

과장급 직위
임용을 위한
역량평가
안내

Assessment
Center



인사혁신처
Ministry of Personnel Management

과장급 직위 임용을 위한 역량평가 안내

발행처 : 인사혁신처 <http://www.mpm.go.kr>

발행일 : 2018. 8.

문의처 : Tel. 044-201-8199, 8208



Contents

과장급 역량평가 소개

I. 역량평가의 이해 / 6

1. 과장급 역량평가 도입의 의의 및 배경 / 6
2. 역량평가의 개념 / 7
3. 역량평가의 타당성 및 특성 / 8
4. 과장급 역량평가 제도의 운영 / 9
5. 과장급 역량평가 제도의 도입 및 개편 / 11

II. 역량평가의 진행 / 12

1. 평가 전 / 12
2. 평가 / 13
3. 평가 후 / 16

III. 역량평가의 효과 / 17

과장급 역량평가 주요 질의 답변

I. 역량평가 취지 / 20

II. 역량평가 대상자 / 22

III. 역량평가 운영 / 26

IV. 역량평가의 공정성 / 30

V. 역량평가의 내용 / 35



과장급 직위 임용을 위한 역량평가 안내

www.mpm.go.kr



과장급 역량평가 소개

I. 역량평가의 이해

1. 과장급 역량평가 도입의 의의 및 배경
2. 역량평가의 개념
3. 역량평가의 타당성 및 특성
4. 과장급 역량평가 제도의 운영
5. 과장급 역량평가 제도의 도입 및 개편

II. 역량평가의 진행

1. 평가 전
2. 평가
3. 평가 후

III. 역량평가의 효과

I. 역량평가의 이해

1. 과장급 역량평가 도입의 의의 및 배경

정부에서 과장(課長)은 조직의 핵심 축입니다. 사무관, 주무관 등과 한 사무실에서 동고동락하며 지휘관 역할을 하여 조직의 성과를 이루어 내는 이가 과장입니다. 정부 부처의 실력을 과장들의 수준으로 평가하는 이유도 바로 이 때문입니다.

그러나 이처럼 과장의 역할이 중요함에도, 초임과장은 과장이 되기 전에 일이 많이 해보았으나 중간관리자로서 정책기획과 조직관리를 동시에 해본 경험은 부족합니다.

인사혁신처는 과장급으로 임용될 대상자가 향후 과장 역할을 성공적으로 수행할 수 있도록 역량평가 제도를 도입하였습니다. 즉, 과장으로 임용되기 전 과장에게 필요한 역량을 제시하여 해당 역량을 키울 기회를 주는 동시에 그러한 역량을 실제로 갖추었는지를 검증하는 것입니다.





2. 역량평가의 개념

과장급 역량평가가 구체적으로 어떻게 과장의 직무수행을 돕는지 알기 위해선 먼저 역량평가를 이해해야 합니다.

역량평가는 실제와 같거나 유사한 직무상황을 평가대상자에게 제시하고, 그 상황에서 평가대상자가 어떻게 역할을 수행하고 문제를 해결하는지 다수의 평가자가 관찰·기록하여 평가대상자의 역량을 측정하는 기법입니다.

이때 역량(Competency)이란, 조직의 목표 달성과 연계하여 뛰어난 직무 수행을 보이는 고성과자의 차별화된 행동특성과 태도를 의미합니다. ‘능력(Ability)’이 단순히 개인이 지닌 자질에 초점을 둔 것이라면 역량은 더 나아가 그 자질을 조직 성과와 연결하는 실천력이라고 할 수 있습니다.

국내외 민간 부문과 선진국 정부에서도 고위직 선발과 고위직의 능력 개발 기준으로 역량모델을 적극 활용하고 있습니다. 이는 고위직일수록 표면적인 지식·기술보다는 ‘전략적 사고’, ‘의사소통’ 등과 같은 역량이 조직의 성과에 더 큰 영향을 미치기 때문입니다.

역량평가 방식으로는 평가센터(Assessment Center)기법을 사용하는데, 평가센터란 기관이나 연구소 등의 장소적 개념이라기보다는 특정한 평가 절차(process)나 체계(system)와 같은, 과정을 마련한다는 의미의 프로그램 개념입니다.

3. 역량평가의 타당성 및 특성

역량평가는 다른 평가기법에 비해 평가의 타당도가 높아 각광을 받고 있습니다. 영국심리협회에 따르면, 역량평가는 면접·다면평가·인성검사·행동사건면접법 등 기존 평가기법 중에서 향후 직무성과를 가장 정확히 예측할 수 있는 기법이라고 합니다.

이는 역량평가가 기존 평가기법에 비해 다음과 같은 네 가지 특성을 가지고 있기 때문입니다.

첫째, 평가대상자의 과거 성과가 아닌 미래 행동에 대한 잠재력을 측정합니다. 즉, 성과와 관련된 외부변수를 제거하여 역량의 객관적 평가가 가능합니다.

둘째, 추측이나 유추가 아닌 구조화된 모의상황 속에서 드러나는 평가대상자의 행동을 관찰함으로써 평가자의 주관성을 배제할 수 있습니다.

셋째, 다수의 평가자가 합의하여 평가 결과를 도출합니다. 그러므로 개별 평가자의 오류를 방지하고 평가의 공정성이 확보됩니다.

넷째, 평가에 다양한 실행과제(exercise)를 종합적으로 활용함으로써, 개별 평가기법의 한계를 극복하고 다양한 역량을 측정할 수 있습니다.

미국·캐나다·영국 등 해외 선진국에서는 일찍부터 고위공무원 선발 과정에 역량평가를 운영하고 있으며, 포스코(POSCO), 엘지(LG)전자 등 국내 대기업뿐 아니라 에이티엔티(AT&T), 보잉(Boeing), 질레트(Gillete), 도요타자동차 등 해외 대기업 등의 민간 부문에서도 임원 선발 시 역량평가를 사용하고 있습니다.

과장급에 역량평가가 의무화된 후 지방자치단체, 지방교육자치단체, 공공기관 등 국내의 공공 부문에서도 역량평가를 도입하는 기관이 늘어가고 있습니다.



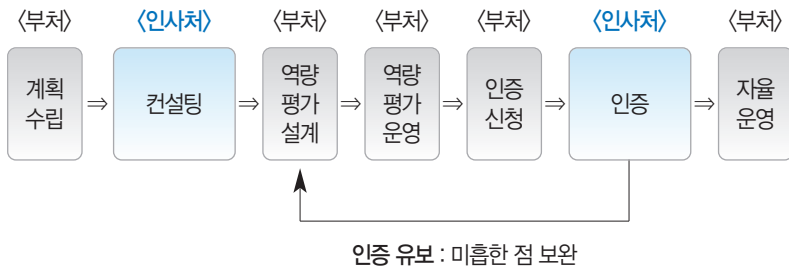
4. 과장급 역량평가 제도의 운영

인사혁신처에서 실시하는 고위공무원단 역량평가와는 달리, 과장급 역량평가는 각 부처에서 그 부처의 업무 특성과 활용 목적 등에 맞는 역량평가체계를 자율적으로 개발·운영하도록 권장하고 있습니다.

인사혁신처는 각 부처가 업무 특성이 반영된 고유의 평가체계를 개발할 수 있도록 표준모델과 운영지침을 보급하고 부처가 요청할 경우에는 컨설팅을 실시하고 있습니다.

아울러 인사혁신처는, 소속장관이 신청하는 경우 그 부처의 역량평가체계를 진단하여 역량평가 우수기관임을 인증하는 ‘정부 역량평가체계 인증제’를 운영 중입니다. 현재는 관세청과 특허청, 두 기관이 인증을 받았습니다.

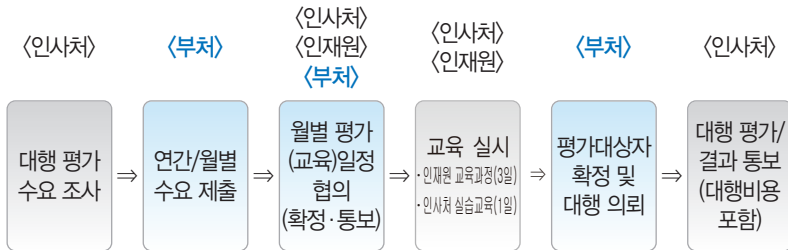
【 정부 역량평가체계 인증제 흐름도 】



과장급 직위 임용을 위한 역량평가 안내

각 부처가 자체적으로 역량평가를 실시하기 곤란한 경우에는 인사혁신처에 역량평가를 위탁할 수 있습니다. 현재 인사혁신처에서는 44개 기관의 평가를 대행하고 있으며 앞으로도 각 부처의 평가 위탁 수요를 최대한 수용하여 인사운영이 원활하도록 적극 지원할 계획입니다.

【 과장급 역량평가 대행 운영 흐름도 】





5. 과장급 역량평가 제도의 도입 및 개편

2009년 인사혁신처에서는 과장급 역량평가를 도입하기 위하여 해외 및 민간 사례 벤치마킹, 역량전문가의 의견 수렴 등을 거쳐 과장급 공무원의 공통역량을 도출하였습니다. 더불어 역량평가 운영기준 마련, 표준모델 · 운영매뉴얼 제시, 역량모델링 · 평가체계 컨설팅 등을 하였습니다. 또한 대검찰청 등 7개 부처를 대상으로 과장급 역량평가를 시범적으로 운영하였습니다.

2010년에는 「공무원임용령」을 개정하여 역량평가 대상을 고위공무원단 후보자에서 과장급 후보자로 확대하였고, 2015년부터는 중앙부처의 ‘과장급 직위’에 임용되려면 임용 전에 반드시 역량평가를 통과하도록 역량평가를 의무화하였습니다.

【 실시 연혁 】

- 2006 고위공무원단 제도 시행 및 역량평가 실시
- 2009 과장급 공통역량 도출
(해외 및 민간 사례 벤치마킹, 역량전문가 의견 수렴 등)
과장급 역량평가 운영기준 마련 및 표준모델 · 운영매뉴얼 제시
대검찰청 등 7개 부처에서 과장급 역량평가 시범운영
- 2010 과장급 역량평가 실시근거 마련(「공무원임용령」)
과장급 이하 역량평가 인증제 실시
- 2015 과장급 역량평가 의무화



Ⅱ. 역량평가의 진행

1. 평가 전

가. 평가대상자

과장급 직위로 신규 채용되고자 하거나 과장급 직위로 전보 또는 승진 임용되고자 하는 사람은 신규채용, 전보 또는 승진임용 전에 반드시 역량평가를 통과해야 합니다.

나. 역량개발 교육과정

고위공무원단후보자 과정과는 달리 과장후보자 과정은 이수 여부를 선택할 수 있습니다. 과장후보자 과정은 국가공무원인재개발원에 3일 과정으로 개설·운영되고 있으며, 각 부처에서도 여건에 따라 교육 과정을 자체로 운영하고 있습니다.

과장후보자 정규교육과정을 이수하기 어려운 사람과 개방형직위 등 민간후보자는 본인이 원하는 경우 인사혁신처(인재정책과)에서 실시하는 단기 교육과정을 이수(개방형직위만 해당)하거나 국가공무원인재개발원 e-러닝과정 ‘과장급표준역량과 역량평가의 이해’를 수강할 수 있습니다.

참고로, 국가공무원인재개발원에서는 중앙부처 과장후보자 중 부족한 역량을 강화하려는 사람을 대상으로 ‘역량 레벨업 과정’도 운영하고 있습니다.



2. 평가

가. 평가역량

과장급 역량은 과장 역할의 성공적인 수행을 위해 요구되는 능력과 자질을 말하며, 평가대상역량은 정책기획, 성과관리, 조직관리, 의사소통, 이해관계조정으로 총 다섯 가지입니다.

이들 역량은 해외 및 민간 사례 벤치마킹, 부처 국·과장 설문조사, 내·외부 전문가의 검증을 거쳐 선정되었으며, 객관적인 측정이 가능하면서 과장급에 공통적으로 요구되는 역량으로 구성되어 있습니다.

그러므로 개별 직무상황을 성공적으로 수행하기 위해 필요한 전문 역량이나 직무역량은 해당 부처의 역량평가에서 측정하게 됩니다. 대표적으로 외교부의 ‘관계구축’, ‘외교교섭’ 역량이 그것입니다.

역량군	역량명	정의
사고 (thinking)	정책기획	다양한 분석을 통해 현안을 파악하고, 개발하고자 하는 정책의 타당성을 검토하여 최적의 대안을 제시하는 역량
업무 (working)	성과관리	조직의 미션과 전략에 부합하는 성과목표를 수립하고, 이를 달성하기 위해 업무집행과정을 점검하고 관리하는 역량
	조직관리	전체 조직·각 부서 간의 관계를 고려하여, 목표 달성을 위해 필요한 인적·물적자원을 조직화 하고 조직 구성원들이 적극적인 자세로 업무를수행할수 있도록 유도하고 지원하는 역량
관계 (relating)	의사소통	상대방의 의견을 경청하여 그 의미를 정확히 이해하고, 자신의 의견을 명확하고 효과적으로 전달하는 역량
	이해관계 조정	공동의 목적을 위해 다양한 이해관계자들 간의 갈등을 해결하고 협력적인 업무관계를 구축·유지하는 역량

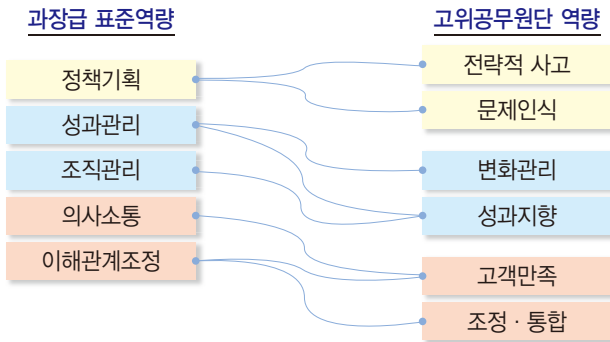
과장급 직위 임용을 위한 역량평가 안내

과장급 역량과 고위공무원단 역량을 비교해보면, 고위공무원단 역량 모델은 중앙부처 실·국장에게 필요한 전략적 판단이나 변화지향에 초점을 맞추고 있습니다. 그러므로 이 모델에서는 고위공무원의 거시적인 안목, 비전 제시 능력, 전략적 판단 능력 등을 중요시합니다.

이와 달리 과장급 역량모델은 과장급의 과 단위 조직운영에 필요한 직접적인 업무능력에 중점을 두고 있습니다. 따라서 이 모델에서는 주어진 구체적인 과업에 대한 해결방안 마련·집행 방식, 부하직원 육성 방식 등 효율적인 정책집행과 효과적인 조직 관리에 필요한 역량을 중요시합니다.

또한, 과장급 직무를 우수하게 수행할 경우 고위공무원단에게 요구되는 역량이 자연스럽게 축적되도록 역량 간 파이프라인(Pipeline)이 형성되어 있습니다.

【과장급 역량 대 고위공무원단 역량】



나. 평가위원

전·현직 고위공무원, 관련 학계 대학교수, 인적 자원 분야 민간전문가들로 평가위원 후보군(pool)이 구성되며, 평가위원이 되려면 사전교육 이수 후 실제 역량평가를 수차례 관찰하여 충분한 경험을 쌓아야 합니다.



다. 평가방법

평가센터(Assessment Center)별로 모의 직무상황에서 평가대상자가 보이는 행동을 평가위원이 직접 관찰하여 평가합니다. 평가를 할 때 평가대상자에게는 세 가지의 실행과제가 주어지고 실행과제별로 각각 다른 평가방법이 적용됩니다.



평가방법	내 용	소요시간
발표	현안에 대해 상급자에게 원인과 해결방안 보고	준비 30분/평가 20분 (5분 발표, 15분 질의·응답)
1:1 역할수행	부하 면담 등 다양한 상황에 대처	준비 30분/평가 20분
서류합기법	과장으로서 여러 가지 현안을 처리하는 상황 * 업무 방향 검토, 의견 제시 등을 피평가자 노트 (평가에 반영)에 작성하고 평가자와 질의·응답	준비 50분/평가 20분

【 평가방법별 진행 모습 】



3. 평가 후

가. 역량평가 통과 기준

역량 항목별로 1점~5점으로 평가하여 여섯 가지 역량의 평균점수가 보통(2.5점) 이상인 경우 또는 다섯 가지 역량의 평균점수가 2.3점 이상이고, 평가대상 역량 항목의 두 가지 이상의 역량 점수가 3.0점 이상인 경우 통과합니다.

나. 재평가

승진임용을 위한 역량평가에는 횟수 제한 없이 응시할 수 있습니다. 다만, 2회 연속 통과하지 못할 경우 마지막 평가일 후 6개월이 지나야 재평가를 받을 수 있습니다.

다만 개방형직위, 경력경쟁채용시험에 따라 임용되는 직위, 공개모집 절차에 따라 임용되는 책임운영기관 직위 임용후보자는 소속 장관이 요청하는 경우 1회에 한하여 재평가를 받을 수 있습니다.

다. 평가결과 피드백

평가 후, 평가대상자에게 역량평가 통과 여부, 역량 수준, 역량별 강점 및 약점, 역량개발을 위한 조언 등을 담은 결과보고서가 제공됩니다. 따라서 평가대상자는 자신의 현재 역량 수준과 부족한 역량을 인식하고, 이를 본인의 역량개발과 연계할 수 있습니다.



Ⅲ. 역량평가의 효과

과장급 역량평가는 다음과 같은 효과를 기대하고 도입되었습니다.

먼저, 사전에 과장급 공무원의 바람직한 역할·자질·태도 등의 요건을 설정·제시할 수 있습니다. 따라서 자질요건으로 대상자가 과장급에 임용되기 전에 대상자의 능력과 자질을 체계적으로 검증함으로써 과장급 직위 선발의 신뢰성 및 공정성을 높일 수 있습니다.

또한, 역량평가 결과를 반영하여 교육훈련의 수요를 예측하고 교육을 할 수 있어 체계적인 과장급 직위 능력개발 시스템이 정립되고, 역량평가 자료를 인사운영에 활용함으로써 과장급 직위 인사의 적실성을 확보할 수 있을 것입니다.

실제로 평가대상자들을 설문조사한 결과, 과장급 역량평가가 “중요한 경험”이라는 것에 약 90%, “공직사회에 긍정적 변화 유발”에 약 70%가 동의하는 등 역량평가의 효과에 대해 평가대상자들도 공감하고 있습니다.

각 부처에서도 과장급 역량평가로 과장급 공무원의 직무능력이 향상되고 상시학습 분위기가 조성되어 역량평가가 조직발전과 개인의 역량 강화에 기여하고 있는 것으로 평가하고 있습니다.

그러므로 과장급 역량평가는 과장급 공무원의 전체적인 국정수행 능력 향상에 기여하고, 나아가 정부의 생산성과 경쟁력을 높이는 데 이바지하고 있습니다.



과장급 직위 임용을 위한 역량평가 안내

www.mpm.go.kr



과장급 역량평가 주요 질의 답변

- I. 역량평가 취지
- II. 역량평가 대상자
- III. 역량평가 운영
- IV. 역량평가의 공정성
- V. 역량평가의 내용

I. 역량평가 취지

1 과장급 역량평가란 무엇입니까?

과장급 직위로 임용되기 전에 대상자가 향후 과장급 공무원으로서 역할을 성공적으로 수행할 만한 역량이 있는지를 검증하는 제도적 장치입니다. 인사혁신처에서 실시하는 역량평가에서는 평가센터(Assessment center)기법에 따라 모의 직무상황에서 평가대상자가 하는 행동을 관찰하여 평가대상자의 역량을 평가합니다.

관찰과정에서 평가위원에게 평가대상자의 기존 신분이나 경력·실적 등의 정보는 주어지지 않습니다. 또한, 주어진 문제에 대한 지식을 평가하는 것이 아니며, 직무상황에서 문제를 해결하는 실천과정을 판단합니다.

성과를 달성하는 역량은 행동으로 나타나므로 역량평가는 직무상황에서 부딪히는 문제를 해결하는 미래지향적이며 실천적인 행동을 평가하는 것입니다. 이와 같은 방식은 현재 미국, 영국, 캐나다 등에서도 공직자의 승진 및 채용을 결정할 때 널리 쓰이고 있습니다.





2

수십 년간 공직생활을 성실하게 수행했다고 자부합니다.
그런데 굳이 이러한 평가를 받을 필요가 있습니까?

지금 세계는 빛의 속도로 변화하고 있습니다. 연공서열적, 시혜적인 과거의 인사제도로는 이러한 변화를 따라가기 벅차며, 전 세계 민간 기업·각국 정부와의 경쟁에서 뒤떨어질 수밖에 없습니다.

“조직 구성원은 자신의 능력을 넘는 범위까지 승진하여야 비로소 승진을 멈춘다”라는 피터의 법칙(Peter’s Principle)이 있습니다. 폐쇄성과 연공서열적 타성을 방치하는 조직은 생존할 수 없는 것이 오늘의 현실입니다.

역량평가는 이러한 행정환경에 적응하여 보다 경쟁력 있는 정부를 만들기 위한 노력의 산물입니다. 역량평가에서 대상자들은 과장급의 직무를 실제로 처리하는 과정을 통해 미래 업무 수행의 잠재적 가능성을 평가받으며, 일정한 수준의 역량을 보유한 것으로 인정되는 경우에 한하여 과장급 공무원으로 임용될 수 있습니다.

역량평가의 도입이 공직의 안정성을 훼손하는 것은 아닙니다. 역량 평가를 통과하지 못하더라도 대상자는 현재의 신분을 그대로 유지하며, 역량을 더 개발한 이후 다시 역량평가를 받을 수 있습니다.

Ⅱ. 역량평가 대상자

3 역량평가를 받아야 하는 사람은 누구입니까?

평가대상자는 중앙부처의 과장급 직위로 신규채용, 전보, 승진임용 되려는 사람이며, 평가 시기는 신규채용, 전보, 승진임용 전입니다. 역량 평가를 실시해야 하는 기관은 중앙행정기관인 부·처·청과 금융위원회 등입니다.

과장급 역량평가의 대상 직위는 ‘과장급 직위’로, 기관의 과장 및 이에 상당하는 보조·보좌기관(3급 또는 4급에 해당하는 직위)입니다. 이때 기관은 「공무원임용령」 제2조 제3호 가목에 규정된 기관을 말합니다.

따라서 ‘과장급 직위’ 외 개별 법령에 따라 운영되는 각종 위원회에 파견 근무하는 경우, 추진단, 지원단, 기획단, 태스크포스(T/F), 외교부의 주재관, 각급 연구소 및 대학 등으로 직무 파견되는 경우, 과장급 직위가 아닌 4·5급 직위로 임용되는 경우에는 역량평가를 거칠 필요가 없습니다.

4 2015년 1월 1일 이전에 과장급 공무원으로 재직하다가 퇴직하였습니다. 이번에 과장급 공무원으로 채용되고자 하는데, 역량평가를 받아야 합니까?

제도 시행 초기, 운영의 적절성과 공직의 안정성을 확보하기 위하여 2015년 1월 1일 당시 과장급 직위에 재직한 사람에 대해서는 역량평가를 일체 면제하였습니다.

한편, 과장급 역량평가 제도 시행 이전에 중앙부처의 과장급으로 업무를 수행한 경력이 있는 사람을 다시 과장급 직위로 채용하는 경우, 과장급 공무원으로서의 역량을 이미 갖추었다고 소속 장관이 판단한 채용 대상자는 역량평가를 거치지 않고 해당 직위에 임용될 수 있습니다.



5

역량평가를 받지 않아도 임용될 수 있는 과장급 직위가 있습니까?

역량평가가 의무가 아닌 직위는 다음과 같습니다. ① 정치적 임용의 성격이 매우 강하며 소속장관 등과 진퇴를 같이 하는 비서관·장관 정책보좌관이나 고도의 업무특수성이 인정되는 비상계획관·대통령의 경호업무관련 직위 및 이에 상응하는 직위에 임기제 또는 별정직 공무원으로 임용하는 경우, ② 과장급 직위 또는 그에 상응하는 직위에 국가공무원으로 재직하였던 사람을 임용하는 경우, ③ 법관, 검사, 외무공무원, 경찰공무원, 소방공무원, 교육공무원, 군인, 군무원, 헌법재판소 헌법연구관, 국가정보원의 직원과 특수 분야의 업무를 담당하는 공무원으로서 다른 법률에서 특정직공무원으로 임용하는 경우 등은 역량평가를 거치지 않고 해당 직위에 임용될 수 있습니다.

또한, 과장급 직위의 공무원으로서의 역량을 이미 갖추고 있다고 볼 만한 사유 등을 인사혁신처장이 특별히 정하는 경우도 있습니다. ① 「국가공무원법」 또는 「지방공무원법」에 따라 일반직 3급 공무원을 임용하는 경우(시·도의 국장급(3급) 직위 및 자치구·시·군의 3급 직위 경력자 포함), ② 문화예술·의료 등 고도의 전문성이 요구되는 직위에 임기제 또는 별정직 공무원으로 임용하는 경우, ③ 「공무원 임용령」 제10조의3에 따른 과장급 직위 임용을 위한 역량평가를 통과한 경력이 있는 자를 임용하는 경우, ④ 다른 기관 또는 분야에서 과장급 이상에 해당되는 경력을 가진 사람으로서 소속 장관이 인사혁신처장과 협의한 경우에도 역량평가를 거치지 않을 수 있습니다.

다만, 위 사유로 역량평가를 면제받고 임용된 공무원이 향후 다른 과장급 직위에 임용되기 위해서는 역량평가를 받아야 하는 경우가 있을 수 있습니다. 또 인사혁신처장의 인증을 받지 않고 과장급 역량평가를 실시하는 기관에서 실시하는 역량평가를 통과한 공무원이

과장급 직위 임용을 위한 역량평가 안내

인사고료 등을 통해 소속 장관을 달리하는 기관의 과장급 직위에 임용되기 위해서는 인사혁신처장이 실시하는 역량평가를 통과하여야 합니다.





관련 법령 ■ 「공무원임용령」

제10조의3(역량평가의 실시 및 활용) ① 소속 장관은 소속 공무원이 직무를 성공적으로 수행하기 위하여 필요한 능력과 자질(이하 "역량"이라 한다)을 설정하고 이를 기준으로 소속 공무원을 평가(이하 "역량평가"라 한다)하여 승진임용·보직관리 등 인사관리에 활용할 수 있다. 다만, 제2조제3호가목에 따른 기관의 과장 및 이에 상당하는 보조·보좌기관(3급 또는 4급에 해당하는 직위를 말하며, 이하 "과장급 직위"라 한다)은 역량평가를 통과한 사람으로 임용하여야 한다.

② 제1항 단서에 따른 역량평가는 과장급 직위로 새롭게 신규채용되거나 전보 또는 승진임용되는 사람을 대상으로 신규채용, 전보 또는 승진임용 전에 실시하여야 한다. 다만, 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 경우에는 역량평가를 실시하지 아니할 수 있다.

1. 비서관, 「정책보좌관의 설치 및 운영에 관한 규정」에 따른 정책보좌관, 비상계획관, 대통령경호처의 경호업무 관련 직위 및 이에 상응하는 직위에 임기제 공무원 또는 별정직공무원으로 임용하는 경우

2. 과장급 직위 또는 그에 상응하는 직위(제1호의 직위는 제외한다)에 국가공무원으로 재직하였던 사람을 임용하는 경우

3. 법 제2조제2항제2호에 따른 특정직공무원으로 임용하는 경우

4. 그 밖에 과장급 직위의 공무원으로서의 역량을 이미 갖추고 있다고 볼 만한 사유가 있는 등 인사혁신처장이 특별히 정하는 경우

③ 제2항제1호에 따라 역량평가를 받지 아니하고 과장급 직위에 임용된 사람을 역량평가를 실시하여야 하는 과장급 직위로 임용하려는 때에는 역량평가를 실시하여야 한다.

④ 소속 장관이 역량평가를 실시하는 경우 소속 공무원에게 요구되는 평가대상 역량 항목에 인사혁신처장이 정하는 역량 항목 중 3개 이상을 포함하여야 한다. 다만, 인사혁신처장과 미리 협의한 경우에는 그러하지 아니하다.

⑤ ~ ⑥ <중략>

⑦ 인사혁신처장은 역량의 설정, 역량평가 기법의 개발, 역량평가자 및 역량평가대상자에 대한 교육훈련 등 필요한 사항을 지원할 수 있으며, 범정부적 역량평가의 효율적 운영을 위하여 소속 장관이 신청하는 경우에는 해당 기관의 역량평가체제에 대한 인증을 실시할 수 있다.

⑧ ~ ⑨ <중략>

Ⅲ. 역량평가 운영

6 과장급 역량평가교육을 받은 경우에만 역량평가를 받을 수 있습니까?

인사혁신처에서는 참가 희망자를 대상으로 ‘과장급후보자 과정(3일 과정, 국가공무원인재개발원 진천 본원)을 운영하고 있습니다. 그런데 고위공무원단후보자 과정과 달리, 과장급 역량평가 대상자는 이 교육 과정을 의무적으로 이수해야 하는 것은 아닙니다.

또한, 과장급 후보자 정규교육과정을 이수하기 어려운 개방형직위 등 민간후보자는, 본인이 원하는 경우, 인사혁신처에서 단기교육과정(1일 과정, 과천 역량평가센터)을 매월 격주로 운영하고 있으므로 이를 이수 하면 됩니다.

이와는 별도로 인사혁신처에서는 총 14차시로 구성된 사이버교육 (나라배움터, 과장급 표준역량과 역량평가의 이해)을 운영하고 있습니다. 사이버교육 신청 시기 등 세부사항은 각 부처 담당자에게 문의 하여 진행하시면 됩니다.





7

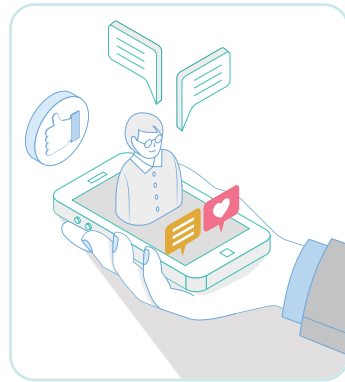
과장급 후보자 교육을 받았습니다. 역량평가는 언제 받게 됩니까?

역량평가는 매회 6명(1일 2회)을 기준으로 주 3~4회(화~금) 시행하고 있으며, 매회 평가대상자를 여러부처의 공무원과 개방형 직위에 응모한 민간인을 균형있게 배정하고있습니다.

인사혁신처에서는 부처별 평가일정을 2개월 간격으로 배정하여 각 부처에 대상자 추천을 요청하며, 소속장관이 관련 사항들을 고려하여 평가대상자를 추천합니다.



인사혁신처:평가대상자
추천 요청



각 부처:추천(평가 10일 전)

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

8 과장급 개방형 직위 등에 지원하는 경우, 역량평가는 언제 받습니까?

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

각 직위 지원자에 대한 선발시험이 종료되면, 해당 부처에서 관련 서류(선발시험위원 명단을 비롯한 선발 결과 및 평가대상자 이력서 등)를 첨부하여 인사혁신처에 역량평가 시행을 요청하면 평가일정을 배정 받을 수 있습니다.

9 역량평가를 받았습니다. 평가결과는 언제, 어떤 방식으로 알 수 있습니까?

역량평가는 역량항목별로 5점 만점으로 평가하며, 평가자 회의를 통해 결정된 평가대상자의 평균점수가 ‘보통’ 이상, 즉 종합 평균점수 2.5점 이상이거나 또는 평균점수가 2.3점 이상이고 두 가지 이상 역량에서 3점 이상의 점수를 받은 경우에 통과하게 됩니다.

역량평가의 결과는 평가 후 1 ~ 2일 이내에 소속 부처(개방형 직위 지원자 등의 경우 지원 부처)로 통보됩니다. 또한, 평가대상자 개인에게는 자신의 역량 수준을 확인할 수 있도록 평가위원이 작성한 결과 보고서를 별도로 송부하고 있습니다.

결과보고서에는 해당 평가대상자의 역량별 평가등급, 소속집단 내 위치, 역량개발 포인트와 평가자가 관찰한 각 역량별 긍정·부정적인 행동 등의 내용이 포함됩니다. 따라서 평가대상자는 역량평가 통과 여부뿐 아니라 본인 역량의 강약점과 역량 보완 방향도 알 수 있습니다.



10

역량평가를 통과하지 못하였습니다. 재평가가 가능합니까?

역량평가를 통과하지 못한 경우에는 역량을 보완한 후 재평가를 받을 수 있으며, 평가를 받을 수 있는 횟수에는 제한이 없습니다. 이는 역량평가가 단순히 역량이 부족한 사람을 선발에서 배제하기 위한 것이 아니라 과장급 공무원의 능력과 자질을 향상하기 위한 것이기 때문입니다.

다만, 역량평가를 연속하여 2회 이상 통과하지 못한 경우에는 마지막 역량평가를 받은 날부터 6개월간의 역량보완 기간이 지나야 다시 평가를 받을 수 있습니다. 그러나 개방형 직위에 임용후보자로 추천된 사람에게는 이를 적용하지 않을 수 있습니다.

예외적으로 개방형 직위 등(과장급 개방형 직위, 경력경쟁채용시험에 따라 임용되는 직위, 공개모집 절차에 따라 임용되는 책임운영기관 직위를 포함)에 지원한 경우로 역량평가를 통과하지 못한 임용후보자는 소속장관이 요청하는 경우에는 1회에 한하여 재평가를 받을 수 있습니다. 이 경우에 소속장관은 임용후보자의 면접시험 결과, 역량평가 결과, 재평가 의사 등을 종합적으로 고려하여 인사혁신처장에게 재평가를 요청하여야 합니다.

또한, 개방형 직위 등에 지원하여 해당 부처의 선발시험위원회에서 선발된 임용후보자가 모두 역량평가를 통과하지 못한 경우에는 관련 절차를 다시 진행한 후 역량평가를 요청할 수 있습니다.

Ⅳ. 역량평가의 공정성

11 평가과정상 특정인이 배려되는 경우는 없습니까?

역량평가는 평가대상자가 향후 과장급 공무원으로서 성공적으로 업무를 수행할 수 있을지에만 초점을 맞춘 검증과정입니다. 따라서 역량평가는 평가대상자의 소속·신분·경력·학력·실적, 나아가 성명까지도 공개하지 않는 무자료(블라인드, blind) 방식으로 진행됩니다.

평가대상자는 평가 당일 A, B, C 등과 같은 고유기호를 부여받아 평가를 치르게 됩니다. 진행과정에서 신분 혹은 개인적 상황은 일절 공개되지 않으며, 따라서 특정 대상자에 대한 배려가 개입될 여지가 없습니다.

다만, 시각 장애가 있는 경우에는 점자과제를 제공하는 등 장애인이 불리한 환경에서 평가받지 않도록 지원하고 있습니다.

12 평가위원이 의도적으로 왜곡된 평가 점수를 줄 우려는 없습니까?

과장급 역량평가에서는 평가대상자의 역량수준을 객관적으로 평가하기 위하여, 역량의 정의에 따라 구성된 행동의 상세한 분류기준지표를 활용하고 있습니다. 평가 시 각 평가위원은 모의상황에서 평가대상자의 행동을 직접 관찰·기록하고 본 지표에 따라 분류하여 자신이 부여하는 점수의 근거를 제시합니다. 이러한 기법과 역량의 정의를 숙지하기 위한 수차례의 교육을 받아야 평가위원의 자격이 주어집니다.

또한, 매회 6명의 평가위원이 역량평가에 참석하며, 각 평가위원의



의견은 회의를 통하여 입증·논의된 후 전체 의견으로 인정됩니다. 개별 평가대상자의 평가점수와 통과 여부는 전체 평가위원의 합의로 결정됩니다.

아울러 평가의 공정성을 절차적으로 보장하기 위하여 평가대상자와 관련된 부처 출신자·해당 개방형 직위의 선발시험위원으로 참여한 자 또는 개별적 친분이 있는 자 등은 평가에서 제외되며, 평가위원은 특정 대상자에 대하여 공정한 평가가 어렵다고 판단되는 상당한 사유가 있으면 평가를 회피할 수 있습니다.

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

역량평가는 평가대상자가 과장급 공무원에게 필요한 일정수준의 역량을 갖추었는지를 평가하는 것입니다. 이때 과장급 공무원에게 필요한 일정수준의 역량은 절대적인 기준에 따라 설계되어 있습니다. 따라서 역량평가는 동일 회차에서 평가받는 대상자들을 비교하여 우열을 결정하는 것이 아닙니다. 평가위원은 사전에 제시된 지표와 평정척도에 따라 평정하며, 다른 평가대상자와의 비교는 일종의 ‘대비오류(contrast error)’로 규정되어 배제됩니다.

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

14 과제를 해결하는 데 특정 부처 출신이 더 유리한 경우는 없습니까?

실행과제의 성격상 과제에서 제시되는 문제 상황을 해결하는 ‘정답’은 없으며, 이를 해결하는 과정에서 보이는 ‘역량’이 중요합니다. 역량평가에서는 전문적인 지식이나 특정 경험 자체를 직접 평가하지 않습니다. 즉, 역량평가는 문제 상황을 해결하는 대안의 적절성을 평가하는 것이 아니라, 이러한 과정에서 각 역량들이 충분히 발휘되고 있는지를 평가합니다. 따라서 소속 부처에 따른 유불리는 없습니다.

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

15 다섯 가지 역량을 평가한다고 하는데, 이 다섯 가지 역량이 연구직이나 기술직군 혹은 교정직렬 출신의 공무원이 주로 보임되는 직위와는 다소 무관한 역량이 아닙니까?

역량평가에서는 다양한 과장급 직위에서 공통적으로 요구되는 최소한의 역량을 평가합니다. 정책기획, 성과관리, 조직관리, 의사소통, 이해관계조정 등 다섯 가지 역량은 과장급 공무원으로서 성과를 달성하기 위한 핵심역량입니다.

물론 각 직위에 따라 역량별 비중이 다를 수는 있습니다. 예를 들어 거시적 시각에서 정책을 기획하는 역할을 주로 담당하는 직위에서는 정책기획역량이, 수립된 정책의 효율적 집행을 주로 책임지는 직위에서는



조직관리 · 성과관리의 역량이, 정책대상집단을 직접적으로 상대하고 관리하는 직위에서는 의사소통 · 이해관계조정 역량이 다른 역량에 비하여 더욱 중요할 수는 있습니다.

그러나 이런 구분이 절대적인 것은 아니며, 과장급 직위 중 두어 가지의 역량만으로는 성공적으로 업무를 수행할 수 있는 제한적이고 단순한 직위는 존재하지 않습니다. 따라서 부처의 중간관리자인 과장급 공무원이 일정한 수준의 위 다섯 가지 역량을 갖추는 것은 최소한의 요건입니다.

16 보통, 구두로 진행되는 것 같은데, 말을 잘하는 사람에게 유리하지 않습니까?

자신이 의도하는 바를 상대방에게 명확하게 이해시키는 것은 의사소통 역량의 일부분입니다. 따라서 말을 잘하는 사람은 의사소통 역량에서 좋은 평가를 받을 수 있습니다.

그러나 말을 잘하는 것이, 상황을 적절하게 이해하고 이를 해결하기 위한 과정을 적절하게 구성하는 행동과 직결되지는 않습니다. 예를 들어 아무리 말이 유창하더라도 이해관계자들이 원하는 바를 이해하여 업무결과가 그들의 요구를 충족하도록 배려하지 못한다면 이해관계조정 역량에서는 좋은 평가를 받을 수 없습니다. 다섯 가지 역량의 정의를 살펴보면, 말을 잘하는 것은 과장급 공무원으로서 필요한 역량 중 일부분에 불과하다는 것을 파악할 수 있을 것입니다.

17 과제별 평가시간이 60분 내외인데 순발력 있는 사람이 유리한 것 아닙니까?

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

역량평가의 실행과제는 실제 과장급 공무원이 수행하는 업무로 구성되어 있습니다. 전문가의 조언, 담당자 워크숍 등을 통하여 발굴된 각 실행과제는 대표적인 업무를 모형으로 구성한 것으로, 복잡한 현실에서 핵심요소만 고려하도록 추상화하여 제공함으로써 짧은 시간에 평가대상자의 역량 수준을 평가할 수 있도록 설계되어 있습니다.

평가대상자에게 실행과제를 수행하게 하는 이유는 주제에 대한 올바른 답변을 하는지를 평가하는 것이 아니라 업무처리과정을 자신에게 적합하게 구성하는지를 알아보기 위한 것입니다. 따라서 실행과제 수행에서는 실제 업무와 같이 장시간에 걸친 분석과 판단의 결론이 요구되지는 않습니다. 또한, 상황을 충분히 이해하지 못하고 단순히 임기응변식으로 대응하면 단계가 진행될수록 전후 맥락의 상충과 같은 한계를 보이게 됩니다.

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



V. 역량평가의 내용

18 평가위원은 어떤 분들입니까?

역량평가위원은 각 부처의 전·현직 공무원, 관련 학계의 교수, 인적 자원(HR) 분야의 민간전문가로 구성되어 있습니다. 각 부처·단체의 추천을 받은 평가위원 후보자는 과장급 공무원의 역량 분석·평가방법의 숙지·실행과제의 설계·평정척도의 이해 등에 대한 워크숍·교육훈련·모의평가 참가의 단계별 과정을 거쳐 과장급 역량평가위원으로 위촉되어 실제 평가에 참여하게 됩니다.

19 가상국가를 상정하는데, 그 이유는 무엇입니까?

과장급 역량평가에서는 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 기존 지식을 측정하게 될 우려가 있고, ② 평가대상자의 사고와 행동이 제약되며, ③ 다양한 역량을 측정하는 데 필요한 내용을 충분히 제공하지 못할 수 있습니다. 따라서 이러한 제약을 극복하기 위하여 가상국가를 배경으로 한 모의상황을 설계한 것입니다.

그러나 상정된 가상국가의 경제·사회·문화적 조건의 핵심은 현재 대한민국과 유사하게 설정되므로, 평가대상자는 가상국가라는 것을

특별히 고려할 필요는 없으며 주어진 과제를 충실하게 수행하기에 어려움이 없을 것입니다.

20 역할연기를 하는데, 연기력을 측정하는 것입니까?

역량평가는 평가대상자가 주어진 역할의 성격이나 감정을 얼마나 풍부하고 진실하게 표현하는지를 평가하는 것이 아닙니다. 역량평가의 연기는 직무수행과 의미가 같습니다. 공직사회에서 역할연기의 기법이 도입된 것은 최근이기 때문에 평가대상자가 역할연기를 어색하게 생각할 수는 있습니다.

그러나 주어진 상황에서 해결해야 할 문제를 이해하고, 방안을 구성하기 위하여 고려해야 할 요소들을 파악하며, 상황을 적절하게 극복할 수 있는 행동을 통하여 자신의 사고를 실천하는 과정은 평가대상자가 일상의 업무에서 자주 경험하는 것입니다.

따라서 평가대상자는 평소의 업무를 수행하듯 주어진 과제를 처리하면 됩니다.





21 서류합기법이란 무엇입니까?

【개인별 준비 50분, 평가위원 면담 20분, 노트 제출】

서류합기법(In-Basket)이란, 미결함(未決函)에 처리해야 할 서류들이 쌓여있는 상황을 의미합니다. 그리고 주어진 역할에서 수행해야 할 일상적인 여러 가지 과제가 주어지고 평가대상자는 이에 대한 방향 검토 · 업무지시 · 절차설계 · 의견피력 등을 수행하는 것입니다.

주어진 과제에서 요구하는 사항을 평가대상자는 별도로 제공되는 ‘서류합기법 노트’에 개조식(서술형의 문장이 아니라, 번호를 붙여 가며 짧게 끊어서 중요한 요점이나 단어를 나열하는 방식)으로 간단히 작성합니다. 준비시간이 끝나면 진행요원은 ‘노트’를 회수하여 평가위원에게 제공하고, 평가위원은 작성된 내용을 기반으로 평가대상자와 면담을 진행하게 됩니다.

서류합기법 노트는 펜이나 제공되는 개인용 컴퓨터로 작성할 수 있습니다.

실행과제 예시

(이 예시는 실제 평가 시에 제시되는 과제가 아니라 실행과제의 이해를 돕기 위해 제시된 것입니다.)

당신은 정부인적자본관리원 인사집행과장입니다.

오늘은 5일간의 정기 휴가를 떠나기 전날이며, 당신은 저녁에는 중요한 회의에 참석해야 합니다. 회의 준비를 마치고 메일함을 열어 보니, 처리해야 할 세 가지 사항이 있습니다. 이 업무를 처리할 수 있는 시간은 50분밖에 없습니다.

- ① 근무성적 평정에 대한 소속 직원의 이의 제기
- ② 대통령 지시사항 추진상황 월간보고 검토
- ③ 공무원 인사제도 실무편람 발간계획 검토



22 1:1 역할연기는 어떻게 하는 것입니까?

【개인별 준비 30분, 모의상황 진행 20분, 노트 제출 없음】

1:1 역할연기는 평가위원 1명이 평가대상자가 있는 곳에 들어와 진행되는 모의상황입니다. 평가위원의 역할은 조직 외부의 업무관계자 혹은 조직 내의 상급자·동료·하급자 등 과제마다 다르게 구성되며, 평가대상자는 주어진 모의상황에서 요구되는 역할을 수행하게 됩니다.

실행과제 예시

(이 예시는 실제 평가 시에 제시되는 과제가 아니라 실행과제의 이해를 돕기 위해 제시한 것입니다.)

당신은 정부인적자본관리원 채용관리과장입니다. 채용관리과에서는 정부 각급 기관의 인재 채용시험 및 국가 주관 자격시험 관련 업무를 담당하고 있습니다.

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 시민단체 모임'의 간사인 A에게서 면담을 요청받았습니다. A는 당신이 역사가 시험과목에서 제외되는 배경을 설명해주길 원합니다. 면담은 30분 후에 시작되며, 면담시간은 20분입니다.

당신에게는 시험령 개정 관련 검토보고서, 시민단체 의견서, 공청회 결과보고, 신문 칼럼, 인터넷 여론조사 브리핑 등의 자료가 주어집니다.





23

발표는 강당에서, 여러 사람 앞에서 하는 것입니까?

【개인별 준비 30분, 발표 5분, 질의응답 15분, 노트 제출 없음】

발표는 평가위원을 대상으로 모의상황에서 주어진 주제에 대한 평가 대상자 자신의 견해를 발표(presentation)하는 과제입니다. 평가대상자는 다른 과제들처럼 자신의 평가실에서 발표를 준비하며, 준비시간이 지나면 평가위원 1인이 평가실에 들어와 평가를 진행합니다.

실행과제 예시

(이 예시는 실제 평가 시에 제시되는 과제가 아니라 실행과제의 이해를 돕기 위해 제시한 것입니다.)

당신은 정부인적자본관리원 협력조정과장입니다. 며칠 후 경제협력개발기구(OECD)에서 각국의 중앙인사관장기관 국장들이 참가하는 국제인적자본정책포럼이 개최됩니다. 우리나라에서는 기획관리국장이 참가하여 '정부 인사혁신의 동향과 전망'에 대하여 주제 발표를 할 예정입니다.

그런데 기획관리국장의 갑작스러운 와병으로, 당신이 그를 대신하여 국제포럼에 국가대표단장으로 참석하도록 결정되었습니다. 이에 기획관리국장은 주제발표의 진행상황을 점검하고자 오늘 안에 당신이 초안발표를 시연하도록 지시하였습니다.

앞으로 30분 후 당신은 국장님 앞에서 주어진 주제에 대해 발표를 해야 합니다. 당신에게는 국제포럼 개요, 정부 인사개혁 단계별 이행안(로드맵, roadmap), 인사혁신 백서 요약본, 주제 관련 보고서, 주제 발표문 기초자료가 주어집니다.



24 우수한 평가를 받을 수 있는 특별한 요령이 있습니까?

과장급 역량평가에서는 모의 업무수행 과정에서 관찰되는 평가대상자의 행동을 바탕으로 역량을 평가합니다. 따라서 각 과제에서 주어진 과장급 공무원의 역할을 평소대로 자연스럽게 수행하는 것이 좋은 방법입니다.

다만, 평가를 먼저 통과한 분들에 대한 설문 등을 바탕으로 볼 때, 긴장을 줄이는데 도움이 될 만한 내용들은 다음과 같습니다.

진행절차 · 유의사항

- (1) 평가 당일 08:50(오전), 13:10(오후)부터 오리엔테이션실에서 평가 안내가 진행되며, 오리엔테이션 후 각자 구분기호(A, B, C, D, E, F)에 따라 개인별 평가실로 이동합니다. 이후 09:30(오전), 13:50(오후)부터 세가지 과제에 대한 평가가 차례대로 진행됩니다.
- (2) 개인별 평가실로 들어가면 실행과제별로 명패가 있으며 평가대상자는 명패에 쓰인 역할을 수행하게 됩니다. 매 시간 소속과 역할이 바뀌며, 해당 명패는 진행요원이 교체합니다.
- (3) 각 평가실에 개인용 컴퓨터가 있으나 굳이 쓸 필요는 없습니다 ('서류함기법' 시 활용 가능). 각자의 평가실에서 개별적으로 평가를 준비하는 시간이 많으며, 화장실 출입은 통제되지 않습니다.
- (4) 복장은 평소 근무할 때와 크게 다르지 않다고 생각하시면 됩니다. 넥타이나 정장상의를 반드시 갖추어야 하는 것은 아닙니다.
- (5) 평가 시 휴대전화, 디지털카메라를 비롯한 각종 카메라, 피엠펜(PMP), 피디에이(PDA), 보이스 레코더 등 정보통신기기의 사용은 통제됩니다.



- (6) 공정한 평가를 위해 평가 시간 외 평가대상자와 평가자 간의 대화는 금지됩니다. 평가대상자 간에 큰 소리로 대화하는 것은 다른 평가대상자의 평가에 방해가 될 수 있습니다.
- (7) 여타 공채시험과는 달리 역량평가의 경우 시험문제지는 가지고 갈 수 없습니다. 시험이 끝난 후 진행요원이 모든 과제와 메모지, 서류함기법 노트의 페이지 수를 확인하여 시험문제 유출을 엄격하게 막고 있습니다.
- (8) 메모지와 필기도구는 역량평가센터에서 제공하고 있습니다. 시험 진행 중 부족한 메모지는 요청하시는 경우 더 제공합니다. 본인이 가져온 메모지나 필기도구는 사용하실 수 없고, 오리엔테이션실에 두고 평가실로 가야 합니다.

컨디션 조절

- (9) 세 가지 과제를 수행하려면 체력이 뒷받침되어야 하므로 평가 전일에는 일찍 잠자리에 드시고, 숙면을 취하시기 바랍니다. 또 당일에는 가능한 한 여유 있게 평가장에 도착하여 심호흡이나 가벼운 몸 풀기 등을 하는 것이 좋습니다.
- (10) 평가 시 따뜻한 차를 자주 마시는 것이 좋으며, 평가장에는 다과와 간단한 의약품이 준비되어 있습니다.

평가준비

- (11) 실행과제는 보통 11~15쪽 내외이며, 자료를 충실히 읽되 핵심과 구조를 위주로 파악하는 것이 좋습니다. 준비시간을 잘 확인하면서 진행하십시오.
- (12) 평가위원과 과제를 수행할 때에도 자신의 자료를 보며 진행하므로 중요부분을 미리 표시하거나 의견을 메모해도 무방합니다. 또한, 별도의 메모지도 제공됩니다.
- (13) 평가실에는 화이트보드가 준비되어 있으며, 필요에 따라 화이트보드를 다양하게 활용할 수 있습니다.

평가진행

- (14) 과제 수행에는 정답이 없습니다. 본인이 생각하기에 타당하고 합리적인 결론을 내는 것이 좋습니다.
- (15) 역량평가는 지식을 평가하는 것이 아닙니다. 따라서 개별적인 지식보다는 실행과제에서 주어지는 상황을 전체적으로 파악하는 것이 유용합니다.
- (16) 긍정적인 자세로 과제에 임하는 것이 중요합니다. 평가위원이 실제 국장인 것 같아도 주저하지 말고 상황에 충실하면 됩니다. 문제해결은 자신의 평소에 하던 방법대로 하는 게 가장 좋습니다.
- (17) 평가방법이 새로워 대상자의 대다수가 평가 과정에서 생소한 느낌을 받는다고 합니다. 그러나 업무와 관련하여 현재 하고 있는 사항을 체계적으로 연구하여 대응하면 큰 무리가 없을 것입니다.



25 평소 역량을 개발을 위해 어떤 노력을 기울여야 할까요?

역량평가는 지식을 평가하는 것이 아니라 문제해결 과정에서 발견되는 역량을 평가하는 것입니다. 이는 수행하는 과제에 정답이 있는 것이 아니므로 특별한 준비나 연습이 필요없고 평소에 업무를 수행하는 것과 같이 평가에 참여하면 된다는 것을 뜻합니다. 따라서 역량 개발을 위한 가장 좋은 방법은 과장급 공무원의 인재상을 일상 업무 과정에서 실천하는 것입니다.

먼저 인사혁신처에서 제시하는 과장급 후보자로서 갖추어야 할 다섯 가지 역량의 정의를 숙지하시기 바랍니다. 특히 역량들과 관련하여 실제 직무에서 성공적인 결과를 도출했던 경험을 참조하면 도움이 됩니다.

또한, 행동과 말을 통해 밖으로 표출되는 객관적 지표들이 평가 대상이므로 과제이해로 습득한 정보와 본인의 생각 등을 모두 밖으로 표출하는 것이 중요합니다. 단, 정보와 생각을 모두 밖으로 표출하되 평가 시 답변의 근거는 주어진 과제에서 이해한 내용이 기본이 되어야 합니다.

한편, 각 평가 프로그램이 무엇을 진단하는지 예측하고 그에 따라 의도된 행동을 하기보다는 평소처럼 자신의 생각이나 행동 양식에 따라 역할을 수행하는 것이 더 나은 평가를 받을 수 있습니다.

평가에 임하는 태도 또한 중요합니다. 실제 업무상황인 것처럼 면담, 협상에 임하는 모습을 보여야 합니다. 평가과제는 현실 상황을 반영하여 평가목적에 맞게 재구성한 것입니다. 따라서 그 내용이 다소 현실과 다르더라도 주어진 조건과 임무에 따라 역할을 수행하도록 합니다. 제시된 자료에서 벗어나 자신이 담당하고 있는 업무 내용

과장급 직위 임용을 위한 역량평가 안내

이나 경험을 바탕으로 과제에 대한 논의를 진행하지 않아야 합니다.

다음 쪽의 역량개발방법을 바탕으로 일상생활에서 업무과정을 개선하기 위해 끊임없이 노력한다면 자신의 역량 발전과 함께 과장급 공무원으로서의 성공적인 미래가 보장될 것입니다.



국가공무원인재개발원

1. 업무를 통한 역량개발

실제 업무수행을 통해 해당 직급에 필요한 역량을 개발할 수 있습니다. 담당업무의 지속적인 수행을 통한 업무개선, 적극적 역할수행, 기존 업무에 보다 도전적 목표설정 등을 통해 일을 통한 학습이 가능합니다.

2. 관련 교육과정, 세미나 참여

본인의 강, 약점을 파악한 후 강점은 더 키우고, 약점은 보완하기 위하여 특정 역량의 내용을 반영하고 있는 내, 외부 교육과정 세미나에 참여하여 필요한 역량에 대한 학습을 할 수 있습니다.

3. 각종 자기개발학습

각종 비형식 학습, 학습동아리 참여 등을 포함하여 스스로 필요에 의해 계획하고 추진하는 학습을 통해 필요한 역량을 개발할 수 있습니다.

유용한 사이트

- ① 인사혁신처 과장급후보자 역량평가제도 안내 :
<http://www.mpm.go.kr/mpm/info/infoBiz/compAppr/compAppr02/>
- ② 인사혁신처 역량평가 자료실 :
<http://www.mpm.go.kr/mpm/info/infoBiz/compAppr/compAppr03/>
- ③ 국가공무원인재개발원 역량진단센터 :
<https://www.nhi.go.kr/cad/index.do>
- ④ 국가공무원인재개발원 역량 교육과정(오프라인) 안내 :
http://www.nhi.go.kr/education/eduList/eduInformation_3.html
- ⑤ 나라배움터 역량 교육과정(온라인) :
<http://e-learning.nhi.go.kr/>
- ⑥ 유튜브 인사처TV :
[「박서기관의 도전일기」과장급 후보자 역량평가](#)