

고위공무원단 진입을 위한 역량평가 안내

인사혁신처

세계일류 공무원 정부경쟁력의 원천

고위공무원단 진입을 위한 역량평가 안내

발 행 처 | 인사혁신처

<http://www.mpm.go.kr>

발 행 일 |

문 의 처 | Tel:044-201-8198, 8207

세계일류 공무원 정부경쟁력의 원천

고위공무원단 진입을 위한 역량평가 안내

Contents

정부 역량평가 소개 / 5

정부 역량평가 주요 질의 답변 / 15

역량평가의 취지 / 16

역량평가 면제 / 22

역량평가 운영 / 24

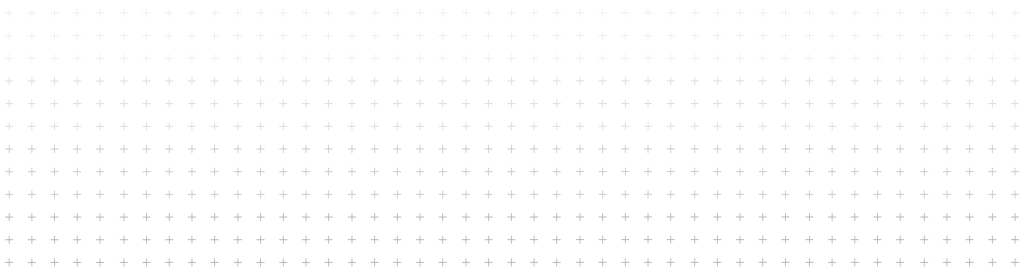
역량평가의 공정성 / 30

역량평가의 내용 / 38

정부 역량평가 소개

• 역량평가안내 동영상은 아래 사이트에서 볼 수 있습니다.

➔ 인사혁신처(www.mpm.go.kr)/승진보직관리/역량평가제도/고위공무원단 후보자 역량평가



의의 및 배경

실·국장급 공무원의 경쟁력을 강화하고 국정관리능력을 획기적으로 높이기 위하여 2006년 7월 1일부터 고위공무원단제도가 시행되었습니다.

과장급 공무원 및 민간인이 고위공무원단에 진입하기 위해서는 고위공무원단 역량평가를 통과하여야만 합니다.

이에 따라 인사혁신처는 고위공무원으로서 요구되는 역량을 구비하였는지를 사전에 철저히 검증하여 적격자만이 고위공무원단에 선발될 수 있도록 하는 장치로서 역량평가 제도를 시행하고 있습니다.

역량평가(Assessment Center)는 다양한 평가기법을 활용하여 실제 업무와 유사한 모의상황 하에서 나타나는 평가 대상자의 행동특성을 다수의 평가자가 평가하는 체계입니다.



역량의 정의

역량이란, 조직의 목표 달성과 연계하여 뛰어난 직무수행을 보이는 고성과자의 차별화된 행동특성과 태도를 의미합니다.

곧 기존의 ‘능력’ 개념이 개인 측면의 보유 자질에 초점을 맞춘 것이라면, 역량은 조직 측면에서 조직의 성과 창출을 위한 자질이라 할 수 있습니다.

최근 민간 부문과 해외 각국은 고위직의 선발과 능력개발의 기준으로 역량모델을 적극 활용하는 추세입니다.

이는 고위직으로 갈수록 표면적인 지식·기술보다는 ‘조정·통합’, ‘전략적 사고’, ‘변화관리’ 등과 같은 역량이 직무성과에 더 큰 영향을 미치기 때문이라 할 것입니다.



역량평가의 특성

역량평가(Assessment Center)는 기존의 다면평가나 인터뷰, 서류심사 방식의 평가체계와는 상이한 특성을 갖고 있습니다.

첫째, 역량평가는 구조화된 모의 상황을 설정하여 현실적 직무 상황에 근거한 행동을 관찰·평가하는 방식입니다. 추측이나 유추가 아닌, 직접 나타난 행동들을 관찰함으로써 평가자의 주관성을 배제할 수 있습니다.

둘째, 역량평가는 대상자의 과거 성과를 평가하는 것이 아니라 미래행동에 대한 잠재력을 측정하는 것입니다. 성과에 대한 대외 변수를 통제하여 환경적 변인을 제거함으로써 개인의 역량에 대한 객관적 평가가 가능합니다.

셋째, 역량평가는 다양한 실행과제(exercise)를 종합적으로 활용함으로써 개별 평가기법들의 한계를 극복하고 대상자들의 몰입을 유도하며, 다양한 역량들을 측정할 수 있습니다.

넷째, 역량평가는 다수의 평가자가 참여하며 합의에 의하여 평가 결과를 도출하는 체계입니다. 이러한 과정으로 개별 평가자의 오류를 방지하고 평가의 공정성을 확보하게 됩니다.

역량평가 제도 도입 및 개편

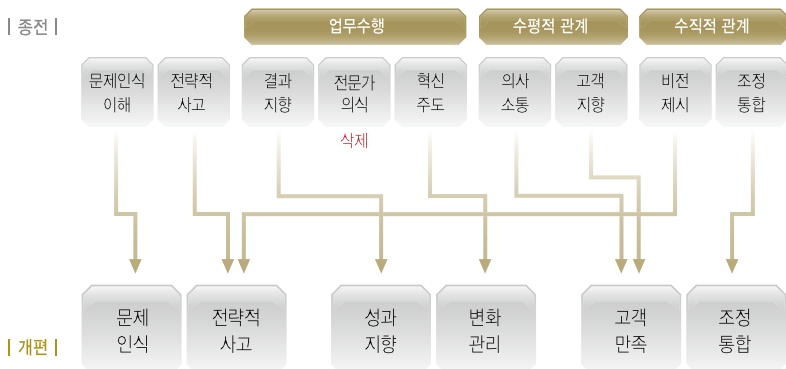
정부는 2001년 정부의 표준역량(19개)에 대한 역량모델 (competency model)을 설계하였습니다.

또한 2004년까지 52개 중앙행정기관의 국장급 이상 직위에 대한 직무분석을 실시하고 해외 및 민간사례의 벤치마킹과 전문가 자문 등을 통하여 고위공무원단의 공통역량을 추출하였습니다. 이와 함께 고위공무원단의 선발에 활용할 역량평가 방안을 마련하고 평가 체계의 구축에 착수하여, 2006년 7월 고위공무원단제도의 시행에 따라 역량평가를 실시하게 되었습니다.

2009년 3월에는 지난 2년 반 동안 역량평가를 운영하면서 제기되었던 평가자와 피평가자, 그외 전문가의 의견을 반영하고 외국 정부사례 등을 참조하여 역량평가 체계를 9개 역량, 6개 실행과제에서 6개 역량, 4개 실행과제로 개편하였으며 2010년 7월에는 평가에 참여하는 위원수를 7인에서 9인으로 늘려 모든 실행과제에 복수의 위원이 참여토록 운영방식을 개선하여 역량평가의 타당성과 평가결과에 대한 피평가자의 수용성 제고에 노력하였습니다.

역량 모델

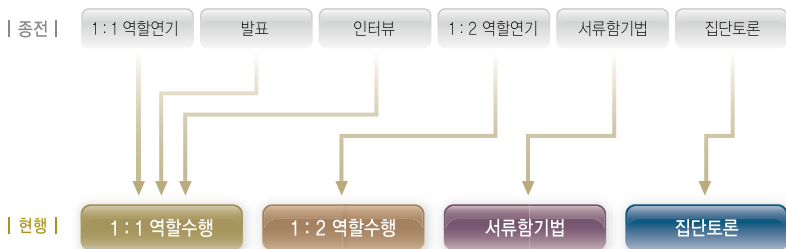
| 종전 |



| 개편 |

실행 과제

| 종전 |



| 현행 |

평가대상 역량

평가역량은 기존의 역량모델링과 고위직 직무분석, 해외 및 민간사례에 대한 벤치마킹 등을 토대로 전문가 회의에 의하여 선정되었습니다.

이러한 역량은 공익을 대변하고, 조직을 관리하며, 성과에 책임을 지고, 변화를 주도하며, 국정목표를 구현하는 고위공무원의 역할 수행에 기초가 되는 것입니다.

사고(thinking)	업무 (working)	관계(relating)
문제인식 전략적 사고	성과지향 변화관리	고객만족 조정·통합

역량군	역량명	역량정의
사고	문제인식	정보의 파악 및 분석을 통해 문제를 적시에 감지·확인하고 문제와 관련된 다양한 사안을 분석하여 문제의 핵심을 규명
	전략적 사고	장기적인 비전과 목표를 설정하고 이를 실행하기 위한 대안의 우선순위를 명확히 하여 추진방안을 확정
업무	성과지향	주어진 업무의 성과를 극대화하기 위한 다양한 방안을 구축하고, 목표달성 과정에서도 효과성과 효율성을 추구
	변화관리	환경 변화의 방향과 흐름을 이해하고, 개인 및 조직이 변화상황에 적절하게 적응 및 대응하도록 조치
관계	고객만족	업무와 관련된 상대방을 고객으로 인식하고 고객이 원하는 바를 이해하고 그들의 요구를 충족시키려 노력
	조정·통합	이해당사자들의 이해관계 및 갈등상황을 파악하고 균형적 시각에서 판단하여 합리적인 해결책을 제시

실행과제

실행과제는 업무상황에서 나타날 수 있는 갈등구조를 토대로 모의상황을 구성한 것으로 평가자가 피평가자의 행동특성들을 평가할 수 있도록 개발한 것입니다. 고위공무원단 역량평가에서는 4개의 실행과제(exercise)를 시행하고 있습니다.



과제	내 용 (예 시)	시간
1:1 역할수행	현안 문제에 대응하기 위한 기자와의 인터뷰, 업무 대책 발표, 부하직원 코칭 등 실시	준비 30분, 진행 30분
1:2 역할수행	부서간 업무중복 문제 등을 해결하는 상황	준비 30분, 진행 30분
서류함 기법	여러가지 현안과제를 시간내 처리하는 상황	준비 50분, 진행 30분
집 단 토 론	부처별 공통문제 등 합의, 조정하는 상황	준비 40분, 진행 50분

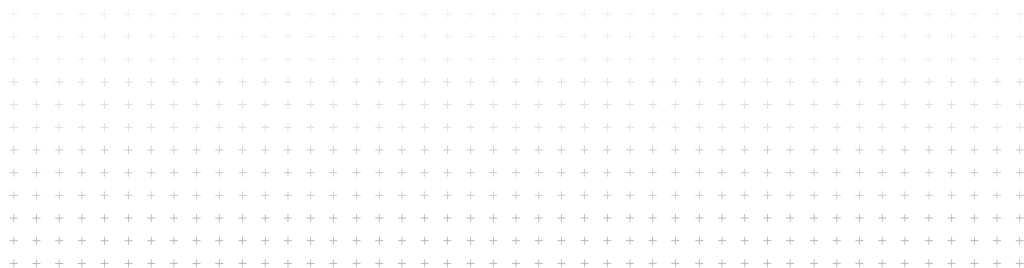
역량평가의 기대효과

역량평가 제도의 도입에 따라 고위공무원으로서 필요한 역할·자질·태도 등을 사전에 제시함으로써 바람직한 고위직 자질요건을 설정할 수 있고, 고위공무원단 진입 전에 능력과 자질을 체계적으로 검증함으로써 고위직 선발의 신뢰성 및 공정성을 제고할 수 있습니다. 또한 역량평가 결과를 반영한 교육훈련 수요예측과 교육실시가 가능해짐에 따라 체계적인 고위직 능력개발 시스템이 정립되고, 역량평가 자료를 인사운영에 활용함으로써 고위직 인사의 적실성을 확보할 수 있을 것입니다.

이러한 변화를 통하여 역량평가는 고위공무원의 전체적인 국정수행능력 향상에 기여하고, 나아가 정부의 생산성과 경쟁력을 향상시키는 데 이바지할 것입니다.

정부 역량평가 주요 질의 답변

역량평가의 취지	16
역량평가 면제	22
역량평가 운영	24
역량평가의 공정성	30
역량평가의 내용	38



역량평가의 취지

01 정부 역량평가란 무엇입니까?

2006년 7월 1일부터 고위공무원단제도가 시행됨에 따라, 고위공무원으로의 진입 전에 대상자가 향후 고위공무원으로서 역할을 성공적으로 수행할만한 역량이 있는지를 검증하는 제도적 장치가 역량평가입니다. 정부에서 실시하는 역량평가는 평가센터기법(assessment center method)에 따라 모의 직무상황에서 평가대상자가 보이는 행동을 직접 관찰하여 평가합니다.

관찰과정에서 평가위원에게 평가대상자의 신분, 경력, 학력, 실적 등의 정보는 주어지지 않습니다(블라인드 기법). 또한 주어진 문제에 대한 지식을 평가하는 것이 아니며, 직무상황에서 문제를 해결하는 실천과정이 판단의 기준이 됩니다.

성과를 달성하는 역량은 행동으로 나타나며, 정부의 역량평가는 바로 이러한 미래지향적이고 실천적인 행동을 평가하는 것입니다. 이와 같은 방식은 현재 미국, 영국, 캐나다 등에서도 고위공직자의 승진 및 채용을 위하여 널리 쓰이고 있습니다.

02 역량평가를 받을 수 있는 자격조건이 있습니까?

정부의 역량평가는 고위공무원이 될 수 있는 자격 및 절차적 요건을 갖춘 사람에 대하여 시행하고 있습니다. 역량평가는 ①고위공무원단 후보자 교육을 마친 과장급 국가공무원이거나, ②개방형 또는 별정직 고위공무원단 직위에 지원하여 각 부처 또는 중앙선발시험위원회를 거쳐 소속장관에 의하여 추천된 경우에 받을 수 있습니다.

다만, 4급 이상 일반직 공무원중 행정직렬, 공업직렬, 시설직렬, 전산직렬은 ①다른 기관의 근무경력이 재직중 2년 이상이거나 4급 이상에서 1년 이상인 경우 또는 ②공무원 재직기간 25년 이상인 경우에 한하여 역량평가에 응시할 수 있습니다.

03 역량평가에 통과하면 바로 고위공무원이 되는 것입니까?

고위공무원단 직위로의 진입은 크게 승진임용, 신규채용, 전보의 형태로 이루어집니다.

(1) **승진임용** 3급 2년 이상, 3급 2년 미만이거나 4급 5년 이상인 경우 20년 이상 재직한 자, 수석 전문관 5년 이상이면서 과장급 2년 이상 재직한 국가공무원은 고위공무원단 후보자 교육을 이수하고 역량평가를 통과하면 고위공무원단 후보자가 됩니다. 고위공무원단 후보자는 ①보통승진심사위원회(각 부처)와 인사심사를 거쳐 부처 자율직위에 승진임용되거나, ②공고에 따른 경쟁의 방법으로 선발시험위원회와 인사심사를 거쳐 개방

형 또는 공모직위에 승진임용됩니다.

아울러, 고위공무원이 아닌 연구관·지도관이 해당 직급 임용 후 다른 중앙행정기관의 개방·공모직위 또는 중앙인사관장기관이 실시하는 인사교류계획에 따라 교류임용된 기간의 합이 1년 이상인 경우 고위공무원단 후보자가 되기 위하여 필요한 기간에서 그 인사교류기간 등의 2분의 1에 해당하는 기간을 감한기간을 고위공무원단 후보자가되기 위해 필요한 기간으로 봅니다.

(2) 신규채용 일반직, 개방형(임기제) 또는 별정직 직위 등의 경우, 선발시험위원회에서 임용후보자로 선발된 이후에 역량평가를 받습니다. 역량평가 통과 이후 인사심사(인사혁신처)를 거쳐 ① 일반직공무원(임기제 공무원 포함)으로 채용되거나 ② 별정직 공무원으로 신규채용될 수 있습니다.

(3) 전보 연구관 또는 지도관으로 7년 이상 재직한 경우(또는 중앙행정기관의 실·국장 밑에 두는 보조기관 또는 이에 상응하는 직위에서 총 3년 이상 재직한 경우) 고위공무원단 후보자 교육을 이수하고 역량평가를 통과하면 고위공무원단 후보자가 됩니다. 고위공무원단 후보자인 연구·지도관은 보통승진심사위원회(각 부처)의 심사를 거쳐 고위공무원단 직위로 전보됩니다.

04 수십 년간 공직생활을 성실하게 수행했다고 자부합니다.

굳이 이러한 평가를 받을 필요가 있습니까?

지금 세계는 빛의 속도로 변화하고 있습니다. 연공서열적인 인사, 과거 지향적이고 시혜적인 기존의 인사제도로 이러한 변화를 따라가지 못하면 세계와의 경쟁에서 뒤떨어질 수밖에 없습니다.

‘조직 구성원은 자신의 능력을 넘는 범위까지 승진하여야 비로소 승진을 멈춘다’는 격언(Peter’s Principle)이 있습니다. 조직의 폐쇄성과 연공서열적 타성을 방치하는 조직은 생존할 수 없는 것이 오늘의 현실입니다.

역량평가는 이러한 행정환경에 적응하여 보다 경쟁력있는 정부를 만들기 위한 노력의 산물입니다. 과장 이하 직위에서 실적을 내는 역량과 중앙부처 국장급 이상 직위에서 높은 성과를 달성하는 역량은 분명히 다릅니다. 역량평가에서 대상자들은 고위공무원의 직무를 실제로 처리하는 과정을 통해 미래 업무 수행의 잠재적 가능성을 평가받으며 일정한 수준의 역량을 보유한 것으로 인정되는 경우에 한하여 고위공무원으로 진입할 수 있습니다.

역량평가에 미통과하더라도 현재 재직하고 있는 과장급 직위에 대한 역량이 부족하다는 것은 아니므로 대상자는 현재 신분을 그대로 유지하며, 역량을 보다 개발한 이후 다시 역량평가를 받을 수 있습니다.

05 현재 민간기업의 CEO(임원)입니다. 그간의 지위와 실적이 있는데, 굳이 역량평가를 받아야 합니까?

역량평가는 평가대상자의 기존 신분이나 경력·실적 등을 평가하는 것

이 아니라 미래에 고위공무원의 역할을 성공적으로 수행할 수 있을 것인지의 여부만 평가합니다.

물론 민간기업을 성공적으로 이끌어 갈 정도면 고위공무원으로서의 역할도 충분히 수행할 수 있을 것이라고 추정할 수는 있습니다. 그러나 국가의 정책에 중추적인 책임을 지는 고위공무원의 자리는 단순한 추정이 아닌 능력의 실증에 의하여 임용될 것이 요구 됩니다.

더구나 공무원과 같은 공직에서의 성과에 대한 자료가 없는 경우에는 역량 수준에 대한 최소한의 검증이 더욱 필요합니다.

그러므로 민간부문의 지위와 실적에도 불구하고 고위공무원이 되기 위해서는 역량평가를 통과하여야 합니다.

또한 역량평가 과정은 향후 고위공무원으로서의 실제 업무수행을 압축적으로 경험할 수 있는 기회가 됨으로써 채용 이후 민간 출신의 업무 경쟁력 강화에도 일조하고 있습니다.

06 현직 연구관(지도관)입니다. 고위공무원으로 전보되는 경우에도 역량평가를 받아야 하나요?

연구직(지도직) 공무원이라 하더라도 고위공무원단 직위에 보임되어 조직을 관리하고 변화를 주도하며 국정목표 구현의 책임을 지는 역할 수행은 다른 일반직 고위공무원과 다르지 않습니다. 따라서 고위공무원이 되기 위해서는 역량평가를 통과해야 합니다.

07 역량평가를 통과한 고위공무원단 후보자는 부이사관보다 높은 계급입니까?

고위공무원단 후보자가 되는 것은 고위공무원으로 승진할 수 있는 요건을 갖추는 것에 불과하며 계급의 개념은 아닙니다. 20년 이상 재직하면서 서기관(기술서기관)으로 5년 이상이면 후보자 교육을 받고 역량평가에 통과하여 고위공무원단 후보자가 될 수 있는 반면, 부이사관이라 할지라도 교육을 받지 않거나 역량평가에 미통과하면 고위공무원단 후보자가 될 수 없습니다.



역량평가 면제

08 역량평가를 받지 않아도 임용될 수 있는 고위공무원단 직위가 별도로 있습니까?

원칙적으로 고위공무원단 직위에 진입하기 위해서는 역량평가를 통과하여야 합니다.

(1) 다만, 별정직 직위 중 ①정치적 임용의 성격이 매우 강하며 소속 장관 등과 진퇴를 같이 하는 비서관·장관정책보좌관, ②고도의 업무특수성이 인정되는 비상안전기획관·대통령의 경호업무 관련 직위 등은 역량평가를 거치지 않고 당해직위로 임용될 수 있습니다.

(2) 또한 지방자치단체에 두는 고위공무원단 직위에 지방공무원이나 민간인을 신규채용하는 경우에도 역량평가를 실시하지 않을 수 있습니다.

그러나 위 (1), (2) 직위에 임용된 공무원이 향후 역량평가를 실시하여야 하는 다른 고위공무원단 직위에 임용되기 위해서는 역량평가를 통과하여야 합니다.

(3) 아울러, 문화·예술·의료분야 등 고도의 전문성이 요구되는 직위에

임기제 또는 별정직 공무원으로 임용되는 경우에 한해 소속장관이 고위 공무원으로서 역량을 이미 갖추고 있다고 볼 만한 특별한 사유를 소명하는 경우 역량평가를 거치지 않고도 당해 직위에 임용될 수 있도록 하고 있습니다.

09 2006년 7월 1일 이전에 부이사관까지 하다가 퇴직한 전직공무원입니다. 이번에 고위공무원으로 채용되고자 하는데, 역량평가를 받아야 합니까?

제도 시행 초기, 운영의 적절성과 공직의 안정성 확보를 위하여 2006년 7월 1일 당시 고위공무원단 직위 재직자는 고위공무원으로 일괄 편입되었습니다.

(1) 고위공무원단제도 시행 이전에 중앙부처의 실·국장급 상당 직위에 재직하여 업무를 수행한 경력이 있는 사람을 다시 고위공무원단 직위로 채용하는 경우, 소속장관이 고위공무원으로서의 역량을 이미 갖추었다고 판단하는 경우에는 인사혁신처와의 협의를 거쳐 역량평가를 면제할 수 있습니다.

(2) 그러나, 전직 부이사관이었다고 하더라도 중앙부처의 실·국장급 상당 직위에 실제 재직한 경력이 없는 사람은 역량평가를 통해 향후 고위 공무원으로서의 역할을 성공적으로 수행할 수 있는지에 대한 검증이 필요합니다.

역량평가 운영

10 아직 고위공무원단 후보자 교육을 받지 않은 3급 국가공무원입니다. 고위공무원이 되기 위하여 역량평가를 받을 수 있습니까?

(1) 고위공무원으로 진입하기 위해서는 고위공무원단 후보자 교육을 이수한 이후에 역량평가를 받는 것이 원칙입니다.

(2) 다만 개방형 또는 별정직 고위공무원단 직위는 후보자 교육 이수 여부와 관계없이 지원할 수 있습니다. 당해 직위에 지원하여 각 부처 또는 중앙선발시험위원회에서 임용후보자로 선발되면 역량평가를 받을 수 있습니다.

11 역량평가를 먼저 받고 이후에 고위공무원단 후보자 교육을 받는 경우도 있습니까?

고위공무원으로의 승진·전보를 위해서는 후보자 교육을 받은 이후에 역량평가를 받는 것이 원칙입니다.

그러나 후보자 교육을 받지 않더라도 개방형 직위에 지원하는 경우에는 역량평가를 받을 수 있습니다.

(1) 역량평가에 통과하면 고위공무원임용심사위원회의 인사심사를 거쳐 임기제 고위공무원으로 채용될 수 있습니다. 장래에 다른 고위공무원단 직위에 임용시에는 당해 고위공무원단 직위의 재직 경력을 인정하여 후보자 교육이나 별도의 역량평가를 실시하지 않을 수 있습니다.

(2) 개방형 직위 임용후보자의 경우, 역량평가에 통과하더라도 당해 직위에 최종적으로는 임용되지 않는 경우도 있습니다. 이 경우 당해 직위에 임용되지 않은 자가 고위공무원으로 승진·전보를 위해서는 추후에 후보자 교육과정을 이수하여야 합니다.

12 역량평가에 미통과 하였습니다. 재평가가 가능합니까?

후보자 교육을 이수한 후 역량평가에 통과하면 고위공무원단 후보자가 되며 1단계로 부처 내 보통승진심사위원회, 2단계로 고위공무원임용심사위원회의 인사심사를 거쳐 고위공무원단에 진입하게 됩니다.

하지만 역량평가에 미통과한 경우 역량보완을 한 후 재평가를 받을 수 있으며, 평가를 받을 수 있는 횟수의 제한은 없습니다.

이는 역량평가가 역량 부족자를 단순히 선발에서 배제하기 위한 것이 아니라 고위공무원의 능력과 자질을 향상시키는 데에도 그 목적이 있기

때문입니다. 2회 연속으로 미통과하는 경우에는 6개월, 3회 연속으로 미통과하는 경우에는 12개월간 재평가를 받을 수 없습니다. 이는 일정 기간의 역량보완 후 다시 재평가를 받을 수 있도록 하는 최소한의 제도적 장치입니다.

개방형 또는 별정직 직위 등으로의 임용을 위해 역량평가를 통과하지 못한 임용후보자는 1회에 한 해 재평가를 받을 수 있습니다. 이 경우 소속 장관은 임용후보자의 면접시험 결과, 역량평가 결과, 재평가 의사 등을 종합적으로 고려하여 인사혁신처에 재평가를 요청할 수 있습니다.

13 고위공무원단 후보자 교육을 받았습니다. 역량평가는 언제 받게 됩니까?

역량평가는 매회 6명을 기준으로 주 2회 시행을 원칙으로 하고 있습니다. 매회 평가대상자는 여러 부처의 과장급 공무원과 개방형 직위 등에 응모한 민간인으로 구성됩니다.

인사혁신처는 부처별 평가일정을 순차적으로 배정하여 각 부처에 대상자 추천을 요청하며 소속장관이 관련 사항들을 고려하여 평가대상자를 추천하게 됩니다.

인사혁신처의 평가대상자
추천 요청(약 1~2주 전)



각 부처: 추천(1주 전)

평가일정을 특별히 조정할 필요가 있는 경우, 해당 부처에 그 사유 및 평가대상자 명단 등을 인사혁신처에 제출한 후 협의할 수 있습니다.

14 고위공무원단 개방형 직위 또는 별정직 직위에 지원하는 경우 역량평가는 언제 받습니까?

각 부처의 인사운영이 적시에 이루어질 수 있도록 개방형 또는 별정직 직위의 임용후보자에 대한 역량평가는 우선적으로 시행하고 있습니다.

각 직위 지원자에 대한 선발시험이 종료되면 해당부처는 관련 서류(평가대상자 이력서 등)를 첨부하여 인사혁신처에 역량평가 시행을 요청하여 평가일정을 배정받을 수 있습니다.

15 과장급 공무원이 역량평가를 통과하여 고위공무원단 후보자가 되면 타 부처의 고위공무원단 직위로 임용될 수 있습니까?

각 부처의 고위공무원단 직위는 개방형 직위, 공모직위 및 부처 자율직위로 구성되어 있습니다. 개방형 직위는 민·관 구분없이

경쟁을 통해 최적임자를 선발하는 직위이며, 공모직위는 공직내의 경쟁을 통해 최적임자를 선발하는 직위입니다.

따라서, 고위공무원단 후보자가 되어 자부처 또는 타부처의 개방형직위 및 공모직위에 응모하여 최적임자로 선발되면 인사심사를 거쳐 고위공무원단 직위에 임용될 수 있습니다.

16 역량평가를 받았습니다. 평가 결과는 언제, 어떤 방식으로 알 수 있습니까?

역량평가는 역량항목별로 5점 만점으로 평가하며 평가자 회의를 통해 결정된 평가대상자의 평균점수가 ‘보통’ 이상(종합 평균점수 2.5점 이상)인 경우에 통과하게 됩니다.

통과/미통과의 결과는 평가 후 1~3일 이내에 ① 후보자교육 이수자의 경우에는 소속부처로, ② 개방형 직위 지원자 등의 경우에는 지원부처로 통보됩니다.

또한, 평가대상자 개인에게는 자신의 역량수준을 확인할 수 있도록 평가위원이 작성한 결과보고서를 별도로 송부하고 있습니다.

평가 점수는 서열의식에 따른 경쟁의 과열과 부작용을 방지하기 위하여 공개하지 않으며 각 역량별 등급수준이 통보됩니다.

〈참고 : 평가점수별 등급기준〉

등급	매우우수	우수	보통	미흡	매우미흡
점수	4.5 이상	3.5~4.5	2.5~3.5	1.5~2.5	1.5 미만

17 역량평가 결과는 인사관리에 어떻게 활용됩니까?

역량평가 ‘통과’는 고위공무원단 승진·채용·전보의 기본요건이며, 각 역량별 평가결과는 인사혁신처의 인사심사 등에서 대상 직위와의 적합성 등을 검증하기 위하여 활용되고 있습니다.

또한 개인에게 제공되는 평가결과보고서는 인사기록카드와 같이 관리되고 있습니다. 각 개인은 자신의 장·단점을 파악하여 향후 역량개발방안을 수립하는 기초자료로 활용할 수 있습니다.



역량평가의 공정성

18 평가과정상 특정인에 대한 배려가 이루어질 가능성은 없습니까?

역량평가는 오직 대상자가 향후 고위공무원으로서 성공적으로 업무를 수행할 수 있을지에만 초점을 맞춘 검증과정입니다.

따라서 역량평가는 평가대상자의 소속·신분·경력·학력·실적, 나아가 성명까지도 공개하지 않는 철저한 블라인드(blind; 무자료) 방식으로 진행됩니다. 평가대상자는 평가 당일 A, B, C 등과 같은 고유기호를 부여받아 평가를 치르게 됩니다. 진행과정에서 신분 혹은 개인적 상황은 일체 공개되지 않으며, 따라서 특정 대상자에 대한 배려는 개입될 여지가 없습니다.

19 평가위원이 의도적으로 왜곡된 평가 점수를 주게 될 우려는 없습니까?

고위공무원단 후보자 역량평가는 평가대상자의 역량수준을 객관적으로 평가하기 위하여 역량의 정의에 따라 구성된 행동의 상세한 분류기준지표를 활용하고 있습니다. 평가시 각 평가위원은 모의상황에서 피평가자의 행동을 직접적으로 관찰·기록하고 본 지표에 따라 분류하여 자신이 부여하는 점수의 근거를 제시합니다. 이러한 기법과 역량의 정의를 숙지하기 위한 교육을 이수하여야 평가위원의 자격이 주어집니다.

또한 매회 9명의 평가위원이 역량평가에 참석하며, 각 평가위원의 의견은 회의를 통하여 입증·논의된 후 전체 의견으로 인정됩니다. 개별 평가대상자의 평가점수와 통과 여부는 전체 평가위원의 합의에 의해 결정됩니다.

아울러 평가의 공정성을 철차적으로 보장하기 위하여 평가대상자와 관련된 부처 출신자·당해 개방형 직위의 선발시험위원으로 참여한 자 또는 개별적 친분이 있는 자 등은 평가에서 제외되며, 평가위원은 특정 평가대상자에 대하여 공정한 평가가 어렵다고 판단하는 상당한 사유가 있는 경우 평가를 회피할 수 있습니다.

20 매회 6명씩 평가를 받는다고 하는데, 6명 간의 상대평가인지 궁금합니다.

역량평가는 기본적으로 고위공무원으로서 요구되는 일정수준의 역량을 갖추었는지를 평가하는 것입니다. 이러한 일정수준의 역량은 절대적인 기준에 따라 설계되어 있으며, 동일 회차에 평가받는 대상자간 우열비교에 의하여 결정되는 것은 아닙니다. 평가위원은 사전에 제시된 지표와 평정척도에 의하여 평정하며, 다른 평가대상자와의 비교는 일종의 ‘대비오류(contrast error)’로 규정되어 배제되고 있습니다.

대상자의 기존 경력과 분리된 모의상황의 설정, 관찰·기록기법의 체계화, 분류기준지표와 행동예시의 설계, 구체화된 평정척도, 평가자 사전 훈련, 의견일치에 따른 평가결과 등의 구성요소를 통하여 상대평가가 이루어질 가능성을 배제하고 있습니다.

21 과제를 해결하는 데 특정부처 출신이 좀 더 유리한 경우는 없습니까?

실행과제의 성격을 살펴보면, 과제에서 제시되는 문제상황을 해결하는 ‘정답’은 없습니다. 다만 이를 해결하는 과정에서 보여지는 ‘역량’이 있을 뿐입니다. 역량평가에서는 전문적인 지식이나 특정한 경험 자체를 직접 평가하지 않습니다. 평가위원은 문제상황을

해결하는 대안의 적절성을 평가하는 것이 아니라, 참가 과정에서 각 역량들이 충분히 발휘되고 있는지를 평가합니다. 따라서 소속부처에 따른 유·불리는 없습니다.

또한 소속부처의 업무와 관련된 주제를 다루는 경우 평가대상자가 심리적인 안정감을 통해 혜택을 볼 수도 있다는 점을 감안하여, 소속 부처의 업무와 무관한 과제를 부여함으로써 과제에 따른 평가 오류(exercise effect)의 가능성을 원천적으로 통제하고 역량의 발현에만 집중할 수 있도록 운영하고 있습니다.

22 실행과제가 공직내 직무 상황으로 구성되어 있다고 하는데, 개방형 지원자들이 수행하기에 어려움은 없습니까?

실행과제는 실제 고위공무원 업무를 수행하면서 해결해야 하는 다양한 경우들의 핵심요소를 집약하여 모의상황을 구성한 것입니다. 대상자가 ‘장래에 고위공무원 역할을 성공적으로 수행할 수 있겠는지’를 평가하기 위해서는 실제와 유사한 상황을 부여하고 이를 해결하는 과정을 관찰하는 것이 가장 타당성이 높은 방법임은 이미 학술적으로도 검증되어 있습니다.

또한 출신과 관계없이 고위공무원으로 임용되는 순간부터 국가의 정책을 집행하는 공직을 수행하게 되므로, 임용대상자는 정부의 인재상과 부합해야 할 것입니다.

이에 대한 역량은 과제 수행 결과의 우수성이 아닌 역량별 행동의 우수성으로 평가됩니다. 따라서 고위공무원 업무에 대한 직접적인 경험이 없는 지원자들도 간접경험이나 유사경험 혹은 학습 등을 통하여 역량에 대한 잠재력과 준비를 갖추고 있을 경우 얼마든지 우수한 평가를 받을 수 있습니다. 즉, 지원자 개인의 경험이나 학습 내용 및 효과 등에 따라 역량의 강약점 형태가 다를 수는 있으나, 특정 지원자가 전반적 혹은 일방적으로 유·불리할 수는 없습니다.

예를 들어 민간기업 경력자의 경우에는 ‘고객만족’의 역량에서 우수한 평가를 받을 수 있고, 학계에서 수행하는 연구와 논증에 익숙한 학자출신의 경우에는 ‘전략적 사고’, ‘문제인식’ 등의 역량에서 우수한 평가를 받을 수 있을 것입니다.

23 6개 역량을 평가한다고 하는데, 연구직이나 기술직군 혹은 교정직렬 출신의 공무원이 주로 보임되는 직위와는 다소 무관한 역량 아닙니까?

역량평가는 다양한 고위공무원단 직위에서 공통적으로 요구되는 최소한의 역량을 평가하고 있습니다. 문제인식, 전략적사고, 성과지향, 변화관리, 고객만족, 조정·통합의 6개 역량은 고위공무원으로서 성과를 달성하기 위한 핵심역량입니다.

물론 각 직위에 따라 역량별 비중이 다를 수는 있습니다. 예를 들어 거시적 시각에서 정책을 기획하는 역할을 주로 담당하는 직위에서는 문제인식·전략적 사고의 역량이, 수립된 정책의 효율적 집행을 주로 책임지는 직위에서는 성과지향·변화관리 역량이, 정책대상집단을 직접적으로 상대하고 관리하는 직위에서는 고객만족·조정통합의 역량이 다른 역량에 비하여 더욱 중요할 수는 있습니다. 물론 이런 구분이 절대적인 것은 아니며, 실제로 특허청 특허심판원 심판장의 경우 고객만족 역량이 다른 역량에 비하여 더욱 중요한 것으로 분석되고 있습니다.

그러나 고위공무원의 수준에서 두어 가지의 역량만을 갖추어도 성공적으로 업무를 수행할 수 있는 제한적이고 단순한 직위는 존재하지 않습니다. 조직을 관리하고 변화를 주도하며 국정목표 구현의 책임을 지는 고위공무원에게 있어 6개 역량에서 일정한 수준을 갖추는 것은 최소한의 요건입니다.

24 보통 구두로 진행되는 것 같은데 말을 잘하는 사람에게 유리하지 않습니까?

자신이 의도하는 바를 상대방에게 명확하게 이해시키는 것도 평가대상 역량의 일부분입니다. 따라서 말을 잘하는 사람은 해당역량에서 좋은 평가를 받을 수 있습니다.

그러나 말을 잘하는 것이 상황을 정확하게 이해하고 이를 해결하기 위한 과정을 적절하게 구성하는 행동과 직결되지는 않습니다. 예를 들어 아무리 말이 유창하더라도 고객이 원하는 바를 이해하여 업무결과가 그들의 요구를 충족하도록 배려하지 못한다면 고객 만족 역량에서는 좋은 평가를 받을 수 없습니다. 6개 역량의 정의를 살펴보면, 말을 잘하는 것은 고위공무원으로서 필요한 역량 중 일부분에 불과하다는 것을 파악할 수 있을 것입니다.

25 과제별 평가시간이 보통 1시간, 길게는 90분에 불과하다고 하는데 순발력 있는 사람에게 유리한 것 아닙니까?

혈액검사를 하기 위해서 모든 피를 뽑지는 않듯 업무 처리과정을 평가하기 위하여 실제 업무수행의 모든 모습을 살펴볼 필요는 없습니다.

역량평가에서는 정책의 수립과 집행과정에서 ① 적절한 사고체계를 구성하여(문제인식, 전략적 사고), ② 업무를 합리적으로 처리하는지(성과지향, 변화관리), ③ 대상자와 필요한 관계를 형성하는지(고객만족, 조정·통합)평가합니다.

역량평가의 실행과제는 실제 고위공무원이 수행하는 업무로 구성되어 있습니다. 50개 중앙행정기관의 고위공무원 워크숍을 통하여 발굴된 각 실행과제는 대표적인 업무를 모형으로 구성한 것으로서,

복잡한 현실을 추상화하여 핵심요소만 고려할 수 있도록 제공함으로써 짧은 시간내에 역량 수준을 평가할 수 있도록 설계되어 있습니다.

실행과제에서는 주제에 대한 올바른 답변을 요구하는 것이 아니라 업무처리 과정을 자신에게 적합하도록 구성하는지를 평가하는 것이므로 실제 업무와 같이 장시간에 걸친 분석과 판단의 결론이 요구되지는 않습니다. 또한 상황을 충분하게 이해하지 못하고 단순히 임기응변식으로 대응하는 것은 단계가 진행될수록 전후 맥락의 상충과 같은 한계를 보이게 됩니다.

따라서 역량평가에서는 순발력이 있고 임기응변에 능숙하다는 점이 바로 좋은 평가로 연계되지는 않습니다.



역량평가의 내용

26 평가대상 역량은 어떤 기준에 의해 선정된 것입니까?

정부는 2001년부터 각 중앙행정기관 공무원에게 필요한 역량을 분석하여 역량모델을 구축하였습니다.

2004년까지는 전 부처의 국장급 이상 직위를 직무분석하여 실·국장급 직위의 직무수행요건에서 공통적으로 필요한 핵심적인 역량을 추출하고, 외국 정부 및 민간기업을 벤치마킹하여 세계적인 추세를 반영하였습니다. 그리고 2009년도에는 전문가, 평가자 등의 의견을 반영하여 유사하다고 지적되어온 역량을 조정·통합하였습니다. 이러한 과정을 통하여 도출된 문제인식·전략적사고·성과지향·변화관리·고객만족·조정통합 각 역량은 정책의 형성·집행·환류 모든 분야에서 필수적인 요소들입니다.

27 평가위원은 어떤 분들입니까?

역량평가위원은 각 부처의 전·현직 고위공무원, 관련 학계의 교수·전문가로 구성되어 있습니다.

각 부처·단체의 추천을 받은 평가위원 후보자는 고위공무원 역량의 분석·평가기법의 숙지·실행과제의 설계·평정척도의 이해 등에 대한 워크숍·교육훈련·모의평가 참가의 단계별 과정을 거쳐 정부 역량평가위원으로 위촉되어 실제 평가에 참여하게 됩니다.

28 가상국가를 배경으로 한다고 하는데, 그 이유는 무엇입니까?

정부 역량평가는 복잡한 현실을 추상화하여 평가에 관련된 요소만을 집약한 모의상황 실행과제를 사용합니다. 모의상황(simulation)은 평가센터기법의 핵심입니다. 가상국가를 상정한 모의상황은 현실에 기반하고 있으나 현실에 얽매이지는 않습니다.

만약 실행과제가 현실상황으로만 설계된다면 ① 평가대상자의 단편적인 기존지식을 측정하게 될 우려가 있고, ② 평가대상자의 사고와 행동이 제약되며, ③ 다양한 역량을 측정하는 데 필요한 내용을 충분하게 제공하지 못할 수 있습니다. 따라서 이러한 제약을 극복하기 위하여 가상국가를 배경으로 한 모의상황을 설계한 것입니다.

그러나 상정된 가상국가의 경제·사회·문화적 조건의 핵심은 현실의 대한민국과 유사하게 설정되었으므로 평가대상자는 가상국가

에 대하여 특별한 고려를 할 필요는 없으며 주어진 과제를 충실하게 수행하기에 어려움이 없을 것입니다. 또한 진행과정에서 평가대상자가 대한민국과 가상국가를 다소 혼동한다 하더라도 평가결과에 크게 영향을 주지는 않습니다.

29 역할수행을 한다고 하는데, 연기력을 측정하는 것입니까?

역량평가는 평가대상자가 주어진 역할의 성격이나 감정을 얼마나 풍부하고 진실되게 표현하는지를 평가하는 것이 아닙니다. 역량평가의 연기는 직무수행과 의미가 같습니다.

공직사회에서 역할연기의 기법이 도입된 것은 최근의 일입니다. 그러므로 평가대상자가 역할연기를 어색하게 생각할 수는 있습니다. 그러나 주어진 상황에서 해결해야 할 문제를 이해하고, 방안을 구성하기 위하여 고려할 요소들을 파악하며, 상황을 적절하게 극복할 수 있는 행동을 통하여 자신의 사고를 실천하는 과정은 평가대상자가 일상의 업무에서 익숙하게 경험하고 있는 것입니다. 따라서 평가대상자가 평소의 업무를 수행하듯 주어진 과제를 처리하면 별 다른 어려움은 없습니다.

31 서류합 기법이란 무엇입니까?

【개인별 준비 50분, 평가위원 면담 30분, 노트 제출】

서류합 기법(In-Basket)이란, 미결함에 처리해야 할 서류들이 쌓여

있는 상황을 의미하는 것입니다. 주어진 역할에서 수행해야 할 일
상적인 여러 가지 과제가 주어지고 이에 대한 방향검토·업무지
시·절차설계·의견피력 등을 수행하게 됩니다.

주어진 과제에서 요구하는 사항을 별도 제공되는 ‘피평가자 노
트’에 간단한 개조식(서술형의 문장이 아니라, 번호를 붙여 가며 짧게
끊어서 중요한 요점이나 단어를 나열하는 방식)으로 메모하여 작성합니
다. 준비시간이 끝나면 진행요원은 ‘노트’를 회수하며, 평가대상자
와 평가위원은 작성된 내용을 기반으로 면담을 진행하게 됩니다.

서류함 기법 노트는 작성시 필기구를 사용하거나 평가실내 비치
된 PC를 사용할 수 있습니다.

실행과제 예시

본 예시는 실제 평가시에 제시되는 과제가 아니며, 실행과제의 이해를 돕기 위한 예시입니다.

당신은 정부인적자본관리원 인사집행본부장입니다. 정부인적자본관리원은 공무원의 인사행정
에 관한 정책 수립, 인사행정 분야의 개혁, 공무원 교육훈련에 관한 사무 등을 담당하는 합의회
행정기관입니다. 조직은 기획관리, 인사집행, 교육훈련, 평가보수정책, 기술인력정책, 협력조정,
채용관리, 혁신전략의 8본부 37팀으로 구성되어 있습니다.

인사집행본부는 4팀 41명으로 구성되어 있습니다.

오늘은 7일간 정기휴가를 떠나는 전날이며, 저녁에는 중요한 회의에 참석해야 합니다. 회의 준
비를 마치고 메일함을 열어보니, 본부장의 처리를 요하는 4가지 사항이 있습니다. 남은 업무를
처리할 수 있는 시간은 50분밖에 없습니다.

- ① 성과상여금 평정에 대한 소속 직원의 이의제기
- ② 인사집행본부 소관법령 제·개정일정 변경요청
- ③ 대통령 지시사항 추진상황 월간보고 검토
- ④ 공무원인사제도 실무편람 발간계획



31 1:1 역할수행은 어떻게 진행되니까?

【개인별 준비 30분, 모의상황 진행 30분, 노트 제출 없음】

1:1 역할수행은 평가위원 1명이 입실하여 진행하는 모의상황입니다. 평가위원의 역할은 조직 외부의 업무관계자 혹은 조직 내 상급자·동료·하급자·기자 등 과제마다 다르게 구성되며, 평가대상자는 주어진 모의상황에서 업무관련 면담, 코칭, 기자와 인터뷰, 업무 대책 발표 등 요구되는 역할을 수행하게 됩니다.

실행과제 예시

본 예시는 실제 평가시에 제시되는 과제가 아니며, 실행과제의 이해를 돕기 위한 예시입니다.

1 당신은 정부인적자본관리원 채용관리본부장입니다. 채용관리본부는 정부 각급기관 채용시험 및 국가가 주관하는 자격시험에 관련된 각종 업무를 담당하고 있으며, 당신은 직위공모를 통해 지난주에 타 부처에서 채용관리본부장으로 전보되었습니다.

최근 공무원 채용시험령 개정에 따라 2년 후부터 '역사'가 시험과목에서 제외될 예정입니다. 이에 대한 찬반 논쟁이 학계 및 시민단체에서 활발히 진행되고 있습니다.

당신은 어제 '국가정기를 바로 세우는 국회의원 모임'의 간사인 A의원으로부터 3일후 면담을 제의받았습니다. 이메일에 따르면 면담은 역사과목 제외에 대한 배경을 설명받기 위한 것입니다. 그런데 A의원의 일정으로 면담이 오히려 앞당겨지게 되었고, 앞으로 30분 후 당신은 A의원과 단독으로 면담을 진행해야 합니다. 면담예정시간은 30분간입니다.

당신에게는 시험령 개정관련 검토보고서, 시민단체 의견서, 공청회 결과보고, 신문칼럼, 인터넷 여론조사 브리핑 등이 자료로 주어집니다.



2 당신은 정부인적자본관리원 기술인력정책본부장입니다. 기술인력정책본부는 정부 내 과학기술 인력의 체계적 관리와 능력개발·균형적 인사정책 수립을 담당하기 위하여 최근 신설된 조직이며, 당신은 어제 고위공무원으로 임용되었습니다.

얼마 전 취업을 하지 못한 자연계 박사 1명이 자살하였으며, 며칠 전 '이공계의 위기에 대한 전국 공과대학장협의회 성명'이 발표되었습니다. 이와 관련하여 정부 내 과학기술 인력관리의 혁신방안에 대한 '정상신문 기자'의 인터뷰가 예정되어 있습니다.

당신은 현황자료, 관련 기사, 검토보고서, 예상질의답변 등을 담당 팀장으로부터 보고받았으며, 30분 후 단독으로 기자와 인터뷰를 진행해야 합니다.



3 당신은 정부인적자본관리원 협력조정본부장입니다. 며칠 후 OECD에서 각국의 국가원수 및 중앙인사관장기관장들이 참가하는 국제인적자본정책포럼이 개최됩니다. 우리나라에서는 국내 정치일정상 기획관리본부장이 참가하여 '정부 인사혁신의 동향과 전망: 장벽의 해체와 경쟁로의 이행'에 대하여 주제발표를 할 예정으로 있습니다.

그러나 기획관리본부장의 갑작스러운 외병으로, 당신이 그를 대신하여 국제포럼에 국가대표단장으로 참석하도록 결정되었습니다. 이에 인적자본관리원장은 주제발표의 진행상황을 점검하고자 금일 중 초안발표를 시연하도록 지시하였습니다.

앞으로 30분 후, 당신은 기관장 앞에서 주어진 주제에 대한 발표를 진행할 예정입니다. 당신에게는 국제포럼 개요, 정부 인사 개혁 로드맵, 인사혁신 백서 요약본, 주제관련 보고서, 주제발표문 기초자료가 주어집니다.



32 1:2 역할수행은 어떻게 진행되니까?

【개인별 준비 30분, 모의상황 진행 30분, 노트 제출 없음】

1:2 역할수행은 평가위원 2명이 입실하여 진행하는 모의상황입니다. 각 평가위원은 다양한 입장을 주장하고 있으며, 평가대상자는 주어진 모의상황에서 요구되는 역할을 수행하게 됩니다.

실행과제 예시

본 예시는 실제 평가시에 제시되는 과제가 아니며, 실행과제의 이해를 돕기 위한 예시입니다.

당신은 정부인적자본관리원 평가보수정책본부장입니다. 평가보수정책본부는 실적과 능력에 따른 성과평가시스템을 구축하고, 공무원의 처우 및 복리후생 수준향상 도모의 업무 등을 담당하고 있습니다.

최근 각종 연구프로젝트의 관리를 효율화하고, 연구원의 신분 보장과 함께 재정운용의 책임성을 강화하며, 국가 전체적인 연구역량을 극대화하기 위하여 정부출연기관인 생산기술연구소 연구원을 정규 공무원으로 통합하자는 논의가 진행되고 있습니다. 생산기술연구소는 생산시스템, 기반공정기술, 생물산업기술, 환경에너지 등을 연구하는 대표적 정부출연 연구소입니다.

그러나 이를 위해서는 기존 공무원과의 형평성 문제가 제기될 수 있는 별도의 보수와 평가체계를 인정해야 하며, 기술연구소 노동조합연맹에서 반발하는 등 각종 문제가 있습니다.

이에 대한 논의를 위하여 생산기술연구소장과 노동조합 위원장

이 당신의 사무실을 방문하게 됩니다. 당신에게는 생산기술연구소 개요, 1인당 SCI(과학기술논문 인용색인) 등재·지적재산권 출원 등 최근의 연구성과 동향, 통합 관련 쟁점 검토보고서, 노동조합 의견서, 신문기사 스크랩 등의 자료가 제공됩니다.

생산기술연구소장 및 노동조합 위원장과의 회의 시간은 30분간이며, 당신은 대립되는 두 당사자 간의 입장을 경청하고 결론을 도출해야 합니다.



33 집단토론은 어떻게 진행됩니까?

【개인별 준비 40분, 토론 진행 50분, 노트 제출 없음】

집단토론은 평가대상자 3명이 참가하여 공동의 의사결정을 위한 토론을 전개하는 과제입니다. 평가위원 1인이 과제에서 주어진 역할에 따라 토론을 진행하며 각 평가대상자는 주어진 상황을 해결하기 위한 자신의 대안을 제시하고 근거를 전개하면서 합의를 모색합니다.

실행과제 예시

본 예시는 실제 평가시에 제시되는 과제가 아니며, 실행과제의 이해를 돕기 위한 예시입니다.

당신은 정부인적자본관리원 교육훈련본부장입니다. 정부는 국가 경쟁력을 제고하기 위하여 민간과 공공부문의 종합적이고 거시적인 인적자본 정책을 수립·추진하고자 합니다. 이를 위하여 정부인적자본관리원, 교육개발부, 산업고용부의 3개 부처 주관으로 가칭 ‘국가인적자본정책위원회’를 조직할 예정입니다.

그러나 10여 차례에 걸친 준비회의 및 수차례의 공청회에도 불구하고 본 위원회의 정책기조와 주요 정책대상조차 결정된 것이 없으며, 최근 이러한 문제로 인하여 감사원에서 주의조치를 받아 각 부처의 담당자들이 모두 교체되었습니다.

정부인적자본관리원에서는 당초 협력조정본부장이 관련 회의에 참석하였으나, 이번 회의부터는 교육훈련본부장인 당신이 참석하게 되었습니다. 위원회의 정책기조 형성을 위한 현재까지의 회의 경과를 보면, 정부인적자본관리원은 ‘민-관 유관기관 모임을 통한 상호 소통의 협의체’를, 교육개발부는 ‘인적자본개발을 위한 종합적 자원배분기구’를, 산업고용부는 ‘자유로운 노동시장 형성을 위한 역동적 경쟁전략기획본부’로 본 위원회의 비전을 설계하고자 합니다.

당신에게는 공통적으로 주어지는 회의자료 이외에, 회의 및 공청회 추진경과, 부처 주요업무계획, 관련 전문가 자문 결과, 비전 설명자료, 예산·직제안 등 행정 기본자료, 정책연구용역 보고서 요약본 등이 주어집니다.

회의시간은 50분간으로 예정되어 있으며, 당신은 신설 위원회의 정책기조 형성에 정부인적자본관리원의 입장을 최대한 관철시켜야 합니다.



34 우수한 평가를 받을 수 있는 특별한 요령이 있습니까?

정부 역량평가는 모의 업무수행 과정에서 관찰되는 평가대상자의 행동을 바탕으로 역량을 평가합니다. 따라서 각 과제에서 주어진 고위공무원의 역할을 수행하되 평소대로 자연스럽게 과제를 수행하는 것이 적절하게 평가를 받을 수 있는 좋은 방법입니다.

다만 평가를 먼저 통과한 분들에 대한 설문 등을 바탕으로 볼 때, 긴장을 줄이는 데 도움이 될 것으로 생각되는 내용들은 다음과 같습니다.

■■■ 진행절차·유의사항

평가 당일엔 오리엔테이션 후 각자 구분기호(A, B, C, D, E, F)에 따라 개인별 평가실로 이동합니다

개인별 평가실로 들어가면 실행과제별로 실·국장 명패가 있으며 그 역할을 수행하게 됩니다. 매시간마다 담당 부처와 역할이 바뀌며 진행요원이 해당 명패로 교체합니다.

각 평가실에는 PC가 있으나 일부러 사용할 필요는 없습니다(‘서류합 기법’ 시 활용 가능). 각자의 평가실에서 개별적으로 준비하는 시간이 많으며 외부출입은 평가 종료시까지 통제되나 화장실출입은 통제되지 않습니다.

복장은 평상 근무시와 크게 다르지 않다고 생각하시면 됩니다.
넥타이나 정장상의를 반드시 갖추어야 하는 것은 아닙니다.

평가시 휴대전화, 디지털카메라, PDA, PMP 등 정보통신기기의
사용은 통제되고 있습니다.

■■■ 컨디션 조절

오전에 2개 과제를 수행하고 오후에 2개 과제를 수행하므로 체
력 안배가 필요하며, 점심식사 후 자신의 평가실에서 충분히 휴식
을 취하도록 권장하고 있습니다.

특히 평가 전일에는 일찍 잠자리에 드시고, 가능한 숙면을 취하
는 것이 중요합니다. 또 당일에는 가능한 여유있게 도착하여 심호
흡이나 가벼운 몸풀기 등을 하는 것이 좋습니다.

평가시에는 따뜻한 차를 자주 마시는 것이 좋으며, 다과류와 간
단한 의약품이 준비되어 있습니다.

■■■ 평가준비

실행과제는 보통 20페이지 정도이며, 자료를 충실히 읽되 핵심과
구조를 위주로 파악하는 것이 좋습니다. 준비시간을 잘 확인하면서
진행하십시오.

평가위원과의 진행 시간에도 자신의 자료를 보며 진행하므로 중

요부분을 미리 표시하거나 의견을 메모해도 무방합니다. 또한 별도의 메모지도 제공되고 있습니다.

■■■ 평가진행

과제 수행에는 정답이 없습니다. 본인이 생각하기에 타당하고 합리적인 결론을 내는 것이 좋습니다. 역량평가는 지식을 평가하는 것이 아닙니다. 개별적인 지식보다는 실행과제에서 주어지는 상황을 전체적으로 파악하는 것이 유용합니다.

긍정적 자세를 갖고 과제에 임하는 것이 중요합니다. 평가위원이 실제 현직 실·국장인 것 같아도 주저하지 말고 상황에 충실하면 됩니다. 문제해결은 자신의 실제 스타일대로 하는 게 가장 편안한 방법입니다.

새로운 평가방법에 의한 평가로 대다수 대상자가 생소한 느낌을 받는다고 합니다. 그러나 업무와 관련하여 현재 하고 있는 사항을 체계적으로 연구하여 대응하면 큰 무리가 없을 것입니다.

35 평소에 역량개발을 위해 어떤 노력을 기울여야 할까요?

역량개발을 위하여 가장 좋은 방법은 고위공무원의 인재상을 일상의 업무 과정에서 실천하는 것입니다.

먼저 정부 역량평가의 기준이 되는 6개 역량의 정의를 충분히 숙지하시기 바랍니다.

다음에 나와 있는 ‘역량강화를 위한 자기개발’ 요령을 바탕으로 일상생활에서 업무 과정의 개선을 위해 끊임없이 노력한다면 자신의 역량 발전과 함께 고위공무원으로서 성공적인 미래가 보장될 것입니다.

역량강화를 위한 자기개발

(1) 문제인식

문제가 무엇인지 파악하라

목적의식을 갖고 정보의 가치를 창출하라

문제의 원인이 무엇인지 파악하라

잠재문제를 예측할 수 있는 통찰력을 키워라

(2) 전략적사고

대안을 선택하기 위해 다양한 관점에서 사고하라

외부 환경과의 의사소통을 지속적으로 추진하라

나(또는 조직)의 능력에 대해 끊임없이 질문하라

당신이 알고 있는 것은 모든 사람이 알고 있다는 점을 인식하라

최선의 선택은 단 한번이라는 점을 인식하라

집중하고 또 집중하라

계획을 수립하고 실천전략을 세워라

전략은 생각처럼 진행되지 않을 수 있다는 것을 항상 기억하라

전략의 실행에 대한 강한 믿음을 갖도록 하라

(3) 성과지향

분명한 목적의식을 가져라

자신에 대한 확신을 가져라

성과리더가 되라

smart한 목표를 세워라

지속적으로 review하라

(4) 변화관리

변화의 필요성을 감지하고 창출하라
변화주도 모델을 체화하라
창의성을 자극하라
변화의 목표와 비전을 제시하라
변화가 어떻게 수용되고 실천되는지 측정하라
공헌에 맞는 평가와 보상을 실시하라
저항을 극복하라
지겨울 정도로 의사소통하라

(5) 고객만족

고객에 대한 정의를 명확히 하라
행정서비스 혁신의 최우선은 고객만족이라는 점을 잊지 말라
정책의 과정 전반에 고객을 참여시켜라
내부고객 만족을 위한 마케팅을 지속적으로 실시하라
행정기관 고객의 특성을 인식하라
고객의 요구를 파악하기 위한 방법을 항상 기억하라
고객은 다양하며 그들의 요구 방식도 다양하다는 점을 기억하라
집행되는 정책은 널리 알리도록 하라
집행된 정책에 대한 만족도를 지속적으로 점검, 관리하라
정책에 대한 고객의 의견을 적극적으로 수렴하라

(6) 조정통합

사람과 문제를 분리하라
입장의 이면에 존재하는 이해관계를 탐색하라
철저한 준비를 통해 성공적인 조정통합이 되도록 하라
전략을 수립하여 조정통합하라

