무에 대해서 처리 흐름이나 안내자료 등 필요한 부분을 실습할 수 있음
  - 의무교육사항은 아니며 실제 데이터를 스스로 가공하여 실제 업무처럼 활용함
- **필수자격시험 제도 운영**
  - 신입직원의 경우 탐색기(입사~3년) 과정이 끝나면 분야와 상관없이 '필수자격시험'을 응시해야 함. 본청 직원으로 인정받기 위한 기본적인 자격증임
  - FTA 자격시험의 경우 실무+교육+자격+외국어능력 모두 통과 해야 함



## 4. 벤치마킹\_우정공무원교육원

우정공무원교육원 기관개요 및 HRD 투자 수준은 다음과 같음

### 우정공무원교육원



- 실시 기관 : 우정공무원교육원
- 주무 기관 : 우정사업본부
- 선정배경
  - 교육훈련평가 대통령상('10)

### 우정공무원교육원 개요

#### 주요사업

- 한국우정공무원 교육훈련을 통한 경쟁력 제고
- 우편, 금융 등 우체국 서비스를 제공하는 우정사업 공무원 교육
- 녹색 성장을 실현하는 u-Green 구현
- 교육 프로그램 기획 및 설계
- 국격을 높이는 글로벌 경쟁력 강화교육
- 현장 맞춤형 교육, 명사특강 진행
- 교육운영 및 우편교육, e-러닝 콘텐츠 개발 및 과정운영

설립연도	비전	조직 구성원	수입
1999년	한국우정을 이끌어갈 창조형 우정인재 육성	101명('14)	-
교육훈련비(예산)	교육훈련비/인건비 (%)	1인당 교육훈련비	
54억	-	-	

# 4. 벤치마킹\_우정공무원교육원

우정공무원교육원 HRD 벤치마킹 결과는 다음과 같음

## 우정공무원교육원

### 교육훈련 운영방안

- **교수인원현황 : 총 17명**
  - 교수실은 총 3개(-경영교육, 우편교육, 금융교육)로 구성되며 총 17명의 교수진으로 형성됨
  - 박사급 전임교수 2명을 배치(5급, 전문 경력관)하여 청렴, 양성평등, 마케팅, 소양부터 직무까지 다양한 내용의 교육을 진행함
- **先 교수 섭외 後 교육과정 구성**
  - 교수의 선별기준은 과정 전담자가 강사 섭외 이전에 별도로 선정함 (가령, 마케팅 수업에 있어 마케팅 우수상 수여 여부와 같은 기준으로 섭외)
  - 외부강사의 경우 강의에 맞추어 강사를 섭외하는 것이 아니라 외부강사를 섭외하고 해당 강사에 맞는 커리큘럼 및 강의 내용을 구성함
  - 강의 기획 후 강사를 섭외하는 경우 내용이나 적절도가 떨어 질 수 있기 때문에 강사를 염두 해 두고 강의 세부적인 내용을 구성하는 것이 좋음
- **전임교수 한 사람당 과정을 5~10개 정도 운영**
- **사내강사 육성 프로그램은 교수능력발전 강의대회, 연구논문 등의 시행을 통해 이루어짐**

### 교육 성과 평가

- **다른 곳보다 교육 평가를 빠른 시기에 교육성과평가 실시**
- **1,2,3단계 현업적용도 평가까지 실행**
  - 매월 분석 실시
  - 현업적용도 평가는 15~20개 과정을 대상을 설문을 통하여 실행함
  - 입교시 사전평가를 실시하고 추후 만족도 평가를 실시함. 직무를 3개월 정도 수행 하면서 상사 및 본인에게 현업적용도 평가를 실행함
- **일 년에 2~3개 과정 정도 ROI 평가 실행**
  - 보험관리사, 보험설계사 같은 실적과 연계된 직무에는 ROI평가까지 실행함

### 교육과정 현황

#### • 1년에 2번 수요조사 실시

과정 개발 개선 수요조사	• 현 본부, 청 주관 교육과정에 대한 수정 및 내년도 추가 개설이나 필요 교육과정 니즈 파악
참여인원 수요조사	• 향후 과정에 대한 및 신청 수요 확인

- 하반기에 보직변경이 많이 이루어져 수요 조사 후 교육계획을 다시 구성함 (연간계획을 2번 짜는 것과 같음)
- 강사, 날짜 등 세부적인 내용은 7월 하반기 수요조사를 다시 실시하고 8월에 확정함
- **입교율 70%미만 등의 경우 과정 폐지 고려**
  - 입교율 70% 미만 또는 만족도가 2점 이하 일 때 폐지대상과정으로 선정 후 위원회를 구성하여 과정 존치 및 폐지 여부를 결정함
- **역량기반 교육체계는 미실시(향후 역량기반 교육체계 실시 예정)**
- **과정 전담자들의 자체적인 과정 관리**
  - 교육과정 자체를 외부에 위탁한 경우는 없으나 강사를 위탁하는 경우는 있음
- **직무교육의 경우 5일 과정에서 3일 과정으로 축소**
  - 창구직원 및 집배원이 주요 교육생인 점에 비추어 5일 과정을 부담스러워 하는 경우가 있음
  - 직무교육을 대부분 5일 과정에서 3일 과정으로 줄여가되, 복합적인 교육을 운영할 예정임
- **별도의 야간교육 운영**
  - 희망자에 한하여 야간 교육을 실행(집합교육과정 오리엔테이션시 야간과정 소개 및 신청 접수)
  - 정규과정 교육시간 외 야간과정까지 상시학습 시간 인정
  - 주로 소양과정으로 이루어짐(재테크, 건강약초, 건강관리, 이야기 한자 등)
- **각 기관별 교육 트렌드 변화를 반영하여 사이버, 모바일 러닝으로 상시 학습 구성**
- **이수시간 중 필수 집합교육시간 설정**
  - 올해 처음 집합교육을 7시간, 기능직은 1시간 필수적으로 할 수 있도록 함 (내년에 집합교육 14시간, 기능직 2시간으로 늘릴 예정)
- **입교시간을 9시에서 10로 변경(2010년)하여 운영**
  - 5일 과정의 경우 월요일은 10-18시까지, 금요일은 15시까지 교육을 진행함
- **교육생이 지각이나 늦을 경우 해당 시간만큼 이수시간 제외**

## 4. 벤치마킹\_교통안전공단

교통안전공단 기관개요 및 HRD 투자 수준은 다음과 같음

### 교통안전공단



- 실시 기관 : 교통안전공단
- 주무 기관 : 국토교통부

### 교통안전공단 개요

#### 주요사업

- 도로·철도·항공 교통안전 연구교육 및 지도진단사업
- 교통사고 예방을 위한 교육·홍보 등 교통안전사업
- 대중교통 현황조사 및 지자체 대중교통 시책평가
- 자동차의 성능 및 안전도 향상을 위한 시험 및 연구
- 운행자동차 정기검사 등 정부로부터 위탁 받은 사업
- 자동차사고 피해자에 대한 지원사업

설립연도	핵심가치	조직 구성원	수입	인건비
1981년	고객지향, 도전추구, 상생경영	1,165명('13)	372,848백만원	80,777백만원
교육훈련비(예산)		교육훈련비/인건비 (%)		1인당 교육훈련비
1,063백만원('13년)		1.32		912,446원

## 4. 벤치마킹\_교통안전공단

교통안전공단 HRD 벤치마킹 결과는 다음과 같음

### 교통안전공단

#### 교육훈련 운영방안

- **핵심인재 육성**
  - 선발된 핵심인재는 년 400만원 한도 내에서 학습할 수 있으며, 도서구입비 30만원 지원  
\* GE 핵심인재 육성모델을 기본 틀로 함
- **학습 기회를 풍부하게 제공하기 위하여 스마트러닝 도입**
  - 2012년 전 직원에게 아이폰 4 무상지급(KT협약, 년간 8천 만원 소요)
- **경력개발제도와 로드맵은 있으나 활성화 되어 있지 않음**  
(\* 부서이동 시 드래프트제 실시로 역량보다는 인성과 평판을 기준으로 선발함)
  - 직무전문가제도는 운영하지 않음. 직원의 70%가 법정자격을 갖추어야만 업무 수행이 가능하기 때문에 입사하면서 필요한 요건을 모두 갖추고 입사하므로 경력전문성 평가는 특별히 없음
- **교육점수 상한제: 직급별, 역량별 차별화하여 인사평가에 10% 반영**
- **CoP(학습조직) 운영**
  - 부서별 1개씩 강제적으로 실시하고 있으나 별도의 지원사항은 없음
- **e-HRD 시스템 구축 필요**
  - 2년 째 필요성을 요청하고 있으나 예산문제로 구축하지 못하고 있음
  - 운영 중인 시스템은 외부 교육 공급 업체를 통해 일부 지원 받는 방식임
- **학위 관련 등록금 지원**
  - 학위 취득 시 모든 직원에게 등록금의 15%를 지원함
  - 고졸직원: 사이버대, 방통대 등록금 100%를 지원함
  - 연구직 경력개발: 아주대 대학원 등록금 25%를 지원함

#### 교육과정 운영

- **주로 1주일 이내 또는 1개월 이내의 교육과정으로 구성**
- **핵심인재 교육 및 대학(원)교육 실행**
  - 1~6개월 이내 교육은 핵심인재 교육 및 대학(원) 과정이며, 7~12개월 이내 과정은 대학(원) 과정 및 서울대 공기업정책학과, 글로벌리더십 과정(국립외교원) 등이 있음
  - 3~5급 직원이 대다수(86.5%)를 차지하며 교육평점이 승진에 반영되는 직급임
- **집합교육과 통신교육은 대략 3:7의 비율로 운영**
- **청렴/CS 관련 통신교육과정 중 전 직원 의무과정 운영 횟수를 연 1회로 제한**
  - 부서장에 대해서는 연 2회 운영을 유지함
- **통신교육 위탁과정에 자기개발 과정 포함**
  - 공통/리더십/직무 교육과정에 한정된 통신교육 위탁과정을 자기개발 과정까지 포함하여 관심을 유도함 (예: 자격증 취득, 인문학 등)
- **통신교육과정 수 대폭 증가**
  - '13년 계획된 교육과정 수의 경우 '12년 대비 84.5% 증가. 이는 통신교육 운영계획을 통해 직무교육과정 수가 대폭 증가했기 때문임
  - 실행률은 연 평균 1.1% 향상되었고 '13년은 98.7%로 100%에 육박함
- **여직원 리더십 향상과정 실시**
  - 여직원에 대한 리더십 향상과정을 집합교육과 통신교육으로 병합하여 운영함
- **고졸채용 직무역량 향상과정 운영**
  - 고졸채용 직원(7급)에 대한 직무역량 향상 과정을 운영함(보고서 작성 과정 등)
- **TS Way**
  - 승진자만을 대상으로 실시하였으며, 일반 신청자로 수감이 가능함
  - 필수과정으로 지정하지 않았으나 향후 필수과정 지정의 필요성을 느낌
- **리더십교육**
  - 성격 심리검사에서 나타난 유형별로 차별화 교육을 시행함
  - 본사 부서장을 대상으로 SERI CEO과정을 운영함

## 4. 벤치마킹\_교통안전공단

교통안전공단 HRD 벤치마킹 결과는 다음과 같음

### 교통안전공단

#### 교육 성과 평가

- 2년 간 ROI평가를 진행했으나, 2013년부터는 실시하지 않음
- 현업적용도 측정
  - 2011년 4개 과정에서 2013년 93개 과정으로 확대하여 통신교육 전 과정에 대하여 현업적용도를 측정함
  - 교육 종료 후 2~5개월 후 교육과정 수료자에 한하여 측정함
  - 주요 설문 항목은 다음과 같음

1	내가 수강한 내용은 현재 담당업무와 관련이 있다.
2	나는 내가 학습한 과정의 주요 개념, 원리, 목적 등을 이해하고 있다.
3	위 문항에서 전반적인 이해가 부족하다고 답하신 경우, 그 이유가 어디에 있다고 생각하십니까?
4	나는 교육과정에서 배운 것(지식, 기술, 태도)을 현재 나의 업무에 적용하고자 노력하였다.
5	나는 교육과정에서 배운 것을 업무에 적용하여 업무수행이 향상되었다는 이야기를 상사 혹은 동료들로부터 들었다.
6	업무추진 시 학습한 내용을 현장에 적용하는데 장애요인은 무엇이었습니까?
7	업무추진 시 학습한 내용을 현장에서 성공적으로 적용하기 위해 필요한 지원사항 또는 촉진요인은 무엇이라고 생각하십니까?

#### 역량 진단/평가 연계

- 교육훈련만을 위한 역량진단 실시
  - 역량진단 결과는 교육훈련 목적으로만 활용하며, 핵심인재 및 해외연수자 선발 시 활용함
- 다면 진단(본인 50%, 상사 50%) 실시
  - 5점 만점으로 진단하여 4.5미만은 미흡역량으로 판정함
- 역량진단 결과는 통신교육만 연계
  - 이러닝, 스마트러닝, 집합교육과는 연계하지 않음
  - 경력개발 연계 부분은 타 부서로 가기 1년 전, 배치 후 1년 정도 기간 동안의 교육과 연계함
- 역량종합평가(AC) 실시 : 1차 탈락용으로 활용
  - 2012년부터 시행하였고 4급(과장)에서 3급(차장) 승진 시 적용함
  - 프리젠테이션, 그룹토의, 서류합기법 등 3개 방법으로 실시함

## 4. 벤치마킹\_한국공항공사

한국공항공사 기관개요 및 HRD 투자 수준은 다음과 같음

### 한국공항공사



- 실시 기관 : 한국공항공사
- 주무 기관 : 국토교통부
- 선정배경
  - Best HRD 인증 ('12)
  - 반부패 경쟁력평가 4년 연속 최우수('09~'12)
  - Great Work Place 인증 ('13)
  - 전략적 인적자원개발(SHRD) 전략체계 수립 및 e-HRD 시스템 구축 ('13)

### 한국공항공사 개요

#### 주요사업

- 공항의 관리·운영 및 이에 필요한 주변지역 개발사업
- 공항 시설의 관리·운영 사업
- 공항개발사업 중 항공기·여객·화물처리시설 및 공항 운영상 필요한 시설 등의 신설·증설·개량사업
- 공항시설 건설·관리·운영과 관련한 조사·연구 및 기술개발
- 공항의 건설 및 관리·운영과 관련하여 개발된 장비의 제작·판매 및 수출
- 소음방지대책사업 중 방음시설 설치 등의 사업

설립연도	핵심가치	조직 구성원	수입	인건비
1980년	고객지향, 윤리성, 변화지향, 소통	1,650명('12)	725,049백만원	133,476백만원
교육훈련비(예산)		교육훈련비/인건비 (%)	1인당 교육훈련비	
1,735 백만원('12년)		1.3	1,051,600원	

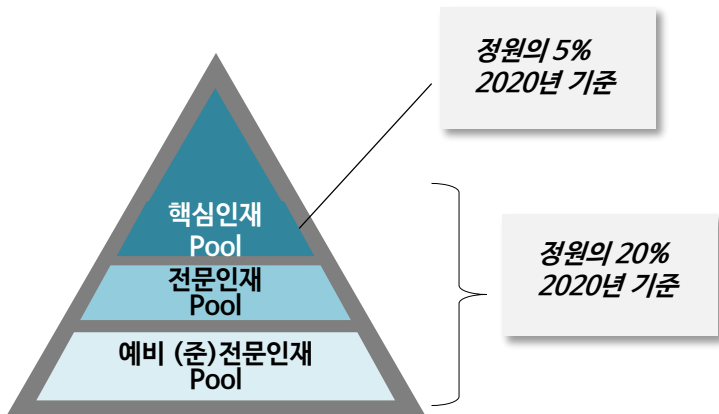
# 4. 벤치마킹\_한국공항공사

한국공항공사 HRD 사례조사 결과는 다음과 같음

## 한국공항공사

### 전문인력 육성 체계

#### 한국공항공사 전문인력 구성 및 목표



#### • 전문인력 세분화 운영

- 한국공항공사는 전문인력을 핵심인재, 전문인재, 예비전문인재 세 분야로 나누어 인력 Pool을 운영하고 있음
- 중장기적으로 2020년까지 공사의 핵심인재를 정원의 5%, 전문인력을 정원의 20%까지 확보하는 것을 HRD 전략목표로 설정하고 추진함

#### 전문인력 선발 기준



#### • 전문인력 선발기준 및 자격요건 설정

- 핵심인재 및 전문인재는 각 직무별 분야의 전문가로서 자격요건으로는 근무경력, 직무 경험, 직무역량, 학력, 학습이력 등의 요건을 충족해야만 함

#### • 전문가 이력 및 Pool은 e-HRD 시스템을 통해 관리

- 전문인력 관리는 e-HRD시스템을 통해 관리구성원 및 조직이 관리할 수 있도록 설정함

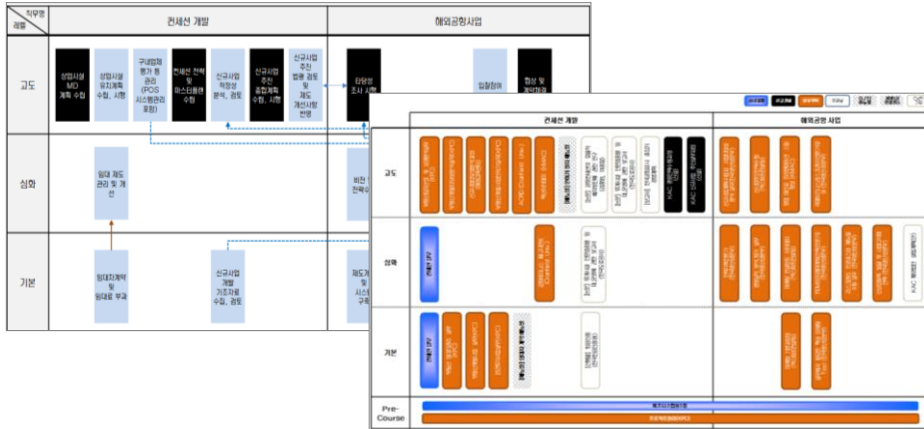
# 4. 벤치마킹\_한국공항공사

한국공항공사 HRD 사례조사 결과는 다음과 같음

## 한국공항공사

### 교육과정 및 교육 포털

#### 구성원 경력개발 및 교육·학습 Roadmap 제공



#### 목표시간이수제도

성장단계	구분	연도별 학습시간 설정			
		1단계		2단계	
		일반	교대	일반	교대
전문가 단계	1급/2급	40	-	60	-
전문역량 강화 단계	3급	60	42	80	56
	4급	80	56	100	70
기본역량 습득단계	5급	100	70	140	98
	6급/기타	100	70	140	98

- 현재 수행 직무의 경력개발 Roadmap을 활용 전문성 강화
  - 기본, 심화, 고도의 3단계 경력개발 및 교육 지원체계를 제공함
  - 미래(희망) 직무 수행에 대한 이해도 제고, 필요 역량 파악이 필요함
  - 전후 선수학습 활동을 통한 직무수행능력 조기 전력화를 지원함
  - 예측 가능한 경력개발 및 교육 경로 제공으로 안정적이고 체계적인 육성시스템 정착

- 목표시간 이수제도 실행(140간)
  - 공항공사의 전 직원의 교육, 자격 취득 등의 자기개발 활동들에 대해 연간 의무적으로 이수해야 할 시간(140시간)을 부여하여, 균등한 역량 개발 기회를 제공하고 학습 동기가 부여될 수 있도록 지원하고 있음
- 현재는 공통역량과정에 필수과정을 지정해 운영
  - 향후에는 계층(리더십)역량 과정도 필수과정을 지정해 교육 참여율 및 성과를 증진시켜갈 예정임



## 4. 벤치마킹\_삼성인력개발원

삼성인력개발원 기관개요 및 HRD 투자 수준은 다음과 같음

### 삼성인력개발원



- 실시 기관 : 삼성인력개발원
- 선정배경
  - 글로벌 선진 기업
  - 핵심가치교육 집중 투자
  - 리더십 교육 강화

### 한국공항공사 개요

#### 주요사업

- 인재양성 사업(핵심인재 양성)
- 자격증 사업(미래지향적 자격증 개발 운영)
- 해외 인턴십 사업(글로벌 감각을 갖춘 인재양성)
- 세미나 관련 사업(세미나 및 특강 개최)
- 조사연구 사업(일자리 창출에 필요한 산업분야 연구 및 조사 수행)
- 인력공급 사업(기업 인력 니즈 파악에서 채용완료까지의 절차 담당)

설립연도	핵심가치	조직 구성원	수입	인건비
2006년	인재제일, 최고지향, 변화선도, 정도경영, 상생추구	15,000여 명	해당 없음	해당 없음
인당 교육일수/ 교육회수		교육훈련비/인건비 (%)	1인당 교육훈련비	
1인당 14 일/ 1인당 7.7회		1.43	140만원	

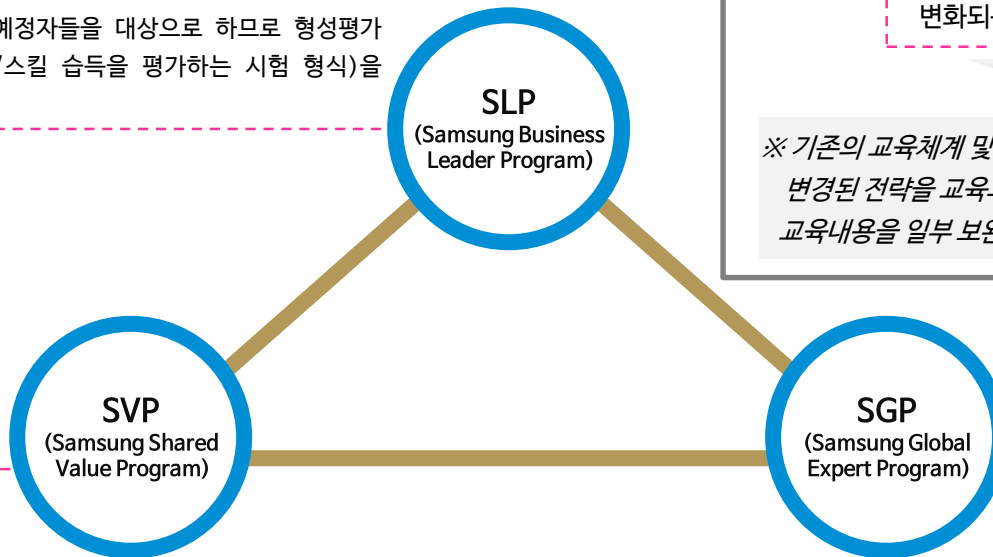
# 4. 벤치마킹\_삼성인력개발원

삼성인력개발원 사례조사 결과는 다음과 같음

## HRD 운영 방침 및 교육성과 평가

승격 예정자들을 대상으로 하므로 형성평가  
(지식/스킬 습득을 평가하는 시험 형식)을  
진행함

만족도 평가를 제외하고는 별도의 성과평가를  
진행하지 않음. 특히 별도의 성과평가를 진행  
하지 않는 이유는 이미 치열한 경쟁을 거쳐  
올라온 직원들이니만큼 구성원에 대한 성과  
평가는 필요하다고 생각하지 않음



회장 이하 경영진의 경영철학, 이념,  
변화되는 환경에 따른 전략 변경 시

※ 기존의 교육체계 및 제도는 그대로 유지하며  
변경된 전략을 교육과정 내용의 세부 Contents로 반영하여  
교육내용을 일부 보완하는 방식으로 운영함

- 3대 교육체계로 브랜드화하여 분야별 전문화·특화된 교육을 제공
  - SVP(Samsung Shared Value Program) : 핵심가치공유
  - SLP(Samsung Business Leader Program) : 차세대 리더양성
  - SGP(Samsung Global Talent Program) : 글로벌 역량개발

## 4. 벤치마킹\_삼성인력개발원

삼성인력개발원 사례조사 결과는 다음과 같음

### 교육 체계

<p>SVP (Samsung Shared Value Program) 핵심가치 공유를 위한 한 방향 삼성 실현</p>	<p>SLP (Samsung Business Leader Program) 우수 인재를 조기에 발굴하여 삼성의 미래지도자 (차세대리더) 양성을 통한 초일류 삼성 실현</p>	<p>SGP (Samsung Global Expert Program) 글로벌 역량개발을 통한 글로벌 삼성 실현</p>
<p>신입사원에서 과장차장부장임원 등 신규 승격자 및 경영진의 보수교육까지 직급별 체계화된 프로그램으로 신입 공채 대상으로는 4주간의 입문교육 실시</p>	<p>액션러닝 등 현장의 문제해결형 프로그램을 통해 비즈니스 역량을 강화하는데 초점</p>	<p>어학 위주의 교육을 탈피하여 현장 중심적, 생활 밀착형 교육을 실현</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>1주차 교육</b>: 삼성인의 예절, 직장생활의 이해, 자기소개 등 기본교육과 교양강좌로 구성됨. 사회인으로서 기본 다지기에 초점을 둠</li> <li>• <b>2주차 교육</b>: 삼성식 경영관 교육 중점 실시. 삼성이 한국 경제에 미치는 영향, 삼성의 역사, 그룹 현황, 조직문화 등 찬반토론 형태로 진행됨. 라마드(LAMAD, Life Adjustment Marketing Ability Development)라는 활동으로 불특정 다수에게 제품의 특성을 설명하고 판매함으로써, 고객 만족의 어려움 직접 체험. 기업경영에 있어 판매 및 고객 이해, 시장 흐름을 파악하는 계기 마련함</li> <li>• <b>3주차 교육</b>: 자원봉사 및 한계능력 극복훈련이 진행되며, 팀별로 신제품을 구상, 제작, 광고·마케팅하는 프로그램인 삼성입문교육의 '백미'로 꼽히는 '크리피아드(크리에이티브 +올림피아드)'가 진행됨</li> <li>• <b>4주차 교육</b>: 교육의 정리 및 평가기간으로 해외주재원 등으로 근무한 경험이 있는 선배들과 대화하면서 비전을 키워나가는 시간을 가짐</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>주요 Flow</b>: 지도선배 양성→삼성 MBA→ SLP차·과장 과정→ SLP 임원 양성→ SLP 최고경영자 양성</li> <li>• SLP 임원 및 고위경영자 양성과정: 예비 임원 및 예비 고위경영자를 대상으로 하며 現 CEO들이 교육에 직접 참가하여 피교육자들과 함께 경영전략을 토의하며 인재를 검증함</li> <li>• 삼성 MBA 제도는 매년 우수인력을 해외 명문 비즈니스 스쿨 및 국내 주요 경영대학원에 2년간 파견하여 경영과 기술, 국제화와 경영을 이해하고 실천하는 복합전문가로 양성함. (2004년부터 '성대 MIT MBA' 운영 중임)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>주요 과정</b>: 지역전문가 과정, 주재원 과정, 해외 법인장 양성 과정</li> <li>• 삼성의 외국 주재원 35%가 지역전문가제도를 통해 배출 되었음. 우선 지역전문가로 선발된 사람은 현지 부임 전, 삼성인력개발원에서 12주간 합숙교육을 받은 뒤, 1년 동안 현지에서 머물며 언어공부와 현지화를 위한 작업을 수행하고, 직무 관련 과제연구를 실시함. 매일 같이 자신이 겪는 일 등의 활동사항은 디지털 카메라로 찍어서 삼성 포털사이트의 '마이 싱글'에 업로드함으로써 삼성맨들은 그의 활동을 실시간으로 보고 느끼며, 현지 상황과 생생한 정보는 물론 전 세계 시장의 흐름을 가장 정확히 읽을 수 있게 됨</li> </ul>

## 4. 벤치마킹\_포스코

포스코 기관개요 및 HRD 투자 수준은 다음과 같음

### 포스코



- 실시 기관 : 포스코
- 선정배경
  - 글로벌 선진 기업
  - 전국거점별 교육훈련 담당센터 보유
  - 현업적용도 평가 강화

### 한국공항공사 개요

#### 주요사업

- 철강부문 - 열연제품, 냉연제품, 스테인리스 등
- 무역 - 철강, 금속, 자동차부품, 기계류, 물자자원 등의 수출입 거래
- 건설 - 도시개발, 빌딩, 주거시설 공사 등
- 기타 - 발전소 및 발전시설 운영, 정보통신관련 서비스  
엔지니어링, 내화물 제조판매

설립연도	핵심가치	조직 구성원	인건비
1968년	고객지향, 도전추구, 실행중시, 인간존중, 윤리준수	약 17,800 명	해당 없음
교육훈련비(예산)	교육훈련비/인건비	1인당 교육시간	
250억('11년)	해당 없음	250시간(이러닝 150시간)	

# 4. 벤치마킹\_포스코

포스코 사례조사 결과는 다음과 같음

## 인재육성 전략

### HRD 중기전략

- 연간 교육예산은 250억, 1인당 교육시간은 250시간임. 이 중 이더닝이 150시간을 차지함
- 교육내용적 측면**
  - 회사주도교육은 최소화하고, 자기주도학습을 지향
  - 교육결과의 현업적용도 향상
  - 주인의식, 가치관 등 중점교육
  - 직무전문교육을 체계화
- 교육방법적 측면**
  - 집합교육은 최소화
  - 성과측정방법 체계화
    - 현재는 현업적용도 단계까지 진행하고 있지만, 앞으로 지속적으로 연구해야 할 과제
  - 직원 상호학습체계 구축 및 지원
    - 직원들이 콘텐츠를 서로 공유할 수 있도록 체계구축 및 지원
    - 직원들 스스로 학습할 수 있는 환경조성

[포스코 역량별 교육체계 - 집합교육]

구분	인성가치관	리더십역량	글로벌역량	전문역량	기술교육
임원		인성교육 리더십교육 글로벌교육	인성교육 리더십교육 글로벌교육	인성교육 리더십교육 글로벌교육	
부/실장		인성교육 리더십교육 글로벌교육	인성교육 리더십교육 글로벌교육	인성교육 리더십교육 글로벌교육	
팀리더/정장		인성교육 리더십교육 글로벌교육	인성교육 리더십교육 글로벌교육	인성교육 리더십교육 글로벌교육	
일반	인성교육 리더십교육 글로벌교육	인성교육 리더십교육 글로벌교육	인성교육 리더십교육 글로벌교육	인성교육 리더십교육 글로벌교육	
정원	인성교육 리더십교육 글로벌교육	인성교육 리더십교육 글로벌교육	인성교육 리더십교육 글로벌교육	인성교육 리더십교육 글로벌교육	
직원	인성교육 리더십교육 글로벌교육	인성교육 리더십교육 글로벌교육	인성교육 리더십교육 글로벌교육	인성교육 리더십교육 글로벌교육	

# 4. 벤치마킹\_포스코

포스코 사례조사 결과는 다음과 같음

## 교육체계 및 e-HRD 시스템

### 핵심가치 교육

- 'Value Campus'
- 금년 전 직원 대상 1박2일 교육을 실시함(2만5천명)
  - 경영철학, 핵심가치의 현장사례를 UCC 동영상으로 제작
  - 2010년은 근속 10년 미만자 전원 실시, 2011년은 현장 주임급 전원 실시

### 리더십 교육

- 주로 보직자 리더계층을 대상으로 교육함
- 신입사원은 입사 후 3년 동안 Care(2년 후 전체 신입사원 수련회 실시)
- 신입 직책을 받으면 신입자 교육 실시
- **교육체계**
  - 신입자 과정: 신입 보직자, 신입사원 교육
  - 심화과정: 하버드 매니지먼트(이러닝)
  - 양성과정: 액션러닝 교육
- **인문학 교육(문리통섭 교육)**
  - 수요일 문학: 필수(둘째, 넷째 주 수요일)
  - 월레학습: 수요일 1회 2시간, 팀리더, 과/공장장 대상, 회사의 전략을 전파하는 수단
  - 토요일 학습: 그룹리더 대상, 경영현황, 유명인사 초청(대사, 국회의원 등)

### [포스코 리더십교육체계]

구분	신입자 과정 (필수)	심화과정				양성과정 (선발)						
		리더십 스킬 (선택)		통섭 (필수)								
임원	신임 임원 과정	TRUST & PTH향상 리더십	리더십 스킬 과정 (e-러닝) *개인 역량 진단후 부족역량 e러닝 과정 수강	EMB A 토요 학습 수요 인문학	전략 대학	고위 경영자 W/S						
부장 그룹리더	신임부장/그룹리더 과정					경영지양성과정 (SEDP)						
팀리더 과·공장장	신임 팀리더/과공장장 과정					임원양성과정 (EDP)						
직책보임전 신입	총괄직 승진자과정 패밀리 입문과정 *각社 입문과정					과·공장장 양성과정 (CWLC)						
		입사	1년시점	2년시점	3년시점							
		입문교육(4주)	현장교육(6개월)	멘토링교육	부서도입교육	현업수행(6개월)	리더십 캠프	현업수행+과제수행(1.5년)	개선과제 발표	현업수행+논문작성(HR세션)	그룹 MT	주니어 컨러 펀스

## 4. 벤치마킹\_포스코

포스코 사례조사 결과는 다음과 같음

### 교육 운영 및 교육체계

#### 교육니즈조사

- 매년 10월에 교육니즈조사를 실시함
- 니즈조사는 설문이 아닌 직책보임자 및 경영층 인터뷰를 실시함. 교육현황을 설명, 홍보하고, 추가로 교육니즈를 조사함

#### e-러닝 교육

- 800여개 과정을 운영하고 있는 중임. 교육효과를 높이기 위해 30분 단위 동영상으로 쪼개서 실시함

#### CDP 교육

- 교육부서에서는 개입하지 않고 있으며, 고려하고 있지 않음
- 경력프로파일을 인사부서에서 직무순환 배치에 단편적으로 활용함 (3년 이상 근속자가 직무순환 대상)

#### 퇴직자 프로그램

- “그린라이프 디자인 육성” 프로그램으로 진행함. 이전에는 9개월간 실시하였으나, 최근에는 3개월로 단축함. 1개월에 4박 5일 씩 3개 모듈로 15일간 실시함. 교육내용은 주로 재무, 부부교육 등으로 이루어짐

#### 교육성과평가

- 포털 시스템에서 각종 시험, 설문조사를 진행함
- 액션플랜을 상사가 직접 평가하는 현업적용도 평가가 실행됨
- 교육 종료 시 교육평가 관련(만족도, 시험성적 등) 자료가 상사에게 자동으로 전송됨

#### e-HRD 시스템

- IDP를 포스코에서는 PSC(Personal Score Card)로 부름
- 다른 기관과 시스템 기능은 유사함
- 추가로 개인취미, 건강, 재테크 콘텐츠 등을 제공함
- IDP 계획대비 실적, 교육과정 만족도 조사, 시험성적 평가 등 포털시스템에서 진행함  
- 이러닝 권장시간 대비 실적 평가(자동으로 평가되도록 설계, 인사평가에서 10% 반영)

## 4. 벤치마킹\_종합

벤치마킹 종합한 결과는 다음과 같음

### 벤치마킹 Point 1. 교육훈련 운영방안

#### 관세국경관리 연수원

- 직무교육의 경우 자체 교육을 기조로 하나, 전문성을 필요로 하는 분야는 전임교수 배치
- 재직 중인 직원을 겸임교수로 활용. 강의 시간 당 성과점수를 부여하여 인사고과에 가산점 반영
- 교수보직과 인사제도를 연계하여 직무 전문성 심화
- 교수능력 강화를 위해 중앙공무원연수원 교육과정 외에 본 연수원 내 자체적으로 교수능력개발 과정 운영
- 전문관 자격증(자체자격증)제도를 교육과정과 연계하여 운영
  - 해당 자격증 취득시 성과점수에 부여하는 등 각종 인센티브를 제공

#### 우정공무원교육원

- 획일적 기준 없이 과정 전달자가 일정한 기준을 정립하여 강사 섭외
- 외부 강사 섭외 후 해당 강사에 맞는 커리큘럼 및 강의 내용 구성
- 사내강사 육성 프로그램으로 교수능력발전 강의대회, 연구논문 등이 있음

#### 교통안전공단

- 핵심인재 육성 체계
  - 선발된 핵심인재에 한하여 400만원 한도 학습비 및 도서구입비 30만원 지원
- 교육점수 상한제 : 직급별, 역량별로 차별화하여 인사평가에 10% 반영
- 학위 취득 시 등록금 지원
- CoP(학습조직)를 운영하나, 별도의 지원사항은 없음
- e-HRD 시스템 구축 필요성은 인지하지만, 예산 관계로 어려움

#### 한국공항공사

- 2020년까지 정원의 20% 인력을 전문인력화 목표
- '업무경력 및 경험', '학력 및 개인학습 실적', '기타 직무 요건' 등을 기준으로 전문인력 선발
- 전문가 이력 및 Pool은 e-HRD 시스템을 통해 관리
- 구성원 경력개발 및 교육/학습 로드맵 제공

#### Key Findings

- 사내강사의 역량 제고를 위하여 다양한 교육 프로그램(관세국경관리연수원-교수능력개발과정 / 우정공무원교육원-교수능력발전 강의대회, 연구논문 등)을 운영하는 한편, 인사 제도와 연계하여 직무전문성 강화
- 교육과정 및 평점 등을 인사고과에 반영(관세국경관리연수원-수강,자격증,사내강사제도 등 / 교통안전공단-교육점수 상한제, 교육평점 반영 등)
- 외부강사 인력들의 전문성이 충분히 활용되도록 관리하고, 교육과정을 운영함



# 4. 벤치마킹\_종합

벤치마킹 종합한 결과는 다음과 같음

## 벤치마킹 Point 2. 교육과정 운영

### 관세국경관리 연수원

- 교육 계획시 본청 전체 주무 과와 워크숍 진행
- 관리자 특별과정 : 5급 이상 고위관리자 대상 시책교육과정 운영 (1박2일, 특강형태로 진행)
- 특별 교육과정 : 창의적·현장형 교육프로그램의 일환으로, 업무수행 우수 사례 경진 대회 연 1회 개최
- 오프라인 집합교육 이수 의무 : 연간 14시간 할당하여 상시학습제도의 총 이수시간 80시간에 포함
- 상시학습제도 점수를 사이버교육으로만 채우려는 것을 방지하기 위하여 오프라인 집합교육 지양, 사이버 교육 지양
- 블렌디드 과정 운영

### 교통안전공단

- 핵심인재 장기 교육 및 대학(원)과정 운영
  - 대학(원) 과정, 서울대 공기업정책학과, 글로벌리더십 과정(국립외교원) 등
  - 영국, 미국, 독일, 이탈리아 등 11개 기관 협약
- 집합교육과 통신교육의 비중은 대략 3:7의 비율로 운영
- 여직원 리더십, 고졸사원 직무역량 향상 과정 등 운영

### 삼성인력개발원

- SVP(핵심가치 공유) : 4주차에 걸쳐 예절, 경영관, 자원봉사 및 한계극복훈련, 창조성 향상, 비전 수립 과정
- SLP(삼성리더십) : 액션러닝 등 현장 문제해결형 프로그램을 통해 비즈니스 역량 강화에 초점
- SGP(글로벌역량) : 어학교육에서 탈피하여 현장 중심적, 생활밀착형 교육 실행

### 우정공무원교육원

- 년 2회 교육수요조사(과정 개발 개선을 위한 수요 조사와 참여인원 수요조사) 실시
- 입교율 70%미만, 만족도 2점 이하 교육과정은 폐지대상과정으로 선정된 다음 위원회를 구성하여 폐지여부 결정
- 희망자에 한하여 소양과정을 내용으로 야간 교육 운영. 정규과정 교육시간 외 상시 학습 시간 인정
- 교육 트렌드 변화에 맞춰 사이버, 모바일 러닝으로 상시 학습 구성
  - 현실적으로 직무역량이 떨어지는 문제 발생
- 올해 집합교육 7시간 필수 이수 처음 도입(기능직은 1시간 필수)
  - 내년은 집합교육 14시간(기능직 2시간)으로 확대 예정

### 한국항공공사

- 현재, 공통역량교육과정 필수 지정, 관리자 대상 리더십교육 필수 지정 검토 중
- 여성인력 리더십프로그램 별도 운영
- 관리자 대상 인문학 강의 및 포럼 매월 운영
- 고졸 직원 대상, 사이버아카데미 학위과정 고려 중
- 목표시간이수제도 : 연간 140 시간 이수

### 포스코

- 집합교육 최소화
- 직원 상호학습체계 구축 및 지원
  - 콘텐츠 공유 체계 구축 및 지원
  - 자기주도 학습 환경 조성

### Key Findings

- 우정공무원교육원의 경우, 교육훈련체계 개편에 있어 ①교육과정 니즈 조사 ②참여 수요조사 ③교육과정 입교율 및 만족도 등을 고려하여 진행
- 야간교육(우정공무원교육원), 여성인력리더십프로그램, 고졸 직원대상 교육(교통안전공단, 한국항공공사) 등 교육의 필요성 및 수요에 따른 과정 설계
- 각 기관 및 소속 부처 직원의 필수 교육이수시간이 지정되어 있음

# 4. 벤치마킹\_종합

벤치마킹 종합한 결과는 다음과 같음

## 벤치마킹 Point 3. 교육 성과 평가

### 관세국경관리 연수원

- 반응평가 : 총 두 차례의 반응평가 실시(시스템 자체 및 용역업체 위탁 각 1회)
- 학습평가 : 담당 교수가 문제를 출제
- 재반응평가 : 과정의 60~70% 재실시. 샘플링 통해 확인
- 현업적용도 평가 : 관리자 및 교육생 설문조사 실시
- 관리자평가 : 학습참여자가 교육을 통해 조직 성과에 미친 영향 확인. 조직성과 평가(BSC)를 통해 개인 실적 평가(실험군, 대조군)
- 성과평가 : 개인 및 과 실적 등의 업무가 전산화되어 있음
- 조직성과평가 : 대조군/실험군 등 데이터 분석, 비교를 통한 성과 기여도 확인
- 투자-분석평가
  - 투자-분석 평가는 당해년도에 관세청에서 주요 추진전략과 핵심성과 지표를 연계하여 현업 적용도 및 조직평가를 시행하고, 금액으로 환산이 가능한 경우 투자-분석평가를 실시

### 교통안전공단

- 2년 간('11~'12) ROI평가를 진행해왔으나, 2013년도부터는 실시 안 함 (타당성 부족 원인)
- 현업적용도 측정 과정을 2013년도에는 93개 까지 확대함(통신교육 전 과정) 교육 종료 후 2~5개월 후 측정

### 삼성인력개발원

- 핵심가치공유(SVP) 과정의 경우 만족도 평가 이외의 별도의 교육효과 측정은 하지 않음
  - 교육은 지속적인 투자라는 인식이 강하기 때문임
- 차세대리더양성(SLP) 과정의 경우 형성평가(지식/스킬 습득을 평가하는 시험) 진행
- 역량개발을 스스로 하는 사람에게 기회를 부여하는 문화

### 우정공무원교육원

- 교육 성과 평가
  - 교육효과 측정 : 타 기관에 비해 평가관련 효과 측정을 빨리 시행
  - 매월 분석 실시
  - 연간 2~3개 과정까지 ROI 평가도 실행 (보험관리사, 보험설계사 같은 실적과 연계된 직무에는 ROI평가까지 실행)
  - 설문방식을 사용하여, 15~20개 과정의 현업적용도 평가 실행
  - 입교 시 사전평가 실시. 교육 후 만족도 평가 측정. 이후, 직무 3개월 정도 수행하면서 상사 및 본인에게 현업적용도 평가를 진행

### 한국공항공사

- 내부 경영평가를 위해 전 부서 공통의 지표인 '역량강화 노력도' 있음
- 부서 인재개발실 고유지표로 '전문인력 육성 규모', '직원 역량강화 노력도' 등 설정
- 전담 교수의 성과지표로 '교수강의 만족도, 강의시간 달성도, 강의방법 개선도' 등 개발

### 포스코

- 현업적용도까지 측정하고 있으며 액션플랜을 상사가 직접 평가
- 포털시스템을 통해 각종 시험, 설문조사 진행
- 교육 종료 시 교육평가 관련(만족도, 시험성적 등) 자료가 상사에게 자동 전송

### Key Findings

- 대부분의 교육 기관이 3단계 행동평가(현업적용도 평가)까지 진행하여 현업 중심의 교육 체계화
- 교육성과평가를 함에 있어, 교육내용 및 과정 관련된 평가만을 측정하는 기관이 있고, 이에 더하여 교육관련 경영성과 평가를 시행하는 기관이 있음
- 반복적인 평가로 신뢰도 및 질을 향상(관세국경관리연수원의 반응 평가 2회 실시 및 다각적 실시, 우정공무원교육원의 매월 성과 분석 실시 등)

## 4. 벤치마킹\_종합

벤치마킹 종합한 결과는 다음과 같음

### 벤치마킹 Point 4. 역량 진단/평가

#### 관세국경관리 연수원

- 역량기반 교육과정 및 역량 평가
  - 직급별로 역량기반 교육 실시 중
  - 2011년부터 자체 역량평가(AC) 실시(HA과정 불합격 시, 과장보직 미부여)
  - 승진후보자 역량 (40%), 업무실적 (40%), 자격증 점수 (10%), 자기 관리 점수 (10%)로 구성
- 직급별 교육과정
  - 각 직급별로 갖춰야 할 직무역량과 개인역량을 통합하여, 2주 교육 실시 (사무관 서기관인 경우 업무 중요도에 따라 3주 교육을 실행하기도 함)
  - 5급은 과장이 갖춰야 할 리더십 교육과 승진에 필요한 역량평가 진행
- 성과관리 지표
  - 연수원 자체 성과관리 시스템 존재
  - 본청에서 자체 만족도, 교육이수실적, 핵심 적발 지수 등의 성과 평가 실시

#### 우정공무원교육원

- 역량기반 교육체계 수립 중에 있음. 향후 실시 예정

#### 교통안전공단

- 역량진단 결과는 교육훈련 목적으로만 활용(핵심인재 및 해외연수자 선발 시에만 연계하여 활용)
- 다면 평가(본인, 상사 각 50%) 실시
  - 4.5미만(5점 만점)은 역량 미흡으로 판정
- 역량종합평가(AC) 실시 : 1차 탈락용으로 활용
  - 4급(과장)에서 3급(차장) 승진 시 적용
  - 프리젠테이션, 그룹토의, 서류합기법 등 3개 방법으로 실시

#### Key Findings

- 모든 기관이 역량기반 교육과정을 시행 중이거나 실시 예정
- 전반적으로 역량 평가는 과장급을 대상으로 승진 시 역량 평가 결과를 반영하는 것으로 파악됨
- 교통안전공단의 경우 역량평가(AC)의 과정으로 역할연기를 제외한 프리젠테이션, 그룹토의, 서류합기법 등 3개 방법으로 실시함

## 4. 벤치마킹\_종합

농림축산식품부의 역량강화 교육체계 구축을 위한 주요 공공기관 및 민간기업 벤치마킹을 통해 도출된 시사점 및 발전방향은 다음과 같음

### 벤치마킹 종합

#### 제도 및 인프라

다양한 역량 강화 프로그램 운영을 통한 양질의 우수한 사내강사 양성 필요

인사상 다양한 인센티브 제공을 통한 교육 참여도 제고 필요

#### 교육 프로그램 운영

필수 교육이수시간 지정을 통한 교육 참여도 제고 필요

면밀한 교육생 수요 조사 후 교육 체계 수립시 반영을 통하여 교육 만족도 제고 필요

#### 교육 성과 관리

상시 학습 평가 체계 구축을 통하여 평가의 객관성 및 신뢰도 확보 필요

현업적용도평가 대상 과정의 재검토 및 과정 우수자에 한해 질적 성과 측정 실시 필요

#### 역량 평가

역량 기반 교육체계의 공고화를 통한 역량 평가 체계 구축 필요

사무관,서기관급의 역량평가 확대 적용에 관하여 단계적 적용 필요

# \* 조사분석 시사점 종합

농림축산식품부 구성원들의 인터뷰, 설문조사, 벤치마킹 결과를 바탕으로 분석 및 도출된 HRD 시사점은 다음과 같음

## 시사점 종합

구성원 인터뷰	구성원 설문조사	벤치마킹
역량모델 재정립	전문역량을 갖춘 인재 육성의 교육 체계 수립	다양한 역량 강화 프로그램 운영을 통한 양질의 우수한 사내강사 양성 필요
교육형태별 질적인 측면 제고	국정과제 수행을 위한 추진 전략목표에 부합하는 맞춤형 교육이 필요	인사상 다양한 인센티브 제공을 통한 교육 참여도 제고 필요
재정립될 역량모델과 Matching 여부 확인	교육 참여 환경의 개선	필수 교육이수시간 지정을 통한 교육 참여도 제고 필요
상시학습제도의 질적인 개편	역량모델 재정립	면밀한 교육생 수요 조사 후 교육 체계 수립시 반영을 통하여 교육 만족도 제고 필요
전문역량을 갖춘 인재 육성의 교육 체계 수립	역량 평가의 단계적 확대 적용	상시 학습 평가 체계 구축을 통하여 평가의 객관성 및 신뢰도 확보 필요
일반 소양 교육 프로그램의 다양화	교육 수료생의 사후 관리 측면 강화	현업적용도평가 대상 과정의 재검토 및 과정 우수자에 한해 질적 성과 측정 실시 필요
교육과 조직성과의 연계	교육 형태별 질적인 측면 제고	역량 기반 교육체계의 공고화를 통한 역량 평가 체계 구축 필요
본부 직원을 위한 교육과정의 점검 및 개선	사이버 교육의 단계적 적용	각 직급별 단계적인 역량평가 확대 적용 요구
교육과 인사제도의 연계	교육과 조직성과의 연계	
교육원 구성원 육성 방안 수립 필요		
교육 참여 환경의 개선		
역량평가의 단계적 확대 적용		

## 5. 직무분석 Workshop\_개요

본 직무분석 Workshop의 목적 및 주요내용, 세부 일정은 아래와 같음

### □ 직무분석 Workshop 실시 내용

목적	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 농림축산식품부 직무역량 도출 및 교육체계수립 등 인재육성 방안 마련을 통한 구성원들의 역량 강화 지원</li> </ul>
주요 내용	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 직무기술 및 학습자원조사</li> </ul>
진행 방법	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (주)입소에서 워크숍 진행 및 워크시트 작성법 설명</li> <li>• SME(내용전문가)들의 워크시트 작성 및 검토</li> </ul>

### □ 직무분석 Workshop 세부 일정

Module	진행 시간	주요 내용	소요시간(분)	배포 자료 및 산출물
M1	14:00 ~ 14:50	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 본 과업 개요</li> <li>• 직무분석 실시목적 및 활용안내</li> <li>• 직무분석 워크시트 작성 매뉴얼 안내</li> </ul>	50min	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 설명자료 및 작성 가이드</li> </ul>
M2	14:50 ~ 15:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 작성 Sheet 최종 검토 및 질의응답</li> <li>• 향후 일정 안내</li> </ul>	10min	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 직무기술서 및 학습자원조사서</li> </ul>
			총 소요시간	1.0h

# 5. 직무분석 Workshop\_추진 일정 및 내용 검증

농림축산식품부 역량강화 교육체계 구축을 위한 직무조사 산출물을 기반으로 농림축산식품부 교육체계를 구축하게 되며, 직무전문가(SME)는 워크숍 산출물에 대한 검증을 통해 본 과업의 완성도를 제고하였음

## 직무조사 워크숍 (2014.10.20)

- 직무분류(대/중/소) 검증 안내 및 작성
- 담당자 요구정도 안내 및 작성
- 직무별 역량 Pool 도출 방법 안내 및 작성
- 교육학습자원 작성 방법 안내 및 작성
- K/S 및 행동지표 도출 방법 안내 및 작성



## 직무조사 결과 수정 및 보완 2014. 10. 21 ~ 현재 진행중

### IPSO 운영(안)

- 직무조사 워크숍 참석 SME(내용전문가) 대상 워크숍 산출물에 대한 피드백 실시
- 작성완료 요청 및 운영지원과와 함께 지속 독려

### SME 협조사항

- 워크숍 산출물에 대한 피드백 내용을 토대로 수정 및 보완함
- 해당 직무 구성원들과 논의를 통해 완성도를 높이도록 함

직무조사  
완성도 제고

## 농림축산식품부 역량기반 교육체계 구축(2014. 12월 中)



[역량진단 체계 설계(예시)]

역량수준	개념역량	관계역량	직무능력	분해된 직무능력											
				직무행위역량(Behavioral Competency)						직무전문역량(Technical Competency)					
	개념역량	관계역량	직무능력	직무행위역량	직무전문역량	직무행위역량	직무전문역량	직무행위역량	직무전문역량	직무행위역량	직무전문역량	직무행위역량	직무전문역량		
Lv.5 (2급 000)	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...		
Lv.4 (3급)	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...		
Lv.3 (4급)	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...		
Lv.2 (5급 000)	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...		
Lv.1 (2급)	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...		

[직무별 교육훈련체계 수립(예시)]

# 5. 직무분석 Workshop\_ 직무기술서 및 학습자원조사서

직무분석 워크숍에서 SME(내용전문가)에 의해 작성하고 부서 내 협의를 통해 거쳐 완성된 직무기술서 및 교육학습자원조사서임

## □ 직무기술서 및 학습자원조사서

직무명	해당부서	직무 수행에 필요한 태도, 가치	직무정의
농가소득안정	농가소득안정추진단	계획수립, 문제해결, 상황대응력, 의사결정, 정보수집 및 관리	농업인의 소득안정 기본정책과 제도, 쌀기금·소득보전 등 직접지불제 시책

No.	단위업무명	정의	숙련 수준	전략 중요도	업무 비중	필요 지식 [K], 스킬 [S]		담당자 요구수준	해당업무 수행시 바람직한 결과 또는 KPI	Learning Resources					필수 과정 여부
						필요 지식 또는 스킬명 (셀 하나에 한 개만 기입)	K,S 구분			내/외부 구분	교육 방법	교육/학습정보명	실시기관명 (외부교육만 해당)	해당교육/학습 수준	
1	쌀직불제	쌀직불사업 운영 및 관리 등	기본	18	18%	쌀소득 등 보전에 관한 법률 및 농업 소득의 보전에 관한 법률 개정, 운용, 하위법령 제정 능력	K	5	직불제 관련 법령을 이해하고 숙지한다.	외부	법령 및 지침(집합 및 사이버)	법령정보시스템 및 Agri시스템	농림수산교육문화정보원	고도	필수
						농림사업 시행지침 이해 및 보조금 지원 이해	K		사업시행지침을 이해하고 작성할 수 있다.	외부	지침(집합교육)	교재	농림수산교육문화정보원	기본	선택
						직불금 집행 운영 및 시스템 관리 방법	S		자금 집행을 할 수 있고 시스템을 운영할 수 있다.	외부	매뉴얼을 통한 집합교육 및 영상회의	시스템 및 매뉴얼	농림수산교육문화정보원	기본	선택
2	발농업직불제	발농업직불사업 운영 및 관리 등	기본	19	19%	농업소득의 보전에 관한 법률 이해	K	5	농업소득의 보전에 관한 법률을 이해한다.	외부	법령 및 지침(집합 및 사이버)	법령정보시스템 및 Agri시스템	농림수산교육문화정보원	고도	필수
						사업시행지침 이해	K		사업시행지침을 이해하고 작성할 수 있다.	외부	지침(집합교육)	교재	농림수산교육문화정보원	기본	선택
						직불금 집행 운영 및 시스템 습득	S		자금 집행을 할 수 있고 시스템을 운영할 수 있다.	외부	매뉴얼을 통한 집합교육 및 영상회의	시스템 및 매뉴얼	농림수산교육문화정보원	기본	선택

### <항목 개요>

- 직무명, 전문분야명
- 단위업무명 : 해당 직무 내에 속한 각각의 업무를 말하며 5~10개 이내 도출
- 숙련수준 : 기본, 심화, 고도, 전문
- 전략중요도 : 동일 직무 내 상대적 중요도 파악, 총합은 100%.
- 업무비중 : 실제로 업무를 하는데 투입되는 시간 및 인력을 고려한 실제 업무 투입 비중, 총합 100%
- 필요 지식, 기술
  - 필요 지식 : 해당 단위업무를 수행하는데 필요한 지식 “머리로 알고 있어야 하는 것”, 이론, 원리, 법(법규), Trend 지식, 기술이론 등
  - 필요 스킬(기술) : 해당 소분류 업무를 수행하는데 필요한 실무기술 “행동으로 실천할 수 있는 것”, 기법, 방법, 기능, 실행기술 등
- 담당자 요구수준 : 업무 수행 결과 또는 해당 KPI의 행동을 보이는 빈도로서 해당 업무를 수행하는 담당자에게 필요한 요구 수준을 상단 표를 참조해 0점 ~ 5점 사이에서 선택
- 해당업무 수행시 바람직한 결과 : 해당 단위업무를 제대로 수행하였을 때 발현되는 지식, 기술 기반의 측정 가능한 성과지표
- 교육방법 : 집합교육, OJT, CoP, 매뉴얼, 사이버, 지침/매뉴얼, 세미나/학회 등
- Learning Resource : 해당 단위업무의 지식 및 기술을 습득하기 위해 참고할 수 있는 내·외부 교육학습자원
- 해당 교육/학습 수준 : 해당 교육과정의 이수 수준 선택 (기본/심화/고도/전문 中 택1)
- 필수 여부 : 해당 업무 수행을 위해 제시된 교육훈련에 대한 필수/선택 (택1)



# 5. 직무분석 Workshop\_ 직무기술서 및 학습자원조사서(예시)

직무분석 워크숍에서 SME(내용전문가)에 의해 작성하고 부서 내 협의를 통해 거쳐 완성된 직무기술서 및 교육학습자원조사서임

## □ 직무기술서 및 학습자원조사서(예. 농가소득안정 직무)

직무명		해당부서		직무 수행에 필요한 태도, 가치				직무정의								
농가소득안정		농가소득안정추진단		계획수립, 문제해결, 상황대응력, 의사결정, 정보수집 및 관리				농업인의 소득안정 기본정책과 제도, 쌀기금·소득보전 등 직적직불제 시책								
직무내용																
No.	단위업무명	정의	숙련 수준	전략 중요도	업무 비중	필요 지식 [K], 스킬 [S]		담당자 요구 수준	해당업무 수행시 바람직한 결과 또는 KPI	Learning Resources				필수 과정 여부		
						필요 지식 또는 스킬명 (셀 하나에 한 개만 기입)	K, S 구분			내/외부 구분	교육 방법	교육/학습정보명	실시기관명 (외부교육인해당)		해당교육/ 학습 수준	
1	쌀직불제	쌀직불사업 운영 및 관리 등	기본	18%	18%	K	쌀소득 등 보전에 관한 법률 및 농업소득의 보전에 관한 법률 개정, 운용, 하위법령 제정 능력	5	직불제 관련 법령을 이해하고 숙지한다.	외부	법령 및 지침 (집합 및 사이버)	법령정보시스템 및 Agrix시스템	농림수산교육문화정보원	고도	필수	
							농림사업시행지침 이해 및 보조금 지원 이해		K	사업시행지침을 이해하고 작성할 수 있다	외부	지침(집합교육)	교재	농림수산교육문화정보원	기본	선택
							직불금 집행 운영 및 시스템 관리 방법		S	자금 집행을 할 수 있고 시스템을 운영할 수 있다	외부	매뉴얼을 통한 집합 교육 및 영상의회의	시스템 및 매뉴얼	농림수산교육문화정보원	기본	선택
2	발농업직불제	발농업직불사업 운영 및 관리 등	기본	19%	19%	K	농업소득의 보전에 관한 법률 이해	5	농업소득의 보전에 관한 법률을 이해한다	외부	법령 및 지침 (집합 및 사이버)	법령정보시스템 및 Agrix시스템	농림수산교육문화정보원	고도	필수	
							사업시행지침 이해		K	사업시행지침을 이해하고 작성할 수 있다	외부	지침(집합교육)	교재	농림수산교육문화정보원	기본	선택
							직불금 집행 운영 및 시스템 습득		S	자금 집행을 할 수 있고 시스템을 운영할 수 있다	외부	매뉴얼을 통한 집합 교육 및 영상의회의	시스템 및 매뉴얼	농림수산교육문화정보원	기본	선택
3	경영이양직불제	경영이양직불 사업 운영 및 관리	기본	14%	14%	K	농산물의 생산자를 위한 직접지불제도 시행규칙 및 규칙 이해 (직불제 전반 포함)	5	직불제 관련 법령을 이해하고 숙지한다.	외부	법령 및 지침 (집합 및 사이버)	법령정보시스템 및 Agrix시스템	한국농어촌공사	고도	필수	
							농림사업시행지침 이해 및 보조금 지원 이해		K	직불제 세부 사업을 이해하고 정부보조금 지원형태를 파악한다.	외부	지침(집합교육)	교재	한국농어촌공사	기본	선택
							직불제 사업시행기관 지정 관리 및 직불금 집행 운영 등 시스템 사용방법		S	부정수급 방지 도모 및 집행시스템을 운영 관리할 수 있다.	외부	매뉴얼을 통한 집합 교육 및 영상의회의	시스템 및 매뉴얼	한국농어촌공사	기본	선택
4	조건불리지역직불	조건불리지역직불 사업 운영 및 관리	기본	16%	16%	K	농산물의 생산자를 위한 직접지불제도 시행규칙 및 규칙 이해 (직불제 전반 포함)	5	직불제 관련 법령을 이해하고 숙지한다.	외부	법령 및 지침 (집합 및 사이버)	법령정보시스템 및 Agrix시스템	농림수산교육문화정보원	고도	필수	
							농림사업시행지침 이해 및 보조금 지원 이해		K	직불제 세부 사업을 이해하고 정부보조금 지원형태를 파악한다.	외부	지침(집합교육)	교재	농림수산교육문화정보원	기본	선택
							직불금 집행 운영 및 시스템 관리방법		S	부정수급 방지 도모 및 집행시스템을 운영 관리할 수 있다.	외부	매뉴얼을 통한 집합 교육 및 영상의회의	시스템 및 매뉴얼	농림수산교육문화정보원	기본	선택
5	농업수입보장보험	농업수입보장보험	기본	17%	17%	K	농업수입보장보험 제도 이해	5	농업수입보장보험에 대한 지식을 습득한다	외부	집합교육	집합교육	농협	전문	필수	
							농가경영안정을 위한 외국 사례		K	외국 사례를 통한 국내 소득안정 방법을 이해한다	외부	집합교육	집합교육	농협	전문	기본
							수입보장보험 대상 품목에 대한 적용여부 이해		K	적용대상 품목을 판단할 수 있다	외부	집합교육	집합교육	농협	전문	필수
6	농업경영체 등록제 운영	농업경영체 등록제 운영 및 관리	기본	16%	16%	K	농어업경영체 육성 및 지원에 관한 법률	4	농가의 인력, 농지 정보 등 양질의 정확한 DB 자료 구축이 가능하다	내부	농업경영체 등록 업무 매뉴얼	농업경영체 등록 업무 매뉴얼	농산물품질관리원	기본	필수	
							농업인 확인서 발급규정		K	농가의 인력, 농지 정보 등 양질의 정확한 DB 자료 구축이 가능하다	내부	농업경영체 등록 업무 매뉴얼	농업경영체 등록 업무 매뉴얼	농산물품질관리원	기본	필수
							농업경영체 등록관리 시스템 운영		S	등록된 농업경영체 DB 정보의 안전관리가 가능하다	외부	집합교육	농업경영체 등록관리 시스템 교육	농림수산교육문화정보원	기본	필수

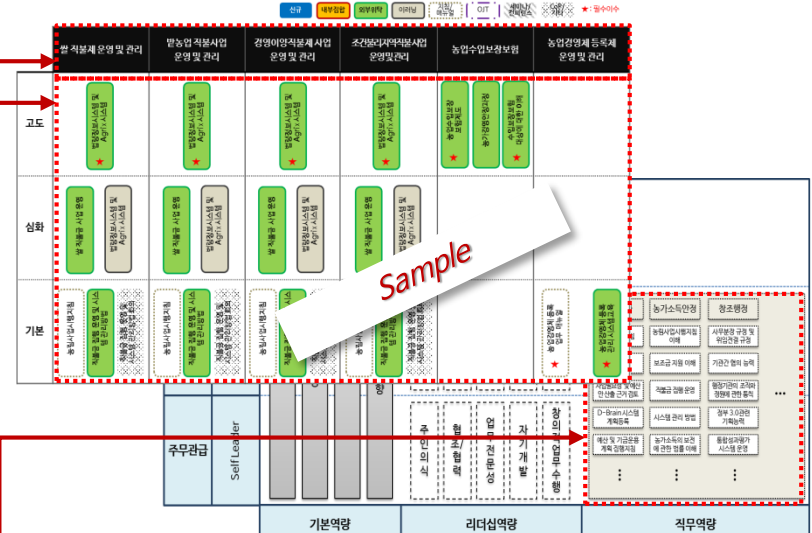
# 5. 직무분석 Workshop\_산출물 활용방안

직무분석 Workshop을 통해 ‘역량진단 및 역량강화 활동의 기준’, ‘구성원 경력개발 및 교육·학습 로드맵 제공’에 활용함

## □ 직무기술서 및 학습자원조사서 활용방안(1)

[직무전문성 제고를 위한 직무교육체계 구축]

No.	단위업무명	정의	순번	기간	인원	필요지식(시·소설의)		K.S 요구 구분	해당업무수행(비필수)한 결과 또는 사례	Learning resources				필수 과정 여부	
						필요지식(시·소설의)	필요지식(시·소설의)			지위 구분	교육 방법	교육/학습장명	실시간영역 (원격교육/영역)		학습 수준
1	밭작물재	밭작물재사양운영및관리등	기본	18%	18	농업소득보전관련법률및농업소득의보전에 관한 법률 등 각종 유용 하위영역제정능력	K	외부	직불제 관련 법령을 이해하고 숙지한다.	외부	법령 및 지침 (집합 및 사이버)	법령정보시스템 및 AgriX시스템	농업수학교육원	고도	필수
2	밭농업직책	밭농업직책사양운영및관리등	기본	19%	19	농업소득보전관련법률및농업소득의보전에 관한 법률	K	외부	직불제 관련 법령을 이해하고 숙지한다.	외부	법령 및 지침 (집합 및 사이버)	법령정보시스템 및 AgriX시스템	농업수학교육원	고도	필수
						농업소득보전관련법률	K	외부	직불제 관련 법령을 이해하고 숙지한다.	외부	법령 및 지침 (집합 및 사이버)	법령정보시스템 및 AgriX시스템	농업수학교육원	고도	필수
3	경영이양직책	경영이양직책사양운영및관리	기본	14%	14	농업소득보전관련법률	K	외부	직불제 관련 법령을 이해하고 숙지한다.	외부	법령 및 지침 (집합 및 사이버)	법령정보시스템 및 AgriX시스템	한국농어농공사	고도	필수
						농업소득보전관련법률	K	외부	직불제 관련 법령을 이해하고 숙지한다.	외부	법령 및 지침 (집합 및 사이버)	법령정보시스템 및 AgriX시스템	한국농어농공사	고도	필수
4	조간블리지역직	조간블리지역직책사양운영및관리	기본	16%	16	농업소득보전관련법률	K	외부	직불제 관련 법령을 이해하고 숙지한다.	외부	법령 및 지침 (집합 및 사이버)	법령정보시스템 및 AgriX시스템	농업수학교육원	고도	필수
						농업소득보전관련법률	K	외부	직불제 관련 법령을 이해하고 숙지한다.	외부	법령 및 지침 (집합 및 사이버)	법령정보시스템 및 AgriX시스템	농업수학교육원	고도	필수
5	농업수입보장보험	농업수입보장보험	기본	17%	17	농업수입보장보험제도이해	K	외부	직불제 관련 법령을 이해하고 숙지한다.	외부	법령 및 지침 (집합 및 사이버)	법령정보시스템 및 AgriX시스템	농업수학교육원	고도	필수
						농업수입보장보험제도이해	K	외부	직불제 관련 법령을 이해하고 숙지한다.	외부	법령 및 지침 (집합 및 사이버)	법령정보시스템 및 AgriX시스템	농업수학교육원	고도	필수
6	농업경영체등록제운영	농업경영체등록제운영및관리	기본	16%	16	농업경영체등록제운영	K	외부	직불제 관련 법령을 이해하고 숙지한다.	외부	법령 및 지침 (집합 및 사이버)	법령정보시스템 및 AgriX시스템	농업수학교육원	고도	필수
						농업경영체등록제운영	K	외부	직불제 관련 법령을 이해하고 숙지한다.	외부	법령 및 지침 (집합 및 사이버)	법령정보시스템 및 AgriX시스템	농업수학교육원	고도	필수



- 직무역량 체계화**
    - 농식품부 각 과별 단위업무에 따른 필요지식 기술을 도출하여 직무역량으로 체계화
  - 직무전문성 제고를 위한 직무교육체계 구축**
    - 단위업무 별 필요 교육·학습 방법을 제시하여 직무수행을 위해 보완이 필요한 역량의 강화 가능
- \* 향후 지속적인 보완/업데이트를 통해 체계적 전문 교육 훈련체계를 지속적으로 유지 가능함

# 5. 직무분석 Workshop\_산출물 활용방안

직무분석 Workshop을 통해 ‘역량진단 및 역량강화 활동의 기준’, ‘구성원 경력개발 및 교육·학습 로드맵 제공’에 활용함

## □ 직무기술서 및 학습자원조사서 활용방안(2)

[역량 진단 및 역량강화 활동(학습 등)의 기준]

No.	단위업무명	정의	숙련 수준	권역 비중	필요지식(지, 소, 영)		필요 도구	필요 K.S	필요 요구	필요 수능	필요 요건	해당업무 수행시(비합리적인 결과 또는 서)	Learning Resources			필수 과정 여부
					필요 지식 또는 소영 (실용성에 대한 개인 이해)	필요 소영							내/외부 구분	교육 방법	교육/학습방법	
1	발직발제	발직발제사업운영및관리등	기본	18%	16%	농업소득보전에관한법률및농업소득의보전	K	외부	법령및지침(집합및사이버)	법령정보시스템및Agrix시스템	농업수학교육원	고도	필수			
						농업사업시행지침이해및보급지원이해	K	외부	지침(집합교육)	고재	농업수학교육원	기본	선택			
						직불금신청운영및시스템관리방법	S	외부	매뉴얼을 통한 종합교육 및 영상회의	시스템및책뉴스	농업수학교육원	기본	선택			
2	발농업직발제	발농업직발제사업운영및관리등	기본	19%	19%	농업소득보전에관한법률이해	K	외부	법령및지침(집합및사이버)	법령정보시스템및Agrix시스템	농업수학교육원	고도	필수			
						농업사업시행지침이해	K	외부	지침(집합교육)	고재	농업수학교육원	기본	선택			
						직불금신청운영및시스템관리	S	외부	매뉴얼을 통한 종합교육 및 영상회의	시스템및책뉴스	농업수학교육원	기본	선택			
3	경영이양직발제	경영이양직발제사업운영및관리	기본	14%	14%	농산물생산자를위한직업능력개발제도시행규정및규칙이해(주물제전보합)	K	외부	법령및지침(집합및사이버)	법령정보시스템및Agrix시스템	한국농어촌공사	고도	필수			
						농업사업시행지침이해및보급지원이해	K	외부	지침(집합교육)	고재	한국농어촌공사	기본	선택			
						직불제사업시행(간)지침관리및직불금신청및운영시스템사용방법	S	외부	매뉴얼을 통한 종합교육 및 영상회의	시스템및책뉴스	한국농어촌공사	기본	선택			
4	조간불리지역발제	조간불리지역발제사업운영및관리	기본	16%	16%	농산물생산자를위한직업능력개발제도시행규정및규칙이해(주물제전보합)	K	외부	법령및지침(집합및사이버)	법령정보시스템및Agrix시스템	농업수학교육원	고도	필수			
						농업사업시행지침이해및보급지원이해	K	외부	지침(집합교육)	고재	농업수학교육원	기본	선택			
						직불금신청운영및시스템관리방법	S	외부	매뉴얼을 통한 종합교육 및 영상회의	시스템및책뉴스	농업수학교육원	기본	선택			
5	농업수입보장보험	농업수입보장보험	기본	17%	17%	농업수입보장보험제도이해	K	외부	법령및지침(집합및사이버)	법령정보시스템및Agrix시스템	농업수학교육원	고도	필수			
						농가위안제 운영을 위한 외국 사례	K	외부	법령및지침(집합및사이버)	법령정보시스템및Agrix시스템	농업수학교육원	고도	필수			
						농업수입보장보험대상 품목에 대한 적용 여부 이해	K	외부	법령및지침(집합및사이버)	법령정보시스템및Agrix시스템	농업수학교육원	고도	필수			
6	농업경영체 등록제 운영	농업경영체 등록제 운영 및 관리	기본	16%	16%	농업경영체 육성 및 지원에 관한 법률	K	외부	법령및지침(집합및사이버)	법령정보시스템및Agrix시스템	농업수학교육원	고도	필수			
						농가위안제, 농지 징발 등 영농지원 정책(D8)자료 활용	K	외부	법령및지침(집합및사이버)	법령정보시스템및Agrix시스템	농업수학교육원	고도	필수			
						농업경영체 등록 업무 매뉴얼	S	외부	매뉴얼을 통한 종합교육 및 영상회의	시스템및책뉴스	농업수학교육원	기본	선택			

The screenshot shows a table with columns for '역량군' (Competency Group), '역량명' (Competency Name), '진단체계' (Assessment System), and '평가결과' (Assessment Result). The table lists various competencies related to agricultural business management and financial planning. Below the table, there is a bar chart titled '진단결과' (Assessment Result) showing the distribution of scores for each competency. The chart uses a color scale from 0.0 (blue) to 3.0 (yellow) to represent different levels of proficiency.

- 단위업무 별 직무역량 수준을 성과행위지표를 통해 진단
  - 다면진단: 본인 진단 및 상사 진단
- 진단 결과 출력 및 비교 데이터 제공
  - 동일 직무수행자들과 역량 수준 비교
  - 과거 직무수행자 진단 결과 평균 값과 비교
  - 부족역량과 충족역량 제시
- 단위업무별 성과행위지표 도출을 통한 직무역량 진단체계 설계 및 진단결과에 따른 자기개발계획 방안 설계시 활용

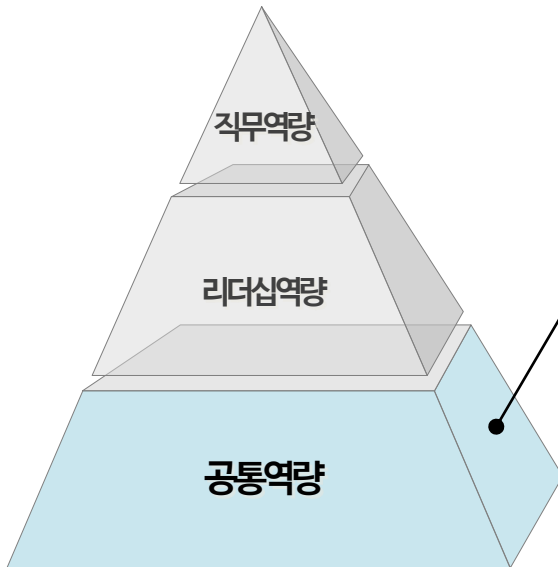
1. 공통역량 재정립
2. 리더십역량 재정립
3. 직무역량 재정립
4. 농림축산식품부 역량모델



# 1. 공통역량 재정립

조직의 역량 체계는 공통/리더십/직무역량 3가지로 구성됨. 공통역량은 조직의 전 구성원이 갖추어야 할 조직의 기초 및 기반역량임

역량 체계\_공통역량

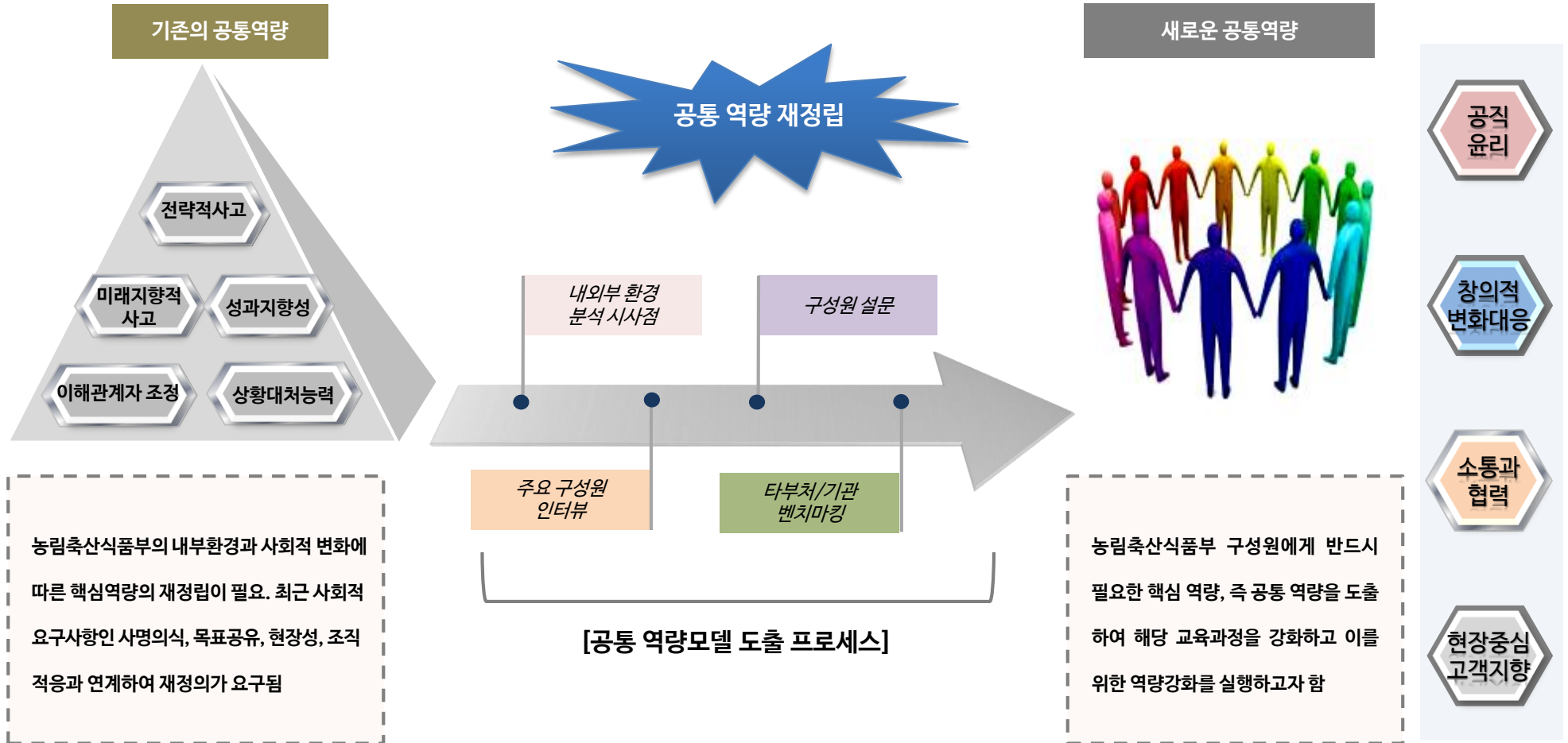


## 공통 역량

- 농식품부 전 구성원이 갖춰야 하는 조직의 기초 및 기반역량
  - 핵심가치와 이에 기반한 인재상 구현을 위해 전 구성원이 갖추어야 하는 공통 핵심 역량
  - 전사적으로 내재되어 있고 공유되어 있는 문화적인 속성에 근간이 되는 역량
  - 환경변화에 따라 쉽게 변화되지 않는 부분

# 1. 공통역량 재정립\_프로세스

농림축산식품부 공통역량은 아래와 같은 프로세스에 의해 우리 부처의 특성에 맞는 공통역량을 재정립함



# 1. 공통역량 재정립\_내/외부 환경분석

농식품부 외부 환경분석 결과 다음과 같은 공통역량 Pool을 도출함

## 외부 환경분석 결과

- 정부 3.0, 창조경제 시대, 주요 국정과제의 추진상황에 대한 거시적인 이해와 변화에 대한 적절한 대응능력이 필요
- 농식품부 각 분야 및 유관기관과의 연계를 통해 융합 및 시너지 효과를 창출할 수 있도록 공유와 협력이 뒷받침 되어야 함
- 다자간 지역무역 협정 추진 등 농산물의 수입이 증가함에 따라 농촌·농업·식량·식품·축산 각 분야별 경쟁력 제고방안 마련을 위한 구성원들의 전문성을 제고하여야 함
- 농산물 시장개방의 확대에 대비하고 이에 대한 국민들의 불안감을 해소시키기 위해 보다 솔선수범하는 자세와 책임감 있는 태도가 요구됨
- 선진과학기술과의 융복합화를 중심으로 기술 환경이 변화함에 따라 농식품분야 ICT·BT 융복합 현장 전문가 양성 필요

농식품부를 둘러싼  
정치, 경제,  
사회적인 과제와  
위기를 뛰어  
넘을 수 있는  
역량 도출

## 도출 결과

변화대응

공유

소통과 협력

전문성

성과지향

고객지향

책임감

솔선수범

# 1. 공통역량 재정립\_내/외부 환경분석

농식품부 내부 환경분석 결과 다음과 같은 공통역량 Pool을 도출함

## 내부 환경분석 결과

### ‘경직되고 공유가 약한 조직문화 개선 필요’

- 조직의 변화와 혁신, 업무생산성을 갖춘 인재를 양성하기 위해서 창조적인 역량 향상을 위한 노력이 필요함

### ‘다양한 사업분야에 따른 효율적 관리 미흡’

- 사업부문간 프로세스 연계와 시너지 창출을 위한 소통과 협력 역량을 갖춘 인재 양성이 필요함
- 관련부서와의 공조체계를 형성하고 협력을 통해 조직의 발전을 이끌 수 있는 역량이 요구됨

### ‘청렴도조사 부패방지시책 평가등급 우수’

- 공직자로서 조직목표에 반하는 행동을 수정하고 보다 국민의 기대감 충족과 공공의 목표를 달성할 수 있는 자세가 필요함

### ‘지역과 경영체의 자조·자립 노력 및 책임성 제고’

- 각 지역·경영체별 여건과 특색을 고려한 지원체계 확립으로 정책의 시너지 효과 창출 및 재정운용의 효율성 제고를 위해 현장에 대한 정확한 이해능력이 필요함

농식품부의  
업무 성과를  
향상시키고  
생산적 조직  
문화를 정착  
시킬 수 있는  
역량 도출

## 도출 결과

창조

공유

소통

협력

책임감

청렴 / 윤리의식

성과지향

현장에 대한 이해

책임감



# 1. 공통역량 재정립\_구성원 인터뷰

농식품부 역량모델 재정립을 위한 구성원 인터뷰를 통해 다음과 같은 공통역량 Pool을 도출함

## 구성원 인터뷰

### ‘공직자로서의 사명감 고취’

- 중앙부처이기 때문에 업무 성과가 국민에게 돌아가며 농식품부의 중요한 가치를 이루기 위해서는 조직의 미션과 비전 및 역할을 명확히하며 투철한 사명감 필요

### ‘변화에의 적절한 대응, 다양한 시각으로의 접근을 통해 중앙 부처의 농업공직자 인재 육성’

- 정책을 기획하는 중앙 부처의 특성상 현재 상황에 적절한 효과적인 정책을 기획할 수 있는 역량이 필요
- 농정 현안을 정확하게 파악하여 시시각각 변화하는 사회의 흐름과 농정 이슈에 대한 상황판단능력이 중요시 여겨짐
- 각 부처간 이해관계가 대립될 경우 공익적 측면과 우리 부처의 입장을 대변하기 위해 탁월한 조정 능력이 요구되는 것으로 파악됨

### ‘농림·축산·식품 등 각 분야 구성원의 융화·화합의 필요성 대두’

- 각 분야 구성원간의 조직 내 화합을 꾀하고 부서이기주의 지양을 통해 조직의 발전을 함께 도모하는 것이 중요시 여겨짐

농림축산식품부의  
업무 특성을  
고려하여  
국민 가치와  
사명감을  
향상시키고  
창조적 인재  
양성을 기할 수 있는  
역량 도출

## 도출 결과

사명감

정책기획

현안파악

상황판단능력

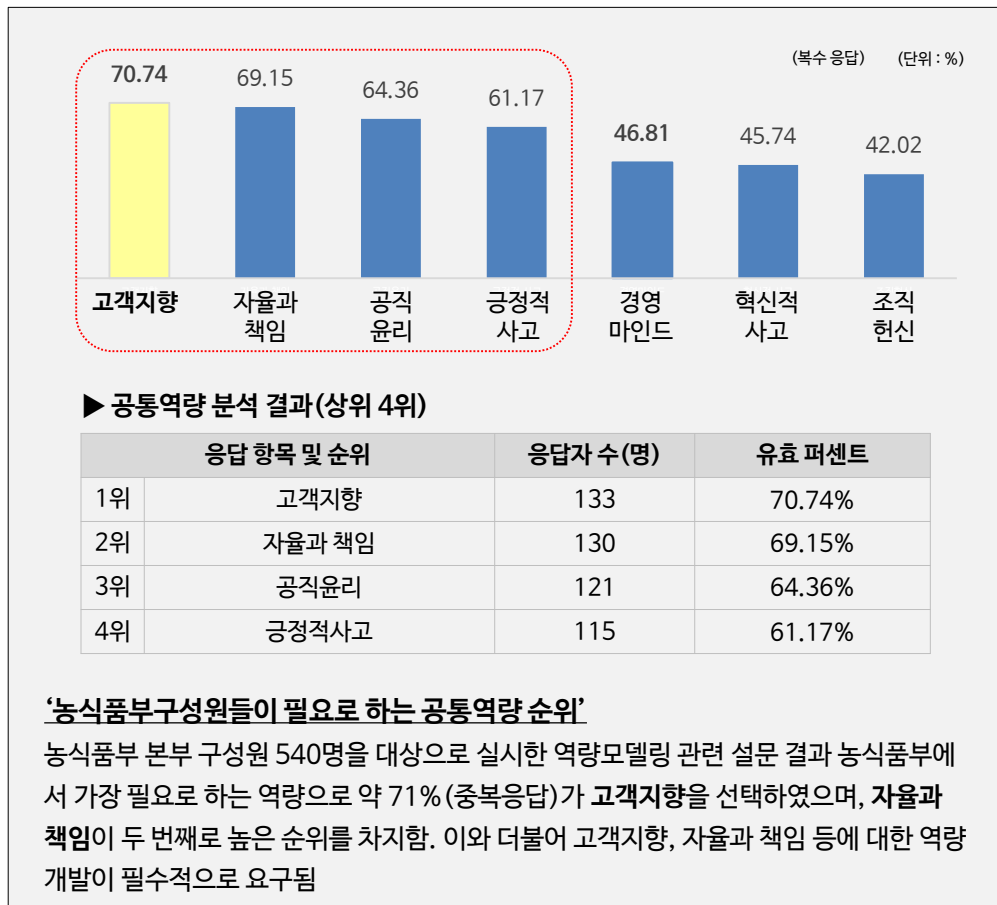
이해관계 조정

협력/융화

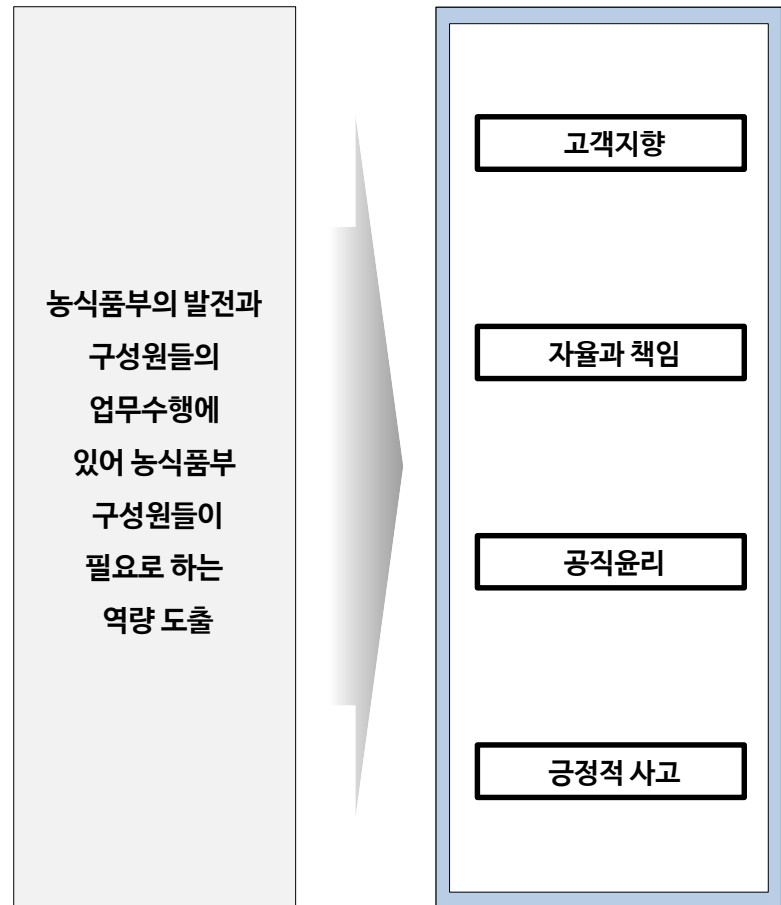
# 1. 공통역량 재정립\_구성원 설문조사

농식품부 역량모델 재정립을 위한 구성원 설문조사를 통해 다음과 같은 공통역량 Pool을 도출함

## 구성원 설문조사



## 도출 결과



# 1. 공통역량 재정립\_벤치마킹

타부처/기관의 공통역량 벤치마킹을 통해 다음과 같은 공통역량 Pool을 도출함

## 타부처/기관 벤치마킹 결과

### ▶ 타부처/기관 공통역량 비교

교육부	문화체육관광부	국토교통부	우정사업본부	삼성전자
책임감	정책기획력	고객지향	고객지향	가치혁신
성실성	현장중심 고객지향성	윤리의식	책임감	고객중심
신뢰	미래지향창의성	창의적사고	변화혁신	전문성
공정성	문화감수성	열정	팀워크	
공무원윤리의식	대외협상 및 조정능력		창의적 사고	
	글로벌경쟁력			

### ◆ 타부처 및 기관의 공통역량 분석

타부처/기관 벤치마킹 결과 공공기관으로서 대국민 서비스를 개선하고자 하는 '고객지향'과 전문기관으로서의 '전문성', 지속적인 혁신과 개혁을 위한 '변화/혁신' 및 변화하는 현대사회에 발맞추기 위한 '창의적 사고'의 키워드가 가장 많은 결과를 나타냄. 또한 사회적 책임과 윤리의식에 대한 키워드도 도출됨

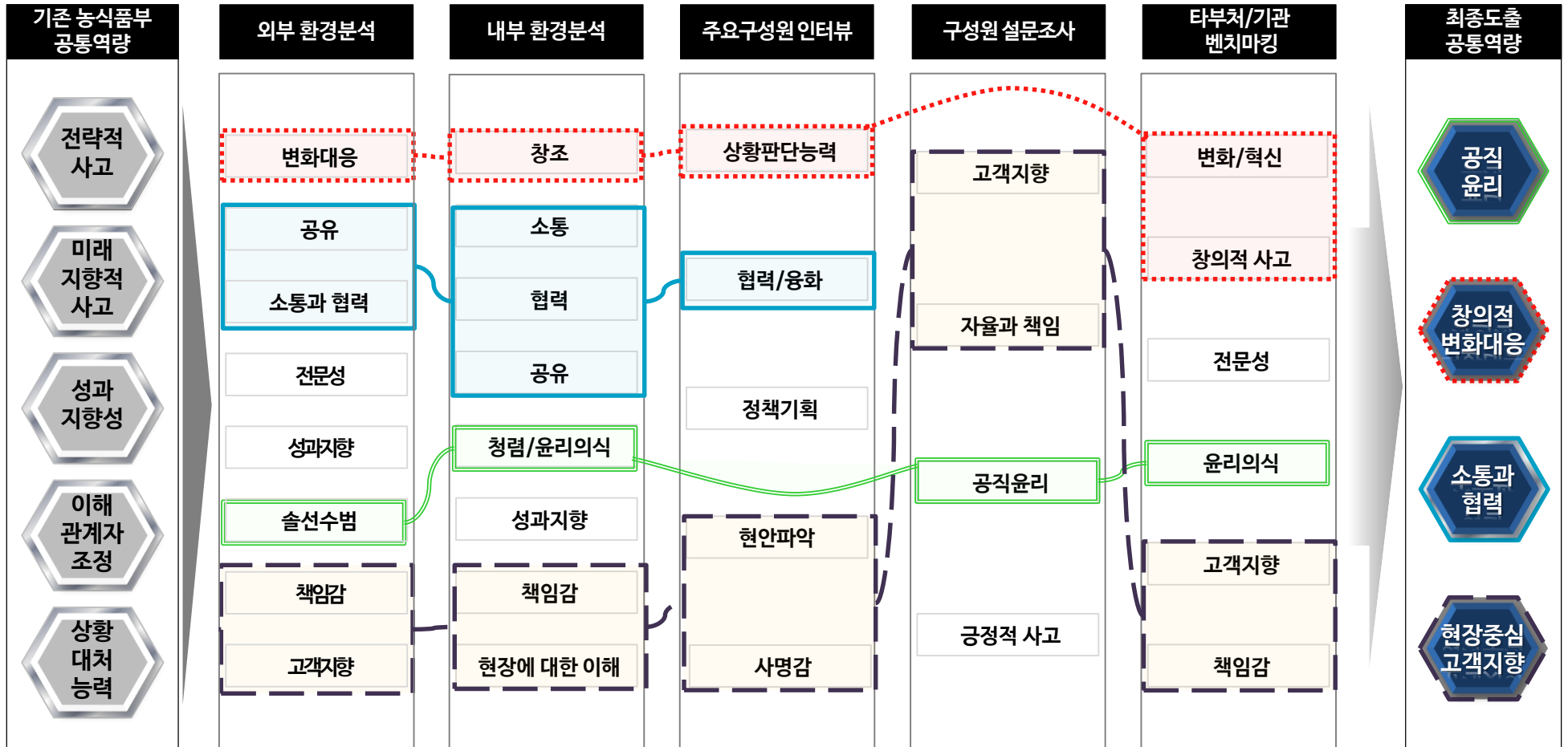
## 도출 결과

타부처/기관  
벤치마킹 결과  
대국민 서비스의  
질을 높이고  
끊임없는  
혁신과 발전을 위한  
역량 도출

- 고객지향
- 변화/혁신
- 전문성
- 윤리의식
- 책임감
- 창의적 사고

# 1. 공통역량 재정립\_공통역량 도출 결과

각 분야별 도출된 공통역량 Pool을 종합/매핑하여 농식품부의 공통역량을 최종 도출함



# 1. 공통역량 재정립\_공통역량 Profile

역량모델링을 통해 도출된 농림축산식품부의 공통역량 Profile은 다음과 같음

## 공직윤리

정의	이해관계나 외압에 흔들리지 않고 기본적으로 갖추어야 할 윤리를 준수하며 공익의 실현을 위해 솔선수범하여 이에 기준하여 행동하는 태도	하위 요소	솔선수범 청렴/윤리의식 공정성
행동지표	<ul style="list-style-type: none"><li>• 남들이 꺼리는 업무나 어려운 일에 주도적으로 나서서 해결하며, 언행일치를 위해 노력함</li><li>• 권한남용 없이 치우치지 않는 공정을 위해 노력하며, 바람직한 상태를 유지하기 위해 원칙에 입각한 윤리의식이 따라 행동함</li><li>• 공기관 구성원으로서 공익적 사명과 윤리적 원칙 및 법령을 잘 이해하고 이를 항상 준수함</li></ul>		

## 창의적 변화대응

정의	미래를 예측하고 변화하는 상황에 대응하여 새로운 사고방식이나 아이디어를 사전에 준비함으로써 조직 및 업무구조를 개선하고 변화를 주도하는 능력	하위 요소	유연성 창조 상황판단능력
행동지표	<ul style="list-style-type: none"><li>• 환경 변화에 대한 통찰력을 갖고 성공을 위한 변화의 기회를 포착하여 변화에 유연히 대처함</li><li>• 보다 나은 성과를 창출하기 위해 기존의 방식이 아닌 새로운 방식을 탐색하여 적용함</li><li>• 제한된 정보가 있어도 충분한 경험과 지식을 바탕으로 시의적절하고 정확한 결정을 내림</li></ul>		

# 1. 공통역량 재정립\_공통역량 Profile

역량모델링을 통해 도출된 농림축산식품부의 공통역량 Profile은 다음과 같음

## ■ 소통과 협력

정의	능동적으로 타인과 상호작용하고 다른 팀의 요구에 적극적으로 대응하려고 노력하는 태도. 조직의 문제를 해결하거나 성과향상을 위해 협력적인 방식으로 사용하는 태도	하위 요소	소통 공유 협력/융화
행동지표	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 다른 사람의 의견을 경청하고, 자신의 의견을 명확히 표현하여 협력적 관계를 통해 갈등이나 분쟁을 원만히 조정함</li> <li>• 소속부서/부처에 상관없이 지식이나 정보를 공유하여 성과향상을 창출함</li> <li>• 서로 속한 집단이 다르더라도 이에 얽매이지 않으며, 공동의 목표 달성을 위해 다른 사람과 협력을 아끼지 않음</li> </ul>		

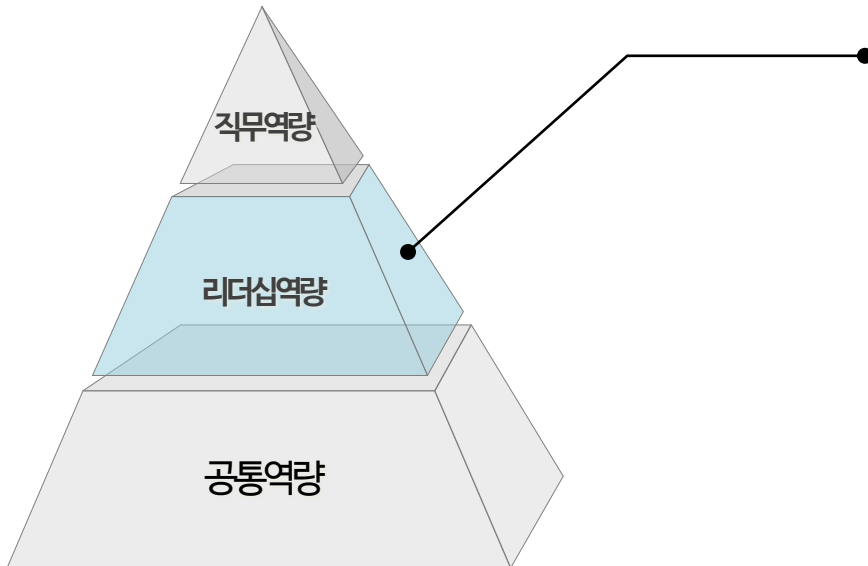
## ■ 현장중심 고객지향

정의	현장 관계자나 대외 고객의 입장에서 사고하여 고객이 원하는 바가 무엇인지 판단하고 업무에 적용하는 능력	하위 요소	책임감 고객지향 자율과 책임
행동지표	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 맡은 과업에 대해 책임감을 갖고 단순히 업무를 집행하는 수준을 넘어 더 나은 업무 수행을 위해 노력함</li> <li>• 자신이 수행하는 업무의 결과가 고객들에게 미칠 영향을 예상하고 문제점을 도출하여 개선안을 업무에 반영함</li> <li>• 스스로의 역량을 이해하고 역량에 적합한 지식을 쌓기 위해 스스로 노력함</li> </ul>		

## 2. 리더십역량 재정립

리더십역량은 조직의 관리자에게 요구되는 역량을 의미함

### 역량 체계\_리더십역량



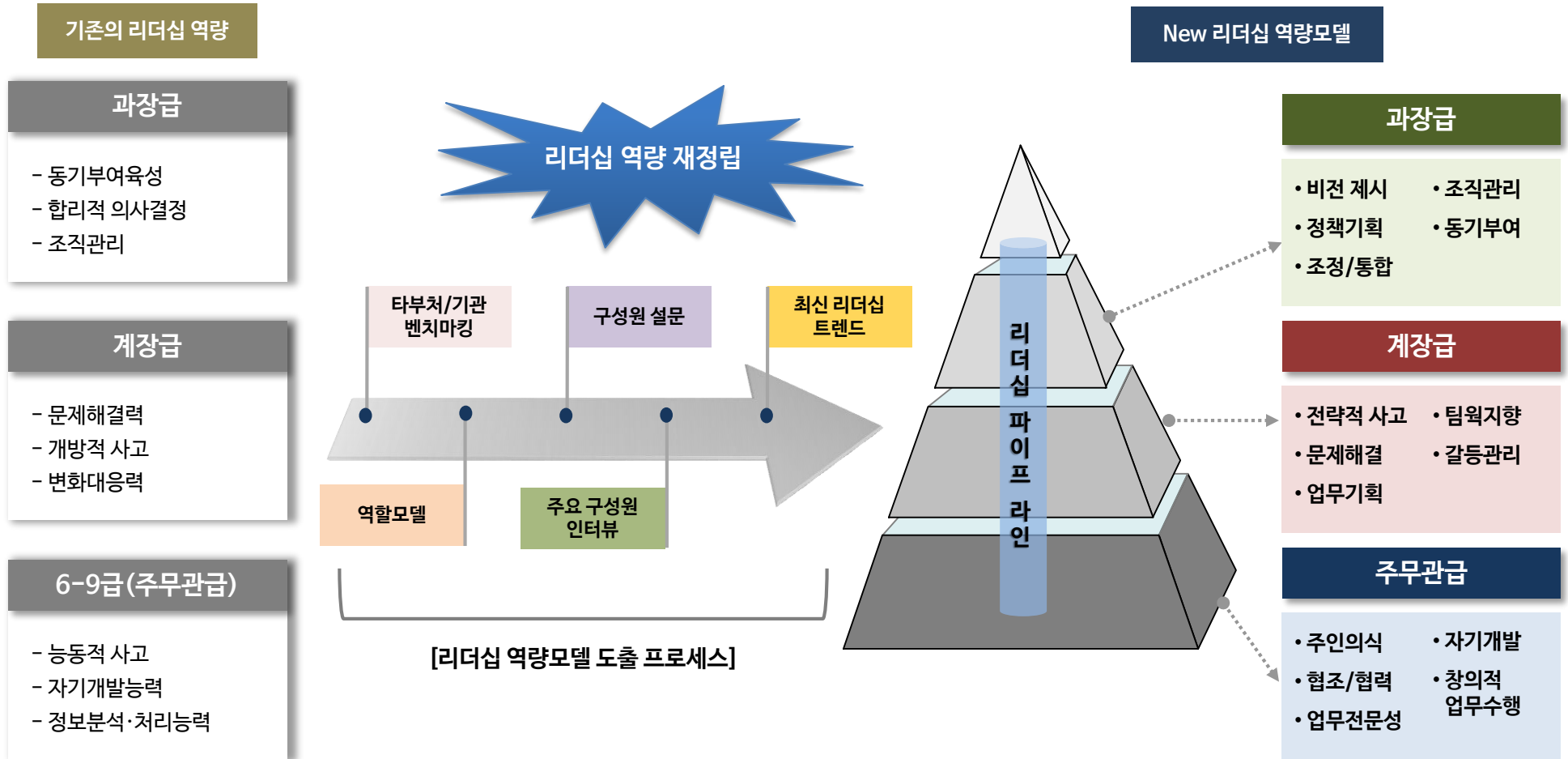
### 리더십 역량

#### ■ 조직 관리자에게 요구되는 역량

- 관리자(직책자) 및 임원뿐만 아니라 각 직급에 따라 요구되는 관리 역량
- 명확한 방향을 설정하고, 조직을 설정된 방향으로 변화를 유도할 수 있는 역량

## 2. 리더십역량 재정립\_프로세스

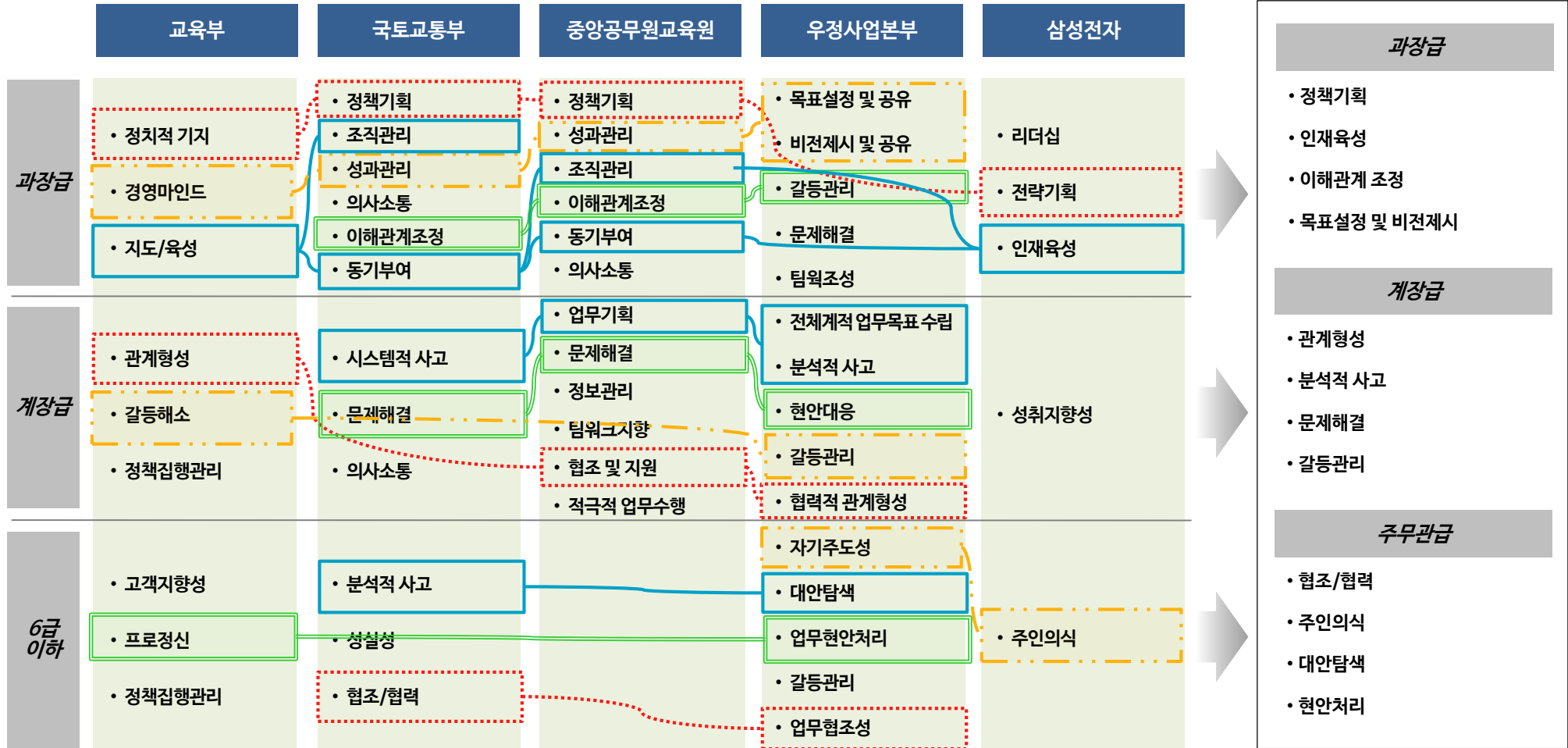
기존 농림축산식품부 리더십 역량을 아래와 같은 프로세스로 직급별 역할과 특성에 맞게 새롭게 도출함





## 2. 리더십역량 재정립\_벤치마킹

타 부처와 기관들의 직급별 리더십 역량 모델을 벤치마킹한 결과 다음과 같은 역량 Pool을 도출함



## 2. 리더십역량 재정립\_리더십 역할 모델

역할 별 리더십 역량 모델에 따른 직급별 갖추어야 할 필요 역량을 도출한 결과는 다음과 같음

리더십 역할 모델

역할	직급	리더상	정의 및 역할
팀장	3,4급 (과장급)	변화 주도형 혁신가	조직의 혁신과 변화를 주도하고, 비전 달성을 위해 팀 단위의 비전과 전략을 수립하고 관리하여, 자신과 팀원의 역량개발과 팀 성과를 추구하는 리더
중간리더	4,5급 (계장급)	성과관리 커뮤니케이터	팀내 수직, 수평 커뮤니케이션을 주도하고 팀 목표 달성을 위해 성과를 관리하며 직원들의 동기부여 향상에 기여하는 팀의 중간 리더
팀원	6급 이하 (주무관급)	성과창출형 전문가	자신의 업무에 대한 정확한 이해를 바탕으로 책임감 있는 업무태도 및 전문성 확보를 위하여 부단히 학습하는 자기주도적인 실무 책임자

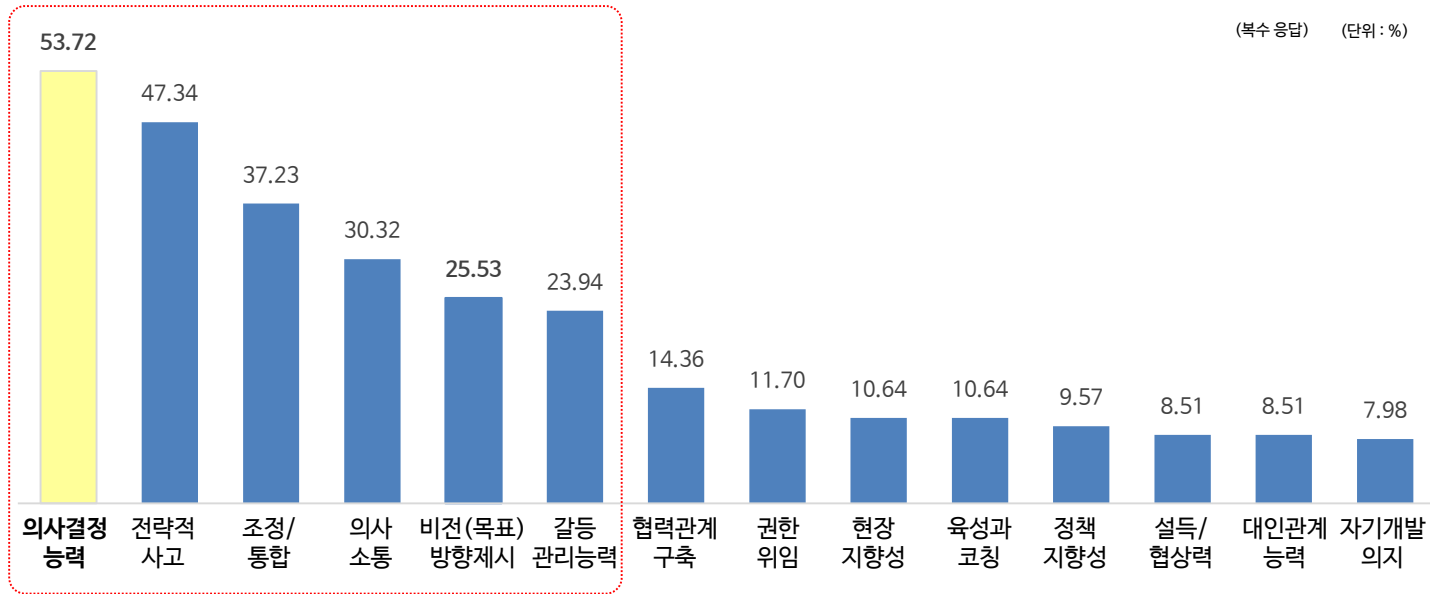
Leadership Competency Modeling

과장급	
• 전략적 사고	• 수직/수평 커뮤니케이션
• 비전공유	• 의사결정
• 부서원 관리	• 목표관리
• 팀웍	
계장급	
• 팀내 조정	• 목표 및 성과관리
• 동기부여	• 업무효율화
• 창의적 업무수행	• 프리젠테이션
• 변화관리	
주무관급	
• 자기개발	• 아이디어 제시
• 성실성과 끈기	• 전문성
• 업무적 책임감	• 가치준수

## 2. 리더십역량 재정립\_구성원 설문조사

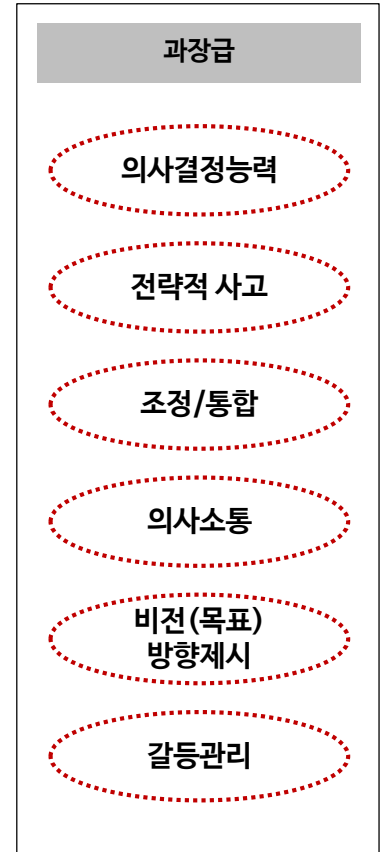
구성원 설문 결과 직급별 리더십 역량 Pool을 아래와 같이 도출함

과장급 리더십 역량



### Key Findings

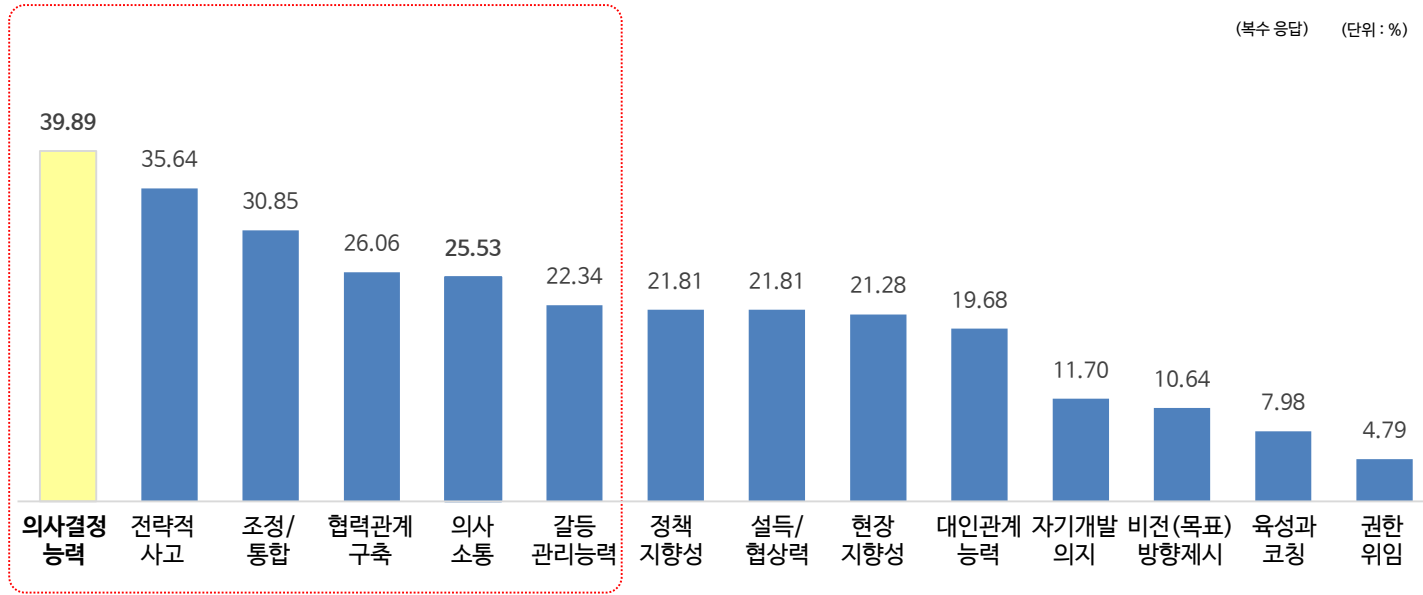
- 구성원 의견수렴결과 과장급 관리자들에게 가장 요구되는 역량으로 시의적절하고 합리적인 결정을 내리는 **의사결정능력**, 환경변화 및 고객 수요를 파악하여 적절한 대안을 구상하는 **전략적 사고**, 다양한 이해관계자가 관련된 사안에 대해 균형있는 해결책을 제시하는 **조정/통합**, 상대방의 이해와 공감을 이끌어내는 **의사소통**, 조직이 나아가야 할 방향을 제시하는 **비전(목표) 방향제시**, 다양한 입장과 이해관계를 파악하고 원만한 해결을 유도하는 **갈등관리**가 높은 응답을 나타냄.



## 2. 리더십역량 재정립\_구성원 설문조사

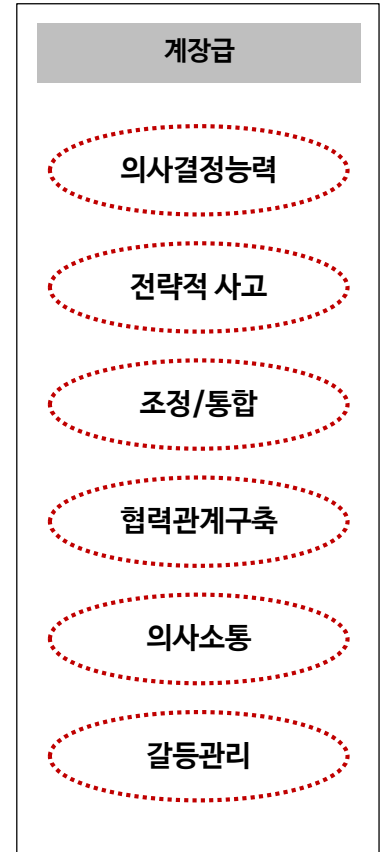
구성원 설문 결과 직급별 리더십 역량 Pool을 아래와 같이 도출함

계장급 리더십 역량



### Key Findings

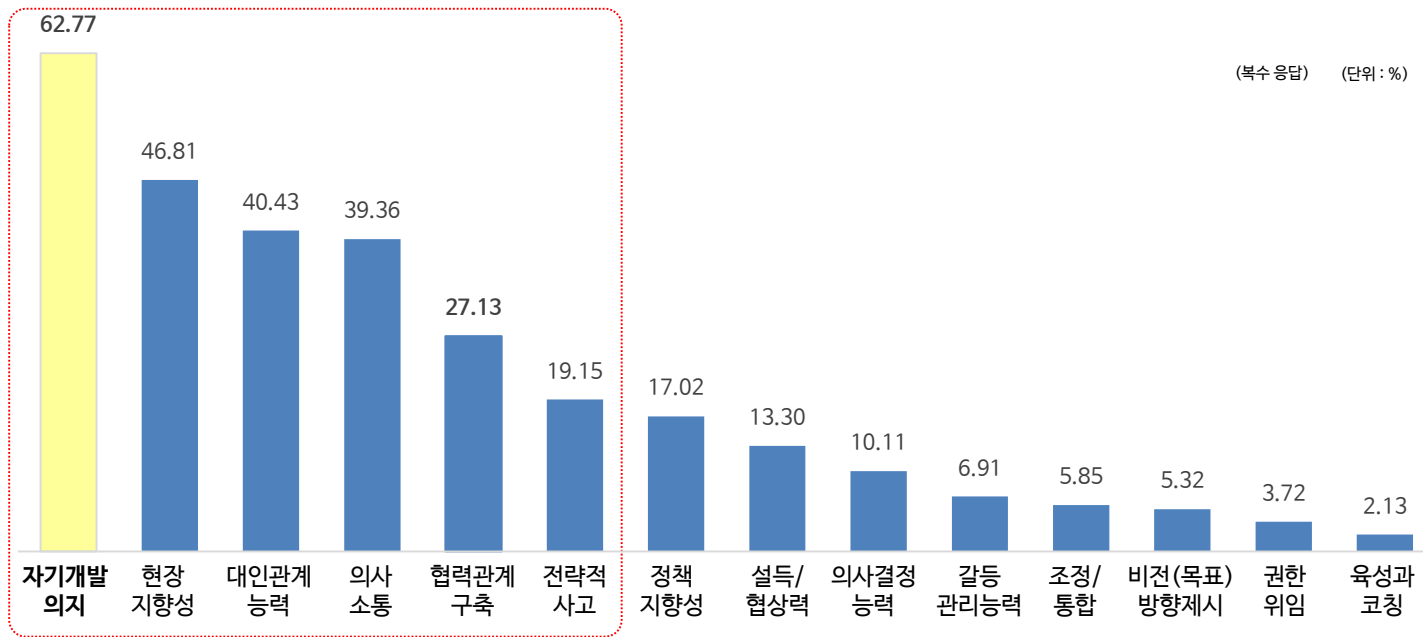
- 구성원 의견수렴결과 계장급 관리자들에게 가장 요구되는 역량으로 시의적절하고 합리적인 결정을 내리는 **의사결정능력**, 환경변화 및 고객 수요를 파악하여 적절한 대안을 구상하는 **전략적 사고**, 다양한 이해관계자가 관련된 사안에 대해 균형있는 해결책을 제시하는 **조정/통합**, 원활한 업무수행을 위한 인간관계 및 신뢰를 구축하는 **협력관계구축**, 상대방의 이해와 공감을 이끌어내는 **의사소통**, 다양한 입장과 이해관계를 파악하고 원만한 해결을 유도하는 **갈등관리**가 높은 응답을 나타냄.



## 2. 리더십역량 재정립\_구성원 설문조사

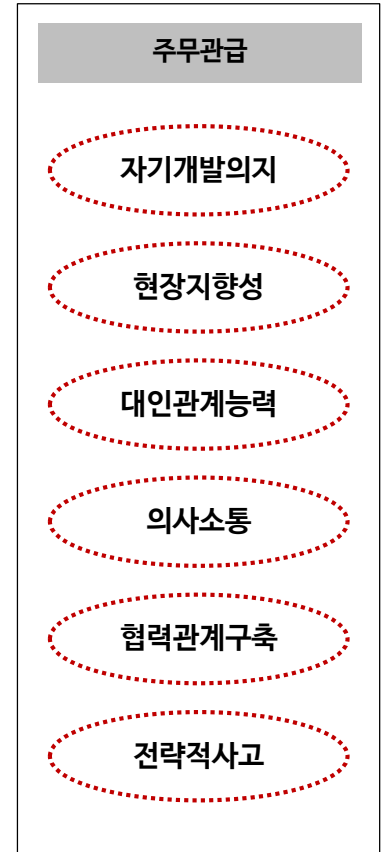
구성원 설문 결과 직급별 리더십 역량 Pool을 아래와 같이 도출함

주무관급 리더십 역량



### Key Findings

- 구성원 의견수렴결과 6급 이하 주무관급에게 가장 요구되는 역량으로 필요한 지식, 기술 등을 적극적으로 습득하여 자신의 실력을 향상시키는 **자기개발의지**, 현장에서 필요한 지원을 최우선적으로 제공하는 **현장지향성**, 상대방과의 호의적인 관계를 형성하는 **대인관계능력**, 상대방의 이해와 공감을 이끌어내는 **의사소통**, 원활한 업무수행을 위한 인간관계 및 신뢰를 구축하는 **협력관계구축**, 환경변화 및 고객 수요를 파악하여 적절한 대안을 구상하는 **전략적 사고**가 높은 응답을 나타냄.



## 2. 리더십역량 재정립\_구성원 인터뷰

농식품부 주요 관리자 인터뷰 및 리더십 만족도 조사 결과를 토대로 다음과 같은 관리자 리더십 역량을 도출함

### 인터뷰 결과

“현장에 대한 정확한 이해 없이 관리자가 되는 경우도 종종 있어서 현장업무에 대한 충분한 이해(예산, 법, 제도 등)가 있어야 업무의 방향성을 놓치지 않을 수 있음”

“상부 지시사항을 여과없이 전달하기보다는 적절한 상황판단 후 실무자와 조정하여 업무지시를 명확하게 하는 것이 필요함”

“일방적으로 업무를 지시하기보다는 구성원들을 존중해주고 도와주는 역할로서의 리더가 필요할 것”

“전반적으로 우리 부처가 목표, 비전, 현재 돌아가는 상황 및 최근 이슈 등을 구성원들과 공유해서 젊은 구성원들의 소속감 결여 현상을 완화시킬 수 있음”

“최고 지도층과 구성원들간의 가교역할을 하여야 하므로 의사소통능력과 통솔력을 갖추어야 함”

“타부처 및 타부서와의 이해관계가 대립되는 경우 우리 조직의 입장을 대변할 수 있는 협상가/대변인의 역할을 수행할 수 있어야 함”

### 과장급

- 현장에 대한 이해
- 협상능력
- 통솔력
- 비전 및 방향 제시
- 업무분배능력  
(명확한 업무지시)
- 부하직원 존중
- 의사소통
- 동기 부여

## 2. 리더십역량 재정립\_최신 리더십 트렌드

최신 리더십 트렌드 분석을 통해 관리자 리더십 역량 Pool을 도출함

### 리더십 이론 및 최신 리더십 트렌드

#### • 멀티플라이어 (Multiplier) 리더십

- 상대의 능력을 최대로 끌어오려 팀과 조직의 생산성을 높이는 리더, 함께하는 사람들의 능력을 두 배로 끌어올려 자원의 추가 투입 없이도 생산성을 2배나 올릴 수 있는 리더를 뜻함. 리즈 와이즈먼(Liz Wiseman)은 그의 책 [멀티플라이어]에서 글로벌기업 35개사 150명 이상의 임원을 대상으로 20년 동안 연구한 결과를 토대로 이를 발표해 전 세계적으로 많은 호응을 얻음

#### • 멀티플라이어의 5가지 원칙

- 1) 인재를 끌어당기고 최대한 활용한다.
  - 직원의 재능을 발견하고 활용함
- 2) 최고의 생각을 요구하는 열성적인 분위기를 만든다.
  - 열정적이고 아이디어를 개선하는 환경을 조성함
- 3) 도전의 영역을 넓힌다.
  - 직원에게 기회와 도전과제를 주고 믿음을 심어줌
- 4) 토론을 통해 결정한다.
  - 구성원들의 의견을 경청하며 토론을 통해 최선의 안을 결정함
- 5) 주인의식과 책임감을 심어준다.
  - 직원들에게 적절한 권한과 위임을 통해 책임을 부여함

참고 : 『2013 ASTD 컨퍼런스를 통해 본 글로벌 HRD 트렌드와 우리 기업의 인재육성 방향(경총플라자, 이찬)』

최근 리더십 트렌드인 멀티플라이 리더십은 직원들의 지성과 능력을 이끌어내고 집단 지성 바이러스를 전파하여 조직의 생산성을 배가시키는 리더십 유형으로 관리자들에게는 **인력 운영, 의견 수렴 및 경청, 타인존중, 목표 제시, 부하육성, 혁신 마인드**의 역량이 요구됨. 반면 직원들에게는 **커뮤니케이션, 아이디어 제시, 프로세스 개선, 도전정신, 주인의식, 책임감**이 필요함

#### 과장급

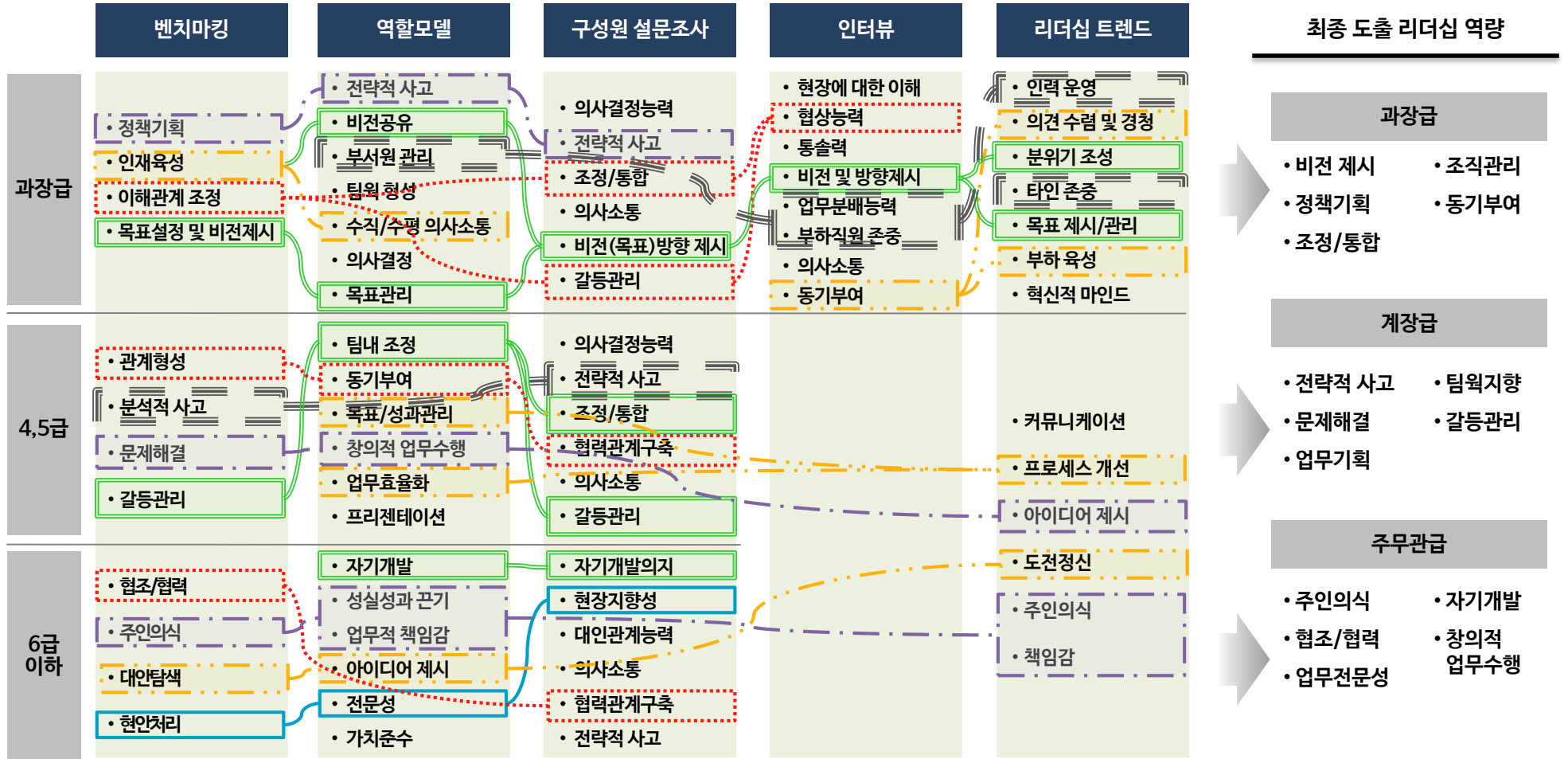
- 인력 운영
- 의견 수렴 및 경청
- 타인 존중
- 목표 제시
- 부하 육성
- 혁신 마인드

#### 5급 이하

- 커뮤니케이션
- 아이디어 제시
- 프로세스 개선
- 도전정신
- 주인의식
- 책임감

## 2. 리더십역량 재정립\_리더십역량 도출 결과

각 분야별 도출된 리더십 역량 Pool을 종합/매핑하여 최종 리더십 역량을 도출함





## 2. 리더십역량 재정립\_리더십역량 Profile

역량모델을 통해 도출된 농림축산식품부 과장급 리더십 역량 Profile은 다음과 같음

### 리더십 역량 모델 - 과장급

#### ■ 비전 제시

정의	조직의 긍정적이면서도 현실적인 모습과 목표를 명확하게 제시하고 목표 달성을 촉진시키는 능력	하위 요소	인재육성 비전공유 목표관리
행동지표	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 인적 자원이 정책 과제 구현의 가장 중요한 요소임을 이해하여 부하 직원에게 적절한 도전과 기회를 부여함</li> <li>• 조직의 관리자로서 부처 정책의 방향성을 설정하여 부하 직원과 동료들에게 정책 방향과 연계하여 업무를 수행할 수 있도록 함</li> <li>• 조직 구성원들이 참여를 통해 조직 목표를 설정하여 이를 실천할 수 있도록 관리 함</li> </ul>		

#### ■ 정책기획

정의	정책수립시 필요한 정보를 신속히 수집/분석하여 현상 및 문제점을 파악하고 주요 이슈, 트렌드를 반영하여 정책을 기획하는 능력	하위 요소	의사결정 전략적 사고 정책방향 및 목표설정
행동지표	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 다양한 문석을 통해 현안을 파악하고, 개발하고자 하는 정책의 타당성을 검토하여 최적의 대안을 제시함</li> <li>• 장기적이고 통합적인 관점에서 목표를 설정하고 대안을 구성하여 그 우선순위를 명확히 함</li> <li>• 현안 분석결과를 토대로 현실적으로 실행 가능한 정책목표를 설정함</li> </ul>		

## 2. 리더십역량 재정립\_리더십역량 Profile

역량모델을 통해 도출된 농림축산식품부 과장급 리더십 역량 Profile은 다음과 같음

### 리더십 역량 모델 - 과장급

#### ■ 조정/통합

정의	<p>다양한 이해관계자들의 요구와 관점을 충분히 고려하고 이를 균형있게 처리하기 위해 합리적 절차와 방안을 모색하는 태도</p>	하위 요소	이해관계 조정 균형적 시각 협상력
행동지표	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 이해관계자들이 원만한 합의를 이끌어낼 수 있도록 합리적인 절차를 통해 조정하려 함</li> <li>• 갈등상황에 관련된 사람들의 다양한 입장과 이해관계 등을 파악하고, 적극적으로 갈등 당사자간의 원만한 해결책을 유도함</li> <li>• 다양한 이해관계자들을 설득하여 모두가 만족할 수 있는 방향으로 합의를 도출하려 함</li> </ul>		

#### ■ 조직관리

정의	<p>조직의 생존과 성장을 위해 구조를 재설계하고 업무처리 과정을 개선하는 태도</p>	하위 요소	부서원 관리 업무분배능력 타인 존중
행동지표	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 부서원들의 고충을 파악하고 문제를 해결할 수 있도록 개별 상담 및 조언을 함</li> <li>• 부서원의 능력, 업무 수준, 기술 수준 등을 고려하여 업무를 분배함</li> <li>• 자신과 타인이 다름을 이해하고 상대방을 인격체로서 존중함</li> </ul>		

## 2. 리더십역량 재정립\_리더십역량 Profile

역량모델을 통해 도출된 농림축산식품부 과장급 리더십 역량 Profile은 다음과 같음

### 리더십 역량 모델 - 과장급

#### ■ 동기부여

정의	구성원들이 원하는 개인적인 니즈와 동기를 파악하고 현재 업무를 통해 충족할 수 있는 방법과 대안을 제안하고 적극 지원하는 능력	하위 요소	업무위임 격려/칭찬 자발적 행동 유도
행동지표	<ul style="list-style-type: none"><li>• 적절한 업무 위임을 통해 해당 구성원을 신뢰하고 있음을 인식하도록 함</li><li>• 목표 달성의 긍정적 결과를 강조하고 직원들이 자신감이나 성취감을 느낄 수 있도록 장려하고 자극함</li><li>• 자발적으로 행동할 수 있도록 개인에게 미치는 긍정적 영향에 대해 이해할 수 있도록 설명함</li></ul>		

## 2. 리더십역량 재정립\_리더십역량 Profile

역량모델을 통해 도출된 농림축산식품부 계장급 리더십 역량 Profile은 다음과 같음

### 리더십 역량 모델 - 계장급

#### ■ 전략적 사고

<b>정의</b>	장기적이고 통합적인 관점에서 목표를 설정하고 대안을 구성하여 그 우선순위를 명확히 하며 실행계획 및 처방까지 제시하는 능력	<b>하위 요소</b>	통합적 사고 문제해결 창의적 사고
<b>행동지표</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 장기적이고 통합적 관점에서 최상의 결과를 가져오는 핵심 사안에 집중하며, 단기 성과보다 장기적 성과를 고려함</li> <li>• 문제해결을 위해 다양한 정보를 조사 및 분석하여 실현 가능한 해결방안을 제시함</li> <li>• 고정관념에 얽매이지 않고 문제의식을 바탕으로 여러 관점에서 사고하여 획기적이고 창의적인 방법을 적용함</li> </ul>		

#### ■ 문제해결

<b>정의</b>	업무를 수행함에 있어 문제 상황이 발생하였을 경우 창조적이고 논리적인 사고를 통하여 이를 올바르게 인식하고 적절히 해결하는 능력	<b>하위 요소</b>	문제원인분석 창의적 업무수행 아이디어 제시
<b>행동지표</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 업무수행과정 중 발생하는 다양한 문제의 원인, 파급효과 등을 정확히 파악하여 적기에 문제를 해결함</li> <li>• 고정관념에 얽매이지 않고 여러 관점에서 사고하여 획기적이고 창의적인 방법으로 업무를 수행함</li> <li>• 다양한 상황과 변화에 유연하게 대처하고, 새로운 아이디어를 제시하여 성과에 기여함</li> </ul>		

## 2. 리더십역량 재정립\_리더십역량 Profile

역량모델을 통해 도출된 농림축산식품부 계장급 리더십 역량 Profile은 다음과 같음

### 리더십 역량 모델 - 계장급

#### ■ 업무기획

정의	담당업무의 목표를 수립하고 목표달성을 위한 구체적인 접근방향과 실행과제를 설정하며 계획 및 조직화 하는 능력	하위 요소	정보분석 업무계획수립 업무효율화
행동지표	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 수집된 정보의 분석 결과를 토대로 현상을 정확히 반영하는 기획을 함</li> <li>• 담당업무의 목표 달성의 효과적인 방안을 항상 고민하고 창의적인 대안이 포함된 체계적인 계획을 수립함</li> <li>• 업무계획 시 상황변화나 잠재적 문제점들에 대한 대응방안도 함께 고려함</li> </ul>		

#### ■ 팀워크지향

정의	조직의 목표 달성을 위해 팀원들간의 협조 및 하나되고 생산적인 분위기를 촉진하는 능력	하위 요소	관계형성 수평적 의사소통 협력관계구축
행동지표	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 팀원들의 관심사, 생각, 감정 등을 잘 파악하여 팀원들과 호의적인 관계를 형성함</li> <li>• 중간매개자로서 상하 커뮤니케이션의 활성화를 통해 좋은 팀워크를 유지하도록 노력함</li> <li>• 공동의 목표를 달성하기 위해 구성원들 사이에 동기를 자극하며, 다른 구성원의 목표 달성을 지원하여 팀의 협력적 분위기를 조성함</li> </ul>		

## 2. 리더십역량 재정립\_리더십역량 Profile

역량모델을 통해 도출된 농림축산식품부 계장급 리더십 역량 Profile은 다음과 같음

### 리더십 역량 모델 - 계장급

#### ■ 갈등관리

정의	조직 갈등의 역기능을 방지하고 순기능적 갈등의 조장을 위한 전략적으로 노력하는 태도	하위 요소	이해관계파악 팀내조정 이해관계조정
행동지표	<ul style="list-style-type: none"><li>갈등상황에 관련된 사람들의 다양한 입장과 이해관계 등을 파악하고, 적극적으로 갈등 당사자간의 원만한 해결책을 유도함</li><li>팀내 적절한 타협점, 해결점을 찾아내어 서로 win-win 할 수 있도록 조정함</li><li>조직 내외 갈등관계를 파악하여 이해관계자의 참여와 협력적 관계를 통해 갈등과 분쟁을 원만히 조정함</li></ul>		

## 2. 리더십역량 재정립\_리더십역량 Profile

역량모델을 통해 도출된 농림축산식품부 주무관급의 리더십 역량 Profile은 다음과 같음

### 리더십 역량 모델 - 주무관급

#### 주인의식

정의	부처장의 입장에서 부처의 환경을 이해하고, 전략적 방향을 판단하거나 수용하여 해결 방안을 스스로 제시하는 태도	하위 요소	솔선수범 성실성과 끈기 책임감
행동지표	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 부처에 대한 애착을 가지고 부처의 문제는 곧 내 문제라는 인식을 가지고 솔선수범하여 행동함</li> <li>• 어려운 환경에서도 쉽게 단념하지 않고 자신의 목표를 위해 최선을 다해 꾸준하고 열심히 노력함</li> <li>• 자신의 권한과 책임 범위 내에서 최선을 다해 성실하게 임하며, 끝까지 책임지려는 자세를 지님</li> </ul>		

#### 협조/협력

정의	문제를 효율적으로 해결하기 위해 이해관계를 원활하게 하는 태도. 조직의 문제를 해결하거나 성과향상을 위해 협력적인 방식으로 사용하는 태도	하위 요소	적극적 업무태도 협력관계구축 팔로워십
행동지표	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 상사 및 동료와 협조적인 관계를 형성하고 유지하여 해결하기 어려운 문제를 내/외부 협력을 통해 처리함</li> <li>• 상대방과 지속적이고 원활한 의사소통, 정보공유 등을 통해 신뢰를 형성함</li> <li>• 공동의 목표를 달성하기 위하여 각자의 역할에 따라 책임을 다하고 협력적으로 행동함</li> </ul>		

## 2. 리더십역량 재정립\_리더십역량 Profile

역량모델을 통해 도출된 농림축산식품부 주무관급의 리더십 역량 Profile은 다음과 같음

### 리더십 역량 모델 - 주무관급

#### ■ 업무전문성

정의	자신에게 주어진 업무의 현안을 정확히 파악하고 현안 문제에 대한 적합한 해결책을 찾을 수 있는 능력	하위 요소	현안처리 전문성 현장지향성
행동지표	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 아직 해결되지 않은 문제를 해결하기 위해 다양한 전문 지식과 역량을 갖추기 위해 노력함</li> <li>• 자신의 업무 분야에서 전문가가 되기 위해 지속적으로 학습하며 보유하고 있는 전문 지식을 업무에 적용하여 성과를 창출하려함</li> <li>• 탁상공론보다 업무현장을 직접 확인하여 현장의견을 수렴/반영하고, 현장에서 필요한 자원을 최우선적으로 제공함</li> </ul>		

#### ■ 자기개발

정의	자신의 비전과 목표를 설정하고, 이를 성취하기 위해 끊임없이 학습하고 자신의 성과에 대한 피드백을 통해 자신의 역량을 개발하려는 태도	하위 요소	목표설정 자기관리 지속적 학습의지
행동지표	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 현재뿐만 아니라 향후에 필요한 지식, 경험, 기술 등을 적극적으로 습득하여 미래를 준비함</li> <li>• 스스로 자신의 임무나 자신이 설정한 계획을 수행하거나 실천함</li> <li>• 스스로 자기개발의 동기를 부여하고 새로운 분야나 필요한 분야에 대해서 지속적인 학습과 훈련을 함</li> </ul>		



## 2. 리더십역량 재정립\_리더십역량 Profile

역량모델을 통해 도출된 농림축산식품부 주무관급의 리더십 역량 Profile은 다음과 같음

### 리더십 역량 모델 - 주무관급

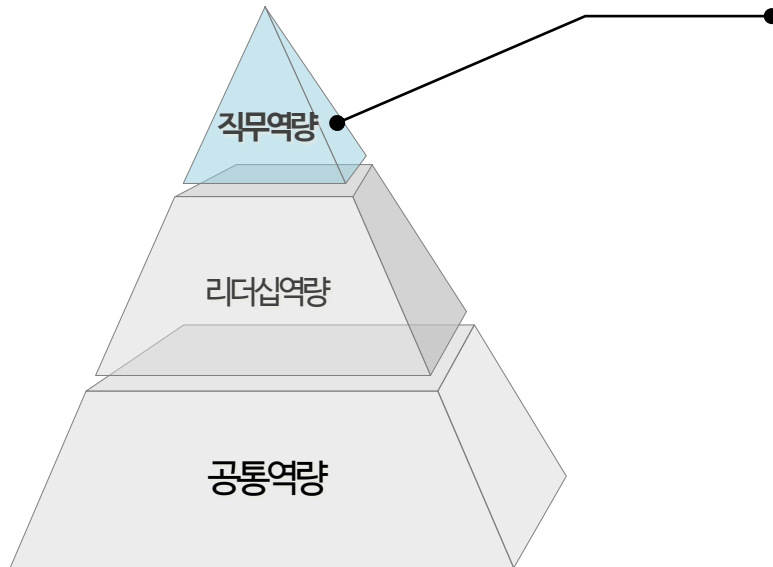
#### ■ 창의적 업무수행

정의	기존의 업무방식에 만족하지 않고 새로운 방식을 적용하여 창의적으로 업무를 수행하는 능력	하위 요소	대안탐색 아이디어 제시 도전정신
행동지표	<ul style="list-style-type: none"><li>문제를 해결하기 위해 선택이 가능한 모든 대안을 파악하여 최적의 대안을 탐색함</li><li>문제를 분석하고 해결하는데 있어 새로운 접근법 및 아이디어를 제시함</li><li>어려움이 예상되는 일이라도 포기하지 않고 할 수 있다는 신념으로 맞서서 성과를 내려 도전함</li></ul>		

### 3. 직무역량 재정립

직무 역량은 해당 직무를 수행하기 위해 요구되는 역량을 의미함

역량체계\_직무역량



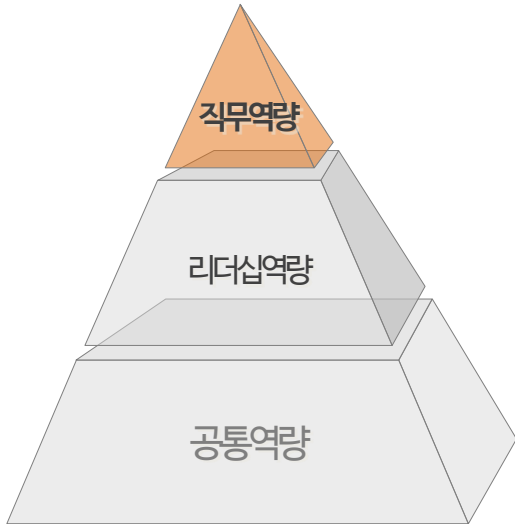
#### 직무 역량

- 해당 직무를 수행하기 위해 요구되는 역량
  - 직무를 수행하는데 필요로 하는 직무공동역량과 이를 원활히 수행하기 위한 Knowledge & Skill Set인 전문기술 역량인 직무전문역량으로 구성
  - 직무 이동 및 채용의 기본 요건이며 직무별 육성의 지향점이 됨

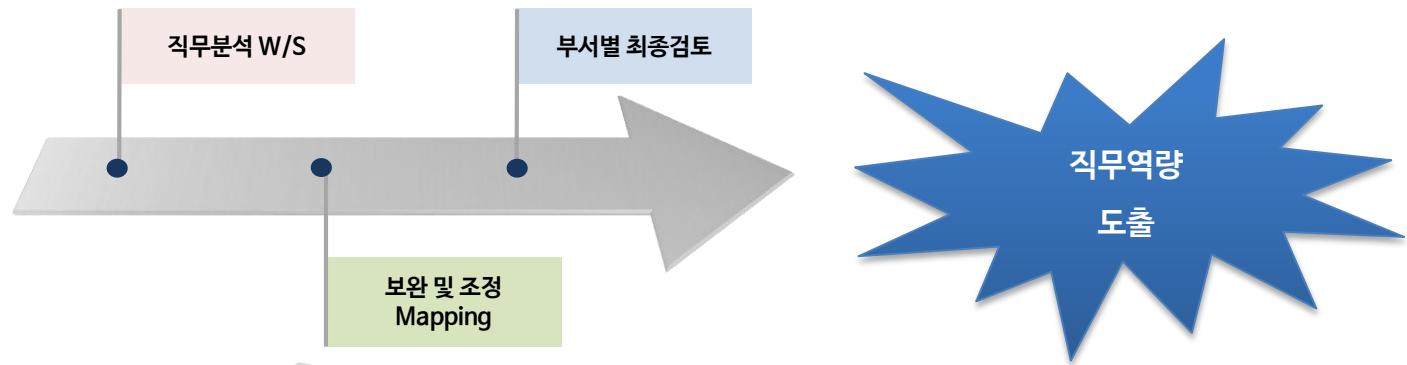
# 3. 직무역량 재정립\_프로세스

농림축산식품부 직무 역량은 부처 내 각 직무의 내용 전문가(SME)의 직무조사 워크숍, 부서별 최종검토 및 조정을 통해 직무 전문역량을 도출하고 필요역량을 매핑하여 직무역량을 도출함

역량모델링\_직무역량



[직무 역량모델 도출 프로세스]



1. 직무기술서 및 학습자원조사서

2. Workshop 실제

아래의 직무기술서 및 학습자원조사서 우수 샘플을 참조하여 본인의 직무기술서를 보완해 주십시오.

[직무 Workshop Work Sheet]

### 3. 직무역량 재정립\_ 직무역량 도출

직무역량은 직무분석 워크숍 이후 직무기술서 작성, 검토/보완을 통해 각 직무별 역량, 정의, 행동지표를 최종 도출함

[직무기술서 Sample \_ 재정평가담당관]



No.	단위업무명	정의	숙련 수준	전략 중요도	업무 비중	필요 지식 [K], 스킬 [S]		요구 수준	해당업무 수행시 바람직한 결과 또는 KPI
						필요 지식 또는 스킬명 (셀 하나에 한 개만 기입)	K,S 구분		
1	예산편성	정부의 사업과 계획에 사용될 재원을 추계하고 각종사업을 지원할 지출규모를 확정하는 작업	고도	40	40	예산편성 지침	K	5	한정된 재원을 효율적으로 검토하여 적재적소에 투입될 수 있도록 한다. 유사종복 통폐합 및 투자우선순위, 성과, 정책체감도 떨어지는 사업은 폐지·축소하여 재정건정성을 강화한다
						예산편성 절차 숙지(기획재정부, 국회)	K		
						사업 필요성 및 예산안 산출 근거 검토	S		
2	재정집행	각 예산 및 기금운용계획 집행에 대한 기본원칙과 기준을 제시하여 재정지출의 효율성, 형평성을 도모	기본	15	15	d-Brain시스템 계획등록,, 집행 등	S	4	재정지출의 현황을 점검한다 예산, 기금 재정지출의 효율성을 도모한다
						예산및 기금운용계획 집행지침	K		
3	총사업비 관리	2년 이상이 소요되는 국고, 기금으로 추진하는 대규모 재정사업의 총사업비를 사업추진 단계별로 조정관리	기본	5	5	총사업비 관리지침	K	4	불필요한 사업비 증액을 감소시켜 예산 낭비를 방지할 수 있다. 총사업비 수시조정 및 집행상황 점검을 통해 대규모 투자사업의 완공을 지원할 수 있다.
						총사업비 조정 절차 숙지	K		
						d-Brain시스템 등록·정비	S		
4	성과관리시행계획 수립·운영	기관의 목표달성을 위해 시행계획(매년)을 수립하고 추진실적 및 성과에 대한 자체평가 실시	심화	10	10	성과관리시행계획 수립지침	K	4	우리부 성과관리 시행계획을 수립한다 성과관리 시행계획의 추진실적을 점검하고 자체평가를 실시하고 결과를 환류한다.
						성과관리시행계획 자체평가계획 숙지	K		
						e-IPSES 등록	S		

### 3. 직무역량 재정립\_직무역량 도출

도출된 직무역량 Sample(재정평가담당관)은 아래와 같음

※ 각 직무역량은 별책 Part 1. 참고

직무역량영역	직무역량 세부요소		
예산 편성	예산편성 지침 이해	예산편성 절차 숙지(기획재정부, 국회)	사업 필요성 및 예산안 산출근거 검토
재정 집행	D-Brain 시스템 계획 등록	D-Brain 시스템 집행	예산 및 기금운용계획 집행지침
총사업비 관리	총사업비 관리 지침 숙지	총사업비 조정절차 숙지	D-Brain 시스템 등록·정비
성과관리시행계획 수립·운영	성과관리시행계획 수립지침 숙지	성과관리시행계획 자체평가계획 숙지	e-IPSES 등록
성과계획서 및 성과보고서 작성	성과계획서 작성	성과보고서 작성	D-Brain 시스템 입력
농업보조금 관리 업무	보조금 관련 법률·규정 등 숙지 및 해석	농업 보조금 부정수급 문제점 분석 및 해결방안 모색	보조금 지원 행정업무 시스템 개발·운영

# 4. 농림축산식품부 역량모델

역량모델링 결과, 농림축산식품부의 역량모델은 아래와 같음

## ▶ 농림축산식품부 역량모델(안)

과장급	Team Leader	조직관리 창의적변화대응 소통과협력 현장중심고객지향	비전제시	정책기획	조정 / 통합	조직관리	동기부여	<table border="1"> <tr> <td>재정평가</td> <td>농가소득안정</td> <td>창조행정</td> </tr> <tr> <td>예산편성지침</td> <td>농림사업시행지침 이해</td> <td>사무분장 규정 및 위임전결 규정</td> </tr> <tr> <td>예산편성 절차 숙지</td> <td>보조금 지원 이해</td> <td>기관간 협의 능력</td> </tr> <tr> <td>사업필요성 및 예산 안 산출 근거 검토</td> <td>직불금 집행운영</td> <td>행정기관의 조직과 정원에 관한 통칙</td> </tr> <tr> <td>D-Brain 시스템 계획등록</td> <td>시스템 관리 방법</td> <td>정부 3.0 관련 기획능력</td> </tr> <tr> <td>예산 및 기금운용 계획 집행지침</td> <td>농가소득의 보전에 관한 법률 이해</td> <td>통합성과평가 시스템 운영</td> </tr> <tr> <td>⋮</td> <td>⋮</td> <td>⋮</td> </tr> </table>	재정평가	농가소득안정	창조행정	예산편성지침	농림사업시행지침 이해	사무분장 규정 및 위임전결 규정	예산편성 절차 숙지	보조금 지원 이해	기관간 협의 능력	사업필요성 및 예산 안 산출 근거 검토	직불금 집행운영	행정기관의 조직과 정원에 관한 통칙	D-Brain 시스템 계획등록	시스템 관리 방법	정부 3.0 관련 기획능력	예산 및 기금운용 계획 집행지침	농가소득의 보전에 관한 법률 이해	통합성과평가 시스템 운영	⋮	⋮	⋮
재정평가	농가소득안정		창조행정																										
예산편성지침	농림사업시행지침 이해		사무분장 규정 및 위임전결 규정																										
예산편성 절차 숙지	보조금 지원 이해	기관간 협의 능력																											
사업필요성 및 예산 안 산출 근거 검토	직불금 집행운영	행정기관의 조직과 정원에 관한 통칙																											
D-Brain 시스템 계획등록	시스템 관리 방법	정부 3.0 관련 기획능력																											
예산 및 기금운용 계획 집행지침	농가소득의 보전에 관한 법률 이해	통합성과평가 시스템 운영																											
⋮	⋮	⋮																											
계장급	Professional Leader	전략적사고	문제해결	업무기획	팀워크지향	갈등관리																							
주무관급	Self Leader	주인의식	협조 / 협력	업무전문성	자기개발	창의적업무수행																							
공통역량			리더십역량				직무역량																						

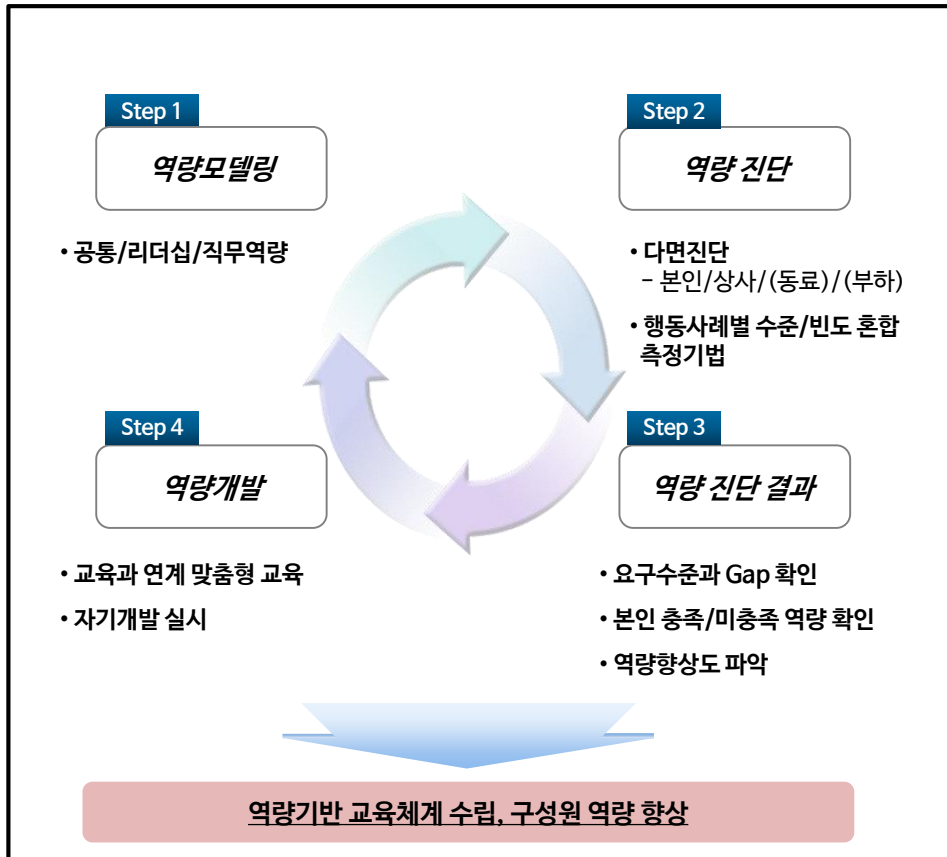
1. **역량진단체계 고도화 및 활용방안**
2. **역량진단 척도**
3. **역량진단 기법**
4. **역량진단 실시**
5. **역량진단 결과 활용**
6. **역량 관리방안 및 절차**



# 1. 역량진단체계 고도화 및 활용방안

역량진단은 도출된 공통/리더십/직무 역량으로 구성원 대상으로 실시하며 진단 결과를 통해 개인 및 부처 차원의 역량개발 활동을 수립하게 됨. 농식품부 역량진단체계를 수립하고 고도화하기 위해 다음과 같은 사항을 고려해야 함

## 역량진단 프로세스



## 역량진단체계 고도화 포인트

<b>Point 1. 진단척도</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 역량을 측정할 때 진단척도를 어떻게 선정할 것인가?</li> </ul>
<b>Point 2. 평가자 선정/평가자 별 점수 반영비율</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 평가자는 누구로 정할 것인가?</li> <li>➢ 평가자별 점수 반영 비율은 어떻게 정할 것인가?</li> </ul>
<b>Point 3. 진단결과 활용</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 진단결과는 어떻게 활용할 것인가?</li> </ul>



## 2. 역량진단 척도

역량진단 척도기준은 다음과 같은 방법이 있으며 각 방식의 장/단점을 고려해 현재 조직에서 역량진단 척도의 기준으로 가장 널리 사용되고 있는 행위기준 평정 척도법(BARS방식)과 행위관찰 척도법(BOS방식)을 혼합하여 적용함

### 역량진단 프로세스

역할	특징	장점	단점
역량평정 척도법 (Competency Rating Scale)	<ul style="list-style-type: none"> <li>고성과자와 평균 성과자 구별</li> <li>조직의 미션과 가치 반영</li> <li>피평가자의 행위와 가장 유사한 역량 사례를 체크</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>성공적인 업무 수행에 필요한 요건을 찾아 이를 기초로 설계</li> <li>조직적인 우선 순위를 뒷받침 하는 핵심 역량을 강조할 수 있음</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>개발에 많은 시간과 비용 소요</li> <li>상황 변화에 따라 개정해야 하는 불편</li> </ul>
행위 기준 평정 척도법 (Behaviorally Anchored Rating Scale)	<ul style="list-style-type: none"> <li>개별 역량의 수준별로 특성을 정의함</li> <li>평정척도법의 취약점을 극복한 기법</li> <li>평가가 정기적으로 실제 관찰된 행위의 견본에 의해 수행</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>수준별 정의가 명확함</li> <li>평가자의 주관성 배제 가능성 높음</li> <li>육성 및 코칭의 역할 수행 가능</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>역량 행동지표에 의한 다차원적인 평가가 제한됨</li> <li>개발에 많은 시간과 비용 소요</li> <li>상황 변화에 따라 개정해야 하는 불편</li> </ul>
행위 관찰 척도법 (Behavior Observation Scale)	<ul style="list-style-type: none"> <li>역량 특성을 구체적인 행동 지표로 제시</li> <li>역량 특성을 다차원으로 행동 지표화</li> <li>BARS의 문제점을 보완</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>역량 확보의 다차원적 평가로 타당성</li> <li>행위 빈도를 측정하여 점수화</li> <li>이해/개발 용이, 사용 편리</li> <li>육성 및 코칭의 표준 제공</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>완전하게 주관성 배제 불충분</li> </ul>
평정 척도법 (Graphic Rating Scales)	<ul style="list-style-type: none"> <li>역량의 종합 평가 (Overall Evaluation)</li> <li>Likert 법</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>각 평가요소를 분석적/계량적으로 평가(가중치 적용)하므로 평가의 타당성 확대</li> <li>이해 용이, 사용 편리, 개발 용이</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>평가자의 주관성 개입 농후</li> <li>육성 및 코칭 기능의 미흡</li> </ul>

역량명 : 커뮤니케이션				
Level 1 □	Level 2 □	Level 3 □	Level 4 □	Level 5 □
효과적인 커뮤니케이션이 업무와 관련한 관 계유지에 미치는 중요성을 인식할 수 있음	내/외부 고객 및 이해관계자의 의사를 주의 깊게 경청하고 이해할 수 있음	언어적/비언어적 메시지를 활용하여 자신의 의견을 효과적으로 전달하고, 동료 및 고객 등과 원활하게 정보를 교환할 수 있음	청자의 특성과 수준에 맞도록 의사소통의 양과 형식을 달리 하여 청자의 이해수준을 높일 수 있음	복잡하고 어려운 설명이 필요한 경우에도 동료 및 고객에게 핵심을 요약하여 명확·간결하게 의견을 제시함으로써 설득 및 협력을 이끌어낼 수 있음

역량명 - 의사소통
지표 1. 타인과 의사소통 할 때에는 명료성, 구체성, 명확하게 요구한다.
지표 2. 부처나 조직 전반에 정보를 전달할 수 있는 공식적, 비공식적 채널을 창출한다.
지표 3. 일의 진행이나 사건 발생을 상사 및 팀원들이 알 수 있도록 한다.

Level 1 □	Level 2 □	Level 3 □	Level 4 □	Level 5 □
전혀 그렇지 않다	거의 그렇지 않다	보통이다	거의 그렇다	항상 그렇다

## 2. 역량진단 척도

농식품부의 역량진단척도는 진단의 효율성과 정확성을 높이기 위해 역량 행동지표에 대한 관찰 빈도를 측정(BOS)할 수 있고 행동기준에 따라 수준별 측정이 가능하도록 행위 기준(BARS)도 함께 제시하여 7단계 척도로 설계함

역량진단 척도(BARS & BOS 혼합 척도)

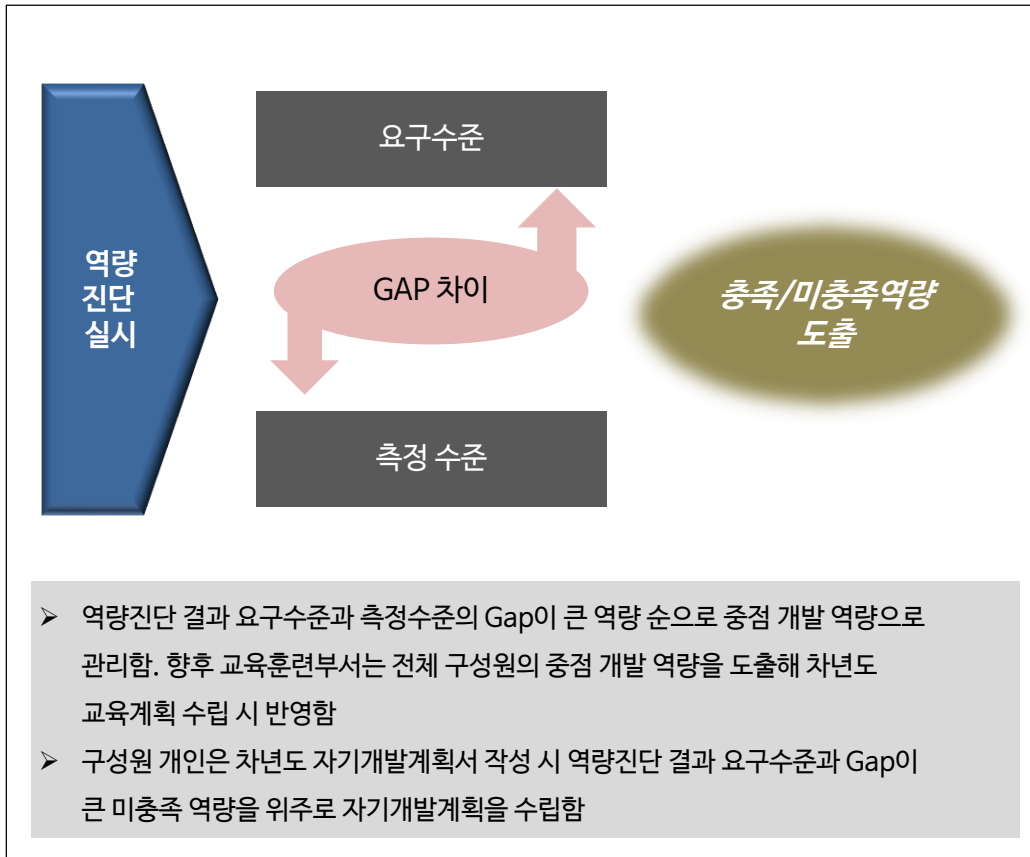
척도	0	1	2	3	4	5	6
	전혀 그렇지 않다	중간정도 이다					항상 그렇다
빈도율	0 ~ 10%	10~40%	40~60%	60~80%	80~90%	90~100%	100%
정의	해당 지식, 기술에 대한 보유 역량이 전혀 없는 수준	문제나 상황에 대한 해당 역량의 활용이 제한적이며 초보적인 수준	복잡하지 않은 상황에서 해당 역량의 적용은 가능한 편이나 도움이 필요한 기본적 수준	독자적으로 해당 역량을 적절하게 적용할 수 있으나 발전이 필요한 보통 수준	해당역량을 명확하게 이해하여 발휘하는 우수한 수준	해당 역량에 대해 발전 전략을 수립하고 동료나 부하직원을 지도할 수 있는 탁월한 수준	농식품부를 대표할 수 있는 최고수준의 역량을 보유한 매우 탁월한 수준
수준	전혀 없음	미흡	기본	보통	우수	탁월	매우 탁월

- 역량에 대한 행동지표별로 평가가 이루어져 역량에 대한 다차원적인 평가가 이루어질 수 있음
- 평가자들이 평가하기에 쉬운 수용성이 높은 진단 방식으로 평가가 용이해짐
- 수준별 측정 기준을 제시하여 평가자의 주관성이 줄어들고 일관성이 있는 평가가 이루어짐

## 2. 역량진단 척도

역량진단 시행 첫 해 및 그 이후 요구수준값 선정의 기준은 다음과 같음

### 시행 초기 요구 수준 선정


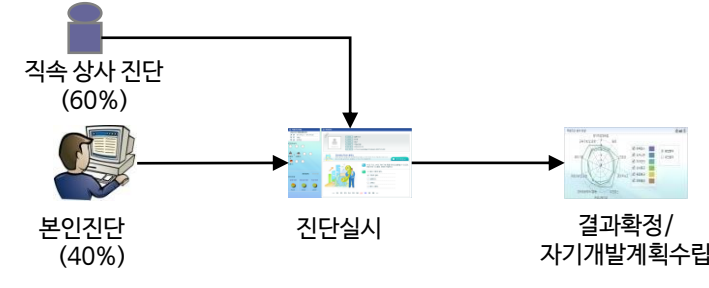
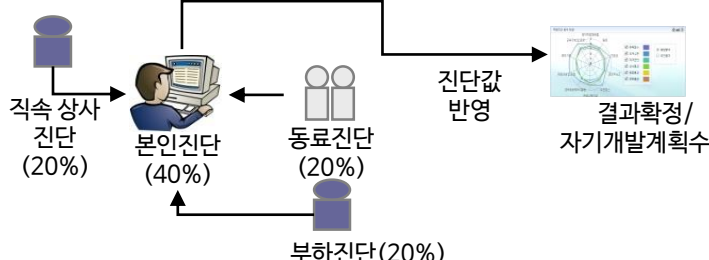


### 요구 수준 선정

역량	시행 첫 해	시행 이후
공통역량	5점	전년도 상위 40% 인 점수
리더십 역량	5점	전년도 상위 40%인 점수
직무전문 역량	각 직무별 선정된 요구 수준	매년 역량진단 실시 전 각 직무 담당부서에서 검토/확정

### 3. 역량진단 기법

역량개발을 위한 진단기법은 자가진단과 다면진단 두 가지 기법이 주로 사용되고 있으며, 평가의 신뢰성을 위해 직속 상사를 통한 180도 진단, 동료 및 부하까지도 참여하는 360도 진단의 다면진단 방법이 사용되고 있음

진단 기법		프로세스	설명
자가 진단			<ul style="list-style-type: none"> <li>개인의 주관적인 인지적 평가 방식</li> <li>진단 결과의 100% 반영</li> <li>다면진단에 비해 결과의 신뢰성과 타당성에 문제가 있어 대안으로 다면진단 기법을 사용함(Squires, 1993)</li> </ul>
다면 진단	가중치 배분방식		<ul style="list-style-type: none"> <li>180도, 360도 진단을 수행함으로써 타 진단기법에 비해 비교적 높은 객관성 확보</li> <li>입체적 진단의 경우 각 진단 수행자의 적극적인 참여와 관심이 필요</li> <li>각 진단 수행자의 가중치를 설정하여 점수를 평가 점수를 산정할 수 있음</li> </ul>
	360도 진단		

### 3. 역량진단 기법

진단기법은 자가진단과 다면진단을 활용하는데 도입 준비 단계에서부터 단계별 적용을 실시함

역량진단 기법

진단 기법		평가자	평가항목
자가 진단		<ul style="list-style-type: none"> <li>전 구성원</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>공통역량</li> <li>리더십역량</li> <li>직무역량</li> </ul>
다면 진단	상사 진단	<ul style="list-style-type: none"> <li>과장이 지정한 직속상사가 피평가자를 진단 (상사가 부하를 진단)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>공통역량</li> <li>리더십역량</li> <li>직무역량</li> </ul>
	부하 진단	<ul style="list-style-type: none"> <li>직원들이 해당 과장을 진단 (부하가 상사를 진단)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>공통역량</li> <li>리더십역량</li> </ul>
	동료 진단	<ul style="list-style-type: none"> <li>직급에 관계없이 과장을 제외한 해당 직원들을 진단 (팀장들이 진단할 동료 2인을 사전에 지정하도록 함)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>공통역량</li> </ul>

역량진단 기법 농식품부 적용 Road map

도입 초기 (도입~6개월, ~ 15년 상반기)	역량진단 실시 6개월 이후 ( 15년 하반기)	역량진단 실시 1년 이후 ( 16년 상반기)	중장기 ( 16년 이후)
<ul style="list-style-type: none"> <li>계장급 이하 자가진단 실시</li> <li>- 공통/리더십/직무</li> <li>※ 상사 확인</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>과장, 계장급 자가 진단</li> <li>- 공통/리더십</li> <li>주무관급 이하 자가 및 상사진단</li> <li>- 공통/리더십/직무</li> <li>※ 점수 가중치 과장, 계장급 - 본인(100%) 주무관급 이하 - 본인(40%), 상사(60%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>과장, 계장급 자가진단</li> <li>- 공통/리더십</li> <li>주무관급 이하 자가/상사진단</li> <li>- 공통/리더십/직무</li> <li>동료진단</li> <li>- 공통</li> <li>※ 점수 가중치 과장, 계장급 - 본인(100%) 주무관급 이하 - 본인(40%), 상사(60%), 동료(0%)</li> <li>※ 동료 진단의 경우 역량 개발을 위한 참고용으로 제시</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>다면진단 확대/발전</li> <li>리더십 역량에 한해 부하진단 실시, 참고용으로만 활용</li> </ul>

# 4. 역량진단 실시

역량진단은 아래와 같이 내부 전산 시스템을 활용하여 실시 가능하며, 시스템 구축 시 진단 실시, 개인별 진단결과 피드백, 자기개발계획 수립 등의 절차가 시스템 안에서 이루어지게 됨

## ① 역량진단

**역량진단 결과표**

번호	명칭	진단일	점수				진단비
			4차	직무관	성	공명	
5	HR&C 2013 역량진단	2013.11.19 - 2013.11.20	공급&구매	인사관리	인사	생산	진단
4	HR&C 2012 역량진단	2013.11.19 - 2013.11.20	공급&구매	인사관리	인사	생산	진단
3	HR&C 2011 역량진단	2013.11.19 - 2013.11.20	공급&구매	인사관리	인사	생산	진단
2	HR&C 2010 역량진단	2013.11.19 - 2013.11.20	공급&구매	인사관리	인사	생산	진단
1	HR&C 2009 역량진단	2013.11.19 - 2013.11.20	공급&구매	인사관리	인사	생산	진단

**역량진단 상세**

Level 0	Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5	Level 6
역량 지식, 기술에 대한 0%의 이해	역량 지식, 기술에 대한 10%의 이해	역량 지식, 기술에 대한 20%의 이해	역량 지식, 기술에 대한 30%의 이해	역량 지식, 기술에 대한 40%의 이해	역량 지식, 기술에 대한 50%의 이해	역량 지식, 기술에 대한 60%의 이해

## ② 역량진단 결과 피드백

**역량진단이력**

1. 가시역량판단결과

역량구분	자기역량	상대역량	동료역량	부하역량	직급역량	직무역량	부서역량	회사역량	요구수준	내향수준	GAP
윤리성	3	3	2	0	3.6	4.5	4.4	4.7	7	3	-4.0
변화지향	3	2	2	0	3	4.2	3.8	4.2	7	2.4	-4.6
소통	3	5	2	0	4.8	4.8	4.8	5.1	7	4.2	-3.8
고객지향	4	5	2	0	5	5.3	5.4	5.5	7	4.6	-2.4

2. 종합결과

● 종합 진단점수: 1.6점 (7명 평균, 20% 수준)

역량구분	자기역량	상대역량	동료역량	부하역량	합계	GAP
윤리성	5.3	5.3	2	0	5.3	-5.3
변화지향	4.1	0	0	0	1.6	-1.6
소통	5	0	0	0	2	-3.0
고객지향	4	3.9	2	0	3.9	-3.9
내향성	4.1	0	0	0	1.6	-3.1

3. 진단그래프(방사형차트)

## ③ 자기개발계획 수립

**연간자기개발계획서**

● 승인요청

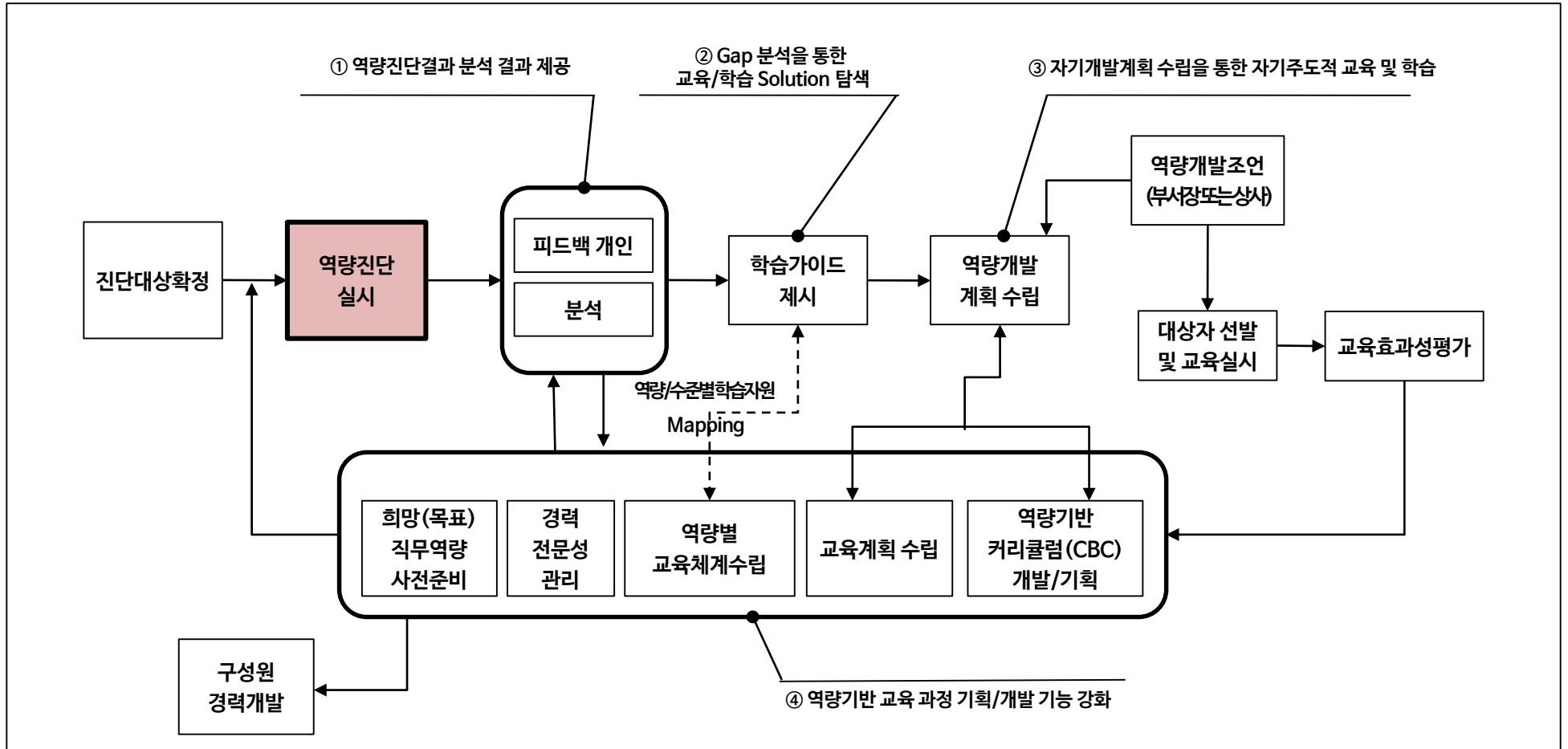
경력단계	해당유형	해당유형
자기개발 목표	HR 인사관리 공급&구매/생산/제조/품질	HR 인사관리 생산/제조/품질
자기개발 수단	해당유형 수업시간	해당유형 수업시간
달성 비연		

4. 자기역량 판정결과

역량구분	자기역량	상대역량	동료역량	부하역량	직급역량	직무역량	부서역량	회사역량	요구수준	내향수준	GAP
윤리성	6	7	0	0	4.8	6.6	6.6	5.2	7	6.6	-1.4
변화지향	6	7	0	0	4.5	6.6	6.6	4.8	7	6.6	-1.4
소통	6	7	0	0	5.4	6.6	6.6	5.4	7	6.6	-1.4
고객지향	6	7	0	0	5.6	6.6	6.6	5.8	7	6.6	-1.4

# 5. 역량진단 결과 활용

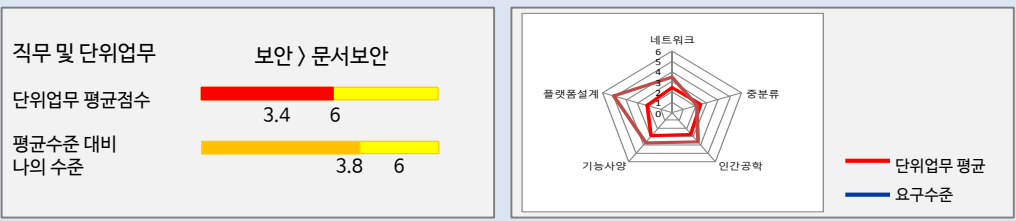
역량진단은 역량진단 결과 개인 피드백, 분석으로부터 역량개발계획 수립, 교육계획 수립까지 영향을 미쳐 역량기반의 교육훈련이 이루어지도록 함



# 5. 역량진단 결과 활용

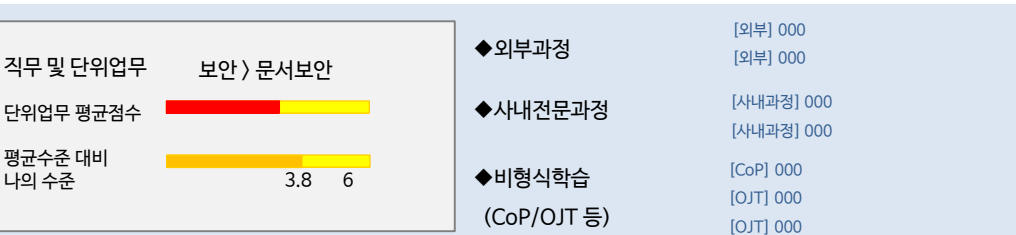
농식품부는 역량진단을 활용한 역량진단결과 분석을 통해 개인 교육/학습 솔루션 제공, 미흡 역량에 대한 자기개발계획 수립을 통한 교육/학습 등 구성원 역량강화를 도모할 수 있음

## 1 역량진단결과 분석 결과 제공



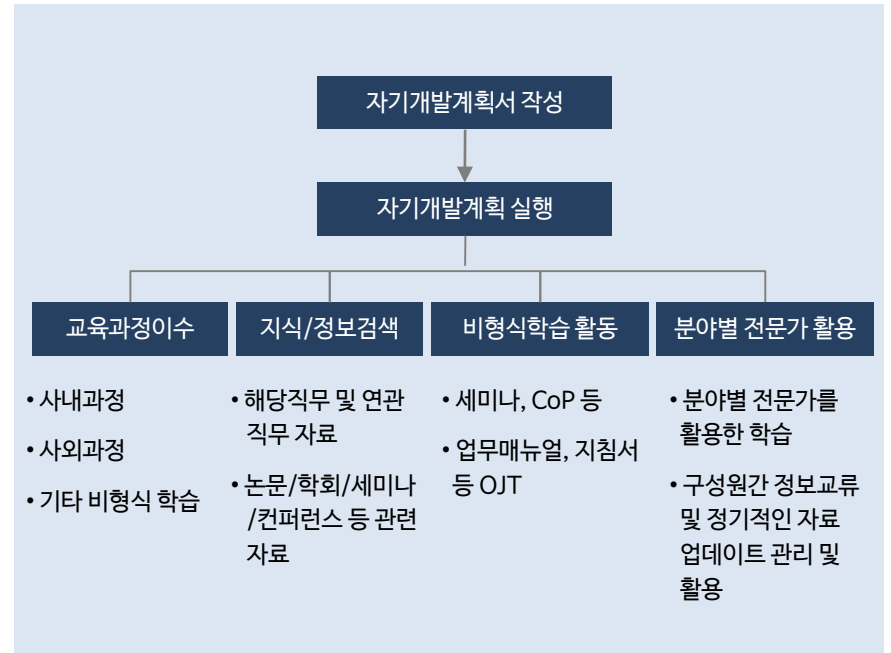
- 역량진단을 통한 개인의 현재 역량수준을 확인함
- 농식품부 요구수준 대비, 동일직무-직급 구성원들과의 평균역량수준을 확인하여 상대적으로 본인이 부족한 부분에 대해 확인함

## 2 Gap 분석을 통한 교육/학습 Solution 탐색



- 역량진단 결과에 따라 부족한 역량을 향상시키기 위한 교육과정 및 학습솔루션을 확인함
- 미흡한 역량에 대해 사내·사외교육/CoP/OJT 등 학습 가능한 다양한 교육자원에 대한 정보를 제공 및 탐색 가능함

## 3 자기개발계획수립을 통한 자기주도교육 및 학습



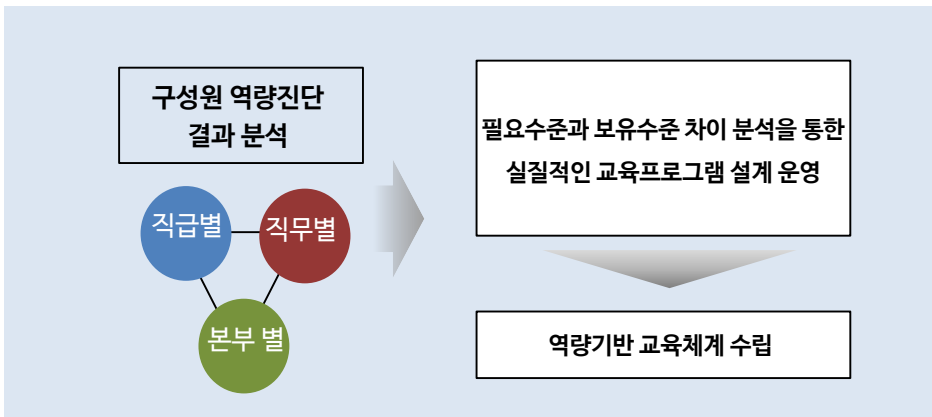
- 직무별로 편차는 존재하지만 교육과정 이수로 역량개발이 가능한 비율은 평균 30% 정도임
- 따라서 자기개발계획 수립 시 지식/정보검색, 비형식학습 활동, 직무전문가 활용 등 다양한 학습솔루션을 제시해야 함



## 5. 역량진단 결과 활용

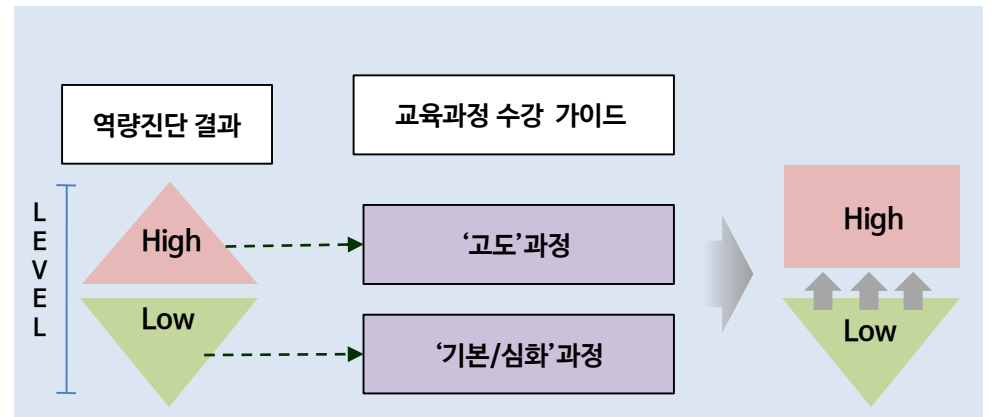
농식품부는 역량진단 결과를 활용해 구성원들의 전체적인 현재 역량수준을 파악하여 교육계획에 반영할 수 있게 됨. 때문에 구성원에게 가장 적합한 교육 실시가 가능함. 또한 역량진단 결과를 활용해 교육과정 수강 가이드를 통해 교육생들의 수준별 학습도 가능함

### 4 역량중심 교육과정 운영 및 교육체계 수립



- 역량진단 결과 분석을 통해 농식품부 구성원 공통/리더십/직무 역량 요구 수준대비 Gap 이 가장 큰 상위 역량(1순위, 2순위...)을 차년도 교육계획에 반영해 해당 역량의 교육과정을 보강함
- 구성원의 50%이상이 요구수준에 미달했을 경우도 해당 역량을 중점 개발 역량으로 선정하고 해당 역량의 교육과정을 보강함. 미달된 구성원들에 대해서는 차년도 해당 교육과정 신청을 권고함(각 부서장에게 조치 권고)
- 각 공통/리더십/직무 역량진단 결과가 3점 미만으로 나올 시에는 부서장의 면담을 통해 자기개발계획 수립 및 관리 실시, 교육과정 수강

### 5 교육과정 수강 가이드 활용 가능



- 역량진단 결과에 따라 수준에 맞는 강의를 수강하도록 가이드
  - 역량진단결과값이 4.5점 미만일 낮을 경우 '기본/심화' 과정 이수 권고
  - 역량진단결과값이 4.5점 이상일 경우 '고도'과정 이수 권고
- ※ 교육대상자 신청이 많을 경우 역량 진단에 해당되는 인원이 우선 편성될 수 있도록 조치
- ※ 업무 특성상 제시된 교육과정의 수준이 단계별로 고르지 못할 수 있음
- 일부 외부 과정에 대해서는 역량진단 수준을 자격 기준으로 제시

## 6. 역량 관리방안 및 절차

농식품부의 역량에 대한 관리 방안 및 절차는 다음과 같음

역량	역량 변경요건	관리 담당 및 절차
공통 역량	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 경영환경 등 경영 여건이 변동되었을 경우 필요에 한해 변경 실시</li> <li>• 검토주기: 연 1회</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 관리담당: 운영지원과</li> <li>• 절차: 역량모델링</li> </ul>
리더십 역량	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 농식품부 내·외부 리더(관리자) 역할 변경, 조정/보완 필요 시 변경</li> <li>• 역량 진단 결과, 전 구성원이 해당 리더십 역량을 충분히 보유했다고 판단되었을 경우</li> <li>• 특정 역량에 대한 리더십 역량 및 교육에 대한 관리자들의 지속적인 요구가 있을 경우</li> <li>• 검토 주기: 매 3년 단위 실시 검토</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 관리담당: 운영지원과</li> <li>• 절차: 역량모델링</li> </ul>
직무 역량	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 반기별 1회 이상 업데이트를 권장하나 운영상의 어려움을 감안할 때 연 1회 업데이트를 제안함</li> <li>※ 단, 다소 큰 규모의 조직개편 및 직무정보의 변동이 클 경우 추가 실시가 반드시 필요함</li> <li>• 검토주기: 연 1회</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 관리담당: 운영지원과</li> <li>• 실시주체: 과장</li> <li>• 연 1회 역량진단 실시 최소 3개월 전 모든 직무를 대상으로 직무조사서 검토/수정/업데이트 실시 (SME(내용전문가) 워크숍 → 부서별 검토/보완 → 부서장 승인 → 운영지원과 제출)</li> <li>※ 단, 조직 개편 및 부서별 업무 조정이 있을 경우에는 현업 부서 요청 및 수정/보완, 과장 승인에 의해 변경 가능</li> </ul>

# CONTENTS

## V. 역량강화 교육체계 구축

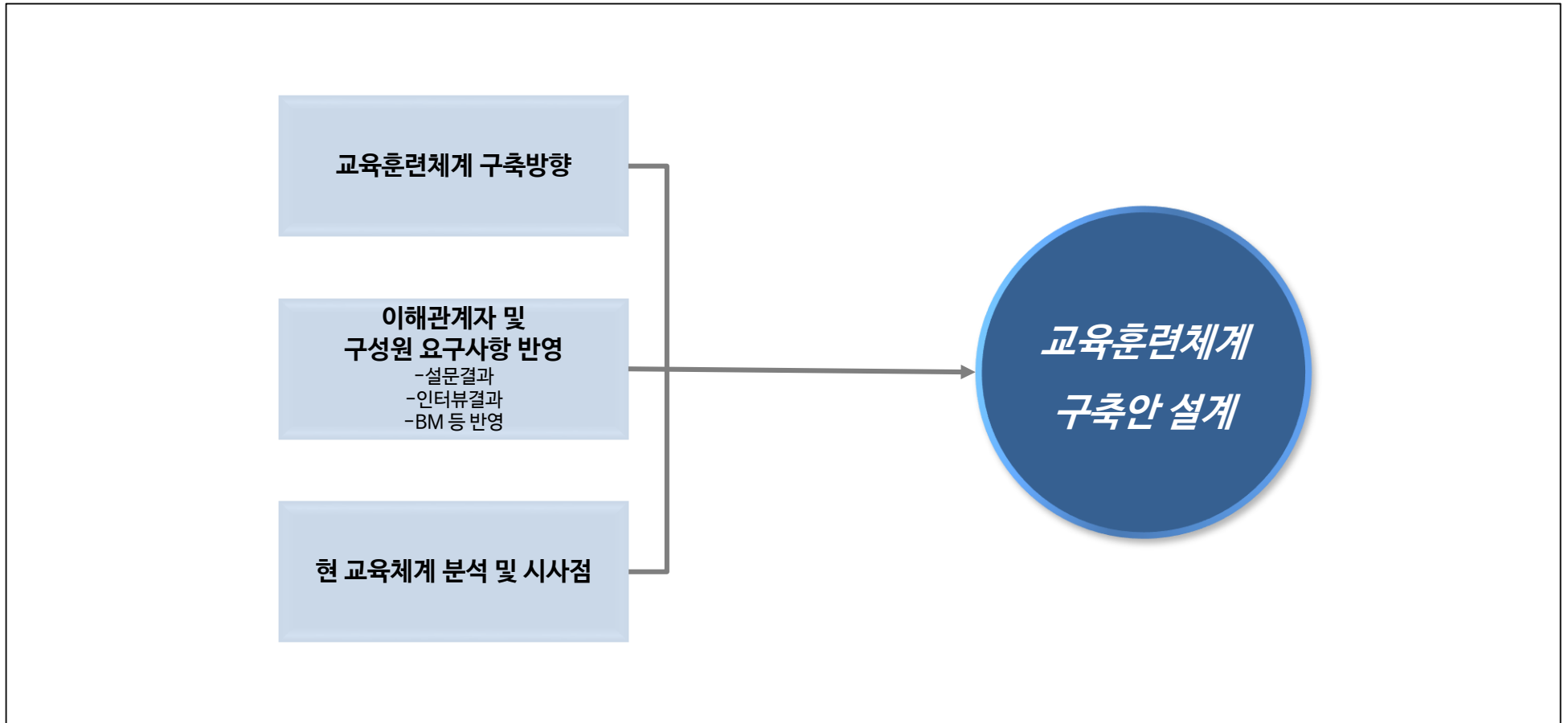
1. 교육훈련체계 구축 방향
2. 역량기반 교육체계 구축
3. 생애주기별 교육체계 구축



# 1. 교육훈련체계 구축 방향\_Framework

농림축산식품의 교육훈련체계 구축안은 다음과 같은 프로세스에 의해 설계됨

## ▶ 교육훈련체계 구축 프로세스



# 1. 교육훈련체계 구축 방향\_공무원 교육훈련 트렌드

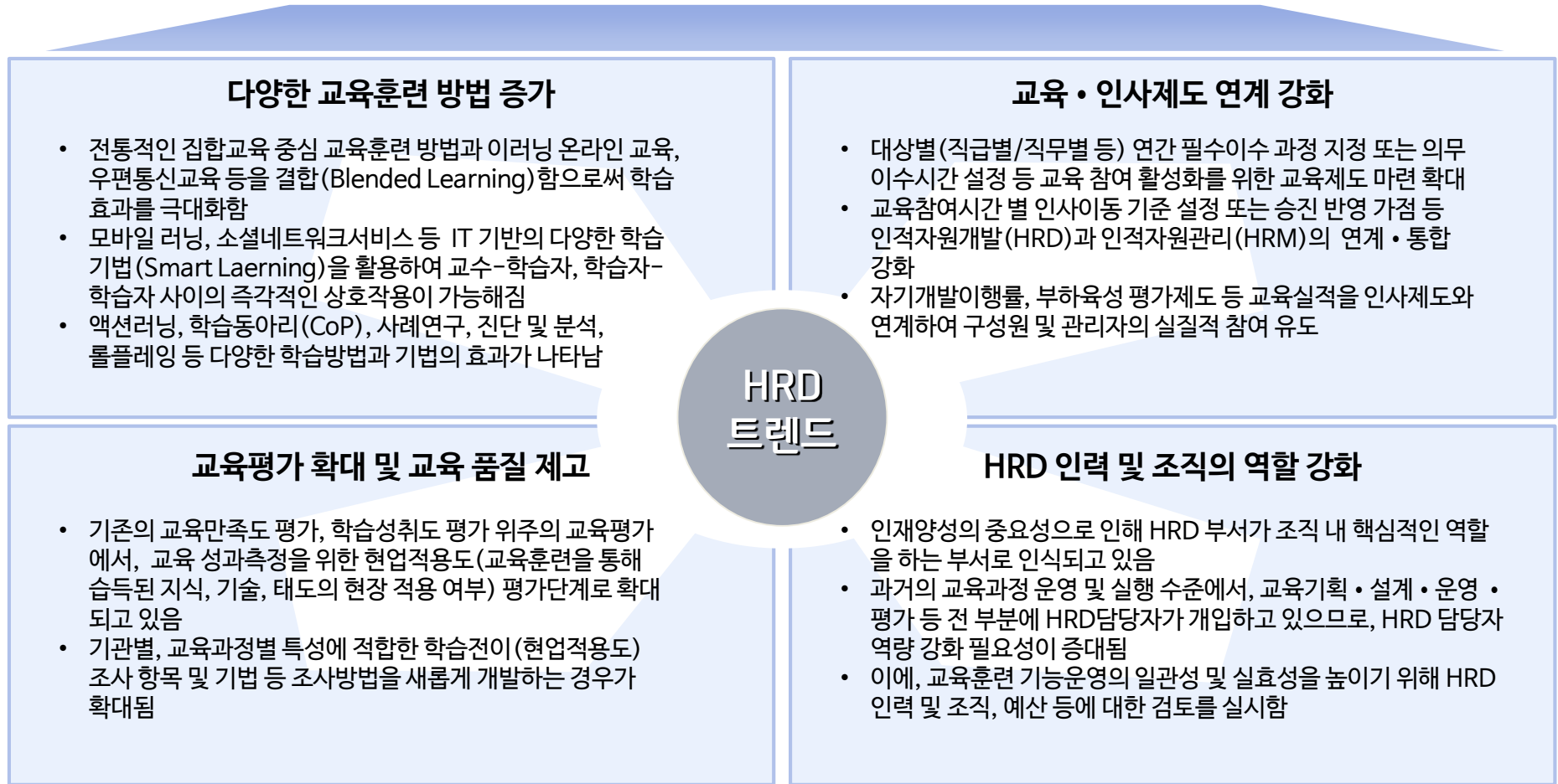
공무원 교육훈련 환경은 '공무원 전문역량 함양 요구 증대', '생애주기별 교육훈련체계 구축 필요성 증대', '역량평가를 통한 자질 및 역량 검증 강화' 등의 방향으로 변화하고 있음



<p><b>공무원 전문역량 함양 요구 증대</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 잦은 순환보직으로 인한 업무의 연속성 및 전문성 결여 문제가 지속적인 이슈로 부각됨에 따라 공무원 역량강화 방안 마련에 대한 시급성이 대두됨</li> <li>• 순환보직이 제한되는 전문직위 분류제 시행에 대비하여, 전문 직위에 대한 역량 모델 및 평가 등 별도 설계되어야 할 필요성이 증대됨</li> </ul>
<p><b>개방/공유/협업/소통 정부 3.0 추진</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 정부 핵심 정책기조인 정부부처 간 칸막이 해소를 위한 중앙-지방간 공무원의 인사교류가 활발히 시행중임에 따라 부처별 신규전입자가 증가할 예정임</li> <li>• 교육훈련기관 간 칸막이 제거를 통한 교육과정/강사/시설 등 개방 및 공유하여 전문성·협업 강화</li> </ul>
<p><b>생애주기별 교육훈련체계 강화</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 환경변화 적응력을 배양하고 직위에 맞는 재직자의 역량을 배양할 수 있도록 경력 단계별 체계적 역량개발 요구 확대</li> <li>• 신규자 및 5급/6급 승진임용(예정)자 등 계층별에 기본교육 및 관리역량교육 강화 및 퇴직공무원의 전문성 활용 및 사회공헌을 위한 교육 확대</li> </ul>
<p><b>역량평가를 통한 자질 및 역량 검증 강화</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 정책개발 및 추진능력에 대한 체계적 검증 시스템을 도입하고자 2015년도 전 부처 과장급 역량평가제도 의무화 예정</li> <li>• 역량평가 교육과정을 운영하고 있으며, 실제 승진에도 반영중임</li> <li>* 승진대상자뿐만 아니라 6급 이하 공무원 대상 역량평가교육 확대 실시 중</li> </ul>
<p><b>스마트 교육환경 조성 확대</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 중앙부처 소속 교육훈련기관의 지방 이전에 따라 스마트 교육환경 및 원격강의 시스템 구축 활발</li> <li>• 모바일 러닝 및 사이버 교육 확대, '찾아가는 교육' 실시 등 시간, 장소의 제약 없이 학습할 수 있는 여건 마련</li> </ul>

# 1. 교육훈련체계 구축 방향\_최근 교육훈련 트렌드

최근 국내·외 HRD 트렌드로 '다양한 교육훈련 방법 증가', '교육과 인사제도와의 연계 강화', '교육평가 확대 및 교육품질 제고', 'HRD 인력 및 조직의 역할 강화'를 도출함



# 1. 교육훈련체계 구축 방향

가치지향, 성과지향, 미래지향, 수요자 지향 원칙에 따라 구축 방향을 정립함

## ▶ 교육훈련체계 구축 방향

### 교육수요자 요구반영

- 설문, 인터뷰에서 제시된 Needs를 반영하여 교육체계 수립에 활용
- 현 공무원에게 요구되는 기본역량을 갖출 수 있도록 교육훈련을 제공하여 교육자의 역량강화 도모

### 교육원 나주이전 후, 교육수요변화

- 기본소양 및 힐링 교육 운영 시 나주 및 근교의 지역 환경을 활용함에 따라 교육 효과성 및 만족도 향상
- 직무 교육의 경우에도 근교의 농업·농촌현장의 우수사례 발굴을 통한 현장학습과 지자체 및 지역거점 타 기관과 MOU 협조체계 마련을 통해 교육 콘텐츠 확보 필요

## 교육훈련체계 개편방향

### 성과지향

- 교육원의 목표 및 전략을 반영하고 성과를 제고할 수 있는 교육훈련 체계를 마련함. 현업에서의 적용도를 높여 농림축산식품부 구성원들의 업무성과 및 역량을 향상

### 미래지향

- 또한 직무역량교육의 경우 경력개발 단계와 연계해 구성원들의 전문성을 단계적으로 향상시킬 수 있는 교육훈련체계 마련

# 1. 교육훈련체계 구축 방향\_기존 공무원 교육기관 교육체계 현황

조직의 역량모델과 교육훈련체계가 일치하지 않아 체계적인 교육훈련 관리의 어려움이 존재함

## ▶ 국토교통인재개발원/중앙교육연수원

### 중앙교육연수원

기본교육 (14)	5급 승진후보자 역량향상과정	중견 사무관 핵심역량 강화과정	
	신규자 직무역량 강화과정 (5~9급)	신규과장급 핵심역량 강화과정	신규 교육전문직 역량강화과정
전문교육 (39)	정책연수	정부 3.0 창의적인 MOE과정	
사이버 (54)	직무연수	<ul style="list-style-type: none"> <li>홍보역량 강화과정</li> <li>퇴직예정자 공로연수</li> <li>교육훈련 직무역량 강화과정</li> <li>대학행정 직무역량 강화과정</li> <li>행정감사 이해과정</li> <li>맞춤형 현지방문연수</li> </ul>	교육전문직 역량강화과정
		정보화과정 (사이버)	

### 국토교통인재개발원

AS-IS	직원급	계장급	과장급	고위공무원
기본 역량 (8)	셀프리더 역량강화	전문리더 역량강화	전략리더 역량강화	정책리더 역량강화
	업무역량향상과정 (5급 승진 후보자)		관리자 역량강화 (과장 후보자)	
	신규 임용자과정(2)			
직무 (52)	직무공통(18) / 직무전문(34)과정			
특별 교육 (9)	미래전략아카데미, 재직 3~4년차 특별교육, 인문학과 명상힐링 과정			
	평생교육과정(6)			
사이버 (120)	사이버 교육(120)			

Key Findings

- 공무원 교육체계의 경우, 기존에는 기본교육과 전문교육으로 과정 성격에 따른 분류가 사용되었으며 역량 기반 교육체계의 구조를 갖추고 있다고 볼 수 없음 (역량 구분은 공통역량/리더십역량/직무역량으로 구분되어 있으나 교육체계는 불명확한 것이 현실임)
- 역량기반 교육체계를 갖추기 위해서는 역량모델과 교육훈련체계를 일치시키는 작업이 필요

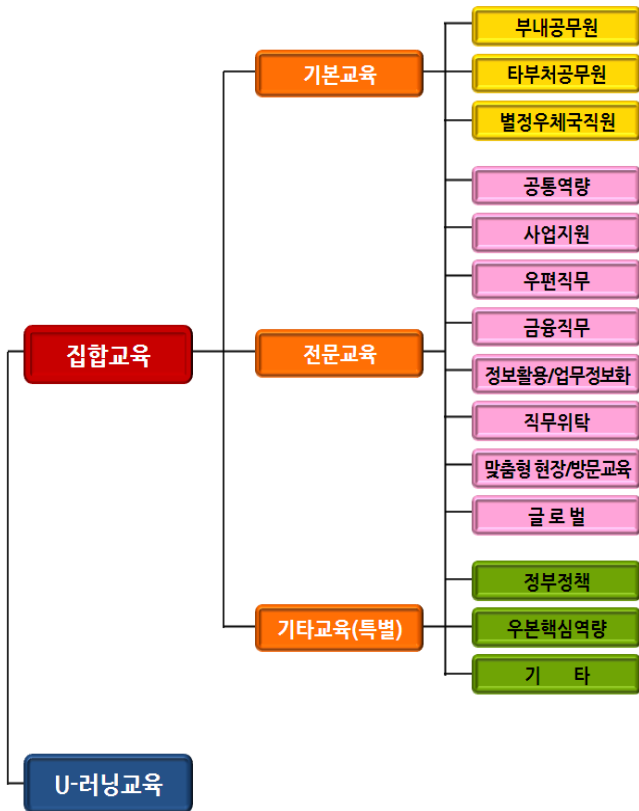


# 1. 교육훈련체계 구축 방향\_변화하고 있는 중앙부처 공무원 교육체계

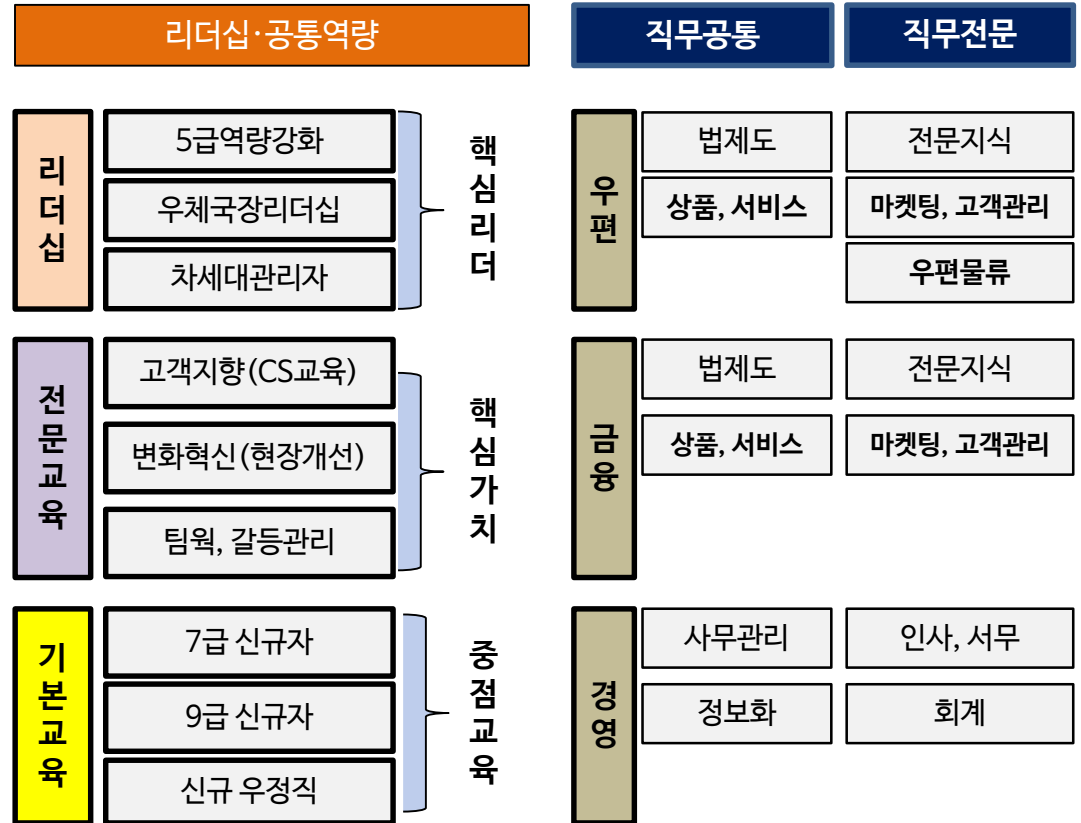
우정공무원교육원은 현재 역량모델과 일치시켜 구조화된 역량기반 교육훈련체계로 개편 중에 있음

## ▶ 우정공무원교육원

기존교육체계



교육체계 개선방향



# 1. 교육훈련체계 구축 방향\_변화하고 있는 중앙부처 공무원 교육체계

공통역량 과정, 리더십역량 과정, 직무공통/전문역량 과정으로 각각 구분하여 역량기반 교육체계를 운영하고 있음

## ▶ 국립외교원 교육체계(KOICA 포함)

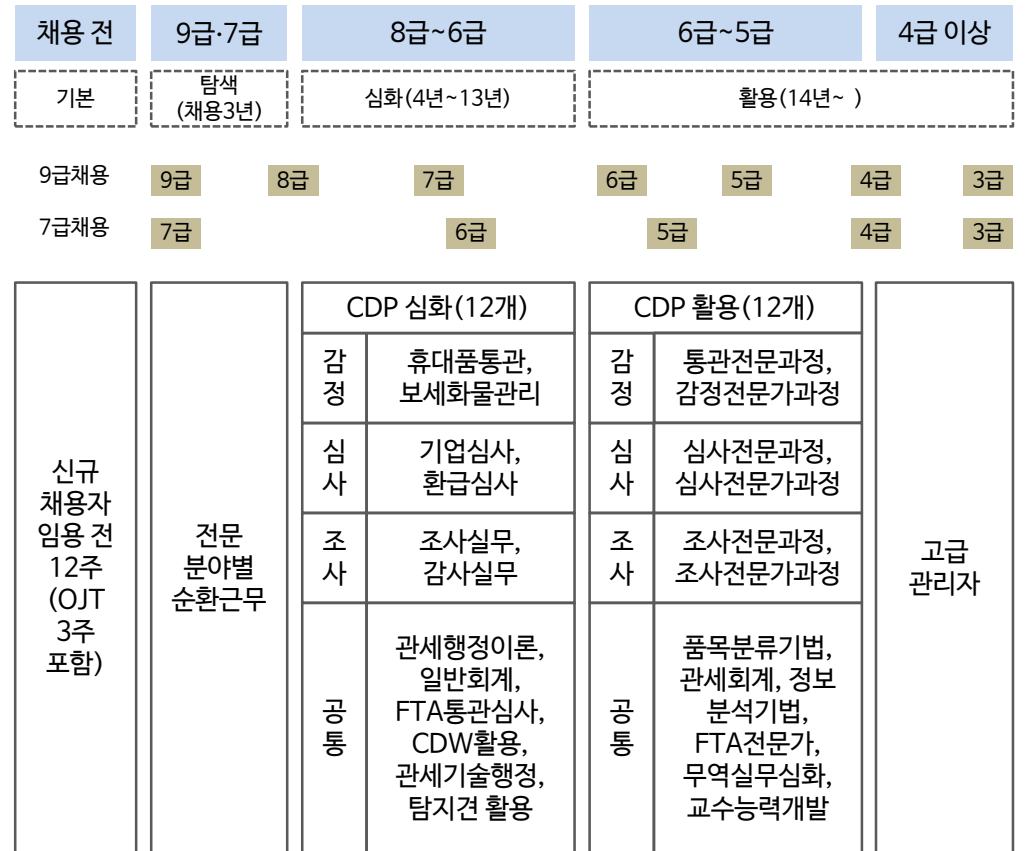
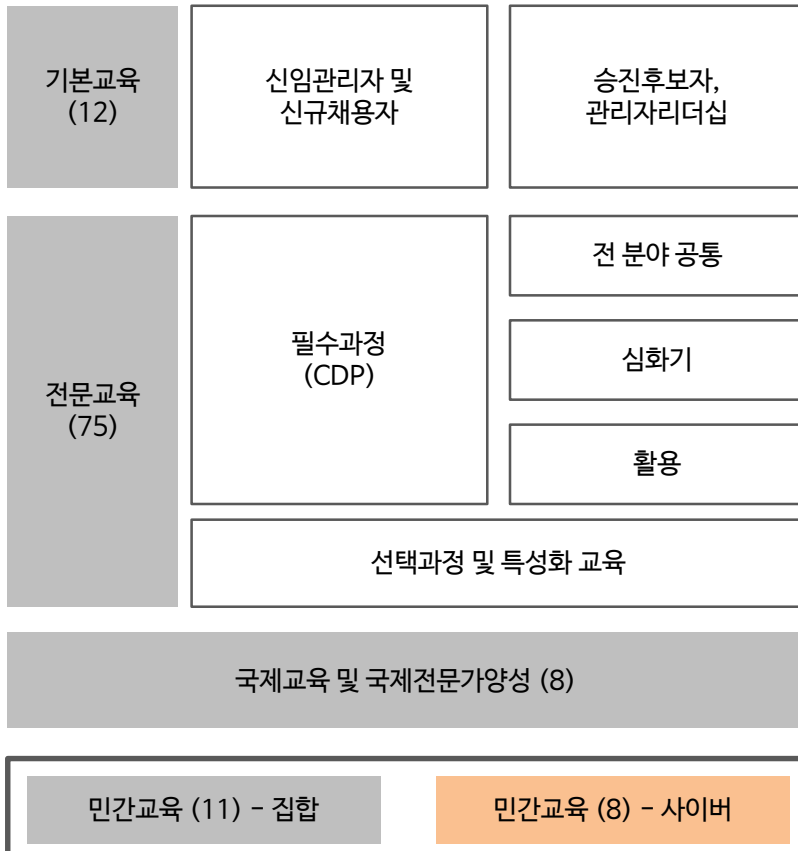
정규 과정	외교관후보자 정규과정	
기본 교육	외무영사직·외교정보기술직 기본과정	주무관 역량강화 과정
	주재관 및 무관 과정	
리더십 역량 (직급별)	공관장 과정	고위외무공무원 후보자 과정
	참서관급 후보자 과정	재외공관 발령자 과정
	수시전문교육	
전문 교육	글로벌 리더십 장기연수과정	국제회의의 및 협상과정
	대학생을 위한 외교부 워크숍	주요국제문제특강

공통역량과정	전직원 연찬회	부서간/내 워크숍	창의 활동의 날
	소양교육 (외부강사 특강)	학습동아리 운영	
리더십역량과정	실·부장급 리더십과정	팀장급 리더십 과정	신입직원 역량강화 집중 과정
	과장급 리더십 과정	MBA 과정	신입직원 멘토링 과정
직무 공통 역량과정	신규 채용자 (기초 직무)과정	사이버직무 과정	
직무 전문 역량과정 (개발)	국제개발협력 사업의 실행관리	국제개발협력 기획과 관리	
	PM Workshop 기본과정	Development Evaluation	
직무 전문 역량과정(분야)	분야별 이슈 및 사업 적용 워크숍	한국의 개발 경험	분쟁 관리 및 평화 구축 이해
직무 전문 역량과정 (지역/외국어)	해외사무소 부임자 과정	해외사무소 역량강화과정	영어/프랑스어/스페인어 과정
	Cross-Cultural Training 기본과정	Cross-Cultural Training 중급과정	전화/사이버 외국어 과정
부서 직무 과정			
국내외 석/박사 과정, 국외 단기직무 연수 등			

# 1. 교육훈련체계 구축 방향\_변화하고 있는 중앙부처 공무원 교육체계

관세국경관리연수원은 관세청 공무원들의 직종별 경력개발체계를 기반으로 공직생애주기에 따른 교육체계를 운영하고 있음

## ▶ 관세국경관리연수원



# 1. 교육훈련체계 구축 방향\_現 교육훈련체계 현황 분석

現 교육훈련체계 분석을 통해 각 역량별 교육훈련체계에 대한 시사점을 도출함

## ▶ 現 교육훈련체계 분석 및 시사점

2014년도 교육과정 : 총 118개 과정 (집합 96, 사이버 22)

기본교육 (2)	신임실무			농식품 유관기관 농정기본 교육		
	농식품산업의 미래성장산업화 (11)	농축산물 유통구조 개선 (8)	농가 소득 증대 (12)	농촌 복지 증진 (9)	안전한 농식품의 안정적 공급 (17)	농업인·소비자 교육 (6)
직무전문교육 (65)	(공통) 농정공유·확산(2)					
직무역량교육 (27)	과장급 역량교육 홍보역량 인성·소통 프로그램 등			외국어교육 정보화교육		
	국제협력교육(1)					
사이버 교육(22)						

### 1. 기본역량

- 신임실무과정 이외의 각 계층별 기본교육의 부재에 따라 직급별 요구되는 리더십에 대한 교육 및 역량개발이 부진함

### 2. 직무교육

- 직무역량 교육과정의 경우 과정별 수준 구분이 되어 있지 않고 실제 과정 개요 상에도 대상이 명확하게 구분되어 있지 않은 경우가 다수임
- 직무교육의 콘텐츠가 본부 구성원보다는 지자체 및 기타 공무원에게 적합하게 설계되어 본부 구성원들이 교육 필요성을 느끼지 못함

### 3. 직무역량교육

- 역량교육의 범주 내에 직무교육, 과장급 역량교육, 리더십, 인문·교양, 외국어, 정보화 교육 등 다양한 내용의 교육과정이 혼재되어 있어 역량교육 틀 안에서 교육과정간 통일성이 존재하지 않음

### 4. 사이버교육

- 상시학습제도 시간을 사이버교육과정으로 이수하는 경우가 많음
  - 차수별 인원을 제한하거나 직무적합성이 낮은 과정, VOC가 많은 과정의 경우에는 일몰, 폐지, 재개발 등의 개선이 필요함
- 구성원들의 인터뷰 결과 사이버교육의 교육효과에 대해 부정적인 인식이 대다수임에 따라 사이버교육의 수강관리철저 및 콘텐츠의 양적 보완이 요구됨

# 1. 교육훈련체계 구축 방향\_요구사항 및 반영사항

현 교육훈련체계 구축에 대한 요구사항을 취합하여 반영함

## ▶ 교육훈련체계 구축 요구 사항 및 반영사항

### 요구 사항

#### 역량 기반의 구조화된 교육체계 필요

- 현 교육원의 역량기반 교육훈련체계는 교육과정을 유사 역량으로 그룹화한 현실임
- 농림축산식품부의 역량에 맞는 교육훈련체계로의 개편 필요

#### 직무 전문성 강화에 대한 요구

- 전문지식과 기술을 갖춘 공직자 양성 및 직무중심 교육 강화 요구
- 직무능력개발에 대한 구성원들의 의지 높음

#### 대상 맞춤형, 수준별 교육에 대한 요구

- 우수사례 및 트렌드 조사 결과 직무 및 수준별 교육 대상에 특화된 직무교육에 대한 요구가 높음
- 상위 직급자들의 리더십 교육 강화 요구 증가

#### 현장학습, 사례 위주의 내실 있는 교육에 대한 요구

- 이론이나 기본적인 내용은 사이버과정으로 이수하고 집합교육 이수 시간을 줄여야 나주 연수원에 교육출장이 용이함
- 교육원 근교 및 농업·농촌 현장에서 체험을 통한 학습기회의 방안 마련

### 요구 반영 사항

#### ● 역량기반 교육훈련체계 고도화

- 現 기본교육, 역량교육과정 재검토 및 재분류
- ‘기본교육’은 계층별 필요교육, 공직자 소양, 승진자 중심의 교육에 중점을 두고 **필수과정**(의무이수)으로 지정
- ‘역량교육’은 전 구성원에게 필요한 **공통역량**과 해당 계층에서 필요로 하는 역할에 맞춘 계층별 **리더십 역량**으로 구분/재편

#### ● 직무전문교육 체계 고도화 및 과정 활성화

- 기본, 심화, 고도, 전문 등 **수준별** 직무교육 체계 수립
- 정보화과정, 인문/교양과정, 특별과정 등을 전문교육으로 편입
- 역량진단 결과 및 자기개발계획(IDP)제도와 연계한 직무전문 교육훈련 운영

#### ● 수요자 중심의 교육체계 수립

- **현장학습, 사례** 위주로의 교육내용 고도화
- 기존의 현장학습지를 활용할 수 있는 방안 검토
  - 기본교육/역량교육과 직무전문 과정의 **현장학습지 이원화** 운영 및 **신규 Site 발굴**
  - 지자체 및 타 교육기관과의 교육장소 MOU를 통한 장소의 유연성 확보

# 1. 교육훈련체계 구축 방향\_종합

트렌드, 타기관 비교, 내·외부 관계자 요구를 종합하여 농림축산식품부 교육체계 개편에 대한 방향을 도출함

## ▶ 농림축산식품부 교육체계 구축 방향

### 글로벌 HRD 트렌드

- 창조적 리더십 및 멀티플라이어 리더십 개발
- 기술변혁에 따른 학습방식의 변화 및 일터학습 강조
- 토의, 롤플레잉, 분석 교육기법 활용 확대
- S-OJT 활용 등 체계적인 직무교육 확대
- 교육 성과 평가체제 개선 요구

### 공무원 교육훈련 트렌드

- 학습자 수요 충족을 위한 양질의 융·복합 교육 콘텐츠 개발 필요
- 정보기술을 활용한 학습환경 조성 및 학습콘텐츠 확대 필요
- 사회적 요구 수용을 위한 교육수요 충족 방안 마련 필요
- 다양한 사회적 변화에 따른 행정환경 변화 대비 필요
- 공공정책의 투명성 강화 필요
- 공무원 HRD 역할의 중요성 강화 필요
- 학습자 중심 교육, 소셜 러닝, 모바일 러닝, 평생학습 강화 필요

### 중앙행정 교육기관 교육훈련 동향

- 역량기반 교육체계로의 구조화/체계화
- 공직 생애주기에 따른 교육체계 운용
- '역량개발-교육-인사'의 연계 강화
- 교육전문직 역량강화 실시
- 전문교육과정의 확대/강화 및 집합교육과정 강화
- 현지 방문 교육 및 수요자 맞춤형 교육 실시
- '여성리더양성' 과정 등 시대적 환경 변화 반영

### 구성원 요구 분석

- 역량 기반의 구조화된 교육체계 재정립 필요
- 창조적 조직문화 구축을 위한 교육 필요성 증대
- 직무전문성 강화에 대한 요구 증대
- 대상별/수준별 맞춤형 교육에 대한 요구 증대
- 상위 직급자들의 리더십 교육 강화 요구 증대
- 현장학습, 사례 위주의 내실 있는 교육에 대한 요구 증대

시대변화에 따른 융·복합의  
공무원 교육훈련 콘텐츠 변화 추구

역량과 전문성을 갖춘 공무원 인재 양성을  
위한 공무원 HRD 역할 강화

현장/수요자/학습자 중심의 교육훈련 실시

목적/내용별 교육과정의 체계적 구분 및  
생애주기 교육훈련체계 운용

가치추구형 공직가치, 청렴 강화 및  
창조적 조직 구축을 위한 리더십 역량 강화

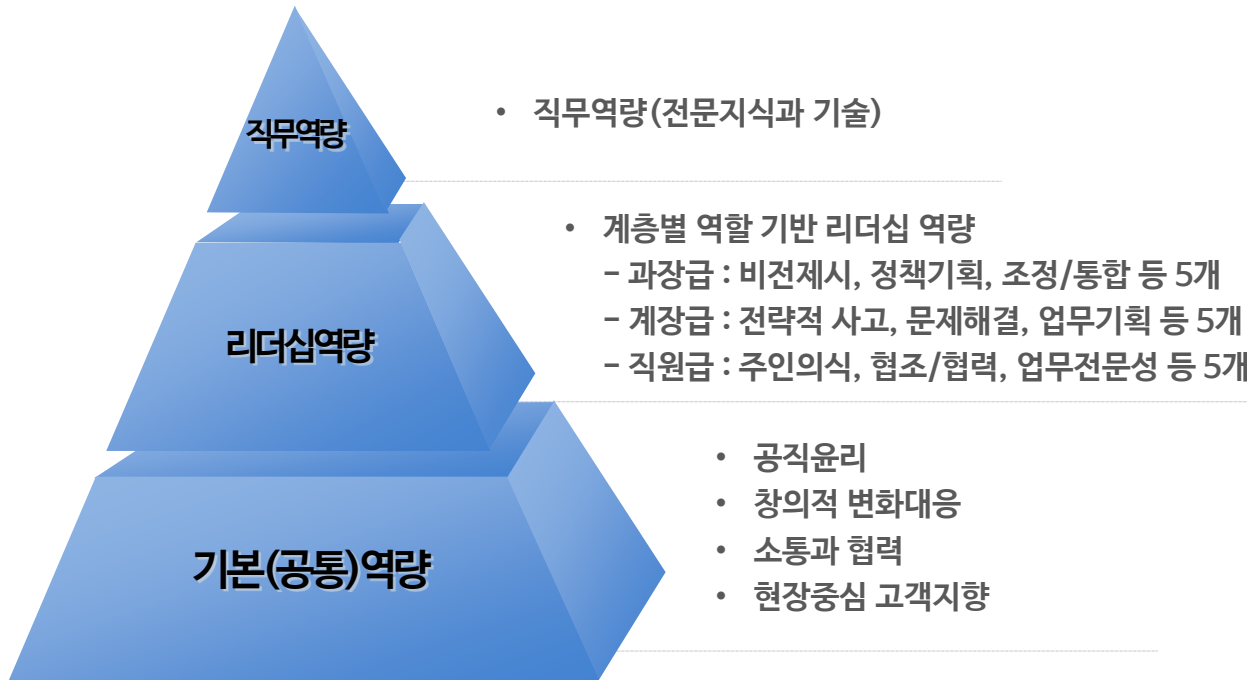
성과지향형 교육평가체제로의 개편

# \* 역량기반 교육훈련체계의 이해

공통역량, 리더십역량, 직무역량 모델을 기반으로 '역량진단', '자기개발계획', '교육학습실행', '환류' 체계로 이어지는 CB-HRD를 실현하기 위해 각 역량 모델 별 교육훈련체계를 구성함

## ▶ CB-HRD (Competency based HRD) Structure

### 농림축산식품부 역량모델



#### ※ 중앙 정부기관 CB-HRD 운용 사례

- 외교부, 통일부, 산업통상자원부, 미래창조과학부 등

#### ※ 주요 공공기관 CB-HRD 운용 사례

- 한국도로공사, 한국수자원공사, 한국공항공사, 한국가스공사, 인천공항공사 등

### 역량기반 교육훈련체계 (MaFra Oriented)



#### ※ 주요 민간기업 CB-HRD 운용 사례

- 삼성그룹연수원, LG인화원, 포스코 인재개발원, 두산그룹 연강원, 현대인재개발원 등

# \* 교육체계 개편 개요

新 교육체계는 '기본교육', '역량교육', '전문교육' 세 가지로 구분하여 수립함

## ▶ 교육체계 AS-IS / TO-BE

### 現 교육체계

AS-IS	
기본교육 (2)	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px dashed gray; padding: 5px;">신입관리자 및 신규채용자</div> <div style="border: 1px dashed gray; padding: 5px;">농정기본</div> </div>
직무 전문교육 (64)	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">농정전문교육 비밀보안교육 미세성질서교육</div> <div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">물산교육 축산교육 농기계교육</div> <div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">농가소득증대</div> <div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">농촌복지증진</div> <div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">이행계획 비밀보안 안전한농업</div> <div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">농업인·소비자교육</div> </div> <p style="text-align: center;">(공통) 농정 공유·확산</p>
직무역량교육 (27)	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 과장급 역량교육</li> <li>• 홍보역량</li> <li>• 인성·소통 프로그램 등</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 외국어교육</li> <li>• 정보화교육</li> </ul> </div>
국제협력교육(1)	
사이버 교육(22)	

### 新 교육체계(안)

TO-BE		주무관급	계장급	과장급
기본교육 (15)	공직가치 (6)	공직가치 사이버 과정 (3)		
	공직기본 (9)	청렴교육 사이버 과정 (3)		
역량교육 (7)	공통역량 (4)	직급별 승진후보자 과정		
		재직 3~4년차 (Ⅰ, Ⅱ)		
	리더십 (3)	신입실무 (Ⅰ, Ⅱ)		
		[C] 임용전 사이버교육(2)		
전문교육 (105)	직무 (78)	농정현안 역량향상		
		변화 및 위기관리		
		[C] 창의적인 기획 실무		
	정보화(13)	[C] 조직 내 화합을 위한 소통의 힘		
		실무리더 역량강화	기획리더 과정	전략리더 과정
		직무전문 과정(57)		
인문/교양/특별(14)	[공통] 행복농정의 이해			
	사이버 직무전문 과정(18)			
	정보화 과정 (집합 및 사이버)			
		인문학/교양(8)		
		찾아가는 맞춤형 교육		
		국제협력교류, 퇴직예정자 교육 등		
		미디어 홍보전략, 농식품 분야별 정책방향 워크숍		



# \* 교육체계 개편 개요

주요 개편 내용으로 '교육체계 재편', '사이버 과정의 구분 및 체계화', '전문교육체계 재개편' 등이 있음

## ▶ 주요 개편 내용

TO-BE		주무관급	계장급	과장급
기본 교육 (15)	공직 가치(6)	공직가치 사이버 과정 (3)		
		청렴교육 사이버 과정 (3)		
	공직 기본 (9)	업무역량향상과정 (5급 승진 후보자)	관리자리더십 역량강화 (과장 후보자)	
		실무전문가 양성과정 (6급 승진후보자)		
		재직 3~4년차 (I)	재직 3~4년차 (II)	
		신임실무 (I)	신임실무(II)	
		[C] 임용전 사이버교육(2)		
역량 교육 (7)	공통 역량 (4)	농정현안 역량향상 변화 및 위기관리		
		[C] 창의적인 기획 실무		
		[C] 조직 내 화합을 위한 소통의 힘		
		리더십(3)	실무리더 역량강화	기획리더 과정
전문 교육 (105)	직무 (78)	직무전문 과정(57)		미디어 홍보전략
		[공통] 행복농정의 이해		농식품 분야별 정책방향 워크숍
	정보화(13)	사이버 직무전문 과정(18)		
		정보화 과정 (집합 11, 사이버- <b>신규2</b> )		
인문/ 교양/ 특별(14)	인문학/교양(8)			
	찾아가는 맞춤형 교육(본부 대상 확대 실시) 국제협력교류, 퇴직예정자( <b>신규1</b> ), 기타 (2+ <b>신규1</b> )			

## 주요 개편 내용

### 기본/역량/전문 교육체계로 재편

- 공직 기본 교육(승진후보자과정, 재직3~4년차 과정 및 임용전 교육과정 등)과 공직가치/청렴 등의 성격을 가진 공직가치 교육을 포함한 기본교육체계로 일원화
- 공통역량 및 리더십 역량의 교육훈련체계를 별도 신설하여 역량교육체계 정립

### 사이버과정을 해당 교육훈련체계로 편입

- 사이버교육과정들의 체계적 분류
- 사이버과정과 집합교육과정의 통합 관리체제 지향

### 전문교육체계 신설 및 과정 성격별 세분화

- 직무교육을 전문과정+사이버직무교육으로 통합
- 인문/교양/특별 교육체계 구분/수립

# \* 교육체제 개편 개요

구분없이 구성되어 있던 사이버 교육과정을 교육내용의 유형별 교육체제로 이관하여 관리함

## ▶ 사이버교육과정 관리 개선

### 現 교육체제

#### 사이버교육과정 22개

- 직무교육 18개, 공직가치 및 청렴교육 4개 과정만 개설되어 있어 교육내용이 한정적임
- 교육훈련 성격별 또는 역량별로 구분되어 있지 않아 관리상 어려움 존재
- 사이버 교육과정과 집합교육과정의 연계를 위해 체계적인 관리의 필요성 증대
- 관리의 전문화를 위해 구분 필요성 증대  
(교육훈련 방법별 → '교육내용별' 관리로 전환)

### 新 교육체제(안)

<b>기본교육 사이버과정 (8)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 임용 전 사이버 교육과정(신규 2개)</li> <li>• 공직가치 및 청렴교육(현 4개, 신규 2개)</li> </ul>
<b>역량교육 사이버과정 (2)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 정보·트렌드 분석을 통한 기획실무</li> <li>• 조직내 화합을 위한 소통의 힘</li> </ul>
<b>전문교육 사이버과정 (20)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 직무(현 18개)</li> <li>• 정보화(신규 2개)-OA활용, 보고서꾸미기</li> </ul>

- ☞ 인문·소양, 정보화교육 등 다양한 내용의 교육과정의 개설 및 확보로 지리적 접근성 취약 부분을 보완
- ☞ 해당 교육유형의 집합교육 담당자가 사이버과정의 내용 연계 및 업데이트 적극 지원
- ☞ 사이버교육의 행정(수강신청, 실적 등)/과정개발/시스템 개선 등은 현 체제로 사이버교육 담당자가 관리

## 2. 역량기반 교육체계 구축

‘임용 전’ - ‘임용 시’ - ‘적응기’ - ‘실무자’ - ‘관리자’ 의 순으로 시기별 필요한 공직가치와 공직기본 소양 등을 함양하기 위한 『기본교육체계』를 수립함

### ▶ 기본교육체계

TO-BE	주무관급	계장급
공직가치 (사이버)	공직가치 사이버 과정 (기존 및 중공교, 3과정)	
	청렴교육 사이버 과정 (기존 및 청렴연수원, 3과정)	
공직기본	업무역량향상과정 (5급 승진 후보자)	관리자리더십역량강화 (과장 후보자)
	실무전문가 양성과정 (6급 승진후보자)	
	재직 3, 4년차 (I)	재직 3, 4년차 (II)
	신임실무 (I)	신임실무 (II)
	[C] 임용 전 사이버교육(2)	
	농식품 유관기관 농정기본교육	

- 택1 {
- (신규임용자) 공직가치
  - (신규임용자) 보고서 잘 쓰는 방법

과정명	구분	대상	과정 목표 (또는 과정)	비고
공직가치 과정	사이버	농식품부 직원 (기존 및 중공교 위탁)	<ul style="list-style-type: none"> <li>[C] 알기쉬운 공직자 행동강령</li> <li>[C] 공직자를 위한 신목민심서</li> <li>[C] 역사에서 배우는 공직자의 길</li> </ul>	기존 신규 신규
청렴교육과정	사이버	농식품부 직원 (기존 및 청렴연수원 위탁)	<ul style="list-style-type: none"> <li>[C] 사이버 청렴교육 (중앙, 지자체)</li> <li>[C] 사례로 배우는 부패영향평가</li> <li>[C] 성공조건으로서의 청렴</li> </ul>	기존 기존 기존

과정명	구분	대상	과정 목표 (또는 과정)	비고
관리자 리더십 역량강화	집합	과장 승진 후보자	농식품부 과장으로서 갖추어야 할 공직수행 능력 향상	명칭 변경
업무역량향상과정	집합	5급 승진후보자	5급 승진자로서 갖추어야 할 공직수행 능력 향상	신규
실무전문가 양성과정	집합	6급 승진후보자	6급 승진자로서 갖추어야 할 실무관리자 능력 향상	신규
재직 3, 4년차 (I, II)	집합	5급·7급	공직생활을 돌아보고 상호 유대감 형성 및 조직 기여도 제고	신규
신임실무 (II)	집합	5급 신규임용자 (공채)	신규공직자로서 갖추어야 할 공직관 확립 및 공직수행능력 배양	분리
신임실무 (I)	집합	6급 이하 신규임용자 및 임용예정자	상동	분리
신규임용자(사이버)	사이버	6급 이하 신규 임용예정자	<ul style="list-style-type: none"> <li>(신규임용자) 공직가치</li> <li>(신규임용자) 보고서 잘 쓰는 방법</li> </ul>	신규

## 2. 역량기반 교육체계 구축

‘공통역량’ 과 ‘리더십역량’으로 구성된 『역량교육체계』를 수립함

### ▶ 역량교육체계



과정명	구분	대상	과정 목표(또는 과정)	비고
농정현안 역량향상	집합	농식품부 6급 이상 구성원	농식품 공직자의 실천적 문제해결 능력 및 창의적 사고 역량 강화	
변화 및 위기관리	집합	농식품부 전 구성원	농·축산·식품분야 및 일상 생활에서의 변화 관리 개념, 지식을 습득하고 사고방식의 전환	신규
조직 내 화합을 위한 소통의 힘	사이버	농식품부 전 구성원	농·축산·식품 등의 다양한 업무분야에 따른 조직 내 융·화합의 중요성 및 소통의 필요성 인식을 통해 하나되는 농식품부 분위기 조성	신규
창의적인 기획 실무	사이버	농식품부 전 구성원	최신 정보와 트렌드 이해의 필요성, 성공적 정책기획을 위한 혁신 방향 등을 탐구하고 실행하는 데 기여	신규
계층별 리더십 과정 (3개 과정)	집합	농식품부	<ul style="list-style-type: none"> <li>전략리더 역량강화 과정</li> <li>기획리더 역량강화 과정</li> <li>실무리더 역량강화 과정</li> </ul>	신규

## 2. 역량기반 교육체계 구축

‘직무교육’, ‘정보화교육’, ‘인문/교양/특별교육’으로 구성된 『전문교육체계』를 수립함

### ▶ 전문교육체계

TO-BE	직원급	계장급	과장급
전문 교육 (105)	직무 (78)	직무전문(57)	
		미디어 홍보전략	
		농식품 분야별 정책방향 워크숍	
	사이버 직무전문 교육과정(18)		
	[공통] 행복농정의 이해		
	정보화 (13)	정보화 교육과정 (집합 11, 사이버- <b>신규2</b> )	
	인문/ 교양/ 특별 (14)	인문학/교양 (8)	
		찾아가는 맞춤형 교육(본부 대상 확대실시)	
		국제협력교류, 퇴직예정자( <b>신규1</b> ), 기타(2+ <b>신규1</b> )	

과정명	구분	대상	과정목표(또는 과정)	비고
미디어 홍보전략	집합	계장급 이상	정책홍보 중요성 인식 및 올바른 정책홍보 방향 설정, 정책브리핑/연설문, 언론/방송 매체 인터뷰, 토론회 등의 사전 준비, 체험형 학습을 통한 실무능력 배양 (※ '미디어홍보전략', '정책홍보 역량강화', '홍보기획 및 이슈관리' 과정 통합)	기존 과정 통합 및 재개발
농식품 분야별 정책방향 워크숍	집합 (W/S)	계장급 이상	대내·외 정책환경 및 정책 동향 분석, 진단을 통해 새로운 농림축산식품 유관 정책 패러다임 정립 및 추진전략 방향 도출	신규
사이버 직무전문 교육과정 (18)	사이버	계장급 이하	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 농림축산식품부 분야별 정책과정, 실무과정</li> <li>• 관련 법령 이해과정 등</li> </ul>	
정보화 교육과정 (12)	집합, 사이버	제한 없음	<ul style="list-style-type: none"> <li>• OA, 컴퓨터활용 등 집합교육과정 - 전산실습과정(10개)</li> <li>• OA, 보고서꾸미기 등 사이버교육과정(2) - 한글, 엑셀, 파워포인트 등 - 보고서 꾸미기</li> </ul>	기존 신규
인문/교양/특별 (34)	집합, 사이버	제한 없음	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 집합교육과정 (11+신규2)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 국제협력교류</li> <li>- Restart! 퇴직예정자 지원교육과정</li> <li>- 효과적 교수법 및 강의 스킬 과정</li> <li>- 교육훈련담당자 워크숍</li> </ul> </li> <li>• 찾아가는 맞춤형 교육                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 인문/교양교육을 특강형태로 실시</li> </ul> </li> </ul>	기존 신규 신규 기존 재개발

## 2. 역량기반 교육체계 구축

기존의 기본교육체계와 역량교육체계의 범위를 명확히 분리/개편함

### ▶ 기본교육체계 개편

현황 및 문제점

- 현재 농림축산식품부의 역량모델은 기본(공통)역량, 리더십역량, 직무역량으로 구성
- 기존 기본교육은 신입실무과정과 농식품 유관기관 농정기본교육 2개 과정에 그쳐 직급별 승진후보자에게 필요한 교육과정의 부재  
※ 現 '공직자리더십역량강화과정(과장 후보자)'만 존재
- 기존 역량교육에 과장 승진후보자 과정을 기본교육체계로 편입

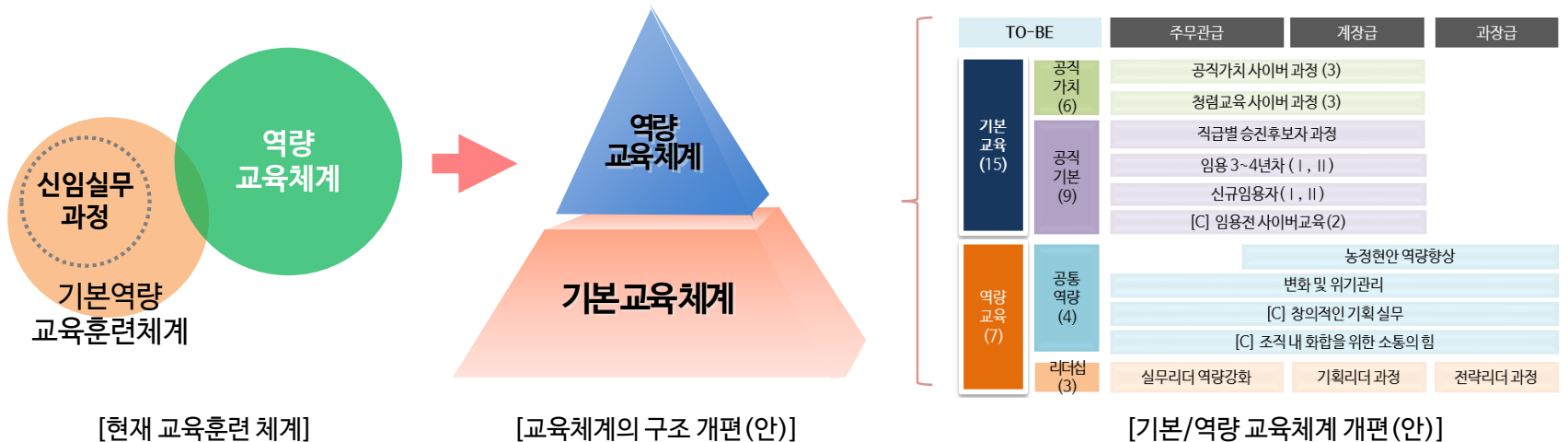
개선 및 발전방향

기본교육체계와 역량교육체계의 명확한 범위 및 역할 구분

기본교육 : 공직가치와 공직기본  
역량교육 : 공통역량과 리더십역량  
과정으로 구성

인터뷰, 설문을 통한 신규과정 설계

추진전략  
(프레임워크)



## 2. 역량기반 교육체계 구축

기본교육체계는 ‘공직가치’ 교육과 ‘공직기본’ 교육으로 구분하고 신규/변경 사항을 정리함

### ▶ 기본교육체계 과정별 개요

분류	교육과정명	대상	기준 구분	개편	기간	시간 (인정)	주요 과목	비고
공직가치	공직가치 사이버 과정(3)	농식품부 구성원 (안행부 위탁)	사이버 -	기본	사이버	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>[C] 알기쉬운 공직자 행동강령</li> <li>[C] 공직자를 위한 신목민심서</li> <li>[C] 역사에서 배우는 공직자의 길</li> </ul>	신규 신규
	청렴교육 사이버 과정(3)	농식품부 구성원 (청렴위 위탁)	사이버 -	기본	사이버	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>[C] 사이버 청렴교육(중앙, 지자체)</li> <li>[C] 사례로 배우는 부패영향평가</li> <li>[C] 세상을 바꾸는 힘, 공익신고</li> </ul>	신규
공직기본	관리자 리더십 역량강화	과장 승진 후보자	역량	기본	5일	35	<ul style="list-style-type: none"> <li>역량교육 이해, 핵심역량별 교육, 공직가치</li> </ul>	
	업무역량향상과정	5급 승진후보자	-	기본	5일	35	<ul style="list-style-type: none"> <li>정부시책, 정책기획이론 및 보고서 작성, 정책홍보와 보도자료 작성법, 효과적인 스피치 요령, 관리자의 개발, 관리자의 리더십, 중간관리자 리더십</li> </ul>	신규
	실무전문가 양성과정	6급 승진후보자	-	기본	3일	21	<ul style="list-style-type: none"> <li>초급관리자의 역할 및 업무의 이해, 리더십의 차이 (실무 VS 관리자)</li> <li>필요 업무 역량의 이해 및 스킬 습득</li> </ul>	신규
	재직 3, 4년차(Ⅰ)	7급	-	기본	5일	35	<ul style="list-style-type: none"> <li>자아성찰, 동료간 유대강화, 애사심</li> <li>나의 장단점, Pride 찾기, 농식품부의 미래, 체험활동</li> </ul>	신규
	재직 3, 4년차(Ⅱ)	5급	-	기본	5일	35	<ul style="list-style-type: none"> <li>상동</li> </ul>	신규
	신입실무과정(Ⅱ)	5급 신규임용자 (공채)	기본	기본	3일	21	<ul style="list-style-type: none"> <li>공직가치, 법령 재/개정 절차 및 실습, 정책기획이론 및 보고서 작성, 언론보도 이해, 관리자의 리더십, 행정법 실무, 인사-예산실무</li> </ul>	5급·6급 분리
	신입실무과정(Ⅰ)	6급 이하 신규임용자 및 임용예정자	기본	기본	4주	140	<ul style="list-style-type: none"> <li>국정운영방향, 바람직한 공직자상, 공직자 청렴윤리</li> <li>입법 및 규제개혁, 행정법/행정절차법/국제정세 및 안보교육</li> <li>보도자료 이해/실습, 농림축산식품부 이해, 공무원인사제도, 사무관리와 보안관리</li> <li>보고서 작성/홍보요령, 국가재정과 예산회계실무, 민원행정서비스 실무</li> <li>성과관리, 조직활성화 및 팀워크훈련, 기록물관리, 정보공개, 봉사활동</li> </ul>	5급·6급 분리
	(신규임용자)공직가치	6급 이하 임용예정자	-	기본	2주	10 (5)	<ul style="list-style-type: none"> <li>가치의 이해와 중요성, 조직 가치와 공직가치, 직업공무원제도와 연금수급권, 소청심사청구권, 가치실천의 중요성 등</li> </ul>	신규
	(신규임용자)보고서 잘쓰는 방법	6급 이하 임용예정자	-	기본	2주	10 (5)	<ul style="list-style-type: none"> <li>주목받는 내용 작성법, 효율적인 보고서 작성 팀, 정책보고서 작성방법, 상황 정보보고서, 회의보고서, 행사보고서</li> </ul>	신규

## 2. 역량기반 교육체계 구축

역량교육체계를 공통역량과 리더십역량으로 구분하여 과정별 신규/보완 사항을 정리함

### ▶ 역량교육체계 과정별 개요

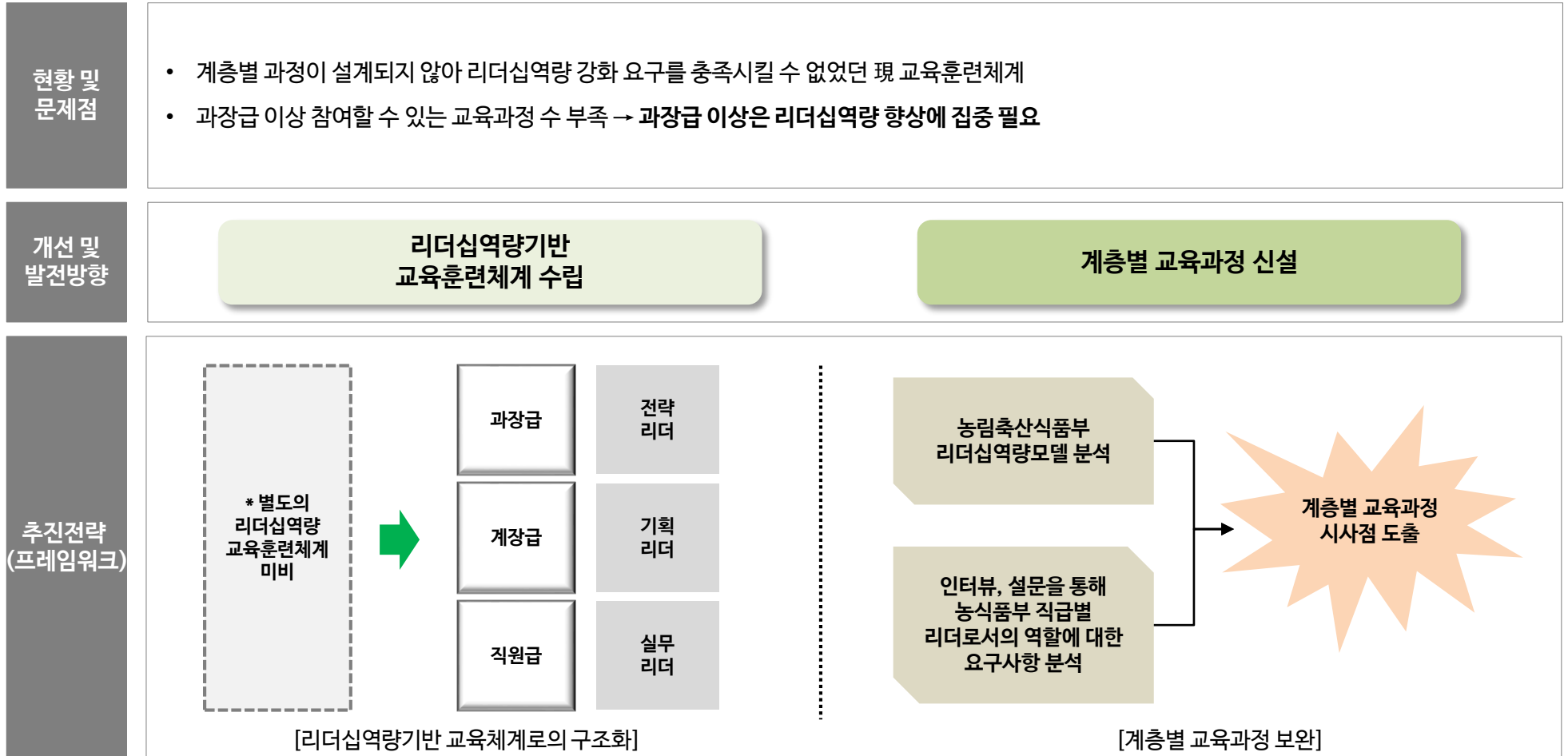
구분	교육과정명	대상	기존 구분	개편	기간	시간 (인정)	주요 과목	비고
공통 역량	농정현안 역량향상	농식품부 6급 이상 구성원	역량	공통역량	8일	70	<ul style="list-style-type: none"> <li>농식품부의 주요 현안 문제를 선정하여 자율적 학습과 성찰을 통한 문제 해결방안 도출</li> <li>농식품부 공직자의 실천적 문제해결 및 사고능력 제고</li> </ul>	
	변화관리 및 위기관리	농식품부 전 구성원	-	공통역량	5일	35	<ul style="list-style-type: none"> <li>농·축산·식품분야 및 일상 생활에서의 변화관리 개념, 지식을 습득하고 사고방식의 전환</li> </ul>	신규
	조직 내 화합을 위한 소통의 힘	농식품부 전 구성원	-	공통역량	-	35	<ul style="list-style-type: none"> <li>농·축산·식품 등의 다양한 업무분야에 따른 조직 내 융·화합의 중요성 및 소통의 필요성 인식을 통해 하나되는 농식품부 분위기 조성</li> </ul>	신규
	창의적 기획실무	농식품부 전 구성원	-	공통역량	-	20 (10)	<ul style="list-style-type: none"> <li>최신 정보와 트렌드 이해의 필요성</li> <li>성공적 정책기획을 위한 혁신방향 등을 탐구하고 실행하는 데 기여</li> </ul>	신규
리더십 역량	계층별 리더십 과정 (3개 과정)	농림식품부 해당 직급자	기본	리더십 역량	5일	35	<ul style="list-style-type: none"> <li>전략리더 역량강화 과정</li> <li>기획리더 역량강화 과정</li> <li>실무리더 역량강화 과정</li> </ul>	신규



## 2. 역량기반 교육체계 구축

농림축산식품부의 리더십역량 교육체계를 수립하고 필요 과정을 설계함

### ▶ 리더십역량 교육체계 구축(개요)



## 2. 역량기반 교육체계 구축

농림축산식품부의 계층별 개발 필요역량과 구성원 니즈를 반영하여 리더십역량 교육체계를 수립하고 필요 과정을 설계함

### ▶ 리더십역량 교육과정 신규 설계

#### ❖ 계층별 교육훈련 체계 설계

		계층별 개발 필요 역량	계층별 필요 교육 요소(구성원 니즈)		
내용(안)	역량-리더십 역량교육	비전제시, 정책기획, 조직관리, 조정/통합, 동기부여	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 관리자 리더십, 비전공유</li> <li>• 구성원 조직관리 (통솔력, 부하육성, 포용력, 명확한 업무지시)</li> <li>• 협상, 의사결정</li> <li>• 다양한 사회현장에 대한 이해</li> </ul>	과장급	전략리더 역량강화 과정
		전략적사고, 문제해결, 업무기획, 팀워크향, 갈등관리	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기획력, 문서작성 및 보고</li> <li>• 농식품부에 대한 전반적 이해</li> <li>• 팀워크형성, 의견조율</li> </ul>	계장급	기획리더 역량강화 과정
		주인의식, 협조/협력, 업무전문성, 자기개발, 창의적 업무수행	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 핵심가치 공유, 책임감, 사명감</li> <li>• 업무 관련 기초/전문지식, 프로의식</li> <li>• 적극적 업무태도, 협조/협력적 태도</li> <li>• 지속적 자기개발의지</li> </ul>	직원급	실무리더 역량강화 과정

## 2. 역량기반 교육체계 구축

과장급을 대상으로 하는 「전략리더 역량강화 과정」을 신규로 설계함

### ▶ 전략리더 역량강화 과정

#### ❖ 교육대상

- 농식품부 과장급

#### ❖ 교육기간

- 5일

#### ❖ 해당역량

- 비전제시
- 정책기획
- 조직관리
- 조정/통합
- 동기부여

#### ❖ 교육목표

- 전략적 사고와 업무수행기준을 능가할 수 있는 목표설정과 행동계획 수립
- 환경분석기법 습득과 최적의 정책기획 능력 배양
- 구성원에 대한 긍정적인 동기부여기법과 명확한 업무지시
- 업무수행능력의 효과적인 보완, 지도방법 습득
- 업무수행을 평가하는 기술과 평가를 공유하는 아이디어를 습득
- 농림식품부의 현안문제, 이슈에 대한 의견공유 및 공감대 형성
- 리더십역량(비전제시, 정책기획, 의사결정, 조직관리, 의사소통, 조정/통합) 제고

#### ❖ 교육내용

과 목	주 요 내 용
환경변화에 따른 정책 패러다임의 변화	CEO(VIP) 국정철학 / 정책 패러다임의 변화와 대응전략 Top Manager의 역할
핵심가치 공유	현재 우리부의 비전과 목표를 통해 학습자간 의견공유, 부서 내 구성원들에게 효과적으로 비전을 공유할 수 있는 방법
전략적 의사결정과 조직관리	전략적 리더십의 핵심과 실천방안 / 성공적인 의사결정 사례연구 성과향상을 위한 효과적인 조직관리
정책기획 수립	전략캠퍼스(가치 분석) / Strategic Imagination(창의적 발상) 시나리오 플래닝(전략적 사고)
상호 이해관계 조정/통합	상호간의 이해관계 파악 / 딜레마 게임 상호 신뢰구축을 위한 행동전략
동기부여	동기부여의 이해 현실에서의 동기부여, 동기부여 사례연구
기 타	특강, 입교 및 수료 등

## 2. 역량기반 교육체계 구축

5급 이하 계장급을 대상으로 하는 「기획리더 역량강화 과정」을 신규로 설계함

### ▶ 기획리더 역량강화 과정

#### ❖ 교육대상

- 농식품부 5급 이하 계장급

#### ❖ 교육기간

- 5일

#### ❖ 해당역량

- 전략적 사고
- 문제해결
- 업무기획
- 팀워크지향
- 갈등관리

#### ❖ 교육목표

- 진정한 리더의 조건과 농식품부 리더의 역할 습득
- 원활한 업무수행을 위한 팀웍형성 노하우 및 매개자 역할 습득
- 효과적 업무기획을 위한 문서 및 구두 커뮤니케이션 방법 숙지
- 전략적 사고능력 배양, 문제해결에 영향을 미치는 조직의 다양한 측면 통찰
- 계장급 공무원으로서의 리더십역량(업무개선, 팀웍형성, 전략적 사고, 문제해결, 갈등관리, 소통) 강화

#### ❖ 교육내용

과 목	주 요 내 용
리더의 역할	농림식품부의 진정한 리더로서 갖추어야 할 역할을 이해하고 균형을 갖춘 진정한 리더로서의 조건 습득
전략적으로 사고하기	전략적 사고의 개념 / 전략 도출 매커니즘
다함께 성공하는 길, 팀웍!!	조직 내 팀웍 조성의 중요성, 성공적인 팀웍형성 사례연구, 팀웍형성을 위한 필수요소, 중간매개자의 역할
문서작성 및 프리젠테이션	컴팩트한 문서작성 / 효과적 구두 의사소통 비법!
원인분석 및 해결안 모색	문제와 관련된 잠재적 원인 도출 잠재원인 중 주요 유력원인 파악 분석
실행계획 수립	선정된 해결안의 구체적 실행계획 수립 발표 및 공유
대인관계와 갈등관리	대인관계와 갈등관리의 이해 / 갈등의 유형과 해결 방법 다양한 시각에 대한 이해/ 원하는 것을 얻는 방법
기 타	특강, 입교 및 수수료 등

## 2. 역량기반 교육체계 구축

6급 이하 주무관급을 대상으로 하는 「실무리더 역량강화 과정」을 신규로 설계함

### ▶ 실무리더 역량강화 과정

#### ❖ 교육대상

- 농식품부 6급 이하

#### ❖ 교육기간

- 5일

#### ❖ 해당역량

- 주인의식
- 협조/협력
- 업무전문성
- 자기개발
- 창의적 업무수행

#### ❖ 교육목표

- 농식품부의 비전과 목표 공유 및 내재화와 직원으로서 소속감 및 애착심 고취
- 조직 내 원활한 업무수행을 위한 팔로워십의 중요성 인식
- 창의적/논리적 사고능력 배양, 업무수행에 영향을 미치는 창의성의 다양한 측면 통찰
- 업무수행의 핵심 성공요인 분석을 통한 업무전문성 제고 방안 마련
- 주무관급 공무원으로서의 리더십역량(주인의식, 협조/협력, 업무전문성, 자기개발, 창의적 업무수행) 강화

#### ❖ 교육내용

과 목	주 요 내 용
국정철학의 이해 및 정부 3.0	현 정부와 우리부의 비전과 국정과제 등의 이해, 중앙부처 주무관으로서의 사명감과 책임감 정립
소통의 기술	상하간, 수평간 구성원간 바람직한 소통의 방법 공유
실무리더의 팔로워십 전략	팔로워십 원칙, 상사 보좌 기술, 리더십과 팔로워십의 시너지 효과, 팔로워십 실천계획 수립, 주무관으로서의 자세와 바람직한 팔로워십
창의적 업무수행	창의의 개념, 창의적 사고기법, 창의적 사고력 진단, 효과적인 업무수행을 위한 창의적 사고방법
나를 위한 발전전략	농식품부 주무관으로서의 개인 비전트리 만들기
업무전문가 되기	업무수행 스타일 자가진단, 업무수행의 핵심 성공요인 분석, 업무수행 프로세스 및 방법
스트레스 내성관리	스트레스 해소의 필요성, 나만의 스트레스 해소법 공유, 일과 삶의 조화를 위한 더 나은 스트레스 해소법 찾기
기 타	특강, 입교 및 수료 등

## 2. 역량기반 교육체계 구축

직무전문과정, 정보화과정 및 인문/교양/특별 과정을 전문교육체계로 통합하고, 현업의 교육니즈를 반영하여 직무교육과정을 신규/보완을 제안함

### ▶ 직무교육체계 → 전문교육체계로 개편(개요)

현황 및 문제점

- 현재 전문교육과정의 경우 본부 정책부서의 의견을 충분히 반영하고 있지 못함
- 그동안 직무전문과정의 경우 타 역량과정에 비해 현실적 어려움으로 개편된 내용이 거의 없음
- 참여/토의형 정책방향 연구 워크숍 신설 및 활성화
- 교육 방법이 다른 이유로 사이버교육과 집합교육과의 별도 관리  $\rightarrow$  교육내용 별로 통합관리 필요

개선 및 발전방향

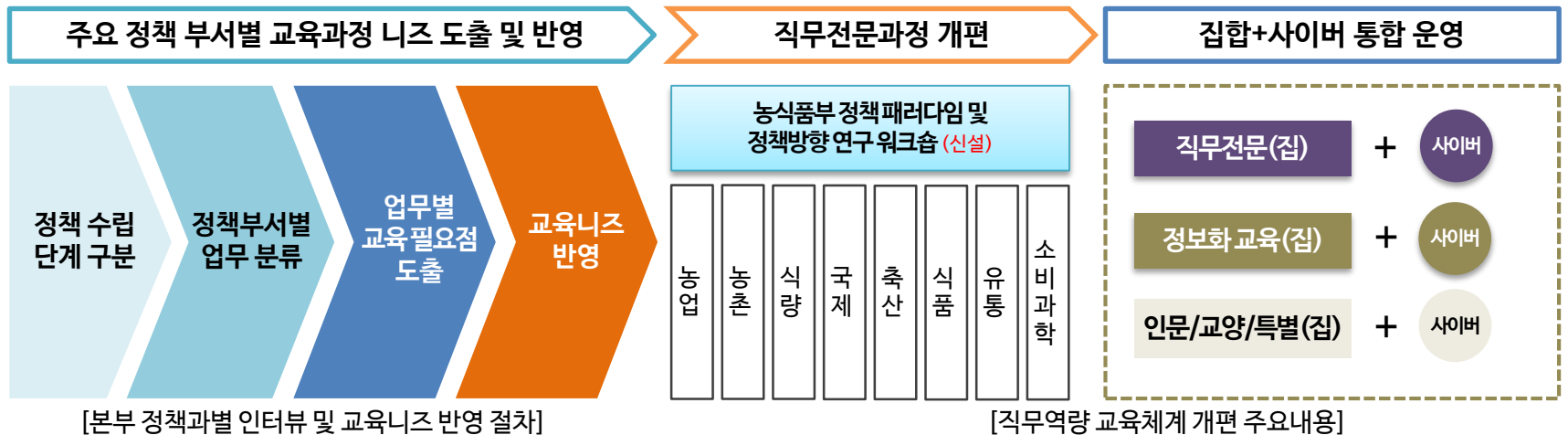
본부 주요 부서별 교육 Needs 반영

참여/토의형 정책방향 연구 워크숍 활성화

'농림', '축산', '식품' 각 부문의 균형적인 과정운영 필요

사이버교육과정 포함

추진전략 (프레임워크)



## 2. 역량기반 교육체계 구축

농림축산식품부의 중장기 정책 방향에 대한 구체적인 논의 및 발전방안 등을 도출하기 위해 정례적인 워크숍 개최를 제안함

### ▶ 농식품부 정책 패러다임 및 정책방향 연구 워크숍

#### 농식품 분야별 정책방향 워크숍 개요

- 과정명 : 농식품부 정책 패러다임 및 정책방향 연구 워크숍
- 배경 및 목적 :
  - 대·내외 정책환경 및 주요 선진국 정책 동향 분석 필요
  - 기존 농림축산식품부 정책 진단
  - 새로운 농림축산식품 정책 패러다임, 추진전략 및 방안 제시 및 토의
- 참석대상 :
  - 관련 정책과 사무관급 이상
  - 산하공공기관 처/국장 등 부서장
  - 대학 전공 교수, 해당 연구기관 전문가
  - 교육원 직무교육과정장
- 운영시기 및 기간 : 9월 초순~중순, 5시간  
\* 상반기는 당해년도 업무계획이 있어 제외

Module	Topic	Time
개최/ 격려사	• 워크숍 목적 및 어젠다 공유, 차관급 격려사	0.5 h
실적/성과 발표	• 핵심과제 계획 대비 실적 및 성과 발표	0.5 h
하반기 실행계획 및 차기년도 운영방향	• 하반기 실행계획 및 차기년도 정책운영 방향 발표	0.5 h
문제 / 이슈 제기 및 토론	• 문제점, 이슈 및 과제 공유	3.0 h
	• 주요 이슈에 대한 각 계 전문가 토론	
워크숍 마무리	• 시사점 도출 및 과정 마무리	0.5 h

## 2. 역량기반 교육체계 구축

‘농식품 정책 패러다임 및 정책방향 연구 워크숍’의 정책방향, 해당 부서, 주제 등을 선정하여 제안함

### ▶ 정책방향 별 워크숍 주제(안)

정책방향	해당 부서	문제점 및 현안 과제	주제	참가
<p>내용(안)</p> <p>6차산업화를 통한 일자리 및 부가가치 창출</p>	<p>농촌정책과 경영인력과 지역개발과 농촌복지여성과 농촌산업과</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>6차 산업화 추진 농업인에 대한 현장 밀착적 지원체계 미흡</li> <li>농촌관광 소비자 만족도가 낮고 청소년 체험 위주로 고객층이 제한되어 지속적 성장·발전에 걸림돌</li> <li>귀농초기 일자리·주택·농지 확보의 어려움, 귀농 후 도시로의 재이주 및 지역주민과의 갈등 사례 발생</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>6차 산업화 현장밀착 지원 강화 지역 특화자원 발굴 및 관련 창업 활성화를 위한 정보제공 및 현장 멘토링 등 지원체계</li> <li>6차 산업화지구 신규조성 규제완화 및 관련 사업 연계 지원</li> <li>귀농귀촌 조기 정착 지원 강화</li> <li>농촌관광의 고부가가치화</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ 정책입안, 실행, 관리의 이해관계자 참석</li> <li>▪ 관련 정책과 사무관급 이상</li> <li>▪ 산하공공기관 해당 부서장</li> <li>▪ 전공 교수</li> <li>▪ 해당 연구기관 전문가</li> <li>▪ 교육원 직무 교육과정장</li> </ul>



## 2. 역량기반 교육체계 구축

농림축산식품부의 직무교육체계 수립을 위해 전 부서별 업무를 대상으로 교육훈련 육성로드맵(Learning Road-Map)을 수립함. 교육로드맵은 직무에 구성된 업무단위, '기본-심화-고도' 3단계로 수준으로 업무에 해당하는 학습자원이 제시됨

### ▶ '재정평가' 직무 교육훈련 로드맵

※ 각 직무교육훈련 로드맵은 별책 Part 2. 참고

	예산편성	재정집행	총사업관리	성과관리시행계획 수립및운영	성과계획서 및 성과보고서 작성	농업보조금 관리
고도	<div style="border: 1px dashed black; padding: 5px;">예산안 편성 및 자금운용 계획안 작성지침</div>	<div style="border: 1px dashed black; padding: 5px;">수준별 교육과정 제시</div>		직무의 업무단위		<div style="border: 1px solid blue; padding: 5px; background-color: #0056b3; color: white;">농업보조금 관리 강화 과정(II)</div>
심화	<div style="border: 1px solid gray; padding: 5px;">예산편성 및 디지털 회계시스템 교육</div> <div style="border: 1px solid orange; padding: 5px; background-color: #ffcc00;">예산 및 자금운용 계획 관련 설명회</div>		<div style="border: 1px solid blue; padding: 5px; background-color: #0056b3; color: white;">총사업비 추진절차</div>	성과관리 시행계획 수립 방안 설명회		<div style="border: 1px solid blue; padding: 5px; background-color: #0056b3; color: white;">농업보조금 관리 강화 과정(I)</div>
기본		<div style="border: 1px dotted gray; padding: 5px;">D-Brand 시스템 사용방법</div> <div style="border: 1px dotted gray; padding: 5px;">예산집행관련 지침 및 변경사항 교육</div>	<div style="border: 1px dotted gray; padding: 5px;">총사업비 관리지침 개정 설명회</div>	<div style="border: 1px dotted gray; padding: 5px;">성과관리 시행계획 수립지침</div> <div style="border: 1px dotted gray; padding: 5px;">성과관리 자체평가계획</div>	<div style="border: 1px solid orange; padding: 5px; background-color: #ffcc00;">성과계획서 수립 지침 설명회</div> <div style="border: 1px dotted gray; padding: 5px;">성과계획서 수립지침 및 D-Brain 입력 매뉴얼</div>	

**교육 학습 방법**

- 농림축산식품부의 전체 부서별 업무에 대해 교육훈련 육성 로드맵(Learning Road Map)을 수립함
- 향후 지속적인 보완/업데이트를 통해 체계적 전문 교육 훈련체계를 지속적으로 유지 가능함

※ 전체 부서별 업무에 대한 직무학습로드맵은 향후 작업 예정중

## 2. 역량기반 교육체계 구축

농림축산식품부의 직무교육체계 수립을 위해 전 부서별 업무를 대상으로 교육훈련 육성로드맵(Learning Road-Map)을 수립함. 교육로드맵은 직무에 구성된 업무단위, '기본-심화-고도' 3단계로 수준으로 업무에 해당하는 학습자원이 제시됨

### ▶ '농가소득추진' 직무 교육훈련 로드맵

※ 각 직무교육훈련 로드맵은 별책 Part 2. 참고

	신규	내부집합	외부위탁	이러닝	지침/매뉴얼	OJT	세미나/컨퍼런스	CoP/기타	★ : 필수이수			
	쌀 직불제 운영 및 관리		밭농업 직불사업 운영 및 관리		경영이양직불제 사업 운영 및 관리		조건불리지역직불사업 운영 및 관리		농업수입보장보험		농업경영체 등록체 운영 및 관리	
고도	수준별 교육과정 제시 법령정보시스템 Agrix 시스템 ★		법령정보시스템 및 Agrix 시스템 ★		법령정보시스템 및 Agrix 시스템 ★		법령정보시스템 및 Agrix 시스템 ★		농업수입보장 보험제도 ★ 농가경영안정과정 수입보장보험 대상에 대한 이해 ★		교육 학습 방법	
심화	쌀 직불금 사업 운영 법령정보시스템 및 Agrix 시스템		쌀 직불금 사업 운영 법령정보시스템 및 Agrix 시스템		쌀 직불금 사업 운영 법령정보시스템 및 Agrix 시스템		쌀 직불금 사업 운영 법령정보시스템 및 Agrix 시스템		필수여부 제시		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 농림축산식품부의 전체 부서별 업무에 대해 교육훈련 육성로드맵(Learning Road Map)을 수립함</li> <li>• 향후 지속적인 보완/업데이트를 통해 체계적 전문 교육훈련체계를 지속적으로 유지 가능함</li> </ul> <p>※ 전체 부서별 업무에 대한 직무학습로드맵은 향후 작업 예정중</p>	
기본	농림사업시행지침 직불금 집행 운영 및 시스템 관리방법 지불금 집행 운영 및 시스템 관리방법 회의		농림사업시행지침 직불금 집행 운영 및 시스템 관리방법 지불금 집행 운영 및 시스템 관리방법 회의		농림사업시행지침 직불금 집행 운영 및 시스템 관리방법 지불금 집행 운영 및 시스템 관리방법 회의		농림사업시행지침 직불금 집행 운영 및 시스템 관리방법 지불금 집행 운영 및 시스템 관리방법 회의		농업경영체 등록 업무 매뉴얼 ★ 농업경영체 등록 관리 시스템교육 ★			

SAMPLE

## 2. 역량기반 교육체계 구축

교육학습정보 업데이트

목적

정기적인 교육학습정보 업데이트를 통해 최신의 학습 정보를 유지하고 구성원 역량개발에 효과적으로 대응함

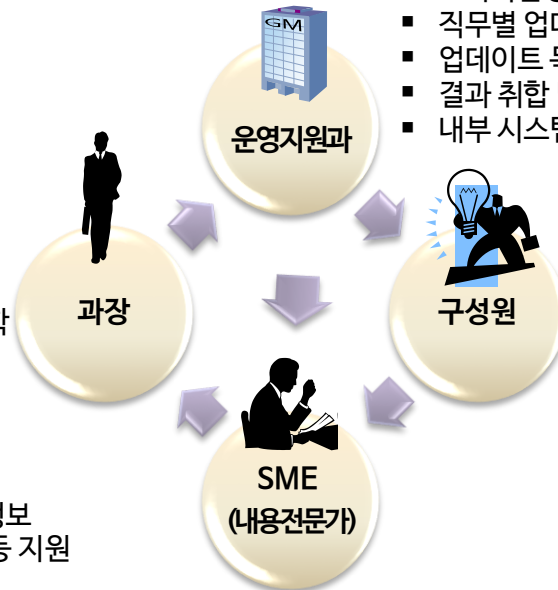
정의

교육학습정보 업데이트에 대한 공단 내 구성원의 역할과 책임을 설정함

주체별  
역할

- 부서 해당 직무의 교육학습정보 업데이트 책임
- 부서원과 협의하여 직무조사서 상의 교육학습정보 수정/보완/승인
- 인사교육처에 업데이트 결과 통보

- 부서장의 교육학습정보 업데이트 정보제공 등 지원



- 교육학습정보 업데이트 시즌(season) 설정
- 직무별 업데이트 책임자 확인 및 공문 발송
- 업데이트 독려 및 진행 관리
- 결과 취합 및 report
- 내부 시스템 내 교육학습정보에 기재된 직원 의견 반영

- 내부 시스템 내 기 수강한 교육학습정보 만족도, 소감, 후기 등 기재
- 신규 필요 교육과정 개설 요청

## 2. 역량기반 교육체계 구축

계장급 이상 관리자 대상, 직무역량 교육훈련 과정으로 체험형 학습기법을 적용한 ‘미디어 홍보전략 전문화 교육과정’을 제시함

### ▶ 미디어 홍보전략 전문화 교육과정(개요)

개요	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 해당 관련 업무의 본부 과장급 대상 미디어 홍보전략 교육에서는 현업에 재직중인 언론기자 및 앵커, 전 농림축산식품부 해당 업무 종사자를 강사로 초빙</li> <li>• 언론사 스튜디오에서 실제 정책브리핑, 인터뷰, 대담/토론회 현장과 같은 상황을 조성하고 조별 실습을 실행함</li> </ul>						
대상	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 관련 업무의 사무관 이상 대상</li> </ul>						
교육방법	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1:1 소수 집중 코칭, 강의, 실습</li> </ul>						
기타	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ‘언론기자’, ‘앵커/아나운서’, ‘기존 농림축산식품부 해당 업무 우수 퇴직자’에 의한 전문적 진행 또는 코칭</li> </ul>						
기대효과	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 실제 현업의 유사 상황에서 유연하게 대처할 수 있는 역량을 배양함</li> </ul>						
교육 주요내용	<table border="0" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td data-bbox="285 1096 816 1196" style="background-color: #f0f0f0; padding: 10px;"> <b>정책브리핑/연설문</b> </td> <td data-bbox="866 1096 1396 1196" style="background-color: #f0f0f0; padding: 10px;"> <b>언론/방송매체 인터뷰</b> </td> <td data-bbox="1446 1096 1976 1196" style="background-color: #f0f0f0; padding: 10px;"> <b>대담/토론회 실습</b> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="285 1225 816 1296">                     정책 브리핑을 위한 사실의 전달과 진정성을 갖춘 태도 및 언변 가능                 </td> <td data-bbox="866 1225 1396 1296">                     언론 인터뷰 기술과 위기 커뮤니케이션 능력 향상                 </td> <td data-bbox="1446 1225 1976 1296">                     대담 및 토론회 자료 작성능력 향상 및 자신의 의견을 전략적으로 제시                 </td> </tr> </table>	<b>정책브리핑/연설문</b>	<b>언론/방송매체 인터뷰</b>	<b>대담/토론회 실습</b>	정책 브리핑을 위한 사실의 전달과 진정성을 갖춘 태도 및 언변 가능	언론 인터뷰 기술과 위기 커뮤니케이션 능력 향상	대담 및 토론회 자료 작성능력 향상 및 자신의 의견을 전략적으로 제시
<b>정책브리핑/연설문</b>	<b>언론/방송매체 인터뷰</b>	<b>대담/토론회 실습</b>					
정책 브리핑을 위한 사실의 전달과 진정성을 갖춘 태도 및 언변 가능	언론 인터뷰 기술과 위기 커뮤니케이션 능력 향상	대담 및 토론회 자료 작성능력 향상 및 자신의 의견을 전략적으로 제시					

## 2. 역량기반 교육체계 구축

계장급 이상 관리자 대상, 직무역량 교육훈련 과정으로 체험형 학습기법을 적용한 '미디어 홍보전략 전문화 교육과정'을 제시함

### ▶ 미디어 홍보전략 전문화 교육과정(세부)



내용(안)

#### 정책브리핑/연설문

- 언론 브리핑 시점 파악
- 브리핑 준비 요령(인터뷰/대담/간담회 등 적절한 방법 선정, 브리핑 환경 점검, 준비 자료 점검 등)
- 브리핑 진행 요령
- 연설문 작성요령 및 연설 준비사항
- 브리핑 및 연설 실습

#### 언론/방송매체 인터뷰

- 언론사 취재 요청 접수 및 대응요령
- 이미지 메이킹(표정, 태도, 복장 등)
- 인터뷰 답변자료 사전 점검
- 인터뷰 답변요령
- 방송매체 인터뷰 진행 시 주의사항 실습(시선, 해당 프로그램 형식, 마이크 및 카메라 등 적응 요령)

#### 대담/토론회 실습

- 대담·토론회 절차 및 방법
- 이미지 메이킹(복장, 메이크업, 제스처 등 컨설팅)
- 상황 및 목적에 따른 스피치 유형 분류
- 대담·토론 스피치 기본 및 방법 훈련
- 카메라 적응 훈련 및 스튜디오 녹화실습

## 2. 역량기반 교육체계 구축

계장급 이상 관리자 대상, 직무역량 교육훈련 과정으로 체험형 학습기법을 적용한 ‘미디어 홍보전략 전문화 교육과정’을 제시함

### ▶ 미디어 홍보전략 전문화 교육과정(예시)

#### 미디어 홍보전략 전문화 교육과정 개요

- 과정명 : 미디어 홍보전략 전문화 교육과정
- 교육대상 : 계장급 이상 관리자
- 교육기간 : 5일(현장체험 포함)
- 교육방법 / 시간 : 집합교육 / 35시간
- 교육장소 : 농식품공무원교육원
- 교육목표 : 트레이닝을 통해 현업에서의 언론 대응 능력을 향상함

내용(안)

Module	Topic	Time
과정 Orientation	• 과정 안내 • Ice Breaking • 팀명 선정/ 팀장 선출	1h
Module1. 정책홍보의 중요성 및 방향설정	• 농식품 정책홍보의 방향 설정 / 효과적인 정책홍보의 중요성 / 올바른 정책홍보를 위한 필요역량	2h
Module2. 정책브리핑/연설문	• 언론 브리핑 시점 파악 / 브리핑 준비 요령 / 브리핑 진행 요령 / 연설문 작성요령 및 연설 준비사항 / 브리핑 및 연설 실습	8h
Module3. 언론/방송 매체 인터뷰	• 언론사 취재 요청 접수 및 대응요령 / 이미지 메이킹 / 인터뷰 답변자료 사전 점검 / 인터뷰 답변요령 / 방송매체 인터뷰 진행 시 주의사항 실습	8h

Module	Topic	Time
Module4. 대담/토론회 실습	• 대담·토론회 절차 및 방법 / 이미지 메이킹 / 상황 및 목적에 따른 스피치 유형 분류 / 대담·토론 스피치 기본 및 방법 훈련 / 카메라 적응 훈련 및 스튜디오 녹화실습	8h
Module5. 현장학습	• 광주지역 내 방송국(MBC, KBS, KBC, CBS 등) 현장견학	5h
Module6. 소셜미디어와 광고의 힘	• 민간기업 및 공익의 우수한 광고 및 소셜미디어를 통한 브랜드화의 우수사례 공유 / 각 매체를 통한 농식품의 브랜드화 계획 수립	2h
과정 마무리	• 전 과정 Wrap up • 교육설문조사(반응평가) * 과정 종료 후 사후효과 측정 (현업적용도, SCM) • 과정 마무리	1h

# \* 학습효과 증대를 위한 체험형/현장형 학습 지향

현재의 현장학습 프로그램이 가지고 있는 한계점과 그를 해결하기 위한 방안은 다음과 같음

## 나주시대에 맞는 현장학습 프로그램 개발(개요)

현황 및  
문제점

- 니주지역의 경우 지리적 접근성이 취약함에 따라 나주 이전 전과 같은 직무교육 관련 현장학습을 진행하는 데에 어려움이 있음
- 현재는 지역 특색을 살린 자연 탐방·힐링 등의 공무원 복지와 관련된 교육이 부족함
- 과정과 관련된 현장학습 프로그램을 통해 실무에 적용할 수 있는 현장 훈련이 이뤄지길 바라는 교육생 수요가 다수 있었음
- 교육과정과 연계된 현장학습지 개발의 필요성도 있음

개선 및  
발전방향

계절별·테마별  
나주문화체험 프로그램

직무전문과정 연계  
현장학습 프로그램 강화

전남·나주지역 기업 및 기관  
방문 답사 프로그램

### 다양한 현장학습 Needs에 맞춘 현장학습 프로그램(안) 제시

추진전략  
(프레임워크)

#### 나주지역 문화체험학습

- 계절별 테마별 나주지역 문화감수성 체험학습지 List-up
- 관광지 방문 외 다양한 현장학습 진행

#### 직무과정 연계 현장학습

- 전라지역내 직무과정 연계 현장학습지를 지속적으로 개발
- 타 지역 정책현장 방문 방안 마련 (1+4 또는 2+3 교육과정)

#### 전라 기업/기관 탐방학습

- 전라 지역내 기업이나 기관을 방문, 답사하는 프로그램
- MOU 체결 등을 통한 교류 가능

# \* 학습효과 증대를 위한 체험형/현장형 학습 지향

계절별·테마별 문화체험 프로그램으로 구성된 현장학습 프로그램(안)은 다음과 같음

## 나주시대에 맞는 현장학습 프로그램 개발 - (1) 계절별·테마별 문화체험 프로그램

현황 및 문제점

### ❖ 문화 감수성 힐링 체험학습

- 개요: 나주 및 주변 지역의 자연환경을 즐기는 자연 탐방 및 관광형 체험학습
- 추천대상: 평생교육과정 이수자

장 소	특 징	비고
전남산림환경연구소 (나주시 다도면)	메타세쿼이아숲·동백숲·비자나무숲 등이 아름다운 개방형 수목원	사계절 추천
덕룡산 불회사 (나주시 다도면)	덕룡산 자락에 위치하여 산세와 조화롭게 건물들이 배치되어 있어 훌륭한 경관을 연출	봄 추천
금성산, 영산포 (나주시 영산동)	영산강변에 흐드러지게 핀 유채꽃 경관이 수려하며 국내 유일의 내륙 등대를 관람할 수 있음	봄 추천

### ❖ 나주 지역문화 체험학습

- 개요: 나주 지역 특산품 및 유물 등 관람 및 체험 과정
- 추천대상: 역량과정, 평생교육과정 이수자

장 소	특 징
국립나주박물관 (나주시 반남면)	영산강 유역 일대의 유물들을 전시하고 있으며, 국내 박물관 최초로 스마트폰의 NFC기술(접촉식 무선 통신)을 이용한 전시안내 시스템을 도입함
나주천연염색문화관 (나주시 다도면)	천연염색문화로 유명한 나주의 맛을 체험할 수 있는 곳으로 국내 최대규모의 천연염색 쇼핑타운
나주영상테마파크 (나주시 공산면)	옛 고구려의 모습을 완벽하게 가깝게 재현하여 수 많은 드라마 및 영화 촬영지로 유명

기대효과

- 교육원의 지리적 입지를 가장 잘 살린 현장학습 프로그램으로, 교육생에게 심신을 재충전하고 문화 감수성을 함양하는 기회를 제공함
- 지역 전문가, 현지 큐레이터 등을 퍼실리테이터로 활용하는 등 지역과의 긴밀한 협력관계 구축이 가능함
- 잘 만들어진 나주문화체험 프로그램을 통해 교육 수요를 높이고, 지역사회 기여 수준을 향상함



# \* 학습효과 증대를 위한 체험형/현장형 학습 지향

나주시대에 적합한 직무전문과정 현장학습 프로그램(안)은 다음과 같음

## 나주시대에 맞는 현장학습 프로그램 개발 - (2) 직무전문과정 연계 현장학습 프로그램

현황 및 문제점

### ❖ 시내·외 현장학습지 방문 과정

- 개요 : 전라도내 직무교육과정 관련 현장학습지를 지속적으로 발굴하여 현장학습 실시  
현지 전문가를 퍼실리테이터로 활용하여 각 정책사업에 대한 지역의 폭넓은 시각을 학습할 수 있음
- 추천대상 : 직무 전문 과정 이수자
- 세부 내용 :
  - 집합교육 이수 후 도외 현장학습지로 이동해 진행하는 방식
  - ‘4일 교육원 + 1일 현장학습’ or ‘1일 현장학습 + 4일 교육원’ 형태로 운영 가능
  - 또는 중앙행정기관 교육원과 MOU 체결 후 타 기관에서 전체 교육 일정(집합교육+현장학습지 방문) 운영

장 소	특 징
전라남도 농업기술원	- 농업과 농촌발전을 위한 농업과학기술개발 및 보급·지도 등의 농촌진흥사업을 담당하는 기관
한국생명공학연구원 전북분원	- 인체 및 농·수축산업에 유용한 생물소재의 산업화를 위한 연구기관
전라남도 농업박물관	- 최근 ‘쌀 박물관’과 ‘쌀 농업공원’ 등 체험 중심의 쌀문화테마공원 조성

기대효과

- 직무 관련 현장학습 프로그램을 증가시킴으로써, 교육생들의 현장학습 요구의 충족 가능
- 다양한 교육운영방안을 도입함으로써 농림축산식품부만의 독특한 교육 운영 방식 확보

# \* 학습효과 증대를 위한 체험형/현장형 학습 지향

전남지역 기업이나 기관을 방문하는 현장학습 프로그램(안)은 다음과 같음

## 나주시대에 맞는 현장학습 프로그램 개발 - (3) 전라지역 기업 및 기관 방문 답사 프로그램

내용(안)

### ❖ 전라지역 기업 및 기관 방문 답사 프로그램

- 개요 : 전라도 지역의 우수한 기업, 기관 등을 방문해 업무 현장을 탐방함으로써 민간의 우수한 업무 방식을 학습하는 프로그램
- 추천대상 : 역량교육과정 및 직무역량과정 이수자 대상으로 적합
- 세부내용 : 전라도 지역 우수 기업/기관을 방문해 업무 현장을 탐방하고 성공경영사례를 학습하는 과정으로 구성  
MOU를 체결한 기관을 중심으로 방문 답사 프로그램 운영 가능



(재)광주비엔날레



보성군청



목포시청

기대효과

- 민간의 효율적인 경영환경과 조직문화를 경험함으로써, 공무원 조직에 새로운 창조 경영 바람을 불어넣을 수 있음
- 전남지역 기업 및 기관과의 유대관계를 형성하며, 지역사회 기여수준이 향상됨

## \* 학습효과 증대를 위한 체험형/현장형 학습 지향

이밖에 테마별(지역문화, 직무관련, 기관 및 기업 방문답사, 힐링 체험) 현장학습지(안)을 다음과 같이 제시함

No.	구분	시기	장 소	특 징
1	지역문화	연중	국립나주박물관 (나주시 반남면)	- 영산강 유역 일대의 유물들을 전시하고 있으며, 국내 박물관 최초로 스마트폰의 NFC기술(접촉식 무선 통신)을 이용한 전시안내 시스템을 도입함
2	지역문화	연중	나주천연염색문화관 (나주시 다시면)	- 천연염색문화로 유명한 나주의 맛을 체험할 수 있는 곳으로 국내 최대규모의 천연염색 쇼핑타운 - 다양한 전시회, 전통 천연염색 체험, 토요 경매
3	지역문화	연중	나주영상테마파크 (나주시 공산면)	- 옛 고구려의 모습을 완벽하게 가깝게 재현하여 수 많은 드라마 및 영화 촬영지로 유명 - 천연염색, 점토공예 등 다양한 체험을 할 수 있는 공방, 체험형 미술관 운영 예정
4	지역문화	연중	나주배꽃마을 (나주시 다시면)	- 행안부 주관 정보화 마을로 지정 - 나주배 된장, 고추장, 재술토 콩 나물과 썩두부 등 다양한 먹거리와 쪽염색 등 체험할 수 있음
5	지역문화	연중	나주 박경중 가옥 (나주시 남내동)	- 나주 남파고택이라고 불리우며, 전라남도에서 단일 건물로서는 최대 규모를 자랑 - 건물구성은 안채, 초당, 바깥사랑채, 아래채, 헛간채, 바깥행랑채, 문간채 등 모두 7동으로 이루어져 있음
6	직무	연중	전라남도 농업기술원 (나주시 산포동)	- 농업과 농촌발전을 위한 농업과학기술개발 및 보급·지도 등의 농촌진흥사업을 담당하는 기관
7	직무	연중	한국생명공학연구원 전북분원 (정읍시 신정동)	- 인체 및 농·수축산업에 유용한 생물소재의 산업화를 위한 연구기관
8	직무	연중	전라남도 농업박물관 (영암군 삼호읍)	- 최근 ‘쌀 박물관’과 ‘쌀 농업공원’ 등 체험 중심의 쌀문화테마공원 조성
9	직무	연중	(주)경농 미래농업센터 (김제시 금구면)	- 농업인과 소통하고 미래농업을 위한 새로운 농업기술과 제품을 설계한다는 취지에서 올해 개관
10	직무	연중	신젠타 코리아 공장 (익산시 석암동)	- 작물보호 분야의 글로벌 선두 기업으로 전북 익산에 작물보호제 공장이 위치

## \* 학습효과 증대를 위한 체험형/현장형 학습 지향

이밖에 테마별(지역문화, 직무관련, 기관 및 기업 방문답사, 힐링 체험) 현장학습지(안)을 다음과 같이 제시함

No.	구분	시기	장 소	특 징
11	방문답사	2년에 1번	광주비엔날레 축제 (광주광역시 북구)	- 광주광역시에서 2년마다 열리는 국제 미술전람회로서, 1995년부터 현재까지 2년에 1번씩 진행되어 국제적 문화행사로 자리매김함
12	방문답사	5월	보성다향제 녹차대축제 (보성군 보성읍)	- 1986년 제2회 다향제를 제12회 보성군민의날 행사와 병합, 다향제로 명명한 후 올해 40회째를 맞음 - 찻잎따기 체험, 차만들기, 녹차비누만들기 등의 다양한 녹차체험 진행함
13	방문답사	8월	목포 해양문화축제 (목포시 용당동)	- 문화체육관광부 선정 2014 대한민국 유망축제로 선정된 바 있으며, 올해도 이틀만에 25만여 명이 축제장을 찾은 것으로 잠정 집계되면서 성공적인 지역 축제로 자리매김함
14	방문답사	봄	함평 나비축제 (함평군 함평읍)	- 함평군에서 주최하는 함평 최대규모의 축제로 2010 문화체육관광부 지정 최우수 축제로 지정된 바 있음
15	힐링	연중	전남산림환경연구소 (나주시 다도면)	- 메타세쿼이아숲·동백숲·비자나무숲 등이 아름다운 개방형 수목원이 있음 - 인근에 전통 한옥·정자들이 모여 있는 도래마을이 있음
16	힐링	봄	덕룡산 불회사 (나주시 다도면)	- 덕룡산 자락에 위치하여 산세와 조화롭게 건물들이 배치되어 있어 훌륭한 경관을 연출함
17	힐링	봄	금성산, 영산포 (나주시 영산동)	- 영산강변에 흐드러지게 핀 유채꽃 경관이 수려하며 국내 유일의 내륙 등대를 관람할 수 있음 - 4월에는 흥어축제가 열림
18	힐링	연중	죽녹원 (담양군 담양읍)	- 대나무 정원으로, 약 16만㎡의 울창한 대숲이 펼쳐져 있음. 죽림욕을 즐길 수 있는 총 2.2km의 산책로는 운수대통길·죽마고우길·철학자의 길 등 8가지 주제의 길로 구성되어 있음
19	힐링	연중	운주사 (화순군 도암면)	- 현재 조계종에 속해 있지만 건축양식, 절구조가 공통점을 거의 찾을 수 없는 특이한 절로 천불천탑이 유명함
20	힐링	연중	이서적벽 (화순군 장항리)	- 조선 10경인 화순적벽(화순군 이서면 창랑리, 보산리, 장항리 일대에 걸쳐 있는 경승지) 중 이서적벽이 올해 30년만에 일반인에게 개방됨. 중국 양자강 상류의 적벽과 비슷하다고 하여 명명함

### 3. 공직생애주기에 기반한 교육체계관리

개편이 필요한 교육과정을 선정하여 생애주기에 맞춘 역량별/계층별 교육 로드맵을 제시함

#### ▶ 공직생애주기와 교육로드맵

현황 및  
문제점

- 공직자 생애주기에 맞춘 **전체 교육 로드맵** 필요
- 현 교육체계는 국정기조와 농정과제에 기반으로 역량모델 기반으로 구성되어 있지 않아 **역량별 구조화** 필요
- 개편된 교육체계를 계층별로 한 눈에 볼 수 있는 **교육 Map** 필요
- 해당 계층 체류 기간내 시간 흐름에 따라 필요한 교육 이수 과정 파악 필요

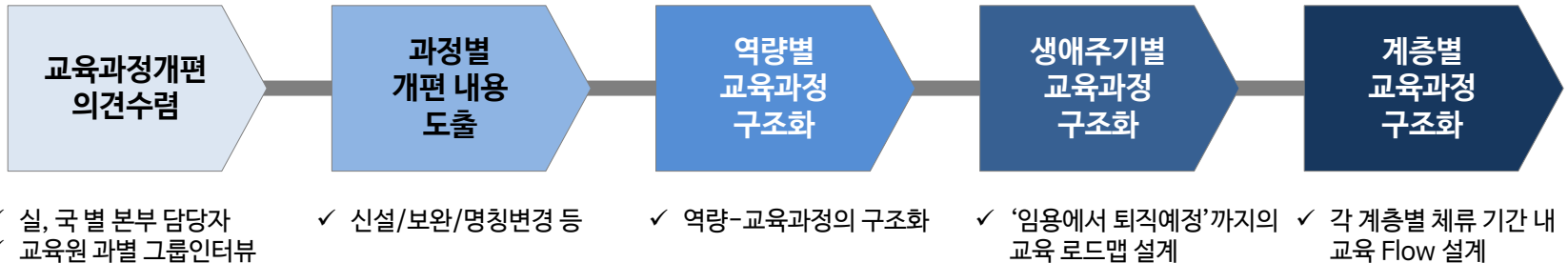
개선 및  
발전방향

공직자 생애주기에 맞춘  
전체 교육 로드맵 제시

계층별 교육 로드맵 제시

계층 내 시간 흐름에 따른 교육제시

추진전략  
(프레임워크)



[생애주기 기반 교육로드맵 설계 Framework]

### 3. 공직생애주기에 기반한 교육체계관리

농림축산식품부 구성원들의 생애주기에 기반한 계층별/역량별 교육 로드맵을 설계함

#### ▶ 역량별/생애주기별 교육 로드맵

범례: 신설 사이버 ★ 필수(의무이수)

내용(안)	교육 단계		
	주무관급	계장급	과장급
전문 교육 (105)	<ul style="list-style-type: none"> <li>효과적 교수법 및 강의 스킬과정</li> <li>국제협력교류</li> <li>인문학/교양, 영어 프레젠테이션, 행복농정의 이해</li> <li>찾아가는 맞춤형 교육(본부)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>★ (필수) 퇴직예정자 지원 프로그램</li> <li>교육훈련담당자 워크숍</li> <li>★ (필수) 미디어 홍보전략 전문과정</li> <li>★ (필수) 농식품 정책 패러다임 및 정책방향 연구 워크숍</li> <li>분야별 직무전문 교육과정 (집합 57, 사이버 18)</li> <li>정보화 교육과정 (집합 10, 사이버 2)</li> </ul>	
역량 교육 (7)	<ul style="list-style-type: none"> <li>★ (필수) 실무리더과정 (6급 이하)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>★ (필수) 기획리더과정 (계장급)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>★ (필수) 전략리더과정 (과장급)</li> </ul>
기본 교육 (16)	<ul style="list-style-type: none"> <li>업무역량향상과정</li> <li>실무전문가 양성과정</li> <li>재직 3, 4년차(I)</li> <li>농식품 유관기관 농정기본교육</li> <li>★ (필수) [C] 공직가치 및 청렴교육 (사이버 6)</li> <li>임용 전</li> <li>★ (필수) 신임실무과정 I</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>★ (필수) 관리자리더십 역량강화</li> <li>재직 3, 4년차(II)</li> <li>★ (필수) 신임실무과정 II</li> </ul>	

주무관급

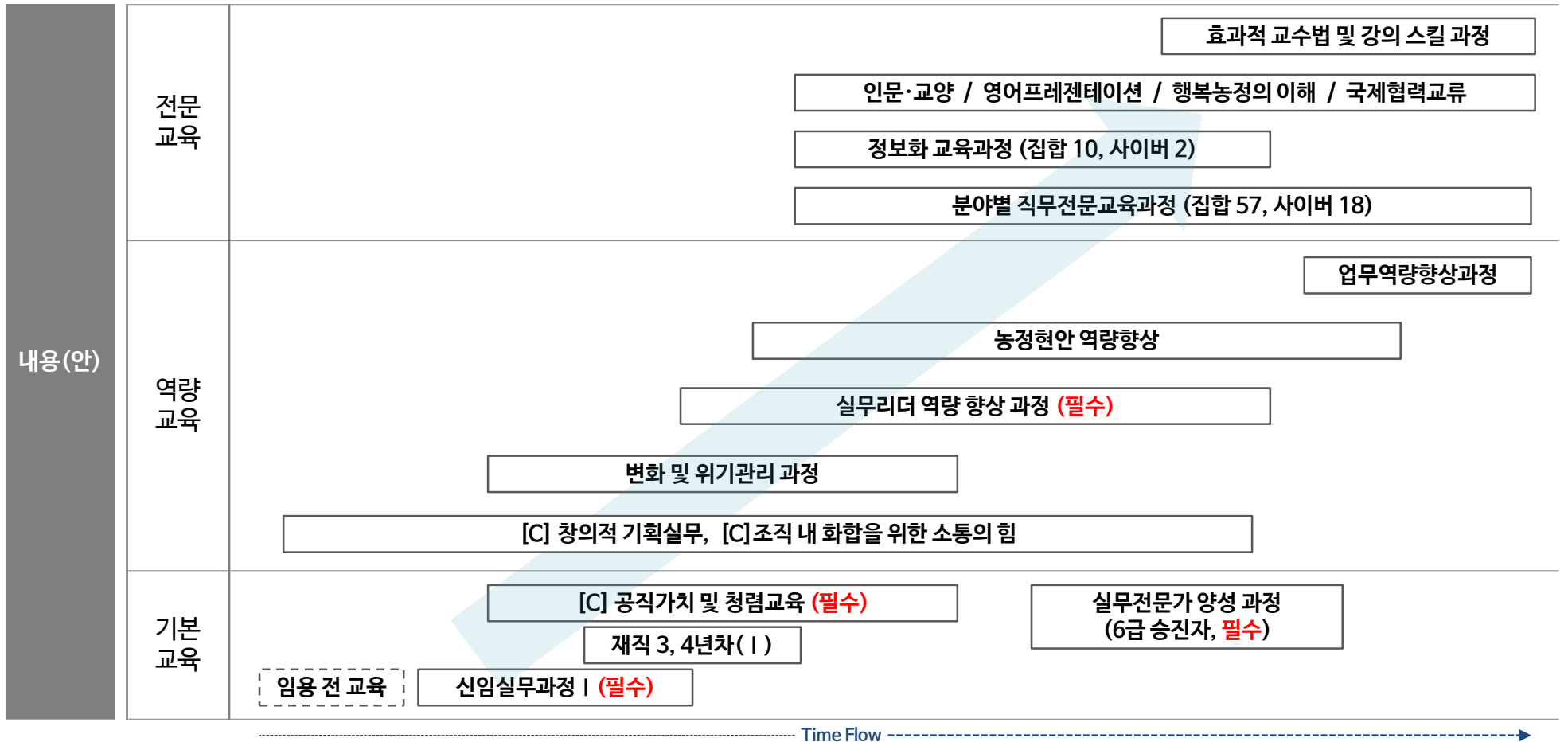
계장급

과장급

### 3. 공직생애주기에 기반한 교육체계관리

주무관급의 기본교육은 '신임실무과정', '승진후보자과정'이 주요 과정이며, 직무역량 강화를 위해 다수의 과정 이수가 필요함

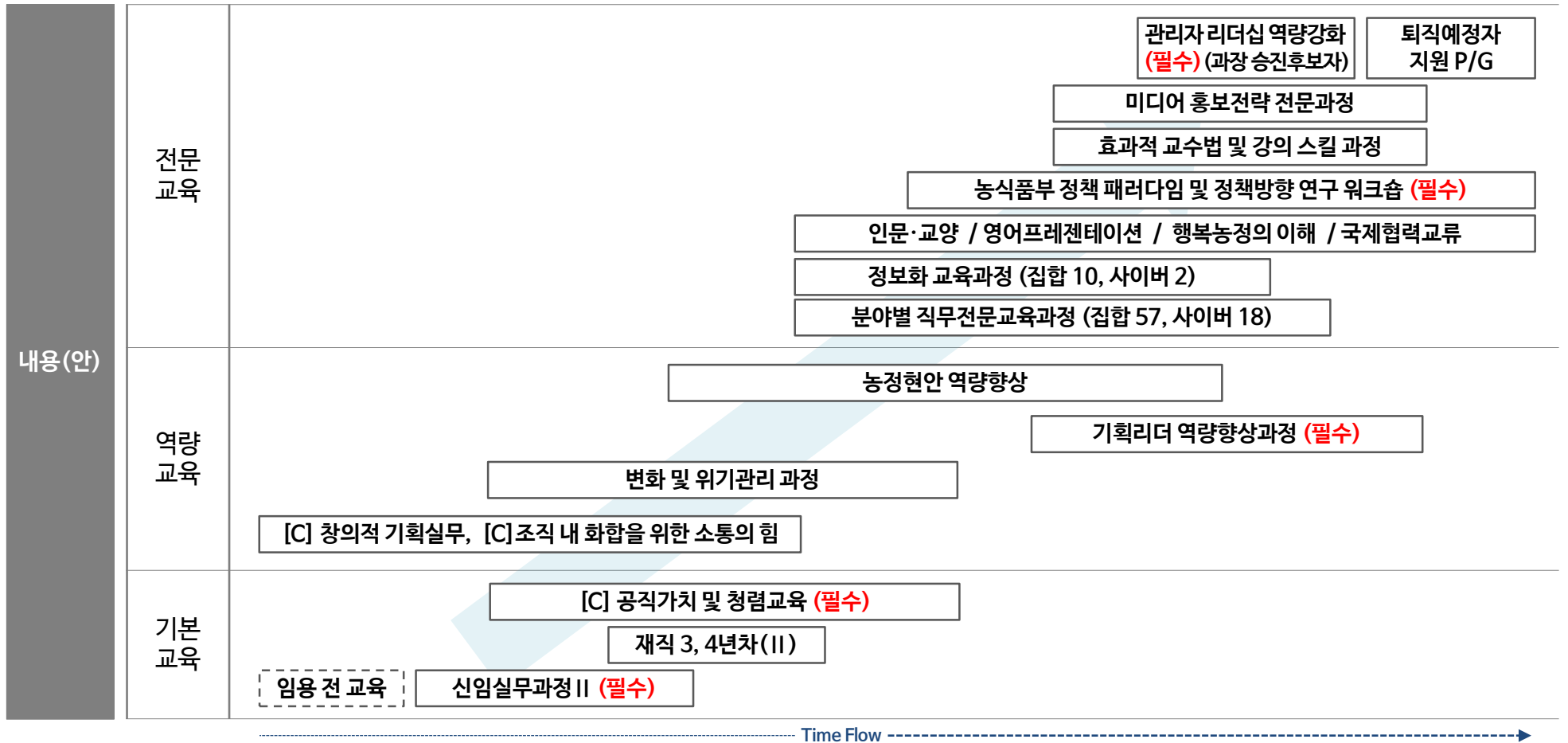
#### ▶ 주무관급 역량별 교육 Flow



### 3. 공직생애주기에 기반한 교육체계관리

계장급은 '기본', '리더십', '직무' 역량의 균형적인 향상이 필요함

#### ▶ 계장급 역량별 교육 Flow

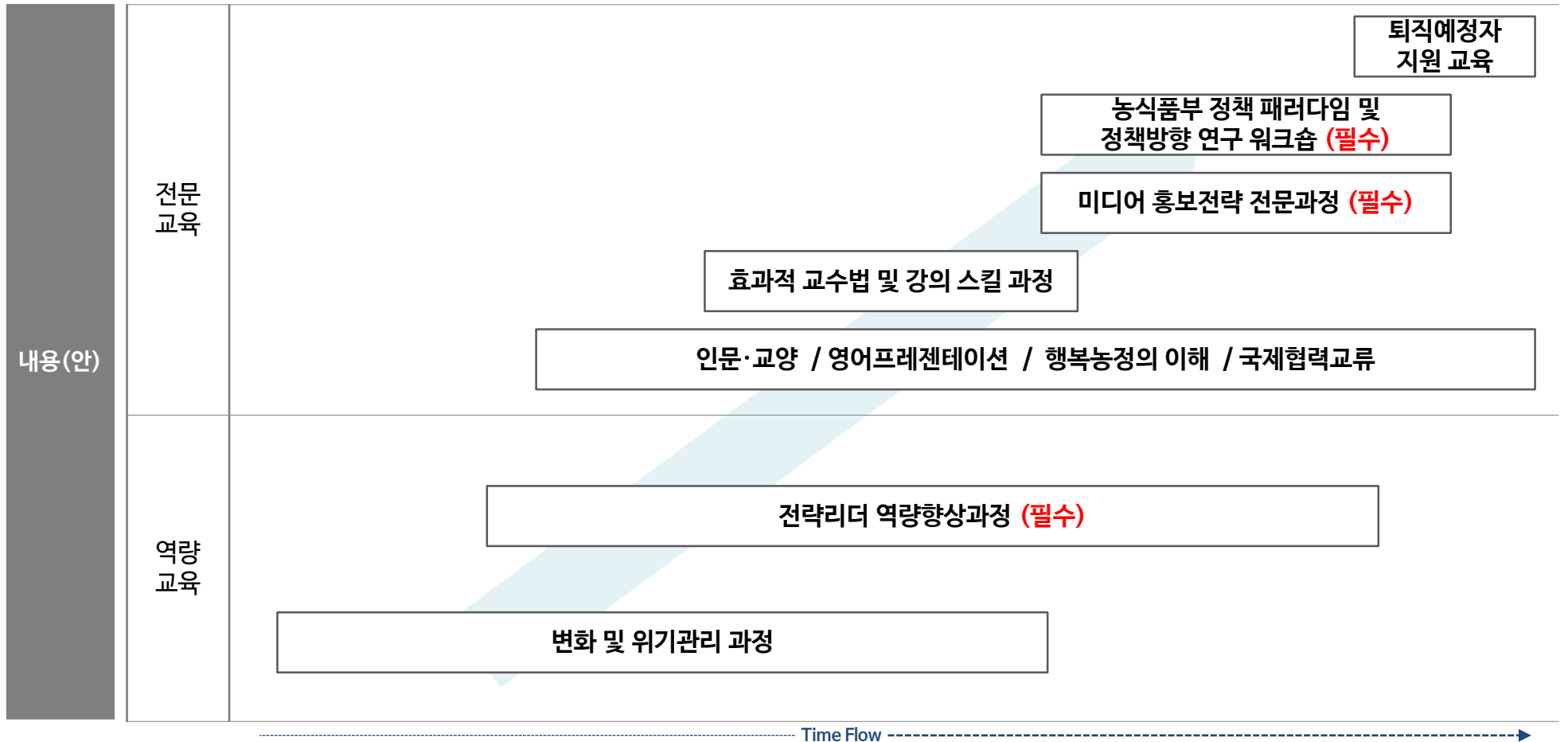




### 3. 공직생애주기에 기반한 교육체계관리

과장급 이상 계층은 '공통/리더십역량'과 '정책수립/언론홍보' 강화를 주 목표로 함

#### ▶ 과장급 역량별 교육 Flow



### 3. 공직생애주기에 기반한 교육체계관리

퇴직예정자를 대상으로 교육과정 운영 및 전직서비스를 지원함

#### ▶ 퇴직예정자 지원 프로그램 개요

현황 및  
문제점

- 의학의 발달로 평균수명이 연장됨에 따라 퇴직자들의 미래 설계에 대한 사회적 관심이 증대되고 있음
- 공무원 사회가 고령화되면서 퇴직 공무원들의 퇴직 이후 삶에 대한 걱정이 늘어가고 있는 상황을 해결하기 위하여 이에 대한 개인적, 조직적, 사회적 차원의 실질적 관심과 지원을 요구하고 있음
- 현재 농식품공무원교육원에서는 농식품부 소속 퇴직예정자를 위한 교육 여건이 마련되어 있지 않은 상황임
- 농림축산식품부 소속 퇴직예정자의 교육 요구를 반영한 전직설계 교육과정 마련이 필요함

개선 및  
발전방향

생애설계, 소양교육 등 원내 전직지원 교육과정 운영

추진전략  
(프레임워크)



Restart! 퇴직예정자 지원 교육

### 3. 공직생애주기에 기반한 교육체계관리

정년퇴직 예정 2~3년 전 공무원을 대상으로 교육을 실시함

#### ▶ 퇴직예정자 지원 프로그램

##### ❖ 퇴직예정자 교육

- 개요 : 퇴직예정자의 전직지원에 대한 관심이 증대됨에 따라 농식품부 또한 이를 준비할 필요성이 제고됨  
생애설계, 사회적응, 자기진단, 전직 정보 등 퇴직예정자에게 필요한 기본 소양 교육과정을 설계함
- 세부내용 : ① 정년 퇴직 예정 2~3년 전 공무원 및 농식품부 既 퇴직자를 대상으로 교육생을 모집  
② 자기진단, 생애설계(건강, 재무), 삶의 기쁨, 전직 정보 등 기초 교육과정 실시  
③ 제주 지역의 특색을 활용하여 퇴직에 대한 불안감을 떨치고 편안한 교육을 받을 수 있도록 운영
- 기대효과 : 퇴직예정자의 퇴직 후 진로 설계에 대한 교육을 실시함으로써 새로운 환경에의 적응력을 향상시키고,  
퇴직 후 생활에 대한 기대감을 증진시킴으로써 심리적 안정감을 갖게 함  
퇴직 고령자를 육성함으로써 국가 경제력을 증진 시킬 수 있음

내용(안)

이슈

- 퇴직 예정 2~3년 전 공무원을 기준으로 매년 퇴직 예정 연수 감소에 따른 체계적 교육 운영이 필요함
- 퇴직예정자의 전직지원 교육에 대한 요구를 조사하여 교육생이 실제 필요로 하는 교육을 운영해야 함
- 既 퇴직자 교육의 경우 교육생 모집, 운영, 교육비 추가 지출 가능 여부 등에 관한 사항은 내부적으로 추가 논의 및 내규 상 근거가 필요함

### 3. 공직생애주기에 기반한 교육체계관리

‘Restart! 전직 지원 교육’ 과정 신규 개설을 제안함

#### ▶ 퇴직예정자 지원 프로그램

#### Restart! 퇴직예정자 지원 교육

- 과정명 : 퇴직예정자 지원교육
- 교육대상 : 퇴직예정 1~3년 공무원 및 既 퇴직 공무원 (농림축산식품부 소속)
- 교육기간 : 3박 4일(현장체험 포함)
- 교육방법 / 시간 : 집합교육 / 28시간
- 교육장소 : 농림식품공무원교육원
- 교육목표 : 전직지원 교육을 통해 퇴직 후 성공적인 제 2의 인생을 수립함

Module	Topic	Time
자기진단	• 나의 성격탐색, 인생 돌아보기(자서전 작성), 제 2의 진로탐색	3.5h
생애설계	• 제 2의 인생설계 방안, 시간관리, 죽음의 의미와 그 준비, 평생학습자로서의 ‘나’ 이해하기	3.5h
건강관리	• 중년기 건강상태 진단, 노년의 질병의 이해, 심리적 노화 극복하기, 스트레스 및 정신건강 관리, 식생활 교육, 나에게 맞는 운동요법	2.5h
삶의 기쁨	• 도전의 의의, 긍정적 자아상 확립, 감사하는 삶의 보물, 행복한 미래 다짐	2.5h
재정관리	• 자산관리 및 계획, 연금의 효율적 활용, 실버 재테크 전략, 생활법률(유산, 부동산, 창업관련)	2h
체험활동	• 전남지역 고아원, 사회적 기업 등에서 봉사활동 수행	7h
세상읽기	• 스마트 기기 사용법, 파워 블로그, 이미지 메이킹, 전문가가 바라보는 미래사회	3h
전직정보	• 재취업 정보 및 전망, 퇴직공무원 취업제한 기업 현황과 실태, 창업 정보 및 절차, 재취업·창업 성공사례, 퇴직경험자와의 만남	4h

## \* 교육체제 개편 종합

교육체제 개편 내용의 주요 내용은 다음과 같음

### 리더십 양성 강조



- ▶ 공통, 리더십 역량의 세분화 및 역량 보완을 통한 역량교육체제 개편
- ▶ 직급별 리더십 역량 제고를 위한 '실무·기획·정책' 교육과정 신규 설계

### 체험형/ 현장형 학습



- ▶ 정책현장리더 맞춤형/체험형 '미디어트레이닝 전문교육과정' 신설
- ▶ 역량별 특성에 따른 현장학습지 이원화 제시

### 가치중심형 교육 강화



- ▶ 공직가치, 공직기본 소양 강화를 위한 「공직가치 및 청렴교육」과정 추가
- ▶ 기본교육체제와 역량교육체제로 분리 및 5급/6급 승진후보자 양성 과정 신설

### 생애주기 교육체제



- ▶ 역량별/생애주기별/계층별 교육과정 구조화
- ▶ '임용'에서 '퇴직예정자'까지의 교육 이수 Flow 설계

1. 역량평가의 이해
2. 역량평가 설계 방향
3. 역량개발센터(DC)의 활용
4. 역량평가 결과 활용
5. 농식품부 역량평가 모델 설계(안)
6. 역량평가-인사와의 연계방안



# 1. 역량평가의 이해

시뮬레이션 기법을 활용한 역량평가(AssesSME(내용전문가)nt Center)를 활용해 구성원들의 경력 및 승진 계획이나 인사고과에 활용할 수 있음

## 역량평가의 개념

### “역량평가(Assessment Center)”

실제와 유사한 직무상황을 제시하고, 직무상황 속에서 피평가자가 맡은 역할을 수행하면서 나타내는 행태를 통해 복수의 평가자가 피평가자의 역량을 측정하는 평가방법

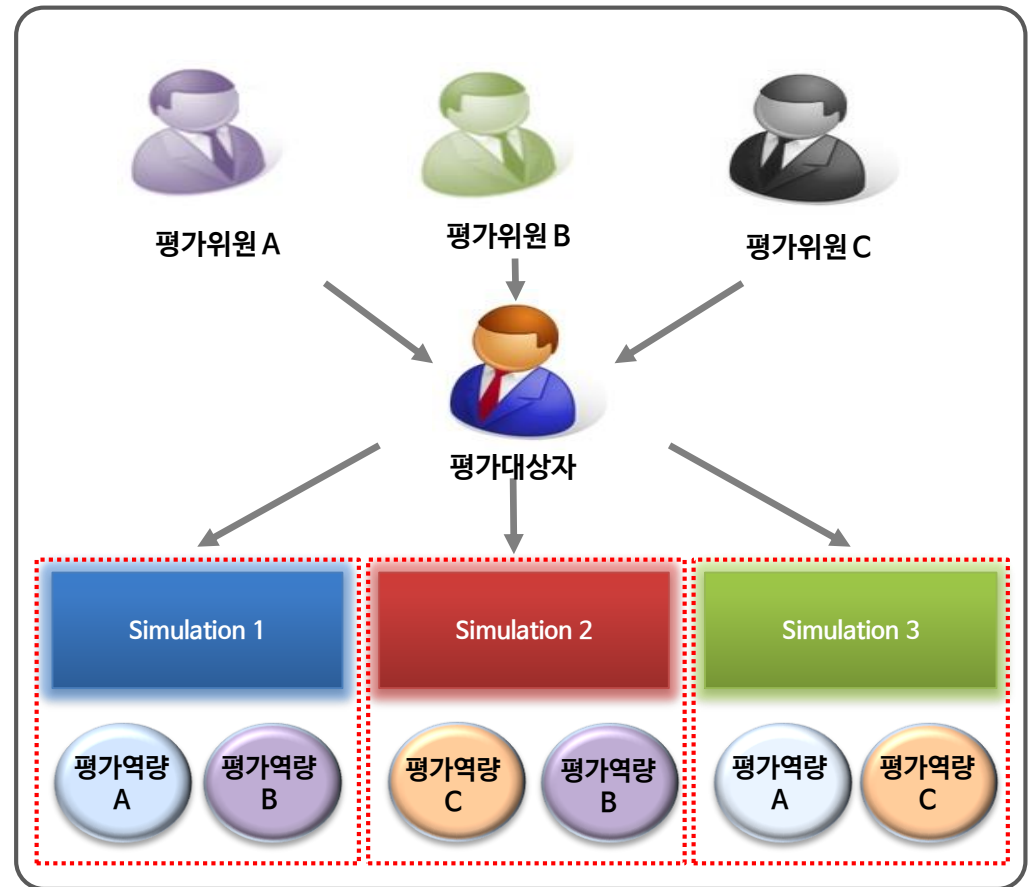
대상자의 과거 성과를 평가하는 것이 아니라 미래행동에 대한 잠재력을 측정

구조화된 모의 직무상황에서의 행동을 직접 관찰함으로써 평가의 타당성 제고

다양한 실행과제(Simulation exercise)를 종합적으로 활용하여 개별 평가기법들의 한계 극복

다수의 평가자가 합의에 의하여 평가결과를 도출하여 개별 평가자의 오류를 방지하고 평가의 공정성 확보

## 역량평가 진행형태



# 1. 역량평가의 이해

역량평가(Assessment Center)는 다수의 심리적 특성 및 요인을 훈련된 다수의 평가자(Assessor)와 다양한 평가방법을 통해 평가의 신뢰도와 타당도를 제고하는 측정방법임

역량평가의 효과성

미래 성과수행에 대한 체계적 예측

높은 신뢰도

높은 타당도

다양한 역량

- 다수의 역량을 측정
- 역량 지표 중 관찰과 측정이 가능한 행동에 중점을 맞춤

다수의 평가전문가

- 외부 평가 전문가
- 내부 평가 전문가
- 현업 SME(내용전문가)
- 소정의 평가자 교육을 이수한 경우에만 평가자로 참여 가능함

다양한 측정방법

- 다양한 측정 방법을 사용
- Simulation
  - 역할수행(role-play)
  - 서류합기법(in-basket)
  - 리더없는 집단토의(leaderless group discussion)
- 행동사건면접(Behavioral event interview)
- 사전역량진단(Psychological test)
- Feedback



# 1. 역량평가의 이해

역량중심의 평가시스템은 기존 승진제도의 한계를 극복하고 미래 잠재력과 성과를 공정하고 객관적으로 평가할 수 있는 인사평가 시스템으로 그 필요성이 대두됨

## 역량평가의 도입 필요성

### 기존 승진시험 제도

- 과거의 수행을 평가
- 시험 방식의 암기위주 평가로 미래수행에 대한 잠재력이 아닌 과거의 지식/기술 평가
- 승진시험준비로 인한 장기간 업무공백이 발생
- 업무밀도 및 강도가 낮은 보직에 근무하는 자가 시험기회준비가 많아 승진시험에 유리
- 본부 근무 및 핵심부서 근무자들이 높은 성적을 받는 불공정한 결과 발생



### 역량중심 평가시스템

- 미래의 업무수행 및 성과 예측
- 평소 업무수행을 통해 관리자로서 역량을 갖춘 대상을 승진
- 과거의 지식/기술이 아닌 향후 관리자에게 요구되는 역량에 대한 평가
- 평소 업무에 몰두하여 높은 성과를 거둔 자 승진
- 평가의 공정성 및 수용성 증대

공정하고 객관적인 인사평가시스템 필요성 대두 → 역량평가제도의 등장

# 1. 역량평가의 이해

역량평가(Assessment Center) 도입으로 능력주의 인사제도 구현, 선발의 신뢰성과 공정성 제고, 자기개발 개인별 맞춤 교육이 가능해져 정부의 생산성과 경쟁력 향상이 기대됨

## 역량평가 도입의 기대효과

공직자의 전문적인  
국정수행능력 향상

자기개발 동기 및 유인 제공  
개인별 맞춤 교육 가능

선발의  
신뢰성과 공정성 제고

능력주의 인사제도의 구현

성과와 능력중심의  
인사제도의 필요성

직급에 따른 역할 · 특성 강조

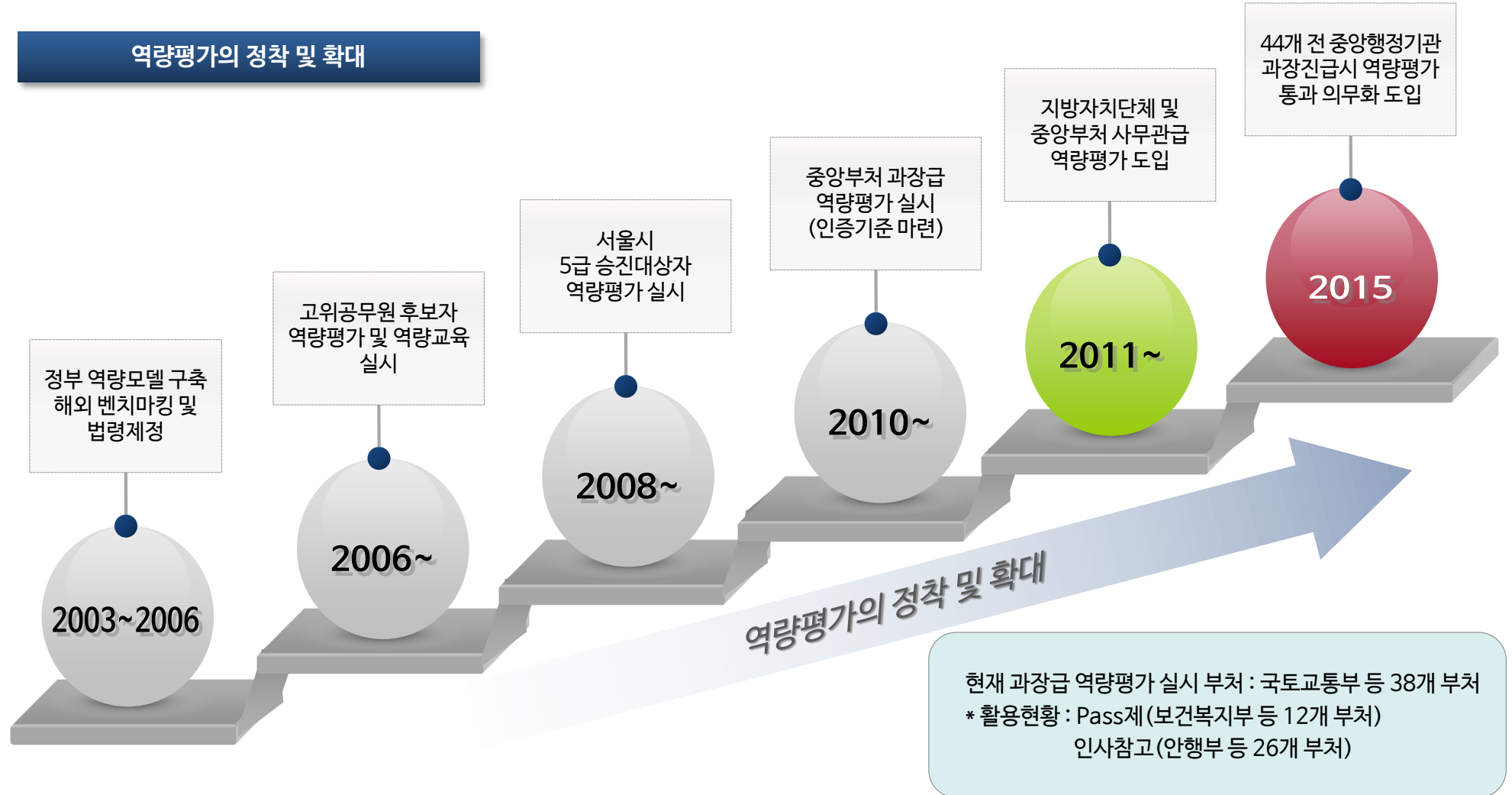
다양성·복잡성 대응하는  
전문능력 확보

개방형 임명체제의  
점진적 확대

# 1. 역량평가의 이해

역량평가(Assessment Center)는 2006년에 고위공무원단에 처음 도입 이래 현재는 국내 정부기관에 승진, 선발시험으로 정착되었으며, 점차 그 대상이 확대되고 있음

## 역량평가의 정착 및 확대



## 2. 역량평가 설계 방향\_중앙부처 역량평가 운영현황

안전행정부 주관하에 중앙공무원교육원에서 시행되는 고위공무원급 역량평가의 평가역량, 실행과제, 운영상 특징은 다음과 같음

### ▶ 안전행정부 고위공무원급 역량평가

목적	승진 / 채용 / 전보 / 선발			
평가 역량	사고(Thinking)	업무(Working)	관계(Relating)	
	문제인식 전략적사고	성과지향 변화관리	고객만족 조정·통합	
실행 과제	평가기법	모의상황 예시		시간
	1:1 역할수행	현안 문제에 대응하기 위한 기자와의 인터뷰, 업무대책 발표, 부하직원 코칭 등		준비 30분 진행 30분
	1:2 역할수행	부서간 업무중복 문제 등을 해결하는 상황		준비 30분 진행 30분
	서류합기법	여러가지 현안과제를 시간 내 처리하는 상황		준비 50분 진행 30분
	집단토론	부처별 공통문제 등 합의, 조정하는 상황		준비 40분 진행 50분
평가운영 상 특징	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 매회 6명 기준, 7명의 평가자가 하루 9시간의 일정으로 평가 실시, 주 2회 시행 원칙</li> <li>- 평가대상자 : 여러 부처의 공무원과 개방형 직위에 응모한 민간인</li> <li>- 내부평가자는 100명, 외부평가자는 20명을 두어 평가, 초기단계에서는 외부평가자를 활용하며 향후 내부 평가자 육성</li> </ul>			

## 2. 역량평가 설계 방향\_중앙부처 역량평가 운영현황

안전행정부 주관하에 중앙공무원교육원에서 시행되는 과장급 역량평가의 평가역량, 실행과제, 운영상 특징은 다음과 같음

### ▶ 안전행정부 과장급 역량평가

목적	승진 / 전보		
평가 역량	사고(Thinking)	업무(Working)	관계(Relating)
	정책기획	성과관리 조직관리	의사소통 이해관계조정 동기부여
실행 과제	평가기법	모의상황 예시	
	발표	이해관계가 대립되는 현안에 대하여 상급자에게 원인 및 해결방안을 보고하는 상황	
	1:1 역할연기	부하, 동료, 고객, 기자 등 다양한 역할을 수행하는 평가위원과 1:1로 대응하는 상황	
	서류함기법	과내 업무조정, 일정관리 등 과장의 일상적인 업무를 처리하는 상황	
	집단토론	부처내 공통문제와 관련하여 과장급 조정회의를 하는 상황	
평가운영 상 특징	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 매회 20명 기준, 교육기간 총 5일 연간 23회 운영</li> <li>- 평가대상자: 중앙부처 서기관</li> <li>- '15년부터 역량평가 Pass(5점 만점 중 2.5점 이상 Pass) 시에 한해 과장급 직위 임용 가능. 미 통과율 25%('14년 기준)</li> </ul>		

## 2. 역량평가 설계 방향\_중앙부처 역량평가 운영현황

외교부에서 시행되는 고위외무공무원 역량평가의 평가역량, 실행과제, 운영상 특징은 다음과 같음

### ▶ 외교부 고위외무공무원 역량평가

목적	공사 승진평가 등 선발목적							
평가 역량	외교역량			관리역량				
	관계구축	외교교섭	위기상황 관리	고객지향	비전제시	조정·통합	전문가의식	혁신주도
평가 프로그램	<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid #ccc; padding: 10px; text-align: center;">자가 역량진단 (설문방식)</div> <div style="font-size: 2em;">→</div> <div style="border: 1px solid #ccc; padding: 10px; text-align: center;">공통 부족역량 역량교육 (3~5일)</div> <div style="font-size: 2em;">→</div> <div style="border: 1px solid #ccc; padding: 10px; text-align: center;">고위 외교역량평가 (6개 상황)</div> </div>							
	평가기법	Role Play(1:1, 1:2)	In-Basket	Presentation	Interview	Group Discussion		
평가운영 특징	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 매년 상·하반기 총 2회 실시. 피평가자별 6시간 소요. 1인 6~8인 평가</li> <li>- 평가대상자 : 고위외무공무원 직위에 최초로 임용될 자(외무공무원 및 개방형 직위 임용 타부처 공무원 및 민간인)</li> <li>- 평가결과 점수 범위에 따라 매우우수, 우수, 보통, 미흡, 매우미흡 등의 5등급으로 구분하여 평가됨</li> <li>- <b>승진대상자들에 대한 최소한의 자격요건. 전원 역량평가 후 통과 / 미통과 여부를 인사에 반영</b></li> </ul>							

## 2. 역량평가 설계 방향\_중앙부처 역량평가 운영현황

외교부에서 시행되는 참사관 승진후보자 역량평가의 평가역량, 실행과제, 운영상 특징은 다음과 같음

### ▶ 외교부 참사관 승진 후보자 역량평가

목적	승진평가					
평가 역량	외교핵심역량					
	관계구축	외교교섭			위기/상황관리	
평가 프로그램	<pre>             graph LR             A[자가역량진단 (설문방식)] --&gt; B[공통 부족역량 역량교육 (3~5일)]             B --&gt; C[참사관급 외교역량평가 (3개 상황)]             </pre>					
	평가기법	Role Play(1:1, 1:2)	In-Basket	Presentation	Interview	Group Discussion
평가운영 상 특징	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 매년 상·하반기 총 2회 실시. 피평가자별 3시간 소요. 1인 6~8인 평가</li> <li>- 평가대상자: 참사관급 직위에 최초로 임용될 자</li> <li>- 평가결과 점수 범위에 따라 매우우수, 우수, 보통, 미흡, 매우미흡 등의 5등급으로 구분하여 평가됨</li> <li>- <b>승진대상자들에 대한 최소한의 자격요건. 전원 역량평가 후 통과 / 미통과 여부를 인사에 반영</b></li> </ul>					

## 2. 역량평가 설계 방향\_중앙부처 역량평가 운영현황

외교부에서 시행되는 신규직원 역량평가의 평가역량, 실행과제, 운영상 특징은 다음과 같음

### ▶ 외교부 신규직원 역량평가

목적	신규직원 선발		
평가역량	공무원기초역량	외교부 공통역량	직무역량 (영사직/본부상근직)
평가 프로그램	<pre> graph LR     A[과제이해 (30분)] -- "60분 / 4인" --&gt; B[In-Basket (20분 / 4인)]     B --&gt; C[Group Discussion (20분 / 4인)]     C -- "평가실시(80분 / 4인)" --&gt; D[상황면접 (15분 / 1인)]     </pre>		
평가운영 상 특징	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 매년 1회 실시. 피평가자별 3~6시간 소요. 1인 6~8인 평가</li> <li>- 평가대상자: 서류전형과 외국어시험을 통과한 지원자</li> <li>- 평가결과 기준점수를 도달하지 못한 지원자들은 탈락. 통과한 지원자들에 한해 심층면접이 진행 (면접시 참고자료로 활용)</li> </ul>		



## 2. 역량평가 설계 방향\_중앙부처 역량평가 운영현황

국토교통부에서 시행되는 참사관 승진후보자 역량평가의 평가역량, 실행과제, 운영상 특징은 다음과 같음

### ▶ 국토교통부 과장급 역량평가

목적	승진		
평가 역량	사고역량	업무역량	관계역량
	정책기획 성과관리 문제해결	조직관리 전문가의식	갈등관리
실행 과제	평가기법	모의상황 예시	시간
	1:1 역할수행 (Role Play)	업무 관계자 혹은 부하직원 등과 면담 혹은 코칭하는 상황	준비 20분 진행 20분
	발표 (Presentation)	주요 현안과제의 경과 및 대안 등에 대해 보고하는 상황	준비 40분 발표 10분 / 인터뷰 5분
	서류함기법 (In-Basket)	제한된 시간 내에 여러가지 현안과제를 처리하는 상황	준비 40분 인터뷰 10분
	집단토론 (Group Discussion)	여러관계자가 모여 관련된 문제를 논의 또는 합의하는 상황	준비 40분 진행 30분
평가운영 상 특징	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 상·하반기 각 1회 운영. 매회 약 20명 기준, 7명의 평가자가 하루 8시간의 일정으로 평가 실시</li> <li>- 평가대상자: 4급 서기관 중 과장급 승진대상자</li> <li>- 총 5일 과정 중, 4일 교육/1일 평가 운영. 역량평가 결과가 인사에는 <b>참고용으로만 활용</b></li> </ul>		

## 2. 역량평가 설계 방향\_중앙부처 역량평가 운영현황

고용노동부에서 시행되는 5급 사무관 승진대상자 역량평가의 평가역량, 실행과제, 운영상 특징은 다음과 같음

### ▶ 고용노동부 5급 사무관 승진대상자 역량평가

목적	승진 / 선발		
평가역량	기획력	문제해결	
	의사소통(조정통합)	리더십	
실행과제	평가기법	평가역량	시간
	서류합기법(In-Basket)	기획력 문제해결	준비 40분 인터뷰 20분
	구두발표(Oral Presentation)		준비 40분 발표 5분 / 인터뷰 15분
	집단토론(Group Discussion)	의사소통(조정통합) 리더십	준비 40분 토론 30분
역할연기(Role Play)	준비 40분 연기 20분		
평가운영상 특징	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 매회 20~40명 기준(3인 1조), 2박 3일 형태로 운영, 1일차 사전교육, 2~3일차 역량평가 실시</li> <li>- 평가대상자 : 5급 승진대상자</li> <li>- 역량평가 결과를 <b>승진 및 선발에 활용</b>하고 있어 보다 높은 난이도 및 철저한 관리</li> </ul>		

## 2. 역량평가 설계 방향\_중앙부처 역량평가 운영현황

보건복지부에서 시행되는 5급 사무관 승진대상자 역량평가의 평가역량, 실행과제, 운영상 특징은 다음과 같음

### ▶ 보건복지부 5급 사무관 승진대상자 역량평가

목적	승진					
평가 역량	업무역량			관계역량		
	문제인식	정책기획 및 집행	성과관리	협의 / 조정	협력 및 팀워크	의사소통
실행 과제	평가기법		모의상황 예시		시간	
	1:1 역할수행 (Role Play)		업무 관계자 혹은 부하직원 등과 면담 혹은 코칭하는 상황		준비 30분 진행 20분	
	발표 (Presentation)		주요 현안과제의 경과 및 대안 등에 대해 보고하는 상황		준비 50분 발표 10분 / 인터뷰 10분	
	서류함기법 (In-Basket)		제한된 시간 내에 여러가지 현안과제를 처리하는 상황		준비 60분 인터뷰 15분	
	집단토론 (Group Discussion)		여러관계자가 모여 관련된 문제를 논의 또는 합의하는 상황		준비 50분 진행 40분	
평가운영 상 특징	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 연 1회 운영. 30명 정도의 대상자를 10명의 평가자가 1박 2일의 일정으로 평가 실시</li> <li>- 평가대상자 : 6급 주무관 중 5급 사무관 승진대상자</li> <li>- 역량평가 실시 2~3개월 전 역량평가 실습과정 운영. 역량평가 결과 2.5점 이하(5점 만점)를 기록한 대상자는 승진대상자에서 제외(약 20~25%)</li> </ul>					

## 2. 역량평가 설계 방향\_중앙부처 역량평가 운영현황

관세청에서 시행되는 서기관/사무관 승진대상자 역량평가의 평가역량, 실행과제, 운영상 특징은 다음과 같음

### ▶ 관세청 서기관/사무관 역량평가

목적	승진						
평가 역량	4급 과장직위 승진후보자	문제인식	의사소통	전략적사고	정책기획	조정통합	성과관리
	5급 승진후보자	고객지향	창조성	문제인식	전략적사고	조정통합	결과지향
실행 과제	평가기법	모의상황 예시					
	1:1 역할연기	특정 역할에 적합한 의사결정과 대응을 해야 하는 상황					
	발표	현안문제의 현황 및 해결방안을 상관 등에게 보고하는 상황					
	서류합기법	여러 현안 과제에 대해 문제해결 및 의사결정을 하는 상황					
	집단토론	정해진 시간 내 공동의 문제를 토론해 합의 · 조정하는 상황					
평가운영 상 특징	<ul style="list-style-type: none"> <li>- '05년부터 시행. 서기관 연 1회 / 사무관 연 2~3회 실시</li> <li>- 대상자 : 과장직위 승진 및 5급 승진 후보자</li> <li>- 역량평가(HA평가) 전 반드시 이수하여야 하는 역량교육(HA교육)은 관세국경관리연수원에서 2박 3일 과정으로 진행</li> <li>- 역량평가(HA평가)는 1일 과정으로 외부 업체가 과제개발하고, 심사위원 섭외는 관세청이 담당하여 운영</li> <li>- 승진후보자 명부순위 상위자를 대상으로 역량교육 이수 후 평가하는 정기평가 / 특별승진 후보자를 대상으로 하는 수시평가로 구분·운영</li> <li>- <b>역량교육 후 역량평가하여 미통과자는 승진심사에서 제외</b></li> </ul>						

## 2. 역량평가 설계 방향\_중앙부처 역량평가 운영현황

특허청에서 시행되는 과장급 역량평가의 평가역량, 실행과제, 운영상 특징은 다음과 같음

### ▶ 특허청 과장급 역량평가

목적	승진		
평가 역량	고객서비스	혁신마인드	심사문서 작성능력
	전문지식	업무개선능력	업무성실성
실행 과제	평가기법		
	서류함기법 (In-Basket)	정책보고서 작성	
	보도자료 작성		
평가운영 상 특징	<ul style="list-style-type: none"> <li>- '07년 도입, 상·하반기 각 1회 운영(7월 中, 1월 中)</li> <li>- 비계량지표 평가척도를 통해 S(탁월), A(우수), B(보통), C(미흡)으로 평가함</li> <li>- 승진직위에서 수행할 가사의 업무를 심사 대상자에게 부여, 그 수행과정을 평가</li> <li>- 역량평가위원회: 내부 팀장급 이상 간부 및 외부전문가로 구성</li> <li>- 평가자와 확인자가 동시에 평가, 각각의 결과를 50%씩 반영</li> <li>- 성과평가의 반영 및 활용</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>* 5급 이하 공무원: 상·하반기 성과평가를 합산하여 근무성적평가에 반영 / * 4·5급 이상 공무원: 승진인사 대상자 선정시 활용</b></p>		

## 2. 역량평가 설계 방향\_지자체 및 공공기관 역량평가 운영현황

서울시에서 시행되는 5급 승진대상자 역량평가의 평가역량, 실행과제, 운영상 특징은 다음과 같음

### ▶ 서울시 5급 승진대상자 역량평가

목적	승진			
평가역량	정책기획	성과지향	변화관리	
	협의·조정	의사소통		
실행과제	평가기법	모의상황 예시		시간
	서류합기법 (사례연구 일부 포함)	서류함에 담긴 다양한 항목들을 실제 직무에서 다루는 것처럼 이메일 또는 간단한 문서를 작성토록 하여 보유역량을 평가 ※ 서류합 추후 인터뷰는 폐지		240분
	역할수행	시나리오에 따라 다른 사람들과의 상호작용 과정에서 나타나는 구두 의사소통, 협의·조정역량 등에 대한 행동 평가		55분 (준비 30분)

※ 사례연구 일부 포함 : 사례연구의 기획서 작성을 간소화하여 서류함에 포함, 평가

평가운영상 특징	<ul style="list-style-type: none"> <li>- '08년도 도입, 상·하반기 각 6회 운영, 매회 70명 내외. 3일 교육에 2일 평가로 총 5일 소요</li> <li>- 역량평가는 역량교육과 병행, 6주간의 역량교육기간 가운데 역량평가 실시</li> <li>- 역량교육은 필요역량에 기반한 교육프로그램과 액션러닝 병행</li> <li>- 3급 승진대상자 역량평가: 안전행정부에 위탁 실시(고위공무원단 역량평가 체계 적용)</li> <li>- 대상자 전원 역량평가 후 <b>승진의사결정에 30% 비율로 반영</b></li> </ul>
----------	--

## 2. 역량평가 설계 방향\_지자체 및 공공기관 역량평가 운영현황

서울시 교육청에서 시행되는 5급 승진대상자 역량평가의 평가역량, 실행과제, 운영상 특징은 다음과 같음

### ▶ 서울시 교육청 5급 승진대상자 역량평가

목적	승진							
평가 역량	기본역량		평가역량					
	전문성 함양	공직자 태도	통합적 상황인식	변화관리/전파	교육정책기획	조직/업무관리	고객지향	소통과 협력
실행 과제	평가기법			세부내용				
	1:1 역할수행 (Role Play)			관련 이해관계자를 만나 그들의 요구사항을 해결하기 위해 1:1로 면담하거나 인터뷰 하는 과제				
	발표 (Presentation)			관련 업무의 특정 사안에 대한 현황 및 해결방안을 상급자에게 보고하거나 공청회 혹은 설명회 등에서 발표하는 과제				
	서류함기법 (In-Basket)			일상적인 업무 상황에서 일정표, 이메일, 공문, 보고서 등 다양한 자료들을 활용하여 현안 업무들을 처리하는 과제				
평가운영 상 특징	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 92명의 대상자를 15명의 평정위원이 3일 일정으로 평가 실시</li> <li>- 평가대상자 : 6급 중 5급 승진대상자</li> <li>- 평정위원은 외부전문위원을 100% 활용하고, 절대평가와 블라인드 평가 방식을 따름</li> <li>- <b>승진심사의 30%의 비율로 반영</b> (승진후보자 명부 30%, 청렴도 평가 10%, 실적평가 30%, 역량평가 30%)</li> </ul>							

## 2. 역량평가 설계 방향\_지자체 및 공공기관 역량평가 운영현황

한국남부발전에서 시행되는 간부직원 역량평가의 평가역량, 실행과제, 운영상 특징은 다음과 같음

### ▶ 한국남부발전 간부직원 역량평가

목적	승진 / 보직		
평가 역량	전략적 사고	성과지향	변화관리
	위기대응능력	이해관계조정	의사소통
실행 과제	평가기법		
	발표 (Presentation)	집단토론 (Group Discussion)	
	서류함기법 (In-Basket)	역할연기 (Role Play)	
평가운영 상 특징	<ul style="list-style-type: none"> <li>- '13년 12월 : 실·부장급 승진예정자 43명 대상 최초 도입 → 결과를 보직관리에 반영</li> <li>- '14년 3월 : 처·실장급 38명, 부장급 116명 대상으로 시행</li> <li>- '14년 7월 : 승진 유자격 차장급 142명에 대상 시행</li> <li>- '14년 ~ : 차장급 이상 간부직원에게 대해 확대시행, 역량평가 미수료시 승진서열명부 작성 대상에서 제외</li> <li>- <b>전원 역량평가 후 통과 / 탈락 여부를 인사에 반영</b></li> <li>- 향후 신입사원 채용 및 승진심사 등에도 활용할 계획</li> </ul>		



## 2. 역량평가 설계 방향\_타부처 및 기관 종합

타부처 및 기관의 역량평가 운영과 관련한 목적, 평가역량, 실행과제, 평가결과의 활용은 다음과 같음

### 역량평가 활용목적

- 안전행정부를 비롯한 대부분의 부처 또는 기관에서 승진이나 평가에 반영하기 위해 역량평가를 실시하고 있으나, 일부에서는 채용이나 전보의 목적으로도 활용하고 있음

### 평가역량

- 부처 및 공공기관에서는 역량평가의 결과가 주로 승진시에 반영되므로 각 직급에서 요구되는 역량에 대해 평가를 진행함
- 평가되는 역량의 개수는 기관에 따라 각 직급별 요구역량 3~6개로 구성되어 있음

### 평가기법

- 실행과제의 기법의 경우 각 조직의 특성에 맞춰 해당 역량을 평가하기에 적절한 기법을 사용하고 있어 모든 부처 및 공공기관이 동일하지는 않으나, 주로 역할수행(1:1, 1:2), 서류합기법, 집단토론, 발표 기법을 활용하는 경향을 보임

### 평가결과 활용

- 평가결과는 크게 승진에 반영/인사참고용의 두 가지 방법으로 활용되고 있으나, 대부분의 경우 승진에 반영하고 있음
  - 인사 참고용 : 승진 기타 인사사항에 참고는 할 수 있으나 어떠한 사항을 결정하는 요소는 아님
  - 승진에 반영 : ① Pass / Fail 여부 (통과시에 한해 해당직위 임용 가능, 미 통과율은 20~30%)  
② 승진심사의 요소로 반영(다른 평가요소들과 함께 일정 비율로 승진심사 요소로 포함됨, 20~30% 반영)

### Key Findings

- 농식품부의 경우도 자체 역량평가를 실시하기 이전에 역량평가의 결과의 활용목적 및 방법을 명확히 하는 것이 선행되어야 함
- 농식품부 역량모델에 기반한 각 직급별 요구역량에 따라 과제의 내용이나 평가방법이 달리 설계되어야 함
- 다양한 평가기법들 중에서 농식품부의 특성과 직급별 역량을 평가함에 있어 가장 적합한 평가기법을 선정하여야 함

## 2. 역량평가 설계 방향\_구성원 의견 종합

역량평가 대상의 확대에 대한 구성원의 의견은 다음과 같음

### 구성원 의견 종합

#### ‘역량개발교육(DC)이 선행된 역량평가 대상의 확대’

- 현재 고위공무원단 및 과장급에만 시행되고 있는 역량평가에 대한 대상 확대가 필요하다는 의견이 다수
- 다만, 역량평가의 확대 적용 이전에 각 직급에 따라 개발하여야 하는 역량이 무엇인지 파악하여 관련 교육을 받을 수 있는 기회가 선행되어야 할 필요성 언급

#### ‘농식품부에 맞춤형 된 역량평가 실시 필요’

- 현재 중공고에서 이루어지고 있는 역량평가의 경우 안행부의 특성만을 고려하여 과제가 개발되는 경향이 있음. 6급 승진자나 사무관 승진의 경우에는 우리 부 자체적으로 개발하여 운영하는 것이 더 적합할 것

#### ‘보다 객관성과 신뢰성이 보장된 평가이어야 할 것’

- 역량평가를 시행하게 된 취지가 기존 인사평가체계의 주관성을 배제하고자 함이니만큼 현재 시행되고 있는 역량개발교육의 평가지표 및 평가자 등 평가자체가 공정하고 신뢰성이 반드시 보장되어야 할 것이라는 의견이 대다수를 이룸

#### ‘역량평가의 활용에 있어 조심스러운 접근이 필요’

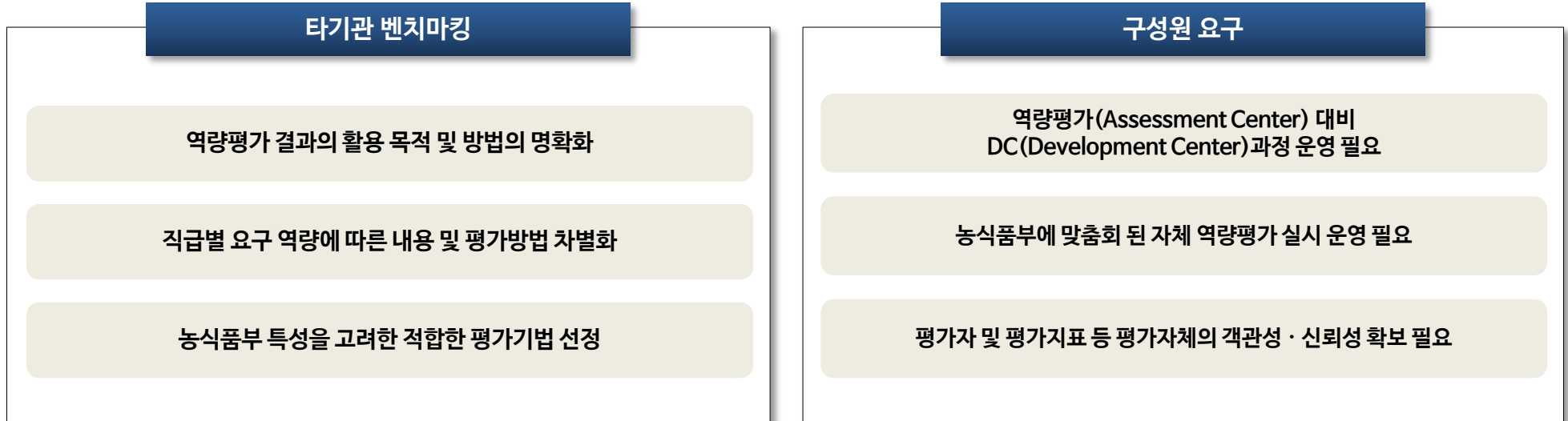
- 이왕 시행될 것이라면 인사에 반영하여야 한다는 의견이 다수였으나, 인사에 반영되는 것이라면 반대한다는 입장도 존재함.
- 그러나 반영하여야 한다는 구성원 또한 승진 자격을 부여하는 정도로만 반영하여야 할 것이지, 승진 탈락의 구실로 삼게되거나 승진을 결정하게 되는 요소로 되는 것은 지양되어야 할 것이라는 우려를 표명하기도 함

### Key Findings

- 역량평가의 대상을 확대실시함에 있어 구성원들이 필요성은 인지하고 있으나, 인사에 반영된다는 부담감에 거부의를 밝힌 경우도 다수 존재하기에, 이와 관련하여 **구성원들과의 충분한 공감대 형성과정**과 사전에 연습차원에서 **역량강화 교육이 선행**되어야 할 필요
- 역량평가의 결과를 인사에 반영하기 위해서는 보다 공정하고 객관적인 평가임이 공인되는 것이 중요하기 때문에 **농식품부의 특성에 맞는 과제개발과 평가자 및 평가지표의 객관성을 확보**하는 것이 무엇보다도 중요

## 2. 역량평가 설계 방향\_종합

구성원 요구조사와 타기관 벤치마킹을 통해 도출한 농식품부 역량평가에 대한 개발방향은 다음과 같음



농식품부  
맞춤형  
과제개발

직급별  
평가방식  
차별화

역량강화  
교육의  
선행

평가결과의  
객관성 ·  
신뢰성 확보

## 2. 역량평가 설계 방향

농식품부의 역량평가 설계에 대한 개발방향의 주요 세부사항은 다음과 같음

### 농식품부 맞춤형 과제개발

- 중앙공무원교육원에서 실시 중인 역량평가의 경우 안행부의 특성만이 고려된 과제들로 구성되어 있어 타부처 구성원들에게 불리한 요소가 존재
- 6급 승진자나 사무관 승진 시 역량평가를 확대시행하게 될 경우 우리 부 특성에 맞게 자체적으로 과제 및 평가 지표를 개발하여 운영하는 것이 적합할 것

### 직급별 평가방식 차별화

- 각 직급별 필요한 역량요소가 다르고 발현되는 유형도 다르기 때문에 각 직급별 리더십 역량모델을 기반으로 평가 역량을 달리 선정하여 운영
- 평가역량 및 직급에 따라 평가기법, 평가지표 등을 차별화 하는 설계안의 필요

### 역량강화 교육의 선행

- 평가의 목적 이외에도 구성원 역량개발에 목적이 있으므로 평가 이전에 해당 직위에 필요한 역량요소에 대한 이해와 모의상황과제에 대한 훈련을 통해 개인역량개발 계기 마련 필요
- 안행부의 과장급 역량평가에 대비하는 차원에서 6급 승진시부터 역량강화교육을 통해 선행학습이 필요

### 평가결과의 객관성· 신뢰성 확보

- 현재 교육원에서 운영되고 있는 공직자 역량강화교육의 경우 평가에 대한 객관성과 신뢰성이 없다는 구성원 의견에 따라 구성원 전반적으로 역량평가에 대한 부정적인 시각이 형성되어 있어 이에 대한 개선이 필요
- 인사에 반영되는 제도인만큼 평가자 및 평가과제, 평가 지표 등의 평가요소등에 대한 객관성과 신뢰성을 확보 하여 공정한 승진제도로 자리매김할 수 있는 기틀을 마련

### 3. 역량개발센터(DC)의 활용

역량개발센터(Development Center ; 이하 DC)는 장소의 개념이 아닌 하나의 교육기법으로 관리자들과의 역량 향상을 위한 방법으로 주로 사용되며 역량평가(Assessment Center)와 연계되어 활용되어짐

#### 역량개발센터(DC)의 개념

##### “역량개발센터(Development Center)”

역량개발센터(Development Center; 이하 DC)는 장소의 개념이 아닌 하나의 교육기법으로 역할을 수행하면서 나타내는 행태를 통해 역량을 인식하고 향상시키는 교육방법

역량평가(Assessment Center)기법을 교육장면에 응용/활용

실제 교육대상자가 현업(현장)에서 수행하여야 하는 업무/역할과 유사한 모의과제(Simulation) 상황을 제시

과제를 해결해가는 과정과 결과에서 드러난 참가자의 역량 수준에 대해 관찰자(동료, 퍼실리테이터)가 피드백을 제공

스스로 역량수준을 인식하고 향상시킬 수 있도록 해주는 교육 프로그램

#### 역량개발센터(DC)의 구분

##### 과정형 Development Center

이론강의

+

Simulation  
실습

- ✓ Simulation을 활용한 실습 + 이론학습을 포함
- ✓ 이론학습의 내용은 핵심적인 Contents로 구성
- ✓ 강사피드백은 실습과정에서 드러난 해당 역량의 발휘에 초점을 둠

**장점** : 미래의 직무나 역할을 수행하기 전, 역할 수행에 요구되는 역량들에 대한 내용적 정리/학습 기회 제공

**단점** : 충분한 실습기회 제공 부족, 동료간 관찰/피드백 기회 부족, 여타 교육과정들과의 차별성 부족

##### 개발형 Development Center

Simulation  
실습

- ✓ Contents없이 실습을 100% 구성함
- ✓ 강사피드백은 실습 과정에서의 행동과 역량 발휘 뿐 아니라, 해당 역량에 대한 최소한의 Contents 제시
- ✓ 실습을 보다 충분히 수행하고, 동료들간의 관찰의 기회와 피드백의 기회를 넓히는데 초점

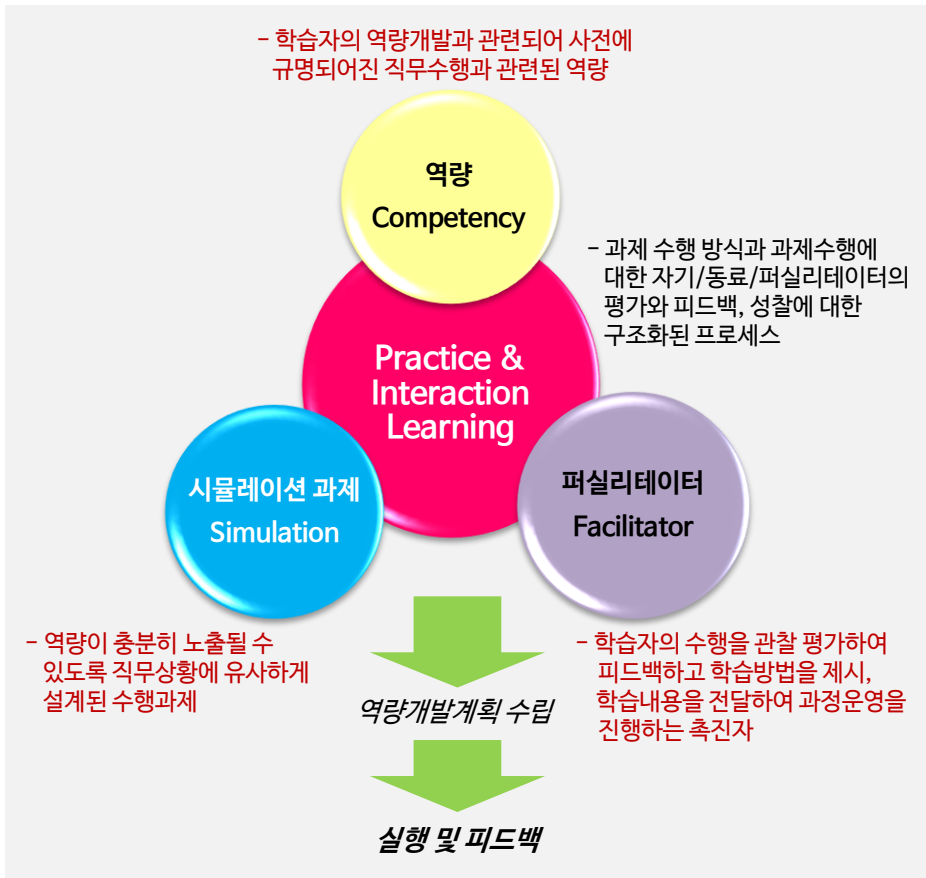
**장점** : 충분한 실습기회 제공을 체감적 학습기회 제공, 동료간 풍부한 관찰/피드백 기회

**단점** : 시뮬레이션 복잡성 증가로 개발의 어려움 증가, 미래의 직무나 역할수행에 요구되는 역량에 대한 이론적 학습기회 부족

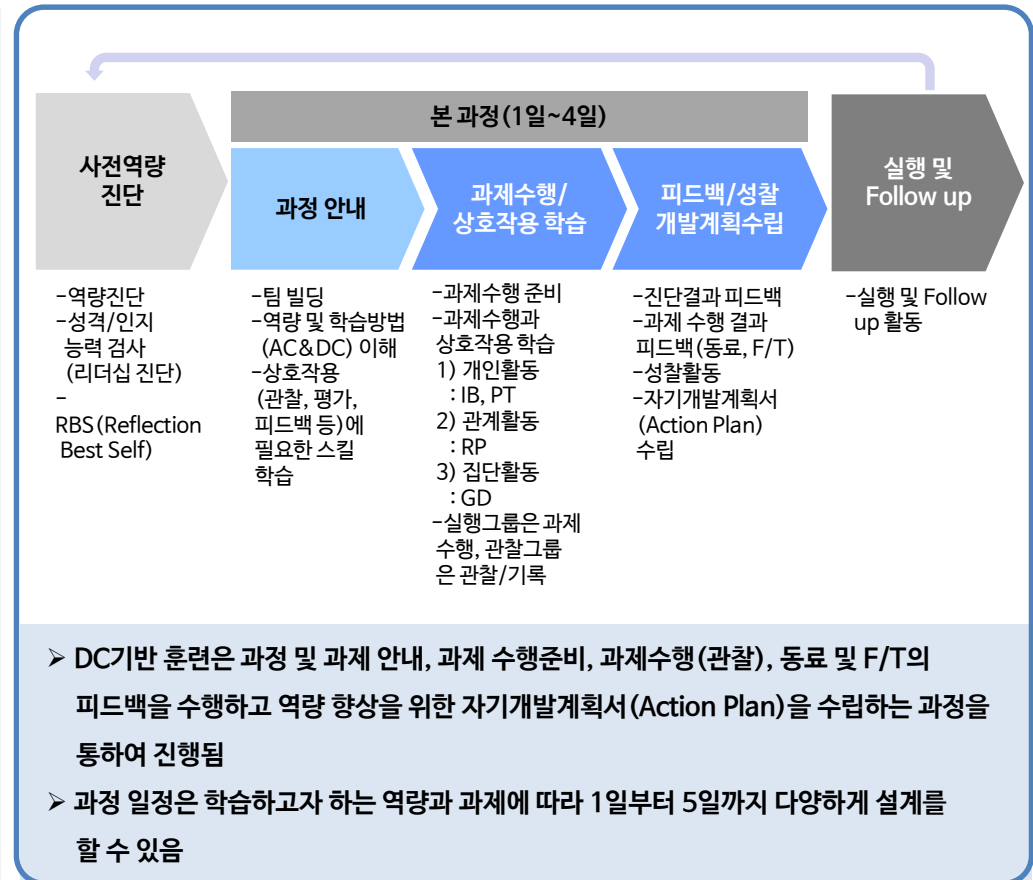
### 3. 역량개발센터(DC)의 활용

DC기반 훈련은 역량(Competency), 퍼실리테이터(Facilitator), 시뮬레이션 과제(Simulation)의 세 가지 요소가 과정 내에서 잘 조합되어 실습 위주로 진행되며, 최종적으로 자기개발을 위한 계획서를 도출하게 됨

#### 역량개발센터(DC)의 구성요소



#### 역량개발센터(DC) 프로세스

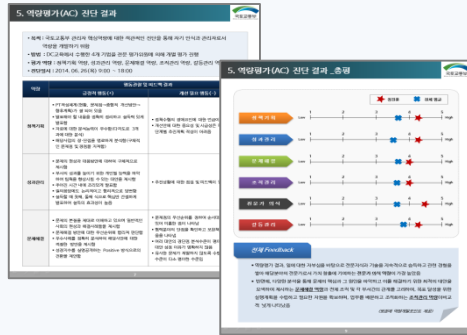


# 4. 역량평가 결과 활용방안\_개인 : 역량진단/개발 활동

역량평가 결과를 통해 자신의 강/약점 역량을 파악하고, 자기개발계획(IDP)을 수립하여 역량개발 활동에 참여함으로써 부족한 역량의 개발이 가능함

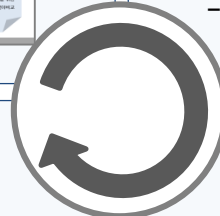
## 1 역량평가 결과 확인

- 역량평가를 통한 역량별 개인 점수 확인
- 역량별 전체평균점수와 자신의 점수 GAP 분석



## 2 자기개발계획(IDP) 수립

- 역량개발을 위해 필요한 학습자원 제공
  - 역량 별 교육과정 매핑
  - 역량 별 교육/학습 자원 탐색
- 자기개발계획 Coaching 지원
- 부족한 역량을 강화하기 위한 자기개발계획서 작성
  - 역량개발 우선순위 선정
  - 교육과정 선택
  - 기타 자기개발계획 수립



- 자기개발계획 최종평가서 자가 작성
  - 자신이 수행한 역량개발활동 기술
  - 계획 및 목표에 비추어 실행도와 역량향상 정도를 스스로 평가
  - 향후 활용 방안 작성
- 역량개발 교육에 대한 만족도 및 의견 조사/분석
- 역량개발 교육의 효과 검증
  - 역량향상 정도 진단/분석

- 역량개발을 위한 학습
  - 사내/외 교육(집합/사이버)
  - 자기학습
- 업무 관련 별도 활동 수행
  - 주도적인 지식공유활동(CoP)
- 중간 점검 실시



## 4 피드백

※ 역량평가 결과를 통해 전체적으로 낮은 역량에 대해서는 별도 교육과정을 개발하여 활용함

## 3 역량개발 활동

## 4. 역량평가 결과 활용방안\_기관차원

일반적으로 역량평가(AC: Assessment Center)는 선발, 진단, 개발의 목적으로 설계, 운영될 수 있음

### 역량평가 활용 목적

#### 선발

관리적 성공 잠재력을 평가하고, 상위 직무에서 후보자들의 성공을 예측하는 것을 목적으로 함

#### 진단

직무 관련 역량에서 개인의 상대적 강/약점을 식별하고자 함

#### 개발

개인 참여자들에게 일련의 새로운 기술을 가르치고, 교육이 진행되는 동안 기술을 개발하고자 함

	승진 또는 선발	훈련필요성 진단	스킬 개발
대상자	높은 잠재력의 직원 또는 지원자	관심 있는 모든 직원	관심 있는 모든 직원
직무	현재 또는 미래에 총원될 직무	현재 또는 미래의 직무	현재의 직무
역량 수	적음(5-7개)	많음(8-10개)	적음(5-7개)
역량 본질	잠재력, 특성	개발가능, 개념적 구별성	훈련 가능한 기술
과제 수	적음(3~5개)	많음(6~8개)	각 형태에 하나 이상
과제 내용	일반적인 상황	직무와 보통 유사성을 가진 상황	직무와 유사한 상황
요구 시간	상대적으로 단기(0.5-1일)	상대적으로 장기(1.5-2일)	상대적으로 장기(1.5-2일)
피드백 형태	짧고 기술적 피드백	길고 진단적 피드백	구두 피드백
피드백 내용	전반적 평가	진단결과	행동적 제언



## 4. 역량평가 결과 활용방안\_기관차원

역량평가(AC)는 실제 직무와 유사한 상황을 가상으로 설정하기 때문에 인터뷰나 인성검사를 하는 것보다 타당도가 높아 승진을 위한 선발을 위한 평가기법으로 활용할 수 있음

### 선발에 대한 평가기법

선발을 위한 평가기법	예측타당성
<i>Assessment Center</i>	0.64
Big5를 통한 인성검사	0.37
Mental Ability Tests	0.25
Behavioral Interviews	0.19
Biographical Data	0.09
Reference Check	0.06
Personality Test	0.04
Traditional Interviews	0.04

#### 적격자 확인

- 직무와 직급에 적합한 인재를 확인하기 위해 역량 평가를 시행함
- 과제의 난이도가 상대적으로 높은 편임
- 우수한 역량을 통해 직무, 직급에 적합한 정도를 확인할 수 있음

#### 부적격자 확인

- 직무와 직급에 맞지 않는 부적합자를 확인하기 위해 역량평가를 시행함
- 과제의 난이도는 중간임
- 일정 기준에 미달하는 정도를 확인하고, 부족한 역량을 개발하기 위한 피드백을 제시함

최종 선발은  
역량평가결과로만  
결정되지 않음.  
역량평가결과와  
다른 평가지표를  
종합하여  
최종 결정함

자료: 고위공무원 역량평가제도의 타당성에 관한 연구

# 5. 농식품부 역량평가 모델 설계(안)

시뮬레이션(Simulation)이란 피 교육생이 장차 수행해야 할 실제 직무상황을 반영한 가상의 문제상황을 수행하고, 문제를 해결하는 과정에서 노출되는 행동, 반응/응답, 결과 등을 관찰, 기록한 뒤, 본인에게 제공함

## 시뮬레이션 개념

- Simulation Exercise는 현업에서 발생 가능한 일들을 평가 환경에 맞도록 제작하여 지원자들에게 제시함



- 1:1이 아닌 다수의 평가자들이 한 명의 지원자를 평가함으로써 평가 결과의 공정성과 신뢰성이 높음

- 쉽게 드러나는 개인의 역량 이 아닌 잠재되어 있는 역량 및 향후의 직무 수행 잠재성에 초점을 두고 있음

## 시뮬레이션 장점

### High Validity

여러 학술 연구 및 실무 경험을 통하여 직무 수행에 대한 예측력이 매우 높은 선발 도구로 입증되었음

### High Reliability

다수의 평가자들이 한 개인을 평가하기 때문에 평가결과에 대한 신뢰도가 높음

### High Transferability

현업과 관련된 상황에서의 평가를 하기 때문에 실제 업무에서도 유사한 행동양식을 보일 가능성이 높음

### High Fairness

Background정보에 의한 Bias의 가능성이 다른 평가 도구들에 비하여 낮기 때문에 지원자들의 공정성 지각이 높음

## 5. 농식품부 역량평가 모델 설계(안)

Simulation Exercise는 다음과 같이 다양한 유형으로 이루어져 있으며, 역량평가를 도입하기 위해서는 다음과 같은 평가기법을 해당 역량 파악과 잘 연결할 수 있도록 구성해야 함

### 시뮬레이션 유형

Simulation Exercise	특 징
발표(Presentation)	- 사전에 주어진 자료를 분석하고 평가자 앞에서 Stand-up형식으로 발표하고, Q&A를 실시하는 과제
서류합기법(In-Basket)	- e-mail, memo, 공문 등으로 이루어진 자료의 내용을 자세히 살피고 주어진 시간 안에 문제를 해결하는 과제
정보탐색(Fact Finding)	- 사전에 한정된 정보만을 알고 있는 피평가자가 평가자에게 제한된 시간 동안 추가 질문을 함으로써 특정 사건에 대한 정보를 수집해 의사결정하는 과제
사례연구(Case Study)	- Fact Finding과 달리 서면화된 정보를 바탕으로 여러 가지 이슈에 대한 해결방안을 모색하는 과제
역할수행(Role Play)	- 가상 상황에서 역할을 부여 받고 마찬가지로 역할을 부여 받은 평가자와 상호작용을 통해 하는 과제
집단토의(Group Discussion)	- 제시된 주제에 대해 합의 또는 경쟁토론을 실시하는 동안 평가자들이 피평가자들의 행동을 관찰하고 기록하는 과제
집단과제(Group Task)	- 특정한 과제 해결을 위하여 팀 구성원들을 이끌어나가는 상황 실습
행동사건면접(BEI)	- 역량과 관련된 과거의 경험을 찾아내고, 평가하는 인터뷰 기법

# 5. 농식품부 역량평가 모델 설계(안)

향후 농식품부의 역량평가 및 역량개발 실행을 위한 기본적인 운영 개요를 다음과 같이 제시함

## 농식품부 역량평가 운영(안)

<b>목적</b>	농식품부 각 직급별 필요역량을 검증하고 승진 적격자 선발을 위해 전문 평가자에 의한 관찰·평가를 수행, 평가의 객관성 및 공정성 확보		
<b>기본방향</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>역량평가는 농식품부의 각 직급별 승진후보자를 대상으로 운영</li> <li>평가대상 역량은 역량평가 및 개발(AC &amp; DC) 최초 도입 등에 따른 준비기간 등을 감안하여 연차적으로 확대하고, 승진자로서 요구되는 리더십 역량을 바탕으로 적용</li> <li>평가 결과 인사(승진) 반영은 연차적으로 강화하고, 역량 향상을 위한 개인별 피드백 및 역량개발 활동 수행</li> <li>평가의 공정성과 객관성을 위해 역량종합평가 전문기관 위탁하여 운영</li> </ul>		
<b>주요내용</b>	<b>평가조직(기구/인력) 및 평가운영 프로세스, 역량교육</b>	<b>역량요소</b>	<b>역량교육 및 평가기법</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>평가자는 전/현직간부, 외부 전문가, 교수, 전문컨설턴트 등 6~8인으로 구성</li> <li>별도의 역량평가위원회를 구성하여 평가자의 객관성 및 전문성 향상</li> <li>평가소요시간: 피평가자별 4~6시간 소요, 매회 평가자 1인당 6~8인 평가</li> <li>별도의 관찰평가를 위한 2~3일간 교육과정 운영가능</li> <li>4개의 리더십역량과 연계된 실행과제 및 역량교육에 대한 평가 실시</li> <li>평가시기: 매년 상/하반기(2회)</li> </ul>	<p>각 직급별 요구되는 리더십 역량</p>	<p>- Role-Play(1:1, 1:2), In-Basket, Presentation, Group Discussion, Interview 등 활용</p> <p>- 사전역량진단 -&gt; 역량개발교육 -&gt;역량평가</p>

- 향후 농식품부의 고위 직급의 승진자들을 대상으로 과거의 지식/기술이 아닌 향후 관리자에게 요구되는 역량에 대한 평가 시행
- 공단의 AC기반 평가과정은 과제 안내, 과제 수행준비, 과제수행(관찰), 동료 및 향상을 위한 자기개발계획서 등의 과정 진행
- 농식품부의 역량평가위원회 구성을 통해 보다 객관적이고 공정한 평가가 이루어질 수 있도록 평가기법의 지속적 개선

# 5. 농식품부 역량평가 모델 설계(안)

향후 공단의 역량평가에 활용할 수 있도록 총 4가지의 Simulation 과제를 구성하여 평가할 수 있도록 제시함

## 농식품부 시뮬레이션 도입 과제(안)



- 업무 관계자 혹은 부하직원 등과 면담 혹은 코칭 하는 상황
- 부하면담, 업무 조정, 고객 대응 상황 등

- 여러 관계자가 모여 관련된 문제를 논의 또는 합의하는 상황
- 예산, 인력 분배 상황 등



1:1 역할수행 (Role Play)

집단토론 (Group Discussion)

Simulation Exercise

서류함 기법 (In-Basket)

발표 (Presentation)



- 단시간 내에 여러 가지 현안 문제를 처리하는 상황
- 일반적인 업무 상황으로 설정

- 주요 현안과제의 경과 및 대안 등에 대해 보고하는 상황
- 정책 개선, 주요 사업 계획 등



## 5. 농식품부 역량평가 모델 설계(안)

향후 공단의 역량평가에 활용할 수 있도록 총 4가지의 Simulation 과제를 구성하여 평가할 수 있도록 제시함

### 농식품부 시뮬레이션 도입 과제(안)

평가 기법	내용	구분	시간(분)
서류함기법 (In-Basket)	서류함에 담긴 다양한 항목들을 실제 직무에서 다루는 것처럼 이메일 또는 간단한 문서로 작성하고 이에 대한 인터뷰를 통한 서면&구두 평가	과제작성(필기)	60
		추후 인터뷰	20
역할수행 (Role Play)	시나리오에 따라 다른 사람들과의 상호작용을 평가 구두의사소통, 협의, 조정, 등의 행동에 대한 구두 평가	역할연기준비	30
		역할수행	20
발표 (Presentation)	관련 업무에 대한 현황 및 해결 방안을 제시해야 하는 등 특정 사안에 대해 발표하는 구두 평가	과제숙지및보고서작성	50
		발표	10
		질의응답	10
집단토론 (Group Discussion)	시나리오에 따라 여러 명의 평가대상자가 특정 현안에 대해 합의·조정을 하는 과정을 평가 다른 사람과의 의사소통, 협의, 조정 등의 행동에 대한 구두평가	과제숙지	50
		집단토의	40

- 농식품부의 역량평가 및 역량개발을 위한 시뮬레이션 과제 도입은 크게 4가지 형태로 제시하여 객관성과 공정성을 향상
- 농식품부 관리자 승진 평가 및 개발을 위한 다양한 유형의 시뮬레이션을 통해 다각도에서 관리자로서 역량을 갖춘 자 판별
- 주어진 상황을 명확히 이해하고 다양한 요소들을 고려하여 자신의 사고를 전개하는 과정을 평가 가능
- 일련의 시뮬레이션 활동은 일상의 업무활동을 기반으로 수행되는 과제이기 때문에 보다 현실성 높은 평가방법으로 사용가능

## 5. 농식품부 역량평가 모델 설계(안)

농식품부의 5급 사무관 필요역량에 대한 분석 및 AC기반 Simulation 요건(역량적합성, 수행민감성, 업무 현실성)을 고려하여 5급 사무관 승진후보자의 역량평가 실습과정의 역량 x 시뮬레이션 기법 간 Matrix를 개발 예시는 다음과 같음

### 5급 사무관 승진후보자 역량평가

역량	정의	서류합기법	발표	역할연기	집단토의
전략적 사고	장기적이고 통합적인 관점에서 목표를 설정하고 대안을 구성하여 그 우선순위를 명확히 하며 실행계획 및 처방까지 제시하는 능력		◎		◎
문제해결	업무를 수행함에 있어 문제 상황이 발생하였을 경우 창조적이고 논리적인 사고를 통하여 이를 올바르게 인식하고 적절히 해결하는 능력	◎	◎		
업무기획	담당업무의 목표를 수립하고 목표달성을 위한 구체적인 접근방향과 실행과제를 설정하며 계획 및 조직화하는 능력	◎	◎		
팀워크지향	조직의 목표달성을 위해 팀원들간의 협조 및 하나되고 생산적인 분위기를 촉진하는 능력	◎		◎	
갈등관리	조직 갈등의 역기능을 방지하고 순기능적 갈등의 조장을 위해 전략적으로 노력하는 태도			◎	◎

SAMPLE

## 5. 농식품부 역량평가 모델 설계(안)

농식품부의 5급 사무관 필요역량에 대한 분석 및 AC기반 Simulation 요건(역량적합성, 수행민감성, 업무 현실성)을 고려하여 5급 사무관 승진후보자의 역량평가 실습과정의 역량 x 시뮬레이션 기법 간 Matrix를 개발 예시는 다음과 같음

### 6급 승진후보자 역량평가

역량	정의	서류함기법	발표	역할연기	집단토의
주인의식	부처장의 입장에서 부처의 환경을 이해하고, 전략적 방향을 판단하거나 수용하여 해결 방안을 스스로 제시하는 태도	◎			◎
협조/협력	문제를 효율적으로 해결하기 위해 이해관계를 원활하게 하는 태도. 조직의 문제를 해결하거나 성과향상을 위해 협력적인 방식으로 사용하는 태도			◎	◎
업무전문성	자신에게 주어진 업무의 현안을 정확히 파악하고 현안 문제에 대한 적합한 해결책을 찾을수 있는 능력		◎		◎
자기개발	자신의 비전과 목표를 설정하고, 이를 성취하기 위해 끊임없이 학습하고 자신의 성과에 대한 피드백을 통해 자신의 역량을 개발하려는 태도		◎	◎	
창의적 업무수행	기존의 업무방식에 만족하지 않고 새로운 방식을 적용하여 창의적으로 업무를 수행하는 능력	◎		◎	

SAMPLE



# 5. 농식품부 역량평가 모델 설계(안)

역량평가 과제의 이해도를 높이고, 평가에 객관성 및 타당성을 확보하기 위해 과제 별 평가위원가이드를 제작하여 운영하여야 함

## 역량 별 행동지표 및 평가포인트(예시)

1	역량	역량 정의
	정책기획	다양한 분석을 통해 현안을 파악하고, 개발하고자 하는 정책의 타당성을 검토하여 최적의 대안을 제시하는 능력
2	행동지표 및 관찰 포인트	
	<p><b>역량 별 행동지표</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 정책기획 시 내/외부 환경 및 필요한 정보를 체계적으로 수집 및 분석하여 정책 현안을 정확히 파악한다.                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- 대책을 도출함에 있어 주어진 자료들을 다각도로 분석하여 활용한다.</li> <li>- 최근 이슈화 되는 사건 및 정보들을 파악함에 따라 초미세먼지 대책 수립의 중요성을 인식한다.</li> </ul> </li> <li>2. 환경지원부의 미션과 비전과 거시적인 정책 방향성을 이해하고 그에 맞는 정책 목표를 설정한다.                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- 환경지원부의 미션과 비전 달성을 위해 초미세먼지 예방 대책이 중요한 요소임을 인지한다.</li> </ul> </li> <li>3. 대안들의 장·단점을 체계적으로 평가/분석하여 객관적인 기준에 따라 최적의 대안을 선택한다.                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- 각 개선방안의 장·단점 및 우선순위를 분석하여 가장 효율적인 대안을 선택한다.</li> <li>- 해당 사안의 핵심이라 여겨지는 문제점에 대한 대책을 수립한다.</li> </ul> </li> <li>4. 정책 수행 과정에서 발생할 수 있는 돌발상황을 고려하여 정책에 정책을 기획한다.                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- 현실적으로 정책을 집행하기 어렵거나 예상치 못한 어려움이 발생할 경우, 여러가지 방안을 모색한다.</li> </ul> </li> <li>5. 개선안에 대한 중요성, 타당성, 예산, 파급효과를 고려해 실행 가능한 구체적인 추진계획과 세부 단계별 추진계획을 작성한다.                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- 가장 우선적으로 실시할 수 있는 대책을 제시한다.</li> <li>- 도출된 대책을 추진함으로써 달성할 수 있는 파급효과를 예상할 수 있다.</li> <li>- 해당 대책을 추진하기 위한 실행계획을 구체화하여 제시한다.</li> </ul> </li> </ol> <p><b>관찰포인트</b></p>	
3	역량 확인 질문	
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 초미세먼지 증가로 인한 문제점에 대해 예방대책을 수립하는 것은 어떤 점에서 중요하다고 생각하십니까?</li> <li>2. 각 예방대책의 장·단점 및 우선순위에 대해 말씀해 주십시오.</li> <li>3. 초미세먼지 예방 관련 규정들은 도출된 대책을 집행하는데 부족함이 없이 규정되어 있습니까?</li> <li>4. 관련 규정을 중 어떤 부분들을 참고하여 정책을 기획하셨습니까?</li> <li>5. 본인이 1안으로 제시한 예방대책에 대해 불가피하게 정책을 추진할 수 없게 될 경우, 차선책은 어떤 방안이 있습니까?</li> <li>6. 해외 각국 사례를 바탕으로 예방대책으로 제시한 사항들 중 우리나라 상황을 고려하여 어떤 부분을 어떻게 변형하였습니까?</li> </ol>	

- 1**

▪ **역량/역량정의**

  - 과제에서 평가하고자 하는 역량과 역량 정의를 명시해 평가해야하는 역량에 대한 이해도를 높임
- 2**

▪ **행동지표 및 관찰포인트**

  - 제시된 역량의 행동지표에 따라 과제에서 관찰해야하는 포인트를 제시함
  - 다양한 행동관찰 포인트를 통해 피평가자의 행동에 대해 보다 구체적이고 타당한 평가가 이뤄질 수 있도록 함
- 3**

▪ **역량 확인 질문**

  - 행동관찰 포인트를 확인하기 위한 질문을 제시해 피평가자가 평가하고자 하는 역량을 발휘하고 있는지 여부를 평가함

# 5. 농식품부 역량평가 모델 설계(안)

역량평가 과제의 이해도를 높이고, 평가에 객관성 및 타당성을 확보하기 위해 과제 별 평가위원가이드를 제작하여 운영하여야 함

## 역량 별 행동지표 및 평가포인트(예시)

정책기획				
□ '정책기획' 역량 정의 및 행동지표				
역량정의	<ul style="list-style-type: none"> <li>다양한 분석을 통해 현안을 파악하고, 개발하고자 하는 정책의 타당성을 검토하여 최적의 대안을 제시하는 능력</li> </ul>			
행동지표	<ul style="list-style-type: none"> <li>정책기획시 내외부 환경 및 필요한 정보를 체계적으로 수집 및 분석하여 정책 현안을 정확히 파악한다.</li> <li>국토교통부의 미션과 비전과 거시적인 정책 방향성을 이해하고 그에 맞는 정책 목표를 설정한다.</li> <li>대안들의 장단점을 체계적으로 평가/분석하여 객관적인 기준에 따라 최적의 대안을 선택한다.</li> <li>정책 수행 과정에서 발생할 수 있는 돌발상황이나 장애요인을 고려해 정책을 기획한다.</li> <li>개선안에 대한 중요성 및 시급성, 각 대안의 파급효과를 고려해 실행 가능한 구체적인 추진계획과 세부 단계별 추진계획을 작성한다.</li> </ul>			
□ 역량수행 수준평가				
	1점 매우미흡	2점	3점 보통	4점 매우우수
	<ul style="list-style-type: none"> <li>현안 및 문제상황에 대해 거의 제시하지 못함</li> <li>조직의 거시적 정책 방향성을 이해하지 못해 그에 맞는 정책 대안 설정이 어려움</li> <li>대안들의 장단점을 체계적으로 분석하지 못하여 대안을 우순적으로 선정함</li> <li>정책 수행과정에서 발생할 수 있는 돌발상황 및 장애요인 대한 인식을 거의 하지 않음</li> <li>개선안에 대한 중요성 및 시급성을 파악하지 못하여 단계별 추진계획 작성에 어려움</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>현안 및 문제상황에 대한 이해도가 중간적인 수준임</li> <li>조직의 거시적 정책 방향성에 대한 이해도가 중간적인 수준임</li> <li>대안들의 장단점을 체계적으로 분석하였으나 대안을 주관적으로 선정함</li> <li>정책 수행과정에서 발생할 수 있는 돌발상황 및 장애요인 대한 인식을 하고 있으나 간략적인 수준임</li> <li>개선안에 대한 중요성 및 시급성을 파악하였으나 단계별 추진 계획 작성에 어려움</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>현안 및 문제상황에 대한 이해도가 높아 정책현안을 정확히 파악함</li> <li>조직의 거시적 정책 방향성을 충분히 고려하여 정책 대안 마련 하더라도 대안들도 구체적으로 언급함</li> <li>대안들의 장단점을 체계적으로 분석하여 대안을 객관적으로 선정함</li> <li>정책 수행과정에서 발생할 수 있는 돌발상황 및 장애요인 상황에 대해 다각적인 시각에서 접근함</li> <li>개선안에 대한 중요성 및 시급성을 파악하고 각 대안의 파급효과를 고려해 단계별 추진 계획을 작성함</li> </ul>
	역량수준 평가			
	평가 근거 (강/약점)			
	점수			
강점				
약점				

- 1** ■ 역량수행 수준평가

  - 제시된 역량의 수준별 행동지표에 따라 해당되는 행동 발현시 평가자가 체크하여 정량화 할 수 있도록 설계
- 2** ■ 평가근거

  - 평가자의 주관에 최대한 배제될 수 있도록 점수 이외에도 해당역량과 관련된 평가 대상자의 강/약점을 기록하도록 하여 평가의 객관성을 확보하고자 함

## 6. 역량평가-인사와의 연계방안

대상의 확대시행 여부를 고려중인 역량평가의 평가 결과를 인사와 연계시킬 수 있는 방안은 다음과 같음

### ▶ 역량평가 결과의 인사와 연계방안

#### 유형 1

##### 인사평가 시 참고용으로만 활용

- 6급 및 5급 계장급 승진시 역량평가를 확대 실시에 대해 구성원들의 합의 및 공감대 형성이 아직 이루어지지 않은 상황
- 따라서 역량강화교육(DC)을 함께 시행하면서 역량평가의 결과는 인사에 참고용으로만 활용
- 향후 구성원들에게 역량평가의 인사 반영에 대한 공감대를 형성한 후 단계적으로 인사에 반영함

- ✓ **장점** : 구성원들의 역량을 개발하는데 도움이 됨  
구성원들의 역량평가에 대한 부담감을 완화시킬 수 있음
- ✓ **단점** : 역량평가의 결과를 인사에는 활용하지 않기 때문에 인사관리 측면에서는 효율성이 저하될 우려

#### 유형 2

##### 역량평가 결과로 최종 승진여부 결정

- 기준점수를 정한 후, 역량평가의 결과를 Pass/Fail로 결정하여 인사에 반영(단, 기회 박탈은 아님)(통상 2.5점 미만(5점만점))
- ① 승진 대상자 선정 : 기준점수에 미달될 경우 승진 대상자에서 제외됨
- ② 승진 여부 결정 : 기준점수에 미달될 경우 해당 승진기간에 승진이 제외됨

- ✓ **장점** : 승진에 결정적 요소로 작용하기 때문에 구성원들의 역량개발 의지가 향상됨
- ✓ **단점** : 역량평가 결과로 승진대상자 및 승진여부 결정되기 때문에 구성원들의 역량평가에 대한 과도한 불안 심리가 형성될 우려

## 6. 역량평가-인사와의 연계방안

대상의 확대시행 여부를 고려중인 역량평가의 평가 결과를 인사와 연계시킬 수 있는 방안은 다음과 같음

### ▶ 역량평가 결과의 인사와 연계방안

#### 유형 3

##### 인사평가 시 평가요소 중 하나로 반영

- 승진을 결정짓는 직접적 요소로의 반영보다는 근무성적평정(업적평가, 청렴도평가 등), 역량진단 결과 등과 함께 인사평가 시 평가요소 중 하나로 구성
- 주요 타 부처 및 기관의 경우 20~30%의 비율로 적용하고 있으므로 초기에는 20% → 안정기 30%의 비율로 인사평가에 반영

- ✓ **장점**: 기존 인사평가 요소에 한 가지 요소를 추가하는 것이므로 인사관리부서-구성원 쌍방에게 타 유형들에 비해 상대적으로 부담감이 덜함
- ✓ **단점**: 역량평가에 대한 부담감으로 기존 인사평가의 요소에 더 집중하게 되는 현상 발생 우려

#### 유형 4

##### 기존 인사방식과의 혼합형태로 반영

- 역량 우수자의 선발보다는 역량 미달자를 제외하는 것에 역량평가의 주요 취지가 있으므로 기존 인사평가 제도와 혼합하여 운영하되 역량평가는 미달자를 제외하는 용도로만 활용
- 전체 승진 후보자 중 승진인원의 50%는 기존방식으로 운영하고, 나머지 50% 인원에 대해 역량평가를 반영한 승진을 적용

- ✓ **장점**: 기존 방식과 혼합하여 운영되기 때문에 구성원의 합의를 도출하기 수월할 가능성 존재, 역량평가 본래 취지를 살려 우수자 선정과 미달자 제외를 효과적으로 운영할 수 있음
- ✓ **단점**: 평가방식의 이원화로 인사관리체계가 복잡해 질 우려

# CONTENTS

## VII. 기타 인재육성 방안 수립

1. 교육 참여도 제고 방안
2. 교육 운영·관리 효과성 제고 방안
3. 교육훈련기관 역량강화 방안



# 1. 교육 참여도 제고 방안

현재 집합교육과정 운영상의 문제점은 다음과 같으며, 이를 개선하기 위해 아래와 같은 방안을 도출함

## ▶ 주요 과정 참여도 제고 및 교육 실효성 확보 (개요)

현황 및 문제점

- 구성원의 의견조사 결과 집합교육의 교육효과성이 사이버교육과정보다 높다고 인식하고 있지만 실제 학습 여건 상 집합교육과정에 비해 사이버교육과정에 편중되는 경향이 두드러짐
- 집합교육 이수율 저하 현상은 농식품부 본부 직원에게서 두드러지게 나타나는데, 2013년 교육원 집합교육 총 이수자 비율의 5%에 그침
- 특히 각 직급별 교육이나 기본소양 교육의 경우 구성원의 수요가 높으나 요구에 따른 교육과정이 개설되어 있지 않거나 홍보가 미흡

개선 및 발전방향

과정개설형태 다변화

교육 홍보방안 개선

집합교육  
의무 이수시간 설정

공직생애단계별  
필수이수과정 지정

교육-보직관리 간의  
연계 강화

추진전략  
(프레임워크)



교육생의 여건을 고려한  
과정개설형태 다변화로  
집합교육 수강률 향상



전략적 교육과정 홍보를  
통해 교육 참여도 증진



교육훈련 이수내역의  
인사고과 반영을 높임으로써  
교육-보직관리 간 연계 강화



집합/사이버 과정 간  
고른 학습 유도를 위한  
제도적 개선

# 1. 교육 참여도 제고 방안

본부 직원들의 교육 참여율을 높이기 위한 과정개설형태 다변화 방안은 다음과 같음

## ▶ 주요 과정 참여도 제고 - (1) 과정설계형태 다변화

### ❖ 과정 개설형태 다변화

- 개요 : 본부 직원들의 업무여건을 고려, 과정 개설형태(교육일수, 장소 등)를 다변화하여 주요 교육과정의 수강률을 향상함

- 추진절차 : ① 교육 수요 조사를 통해 사전에 각 과정에 대한 잠재적 수요 파악

② 일부 과정을 선정해 시범적으로 운영, 그 결과를 바탕으로 지속 운영 여부 결정

#### 찾아가는 교육 확대

- 기존에 소속기관에 한해 진행하고 있던 찾아가는 교육을 본부 구성원 대상으로 확대
- 2~3시간의 특강, 퇴근 후 집합교육과정 등 다양한 형태의 교육 진행 가능

#### 단기 인텐시브 과정 개설

- 본부 구성원의 경우 업무 과부하로 인해 5일짜리 집합교육과정 수강이 불가능한 상황
- 다양한 교육과정을 2~3일의 단기 인텐시브 과정을 개설

- 기대효과 : 수요자 맞춤형의 다양한 교육운영을 통해 본부 직원들의 집합교육 참여율을 끌어올릴 수 있음

농식품부 전문교육기관으로서의 교육원의 입지를 공고히 할 수 있음

내용(안)

이슈

- 현재 진행되고 있는 찾아가는 교육의 참여율, 본부 구성원의 교육 니즈 등을 분석하여 해당 운영방식에 적합한 교육과정을 선정해야 함
- 2~3개 과정을 선정하여 시범과정으로 운영해보고 교육 수요나 만족도 등을 토대로 확대 운영하는 방안으로 접근해야 함

# 1. 교육 참여도 제고 방안

교육 참여도 제고를 위해 각 교육과정의 홍보방안을 보다 전략적으로 개선해야 할 것으로 보임

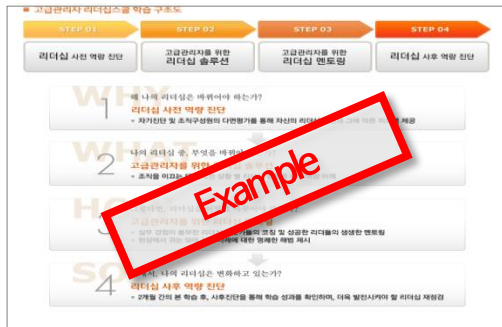
## ▶ 주요 과정 참여도 제고 - (2) 교육과정 홍보방안 개선

### ❖ 구체적인 교육과정 안내 (사전)

- 개요 : 각 교육과정에 대한 홍보를 전략적으로 진행함으로써, 교육생 확보에 투입되는 시간을 절약하고 교육 참여도를 증진함
- 세부내용 : 교육훈련계획과 홈페이지 상의 교육과정 안내문을 보다 구체적으로 제시함으로써, 각 과정에 대한 매력도를 높이고 수강신청 전에 과정내용을 명확히 알 수 있도록 함

#### 과정개요의 구체적 제공

과정목표 및 주요 내용을 도식화하여 과정의 특징을 한 눈에 볼 수 있도록 구성



#### 맛보기 강의(미리보기) 서비스

과정 오리엔테이션을 동영상으로 제작, 교육신청 전에 교육내용 확인하도록 함



#### 수강생 후기 공개

수강후기를 통해 과정에 대한 실질적인 평가를 참고할 수 있도록 함



내용(안)



# 1. 교육 참여도 제고 방안

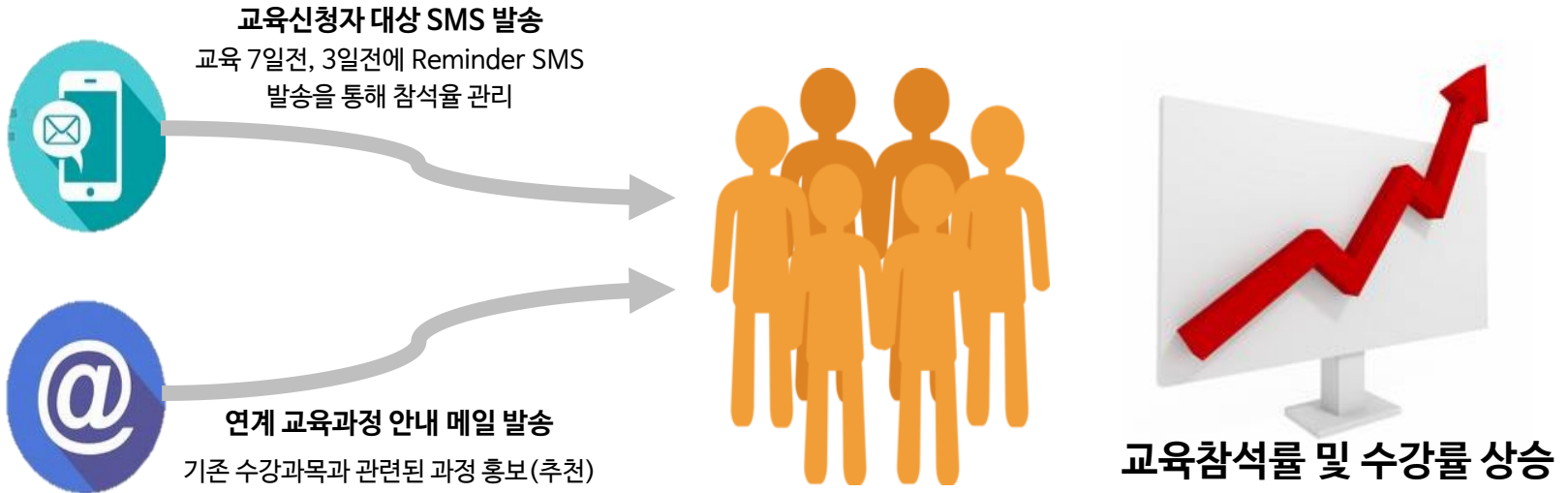
교육 참여도 제고를 위해 각 교육과정의 홍보방안을 보다 전략적으로 개선해야 할 것으로 보임

## ▶ 주요 과정 참여도 제고 - (2) 교육과정 홍보방안 개선

### ❖ 직접 홍보(DM 등) 강화

- 세부내용 : 교육생들을 대상으로 이메일, SMS 등의 방법을 활용한 직접 홍보를 강화함으로써 교육신청과 참여율을 동시에 높임

내용(안)



이슈

- 원활한 운영을 위해 교육원 포털 페이지 구축이 선행되어야 함
- 교육과정 안내자료 작성과 관련해 강사진과 사전에 협의가 되어야 함

# 1. 교육 참여도 제고 방안

주요 과정에 대한 교육 참여율을 올리고 교육 수요를 분배하기 위한 집합교육 의무이수시간 설정 및 필수 이수과목 지정안은 다음과 같음

## ▶ 주요 과정 참여도 제고 - (3) 집합교육 의무시간 및 필수 이수과정 지정

내용(안)

### ❖ 집합교육 의무 이수시간 설정

- 개요 : 집합교육 의무 이수시간을 설정함으로써 연간 1개 과정 이상의 집합교육을 수강하게 하고, 직무전문과정의 참여율을 높임
- 추진절차 : ① 계장급, 직원급의 집합교육 의무 이수시간을 설정, 점진적으로 확대함  
② 필수 이수과정 지정제와 병행하여 연간 1개 과정 이상의 집합교육을 받을 수 있도록 독려함

집합교육 의무이수 시간 설정 (예시)

계층	'14년	'15~'16년	'17~'18년
과장급	-	-	-
계장급	-	35	50
직원급	-	35	50

### ❖ 생애주기별 필수 이수과정 지정

- 개요 : 신규임용, 승진, 고위직 진입 등 공직전환 단계마다 각각의 직분에 맞게 반드시 요구되는 중요 과정을 필수이수과정으로 지정하고 해당 기간 내 이수할 수 있도록 함
- 추진절차 : ① 계층별·직렬별·연차별로 필수적으로 요구되는 지식, 기술을 추출하고 교육과정과 매칭  
② 계층별 SME(내용전문가)와의 인터뷰를 통해 필수 교육과정의 조정 및 보완  
③ 필수 이수과목 수강 미 이수시 인사상의 불이익을 부과함으로써 교육 수강을 의무화 함

#### 필수 이수과정 확대 절차

필수과정에 대한 구성원 의견 수렴

이해관계자 조정/보완

필수이수과정 선정

이슈

- 의무 이수시간 등에 대한 제도적 합의에 대한 운영지원과의 검토가 선행되어야 함
- 필수과정의 경우 정기 수요조사를 실시하여 실질적이고 꼭 필요한 교육과정을 개설, 운영함으로써 성과지향 교육을 실현함

# 1. 교육 참여도 제고 방안

주요 과정에 대한 교육 참여율을 올리고 교육 수요를 분배하기 위한 집합교육 의무이수시간 설정 및 필수 이수과목 지정안은 다음과 같음

## ▶ 주요 과정 참여도 제고 - (3) 집합교육 의무시간 및 필수 이수과정 지정\_계속

### ❖ 필수 이수과정 지정·운영 방법

- 개요 : 농식품부 구성원의 역량강화 교육체계를 구축함에 있어 농식품 공직자로서 요구되는 역량(공통/리더십/직무역량)을 기반으로 공직생애주기에 따른 인재육성 방안을 마련하고자 함

#### ▶ 필수과정 지정 방법

- 역량기반의 교육체계 구축 단계임에 따라 크게 주무관급/계장급/과장급으로 구분하여 각 직급별 필수과정을 제시\* 향후 안정화 단계 진입 시 세부 직급별로 제시하는 방안도 검토 필요
- 기본/역량/전문교육의 체계 구분에 따라 각 직급 체류기간별(주무관급/계장급/과장급) 3~5개 과정을 지정
- 기본교육 - 신입실무과정, 공직가치 및 청렴교육 및 각 직급별 승진후보자(승진 전) 과정, 역량교육 - 해당 직급별 리더십 역량교육(보직기간 중)을 위주로 필수과정을 지정하여 각 직급 단계에서 요구되는 역량을 함양할 수 있도록 제공\* 과장급의 경우 직급별 리더십 역량교육과 전문교육과정을 필수로 지정

#### ▶ 필수과정 운영 방법

- 공직생애주기에 따른 교육 로드맵의 구성원 공유를 통해 구성원 개인의 '임용'부터 '퇴직'까지의 전체 공직생활에 필요한 교육과정 인지 및 자기개발계획 설계가 가능토록 함
- 내부 교육안내 및 내부 인프라 망을 통해 해당 직급별 필요한 교육을 수시로 확인할 수 있도록 하여 각 구성원 본인의 연간/해당직급 체류기간 동안의 교육 로드맵 수립이 가능토록 함
- 각 직급별 지정된 필수과정 미 이수자의 경우 승진 대상자에서 제외하여 교육 참여율 제고 및 구성원 개인의 역량을 강화

내용(안)

# 1. 교육 참여도 제고 방안

교육 참여에 대한 즉각적인 제고와 교육이수를 권장하는 조직문화 조성을 위한 부하육성 평가제도 도입 안은 다음과 같음

## ▶ 주요 과정 참여도 제고 - (4) 부하육성 평가제도 도입

### ❖ 부하육성 평가제도

- **개 요** : 각 과 구성원들의 집합교육 의무이수 시간의 계획대비 실적을 평가하여 과장에 대해 부하육성 실행 정도를 평가하는 제도

- **방 법** :

- ① 구성원의 의무학습시간 계획 대비 실적, 즉 구성원 목표이수학습 시간 이수율로 평가
- ② 집합교육 의무학습시간에 따른 과별 이수율 산출방식  
- 이수율(A') =  $\Sigma(Ai)/N$  (A: 개인별 이수율, i... N, N: 부서원 수)
- ③ 인사부서와 협의하여 부서장 평가항목 중 부하육성 항목 지정(가점 반영)
- ④ 평가는 당해년도 12월까지의 실적을 집계하여 차기년도 1월에 평가

- **활용 및 평가**: 과장 평가시 부하육성 평가결과를 개인업적 평가의 가점 항목으로 반영(2점)

#### 평가 프로세스

개인별  
경력개발계획 수립

- 매년 12월 계획 수립 시 필수과정 이수 계획 및 목표이수 학습시간 반영

과장 승인  
과별 취합

- 과장 승인 및 과별 취합을 통하여 과장 관리

실적 관리

- 과별 계획대비 실적 수시 점검
- 필요 시 계획 조정 및 보완 가능

평가 및 반영

- 차기 년도 1월에 과별 실적 집계
- 평가 결과에 대하여 과장 평가 시 가점 (최고 2점)반영

#### 평가 프로세스

평가등급	달성도(이수율)	평가점수
S 등급	100% 이상	2점
A 등급	95% 이상 ~ 100% 미만	1.7점
B 등급	90% 이상 ~ 95% 미만	1.4점
C 등급	85% 이상 ~ 90% 미만	1.1점
D 등급	80% 이상 ~ 85% 미만	0.8점
E 등급	80% 미만	점수 없음

내용(안)

# 1. 교육 참여도 제고 방안

교육과정의 실효성을 확보하기 위해 교육과 보직관리 간의 연계성을 강화할 것을 다음과 같이 제안함

## ▶ 교육 실효성 확보 - (1) 교육과 인사관리 간의 연계 강화

내용(안)

### ❖ 교육-인사관리 간의 연계 강화

- 개요 : 교육과 보직관리와의 연계성을 강화하여 직무교육과정에 대한 교육 필요점을 높임

- 세부내용 : ① 근무성적 평정에 교육훈련 이수내역 반영

② 직무과정 우수 이수자에 대해 전보 우선권 부여

③ 신규 입직자 및 전입자의 직무전문교육 의무화

④ 승진 심사시 교육훈련 이수 점수 반영

⑤ 필수 교육훈련시간 및 집합교육 이수 시간 지정

- 기대효과 : 교육과 보직관리와의 연계성을 강화함으로써 농림식품부 구성원들의 직무역량을 강화할 수 있음

발령 전후 업무에 대한 이해도를 향상시킴

보직 이동시 직무 전문성에 대한 고려가 강화되어 인사관리의 합리성이 높아짐

인사상의 이점이 유인이 되어 본부 직원들의 직무교육과정 수강률이 높아질 것으로 예상됨

이슈

• 교육-인사(전보 이동 등) 연계에 대한 제도적 합의가 선행되어야 함

• 교육원에서 연간 수용가능한 교육생 수를 감안하여 필수 교육과정, 의무 이수제도 등을 취사선택 해야함

# 1. 교육 참여도 제고 방안

교육-보직관리 간의 연계 강화를 위한 제도의 시행을 위해, 농식품부 인사관리규정을 다음과 같이 개정할 것을 제안함

## ▶ 교육 실효성 확보 - (1) 교육과 인사관리 간의 연계 강화

### ❖ 농식품부 인사관리규정 개정(안) 제안

#### ① 근무성적평가방법에 교육훈련 이수내역 반영

: 근무성정 평정에 현 직무관련 교육훈련 이수내역을 포함시킴으로써, 소속 직무분야에 대한 학습을 촉구하고 공직자의 전문성 향상에 기여함

현행	개정안
<p>&lt;농식품부 예규 제26호 5급이하 공무원 성과평가지침&gt;                      [3] 근무성정평가 방법                      2. 근무성적 평가절차                      (1) 평가자의 평가                      2) 평가항목 및 구성비율                      ○ 성과평가의 핵심요소인 실적과 능력 중심의 평가가 이루어질 수 있도록 공무원성과평가서에 평가항목 설정                      ○ 평가항목별 비율 : 근무실적 50%, 직무수행능력 40%, 직무수행태도 10%.</p>	<p>[3] 근무성정평가 방법                      2. 근무성적 평가절차                      (1) 평가자의 평가                      2) 평가항목 및 구성비율                      ○ 성과평가의 핵심요소인 실적과 능력 중심의 평가가 이루어질 수 있도록 공무원성과평가서에 평가항목 설정                      ○ 평가항목별 비율 : 근무실적 40%, 직무수행능력 40%, 직무수행태도 10%, <b>현재 직무관련 교육훈련 이수실적 10%</b></p>

#### ② 직무과정 우수 이수자에 대해 전보 가점 부여

: 특정 직무분야에 대한 지식이 높은 사람에 대해 전보 가점을 부여 함으로써 교육훈련과 보직관리의 연계성을 높임

현행	개정안
<p>&lt;농식품부 훈령 제143호 농림축산식품부 인사관리규정&gt;                      제9조(보직관리의 일반원칙)                      ③ 6개월 이상의 국내·외 훈련을 받았거나 국제기구 및 외국기관에서 근무한 경력이 있는 자에 대하여는 특별한 사유가 없는 한 당해 교육훈련 또는 근무분야와 관련된 직위에 보직하여야 한다.</p>	<p>제9조(보직관리의 일반원칙)                      ③ 다음 각 호에 하나에 해당되는 자는 특별한 사유가 없는 한 해당 교육이수분야 또는 근무분야와 관련된 직위에 보직한다.                      1. 특정 분야에 대해 6개월 이상의 국내·외 훈련을 받은 자                      2. <b>최근 3년간 농식품공무원교육원에서 특정 직무관련 과정을 150시간 이상 이수한 자(집합교육 최소 70시간 이상)</b>                      3. 국제기구 및 외국기관에서 근무한 경력이 있는 자</p>

내용(안)

# 1. 교육 참여도 제고 방안

교육-보직관리 간의 연계 강화를 위한 제도의 시행을 위해, 농식품부 인사관리규정을 다음과 같이 개정할 것을 제안함

## ▶ 교육 실효성 확보 - (1) 교육과 인사관리 간의 연계 강화

### ❖ 농식품부 인사관리규정 개정(안) 제안\_계속

#### ③ 신규 입직자 및 전입자의 직무전문교육 의무화

: 신규 직원 및 전입직원의 농식품부 업무 전반 및 소속 부서 업무 이해도를 높이기 위해, 입직 및 전보이동 후 일정기간 내에 직무 관련 교육훈련 이수를 의무화함

#### 신 설 안

##### 제8장 보칙

##### 제49조(신규 및 전입자 교육훈련)

- ① 5급 이하 신규자는 입직 1년 이내에 농식품부 업무 전반에 대한 이해, 소속 부서의 정책수립과정 등 직무 적응을 위한 교육훈련을 이수하여야 한다.
- ② 5급 이하 전입자는 보직변경 3월 내에 소속 부서 및 본인 직무와 관련된 농식품공무원교육원의 직무교육과정을 이수하여야 한다.

#### ④ 승진 심사시 교육훈련 이수 점수 반영

: 승진 대상자에게 해당 직무에 대한 새로운 지식과 정보를 끊임없이 학습하도록 함으로써 직무전문성 강화

#### 현 행

##### 제27조(승진심사의 일반요건)

- ② 제1항의 규정에 따라 승진대상자 선정시 근무성적 평가결과, 통합성과 평가결과 등을 반영하여 결정하며, 승진대상 계급별 반영비율 등은 별도의 방침으로 정한다.

##### 제28조(보통승진심사위원회의 구성 및 운영)

- ③ 그 밖의 승진심사위원회의 운영 등에 필요한 세부적인 사항은 승진심사시마다 별도로 방침을 받아 시행한다.

#### 개 정 안

##### 제27조(승진심사의 일반요건)

- ② 제1항의 규정에 따라 승진대상자 선정시 근무성적 평가결과, 통합성과 평가결과, **교육훈련 이력** 등을 반영하여 결정하며, 승진대상 계급별 반영비율 등은 별도의 방침으로 정한다.

##### 제28조(보통승진심사위원회의 구성 및 운영)

- ③ **4급, 5급 및 6급 일반승진을 위해서는 농식품공무원교육원에서 실시하는 필수교육과정을 이수하여야 한다.**
- ④ 그 밖의 승진심사위원회의 운영 등에 필요한 세부적인 사항은 승진심사시마다 별도로 방침을 받아 시행한다.

내용(안)

# 1. 교육 참여도 제고 방안

교육-보직관리 간의 연계 강화를 위한 제도의 시행을 위해, 농식품부 인사관리규정을 다음과 같이 개정할 것을 제안함

## ▶ 교육 실효성 확보 - (1) 교육과 인사관리 간의 연계 강화

### ❖ 농식품부 인사관리규정 개정(안) 제안\_계속

#### ⑤ 필수 교육훈련시간 및 집합교육 이수 시간 지정

: 연간 필수교육훈련 시간과 의무 집합교육 이수시간을 지정, 승진에 반영함으로써 교육훈련 이수를 촉구함

#### 신 설 안

#### 제 8 장 보 직

**제50조(교육훈련시간의 승진반영)** 제51조에서 규정한 필요교육훈련시간을 충족하지 못한 자는 승진심사 대상에서 제외한다. 다만, 주요 국정과제 수행, 업무수행을 위한 장기출장 또는 파견 등 직무수행상의 특별한 사유로 인해 필요교육훈련시간을 충족하지 못한 것으로 인정되는 경우에는 교육훈련시간을 승진 임용에 반영하지 아니하고 승진 임용할 수 있다.

**제51조(필요 교육훈련시간의 산출)** ① 「공무원교육훈련법 시행령」 제11조의3 제1항에 따라 승진에 반영하는 교육훈련시간(이하, '필요 교육훈련시간')은 아래 기준에 따른다.

1. 필요 교육훈련시간: “해당 계급 근무연수 x 연간 교육훈련 기준시간”을 다음 표의 기준에 따라 계산하되, 계산결과에서 소수점 이하는 버린다.
2. 해당계급 근무연수는 개정일(20XX년0월0일)부터 기산한다.
3. 필요 교육훈련시간 중 40% 이상은 농식품공무원교육원에서 진행하는 집합교육을 수강해야 한다.

적용 대상		기준시간	비 고
일반직 (연구직· 지도직 포함)		80시간	- 고위공무원단 및 과장 직위 승진 임용시 미적용 - 다만, 4급에서 3급으로 승진 임용시는 적용 ※ 과장 보직 기간 중에는 상시학습을 적용하지 않으며, 4급 복수직 기간만 적용
기능직	사무직군	30시간	
	사무직군 외	10시간	

② 다음 각 호에 해당하는 기간은 필요 교육훈련시간 산출에서 제외한다.

1. 「국가공무원법」 제71조에 따른 휴직기간
2. 「공무원임용령」 제41조 제1항 각호(제4호 제외)의 파견기간
3. 「국가공무원복무규정」 제18조 제2항의 규정에 따른 공무상 질병 또는 부상으로 60일을 초과하여 병가를 실시한 경우 그 병가기간
4. 「국가공무원복무규정」 제18조 제2항의 규정에 따른 출산휴가기간
5. 업무상의 이유로 6개월 이상 국외 장기 훈련일 실시하는 경우 그 훈련기간
6. 이 밖에 농림축산식품부장관이 인정하는 직무수행상의 특별한 사유

내용(안)



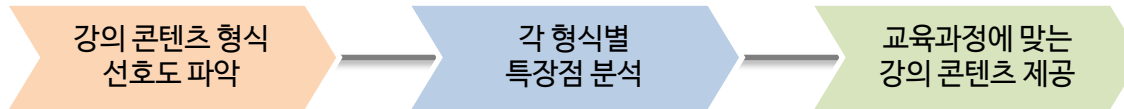
# 1. 교육 참여도 제고 방안

교육원 직원들의 직무 전문성 강화를 위해 장기 근무 독려 제도, HRD 전문가 육성과정 시행, 전문직 공무원 채용을 제안함

## ▶ 교육 콘텐츠 제공 형태의 다변화

### ❖ 콘텐츠 제공 형태 다변화

- 개요 : 교육수강환경 변화 추세에 맞춰 팟캐스트, 동영상 강의 등 다양한 형식의 강의 콘텐츠를 도입



Pod Cast 라디오

- ✓ 출퇴근 시간, 휴게시간 중 틈틈이 청강이 가능하도록 15~20분 정도의 팟캐스트 형태의 강의 제공
- ✓ 인기 집합교육과정의 경우, 현장강의를 촬영하여 동영상 강의 형태로 제공

- 기대효과 : 다양한 콘텐츠 형식 도입을 통해 교육생 편의성 증진됨

틈새시간을 활용한 수강으로 교육생의 수강성실도가 증가하고, 교육효과가 향상됨  
과밀과목의 경우 동영상 강의 과정을 추가로 개설함으로써 수요를 분배할 수 있음



현장강의 녹화영상

내용(안)

이 슈

- 팟캐스트, 동영상강의 형태의 강의 콘텐츠를 제작하는 인프라와 인력이 요구됨
- 새로운 강의 콘텐츠에 대해 교육이수시간을 확인할 수 있는 체계(또는 제도) 구축이 선행적으로 필요함
- 저작권이나 콘텐츠 제작 환경(스튜디오, 서버 등)과 기술, 인력 문제가 선행적으로 해결되어야 함

# 1. 교육 참여도 제고 방안

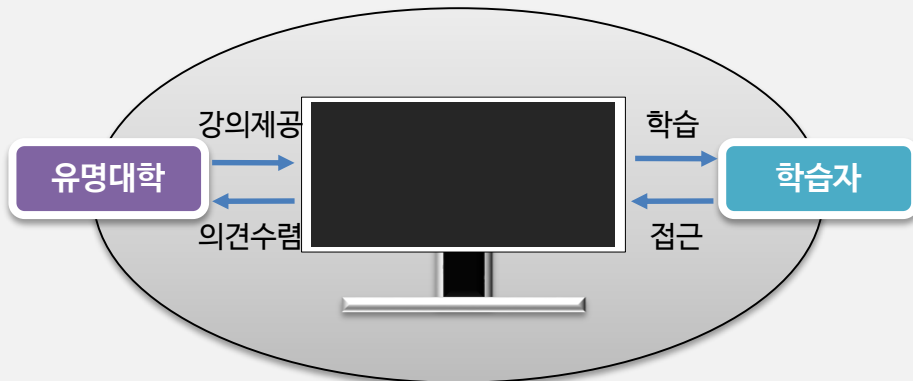
농식품부의 교육훈련 콘텐츠 다양화를 위해 인터넷을 통해 유명 대학 및 교수에 강의를 청강하고 자발적으로 학습할 수 있는 형태인 OCW와의 연계를 다음과 같이 제안함

## ▶ 오픈코스웨어(OCW) 연계를 통한 콘텐츠 다양화

### OCW 개념

- ✓ OCW(Open Course Ware)는 대학에서 실제로 진행되는 강의를 온라인을 통해 청강 할 수 있게 만든 일종의 지식 나눔 프로그램
- ✓ e-러닝의 한 유형으로서 미국의 MIT나 하버드 명문 대학들의 시작으로 한국에서도 점차 실시하고 있음
- ✓ 인터넷 웹 사이트를 통해 전세계의 교육자, 학생, 독학자들은 유명 교수의 강의자료를 공유할 수 있음
- ✓ 국내외 대학 공개강의강좌(OCW: Open Course Ware) 링크
  - MIT대학 공개강의강좌(OCW) 1,900여 개 강좌
  - 한국교육학술정보원(KERIS)의 KOCW 6000여 개 학습자료

### OCW구성 및 지식생태계 구축



# 1. 교육 참여도 제고 방안

OCW(Open Course Ware)를 통해 보다 다양한 교육과정 및 농식품부 구성원이 필요로 하는 교육내용 제공이 가능함

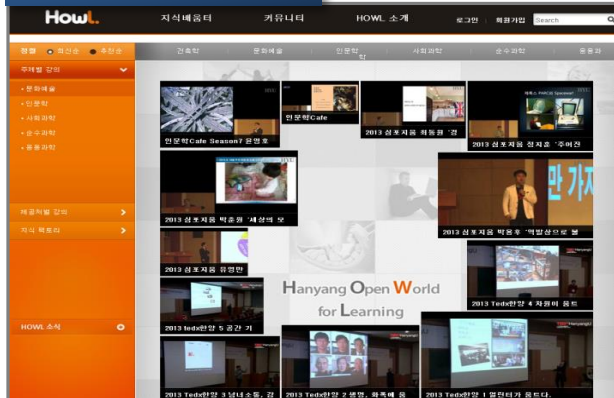
## ▶ 오픈코스웨어(OCW) 연계를 통한 콘텐츠 다양화

### KOCW



- KOCW (Korea open courseware)
  - 한국교육학술정보원
  - 우리나라의 한국교육학술정보원에서 국내 OCW를 총괄하는 대표 사이트
  - 인문과학, 사회과학, 공학, 자연과학, 교육학, 의학학, 예술, 체육 등 약 6,000개의 교육강좌 및 자료 제공
  - www.kocw.net

### HOWL



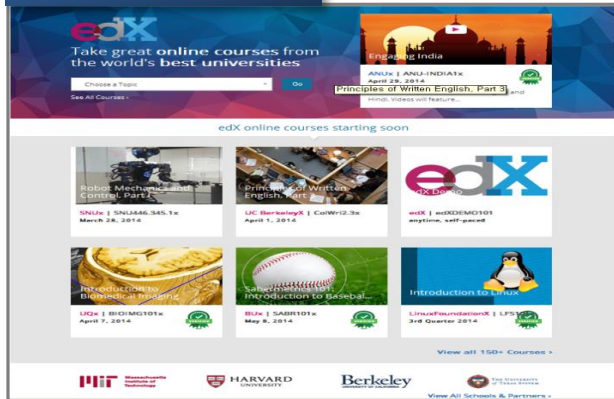
- HOWL (Hanyang Open World for Learning)
  - 한양대학교 공개강의 강좌
  - 한양대학교 강좌 및 국내외 대학 강의를 포함해 제공
  - 문화예술, 인문학, 사회과학, 순수과학 응용과학 강의 제공
  - www.howl.or.kr

### MIT OCW



- MIT OCW (MIT대학courseware)
  - MIT대학 공개강의 강좌
  - 우리나라 언어 지원
  - 33개 학과에 개설된 1100과목 강의계획서, 강의노트, 시험자료 제공
  - 1800여 과목 강의 자료 제공
  - ocw.mit.edu

### edX



- edX
  - 미국 하버드대학 MIT가 주축이 되어 개설한 사이트
  - 원하는 강의 코스를 신청한 후 해당 기간에 수업과 토론, 퀴즈 등을 모두 수행하면 수료할 수 있고 수료증 발급
  - www.edxonline.org

# 1. 교육 참여도 제고 방안

보다 다양한 학습형태의 운용(일상학습의 인정, 학습조직 운영)을 통해 구성원의 자기주도 학습 문화를 조성하는 것을 제안함

## ▶ 다양한 학습방법 활용을 통한 자기주도 학습 문화 조성

### ❖ 일상학습의 문화 조성

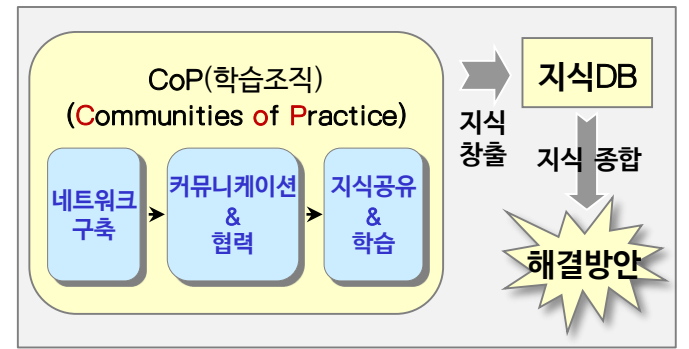
- 개요 : 업무관련 학회, 정책세미나, 포럼, 업무회의, 전문가 회의 실적 등의 다양한 형태의 학습방법을 인정하여 구성원의 일상학습을 지원함
- 기대효과 : 다양한 형식을 통한 학습 인정을 통해 업무와 교육에의 동기를 부여  
업무수행과 교육의 동시 수행을 통한 업무 몰입도 증진 및 구성원의 전문성 향상  
업무수행 중 일상학습 요소들을 탐색하게 되어 자기주도 학습 문화 조성이 가능



내용(안)

### ❖ 계/과 단위의 학습조직(CoP) 운영

- 개요 : 구성원들이 원하는 결과를 창출하기 위한 능력을 계속적으로 확장하고, 계/과 단위의 구성원 간 함께 학습하는 방법을 계속적으로 배우는 조직을 형성하여 상호 역량개발이 가능하도록 함
- 기대효과 : 유사한 관심 및 흥미를 가지고 있는 사람들을 연결하여 네트워크 형성 및 조직의 구조적 장벽을 타파하도록 함  
다양한 의견 및 정보교환을 통해 해당분야의 틀, 프로세스, 방법론 등 개발 및 구성원의 핵심역량을 강화  
유기적인 학습조직으로 발전하는 기반을 형성을 통해 자발적인 학습을 유도



## 2. 교육 운영·관리 효과성 제고 방안

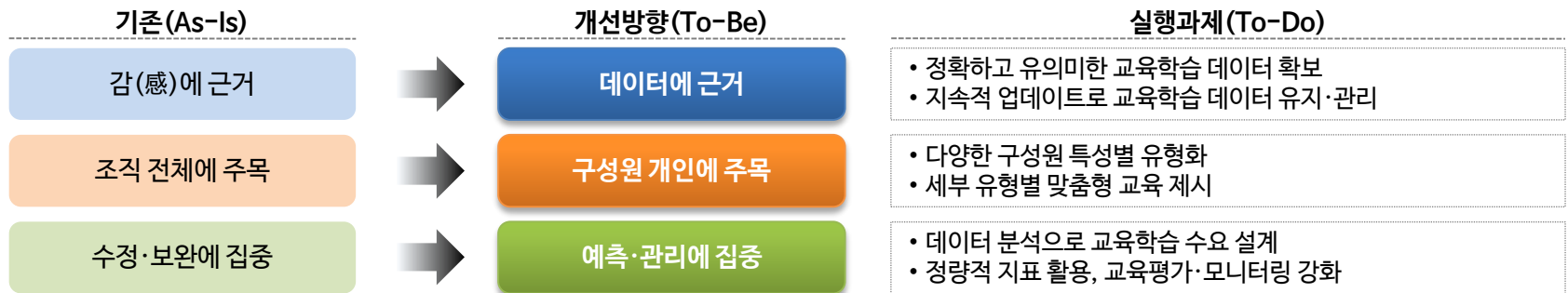
장기적으로 농식품부 교육학습 시스템을 구축하기를 제안함

### ▶ Big Data 분석을 통한 교육학습 이력관리 시스템 구축

#### ❖ 농식품부 교육학습 이력관리 시스템 구축

- 개요 : Big Data 분석을 통해 농식품부 구성원의 교육학습 이력관리(온/오프라인 교육 이수내역, 수강관리 등)를 종합적으로 할 수 있는 시스템을 구축함
  - \* Big Data : 다양한 종류의 대규모·비정형 데이터에 대한 생성, 수집, 분석, 표현을 통해 다변화된 현대사회를 더욱 정확하게 예측하여 개인화된 현대 사회 각 구성원마다 맞춤형 정보를 제공, 관리, 분석을 가능케하여 보다 의미있는 정보를 도출하는 분석기술
- 기대효과 : 교육학습 수강이력 관리 시스템 구축을 통해 구성원 본인의 자기개발 계획 수립에 활용할 수 있음  
 구성원의 교육학습 History 파악을 통한 구성원의 교육니즈, 대상별 필요교육이 도출 가능하여 교육계획 수립 시 활용할 수 있음  
 시스템 구축을 통해 교육과정관리, 실적관리, 강사관리, 평가관리가 통합적으로 이루어질 수 있음

내용(안)



## 2. 교육 운영·관리 효과성 제고 방안

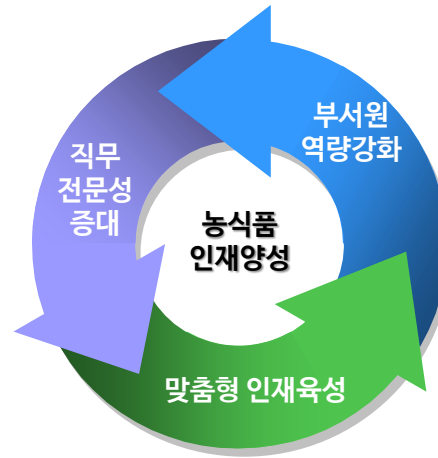
장기적으로 농식품부 교육학습 시스템을 구축하기를 제안함

### ▶ Big Data 분석을 통한 교육학습 이력관리 시스템 구축

#### ❖ 농식품부 교육학습 이력관리 시스템 기대효과

##### 교육원

- ✓ 집합교육과 사이버교육의 통합적 관리
- ✓ 구성원 맞춤형 교육훈련 실시 (체계적 이력관리 등)
- ✓ 교육과정 홍보부터 사후 관리까지 체계적인 교육운영
- ✓ 행정 업무 처리의 효율화 (수강 이력 보고 등)



##### 구성원

- ✓ 교육훈련 이수내역 상시 확인 가능
- ✓ 체계적 교육 이수를 통한 교육효과 증대
- ✓ 예측 가능한 경력계획을 통한 개인 경쟁력 강화

##### 부서장 및 관리자

- ✓ 부서원 역량 수준 수시 점검
- ✓ 부서별 교육평점 및 경력개발 현황 관리
- ✓ 부서별 전문성 보유 인재 탐색

##### 구체적인 경력목표 및 예측 가능한 경력계획

- 교육학습 이력에 대한 손쉬운 확인 (온/오프라인 교육 통합)
- 연간/직급체류기간의 자기개발계획 수립 용이
- 담당/희망직무와 관련 교육학습자원 수시 확인

##### 농식품 공직자의 교육체계 활용성 제고

- 공직생애단계별 교육 로드맵 제공
- 체계적 분석을 통한 조직의 교육요구 파악 및 맞춤형 교육과정 개발

##### 교육운영 및 관리 업무 효율성 증가

- 시스템의 통합 및 일원화로 업무효율 증가 (이수내역관리, 사후관리, 교육자료 제공 등)
- 과정결과 및 인사데이터 쌍방향 연계로 불필요한 업무 경감

내용(안)

## 2. 교육 운영·관리 효과성 제고 방안

타 교육기관과의 협업체계 구축을 통해, 정부부처 산하 교육기관 공동의 교육 네트워크 구축을 제안함

### ▶ 타 교육기관간 협업체계 구축

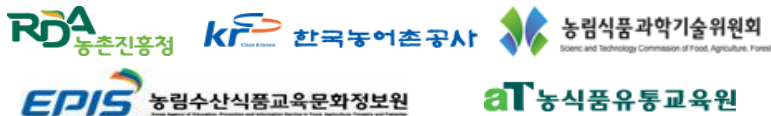
#### ❖ 기관간 네트워크 구축

- 개요 : 정부부처 및 농식품부 산하 교육기관 간 협업체계 구축을 통한 기관간 네트워크를 적극 활용함
- 특징 : ① 정부부처 및 농식품부 산하 교육기관 간 정보 공유(교육시설, 우수강사, 우수과정, 교육컨텐츠 등)  
 ② ‘찾아가는 교육’ 확대 실시로 인한 각 지역별 교육 인프라 확보 용이  
 ③ 사이버교육(공직가치, 청렴교육 등)의 일원화된 관리체계를 구축하여 내부 구성원의 교육자료로 활용

#### 정부 교육기관 간 네트워크



#### 농식품 산하 교육기관 간 네트워크



- 개방과 공유라는 정부 3.0 기조에 맞춘 협력체계 구축
- 최신 교육훈련 트렌드 및 공직자 함양교육의 신속한 파악
- 우수교육과정 공유로 인한 교육과정 개발 소요 시간 및 비용 절약
- 사이버교육의 일원화로 인한 예산의 중복사용 방지
- 각 지역에 분포된 교육원 간 협력체계 구축을 통해 전국 각지의 교육시설 확보
- 각 분야별 강사 Pool 구축을 통해 강사 섭외 용이성 증대

내용(안)

### 3. 교육훈련기관 역량강화 방안

교육원 직원들의 직무 전문성 강화를 위해 장기 근무 독려 제도, HRD 전문가 육성과정 시행, 전문직 공무원 채용을 제안함

#### ▶ 농식품 공무원교육원 구성원의 직무 전문성 강화

내용(안)

##### ❖ 농식품공무원교육원의 직무 전문성 강화

- **개 요** : 교육원 직원들의 장기근무를 독려함으로써 인력 운영을 안정화하고, 내부 HRD 전문가 육성 교육과 전문직 공무원 채용을 통해 직무역량을 강화함
- **필 요 점** : 잦은 보직 변경 인사로 인하여 교육훈련업무의 시행착오가 자주 발생하고, 교육훈련업무의 연속성·안정성 또는 업무의 질적 발전 저해

##### 1) 교육원 장기 근무 독려를 통한 인력 운영 안정화

- 본인 희망 시 교육원 장기근무 보장(관세국경관리연수원의 경우 평균 재직기간 32개월)
- 이주정착 지원, 특수지 근무에 대한 인사상 인센티브 등을 통해 근무 만족도 개선
- 신규 전입자는 교육원 근무 희망자로 우선 배치하고 일정기간 근무를 보장함
- 전남 지역 연고 직원을 단계적으로 확대(20~30%)하여 인력 운영 안정화 도모

이 슈

- 본부 운영지원과와의 제도적 협의가 선행되어야 함
- 타 부처 이전기관과의 형평성을 고려해야 하기 때문에 이전기관 간 사전 협의가 이뤄진 후에 추진되어야 함



### 3. 교육훈련기관 역량강화 방안

교육원의 HRD 기획 역량 강화를 위해 다음과 같은 역량강화교육을 진행할 것을 제안함

#### ▶ 농식품 공무원교육원 구성원의 직무 전문성 강화

##### ❖ 농식품공무원교육원의 직무 전문성 강화\_계속

##### 2) 조직원 대상의 HRD 역량 강화 교육 진행

		HRD 전문가 단계별 육성안		
		1단계 : Basic Course	2단계 : Practitioner Course	3단계 : HRD Master Course
대상		• 전입 ~ 1년 이내	• HRD 업무경력 1년~3년 이내	• HRD 업무경력 3년 이상인 자
목표		• 교육원 및 HRD 업무 파악 • 담당업무 수행을 위한 기본 지식 습득	• 담당업무에 대한 심도 있는 지식/스킬 배양 • 자율적 업무수행 및 문제 해결 능력 배양	• 담당업무 관련 전문 지식 함양 • 담당업무와 관련해 발생하는 문제해결 • HRD 관련 컨설팅 수행능력 향상
육성 방법		• 구조화된 업무 OJT 실시 • 담당 HRD 업무 매뉴얼 숙달 • 업무 전반의 이해를 위한 기초 교육과정 이수(자체 or 사이버/위탁연수) • HRD 담당경력 3년 이상인 HRD Master와 HRD Coaching 및 Mentoring 운영	• 업무 관련 도서학습 등을 통한 자율 학습 • 업무 관련 심화 교육과정 이수 • HRD 담당자 학습동아리(CoP)운영을 통한 학습	• HRD 전문가 과정 수료(신규개설/외부) - HRD전문과정, 자격증과정 • 현장 문제해결을 위한 Action Learning • 업무 관련 주제 연구/발표 • 신규 전입 인원의 Coach 혹은 Mentor 역할 담당
		• 업무관련 내 외부 세미나, 컨퍼런스 등 참여 지원		
인센 티브			• ASTD 참가 기회 부여(선발)	• HRD 관련 대학원 진학 시 학비 일부 지원 • 보직변경 시 원하는 부서 우선 배치 • 본인이 원할 경우 HRD 부서 지속 근무(전문가)

내용(안)

### 3. 교육훈련기관 역량강화 방안

교육원 직원들의 HRD 전문성 및 역량강화를 위한 기본 단계 교육과정 설계안은 다음과 같음

#### ▶ 농식품 공무원교육원 구성원의 직무 전문성 강화

##### ❖ 농식품공무원교육원의 직무 전문성 강화\_계속

##### 2) 조직원 대상의 HRD 역량 강화 교육 진행 - HRD 전문가 기본과정

프로그램 구성	세부내용
HRD 담당자의 역할	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 농식품공무원교육원의 역할 이해</li> <li>● HRD 이해</li> <li>● 농림축산식품부 각 직무 분야의 개괄적 이해</li> </ul>
교육체계 수립 방법	● 요구분석 방법 : 3C, SWOT, FAW, FishBone
	● 교육체계 수립 절차
	● 교육체계 수립 방법
교수체제 설계 방법	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 교수체제 설계 방법 (ISD : Instructional System Design) - 분석, 설계, 개발, 실행</li> </ul>
교육과정 운영 방법	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 교육과정 운영 프로세스</li> <li>● 교육과정 운영 방법</li> </ul>
	● 프레젠테이션 스킬
교육평가 설계	● Kirkpatrick 4 level evaluation

내용(안)

### 3. 교육훈련기관 역량강화 방안

교육원 직원들의 HRD 전문성 및 역량강화를 위한 심화 단계 교육과정 설계안은 다음과 같음

#### ▶ 농식품 공무원교육원 구성원의 직무 전문성 강화

##### ❖ 농식품공무원교육원의 직무 전문성 강화\_계속

##### 2) 조직원 대상의 HRD 역량 강화 교육 진행 - HRD 전문가 심화과정

내용(안)

프로그램 구성	세부내용	프로그램 구성	세부내용
HRD 기본 모듈	<ul style="list-style-type: none"> <li>HRD Trend이해                             <ul style="list-style-type: none"> <li>교육훈련 부서 및 기관의 변화</li> <li>HRD 담당자의 역할의 변화</li> </ul> </li> </ul>	교수체제 설계 모듈	<ul style="list-style-type: none"> <li>교육과정 운영 방법                             <ul style="list-style-type: none"> <li>수요조사 방법 / 교육생 선발 및 입교</li> <li>입소식, 수료식 / 교육장 배치</li> <li>교육장 안내 / 강의 시작 안내</li> <li>교육 운영 중 필요한 사항 / 교육 종료 시 필요한 사항</li> <li>교육 수료 후 학습자 관리</li> </ul> </li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>퍼실리테이터의 역할 및 스킬                             <ul style="list-style-type: none"> <li>퍼실리테이터의 역할 및 스킬</li> <li>학습자의 몰입을 증진시킬 수 있는 전략</li> <li>성공적인 과정운영을 위한 운영자의 촉진 스킬 및 요건</li> </ul> </li> <li>교육생 특성에 맞는 학습분위기 조성</li> <li>교육생 특성 / 학습분위기 조성법</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>교육과정 운영에 있어서 예상되는 문제에 대한 분임토의</li> </ul>
교육체계 수립 모듈	<ul style="list-style-type: none"> <li>교육 체계 수립 방법                             <ul style="list-style-type: none"> <li>교육체계 이해 / 역량 중심 교육체계 수립 방법</li> <li>역량 모델 수립 방법 / 역량 평가 방법</li> </ul> </li> </ul>	교육평가 모듈	<ul style="list-style-type: none"> <li>교육목표와 교육 평가                             <ul style="list-style-type: none"> <li>블룸의 이원목표 분류표 이해</li> </ul> </li> <li>Kirkpatrick 4 level evaluation                             <ul style="list-style-type: none"> <li>1단계 : 반응평가 설계 방법 / 2단계 : 학습평가 설계 방법</li> <li>3단계 : 현업적용도 평가설계방법 / 4단계 : 결과평가설계방법</li> <li>투자 회수율 평가</li> </ul> </li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>교육체계 수립 시 해야 할 사항                             <ul style="list-style-type: none"> <li>CHNA 기법</li> <li>요구분석 기법 : 3C, SWOT, FAW, FishBone 등</li> <li>문제해결 기법</li> </ul> </li> <li>중장기 교육계획 수립 방법</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>설문지 설계 방법                             <ul style="list-style-type: none"> <li>설문지 만드는 방법</li> <li>설문지 설계 기법 / 배부 방법 / 결과 처리 방법</li> </ul> </li> <li>설문지 작성 실습</li> </ul>

### 3. 교육훈련기관 역량강화 방안

이밖에 직원들의 HRD 역량을 강화하기 위한 방안으로는 파견 교육, 세미나 참가, 워크숍, 사례 발표회 등이 있음

#### ▶ 농식품 공무원교육원 구성원의 직무 전문성 강화

##### ❖ 농식품공무원교육원의 직무 전문성 강화\_계속

##### 2) 조직원 대상의 HRD 역량 강화 교육 진행 - 기타 역량강화 방안

교육형태	내용
전문교육 파견	<ul style="list-style-type: none"> <li>HRD Master 이상 직원에게 교육학/교육공학/산업교육 대학원 진학 지원</li> <li>- 고려대학교, 연세대학교, 한양대학교, 성균관대학교, 중앙대 등</li> </ul>
전문 세미나 참가	<ul style="list-style-type: none"> <li>ASTD(미국 산업교육 및 개발 학회) 참가 정례화(연 1회, HRD부서에서 선발)</li> <li>- 참가 후 최신 HRD 트렌드 전파 &amp; 농식품부에 주는 시사점·HRD적용방안 도출</li> <li>POSCO·삼성 등 주요 대기업 및 공기업 HRD 사례발표/능력협회/인사관리협회/HRD협회 주관 정기 Seminar 참가</li> <li>- 월 1회 2명씩 참가, 참가 후 새로운 지식 공유 및 전파</li> <li>기타 HRD 전문가 양성과정 참가(기초/전문/심화 과정) : 연간 인당 30시간 이상</li> </ul>
자체 Workshop 실시	<ul style="list-style-type: none"> <li>전문적인 교육기관과 제휴하여 교육관련 워크숍 개최(연 1회)</li> </ul>
사례 발표 및 HRD 교류	<ul style="list-style-type: none"> <li>대외기관(학회, 교육협회 등) 등에 사례 발표</li> <li>HRD Community 참가 및 국내외 동종업계 및 HRD기관 담당자 교류 활성화</li> <li>- 해외 기관과의 강사 교류, 국내외기관 HRD 벤치마킹 실시, 상호 HRD 담당자 초청강연/사례발표</li> </ul>
지속적인 역량개발 및 새로운 HRD분야 개척	<ul style="list-style-type: none"> <li>매년 역량 기반의 교육과정 개발 참여 및 전문적인 학습, 토론</li> <li>개인별 Best Practice 연구 발표회 실시(연 1회) 시상</li> <li>'올해의 Best HRD 리더/조직(부서)'賞</li> <li>- 교육훈련에 가장 큰 공로·성적을 거둔 직원(부서장 혹은 직원), 조직에게 상을 부여해 교육원 내 HRD 역량 강화 촉구</li> </ul>

내용(안)

이 슈

- 교육원 직원 대상 교육과정을 별도 개설, 운영하기 위해 추가 예산이 필요함
- 각 교육과정의 필요도와 중요도를 고려하여 단계적으로 선택적 추진되어야 함

# CONTENTS

## VIII. 주요과제 종합 및 과제별 실행계획

1. 교육체계 주요 개편사항
2. 공직생애주기별 교육 로드맵
3. 교육실효성 확보를 위한 제도 개선
4. 과제별 실행계획



# 1. 교육체계 주요 개편사항

농식품부 교육체계의 주요 개편사항은 다음과 같음

## ▶ 교육체계 주요 개편사항

구분	현행	향후
기본교육	<ul style="list-style-type: none"> <li>· '신임실무과정' 과 '농식품 유관기관 농정기본교육' 만 개설·운영 中 → 각 계층별 교육 부재에 따라 직급별 요구되는 리더십 교육 및 역량개발의 부진</li> <li>· 각 직급별 필요교육의 안내 미흡 및 로드맵 부재로 인한 구성원들의 교육 필요성 인식을 저조</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 재직 3, 4년차 과정 신설, 각 직급별(5급/6급 이하) 승진후보자 양성과정 증설, 기존 신임실무과정의 대상별(5급/6급 이하) 분리 등 농식품부 구성원 계층별 교육과정의 확대·보완</li> <li>· 역량기반의 교육체계의 직급별/공직생애주기에 따른 로드맵 설계</li> </ul>
역량교육	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 역량교육 범주 내에 직무교육, 리더십, 과장급 역량강화교육, 외국어, 정보화 교육, 인문·교양 등 다양한 내용의 교육과정이 혼재 → 교육과정 간 내용적 통일성 부재 및 역량교육의 성격 모호</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 역량교육체계 內 교육과정의 통일성 확보 - 농식품부 역량 리모델링에 기반한 공통/리더십역량 강화를 위한 교육과정 개설</li> <li>· 공통/리더십 역량 관련 교육 외 교육과정을 전문교육체계로 이관하여 역량교육의 교육테마를 명확히 함</li> </ul>
전문교육	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 과정별 수준의 구분 없는 직무교육과정</li> <li>· '직무전문교육' 임에도 불구하고 본부 구성원보다는 지자체 및 기타공무원을 대상으로 설계 → 교육내용이 지극히 평이하거나 특수한 내용만을 다루어 구성원 교육요구에 적합하지 않음</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 정보화, 인문/교양, 특별과정의 편입 및 '전문교육'으로 교육 분류 변경</li> <li>· 본부 구성원에게 유용한 직무교육의 수준별(기본, 심화, 고도 등) 교육체계 설계</li> </ul>
사이버교육	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 행정편의를 위한 관리체계의 구성으로 교육내용이 아닌 교육 형태로 분류</li> <li>· 사이버교육으로 상시학습제도를 채우는 경우가 대부분 → 교육의 효과성 저조</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 사이버 교육(직무기초)과정과 집합교육(직무전문)과정의 연계 및 전문화를 위한 관리의 일원화</li> <li>· 교육효과성 제고를 위한 관리 강화 및 불필요한 과정의 일몰·폐지 검토</li> </ul>
구성원 니즈 반영교육	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 인문학/교양교육과정의 부족</li> <li>· 찾아가는 교육 대상의 제한(소속기관만 실시 中)</li> <li>· 강의식 교수법을 활용한 지식 전달 위주의 교육진행</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 구성원 요구를 반영한 인문학/교양 교육과정의 증설</li> <li>· '찾아가는 맞춤형 교육'의 본부 구성원 대상 확대 실시</li> <li>· 실질적인 교육 효과성 제고를 위한 현장실습/체험형 학습 증대</li> </ul>
역량평가	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 과장급 승진후보자에 한해 역량강화교육 실시 中</li> <li>· 평가과제 및 평가지표의 객관성·공정성 확보 부족 → 現 실시 중인 역량강화교육에 대한 구성원의 신뢰도 저조</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 각 직급별(6급/5급/4급) 승진후보자 대상 역량강화교육 확대실시</li> <li>· 농식품부 맞춤형 평가과제 및 평가지표 개발</li> <li>· 평가요소(평가자, 평가과제, 평가지표 등)의 객관성·신뢰성 확보를 통한 구성원 공감대 형성</li> </ul>

## 2. 공직생애주기별 교육 로드맵

농식품부 구성원의 공직 생애주기에 따른 교육로드맵은 다음과 같음

### ▶ 공직생애주기별 교육 로드맵

범례 : 신설 사이버 ★ 필수(의무이수)

구성원의 교육과정 개편 요구조사 및 농식품부 교육환경 분석을 통해 역량기반 교육과정을 도출하여 역량별로 구조화 함. 개편된 역량기반 교육체계를 공직생애주기(임용~퇴직)에 따라 각 계층별(주무관급/계장급/과장급) 필요한 교육과정들을 분류하고 해당 계층 체류기간 내 시간 흐름에 따라 필요한 교육과정을 파악할 수 있도록 로드맵으로 설계함

교육구분	주무관급	계장급	과장급
전문교육 (105)	<ul style="list-style-type: none"> <li>효과적 교수법 및 강의 스킬과정</li> <li>국제협력교류</li> <li>인문학/교양, 영어 프레젠테이션, 행복농정의 이해</li> <li>찾아가는 맞춤형 교육(본부)</li> <li>분야별 직무전문 교육과정 (집합 57, 사이버 18)</li> <li>정문화 교육과정 (집합 10, 사이버 2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>★ (필수) 퇴직예정자 지원 프로그램</li> <li>교육훈련담당자 워크숍</li> <li>★ (필수) 미디어 홍보전략 전문과정</li> <li>★ (필수) 농식품 정책 패러다임 및 정책방향 연구 워크숍</li> </ul>	
역량교육 (7)	<ul style="list-style-type: none"> <li>★ (필수) 실무리더과정 (6급 이하)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>★ (필수) 기획리더과정 (계장급)</li> <li>농정현안 역량향상</li> <li>변화 및 위기관리 과정</li> <li>[C] 창의적 기획실무, [C] 조직 내 화합을 위한 소통의 힘</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>★ (필수) 전략리더과정 (과장급)</li> </ul>
기본교육 (16)	<ul style="list-style-type: none"> <li>임용 전</li> <li>★ (필수) 신입실무과정 I</li> <li>실무전문가 양성과정</li> <li>재직 3, 4년차 (I)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>업무역량향상과정</li> <li>재직 3, 4년차 (II)</li> <li>농식품 유관기관 농정기본교육</li> <li>★ (필수) [C] 공직가치 및 청렴교육 (사이버 6)</li> <li>★ (필수) 신입실무과정 II</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>★ (필수) 관리사리더십 역량강화</li> </ul>

주무관급

계장급

과장급

### 3. 교육실효성 확보를 위한 제도 개선

주요 과정에 대한 교육 참여율을 올리고 교육 수요를 분배하기 위한 집합교육 의무이수시간 설정 및 필수 이수과목 지정안은 다음과 같음

#### ▶ 집합교육 의무시간 및 필수 이수과정 지정

##### ❖ 집합교육 의무 이수시간 설정

- 개요 : 집합교육 의무 이수시간을 설정함으로써 연간 1개 과정 이상의 집합교육을 수강하게 하고, 직무전문과정의 참여율을 높임
- 추진절차 : ① 계장급, 직원급의 집합교육 의무 이수시간을 설정, 점진적으로 확대함  
② 필수 이수과정 지정제와 병행하여 연간 1개 과정 이상의 집합교육을 받을 수 있도록 독려함

집합교육 의무이수 시간 설정 (예시)

계층	'14년	'15~'16년	'17~'18년
과장급	-	-	-
계장급	-	35	50
직원급	-	35	50

##### ❖ 생애주기별 필수 이수과정 지정

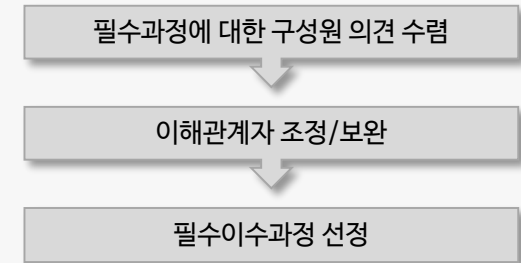
###### ▶ 필수과정 지정 방법

- 역량기반의 교육체계 구축 단계임에 따라 크게 주무관급/계장급/과장급으로 구분하여 각 직급별 필수과정을 제시\* 향후 안정화 단계 진입 시 세부 직급별로 제시하는 방안도 검토 필요
- 기본/역량/전문교육의 체계 구분에 따라 각 직급 체류기간별(주무관급/계장급/과장급) 3~5개 과정을 지정

###### ▶ 필수과정 운영 방법

- 공직생애주기에 따른 교육 로드맵의 구성원 공유를 통해 구성원 개인의 '임용'부터 '퇴직'까지의 전체 공직 생활에 필요한 교육과정 인지 및 자기개발계획 설계가 가능토록 함
- 각 직급별 지정된 필수과정 미 이수자의 경우 승진 대상자에서 제외하여 교육 참여율 제고 및 구성원 개인의 역량을 강화

###### 필수 이수과정 확대 절차







# 4. 과제별 실행계획\_세부 과제별 시행계획(안)

범례: 시범운영 단기시행 중기시행 장기시행

전략과제	실행과제	단기		중기		장기				
		'14	'15	'16	'17	'18	'19	'20		
교육체계개편	1. 가치중심형 교육강화를 위한 기본교육체계개편	1.1 공직가치 사이버과정 추가 개설		과정설계/개발	시범운영	보완	중기			
		1.2 재직 3, 4년차 과정 신설		과정설계/개발	시범운영	보완	중기			
		1.3 5급/6급 승진후보자 과정 신설		과정설계/개발	단기					
	2. 농식품 공직자의 역량 강화를 위한 역량교육 체계개편	2.1 변화 및 위기관리 과정 신설		과정설계/개발	단기					
		2.2 소통, 창의적 기획실무 사이버 과정 신설	구축	단기						
		2.3 직급별 리더십 역량 교육과정 신설		과정설계/개발	시범운영	보완	중기			
	3. 공무원 전문성 제고를 위한 전문교육체계 고도화	3.1 인문학/교양 교육과정 발굴 및 지속적 Update	과정보완/개선	단기		Update	중기		Update	장기
		3.2 직무교육체계 지속적 보완 및 Update			과정개발	중기		보완		
		3.3 퇴직예정자 교육과정 교육컨텐츠 강화	과정보완/개선	단기						
		3.4 효과적 교수법 및 강의스킬 과정 신설			과정개발	중기		보완	장기	
	4. 사이버교육과정 관리 개선	4.1 교육내용에 따른 기본/역량/전문교육체계의 분류	개선/보완		단기					
		4.2 사이버교육과정과 집합교육과정의 연계		과정설계/개발	시범운영	보완	중기			
	5. 체험/현장형 학습 프로그램 강화	5.1 농식품 분야별 정책방향 워크숍 과정 신설		과정설계/개발	단기					
		5.2 미디어 홍보전략 과정으로의 과정 통합을 통한 교육 콘텐츠 보강		과정설계/개발	시범운영	보완	중기			
5.3 현장체험을 통한 학습 프로그램 발굴				준비	중기		보완	장기		
6. 공직생애주기별 교육체계 정립	6.1 공직 생애주기에 따른 교육로드맵 공유	이슈공유	단기							
인재육성방안	7.1 필수 의무화 과정 지정	부서협의/제도장비	단기							
	7.2 사이버교육 교육인정시간 적합성 검토	부서협의/제도장비	단기							
	7.3 세미나, 학회, 출장 등 교육인정시간 적합성 검토	부서협의/제도장비	단기							
	7.4 교육-인사와의 연계방안 검토(규정 제·개정 관련)			부서협의/제도장비	중기					

# 4. 과제별 실행계획\_세부 과제별 시행계획(안)

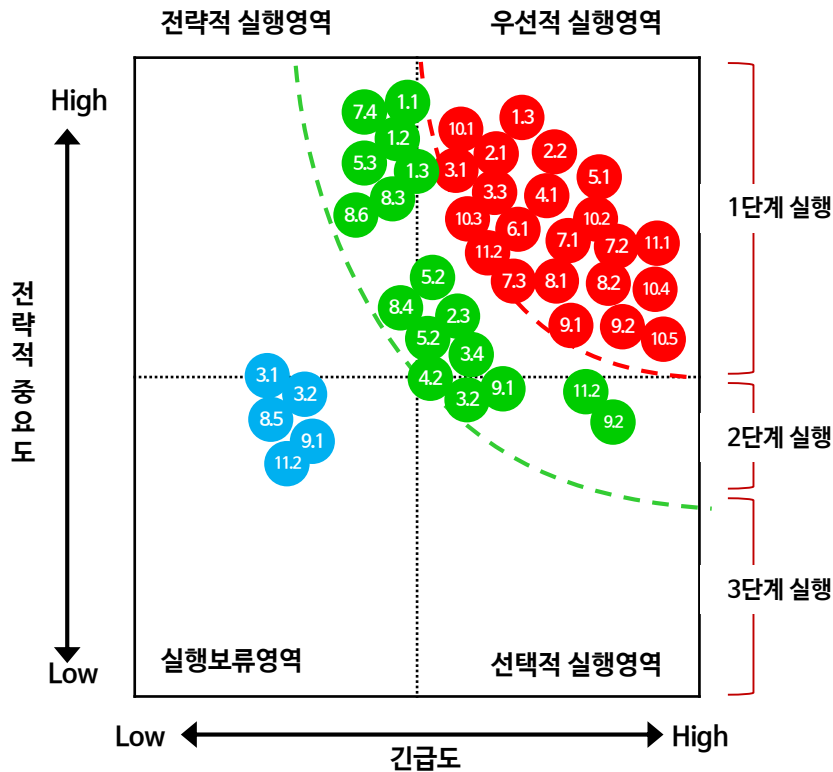
범례: 시범운영 단기시행 중기시행 장기시행

전략과제	실행과제	단기		중기		장기		
		'14	'15	'16	'17	'18	'19	'20
역량평가·진단모델개발	8.1 역량평가 실시대상 확대	준비	시범	보완	단기			
	8.2 역량평가 대비 역량강화교육 증설	과정보완개선		단기				
	8.3 농식품부 맞춤형 과제개발			준비	중기	보완	장기	
	8.4 직급별 평가/산정 방식 차별화			준비	중기	보완	장기	
	8.5 평가결과의 객관성·신뢰성 확보 및 구성원 합의 도출			준비	이슈공유	시범운영	보완	장기
	8.6 역량평가-인사 연계방안 적합성 검토			부서협의 제도장비		중기		
9. 역량진단 모델 개발	9.1 역량진단 척도 개발 및 지속적 Update	시범운영	개선/보완	단기	Update	중기	Update	장기
	9.2 역량진단결과 활용방안 적합성 검토	준비	단기		보완/검토	중기		
기타인재육성방안수립	10.1 과정설계형태 다변화(찾아가는교육, 단기 인텐시브 과정)	과정설계개발		단기				
	10.2 교육과정 홍보방안 개선	준비	단기					
	10.3 집합교육 의무시간 지정	부서협의/제도장비		단기				
	10.4 부하육성 평가제도 도입	부서협의/제도장비		단기				
	10.5 OCW를 비롯한 웹기반 교육훈련 정보	준비	시범	보완	단기			
11. 교육훈련기관 역량 강화방안	11.1 교육원 인력운영 안정화	이슈공유		단기				
	11.2 교육원 구성원 대상 HRD 역량강화 교육 등 진행(자체 W/S, 파견 등)	준비	시범	개선/보완	단기	개선/보완	중기	개선/보완

# 4. 과제별 실행계획\_우선순위별 실행과제 List

추진과제를 실행용이성을 고려하고 중요도와 긴급도를 바탕으로 도식화하여 3단계의 계획 및 우선순위를 수립함

## ▶ 우선순위별 실행과제 List



실행우선순위	추진과제		
1단계 [15~] (최우선실행과제)	1.3 5급/6급 승진후보자 과정 신설	8.2 역량평가 대비 역량강화교육 증설	
	2.1 변화 및 위기관리 과정 신설	9.1 역량진단 척도 개발 및 지속적 Update	
	2.2 소통, 창의적 기획실무 사이버 과정 신설	9.2 역량진단 결과 활용방안 적합성 검토	
	3.1 인문학/교양 교육과정 발굴 및 지속적 Update	10.1 과정설계형태 다변화(찾아가는교육, 단기과정)	
	3.3 퇴직예정자 교육과정 교육컨텐츠 강화	10.2 교육과정 홍보방안 개선	
	4.1 교육내용에 따른 기본/역량/전문교육체계의 분류	10.3 집합교육 의무시간 지정	
	5.1 농식품 분야별 정책방향 워크숍 과정 신설	10.4 부하육성 평가제도 도입	
	6.1 공직생애주기에 따른 교육로드맵 공유	10.5 OCW를 비롯한 웹기반 교육훈련 정보	
	7.1 필수업무화 과정 지정	11.1 교육원 인력운영 안정화	
	7.2 사이버교육 교육인정시간 적합성 검토	11.2 교육원 구성원대상 HRD 역량강화 교육 등 진행 (자체 W/S, 파견 등)	
	7.3 세미나, 학회, 출장 등 교육인정시간 적합성 검토		
	8.1 역량평가 실시대상 확대 (본부 4급/5급/6급, 소속기관 구성원)		
	2단계 [16~17] (우선실행과제)	1.1 공직가치 사이버과정 추가 개설	
		1.2 재직 3, 4년차 과정 신설	
		2.3 직급별 리더십 역량 교육과정 신설(전략리더/기획리더/실무리더)	
3.1 인문학/교양 교육과정 발굴 및 지속적 Update			
3.2 직무교육체계 지속적 보완 및 Update			
3.4 효과적 교수법 및 강의스킬 과정 신설			
4.2 사이버교육과정과 집합교육과정의 연계(사이버교육의 예비과정화)			
5.2 미디어 홍보전략 과정으로의 과정 통합을 통한 교육 컨텐츠 보강			
5.3 현장체험을 통한 학습 프로그램 발굴			
7.4 교육시간-인사와의 연계방안 검토			
8.3 농식품부 맞춤형 과제개발			
8.4 직급별 평가/산정방식 차별화			
8.6 역량평가-인사 연계방안 적합성 검토			
9.1 역량진단 척도 지속적 Update			
9.2 역량진단 결과 활용방안 적합성 검토			
11.2 교육원 구성원대상 HRD 역량강화 교육 등 진행(자체 W/S, 파견 등)			
3단계 [18~] (단계별실행과제)	3.1 인문학/교양 교육과정 발굴 및 지속적 Update	9.1 역량진단 척도 지속적 Update	
	3.2 직무교육체계 지속적 보완 및 Update	11.2 교육원 구성원대상 HRD 역량강화 교육 등 진행 (자체 W/S, 파견 등)	
	8.5 평가결과의 객관성·신뢰성 확보 및 구성원 합의 도출		



# End of Documents

End of Documents

