

## 공무원 역량평가의 효과성 제고방안에 관한 연구\*

진 종 순\*\*

〈目 次〉

- I. 문제의 제기
- II. 이론적 배경
- III. 역량평가의 효과성 제고요인
- IV. 미국과 캐나다의 역량평가
- V. 우리나라의 역량평가
- VI. 우리나라 역량평가의 효과성 제고방안
- VII. 결 론

〈요 약〉

효율적인 인사관리를 위하여 가장 선행되어야 할 것은 공무원의 역량을公正하게 평가하는 것이다. 이러한 배경 하에서 공무원의 임용과 승진에 있어 필기시험과 직무평가는 차츰 지양되고 있으며, 시뮬레이션 중심의 역량평가로 전환되고 있는 추세이다. 따라서 공무원 역량의 정확한 평가를 위한 방법론을 개발하여 역량평가의 신뢰도 및 예측타당도를 향상시켜야 할 필요성도 증대되고 있다. 이 연구는 역량평가에서 필요한 역량모델, 실행과제, 그리고 평가자에 대한 훈련 등을 중심으로 우리나라 역량평가(assessment center)의 효과성을 제고시키기 위한 방안을 다음과 같이 제시한다. 우선 직무환경에 대한 분석이 선행되어야 하며, 해당 조직에서 필요한 역량에 대한 명확한 정의가 필요하다. 또한 다양한 실행과제를 병행하고 측정하고자하는 핵심역량을 평가하는데 적합한 실행과제를 선별하여 사용함으로써 평가의 신뢰도와 예측타당도를 향상시켜야 한다. 마지막으로, 조직 내의 고성과자(high performer)를 평가자로 참여시켜야 하며, 평가로 인한 갈등소지를 없애기 위해 외부평가자의 교육이 반드시 이루어져야 한다.

【주제어: 역량평가, 평가센터, 역량모델, 실행과제】

\* 이 논문은 2009년도 명지대학교 교내연구비 지원사업에 의하여 연구되었다. 이 연구에 많은 도움을 주신 서울특별시 인재개발원의 이연배 박사께 감사드린다.

\*\* 명지대학교 행정학과, 조교수(jongsoonj@mju.ac.kr)

논문접수일(2009.4.26), 수정일(2009.5.26), 게재확정일(2009.6.4)

## I. 문제의 제기

세계적인 경기침체와 이에 따른 국민의 조세부담을 줄이기 위한 정부인력 감축의 요구 등 급변하는 환경 하에서 공공조직이 생존하기 위해서는 효율적인 인적자원 관리가 반드시 필요하다. 작고 효율적인 정부를 위해서는 여러 요인이 필요하나 핵심인재가 정부의 경쟁력과 직결된다는 점을 고려해볼 때, 인적자원 개발(HRD: Human Resource Development)과 인적자원관리(HRM: Human Resource Management)가 선행되지 않고는 불가능하다. 그리고 효율적인 인사관리를 위해서는 공무원의 역량을 공정하고 객관적으로 평가해야 한다. 이러한 배경 하에서 필기시험과 직무평가를 통한 공무원의 임용과 승진은 차츰 지양되고 있으며, 시뮬레이션 중심의 역량평가로 차츰 전환되고 있다.

Spencer & Spencer(1993)는 신규직원 선발에 있어서의 문제로 인해 이직률이 높아지므로, 역량평가를 활용하여 조직구성원을 선발하면 이직률이 감소하고 조직성과가 높아지게 된다고 주장한다(김명소, 2007).<sup>1)</sup> 따라서 공무원 역량의 정확한 평가를 위한 방법론을 개발함으로써 역량평가의 신뢰도 및 예측타당도를 향상시켜야 할 필요성도 증가하고 있다. 역량평가가 제역할을 함으로써 핵심역량을 바탕으로 직원의 선발, 이동, 배치, 경력개발 등을 관리하는 인적자원관리(HRM)가 체계화될 수 있는 것이다.

이 연구는 정부의 핵심인재를 선발하기 위한 역량평가(assessment center)의 효과성 제고방안을 제시하는 것을 목적으로 한다. 즉 가장 평가타당성이 높다고 인정되는 역량평가를 활용하여 공무원의 역량을 더욱 공정하고 효율적으로 평가하기 위한 방안을 제시한다. 구체적으로, 역량모델, 실행과제, 그리고 평가자에 대한 훈련을 중심으로 선행연구와 미국과 캐나다의 사례를 살펴보고, 이를 토대로 역량평가의 효과성을 높이기 위한 요인을 도출한다. 그리고 우리나라의 역량 평가에 이러한 다섯 가지 요인이 있는지 살펴본 후, 이의 적용방안을 제시한다.<sup>2)</sup> 이 연구에서 제시하는 요인은 이미 다른 연구에서 고려되었던 요인일 수 있다. 하지만 선진국의 역량평가를 경험적으로 분석하고 핵심요인을 도출하여 우리나라의 역량평가에 도입하고자 하였는데 연구의 의의를 찾을 수 있을 것이다.

1) Geoffrey H. Smart가 GE 등 54개 민간기업을 대상으로 한 연구에 의하면, 채용을 잘못 하였을 때 드는 손실은 개인 당 기본 연봉의 24배이며, 투자수익률(ROI)로는 -500%에 이른다고 한다(조범상, 2004. 7).

2) 역량평가에 이어서 반드시 요구되는 것이 역량평가 결과를 반영한 교육훈련이다. 하지만 이 연구에서는 논의의 범위를 한정하여 역량평가 이후의 교육훈련은 연구에 포함시키지 않는다.

이 연구의 구성은 다음과 같다. 우선, 역량(competency), 역량평가(competency evaluation)와 평가센터(assessment center)의 개념과 내용을 살펴본다. 다음으로, 선행연구와 미국과 캐나다의 사례를 바탕으로 역량평가의 효과성 제고요인을 다섯 가지 도출하고, 미국과 캐나다에서는 이러한 다섯 가지 요인이 어떻게 반영되고 있는지 살펴본다. 그리고 다음 장에서는 우리나라의 역량평가에서 각각의 요인들이 어떻게 반영되고 있는지 분석한 후, 이의 도입방안을 제시한다. 마지막으로, 분석결과를 요약하고 정책적인 함의를 도출한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 역량

역량(competency)이란 해당 직무에서 높은 성과를 낸 사람들이 보이는 행동특성을 의미한다. 성과개선에 활용될 지식, 기술, 행태의 조합으로서, 특정한 역할을 수행하는데 필요한 능력 및 적절한 자질·상태 등을 포괄하는 개념이다.<sup>3)</sup> 역량은 특정한 상황에서 보다 높은 성과를 얻는 것을 가능하게 하는 개인 또는 조직의 내적인 특성이다. 역량은 조직구성원이 가지고 있는 개인적인 능력과 조직이 가지고 있는 능력이 성과와 연결될 때 그 의미를 찾을 수 있는 개념인데, 즉 역량은 인간이 가지고 있는 일반적인 심리적 능력이라기보다는 상황지향적인 개념이다. 이런 점에서 인간의 지능이 높다고 해서 우수한 역량을 가졌다고 말할 수는 없다(진종순, 2005).

고위공무원 역량은 다양한 차원을 포용하며 국정수행능력, 문제해결능력, 정책수립능력, 조직관리능력, 국가경쟁력 등으로 정의되기도 하는데(박우순, 1996; 2002), 우리나라를 포함한 선진국에서는 역량모델의 제시를 통하여 바람직한 고위공무원의 역할을 제시하고 있다. 역량모델은 각국의 고유한 행정환경 및 문화적 특성을 반영하고 있어 나라마다 상이한 체계를 갖추고 있다. 미국은 고위공무원단 핵심자격요건(Executive Core Qualification)을 변화유도, 부하통솔, 결과지향, 경영통찰, 연합구축, 의사소통개발 등의 5개의 역량군과 27개의 역량을 제시하고 있다. 영국의 고위공무원단 역량체계(Senior Civil Service Competence

3) 개인이 수행한 직무의 실제적 성과를 평가하는 역량평가가 큰 의미가 있다고 최초로 제시한 McClelland(1973) 이후, Harvard Business Review에서 Prahalad & Hamel(1990)은 기업에서 핵심역량(core competency)의 중요성을 강조하였다. 핵심역량은 조직 내 하위 부서의 경계를 넘어서 업무협조를 하는 의사소통, 참여, 그리고 책임을 의미한다. Prahalad & Hamel(1990)에 의하면, 핵심역량은 조직 내 다양한 수준의 조직구성원과 모든 기능을 포함하며 구성원 간에 공유될 때 향상된다.

Framework)는 목적 및 방향제시, 영향력 구축, 전략적 사고, 성과유인, 지속적 학습 및 개선 등의 6개 역량을 중심으로 구성되어 있으며, 호주의 고위공무원 역량모델(Senior Executive Leadership Capability Framework)은 전략적 사고, 결과지향, 생산적 업무관계구축, 추진력과 성실성, 영향력 있는 의사표현 등의 역량을 20개의 차원으로 제시하고 있다. 한편 캐나다는 대인관계, 사고, 조직, 인적 자원관리, 리더십, 대국민서비스, 경영, 자기관리, 의사소통, 기술 및 운영 등을 고위공무원의 주요역량으로 제시하고 있다(<표 1> 참조).

&lt;표 1&gt; 선진국의 고위공무원 역량

미국	영국	호주	캐나다
변화유도 부하통솔 결과지향 경영통찰 연합구축, 의사소통	목적 및 방향제시 영향력 구축 전략적 사고 성과유인 지속적 학습, 개선 성과창출	전략적 사고 결과지향 생산적업무관계구축 추진력과 성실성 영향력 있는 의사표현	대인관계, 사고 조직, 인적자원관리 리더십 대국민서비스 경영, 자기관리 의사소통 기술 및 운영

우리나라의 경우에도 의사소통, 고객지향, 조정·통합, 결과지향, 전문가의식, 혁신주도, 문제인식·이해, 전략적 사고 등의 아홉 가지 고위공무원 핵심역량을 제시하고 있다(<표 2> 참조).

&lt;표 2&gt; 우리나라의 고위공무원 핵심역량

역량	내용	
수평적 관계 역량 (horizontal relation)	의사소통	상대방의 이야기를 경청하면서 정확하게 상황을 파악하고 자신의 의도나 생각을 명확하게 전달
	고객지향	업무와 관련하여 고객이 원하는 바를 이해하고, 그들의 요구를 충족하도록 노력
수직적 관계 역량 (vertical relation)	비전제시	자신이 담당하는 조직의 업무방향을 설정하고, 고객과 소속직원이 수용할 수 있도록 적극적으로 전파하고 솔선수범
	조정·통합	다양한 이해당사자가 관련된 사안에 대해 국가 또는 공공이익의 관점에서 판단하고 균형있는 해결책을 제시
업무수행 역량 (working)	결과지향	행정서비스의 품질을 극대화하기 위해 노력하고, 실제업무수행 과정에서도 효과성과 효율성을 총족
	전문가의식	담당 업무에 대한 열정과 자부심을 가지고 전문성을 높이기 위해 적극적으로 학습·개발
	혁신주도	행정환경의 변화를 이해하고 그 변화에 맞추어 기존의 관행과 행동양식을 신속하게 개선

사고 역량 (thinking)	문제인식·이해	수집한 정보를 통해 발생가능한 문제를 적시 감지하고, 사안의 성격·발생원인·제약조건·파급효과 등을 이해하여 문제의 핵심 규명
	전략적 사고	장기적이고 통합적인 관점에서 목표를 설정하고, 대안을 구성하여 우선순위를 명확히 하며, 이에 대한 실행계획 및 처방제시

자료: 행정안전부(2004).

## 2. 역량평가

조직의 구성원을 정기적으로 평가하고, 평가결과를 교육훈련, 보상, 의사결정에 반영하도록 하는 것은 인사행정의 기본적인 기능이다. 하지만 조직구성원에 대한 평가는 가장 힘든, 현실적인 개선방안을 도출해내기 어려운 문제이기도 하다. 공무원에 대한 평가는 다음과 같은 질문으로 정리될 수 있을 것이다. 첫째, 공무원에게 보상을 주고 성과를 향상시키기 위해 어떤 특성(qualities)을 가장 인정하고 있는가? 둘째, 공무원의 행태, 능력, 태도를 향상시키기 위해 공무원에게 어떤 메시지를 전달하고 있는가? 셋째, 조직의 목표를 달성하기 위해 공무원의 어떤 특성을 발전시키려고 하는가?(Nigro & Nigro, 2006)

이론과는 달리 실제로 대부분의 평가제도는 이러한 질문에 대한 해답을 성공적으로 제공해오지 못했다. 그 가장 큰 원인은 관리자(supervisor)가 객관적인 평가보고서를 작성하는 데 어려움을 겪고 있기 때문이다. 대부분의 평가보고서는 매우 주관적이며 다른 평가자에 의한 평가와 상호비교하기 어렵다는 문제가 있다. 또한 현재의 능력에 대한 평가와 미래 잠재력에 대한 평가가 충돌할 수 있다는 문제도 있다(Nigro & Nigro, 2006).<sup>4)</sup>

또 다른 문제점은 개인의 통제를 넘어선 다른 여러 요인들이 업무성과의 효과성(effectiveness)에 영향을 준다는 것이다. 따라서 조직구성원의 업무성과에 관한 측정은 식별가능한(observable) 업무행태(behavior)의 측정으로 변화되었으며 행태에 바탕을 둔 평가기준과 척도(rating scale)가 강조되게 된 것이다. 이 때 측정할 업무행태를 선정하기 위하여 업무분석기법(job analysis technique)이 사용되는데, 여기에서는 해당 직위에서 요구되는 달성목표에 바탕을 둔 업무단위인 업무요소(job element)를 구분하고, 업무요소의 중요도에 따라 순위를 부여한다(Nigro & Nigro, 2006).

역량평가(competency evaluation)는 조직 내에서 높은 성과를 올리는 행위(behavior)를 기준으로 개인의 능력을 평가하는 방법이다. 핵심역량별 행동지표를 바탕으로 조직구성원의 역량을 평가한다. 역량평가는 크게 두 가지로 구분되는데, 광의의 역량평가는 “조직 구성원 개인의 역량 수준을 파악하기 위한 조직

4) 이는 “직무를 어떻게 수행하여 왔는가?”와 “향후 다른 직무를 수행하기 위한 능력을 갖고 있는가?”의 문제이다.

의 인사평가 제도”, 즉 “일반적으로 역량을 평가하는 여러 방법과 운영체계 전체”를 의미한다. 광의의 역량평가는 상사에 의한 평가, 360° 평가, 지식검사, 일반면접 등 여러 가지 방법이 있다. 역량평가를 협의로 해석할 때는 평가센터(assessment center) 기법을 의미한다. 평가센터란 “조직구성원들이 조직에서 직면하는 직무상황과 유사한 모의 상황을 평가대상자에게 제시하고, 다수의 훈련된 전문 평가자가 주어진 과제에서 평가대상자가 수행하는 역할과 행동을 관찰하여 객관적으로 역량을 평가하는 기법”이다(행정안전부, 2007: 32). 이 연구에서는 역량평가를 협의의 의미로 해석하여 평가센터와 동일한 것으로 정의한다.

### 3. 평가센터

평가센터(assessment center)는 평가대상자가 조직목표달성을 위한 역량을 얼마나 가지고 있는지 판단하기 위해 모의상황(simulation)에서 평가대상자가 행동하는 모습을 평가자가 관찰을 통해 평가하는 방법이다.<sup>5)</sup> 여러 가지 어려운 상황에 처한 조직구성원이 목표를 성공적으로 달성하기 위하여 필요한 역량과 행태를 가지고 있는지 평가한다. 평가센터는 가상의 상황(simulated real life situation)에 평가대상자가 참여하여 평가받는 종합적인 측정과정이다. 주로 관찰과 측정이 가능한 역량과 관련된 행동에 중점을 두어 평가한다. 평가센터의 내·외부평가자들은 평가자 훈련(assessor training)을 이수한 전문가들로 구성되는데, 특히 심리학자가 외부평가자로 참여하는 경우가 많다.

평가센터에서는 평가대상자의 과거나 현재 행동보다는 미래의 잠재력을 주로 평가한다. 다수의 평가자가 다양한 평가기법을 활용함으로써 개별 평가기법의 한계 및 개별 평가자의 오류를 방지하여 평가의 공정성을 확보한다. 평가센터는 조직구성원의 역량을 평가하는 기법 가운데 현재까지 가장 신뢰성과 예측타당도가 높은 방법이라고 주장된다. Hunter & Hunter(1984)는 평가센터, 행태 인터뷰, 성격테스트, 신원조회, 전통적 인터뷰 등 직원선발 방법의 예측타당도를 비교하는 연구를 하였는데, 평가센터의 예측타당도는 64%로 다른 직원선발기법보다 월등히 높은 것으로 나타났다(<표 3> 참조). 즉 평가센터를 활용하여 직원을 선발할 경우, 다른 선발방법에 비하여 성공적인 역량있는 직원의 선발이 가능하다는 것이다. 또한 Wood & Payne(1999)은 다른 직원선발 방법과 평가센터를 병행할 경우 평가센터에 보다 중점을 두는 것이 바람직하다고 주장하기도 하는데, 결국 최근의 평가센터의 인기도 다른 어떤 도구보다 예측타당도가 높기 때문이

5) 아마도 업무능력을 평가하기 위한 가장 좋은 방법은 업무를 수행하고 있는 모습을 실제로 관찰하는 것일 것이다. 하지만 이것이 현실적으로 불가능하기 때문에, 차선책으로 모의상황을 만들어 관찰을 하게 되는 것이다. 이는 사례연구(case study)의 장점과도 일맥상통한다고 하겠다.

라고 할 수 있다(Wohler & Arther, 2003; 외교안보연구원, 2008).

〈표 3〉 직원선발방법의 예측타당도 비교

측정방법	예측타당도
평가센터	64%
심리능력테스트	25%
행태 인터뷰	19%
경력 자료	9%
신원조회	6%
성격 테스트	4%
전통적인 인터뷰	4%

출처: Hunter & Hunter(1984).

평가센터에서 사용되는 실행과제(simulation exercises)는 평가대상자의 업무상황을 가상으로 구성한 것이다. 복잡한 현실을 모형화하여 핵심요소만 고려할 수 있도록 함으로써 짧은 시간 내에 역량을 평가할 수 있도록 설계한다(행정안전부, 2007. 4). 실행과제로는 서류합기법(in-basket), 집단토론(group discussion), 리더중심 집단과제(assigned-leader group task), 분석 및 발표(analysis & presentation), 경영게임(business game), 정보탐색(fact-finding), 역할연기(role play) 등이 있다.<sup>6)</sup> 실행과제는 정답을 요구하는 것이 아니라 평가대상자가 업무처리 과정을 적절히 합리적으로 구성하는지 평가하므로, 실제 업무와 같이 장시간에 걸친 분석과 판단이 요구되지는 않는다(행정안전부, 2007. 4). 또한 문제상황을 충분히 이해하지 못하고 임기응변식으로 대응하는 것은 단계가 진행될수록 전후 맥락이 상충되는 한계를 드러내게 된다. 따라서 순발력이 있고 임기응변이 강하다고 해서 좋은 평가를 받지는 못한다(행정안전부, 2007. 4).

#### 4. 역량평가의 효과성에 관한 선행연구

모든 사례에 적용할 수 있는 단 하나의 정답은 없다. 따라서 역량평가도 해당 조직의 특성과 요구에 맞춰 변형되어 활용되고 있다. 하지만 역량평가의 장점을 살리기 위하여 강조되어야 할 핵심요소는 분명히 존재한다. 평가센터의 가이드라인에 관한 국제 특별위원회(International Task Force on Assessment Center Guidelines, 2000)에서는 역량평가가 갖추어야 할 요인으로 적합한 행태의 직무

6) Thornton & Byham(1982)에 의하면, 서류합기법과 리더십 집단토론의 활용빈도가 가장 크다고 한다.

분석, 직무분석에 바탕을 둔 다수의 평가기법, 실행과제를 포함한 다수의 측정 방법 활용, 행태반응, 의미있고 적합한 카테고리로 유형화된 행태관찰, 각각의 유형화된 행태를 위해 고안된 다수의 평가, 각각의 평가대상자에 대한 다수의 평가자 등을 강조하고 있다(Waldron & Joines, 1994). 또한 Spencer & Spencer (1993)는 역량기반 선발 시스템 개발 절차로 역량모델 개발, 측정방법 선정 혹은 개발, 평가자 교육, 역량평가, 선발결정, 타당화, 데이터베이스 구축을 통한 follow-up의 단계를 제안하고 있다(김명소, 2007). 마지막으로 Fiske(1996)은 평가 절차를 설계하기 위한 직무와 조직구성원에 대한 연구, 직위의 환경에 대한 분석, 직위에서의 성공요소에 관한 조직구성원의 의견 청취, 역량의 평가척도에 관한 정의 등의 요소를 제안한다.

### III. 역량평가의 효과성 제고요인

이 장에서는 이론적 배경과 미국과 캐나다의 역량평가 운영사례를 바탕으로 직무상황의 분석, 조직에서 요구되는 역량에 대한 명확한 정의, 다양한 실행과제의 병행, 조직 내 고성과자(high performer)의 평가자로서의 참여, 외부평가자의 사전교육 등 다섯 가지를 역량평가의 효과성을 제고하기 위한 요인으로 제시한다. 이 연구에서 주장하는 요인들은 여러 핵심요인 가운데 일부일 뿐이므로, 이러한 다섯 가지 요인이 역량평가의 성공을 100% 보장한다고 주장할 수는 없다. 하지만 우리나라의 역량평가의 효과성을 제고하기 위하여 고려할 필요가 있다고 판단하였다.

#### 1. 직무상황의 분석

역량평가의 실행과제는 비록 가상의 국가와 조직에서 벌어지는 사례를 가정하고 있으나, 평가대상자가 일상 업무에서 부딪히는 상황과 문제를 반영해야 한다(서울특별시 인재개발원, 2008. 1a; Arvey & Faley, 1988). 평소의 직무상황과 유사한 모의상황에 처한 평가대상자의 대처행동을 다수의 평가자가 관찰하여 평가한다. 역량평가의 장점은 평가대상자의 실제 직무능력을 높은 신뢰도와 예측타당도를 가지고 평가한다는 점이다. 그러므로 이러한 장점을 살리기 위해서는 전혀 생소한 가상의 상황을 제시하고 평가대상자의 반응을 관찰하기보다는 현실에서 부딪히는 상황을 제시하는 것이 보다 효과적일 것이다. 하지만 현실을 반영한다고 하여 창의력이 발휘되지 않는 단순업무를 제시하는 것을 의미하는 것은 아니다. 평가대상자의 창의적인 사고와 행동을 제약해서는 안된다.

역량평가에서는 개인이 가진 순수한 능력이 아니라, 특정 상황에서 개인의

능력이 효과성을 갖는지가 평가된다. 즉 개인과 직무의 부합도(person-job fit)가 역량을 발휘할 수 있는지 여부의 관건이 된다. 그러므로 역량을 정의하고 사례를 개발할 때에는 현 직원의 직무에 관한 분석이 선행되어야 한다(조범상, 2004). 따라서 조직구성원이 실행과제의 개발에 직접 참여하는 것도 좋은 방법이다.<sup>7)</sup> 이와 함께, 직무유형별로 필요로 하는 역량에 차이가 있을 것이므로 가능한 한 부서유형별(예를 들어, 행정부서, 사업부서, 기술부서, 연구부서 등)로 차별화된 실행과제를 위한 사례를 개발하는 것도 평가의 신뢰도와 예측타당도를 높이는 좋은 방법이 될 것이다.<sup>8)</sup>

## 2. 조직에서 필요한 역량에 대한 명확한 정의

조직구성원의 역량을 단순하게 하나의 문장으로 정의하는데서 그친다면 역량 평가또한 세밀하게 유형화시키기 힘들다. 따라서 각 역량을 관찰할 수 있는 행태로 세분화한 후, 측정(measure)이 가능하도록 지표화해야 한다. 조직의 역량이 활용되기 위해서는 핵심역량 - 세부역량 - 행동지표로 상호 밀접하게 연계되도록 역량모델을 개발해야 한다(조범상, 2004). 역량모델이 정교화될 때, 역량을 평가하기 위한 역량평가도 보다 정교하게 될 수 있을 것이다. 그리고 실행과제 별로 측정하는 역량의 구분도 가능할 것이다. 조직의 역량에 대한 명확한 정의를 내릴 때, 이를 바탕으로 조직내부의 고성과자를 확인할 수 있으며, 또한 한 걸음 더 나아가 조직의 핵심인재상이 정립될 수 있다.

## 3. 다양한 실행과제의 병행

평가센터는 다양한 평가기법을 활용하여 실제업무와 유사한 모의상황에서 나타나는 평가대상자의 행동 특성을 다수의 평가자가 관찰·평가하는 방법이다 (Waldron & Joines, 1994). 역량평가를 위해서 사용되는 다양한 실행과제는 나름대로의 장단점을 갖고 있다. 따라서 하나의 실행과제 기법으로 모든 역량을 평가하기는 어려우며, 측정하고자 하는 역량에 맞는 실행과제를 선택적으로 사용해야 한다(International Task Force on Assessment Center Guidelines, 2000; 서울특별시 인재개발원, 2008. 1a). 하나의 역량을 보다 정확히 측정하기 위하여 복수의 실행과제를 활용하는 것도 가능하다. 이러한 다양한 측정 방법을 활용함으로서 역량평가의 신뢰도와 예측타당도를 제고한다. 하지만 역량평가의 설계에서는

- 
- 7) 실행과제에서 사용되는 사례는 성공적인 사례일 필요는 없다. 단지 업무현실을 적절히 반영하고 논쟁거리를 제공할 수 있는 사례라면, 사례로서의 목표는 충분히 달성된 것이다.
  - 8) 물론 공무원의 다양한 직무에 따라 실행과제를 위한 사례를 개발하는 것은 불가능할 것이지만, 가능한 한 업무현실을 반영하도록 유형화하는 것은 필요하다.

인적·시간적 제한을 고려해야 한다. 따라서 현실적인 한계를 고려한다면, 반드시 실행과제의 선택에 신중해야 한다. 혹은 현실적인 제한으로 인하여 하나의 실행과제만을 선택할 경우에는 역량평가가 갖고 있는 장점을 손상하지 않는 범위에서 기법의 변형을 고려할 수도 있을 것이다. Thornton(2004)은 서류합기법, 집단토의, 주제발표 등 실행과제가 측정하기에 적합한 역량을 다음과 같이 주장하기도 한다(<표 4> 참조).

<표 4> 실행과제별 주요 평가역량

기법 역량	서류합 기법	집단 토의	주제 발표	사례 연구	문제 탐색	면접	역할 게임
대인민감성				✓	✓		✓
의사소통		✓	✓	✓	✓	✓	✓
관계형성							✓
상황판단	✓					✓	✓
전략적 사고	✓			✓			
조정능력		✓	✓				✓
결과지향			✓				
비전제시	✓			✓			
결단성	✓	✓			✓		✓
정보수집			✓		✓	✓	✓

출처: Thornton(2004).

#### 4. 조직 내 고성과자(high performer)의 평가자로서의 참여

서면(written) 평가보고서 등 기존 성과평가의 가장 큰 문제점은 평가자가 무의식적으로 자신의 성격, 외모, 리더십스타일과 유사한 특성을 갖는 평가대상자에게 높은 점수를 주게 되어, 결과적으로 평가자와 유사한 성향을 가진 조직구성원을 재생산한다는 것이다. 역량평가는 이러한 문제를 해결하는 가장 좋은 방법으로 제시될 수 있다. 조직에서 핵심인재·엘리트로 평가받는 관리자를 평가자로 위촉함으로써 조직 내의 고성과자(high performer)를 재생산할 수 있다. 물론 모든 평가자를 내부평가자로만 선정할 수는 없으나, 이러한 관점에서 고성과자를 내부평가자로 참여시키는 것을 반드시 고려해야 한다.

#### 5. 외부평가자의 사전교육

대부분의 역량평가는 외부평가자와 내부평가자로 구성된다. 주로 심리학자 등으로 구성되는 외부평가자는 평가대상자를 사전에 알고 있을 가능성이 매우 적어 보다 객관적일 수 있으며, 높은 전문성을 가지고 평가대상자를 평가하므로

예측타당도가 상대적으로 높다는 장점이 있다(Thornton & Mueller-Hanson, 2004). 하지만 외부평가자가 주의할 점이 있는데, 역량평가에서는 기존의 인터뷰에서 질문을 던지는 사람이 아니라, 주의깊은 관찰자로서 역할을 해야 한다는 것이다. 예를 들어, 서류합기법의 follow-up 인터뷰의 경우에 평가자는 자의적으로 인터뷰를 하는 것이 아니라, 서류합기법에서 평가대상자가 미처 보여주지 못했던 부분을 파악하기 위해 질문을 던져야 한다. 즉 평가자의 질문은 관찰을 보완하기 위한 것이며, 일반적인 인터뷰에서와 같이 질문자체가 주된 평가 방법이 되어서는 안된다. 외부평가자가 자의적인 질문을 던지는 경우 평가에 대한 불신이 높아질 위험도 있다. 또한 외부평가는 앞서 언급한 고성과자(hight performer)의 주관적인 판단이 갖는 장점을 살릴 수 없으므로, 평가의 객관성을 유지하도록 평가기법에 관한 상세한 교육이 반드시 필요하다.<sup>9)</sup>

#### IV. 미국과 캐나다의 역량평가

역량평가는 독일 육군의 장교선발(1920-1942)에서 유래되었다. 1938년에 하버드대학교 정신의학연구(Harvard Psychological Clinics Study)에서 50여명의 대학생을 대상으로 연구가 이루어지기도 하였다(Waldron & Joines, 1994). 1942년 이후, 영국의 육군성 선발위원회(War Office Selection Board)에서 장교를 선발하기 위해 역량평가가 사용되었다. 이 당시, 평가대상자의 능력, 집단응집력, 정서적 안정성 등이 역량지표로 사용되었다. 또한 1945년부터 영국의 인사위원회(Civil Service Commission)가 공무원 선발을 위해 역량평가를 사용하였으며 제2차대전 중 미국의 전략 사무국(Office of Strategic Services)에서 첨보원 선발을 위해 역량평가가 사용되었다(Fiske et al, 1996; Waldron & Joines, 1994; 외교안보연구원, 2008). 현재 역량평가는 특히 미국과 캐나다의 정부와 민간기업에서 다양한 형태로 활용되고 있는데, 이 장에서는 이러한 미국과 캐나다의 역량평가를 분석한다.<sup>10)</sup>

9) 전문가로서 평가의 예측타당도와 신뢰도를 높일 수 있다는 장점은 외부평가자가 역량 평가에서 요구하는 관찰자로서의 역할에 충실히 할 때 얻을 수 있는 것이다. 역량평가의 평가자는 모의상황에 처한 평가대상자의 행태를 관찰하는 역할을 담당해야 하는 것이지, 기존의 취업 인터뷰 등에서 요구하는 질문자의 역할을 담당하는 것이 아니다.

10) 역량평가는 1956년 AT&T사가 도입한 이후, 1960년대에 GE, Standard Oil, IBM, Sears, J.C. Penny 등 민간기업에서 관리자의 선발과 육성, 경력관리를 위해 사용하기 시작하였다(Waldron & Joines, 1994). 영국의 경우, 2003년의 경우 약 47.5%의 민간기업이 역량평가를 사용하고 있다고 한다(조범상, 2004. 7; 고숙희, 2008). 우리나라의 경우, 1982-1986년에 POSCO에서 도입하여 활용한 것이 최초이며, 2000년대에 들어서면서

## 1. 미국의 연방고위공무원연수원(FEI)과 경영개발원(MDCs)

미국의 역량평가는 인사관리처(OPM: Office of Personnel Management)에서 담당하는데, 실질적인 담당기관은 산하의 연방고위공무원연수원(FEI: Federal Executive Institute)과 경영개발원(MDCs: Management Development Center)이다. 연방정부 내 고위공무원의 리더십 역량을 향상시키기 위해 고위공무원단(Senior Executive Service) 역량모델에 기반하여 고위공무원 재직자 및 고위공무원 후보자(진입 대상자)의 강·약점을 파악하는데 활용하고 있다(진종순, 2005).<sup>11)</sup> 보통 한 시간 가량의 인터뷰와 하루 정도의 모의상황의 행태평가(behavioral simulation)를 실시한다(외교안보연구원, 2007. 6a).

미국의 역량평가는 평가대상자의 리더십 능력에 초점을 맞춘 리더십 역량평가(LAC: Leadership Assessment Center)와 부처의 특성 및 팀의 특성을 고려한 개인 역량평가(CAC: Customized Assessment Center)로 구분된다(서울특별시 인재개발원, 2008. 1). 1년 단위의 종합등급과 평가정보는 고위공무원의 보수, 해직, 직권면직 등의 결정에 있어 기준이 된다. 리더십 역량평가과정은 LAC I과 II과정으로 구분된다. 우선 평가대상자들은 LAC I을 통해 역량평가에 참가하여 평가결과보고서를 제공받고 개인별 강·약점을 파악한 후, 지속적인 학습지원을 받는다. LAC I 과정을 이수한 평가대상자들은 다면평가를 거쳐 LAC II에 참여할 수 있으며, 참여 후에는 평가결과 보고서를 제공받게 된다. 이렇게 제공받은 평가결과는 고위공무원의 경력개발자료로 활용되며, 고위공무원단 재직자를 위한 교육프로그램 개발자료로도 활용된다(외교안보연구원, 2007. 6a). 미국 역량평가의 운영단계는 다음의 <표 5>와 같다.

---

차츰 직원선발을 위해 현대산업개발, SK Telecom, KT 등 민간기업에 도입이 확산되었다(외교안보연구원, 2008).

11) OPM은 각 기관의 수요를 분석한 후 예산관리처(Office of Management and Budget)와 협의하여 직위를 배정한다. OPM은 서류심사를 거쳐 평가대상을 100여명까지 압축한다(외교안보연구원, 2007. 6a).

〈표 5〉 미국 역량평가의 네 가지 운영단계

1. 모의상황 개발	2. 평가	3. 결과분석 및 합의	4. 결과활용
인터뷰		<ul style="list-style-type: none"> <li>· 평가자간 결과 합의</li> <li>· 평가자간 차이점 논의</li> <li>· 평가결과 정리</li> <li>· 피드백 자료 작성</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 선발</li> <li>· 승진</li> <li>· 교육나이즈</li> <li>· 피악</li> <li>· 개발활동</li> </ul>
서류합기법			
역할게임			
집단토의			
주제발표			

출처: 외교안보연구원(2008).

## 2. 캐나다의 인사심리센터(PPC)

1998년 이후, 캐나다는 인사위원회(PSC: Public Service Commission) 소속의 인사심리센터(PPC: Personnel Psychology Center) 주관으로 공무원 임용대상자 및 과장급 승진대상자에 대해 역량평가를 실시해오고 있다. 캐나다 PPC의 평가대상은 단순 사무직(entry level clerk)에서 고위공무원(senior executive level)을 망라하고 있다(최관섭, 2005). PPC 역량평가개발센터는 연방공무원의 선발, 승진, 역량개발과 관련한 평가업무를 전담해왔으나 현재는 각 부처 인사담당자와의 상의를 거쳐 평가기법, 가이드라인 등을 제공하고 각 부처 평가의 적합성 및 공정성을 검토하는 역할로 전환하고 있다. 현재의 주요업무는 평가방법 개발(development of assessment tools), 각 부처 인사담당에 대한 자문(consultation services), 공무원 시험응시자 및 진급대상자에 대한 평가 및 자문(assessment & counselling operations) 등이다(외교안보연구원, 2008).

캐나다의 역량평가는 파일럿테스트 과정에서 미리 설정된 관찰지표(sub-indicators)가 타당한지 검토하여 보완의 과정을 거치고 관찰지표 사례를 지속적으로 수집하고 있다. 또한 평가대상자가 역할게임(role-play)에 진지하게 임할 수 있도록 평가 7일전에 평가대상자에게 평가목적, 시간, 대상 역량 등 기본정보를 미리 공지하여 충분히 대비할 수 있도록 하고 있다(외교안보연구원, 2007. 6b). 그리고 선입관이나 웨곡을 방지하기 위해 평가자는 평가대상자에 관한 기본적인 정보(사진, 이름, 소속부처 등)만을 통보받는다(외교안보연구원, 2007. 6b). 미국과 캐나다의 역량평가 활용방안과 평가역량, 평가과제는 다음의 〈표 6〉과 같다.

〈표 6〉 미국과 캐나다의 역량평가

	미국	캐나다
활용	경력직 고위공무원단 직위 임용자 선발 시 활용	단순사무직에서부터 고위공무원단 후보자 선발시까지 활용
평가 역량	①변화유도 ②부하통솔 ③결과지향 ④경영통찰력 ⑤관계형성 및 의사소통	①가치관과 윤리 ②전략적 사고 ③참여 ④관리의 탁월함
평가 과제	개인과제, 집단과제, 전략적 분석 과제, 경영관리 과제	3개의 연계된 시뮬레이션 속에서 관리자 역할 수행

출처: 고숙희(2008) 재구성.

### 3. 미국과 캐나다의 역량평가 분석

#### 1) 직무상황의 분석

역량평가는 현실의 업무상황에 근거한 모의상황을 설정하고, 부여된 실행과제를 수행하는 평가대상자의 행태를 평가자가 관찰하여 평가하는 방법이다. 미국과 캐나다에서는 역량평가를 위해 실제 직무상황을 제시하기 위해 노력하고 있다. 미국의 역량평가 가운데 하나는 부처의 특성 및 팀의 특성을 고려한 CAC이다. 그리고 캐나다 PPC의 실행과제로는 모의상황(simulation)이 활용되고 있는데, 모의상황은 평가대상자의 일상적인 업무상황으로 설정된다. 모의상황 설정 후에는 우수그룹, 비 우수그룹 등 두 개의 집단으로 나누어 파일럿테스트(pilot test)를 실시하고 있다. 캐나다의 경우에는 캐나다 보건자료실(Canada Health Science Museum)이라는 가상의 정부기관이 설정되고 평가대상자는 이 정부기관의 관료로서 상사와 동료, 부하직원, 고객과 동료 등과의 미팅상황에서 제기되는 문제를 해결하는 역할을 하게 된다(최관섭, 2005).

#### 2) 조직에서 필요한 역량에 대한 명확한 정의

미국과 캐나다의 고위공무원단 역량모델에는 역량에 대한 하위요소가 정의되어 있다. 미국의 경우, 다섯 개의 핵심역량 아래에 각각 4-8개 가량의 하부요소(components)가 존재한다(총 27개의 하부요소가 존재). 캐나다의 경우에는 공무원 역량평가를 위하여 총체적 역량방침(Wholistic Competency Profile)을 도입하였는데, 여기에서는 평가대상 역량을 의사소통역량, 사고 역량, 조직적 역량, 인적자원관리역량, 리더십역량 등 아홉 가지로 분류하고 있다(외교안보연구원, 2007. 6b). 그리고 아홉 가지 핵심역량과 함께 각각 4-6개 가량의 구성요소가 활

용되고 있다(최관섭, 2005). 또한 캐나다의 PPC에서는 각 역량당 최소 3개 이상의 행동지표를 설정하고 있으며, 이를 기반으로 평가대상자의 행동을 평가하고 있다. 이러한 역량모델을 활용하여 주로 평가대상자의 의사소통, 인적자원관리, 사고능력, 리더십, 팀 빌딩, 서비스 중심의 여섯 개의 역량이 평가되고 이들 역량에 대한 보고서가 작성된다(서울특별시 인재개발원, 2007).

### 3) 다양한 실행과제의 병행

미국과 캐나다의 경우, 역량평가를 위해 여러 가지 실행과제가 활용되고 있다. 미국의 역량평가 운영과정은 네 단계로 이루어지는데, 첫 번째 단계인 시뮬레이션(simulation) 개발 단계에서는 평가를 위한 인터뷰(interview), 서류합기법(in-basket), 역할게임(role-play), 집단토의(group discussion), 주제발표(presentation) 등의 평가방법이 개발된다(외교안보연구원, 2007. 6a). 캐나다의 PPC에서는 평가 결과의 신뢰도를 충분히 담보하기 위하여 가능한 한 하나의 역량을 두개 이상의 모의상황에서 중복하여 평가하고 있다(외교안보연구원, 2007. 6b). 특히 중간 관리자의 선발에서는 사전 오리엔테이션 과정을 거친 후, 서류합기법, 집단활동, 인터뷰, 서면테스트(written test)의 네 가지의 모의상황이 제시된다(외교안보연구원, 2007). 평가대상자는 모의상황에서 평가자와의 역할게임을 통해 다양한 주제를 해결하는 과제를 수행한다. 세 명의 평가자가 현장에서 역할게임 및 채점을 실시하는데, 평가자의 개별 평가 및 통합평가는 각각의 모의상황이 끝난 직후 실시한다(외교안보연구원, 2007. 6b).

### 4) 조직 내 고성과자(high performer)의 평가자로서의 참여

미국의 경우, 네 단계로 구성된 역량평가의 운영과정에서 두 번째 단계는 평가 단계인데, 여러 평가자가 다양한 평가방법을 활용하여 다양한 측면에서 평가 대상자를 평가한다(외교안보연구원, 2007. 6a). 평가자는 평가훈련을 받은 내·외부 평가전문가로 구성된다(외교안보연구원, 2008).<sup>12)</sup> 조직 내부구성원이 평가자로 참여하는 경우, 기관장에 의해서 3인 이상의 고위공무원단(SES) 혹은 SES 수준의 연방정부 관리자들이 평가위원으로 위촉된다. 캐나다에서는 주로 퇴직공무원이 평가자로 참여한다(외교안보연구원, 2007. 6b).

12) 결과분석 및 합의의 단계인 세 번째 단계에서는 앞서 이루어진 평가결과에 관하여 평가자간에 합의를 하고 차이점을 논의하게 된다. 또한 평가결과를 정리하고, 피드백 자료를 작성하게 된다. 마지막 단계인 결과활용단계에서는 앞서 분석되고 합의된 평가결과를 공무원의 선발 및 승진, 역량 개발 등에 활용한다(외교안보연구원, 2007. 6a).

### 5) 외부평가자의 사전교육

외부평가자의 사전교육에 있어 캐나다는 전문가를 채용하여 전문성을 높이고 있으며, 미국은 민간기업의 전문가를 활용하고 있다. 캐나다 PPC는 평가자풀(pool)을 운영하여 역량평가의 경험을 축적하고 있으며, 총 130여명의 직원 가운데 약 57명의 심리학자가 활동하고 있다. 또한 퇴직 공무원을 외부평가자로 적극 활용하고 있다(외교안보연구원, 2007. 6b). 미국의 경우에 행태평가는 주로 민간기업과 용역계약을 체결하여 실시된다.

## V. 우리나라의 역량평가

현재 우리나라에서는 행정안전부, 외교통상부, 관세청, 특허청, 농촌진흥청 등 중앙정부부처와 서울특별시 등 지방자치단체에서 역량평가를 시행하고 있다 (<표 7> 참조).<sup>13)</sup>

<표 8> 우리나라의 역량평가 활용기관과 내용

기관	내용
외교통상부	고위외무공무원단 진입, 참사관급 승진, 신규채용, 인사교류 대상자 역량평가 실시
감사원	고위감사공무원단 진입 시 다면평가, 업적평가, 면접(Interview), 발표 등을 통해 역량평가
관세청	2007년도부터 5급 승진대상자 역량평가 실시
특허청	2007년도부터 5급 승진대상자 역량평가 실시
농촌진흥청	2008년도부터 5급 승진대상자 등에 역량평가 실시
서울특별시	2008.2-3월 중 자체적으로 5급 승진대상자 역량평가 실시 2008.6-7월 3급 승진대상자 역량평가를 행정안전부에 위탁 실시(고위공무원단 역량평가 체계 적용)

출처: 고숙희(2008. 8) 재구성.

이 연구에서는 이 가운데 대표적인 역량평가인 행정안전부의 고위공무원단 역량평가, 외교통상부의 외교역량평가, 그리고 서울특별시의 5급승진임용 역량

13) 농촌진흥청의 역량평가는 관리자에게 요구되는 공통역량인 리더십, 갈등관리, 직원관리, 의사소통의 네 가지 역량을 평가한다. 역량평가방법은 서류함 기법(in-basket)의 활용하며, 피평가자에게 두개의 평가사례가 제시된다. 평가 팀은 다섯 팀으로 분반 운영하고. 각 평가 팀은 교수 2인과 농촌진흥청 관리자(국장급) 1인으로 구성된다(조경호·진종순, 2008. 7).

평가를 살펴본다.

### 1. 행정안전부의 고위공무원단 역량평가

고위공무원단 진입시 후보자는 행정안전부 인사실이 주관하는 아홉 가지 역량평가를 통과해야 한다(국가공무원법 제2조의 2).<sup>14)</sup> 역량평가는 고위공무원단으로 진입하고자 하는 중앙부처 과장급 공무원, 개방직과 별정직 고위공무원으로의 신규 채용예정자를 대상으로 한다(행정안전부, 2007. 4).<sup>15)</sup> 여섯 명의 평가대상자를 대상으로 일곱 명의 평가자가 하루 9시간의 일정으로 평가를 시행한다(행정안전부, 2007). 2007년 현재까지 매주 2회씩 약 600여명을 대상으로 100여 차례 진행되어왔다(중앙공무원교육원, 2007).

평가된 역량은 항목별로 5점 만점으로 평가하며 평균 2.5점을 받으면 통과하게 된다. 평가결과는 후보자교육 이수자의 경우에는 소속부처로, 개방형직위 지원자의 경우에는 지원부처로 1-2주 이내에 통보된다. 평가대상자 본인에게는 평가위원의 의견을 정리하여 개별 송부하는데, 평가점수는 공개하지 않고 역량별 등급수준만 통보한다. 역량평가를 통과하지 못한 경우에는 재평가를 받을 수 있고 재평가 횟수에는 제한이 없다. 단 2회 연속 통과하지 못한 경우에는 6개월이 경과된 후에 재평가를 받을 수 있고, 3회 이상 연속해서 통과하지 못한 경우에는 1년이 경과된 후에 재평가를 받을 수 있다(행정안전부, 2006. 6).

### 2. 외교통상부의 외교역량평가

2005년 11월 외교통상부는 공사급 및 참사관급 직위 진입 예정자에 대해 자격심사제도를 도입하고, 주요 심사요소로서 외교역량평가를 규정하였다(외무공무원법 제13조의 2 및 외무공무원임용령 제18조). 외교역량평가를 통해 모든 외교인력에게 공통적으로 요구되는 역량과 자질에 대한 객관적이고 공정한 검증을 실시하는 한편, 평가와 병행하여 역량 개발교육을 실시함으로써 외교인력의 역량 강화를 도모하고 있다. 외교핵심역량은 관계구축, 외교교섭, 위기/상황관리 역량이다(외교안전부, 2008).

공사급 외교역량평가 대상자는 현재 본부 과장급 직원으로 공사급(9등급) 진입 후보자이며, 참사관급 외교역량평가 대상자는 본부 서기관급 직원으로 참사관급(7등급) 진입 후보자이다. 외교역량평가 통과는 자격심사의 1차적인 적격

14) 2006년 7월 1일 고위공무원단이 출범하였다.

15) 단 별정직 직위 중 비서관, 장관정책보좌관, 비상기획관, 대통령 경호업무 관련 직위 등은 역량평가를 거치지 않고 임용가능하다. 그리고 지방자치단체나 지방교육행정기관에 근무하는 고위공무원단 직위에 지방공무원이나 민간인을 채용하는 경우에도 역량평가를 실시하지 않을 수 있다(행정안전부, 2007. 4).

기준으로서 대학입시의 수능시험과 유사하다고 할 수 있다(외교안전부, 2008). 외교역량평가 미통과자는 해당직위로 임용이 불가능하며, 자격심사요소에는 외교역량평가와 함께 교육훈련, 인사평정, 징계여부 등의 항목이 포함된다(서울특별시 인재개발원, 2008). 하루에 여섯 명씩 평가(오전, 오후 각 세 명)가 이루어지며, 평가대상자당 3.5시간, 평가위원당 12시간이 소요된다(외교안보연구원, 2008).

### 3. 서울특별시의 5급승진임용 역량평가

서울특별시는 '5급 승진임용제도 개선계획'에 따라 5급 승진대상자에 대한 역량평가를 2008년부터 실시하고 있다. 장기간의 승진시험 준비로 인한 업무의 공백을 피하고, 평소에 업무에 몰입하여 높은 성과를 얻은 직원과 평소 업무수행을 통해 관리자로서의 역량을 가진 직원을 동시에 평가하여 승진시키는 것을 목표로 한다. 1회 역량평가의 대상자는 약 200명을 기준으로 하며,<sup>16)</sup> 역량평가에서 고려되는 역량은 변화관리, 설득/협상, 의사소통, 문제의식/해결, 그리고 정책수행의 다섯 가지 역량이다(서울특별시 인재개발원, 2008. 1b). 여타 역량평가와는 달리 서울특별시 역량평가는 역량교육과 병행된다. 6주간의 역량교육기간 중에 역량평가가 실시되며, 역량교육에서는 필요역량에 기반한 교육프로그램과 액션러닝(Action Learning)이 병행되고 있다.<sup>17)</sup> 역량평가와 교육이 종료된 후에는 평가결과를 종합하여 피드백 리포트를 개인별로 발송하고 있다(서울특별시 인재개발원, 2008).

## VI. 우리나라 역량평가의 효과성 제고방안

이 장에서는 앞서 언급한 다섯 가지 역량평가의 효과성 제고요인이 우리나라의 역량평가에 어떻게 반영되고 있는지 살펴보고, 도입을 위한 방안을 제시한다.

### 1) 직무상황의 분석

역량평가에서 사용되는 실행과제가 평가대상자의 업무를 반영하기 위해서는 평가대상자의 직무와 필요 역량에 관한 분석이 선행되어야 한다. 이를 바탕으로

16) 2008년 2월18일-3월28일의 역량평가에서는 행정직렬 82명, 기술직렬 111명으로 총 193명이 평가되었으며, 총 24명의 평가위원이 평가에 참여하였다(연합뉴스, 2008. 4. 2).

17) 2008년 2월18일-3월28일의 역량교육의 경우, 서류합기법은 3월6일과 3월10일, 역할게임은 3월10일부터 3월12일까지, 사례연구는 3월20일에 각각 실시되었다.

개인과 직무의 부합도를 담보할 수 있다. 하지만 계급제에 바탕을 둔 우리나라의 인사행정이 가진 근본적인 문제는 정확한 직무분석이 이루어지기 힘들다는 것이다. 직무분석의 문제를 보완하기 위해서는 조직의 업무를 잘 파악하고 있는 조직 내부구성원이 역량평가의 설계에 참여하는 것이 바람직하다. 그러나 우리나라의 역량평가에서는 조직의 내부직원이 정기적으로 핵심역량모델과 실행과제의 개발에 참여하지 못하고 있다.

하지만 현재 업무현실을 반영하는 실행과제를 개발하기 위한 노력이 있는 것도 사실이다. 서울특별시 역량평가의 경우에는 서울특별시 5급 공무원이 일반적으로 수행하는 업무 상황을 반영한 실행과제가 활용되고 있다. 행정안전부 역량 평가의 경우에는 긍정적인 평가가 있기도 하다. 행정안전부에서 실시된 평가센터의 운영에 관한 설문조사에 의하면, 평가과제가 현실과 일치하는지의 질문에 일치한다고 78.5%에 이르러 긍정적인 결과를 보이고 있다(<표 8> 참조).<sup>18)</sup>

<표 8> 평가과제의 현실 일치도

단위: %(명)

매우 일치	약간 일치	보통	약간 불일치	미우 불일치
24.9(94)	53.6(202)	15.7(59)	5.0(19)	0.8(3)

출처: 행정안전부(2007).

### 2) 조직에서 필요한 역량에 대한 명확한 정의

행정안전부의 경우, 의사소통능력, 고객지향성, 비전제시정도, 조정통합정도, 결과지향성, 전문가의식, 혁신주도, 문제인식 및 이해 정도, 전략적 사고 능력 등 고위공무원단 아홉 가지의 역량을 평가한다(행정안전부, 2007). 외교통상부에서는 평가대상자의 관계구축, 외교교섭, 위기/상황관리역량의 세 가지 외교역량을 평가하고 있다. 서울특별시에서 역량평가에서 고려되는 역량은 변화관리, 설득/협상, 의사소통, 문제의식/해결, 그리고 정책수행의 다섯 가지 역량이다. 이들 사례를 보면, 핵심역량이 부처별로 차별화되어 있음을 알 수 있다. 또한 행정안전부의 고위공무원 핵심역량의 경우에는 각각의 핵심역량의 행동지표가 제시되고 있다(대한민국 표준역량사전, 2001). 하지만 부서유형별로 차별화된 지표가 제시되지는 못하고 있다.

### 3) 다양한 실행과제의 병행

우리나라의 역량평가에서는 대부분 다양한 실행과제를 활용하고 있다. 행정

18) 설문기간: 2006.6.15-2007.3.30, N=377

안전부 역량평가의 경우, 각 부처에서 선발된 평가대상자는 1:1 혹은 1:2 역할게임(role-play), 주제발표(presentation), 인터뷰, 집단토의(group discussion), 서류함기법(in-basket) 등 여섯 개의 실행과제가 복수로 활용된다(행정안전부, 2006. 6) (<표 9> 참조).<sup>19)</sup>

<표 10> 고위공무원단 역량평가 방법

구분	주요내용(예시)	시간
1:1 역할게임	업무관계자, 상급자, 동료, 하급자 등의 역할을 하는 평가자 1인과 함께 주어진 역할을 수행	준비 30분 진행 30분
1:2 역할게임	서로 다른 입장을 주장하는 2인의 평가자와 함께 주어진 역할을 수행	준비 30분 진행 30분
주제발표	평가자 1인을 대상으로 주어진 주제에 대해 자신의 견해를 발표하고 질의에 응답	준비 30분 진행 30분
인터뷰	당면한 상황의 문제점과 해결책 등 현안문제에 대응하기 위한 인터뷰를 진행	준비 30분 진행 30분
서류함기법	주어진 직무에서 수행해야 할 일상적인 과제들을 제한된 시간 내에 처리	준비 30분 진행 30분
집단토론	다수의 피평가자와 함께 공동의 의사결정을 하기 위한 토론	준비 30분 진행 50분

출처: 행정안전부(2008).

외교통상부에서는 실행과제로서 주어진 네 가지의 역할게임을 통해 평가대상자의 세 가지 외교역량을 평가한다. 서울시의 경우, 실행과제로는 서류함기법, 역할게임, 사례연구의 세 가지 과제가 사용된다(서울특별시, 2008). 이를 사례를 보면, 복수의 기법을 사용하여 역량평가의 정확성을 높이고 있음을 알 수 있다. 하지만 역량평가가 기피되는 가장 큰 원인이 비용문제이며, 실제로 역량평가를 위해 요구되는 인적, 시간적, 경제적 자원의 소요가 매우 큼을 감안할 때, 가장 효율적인 평가기법의 조합이 필요하다. 가능한 한 효율적인 실행과제의 조합을 고려해야 한다는 것이다. 이러한 측면에서 앞으로 역량평가는 실행과제의 장단점을 보다 세밀하게 분석하여 보다 경제적인 조합을 만드는 것이 필요하다.

#### 4) 조직 내 고성과자(high performer)의 평가자로서의 참여

행정안전부(평가위원 7인)의 경우에 단기적으로는 외부평가자에 의존하고 있으나, 장기적으로 내부평가자를 육성할 계획을 갖고 있다. 2005년 현재 10여 차례의 평가자 훈련을 시행하여 약 120명의 평가자 풀(pool)을 확보하였다(최관섭,

19) 실행과제를 해결하기 위해 문제현황, 정책대안, 신문기사, 보고자료, 관계자와의 이메일 등이 참고자료로 제공된다.

2005). 내부 평가자는 100명, 외부 평가자는 20명을 두어 평가하고 초기단계에서는 외부평가자를 활용하며 내부평가자를 육성하고 있다. 외교통상부(평가위원 3인)와 서울특별시의 경우에도 외부평가자와 함께 내부평가자를 충분히 활용하고 있으나, 내부평가자에 대한 교육훈련 계획은 없는 것으로 보인다. 또한 내부 평가자를 선발하기 위한 기준이 부재하다. 고성과자로서 내부평가자가 갖는 주관성의 장점을 충분히 살리기 위해서는 내부평가자의 육성이 반드시 필요하며, 내부평가자의 선발에 있어서도 단순히 고위공무원이 아니라 조직 내의 엘리트를 선발하기 위한 기준과 방법이 요구된다. 그리고 엘리트 선발을 위해서는 조직의 핵심인재상이 먼저 정립되어야 한다.

### 5) 외부평가자의 사전교육

행정안전부 역량평가위원으로는 고위공무원, 전직 고위공무원, 행정학·경영학·심리학 등 관련분야의 교수 등이 위촉된다(행정안전부, 2006. 6). 외교통상부의 경우, 평가위원은 전직공관장, 현직 외교통상부 간부, 민간전문가 등으로 구성되는데, 평가의 공정성 확보를 위해 최근 5년간 동일부서(국, 공관) 근무자는 평가위원에서 제외되거나 다른 평가팀에 배치된다(외교안보연구원, 2008). 서울특별시의 경우에도 협회나 학회의 추천을 받은 대학교수, 전문가 등이 평가자 교육 후에 역량평가에 참여하고 있다.<sup>20)</sup> 우리나라의 사례를 보면, 외부평가자에 대한 사전 교육은 이루어지고 있다. 하지만 이는 대부분 몇 시간 정도의 단기적이고 형식적인 교육이라고 판단된다. 서울특별시의 경우에는 약 2일간(평가경험이 없는 경우)의 비교적 충분한 기간을 교육에 할애하고 있으나, 행정안전부의 경우 평가가 시작되기 전 약 30분간의 오리엔테이션에 그치고 있다(서울특별시 인재개발원, 2008. 1b).<sup>21)</sup>

## VII. 결론

조직구성원에 대한 평가는 단순히 조직구성원의 장단점을 가려내고 상벌을 주기 위한 것이 아니다. 그 보다는 평가를 통해서 조직구성원이 자신의 부족한 점을 인식하고 스스로 발전하려는 노력을 하도록 동기를 부여해야 한다. 역량평

- 
- 20) 교육 내용은 서울시 사무관의 직무에 대한 이해, 평가 역량에 관한 이해, 평가자의 역할에 대한 지식, 평가기법의 숙지 및 평정척도의 이해 등이다(서울특별시 인재개발원, 2008. 1).
- 21) 행정안전부의 오리엔테이션에서는 일정에 관한 안내와 함께 평가자의 역할, 평가가 조정된 후의 조정회의, 최종 보고서 작성요령 등이 설명된다(박우성, 2005).

가는 단순한 필기시험이나 직무평가에 의한 선발과 승진평가를 지양함으로서 조직구성원의 자기개발 동기를 부여한다는 큰 장점을 갖고 있다. 역량평가를 통하여 리더십, 의사소통, 직원관리, 갈등관리 등의 역량에 조직구성원들이 보다 관심을 갖고, 이러한 특성을 발전, 향상시키도록 하는 유인효과를 거둘 수 있다.

역량평가는 가상의 상황(simulated real life situation)에서 필요로 하는 역량을 중심으로 평가를 실시함으로서 실제업무능력을 보다 정확히 판단할 수 있으며, 직무수행에 적합한 인재의 선발에 기여한다. 그리고 특정 역량이 부족한 것으로 나타난 조직구성원을 위해 부족한 역량을 향상시킬 수 있는 수요자 중심의 교육훈련프로그램을 개발할 수 있다. 결과적으로, 합리적인 역량평가를 수행함으로써 조직의 성과를 제고할 수 있다. 하지만 역량평가가 갖는 이러한 장점에도 불구하고 활용도가 낮은 이유는 많은 비용 때문이다. 따라서 역량평가의 효과성을 담보하면서 비용을 최소화하는 방안을 고려할 필요가 있다. 이 연구는 “공무원 역량평가를 어떻게 효율적으로 운영할 것인가”라는 고민 하에 역량평가의 효과성을 제고할 수 있는 핵심요인을 제시해보고자 하였다. 이 연구에서 제시하는 역량평가의 효과성 제고요인은 이미 우리나라의 역량평가에 다수 적용되고 있음을 알 수 있다. 하지만 역량평가의 효과를 높이기 위해 다음과 같은 제언이 가능하다.

우리나라 역량평가의 효과성 제고를 위해서는 우선 기존 직원의 직무에 대한 분석이 선행되어야 하며, 이를 바탕으로 조직의 현실을 반영한 실행과제가 개발되어야 한다. 서울특별시 역량평가의 경우 이러한 실행과제가 사용되고 있고, 행정안전부의 경우 평가과제가 현실을 반영하고 있다는 설문조사결과를 보인다. 하지만 역량평가의 효과성을 높이기 위해 조직 내부구성원의 역량평가 설계에의 적극적 참여가 필요하다. 둘째, 조직별로 구성원에게 필요한 역량에 대한 명확한 정의가 필요하다. 우리나라의 경우 부처별 핵심역량이 개발되어 있으나, 행정안전부를 제외하고는 행동지표가 제시되지 못하고 있다. 행동지표와 역할에 대한 명확한 정의가 필요하며, 앞으로는 한 걸음 더 나아가 단일부처 내에서도 부서유형별 행동지표가 제시되어야 한다. 셋째, 평가의 신뢰도와 예측타당도를 향상시키기 위해 다양한 실행과제를 병행하고 핵심역량별로 평가에 적합한 실행과제를 사용해야 한다. 우리나라의 경우, 다양한 실행과제가 병행되고 있으나 앞으로는 비용을 고려한 역량과 실행과제의 보다 효율적인 조합이 필요하다. 넷째, 조직 내 고성과자(high performer)가 평가자로서 참여해야 하는데, 우리나라의 경우 행정안전부를 제외하고는 체계적인 내부평가자의 육성계획은 보이지 않는다. 또한 고성과자가 내부평가자로 선발되기 위해 필요한 기준인 핵심인재상이 마련되지 못하고 있다. 마지막으로, 평가의 신뢰도를 향상시키기 위해서는 외부평가자의 사전교육이 반드시 필요한데, 서울특별시를 제외하고는 형식적인

교육훈련에 그치고 있다. 외부평가자를 체계적으로 양성하기 위한 교육훈련 프로그램을 제공함과 동시에 외부전문가 풀을 구성해야 한다.

## 참고문헌

- 고숙희. (2008). 한국 역량평가제도의 운영성과와 발전과제. *한국인사행정학회 2008년 기획세미나*.
- 김명소. (2007). 조직과 직무에 적합한 인재 찾기: 역량기반의 인재선발체계 구축. 「인사행정」, 34(2007년 여름): 76-81.
- 조경호·진종순. (2008. 7). 「농촌진흥청 과장보직자 역량평가기법 개발」. 농촌진흥청.
- 박우성. (2005). 모의역량평가제 참가소감. 「인사행정」, 24: 14-15.
- 박우순. (1996). 「인사관리」. 서울: 박영사.
- 박우순. (2002). 「행정학의 새로운 패러다임」. 서울: 법문사.
- 서울특별시. (2008). 서울시 역량평가 설명자료.
- 서울특별시 인재개발원. (2008). 서울시 5급 승진대상자 역량평가과정 자료집.
- \_\_\_\_\_. (2008. 1a). 역량평가 안내.
- \_\_\_\_\_. (2008. 1b). 5급 승진대상자 역량평가과정 실행계획.
- 연합뉴스. (2008. 4. 2). 서울시 역량평가의 물꼬를 트다.
- 윤옥한. (2004). 「명강의 교수법」. 서울: 학지사.
- 외교안보연구원. (2007. 6a). 미국의 고위관리자 역량평가 및 양성교육제도 비교.
- \_\_\_\_\_. (2007. 6b). 캐나다 고위관리자 역량평가 및 양성교육제도 비교.
- \_\_\_\_\_. (2008). 외교역량평가제도 개요.
- 외교안보연구원 홈페이지. <http://www.ifans.go.kr/index.html>
- 조범상. (2004. 8). 좋은 인재를 뽑는 새로운 방법 Assessment Center. 「LG주간경제」.
- 진종순. (2005). 「고위공무원단 후보자 양성 교육훈련에 관한 연구」. 한국행정연구원.
- 최관섭. (2005). 역량평가제의 의의와 특징. 「인사행정」, 24: 10-13.
- 행정안전부. (2001). 「대한민국 표준역량사전」.
- \_\_\_\_\_. (2006. 6). 고위공무원단 후보자 교육과정 및 역량평가 운영지침.
- \_\_\_\_\_. (2007). 평가센터 운영 개관.
- \_\_\_\_\_. (2007. 4). 「고위공무원단 진입을 위한 역량평가 안내」.
- \_\_\_\_\_. (2007. 12). 「부처 차관 역량평가 제도화 방안 연구」.
- \_\_\_\_\_. (2008). 고위공무원단 역량평가 안내.
- 행정안전부 정부인사포털 홈페이지. <http://hr.mopas.go.kr/main/index.asp>
- Arvey, R. D., R. H. Faley. (1988). *Fairness in selecting employees*. N.Y. :

- Addison-Wesley Publishing Company.
- Fiske, Donald W. et al. (1996). *Selection of Personnel for Clandestine Operations: Assessment of Men*. Aegean Park Press.
- Hunter, J. E., R. F. Hunter. (1984). Validity and Utility of Alternative Predictors of Job Performance. *Psychological Bulletin*, 96(1): 72-98.
- International Task Force on Assessment Center Guidelines. (2000). *Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Center Operations*.
- McClelland, David. C. (1973). Testing for Competency rather than for Intelligence, *American Psychologist*, 28(1): 1-14.
- Nigro, Lloyd G., Felix A. Nigro, Edward J. Kellough. (2006). *New Public Personnel Administration* 6th ed. Wadsworth.
- Prahala, C. K., Gary Hamel. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, May-June 68(3): 79-91.
- Spencer, Lyle M., Signe M. Spencer. (1993). *Competency at Work*. N.Y. : John Wiley & Sons.
- Thornton. G. C. III., W. C. Byham. (1982). *Assessment Centers and Managerial Performance*. N.Y. : Academic Press.
- Thornton. G. C. III., R. Mueller-Hanson. (2004). *Developing Organizational Simulations: A Guide for Practitioners and Students*. Mahwah, N.J. : Lawrence Erlbaum.
- Waldron, Bill, Rich Joines. (1994). Introduction to Assessment Center. IPMAAC Conference on Public Personnel Assessment.
- Wood, R., T. Payne. (1999). *Competency-based Recruitment and Selection*. N.Y. : John Wiley & Sons.

## Abstract

# A Study on the Performance Enhancement of Assessment Centers for Public Servants

Jongsoon Jin

Fair evaluation of the competence of public servants' is a prerequisite for efficient human resource management. As a result, conventional paper exams and job evaluations for employment and promotion have decreased, and existing evaluation has moved to competency evaluation focusing on simulation. Thus there is a pressing need for raising reliability and validity by developing methodology for accurate competency evaluation. This study emphasis on competency model, simulation exercises, and training of evaluators suggests a number of approaches to raise the efficiency of assessment centers in Korea. First, there needs to be an analysis of the work environment of public servants before designing a competency evaluation, and a clear definition of competence for organizational members is needed. Then it is necessaryto raise the reliability and validity of evaluation by using diverse simulation exercises for single competency as well as proper simulation exercises which are matched to the competency. Finally, high performers within the organization must participatein the evaluation as inside evaluators. At the same time, outside evaluators need to be well trained beforehand to reduce the possibility of having problems during the evaluation.

**[Key words: competency evaluation, assessment center, competency model, simulation exercises]**