



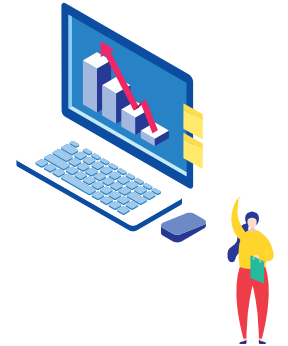
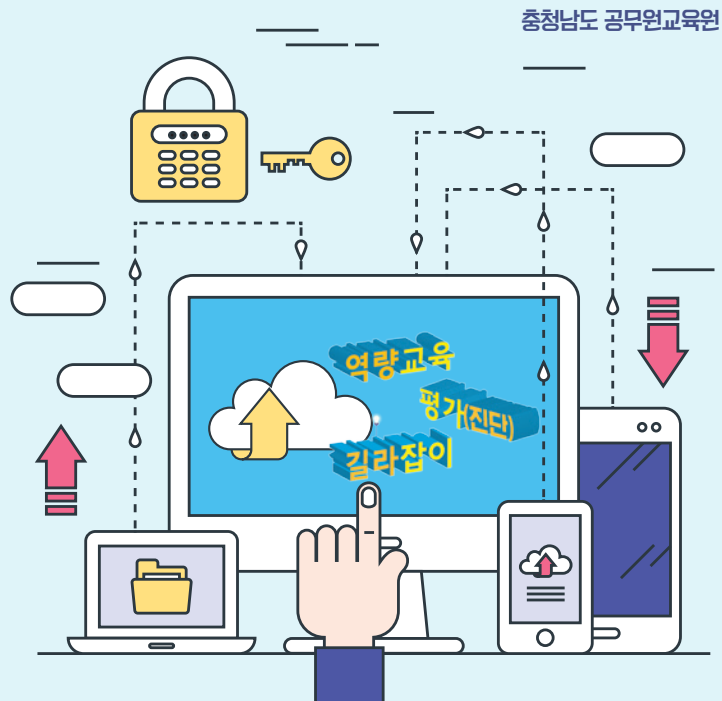
역량 교육 · 평가(진단) 길라잡이



충청남도 공무원교육원

이 소책자는 역량교육 및 평가(진단)에 대하여
 개략적 이해를 돕고자 제작되었으며,
 특히 역량평가(진단)에 대하여 필요한 조언(Tip)을 수록하였습니다.

또한, 역량교육 및 평가(진단)에 대한 관련 자료가 있는
 홈페이지 주소 및 책자를 찾아보기 쉽도록 안내하였습니다.



contents

I. 역량의 이해	04
1. 역량이란 ?	06
2. 역량의 특징	07
II. 역량교육	08
1. 역량교육 취지 및 필요성	10
2. 역량교육은 ?	10
3. 충청남도 역량교육	13
III. 역량평가(진단)	14
1. 전국 동향	16
2. 역량평가(진단)는 ?	17
3. 충청남도 역량평가(진단)	
IV. 참고	18
1. 역량교육 정보사이트 등 안내	20
2. 역량평가(진단) Q&A	20
3. 역량평가(진단) 유용한 Tip	22



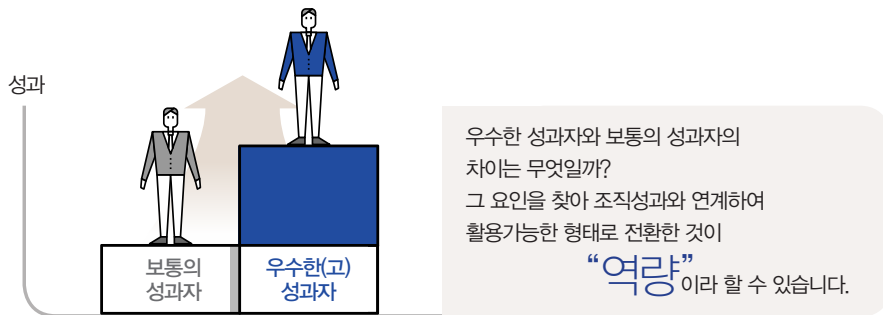
역량의 이해

역량; 조직의 목표 달성과
연계하여 뛰어난
직무수행을 보이는
고성과자의 차별화된
행동특성과 태도

① 역량이란?

② 역량의 특징

01 역량이란?



「역량(Competency)」은 “뛰어난 성과를 내는 사람들(고성과자)에게 일관적으로 공통되게 나타나는 사고방식 및 행동특성과 태도”를 의미합니다.

‘능력(Ability)’은 단순히 개인이 지닌 자질에 초점을 둔 것이라면 역량은 더 나아가 그 자질을 조직 성과와 연결하는 실천력이라 할 수 있습니다.



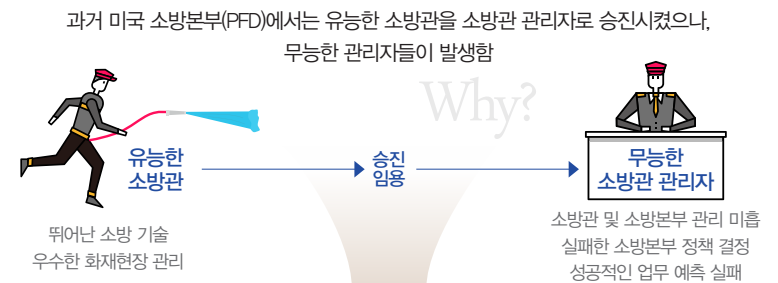
02 역량의 특징



역량의 주요 특징은 아래와 같으며, 이는 교육을 통해 점차 개선할 수 있습니다.

- *역량은 행동이다(behavior). 보유하고 있는 지식이나 기술 그 자체가 아니라 내면의 동기, 가치, 태도 등이 지식이나 기술 등과 결합하여 나타나는 행동이 역량이다.
- *역량은 성과와 연계된 행동이다(Performance-related).
- *역량은 직무마다 다르고, 동일 직무라도 상황이 바뀌면 요구되는 역량이 다를 수 있다(Job-specific or Situation-related).
- *역량은 행동이기 때문에 관찰이 가능하며(Observable), 그 모습이 높은 수준의 행동인지 아닌지를 판단할 수 있다(Measurable).

예) 역량은 직무마다 다르고, 동일한 직무라도 상황이 바뀌면 요구되는 역량이 다를 수 있다



유능한 업무수행자가 반드시 중간관리자의 역할과 임무를 성공적으로 수행하는 것은 아니라는 결론 도출!!



02

역량 교육

역량; 조직측면에서
조직의
성과장출을 위한 자질

① 역량교육 취지 및 필요성

② 역량교육은?

③ 충청남도 역량교육

01 역량교육 취지 및 필요성

- * **취지** 오늘날 급변하는 환경 하에서 민간기업과 공공조직이 생존하기 위해서는 '인재'의 중요성이 날이 커지고 있으며, 중앙정부 및 지방자치단체에서는 역량있는 인재를 개발, 적재적소에 활용하여 성과책임을 강화하여 역량있는 정부를 구현하고자 역량 교육을 도입하고 있습니다.
- * **필요성** 역량은 행동으로 나타나기 때문에 객관적으로 측정할 수 있고, 그 측정 결과를 피드백할 수 있습니다. 따라서 역량은 피드백과 코칭, 자기성찰 등의 방법을 통해 그 수준을 높일 수 있습니다.

02 역량교육은?

- * 「역량(개발)교육」이란 현업에서 수행하여야 하는 업무 · 역할과 유사한 모의과제(Simulation) 상황을 제시하고, 그 과제 해결 과정과 결과에서 드러난 참가자의 역량 수준에 대해 관찰자(동료 교육생, 퍼실리테이터)가 피드백을 제공함으로써, 스스로 역량수준을 인식하고 향상시킬 수 있도록 해주는 교육 프로그램입니다.



역량교육의 핵심요소는 크게 3가지입니다.



자기개발계획서

- ① **역량모델** : 해당 기관의 해당 직위(급)에서 업무적으로 현재 우수한 성과를 지속적으로 보이는 사람들의 공통적인 행동특성들을 모아 놓은 것 → 역량교육 및 평가의 기준이 됨
- ② **모의과제** : 행동으로 드러나는 역량을 관찰하기 위한 도구. 모의과제는 위의 역량모델 (특히, 행동지표)이 잘 관찰될 수 있는 가상의 상황과 역할을 담고 있음
- ③ **퍼실리테이터(Facilitator, FT)** : 역량교육 강사로, 교육생이 모의과제를 수행하는 과정에서 보이는 행동들에 대해서 적절한 조언을 하고, 향후 자기개발계획을 수립할 수 있도록 지원하는 역할을 함

역량교육은 보통 아래와 같이 6단계에 걸쳐 진행됩니다.



03 충청남도 역량교육

* 충청남도의 역량교육은 직급별(7급~5급)로 실시됩니다. 각 직급별 역량교육은 승진 임용 전에 받는 교육으로 바로 상위직급에서 필요로 하는 역량에 대해서 훈련하게 됩니다. 예시로, 현 6급(5급승진대상) 교육대상자는 5급 팀장이 갖추어야할 6개 역량에 대해서 교육이 이루어 집니다.

충청남도 역량모델

역량군	팀장(5급승진대상)역량	과장(4급승진대상)역량
사고역량	도민지향	현장중심적 사고
	창의적사고	문제해결
업무역량	목표설정	정책기획
	실행관리	성과관리
관계역량	팀워크구축	협업조정
	협업	의사소통

* 충청남도 역량교육은 4가지 기법을 활용하고 있습니다. 구두발표, 집단토론, 서류합기법, 역할수행 등이며, 각 기법은 모의과제를 연습하는 것으로 구성 · 운영하고 있습니다.

구두발표	특정 주제에 대해 상사, 대중, 이해관계자 등의 앞에서 구두로 보고
집단토론	특정 사안에 대해 서로 다른 입장을 가지고 있는 여러 명의 교육대상자들이 토론을 통해 합의된 결론을 도출
서류합기법	업무일과에서 발생하는 다양한 상황을 여러 가지 형식(메모, e-mail, 문서 등)으로 제시된 문제들로 해결하는 방식
역할수행	부하직원, 이해관계자, 주민 등과의 상호작용 장면에서 대화를 통해 주어진 목표를 달성



역량 평가(진단)

역량평가(진단);

개인이 조직과 관련하여
우수한 성과를 올리기 위해
행동으로 발휘하는

능력을 평가하는 것

① 전국 동향

② 역량평가(진단)는?

③ 충청남도 역량평가(진단)

01 전국 동향

역량평가는 2006년 고위공무원단 선발에 도입이 되어, 간부공무원으로서 필요한 역할, 자질, 태도 등을 제시하고 직급에 맞는 자질요건을 설정(역량모델)하고 있습니다.

인사혁신처는 2010년 「공무원 임용령」에 과장급 역량평가 실시근거 마련, 2015년부터는 역량평가를 통과한 사람만이 과장 직위에 신규채용, 승진임용, 전보될 수 있도록 의무화 했습니다. 또한 지방정부의 생산성과 경쟁력 향상을 위해 간부공무원에 대한 역량평가를 권장하고 있습니다.

지방자치단체에서는 2009년 서울특별시와 가장 먼저 도입, 충청남도, 대구광역시, 부산광역시, 경기도, 세종특별자치시, 전라남도 등이 이어서 도입하였으며, 인천광역시, 대전광역시, 울산광역시, 경상남도 등도 평가를 실시계획 중에 있습니다.

02 역량평가(진단)는?

「역량평가(Assessment Center)」는 실제 직무상황과 유사한 모의상황을 평가대상자에게 다양하게 제시하고, 그 상황에서 평가대상자의 역할과 행동을 훈련된 다수의 전문 평가자가 관찰하고 합의하는 절차를 통해 역량을 평가하는 객관적이고 과학적인 기법입니다. 이는 개인이 조직과 관련하여 우수한 성과를 올리기 위해 행동으로 발휘하는 능력을 평가하는 것입니다. 평가의 목적은 조직구성원들의 자발적 능력을 개발하고 유도하여, 전문성을 확보하고 업무수행능력을 향상시켜 궁극적으로는 조직의 역량을 높이는 것이라 할 수 있습니다.

- * 직무와 관련된 업무수행능력을 예측, 진단, 개발하기 위한 방법
- * 현실적인 직무상황에 근거한 모의상황을 설정하고, 주어진 모의상황 속에서 부여된 실행과제를 수행

03 충청남도 역량평가(진단)

충청남도의 역량평가는 2014년에 도입, 시범운영을 거쳐 2016년부터 인사에 반영하여 왔습니다. 그동안 역량평가 PASS제에 대한 부담감이 있어 이를 개선하여 2020년부터는 4급은 역량교육 · 평가 폐지, 5급(4급승진대상자)은 교육을 강화하는 “교육강화 이수제”로 전환됩니다.

역량평가(진단)는 다양한 실행과제를 바탕으로 개인의 역량을 측정할 수 있도록 구성되며, 역할연기(Role Play), 집단토론(Group Discussion), 구두발표(Oral Presentation), 서류합(In-basket) 등 여러 기법이 있습니다.

충청남도는 서류합(In-basket), 역할연기(Role Play) 2개 기법에 대해서 평가(진단)가 진행되며, 서류합기법 역할연기 2개 기법에 대하여 기법당 3개 역량, 총 6개 역량에 대하여 평가(진단)가 진행됩니다.



기법별 평가(진단)역량

구분	역량	비고
서류합기법	문제해결, 정책기획, 성과관리	4급승진대상 역량
역할수행	현장중심적사고, 의사소통, 협의조정	



04

참고

역량; 뛰어난 성과를 내는
사람들(高성과자)에게
일반적으로 공통되게 나타나는
사고방식 및
행동특성과 태도

- ① 역량교육 정보사이트 등 안내
- ② 역량평가(진단) Q&A
- ③ 역량평가(진단) 유용한 Tip

참고

01 역량교육 정보사이트 등 안내

* 충청남도 공무원교육원 사이버 강의

- 홈페이지(<http://cn.nhi.go.kr>) → 열린강좌 에서 검색

→ 관련강의 : 「지방공무원 역량평가 및 역량개발교육의 이해」, 「과장급 표준역량과 역량평가의 이해」

* 행정안전부 지방자치인재개발원 사이버 강의

- 홈페이지(<http://logodi.nhi.go.kr>) → 열린강좌 에서 검색

→ 관련강의 : 「지방공무원 역량평가 및 역량개발교육의 이해」, 「과장급 표준역량과 역량평가의 이해」

* 충청남도 행정포털 → 게시판 → 정보마당 → 역량교육평가 자료방(역량교육 교재 등 참고)

* 인사혁신처 홈페이지(www.mpm.go.kr) → 공무원인사제도 → 승진 · 보직관리(역량평가제도 참고)

* 행정안전부 지방공무원 인사분야 통합지침(역량평가제 참고)

02 역량평가(진단) Q&A

서류합기법

Q1 서류합기법이란 무엇입니까?

A. 서류합기법이란, 현안업무 처리로도 표현되며 미결함에 처리해야 할 서류들이 쌓여있는 상황을 의미하는 것입니다. 주어진 역할에서 수행해야 할 일상적인 여러 가지 과제가 주어지고 이에 대한 방향검토, 업무지시, 절차설계, 의견피력 등을 수행하게 됩니다. 주어진 과제에서 요구하는 사항을 별도 제공되는 답안양식에 간단한 개조식으로 작성합니다.

Q2

모든 답안을 대략적으로 쓰는 것보다 하나의 답안을 완벽하게 쓰는 것이 좋은 점수를 받는다?

A. 서류합기법에서는 각 해결과제마다 측정하고자 하는 역량들이 있으며, 모든 답안을 쓰는 것이 바람직합니다. 하나의 답안을 많이 쓰면 그 해결과제에서 측정하고자 하는 역량은 높은 점수를 받을지라도 다른 해결과제에서 측정하고자 하는 역량에서는 좋은 점수를 받기 어렵습니다.

Q3

서류합기법에는 정답이 있다? 복수의 정답이 가능하다?

A. 과제를 해결하는 방법에 차이가 있을 뿐이지 정답은 없습니다. 어떤 방식으로 처리하던 그 근거가 명확하면 됩니다. 다만, 과제에서 요구하는 지시사항에 벗어나는 경우에는 바람직하지 않은 답안으로 보일 수 있습니다.

역할수행

Q1

역할수행이란 무엇입니까?

A. 역할수행이란, 평가(진단)대상자와 평가(진단)위원이 함께 진행하는 모의상황입니다. 평가(진단)위원의 역할은 조직 외부의 업무관계자 혹은 조직 내 상급자, 동료, 하급자 등 과제마다 다르게 구성되며, 평가(진단)대상자는 주어진 모의상황에서 업무관련 면담, 코칭, 업무대책 발표 등 요구되는 역할을 수행하게 됩니다.

Q2

자료를 보면서 말하면 안 된다?

A. 자신이 주장하고자 하는 내용 및 근거가 생각이 나지 않을 경우 자료를 보면서 말해도 평가점수에 영향을 미치지 않습니다. 단, 역할수행 내내 자료만 보고 이야기하는 것은 내용을 충분히 파악하지 못한 부분으로 평가될 수 있습니다.

참고

Q3 상대방의 의견 및 불만을 수용하지 않으면 점수가 낮다?

A. 자신의 입장과 상대방의 입장을 명확히 파악하는 것이 중요합니다.
이견을 조율하기 위해서는 조정 기준(조직의 목표, 지시사항 등)을 명확히 하여 조정할 사안과 조정하면 안될 사안에 대해 명확히 구분하는 것이 효과적입니다.

- * 작성 결과를 복기해봐야 한다.
 - 복기는 답안 작성내용과 과제의 전반적 내용을 다시 한 번 머리에 떠올리면서 답변의 논리를 정리해보는 것이다.
- * 후속 인터뷰는 자연스럽게, 당당하게 하는 것이 최고이다.
 - 인터뷰 준비에는 지시문을 정확히 숙지하고, 핵심사항 위주로 내용을 정리하여 인터뷰 시는 논리의 일관성을 유지하는게 중요하다.

03 역량평가(진단)에 유용한 Tip

Tip1 서류합기법

- * 서류함에 담긴 다양한 항목들을 실제 직무에서 다루는 것처럼 문서를 작성하고 이를 평가하는 과제이다.
 - 보통 3개 과제 → 90분 내에 작성해야 하므로 1과제당 30분 배정(과제검토, 답안작성)
- * 시간 압박을 감안하여 시간을 배분하라.
 - 특정 과제에 너무 많은 시간을 할애하여 다른 과제를 처리할 시간이 부족하지 않도록 균형 있게 시간을 배분하는 것이 중요하다. → 3과제는 n등분하여 평균을 산정되므로, 어떤 과제에만 치우치지 않아야 함에 유의
- * 시간이 된다면 모든 자료를 활용해야 한다.(필요없는 자료는 과제에 존재하지 않음)
- * 답안작성 시 글씨는 크게 중요하지 않다.(글씨를 평가하는 것은 아님)
- * 주어진 소 과제들을 모두 처리해야 한다.
 - 모든 소 과제들에 대하여 빠짐없이 작성하는 것이 더 중요하다.
- * 평소 업무에서 작성하는 보고서 작성형식에 구애받지 말고, 문제사항을 인식하고 그 해결방안이나 정책수립 등 요구에 적합한 답을 작성하는데 집중하라.

Tip2 역할수행

- * 나와 상대방의 역할 입장을 명료하게 확인하라.
- * 준비시간에 신중하게 자료를 읽고 연가할 내용을 준비하라.
- * 상대방 질문에 자신이 파악한 과제파악이 오류가 있음을 확인한 경우는 그것을 인정하고 그 자리에서 수정안을 제시하라.(평가자가 요구하는 답변이 아닐 경우 재차 질문하거나 확인하여 수정할 기회를 주려하는데도 틀린 분석으로 자신의 주장만을 고집하지는 마라.)
- * 과제에 주어진 과장 등의 역할을 수행해야 하므로 상황을 주도해야 하는 경우가 많다.
- * 1:1 역할수행에서는 상대방에 대한 배려와 역할 인식이 평가포인트이다.
- * 상황에 너무 몰입하여 과도한 행동은 자제하며, 오버하지 마라. 자연스러운 대화와 상호작용이 최선이다.
- * 과거 경험이나 사례를 들어 이야기하는 것은 좋으나, 일반적인 업무경험보다는 주어진 모의상황 안에서 대안을 찾으려 노력하라.
- * 주어진 과제는 결론을 내리는 것이 좋다.
- * 직위 및 역할에 맞게 자신감 있게 진행하되, 상황에 너무 극단적으로 몰입하여 평가자와 불필요한 언쟁은 하지마라.(자기 말만하고 남의 이야기를 경청하지 않는 모습은 좋은 결과를 낳지 못함)

**역량 교육 ·
평가진단
길라잡이**

