

공무원 교육훈련제도 및 HRD 선진사례 연구

- 4차산업혁명 시대, MZ세대 교육 중심으로 -

2023. 6.

김 연 남

국외훈련 개요

1. 훈련국 : 미국

2. 훈련기관명 : 포틀랜드 주립대학교

3. 훈련분야 : 공공행정

4. 훈련기간 : 2022. 7. 1 ~ 2023. 6.30.

차례

4차 산업혁명 시대, MZ공무원을 위한 HRD전략 및 발전방안 (미국의 HRD 사례를 중심으로)

- I. 서론 5
- II. 4차 산업혁명 시대와 HRD 8
 - 1. 4차 산업혁명 시대 HRD 환경의 변화
 - 2. 4차 산업혁명 시대에 요구되는 인재
- III. 미국 정부의 공무원 교육훈련 현황 및 특징 17
 - 1. 연방정부 공무원 교육훈련 현황 및 특징
 - 2. 지방정부 공무원 교육훈련 현황 및 특징
 - 3. 미국 정부의 MZ세대를 위한 HRD
- IV. MZ세대 공무원의 특성과 HRD사례 32
 - 1. MZ세대 공무원의 특성과 인식
 - 2. MZ세대 공무원이 요구하는 HRD
 - 3. MZ 세대를 위한 기업과 정부의 HRD 사례
- V. MZ 세대를 위한 HRD 전략 및 발전방안 44
 - 1. MZ세대를 위한 HRD전략
 - 2. MZ세대 공무원을 위한 HRD 발전방안
- VI. 맺음말 58

I. 서론

1. 연구 배경 및 필요성

코로나19 팬데믹은 특히 4차 산업혁명 시대의 조직문화, 학습관리, 인사관리 패러다임 전환 필요성을 크게 가속화했다. 4차 산업혁명 시대의 도래와 함께 우리는 새로운 산업 환경에서 높은 수준의 역량과 기술을 요구하는 작업을 수행해야 한다.

최근 미국의 Z세대 공무원은 미국 노동력의 거의 10%를 차지하지만 연방 노동력의 비율은 겨우 2% 미만을 차지하고 있을 정도로 심각하게 낮다. 반면 X세대는 미국 노동력의 32% 미만을 차지했지만, 연방정부 노동력의 40% 이상을 차지하고 있다. 또한, Z세대의 평균 이직률은 12% 이상으로 연방 정부 전체의 이직률인 약 6%보다 2배나 높게 나타났다. (businessinsider.com, 2022.11)

또한, 코로나19 이후 미국에서는 MZ세대를 중심으로 ‘안티워크(anti-work)’ 운동이 시작되면서 미국 내 근로자들이 자발적으로 직장을 그만두는 ‘대규모 퇴사(the great resignation)’ 현상이 확산되고 있다. 이들은 코로나19 팬데믹 기간에 증폭한 노동시장에 대한 불만과 과거에는 표준으로 여겨졌던 근무 조건과 급여 수준에 불만을 느끼며 자발적 퇴사를 선택하고 있다고 한다. 특히 기존의 기성세대와 달리 MZ세대들은 직장보다 본인의 삶을 중요하게 생각하고, 조직에 대한 충성도도 비교적 낮기 때문에 자신이 원하는 가치를 찾아 이직하는 것이다. 이에 따라 미국에서도 MZ세대 특성을 고려한 인식과 조직문화를 개선하려는 움직임이 나타나고 있다. (한국일보, 2022.02.24.)

미국 뿐 아니라 우리나라도 입사 후 3년 내 이직률이 사상 최고를 기록하고 한때 커다란 인기를 누리던 공무원도 퇴직률이 일반회사보다 더 높아졌다. 직장에서 뼈를 묻고, 퇴직 후에는 연금을 받는 직장 문화가 사라지고 있으며 직장 문화가 이렇게 빅뱅 수준으로 변하고 있다. 전문가들은 MZ세대들의 이런 직장관은 지속하거나 앞으로 더욱 확산할 수 있다고 보고 있다.(아시아경제, 2022.10.07.)

MZ세대를 주목하는 이유는 MZ세대가 이전 세대와는 다른 독특한 선호도와 요구사항을 가지고 있기 때문이다. MZ세대는 디지털 네이티브이며 다양한 정보를 소비하고 생산하는 능력이 뛰어나다는 장점이 있지만 기존 세대와 다르다는 인식 때문

에 세대간 갈등으로 여겨지는 경향도 있어 조직 활성화에 걸림돌로 작용할 수 있다.

최근 공무원 연금제도 변경과 함께 공무원 경쟁률 폭락, 신규 직원의 지속적 이탈 등을 방지하기 위해서 창의적이고 우수한 MZ세대를 위한 맞춤형 전략이 필요할 것이다. 그래서 우리는 이러한 MZ세대의 특성을 고려하여 공무원 교육 및 훈련 프로그램을 개발하고, 이 세대만의 독특한 선호에 맞는 효과적인 HRD(Human Resource Development) 방법을 적용할 필요가 있다. 따라서, MZ세대를 대상으로 한 HRD 프로그램을 개발하고, 이를 통해 MZ세대의 역량을 강화한다면 이들의 잠재력을 이끌어내어 조직의 성과와 연결될 수 있을 것이다.

따라서, 본 연구는 먼저 미국의 공무원 HRD 현황과 특징과 MZ세대 공무원을 위한 HRD 방향과 콘텐츠를 살펴보고 앞으로 조직의 과반을 넘어서게 되고 조직의 중추 역할을 해 나갈 MZ 세대를 대상으로 한 HRD 전략 수립 방안과 그에 적합한 HRD 프로그램을 제안함으로써 서울시가 4차 산업혁명에 뒤처지지 않고 세계10대 도시로 성장하기 위해서는 디지털 세대인 MZ세대의 역량을 개발하고 이 역량을 성공적으로 서울시 사업을 수행할 수 있도록 적극 활용해야 할 것이다.

2. 연구의 범위와 한계

본 보고서는 4차 산업혁명 시대를 맞이하는 HRD의 전략에 대해 알아보고 미국의 공무원 교육훈련 현황을 알아보고 MZ 세대를 대상으로 한 HRD 전략과 발전방안을 미국 사례를 중심으로 제안한다.

미국은 4차 산업혁명 시대의 선도국가로서 다양한 기업들이 MZ 세대를 대상으로 한 HRD 전략과 프로그램을 적극적으로 시행하고 있다. 따라서, 미국에서의 사례를 중심으로 HRD 전략과 프로그램을 분석하여 MZ 세대의 역량 강화와 조직의 성장을 위한 제언을 제시하고자 하는 것이다.

그러나 조사 연구과정에서 미국과 우리나라 공무원제는 많은 차이점이 존재한다. 미국은 직무를 기반으로 능력에 의한 채용과 임금의 차별이 인정되는 직위분류제가 공무원제도의 근간을 이루고 있어 이미 전문성을 갖춘 인재들이 채용되도록 시스템화되어 있고, 우리나라는 직급에 따라 임금이 결정되는 계급제를 취하고 있기 때문

에 공무원들의 일괄적인 직무능력개발 및 전문성 향상을 위한 교육훈련을 실시하고 있는 실정이다.

즉, 미국의 공무원은 이미 직무에 적합한 자격을 갖춘 후보자들 사이에서 경험과 자질, 업무 실력 등을 중심으로 하여 직무별 임금의 차등을 두고 선발을 하는 시스템이다. 이 때문에 공무원 채용 이후에는 해당 직무와 관련된 전문성 향상을 위한 교육이 필수적이지 않고 직무를 수행하면서 필요한 역량은 대학과 민간 교육기관을 통해 교육을 받을 수 있다.

반면, 한국의 공무원 채용은 정해진 시험과목 대한 객관적 점수를 기준으로 필기 시험 합격자를 선발하고, 이후 필기시험 합격자 중에서 면접 등을 통해 인성, 적성 등을 일괄적으로 평가하는 시스템이다. 이 때문에 신규 채용 시부터 해당 직무에 적합한 자질과 능력을 일일이 파악하기 어렵고 대량의 인원을 일괄적으로 채용을 하기 때문에 해당 직무에 대한 직무교육과 직책에 맞는 역량교육을 위한 별도의 교육이 필요하다.

따라서 미국 공무원 훈련제도 및 HRD전략과 우리나라 공무원 교육훈련을 단순 비교하거나 미국 선진 우수사례를 우리나라에 그대로 도입하기에는 한계점이 존재한다. 따라서 미국과 한국의 행정체계, 공무원 HR(Human Resource)의 전략 및 방향의 차이점을 알아보고 서울시 실정에 적합한 HRD전략이나 정책을 충분히 검토 후 도입하는 것이 바람직할 것이다.

II. 팬데믹 이후 4차 산업혁명 시대의 HRD

1. 4차 산업혁명 시대의 특징과 환경의 변화

1) 4차 산업혁명 시대의 특징

4차 산업혁명이란 2016년 스위스 다보스 포럼에서 처음 언급된 용어이다. 다보스 세계경제포럼(WEF, World Economic Forum, 2016년)에서 클라우스슈밥(Klaus Schwab) WEF 회장은 “모든 것이 연결되고 보다 지능적인 사회로의 진화”라며 4차 산업혁명 시대 도래를 선포하였고, 알파고 등장과 함께 인공지능(AI)의 소프트웨어 중심 사회가 본격화되었음을 밝혔다. 4차 산업혁명이란 물리적(Physical), 디지털(Digital) 및 생물학(Biological) 영역의 경계가 없어지는 기술의 융복합 산업혁명이다. 기존의 전통적인 산업구조가 생산자에 의한 공급중심이었다면 향후는 자료를 수집 및 분석해서 수요자에게 맞춤형으로 공급이 이루어진다는 특징이 있다. 이것을 가능하게 하는 것은 지능정보기술이라고 불리는 인공지능과 ICBM 기술들의 발전 덕분에 가능하게 될 것이다. ICBM이란 사물인터넷(IoT), 모바일(Mobile), 클라우드서비스(Cloud), 빅데이터(Big data)의 앞글자를 따서 붙여진 이름이다.

4차 산업혁명의 작동원리는 사물 인터넷과 모바일을 통해 모든 사물과 인간으로부터 생성되는 정보를 수집하게 되고, 이렇게 수집된 정보들은 클라우드와 빅데이터를 통해서 데이터의 축적과 분석이 이루어진다. 이후 인지, 학습, 추론의 과정을 통한 인공지능을 통해 데이터를 판단하고 이 결과값으로 새로운 모델을 창출할 수 있게 된다. 이와 같이 데이터를 기반으로 한 수요중심의 산업구조 개편이 가속화되면서 다양한 챗지피티(Chat GPT), 구글 빙(Google Bing) 등 다양한 스마트 기술들이 등장하고 있다.

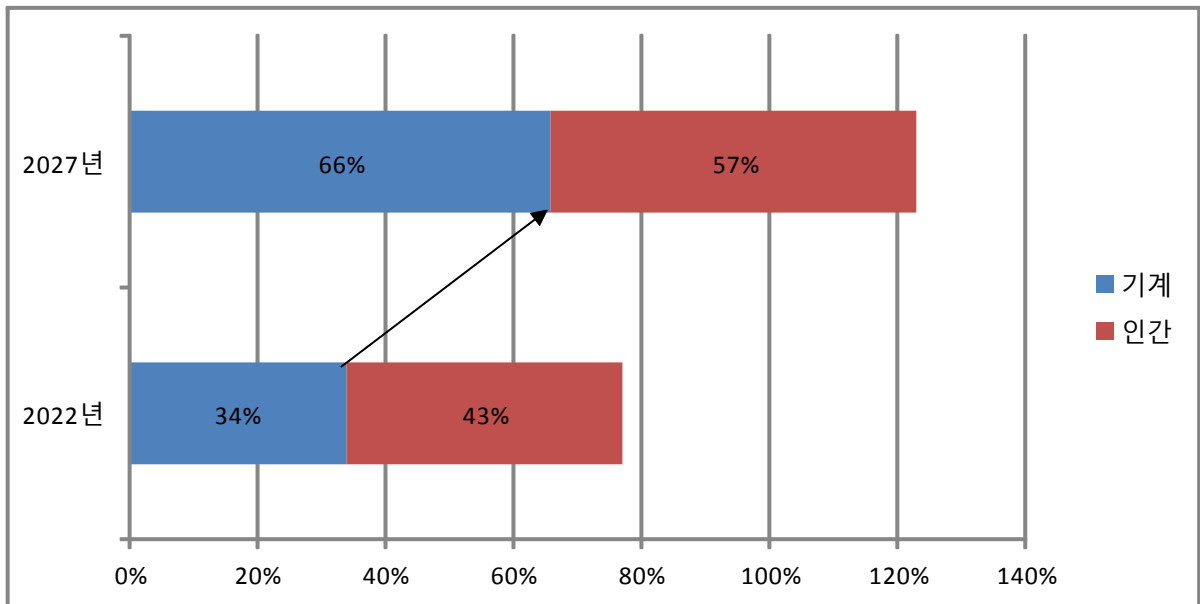
◆ 4차 산업혁명의 핵심 기술

- 증기기관의 발명이 철도라는 근대적인 교통수단의 시발점이 된 것처럼 바이오, 디지털, 물리학의 발전은 가상 물리 시스템을 구축하는 계기로 작용하였다.

- ① 디지털 기술 : 자료의 디지털화를 통한 복합적인 분석 ⇒ 인공지능(AI), 사물인터넷(IoT), 공유플랫폼, 빅데이터 등
- ② 바이오 기술 : 생명학 정보의 분석 및 기술 정밀화를 통한 건강 증진 ⇒ 합성생물학, 유전공학, 바이오프린팅 등
- ③ 물리학 기술 : 현실공간과 가상공간의 연계를 통한 가상 물리 시스템 구축 ⇒ 3D프린팅, 무인운송수단, 로봇공학, 나노 신소재, 대체에너지 등

2) 4차 산업혁명 시대 고용환경의 변화

세계경제포럼(WEF, World Economic Forum)이 전 세계 27개 산업 클러스터와 45개국 803개 기업의 조사를 통한 연구 보고서 '일자리의 미래(Future of Jobs 2023)'에 따르면 인공지능(AI)과 기술혁신으로 2023년부터 2027년까지 5년간 6,900만 개의 새로운 일자리가 창출되고 8,300만 개의 일자리가 사라진다고 한다.¹⁾



< 세계경제포럼-2023 일자리의 미래 >

특히, 이 연구는 AI가 '중대한 노동 시장 혼란'을 초래할 것으로 예상되지만 빅데이터 분석, 관리기술 및 사이버 보안 등은 고용 성장의 가장 큰 동력이 될 것이므로 대부분의 기술의 영향은 향후 5년 동안 긍정적이라고 전망했다.

또한 인공지능 채택의 진전과 디지털화의 증가는 상당한 노동 시장 변동을 야기할 것이며 기업의 약 75%는 향후 5년 동안 AI 기술을 채택할 것으로 예상했다.

특히, 인간의 추론과 문제 해결을 시뮬레이션하는 챗GPT(ChatGPT)와 같은 생성 AI 앱의 출현은 추론, 의사소통 및 조정과 관련된 많은 역할을 대체하고 자동화함으로써 획기적인 영향을 미칠 것이며, 현재로서는 AI가 경제 성장 둔화, 공급 부족, 인플레이션과 같은 다른 거시 경제 요인보다 노동 전망에 더 작은 위협으로 남아 있다며, 일자리 창출의 기회는 기업의 녹색 전환을 촉진하는 투자, ESG 표준의 광

1) 인공지능신문(<https://www.aitimes.kr>), 2023.05.01

범위한 적용 및 글로벌 공급망의 광범위한 재구성에서 나올 것이라고 강조했다. 또한, 근로자 10명 중 6명은 2027년 이전에 디지털 교육이 필요하지만, 현재 근로자의 절반만이 적절한 교육 기회를 이용할 수 있는 것으로 보이며, 2023부터 2027년까지는 기술 교육의 최우선 순위는 분석적 사고로 교육 이니셔티브의 10%를 차지했다. AI와 빅데이터를 활용하기 위한 디지털 교육은 향후 5년 동안 기업 기술 교육 우선 순위 3위를 차지했으며 기업의 42%가 우선순위를 둘 것이며 고용주는 리더십 및 사회적 영향력에 대한 직원의 기술 개발에 중점을 둘 계획으로 응답자들은 기존 인력을 개발하는 데 자신감을 표명했다.

그러나 기술 격차와 인재 유치 능력 부족을 산업 혁신을 가로막는 주요 장벽으로 확인됐다. 이에 대한 응답으로 회사의 48%는 더 높은 임금(36%)을 제공하고 효과적인 재교육 및 기술 향상(34%)을 제공하는 것보다는, 조직의 인재의 활용성을 높일 수 있는 핵심 비즈니스로 인재의 발전과 승진 프로세스 개선을 꼽았다.

3) 포스트 코로나 4차 산업혁명 시대 HRD 환경의 변화

디지털, 물리, 생물학적 시스템이 융합된 것이 특징인 4차 산업혁명은 세계 경제와 업무의 환경을 변화시키고 있다. 또한, 4차 산업혁명은 HRD 환경에 중대한 변화를 요구하고 있다. 디지털 기술, 소프트 기술, 체험 학습, 평생 학습, 협업 및 파트너십, 개인화에 대한 초점이 증가할 것이다. 새로운 기술에 적응하고 배우는 능력은 새로운 시대를 살아가는 우리에게 매우 중요할 것이다.

· 평생학습 및 지속적인 학습

HRD의 가장 중요한 추세 중 하나는 평생 학습과 지속적인 훈련으로의 전환이다. 기술 변화의 빠른 속도는 노동자들이 고용 시장에서 경쟁력을 유지하기 위해 끊임 없이 기술과 지식을 업데이트해야 한다는 것을 의미한다. 많은 기업들이 데이터 분석, 코딩 및 사이버 보안과 같은 분야에서 직원들을 향상시키기 위한 교육 및 개발 프로그램에 투자하고 있다. 그러나 효과적인 평생 학습 프로그램을 구현하는 데에는 훈련 비용과 훈련과 업무 책임의 균형을 맞춰야 하는 필요성을 포함한 과제가 있다.

· 디지털 기술 개발

HRD의 또 다른 추세는 디지털 기술 개발에 대한 강조이다. 기술이 점점 더 직장

에 통합됨에 따라 근로자는 디지털 도구와 플랫폼을 효과적으로 사용하고 관리할 수 있는 기술을 보유해야 한다. 많은 기업들이 데이터 분석, 인공지능, 사물인터넷과 같은 분야에서 직원들을 향상시키기 위한 교육 프로그램에 투자하고 있다. 그러나 디지털 기술을 보유한 인력이 부족해 이러한 기술을 보유한 인력을 채용해야 하는 기업에는 어려움이 있다.

- 직원 다양성 및 포용

4차 산업혁명 시대는 다양성과 직장에서의 포용성을 중요시하며, 이는 HRD에서 중요한 추세가 되었다. 많은 기업들이 보다 포괄적인 업무 환경을 조성하기 위해 다양성 및 포용 교육 프로그램을 시행하고 있다. 그러나 무의식적 편견, 차별, 체계적 불평등을 포함한 노동력 다양성과 포용에는 여전히 상당한 장벽이 있다.

- 직원 복지 및 일과 삶의 균형

4차 산업혁명 시대에 직원들의 웰빙과 일과 삶의 균형이 점점 더 중요해지고 있다. 많은 회사들이 직원들의 웰빙과 일과 삶의 균형을 증진시키기 위해 웰니스 프로그램과 유연한 업무 배치를 시행하고 있다. 그러나 직원 복지와 생산성 및 수익성의 균형을 맞춰야 하는 필요성을 포함하여 효과적인 웰빙 프로그램을 구현하는데 어려움이 있다.

- HRD에서의 디지털 기술 사용

기술은 또한 HRD가 제공되고 관리되는 방식을 변화시켰다. 많은 기업들이 직원들에게 교육 및 개발 프로그램을 제공하기 위해 디지털 도구와 플랫폼을 사용하고 있다. 또한 많은 기업들이 HRD 프로그램의 효과를 추적하고 측정하기 위해 데이터 분석을 사용하고 있다. 그러나 HRD에서 기술을 사용하는 데는 데이터 프라이버시와 보안을 보장해야 할 필요성과 기술이 편견과 차별을 영구화할 수 있는 잠재력을 포함한 과제가 있다.

- 인재 관리

인재경영은 4차 산업혁명 시대 기업들의 중대한 과제가 됐다. 디지털 기술을 가진 인재에 대한 경쟁이 치열하며, 기업들은 경쟁력을 유지하기 위해 최고의 인재를 유치하고 보유할 수 있어야 한다. 또한 기업은 변화하는 비즈니스 요구사항을 충족하는데 필요한 기술과 지식을 보유할 수 있도록 인력을 효과적으로 관리할 수 있어야 한다..

- 세계화와 문화적 차이

세계화는 노동력의 다양성을 증가시켰고 HRD에 새로운 과제를 만들었다. 기업은 다양한 문화적 배경과 가치를 가진 글로벌 인력을 효과적으로 관리할 수 있어야 한다. 또한 조직은 세계 여러 지역의 동료 및 파트너와 효과적으로 소통하고 협업할 수 있어야 한다.

4) 포스트 코로나와 산업혁명 시대의 HRD 방향

포스트 코로나와 산업혁명 시대에는 기업이나 조직이 성공하기 위해서는 변화에 대한 대처능력과 혁신적인 아이디어를 가진 인재들을 잘 관리해야 하므로 인적자원 개발에서는 선제적 대응전략을 마련해야 한다.

먼저, 학습자주도가 가능한 디지털 학습 생태계를 구축해야 한다. 포스트 코로나 시대에서는 디지털화가 더욱 가속화될 것으로 예상된다. 따라서 새로운 디지털 기술을 익히고 활용하는 능력, 데이터 분석 능력 등을 지금보다 한층 강화해야 한다. 이를 위해서는 직원들이 주도적으로 디지털 기술 역량을 강화할 수 있는 교육 및 교육 프로그램을 제공하여 자체 교육 및 학습을 촉진해야 한다. 예를 들어, MOOC, 온라인 강좌, 워크샵 등을 활용하여 직원들의 기술 역량 향상에 기여할 수 있을 것이다. 직원의 디지털 교육 비용을 일부 또는 전액 지원하여 직원들이 기술과 역량을 향상시키는 데 필요한 비용을 지원해줄 수 있을 것이다. 또한 디지털 기술 역량이 뛰어난 인재를 채용함으로써 직원들의 역량을 강화할 수 있다.

둘째, 현업 문제 해결을 위한 협업 역량을 강화하고 정보 공유문화를 구축해야 한다. 코로나19와 같은 비상 비대면 상황에서도 원활한 커뮤니케이션과 협업 능력을 강화해야 한다. 협업이란 자신의 과제 또는 업무 중에 발생하는 문제를 열린 공간에 가지고 와서 자발적 참여자를 통해 문제를 해결하도록 하는 소통 채널 구축이 좋은 방법이다. 또한 사업의 흐름을 한눈에 볼 수 있도록 전 직원을 대상으로 벨류체인 교육을 실시할 수 있을 것이다. 또한 공무원 조직에서는 정보의 흐름이 매우 중요하다. 직원들끼리 적극적인 정보 공유 문화를 구축하여, 빠른 의사결정과 대응력을 향상시킬 수 있을 것이다.

셋째, 탄력성 있는 조직문화를 구축해야 한다.

코로나 19 이후 예상치 못한 상황에 대처할 수 있는 탄력성 있는 조직문화가 필

요하다. 다양한 상황별 시나리오에 대비하고, 빠른 대응과 조정이 가능한 조직문화를 만들어야 한다. 유연한 업무 방식을 도입하여 업무 유연성을 높일 수 있다. 이를 위해서는 업무 프로세스를 재설계하고, 정보시스템 및 디지털 플랫폼을 활용하여 유연한 업무 방식을 선택해야 할 것이다. 또한 기존의 업무 방식을 혁신적으로 변화시키는 것이 필요하다.

넷째, 코로나 이후 빠른 환경 변화에 대응할 수 있는 강력한 리더십이 필요하다. 조직은 직원들에게 리더십 교육을 강화하여 의사소통 능력, 협력 능력, 문제 해결 능력, 창의력 등의 리더십 역량을 향상시켜야 할 것이다. 또한 360도 평가를 통해 리더십 역량을 객관적으로 파악하고, 개선할 부분을 찾을 수 있도록 해야 한다.

다섯째, 성과향상을 위한 컨설팅 기능수행 및 이에 대한 평가체계를 구축하는 것이 필요하다. 정기적으로 성과를 측정하고 정기적인 피드백과 평가를 통해 직원들이 자신의 업무를 개선하고 발전할 수 있도록 도와야 한다. 이를 통해 자신의 성과에 대한 적절한 평가와 피드백을 받아 업무를 효율적으로 수행할 수 있다.

여섯째, 변화하는 환경에 적응하기 위한 변화 관리와 구성원의 마음관리가 매우 필요하다. 변화관리를 위해서는 팀 빌딩 프로그램을 통해 구성원들의 효과적인 협업과 소통을 도울 수 있다. 이를 통해 구성원들은 서로를 더 잘 이해하고, 서로의 강점을 파악하여 팀의 업무를 더욱 효과적으로 수행할 수 있을 것이다. 또한 구성원들이 자신의 업무와 관련된 스킬과 경험을 개발할 수 있도록 멘토링 및 코칭 프로그램을 운영하고 마음관리 제도들을 운영하여 조직은 구성원들의 업무효율성과 효과성을 향상시키고, 조직 전반적인 성과를 향상시킬 수 있을 것이다.

3. 포스트 코로나 4차 산업혁명 시대에 요구되는 인재

1) 4차 산업혁명 시대에 요구되는 인재

4차 산업혁명 시대는 인공지능(AI), 사물인터넷(IoT), 로봇기술, 드론, 자율주행차, 가상현실(VR) 등 고도로 발전한 첨단 기술이 세상을 바꾸고 있다. 이렇게 급격하게 변화하는 시대를 이끌어가야 할 인재는 다양한 기술과 역량을 가지고 있어야 한다.

디지털 리터러시(디지털 기술에 대한 이해와 활용능력), 창의적인 사고와 복합적 문제해결 능력, 글로벌 시장에 대한 이해와 다양한 문화와 언어에 대한 이해, 커뮤니케이션 능력, 지속적인 학습과 개발 의지를 가진 인재가 필요하다. 자세히 살펴

보면 다음과 같다.

첫째, 디지털 리터러시(digital literacy) 즉 디지털 기술에 대한 이해와 전문성이 필요하다. 즉 인공지능, 빅데이터, 사물인터넷(IoT), 블록체인 등 디지털 기술을 이해하고 활용할 수 있어야 한다. 인공지능(AI)이 인간의 노동력을 대신하고 온·오프라인의 경계가 사라지는 하이브리드 워크 시대로 변하면서 디지털 리터러시의 중요성을 한층 부각되었다.

둘째, 창의적인 사고와 복합적 문제해결 능력이 중요하다. 빠르게 변화하는 시장에서 새로운 아이디어를 생각하고 문제를 해결할 수 있는 역량이 요구된다. 4차 산업혁명 시대에는 기술과 산업, 학문 간의 경계가 모호해지고 업종 간의 융합도 빈번히 일어나게 된다. 주어진 문제 대신 새롭고 불분명한 문제를 해결해야 한다. 짧은 시간에 정답을 많이 맞추기 보다는 분석적이고 비판적인 사고를 바탕으로 풀어야 하는 문제들이 많이 나타난다. 기본적으로 업무에 대한 이해와 문제를 둘러싼 환경에 영향을 미치는 복합적인 요인들, 해결책에 따른 다양한 파급효과 등 다양한 관점에서 관찰하고 최상의 해결책을 찾는 능력이 중요할 것이다.

셋째, 글로벌 경제에서 활동하기 위해서는 다양한 문화와 언어에 대한 이해가 필수적이다. 기술의 발전과 디지털화로 인해 경계를 넘어 세계 각국의 기업들은 글로벌 경쟁에서 살아남기 위해 다양한 전략을 펼치고 있다. 글로벌 시장에서 경쟁력을 유지하려면 현지 문화와 언어에 대한 이해가 필요하며 다양한 문화와 언어를 이해하고 존중하는 자세는 글로벌 시장에서 사업을 수행하는 데 큰 장점이 될 수 있다. 또한, 다양한 문화와 언어를 이해하는 능력은 제품이나 서비스를 다양한 고객층에게 맞춤화하고 개발하는 데 도움을 준다. 이는 글로벌 시장에서 제품과 서비스의 수요를 높이는 데 중요한 역할을 할 수 있다. 글로벌 시장에서 다양한 업무 경험을 쌓는 것은 이제는 필수적이다. 따라서, 글로벌 시장에서 일하는 인재는 다양한 문화와 언어를 이해하고 존중하는 능력을 키워야 하며, 이는 글로벌 시장에서 경쟁력을 확보하고 업무의 성공적 수행을 위해서 필수적일 것이다.

넷째, 협업과 소통이 필요한 업무에서 효과적인 의사소통 능력이 중요하다. 4차 산업혁명 시대는 여러 기술이 복합된 프로젝트를 수행할 때나 복잡한 문제 해결을 해야 한다. 이를 해결하기 위해서는 다양한 전문성을 가진 사람들과 협력해야 하고, 다양한 배경과 전문성을 가지고 다른 생각을 가진 사람들과 함께 협업을 해야 하기

때문이다.

다섯째, 지속적인 학습과 개발 의지가 필요하다. 변화하는 기술과 시장에 대응하기 위해서는 지속적인 학습과 개발 의지가 필수적이다. 4차 산업혁명 시대에서는 새로운 기술이 지속적으로 등장하고 있으며, 기존 기술도 빠르게 발전하고 있다. 이에 따라 인재들은 지속적으로 새로운 기술과 도구를 학습하고 개발해야 할 것이다. 또한 업무 환경도 빠르게 변화하고 있다. 예를 들면, 인공지능 기술의 도입으로 일부 업무가 자동화되고 있고, 원격 근무와 온라인 협업이 증가하고 있다. 이에 따라 인재들은 기존의 업무 방식과 도구에 대한 지식뿐만 아니라 새로운 업무 방식과 도구에 대한 지식과 능력을 지속적으로 개발해야 한다. 경쟁적인 환경에서 일을 해야 하므로 인재들은 자신의 경쟁력을 유지하고 향상시키기 위해 지속적인 학습과 개발이 필요할 것이다. 새로운 기술과 방법론을 학습하고, 다른 분야의 전문가와 협업하며, 지속적인 학습과 개발을 통해 자신의 직무 수행 능력을 높일 수 있다.

따라서, 4차 산업혁명 시대의 인재는 지속적인 학습과 개발 의지가 필요한 이유는 기술의 빠른 발전, 변화하는 업무 환경, 경쟁적인 시장 환경, 그리고 자신의 직무 수행 능력 향상이 필요할 것이다.

2025년에 가장 필요한 15가지 능력

1. 분석적 사고와 혁신 (Analytical Thinking and Innovation)
2. 능동적 학습 및 학습전략 (Active Learning and Learning Strategies)
3. 복잡한 문제의 해결 (Complex problem solving)
4. 비판적 사고와 분석 (Critical Thinking and Analysis)
5. 창의성, 독창성 및 이니셔티브 (Creativity, originality and initiatives)
6. 리더십 및 사회적 영향력 (Leadership and Social Influence)
7. 기술 사용, 모니터링 및 제어 (Technology use, monitor and control)
8. 기술 설계 및 프로그래밍 (Technology design and programming)
9. 복원력, 스트레스 내성 및 유연성 (Resilience, Stress Tolerance and Flexibility)
10. 추리, 문제해결 및 관념화 (Reasoning, problem solving, and ideation)
11. 정서지능 (Emotional intelligence)
12. 트러블 슈팅과 사용자 경험 (Troubleshooting and User Experience)
13. 서비스 방향설정 (Service Orientation)
14. 시스템 분석 및 평가 (System Analysis and Assessment)
15. 설득과 협상 (Persuasion and negotiation)

< 세계경제포럼-2023 일자리의 미래 >

2) 4차 산업혁명 시대에 요구되는 공무원

(1) 미래사회 대한민국 공무원 인재상

2023년 2월 인사혁신처는 대한민국 공무원이 갖추어야 할 바람직한 사고와 태도 등에 대하여 공무원 인재상을 정립했다. 이번에 정립된 공무원 인재상은 탁월한 직무 전문성을 바탕으로 하여 ① 국민과 공무원 모두 강조한 ‘소통·공감’ ‘ ② 공무원으로서 갖추어야 할 공직 기본 가치인 ‘헌신·열정’, ③ 공무원이 강조한 ‘창의·혁신, ④ 국민이 강조한 ‘윤리·책임’ 등 4개의 요소로 구성되었다. 2)

〈탁월한 직무 전문성으로 국민 기대에 부응하는 공무원 인재상〉	
소통 공감	국민중심, 소통하고 공감하며 배려하는 공무원
헌신 열정	적극적이며 국가에 헌신하는 열정적인 공무원
창의 혁신	창의적 사고로 변화에 대응하고 혁신을 이끄는 공무원
윤리 책임	윤리의식을 갖추고 청렴하며 책임있게 일하는 공무원

(2) 서울시 공무원 인재상

4차 산업혁명 시대에 요구되는 서울시 공무원 인재는 어떤 모습일까? 서울시시정개발연구원 ‘직무능력향상을 위한 공무원교육훈련제도 개선방안(김귀영, 2006)’ 에는 서울시 인재상을 창의적 문제해결자, 자주적 실천인, 글로벌 전문인(p148)으로 정의해 놓았다. 그러나 이제 서울은 세계를 선도하는 첨단 도시로서의 위상을 높여야 한다. 그러므로 4차 산업혁명 시대에 걸맞는 디지털 기술, 창의적인 사고, 고객서비스 및 협력 능력, 글로벌 시장에 대한 이해와 다양한 문화와 언어에 대한 이해, 지속적인 학습과 개발 의지를 가진 인재가 필요하다.

첫째, 디지털 기술에 대한 이해와 전문성이 필요하다. 인공지능, 빅데이터, 사물인터넷(IoT), 블록체인 등 디지털 기술을 이해하고 활용할 수 있어야 하고, 디지털 기술을 적극적으로 활용할 수 있어야 한다.

둘째, 창의적인 사고와 문제해결 능력은 여전히 중요하다. 빠르게 변화하는 도시 환경에서 다양한 문제를 해결하기 위해 창의적인 사고와 문제해결 능력을 가지고 있어야 한다.

2) 인사혁신처 보도자료 2023.01

셋째, 고객서비스 및 협력능력이 필요하다. 시민과의 원활한 소통을 위해 높은 고객서비스 역량을 가지고 있어야 하며, 다양한 부서 및 기관과의 협력 능력도 필요하다.

넷째, 글로벌 시장에 대한 이해와 다양한 문화와 언어에 대한 이해가 필요하다. 서울시는 국제도시로서 다양한 국적의 사람들이 살고 있기 때문에 다양한 문화와 언어에 대한 이해가 필수적이다.

다섯째, 지속적인 학습과 개발이 필수적이다. 변화하는 도시환경과 정책 등에 대한 지속적인 학습과 개발을 꾸준히 해야하기 때문에 교육훈련 전략이 필요하다. 다만, 4차 산업혁명 이후 학습은 개별 학습자의 고유한 요구와 관심사를 충족시키는 개인화된 학습에 더 큰 중점을 둔다. 이러한 개인화된 학습으로의 전환은 학습자들이 개개인이 필요한 기술과 역량을 습득하도록 보장하는 데 도움이 되기 때문에 중요하다.

여섯째, 지속적이고 유연한 학습이 필요하다. 코로나 팬데믹 이후 언제 어디서나 접근할 수 있는 유연한 학습 옵션의 필요성이 강조되어왔다. 학습자는 자신의 속도에 따라 자료에 액세스하고 과제를 완료할 수 있는 비동기식 학습과 온라인 및 직접 학습이 결합된 혼합형 학습을 할 수 있다. 이러한 학습은 일과 가족의 책임과 같은 다른 삶의 요구와 균형을 맞출 수 있도록 하기 때문에 중요할 것이다.

II. 미국의 공무원 교육훈련 현황 및 특징

미국 공무원의 교육훈련은 연방정부와 주정부가 함께 담당하고 있으며, 주립대학들도 많은 역할을 하고 있다.

미 연방정부의 경우, 미국 인사관리처(Office of Personnel Management, OPM)에서 공무원 교육 및 훈련 프로그램을 운영하고 있다. 이를 통해 연방 공무원들이 직무를 수행하는 데 필요한 기술과 지식, 커뮤니케이션, 리더십 등의 역량을 강화하고 있다. 또한, 각 연방 기관에서도 자체적으로 교육 프로그램을 운영하기도 한다.

주 정부의 경우, 주 정부 인사관리부에서 공무원 교육과 훈련에 대한 지원을 제공한다. 주 정부에서는 연방정부와 마찬가지로 공무원의 역량 강화와 지속적인 직무 교육을 통해 효과적인 직무수행을 지원한다.

미국 주립대학들도 공무원 교육과 훈련에도 많은 역할을 하고 있다. 예를 들어, 조지타운 대학은 연방공무원을 대상으로 경영학 박사 학위 프로그램을 운영하고 있으며, 연방정부의 경영진을 대상으로 리더십 및 경영능력 강화 교육을 한다. 또한, 해리스버그 대학은 국가 안보 교육 및 훈련 프로그램을 운영하여 국가 안보 담당 공무원들이 안보 관련 역량을 향상시키도록 지원하고 있다.

1. 연방정부 공무원 교육훈련 현황 및 특징

미국 연방정부 공무원 교육훈련은 1993년 제정된 「정부성과 및 결과에 관한 기본법」에 근거하고 인사관리처(OPM)는 법령의 지침 및 제정, 교육훈련 가이드라인 제공 등 지원과 자문역할을 하고 연방정부 각 부처가 자율적으로 교육훈련을 실시하도록 권한이 위임되어 있어 각 연방 기관마다 자체 실정에 맞는 다양한 교육훈련 프로그램을 운영하고 있다. 연방정부 공무원의 주요 교육훈련기관은 아래와 같다.

- 연방정부 인사처(Office of Personnel Management): 미국 연방정부 공무원들의 인사정보를 관리하며, 공무원 교육훈련에 대한 정보와 지원을 제공한다.

- 연방정부 공무원교육원(Federal Executive Institute): 미국 연방정부에서는 고위 공무원 대상으로 교육훈련을 제공하는 기관으로, 경영, 인사관리, 정책개발 등 다양한 분야에서 교육프로그램을 운영한다. 그들은 리더십 개발, 전략적 계획, 그리고 혁신을 포함한 다양한 훈련 프로그램을 제공한다.

- 미국 대학원: 미국 대학원은 연방, 주 및 지방 정부 직원들에게 전문적인 개발 및 훈련 프로그램을 제공하는 비영리 단체이다. 그들은 리더십, 프로젝트 관리, 인적 자원과 같은 주제에 대한 광범위한 강좌를 제공한다.

- 연방직원 국가학교(Federal Employee Education and Assistance Fund): 미국 연방정부에서 근무하는 공무원들과 그 가족들을 위한 장학금과 교육지원 프로그램을 제공한다.

- 연방직원 금융관리교육원(Federal Retirement Thrift Investment Board): 미국 연방정부 공무원들을 위한 연금제도와 퇴직연금관리에 대한 교육과정을 제공한다.

- 연방정부 경영개발프로그램(Federal Managerial Development Program): 미국 연방정부 공무원들의 경영 능력을 향상시키기 위한 교육훈련 프로그램으로, 경영학, 조직개발, 인사관리 등 다양한 분야에서 교육을 제공한다.

· 연방직원 전자학습센터(Federal eLearning Center): 미국 연방정부에서 제공하는 온라인 교육훈련 센터로, 인사관리, 성과평가, 법률 등 다양한 분야에서의 교육을 제공한다.

미국 인사관리 부서인 OPM은 미국 시민을 위해 세계 일류 인력을 채용, 유지 및 존중하는 것을 미션으로 한다. OPM은 직원 배치, 노사 관계에 대한 지침, 노동력 성과 개선 프로그램을 비롯한 인력 서비스를 지원하며 연방정부 기관이 정책 리더십을 갖추도록 도와준다. 연방 정부의 교육훈련을 담당하고 공공분야의 교육훈련을 주도하고 지원하는 OPM의 주요 교육내용과 발전적인 정책 추진 사례들을 조사하는 것은 우리나라 공무원 교육기관에 적용하고 그 함의점을 도출하는데 도움이 될 것이다.

(1) OPM 교육훈련 특징

미국 인사관리국(OPM)의 고위 공무원 교육 기관인 연방행정연구소(Federal Executive Institute, FEI)는 고위 연방 공무원과 임원들을 위한 국가적인 리더십 개발 기관이다. FEI는 복잡한 조직 환경을 살아가는 공무원들의 리더십 역량을 향상시키고 효과적으로 지도하고 관리할 수 있도록 리더십 교육과 개발 프로그램을 제공한다. FEI 교육훈련프로그램의 핵심³⁾은 미국헌법의 이념(Constitutional Value)을 바탕으로 연방정부 업무를 수행하도록 교육하는 '민주사회를 위한 리더십 (Leadership for a Democratic Society)' 프로그램이라고 한다. 행정부의 국정 이념, 헌법상의 가치와 함께 본 프로그램은 인성교육에 역점을 둔다고 한다. 이 프로그램은 인성 교육과 민주적인 리더십을 강조한다. 적응성, 융통성, 책임성, 비전과 같은 자질을 연방 리더들의 필수 역량으로 강조하며, 기술적 전문성보다 이러한 특성에 더 많은 중점을 둔다. FEI의 교육 프로그램에서는 부하 직원을 동기부여하고 효과적으로 관리하는 인적 자원 관리 기술도 강조한다. 이러한 유형의 리더십은 미국 고위 공무원들의 핵심 역량에서 크게 강조되고 있다. 민주적인 요소, 특히 협상 능력, 조화로운 관계 형성, 대중과 이해관계자의 신뢰 구축 능력 등이 고위 정부 리더십에서 강조된다.

3) 윤미경, 4차 산업혁명 대비, 창의융합 공무원 육성을 위한 선진 HRD 연구(2018, p87, 88)

OPM의 교육 및 개발 프로그램은 상호작용적인 학습과 네트워크 형성을 특징으로 한다. 미국의 교육 프로그램에서는 네트워킹 기회가 크게 강조된다. FEI는 연수과정을 수료한 고위공무원들이 교육 후에도 지속적인 상호관계를 유지하도록 FEI 동창회(alumni association) 등을 지원한다. 워싱턴 DC에 위치한 아메리칸대학교(American University)는 고위공무원을 위한 AU-OPM 공공행정학 석사과정을 제공하고 있다. 교육생들은 함께 과제를 해결하고 상호 학습하는 기회를 가지며 교육생 동료(cohort)들간의 커뮤니티가 있으며 교육 후에도 커뮤니티는 지속된다.

OPM은 외부 교육을 외주화를 통해 적극적으로 활용한다. OPM과 협력하는 아메리칸 대학교는 고위 관리자들을 위한 프로그램을 개발하여 참가자들이 공공 부문에서 자부심을 가지고 일할 수 있는 내부 및 외부 환경을 제공한다. 미국의 내부 및 외부 교육 훈련 기관들은 서로 경쟁을 하고 있다. 아메리칸 대학교, 듀크 대학교, 하버드 대학교 등의 기관들은 FEI와 학생들을 유치하기 위해 경쟁한다. 이 경쟁은 교육의 전반적인 품질을 향상시킨다. 정부와 비정부 부문 간의 교육 정보 공유가 필요하며, 학생들이 내부 및 외부 교육 기관을 자유롭게 선택하고 상호 학점 교류를 가능하게 하는 것이 중요하다.

또한, OPM은 교육 및 개발의 객관적인 평가를 실시한다. OPM은 교육 프로그램의 효과를 평가하기 위해 투자 대비 수익률(Return on Investment, ROI)을 재정적인 측정 지표로 활용한다. 교육의 효과는 교육 참가자들이 교육 과정에서 무엇을 배웠는지에 초점을 둔 학습 효과와 실제 직무 성과에서 생산성 변화를 검토하는 이전 효과로 나눌 수 있다. OPM이 사용하는 ROI는 이러한 이전 효과의 측정한다. 분석을 기반으로 경쟁력이 낮은 프로그램들은 과감하게 재구성된다.

2. 지방 정부 공무원 교육훈련 현황 및 특징

1) 미국 주 정부 교육훈련

미국에서 지방 공무원의 교육은 일반적으로 연방 정부가 직접적으로 하기보다는 별도의 교육 기관이나 프로그램에 의해 처리된다. 지방 공무원들은 전형적으로 대학, 전문 단체, 정부 협회를 포함한 다양한 출처를 통해 훈련과 교육을 받는다.

지방공무원을 대상으로 교육훈련을 실시하는 기관의 한 예로 국제시군관리협회

(ICMA)가 있는데, 이 협회는 지방공무원들이 그들의 역할에 성공하기 위해 필요한 기술과 지식을 개발할 수 있도록 다양한 프로그램과 자원을 제공하는 전문조직이다. ICMA는 리더십 개발, 재정 관리, 지역사회 참여 등의 주제에 대한 다양한 교육 및 교육 자원을 제공하고 있으며, 매년 지자체 공무원들이 함께 모여 서로 배우고 모범 사례를 공유할 수 있는 컨퍼런스도 개최하고 있다. 국제시군관리협회(ICMA(icma.org))는 지방 정부 관리자 및 관리자를 위한 전문 협회로, 지방자치단체 직원들을 위한 다양한 교육 및 개발 프로그램을 제공한다. 그들은 리더십 개발, 의사소통 기술, 지역사회 참여를 포함한 다양한 훈련 프로그램을 제공한다.

또한 미국에는 지방 공무원들에게 유용할 수 있는 행정학이나 관련 분야의 학위 프로그램을 제공하는 대학들이 많이 있다. 이러한 프로그램들은 전형적으로 예산편성, 정책분석, 프로그램 평가 등 광범위한 주제를 다루며, 지방공무원들이 자신의 역할에 효과적이기 위해 필요한 지식과 기술을 개발하는데 도움을 주고 있다.

또한 내셔널 리그 오브 시티즈(NLC(nlc.org))는 선출직 공무원과 시 직원 등 지방 공무원에게 교육과 발전의 기회를 제공하는 회원제 조직이다. 그들은 지방 정부와 관련된 다양한 주제에 대한 웨비나, 컨퍼런스 등 다양한 훈련 프로그램을 제공한다.

이들 교육기관 외에도 지방공무원을 대상으로 연수 및 교육 프로그램을 제공하는 다양한 정부기관 및 단체들이 있다. 예를 들어 '전국도시연맹'은 지방공무원의 리더십과 관리능력 개발을 돕기 위한 다양한 프로그램과 자원을 제공하고, '전국군연합회'는 비상관리, 공중보건 등의 주제에 대한 교육과 교육 프로그램을 제공한다.

전반적으로 연방정부가 지방공무원을 대상으로 직접 교육훈련을 실시하지는 않지만 지방공무원의 업무를 지원하기 위한 자원과 프로그램을 제공하는 교육기관, 전문단체, 정부협회 등이 많다.

2) 오레건 주 정부 공무원 교육훈련

인재개발을 담당하는 교육기관의 정보공유와 활용은 조직의 성과 달성과 개인의 역량 제고 차원에서 의미가 있다. 따라서 오레건 주 정부 공무원 교육훈련 사례를 소개하고자 한다.

오레건 주에서는 매월 교육기관에서 운영하는 교육 과정별로 과정명, 개요, 교육 일

정, 지원 자격, 과정 운영 목적, 교육 내용, 교육 중점 대상, 선행 조건, 교육 기관 및 강사, 위치, 교육 운영자(Course Manager) 등 필요한 정보와 함께 온라인 등록이 가능하도록 월별 과정 운영 개요와 각 과정별 상세 정보를 홈페이지에 게시하여 적극적인 정보를 제공하고 있다.

(1) 오리건 주 공무원 교육훈련 기관

- DAS(Department of Administrative Services) : 오리건주 정부내의 인사관리처에서 리더십 개발 및 컴퓨터 기술 교육을 포함하여 주 직원을 위한 교육 및 개발하고 있다.

- 오리건 주립 대학교(OSU) : 확장 캠퍼스 프로그램을 통해 오리건주 공무원들을 교육 훈련하고 있다.

- 오리건 보건 당국(OHA) : 보건 분야 직원들에게 교육 및 전문성 개발을 담당한다.

- DHS(Department of Human Services) : 아동 복지 및 장애 서비스와 같은 분야의 교육을 포함하여 직원을 위한 교육 및 지원한다.

- 오리건 주 경찰(OSP) - 법 집행 인력에게 교육 및 개발 기회를 제공한다.

(2) 교육 콘텐츠

- 리더십 개발 : 이 프로그램은 오리건 주 행정 서비스 부서에서 제공하며 주 직원들에게 조직을 효과적으로 이끄는 데 필요한 리더십 기술을 제공하기 위해 고안되었고, 커뮤니케이션 스킬, 갈등 해결, 변경 관리와 같은 주제를 다룬다.

- 윤리 및 컴플라이언스 교육 프로그램: 이 프로그램은 오리건 주 정부 윤리 위원회에 의해 제공되며, 이해 상충, 공공 자원의 사용, 공무원의 책임을 포함하여 업무에서 직면할 수 있는 윤리적 문제에 대해 공무원들을 교육하기 위해 만들어졌고, 모든 주 직원에게 의무적으로 적용되며 온라인으로 완료할 수 있다.

- 감독 개발 프로그램: 이 프로그램은 오리건 주 행정 서비스 부서에서 제공하며 주 감독관에게 팀을 효과적으로 이끄는 데 필요한 기술을 제공하도록 설계되었다. 이 프로그램은 성과 관리, 갈등 해결, 의사소통과 같은 주제를 다룬다.

· 다양성 및 통합 교육 프로그램: 이 프로그램은 오리건 주 행정 서비스 부서에 제공하며 주 직원들이 일터의 다양성을 이해하고 감사할 수 있도록 설계되었다. 문화적 역량, 무의식적 편견, 포용적 환경 조성 과 같은 주제를 다룬다.

· 비상 관리 교육 프로그램 : 이 프로그램은 오리건 응급관리국에서 제공하며, 공무원들에게 비상사태와 재난에 효과적으로 대응하는 데 필요한 기술과 지식을 제공하기 위해 고안되었다. 이 프로그램은 인시던트 명령, 재해 계획 및 복구 작업과 같은 주제를 다루고 있다.

(3) 교육 프로그램

○ DAS(Department of Administrative Services)에서 오리건 주 공무원을 대상으로 강의실 교육, 주문형 비디오(on-demand videos) 및 웨비나(web seminars),를 포함하여 아래와 같은 다양한 교육을 제공하고 있다.

- 회계 정책 및 보고 : Accounting policy and reporting
- 예산 편성(기술) : Budgeting (technical)
- 비즈니스 분석 및 프로젝트 관리 : Business analysis and project management
- 계약 및 조달 : Contracting and procurement
- 재무 관리(SFMA, R*STARS) : Financial management (SFMA, R*STARS)
- HR 개발(현직 및 신규 HR 전문가 대상) : HR development (for current and new HR professionals)
- 인사정보시스템 및 학습관리시스템 : HR information system and learning management system, Workday
- 리더십 개발 : Leadership development
 - ▶ ASCENT : 오레곤 주 정부 내에서 변혁적 리더십 역량을 구축하기 위해 현재 8개 주 기관이 후원하고 관리하는 외부 전문 리더십 프로그램. 모든 주 직원이 ASCENT 프로그램에 참여할 수 있음.
 - ▶ 리더십 오리건(Leadership Oregon) : 오레곤 주 관리자의 전문적이고 개인적인 개발을 지원하고 향상시키기 위한 내부 관리자 교육 프로그램
- 성과관리(현재, 신규 및 신규 관리자용) : Management (for current, new and

emerging managers)

- 급여체계 : Payroll system
- 조달 및 계약 : Procurement and contracting
- 프로젝트 관리 및 비즈니스 분석 : Project management and business analysis
- 리스크 관리 : Risk management
- SABRS(기술 예산 리소스) : SABRS (technical budgeting resources)
- 인사정보시스템 및 학습관리시스템 : Workday* (an HR information system and learning management system)

(4) 온라인 학습프로그램 : 오리건 주 공무원은 학습 관리 시스템인 Workday Learning을 사용하여 다양한 교육을 받을 수 있음.

3) 포틀랜드 시 공무원 교육훈련

(1) 포틀랜드 시 개요

- 시청 구성 : 20개 이상의 부서와 6,000명 이상의 직원
- 주요 부서 : 포틀랜드 경찰국, 포틀랜드 화재 및 구조, 긴급 통신국, 포틀랜드 공원 및 레크리에이션, 포틀랜드 수자원국, 환경 서비스국, 지역사회 및 시민 생활 사무소, 평등 및 인권 사무소, 관리 및 재무 사무소, 인사부, 수입 및 재무국 등
- 교육훈련 부서 : BHR(Bureau Human Resource) Training Team.

(2) 인적자원국 및 Training Team의 역할

- 인적 자원국(Bureau of Human Resources) : 인력의 일상 업무를 조정하고 직원을 모집 및 유지하며 직원과 시 전체에 혜택을 주는 프로그램을 개발 및 구현함으로써 시청 직원을 지원
- Training Team : 직원을 위한 필수 교육 구성, 온라인 학습 관리 시스템 업데이트, 지역 대학을 통한 전문 교육 구성, 조합의 교육 기금 관리

(3) 교육훈련

○ 교육 미션

- 통합되고 포괄적이며 안전한 포틀랜드 시의 작업 홍보
- City 파트너와 협력하여 City 직원을 위한 전문 교육 제공

○ 교육훈련 프로그램

- 리더십 LED(관리자 및 감독자 교육 프로그램)
- 리더십으로 가는길(Path to Leadership, 관리자 및 감독자 제외)
- 멘토 프로그램(Mentorship Program)
- 펠로우십 프로그램(Fellowship Programs)

○ 신규직원 교육

- 부서교육 : 온보딩(On Boarding), 특정 직무에 필요한 교육
- 시 교육 : 모든 시 직원에게 필요한 교육, 리더십 프로그램으로 가는 길, 멘토링 프로그램, LED 리더십 프로그램(관리자, 감독자 전용)

(4) 리더십 프로그램

□ 프로그램 개요

○ 포틀랜드 시의 리더십 프로그램은 현재 관리자나 감독자가 아닌 시 일반 직원들을 위한 9개월 리더십 개발 코호트 프로그램임.

※ 04/19/2023, 포틀랜드 시청 HRD담당자 Anais Keenon와 Zoom meeting

○ 지난 2년간 이 프로그램에 지역 리더십(local leadership), 형평성(equity) 컨설턴트 워크샵, Impact 프로젝트 및 동료 코칭 등을 추가하여 내실을 다져왔음.

○ 핵심 가치와 다양성, 형평성, 포용성(DEI)가치를 프로그램의 모든 단계의 기초로 사용하여, 애플리케이션/선택 프로세스에서 프로그램 프레임워크에 이르기까지 보다 공정하고 일관성 있는 프로세스를 교육생에게 제공하기 위해 노력하고 있음.

□ 프로그램 세부(2022-2023)

○ 매월 주제는 세 가지 범주에서 포틀랜드 시의 핵심 가치를 지원하기 위해 제공됨. 다양성, 형평성, 포용성을 모든 수업 주제로 선정

- 개인 리더십 강화 (Strengthening Personal Leadership)

- 타인의 성공 지원(Supporting the Success of Others)
- 빅픽처 리더십(Big Picture Leadership)
- 기간: 2022년 8월 10일/11일 - 2023년 5월 (약 9개월, 총21회)
- 인원 : 최대 46명
- 참가비 : 1인당 450 달러 (부서 부담)
- 참가 자격
 - 현재 관리자 또는 감독자가 아닌 자 : 3개월 이하의 임시직, 임시 감독자
 - 관리자 또는 감독자 역할로 이동하는 것에 큰 관심이 있고,
 - 프로그램 시작 시점에 최소 6개월(연속 또는 비연속) 동안 시에 근무
 - 현재 시정 조치 계획에 없음
 - 정규 업무 외에 매월 정기 회의에 참석하고 과제를 완료할 수 있어야 함.
 - 교육중 부서 업무의 일정을 조정해야 할 수도 있으며, 업무 범위를 조정하는 것은 직원과 관리자/감독자의 책임이며 초과 근무가 발생하지 않아야 함.
- 시간 배정
 - 참가자는 프로그램에 참여하기 위해 매월 약 8-12시간의 시간이 필요함
 - 최대 5시간 - 교육 세션 또는 워크샵
 - 최대 3시간 - 외부 코칭 및/또는 워크샵
 - 1-2시간 - 프로젝트 팀 협업에 영향을 미치는 시간(10월 - 4월)
 - 1시간 - 동료 코칭 세션(선택 사항)
- 스케줄 관리
 - 리더십 프로그램의 모든 시간은 직원의 정규 근무 시간의 일부로, 부서에서 지원해야 하며 부서에서 Path to Leadership 프로그램의 다양한 요소에 소요되는 시간을 알고 싶은 경우 제공할 수 있음.
- 퍼실리테이터스
 - 월간 워크샵은 지역 리더십 개발 컨설턴트 또는 시 지도자들에 의해 주도 됨.
 - 또한 초청 진행자들은 정기적으로 참석할 예정이며, 여기에는 CEPE(경영자

및 전문 교육을 위한 PSU Center for Executive and Professional Education)에서 제공하는 맞춤형 워크샵뿐만 아니라 포틀랜드의 리더십, 지역 외부 DEI 컨설턴트, 코치 및 연사가 포함됨.

□ 교육 형식

○ 현재 하이브리드 일정이 포함된 교육과정을 진행 중임. 프로그램 전반에 걸쳐 직접 만날 수 있는 기회가 주어지지만, 현재 교육 세션과 워크샵은 가상 또는 하이브리드 환경에서 제공됨. 추후에 재평가할 것이며, 교육에 가장 효과적이고 직원 안전을 우선시할지 검토 후 결정.

3) 미국 On-line 교육 사례

(1) 애리조나 주립 대학교

애리조나 주립 대학교(ASU)는 교육에 대한 혁신적인 접근으로 유명하며 미국에서 가장 혁신적인 학교 중 하나로 인정받고 있다. ASU는 10년 이상 온라인 과정을 제공해 왔으며, 현재 다양한 분야에 걸쳐 200개 이상의 온라인 학위 프로그램을 제공하고 있다. 온라인 프로그램은 학부에서 대학원 수준까지 다양하며 학사, 석사, 박사 학위를 포함한다. ASU가 제공하는 인기 있는 온라인 프로그램으로는 비즈니스, 공학, 교육, 간호, 사회과학 등이 있다.

수준 높은 온라인 교육을 제공하기 위해 ASU는 학습 관리 시스템(LMS), 화상 회의 도구 및 기타 온라인 리소스를 포함한 고급 기술에 투자했다. 이 대학은 Canvas LMS를 사용하여 학생들이 강의 자료, 과제 및 성적에 액세스할 수 있는 사용자 친화적인 인터페이스를 제공하고 온라인 화상 회의에 줌을 사용하여 학생들과 교직원들이 실시간으로 의사소통을 할 수 있도록 한다.

ASU는 또한 디지털 교과서, 비디오, 시뮬레이션, 대화형 학습 모듈을 포함한 다양한 디지털 자원을 개발했다. 이러한 리소스는 학생의 참여도를 높이고 풍부하고 몰입적인 학습 경험을 제공하도록 설계되었다.

ASU의 온라인 교육 프로그램은 수천 명의 학생들이 온라인 학위 프로그램과 과정에 등록하면서 매우 성공적이었다. U.S. News & World Report가 ASU를 온라인

학부 프로그램에서는 전국 1위, 온라인 대학원 프로그램에서는 4위로 선정하는 등 대학의 온라인 프로그램은 전국적인 인정을 받았다.

ASU의 온라인 프로그램도 높은 졸업률과 취업 알선율을 달성해 많은 학생들이 졸업과 동시에 각자의 분야에서 일자리를 확보하고 있다. 이러한 성공은 질 높은 온라인 교육을 제공하기 위한 대학의 노력, 첨단 기술과 자원에 대한 투자, 그리고 학생들의 성공과 지원 서비스에 초점을 맞춘 것에 기인할 수 있다.

ASU의 온라인 교육 프로그램은 미국에서 온라인 학습의 높은 기준을 세웠다. 기술, 자원, 인력에 대한 대학의 투자는 다양한 학생 인구의 요구를 충족시키는 혁신적인 온라인 과정과 프로그램을 개발하고 제공할 수 있게 했다. ASU의 온라인 프로그램들은 높은 졸업률, 취업률, 국가적인 인지도를 포함하여 뛰어난 성과를 거두었다. 대학의 성공적인 온라인 교육은 효과적인 온라인 학습 프로그램을 개발하고 시행하고자 하는 다른 기관들의 모델 역할을 한다.

또한 ASU는 MZ세대 학생들의 요구를 충족시키기 위해 다음과 같은 많은 이니셔티브를 개발했다:

- 디지털 학습 도구: ASU는 MZ세대 학생들을 참여시키기 위해 고안된 많은 디지털 학습 도구를 개발했다. 여기에는 적응형 학습 플랫폼, 가상 현실 시뮬레이션 및 대화형 코스 자료가 포함된다.

- 유연한 학습 옵션: ASU는 MZ세대 학생들이 교육 경험을 맞춤화할 수 있는 다양한 유연한 학습 옵션을 제공합니다. 여기에는 온라인 과정, 온라인과 직접 학습을 결합한 하이브리드 과정, 자체 학습 과정이 포함된다.

- 협업 및 커뮤니티 구축: ASU는 MZ세대 학생들에게 어필할 수 있도록 설계된 협업 및 커뮤니티 중심 학습 환경을 구축했다. 여기에는 다양한 학생 단체와 동아리, 멘토 및 네트워킹 기회가 포함된다.

- 경력 준비에 집중: ASU는 진로 준비에 중점을 두고 있으며 Z세대 학생들이 미래의 진로를 준비할 수 있도록 다양한 프로그램과 자료를 제공한다. 여기에는 인턴십, 진로 상담, 네트워킹 이벤트 등이 포함된다.

ASU의 교육 접근법은 높은 졸업률과 학생들의 긍정적인 피드백으로 성공적인 것으로 입증되었다. 그 대학은 교육에 대한 혁신적인 접근법으로 인정을 받았고, 그 프로그램들은 전국의 다른 기관들로 확산되었다.

(2) 미네소타 대학의 e-러닝 교육 사례 연구

미네소타 대학교는 20년 이상 전세계 온라인 학습 및 e-러닝 교육의 선구자였다. 1990년대 초, 대학은 혁신적인 교육 및 학습 관행을 개발하고 촉진하기 위해 교육 혁신 센터(CEI)를 설립했다.

1996년 미네소타 대학교는 세계 최초의 온라인 학사 학위 프로그램인 BAS(Bachelor of Applied Studies) 학위를 시작했다. 이 프로그램은 캠퍼스에서 수업을 들을 수 없는 비전통 학생들을 위해 유연하고 저렴한 교육 옵션을 제공하기 위해 고안되었다. 이 프로그램은 성공적이었고 곧 MED(Master of Education) 프로그램을 포함한 다른 온라인 학위 프로그램이 뒤따랐다.

미네소타 대학교는 또한 대규모 공개 온라인 과정(MOOC)을 포함한 다양한 온라인 과정을 개발했다. 이 과정들은 전 세계의 청중들에게 다가가고 전 세계 학생들에게 수준 높은 교육에 대한 접근을 제공하기 위해 고안되었다. 이 대학은 전통적인 온라인 과정 외에도 온라인 학습과 직접 지도를 결합한 하이브리드 과정도 제공한다.

이러닝 이니셔티브를 지원하기 위해 미네소타 대학은 학습 관리 시스템, 화상 회의 도구 및 디지털 콘텐츠 제작 도구를 포함한 다양한 기술과 리소스에 투자했다. 대학은 또한 고품질의 온라인 과정과 프로그램을 개발하고 제공하기 위해 교수진과 협력하는 교육 디자이너, 멀티미디어 전문가, 교육 기술자들로 구성된 그룹인 디지털 학습 팀을 설립했다.

미네소타 대학의 이러닝 이니셔티브는 수천 명의 학생들이 온라인 학위 프로그램과 과정에 등록하는 등 큰 성공을 거두고 있다. 이 대학의 온라인 프로그램들은 또한 전국적인 인정을 받았으며, U.S. News & World Report에 의해 응용학 학사 프로그램이 미국 최고의 온라인 학사 프로그램들 중 하나로 선정되었다.

결과적으로 미네소타 대학의 e-러닝 이니셔티브는 매우 성공적이었으며 전 세계 학생들에게 양질의 교육에 대한 접근을 확대하는 데 도움이 되었다. 기술, 자원, 인력에 대한 대학의 투자는 다양한 학생 인구의 요구를 충족시키는 혁신적인 온라인 과정과 프로그램을 개발하고 제공할 수 있게 했다.

3. MZ 세대를 위한 미국정부의 교육훈련.

1) 미국 정부의 MZ세대를 위한 교육훈련

미국 정부는 MZ세대를 위해 교육 및 훈련의 방향과 내용을 수립할 때 아래와 같은 주요 요인들을 고려한다.

① 기술 교육 강조 : MZ 세대는 기술과 함께 성장했으며 종종 "디지털 네이티브" 세대라고 불린다. 이와 같이 교육 및 훈련 프로그램은 코딩, 데이터 분석 및 디지털 마케팅을 포함하여 학생들이 강력한 기술 기술을 개발할 수 있는 기회를 제공하는 데 초점을 맞춰야 한다.

② 유연성과 민첩성 : MZ 세대는 교육과 경력에서 유연성과 민첩성을 중요시한다. 그들은 직업을 바꾸고 그들의 삶을 통해 다양한 진로를 추구할 가능성이 더 높다. 따라서 교육 및 훈련 프로그램은 이러한 요구를 수용하기 위해 온라인 및 자체 학습 과정을 포함하여 유연한 학습 기회를 제공해야 한다.

③ 소프트 스킬에 집중 : 기술력이 필수적이지만, MZ 세대는 의사소통, 팀워크, 문제 해결과 같은 강한 소프트 기술도 개발할 필요가 있다. 이러한 기술은 직장에서의 성공에 매우 중요하며 교육 및 훈련 프로그램에 통합되어야 합니다.

④ 다양하고 포괄적인 교육 : MZ 세대는 미국 역사상 가장 다양한 세대로, 다양한 인종, 인종, 사회 경제적 배경을 가진 많은 사람들이 있다. 교육과 훈련 프로그램은 포괄적이어야 하며 모든 학생들이 성공할 수 있는 기회를 제공해야 한다.

⑤ 지속 가능성 및 사회적 책임 : MZ 세대는 지속 가능성과 사회적 책임에 대해 열정적이다. 교육 및 훈련 프로그램은 이러한 가치를 커리큘럼에 통합해야 하며 학생들이 이러한 가치를 촉진하는 활동에 참여할 수 있는 기회를 제공해야 합니다.

전반적으로 교육 및 훈련 프로그램은 MZ 세대의 요구에 적응할 수 있어야 하며, 유연한 학습 기회, 기술 및 소프트 스킬에 초점, 포괄성, 지속 가능성 및 사회적 책임에 대한 헌신을 제공해야 한다.

2) 미국 정부의 MZ세대 교육 방법

○ 디지털 학습(Digital Learning)

- 민간 부문과 마찬가지로 Z세대 공무원들은 자신들의 교육이 디지털 플랫폼을 통해 전달될 것으로 기대한다. 정부 기관은 온라인 과정, 가상 현실 및 모바일 앱과 같은 디지털 도구를 활용하여 Z세대 공무원에게 매력적이고 대화형 학습 경험을 제공할 수 있다. 디지털 학습도 접근성과 유연성을 갖춰 공무원들이 자신의 일정에 맞춰 교육을 마칠 수 있도록 해야 한다.

○ 마이크로러닝 (Micro-learning)

- Z세대 공무원들은 이동 중에 소비할 수 있는 더 짧고 한입 크기의 학습 콘텐츠를 선호한다. 정부 기관은 비디오, 인포그래픽 및 퀴즈를 통해 짧은 정보 모듈을 전달하는 마이크로러닝을 채택할 수 있다. 마이크로러닝은 공무원들이 필요에 따라 교육 자료에 접근할 수 있는 저스트 인 타임 학습에도 이상적이다.

○ 멘토링 및 코칭 (Mentoring and coaching)

- Z세대 공무원은 관리자와 멘토로부터 개인화된 관심과 피드백을 받기를 원한다. 정부 기관들은 Z세대 공무원들에게 정기적인 멘토링과 코칭 기회를 제공하여 그들의 기술을 향상시키고, 피드백을 받고, 경력을 성장시킬 수 있도록 도울 수 있다. 관리자들은 또한 Z세대 공무원들이 지지와 가치를 느낄 수 있도록 정기적인 체크인과 일대일 미팅을 제공할 수 있다.

○ 게임화 (Gaming)

- 게임화는 Z세대 공무원들을 직장 훈련에 참여시키고 동기를 부여하는 효과적인 방법이다. 정부 기관은 학습을 더 즐겁고 경쟁력 있게 만들기 위해 리더보드, 배지, 보상과 같은 게임 요소를 훈련 프로그램에 통합할 수 있다. 게임화는 또한 Z세대 공무원들이 팀워크, 의사소통, 문제 해결과 같은 부드러운 기술을 개발하는 데 도움을 줄 수 있다.

Ⅲ. MZ 세대의 특성과 HRD 사례

1. MZ 세대의 정의 및 특성

1) 정의 및 특징

MZ세대란, Millennial(밀레니얼) 세대와 Z세대(Generation Z)의 합성어로서, 출생 연도가 1980년대 초반부터 2010년대 초반까지인 사람들을 지칭한다. 미국 '퓨 리서치센터(pew research center)'는 MZ세대를 1981~1996년생 밀레니얼 세대와 1997년 이후 출생자 Z세대로 정의하고 있고, 국내 연구들도 MZ세대 출생 시기를 연구마다 다르게 정의하지만, 대체로 1980년대 초~1990년대 중반까지 출생자를 M세대, 1990년대 중반 이후 출생자를 Z세대로 정의할 수 있다. 본 연구에서는 1982년 이후 출생자를 MZ세대로 정의하겠다.

2018년 말에 한 연구기관의 트렌드 보고서에서 처음 사용되었고, 이후 이 표현이 독자들에게 반응이 있다고 판단한 언론 등에서 받아들이면서 현재까지 한국에서는 '젊은이 집단'을 지칭하는 용어로 자리잡게 되었다.

미국에서는 MZ세대를 '트렌드 세터(Trend Setter)' 즉, 새 트렌드를 만들어가는 주체⁴⁾라고 규정하고 있다. 이 세대는 최신 트렌드에 민감하기도 하지만 합리적이고 도덕적으로 소비를 하고 경험적 소비를 지향하며 물건을 단순히 소유하는 것에 그치지 않고 남들과 공유하고자 한다. 이에 따라 집이라는 공간을 공유하는 에어비엔비와 차를 공유한다는 우버라는 생소한 발상으로 경영적 성공도 이끌어냈다.

앞으로는 MZ세대가 끼치는 영향력이 대폭 확대될 것이다. 2020년에는 전 세계 인구 4명 중 1명이 밀레니얼 세대에 해당하는 밀레니얼 모먼트(millennial moment)⁴⁾ 시점에 도달했다. 또한 MZ세대 소비자가 전 세계 인구의 50%를 차지하고 있으며, 이 비율은 2028년까지 약 68%로 증가할 것으로 예상되고 있다

MZ세대의 주요한 특징은 이전 세대와 달리 디지털 기기 활용에 능숙하여 온라인 쇼핑 통한 제품 구입이 익숙하며, 전통적인 마케팅 광고보다는 SNS 플랫폼을 통해 소비정보를 공유하는 것을 더 신뢰한다. MZ세대는 이전 세대보다 개인 가치관이 확고하며 자기중심적인 삶의 가치를 우선시한다. 특히 사회적 규범을 따르던 이전 세대와 달리 MZ세대는 삶의 행복과 자기만족에 주안점을 두는 성향이 강하다.

4) 미국 세대 가치관 변화와 HRD 사례(한국행정학회)

. MZ세대는 기성세대와 달리 자기주도적이고 다양한 경험을 추구하는 성향이 강하다. 따라서 개인의 역량과 흥미에 맞는 맞춤형 교육과 커리어 개발을 원하며, 수평적이고 소통 중심의 조직문화를 선호한다. 또한 낮은 보수보다는 일의 의미와 가치를 중요시하는 세대로, 사회적 책임과 공익을 실현할 수 있는 업무를 희망한다.

2) MZ세대의 특성과 인식

미국의 세대연구기관인 CGK(center for generational kinetics)는, 직장에서 MZ세대가 중요하게 생각하는 것은 “경력개발, 자기 가치관과 회사 방향의 일치성, 회사의 사회적 영향력”이라고 발표했다. 이를 통해 MZ세대들은 워라밸과 일을 통해 사회에 어떤 기여를 할 수 있는지를 중요하게 생각한다. 즉, MZ세대들은 업무를 수행하면서 최종적으로 자아실현 욕구를 달성하고자 하는 의지가 강한 것으로 보인다.

이 세대는 디지털 기술이 발전한 시대에서 태어나 자란 만큼, 디지털 기술과 밀접한 관련이 있다. 또한, 다양한 정보와 문화에 노출되었기 때문에 다양성과 개인주의적인 가치관을 중요시하며, 기업이나 사회에 대한 관심도 높은 편이다.

MZ세대는 고용형태와 일하는 방식, 소비 패턴 등에서 이전 세대와 차이가 있으며, 빠르게 변화하는 시대에 적응하고, 새로운 가치관과 문화를 만들어 나가는 중요한 역할을 할 것이다. MZ세대의 일, 소통, 사회적 이슈, 가치관 등 주요 특성과 인식을 알아본다.

(1) MZ세대의 특성

· 기술적 지식(Technologically Savvy)

MZ 세대는 급격한 기술 변화의 시대에 성장했다. 그들은 다양한 형태의 디지털 기술에 노출되어 왔으며 통신, 엔터테인먼트 및 업무에 디지털 기술을 사용하는 것에 익숙하다. 그들은 새로운 기술을 빠르게 채택하고 있으며 종종 새로운 디지털 플랫폼과 장치의 얼리 어답터로 간주된다.

· 다양성 중심(Diversity-Focused)

MZ세대는 다문화 사회에서 성장했고 다양성을 중시한다. 그들은 다른 문화, 언어, 그리고 믿음에 노출되어 왔고 인종, 성별, 그리고 종교의 차이를 더 잘 받아들였다. 그들은 다양성을 받아들이고 종종 그들의 개인적이고 직업적인 삶에서 그

것을 찾는다.

- 기업가적 (Entrepreneurial) 사고

MZ 세대는 기업가 정신으로 유명하다. 그들은 위험을 무릅쓰고 자신의 사업을 시작하는 것을 두려워하지 않는다. 그들은 창의적이고 혁신적이며 종종 문제를 해결하고 가치를 창출하는 새로운 방법을 찾는다. 많은 MZ세대 구성원들은 기업가정신을 실행 가능한 진로로 보고 있으며 이전 세대보다 창업 가능성이 높다.

- 일과 삶의 균형(Work-Life Balance)

MZ세대는 일과 삶의 균형을 중요시하며 유연성을 제공하고 직장 밖에서 자신의 관심사를 추구할 수 있는 직업을 찾는 경우가 많다. 그들은 전통적인 직업 경로와 직업 안정성보다 건강한 일과 삶의 균형을 우선시한다. 이 세대는 물질적인 소유와 지위보다 개인적인 성취감과 의미 있는 경험을 중요시한다.

(2) MZ세대의 인식

- 의사소통(Communication)

MZ 세대는 디지털 통신에 의존하는 것으로 알려져 있다. 그들은 대면 의사소통보다 문자, 인스턴트 메시징, 소셜 미디어를 선호한다. 이 세대는 의사소통의 속도와 효율성을 중요시하며 종종 전화 통화와 대면 회의를 비효율적이고 시간 소모적인 것으로 본다.

- 사회적 이슈 (Social Issues)

MZ세대는 사회의식이 강하고 사회정의를 중시한다. 그들은 기후 변화, 인권, 소득 불평등과 같은 문제에 열정적이다. 이 세대는 이전 세대보다 자신의 가치에 부합하고 정치적으로 더 적극적인 브랜드를 지원할 가능성이 높다.

- 교육(Education)

MZ세대는 교육 수준이 높고 지속적인 학습을 중시한다. 그들은 교육을 빠르게 변화하는 세상에서 성공할 수 있는 기술과 지식을 얻는 방법으로 본다. 이 세대는 이전 세대보다 고등교육을 추구할 가능성이 높고 평생학습을 중시한다.

- 일(Work)

MZ 세대는 전통적인 진로와 직업 안정성보다 의미 있는 일과 개인적인 성취를

중시한다. 그들은 종종 전통적인 진로를 추구하기보다는 기꺼이 위험을 감수하고 사업을 시작한다.

2. MZ 세대의 HRD 요구

1) MZ 세대가 원하는 HRD

개인주의적이고 공정한 보상과 수평적 가치를 중시하는 MZ세대는 직장에서 유연한 근무환경과, 새로운 기술에 대한 학습, 명확한 목표설정과 참여, 창의성 향상을 적극적으로 지원하는 인재개발을 원하고 있는 것으로 나타났다.

① 유연한 근무환경 제공

MZ 세대는 일과 생활의 균형을 중요시하며, 더 나은 삶의 질을 추구한다. 이들은 업무 시간에 구애받지 않고 유연하게 일할 수 있는 환경을 원한다. 따라서 조금 더 유연한 근무환경을 제공하는 HRD가 필요할 것이다.

② 새로운 기술에 대한 교육 및 훈련

산업 혁명 시대를 살아가는 MZ 세대는 새로운 기술을 적극적으로 받아들이려고 하는 경향이 있다. 이에 따라 새로운 기술에 대한 교육 및 훈련을 제공하여 더 나은 성과를 낼 수 있도록 돕는 HRD가 필요하다.

③ 적극적인 업무 참여의 장려

MZ 세대는 높은 참여 의식을 가지고 있다. 따라서 업무에 대한 적극적인 참여를 장려하는 HRD가 필요하다. 이를 위해 업무에 대한 명확한 목표 설정과 의사 결정에 대한 참여를 권장하는 제도나 교육 등이 필요하다.

④ 다양한 경험 제공

MZ 세대는 다양한 경험을 추구한다. 이들은 새로운 도전과 경험을 통해 성장하고 발전하고자 한다. HRD는 이들에게 다양한 프로젝트나 교육 기회를 제공하여 새로운 경험을 쌓을 수 있는 기회를 제공해야 한다.

⑤ 혁신과 창의성을 적극적으로 지원

MZ 세대는 새로운 아이디어와 혁신에 열려 있다. 따라서 HRD는 혁신과 창의성을 적극적으로 지원하고, 새로운 아이디어를 제안하고 구현할 수 있는 제도나 교육 등을 제공해야 한다.

⑥ 동료 커뮤니티와 협력

동료들과의 커뮤니케이션과 협력을 통해 함께 성장할 수 있는 기회를 원한다. 온라인 커뮤니티, 소셜 미디어 그룹, 프로젝트 협업 등을 통한 네트워킹과 협업 기회를 중요시하므로 이러한 기회를 적극 제공해야 할 것이다.

3. MZ세대를 위한 기업의 정부의 HRD 실천사례

MZ세대를 대상으로 한 HRD 프로그램들은 자아성찰, 개인의 역량강화, 사회적 책임감 등을 목표로 한다. 또한, 개인에게도 성장의 기회를 제공하여 그들의 역량과 성과를 향상시키는 것뿐만 아니라 우수 인재 유치와 유지에도 큰 도움을 주고 있다. 이 국내외 사례들은 MZ세대의 요구에 부합하며, 조직의 경쟁력 향상에 큰 역할을 할 것으로 기대된다.

국내 사례

(1) 다양한 소통의 시도⁵⁾

- 삼성전자는 경영진과 MZ세대의 원활한 소통을 위해 부서별 '밀레니얼 위원회'를 운영하고 있다. 다른 세대와 함께 일하기 위해 모두가 서로를 이해할 수 있도록 도입되었다.
- LG에너지솔루션은 CEO가 직원들과 직접 소통할 수 있는 온라인 채널 '엔톡'을 개설해 기업의 조직문화를 바꿀 수 있는 공간을 마련했다.
- 한국철도공사는 직장 내 갑질에 대한 MZ세대와 기성세대의 이견을 해소하기 위해 익명 토론장인 '온라인 소통방'을 개설해 운영하고 있다.
- 통계청은 가면을 쓰고 별명을 사용하여 MZ세대, X세대 구성원들과의 소통할 수 있는 기회를 마련하고, 논의 결과를 각 유관부서에서 검토해 후속 조치를 마련

5) 임성근 · 은재호(2022). 공직사회 세대 가치관 변화와 조직혁신. 한국행정연구원

해 운영하는 기법.으로 운영한다.

(2) 주니어보드(junior board) 제도 운영

주니어보드는 젊은 직원들의 모임으로서, 수평적 소통을 기반으로 상향식 의사결정 구조를 가진다.

① 기업의 주니어보드는 직원, 대리, 과장 등 후배들이 회사의 경영과 선배에게 동기를 부여하거나 직원의 사기에 중대한 영향을 미치는 각종 애로사항을 상임이사에게 전달함으로써 조직문화를 바꾸는 일을 한다.

② 또한 주니어보드는 공공기관에서는 상대적으로 경험이 적은 하급 공직자들이 정책 아이디어를 모아 의사결정자에게 제시하는 창구로 활용되고 있다.

(3) 리버스 멘토링

리버스 멘토링은 세대 간 격차를 해소하고 젊은 세대의 가치, 현재 문화적 경향 및 관심사에 대한 경영진의 이해를 향상시키기 위해 관리자와 2~3명의 직원이 공동으로 노력하는 제도이다.

① 기업에서는 다양한 경험과 가치관을 가진 세대가 조직에 공존할 수 있도록 젊은 직원이나 대리가 멘토로 변신해 선배 멘티나 매니저를 지도하는 '역 (Reverse) 멘토링' 을 시행하고 있다.

• LG U+ : 1990년대생 신입사원이 임원을 멘토링하는 'MZ세대 언어와 소통방식', 'MZ세대 플랫폼', '오늘날의 직업관과 회사 제도에 대한 솔직한 이야기'로 구성된 역멘토링 프로그램을 진행한다.

• CJ CGV : 리버스 멘토링은 경영진 1명과 사원 2~3명이 한 조가 되어 젊은 세대들의 가치관, 최신 트렌드 및 문화, 젊은 세대의 관심사에 대한 경영진의 이해도를 높이고 세대 간 격차를 줄이는 활동을 진행함

• 우리은행 : MZ세대의 트렌드와 아이디어를 경영층에 알리기 위해 채움멘토그룹을 운영하고, 디지털 분야에 정통한 MZ세대가 경영진에게 다양한 디지털 기술과 서비스 습득을 멘토링한다.

② 인사혁신처는 2020년 이후 중앙정부 최초로 공공기관에서 1990년대 출생 공무원이 1960년대 출생 간부를 멘토링하는 역(reverse) 멘토링 프로그램을 시행했다. 입사 5년 이내의 MZ세대가 멘토로 참여하여 공직에서의 세대 간 소통을 활성화하고 부서장급 임원들과 젊은 감성과 가치관을 공유할수 있는 기회를 가졌다. 또한 행정안전부는 중앙부처 최초로 국장급 임원 역멘토링 프로그램을 신설하여 1990년대생 후배공무원이 고위공무원에게 신선한 시각과 정보를 제공할 수 있도록 소통을 활성화하였다.

(4) 역량강화와 사회적 책임감 확대

LG화학은 MZ세대의 역량을 강화하기 위해 '아울(Owl)'이라는 프로그램을 운영하고 있다. MZ세대에게 사회적 책임을 부여하기 위해 다양한 경험을 통해 자기반성과 자기계발을 도모하는 프로그램이다. 이를 위해 문화예술, 여행, 스포츠 등 다양한 분야의 봉사활동을 하며 다양한 사회문제에 대한 이해를 넓혀가고 있다.

해외 사례

(1) 미국 6)

미국은 향후 사회·경제적으로 MZ세대의 영향력이 대폭 확대될것이라고 예상하고 세대별 특성을 고려한 조직문화를 개선하려는 움직임이 나타나고 있다.

미국에서는 공공부문과 민간부문에서 모두 다양한 HRD 정책과 프로그램을 시행하고 있다. MZ 세대를 위한 HRD를 중심으로 살펴보면 다음과 같은 우수기업이나 정부 사례가 있다.

1) 다양한 소통의 시도

(1) 마스터카드(MasterCard)

마스터 카드사는 다양한 인종 및 세대를 아우르기 위해 노력하고 있다. 회사 내 젊은 전문가들이 정보를 공유하고 소통할 수 있는 글로벌 네트워크인 요프로스를

6) 임성근· 재호(2022). 공직사회 세대 가치관 변화와 조직혁신. 한국행정연구원,정유경 박사(고려대학교 공공정책연구소)

창시하여 밀레니얼 직원들의 기여를 장려하고 있다. 또한, 유스 서밋(Youth Summit) 등의 활동을 통해 밀레니얼 직원들의 의견을 경청하고 신제품 개발에 반영하고 있으며, 디지털의 중요성을 강조하는 행사와 리버스 멘토링 프로그램 등을 통해 세대 간 격차를 해소하고 젊은 직원들의 목소리를 조직 전체에 전달하고 있다.

(2) 코카콜라 컴퍼니(The Coca-Cola Company)

밀레니얼 세대의 취향과 생활방식을 반영하기 위해 밀레니얼 보이시즈(Millennial Voices)라는 조직을 구성하였다. 이 조직은 밀레니얼 세대만이 갖는 시각을 제공하고, 시범적 프로젝트 발주, 유연한 근무 정책, 리버스 멘토링 프로그램 등을 통해 사내 다양한 세대 간 소통을 증진시키고 사내 통합을 이루기 위해 노력하였다. 이를 통해 밀레니얼 세대의 의견을 수렴하고 실제 정책에 반영함으로써 회사 전체의 이익을 도모하고 있는데, 이는 자칫하면 밀레니얼 세대에게 혜택이 편중된 것으로 비춰질 수 있는 정책들이 전체 조직의 이익을 위한 것임을 강조하며 갈등을 예방하고 있다.

2) 리버스 멘토링

리버스 멘토링은 미국 기업들이 조직 내 세대 간의 소통을 촉진해 조직 문화를 개선하고 새로운 소비자 집단인 젊은 세대의 문화와 니즈를 더 잘 이해하기 위해 사용하는 전략이다. 또한 역멘토링 제도를 활용하여 선배 직원의 디지털 역량을 강화하고 있다. 즉, 기업 임원과 MZ세대 간의 역멘토링을 통해 경직된 조직문화를 혁신함과 동시에 젊은 고객들이 만족할 수 있는 상품과 서비스를 제공하기 위해 노력하고 있다.

(1) IT 기업 IBM

IBM은 다양한 배경을 가진 직원들의 니즈를 파악하기 위해 멘토링 프로그램을 추진하고 있다. 이 프로그램은 조직문화에 녹아들 수 있도록 전략적 멘토링 포트폴리오를 구성하여 다양한 멘토링 기술을 적용하고 글로벌 사업 전략과 연결하였다. 리버스 멘토링도 이러한 전략의 일부로, 경영진과 MZ세대 간의 소통을 증진시키고

조직문화를 혁신하기 위해 적용했다. IBM은 밀레니얼 포럼을 개최하여 밀레니얼 세대의 의견을 청취하고 리버스 멘토링을 통해 상호 이해도를 높이고 수평적인 소통을 강조하고 있다. 이를 통해 직원들은 더 넓은 시야를 가지며 성장할 수 있도록 지원하고 있다.

(2) 애플랙(Aflac)

애플랙은 MZ세대와의 역멘토링을 통해 경영진의 디지털 유창성을 향상했다. 2013년부터 애플랙은 리버스 멘토링 프로그램을 도입하여 선배 직원과 MZ세대 직원이 짝을 이루어 디지털 경쟁력을 향상시킬 수 있는 기회를 제공했다. 이를 통해 신입사원은 "디지털 네이티브"로서 혁신적인 아이디어를 제공하고 기존 직원들은 새로운 IT 기술과 환경에 대한 이해를 높일 수 있었다.

또한 애플랙의 리버스 멘토링 프로그램은 IT 부서 내에서도 기존 직원들의 역량 강화에 긍정적인 영향을 미쳤다. 모든 연령대의 직원들을 서로 연결하기 위해 신입사원들은 IT 부서에서 일정 기간 동안 팀별 순환근무를 실시하였다. 이를 통해 신입사원과 기존 직원들은 서로의 업무와 기업문화에 대한 이해를 높이고 소통할 수 있는 기회를 얻었다. 또한 기존 직원들은 신입사원을 자신의 팀으로 불러올 권한을 갖는 등 구조적인 지원을 받았는데, 이는 신입사원 영입 경쟁을 유발하여 시니어 직원들이 스스로 성장하고 더 나은 리더가 되도록 장려하는 분위기를 조성했다고 한다.

(3) 씨티그룹(Citigroup Inc.)

리버스 멘토링은 밀레니얼 세대만이 제공할 수 있는 새로운 관점을 도입하고 회사의 미래 진로를 수정하기 위해 적용해볼수 있다. 미국의 금융 서비스 기업인 씨티그룹은 마이애미 대학과의 제휴를 통해 2013년 리버스 멘토링 프로그램을 도입했다. 마이애미 대학 경영대학원에서는 15명의 씨티그룹 임원이 3, 4학년 학부생 및 MBA 학생들과 짝을 지어 토론했다. 씨티그룹 경영진은 이 과정을 통해 향후 10년 정도의 디지털 전략과 향후 밀레니얼 세대에게 어필할 가치 전략을 개발하기 시작했다. 특히 이번 멘토링 프로그램은 참가학생들에게 프레젠테이션 스킬, 창의적 사고력 등의 자기개발 교육을 제공함으로써 학생들의 비즈니스 역량을 강화했다는 점

에서 모든 참가자들에게 호응을 받았다.

(4) 시스코 시스템즈(Cisco Systems)

시스코 시스템즈는 조직 내 다양성과 포용성을 증진하기 위해 다양한 노력을 기울이고 있으며, 리버스 멘토링은 이러한 노력 중 하나이다. 시스코 시스템즈의 포용 및 다양성 홍보대사 네트워크는 솔직하고 포용적인 업무 환경을 조성하기 위해 리버스 멘토링을 도입했다. 단순히 젊은 직원과 시니어 임원을 매칭하는 것을 넘어서 프로그램을 구조화하여 효과적인 결과를 도출했다. 이를 통해 전 직원들이 배제되지 않는다는 인식을 제공하고 다양한 배경을 가진 고객들과의 관계에서도 불편감을 줄일 수 있었다고 한다. 6개월간의 리버스 멘토링 프로그램 종료 후 시스코 시스템즈는 참가자들의 피드백을 기반으로 프로그램의 성과를 평가했다. 첫째로, 참가자들은 공유 학습을 경험하며 조직 내 다른 부서에 대한 이해도를 향상시켰다. 둘째로, 참가자들은 존중과 솔직한 의견 나눔을 할 수 있는 환경이 조성되었다. 1:1 매칭을 통해 참가자들은 자신의 팀을 객관적으로 파악할 수 있었다. 셋째로, 새로운 인간관계가 형성되었다. 참가자들은 다른 부서 직원들과 소통할 기회를 얻었고, 이를 통해 새로운 시각에서 문제를 이해하고 바라볼 수 있었다. 넷째로, 리버스 멘토링 프로그램의 지속 가능성이 확인되었다.

3) 교육훈련 프로그램

(1) 스타벅스

스타벅스 '파트너십'이라는 프로그램을 운영하고 있다. 이 프로그램은 직원들의 역량 강화와 직무 수행 능력 향상을 목표로 하며, 다양한 교육 및 훈련 프로그램을 제공한다. 또한, 일정 수준 이상의 교육을 마친 직원들에게는 대학교 비용 지원과 함께 다양한 경력 발전 기회를 제공한다. 이를 통해 스타벅스는 직원들의 직무 성과를 향상시키는 것뿐만 아니라, 인재 유치 및 유지에도 큰 성과를 거두고 있다.

(2) 구글

구글은 "자기 주도적 학습"을 장려하며, 직원들이 자신이 필요한 교육과 훈련을 선택할 수 있는 교육 프로그램을 운영한다. 또한 구글은 다양한 업무 경험을 제공

하며, 직원들의 창의성과 혁신을 적극적으로 지원하는 문화를 가지고 있다.

(3) 아마존

아마존은 "주도적 학습"을 중심으로 한 교육 프로그램을 운영하며, 직원들이 필요한 지식과 기술을 스스로 습득할 수 있도록 지원한다. 또한 다양한 프로젝트 참여를 통해 경험을 쌓을 수 있는 기회를 제공하며, 창의적인 아이디어를 제안하고 구현할 수 있는 제도를 마련해 직원들의 창의성과 혁신을 지원한다.

(4) 디즈니

디즈니는 "성장과 발전"을 중요시하며, 직원들에게 교육과 발전을 위한 다양한 기회를 제공한다. 또한 직원들의 창의성과 혁신을 적극적으로 지원하는 문화를 가지고 있으며, 다양한 프로젝트나 업무에 참여할 수 있는 기회를 제공한다.

(5) 마이크로소프트

마이크로소프트는 "지속적 학습"을 장려하며, 직원들에게 다양한 교육 프로그램을 제공하고 있다. 또한 다양한 프로젝트나 업무에 참여할 수 있는 기회를 제공하며, 창의성과 혁신을 적극적으로 지원하는 문화를 가지고 있다.

(6) 미국 연방정부(OPM)

미국 연방정부는 "지속적 학습"을 중요시하며, 직원들에게 다양한 온·오프라인 교육 프로그램을 제공하고 있다. 또한 다양한 프로젝트나 업무에 참여할 수 있는 기회를 제공하며, 자신이 원하는 분야로 진출할 수 있는 제도를 마련해 직원들의 적극적인 업무 참여를 장려한다.

4) 조직문화 혁신

(1) 마이크로소프트(Microsoft)

Microsoft는 열린 조직 문화로 조직 혁신을 성공적으로 이끌어냈다. Microsoft는 폐쇄적인 조직 문화를 가지고 있었고 직원들은 치열한 내부 경쟁의 결과로 칸막이

에서 일했다. 성과지향적 조직문화이기 때문에 직원별로 등급을 부여하고 가장 낮은 점수를 받은 직원을 해고하는 성과평가제도를 사용했다. 성과 중심의 조직문화는 구성원 간의 소통과 팀워크 대신 과도한 경쟁을 부추겼다. 그래서 2014년부터 서열과 점수를 부여하는 성과평가 제도 대신 '성공에 어떠한 영향을 미쳤느냐'에 대한 평가를 진행했다. 이를 통해 직원들이 전체적으로 협력하고 발전할 수 있는 기업문화를 만드는 계기가 되었다.

(2) 유럽

유럽에서도 미국과 마찬가지로 MZ세대와의 소통을 위해 그림자 위원회 등을 구성하고 조직 내 다양성을 증진시키는 방법을 도입하고 있다.

- 유럽의 그림자 위원회 : 유럽의 몇몇 기업은 MZ세대를 대표하는 그림자 위원회를 구성했다. 이 위원회는 조직 내에서 MZ세대의 목소리를 대변하고, MZ세대의 의견과 요구를 조직 리더십에 전달하는 역할을 수행한다. 이 위원회는 MZ세대의 관점과 가치를 조직의 전략과 의사 결정에 반영하며, MZ세대와의 소통을 강화한다.

- 패션 브랜드 구찌 : 구찌는 밀레니얼 세대 직원들로 구성된 그림자 위원회를 운영하고 있다. 이 위원회는 구찌의 제품, 마케팅, 브랜드 전략에 대한 피드백과 아이디어를 제공하며, 밀레니얼 세대 소비자들과의 소통을 강화하는 역할을 한다. 밀레니얼 세대 직원들로 구성된 그림자 위원회가 기존과는 다른 시각을 제시함에 따라 매출 상승으로 이어졌다고 한다.

- 호텔 기업 아코르 : 아코르는 다양한 연령대를 대표하는 위원회를 구성하여 조직 내 다양성을 증진시키고 소통을 강화한다. 이 위원회는 각 연령대의 의견을 수렴하고, 직원들이 의견을 자유롭게 제시할 수 있는 조직 환경을 마련하고 연령별 관점을 조직의 정책 및 서비스 개발에 반영하는 역할을 한다. 이를 통해 아코르는 고객들과의 소통과 만족도를 향상시키며, 다양한 세대 간의 협업과 이해를 촉진하고 있다.

이러한 유럽의 그림자 위원회와 같은 구조는 조직 내에서 MZ세대와의 소통을 강화하고, 다양한 세대 간의 관계를 개선하여 조직의 성과와 혁신을 촉진하는 데에 도움을 주고 있다.

V. MZ 세대를 위한 HRD 전략 및 발전 방안

1. MZ 세대를 위한 HRD 전략

1) MZ 세대의 욕구

MZ 세대는 디지털 기술에 능숙하며 창의성과 혁신적인 아이디어를 가지고 있는 특징을 가지고 있다. 따라서, 이들 세대를 위한 HRD 전략을 수립할 때에는 먼저 아래와 같은 욕구를 파악할 필요가 있다.

- 개인화된 학습 경험: MZ 세대는 개인의 차별화된 학습 경험을 원한다. HRD는 개별 공무원의 역량과 관심사를 고려하여 맞춤형 학습 프로그램을 제공해야 한다. 개인의 성향과 학습 스타일을 고려하여 다양한 학습 경로를 제공하고, 자기주도적인 학습을 지원하는 자원을 제공해야 한다.

- 디지털 기술과 혁신적인 교육: MZ 세대는 디지털 네이티브로서 디지털 기술과 혁신에 대한 관심과 욕구가 매우 크므로 최신의 디지털 기술을 활용하여 학습 환경을 혁신하고, 디지털 네이티브들이 창의적인 방식으로 업무를 수행할 수 있도록 교육과 개발 기회를 제공해야 한다.

- 즉각적인 피드백과 성과 인식: MZ 세대는 즉각적인 피드백과 성과 인식을 중요시한다. 개인과 조직의 성과를 측정하고 피드백을 제공하는 프로세스를 구축해야 한다. 성과를 인식하고 보상하는 제도를 도입하여 공무원들의 동기를 유지하고 성장할 수 있는 기회를 제공해야 한다.

- 유연하고 협력적인 학습 환경: MZ 세대는 유연하고 협력적인 학습 환경을 선호한다. HRD는 팀 기반의 프로젝트, 그룹 학습, 팀워크 강화 등을 통해 협력과 상호작용을 장려하는 학습 환경을 조성해야 한다. 또한 유연한 학습 일정과 장소, 온라인 학습 플랫폼을 활용하여 개별적인 학습 스타일에 맞춘 유연성을 제공해야 한다.

- 직무 역량과 웰빙의 균형: MZ 세대는 직무 역량을 향상시키는 동시에 웰빙을 중요시한다. HRD는 업무에 필요한 역량 개발 프로그램과 웰빙 프로그램을 조화롭게 결합해야 한다. 균형 잡힌 업무 일정, 심리적 안정을 위한 프로그램, 워라벨을 위한 지원 등을 제공하여 직원의 업무 능력과 웰빙을 동시에 지원해야 한다.

이러한 HRD 욕구를 충족시키기 위해 공무원들에게 맞춤형 학습 기회를 제공하고, 디지털 기술과 혁신적인 교육 방법을 도입하며, 적절한 피드백과 성과 인식을 제공하고, 협력적이고 유연한 학습 환경을 조성하며, 역량과 웰빙을 균형 있게 지원하는 전략을 개발해야 한다.

2) MZ 세대의 교육 욕구

· 디지털 트랜스포메이션 교육 : MZ 세대는 디지털 기술에 대한 이해도가 높으며 디지털 기술을 활용하여 일하는 것을 선호한다. 이에 따라, 기업에서는 MZ 세대 직원들을 대상으로 디지털 트랜스포메이션 교육 프로그램을 제공하여 디지털 기술을 보다 효과적으로 활용할 수 있도록 도와야 할 것이다.

· 자기주도적 학습을 장려하는 교육 : MZ 세대는 자기 주도적인 학습을 선호하며, 필요한 지식을 스스로 습득하고 발전하는 것을 선호한다. 이에 따라, 기업에서는 MZ 세대 직원들을 대상으로 자기주도적 학습을 장려하는 교육 프로그램을 제공하여 직원들이 스스로 원하는 분야에서 지식과 기술을 습득할 수 있도록 지원하는 것이 필요하다.

· 창의적인 프로젝트 기회 제공 : MZ 세대는 창의성과 혁신적인 아이디어를 가지고 있으며, 새로운 아이디어를 제시하고 구현하는 것을 선호한다. 이에 따라, 기업에서는 MZ 세대 직원들에게 창의적인 프로젝트 기회를 제공하여 직원들의 창의성을 적극적으로 지원해야 한다.

· 멀티플렉스 교육 : MZ 세대는 다양한 경험과 다양한 분야에서의 지식을 가지고 있으며, 다양한 업무를 수행할 수 있는 능력을 가지고 있다. 이에 따라, 기업에서는 멀티플렉스 교육 프로그램을 제공하여 직원들이 다양한 분야에서의 역량을 갖출 수 있도록 지원하는 것이 필요하다.

· 소통과 협업을 강화하는 교육 프로그램 : MZ 세대는 소통과 협업을 중요하게 생각하므로 이를 고려해야 할 것이다.

3) MZ세대의 특성에 적합한 학습 프로그램

· 마이크로러닝 : 학습자들이 짧은 시간(5~7분 내외) 동안 1가지 개념만을 학습할

수 있도록 의도적으로 잘라 제공하는 ‘불완전한 학습’ 모듈이다. 유튜브 채널이나 네이버캐스트에서 만나볼 수 있는 짧은 클립 영상이 왜 인기가 있는가를 생각하면 이해가 쉽다. 모바일 중심의 스마트러닝을 구현하기에 용이하고, 소셜 러닝(Social Learning), 플립 러닝(Flipped Learning)처럼 다양한 학습방법과의 연계성이 높아 커리큘럼의 맞춤형 설계에도 꼭 맞다.

· 게이미피케이션(Gamification) : 특정 대상을 놀이 (Game)처럼 만든다는 것이다. 기업교육에 게임요소를 가미하여 학습 동기를 상승시키고 행동을 강화하는 방식이다. 독자 여러분이 가장 좋아하는 취미에 빗대어 생각해볼 수도 있다. 가령 누군가에게 낚시의 재미를 일깨워주면 그는 어느 계절, 어느 스팟에서 어떤 어종을 건져 올릴 수 있는지를 매우 높은 몰입도와 자발성, 성취감을 갖고 습득하려 할 것이다. 게이미피케이션은 이를 기업교육 현장에 차용하는 것이다.

앞서 살펴본 새로운 교육 트렌드들을 업무 현장에 적용할때 기존의 교육 프로그램이 가진 체계성과 안정성, 효율성 등의 장점을 무시해서는 안 되고, 학습(Learning)-일·성과(Work·Output)-생활방식(Lifestyle) 등 다양한 동기들을 긍정적인 방향으로 통합해줄 필요성이 있다.

이는 여전히 중요하게 취급되는 일을 통한 학습과 셀프리더십의 육성, 조직몰입과 직무몰입, 직장생활의 질 등과도 논리적 연결고리가 있을 것이다.

또한 HRD 전략을 수립함에 있어서 창의성을 요하는 조직과 시스템·프로세스를 중시하는 조직에 각각이 가진 이상적인 균형점은 충분히 다를 수 있다는 점도 염두에 두어야 한다. 또한, 교육훈련 내부고객인 직원들에게 내놓는 콘텐츠 서비스의 일종으로 바라보는 시각도 필요하다.

4) 협업과 소통 능력 강화

MZ세대의 협업과 소통의 능력을 강화하기 위해서는 아래와 같은 방안을 고려해야 한다.

(1) 팀 프로젝트와 협업 기회 제공: MZ세대는 협업을 통해 아이디어를 공유하고 문제를 해결하는 데 익숙하다. 조직 내에서 팀 프로젝트를 진행하고 다양한 역할과 책임을 부여하여 협업과 소통 능력을 향상시킬 수 있도록 기회를 제공해야 할 것이다.

(2) 다양한 의견 수렴을 위한 공간 조성: MZ세대는 다양성과 포용성을 중요시하며, 각자의 의견을 자유롭게 표현하는 것을 선호한다. 따라서 회의나 회의 외의 시간에 의견을 제시할 수 있는 플랫폼을 마련하여 활발한 의사소통을 도모해야 한다.

(4) 실시간 소통 도구 도입 : MZ세대는 즉각적인 피드백과 실시간 소통을 선호합니다. 채팅 앱, 온라인 회의 도구 등을 활용하여 실시간 소통을 강화하고 의사소통의 장벽을 낮추는 데 도움을 줄 수 있다.

(5) 소프트 스킬 교육과 훈련 프로그램 개발: 협업과 소통은 소프트 스킬의 일부로, 리더십, 문제 해결, 갈등 관리, 피드백 제공 등의 능력을 포함한다. MZ세대를 위한 특화된 소프트 스킬 교육과 훈련 프로그램을 개발하여 협업과 소통 능력을 강화할 수 있다.

(6) 멘토링과 멀티제너셔널 팀 구성: 경력있는 임원이나 전문가와 MZ세대 구성원 간의 멘토링 프로그램을 도입하여 지식과 경험을 공유하고, 멀티제너셔널 팀⁷⁾을 구성하여 서로 다른 세대 간의 협업을 촉진할 수 있다.

(7) 피드백 문화 구축: MZ세대는 성장을 위해 지속적인 피드백을 필요로 한다. 조직 내에서 피드백 문화를 구축하여, 상호간에 소통을 지속할 수 있다.

5) 유연하고 적응력 있는 조직 문화 조성

MZ세대를 위한 유연하고 적응력있는 조직문화를 조성하기 위해서는 유연한 업무 환경을 조성하고, 개방적인 의사소통과 리더십, 개인화된 경로와 성장 기회 제공, 실패를 허용하고 배우는 문화를 정착해야 한다.

이러한 방법들을 통해 조직은 MZ세대를 위한 유연하고 적응력있는 조직문화를 조성할 수 있으며, MZ 직원들의 참여와 역량 발휘, 직무 만족도 향상, 조직의 혁신과 성과 향상에 도움을 줄 수 있을 것이다.

(1) 유연한 업무 환경 조성 및 근무배치

· 유연한 근무시간 및 재택근무 제도 도입 : MZ세대는 워라벨(work-life balance)을 중요시하기 때문에 유연한 근무시간과 재택근무를 허용하는 제도를 도입하여 개

7) 멀티제너셔널 팀은 서로 다른 세대의 구성원으로 이루어진 협업 팀을 의미한다. 이는 MZ세대(밀레니얼 세대와 Z세대)와 다른 세대(예: 베이비붐 세대, X세대)를 포함한 다양한 세대가 함께 일하는 형태를 말한다.

인의 다양한 요구와 삶의 균형을 조화시킬 수 있다.

- 일·생활 융합 프로그램 제공: 일과 생활을 융합시킬 수 있는 프로그램(예: 육체적, 정신적, 사회적 복지 프로그램, 유연한 휴가 정책 등)을 제공하여 직원의 삶의 질을 향상시킬 수 있다.

(2) 개인화된 경로와 성장 기회 제공

- 개인 발전을 위한 학습 경로 제공: MZ세대는 자기계발에 큰 관심을 가지고 있다. 조직에서는 다양한 학습 경로를 제공하고 개인의 관심사와 능력에 맞게 개인화된 학습 경험을 제공하여 직원의 성장을 지원할 수 있을 것이다.

- 새로운 프로젝트 및 도전 기회 제공: MZ세대는 새로운 도전과 창의적인 프로젝트에 흥미를 느끼는 경향이 있다. 조직에서는 다양한 프로젝트와 새로운 도전 기회를 제공하여 직원의 역량을 발휘하고 성장할 수 있는 기회를 제공할 수 있다.

(3) 개방적인 의사소통과 리더십

- 상하 세대간 소통 강화: MZ세대는 상하 세대 간의 의사소통과 상호 이해를 중요시한다. 조직에서는 상하이계 세대 간의 소통을 촉진하는 적극적인 대화와 피드백 문화를 조성하여 조직 내에서의 협력과 이해를 높일 수 있을 것이다.

- 리더십 개방성과 유연성 강조: MZ세대는 개방적이고 자율적인 리더십을 선호한다. 조직의 리더는 효과적인 소통과 유연한 의사결정을 통해 직원들에게 참여와 자율성을 제공하고, 직원들의 다양한 아이디어와 의견을 수용하며 조직의 변화에 적응할 수 있는 리더십 스타일을 채택해야 한다.

(4) 실패를 허용하고 배우는 문화 정착

- 실패에 대한 허용과 배우는 문화 조성: MZ세대는 실패를 허용하고 그로부터의 배움을 중요시하는 경향이 있다. 조직에서는 실패를 두려워하지 않고 실패를 통해 배우는 문화를 정착시켜 직원들이 적극적으로 도전하고 실험할 수 있는 환경을 조성해야 할 것이다.

- 지속적인 개선과 피드백 프로세스 구축: 조직에서는 지속적인 개선과 피드백을 도모하는 프로세스를 구축하여 직원들이 자신의 업무와 조직의 목표에 대해 지속적

으로 평가하고 발전할 수 있도록 지원해야 한다.

6) 다양한 학습 경로 제공

조직은 MZ세대 직원들에게 다양한 학습 경로를 제공하고 개인화된 역량 개발을 지원할 수 있다. 이를 통해 직원들은 자신의 관심사와 능력에 맞춰 성장할 수 있으며, 조직은 유연하고 적응력있는 인재를 양성하고 지속적인 혁신을 이끌어낼 수 있다. 먼저 온라인 학습 플랫폼 도입해야 한다. MZ세대는 디지털 네이티브 세대로서 온라인 학습에 익숙하다. 그러므로 온라인 학습 플랫폼을 도입하여 다양한 주제와 전문성을 가진 온라인 강의, 웹 세미나, 인터랙티브 모듈 등을 제공할 수 있다. 이를 통해 직원들은 자율적으로 학습 경로를 선택하고 개인의 관심사와 역량을 개발할 수 있을 것이다.

둘째, 멘토링 및 리버스 프로그램을 운영한다. 멘토링은 MZ세대가 성장과 발전을 위해 중요하게 생각하는 요소이다. 조직에서는 경력있는 임원이나 전문가와 MZ세대 구성원 간의 멘토링 프로그램을 운영하여 지식과 경험을 공유하고 실질적인 조언과 가이드를 제공할 수 있고 MZ세대들도 임원진들에게 정책적 제안과 아이디어를 제공할 수 있다. 멘토링은 개인화된 학습 경로를 제공하며, 직원들의 역량 개발과 진로 관리를 지원할 수 있다.

셋째, 프로젝트 기반 학습을 제공한다. MZ세대는 실전 경험을 중요시하고 적용 가능한 기술과 역량을 개발하고 싶어 한다. 조직에서는 프로젝트 기반 학습을 도입하여 실제 업무 상황을 모방하고 팀 협업을 통해 문제 해결과 혁신적인 아이디어를 발전시킬 수 있다. 프로젝트 기반 학습은 적응력, 문제 해결능력, 커뮤니케이션 스킬 등을 강화할 수 있는 효과적인 방법이 될 것이다.

넷째, 외부 교육 및 워크숍 참여를 적극적으로 지원한다. 조직은 MZ세대 직원들이 다양한 외부 교육 프로그램이나 워크숍에 참여할 수 있도록 지원할 수 있다. 이를 통해 직원들은 외부 전문 지식을 습득하고 새로운 아이디어와 시각을 개발할 수 있다. 외부 교육 및 워크숍 참여는 직원들의 네트워킹과 업계 동향 파악에도 도움이 될 것이다..

다섯째, 내부 교육과 경험 공유 지원한다. MZ세대는 동료들과의 경험 공유를 통해 학습하고 성장하는 것을 선호한다. 조직에서는 내부 교육 프로그램을 개설하고

MZ세대 구성원들이 자신의 전문성과 경험을 공유할 수 있는 기회를 제공할 수 있다. 내부 강사나 팀원들에게 기술 또는 지식을 가르치도록 장려하여 MZ세대의 자기개발을 촉진할 수 있을 것이다.

7) 개인화된 학습 경험 제공

조직은 MZ세대 직원들에게 개인화된 학습 기회를 제공하고 개인의 성장과 발전을 지원해야 할 것이다. 이는 직원들의 역량 향상과 직무 만족도 향상에 도움을 주며, 조직의 성과 향상과 혁신에도 긍정적인 영향을 미칠 수 있기 때문이다. 개인화된 학습 기회를 제공하기 위해서는 개인화된 학습 계획을 수립하고 이에 맞도록 역량평가와 역량 개발의 경로를 제시하여 개개인에게 필요한 교육 훈련과 멘토링 등의 기회를 제공하는 것이다.

- 개인 발전 계획 수립: 직원과 상담을 통해 개인의 관심사, 역량, 성장 목표 등을 파악하고 개인 발전 계획을 수립한다. 이를 통해 개인의 우선순위와 목표에 맞는 학습 기회를 제공할 수 있다.

- 역량 평가와 개발 경로 제시: 직원의 역량을 평가하고 개발할 수 있는 영역을 구축하고, 개개인에게 적합한 개발 경로를 제시하고 필요한 교육, 훈련, 멘토링 등의 기회를 제공할 수 있다.

8) 생산성 및 커뮤니케이션 향상을 위한 기술 활용 8)

밀레니얼 세대 및 Gen Z 직원의 요구를 충족시키기 위해 생산성 및 커뮤니케이션을 향상시키기 위한 기술 활용 전략이 필요하다. 그 실천 방법은 아래와 같다.

- 협업 도구의 도입: 협업 도구를 도입하여 팀 간의 커뮤니케이션과 협업을 강화할 수 있다. 프로젝트 관리, 업무 플로우, 채팅 및 비디오 회의 등을 활용하여 실시간으로 정보를 공유하고 업무를 조율할 수도 있다.

- 원격 업무 도구 활용: 원격 업무의 생산성을 높이기 위해 다양한 도구와 기술을 활용할 수 있다. 화상 회의 플랫폼, 실시간 채팅 애플리케이션, 업무 협업 툴(tool) 등을 효과적으로 활용하여 원격 업무의 커뮤니케이션과 협업을 개선할 수 있다.

8) "A Changing World of Work: What Can We Learn from the Service Sector about Employing Millennials (and Gen Z)?" by Baum (2020)

- 모바일 애플리케이션의 활용: 조직은 업무에 필요한 애플리케이션을 모바일 플랫폼에 최적화하여 제공함으로써 직원들의 생산성과 접근성을 향상시킬 수 있다.

- 가상 현실(VR) 및 증강 현실(AR)의 도입: 가상 현실과 증강 현실 기술을 활용하여 실제 상황을 모사하거나 가상 공간에서의 협업을 가능하게 함으로써 직원들의 학습과 협력을 촉진할 수 있다.

- 데이터 분석 및 인사이트 도구 활용 : 직원들의 업무 수행 데이터를 분석하여 프로세스 개선 및 자동화를 식별하고, 개인적인 성과와 개발 영역을 파악하여 개인 맞춤형 학습 계획을 수립할 수 있다.

2. MZ 공무원 세대를 위한 HRD 발전 방안

1) 정부 차원의 지원과 정책 개발

MZ세대 공무원 세대를 위한 HRD(Human Resource Development)의 발전 방안 에 대해 정부 차원의 지원과 정책은 MZ세대 공무원에게 적합한 교육훈련 프로그램을 제공하고, 멘토링 및 코칭 제공, 유연한 근무환경 조성, 프로젝트기반 근무, 업무의 자율성과 참여 기회 제공 등이다. 이를 통해 MZ세대 공무원의 역량을 발전시키고 긍정적인 근무 환경을 조성할 수 있을 것이다.

(1) 맞춤형 학습 및 훈련 프로그램 제공

정부는 MZ세대 공무원 세대의 역량 개발을 위해 개인별 맞춤형 교육 및 훈련 프로그램을 제공해야 한다. 현대적인 교육 방법과 기술을 활용하여 Gen Z의 학습 스타일과 요구를 충족시킬 수 있는 교육 프로그램을 개발하고, 개인 발전을 위한 자기 학습을 장려해야 한다.

- 직무 관련 역량 강화 : MZ세대 공무원 세대가 보유해야 할 전문적인 역량을 강화하기 위해 직무에 필요한 개인별 교육과정을 개발하고 제공해야 한다. 예를 들어, 디지털 기술, 데이터 분석, 혁신적인 문제 해결 등에 대한 교육과정을 마련할 수 있다.

- 리더십 개발 프로그램 : MZ세대 공무원 세대의 리더십 역량을 강화하기 위해

리더십 개발 프로그램을 마련해야 한다. 이를 통해 의사 결정 능력, 협업과 소통, 변화 관리 등 리더십에 필요한 역량을 향상시킬 수 있다.

· 혁신과 창의적 아이디어 개발 지원 : MZ세대는 창의적이고 혁신적인 아이디어를 가지고 있다. 정부는 이를 적극적으로 지원하기 위해 창업, 스타트업 지원 등 창의성과 혁신적인 아이디어를 개발할 수 있는 기회를 제공할 수 있다. 이를 통해 MZ세대 공무원 세대의 창업 역량을 발전시킬 수 있을 것이다.

(2) 멘토링 및 코칭 프로그램 확대

MZ세대 공무원 세대는 경력 개발과 성장을 위해 개인화된 지원이 필요하다. 이를 위해 정부는 멘토링 및 코칭 프로그램을 확대하여 MZ세대 공무원 세대의 개인적인 역량 개발을 지원할 수 있다.

내부 멘토링 프로그램: 현재의 공무원 선배나 전문가를 멘토로 선정하여 MZ세대 공무원 세대에게 조언과 지도를 제공하는 내부 멘토링 프로그램을 구축합니다.

· 외부 코칭 프로그램: 외부 전문 코치를 활용하여 MZ세대 공무원 세대에게 개인적인 코칭 서비스를 제공할 수 있다. 이를 통해 개인의 강점과 약점을 파악하고 성장할 수 있는 기회를 제공한다.

(3) 유연한 근무 환경 조성

MZ세대는 일정한 근무 패턴에 구속받지 않고 유연한 근무 환경 즉 워라벨 (balance between work and personal life)을 선호한다. 이에 대한 수요를 충족시키기 위해서는 일과 개인생활의 균형을 유지할 수 있는 유연한 근무환경을 조성해야 한다. 먼저 재택 근무나 유연한 근무 시간과 유연한 휴가 정책 등을 허용하여 일과 개인생활이 조화롭게 균형을 유지할 수 있는 환경을 조성해야 한다.

그리고 고정된 업무에 구속되는 것보다 프로젝트 기반으로 업무를 수행할 수 있는 기회를 제공해야 한다. 프로젝트 기반 근무는 조직의 업무를 프로젝트 단위로 구성하고 직원들을 프로젝트 팀에 할당하여 협업하며 일을 수행하는 방식이다. 이는 조직의 유연성과 혁신성을 높이고, 직원들의 참여와 자율성을 증진시키는 데 도움이 된다. 이를 통해 MZ세대에게 다양한 경험과 도전을 할 수 있는 기회를 제공하고 역량을 발전시킬 수 있다.

또한, MZ세대 공무원 세대에게 업무에 대한 자율성과 참여의 기회를 주어 자신의 역량을 발휘할 수 있는 환경을 조성할 수 있다.

2) 민간 교육 기관과 공무원 훈련 기관 간의 협력 강화

MZ세대 공무원 세대를 위한 HRD 발전 방안 중 교육 기관과 공무원 훈련 기관 간의 협력 강화를 위해서는 민·관 협력 네트워크를 구축하고 교육과정을 개발하고 공유하며 교육 프로그램에 대해 협업체계를 구축하는 것이다. 이를 통해 민간 교육 기관과 공무원 훈련 기관이 상호 협력하여 MZ세대 공무원 세대의 HRD를 지원하고 발전시킬 수 있을 것이다.

(1) 민·관 협력 네트워크 구축

민간 교육 기관과 공무원 훈련 기관 간의 협력 네트워크를 구축하여 상호 소통과 지식 공유를 촉진해야 할 것이다. 이를 위해 다음과 같은 방법을 고려할 수 있다.

- 민·관협력체 구성: 민간 교육 기관과 공무원 훈련 기관의 대표자로 구성된 협력체를 형성한다. 이를 통해 정기적인 회의와 의사소통을 통해 협력 방안을 논의하고 실행할 수 있을 것이다.

- 온라인 플랫폼 활용: 온라인 플랫폼을 활용하여 민간 교육 기관과 공무원 훈련 기관 간의 지식 공유와 협력을 촉진할 수 있다. 예를 들어, 공동 웹 세미나나 온라인 포럼을 개최하여 강사나 전문가들이 경험과 지식을 공유할 수 있는 기회를 제공할 수도 있을 것이다.

(2) 교육과정 개발 및 공유

민간 교육 기관과 공무원 훈련 기관은 함께 교육과정을 개발하고 공유하여 MZ세대 공무원 세대의 역량 개발에 기여할 수 있다. 이를 위해서는 교육과정을 공동으로 개발하고 교육자원을 공유하는 등의 활용할 수 있다.

- 공동 교육과정 개발: 교육 기관과 공무원 훈련 기관이 협력하여 MZ세대 공무원 세대에게 필요한 역량을 강화할 수 있는 교육과정을 공동으로 개발한다. 예를 들어, 디지털 역량, 리더십 개발, 혁신과 창업 등에 중점을 둔 교육과정을 마련한다.

- 교육자원 공유: 교육 기관과 공무원 훈련 기관은 교육에 필요한 자료와 자원을 공유하여 상호 보완적인 혜택을 얻을 수 있다. 이를 통해 교육 자료의 효율적인 활용과 비용 절감을 이끌어 낼수 있을 것이다.

(3) 교육 프로그램 협업

민간(대학) 교육 기관과 공무원 훈련 기관은 교육 프로그램을 협업하여 MZ세대 공무원 세대에게 다양한 교육 기회를 제공할 수 있다. 이를 위해 교육프로그램을 공동으로 개발하고 상호 참여를 통해 다양한 전문 분야에 대한 지식과 역량을 보완적으로 습득할 수 있어 개인의 역량을 극대화 할 수 있을 것이다.

- 공동 교육 프로그램 운영: 교육 기관과 공무원 훈련 기관은 협력하여 공동으로 교육 프로그램을 개발하고 운영할수 있다. 이를 통해 다양한 주제와 관련된 교육을 제공할 수 있다.

- 교육 프로그램 상호 참여: 교육 기관과 공무원 훈련 기관은 상호 참여를 통해 각자의 전문 분야에 대한 교육 프로그램을 진행한다. 이를 통해 다양한 전문 분야에 대한 지식과 역량을 보완적으로 습득할 수 있을 것이다.

3) 디지털 미디어 및 플랫폼 활용

디지털 미디어 및 플랫폼 활용에 대한 아래의 세부적인 절차와 내용 방법을 통해 MZ세대 공무원 세대는 디지털 시대에 발맞춰 역량을 강화하고 공무원 업무에 효과적으로 활용할 수 있을 것이다.

(1) 디지털 미디어 및 플랫폼 교육 프로그램 개발

MZ세대 공무원 세대를 위해 디지털 미디어 및 플랫폼 활용에 대한 교육 프로그램을 개발할 수 있다.

- 디지털 미디어 이해와 활용: 디지털 미디어의 개념과 특징, 다양한 디지털 미디어 도구와 플랫폼의 활용 방법 등을 학습하고, 이를 통해 MZ세대 공무원 세대가 디지털 미디어를 적극적으로 활용할 수 있는 기초를 다져야 한다.

- 소셜 미디어 및 네트워킹: 소셜 미디어 플랫폼의 이해와 활용 방법을 학습하

고, 이를 통해 MZ세대 공무원이 소셜 미디어를 통해 정보 공유, 네트워킹, 협업 등을 할 수 있도록 지원해야 한다.

- 디지털 마케팅 및 커뮤니케이션: 디지털 마케팅 전략과 도구, 디지털 커뮤니케이션 방법 등에 대해 학습하고, 이를 통해 MZ세대 공무원 세대가 디지털 채널을 효과적으로 활용하여 커뮤니케이션 및 업무 활동에 활용할 수 있을 것이다.

(2) 실전 기반 학습 및 프로젝트

디지털 미디어 및 플랫폼 활용에 대한 학습은 실전 기반 학습과 프로젝트를 통해 실제 업무와 연계될 수 있도록 진행되어야 한다. 이를 위해 케이스 스터디와 프로젝트 기반 학습을 수행할 수 있다.

- 케이스 스터디: 실제 디지털 미디어 및 플랫폼 활용 사례를 분석하고 토론하는 케이스 스터디를 실시한다. 이를 통해 MZ세대 공무원 세대는 실제 업무에 적용 가능한 아이디어와 전략을 도출할 수 있다.

- 프로젝트 기반 학습: 실무적인 역량을 키울 수 있도록 디지털 미디어 및 플랫폼 활용 프로젝트를 수행한다. 예를 들어, 팀을 구성하여 소셜 미디어 캠페인 계획 및 실행, 온라인 콘텐츠 제작 등을 진행한다.

(3) 지속적인 업데이트와 자기개발

디지털 미디어 및 플랫폼은 변화가 빠르기 때문에, MZ세대 공무원 세대는 지속적인 업데이트와 자기개발이 필요하다. 이를 위해서 정기적으로 업데이트 교육을 받고 개인학습과 자기개발을 추구해야 한다.

- 업데이트 교육: 정기적으로 디지털 미디어 및 플랫폼에 대한 업데이트 교육을 제공합니다. 이를 통해 최신 동향과 변화된 기술을 습득하고 업무에 적용할 수 있다.

개인 학습 및 자기개발: MZ세대 공무원 세대는 개인적으로 온라인 강의, 자습서, 블로그 등을 활용하여 지속적인 학습과 자기개발을 추구해야 한다. 또한, 관련된 커뮤니티나 네트워크에 참여하여 정보 공유와 협업을 통해 지식을 확장할 수 있다.

4) 평가와 피드백 체계 강화

평가와 피드백 체계의 강화는 개인의 역량강화와 발전 및 동기부여, 조직의 성과 향상, 투명하고 공정한 조직 문화의 형성을 위해 필요한 중요한 요소이며, 그 절차와 방법은 아래와 같다.

(1) 목표 설정과 평가 기준 개발

- 목표 설정: 개별 공무원 및 조직의 목표를 설정하고, 개인과 조직의 목표가 일치하도록 한다. 이를 통해 명확한 방향성을 제시하고 평가의 기준이 된다.
- 평가 기준 개발: 성과를 평가하기 위한 명확하고 구체적인 기준을 개발한다. 이는 역량, 업무 성과, 리더십 등 다양한 요소를 고려하여 개발될 수 있다.

(2) 다면적인 평가 도구 도입

- 360도 평가: 조직 내부 및 외부의 이해관계자들이 개별 공무원의 역량과 성과를 평가하는 360도 평가를 도입해야 한다. 이를 통해 개인의 강점과 발전 필요 영역을 파악하고 개발에 필요한 피드백을 얻을 수 있다.
- 자기평가: 개별 공무원이 자신의 업무 수행과 역량을 평가하고 성장 계획을 수립하는 자기평가를 도입할 수 있다. 이를 통해 개인의 성과에 대한 주체적인 인식과 발전 방향을 제시한다.

(3) 정기적인 피드백과 멘토링

- 정기적인 피드백: 상사, 동료, 부하 등과의 정기적인 피드백을 활성화한다. 업무 성과, 역량 발전, 개인 목표 달성 등에 대한 구체적인 피드백을 제공하고 개인의 성장을 지원한다.
- 멘토링 프로그램: 경력 선배나 전문가와의 멘토링 프로그램을 운영한다. 이를 통해 개인의 업무 역량 및 직무 관련 지식을 공유하고 개인의 성장과 발전을 지원한다.

(4) 개발 계획 수립 및 지원

- 개발 계획 수립: 개별 공무원과 조직은 평가 결과와 피드백을 기반으로 개발 계획을 수립한다. 이를 통해 개인의 발전 영역과 개발 목표를 설정하고 지원 방안을 도출할 수 있다.
- 개발 지원: 개발을 위한 교육, 훈련, 워크숍, 코칭 등의 다양한 개발 프로그램과

리소스를 제공한다. 개인의 개발 계획에 맞는 지원을 제공하여 개인의 성장과 발전을 지원할수 있다.

(5) 평가와 피드백 체계 개선

평가와 피드백 체계를 평가하고 지속적으로 개선하는 절차를 도입한다. 개선을 위해 직원 개인의 의견을 수렴하고 체계적인 평가 및 피드백 절차를 확립한다.

5) 지속적이고 개인화된 전문 역량 개발 제공

현대의 공무원은 빠르게 변화하는 사회와 기술적 환경에 적응해야하므로 지속적으로 최신 전문 지식과 업무 관련 역량 개발을 해야 업무를 효과적으로 수행할 수 있을 것이다. 이를 통해 개인의 성장을 촉진시키고 자기 만족감과 직무 만족도를 향상시키고 동기부여를 높일 수 있다. 지속적인 전문 역량 개발을 제공하기 위해 조직에서 실천해야 하는 세부 내용과 실천 방법은 다음과 같다.

- 전문 역량 개발을 지원하기 위한 정책을 수립해야 한다. 이는 전문 역량 개발의 중요성을 강조하고 조직 내에서의 지원 방안과 프로세스를 구축할 수 있다.
- 전문 교육 프로그램이나 훈련 세션을 제공해야 한다. 내부 강사나 외부 전문가를 활용하여 공무원들이 필요한 지식과 기술을 습득할 수 있도록 한다.
- 실천적인 역량을 향상시키기 위해 프로젝트 참여나 현장 경험을 제공한다. 이를 통해 공무원들은 실제 업무 상황에서 문제 해결과 의사 결정 능력을 향상시킬 수 있다.
- 전문 역량 개발을 지원하기 위해 필요한 자원을 제공한다. 역량 개발을 위한 도서, 학술 자료, 온라인 자습 자료 등을 제공하는 것을 포함한다.
- 조직 내외에서의 전문 네트워킹을 촉진하고 지식 공유를 활성화해야 한다. 이는 공무원들이 다양한 전문 분야의 지식과 경험을 나누고 함께 성장할 수 있는 기회를 제공할수 있기 때문이다.

V. 맺음말

본 보고서는 4차 산업혁명 시대를 맞이하여 조직의 핵심 축이 될 MZ 공무원을 지속적으로 지원하고 역량을 강화시키기 위해서는 새로운 HRD 전략과 발전방안을 구축하여야 한다고 주장한다. 미국의 HRD 사례를 중심으로 분석한 결과, MZ세대의 HRD는 디지털 기술과 혁신 역량 강화가 매우 중요하다. MZ 세대는 디지털 기술에 익숙하며, 이를 적극적으로 활용할 수 있는 능력을 키워야 한다. 이를 위해 코딩, 데이터분석, 인공지능 등과 관련된 교육 프로그램을 도입하고 조속히 디지털 플랫폼을 활용한 학습 환경을 제공하는 것이 중요하다. 또한 MZ 세대는 참여와 경험 중심의 학습을 선호하므로 팀 기반의 프로젝트 작업, 문제 해결 과제, 시뮬레이션 등을 통해 참여적이고 유연한 학습 환경을 조성해야 한다. 이를 통해 적극적으로 참여하고 자신의 아이디어를 발휘할 수 있는 기회를 가질 수 있다. MZ 세대는 다양한 형태의 학습 콘텐츠에 더욱 익숙하다. 그러므로 온라인 학습, 모바일 애플리케이션, 소셜 미디어 등을 활용하여 학습 콘텐츠를 제공해야 한다. 이를 통해 MZ 세대 공무원은 자기주도적으로 학습할 수 있으며, 학습 과정에서 필요한 지식과 도구에 쉽게 접근할 수 있을 것이다.

또한, MZ 세대는 성과를 실시간으로 인식하고 피드백을 받는 것을 선호한다. 전통적인 성과 평가 방법뿐만 아니라 개별 및 팀 성과를 실시간으로 추적하고 인증하는 체계를 도입해야 한다. 이를 통해 MZ 세대는 자신의 성과를 인식하고 개선할 수 있는 기회를 가질 수 있다. 역량 개발 프로그램과 웰빙 프로그램을 융합하여 MZ 세대 공무원의 업무 능력 향상과 워라벨(Work-Life Balance)을 동시에 지원해야 한다. 이를 위해 균형 잡힌 업무 일정, 심리적 안정을 위한 프로그램, 운동 및 건강 관리 지원 등을 제공하는 것이 중요하다. 이러한 정책의 성과를 평가하고 개선하기 위한 지속적인 모니터링과 평가 시스템을 구축하여야 한다.

MZ세대는 조직에 대한 기대와 선호도가 다른 세대와는 다른 독특한 세대이다. 디지털 학습, 마이크로 러닝, 멘토링 및 코칭, 게임화, 다양성 및 포용 훈련, 디지털 기술 훈련 및 소프트 스킬 훈련은 MZ세대 공무원에게도 효과적인 교육 방법 및 콘텐츠일 것이다. 이 교육 콘텐츠들을 이 세대의 요구에 맞게 조정함으로써 역량있는 젊은 세대 인재를 유치하고 유지하며 지속적인 학습과 성장을 중시하는 서울시 핵

심 인력으로 양성해야 한다. MZ 세대는 빠르게 변화하는 현대 사회에서 성장하고 있는 핵심 인력이므로, 서울시도 이들의 잠재력을 효과적으로 개발하고 활용할 수 있는 HRD 정책을 추진해야 한다.

MZ 세대의 성장과 발전을 위해 새로운 HRD 정책을 수립하는 것이 필수적인 요소로 작용할 것이다. 향후 이들에 대한 연구 및 의견 수렴을 통해 더 구체적인 HRD 정책을 개발하고 실행함으로써, 서울시는 MZ 세대의 능력을 최대한 발휘시키고 경쟁력을 향상시킬 수 있을 것이다.

스타벅스 로고를 모르는 사람은 전세계에서 많지 않을 것이다. 스타벅스는 브랜드화에 엄청난 성공을 거두었지만 정작 스타벅스의 CEO 하워드 쉘츠는 '사실, 스타벅스는 마케팅에 돈을 쓰지 않는다. 우리는 사람들을 훈련시키는데 더 많은 돈을 쓴다.'고 말했다. 결국 스타벅스의 성공요인은 "사람"에 대한 투자였던 것이다.

사람에 대한 투자를 위해서 우리는 직원들의 요구사항을 파악하여 이를 충족시켜야 할 것이다. 최근 IBM가치 연구소(Institute for Business Value)는 최근 9개국의 1만 4천명을 대상으로 연구한 결과 직장생활의 동기부여 요인은 '일과 삶의 균형'과 '경력 향상 기회'가 1순위를 차지했다고 한다.

일과 삶의 균형에 가치를 두고 있는 MZ세대를 위해 하이브리드 또는 재택 근무를 제공함으로써 서울시가 유연한 조직이며 이들을 소중하게 여기고 있다는 것을 인식시킬 필요가 있다.

또한 최신 기술을 활용할 수 있는 학습기회를 제공하고 MZ세대가 선호하는 자기개발과 경력향상에 도움을 줄 수 있도록 '자기개발 플랫폼'을 마련하여 개개인이 적합한 학습을 선택하여 학습할 수 있는 환경을 제공해야 할 것이다.

마지막으로 미국에서는 학습이 업무에 적용되고 융합시킬 수 있도록 업무시간 내 교육을 실시하고 있다. 서울시도 교육과 업무가 별개로 분리하지 않고 업무의 연장선에서 교육을 실시하면 학습한 이론을 바탕으로 행정활동을 펼칠 수 있을 것이다.

서울시의 경쟁력 강화와 세계 10대 도시로 성장을 위해서 이제 서울시는 사람에 대한 과감한 투자가 필요할 때이다.

<첨 부> 훈련성과보고서 요약서

훈련성과보고서 요약서			
성 명	김연남	과전연도	2022년
훈련분야	공공행정		
훈련과제	공무원 교육훈련제도 및 전략적 인적자원개발 선진사례연구		
훈련기관	미국 포틀랜드 주립대학교		
제 목	4차 산업혁명 시대, MZ공무원을 위한 HRD전략 및 발전방안	보고서 매수	58
내용요약	<p>코로나19 이후 미국에서는 MZ세대를 중심으로 안티워크 운동 자발적 퇴사운동이 확산되고 있으며, 우리나라도 최근 입사 후 3년 내 이직률이 사상 최고를 기록하고 공무원도 퇴직률이 일반회사보다 더 높아졌다. 직장에서 뼈를 묻고, 퇴직 후에는 연금을 받는 직장 문화가 사라지고 있다. 전문가들은 앞으로 이런 현상이 더욱 확산할 수 있다고 보고 있다.</p> <p>따라서 우리는 MZ세대의 특성을 고려하여 이에 맞도록 공무원교육과 훈련 제도를 개발하고 효과적인 HRD 방법을 적용하여 이들의 역량을 강화한다면 경력 개발에 관심이 많은 MZ세대들의 참여와 만족도가 높아지며 조직의 성과와도 연결될 수 있을 것이다.</p> <p>또한 일과 삶의 균형에 가치를 두고 있는 MZ세대를 위해 하이브리드 근무를 제공함으로써 서울시가 유연한 조직이며 이들을 소중하게 여기고 있다는 것을 인식시킬 필요가 있다.</p> <p>최신 기술을 활용할 수 있는 학습기회를 제공하고 개개인의 자기개발과 경력향상에 도움을 줄 수 있는 맞춤형 학습 기회를 제공하고 적합한 학습 환경을 제공해야 할 것이다. 자기개발에 관심이 많은 MZ세대 공무원을 위한 맞춤형 자기개발 프로그램을 도입해야 한다. 또한 업무 중 교육 프로그램을 도입하여 교육과 업무가 별개로 분리된 것이 아니라 학습에 바탕을 둔 행정 활동을 펼칠 수 있도록 이론적 무장을 위한 투자가 필요할 것이다.</p>		