

공직사회 활력제고 방안에 관한 연구

2009. 12.



목 차

I. 서론	1
제1절 문제제기 및 연구목적	1
제2절 연구범위 및 연구방법	2
II. 이론적 배경	3
제1절 사기	3
제2절 직무 만족	5
제3절 분석틀	18
III. 제도분석	12
제1절 인사제도	12
제2절 후생복지제도	16
IV. 실증분석	21
제1절 조사설계	21
제1절 조사항목	21
제1절 표본의 특성	21
V. 공직사회 활력제고방안	21
제1절 인사제도/후생복지제도 개선에 관한 공무원 인식	21
제2절 정책적 개선방안	46
VI. 결론	54
제1절 연구의 요약	54
제2절 정책적 함의	57

I. 서론

제1절 문제제기 및 연구목적

1. 문제제기

- 공직사회의 사기저하에는 다양한 요인들이 존재하며, 이러한 요인들은 공직사회 외부와 내부로 구분해서 살펴볼 수 있다. 먼저 공직사회 사기저하의 외부적 요인을 살펴보면, 글로벌 금융위기에 따른 경제위기와 불확실성 증가, 공공부문에 국가경쟁력 강화를 위한 시장 친화적 경쟁 도입, '일과 삶의 균형'이라는 직업관의 변화를 찾아 볼 수 있다.
- 공직사회 사기저하의 내부적인 요인으로는 정부조직개편이나 인력감축으로 인한 신분제에 대한 불안감, 조직퇴직의 관행화, 승진 동결 및 축소, 경제위기에 의한 처우개선에 대한 비관적인 전망으로 인한 인사 및 보수에 대한 불만, 맞춤형 복지정책의 미 확립이 있다. 또한 새 정부 출범 시 정부 조직개편에 따른 인력감축과 승진동결, 보직변동 등으로 인해 공무원들이 심리적으로 위축되어 생기는 신분제에 대한 불안감 내재, '국민을 섬기는' 새로운 국정철학 도입, '얼리버드'와 같은 일하는 방식의 변화, 그리고 시장친화적인 규제 개혁 등 새로운 환경변화로 긴장감 형성등이 그 요인이라 볼 수 있다. 이러한 공무원들의 불안감·긴장감은 각종 현안 발생 시 수동적·소극적 행동으로 대처하는 모습으로 귀결되기 때문에 이러한 문제를 해결하기 위한 공직사회 사기제고 방안의 필요성이 제기된다.

2. 연구목적

- 본 연구는 공직의 자긍심 고취와 활기차고 창의적인 공직사회 구현의 성공적 추진을 위해 이해당사자들을 대상으로 정책수립 및 실행을 위한 제반 기획 및 연구조사 활동을 목적으로 한다. 이를 통해 정

부의 신뢰성 제고 및 정책추진의 동력을 확보하고, 정책대상 집단에 대한 대응 전략을 마련하여 추진 및 공직부문의 사기진작과 활력을 제고하기 위한 기초자료로서 활용하고자 한다. 나아가 중앙부처 및 전국의 지방자치단체 공무원을 대상으로 이들의 입장을 분석하여 제도개선 방안 마련을 위한 근거로 활용하기 위해 소속별, 직급별, 지역별, 연령별 개인배경 변수를 중심으로 공직사회 활력제고를 위한 의견을 분석하여 향후 맞춤형 대안을 모색하고자 한다.

제2절 연구범위 및 연구방법

- 본 연구는 중앙부처 및 지방자치단체 공무원들을 대상으로 설문조사 (Survey Research)를 실시하였다. 궤적으로 행정부 소속의 중앙부처 및 지방자치단체 공무원 중 특정직을 제외한 일반직 및 기능직 공무원을 대상으로 조사하였다. 이 경우 모집단은 중앙과 지방자치단체의 일반직 및 기능직 공무원 전체가 되지만, 대표성있는 표본추출과정을 통해 공직사회 활력제고에 대해 관심과 이해관계를 가지고 있는 대상(target population)을 조사하는 것이 실익이 있다고 판단되어, 전체 공무원 중 일부표본을 대상으로 조사를 실시하였다.
- 현재 공무원들의 인력구조와 가치관이 과거와 많은 차이점을 보이면서 조직문화가 과거와 달라진, 환경 변화를 감안하여 공직사회에 대한 자긍심과 자부심을 고취시키기 위한 정책대상집단으로서 이들에 대한 설문조사의 필요성은 매우 크다고 할 수 있다. 특히 일선행정기관으로서 지방자치단체 공무원을 대상으로 실시되는 이 조사는 대국민서비스 향상을 통한 고객만족의 관점에서 매우 중요한 의미를 가질 것이다. 아울러 주로 정책결정을 담당하는 중앙부처 공무원에 대한 조사도 행정품질을 유도하기 위한 차원에서 유의미한 조사가 될 것이다.

II. 이론적 배경

제1절 사기

- 사기에 대해서는 많은 학자들이 다음과 같이 언급하고 있다. O. Glenn Stahl은 사기를 일정한 형태적 변화를 수반하는 정신적 상태라고 정의하며, 즉 사기는 어느 정도 측정이 가능한 행태에 의하여 나타나거나 그러한 행태를 야기한다는 것이라고 말한다(O. Glenn Stahl,1983).
- James A. Conser은 사기란, 조직의 목적을 달성하는데 기여하는 것이 개인의 목적 또는 욕구를 충족시키는 길이라고 생각하게 될 때 비로소 나타나는 것이라고 정의한다(James A. Conser,1994). David Caldwell은 사기의 수준은 낮은 곳과 높은 곳을 잇는 연속선 위에 표시될 수 있는 것으로 정하고, 사기를 어떤 정신상태의 상대적인 수준에 관한 개념으로 정의한다(David Caldwell,1978). 또한 오석홍은 사기를 조직 구성원들의 근무수행의욕, 조직의 이익을 위하여 기여하려는 개인과 집단의 정신자세(mental condition) 또는 태도(attitude)라고 정의한다(오석홍,2000).
- 이러한 논의를 종합할 때 사기는 조직 구성원이 조직의 공동목표를 달성하기 위하여 자발적으로 노력하는 정신상태로서 조직 구성원이 자기직무에 충실하고 자기가 속해 있는 조직에 충성을 다할 수 있는 집단적 근무의욕으로 정의할 수 있다. 따라서 사기는 단순히 인간의 기본적 욕구가 충족된 상태가 아닌 보다 상호적이고 자발적인 열성과 목적의식을 갖는 정신상태로서 조직의 생산성 내지 능률성을 높이기 위한 중요한 수단으로 기능한다고 정의할 수 있다.
- 이러한 특성을 갖는 사기의 주요 속성은 다음과 같다. 첫째, 조직참여자의 직무수행과 생산성을 결정하는 데 영향을 미치는 '하나의' 요인으로서 동기의 형성에 욕구, 신념, 태도, 가치, 목표 등 여러 요인이 영향을 미친다.

- 둘째, 사기는 내재적 또는 외재적으로 형성되며 사람의 행동을 통해 표출되는 힘으로서 강·약의 수준은 다양하다.
- 셋째, 동기의 양태와 수준은 내면적 및 외재적 연관요인들과 교호작용하는 가운데 변동하는 가변적인 현상이고 목표(유인: incentive)를 달성하려는 힘으로 작용한다.
- 조직 내에서 공동으로 추구하는 목표의 달성을 위해서는 구성원들이 적극적이고 자발적인 노력을 경주해야 하며, 이와 같은 노력을 유도하기 위해서는 구성원 개개인이 추구하는 욕구와 목적이 충족되어야 가능하다.
- 즉, 공무원들이 아무리 좋은 지식과 기술을 가지고 있더라도 일하려는 의욕을 잃고 있다면 성공적인 직무수행을 기대할 수 없으므로 공무원들이 맡은 바 임무를 열심히 수행하려는 정신 상태를 유지·향상시키는 문제에 깊은 관심을 가지고 의식적인 관리활동을 해야 한다.

제2절 직무만족

- 직무만족의 개념에 대해서는 다음과 같은 정의들이 있다. Locke는 직무만족에 대하여 직무 또는 직무경험의 평가로부터 발생하는 유쾌하거나 긍정적인 정서 상태(pleasurable or positive emotional state)라고 정의하고 있다(Locke,1976: 1300). R. N. Osborn은 직무만족을 직무과정, 작업조건, 동료관계 등 여러 측면에 대한 개인의 긍정적 혹은 부정적인 느낌의 정도라고 규정하고 있으며(R. N. Osborn et al,1972), J. L. Price는 직무만족을 조직성원이 체제 내의 직무참여자로써 지니는 감정의 긍정적 지향이라고 정의한다(J. L. Price,1972).
- Muchinsky는 직무만족을 개인이 그들의 직무로부터 즐거움을 얻는 정도로부터 발생하는 정서적·감정적 반응이라고 정의하며 (Muchinsky,1987: 396), Spector는 단순히 사람들이 그들의 직무를 좋아하는 정도라 한다(Spector,1997: 2).
- 유민봉은 직무만족에 대하여 직무 자체 내지는 직무를 구성하는 여러 요소에 대하여 얼마나 흐뭇하게, 흡족하게 또는 우호적으로 느끼고 있는지의 마음의 상태라고 정의하며(유민봉,1999: 206), 유기현은

개인의 태도와 가치, 신념 및 욕구 등의 수준이나 차원에 따라 종업원이 직무와 관련되어 갖게 되는 감정적 상태를 이야기 한다고 정의하고 있다(유기현,2003: 173).

- 이러한 정의를 토대로 직무만족에 영향을 미치는 요인을 파악해보면 다음 표와 같다.

<표> 직무만족의 영향요인

학자명	직무만족의 영향요인	
E. Ginzberg, et al.	경제적 보수와 명예, 목표달성에서 얻는 본질적 만족, 사회적·환경적·부수적 만족	
F. Herzberg, et al.	동기요인	위생요인
	성취감, 안정감, 일 자체, 책임감, 승진	회사의 정책, 감독, 임금, 인간 상호관계, 근무환경
M. S. Myers	성취, 책임, 성장, 승진, 인정, 직무 그 자체	작업규칙, 조명, 휴식시간, 임금, 선임권, 직위, 부가급부
G. P. Fournet, et al	개인의 특성	직무의 특성
	연령, 교육과 지능, 정, 작업 수준	조직과 관리, 직속상사의 감독, 사회적 환경, 커뮤니케이션, 안정성, 단순성, 임금
E. A. Locke	직무 자체, 승진, 임금, 인정, 복리후생, 근무조건, 감독, 동료, 회사정책	
V. H. Vroom	감독, 조직관리, 직무내용, 재정적 보상, 승진기회, 작업조건, 동료	
C. E. Jurgerson	발전, 부가급부, 동료, 시간, 임금, 안전, 감독, 작업유형, 작업 조건	
H. C. Smith	작업, 감독, 보수, 승진, 대인관계	
L. W. Porter & R. M. Steers	조직전체요인(급여와 승진의 기회, 회사정책과 절차, 조직구조), 작업환경요인(감독의 스타일, 참여적 의사결정, 작업집단의 규모, 동료작업자와의 관계), 직무내용요인(직무범위, 역할모호성과 역할 갈등), 개인적 요인(연령과 근속, 퍼스널리티)	

- 이렇게 정의되고 있는 직무만족을 실현시키기 위한 동기부여의 대표적 이론으로는 Maslow의 욕구단계이론과 Herzberg의 동기위생이론이 있다.
- 먼저 Maslow의 욕구단계이론은 다음과 같다. 자기실현적 인간모형(self-actualizing man model)으로 오늘날 처방적 차원에서 가장 많은 지지를 받는 것으로서, 현대적 인간모형이라 부르기도 한다. 그러나 실천세계에서의 적용률이 아직까지 그리 높은 편은 아니다. 이러한 자기실현적 인간모형의 가정에 동조하는 이론들은 성장이론(growth theories)이라고도 하는데, 이는 인간의 복수 욕구를 확인하지만 인간의 자기실현적·성장적 측면을 가장 강조하기 때문이다.
- Maslow의 이론에 따르면 대부분의 사람은 다섯 가지의 기본적인 욕구들을 가지고 있는데, 한 단계의 욕구가 만족되면 그 욕구를 충족시키는 수단에 의해서는 더 이상 만족을 느낄 수 없고, 그 다음의 욕구가 발생하여 이를 충족시켜 주어야 만족을 느끼고 동기유발이 된다고 한다.

<표> Maslow 욕구단계이론의 5단계 욕구체계

5단계	자아실현의 욕구 (Self-actualization)	자신에 대한 잠재성을 최대한으로 발휘하고자 하는 욕구
4단계	존경의 욕구 (Esteem needs)	공지와 존경에 대한 욕구(Esteem needs): 남들로부터 뿐만 아니라 스스로도 자신에 대한 높은 평가를 하고, 자기 존중을 하는 것(일에 대한 성취, 사회적 우위를 차지하는 것, 특권/관심/좋은 평가 등에 대한 욕구)
3단계	사회적 욕구 (Social needs)	소속감과 사랑에 대한 욕구(belongingness 또는 love Needs)(사랑하고 사랑받는 것, 동료와 친교를 갖는 것 등)
2단계	안전 욕구 (Safety needs)	특정상황에서 생리적 욕구보다 앞서서 나타남(신체에 대한 안전, 직무상의 안전, 노년의 대비 등)
1단계	생리적 욕구 (Physiology needs)	항상성(Homeostasis)을 띠는 가장 기본적인 욕구(배고픔, 성욕, 수면욕 등)

- Herzberg의 동기위생이론은 동기요인과 위생요인을 통해 직무만족을 실현하는데 영향을 미치는 요인들을 제시한다. 첫째, 동기요인(motivation factor)은 만족을 느끼게 하는 요인으로 직원들에게 동기를 부여함으로써 업무수행에 유도하여 작업성과를 높여 주는 요인으로서, 위생요인에 비하여 효과가 장기적으로 나타나는 것이며 구성원의 자기 발전과 관련된 것으로 잠재적인 것과 관련된다. 두 번째는 위생요인(hygiene factor)으로 직무환경과 관련된 요인이다. 이 요인의 경우 단기적인 사기의 상승과 관련되나 모든 요인들이 충족된다 할지라도 직원들이 열심히 일하도록 동기를 적극적·계속적으로 자극하지는 않는다.

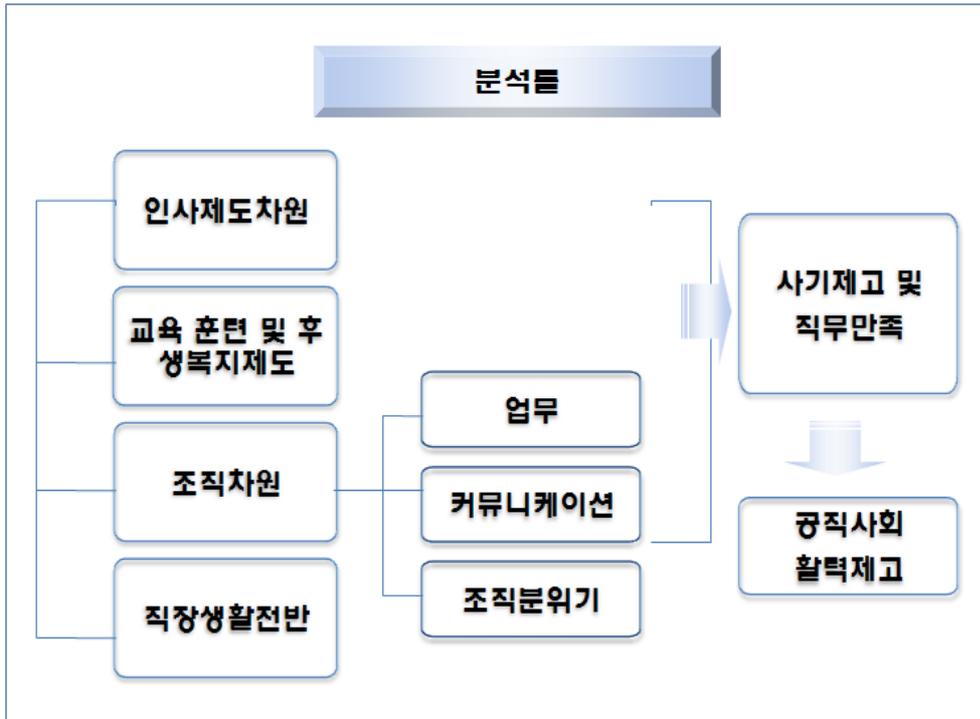
<표> Herzberg의 위생요인과 동기부여요인

위생요인(Hygiene Factors)	동기요인(Motivation factors)
감독행위 정책과 행정 작업조건 부하, 동료, 상관과의 대인관계 지위 개인생활에 대한 직무의 효과 직업의 안정성 금전	성취 업무에 대한 인정 도전적인 업무 책임성의 증가 승진의 가능성 개인적 성장과 발전의 가능성

제3절 분석틀

- 국민의 행정 만족도를 결정하는 요인의 상당부분은 “공무원들이 어떻게 서비스를 제공하느냐”에 달려있다. 즉 지식 정보화 사회에 있어서 국정 운영의 성패를 좌우하는 핵심적 요소는 바로 “정부의 인적 자원을 어떻게 관리·운영하는가”에 달려 있는 것이다(공무원인사개혁백서,2004). 따라서 공무원을 보는 시각이 채용해서 한번 쓰고 버리는 낭비적 존재가 아니라 유능하게 육성시켜 국가발전에 계속 기여토록 하는 적극적인 투자대상, 즉 인적자본(human capital)으로 변화하고 있다. 그러나 현재 시행되고 있는 행정 분야의 복지정책에 있어서 정부가 공무원들의 활력제고나 사기진작을 위해 얼마나 지원하고 있으며, 또 공무원 스스로 어떤 노력을 기울이고 있는지 묻지 않고 있는 점은 문제라고 볼 수 있다.
- 인적자본으로서 공무원을 간주할 때 공무원 복리후생의 중요성은 매우 크다고 할 수 있다. 일반적 복리후생인 조직 내에서 조직원들을 대상으로 한 복지정책은 우수한 인적자원들의 확보와 유지에 지대한 영향을 끼치고 있으며, 공무원 복리후생은 공무원 인력관리의 한 축으로서 그 중요성이 보다 높다. 또한 행정환경에서 유난히 강조되는 효율과 책임을 제고하기 위해서는 무엇보다도 공공부문의 질적 향상이 중요하므로 공무원의 역량강화, 공직자로서의 투철한 사명감과 동기의 강화를 위한 유인체계로써의 필요성이 제기되고 있다. 따라서 복리후생정책은 공무원 삶의 질 향상을 위한 필요·충분조건으로 복합적으로 작용하고 있는 것이다.
- 또한 민간부분의 영향(일종의 ‘내부고객마케팅’과 같이)을 받아 공공부분의 내부고객만족의 중요성이 대두되면서 공무원의 역량 강화, 공직자로서의 투철한 사명감과 동기의 강화를 위한 유인책의 필요성이 제기되고 아울러 평등과 분배의 논리가 확산됨에 따라 공무원의 삶의 질 증진에 대한 관심이 증대되고 있으므로 공무원의 동기유인 및 삶의 질 제고에 기여하는 공무원의 활력제고 방안에 관한 체계적 검토가 필요하다.

[그림] 분석틀



Ⅲ. 제도분석

제1절 인사제도

- 인사제도는 급변하는 환경 속에서 조직의 비전과 목표를 달성하기 위해서 매우 중요하다. 한국의 공무원 인사제도는 우수인재를 충원하고 육성하는데 상당한 시간이 걸림을 인지하고 목표를 세워 중장기 계획을 추진하고자 하였다. 그런데 최근까지 각종 정부인사법령에는 인사관리의 요건, 절차, 방법 등 세부적인 사항까지도 규정되어 있어서, 각 기관이 자율적으로 필요인력을 신속하게 채용하여 적소에 배치하는 데 제약이 많았다.
- 이러한 인사제도의 제약을 줄이기 위해 2003년부터 2006년까지 인사 자율성 확대를 추진하였다. 그 결과, 5급 승진·특별채용 예정인원 사전협의가 폐지되는 등 각종 인사규제가 폐지·완화되었으며, 2007년 공채시험부터는 각 기관이 사전에 요구한 인원대로 선발하여 배정하였다. 이러한 제도의 변화는 각 기관이 중장기 계획에 따라 공채·승진·특채 등 충원을 운영하게 할 수 있는 제도적인 장치를 마련함으로써 인사제도의 신속성과 효율성을 도모하게 되었다.
- 더불어 정부는 정부의 인력의 효율적인 활용과 육성을 위해서 자율적 인력관리체제를 갖추기 위한 중장기 인력관리계획의 일환으로 2005년 말에는 공무원임용령(제8조, 제34조)과 공무원임용시험령(제3조, 제42조)에 인력관리계획 근거조항을 마련하였다. 이러한 조항에 의해 각 기관은 소속공무원의 채용·승진·배치 등이 포함된 인력관리계획을 수립하여야 하고, 5급공무원 승진임용시에 이 계획에 따라 총결원을 정하고 각종 임용시험(일부 제외)도 이 계획에 따라 실시할 수 있게 되었다. 인력관리계획을 수립하여야 하는 기관은 국가공무원법 제16조상의 “소속장관”에 해당하는 기관으로 공무원임용령 제2조 제4호에 명시된 기관 중 대통령실·특임장관실을 제외한 43개 기관으로 구성되어 있다. 즉 한국의 인사제도는 급변하는 환경 속에서 우수

인재를 적극적으로 키워내고 활용하기 위해서 중장기적인 시각에서 계획적인 인력관리를 하기 위해 노력해 왔다고 볼 수 있다.

- 현재 우리나라의 인사제도는 교육훈련제도, 채용제도, 성과급여제도 등으로 크게 나누어 볼 수 있으며, 이밖에 국가인재를 균형 있게 배치하는 균형인사 제도도 활용되고 있다. 첫째, 교육훈련 제도는 21세기 급변하는 행정환경 하에서 공무원이 국민에게 제대로 된 서비스를 제공하고 관련 업무에서 성과를 내기 위해서 이들이 계속 공직에 근무하면서 자기능력을 개발할 수 있는 체계적인 능력발전 프로그램의 필요성에 의해 발전되었다. 이러한 교육훈련제도는 공무원 관리를 쓰면 없어지는 '비용'이 아닌 투자성격의 '자본'으로 보아, 적극적인 능력발전의 기회를 부여하고 있다.
- 이러한 교육훈련의 실시체계는 행정안전부를 중심으로 각 중앙행정기관과 중앙부처 소속 교육훈련기관 등에서 분담하여 실시하고 있다. 이러한 실시체계에서 행정안전부는 공무원에 대한 교육훈련의 기본정책 및 일반지침을 수립하고 교육훈련에 관한 연구·지도·평가 및 지원한다. 또한 국가핵심인력양성을 위한 국내외 위탁교육을 실시함으로써 공무원에 대한 교육훈련의 사무를 관장하는 역할을 한다. 각 중앙행정기관은 국가시책 및 현안과제에 대한 자체 직장교육을 실시, 다수부처 관련 전문교육과정을 운영하고 있다.
- 이러한 교육훈련 목적은 행정환경의 변화와 행정수요이 복잡화, 다양화에 따라 공직사회에 새로운 지식과 기술을 도입하기 위함이며, 훈련과제에 대한 심층연구를 통해 공무원의 직무수행능력 향상 및 행정의 선진화에 기여하고자 한다.
- 훈련절차는 크게 국내훈련과 국외훈련으로 나누어진다. 국내훈련의 경우 각 교육과정별 교육훈련계획 수립을 위한 수요조사를 실시하고, 교육훈련 수요조사 인원을 토대로 교육과정별 국내 위탁교육 훈련선발계획을 수립한다. 이후 각 부처에서는 지원자격 심사, 연구과제 및 훈련 후 예정 보직등을 부여하여 대상자를 추천하고, 위탁교육훈련기관에 전형을 추천, 위탁교육훈련 대상자 선발, 위탁교육훈련 실시, 교육훈련과건 명령, 교육훈련 비 지급, 국내 위탁교육훈련 진행상황 보고 등으로 이루어진다.

- 국외훈련의 경우 국정과제의 효과적인 추진을 위한 국제전문인력 양성을 목표로 한다. 이후 국외훈련 수요조사, 국외훈련 선발계획을 수립, 국회훈련 대상자추천, 국외훈련 대상자 선발, 국외훈련 파견, 교육훈련비 지급, 국외훈련 진행 상황보고 등으로 그 절차가 이루어진다.
- 우리나라 인사의 공무원 채용제도는 공무원을 실적주의와 공개성의 원리에 따라 시험 등을 통하여 채용하는 것으로서 공무원임용시험은 공개경쟁채용시험과 특별채용시험으로 구분된다.
- 공개경쟁채용시험은 공무원 신규채용 시 불특정 다수인을 대상으로 경쟁시험을 실시하여 공무원으로 채용하는 제도로서, 공무원채용의 균등한 기회보장과 보다 우수한 인력의 공무원을 채용을 목적으로 하고 있으며, 이러한 채용시험은 국가공무원법 제28조, 제31조, 공무원임용령 제2장 제1절, 공무원임용시험령 제21조 내지 제25조를 근거로 이루어진다.
- 특별채용시험은 공개경쟁채용시험에 의하여 충원이 곤란한 분야에 대하여 채용하는 제도로서 관련직위의 우수전문인력 및 유경험자를 채용하며, 이에 대한 근거로는 국가공무원법 제28조, 공무원임용령 제16조 내지 제22조, 공무원임용시험령 제26조 내지 제30조가 있다. 이외에 제한경쟁특별채용시험이 존재하는데 이는 국가공무원법 제28조 제3항의 규정에 의하여 동일한 사유에 해당하는 다수인을 대상으로 공무원임용시험령 제47조 제2항의 규정에 의한 시험공고를 하여 경쟁의 방법으로 채용하는 시험이다.
- 성과급여와 관련해서는 직무성과계약제, 공무원평정, 다면평가, 성과관리카드제도등 4가지 제도가 있다.
- 먼저 직무성과 계약제는 4급 이상 공무원(고위공무원단 포함)에 대해 개인업무 실적평가, 부서단위 실적평가, 그 밖에 직무수행과 관련된 자질 또는 능력 등에 대한 평가결과 중에서 하나 또는 그 이상으로 평가항목을 정하여 평가대상자와 평가자간에 성과목표 및 지표 등에 관하여 합의하고, 평가대상기간 중 평가대상 공무원이 달성한 성과목표의 추진결과 등을 평가지표 또는 평가항목의 특성에 맞게 설정한 평가기준에 따라 평가하여 그 결과를 인사관리에 반영하는 것이다. 이러한 직무성과 계약제에 대한 근거는 국가공무원법 제51조, 제40

- 조, 제40조의2제4항, 공무원 성과평가 등에 관한 지침(행정안전부 예규 제218호)에 규정되어 있다.
- 직무성과계약제의 적용대상은 4급 이상 일반직공무원(연구관·지도관 포함),
 - 4급 상당 이상 별정직 공무원 및 4호 이상 계약직 공무원, 5급상당 이하 공무원 중 성과계약 등 평가가 적합하다고 인정하는 공무원으로 그 적용대상이 제한된다.
 - 이러한 직무성과계약제의 향후 계획은 성과평가제도 운영실태에 대한 심층 모니터링, 부처별 맞춤형 현장 컨설팅 등 다각적인 지원을 실시할 예정이며, 아울러 개발된 관대화 경향지수를 통해 각 부처의 성과관리수준을 지속적으로 점검하고 피드백을 실시할 예정이다.
 - 두 번째는 공무원 평정제도이다. 공무원 평정제도의 목적은 각급 기관의 성과향상과 공무원의 능력발전을 위하여 객관적인 성과평가에 관한 종합적인 사항을 규정함으로써, 국가 공무원법 제40조, 제40조의2, 제51조로 근거 되어 있다. 공무원 평정의 적용대상은 고위공무원 및 4급이상 공무원을 말하며, 근무성적 평가제는 5급이하 일반직 및 기능직 공무원, 연구직 및 지도직 공무원이 그 대상이 된다.
 - 근무성적 평가 항목은 근무실적 및 직무수행능력을 기본항목으로 하며, 소속장관의 판단에 따라 직무수행태도를 수행할 수 있다. 기본항목으로는 업무량, 업무완성도, 적시성, 기획력, 협상력, 신속력, 성실성, 조직헌신도등이 있다. 평가방법은 근무실적, 직무수행능력 등의 평가항목에 대해 실시하며, 평가항목의 총점은 총 100점으로 한다. 연 2회 실시가 원칙이나 소속 장관이 필요하다고 판단 시 정기평가일을 달리 정할 수 있고, 연 1회만 실시할 수 있다.
 - 세 번째는 다면평가제도가 있다. 다면평가 제도는 전통적인 조직성과평가 방법이 상사가 부하를 평가함으로써 상사 개인의 주관에 지나치게 의존하여 조직원의 능력, 자질 등을 공정하게 반영하지 못한다는 비판의 제기로 등장하였다. 또한 앞으로는 경력개발, 고객서비스에 대한 관심의 증가로 피평가자에 대한 평가정보 역시 다양한 원천으로부터 수집되어야 한다는 의견이 공직내외부로부터 제기되는데 기반한다. 이러한 다면평가 제도는 다양한 부분에서 서로를 평가함으

로써 조직구성원의 사고와 행동을 바람직하게 변화시킬 뿐 아니라 잠재된 능력을 개발시키는데도 유용하다고 볼 수 있다. 현재 공공부문에 다면평가가 도입된 것은 1992년에 근무성적평정 시 동료의 의견을 직무수행태도 평정에 반영할 수 있도록 한 것이 시초라 할 수 있으며, 1998년에는 공무원임용령에 다면평가 결과를 승진에 활용할 수 있는 법적 근거가 마련되었다. 그러다 2001년에는 각종 인사운영에 다면평가 결과를 반영할 수 있는 근거가 마련되면서부터 다면평가제도가 전 행정기관으로 확산되게 되었다, 2009년 12월말 기준 47개 중앙행정기관에서 활용하고 있다.

- 다면평가는 평가의 객관성과 공정성의 증가, 상·하 관계의 원활한 관계의 증진을 통한 일에 대한 동기부여를 통해 조직의 커뮤니케이션의 증진, 조직원들의 적당한 긴장으로 인한 자기개발의 촉진, 능력과 성과중심의 인사관리를 통한 조직의 생산성 증대에 긍정적인 영향을 미치고 있다.
- 마지막 인사관리 제도는 성과관리카드제도의 도입이다. 성과관리카드 제도는 종전의 인사기록카드의 신상위주의 기록으로 인한 낮은 활용 가치에 대한 문제점을 지적하고 공무원의 업무성과에 대한 각종 평가, 감사 결과를 종합적으로 기입함으로써 실적과 성과에 따른 인사운영 기반을 구축하기 위해 마련되었다. 이러한 성과관리카드제도의 근거는 「공무원 인사기록·통계 및 인사사무처리규정」, 「공무원 인사·성과기록 및 전자인사관리 규칙」이 있다.
- 현재 운영현황으로는 '05년 2월 「공무원인사기록 및 인사사무처리규정」을 개정하여 성과관리카드의 법적 근거를 마련하였고, 5월에 성과관리카드 기록·관리 지침을 제정하여 동제도의 운영을 위한 세부적인 내용을 규정하였으며, 4급 이상 공무원의 2004년도 성과 및 평가정보를 입력, 작성된 성과관리카드를 고위직 인사심사 및 인재추천 등에 활용하고 있다.
- 이 밖에 인사운영에 있어서 능률성 위주의 실적주의 인사원칙에서 더 나아가 공직구성의 다양성과 대표성, 형평성을 고려한 균형인사의 중요성 대두로 인해 균형인사제도를 도입하여, 장애인 공직임용의 확대 및 양성평등 목표제, 지역인재 추천제, 과학기술직 공무원 확대,

저소득층의 공직대표성 강화를 위한 사회적 약자의 공무원임용등도 이루어지고 있다.

- 현재 한국의 인사제도는 급변하는 환경 변화에 신속하게 대응하고, 공무원들의 능력을 최대한 발휘하고 유지하기 위한 방향으로 추진되고 있으며, 공직사회의 투명성과 효율성강화를 위한 제도들이 정착되고 있는 것을 살펴볼 수 있다.

제2절 후생복지제도

- 공무원의 후생복지제도는 잠재력 있는 우수 인력들의 확보 용이와 우수한 전문성을 갖춘 인재 육성을 위한 인력관리의 한 분야로서 점점 그 중요성이 커지고 있다. 현 후생복지제도 관련 정책들은 후생복지차원에서 주어지는 연금제도와 선택적 복지제도로 구성해서 살펴볼 수 있다.
- 공무원 연금제도는 공무원이 20년 이상 성실히 근무하고 퇴직하거나 공무상 질병·부상으로 퇴직 또는 사망한 때에 연금 또는 일시금을 지급하여, 공무원과 그 유족의 노후 소득보장을 도모하여 장기재직과 직무충실을 유도하기위해서 도입되었다. 이러한 공무원 연금제도의 특징은 첫째, 우리나라 최초의 공적연금제도로서 직업공무원을 대상으로 하는 특수직역연금제도(特殊職域年金)로서 국가(지방)공무원법에 의한 공무원과 국가·지방자치단체에 근무하는 기타 직원으로 적용 대상 한정되어 운영되고 있다. 둘째, 비용부담은 정부와 공무원이 균등 부담하는 사회보험 성격을 지니며, 재정수지 부족액을 재정으로 보전하는 부양원리를 채택한 사회보험원리와 부양원리가 혼합된 제도로 운영되고 있다. 셋째, 장기재정전망, 적정비용부담률 등 전반적인 재정상황을 5년마다 재계산하여 장래의 연금재정 균형을 유지하는 부과방식에 기반을 둔 세대간 부양시스템을 의미한다. 넷째, 연금, 재해보상, 퇴직수당, 부조급여, 후생복지등을 종합적으로 실시하여 유능한 인재등용을 위한 인사정책적 의의 및 연금에 퇴직금의 일부가 포함

되어 후불임금적 성격도 내포하는 공무원에 대한 종합프로그램적 성격을 지닌다. 이러한 공무원 연금제도의 적용대상은 국가공무원 및 지방공무원법에 의한 공무원(정규공무원), 기타다른 법률에 따라 국가 또는 지방자치단체에 근무하는 직원(정규공무원외의 직원)으로 제한된다.

- 공무원연금의 재정체계는 기준소득월액, 공무원 기여금, 정부부담금으로 이루어지고 있다. 여기서 기준소득월액은 법령상 보수규정에 의해 지급되는 봉급 및 각종 과세 수당의 연지급액의 월평균액으로서 기여금 징수 및 급여산정의 기초자료로 활용되는 것을 말하며, 공무원 기여금은 연금급여에 소요되는 비용으로서 공무원이 부담하는 비용, 정부 부담금은 연금급여에 소요되는 비용으로 국가 또는 지방자치단체가 부담하는 금액을 말한다.
- 이러한 연금체계 외에 현재 공무원의 후생복지체계의 중요부분은 맞춤형복지제도라고 볼 수 있다. 맞춤형 복지제도는 복지혜택이 일방적으로 제공되던 기존의 복지제도와 달리, 정부가 사전에 설계하여 제공하는 다양한 복지혜택중에서 공무원 자신의 선호와 필요에 따라 자신에게 필요한 복지혜택을 스스로 선택할 수 있도록 하는 새로운 복지제도이다. 2005년부터 한국의 공무원사회에도 맞춤형 복지제도¹⁾가 확대되어, 개인이 처한 가족상황, 경력, 성과 등 복지수요를 감안해 개인별로 범수를 산정해 부여하고 있다.
- 맞춤형 복지제도는 과거 정부가 공무원 개개인의 의사와는 별개로 모든 공무원을 대상으로 표준화된 후생복지제도를 일방적인 운영에 의해 특성화되지 못하고 실질적인 효용성이 낮았던 복지제도의 한계를 지적하고, 주 5일 근무제의 시행, 여성의 사회진출확대, 가정생활 중시, 개인적인 삶의 질 욕구의 증가로 인한 공직사회 환경변화에 따라 공무원의 만족도 증가를 위해 대두되었다. 맞춤형 복지제도는 공무원이 자신의 선호와 필요에 따라 자신에게 적합한 복지혜택을 선택함으로써 공무원 개개인의 다양한 복지수요를 충족시킴으로써, 공무원 개인의 건강과 생활안정, 신체보호, 능력개발등의 조직의 필요

1) 맞춤형 복지제도 사이트(www.gwp.or.kr): 우리나라의 경우 맞춤형 복지제도 사이트를 통해 공무원들이 로그인하고 자신의 후생복지를 스스로 자율적인 관리를 할 수 있게 하고 있다.

에 의해 사용하도록 함으로써 정부의 생산성을 증가할 수 있도록 하는 제도로 활용되고 있다.

- 2010년 현재 한국의 맞춤형 복지제도는 개인의 기대와 가정친화적인 인사관리의 필요성에 좀 더 적극적으로 부응하는 방향에서 다양한 복지메뉴의 개발하고 있다. 복지메뉴의 다양화와 이용가능 한 가맹점, 시설 등의 확장을 통해 우리나라의 맞춤형 복지제도는 활발하게 운영되고 있다.
- 맞춤형복지제도의 기본항목은 조직관리 목적상 조직원의 건강과 안전보장을 도모함으로써 직무에 정려할 수 있도록 하여 조직의 생산성을 제고시키고자 하며, 생명/상해보장보험, 의료비보장보험, 건강진단 등으로 운영기관의 필요에 따라 추가로 운영할 수 있다. 자율항목은 기본항목을 우선하고 선택하여 남은 복지점수를 개인의 선호와 필요에 따라 여러 복지혜택중에서 자율적으로 선택할 수 있게 되어 있으며, 건강관리, 자기계발, 여가활용, 가정친화 등을 통해 다양하고 폭넓게 운영되고 있다.
- 그러나 복지점수의 배정의 폭이 좁으며, 근속년수 혹은 직위에 따른 복지점수 배정으로 인하여 낮은 계급의 경우 맞춤형 복지제도를 활용하는데 한계를 지닌다. 앞으로는 공무원의 생애주기를 감안해 수혜시기를 스스로 결정하도록 제도적인 보완 뿐 아니라, 성과 혹은 실적을 통해 복지점수를 배정하여, 근속년수나 직급에 의한 배정이 아닌, 실질적인 업무와의 복지체계가 연계될 필요가 요구되어진다. 또한 적은 예산으로 복지혜택의 증가를 위해서는 개인별 급여차감(salary reduction plan)제도의 도입도 생각해 볼 수 있다.

IV. 실증분석

제1절 조사설계

- 공직사회의 활력제고를 위해 공무원을 대상으로 하는 조사는 비례할당 및 체계적 표본추출법을 활용하였다. 이 방법은 단순확률표본추출에 비해 추정오차의 한계를 최소화하여 최대한 유의미한 정보를 획득할 수 있으며, 표본에 속할 대상을 선정하고 표본추출과정을 관리하는데 있어서 시간과 비용을 절감할 수 있어 각 층 내의 모수에 대한 개별적인 추정 값을 구할 수 있는 장점을 가지고 있다.
- 08년 12월 기준 국가직 공무원 중 일반직 및 기능직은 전체 148,481명이고 지방공무원 중 일반직 및 기능직은 235,623명으로 국가직이 지방직의 63%에 해당되므로 이러한 정원규모를 감안하여 표본추출을 시행하였으며, 이밖에 성별, 연령 등을 추가하여 Matrix를 구성한 후 선정된 표본을 대상으로 on line 상의 survey를 실시하였다.

<표> survey frame

	국가 공무원	지방 공무원
조사 대상	33개 부/처/청 근무직원	246개 지방자치단체 근무직원
조사 규모	유효표본 총 424명	유효표본 총 1,159명
조사 방법	구조화된 설문지를 이용한 인터넷조사(Web Survey)	
표본추출 방법	기관 및 지역별 유의할당 후 무작위추출 (Purposive Sampling)	
표본 오차	95% 신뢰수준에서 최대 ±4.8% Point	95% 신뢰수준에서 최대 ±2.9% Point

- 조사결과 총 2,000부의 설문지 중 1,583부가 회수되어 80% 가까운 회수율을 보였으며 이 가운데 국가 공무원은 424부, 지방 공무원은 1,159부 응답하였다.

<표> 설문지 회수 결과

구분	계	국가공무원	지방공무원
목표	2,000	640	1,360
회수	1,583	424	1,159
회수율	79.2%	66.3%	85.2%

제2절 조사 항목

구분	세부항목
직장생활 전반	<ul style="list-style-type: none"> ·업무 성취감 ·기관에 대한 자부심 ·기관에 대한 주인의식 수준 ·직장생활 전반적 만족도
담당업무 차원	<ul style="list-style-type: none"> ·적성부합 및 근무의욕수준 ·업무량의 적절성 ·업무 균등배분 정도 ·업무 관련 권한부여 정도 ·업무 및 역할에 대한 전반적 만족도
커뮤니케이션 차원	<ul style="list-style-type: none"> ·부서 내 원활한 의사소통 ·문제해결을 위한 원활한 의사소통 ·타 부서간 원활한 의사소통 ·직원 의견 존중 및 수리 여부 ·직원 공식제안 존중 및 반영 여부 ·기관 내 의사소통에 대한 전반적 만족도
교육훈련 및 복리후생제도 차원	<ul style="list-style-type: none"> ·공평한 교육연수 기회부여 여부 ·직원 역량 개발을 위한 제도 운영 여부 ·교육 프로그램의 업무지식 확대 기여 정도 ·건강 및 근무환경 배려 정도 ·복리후생제도의 공평한 적용 여부 ·다양한 복리후생제도 도입 및 확대 노력 ·교육훈련 및 복리후생에 대한 전반적 만족도
인사제도 차원	<ul style="list-style-type: none"> ·능력/경력을 충분히 반영한 근무평가 ·근무성적 우수직원에 대한 적절한 대우조치 ·개인 능력을 반영한 인사배치 및 부서이동 ·공정/투명한 인사제도 운영 ·개인 업적성고가 반영된 인사제도 ·승진에 있어서 학연/지연/인맥 영향 여부 ·기관에 필요한 직원의 승진 누락 여부 ·합리적/객관적 기준에 의한 승진 여부 ·중앙-지방간, 지자체간 인사교류 필요성 ·인사/상벌제도에 대한 전반적 만족도
조직분위기 차원	<ul style="list-style-type: none"> ·직원들의 사기 수준 ·직원들의 충성심과 소속감 수준 ·조직 목표달성을 위한 책임감 수준 ·고용 안정성
기타	<ul style="list-style-type: none"> ·가장 개선이 시급한 인사제도 ·가장 개선이 시급한 복리후생제도 ·노사관계 발전을 위해 필요한 사항 ·공무원 노조 가입 여부 ·중앙-지방간, 지자체간 인사교류 시 장애요인 ·중앙-지방간, 지자체간 인사교류 활성화 조건

제3절 표본의 특성

구 분		사례수	(%)
전 체		(1,583)	100.0
◆ 성 별 ◆	남 성	(1,216)	76.8
	여 성	(367)	23.2
◆ 연 령 별 ◆	2 0 대 이 하	(114)	7.2
	3 0 대	(521)	32.9
	4 0 대	(623)	39.4
	5 0 대 이 상	(325)	20.5
◆ 직 급 별 1 ◆	4 급 이 상	(17)	1.1
	5 급	(259)	16.4
	6 급	(457)	28.9
	7 급	(587)	37.1
	8 급	(181)	11.4
	9 급	(32)	2.0
	기 능 직	(50)	3.2
◆ 직 급 별 2 ◆	5 급 이 상	(276)	17.4
	6 급 이 하	(1,307)	82.6
◆ 학 령 별 ◆	중 졸	(1)	0.1
	고 졸	(223)	14.1
	전 문 대 졸	(221)	14.0
	대 졸 이 상	(1,138)	71.9
◆ 노조가입별 ◆	가 입	(454)	28.7
	미 가 입	(1,129)	71.3
◆ 공무원분류별 ◆	국 가 공 무 원	(424)	26.8
	지 방 공 무 원	(1,159)	73.2

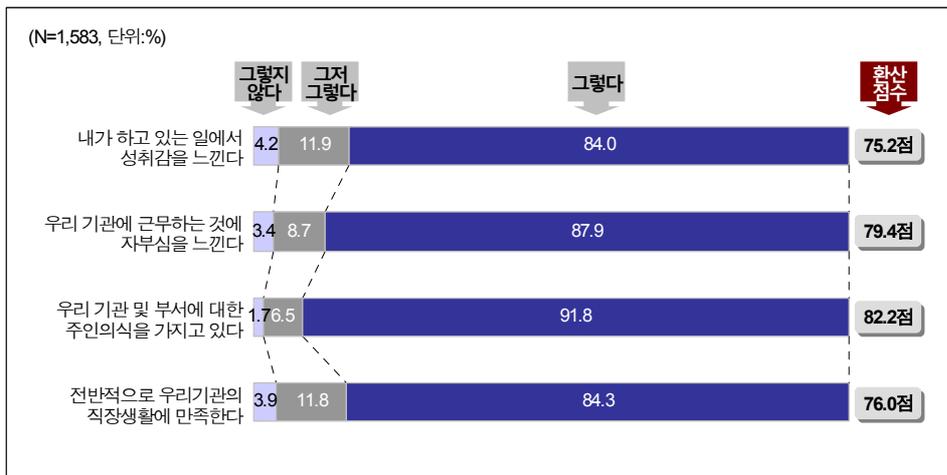
V. 공직사회 활력제고방안

제1절 인사제도/후생복지제도 개선에 관한 공무원 인식

1. 직장생활 전반 평가

- 직장생활 전반에 대한 평가 결과, 전체적으로 긍정적인 평가가 압도적으로 높게 나타난 가운데, 특히 '나는 우리 기관 및 부서에 대한 주인의식을 가지고 있다'에 대한 평가가 평균 82.2점으로 매우 높게 나타났다. 그 밖에 '나는 우리 기관에 근무하는 것에 대해 자부심을 느낀다'는 79.4점, '나는 내가 하고 있는 일에서 성취감을 느낀다'는 75.2점으로 조사되었다. 한편, 직장생활 전반에 대해서는 76.0점의 만족도를 나타내고 있다.

【 직장생활 전반에 대한 평가 】



- 직장생활에 대한 만족도 평가 결과를 평가대상인 국가공무원과 지방공무원으로 구분하여 분석한 결과, 전반적으로 지방공무원의 만족도가 국가공무원보다 더 높은 것으로 조사되었다.

평가항목	대상	사례수	그렇지 않다	그저 그렇다	그렇다	환산점수 (점)
나는 내가 하고 있는 일에서 성취감을 느낀다	전체	(1,583)	4.2	11.9	84.0	75.2
	국가공무원	(424)	5.7	14.2	80.2	72.9
	지방공무원	(1,159)	3.6	11.0	85.3	76.1
나는 우리 기관에 근무하는 것에 대해 자부심을 느낀다	전체	(1,583)	3.4	8.7	87.9	79.4
	국가공무원	(424)	6.6	12.7	80.7	75.3
	지방공무원	(1,159)	2.2	7.2	90.6	81.0
나는 우리 기관 및 부서에 대한 주인의식을 가지고 있다	전체	(1,583)	1.7	6.5	91.8	82.2
	국가공무원	(424)	3.8	10.6	85.6	78.3
	지방공무원	(1,159)	0.9	5.0	94.0	83.7
나는 전반적으로 우리 기관의 직장생활에 대해 만족한다	전체	(1,583)	3.9	11.8	84.3	76.0
	국가공무원	(424)	7.1	15.8	77.1	71.9
	지방공무원	(1,159)	2.7	10.4	87.0	77.5

- 일선 지방자치단체 공무원들을 대상으로 세부항목에 대해 지방공무원 계층별로 살펴보면, '내가 하고 있는 일에서 성취감을 느낀다'와 '우리 기관에 근무하는 것에 대해 자부심을 느낀다'는 항목은 광역자치단체 소속 공무원들의 만족도가 기초 자치단체 공무원들보다 높은 것으로 나타났으며, '우리기관 및 부서에 대한 주인의식을 가지고 있다'와 '전반적으로 우리 기관의 직장생활에 만족한다'는 부분에서는 광역자치단체와 기초자치단체 공무원 간에 만족도 차이가 크지 않은 것으로 나타났다. 한편, 노조 가입여부를 고려하면, 노조 미가입자의 직장생활 만족도가 가입자의 만족도보다 큰 것으로 나타났으며, 직급별로는 전체적으로 상위 직급의 만족도가 하위직급보다 높은 것을 알 수 있다.

【 일선 지방공무원들의 직장생활 전반에 대한 평가 】

대상	사례수	나는 내가 하고 있는 일에서 성취감을 느낀다				나는 우리 기관에 근무하는 것에 대해 자부심을 느낀다				
		그렇지 않다	그저 그렇다	그렇다	환산점수 (점)	그렇지 않다	그저 그렇다	그렇다	환산점수 (점)	
전체	(1,159)	3.6	11.0	85.3	76.1	2.2	7.2	90.6	81.0	
지역별	광역자치단체	(165)	4.2	8.5	87.3	78.1	3.0	5.5	91.5	83.3
	기초(도시형)	(749)	4.1	11.6	84.2	75.4	2.0	8.1	89.9	80.3
	기초(농촌형)	(245)	1.6	11.0	87.3	76.9	2.4	5.3	92.2	81.4
직급별	4급이상	(1)	0.0	0.0	100.0	100.0	0.0	0.0	100.0	100.0
	5급	(213)	0.9	4.7	94.4	82.8	1.9	3.8	94.4	86.0
	6급	(330)	4.2	7.3	88.5	78.8	3.6	4.8	91.5	83.0
	7급	(404)	2.5	12.6	84.9	74.5	1.0	7.2	91.8	80.1
	8급	(150)	7.3	24.0	68.7	66.1	2.7	14.7	82.7	72.6
	9급	(20)	5.0	20.0	75.0	71.7	0.0	20.0	80.0	77.5
	기능직	(41)	9.8	7.3	82.9	72.8	4.9	9.8	85.4	78.9
노조 가입별	가입	(390)	5.6	13.8	80.5	73.7	2.8	9.2	87.9	79.2
	미가입	(769)	2.6	9.6	87.8	77.3	2.0	6.1	91.9	81.9

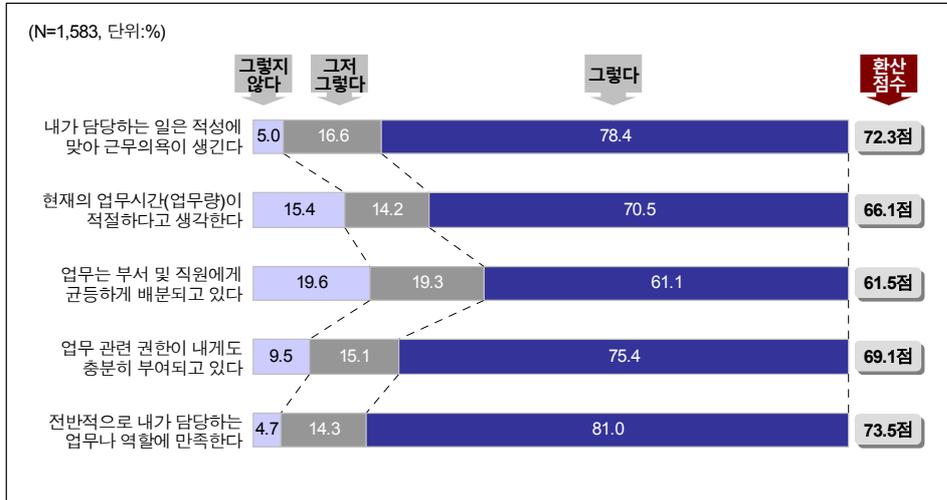
대상	사례수	나는 우리 기관 및 부서에 대한 주인의식을 가지고 있다				나는 전반적으로 우리 기관의 직장생활에 대해 만족한다				
		그렇지 않다	그저 그렇다	그렇다	환산점수 (점)	그렇지 않다	그저 그렇다	그렇다	환산점수 (점)	
전체	(1,159)	0.9	5.0	94.0	83.7	2.7	10.4	87.0	77.5	
지역별	광역자치단체	(165)	3.0	5.5	91.5	84.0	3.6	11.5	84.8	77.7
	기초(도시형)	(749)	0.5	5.6	93.9	83.2	2.4	11.2	86.4	77.3
	기초(농촌형)	(245)	0.8	2.9	96.3	84.7	2.9	6.9	90.2	77.9
직급별	4급이상	(1)	0.0	0.0	100.0	100.0	0.0	0.0	100.0	100.0
	5급	(213)	0.0	1.9	98.1	88.8	0.5	5.2	94.4	83.6
	6급	(330)	1.2	2.7	96.1	86.9	2.7	8.2	89.1	79.6
	7급	(404)	1.0	5.2	93.8	82.0	2.7	10.9	86.4	75.7
	8급	(150)	2.0	12.7	85.3	74.3	4.0	22.0	74.0	69.4
	9급	(20)	0.0	5.0	95.0	81.7	0.0	15.0	85.0	75.8
	기능직	(41)	0.0	9.8	90.2	82.5	9.8	4.9	85.4	75.2
노조 가입별	가입	(390)	1.3	7.2	91.5	81.2	3.1	13.3	83.6	76.2
	미가입	(769)	0.8	3.9	95.3	84.9	2.5	8.8	88.7	78.1

2. 담당업무 평가

- 현재 담당하고 있는 업무와 관련해서는 ‘내가 현재 담당하고 있는 일은 내 적성에 맞아, 근무의욕이 생긴다’는 항목이 72.3점으로 가장 높았고, 이어 ‘업무와 관련된 권한이 나에게 충분하게 부여되어 있다’가

69.1점으로 조사되었다. 반면, '현재 우리 기관의 업무는 부서 및 직원들에게 균등하게 배분되고 있다'는 61.5점으로 상대적으로 낮게 나타났다.

【 담당업무 전반에 대한 평가 】



- 담당업무에 대한 만족도 결과를 평가대상별로 살펴보면, 전반적으로는 지방공무원의 만족도가 국가공무원보다 다소 높으나, 균등한 업무 배분과 권한부여에 있어서는 큰 차이를 보이지 않고 있다.

평가항목	대상	사례수	그렇지 않다	그저 그렇다	그렇다	환산점수 (점)
내가 현재 담당하고 있는 일은 내 적성에 맞아, 근무의욕이 생긴다	전체	(1,583)	5.0	16.6	78.4	72.3
	국가공무원	(424)	7.1	18.4	74.5	70.5
	지방공무원	(1,159)	4.2	16.0	79.8	73.0
나는 현재의 업무시간(업무량)이 적절하다고 생각한다	전체	(1,583)	15.4	14.2	70.5	66.1
	국가공무원	(424)	18.6	16.7	64.6	63.2
	지방공무원	(1,159)	14.2	13.2	72.6	67.1
현재 우리 기관의 업무는 부서 및 직원들에게 균등하게 배분되고 있다	전체	(1,583)	19.6	19.3	61.1	61.5
	국가공무원	(424)	20.0	22.6	57.3	61.0
	지방공무원	(1,159)	19.4	18.1	62.5	61.7
업무와 관련된 권한이 나에게 충분하게 부여되어 있다	전체	(1,583)	9.5	15.1	75.4	69.1
	국가공무원	(424)	9.0	18.9	72.2	68.2
	지방공무원	(1,159)	9.7	13.7	76.6	69.4
나는 전반적으로 내가 담당하는 업무나 역할에 대해 만족한다	전체	(1,583)	4.7	14.3	81.0	73.5
	국가공무원	(424)	5.9	17.9	76.2	71.5
	지방공무원	(1,159)	4.2	12.9	82.8	74.2

- 일선 지방자치단체 공무원들을 대상으로 각각의 평가항목에 대해 소속별로 살펴보면, '적성에 맞아 근무의욕이 생긴다'는 광역자치단체와 기초자치단체(농촌형)에서, '업무시간이 적절하다고 생각한다'는 기초자치단체(도시형)에서, '업무는 부서 및 직원들에게 균등하게 배분된다'와 '업무 관련 권한이 나에게 충분히 부여되어 있다'는 기초자치단체(농촌형)에서 상대적으로 만족도가 높은 것으로 조사되었다. 한편, 직급이 높고 노조 미가입자인 경우 담당업무에 대해 전반적으로 만족도가 높게 나타나고 있다.

【 일선 지방공무원들의 담당업무 전반에 대한 평가 】

대상	사례수	내가 현재 담당하고 있는 일은 내 적성에 맞아, 근무의욕이 생긴다				나는 현재의 업무시간(업무량)이 적절하다고 생각한다				
		그렇지 않다	그저 그렇다	그렇다	환산점수 (점)	그렇지 않다	그저 그렇다	그렇다	환산점수 (점)	
전체	(1,159)	4.2	16.0	79.8	73.0	14.2	13.2	72.6	67.1	
지역별	광역자치단체	(165)	4.8	11.5	83.6	74.8	24.2	12.7	63.0	61.1
	기초(도시형)	(749)	4.9	16.7	78.4	72.2	12.4	11.9	75.7	68.6
	기초(농촌형)	(245)	1.6	16.7	81.6	74.1	12.7	17.6	69.8	66.4
직급별	4급이상	(1)	0.0	0.0	100.0	100.0	0.0	0.0	100.0	83.3
	5급	(213)	2.3	6.1	91.5	80.8	8.0	6.1	85.9	74.1
	6급	(330)	5.5	12.7	81.8	75.0	14.5	9.4	76.1	69.3
	7급	(404)	3.2	20.0	76.7	70.5	17.3	15.8	66.8	63.9
	8급	(150)	7.3	23.3	69.3	65.2	13.3	24.0	62.7	61.8
	9급	(20)	5.0	25.0	70.0	70.8	10.0	25.0	65.0	65.8
	기능직	(41)	2.4	22.0	75.6	69.1	17.1	9.8	73.2	63.8
노조 가입별	가입	(390)	6.2	19.2	74.6	69.8	16.2	17.2	66.7	64.4
	미가입	(769)	3.3	14.3	82.4	74.6	13.1	11.2	75.7	68.5

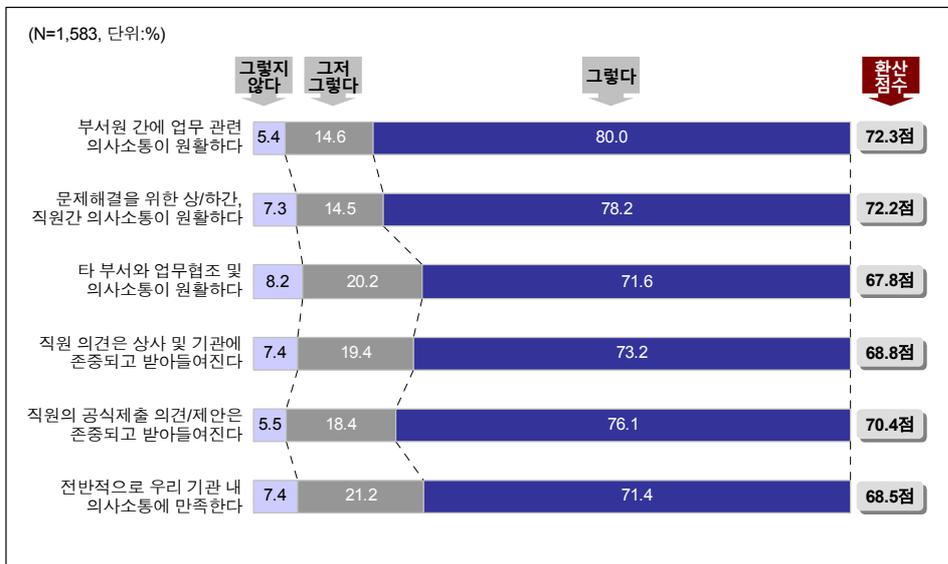
대상	사례수	현재 우리 기관의 업무는 부서 및 직원들에게 균등하게 배분되고 있다				업무와 관련된 권한이 나에게 충분히 부여되어 있다				
		그렇지 않다	그저 그렇다	그렇다	환산점수 (점)	그렇지 않다	그저 그렇다	그렇다	환산점수 (점)	
전체	(1,159)	19.4	18.1	62.5	61.7	9.7	13.7	76.6	69.4	
지역별	광역자치단체	(165)	21.8	15.8	62.4	61.6	13.9	18.8	67.3	66.1
	기초(도시형)	(749)	19.4	18.3	62.3	61.6	8.9	14.3	76.8	69.6
	기초(농촌형)	(245)	18.0	19.2	62.9	62.0	9.0	8.6	82.4	71.2
직급별	4급이상	(1)	0.0	0.0	100.0	83.3	0.0	0.0	100.0	100.0
	5급	(213)	9.9	11.7	78.4	70.8	4.7	9.4	85.9	76.8
	6급	(330)	16.7	13.6	69.7	64.3	10.3	12.1	77.6	69.8
	7급	(404)	25.0	22.5	52.5	57.1	12.6	16.6	70.8	66.0
	8급	(150)	23.3	24.7	52.0	56.2	5.3	16.0	78.7	67.9
	9급	(20)	25.0	10.0	65.0	63.3	25.0	10.0	65.0	65.0
노조 가입별	가입	(390)	21.3	20.5	58.2	59.1	11.5	13.6	74.9	67.5
	미가입	(769)	18.5	16.9	64.6	63.0	8.7	13.8	77.5	70.4

대상	사례수	나는 전반적으로 내가 담당하는 업무나 역할에 대해 만족한다				
		그렇지 않다	그저 그렇다	그렇다	환산점수 (점)	
전체	(1,159)	4.2	12.9	82.8	74.2	
지역별	광역자치단체	(165)	6.7	10.9	82.4	74.0
	기초(도시형)	(749)	4.1	14.2	81.7	73.7
	기초(농촌형)	(245)	2.9	10.6	86.5	75.7
직급별	4급이상	(1)	0.0	0.0	100.0	83.3
	5급	(213)	2.3	5.6	92.0	81.1
	6급	(330)	4.8	10.0	85.2	75.7
	7급	(404)	3.7	15.8	80.4	72.3
	8급	(150)	6.0	20.7	73.3	67.6
	9급	(20)	10.0	20.0	70.0	70.8
노조 가입별	가입	(390)	5.1	16.9	77.9	71.2
	미가입	(769)	3.8	10.9	85.3	75.7

3. 커뮤니케이션 평가

- 기관 내 원활한 의사소통에 대한 조사 결과, '우리 부서원들 간에 업무를 위한 의사소통이 원활하다'(72.3점), '우리 부서내에서는 문제해결을 위한 상하간, 직원간 의사소통이 원활하다'(72.2점), '직원들이 공식적으로 제출한 의견이나 제안은 존중되고 적절하게 받아들여진다'(70.4점) 등이 70점대 이상으로 높게 평가되고 있다.
- 반면, '업무상 협조가 필요한 경우, 타 부서와 업무협조 및 의사소통이 원활하게 이루어지고 있다'(67.8점), '직원들의 의견은 상사 및 기관에게서 존중되고 적절하게 받아들여진다'(68.8점) 등은 상대적으로 미흡한 것으로 조사되었다.

【 커뮤니케이션 전반에 대한 평가 】



- 원활한 의사소통과 관련해서 평가대상인 국가공무원과 지방공무원 간의 만족도 편차가 거의 나타나지 않고 있으며, 전체적인 항목별 평가 추이도 거의 비슷한 경향을 보인다.

평가항목	대상	사례수	그렇지 않다	그저 그렇다	그렇다	환산점수 (점)
우리 부서원들 간에 업무를 위한 의사소통이 원활하다	전체	(1,583)	5.4	14.6	80.0	72.3
	국가공무원	(424)	6.6	14.6	78.8	72.1
	지방공무원	(1,159)	4.9	14.6	80.5	72.4
우리 부서내에서는 문제해결을 위한 상하간, 직원간 의사소통이 원활하다	전체	(1,583)	7.3	14.5	78.2	72.2
	국가공무원	(424)	10.1	14.6	75.2	71.4
	지방공무원	(1,159)	6.2	14.5	79.3	72.5
업무상 협조가 필요한 경우, 타 부서와 업무협조 및 의사소통이 원활하게 이루어지고 있다	전체	(1,583)	8.2	20.2	71.6	67.8
	국가공무원	(424)	9.7	18.6	71.7	68.2
	지방공무원	(1,159)	7.7	20.7	71.6	67.6
직원들의 의견은 상사 및 기관에게서 존중되고 적절하게 받아들여진다	전체	(1,583)	7.4	19.4	73.2	68.8
	국가공무원	(424)	9.4	20.0	70.5	68.3
	지방공무원	(1,159)	6.6	19.2	74.2	68.9
직원들이 공식적으로 제출한 의견이나 제안은 존중되고 적절하게 받아들여진다	전체	(1,583)	5.5	18.4	76.1	70.4
	국가공무원	(424)	6.6	20.8	72.6	69.8
	지방공무원	(1,159)	5.1	17.6	77.3	70.6
나는 전반적으로 우리 기관내 의사소통에 대해 만족한다	전체	(1,583)	7.4	21.2	71.4	68.5
	국가공무원	(424)	8.5	21.7	69.8	68.0
	지방공무원	(1,159)	7.0	21.0	72.0	68.6

- 일선 지방공무원들을 대상으로 세부 평가항목을 소속별로 살펴보면, 전체적으로 기초자치단체(농촌형) 소속 공무원의 만족도가 높은 가운데, '타 부서와 업무협조 및 의사소통이 원활하게 이루어지고 있다'는 항목만 광역자치단체 공무원의 만족도가 높게 나타났다.
- 직급과 노조 가입 여부별로는 앞선 평가항목과 마찬가지로 직급이 높고 노조 미가입자의 만족도가 높은 특징을 보였다.

【 일선 지방공무원들의 커뮤니케이션 전반에 대한 평가분석 】

대상	사례수	다 부서와 업무협조 및 의사소통이 원활하게 이루어지고 있다				직원들의 의견은 상사 및 기관에게서 존중되고 적절하게 받아들여진다				
		그렇지 않다	그저 그렇다	그렇다	환산점수 (점)	그렇지 않다	그저 그렇다	그렇다	환산점수 (점)	
전체	(1,159)	7.7	20.7	71.6	67.6	6.6	19.2	74.2	68.9	
지역별	광역자치단체	(165)	6.7	18.2	75.2	69.6	10.3	20.0	69.7	67.2
	기초(도시형)	(749)	8.4	21.2	70.4	67.2	6.3	20.3	73.4	69.0
	기초(농촌형)	(245)	6.1	20.8	73.1	67.6	5.3	15.1	79.6	70.1
직급별	4급이상	(1)	0.0	0.0	100.0	83.3	0.0	0.0	100.0	83.3
	5급	(213)	4.7	15.0	80.3	72.8	3.3	9.4	87.3	75.1
	6급	(330)	7.0	19.4	73.6	69.6	7.0	15.8	77.3	70.6
	7급	(404)	8.4	20.5	71.0	65.8	7.4	23.0	69.6	66.5
	8급	(150)	11.3	29.3	59.3	61.7	7.3	30.0	62.7	63.6
	9급	(20)	5.0	30.0	65.0	67.5	10.0	30.0	60.0	66.7
	기능직	(41)	9.8	26.8	63.4	63.8	9.8	14.6	75.6	68.3
노조 가입별	가입	(390)	10.3	20.8	69.0	66.2	7.4	23.1	69.5	66.9
	미가입	(769)	6.4	20.7	73.0	68.3	6.2	17.2	76.6	70.0

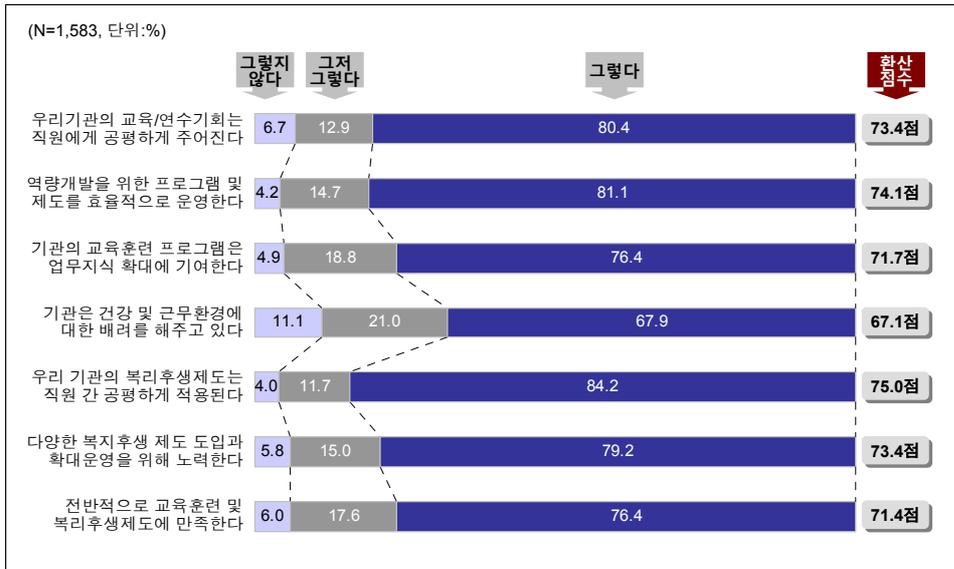
대상	사례수	우리 부서원들 간에 업무를 위한 의사소통이 원활하다				우리 부서내에서는 문제해결을 위한 상하간, 직원간 의사소통이 원활하다				
		그렇지 않다	그저 그렇다	그렇다	환산점수 (점)	그렇지 않다	그저 그렇다	그렇다	환산점수 (점)	
전체	(1,159)	4.9	14.6	80.5	72.4	6.2	14.5	79.3	72.5	
지역별	광역자치단체	(165)	6.7	14.5	78.8	72.5	9.1	15.8	75.2	72.0
	기초(도시형)	(749)	5.2	15.6	79.2	71.7	6.5	15.2	78.2	72.0
	기초(농촌형)	(245)	2.9	11.4	85.7	74.2	3.3	11.4	85.3	74.1
직급별	4급이상	(1)	0.0	0.0	100.0	83.3	0.0	0.0	100.0	83.3
	5급	(213)	2.8	8.5	88.7	77.9	2.8	11.3	85.9	77.5
	6급	(330)	4.2	12.7	83.0	74.9	4.8	12.4	82.7	74.9
	7급	(404)	6.2	16.6	77.2	69.5	6.7	15.1	78.2	70.3
	8급	(150)	6.0	21.3	72.7	67.0	12.0	20.7	67.3	66.1
	9급	(20)	5.0	20.0	75.0	71.7	15.0	15.0	70.0	70.0
	기능직	(41)	4.9	14.6	80.5	70.7	4.9	19.5	75.6	71.1
노조 가입별	가입	(390)	6.2	17.4	76.4	70.2	9.0	16.7	74.4	70.0
	미가입	(769)	4.3	13.1	82.6	73.5	4.8	13.4	81.8	73.7

대상	사례수	직원들이 공식적으로 제출한 의견이나 제안은 존중되고 적절히 받아들여진다				나는 전반적으로 우리 기관 내 의사소통에 대해 만족한다				
		그렇지 않다	그저 그렇다	그렇다	환산점수 (점)	그렇지 않다	그저 그렇다	그렇다	환산점수 (점)	
전체	(1,159)	5.1	17.6	77.3	70.6	7.0	21.0	72.0	68.6	
지역별	광역자치단체	(165)	7.3	22.4	70.3	68.7	7.3	23.0	69.7	68.2
	기초(도시형)	(749)	5.6	17.8	76.6	70.2	7.5	22.4	70.1	68.2
	기초(농촌형)	(245)	2.0	13.9	84.1	72.9	5.3	15.1	79.6	70.3
직급별	4급이상	(1)	0.0	0.0	100.0	66.7	0.0	0.0	100.0	83.3
	5급	(213)	2.3	9.4	88.3	77.4	3.3	13.1	83.6	75.2
	6급	(330)	4.2	17.6	78.2	71.9	6.1	18.8	75.2	71.0
	7급	(404)	6.2	19.8	74.0	68.1	7.4	22.8	69.8	66.1
	8급	(150)	6.7	25.3	68.0	65.1	8.7	32.0	59.3	62.8
	9급	(20)	20.0	10.0	70.0	67.5	20.0	15.0	65.0	67.5
	기능직	(41)	2.4	14.6	82.9	70.3	17.1	24.4	58.5	62.2
노조 가입별	가입	(390)	7.4	19.2	73.3	68.6	9.0	25.1	65.9	66.6
	미가입	(769)	3.9	16.8	79.3	71.6	6.0	18.9	75.2	69.7

4. 교육훈련 및 복지후생 제도 평가

- 교육훈련 및 복지후생 제도와 관련해서는 '우리 기관의 복리 후생제도는 직원 간 공평하게 적용된다'(75.0점), '정해진 예산의 범위내에서 직원의 역량개발을 위한 제도 및 프로그램을 효율적으로 운영하고 있다'(74.1점), '우리 기관의 교육·연수 기회는 모든 직원에게 공평하게 주어지고 있다'(73.4점), '우리 기관은 다양한 복지후생 제도 도입과 확대운영을 위해 노력하고 있다'(73.4점) 등이 상대적으로 높게 조사되었다.
- 한편, '우리 기관은 나의 건강 및 근무 환경에 대한 배려를 해주고 있다'는 항목은 67.1점으로 다소 낮게 평가되고 있는데, 쾌적한 근무 환경 조성을 위한 노력이 요구된다.

【 교육훈련 및 복지후생 제도 전반에 대한 평가 】



- 교육훈련 및 복지후생 제도에 대해서는 전반적으로 지방공무원의 만족도가 국가공무원들보다 높은 것으로 조사되었다. 특히, '우리 기관의 복리 후생제도는 직원 간 공평하게 적용된다'와 '우리 기관은 다양한 복지후생 제도 도입과 확대운영을 위해 노력하고 있다'는 항목의 편차가 큰 것으로 나타났다.

평가항목	대상	사례수	그렇지 않다	그저 그렇다	그렇다	환산점수 (점)
우리 기관의 교육·연수 기회는 모든 직원에게 공평하게 주어지고 있다	전체	(1,583)	6.7	12.9	80.4	73.4
	국가공무원	(424)	11.3	15.1	73.6	69.8
	지방공무원	(1,159)	5.0	12.1	82.9	74.7
정해진 예산의 범위내에서 직원의 역량개발을 위한 제도 및 프로그램을 효율적으로 운영하고 있다	전체	(1,583)	4.2	14.7	81.1	74.1
	국가공무원	(424)	7.8	19.8	72.4	70.5
	지방공무원	(1,159)	2.9	12.8	84.3	75.5
우리 기관의 교육 훈련 프로그램은 업무 지식 확대에 크게 기여하고 있다	전체	(1,583)	4.9	18.8	76.4	71.7
	국가공무원	(424)	9.2	18.9	71.9	69.6
	지방공무원	(1,159)	3.3	18.7	78.0	72.4
우리 기관은 나의 건강 및 근무 환경에 대한 배려를 해주고 있다	전체	(1,583)	11.1	21.0	67.9	67.1
	국가공무원	(424)	15.3	26.9	57.8	63.2
	지방공무원	(1,159)	9.6	18.8	71.6	68.5
우리 기관의 복리 후생제도는 직원 간 공평하게 적용된다	전체	(1,583)	4.0	11.7	84.2	75.0
	국가공무원	(424)	7.5	20.8	71.7	69.2
	지방공무원	(1,159)	2.8	8.5	88.8	77.2
우리 기관은 다양한 복리후생 제도 도입과 확대운영을 위해 노력하고 있다	전체	(1,583)	5.8	15.0	79.2	73.4
	국가공무원	(424)	12.5	24.1	63.4	65.8
	지방공무원	(1,159)	3.4	11.6	85.0	76.2
나는 전반적으로 우리 기관의 교육 훈련 및 복리후생 제도에 대해 만족한다	전체	(1,583)	6.0	17.6	76.4	71.4
	국가공무원	(424)	12.0	25.0	63.0	65.2
	지방공무원	(1,159)	3.8	14.9	81.3	73.7

- 일선 지방공무원들을 대상으로 교육훈련 및 복리후생 제도에 대한 계층별 분석 결과, 지역별로는 모든 항목에 대해 기초자치단체(농촌형) 소속 공무원의 만족도가 광역자치단체나 기초자치단체(도시형) 소속 공무원들보다 높았다.
- 직급별로는 전반적으로 5급 공무원의 만족도가 다른 직급들에 비해 높게 조사된 가운데, 6급과 9급의 만족도도 비교적 높은 편으로 나타났다.
- 노조 가입 여부별로는 미가입자의 만족도가 가입자의 만족도보다 높은 특징을 보이고 있다.

【 일선 지방공무원들의 교육훈련 및 복지후생 제도에 대한 평가 분석 】

대상	사례수	교육·연수 기회는 모든 직원에게 공평하게 주어지고 있다				직원의 역량개발을 위한 제도 및 프로그램을 효율적으로 운영하고 있다				
		그렇지 않다	그저 그렇다	그렇다	환산점수 (점)	그렇지 않다	그저 그렇다	그렇다	환산점수 (점)	
전체	(1,159)	5.0	12.1	82.9	74.7	2.9	12.8	84.3	75.5	
지역별	광역자치단체	(165)	10.3	14.5	75.2	69.9	4.2	20.0	75.8	71.6
	기초(도시형)	(749)	4.4	12.8	82.8	74.7	2.8	12.6	84.6	75.6
	기초(농촌형)	(245)	3.3	8.2	88.6	77.6	2.4	8.6	89.0	77.7
직급별	4급이상	(1)	0.0	0.0	100.0	66.7	0.0	0.0	100.0	66.7
	5급	(213)	3.8	3.3	93.0	79.7	1.9	4.7	93.4	80.3
	6급	(330)	5.2	10.9	83.9	77.1	3.0	12.4	84.5	77.3
	7급	(404)	4.0	14.1	81.9	73.6	2.2	13.9	83.9	74.5
	8급	(150)	8.0	21.3	70.7	67.4	5.3	19.3	75.3	69.6
	9급	(20)	5.0	5.0	90.0	73.3	10.0	10.0	80.0	71.7
노조 가입별	가입	(390)	5.6	15.1	79.2	72.2	5.1	14.9	80.0	72.5
	미가입	(769)	4.7	10.5	84.8	75.9	1.8	11.7	86.5	77.0

대상	사례수	우리 기관의 교육 훈련 프로그램은 업무지식 확대에 크게 기여하고 있다				우리 기관은 나의 건강 및 근무 환경에 대한 배려를 해주고 있다				
		그렇지 않다	그저 그렇다	그렇다	환산점수 (점)	그렇지 않다	그저 그렇다	그렇다	환산점수 (점)	
전체	(1,159)	3.3	18.7	78.0	72.4	9.6	18.8	71.6	68.5	
지역별	광역자치단체	(165)	6.7	19.4	73.9	70.6	15.8	23.6	60.6	63.4
	기초(도시형)	(749)	2.9	19.9	77.2	72.3	9.1	19.2	71.7	68.9
	기초(농촌형)	(245)	2.0	14.7	83.3	74.0	6.9	14.3	78.8	70.6
직급별	4급이상	(1)	0.0	0.0	100.0	66.7	0.0	100.0	0.0	50.0
	5급	(213)	2.8	9.4	87.8	77.3	3.8	11.3	85.0	76.1
	6급	(330)	3.0	17.0	80.0	74.6	9.1	17.3	73.6	70.6
	7급	(404)	2.5	22.0	75.5	71.0	10.6	22.3	67.1	65.4
	8급	(150)	6.7	26.7	66.7	65.3	15.3	24.0	60.7	61.9
	9급	(20)	5.0	15.0	80.0	70.0	5.0	20.0	75.0	72.5
노조 가입별	가입	(390)	3.8	19.0	77.2	71.4	11.8	20.5	67.7	66.4
	미가입	(769)	3.0	18.6	78.4	72.9	8.5	17.9	73.6	69.5

대상	사례수	우리 기관의 복리 후생제도는 직원 간 공평하게 적용된다				다양한 복지후생 제도 도입과 확대운영을 위해 노력하고 있다				
		그렇지 않다	그저 그렇다	그렇다	환산점수 (점)	그렇지 않다	그저 그렇다	그렇다	환산점수 (점)	
전체	(1,159)	2.8	8.5	88.8	77.2	3.4	11.6	85.0	76.2	
지역별	광역자치단체	(165)	3.6	15.2	81.2	73.6	3.6	17.0	79.4	74.0
	기초(도시형)	(749)	2.7	8.3	89.1	77.5	3.1	12.8	84.1	76.1
	기초(농촌형)	(245)	2.4	4.5	93.1	78.4	4.1	4.5	91.4	77.8
직급별	4급이상	(1)	0.0	0.0	100.0	66.7	0.0	0.0	100.0	66.7
	5급	(213)	0.9	5.2	93.9	81.0	1.9	5.6	92.5	81.4
	6급	(330)	2.7	8.2	89.1	78.9	3.9	11.5	84.5	77.4
	7급	(404)	2.7	9.4	87.9	76.2	3.5	13.1	83.4	74.7
	8급	(150)	5.3	12.7	82.0	70.9	4.7	17.3	78.0	70.3
	9급	(20)	0.0	5.0	95.0	80.0	0.0	15.0	85.0	78.3
	기능직	(41)	4.9	4.9	90.2	74.0	2.4	7.3	90.2	74.4
노조 가입별	가입	(390)	4.4	9.2	86.4	75.0	4.6	13.6	81.8	74.2
	미가입	(769)	2.0	8.1	90.0	78.2	2.7	10.7	86.6	77.2

대상	사례수	나는 전반적으로 우리 기관의 교육 훈련 및 복지후생 제도에 만족한다				
		그렇지 않다	그저 그렇다	그렇다	환산점수 (점)	
전체	(1,159)	3.8	14.9	81.3	73.7	
지역별	광역자치단체	(165)	4.8	20.0	75.2	71.2
	기초(도시형)	(749)	3.9	15.4	80.8	73.7
	기초(농촌형)	(245)	2.9	10.2	86.9	75.6
직급별	4급이상	(1)	0.0	100.0	0.0	50.0
	5급	(213)	2.8	6.6	90.6	78.1
	6급	(330)	3.9	14.2	81.8	75.5
	7급	(404)	3.5	17.3	79.2	72.2
	8급	(150)	7.3	22.0	70.7	67.6
	9급	(20)	0.0	5.0	95.0	79.2
노조 가입별	가입	(390)	4.6	18.5	76.9	72.2
	미가입	(769)	3.4	13.1	83.5	74.5

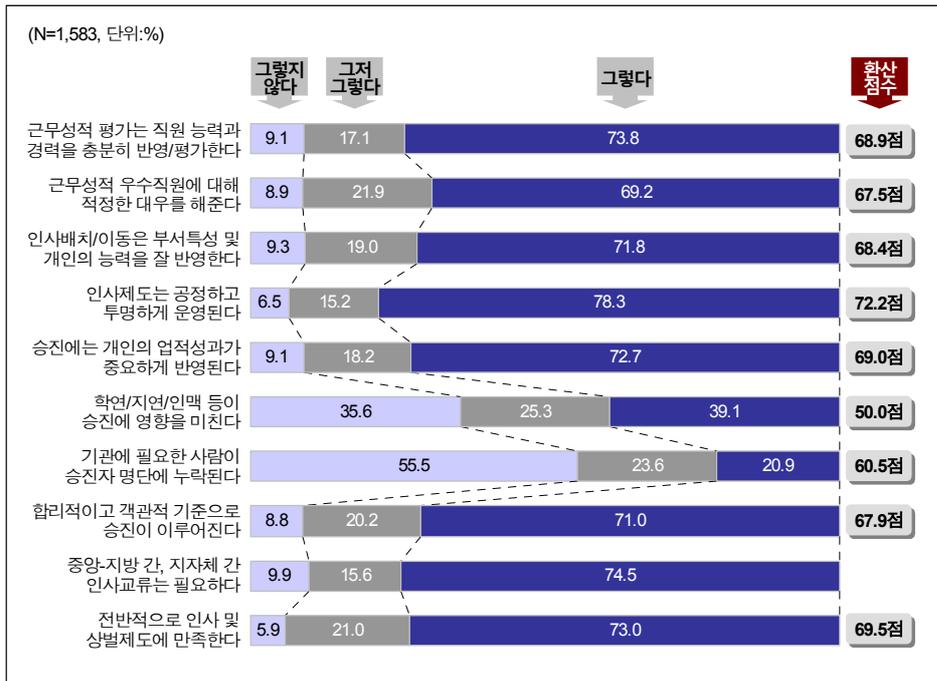
5. 인사제도 평가

- 인사제도와 관련해서는 평가 항목별 만족도 차이가 다소 크게 벌어졌다. 세부항목 중 '우리 기관의 인사제도는 공정성하고 투명하게 운영되고 있다'(72.2점), '우리기관 승진에는 개인의 업적성과가 중요하

게 반영된다'(69.0점), '우리 기관의 근무성적 평가는 직원들의 능력과 경력을 충분히 반영하여 평가한다'(68.9점), '우리 기관의 인사 배치 및 이동은 부서의 특성 및 개인의 능력을 잘 반영하고 있다'(68.4점) 등이 매우 높게 조사되었다.

- 반면, '학연, 지연, 인맥 등이 승진에 영향을 미친다고 생각한다'(50.0 점)와 '매년 승진자 명단을 보면 정말 기관에 필요한 사람이 누락되어 있는 것을 자주 보게 된다'(60.5점) 등은 만족도가 낮게 나타났다.

【 인사제도 전반에 대한 평가 】

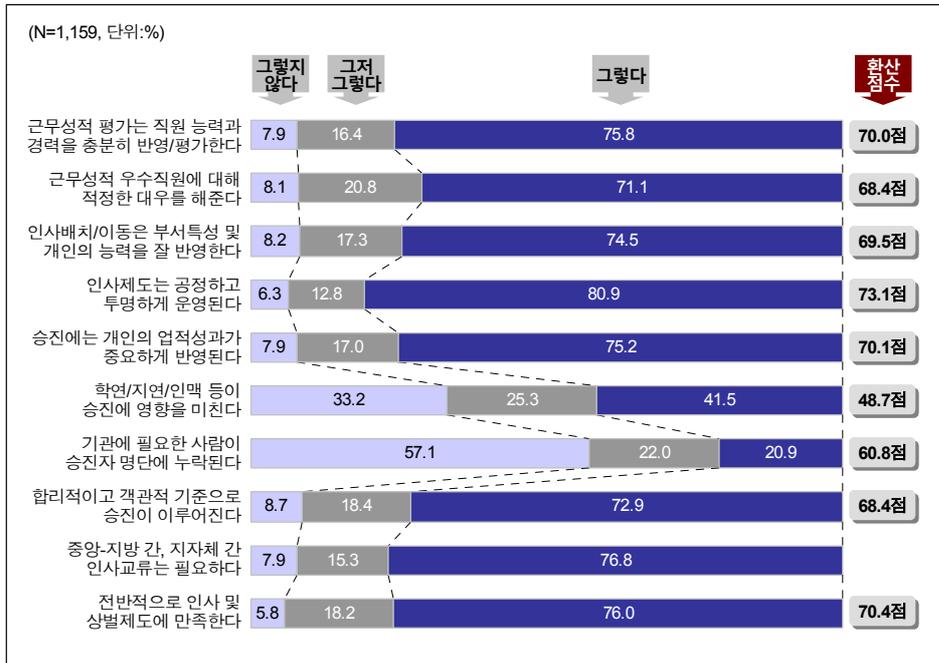


- 인사제도 전반에 대해 평가대상별로 분석해 본 결과, 다른 항목들과 마찬가지로 전반적으로는 지방공무원의 만족도가 국가공무원들보다 높은 것을 알 수 있으나, '학연, 지연, 인맥 등이 승진에 영향을 미친다고 생각한다'는 항목에 대해서는 국가공무원의 만족도 평가점수(53.7점)가 지방공무원들의 평가점수(48.7점)보다 높은 특징을 보였다.

평가항목	대상	사례수	그렇지 않다	그저 그렇다	그렇다	환산점수 (점)
우리 기관의 근무성적 평가는 직원들의 능력과 경력을 충분히 반영하여 평가한다	전체	(1,583)	9.1	17.1	73.8	68.9
	국가공무원	(424)	12.5	18.9	68.6	65.7
	지방공무원	(1,159)	7.9	16.4	75.8	70.0
우리 기관은 근무성적이 우수한 직원에 대해 적절한 대우조치가 마련되어 있다	전체	(1,583)	8.9	21.9	69.2	67.5
	국가공무원	(424)	11.1	25.0	63.9	65.1
	지방공무원	(1,159)	8.1	20.8	71.1	68.4
우리 기관의 인사 배치 및 이동은 부서의 특성 및 개인의 능력을 잘 반영하고 있다	전체	(1,583)	9.3	19.0	71.8	68.4
	국가공무원	(424)	12.3	23.6	64.2	65.4
	지방공무원	(1,159)	8.2	17.3	74.5	69.5
우리 기관의 인사제도는 공정성하고 투명하게 운영되고 있다	전체	(1,583)	6.5	15.2	78.3	72.2
	국가공무원	(424)	7.1	21.9	71.0	69.8
	지방공무원	(1,159)	6.3	12.8	80.9	73.1
우리기관 승진에는 개인의 업적성도가 중요하게 반영된다	전체	(1,583)	9.1	18.2	72.7	69.0
	국가공무원	(424)	12.5	21.5	66.0	66.2
	지방공무원	(1,159)	7.9	17.0	75.2	70.1
학연, 지연, 인맥 등이 승진에 영향을 미친다고 생각한다	전체	(1,583)	35.6	25.3	39.1	50.0
	국가공무원	(424)	42.0	25.5	32.5	53.7
	지방공무원	(1,159)	33.2	25.3	41.5	48.7
매년 승진자 명단을 보면 정말 기관에 필요한 사람이 누락되어 있는 것을 자주 보게 된다	전체	(1,583)	55.5	23.6	20.9	60.5
	국가공무원	(424)	50.9	28.1	21.0	59.8
	지방공무원	(1,159)	57.1	22.0	20.9	60.8
합리적이고 객관적인 기준에 의해 승진이 이루어진다고 생각한다	전체	(1,583)	8.8	20.2	71.0	67.9
	국가공무원	(424)	9.2	25.0	65.8	66.5
	지방공무원	(1,159)	8.7	18.4	72.9	68.4
중앙-지방간 혹은 지방자치단체간 인사교류는 필요하다고 생각한다	전체	(1,583)	9.9	15.6	74.5	-
	국가공무원	(424)	15.3	16.5	68.2	-
	지방공무원	(1,159)	7.9	15.3	76.8	-
나는 전반적으로 우리 기관의 인사 및 상벌 제도에 대해 만족한다	전체	(1,583)	5.9	21.0	73.0	69.5
	국가공무원	(424)	6.4	28.8	64.9	67.3
	지방공무원	(1,159)	5.8	18.2	76.0	70.4

- 특히 인사제도 분야는 지방공무원들의 경우 평가 항목에 따라 만족도 편차가 크게 나타나고 있으며, 세부 항목으로는 ‘우리 기관의 인사제도는 공정성하고 투명하게 운영되고 있다’(73.1점), ‘우리기관 승진에는 개인의 업적성도가 중요하게 반영된다’(70.1점), ‘우리 기관의 근무성적 평가는 직원들의 능력과 경력을 충분히 반영하여 평가한다’(70.0점) 등이 70점대 이상으로 높게 나타났다.
- 반면, ‘학연, 지연, 인맥 등이 승진에 영향을 미친다고 생각한다’(48.7점)와 ‘매년 승진자 명단을 보면 정말 기관에 필요한 사람이 누락되어 있는 것을 자주 보게 된다’(60.8점)는 항목 등은 평가점수가 매우 낮게 나타나고 있는데, 인사제도의 실질적인 운용과 관련하여 문제제기를 하는 상황으로 볼 수 있다.

【 인사제도 전반에 대한 평가 】



- 기관 및 조직의 인사제도 평가에 대해 근무지역별로 살펴보면, 전체적으로 기초자치단체(농촌형) 소속 공무원의 만족도가 다른 지역보다 높게 나타나고 있으며, 직급별로는 4급이상과 5급 등 직급이 높은 경우 긍정적 평가경향을 나타내고 있다.
- 마찬가지로 노조 가입 여부를 고려할 때, 미가입자의 만족도가 노조 가입자의 만족도보다 높은 것으로 나타났다.

【 인사제도에 대한 평가 - 주요 계층별 분석 】

대상	사례수	근무성적 평가는 직원들의 능력과 경력을 충분히 반영하여 평가한다				근무성적이 우수한 직원에 대해 적절한 대우조치가 마련되어 있다				
		그렇지 않다	그저 그렇다	그렇다	환산점수 (점)	그렇지 않다	그저 그렇다	그렇다	환산점수 (점)	
전체	(1,159)	7.9	16.4	75.8	70.0	8.1	20.8	71.1	68.4	
지역별	광역자치단체	(165)	12.7	17.0	70.3	66.5	9.1	22.4	68.5	67.4
	기초(도시형)	(749)	8.3	18.2	73.6	69.4	9.2	21.5	69.3	67.8
	기초(농촌형)	(245)	3.3	10.6	86.1	74.4	4.1	17.6	78.4	71.1
직급별	4급이상	(1)	0.0	0.0	100.0	83.3	0.0	0.0	100.0	83.3
	5급	(213)	6.1	7.5	86.4	76.2	6.6	9.9	83.6	74.6
	6급	(330)	6.7	14.5	78.8	71.6	7.6	18.8	73.6	70.5
	7급	(404)	10.4	16.6	73.0	67.9	9.9	23.0	67.1	66.0
	8급	(150)	5.3	29.3	65.3	65.7	7.3	32.0	60.7	63.2
	9급	(20)	15.0	20.0	65.0	62.5	10.0	20.0	70.0	64.2
노조 가입별	가입	(390)	11.3	20.5	68.2	65.8	11.8	25.9	62.3	64.1
	미가입	(769)	6.1	14.3	79.6	72.2	6.2	18.2	75.6	70.7

대상	사례수	인사 배치 및 이동은 부서의 특성 및 개인의 능력을 잘 반영하고 있다				우리 기관의 인사제도는 공정성하고 투명하게 운영되고 있다				
		그렇지 않다	그저 그렇다	그렇다	환산점수 (점)	그렇지 않다	그저 그렇다	그렇다	환산점수 (점)	
전체	(1,159)	8.2	17.3	74.5	69.5	6.3	12.8	80.9	73.1	
지역별	광역자치단체	(165)	15.8	18.8	65.5	65.7	10.3	14.5	75.2	70.8
	기초(도시형)	(749)	8.4	18.4	73.2	69.0	6.7	13.4	80.0	72.7
	기초(농촌형)	(245)	2.4	12.7	84.9	73.8	2.4	9.8	87.8	75.6
직급별	4급이상	(1)	0.0	0.0	100.0	66.7	0.0	0.0	100.0	66.7
	5급	(213)	5.2	9.9	85.0	75.1	3.3	8.5	88.3	78.6
	6급	(330)	9.4	13.3	77.3	71.0	7.6	9.7	82.7	74.4
	7급	(404)	6.7	22.0	71.3	67.9	5.9	15.1	79.0	71.5
	8급	(150)	12.0	22.7	65.3	64.2	7.3	17.3	75.3	67.8
	9급	(20)	15.0	25.0	60.0	60.8	15.0	20.0	65.0	65.8
노조 가입별	가입	(390)	12.1	21.8	66.2	65.0	9.2	15.9	74.9	68.7
	미가입	(769)	6.2	15.0	78.8	71.8	4.8	11.2	84.0	75.2

대상	사례수	우리기관 승진에는 개인의 업적성도가 중요하게 반영된다				학연, 지연, 인맥 등이 승진에 영향을 미친다고 생각한다				
		그렇지 않다	그저 그렇다	그렇다	환산점수 (점)	그렇지 않다	그저 그렇다	그렇다	환산점수 (점)	
전체	(1,159)	7.9	17.0	75.2	70.1	33.2	25.3	41.5	48.7	
지역별	광역자치단체	(165)	13.9	17.6	68.5	67.2	36.4	24.2	39.4	49.4
	기초(도시형)	(749)	8.0	17.6	74.4	69.7	29.6	25.6	44.7	47.2
	기초(농촌형)	(245)	3.3	14.7	82.0	73.1	42.0	24.9	33.1	52.6
직급별	4급이상	(1)	0.0	0.0	100.0	83.3	100.0	0.0	0.0	83.3
	5급	(213)	6.1	8.5	85.4	76.3	47.4	24.4	28.2	56.3
	6급	(330)	10.3	13.0	76.7	71.1	38.8	21.8	39.4	50.8
	7급	(404)	6.4	21.8	71.8	68.2	29.2	26.7	44.1	46.3
	8급	(150)	7.3	26.0	66.7	64.8	16.7	26.0	57.3	41.0
	9급	(20)	15.0	15.0	70.0	66.7	15.0	30.0	55.0	42.5
	기능직	(41)	9.8	14.6	75.6	68.7	22.0	39.0	39.0	45.5
노조 가입별	가입	(390)	10.0	23.6	66.4	65.8	22.3	23.1	54.6	42.4
	미가입	(769)	6.8	13.7	79.6	72.2	38.8	26.4	34.9	51.8

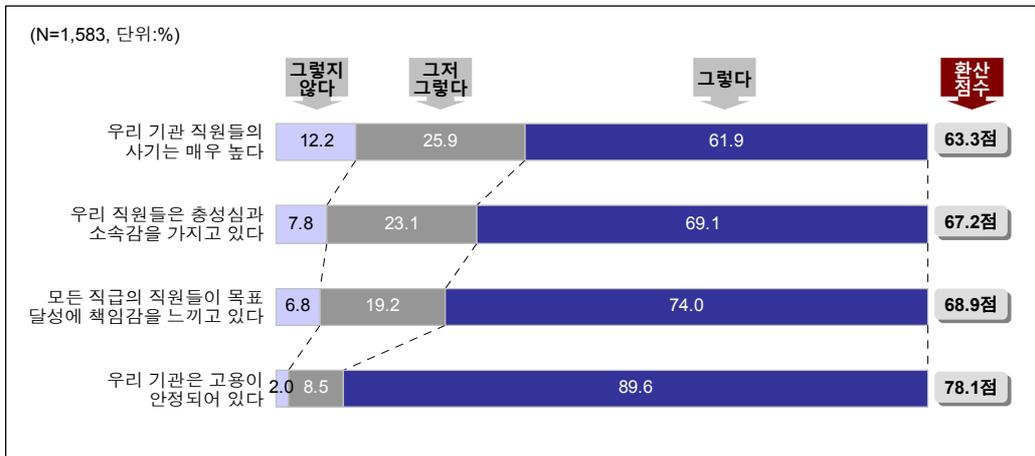
대상	사례수	기관에 필요한 사람이 승진자 명단에 누락되어 있는 것을 자주 보게 된다				합리적이고 객관적인 기준에 의해 승진이 이루어진다고 생각한다				
		그렇지 않다	그저 그렇다	그렇다	환산점수 (점)	그렇지 않다	그저 그렇다	그렇다	환산점수 (점)	
전체	(1,159)	57.1	22.0	20.9	60.8	8.7	18.4	72.9	68.4	
지역별	광역자치단체	(165)	57.0	22.4	20.6	61.4	15.8	16.4	67.9	66.4
	기초(도시형)	(749)	54.7	23.5	21.8	59.9	8.3	20.0	71.7	67.9
	기초(농촌형)	(245)	64.5	17.1	18.4	63.1	5.3	14.7	80.0	71.6
직급별	4급이상	(1)	100.0	0.0	0.0	66.7	0.0	0.0	100.0	66.7
	5급	(213)	62.4	16.9	20.7	64.5	6.6	12.7	80.8	73.6
	6급	(330)	61.2	18.5	20.3	63.2	10.0	15.5	74.5	69.9
	7급	(404)	57.4	21.3	21.3	59.9	8.4	21.0	70.5	66.7
	8급	(150)	42.7	36.7	20.7	54.3	10.0	25.3	64.7	63.6
	9급	(20)	30.0	45.0	25.0	52.5	15.0	20.0	65.0	60.8
	기능직	(41)	58.5	19.5	22.0	58.5	4.9	19.5	75.6	69.1
노조 가입별	가입	(390)	46.2	27.4	26.4	56.2	11.0	22.1	66.9	64.7
	미가입	(769)	62.7	19.2	18.1	63.2	7.5	16.5	75.9	70.4

대상	사례수	중앙-지방간 혹은 지방자치단체간 인사교류는 필요하다고 생각한다			전반적으로 우리 기관의 인사 및 상벌 제도에 대해 만족한다				
		그렇지 않다	그저 그렇다	그렇다	그렇지 않다	그저 그렇다	그렇다	환산점수 (점)	
전체	(1,159)	7.9	15.3	76.8	5.8	18.2	76.0	70.4	
지역별	광역자치단체	(165)	4.2	11.5	84.2	7.3	23.6	69.1	69.0
	기초(도시형)	(749)	9.1	16.3	74.6	6.1	19.0	74.9	69.8
	기초(농촌형)	(245)	6.9	14.7	78.4	3.7	12.2	84.1	72.9
직급별	4급이상	(1)	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	100.0	83.3
	5급	(213)	5.6	16.4	77.9	3.3	12.2	84.5	75.7
	6급	(330)	10.3	14.2	75.5	6.7	15.8	77.6	71.9
	7급	(404)	8.9	15.8	75.2	5.7	20.8	73.5	68.4
	8급	(150)	6.0	14.7	79.3	7.3	25.3	67.3	65.6
	9급	(20)	0.0	10.0	90.0	5.0	20.0	75.0	69.2
	기능직	(41)	2.4	17.1	80.5	7.3	17.1	75.6	67.9
노조 가입별	가입	(390)	6.7	14.4	79.0	7.9	22.6	69.5	66.2
	미가입	(769)	8.6	15.7	75.7	4.7	16.0	79.3	72.5

6. 조직 분위기 평가

- 기관 내 조직 분위기와 관련해서는, '우리 기관은 고용이 안정되어 있다고 생각한다'는 항목 만족도가 78.1점으로 매우 높은 반면, '우리 기관 직원들의 사기는 매우 높다'는 항목은 63.3점으로 상대적으로 낮게 평가되고 있다.

【 조직 분위기에 대한 평가 】



- 평가대상별로 살펴보면, 직원들의 사기 수준과 관련하여 지방공무원의 만족도가 64.9점으로 조사된 반면, 국가공무원의 만족도 점수는 58.7점으로 특히 더 낮게 나타나고 있다.
- 그 밖의 항목들은 국가공무원과 지방공무원 간에 만족도 편차가 크지 않은 상황이다.

평가항목	대상	사례수	그렇지 않다	그저 그렇다	그렇다	환산점수 (점)
우리 기관 직원들의 사기는 매우 높다	전체	(1,583)	12.2	25.9	61.9	63.3
	국가공무원	(424)	18.6	31.6	49.8	58.7
	지방공무원	(1,159)	9.8	23.8	66.4	64.9
우리 기관 직원들은 충성심과 소속감을 가지고 있다	전체	(1,583)	7.8	23.1	69.1	67.2
	국가공무원	(424)	11.3	27.4	61.3	65.3
	지방공무원	(1,159)	6.5	21.6	72.0	67.9
모든 직급의 직원들이 조직의 목표 달성에 실제적인 책임감을 느끼고 있다	전체	(1,583)	6.8	19.2	74.0	68.9
	국가공무원	(424)	8.5	20.3	71.2	68.2
	지방공무원	(1,159)	6.1	18.8	75.1	69.2
우리 기관은 고용이 안정되어 있다고 생각한다	전체	(1,583)	2.0	8.5	89.6	78.1
	국가공무원	(424)	2.6	9.7	87.7	77.2
	지방공무원	(1,159)	1.7	8.0	90.3	78.4

- 지방공무원들을 대상으로 조직 분위기에 대한 만족도를 소속별로 살펴보면, 전반적으로 기초자치단체(농촌형) 소속 공무원들의 만족도가 상대적으로 높게 나타난 가운데, ‘모든 직원들이 조직목표 달성에 실제적인 책임감을 느끼고 있다’는 항목은 광역자치단체, ‘우리 기관은 고용이 안정되어 있다고 생각한다’는 기초자치단체(도시형)에서도 비교적 높게 조사되었다. 한편, 5급과 노조 미가입자의 만족도가 상대적으로 높은 경향이 확인되었다.

【 일선 지방공무원의 조직 분위기에 대한 평가 분석 】

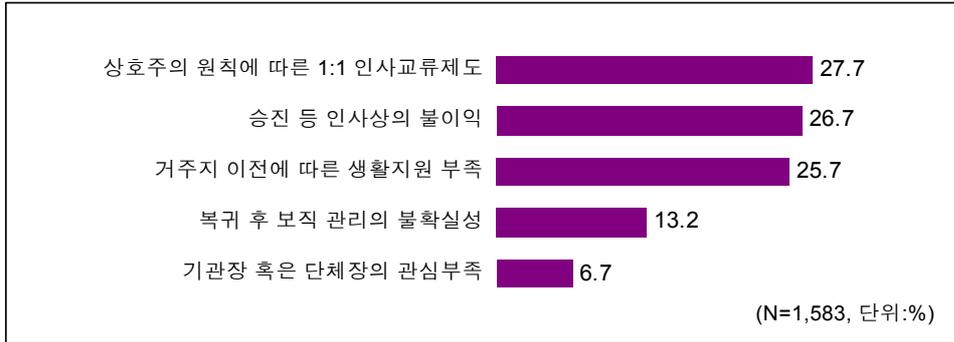
대상		사례수	우리 기관 직원들의 사기는 매우 높다				우리 기관 직원들은 충성심과 소속감을 가지고 있다			
			그렇지 않다	그저 그렇다	그렇다	환산점수 (점)	그렇지 않다	그저 그렇다	그렇다	환산점수 (점)
전체		(1,159)	9.8	23.8	66.4	64.9	6.5	21.6	72.0	67.9
지역별	광역자치단체	(165)	12.7	29.7	57.6	62.1	5.5	22.4	72.1	68.3
	기초(도시형)	(749)	11.3	23.5	65.2	64.3	7.9	22.0	70.1	67.2
	기초(농촌형)	(245)	3.3	20.8	75.9	68.7	2.9	19.6	77.6	69.9
직급별	4급이상	(1)	0.0	0.0	100.0	66.7	0.0	0.0	100.0	66.7
	5급	(213)	3.3	15.5	81.2	72.0	3.8	13.1	83.1	72.5
	6급	(330)	10.0	24.8	65.2	64.9	6.4	20.0	73.6	69.0
	7급	(404)	13.4	24.3	62.4	62.5	8.7	25.5	65.8	65.8
	8급	(150)	11.3	33.3	55.3	59.9	5.3	29.3	65.3	63.6
	9급	(20)	10.0	10.0	80.0	67.5	10.0	10.0	80.0	71.7
	기능직	(41)	2.4	26.8	70.7	69.9	2.4	17.1	80.5	70.3
노조 가입별	가입	(390)	12.3	23.6	64.1	63.7	6.7	26.2	67.2	67.1
	미가입	(769)	8.6	23.9	67.5	65.6	6.4	19.2	74.4	68.4

대상		사례수	모든 직원들이 조직목표 달성에 실제적인 책임감을 느끼고 있다				우리 기관은 고용이 안정되어 있다고 생각한다			
			그렇지 않다	그저 그렇다	그렇다	환산점수 (점)	그렇지 않다	그저 그렇다	그렇다	환산점수 (점)
전체		(1,159)	6.1	18.8	75.1	69.2	1.7	8.0	90.3	78.4
지역별	광역자치단체	(165)	4.2	20.6	75.2	70.8	3.0	9.1	87.9	77.4
	기초(도시형)	(749)	7.7	18.7	73.6	68.5	1.6	8.7	89.7	78.5
	기초(농촌형)	(245)	2.4	18.0	79.6	70.3	1.2	5.3	93.5	78.7
직급별	4급이상	(1)	0.0	0.0	100.0	66.7	0.0	0.0	100.0	66.7
	5급	(213)	4.2	12.7	83.1	73.6	0.0	3.8	96.2	83.0
	6급	(330)	6.4	15.8	77.9	70.6	2.7	8.2	89.1	79.7
	7급	(404)	6.9	22.3	70.8	67.5	1.7	8.9	89.4	76.7
	8급	(150)	6.0	28.0	66.0	64.0	2.7	10.7	86.7	73.8
	9급	(20)	15.0	5.0	80.0	69.2	0.0	10.0	90.0	80.0
	기능직	(41)	2.4	14.6	82.9	71.5	0.0	9.8	90.2	76.4
노조 가입별	가입	(390)	6.2	19.0	74.9	68.8	2.6	8.5	89.0	77.3
	미가입	(769)	6.1	18.7	75.2	69.4	1.3	7.8	90.9	79.0

7. 인사교류 제도

- 중앙-지방 간 혹은 지방자치단체 간 인사교류가 실시되는데 가장 큰 장애요인으로는 '상호주의 원칙에 따른 1:1 인사교류제도'(27.7%), '승진 등 인사상의 불이익'(26.7%), '거주지 이전에 따른 생활지원 부족'(25.7%) 등에 대한 언급이 엇비슷하게 나타났다.
- 반면, '복귀 후 보직관리의 불확실성'(13.2%)과 '기관장 혹은 단체장의 관심부족'(6.7%) 등은 상대적으로 영향력이 낮은 것으로 조사되었다.

【 중앙-지방간, 지자체간 인사교류 시 장애요인 】



- 또한 평가대상인 국가공무원과 지방공무원의 경우 구분의 차이 없이 '상호주의 원칙에 따른 1:1 인사교류제도'와 '승진 등 인사상의 불이익'에 대한 지적이 공통적으로 높았다.
- 반면, '거주지 이전에 따른 생활지원 부족'은 국가공무원보다 지방공무원들의 불만이 상대적으로 높게 나타나 중앙과 지방 간의 생활여건 차이를 반영하고 있다.

대상	사례수	상호주의 원칙에 따른 1:1 인사교류	승진 등 인사상의 불이익	거주지 이전에 따른 생활지원부족	복귀 후 보직관리의 불확실성	기관장 혹은 단체장의 관심부족
전체	(1,583)	27.7	26.7	25.7	13.2	6.7
국가공무원	(424)	27.1	26.4	19.1	16.7	10.6
지방공무원	(1,159)	28.0	26.7	28.1	11.9	5.3

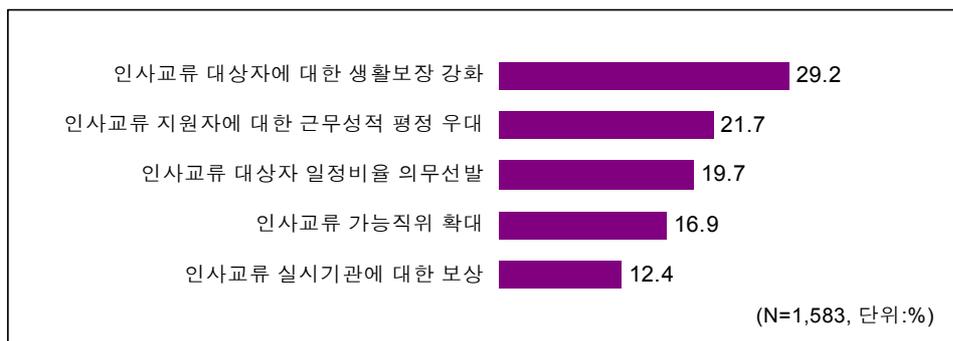
- 세부적으로 광역자치단체 공무원은 '생활지원 부족', 기초자치단체(도시형) 공무원들은 '상호주의 원칙'과 '인사 상의 불이익', 기초자치단체(농촌형) 공무원들은 '생활지원 부족'과 '상호주의 원칙'에 대한 지적이 많았다.
- 직급별로는 5급과 6급은 '생활지원 부족'과 '인사 상 불이익', 7급~9급은 '상호주의 원칙'을 지적한 경우가 많아 직급별 입장 차이를 반영한다.

【 지방공무원이 지적한 인사교류 시 장애요인 계층별 분석 】

대상	사례수	거주지 이전에 따른 생활지원부족	상호주의 원칙에 따른 1:1 인사교류	승진 등 인사상의 불이익	복귀 후 보직관리의 불확실성	기관장 혹은 단체장의 관심부족	
전체	(1159)	28.1	28.0	26.7	11.9	5.3	
지역별	광역	(165)	41.8	15.8	21.8	14.5	6.1
	기초(도시형)	(749)	24.3	30.2	29.5	10.9	5.1
	기초(농촌형)	(245)	30.6	29.4	21.6	13.1	5.3
직급별	4급이상	(1)	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	5급	(213)	29.6	26.8	27.7	11.7	4.2
	6급	(330)	28.5	23.0	28.5	13.6	6.4
	7급	(404)	28.7	30.2	26.7	10.4	4.0
	8급	(150)	26.7	32.0	23.3	12.0	6.0
	9급	(20)	25.0	40.0	20.0	10.0	5.0
	기능직	(41)	17.1	31.7	24.4	14.6	12.2
노조	가입	(390)	27.2	27.2	30.8	9.2	5.6
	미가입	(769)	28.6	28.3	24.7	13.3	5.1

- 중앙-지방 간, 혹은 지방자치단체 간 인사교류 활성화 조건으로는 '인사교류 대상자에 대한 생활보장 강화'(29.2%), '인사교류 지원자에 대한 근무성적 평정 우대'(21.7%), '인사교류 대상자 일정비율 의무선발'(19.7%), '인사교류 가능직위 확대'(16.9%), '인사교류 실시기관에 대한 보상'(12.4%) 순으로 언급되었다.

【 중앙-지방간, 지자체간 인사교류 활성화 조건 】



- 전체적으로는 국가공무원과 지방공무원의 의견이 비슷한 추세이나, 국가공무원의 경우 ‘인사교류 가능직위 확대’(22.4%)에 대한 언급이 상대적으로 높게 조사되었다.

대상	사례수	인사교류대상자 생활보장 강화	인사교류지원자 근무성적 평정우대	인사교류대상자 일정비율 의무선발	인사교류 가능직위 확대	인사교류 실시기관에 대한 보상
전체	(1,583)	29.2	21.7	19.7	16.9	12.4
국가공무원	(424)	25.9	23.6	18.9	22.4	9.2
지방공무원	(1,159)	30.5	21.1	20.0	14.9	13.5

- 이에 반해 지방공무원은 거의 모든 계층에서 ‘인사교류 대상자에 대한 생활보장 강화’에 대한 언급이 가장 높은 가운데, ‘인사교류 지원자 근무성적 평정 우대’는 광역자치단체 공무원, 5급과 6급 공무원에서, ‘인사교류 대상자 일정비율 의무선발’은 8급과 9급 공무원에서, ‘인사교류 가능직위 확대’는 기능직 공무원에서 상대적으로 높게 나타났다.

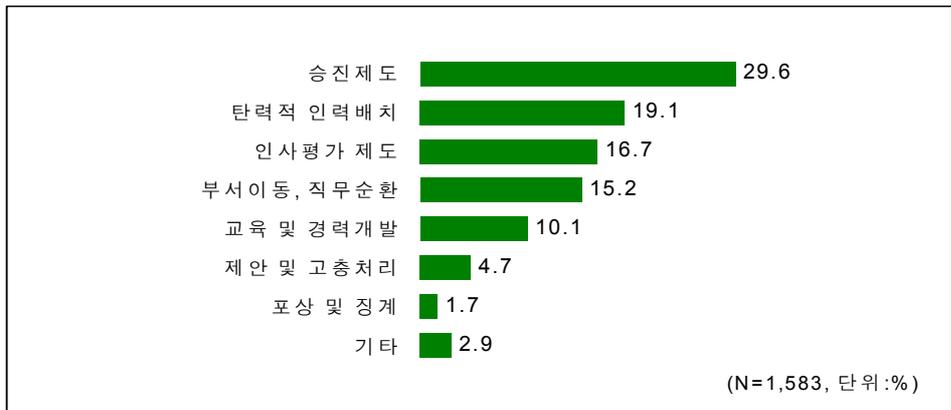
【 지방공무원이 지적인 인사교류 활성화 조건 계층별 분석 】

대상	사례수	인사교류대상자 생활보장 강화	인사교류지원자 근무성적 평정우대	인사교류대상자 일정비율 의무선발	인사교류 가능직위 확대	인사교류 실시기관에 대한 보상	
전체	(1159)	30.5	21.1	20.0	14.9	13.5	
지역별	광역	(165)	34.5	31.5	17.6	13.3	3.0
	기초 (도시형)	(749)	28.7	19.6	21.2	15.2	15.2
	기초 (농촌형)	(245)	33.1	18.4	18.0	15.1	15.5
직급별	4급이상	(1)	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	5급	(213)	32.9	24.4	15.0	13.6	14.1
	6급	(330)	31.5	25.2	18.8	15.5	9.1
	7급	(404)	31.2	19.6	20.8	13.9	14.6
	8급	(150)	25.3	12.7	27.3	17.3	17.3
	9급	(20)	30.0	15.0	30.0	5.0	20.0
	기능직	(41)	19.5	19.5	17.1	24.4	19.5
노조	가입	(390)	29.7	23.1	20.3	13.8	13.1
	미가입	(769)	30.8	20.0	19.9	15.5	13.8

제2절 정책적 개선방안

- 인사제도 중 가장 개선되어야 할 사항으로는 10명 중 3명 정도(29.6%)가 ‘승진제도’를 꼽았으며, 이어 ‘탄력적 인사배치’(19.1%), ‘인사평가 제도’(16.7%), ‘부서이동, 직무순환’(15.2%), ‘교육 및 경력개발’(10.1%) 순으로 조사되었다.

【 개선이 시급한 인사제도 】

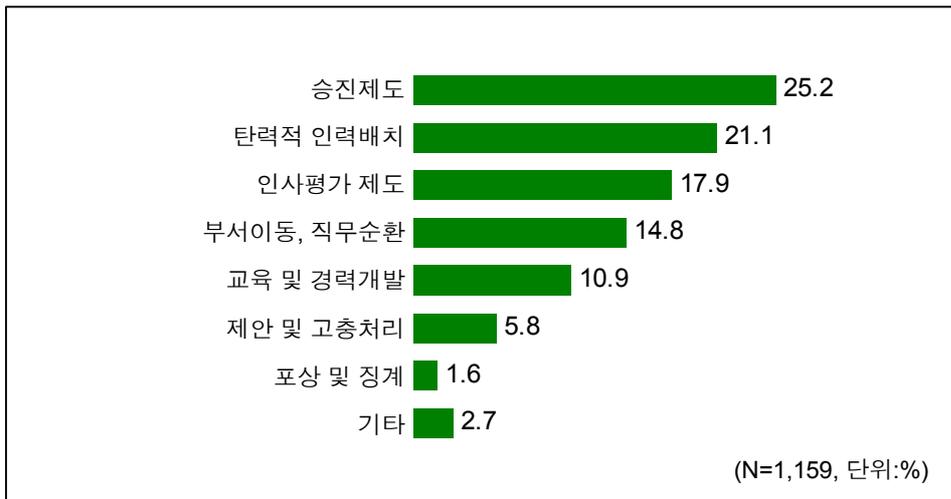


- 이를 응답자 특성별로 살펴보면, 국가공무원은 '승진제도'를 개선해야 한다는 목소리가 특히 강한 것으로 나타난 반면, 지방공무원은 각각의 개선과제들을 골고루 지적하고 있다.

대상	사례수	승진제도	탄력적 인력배치	인사평가 제도	부서이동, 직무순환	교육 및 경력개발	제안 및 고충처리	포상 및 징계	기타
전체	(1,583)	29.6	19.1	16.7	15.2	10.1	4.7	1.7	2.9
국가공무원	(424)	41.5	13.4	13.4	16.3	8.0	1.9	1.9	3.5
지방공무원	(1,159)	25.2	21.1	17.9	14.8	10.9	5.8	1.6	2.7

- 지방공무원들은 인사제도 중 가장 시급하게 개선되어야 하는 부분으로는 '승진제도'를 지적한 경우가 25.2%로 가장 높았고, 그 다음으로는 '탄력적 인사배치'(21.1%), '인사평가 제도'(17.9%), '부서이동, 직무순환'(14.8%), '교육 및 경력개발'(10.9%), '제안 및 고충처리'(5.8%) 순으로 조사되었다.

【 개선이 시급한 인사제도 】



- 응답자 소속별로 인사제도에 대한 불만을 살펴보면, 광역자치단체와 기초자치단체(도시형) 공무원들은 '승진제도'(각각 26.7%, 26.2%), 기초자치단체(농촌형) 공무원들은 '탄력적 인력배치'(23.3%)를 꼽은 경우가 많았다.

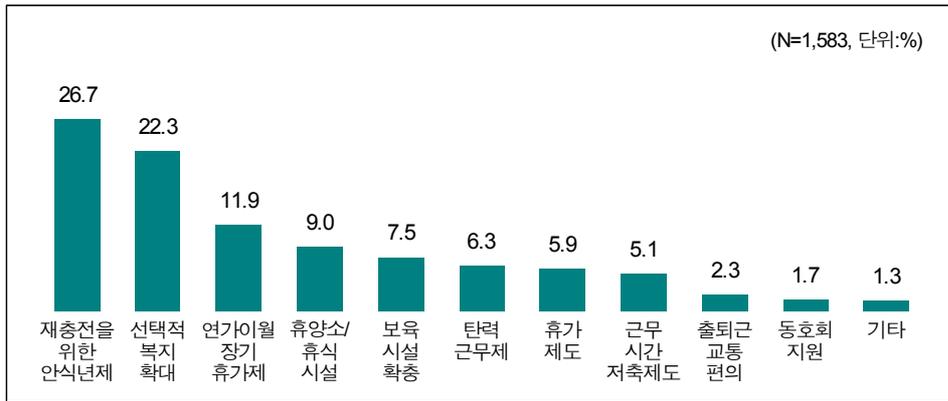
- 응답자의 직급별로 살펴보면, 5급에서는 '인사평가 제도'(20.2%), 7급에서는 '승진제도'(28.0%), 8급에서는 '탄력적 인력배치'(24.0%)와 '부서이동/직무순환' (23.3%), 기능직에서는 '탄력적 인력배치'(31.7%)에 대해 개선을 요구하는 목소리가 많았다.

【 지방공무원들이 지적한 개선이 시급한 인사제도 】

대상	사례수	승진제도	탄력적 인력배치	인사평가 제도	부서이동 직무순환	교육 및 경력개발	제안 및 고충처리	포상 및 징계	기타
전체	(1159)	25.2	21.1	17.9	14.8	10.9	5.8	1.6	2.7
지역별	광역 (165)	26.7	18.2	17.6	15.2	12.1	4.8	1.8	3.6
	기초 (도시형) (749)	26.2	21.1	18.0	14.6	10.1	5.5	1.6	2.9
	기초 (농촌형) (245)	21.2	23.3	18.0	15.1	12.2	7.3	1.6	1.2
직급별	4급이상 (1)	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	5급 (213)	22.5	21.1	20.2	11.7	12.2	7.5	1.9	2.8
	6급 (330)	26.1	21.5	18.2	11.5	11.5	5.2	2.4	3.6
	7급 (404)	28.0	19.3	19.3	15.1	9.7	4.7	1.2	2.7
	8급 (150)	19.3	24.0	14.7	23.3	10.7	6.7	0.7	0.7
	9급 (20)	40.0	10.0	10.0	20.0	15.0	5.0	0.0	0.0
	기능직 (41)	19.5	31.7	7.3	17.1	9.8	9.8	2.4	2.4
노조	가입 (390)	26.2	19.2	20.5	15.9	7.9	5.1	2.3	2.8
	미가입 (769)	24.7	22.1	16.6	14.2	12.4	6.1	1.3	2.6

- 복리후생 제도 중 개선이 필요한 제도에 대해서는 '재충전을 위한 안식년제'(26.7%), '선택적 복지확대'(22.3%), '연가이월 장기휴가제'(11.9%), '휴양소/휴식시설'(9.0%) 순으로 선호도가 높게 나타났다. 그 밖에 '보육시설 확충'(7.5%), '탄력 근무제'(6.3%), '휴가제도'(5.9%), '시간외 근무를 휴가로 보상하는 근무시간 저축제도'(5.1%) 등의 순으로 조사되었다.

【 개선이 시급한 복리후생제도 】

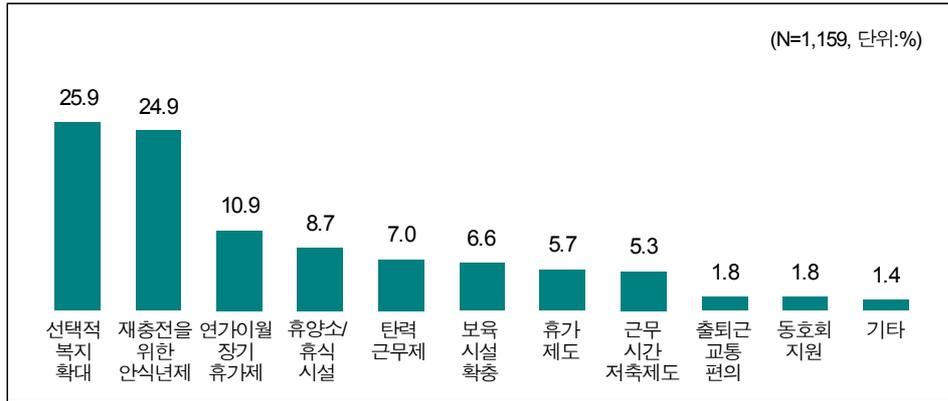


- 대상별로는 국가공무원의 경우 '재충전을 위한 안식년 제도'(31.6%)에 대한 선호가 가장 높은 반면, 지방공무원은 '선택적 복지확대'(25.9%)와 '재충전을 위한 안식년 제도'(24.9%)에 대한 선호가 엇비슷하게 나타나, 소속별로 복리후생제도에 대한 약간의 시각 차이를 보여주고 있다.

대상	사례수	안식년제	선택적 복지 확대	연가이월 장기 휴가제	휴양소 휴식 시설	보육 시설 확충	탄력 근무제	휴가 제도	근무 시간 저축제도	출퇴근 교통 편의	동호회 지원	기타
전체	(1,583)	26.7	22.3	11.9	9.0	7.5	6.3	5.9	5.1	2.3	1.7	1.3
국가공무원	(424)	31.6	12.5	14.9	9.7	9.7	4.2	6.6	4.5	3.8	1.4	1.2
지방공무원	(1,159)	24.9	25.9	10.9	8.7	6.6	7.0	5.7	5.3	1.8	1.8	1.4

- 또한 지방공무원의 경우 개선이 시급한 복리후생제도로는 '선택적 복지 확대'(25.9%)와 '재충전을 위한 안식년제'(24.9%)를 언급한 경우가 많았으며, 이어 '연가이월 장기 휴가제'(10.9%), '휴양소/휴식 시설'(8.7%), '탄력 근무제'(7.0%), '보육시설 확충'(6.6%), '휴가제도'(5.7%), '시간 외 근무를 휴가로 보상하는 근무시간 저축제도'(5.3%) 순으로 높게 나타났다.

【 지방공무원이 지적한 개선이 시급한 복리후생제도 】



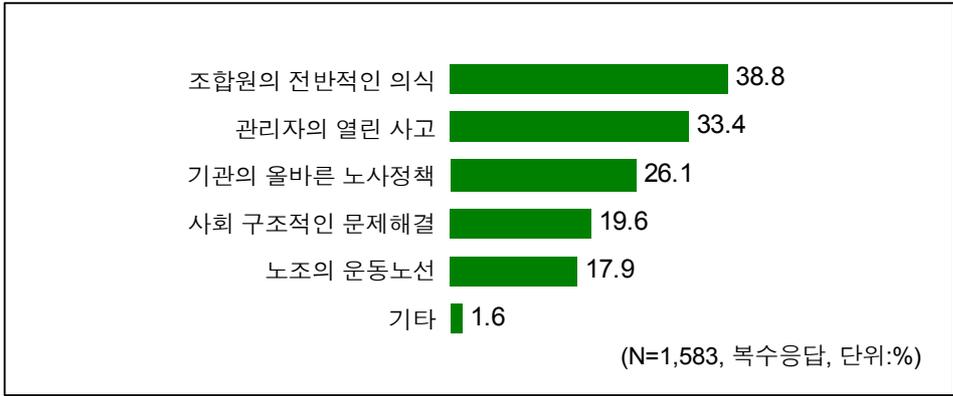
- 복리후생제도 개선안을 성별로 살펴보면, 남성의 경우 '선택적 복지 확대'(27.7%), 여성은 '안식년 제도'(34.1%)에 대한 선호가 두드러졌다. 소속별로는, 광역자치단체 소속 공무원의 경우 '안식년 제도'를, 기초자치단체 공무원의 경우 '선택적 복지 확대'를 더 선호하는 것으로 나타났으며, 직급별로는 5급과 6급의 경우 '선택적 복지 확대', 7급 이하에서는 '안식년 제도'를 선호하여 차이를 보였다.
- 한편, 기혼여성이 자녀가 없는 경우, 다른 계층보다 '보육시설'과 '휴가제도' 개선 목소리가 높아 보육에 대한 현실적 문제를 언급하고 있는 것을 알 수 있다.

【 지방공무원이 지적한 개선이 시급한 복리후생제도 계층별 분석 】

대상	사례수	선택적 복지확대	안식년 제도	연가 이월 장기 휴가제	휴양소 휴식 시설	탄력 근무제	보육 시설 확충	휴가 제도	근무 시간 저축 제도	출퇴 근 교통 편의	동호회 지원	기타
전체	(1159)	25.9	24.9	10.9	8.7	7.0	6.6	5.7	5.3	1.8	1.8	1.4
성 별	남성 (895)	27.7	22.2	11.2	9.5	6.5	6.4	5.6	5.0	2.0	2.3	1.6
	여성 (264)	19.7	34.1	9.8	6.1	8.7	7.6	6.1	6.1	1.1	0.0	0.8
지 역 별	광역 기초 (도시형) (749)	23.0	33.3	8.5	9.1	8.5	1.2	7.9	3.6	3.0	0.6	1.2
	기초 (농촌형) (245)	27.0	25.4	11.1	7.7	6.3	6.4	4.9	5.6	1.9	2.1	1.6
		24.5	18.0	11.8	11.4	8.2	11.0	6.5	5.3	0.8	1.6	0.8
직 급 별	4급이상 (1)	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	5급 (213)	31.0	27.2	9.4	8.0	8.5	4.2	3.8	3.3	1.9	1.4	1.4
	6급 (330)	29.4	19.7	10.0	9.1	5.5	5.8	6.1	7.9	1.5	2.7	2.4
	7급 (404)	25.0	27.2	13.1	10.4	6.7	5.0	5.0	3.7	1.5	1.7	0.7
	8급 (150)	14.7	26.7	9.3	4.7	8.7	14.7	11.3	5.3	2.7	1.3	0.7
	9급 (20)	15.0	25.0	15.0	5.0	15.0	10.0	0.0	5.0	5.0	0.0	5.0
	기능직 (41)	26.8	26.8	7.3	9.8	2.4	12.2	2.4	9.8	2.4	0.0	0.0
자 녀	있음 (164)	22.6	36.0	8.5	7.3	9.1	6.1	4.9	4.3	0.0	0.0	1.2
	없음 (28)	21.4	32.1	3.6	3.6	7.1	10.7	10.7	7.1	3.6	0.0	0.0
	미혼 (72)	12.5	30.6	15.3	4.2	8.3	9.7	6.9	9.7	2.8	0.0	0.0

- 마지막으로 공무원 사회의 노사관계 발전을 위해 개선이 필요한 사항에 대한 설문조사 결과, 공무원사회의 노사관계 발전을 위해 개선이 필요한 사항으로는 '조합원의 전반적인 의식'을 지적하는 목소리가 가장 높았고(38.8%), 이어서 '관리자의 열린 사고'(33.4%), '기관의 올바른 노사정책'(26.1%), '사회구조적인 문제 해결'(19.6%), '노조의 운동노선'(17.9%) 등의 순으로 조사되었다(복수응답 기준).

【 노사관계 발전을 위한 개선사항(복수응답) 】



- 이러한 노사관계 발전에 대해서는 국가공무원과 지방공무원들의 인식차이가 확인되었는데, 국가공무원의 경우 '관리자의 열린 사고'를 지적하는 목소리가 51.4%로 매우 높은 반면, 지방공무원들은 '종합원의 전반적인 의식' (42.5%)이 매우 높았다.
- 한편, 지방공무원은 '노조의 운동노선'(21.8%)을 지적하는 경우도 상대적으로 많았는데, 국가공무원과 지방공무원 간에 노조에 대한 인식 차이가 존재하는 것으로 추정되었다.

대상	사례수	종합원의 전반적인 의식	관리자의 열린 사고	기관의 올바른 노사정책	사회 구조적인 문제 해결	노조의 운동노선	기타
전체	(1,583)	38.8	33.4	26.1	19.6	17.9	1.6
국가공무원	(424)	28.5	51.4	31.4	22.2	7.3	2.6
지방공무원	(1,159)	42.5	26.7	24.2	18.7	21.8	1.2

- 특히 지방공무원을 대상으로 계층별로 살펴보면, 전반적으로 '종합원의 전반적인 의식' 개선을 지적한 경우가 많은 가운데, 광역자치단체 소속 공무원들과 8급, 9급 공무원, 노조 가입자의 경우 '관리자의 열린 사고'를 주문하는 목소리도 많았다.

【 노사관계 발전을 위한 개선사항 - 주요 계층별 분석 】

대상	사례수	조합원의 전반적인 의식	관리자의 열린 사고	기관의 올바른 노사정책	노조의 운동노선	사회 구조적인 문제 해결	기타	
전체	(1159)	42.5	26.7	24.2	21.8	18.7	1.2	
지역 별	광역	(165)	41.8	30.9	27.9	20.6	12.7	1.8
	기초 (도시형)	(749)	41.0	25.9	23.5	23.2	18.3	1.2
	기초 (농촌형)	(245)	47.8	26.5	23.7	18.4	24.1	0.8
직급 별	4급이상	(1)	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0
	5급	(213)	49.8	17.4	20.2	29.1	23.5	0.9
	6급	(330)	45.2	23.0	26.7	26.7	16.7	1.2
	7급	(404)	41.8	29.5	21.5	19.6	16.1	1.5
	8급	(150)	32.0	34.7	29.3	14.0	26.0	1.3
	9급	(20)	40.0	45.0	30.0	5.0	10.0	0.0
	기능직	(41)	31.7	41.5	29.3	2.4	14.6	0.0
노 조	가입	(390)	38.5	34.1	26.2	15.4	19.5	1.5
	미가입	(769)	44.6	23.0	23.1	25.1	18.3	1.0

VI. 결론

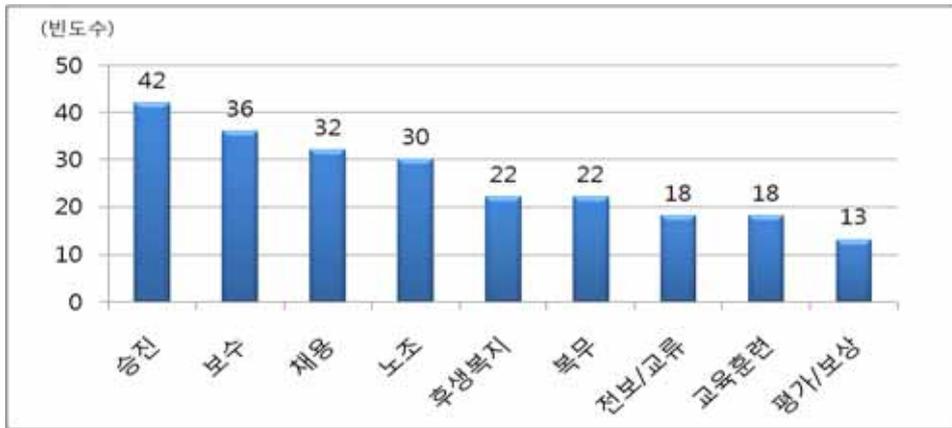
제1절 연구의 요약

- 국가직 및 지방직 공무원을 대상으로 직장생활 전반에 대한 만족도를 물어본 결과, 전체적으로 긍정적인 평가가 압도적으로 높게 나타난 가운데, 특히 '나는 우리 기관 및 부서에 대한 주인의식을 가지고 있다'에 대한 평가가 매우 높게 나타났다. 이러한 결과는 공무원들의 공직에 대한 자부심과 주인의식을 강하게 가지고 있는 것으로 볼 수 있다. 그 밖에 '나는 우리 기관에 근무하는 것에 대해 자부심을 느낀다'와 '나는 내가 하고 있는 일에서 성취감을 느낀다'는 항목도 비교적 높은 평가를 내리고 있는 것으로 조사되었다.
- 현재 담당하고 있는 업무와 관련해서는 응답자들은 근무의욕 및 권한부여에 대해 비교적 높은 평가를 내리고 있는 반면, 업무의 균등 배분과 관련되어서는 상대적으로 낮은 만족도를 보이고 있어 직무분석을 통한 적절한 배분이 개선되어야 할 점으로 지적된다.
- 기관 내 원활한 의사소통에 대한 조사 결과, 조직 내의 부서원들 간 및 상하 간에 업무를 위한 의사소통 원활은 비교적 높은 평가를 받은 반면 타 부서와의 조직간 의사소통은 개선되어야 할 여지가 많은 것으로 평가되었다.
- 교육훈련 및 복지후생 제도와 관련해서는 제도의 공정성 및 프로그램의 효율성 측면에서는 공무원들이 비교적 높은 평가를 내리고 있으나 근무환경 면에 있어서는 상대적으로 불만이 제기되어 쾌적한 근무환경 조성을 위한 노력이 요구된다. 복리후생 제도 중 개선이 필요한 제도에 대해서는 '재충전을 위한 안식년제'(26.7%), '선택적 복지 확대'(22.3%), '연가이월 장기휴가제'(11.9%), '휴양소/휴식시설'(9.0%) 순으로 선호도가 높게 나타났다.
- 인사제도와 관련해서는 평가 항목별 만족도 차이가 다소 크게 벌어졌는데, 인사제도의 공정성 및 투명성 그리고 성과에 의한 인사관리 등은 높은 평가를 받고 있으나 여전히 '학연, 지연, 인맥 등이 승진에

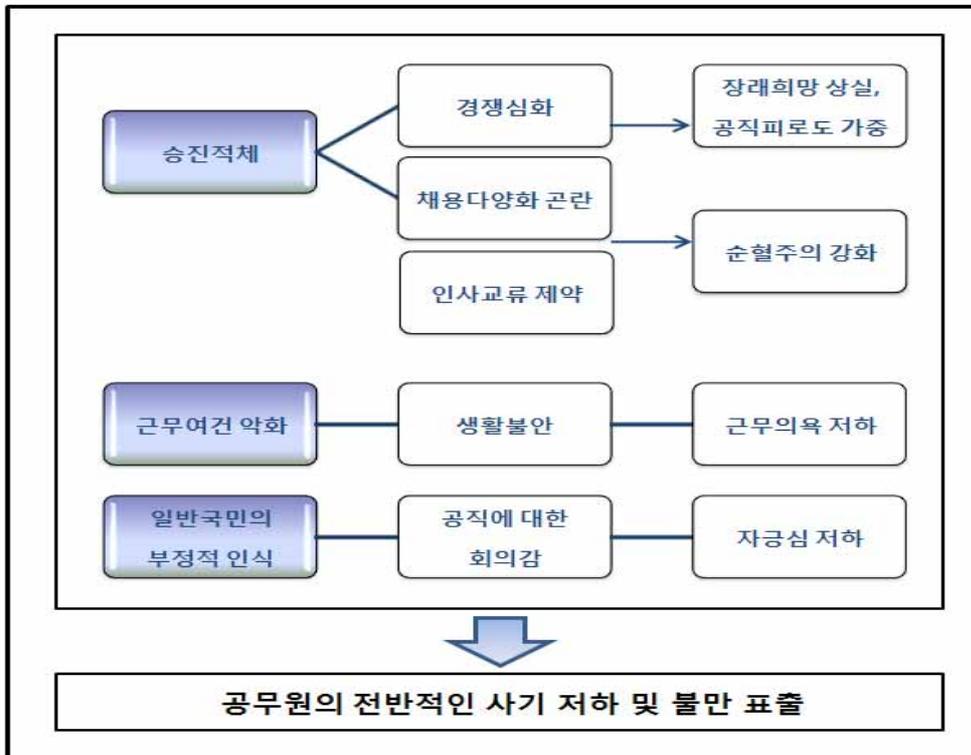
영향을 미친다고 생각한다는 비율이 높고 기관에 필요한 사람이 승진에서 누락되는 경우가 있다라는 대답 비율이 높아 인사관리제도의 운영에서 자의적 인사조치가 이루어지고 있음을 알 수 있었다. 인사제도 중 가장 개선되어야 할 사항으로는 10명 중 3명 정도(29.6%)가 '승진제도'를 꼽았으며, 이어 '탄력적 인사배치'(19.1%), '인사평가 제도'(16.7%), '부서이동, 직무순환'(15.2%), '교육 및 경력개발'(10.1%) 순으로 조사되었다.

- 기관 내 조직 분위기와 관련해서는, 고용의 안정성에 대해서는 높은 평가를 내리고 있는 반면 사기 관련 항목은 낮은 점수를 부여하고 있어 공직사회 사기제고를 위한 노력이 필요함을 파악할 수 있었다.
- 공무원사회의 노사관계 발전을 위해 개선이 필요한 사항으로는 '조합원의 전반적인 의식'을 지적하는 목소리가 가장 높았고(38.8%), 이어서 '관리자의 열린 사고'(33.4%), '기관의 올바른 노사정책'(26.1%), '사회구조적인 문제 해결'(19.6%), '노조의 운동노선'(17.9%) 등의 순으로 조사되었다.
- 중앙-지방 간, 혹은 지방자치단체 간 인사교류 활성화 조건으로는 '인사교류 대상자에 대한 생활보장 강화'(29.2%), '인사교류 지원자에 대한 근무성적 평정 우대'(21.7%), '인사교류 대상자 일정비율 의무선발'(19.7%), '인사교류 가능직위 확대'(16.9%), '인사교류 실시기관에 대한 보상'(12.4%) 순으로 언급되었다.
- 일선공무원들의 사기저하 요인과 결과를 종합해 보면, 승진적채와 인사교류의 제약으로 인해 근무의욕이 저하되고, 순혈주의가 강화되고 있으며, 다른 한편으로는 경쟁이 심화되어 공직피로가 가중되고 있다. 최근은 보수동결, 연금개혁, 승진적채 등으로 공무원 근무여건이 악화되어 직무만족도가 낮아졌으며, 동시에 부패, 무능, 철밥통 등과 같은 공직에 대한 일반국민의 부정적인 인식이 자긍심을 저하시키고 있다. 이러한 자긍심의 저하는 공무원의 사기의 저하를 가져오게 되고 이것이 긍정적이지 못한 방향으로 불만이 표출될 가능성을 지니게 된다.

【 공무원 인사불만 요인 빈도 분석 】



【 공무원 사기저하 원인과 결과 추정(Cause-Effect Chain)】



제2절 정책적 함의

- 이상의 논의를 통해 공직사회의 활력을 제고하고 사기를 진작할 수 있는 방안을 인사운영 측면과 후생복지 제도 측면으로 구분하여 제시하면 다음과 같다.

1. 인사운영 측면

- 인사운영 측면에서 정책적인 함의는 첫째, 공무원 인사의 예측가능성을 증진시키기 위한 직원 인사승진 및 전보 시 기준 사전공개 및 일관성의 유지를 들 수 있다. 인사행정의 기반이 되는 가치는 예측가능성이다. 예측가능성의 확보는 인사의 합리성과 공정성을 확보하는 중요한 요건이며, 정치로부터 직업공무원제를 보호하고 공무원들이 가장 안정적으로 적극적으로 일하게 하는 핵심 수단이다.
- 이를 실행하기 위하여 본부-소속기관, 소속기관-소속기관 상호간의 전출과 전입 및 본부 내부의 인사이동에 대한 사전예고제를 시행할 필요가 있다. 또한 승진의 경우 승진대상자를 조기에 확정하고 승진 후 임용될 보직을 사전에 결정하여 보직이동을 준비함으로써 인사의 투명성과 공정성을 높일 수 있다.
- 이러한 사전예고기능은 장관이나 국회청문회에서는 이미 그 중요성이 대두되고 있었지만, 일반 공무원들을 위주로 하는 인사에는 이를 확보하고자 하는 노력이 거의 없었기 때문에 공무원 인사와 관련한 가치에서 그 중요성이 크다고 볼 수 있다.
- 예측가능성을 높이기 위해서는 특히 인사권자의 인사권 오·남용을 막아야 한다. 즉 1회성의 발탁인사, 깜짝인사, 정실인사 등의 예측가능성이 낮은 인사를 줄이고, 실적을 중심으로 평가하고, 승진이 되는 체제의 인사체제가 도입되어야 한다. 이를 위하여 3년 내지 5년간의 개인별 실적과 역량 자료를 축적하고, 이를 바탕으로 객관성과 사전예측성을 높이기 위해 구체적인 인사기준과 원칙을 최소 6개월 내지 1년 전에 공고하도록 한다.

- 이와 같은 예측가능한 인사는 실적주의와 밀접하게 연계되며, 기관장이나 상부의 의지와 노력이 필요하며, 이러한 체제가 잘 유지된다면 이를 통해 인사권자의 전횡을 막기 위한 자치단체 인사위원회의 실효성을 확보할 수 있을 것이다.
- 둘째, 승진임용 부분의 개선이다. 승진임용은 객관성이 보장되어야 하기 때문에 이를 위해서는 적절한 기준을 사용해야 하는데 현재는 경력과 근무성적평정, 훈련성적이 기준이며 5급으로의 승진 시에는 승진시험이 부가되는데 이 가운데 경력의 비중이 가장 크다. 경력은 가장 객관적인 기준이고 직무경험의 축적으로 능력의 향상을 전제할 수 있기 때문에 조직 내에서 반발은 가장 적다는 장점이 있지만 반면 조직이 침체되기 쉽고 유능한 인력의 활용이 어렵다는 단점이 지적되고 있다.
- 현재의 기준으로 하면 경력의 비중이 최소 35%에서 최고 85%까지 반영될 수 있어(지방공무원임용령 제32조) 경력의 비중을 낮추는 것이 바람직한데 전 직급에 있어서 경쟁적 기준의 활용이 필요하며, 승진시험의 부과대상 직급을 확대할 필요도 있다. 이러한 경우 시험과목이나 내용은 이론적인 것보다는 실무능력을 통해 측정할 수 있어야 하며 사례 연구를 시험에 도입하거나 실기시험의 활용 비중을 높이는 것이 요구된다. 이러한 승진임용의 개선을 통해 앞으로의 승진인사 패턴은 경력이나 정실보다는 개인의 능력과 경쟁력에서 앞서는 자가 인정받고 보상받는 시스템으로 변화해야 한다. 또 그런 흐름으로 변화하고 있는 것이 현실이다. 따라서 우수한 인력이 발탁되고 투명한 인사운영이 되기 위해서는 근무성적평적 결과를 공개하되 지금보다 더 과감히 공개범위를 확대해나가야 할 것이다.
- 셋째, 중앙-지방간 혹은 지방간 인사교류를 확대해야 한다. 중앙정부와 지방자치단체 간 역할의 인식과 재정립, 인사교류 촉진을 위한 제도적 장치의 보완, 인사교류운영의 합리적 개선을 토대로 중앙정부와 지방자치단체가 모두 주체가 되어 인사교류를 계획적으로 할 수 있는 제도적 장치를 마련해야 한다. 그 제도적 장치중 하나는 먼저 인사교류할당제를 들 수 있다. 인사교류할당제는 과거 3-5년간 기관별 평균 인사교류의 수요를 조사하여 교류비율을 할당하여 인

사교류협의회를 통한 계획적·정기적 교류를 강화하는 것이다. 이를 위하여 2-5년의 중·단기 교류계획을 수립하여 연차적으로 실시하며 교류계획에 대하여 어느 정도 구속력을 갖게 하고, 인사교류에 적극적인 기관 및 단체에 대하여는 행·재정적 인센티브를 부여한다. 보완조치로는 인사교류에 대한 심사기구, 심사기준 및 절차, 대상자의 선정과 교류규모 등에 대한 제 규정을 정비할 필요가 있으며 중앙-지방간 순환보직경로제의 확립과 교류자에 대한 인사상의 불이익이 없도록 인센티브를 제공하는 보장체계를 확립하여야 할 것이다.

- 또 다른 제도는 상호 파견 제도를 확대하는 것이다. 현행 법령에 의하면 행정지원을 위한 파견은 2년 이내이며 필요한 경우 1년의 범위 안에서 이를 연장할 수 있도록 규정하고 있는데, 파견기간이 1년 이상일 때에는 별도 정원을 인정하여 결원 보충을 할 수 있으므로 현행 실정법상 파견제도를 보다 폭 넓게 활용할 수 있다. 이러한 파견의 경우 상호 파견목적이 달성될 수 있도록 파견 전에 공동업무의 개발과 상호정책 협조체제의 구축이 필요하며 지역별 특성을 고려한 파견제도의 활용을 통하여 지역균형발전과 지역현안 과제(경제, 교통건설, 환경, 정보통신, 국제통상관련 분야)의 해결에 기여할 수 있도록 운영하여야 한다.
- 또한 지방공무원의 경우, 교육훈련의 목적으로 중앙부처로의 파견을 제도화하여야 하는데 이를 위하여 파견자의 선발기준, 파견기간, 파견자에 대한 처우, 파견효과 분석 및 평가체제의 확립 등의 보완적 조치가 필요하다.
- 넷째, 보직관리와 인사교류를 개선해야 한다. 일선공무원 전보직의 운영은 순환보직이나 교차보직의 원칙과 더불어 특정 업무분야의 전문성을 기르기 위해서 관리되어야 한다. 전보직의 운영은 보직경로를 고려하되 공무원 개인의 교육훈련 배경, 근무성적, 직무적합도, 적성 등이 종합적으로 고려되어야 한다. 또한 기피부서와 선호부서를 구별하여 적재적소, 기회균등, 욕구충족이 반영되어 보직이동이 이루어져야 한다. 이를 위해서 시스템에 의한 보직관리-직위공모제, 직위추천제를 활성화하고, 직무중심 보직관리-전문분야 및 대외관계의 특수성을 반영해야한다. 또한 취약업무, 신입직원, 승진보직 기준 등을 통해 직무성격 및 유형별로 조직관리를 도모해야 한다.

- 인사교류에서 개선할 부분은 상호간 정보교류와 역량강화를 위해 인사교류가 활성화되어야 한다. 사실상 근무성적 평정우대 및 경력가산점을 부여하고, 교류수당 및 주택보조비 지원등을 통해 경제적인 부담이 되지 않도록 하며, 승진에 있어서도 불이익이 없도록 하여야 한다.
- 또한 중앙으로부터 교류희망공무원을 특정지역에 편중되지 않도록 지역별로 안배하여 교류해야한다. 이를 통해 지방자치단체도 중앙부처에서 받아들이기를 주저하지 않도록 지방의 역량있는 공무원이 교류대상자로 선정되어야 한다. 또한 광역자치단체와 관할 기초자치단체간에도 교류가 활성화 되도록 진입장벽을 완화하고 단체장의 적극적인 수용의지를 진작시키는 방안을 강구하여야 한다.
- 다섯째, 공무원에 대한 사적인 통제, 생활규제를 없애야 한다. 즉 공무원이 가지는 기본적인 생활을 보장할 필요가 있으며, 개인생활에 대한 불필요한 통제는 최소화되어야 할 것이다. 공무원의 경우 정신적으로 육체적으로 개인생활을 보장해 줄 필요가 있다. 이러한 경향은 최근 조직에서 work and life balance프로그램이 확대되고 있는 것으로 볼 수 있다. 즉 이는 사적인 통제를 적게 하고 사적 생활을 존중해주고자 하는 조직차원의 노력이며, 공과 사를 분명히 구분하여, 공무원에 대한 불필요한 사적인 통제를 억제해야 한다. 고등분담의 차원이나 술선수범의 차원에서 공무원의 희생을 강요하는 것은 무리가 있다.
- 그러나 이러한 공무원의 사적인 통제, 생활규제를 없애는 것이 공무원의 부패와 특권을 보장하자는 것은 아니다. 직무를 충실히 하고 적극적으로 매진하는 것은 공무원의 기본적인 태도이자 자세이다. 이러한 전제하에 개인생활이나 권리를 침해하는 비공식적, 공식적 간섭과 통제, 문화를 바꾸자는 것이다. 공무원의 사기증진을 위해서는 인사, 조직운영 메커니즘 전반에 걸쳐 함께 어우러져야 한다. 이는 다른 사기관리 요인들과 함께 서로 상승작용을 함으로써 그 효과가 배가 될 수 있다. 이러한 인사, 조직측면의 요인들은 사기관리와 밀접히 연계되어 삶의 질 향상과 질 높은 행정서비스 제고를 위한 생산적인 후생복지를 지향해야 한다.

2. 후생복지 제도 측면

- 공무원 후생복지 제도는 행정의 능률을 향상시키고 공무원의 사기관리 측면에서 근무조건 및 환경, 그리고 사기관리를 통하여 공무원들이 업무에 충실할 수 있도록 돕는다. 이러한 의미에서 공무원의 공직사기를 모도하기 위해서 후생복지 제도가 매우 중요하다.
- 후생복지제도 측면에서 정책적인 함의는 첫째, 재충전 특별휴가 제도(자기개발 안식년제, Subvertical Live제도)를 도입한다. 이 제도는 근속년수가 비교적 오래된 직원(5년, 10년)에게 일정기간 동안 휴가(1개월)를 주어 심신의 리프레시와 휴양을 도모하고 자유롭게 현안중심의 프로젝트 선정, 연구하여 보고서를 작성·제출하도록 하여 선심성 휴가 제도라는 부정적 이미지 보완한다.
- 둘째, 직원 자기개발 지원을 위해 선택적 복지 확대를 추진한다. 공무원 선택적 복지제도는 수요자 중심의 후생복지를 실현함으로써 후생복지제도의 효과성, 효율성을 높여 공공부문의 우수한 인적자원의 확보와 유지, 공무원의 실질적인 삶의 질 향상, 조직 활동에 있어서의 적극적인 동기유발, 행정생산성 향상 등을 도모할 것으로 기대된다. 이를 실현하기 위해서는 시간외 근무수당 제도를 폐지하거나 축소하되, 同 재원을 직원의 자기 개발지원비(운동, 학원 수강료 일부 지원 등)로 활용하여야 한다. 현재의 시간외 근무제도는 수당의 지급으로 불필요한 대기성 근무, 직원의 자기개발기회 축소 등의 문제점을 야기하므로 이에 대한 개선 효과를 도모할 수 있다.
- 셋째, 근무시간 저축제도(Time-Banking system)를 도입한다. 이는 시간외근무에 대하여 수당만 지급하는 대신 휴가로도 보상 (예 : 시간외근무 8시간에 연가 1일 부여)하도록 하되 다만, 남용 방지를 위하여 휴가 보상 및 사용 일수는 제한함으로써, 이를 통해 정부는 예산절감, 공무원은 휴식 및 재충전 기회 확대를 도모한다.
- 넷째, 후생복지서비스은행을 도입한다. 공무원 후생복지제도를 개선하기 위해서는 고용주인 정부가 다양한 메뉴를 갖고 피고용인인 공무원들이 자신들에게 필요한 다양한 메뉴를 가지고 공무원들이 필요

에 따라 선택할 수 있도록 하는 카페테리아형 제도의 도입이 필요하며 이 때에는 계약 시 기본적으로 제공되어지는 것들과 피고용인들이 선택할 수 있는 건들로 나누어져야 한다. 이를 위해 먼저 인사상 신분 및 권익보장에 관련된 사항들인 휴직, 복무관리차원인 근무시간 관리와 휴가는 기본적으로 제공되어지는 것에 포함될 수 있는 반면, 선택사항에는 공무원연금관리공단에서 제공하는 각종 서비스들이 여기에 포함될 수 있고, 여기에는 보다 더 다양한 정책들이 포함되어야 한다. 따라서 공무원들이 합리적이고 경제적인, 그래서 더 만족스러운 계약을 할 수 있도록 다양한 형태의 메뉴를 제공하여 선택의 폭을 넓혀줄 필요가 있다. 즉 후생복지서비스은행을 만들어야 하는데 이를 위해서는 우선적으로 필요한 것이 공무원 개개인들의 선호도, 욕구, 필요에 대한 연구가 요구된다.

- 또한 연령별, 성별, 혼인유무, 자녀수와 나이, 가족건강상태 등에 따라 공무원들과 그들의 가족이 필요로 하는 것이 무엇인지에 대한 파악이 우선시되어야 하고 그에 따라 후생복지정책들을 개발하여 '후생복지서비스은행(가칭)' 이라는 데이터베이스를 만들어 계약 시 공무원들에게 상담자료나 참고자료로 제동되어져야 한다.
- 다섯째, 공무원 개개인들과 그들의 가족들의 욕구와 필요, 그리고 정부의 욕구와 필요 사이에 균형을 맞추기 위한 정책들을 개발하여야 한다. 이를 구체적으로 실현하기 위한 정책으로는 다음과 같은 것들을 제안할 수 있다. 먼저 자녀관리(Child Care)제도이다. 이 제도가 필요한 이유는 맞벌이 부부가 늘어나면서 자녀 특히 어린 아이들의 탁아문제가 점차 심각한 사회 문제로 대두하고 있고 따라서 남성 인력의 육아의 부담비중이 점점 높아지고 있는 추세라는 점을 들 수 있다.
- 또한 정부조직 내 여성 인력의 수가 점점 늘어나면서 방과 후 자녀들의 관리에 신경을 쓰는 것으로 인해 정부의 업무 생산선이 낮아지는 것을 막아야 할 필요성이 있고 그렇지 못한 경우 상당한 정도의 업무 스트레스, 이직률, 결석률 그리고 낮은 직무 만족도를 보이고 있는 것이 사실이다.

- 이에 대한 대안으로 직·간접적인 방법이 있는데 먼저 직접적인 방법으로는 자치단체 내에 탁아소를 운영하거나 아픈 아이들은 위한 양호실의 자치단체 내 설치 운영과 방과후 학교, 방학기간 동안 자치단체 내 임시학교 운영 등의 방법이 있으며, 간접적인 방법으로는 탁아 및 육아서비스를 제공하는 장소에 대한 정보 제공, 업소와의 연계를 통하여 공무원 자녀에게 할인혜택을 부여하는 것, 탁아 및 육아를 위한 경제적 지원을 위해 Voucher를 지급하고 정부와 해당 공무원이 그에 상응하는 기여금을 지불하는 방안, 가능한 업무에 한하여 탄력적 근무시간제와 재택근무제를 도입하고 현재 운용 중인 육아 휴직의 기간을 확대하는 것도 고려해 볼 수 있다.
- 여섯째, 탄력적 업무시간조정(Alternative Work Schedule : AWS)이 있다. 굳이 병가나 연가를 사용하지 않고서도 자신의 일주일간의 총 업무시간을 탄력적으로 이용함으로써 같은 효과를 볼 수 있다. AWS를 악용하거나 과용한다면 정부의 생산성을 해치겠지만, 체계적인 관리를 통해 직원들이 반드시 사무실에 있어야 할 때와 자기 뜻대로 업무시간을 조정할 수 있는 때를 구분하여 소속 조직의 업무 추진에 지장을 주지 않는 한 AWS는 의미있는 제도가 될 것이다. 이러한 업무시간 조정은 가족과 함께 있는 시간을 늘려주고 출퇴근 시간의 조정으로 교통지옥에서 해방될 수 있으며, 자녀관리나 간병이 더욱 수월해지는 등의 장점을 지닌다.
- 일곱째, 공무원의 근무조건 개선이 있다. 이는 재택근무와 AWS를 이용함으로써 가능할 수 있고, 휴식 공간 및 체육시설의 확보가 필요한데 자치단체 내 체육시설의 설치가 불가능하다면 헬스센터들과 계약을 맺어 이용 공무원들에게 Voucher를 제공하거나 체력단련을 위한 후생복지프로그램에 가입하여 기여금을 내고 건강관리 시설을 이용하게 하는 것도 하나의 대안이 될 수 있다. 또한 공무원들과 소속 조직 사이의 의사교환, 조직원들 사이의 의사교환을 위한 소식지의 발행이 필요하며 이를 통해 자신이 속해 있는 조직이 나아가는 방향이 무엇인지를 알 수 있을 것이며 자신이 가지고 있는 의문사항을 신문의 한면을 빌려 질문하고 책임있는 담당자의 응답을 통하여 알게 됨으로써 조직과 조직원 사이의 일체감을 높일 수 있다. 더 나아

가서는 신체장애를 가진 공무원들을 위한 편의시설의 확충, 식당시설, 메뉴, 서비스의 개선 그리고 이 밖에도 앞서 제시한 휴가일정의 자율 선택과 법률 상담, 사내 심부름 센터 운영 등의 서비스를 공무원에게 제공할 필요가 있다.

- 여덟째, 공무원 노사문제를 개선해야 한다. 공무원의 노사관계는 공익추구, 근로조건의 법정화, 사용자와 피고용인이라는 노사 대항적 요소가 약한 요인등에도 불구하고 한국의 현 공무원 노사관계의 갈등상황이 존재한다. 정부는 상생적 공무원협력관계의 구축을 위한 방안을 강구하고 노사갈등의 불안정한 상태를 조기에 불식시켜야 한다. 공무원이 주체가 되어 근로조건의 유지, 개선 및 근로자의 경제적, 사회적 지위의 향상을 도모하는 데는 실정법의 범주 내에서 이를 운영하는 것이 바람직하며, 정부는 상생적 노사관계 문화의 창출, 근무시간 중 노조를 대표한 단체교섭 등 노조활동의 허용, 실적제의 근간을 지키면서 공무원이 권익을 보호하기 위한 정치적인 중립을 지킬 수 있는 정치성의 최소화 방안의 강구등을 실질적으로 이루어야 한다.
- 아홉째, 자생적인 공무원 복지체제를 구축한다. 열악한 정부 복지재정을 보충하는 의미로 절실히 필요한 복지수요를 일정부분 충족해주는 자생적인 공무원 자주복지를 위한 법률, 정관, 내규, 회칙 등 다양한 설치근거를 마련하여 공제회, 상조회, 조합, 금고, 장학회, 친목회등을 구성하여 기관별 특수성을 반영한 복지의 다양성을 인정해야 한다. 이러한 자주적 복지실현의 구축은 늘어나고 있는 복지수요에 대해 공급자 중심의 획일적이고 일방적인 복지수혜에서 벗어나, 수혜자 자신이 실질적으로 필요한 것은 구성하고, 누림으로써 불필요한 복지부분의 재원을 줄이고, 공급자 위주로 수동적·시혜적으로 복지혜택을 누리는 것이 아닌, 능동적인 복지혜택을 누릴 수 있으며, 부족한 정부재원에 대한 부담을 줄일 수 있다는 긍정적인 점을 지닌다.
- 열 번째, 연금제도의 민영화 내지는 외부계약제의 도입이다. 공무원들의 후생복지 사업을 정부차원에서 관리해야 한다는 의견이 있기는 하지만, 이러한 논의가 나오게 된 원인은 연금기금운용에 문제가 있기 때문이다. 즉 소극적 기금운용에서 벗어나, 적극적 기금운용으로

수입을 증대시킴으로써 공무원들에게 더 많은 혜택이 주어지도록 해야한다. 현재 공단에서 제공하는 각종 서비스는 극히 소수의 공무원들에게 그 혜택이 돌아가기 때문에 의미가 없다. 따라서 사회규점과 국민정서에 벗어나지 않는 한에서 다양한 재테크를 통하여 기금을 증식시켜 그로부터 나오는 이윤을 기여금을 낸 공무원에게 돌려주는 사고의 전환이 필요하다. 만약 공단 자체가 사기업처럼 적극적으로 기금증식을 하기 어렵다면 기금관리를 민간금융기관에 맡김으로써 기금증식뿐 아니라 후생복지 프로그램의 계발에도 긍정적인 영향을 미치게 될 것이다. 이러한 제도는 퇴직관리 및 공무원 복지에 대해 사전적인 관리를 해줌으로써 공무원의 노후 안정성과 복지혜택의 질을 보다 증진시킬 수 있다.

- 이러한 후생복지는 공무원의 삶의 질 향상을 위한 필요조건이며 다른 사기 관리 요소와 함께 복합적으로 작용한다. 변화하는 조직문화, 근무환경에 그 뿌리를 심고 있다. 이론상으로 제도적으로 아무리 훌륭한 복지제도일지라도 공직사회에 그 뿌리를 두고 있지 않는다면 실질적인 효과는 나타날 수 없다. 현실적으로 실행가능한 적용대안을 찾아야 하며, 아울러 체계적이고 효율적인 후생복지정책을 구현함으로써 정부, 공무원, 국민 모두에게 유용한 후생복지를 구축해야 할 것이다.

<참고문헌>

- 유기현, (2003). 조직행동론. 서울: 무역경영사
- 오석홍, (2000). 인사행정론(박영사): p. 521
- 유민봉, (1999). 인사행정론. 서울: 문영사
- 중앙인사위원회, (2004). 공무원인사개혁백서.
- 이선우, (1997). 공무원 후생복지제도의 개선방안 모색, 한국행정학보, 제31권, 제4호.
- 김가영, (2001),공무원 후생복지 여건분석 및 추진전략, 한국행정학회 2001년도 추계학술대회 발표논문집.
- 권용수, (2004),선택적 복지제도가 공무원의 조직행태에 미치는 영향에 관한 연구, 한국행정학보, 제38권 제 5호.
- 유규창, (2004),복리후생의 선택이 복리후생만족, 임금만족, 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구, 한국인사관리연구, 제 28권 4호.
- Spector, P. (1997). Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- David. Caldwell. "Employee Motivation Under Merit System." Public Personnel Management, Vol. 7, No 6, January-February, 1978: p. 66
- James A. Conser. The Police Personnel System (New York: John Wiley & Sons, 1994: p. 45)
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (ed.), Handbook of industrial and organizational psychology, pp. 1297-1349, Chicago, IL: Rand McNally.
- Muchinsky, P. (1987). Psychology applied to work: An introduction to industrial and organizational psychology. 2nd ed., Chicago, IL: Dorsey.
- O. Glenn Stahl. Public Personnel Administration. 8th ed (New York: Haper & Row. 1983: p. 238)
- Osborn, R. N et al.(1972), Managing Organizational Behavior, New York: John Wiley & Sons.
- Price, J. L. (1972). Handbook of Organizational Measurement, Lexington, Massachusetts: D. C. Heath and Company.