

._ £ K Ç

pÛ x⁻³ï „8 .\;ÿ _-
Ë" “. C ßx

K Ç\$ ß
> \w .ç G Æ K Ç? K Ç_+

K Ç
i Ó{ s ó_ K Ç S Û _“K Ç+
İ ó ó s ó_ K Ç S Û _“K Ç+

w _ K Ç +

○ 구성원의 상시적인 토의 및 의견교류를 위한 의사소통 채널 활용에 대해서는 평균이 3.33점으로 긍정적으로 응답함

- 소속별로는 사업소 3.47점, 직속기관 3.46점, 본청 3.26점 순, 직급별로는 4급 이상 3.79점, 5급 3.56점, 기타 3.37점, 6급 및 7급 이하 3.27점 순, 근속년수별로는 30년 이상 3.63점, 20년 이상~30년 미만 및 5년 미만 각각 3.42점, 10년 이상~20년 미만 3.21점, 5년 이상~10년 미만 3.13점 순으로 의사소통 채널이 활용되고 있다고 긍정적으로 응답

(표10) 구성원의 의사소통 채널 활용

(단위: 명·%)

구 분	평균 (점)	전혀 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통	다소 그렇다	매우 그렇다	계	
전 체	3.33	50 (2.9)	315 (18.1)	617 (35.4)	528 (30.3)	231 (13.3)	1741 (100.0)	
소속	본청	3.26	31 (2.7)	232 (20.4)	412 (36.2)	335 (29.5)	127 (11.2)	1137 (100.0)
	직속기관	3.46	8 (3.0)	42 (15.7)	85 (31.8)	83 (31.1)	49 (18.4)	267 (100.0)
	사업소	3.47	11 (3.3)	41 (12.2)	120 (35.6)	110 (32.6)	55 (16.3)	337 (100.0)
직급	7급 이하	3.27	25 (3.4)	136 (18.6)	272 (37.1)	219 (29.9)	81 (11.1)	733 (100.0)
	6급	3.27	19 (3.1)	127 (20.6)	220 (35.6)	174 (28.2)	78 (12.6)	618 (100.0)
	5급	3.56	3 (1.2)	36 (14.4)	77 (30.8)	87 (34.8)	47 (18.8)	250 (100.0)
	4급 이상	3.79	1 (1.8)	3 (5.3)	16 (28.1)	24 (42.1)	13 (22.8)	57 (100.0)
	기타	3.37	2 (2.4)	13 (15.7)	32 (38.6)	24 (28.9)	12 (14.5)	83 (100.0)
근속 년수	5년 미만	3.42	1 (.9)	19 (16.5)	43 (37.4)	35 (30.4)	17 (14.8)	115 (100.0)
	5년 이상~ 10년 미만	3.13	14 (5.4)	53 (20.3)	100 (38.3)	72 (27.6)	22 (8.4)	261 (100.0)
	10년 이상~ 20년 미만	3.21	19 (3.4)	123 (21.8)	202 (35.8)	160 (28.4)	60 (10.6)	564 (100.0)
	20년 이상~ 30년 미만	3.42	14 (2.2)	103 (16.2)	214 (33.8)	208 (32.8)	95 (15.0)	634 (100.0)
	30년 이상	3.63	2 (1.2)	17 (10.2)	58 (34.7)	53 (31.7)	37 (22.2)	167 (100.0)

○ 자유롭게 개인의 생각을 제기하고 수용할 수 있는 분위기, 즉 직급과 관계없이 자유롭게 의견을 개진할 수 있는 문화에 대해서는 평균 3.25점으로 다소 긍정적으로 인식

- 소속별로는 사업소 3.42점, 직속기관 3.36점, 본청 3.17점 순, 직급별로는 4급 이상 3.67점, 5급 3.60점, 기타 3.26점, 7급 이하 3.18점, 6급 3.14점 순, 근속년수별로는 30년 이상 3.66점, 20년 이상~30년 미만 및 5년 미만이 각각 3.30점, 10년 이상~20년 미만 3.12점, 5년 이상~10년 미만 3.11점 순으로 비교적 자유롭게 개인의 생각을 제기하고 수용할 수 있는 분위기였음

(표11) 자유롭게 의견을 제기하고 수용할 수 있는 분위기

(단위: 명·%)

구 분	평균 (점)	전혀 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통	다소 그렇다	매우 그렇다	계	
전 체	3.25	94 (5.4)	366 (21.0)	525 (30.2)	526 (30.2)	230 (13.2)	1741 (100.0)	
소속	본청	3.17	57 (5.0)	264 (23.2)	362 (31.8)	334 (29.4)	120 (10.6)	1137 (100.0)
	직속기관	3.36	17 (6.4)	50 (18.7)	73 (27.3)	75 (28.1)	52 (19.5)	267 (100.0)
	사업소	3.42	20 (5.9)	52 (15.4)	90 (26.7)	117 (34.7)	58 (17.2)	337 (100.0)
직급	7급 이하	3.18	41 (5.6)	164 (22.4)	230 (31.4)	215 (29.3)	83 (11.3)	733 (100.0)
	6급	3.14	41 (6.6)	143 (23.1)	192 (31.1)	172 (27.8)	70 (11.3)	618 (100.0)
	5급	3.60	5 (2.0)	40 (16.0)	60 (24.0)	89 (35.6)	56 (22.4)	250 (100.0)
	4급 이상	3.67	2 (3.5)	5 (8.8)	12 (21.1)	29 (50.9)	9 (15.8)	57 (100.0)
	기타	3.26	5 (6.0)	14 (16.9)	31 (37.3)	21 (25.3)	12 (14.5)	83 (100.0)
근속년수	5년 미만	3.30	8 (7.0)	21 (18.3)	31 (27.0)	39 (33.9)	16 (13.9)	115 (100.0)
	5년 이상~10년 미만	3.11	11 (4.2)	71 (27.2)	84 (32.2)	67 (25.7)	28 (10.7)	261 (100.0)
	10년 이상~20년 미만	3.12	41 (7.3)	127 (22.5)	177 (31.4)	162 (28.7)	57 (10.1)	564 (100.0)
	20년 이상~30년 미만	3.30	30 (4.7)	128 (20.2)	191 (30.1)	191 (30.1)	94 (14.8)	634 (100.0)
	30년 이상	3.66	4 (2.4)	19 (11.4)	42 (25.1)	67 (40.1)	35 (21.0)	167 (100.0)

- 업무공간으로 인한 소통의 제약에 대해서는 평균이 3.35점으로 공간배치 및 좌석 배치 등으로 인한 제약 없이 비교적 원활하게 소통이 이루어지는 것으로 인식
- 소속별로는 사업소 3.53점, 직속기관 3.52점, 본청 3.25점 순, 직급별로는 4급 이상 3.91점, 5급 3.55점, 기타 3.40점, 6급 3.30점, 7급 이하 3.26점 순, 근속년수별로는 30년 이상 3.75점, 5년 미만 3.41점, 20년 이상~30년 미만 3.36점, 5년 이상~10년 미만 3.25점, 10년 이상~20년 미만 3.24점 순으로 업무공간으로 인한 소통의 제약이 없다고 느낌

(표12) 업무공간으로 인한 소통의 제약

(단위: 명·%)

구 분		평균 (점)	매우 그렇다	다소 그렇다	보통	별로 그렇지 않다	전혀 그렇지 않다	계
전 체		3.35	77 (4.4)	343 (19.7)	459 (26.4)	623 (35.8)	238 (13.7)	1740 (100.0)
소속	본청	3.25	56 (4.9)	251 (22.1)	307 (27.0)	397 (34.9)	125 (11.0)	1136 (100.0)
	직속기관	3.52	10 (3.7)	41 (15.4)	64 (24.0)	104 (39.0)	48 (18.0)	267 (100.0)
	사업소	3.53	11 (3.3)	51 (15.1)	88 (26.1)	122 (36.2)	65 (19.3)	337 (100.0)
직급	7급 이하	3.26	39 (5.3)	145 (19.8)	209 (28.6)	263 (35.9)	76 (10.4)	732 (100.0)
	6급	3.30	24 (3.9)	138 (22.3)	162 (26.2)	215 (34.8)	79 (12.8)	618 (100.0)
	5급	3.55	9 (3.6)	41 (16.4)	53 (21.2)	97 (38.8)	50 (20.0)	250 (100.0)
	4급 이상	3.91	1 (1.8)	5 (8.8)	11 (19.3)	21 (36.8)	19 (33.3)	57 (100.0)
	기타	3.40	4 (4.8)	14 (16.9)	24 (28.9)	27 (32.5)	14 (16.9)	83 (100.0)
근속 년수	5년 미만	3.41	4 (3.5)	16 (13.9)	39 (33.9)	41 (35.7)	15 (13.0)	115 (100.0)
	5년 이상~ 10년 미만	3.25	15 (5.7)	51 (19.5)	75 (28.7)	94 (36.0)	26 (10.0)	261 (100.0)
	10년 이상~ 20년 미만	3.24	32 (5.7)	118 (20.9)	159 (28.2)	193 (34.2)	62 (11.0)	564 (100.0)
	20년 이상~ 30년 미만	3.36	23 (3.6)	138 (21.8)	145 (22.9)	241 (38.1)	86 (13.6)	633 (100.0)
	30년 이상	3.75	3 (1.8)	20 (12.0)	41 (24.6)	54 (32.3)	49 (29.3)	167 (100.0)

○ 최근 1년 이내 국민 및 민간의 제언이나 건의사항 등에 대한 반영에 대해서는 평균이 3.41점으로 다소 개방성이 높음

- 소속별로는 직속기관 3.60점, 사업소 3.47점, 본청 3.34점 순, 직급별로는 4급 이상 4.04점, 5급 3.75점, 기타 3.63점, 6급 3.39점, 7급 이하 3.22점 순, 근속년수별로는 30년 이상 3.84점, 20년 이상~30년 미만 3.47점, 5년 미만과 10년 이상~20년 미만이 각각 3.31점, 5년 이상~10년 미만 3.22점 순으로 국민 및 민간의 건의사항 등을 반영하려는 개방성이 높은 것으로 인식함

(표13) 건의사항 등의 반영 사례

(단위: 명·%)

구 분	평균 (점)	전혀 그러한 노력이 없다	약간의 노력은 있다	잘 모르겠다	다소 반영하려고 노력하고 있다	상시적으로 반영하려고 하고 있다	계	
전 체	3.41	37 (2.1)	276 (15.9)	686 (39.4)	424 (24.4)	316 (18.2)	1739 (100.0)	
소속	본청	3.34	25 (2.2)	208 (18.3)	444 (39.1)	269 (23.7)	189 (16.7)	1135 (100.0)
	직속기관	3.60	7 (2.6)	27 (10.1)	96 (36.0)	73 (27.3)	64 (24.0)	267 (100.0)
	사업소	3.47	5 (1.5)	41 (12.2)	146 (43.3)	82 (24.3)	63 (18.7)	337 (100.0)
직급	7급 이하	3.22	15 (2.1)	127 (17.4)	359 (49.1)	140 (19.2)	90 (12.3)	731 (100.0)
	6급	3.39	12 (1.9)	105 (17.0)	231 (37.4)	167 (27.0)	103 (16.7)	618 (100.0)
	5급	3.75	7 (2.8)	33 (13.2)	59 (23.6)	67 (26.8)	84 (33.6)	250 (100.0)
	4급 이상	4.04	0 (.0)	6 (10.5)	7 (12.3)	23 (40.4)	21 (36.8)	57 (100.0)
	기타	3.63	3 (3.6)	5 (6.0)	30 (36.1)	27 (32.5)	18 (21.7)	83 (100.0)
근속 년수	5년 미만	3.31	2 (1.7)	17 (14.8)	59 (51.3)	17 (14.8)	20 (17.4)	115 (100.0)
	5년 이상~ 10년 미만	3.22	6 (2.3)	40 (15.4)	131 (50.6)	54 (20.8)	28 (10.8)	259 (100.0)
	10년 이상~ 20년 미만	3.31	9 (1.6)	105 (18.6)	236 (41.8)	132 (23.4)	82 (14.5)	564 (100.0)
	20년 이상~ 30년 미만	3.47	19 (3.0)	99 (15.6)	209 (33.0)	178 (28.1)	129 (20.3)	634 (100.0)
	30년 이상	3.84	1 (.6)	15 (9.0)	51 (30.5)	43 (25.7)	57 (34.1)	167 (100.0)

□ 혁신 지향

○ 일하는 방식을 개선하려는 노력이 구성원들의 삶의 질 향상, 즉 '삶과 일의 균형'을 높이는데 도움이 되는 정도에 대해 평균 3.73점으로 긍정적으로 인식

- 소속별로는 직속기관 3.79점, 사업소 3.75점, 본청 3.70점 순, 직급별로는 4급 이상 4.07점, 5급 3.96점, 6급 3.78점, 7급 이하 3.59점, 기타 3.54점 순, 근속년수별로는 30년 이상 4.01점, 20년 이상~30년 미만 3.77점, 5년 미만 3.68점, 10년 이상~20년 미만 3.65점, 5년 이상~10년 미만 3.64점 순으로 일하는 방식을 개선하려는 노력이 구성원들의 삶의 질 향상에 도움이 될 것이라고 생각함

(표14) 일하는 방식 개선노력이 구성원의 삶의 질 향상에 도움 정도

(단위: 명·%)

구 분	평균 (점)	전혀 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통	다소 그렇다	매우 그렇다	계	
전 체	3.73	38 (2.2)	198 (11.4)	393 (22.6)	685 (39.4)	426 (24.5)	1740 (100.0)	
소속	본청	3.70	28 (2.5)	139 (12.2)	246 (21.6)	453 (39.8)	271 (23.8)	1137 (100.0)
	직속기관	3.79	6 (2.2)	27 (10.1)	57 (21.3)	103 (38.6)	74 (27.7)	267 (100.0)
	사업소	3.75	4 (1.2)	32 (9.5)	90 (26.8)	129 (38.4)	81 (24.1)	336 (100.0)
직급	7급 이하	3.59	21 (2.9)	94 (12.8)	197 (26.9)	273 (37.2)	148 (20.2)	733 (100.0)
	6급	3.78	11 (1.8)	62 (10.0)	131 (21.2)	259 (42.0)	154 (25.0)	617 (100.0)
	5급	3.96	4 (1.6)	25 (10.0)	34 (13.6)	100 (40.0)	87 (34.8)	250 (100.0)
	4급 이상	4.07	1 (1.8)	3 (5.3)	8 (14.0)	24 (42.1)	21 (36.8)	57 (100.0)
	기타	3.54	1 (1.2)	14 (16.9)	23 (27.7)	29 (34.9)	16 (19.3)	83 (100.0)
근속 년수	5년 미만	3.68	4 (3.5)	11 (9.6)	33 (28.7)	37 (32.2)	30 (26.1)	115 (100.0)
	5년 이상~ 10년 미만	3.64	5 (1.9)	35 (13.4)	60 (23.0)	111 (42.5)	50 (19.2)	261 (100.0)
	10년 이상~ 20년 미만	3.65	7 (1.2)	73 (13.0)	149 (26.5)	217 (38.5)	117 (20.8)	563 (100.0)
	20년 이상~ 30년 미만	3.77	21 (3.3)	63 (9.9)	128 (20.2)	253 (39.9)	169 (26.7)	634 (100.0)
	30년 이상	4.01	1 (.6)	16 (9.6)	23 (13.8)	67 (40.1)	60 (35.9)	167 (100.0)

○ 업무방식 개선을 위해 단기적인 불편을 감수하려는 구성원의 공감대 형성에 대해서는 평균이 3.35점으로 긍정적으로 응답함

- 소속별로는 직속기관 3.50점, 사업소 3.47점, 본청 3.29점 순, 직급별로는 4급 이상 3.79점, 5급 3.53점, 6급 3.33점, 7급 이하 및 기타 3.29점 순, 근속년수별로는 30년 이상 3.69점, 20년 이상~30년 미만 3.39점, 5년 미만 3.29점, 5년 이상~10년 미만 3.27점, 10년 이상~20년 미만 3.26점 순으로 업무방식 개선을 위해 단기적인 불편을 감수하려는 구성원들의 공감대가 형성되었음

(표15) 업무방식 개선을 위해 단기적 불편 감수하려는 구성원의 공감대 형성

(단위: 명·%)

구 분	평균 (점)	전혀 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통	다소 그렇다	매우 그렇다	계	
전 체	3.35	45 (2.6)	321 (18.4)	568 (32.6)	588 (33.8)	219 (12.6)	1741 (100.0)	
소속	본청	3.29	33 (2.9)	226 (19.9)	380 (33.4)	379 (33.3)	119 (10.5)	1137 (100.0)
	직속기관	3.50	5 (1.9)	44 (16.5)	78 (29.2)	93 (34.8)	47 (17.6)	267 (100.0)
	사업소	3.47	7 (2.1)	51 (15.1)	110 (32.6)	116 (34.4)	53 (15.7)	337 (100.0)
직급	7급 이하	3.29	17 (2.3)	156 (21.3)	238 (32.5)	241 (32.9)	81 (11.1)	733 (100.0)
	6급	3.33	17 (2.8)	109 (17.6)	218 (35.3)	204 (33.0)	70 (11.3)	618 (100.0)
	5급	3.53	8 (3.2)	39 (15.6)	63 (25.2)	93 (37.2)	47 (18.8)	250 (100.0)
	4급 이상	3.79	1 (1.8)	3 (5.3)	15 (26.3)	26 (45.6)	12 (21.1)	57 (100.0)
	기타	3.29	2 (2.4)	14 (16.9)	34 (41.0)	24 (28.9)	9 (10.8)	83 (100.0)
근속 년수	5년 미만	3.29	4 (3.5)	22 (19.1)	39 (33.9)	37 (32.2)	13 (11.3)	115 (100.0)
	5년 이상~ 10년 미만	3.27	4 (1.5)	67 (25.7)	74 (28.4)	87 (33.3)	29 (11.1)	261 (100.0)
	10년 이상~ 20년 미만	3.26	16 (2.8)	114 (20.2)	200 (35.5)	174 (30.9)	60 (10.6)	564 (100.0)
	20년 이상~ 30년 미만	3.39	18 (2.8)	97 (15.3)	217 (34.2)	222 (35.0)	80 (12.6)	634 (100.0)
	30년 이상	3.69	3 (1.8)	21 (12.6)	38 (22.8)	68 (40.7)	37 (22.2)	167 (100.0)

○ 일하는 방식 개선을 촉진하기 위한 기관의 전체적인 노력에 대해서는 평균이 3.40점으로 긍정적으로 응답함

- 소속별로는 사업소 3.51점, 직속기관 3.50점, 본청 3.34점 순, 직급별로는 4급 이상 3.98점, 5급 3.58점, 6급 3.36점, 7급 이하 3.32점, 기타 3.30점 순, 근속년수별로는 30년 이상 3.80점, 20년 이상~30년 미만 3.46점, 5년 미만 3.35점, 5년 이상~10년 미만 3.30점, 10년 이상~20년 미만 3.26점 순으로 일하는 방식을 개선하기 위한 포괄적이고 상시적인 시도가 기관 전체로 확산되도록 노력하고 있음

(표16) 일하는 방식 개선을 촉진하기 위한 기관 전체적인 노력

(단위: 명·%)

구 분	평균 (점)	전혀 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통	다소 그렇다	매우 그렇다	계	
전 체	3.40	40 (2.3)	301 (17.3)	577 (33.1)	576 (33.1)	247 (14.2)	1741 (100.0)	
소속	본청	3.34	28 (2.5)	217 (19.1)	368 (32.4)	391 (34.4)	133 (11.7)	1137 (100.0)
	직속기관	3.50	6 (2.2)	35 (13.1)	94 (35.2)	84 (31.5)	48 (18.0)	267 (100.0)
	사업소	3.51	6 (1.8)	49 (14.5)	115 (34.1)	101 (30.0)	66 (19.6)	337 (100.0)
직급	7급 이하	3.32	16 (2.2)	136 (18.6)	261 (35.6)	234 (31.9)	86 (11.7)	733 (100.0)
	6급	3.36	15 (2.4)	113 (18.3)	203 (32.8)	207 (33.5)	80 (12.9)	618 (100.0)
	5급	3.58	4 (1.6)	38 (15.2)	70 (28.0)	84 (33.6)	54 (21.6)	250 (100.0)
	4급 이상	3.98	1 (1.8)	1 (1.8)	13 (22.8)	25 (43.9)	17 (29.8)	57 (100.0)
	기타	3.30	4 (4.8)	13 (15.7)	30 (36.1)	26 (31.3)	10 (12.0)	83 (100.0)
근속 년수	5년 미만	3.35	1 (.9)	18 (15.7)	49 (42.6)	34 (29.6)	13 (11.3)	115 (100.0)
	5년 이상~ 10년 미만	3.30	8 (3.1)	43 (16.5)	100 (38.3)	83 (31.8)	27 (10.3)	261 (100.0)
	10년 이상~ 20년 미만	3.26	14 (2.5)	122 (21.6)	196 (34.8)	166 (29.4)	66 (11.7)	564 (100.0)
	20년 이상~ 30년 미만	3.46	16 (2.5)	102 (16.1)	181 (28.5)	246 (38.8)	89 (14.0)	634 (100.0)
	30년 이상	3.80	1 (.6)	16 (9.6)	51 (30.5)	47 (28.1)	52 (31.1)	167 (100.0)

□ 의사결정 과정의 효율성

○ 불필요한 보고절차로 인한 업무 지연에 대해서는 평균이 3.71점으로 중요한 업무실행이 보고 이후로 미루어지는 경우는 드물게 발생하는 것으로 나타남

- 소속별로는 직속기관 및 사업소 3.86점, 본청 3.62점 순, 직급별로는 4급 이상 4.20점, 5급 4.02점, 기타 3.83점, 6급 및 7급 이하 3.62점 순, 근속년수별로는 30년 이상 4.18점, 20년 이상~30년 미만 3.79점, 5년 미만 3.76점, 10년 이상~20년 미만 3.55점, 5년 이상~10년 미만 3.52점 순으로 불필요한 보고절차로 인한 업무지연은 빈번하지 않음

(표17) 불필요한 보고절차로 인한 업무 지연

(단위: 명·%)

구 분	평균 (점)	매우 자주 있다	다소 자주 있다	보통	가끔 있다	매우 드물게 있다	계	
전 체	3.71	40 (2.3)	192 (11.1)	496 (28.7)	511 (29.6)	490 (28.3)	1729 (100.0)	
소속	본청	3.62	28 (2.5)	152 (13.5)	326 (28.9)	333 (29.5)	289 (25.6)	1128 (100.0)
	직속기관	3.86	7 (2.6)	17 (6.4)	68 (25.5)	90 (33.7)	85 (31.8)	267 (100.0)
	사업소	3.86	5 (1.5)	23 (6.9)	102 (30.5)	88 (26.3)	116 (34.7)	334 (100.0)
직급	7급 이하	3.62	16 (2.2)	82 (11.2)	242 (33.2)	217 (29.7)	173 (23.7)	730 (100.0)
	6급	3.62	20 (3.3)	81 (13.2)	171 (27.9)	181 (29.5)	161 (26.2)	614 (100.0)
	5급	4.02	2 (.8)	22 (8.9)	51 (20.6)	65 (26.3)	107 (43.3)	247 (100.0)
	4급 이상	4.20	1 (1.8)	2 (3.6)	8 (14.3)	19 (33.9)	26 (46.4)	56 (100.0)
	기타	3.83	1 (1.2)	5 (6.1)	24 (29.3)	29 (35.4)	23 (28.0)	82 (100.0)
근속년수	5년 미만	3.76	2 (1.8)	7 (6.1)	38 (33.3)	36 (31.6)	31 (27.2)	114 (100.0)
	5년 이상~10년 미만	3.52	9 (3.5)	29 (11.2)	97 (37.3)	68 (26.2)	57 (21.9)	260 (100.0)
	10년 이상~20년 미만	3.55	16 (2.8)	82 (14.5)	170 (30.1)	169 (30.0)	127 (22.5)	564 (100.0)
	20년 이상~30년 미만	3.79	12 (1.9)	67 (10.7)	161 (25.6)	189 (30.1)	199 (31.7)	628 (100.0)
	30년 이상	4.18	1 (.6)	7 (4.3)	30 (18.4)	49 (30.1)	76 (46.6)	163 (100.0)

○ 긴급상황에서 선조치 후보고 할 수 있는 업무 영역과 역할 책임 규정의 증가에 대해서는 평균이 3.23점으로 긍정적으로 응답함

- 소속별로는 직속기관 3.37점, 사업소 3.22점, 본청 3.20점 순, 직급별로는 4급 이상 3.84점, 5급 3.50점, 6급 및 기타 3.19점, 7급 이하 3.14점 순, 근속년수별로는 30년 이상 3.59점, 20년 이상~30년 미만 3.32점, 5년 미만 3.26점, 5년 이상~10년 미만 3.12점, 10년 이상~20년 미만 3.08점 순으로 긴급상황에서의 선조치 후보고 할 수 있는 업무 영역과 역할 책임 규정이 증가하였다고 인식

(표18) 선조치 후보고 가능 업무 영역과 역할 책임 규정의 증가

(단위: 명·%)

구 분	평균 (점)	그러한 규정이 없다	그러한 규정은 있으나 증가하지 않고 있다	보통	다소 그렇다	매우 그렇다	계	
전 체	3.23	104 (6.0)	268 (15.5)	670 (38.7)	496 (28.7)	193 (11.1)	1731 (100.0)	
소속	본청	3.20	75 (6.6)	174 (15.4)	448 (39.6)	314 (27.7)	121 (10.7)	1132 (100.0)
	직속기관	3.37	10 (3.8)	36 (13.6)	99 (37.4)	85 (32.1)	35 (13.2)	265 (100.0)
	사업소	3.22	19 (5.7)	58 (17.4)	123 (36.8)	97 (29.0)	37 (11.1)	334 (100.0)
직급	7급 이하	3.14	41 (5.6)	122 (16.8)	315 (43.4)	189 (26.0)	59 (8.1)	726 (100.0)
	6급	3.19	48 (7.8)	96 (15.6)	227 (36.9)	181 (29.4)	63 (10.2)	615 (100.0)
	5급	3.50	10 (4.0)	33 (13.2)	78 (31.2)	81 (32.4)	48 (19.2)	250 (100.0)
	4급 이상	3.84	1 (1.8)	4 (7.0)	12 (21.1)	26 (45.6)	14 (24.6)	57 (100.0)
	기타	3.19	4 (4.8)	13 (15.7)	38 (45.8)	19 (22.9)	9 (10.8)	83 (100.0)
근속년수	5년 미만	3.26	6 (5.3)	15 (13.2)	48 (42.1)	33 (28.9)	12 (10.5)	114 (100.0)
	5년 이상~10년 미만	3.12	15 (5.8)	47 (18.1)	109 (42.1)	68 (26.3)	20 (7.7)	259 (100.0)
	10년 이상~20년 미만	3.08	46 (8.2)	98 (17.5)	238 (42.4)	125 (22.3)	54 (9.6)	561 (100.0)
	20년 이상~30년 미만	3.32	32 (5.1)	90 (14.3)	224 (35.6)	210 (33.3)	74 (11.7)	630 (100.0)
	30년 이상	3.59	5 (3.0)	18 (10.8)	51 (30.5)	60 (35.9)	33 (19.8)	167 (100.0)

○ 유사업무나 중복적 회의 감소에 따른 업무피로도가 경감될 것으로 생각해 본 경험에 대해 평균 2.56점으로 경험이 다소 많다는 응답이었음

- 소속별로는 직속기관 2.70점, 사업소 2.68점, 본청 2.49점 순, 직급별로는 5급 2.85점, 4급 이상 2.77점, 기타 2.64점, 7급 이하 2.49점, 6급 2.48점 순, 근속년수별로는 30년 이상 2.89점, 5년 미만 2.78점, 20년 이상~30년 미만 2.62점, 5년 이상~20년 미만 2.41점 순임. 즉, 본청, 7급 이하, 5년 이상~20년 미만의 구성원들이 유사업무나 중복적 회의가 감소하면 업무피로도가 경감될 것으로 생각하는 경험이 더 많음

(표19) 유사업무나 과업에 관한 중복적 회의 감소의 불필요한 야근 및 업무피로도 경감 효과 기대 경험

(단위: 명·%)

구 분	평균 (점)	매우 많이 있다	다소 그렇다	보통	별로 그렇지 않다	전혀 그렇지 않다	계	
전 체	2.56	282 (16.2)	647 (37.2)	462 (26.6)	254 (14.6)	93 (5.4)	1738 (100.0)	
소속	본청	2.49	199 (17.5)	443 (39.0)	286 (25.2)	159 (14.0)	49 (4.3)	1136 (100.0)
	직속기관	2.70	36 (13.5)	91 (34.2)	76 (28.6)	43 (16.2)	20 (7.5)	266 (100.0)
	사업소	2.68	47 (14.0)	113 (33.6)	100 (29.8)	52 (15.5)	24 (7.1)	336 (100.0)
직급	7급 이하	2.49	132 (18.1)	274 (37.5)	194 (26.5)	96 (13.1)	35 (4.8)	731 (100.0)
	6급	2.48	94 (15.2)	262 (42.5)	158 (25.6)	74 (12.0)	29 (4.7)	617 (100.0)
	5급	2.85	35 (14.0)	68 (27.2)	66 (26.4)	62 (24.8)	19 (7.6)	250 (100.0)
	4급 이상	2.77	9 (15.8)	16 (28.1)	16 (28.1)	11 (19.3)	5 (8.8)	57 (100.0)
	기타	2.64	12 (14.5)	27 (32.5)	28 (33.7)	11 (13.3)	5 (6.0)	83 (100.0)
근속년수	5년 미만	2.78	14 (12.3)	33 (28.9)	38 (33.3)	22 (19.3)	7 (6.1)	114 (100.0)
	5년 이상~10년 미만	2.41	49 (18.8)	103 (39.5)	70 (26.8)	32 (12.3)	7 (2.7)	261 (100.0)
	10년 이상~20년 미만	2.41	99 (17.6)	245 (43.4)	140 (24.8)	50 (8.9)	30 (5.3)	564 (100.0)
	20년 이상~30년 미만	2.62	94 (14.9)	225 (35.6)	176 (27.8)	101 (16.0)	36 (5.7)	632 (100.0)
	30년 이상	2.89	26 (15.6)	41 (24.6)	38 (22.8)	49 (29.3)	13 (7.8)	167 (100.0)

○ 상부의 지침이 나오지 않음으로 인한 의사결정 지연에 대해서는 평균이 3.27점으로 의사결정 과정의 효율성이 다소 높았음

- 소속별로는 직속기관 3.43점, 사업소 3.33점, 본청 3.22점 순, 직급별로는 4급 이상 3.84점, 5급 3.59점, 기타 3.37점, 6급 3.23점, 7급 이하 3.14점 순, 근속년수별로는 30년 이상 3.71점, 20년 이상~30년 미만 3.36점, 5년 미만 3.29점, 5년 이상~10년 미만 3.13점, 10년 이상~20년 미만 3.10점 순으로 상부의 지침이 나오지 않음으로 인한 의사결정 지연이 없었음

(표20) 상부의 지침이 나오지 않음으로 인한 의사결정 지연

(단위: 명·%)

구 분		평균 (점)	매우 그렇다	다소 그렇다	보통	별로 그렇지 않다	전혀 그렇지 않다	계
전 체		3.27	48 (2.8)	369 (21.2)	573 (32.9)	562 (32.3)	187 (10.8)	1739 (100.0)
소속	본청	3.22	29 (2.6)	267 (23.5)	370 (32.5)	370 (32.5)	101 (8.9)	1137 (100.0)
	직속기관	3.43	4 (1.5)	48 (18.0)	87 (32.6)	86 (32.2)	42 (15.7)	267 (100.0)
	사업소	3.33	15 (4.5)	54 (16.1)	116 (34.6)	106 (31.6)	44 (13.1)	335 (100.0)
직급	7급 이하	3.14	24 (3.3)	181 (24.8)	256 (35.0)	210 (28.7)	60 (8.2)	731 (100.0)
	6급	3.23	20 (3.2)	129 (20.9)	217 (35.1)	191 (30.9)	61 (9.9)	618 (100.0)
	5급	3.59	3 (1.2)	40 (16.0)	57 (22.8)	107 (42.8)	43 (17.2)	250 (100.0)
	4급 이상	3.84	1 (1.8)	4 (7.0)	12 (21.1)	26 (45.6)	14 (24.6)	57 (100.0)
	기타	3.37	0 (.0)	15 (18.1)	31 (37.3)	28 (33.7)	9 (10.8)	83 (100.0)
근속 년수	5년 미만	3.29	4 (3.5)	18 (15.8)	46 (40.4)	33 (28.9)	13 (11.4)	114 (100.0)
	5년 이상~ 10년 미만	3.13	10 (3.8)	59 (22.6)	94 (36.0)	82 (31.4)	16 (6.1)	261 (100.0)
	10년 이상~ 20년 미만	3.10	19 (3.4)	142 (25.2)	214 (38.0)	137 (24.3)	51 (9.1)	563 (100.0)
	20년 이상~ 30년 미만	3.36	12 (1.9)	130 (20.5)	183 (28.9)	238 (37.5)	71 (11.2)	634 (100.0)
	30년 이상	3.71	3 (1.8)	20 (12.0)	36 (21.6)	72 (43.1)	36 (21.6)	167 (100.0)

○ 의사결정 중요성에 따라 결재단계 축소 또는 확대에 대해서는 평균이 3.43점으로 사안의 중요도에 따라 보고 및 결재의 단계가 비교적 유연하게 조정되어 실행되고 있음

- 소속별로는 직속기관 3.55점, 본청 3.44점, 사업소 3.32점 순, 직급별로는 4급 이상 3.84점, 5급 3.64점, 6급 3.42점, 7급 이하 3.35점, 기타 3.31점 순, 근속년수별로는 30년 이상 3.59점, 20년 이상~30년 미만 3.50점, 5년 미만 3.44점, 10년 이상~20년 미만 3.36점, 5년 이상~10년 미만 3.30점 순으로 의사결정 중요성에 따라 결재단계가 축소 또는 확대되는 형태로 인식함

(표21) 의사결정 중요성에 따른 결재단계 축소 또는 확대

(단위: 명·%)

구 분	평균 (점)	전혀 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통	다소 그렇다	매우 그렇다	계	
전 체	3.43	44 (2.5)	226 (13.0)	595 (34.3)	681 (39.2)	190 (10.9)	1736 (100.0)	
소속	본청	3.44	26 (2.3)	151 (13.3)	378 (33.4)	460 (40.6)	118 (10.4)	1133 (100.0)
	직속기관	3.55	6 (2.2)	31 (11.6)	83 (31.1)	105 (39.3)	42 (15.7)	267 (100.0)
	사업소	3.32	12 (3.6)	44 (13.1)	134 (39.9)	116 (34.5)	30 (8.9)	336 (100.0)
직급	7급 이하	3.35	20 (2.7)	94 (12.9)	291 (39.8)	264 (36.1)	62 (8.5)	731 (100.0)
	6급	3.42	19 (3.1)	82 (13.3)	201 (32.6)	247 (40.1)	67 (10.9)	616 (100.0)
	5급	3.64	5 (2.0)	30 (12.0)	60 (24.0)	111 (44.4)	44 (17.6)	250 (100.0)
	4급 이상	3.84	0 (.0)	4 (7.1)	11 (19.6)	31 (55.4)	10 (17.9)	56 (100.0)
	기타	3.31	0 (.0)	16 (19.3)	32 (38.6)	28 (33.7)	7 (8.4)	83 (100.0)
근속년수	5년 미만	3.44	1 (.9)	12 (10.4)	49 (42.6)	41 (35.7)	12 (10.4)	115 (100.0)
	5년 이상~10년 미만	3.30	7 (2.7)	32 (12.3)	118 (45.4)	81 (31.2)	22 (8.5)	260 (100.0)
	10년 이상~20년 미만	3.36	18 (3.2)	79 (14.0)	199 (35.3)	216 (38.4)	51 (9.1)	563 (100.0)
	20년 이상~30년 미만	3.50	15 (2.4)	80 (12.7)	187 (29.6)	272 (43.1)	77 (12.2)	631 (100.0)
	30년 이상	3.59	3 (1.8)	23 (13.8)	42 (25.1)	71 (42.5)	28 (16.8)	167 (100.0)

□ 제도 및 시스템

- 업무생산성 제고를 위한 대면보고나 대면회의를 줄일 수 있는 제도 또는 시스템 마련에 대해서는 평균이 3.24점으로 긍정적으로 응답함
 - 소속별로는 직속기관 3.27점, 본청 3.24점, 사업소 3.21점 순, 직급별로는 4급 이상 3.64점, 5급 3.60점, 6급 및 기타 3.24점, 7급 이하 3.08점 순, 근속년수별로는 30년 이상 3.60점, 20년 이상~30년 미만 3.37점, 5년 미만 3.17점, 10년 이상~20년 미만 3.11점, 5년 이상~10년 미만 2.98점 순으로 업무생산성 제고를 위한 제도 또는 시스템이 마련되어 있다고 생각함

(표22) 업무생산성 제고를 위한 대면보고나 대면회의를 줄일 수 있는 제도 또는 시스템 마련
(단위: 명·%)

구 분		평균 (점)	전혀 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통	다소 그렇다	매우 그렇다	계
전 체		3.24	50 (2.9)	336 (19.3)	669 (38.5)	519 (29.8)	165 (9.5)	1739 (100.0)
소속	본청	3.24	27 (2.4)	219 (19.3)	443 (39.0)	349 (30.7)	97 (8.5)	1135 (100.0)
	직속기관	3.27	9 (3.4)	52 (19.5)	95 (35.6)	79 (29.6)	32 (12.0)	267 (100.0)
	사업소	3.21	14 (4.2)	65 (19.3)	131 (38.9)	91 (27.0)	36 (10.7)	337 (100.0)
직급	7급 이하	3.08	27 (3.7)	164 (22.4)	316 (43.2)	172 (23.5)	53 (7.2)	732 (100.0)
	6급	3.24	18 (2.9)	116 (18.8)	238 (38.5)	192 (31.1)	54 (8.7)	618 (100.0)
	5급	3.60	3 (1.2)	35 (14.0)	65 (26.0)	104 (41.6)	43 (17.2)	250 (100.0)
	4급 이상	3.64	1 (1.8)	4 (7.1)	19 (33.9)	22 (39.3)	10 (17.9)	56 (100.0)
	기타	3.24	1 (1.2)	17 (20.5)	31 (37.3)	29 (34.9)	5 (6.0)	83 (100.0)
근속 년수	5년 미만	3.17	4 (3.5)	21 (18.3)	51 (44.3)	29 (25.2)	10 (8.7)	115 (100.0)
	5년 이상~ 10년 미만	2.98	11 (4.2)	67 (25.7)	112 (42.9)	59 (22.6)	12 (4.6)	261 (100.0)
	10년 이상~ 20년 미만	3.11	19 (3.4)	127 (22.5)	240 (42.6)	128 (22.7)	50 (8.9)	564 (100.0)
	20년 이상~ 30년 미만	3.37	13 (2.1)	102 (16.1)	215 (34.0)	241 (38.1)	61 (9.7)	632 (100.0)
	30년 이상	3.60	3 (1.8)	19 (11.4)	51 (30.5)	62 (37.1)	32 (19.2)	167 (100.0)

○ 기관내 지식·정보·노하우를 공유, 확산할 수 있는 시스템 및 제도에 대해서는 평균 3.29점으로 긍정적으로 인식

- 소속별로는 직속기관 3.37점, 사업소 3.31점, 본청 3.27점 순, 직급별로는 4급 이상 3.72점, 5급 3.56점, 기타 3.39점, 6급 3.28점, 7급 이하 3.17점 순, 근속년수별로는 30년 이상 3.63점, 20년 이상~30년 미만 3.41점, 5년 미만 3.22점, 10년 이상~20년 미만 3.18점, 5년 이상~10년 미만 3.07점 순으로 기관 내 지식과 정보 및 공유하고 확산할 수 있는 시스템이나 제도가 갖추어 있다고 응답

(표23) 기관내 지식·정보·노하우를 공유, 확산할 수 있는 시스템 및 제도

(단위: 명·%)

구 분	평균 (점)	전혀 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통	다소 그렇다	매우 그렇다	계	
전 체	3.29	29 (1.7)	342 (19.7)	650 (37.4)	530 (30.5)	188 (10.8)	1739 (100.0)	
소속	본청	3.27	13 (1.1)	233 (20.5)	434 (38.2)	351 (30.9)	105 (9.2)	1136 (100.0)
	직속기관	3.37	4 (1.5)	55 (20.6)	93 (34.8)	67 (25.1)	48 (18.0)	267 (100.0)
	사업소	3.31	12 (3.6)	54 (16.1)	123 (36.6)	112 (33.3)	35 (10.4)	336 (100.0)
직급	7급 이하	3.17	15 (2.0)	159 (21.7)	311 (42.5)	184 (25.1)	63 (8.6)	732 (100.0)
	6급	3.28	14 (2.3)	121 (19.6)	218 (35.3)	208 (33.7)	56 (9.1)	617 (100.0)
	5급	3.56	0 (.0)	44 (17.6)	68 (27.2)	91 (36.4)	47 (18.8)	250 (100.0)
	4급 이상	3.72	0 (.0)	3 (5.3)	21 (36.8)	22 (38.6)	11 (19.3)	57 (100.0)
	기타	3.39	0 (.0)	15 (18.1)	32 (38.6)	25 (30.1)	11 (13.3)	83 (100.0)
근속 년수	5년 미만	3.22	1 (.9)	26 (22.8)	50 (43.9)	21 (18.4)	16 (14.0)	114 (100.0)
	5년 이상~ 10년 미만	3.07	4 (1.5)	69 (26.4)	109 (41.8)	64 (24.5)	15 (5.7)	261 (100.0)
	10년 이상~ 20년 미만	3.18	10 (1.8)	120 (21.3)	239 (42.4)	148 (26.2)	47 (8.3)	564 (100.0)
	20년 이상~ 30년 미만	3.41	13 (2.1)	105 (16.6)	201 (31.8)	240 (37.9)	74 (11.7)	633 (100.0)
	30년 이상	3.63	1 (.6)	22 (13.2)	51 (30.5)	57 (34.1)	36 (21.6)	167 (100.0)

○ 일하는 방식 개선을 위한 기관내의 제도 및 시스템 구축이 개인의 업무생산성 제고와 일과 삶의 균형에 도움이 되는 정도에 대한 평균은 3.33점으로 긍정적임

- 소속별로는 직속기관 3.46점, 사업소 3.44점, 본청 3.27점 순, 직급별로는 4급 이상 3.91점, 5급 3.60점, 기타 3.37점, 6급 3.28점, 7급 이하 3.24점 순, 근속년수별로는 30년 이상 3.71점, 20년 이상~30년 미만 3.38점, 5년 미만 3.37점, 10년 이상~20년 미만 3.23점, 5년 이상~10년 미만 3.20점 순으로 일하는 방식 개선을 위한 기관 내의 제도 및 시스템 구축이 개인의 업무생산성 제고와 일과 삶의 균형에 도움이 된다고 느낌

(표24) 일하는 방식 개선을 위한 기관내의 제도 및 시스템 구축이 개인의 업무생산성 제고와 일과 삶의 균형에 도움이 되는 정도

(단위: 명·%)

구 분	평균 (점)	전혀 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통	다소 그렇다	매우 그렇다	계	
전 체	3.33	46 (2.6)	341 (19.6)	562 (32.3)	565 (32.5)	224 (12.9)	1738 (100.0)	
소속	본청	3.27	33 (2.9)	236 (20.8)	381 (33.6)	358 (31.5)	127 (11.2)	1135 (100.0)
	직속기관	3.46	8 (3.0)	46 (17.2)	80 (30.0)	82 (30.7)	51 (19.1)	267 (100.0)
	사업소	3.44	5 (1.5)	59 (17.6)	101 (30.1)	125 (37.2)	46 (13.7)	336 (100.0)
직급	7급 이하	3.24	20 (2.7)	153 (20.9)	265 (36.2)	221 (30.2)	73 (10.0)	732 (100.0)
	6급	3.28	20 (3.2)	122 (19.8)	208 (33.7)	199 (32.3)	68 (11.0)	617 (100.0)
	5급	3.60	3 (1.2)	50 (20.1)	46 (18.5)	94 (37.8)	56 (22.5)	249 (100.0)
	4급 이상	3.91	1 (1.8)	2 (3.5)	12 (21.1)	28 (49.1)	14 (24.6)	57 (100.0)
	기타	3.37	2 (2.4)	14 (16.9)	31 (37.3)	23 (27.7)	13 (15.7)	83 (100.0)
근속 년수	5년 미만	3.37	2 (1.7)	18 (15.7)	44 (38.3)	38 (33.0)	13 (11.3)	115 (100.0)
	5년 이상~ 10년 미만	3.20	6 (2.3)	58 (22.2)	96 (36.8)	81 (31.0)	20 (7.7)	261 (100.0)
	10년 이상~ 20년 미만	3.23	16 (2.8)	129 (23.0)	193 (34.3)	157 (27.9)	67 (11.9)	562 (100.0)
	20년 이상~ 30년 미만	3.38	20 (3.2)	113 (17.9)	193 (30.5)	222 (35.1)	85 (13.4)	633 (100.0)
	30년 이상	3.71	2 (1.2)	23 (13.8)	36 (21.6)	67 (40.1)	39 (23.4)	167 (100.0)

□ 협업 및 정보 공유

○ 부서 간 협업을 위해 업무담당자가 직접 타부서 부서장에게 요구 및 지원 요청을 할 수 있는지 여부에 대한 평균은 3.00점으로 보통수준임

- 소속별로는 직속기관 3.27점, 사업소 3.21점, 본청 2.87점 순, 직급별로는 4급 이상 3.67점, 5급 3.28점, 기타 3.04점, 6급 2.96점, 7급 이하 2.87점 순, 근속년수별로는 30년 이상 3.42점, 5년 미만 3.17점, 20년 이상~30년 미만 3.09점, 5년 이상~10년 미만 2.82점, 10년 이상~20년 미만 2.81점 순으로 부서간 협업을 위해 업무담당자가 직접 타부서 부서장에게 요구 및 지원 요청을 할 수 있는 것으로 나타남

(표25) 부서 간 협업을 위해 업무담당자가 직접 타부서 부서장에게 요구 및 지원 요청
(단위: 명·%)

구 분	평균 (점)	전혀 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통	다소 그렇다	매우 그렇다	계	
전 체	3.00	138 (7.9)	465 (26.7)	552 (31.7)	434 (24.9)	151 (8.7)	1740 (100.0)	
소속	본청	2.87	95 (8.4)	351 (30.9)	367 (32.3)	253 (22.3)	70 (6.2)	1136 (100.0)
	직속기관	3.27	20 (7.5)	46 (17.2)	77 (28.8)	89 (33.3)	35 (13.1)	267 (100.0)
	사업소	3.21	23 (6.8)	68 (20.2)	108 (32.0)	92 (27.3)	46 (13.6)	337 (100.0)
직급	7급 이하	2.87	65 (8.9)	212 (29.0)	256 (35.0)	148 (20.2)	51 (7.0)	732 (100.0)
	6급	2.96	55 (8.9)	160 (25.9)	203 (32.8)	155 (25.1)	45 (7.3)	618 (100.0)
	5급	3.28	10 (4.0)	68 (27.2)	47 (18.8)	91 (36.4)	34 (13.6)	250 (100.0)
	4급 이상	3.67	4 7.0%	5 8.8%	11 19.3%	23 40.4%	14 24.6%	57 100.0%
	기타	3.04	4 (4.8)	20 (24.1)	35 (42.2)	17 (20.5)	7 (8.4)	83 (100.0)
근속 년수	5년 미만	3.17	6 (5.2)	19 (16.5)	50 (43.5)	29 (25.2)	11 (9.6)	115 (100.0)
	5년 이상~ 10년 미만	2.82	22 (8.5)	81 (31.2)	88 (33.8)	60 (23.1)	9 (3.5)	260 (100.0)
	10년 이상~ 20년 미만	2.81	57 (10.1)	177 (31.4)	185 (32.8)	104 (18.4)	41 (7.3)	564 (100.0)
	20년 이상~ 30년 미만	3.09	42 (6.6)	158 (24.9)	190 (30.0)	189 (29.8)	55 (8.7)	634 (100.0)
	30년 이상	3.42	11 (6.6)	30 (18.0)	39 (23.4)	52 (31.1)	35 (21.0)	167 (100.0)

○ 타 기관이나 부서의 협조를 요청할 수 있는 비상대처 채널 가동에 대해서는 평균이 3.09점으로 보통 수준으로 나타남

- 소속별로는 사업소 3.25점, 직속기관 3.20점, 본청 3.01점 순, 직급별로는 4급 이상 3.46점, 5급 3.26점, 기타 3.10점, 6급 3.05점, 7급 이하 3.03점 순, 근속년수별로는 30년 이상 3.31점, 5년 미만 3.21점, 20년 이상~30년 미만 3.14점, 10년 이상~20년 미만 3.01점, 5년 이상~10년 미만 2.92점 순으로 타 기관이나 부서의 협조를 실시 간으로 긴급히 받아야 할 사안에 대해 핫라인 개념의 비상대처 채널이 가동되고 있다고 응답

(표26) 타 기관이나 부서의 협조를 요청할 수 있는 비상채널 가동

(단위: 명·%)

구 분	평균 (점)	전혀 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통	다소 그렇다	매우 그렇다	계	
전 체	3.09	88 (5.1)	414 (23.8)	664 (38.2)	401 (23.1)	169 (9.7)	1736 (100.0)	
소속	본청	3.01	63 (5.6)	297 (26.2)	432 (38.1)	250 (22.0)	92 (8.1)	1134 (100.0)
	직속기관	3.20	9 (3.4)	56 (21.0)	107 (40.1)	63 (23.6)	32 (12.0)	267 (100.0)
	사업소	3.25	16 (4.8)	61 (18.2)	125 (37.3)	88 (26.3)	45 (13.4)	335 (100.0)
직급	7급 이하	3.03	39 (5.3)	183 (25.0)	295 (40.4)	147 (20.1)	67 (9.2)	731 (100.0)
	6급	3.05	34 (5.5)	149 (24.2)	239 (38.9)	140 (22.8)	53 (8.6)	615 (100.0)
	5급	3.26	8 (3.2)	59 (23.6)	78 (31.2)	69 (27.6)	36 (14.4)	250 (100.0)
	4급 이상	3.46	3 (5.3)	7 (12.3)	14 (24.6)	27 (47.4)	6 (10.5)	57 (100.0)
	기타	3.10	4 (4.8)	16 (19.3)	38 (45.8)	18 (21.7)	7 (8.4)	83 (100.0)
근속 년수	5년 미만	3.21	2 (1.8)	21 (18.4)	54 (47.4)	25 (21.9)	12 (10.5)	114 (100.0)
	5년 이상~ 10년 미만	2.92	15 (5.7)	69 (26.4)	113 (43.3)	49 (18.8)	15 (5.7)	261 (100.0)
	10년 이상~ 20년 미만	3.01	35 (6.2)	140 (24.9)	224 (39.8)	112 (19.9)	52 (9.2)	563 (100.0)
	20년 이상~ 30년 미만	3.14	29 (4.6)	151 (23.9)	220 (34.9)	165 (26.1)	66 (10.5)	631 (100.0)
	30년 이상	3.31	7 (4.2)	33 (19.8)	53 (31.7)	50 (29.9)	24 (14.4)	167 (100.0)

○ 업무 노하우 및 업무 지식의 획득의 용이성에 대해서는 평균이 3.25점으로 긍정적으로 응답함

- 소속별로는 직속기관 3.45점, 사업소 3.41점, 본청 3.15점 순, 직급별로는 4급 이상 3.65점, 5급 3.50점, 기타 3.43점, 6급 3.26점, 7급 이하 3.10점 순, 근속년수별로는 30년 이상 3.63점, 20년 이상~30년 미만 3.34점, 5년 미만 3.30점, 10년 이상~20년 미만 3.13점, 5년 이상~10년 미만 3.02점 순으로 업무 노하우 및 업무 지식이 공유되어 이를 획득하기가 용이한 것으로 나타남

(표27) 업무 노하우 및 업무 지식의 획득

(단위: 명·%)

구 분	평균 (점)	전혀 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통	다소 그렇다	매우 그렇다	계	
전 체	3.25	40 (2.3)	349 (20.2)	671 (38.8)	483 (27.9)	186 (10.8)	1729 (100.0)	
소속	본청	3.15	31 (2.7)	256 (22.7)	450 (39.9)	295 (26.1)	97 (8.6)	1129 (100.0)
	직속기관	3.45	3 (1.1)	40 (15.2)	95 (36.0)	88 (33.3)	38 (14.4)	264 (100.0)
	사업소	3.41	6 (1.8)	53 (15.8)	126 (37.5)	100 (29.8)	51 (15.2)	336 (100.0)
직급	7급 이하	3.10	20 (2.8)	172 (23.7)	315 (43.4)	157 (21.6)	62 (8.5)	726 (100.0)
	6급	3.26	17 (2.8)	113 (18.4)	235 (38.3)	189 (30.8)	59 (9.6)	613 (100.0)
	5급	3.50	2 (.8)	46 (18.4)	70 (28.0)	90 (36.0)	42 (16.8)	250 (100.0)
	4급 이상	3.65	1 (1.8)	5 (8.8)	19 (33.3)	20 (35.1)	12 (21.1)	57 (100.0)
	기타	3.43	0 (.0)	13 (15.7)	32 (38.6)	27 (32.5)	11 (13.3)	83 (100.0)
근속 년수	5년 미만	3.30	1 (.9)	24 (20.9)	48 (41.7)	24 (20.9)	18 (15.7)	115 (100.0)
	5년 이상~ 10년 미만	3.02	6 (2.3)	75 (29.1)	103 (39.9)	56 (21.7)	18 (7.0)	258 (100.0)
	10년 이상~ 20년 미만	3.13	14 (2.5)	125 (22.4)	248 (44.4)	118 (21.1)	53 (9.5)	558 (100.0)
	20년 이상~ 30년 미만	3.34	17 (2.7)	101 (16.0)	230 (36.4)	221 (35.0)	63 (10.0)	632 (100.0)
	30년 이상	3.63	2 (1.2)	24 (14.5)	42 (25.3)	64 (38.6)	34 (20.5)	166 (100.0)

□ 업무공간 및 환경

○ 업무공간 및 환경(자신의 사무공간)에 대한 생각에 대한 평균은 2.85점으로 구성원들은 자신의 사무공간에 대해 대체로 불편하다고 느끼고 있음

- 소속별로는 사업소 3.00점, 직속기관 2.98점, 본청 2.78점 순, 직급별로는 5급 3.16점, 4급 이상 3.00점, 기타 2.94점, 6급 2.81점, 7급 이하 2.76점 순, 근속년수별로는 30년 이상 3.28점, 5년 미만 3.03점, 20년 이상~30년 미만 2.88점, 10년 이상~20년 미만 2.74점, 5년 이상~10년 미만 2.68점 순으로 사무공간에 대한 불편함을 적게 느낌

(표28) 업무공간 및 환경(자신의 사무공간)에 대한 생각

(단위: 명·%)

구 분	평균 (점)	사무실 외에서 업무진행 불편	일부의 정보, 자료 접근 가능하여 불편함	불편을 종종 느낌	업무자료 및 정보에 대한 활용은 불편	불편없이 업무수행 가능	계	
전 체	2.85	249 (14.3)	421 (24.2)	542 (31.2)	389 (22.4)	137 (7.9)	1738 (100.0)	
소속	본청	2.78	178 (15.7)	280 (24.7)	361 (31.8)	243 (21.4)	72 (6.3)	1134 (100.0)
	직속기관	2.98	35 (13.1)	57 (21.3)	80 (30.0)	69 (25.8)	26 (9.7)	267 (100.0)
	사업소	3.00	36 (10.7)	84 (24.9)	101 (30.0)	77 (22.8)	39 (11.6)	337 (100.0)
직급	7급 이하	2.76	115 (15.7)	191 (26.1)	225 (30.8)	154 (21.1)	46 (6.3)	731 (100.0)
	6급	2.81	92 (14.9)	150 (24.3)	205 (33.2)	124 (20.1)	47 (7.6)	618 (100.0)
	5급	3.16	21 (8.4)	48 (19.3)	78 (31.3)	74 (29.7)	28 (11.2)	249 (100.0)
	4급 이상	3.00	8 (14.0)	13 (22.8)	13 (22.8)	17 (29.8)	6 (10.5)	57 (100.0)
	기타	2.94	13 (15.7)	19 (22.9)	21 (25.3)	20 (24.1)	10 (12.0)	83 (100.0)
근속년수	5년 미만	3.03	16 (13.9)	24 (20.9)	24 (20.9)	43 (37.4)	8 (7.0)	115 (100.0)
	5년 이상~10년 미만	2.68	44 (16.9)	72 (27.6)	82 (31.4)	50 (19.2)	13 (5.0)	261 (100.0)
	10년 이상~20년 미만	2.74	95 (16.9)	144 (25.6)	177 (31.5)	105 (18.7)	41 (7.3)	562 (100.0)
	20년 이상~30년 미만	2.88	81 (12.8)	150 (23.7)	213 (33.6)	141 (22.3)	48 (7.6)	633 (100.0)
	30년 이상	3.28	13 (7.8)	31 (18.6)	46 (27.5)	50 (29.9)	27 (16.2)	167 (100.0)

- 타 부서(업무)와 연관된 업무공간 및 환경에 대해서는 평균 3.41점으로 긍정적으로 응답함
 - 소속별로는 사업소 3.61점, 직속기관 3.49점, 본청 3.33점 순, 직급별로는 4급 이상 3.70점, 5급 3.55점, 기타 3.52점, 6급 3.38점, 7급 이하 3.34점 순, 근속년수별로는 30년 이상 3.63점, 5년 미만 3.58점, 20년 이상~30년 미만 3.44점, 5년 이상~20년 미만 3.31점 순으로 타 부서(업무)와 연관되어 일하는 업무공간 및 환경에 대해 불편함이 느끼지 않았음

(표29) 타 부서(업무)와 연관된 업무공간 및 환경에 대한 생각

(단위: 명·%)

구 분	평균 (점)	전혀 협조 할 수 없음	협조를 위해 공식적 절차 필요	타부서 방문 눈치가 보임	부서간 구분은 있으나 어려움 없음	부서간 구분이 거의 없고 업무협의 논의 가능	계	
전 체	3.41	22 (1.3)	343 (19.7)	451 (25.9)	751 (43.2)	172 (9.9)	1739 (100.0)	
소속	본청	3.33	15 (1.3)	237 (20.8)	326 (28.7)	479 (42.1)	80 (7.0)	1137 (100.0)
	직속기관	3.49	2 (.8)	58 (21.8)	45 (16.9)	130 (48.9)	31 (11.7)	266 (100.0)
	사업소	3.61	5 (1.5)	48 (14.3)	80 (23.8)	142 (42.3)	61 (18.2)	336 (100.0)
직급	7급 이하	3.34	7 (1.0)	151 (20.6)	230 (31.4)	273 (37.3)	71 (9.7)	732 (100.0)
	6급	3.38	13 (2.1)	127 (20.6)	146 (23.7)	272 (44.1)	59 (9.6)	617 (100.0)
	5급	3.55	1 (.4)	41 (16.4)	54 (21.6)	127 (50.8)	27 (10.8)	250 (100.0)
	4급 이상	3.70	0 (.0)	7 (12.3)	8 (14.0)	37 (64.9)	5 (8.8)	57 (100.0)
	기타	3.52	1 (1.2)	17 (20.5)	13 (15.7)	42 (50.6)	10 (12.0)	83 (100.0)
근속년수	5년 미만	3.58	0 (.0)	19 (16.5)	27 (23.5)	52 (45.2)	17 (14.8)	115 (100.0)
	5년 이상~10년 미만	3.31	0 (.0)	56 (21.5)	88 (33.7)	96 (36.8)	21 (8.0)	261 (100.0)
	10년 이상~20년 미만	3.31	8 (1.4)	117 (20.8)	174 (31.0)	218 (38.8)	45 (8.0)	562 (100.0)
	20년 이상~30년 미만	3.44	10 (1.6)	126 (19.9)	136 (21.5)	299 (47.2)	63 (9.9)	634 (100.0)
	30년 이상	3.63	4 (2.4)	25 (15.0)	26 (15.6)	86 (51.5)	26 (15.6)	167 (100.0)

○ 일하는 업무공간에서 회의실 등 공유공간의 충분성에 대해서는 평균이 3.06점으로 보통 수준임

- 소속별로는 사업소 3.34점, 직속기관 3.32점, 본청 2.91점 순, 직급별로는 4급 이상 3.24점, 5급 3.19점, 기타 3.13점, 7급 이하 3.05점, 6급 2.98점 순, 근속년수별로는 30년 이상 3.30점, 5년 미만 3.22점, 5년 이상~10년 미만 3.08점, 10년 이상~10년 미만 3.03점, 20년 이상~30년 미만 3.00점 순으로 회의실 등 여러 사람이 공유하는 공간이 다소 충분하다고 생각함

(표30) 회의실 등 공유공간의 충분성

(단위: 명·%)

구 분	평균 (점)	전혀 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통	다소 그렇다	매우 그렇다	계	
전 체	3.06	114 (6.6)	423 (24.5)	621 (36.0)	391 (22.6)	178 (10.3)	1727 (100.0)	
소속	본청	2.91	82 (7.3)	317 (28.2)	426 (37.9)	222 (19.7)	78 (6.9)	1125 (100.0)
	직속기관	3.32	16 (6.0)	46 (17.3)	87 (32.7)	71 (26.7)	46 (17.3)	266 (100.0)
	사업소	3.34	16 (4.8)	60 (17.9)	108 (32.1)	98 (29.2)	54 (16.1)	336 (100.0)
직급	7급 이하	3.05	39 (5.4)	180 (24.8)	278 (38.3)	159 (21.9)	69 (9.5)	725 (100.0)
	6급	2.98	50 (8.1)	157 (25.6)	214 (34.9)	143 (23.3)	50 (8.1)	614 (100.0)
	5급	3.19	15 (6.0)	57 (22.8)	79 (31.6)	64 (25.6)	35 (14.0)	250 (100.0)
	4급 이상	3.24	2 (3.6)	13 (23.6)	19 (34.5)	12 (21.8)	9 (16.4)	55 (100.0)
	기타	3.13	8 (9.6)	16 (19.3)	31 (37.3)	13 (15.7)	15 (18.1)	83 (100.0)
근속 년수	5년 미만	3.22	4 (3.5)	24 (20.9)	46 (40.0)	25 (21.7)	16 (13.9)	115 (100.0)
	5년 이상~ 10년 미만	3.08	13 (5.0)	51 (19.8)	113 (43.8)	64 (24.8)	17 (6.6)	258 (100.0)
	10년 이상~ 20년 미만	3.01	42 (7.5)	146 (26.0)	199 (35.5)	115 (20.5)	59 (10.5)	561 (100.0)
	20년 이상~ 30년 미만	3.00	46 (7.3)	169 (26.8)	211 (33.5)	149 (23.7)	55 (8.7)	630 (100.0)
	30년 이상	3.30	9 (5.5)	33 (20.2)	52 (31.9)	38 (23.3)	31 (19.0)	163 (100.0)

□ 기타 : 조직문화 중요도 및 개선과제

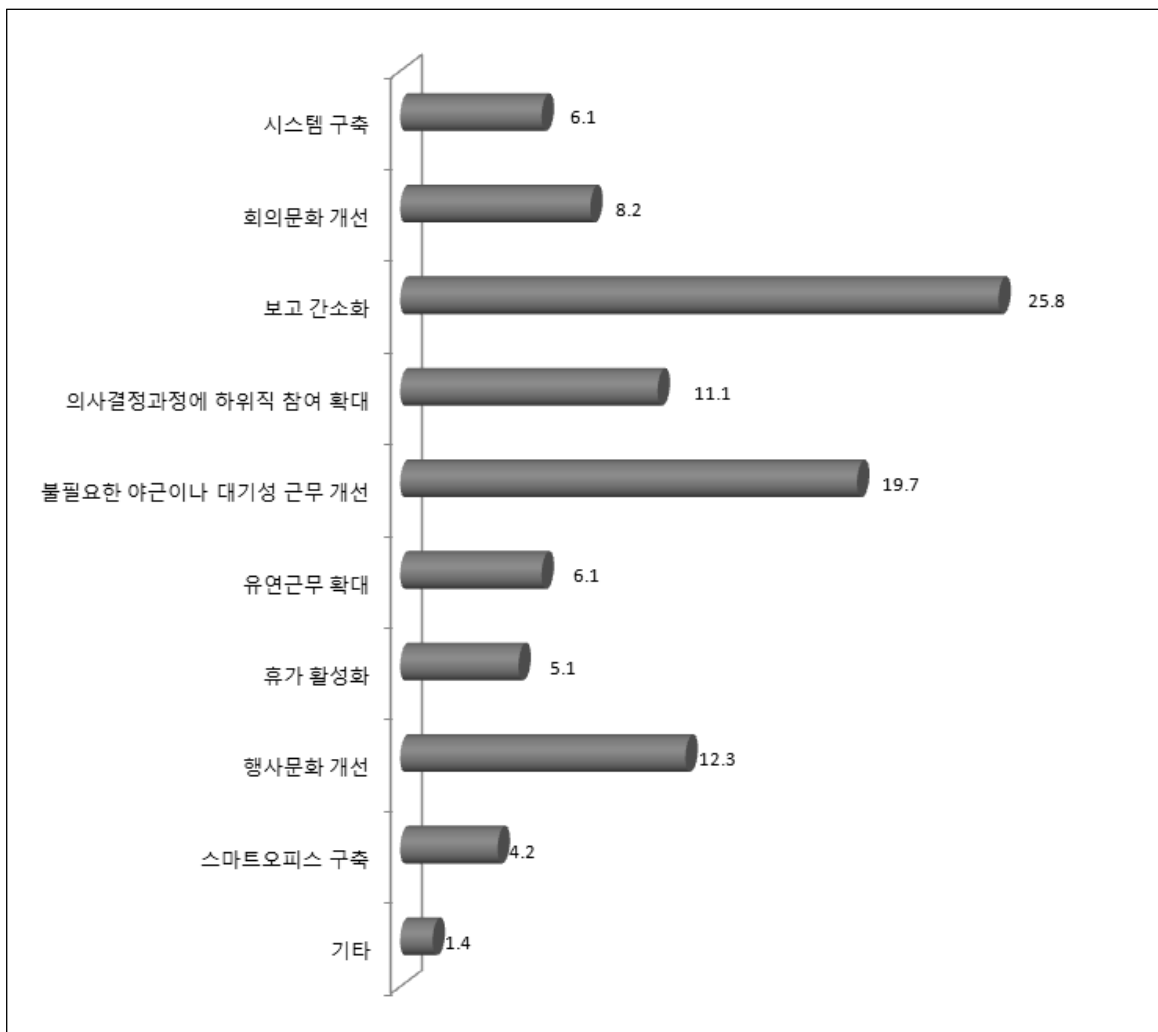
- 일하는 방식 개선을 위한 조직문화 중요도에 대한 평균은 4.60점으로 매우 높음
 - 소속별로는 직속기관 4.64점, 본청 4.61점, 사업소 4.51점 순, 직급별로는 4급 이상 4.84점, 5급 4.72점, 6급 4.60점, 7급 이하 4.56점, 기타 4.40점 순, 근속년수별로는 30년 이상 4.70점, 5년 이상~10년 미만 4.62점, 20년 이상~30년 미만 4.60점, 10년 이상~20년 미만 4.58점, 5년 미만 4.47점 순으로 일하는 방식 개선을 위해 조직문화가 중요하다고 생각함

(표31) 일하는 방식 개선을 위한 조직문화 중요도

(단위: 명·%)

구 분		평균 (점)	매우 중요하다	다소 중요하다	그냥 그렇다	별로 중요하지 않다	전혀 관련이 없다	계
전 체		4.60	1165 (66.9)	482 (27.7)	70 (4.0)	17 (1.0)	7 (.4)	1741 (100.0)
소속	본청	4.61	762 (67.0)	327 (28.8)	37 (3.3)	7 (.6)	4 (.4)	1137 (100.0)
	직속기관	4.64	186 (69.7)	69 (25.8)	9 (3.4)	2 (.7)	1 (.4)	267 (100.0)
	사업소	4.51	217 (64.4)	86 (25.5)	24 (7.1)	8 (2.4)	2 (.6)	337 (100.0)
직급	7급 이하	4.56	477 (65.1)	204 (27.8)	40 (5.5)	6 (.8)	6 (.8)	733 (100.0)
	6급	4.60	405 (65.5)	188 (30.4)	18 (2.9)	6 (1.0)	1 (.2)	618 (100.0)
	5급	4.72	189 (75.6)	54 (21.6)	5 (2.0)	2 (.8)	0 (.0)	250 (100.0)
	4급 이상	4.84	48 (84.2)	9 (15.2)	0 (.0)	0 (.0)	0 (.0)	57 (100.0)
	기타	4.40	46 (55.4)	27 (32.5)	7 (8.4)	3 (3.6)	0 (.0)	83 (100.0)
근속 년수	5년 미만	4.47	70 (60.9)	33 (28.7)	8 (7.0)	4 (3.5)	0 (.0)	115 (100.0)
	5년 이상~ 10년 미만	4.62	177 (67.8)	73 (28.0)	9 (3.4)	0 (.0)	2 (.8)	261 (100.0)
	10년 이상~ 20년 미만	4.58	367 (67.8)	73 (28.0)	9 (3.4)	0 (.0)	2 (.8)	564 (100.0)
	20년 이상~ 30년 미만	4.60	423 (66.7)	180 (28.4)	23 (3.6)	6 (.9)	2 (.3)	634 (100.0)
	30년 이상	4.70	128 (76.6)	31 (18.6)	5 (3.0)	3 (1.8)	0 (.0)	167 (100.0)

- 일하는 방식 개선을 위해 가장 시급히 이루어져야 할 과제에 대해 ‘보고 간소화’라는 응답이 597명(25.8%)으로 가장 많았고, 다음으로는 ‘불필요한 야근이나 대기성 근무 개선’ 456명(19.7%), ‘행사문화 개선’ 284명(12.3%), ‘의사결정과정에 하위직 참여 확대’ 256명(11.1%), ‘회의문화 개선’ 189명(8.2%) 순으로 나타남
- 기타 내용으로는 관료주의 타파, 잦은 업무보고 개선, 객관적 근무평가, 효율적 인력배치, 과도한 보도자료, 간부 공무원의 인식전환 및 적극적 리더십, 시간의 개선, 결재단계 축소 및 하향조정, 사무공간의 유지·보수, 결원시 신속한 인원배치, 일관성 있는 조직 관리 등이 있음



(그림4) 일하는 방식 개선을 위한 과제

(표32) 일하는 방식 개선을 위한 과제(다중응답)

(단위: 명·응답기준%)

구분	시스템 구축	회의 문화 개선	보고 간소화	의사 결정 과정 에 하위 직 참 여 확 대	불 필 요 한 아 근 이 나 대 기 성 근 무 개 선	유 연 근 무 확 대	휴 가 활 성 화	행 사 문 화 개 선	스 마 트 오 피 스 구 축	기 타	계	
전체	140 (6.1)	189 (8.2)	597 (25.8)	256 (11.1)	456 (19.7)	141 (6.1)	118 (5.1)	284 (12.3)	98 (4.2)	32 (1.4)	2311 (100.0)	
소속	본청	84 (5.5)	114 (7.5)	407 (26.9)	144 (9.5)	339 (22.4)	92 (6.1)	75 (5.0)	186 (12.3)	56 (3.7)	18 (1.2)	1515 (100.0)
	직속기관	21 (5.9)	40 (11.3)	94 (26.6)	53 (15.0)	45 (12.7)	22 (6.2)	11 (3.1)	46 (13.0)	16 (4.5)	6 (1.7)	354 (100.0)
	사업소	35 (7.9)	35 (7.9)	96 (21.7)	59 (13.3)	72 (16.3)	27 (6.1)	32 (7.2)	52 (11.8)	26 (5.9)	8 (1.8)	442 (100.0)
직급	7급 이하	54 (5.4)	70 (7.0)	228 (22.8)	102 (10.2)	230 (23.0)	69 (6.9)	76 (7.6)	117 (11.7)	41 (4.1)	13 (1.3)	1000 (100.0)
	6급	34 (4.2)	70 (8.6)	239 (29.4)	91 (11.2)	163 (20.0)	49 (6.0)	29 (3.6)	99 (12.2)	27 (3.3)	12 (1.5)	813 (100.0)
	5급	33 (10.7)	30 (9.8)	89 (29.0)	32 (10.4)	38 (12.4)	12 (3.9)	7 (2.3)	44 (14.3)	18 (5.9)	4 (1.3)	307 (100.0)
	4급 이상	10 (13.2)	6 (7.9)	16 (21.1)	12 (15.8)	15 (19.7)	3 (3.9)	1 (1.3)	9 (11.8)	3 (3.9)	1 (1.3)	76 (100.0)
	기타	9 (7.8)	13 (11.3)	25 (21.7)	19 (16.5)	10 (8.7)	8 (7.0)	5 (4.3)	15 (13.0)	9 (7.8)	2 (1.7)	115 (100.0)
근속 년수	5년 미만	12 (8.1)	9 (6.0)	27 (18.1)	16 (10.7)	26 (17.4)	12 (8.1)	20 (13.4)	14 (9.4)	10 (6.7)	3 (2.0)	149 (100.0)
	5년 이상~ 10년 미만	16 (4.6)	29 (8.3)	95 (27.1)	24 (6.8)	77 (21.9)	24 (6.8)	28 (8.0)	45 (12.8)	8 (2.3)	5 (1.4)	351 (100.0)
	10년 이상~ 20년 미만	31 (3.9)	59 (7.4)	197 (24.6)	93 (11.6)	195 (24.3)	59 (7.4)	40 (5.0)	86 (10.7)	33 (4.1)	9 (1.1)	802 (100.0)
	20년 이상~ 30년 미만	57 (7.2)	74 (9.3)	221 (27.7)	91 (11.4)	131 (16.4)	38 (4.8)	27 (3.4)	107 (13.4)	39 (4.9)	12 (1.5)	797 (100.0)
	30년 이상	24 (11.3)	18 (8.5)	57 (26.9)	32 (15.1)	27 (12.7)	8 (3.8)	3 (1.4)	32 (15.1)	8 (3.8)	3 (1.4)	212 (100.0)

II. 특징과 시사점

1. 특징

- 조직문화진단에서 모든 항목은 1점에서 5점사이의 5점 리커트(likert) 척도로 질문하였고, 1점으로 갈수록 강한 부정적, 5점으로 갈수록 강한 긍정, 3점 보통수준으로 해석할 수 있음
 - 참고 : 전혀 아님(1점), 별로 아님(2점), 보통(3점), 다소긍정(4점), 긍정(5점)의 5단계 설문 분석 결과임
- 7개 영역의 26개 항목으로 나누어 분석해 본 결과 대부분 3점 이상으로 긍정적임
- 7개 영역에서 평균이 3.4점 이상은 '리더십 및 리더역할', '혁신지향' 등이며, 3.3점대에는 '개방적 소통문화'이고, 3.2점대가 '의사결정과정의 효율성'과 '제도 및 시스템'임
- 반면, 3.1점대는 '협업과 정보공유' 및 '업무공간 및 환경'으로 나타남
- 3.1점대를 포함하여 그 이하로 나타는 항목은 개선의 여지가 있다고 볼 수 있으며, 구체적으로 세부 항목으로 보면 다음과 같음
 - 개방적 소통문화 영역에서 "구성원의 의사소통 채널 활용"의 경우 근속년수가 5년 이상~10년 미만인 경우 3.13점으로 특히 낮게 나타남
 - 의사결정 과정의 효율성 영역에서 '선조치 후보고 가능 업무 영역과 역할 책임 규정의 증가'의 경우 6급(3.19점)과 7급 이하(3.14점), 기타(3.19점) 일수록 낮았고, 근속년수가 10년 이상~20년 미만(3.08점)과 5년 이상~10년 미만(3.12점)인 경우가 낮게 나타났으며, '유사업무나 과업에 관한 중복적 회의 감소의 불필요한 야근 및 업무 피로도 경감 효과'에서는 소속, 직급, 근속년수와 관계없이 2점대로 나타나 가장 개선이 필요한 것으로 보임. 이는 2015년에서도 개선의 필요성이 제기되었으나 2016년에도 변함없이 부정적인 의견으로 나타나 개선이 시급하다고 할 수 있음. '상부의 지침이 나오지 않음'으로 인한 의사결정'에 대한 것에도 7급 이

- 하(3.14점)일수록 낮았으며, 근속년수가 10년 이상~20년 미만(3.10점)과 5년 이상~10년 미만(3.13점)인 경우가 낮게 나타남
- 제도 및 시스템 영역에서 '업무생산성 제고를 위한 대면보고나 대면회의를 줄일 수 있는 시스템 마련'에 대해서는 7급 이하(3.08점)가 낮았으며, 근속년수에서는 20년 미만에서 3.1점대로 낮게 나타났는데 특히 5년 이상~10년 미만의 경우는 2.98점대로 부정적이었으며, '기관내 지식·정보·노하우를 공유, 확산할 수 있는 시스템 및 제도'에 대해 7급 이하(3.17점)일수록 낮았고, 근속년수가 5년 이상~10년 미만과 10년 이상~20년 미만에서 각각 3.07점, 3.18점으로 낮게 나타남
 - 협업 및 정보 공유 영역은 전반적으로 낮게 나타났으며, 세부 항목별로 보면, '부서간 협업을 위해 업무 담당자가 직접 타부서 부서장에게 요구 및 지원 요청'에 대해 본청(2.87점)이 부정적으로 나타났으며, 7급 이하(2.87점), 6급(2.96점)으로 직급이 낮을수록 부정적으로 나타났고, 근속연수에서는 5년 이상~10년 미만(2.82점)과 10년 이상~20년 미만(2.81점)의 경우 부정적으로 나타났으며, 20년 이상~30년 미만(3.09점)과 5년 미만(3.17점)도 3점대 초반으로 낮았음. '타 기관이나 부서의 협조를 요청할 수 있는 비상채널 가동'의 경우 본청(3.01점)이 낮았으며, 7급 이하(3.03점), 6급(3.05점)으로 직급이 낮을수록 낮았고, 근속년수에 있어서 20년 이상~30년 미만(3.14점), 10년 이상~20년 미만(3.01점), 5년 이상~10년 미만(2.92점)으로 근속년수가 낮을수록 낮게 나타났음. '업무 노하우 및 업무 지식의 획득'에 있어서도 본청(3.15점)일수록, 7급 이하(3.10점)와 같이 직급이 낮을수록 낮게 나타났으며, 근속년수가 5년 이상~10년 미만(3.02점)과 10년 이상~20년 미만(3.13점)의 경우가 특히 낮게 나타남
 - 업무공간 및 환경 영역에서 '업무공간 및 환경(자신의 사무공간)에 대한 생각'에서 본청(2.78점)과 직속기관(2.98점)이 부정적으로 나타났으며 사업소는 3.00점으로 낮았고, 직급에 있어서는 6급 이하는 부정적으로, 5급 이상에서도 3점대 초반으로 낮게 나타났으며, 근속년수에서는 5년 이상에서 30년 미만 사이에서는 부정적인 의견을, 5년 미만의 경우는 3점대 초반으로 낮게 나타남. '회의실 등 공유공간의 충분성'의 경우 본청(2.91점)이 부정적으로, 7급 이하(3.05점), 6급(2.98점), 5급(3.19점)으로 직급이 낮을수록 대체로 낮게 나타났고, 근속년수는 5년 이상에서 30년 미만사이가 3점대 초반으로 낮았음

- 즉, 각 영역별 세부 항목별로 경남도 본청, 직속기관 및 사업소 등으로 분화해 본 결과 사업소가 각 항목에 대해 비교적 긍정적으로 응답하였고 그 다음이 직속기관, 가장 낮은 곳이 도 본청 순임. 직급으로 볼 때에도 항목 전반적인 면에서 7급 이하가 가장 낮고, 그 다음이 6급, 그리고 5급 순으로 나타남

2. 시사점

- 총 7개의 설문항목에 대한 조사 결과, 조직문화에 대한 인식은 비교적 긍정적으로 하는 것으로 나타났음
 - 그렇지만 대부분의 문항에서 평균이 3점에서 3.5점 내외가 많아 '보통'이거나 '다소 긍정'의 응답이 많은 것으로 볼 때 조직문화에 대해 완전한 긍정보다는 개선의 여지가 필요함
- 첫째, 개별 설문 항목별로 조직문화에 대한 인식도에서 보면 대부분의 직장에서 조직문화의 가장 큰 갈등요인이자 개선사항으로 들 수 있는 '동료들간의 협업, 정보공유, 업무공간, 업무환경' 등의 항목에서 비교적 낮은 인식 내지 부정적으로 인식하고 있다는 점은 역으로 여전히 개선의 여지가 많다는 것을 암시하고 있음. 이는 2015년의 조직진단의 결과와 동일한 결과로 개선의 노력이 없었거나 개선의 노력을 하고 있다면 많은 시간이 필요함을 나타낸다고 볼 수 있음
- 동료들간의 소통과 협업과 공유 등은 팀워크를 중시하는 일일수록 반드시 필요하므로 업무와 연계된 MT, 워크숍, 세미나, 업무공유여행 등은 물론 비업무적인 등반대회, 체육대회 등을 통해 동료간의 의와 우애를 살려 나가야 효율을 제고할 수 있을 것으로 보임
 - 일주일에 월요일과 수요일 혹은 수요일과 금요일 등 2일 정도는 동료들간 비업무형 단합이 가능한 시간을 갖도록 프로그램을 정형화할 필요가 있을 것임. 이를 경남형으로 승화시켜 전국 확산 바람직
- 둘째, 직급으로 본 결과 2015년은 승진을 바라보는 6급에서 부정적이거나 낮은 평가가 나타난 것과는 달리 2016년에는 7급 이하에서 다른 직급에 비해 낮겨

나 부정적인 의견을 많이 보였고, 6급, 5급 순으로 낮았음. 그리고 전문성과 실력이 상급자나 하급자에게 가장 많이 노출될 수 있는 5급에서 인식도가 비교적 낮게 나타나고 있음

- 지난해와 달리 급수가 낮아짐에도 불구하고 직급별로 조직과 업무에 대한 만족도가 낮은 것은 신규 공무원으로 채용된 후에도 고학력 등에 의한 개인주의 의식이 늘어나고, 현직에 채용되기 이전의 습성이 기존의 조직문화에 이입되어 발생하는 경향으로 보임

○ 이는 결국 응답하는 조직구성원 개개인들의 스스로의 능력보충과 능력발휘를 위한 학습과 노력이 따라야 할 것임

○ 조직 차원에서 7급, 6급 그리고 5급 직원들의 조직문화에서의 능력발휘와 인식도 제고를 위해서 학습의 기회를 제공하는 것이 바람직할 것임

- 즉, 5-7급이라 함은 학교졸업 후 시험과정을 거치고 공무원으로 시작한 이후 10년 내지 20여년이 경과하면서 매뉴얼 내지 반복적인 업무에 능숙하다 보니, 새로운 지식함양이나 혁신의 기회창출 등과는 상당히 동떨어져 있는 상태임
- 따라서 이들에 대한 기존 공무원 교육과 같은 틀에 박힌 교육보다는 새로운 학습 기회 제공, 혁신마인드 창출 기회부여 등이 필요로 할 것임

○ 마지막으로 유사업무, 중복회의나 대면보고 등을 줄이는 등 업무나 보고의 간소화는 소속이나 직급에 관계없이 개선되어야 할 과제임

Ⅲ. 결론

- 경남도 조직문화에 대한 내부의 반응은 설문분석 결과나 외형적으로는 비교적 긍정적이나, 내부적으로 하나하나 살펴보면 그렇게 만족스럽다고는 할 수 없음
- 특히 지난해와 달리 조직과 업무 등과 관련된 만족도에서 예년과 달리 7급 이하의 경우에도 불만족도가 상대적으로 높게 나타나고 있음
 - 이는 조직문화에 대한 부적응도 있겠지만, 채용 이전의 환경 혹은 채용 이후 친구 등 주변인들의 일반 사회의 조직문화와 비교하여 나타날 수도 있으므로, 업무 외적인 활동을 적극 장려하는 노력으로 단결과 조직문화에 대한 적응력을 극복해 나가야 할 것으로 보임
- 시사점으로 도출된 문제점을 해결하기 위한 건의사항으로는 업무와 연계된 MT, 워크숍, 세미나, 업무공유여행 등을 실시하고, 비업무적인 등반대회, 체육대회 등을 통해 동료애를 살리도록 하며, 나아가 새로운 학습기회 제공, 혁신마인드 창출 기회부여 등이 필요할 것으로 사료됨
- 도 정책을 펼치는데 있어서 가장 개선의 여지가 많은 부문은 '개인별 직급별 소통문화의 확산'으로 보임. 조직에서 자유롭게 의견을 개진하고 토론해 가면서 수용할 것은 수용하고 개선해야 할 것은 개선해 나갈 때 조직의 건강은 더욱 정진되며, 그로 인한 행정의 수요자인 도민들의 복리도 증진될 것임
 - 그런데도 소통이 안 되는 경우는 도 본청일수록, 그리고 7급 이하 하급직일수록, 그리고 6급 내부일수록 특히 강한 것으로 나타난 것은 큰 문제로 지적됨
- 첫째, 하급직일수록 경력이 짧고 2년 이내에 순환되는 조직구조상 활동이 어렵고 서먹할 수 있기 때문에 보직이 순환되자마자 동일한 과 내에서나 국 단위의 워크숍, MT 등을 통해 소통기회를 확산해야 함. 특히 하부 외청에서는 회식기회나 여유를 통해 소통기회가 확장될 수 있지만, 도청 내의 큰 조직에서는 그러한 소통의 장을 통해 동료들과 화합할 수 있는 기회가 반드시 필요함

- 둘째, 6급의 경우 조직활동도 오래하였고 5급 승진을 앞둔 경쟁자로 여기는 경우가 많으므로, 소통이 상대적으로 적을 수 있음. 이러한 경우는 오히려 소통을 확산할 수 있는 방안으로 소통분야에 국한하여 6급간 수평적 상대평가를 고려하는 방안도 필요할 것임. 그리하여 평가결과를 공유하고 이를 장려해 나가도록 함
- 다음으로 중요하게 지적된 것은 '불필요한 야근과 업무 피로도 증가'의 해소일 것임. 불필요한 야근이나 주말 근무는 오히려 정상근무시간에서 효율을 크게 떨어뜨릴 수 있으므로 근절되어야 함
 - 초과근무의 몇 가지 요인을 보면 첫째, 개인별 여가활동의 폭이 적어 토, 일요일 2일간 시간활용을 못하고, TV 대신 사무실에 나오는 사례, 둘째, 개인별 특별한 학습을 통해 경력관리를 위한 여유시간 활용, 셋째, 자녀들이 자라고 부모님 봉양 및 사회활동에서 빚어지는 씬씬이가 늘어나기 때문에 이를 다소나마 보전하려는 마음에서 비롯됨 등으로 볼 수 있음
- 해소 방안으로는 첫째, 개인별 여가활동을 강화해 나가도록, 즉 자금과 시간을 적게 들이면서 가능한 여가활동에 대한 강좌를 자주 습득할 수 있도록 교육기회 강화가 필요하며, 이를 통해 개인별 여가활동이 장려되도록 함. 둘째 정부에 임금 인상의 폭을 다소 상향해 나가도록 해서 민간과 적정 수준이 될 수 있도록 점진적으로 개선해 나가야 할 것임
- 그 외에도 조직의 개선을 통한 효율성 제고로 행정수요자인 도민의 최고행복을 늘리기 위해서는 여러 방면에서 개선의 여지가 많음
 - 개선 방안으로는 크게 각 개인의 기본욕구를 존중하면서 조직문화에 순응할 수 있도록 하는 방안과, 개인을 다소 희생해 가면서도 조직문화를 제고할 수 있는 방안 등 두 가지를 고려할 수 있음
 - 그렇지만 모범 답안은 있을 수 없으며, 분명한 것은 직원들의 학력수준이 높아지고 개인성향이 커지기 때문에 과거와 같은 조직우선을 강조하면서도 각 개인의 의사와 마음을 읽는 조직문화를 가꾸어 갈 수 있도록 개인과 조직이 공동 노력해야 할 것으로 보임