

ISSN 2093-3444

KSHRD

제41권 제2호

2021년 12월

---

---

# 산업교육연구

THE JOURNAL OF TRAINING AND DEVELOPMENT

---

---

한국산업교육학회

Korean Society for Human Resource Development



# 산업교육연구

*The Journal of Training and Development*

2021년 제41권 제2호

## 목 차

---

ODA 사업 HR컨설팅 통합모델 구축: 우즈베키스탄 국가행정아카데미 역량강화사업을 중심으로 ..... 이찬·유승완·박복미 ... 1
일하기 좋은 조직문화 모형 개발 연구: 중국 현지 기업을 중심으로 ..... 김용택·유명현 ... 31

---



## ODA 사업 HR컨설팅 통합모델 구축 : 우즈베키스탄 국가행정아카데미 역량강화사업을 중심으로

이찬1), 유승완2) 박복미3)

### 요약

본 연구의 목적은 ODA 사업의 일환으로 수행되는 인적자원개발의 프로세스를 정립하는 것에 있다. 사례연구 대상으로는 우즈베키스탄 국가행정아카데미 구성원이며, 통합적 모델을 구축하기 위해 조직재설계(OD) 차원의 조직재설계 및 직급별 역할과 책임정립, 훈련 및 개발(TD)차원의 역량기반 교육과정 개발 및 활용을 세분화하여 수행하였다.

본 연구의 주요 결과는 다음과 같다. 첫째, 조직개발(OD)을 위해 DACUM 워크숍을 수행하여 체계적인 조직재설계를 수행하였다. 둘째, 경력개발(CD)을 구축하기 위해 직급별로 역할과 책임에 적합한 교육로드맵을 개선하였다. 셋째, 훈련 및 개발(TD)차원에서 재교육 및 신규교육과정을 개발하고 교수역량 내재화를 위한 마이크로 티칭 및 Faculty Training을 수행하였다. 넷째, 향후 ODA사업에서 활용할 수 있도록, 그간의 모든 과정을 종합정리하여, ODA 사업 HR 컨설팅 통합모델을 구축하였다. 이와 같은 연구결과는 향후 인적자원분야 ODA 사업에 활용될 수 있으며, ODA사업 뿐만 아니라, 유사사업에서도 적용될 수 있을 것이다.

**핵심 되는 말** : ODA, 인적자원분야, 통합모델 구축, 조직개발, 경력개발, 훈련 및 개발

- 1) 서울대학교 농산업교육과 산업인력개발학 전공, 융합전공 글로벌 스마트팜 교수, 농업생명과학연구원. E-mail: chanlee@snu.ac.kr
- 2) 서울대학교 농산업교육과 석사수료. E-mail: mindology90@snu.ac.kr
- 3) 교신저자. 서울대학교 농산업교육과 박사수료, E-mail: bbbomi@snu.ac.kr

## 1. 연구의 필요성

정부를 비롯한 공공기관이 개발도상국의 경제발전과 사회복지 증진을 위해 제공하는 원조를 공적개발원조(ODA)라 하며(박용성, 2017), 경제협력개발기구 개발원조위원회에서 정한 수원국 리스트에 있는 국가 및 지역, 또는 다자간 개발협력기구에 제공되는 자금 또는 기술협력을 말한다. 최근에는 ‘국제개발협력’이 포괄적인 개념으로 활용되고 있는데, 이는 선진국과 개도국, 개도국과 개도국 간의 협력을 바탕으로 빈곤 문제와 인간의 기본권을 지키기 위함이다(이현주, 이정희, 2018).

한국은 6.25 전쟁 이후 2/3 가량의 국가 시설이 파괴되며 생산 기반 또한 파괴되었고, 그로 인해 절대빈곤국가였던 시기가 있었다. 그에 따라 한국은 1945년부터 1995년까지 약 120억 달러의 원조를 지원받았다. 한국은 1990년대 초까지 경제 원조를 받는 수원국이었음에도 불구하고, 오늘날의 한국은 IT기술, 자동차, 반도체 등에 세계적인 기술력을 선보이며, 세계 10위권대의 경제대국으로 자리 잡았고, 2010년 OECD의 개발원조위원회(Development Assistance Committee, DAC)의 정식 회원국이 된 이후, 원조 공여국으로써의 자리매김을 하게 되었다. 이처럼 한국이 현재와 같은 반열에 오르기까지 국제사회의 도움이 컸다.

2000년대 이후 한국은 해외 원조의 양적 규모 확대와 함께 질적 심화를 도모하는 차원에서 국제개발협력에 적극적으로 참여하고 있으며, 국제사회의 긍정적 발전에 기여하고자 노력하고 있다(김은미 외, 2016).

이러한 시대적 흐름에서 이번 우즈베키스탄 국가행정아카데미 역량강화사업은 매우 의미있는 사업이라 할 수 있다. 2014년 이슬람 카리모프 전 대통령 및 아지모프 제1부총리의 요청에 의해 한국의 공무원제도 경험을 공유하기 위해 본 사업이 시작되었다. 2017년부터 2021년까지 우즈베키스탄 정부 전략은 5개 영역(공공, 경제, 사회, 외교, 사법 등)의 혁신으로 요약할 수 있다. 이 중, 정부 및 공공행정 개선 전략의 거버넌스 시스템에 대한 개선은 국가 공무원 역량 강화를 통하여 실현할 수 있고, 특히 인적자원부문은 혁신 국가 전략의 초석이 될 수 있기 때문이다.

한국의 발전 경험 중에서도 ‘인적자원 및 인적자원개발’ 분야는 높은 비교우위를 가지고 있다. 한국경제는 60년대에 국민소득 100달러, 30년 뒤인 90년대에는 이미 1만 달러로 성장하여 외자도입과 수출산업증대, 중동 인력 수출로 인한 외화획득에도 기여하였지만, 경공업 제조업 중심에서 중화학 공업 그리고 자동차 조선 정보산업으로 급속히 발전한 것은 우수한 인력양성이라는 교육의 성과가 있었기 때문이다(이삼열, 2007). 이처럼 한국의 인적자원 및 인적자원개발 분야가 발전한 경험과 노하우는 경제성장의 핵심동력이었으며, 우즈베키스탄과 같은 개발도상국들에 이러한 사례를 공유하는 것은 의미있는 작업이다.

그러나 현재 한국의 인적자원 및 인적자원개발 부문의 노하우와 경험을 전수하기 위한 관련 ODA 사업은 다양한 사업주체로 인해 체계적으로 관리되는데 제한점이 있었으며, 최근까지 한국의 인적자원 및 인적자원개발협력에 대한 사업이 수행되어 왔으나, 이를 체계적이고 종합적인 관점에서 분석하고자 하는 시도는 미비하였다. 또한, 현재까지 한국의 관련 분야 ODA 사업이 개별 사업단위로 진행되었고, 종합적인 전략이 부족하다.

따라서 본 연구는 ‘우즈베키스탄 국가행정아카데미 역량강화사업’을 대상으로 하여, 한국의 인적자원분야 ODA 사업수행 절차 및 절차별 핵심연구방법을 확인하여 사업 수행 프로세스의 통합적 모델을 도출할 것이다. 아울러, 한국의 인적자원분야 ODA 사업이 발전하기 위한 시사점을 제공할 것이다. 또한 본 연구를 통해 연구된 사례의 사업의 실체는 향후 인적자원분야 ODA 사업의 수행절차 및 방법에 기초적인 정보를 제공하고, 한국적인 인적자원 ODA사업 모델에 관한 연구를 보다 폭넓게 진전시키는데 도움을 줄 것이다.

## II. 이론적 배경

### 1. ODA 사업의 개념 및 발전 방향

공적개발원조(ODA: Official Development Assistance)는 정부를 비롯하여 공공기관이 개발도상국의 경제발전과 사회복지 증진을 목표로 제공하는 원조를 말하며, 개발도상국 정부, 지역 또는 국제기구에 제공되는 자금 혹은 기술협력을 포함하는 개념으로 볼 수 있다(국무조정실, 2020). ODA를 포함하는 개념으로, 국제개발협력(International Development Cooperation)이 있다. 이는 선진국과 개발도상국 간, 개발도상국과 개발도상국 간, 혹은 개발도상국 내에 존재하는 개발 및 빈부 격차를 줄이고, 개발도상국의 빈곤 문제를 해결하여, 인간의 기본권을 지키기 위한 국제사회의 노력과 행동을 말한다. 개발도상국의 빈곤 문제는 해당 개발도상국만의 문제로 보는 시각보다, 국제사회 전반에 걸친 정치, 경제, 사회, 문화, 역사적 요인 등에 영향을 받기 때문에, 장기간에 걸쳐 국제사회가 참여하는 노력이 중요하다.

ODA는 제2차 세계대전 이후, 아프리카, 아시아 등의 많은 식민지국이 독립하면서 이들 국가에 만연한 빈곤 문제를 해결하기 위해 국제사회 공동의 노력이 필요하다는 주장과 함께 시작되었다(국무조정실, 2020). 이후 냉전체제 하에서 자본주의와 공산주의 진영에 대한 외교적 지지 확보를 위해 미국과 소련을 중심으로 원조 경쟁의 양상이 나타나기도 하였다(조계수, 2017). 이처럼 ODA는 국제환경 및 정책의 변화에 따라 다각도의 방식으로 전개되어왔다. 시대별로 ODA사업의 변화 과정은 <표 1>과 같다.

<표 1> 시대별 ODA 발전 방향

연도	구분	주요 특징
1940년대 ~1950년대	ODA의 시작	- '경제, 사회, 문화, 인권 등의 문제 해결을 위한 국제적인 협력 증진' 천명 (1945) - 세계식량농업기구(FAO), 세계보건기구(WHO), 유엔아동기금(UNICEF) 등 전문적인 긴급구호 기구 설립
1960년대	새로운 ODA 체제 형성	- OECD DAC 창설 (1961) - 신생 독립국들의 사회기반 시설, 인프라를 중심으로 프로젝트 진행
1970년대	인간 기본권 관심 및 개발 NGOs 등장	- 인간의 기본권을 개선하기 위한 원조전략 논의 시작 - 비정부기구(NGOs)가 개발협력 주체로 등장
1980년대	ODA의 침체 및 국가개발 NGOs 역량 강화	- 오일 쇼크와 전 세계적인 경기침체에 기인한 개발도상국의 채무 증가로 인한 ODA의 침체 - 국제개발 NGO의 전문성 및 기능 강화
1990년대	ODA분야의 다양화 및 전략적 접근	- 환경, 여성, 이주, 노동, 빈곤, 보건 등 다양한 관점으로 ODA 분야 확장 - ODA의 효과성과 효율성에 대한 논의 시작
2000년대	국제개발협력의 전성기	- 전 세계 빈곤퇴치를 위한 MDGs(Millennium Development Goals) 채택 - ▲절대빈곤과 기아 퇴치 ▲보편적 초등교육 달성 ▲남녀평등 및 여성 인권 신장 ▲아동 사망률 감소, 모자보건 향상 ▲에이즈·말라리아 등 질병 퇴치, 저속가능한 환경보존, 개발을 위한 범지구적 파트너십 등 8개 목표 제시

출처 : 국무조정실. (2020). 2020 대한민국 ODA 백서. 국무조정실.

한편, 대한민국은 ODA를 시작한 이래 지속적인 성장을 이루고 있다. 1995년 1백만 달러의 ODA 지원규모로 시작해, 2020년 2백만 달러의 ODA 지원을 진행하고 있다(EDCF, 2021). 다양한 분야의 ODA 지원규모의 확장과 필요성이 떠오르며, 효과적인 ODA 지원 및 사업 운영을 위한 연구와 기존 사업 수행 방식의 낮은 효과성에 대한 문제점이 제기되기도 하였다(강윤희, 2014; 임형백, 2014). World Bank 보고서에 따르면, 원조를 통한 수원국의 발전과 지속적 확보를 위해 인력의 역량강화를 제시하고 있으며(Goldin et al, 2002), 국내의 선행연구에서도 인력의 역량강화를 통해 사업의 효과성 및 지속가능성을 확보하는데 효과가 있다고 보았다(이상헌 외, 2020).

## 2. 인적자원분야 역량강화 ODA 사업

개발도상국의 역량을 개발하기 위한 패러다임은 시대별로 1950년대부터 현재까지 다음과 같이 정리할 수 있다(<표 2> 참조). 1950년~1960년대의 역량개발과 관련된 패러다임은 개발도상국가의 제도 구축과 발전(Institutional Building)이 핵심이었다. 즉, 공공부분의 기본적인 제도를 설계/수립하고 국가발전 및 운영을 위해 실질적으로 필요한 기능적 관리 역량을 중시하였다. 1970년~1980년대는 인적자원관리와 개발을 통한 역량강화를 핵심적으로 강조하였다. 해당 시기는 역량강화를 위해 공공부문 프로그램 개선 및 국가발전과 인적자원에 대한 상관관계가 핵심이었다. 이 시기의 특징으로는 개발도상국의 역량강화 부분은 교육 및 보건 분야를 중점적으로 다루었다. 1990년대 이후부터는 역량강화에 대한 주제를 확장해 국가 및 정부에서 다루던 구조적인 역량 부문을 민간과 NGO까지 확장하였다. 특히, 1990년에는 개발도상국들이 안정적이고 지속적인 발전을 하기 위해서는 역량개발이 무엇보다 우선되어야 한다는 점을 강조하였다. 또한, 국제개발협력의 관점에서 개발도상국의 주인의식 및 참여적 접근방법에 초점을 맞춰 공여국의 일방향적 원조에서 개발도상국이 스스로의 역량강화를 통해 발전할 수 있도록 변화하였다. 2000년대에는 1980년~1990년대의 역량개발의 핵심 내용을 포함하고, ICT 분야의 혁신과 역량개발의 분야를 융합하여, 지식 네트워크 확산, 결과중심적인 관리, 장기적인 지속성, 국제협력의 협업 등을 강조하였다(박상철, 2013).

이처럼 점차 개발도상국의 역량을 강화하기 위한 패러다임이 점차 자발적인 역량강화로 이동하는 만큼, 향후 개발도상국의 인적자원개발(OD, CD, TD) ODA를 위해, 그에 적합한 연구방법의 프로세스 정립이 중요하다고 볼 수 있다.

한편, 우즈베크 미르지요예프 대통령이 언급한 ‘2017년~2021년 우즈베키스탄 발전을 위한 행동전략’에 볼 수 있듯이, 우즈베크 정부의 전략은 5개의 영역에서 혁신을 도모하고자 하는데, 공공, 사회, 경제, 외교, 사법 등이 있다. 우즈베크 정부는 국가공무원의 역량 강화를 도모함으로써 정부와 공공행정의 개선을 위한 전략 실현을 추구하며, 이러한 전략은 인적자원 부문에서의 혁신을 통해 가능할 것이다. 따라서 인적자원 개발은 국가 혁신을 위한 발판이 될 수 있고, 국가 공무원의 역량개발은 국가 거버넌스의 체계를 강화하기 위한 핵심 요소라는 점은 우즈베크 중앙 정부에서도 국가 공무원의 전략화에 집중하고 있다는 점을 시사한다. 우즈베크 행정공무원의 역량 및 전문성을 강화하고, 혁신능력을 함양하여, 국가발전을 이끌 수 있도록 공무원 제도 및 교육훈련제도 정책컨설팅과 국립행정아카데미(APA)의 조직역량 강화를 지원이 이루어졌다. 이에 OD, CD, TD를 기반으로 구축한 프레임워크를 통해 우즈베크 APA의 조직체설계, 직급별 역할과 책임 정립과 역량기반 교육과정 개발 및 활용을 진행하였다.

이러한 결과로 첫째, 우즈베크 공공부문 인력을 위한 교육훈련제도의 정책컨설팅을

통해 우즈벡 공무원 제도에 대한 법제화와 교육훈련체계 구축에 기여하였으며, 국가 행정아카데미(APA)의 조직개선과 교육과정 개선을 지원하여 APA 교수진의 연구 및 교육역량 강화를 지원하였다.

<표 2> 인적자원 역량개발의 패러다임 변화

연도	구분	주요 특징
1950년~ 1960년대	제도 구축	- 공공부문 제도제공 - 개별조직의 디자인과 기능에 초점 - 선진국으로부터 수입/이식된 모형 - 선진국 대학에서의 연수
1960년~ 1970년대	제도강화 및 개발	- 제도 구축 보다 제도강화로 이동 - 실적 개선의 도구제공 - 개별조직과 선진국 연수에 치중
1970년대	개발관리와 행정	- 과거에 경시한 목표 집단의 추구 - 목표 집단을 추구하기 위한 공급제도와 공공 프로그램의 개선에 치중
1970년~ 1980년대	인적자원개발	- 발전은 인간에 관한 것; 인간중심의 발전의 출현 - 목표에 대한 주요 부문: 교육, 보건 및 인구
1980년~ 1990년대	신제도주의	- 역량구축을 부문별 수준으로 확대(정부, NGO와 민간) - 네트워크와 외부환경에 치중 - 국민경제행위를 실현하는데 집중 - 지속성문제의 등장과 프로젝트 중심에서 탈피
1980년대 후반 - 1990년대	역량개발	- 기술협력개념의 재평가 - 개도국 주인의식과 과정의 중요성 강조 - 관건으로서 참여적 접근방법 - 발전의 방도로 간주
2000년대	역량개발/ 지식네트워크	- 역량구축의 참여 증대 - 지속적인 학습과 적응의 강조 - 결과중심의 관리와 장기적 지속성의 균형화 - 제도적 접근방법과 복잡한 제도의 논의 개시 - 니즈의 평가/분석의 강조 - ICT중심의 지식 네트워크의 확산 - 원조공여자간 협력의 증대

출처 : 박상철. (2013). ODA 공공행정 역량강화 방안: ODA 수원국의 인적자원개발 방안 (KIPA 연구보고서 2013-42). 한국행정연구원.

### 3. 조직개발(Organization Development)

조직개발은 조직의 효과성과 건강을 증대시키기 위한 범조직적이고 계획적이며 장기적인 노력이라고 정의할 수 있다. 그간 다양한 학자들이 조직개발에 대한 정의를 내렸는데, 구체적으로는 다음과 같다. 첫째, Beckhard(1969)에 따르면, 조직개발은 행동과학을 사용하여 조직과정에 계획적으로 개입함으로써 조직의 효과성을 증대시키기 위해 최고 경영자가 주도한 범조직적이고 계획적인 노력이라고 정의했고, Burke(1982)도 조직개발을 행동과학 기법, 연구 및 이론을 활용해 조직문화를 체계적이고 계획적으로 변화시키는 프로세스라고 보았다. 둘째, 조직개발의 내용 및 절차적인 측면에 초점을 맞춘 Beer(1983)는 조직개발을 조직의 구조, 과정, 전략, 사람, 및 문화 사이의 조화를 함양하고, 창의적인 조직 내의 해결책을 개발하며, 조직의 자기개선 능력을 개발하는 것을 목적으로 한다고 하였다. 또한, 조직개발을 조직차원에서 이뤄지는 자료 수집, 진단, 실행 계획, 실천 및 평가 과정이라고 정의하였다. 한편, Cummings와 Worley(2005)는 조직개발을 조직의 효과성 향상을 위해 조직의 전략과 구조 및 과정을 계획적으로 개발·개선 및 강화하는 과정에서 시스템 전반적으로 행동과학적 지식을 적용 및 전이시키는 활동이라고 정의하였다.

Cummings와 Worley(2005)는 조직개발과 “조직 변화”나 “변화 관리”와 큰 차이가 있다고 정의하였다. 조직개발은 조직이 추구하는 특정 방향으로의 변화를 계획하므로, 조직의 진화·흥망 등을 포괄하는 “조직 변화”의 개념보다는 협의의 개념이라고 할 수 있다. 반면, 조직개발은 “변화 관리”와 계획적으로 변화하는 활동이라는 점에서 공통성이 있지만, 추구하는 방향에서 차이를 보인다. 조직개발은 참여, 개발, 인간의 잠재성 등의 가치를 지지하는 한편, 변화 관리는 원가, 품질, 일정 등과 같이 더 좁은 영역의 가치에 초점을 맞추고 있다(Cummings & Worley, 2005).

### 4. 경력개발(Career Development)

경력(career)이란 개인이 일생동안 일과 관련하여 겪는 모든 경험의 총체로 정의된다. 따라서 경력개발(career development)은 개인의 경력을 성장시키고 발전시키는 활동을 말한다(Hall, 1984; 김홍국, 2000). 따라서 경력개발은 장기간에 걸친 과정이면서 개인에 중점을 둔 활동이다. 그러나 인적자원개발에서의 경력개발은 조직이 전제가 된다. 조직에서의 개인의 경력개발은 개인과 조직이 상호협력을 통해 개인의 경력을 함양해 나가는 과정을 말한다. 다시 말해, 조직 내에서의 경력개발은 개인과 조직이 함께 경력을 설계 및 관리하여 개인의 자기개발과 자아실현이 가능하게 하며, 조직은 조직 구성원의 욕구를 충족시켜 조직에 대한 충성심을 높일 수 있고, 궁극적으로 전문성, 생산성 및 창의성의 향상을 통해 경쟁력을 강화시켜 나가는 개인 및 조직의 목

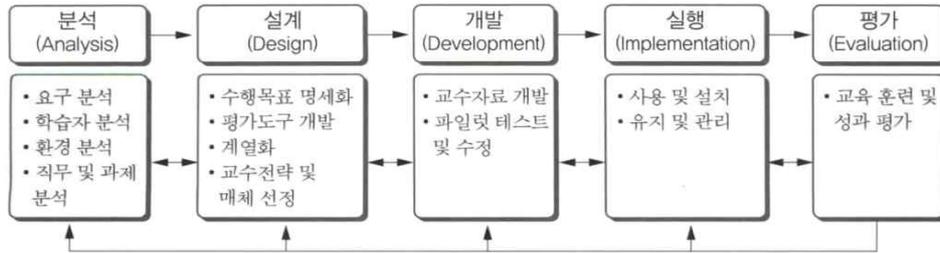
시적인 합의 전략이다(강순희, 2010). 그러므로 경력개발은 조직이 조직 구성원에게 제공하는 조직화된 학습 경험으로, 직무능력과 더불어 개인의 성장 가능성 또한 제공하며(Nadler & Nadler, 1989), 조직 구성원이 필요로 하는 경력설계와 경력계획을 조직에서 제공할 때 조직성파로 연결될 수 있다.

경력개발이 개인과 조직의 상호작용을 통해 이루어지면, 개인과 조직 모두에게 상당한 효과를 나타낸다. 개인 측면에서는 조직의 목표와 자신의 능력, 적성, 흥미 등을 고려한 경력개발을 통해 학습과 동기부여가 이루어지고 더 성장하게 된다. 조직 측면에서는 구성원들의 동기를 부여함으로써, 직무만족도와 조직 몰입이 증대하여 생산성을 높이고 이직률을 낮춘다(Gilley et al., 2002).

## 5. 훈련 및 개발(Training & Development)

훈련과 개발은 인적자원개발 활동의 시작과 역사를 같이 하며, 가장 큰 영역을 차지한다. 훈련과 개발은 직무관련 지식과 성과향상을 위한 전문지식을 체계적으로 습득하고 발전시키는 과정이다. 주목할 점은 훈련(Training)은 단순하게 새로운 지식을 습득하는 것에서 그치지 않는다는 점이다. 새로운 지식을 습득할 뿐만 아니라 작업현장에서 배운 내용을 실행에 옮길 수 있어야 한다(Zemke, 1990). 일반적으로 훈련은 보다 단기간에 걸쳐 이루어지며 신입사원이나 새롭게 직무를 담당하는 사람에게 중점을 두는 경향이 있다. 이에 반해 개발은 “사람의 지식 및 전문성을 현 직무 수준 이상으로 향상시키는 계획된 성장(Swanson, 2002)”으로 정의될 수 있다. 따라서 개발의 대상은 대부분 “조직에 기여할 수 있는 잠재력을 상당히 지닌 사람”인 경우가 많다. 예를 들어 경영 개발 또는 리더십 개발이라는 명명하에 이루어지는 경우가 많다.

인적자원개발 분야 내의 훈련/개발 전문가들은 일반적으로 5단계로 이루어진 ADDIE 모형을 주로 활용한다. ADDIE 모형은 크게 4단계 훈련방법과 교수체제개발 모형(ISD)에 뿌리를 두고 있다. 첫째, 4단계 훈련방법은 두 차례의 세계대전에서 시행된 훈련에서 도입된 방법이다(Dooley, 1945). 둘째, 교수체제모형(Instructional Systems Development : ISD 모형)은 1969년 미 육군에 의해 개발된 모형이다(Campbell, 1984). 현대의 많은 훈련 모형이 이 당시의 체계적인 훈련 계획에 근간을 두고 있다. ADDIE 모형은 교수체제 모형의 다섯단계의 앞 글자만을 따서 부른 것이다. ADDIE 모형은 아래의 [그림 1]과 같이 시간의 흐름에 따라 순차적으로 이루어진다.



[그림 1] ADDIE 모형

### III. 연구방법

#### 1. 연구대상 및 절차

이 연구는 인적자원개발 프로세스 통합 모델을 구축하기 위한 목적으로 우즈베크 APA 중앙 공무원들을 대상으로 직무분석을 통해 조직을 재설계하고 직급별 역할과 책임을 정립하며, 역량기반교육과정 개발 등을 수행하였다. 먼저, 우즈베크 APA의 조직진단을 위하여 직무분석을 활용하였다. 직무분석을 실시하기 위해 APA 교수진 및 부서별 38명을 대상으로 DACUM 워크숍을 수행하여 직무분석 및 부서별 임무(Duty)와 과업(Task)를 도출하고, 직무별 R&R을 재정립하였다.

<표 3> 연구방법별 연구 대상자 일반적 특성

방법론	소속	대상	세부내용
직무분석	Academic unit 외 11개 부서 및 교수진	APA 교수진 외 37인	직무분석 워크숍 1차: 2018.07.03. 2차: 2018.07.04
교육요구도 조사	APA 교수진 및 석사과정생	APA 교수진 및 석사과정생 총 105명	교육요구도 및 Borich 조사 2019.03.01

## 2. 연구방법

### 1) DACUM 기법을 활용한 Function Analysis

DACUM(Developing A Curriculum)은 1966년 Iowa Job Corp에서 미국의 청소년 및 실업자에게 취업을 위해 필요한 교육훈련 프로그램을 제공하기 위해 개발한 기법이다. 이후 캐나다에서 직무 분석차원의 능력명세서(Competency lists)를 신속하면서 효과적으로 개발하기 위하여 활용되었고, 미국 오하이오 주립대학의 ‘고용을 위한 교육훈련센터(Center for Education and Training for Employment : CETE)’에서 직업 교육을 위한 직무분석에 적용하여 보급하면서 널리 알려지기 시작하였다(이찬 외, 2009). DACUM은 특정 직무 수행을 위해 교과과정에 필요한 임무(Duty)와 과업(Task)을 도출하고, 이에 필요한 지식, 기술, 태도 및 미래 동향 등을 분석하는 행위라고 정의할 수 있다(이찬 외, 2013).

직무분석은 직무 혹은 직위의 작업 내용을 한정 짓는 요인을 분석적인 방법에 따라, 언어적으로 서술하고 체계적으로 기록하는 것이다. Brannick 외(2007)는 직무분석이란 직무를 더 작은 단위로 세분화함으로써 해당 직무를 효과적으로 수행하기 위해 필요한 능력이 어떤 것인지 나타낸 결과물을 하나 이상 작성하는 체계적인 프로세스라고 정의하였다. 직무분석을 통해 직무의 특성, 요구되는 행동, 인적 요건 정보 등을 파악하고, 작성된 직무정보를 활용하여, 직무를 수행하는 담당자를 교육한다거나, 채용, 평가, 보상, 승진, 육성, 조직재설계에 활용하는 것이다.

DACUM은 표준화된 절차에 따라 시스템적으로 직업 또는 직무를 분석한다. 일반적으로 DACUM을 활용한 교육과정 개발의 절차는 다음과 같다. 먼저, 퍼실리테이터의 진행에 따라 임무(Duty, 직무당 6~12개), 과업(Task, 임무당 6~20개)을 도출하며, 직무의 핵심 과업 및 직무 수행에 필수적인 지식, 기술, 태도 등을 도출한다(이찬 외, 2013). DACUM은 구조화된 분석 프로세스이지만, 다양한 업무와 작업을 식별하는 데 매우 효과적인 기술이 될 수 있을 만큼 유연하다. DACUM은 Function Analysis(기능 분석)에 유용하게 사용될 수 있다(DACUM International Training Center, 2021). 이처럼 DACUM 기법을 활용하여, 직무별 필요한 임무와 과업, 지식, 기술 및 태도를 파악하고, 그에 맞는 조직의 역할과 책임을 재정립하고, 그에 맞는 조직개발을 수행할 수 있다.

## IV. 연구결과

### 1. OD 차원: DACUM을 통한 조직재설계

총 31명의 우즈베키스탄 국가행정아카데미 교직원을 대상으로 1차 워크숍(2018.07.03.)과 2차 워크숍(2018.07.04.)을 수행하였으며, 직무분석을 위한 DACUM을 APA 교직원 대상으로 실시한 후, 학과조교, 학사과(Academic Unit), 과정별 학사관리(Faculty), 경력개발 지원부서, 인턴십 현장실습 및 연수관리, 대외협력, 연구부, 정보기술 관리, 교정 및 출판, 사서, 회계, 양호실, 시설 관리 등 총 12개로 구분하여, 부서별 임무와 과업의 개수를 정리한 결과는 다음과 같다(<표 4> 참조). 그중 학과 조교의 직무분석 결과는 다음과 같다.

<표 4> APA 교직원 부서별 DACUM 결과

부서명	직무분석 결과	부서명	직무분석 결과
학과 조교	6개 임무, 33개 과업	경력개발 지원부서	5개 임무, 23개 과업
학사과	4개 임무, 23개 과업	인턴십 현장실습 및 연수관리	4개 임무, 19개 과업
과정별 학사관리	5개 임무, 48개 과업	대외협력	4개 임무, 26개 과업
연구부	6개 임무, 37개 과업	회계	5개 임무, 29개 과업
교정 및 출판	6개 임무, 39개 과업	기술정보 관리	3개 임무, 19개 과업
사서	6개 임무, 37개 과업	시설 관리	7개 임무, 42개 과업

DACUM 분석을 통해 도출된 임무(Duty)를 바탕으로 조직진단을 실시하였다([그림 3], [그림 4] 참조). 조직별로 진단한 결과, 현재 APA 조직 내 R&R은 일부 분화되어 있지만, 학과 조교, 학사과, 인턴십 현장실습 및 연수관리 등의 직무에서 중첩된 양상을 보이는 등 R&R이 체계적으로 관리가 이루어지지 않고 있음이 확인되었다. 기존의 직무별 담당 업무를 체계적으로 관리하기 위해 직무별로 업무를 재구분하였고, 이후 부서별로 담당하는 업무 특성에 적합하게 역할 및 책임을 재정립하였다. 효율적으로 업무 프로세스를 운영할 수 있도록, 중첩되는 역할을 제거함으로써 직무별 역할과 책임을 체계화하여 제시하면 다음과 같다(<표 5> 참조).

학과 조교		학과별 학사 및 학생 지도의 업무를 보조한다.								
Duty		Task								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
A	학사 및 학생지도 관련 행정업무를 수행한다.	각종 보고서, 학과 기록물, 교육 프로그램 관련 문서 등 학과 운영과 관련된 문서를 분류한다.	필요시 비밀 문서는 수발하여 보관, 관리한다.	학과 내 회의록을 작성 및 관리한다.	"jro" (국가 행정 시스템)에 접수된 정부발 공문을 처리한다.					
B	학과별 원격 교육 프로그램의 운영을 지원한다.	원격 교육 프로그램 개발에 참여한다.	E-study 포털에 교육 자료, 강의자료, ppt, 참고문헌, 과제, 세미나 과제를 입력한다.	특강 시간표를 작성한다.	특강 교수 (유명인사)를 초빙한다.					
C	MPA과정 및 단기연수 과정의 학과별 학사를 관리한다	수업시간표를 작성한다.	교수의 출근을 체크한다.	교수가 결근할 경우, 학과장의 허가에 따라 다른 교수를 강사로 대체한다.	교육자료 (케이스 스터디, 시험, 세미나, 해석 사전 등) 관리 및 작성, 검토하고 이를 교사에게 제공한다.	학과 연간 계획을 개발하고 작성한다.	교수들에 의해 출제된 시험 문제를 작성한다.	학생들에게 할당된 자습주제를 작성한다.	국가시험(졸업시험) 및 논문심사에 간사로 참여한다.	각종 시험을 감독한다.
D	교수, 강사의 교육 시수를 배정한다	교사별 연간 시수를 배정한다.	시수가 최대로 시행되고 있는지 상시로 점검한다.	학년말에 각 교사별로 시수계획 실행 결과보고서를 작성하여 제출한다.	시간 강사의 급여 처리를 위한 양식을 작성하여 회계부에 전달한다.					
E	대학원 학위논문 작성 과정을 지원한다.	논문 심의 위원회를 통해 확정된 논문 주제 리스트를 작성한다.	작성된 논문 주제 리스트를 학생에게 전달한다.	학생들의 석사 학위 논문 작성 진행 상황을 수시로 점검하고 관리한다.	학위 논문 외의 논문 작성, 게재 현황을 관리한다.	각종 컨퍼런스, 학술 세미나에 관하여 홍보한다.	각종 컨퍼런스, 학술 세미나에 관하여 논문을 모은다.			
F	방과후수업및실습연수 참여학생을 지도한다	방과 후 수업을 계획한다.	실습 연구 계획안 작성 시 관련 부서의 협조하여 실습 연수 주제 및 방향을 설정한다.	실습연수 담당 기관에 참여 연수생 및 교수자 명단을 송부한다.	실습 연수 참가자들에게 주차별 일지를 요청한다.	실습 연수 참가자들의 주차별 일지를 수합하여 MPA 및 단기연수 학사관리부서 (Academic Unit)에 전달한다.	실습연수 참가자들과 지속적으로 연락한다.			

[그림 3] 학과 조교 직무분석 결과

인적자원분야 ODA 사업 수행 프로세스 통합모델 구축 : 우즈베키스탄 국가행정아카데미 역량강화사업을 중심으로

구분	학과 조교	학사과	과정별 학사 관리	경력개발 지원 부서	인턴십 현장실습 및 연수관리	연구부	교정 및 출판	사서	회계	대의협력	시설관리	정보기술관리
<b>Duty</b>												
A	학사 및 학생지도 관련 행정업무를 수행한다.	대학의 교과과정을 운영한다.	단기 연수과정의 학생 선발과정을 운영한다	APA 졸업생 데이터베이스를 형성한다.	실습 연수에 참여한 학생 지도를 지원한다.	APA 논문 자격시험을 실시한다.	분기별로 저널 발행을 준비한다.	도서 대출 및 반납을 관리한다.	APA의 자산을 관리한다.	국의 학술 교류 협정을 체결하고 관리한다.	직장 내 보안을 확보한다.	APA 홈페이지 콘텐츠를 업데이트 한다.
B	학과별 원격 교육 프로그램의 운영을 지원한다.	학생의 성적을 관리한다.	단기 연수 과정의 학생을 관리한다	졸업자 증진조사를 실행한다.	실습 연수 결과 보고회를 주최한다.	박사과정 후보자를 선발한다.	각종 학술 세미나 자료를 발행한다.	도서 내용을 디지털화한다.	APA에서 사용하는 물품의 재고를 관리한다.	외빈을 의전한다.	APA 소방기사와 협업하여 소방 및 방화방법을 관리한다.	ljro 시스템에 신규 사용자를 등록한다.
C	MPA과정 및 단기연수 과정의 학과별 학사를 관리한다	학생의 논문심사과정을 관리한다.	단기 연수 과정을 운영한다.	조사결과를 사후 처리한다.	실습 연수 기관 네트워크를 확장한다.	APA 종합 연구계획을 이행 및 관리한다.	저널을 웹에 발간한다.	도서관 재정을 확충한다.	부서별 사용 물품의 재고를 관리한다.	언론 홍보 및 대외 발표를 담당한다.	APA 시설의 위생 상태를 점검한다.	ljro 시스템을 유지 및 보수한다.
D	교수, 강사의 교육 시수를 배정한다	교원의 복무를 관리한다.	단기 해외 연수를 운영한다.	티 기관 및 부서와 협력관계를 구축한다.	행정 업무를 처리한다.	학술 대회를 실시한다.	저널 기사 작성 저자 풀을 관리한다.	온라인 데이터베이스를 구축한다.	APA 회계 자금을 집행한다.	홍보물을 기획한다.	전화 통신 시스템을 관리한다.	
E	대학원 학위논문 작성 과정을 지원한다.		단기 연수과정 및 2년 학위과정 학생의 논문 심사 및 졸업사정을 관리한다.	교원 행정 직무 역량을 향상한다.		과학계 인재들과의 연구교류를 지원한다.	분기별로 저널을 발간한다.	도서 카드를 생성한다.	APA 회계 예산을 편성한다.		CCTV 및 교내 전자 출퇴근 시스템을 조정한다.	
F	방과후 수업 및 실습 연수 참여 학생을 지도한다.		2년 학위과정을 운영한다.			과학 프로젝트를 조정하고 실행한다.	발행된 잡지를 저자 및 기관에 송부한다.	도서 분류체계를 관리한다.			스피커 혹은 마이크로 스피커 등 음향 체계를 관리한다.	
G											TV 및 안테나 등 방송 시스템을 관리한다.	

[그림 4] APA 교직원 조직별 역할

<표 5> APA 교직원 직무별 R&R 개선(안)

부서명	역할 및 책임
학과 조교	학과별 학사 및 학생지도의 업무를 보조한다.
학사과	APA의 전반적인 학사에 필요한 교과과정, 수업, 성적, 학적을 운영하고 교원인사의 전반적 운영을 지원한다.
과정별 학사관리	단기 연수과정 및 2년 학위과정에 있는 학생지도를 지원하고 교원 복무를 관리한다.
경력개발 지원 부서	APA 졸업생을 대상으로 승진, 이동 등의 경력 경로를 조사하고, 이를 바탕으로 각종 분석자료를 작성하여 졸업생 데이터베이스를 관리한다.
인턴십 현장실습 및 연수 관리	MPA 2년차 과정 학생을 대상으로 진행되는 실습연수, 인턴십 및 학위 연수 과정을 전반적으로 관리하고 학생 지도를 지원한다.
연구부	APA 연구 계획을 수립하고 대외 기관과 활발한 연구 교류가 이루어질 수 있도록 지원하고, 연구 프로젝트를 관리한다.
교정출판	APA 조직에서 분기마다 발행하는 저널 출간을 위하여 편집·교정·수정 및 출간 업무를 담당한다
사서	APA 학생 및 교수진에게 정보 자원을 제공하고 관리한다.
회계	교육/연구 등 업무를 원활하게 수행할 수 있도록 예산을 확보하고 재원을 적절하게 집행·운용한다.
대외협력	APA 조직 활동과 관련 있는 각종 대외기관 및 단체를 대응하고, APA 조직 이미지 제고를 위한 홍보 활동을 총괄한다.
시설관리	APA 캠퍼스 내 시설의 안전 환경을 조성하고 보안을 확보하며, 통신 시스템을 안정적이고 효율적으로 운영, 관리하기 위하여 통신 장비를 지속적으로 점검하고 모니터링한다.
정보기술관리	IT 관련 시스템을 안정적이고 효율적으로 운영, 관리한다.

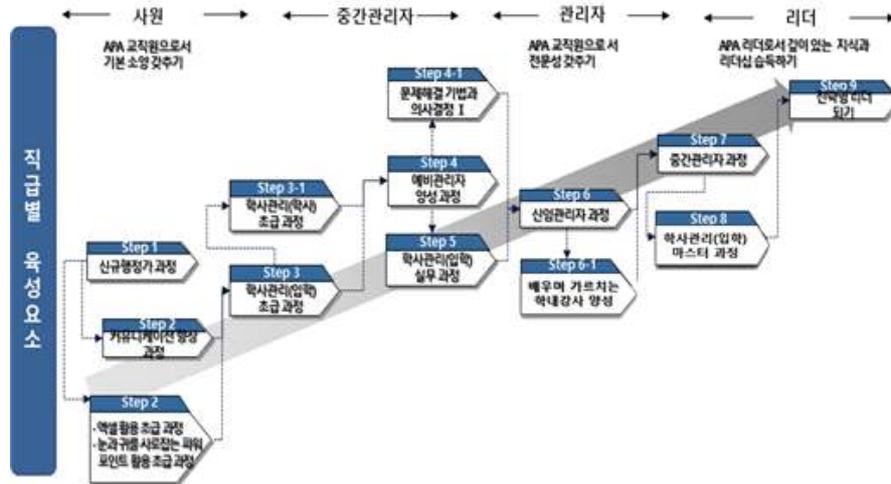
이처럼 DACUM을 활용하여 조직진단과 재설계를 수행하였으며, 향후 환경 변화에 따라 우즈벡 APA에서 대응할 수 있도록 APA 교직원 대상 R&R 관련 워크숍을 실시하여 직무별 업무 범위와 특성을 공유하도록 하는 것을 제안하였으며, 이를 통해 업무에 대한 이해를 높이고 효율적인 업무가 가능할 것이라 기대할 수 있다. 또한, APA 교직원이 R&R의 중요성을 인지하고 필요성을 공감할 수 있도록 관련 교육 실시를 제안하였다.

## 2. CD 차원: 우즈벡 공무원 핵심 역량에 따른 직급별 역할과 책임 정립

우즈벡 APA 공무원에게 필요한 역량을 수준과 직급별로 함양할 수 있을 것이다. 사원급의 경우 APA 구성원으로서 기본 소양을 갖추고, 업무와 관련된 내용을 빠르게 습득할 수 있도록 OJT 교육을 제안하였다. 관리자급의 경우 전문성을 갖추고 조직

인적자원분야 ODA 사업 수행 프로세스 통합모델 구축 : 우즈베키스탄 국가행정아카데미 역량강화사업을 중심으로

관리 능력을 함양할 수 있는 교육과 최종적으로 리더로서 지식과 리더십을 함양할 수 있다. APA의 직급별 교육 로드맵을 제시하면 다음과 같다([그림 5] 참조).

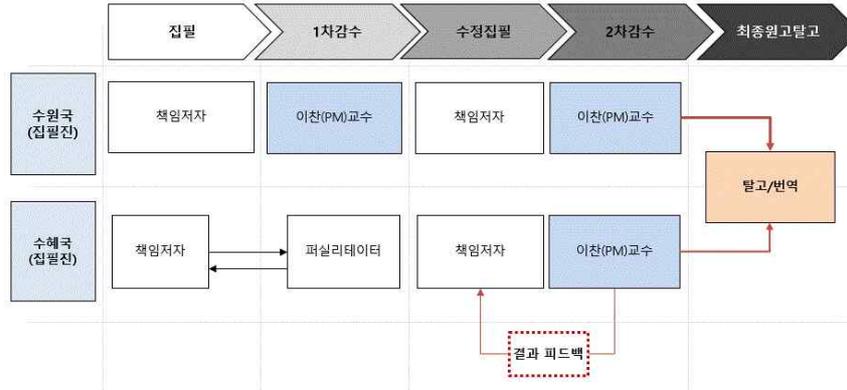


[그림 5] 우즈벡 APA 직급별 교육 로드맵

### 3. TD: 교육과정 개발 및 활용

#### 1) 교육과정 개발

우즈벡 APA와의 논의를 통해 기존 재교육과정 4개 과목을 <행정의 도덕적 기초>, <행정의 체계적 분석과 의사결정의 기초>, <경영의 현대 기법>, <행정의 사회학 및 심리학>을 재교육과정으로 선정하였고, 코스프로파일 작성 워크숍을 통해 역량을 기반으로 향후 필요한 교육 내용 요구를 파악하였다. 또한, 우즈벡 APA의 신규 교과과정인 HR과목(<HRM의 효과성>, <HRM의 이론과 실제>, <HRD의 이론과 실제>)을 개발하여, 총 7개의 교과과정을 개발하였다. 집필의 경우, 내용의 전문성을 확보하기 위해 한국의 각 분야의 전문가를 선정하였고, 우즈베키스탄의 실제 사례를 반영하기 위해 APA 교수를 선정하여 협력집필형태로 진행되었다. 특히 내용의 질확보를 위해 감수절차를 표준화 하였고, 한국의 전문가가 우즈베키스탄 집필교수의 집필산출물을 바탕으로 퍼실리테이팅 역할을 수행하도록 하였다([그림 6] 참조).



[그림 6] 교육과정 집필 프로세스(수원국, 수해국)

최초로 우즈벡 내에서 HR 과목을 신설하는 만큼, 신규 과목인 HR 과목의 전문성을 높이기 위해 <HRM의 이론과 실제>는 한국 저자와 우즈벡 저자가 공통 집필하였으며, 이는 <표 6>과 같다. 재교육과정을 비롯하여 특히, HR과목은 신규로 개발되는 과목인만큼 새로운 HRD 및 HRM의 이슈를 이해하고 우즈벡 인적자원개발로의 확장할 수 있도록 APA와 협의를 통해 교과과정 개발을 진행하였다.

<표 6> APA 교육과정 재설계 및 신규과정 개발 개요

기존 과목명(변경 전)	교육과정 재설계 이후 과목명	담당 집필진
행정의 도덕적 기초	공직가치와 리더십	000 박사(한국)
경영의 현대 기법	현대경영전략	000 교수(한국)
행정의 체계적 분석과 의사결정의 기초	성과지향적 행정과 의사결정	000 교수(한국)
행정의 사회학 및 심리학	성공적 행정조직 관리를 위한 비즈니스 커뮤니케이션과 팀워크	000 박사(한국)
신규 HR 교육과정	HRM의 효과성	000 교수(우즈벡)
	HRM의 이론과 실제	000 박사 (한국) 000 교수(우즈벡)
	HRD의 이론과 실제	000 교수(한국)

## 2) Faculty Development 및 마이크로티칭

### (1) Faculty Development을 위한 시범강의

우즈벡 APA 공무원 핵심역량을 바탕으로 개발된 교육과정 내용적합성을 높이고, 우즈벡 APA 교수자 및 석사과정생들의 교육내용 이해도를 높이기 위한 목적으로 시범강의를 진행하였다. 시범강의를 통해 다양한 사례, 교수법 등을 전달하여 과목에 대한 이해도를 높였다. 이를 통해 향후 APA 교직원들이 해당 과목 강의 시, 시범강의에서 활용된 강의법 및 예시들을 적극 활용할 수 있도록 설계하였다. 특히, 신규과목인 HR 과목의 교수법과 내용 이해도를 높이기 위해 시범강의 외에도 질의응답 세션을 별도로 마련하여, 과목에 대한 이해도를 높였다. 또한, 코로나 19로 인해, 현지에서 시범강의 진행이 어려운 점을 감안하여, 온라인 플랫폼을 활용하여 온라인 시범강의를 진행하였다. 시범강의는 총 3회차(2021년 2월 22일~24일(1회차), 5월 3일~6일(2회차), 10월 5일~7일(3회차)에 걸쳐 진행되었으며, 총 70명의 우즈벡 APA 구성원을 대상으로 6인의 강사와 18시간의 시범강의가 진행되었다(<표 7>, <표 8> 참조).

<표 7> 온라인 시범강의 개요

과목수	시범강의 진행회차	과목당 진행시간	총 진행시간	총 교육생
6개 과정	3회차	1시간	18시간	70명

<표 8> 시범강의 과목명 및 강사진

No	과목명	강사
1	HRD의 이론과 실제	OOO 교수
2	HRM의 이론과 실제	OOO 박사
3	공직가치와 리더십	OOO 박사
4	현대경영전략	OOO 교수
5	성과지향적 행정과 의사결정	OOO 교수
6	성공적 행정조직관리를 위한 비즈니스 커뮤니케이션과 팀워크	OOO 박사

각 교육과정은 1시간 동안 진행되었으며, 학습자들은 온라인 플랫폼을 통해 과정 내 핵심챗터의 주요내용을 학습하였고, 이후 실시간으로 질의응답이 이루어졌다. 시범강의 이후에는 설문조사를 통해 정량평가 및 정성평가를 진행하였으며, 결과는 다음과 같다(<표 9>, <표 10>, <표 11> 참조).

<표 9> 시범강의 종합 만족도

	교육생 평가						평균
	① [종합만족도]	② [한정적응도]	③ [학습피로연계]	④ [내용구성]	⑤ [교육시간]	⑥ [추천도]	
종합	4.47	4.40	4.37	4.39	4.21	4.46	4.38

주1) 5점 - 매우 그렇다, 4점 - 그렇다, 3점 - 보통이다, 2점 - 그렇지 않다, 1점 - 매우 그렇지 않다

<표 10> 시범강의 강사 종합 만족도

	교육생 평가			평균
	① [전달력]	② [몰입도]	③ [질의응답/피드백 제공]	
종합	4.40	4.40	4.36	4.39

주1) 5점 - 매우 그렇다, 4점 - 그렇다, 3점 - 보통이다, 2점 - 그렇지 않다, 1점 - 매우 그렇지 않다

<표 11> 시범강의 교육생 평가 주요 종합 의견

	교육생 평가
종합 의견	전문성 있게 구성된 강의였다. 한국과 우즈베키스탄 및 다양한 사례를 제시한 것이 좋았다. 리더가 위험을 예측하고 효과적으로 대처하는데 도움이 됐다. 질의에 대한 답변이 전문적이었다. 민간과 공공부문의 협력 등 현장에서 다루는 사례 중심이었다.

(2) 마이크로 티칭

우즈벡 APA 공무원 핵심역량을 바탕으로 개발된 교육과정 중 우즈벡 교수진이 개발한 <HRM의 효과성>과 <HRM의 이론과 실제>의 집필 담당자를 대상으로 마이크로 티칭을 진행하였다(2020.01.24~2021.01.29.). 기존에 없었던 HR 과목을 개발하고, 개발된 교과과정을 기반으로 APA 석사과정생을 대상으로 강의를 해야 하므로, 국내 HR 전문가들이 우즈벡 교수진의 시연강연을 참관하고 그에 대한 피드백을 제시하였다. 주요 피드백으로는 교육 내용 및 필수학습요소 그리고 과목내용과의 연계성이 도출되었으며, 집필한 교재의 내용을 바탕으로 진행할 수업 내용의 시연과 강의 중 필요한 내용과 집필해야 할 교재 내용과의 연계성에 대해 보완하였다.

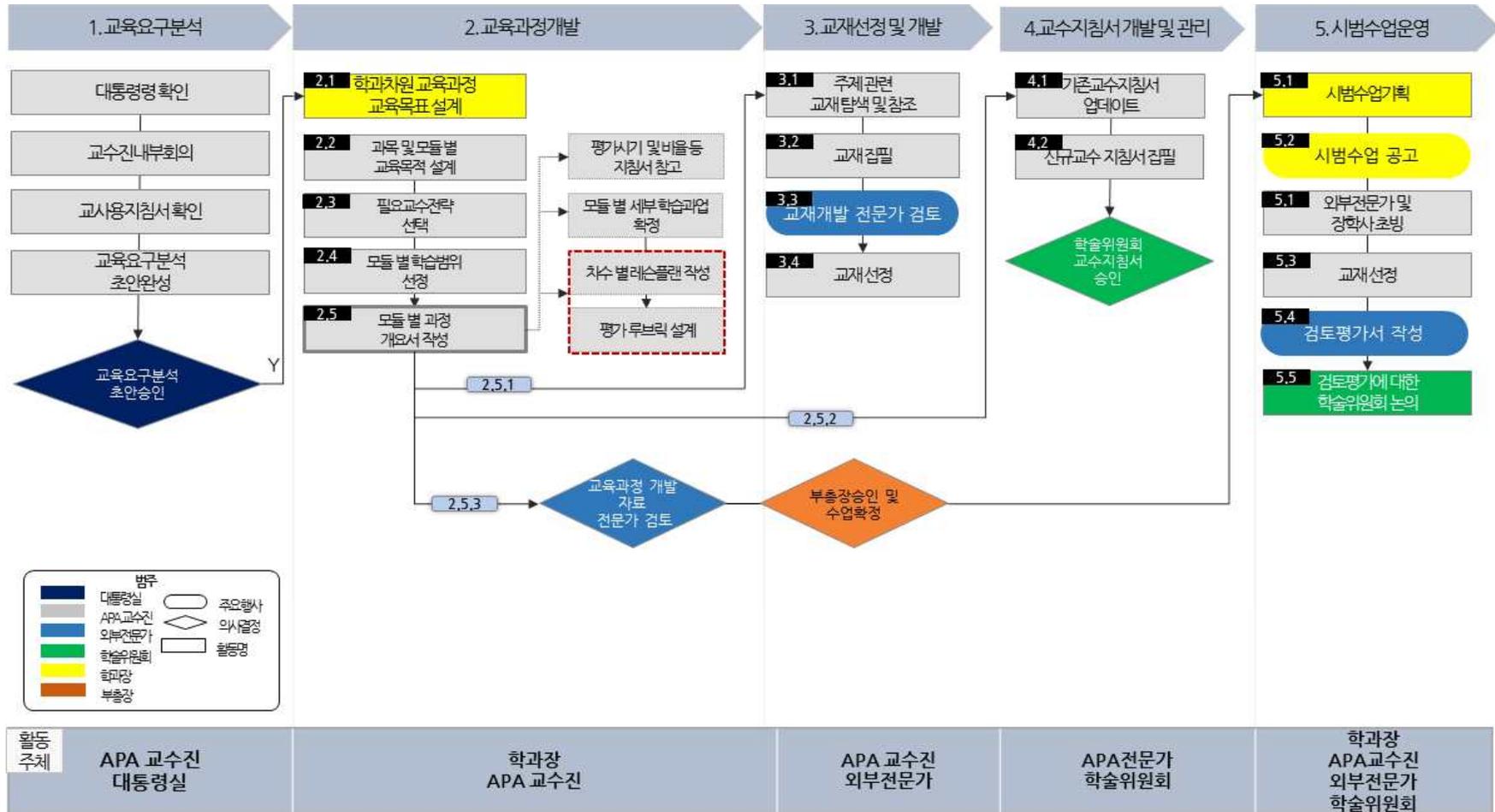
4. 인적자원분야 사업수행 프로세스 통합모델 도출

ODA 사업은 중장기적으로 국익을 증진하는데 기여를 하기 때문에, 선진 공여국들은 각국의 정책과 다양한 전략을 통해 ODA의 성공적 수행을 위한 노력을 해 왔다.

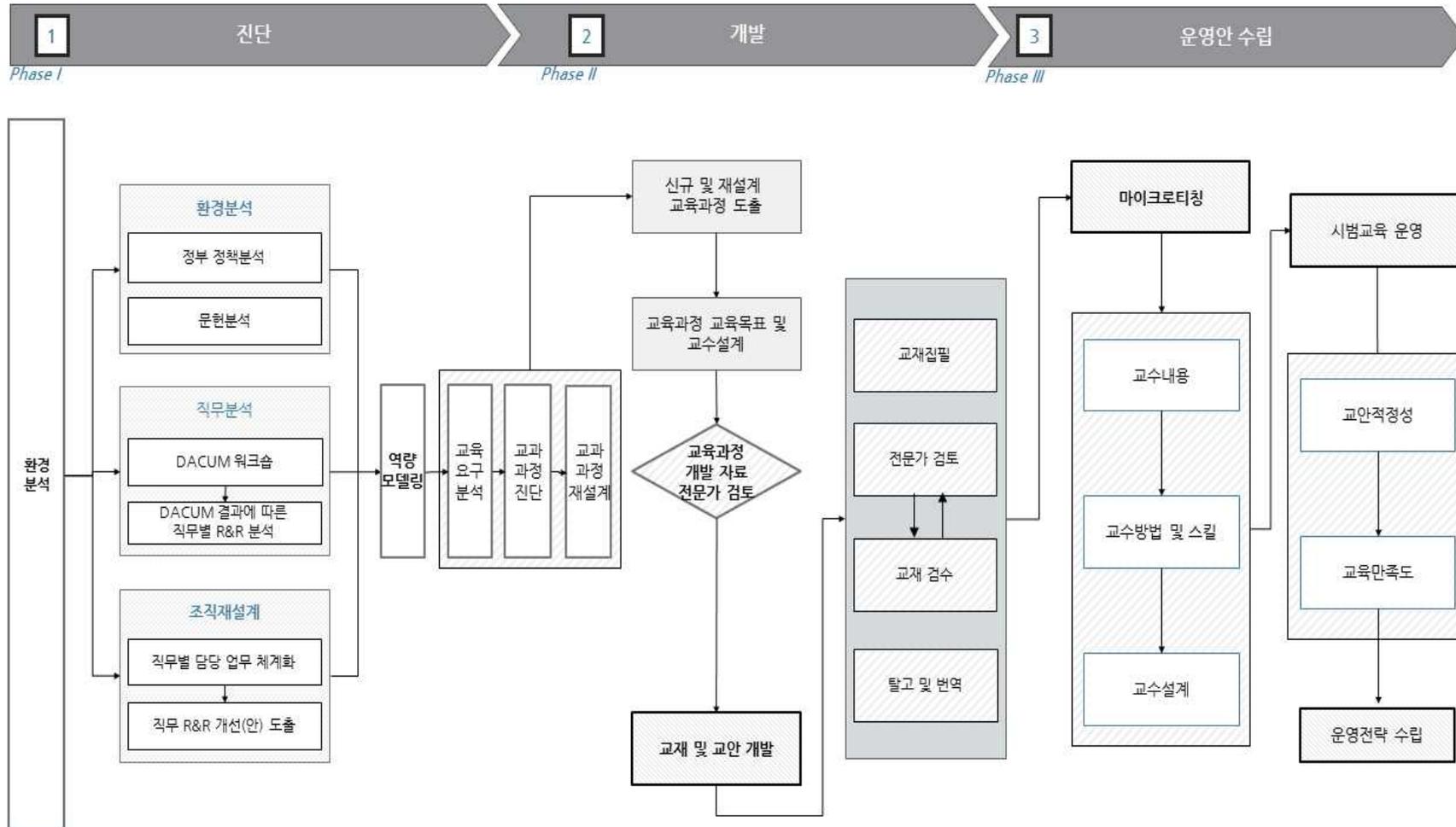
한국은 2010년 OECD DAC 가입 후 양적인 성장과 더불어 질적인 성장을 통해 공여국으로 자리매김한 바 있다. 2010년 ODA 예산 규모가 1.3조원에서, 2020년 3.4조원 그리고 21년인 현재 3.7조원으로 2020년 대비 8.3%나 증가하였다(외교부, 2021). 이렇듯 ODA 사업은 국제적 영향력 확대 및 국제 이미지 개선을 위한 주요전략으로써 매우 중요해졌고, 예산규모 또한 점점 증가하고 있는 실정이다.

개발도상국의 경우 한국이 경제개발 초기 단계에서 중점적으로 추진한 교육의 양적 확대 전략과 선업화에 초점을 맞춘 인적자원개발 시책등의 개발 경험을 필요로 하고 있으며, 선진국과 개발도상국 간 가교 역할을 충실하게 수행하고 있는 것으로 평가되고 있다(외교부, 2021). 따라서 한국형 인적자원분야의 사업수행 프로세스 통합모델 구축은 한국의 경험과 전문성을 활용할 수 있도록 하는데 주요한 역할을 할 것이며, 궁극적으로 향후 진행될 유사사업의 수행에 있어 실패와 시행착오를 줄이고, 핵심전략을 발전시키는데 초석이 될 수 있다.

따라서 본 연구는 ‘우즈베키스탄 국가행정아카데미 역량강화사업’을 대상으로 하여, 한국의 인적자원분야 ODA 사업의 수행 프로세스를 확인하였다([그림 7] 참조). 해당 과업은 교육요구분석, 교육과정개발, 교재선정 및 개발, 교수지침서 개발 및 관리, 시범수업 운영으로 크게 5가지 과업으로 구성되었다. 이러한 과업 프로세스를 바탕으로 절차별 연구 방법을 제시하였으며, 마지막으로 5가지 과업별 활동주체를 정의하여 통합적 모델을 도출하였다([그림 8] 참조). 첫 번째 단계로 교육과정 진단을 위해 교육 환경을 둘러싼 환경분석을 실시한다. 이를 위해 정부의 정책분석과 문헌고찰을 통해 거시적 시사점을 도출한다. 이어 직무분석을 위한 직무분석워크숍과 조직재설계를 위한 단계를 거칠 수 있으며, 직무분석을 위해서는 DACUM 방법론 활용이 가능하다. 직무별 담당업무를 체계화하기 위해 조직재설계를 진행하는데, 궁극적으로 직무의 역할과 책임에 대한 각각의 개선안을 도출할 수 있다. 첫 번째 단계인 진단단계가 완료 되면 교육개발 단계에서는 진단파트에서 분석된 내용을 바탕으로 역량모델을 도출할 수 있다. 이와 함께 교육에 대한 요구를 분석하고, 교육과정을 진단한 후, 결과를 바탕으로 교육과정을 재설계 하는데, 이때 기존에 존재하는 과정을 개선할 교과목과 그리고 새롭게 만들어내야 할 교과목을 정의한다. 도출된 재설계 및 신규교육과정에 대한 교육목표 및 교육내용 설계가 이루어지는 프로파일 개발이 진행될 수 있으며, 도출된 프로파일은 반드시 전문가의 검토가 수반되어야 한다. 프로파일을 기반으로 해당 분야의 전문가가 집필을 시작하게 되면, 몇 번의 검수절차를 통해 완성도를 높이는 과정을 거친다. 집필자로부터 개발된 교육내용은 현장 적용을 위해 교수자를 대상으로 마이크로 티칭을 통해 전수교육이 이루어져야 하며, 시범교육 운영을 통해, 교육생들의 만족도와 요구사항을 파악하여 최종적으로 교육과정의 운영전략을 수립할 수 있다.



[그림 7] 역량기반 교육과정개발 부문 수행 프로세스



[그림 8] ODA 인적자원개발 프로세스 통합 모델

## V. 결론 및 제언

### 1. 결론

본 연구의 연구방법 및 결과를 요약하여 정리하면 다음과 같다. 첫째, 조직개발(OD)를 위해 우즈벡 APA 조직 구성원을 대상으로 직무분석을 시행하였다. 총 2회에 걸친 DACUM 워크숍을 통해 13개의 부서별로 임무(Duty)와 과업(Task)를 도출하고, 그에 맞는 조직진단을 실시하였다. 진단 결과, APA 조직 내 역할과 책임은 부분적으로 분화되어 있지만, 교무와 학사 직무는 중첩된 양상을 보이는 등의 직무별로 체계 관리가 이루어지지 않고 있었다. 기존의 직무별 담당 업무를 체계적으로 관리하기 위해 직무 별로 업무를 구분하고, 효율적으로 업무 프로세스를 운영할 수 있도록, 중첩되는 역할을 제거하여 11개의 직무별 역할과 책임을 체계화하였다.

둘째, 경력개발(CD)를 구축하기 위해 우즈벡 APA 공무원의 직급별로 역할과 책임에 적합한 교육로드맵을 개선하였다.

셋째, 훈련 및 개발(TD)차원의 개선을 위해 도출된 역량 기반 교육과정 개발과 이를 활용하기 위해, 교원연수와 마이크로 티칭을 수행하였다. 도출된 역량의 행동지표별로 교육요구도 조사와 LF모형을 도출하였고, 그에 대한 니즈를 반영하여 7개의 교과과정을 개발하였다. 기존의 교육과정(4개 과목)과 신규 교과 과정인 HR 교육과정(3개 과목)의 내용적합성을 높이고, 교육내용 이해도를 높이기 위해 Faculty Training을 위한 시범강의를 수행하였고, 시범강의에서 활용된 강의법 및 예시를 실제 강의에서 활용될 수 있도록 설계하였다.

넷째, 이러한 조직개발(OD), 경력개발(CD), 훈련 및 개발(TD)을 향후 ODA사업에서 활용할 수 있도록, 인적자원분야 사업 수행 프로세스 통합모형을 구축하였다. 각 단계별로 진단, 개발, 운영안 수립을 통해 프로세스에 따라 인적자원개발을 수행할 수 있다. 통합모형의 각 단계별로 수행할 수 있으며, 관련 분야 사업의 경우, 수행과업 성격에 따라 적용하여 활용할 수 있을 것이다.

### 2. 제언

본 연구를 통해 제시된 결과가 향후 ODA 인적자원분야 사업 수행에 도움이 될 수 있는 제언을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 향후 ODA 인적자원분야 과업을 수행함에 있어, 방법론 전수를 통해 지속가능한 조직개발, 경력개발, 훈련 및 개발의 각 과업에 따른 프로세스 구축이 필요하다. ODA 프로젝트의 특성상, 수행한 과업은 단발성 사업으로 한계를 갖고 있기 때문에(유홍택, 2013), 연구 결과를 바탕으로 수혜국이 지속가능한 성장이 가능하도록 설계하는 것이 중요하다. 따라서, 인적자원분야의 개발을 수행하는 사업에서 방법론을 공유하고, 그에 따른 결과를 공유하여 수혜국이 상황에 맞게 연구방법을 적용하여 결과를 도출하여 유용하게 활용할 수 있도록 해야 한다.

둘째, 우즈벡 지방 공무원의 조직개발, 경력개발, 훈련 및 개발이 확산되어야 할 것이다. 본 연구는 우즈베키스탄 APA는 중앙 정부 소속으로, 중앙 공무원을 대상으로 수행되었다. APA 공무원과 지방 공무원은 근무 환경, 담당 업무 등이 다르기 때문에, 향후에는 우즈벡 지방 공무원을 대상으로 조직개발, 경력개발, 훈련 및 개발이 재구축될 필요가 있다. 따라서,

향후 우즈베크 지방공무원까지 확산되기 위해서는 본 연구에서 제시한 인적자원개발 프로세스에 따라 직무분석, 역량모델링, 교육과정 개발 및 활용을 수행할 필요가 있을 것이다.

셋째, 본 연구에서 제시한 인적자원개발 프로세스 모형은 인적자원분야 ODA 사업에서 적용이 가능할 것이다. 본 연구에서 제시한 모형은 우즈베크 APA 공무원을 대상으로 도출되었지만, 이는 ODA사업 뿐만 아니라, 다양한 분야의 조직에서도 활용이 가능할 것이다. 따라서 통합모형을 활용하여 향후 유사 사업에서의 시행착오와 실패를 줄이는데 기여할 것이며, 조직개발, 경력개발, 훈련 및 개발에 따른 사업 수행에 효율성을 담보할 수 있을 것이다. 궁극적으로 본 연구에서 도출된 사업수행 프로세스 통합모델은 한국의 인적자원분야 ODA사의 발전적 요소를 담고 있다는 점에서 의미가 있으며, 향후 수행되는 동종분야 ODA 사업에 있어, 분야별 즉, OD, CD, TD 차원에서 과정지향적인 방식으로 진행될 수 있도록 하여, 수원국의 역량을 키워나가는 데 목표를 둘 수 있어야겠다.

넷째, ODA 인적자원분야 과업 뿐만 아니라, 다양한 인적자원분야 관련 후속 연구에서도 본 연구에서 제시한 모형을 기반으로 활용할 수 있다. 인적자원개발 분야는 학술 분야와 실무 분야가 함께 검증될 필요가 있다. 따라서 본 연구에서 제시한 통합모형을 바탕으로 학술적으로 다양한 방법론을 적용하여 연구를 진행할 수 있을 것이며, 이후 유사 연구 특히 ODA 사업에서 수행 에러를 줄이고, 정의된 프로세스를 기반으로 과업 수행하데 있어 시사하는 바가 크다고 할 수 있다. 궁극적으로 학술적인 방법론을 실무에 적용함으로써 학문과 실무 간의 간극을 줄이는데 기여할 수 있다.

## 참고문헌

- 강순희 (2010). 경력개발지원이 기업성과에 미친 영향: 교육훈련에 대한 보완효과. **노동정책 연구**, 10(2), 35-65.
- 강윤호 (2014). 한국ODA(공적개발원조) 제도의 문제점과 개선방안. **한국행정논집**, 26(3), 601-628.
- 국무조정실 (2020). **2020 대한민국 ODA 백서**. 국무조정실.
- 김은미, 조희정, 박민정, 송지선 (2016). 최신 국제개발 협력 논의 동향 분석: OECD DAC를 중심으로. **국제개발협력연구**, 8(2), 75-102.
- 김홍국 (2000). 경력개발 이론의 평가와 연구방향. **인적자원개발연구**, 2(2), 1-41.
- 박상철 (2013). **ODA 공공행정 역량강화 방안: ODA 수원국의 인적자원개발 방안**(KIPA 연구보고서 2013-42). 한국행정연구원.
- 박용성 (2017). 우리나라 공적개발원조(ODA) 정책네트워크에 대한 연구. **지방정부연구**, 21(3), 185-206.
- 외교부 (2021. 04. 13). **'20년 우리나라 ODA 22.5억불, OECD 개발원조위원회(DAC) 29개국 중 16위**. 보도자료.
- 유홍택 (2013). 디자인 산업 국제개발원조 (ODA) 지원 전략 가능성에 대한 연구. **상품문화 디자인학연구**, 35, 129-143.
- 이삼열 (2007). **국제교육협력을 통한 아시아 국가의 발전**. 국제교육협력을 통한 아시아 국가의 발전 자료집. 한국교육개발원.
- 이상현, 박경민, 이은숙 (2020). 공적 개발원조와 민관협력 사업에서의 보건정책 역량강화 교육 프로그램 효과 분석. **한국직업건강간호학회지**, 29(2), 140-149.
- 이찬, 강현석, 박여성, 이병준, 이은정 (2009). **한국형 문화 역량 모델 개발**. 한국연구재단 (NRF).
- 이찬, 전동원, 최영준, 박한규, 조광남, 유기원, 이가영, 최용범 (2009). **단기직무능력향상 (JUMP) 지원사업 훈련직종별 직무역량 로드맵 개발연구**. 한국산업인력공단.
- 이찬, 최영준, 정보영 (2013). DACUM 을 활용한 S-OJT 기반의 계약학과 교육체계 개발: 소프트웨어 개발 및 구현 직군을 중심으로. **한국실천공학교육학회논문지**, 5(1), 58-65.
- 이현주, 이정희 (2018). 한국 교사의 국제 교육개발협력에 대한 연구 동향 분석: 체계적 문헌고찰. **한국콘텐츠학회논문지**, 18(10), 320-334.
- 임형백 (2014). 한국 공적개발원조(ODA)의 전개와 과제. **한국정책연구**, 14(1), 73-102.
- 조계수 (2017). **한국 공적개발원조(ODA) 패러다임 전환에 대한 연구: 원조효과성과 역량 개발을 중심으로**. 한국외국어대학교, 박사학위논문.
- Beckhard, R. (1969). *Organization development: strategies and models*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Beer, S. (1983). The will of the people. *Journal of the Operational Research Society*, 34(8), 797-810.
- Borich, G. D. (1980). A needs assessment model for conducting follow-up studies. *Journal of teacher education*, 31(3), 39-42.

- Brannick, M. T., Levine, E. L., & Morgeson, F. P. (2007). *Job and work analysis: Methods, research, and applications for human resource management*. Sage.
- Burke, C. (1982). *American collegiate populations: A test of the traditional view*. NYU Press.
- Campbell, C. P. (1984). Procedures for developing and evaluating vocational training programs. *Journal of Industrial Teacher Education*, 21(4), 31-42.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2005). *Organization development*. Thomson South-Western.
- DACUM International Training Center. (2021). *Major Uses of DACUM Analysis*. Ohio State University.  
<https://cete.osu.edu/wp-content/uploads/2021/02/Uses-and-Types-of-DACUM-Analysis-Feb-2019-FINAL-1.pdf>
- Dooley, C.R. (1945). The training within industry report 1940-1945. *Advances in Developing Human Resources*, 3(2), 127-289.
- EDCF [Economic Development Cooperation Fund]. (2021). *ODA statistics*.  
<https://www.edcfkorea.go.kr/site/program/board/basicboard/list?boardtypeid=320&menuid=004002004003003>
- Gilley, J. W., Maycunich, A., & Quatro, S. (2002). Comparing the roles, responsibilities, and activities of transactional and transformational HRD professional. *Performance Improvement Quarterly*, 15(4), 23-44.
- Goldin, I., Rogers, H., & Stern, N. (2002). *The role and effectiveness of development assistance: Lessons from world bank experience*. World Bank.
- Hall, D. T. (1984). *Human Resource Development and organizational effectiveness*. In C. Fombrun, N. M. Tichy, & M. A. Devanna, Strategic human resource management.
- Nadler, L. and Nadler, Z. (1989). *Developing Human Resource* (3rd ed). Jossey-Bass.
- Swanson, R. A. (2010). **인적자원개발론**. 오현석, 이현웅 역. 학지사.(원저 2009 년 출판).
- Zemke, R. (1990). Training isn't education - light. *Training*, 8(38), 31-32.

## 부록

### 1. APA 교직원 및 교원 DACUM 직무분석 결과

<표 1-1> 학사과 직무분석 결과

학사과		APA의 전반적인 학사에 필요한 교과과정, 수업, 성적, 학적을 운영하고 교원인사의 전반적 운영을 지원한다.								
Duty		Task								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
A	대학의 교과과정을 운영한다.	매년 학사 계획을 수립한다.	과목별 교수요목 양식을 개발한 후 교수에게 작성을 요청한다.	과목별 교수요목 내용을 취합한다.	학과별로 학사 관련 과업을 부여한다.	학과별 교과과정 운영 보고서를 수합한다.	주차별 시간표를 작성한다.	수업 후 교원평가 결과를 교수자에게 전달한다.		
B	학생의 성적을 관리한다.	학생의 출석 현황을 점검한다.	교수로부터 시험 문제를 수합한 후 시험 문제지를 준비한다.	시험 감독 인력으로 시험 운영을 지원한다.	학생들에게 시험 결과를 공지한다.					
C	학생의 논문심의과정을 관리한다.	학위 논문 양식을 준비하여 해당 학생들에게 배포한다.	외부 심사위원에게 학생의 논문을 송부한다.	외부 심사위원이 조직에 방문 시 의전활동을 지원한다.	외부 심사위원 초청을 위한 초청 편지를 작성한다.	학생 졸업 관련 사항을 경력개발 부서에 전달한다.				
D	교원의 복무를 관리한다.	교원의 수업 시수를 관리한다.	교/강사의 매달 수업시수를 계산하여 재무부에 전달한다.	과목별 교직원의 근무시수를 취합하여 회계과에 전달한다.	교수의 출근 현황을 점검한다.	교수의 담당 수업 현황을 점검한다.	정기적으로 교원 복무 관련 보고서를 작성한다. (매 달, 매, 년)			

<표 1-2> 경력개발 지원부서 직무분석 결과

경력개발 지원 부서		APA 졸업생을 대상으로 승진, 이동 등의 경력 경로를 조사하고, 이를 바탕으로 각종 분석자료를 작성하여 졸업생 데이터베이스를 관리한다.								
		Task								
Duty		1	2	3	4	5	6	7	8	9
A	APA 졸업생 데이터베이스를 형성한다.	졸업생들에 관한 일반 정보, 연락처 등을 수집한다.	졸업생들의 포트폴리오 자료를 수집한다.	수집한 정보를 바탕으로 데이터베이스를 구축한다.	수집한 포트폴리오 정보를 프로그램에 입력하여 디지털화한다.	졸업생에게 정보제공과 관련한 동의 여부를 확인한다.	졸업생의 주소록을 주기적으로 업데이트하여 관리한다.			
B	졸업자 승진조사를 실행한다.	졸업자가 소속된 기관의 인사과와 연락망을 구축한다.	APA의 데이터를 바탕으로 졸업자의 정보를 분석한다.	개인별 직위, 지급 등의 변화 경로에 대한 추이를 작성한다.	졸업생이 소속된 기관 인사과 및 졸업자들과의 연락을 유지한다.	졸업생들의 자료를 디지털화한다.	조사결과를 주기적으로 업데이트한다.			
C	조사결과를 사후 처리한다.	시스템을 활용하여 데이터분석 결과에 대한 보고서를 출력한다.	보고서 양식 (technical parameter)에 맞지 않는 부분은 양식에 맞추어 수정한다.	보고서 내용을 업데이트한다.	졸업자의 각종 기준(연도, 성별, 지역 등)에 따라 통계자료를 작성한다.	승진현황, 취업현황 등 분야별 통계 자료를 관리한다.				
D	티 기관 및 부서와 협력관계를 구축한다.	각종 공문 관련 사항 (작성, 송부, 확인, 회신 등)을 처리한다.	각 학부 및 학사 관리과와 협조하여 각종 정보를 수집한다.	각 학과, 학부, 학사 관리과에서 작성한 포트폴리오 자료를 수집한다.						
E	교원 행정 직무 역량을 향상한다.	조사 방법론 등 업무와 관련한 학습을 진행한다.	모니터링 관련 규정을 습득한다.	행정관리 규정을 습득한다.						

<표 1-3> 인턴십, 현장 실습 및 연수 관리 직무분석 결과

인턴십, 현장 실습 및 연수 관리		MPA 2년차 과정 학생을 대상으로 진행되는 실습연수, 인턴십 및 학위 연수 과정을 전반적으로 관리하고 학생 지도를 지원한다.								
Duty		Task								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
A	실습 연수에 참여한 학생 지도를 지원한다.	실습 연수에 참여한 학생의 기본 인적 사항을 수집한다.	실습 연수 참여 학생의 지도교수 및 연구 주제에 대한 데이터 베이스를 구축한다	실습연수 참여 학생에게 정기적으로 실습 연수 일지를 요청한다	실습 연수 참여 학생과 주기적으로 연락한다.	특정 지역에 파견된 학생들을 관리하는 학과 교수로부터 주간일지를 수합한다.	수집된 주간 일지를 종합하여 관리한다.	학생이 실습했던 기관으로부터 학생의 평가 내역을 수령한다.	실습 평가 결과를 학생에게 전달한다.	
B	실습 연수 결과 보고회를 주최한다.	실습 연수 결과 보고회 주최와 관련하여 주최 전 총장의 허가를 받는다	실습 결과 보고회에서 연수생의 발표를 평가하는 데에 필요한 문서 양식을 작성한다.	연수생 평가 양식을 평가자에게 전달한다.	실습 연수 결과 보고회 운영 전반을 관리한다.					
C	실습 연수 기관 네트워크를 확장한다.	실습 연수 과정을 운영할 수 있는 국가 기관 목록을 작성한다.	선정된 국가 기관에 실습 연수 운영과 관련한 협조 요청을 구한다.	국가 기관과 실습 연수 운영을 위한 계약을 진행한다.	이메일 혹은 e-xat 플랫폼(국가 기관내 인트라넷)을 통하여 실습생 선발에 필요한 문서를 송부한다.	필요시 학생의 실습 연수에 필요한 정보를 요청한다.				
D	행정 업무를 처리한다.	“Ijro”(국가 행정 시스템)에 접수된 정부발 공문을 처리한다.	학과에서의 요청 사항을 처리한다.							

<표 1-4> 연구부 직무분석 결과

연구부		APA 연구 계획을 수립하고 대외 기관과 활발한 연구 교류가 이루어질 수 있도록 지원하고, 연구 프로젝트를 관리한다.								
Duty		Task								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
A	APA 논문 자격시험을 실시한다.	APA 논문 자격시험 사정원칙(전형 방법, 합격기준, 합격자 선정기준 등)을 검토한다.	논문 자격시험 신청자를 모집한다.	논문 자격시험 위원회를 구성한다.	위원회 내에서 전공 분야에 따라 자격시험 출제 후 검토한다.	논문 자격시험을 실시한다.	시험 결과를 학사과에 전달한다.	합격자에게 수료증을 발급한다.		
B	박사과정 후보자를 선발한다.	박사과정 학생 선발을 공고한다.	박사과정 학생 선발 신청서를 접수한다.	박사과정 적합 자격시험을 실시한다.	박사과정 적합 자격시험 결과를 발표한다.	박사과정 후보생의 지도교수를 확정한다.	박사과정 입학 확인증을 발급하여 수여한다.			
C	APA 종합 연구계획을 이행 및 관리한다.	APA 부서로부터 연구 주제(안)을 접수한다.	접수된 연구 주제(안)을 종합한다.	APA 종합 연구 계획 수립과 관련하여 자체적으로 논의한다.	수립된 종합 연구 계획을 각 부서에 전달한다.	각 부서에서 종합 연구 계획에 맞추어 연구를 시행하고 있는지 검토한다.	학기 말에 연구 계획과 관련한 보고서를 수집한다.			
D	학술 대회를 실시한다.	학술 대회 주제를 제안한다.	자체 회의를 통하여 학술 대회 주제를 확정한다.	학술 대회 발표 순서를 확정한다.	학술 대회 준비 위원회를 구성한다.	학술 대회 일정을 확정 후 제반 사항을 준비한다.	학술 대회를 운영한다.			
E	과학계 인재들과의 연구교류를 지원한다.	사업별 지원기준, 지원액, 지원 방법 등을 명시한 기본 계획을 수립하고 공지한다.	연구 교류 신청서를 접수한다.	신청서를 검토한다.	지원을 승인하고 지원 내역을 통보한다.	필요시 연구 계획에 따라 연구가 진행되는지 검토한다.	결과 보고서를 제출한다.			
F	과학 프로젝트를 조정하고 실행한다.	과학 프로젝트 수행 관련 기본 계획을 수립한다.	관련 프로젝트 공고에 신청서를 제출한다.	선정 결과에 따라 프로젝트 사업의 구체적 계획을 수립한다.	프로젝트 사업 완료 후, 사업 결과 보고서를 작성하고 발표한다.	프로젝트와 관련한 학술 논문을 작성하고 발간한다.	관련 보고서의 심사 과정을 지원한다.			

## Abstract

Establishment of an integrated model for the  
ODA business HR consulting  
: Focusing on the capacity building project of the Academy of  
Public Administration in Uzbekistan

Chan Lee, Bok-Mi Park, Seungwan Yoo

The purpose of this study is to establish a process of human resource development carried out as part of the ODA project. The subjects of the study were Academy of Public Administration in Uzbek, and in order to build an integrated model, organizational development (OD), roles and responsibilities were established, training and development (TD) competency-based curriculum.

The main results of this study are as follows. First, a DACUM workshop was conducted for organizational development (OD) to redefine R&R for each job and perform a systematic organizational redesign. Second, in order to establish career development (CD), educational roadmap suitable for roles and responsibilities was improved for each position. Third, in terms of training and development (TD), re-education and new curriculum were developed, and micro-teaching and faculty training were performed to internalize teaching competency. Fourth, in order to be able to use it in future ODA projects, all processes were comprehensively organized and an ODA project HR consulting integrated model was established so that organizational development (OD), career development (CD), and training and development (TD) can be used in future ODA projects.

Such research results can be used for ODA projects in the human resources field in the future and can be applied not only to ODA projects but also to similar projects.

**Key words** : ODA, human resource development, integrated model, OD, CD, TD