

< 훈련결과보고서 요약서 >

성 명	이영인	소 속	인사혁신처
훈 련 국	미국	훈련기간	2017.8.16.~2018.8.15
훈련기관	University of Southern California	보고서매수	101 매
훈련과제	공직 내 전문인력 육성방안 연구		
보고서제목	공직 내 전문인력 육성방안 연구		
내용요약	<p>공무원의 전문성은 오랫동안 화두가 되어 온 문제로, 특히 최근 몇 년간 잦은 순환보직으로 인한 전문성 저하 문제를 해결하기 위해 직위유형별 보직관리 도입, 필수보직기간 확대, 전문직공무원 제도 도입 등 여러 가지 제도가 도입·실시되었다. 주로 보직관리에 초점을 맞춘 것이 최근의 특징이나 공직 전문성을 육성하기 위한 제도는 공직분류체계, 채용, 인재개발, 경력개발 등에서 다양하게 발견된다. 본 보고서에서는 관련된 제도들을 살펴보고, 현재 민간기업과 미국 정부에서 전문성 육성을 위해 운영하는 제도들의 사례를 통해 우리 공직 내에서 활용할 수 있는 방안을 검토하였다.</p> <p>우선, 인사행정의 과학화·전문화가 이루어지지 않으면 공직 내부에서의 전문성 육성은 어려울 것이다. 따라서 현재 민간에서 관심의 초점이 되고 있는 데이터를 기반으로 한 HR Analytics를 시도해보는 것이 필요하다. 또한 2011년 미국 CHCO 위원회에서 설치한 HR University의 사례처럼 우리도 인사행정 담당자의 교육과정과 인사관련 정보를 종합적으로 제공하는 커뮤니티를 설립할 필요가 있어 보인다.</p> <p>또한, 공직 전문성 강화의 필요성은 공무원들도 대부분 인정하지만 최근의 전문성 관련 제도 개선에 일부 공무원들이 보인 부정적 반응을 볼 때 접근방향의 전환도 고려해볼 필요가 있다. 공직 전문성 강화를 통해 직무만족과 조직몰입이 향상될 수 있다는 연구 결과를 고려할 때 이러한 효과를 강조하는 것도 의미가 있을 것이다. 인재개발 및 경력개발과 관련하여서는 70:20:10 모델을 적용하여 경험에 기반한 교육의 비중을 강화하고 셀프 역량진단과 상사와의 1:1 면담 활성화, 자기개발계획 수립, 시행, 평가로 이어지는 체계를 갖출 필요가 있다.</p> <p>아울러, 경력경쟁채용자의 전문성을 지속적으로 활용하기 위해 전문직위군이나 전문직공무원에 준하는 보직관리를 적용하는 방안도 검토가 필요할 것이다.</p> <p>마지막으로 직위분류제의 전면 적용과 관련하여, 직위분류제를 통한 원활한 인재 유입이 가능한 인재 공급망이 사회적으로 갖추어져 있다고 보기 어려운 점, 그리고 경력이 쌓일수록 관리업무를 선호하는 사회적 분위기 등을 고려할 때 기술적으로 도입하기도 어려울뿐더러 도입되더라도 계급제와 다시 섞이는 현상이 발생할 가능성이 커 보인다. 따라서 현행 제도를 잘 정착시켜나가고 계급제와 직위분류제 트랙을 지속적으로 분리해나가는 방법을 검토할 필요가 있을 것으로 보인다.</p>		

공직 내 전문인력 육성방안 연구

2018년 7월

인사혁신처
이 영 인

차 례

국외훈련 개요	2
훈련기관 개요	3
I. 연구 배경	7
II. 전문성 검토	8
III. 전문성 관련 제도 및 최근의 정책	21
IV. 민간기업 사례	52
V. 미국 정부 사례	69
VI. 개선방안	83
VII. 직위분류제의 적용 가능성 검토	93
◇ 참고문헌	98

국외훈련 개요

1. 훈련국 : 미국
2. 훈련기관명 : 남가주대학교
(University of Southern California)
3. 훈련분야 : 인사행정
4. 훈련기간 : 2017.8.16.∞2018.8.15.

훈련기관 개요

1. 개요

- 훈련기관명 : 남가주대학교 공공정책대학원
(University of Southern California, Sol Price School of Public Policy)
- 기관 홈페이지 : <https://priceschool.usc.edu/>

입학관련	https://gradadm.usc.edu/
학사일정	https://academics.usc.edu/calendar/
주거관련	http://housing.usc.edu/
의무실	http://engemannshc.usc.edu/
교통 및 주차	http://transnet.usc.edu/
학교지도	https://web-app.usc.edu/maps/

- 기타(주소 등)
 - 주소 : 650 Childs Way, Los Angeles, CA 90089, 미국
 - 전화번호 : (213) 740-6842
 - 이메일 : uscprice@usc.edu

2. 기관 소개

- 남가주대학교(USC)
 - 연혁 : 1880년 개교, LA의 판사 로버트 워드니가 주도하여 설립
 - 대학 순위 : 1,061개 대학 중 15위 (출처 : The Wall Street Journal, Times Higher Education)
 - 학생 : 학부 19,000명, 대학원 26,500명('17~'18 academic year 기준)
 - 2017년 가을학기 기준 국제학생 11,387명
 - 교직원 : 풀타임 교수 4,361명, 직원 15,235명, 학생직원 7,833명

- 기타 : 동문 375,000여명, '17.6월말 기준 기부금 51억 달러, '17~'18 academic year 기준 예산 49억 달러, '16~'17 academic year 기준 연구후원금 7억6400만 달러

□ USC 공공정책대학원('16~'17 academic year 기준)

- 연혁 : 1929년 USC School of Citizenship and Public Administration 개원 → 2011년 11월 현재 명칭으로 변경
- 대학원 순위 : 미국 272개 행정대학원 중 4위 (출처 : 2016년 U.S. News & World Report)
- 학생 : 학부생 602명, 석사과정 834명, Executive program 304명, 합동과정 18명, 박사과정 48명
- 교수 : 풀타임 교수 80명 이상, 시간강사 및 겸임교수 160명 이상 (노벨상 수상자 1명)
- 기타 : 16,000여명의 동문과 '14~'15년 academic year 기준 연구 후원금 5억 6300만달러
- 석사과정 리스트

Public Administration (MPA)	Nonprofit Leadership and Management (MNLM)
Public Policy (MPP)	Public Policy Data Science
Global Public Policy (Global MPP)	Urban Planning (MPL)
Executive Urban Planning Online	Dollinger Real Estate Development (MRED)
Health Administration (MHA)	Executive Master of Health Administration (EMHA)
International Public Policy and Management (IPPAM)	Executive Master of Leadership (EML)

3. 행정학 석사 과정(MPA) 소개

□ 목표

- 공공 분야에서 리더십 직책을 수행하고 공공 및 비영리 단체의 관리 능력을 향상시킬 수 있도록 전문가 교육 실시
- * 2년 풀타임 프로그램과 3년 파트타임 프로그램으로 구성

< 필수역량 5개 영역 >

영역		과목
1	공공 거버넌스의 관리에 적용되는 리더십	PPD 500 Intersectoral Leadership PPD 540 Public Administration and Society PPD 541 Public Financial Management PPD 542 Policy and Program Evaluation PPD 543 Internship Seminar PPD 545 Human Behavior in Public Organizations PPD 546 Professional Practice of Public Administration
2	공공정책 프로세스에의 기여	PPD 500 Intersectoral Leadership PPD 501ab Economics for Policy, Planning, and Development PPD 540 Public Administration and Society PPD 541 Public Financial Management PPD 542 Policy and Program Evaluation PPD 543 Internship Seminar PPD 545 Human Behavior in Public Organizations PPD 546 Professional Practice of Public Administration
3	분석, 종합, 문제해결, 의사결정	PPD 501ab Economics for Policy, Planning, and Development PPD 540 Public Administration and Society PPD 541 Public Financial Management PPD 542 Policy and Program Evaluation PPD 545 Human Behavior in Public Organizations PPD 546 Professional Practice of Public Administration
4	공공서비스 관점의 표현과 적용	PPD 500 Intersectoral Leadership PPD 501ab Economics for Policy, Planning, and Development PPD 540 Public Administration and Society PPD 545 Human Behavior in Public Organizations PPD 546 Professional Practice of Public Administration
5	다양한 인력과 글로벌 시민과의 커뮤니케이션 및 생산적인 상호작용	PPD 500 Intersectoral Leadership PPD 540 Public Administration and Society PPD 542 Policy and Program Evaluation PPD 543 Internship Seminar PPD 545 Human Behavior in Public Organizations PPD 546 Professional Practice of Public Administration

* 서울대 1+1 연계과정의 경우 1년간 USC에서 총 24학점 수강

□ 입학 관련

- 온라인 지원 : <https://usc.liaisoncas.com/applicant-ux/#/login> 또는 <https://gradadm.usc.edu> (지원비 \$90)
- 이전학교 성적증명서 * '15~'16 합격자들은 대부분 3.19~3.69
- GRE * '15~'16 합격자들은 대부분 302~321점
 - 5년이상 실무경험이 있는 경우 면제 가능
- 이력서
- 추천서 3개 (학자/교수 추천 1개 이상 포함)
- Statement of Purpose
- 영어 : iBT 100점 이상(영역별 20점 이상) 또는 IELTS 6.5 이상(영역별 6 이상)
- 기타 서류

I. 연구 배경

어느 정부에서든 일 잘하는 유능한 공무원의 양성은 인사행정의 중요한 목표 중 하나이다. 어떻게 일하는 것이 잘 하는 것이고 유능한 것인가에 대한 판단은 업무의 특성이나 상황, 또 사회적 환경에 따라 달라질 수 있을 것이나 최근에는 공무원이 특정한 업무분야에 대한 전문성을 갖추고 있는지가 중요한 판단기준이 되었다. 두루두루 여러 분야를 경험해 본 일반행정가(generalist)가 성과를 낼 수 있던 과거 산업화 시대가 저물고 한 분야에서 꾸준히 축적한 전문성 없으면 성과를 내기 어려운 시대로 접어들면서 공무원이 전문가가 되어야 한다는 목소리가 커졌다.

이러한 이유로 공무원의 전문성은 최근 몇 년간 공직 사회와 관련된 가장 중요한 화두 중 하나가 되었고, 이와 관련된 논의와 정책이 다양하게 쏟아졌다. 특히 2014년 세월호 사건 당시 공무원의 대응과 관련하여 공직사회의 전문성 부족에 대한 비난 여론이 확대되었고, 다시 '공직 전문성 제고'는 공직사회 혁신의 핵심 키워드로 부각되었다. 이를 위해 2014년 11월 인사혁신처가 설립되었고, 공무원의 전문성을 향상시키기 위한 여러 가지 정책을 내놓았다.

직위별로 필요한 전문성의 유형에 따라 보직관리를 차별화하는 '직위유형별 보직관리'의 실시, 한 자리에 보직되었을 때 반드시 근무해야 하는 '필수보직기간'의 연장, 전문직위 확대 등이 그 대표적 사례로서, 공무원의 전문성 축적을 저해하는 오래된 순환보직 관행을 개선하는데 중점을 둔 정책들이다. 또한, 이렇게 보직관리에 초점을 둔 정책뿐만 아니라 더 나아가서 아예 특정 분야에서만 평생동안 근무하며 전문성을 쌓는 '전문직 공무원' 제도도 도입하였다.

아직 도입된지 얼마 되지 않았기 때문에 이 정책들이 얼마나 공무원의 전문성 향상에 기여했는지 그 성과를 평가하기는 어려운 부분이 있다. 하지만 제도 도입 초기의 기반이 잘 다져지고 있는지를 살펴보고 보완할 부분이 있는지를 알아보는 것은 현재 시점에서 그 필요성이 분명하

다. 또한 최근의 정책들이 주로 보직관리에 집중이 되었는데 한 제도에만 초점을 맞추기 보다는 다른 인사제도와와의 보완이 있어야 시너지 효과가 발생할 수 있을 것이다. 따라서, 다른 인사제도를 통해 공직의 전문성을 제고시킬 수 있는 방안들이 없는지에 대해서도 고찰이 필요하다.

따라서, 이 연구는 그간 도입된 정책이 어떻게 진행되어가고 있는지 살펴보고, 민간과 미국의 사례를 통해 우리가 배울 수 있는 점이 있는지를 알아본 다음 여러 가지 인사제도를 개선하여 공무원의 전문성을 제고할 수 있는 지를 알아보고자 한다.

II. 전문성 검토

□ 오래된 문제, 공직사회의 전문성

공무원의 전문성은 새로운 문제는 아니다. 오랜 세월동안 공무원의 전문성이 낮다는 지적들이 계속 되었으며 이를 어떻게 해결할 것인가는 늘 화두가 되었다. 이를 보완하기 위해 정부는 여러 가지 정책을 만들었지만 그 효과는 크지 않았다. 늘 같은 내용이 반복적으로 지적되고 있다. 아래의 옛날 기사들을 보면 최근에 나온 기사들과 내용이 많이 유사하다.

< 동아일보 '93.6.6, "민원공무원 교체 잦으면 업무 차질우려" >

내무부는 지난 2일 주택 건축 환경위생 토지 소방분야 등 지방행정 10대 취약분야의 부조리를 뿌리뽑기 위해 1년 이상 민원취약부서에서 근무한 실무자 과장 등을 전원 교체키로 한다고 발표했다. 그러나 이에 대해 왠지 당혹스러운 마음이 앞선다. ... 대민행정 쇄신으로 부조리를 없애기 위한 정부의 단호한 의지에는 찬성을 하지만 강력하고 확고한 사정활동을 지속적으로 전개한다면 어떤 분야에서 몇 년을 근무한다 해도 조금도 문제가 되지 않을 것이다.

순환보직 원칙에 따라 장기간의 근무를 배제하더라도 최소한 그 분야에 3년은 근무해야 올바른 행정을 펼칠 수 있을 것이다. 짧은 기간의 빈번한 인사이동은 공무원들의 사기를 저하시키는 원인도 될 것이다. ...

< 매일경제 '97.2.4, "공무원부터 경쟁력 높여야" >

... 정부부문의 국제경쟁력 향상의 핵심과제는 전문성 함양이다. 누구나 무엇이든 할 수 있다는 후진국 풍토에서는 전문성이 배양되지 못한다. 관행적으로 이루어지고

있는 공무원 순환보직 현실에서는 전문성 배양이 이루어지기 어렵다. ... 노동과 부존 자원이 중요한 생산요소였던 경제에서는 경쟁력 비교우위가 주어지거나 발견되지만 기술과 정보 등이 중요한 생산요소인 세계화 시대에서는 경쟁력 비교우위가 창조된다는 점에 유념해야 한다.

< 동아일보, '98.2.11, "정부 새 정부에 바란다(3) 전문가 직군을 키워라" >

... 지금 우리 관료집단의 가장 큰 병폐는 분야별로 깊이있는 전문가가 없다는 점이다. 이는 우리나라 인사행정의 금과옥조처럼 되어 있는 순환보직과 영전의 관행, 그리고 민간 외부고급인력의 진입을 막는 폐쇄성 때문이다. 이를 극복하기 위해 국정분야 중 특히 전문성이 필요한 부문을 50~1백개 정도 지정해서 이른바 '전문가 직군'을 신설하고 채용때부터 국장급에 이르기까지 한 분야에 장기근속토록 하되 이들을 승진보수면에서 파격적으로 우대하는 방안도 생각해볼 수 있다...

< 매일경제, '02.8.9, "공무원 잦은 이동 전문성 저해" >

중앙부처 실·국장직의 평균 재직기간이 1년20일에 불과한 것으로 나타났다. 이같은 잦은 순환보직과 인사 이동으로 인해 전문성이 저해되고 있는 것으로 지적됐다. ... 평가위원회는 잦은 순환보직의 근거로 '중앙부처 557개 실·국장직의 평균 재직기간 1년22일, 1657개 과장직은 1년1개월21일'이라는 통계치를 제시하며 공무원 보직관리 및 운영의 개선 필요성을 주장했다...

< 머니투데이, '08.6.19, 공무원, 일해볼 만하면 보직이동.. 경쟁력↓ >

...이 같은 정부내 연쇄이동식 순환보직 관행은 계급제와 연공서열이 결합된 우리나라와 일본에서 가장 강하게 나타난다. 반면 경제협력개발기구(OECD) 주요 선진국들은 고위 공직자의 평균 재임기간이 3~5년이다. 특히 고도의 전문성을 요하는 외교, 통상분야의 경우 선진국에서는 한 분야에 길게는 수십 년까지 근무하도록 한다.

이 결과 우리나라 공무원들은 OECD 다른 선진국에 비해 전문성이 떨어질 수밖에 없고 정부의 경쟁력도 선진국에 비해 뒤쳐질 수 밖에 없다. 우리나라의 정부부문 경쟁력은 2006년 세계경제포럼(WEF) 공공기관지수를 기준으로 125개국 중 48위에 그쳤다...

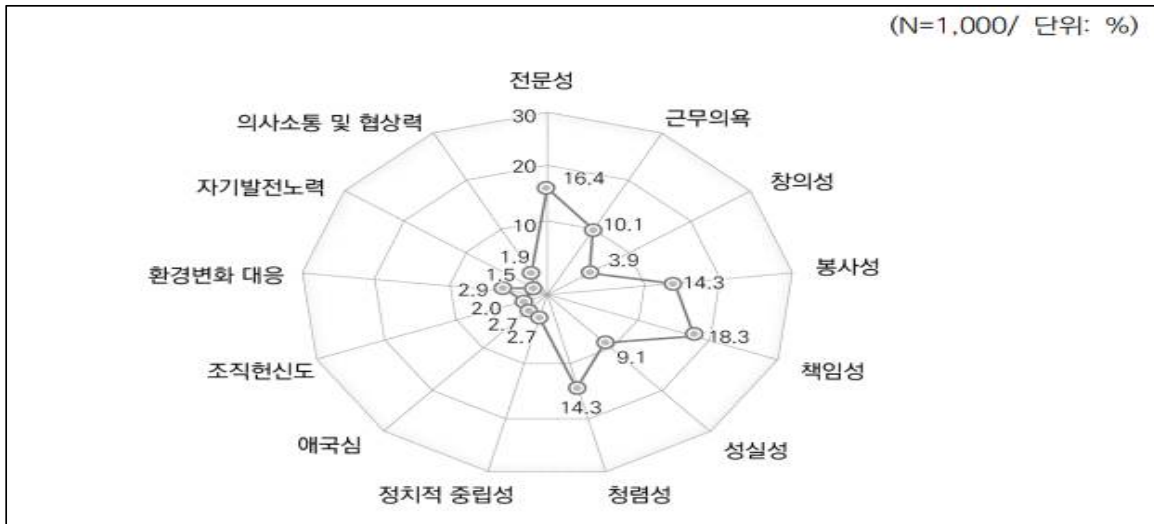
□ 전문성의 중요성 - 공무원에게 필요한 자질

현재 전문성은 공무원에게 가장 필요한 자질 중의 하나로 국민과 공무원 집단이 공통적으로 인식하고 있다.

2016년 한국행정연구원의 「행정에 관한 국민 인식조사」에 따르면 공무원이 직무를 보다 효과적으로 이행하기 위하여 필요한 자질로 일반 국민들이 가장 중요하게 생각한 것은 '책임성'(18.3%)이었고 그 다음이 전문성(16.4%)이었다. 뒤에서 전문성의 개념을 분석할 때 다시 언급하겠지

만 책임성과 전문성은 서로 상당히 연관되는 것으로 해석할 수 있는 개념이다. 이들 뒤를 청렴성과 봉사성(각 14.3%), 근무의욕(10.1%), 성실성(9.1%) 등이 있었는데 전통적인 청렴과 봉사의 가치보다 전문성이 앞선다는 사실은 주목할만한 가치가 있다.

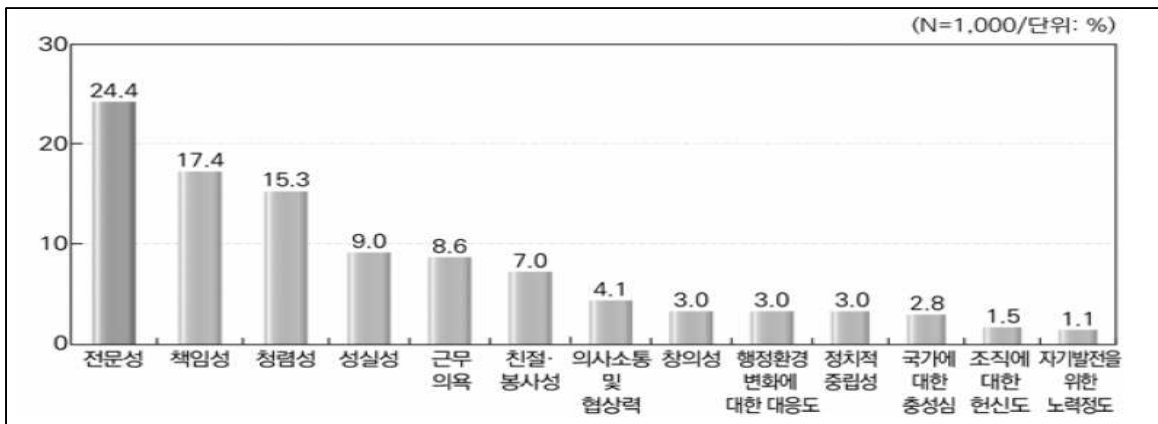
< 일반 국민들이 인식하는 공무원의 필요한 자질 >



* 출처 : 행정에 관한 국민 인식 조사 (한국행정연구원, 2016)

또한, 2016년 한국행정연구원의 「행정에 관한 공무원 인식 조사」에 따르면 공무원들 본인들 역시 전문성이 가장 필요한 자질로 인식(24.4%)하고 있었다. 그 뒤를 '책임성(17.4%), 청렴성(15.3%), 성실성(9.0%), 근무의욕(8.6%), 친절봉사성(7.0%), 의사소통 및 협상력(4.1%)등이 따르는 것으로 나타났다.

< 공무원이 인식하는 공무원의 필요한 자질 >



* 출처 : 행정에 관한 공무원 인식 조사 (한국행정연구원, 2016)

□ 전문성의 개념

○ 외국의 연구동향

Marie-Line Germain(2006)에 따르면 1950~60년대는 주로 기억의 기능, 정보 처리방법, 의사결정 방법에 연구의 초점이 있었다.1970년대로 접어들면서는 패턴의 인식, 경험, 교육훈련, 기억력으로 초점이 이동하였다. 1980년대에는 조직되고 구조화된 지식 표현, 자동화, 반복연습, 훈련된 기억 이론, 셸프 모니터링, 특정분야 지식, 업무수행에서의 속도, 정보 소환능력 등에 중심을 둔 연구들이 진행되었다. 1990년대에는 윤리, 성격, 재능, 인지적 능력, 검색 구조, 기술 획득 및 분배, 장기 작업 기억 이론 등이 중점적으로 연구되었다. 2000년대에는 감성지능(EQ),문제해결 지식과 경험, 의도된 연습과 교육이 주된 초점이었다.

Authors	Themes
Galton (1869)	뛰어난 성과는 물려받은(유전된) 특별한 능력 덕분이다. (그들의 가족과 유전을 연구함으로써 저명한 사람들의 업적을 설명하려는 시도)
de Groot (1946, 1978)	업무 범위 측면에 대한 지식
French & Raven (1959)	전문가의 권력은 지식이나 전문성을 가지고 있다는 인식에 기초
Collins & Raven (1969)	전문가의 권력은 다른 사람에게 우수한 지식이나 능력을 부여한 데에서 나옴
Newell & Simon (1972)	가능한 해결책의 집합 중에서 하나의 해결책을 찾음. 지각 능력
Chase & Simon (1973) Johnson et al., (1981)	전문적인 성과 (경험의 길이)를 위한 분야에 걸친 10년 원칙. Chunking Theory(CT) : 중요한 특징 및 패턴 인식. 전문가는 패턴을 더 잘 식별 할 수 있음
Webster's Dictionary (1976)	전문가는 훈련이나 경험을 통해 특정 분야의 특수 기술이나 지식을 보유하고 드러냄
Charness (1981)	체스 전문가들은 체스 위치와 계획하고 있는 움직임을 평가하면서 이동 순서를 평가할 때 유사한 계층 구조 사용
Chi, Glaser, & Rees (1982)	전문가와 초보자는 지식의 구성과 표현의 질적 차이를 보임

Chase & Ericsson (1982)	숙련된 기억 이론 : 사람들은 충분한 연습을 통해 작업 기억 (working memory)에서 사실상 무제한의 정보를 보유하는 법을 배울 수 있음. 전문가 수준의 업무수행은 전문가가 광대한 분야별 지식 기반의 효율적 사용에 달려 있음. 전문가는 각 분야에서의 반복 연습을 통해 LTM (장기 기억 장치)에서 작업 관련 정보를 효율적으로 인코딩하고 검색하기 위한 지식 구조 및 절차 습득
Greeno & Simon (1984)	탁월한 패턴 인식을 통해 선행 추론 능력 제공
Harmon & King (1985)	표준을 넘어서는 수행결과를 보이는 사람들이 소유한 지식과 기술
Anderson(1985); Dreyfus & Dreyfus(1986)	단순히 지식에 의해서가 아닌 생각하고 문제를 해결하는 방식에 의해 상위 성과자들(high performers)과 다른 사람들을 구별
Doll & Mayr (1987)	IQ와 전문성은 무관함
Johnson (1987)	전문가는 자신의 분야에서 크고 의미있는 패턴 감지. 자신의 영역에서 더 빠르게 업무를 수행하며 적은 오류로 신속하게 문제 해결. 더 우수한 단기·장기적 기억력 보유. 보다 깊이 있는 (더 원칙적인) 수준에서 자신의 분야에서 문제 파악. 초보자가 피상적인 수준에서 문제를 파악하는 경향이 있는 반면에 전문가는 문제를 질적으로 분석. 강력한 자기 감시 기술 보유
Gentner, D. R. (1988)	전문가의 업무수행에서의 한가지 주요 특징은 개인적 차이(오류, 오류 패턴)라는 것임. 전문가가 되는 데는 여러가지 방법이 있음
Staszewski (1988)	전문가는 태어난 것이 아니라 만들어짐. 길고 꾸준한 실천을 통해 얻은 지식은 전문성의 필수 요소. 문제 해결이 중요하며 일반적인 적성과 관련 없음. 동기 부여가 필수적. 숙련된 기억은 전문가 지식의 일반적인 구성 요소.
Gibbins (1988)	직무 전문가는 자신이 하는 일로 인해 다른 사람에게 전문가로 인정 받음
Bédard (1989)	많은 지식과 절차적 기술을 보유하는 것
Charness (1989)	정보를 기억 속에 효율적이고 안전하게 저장하는 것이 중요
Davis & Salomon (1989)	전문성은 성과에 기반한 개념
Hinkin & Schriesheim (1989)	다른 정보, 지식 또는 전문지식에 대한 관리 능력

Frensch & Sternberg (1989)	특정 분야에서 질적으로 잘 수행할 수 있도록 연습에 의해 습득한 능력
Bonner & Lewis (1990)	특정작업에 구체화된 우월한 업무수행
Patel & Groen (1991)	전문가는 특정 분야에 대한 전문 지식을 가진 개인으로, 저장된 지식의 복잡한 네트워크에서 자동 검색에 기반하여 패턴 발견
Salthouse (1991)	전문성의 정도는 초보적인 행동부터 전문적인 행동까지 연속적으로 나타낼 수 있음. 분포가 정규 곡선처럼 보일 수 있음
Bédard & Chi (1992)	전문가들은 자신의 분야에 대해 더 많이 알고 지식이 잘 조직되어 있으며 초보자보다 더 잘 업무를 수행함. 그들의 기술은 해당 분야에 특정되어 있으므로 다른 분야에서는 뛰어나지 못할 수 있음
Shanteau (1992)	전문가의 이점은 당면한 업무에 달려 있음. 전문가들은 그들의 이미지를 유지하기 위해 전문가다운 행동에 참여할 필요가 있음. 전문성은 발전의 여러 단계를 거쳐 획득됨(아이 정신발달과 유사)
Rozycki (1992)	전문성은 윤리적인
Spencer & Spencer (1993)	지식의 깊이, 폭, 전문 지식의 습득 및 전문 지식의 분배
Bédard, Chi, Graham, & Shanteau (1993)	전문성을 위한 5가지 조건: 분야별 지식, 심리적 특성, 인지 능력, 다양한 의사 결정 전략의 사용 및 직무 특성
Bereiter & Scardamalia (1993)	모든 경험이 전문성으로 이어지는 것은 아님. 경험은 더 깊게 틀에 박히게 할 수 있음. 전문성은 시간과 에너지를 재투자하고 새로운 도전에 대처하는 법을 지속적으로 배움으로써 얻어짐. 새로운 문제에 대한 접근은 전문가들을 비전문가들과 구별함.
Kochevar (1994)	전문가의 업무수행의 힘은 자신이 이용하는 지식과 전문성의 우월함에서 나온다.
Ericsson & Charness (1994)	전문성은 높은 IQ가 아님. 전문적인 업무수행은 타고난 것이 아니라 개성의 작용일 수 있음. 높은 성과와 관련된 기술은 해당 전문 분야마다 다름
Proctor & Dutta (1995)	전문가의 성과는 기술 습득의 극단적인 경우. 모든 전문가가 공통적으로 지니고 있는 특징으로 비슷한 인지, 지각 및 운동 과정을 가지고 있음을 시사. 각 분야의 복잡한 패턴을 인식하고 단기 및 장기적 기억을 보유.
Ericsson & Kintsch (1995)	장기적 작업 기억 이론 (Long-term working memory theory, LTWMT). 계층적 검색 구조의 구축

Ericsson & Lehman (1996)	전문가는 관련 정보를 선택하고, 대안의 행동방침에 대한 계획, 평가, 추론을 가능하게 하는 일과 관련된 기억 속에 그 정보를 특별한 방식으로 인코딩함
Charness, Krampe, & Mayr (1996); Rossano (2003)	전문성을 습득하기 위해서는 의도적으로 연습에 참여할 수 있어야 함. 전문가는 검색 구조를 가지고 있음.
Regehr & Norman (1996)	카테고리, 아이디어 및 관련 사례는 개념적으로 복잡하고 의미있는 방식으로 관련되어 있음
Martin (1996)	높은 수준의 지식과 기술을 실제적인 방법으로 사용 가능
Darling-Hammond & Ball (1997)	교사의 전문성은 콘텐츠와 학생들 모두에 대한 깊은 이해를 포함
Kuchinke (1997)	전문성은 가치 판단의 역할을 함. 특정 분야에서 매우 숙련되고 박식한 것으로 간주됨. 연습과 지속적인 학습을 통해 최신 정보를 제공하고 전문 분야에 전념. 키워드:전문성, 기술, 역량, 전문화, 지식, 상식 및 권한. 전문성을 쌓기 위해서는 실수가 허용되어야 함. 행동은 그 효과 또는 결과와 구별되어야 함
Tiberius, Smith, & Waisman (1998)	전문성은 특별한 지식과 기술 또는 재능에 기반함
Bond, Jaeger, Smith, & Hattie (2000)	교사 전문성의 13가지 차원 : 지식의 사용, 심도깊은 표현, 문제 해결, 즉흥, 교실 분위기, 다차원적 지각, 상황에 대한 민감성, 모니터링 및 피드백 제공, 시험 가설, 교수 및 학습에 대한 열정, 학생 존중, 도전, 깊은 이해
Jeffers & Fong (2000)	과목, 아동 발달, 교과 과정, 교수 경험에 대한 교사의 지식
Swanson & Holton (2001)	전문성은 전문 분야 또는 관련 분야 내에서 최적으로 효율적으로 실행과 효과를 발휘하는 개인의 행동을 일관되게 보여 주는 형태로 나타난 행동 전문성의 차원 : 문제해결 능력, 경험, 지식. → 이는 다이내믹하며 분야에 따라 다름. 인간의 전문성은 올바른 방법으로 일관되게 올바른 일을 수행할 수 있는 능력.
Ericsson (2002)	분야에서 습득하는 기술의 수준은 연습의 양과 직접적으로 관련됨

Weiss & Shanteau (2003)	전문 분야 : 평가 + 질적 또는 양적 표현 = 전문가 판단; 평가 + 투사 = 전문가 예측; 평가 + 의사 소통 = 전문가 교육; 평가 + 실행 = 전문성 수행
Rossano (2003)	전문 지식은 의식의 교차 비교를 위한 기초로 사용될 수 있음. 의식의 측정수단으로서 숙련된 행동의 증거를 사용하여 인간 의식의 진화를 평가할 수 있음
Germain (2005); Subramini et al. (2004)	관리적 전문성 : 교육, 경험, 업무수행, 추천, 서면 증거, 사회적 기술
Germain (2006)	대학 강사의 전문성 : 지식, 사회적 기술, 지식 전달, 경험, 교실 분위기, 교육, 학생에 대한 존경, 성격

* 출처 : A Chronological Synopsis of the Dimensions of Expertise: Towards the Expert of the Future (Marie-Line Germain, 2006)

○ 국내의 연구동향

우리나라의 경우 전문성은 다양하게 정의되고 있는데 다음의 4가지의 개념들이 중심적으로 제시되고 있다.

첫째, 해당 분야에서의 전문지식과 기술이다(진재구 1993, 김순양 2001, 최병대 2003, 최순영·장지원 2009). 김중양(1988)은 이 같은 관점에서 공무원의 전문성은 조직과 개인의 두 차원에서 확보될 수 있는 업무 자체에 대한 숙련도와 전문지식 및 기술을 의미한다고 하였다(권용수 외 2011). 최근에는 공무원에게 과거처럼 단순한 문제 상황에서 요구되는 일반적인 지식보다는 세부적이고 전문화된 지식과 기술 등을 요구하고 있다(조태준 2016).

둘째, 업무를 성공적으로 수행할 수 있는 업무수행능력(박천오·박경효 1996, 김순양 2001, 최병대 2003)이다. 박천오·박경효(1996)는 전문성을 적절한 학력 및 전공분야와 관련분야의 전문경험을 바탕으로 직무를 성공적으로 수행할 수 있는 업무수행능력이라고 언급하였다. 위에서 언급된 전문지식 및 기술과는 달리 업무수행능력은 공무원이 특정한 직무를 성공적으로 수행할 수 있는 업무 능력을 의미한다(최순영·장지원 2009, 이선우 외, 2013, 조태준 2016).

셋째, 경험(진재구 1993, 박천오·박경호 1996, 김순양 2001, 최병대 2003, 최순영·장지원 2009)에 대한 강조이다. 진재구(1993)는 특정 영역에서 고도로 집적된 지식과 경험을 토대로 일반인들이 접근하기 어려운 업무처리 방식이라고 언급하였다. 즉, 경험은 교육에 의해 축적된 지식과 기술을 넘어서서 업무를 수행하면서 체득하게 되는 실무적 지식을 의미한다고 볼 수 있다(배을규 외, 2011).

넷째, 전문가로서의 윤리의식, 책임성에 대한 강조이다. 김순양(2001)은 이같은 측면에서 전문성의 의미를 '담당업무와 관련하여 보유하고 있는 지식과 경험을 적극적으로 발휘하여 맡은 바 직무를 성공으로 수행할 수 있을 뿐만 아니라, 업무수행과 관련한 적절한 책임성과 윤리의식도 동시에 갖추고 있는 상태'라고 정의하였다. 공무원의 전문성에 대한 비판적 여론은 전문성의 수준에 대한 부정적 인식뿐만 아니라 잦은 순환보직으로 인해 그 전문성을 책임감있게 오랜 기간 활용하지 못하는 현실에 대한 비판이 반영된 측면도 있다. 앞서 일반국민들이 공무원에게 가장 필요한 자질로 책임성을 꼽은 것은 이같은 현실에서 기인한 것으로 볼 수 있을 것이다.

< 전문성 정의에 따른 학자 분류 >

구 분	학 자
전문지식과 기술	박경호(1995), 정정길(2000), 김순양(2001), 주상현·안순엽(2002), 최병대(2003), 강인호·백형배(2007), 최순영·장지원(2009), 노승용(2010), 금창호 외(2005), 배을규 외(2011), 김난영·조원혁(2012), 김영우·우덕(2012), 송석휘(2015)
직무수행능력	박천오·박경호(1996), 정정길(2000), 김순양(2001), 최병대·송석휘·김재덕(1999), 최병대(2003), 금창호 외(2005), 최순영·장지원(2009), 배을규 외(2011), 김영우·권우덕(2012), 송석휘(2015)
경험	박경호(1995), 박천오·박경호(1996), 김순양(2001), 주상현·안순엽(2002), 최병대(2003), 금창호 외(2005), 최순영·장지원(2009), 배을규 외(2011), 김난영·조원혁(2012)
공직윤리	김순양(2001), 주상현·안순엽(2002), 금창호 외(2005), 강인호·백형배(2007), 김영우·권우덕(2012)

* 출처 : 공직 전문성 강화를 위한 전문직공무원 도입방안(조태준 외, 2016)

이와 같은 개념을 종합적으로 정리하면, 공무원의 전문성은 본인의 직무를 수행하기 위해 해당 직무와 연관된 지식을 바탕으로 상당한 기간에 걸쳐 공직에 근무한 경험의 축적과 교육을 통해 얻어진 능력을 의미한다고 정의내릴 수 있다(조태준 외, 2016).

□ 공무원의 전문성에 대한 평가

최근의 연구들의 결과에 따르면 일반국민과 공무원들 본인 모두 공무원의 전문성의 수준이 낮다고 생각하기 보다는 보통에서 약간 높은 수준으로 인식하고 있는 경우가 대부분으로 나타났다.

2016년 한국행정연구원의 「행정에 관한 국민 인식조사」에 따르면 일반국민들은 현재 공무원들이 갖고 있는 자질 중 전문성이 '보통'이라고 대답한 경우가 가장 많았다(39.5%). 그 다음으로는 '약간 높다'가 37.4%였다.

< 일반국민의 공무원의 자질에 대한 평가 >

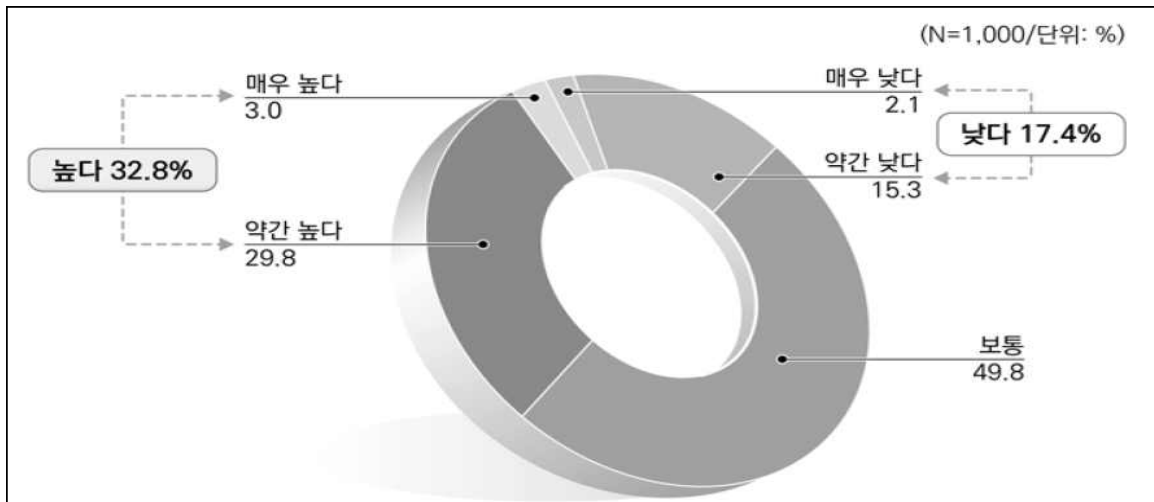
구분	매우 높다	약간 높다	보통	약간 낮다	매우 낮다	종합	
						높다	낮다
전문성	1.7	37.4	39.5	19.9	1.5	39.1	21.4
창의성	2.6	20.2	42.6	27.6	7.0	22.8	34.6
책임성	3.8	35.9	40.1	17.7	2.5	39.7	20.2
청렴성	3.8	24.9	43.2	22.4	5.7	28.7	28.1
애국심	4.5	25.3	49.7	18.1	2.4	29.8	20.5
환경변화 대응	2.0	27.7	45.6	21.8	2.9	29.7	24.7
의사소통 및 협상력	3.9	32.6	42.9	17.5	3.1	36.5	20.6
근무의욕	4.8	31.9	44.7	16.1	2.5	36.7	18.6
봉사성	4.8	37.2	39.4	16.9	1.7	42.0	18.6
성실성	3.2	43.0	38.7	13.0	2.1	46.2	15.1
정치적 중립성	2.1	26.8	53.6	15.1	2.4	28.9	17.5
조직헌신도	3.1	29.7	48.2	17.5	1.5	32.8	19.0
자기발전 노력	1.0	30.9	50.0	15.1	3.0	31.9	18.1

* 출처 : 행정에 관한 국민 인식 조사 (한국행정연구원, 2016)

공무원들 본인들의 인식도 일반국민의 인식과 유사한 경향을 보인다. 2016년 한국행정연구원의 「행정에 관한 공무원 인식 조사」에 따르면 공무원들은 자신의 전문성(업무능력)에 대해 '보통'이라고 평가한 경우가

가장 많았으며(49.8%), 그 다음은 '약간 높다(29.8%)'라고 평가하였다. 그 다음은 '약간 낮다(15.3%)', '매우 높다(3.0%)', '매우 낮다(2.1%)'의 순이었다.

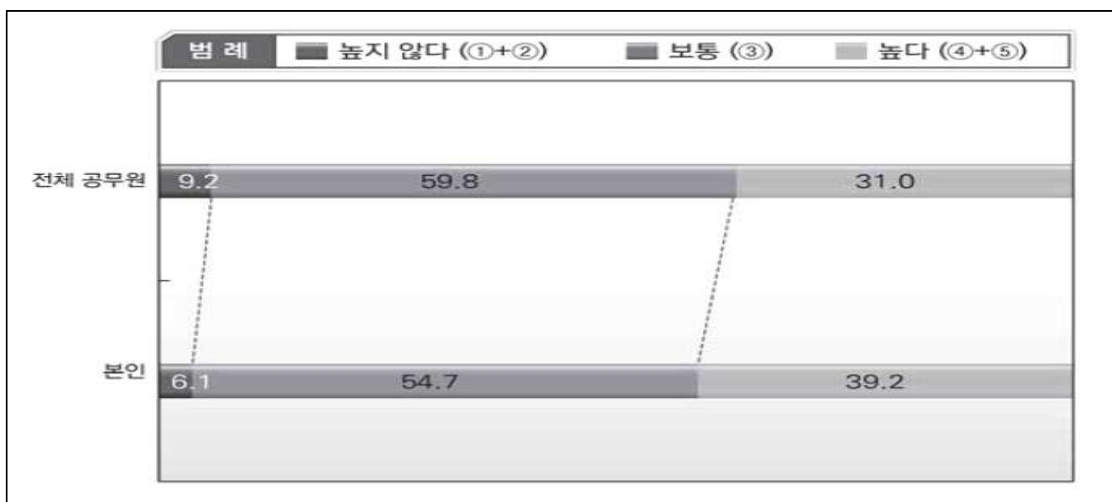
< 공무원의 자신의 전문성에 대한 평가 >



* 출처 : 행정에 관한 공무원 인식 조사 (한국행정연구원, 2016)

공무원 본인들의 이러한 인식은 2016년 한국행정연구원의 「공직생활에 대한 인식조사」에서도 유사하게 나타나는데 이 연구에서 주목할만한 점은 전반적으로 전체 공무원보다 본인의 전문성 수준을 높게 인식하고 있다는 것이다. 이 연구에서는 '전체 공무원의 전문성 수준'을 '높다'고 인식한 비율은 31.0%인데 '본인의 전문성 수준'을 '높다'고 인식한 비율은 39.2%로 나타났다

< 공무원의 업무 전문성에 대한 평가 >

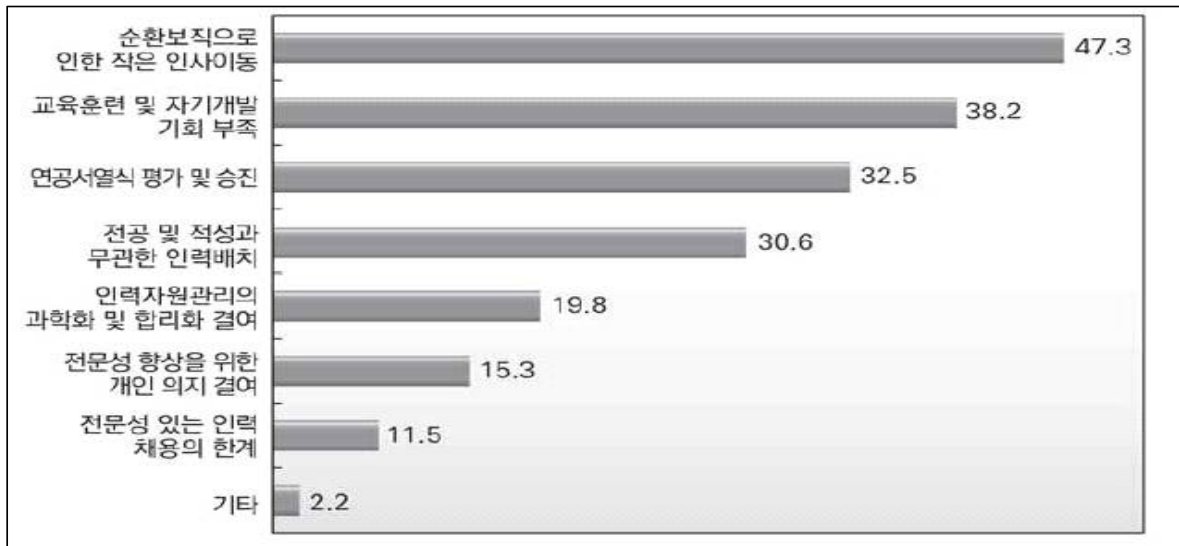


* 출처 : 공직생활에 대한 인식조사 (한국행정연구원, 2016)

□ 공무원의 전문성 저해요인에 관한 인식

2016년 한국행정연구원의 「공직생활에 대한 인식조사」에 따르면, 공무원들은 전문성 저해요인으로 '순환보직으로 인한 잦은 인사이동'을 첫째로 꼽았다(47.3%). 두 번째가 '교육훈련 및 자기개발 기회 부족'(38.2%)이었으며, 그 다음을 '연공서열시 평가 및 승진(32.5%)', '전공 및 적성과 무관한 인력배치(30.6%)' 등이 뒤를 이었다.

< 공무원 전문성 저해요인 >



* 출처 : 공직생활에 대한 인식조사 (한국행정연구원, 2016)

이 설문에서 나타난 공무원의 전문성 저해요인은 그간 지속적으로 공직 내·외부에서 언급되어 온 내용들과 다르지 않다. 순위에 대해서는 이견이 있을 수도 있겠으나, 보직관리·교육훈련 등이 공무원 전문성을 강화시키는데 부족함이 있다는 것은 공무원 본인들도 문제로 인식하고 있다는 것을 알 수 있다.

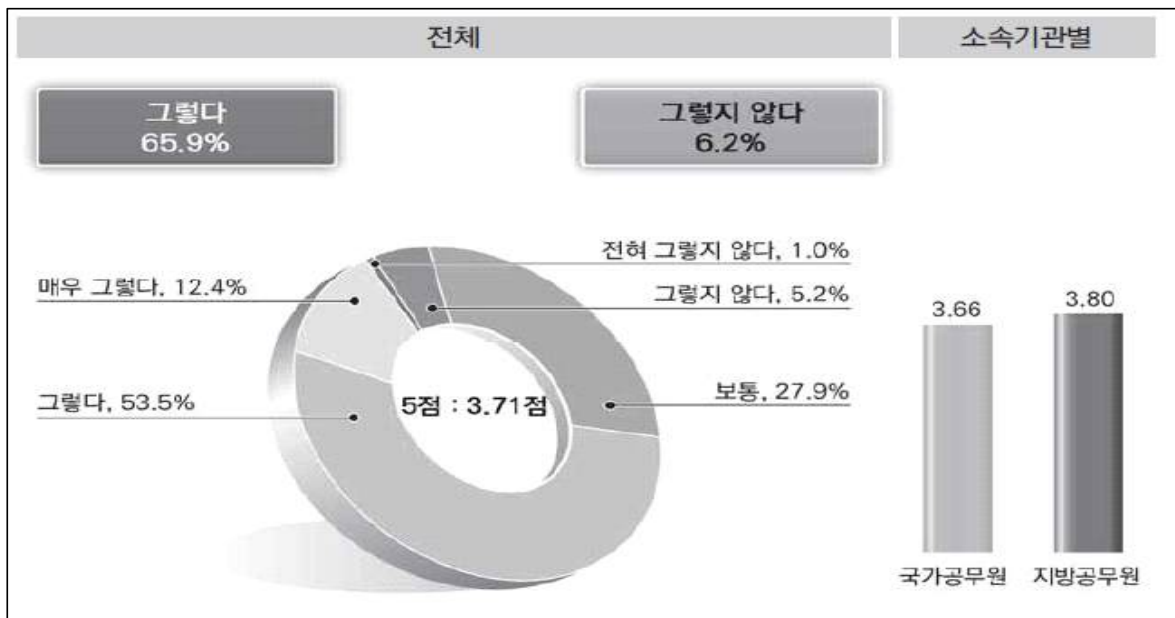
□ 소결

앞에서 언급한 바와 같이 일반국민과 공무원들 본인 모두 공무원의 전문성은 보통에서 약간 높은 수준으로 인식하고 있는 경우가 많았다. 그러나 모두가 공통적으로 높은 우선순위로 요구하고 있는 공무원의 자질로서 전문성에 대한 기대수준에 부합하고 있다고는 말하기 어려울 것이다. 일반국민의 눈높이와 본인의 기대수준을 충족할 수 있는 수준으로

이끌어 올리기 위해 공직 전문성 강화와 관련된 정책이 끊임없이 연구되어야 할 것이다.

공무원들도 본인의 전문성에 대한 평가가 부정적이지는 않지만 공직 전문성 강화를 위한 정책에 대한 필요성 자체에 대해서는 대부분 인정을 하고 있다. 2016년 한국행정연구원의 「공직생활에 대한 인식조사」에 의하면 공무원들은 공직의 전문성 강화를 위한 정책 조치의 필요성에 대해 가장 많은 65.9%가 '그렇다'라고 응답하였고 '그렇지 않다'라는 응답은 6.2%에 불과하였다. 따라서, 중요한 것은 전문성을 향상시키는데 실질적으로 기여할 수 있는 정책을 구현하고 이를 공무원들에게 잘 알리는 것이라고 할 수 있겠다.

< 공직 전문성 강화를 위한 정책 조치의 필요성 >



* 출처 : 공직생활에 대한 인식조사 (한국행정연구원, 2016)

Ⅲ. 전문성 관련 제도 및 최근의 정책

1. 공직 분류

□ 직군·직렬·직류

일반직은 어떤 업무를 맡겨도 가능한, 즉 전문성과 무관한 직종이라는 오해를 받기도 한다. 하지만 직무 종류의 유사성을 기준으로 배열, 계급제 중심 인사관리의 한계를 보완하기 위한 직위분류제적 요소로 직군·직렬·직류의 구분이 도입된지 상당히 오래되었다.

- ▶ (직군) 직무의 성질이 유사한 **직렬의 群**
- ▶ (직렬) 직무의 종류가 유사하고 그 책임과 곤란성의 정도가 서로 다른 **직급의 群**
- ▶ (직류) 같은 직렬 내에서 담당 분야가 같은 직무의 群

1961년 직렬이 처음 도입되었고 1981년에는 직류가 도입되었다. 2005년에는 3급이상 직렬구분이 폐지되었고 2006년에는 5급이하 직군·직렬이 개편(2직군 31직렬 97직류)되었으며 2013년에는 공무원 직종개편이 시행되었다. 현재 연구·지도직, 전문직공무원을 제외한 일반직공무원은 4개 직군(행정·기술·관리운영·우정), 54개 직렬, 136개 직류로 구성되어 있다.

* 관리운영·우정직군 제외시 2직군 · 31직렬 · 108직류

공직 전문성의 확보를 위해 직류 중심으로 채용시험이 운영되는데, 즉, 직류는 채용단계에서 공직 전문성 확보를 위한 선발단위, 시험과목, 자격증 요건 구분의 기준이 된다. 그리고 공무원은 주로 직렬에 따라 인사관리가 되는데 승진, 전보, 정원 등 여러 가지 인사행정이 직렬을 기준으로 하고 있다.

따라서, 직렬을 바꾸는 전직은 일정요건을 갖춘 경우에만 가능하고 시험절차를 거치도록 하여 엄격하게 운영하고 있다. 다만, 직군·직렬별 인사관리로 인해 능력과 실적이 우수한 관리직공무원이 승진 또는 전보될 수 없는 경우가 많아 2005년 4급은 서기관과 기술서기관으로, 3급은 부이사관으로 통합하였다.

□ 일반직 내 전문트랙 - 연구·지도직, 전문경력관 등

일반직공무원에는 앞에서 언급된 계급 승진을 통해 관리자로 성장하는 '행정·기술직' 등 외에도 연구 등 특수분야를 전문적으로 수행하는 '연구·지도직'과 '전문경력관', '임기제공무원', '전문직공무원'도 있다. 전문직공무원은 뒤에서 최근의 제도 개선 부분에서 언급하고 여기에서는 연구·지도직, 전문경력관 및 임기제공무원에 대해 언급하도록 하겠다.

< 행정·기술직과 연구·지도직/전문경력관 계급체계 비교 >

< 행정·기술직 >	< 연구·지도직 / 전문경력관 >	
고위	연구관	전문 경력관
3급	지도관	
4급	연구사	
5급	지도사	
6~9급		

< 연구직·지도직 >

담당업무 특수성을 고려하여 관·사 2계급 체계로 구분되며, 공직 내 연구역량 강화를 위해 연구실적심사·승급심사 제도 등을 운영하고 있다.

- * (연구직·지도직 → 타직렬) 7년간 전직 불가
(연구직↔지도직, 연구직→연구직, 지도직→지도직) 5년간 전직 불가
- * (연구실적 심사) 학사학위 이하 근무경력 2년 이상 연구사, 매년 12월말까지 논문으로 제출 → 연구실적심사에서 부결된 경우 2년간 승진심사에서 제외
- * (승급 심사) 직전 승급심사 후의 기간의 연구실적 등에 따라 승급심사 실시

< 전문경력관 >

전문성 또는 오랜 경험이 요구되거나 순환전보가 곤란한 특수분야 업무에 장기채직을 통한 전문성 확보를 위해 도입된 제도이며, 2013년 직종개편 전에는 대부분 '별정직'으로 분류되었었다.

- * 예) 교수요원, 속기, 통·번역, 5급이하 비상대비담당, 예비군 관리 등

계급과 직렬 구분의 적용이 없으며, 직무특성·난이도 및 직무에 요구되는 숙련도 등에 따라 3개 직위군(가·나·다군)으로 구분된다. 관리직을 맡지 않고 해당 업무만 평생 수행하며, 승진·전보·전직·과전 등 직위 이동은 제한되는데, 승진은 불가하며 전보·전직·과전은 제한적으로 허용된다.

< 임기제 공무원 >

전문지식·기술이 요구되거나 또는 임용관리에 특수성이 요구되는 업무를 담당하게 하기 위하여 일정기간동안 근무하도록 채용되는 공무원이다. 이러한 임기제공무원은 일반직을 대체하여 채용되거나 행자부와의 협의를 거쳐 정원 외로 채용된다. 따라서 다른 자리로의 전보가 불가능하다.

2. 채용

□ 경력경쟁채용

공개채용으로 충원이 곤란한 임용예정직위와 관련된 자격증 소지자, 관련분야 경력자 또는 학위자 등 우수 전문인력을 채용하기 위한 제도이다. 최초 임용직위에서 일반적인 필수보직기간보다 더 강화된 필수보직기간(3~5년)을 적용받으며, 상당기간동안 전직도 금지(4~6년)되어 있다.

< 공개경쟁채용과 경력경쟁채용 비교 >

구분	공개경쟁채용(공채)	경력경쟁채용(경채)
종류	• 5급·7급·9급 공개경쟁채용	• 경력, 자격증, 학위 등 자격요건별 경력경쟁채용
응시 자격	• 일반적으로 응시연령 외에 특별한 제한 없음	• 경력, 자격증, 학위 등 일정한 자격요건 충족 필요
시험 실시 기관	• 주로 인사혁신처	• 각 부처(임용 기관) • 5급·7급 민간경력자 일괄채용, 중증 장애인 경채 등은 인사혁신처

< 경력경쟁채용등 요건(법제28조제2항) >

1호	• 공무상 질병휴직 기간 만료로 퇴직한 경력직 공무원 등의 원직급 재임용 • 다른 종류의 공무원이 되기 위해 퇴직한 경력직 공무원의 원직급 재임용
2호	• 임용예정직에 관련된 자격증 소지자
3호	• 근무실적 또는 연구경력이 3년이상인 자 / • 동일직급 경력자의 경우 2년
4호	• 특수학교 졸업자
5호	• 1급공무원 임용
6호	• 특수직무분야, 특수환경, 도서벽지근무 등 특수지역 근무예정자
7호	• 지방직→국가직 / • 기능직↔일반직
8호	• 외국어능통자
9호	• 전문계 학교 졸업자
10호	• 과학기술 및 특수전문분야 연구·근무경력자
11호	• 국비장학생 / • 견습직원
12호	• 연고지 및 일정지역 거주자의 한지채용
13호	• 귀화자 및 북한이탈주민 대상

2017년 행정부 국가공무원 인사통계에 따르면 2017년 일반직공무원으로 총 8,782명이 신규임용되었는데 그 중 경력경쟁채용된 경우가 4,491명으로 공개채용 4,291명보다 많았다. 행정·기술·관리운영직군만 별도로 살펴보았을 때는 신규임용 총 6,825명 중 공개채용이 4,145명으로 경력경쟁채용 2,680명보다 많기는 하지만 이전에 비하면 경력경쟁채용의 비율이 많이 높아진 것은 주목할 만한 사실이다.

< 5급/7급 민간경력자 일괄채용시험 >

유능한 민간의 인재를 공직에 많이 유치하기 위해 민간경력자 일괄채용시험이 도입되어 운영 중이다. 5급 대상 채용시험은 2011년, 7급 대상 채용시험은 2015년에 도입되었다.

동 시험에 응시하기 위해서는 경력, 학위, 자격증 경채요건 중 1개 이상을 충족하여야 한다. 경력요건과 관련해서는, 5급의 경우는 관련분야 경력 10년 또는 관리자 경력이 3년 이상이어야 하며 7급의 경우는 관련분야 경력 3년 이상을 보유하고 있으면 응시할 수 있다. 학위의 경우 5급은 관련분야 박사학위 소지자 또는 석사학위 취득 후 경력 4년 이상

인 경우 응시할 수 있으며, 7급은 관련분야 석사학위 이상을 소지하고 있으면 응시 가능하다. 자격증 요건과 관련해서는 5급의 경우는 공무원 임용시험령에서 정하고 있는 자격증을 취득한 후 일정기간 근무한 경력이 있으면 응시할 수 있으며, 7급의 경우도 마찬가지이다.

응시요건을 충족한 지원자 중 적격성 평가와 면접시험을 거쳐 합격자가 선발되는데, 구체적으로 1차는 필기시험인 공직적격성평가(PSAT), 2차는 서류전형으로 직무적격성 심사를 실시하며 최종적으로 면접을 거치게 된다.

2017년도에 5급은 96명, 7급은 122명이 선발되었으며 2018년의 경우는 5급 93명, 7급은 137명을 채용할 예정이다.

< 5급/7급 민간경력자 일괄채용시험 연도별 선발인원 >

구분	2011년	2012년	2013년	2014년	2015년	2016년	2017년	2018년
5급	93	103	96	120	126	130	96	93 (예정)
7급					80	104	122	137 (예정)

* 출처 : 인사혁신처 홈페이지(www.mpm.go.kr)

인사혁신처 홈페이지에 공개된 2017년 합격자 통계를 분석해보면 5급의 경우 경력요건 합격자가 20.8%, 학위요건 합격자가 38.6%, 자격증요건 합격자가 40.6%였으며, 7급은 경력요건 합격자가 34.4%, 학위요건 합격자가 23.8%, 자격증요건 합격자가 41.8%로 두가지 시험 모두 자격증요건 합격자가 가장 많았다. 이들 합격자의 경력기간은 5급의 경우 5년미만이 30.2%로 가장 많았고 그 다음은 5년이상 10년미만과 10년이상 15년미만이 각각 29.2%로 동일했다. 그리고 15년 이상이 11.4%로 그 뒤를 이었다. 7급 합격자의 경우 5년이상 10년미만인 경우가 45.1%에 달했으며 3년이상 5년미만(26.2%), 10년이상(16.4%), 3년미만(12.3%) 순으로 그 뒤를 이었다. 연령은 5급과 7급 모두 30대가 가장 많았다(5급은 77.1%, 7급은 70.5%). 다만, 5급의 경우는 40대(19.8%), 50대(2.1%), 20대(1.0%)의 순으로 그 뒤를 이었고, 7급은 20대(22.1%), 40대(7.4%)의 순으로 30대의 뒤를 이었다는 점에서 차이가 있다.

□ 개방형 직위

동 제도는 공직사회의 경쟁력 제고를 위하여 전문성이 특히 요구되거나 효율적인 정책수립을 위하여 필요하다고 판단되는 직위에 공직내외를 불문하고 공개모집에 의한 선발시험을 거쳐 직무수행 요건을 갖춘 최적격자를 선발하여 임용하는 제도로 2000년부터 시행되었다.

소속 장관별로 고공단 직위와 과장급 직위 총수의 20%의 범위 안에서 지정하도록 하고 있으며, 전문성·민주성·변화 필요성·중요성·조정성을 고려하되 직무특성상 외부에 더 적합하고 인재풀이 풍부한 직위를 중심으로 지정하도록 하고 있다. 특히, 2015년에는 개방형 직위 중 민간의 경험과 전문성을 적극 활용할 수 있는 분야를 중심으로, 각 부처가 지정한 일부 직위에 대해 민간출신을 임용하는 직위인 '경력개방형 직위' 제도를 도입하여 공직의 외부개방을 촉진하고 있다.

개방형 직위로의 임용은 공직 내·외부 공개모집후 서류·면접시험의 방법으로 평가하여 이루어지는데, 2014년 선발시험의 공정성과 객관성을 제고하기 위해 안전행정부 소속(현 인사혁신처)으로 독립적인 중앙선발시험위원회를 설치·운영하여 모든 개방형 직위 선발시험을 주관하게 되었다.

민간의 우수인재를 공직사회에 적극적으로 영입하기 위해 인센티브도 제공하고 있다. 보수와 관련하여서는 고공단 개방형 직위에 민간인이 신규채용되는 경우 공무원이 채용되는 경우보다 기준급 책정범위 상한액이 높고 우수 전문인력 확보 등 필요한 경우에는 인사혁신처와 협의하여 기준급을 달리 정할 수 있도록 하고 있고(공무원보수등에관한규정 제 65조 및 별표39), 또한, 고공단 개방형 직위에 임용된 민간인이 임용기간을 연장하는 경우에는 일반직 고위공무원에게 적용되는 기준급 한계액의 상한액*을 적용받지 않도록 하고 있다(공무원보수등에관한규정 제64조).

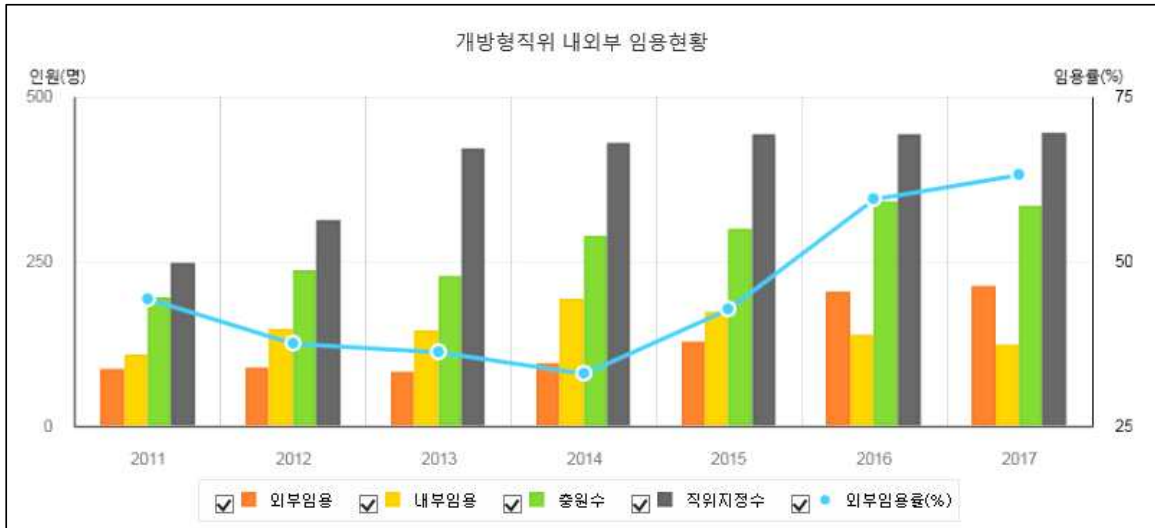
과장급의 경우에도 과장급 개방형 직위에 민간인이 채용되는 경우에는

공무원이 채용되는 경우보다 연봉한계액의 하한액을 높게 설정하고 있고, 우수 전문인력 확보 등 필요한 경우 인사혁신처와 협의하여 연봉을 달리 정할 수 있다(공무원보수등에관한규정 제36조 및 별표33).

또한, 종전에 임용 상한기간이 최대 5년에 불과하여 개방형 직위에 임용된 민간인의 신분이 불안정하다는 지적에 따라 2014년 7월 관련 법령을 개정하여 개방형 직위 임용자도 총 임용기간 5년을 초과하여 장기근무할 수 있도록 하였다.

< 운영현황 >

2017년 외부 임용율은 63.2%로 전년대비 인원 및 임용률이 증가하였다. 최근 몇 년간 지속적으로 외부임용률이 증가하고 있는데, 이는 '중앙선발시험위원회' 설치·운영과 경력개방형 직위 도입의 영향이 있는 것으로 보인다.



	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
직위지정수	246	311	421	430	443	442	444
총원수	194	235	227	288	300	341	334
내부임용	108	147	145	193	172	138	123
외부임용 (외부임용률, %)	86 (44.3%)	88 (37.4%)	82 (36.1%)	95 (33.0%)	128 (42.7%)	203 (59.5%)	211 (63.2%)

(단위 : 명)

* 출처 : http://www.index.go.kr/potal/main/EachDtlPageDetail.do?idx_cd=1020

* 외부임용 : 개방형 직위 임용자 중 민간인 또는 타부처 공무원 임용자의 비율

내부임용 : 개방형 직위 임용자 중 자부처 공무원 임용자의 비율

3. 보직관리

해당 분야에서의 전문성을 갖춘 사람을 공직으로 유치하는 것 뿐만 아니라 업무를 하면서 이들의 전문성을 배가시킬 수 있도록 하는 것도 공직 전문성을 육성하는데 매우 중요하다. 이같은 관점에서 볼 때 적절하고 합리적인 보직관리는 공직 내에서 전문성을 강화하는데 대표적 수단이다.

□ 보직관리의 원칙

국가공무원법 제32조의5에서 임용권자는 소속 공무원의 직급과 직류를 고려하여 그 직급에 상응하는 일정한 직위를 부여하여야 하고, 그 공무원의 전공분야·훈련·근무경력·전문성·적성 등을 고려하여 적격한 직위에 임용하여야 한다고 규정하고 있다.

【국가공무원법】

제32조의5(보직관리의 원칙) ① 임용권자나 임용제청권자는 법령으로 따로 정하는 경우 외에는 소속 공무원의 직급과 직류를 고려하여 그 직급에 상응하는 일정한 직위를 부여하여야 한다. 다만, 고위공무원단에 속하는 일반직공무원과 제4조제2항 제1호에 따른 공무원 중 계급 구분 및 직군·직렬의 분류가 적용되지 아니하는 공무원에 대하여는 자격·경력 등을 고려하여 그에 상응하는 일정한 직위를 부여하여야 한다. <개정 2012.12.11.>

② 소속 공무원을 보직할 때에는 그 공무원의 전공분야·훈련·근무경력·전문성·적성 등을 고려하여 적격한 직위에 임용하여야 한다. 이 경우 보직관리 기준에 필요한 사항은 대통령령등으로 정한다. <개정 2015.5.18.>

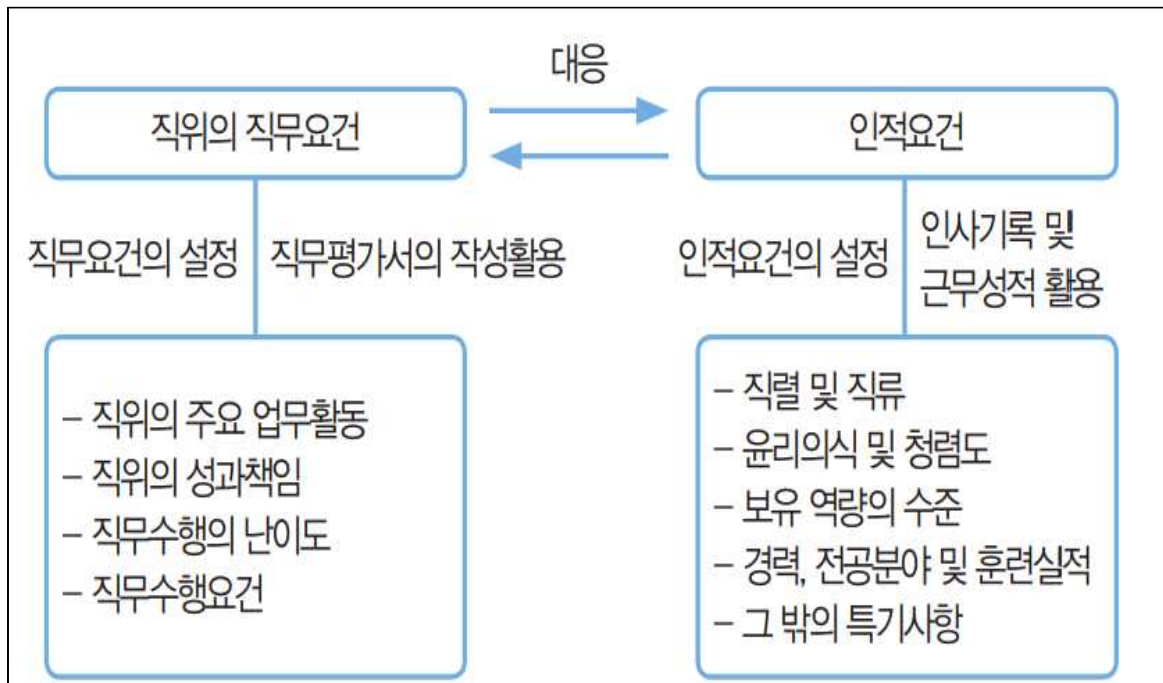
공무원임용령 제43조에서는 구체적인 보직관리의 기준을 제시하고, 직위의 직무요건과 소속 공무원의 인적요건을 고려하여 임용하는 적재적소(適材適所)의 원칙을 명문화하고 있다.

【공무원임용령】

제43조(보직관리의 기준) ① 임용권자 또는 임용제청권자는 법령에서 따로 정한 경우와 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 경우를 제외하고는 소속 공무원을 하나의 직급이나 직위에 임용하여야 한다. <개정 2013.11.20., 2016.2.3.>

1. 법 제43조제1항부터 제3항까지의 규정에 따라 정원이 따로 있는 것으로 보고 결원이 보충되는 휴직자의 복직, 파견된 사람의 복귀 또는 파면·해임·면직된 사람의 복귀 시 해당 기관에 그에 해당하는 직급·직위(고위공무원의 경우에는 고위공무원단 직위를 말한다)의 결원이 없어서 그 직급·직위(고위공무원의 경우에는 고위공무원단 직위를 말한다)의 정원에 최초로 결원이 발생할 때까지 해당 직급·직위에 해당하는 공무원 또는 고위공무원을 보직 없이 근무하게 하는 경우(해당 기관은 해당 공무원에 대한 신규채용권을 가지는 임용권자 또는 임용제청권자를 장으로 하는 기관과 그 소속 기관을 말한다)
2. 제42조에 따라 결원보충이 승인된 파견자 중 「공무원 인재개발법」 제13조에 따른 1년 이상의 위탁교육훈련 또는 「국제과학기술협력 규정」에 따른 1년 이상의 장기 국외훈련을 위한 파견근무 준비를 위하여 특히 필요하다고 인정하여 2개월 이내의 기간 동안 소속 공무원을 보직 없이 근무하게 하는 경우
3. 제41조제1항제6호에 따른 1년 이상의 해외 파견근무 또는 법 제71조제2항제1호에 따른 1년 이상의 국제기구·외국기관에의 임시채용으로 휴직하는 소속 공무원의 업무 인수인계를 위하여 특히 필요하다고 인정하여 2주 이내의 기간 동안 소속 공무원을 보직 없이 근무하게 하는 경우
4. 직제의 신설·개폐 시 2개월 이내의 기간 동안 소속 공무원을 기관의 신설 준비 등을 위하여 보직 없이 근무하게 하는 경우

< 적재적소 배치 (공무원임용령 제43조제2항 관련) >



* 출처 : 한눈에 보는 공무원 인사실무(인사혁신처, 2017)

□ 전보의 원칙

‘전보(轉補)’는 같은 직급 내에서의 보직 변경 또는 고위공무원단 직위 간의 보직 변경(국가공무원법 제5조 제6호)을 의미한다. 공무원임용령 제43조에서는 전보를 할 때에는 맡은 직무에 대하여 전문성과 능률을 높이고 창의적이며 안정적인 직무수행이 가능한 방향으로 해야 한다는 원칙을 제시하고 있다.

2015년 9월 공무원임용령 제43조 개정 전까지는 장기근무로 인한 침체 방지와 창의적 직무수행, 과다하게 잦은 전보로 인한 전문성 및 능률의 저하 방지를 통한 안정적 직무 수행을 위해 정기적으로 전보를 실시하여야 한다고 규정하고 있었다. 이러한 종전의 원칙은 부정적인 효과를 방지하기 위하여 전보라는 인사행위가 운영된다는 느낌을 주는 측면이 있어, 전보를 하려면 긍정적인 목적을 위해서 한다는 관점으로 전환한 것이다.

【공무원임용령】

제44조(재직공무원의 전보) 임용권자 또는 임용제청권자는 소속 공무원의 전보를 실시할 때에는 해당 공무원이 맡은 직무에 대하여 전문성과 능률을 높이고, 창의적이며 안정적인 직무수행이 가능하도록 하여야 한다. [전문개정 2015.9.25.]

□ 전문분야별 보직관리

3급 이하 공무원을 전문분야별로 양성·관리하기 위하여 각 부처의 조직을 업무분야별로 구분하고 지정된 전문분야 내에서 전보 등 인사관리를 실시하는 제도이다. 잦은 보직변경으로 인한 공무원의 전문성 부족과 행정서비스 질 저하를 방지하고 각종 전문행정수요에 대응함으로써 정부의 경쟁력을 높이기 위하여 1994년 도입되었다. 소속기관을 포함하여 기관 전체조직의 기능 중 전문분야를 구분하고 개인별 분야를 지정하여 인사관리를 하는데, 현재 그 활용도는 낮다.

< 전문분야별 보직관리 개요 >

근거규정	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 임용령 제43조의2(분야별 보직관리), 공무원임용규칙 제50조~제53조
업무분야 구분기준	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 소속기관을 포함하여 기관 전체조직의 기능 중 전문분야를 구분 * 전문분야 : 각 부처의 고유 기능을 수개로 대분류한 업무영역으로 분야별 보직관리를 통해 관련업무의 계속성과 전문성 축적의 필요성이 높은 업무분야
개인별 분야지정	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 지정권자 : 원칙적으로 소속장관이 지정하되, 대상인원의 과다 등 불가피한 사유가 있는 경우에는 지정권한을 소속기관의 장에게 위임 ◦ 지정대상 및 시기 <ul style="list-style-type: none"> - 공채시험 합격하여 시보임용 중인 자, 경채자, 전입자, 전직자의 경우 최소 3년의 실근무기간 경과 후 자체 보직관리기준(훈령)에 의거 소속 장관이 정한 기한 내에 전문분야 지정 - 현 재직자는 소속장관이 별도로 정하는 기한까지 전문분야를 지정하도록 하되 전문분야 지정당시 재직기간이 3년 이상(파견 또는 휴직 기간 제외)인 자 ◦ 전문분야 지정방법 <ul style="list-style-type: none"> - 소속장관이 공무원 개인별 경력·학력·자격증·전공분야·훈련실적 및 본인 희망 등을 참고로 직무수행능력과 적격성, 발전가능성 등을 종합적으로 판단하여 개인별 1개의 전문분야를 지정하되, 필요한 경우 2개까지 허용 - 소속장관은 다수의 공무원이 특정 분야에 편중되지 않고 균형있게 분포되도록 구분 - 개별면담 실시 또는 별도의 위원회 구성·운영 등 지정의 타당성과 적정성 확보
전문분야 변경사유	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 장기 국내·외 훈련 및 파견근무를 통해 해당분야 전문성을 갖춘 경우 ◦ 해당분야의 석·박사 학위 또는 관련 자격증을 취득한 경우 ◦ 현재의 전문분야에서 근무실적이 극히 저조한 경우 ◦ 직위공모에 의하여 타 분야의 직위에 임용된 경우 ◦ 기구개편, 직제 또는 정원의 변경 등 인력관리상 불가피한 경우
인사관리	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 우선적으로 같은 전문분야에 속하는 자 중에서 적격자를 선정하여 전보 등 인사관리하되, 인사운영상 필요시 전문분야가 아닌 직위로 전보 가능 ◦ 전문분야가 지정된 공무원은 다른 전문분야에 속하는 직위에 보직시킬 수 없음 <ul style="list-style-type: none"> - 단, 특정분야에 속하는 직위에 결원이 다수 발생하는 등 인사관리상 특히 필요한 경우 타 전문분야의 공무원으로 충원 가능

<p>인사상 우대조치</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 근평요소 중 직무수행능력을 평정함에 있어서 다른 평정요소에 대한 평정 점수가 동일한 경우에는 당해 전문분야에서의 근무기간이 긴 공무원을 우대하거나 당해 전문분야 근무기간에 따라 직무수행능력 점수에 대한 가산점 부여 가능 ◦ 승진·전보 등 인사 시 다른 자격요건이 동일한 경우에는 해당 전문분야에 장기간 재직하여 전문성이 높은 공무원 우대 가능 ◦ 국내·외 훈련 및 파견대상자 선발시 당해 훈련분야와 관련된 업무를 장기간 담당해온 공무원을 우선 선발함으로써 전문성 함양기회 적극 부여
---------------------	---

□ 인사교류

인사교류는 기관간 칸막이를 제거하고 타 기관의 경험이나 우수사례를 활용함으로써 부처간 정책협조를 활성화하고 국가 경쟁력을 강화하는 것을 목표로 한 제도이다. 또한, 공무원들이 다른 부처에서의 업무 경험을 통해 역량을 개발하도록 하여 범정부적 인재 육성 및 활용을 강화하는 기능도 한다.

인사교류는 계획인사교류와 수시인사교류의 두 가지 종류로 나눌 수 있다. 수시인사교류는 개인의 적성 개발과 애로사항을 해결하기 위한 제도인 반면, 계획인사교류는 위에서 언급한 목적을 구현하기 위한 제도적 수단이다. 계획인사교류는 중앙부처간, 중앙부처와 지자체간, 정부와 공공기관·대학·연구기관간 교류로 세분화할 수 있으며 파견의 형식으로 운영이 된다. 파견기간은 2년이내이며 총 5년 범위내에서 연장이 가능하다.

인사교류의 활성화를 위해 여러 가지 인센티브를 부여하고 있는데, 인사상 인센티브로는 원소속기관 복귀 보장, 복귀 후 희망보직 및 승진시 우대, 고위공무원단 공모직위 선발심사시 우대, 근무성적 평정 우대, 교류경력자가 고위공무원단에 진입할 때 교류경력 우대 등이 있다. 이뿐만 아니라 재정상 인센티브로 교류수당*을 지급하고 주택보조비·주거지원비를 지급한다. 또한 성과연봉 책정이나 성과상여금을 지급할 때 최하등급 부여는 금지하고 있으며 교류 직전 등급 이상을 보장한다.

* 교류수당 : 고위공무원(상당) 80만원, 3급 70만원, 4급 60만원, 5급이하 55만원

4. 인재개발

앞서 언급했듯이 해당 분야에 전문성을 갖춘 인재를 공직에 유치하는 것 뿐만 아니라 공직 내부에서 계속적으로 공무원들이 전문성을 쌓도록 하는 육성하는 것 또한 소홀히 할 수 없는 부분이다. 보직관리뿐만 아니라 공무원이 업무와 관련된 최신 정보를 접하고 지식을 쌓을 수 있도록 하는 인재개발 파트도 공직 전문성 내부 육성 수단 중 중요한 부분을 차지하고 있다.

< 내용별 구분 >

구분	개념	실시방법(실시기관)
기본교육	신규채용후보자 또는 신규채용자, 승진 임용예정자 또는 승진된 자에 대하여 공무원으로서 필요한 공직가치를 확립하고 역량을 제고하기 위한 교육	공무원교육훈련기관 교육
전문교육	담당하고 있거나 담당할 직무분야에 필요한 전문성을 강화하기 위한 교육	직장교육 공무원교육훈련기관 교육 국내외 위탁교육
기타교육	기본교육 및 전문교육에 속하지 않는 소속기관의 장의 명에 따른 교육	직장교육 공무원교육훈련기관 교육 민간교육기관교육
자기개발 학습	직무를 창의적으로 수행하고 공직의 전문성과 미래지향적 역량을 갖추기 위해 스스로 하는 학습·연구활동	개인학습 공무원교육훈련기관 교육 민간교육기관교육

* 출처 : 한눈에 보는 공무원인사실무(인사혁신처, 2017)

< 상시학습 제도 >

상시학습 제도는 공직사회의 학습조직화를 촉진하여 정부 경쟁력을 강화하기 위하여 도입된 제도로, 2007년부터 연간 100시간 이상의 교육훈련을 이수하도록 의무화하였다.

4급이하 공무원의 교육훈련이수시간을 승진임용에 반영함에 따라 이를 채우지 못한 경우 승진심사 대상이나 승진시험 응시 대상에서 제외된다. 상시학습을 활성화하기 위하여 교육훈련기관의 집합교육뿐만 아니라 직무관련 개인 연구나 학습, 기관 내 워크숍 참가 등 다양한 학습을 교육훈련시간으로 인정하고 있다.

5. 최근의 주요 제도 개선

□ 직위유형별 보직관리 도입 및 전문직위·직위群 확대

< 관련 배경 >

전문직위 제도는 1994년 공직 내 전문성이 필요한 직위에 적합한 인력을 발굴해 장기간 근무하게 할 목적으로 '국제전문직위'라는 명칭으로 도입되었으며, 2001년 전문직위 제도로 개편되었다.

2014년 각 기관의 직위를 일정한 기준에 따라 유형별로 구분하고, 그 유형에 따라 보직관리를 차별화함으로써 유능한 공무원을 양성하여 공직 전문성을 제고하기 위하여 '직위유형별 보직관리'가 도입되었고, 이와 관련하여 전문직위 확대가 중점적으로 추진되기 시작하였다. 이는 2014년 세월호 사건 당시 지적된 공직사회 전문성 부족 문제와 맞물려 그 추진력을 더 많이 얻게 되었다.

< 적용대상 및 법령상 근거 >

이 제도의 대상직종은 경력직공무원 중 일반직공무원이며, 대상기관은 중앙행정기관 등(공무원임용령 제2조제3호가목에 따른 기관*)이다. 관련 규정으로는 국가공무원법 제32조의5, 공무원임용령 제43조의3, 공무원임용규칙 제9장이 있다.

* 부처·청, 대통령비서실(국가안보실 및 국가안전보장회의사무처 포함), 경호처, 감사원, 인권위, 방통위, 원안위, 국조실(총리비서실 포함), 공정위, 금융위, 권익위, 민주평통

< 직위유형의 구분 >

업무 노하우 축적 등을 위하여 동일 직위 또는 직무분야에서의 장기 근무 필요성에 따라 '장기 근무형'과 '순환 근무형'으로 구분한다.

< 직위유형의 구분 >

구분		장기 근무의 필요성	
		1) 장기 근무형	2) 순환 근무형
전문지식·정보의 수준	높음(高)	【유형 1】	【유형 3】
	낮음(低)	【유형 2】	【유형 4】

* 출처 : 공무원임용규칙 별표 10

장기 근무형 중 유형 1에 해당하는 직위들은 동일한 직위 또는 업무분야에 장기간 근무할 필요성이 있고, 업무 수행을 위해 요구되는 전문지식.정보의 수준이 높은 직위들이다. 유형 2의 경우는 동일한 직위 또는 업무분야에 장기간 근무할 필요성이 있으나, 업무 수행을 위해 요구되는 전문지식.정보의 수준은 상대적으로 낮은 직위들이다.

순환 근무형 중 유형 3의 경우는 동일한 직위 또는 업무분야에 장기간 근무할 필요성이 낮으며, 민간의 우수한 기술 도입 등을 위해 민.관간 인사교류가 필요한 직위들이다. 유형 4에 해당하는 직위들은 동일한 직위 또는 업무분야에 장기간 근무할 필요성이 낮고, 업무 수행을 위해 요구되는 전문지식.정보의 수준도 상대적으로 낮다.

아래의 표는 업무성격에 따라 직위유형을 구분한 예시이다.

< 업무성격에 따른 직위유형 구분(예시) >

장기 근무 형	유형 1	<ul style="list-style-type: none"> ▸ 국제관계에서의 조정 능력, 경험을 통한 노하우(역사적 맥락의 이해 등) 축적 및 국제네트워킹 등이 필요한 분야 ▸ 국민의 생명.안전과 직결되거나, 생활에 미치는 경제적 파급효과가 큰 분야 ▸ 장기적인 관점에서 국가의 미래 전략을 수립하고, 성장 동력의 발굴이 필요한 분야 ▸ 기타 소속 장관이 전략적으로 전문인력을 육성해 나갈 필요가 있다고 판단하는 분야 (인사·홍보·예산·감사·법제·전산 업무 등)
	유형 2	<ul style="list-style-type: none"> ▸ 감정.조사 등 특수 분야에 대한 전문성이 필요한 분야 ▸ 정비.제작 등 특정 기능에 대한 숙련성이 필요한 분야
순환 근무 형	유형 3	<ul style="list-style-type: none"> ▸ 기술 진보가 빨라 전문성의 상시 업그레이드가 필요한 분야 ▸ 기타 민간 전문가들이 보다 더 잘할 수 있는 분야
	유형 4	<ul style="list-style-type: none"> ▸ 다양한 업무경험을 통한 종합적 시각 정립이 필요한 분야 ▸ 기관 내 업무 동질성이 높거나 전국적 통일성이 요구되어 순환근무가 바람직한 고유 업무분야 ▸ 부처 간 갈등 해소 및 행정현장 이해 등을 위해 인사교류를 통한 협업 기반 조성이 필요한 분야 ▸ 장기 근무시 유착가능성이 있는 분야

* 출처 : 공무원임용규칙 별표 10

< 직위유형별 맞춤형 보직관리 기준 (공무원임용규칙 별표10) >

유형 1의 보직관리 기준은 해당 분야의 노하우와 경험이 축적된 전문가를 육성하는 것이다. 따라서 소속 장관은 동 유형에 해당하는 직위를 전문직위로 지정하고 동일한 분야에 속하는 다수의 전문직위는 전문직위群으로 지정하여 보직자가 장기간 근무를 통해 해당 분야의 전문성을 축적할 수 있도록 한다. 그리고 전문직위에 보직된 공무원에 대해 수당, 평가, 전보 시 보직부여 등 인사상 혜택을 부여하여야 한다.

유형 1에 대해 더 자세히 살펴보면, 전문직위에서의 필수보직기간은 전문직위가 아닌 직위보다 길게 설정되어 있다. 실·국장 직위는 2년, 과장 직위는 3년, 4·5급이하 직위는 4년이다. 또한, 전문직위군 내부에서의 필수보직기간은 실·국장 4년, 과장 6년, 4·5급이하 8년이다.

전문직위에서 장기간 근무를 유도하기 위해 인센티브를 강화하였는데, 우선 전문직위 수당을 기존의 3~17만원에서 7~45만원으로 늘렸고 이를 100% 가산지급도 가능하도록 하였다. 또한, 기존에는 장관의 재량으로 성과평가지 가점을 부여할 수 있었으나 필수보직기간 이상 재직시 반드시 부여하도록 하였다. 수당과 가점과 관련하여서는 의무사항으로 정해진 사항 외에는 각 기관에서 직위의 선호도나 업무 난이도 등을 고려하여 차등화 할 수 있다.

< 전문직위 수당(공무원수당 등에 관한 규정, 별표 11) >

근무기간	월 지급 상한액	
	4급 이상 또는 고위공무원단에 속하는 공무원	5급 이하
1년미만	100,000원	70,000원
1년이상 2년미만	120,000원	90,000원
2년이상 3년미만	180,000원	150,000원
3년이상 4년미만	300,000원	250,000원
4년 이상	450,000원	400,000원

유형 2의 보직관리 기준은 실무적 전문성 및 기능적 숙련성을 갖춘 인재를 육성하는 것이다. 해당 분야와 직접적으로 관련된 연구 및 기술 인

력 등이 보직될 수 있도록 직제상 복수직 불인정 등 직렬별 보직관리를 엄격히 적용*하고, 특히, 업무의 특수성이 요구되는 경우에는 '전문경력관'으로 임용하여 전보 없이 동일 직위에서 평생토록 근무하도록 한다.

* 예) 방송무대기술직렬, 등대관리직렬, 방호직렬, 운전직렬, 위생직렬, 조리직렬 등

< 참고 : 전문경력관 제도 >

- 목적 : 전문성 또는 오랜 경험이 요구되거나 순환보직이 곤란한 특수분야 업무에 장기재직을 통해 전문성을 확보
- 개념 : 직종은 일반직이나, 업무특성상 일반직에게 적용되는 계급 구분(1~9급)과 직렬 구분(행정, 전산, 공업 등)을 적용하지 않는 공무원
 - 직위의 직무 특성·난이도 및 직무에 요구되는 숙련도 등에 따라 3개직위군(가·나·다군)으로 구분
 - * 각 직위군별로 별도 봉급표 적용(공무원보수규정 별표 3의2)
- 인사관리 : 정년·휴직·명예퇴직 등 신분보장은 다른 일반직과 동일하나, 순환보직 곤란 또는 장기재직 필요성 등 직무 특수성을 고려하여 승진·전직·파견 등 직위 이동을 제한

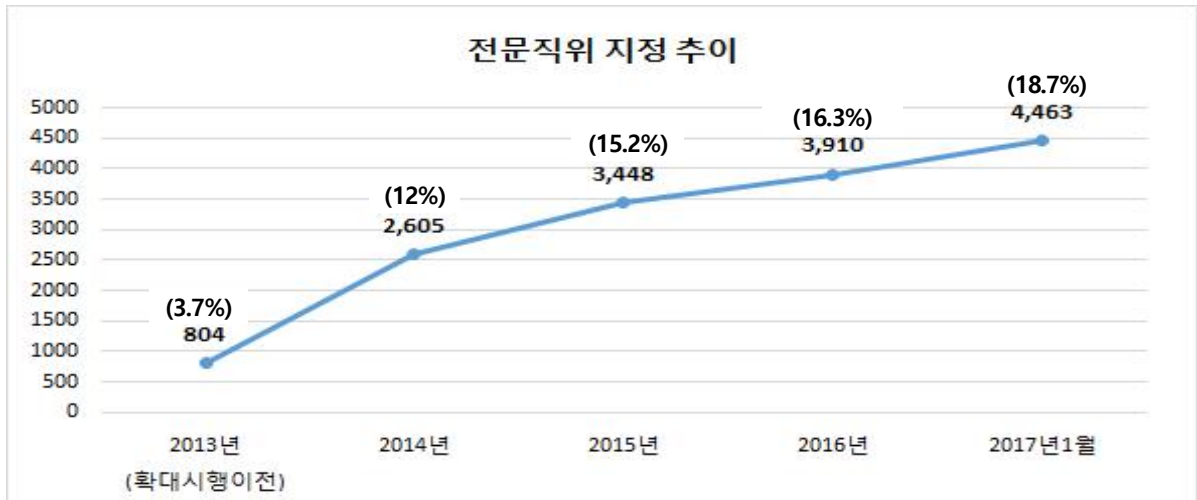
유형 3의 보직관리 기준은 공직 내 최신의 기술적 전문성을 유지하는 것이다. 임기제공무원 및 개방형 임용을 확대하여 민간의 우수 인력을 유치함으로써 공직 내 최신의 기술적 전문성 등이 유지될 수 있도록 하고, 개방형 직위의 외부 임용률이 제고될 수 있도록 노력하는 것이 주된 보직관리의 내용이다. 또한, 민간 부문과의 상시적 인사교류체계를 구축하기 위해 노력하여야 하며, 기존 재직자의 전문성이 지속적으로 유지·관리될 수 있도록 대학·연구기관 위탁교육 등 전문교육체계를 구축·운영해야 한다.

유형 4의 보직관리 기준은 종합적 시각과 융합적 사고를 가진 인재 육성하는 것이다. 다양한 업무경험을 축적할 수 있도록 관리하되, 업무 연속성 확보 등을 위해 필수보직기간이 엄격히 준수될 수 있도록 하는 것이다. 또한, 협업과 소통 및 종합적 능력발전 기회 부여 등을 위해 인사교류를 적극 실시하도록 권장한다.

< 현황(2017년 1월 기준) >

2017년 1월 기준으로 정부 부처의 전문직위는 직위유형별 보직관리제도 시행 전(2013년) 804개(3.7%)에서 4,463개(18.7%)로 3,659개 증가했으며, 4~5급 이상이 절반 이상(2,241개 50.2%)을 차지하였다. 특히, 전문직위에 적합한 인재 영입을 위해 도입한 전문관*에 선발된 인원은 3,479명(78%)에 이르렀다.

* 전문관 : 전문직위에 보직된 인력으로서 해당 직위의 직무수행요건(경력·교육훈련·자격증·어학능력)등을 갖춘 자



* 각 부처 본부 기준(소속기관 등 제외)

* 출처 : 인사혁신처 보도자료(2017.3.28) 「공무원 전문직위 5배 늘었다」

각 부처에서 지정·운영하고 있는 주요 전문직위로는 ‘노인일자리’(보건복지부), ‘공무원연금’(인사혁신처), ‘건축물 안전관리(국토교통부)’, ‘금융약관심사(공정거래위원회)’, ‘스마트팜맵(농축산식품부)’, ‘유해화학물질’(국민안전처) 등 국민의 생활, 안전과 관련된 직위들이 있다.

또한, 순환보직 관행을 타파하고, 장기간 근무하며 전문성을 강화할 필요성이 있는 각 부처의 주요 정책분야 직위를 전문직위군(群)으로 묶어 운영할 수 있는데, 세제(기재부), R&D·ICT(미래부), 해양안전관리(해수부), 지방제도, 정부혁신(행자부), 부패방지(권익위), 방재기상(기상청), 먹거리안전(식약처), 관세탈루조사(관세청) 등 70개가 지정되었다.

< 참고 : 부처별 전문직위 운영사례(예시) >

부처명	주요직위
금융위	전자금융인증체계 및 금융보안, 해외 금융당국 및 국제금융기구와의 협력, 자본시장 불공정거래 조사, 위험평가시스템 모니터링 등
방통위	지상파방송사업자 (재)허가 및 관리, 방송사업자의 불공정 행위 또는 이익침해 관련 조사 및 시정조치, 시청자미디어교육 및 권익증진, 방송통신 관련 이용자 보호 및 공정경쟁 환경조성, 개인정보 침해 사고 대응, 방송광고 관련 중·장기 정책의 수립 및 시행 등
미래부	뇌연구 분야 R&D 추진, 이동통신 요금정책, 전파정책 기획 및 총괄, 클라우드 컴퓨팅 법령 및 산업 육성, 기가 인터넷 서비스 기반 구축, 빅데이터 산업 육성 등
여가부	성별영향분석 평가 운영, 양성평등기본법령 및 제도운용, 청소년 수련활동 안전 담당, 청소년보호법 및 제도, 가족정책 수립 및 조정, 협력관리 등
혁신처	인사감사, 징계, 재산등록, 취업심사, 공무원연금, 공무원재해보상, 국가시험 운영, 역량평가, 성과급여 등
복지부	노인일자리, 치매관리사업, 배아·생식세포 관리 담당, 제약산업 육성 지원, 보건의료정보 R&D, 신의료기술 평가 및 의료시설장비, 의약품 관련 종합정책 등
기상청	태풍분석예보관리, 지진화산감시분석, 해양위험기상분석, 레이더영상분석, 항공재난위기대응, 지상기상관측운영 등
국토부	건축물 안전관리, 지하안전정책 수립·시행, 국가공간정보 계획 수립, 방재계획 수립 및 가뭄/홍수대책 추진, 국가/지방하천 정비계획 수립 및 사업관리 등
농식품부	WTO/DDA 농업협상, 동물 및 축산물 검역제도 수립 및 검역통상 업무, 농촌관광자원개발, WTO/SPS(위생 및 식물 위생조치) 위원회 및 WTO/TBT(기술규제) 위원회 협정 관련 업무 등
안전처	국가안전관리계획, 민방위훈련, 기업재해경감활동 수립, 자연재난 예·경보, 국가기반체계보호, 방제교육훈련, 유해화학물질, 이주민구호 등

* 출처 : 인사혁신처 보도자료(2017.3.28) 「공무원 전문직위 5배 늘었다」

< 참고 : 최신 사례(행안부, '18.5월) >

- 전문직위 : 215개 직위(본부 184, 소속 31)
 - 과장급 2개, 5급 77개, 6급 이하 136개
- 전문직위群 : 8개 전문직위군으로 운영
 - 정보화, 재정세제, 조직인사, 지방제도, 국제협력, 지역발전, 정부혁신, 재난안전
- 전문직위 수당지급 상한액 확대

당초 (월)	1년 미만	1년~2년	2년~3년	3년~4년	4년~5년	5년 초과
	70천원	90천원	110천원	150천원	180천원	210천원
개선 (월)	1년 미만	1년~2년	2년~3년	3년~4년	4년이상	
	동일	동일	150천원	250천원	400천원	

* 출처 : 행안부 보도자료(2018.5.31) "행안부, 전문성 강화를 위해 인사관리규정 개정한다."

□ 필수보직기간 연장

< 관련 배경 >

그간 공무원이 특정 업무를 담당하는 기간이 1년 수준으로 짧아 해당 분야에서 전문성을 제대로 갖추기 어렵고, 업무 연속성이 저해되어 비효율이 발생하며, 특정 업무의 계획 수립·집행·산출 등의 과정 중 일부만 담당하여 해당 업무의 성과나 책임의 소재가 명확하지 않은 점에 대한 문제가 여러 차례 제기되었다.

* 개정 전 법령상 전보제한기간 : 고위 1년 / 과장 1년6개월 / 4·5급이하 2년
 당시 실제 재직기간 : 고위 1년 / 과장 1년2개월 / 4·5이하 1년 8개월

< 참고 : 팀장·과장 교체에 따른 정책 소요시간 >

구분		전체 소요시일(일)	내부 소요시일(일)	공식채택시간(일)
팀장·과장 교체	有	504.4	442.8	103.5
	無	267.2	239.4	29.3

* 출처 : 정책결정소요시간의 분석 (행정자치부, 2007)

< 관련 언론보도 사례 >

- 경력만 관리하는 공무원 ‘뽕뽕이 인사’ (‘15.9.23. 매일경제)
- 미래부 창설 이후 과장급 이상 인사만 88번 … 1년 미만 73% (‘14.10.13. 아시아경제)
- 산업부 전자전기과장 연달아 교체 … 관련 업계 육성의지 ‘의문’ (‘14.7.21. 전자신문)
- 업계에 무시당하는 ‘11개월짜리 금융위 과장’
 - 전문성 떨어져 “저축銀 사태, 잦은 인사로 감독 공백 발생한 탓” (‘14.4.29. 한국경제)
- ‘국장에 과장까지 싹바꾼 금융위’ … 업계는 ‘한숨’ (‘14.1.28. 머니투데이)
 - 조찬 한번하면 새얼굴이…일관성있는 금융정책에 잦은 인사교체는 독
- 공정위 대변인은 ‘과리목숨’ … 1년 안 돼 3번 교체 (‘13.1.4. 경향신문)
 - 공정위가 대변인을 자주 교체하는 것은 간부들에게 언론 정책의 중요성을 직접 체험하게 하겠다는 김동수 위원장의 의중이 반영
- 재정부 잦은 인사 ‘눈총’ … 정책조정국장 1년 새 3번 교체 (‘12.1.24. 한국경제)
- 이상민 “교과부 9개월마다 보직교체…전문성↓” (‘12.10.5. 머니투데이)
- ‘뽕뽕이’ 공무원과 국가위신 (‘09.11.11. 매일경제신문)
 - 교과부 5급 이상 공무원 426명 중 지난해 3월 부처 통합이후 올해 9월까지 18개월간 자리를 옮긴 사람은 181명으로 전체 중 42.5%에 달했다. 같은 기간 세 번 자리가 바뀐 사람은 58명, 네 번은 12명이었다. 특히 173명(40.6%)은 현 부서에서 6개월을 못 채우고 다른 부서로 옮겼고 담당업무를 3개월도 지속하지 못한 공무원도 122명(28.6%)이나 됐다. 자리 옮기다 날이 썰 지경이다.
- [항공국장] 파행인사가 ‘항공 IMF’ 불렀다. (‘01.8.21. 한국일보)
 - ‘99. 1월부터 사태발생시점까지 2년 8개월간 건설교통부 항공국장 5명 교체, 특히 ‘00. 6월 ICAO의 점검 이후 14개월간 국장직위에 3명 교체되면서 ICAO의 개선 촉구사항을 이행하지 못해 항공안전등급 추락 초래

이같이 공직사회에 자리잡은 순환보직의 관행을 개선함으로써 공무원의 업무 지속성과 전문성을 강화하고 대국민서비스의 질적수준 제고와 국민눈높이에 맞추는 책임행정을 구현할 목적으로 2015년 필수보직기간이 연장되었다.

필수보직기간"이란 공무원이 다른 직위로 전보되기 전까지 현 직위에서 근무하여야 하는 최소기간을 말한다(공무원임용령 제2조 제7호). 원래 전보와 관련된 기간으로 쓰이던 용어는 '전보제한기간'이었다. 그러나 '제한'이라는 단어가 한 직위에서 오래 근무하는데 대한 부정적 인식을 강화하는데 기여한다는 판단 아래 2015년 9월 관련 법령을 개정하여, 순환보직 관행을 개선하고 근무기간 준수의 중요성을 강조하기 위한 의미로 필수보직기간으로 관련 용어를 변경하였다.

< 주요 내용 >

4·5급 이하는 2년에서 3년으로, 과장급은 1년6개월에서 2년으로, 고위공무원은 1년에서 2년으로 필수보직기간을 연장하였다. 또한, 자의적 인사운명을 제한하기 위해 예외적으로 전보를 할 수 있는 사유를 세부적으로 규정하였다. 필수보직기간이 경과하지 않았어도 예외적으로 전보가 가능한 사유 중 '기관장이 특히 필요하다고 인정하는 경우'를 '주요 국정과제 또는 긴급 현안업무 수행, 인재육성계획에 따른 전보, 전문지식, 능력 확보를 위해 특히 필요한 경우 등'으로 한정하였다.

< 필수보직기간 연장 전·후 비교 >

구분	적용대상	'15.9.25 前	현행		임용령 관련 조항
			원칙	예외 (유사직무 수행직위 로 전보)	
일반 기준	4·5급 이하	2년	3년	2년	\$45①, \$45②
	과장급	1년6월	2년		
	고위공무원	1년	2년		
경력 경쟁 채용 자	특수직무·환경, 도서·벽지근무 예정자(6호), 외국어능통자(8호), 한지채용(12호)	5년	좌동		\$45⑥ 1호
	자격증(2호), 근무·연구경력자(3호), 전문계·사학계 등 졸업자(9호), 학위(10호), 귀화자·북한이탈주민 중 2호·3호·10호 요건자 채용(13호)	타부처 4년 부처내 3년	타부처 5년 부처내 4년		\$45⑥ 2호, 3호

	지방직의 국가직 채용(7호) * 교육부·행안부 소속으로 경채된 경우 제외	타부처 3년	좌동	§45⑥ 2의2호
	귀화자·북한이탈주민을 특수근무 예정하여 채용(13호)	5년	좌동	§45⑥ 4호
공개 경쟁 채용 자	5급 직류별 구분모집 합격자	타부처 2년	타부처 3년	§45조 의2①
	지역·기관 구분모집 합격자	타부처 및 타지역 3년	타부처· 타지역 5년	§45⑧

※ 3년 원칙에도 불구하고 예외적으로 중앙행정기관 실·국·소속기관 내 직무가 유사한 직위로 전보시 2년으로 운영하려면 소속장관이 별도로 정해야 하고, 소속공무원을 다른 기관 또는 다른 지역의 직무가 유사한 직위로 전보(소속장관이 같은 기관 내 전보에 한정)시 1년이상으로 정할 수 있되, 인사혁신처장과 사전협의 필요

< 필수보직기간 중 전보가능 사유 (공무원임용령 제45조 제3항) >

- 제1호 : 해당 공무원을 소속장관이 다른 기관으로 전보하는 경우
- 제2호 : 기구의 개편, 직제 및 정원의 변경으로 인한 해당 공무원의 전보
- 제3호 : 승진임용되거나 강임된 해당 공무원을 전보하는 경우
- 제4호 : 해당 직급 또는 바로 하위직급(고위공무원단의 경우에는 고위공무원단 직위 또는 고위공무원단 직위로 승진임용되기 직전에 재직하였던 직급)에서 재직한 기간 중 임용예정직위에 상응한 1년 이상의 근무 경력 또는 연구실적이 있는 자를 해당 직위에 보직하는 경우
- 제5호 : 교정·보호·검찰·마약수사·출입국관리·철도경찰직렬 공무원이公安업무를 수행하거나, 임업직렬공무원이 산림보호업무를 수행하기 위하여 특히 필요하다고 인정되는 경우
- 제6호 : 징계처분을 받은 경우
- 제7호 : 형사사건에 관련되어 수사기관에서 조사를 받고 있는 경우
- 제8호 : 공개경쟁 채용시험에 합격하고 시보임용 중인 공무원을 전보하는 경우
- 제9호 : 5급 이하 일반직공무원을 배우자 또는 직계존속이 거주하는 자치구·시·군지역의 기관으로의 전보하는 경우
- 제10호 : 자체감사담당 공무원 중 승진예정자 또는 부적격자로 인정되는 경우
- 제11호 : 4급 또는 5급의 복수직급 직위에 보직된 4급 공무원을 상위직위로 전보하는 경우

- 제12호 : 제43조의3에 따른 전문직위, 법 제28조의4에 따른 개방형 직위 또는 법 제28조의5에 따른 공모직위에 임용하는 경우
- 제13호 : 임신 중인 공무원 또는 출산 후 1년이 지나지 아니한 공무원의 모성보호, 육아 등을 위하여 필요한 경우
- 제14호 : 법 제71조제2항제4호에 따른 휴직 후 복직한 공무원의 역량 발전을 위하여 인사혁신처장이 정하는 주요 직위로 전보하는 경우
- 제15호 : 제57조의3에 따라 시간선택제공무원으로 전환하여 임용권자 또는 임용제청권자가 정하는 적합직위로 전보하는 경우
- 제16호 : 기관장이 주요 국정과제 또는 긴급한 현안업무 수행, 인재육성계획에 따른 전보를 위하여 특히 필요하다고 인정하거나 임용권자 또는 임용제청권자가 임용예정직위에 관한 전문 지식이나 능력을 확보하기 위하여 특히 필요하다고 인정하는 경우

< 운영 현황 >

2017년 행정부 국가공무원 인사통계에 따르면 2017년 한해동안 일반직 공무원의 전보는 전체 54,996건이었으며 그 중 동일부처 내 전보가 53,847건, 부처간 전보가 1,149건이었다.

일반직공무원의 동일부처 내 전보 현황을 자세히 살펴보면, 1년미만 근무하고 전보한 경우가 11,761건(21.8%), 1~2년미만 근무한 경우가 18,081건(33.6%), 2~3년미만 근무한 경우가 15,334건(28.5%), 3~4년미만 근무한 경우가 4,716건(8.8%), 4~5년미만 근무한 경우가 1,541건(2.9%), 5년이상 근무한 경우가 2,414건(4.5%)이었다. 즉 1년이상 2년미만 근무한 경우가 가장 많았고 2년이상 3년미만 근무한 경우가 뒤를 이은 것이다.

이같은 비율은 일반직 중에서도 행정·기술·관리운영직군만 별도로 살펴 보았을 때도 거의 동일하다. 동일부처 내 전보 총 50,255건 중 1년이상 2년미만이 34.6%(17,375건), 2년이상 3년미만이 27.7%(13,935건), 1년미만이 22.7%(11,402건), 3년이상 4년미만이 8.3%(4,162건), 5년이상 3.9%(1,968건), 4년이상 5년미만이 2.8%(1,413건)를 차지하였다.

< 2017년 행정부 일반직공무원 직급별 전보현황 >

구분	합계	동일부처 내 전보							부처간 전보	
		소계	1년미만	1~2년미만	2~3년미만	3~4년미만	4~5년미만	5년이상		
합계	54,996	53,847	11,761	18,081	15,334	4,716	1,541	2,414	1,149	
행정 기술 관리 운영 직군	소계	51,401	50,255	11,402	17,375	13,935	4,162	1,413	1,968	1,146
	고위공무원	763	657	308	252	75	19	2	1	106
	3급	603	496	213	188	70	15	8	2	107
	4급	3,711	3,379	1,235	1,292	519	204	71	58	332
	5급	6,486	6,249	1,770	2,557	1,385	369	81	87	237
	6급	12,783	12,636	2,476	3,949	3,907	1,331	458	515	147
	7급	14,556	14,447	2,804	4,075	4,726	1,461	498	883	109
	8급	8,455	8,379	1,514	2,852	2,743	634	230	406	76
	9급	4,044	4,012	1,082	2,210	510	129	65	16	32
연구직	소계	890	887	163	182	225	117	66	134	3
	연구관	451	449	84	102	136	44	24	59	2
	연구사	439	438	79	80	89	73	42	75	1
지도직	소계	38	38	8	9	1	10	2	8	
	지도관	19	19	5	8	1	2		3	
	지도사	19	19	3	1		8	2	5	
우정 직	소계	2,667	2,667	188	515	1,173	427	60	304	
	우정3급이상	2	2		1	1				
	우정4급	13	13		2	6	2		3	
	우정5급	108	108	3	20	61	16	1	7	
	우정6급	317	317	12	47	161	58	3	36	
	우정7급	1,396	1,396	65	257	696	228	29	121	
	우정8급	585	585	52	127	180	76	20	130	
	우정9급	246	246	56	61	68	47	7	7	

* 출처 : 2017년 행정부 국가공무원 인사통계(인사혁신처)

제도 개선 전인 2014년의 통계를 보면, 행정·기술·관리운영 직군의 40.7%가 1년이상~2년미만 근무하고 전보되었으며, 1년 미만이 27%, 2년 이상 3년미만이 18.4%, 3년이상 4년미만이 8.0%, 5년이상 6년미만이 3.2%, 6년이상 7년미만이 2.8%이 그 뒤를 이었다.

< 2014년 행정부 일반직공무원 직급별 전보현황 >

구 분	합 계	1년미만	1~2년미만	2~3년미만	3~4년미만	4~5년미만	5년 이상
합계	53,594	14,453	21,786	9,850	4,283	1,489	1,733
고위	500	235	197	48	15	4	1
3급	322	131	130	42	16	2	1
4급	3,016	1,248	1,081	453	135	63	36
5급	6,801	2,516	2,479	1,195	402	125	84
6급	13,031	3,098	5,253	2,615	1,245	417	403
7급	14,749	3,385	5,923	2,927	1,351	508	655
8급	10,520	2,356	4,403	2,048	920	292	501
9급	4,655	1,484	2,320	522	199	78	52

※ 시간선택제, 우정직, 연구직, 지도직 제외

2014년과 2017년을 비교해보면 해당연도에 전보된 사람이 전보 직전 직위에서 1년이상 2년미만 근무한 경우가 가장 많았던 것은 동일하지만 그 인원이 2014년보다 2017년에 줄었음이 명확하다. 또한, 2014년에는 1년미만 근무 후 전보된 사람이 두 번째로 많았으나, 2017년에는 2년이상 3년미만 근무한 경우가 두 번째로 많았다. 이 두가지 통계를 단순 비교했을 때 제도 개선의 효과가 나타나고 있는 것으로 보이는데 지속적인 추적관찰이 필요할 것이다.

< 2014년과 2017년 행정·기술·관리운영 직군 전보현황 비교 >

구 분	합 계	1년미만	1~2년미만	2~3년미만	3~4년미만	4~5년미만	5년이상
2014년	53,594	14,453 (27.0%)	21,786 (40.7%)	9,850 (18.4%)	4,283 (8.0%)	1,489 (2.8%)	1,733 (3.2%)
2017년	50,255	11,402 (22.7%)	17,375 (34.6%)	13,935 (27.7%)	4,162 (8.3%)	1,413 (2.8%)	1,968 (3.9%)

□ 전문직공무원 도입

< 추진 배경 >

잡은 순환보직에 따른 전문성 부족 문제 해소를 위해 고도의 전문성이 필요한 분야에서 계속 근무할 수 있도록 2017년 5월 시범적으로 전문직 공무원 제도가 도입되었다. 다른 일반직공무원과 달리 전보의 범위가 특정 전문분야로 제한되며 별도의 규정에 의해 인사관리를 받는 새로운 종류의 일반직공무원이 도입된 것이다.

몇 년간 논의를 거쳐 인사혁신처는 2017년 2월 전문직공무원 인사규정(대통령령)과 전문직공무원 인사규칙(행정규칙)을 제정하였다. 같은 해 3월 시범실시 부처 선정 및 전문분야 협의가 이루어졌으며, 5월 6개 시범실시 부처*에 대한 직제개정과 전문직공무원 선발(전직)이 완료되었다. 전문직공무원의 선발은 부처별 전직시험 후 대상자에 대한 전직 및 보직 인사발령을 거쳐 진행되었다.

* 산업부 국제통상, 행안부 재난관리, 통일부, 남북회담, 환경부 환경보건 대기환경, 인사처 인재채용, 금융위 금융업감독

< 제도 개요 >

○ 개념

- 전보의 범위가 특정 전문 분야로 제한되어 인사관리되는 공무원으로서 「전문직 공무원 인사규정」별표 1*의 각 직렬에 해당하는 공무원을 말한다.

* 전문직군 내 교정전문직렬 교정직류 등 33개 직렬 102개 직류 해당

○ 계급 구분

- 수석전문관(일반직 3급 또는 4급 상당)과 전문관(일반직 5급 상당)으로 구분한다.

○ 임용권 범위

- 수석전문관과 전문관은 소속 장관 제청으로 인사처와 협의를 거친 후 국무총리를 거쳐 대통령이 임용한다.

* 대통령은 소속 장관에게 전문직공무원의 임용권 위임

○ 전문분야 지정

- 소속 장관은 소관업무 중 고도의 전문성과 장기재직이 필요한 업무 분야를 인사처와 협의하여 전문분야로 지정 가능하다.
- * 최소 국 단위 이상이 수행하는 업무 분야로 지정하되 전보 범위가 3개과 이상이 되어야 함

○ 전문분야 변경 및 해제

- 1) 대규모 기구 및 기능의 개편이 있거나 직제 또는 정원이 변경되는 경우, 또는 2) 대내외 환경의 급격한 변화로 전문 분야의 변경 및 해제 필요성이 높아진 경우 인사처와 협의하여 전문 분야 변경 및 해제 가능하다.

○ 전직

- 1) 공무원임용령 별표1에 해당하는 5급이상 일반직공무원이 전문직렬로 전직하려는 경우, 또는 2) 직제나 정원의 개정·폐지로 인하여 해당 직의 인원을 조정할 필요가 있는 경우, 또는 3) 전문 분야가 해제된 경우 전직 가능하다.

○ 전직제한기간

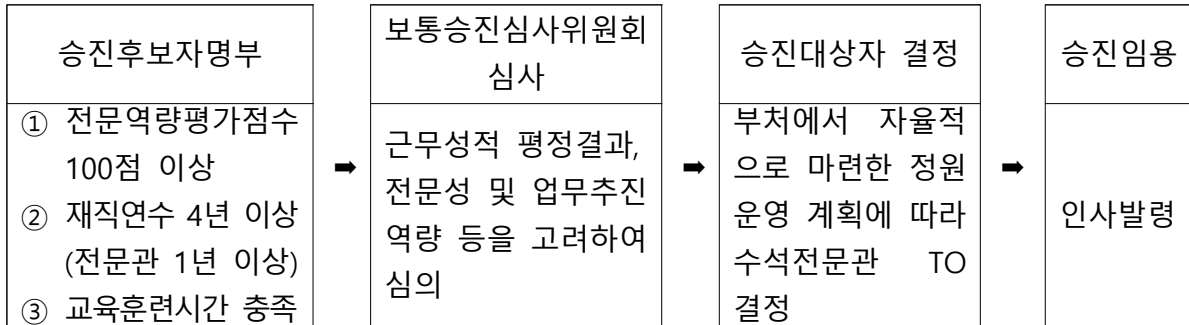
- 전문직공무원은 전문 직군 외의 다른 직렬로는 7년간, 전문 직군 내 다른 직렬로는 5년간 전직 임용될 수 없다.
- * '17년에 전직한 경우에는 전직 제한 기간을 전문 직군 외의 다른 직렬로는 4년간, 전문 직군 내 다른 직렬로는 3년간으로 함(특례규정)

○ 평가 : 전문역량평가제

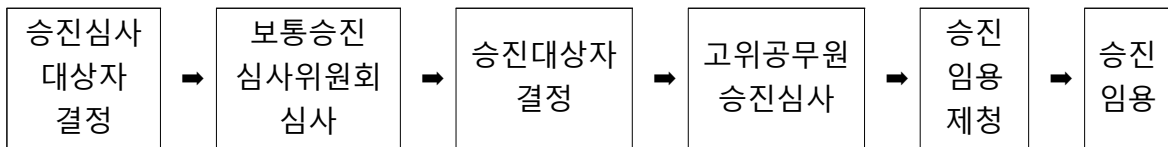
- (수석전문관) 성과계약등 평가(100점)
(전문관) 성과계약등 평가(80점)+근무연수평정(20점)+가점평정(5점)
- (평가자) 업무성과를 관찰할 수 있는 상급 또는 상위 감독자이면서 전문직공무원의 전문성에 대해 평가할 수 있는 자를 소속 장관이 지정한다.
- (평가지기) 매년 12월 31일을 기준으로 연 1회 실시한다.

○ 승진

- 전문관 → 수석전문관



- 수석전문관 → 고위공무원



* 일반직공무원 고위공무원단 승진임용 방법과 동일하며, 수석전문관으로서 5년 이상 재직하고 과장급 직위에 2년 이상 재직한 경우 고위공무원단후보자에 포함

○ 보수 및 수당

- 전문관과 수석전문관에 대해서는 성과급적 연봉제를 실시하고, 일반직 상당계급 상·하한액을 고려하여 계급별 연봉 상·하한액을 설정한다.
- 전문가 육성 및 인센티브 제공 차원에서 전문직무급을 신설하고, 근무기간 및 전문역량 수준을 고려하여 계급별로 차등 부여한다.
- 수석전문관에게 4급에서 3급으로 승진 시 받게 되는 승진가급을 지급한다.
- 전문직공무원의 보수 수준을 보전해 주기 위해 일정 요건을 충족한 경우 대우공무원수당을 지급한다.

○ 인사관리

- (전보) 전문 분야가 아닌 분야나 다른 전문 분야로 전보할 수 없다.
- (보직관리) 전문분야에 속하는 직위에 공석이 발생할 경우에는 우선적으로 전문직공무원 중에 적격자가 있는지를 검토한다.
- * 전문분야 내의 과장급 직위에 보직할 자를 정할 때에는 직위의 직무요건, 공무원의 인적요건 등에 대한 검토 자료를 작성하여 유지
- (파견) 전문직공무원의 파견근무는 전문분야와 관련된 분야로 엄격히 제한하되, 교육훈련 등 특정 사유로 인한 파견근무는 허용한다.

○ 인센티브

- (인사상 우대) 승진·전보 등 전문직공무원을 우대할 수 있다.
- (교육훈련) 관련분야 능력개발을 위한 훈련을 적극 실시하고, 국내·외 훈련 및 파견 대상자 선발 시 당해 훈련분야와 관련된 업무를 장기간 담당해 온 전문직공무원을 우선 선발한다.
- (임기제채용) 정년퇴직 한 전문직공무원을 임기제공무원으로 채용할 수 있다.
 - * 「공무원임용령」제16조에 전문직공무원의 임기제채용 근거규정 마련
- (취업승인) 전문직공무원으로 7년 이상 근무한 후 관할 공직자윤리위원회와 전문성·특수성에 대하여 취업승인 사전협의를 한 경우, 퇴직 후 특별한 사유가 없을 경우 전문 분야로의 취업을 승인한다.

< 운영 현황(2018년) >

2017년 5월부터 6개 부처에서 전문직공무원 총 95명(수석전문관 23, 전문관 72)이 근무 중이다. 부처별로는 행안부 17명(수석 7, 전문 10), 산자부 25명(수석 4, 전문 21), 환경부 22명(수석 6, 전문 16), 통일부 8명(수석 2, 전문 6), 인사처 10명(수석 2, 전문 8), 금융위 13명(수석 2, 전문 11)이다.

< 참고 : 최신 사례(행안부, '18.5월) >

◦ **전문분야 : 재난관리**

◦ **근무가능부서 : 12개 부서**

- 예방안전정책관 : 재난경감과, 재난영향분석과
- 재난관리정책관 : 재난관리정책과, 지진방재정책과, 재난정보통신과
- 재난대응정책관 : 재난대응정책과, 자연재난대응과, 사회재난대응과
- 재난복구정책관 : 복구지원과, 재난구호과, 재난보험과, 재난자원관리과

◦ **전문직공무원 정원 : 17명(수석전문관 7, 전문관 10)**

- 과장급 수석전문관 : 4명
- 4.5급 수석전문관 : 3명
- 5급 전문관 : 10명

* 출처 : 행안부 보도자료(2018.5.31) "행안부, 전문성 강화를 위해 인사관리규정 개정한다."

< 향후 계획 >

2018년 인사혁신처 연두 업무보고에 따르면 앞으로 국민의 생명·안전과 직결되는 분야에 전문직공무원을 우선적으로 확대하고 중장기적으로는 과학기술 등 적용 분야·인원을 확대할 계획이다. 2022년 생활안전, 과학기술 등 40개 분야 약 1,000명까지 확대하는 것을 목표로 한다고 밝히고 있다.

□ 평가

동 제도들이 도입된지 1~3년 정도 경과하여 아직 그 성과를 평가하기에는 이른 측면이 있다. 하지만 최근 몇 년간 적극적인 정책 추진으로 전문직위도 그 수가 예전보다 많이 늘어나고 이전보다 필수보직기간을 준수하는 비율도 높아지고 있는 것으로 보인다. 전문직공무원의 경우는 작년에야 시범실시가 되었기 때문에 더욱 평가하기 어렵지만, 공직의 전문성 제고를 위한 새로운 인사관리 틀을 마련하고, 업무분야별로 특화된 핵심 직무전문가를 양성한다는 효과를 의도대로 거두기 위해서 세심한 운영상 모니터링이 필요할 것으로 보인다. 아무튼 동 제도들의 추진은 이전 그 어느 때보다 공직사회에 화제가 되었으며, 전문성 제고라는 의제가 더욱 무겁고 확고하게 자리잡을 것으로 기대된다.

IV. 민간기업 사례

1. 최신 트렌드

□ HR 애널리틱스

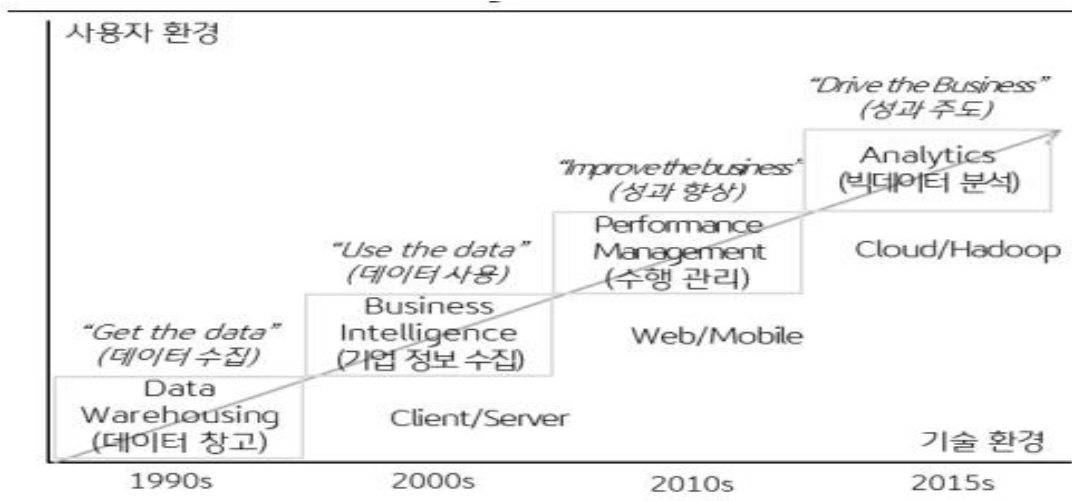
< 개념 >

“HR 애널리틱스”는 구성원과 조직의 성과 향상을 목적으로 사람과 관련한 의사결정의 질을 높이는데 다양한 통계적 방법론과 통합적 프로세스를 적용하는 것이다. 즉 HR 관점에서 무슨 일이 벌어지고 있는가를 확인하는 수준을 넘어서 왜 그러한 일이 일어났는지 그 원인을 분석하고 뒤이어 어떤 일이 생길 수 있을지에 대해 예측하며, 이를 기반으로 인사에 관한 의사결정을 하여 그 질을 높이는 것과 관련된다.

< 왜 HR 애널리틱스인가? >

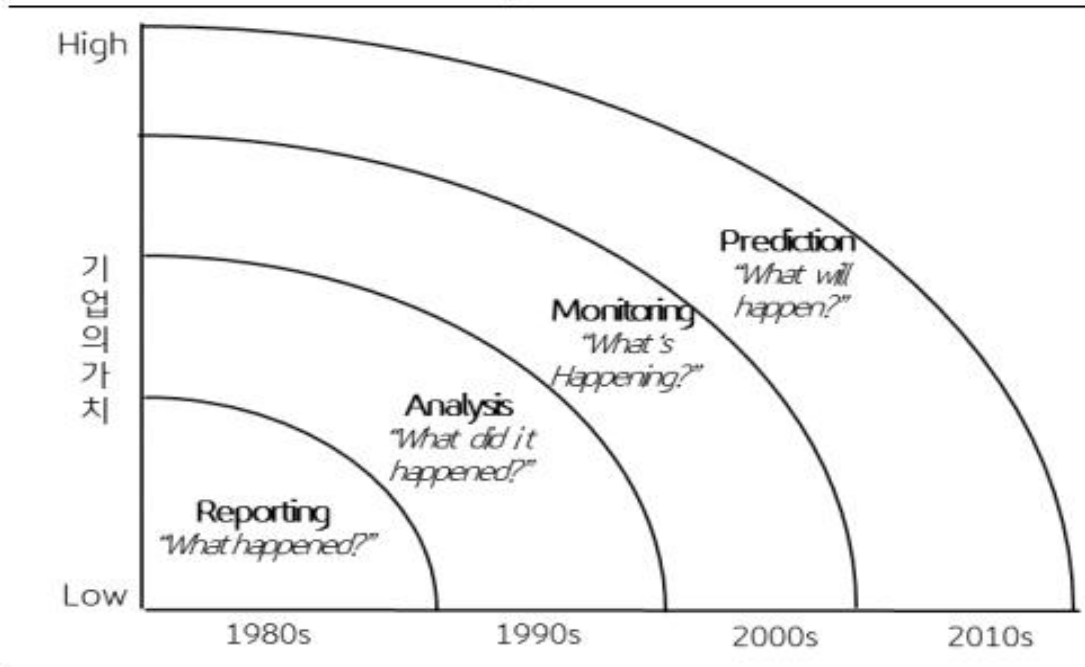
최근 HR 애널리틱스가 주목받게 된 이유 중 하나는 4차 산업혁명 시대에 진입하면서 기술적 환경이 더욱 고도로 발달한 덕분이고 다른 하나는 증거 기반 경영(Evidence-based Management)의 중요성의 대두이다. 외부환경의 불확실성이 증가함에 따라 데이터에 기반한 의사결정의 필요성이 높아진 것이다.

< Analytics의 광의적 개념 >



* 출처 : KB지식비타민: 4차 산업혁명 시대, HR 패러다임의 전환 (KB경영연구소, 2018)

< Analytics의 협의적 개념 >



* 출처 : KB지식비타민: 4차 산업혁명 시대, HR 패러다임의 전환 (KB경영연구소, 2018)

특히 글로벌 기업들은 인공지능과 Analytics를 기반으로 하여 이에 집중을 하고 있는데 PwC(2015)의 조사에 따르면 미국 내 450개 기업 중 46%가 'People Analytics Function'을 운영하고 있으며, 미국 내 HR 애널리틱스 구직 공고가 2010년 약 6,000개에서 2014년에는 약 14,000개로 급격히 증가했다고 한다. 2017년 딜로이트가 전 세계 HR 리더 10,400명을 대상으로 조사한 바에 따르면 약 71%가 HR 애널리틱스를 HR에서 주요한 우선과제로 생각하고 있다.

엑센추어의 조사에 따르면 글로벌 고성과군 기업과 상대적 저성과군 기업간에 HR 관련 데이터 분석 및 활용 측면에서 큰 차이를 보였다. HR Analytics 기법을 활용해 전략적 인력계획을 수립하는 경우는 고성과군 기업의 71%가 이에 해당되었고, 저성과군 기업은 49%만이 해당되었다. 데이터 분석을 통해 HR 관련 운영 성과를 제고한다고 응답한 경우는 고성과군 기업의 49%였고 저성과군의 23%였다.

< Analytics의 협의적 개념 >



* 출처 : Outlook (2011) "The talent to grow"(KB지식비타민: 4차 산업혁명 시대, HR 패러다임의 전환 (2018, KB경영연구소)에서 재인용)

< 개별기업 사례 >

1) 구글¹⁾

'06년 취임한 인사부문 선임부사장 Laszlo Bock이 people analytics를 강조하며 구글의 People Analytics가 시작되었다. 박사나 전직 컨설턴트들로 구성된 People Analytics Team을 설치하고 People Analytics를 활용하여 데이터와 분석에 기반한 인사관리를 실시하고 있으며, 엔지니어링 관련 결정과 동일한 정도로 데이터와 분석에 기반한 인사결정을 하는 것을 목표로 하고 있다.

< 구글 People Analytics Team의 목표 >

- "All people decisions at Google are based on data and analytics."
- The goal is to ... "bring the same level of rigor to people-decisions that we do to engineering decisions."

이러한 people analytics를 활용한 구글의 대표적 사례로는 Project Oxygen, The PiLab(People & Innovation Lab) 등이 있다.

Project Oxygen은 2002년 조직 수평화가 실패한 후 관리자의 역할에 대한 이해를 제고할 필요가 있다고 판단되어 도입된 프로젝트이다. 1만 건 이상의 성과 평가 및 직원 피드백을 인코딩하여 생산성 측정 기준과

1) LG경제연구원(2016). "데이터 기반의 인재 활용, 아직 갈 길이 멀다"
<https://digit.hbs.org/submission/people-analytics-at-google-using-data-to-make-google-a-great-place-to-work/>
<https://www.tlnt.com/how-google-is-using-people-analytics-to-completely-reinvent-hr/>

비교하고, 이를 인터뷰 결과와 결합하여 '구글의 훌륭한 관리자의 8가지 행동'을 도출하였다.

The PiLab(People & Innovation Lab)은 사회학적 실험을 통해 가장 효율적으로 인재를 관리하고 생산성을 높이는 방법을 파악하는데, 예를 들면 동기부여방법을 파악하거나 건강증진 위한 실험 등을 들 수 있다.

이같은 구글의 people analytics는 상당한 성과를 거두었는데 특히 채용고 인재개발에서 그 효과성이 입증되었다. Project Oxygen를 통해 저성과자 관리자의 75%가 통계적으로 상당한 발전을 한 것으로 나타났으며, 이직률 감소로 신규채용에 소요되는 비용을 줄였을 뿐만 아니라 축적된 지식이 유출되는데 따르는 비용도 절감한 것으로 분석되었다.

그 성공요인으로 구글이 데이터 분석 경험이 풍부하고 전문가들이 많은 것 보다도 성과 시스템에 대한 수용성이 높다는 점이 강점으로 꼽힌다. 서로 업무적으로 접촉할 기회가 있으면 소속된 팀이나 부서를 넘어서 엄격하게 평가하는데다 분기 단위 평가도 발생하기 때문에 축적되는 데이터의 양도 상당하다. 또한, 설문조사의 경우 박사급 전문성을 갖춘 직원들이 만들고 그 결과를 무조건 공개하여 신뢰도가 높다. 이를테면 '업무 몰입'과 같은 다소 모호한 개념이 아닌 실제로 구글에서 중시하는 것에 대한 구체적 설문을 실시하며, 설문 결과가 실제 업무환경과 조직 시스템 개선에 연계되기 때문에 설문의 평균 응답률은 거의 90%에 달한다고 한다.

2) GE

GE는 모든 임직원이 자유롭게 이용 가능한 셀프서비스 애플리케이션을 통한 인재관리 시스템을 구축했다. 이러한 셀프서비스 애플리케이션을 이용하여 직원들은 직접 본인의 경력을 관리하고 필요한 학습과정이나 경험을 공유함으로써 능동적으로 본인의 경력과 역량을 향상시킬 수 있다. 이 시스템은 임직원과 인사관리 담당자 간의 인사관련 이슈를 해결하기 위한 보완책의 일환으로, 더 많은 HR 옵션을 제시함으로써 임직원들에게 스스로 갈 길을 결정하도록 지원해주는 역할을 수행한다.

< GE HR Analytics : 셀프서비스 애플리케이션 >

경력 및 승계	<ul style="list-style-type: none"> • 직무 이력을 기반으로 GE 내부의 가능한 포지션과 다음 직무에 대한 추천 • 직원들의 과거 이동 데이터와 직무기술서 기반의 직무 연관성 데이터를 활용해 조직 내 잠재적 기회 발견 지원
교육 / 훈련	<ul style="list-style-type: none"> • 필요한 교육 / 훈련에 대한 큐레이션 및 성과향상 앱을 연동해 상사의 피드백 공유 • 개개인의 우선순위 과제와 같은 직급·직무에 맞는 유용한 학습도구 추천 • 온·오프라인 강좌, 도서목록 등 옵션 제시
잠재력 인재 확보	<ul style="list-style-type: none"> • 보유 기술, 전공, 경력이 유사한 글로벌 임직원 간의 디지털 CoP 활성화 • 보너스, 승진, 연수성적 등 결과 데이터 기반의 다차원적 접근을 통한 인재선발 기법 활용 • 잠재적 퇴사자를 예측하고 조기 대응해 이직률을 최소화
조직 문화	<ul style="list-style-type: none"> • 설문조사, 퇴사자 면담, 조직 설계 등 수집된 데이터를 통해 미세한 조직 문화까지 관리 지원

* 출처: Steven Prokesch (2017) "Reinventing Talent Management How GE uses Analytics"(KB지식비타민: 4차 산업혁명 시대, HR 패러다임의 전환 (2018, KB경영연구소)에서 재인용)

□ 70:20:10 모델

< 70:20:10 관점의 인재육성전략 >



* 출처 : <http://www.thewarwickshire.co/learning-development/70-20-10-model/>

< 개념 >

4차 산업혁명 시대에서 직원의 '창의'와 '성과'를 극대화하기 위한 기업 교육에서의 최신 트렌드이다. 조직에서 발생하는 학습 방법 중 경험과 실천을 통한 자기주도형 학습이 70%, 조직 구성원 간 의사소통과 공유를 통한 사회적 학습이 20%, 전통적 형식학습이 10%의 비율로 이뤄져야 한다는 교육방법이다.

< 개별기업 사례 >

마이크로소프트의 Garage Building & Project는 '70%의 학습'을 실현하는 대표적 사례라고 할 수 있다. 이 프로젝트는 미국인들이 차고(garage)에서 자유로운 창작 활동을 통해 도전과 실패를 경험하며 배우는 문화에서 개념에서 차용한 것이다. 해보고 싶은 도전 과제를 Garage Project로 두어 직원들의 자율적 연구개발을 지원하는 시스템이다. Garage Building은 '창조 창고'라고 불리며, 작은 아이디어라도 회사가 지원함으로써 직원들은 현업에 적용하면서 스스로 학습하게 된다. 프로젝트를 통해 개발된 것들은 외부에 공개하고 적극적으로 피드백을 수용함으로써 아이디어를 수정하고 개선함하여 완성도를 높이게 된다.

< 마이크로소프트 garage project 사례 >

The screenshot displays the Microsoft Garage Project interface, divided into two main sections: 'Newest releases' and 'Experiment complete'. Each section features a grid of app icons with brief descriptions and pricing.

Newest releases:

- Student Tools:** Free. A custom set of Windows 10 apps to make it easier for students to work, learn, and play.
- Mobile Cloud X-Ray Analysis:** Free. An experimental project demonstrating how developers can access AI from their own mobile applications.
- Snip Insights:** Free. Get intelligent insights from your screenshots in images with snip insights.
- File Data Transfer:** Free. File Data Transfer is a tool for fast transfer of data files. Also, up to 4 Windows per hour from a single device machine.
- Functions Translator:** Free. Functions Translator enables users to work seamlessly with Functions and Lambda across all supported versions of SQL.
- Photo Comparison:** Free. An app for Android and iOS that makes it easy to compare photos and videos from a phone to the Windows 10 Photos app on a Windows 10 PC.
- Hi to Code:** Free. A 100% app that enables developers to take their code from their website and export them into Visual Basic, keeping the logic of programming HTML and Android user interface.

Experiment complete:

- 3 in 1 Desk design:** Free. Make projects like your Turbo Pro fit up best with multiple monitors.
- Avatar:** Free. A simple, personal avatar for Android that offers a radical simplification of the Android experience.
- AutoTag & Search My Photos:** Free. A simple, personal avatar for Android that offers a radical simplification of the Android experience.
- Color:** Free. Background and objects that content by projects, death, books, or class, so you can easily see everything related together.
- Citizen News:** Free. A simple, personal avatar for Android that offers a radical simplification of the Android experience.
- Clip Layer:** Free. Easily tags to select what you need.
- Collaborator:** Free. Bring your video learning experience to the digital world using Collaborator.
- Color Brackets:** Free. Make the color blind and the world as they never have before.
- Connections:** Free. Help small business owners better manage contact information.
- Deflector:** Free. Make typing and monitoring much easier. Web, quick and easy.
- DeSpace:** Free. DefSpace connects you with any Visual Studio Online (VSO) project anywhere, anytime.
- FileTime:** Free. Discover the easiest way to find time to meet.
- Flats:** Free. See what people really are talking about, and anonymously share your own thoughts and opinions.
- Hearing AI:** Free. Experience sound and speech through digital assistants, and receive key notifications about what sound changes in that conversation.
- View Date:** Free. Group messaging app that offers a new way to manage information, track progress, and make decisions.
- Holographic Photo Project:** Free. Interview yourself in your OneDrive albums with Microsoft HoloLens.
- Home Team:** Free. Get word of mouth recommendations for service professionals from people you trust.
- Hub Notebook:** Free. Make it easy to find and smart information you need without leaving where you are.
- JustNote:** Free. JustNote makes note taking in meetings as easy as a single touch.
- Index:** Free. Index helps groups agree on a plan to meet. Every email they send now will have an index. Join by video conference.
- Join Conference:** Free. Join Conference makes it easy to set video conference calls, and the one button, even easier, join by video conference.

* 출처 : 마이크로소프트사 홈페이지(<https://www.microsoft.com/en-us/garage/workbench>)

20%는 일반적으로 상사나 동료와의 협업과 소셜 네트워크 확장을 통한 소셜 러닝(Social-Learning) 방식으로 진행되는데, 테슬라(Tesla)의 경우 타운홀 미팅을 통해 최고경영자와 임직원들이 정기적으로 현안에 대해 토론한다. 희망하는 직원을 중심으로 참가하여 자유롭게 의견을 내며 이 회의들은 실시간으로 생중계된다.

10%는 전통적인 집합식, 강의식 교육 등을 의미하며, 이러닝이나 모바일 러닝 등도 이에 포함된다. 최근에는 이같은 전통적 교육 방식도 경험학습(experiential learning), 소셜러닝 형태가 결합된 형태로 진화하고 있다. GE의 리더십 교육 사례를 보면 강의식이 아닌 참가자들이 직접 참여하여 교감할 수 있는 음악이나 미술 등을 통해 진행된다. 예를 들면 현악 4중주를 통해 구성원간의 조화나 리더인 지휘자의 역할을 토론한다던가, 워터 마블링 기법을 이용한 미술 수업을 통해 수용요소와 대처방안을 교육한다.

2. 국내기업 사례

□ 삼성전자

1) 최신 인사혁신 동향

삼성전자는 2017년 3월 업무와 전문성을 중시하는 직무·역할 중심의 체제로 인사운영을 개편하였다. 그 핵심은 연공중심의 7단계 직급체계를 4단계로 단순화하고 직원간 호칭을 ‘님’, ‘프로’, ‘영어이름’ 등 수평호칭으로 변경하였다. 또한 고정형의 성과인상률을 변동형 성과인상률로 개편하여 개인별 성과와 기여도에 따른 보상체제를 강화하였다.

< 주요 개편내용 >

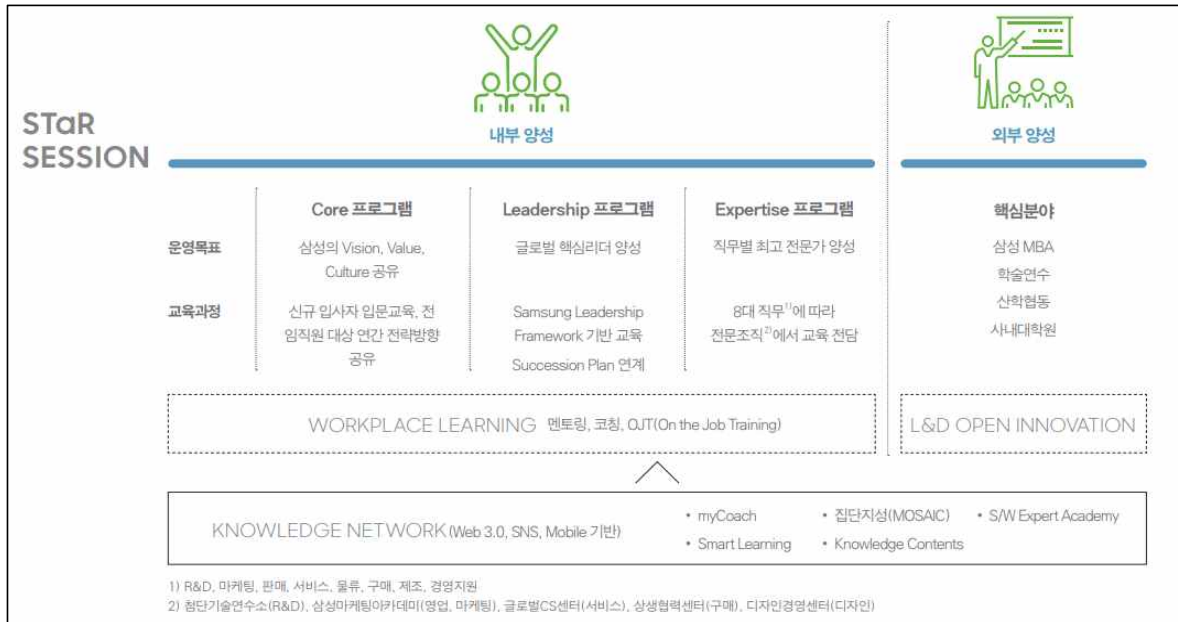
구분	기존	개편 이후
직급 체계	• 연공중심 7단계: 사원 1/2/3, 대리, 과장, 차장, 부장	• 직무역량발전 정도에 따라 경력개발단계 도입(Career Level)
호칭	• 직급 호칭	• 수평호칭 도입
보상	• 고정형 성과인상률	• 변동형 성과인상률(매년 경영성과와 연동) • 개인별 성과와 기여도에 따른 성과형 보상 강화

* 출처 : 2017년 삼성전자 지속가능경영보고서

2) 인재양성

매년 전 임직원 대상으로 직무역량진단(Expertise Development Process, 이하 EDP)을 실시하여 스스로 본인의 전문지식, 기술 등의 역량 수준을 파악하고, 진단 결과를 바탕으로 개별 연간 육성 계획을 수립하도록 하고 있다.

< 삼성전자 인재양성체계 >



* 출처 : 2017년 삼성전자 지속가능경영보고서

3) 경력개발

< 성과기반의 보상 >

• 목표 기반 성과 관리

목표에 기반한 성과를 측정하여 개인의 보상, 승격, 육성, 리더 선발 등의 기초 자료로 활용한다. 업무의 과정과 결과 측면에서의 '업적평가'와 개인의 역량과 경력관리 측면의 '역량평가'를 실시하여 성과를 관리하며, "목표설정 → 중간·상시면담 → 평가 → 결과면담"의 4단계로 평가를 실시한다.

• 발탁 승격

차세대 리더를 양성하기 위해 R&D, 영업마케팅 등 현장 중심으로 회사 성과창출에 크게 기여한 인재의 발탁 승격을 시행하고 있다.

- Annual Awards

매년 각 부문별로 탁월한 업무 성과를 이뤄낸 개인과 단체를 선정하여 시상하고 있는데, 수상자*에게는 시상금과 함께 인사가점의 특혜가 주어진다.

* 2016년 총 11개 부문 91건 선정

< 직무 전문성 강화 >

직무 전문성 강화를 위해 인증제도를 도입하고 있는데, 특히 미래 비즈니스 핵심 경쟁력인 소프트웨어(S/W)역량을 키우기 위해 별도의 양성 체계를 구축하고 Certificate 제도를 도입하였다. 구조설계를 담당하는 “Architect”와 결과물을 코드로 구현하는 “Programmer”로 구분하여 운영하고 있는 것이다. 국내외 S/W 개발자 전체를 대상으로 S/W 문제해결 역량 평가를 실시하고, 결과에 따라 수준별 교육을 실시하고 있다. 또한 관련 핵심 우수인력이 설계역량을 갖춘 리더로 성장할 수 있도록 S/W Architect 양성 과정을 운영하고 있다.

< 경력설계 프로그램 지원(국내) >

- STaR Session(Samsung Talent Review Session)

‘인재육성체계’에서 언급된 바와 같이 상사와 함께 성장 경로를 설계하고 향상 프로그램을 지원하는 종합 육성 프로세스로, 본인의 경력개발 단계에 맞춰 MBA, 학술연수, 직무전문가 등 다양한 양성 프로그램에 신청할 수 있다. 직무역량진단(EDP)과 연계하여 실시한다.

- Job Posting

임직원에게 직무 전환의 기회를 제공하는 제도로, 인력 소요 발생 시 수시로 운영하고 있다. 사내 시스템을 통해 실시 공지, 지원서 접수, 서류전형 및 면접전형 등의 프로세스가 진행된다. 이를 통해 지난 3년간 총 2,312명이 본인이 희망하는 직무로 전환하였다.

< 삼성전자 임직원 1인당 평균 교육 시간(단위 : 시간) >

구분	2015년	2016년	2017년
전체	78	71	73.5
해외	77	67	68.3
국내	80	80	85.6

* 출처 : 2018년 삼성전자 지속가능경영보고서

□ LG전자

LG전자가 2018년 인사와 관련하여 중점적으로 추진하는 방향은 다음과 같다. ① 수평적·창의적·자율적 조직문화 확산을 위한 직급체계 개편 등 인사제도를 재설계하고, 1:1 Caring 시스템을 통한 사업성장과 개인의 육성 연계를 강화하는 등 선제적으로 미래를 준비한다. 또한, ② 우수인재 발굴 및 조기 역량 구축 지원을 강화하는 등 미래를 이끌어갈 사업가 및 핵심인재 육성을 강화한다. 아울러, ③ 일하는 방식의 근본적 변화를 통한 일과 삶의 균형을 강화한다.

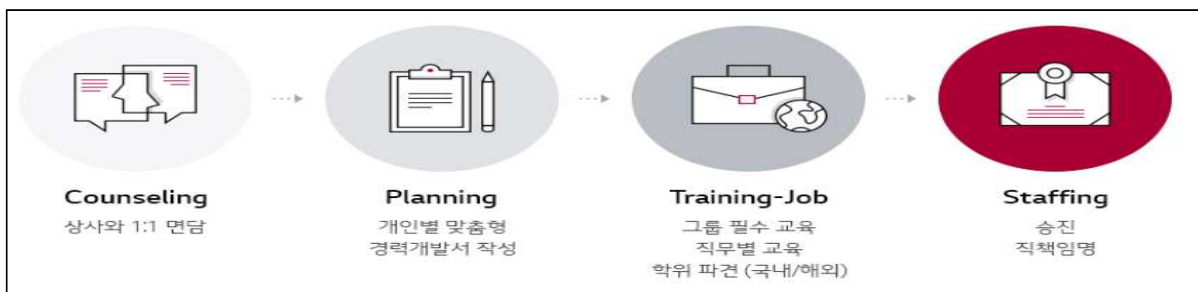
1) 인재 확보 및 육성

현재 LG전자는 우수인재의 확보·육성을 위하여 'HR 펀더멘털 강화'를 핵심 과제로 선정하여 추진하고 있다. 이를 위하여 1:1 케어링 인사관리 체계를 확대하고 구성원 개인의 역량개발을 촉진하고 있다.

인재확보를 위한 구체적인 방법 중 하나로, 한국 대학과는 산학협력 방식으로 "LG Track(고용계약형)"을 운영하여 우수 인재를 선확보하고 맞춤형 인재로 양성하고 있다. 또한, 공모전이나 경시대회의 우수 입상자를 우대하여 채용하는 등 이른바 스펙을 초월한 능력 위주의 인재 채용을 적극적으로 실시하고 있다.

임직원은 조직 책임자와의 '1:1 Caring 면담'을 통해 육성되고 있는데, 이러한 육성 면담을 통해 사업에 기여하고 본인의 비전도 실현할 수 있도록 제도를 운영하고 있다. 최근에는 개인의 성과관리·육성의 차원에서 수시 성과관리 시스템인 '워크톡'을 개발하여 기존의 1:1 Caring 성과시스템을 보완하였다.

< LG전자 인재육성 프로세스 >



* 출처 : <http://www.lge.co.kr/lgekor/company/careers/promote.do>

< 직무 전문가 육성 교육 체계 >

LG전자는 1:1 Caring 시스템과 연계하여 개인별 경력개발계획을 수립하고 필요한 교육을 이수하도록 '직무학점제'를 운영하고 있다. 개인별 보유역량과 개발이 필요한 역량을 도출하여 추천된 교육에 참여하도록 14개의 직무 College를 구축하고, 분야별 사내외 전문가를 활용한 870여 개의 직무교육과정을 개발하여 운영하고 있다. 그리고 각 직급·직책별로 역할 수행에 필요한 역량을 사전에 확보할 수 있도록 대상별 필수 및 선택 교육을 선정하여 운영하고 있다. 또한, 직무 College 외에도 학습동아리와 각종 세미나를 활성화하여 직원들 자신이 필요한 지식과 역량을 추가적으로 습득할 수 있도록 지원하고 있다.

< LG전자 임직원 교육체계 >



* 출처 : 2017-2018 LG전자 지속가능경영보고서

< LG전자 임직원 1인당 평균 교육 시간(단위 : 시간) >

구분	2015년	2016년	2017년
남성	66.6	65.1	62.8
여성	55.9	58.5	54.5
사무직	78.6	77.4	74.3
기술직	13.8	15.3	15.1

* 출처 : 2017-2018 LG전자 지속가능경영보고서

2) 성과평가

현재 성과주의 원칙에 입각하여 평가의 상대적 변별력을 강화하고 차별적 보상과 연계하기 위해 상대평가 제도를 시행하고 있으나, 평가의 공정성과 객관성 확보를 위해 절대평가 방식으로 제도 개편을 추진하고 있다.

현재의 제도를 중심으로 설명하자면, 평가의 복잡성을 최소화하여 일반 구성원이 가능하면 쉽게 이해할 수 있는 제도로 보완하고 있으며, 평가를 통해 성과·공통역량 개선 포인트를 구성원에게 명확하게 피드백하여 장기적인 자기 계발과 조직 내에서의 성과 창출에 기여하도록 하고 있다. 조직책임자의 경우에는 성과평가와 함께 리더십에 대한 360도 다면평가를 실시하고 있다.

평가 항목으로는 사무직은 업무 성과, 공통 역량, 리더십 등, 기능직은 업무 성과, 직무관련 지식, 협조성, 책임감, 리더십, 관리 역량 등이 있다. 업무성과에 따라 보상 차등기준은 연봉인상·인센티브, 진급·Staffing으로 구분되며, 공통 역량은 진급과 Staffing을 적용한다.

이러한 성과평가 결과는 기본연봉의 인상과 정기·수시 성과급 지급과 연계한 차별화된 보상 지급의 근거로서 작용한다. 해당 연도 성과평가에 의해 고성과자들에게는 차별적인 보상을 지급하여 확실한 동기부여를 하며, 명확한 피드백과 코칭을 하도록 유도하고 있다.

< 정기적 성과 및 경력 개발 리뷰를 받은 LG전자 임직원 비율(단위 : %) >

구분	2015년	2016년	2017년
남성	100	100	100
여성	100	100	100
사무직	100	100	100
기술직	100	100	100

* 출처 : 2017-2018 LG전자 지속가능경영보고서

3) 조직문화 : VOE(Voice of Employee) 기반의 참여 문화

‘VOE 기반의 문화’는 주요 정책들을 결정하기 전 또는 이후에 구성원들의 생각을 파악해 반영하는 것을 의미한다. 이는 CEO의 적극적인 의지에 따라 계층별·직접 커뮤니케이션으로 확대·강화되었다.

현장의 목소리가 직접 전달될 수 있도록 CEO 명의의 이메일 계정을 신설하여 직원의 의견을 청취하고 있다. 체인지 에이전트(CA : Change Agent)와 주니어보드(JB : Junior Board)가 이러한 참여문화를 활성화하는데 큰 역할을 하였다. 체인지 에이전트(CA)는 조직의 변화를 이끄는 커뮤니케이터 및 동기 부여자로서의 역할을, 주니어보드(JB)는 사원 대의기구로서 구성원의 의견을 경영층에 전달하는 역할을 담당한다.

< 커뮤니케이션 채널 운영현황 >

Junior Board	사무직 사원 대의기구로서 사원대표들로 구성된 협의회(council)를 통해 근로조건, 근무환경 등에 관한 구성원 의견을 경영진에 전달 (본부 : 분기 1회, 전사 : 반기 1회)
Open Communication	경영진/리더와 직원 간 특강, 간담회, 현장방문 형식의 지속적 대화모임
VOE(Voice of Employee)	LG Way Survey를 통한 개선과제 점검, 경영진 전달을 위한 직원 의견조사(월 1회)
LG Way Survey	만족도 및 요구사항 파악(연 1회)
Pride LG	국영여 사보, 경영정보지 역할
EP Communication	포털 사이트 운영, 뉴스보도 및 게시판 기능, 뉴스레터(일간) 발행
동영상 Communication	DVD 타이틀, e-letter, 사내방송용
Global Lounge	해외법인 직원을 위한 온라인 사이트 운영, 뉴스메일 발송(주 1회)
인사 서비스센터	전화, 메일, 인트라넷 게시판 문의(상시 운영)
사이버 신문고 / 정도경영 교육	정도경영 위배행위 제보(상시 운영) 국내외 정도경영 집합교육

* 출처 : <https://www.lge.co.kr/lgekor/company/sustainability/culture.do>

□ SK주식회사

기존 SK주식회사의 인재개발·육성정책은 이미 보유한 ICT 기술을 확장하는데 치중했었다. 하지만 Digital Transformation을 통한 기술 중심 기업으로의 변화를 달성하기 위해서는 새로운 ICT(New ICT) 기술 역량의 확보·육성이 중요하다는 사실을 인식하고 이제는 인사정책의 포커스를 다시 맞추고 있다.

1) Digital Transformation 핵심 인재 확보

- 기술위원 제도 도입 : New ICT 인재를 정규 인사관리 체계를 적용하는데 한계가 있을 수 있다는 인식 하에 2016년 '기술위원' 제도를 도입하여 개별 계약 방식의 인사관리를 실시하고 있다. 기술위원은 독보적인 기술력을 갖춘 최고 기술 전문가이다.
- Global 채용 시행 : ICT분야 선진국에서 활동하고 있는 Big Data, Deep Learning, Cloud Paas·Saas 분야의 전문 인재를 조기에 확보하고 육성하기 위해 현지 Global 채용을 진행하고 있다. On-Site Interview를 통한 즉시 채용 뿐만 아니라 ICT 분야 우수 연구실 및 인재 대상 설명회도 함께 실시하고 있다.
- SNS 채널 등을 활용한 적극적 인재 채용 : 적극적인 인재확보를 위해서 찾아가는 모집방식으로, Linkedin, Facebook 등을 활용함으로써 Social Recruiting을 통한 Target 채용과 Employee Referral를 활성화하고 있다.

< SK주식회사 인재 모집방식 >

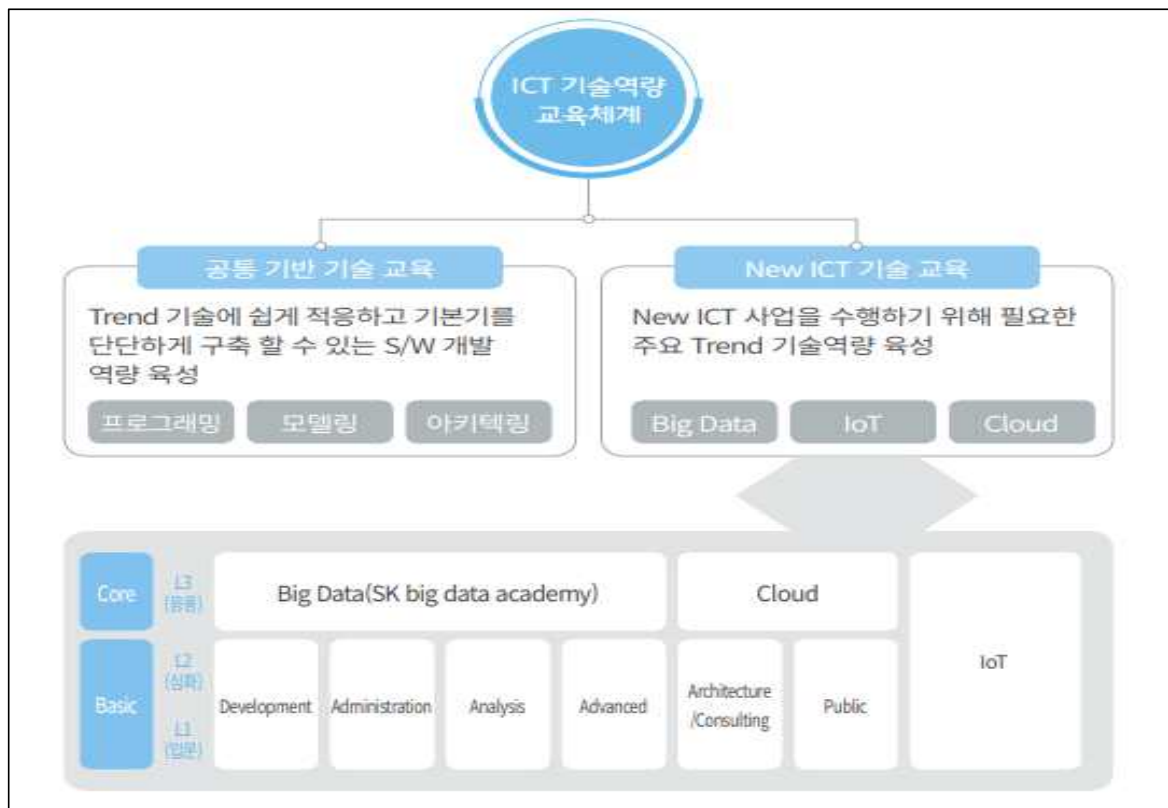


* 출처 : 2017년 SK주식회사 지속가능경영보고서

2) Digital Transformation 교육체계 수립

- ICT 기술역량 교육체계 구축 및 시행 : 급변하는 ICT기술 트렌드와 기술 기반의 사업환경 변화에 대응하여 ICT 기술역량을 공통 기반 기술과 New ICT 기술, Advanced 기술로 구분하고, 'ICT 기술역량 교육체계'를 구축하여 체계적으로 관련 역량을 육성하도록 하고 있다.

< SK주식회사 ICT 기술역량 교육체계 >



* 출처 : 2017년 SK주식회사 지속가능경영보고서

- Tech Self Assessment 실시 : 개별 기술 역량의 보유 여부 및 수준을 파악할 수 있는 체계를 수립하기 위하여 사업 방향, 글로벌 IT기업 벤치마킹 및 사내·외 전문가 참여 등을 통해 기술분류체계를 정의하고 해당 역량의 지속적인 진단과 개발을 위한 Tech Self Assessment를 설계하였다. 2016년에는 일부 임직원만 대상으로 시범실시하였으나 향후 전 기술인력을 대상으로 확대할 예정이다.

3) Digital Transformation 역량강화 지원

- Tech Leading Board : 사내 기술전문가를 중심으로 구성되어 있으며, 다양한 대내외 활동을 하고 있다. ITS영역을 포괄한 IT·ICT기반 기술 (공통역량)과 New ICT 기술 그룹 등 2개 그룹 7개 소그룹으로 구성되어 있습니다.
- 기타 : New ICT기술을 활용한 연구 개발을 위한 Tech Collabo Lab, 영어 커뮤니케이션 역량 제고를 위한 Tech English, 글로벌 포럼과 세미나 참석 및 글로벌 우수기업 방문을 본인이 수립한 일정에 따라 할 수 있는 GSP(Global expertise Sharing Program), ICT기술 관련 최신 온라인 강의 학습을 지원하는 MOOC(Massive Open Online Course), 개인의 지식·경험을 스스로 나누고 학습하는 임직원 지식공유 플랫폼 OpenLab, TED 방식으로 15분 발표 후 동료들과 기술토론을 할 수 있는 Techie Chat 15, 대내외 개발자 간 네트워킹 형성의 장인 D' Talks 등을 운영하고 있다.

< SK주식회사 임직원 1인당 평균 교육 시간(단위 : 시간) >

구분	2014년	2015년	2016년
인당 평균 교육시간	55	76	69
사원	67	63	63
대리	69	90	90
과장	48	72	73
차장	51	78	65
부장	47	70	54

* 출처 : 2017 SK주식회사 지속가능경영보고서

4) 성과평가 제도 개선

2016년에는 새로운 도전과 협업이 필요한 조직의 경우 과감한 실행을 통한 사업구조 혁신을 독려하기 위해 해당 부서원들은 상대평가가 아닌 절대평가를 적용하도록 제도를 개선하였다. 그리고 상호간 협업을 위해 개인 업무목표 실적을 팀 내 동료에게 공유할 수 있도록 하였다. 또한, 기존에는 업무성과를 연 2회만 기록할 수 있었는데 이를 개선하여 수시로 업데이트할 수 있도록 하고 필요 시 중간·최종 평가자에게 횡수에 제한 없이 피드백을 받을 수 있도록 하였다.

또한, 평가의 객관성과 공정성을 제고하고, 동료간의 협업을 유도하기 위해 개인의 역량과 성과 등을 가장 정확하게 판단할 수 있도록 주변 동료들이 의견을 제시하는 Peer Review 제도를 신설하였다. 본인이 판단할 때 가장 정확하게 평가할 수 있다고 생각하는 동료 중 최소 5명을 Peer Reviewer로 선정하여 자기평가 작성시부터 최종평가 전까지 진행한다. 리뷰 작성 시에는 철저한 익명성을 보장하고 Reviewer 정보는 DB에서 삭제되며 Peer Review 결과는 최종평가자만 조회가 가능하다. 최종평가자는 이 결과를 참조하여 최종 Feedback을 결정하게 된다.

< SK주식회사 Peer Review 흐름도 >



* 출처 : 2017년 SK주식회사 지속가능경영보고서

V. 미국 정부 사례

1. 연방공무원 제도 일반²⁾

□ 직위분류제의 원칙

미국은 과거 엽관제로 인한 과도한 정치적 영향의 폐해로부터 벗어나기 위해 공무원이 수행하는 직무의 성격과 책임도의 수준에 따라 직위를 분류하는 직위분류제를 채택하고 있으며, 미국 인사관리처(OPM)는 이를 바탕으로 GS 1~15등급으로 분류되는 제도를 운영하고 있다. 직위분류제도의 기본 원리는 공무원 각 직위 마다 요구되는 자격 요건을 설정하고 그에 부합되는 사람을 선발하여 동일한 분야에서 오랫동안 근무하도록 하여 전문성을 신장시키도록 하는 것이다.³⁾전문가(specialist)를 양성하는 시스템으로서 일반행정가(generalist)를 양성하는 계급제와 큰 차이가 있다.

미국 공무원관계법상 직위분류는 1949년 분류법(Classification Act of 1949)을 기본으로 하고 있다.⁴⁾ 대다수의 직위분류 기준들은 인사관리처에 의해 개발되고 있으며 많은 연방기관에 공통적으로 존재하는 직무에 적용되고 있으며 인사관리처의 지침 아래 인사관리처 혹은 다른 주무기관에 의해 개발될 수 있다. 이처럼 직위분류 기준은 인사관리처가 발행하고 정부출판국(The Government Printing Office)을 통해 연방기관을 포함한 구독자들에게 배포된다. 이러한 분류도 연방법전 제5편에 있는 분류기준(Classification Standard)에 규정되어 있다.

미국의 직위분류는 1) 직무기술서 작성, 2) 수직적 분류활동(직무분석을 통한 직렬결정), 3) 수평적 분류활동 (직무평가를 통한 정급) 등의 절차로 분류된다⁵⁾.

2) <http://www.opm.gov>

3) 주요국의 공무원 인사제도에 관한 연구(한국행정연구원, 2006)

4) 해외 주요국의 국가공무원에 관한 법제분석 (한국법제연구원, 2015년)

5) 직위분류제 확대와 연계한 공무원 인사관리의 개선방안(한국행정연구원, 2015년)

연방공무원의 직무성격에 따라 직무의 종류는 크게 두 가지로 구분할 수 있다. 하나는 일반직 보수표(GS: General Schedule)에 따른 것이고, 다른 하나는 현업직 공무원을 대상으로 구분하는 연방임금체계(FWS: Federal Wage System)를 따른 것이다. GS 공무원은 5개의 직종으로 구분되며 FWS 공무원도 3개의 직종으로 구분된다.

< 미국 연방공무원의 직위분류에 따른 직종구분 >

1. GS 직종(직렬)

- 1) **전문직렬(Professional Series):** 변호사, 의료진, 생물학자, 천문학자 등 일반 교육과 구별되는 전문분야의 전공자들이 수행하는 업무들로 이루어져 있다. 이들은 주로 새로운 지식을 창출·검증·응용하는 수준 높은 업무들을 수행하는 사람들로 구성된다.
- 2) **행정직렬(Administrative Series):** 전문적인 전공 지식은 요구하지 않지만 전문대 수준의 교육 또는 근무 경험을 통해 전형적으로 획득할 수 있는 기본적인 기술을 필요로 하는 업무들로 구성된다. 행정적 업무를 수행하는 공무원들은 대개 정부 정책과 프로그램을 기획하고 집행하고, 평가 수정하는 작업에 필요한 지식과 기술을 겸비해야 한다. 조직관리, 인사관리, 예산관리, 구매관리 등의 업무를 종사하는 전형적인 행정직 공무원들이 이 분야에서 일한다.
- 3) **기술직렬(Technical Series):** 전문적 업무나 행정적 업무를 보조하고, 간혹 이들 업무를 개괄적으로 수행할 수도 있는 공무원들이 종사하게 된다. 전문적 업무 분야처럼 고도의 전문지식을 요하지도 않으며, 행정적 업무 분야처럼 고도의 관리적 지식이 필요하지도 않지만, 행정의 효율적 운영을 위해 정확한 기술력과 고도의 주의력, 책임감 등이 요구되는 분야이다. 회계사, 건축사, 감리사 등이 여기에 속한다.
- 4) **서기직렬(Clerical Series):** 행정에 필요한 각종 서류를 준비, 접수, 검토, 조회하는 등의 행정 집행 지원업무를 주로 담당한다. 비서직과 우편물취급 업무 등이 여기에 속한다.
- 5) **기타직(Others):** 위 네 개의 GS범주에 속할 수 없는 직렬들로 화재보호 및 예방 직렬인 GS-083과 같은 직무를 포함한다. 소방과 경찰 업무 등이 여기에 속한다.

2. FWS 직종

- 1) **WG:** 현업직 공무원 중 비관리직을 위한 직급체계
- 2) **WL:** 현업직 공무원 중 지도자직(leader jobs)을 위한 직급체계
- 3) **WS:** 현업직 공무원 중 관리직(supervisory jobs)을 위한 직급체계

* 출처 : 주요국의 공무원 인사제도에 관한 연구(한국행정연구원, 2006)

□ 공무원 종류

연방공무원은 크게 경쟁직(competitive services), 예외직(excepted service), 그리고 고위공무원(Senior Executive Service)으로 나눌 수 있다. 경쟁직은 공개경쟁절차를 거쳐 채용되는데, 필기시험이나 개인의 교육과 경험에 대한 평가, 직위의 성공적 수행을 위해 필요한 특성에 대한 평가 등을 거치게 된다. 예외직은 경쟁절차 없이 채용되는데 이들을 채용하는 방법은 여러 가지가 있다. 제대군인의 채용이나 변호사 채용이 그 예이다. 1978년 도입된 고위공무원(SES)은 원칙은 직업공무원이지만 약 10%까지 정치적으로 임용할 수 있다.

이 외에도 임용기간에 따라 근무기간에 제한이 없는 정규직과 특정업무를 수행하기 위해 일정기간 동안만 근무하는 임시직으로 나눌 수도 있고, 근무형태에 따라 하루 8시간, 주 5일 근무하는 전일제와 주당 16~32시간 동안 근무하는 시간제, 업무발생시 필요에 따라 임시적으로 고용하는 건헐직으로도 구분할 수 있다.

□ 채용

정치적으로 임용되지 않는 직위는 원칙적으로 공석이 발생하면 공무원 내·외부의 공개 경쟁채용시험을 거쳐 채용된다. 과거에는 OPM이 중립집권적으로 경쟁직공무원을 선발했었으나 1996년부터는 각 부처가 권한을 위임받아 OPM의 지침에 의거하여 채용한다. 직위가 지니고 있는 직무를 분석하고 평가하여 그에 적합한 요건을 갖춘 사람을 채용한다.

2000년대부터는 다양한 인재를 확보하기 위하여 OPM과 각 기관간 협동체계를 구축하고 여러 가지 노력을 기울이게 되었다. 2010년 OPM은 학생이나 최근 졸업자를 공직에 유입하기 위해 'Pathway Program'을 런칭하였다⁶⁾. 정확한 명칭은 'Pathways to recruit America's students and recent graduates to rewarding careers in Federal public service'으로,

6) <https://www.opm.gov/about-us/careers-at-opm/students-recent-graduates/>

‘미국 학생과 최근 졸업자를 연방 공직의 보람있는 경력으로 유치하는 통로’라고 번역할 수 있을 것이며, 이 프로그램은 3가지로 구성된다. 첫째는 고등학생부터 대학원생까지 현재 학교에 재학 중인 자를 대상으로 하는 ‘인턴십 프로그램(Internship program)’이다. 두 번째는 최근 2년내 졸업자를 대상으로 2년간 시행하는 경력개발 프로그램인 ‘최근 졸업자 프로그램(Recent Graduates Program)’이다. 마지막은 공공 프로그램, 공공 정책 등의 분야의 교육을 받고 관리자로서의 잠재력을 가진 대학원 수료자의 연방 정부 임용을 확대하기 위해 대통령 관리 펠로우 프로그램(Presidential Management Fellows Program)⁷⁾이 있다. 연방 경력 인턴 프로그램에 의해 채용된 공무원은 GS-9, GS-11, 또는 GS-12등급에 2년간 별정직으로 임용되어 인턴십을 마친 후 OPM에서 정한 채용요건을 충족하는 경우 경력직공무원으로 채용될 수 있다. 대통령 관리 펠로우 프로그램의 경우 대학원 학장의 추천을 받은 대학원 수료자 중 공개경쟁을 거쳐 연간 400명을 채용하며, 채용 부처에서 2년간 실무를 접한 후 경쟁직에 채용될 수 있다.

□ 전보

전보는 기관 내에서 직위를 바꾸는 전보(reassignment)와 다른 기관의 직위로 이동하는 전보(transfe), 이렇게 2가지가 있다.

Reassignment는 경력직 공무원이 앞에서 말한 바와 같이 동일한 기관 내에서 경력의 단절 없이, 승진이나 강등되지 않고 다른 직위로 이동하는 것이다. 조직적 차원에서 기관이 직원을 전보할 수 있는 경우는 1) 기관이 전보를 하기 위한 타당한 조직적인 이유를 갖고 있고, 2) 공석인 자리는 현재 직원의 자리와 같은 등급이어야 한다. 만일 승진의 가능성이 더 높은 자리로 이동시키는 경우라면 각 기관의 실적 스태핑 계획(merit staffing plan)에 따라 경쟁절차를 거쳐야 한다.

Transfer는 경력직과 경력조건직 공무원이 외부에 열린 공무원 시험을

7) <http://www.pmf.gov>

거치지 않고 경력의 단절 없이 다른 기관의 경력직 자리로 전보되는 것이다. 같은 등급으로 전보될 수 있고 윗 등급 또는 아래 등급으로도 전보될 수 있다. 전보 자격은 그 직위가 요구하는 자격요건을 갖추어야 한다. 필기시험은 흔하지는 않지만 필요하다면 실시될 수 있다. 전보되고 싶다면 공석 공고를 찾아 본인이 지원을 해야 한다. USAJOBS 사이트에서 지역, 직무 분야, 기관 등으로 분류된 공석 정보를 검색할 수 있으며 온라인으로 직접 지원할 수 있다. 전보된 후에 새로운 수습기간이 필요하지는 않다.

□ 인재개발

1) 교육기획 및 평가

< 교육 수요 평가(Training Needs Assessment) >

각 기관별 인력이 필요로 하는 필수요소와 지식, 기술 및 능력을 식별하는 것을 목적으로 한다. 이 평가는 요구되는 성과와 현재의 성과 사이의 'gap'을 확인하는 과정이다. 차이가 있으면 그 원인과 이를 해결하는 방법을 탐구하며 이 차이를 무시했을 때 가져올 결과도 고려한다.

이러한 교육수요 평가는 3가지 차원에서 이루어진다. 우선, 조직 평가(Organizational assessment)는 조직 성과의 수준을 평가하는데, 기관이 필요로 하는 기술, 지식 및 능력, 조직 역량 향상, 약점 완화를 위해 필요한 사항을 결정한다. 인구 통계, 정치 동향, 기술 및 경제 변화 등 다양한 추가 요인을 고려하여 평가한다. 두 번째로, 직업적 평가(Occupational Assessment)는 영향을 받는 직군에 필요한 기술, 지식 및 능력을 검사한다. 기관의 새로운 업무방향에 따라 어떠한 직업상의 불일치 또는 갭이 어떻게 발생한 것인지를 살펴본다. 또한 그러한 불일치 또는 갭을 없앨 수 있는 새로운 방법에 대해 검토한다. 세 번째, 개별 평가(Individual Assessment)는 개별 직원이 얼마나 잘 일하고 있는지를 분석하고 새롭거나 다른 일을 할 수 있는 개인의 능력을 파악한다. 직원에게 어떤 교육이 필요한지 정보를 제공합니다.

< 교육 과정 평가(Training Program Evaluation) >

각 기관들은 매년 교육과정을 평가하고 교육계획과 프로그램들이 얼마나 기관의 미션 달성에 기여하고 조직의 성과목표에 부합했는지를 평가해야 한다(5 CFR 410.202). 법률상으로 연방기관은 OPM에 교육훈련 데이터를 제출하도록 되어 있다.

* 연방 직원 개발 평가 회의 (FED Evalu-Con)

- OPM이 주최하는 회의로, 참석자들에게 프로그램 평가 지식과 역량을 향상시킬 수 있는 기회를 제공한다. 또한, 교육 평가자와 다른 유형의 평가 프로그램간의 네트워킹을 용이하게하여 연방 평가자 커뮤니티를 보다 응집력 있고 협업적으로 만드는데 기여한다.

2) 경력개발

< 자기개발계획(Individual Development Plan; IDP) >

직원의 경력 개발 및 개인 개발을 지원하는 도구로서, 직원의 현재 직무성과를 향상시킬뿐만 아니라 장단기 경력 목표를 달성할 수 있도록 돕는 것을 목적으로 한다. 성과평가 도구 또는 일회성 활동이 아니며, 직원과 상급자간의 파트너십으로 바라보고 있다. 따라서 준비와 지속적인 피드백이 필요하다.

자기개발계획의 작성은 의무는 아니고 권장사항이나, 많은 연방기관에서 직원들로 하여금 매년 자기개발계획을 작성하도록 하고 있고, 자체적으로 프로그램 및 양식 등을 개발하여 운영하고 있다. 다만, 고위공무원의 경우 고위직 개발계획(Executive Development Plan, EDP) 을 의무적으로 세우도록 하고 있다(5 CFR 412.401).

조직 차원에서 자기개발계획으로 얻게 되는 기대효과는 직원의 훈련과 발전에 대한 노력을 조직의 미션과 목표와 일치시킴으로써 얻게 되는 것이다. 자기개발계획을 이용하여 상사들은 직원의 목표와 강점, 그리고 개발 수요에 대해 더 잘 이해하게 됨으로서 더욱 실제적인 개발계획을 수립할 수 있게 된다. 직원들의 경우는 자신의 경력 개발에 대한 책임을 갖게 된다.

자기개발계획을 작성하는데 있어서 정해직 양식은 없으나, 효과적인 계획을 수립하기 위해서 다음의 5가지 필수 요소는 최소한으로 포함하여야 한다.

< 주요 내용 >

항 목	내 용
직원 인적사항	◦ 성명, 직위, 부서, 직급, pay band
경력 목표	◦ 단기 및 장기 목표, 목표 예상 달성일 및 실제 달성일
개발 목적	◦ 조직 미션·목표와 개인의 개발 수요·목표가 연계된 목적
훈련 및 개발 기회	◦ 목표 예상 달성일과 실제 달성일을 고려하며 수행할 활동들 * 강의, 온라인교육, OJT, 자기주도학습, 회의·세미나 참석 등
서명	◦ 감독자와 직원의 서명 및 서명날짜

자기개발계획을 수립하는 절차는 다음의 5단계로 구성된다. 먼저 감독자와 직원이 각각 '사전 준비'를 한다 그 다음에 '직원·감독자간 회의'를 하여 직원의 강점과 약점, 목표와 조직의 요구사항에 대하여 논의를 한다. 그 후에 직원은 감독자와 상의하여 '자기개발계획을 수립'하고 훈련 및 개발 활동을 실시하여 '시행'에 들어간다. 마지막으로 감독자와 직원은 훈련과 개발의 유용성에 대해 '평가'하게 된다. 이같은 프로세스에서 강조하고 있는 것은 감독자와 직원간의 커뮤니케이션과 상호작용이다. 하지만 개인의 경력개발에 대한 최종 책임은 직원 본인이며, 감독자는 직원이 자기개발계획에 수립한 목표에 도달할 수 있도록 지속적으로 관리하고 지원해야 한다.

* 개발활동 예시 : 공무원 교육기관 및 민간에서의 교육, 360도 피드백, 멘토링·코칭, 업무 체험(Job Shadowing), 단기과제 및 프로젝트 수행 등

< 고위공무원 개발계획(Executive Development Plan; EDP) >

연방정부 고위 리더들이 의무적으로 이행해야 하는 사항이다. 고위공무원 개발계획은 해당 공무원의 성과를 향상시킬 수 있는 단기적·장기적 개발 활동에 대한 윤곽을 드러내야 한다. 이렇게 개발계획에 포함된 발전활동은 기관 내에서 뿐만 아니라 범정부적으로 넓은 시야를 기를 수 있도록 해야 한다. 고위공무원 개발계획은 각 기관에 의해 지정된 관련 위원회 조직의 감독 하에 매년 리뷰되고 업데이트되어야 한다.

3) 고위공무원 리더십 개발 : 이동 과제 및 안식년

고위공무원의 리더십 개발을 위한 활동으로는 공무원 교육훈련기관이나 다른 기관에서의 정식 교육과정 참여, 360도 피드백, 멘토링, 임원코칭(executive coaching), 이동과제, 안식년, 액션 러닝 등이 있다.

이 중에서 이동과제(Mobility Assignments)는 특별·단기 업무부여, 전보, 프로젝트 참여, 안식년 등을 포함한다. 과제는 다른 기관, 다른 주 정부, 다른 지방 정부, 혹은 고등교육기관, 비영리조직, 민간기업, 국제기구 등에 속한 것일 수 있다. 고위공무원은 다른 기관에 새로운 관점을 불어 넣어줄 수 있다. 경력직 SES는 Intergovernmental Personnel Act 등의 법령 규정에 따라 주 정부, 지방 정부, 인디언 부족 정부 등에 임시적으로 파견갈 수 있다. 기간은 2년간이며 필요시 2년 더 추가할 수 있다.

안식년(Sabbaticals) 제도는 강의나 연구, 민간이나 비영리조직, 주 정부, 지방 정부, 외국 정부 등에서 근무경험을 쌓을 수 있게 하는 제도이다. 자격요건은 SES 직위나 이에 상당하는 직위에서 7년이상 근무를 한 경험이 있고 그 7년 중 최소 2년은 SES 직위에서 근무했어야 한다. 안식년이 시작되면 자발적인 퇴직은 불가능하다. 한번 안식년을 이용했다면 최소 10년 이상이 지나야 새로운 기회를 얻을 수 있다. 고위공무원은 안식년 뒤 2년의 기간 동안 공직에서 일하겠다는 동의서에 서명을 해야 한다. 다만, 장애가 발생하여 퇴직을 한다거나 인력감축 등 비자발적인 이유로 인한 경우 기관에서 이 요건을 면제할 수 있다.

2. 주목할만한 동향 : HR University(HRU)

□ 관련 배경

연방 HR 인력의 기술, 역량 및 지식을 구축하는 것은 CHCO와 광범위한 HR 커뮤니티에서 수년간 우선 순위를 차지했었다. HR 전문인을 교육하기 위한 각 기관 전용의 교육 프로그램이 많이 있지만 연방 정부

전반에 적용 할 수있는 HR 과정과 커리큘럼을 개발할 필요가 제기되었다. 이러한 배경 아래 HR University는 연방 정부의 HR 전문가를 위한 연방 정부의 단일 원 스톱 교육 센터로, 2011년 CHCO(Chief Human Capital Officer)위원회에 의해 설립되었다.

HR University는 OPM에서 평가 및 승인한 과정을 HR 전문분야의 확립된 역량을 충족하도록 고안된 과목으로 제공한다. HR 커뮤니티 내의 역량 및 기술 격차를 해소할 뿐만 아니라 공유 자원 및 규모의 경제를 통해 정부 차원에서 자원을 절감하려는 노력이기도 하다.

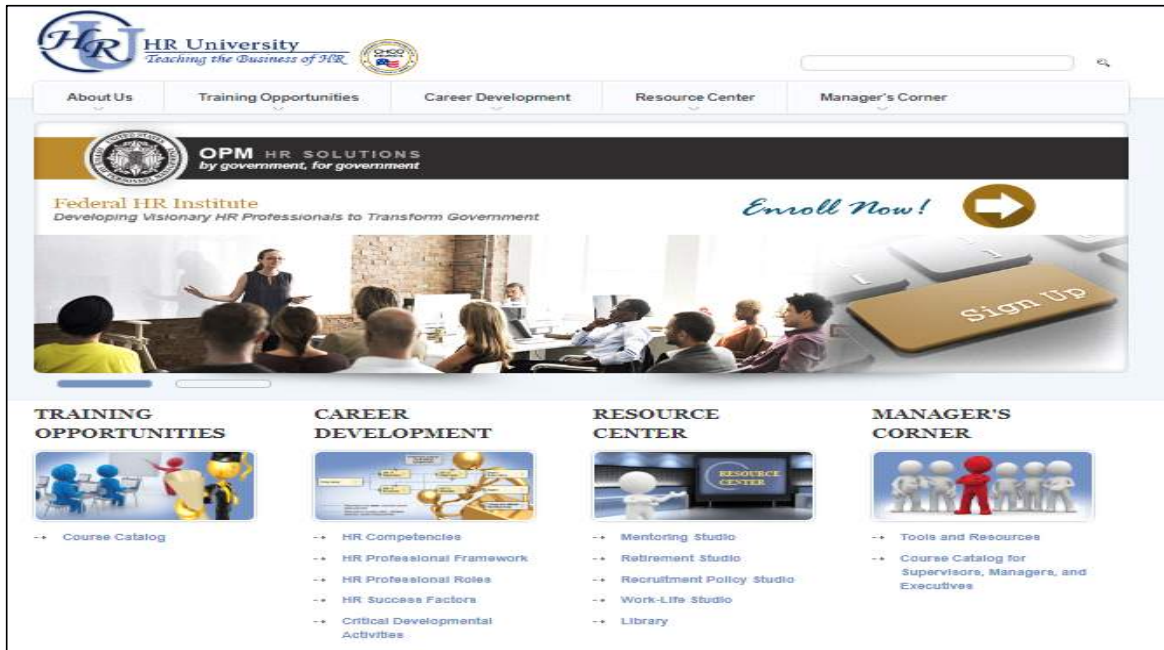
< HR University의 목표 >

1. 기관의 전략적 목표와 미션에 측정 가능한 지원을 보장할 수 있도록 연방정부 HR 커뮤니티의 역량을 강화한다.
2. 각 적절한 레벨과 직급에서 숙련성을 확보하기 위하여 HR 역량 모델에 초점을 맞춘 다양한 학습 모듈을 확인하고 공급한다.
3. 전략적 비즈니스 및 컨설팅 역량을 개발하는 동시에 탄탄한 기술 지식과 전문성을 강조하는 기존 연방 교육 과정을 통합하여 공통 커리큘럼 및 기준을 개발한다.
4. 여러 전달 방법 및 혼합 학습 접근법을 제공하는 중앙 시스템을 통해 접근할 수 있는 학습, 개발 활동, IDP 및 기타 리소스에 대한 접근성을 제공한다.

* 출처 : <https://hru.gov/>

HR University는 모든 HR 전문가를 위한 유용한 가이드 또는 "경로" 역할을 수행한다. 특히, HR 분야의 현재 및 미래 수준에 따라 HR 경력을 계획하는 데 도움이 되도록 고안된 Federal HR Career Path를 제공한다. Federal HR Career Path는 HR 전문 분야에서 다양한 수준에 필요한 핵심 역량을 파악하고, 기술 격차를 해소하기 위해 필요한 교육 및 개발 활동을 파악하며, 고도로 훈련되고 숙련된 HR 전문가에게 중요한 "성공 요인"을 제공한다.

< HR University 메인 홈페이지(<https://hru.gov/>) >



□ HR 전문가의 역할

HR University는 HR 전문가의 역할을 다음의 4가지로 구분하고 있다.



* 출처 : <https://hru.gov/>

HR University에서는 모든 HR 전문가는 한 개 이상의 분야에서 technical specialist가 되어야 하며, advisor와 strategic partner로서의 스

킬도 연마해야 한다고 한다. Leader는 어떠한 역할에서라도 찾을 수 있으며, 리더십 스킬의 고양은 늘 권장된다.

□ HR 역량 모델

HR 역량 모델은 3개의 HR 전문가 역할과 leader 역할로 카테고리화될 수 있는 24개 일반 역량으로 구성되어 있다.

Technical Areas for 0201 Specialized Positions Only	Classification, Compensation, Employee Benefits, Human Resource Development, HR Information Systems, Staffing, Performance Management, Employee Relations, Labor Relations, Military, Policy, Executive Service
General Competencies for all 0201 Positions	Attention to Detail, Client Engagement/Change Management, Creative Thinking, Customer Service, Decision Making, Flexibility, Influencing/Negotiating, Information Management, Integrity/Honesty, Interpersonal Skills, Legal, Government, and Jurisprudence, Oral Communication, Organizational Awareness, Planning and Evaluating, Problem Solving, Project Management, Reading, Reasoning, Self-Management, Stress Tolerance, Teamwork, Technical Competence, Workforce Planning, Writing

□ 교육과정

HR University는 130개의 교육과정과 많은 관련 자료를 제공하고 있다. 정부의 기존 자원을 활용하는 방법을 통해 HRU는 수천 명의 직원을 양성하고 정부를 1억 달러 이상 절감한 것으로 평가되고 있다.

< 교육과정 catalog 중 일부 >

All Courses 72 Courses Found

A Roadmap to Success: Hiring, Retaining and Including People with Disabilities
 Cost: Free Method: Online (hosted on HRU)
 Roles: Technical Specialist, Advisor, Strategic Partner, Leader
 Competencies: Employee Relations, Human Resource Development, Performance Management, Policy, Staffing (Technical), Client Engagement/Change Management, Creative Thinking, Customer Service, Decision, Flexibility, Influencing/Negotiating, Information Management, Integrity/Honesty, Interpersonal Skills, Legal, Government, and Jurisprudence, Oral Communication, Organizational Awareness, Problem Solving, Reasoning, Teamwork, Workforce Planning (General), Creativity and Innovation, External Awareness, Flexibility, Resilience, Strategic Thinking, Vision, Conflict Management, Leveraging Diversity, Developing Others, Team Building, Customer Service, Problem Solving, Human Capital Management, Partnering, Political Savvy, Influencing/Negotiating (Leadership)

Addressing and Resolving Poor Performance
 Cost: Free Method: Online (hosted on HRU)
 Roles: Technical Specialist, Advisor, Strategic Partner, Leader
 Competencies: Performance Management (Technical), Attention to Detail, Creative Thinking, Customer Service, Flexibility, Influencing/Negotiating, Integrity/Honesty, Interpersonal Skills, Oral Communication, Planning and Evaluating, Problem Solving, Stress Tolerance, Technical Competence, Writing (General), Conflict Management, Developing Others, Accountability, Decisiveness (Leadership)

Advanced Benefits Workshop ACCREDITED
 Cost: (TBD) Method: Classroom
 Roles: Technical Specialist, Advisor, Strategic Partner, Leader
 Competencies: Employee Benefits (Technical), Attention to Detail, Client Engagement/Change Management, Creative Thinking, Customer Service, Decision, Flexibility, Influencing/Negotiating, Integrity/Honesty, Interpersonal Skills, Legal, Government, and Jurisprudence, Oral Communication, Organizational Awareness, Problem Solving, Project Management, Reading, Reasoning, Teamwork, Technical Competence, Writing (General), Creativity and Innovation, Flexibility, Strategic Thinking, Vision, Accountability, Customer Service, Decisiveness, Problem Solving, Technical Credibility, Partnering (Leadership)

Assessment Questionnaires
 Cost: (TBD) Method: Classroom
 Roles: Technical Specialist, Advisor
 Competencies: Classification, Staffing (Technical), Customer Service, Writing (General), Human Capital Management (Leadership)

< resource center >

About Us Training Opportunities Career Development **Resource Center** Manager's Corner

RESOURCE CENTER
 WELCOME TO THE RESOURCE CENTER. Here you will find access to subject specific information and resources for Federal supervisors, managers, executives, and HR professionals. The links to websites that are external to the Office of Personnel Management (OPM) may provide additional information that may be useful or interesting and are being provided consistent with the intended purpose of this website. These external links are not endorsements of the organizations nor do they ensure the accuracy, relevance, timeliness, or completeness of the information. Further, the inclusion of links in hypertext on this web site are not intended to reflect their importance, nor are they intended to endorse any views expressed or products or services offered by the author of the reference or the organization operating the server on which the reference is maintained.

Please Note: The privacy protection provided on the HRU gov domain may not be available at the external link.

Mentoring Studio Recruitment Policy Studio Retirement Studio
 Mentoring Studio Recruitment Policy Studio Retirement Studio
 Work-Life Studio Library
 WORK-LIFE STUDIO LIBRARY

* 출처 : <https://hru.gov/>

이러한 교육과정과 관련 자료 중 일부는 HR 담당자가 아니더라도 리더의 역할을 수행하는 관리자를 대상으로 제공되는 것들이 있다. 리더들은 각자의 업무를 수행하면서 직원들을 인사관리하기 때문에 이러한 자료 제공이 필요한 것이다.

< 교육과정 catalog 중 일부 >

All Courses 56 Courses Found

A Roadmap to Success: Hiring, Retaining and Including People with Disabilities

Cost: Free Method: Online (hosted on HRU)

Roles: ■ Technical Specialist; ■ Advisor; ■ Strategic Partner; ■ Leader

Competencies: Employee Relations; Human Resource Development; Performance Management; Policy; Staffing (Technical); Client Engagement/Change Management; Creative Thinking; Customer Service; Decision; Flexibility; Influencing/Negotiating; Information Management; Integrity/Honesty; Interpersonal Skills; Legal, Government, and Jurisprudence; Oral Communication; Organizational Awareness; Problem Solving; Reasoning; Teamwork; Workforce Planning (General); Creativity and Innovation; External Awareness; Flexibility; Resilience; Strategic Thinking; Vision; Conflict Management; Leveraging Diversity; Developing Others; Team Building; Customer Service; Problem Solving; Human Capital Management; Partnering; Political Savvy; Influencing/Negotiating (Leadership)

Addressing and Resolving Poor Performance

Cost: Free Method: Online (hosted on HRU)

Roles: ■ Technical Specialist; ■ Advisor; ■ Strategic Partner; ■ Leader

Competencies: Performance Management (Technical); Attention to Detail; Creative Thinking; Customer Service; Flexibility; Influencing/Negotiating; Integrity/Honesty; Interpersonal Skills; Oral Communication; Planning and Evaluating; Problem Solving; Stress Tolerance; Technical Competence; Writing (General); Conflict Management; Developing Others; Accountability; Decisiveness (Leadership)

Advanced Benefits Workshop ACCREDITED

Cost: TBD Method: Classroom

Roles: ■ Technical Specialist; ■ Advisor; ■ Strategic Partner; ■ Leader

Competencies: Employee Benefits (Technical); Attention to Detail; Client Engagement/Change Management; Creative Thinking; Customer Service; Decision; Flexibility; Influencing/Negotiating; Integrity/Honesty; Interpersonal Skills; Legal, Government, and Jurisprudence; Oral Communication; Organizational Awareness; Problem Solving; Project Management; Reading; Reasoning; Teamwork; Technical Competence; Writing (General); Creativity and Innovation; Flexibility; Strategic Thinking; Vision; Accountability; Customer Service; Decisiveness; Problem Solving; Technical Credibility; Partnering (Leadership)

Avoiding Discrimination and Bias: Training and Tips for Managers

Cost: Free Method: Online

Roles: ■ Technical Specialist; ■ Advisor; ■ Strategic Partner; ■ Leader

Competencies: Performance Management; Employee Relations; Labor Relations (Technical); Reasoning; Decisions-Making; Interpersonal Skills; Self-Management; Legal, Government & Jurisprudence; Oral Communication (General); Human Capital Management; Leveraging Diversity; Developing Others; Conflict Management; Accountability (Leadership)

< resource center >


About Us | Training Opportunities | Career Development | Resource Center | **Manager's Corner**

Manager's Corner

The Manager's Corner contains a wide array of tools, training courses, and resources to assist in enhancing HR related technical and leadership competencies for all Federal leaders — supervisors, managers and executives. Learning and Development is one of the most critical contributors to the success of an organization and its workforce. Providing training not only helps develop skills and knowledge, but it is also a motivational tool and building block to organizational success.

FEATURES

FEATURED VIDEO



email: questions to: cheryl.fisher@hru.gov


View in YouTube to access closed captions.

Dr. Steve Zaccaro's (SMU) presentation, **Best Practices in Leadership Development: A Matrix of Developmental Interventions by ECCs**, highlights the most effective and targeted approach for developing each competency within the Executive Core Qualifications (ECQs). The ideas, strategies and recommendations in this matrix will help organizations maximize the return on their training investment.


LEADERSHIP DEVELOPMENT IN THE FEDERAL GOVERNMENT

Supervisors and managers are the nexus between Government policy and action and the link between management and employees. For this reason, the supervisor's proficiency in both technical and leadership skills is important for success. The path to becoming a top-notch leader is one that requires constant attention and fine-tuning. Use CPM's interactive Supervisory and Managerial Frameworks to plan your leadership journey. The Frameworks outline mandatory training and recommended competency development for leaders at all levels.


FEDERAL SUPERVISORY TRAINING FRAMEWORK (INTERACTIVE)



FEDERAL MANAGERIAL TRAINING FRAMEWORK (INTERACTIVE)



COURSE CATALOG



SEARCH FOR COURSES FOR SUPERVISORS, MANAGERS, AND EXECUTIVES

* 출처 : <https://hru.gov/>

3. 기타 사례 : 국무부 FSO(Foreign Service Officer)⁸⁾

우리나라 외교관이 외교통상직렬, 외무영사직렬, 외교정보기술직렬의 3가지로 나뉘어 있는 것과 달리 미국 FSO는 Consular Officers, Economic Officers, Management Officers, Management Officers, Political Officers, Public Diplomacy Officers의 5가지 커리어트랙(CareerTrack)으로 나뉘어 있다. 참고로 국내에서 업무를 담당하는 국무부의 공무원의 직무분야(job category)는 외교(Foreign Affairs), 인사관리(Human Resources), 관리분석

8) 공직 전문성 강화를 위한 보직관리 등 개선방안 연구. (이선우 외, 2013)
<https://careers.state.gov/work/civil-service/>

(Management Analysis), 일반회계 및 행정(General Accounting and Administration), 예산행정(Budget Administration), 법무관리(Legal Counsel), 여권 및 비자 서비스(Passport Visa Services), 대외업무(Public Affairs), 계획조달(Contract Procurement), 정보기술관리(Information Technology Management), 외국어 및 전문 교육(Foreign Language and Professional Training)의 11가지로 나뉜다.

FSO의 개별 커리어 트랙(CareerTrack)은 특정 부문에 필요한 요소를 요구하고 있다.

1) Consular Officers

- 입양을 용이하게 하고, 미 국민의 대피를 도우며, 국경지역 사기 퇴출, 그리고 humantracking에 대해 업무를 수행한다. 이들은 미국시민과 관심사를 보호하는 전략적 구상가이며 위기관리자로 공공서비스에 대한 감각을 겸비해 미 해외여행객, 거주자, 비즈니스인이 마주한 난제를 해결하기 위해 문제해결력과 관리스킬을 발휘한다.

2) Economic Officers

- 해외정부, 기술, 과학, 경제, 무역, 에너지, 환경이슈에 있어 외국정부, 미 정부 대행업체와 함께 국내외적으로 업무를 수행한다. 미국과 다른 국가들과의 경제, 무역관계를 긍정적으로 유지하고 건립하는 전략적 협상가이며, 이들은 경제보안을 통해 국가 보안을 촉진하기 위해, 미 정부와 외국정부 관리자, 비즈니스 리더, 그리고 오피니언 리더들과 함께 일한다.

3) Management Officers

- 전략적, 창의적인 실행을 우선하는 'go to'형 리더이며 부동산, 인력, 예산에 이르기까지 모든 외교운영을 담당한다. 다방면의 도전을 다루며 창의적, 빠른 사고를 통한 문제해결자이며, 국가를 위해 종사함에 있어 전문지식과 경험을 발휘한다. 새 업무기술을 익히고 뛰어난 이점을 취하며 매일의 도전과제를 해결하고자 한다.

4) Political Officers

- 주최국의 정치 이벤트를 분석하고 모든 단계의 외국정부 관리들과 효과적으로 소통, 협상할 수 있어야 한다. 상황을 해석하고 국제적 이슈에 관해 조언하는 정보력 풍부한 협상가이며, 해외근무지의 사안이 미국의 관심사·협상·정책과 관련이 있을 경우 정치적 기조에 대해 장기간 체득한 시야를 유지하고 사건을 분석한다.

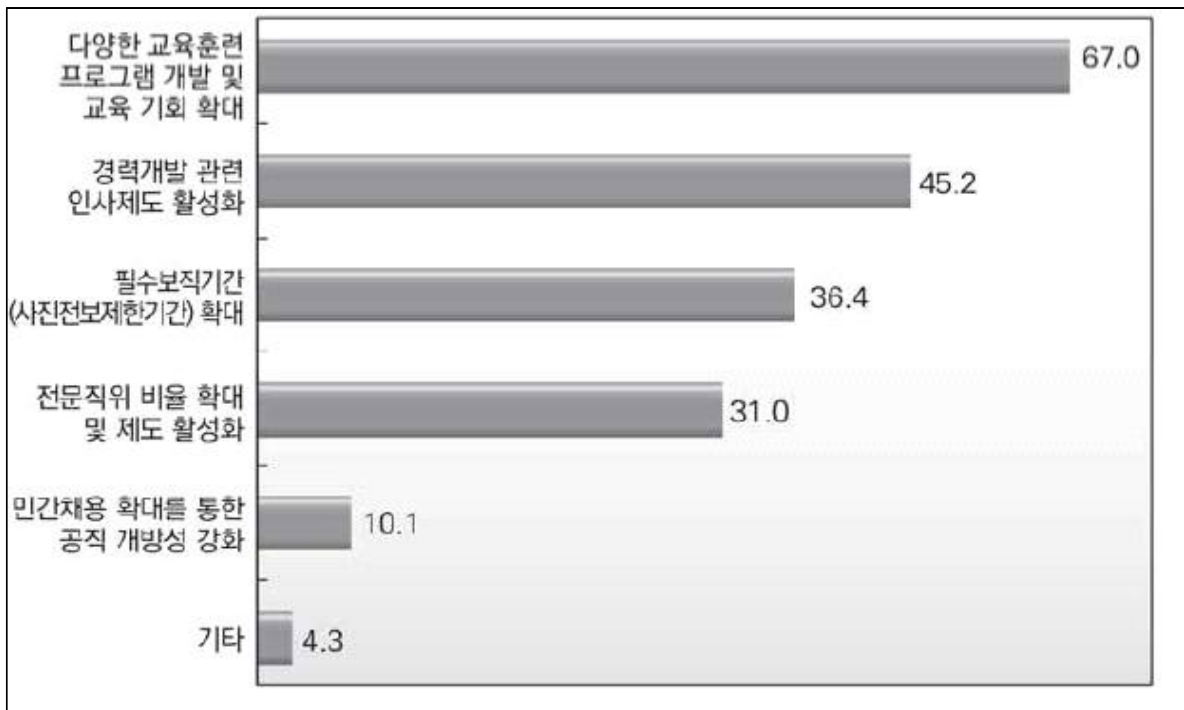
5) Public Diplomacy Officers

- 미 정부기관의 정책목표를 지지하고 상호 이해를 촉진하기 위해 오피니언 리더, 지역 비정부단체, 차세대 리더, 학술, 씽크탱크, 정부 관리자, 그리고 사회 전반의 민간단체에 관여해 정보를 전달하며 영향을 미치는 역할을 한다. 대중적 지각을 일으키고 미국의 관심사를 해외에 촉진하는 다문화 관계와 소통 전문가이며, 미국적 가치와 정치에 대한 이해도를 확장하는데 역할을 한다.

VI. 개선방안

공무원들은 공직 전문성을 향상시키기 위해서는 주로 교육훈련, 보직관리 등 경력개발에서 제도 개선이 이루어져야 한다고 생각하고 있다. 2016년 한국행정연구원의 「공직생활에 대한 인식조사」에서도 공무원들은 공직 전문성 강화를 위한 효과적인 정책 방안으로 ‘다양한 교육훈련 프로그램 개발 및 교육 기회 확대’를 첫 번째(67.0%)로 꼽았다. ‘경력개발 관련 인사제도 활성화’가 45.2%로 그 다음을 이었으며, 필수보직기간 확대와 전문직위 비율 확대 및 제도 활성화가 각각 36.4%, 31.0%로 나타났다.

< 공직 전문성 강화를 위한 효과적인 정책 방안 >



* 출처 : 공직생활에 대한 인식조사 (한국행정연구원, 2016)

이 장에서는 위와 같이 공무원들이 효과적이라고 생각하는 분야들에서의 개선방안들과 함께, 정책을 추진할 때 강조해야 할 기대효과를 새로운 측면에서 제시하고, 세부적인 제도 개선이 효과를 보기 위하여 매우 중요한 인사행정의 전문화에 대해 살펴보고자 한다.

1. 인사행정의 과학화·전문화

□ 필요성

인사행정의 전문화와 과학화도 오랫동안 논의되어 온 주제이다. 그간 '전자인사관리시스템'도 구축하고 인사업무만을 담당할 '인사직류'도 신설하는 등 여러 가지 노력을 해온 것은 사실이나, 아직도 인사업무의 전문성은 부족하다고 평가된다. 특히 각 부처에서는 인사만 전담하는 과가 없는 경우도 많고, 인사담당 인력도 소규모이기 때문에 밀려드는 일을 집행하느라 바빠서 심도있는 기획과 분석을 하기 어려운 상황이라고 볼 수 있다.

하지만 4차 산업혁명 시대에 접어드는 상황에서 새로운 ICT 기술은 인사행정에 또 다른 기회를 제공할 수 있는 것으로 보인다. 데이터에 입각한 HR Analytics가 최근 공직 외부에서의 HR 트렌드로 자리잡은 상황에서 공직 사회가 기존의 방식에 머무른다면 계속 뒤처지게 될 것이다. 별다른 방향성이나 과학적 근거 없이 때 되면 사람 뽑고 때 되면 승진 시키거나 전보시키는 식의 방식으로는 공무원의 믿음을 얻지 못하고 공직 전문성 강화를 위한 정책의 효과에 대한 의문만 확대시킬 것이다.

□ 개선 방안

1) HR analytics 접목

HR analytics는 구성원들과 관련된 데이터를 통계적인 방법으로 분석하고 이를 직원 라이프사이클에 따라 전략적인 인사관리에 활용할 수 있도록 하는 기제이다. 예를 들면 유능한 인재유출의 위험을 확인하고 이를 막기 위해 적극적인 자기개발 기회를 부여한다던가 잠재력이 높은 직원을 식별하여 조직 내에서 성장할 수 있는 기회를 부여하는 것이다.

이같은 HR analytics를 도입하기 위해서는 신뢰할만한 데이터를 충분히 확보하고 이를 분석할 수 있는 역량을 가진 인적자원이 필요하다. 구글의 People Analytics가 성공을 거둘 수 있었던 이유 중 하나는 데이터 분석 경험이 풍부하고 관련 전문가도 많다는 것이었다. 또한 성과 시스

템에 대한 수용도도 높고 설문에 대한 응답률도 좋아 신뢰할만한 데이터의 축적이 가능하다는 것도 다른 기업과 차별화되는 점이다.

따라서, 공직사회에서 HR Analytics가 제대로 시행되려면 우선 구성원으로부터 신뢰받을 수 있는 성과평가 제도와 설문 시스템이 선행되어야 할 것이다. 평가시스템의 객관성과 구체성 확보, 평가자 교육 등을 통해 성과평가 결과에 대한 신뢰도를 제고하고 형식적인 설문에서 벗어나 실제 제도 개선과 연계될 수 있는 구체적인 내용으로 설계된 설문조사 등을 시행함으로써 신뢰 가능하고 활용가치가 있는 데이터를 충분히 확보해야 한다. 또한, 현재의 정책 담당자와 부처 인사담당자 대부분은 기존 채용·승진 등의 통계를 이용하는 수준으로, 데이터 분석 경험이 미흡하다. 양질의 데이터를 확보하여도 이를 제대로 해석해내는 능력이 없다면 과학적인 인사정책 수립은 불가능하기 때문에, 이들을 대상으로 한 체계적인 교육을 제공할 필요가 있으며 데이터 관련 전문인력을 별도로 채용하는 방안도 검토할 필요가 있다.

많은 대기업들도 아직 도입단계에 불과한 상황에서 HR Analytics가 공직사회에 제대로 도입되고 정착되려면 상당한 시간이 걸릴 수 있다. 딜로이트 컨설팅의 조사에 의하면 대기업의 78%가 데이터 기반의 인사시스템이 매우 중요하고 시급한 것으로 인식하나 7%만이 관련 역량을 보유하고 있는 것으로 나타났다. 따라서 공직사회에 도입되어 각 부처에서 자리잡을 때까지 인내심을 갖고 계속적으로 지원해야 할 것이다.

2) 인사담당자 대상 교육 커뮤니티 개선을 통한 인사 전문성 제고

2015년 인사업무를 전담해서 담당할 인사직류가 신설되었지만 여전히 각 부처에서는 인사업무는 다른 업무와 마찬가지로 돌아가면서 순환보직을 하는 것이 현실이다. 예전에 인사업무를 담당했던 사람이 사업부서에서 근무하다 승진하고 다시 인사업무를 맡게 되는 경우가 많기는 하나, 그동안 인사제도가 변경되기도 하고 상황이 많이 달라져 예전의 경험과 노하우를 적용하지 못하는 경우가 많다. 또한, 소규모 인력으로 업무를 처리하다보니 제도를 제대로 파악하지 못하는 경우조차 생긴다. 이

러한 역량으로 전 직원의 전문성을 육성한다는 것은 말이 안되는 일일 수 있다. 인사담당자가 인사업무에 대한 전문성을 갖고 있어야 부처 내 전문성 제고도 가능하므로, 인사담당자에 대한 지원책을 늘려야 한다.

미국 OPM의 HR University는 인사담당자를 전문가로 만드는 방안을 모색하는데 좋은 사례가 될 것으로 보인다. 물론 한국의 인사혁신처도 홈페이지에서 인사제도와 관련 현황에 대한 설명자료를 게시하고 있고, 인사업무를 위한 설명책자도 정기적으로 발간하지만 이것만으로 충분하지 않다. HR University는 웹사이트에 제도에 대한 체계적인 설명을 풍부하게 제공하고 있는 반면, 인사혁신처의 홈페이지는 핵심 위주로 간략한 설명을 제공하고 있다. 물론 인사혁신처 홈페이지는 일반 국민을 주 대상으로 하고 있기 때문에 HR University와 단순 비교하기는 어렵다. 하지만 언제 어디서나 부처 인사담당자가 모르는 부분이 있을 때 인사혁신처의 제도 담당자와 통화가 연결되기를 기다리며 시간을 보내는 것 보다는, 사용자 편의성이 높은 인터페이스를 가지면서 체계적인 정보를 제공하는 온라인 커뮤니티를 개설하는 것이 필요하다.

< HRU 홈페이지 內 제도 설명 예시 >



이같은 온라인 커뮤니티를 개설할 때 제도와 운영 관련 정보를 제공하는 것뿐만 아니라 인사담당자에게 도움이 되면서 편하게 수강할 수 있는 온라인 교육과정을 개설하여 제공해야 할 것이다. 현재도 나라배움터를 통해 인사실무 등 인사관련 강의가 몇가지 제공되고 있지만 실무측면에서 더 세분화된 강의를 필요하다. HR University의 경우 인사담당자를 대상으로 하는 강의만 현재 73개로 한국에 비해서 엄청난 양의 강의를 제공하고 있다.

2. 공직 전문성 제고를 통한 개인적·조직문화적 효과 강조

□ 필요성

공직 전문성 제고의 목적은 물론 공무원이 맡은 업무를 잘 수행하도록 하여 성과를 내고 대국민 서비스의 질을 높이는 것이다. 앞서서도 언급되었지만 공무원들도 이러한 정책의 필요성 자체는 대체로 인정을 한다. 하지만 몇 년 전 필수보직기간을 연장할 당시 일부 부처에서 이견의 목소리가 나오기도 하는 등 정책에 대한 수용도는 차이를 보인다. 따라서 공무원의 수용도를 높이기 위한 내실있는 제도 설계뿐만 아니라 정책 추진에서의 방향성 전환도 생각해볼만 한다.

< 필수보직기간 연장 관련 기사 사례 >

< 조선비즈, '16.1.22, "기재부 사무관들 복도서 웅성웅성한 까닭은?" >

... 일선에 있는 공무원 상당수는 이 제도를 반기지 않습니다. 인사혁신처가 현실을 너무 모른다고 불평을 내뱉는 사람도 있고, 대안을 마련해서 방어를 해보자는 사람도 있었다고 합니다. 간부들의 의견을 물어봐도 사무관 시절 3년은 너무 긴 시간이라고 합니다. 1년쯤 업무를 익혀 이후에 성과를 내기 시작하는 데, 2년이 지나면 매너리즘에 빠지기 쉽다는 것이 한 이유로 꼽혔습니다. 의미 없이 1년을 더 있는 것보다 다른 부서에서 새 것을 배우는 것이 경쟁력 향상에 도움이 된다는 것이지요. 또 특정 부서에 오래 있다 보면 해당 관계 기관과 가까워져 과감한 정책을 쓰기 어려워지는 측면도 있다고 합니다. 물론 모든 사람의 생각이 같은 것은 아닙니다. ...

< 한국경제, '16.2.22, "한자리서 3년 이상 근무하라"...'이근면식 인사'놓고 시끌시끌 >
... 기획재정부 등 주요 부처 공무원들은 "전문성 강화라는 큰 방향은 맞지만 부처 현실을 고려하지 않은 지침"이라며 반발하고 있다... 소속 국·실에 따라 '냉탕·온탕' 차이가 뚜렷한 사무관들 사이에서 불만이 높다. 한 사무관은 "예산실이나 정책조정국 업무 강도는 타의 추종을 불허하는데 3년 이상 머물라고 하면 형평성에 맞지 않다"며 "사무관 사이에선 인기가 좋은 세제실을 '세제수저', 국제금융국은 '국금수저'란 말까지 나온다"고 전했다.

최근 몇 년간 전문직위 확대와 필수보직기간 준수 정책이 그 숫자에 초점이 맞추어 진행되었는데, 그러한 방향은 자칫하면 부처에 강제적으로 보일 수 있고 위의 기사에서 볼 수 있는 것처럼 그로 인해 뜻하지 않은 오해나 반발을 불러일으킬 수 있다.

따라서, 전문직위 수나 필수보직기간 준수율이 강조되는 것보다는 다른 것을 강조함으로써 공무원과 부처에 이득이 될 수 있는 것을 보이는 것이 필요해 보인다. 즉, 공직 전문성 강화 정책이 일을 잘하게 만드는 것 뿐만 아니라 개인적 차원과 조직적 차원에서 얻을 수 있는 다른 기대효과가 있다는 것을 강조하는 것이다.

이러한 측면에서 조직의 전문성 강화 노력이 공무원의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향을 알아본 최근 연구⁹⁾ 결과를 살펴볼만 하다.

이 연구는 한국행정연구원의 2015년 「직위분류제 확대와 연계한 공무원 인사관리의 개선방안」 연구의 설문 데이터를 활용하여 승진과 보직관리에서의 조직 공정성 및 전문성 강화가 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향을 분석하였다. 그 결과 승진과 보직관리에서의 공직 전문성 기여 강화는 직무만족에 모두 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 조직몰입과의 관계에서는 보직관리의 전문성 기여 강화가 유의미한 정(+)의 관계를 갖는 것으로 나타났다.

9) A study on the Effects of Perception of Organizational Justice and Strengthening Expertise on the Behaviors of Public Officials (Lee, 2018)

< 승진·보직관리에서의 전문성 강화와 직무만족·조직몰입간 관계 연구 결과 >

■ 전문성 강화와 직무만족

< 가설 > 승진제도와 운영을 통한 전문성 강화는 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다. → 채택

< 가설 > 보직관리제도와 운영을 통한 전문성 강화는 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다. → 채택

■ 전문성 강화와 조직몰입

< 가설 > 승진제도와 운영을 통한 전문성 강화는 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다. → 기각

< 가설 > 보직관리제도와 운영을 통한 전문성 강화는 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다. → 채택

그간 공직 전문성과 관련된 선행연구는 공직 전문성 수준을 진단하고 개선하는 방안을 모색하는 것이 대부분이었고 직무만족이나 조직몰입과의 연관성에 대한 연구는 사회복지사나 유치원 선생, 경찰공무원, 소방공무원을 중심으로 몇가지 진행된 것들이 있었다. 하지만 이 연구는 중앙공무원을 대상으로 진행되었다는 측면에서 다른 연구와 다르다.

물론 이 연구는 승진과 보직관리라는 두 가지 제도에서의 공직 전문성 강화 노력과의 관계만 살펴 보았다는 측면에서 한계는 있다. 하지만 앞으로는 전문성 강화 정책을 추진하면서 그 기대효과로 전문성 강화뿐만 아니라 공무원의 직무만족과 조직몰입에 기여할 수 있음을 강조하는 것이 좋은 전략이 될 수 있을 것이다. 또는 전문성 강화 정책의 목표 중 하나로 직무만족과 조직몰입을 제시할 수도 있을 것이다. 그렇다면 공직 사회에서 관련 정책을 받아들일 수 있는 여지가 늘어날 것이다. 실제로 기대된 효과를 낼 수 있는 정책내용이 뒷받침되어야 함은 물론이다.

3. 인재개발 및 경력개발

□ 필요성

공무원의 인재개발은 최신 트렌드와 보조를 가장 잘 맞추고 있는 분야라고 할 수 있다. 자기주도적 학습, 소셜러닝 등 여러 가지가 공직에서도 시행되고 있는데, 현업에서의 학습을 강조하는 최신 트렌드의 적용도 검토할 필요가 있다. 또한 개인이 경력개발을 하는데 있어서 자기주도적으로 역량을 진단하고 계획을 세워서 실천하도록 하는 민간기업의 사례도 적용을 고려해 볼 필요가 있다.

□ 개선방안

1) 70:20:10 모델의 인재개발 방식 적용

가장 효과가 큰 배움은 경험으로부터 나온다는 믿음에서 70:20:10 모델은 경험에 가장 큰 비중인 70을 두고 있다. 마이크로소프트사의 사례처럼 공직 사회에서 다양한 프로젝트 그룹을 자율적으로 운영하도록 하는 것은 한계가 있을 것이다. 공무원은 사업을 하는 것이 아니기 때문에 업무 특성상 다른 부분은 분명히 있다. 그러나 본인이 맡은 직무와 관련해서 여러 경험을 할 수 있는 기회를 찾아서 공무원에게 제시하고 본인의 여건이 허락하는 한도 내에서 자율적으로 선택할 수 있도록 해야 할 것이다.

20과 관련해서는 혼자서 공부하는 것보다는 다양한 사람과 의견을 나누며 배우는 것이 더 효과적일 수 있기 때문에 공무원들 스스로 모임을 구성하여 연구하는 학습조직에 대한 지원도 지속되고 강화되어야 할 것이다. SK주식회사의 다양한 소셜 러닝 프로그램(OpenLab, Techie Chat 15, D' Talks)등도 좋은 사례가 될 것이다.

나머지 10%와 관련해서는, 인터넷이나 모바일로 이용해서 강의를 수강할 수 있다는 점에서는 편의성이 높아졌지만 여전히 전통적인 강의 형식의 교육의 비중이 크다. 따라서, 강의의 구성 형식에서 교육생의 흥미를 자극하고 참여율을 높일 수 있는 방안을 모색할 필요가 있다.

2) 셀프 역량진단

인사관장기관이나 각 부처 차원의 역량진단 프로그램이 있으나, 본인이 스스로 진단할 수 있는 종합적 프로그램 구축도 필요하다. 삼성전자의 직무역량진단(Expertise Development Process) SK 주식회사의 Tech Self Assessment처럼 본인이 역량을 스스로 진단하고 이 결과를 바탕으로 개인의 자기개발계획과 연계하도록 하는 것이 개발의 효과성 측면에서 더욱 도움이 될 것으로 보인다.

3) 1:1 Caring 시스템의 구축과 자기개발계획 연계

조직의 리더는 인사담당부서에 근무하지 않더라도 본인의 조직에서의 인사담당자라는 측면에서 그 책임이 크다. LG전자에서 운영하는 '1:1 Caring 면담'은 이러한 측면에서 주목할만하다. 형식적으로 운영될 가능성도 있지만 이를 대외적으로 내세워서 리더들에게 책임감을 느끼도록 하는 것이 필요하다.

또한, 셀프 역량진단 결과와 함께 상사와 면담 후 그 내용을 바탕으로 공무원이 자기개발계획(IDP)을 세우도록 하고 이와 관련된 교육과정을 수강하는 일련의 연계된 교육체계를 수립하는 것도 도움이 될 것이다. LG전자의 경우 인재육성을 위해 '상사와의 1:1 면담 → 개인별 맞춤형 경력개발서 작성 → 교육 → 승진 또는 직책임명'의 프로세스를 구축하였다.

4. 경력경쟁채용 공무원의 보직관리 및 채용

□ 필요성

직위유형별 보직관리 도입, 필수보직기간 확대, 전문직공무원 도입 등 최근 몇 년간 여러 가지 제도가 도입되었고 그 성과를 제대로 확인하려면 시간이 더 필요하다. 이와 별개로 자격증, 경력, 학위 등 직무와 관련된 요건을 갖추어 경력경쟁채용된 공무원의 보직관리에 대해 살펴볼 필요가 있다.

물론 직위유형별 보직관리 도입이나 필수보직기간 확대시 채용경로에 따른 특성이 제도 개선에 반영된 부분도 있지만 어쨌든 경력경쟁채용된 자도 공개경쟁채용된 자와 마찬가지로 언젠가는 전보가 가능하다는 것은 동일하며 이로 인해 그들의 전문성의 효과적인 활용이 저해될 수 있는 부분이 있다.

전문직위군 내에서의 전보나 전문직공무원의 전보와 같이 유관분야의 전문성이 유지되는 선에서 전보가 이루어진다면 바람직할 것이나, 현행 제도 하에서는 일정기간이 지나면 경력경쟁채용된 공무원도 원래 채용되었던 분야와 무관한 분야로 전보될 수 있다. 만일 소속된 부처가 담당하고 있는 업무분야가 한정적이라면 그 안에서의 전보는 전문성을 훼손하지 않을 수 있을 것이다. 하지만 담당하고 있는 업무가 방대하다면 직원 사기 제고를 위한 화합인사, 또는 새로운 적성 개발 기회 부여 등을 이유로 하여 전혀 다른 업무분야로 이동할 수 있는 것이다.

□ 개선방안

경력경쟁채용된 공무원이 입직 당시 갖고 있던 전문성을 최대한 활용하고 그 전문성을 공직 내에서 계속 연마해갈 수 있도록 만드는 보직관리가 필요하다. 이들의 전보는 해당 업무분야 내에서만 가능하도록 하여 전문직위군 보직관리나 전문직공무원의 보직관리와 유사하게 운영하여야 할 것이다. 업무분야를 정의하기에 따라서 그 범위를 너무 넓게 잡는 식으로 현행과 유사하게 운영하고자 하는 경우가 있을 수 있으므로 초기에는 인사혁신처와 협의하여 분야를 설정하는 방안을 고려해볼 수 있다. 장기적으로는 경력경쟁채용을 전문직공무원 채용으로 계속 전환해나가는 것이 바람직하다.

VII. 직위분류제의 적용 가능성 검토

□ 검토배경

일부에서는 사람 중심의 계급제를 기반으로 하는 한국의 공무원 인사 시스템 하에서는 기본 원리상 전문가를 육성하기 어렵고, 이를 보완하기 위해 나온 제도들은 계급제와의 충돌로 인해 그 효과를 제대로 내기가 어렵다고 지적한다. 따라서, 아예 계급제를 폐지하고 직무중심의 직위분류제를 도입해야 한다는 목소리도 있다.

현재 한국 공무원 인사는 계급제를 기반으로 설계되어 경력경쟁채용, 개방형직위, 임기제 공무원 등 직위분류제적 요소들이 도입된 혼합적인 형태를 띠고 있다. 직위분류제를 기반으로 한 외국의 다른 국가들도 계급제 성격의 제도를 도입하고 있어 전 세계적으로 계급제와 직위분류제는 서로 섞이고 있는 것으로 볼 수 있다. 이러한 추세에도 불구하고 여태까지 제시된 방안들은 임시방편에 불과하고 계급제와 직위분류제가 어설픔게 섞인 형태이므로 결국 직위분류제를 전면 도입하는 것이 바람직한가에 대해 논의해 볼 필요가 있다.

□ 제도 개요

직위분류제(position classification)는 ‘직무’ 또는 ‘직위’(job or position)라는 요소에 기초를 두고 직무의 종류, 곤란도, 책임도 등을 기준으로 하여 직위를 분류하는 제도이다.¹⁰⁾ 즉 직위분류제는 한 사람이 맡아 수행할 수 있는 일과 책임의 단위인 직위에 따라 각 직위에 내포된 직무의 특성이나 차이를 기준으로 하여 유사한 직무를 수평적으로 분류하고, 직무의 곤란성이나 책임성이 유사한 직무를 수직적으로 분류함으로써 공직의 구조를 체계화하는 것이다. 따라서 직위분류제는 시험이나 임용, 보수, 기타 인사관리의 합리화를 위한 수단으로 활용되고 있다.¹¹⁾

10) 오석홍 1983 「인사행정론」.서울:박영사.

11) 강성철외.(1999).「새인사행정론(개정판)」.서울:대영문화사.

□ 계급제와 직위분류제의 비교

일반적으로 사람 중심의 계급제는 다양한 경력을 가진 일반행정가를 양성하는데 유리한 반면에 직무 중심의 직위분류제는 해당 직무의 전문가를 양성하는데 유리하다고 알려져 있다. 또한 계급제는 내부 양성 중심의 폐쇄적인 제도이고 직위분류제는 외부에의 개방성이 높은 제도라는 특성을 갖고 있다.

< 계급제와 직위분류제 비교 >

구분		계급제	직위분류제
채용	인적자원 확보	.직급별 선발	.직위별 선발
	채용시 자격요건	.교양과 상식적 능력, 높은 잠재력을 지닌 젊은 사람 선호	.구체적 직무 전문성
승진 및 보직 관리	승진의 경로	.폐쇄형	.개방형
	인사이동	.순환보직으로 유동성 고려	.담당업무에 장기 근무
	교육훈련	.일반적으로 계급별 임용이나 승진 시 실시	.개별 직위별 필요시 실시
	경력개발	.일반행정가의 다양한 경력 중시 .우선순위는 관리역량 개발 .업무현장에서의 전문성 개발 강조	.전문분야의 경력 중시 .우선순위는 직무역량 개발 .경력개발제도 설계에 따라 관리역량 개발의 필요성
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

* 출처 : 직위분류제 확대와 연계한 공무원 인사관리의 개선방안(한국행정연구원, 2015년)

< 계급제와 직위분류제의 장단점 >

	계급제	직위분류제
장점	<ul style="list-style-type: none"> ·조직 전체 인력활용의 융통성 ·공무원 신분보장과 개인의 장기적 경력 발전에 기여 ·공무원의 장기근무를 유도하고 조직 전체를 바라보는 안목을 기르도록 유도하기 때문에 조직에 대한 충성심 확보에 유리 ·조정능력이 큰 일반행정가(generalist) 육성에 유리 	<ul style="list-style-type: none"> ·공무원의 전문성 강화와 조직설계의 체계화 가능 ·직무중심의 동기유발이 가능함 ·업무책임의 명확 ·보수지급의 합리적 기준제시 ·업적평가의 합리성 확보
단점	<ul style="list-style-type: none"> ·행정 전문화에 부응 못함 ·인사행정의 합리화를 위한 기준 제시 미흡 ·계급 중심의 경직성은 동기 유발 저해 가능 ·대외 폐쇄성 경향 우려 ·집단 이기주의에 대한 우려 	<ul style="list-style-type: none"> ·승진, 전직, 전보 등은 동일한 직렬이나 직군 안에서만 가능하게 되므로 인사의 탄력성과 융통성이 떨어지며, 인사배치의 신축성이 어려움 ·직업공무원제의 약화 ·특정 직위의 전문가를 요구하므로 폭넓은 시각과 조직관리능력을 갖춘 generalist의 확보나 양성이 어려움 ·협소한 안목으로 수평적 협조 어려움 ·인간적 요소에 대한 경시 우려

* 출처 : 직위분류제 확대와 연계한 공무원 인사관리의 개선방안(한국행정연구원, 2015년)

□ 적용 가능성 검토

계급제 폐지 후 직위분류제의 전면적인 적용이 가능하려면 우선 직위별로 필요한 요건을 갖춘 자를 선발할 수 있는 사회적 토양이 갖추어졌는지를 살펴볼 필요가 있다.

실무적으로 직무분석이 복잡하고 어렵고 시간이 걸릴 것이라는 것은 어찌보면 부차적인 문제이다. 직위분류제를 통한 인재 유입이 원활하게 될 수 있는 인재 공급망이 사회적으로 갖추어져 있는지가 먼저 검토되어야 할 부분이다. 만일 그것이 가능하고 다른 제도적 검토를 통해 직위분류제를 적용하는 것이 유리하다고 판단되면 장기간이 소요되더라도

직무분석 등을 통해 제도를 설계해야 할 것이다. 그러나 아직 민간에서도 직무중심 인재채용이 정착되지 않은 상황이고 많은 청년들이 본인이 종사하고 싶은 분야에서 일하려면 이른바 ‘스펙’ 쌓기 경쟁이 너무 치열하여 스펙이 필요없는 공무원 채용시험으로 몰리는 상황임을 감안할 때 직위분류제 전면 도입은 시기상조라고 할 수 있다.

또한, 직위분류제를 전면적으로 도입하면 전문가들로 구성된 공직사회가 계속 유지될 수 있는가도 고려해 볼 사항이다. 경력을 쌓아갈수록 실무보다는 관리업무를 선호하는 한국의 문화적 특성을 고려할 때, 결국 전문가로 일하다가도 일반관리자 성격의 업무를 맡게 되길 원하는 목소리가 커질 것이고 이를 제도에 반영하게 될 가능성이 크다. 뿐만 아니라 원래 직위분류제의 국가들이 지속적으로 계급제적 성격을 가미한 제도를 도입한 것처럼 한국의 경우도 비슷하게 진행될 수 있다. 직위분류제 국가인 미국에서 계급제적 특성의 SES가 도입된 것이 대표적인 사례이다.

그리고, 기술적으로도 현재의 계급제 제도와 그 성격을 완전히 없애기 어렵다. 다른 어려움은 차치하고라도, 새로운 제도를 설계할 때는 현재 공무원 개인의 인사상황을 제도의 변경으로 인해 불리하지 않게 만들기 위한 고려가 필요한데, 이런 경우 기존 제도의 성격이 새로운 제도로 일정 정도는 반영될 수 밖에 없는 부분이 있다. 그렇다면 완전한 직위분류제 도입은 사실 기술적으로도 거의 불가능하다고 이야기할 수 있는 것이다.

이같은 사항들을 고려할 때, 직위분류제의 전면 도입은 기술적으로도 실질적으로도 아직 어려운 단계라고 볼 수 있다.

□ 결론

현재 도입되어 있는 직위분류제적 요소가 그 기대효과를 잘 발휘할 수 있도록 계급제와의 충돌요소를 계속 모니터링하면서 개선할 부분을 찾는 것이 중요하다. 특히, 최근 도입된 전문직공무원 제도는 직위분류제

적 요소가 많이 강화되어 적용된 제도라고 할 수 있는데, 기존의 제도와 조화를 이루면서 정착할 수 있도록 지원해나가야 할 것이다. 그리고, 공무원의 업무가 전문성을 요하는 업무도 있고 일반행정가가 필요한 업무도 있는 것이 현실이므로 계급제 트랙과 직위분류제적 트랙을 지속적으로 분리해나가는 방안도 지속적으로 검토하고 시도해 보는 것도 필요할 것이다.

◇ 참고문헌

< 논문, 단행본 등 >

- 김홍주. (2016). 행정에 관한 국민 인식조사. 한국행정연구원 연구보고서.
- 김홍주. (2016). 행정에 관한 공무원 인식조사. 한국행정연구원 연구보고서.
- Germain, M. L. (2006). A Chronological Synopsis of the Dimensions of Expertise: Towards the Expert of the Future. Online Submission.
- 진재구. (1993). 행정의 전문성 제고를 위한 공무원 임용체계 개선. 한국행정연구원 연구보고서.
- 김순양 (2001). 읍·면·동 사회복지전담 공무원의 전문성 수준 분석. 한국행정학보, 35(2), 155-176.
- 최병대 (2003). 공무원의 전문성확보 방안. 한국지방자치학회보, 15(3), 125-144.
- 최순영, 장지원 (2009). 공무원 전문성 제고를 위한 경력개발제도의 재설계 방안. 한국행정연구원 연구보고서.
- 권용수, 김영우, 권우덕, 김승언(2011). 글로벌 전문인재 양성을 위한 공무원 인사관리 방안 연구. 행정안전부
- 조태준 (2016). 공직 전문성 강화를 위한 관리방안 연구. 한국인사행정학회보, 15(4), 169-190.
- 박천오·박경효. (1996). 「한국관료제의 이해」. 파주: 법문사.
- 이선우, 조선일, 권용수, 노승용 (2013). 공직 전문성 강화를 위한 보직관리 등 개선방안 연구. 안전행정부
- 배을규, 동미정, 이호진 (2011). 전문성 연구 문헌의 비판적 고찰: 성과, 한계, 그리고 HRD 함의. Korean Journal of Human Resource Development, 13(1), 1-26.
- 조태준, 진종순, 임재진, 박정호 (2016) 공직 전문성 강화를 위한 전문직공무원 도입방안. 인사혁신처
- 조일형. (2016). 공직생활에 대한 인식조사. 한국행정연구원 연구보고서.
- 인사혁신처. (2017). 2017년 행정부 국가공무원 인사통계.
- 인사혁신처. (2017). 한눈에 보는 공무원 인사실무.

이시원·임도빈·김준기·정준금. (2007). 정책결정소요시간의 분석. 행정자치부
2018년 인사혁신처 연두 업무보고

최지현. (2018). KB지식비타민: 4차 산업혁명 시대, HR 패러다임의 전환.
KB경영연구소.

LG경제연구원(2016). “데이터 기반의 인재 활용, 아직 갈 길이 멀다”

2017년 삼성전자 지속가능경영보고서

2018년 삼성전자 지속가능경영보고서

2017-2018 LG전자 지속가능경영보고서

2017년 SK주식회사 지속가능경영보고서

정재명. (2006). 주요국의 공무원 인사제도에 관한 연구. 한국행정연구원 연
구보고서

전주열, 김수홍, 김봉철, 김성배, 서보국. (2015). 해외 주요국의 국가공무원
에 관한 법제분석. 한국법제연구원

최순영. (2015). 직위분류제 확대와 연계한 공무원 인사관리의 개선방안. 한
국행정연구원 연구보고서

A study on the Effects of Perception of Organizational Justice and
Strengthening Expertise on the Behaviors of Public Officials (Lee,
2018)

오석홍.(1983).「인사행정론」.서울:박영사.

강성철외.(1999).「새인사행정론(개정판)」.서울:대영문화사.

< 웹사이트 >

http://www.index.go.kr/potal/main/EachDtlPageDetail.do?idx_cd=1020

www.mpm.go.kr

<http://www.thewarwickshire.co/learning-development/70-20-10-model>

<https://www.microsoft.com/en-us/garage/workbench>

[https://digit.hbs.org/submission/people-analytics-at-google-using-data-to-m
ake-google-a-great-place-to-work/](https://digit.hbs.org/submission/people-analytics-at-google-using-data-to-make-google-a-great-place-to-work/)

<https://www.tlnt.com/how-google-is-using-people-analytics-to-completely-reinvent-hr/>

<http://www.lge.co.kr/lgekor/company/careers/promote.do>

<https://www.lge.co.kr/lgekor/company/sustainability/culture.do>

<http://www.opm.gov>

<https://www.opm.gov/about-us/careers-at-opm/students-recent-graduates/>

<http://www.pmf.gov>

<https://hru.gov/>

<https://careers.state.gov/work/civil-service/>

< 언론보도 및 보도자료 >

동아일보. (1993). “민원공무원 교체 맞으면 업무 차질우려”, 6월 6일.

매일경제. (1997). “공무원부터 경쟁력 높여야”, 2월 4일.

동아일보. (1998). “정부 새 정부에 바란다(3) 전문가 직군을 키워라”, 2월 11일.

인사혁신처. (2017). “공무원 전문직위 5배 늘었다”, 3월 28일.

행정안전부. (2018) “행안부, 전문성 강화를 위해 인사관리규정 개정한다.”, 5월 31일.

매일경제. (2002). “공무원 잦은 이동 전문성 저해”, 8월 9일.

머니투데이. (2008). “공무원, 일해볼 만하면 보직이동.. 경쟁력↓”, 6월 19일.

매일경제. (2015). “경력만 관리하는 공무원 ‘뽕뽕이 인사’, 9월 23일.

아시아경제. (2014). “미래부 창설 이후 과장급 이상 인사만 88번 … 1년 미만 73%”, 10월 13일.

전자신문. (2014). “산업부 전자전기과장 연달아 교체 … 관련 업계 육성의 지 ‘의문’”, 7월 21일.

한국경제. (2014)> “업계에 무시당하는 ‘11개월짜리 금융위 과장’- 전문성 떨어져 “저축銀 사태, 잦은 인사로 감독 공백 발생한 탓”, 4월29일.

머니투데이. (2014). ““국장에 과장까지 싹바꾼 금융위’ … 업계는 ‘한숨’”, 1

월 28일.

경향신문. (2013). “공정위 대변인은 ‘파리목숨’ … 1년 안 돼 3번 교체”, 1월 4일.

한국경제. (2012). “재정부 잦은 인사 ‘눈총’ … 정책조정국장 1년 새 3번 교체”, 1월 24일.

머니투데이. (2012). “이상민 “교과부 9개월마다 보직교체…전문성↓”, 10월 5일.

매일경제. (2009). “‘뽕뽕이’ 공무원과 국가위신”, 11월 11일.

한국일보. (2001). “[항공국장] 파행인사가 ‘항공 IMF’ 불렀다. 8월 21일.

조선비즈. (2016). “기재부 사무관들 복도서 웅성웅성한 까닭은?”, 1월 22일.

한국경제. (2016.). ““한자리서 3년 이상 근무하라”…‘이근면식 인사’놓고 시 끌시끌“, 2월 22일.

< 법령 >

국가공무원법

공무원임용령

공무원임용규칙

공무원수당 등에 관한 규정