

지속발전을 위한 중앙아시아 고위공무원 역량모델링

이찬 서울대학교 산업인력개발학과, 교수

박복미 서울대학교 산업인력개발학과, 박사

본 연구는 국제협력 사업의 인적자원개발(HRD: Human Resource Development)차원에서 이루어진 우즈베키스탄 고위공무원을 대상으로 한 Public HRD 사례 연구다. 본 연구의 목적은 공통역량과 역량별 교육요구도 도출하여 지속가능한 우즈베키스탄 고위공무원 양성 및 육성에 대한 시사점을 도출하는 것이다. 연구 목적을 달성하기 위해 문헌 고찰을 통해 해외사례를 분석하고 이를 바탕으로 역량모델을 도출하였으며, 우즈베키스탄 중앙정부별 인사책임자들의 FGI(Focus Group Interview) 결과를 바탕으로 타당성을 확보하였다. 이어, 대한민국 인사혁신처 및 국가공무원 인재개발원 전문가와 국내 관련분야 SME의 검토를 통해 최종 역량모델을 도출하였다. 도출된 역량을 바탕으로 Borich 분석 방법을 활용하여 교육요구도를 확인하였다. 본 연구의 주요 결과는 다음과 같다. 첫째, 총 3개 부문(과업, 관계, 개인)에서 9개의 우즈베키스탄 고위공무원의 역량모델이 도출되었다. 과업 부문에는 성과관리, 혁신지향, 프로젝트 관리 역량이 도출되었으며, 관계 부문에는 비즈니스 커뮤니케이션, 신뢰구축, 팀워크 등의 역량이 최종 확인되었다. 끝으로 개인 부문에서는 리더십, 공직가치, 긍정마인드 역량이 도출되었다. 둘째, 도출된 9개의 공통역량별 행동지표를 바탕으로 Borich 분석을 통해 교육요구도를 분석하였으며, 이상의 결과를 바탕으로 우즈베키스탄 고위공무원의 교육훈련 체계 개선 및 역량기반 성과체계 구축에 대한 제언을 하였다.

주제어 국제개발협력, ODA, 인적자원개발, 역량모델링, 교육요구도, 고위공무원, 국가행정아카데미

I. 서론

지속가능한 개발목표 또는 지속가능한 발전목표(SDGs: Sustainable Development Goals)는 2000년부터 2015년까지 시행된 밀레니엄 개발목표를 시작으로 2016년부터 2030년까지 새롭게 시행되고 있는 유엔과 국제사회의 최대 공동 목표를 제시하고 있다. 이를 살펴보면, 국제개발협력과 거버넌스 관점에서 공공행정 역량강화는 공적개발원조(ODA: Official Development Assistance) 효과성의 증진 및 극대화를 추구하는 관점에서 매우 중요하다. 특히 개발도상국의 정부 및 공공행정 역량개발은 국제사회의 효과적인 원조와 함께 국가발전을 위한 가장 근본적인 요소이며, 국가적 역량 없이는 성공적이고 지속적인 발전을 이루기가 어렵다.

따라서 개발도상국 정부의 공무원 역량은 국가발전 단계에 따른 환경변화와 새로운 행정수요에 대응하여 효과적이고 효율적인 정책을 마련하는 데 중요한 요소로서 체계적인 개발이 필요한 부분이며, 공무원 개인의 역량강화 측면뿐만 아니라, 공공기관의 조직에서부터 출발해 국사 및 사회 전반의 역량강화에 직접적으로 연결되어 있다.

우리나라의 높아진 국가 위상에 걸맞은 국제적 책무 이행에 대한 요구는 커지고 있으며, 코로나19와 기후위기 등 글로벌 현안 대응을 위한 국제협력(ODA)의 중요성은 점점 강조되고 있다. 이에 제40차 국제개발협력위원회에서는 올해 추진할 정책과제와 사업이 논의된 바 있으며, 특히 공공행정 분야에서는 한국형 디지털 정부 확산 등 모범사례를 창출하겠다고 밝힌 바 있다(김영수, 2022). 우리나라는 한국의 모범사례 중에서도 ‘인적자원 및 인적자원개발’ 분야는 높은 비교 우위를 가지고 있다(이찬 외, 2021). 한국경제는 1960년대에 국민소득 100달러, 30년 뒤인 1990년대에는 이미 1만 달러로 성장하여 외자도입과 수출산업증대, 중등 인력 수출로 인한 외화 획득에도 기여하였지만, 경공업 제조업 중심에서 중화학 공업 그리고 자동차 조선 정보산업으로 급속히 발전한 것은 우수한 인력양성이라는 교육의 성과가 있었기 때문이다(이삼열, 2007; 이찬 외, 2021). 이에 한국의 인적자원 및 인적자원개발 분야에서의 발전 경험과 노하우는 수원국의 경제성장 밑거름이 될 수 있을 만큼 모범사례로 꼽힌다.

인적자원개발분야, 즉 교육분야는 인력연수, 교육시설 건립, 전문가 파견 및 연구활동 등을 포함하며, ODA의 하부영역이라고 할 수 있다. 개발도상국의 지속성장과 국가발전을 위해 공공행정 역량 특히 인적자원의 역량은 매우 중요하다. 국가가 발전함에 따라 새로운 행정에 대한 수요가 발생하고, 이에 적극적으로 대처하고 국가 경쟁력의 지속성 확보를 위해서 인적자원인 공무원의 역량이 지속적으로 강화될 필요가 있다. KOICA가 설정해 놓은 ODA 사업 4대 목표 중 ① 경제개발 추진 능력 강화, ② 행정능력 및 혁신 역량 배양, ③ 법 체제 정비 및 사회 안정 지원, ④ 민간경제 활성화로 이중 행정능력 및 혁신역량 배양을 사업 목표로 지정하고 있으며(박상철, 2013), 행정 능력 및 혁신역량 배양은 공공 행정역량 배양으로 공무원 능력개발, 공기업 경영 및 관리기법 전수, 공공기관 구조개선을 포함하여 정의하고 있다.

개발도상국의 지속성장과 발전을 위해 공공행정의 역량은 매우 중요하다. 특히 한국의 경제 및 사회발전은 공공분야에 우수한 인력들이 행정부에서 일하면서 경제발전에 필요한 자원을 효율적이고 효과적으로 배분한 전형적인 발전국가(Development state) 모델, 발전행정(Development administration) 모델이라는 점(김은주·권혁주, 2015)을 들 수 있는데, 이는 한국의 발전경험 중에서도 인적자원분야에서 높은 비교우위가 있다고 할 수 있다. 본 연구의 배경은 마르지요예프 제6대 대통령이 개혁과제로 광범위한 정치경제적 사회개혁 지속, 사회안정 및 안보 강화, 법치 및 민주주의 강화, 시민사회 개발, 경제개혁 및 자유화, 사회복지 강화, 국민과의 지속적 대화 등을 강조하면서 시작되었다. 이를 위해 공무원 개념 정립, 임용방식 개선, 승진제도, 직급 체계화, 공공부문 조직진단, 재교육 및 훈련방법 체계화에 대한 논의가 진행되었고, 2017년 한 해 동안 APA는 대통령 인사서비스실 인사수석이 총장으로 취임한 이래 조직개편, 교과과정 개편 등 자체 개혁 노력을 지속 추진했다. APA 역량강화를 위한 우즈베키스탄 공화국 대통령 훈령(UPUP-5319, 2017.8.8.) 발표에 따라 국가발전전략의 성공적 수행을 위해 공공부문의 창의적이고 전략적 사고를 가진 인재 양성을 위해 공공부문 인적자원 역량개발 사업이 추진되게 되었다.

따라서 본 연구에서는 한국 정부가 개발도상국인 우즈베키스탄의 공공행정 고위공무원의 행정역량을 강화하기 위해 우즈베키스탄 공공행정 인적자원 역량강화를 위해 필요한 핵심역량을 규명하고, 공통역량별 행동지표를 바탕으로 교육요구도를 도출하였다.

II. 이론적 배경

1. 공공행정의 인적자원역량의 중요성

대·내외 환경이 급변함에 따라 오늘날의 공무원은 공직자 역할에 대한 포괄적이며 전문적인 이해력을 바탕으로 효율적으로 국가행정을 수행해야 한다. 공공부문에서 역량개발과 관리의 개념이 도입된 것은 1980년대로 거슬러 올

라간다. 신공공관리가 변형된 형태로 유럽과 OECD 국가 전역에 확산됨에 따라 역량개발과 연계된 ‘전략적 인적자원관리’, ‘역량관리’의 개념이 대두되었다(Hondeghem and S. Scheepers, 2005). 공공행정의 가장 기본적인 역할을 국민들이 필요로 하는 공공서비스를 제공하기 위해 효과적인 정책을 수립 및 집행하는 것이라고 볼 때, 공공행정의 역량은 매우 중요하며, 특히 이제 막 경제개발을 시작하는 신흥국가들에게 있어 새로운 환경변화와 행정수요에 대응하기 위해서는 국가와 정부의 역할은 매우 중요하다. 현재 역량관리 시스템을 도입한 국가들은 정부에서 개발한 고유의 역량모델을 가지고 있다. 공공부문에서의 역량관리는 공통적으로 다른 직급에 비해 고위공무원(senior civil service)을 우선적으로 시작하여 모든 공무원으로 확산되었고, 역량체계(competency framework)는 주로 공통역량, 핵심역량 등을 중심으로 구성되어 있다. 또한 민간과는 차별화된 헌신(commitment)과 청렴(integrity)과 같은 공직가치 등을 강조하기도 한다. 지식기반 사회에서의 인적자원개발은 국가발전을 위한 전제조건으로 인식되고 있으며, 혁신적이고 창조적인 국가운영을 위한 핵심전략으로 평가받고 있다. 특히 국가 발전에 따른 새로운 행정수요 및 변화에 적극적으로 대처하고 국가경쟁력 제고 및 굿 거버넌스 구축을 위한 공공부문의 인적자원인 공무원 및 행정제도의 역량이 중요하며, 개발도상국에 대한 선진국의 원조 지원에 따른 원조의 효과성을 거두기 위해서는 개발도상국의 정부 운영 역량 강화를 고려할 필요가 있다. 따라서 개발도상국의 정부와 공무원의 역량은 국가발전단계에 따른 환경변화와 새로운 행정수요에 대응하여 효과적이고 효율적인 정책을 마련할 수 있도록 체계적인 역량개발 시스템을 구축할 필요성이 있다(박상철, 2013). 수원국이 공여국의 발전 모델을 따라가는 가정하에 공여국의 전문가들이 직접 개발을 진행하는 전문성 제고와 기술전수로 ODA의 사업은 이루어졌지만, 지식, 기술 전수에 따른 개발 효과는 수원국의 정책과 우선순위를 반영한 역량개발에 중점을 두기 시작했고, 공여국과 수원국의 파트너십 기반의 교육훈련이 강조되면서 최근 ‘역량개발’ 모델 개발도 수원국이 개발과정의 주인의식을 갖고 공여국과 함께 기획, 직접 설계하는 것을 중점으로 두고 있다. 수원국 공무원 역량개발은 1980년대 들어 역량의 범위는 개인역량에서 조직과 제도까지 그 개념이 확장되기 시작했고, 이에 개발도상국 정부의 제도, 규제, 인사 시스템까지 역량의 범주에 포함되

었다.

그러나 개발도상국의 역량 개발은 특히 개발도상국 발전의 자생성과 지속성(sustainability)에 초점을 두어 개발해야함을 강조하고 있으며, 이러한 목표를 달성하기 위해 수원국들의 정부역량, 즉 행정분야 및 공무원(관료)의 역량 강화를 통한 굿 거버넌스(good governance) 선제 조건으로 제기하고 있다(Fukuyama, 2013). 그러나 대다수의 개발도상국들은 효과적인 거버넌스를 실현하기 위한 공공부문의 역량 및 전문성이 부족한 실정이다(류현숙·소가영, 2020).

2. 우즈베키스탄 공무원 역량

국가행정아카데미(APA)는 행정, 입법, 사법부 소속의 전 공무원에 대한 교육을 담당하는 대통령 소속 공무원 교육훈련기관으로 동 아카데미에서 2년의 교육과정을 거친 석사(MPA) 졸업생들은 국가핵심인재로 중앙부처 국장, 지방정부 부지사급 등으로 임용된다. 우즈베키스탄은 2017년 12월 행정아카데미(APA)가 중심이 되어 정부 공무원 5대 핵심역량인 공직가치, 리더십, 글로벌, 적응성, 전문성을 설정하였고, 교육훈련 내용을 조정하기 시작하였다. 이는 역량모델링의 초기 단계로서 1차적 역량 모델 구조화 후보다 세부적인 역량 도출 및 모델링이 필요한 상황이다.

카리모프 대통령은 한국과 같은 발전국가 모델을 지향하며 공공부문이 주도하여 경제발전을 선도한 한국의 경험을 전수받기를 희망하였다. 이를 위해 공무원 제도화 등 공공분야 개혁을 추진 중인 가운데, 아지모프 제1부총리는 공무원들이 국가발전에 있어 중추적 역할을 담당한 한국의 사례를 기반으로 공무원 교육훈련제도의 변화발전을 추진하고자 하였다. 우즈베키스탄 공공부문의 역량 개발은 교육훈련분야에 국한하여 한계가 있었으며, 기본적으로 직무와 역할에 가장 적합하고, 발전 가능성이 높은 직원의 유입과 학습중심의 인적자원관리가 필요한 실정이었다. 또한 우즈베키스탄의 인적자원역량은 비교적 우수함에도 불구하고, 공무원교육훈련제도 부재로 인해 국정철학을 공유한 우수한 공무원이 부족하였으며, 사전조사 관계자 인터뷰 결과, 국가발전에 대한 비전을 공유하고 있는 공무원들은 최상위 직급에 종사하는 극소수에 불과하며 중간직, 하

위직 일선관료들이 국정철학 및 공직가치(public value)를 공유하고 있지 못하고 있음을 확인할 수 있었다.

2017~2021년 우즈베키스탄 정부 전략은 공공, 사회, 경제, 외교, 사법 등 5개 영역의 혁신으로 요약될 수 있으며, 정부 및 공공행정 개선 전략의 거버넌스 시스템 개선은 국가 공무원 역량 강화를 통하여 실현 가능하다. 인적자원 개발은 혁신 국가 전략의 초석이 될 수 있으며, 특히 국가 공무원 역량 개발이 국가 거버넌스 체계 강화에 주요 요소로 언급된다는 점은 우즈베키스탄 중앙 정부에서도 공공인력의 전략화에 집중하고 있음을 시사한다. 따라서 우즈베키스탄 중앙 공무원의 인적자원 개발은 국가공무원 역량개발의 핵심이며, 중앙공무원의 공통역량 도출을 통해 향후 우즈베크 공무원이 갖춰야 할 역량의 방향성을 제시함으로써 우즈베크 정부가 추진하고 있는 국가 공무원 역량강화를 통한 거버넌스 시스템 개선에 기여할 것이다.

3. 역량 및 역량모델 개발의 개념

인적자원개발 분야에서의 역량(Competency)은 교육 및 훈련을 포함하여 광범위하게 활용되고 있다. 역량접근(Competency-based approach)은 기업교육뿐만 아니라 직업교육 및 훈련분야(Smith, 1999), 초·중등교육(Murnane and Levy, 1996) 및 고등교육분야(Grant et al., 1979; Paulson, 2001)에도 사용되고 있다. 이 같은 역량의 광범위한 활용은 교육과 학습의 개인 개발과 노동시장에서 요구하는 능력의 개발 효과성에 대한 의문에서 비롯되었다고 볼 수 있다(오현석, 2007). 교육훈련의 결과물로서 개발되는 개인 역량이 실제 현장에서 실용적으로 활용될 수 있는지 등의 교육 전이효과에 대한 물음은 곧 성과지향 학습, 직무기반 학습의 중요성 부각으로 이어졌다(Le Deist and J. Winterton, 2005). 역량에 대한 정의를 살펴보면 맥라건(McLagan, 1989)은 특정한 분야에서 결과물을 산출하는 데 결정적인 영향을 주는 지식과 기술의 영역으로 정의하였으며, 두보이스(Dubois, 1993)는 역량의 정의를 구성원의 성취결과와 그 질적 수준(quality)에 초점을 맞추어 ‘조직 환경 속에서 직무의 질적 목표를 달성해 낼 수 있는 조직 구성원의 능력’으로 정의하였다(강경중, 1997). 그리고 코빈(Corbin, 1993)은 개인이 바람직한 성과나 목표를

달성하기 위해 알아야 하는 것과 할 수 있어야 하는 것을 포함하는 능력으로 정의하였으며, 패리(Parry, 1996)는 개인이 수행하는 업무의 중요한 부분들에 영향을 주고, 업무의 성과와 관련성이 높고, 조직에서 널리 받아들여지는 성과 기준에 대비하여 측정될 수 있으며, 교육훈련과 개발을 통하여 개선될 수 있는 지식과 기술, 태도의 집합체로 보았다.

역량모델(competency model)이란 조직의 비전과 전략 구현에 핵심이 되는 과업을 달성하는데 필요한 핵심적인 행동 특성으로, 고성과자가 보다 자주, 보다 효과적으로 활용하는 지식, 기술, 태도 등의 통합체로서, 어떤 직무나 역할에 있어서 고성과자와 보통 성과자 사이의 결정적 특성 및 프로세스 차이이며, 보다 경험적이고 간결, 명료한 고성과자의 특성모델이라고 할 수 있다. 역량모델 개발이란 ‘조직의 목적 달성을 위해 특정 직무 혹은 직무군에 결정적인 영향을 주는 역량을 체계적으로 결정하는 과정’(Harris, 1998)으로 정의하였고 그 외에도 많은 학자들이 역량모델을 정의하였는데, 다시 말해 역량모델 개발이란, 조직에서 어떤 역할을 성공적으로 수행하는 데 필요한 역량을 규명하고 이러한 행동을 체계적으로 만든 모형이다. 두보이스(Dubois, 1993)는 역량을 기반으로 한 직원들의 성과향상 시스템을 조직 내에서 만들고 유지하기 위해 필요한 전략적 시스템 모델을 요구분석 진단, 기획 단계, 역량모델 개발 단계, 커리큘럼 개발 단계, 학습개입 설계 및 개발 단계, 평가 단계인 5단계로 제시하였다.

UNDP(2015)는 역량개발(capacity development)을 ‘개인, 조직, 사회가 그들의 개발목표를 세우고, 이를 달성하기 위해 필요한 역량을 습득, 강화, 유지하는 과정’으로 정의하였다. 그리고 이를 달성하기 위해 필요한 역량을 습득, 강화, 유지하는 과정으로 역량개발을 정의하였다.

4. 각 국가의 고위공무원 핵심역량

1) 미국

미국의 고위공무원의 핵심자질은 변화주도(leading change), 직원 통솔(Leading people), 연구 중심(Research Driven), 기본(Fundamentals), 연합 구축(Building coalition), 비즈니스 통찰력(Business acumen) 등 6개의 역량으로 정의된다. 첫째, 변화주도

(leading change)의 정의는 조직 목표 달성을 위하여 조직 안팎의 전략적 변화를 이끄는 역량으로, 하위 역량은 창의성 및 혁신, 외부지각력, 유연성, 회복탄력성, 전략적 사고, 비전 등을 포함하고 있다. 둘째, 직원 통솔(Leading people)은 조직의 비전, 미션, 목표 달성을 위하여 조직 구성원을 이끄는 역량으로, 하위 역량은 갈등관리, 다양성 활용, 인재개발, 팀 빌딩을 포함한다. 셋째, 연구 중심(Research Driven)의 정의는 기술적 지식을 적용하여 문제를 분석하고, 위험을 산출하여 높은 질의 결과를 창출하는 역량으로, 업무 책임감, 고객서비스, 결정력, 기업가정신, 문제해결력, 기술 신용성을 포함한다. 넷째, 기본(Fundamentals)의 정의는 고위 공무직의 성공적 성과를 창출하기 위하여 필요한 개인적, 직무적 특성으로, 이에 대한 하위 역량은 대인관계 기술, 구두, 의사소통, 청렴/정직, 서면 의사소통, 지식적 학습, 공공 봉사 동기 등이 있다. 다섯째, 연합 구축(Building coalition)의 정의는 공통의 목표 달성을 위하여 내외적 네트워크를 구축하는 역량으로, 하위 역량으로는 협력, 정무 감각, 협상력 및 설득력을 포함한다. 여섯째, 비즈니스 통찰력(Business acumen)의 정의는 전략적으로 인적자원, 재정자원, 정보자원을 관리하는 역량으로, 이에 대한 하위 역량은 재정자원 관리, 인적자원 관리, 기술 관리 등이 있다.

2) 호주

호주의 고위공무원 리더십 프로파일을 살펴보면 총 5가지 역량으로 구성된다. 첫 번째 역량은 영향력 있는 의사소통으로 효과적인 의사소통, 타인에 대한 경청과 이해, 설득적 협상력을 포함한다. 두 번째는 생산적 업무 관계 조성 역량으로, 내/외부 관계 형성, 협력과 파트너십 형성, 개인차와 다양성 존중, 후배 육성과 멘토링을 포함한다. 세 번째 역량으로는 전략적 사고역량으로 목표와 방향성 제시, 전략적 의사결정, 정보화 기회 포착, 판단 지능 상식에 기반한 의사결정 등을 포함하며, 네 번째 역량인 추진력과 성실성은 구체적인 내용은 공공서비스에 대한 전문성, 위험 감수와 용기, 적극성, 회복 탄력성, 자기 인식과 개인 개발로 정의하였다. 다섯 번째 역량으로는 결과 지향으로, 조직 역량과 대응 체계 구축, 전문성 제고, 불확실성 관리와 변화 주도, 목표달성으로 정의하였다.

3) 영국

영국의 고위공무원 역량은 크게 전략, 인재, 성과 역량군으로 나뉜다. 첫째 전략 역량군은 거시적 관점(Seeing the Big Picture), 변화와 향상(Changing and Improving), 효과적 의사결정 (Making Effective Decisions)으로 구성되어 있다. 거시적 관점의 정의를 살펴보면 ‘전체 공공 조직의 목표 및 더 넓게는 대중적 요구, 국가적 이해관계와 본인의 역할이 얼마나 부합하는지에 대하여 깊이 이해하는 역량’으로 정의하고 있다. 변화와 향상의 정의를 살펴보면 ‘주도적인 태도로 혁신적이고, 효과적인 변화를 창출하기 위한 기회를 발굴하는 역량’이며, 효과적 의사결정의 정의는 ‘객관적인 증거와 지식을 활용하여 명확하고 건설적이며 전문가 수준의 결정 및 조언을 제공할 수 있는 역량’이다. 둘째, 인재 역량군은 이끄는 과 의사소통(Leading and Communication), 협동과 협력(Collaborating and Partnering), 전체 역량 강화(Building Capability for All)로 구성된다. 이끄는 과 의사소통(Leading and Communication)의 정의는 ‘공공 서비스에 종사하고 있다는 자부심과 열정을 갖고 분명하고 정직하며, 열정적으로 조직의 목표와 방향성을 소통하는 역량’이며, 협동과 협력(Collaborating and Partnering)의 정의는 ‘적절한 정보를 공유하고 협력적이고 신입이 두터운 관계를 형성하는 팀 플레이어로서의 역량’이다. 전체 역량 강화(Building Capability for All)의 정의는 개인, 팀, 조직 차원에서 지속적으로 학습하며 개방적인 태도를 가지고 트렌드에 맞추어 새로운 지식과 기술을 습득하는 역량이다. 셋째, 성과 역량군은 상업적 성과 달성(Achieving Commercial Outcomes), 상응 가치 창출(Delivering Value for Money), 양질의 서비스 관리(Managing a Quality Service), 적시의 서비스 제공(Delivering at Pace)으로 구성된다. 상업적 성과 달성(Achieving Commercial Outcomes)의 정의는 ‘모든 활동에서 경제적이며 장기적인 관점을 유지하여, 향상된 가치를 제공할 수 있는 역량’이며, 상응 가치 창출(Delivering Value for Money)의 정의는 ‘납부 세금을 상응하는 가치를 전달할 수 있을 만큼의 양질의 서비스를 제공할 수 있는 역량’이다. 양질의 서비스 관리(Managing a Quality Service)의 정의는 ‘다양한 고객의 니즈를 충족하고 직무 수행이 서비스 목적에 부합할 수 있도록 직무 탁월성을 중시하며, 전문성을 지향하는 역량’이며, 적시의 서비스 제공(Delivering at Pace)의 정의는 ‘양질의 결과에 대한 신용을 보증할 수 있도록 적시에 서비스를 제공하는 역량’이다.

표 1 주요 국가 공무원 및 한국 공무원 역량 비교

	구분	미국	영국	호주	한국
과업역량	전략적 사고	●	●	●	●
	탁월성 지향	●	●	●	●
	변화추진	●	●	●	●
	업무책임감	●	●	●	●
	고객지향	●	●	●	●
관계역량	의사소통	●	●	●	●
	협력/협동	●	●	●	●
	조정	●	●	●	●
	방향제시	●	●	●	●
개인특성	청렴	●	●	●	●
	지속적 학습	●	●	●	-
	정무감각	●	●	●	-

주요 국가의 공직 역량 체계는 과업, 관계, 개인특성으로 구분하여 파악할 수 있다. 비슷한 유형으로 요약화하여 살펴보면, 과업역량에 해당하는 세부적인 내용은 전략적 사고, 탁월성 지향, 변화 추진, 업무 책임감, 고객 지향이 포함된다 고 할 수 있으며, 관계역량은 의사소통, 협력/협동, 조정, 방향 제시로 세부 내용이 구성된다. 개인 특성 역량은 청렴, 지속적 학습, 정무 감각이 해당된다고 볼 수 있다. 공공부문에서의 역량체계는 주로 공통역량, 핵심역량을 중심으로 구성되어 있다(국가공무원인재개발원, 2018). 민간과는 차별화되는 헌신, 청렴 등 공직가치와 연관된 역량이 강조되기도 한다. 또한 유기적 업무협조체계 구축을 위하여 의사소통 및 협력/협동과 관련한 역량의 중요성이 지속적으로 강조되고 있다고 볼 수 있다.

문헌분석을 통해 미국, 영국, 호주 및 한국 공무원의 역량을 분석한 결과, 역량 체계는 과업, 관계, 개인특성으로 구분하여 파악할 수 있다. 유형별로 요약화하여 살펴보면, 과업역량에 해당하는 세부적인 내용은 전략적 사고, 탁월성 지향, 변화 추진, 업무 책임감, 고객 지향이 해당된다. 관계역량을 살펴보면 의사소통, 협력/협동, 조정, 방향 제시로 세부내용이 구성된다. 개인 특성 역량은 청

럼, 지속적 학습, 정무 감각이 해당된다는 것을 알 수 있다(표 1 참조).

III. 연구 방법

1. 연구대상 및 절차

이 연구는 우즈베크 APA 공무원 역량모델링 개발을 위하여 다음의 방법으로 진행하였다. 우즈베크 APA는 공무원 역량 5개를 바탕으로 ‘역량 테스트’를 진행하며, 테스트의 결과를 기반으로 부족한 역량 개발을 위한 프로그램이 개설되고 있다. 그러나 역량의 발현 수준에 대한 등급은 설정되어 있지 않으며, 동일한 테스트가 고급 및 중급 공무원에게 똑같이 적용되고 있었다. 따라서 우즈베크 APA 조직 구성원의 공통 역량 즉 핵심역량 모델링을 통해 직급별로 필요한 역할과 책임을 정립이 필요한 상황이었으며, 이를 위해 역량모델링 구축이 시급하였다. 공통역량 모델링을 위해 문헌분석을 바탕으로 한국 및 해외사례를 종합하여 역량모델을 도출하였다. 이후, 우즈베크 중앙정부 관계자의 검증을 통해 우즈베크 공무원에 적합 여부를 확인 후, 국내 SME의 검증을 통해 최종 역량 모델링을 도출하였으며, 프로세스는 다음과 같다(그림 1 참조).

문헌분석을 통해 도출된 역량모델링을 바탕으로, 중앙공무원 인사 분야 주요 이해관계자를 대상으로 총 2회차 역량모델링 워크숍을 실시하였다. 20개 부서의 공무원을 대상으로 총 20여 명의 담당자가 참석하였다. 본 역량모델링 워크

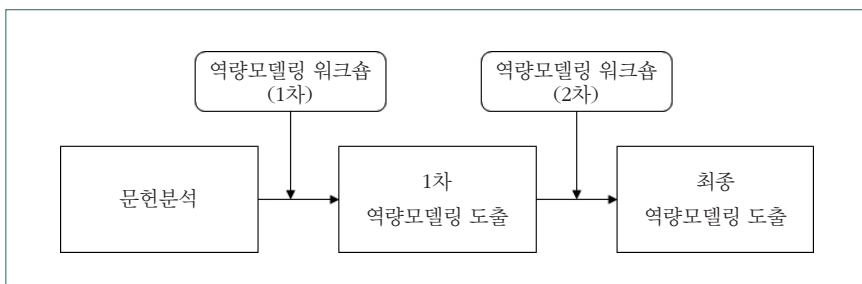


그림 1 역량모델링 개발 프로세스

표 2 연구방법별 연구 대상자 일반적 특성

방법론	소속	대상	세부내용
역량 모델링	Ministry of Public Education 외 20개 부서	Head of Human Resources Department 외 20인	역량모델링 워크숍 1차: 2018. 8. 28. 2차: 2019. 3. 1
교육 요구도 조사	APA 교수진 및 석사과정생	APA 교수진 및 석사과정생 총 105명	교육요구도 및 Borich 조사 2019. 3. 1

숍을 통해 총 3개 부분(과업, 관계, 개인)의 최종적으로 9개의 역량을 도출하였다. 이후 교육요구도 조사를 위해 우즈베크 APA 교수진 및 석사과정생 105명을 대상으로 교육요구 조사 및 Borich 워크숍을 수행하였다(표 2 참조).

2. 우즈베키스탄 중앙공무원 공통역량 교육요구도 분석

보리치(Borich, 1980)는 교육 요구(training need)를 교육 목적(educational goal)과 교육생 수행성과(trainee performance)가 일치하지 않는 것으로 정의했고, 이를 통해 교육생의 기술, 태도, 역량의 측정 결과인 현재 수준(what is)과 교육 프로그램의 목적인 중요 수준(what should be)의 차이를 분석하여 교육 요구를 파악할 수 있다. Borich 모델은 교수자, 또는 교육생 패널이 중요하다고 응답하는 교육 목적(what should be)에 가중치를 두고, 불일치의 우선순위를 선정하며, 우선순위에 따라 프로그램의 개선 및 수정을 위한 기본적인 골격을 제공한다. 보리치(Borich, 1980)가 제안한 교육요구분석의 공식은 다음과 같다(그림 2 참조).

$$\text{교육요구도} = \frac{\sum(RCL - PCL) \times \overline{RCL}}{N}$$

RCL(Required Competence Level): 요구역량수준(필요 수준)

PCL(Present Competence Level): 현재역량수준(현재 수준)

\overline{RCL} : 요구역량수준(필요 수준)의 평균

N: 전체 사례 수

그림 2 교육요구도 분석 공식

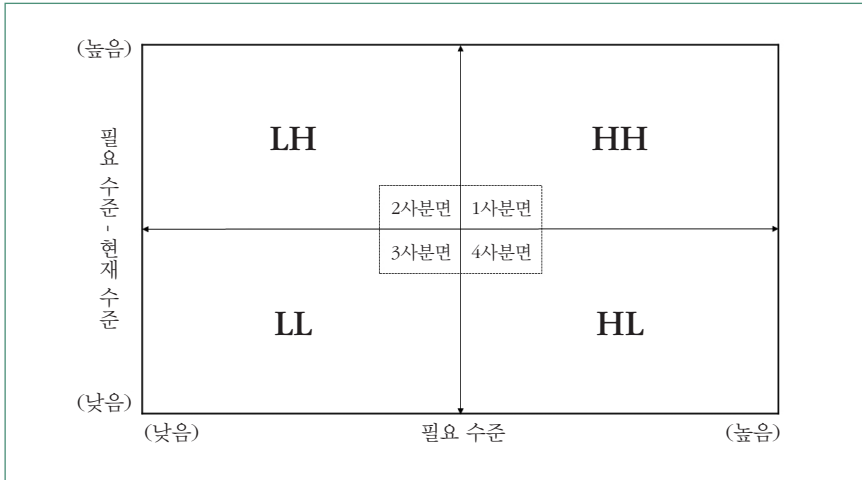


그림 3 The Locus for Focus Model

The Locus for Focus 모델은 요구 수준과 현재 보유 수준의 차이를 시각화하기 위한 방법으로, ‘요구 수준’의 평균값을 가로축으로, ‘요구수준과 현재 수준의 차이’의 평균값을 세로축으로 구분하여 이를 규명하였다(Mink et al., 1991).

제1사분면(HH)은 전체 4분면 중 교육의 우선순위가 가장 높으며 요구수준과 현재 수준의 차이, 요구 수준의 값이 모두 평균을 초과했다. 반면 3사분면(LL)을 살펴보면, 요구수준과 현재 수준의 차이, 요구수준의 값이 평균에 미치지 못하므로, 교육의 우선순위가 비교적 낮은 것으로 볼 수 있다(그림 3 참조).

IV. 연구 결과

1. 역량모델링

문헌연구와 우즈베키스탄 중앙공무원 인사 분야 주요이해관계자 역량모델링 워크숍이 총 6시간 동안 진행되었다(2018. 8. 28.). 총 3개 부문(과업, 관계, 개인)의 8개 역량 모델이 도출되었다. 과업 부문에는 성과지향, 혁신지향, 프로젝트(업무할



그림 4 우즈베키스탄 중앙공무원 공통역량

등) 관리가 도출되었으며, 관계 부문에는 업무보고, 리더십, 팀워크가 도출되었다. 개인 부문에는 공직자 윤리의식을 의미하는 준법정신과 회복탄력성등을 강조하는 스트레스 관리가 도출되었다(그림 4 참조).

1차적으로 도출된 3개의 부문, 8개의 공통역량과 행동지표를 우즈베크 22개 부처 중앙공무원을 대상으로 검증하였으며, 워크숍에 참여한 우즈베크 중앙정부 각 부처 인사국장 22명에게 역량모델링의 결과를 보고하여 검증하였다. 도출된 1차 역량모델링의 공통역량 및 행동지표를 도출하였다. 1차 역량모델링 워크숍을 통해 도출된 공통역량과 행동지표를 바탕으로 우즈베키스탄 중앙정부의 특성을 반영하여 보다 심화된 정제작업을 실시하고자 전문가 협의회를 진행하였다(표 3 참조).

주요 SME 검증을 통해 최종적으로 총 3개 부문(과업, 관계, 개인)의 9개 역량 모델이

표 3 전문가 협의회 개요

개요	우즈베크 중앙공무원 공통역량 역량모델링 및 프로파일 타당성 검토
일시	2019. 1. 5.
목적	우즈베크 중앙공무원 역량모델링 검토 우즈베크 중앙공무원 역량프로파일 역량 정의 및 행동지표 검토
참석자	총 6인(산·학·연 HRD 전문가)

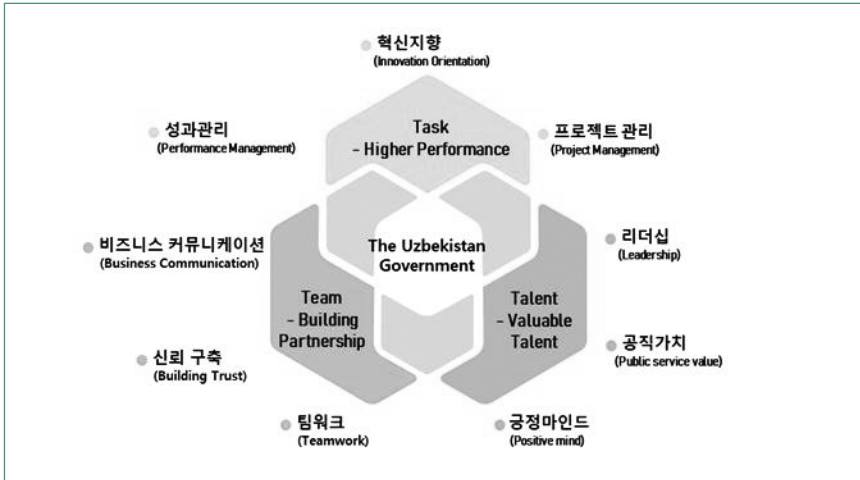


그림 5 우즈베키스탄 중앙공무원 공통역량 최종 결과

도출되었다. 과업 부문에는 성과관리, 혁신지향, 프로젝트 관리가 도출되었으며, 관계 부문에는 비즈니스 커뮤니케이션, 신뢰구축, 팀워크가 도출되었다. 개인 부문에는 리더십, 공직가치, 긍정마인드가 도출되었다(그림 5 참조).

기존의 8개의 역량에서 신뢰구축 역량이 1개 추가되어 총 9개의 역량으로 변경되었으며, 최종 도출된 역량은 표 4와 같다.

표 4 우즈베키스탄 APA 공무원 공통역량 모델

구분	1차 도출 역량	구분	최종 도출 역량
과업역량	성과지향	Task-higher Performance	성과관리
	혁신지향		혁신지향
	프로젝트 관리		프로젝트 관리
관계역량	리더십	Team-Building Partnership	비즈니스 커뮤니케이션
	준법정신		팀워크
	협업		신뢰구축
개인역량	업무보고	Talent-Valuable Talent	리더십
	협업스트레스 관리		공직가치
	-		긍정마인드

표 5 우즈베키스탄 공무원 공통역량 도출 결과

우즈베키스탄 공무원 공통역량(최종)	정의
성과관리	고품질의 행정 서비스를 제공할 수 있는 환경을 조성하고 부서의 전략적 목표 수행을 위하여 구체적인 목표와 실행계획을 수립하고 운영할 수 있는 역량
혁신지향	행정적 환경의 변화를 이해하고, 그 변화에 맞추어 기존의 관행과 행동양식을 신속하게 변화시키며, 조직이 변화에 적응하도록 업무/활동 수행을 위한 혁신적 방법을 개발하여 적용할 수 있는 능력
프로젝트 관리	정책연구, 정책개발 프로젝트의 기획, 시행 및 결과 검토 등 프로젝트 진행과 관련된 전반적인 일정관리, 자원배분 등을 할 수 있는 코디네이팅 능력
리더십	조직 환경/상황에 대한 심화된 이해를 바탕으로 조직의 비전과 전략을 제시하여, 리더로서 구성원을 독려하고 인도하며, 조직 내의 자원을 효과적으로 관리하고, 솔선수범하여 성공적으로 성과를 이끌어 낼 수 있는 능력
공직가치	공직자로서 반드시 지켜야 할 윤리적 행동기준과 합법적인 업무행위에 대한 기준을 가지고 국가와 주민의 행복을 위해 헌신하고자 하는 마음가짐으로 정해진 목표를 달성하고자 하는 능력
긍정마인드	공직 업무 수행과정에서 겪을 수 있는 위기상황을 극복하고 다양하고 도전적인 상황에서도 긍정적인 생각과 태도를 유지하여 업무 수행에 집중하는 능력
비즈니스 커뮤니케이션	업무를 수행하는 과정에서 업무에 대한 유용한 정보나 현황을 필요한 순간에 신속하게 전달하고 평소 자신의 생각이나 감정, 구체적 사실들을 적절히 시각적/청각적 수단을 활용하여 명확하고 논리적인 방식으로 타인이 이해하기 쉽게 표현할 수 있는 능력
팀워크	팀원 모두의 의견을 수렴하여 업무를 효율적으로 분장하거나 각자의 강점을 살려 협동적으로 업무를 수행함으로써 효율적으로 목표를 달성하고 업무 시너지를 높이는 능력
신뢰구축	투명하고 공정한 업무 처리와 말과 행동의 일관성 유지를 통해 조직구성원과 서로 믿으며 업무를 수행할 수 있는 관계를 창출하며 유지하는 능력

우즈베크 APA 교수진 및 석사과정생을 대상으로 공통역량 검증을 진행하였고 (2019. 3. 1.), 이에 공통역량 및 행동지표를 도출하였다. 도출된 역량모델을 통해 역량별 행동지표를 설정하였다. 최종 도출된 역량의 정의는 표 5와 같다.

2. 교육요구도 분석

우즈베크 APA 공무원의 역량모델링을 도출하고, 그에 맞는 역량 프로파일 검

토를 거쳐 행동지표별 교육요구도 조사를 진행하였다. 핵심역량 9개의 역량과 행동지표별로 교육요구가 도출되었다. 각 역량에 대한 교육요구도 조사 결과는 다음과 같다.

1) 성과관리 역량 교육도 조사 결과 및 LF 모형

성과지향 역량의 요구도 분석결과는 표 6과 같다. 분석 결과, 성과지향 행동 지표 중 ‘부서의 내·외부 환경을 분석하여 전략적 목표를 설정할 수 있다.(1.89)’의 교육 요구도가 가장 높게 나타났으며, ‘주기적으로 부서의 과업 성취도를 평가할 수 있다.(1.76)’, ‘부서가 당면한 문제의 핵심을 정의하고 이를 해결하기 위한 효과적 방안을 제시할 수 있다.(1.67)’, ‘부서목표를 달성할 수 있도록 개인 목표와 부서목표의 일관성, 적합성을 검토하고 수정할 수 있다.(1.67)’ 요구도가 그 뒤를 이었다(표 6, 그림 6 참조).

표 6 성과관리 역량 요구 분석 결과

번호	행동 지표	요구 수준	현재 수준	차이	Borich 요구도
1	부서의 내·외부 환경을 분석하여 전략적 목표를 설정할 수 있다.	4.11	3.65	0.46	1.89
2	부서가 당면한 문제의 핵심을 정의하고 이를 해결하기 위한 효과적 방안을 제시할 수 있다.	4.07	3.66	0.41	1.67
3	여러 가지 목표설정 방법과 프로세스를 마련하고 목표설정 영역을 정의할 수 있다.	3.94	3.71	0.24	0.93
4	구체적이고 측정 가능한 목표를 기술하여, 설정한 목표 수행을 위한 실행 과정을 관리할 수 있다.	4.14	3.87	0.27	1.12
5	목표달성을 위한 자원을 파악하고, 우선순위를 정하여 가용자원을 배분할 수 있다.	4.00	3.63	0.37	1.49
6	중요도, 시급도, 실행가능성을 분석하여 핵심 목표 및 과제를 선정할 수 있다.	3.77	3.62	0.15	0.58
7	전략적 목표 설정을 위한 구체적인 실행 계획을 수립할 수 있다.	4.14	3.74	0.40	1.67
8	부서목표를 달성할 수 있도록 개인 목표와 부서목표의 일관성, 적합성을 검토하고 수정할 수 있다.	4.01	3.73	0.28	1.11
9	주기적으로 부서의 과업 성취도를 평가할 수 있다.	4.24	3.83	0.42	1.76

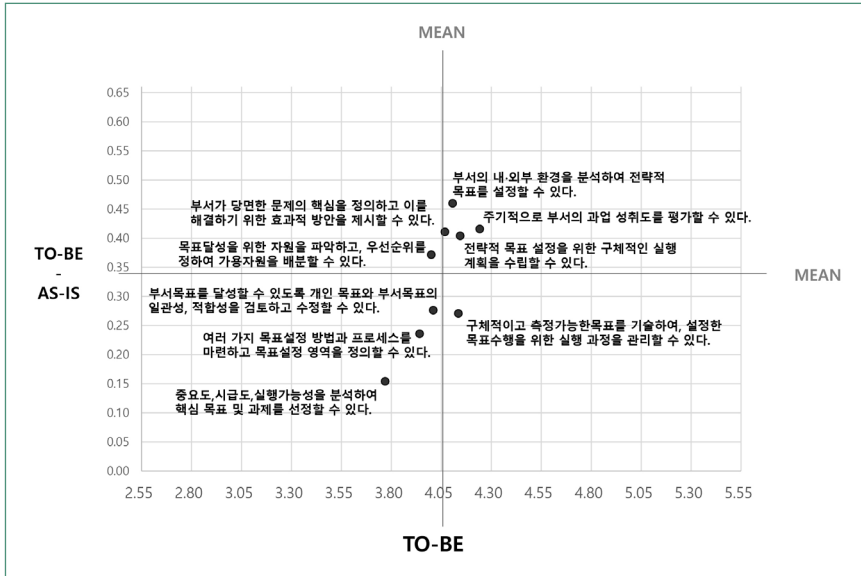


그림 6 성과관리 역량 LF 모형

2) 혁신지향 역량 교육도 조사 및 LF 모형

혁신지향 역량의 요구도 분석결과는 표 7과 같다. 분석 결과, 혁신지향 행동지표 중 ‘세계 정책 트렌드를 연구하고 모니터링하여 벤치마킹할 수 있다.(1.95)’의 교육 요구도가 가장 높게 나타났으며, ‘특정 과업을 수행하기 위해 새로운 기술을 적용할 수 있다.(1.64)’, ‘새로운 업무 수행 방식을 강구하기 위하여 실험적인 시도를 한다.(1.55)’, ‘기술 및 방법들을 자신만의 방식을 적용하여 최신의 것으로 고도화시킬 수 있다.(1.54)’ 요구도가 그 뒤를 이었다(표 7, 그림 7 참조).

3) 프로젝트관리 역량 교육도 조사 및 LF 모형

프로젝트 관리 역량의 요구도 분석결과는 표 8과 같다. 분석 결과, 프로젝트 관리 행동지표 중 ‘프로젝트 진행상의 문제점을 분석하여 문제 해결을 위한 대응책을 제시할 수 있다.(2.02)’의 교육 요구도가 가장 높게 나타났으며, ‘합리적인 결정을 위해 전문적 지식과 기술 또는 전문가 등 다양한 방법 및 자원을 효과적으로 활용하여 프로젝트를 진행할 수 있다.(1.98)’, ‘프로젝트 이행 현황에 대한

표 7 혁신지향 역량 요구 분석 결과

번호	행동 지표	요구 수준	현재 수준	차이	Borich 요구도
1	기술 및 방법들을 자신만의 방식을 적용하여 최선의 것으로 고도화시킬 수 있다.	4.07	3.69	0.38	1.54
2	인문학과 과학을 융합하는 등의 고차원적인 업무 수행 방법을 시행할 수 있다.	4.01	3.64	0.37	1.47
3	복잡한 문제에 당면했을 때 핵심을 파악하고 다양한 개선안을 수립할 수 있다.	3.98	3.83	0.15	0.61
4	일반적인 업무처리 방식이나 업무성과 향상에 도움이 되는 다양한 개선안을 개발하여 제시한다.	4.12	3.82	0.30	1.22
5	새로운 업무 수행 방식을 강구하기 위하여 실험적인 시도를 한다.	4.06	3.68	0.38	1.55
6	새로운 업무 수행 방식을 개발하여 이를 주변에 전파할 수 있다.	3.86	3.59	0.26	1.02
7	특정 과업을 수행하기 위해 새로운 기술을 적용할 수 있다.	4.09	3.69	0.40	1.64
8	전문가들의 지식을 활용하여 업무 수행 방법을 갱신할 수 있다.	3.91	3.72	0.20	0.76
9	세계 정책 트렌드를 연구하고 모니터링하여 벤치마킹할 수 있다.	4.19	3.73	0.46	1.95

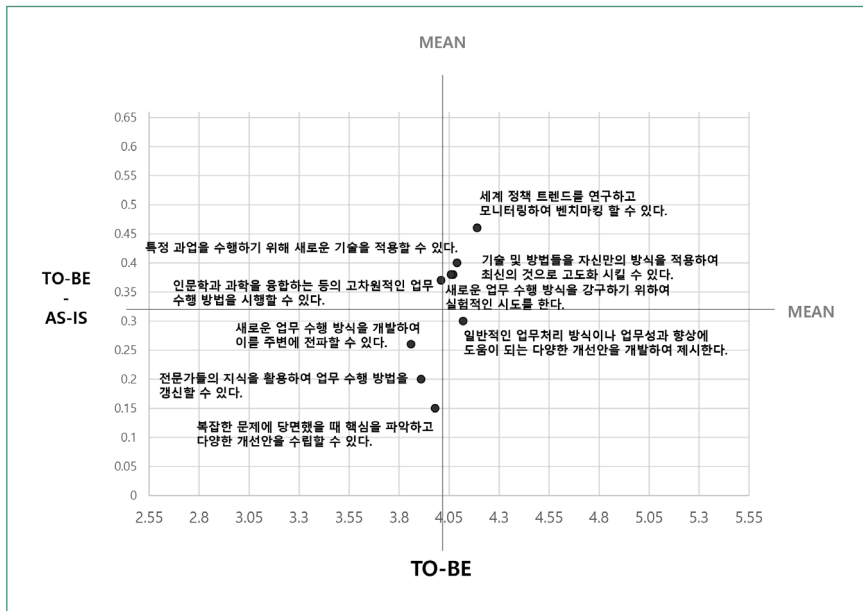


그림 7 혁신지향 역량 LF 모형

표 8 프로젝트 관리 역량 요구 분석 결과

번호	행동 지표	요구 수준	현재 수준	차이	Borich 요구도
1	프로젝트 진행상의 문제점을 분석하여 문제 해결을 위한 대응책을 제시할 수 있다.	4.17	3.69	0.48	2.02
2	프로젝트 목적과 목표에 따라 프로젝트 결과물을 도출할 수 있다.	4.07	3.67	0.40	1.62
3	프로젝트 이행 현황에 대한 평가를 통하여 향후 진행을 위한 자원 및 과업 재분배를 할 수 있다.	4.18	3.77	0.42	1.74
4	프로젝트 시작 시, 진행 단계별 업무를 분장하여 담당자를 지정할 수 있다.	4.28	4.00	0.28	1.21
5	프로젝트 발주자(혹은 수혜자)의 니즈에 맞추어 프로젝트 진행을 조정할 수 있다.	4.11	3.69	0.41	1.70
6	합리적인 결정을 위해 전문적 지식과 기술 또는 전문가 등 다양한 방법 및 자원을 효과적으로 활용하여 프로젝트를 진행할 수 있다.	4.37	3.91	0.45	1.98
7	프로젝트 전체 내용을 파악하여, 적절한 일정 관리를 할 수 있다.	4.07	3.93	0.14	0.55
8	업무 프로세스 계획, 프로젝트 실행 현황 등을 점검할 수 있다.	4.16	3.76	0.40	1.65
9	실행 프로세스가 정확하게 진행되고 있는지를 팀원들과 논의할 수 있다.	4.09	3.72	0.37	1.52

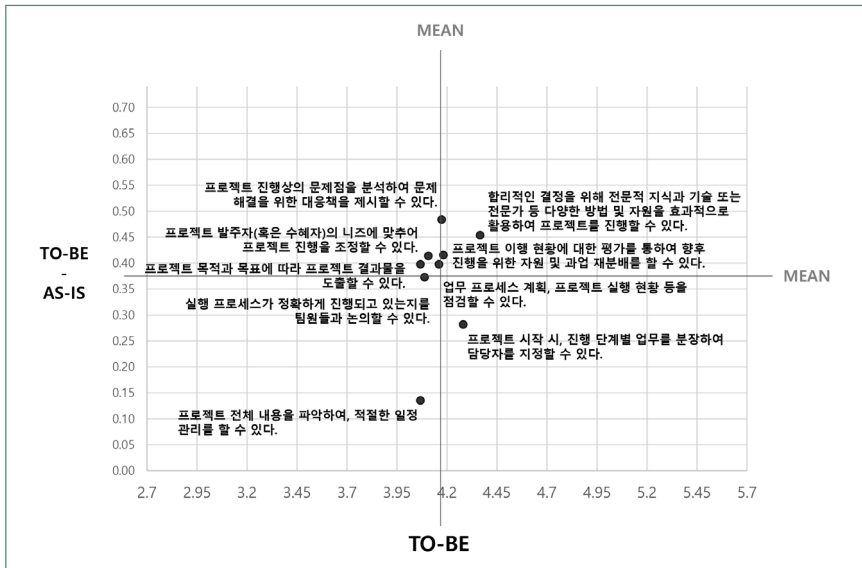


그림 8 프로젝트 관리 역량 LF 모형

평가를 통하여 향후 진행을 위한 자원 및 과업 재분배를 할 수 있다.(1.74), ‘프로젝트 발주자(혹은 수혜자)의 니즈에 맞추어 프로젝트 진행을 조정할 수 있다.(1.70)’ 요구도가 그 뒤를 이었다(표 8, 그림 8 참조).

4) 리더십 역량 교육도 조사 및 LF 모형

리더십 역량의 요구도 분석결과는 표 9와 같다. 분석 결과, 리더십 행동지표 중 ‘구성원의 과업 수행이 올바른 방향으로 나아가도록 지속적으로 지원하고, 구체적 방법을 제시할 수 있다.(2.13)’의 교육 요구도가 가장 높게 나타났으며, ‘구성원들의 성장과 업무능력 향상을 우선시한다.(1.66)’, ‘리더로서 책임의식을 가지고 일에 대한 이니셔티브를 부여할 수 있다.(1.55)’, ‘구성원이 자신들의 의견을 명확히 표현하고 자신의 역량을 발휘할 수 있는 환경을 조성할 수 있다.(1.45)’요구도가 그 뒤를 이었다.

리더십 역량에 대한 The Locus for Focus Model을 통해 종합한 결과, ‘2. 구

표 9 리더십 역량 요구 분석 결과

번호	행동 지표	요구 수준	현재 수준	차이	Borich 요구도
1	구성원이 자신들의 의견을 명확히 표현하고 자신의 역량을 발휘할 수 있는 환경을 조성할 수 있다.	4.05	3.69	0.36	1.45
2	구성원의 과업 수행이 올바른 방향으로 나아가도록 지속적으로 지원하고, 구체적 방법을 제시할 수 있다.	4.24	3.73	0.50	2.13
3	조직에 문제가 발생했을 경우, 빠르고 정확한 의사결정으로 구성원들의 명확한 직무수행을 지원할 수 있다.	4.24	4.01	0.23	0.98
4	리더로서 책임의식을 가지고 일에 대한 이니셔티브를 부여할 수 있다.	4.30	3.94	0.36	1.55
5	구성원의 능력을 정확하게 파악하고 이에 따라 업무에 대한 권한을 위임할 수 있다.	4.21	3.94	0.27	1.15
6	자신의 행동에 대한 책임감을 가지고 구성원들의 역할 모델이 될 수 있다.	4.25	4.07	0.18	0.78
7	구성원들의 성장과 업무능력 향상을 우선시한다.	4.19	3.80	0.40	1.66
8	과업 일정, 프로세스, 결과를 관리할 수 있다.	4.30	3.97	0.33	1.41
9	조직의 비전, 미션, 전략을 구성원들에게 전달할 수 있다.	4.37	4.13	0.24	1.04

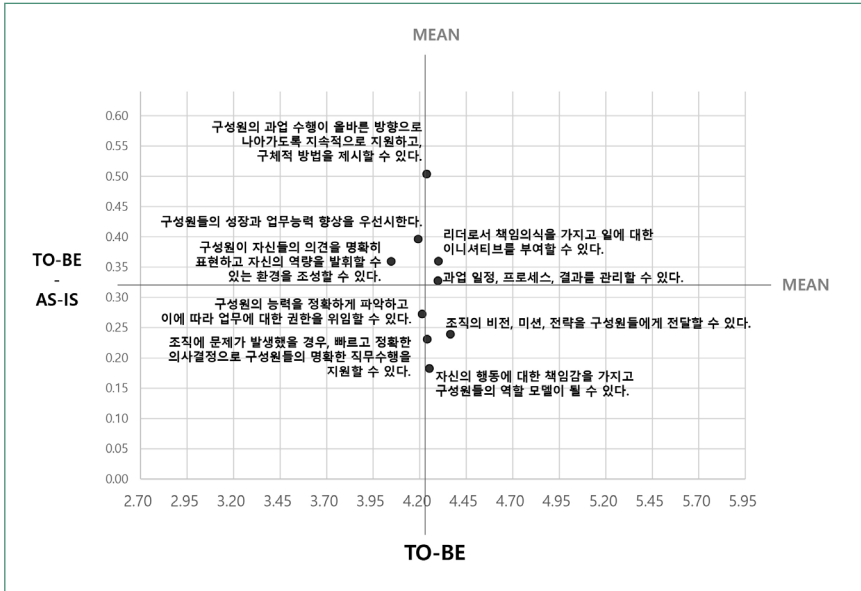


그림 9 리더십 LF 모형

성원의 과업 수행이 올바른 방향으로 나아가도록 지속적으로 지원하고, 구체적 방법을 제시할 수 있다.’, ‘4. 리더로서 책임의식을 가지고 일에 대한 이니셔티브를 부여할 수 있다.’와 ‘8. 과업 일정, 프로세스, 결과를 관리할 수 있다.’가 다루어야 할 주제로 선정되었다(표 9, 그림 9 참조).

5) 공직 가치 역량 교육도 조사 결과 및 LF 모형

공직 가치 역량의 요구도 분석결과는 표 10과 같다. 분석 결과, 공직 가치 행동지표 중 ‘국가발전을 위해 우선순위가 높은 가치와 과제가 무엇인지 확인하고, 가치 창출을 위해 합법적인 선에서 자원을 최대한 효과적으로 발굴, 활용할 수 있다.(2.87)’의 교육 요구도가 가장 높게 나타났으며, ‘하급자의 법률 지식수준을 제고하고 필요한 지식을 제안할 수 있다.(2.01)’, ‘주민의 특성과 요구를 적극 수렴하여 필요한 공공서비스를 능동적으로 제공하고자 지속적으로 노력할 수 있다.(1.81)’, ‘공무원 사명감과 자부심으로 적법하고 적절한 공공서비스를 제공할 수 있다.(1.80)’ 요구도가 그 뒤를 이었다. 공직가치 역량에 대한 The Locus

표 10 공직 가치 역량 요구 분석 결과

번호	행동 지표	교육 수준	현재 수준	차이	Borich 요구도
1	국가발전을 위해 우선순위가 높은 가치와 과제가 무엇인지 확인하고, 가치 창출을 위해 합법적인 선에서 자원을 최대한 효과적으로 발굴, 활용할 수 있다.	4.38	3.72	0.66	2.87
2	주민의 특성과 요구를 적극 수렴하여 필요한 공공서비스를 능동적으로 제공하고자 지속적으로 노력할 수 있다.	4.28	3.86	0.42	1.81
3	부정부패 방지 대책을 수립하고 이를 공정하게 지속적으로 시행할 수 있다.	4.19	4.00	0.19	0.81
4	모든 일에 있어 공직자로서 개인의 이익보다는 국민의 안전과 복지를 위해 봉사하는 자세를 먼저 갖는다.	4.14	4.03	0.11	0.45
5	공직자로서 법률과 규칙을 준수하며 윤리적 기준을 실천하는 데 있어 조직 내 모범이 되는 행동을 실천할 수 있다.	4.33	4.09	0.23	1.01
6	하급자의 법률 지식수준을 제고하고 필요한 지식을 제안할 수 있다.	4.22	3.75	0.48	2.01
7	공무원 사명감과 자부심으로 적법하고 적절한 공공서비스를 제공할 수 있다.	4.27	3.84	0.42	1.80
8	항상 공무원으로서의 기준을 가지고 국민에 봉사한다는 생각으로 업무에 임한다.	4.35	4.06	0.29	1.24
9	준법할 뿐 아니라 평소 조직 내외에서 합법적인 업무 행위가 이루어질 수 있는 분위기를 조성할 수 있다.	4.22	4.19	0.03	0.12

for Focus Model을 통해 종합한 결과, ‘1. 국가발전을 위해 우선순위가 높은 가치와 과제가 무엇인지 확인하고, 가치 창출을 위해 합법적인 선에서 자원을 최대한 효과적으로 발굴, 활용할 수 있다.’와 ‘2. 주민의 특성과 요구를 적극 수렴하여 필요한 공공서비스를 능동적으로 제공하고자 지속적으로 노력할 수 있다.’가 다루어야 할 주제로 선정되었다(표 10, 그림 10 참조).

6) 긍정마인드 역량 교육도 조사 결과 및 LF 모형

긍정 마인드 역량의 요구도 분석결과는 표 11과 같다. 분석 결과, 긍정 마인드 행동지표 중 ‘팀 혹은 부서 내의 직원들 스스로의 강점 및 약점에 대한 이해를 심화시킬 수 있도록 인재를 관리할 수 있다.(2.68)’의 교육 요구도가 가장 높게 나타났으며, ‘학습한 결과를 업무에 적용하여 계속해서 업무 능력을 향상시

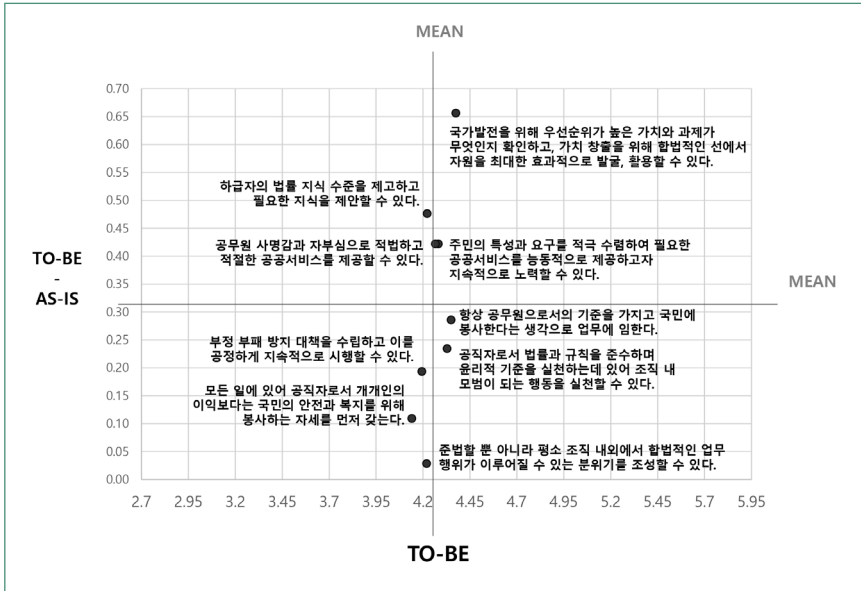


그림 10 공직가치 LF 모형

킬 수 있다.(1.38), ‘팀 혹은 부서 내의 다른 동료들이 업무 수행 과정에서 겪게 되는 도전적인 상황에 대하여 적극적이면서도 유연하게 대응할 수 있도록 코칭할 수 있다.(1.34), ‘업무 수행 과정에서 직면할 수 있는 도전적인 상황에서도 업무에 집중할 수 있다.(1.19)’ 요구도가 그 뒤를 이었다(표 11, 그림 11 참조).

7) 비즈니스 커뮤니케이션 역량 교육도 조사 결과 및 LF 모형

비즈니스 커뮤니케이션 역량의 요구도 분석결과는 표 12와 같다. 분석 결과, 비즈니스 커뮤니케이션 행동지표 중 ‘상대의 의견과 감정을 이해하고 충분한 사고를 바탕으로 논리적으로 상대방과 대화할 수 있다.(1.98)’의 교육 요구도가 가장 높게 나타났으며, ‘조직원들뿐 아니라 조직 외의 전문가들, 오피니언 리더와 업무 관련 연구결과 및 과정 등을 공유, 개방함으로써 광범위한 네트워크를 형성, 관리할 수 있다.(1.64), ‘내부 업무관련 정보를 적시에 제공하고, 상사 또는 동료들과 필요한 정보를 자유롭게 교환할 수 있다.(1.58), ‘사업 정책설명뿐 아니라 자신의 아이디어, 의견 등을 상대방의 입장에서 재해석하여 관심 있는 부분

표 11 긍정마인드 역량 요구 분석 결과

번호	행동 지표	요구 수준	현재 수준	차이	Borich 요구도
1	팀 혹은 부서 내의 다른 동료들이 업무 수행 과정에서 겪게 되는 도전적인 상황에 대하여 적극적으로면서도 유연하게 대응할 수 있도록 코치할 수 있다.	4.09	3.77	0.33	1.34
2	팀 혹은 부서 내의 직원들 스스로의 강점 및 약점에 대한 이해를 심화시킬 수 있도록 인재를 관리할 수 있다.	4.28	3.66	0.63	2.68
3	업무 수행 과정에서 직면하는 여러 상황을 극복할 수 있도록 새로운 기술 및 지식을 민첩하게 습득할 수 있다.	4.31	4.05	0.27	1.15
4	학습한 결과를 업무에 적용하여 계속해서 업무 능력을 향상시킬 수 있다.	4.22	3.89	0.33	1.38
5	업무 수행 과정에서 스스로의 강점 및 약점을 파악하고 자신의 업무 수행 결과가 미칠 수 있는 영향에 대해 명확히 이해하여 업무를 수행할 수 있다.	4.21	3.94	0.27	1.14
6	업무 수행 과정에서 직면할 수 있는 도전적인 상황에서도 업무에 집중할 수 있다.	4.14	3.85	0.29	1.19

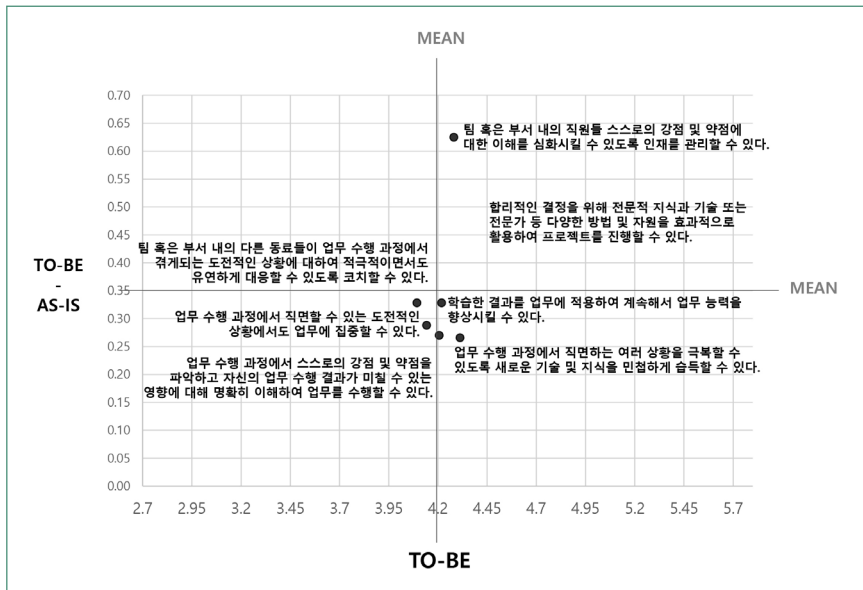


그림 11 긍정마인드 역량 LF 모형

표 12 비즈니스 커뮤니케이션 역량 요구 분석 결과

번호	행동 지표	요구 수준	현재 수준	차이	Borich 요구도
1	사업 정책설명뿐 아니라 자신의 아이디어, 의견 등을 상대방의 입장에서 재해석하여 관심 있는 부분을 핵심적으로 제시 또는 설명할 수 있다.	4.12	3.74	0.38	1.54
2	갈등상황이나 업무 구조화 등의 복잡한 상황에서 상대방의 생각을 포착하여 상대방에게 바라는 행동 모델을 구체적으로 제시할 수 있다.	3.97	3.68	0.29	1.16
3	조직원들뿐 아니라 조직 외의 전문가들, 오피니언 리더와 업무 관련 연구결과 및 과정 등을 공유, 개방함으로써 광범위한 네트워크를 형성, 관리할 수 있다.	4.01	3.60	0.41	1.64
4	자신의 아이디어나 의견을 구체적인 실행 용어나 쉬운 언어로 전달하여 명확한 이해를 이끌어 낼 수 있다.	4.01	3.66	0.35	1.42
5	내부 업무관련 정보를 적시에 제공하고, 상사 또는 동료들과 필요한 정보를 자유롭게 교환할 수 있다.	4.16	3.78	0.38	1.58
6	상대의 의견과 감정을 이해하고 충분한 사고를 바탕으로 논리적으로 상대방과 대화할 수 있다.	4.15	3.67	0.48	1.98
7	상대방의 말을 경청, 숙지하고, 자신이 전달하고자 하는 내용을 우선순위로 잘 정리하여 논리적으로 표현할 수 있다.	4.09	3.80	0.29	1.19
8	정보 제공 시 적절한 수준의 시각적 효과 또는 매체를 활용할 수 있다.	4.14	3.78	0.36	1.49
9	상대방의 입장을 이해하고 자기표현을 무리 없이 할 수 있다.	4.03	3.70	0.33	1.32

을 핵심적으로 제시 또는 설명할 수 있다.(1.54)' 요구도가 그 뒤를 이었다(표 12, 그림 12 참조).

8) 팀워크 역량 교육도 조사 결과 및 LF 모형

팀워크 역량의 요구도 분석결과는 표 13과 같다. 분석 결과, 팀워크 행동지표 중 '팀원들과 지속적인 상호작용을 통해 다양한 의견과 요구를 파악, 수렴할 수 있다.(1.74)'의 교육 요구도가 가장 높게 나타났으며, '업무를 명확하고 구체적으로 지시하여 팀원들로 하여금 책임감을 갖고 업무를 수행하도록 가이드할 수 있다.(1.48)', '팀원들을 존중하고 모두의 의사표현을 경청할 수 있다.(1.31)', '팀

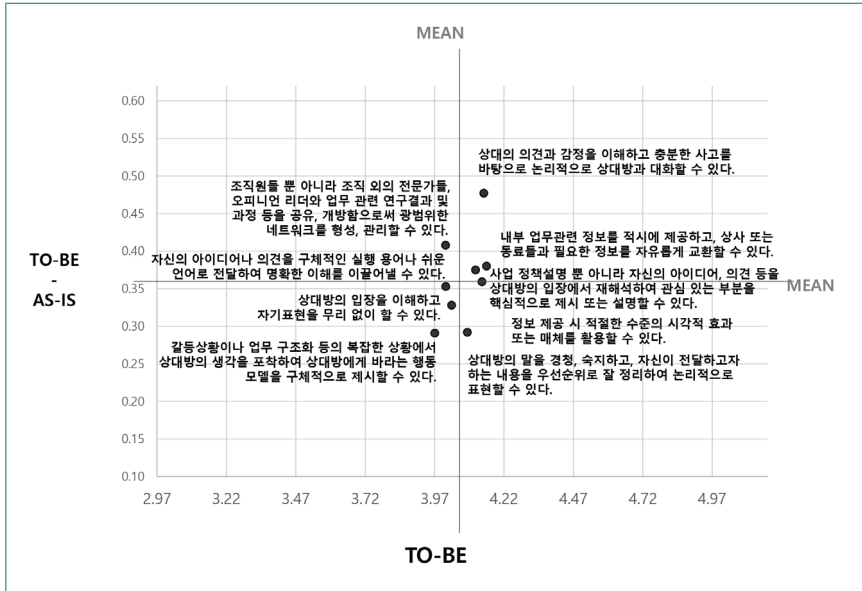


그림 12 비즈니스 커뮤니케이션 역량 LF 모형

원들 간 협의를 적극적으로 이끌어 내고 이견을 조율하여 협력을 확보할 수 있다.(1.30)’ 요구도가 그 뒤를 이었다(표 13, 그림 13 참조).

9) 신뢰구축 역량 교육도 조사 결과 및 LF 모형

신뢰 구축 역량의 요구도 분석결과는 표 14와 같다. 분석 결과, 신뢰 구축 행동지표 중 ‘뚜렷한 목표 의식을 갖고 일관성 있는 말과 행동으로 공무를 수행한다.(1.60)’의 교육 요구도가 가장 높게 나타났으며, ‘기밀적인 인사기록 정보를 적절히 처리하며 기밀을 함부로 누설하지 않을 수 있다.(1.45)’, ‘본인이 추진하고 있는 정책과 사업내용에 대해 동료 및 상사와 수시로 소통한다.(1.25)’, ‘사적인 이해관계에 연연하지 않고, 항상 투명하고 공정하게 업무를 수행한다.(1.21)’요구도가 그 뒤를 이었다(표 14, 그림 14 참조).

표 13 팀워크 역량 요구 분석 결과

번호	행동 지표	요구 수준	현재 수준	차이	Borich 요구도
1	부처 내 연대정신을 바탕으로 팀의 공동 목표를 수립하고 팀원들과 적기에 의사소통하여 팀원들이 하나로 뭉칠 수 있도록 동기부여 할 수 있다.	4.11	3.83	0.27	1.13
2	팀원들의 요구와 관점을 충분히 고려하고 이를 균형 있게 처리하기 위한 합리적 절차와 방안을 모색할 수 있다.	4.10	3.87	0.23	0.93
3	업무를 명확하고 구체적으로 지시하여 팀원들로 하여금 책임감을 갖고 업무를 수행하도록 가이드할 수 있다.	4.19	3.83	0.35	1.48
4	팀원들 간의 업무상 이견과 갈등 소지를 파악하여 조정할 수 있다.	4.06	3.86	0.20	0.80
5	팀원들 간 협의를 적극적으로 이끌어내고 이견을 조율하여 협력을 확보할 수 있다.	4.16	3.84	0.31	1.30
6	팀원들과 지속적인 상호작용을 통해 다양한 의견과 요구를 파악, 수렴할 수 있다.	4.09	3.66	0.43	1.74
7	조직 내 원만한 관계 유지를 통해 팀 분위기를 활력 있게 만들 수 있다.	4.05	3.88	0.17	0.68
8	업무를 수행함에 있어 타인에 협력적이고 적극적인 태도를 가질 수 있다.	3.99	3.84	0.15	0.60
9	팀원들을 존중하고 모두의 의사표현을 경청할 수 있다.	4.05	3.75	0.32	1.31

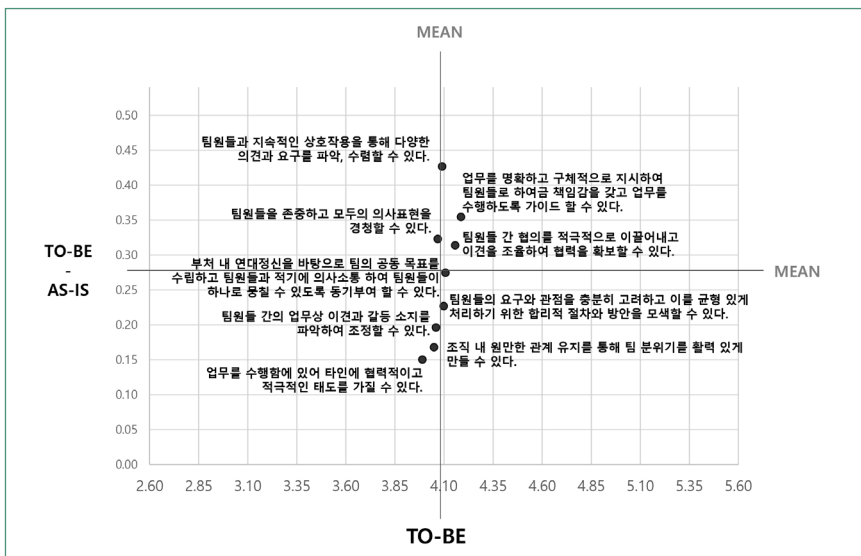


그림 13 팀워크 LF 모형

표 14 신뢰 구축 역량 요구 분석 결과

번호	행동 지표	요구 수준	현재 수준	차이	Borich 요구도
1	기밀적인 인사기록 정보를 적절히 처리하며 기밀을 함부로 누설하지 않을 수 있다.	4.24	3.90	0.34	1.45
2	공동의 목표 달성을 위한 상호소통과 정보공유의 중요성을 강조하며 신뢰 기반 조직문화를 형성할 수 있다.	4.16	3.89	0.26	1.10
3	내/외부 고객 간 상호 신뢰관계를 구축하고 유사시 소통을 통해 함께 해결점을 모색할 수 있다.	4.11	3.93	0.18	0.72
4	각 개개인을 공정하고 공평하게 대할 수 있다.	4.23	4.02	0.21	0.87
5	평상시 부서 내부 직원들에게 믿음을 줄 수 있는 말과 행동을 하며, 중요한 정보를 공유할 수 있다.	4.24	4.01	0.23	0.97
6	뚜렷한 목표 의식을 갖고 일관성 있는 말과 행동으로 공무를 수행한다.	4.11	3.72	0.39	1.60
7	조직의 규칙을 엄격히 지키며 약속과 의무를 이행한다.	4.13	4.04	0.09	0.37
8	본인이 추진하고 있는 정책과 사업내용에 대해 동료 및 상사와 수시로 소통한다.	4.03	3.72	0.31	1.25
9	사적인 이해관계에 연연하지 않고, 항상 투명하고 공정하게 업무를 수행한다.	4.09	3.79	0.30	1.21

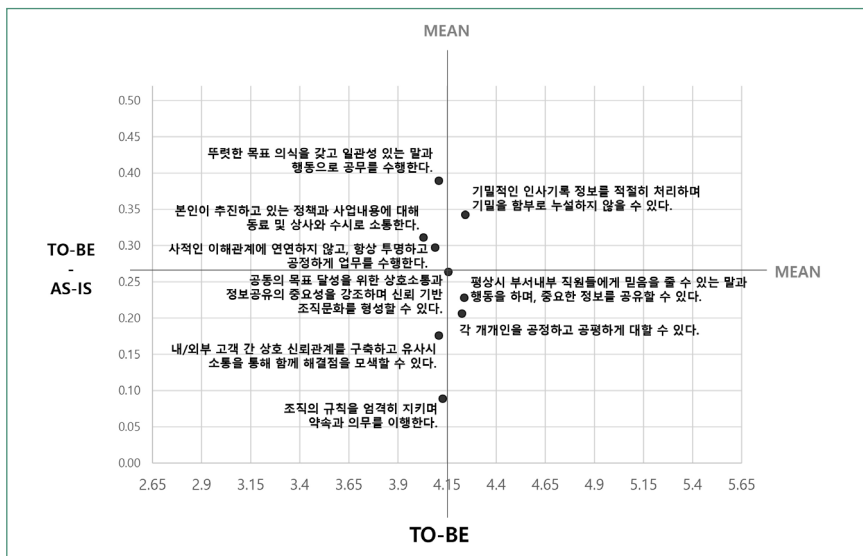


그림 14 신뢰 구축 역량 LF 모형

V. 논의 및 결론

본 연구는 ODA 사업의 일환으로 수행된 인적자원개발(HRD: Human Resource Development)의 한 분야로 우즈베키스탄 고위공무원의 공통역량을 도출하고 역량별 교육요구도를 분석하는 것을 목적으로 하였다. 또한 최종 도출된 9개의 공통역량의 행동지표를 바탕으로 Borich 분석을 수행하였고, 그에 따른 교육요구도를 분석하였다. 연구결과를 바탕으로 시사점을 논의하면 다음과 같다.

첫째, 우즈베키스탄 APA 공무원의 공통역량으로 총 3개 부문(과업, 관계, 개인)의 9개의 역량모델이 도출되었다. 과업 부문에는 성과관리, 혁신지향, 프로젝트 관리가 도출되었으며, 관계 부문에는 비즈니스 커뮤니케이션, 신뢰구축, 팀워크가 도출되었다. 마지막으로 개인 부문에는 리더십, 공직가치, 긍정마인드가 도출되었다. 과업 부문에서의 전략적 목표수행을 위한 구체적인 목표와 실행계획을 수립하는 역량인 ‘성과관리’와 변화하는 환경에 맞추어 조직이 변화에 적응하도록 혁신적 방법을 개발하는 ‘혁신지향’ 역량, 국가 정책을 결정하고 집행하는 공무원들의 경우, 정책연구, 정책개발 프로젝트등의 기획, 시행, 결과검토 등 프로젝트 코디네이팅 능력이 중요함을 시사한다. 특히 공무원은 지식관리시스템 혹은 네트워크의 주체이자 학습 지향적 조직 내 주요한 행위자로 적극적으로 정보를 수집하고 공유하고 이를 행정에 적용하여 새로운 지식 창출과 조직의 성장 및 발전역량을 제고시키는 지속적인 학습활동을 전개하는 주체로서 (Earl et al., 1998), 과업부문에 해당되는 성과관리, 혁신지향, 프로젝트 관리 역량 강화는 매우 중요하다. 개인 부문에서의 역량으로는 리더십, 공직가치, 긍정마인드가 도출되었는데, 특히 민간부문과는 차별화되는 요소인 헌신과 청렴 등의 공직가치를 강조하고 있다는 점에서(국가공무원인재개발원, 2018: 25) 공직가치는 공공부문에서 지속적으로 강조되어야 할 역량으로 확인되었다.

둘째, 도출된 역량모델을 바탕으로 교육요구도를 분석함으로써 각 역량별 우선적으로 개발되어야 하는 행동지표를 파악하였다. 최종 확정된 9개의 공통역량중 성과관리 역량의 경우, ‘부서의 내·외부 환경을 분석하여 전략적 목표를 설정할 수 있다.(1.89)’의 교육 요구도가 가장 높게 나타났으며, ‘주기적으로 부서의 과업 성취도를 평가할 수 있다.(1.76)’가 상대적으로 높게 나타났다. 혁신

지향의 경우, ‘세계 정책 트렌드를 연구하고 모니터링하여 벤치마킹 할 수 있다.(1.95)’의 교육 요구도가 가장 높게 나타났으며, ‘특정 과업을 수행하기 위해 새로운 기술을 적용할 수 있다(1.64)’ 행동지표가 그 뒤를 이었다. 프로젝트관리 역량의 경우, ‘프로젝트 진행상의 문제점을 분석하여 문제 해결을 위한 대응책을 제시할 수 있다(2.02)’, ‘합리적인 결정을 위해 전문적 지식과 기술 또는 전문가 등 다양한 방법 및 자원을 효과적으로 활용하여 프로젝트를 진행할 수 있다(1.98)’ 순으로 높게 나타났다. 개인부문의 리더십 역량의 경우, ‘구성원의 과업 수행이 올바른 방향으로 나아가도록 지속적으로 지원하고, 구체적 방법을 제시할 수 있다(2.13)’의 교육 요구도가 가장 높게 나타났으며, ‘구성원들의 성장과 업무능력 향상을 우선시한다(1.66)’가 그다음으로 높은 것으로 나타났다. 민간부분과 차별화된 공직가치 역량의 경우, ‘국가발전을 위해 우선순위가 높은 가치와 과제가 무엇인지 확인하고, 가치 창출을 위해 합법적인 선에서 자원을 최대한 효과적으로 발굴, 활용할 수 있다(2.87)’, ‘하급자의 법률 지식 수준을 제고하고 필요한 지식을 제안할 수 있다(2.01)’ 순으로 높게 나타났다. 개인부문의 세 번째 역량인 긍정마인드의 경우, ‘팀 혹은 부서 내의 직원들 스스로의 강점 및 약점에 대한 이해를 심화시킬 수 있도록 인재를 관리할 수 있다(2.68)’와 ‘학습한 결과를 업무에 적용하여 계속해서 업무 능력을 향상시킬 수 있다(1.38)’, 관계부문의 비즈니스커뮤니케이션 역량은 행동지표 중 ‘상대의 의견과 감정을 이해하고 충분한 사고를 바탕으로 논리적으로 상대방과 대화할 수 있다(1.98)’의 교육 요구도가 가장 높게 나타났으며, ‘조직원들뿐 아니라 조직 외의 전문가들, 오피니언 리더와 업무 관련 연구결과 및 과정 등을 공유, 개방함으로써 광범위한 네트워크를 형성, 관리할 수 있다(1.64)’ 순으로 높게 나타났다. 팀워크 역량의 경우, ‘팀원들과 지속적인 상호작용을 통해 다양한 의견과 요구를 파악, 수렴할 수 있다(1.74)’의 교육 요구도가 가장 높게 나타났으며, ‘업무를 명확하고 구체적으로 지시하여 팀원들로 하여금 책임감을 갖고 업무를 수행하도록 가이드 할 수 있다(1.48)’ 순으로 높게 나타났다. 관계부문의 마지막 역량인 신뢰구축은 ‘뚜렷한 목표 의식을 갖고 일관성 있는 말과 행동으로 공무를 수행한다(1.60)’의 교육 요구도가 가장 높게 나타났으며, ‘기밀적인 인사기록 정보를 적절히 처리하며 기밀을 함부로 누설하지 않을 수 있다(1.45)’의 순서로 높게 확인되었다.

도출된 공통역량과 행동지표의 우선순위 결과는 APA 교직원 공통역량 기반 역량평가 도입, APA 교직원 공통역량 기반 교육과정 설계에 활용될 수 있다. 또한 우즈베키스탄 APA 공무원 핵심역량 모델링은 체계적인 요구분석에 기반한 교육과정 프로세스를 설계하고, 순환적인 교육과정 개발 프로세스 체계를 구축하는 데 그 바탕이 될 것이다.

본 연구를 바탕으로 한 제언은 다음과 같다. 첫째, APA 공무원 및 교직원 역량 강화를 위한 지속적인 교육 및 연수가 진행될 필요가 있다. 본 연구를 통해 도출된 역량모델을 바탕으로 교육과정 설계를 및 현 APA 교육훈련 체계 개선이 필요하다. 둘째, APA 핵심 역량 기반 성과체계(CBA)가 구축되어야 한다. 성과체계를 바탕으로 고위공무원 개인업적과 팀업적을 평가하고 이에 따른 보상체계가 역시 수반되어야 한다. 이처럼 우즈베키스탄 전체의 공공부문 HRD/HRM 역량을 강화하기 위해서는 우즈베키스탄 전체 공무원제도 변화가 반드시 병행되어야 할 것이다. 셋째, 도출된 우즈베키스탄 APA 공무원 역량모델의 지속적인 업데이트가 필요하다. 역량모델은 일정 기간마다 업데이트가 필요하며, 특히 코로나19로 인해 비대면 근무, 교육운영 등이 일반화되고 있는 상황에서 디지털 리터러시와 같은 구성원의 역량 변화도 고려할 필요가 있다. 그에 따라 핵심역량과 역량모델링의 지속적인 업데이트를 통해 교육과정 개편에 활용할 수 있을 것이다. 넷째, 향후 지방공무원까지 확산되기 위해서는 지방공무원을 위한 핵심역량 모델링을 설계하여, 교육과정 재설계 및 신규과정 개발이 필요할 것이다. 다섯째, APA가 우즈베키스탄 국가 인적자원개발 정책의 일익을 담당하여 공공 HRD/HRM 개혁의 메카가 되기 위해서는 무엇보다 공무원교육훈련제도 확립을 위한 마스터플랜을 보다 구체화하고, 더 나아가 공무원제도 법제화를 조기에 달성할 필요가 있다. 국가행정아카데미 교수진과의 공동연구를 통해 공무원 교육훈련(법)에 관한 정책 마스터플랜을 수립하여 현재 논의 중인 공무원 관련 법제화에 반영하도록 한다면, 전반적인 공공부문 인적역량 강화에 기여할 수 있을 것이다.

마지막으로, 우즈베키스탄 중앙공무원의 인적자원 개발은 국가공무원 역량 개발이 핵심이며, 중앙공무원의 공통역량의 도출 연구결과는 향후 우즈베키스탄 공무원이 갖추어야 할 역량의 방향성을 제시함으로써 우즈베키스탄 정부가 추

진하고 있는 국가 공무원 역량강화를 통한 거버넌스 시스템 개선에 기여할 것으로 기대한다.

투고일: 2023년 2월 15일 | 심사일: 2023년 7월 1일 | 게재확정일: 2023년 7월 31일

참고문헌

- 강경중. 1997. “능력중심교육과정에 기초한 교육과정 개발.” 『한국농업교육학회지』 29권 1호, 145-160.
- 국가공무원인재개발원. 2018. “공직역량 어떻게 개발하나.” 과천: 국가공무원인재개발원.
- 김은주·권혁주. 2015. “KOICA 공공행정 분야 SDGs 대응전략의 방향성에 대한 제언.” 『국제개발협력』 2015년 4호, 37-52.
- 류현숙·소가영. 2020. “신남방 국가의 정부의 질 진단을 통한 맞춤형 공무원 역량개발 연구.” 『기본연구과제』 2020년 1호.
- 박상철. 2013. “ODA 공공행정 역량강화 방안: ODA 수원국의 인적자원개발 방안.” 『기본연구과제』 2013년, 1-173.
- 오현석. 2007. “역량중심 인적자원개발의 비판과 쟁점 분석.” 『경영교육연구』 47권 1호, 191-213.
- 이삼열. 2007. “국제교육협력을 통한 아시아 국가의 발전.” 『국제교육협력을 통한 아시아 국가의 발전 자료집』, 한국교육개발원.
- 이찬·유승완·박복미. 2021. “ODA 사업 HR컨설팅 통합모델 구축: 우즈베키스탄 국가행정아카데미 역량강화사업을 중심으로.” 『산업교육연구』 41권 2호, 1-30.
- 김영수. 2022. “제40차 국제개발협력위원회 사전브리핑.” 대한민국 정책브리핑. <https://www.korea.kr/news/policyBriefingView.do?newsId=156493714>(검색일: 2023. 1. 20.).
- Borich, G. D. 1980. “A Needs Assessment Model for Conducting Follow-up Studies.” *Journal of Teacher Education* 31(3), 39-42.
- Corbin, J. 1993. Competencies for electronic information services.
- Dubois, D. D. 1993. *Competency-based Performance Improvement: A Strategy for Organizational Change*. HRD Press, Inc., 22 Amherst Road, Amherst, MA

01002.

- Earl, M. and I. Scott. 1998. *What On Earth Is A CKO?* London: London. Business School.
- Fukuyama, F. 2013. "What Is Governance?" *Governance* 26(3), 347-368.
- Grant, G., P. Elbow, T. Ewens, Z. Gamson, W. Kohli, W. Neuman, V. Oleson, and E. Reisman. 1979. *On Competence: A Critical Analysis of Competency-Based Reforms in Higher Education*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Harris, M. 1998. "Competency Modeling: Viagraized Job Analysis or Impotent Imposter." *The Industrial-Organizational Psychologist* 36(2), 37-42.
- Hondeghem, A. S. Horton and S. Scheepers. 2005. "Modeles de gestion des competences en Europe." *Pevue francaise d'administration publique* 16, 561-579.
- Le Deist, F. D. and J. Winterton. 2005. "What Is Competence?" *Human Resource Development International* 8(1), 27-46.
- McLagan, P. A. 1989. "Models for HRD Practice." *Training & Development Journal* 43(9), 49-60.
- Mink, O. G., J. M. Shultz, and B. P. Mink. 1991. "Developing and Managing Open Organizations: A Model and Method for Maximizing Organizational Potential; Somerset Consulting Group." *Inc.: Austin, TX, USA*.
- Murnane, R. J. and F. Levy. 1996. *Teaching the New Basic Skills. Principles for Educating Children To Thrive in a Changing Economy*. Free Press, 1230 Avenue of the Americas, New York, NY 10020.
- Parry, S. B. 1996. "Just What Is a Competency?(And Why Should You Care?)" *Training* 35(6), 58.
- Paulson, K. 2001. "Using Competencies to Connect the Workplace and Postsecondary Education." *New Directions for Institutional Research* 2001(110), 41-54.
- Smith, E. 1999. "Ten Years of Competency-based Training: The Experience of Accredited Training Providers in Australia." *International Journal of Training and Development* 3(2), 106-117.
- United Nations Development Programme. 2015. *Capacity Development: A UNDP Primer*. <https://www.undp.org/publications/capacity-development-undp-primer> (검색일: 2023. 1. 2.).

Abstract

Modeling the Competencies of Central Asian Senior Civil Servants for Sustainable Development

Chan Lee Seoul National University
Bok Mi Park Seoul National University

The topic of this study is about a public human resource development (HRD) case study targeting senior civil servants in Uzbekistan in terms of HRD as part of an international cooperation project. Specifically, common competencies are derived for training senior civil servants in Uzbekistan, and education requirements for each competency are also derived. After analyzing overseas cases and implementing competency models through a literature review, FGI (focus group interview) was conducted with personnel managers in each central government of Uzbekistan. In addition, the final competency model was derived through the examination of domestic SMEs, including experts from the Ministry of Personnel Innovation and the National Human Resources Development Institute of the Republic of Korea. The derived competencies were analyzed to the level of educational needs through Borich needs assessment. The main results of this study are as follows. First, 9 competency models of Uzbekistan's senior civil servants were derived in 3 sectors (task, relationship, individual). In the task category, performance management, innovation orientation, and project management capabilities were derived, and in the related category, capabilities such as business communication, trust building, and teamwork were derived. In the individual sector, capabilities such as leadership, public service values, and positive mind were derived.

Second, educational needs were analyzed through Borich needs assessment based on the behavioral indicators for each of the nine common competencies introduced earlier. Based on the above results, suggestions are discussed to improve the education and training system for senior civil servants in Uzbekistan and to establish a competency-based performance system.

Keywords | ODA, Human resource management, Competency modeling, Needs assessment, Senior civil servants