



직위분류제 확대와 연계한 공무원 인사관리의 개선방안

ID

--	--	--

안녕하십니까.

국책연구기관인 한국행정연구원에서는 공무원 인사관리의 현황과 문제점을 체계적으로 파악하고, 이를 토대로 개선방안을 모색하기 위해 공무원의 의견을 수렴하고자 합니다.

공직의 전문성과 경쟁성을 강화하기 위해 그동안 정부에서는 개방형 직위와 임기제 공무원제도, 민간경력자 채용제도 등 한국형으로 볼 수 있는 직위분류제적 요소를 확대하였습니다. 이들 제도들은 직위분류제의 장점을 도입하기 위해 도입된 제도이지만, 엄밀한 의미의 직위분류제라기보다는 한국형 직위분류제로 명명할 수 있을 것입니다.

본 설문조사는 과거에 지속되어 온 우리나라 계급제의 토양에서 이러한 한국형 직위분류제 요소 확대가 의도한 성과를 나타내고 있는지, 잘 정착되어 가고 있는지, 문제점과 애로사항은 무엇인지를 파악하고 채용제도, 승진 및 보직관리 등 경력개발제도, 평가 및 보상제도 등 인사관리 전반에 있어서 개선방안을 모색하기 위해 기획되었습니다.

개인 신상에 관련된 자료들은 통계법에 의해 엄정히 보호되며 어떠한 이유로도 공개될 우려가 전혀 없음을 약속드립니다. 수집된 자료는 “어떤 의견이 몇 %”라는 방식으로 사용될 뿐입니다. 귀하의 협조에 깊이 감사드립니다.

**2015. 7.**

연구책임: 최순영 한국행정연구원 연구위원(행정학 박사)

공동연구: 조임곤 경기대 교수

연구참여: 민보영 위촉연구원

※ 설문지 작성시 아래 내용에 유의하여 주십시오.

- ▶ 본 설문에는 정답이 없습니다. 귀하의 생각을 솔직하게 응답해 주십시오.
- ▶ 설문지는 첫 페이지부터 순서대로 응답해 주시기 바랍니다.
- ▶ 설문지의 안내사항에 유의하시면서 기록해 주십시오.
- ▶ 가장 적당하다고 생각하시는 내용에 √표시를 하시면 됩니다.
- ▶ 잘 모르는 문항은 비워두시고 다음 문항으로 넘어가시면 됩니다.

## 1. 인사제도에 대한 전반적 인식

1. 귀하의 생각과 가장 가깝다고 생각하시는 곳에 √ 표시를 해주십시오.

	질 문 내 용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보 통	그렇다	매우 그렇다
1-1	내가 현재 소속된 조직은 유능한 공무원을 채용하고, 그들의 발전을 지속적이고 체계적으로 도모하는데 성공적이다.	①	②	③	④	⑤
1-2	내가 현재 소속된 조직은 공공사업의 관리에 있어서 사업의 연속성을 확보하고 정책 옹호를 위한 활동을 함에 있어 성공적이다.	①	②	③	④	⑤
1-3	내가 현재 소속된 조직의 공무원들은 그들의 직무를 정부서비스에 대하여 긍정적이고 장기적인 개선을 도모할 수 있는 기회로 여긴다.	①	②	③	④	⑤
1-4	내가 현재 소속된 조직의 공무원들은 정책과제들과 우선순위 업무들을 수행하기 위해 최선을 다해서 일한다.	①	②	③	④	⑤

2. 다음 각 문장에 대하여 귀하의 생각과 가장 가깝다고 생각하시는 곳에 √ 표시를 해주십시오.

	질 문 내 용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보 통	그렇다	매우 그렇다
2-1	나는 현재의 소속 조직에서 기대감을 가지고 하루를 시작한다.	①	②	③	④	⑤
2-2	나는 지금 현재 수행하고 있는 직무에 만족한다.	①	②	③	④	⑤
2-3	나의 직장에 만족한다.	①	②	③	④	⑤
2-4	나는 현재 조직에서 자기 발전에 도움이 되는 좋은 경험을 하고 있다.	①	②	③	④	⑤
2-5	공무원으로서 일하는 것에 긍지를 느낀다.	①	②	③	④	⑤

3. 다음 각 문장에 대하여 귀하의 생각과 가장 가깝다고 생각하시는 곳에 √ 표시를 해주십시오.



질 문 내 용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보 통	그렇다	매우 그렇다
3-1 나는 정년까지 지금의 직장에서 보내고 싶다	①	②	③	④	⑤
3-2 내가 속해 있는 조직은 나에게 개인적으로 매우 커다란 의미를 가진다	①	②	③	④	⑤
3-3 나는 우리 조직을 위해 주어진 역할 이외에 기꺼이 추가적인 노력을 기울이고 싶다.	①	②	③	④	⑤
3-4 나는 현재 근무하고 있는 직장에 대해 강한 애착을 느끼고 있다	①	②	③	④	⑤
3-5 나는 조직의 업무수행을 통해 공익실현을 할 수 있다는 점에서 자긍심을 느낀다.	①	②	③	④	⑤

4. 다음 각 문장에 대하여 귀하의 생각과 가장 가깝다고 생각하시는 곳에 √ 표시를 해주십시오.

질 문 내 용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보 통	그렇다	매우 그렇다
4-1 내가 수행해야 할 직무내용과 책임에 대해 명확히 알고 있다.	①	②	③	④	⑤
4-2 나는 나의 직무와 관련한 명확한 목표를 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
4-3 나의 업무가 조직의 목표와 어떻게 연계되는지 알고 있다.	①	②	③	④	⑤
4-4 나의 업무 결과를 예측할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
4-5 내가 생각하는 개인의 가치와 목표가 조직의 가치 및 목표와 유사하다	①	②	③	④	⑤
4-6 내가 속한 조직의 문화에 익숙하다	①	②	③	④	⑤
4-7 내가 속한 조직에서 강한 소속감을 느낀다.	①	②	③	④	⑤
4-8 조직이 추구하는 가치와 목표가 나에게 중요하다.	①	②	③	④	⑤

## II. 채용 제도 관련

5. 다음의 보기 박스의 채용제도들을 보고 아래의 질문에 응답해 주십시오.

5-1. 귀하께서는 다음 보기 박스의 채용제도들 중 공직이 필요로 하는 우수인재 채용에 가장 기여하고 있다고 생각하는 채용제도는 무엇이라고 생각하십니까? 다음 보기 박스에서 **공직이 필요로 하는 우수인재 채용에 가장 기여하고 있다고 생각하는 순서대로** 골라 번호를 적어 주십시오.

1순위 (            ) 2순위 (            )

5-2. 다음의 채용제도들 중 귀하의 조직에서 향후 확대해야 할 제도가 있다면 무엇이라고 생각하십니까? **향후 확대해야 할 채용제도**에 대하여 다음 보기 박스에서 확대할 필요가 있는 순서대로 골라 번호를 적어주십시오. ※ 현행 수준을 유지하는 것이 좋다고 생각하신다면 아래는 비워두고 다음 문항으로 넘어가시면 됩니다.

1순위 (            ) 2순위 (            )

5-3. 다음의 채용제도들 중 귀하의 조직에서 향후 축소해야 할 제도가 있다면 무엇이라고 생각하십니까? **향후 축소해야 할 채용제도**에 대하여 다음 보기 박스에서 축소할 필요가 있는 순서대로 골라 번호를 적어주십시오. ※ 현행 수준을 유지하는 것이 좋다고 생각하신다면 아래는 비워두고 다음 문항으로 넘어가시면 됩니다.

1순위 (            ) 2순위 (            )

보기

- ① 9급, 7급, 5급 공채제도
- ② 개방형 직위제
- ③ 직위공모제
- ④ 임기직 공무원 제도
- ⑤ 경력경쟁 채용제도(구 특별채용제도)
- ⑥ 민간경력자 5급 일괄채용제도
- ⑦ 기타 (                            )

6. 귀하께서는 임용과 관련된 다음 각각의 제도들이 **공무원의 전문성과 역량 강화**에 기여한다고 생각하십니까?

질 문 내 용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보 통	그렇다	매우 그렇다
6-1 9급, 7급, 5급 공채제도는 공무원의 전문성과 역량 강화에 기여하고 있다.	①	②	③	④	⑤
6-2 개방형 직위제도는 공무원의 전문성과 역량 강화에 기여하고 있다.	①	②	③	④	⑤
6-3 직위공모제는 공무원의 전문성과 역량 강화에 기여하고 있다.	①	②	③	④	⑤
6-4 임기제 공무원 제도는 공무원의 전문성과 역량 강화에 기여하고 있다.	①	②	③	④	⑤
6-5 경력경쟁 채용제도(구 특별채용제도)는 공무원의 전문성과 역량 강화에 기여하고 있다.	①	②	③	④	⑤
6-6 민간경력자 5급 일괄채용제도는 공무원의 전문성과 역량 강화에 기여하고 있다.	①	②	③	④	⑤

7. 귀하께서는 다음과 같은 채용제도들이 얼마나 **공정**하게 이루어지고 있다고 생각하십니까?

질 문 내 용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보 통	그렇다	매우 그렇다
7-1 9급, 7급, 5급 공채제도는 공정하게 운영되고 있다.	①	②	③	④	⑤
7-2 개방형 직위제도는 공정하게 운영되고 있다.	①	②	③	④	⑤
7-3 직위공모제는 공정하게 운영되고 있다.	①	②	③	④	⑤
7-4 임기제 공무원 제도는 공정하게 운영되고 있다.	①	②	③	④	⑤
7-5 경력경쟁 채용제도(구 특별채용제도)는 공정하게 운영되고 있다.	①	②	③	④	⑤
7-6 민간경력자 5급 일괄채용제도는 공정하게 운영되고 있다.	①	②	③	④	⑤

8. 귀하의 조직의 채용제도와 정부 전체의 채용제도에 관하여 공정성과 투명성, 전문성과 역량 등의 측면에서 하실 말씀이 있으시면 아래에 자유롭게 적어 주십시오.



12. 민간경력자 일괄공개채용자만 응답하여 주십시오. 귀하의 생각과 가장 가깝다고 생각하시는 곳에 √ 표시를 해주십시오.

질 문 내 용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보 통	그렇다	매우 그렇다
12-1 나에게 주어진 보직은 나의 전문경력과 일치한다.	①	②	③	④	⑤
12-2 나의 전문성을 발휘할 수 있도록 보직배치가 되었고, 적절한 역할이 나에게 부여되어 있다.	①	②	③	④	⑤

13. 다음의 평가지표를 대상으로 할 때, 경력경쟁채용 제도(종전의 특별채용제도, 5급 및 7급 민간경력자 일괄채용 포함)를 통한 임용자는 공채출신 임용자에 비해 어떻다고 생각하십니까? 해당 칸에 체크(√)해 주십시오. ※잘 모르겠다면, 다음 문항으로 넘어가시면 됩니다.

평가영역	개념 정의	평가				
		공채출신보다 매우 미흡	공채출신보다 미흡	공채출신과 유사	공채출신보다 우수	공채출신보다 매우 우수
13-1 전문가적 능력	관련분야에 대한 전문지식 보유와 새로운 지식 및 정보의 수집·분석 능력	①	②	③	④	⑤
13-2 전략적 리더십	전략적 사고 및 전략수립 능력	①	②	③	④	⑤
13-3 변화관리능력	변화의 필요성과 방향을 예측하고 조직의 변화를 주도하는 능력	①	②	③	④	⑤
13-4 조직관리능력	조직의 목표달성을 위해 인적, 물적 자원을 확보하고 효과적으로 관리하는 능력	①	②	③	④	⑤
13-5 의사전달 및 협상능력	효과적으로 의사를 전달하고 필요할 경우 공감대를 형성하고 설득하고 협상하는 능력	①	②	③	④	⑤

14. 경력개발과 관련된 다음 문항에 대하여 귀하의 생각과 가장 가깝다고 생각하시는 곳에 √ 표시를 해주십시오.

질 문 내 용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보 통	그렇다	매우 그렇다
14-1 나는 최근 5년 이내 경력개발을 위한 자기진단을 받은 적이 있다.	①	②	③	④	⑤
14-2 우리 조직에서는 경력개발제도(보직경로설계)가 시행되고 있다.	①	②	③	④	⑤





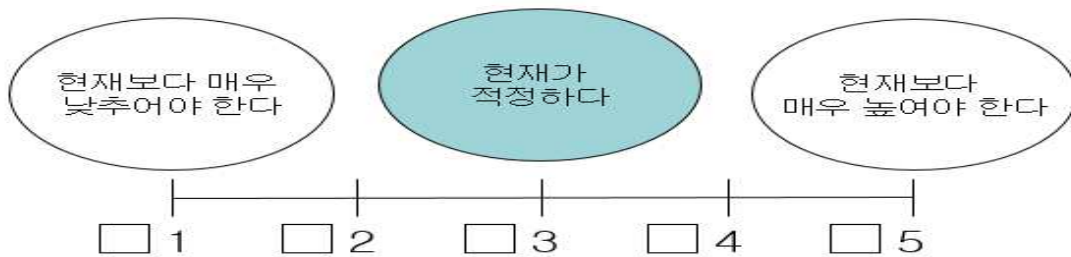
18. 귀하께서는 소속 조직의 승진제도 및 운영이 공정하게 이루어지고 있다고 생각하십니까? 귀하의 생각과 가장 가깝다고 생각하시는 곳에 √ 표시를 해주십시오.

전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
①	②	③	④	⑤
☞ 문 20-1에서 계속			☞ 문 21에서 계속	

18-1. 승진의 공정성을 저해하는 문제는 무엇이라고 보십니까?

질문내용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
18-1 승진심사체계 및 기준이 미흡하다	①	②	③	④	⑤
18-2 능력과 성과보다는 연공에 의한 승진이 이루어지고 있다.	①	②	③	④	⑤
18-3 능력과 성과보다는 연줄(상사와의 관계, 학연, 지연 등)이 더 중요하다.	①	②	③	④	⑤
18-4 소수직렬로 인한 인사상의 불이익이 있다.	①	②	③	④	⑤
18-5 부처 간 승진소요기간의 차이(비형평성)가 문제이다.	①	②	③	④	⑤
18-6 기타 ( )	①	②	③	④	⑤

19. 귀하께서는 승진에서 경력평정의 비중이 어떻게 되어야 한다고 생각하십니까?



20. 승진 및 보직관리, 경력개발제도 등에 대하여 하실 말씀이 있으시면 아래에 자유롭게 적어주십시오.

### IV. 성과평가 및 보상관리

21. 각 문장에 대하여 귀하의 생각과 가장 가깝다고 생각하시는 곳에 √ 표시를 해주십시오.

질 문 내 용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보 통	그렇다	매우 그렇다
21-1 우리 조직은 공무원의 업무성과와 보상을 연결하는 데에 성공적이다.	①	②	③	④	⑤
21-2 우리 조직은 공무원의 뛰어난 성과를 인정해주는 데에 성공적이다.	①	②	③	④	⑤
21-3 우리 조직에서는 직무를 잘 수행한다면 충분한 보상을 받을 수 있다.	①	②	③	④	⑤
21-4 우리 조직은 고위직 공무원들이 그들의 부하 공무원들의 효과성과 생산성에 대한 책임을 지도록 하는 데에 성공적이다.	①	②	③	④	⑤
21-5 우리 조직의 성과평가 제도는 구성원의 성과를 객관적이고 공정하게 평가할 수 있도록 적절하게 설계되어 있다.	①	②	③	④	⑤
21-6 성과평가는 평가하는 상관이 누구인가에 따라 매우 다르게 나타나고 있다.	①	②	③	④	⑤

22. 귀하께서 담당하시는 직무에 대한 직무분석은 실제 귀하의 직무를 얼마나 정확하게 기술하고 있습니까?

- ① 매우 부정확   
  ② 정확하지 않다   
  ③ 보통   
  ④ 정확하다   
  ⑤ 매우 정확하다  
 ⑥ 직무분석이 되어 있지 않다.

23. 조직 내 성과 평가에 대해 만족하고 있습니까?

전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보 통	그렇다	매우 그렇다
①	②	③	④	⑤
☞ 문 23-1에서 계속		☞ 문 23-2에서 계속		

23-1. (23에서 ‘전혀 그렇지 않다-그렇지 않다’에 해당되는 응답자만) 조직 내 성과 평가에 만족하지 못하는 이유는 무엇입니까? 만족하지 못하는 순서대로 다음 보기 박스에서 번호를 골라 순서대로 적어 주십시오.

1순위 (            ) 2순위 (            ) 3순위 (            )

**보 기**

- ① 실적평가
- ②역량평가
- ③서비스 만족도 평가
- ④평가의 불공정성



- ⑤ 평가의 불투명성
- ⑥ 평가 주체의 불공정성
- ⑦ 평가 주체의 불투명성
- ⑧ 평가 항목의 비합리성
- ⑨ 기타 (                      )

23-2. (23에서 ‘보통-그렇다-매우 그렇다’ 에 해당되는 응답자만) 성과평가 중 어떤 요인이 가장 만족스럽습니까? 만족하시는 순서대로 다음 보기 박스에서 번호를 골라 순서대로 적어 주십시오.

1순위 (                      ) 2순위 (                      ) 3순위 (                      )

보기

- ① 실적평가
- ②역량평가
- ③서비스 만족도 평가
- ④평가 대상
- ⑤평가 항목
- ⑥기타 (                      )

24. 성과평가제도 및 보상(성과급 제도) 제도에 관하여 하실 말씀이 있으시면 아래에 자유롭게 적어 주십시오.

## V. 기타(정책방향 도출 등)

25. 다음은 인사담당자나 인사제도에 관심이 있으신 분만 응답해 주십시오. 귀하의 조직에서는 계급제와 직위분류제에 대한 현재 적용수준은 어떠하며, 바람직한 적용수준은 대략 어떠해야 한다고 생각하십니까? 다음 각각의 합이 100이 되도록 해주십시오.

현행수준                    ① 계급제    :    ② 직위분류제  
                                   ①(        )    :    ②(        )  
                                   예시) ①계급제 : ②직위분류제 = ①70% : ②30%

바람직한 수준            ① 계급제    :    ② 직위분류제  
                                   ①(        )    :    ②(        ) :

※ 계급제와 직위분류제의 특성을 비교하면 다음과 같습니다.

<표> 계급제와 직위분류제의 특성

		계급제	직위분류제
채용	인적자원 확보	◆ 직급별 선발	◆ 직위별 선발
	채용시 자격요건	◆ 교양과 상식적 능력 ◆ 높은 잠재력을 지닌 젊은 사람을 선호	◆ 구체적 직무 전문성
승진 및 보직 관리	인사이동	◆ 순환보직으로 유동성 고려	◆ 담당업무에 장기 근무
	교육훈련	◆ 계급별 승진 시 실시	◆ 개별 직위별 필요시 실시
	경력개발	◆ 일반행정가의 다양한 경력 중시 ◆ 우선순위는 관리역량 개발 ◆ 업무현장에서의 전문성 개발 강조	◆ 전문분야 경력 중시 ◆ 우선순위는 직무역량 개발
평가 및 보상	성과측정	◆ 측정 곤란	◆ 측정 용이
	성과기준	◆ 연공/서열/능력(직급으로 표현되는 잠재역량)	◆ 직무의 난이도와 책임도 ◆ 실적주의(실현된 성과)
	보수책정	◆ 계급별 호봉제(생활급/연공급 강조)	◆ 직무급/성과급 중심



26. 귀하가 소속된 조직의 인사관리 역량에 대하여 어떻게 생각하십니까?

질 문 내 용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보 통	그렇다	매우 그렇다
26-1 우리 조직의 인사부서는 적절한 인력규모를 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
26-2 우리 조직의 인사부서는 충분한 전문성과 역량을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
26-3 우리 조직의 인사부서는 인재선발을 위한 구체적이고 적실성 있는 기준을 보유하고 있다.	①	②	③	④	⑤

27 귀하의 조직에서 이루어지고 있는 인사제도나, 정부 전체 인사제도에 관하여 불만이 있으시거나 개선방안에 하실 말씀이 있으시면 자유롭게 기술하여 주십시오.



## IV. 응답자 일반사항

SQ1. 귀하의 성별은 무엇입니까?                     1. 남성                                     2. 여성

SQ2. 귀하의 연령은 만으로 어떻게 되십니까?  
 ① 29세 이하     ② 30-39세     ③ 40-49세     ④ 50세 이상

SQ3. 귀하의 소속 부처는 어디입니까? 다음 보기 박스에서 골라 번호를 기입해 주십시오.  
 (                    )

**보 기**

- |                             |            |           |         |
|-----------------------------|------------|-----------|---------|
| ① 고용노동부                     | ② 교육부      | ③ 국민안전처   | ④ 국세청   |
| ⑤ 국토교통부                     | ⑥ 금융위원회    | ⑦ 기상청     | ⑧ 기획재정부 |
| ⑨ 농림축산식품부                   | ⑩ 문화체육관광부  | ⑪ 미래창조과학부 | ⑫ 보건복지부 |
| ⑬ 산업통상자원부                   | ⑭ 식품의약품안전처 | ⑮ 특허청     | ⑯ 환경부   |
| ⑰ 기타 (                    ) |            |           |         |

SQ4. 귀하의 직급은?  
 ① 고위공무원     ② 4급     ③ 4.5급     ④ 5급     ⑤ 6급  
 ⑥ 7급     ⑦ 8급     ⑧ 9급     ⑨ 기타 (                    )

SQ5. 귀하께서 임기제 공무원이라면, 귀하의 등급은? (                    )

SQ6. 귀하의 보직은?  
 ① 기관장     ② 실장 또는 국장(본부장 또는 단장, 팀장)     ③ 과장 또는 과장급 팀장  
 ④ 담당급     ⑤ 직원     ⑥ 기타 (                    )

SQ7. 귀하의 채용경로는 다음 중 무엇입니까? 복수응답이 가능합니다.  
 ① 공채(5급, 7급, 9급 공개채용)  
 ② 경력경쟁채용(구 특별채용)  
 ③ 민간경력자 5급 일괄채용  
 ④ 개방형 직위 (민간인)  
 ⑤ 개방형 직위 (공무원)  
 ⑥ 직위공모(보직공모)  
 ⑦ 임기제 공무원 (구 계약직 공무원)  
 ⑧ 기타(                    )

SQ8. 귀하의 공무원 총 재직 연수는? 만(                    )년 (                    )개월



SQ9. 귀하께서는 인사담당 공무원(과거 인사담당 경력 포함)이십니까?

- ① 예      ☞ SQ9-1번 문항으로 가시오.  
 ② 아니오      ☞ SQ10번 문항으로 가시오.

SQ9-1. 귀하께서는 **공직 재직기간에** 얼마의 기간 동안 인사 관련 업무를 담당하셨습니다?  
 (예를 들어, 과거에 3년이고 최근에 2년이면 총 5년으로 기재)  
 (            )년      (            )개월

SQ10. 귀하는 다음의 어디에 해당되십니까?

- ① 일반직       ② 별정직       ③ 특정직       ④ 기타(            )

SQ11. 귀하의 학력은 어떻게 되십니까?

- ① 고졸 이하                       ② 대학 졸업(학사)       ③ 대학원 졸업(석사)  
 ④ 박사과정 수료                   ⑤ 박사                       ⑥ 기 타 (            )예시: JD

SQ12. 자격증 소지자라면 소지한 자격증을 적어주십시오.

(            ) 예시: (변호사)