

Part 1

Assessment Center in Korean Government

24, Sep., 2008

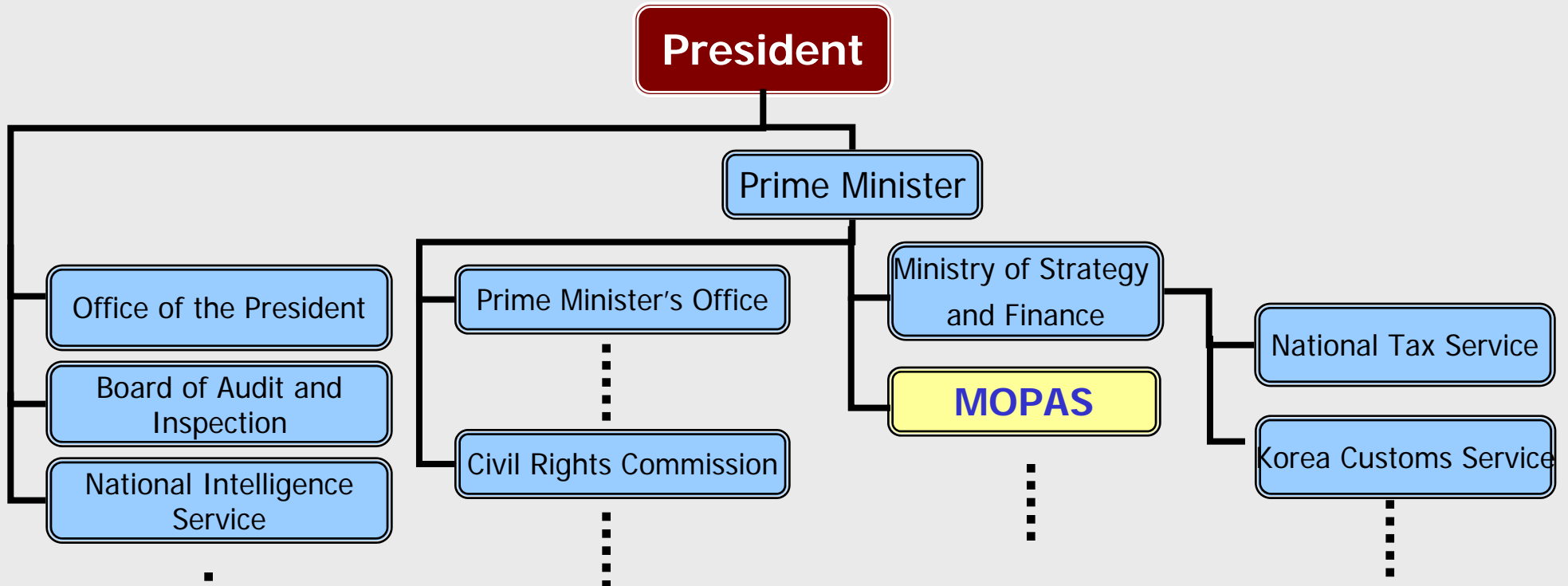
**Namock Kim
Deputy Director**



**Ministry of
Public Administration
and Security**

1. About MOPAS

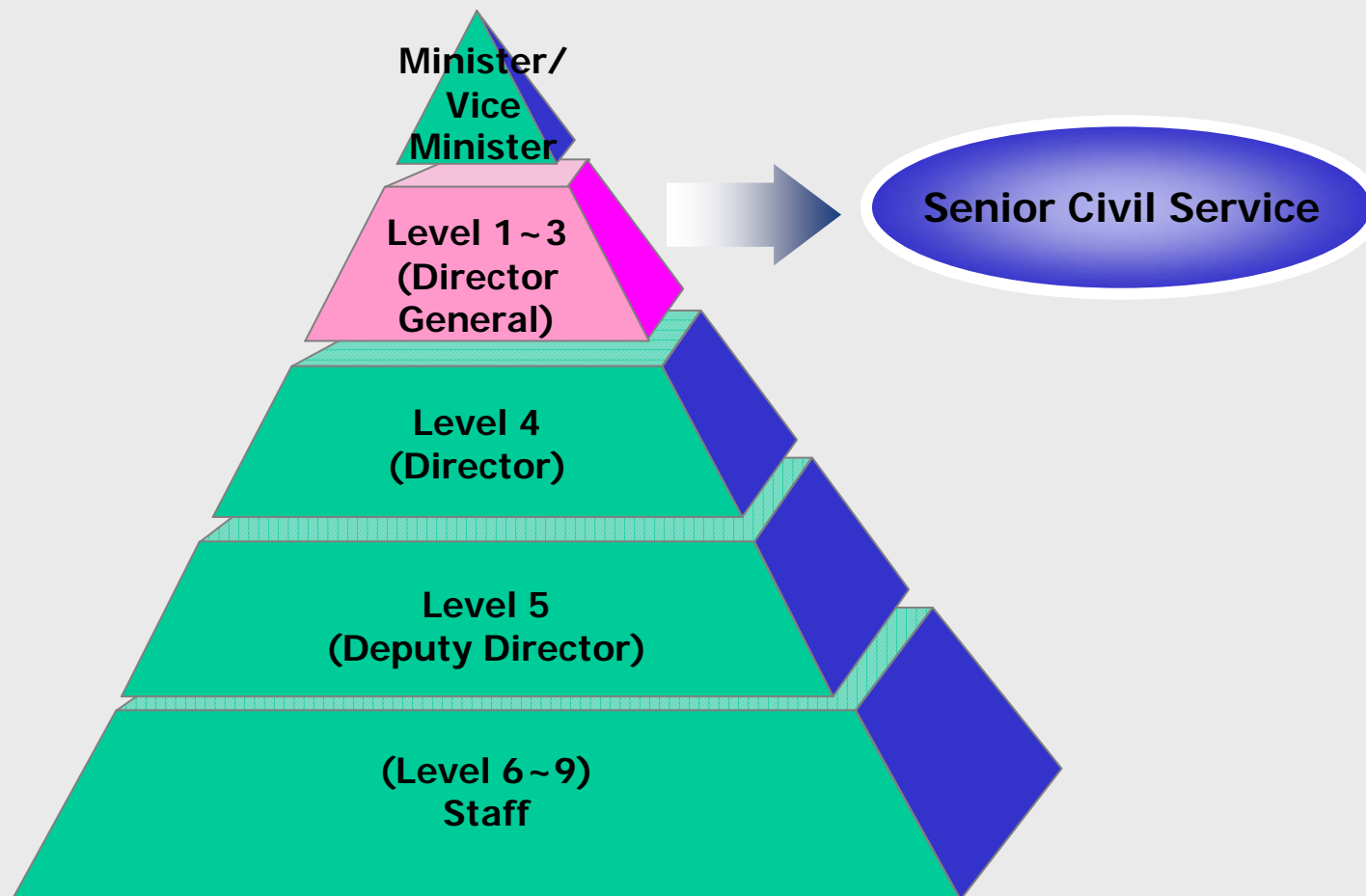
< Organization Structure of Korean Government >



MOPAS (Ministry of Public Administration and Security)
: The government personnel, organization, informatization, and support local governments responsible for the ministries created

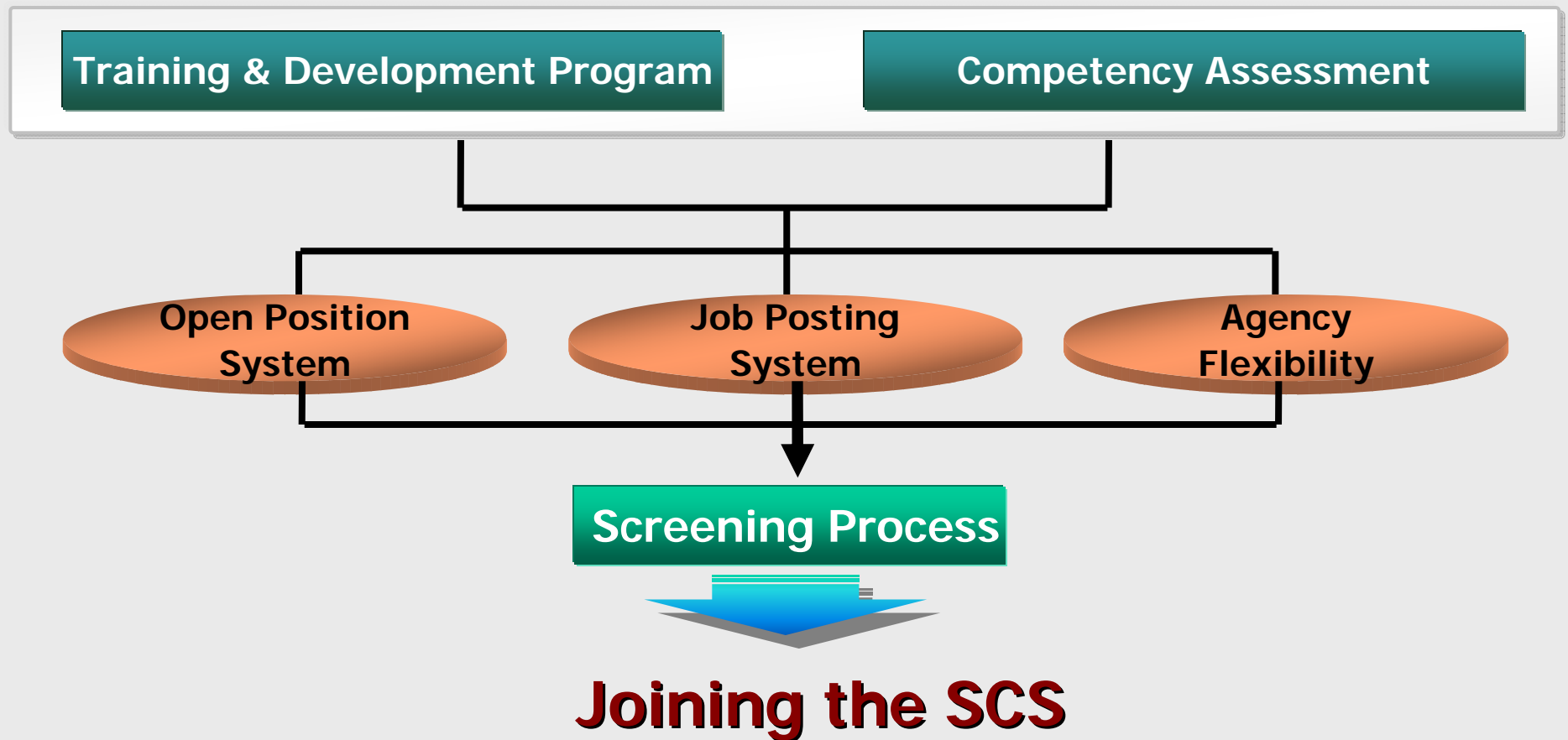
2. Background of Introducing Competency Assessment

- Enhancing performance and competency of senior officials(Senior Civil Service)
- Thus, strengthening government competitiveness and improving administrative service qualities



2-1. Selection Process of Senior Civil Service

- The successful completion of the SCS Candidate Development Program and Competency Assessment is required for entry to the SCS

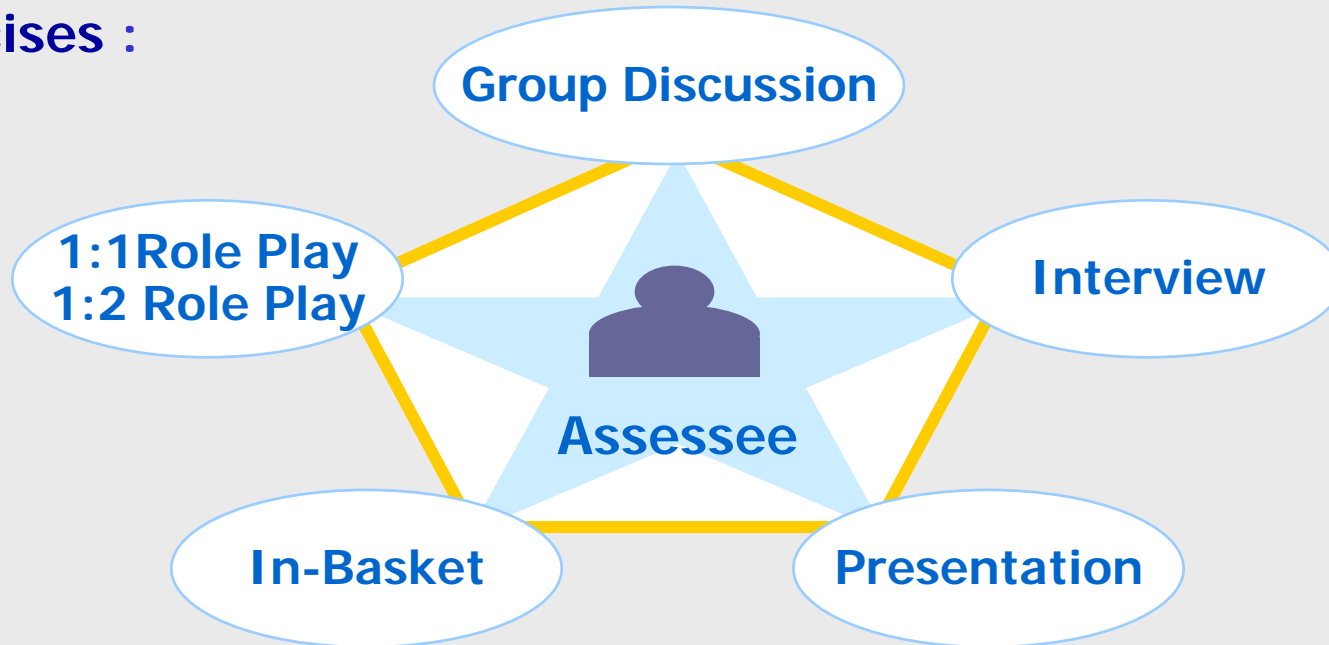


3. Competency Assessment Method : AC

3-1. 9 Core Competencies

<ul style="list-style-type: none">• Communication• Customer-oriented	<ul style="list-style-type: none">• Visioning• Coordination and Integration	<ul style="list-style-type: none">• Results-oriented• Professionalism• Lead Innovation	<ul style="list-style-type: none">• Cognition and Understanding• Strategic Thinking
---	--	--	--

3-2. Exercises :



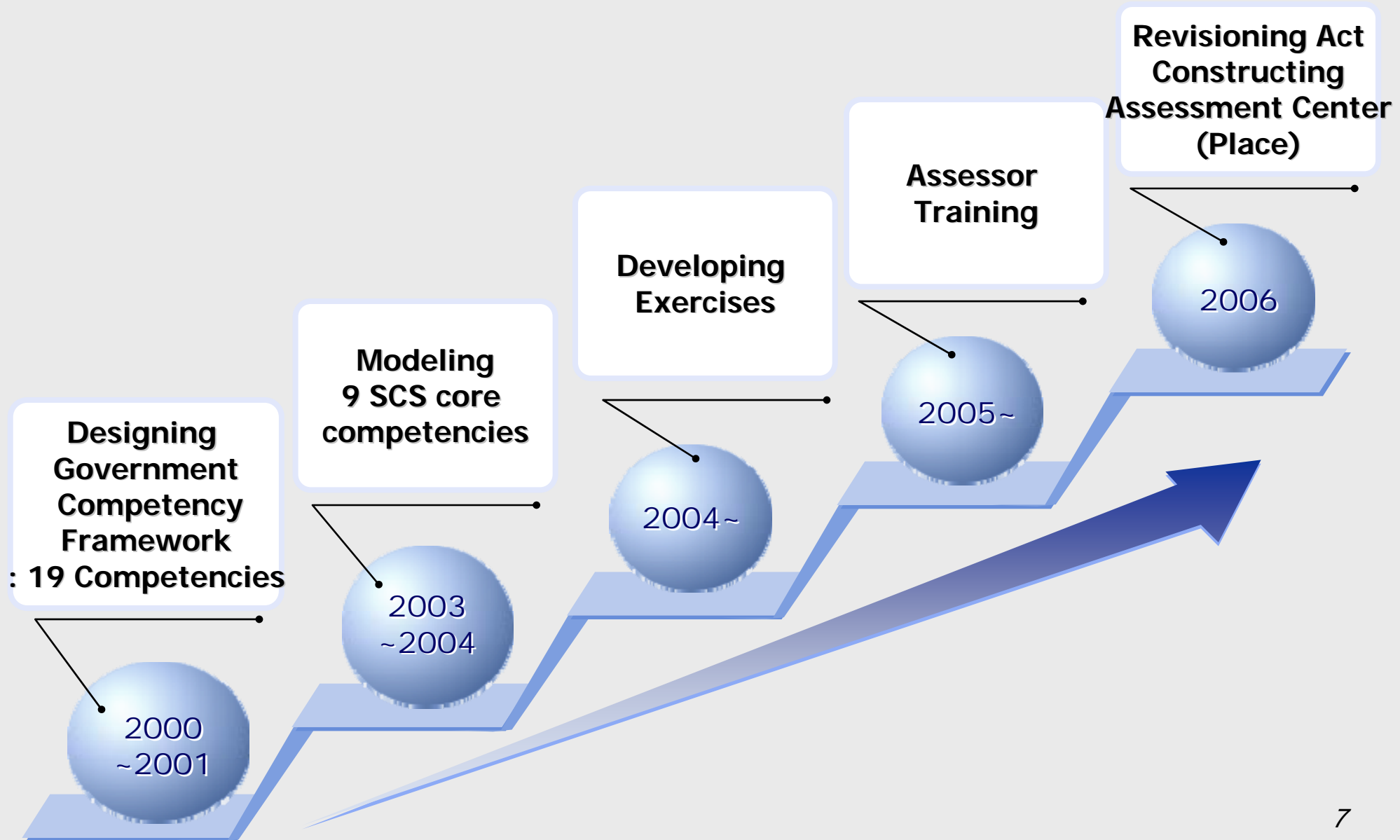
3. Competency Assessment Method : AC

3-3. Assessors : Senior Officials, Psychologists, Management Consultants

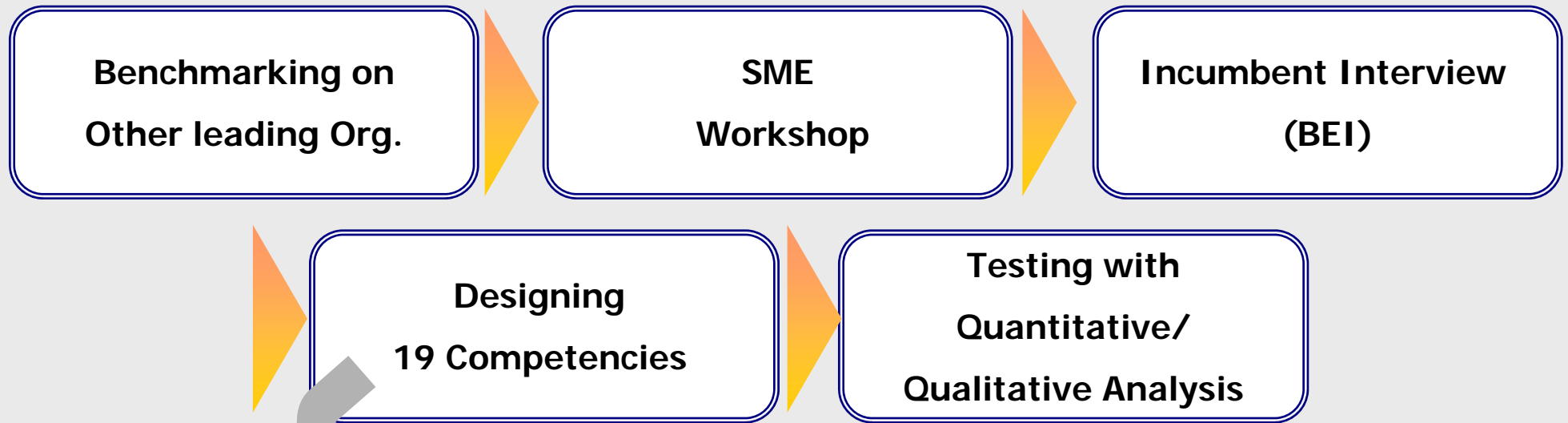
Assessor Training Process

- ❖ Introduction about Senior Civil Service (SCS)
- ❖ Understanding of Competency and Assessment Center
- ❖ Introduction about Simulations
- ❖ Understanding of 9 SCS Competency
- ❖ Assessment Skills: Observe / Record / Classify / Rate
- ❖ Integration Process

4. Designing the AC : Historical Review



4-1. Government Competency Framework(2000~2001)



<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organizational Commitment ▪ Professionalism ▪ Ethics for an Official ▪ Customer-Oriented ▪ Self-Control ▪ Business Acumen ▪ Adaptability 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Information Management ▪ Cognition and Understanding ▪ Strategic Thinking ▪ Effective Implementation 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vision ▪ Coaching/Development ▪ Resource Management ▪ Political Wit ▪ Communication ▪ Coordination and Integration ▪ Negotiation ▪ Teamwork
--	---	--

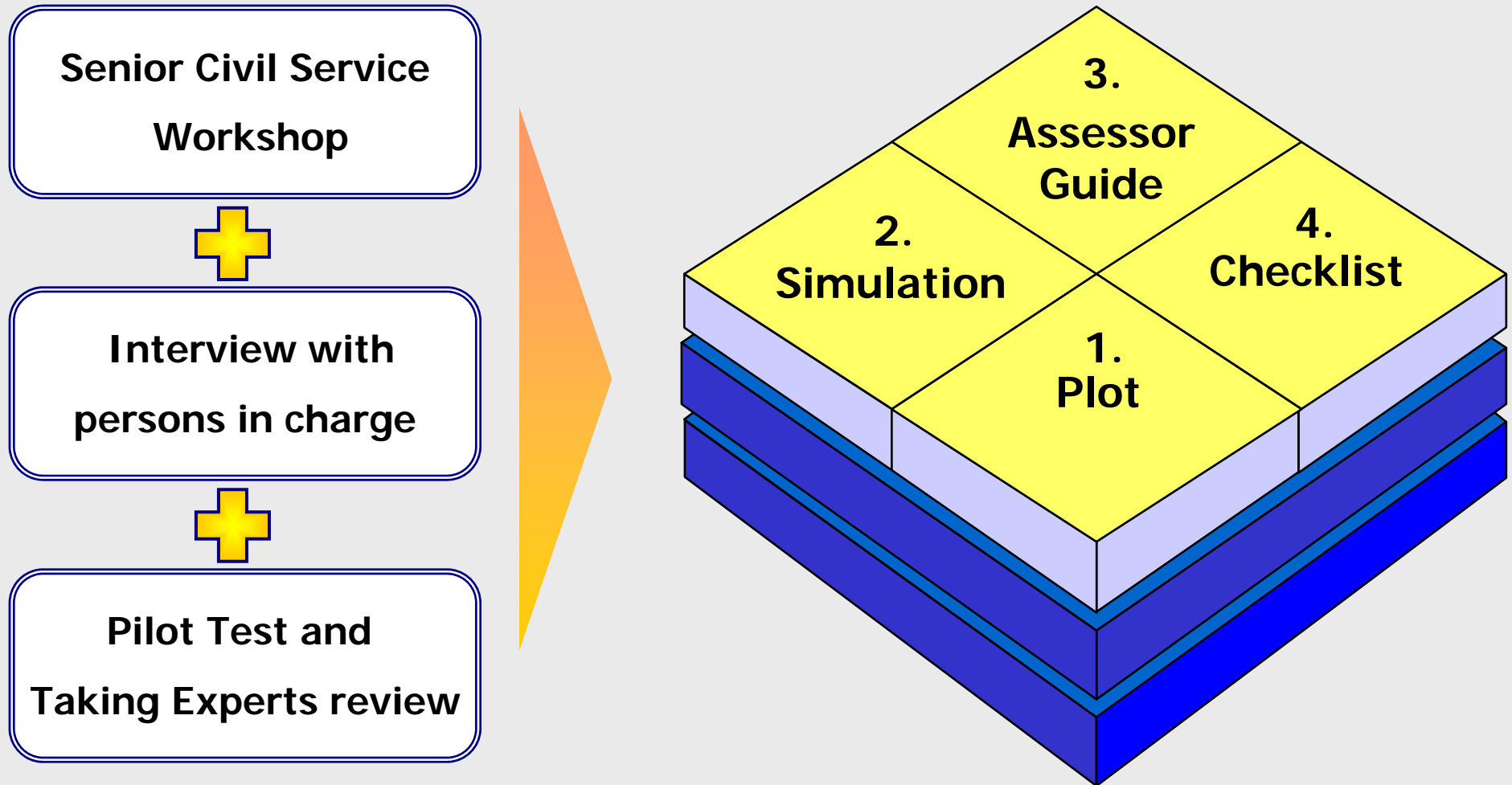
4-2. SCS Competency Modeling (2003 ~ 2004)



< 9 Competencies >

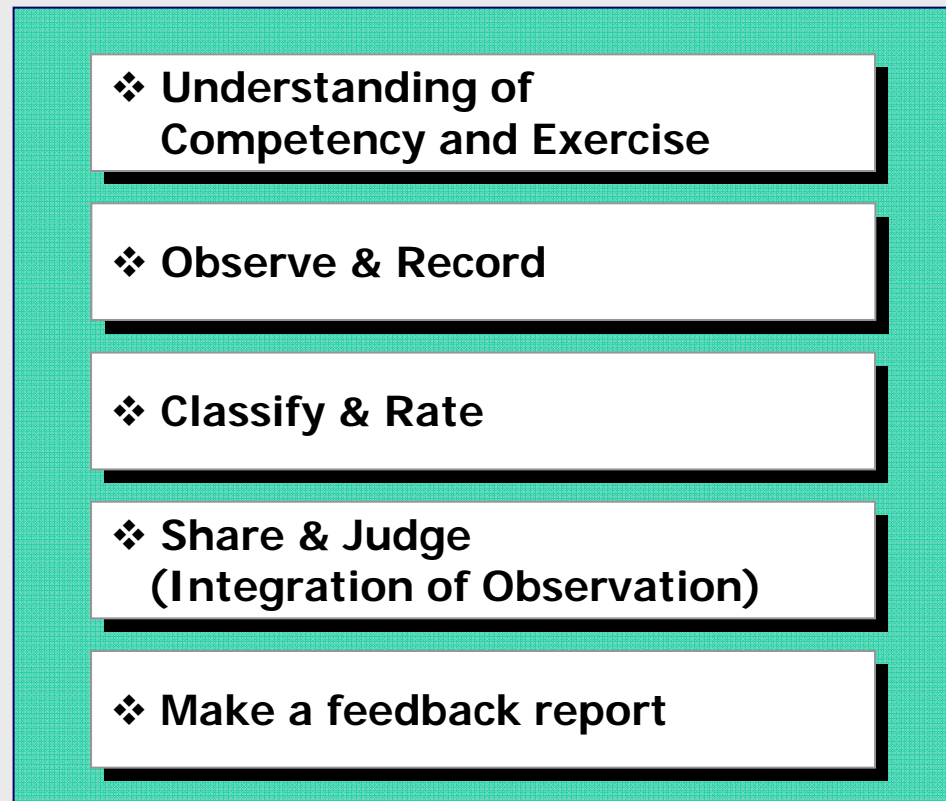
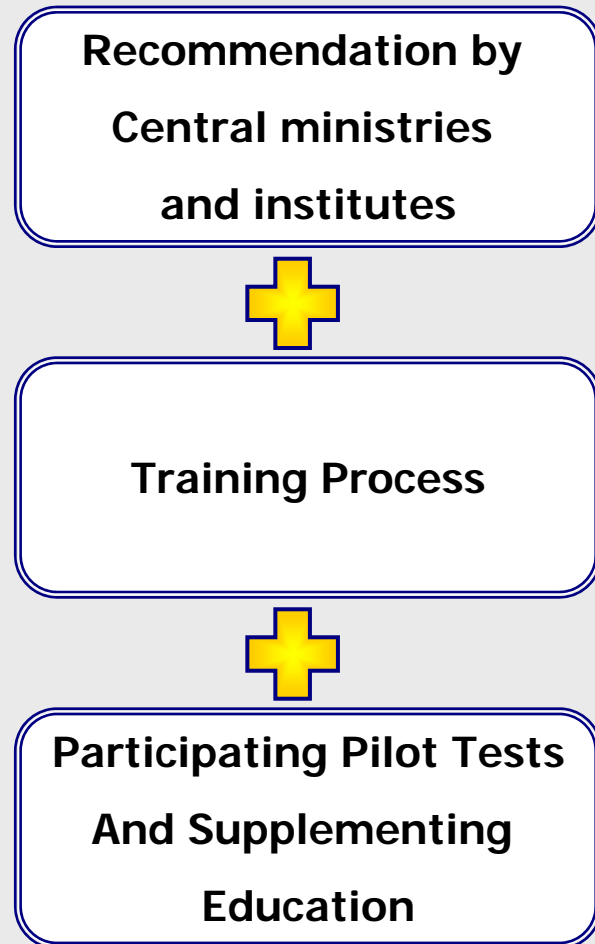
<ul style="list-style-type: none">· Communication· Customer-oriented	<ul style="list-style-type: none">· Visioning· Coordination and Integration	<ul style="list-style-type: none">· Results-oriented· Professionalism· Led Innovation	<ul style="list-style-type: none">· Cognition and Understanding· Strategic Thinking
---	--	---	--

4-3. Developing Exercises (2004 ~)



Simulation : The Future Job Situation in a virtual government agency

4-4. Training Assessor (2005 ~)



Trained 155 Assessors (94 Senior Civil Services and 61 Psychologists)

4-5. Revisioning Act (2005 ~ 2006)

Dec., 2005
Revisioning Act

2006
Securing Budget

Apr., 2006
Open "Assessment Center"

May, 2006
Revisioning Executive Order

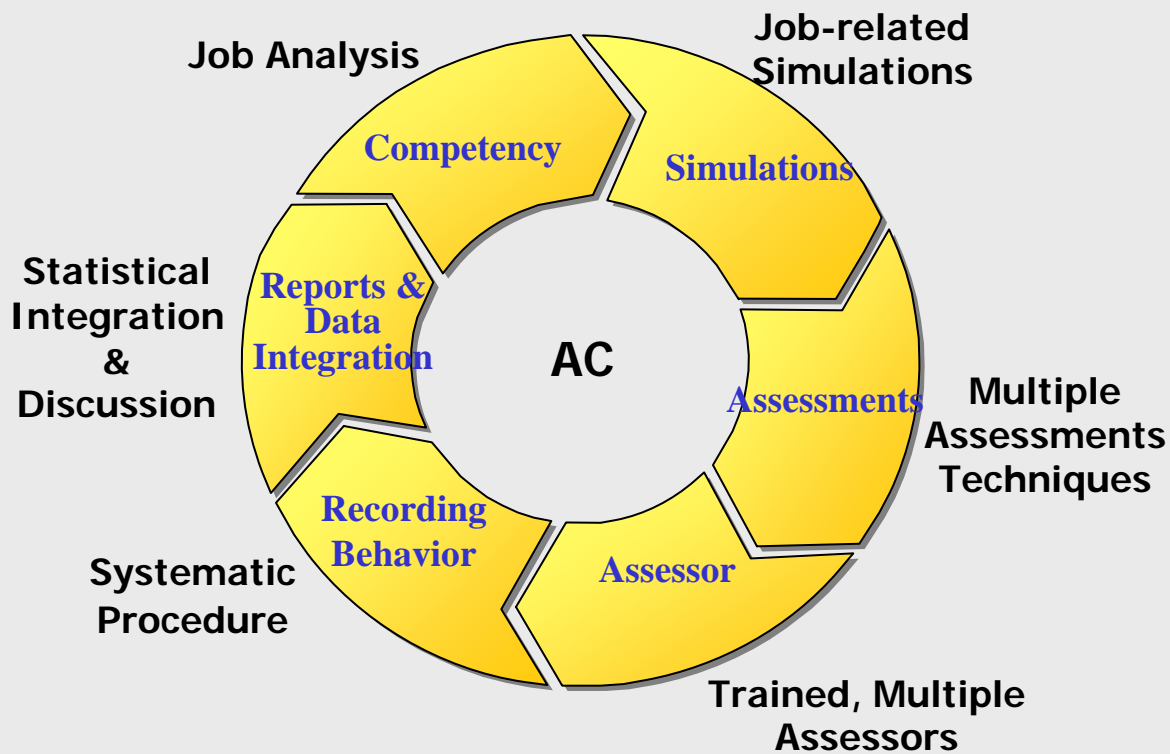
15, Jun., 2006
Conduct
"1st Competency Assessment"

During "15, Jun., 2006 ~ 31, Aug., 2008",
Run 171 times of Assessment, Assessed 1022 persons



5. Characteristics of MOPAS AC

<Basic Requirements of AC>



To ensure fairness,
MOPAS made additional
restrictions besides basic
requirements

- ▶ **Simulation**
: a virtual government agency
- ▶ **Assessor**
: Exclude those who are acquainted with the Assessee
- ▶ **Blind Interview**
: Assesseees are guaranteed anonymity

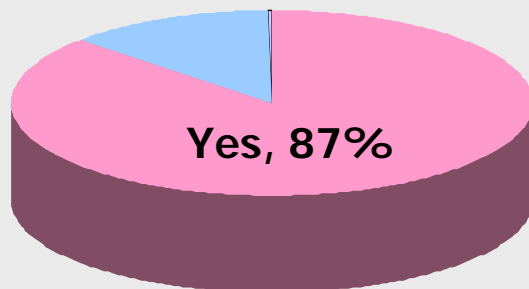
6. Results of Assessment and survey

Assessment Results

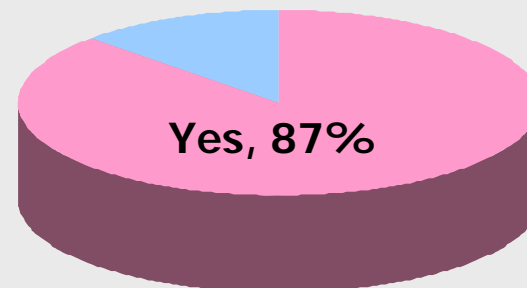
June 2006 ~ August 2008 : 1022 Subjects were assessed successfully (147 subjects were failed to be assessed)

Survey of 970 subjects

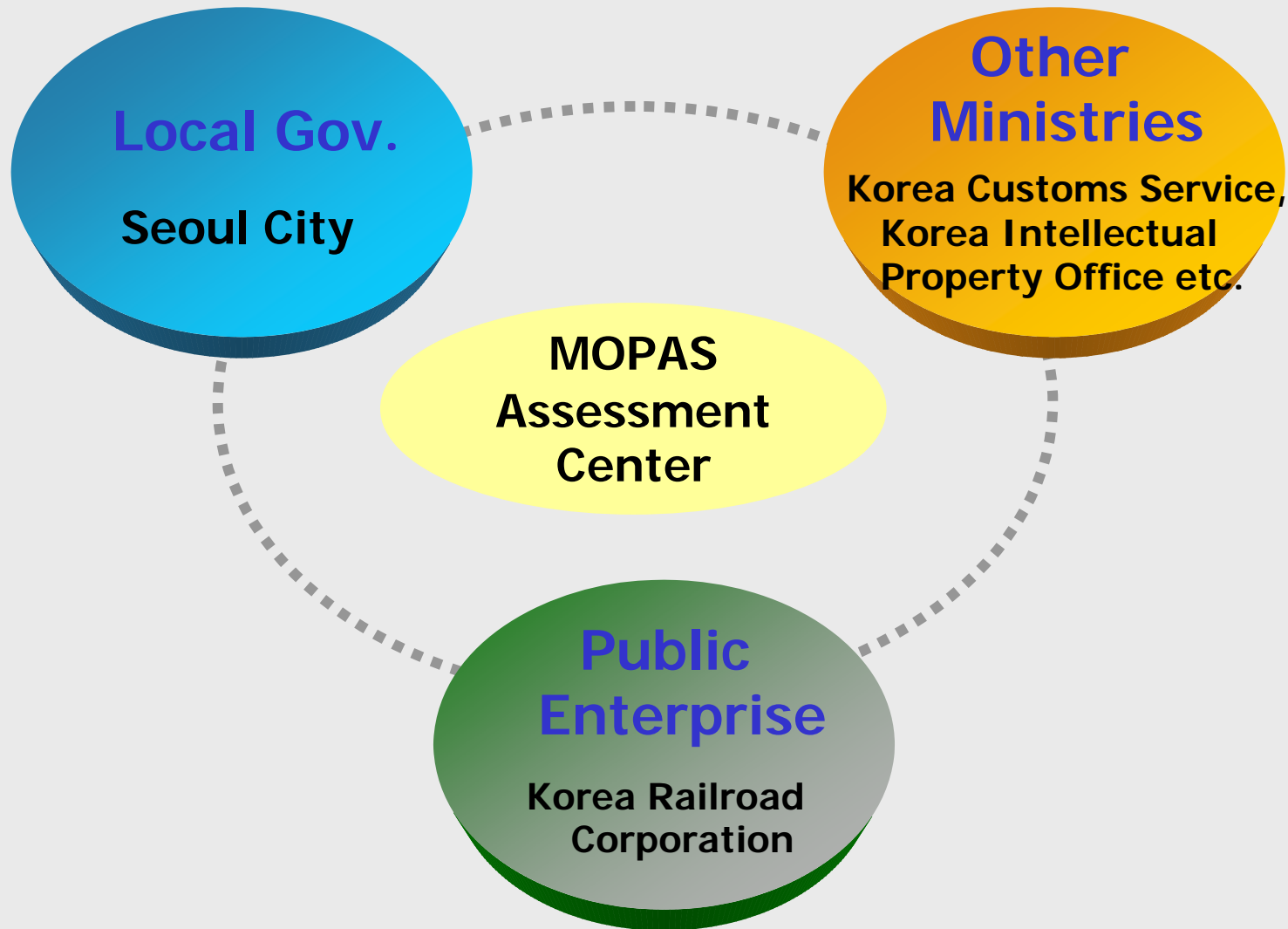
Fairness



Validity



7. Expanded Usage of MOPAS Assessment Center



Thank You!

Part 2

Assessment Center in Seoul Metropolitan Government

24, Sep., 2008

**Yongmok Shin (credits@empal.com)
Director, Seoul Human Resource Development Center (SHRD)**

**Myungjoon Kim, Ph.D. (mjkim@assesta.com)
Assesta, South Korea**





Seoul City (2007)

Area	605.33 km ²
Population	10,421,782
Population density	17,217 per km ²
the num. of families	4,046,086

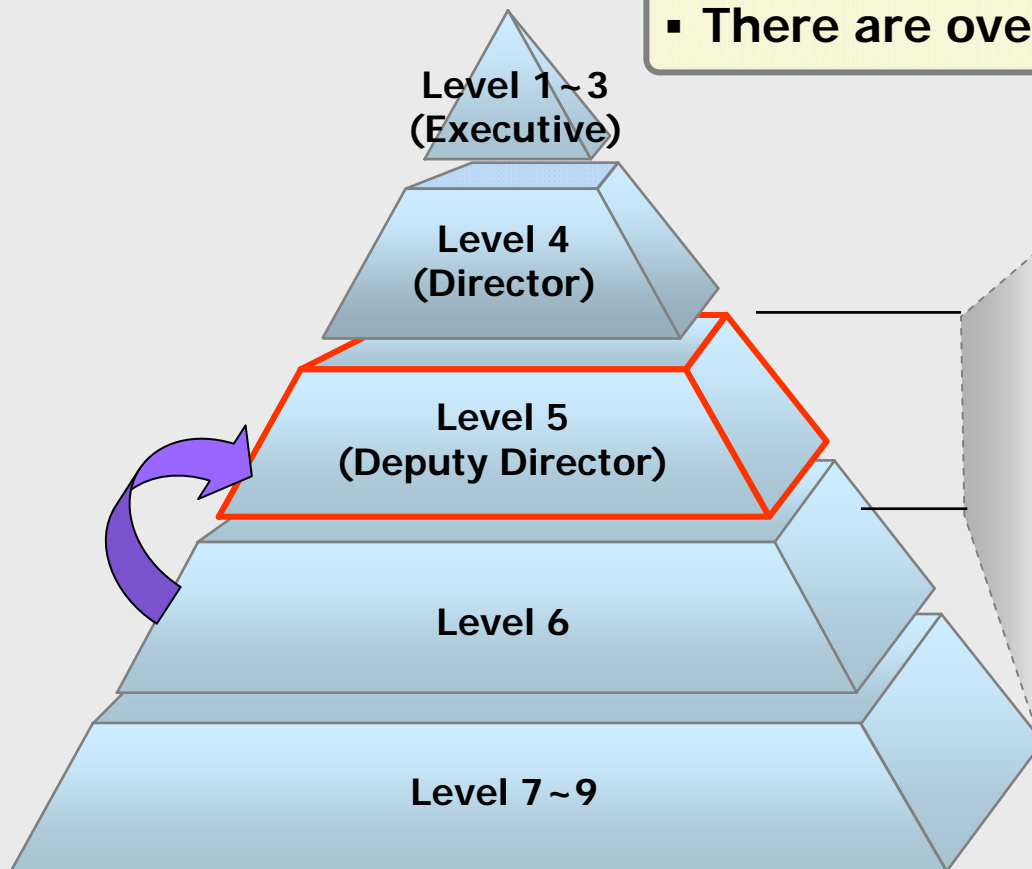
Organizational Info.

Mayors	1 mayor, 3 vice mayors
Seoul Metropolitan Gov.	6 offices or headquarters, 21 bureaus, 105 divisions
Affiliate Office	29 under the direct control of the Seoul Metropolitan Government
Corporations*	6 corporations
Administrative Districts	25 autonomous 'gu's and 522 'dong's

* City-supported public work corporations

Hierarchical Level

- Seoul is the capital and largest city of South Korea
- There are over 40,600 workers in Seoul (2008)



- Total 2,221 (5.5%), including 246 contract workers
- Each deputy director has 4-10 team members
- Deputy managers function as practitioner and adviser
- In 2008, among 290 applicants, 43 were promoted by selection board and 45 out of 193 were promoted from competency assessment. Evaluation by selection board is a closed process.

Background

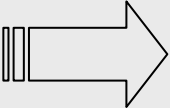
- **To solve problems caused by the existing knowledge tests**
 - **Prevent a gap year for test preparation**
 - **Judge participant's competency rather than their ability to memorize/Knowledge**
- **Willingness to promote people who are productive and efficient in work through new promotion system**

Former Promotion Process (~ 2007)

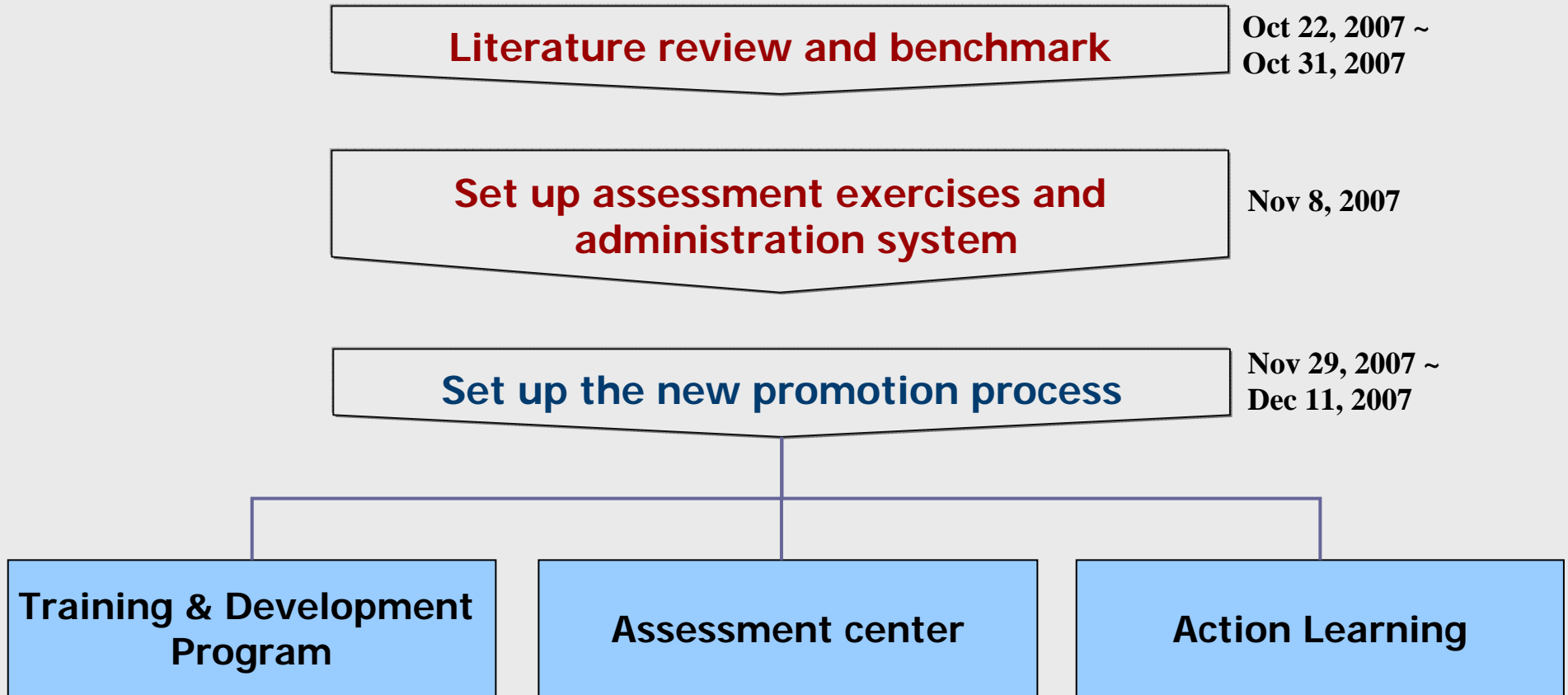
Evaluation
by selection board
50%

Knowledge Test
50%

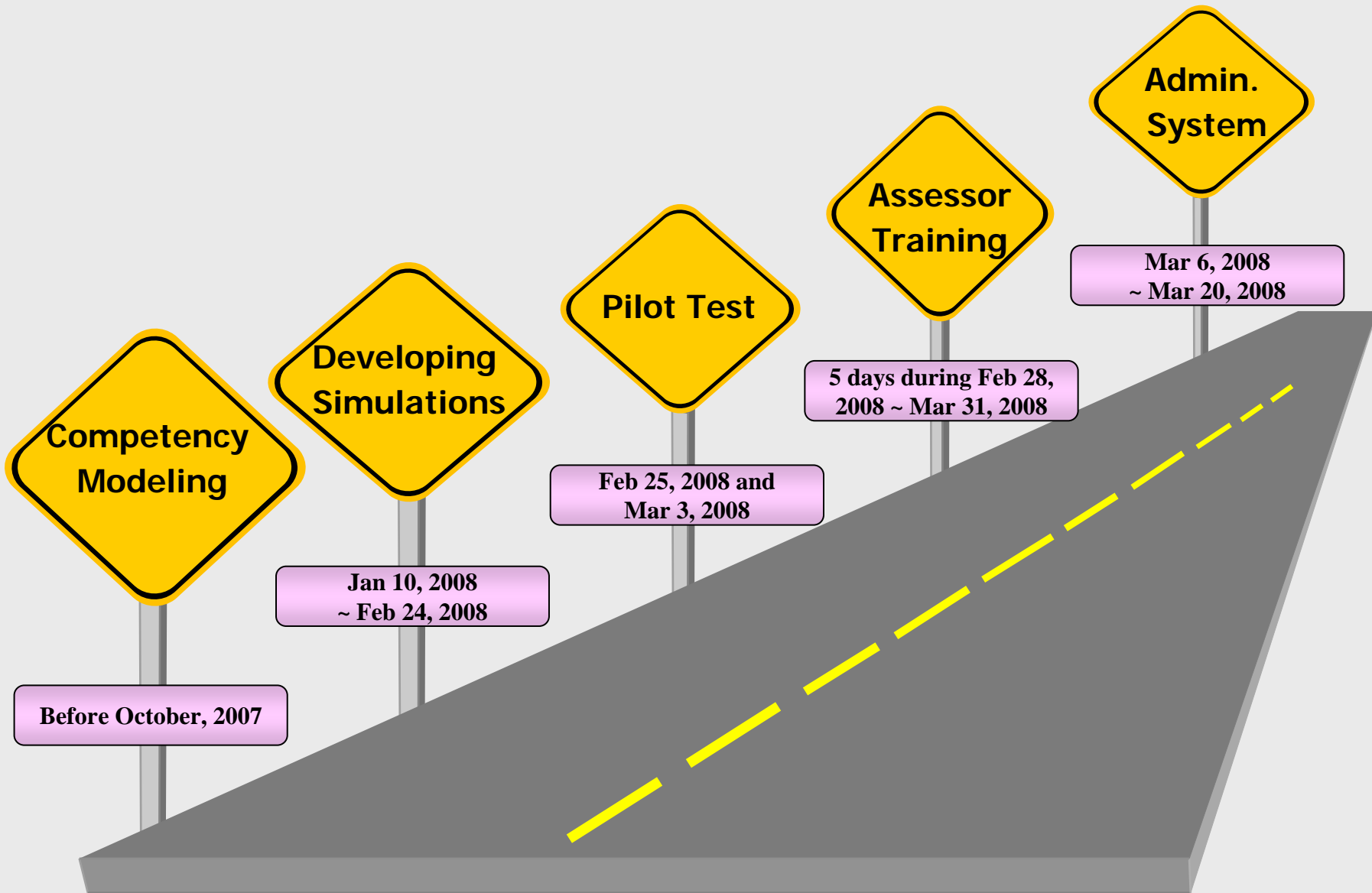
- Subjects include constitutional law, administration law, political science, and civil law
- Gap years due to long term test preparation (about 3-5 years)
- Different levels of test preparation (private tutor, private academic school, etc)
- Most of participants lose the money for test preparation

- 
- The new promotion process is not based on seniority system and knowledge test, but HR executive directors willing to change mostly based on applicants' competency (50%) and their ordinary work performance(50%)

Overview of Competency Assessment



Schedule for Each Stage of Competency Assessment



Process of Competency Modeling

Competency Pool

1. Documents review and reference
2. Interview for incumbents (BEI)

1st stage of Competency Modeling

1. Web-based Survey
2. Incumbents Workshop
3. SME workshop
4. Collect Job sample

2nd stage of Competency Modeling

1. Web-based Survey
2. Incumbents Workshop
3. SME workshop & Experts Review

역량중요도 평가

- 역량은 조직의 비전과 전략 구현에 핵심이 되는 과업을 달성하는데 필요한 핵심적인 행동 특성이며, 명확하고 분명하게 정의되어 **업무상 관찰 가능하고 평가가 가능한 행동**을 의미합니다.
- 아래 제시된 역량에 대한 설명을 잘 읽고, 각 역량들이 5급 사무관의 업무 및 역할을 수행하는데 있어서 얼마나 **중요한지**를 평정에 주십시오.

No	역량	1 전혀 중요 하지 않다	2 중요하지 않다	3 보통이다	4 중요하다	5 매우 중요하다
1	업무분배 및 조정	●	●	●	●	●
2	우선순위 결정	●	●	●	●	●
3	일정/시간관리	●	●	●	●	●
4	명확한 업무 지시	●	●	●	●	●
5	고객요구 파악	●	●	●	●	●
6	피급효과 예측	●	●	●	●	●
7	적극적 경청	●	●	●	●	●

※ 각 역량명 위에 미우스를 갖다대면 역량정의를 확인할 수 있습니다.

1.업무분배 및 조정	2.우선순위 결정	3.일정/시간관리	4.명확한 업무 지시	5.고객요구 파악	6.피급효과 예측
7.적극적 경청	8.효과적인 의사표현	9.명확한 의사전달	10.관계형성 및 결속	11.대인면접성	12.경시적 지지
13.정보수집 및 분석	14.해결방안의 제시	15.문제의 근본원인 규명	16.변화의 방향 제시	17.변화 관리 주도	18.변화수용
19.변화 필요성 인식	20.동기부여	21.코칭 및 피드백	22.논리적 사고	23.통합적 사고	24.개방적 사고

Common Competency



Managerial competency



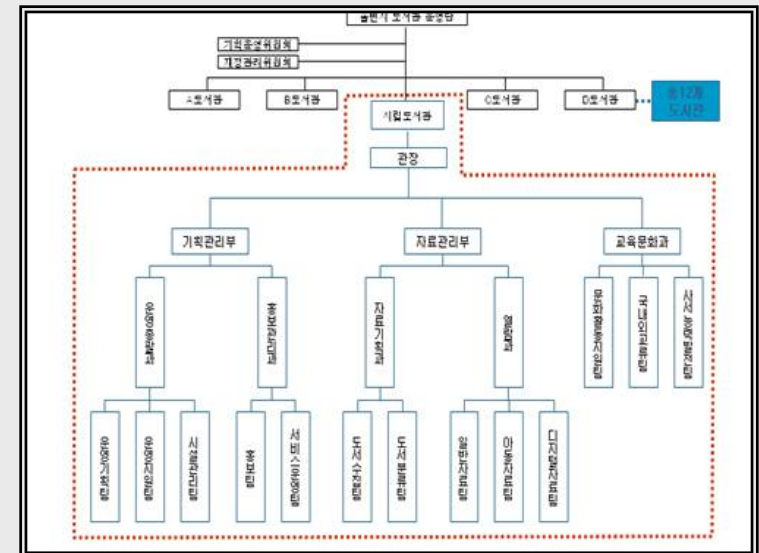
Developing Simulations

Information collection

1. Job sample workshop
 - collect Job sample from high performer
2. Set up a virtual organization that is similar with SMG*, function as deputy director, and is open to the public
3. Interview people in charge of diverse resources

Simulation development

1. Written Exercises
 - Consider Written Exercises (In-basket, Case Study) according to the large scale participants administration
2. Verbal Exercise
 - 1:1 Role Play, Follow-up interview of In-basket administered 3 days with 3 alternative scenarios
3. Set up the Virtual organization
 - : Public Library (Solbin Library)
 - based on information gathered from domestic and foreign libraries
4. Experts Review
 - I/O and public administration professors verified fidelity and validity of the exercise



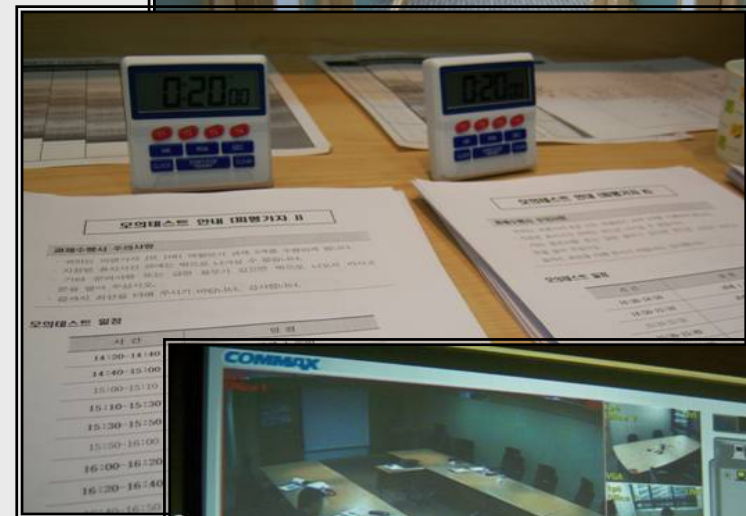
Pilot Test

Participant selection

1. Select participants based on their tasks and roles among deputy director level
2. Check the scenarios focus on the different job families (managerial job vs. technical job)
3. High performers, high priority

Pilot Test

1. Utilize DVR* system
 - edit exercise, improve BARS
2. Check simulation content, time, scale, and operation guides, etc
3. Considering the content validity



* Digital Video Record (for more information – 2006 London ICACM)

Assessor Training

Assessor selection

1. Assessor Pool

- Select SCS assessors first
- Select internal assessors who were in the same level as deputy director

2. Total 46 assessors (40 external assessors and 6 internal assessors)

Assessor training

1. 2 days of training program

- FoR & shadowing
- 6 internal assessors were trained

Assessor Activities on the Web

1. Developing software for assessors

- "Hi, SSE!" (Seoul Simulation Exercises)
- Web-based system

2. Assessors can use the 'Hi, SSE!' to record, classify, rate, integrate



Record

Classify

Same color means that they are same competency



Competency	Behavior	Score
변화관리/주도	변화에 대한 수용	신제
	변화의 방향 제시	신제
	변화에 대한 참여주도	신제
문제인식/해결	문제의 근본원인 규명	신제
	해결방안의 제시	신제
정책수행	장애예측 및 대비	신제
	목표완성	신제
서면 의사소통	상대방의 의도 확인	신제
	전달 내용의 조직화	신제

Possible to choose the Positive, negative behavior

Competency	Behavior	Score
변화관리/주도	변화에 대한 수용	+
	변화의 방향 제시	+
	변화에 대한 참여주도	+
문제인식/해결	문제의 근본원인 규명	+
	해결방안의 제시	+
정책수행	장애예측 및 대비	+
	목표완성	+
서면 의사소통	상대방의 의도 확인	+
	전달 내용의 조직화	+

Rating

3. 목표완결성 : 업무목표를 일정내에 완수한다.

부정행동			긍정행동			
- 보내준 자료를 잘 받았으며 검토 후에 다시 연락하겠다고 안내할 뿐 구체적인 제안이나 자문의 노력이 없음			+ 회의를 미루고자함을 이유를 제시하며 2시에 예정대로 하자고 함			
- 회의록의 경우 조정이나 수정보완없이 그대로 진술함						
- 투표하지 못한 이유를 제시하며 일정을(가능한 오늘중으로 처리) 제시하며 답을 함						

1	2	3	4	5	6	7
◆(이메일 3) 중복된 업무 일정을 파악하지 않고 일정 변경을 수락한다.			◆(이메일 2) 각 사업계획의 추진 일정을 보강하도록 지시한다. ◆(이메일 3) 중복된 업무 일정을 파악하여 장운주임이 제안을 어렵다고 말한다. ◆(주간회의록) 참고해야 할 업무와 날짜를 정리하여 전달한다.			◆(이메일 2) 사업계획서 제출 일정을 언급하며 구체적으로 "언제까지" 계획서의 보강을 지시한다. ◆(이메일 3) 구체적인 날짜와 시간을 명시하여 회의 일정을 조정한다. ◆(주간회의록)

Integrate

변화관리/주도

하위요소	평가자A		평가자B		평가자C	
	점수	긍정행동	부정행동	점수	긍정행동	부정행동
변화에 대한 수용	5	+ 도서관 특성화 필요성 추진을 위한 특성화 추진을 위한 특성화		4	+ 솔빈도서관의 경쟁력 강화를 위한 특성화	+ 특성화 필요성을 설명하고 있으나 구체성이
변화의 방향 제시	4	+ 특성화의 방향을 도서관의 현행 방향을 토대로 제시함	- 특성화 방안을 제시하지만 구체성이 다소 미흡함	4	+ 도서관의 현행 자료를 토대로 문제점 미확인	- 특성화에 대한 방향 제시가 없음
변화에 대한 참여 유도	2		- 특성화로 인한 이해관계자들의 저항 사례를	3	+ 이용자에 대한 특성(1. 주이용자 고객	+ 이해관계자에 대한 저항 고려

도서관의 경쟁력강화를 위한 특성화방안을 검토하며 평균 점수로 나타남

도서관의 현행자료를 토대로 문제점 및 원인을 분석을 세부사항으로 제시하는 역할은 평균적으로 나타남

저장

User's manual for assessors

Admin. System(1)

Preparation

1. Printouts (materials for participants, assessors) were very securely handled
2. Many of participants expected that they got the high stress, the ambulance stand by near the place of assessment

Written Exercise : 1 day of each exercise

1. In-basket, Case Study
2. 193 participants (3 classes), 30 administers per day
3. 20 assessors spent 3 days for assess In-basket
4. 25 assessors spent 4 days for assess Case Study
5. Each written exercise reviewed 2 times by different assessors



Admin. System(3)

Schedules management

1. The large number of participants should be handled along with the clear schedule for each participant
2. Set up schedules for assessors, managers, radio studio, and anyone involved in the process
3. Rehearse the entire process

시간	연습내용
... 지령가기의 계획은 어디에서 누구한테 받고 학습의 계획 지도를 어디에서 누구한테 전달하든지 하는 계획 ... 평가위원에게 나누어주 지령가기의 In-bus의 지도와 kb bus,각계 지도로 학습테마 차등하기 계획	
08:40~08:45	각도 '갑'의 Role-tp 전례문 계획 연습 1차원
08:45~08:50	각도 '갑'의 Role-tp 전례문 계획 연습 2차원
08:50~08:55	각도 '갑'의 Role-tp 전례문 계획 연습 3차원
08:55~09:00	각도 '갑'의 Role-tp 전례문 계획 연습 4차원
09:00~09:05	각도 '갑'의 Role-tp 전례문 계획 연습 5차원
09:05~09:10	각도 '갑'의 Role-tp 전례문 계획 연습 6차원
09:10~09:15	각도 '갑'의 Role-tp 전례문 계획 연습 7차원
09:15~09:20	각도 '갑'의 Role-tp 전례문 계획 연습 8차원
09:20~09:25	각도 '갑'의 Role-tp 전례문 계획 연습 9차원
09:25~09:30	각도 '갑'의 Role-tp 전례문 계획 연습 10차원
09:30~09:35	각도 '갑'의 Role-tp 전례문 계획 연습 11차원
09:35~09:40	각도 '갑'의 Role-tp 전례문 계획 연습 12차원
09:40~09:45	각도 '갑'의 Role-tp 전례문 계획 연습 13차원
09:45~09:50	각도 '갑'의 Role-tp 전례문 계획 연습 14차원
09:50~09:55	각도 '갑'의 Role-tp 전례문 계획 연습 15차원
09:55~10:00	각도 '갑'의 Role-tp 전례문 계획 연습 16차원
10:00~10:05	각도 '갑'의 Role-tp 전례문 계획 연습 17차원
10:05~10:10	각도 '갑'의 Role-tp 전례문 계획 연습 18차원
10:10~10:15	각도 '갑'의 Role-tp 전례문 계획 연습 19차원
10:15~10:20	각도 '갑'의 Role-tp 전례문 계획 연습 20차원
10:20~10:25	각도 '갑'의 Role-tp 전례문 계획 연습 21차원
10:25~10:30	각도 '갑'의 Role-tp 전례문 계획 연습 22차원
10:30~10:35	각도 '갑'의 Role-tp 전례문 계획 연습 23차원
10:35~10:40	각도 '갑'의 Role-tp 전례문 계획 연습 24차원
10:40~10:45	각도 '갑'의 Role-tp 전례문 계획 연습 25차원
10:45~10:50	각도 '갑'의 Role-tp 전례문 계획 연습 26차원
10:50~10:55	각도 '갑'의 Role-tp 전례문 계획 연습 27차원
10:55~11:00	각도 '갑'의 Role-tp 전례문 계획 연습 28차원
11:00~11:05	각도 '갑'의 Role-tp 전례문 계획 연습 29차원
11:05~11:10	각도 '갑'의 Role-tp 전례문 계획 연습 30차원
11:10~11:15	각도 '갑'의 Role-tp 전례문 계획 연습 31차원
11:15~11:20	각도 '갑'의 Role-tp 전례문 계획 연습 32차원
11:20~11:25	각도 '갑'의 Role-tp 전례문 계획 연습 33차원
11:25~11:30	각도 '갑'의 Role-tp 전례문 계획 연습 34차원
11:30~11:35	각도 '갑'의 Role-tp 전례문 계획 연습 35차원
11:35~11:40	각도 '갑'의 Role-tp 전례문 계획 연습 36차원
11:40~11:45	각도 '갑'의 Role-tp 전례문 계획 연습 37차원
11:45~11:50	각도 '갑'의 Role-tp 전례문 계획 연습 38차원
11:50~11:55	각도 '갑'의 Role-tp 전례문 계획 연습 39차원
11:55~12:00	각도 '갑'의 Role-tp 전례문 계획 연습 40차원
12:00~12:05	각도 '갑'의 Role-tp 전례문 계획 연습 41차원
12:05~12:10	각도 '갑'의 Role-tp 전례문 계획 연습 42차원
12:10~12:15	각도 '갑'의 Role-tp 전례문 계획 연습 43차원
12:15~12:20	각도 '갑'의 Role-tp 전례문 계획 연습 44차원
12:20~12:25	각도 '갑'의 Role-tp 전례문 계획 연습 45차원
12:25~12:30	각도 '갑'의 Role-tp 전례문 계획 연습 46차원
12:30~12:35	각도 '갑'의 Role-tp 전례문 계획 연습 47차원
12:35~12:40	각도 '갑'의 Role-tp 전례문 계획 연습 48차원
12:40~12:45	각도 '갑'의 Role-tp 전례문 계획 연습 49차원
12:45~12:50	각도 '갑'의 Role-tp 전례문 계획 연습 50차원

연습내용	시간	비고
연습내용	08:40~08:45	연습내용
연습내용	08:45~08:50	연습내용
연습내용	08:50~08:55	연습내용
연습내용	08:55~09:00	연습내용
연습내용	09:00~09:05	연습내용
연습내용	09:05~09:10	연습내용
연습내용	09:10~09:15	연습내용
연습내용	09:15~09:20	연습내용
연습내용	09:20~09:25	연습내용
연습내용	09:25~09:30	연습내용
연습내용	09:30~09:35	연습내용
연습내용	09:35~09:40	연습내용
연습내용	09:40~09:45	연습내용
연습내용	09:45~09:50	연습내용
연습내용	09:50~09:55	연습내용
연습내용	09:55~10:00	연습내용
연습내용	10:00~10:05	연습내용
연습내용	10:05~10:10	연습내용
연습내용	10:10~10:15	연습내용
연습내용	10:15~10:20	연습내용
연습내용	10:20~10:25	연습내용
연습내용	10:25~10:30	연습내용
연습내용	10:30~10:35	연습내용
연습내용	10:35~10:40	연습내용
연습내용	10:40~10:45	연습내용
연습내용	10:45~10:50	연습내용
연습내용	10:50~10:55	연습내용
연습내용	10:55~11:00	연습내용
연습내용	11:00~11:05	연습내용
연습내용	11:05~11:10	연습내용
연습내용	11:10~11:15	연습내용
연습내용	11:15~11:20	연습내용
연습내용	11:20~11:25	연습내용
연습내용	11:25~11:30	연습내용
연습내용	11:30~11:35	연습내용
연습내용	11:35~11:40	연습내용
연습내용	11:40~11:45	연습내용
연습내용	11:45~11:50	연습내용
연습내용	11:50~11:55	연습내용
연습내용	11:55~12:00	연습내용
연습내용	12:00~12:05	연습내용
연습내용	12:05~12:10	연습내용
연습내용	12:10~12:15	연습내용
연습내용	12:15~12:20	연습내용
연습내용	12:20~12:25	연습내용
연습내용	12:25~12:30	연습내용
연습내용	12:30~12:35	연습내용
연습내용	12:35~12:40	연습내용
연습내용	12:40~12:45	연습내용
연습내용	12:45~12:50	연습내용
연습내용	12:50~12:55	연습내용
연습내용	12:55~13:00	연습내용

Participants' Views about Competency assessment

Pros.

VS.

**Cons.
(against the seniority)**

Preparation for both
participants and
government employees
to reach a consensus

Introducing the
competency
assessment as a
right method for
4hours

Practice with
sample version of
each exercise

Delivering the
right information
through Q&A
session for 1 hour

Strong Orientation

Introducing the competency assessment as a right method for 4hours

- Explain why new assessment process was necessary
 - Introduce competency concept and assessment center
 - Introduce the virtual organization
- ☞ Orientation was rigorously managed for understanding

Practice with sample version of each exercise

- Introduce and practice assessment exercise
- Practice
: 1:1 Role Play,
In-basket,
Case Study

Delivering the right information through Q&A session for 1 hour

- Before the first day of assessment
- Introduce the assessment process in detail

Implication

- Most of participants confronting due to dramatic changes in assessment process
- Even the seniority-based promotion system was partly destroyed, but many of participants accepted the new promotion system
- The fundamental reason was based on the validation of AC method
- The utility was accepted by participants and management board

Key Questions

1. Is it more efficient to use competency assessment before competency training or vice versa?
2. Is it reasonable to use Competency and sub-Competency?
3. Participants' age turned out to affect the assessment results. Is there any way to control this variable?

Thank you!