

공공부문 역량평가제도의 활성화 방안에 대한 연구 : 민간부문의 운영방식과의 비교 연구

권용만 (남서울대학교 경영학과 교수)¹⁾ 정장호 (남서울대학교 대학원 경영학과 박사과정)²⁾

국 문 요 약

공공부문의 인사 관련 정책은 폐쇄적이며 필기시험 위주로 운영이 되어왔으나, 2006년 고위공무원단 도입을 통하여 공무원의 승진과 선발제도에서 역량을 기반으로 하는 평가와 승진, 교육체계가 새로이 도입되었다. 특히 승진과 관련된 역량평가(Assessment Center)를 운영하여 연공서열 중심의 승진제도가 역량을 기준으로 평가받는 계기가 되었다. 역량평가는 현재까지 사용하는 평가방법들 중에서 신뢰성과 타당성이 가장 높은 평가방법으로 알려져 있으며 성과에 대한 예측 타당성도 높은 것으로 알려져 있다. 2001년 정부 표준역량 19개 역량모델을 설계하였으며, 2006년 고위공무원단제도의 시행과 함께 역량평가를 실행하였고, 2015년 중앙부처 과장급으로 확대 시행과 2012년 서울시를 시작으로 하여 광역지방자치단체도 간부급 공무원에 대한 역량평가를 도입, 시행하고 있다.

공공부문에서 역량평가의 활용 목적은 주로 3급은 선발, 4급은 배치(보직), 5급은 승진에 초점을 맞춰 운영하고 있다. 하지만 공공부문의 역량평가는 민간부문과 비교하면, 역량평가의 목적, 평가과정, 역량평가 프로그램의 측면에서 차이를 보이고 있다. 역량평가의 목적에서 공공부문은 후보자 선발 승진을 위한 것이며, 민간부문은 경력개발과 육성에 초점을 두고 있다. 따라서 민간부문보다 지속적인 역량개발을 하지 못하고 있으며, 직무를 수행하는 데 있어서 성과를 높이기 위한 목적으로 활용 되지 못하고 있다.

평가항목과 관련해서, 공공부문은 일반적으로 6개 역량에 대하여 5점 만점에 2.5점 이상이면 역량평가를 통과하는 방식으로 제도를 운영하며, 역량의 수준이 어느 정도이며, 부족한 부문은 무엇인지에 대한 피드백이 미흡한데 반하여, 민간부문은 탈락자를 선별보다는 우수자와 적임자를 선별하기 위하여 개인별 평균점수 뿐 아니라 각 개인의 역량별 점수를 중요시 하고 이를 활용하여 보직과 경력개발에 활용한다.

평가자 선발 및 운영과 관련해서는 공공부문은 평가에 있어 공정성에 중점을 두고, 민간부문은 활용성에 중점을 두어 공공부문은 역량평가를 통하여 역량을 개발하고 적재적소에 인적자원을 활용한다는 측면에는 부합하지 못하고 있다. 따라서 공공부문도 역량평가를 통하여 우수자를 파악하고 이들이 동기부여가 될 수 있도록 하는 방안으로 개선하고 정확한 보고서와 개인별 피드백을 통해서 더 우수한 관리자로 성장할 수 있도록 역량평가제도 운영에 변화를 기하여야 한다.

■ 중심어: 역량, 역량평가, 경력개발, 역량개발, 역량평가제도

1)제1저자: 남서울대학교 경영학과 교수, ymkwon@nsu.ac.kr

2)공동저자: 남서울대학교 대학원 경영학과 박사과정, dssp13@naver.com

· 투고일: 2021-03-25 · 수정일: 2021-05-25 · 게재확정일: 2021-06-17

I. 서론

정부 경쟁력 강화를 위하여 2006년에 도입된 고위공무원단³⁾ 제도는 공공부문의 인사 관련 정책에서 획기적인 사건이었다. 그동안 폐쇄적이며 필기시험 위주로 운영이 되어온 공무원의 승진과 선발제도에서 역량을 기반으로 하는 평가와 승진, 교육체계가 새로이 도입되었다. 특히 승진과 관련된 역량평가(Assessment Center)⁴⁾라는 제도는 획기적인 사건으로서 연공서열 중심의 승진제도가 역량을 기준으로 평가받는 계기가 되었다. 처음 시행 이후에 여러 가지 시행착오와 공무원 사회의 반발에 부딪히기도 했지만, 이후 계속 평가대상자와 대상기관이 확대되면서 고위공무원단 외에 2015년 중앙부처의 과장급 보직에도 전면 도입되었고, 각 중앙부처별로 사무관 승진에도 활용되고 있다. 또한 2008년 서울시에서 사무관 승진과정에 처음 도입한 이후 부산시, 대구시, 경기도, 충청남도 등 광역지방자치단체에도 도입되었으며 대전시와 광주시 등도 도입을 추진 중이다.

이렇게 역량평가제도가 계속 확대 시행되는 이유는 여타의 어떤 평가제도 보다는 역량평가가 타당성과 신뢰성 및 공정성이 높게 평가받고 있으며, 성과와의 연계성도 높은 것으로 나타나고 있기 때문이다.⁵⁾ 그러나 아직도 일부 공무원 조직에서 특히, 중앙부처 보다는 지방자치단체 소속의 공무원 조직에서는 구성원들의 반발이나 운영하는 면에서 시행착오가 나타나고 있으며, 또한 역량평가 결과를 단순히 선발과 승진에만 활용하고 있어서 비용대비 효과성이 다소 떨어지고 있는 실정이다. 따라서 본 연구는 공공부문의 운영방식과 평가대상자들의 인식을 민간기업의 사례와 비교, 분석함으로써 공공부문의 역량평가 시스템이 더 발전하고 각 부처 및 지방자치단체 까지도 체계적으로 역량평가를 통한 선발·승진제도의 정착과 역량기반의 인사체계가 운영될 수 있도록 하고자 한다.

II. 이론적 배경

2.1 역량(Competency)의 개념과 특성

Havard대학의 David McClelland교수는 1970년 미국 국무부로부터 해외파견 요원들 중에서 고성과자와 저성과자의 차이점을 분석해 달라는 의뢰를 받아 연구를 시작하였으며, 1973년에 그의 논문 “지능검사에 대한 역량검사의 우위성(testing for competence rather than intelligence)”에서 전통적인 의미의 지능검사 보다는 개인이 수행하는 직무에서의 결과인 성과로 나타나는 역량이 더 의미 있다고 밝혔다. 이후에 역량에 대한 개념은 많은 학자들에 의하여 두 가지 영역으로 발전을 하였는데, 하나는 거시적 개념의 접근으로서 기업경영과 인적자원관리와 관련해서 주로 조직이론이나 경영전략가들에 의해 개발되어 왔는데 이는 주로 조직의 핵심 역량으로 활용되고 있다. 다른 하나는 미시적 개념의 접근으로서 조직 및 산업 심리학자 들을 중심으로 발전되어서, 관찰과 측정이 가능한 개인의 행동 특성이고 높은 성과를 달성하게 하는 개인의 내적 특성으로 보는 관점이다.(정승수, 2010) 양자 모두 역량을 평균적인 성과를 초과하는 우수한 성과를 발휘하는 조직이나 개인이 보여주는 특질이나 능력으로 정의하고 있다. 인사에서 사용하는 역량평가는 후자의 개념으로서 개인의 내적 특성과 관련된 부분이다.

McClelland의 발표 이후 많은 학자들에 의하여 다양한 정의가 이루어져 왔는데, 그들 간의 주장에는 다소 차이가 나타나고 있음을 알 수 있다. 초기에는 역량의 개념을 개인에 초점을 맞추어 고성과자를 창출하는 개인의

3) 국가공무원법 제2조의2(고위공무원단)의 규정에 의한 것으로 기존의 1~3급 제도를 폐지하고 국장(3급) 이상 고위급 공직자들의 부처간 인사교류와 승진을 행정안전부에서 별도로 관리하는 제도로, 고위공무원을 중·하위직 공무원과 분리하여 체계적이고 집중적으로 관리, 육성하기 위해 도입한 인사관리 정책이다.

4) 행정안전부를 포함하여 공공부문에서는 ‘역량평가’라는 용어로 사용되고 있다.

5) 박소연·황인표(2014), 공공부문 역량평가센터의 질에 대한 피평가자의 인식분석, 한국인사행정학회보, 13권 3호, 324.

내적 특성에 집중하는 경향이 있었으나, 그 이후에 경영과 행정 부문으로 확대가 되면서 지식과 기술 등을 포함하여 개념을 확대 해석하는 경향이 나타났다. 역량의 개념을 정리하고 발전시킨 주요 학자들의 정의를 몇 가지 살펴보면, McClelland(1973)는 “실제 수행상황에서 성공적인 수행을 가능하게 하는 평범한 수행자와 구분되는 우수한 수행자의 특성”이라 하였고, Boyatzis(1982)는 “특정과제에서 효과적이거나 뛰어난 수행의 이면에 있는 수행자의 내적 특성”이라고 하였으며, 역량의冰山모형을 체계적으로 정리한 Spencer & Spencer(1993)는 “특정한 상황이나 직무에서 구체적인 준거나 기준에 비추어 평가했을 때 효과적이고 우수한 성과의 원인이 되는 동기 특질 자기개념 지식 기술 등의 개인의 내적 특성”이라고 정의하였다. 또한 역량의 개념을 확대 정리한 것으로 평가 받는 Parry(1996)는 “개인이 수행하는 업무의 주요한 부분들에 영향을 주고 업무성과와 관련성이 높고 교육훈련과 개발을 통해 개선될 수 있는 지식 기술 태도의 집합체”라고 정의하였다.

우리나라의 인사혁신처는 “조직의 목표달성과 연계하여 뛰어난 직무수행을 보이는 고성과자의 차별화된 행동 특성과 태도”라고 하였고, 미국 인사관리처(OPM, The Office of Personnel Management)는 “측정할 수 있는 지식과 기술, 능력, 행동, 그 밖의 말은 업무나 직업적 기능을 성공적으로 수행할 수 있는 개인적 특성”(Rodriguez & Rita, 2002)이라고 정의하였다.

2.2 역량평가의 개념과 특성

2.2.1 역량평가의 개념

역량평가(Assessment Center)는 역량평가센터 혹은 평가센터라고도 표현하는데 동일한 개념이다. 행정안전부는 “실제 직무상황과 유사한 모의상황을 피평가자에게 다양하게 제시하고, 그 상황에서 피평가자의 역할과 행동을 훈련된 다수 전문 평가자가 관찰하고 합의하는 절차를 통해 역량을 평가하는 객관적이고 과학적인 기법”이라고 정의하였고, 국제역량평가회의(International Congress on the Assessment Center Method)는 “역량평가는 다중입력에 기반을 둔 행동이 표준화된 평가로 이루어져 있어 모든 역량평가는 다중요소로 구성되어 있고, 역량평가를 위해서는 행동평가를 위한 시뮬레이션 과제와 훈련된 다수의 평가자들이 필요하며, 평가자들은 행동을 관찰기록하며 행동구성개념에 따라 행동을 분류하고 평가한다. 평가자간 합의회의 혹은 통계적 집합을 사용하여 평가점수를 도출한다. 평가점수는 피평가자의 순위 혹은 역량평가 전체점수이다”라고 하였다. 허창규(2010)는 “평가대상자가 해당 역량에 대하여 보여준 수준을 판단하기 위하여 다수의 기법과 다수의 평가자를 이용하는 절차로, 다수의 모의상황에서 다수의 평가방식을 통해 보여준 지원자의 수행을 평가하는 방법이다”라고 정의하고 있으며, 이러한 역량평가를 위해서는 평가과제(exercise), 평가기준(competency), 평가자(assessor)의 3가지 기준요소가 구성되어야 한다.(박소연·신범석, 2014)

2.2.2 역량평가의 연혁

독일은 1차 대전 이후에 군대에서 장교의 선발과 훈련 프로그램을 실제 현장 상황에 맞게 발전시켰는데, 이러한 장교선발시스템을 역량평가의 기원으로 본다. 이후 영국 육군성 선발위원회(War Office Selection Boards)가 독일의 장교선발시스템과 유사한 시스템을 도입하였는데, 육군성 선발위원회는 1942~45년까지 약 140,000명 후보자를 평가하여 이 중에서 약 60,000명을 선발하였다. 선발위원회 평가에 의해 선발된 젊은 장교들은 이전에 인터뷰 등 다른 평가에 의해 선발된 장교들 보다 높은 성과를 보였다. 미국 전략정보국(Office of Strategic Services)은 2차 세계대전 기간인 1943~45년에 정보요원 선발을 위한 프로그램을 개발하였다. 전략정보국은 매우 다양한 기법을 활용하며 인터뷰, 상황검사, 토론, 단어 및 문장시험, 비언어검사, 스트레스 인터뷰, 정신과 검사 등을 3일 동안 외딴 장소에서 실시하였는데 다양한 평가기법을 발전시킨 것으로 평가받는다.(윤우제, 2016) 이후 영국의 공무원인사위원회(Civil Service Selection Board)는 공공부문의 모든 중견관리자 혹은 고위공무원과 외교관 선발을 위한 선발과정을 개발하였는데, 이는 역량평가를 비군사분야에 최초로 적용

한 사례로 인정받는다. 이후 민간부문에서 1956년 AT&T는 매니저 선발에 역량평가를 처음으로 도입하였다. AT&T는 군대와 정부기관에서 축적된 평가 노하우를 활용하여 민간분야의 경영인사에서 역량평가가 정착되고 확산되는데 큰 기여를 한 것으로 평가받는다. AT&T는 역량평가결과를 연구하여 조직구성원들의 역량개발을 위한 내용과 절차를 개발하였고 최고 경영자의 전폭적인 지원아래 역량평가에 대한 실증적인 연구를 진행하고, 연구결과를 선발, 승진, 교육, 훈련 등에 적절하게 적용한 우수한 사례였다.(Thomton & Rupp, 2006)

AT&T는 초기 20년간 다양한 연구를 실시하여 역량평가의 신뢰성과 타당성 연구에 큰 기여를 하였다. 초기 AT&T는 역량평가를 받은 후 8년 안에 중간관리자로 승진하는 비율을 조사하였는데, 역량평가에서 평가자로부터 긍정평가를 받은 대상자 중에서 42%가 승진하였고 부정평가를 받은 대상자 중에서는 7%만이 승진하였다. 또 다른 연구에서는 8년 이상 근무자 62명 중에서 긍정평가를 받은 62%가 상위직으로 승진하였고 부정평가를 받은 32%가 승진하였다. 16년 후에는 62명 중 긍정평가를 받은 대상자 중에서 89%가 임원으로 승진하였다.(Bray et al., 1974; Howard, 1979) AT&T의 연구결과 발표 후에 많은 기업들이 역량평가를 도입하였으며, 2001년에는 Fortune지 선정 500대 기업 중에서 400개 이상의 기업에서 역량평가를 실시하고 있는 것으로 나타났다.(International Congress on the Assessment Center Method, 2001)

2.2.3 역량평가의 특징

역량평가는 현재까지 사용하는 평가방법들 중에서 신뢰성과 타당성이 가장 높은 평가방법으로 알려져 있으며 (이선우·오성호, 2014) 성과에 대한 예측 타당성도 높은 것으로 알려져 있다.

	예측타당성		예측타당성
역량평가	64%	Big를 응용한 인성검사	37%
심리능력검사	25%	행동면접	19%
신상자료	9%	신원조회	6%
성격검사	4%	전통적 면접	4%

역량평가는 공정성, 타당성, 신뢰성을 제공하지만, 이것이 유일한 혹은 절대적인 도구가 아님을 유의해야 한다. 역량평가를 운영하는데 가장 문제점으로 지적이 되는 것은 비용대비 효과성으로서 역량평가는 비용과 시간, 자원 활용 등에서 어려움이 있다. 그러나 매니저 선발을 위한 비용(1인당 2,500달러) 대비 효과(1인당 21,000달러)가 큰 만큼 투자대비 효과가 좋다고 볼 수 있다. 또한 역량평가는 경제적 측면에서의 이익 뿐 아니라 비경제적인 측면의 이익으로서 대상자들의 수용성, 공정성이 높은 것도 반드시 고려되어야 한다.(윤우제, 2016)

2.2.4 역량평가의 구성

역량평가가 이루어지기 위해서는 아래의 3가지 요소를 핵심 구성요소로 하고 있다.

첫째, 평가과제(Exercise) 혹은 평가기법으로 역할연기(Role Playing), 분석과 발표(Analysis & Presentation), 구두발표(Oral Presentation), 집단토론(Group Discussion), 서류합 기법(In Basket), 경영게임(Business Game) 인터뷰(Interview) 외에 인지검사, 성격검사, 심층면접, 다면평가 등으로 평가에서 사용되는 기법과 이에 사용되는 것을 말한다. 국내 공공부문에서는 주로 역할연기(Role Playing), 발표(Presentation), 서류합기법(In Basket), 집단토론(Group Discussion)의 4가지 기법을 많이 사용하고 있다.

둘째, 평가자(Assessor)는 평가대상자의 행동을 관찰 기록 평가하는 역할로서 주로 행동 심리학자, HR 컨설턴트, 내부 상위계급 관리자 등이 참여하는데, 역량평가의 질은 평가자의 자질에 달려 있다고 할 정도로 평가자의 역할은 중요하며, 양질의 평가자를 선발하고 관리하는데 많은 투자와 노력을 기울여야 한다.

셋째, 평가기준(Competency) 혹은 역량모델로서 평가를 해야 하는 구체적 역량으로서 조직의 가치와 인재상

을 중심으로 공통역량, 리더십역량, 직무역량과 이에 따른 행동지표에 근거하여 평정하는데 주로 리더십역량을 다루고 있으며, 역량에 대한 정의와 하위요소나 행동지표가 구체적으로 설명되어 있어야 한다.

이상의 3가지 요소로 구성이 되는 역량평가는 선발, 진단, 개발 등 상황에 맞게 여러 목적으로 설계 운영될 수 있다.(Thomton & Rupp, 2006)

2.3 공공부문의 활용현황

2001년 정부 표준역량 19개 역량모델을 설계하였으며, 2003년~2005년 52개 중앙행정기관의 국장급 이상 직위에 대한 직무분석을 실시하여 역량평가체계를 마련하였다. 이후 2006년 고위공무원단제도의 시행과 함께 역량평가를 시행하였는데, 초기에는 9개 역량, 6개의 실행과제를 실시하였다. 2012년 12월에 실시한 역량평가 운영에 관한 공무원 조사에서 공정성 98%, 타당성 91%, 현실 적합성 96% 이상의 지지를 얻었다. 매우 높은 수준의 결과는 역량평가방식이 공공부문에 확산하는데 기여하였다.(행정안전부, 2013). 이후에 시범실시를 거쳐서 2015년 중앙부처 과장급으로 확대 시행되었으며, 2012년 서울시를 시작으로 하여 광역지방자치단체도 간부급 공무원에 대한 역량평가를 도입, 시행하고 있다. 공공부문에서 역량평가의 활용 목적은 주로 3급은 선발, 4급은 배치(보직), 5급은 승진에 초점을 맞춰 운영하고 있다.

2.3.1 중앙부처의 활용현황

고위공무원단의 역량평가는 2006년 7월에 처음 시행되었으며, 인사혁신처의 주관 아래 매주 시행이 되어서 연간 70회를 운영하고 있다. 평가대상자는 3회 연속 미통과 시 1년간 재응시가 불가능하다. 통과 기준은 5점 만점에 2.5 이상의 점수를 받으면 통과한다. 2006~2018년까지 909회 시행되었고 총 5,442명이 응시하였고 미통과율은 평균 22% 이다. 평가기법은 1:1역할수행, 1:2역할수행, 서류합기법, 집단토론으로 진행되며, 평가하는 역량은 전략적사고, 문제인식, 성과지향, 변화관리, 고객만족, 조정통합 등 6개의 역량이다. 평가대상자는 역량평가를 받기 전에 국가인재개발원에서 운영하는 고위공무원단 후보자과정을 5일 동안 의무적으로 이수하는데, 만일 평가를 통과하지 못하면 이후에 레벨업 과정을 선택하여 추가 교육을 받을 수 있다.(인사혁신처 홈페이지: <http://www.mpm.go.kr>) 과장급 역량평가는 2009년 시범실시 후 2015년 1월 전면시행이 되었으며, 인사혁신처 주관 아래 주 4회, 연간 140회를 운영하고 있다. 평가대상자는 2회 연속 미통과 시 6개월간 재응시가 불가능하다. 2009~2018년까지 1,084회 시행되었고 총 6,471명이 응시하였고 미통과율은 평균 24.3%로 나타나고 있다.

평가기법은 발표, 1:1역할연기, 서류합기법, 집단토론으로 진행되며, 평가하는 역량은 정책기획, 성과관리, 조직관리, 의사소통, 이해관계조정, 동기부여 등 6개 역량이다. 평가대상자를 위한 교육과정은 국가인재개발원의 3일 교육과정이 있으나 의무가 아니고 선택사항이며, 만일 평가를 통과하지 못하면 레벨업 과정에 지원하여 추가교육을 받을 수 있다.(인사혁신처 홈페이지: <http://www.mpm.go.kr>) 과장급의 경우에 대부분 인사혁신처에서 주관하고 있으나, 외교부, 감사원, 법무부, 중소벤처기업부, 문화체육부, 특허청, 관세청 등 직무의 특수성이 있는 일부 부처를 중심으로 자체적으로 운영하거나 시행을 준비하고 있다. 사무관의 경우에는 인사혁신처에서 주관하지 않고 각 부처별로 개별적으로 역량평가를 실시하고 있다. 인사혁신처에서 5급의 필요역량으로 기획력, 논리적 사고, 상황인식, 판단력, 의사소통과 조정능력 등 5개를 정의하고 있으나, 이와 상관없이 자체적으로 조직의 특성에 맞게 역량모델을 개발하여 역량평가에 사용하고 있다. 평가기법은 서류합기법이나 역할연기, 혹은 서류합기법이나 집단토론 등 2개의 기법을 사용하는 경우가 많다. 현재 자체적으로 외부 평가전문업체에 의뢰하여 사무관급 역량평가와 역량교육을 진행하는 기관으로는 보건복지부, 고용노동부, 문화체육부, 법무부, 환경부, 산업통상자원부, 감사원, 선거관리위원회, 중소벤처기업부, 농림축산부, 보훈처, 식약처, 관세청, 특허청, 기상청, 산림청 등이 있다.

2.3.2 지방자치단체의 활용현황

서울시는 2008년 지방자치단체로서는 처음으로 사무관 승진과정에 역량평가를 도입하였다. 서울시 역량평가의 특징은 역량평가점수를 사무관 승진 시에 전체점수에 30%를 반영하고 있다. 평가역량은 정책기획, 성과지향, 변화관리, 협의조정, 의사소통 등 5개의 역량이며, 서류합기법, 역할수행 두 가지 평가기법을 사용하고 있다. 행정안전부는 2015년 지방공무원 임용령에 근거하여 광역지방자치단체에 시행을 권고하고 있으며, 부산시, 경기도, 충청남도 등이 4급이나 5급 승진에 역량평가를 도입하였으나, 구성원들의 반발과 공무원노조의 반대 에 부딪쳐서 실행과 연기를 반복하였고 현재 각 지방자치단체의 상황에 맞게 적용하고 있으며, 인천시, 광주시, 대전시 등이 역량평가를 도입하여 승진에 반영할 계획으로 알려져 있다. 또한 대부분의 시도교육청이 5급 승진에 역량평가를 실시하고 있으며, 그 활용 방법은 각 지방자치단체의 상황에 맞게 적용하고 있다. 지방자치단체는 대부분의 경우에 외부 평가전문업체에 역량교육과 역량평가를 의뢰하는 경우가 많아서 통일된 안이 없다. 부산시의 경우 3급을 역량평가한 경우도 있었으며, 충청남도는 지역 내 일부 기초지방자치단체에서도 역량평가를 도입하고 있으며, 인천시와 경기도의 경우에는 자체적으로 5급과 6급에 대하여 역량평가와 관계없이 역량교육을 진행하고 있다. 3, 4급의 역량평가는 별로 이루어지지 않고 있으나 지방자치단체가 필요한 경우에 지방자치인재개발원에 위탁하여 비정기적으로 역량개발교육(Development Center)과 역량평가가 이루어지고 있다.

2.3.3 공기업의 활용현황

공기업의 역량평가는 산업통상자원부가 처음 산하기관의 임원급 후보를 대상으로 실시하였다. "공공기관 상임이사 후보자의 역량평가에 관한 규정"에 근거하여 2012년 15개 산하기관을 대상으로 실시하였고, 평가역량은 위기상황대처, 이해관계조정, 전략적사고, 성과지향, 직무 전문성, 효과적 의사소통 등 6개 역량이고, 평가기법은 서류합기법, 발표, 역할연기, 집단토론, 행동사건면접 등이었다. 이후에 산업통상자원부 산하기관 외에 지속적으로 다른 공기업에도 확산되어서 국토정보공사, 수자원공사, Kotra, 농협중앙회, 건강심사평가원, 국민연금공단, 국민건강보험공단, 한국철도공사 등이 역량평가를 시행하고 있다. 평가대상은 3급 승진 대상자를 하는 경우가 많은데 각 기관의 상황에 따라서 1~2급이나 4급에 적용하는 경우도 있으며, 중앙부처의 5급 승진대상자 운영과 비슷하게 운영하고 있다. 즉 외부평가전문업체에 의뢰하여 역량개발교육을 진행한 이후에 역량평가를 실시한다. 각 기관의 상황에 따라서 차이는 있으나, 일반적으로 일 년에 1~2회 진행하며, 2~3개의 평가기법을 사용하고 평가자는 별도로 관리하지 않고 외부업체에 의뢰하여 운영을 한다.

2.4 민간부문의 활용현황

2000년대 초반 KT가 국내에서 최초로 그룹 차원에서 역량평가를 도입한 것으로 알려져 있으며, 이후에 많은 대기업들이 자체적으로 혹은 외부 전문업체에 위탁하여 운영하고 있다. 삼성전자와 LG, 한화 등은 자체적으로 개발한 평가방법으로 그룹차원에서 주관하여 진행하고 있는 것으로 알려져 있으며, 현대자동차, KT, SK, LS, 롯데 등은 외부전문업체와 협력하여 진행하면서 주로 계열사 위주로 정기적으로 운영을 하는 것으로 알려졌다. 또한 이외에도 일반 대기업 뿐 아니라 금융 분야 기업 등 많은 기업들이 필요한 경우에 비정기적으로 활용하는 것으로 알려져 있다.

2.4.1 역량평가 운영방식

첫째, 평가기법은 일반적으로 사용하는 발표, 서류합기법, 역할연기, 집단토론 등 4개 기법 이외에 경영게임, 사례분석, BEI(행동사건인터뷰) 등의 기법을 조합하여 기업의 상황에 맞추어 3~5개의 기법을 운영하고 있다. 또한 특별한 경우에는 평가대상자들이 연수원 등 특정 장소에 모여서 동시에 평가를 받는 것이 아니고 일정 기간 내에 평가자들이 평가대상자들의 회사를 방문하여 개별적으로 평가하는 경우도 있다.

둘째, 평가대상자는 정기적으로 진행되는 경우에는 주로 임원 후보자나 팀장급을 대상으로 진행되는 경우가 대부분이지만, 회사의 특성에 따라서 현직 임원급을 평가하거나 혹은 간부급 관리자나 영업부문의 중간관리자를 평가하는 경우도 있다.

셋째, 평가자는 그룹차원에서 주관하는 경우에는 회사에서 육성한 내부 임원급 인사와 외부전문가로서 주로 인사전문 컨설턴트들로 구성하는 경우가 많다. 외부 업체에 위탁하는 경우에는 인사전문 컨설턴트 위주로 구성이 되며 필요시에 내부 임원이나 해당 전공 교수가 참여하는 경우가 있다. 민간기업은 공무원 조직과 달리 상시적으로 평가자 풀을 운영하지 않으며, 상대적으로 교수 보다는 인사전문 컨설턴트 위주로 구성하는 경우가 많은 것이 특징이다.

2.4.2 운영상의 특징

첫째, 공무원과 같이 통과, 미통과의 개념을 적용하는 것이 아니고, 개인별 평가점수를 인사에 일정 비율 반영하거나 개인의 보직과 경력개발에 주로 활용하고 있다

둘째, 평가전에 역량개발교육(Development Center)은 진행하지 않으며, 평가 후에 자세한 개인별 보고서를 제공할 뿐 아니라 전문가에 의한 개인별 피드백과 코칭을 진행하여 개인의 경력개발에 초점을 두는 것이 일반적이다.

셋째, 일반적으로 민간부문의 역량평가의 목적은 우수자 승진 및 선발, 배치와 리더십 개발 등에 있기 때문에 개인의 평균점수도 중요하지만 어떤 역량이 높고 낮은지를 파악하여 인사와 교육에 활용하고 있다.

Ⅲ. 공공부문 역량평가에 대한 인식과 운영상 문제점

3.1 역량평가제도 운영의 구조적 특징

공무원 조직을 중심으로 현재 운영되고 있는 역량평가제도는 15년의 경험을 쌓으면서 중앙부처의 고위공무원단과 과장급을 중심으로 어느 정도 정착이 되어가고 있다. 그러나 공무원 역량평가제도가 도입 당시부터 승진과 선발을 주목적으로 하였기 때문에 민간기업과 같이 우수자를 찾아서 선발하거나 배치나 경력개발에 활용하기 보다는 고위급이나 간부급 관리자로서 역량이 부족한 대상자를 찾아서 탈락자를 선별하는 네거티브 시스템으로 운영이 되는 특징이 있다. 또한 평가대상이 확대되면서 평가프로세스와 방법은 간소화되는 경향이 나타나고 있으며, 5급 승진 역량평가의 경우에 많은 조직에서 2개의 기법으로 6개 정도의 역량을 평가하다 보니 정확도와 신뢰도가 떨어지는 경향이 나타나고 있다. 역량평가는 다수의 평가자, 다수의 평가과제, 다수의 평가방식을 원칙으로 하는데, 이와 같은 경우에 예산의 문제가 발생하여 현실적으로 특화된 과제 및 정교한 척도개발에 어려움이 발생한다. 이는 평가의 정확성이 저하되어 평가에 대한 신뢰를 잃을 위험도 있다.(허창구, 2010) 역량평가전에 역량과 역량평가를 이해하고 경험을 쌓기 위하여 역량개발교육을 진행하는데, 평가대상자들이 교육을 받으면서 필요한 역량을 찾아서 개발하는데 집중하기 보다는 실제 역량평가에서 점수를 잘 받기 위한 기술적인 부분에만 집중하는 경향이 나타나고 있으며, 평상시에 역량체계나 리더십 향상을 위한 교육이 미흡한 실정이다. 또한 평가 후에 개별보고서를 제공하고 있으나 다소 형식적인 면이 있고 이에 대한 개별 피드백이나 코칭은 거의 없는 실정이다. 역량평가를 통과하여 승진한 이후에는 역량개발에 개인이나 조직도 신경을 쓰지 않는 현상이 나타나고 있으며, 이는 많은 예산을 들여서 운영하는 것에 비하여 효과성을 제대로 거두지 못하는 상황을 초래하였다.

지방자치단체나 공기업은 어느 정도 역량평가의 필요성과 효과성은 인식하고 있으나, 상부의 의지 부족과 예산의 문제로 인하여 정확한 평가와 평가대상자들의 수용성 향상 등 질적인 부분을 간과하는 경향이 있다. 평가와 교육을 담당하는 외부업체가 자주 바뀌고 역량모델링을 체계적으로 수립하거나 정교하지 못한 면이

있다. 인사혁신처가 주관하지 않는 지방자치단체의 5급 승진자 역량평가나 공기업의 역량평가에서는 평가자들도 짧은 시간에 많은 대상자를 평가하다 보니, 5점 만점에 탈락이 2.5점인 경우에 2.5 전후의 점수인 2.3~2.7 부근에 분포한 대상자에 좀 더 집중하고 3.0이상의 우수자에 대하여는 어차피 통과할 것이기 때문에 정교하게 판정하지 않은 경향이 나타나서 대상자들이 자신의 정확한 역량수준과 특성을 인식하기 어려운 점이 발생하고 있다.(능률협회, 2017)

3.2 공공부문 역량평가제도 운영에 대한 관계자 인식

역량평가제도는 타당성, 공정성, 객관성에서 긍정적 반응이 많지만, 일부 지방자치단체와 각 부처에서는 운영방법에 대한 평가대상자들의 반발과 사교육을 받는 등 일부 부작용이 나타나고 있다. 공주(2009)의 연구에서 1)고위 공무원단 선발에 역량평가를 실시의 타당성에 찬성이 53.9%이었으며, 2)평가기법의 타당성에 긍정응답이 부정응답의 2배로 제도에는 긍정적이거나, 3) 역량개발과 교육훈련의 시행에 긍정응답은 12.1%, 부정응답은 39.4%로 부정응답이 3배 이상 높았으며, 4)역량개발방식과 운영의 적절성에는 부정응답이 41.7%, 긍정응답 10.5%로 4배 가까이 높았다. 반면에 윤우제(2016)는 고위공무원 177명과 간부급공무원 220명의 자료를 분석하여 역량기반 평가제도와 교육제도가 조직역량, 조직공정성, 조직몰입에 긍정적 영향을 미친다고 하였다. 이 결과에서 시행 초기에 역량평가의 타당성에 대하여는 인정하고 있으나, 교육훈련이나 개발방식과 운영에 대하여는 부정적 의견이 다수였고, 개선할 부분이 많음을 보여주고 있다.

지방자치단체에서 역량평가를 경험한 대상자들을 대상으로 한 양승은·강버들(2016)의 부산시 4급 승진대상자 64명을 상대로 한 연구에서 역량평가제도가 승진인사의 신뢰성, 공정성 제고와 정실주의 문화가 해결될 수 있는 제도라고 생각하고 있으며, 여성, 행정직, 5급이나 7급 공채, 나이 적을수록, 고학력자 일수록 역량평가에서 유리하다고 생각하고 있는 것으로 나타났다. 이 결과에서 역량평가의 타당성과 효과성 및 공정성에 대하여는 긍정적이지만, 대상자의 인적 특성에 따라서 유불리가 발생한다고 생각하고 있는 것을 알 수 있다. 정옥진(2018)이 서울시 교육청 일반직 공무원 243명을 상대로 실시한 연구에서는 평가경험자들이 역량평가의 자질검증 효과성을 매우 높게 평가하고 있으며, 역량평가를 통과하고 승진한 사무관들이 과거의 객관식평가를 받고 승진한 사무관들 보다 역량을 잘 발휘한다고 밝혔다. 또한 12~16년 역량평가 성적 분포에 따른 합격자 빈도분석 결과, 3등급 이내 합격자 비율이 67.3%로 나타나고 있으나, 최하위 등급 7등급은 3.6%만이 합격한 것으로 나타나 역량이 우수한 사람이 선발되고 있다고 밝혔다. 이 결과에서 역량평가의 효과성을 높게 인식하면서 승진자들의 평가결과 연계성에 긍정적인 결과가 나타나고 있음을 알 수 있다.

전주민(2017)이 서울시 교육청 일반직 공무원 128명을 상대로 실시한 연구에서 역량평가를 위한 외부교습에 35.9%참가경험이 있다고 하고 있으나, 도움의 정도로는 7%만이 도움을 받았다고 하여 외부교습의 평가에 기여하는 바는 낮은 것으로 나타나고 있다. 외부교습을 받은 이유로 막연한 불안감 39.1%, 추가교육 필요해서 28.3%, 답안작성에 스킬이 필요해서가 26.1%로 나타났다. 이러한 연구 결과에서 역량평가에 대한 불안감, 기관에서 진행하는 역량개발교육의 내실 부족이 있음을 보여주고 있다. 이는 다른 지방자치단체나 공기업의 경우에도 자주 나타나고 있는 현상으로 역량평가제도 시행으로 인하여 발생한 대표적인 부작용으로 볼 수 있으며, 조직 내에서 역량평가에 반발하는 원인을 제공하고 있다.

능률협회(2017)의 보고서에 따르면 충청남도에서 1~2년 내 역량평가를 받을 예정인 평가대상자 76명(4.5급)과 평가유경험자 91명을 대상으로 설문조사를 통하여 평가대상자와 평가경험자 사이의 인식 차이에 대하여 다음과 같이 나타나고 있다.

①승진평가방법으로 역량평가가 적합성에 대하여, 적합하다는 의견이 평가경험자는 60%, 평가대상자는 34%로 나타났으며, 적합하지 않다는 의견이 평가경험자는 39%, 평가대상자는 65%로 나타났다. 이는 역량평가에 대한 사전교육과 이해도의 차이 발생한 것으로 볼 수 있다.

②국·과장급 역량평가가 공정성에 대하여 공정하다는 의견이 평가경험자는 73%, 평가대상자는 56%, 공정하

지 않다는 의견은 평가경험자는 28%, 평가대상자는 44%로 나타났다. 이는 평가대상자들이 불합격자를 보면서 막연한 불안감을 갖거나 평가방법에 대한 이해가 부족한 것으로 볼 수 있다.

③국·과장급 역량평가에서 실제로 역량을 갖춘 인재들이 승진에서 선발에 대하여, 긍정적인 의견이 평가경험자는 44%, 평가대상자는 19%로 나타났으며, 부정적인 의견이 평가경험자는 20%, 평가대상자는 36%로 나타났다. 이는 상위직급의 잠재력을 파악하는 역량평가와 현재의 성과평가에 대한 이해부족과 불안감이 나타난 것으로 볼 수 있다.

④역량평가제도가 승진평가제도로 효과적인지 대하여는 긍정적인 의견이 평가경험자는 37%, 평가대상자는 20%로 나타났으며, 부정적인 의견이 평가경험자는 41%, 평가대상자는 65%로 나타났다. 이는 평가자체의 효과성이나 적절성은 인정하나 승진제도로 활용에는 회의적인 생각을 하는 것으로 볼 수 있다

충청남도의 자료를 종합적으로 살펴보면 평가경험자와 평가대상자의 인식에 차이가 많이 나타나는 것을 알 수 있는데, 이는 평가대상자들의 막연한 불안감과 평상시에 역량이나 역량평가에 대한 교육을 받지 않은 관계로 역량평가에 대하여 정확히 인식하지 못하고 있어서 발생한 것으로 볼 수 있다. 또한 평상시에 역량평가 제도에 대한 조직 내에 홍보와 인식이 부족하여 나타난 면도 있다.

3.3 불리효과에 대한 인식

불리효과는 평가에서 공정성을 저해하는 외부효과로서 선발도구의 차별성을 나타내는 것인데, 선발도구가 다른 집단에 비해서 특정 집단에게 호의적이거나 특혜가 주어지는 것을 의미한다.(하태권, 2007)

하태권(2007)의 연구에서는 고위공무원단 역량평가는 학력이나 고시출신 여부와 관계없이 객관적으로 이루어지고 있다고 밝혔다. 그러나 평가대상자들은 이에 대한 부정적 인식이 일부 상존하고 있으며, 이는 제도의 공정성에 부정적으로 작용할 수 있다. 이러한 불리효과의 인식에 대하여 일부는 인정할 수 있으나 대부분 인정하지 못한다는 것이 평가와 관련된 인사담당 등 이해관계자나 평가자의 의견이나, 평가대상자의 의견은 다르게 나타나고 있는 것을 알 수 있다.

조명성(2015)은 중앙부처 평가대상자 123명과 평가자 등 이해관계자 35명을 면접조사를 통하여 나타난 불리효과로 첫째, "역량평가는 5급 공채출신자에게 유리하다."에 대하여, 김정곤(2013)의 연구에서 2006~2009년 고시출신자의 탈락률이 21%로 5급 공채출신자가 아닌 경우와 차이가 없음을 알 수 있다. 둘째, "역량평가는 연령이 적은 사람들에게 유리하다."에 대하여, 이는 평가자들도 어느 정도 인정하는 부분인데, 그 이유는 단순히 나이의 문제가 아니라 나이가 들면서 인지능력의 저하로 인하여 발생한다는 것이 정확한 이유라고 볼 수 있다. 셋째, "역량평가는 고학력자 일수록 유리하다."에 대하여, 김정곤(2013)의 연구에서는 박사학위 취득자의 탈락률이 24%로 오히려 높게 나타났다. 이는 공공부문 뿐 아니라 민간기업의 경우에도 연구소 등 박사학위 소지자가 많은 집단의 평균 점수가 낮게 나타나는 경향이 있는데, 학력수준과 역량수준의 상관관계는 없는 것으로 볼 수 있다. 넷째, "역량평가는 기술직 보다 행정직에게 유리하다."에 대하여, 이는 평가자들도 어느 정도 인정하는 부분인데, 이는 과제가 가상의 상황을 설정하고 제한된 시간 내에 과제를 읽고 답안을 작성하는 것이기 때문에 평상시에 이런 업무에 익숙한 사람이 유리할 가능성이 있는 것으로 볼 수 있다. 다섯째, "역량평가는 발표나 연기를 잘하거나 순발력이 있으면 유리하다." 혹은 "역량평가는 학원 강의를 통하여 점수를 올릴 수 있다."에 대하여는 평가자들이 가장 부정적으로 대답하는 것으로 역량에 대한 이해가 부족한 것이 이유이다. 역량은 단기간에 쉽게 개발되는 것이 아니기 때문에 역량평가를 통과하지 못한 대상자가 사교육을 받아도 또 평가를 통과하지 못하는 경우가 많다.

윤우제(2017)의 연구에서는 ① 중간·고위급에서 동일하게 일반직이 기술직 보다 높은 점수가 나타나며, ②중간·고위급 동일하게 나이가 적을수록 점수가 높게 나타나며, ③역량평가 점수가 높은 집단이 성과평가점수가 높게 나타난다고 하였다.

IV. 공공부문과 민간부문의 비교

공공부문과 민간부문의 역량평가는 목적과 방법론에서 차이가 있다. 역량평가는 채용·승진, 역량개발, 경력개발, 자가진단 등 다원적인 목적에 활용되며, 목적별로 적합한 평가방법이 선택되어야 한다. 외국정부의 공공부문과 국내 민간부문에서는 주로 채용과 승진을 위한 선발목적으로 시행할 뿐 아니라, 대상자들의 경력개발을 목적으로 주로 활용하고 있다.(하미승, 2007)

역량평가는 제도를 실행하고 있는 것이 중요한 것이 아니라 역량평가제도를 설계하고 운영하는 과정에 중점을 두어야 하며, 평가센터를 운영하는데 있어 발생하는 10가지 중대한 실수로 ①불충분한 계획, ②불충분한 직무분석, ③평가요소의 미흡한 정의, ④불충분한 평가방법, ⑤사전 시험평가의 부재, ⑥부적격한 평가자, ⑦불충분한 평가자 교육, ⑧불충분한 진단대상자 준비, ⑨영성인 행동기술 및 점수화, ⑩평가결과의 잘못된 활용으로 나타나고 있다.(천장현·유규창, 2014)

4.1 역량의 구성요소에 대한 개선방안

4.1.1 평가자(Assessor)

평가자를 선발하고 운영하는데 있어서 평가자의 자질, 정기적인 교육과 자격, 평가자의 구성 방법을 고려하여야 한다. 평가자가 사명감과 책임감 및 전문성을 갖고 역량평가에 임하는 것은 매우 중요하다. 평가자는 단순히 통과, 미통과만을 평정하고 형식적인 보고서를 제출하는 것으로 끝나는 것이 아니라, 우수자를 비롯한 모든 평가대상자에게 정확한 수준의 역량평가와 결과보고서를 제공하여 개인적인 경력개발에 정확한 자료를 제공하여야 한다. 평가자에게는 사전교육이 중요한데 이러한 교육이 몇 시간 정도의 단기적이고 형식적인 교육에 그치고 있다.(진종순, 2009) 평가의 정확성을 위해서는 적합한 평가자 선발과 정교한 교육프로그램이 필요하다.(진종순, 2009) 호주, 영국 등에서는 역량평가사(Competency assessor)자격증 제도를 운영하여 보다 전문적인 역량을 가진 역량평가사를 양성하고 있다.(중앙인사위, 2006)

박소연·신범석(2014)은 평가자에게 필요한 역량 10가지를 선정 하였는데, 중요도가 높은 역량으로 객관성, 윤리성, 책임감을 상대적으로 중요도가 낮은 역량으로 평가운영능력, 평가방법 활용능력, 의사소통능력, 판단력, 역량 이해력, 평가대상 이해력, 평가체계 이해력을 제시하였다. 외국과 비교할 때, 평가자의 평가 이해력과 수행력 보다는 자질과 태도 관련 역량을 중요하게 보고 있다. 이는 역량평가자 선발 시 평가자의 자질 태도가 우선적으로 고려되어야 하며, 평가자의 지식과 기술에 대한 개발 지원이 적극적으로 이루어져야 한다.

4.1.2 평가방법 (Exercise)

공공부문에서 사용하는 4개의 기법에 한정하지 말고 상황에 맞추어 다양한 도구를 사용할 필요가 있다. 평가방법이 다양할수록 좀 더 정확한 평가를 할 수 있으며, 각 기법의 속성상 정확하게 관찰하고 측정할 수 있는 역량이 있기 때문에 평가방법의 선정은 평가대상자들의 선호도가 아니라 반드시 전문가와 HR담당자의 논의를 통해서 정리하고 운영해야 한다. 오히려 과제를 개발하고 검수하는 과정에서 평가하고자 하는 역량을 정확히 찾을 수 있도록 과제의 구성과 완성도를 높이는 것이 더 중요하다.

4.1.3 평가기준(Competency)

조직의 역량모델은 조직의 가치와 인재상에 맞추어 정확한 역량모델을 수립하고 장기적인 관점에서 접근하여 각 역량의 정의와 행동지표를 구체적이고 명확하게 정리해야 한다. 또한 평상시에 구성원들이 역량평가에 대한 인식을 충분히 하고 있어야 한다. 그러나 일부 지방자치단체나 공기업에서는 명확한 방향이나 개념 없이 상위 부서의 지시에 맞추어 갑자기 평가내용을 변경하거나 평가에 대한 전문적이고 경험이 부족한 담당자들이 평가

를 담당하는 경우가 있다. 또한 각 직급에서 요구하는 리더십 역량을 찾아서 역량평가 내용을 구성해야 한다. 직급을 기준으로 볼 때 상대적으로 고위급은 인지능력(thinking)과 관련된 역량이 중요하고, 중간급은 관계능력(relating)과 관련된 역량이 중요하며, 초급간부는 업무능력(working)과 관련된 역량을 더 중점적으로 평가해야 한다. 또한 역량모델은 평상시의 교육을 통하여 구성원들이 자기에게 필요한 역량과 개발할 역량을 인식할 수 있도록 교육과 연계되어야 효과성을 높일 수 있다.

4.2 교육과의 연계성 구축

역량개발교육은 국가인재개발원에서 운영하는 중앙부처 국·과장급 대상자들의 교육은 비교적 잘 이루어지는 반면에 지방자치단체와 공기업은 실사가 미흡하다. 지방자치단체에서 평가대상자들이 상대적으로 수용성이 떨어져 있는 만큼 역량개발에 관한 교육이 평상시에 이루어져야 한다. 이는 수용성을 높일 뿐 아니라 역량평가 제도의 부작용으로 나타난 사교육을 근절하는 효과도 있다.

송미정(2013)의 연구에서 역량평가기법을 활용한 역량개발 교육프로그램은 개인역량(학습, 리더십)향상과 교육효과(교육만족도, 학업성취도, 현업적용도)에 긍정적인 영향을 주고 있으며, 윤우제(2016)는 국가인재개발원의 교육과정이 비교적 잘 이루어지고 만족도가 높으며, 국·과장급 리더십스쿨에서는 교육과 피드백이 잘 운영되고 있다고 밝혔다. 권수수(2005)의 연구에서는 역량기반교육훈련(Competency Based Curriculum)을 강조하였는데, 이는 조직이 필요로 하는 역량요소를 설계하고 이를 근거로 조직구성원의 개인별 역량을 진단하여 피드백하며, 부족한 역량을 보완하는 다양한 교육과정 및 교육지원체계를 확립함으로써 교육훈련의 효과성을 제고하는 것을 목적으로 하는데, 이를 통해 조직이 필요로 하는 핵심인재의 육성을 도모하고 동시에 개인의 성장육구를 적극적으로 충족시키는 교육훈련체계라 정의하였다. 따라서 역량개발교육체계를 갖추는 것이 공공부문의 역량을 향상시키는 데 있어서 중요하다.

4.3 민간부문의 운영방식과의 차이

공공부문과 민간부문은 역량평가의 목적, 평가과정, 역량평가 프로그램의 측면에서 차이를 보인다.(조명성, 2015) 공공부문은 역량평가의 목적에서 후보자 선발 승진을 위한 것이며, 평가전에 역량개발교육을 진행하고, 평가 후 에는 추가적인 교육이나 코칭 등을 실시하지 않는다. 따라서 지속적인 역량개발을 통하여 직무를 수행하는 데 있어서 성과를 높이기 위한 목적으로 활용되지 못하고 있다. 그에 반하여 민간부문은 경력개발과 육성에 초점을 두고 있으며, 평가방식과 운영에 대한 정형화된 모델이 없고 기업특성에 따라 차이가 많다. 기본적으로 역량개발교육과 같은 평가를 위한 사전교육이 없고 승진이나 선발 외에도 평가 후에 피드백과 코칭 등을 진행하여 경력개발과 교육에 활용하고 있다. 따라서 민간부문은 평가자들에게 평가대상자들에 대한 개인별 보고서를 정확하고 철저하게 작성할 것을 요구하고 있다.

평가항목과 관련해서, 공공부문은 일반적으로 6개 역량에 대하여 5점 만점에 2.5점 이상이면 역량평가를 통과하는 방식으로 제도를 운영하며, 4개의 기법을 주로 사용한다. 따라서 역량의 수준이 어느 정도이며, 부족한 부문은 무엇인지에 대한 피드백이 미흡하다. 그에 반하여 민간부문은 4개 기법 외에 BEI, 사례분석 등 상대적으로 다양한 기법을 사용하고 있다. 또한 공공부문은 탈락자를 선별하기 위하여 개인의 평균점수가 중요한 반면에 민간부문에서는 우수자와 책임자를 선별하기 위하여 개인별 평균점수 뿐 아니라 각 개인의 역량별 점수를 중요하게 보는 경우가 많다. 어떤 역량이 높고 낮은지에 따라서 보직과 경력개발에 적용하여 활용한다. 평가자 선발 및 운영과 관련해서는 공공부문은 내부전문가(전·현직 고위공무원), 해당분야 교수(심리학, 행정학 등), 인사 컨설턴트로 주로 구성하는 반면에 민간부문에서는 인사 컨설턴트와 내부 임원으로 구성하는 경우가 많다.⁶⁾

6) D금융그룹의 임원후보 선발 시 7명 전원이 외부 컨설턴트였으며, K그룹의 현직 임원 평가 시에는 10명이 컨설턴트와 1명이 교수로 구성되었음.

공공부문은 교수 위주로 평가단을 구성하는 경향이 많고 민간부문은 외부 컨설턴트 위주로 구성하는 경우가 많다. 이는 평가에 있어 공정성에 중점을 두고 있는지, 활용성에 중점을 두는지를 보여 주는 것으로 공공부문은 역량평가를 통하여 역량을 개발하고 적재적소에 인적자원을 활용한다는 측면에는 부합하지 못하고 있다. 공공부문도 역량평가를 통하여 우수자를 파악하고 이들이 동기부여가 될 수 있도록 하는 방안을 개선하고 정확한 보고서와 개인별 피드백을 통해서 더 우수한 관리자로 성장할 수 있도록 지원하여야 한다.

V. 결 론

공무원들의 경쟁력 강화를 위하여 도입된 역량평가제도는 인사혁신처를 중심으로 중앙부처의 고위급과 간부급에서는 상대적으로 어느 정도 정착이 되어가고 있으나, 각 부처별로 시행하는 5급 과정이나 지방자치단체와 공기업 부문은 아직도 개선할 부분이 많이 있는 것을 알 수 있다. 많은 예산을 투입하여 시행하는 역량평가가 효율적으로 운영되고 평가목적 달성에 효과성을 높이기 위해서는 역량에 기반한 인사제도와 교육제도의 도입이 필요하다. 역량평가가 선발과 승진 뿐 아니라 이동, 보상, 교육, 경력개발 등에 다원적으로 활용되어야 하며, 목적에 맞게 적합한 방식의 운영이 필요하다. 역량평가제도의 효과적인 운영이 공공부문의 역량강화와 경쟁력을 높이는 방안이 될 것이다. 먼저 중앙부처와 관련하여 역량평가제도를 인사체계와 관련하여 개인의 경력개발에 활용해야 한다. 특히, 탈락자의 선정 뿐 아니라, 우수자의 평가도 정확하게 하여 평가우수자들의 동기부여를 하고 평가우수자들을 효과적으로 육성하고 활용할 수 있도록 해야 한다. 이를 위하여 역량평가 결과에 대한 형식적인 보고서 제공으로 그치는 것이 아니라 개인별 피드백이나 코칭을 추가하여 효과성과 수용성을 높일 필요가 있다. 또한 각 부처별로 역량개발과 관련한 교육을 6급 승진자를 대상으로 실시하여 평상시에 자신의 역량을 개발할 수 있도록 지원하고, 역량평가에 대한 오해와 불신을 없애려는 노력이 필요하다.

지방자치단체와 공기업과 관련하여 역량평가제도에 의한 승진제는 기본적으로 유지를 하되 필요한 경우에 4급이나 5급 과정 중에서 교육이수제로 전환하여 시행하는 것을 검토할 필요가 있다. 또한 교육이수제도 단순히 교육을 이수한 것만으로 통과하는 것이 아니라 교육성적이 일정 수준에 미달할 경우에는 재교육을 추가로 받아서 역량 수준을 개발하여 역량평가를 통과하도록 하는 교육 이수제를 시행하는 것이 필요하다. 중앙부처와 마찬가지로 조직의 특성에 맞추어 역량평가제도를 인사제도와 관련하여 개인의 경력개발에 활용할 필요가 있고, 역량평가 우수자에 대한 별도의 관리와 보직 이동시 우선권을 주어 역량개발에 노력하도록 동기부여할 필요가 있다. 평가결과에 대하여 전문가의 개인별 피드백과 코칭도 반드시 이루어져야 한다.

각 부처별, 지방자치단체별 조직의 특성에 맞는 역량개발교육과 역량평가제도가 운영이 될 때, 각 조직의 인적 경쟁력은 높아질 것이고 구성원 모두의 조직만족도도 향상이 될 것이다.

REFERENCE

- 권용수(2008), *과학적인 인사관리를 위한 역량평가*, 행정안전부.
- 권용수(2001), *공무원 직무수행역량평가모델*, 한국행정연구원
- 공 주(2009), *고위공무원단제도의 성과에 관한 인과모형 연구*, 석사학위논문, 건국대학교 대학원.
- 김정곤(2013), *한국고위공무원단 제도의 시행효과 분석*, 석사학위논문, 서울대학교 대학원.
- 능률협회(2017), *역량평가제도 개선[보완.발전]방안*, 연구용역 결과보고서.
- 박소연,신범석(2014), “공공부문 역량평가센터(Assessment Center)평가자의 역량모델 개발,” *한국정책과학학회보*, 18(4), 203-227.
- 박소연,황인표(2014), “공공부문 역량평가센터(Assessment Center)의 질에 대한 피평가자의 인식분석,” *한국인사행정학회보*,13(3),321-336.

- 송미정(2013), *5급 승진대상 공무원의 개인역량과 교육효과 간의 관계 및 평가센터기법 활용 교육프로그램의 효과*, 박사학위논문, 숭실대학교 대학원.
- 양승은, 강버들(2016), “부산광역시 지방공무원 역량평가제도의 인식에 대한 연구,” *수산해양교육연구*, 28(5), 1290-1300.
- 윤우제(2016), *공무원 역량평가의 타당성 분석: 중앙행정기관의 사례를 중심으로*, 박사학위논문, 성균관대학교 대학원.
- 이선우(2011), *고위공무원단 제도 성과분석 및 발전방향*, 안전행정부.
- 이선우, 오성호(2014), *인적자원관리론*, 한국방송통신대학교 출판문화원.
- 인사혁신처 홈페이지, (<http://www.mpm.go.kr>)
- 전주민(2019), *지방공무원 역량평가 승진제도 발전방안 연구*, 석사학위논문, 한국교원대학교 대학원.
- 정승수(2010), *역량기반 인사관리시스템의 발전방안 연구: K사의 사례를 중심으로*, 박사학위논문, 한남대학교 대학원.
- 정옥진(2018), *지방공무원 역량평가의 효과성 인식에 관한 연구*, 석사학위논문, 한국교원대학교 대학원.
- 조명성(2015), *고위공무원 역량평가의 효과성에 관한 연구*, 박사학위논문, 시립대학교 대학원.
- 중앙인사위(2006), *해외정부 민간의 역량평가활용 현황*.
- 진종순(2009), “공무원역량평가의 효과성 제고방안에 관한 연구,” *행정논총*, 47(3), 139-163.
- 천장현, 유규창(2014), “Assessment Center의 효과성 증진방안 모색,” *대한경영학회 학술발표대회 발표논문집*
- 하미승(2007), “공무원 역량평가를 위한 사례 비교연구,” *한국인사행정학회보*, 6(1), 37-80.
- 하태권(2007), *고위공무원단 제도 운영성과 및 개선방안 연구*, 정부혁신 지방분권위원회.
- 허창구(2010), *평가센터의 신뢰도 및 타당도 검증: 내재설계된 평가센터의 구성타당도를 중심으로*, 박사학위논문, 아주대학교 대학원.
- Boyatzis, R. E.(1982), *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, New York: John Wiley.
- Bray, D. W., R. J. Campbell and D. L. Grant(1974), *Formative Years in Business: A Long Term AT&T Study of Managerial Lives*. New York: John Wiley.
- McClelland, D. C(1973), “Testing for Competence rather than Intelligence,” *American Psychologist*. 28(1), 1-14.
- Rodriguez, D., R. Patel, B. Andrea, D. Gregory, and K. G. Marilyn,(2002), “Developing Competency Model to Promote Integrated Human Resource Practices,” *Human Resource Management*. 41(3), 309-324.
- Spencer, L. M. and S. M. Spencer(1993), *Competency at Work : Model for Superior Performance*, John Wiley and Sons.
- Howard, A(1979), “Assessment Center Predictions Sixteen Years Later,” *Paper and presented at the 7th International, Congress on the Assessment Center Method, June 6-8*.
- Thomton, G. C. and D. E. Rupp(2006), *Assessment Centers in Human Resource Management : Strategies for Prediction Diagnosis and Development*, NJ: Lawrence Erlbaum.

A Study on the Revitalization of the Competency Assessment System in the Public Sector : Compare with Private Sector Operations

Kwon, Yong-man¹⁾

Jeong, Jang-ho²⁾

Abstract

The HR policy in the public sector was closed and operated mainly on written tests, but in 2006, a new evaluation, promotion and education system based on competence was introduced in the promotion and selection system of civil servants. In particular, the seniority-oriented promotion system was evaluated based on competence by operating an Assessment Center related to promotion. Competency evaluation is known to be the most reliable and valid evaluation method among the evaluation methods used to date and is also known to have high predictive feasibility for performance. In 2001, 19 government standard competency models were designed. In 2006, the competency assessment was implemented with the implementation of the high-ranking civil service team system. In the public sector, the purpose of the competency evaluation is mainly to select third-grade civil servants, assign fourth-grade civil servants, and promotion fifth-grade civil servants. However, competency assessments in the public sector differ in terms of competency assessment objectives, assessment processes and competency assessment programmes compared to those in the private sector. For the purposes of competency assessment, the public sector is for the promotion of candidates, and the private sector focuses on career development and fostering. Therefore, it is not continuously developing capabilities than the private sector and is not used to enhance performance in performing its duties. In relation to evaluation items, the public sector generally operates a system that passes capacity assessment at 2.5 out of 5 for 6 competencies, lacks feedback on what competencies are lacking, and the private sector uses each individual's competency score. Regarding the selection and operation of evaluators, the public sector focuses on fairness in evaluation, and the private sector focuses on usability, which is inconsistent with the aspect of developing capabilities and utilizing human resources in the right place.

Therefore, the public sector should also improve measures to identify outstanding people and motivate them through capacity evaluation and change the operation of the capacity evaluation system so that they can grow into better managers through accurate reports and individual feedback

Keyword: Competency, Assessment Center, Career development, Competency development, Competency assessment system

1)First Author, Professor of Nam Seoul University, ymkwon@nsu.ac.kr

2)Second Author, Doctoral student of Nam Seoul University, dssp13@naver.com

제1 저 자 소 개

- 권 용 만(Kwon, Yong-man)
- 남서울대학교 경영학과 교수
- 경희대학교 사회과학연구원 전문연구원, 국무조정실 실내대학 전담교수, 대한생명 인재개발원 교수역
<관심분야> : 경영혁신, 조직개발, 성과평가, 역량개발

교 신 저 자 소 개

- 정 장 호(Jeong, Jang-ho)
- 남서울대학교 대학원 경영학과 박사과정, (주)다산 대표이사
- 송실대학교 평생교육원 강사
<관심분야> : 조직개발, 역량평가, 역량개발, 조직성과

