

2022년 충남연구원 인권통합교육 결과분석 및 개선방안 연구

강마야(충남연구원 인권경영센터 센터장)

공형구(충남연구원 인권경영센터 연구원)

박춘섭(충남연구원 사회통합연구실 책임연구원)

유영민(충남연구원 기획조정팀 관리7급)

이민우(충남연구원 인사복지팀 행정원)

이태호(충남연구원 충남경제교육센터 연구원)

이혜란(충남연구원 충남마을만들기지원센터 행정원)

전춘복(충남연구원 경제산업연구실 연구원)

조병욱(충남연구원 물환경연구센터 전임연구원)

조 성(충남연구원 충남재난안전연구센터 센터장) *가나다순 배열

이번 연구는 2022년 충남연구원 인권통합교육 시행에 따른 결과를 분석하고 개선방안을 제시, 더 나아가서 충남연구원의 인권친화적 일터 가이드라인을 도출하여 구성원에게 공유함을 목적으로 함.

CONTENTS

1. 서론
 2. 인권통합교육 결과분석
 3. 인권통합교육 이후 개선방안
 4. (가칭) 충남연구원 인권친화적 일터 가이드라인(안)
 5. 결론
- 부록. 설문조사지
참고문헌

요약

○ 인권통합교육 결과분석

- 충남연구원의 좋은 점은 주로 복지(유연근무, 자유로운 연차 등)
- 충남연구원에서 사라졌으면 하는 것은 과도한 행정업무, 불편한 시스템, 직원 간 편나누기, 개인 이기주의 등으로 인한 갈등
- 충남연구원은 어떻게 바뀌어야 하는지에 대해서는 행정시스템 개선, 상호존중 및 소통 강화 등
- 충남연구원에 제안할 점은 긍정적으로 소통하는 문화, 업무환경 개선, 복지제도 확충 등
- 교육 이후 다짐에 대한 의견은 “역지사지”, 즉, 상대방을 이해해보고 다름을 이해하고 타인의 인격 존중을 해보겠다라는 의견 주로 도출

○ 인권통합교육 이후 개선방안

- 인권교육 참여자 의견을 ‘인권경영 자가진단’과 연계한 분석 실시
- ‘(가칭)충남연구원 인권친화적 일터 가이드라인’ 도출하고 제안
- 충남연구원 경영측면 개선방안을 행정절차 및 시스템 등으로 제안

○ (가칭) 충남연구원 인권친화적 일터 가이드라인(안)

- 가이드라인1. 인사하는 문화, 반말없는 문화 만들기
- 가이드라인2. 호칭 제대로 불러주기
- 가이드라인3. 남의 기분 상하지 않게 하는 업무환경 만들기
- 가이드라인4. 서로의 시간을 존중하는 문화 만들기
- 가이드라인5. 긍정적인 소통 문화 만들기

목 차

01. 서론	1
02. 인권통합교육 결과분석	3
1. 인권통합교육 개요	3
2. 인권통합교육 설문조사 결과	8
3. 인권실태 분석결과	12
03. 인권통합교육 이후 개선방안	24
1. 인권교육 참여자 의견을 ‘인권경영 자가진단’과 연계한 분석	24
2. ‘(가칭)충남연구원 인권친화적 일터 가이드라인’ 도출 및 제안	30
3. 충남연구원 경영측면 개선방안	32
04. (가칭) 충남연구원 인권친화적 일터 가이드라인(안)	33
1. 가이드라인 도출 개요	33
2-1. 가이드라인 1. 인사하는 문화, 반말않는 문화 만들기	38
2-2. 가이드라인 2. 호칭 제대로 불러주기	42
2-3. 가이드라인 3. 남의 기분 상하지 않게 하는 업무환경 만들기	47
2-4. 가이드라인 4. 서로의 시간을 존중하는 문화 만들기	52
2-5. 가이드라인 5. 긍정적인 소통 문화 만들기	60
05. 결론	65
1. 의의와 한계	65
2. 후속 과제	67
부록	70
참고문헌	71

01 서론

● 연구의 배경 및 필요성

- 충남연구원은 업무계획 및 운영규칙 등 의거하여 2022년 3월 21일부터 31일까지 직급별 집담회 방식의 인권통합교육을 실시하였습니다.
- 인권통합교육결과를 분석하여 연구원 구성원의 인식실태를 파악해야 하고 이를 구성원과 함께 공유하고 반추하는 과정이 필요하였습니다.
- 그동안 경험에 비추어 봤을때, 연구원 조직문화 측면에서 개선점이 발견되었기에 이를 구성원과 함께 ‘인권친화적 일터 가이드라인’을 만드는 추가 작업이 필요하였습니다.

※ 교육추진 근거

- 2022년 충남연구원 인권경영센터 업무보고 및 운영계획 중 “인권교육 다양화 및 내실화” 의거
- 충남연구원 인권경영센터 운영규칙 제15조 (인권교육) 의거
- 충남연구원 인권경영위원회에서 권고한 이행사항(인권예방 가이드라인 도출) 의거

● 연구의 목적

- 2022년 충남연구원 인권통합교육 결과를 종합적으로 정리하고 직급별 인권인식에 대한 실태를 반영한 인권경영 개선방안을 제안하고자 합니다.
- 충남연구원 인권친화적 일터 가이드라인을 도출하여 전체 공유, 확산하고자 합니다.

● 연구의 내용

- 첫째, 2022년 충남연구원 직급별 인권인식 실태 등 인권통합교육결과 분석
- 직급별 인권인식 실태조사 : 패들렛을 활용한 일터 인권친화점수 분포
- 직급별 인권경영 개선과제 : 연구원의 좋은 점, 연구원에서 사라져야 할 문화, 연구원 조직문화에서 개선할 점, 그 외 바라는 점 등
- 직급별 인권향상 다짐의견 : ‘인권친화적 일터’ 가이드라인 작성의견

- 둘째, 충남연구원 인권경영 실현을 위한 개선방안 도출
- 인권교육 참여자 의견을 ‘인권경영 자가진단’과 연계한 분석, (가칭)충남연구원 인권친화적 일터 가이드라인’도출 결과 분석, 경영측면 개선방안 도출(행정절차 및 시스템 등)
- 셋째, 인권친화적 일터를 만들기 위한 인권침해 예방차원의 ‘(가칭)충남연구원 인권친화적 일터 가이드라인’ 도출

● 연구의 추진체계(〈표 1-1〉 참고)

- 추진체계는 인권통합교육결과 분석, 개선방안 도출, 가이드라인 도출 순으로 진행하였습니다. 특히 가이드라인 도출과정에서는 다양한 직급에서 연구진을 구성하였습니다. 직급별 최소 1인을 참여시키고자 하였습니다.

〈표 1-1〉 연구의 추진체계

연구 방법	연구 내용	연구 주체	세부 내용
인권통합교육 결과분석	직급별 인권인식 실태	인권경영센터 연구원 전체 구성원	○ 전체 구성원 간 인권인식 실태 심층분석
↓	↓		↓
개선방안 도출	층위별, 주체별 개선사항 분류, 정리	인권경영센터	○ 인권교육 참여자 의견을 ‘인권경영 자가진단’과 연계한 분석 ○ ‘(가칭)충남연구원 인권친화적 일터 가이드라인’ 도출 결과 분석 ○ 충남연구원 경영측면 개선방안 도출(행정절차 및 시스템 등)
↓	↓		↓
가이드라인 도출	5대 가이드라인 도출	원내 연구진(10명)	○ 교육결과 등을 토대로 2022년 우선 변해야 할 우리 연구원 조직문화 가이드라인 도출

주 : 저자 작성함.

● 연구의 기대효과 및 정책활용

- 충남연구원 구성원의 인권인식 실태를 파악하는 중요한 기초자료 될 것입니다.
- 충남연구원 인권친화적 일터 가이드라인 도출하여 일상생활에서 실천할 수 있도록 하는 근거가 될 것입니다.

● 과제수행의 의미

- 충남연구원 인권문제에 대하여 내부 구성원들이 직접 문제를 고민, 이를 해결하기 위한 대안 도출을 하고자 하였습니다. 특히 이 과정에 직급별 참여인원을 모집하여 참여형, 소통형 방식으로, 연구과제 수행방식으로 진행하고자 하였음에 의미가 있습니다.

02

인권통합교육 결과분석

1. 인권통합교육 개요

● (교육배경)

- 2021년 12월말에 조사했던 “2022년, 인권경영센터에 바란다”의 주요결과는 인권경영 문화정착을 위해서 다양한 인권교육, 교육내용과 방법의 내실화, 소통 강화를 우선순위로 뽑고 있었습니다.
- 최근 충남연구원 인권경영위원회를 통하여 공통적으로 강조하는 사항은 연구원 차원의 인권침해 관련 사전예방, 사후관리 중요성, 이에 조직이 이행해야 할 사항으로서 ‘충남연구원 조직 구성원이 함께 참여해서 만드는 인권예방 가이드라인(안) 도출’을 주문하고 있었습니다.
- “충남연구원 구성원이 모두 즐겁게, 일하는 연구원”을 만들어가기 위해서 인권경영센터에서는 모든 구성원들이 참여하는 직급별 소규모 집담회 방식의 인권통합교육 진행이 필요하게 되었습니다.

● (교육목표)

- 2022년 충남연구원 인권통합교육의 목표는 인권을 이해하고, 연구원의 인권친화적 일터 조성을 위해 구성원이 참여하여 일터에서 함께 지킬 인권 가이드라인을 만들자는 목표를 가지고 진행하였습니다.
- 주요 목표는 “인권의 구조(권리주체와 의무주체)를 이해하고, ‘인권친화적 일터’를 동료와 함께 그려보는 과정을 통해 평등, 존중, 참여의 인권역량을 증진하며, 일터에서 함께 지킬 인권 가이드라인을 만든다.”로 설정하였습니다.
- 핵심메세지로서 “① 하는 일은 달라도, 각자는 모두 평등하게 존엄하다(평등하고 존엄한 관계가 인권). ② 민주적 소통과 참여가 인권친화적 일터를 만든다(인권의 눈으로 일터를 새롭게 보기).”로 설정하였습니다.

● (핵심특징) 인권인식 실태파악 → 인권예방 가이드라인, 직급별 집담회 방식

- 2022년 충남연구원 인권통합교육의 핵심특징은 다양한 인권교육 및 교육내용과 방법의 내실화를 위해 기존의 인권교육 강사가 일방향으로 주입하는 교육방식을 지양하고 쌍방향 교감방식, 참여형 교감방식으로 진행하였습니다.
- 교육과정 : 교육자체가 충남연구원 구성원(직급별)이 직접 말하고 듣는 인권인식 실태조사, 의견수렴 기회, 구성원이 직접 참여해서 만드는 ‘충남연구원 인권예방 가이드라인’ 도출로 연계되는 과정을 구현하고자 하였습니다.
- 교육내용 : 일반적인 인권교육 내용을 담는 퍼실리테이션 방식을 지양하고 목적 지향적이면서 성과 지향적인 교육 프로그램으로 구성하고자 하였습니다. 특히 교육내용에 충남연구원 구성원들의 인권에 대한 인식실태조사(인권친화점수)를 병행하였습니다.
- 교육일정과 방식 : 인권통합교육은 직급별 소그룹 규모의 집담회 방식으로 진행하였으며 회차 당 약 15명 이내로 총 10회를 진행하였습니다.
- 보고서 작성특징 : 경어체로 사용하였습니다.
- 교육이후 계획 : 총 2부로 구분하여 진행하여 기초와 심화 등 단계별 운영합니다.

* 1부 : 전체 구성원 참여(기초과정)

* 2부 : 1부에 활동한 핵심 오피니언 리더 참여(심화과정)

● (교육개요)(〈표 2-1〉 참고).

- (방법) 강의, 토론, 활동 등 직급별, 소그룹 규모의 집담회 방식
- (대상) 회차 당 약 15명 이내 규모 운영(10회차×15명 내외=총150명)
- (장소1) 본원 4층 대회의실
- (장소2) 내포 충남서해안기후환경연구소 1층 회의실 및 충남농업6차산업센터 교육장 307호
- (회차별 참여자 배치기준) 1순위는 불가능한 일정 고려, 2순위는 직급별 인원수 조정, 3순위는 미응답자 임의 배정 순
- (강사) 충남인권교육활동가모임 ‘부뜰’ 강사풀(이진숙 외 4인)
- (일정) 2022년 3월 21일(월)~3월 31일(목) 중 구성원 희망시간 고려하여 직급별 인원 수 조정 * 2022.03.21. 월~3.31. 목, 오전 10시~12시(2시간), 오후 14시~16시(2시간)

〈표 2-1〉 2022년 충남연구원 인권통합교육 일정

구분 (직급)	인원수 (명)	1회차 03.21 오후	2회차 03.22 오전	3회차 03.22 오후	4회차 03.23 오전	5회차 03.24 오후	6회차 03.25 오전	7회차 03.29 오후	8회차 03.30 오전	9회차 03.30 오후	10회차 03.31 오후
본원 연구직	42명	● (13명)				● (12명)		● (17명)			

구분 (직급)	인원수 (명)	1회차 03.21 오후	2회차 03.22 오전	3회차 03.22 오후	4회차 03.23 오전	5회차 03.24 오후	6회차 03.25 오전	7회차 03.29 오후	8회차 03.30 오전	9회차 03.30 오후	10회차 03.31 오후
본원 관리직	10명				● (10명)						
본원 연구원	30명			● (15명)			● (15명)				
본원 행정원	19명		● (19명)								
센터 연구직	18명								● (18명)		
센터 관리직	3명				● (3명)						
센터 연구원	24명									● (9명)	● (15명)
센터 행정원	3명									● (3명)	
합계	149명	13명	19명	15명	13명	12명	15명	17명	18명	12명	15명

주 : 육아휴직, 특별휴가, 병가, 장기연수 등으로 실제 참석불가능한 자 제외함. 저자 작성함.

- (교육내용) 교육에 대한 안내, 관련 사례 풀어가기, 토론으로 이루어져 기존 주입식 교육방식이 아닌 인권 관련 사례를 서로 생각하고 토론하여 인권감수성을 향상 시키고자 하는 내용으로 진행하였습니다(〈표 2-2〉 참고).

〈표 2-2〉 2022년 충남연구원 인권통합교육 내용

핵심메시지		하는 일은 달라도, 각자는 모두 평등하게 존엄하다(평등하고 존엄한 관계가 인권). 민주적 소통과 참여가 인권친화적 일터를 만든다(인권의 눈으로 일터를 새롭게 보기).	
교육계획	단계 도입	내용 인사 / 교육에 대한 안내와 기대 나누기	시간 10분
	사례로 풀어가 기	▶ 직장 내 괴롭힘/인권침해 사례 소개 - 모둠으로 나누고 사례지 전달(총 2종, 모둠별 1종) - 질문지를 토대로 이야기 나누기(포스트잇/이젤패드 사용) - 모둠별로 나눈 이야기를 발표하고 공유하기 - 진행자는 패드백과 추가 질문 - 인권위 결정문과 유럽 사례(ppt), 무엇이 인권침해인가 핵심정리 - 영상 함께 보고 쉬는 시간	40분
		휴식	
	토론	▶ 우리가 만드는 ‘인권친화적 일터’ 가이드라인 - 갑질 감수성 신호등 테스트 - 패들렛을 활용, 댓글 의견 모음(인권의 눈으로 일터를 바라보자) - 우리 일터의 좋은 점과 바뀌어야 할 점 - 댓글 의견에 대한 공유와 토론, 어떻게 변화를 만들까? - 함께 보면 좋을 자료(ppt), 영상	40분
	마무리	-질문과 소감 나누기	10분
기타		사례지, 전지, 필기도구, ppt, 신호등(종이/부플 준비), 패들렛 링크 qr코드 프린트 등	

주 : 저자 작성함.

● 인권통합교육 현장사진(1회차~10회차)(〈그림 2-1〉 참고).

〈그림 2-1〉 2022년 충남연구원 인권통합교육 현장사진





7회차(2022.03.29.화, 14시~16시)



8회차(2022.03.30.수, 10시~12시)



9회차(2022.03.30.수, 14시~16시)



10회차(2022.03.31.목, 14시~16시)

주 : 인권경영센터가 촬영함.

2. 인권통합교육 설문조사 결과

● 설문조사 개요

- 조사목적 : 인권교육에 대한 평가, 교육관련 의견수렴
- 조사내용 : 인권교육 상세평가(6개 항목, 객관식), 인권경영센터 및 인권교육에 바라는 점(1개 항목, 주관식)
- 조사일시 : 2022년 3월 21일 ~ 3월 31일
- 조사방법 : 서면조사지 직접표기(객관식, 주관식 혼합)
- 조사응답자 : 충남연구원 임직원 130명

● 2022년 인권통합교육 참석 현황(〈표 2-3〉 참고).

- 연구원 구성원 전체 149명 중 130명(87.2%)이 인권통합교육에 참석하였습니다.

〈표 2-3〉 인권통합교육 참석인원 현황

(단위 : 명)

회차	일시	참석인원
1회차	2022.03.21. 월, 14시~16시	10명
2회차	2022.03.22. 화, 10시~12시	16명
3회차	2022.03.22. 화, 14시~16시	15명
4회차	2022.03.23. 수, 10시~12시	13명
5회차	2022.03.24. 목, 14시~16시	07명
6회차	2022.03.25. 금, 10시~12시	18명
7회차	2022.03.29. 화, 14시~16시	18명
8회차	2022.03.30. 수, 10시~12시	11명
9회차	2022.03.30. 수, 14시~16시	11명
10회차	2022.03.31. 목, 14시~16시	11명
총계		130명

자료 : 충남연구원 인권통합교육결과(2022.03.)

주 : 저자 작성함.

※ 참고사항 : 충남연구원 정.현원 현황(2022년 2월 기준)

구분		원장	연구직		관리직		무기계약직		계
			정원	현원	정원	현원	정원	현원	
본원	정규직	1	47	41	12	10	35	34	108
	계약직			10		12			
센터	정규직		22	18	6	4	10	8	47
	계약직			17					
계		1	69	86	18	26	45	42	155

자료 : 충남연구원 인사복지팀 제공자료(2022.03.15.기준)

● 2022년 인권통합교육 설문조사 분석결과 (〈표 2-4〉, 〈표 2-5〉, 〈표 2-6〉 참고).

- 교육 참여 130명 중 115명(88.5%)이 교육 관련 설문조사에 응답 하였습니다.
- 2022년 인권통합교육에 대한 상세 평가로 교육방법, 내용 등 인권교육에 대하여 전반적으로 만족도가 높게 나타났으나 인권 인식 향상에 대해서는 보통이라는 의견이 상대적으로 많이 나타났습니다.
- 기존 형식적인 교육에서 벗어나 참여형으로 인권교육을 진행하여 인권에 대한 기본적인 개념 등에 대한 강의가 아닌 실제 연구원 구성원이 직접적으로 공감할 수 있는 사례를 함께 풀어 진행하는 “사례 위주의” 교육방식 진행이 추후 인권 인식 향상에 도움이 될 것으로 보입니다.

〈표 2-4〉 인권통합교육에 대한 의견

(매우 그렇다=5.0 그렇다=4.0 보통이다=3.0 그렇지 않다=2.0 매우 그렇지 않다=1.0)

질문	매우 그렇다	그렇다	보통이다	그렇지 않다	매우 그렇지 않다	평균
교육방법(강의, 동영상, 토론 등)은 교육내용을 배우기 위해 효과적이었다.	54	56	2	0	0	4.4
교육 전·후로 인권 인식이 높아졌다.	42	51	22	0	0	4.2
교육에 사례가 포함되어 이해하기 쉽게 진행되었다.	62	49	4	0	0	4.5
교육 내용이 인권 존중을 위한 방향으로 적절하다.	66	43	6	0	0	4.5
전체 교육시간은 교육내용을 이해하기에 적당했다.	63	46	6	0	0	4.5
강사는 강의내용을 이해하기 쉽게 전달하였고, 강의 실력이 우수했다.	76	34	5	0	0	4.6

자료 : 충남연구원 인권통합교육결과(2022.03.)

주 : 저자 작성함.

- 인권교육에 있어서 인권경영센터에 바라는 점에 대해서는 긍정적인 답변과 교육 내용에 대한 답변, 교육 방법에 대한 답변, 인권교육 외 다른 부분에 대한 답변도 하였습니다.

〈표 2-5〉 인권교육에 있어 인권경영센터에 바라는 점

주요 내용	
긍정적인 답변	모두에게 이런 교육을 자주해주세요~ 감사합니다.
	특별히 없습니다. 오늘 교육 너무 좋았습니다 :)
	좋았어요 :)
	유익한 강의였습니다 :)
	인권교육 자주해주세요^^
	지금까지 배웠던 교육 중 제일 좋았어요.
	잘 하고 있다...♡
	충청남도 공무원분들은 이 교육을 꼭 받았으면 합니다.
	정기적 교육 좋을 것 같아요
	자주 오세요.
	교육시간이 더 늘어나야 한다고 생각합니다.
	재미있었습니다. 수고하셨습니다.
	QR코드 의견 취합이 즐거웠습니다. 앞으로 다양한 교육 부탁드립니다.
	감사합니다.
	재밌고 다시 한 번 깨닫는 계기가 됐어요.
교육 내용에 관한 답변	인권침해 판결 사례가 있다면 좋겠습니다.
	인권보장 요구로 인해 발생하는 역차별 혹은 관련문제에 대한 논의도 필요
	좀 더 현실적인 상황과 접근방법 필요
	인권 침해의 다양한 사례와 구체적인 침해정도? (개인마다 느끼는 차이)
	매년 전년도에 비해 개선된 점에 대해 공유하기
	인권침해에 해당되는 사례에 대한 교육(인터넷 교육 포함)
	인권 침해와 소원수리를 구분할 수 있는 방안 마련 필요
교육 방법에 관한 답변	직급에 맞춘 맞춤형 교육(관리자, 실무자)
	연구원 일정을 고려한 교육 시기(기간) 선정
	참여형 교육 활성화
	직급별, 소규모 교육은 좋았으나 개인적 친밀도가 높은 순으로 조를 편성하면 더 자유로운 의견이 개진될 것 같다.
기타 답변	교육시간이 좀 길어요.

주요 내용	
	참여율이 너무 낮음(방법 : 많이 오고 교육 중 못 나가게)
	또 차별을 하는 인권교육(직급에 이렇게 표시하면 되는지), 센터 자체 근본을~
	특별히 바라는 점 없음.

자료 : 충남연구원 인권통합교육결과(2022.03.)

주 : 저자 작성함.

〈표 2-6〉 인권교육 외 기타 건의 내용

주요 내용
인권센터에 건의한 내용의 피드백이 원활히 이루어지길 (인권침해를 신고하는 방법이 좀 더 익명성이 있으면 함.)
이전 인권센터랑 다른 것을 느끼네요. 공정한 투명한 인권센터 만들어 주세요.
기준(무기) 계약직급에서 인권센터 겸직
각 직급별 담당자가 있었으면 좋겠습니다.(문턱이 너무 높아요)-책임급/무기계약직/무기연구직..
정기적인 소식공유
개개인의 의견이 모두 반영될 수는 없지만 인권에 대한 의견을 표할 수 있는 설문이나 채널이 어려움 없이 운영 되었으면 좋겠습니다.
연구원의 경영진을 이사장(현 도지사)라고 볼 수 있는데 경영진과 노동자로 구분하지 못한 상황이 발생하는 경우가 있는 것 같습니다. 경영진에게 요구할 것을 인권센터에서 잘 다뤄주시길 바랍니다.
개인적 상담 필요
인권경영평가 실시
직급 표시 평가서에 본원과 센터 구분 불필요 (직급은 둘째 차별 발상)
본원-센터 → 공주-내포 또는 연구부서-센터로
본원과 센터 구분이 문제로서 차별적 설문
주기적인 개별상담(소규모 그룹형식)
직급 표시하는 기준을 고려해주셨으면 센터 무기계약직 행정원은 단 2명. 무기명 의미가 있나요?

자료 : 충남연구원 인권통합교육결과(2022.03.)

주 : 저자 작성함.

3. 인권실태 분석결과

● 충남연구원 인권친화점수 응답 결과(〈표 2-7〉 참고).

- 충남연구원의 인권친화점수에 대해 교육 참여인원 130명 중 114명(87.7%)이 응답하였고 2022년 현재 충남연구원의 인권친화 점수에 대해 81점 이상 34명(29.8%), 80~61점 55명(48.2%), 60~41점 18명(15.8%), 40점 이하 7명(6.1%)로 나타났습니다.

〈표 2-7〉 2022년 충남연구원 인권친화점수 분포

회차	81점 이상		80점~61점		60점~41점		40점 이하		총계
	명	%	명	%	명	%	명	%	
1회차	7	70.0	2	20.0	1	10.0	0	0.0	10
2회차	5	29.4	11	64.7	1	5.9	0	0.0	17
3회차	3	21.4	7	50.0	3	21.4	1	7.1	14
4회차	3	27.3	5	45.5	1	9.1	2	18.2	11
5회차	3	50.0	3	50.0	0	0.0	0	0.0	6
6회차	1	9.1	6	54.5	2	18.2	2	18.2	11
7회차	3	20.0	7	46.7	3	20.0	2	13.3	15
8회차	3	30.0	4	40.0	3	30.0	0	0.0	10
9회차	2	20.0	6	60.0	2	20.0	0	0.0	10
10회차	4	40.0	4	40.0	2	20.0	0	0.0	10
총계	34	29.8	55	48.2	18	15.8	7	6.1	114

자료 : 충남연구원 인권통합교육결과(2022.03.)

주 : 저자 작성함.

● 충남연구원 인권친화적 일터에 대한 주관식 의견 결과(〈표 2-8〉, 〈표 2-9〉, 〈표 2-10〉, 〈표 2-11〉 참고).

- 인권통합교육 중 연구원에 대한 좋은 점, 사라졌으면 하는 것, 어떻게 바뀌어야 하는지, 이외 할 말에 대하여 의견을 물었습니다.
- (좋은 점) 연구원에 좋은 점에 대해서는 주로 복지(유연근무, 자유로운 연차 등)에 대해 좋다고 응답하였습니다.
- (사라졌으면 하는 것) 주로 과도한 행정업무, 불편한 시스템, 직원 간 편나누기·개인이기주의 등으로 인한 갈등이라고 응답하였습니다.
- (어떻게 바뀌어야 하는지) 행정 시스템 개선, 상호존중 및 소통 강화에 대한 의견이 있었습니다.

〈표 2-8〉 충남연구원에서 ‘이건 정말 좋아!’라고 할 만한 것은 무엇일까?

구분	주요 내용	요약
복지	휴가 사용 자유롭다.	· 자유로운 시간 사용 (연차휴가, 외출, 조퇴, 지각, 탄력근무, 눈치 보지 않는 칼퇴근) → · 시간관련 복지제도(육아 휴직, 패밀리데이, 10년 근속 특별휴가) · 기타 복지(코로나키트, 커피, 간식, 복지노력 등)
	휴가, 근무 등이 자유롭다.	
	육아휴직 등 보장	
	육아 휴직 사용을 주도적으로 할 수 있음	
	시간 사용의 자유	
	자유로운 출퇴근	
	자유로운 연차	
	자유로운 연차	
	휴가를 눈치 보지 않고 쓸 수 있다.	
	육아휴직 보장	
	육아 탄력	
	육아 탄력	
	시간 제약 없이 연차, 외출 신청	
	자유로운 근태 관리기능	
	출퇴근시간(탄력근무, 육아탄력 등)	
	연가가 비교적 자유로움	
	여유 있는 점심시간	
	자유로운 시간 활용	
	시간적 여유가 많다.	
	탄력근무	
	패밀리데이 생긴 거	
	코로나 식료품 키트 주는 거 너무 좋아요.	
	복지가 그래도 괜찮은 편입니다.	
	내일 시행되는 가족의 날	
	무료 원두커피 제공	
	이 정도면 복지 수준 좋다고 생각함	
	유연근무제	
	휴가, 육아시간 사용	
	육아시간 사용	
	연차 자유롭게 사용 가능	
	유연근무	
	안식월 안식년	
	자율휴가	
	10분 간격으로 사용할 수 있는 연차	
	육아시간 패밀리데이, 유연근무	
	자유로운 연차사용	
	자유로운 외출, 조퇴, 지각 가능	
	패밀리데이	
	10 단위 연차, 외출 등 사용	
	자유로운 연차사용	
	패밀리데이	
	간식	
	복지카드	
	복지여건 개선노력	

구분	주요 내용	요약
	유연근무	
	복지	
	복지:다양한 휴가제도	
	코로나 키트	
	칼퇴근 가능	
	업무수행의 자율성	
	연구과제 선택의 자유	
	자신이 원하는 과제 수행가능	
	일터치 안함	
	자유로운 분위기	
	친근한 동료	
	팀원이 좋다.	
	직장동료들!	
	자유로운 근무	
	분위기 좋다.	
	분위기	
	근무이동이 자유롭다.	
	자유로운 근무 환경	
	자유로운 업무 환경	
	근무 환경	
	눈치 주지 않는다.(단, 모두는 아닐 듯)	
	생각보다 높은 파티션	
	멀리지 않는 월급	
	그래도 수평조직 지향	
	공공기관	
	토론 문화	
	타사보다 인권 체계적	
	실장보직순환	
	내 일은 내가 함	
	본원 교양이	
	지역 연고 기득권자들에게는 천상의 직장	
	5년간 거의 오르지 않는 연봉	
	별로	
	글썸~	

- 업무수행 자율권 보장
- 자유로운 근무환경 보장
- 자유로운 분위기
- 좋은 동료들
- 기타 기관 장점사항
(멀리지 않는 월급,수평
조직 지향, 토론 문화 등)

자료 : 충남연구원 인권통합교육결과(2022.03.)

주 : 저자 작성함.

〈표 2-9〉 충남연구원에서 사라졌으면 하는 것은 무엇일까?

구분	주요 내용	요약
문화	갈등	→ · 이기주의 · 종속관계 · 소통부재 · 권리와 의무 등 주장에서의 균형 · 구성원 간 갈등과 차별, 다툼 · 판가르기, 패거리 및 파벌 문화, 정치질, 분열 · 호칭 · 험담, 이간질
	개인 이기주의	
	개인에 대한 과도한 관심	
	경영진 독단	
	고인물	
	공평한 대우	
	과잉 의전(자기 밥은 자기가 챙겼으면)	
	괴롭힘	
	구성원간 이간질	
	구성원간 차별	
	규정보다 위인 원장	
	극심한 자기에	
	기득권 적폐	
	너무 격이 없는 조직문화	
	다과 준비 고민	
	다툼과 미움, 자기만 생각하는 문화	
	본원과 센터 차별	
	본인 하소연이 아닌 상대방의 입장도 생각하길	
	부서원 일정	
	불공정	
	상급자만의 농담	
	서로간의 미움	
	세력	
	센터를 본원 직원과 다르다고 여기는 제반활동들	
	소통 부재로 인한 오해	
	수준 낮은 정치질	
	연구원 종속 관계	
	연구원의 인권은 권력있는 사람 혹은 그 측근만이 보장되어 왔음.	
	연차 왜 쓰냐고 묻지 말아요	
	월급 루팡	
	을질 문화	
	의전 문화	
	이기적 생각	
	이기적인 사람	
	인맥 친분에 의한 일처리	
	자기권리만 주장하는 일	
	자기의 주장만 하는 건 지양했으면	
	저녁을 먹기 위한 야근	
	정치	
	정치 행위, 갈라치기	
	정치질	
	정치참여 제한	
	직급 및 부서간 갈등	
	직급간 갈등 심화	

구분	주요 내용	요약
	직원들간 분열	
	파벌	
	파벌 인정	
	패거리 문화	
	편 가르기	
	편 나누기	
	피해망상	
	협담, 이간질	
	형, 형님, 야 호칭	
	화해강요	
업무환경	계획에 없던 갑작스러운 야근	· 업무과다 및 편중 · 습관적 야근 · 인건비 제한 · 불필요하게 보이는 행정업무(자료 취합, 개인문 작성) · 비공개회의 · 연차휴가 시 사유기재란 · 기재제 관리시스템
	무기계약직 연봉 상한선	
	비공개 회의	
	습관적 야근 또는 주말 근무	
	업무 과다	
	업무 편중	
	오래된 에어컨	
	원격 막아주세요	
	인건비 제한	
	전임	
	전직원 월례회의	
	주간회의 자료 수집(포털 사용)	
	거추장스러운 기안문 작성과 행정업무	
	불편한 행정 처리	
	약속 파기, 규정 파기(규정에 의한 업무 이행)	
	연구원의 행정업무	
	연차, 외출 신청시 이유 기재란(왜 적어야 하는지 모르겠음)	
	카드, 노트북 빌리러가는 시스템	
기타	계약직 근로자	· 계약직 근로자 · 정규직과 비정규직 · 이익과 비용 주체 불일치 · 저성과자
	딱히 없음	
	별로 없다.	
	비정규직 사라지고 모두 정규직화	
	이익은 사유화, 비용은 사회화	
	저성과자	

자료 : 충남연구원 인권통합교육결과(2022.03.)

주 : 저자 작성함.

〈표 2-10〉 어떻게 바뀌면 좋을까요?

구분	주요 내용	요약
문화	10마디 할 말에서 8마디만 말하기	· 업무와 개인 주장에 대한 책임감 · 자기자리에서 역할 인식 · 본원과 센터 간 차별 해소 · 상호존중과 배려 · 소통환경 강화 · 시스템 중심 관리 · 투명하고 참신한 조직 · 직원 간 공론 · 호칭 통일 · 다름 인정
	각자 업무에 책임감 가지기, 서로 존중하기, 수직적 문화 지양하기	
	각자 업무와 역할을 존중하는 문화	
	개인주장에 대한 책임	
	구성원 논의 모임 자주 개최	
	배려	
	본원과 센터간의 차별	
	부서별 주기적 간담회	
	상대방 상호간의 존중이 필요할 것 같습니다.	
	상대방에 대한 서로 존중과 배려	
	상호존중하는 조직	
	서로 싫어하지 않는 환경 만들기, 소통 창구 마련	
	서로 열심히	
	소통 강화	
	시스템이 지배하는 조직	
	연구과제 - 일을 재밌게 하는 환경을 만들자!	
	예전처럼 즐겁고 활기찬 연구원으로 재도약	
	웃고 서로 도왔던 때로	
	월1회 간담회를 통한 자유롭게 소통하는 분위기 형성	
	인사관련 청렴한 정보 공유	
	자기 성찰	
	자유롭게 소통할 수 있는 환경 조성	
	자유롭고 공정한 조직	
	전체 대화 소통 제공	
	존중 - 배려	
	직급 명칭 재정비	
	직원간 공론화	
	창의성 다름 존중	
	호칭의 단일화	
복지	구내식당 메뉴 공지	· 탄력근무 유연성 강화 · 사라진 복지 복원 · 체력 단련비 제공
	근무유연제 유연성 강화	
	더 유연한 탄력 근무	
	분기별 신청 말고 더 유연한 탄력 근무	
	사라진 복지 다시 생겼으면	
	육아휴직 공무원 기준으로 변경	
	체력단련비 제공	
	퇴근시간 컴 다운 제도 도입	
업무환경	4 ~ 4.5일 근무	· 업무편중 완화 · 공평한 업무 분장 · 탄력적 인력 채용 · 정기인사
	80% 수준의 업무	
	공평한 업무분장에 따른 업무 평준화	
	규정규칙과 더불어 지침도 공유했으면...	
	규정에 따른 정기 인사	
	근태의 철저	
	리모델링 좀 합시다.	

구분	주요 내용	요약
	메신저 대화방도 기록 남게 해주세요.	· 근태관리 · 메신저 매너 · 통합정보관리 시스템 고도화
	메신저 쪽지보내기에서 나에게 보내기 추가요.	
	상벌 명확화	
	상시 인력충원 시스템 구축	
	시스템으로 경력, 재직증명서 신청	
	야근 식비 인상(1인 1만원), 주말 근무 시 식비 지급	
	연구원 근무지 단일화 내포든 공주든	
	외부기안문이 크롬에서도 보였으면...	
	의사결정을 투명하게	
	인력의 충원	
	재택근무 시 메신저에 재택 표기	
	충원	
	채팅도 알람이 울렸으면 좋겠어요.	
	철저한 업무분장	
	체계적인 시스템이 제발 좀 구축되면 좋겠음	
	크롬으로 통합관리시스템 접속 가능하도록 개편	
	탄력적인 인사채용시스템	
	통합정보시스템 고도화(너무 느리고 간헐적 단절)	
	합리적 급여	
	행정업무는 행정관리직이 수행, 연구자는 연구업무만 수행	
기타	모든 근로자 정규직	→ · 전직원 정규직화 · 본원과 센터 간 직급 명칭 통일
	무고죄 신설	
	센터와 본원 직급명칭을 동일하게함	
	인력풀의 통합 연구원 센터	
	전원 정규직화	

자료 : 충남연구원 인권통합교육결과(2022.03.)

주 : 저자 작성함.

〈표 2-11〉 할 말 있어요!

구분	주요 내용	요약
문화	‘때문에’가 아닌 ‘덕분에’라고 표현할 일이 많아 졌으면 합니다. 남 뭐하는지 조사하고 비난하지 말고 본인 일이나 열심히 합시다.	→ · 긍정적인 표현 · 내로남불 지양 · 다름의 이해 · 미워하지 말기 · 문제해결과 투명한 공개 · 존중과 배려 문화 · 반말하지 않는 문화 · 책임의식 향상
	내로남불 지양	
	너무 많은 배려가 직원 간 위화감, 충돌 원인이 될 수 있습니다.	
	다 좋은데 소는 누가 키우나	
	다름의 이해 필요	
	문제는 덮지 말고 짚어가자	
	박사급 연구책임자 수탁과제고 뭐고 최전방에서 고생들하는데 좀 알아봐주셨으면 합니다.	
	박사급이 을질 당하는 것을 걱정하면서 일하지 않았으면 합니다!	
	서로 배려하고 노력하는 직장 문화	
	야, 너, 니가 아닌 직급으로 불러주세요	
	적당히 하자	
	제발 미워하지 말기	
	주제파악	
	책임의식 차이	
	최소한 법제도 만이라도 지켜야 세상살이가 덜 억울하지	
복지	근태관리시스템 정비 후 탄력근무확대(자유출근제)	→ · 탄력근무 확대 · 연구원 행사 참여
	문화체육의 날, 패밀리데이 참여할 수 있는 환경 조성	
	탄력근무제 확대	
	탄력근무제 확대 자유출근	
업무환경	4일만 근무합시다.	→ · 연구원 전용 주차장 및 전용 식당 · 합리적인 성과보상 시스템 · 출장비 현실화 · 통합정보관리 시스템 개선 · 호칭 개선 · 작업환경 개선 (리모델링 등)
	개별 주차장, 개별 구내식당 구비	
	내일은 내가, 네 일은 네가!	
	야근수당 호봉체계	
	업무환경 개선	
	이사갔으면 좋겠습니다.	
	일하는 만큼 보답 받는 근무환경으로 거듭나길	
	적정한 성과에 대한 보상	
	출장비, 밥값 현실화	
	통합정보시스템 개선	
	피복 등 근무복(안전관련)구매 허용	
	호칭 개선	
기타	환경개선... 신속히!	→ · 무기계약직 연봉 · 인권교육 간소화 · 인권경영센터 역할가능성 정립
	무기계약직 연봉 개선	
	인권교육을 하면 뭣 하나요 인권센터가 인권을 유린합니다	
	인터넷 인권교육 인공지능 교육 등은 목적과 효율 고려하여 간소화	

자료 : 충남연구원 인권통합교육결과(2022.03.)

주 : 저자 작성함.

● 인권통합교육 후 다짐에 대한 의견(<표 2-12> 참고).

- 인권교육 후 ‘내가 만드는 직장 내 조직문화’에 대한 다짐에 대해 대부분의 연구원 구성원들은 “역지사지”, 즉, 상대방을 이해해보고 다름을 이해하고, 타인의 인격 존중을 해보겠다는 의견이 가장 많이 나왔습니다.
- 이러한 내용을 토대로 제4장에서는 충남연구원 구성원이 직접 만들어 본 “인권친화적 일터 가이드라인(안)”을 도출하였습니다.

<표 2-12> 인권교육 후 나의 다짐

주요 내용	요약
‘괜찮아요’가 아니라 ‘네, 아니오’라고 할 수 있기를..(괜찮아요는 사실 아니오 였다)	· 역지사지(상대방 이해) · 상호존중과 배려 · 다름을 이해하기 · 편견없이 바라보기 · 상호신뢰하는 문화 · 수평적인 문화 조성 · 올바른 호칭 불러 주기 · 활발한 대화와 소통 · 차별없는 사회 · 업무의 자기책임성, 자기완결성, 적극성강화 · 양심적인 시간관리 · 개인 프라이버시 존중 · 기본예절인사 반말
‘나’보다 ‘남’을 한번 더 생각하고 행동하기	
‘나만 아니면’이 아닌 ‘나부터’라는 생각으로 상대방(직원) 존중하고 배려하기	
“불편한 사람”과도 자주 마주치기, 대화를 위한 노력을 기울이자!	
“역지사지”하는 마음갖기	
“인”	
<나의 약속> 여태껏 그랬듯이 불법 부정행위는 계속 문제제기하고 신고할 것	
PRIVACY	
가난하고 소외된 사람을 위한 연구를 해보자.	
감정은 개인의 것.	
같이 밥 먹을 수 있는 기회를 많이 만들도록 하겠습니다.	
같이 일하시는 연구원 및 박사님들께 피해 없도록 개인의 인격을 존중하는 행복한 연구원이 되겠습니다.	
구성원 모두가 직급 관계없이 책임의식 갖기	
궁지에 빠진 동료들을 외면하지 않겠다!	
귀 기울여 듣기	
규정과 규칙 반영에 차별이 없도록!	
기회가 온다면 눈치 보지 않고 말하기	
꺼진 불도 다시 보기! - 내뱉은 말도 다시 생각하기!	
나는 존엄하다. 그리고 너도 존엄하다.	
나도 남에게 상처줄수 있어요.	
나를 궁금해 하지 마세요!	
나부터 다른 분들 호칭을 정확히 하여 호명하고,	
나와 직원들 문제가 해결하지 못하면 노조를 통해서 해결	
나의 인권이 소중한 것처럼, 상대방의 인권도 존중하자.	
나의 입장과 남의 입장을 비교해서 살펴보겠다.	
나의 희생이 팀원에게 편안함이 될 수 있도록 노력하겠다.	
남 탓 하지말자.	
내가 손해 본다고 생각해야 남은 공평하다고 생각한다.	
내가 하기 싫은 일은 남한테도 부탁하지 않기	
내로남불 금지.	
너무 저에 대해 궁금해 마세요! 저는 궁금하지 않거든요!	
눈치 주지 마세요. 저의 생각과 권리와 사정이 있습니다 :)	
눈치 보게 하지 말자!	

주요 내용
늘 함께하는 좋은 친구 같은 직장관계를 만들려고 노력하자! 인권에 앞장서는 우수한 사람을 칭찬하고 우리 조직의 본보기가 될 수 있도록 분위기를 만들자!
다 까거나, 다 숨기거나.
다른 사람의 상황을 내 상황처럼 이해해보기
다름을 이해하자
다수결의 원칙 → 모든 의견의 존중
다짐: 역지사지 자세로 타인의 인격을 존중하겠습니다.
동등한 위치에서 다른 사람을 먼저 대우해주는 사람이 되자! 그럼 그 상대방도 나를 대우해줄 것이다.
동료들에 대한 쓸모없는 관심 끄기, 내가 하기 싫은일 미루지 않기
모두 동등한 호칭으로 서로를 불러보자.
모두는 평등하다. 존엄 존중 배려
반말하지 않기
배려
보다 낮은 직급의 직원이 있으면 잘 도와주고 챙겨주기. 끈대 되지 않을 것(타산지석)
사측에 요구할 사항이 생기면 바로 건의하거나 간담회 개최 요구하겠다.
상대방을 위한 배려, 경청 '대화'
상대방을 이해하고, 상대방의 입장에서 모든 내용을 생각하고, 타인을 배려하는 마음을 가지도록~
상대방의 이야기를 끝까지 들어주고 그 다음 나의 얘기를 한다.
상대방의 입장과 생각을 고려해보기
상대방의 입장에서 한 번 더 생각해보겠다!
상대의 입장을(에서) 생각하자
서로 인사하는 분위기 조성
서로 존중하기 "다른 생각, 행동에도 한 번 듣고, 한 번 생각하고, 같이 고민해보기
서로를 인정하고 신뢰하자. 상호교류를 많이 하자.
서로서로 얼굴보고 밝게 인사합시다! :)
서로서로 이해해주기. 너무 다른 사람에 대해 궁금해 하지 않기.
서로에게 원하는 걸 자유롭게 말할 수 있는 관계가 되기
서로의 존엄성 존중에 대한 약속. 남녀차별X, 상하관계X, 갑질X
안전
업무 분장의 의미를 잊지마! 제발 본인일은 본인이 합시다! = 업무분장 이 외 업무는 사절
역지사지 -내 주변의 소중한 사람들을 한 번 더 생각하고 챙겨보기-
오며 가며 마주치면 인사 하자!
우리는 상하관계가 아닌 협력관계다!
웃으며 얼굴 마주하기
웃으며 행복하게 일하자!!
웃으며, 인사 잘하기! ^^
의견 개진 등 논의하는 자리가 있을 경우 잘 참여하겠다. 직급간 다른 정보로 오해하고 있는 점들이 팩트체크되는 공지, 창구가 활성화 되었으면 좋겠다.
인간은 본래 자유롭게 태어났다.
인권은 (모범이 되겠다) 나다
인권존중 일터 만들기-내가 할 수 있는 약속. 수평적인 문화 소통하는 기관.
인권친화적 직장 분위기 조성
인사 잘하기(잘받아주기) → 서로 알지 못하는 사이라고 하더라도.

요약

주요 내용
일방통행 대화가 아닌 서로의 이야기를 듣고, 소통합시다.
일을 좀 더 적극적으로 임하기
자기일 을 하자.
자신의 일을 하되 미루거나 넘기지 말자. 같이 힘을 합쳐 해결하자. 혼자 앓지 말자.
장애인의 인권존중!
저렇게 되지는 말아야지....., ㅎ
적당히, 좋게 좋게 X → 다른 의견도 존중받을 수 있게!
정신 똑바로 차리고 살자(직장 내 정보에 대해 공부하고 직장에서 하는 말을 곧이곧대로 받아 듣지 말자)
조직 내 수직구조가 연구원 간에 아직도 존재한다. 그러므로 수평구조가 필요하며 직급에 상관없이 한 사람 한 사람 존중하면서 일을 할 수 있는 환경이 되어야한다.
좋은 직장문화를 위해 서로의 입장을 이해할 수 있는 관점이 필요. 많은 갈등이 소통의 부재에서 일어나는 점을 많이 느낀. 처한 상황과 입장이 다른 측면에서 생각해보는 사람이 되겠습니다.
직급과 상관없이 대화할 수 있는 기회를 만들도록 하겠습니다.
직원 간에 소통하기
직원들 문제를 내 문제일 수 있는 역지사지,
코로나19의 어려움은 있지만 직원간 교류할 수 있는 기회 제공 필요. 규정 규칙에 의한 업무 수행 필요.
타인에 대한 배려.
편견 없이 바라보기. 권리주장에 어려워하지 않기. 이해하기.
하위 직급에 대한 인건비 예산 확보를 위해 노력하겠습니다. 연구원 복지 분야 확대를 위해 노력하겠습니다.
한번만 더 생각해보기(실수방지)

자료 : 충남연구원 인권통합교육결과(2022.03.)

주 : 저자 작성함.

요약

● 인권통합교육 결과물을 상시 게시(<그림 2-2> 참고).

- 인권통합교육 결과물 중 인권교육 후 나의 다짐에 대한 내용은 게시판을 설치하여 연구원 내 복도에 상시 전시하고 있습니다.

<그림 2-2> “나의 다짐 : 내가 만드는 직장 내 조직문화” 게시판 설치 현황



주 : 인권경영센터가 촬영함.

- 인권경영센터에서는 위의 인권교육 중 의견을 기반으로 인권인식 실태를 종합 정리하고 충남연구원의 인권 문제에 대하여 내부 구성원들이 직접 고민하고 함께 해결하기 위하여 직급별 참여 연구진을 모집하여 본 과제를 진행하고 아래와 같이 개선방안을 도출하였습니다.
 - 연구원 인권에 대한 의견을 종합한 결과 연구원의 기본적인 노동권(근무시간 준수, 휴가, 복지 등)은 잘 지켜지고 있지만* 상호 존중이 더욱 많이 필요**한 것으로 나타났습니다.
 - * 자유로운 휴가근무, 자유로운 출퇴근 및 연차, 육아휴직 보장, 패밀리데이, 자유로운 시간 활용 등
 - ** 상호존중 하는 조직, 소통 창구 만들기, 패거리 문화, 직급 간 갈등, 험담, 이간질 등의 문제점이 있다고 응답
 - 구성원의 인권교육 후 나의 다짐에서도 가장 많은 의견이 상대방을 이해, 배려하자는 다짐으로 현재 연구원에서는 상호존중과 소통 강화가 필요하며 구성원들도 이를 느끼고 있습니다.
 - 위와 같은 의견에 대해 인권경영센터에서는 충남연구원의 인권친화적 직장 문화 조성을 위해 구성원들이 원하는 상호존중 및 소통 강화를 위한 ‘(가칭)충남연구원 인권친화적 일터 가이드라인’을 제작하고 배포하며 관련 캠페인을 진행하고자 합니다.
 - 다만, 행정 시스템 및 경영업무에 대한 의견은 기획경영실 관련 부서에 의견 전달하고 이후 진행되는 사항을 모니터링하며 공지 등을 통해 소통 창구 역할을 하겠습니다.

03 개선방안

1. 인권교육 참여자 의견을 ‘인권경영 자가진단지표’와 연계한 분석¹⁾

● 인권경영 자가진단지표 개요

- 인권경영의 자가진단지표는 기존의 자가진단도구인 덴마크인권위원회의 신속점검과 동부 회사 노무관리 실태 e-자가진단 시스템, Bilan Social 등을 분석하여 이들이 국제인권 협약과 각 국제기구들이 기업인권책임 기준들을 바탕으로 하고 있으며 인권경영을 위한 자가진단도구지표 역시 기존 자가기준도구를 토대로 작성되었습니다.
- 자가진단지표 도출을 위하여 UN국제인권협약으로 기본으로 ILO, CRL, FIRIS, Bilan Social이 포괄하고 있는 인권핵심기준들을 도출하고 이를 헌법을 비롯한 국내 법률로 보충하여 일반의무, 균등한 기회와 비차별에 대한 권리, 개인의 안전에 대한 권리, 노동자의 권리, 국가 거버넌스 및 인권존중, 소비자(고객)보호 의무, 환경보호 의무, 일반이행으로 분류하였습니다(〈표 3-1〉 참고).

● 인권교육결과와 인권경영 자가진단지표 연계

- 충남연구원 인권통합교육을 통해서 도출된 참여자들의 의견을 인권경영 자가진단지표 체계에 연계시켜서 분석하였습니다. 크게 ① 인권친화적 환경 실태를 살펴보고 ② 인권경영을 위한 개선사항을 도출합니다.
 - ① 인권친화적 환경 실태를 파악하기 위해서 “A1. 일반의무, B2. 균등한 기회와 비차별에 대한 권리, C3. 개인안전에 대한 권리, D. 노동자의 권리”로 구분하여 분석하였습니다.
 - ② 인권경영을 위한 개선사항으로서 “H. 일반이행규정, B2. 균등한 기회와 비차별에 대한 권리, C. 개인의 안전에 대한 권리, D. 노동자의 권리”로 구분하여 분석하였습니다.
- 일반의무는 기업이 인권경영에 있어 세계시민으로 마땅히 지켜야 할 핵심 인권기준

1) 자료 : 국가인권위원회(2009), 기업인권경영 모범사례연구 및 자가진단도구 개발.

주 : 1. 중사자 의견을 파란색 글씨체로 표기함.

2. 인권통합교육 강사진들이 작성함.

- 균등한 기회와 비차별에 대한 권리는 인간은 평등하다는 전제 하에 기업이 성, 연령, 인종, 종교 등을 이유로 채용과 승진, 해고 등에 있어서 차별하지 않아야 함.
- 개인의 안전에 대한 권리는 기업이 직원들에 대해 폭력을 가하거나 프라이버시를 침해하지 않는 것
- 노동자의 권리는 노동3권의 보장은 물론 노동자의 복지 및 안전한 작업환경을 제공해야 함.
- 일반이행은 기업의 인권경영이 이행되기 위해서 필요한 보고 및 감시체계에 관한 것

〈표 3-1〉 인권경영 자가진단지표 체계

기존 인권매트릭스	인권경영 자가진단지표를 위한 새로운 인권매트릭스
A1. 일반의무	A1. 일반의무
B2. 균등한 기회와 비차별에 대한 권리	B2. 균등한 기회와 비차별에 대한 권리
C. 개인의 안전에 대한 권리 C3. 개인안전에 대한 권리 C4. 안전장치	C. 개인의 안전에 대한 권리 C3. 개인안전에 대한 권리 C4. 고충처리 등 안전장치 C5. 보안관행
D. 노동자의 권리 D5. 강제노동 D6. 아동의 권리 D7. 안전하고 건강한 작업장 D8. 적정보수 D9. 결사 및 단체교섭의 자유	D. 노동자의 권리 D6. 결사 및 단체교섭의 자유 D7. 강제노동 D8. 아동노동 및 업소노동자 D9. 산업안전보건 D10. 고용유지 D11. 적정보수 D12. 노동시간과 휴식 D13. 복리후생 D14. 교육훈련
E. 국가 거버넌스 및 인권 존중 E10. 국가 거버넌스 존중 E11. 뇌물 E12. 인권실현에 기여	E. 국가 거버넌스 및 인권 존중 E15. 공급망 인권증진 및 보호 E16. 지역사회 인권증진 및 보호 E17. 부패방지의무 E18. 국가 거버넌스 존중
F13. 소비자보호 관련 의무	F19. 소비자(고객)보호 의무
G14. 환경보호 관련 의무	G20. 환경보호 의무
H. 일반이행규정 H15. 내부운영규칙 H16. 모니터링 H17. 규제	H. 일반이행규정 H21. 내부운영규칙 H22. 모니터링 및 보고 H23. 규제

자료 : 국가인권위원회(2009), 기업인권경영 모범사례연구 및 자가진단도구 개발, p.219.

● 인권친화적 환경 실태

▲ A1. 일반의무

인권경영 자가진단지표	충남연구원 구성원 의견 결과
인권보호 정책이 수립되었습니까?	⇒ 인권경영을 한다고 보고 있습니다.
사내외 커뮤니케이션 및 구성원을 존중하고 있습니까?	⇒ 수평적 조직과 토론 문화가 필요한 것으로 보고 있습니다.

▲ B2. 균등한 기회와 비차별에 대한 권리

인권경영 자가진단지표	충남연구원 구성원 의견 결과
다양성을 위한 기회는 균등하게 제공되고 있습니까?	⇒ 자율적인 업무수행과 보직순환, 근무이동의 자유롭다고 보고 있습니다.

▲ C3. 개인안전에 대한 권리

인권경영 자가진단지표	충남연구원 구성원 의견 결과
C3. 프라이버시는 보호된다고 생각합니까?	⇒ 파티션 설치와 같이 사생활 보호가 된다고 보고 있습니다.

▲ D. 노동자의 권리

인권경영 자가진단지표	충남연구원 구성원 의견 결과
D11. 적정보수는 지급되고 있습니까?	⇒ 급여일 준수는 잘 되고 있습니다.
D12. 노동시간과 휴식이 보장되고 있습니까?	⇒ 안식월, 안식년, 휴가와 육아휴직, 유연근무 등이 보장되고 있습니다.
D13. 복리후생이 충분합니까?	⇒ 패밀리데이, 코로나 키트, 무료 커피, 간식, 복지포인트 등이 지급되고 있습니다.

● 인권경영을 위한 개선사항

▲ H. 일반이행규정

인권경영 자가진단지표	충남연구원 구성원 의견 결과
H21. 내부운영규칙은 준수되고 있습니까?	⇒ 인권경영센터 역할이 강화되어야 한다고 보고 있습니다.
H22. 모니터링 및 보고는 시행되고 있습니까?	⇒ 인권경영센터 역할이 강화되어야 한다고 보고 있습니다.

▲ B2. 균등한 기회와 비차별에 대한 권리

인권경영 자가진단지표	충남연구원 구성원 의견 결과
B2.1. 기회는 균등하고 비차별하고 있습니까?	다과 준비, 공평한 업무 분장, 호칭, 과잉의전, 종속관계, 원장의 과도한 권한, 친분에 의한 일처리, 평등한 대우, 구성원 간 차별, 차별적인 근태, 상급자만의 농담, 정보(지침) 공유, 고인물, 명확한 상벌, 투명한 인사 정보 공개, 공정한 보상, 월급루팡, 저성과자, 임금제도, 연봉상한선, 무기계약직, 분원(센터) 차별(전임, 직급, 본원과 같은 명칭, 공평한 대우, 인력풀 통합, 공간 차별 배제), 계약직 근로자 모두 정규직 전환이 필요하다고 보고 있습니다.
B2.2. 다양성은 존중되고 있습니까?	⇒ 다양성 존중이 필요하다고 보고 있습니다.

B2.1. 정성적 지표

- ① 회사에는 성별, 종교, 장애, 나이, 사회적 신분, 출신지역(출생지, 등록기준지, 성년이 되기 전의 주된 거주지역 등을 말한다), 출신국가, 출신민족, 용모 등 신체조건, 기혼·미혼·별거·이혼·사별·재혼·사실혼 등 혼인 여부, 임신 또는 출산, 가족형태 또는 가족상황, 인종, 피부색, 사상 또는 정치적 의견, 형의 효력이 실효된 전과, 성적(性的) 지향, 학력, 병력(病歷) 등과 관계없이 직원의 채용과 배치, 임금, 승진, 교육훈련, 징계, 퇴직, 해고 등의 처우가 객관적이고 공정하게 결정되도록 보장하는 정책이 있다.
- ② 회사에는 병가, 휴일·휴가, 건강관리, 교통수단 등과 같은 복지혜택이 차별 없이 제공되도록 보장하는 적절한 수단이 있다.
- ③ 직무기술서는 분명히 규정되어 있고 모든 고용책임자들에 의해 활용되며, 직원들은 오로지 해당 직무에 요구되는 기술, 능력, 경험을 바탕으로 고용되고 승진된다는 것을 보장하기 위해 정기적으로 갱신된다.
- ⑦ 회사에는 동일한 가치를 갖는 업무의 급여 차이가 없도록 보장하기 위한 수단이 있다.
- ⑧ 임금대장에는 동일한 가치를 갖는 직무 간 급여 차이가 나타나 있지 않다.
- ⑫ 회사는 임금에서 현존하는 비정규직과 정규직을 차별하지 않는다.
- ⑰ 비차별 정책에 대한 회사의 준수 여부를 모니터링할 수 있는 담당자나 부서가 회사 내에 있다.
- ⑱ 노동조합 대표 또는 노동자대표들은 채용과 노동자 처우의 모든 면에서 차별이 없다는 것을 확증한다.

주 : 충남연구원에 해당되는 사항만을 발췌함.

▲ C. 개인의 안전에 대한 권리

인권경영 자가진단지표	충남연구원 구성원 의견 결과
C3.1. 개인안전에 대한 권리는 보장되고 있습니까?	⇒ 호칭, 공문화, 대화와 소통, 비공개회의, 투명한 의사결정, 자유로운 소통, 적극적인 문제 해결, 구성원 논의모임, 소통 없는 월례회의, 월1회 간담회, 부서별 주기적 간담회, 평가르기, 정치, 미움, 자기주장, 갈등, 이간질, 피해망상, 괴롭힘, 무고죄 신설 등이 필요하다고 보고 있습니다.
C3.2. 프라이버시 존중되고 있습니까?	⇒ 사생활 존중 등이 필요하다고 보고 있습니다.
C4. 고충처리 등 안전장치는 제공되고 있습니까?	⇒ 메신저, 원격, 채팅 알람, 회의자료 수집, 카드 빌림, 크롬 기안문, 식당 메뉴 공지, 메신저 재택 표기, 시스템 고도화 및 개선 등이 필요하다고 보고 있습니다.

C3.1. 정성적 지표

⑤ 회사는 나중에 학대나 폭력 또는 괴롭히는 행위를 야기할 가능성이 있는 직장 내 스트레스와 긴장(인종 간 긴장 등)에 즉시 대처한다.

⑥ 회사는 직장 폭력 제지, 감시, 방지, 보고를 위해 고안된 공개적 소통과 문제해결 진단을 촉진시킨다.

C4. 정성적 지표

⑥ 제기된 어떤 불만에 대해서든 회사가 체계적이고 객관적으로 검토하며 필요할 시 개선조치를 취한다는 사실이 기록에 나타나 있다.

주 : 충남연구원에 해당되는 사항만을 발췌함.

▲ D. 노동자의 권리

인권경영 자가진단지표	충남연구원 구성원 의견 결과
D9. 산업안전보건은 어떻게 지켜져야 한다고 있습니까?	⇒ 근무복 구매 허용, 환경개선, 에어컨, 리모델링 등이 필요하다고 보고 있습니다.
D12. 노동시간과 휴식은 어떻게 보장되어야 한다고 봅니까?	⇒ 휴가, 조퇴 등 신청 시 사유 기재 삭제, 업무 종료 시간 준수, 증원, 적당히 하자, 인력충원, 노동시간 단축(4일 근무), 탄력근무제 확대(분기에서 유연하게)가 필요하다고 보고 있습니다.
D13. 복리후생이 지금보다 어떤 방식으로 확대가 필요하다고 봅니까?	⇒ 야근 식비 인상, 주말 근무 식비, 출장비 밥값 현실화, 야근수당, 호봉체계, 체력단련비, 패밀리데이 참여 환경 조성, 육아휴직 공무원과 같은 대우가 필요하다고 보고 있습니다.

D9. 정성적 지표

- ⑪ 작업건물들과 장비는 청결하게 관리되고 있다.
- ⑫ 작업장은 신선하고 정화된 공기로 충분하고 알맞게 환기되고 있으며 기후와 해당 산업에 적절하다.
- ⑬ 작업장의 온도는 편안하고 안정적이다.
- ⑭ 작업장의 빛은 충분하고 적절하다.
- ⑮ 직원들이 유니폼이나 다른 작업용 의복을 사용하는 경우, 회사는 의복 변경과 보관, 건조를 위한 적절한 시설을 제공한다.

D12. 정성적 지표

- ⑥ 회사는 생산목표를 충족할 수 있는 적정수의 노동자를 고용하여, 직원들이 법률기준 및 산업기준이 규정하는 일주일 내지 하루 제한시간 안에 업무를 마칠 수 있도록 한다.
- ⑬ 회사는 출퇴근 시간의 조정, 노동시간의 단축, 정규직의 단시간 노동으로의 전환 등을 통해 노동자들이 일과 가정을 조화롭게 병행할 수 있도록 지원하고 있다.

주 : 충남연구원에 해당되는 사항만을 발췌함.

2. ‘(가칭)충남연구원 인권친화적 일터 가이드라인’ 도출 및 제안

● 인권교육결과 중 참여자 의견 분석결과

- 연구원의 문제점에 대해서는 주로 구성원 간 이간질, 공평하지 않은 업무 분장(업무과다편중), 자기주장(자기권리만 주장), 편 가르기, 호칭문제 등으로 나타났습니다.
- 연구원의 좋은 점에 대해서는 주로 복지(유연근무, 자유로운 연차 등)에 대해 좋다고 응답한 결과를 보면 노동권, 가정의 보호와 지원에 관한 권리 등의 경제적·사회적·문화적 권리²⁾는 잘 지켜지고 있다고 보는 것으로 나타났습니다.
- 문제점 및 좋은 점 등을 보면 인권에 있어 연대의 권리³⁾인 의사소통에 대한 권리 부분이 현재 부족하다고 볼 수 있을 것입니다.
- 구성원들 또한 바뀌었으면 하는 점에 대해서는 상호 배려, 상호 존중, 소통 강화를 주로 이야기하고 있고 현재 충남연구원의 인권친화적 조직문화 조성을 위해 ‘구성원 간 상호 존중 및 배려’가 가장 필요할 것으로 보입니다.

● 인권교육결과 중 (가칭) 충남연구원 인권친화적 일터 가이드라인 도출 및 제안

- 인권경영센터에서는 위의 인권교육결과 중 구성원 의견을 기반으로 인권인식 실태를 종합 정리하고 충남연구원의 인권 문제에 대하여 내부 구성원들이 직접 고민하고 함께 해결하기 위하여 직급별 참여 연구진을 모집하여 본 과제를 진행하고 개선방안을 도출하고자 하였습니다.
- 인권경영센터에서는 2022년 인권통합교육을 통해 나타난 인권 현황의 문제점 해결을 위해서, 그리고 충남연구원의 인권친화적 직장 문화 조성을 위해서 구성원들이 원하는 상호존중, 배려, 소통 강화를 위한 ‘(가칭) 충남연구원 인권친화적 일터 가이드라인’을 도출(이하, 가이드라인), 제안, 제작, 배포 및 관련 캠페인을 진행하고자 합니다.
- (가이드라인 도출 및 제작) 구성원이 인권교육 중 나타났던 의견들을 정리하여 도출하고 연구진 회의 등을 통하여 의견 취합하여 제작, 배포하기로 하였습니다.
- (가이드라인 방향) 가이드라인은 인권에 대한 내용을 무겁지 않게 구성원이 쉽게 다가오고 받아들일 수 있는 문구 및 간단한 예시를 작성하여 포스트 형식으로 각 연구실·센터·기획경영실에 게시로 연구원 구성원의 접근성을 높여 인권친화 분위기를 형성하고자 하였습니다.
- (가이드라인 내용) 인권통합교육 결과 분석 및 연구진 회의를 통하여 상호 존중 및 배려를 위한 키워드 도출*하여 간단한 관련 예시를 생각하여 가이드라인을 제작하는 방향으로 진행하였습니다.

2) 자료 : 제출용 외 2인(2014), 「인권경영 길라잡이」, 국가인권위원회, p.13.

주 : 국가의 적극적 개입, 사회적 평등을 기초로 배분적 정의에 근거해 가치의 생산과 자원의 배분에서 형평성을 보장하는 권리로 노동권, 적절한 생활수준을 영위할 권리 등을 말함.

3) 자료 : 제출용 외 2인(2014), 「인권경영 길라잡이」, 국가인권위원회, p.13.

주 : 사람과 사람의 연대이자, 세대와 세대의 연대, 인간과 자연의 연대 등을 포괄하는 넓은 의미의 인권으로 발전에 대한 권리, 환경에 대한 권리, 의사소통에 대한 권리 등을 말함.

● 인권통합교육 이후 다짐의견 정리를 통한 가이드라인 제안(<그림 3-1> 참고).

- (가이드라인1. 인사하는 문화, 반말없는 문화 만들기) 인권교육 후 다짐에 있어 많이 나온 의견으로 밝게 인사하며 서로 존중하는 문화 조성, 반말을 사용하지 않음으로 상호 존중 문화 조성
- (가이드라인2. 호칭 제대로 불러주기) 올바른 호칭을 사용하여 상호 존중하는 문화 조성
- (가이드라인3. 남의 기분을 상하지 않게 하는 업무환경 만들기) 업무 지시를 명확히 하여 업무 지시를 받는 상대의 입장과 상황을 고려하는 문화 조성, 일의 성과를 제대로 창출하기 위하여 업무수행 시 기능과 역할에 맞는 업무하는 문화 조성, 간단한 업무라도 부정한 업무를 하지 않고 시키지 않도록 하여 상대가 곤란한 상황에 놓이지 않는 문화 조성
- (가이드라인4. 서로의 시간을 존중하는 문화 만들기) 권리 주장도 중요하지만 책임과 의무를 다하는 것도 중요하므로 대표적인 근태 등 시간관리 준수도 그에 하나로서 이를 지키는 문화 조성
- (가이드라인5. 긍정적인 소통 문화 만들기) 부정적인 말에 익숙해져있는 문화에서 작은 성과라도 긍정적인 말로서 칭찬을 자주 해주는 문화 조성

☞ (가이드라인 작성 형식) 가이드라인 형식은 키워드 별로 ① 선정한 이유, ② 관련 키워드 실천 방법, ③ 직급별로 나눠 양쪽의 간단한 사례*를 제시, ④ 상대방의 입장을 생각하고 이해할 수 있는 방법으로 제시하였습니다.

<그림 3-1> 관련 의견 예시



자료 : 한국환경공단(부당한 업무지시 근절 10계명 카드뉴스, <https://www.keco.or.kr/kr/main/index.do>, 검색일2022.06.07.)

3. 충남연구원 경영측면 개선방안

● 인권교육결과 중 충남연구원 경영측면에서 개선해야 할 사항

- 인권교육결과 중 인권경영센터에서 할 수 없는 분야인 행정절차 및 시스템 관련 업무 개선에 대한 의견은 기획경영실 관련 부서에 의견 전달하고 진행사항을 모니터링하며 공지를 하고자 합니다.
- 인권친화 분위기 조성을 위한 의견 외의 연구원 업무환경, 기타 불편사항 등의 의견으로 분야별로 관련 부서에 전달하여 관련 부서에서 개선 및 가능성 등을 듣고 개선 사항 모니터링, 구성원에게 전달하여 불편사항에 대한 의견을 해소하고자 합니다(〈표 3-2〉 참고).

〈표 3-2〉 경영측면 개선방안 관련 의견

관련 부서	의견
기획경영실 전체	거추장스러운 기안문 작성과 행정업무
기획경영실 전체	불편한 행정처리
경영지원팀	카드·노트북 빌리러 가는 시스템
경영지원팀	규정·규칙과 더불어 연구원 지침 공유
경영지원팀	연구원 리모델링 요청
경영지원팀	피복 등 근무복(안전관련) 구매 허용
인사복지팀	연차·외출 신청 시 이유 기재
인사복지팀	상벌 명확화
인사복지팀	탄력근무확대(자유출근)
인사복지팀, 임원진	상시 인력충원 시스템 구축
인사복지팀, 임원진	탄력적 인사 채용
인사복지팀, 임원진	야근수당, 호봉체계
임원진	연구원(직급)의 행정업무
임원진	행정업무와 연구업무의 구분
재무회계팀	야근 식비 인상 및 주말 근무 시 식비 지급
출판홍보팀	메신저 대화방 기록 가능
출판홍보팀	메신저 쪽지보내기 나에게 보내기 추가
출판홍보팀	시스템상 경력·재직증명서 신청
출판홍보팀	외부기안문 크롬에서 가능
출판홍보팀	재택근무 시 메신저 표기, 채팅 알람 요청
출판홍보팀	통합정보시스템 개선

자료 : 충남연구원 인권통합교육결과(2022.03.)

주 : 저자 작성함.

04

(가칭) 충남연구원 인권친화적 일터 가이드라인(안)

1. 가이드라인 도출 개요

● (논의목표)

- 교육실태 분석결과를 토대로 심도 있는 논의를 거치고 그 논의결과는 다시 체계적인 보고서 형태로 만들어서 구성원과 같이 공유하고 확산하고자 합니다.
- 교육결과로서 ‘(가칭) 충남연구원 인권친화적 일터 가이드라인’을 도출하고자 합니다.
- 교육이 교육으로만 끝나지 않고 제2단계 준비를 위하여 ‘충남연구원 제1기 인권지킴이 모임’ 방식으로 진행하고 우리 스스로 인권감수성 향상을 위해 노력하고자 합니다.

● (논의주체) ‘(가칭) 충남연구원 제1기 인권지킴이 모임’ 참여 연구진(〈표 4-1〉 참고).

- 충남연구원 내부 구성원은 총 10명이 참여하였고 외부 자문가로서 부뜰(충남 인권교육 활동가 모임) 강사진이 참여하였습니다.
- 참여 연구진 선정기준은 교육기간 중 적극적으로 활발하게 참여한 자, 직급별 및 성별 안배, 모든 구성원이 한데 모였을 때 자유로운 의견개진이 가능한 자 등을 고려하였습니다.
- 참여자 역할은 ① 교육결과(개선방안 혹은 건의사항)에 대한 필터링 및 정비, ② 직급별 의견수렴 방식, ③ 단기 시급-중기-장기 단계별 개선방안 도출(예. 인권친화적 일터 만들기(가이드라인) 도출(단기), 규정규칙지침 중 보완사항(중장기))로 설정하였습니다.
- 본 연구과제 진행과정은 곧 인권교육 심화과정으로 볼 수 있으며 제1기, 제2기, 제3기 인권지킴이 모임에 참여한 구성원은 자연스럽게 인권감수성이 향상되고 후속 연구진을 계속 배출함으로써 연속 운영하고자 합니다.

〈표 4-1〉 ‘(가칭) 충남연구원 제1기 인권지킴이 모임’ 참여 연구진 명단

소속	직급	이름	주요 역할
충남연구원 인권경영센터	센터장	강마야	전체 총괄 가이드라인 도출 및 작성 참여
충남연구원 인권경영센터	연구원	공형구	전체 실무 가이드라인 도출 및 작성 참여
충남연구원 사회통합연구실	책임연구원	박춘섭	가이드라인 도출 및 작성
충남연구원 기획조정팀	관리7급	유영민	가이드라인 도출 및 작성
충남연구원 인사복지팀	행정원	이민우	가이드라인 도출 및 작성
충남연구원 충남경제교육센터	연구원	이태호	가이드라인 도출 및 작성
충남연구원 충남마을만들기지원센터	행정원	이혜란	가이드라인 도출 및 작성
충남연구원 경제·산업연구실	연구원	전춘복	가이드라인 도출 및 작성
충남연구원 물환경연구센터	전임연구원	조병욱	가이드라인 도출 및 작성
충남연구원 충남재난안전연구센터	센터장	조성	가이드라인 도출 및 작성
* 외부 : 부뜰 강사진 (충남 인권교육활동가 모임)	대표 외 4인	이진숙(대표) 박종숙 이행찬 정인식 최지선	전체 자문 및 교육 후기 분석

주 : 1. 저자 작성
2. 이름 기준으로 가나다순으로 배열함.

● (논의방법)

- 첫째는 교육실태 결과분석에 대해서 공동 검토하고 의견교환을 하였습니다.
- 둘째, 내부 연구진 간 회의와 워크숍을 진행하였습니다.
- 셋째, 부뜰(충남 인권교육활동가 모임) 강사진으로부터 자문을 받았습니다.
- 넷째, 참여 연구진은 가이드라인 도출에 의견을 모으고 가이드라인별 2명이 1조가 되어서 원고를 작성하였습니다. 5개조가 5대 가이드라인 세부내용을 도출하였습니다.

● (논의내용 범위)

- 인권경영 실현방안으로서 인권개념에 입각하여 상호 존중하고 배려하는 직장문화 조성 과제를 도출하는데 초점을 맞췄습니다.
- ‘(가칭) 충남연구원 인권친화적 일터 가이드라인’ 혹은 ‘(가칭) 충남연구원 인권친화적 조직문화 가이드라인’ 만들기가 핵심입니다.
- 다음과 같이 5대 가이드라인 주제를 도출하였고 세부 논의를 진행하였습니다. (〈표 4-2〉 참고).

- 다만, 현재 충남연구원에서 운영 중인 노사협의회, 노조단체협약, 행복발전소2.0, 의사결정지원기구(승진, 채용, 보수, 근무평정, 임금피크제, 대외활동, 과제수행 등)에서 논의되는 안건은 제외하였습니다.

〈표 4-2〉 ‘(가칭) 충남연구원 인권친화적 일터 가이드라인’에 도출될 주요 내용

구분	주요 내용	비고사항
키워드	상호 존중, 배려	-
보완키워드	공동체 의식 및 연대, 책임성, 완결성, 공공성	-
▼ ▼ ▼		
가이드라인1	인사하는 문화, 반말없는 문화 만들기	<세부 목차> ① 현황 및 문제 ② 이유 ③ 사례 ④ 제안 ⑤ 홍보방안 ⑥ 조직문화 혁신 시도하는 타 기관 사례
가이드라인2	호칭 제대로 불러주기	
가이드라인3	남의 기분을 상하지 않게 하는 업무환경 만들기	
가이드라인4	서로의 시간을 존중하는 문화 만들기	
가이드라인5	긍정적인 소통 문화 만들기	

주 : 저자 작성함.

● (논의안건 예시)

- 근본적인 인권문제를 짚어야 한다는 입장 VS 너무 무겁게 가면 부담스럽다는 입장이 상존하였습니다.
- 인권 개념이 포괄적이므로 구성원들이 쉽게 이해할 수 있는 내용으로만 추출하자는 것과 경영측면에서 개선해야 할 내용은 별도로 추출하자는 것으로 정리되었습니다.
- ① 가이드라인의 형식 점검(분야 도출 적절성, 보고서 목차/양식 적절성)
 - 추가 보완사항 : 정량분석 결과 포함(교육실태 결과분석 다양한 코딩)
 - 추가 분석자료 : 2022년 인권경영센터에게 바란다. 중 공익 부합 이슈(주관식 설문조사결과), 직장 내 상담접수 내용 중 공익 부합 이슈 등
- ② 가이드라인의 내용 점검 : 다루는 내용 범위, 수준(구체성, 근본지점)
 - 직급별 문제인식 핵심지점(key point)
 - 수위조절 : 근본적이면서 핵심을 건드리기, 그러면서 상처주지 않기
 - 문구사용 시 유의할 점, 단편사례가 아닌 맥락과악 중요
- ③ 가이드라인 공유, 의견수렴, 이후 홍보방안 등
 - 원내 구성원에서 공유방법, 의견수렴 방법(예. 익명 사용 패들릿 등)
 - 분야별 홍보방안, 전체적 홍보방안

- 제도개선 방안 후속처리(기획경영실과 공유, 이행 점검할 수 있는 방안)
- ④ 추후 인권교육 개선방안(즉흥 brain storming)
- 제2기 인권심화교육(이와 유사한 방식으로 구성원이 돌아가면서 수행)
- (동의한다면), 제2기 인권심화교육 대상자 1인 1명 추천
- 집합교육의 한계를 뛰어넘는 교육 내용의 내실화, 교육 방법의 현실화

● (추진경과) (<그림 4-1> 참고)

- 운영기간은 2022년 4월 25일부터 5월 31일까지 설정하였습니다.
- 상황에 따라서 주 1회 혹은 격주 1회로 진행하였습니다.

<그림 4-1> 충남연구원 제1기 인권지킴이 모임 연구진 회의 및 워크숍 추진경과

구분	일자	장소	활동사진	
제1차 kick-off 미팅	2022.04.25. 월	공주 본원 1층 북카페		
	2022.04.28. 목	내포 물환경연구센터 회의실		
제2차 연구진 회의	2022.05.02. 월	공주 본원 1층 북카페	(사진없음)	(사진없음)
	2022.05.04. 수	내포 물환경연구센터 회의실		
제3차 연구진 회의	2022.05.23. 월	공주 한옥마을 회의공간 (고마아지트)		

구분	일자	장소	활동사진
제4차 연구진 회의	2022.05.30. 월	공주 본원 3층 세미나실	 

주 : 인권경영센터가 촬영함.

2-1. 가이드라인 1. 인사하는 문화, 반말 않는 문화 만들기

① (현황 및 문제)

- 원내에서 마주치더라도 먼저 인사하는 것에 인색합니다.
- 하위직급이나 연차가 낮은 직원이 인사하더라도 받지 않는 문제가 발생합니다.
- 직급 또는 비공식집단에 따른 차별적(선택적) 인사 또는 대화를 하고 있습니다.
- 공식석상 뿐 아니라 업무지시에서 일상적 호칭과 함께 반말사용이 빈번합니다.

② (이유)

- 직장 예절은 해당 조직의 특성을 반영한 기본적인 문화가 구축되어 있지 않거나 해당 문화에 대한 규범성이 적을 경우, 개인별 인식의 차이에 의한 사유로 발생합니다.
- 개인 간 관계에 의한 사유로 발생하는데, 소속된 비공식 집단 뿐 아니라 친분정도가 영향을 미치고 있습니다. 그러면서 반말을 하는 것이 친밀감을 표현하는 것이라는 인식이 있습니다. 이로 인해, 친밀한 직원에게는 먼저 다가가는 등의 행동을 취하지만, 그렇지 않은 직원에게는 그러지 못하는 경우가 발생합니다.
- 직급 간 위계 또는 업무유형에 따른 우월의식으로 인해 발생합니다. 상위직급은 하위 직급이 당연히 먼저 인사해야한다고 생각하거나 직군에 따라 일부 직군이 우월하다는 인식을 함으로써 발생합니다.
- 연구원 내 뿌리 깊은 갈등구조에서 파생된 비공식집단의 간극 확대로 ‘내 집단’과 ‘외 집단’에 대한 차별의식에서 발생합니다. ‘상동오류’의 유형으로 볼 수 있는데, 단지 다른 비공식집단에 소속되어 있다거나 본인과 거리감이 있는 직원과 친밀하다는 이유만으로 동일하게 거리를 두는 것입니다.

③ (사례) (<표 4-3> 참고)

- 연구원 내에서 마주칠 때 하위직급이거나 나이가 어린 직원이 인사할 때까지 인사하지 않고, 상대가 인사하지 않으면 그냥 지나칩니다.
- 고연령 직원이 낮은 직급으로, 또는 저연령 직원이 높은 직급으로 입사하게 될 경우, 서로 어떻게 대할지 몰라 인사하지 않거나 부담스러워합니다.
- 신입직원이나 외부손님 등 원내에서 모르는 사람을 만났을 때 인사하지 않는 경우가 있습니다.
- 인사를 했음에도 불구하고 오히려 인사를 받지 않는 경우가 발생하고, 그것이 고착되어 이후에도 인사하지 않는 경우가 있습니다.
- 본인과 친밀하지 않은 직원을 피하거나 마주치더라도 인사하지 않는 경우가 있습니다.
- 공식석상 및 사무실 내에서 하위직급 직원을 부르거나 업무지시 할 때 “야, 이것 좀 해라”, “○○야, 이리와 봐”, “형, 형님, ○○야”
- 업무 대화 중, 나이 어린 직원이 “응, 그러니까” 등 반말로 대답하는 경우가 있습니다.

〈표 4-3〉 충남연구원의 일터 현실 사례(안) : 인사반말 분야

甲	♥	乙
· 나이도 어리면서 왜 먼저 인사 안하지?		· 인사할 때 잘 받아주세요.
· 저 직원은 ○○(라인)이랑 친하니 똑같은 거야. 뭐 하러 인사해?		· 저 직원은 나를 별로 좋아하지 않더라고, 그냥 피해가야겠다.
· 저 사람은 누구지? 모르니까 그냥 지나가자!		· 처음 들어와서 누가 누군지 모르겠네. 알게 되면 인사하자!
· (기존 직원)연구원에 모르는 사람 투성이야!		· (신규 직원) 처음이라 모든 게 낯선데, 내가 적응할 수 있을까?
· (연장자) ○○야, 너, 이리와 봐.		· (연소자) 나를 막 대하는 건가?
· 이것 좀 내가 해.		· 이게 업무적 지시인지, 사적 부탁인지?
· 형이라고 불러!		· 저 사람들은 많이 친한 것 같아. 나는 친해지기 어렵겠어.

주 : 저자 작성함.

④ (제안)(〈표 4-4〉 참고)

- 표어로서 ‘먼저 보면 먼저 인사’, ‘인사는 받는 것이 아니라 나누는 것’, ‘화합의 시작은 밝은 인사부터’, ‘존칭과 존대, 어렵지 않습니다.’, ‘인사에는 지위도 나이도 없습니다.’ 등과 같은 것을 생각해 볼 수 있습니다(〈표 4-4〉 참고).

〈표 4-4〉 충남연구원의 일터 가이드라인 제안 예시(안) : 인사반말 분야

甲 ▶▶▶ 존중하고 배려하는 충남연구원 ◀◀◀ 乙
· 먼저 보면 먼저 인사 · 인사는 받는 것이 아니라 나누는 것 · 화합의 시작은 밝은 인사부터 · 존칭과 존대, 어렵지 않습니다. · 인사에는 지위도 나이도 없습니다.

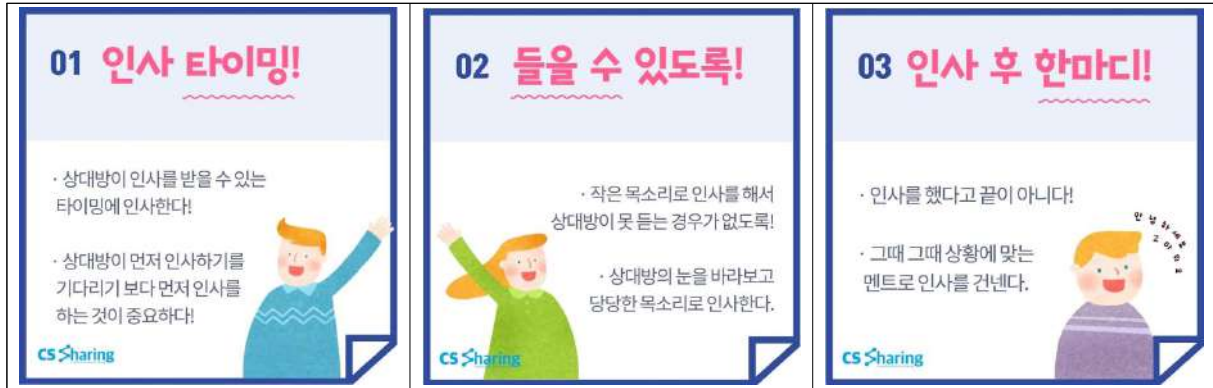
주 : 저자 작성함.

⑤ 홍보방안

- 챌린지 : 실별 교류 인사 챌린지
- 캠페인 : 모니터 하단(상표 부분), 화장실 문 안쪽, 엘리베이터 안쪽/바닥 등 자연스럽게 노출되는 장소에 표어 스티커 부착

⑥ (조직문화 혁신 시도하는 타 기관 사례)(〈그림 4-2〉 참고)

〈그림 4-2〉 관련 타 기관 사례



자료 : CS Sharing 블로그(<https://blog.naver.com/csisystems/222271812698>, 검색일 2022.06.07.)





자료 : 베프박스(<https://m.post.naver.com/viewer/postView.nhn?volumeNo=19935560&memberNo=11671927>,
검색일 2022.06.07.)

2-2. 가이드라인 2. 호칭 제대로 불러주기

① (현황 및 문제)

- 관례적이고 분별없는 호칭사용으로 많은 구성원들이 불편을 느끼고 있습니다.
- 개인 간 혹은 집단(무리)내 격식없는 호칭 사용으로 인해, 주변직원들이 종종 위화감과 소외감을 느낍니다.
- 내규에 없는 호칭사용으로 인해 직급 간에 거리감 및 혼란이 발생하고 있습니다.
- (같은 공간에서) A가 B에게 C를 소개 또는 “지칭”시에 직급이 아닌 “애가”, “길동이가” 등 다소 예의 없는 호칭이 사용되곤 합니다.
- 직급/직책은 나눠져 있지만 호칭에 대한 명확한 지침이 없는 상태입니다.
- 연구부서의 경우, 초빙연구원 이상은 대부분 ‘박사’&직책으로 호칭되지만, 전임직 및 연구원의 경우 선생님, 쌤, 선생, 길동이, 연구원 등 분별이 힘든 호칭이 사용되고 있습니다. 이는 학위와 직급이 뒤섞여 관례화된 경우로써 (호칭사용으로 인해 구별짓기가 발생할 수도 있기에) 직장 내 호칭으로 적절한 것인지 고민해 봐야 할 것 같습니다.
- 행정실의 경우, 계약직 직원에게는 선생님, 정규직 직원에겐 ‘선생님’ 혹은 ‘계장님’이 혼돈해서 쓰이고 있습니다. 직책에 맞게 호칭통일이 필요합니다.
- 같은 호칭도 쓰는 사람의 당시말투(선생~+반말)에 따라 듣는 사람의 기분에 영향을 주기도 합니다.

② (이유)

- (친분) 개인적 친분에 의해 만들어진 호칭이 종종 사무실까지 이어지곤 합니다(쌍방이 원하거나 혹은 윗사람에 의한 일방적인 친분표현일수도 있고, 아랫사람이 원하는 경우도 있습니다).
- (위계) 무의식 중 직급별 차별인식이 존재하며 동시에 상대방을 하대하는 호칭을 사용하는 것일 수 있습니다.
- 그러나 직장 내에서 올바른 호칭은 사회상규로 대표되는 예의와 물이 있습니다. 우리는 가정이나 학교 또는 직장에서 이와 같은 “교육받을 기회”가 없었거나 혹은 “고민해 볼 계기”가 없었던 것뿐입니다.

③ (사례)(〈표 4-5〉 참고).

- “언니, 오빠, 형, 누나, 동생” 등 친분에 기초한 호칭 사용
- “야, 길동아, 재가, 애가, O선생, O박사” 등 위계(직급 & 나이)에 의한 호칭 사용
- 직급이나 이름을 잘 모르거나 호칭 혼란을 겪는 경우(기획경영실 O계장님을 O선생님으로, 연구실 O박사님을 O선생님으로)

〈표 4-5〉 충남연구원의 일터 현실 사례(안) : 호칭 분야

甲	♥	乙
· 나 계장(박사)인데, 선생님은 줌.		· 다 선생님 안돼요?
· 어제 술자리에서 형-동생 하기로 했잖아.		· 회의, 공식적인 자리에서도 야, OO아, 내가 강아지도 아니고.
· 우리는 친하니까 OO형, DD야, 우리는 형제		· 친한 줄 알겠는데 꼭 저렇게 티를 내야 하
라구!		나? 아.. 소외감 느껴.

주 : 저자 작성함.

④ (제안)(〈표 4-6〉, 〈표 4-7〉 참고).

● 호칭예절을 공유합시다.

〈표 4-6〉 올바른 호칭(안)

구분	직급	현행	제안1	제안2
기획경영실 (관리직)	과장(관리직)	직책 호칭	직책 호칭	직책 호칭
	행정원	선생 · 계장 · 팀장	선생(님)	선생 혹은 행정원(님)
	미화원	선생님		
연구실 및 정책사업지원단 (연구직)	실장, 단장, 센터장	직책 호칭	직책 호칭	직책 호칭
	수석·선임연구위원	박사	박사(님)	선생 혹은 연구원(님)
	책임연구원			
	(전임·전문)연구원	박사 · 선생	연구원(님)	
	연구원	선생		

주 : 저자 작성함.

● 연구원이라는 특성을 반영하여 설계합시다.

- 통상 호칭이 있고 직책이 있으면 직위보다는 직책을 부르는 것이 적절합니다. 직책에 따라 성(이름)과 직함에 님을 붙이는 것이 일반적입니다. 다만, 우리 연구원 내 직제 상 팀은 편의상 구분하므로 별도 보직이라 보지 않는 것이 바람직할 것으로 판단됩니다. 따라서 과장 외 팀장(계장), 행정원 이하 직급에 대해서는 모두 ‘선생님’으로 통일하는 것을 제안합니다.
- 연구실 내에서도 보직이 있는 경우, 성(이름)과 직함에 님을 붙여 부르는 것이 맞습니다. 다만 보직의 임기에 따라 변동성이 있으므로 ‘박사님’이라 한들 무리는 없을 것입니다. 그 외 책임연구원 이상 직급에 대해서는 성(이름)에 박사님으로, 연구원 직급에서는 연구원님으로 칭하는 것이 좋겠습니다.
- 수평적 조직문화를 위해 직책자를 제외한 모든 직원에게 선생님이라는 호칭을 사용하는

것도 한번 고민해 볼 수 있을 것 같습니다.

- 00씨라는 말은 동료, 또래 및 손아랫사람을 부를 때 쓰는 말로 사실상은 하대의 의미를 가지고 있습니다. 따라서 동료끼리는 적당할 수 있지만 직함이 없는 선배나 나이많은 동료 직원을 000씨 라고 부르는 것은 바람직하지 못합니다.
- 상대를 존중하는 취지로 쓰이는 ‘선생’이라는 표현이 우리 연구원에서는 지칭하기 애매할 때 쓰이는, 마치 00씨, 00사장님처럼 남용되고 있습니다. 직장 내 호칭으로 적절한지 고민이 필요해 보입니다.
- 우리나라에서 호칭을 포함한 언어생활은 지위가 높은 사람과 지위가 낮은 사람 간 일방 하대와 일방존대 하는 경향이 있습니다. 이는 서열주의적이면서 친소관계를 기준으로 특정인들 간에는 존비어 문화를 강제하고 특정인들 간에는 친소어 문화를 적용하는 애매함을 드러내게 됩니다.
- 연구원이라는 직군의 특성을 반영한 기관에서는 상하관계가 엄격하지도 않고 지위나 직급 기수 문화가 작동하지도 않아서 일방존대나 일방하대는 적절하지 않으므로 서로 존중어를 쓰기를 권장합니다.
- 양방향 존중어를 쓰게 되는 경우 상당부분 거리감을 느껴 비교적 서로 조심하게 됩니다. 서로 모르는 관계이거나 공적인 자리, 대중 앞에서 발표·연설 할 때, 자신보다 높은 직위와 계급인데 나이는 적은 경우, 자신 보다 직위나 계급이 낮는데 나이가 많은 경우 라면 존중어를 쓰는 것이 맞습니다.
- 상호 평어를 사용하는 경우는 동년배 이거나 나이차이가 있어도 서로 친밀한 경우에만 형, 오빠, 언니 등의 호칭을 곁들여 가능한데 직장내 관계에서는 둘 간의 합의가 있다 하더라도 타인과의 위화감이 생겨날 수 있다는 점을 고려하면 피하는 것이 좋겠습니다.

● 입사 초년생의 경우 메신저의 조직도와 개인 소개를 적극적으로 활용하는 것이 좋겠습니다. 신입이든 경력이든 OJT의 기본이 되는 것이 직원에 대한 조직도 확인입니다. 그래도 모른다면 주변에 물어보는 것도 방법이 됩니다.

- 직위는 연구원 내 뿐만 아니라 고객이 되는 도, 시군과의 관계에서도 사용됩니다. 대내적으로는 서로 존중하기 위한 호칭으로 쓰고 대외적으로는 신뢰도를 높이려는 의도도 담겨있기 때문입니다.
- 강요나 규제에 의해서가 아니더라도 함께 생활하는 관계에서 적절한 호칭을 사용해 상대를 배려하고 불필요한 오해를 낳지 않도록 하는 것은 각자의 노력으로도 충분합니다.

〈표 4-7〉 충남연구원의 일터 가이드라인 제안 예시(안) : 호칭 분야

甲 ▶▶▶ 존중하고 배려하는 충남연구원 ◀◀◀ 乙		
· 내가 그의 이름을 불러 주었을 때, 그는 나에게로 와서 똥이 되었다. · 야, 너, 홍박사, 홍선생이 아닌 직급으로 불러주세요. · 호칭은 내가 차별받기 위한 것이 아니라 상대를 존중하고 있다는 것을 말을 통해 보여주는 일입니다. · 호칭의 습관은 서로 닦아갑니다. 서로 존중하는 호칭과 대화는 존중의 마음으로 되돌아옵니다.		
단기	기획경영실	· 각 팀장 등 직책에 맞는 호칭, 행정원 직급에 대해서는 모두 ‘선생님’으로 통일
	연구실·센터	· 각 직책에 맞는 호칭, 박사님, 연구원님으로 통일
중장기		· 수평적 조직문화를 위해 직책자(기획경영실 팀장, 연구실 실장, 센터 센터장 등)를 제외한 모든 직원에게 선생님이라는 호칭 사용

주 : 저자 작성함.

⑤ (홍보방안)

- 반복적인 노출(단체쪽지, 포스터, 월례회의에 게시 등)로도 권고가 가능합니다. 주변에서 불편한 사례가 발생하면 해당 권고를 들어 자연스럽게 교정이 가능하도록 분위기를 형성하는 것이 중요합니다.
- 직급 간소화 등이 규정화가 될 수는 있으나 그 외 개인 간 호칭에 대한 사항은 예외상황 발생 여지가 많으며 위반 시 제재에 어려움이 따르고 개인의 자유를 침해하게 침해하는 등의 문제 소지가 있어 규정으로 강제하기 어렵습니다.

⑥ (조직문화 혁신 시도하는 타 기관 사례)(〈그림 4-3〉 참고).

- 기업을 중심으로 조직 문화 혁신을 위해 직급체계를 개편하고 호칭도 단순화 하는 경향이 늘어나고 있으며, 일부 기업에서는 수평어로 전환하여 상호 이름을 부르다든지 서로 OO님, 또는 일부 스타트업들을 중심으로 호칭 없이 영어이름을 부르거나 영어이름으로 된 호칭 구조를 갖는 경우도 생겨나고 있습니다.
- 이같은 직급 축소와 호칭 파괴는 업무의 전문성이 크고 업무처리 속도가 중요한 기업에서 경영의 효율화를 꾀하고, 직급과 직책을 분리하여 일 중심의 조직 분위기를 조성하면서 관료화되는 조직분위기를 쇄신하려는 의지에서 출발하는 것입니다. 또한 직급보다는 보상이 중요하다는 점을 강조하면서도 승진 누락에 대한 실망이나 부담에서 벗어나기 위한 측면도 있습니다.
- 실제로 공공조직에서 이같은 배경이 동일하게 작동하기는 어렵습니다. 더욱이 우리 연구원에서 호칭과 관련해 인권문제를 논의하게 된 시발점은 상호 존중이 결여되고 개인의 사생활이나 사적인 일에 지나치게 관여하는것에서 기인한 만큼 존중어 사용과 그에 맞는 예의를 갖춘 호칭의 사용을 통한 해결이 필요하다고 생각합니다.
- 익숙한 호칭을 바꾸는 것은 쉽지 않습니다. 또한 호칭이 바뀐다고 해서 모든 것이 달라지지도 않습니다.

메일을 쓸 때, 결재를 올릴 때 참조 순서까지도 직급 순으로 맞춰야 하거나 회의장 좌석배치도 직급을 고려하는 분위기가 남아 있는데 호칭 만으로 암묵적인 계급을 바꿀 수 는 없을 것입니다.

- 하지만 말에는 사람의 생각과 행동을 바꾸는 즉각적인 힘이 있습니다. 상대방에게 좋은 호칭을 사용해 보세요. 호칭은 예의와 격식을 포함합니다. 누구도 싸울 때 상대방을 OO님이라 부르지 않지요. 가벼운 호칭은 상대를 가볍게 보이게 하고, 정중한 호칭은 상대를 정중히 대하게 합니다.

〈그림 4-3〉 관련 타 기관 사례

주요 기업 직원 간 호칭				일러스트=김선우 기	
삼성전자	프로님 혹은 이름+님 (2022년)	SK	PM-TL-매니저님 (2019년)		
현대차	매니저·책임님 (2019년)	LG	선임·책임님 (2017년)		
롯데	대리·책임·수석님 (2022년)	이마트	이름+님 (2021년)		
네이버	이름+님 (1999년)	카카오	영어이름 (2006년)		
CJ	이름+님 (2000년)	쿠팡	영어이름+님 (2015년)		
신한은행	부서별 자을 호칭	하나은행	영어이름 (2020년)		
비씨카드	닉네임 (2021년)	현대카드	어쏘시에이트-매니저님 (2020년)		
토스	이름+님 (2014년)	케이뱅크	이름+님 (2021년)		

자료 : 한국경제(<https://www.hankyung.com/economy/article/2021120566321>, 검색일 2022.06.07.)



자료 : 더퍼블릭(<http://www.thepublic.kr/news/newsview.php?ncode=1065576562641461>, 검색일 2022.06.07.)

2-3. 가이드라인 3. 남의 기분 상하지 않게 하는 업무환경 만들기

① (현황 및 문제)

- 사회 속에 우리들은 사람들과 관계맺음을 통해 삶을 살아갑니다. 특히 일터라는 공간에서의 관계맺음은 가정과 함께 많은 시간을 보내는 곳이기에 중요합니다. 그리고 일터이기 때문에 당연히 ‘일’을 매개로 관계를 맺습니다. (물론 연구원의 특성상 가끔 혼자서 일한다고 느끼는 분도 있지만) 우리들의 일은 여러 사람이 같이하는 공동 작업입니다. 그러므로 ‘일을 누구와 어떻게 하느냐’, 즉, 업무분장과 수행은 중요한 문제이고, 관련된 고민해결은 우리의 삶의 행복과 직결됩니다.
- 우선 업무수행에 있어서 우리들은 업무책임자와 업무지원자⁴⁾의 역할에 대한 어려움을 경험합니다. 그래서 우리는 ‘... 나는 어디까지 하면 되는 거지?’하는 의문을 가지곤 합니다. 또한 ‘왜 내 일은 해도 해도 끝이 안 나는 거야!’ 하면서 업무시간 내에 끝내지 못하고 밤 늦게까지 업무를 진행하곤 합니다. 즉 업무과중을 경험하곤 합니다. 그리고 업무의 편의성을 위해 관행이나 관습이라는 이름으로 포장되어 규정규칙에 위반되는 업무가 진행되기도 하는데 이러한 업무에 대한 지시로 이에 가담하게 되어 갈등이 발생하기도 합니다.
- 그러므로 이와 같은 문제들을 정리해보면 ① 업무수행 역할의 문제, ② 업무과중의 문제, ③ 부당한 업무지시로 구분할 수 있습니다. 업무수행에 있어서 왜 이러한 일들이 일어나는지 그리고 그 해결책이 무엇인지 생각해 보기로 하겠습니다.

② (이유)

- (업무수행) 우선 업무수행 역할의 문제는 ① 우선 스케줄 관리와 관련이 있다고 생각합니다. 업무를 추진하기 위해서는 스케줄 관리를 해야 하고 당연하지만, 현실은 그리 녹록치 않습니다. 업무의 성격에 따라 스케줄과 역할 부여하는 일이 쉽지 않을 때가 많습니다. 연구업무의 경우, 새로운 영역연구를 수행할 때 어려움을 경험합니다. 업무량을 파악하기 어렵기 때문에 스케줄 관리가 쉽지 않습니다. 또한 ② 발주처⁵⁾와의 관계와 깊이 연결되어 있습니다. 우리들이 아무리 스케줄을 잘 관리한다고 해도 발주처에서 급작스런 요청을 하면 따를 수밖에 없는 상황이 연출되곤 합니다. 이때 업무책임자는 협조를 구할 수밖에 없는 경우가 발생하지만 업무지원자의 입장에서는 배려하지 않은 업무지시, 자신의 역할을 넘는 지시 때문에 고민하게 하는 상황이 되곤 합니다. 또한 ③ 업무자간 태도 (습관) 역시 문제를 발생하게 하곤 합니다. 예를 들어 연령이 낮은 하위직급자에게 하대하는 듯한 태도 (언어습관)는 사기를 저하시키는, 그리고 자신의 일에 대한 책임감을 떨어뜨리곤 합니다.
- (업무과중) 우선 ① 인력부족에서 기인합니다. 우리들은 삶을 살아가기 때문에 휴가 및 휴직을 해야 할 수밖에 없는 상황이 생깁니다. 이럴 경우 휴가 및 휴직을 한 부서의

4) 우리 연구원의 업무는 크게 연구업무와 경영업무로 구분할 수 있으며, 각 업무별로 직책이 구분되어 있다. 이 글에서는 이해를 돕기 위하여 통칭하여 업무책임자와 업무지원자로 구분하여 작성한다.

5) 발주처는 일반적으로 수탁과제를 수행할 때 사용하곤 하지만, 이 글에서는 우리들의 업무와 깊은 도청 관련부서를 포함하여 통칭하고자 한다.

다른 구성원이 수행해야 할 업무는 갑자기 늘어납니다. 인력채용도 쉽지 않습니다. 또한 ② 행정업무와 연구업무 간 명확하지 않은 경우에도 그렇습니다. ‘이것은 내 업무가 아닌 것 같은데...’하면서 불만이 쌓이게 되고 억지로 하게 되면서 업무효율이 떨어지며 업무미스를 하게 되기도 합니다. 업무경계에 관한 업무자간의 협의시간이 늘어나 결과적으로 업무과중으로 이어지곤 합니다. 마지막으로 ③업무책임자와 업무지원자간의 업무스타일에서 기인합니다. 업무책임자는 책임을 지는 부담감을 가지는 반면 주도적으로 업무를 수행할 수 있습니다. 이에 반해, 업무지원자는 업무책임감은 덜한 반면, 여러 업무책임자로부터 업무를 받아 수행해야 하는 부담을 가집니다. 특히 연구실의 연구원의 경우 여러 책임자로부터 동시에 업무지원을 하게 되는 경우가 많아 업무과중을 경험합니다.

- (부당한 업무지시) 부당한 업무지시의 문제는 업무의 편의성과 현실에 맞지 않는 규정·규칙에 때문에 기인한 경우가 많습니다. 이러한 관습적 업무는 지속적으로 진행되어서, 결국 새로운 구성원이나 동료에게 이러한 업무에 참여시키게 하여 합니다. 새로운 구성원들은 이러한 업무가 규정·규칙에 맞지 않지만 어쩔 수 없다고 생각하고 진행하곤 하면서 우리들이 만든 규칙을 깨는 것에 대한 어떠한 문제성을 느끼지 않게 됩니다. 이는 우리들의 일터의 지속 가능성을 훼손하고, 또한 새로운 갈등을 발생하게 하는 요소로 작용할 수 있습니다.

③ (사례)(〈표 4-8〉, 〈표 4-9〉, 〈표 4-10〉 참고).

〈표 4-8〉 충남연구원의 일터 현실 사례(안) : 업무수행&역할

구분	甲	♥	乙
스케줄 관리	· “이 업무는 일주일이면 충분히 수행하니.”	· “이 업무는 10일은 걸릴 거 같은데 이번주 까 오늘 부탁해서 이번주 내로 달라고 하면 되겠지.”	· “내로 어떻게 하지? 야근을 해야 하나?” · “갑작스러운 회의 요청으로 계획한대로 업무를 진행하지 못했어.”
발주처의 급작스러운 업무지시	· “처음 지시한 사항이 아니라고 연구원이 못한다고 해서 난감하네.”	· “내일 보고회 날이라 다 편집해 뒀는데 이제 와서 갑자기 폰트를 바꾸라니.”	
업무자간 태도 (혼잣말, 말하진 않지만 표정에 나타나는 상황)	· “길동아 이 일좀 해줄래? 재는 왜 일만 시키면 불만을 갖는가 모르겠네?” · “재는 요즘에 뭘 일 없는데 왜 맨날 일 시키면 바쁜 척 하는 거지.” · “척하면 척해야지. 그냥 보면 모르나?”	· “이번주에 계속 노는 것처럼 보이던데, 여태 뭐하다가 이제와서 일을 주면 어떡하니. 그리고 내가 맡은 부분과도 다르잖아.” · “잠깐만 회의하자더니 도대체 몇시간째 회의야?” · “뭘 제대로 얘기해주셔야 알지.”	

주 : 저자 작성함.

〈표 4-9〉 충남연구원의 일터 현실 사례(안) : 업무과중

구분	甲	♥	乙
인력 부족	· “새로운 업무를 진행해야 하는데 마땅히 맡길 만한 사람이 보이지 않고 요청할 만한 사람은 많이 바빠 보이는데.”	· “크게 시간이 들거나 어려운 일은 아니지만 사람이 없어서 내가 혼자 모든 업무지원을 하는 게 부담이야.”	
행정·연구 업무 기준	· “연구를 진행하는데 이런 행정절차까지 왜 직접 해야 하는지 이유를 모르겠어.”	· “본인이 하셔야 하는 행정처리까지 행정직에게 시키는 건 너무 하는 것 같아.”	

주 : 저자 작성함.

〈표 4-10〉 충남연구원의 일터 현실 사례(안) : 부당한 업무지시

구분	주요 내용
부적절한 업무지시 (세부내용 비공개 전환)	

주 : 저자 작성함.

④ (제안)(〈표 4-11〉 참고)

● (업무수행)

- 첫째, 업무책임자와 업무지원자는 서로의 스케줄을 공유하고 관리하여 업무책임자의 입장에서는 적정한 범위의 업무를 지시 및 요청할 수 있도록, 업무지원자의 입장에서는 갑작스러운 업무 진행 및 과도한 업무 진행이 되지 않을 수 있도록 서로의 스케줄을 관리하는 업무습관을 가지는 노력을 제안합니다.
- 둘째, 발주처의 급작스런 업무 추가 요청이 있을 경우, 업무책임자는 부당하고 불필요한 업무지시의 경우 거부하도록 노력하고, 또는 어쩔 수 없는 업무라면 최대한 시간적 여유 등을 확보하여 업무적 부담을 해소하도록 노력해야 할 것입니다. 또한 업무지원자는 과업 범위에 대해서 받아들이는 유연한 자세를 가지는 것이 필요할 것입니다. 그러므로 업무에 관해서는 공동책임이라는 상호성과 연대의식을 가져야 할 것입니다.
- 셋째, 업무를 진행할 때 상대방을 배려하고 존중하고 있다는 자세(언어, 말투 등)를 가지고 진행합니다. 자기 입장에서는 생각 없이 툭하고 던진 한마디가 상대의 사기를 떨어뜨리는 크나큰 실수가 될 수 있다고 생각하고 더욱 신중한 업무자세를 가지도록 노력해야 할 것입니다.
- 마지막으로, 우리의 펜 끝에 충남도민의 행복이 달렸다고 생각하는 공공기관 종사자로서의 소명의식, 공공성, 자기책임성과 자기완결성 등을 먼저 생각해보면 좋겠습니다.

● (업무과중)

- 첫째, 인력부족에 대해서는 각 실·센터·기획경영실의 관리자가 구성원의 업무량에 대한 관심을 가져야 할 것입니다. 과중한 업무를 진행중인 구성원의 업무배분 및 추가 인력이 필요한 경우 공식적인 충원요청 등을 실시해야 합니다.
- 둘째, 행정업무와 연구업무의 명확한 기준에 대해서는 지속적인 관심과 노력이 필요합니다. 이는 연구원의 조직에 따라서, 업무성격에 따라서, 케이스에 따라서 업무기준이 달라질 수 있기 때문에 쉽지 않은 작업입니다. 특히 최근에 변화된 환경(조례) 때문에 행정업무의 역할이 강조되는 상황에서 업무 간 기준 설정은 더욱 어려운 작업입니다. 그러나 기준설정이 없으면 서로간 반목의 근원이 될 수 있으므로 적극적으로 대응이 요구됩니다.
- 셋째, 우선 업무를 수행하기에 앞서 업무책임자는 업무지원자와 협의를 통해 업무지시를 수행하고, 업무지원자는 현재 입장을 잘 설명해야 할 것입니다. 특히 업무책임자가 생각하는 스케줄과 지원하는 업무지원자가 생각하는 스케줄이 다를 수 있는 미스매칭이 발생할 수 있으므로 주의깊게 설정할 수 있도록 노력해야 할 것입니다.

● (부당한 업무지시)

- 첫째, 업무를 진행함에 있어 책임자는 규정·규칙에 맞게끔 업무를 진행하고 있는지 늘 점검하고 체크하며 관습적으로 업무가 진행되지 않도록 해야 합니다. 구성원들 모두 부정·부당한 업무지시가 생긴 경우 이를 시정요구 할 수 있는 분위기를 형성하여 업무적 도덕감으로 인한 부담감 해소 및 이로 인한 업무적 갈등이 생기지 않는 연구원이 될 수 있도록 모두 함께 노력해야 합니다.
- 둘째, 규정·규칙에 맞지 않는 현실적 문제가 존재한다면, 적극적으로 현실에 맞게 연구원 규정·규칙을 개정하도록 노력해야 할 것입니다.

〈표 4-11〉 충남연구원의 일터 가이드라인 제안 예시(안) : 업무관련 분야

구분	甲 ▶▶▶ 존중하고 배려하는 충남연구원 ◀◀◀ 乙
업무지시 및 수행 이렇게 해요!	· 내가 하기 싫은 일은 상대방도 하기 싫어할 수 있음을 인지하고, 나부터 또는 함께 하도록 노력 · 부서 내 공동으로 해야하는 일(청소, 정리, 회의준비, 다과 등)이 특정 사람으로 지정되지 않고, 서로 배려하며 같이 하기 · 시키면 알아서 해올 거라는 생각과 시킨 것만 하면 된다는 생각을 버리고, 상대방의 입장에서 효과적으로 진행할 수 있도록 배려하기 · 칭찬과 격려를 통하여 업무효율 up! · 복잡한 의사전달 경로는 업무의 혼란을 초래하므로 명확하고 일관성 있게 업무 지시 · 돌발상황으로 갑작스럽게 업무를 지시할 경우, 상황설명을 충분히 해주기 · 고압적이지 않고, 상대방을 배려하고, 동기를 부여하는 표현을 선택하여 지시 · 부적절한 시간, 상황, 장소 등에서 지나가듯 업무를 지시하지 않기 · 업무처리 방식, 의사결정 방향, 업무의 우선순위 등에 대한 생각 공유하기

구분	甲 ▶▶▶ 존중하고 배려하는 충남연구원 ◀◀◀ 乙
----	-----------------------------

- 새로운 업무는 함께 나눠요.
- 업무지시는 명확하게~
- 업무가 과도하지 않은지 서로 관심을 갖고 파악해요.
- 부당한 관행·관습 지양해요.
- 너무 많은 배려가 자칫 위화감을 조성할 수 있어요.

주 : 저자 작성함.

⑤ (홍보방안)

- 업무지시편, 업무과중편, 부당한 업무지시 편 등으로 상세내용을 카드뉴스나 포스터식으로 만들어 구성원이 관심을 갖고 볼 수 있도록 배포합니다.

⑥ (조직문화 혁신 시도하는 타 기관 사례)(〈그림 4-4〉 참고)

- 부당한 업무지시 근절 10계명 카드뉴스(한국환경공단)를 참고하였습니다.

〈그림 4-4〉 다른 기관의 조직문화 혁신 가이드라인 사례 : 업무관련 분야



자료 : 한국환경공단(<https://www.keco.or.kr/kr/main/index.do>, 검색일 2022.06.07.)

2-4. 가이드라인 4. 서로의 시간을 존중하는 문화 만들기

① (현황 및 문제)

- 인권친화적 일터 조성을 위해서는 기본적으로 상호간의 존중과 신뢰가 바탕이 되어야 합니다. 구성원간의 존중과 신뢰는 본인의 책임과 의무를 다하는 것에서 시작이 되고, 그것은 가장 기본적으로 규정·규칙 내에서 본인 스스로 시간을 잘 관리하고, 잘 지키는 것에서 시작이 됩니다.
- 요즘 유연근무제, 재택근무, 자유로운 연차, 외출, 조퇴의 사용 등이 점점 확대 시행됨에 따라 개인의 자율성이 보장되는 만큼 책임감 있게 자신의 시간을 관리함에 있어 나부터 잘 지키고 있는지 확인하고 돌아봐야 하는 시간이 필요합니다.
- 그러나 그렇지 못한 경우들이 종종 발생하여 상호간의 존중과 신뢰가 무너지는 일이 발생하고 있습니다. 이는 직장 내 업무분위기를 해치고, 직원들의 업무에 대한 의욕 및 사기저하로 이어져 업무의 효율이 떨어질 수 있습니다.

② (이유)

- 다른 직장에 비해 수직적인 관계보다 업무환경에 따른 개인의 자율성이 더 보장되는 환경 속에서 본인과 동료들을 위해 좀 더 책임감 있는 시간관리가 필요로 하고 있습니다.
- 하지만 개인적인 보상심리와 무의식중에 당연하다는 고정된 관념들로 서로를 이해하고 배려하고자 하는 마음의 여유가 없고, 올바른 직장 생활을 위해 내가 잘하고 있는지 나를 돌아볼 시간과 계기가 부족하다고 생각합니다.
- 또한 시간관리가 나와 상대방에 대한 기본적인 배려와 예의임을 알지 못하는 사람과 또는 중요하지 않다고 생각하는 사람 등 업무와 직장생활의 기준점이 서로 다르기 때문에 발생할 수 있는 문제라고 생각합니다.

③ (사례)(〈표 4-12〉 참고)

- 퇴근을 늦게 하는 경우 ‘내가 어제 늦게 퇴근했으니 출근은 늦어도 되겠지’라는 생각으로 출퇴근 시간을 지키지 않는 경우
- 연차, 외출, 조퇴, 지각 등 자유롭게 사용이 가능한 만큼 기본적인 사항을 지키지 않은 경우 (본인 업무에 대한 관리, 사전 일정 공유 등)
- ‘5분정도야’ 하는 마음으로 매일 5분~10분씩 늦은 출근을 하는 경우
- 약속된 시간을 상대방의 사정을 고려하지 않고 일방적으로 변경하거나 취소하는 경우
- 회식을 한 다음날 사전 연락 없이 지각 또는 결근하는 경우
- 시간관리 보다 성과나 실적을 더 중요시 하는 경우
- 업무적으로 본인이 맡은 분야의 완료 시점을 계속 미루는 경우

〈표 4-12〉 충남연구원의 일터 현실 사례(안) : 시간관리 분야

甲	♥	乙
· 업무시작 10분전에는 출근해서 업무준비를 해야 지~		· 업무를 준비하는 시간도 근로시간에 포함되니 9시까지 출근해야지.
· 매일 늦게까지 야근하니까 아침에 조금 늦어도 상관없겠지.		· 또 늦네.. 야근을 했어도 출근시간은 지켜야지.
· 연차(외출, 조퇴) 사용시 사전에 보고하면 좋을 텐데 갑자기 사용하면 지금 업무처리는 누가해?		· 오늘 피곤한데 연차(외출, 조퇴)쓰고 좀 쉬어야지. 갑자기 일이 생겨서 연차를 써야겠네.
· OO는 맨날 조금씩 늦게 오네.		· 5분 쯤이야 괜찮겠지.
· 갑자기 업무일정(시간약속) 변경은 내 일정에 맞춰서 변경해도 괜찮지?		· 변경된 시간에는 다른 일이 있는데 어떡하지.
· 제출기한 하루 · 이틀 정도야 늦어도 되겠지.		· 나는 제출기한 맞추려고 야근까지 했는데.
· 왜 맨날 자리에 없어?		· 자리만 지키는 것이 제 일이 아닙니다. 저도 제 일이 있어요.(회의, 출장, 교육 등)

주 : 저자 작성함.

④ (제안)(〈표 4-13〉 참고)

- 직장 내 시간관리적 측면에서 일어나는 불편한 일들을 극복하여 좋은 직장문화를 만들기 위해서는 나와 구성원 모두 3가지 노력은 필요합니다.
- 첫째, 나 스스로의 다짐에서 시작합니다. 본인 스스로를 되돌아보고 책임감 있는 행동으로 이어질 수 있도록 자신의 시간을 잘 관리하고 지키도록 노력해야 합니다.
- 둘째, 상대방에 대한 존중과 배려를 합니다. 나의 시간만큼 상대방의 시간도 소중하며, 서로 신뢰할 수 있도록 노력해야 합니다.
- 셋째, 실천해야 합니다. 실천을 통해 우리 모두 좋은 직장문화를 함께 만들어가도록 노력해야 합니다.

〈표 4-13〉 충남연구원의 일터 가이드라인 제안 예시(안) : 시간관리 분야

구분	甲 ▶▶▶ 존중하고 배려하는 충남연구원 ◀◀◀ 乙
시작은 나의 다짐에서	· 여유로운 오늘을 원한다면, 10분 일찍! · 시간 관리는 철저하게! 책임감 있게! · 근태 등 시간 관리를 잘해야 나의 권리도 주장 할 수 있다. · 나의 성실함은 나의 시간 관리에서 알 수 있다.
배려는 우리 모두	· 휴가, 지각, 외출 등을 사용하는 경우 사전에 보고해요. · 나의 상황을 말해주세요. 말하지 않으면 상대방은 알지 못해요. · 나의 시간만큼 상대방의 시간도 소중해요. · 나의 책임감 있는 시간관리는 나에 대한 상대방의 신뢰이고, 상대방에 대한 배려와 같다.
함께 만들어가요	· 스마트하게 일하고 퇴근은 정시에! · 오래일하는 사람이 칭찬 받는 시대는 끝! 효율적으로 일하기! · 가족 같은 회사 NO! 매너 있는 회사 YES! · 시간관리 잘하는 직원! 모두 모두 칭찬합니다!(존경에 눈빛)

주 : 저자 작성함.

⑤ (홍보방안)

- 통합정보시스템에 요일별 키워드별 팝업을 띄워 익숙한 문화를 만들도록 합니다.
- 나의 직장 시간 관리와 꿀팁을 함께 알려주는 웹툰을 제작(키워드별)하여 재미도 있으면서 직장인 팁도 유연하게 알리도록 합니다(〈그림 4-5〉 참고).
- 직장인 시간 관리법 카드뉴스 제작하여 업무에 효율성을 높입니다(〈그림 4-6〉 참고).
- 직장인이 알아야할 시간관리를 카드 제작하여 시간관리의 중요성을 알려줍니다(〈그림 4-7〉 참고).
- 모든 구성원 책상에 근태시간 준수 스티커 배포, 부착하는 활동, 일상에서 실천할 수 있도록 합니다.(〈그림 4-8〉 참고).

〈그림 4-5〉 직장 시간 관리 웹툰 사례





자료 : 브라보의 마이라이프(직장일상일기)(<https://blog.naver.com/awaityou/222112442472>, 검색일 2022.06.07.)

【시간 관리 참고 사례】

근태 관리는 철저히: 공평한 근태 관리를 통해 유연근무 활용을 높여요.

〈그림 4-6〉 시간 관리 포스터 사례

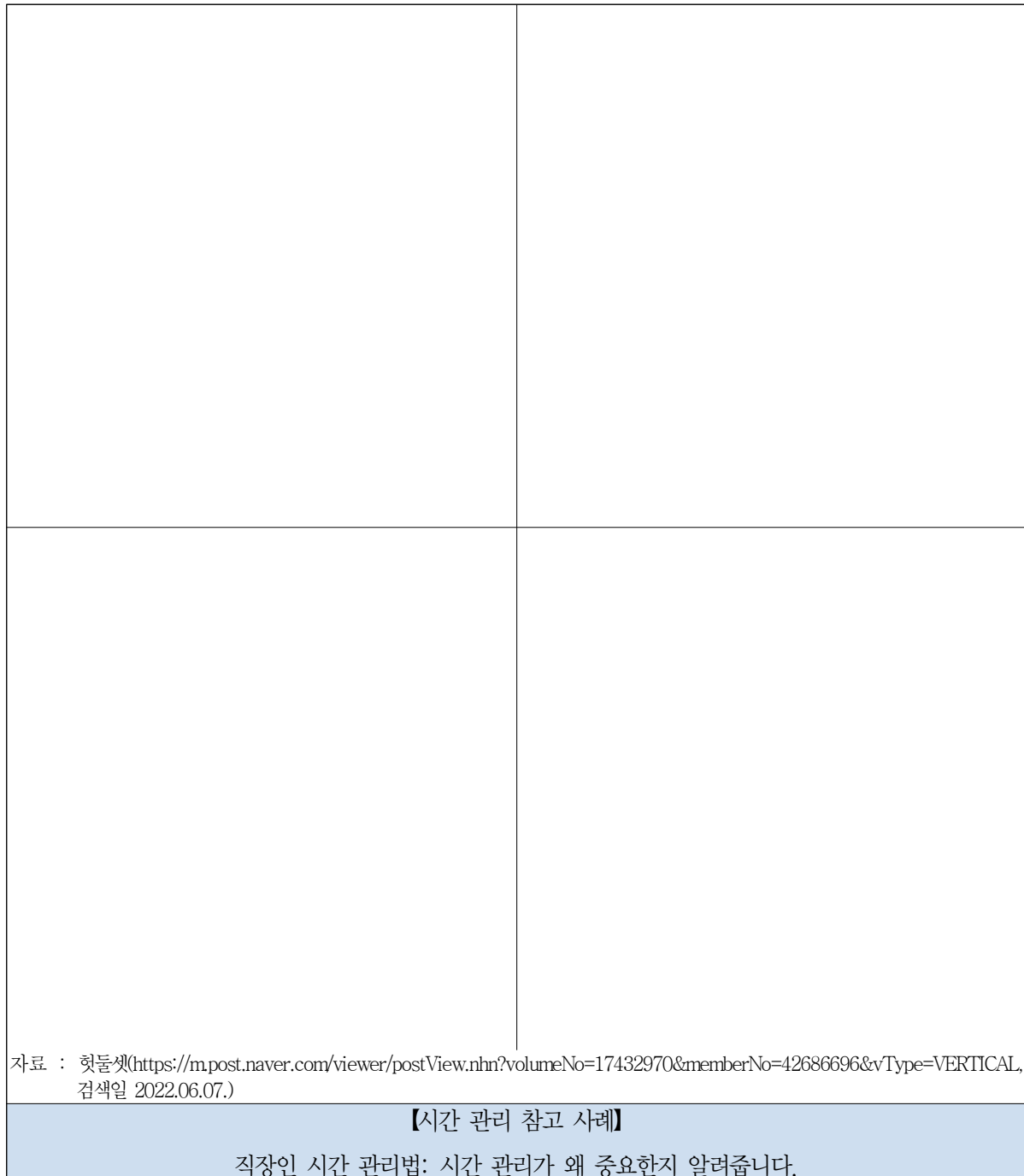


자료 : 고용노동부(https://blog.naver.com/life_n_work/222059457709, 검색일 2022.06.07.)

【시간 관리 참고 사례】

직장인 시간 관리법: 업무에 효율을 높이기 위해 시간 관리법을 알려줍니다.

〈그림 4-7〉 신입사원의 시간관리 포스터 사례



- 직장생활백서 제작(근무 에티켓 : 근태 예절편)

직장생활백서

근무 에티켓: 근태 예절 편

❶ **직장인 갖춰야 할 기본 중의 기본, 출근 매너**

1. 적어도 10분 전까지는 출근해서, 업무 준비를 합니다.
2. 출근 시간이 임박해 늦게 출근하기보다는 여유 있게 도착해서 조직 구성원들과 반가운 인사를 나눠주세요!
3. 업무 시간 전 모든 준비를 끝내고, 업무 시간부터는 바로 업무를 시작합니다.

❷ **업무의 마무리도 시작만큼 중요하다! 퇴근 매너**

1. 퇴근 시엔 업무를 마무리한 뒤, 상사에게 보고합니다.
2. 책상 정리 후 중요한 문서나 보안이 필요한 물품은 반드시 서랍 안에 보관하고 자물쇠를 채웁니다.
3. 마무리가 됐다면 퇴근하지 못한 다른 직원들이 불편하지 않도록 조용히 퇴근 인사를 합니다.
4. 기침 늦게 퇴근하는 사람은 전통이나 각종 거가의 존원을 잘 살펴보는 것도 잊어야겠죠?

● 외부 활동시에는 보고가 핵심! 외근 매너

1. 외부에서 미팅이나 일 처리를 해야 하는 경우가 생긴다면, 상사와 동료에게 사유, 장소, 시간 등을 보고해야 합니다.
2. 만약 예상 시간보다 길어질 경우 상사에게 추가로 중간보고를 해야 합니다.
3. 불가피하게 자리를 많이 비우게 될 경우가 생긴다면, 자신의 업무 내용을 동료와 공유해서 긴급한 상황이 발생해도 원활하게 대처할 수 있게 해야 합니다!

● 제대로 알고 사용하자! 연차 매너

1. 휴가나 연차로 출근을 하지 못하는 경우에는 기간을 두고 미리 보고해야 합니다.
2. 장기간의 휴가 시, 겹치지 않도록 구성원들과 미리 시간을 조율합니다.
3. 휴가 시 다른 구성원들의 업무에 지장이 없도록 일 처리를 하고, 피치 못할 경우에는 하던 일을 미리 선배나 동료에게 부탁합니다.

● 피치 못할 사정, 지각 및 결근 매너

1. 갑작스레 지각이나 결근을 할 땐 반드시 직속 상사에게 보고합니다.
2. 문자보다는 전화로 상황을 설명합니다.
3. 당당한 지각은 어디에도 없습니다.
피치 못한 경우로 발생 된 지각이지만 미안한 표정은 기본 예의입니다.

자료 : DNF(직장생활백서_근무에티켓_근태 예절 편, <https://blog.naver.com/dreamnewfuture/221994813686>, 검색일 2022.06.07.)

【시간 관리 참고 사례】

근태 대한 예의: 근태에 대한 예절, 매너 있는 행동지침을 알려줘요.

2-5. 가이드라인 5. 긍정적인 소통 문화 만들기

① (현황 및 문제)

- (정성분석 결과1) 최근 몇 년 사이 우리 연구원은 긍정 대화보다 부정 대화가 더 많아짐으로써 부정적 분위기가 많이 형성되어 있는 것 같습니다. 부정 대화, 부정 소통은 조금이라도 남아있던 긍정적 분위기마저 축소시키는 결과를 낳고 악순환 구조로 이어집니다.
- (정성분석 결과2) 특정 구성원을 뒷담화·힘담이간질하는 문화, 편 가르는 문화가 남아있기 때문입니다. 구성원들은 조사에서도 우리 조직에서 사라졌으면 하는 것으로 ‘적폐, 패거리, 갈라치기, 정치질, 기득권’ 등이라고 직접 제기하기도 하였습니다.

② (이유)

- (직업특성) 연구자라는 직업적 특성상 현상에 대해 문제를 제기하고, 논의하고 그 대안을 제시하는 게 익숙합니다. 그러다보니 조직 내에서도 많은 의견들이 있기 마련입니다. 그렇지만 의견제기와 논의가 체계적으로 이루어지지 못해 불만 해소가 안 됩니다.
- (논의구조) 그럼 우리들의 의견은 어떻게 제기가 되었고, 어떤 논의 과정을 거쳤는지 한번 살펴볼 필요가 있습니다. 누군가는 직접적으로 조직에 의견을 제기하기도 하고, 또 일부는 친한 사람끼리 소규모 그룹 내에서만 대화를 주고받습니다. 경험적으로 직접 의견을 제기한 경우, 개인정보가 바로 노출이 되고, 피드백을 제대로 받지 못하면서 난처했던 경우가 다수였습니다. 결국 이들은 입을 다물고 어떤 의견도 제시하지 않게 됩니다. 또 친한 사람들끼리 자주 대화하면서 다양하게 논의하는 부분에 있어서 확인되지 않은 사실, 근거 없는 소문에 대해 서로 동조하게 되고, 결론적으로 부정적인 생각이 누적되면서 불만과 불신이 늘어나는 경향이 있습니다.
- (조직문화) 위와 같이 직업특성과 의견개진이 이뤄지지 못하면서 결국 우리 조직을 불만과 불신으로 가득 차게 만듭니다. ‘여기는 뭘 해도 안 되는 조직이야, 그러니깐 입을 닫고 살아야지’, ‘내 일이 아니니까 크게 신경 쓰고 살지 말자, 내 일하기도 바쁘다’라면서 개인의 부정적인 경험들이 모여서 결국 타인에 대한 무관심, 조직에 대한 무반응, 공동체 의식 및 연대의식 약화 등으로 이어지고 있기 때문입니다.

③ (사례)(〈표 4-14〉 참고)

- 부정적인 이야기의 파급력이 긍정적인 이야기에 비해 훨씬 더 영향력이 크다고 합니다. 따라서 조직 내에서 부정적 이야기에 대해 공감하기 시작하면 위험합니다. 조사에서 우리 구성원들 다수가 ‘역지사지’의 조직문화가 필요하다고 인지하고 있는 만큼 구성원 간에 ‘틀림이 아닌 다름’을 인정하고 상호 의견을 존중하고 배려할 필요가 있습니다.

〈표 4-14〉 충남연구원의 일터 현실 사례(안) : 긍정 소통, 부정 소통 분야

구분	甲(긍정)	♥	乙(부정)
착한 비판	· “음, 그 생각도 좋은데, 내 생각도 한번 얘기해볼까요? 들어보고 의견주세요.” · “내 짧은 의견으로는, 그 방안도 좋지만 이 방안을 이번에 한번 시도해보면 어떨까요?” · “와, 저렇게 하니 너무 보기 좋은 걸요?”		· “내가 다니던 직장 중 여기가 최악인 것 같다.” · “다 까거나, 다 숨기거나” · “내가 OO이라서 무시하는 것 같다”(학위, 지역, 직급 등) · “그게 뭐 필요해요? 아직 잘 모르는 구나”
MZ 대화	· 칼퇴가 아닌 정시 퇴근 · 무례한 아재개그 난발, 상급자만의 농담 · “우리는 상하관계가 아니잖아요? 누가 누구보다 밑에 있어야 하는 계급사회가 아니잖아요?”		· 세대별 시각 차이 존재(서로 끈대 지칭) · 개인에 대한 과도한 관심 : “너무 저에 대해서 궁금해 마세요. 저는 궁금하지 않거든요.” · 공정성에 대한 왜곡된 시각 · “칼퇴하는 거야? 난 오늘도 야근해.” · “요즘 90년대 생은 무서워, 눈치 보여~”
공감능력	· “이번 OO업무, 너무 수고했다. 내가 밥 한끼 대접할게요.” · “당신 정말 그것 때문에 마음 상했겠다.” · “오늘 점심 같이 먹읍시다. 왜 그런지 이유는 묻지 말고 그냥 만납시다.” · “OO에게서는 배울 게 참 많은 것 같다.” · “당신은 정말 이야기를 잘 풀어나간다. 어찌면 말을 그리 잘 하는지.” · “당신은 글을 정말 잘 쓰는 것 같다. 일반 인들도 쉽게 알아볼 수 있는 글 같더라.” · “그래그래, 종종 있는 일들이야, 나도 그런 일 겪은 적 있어, 힘내” · “능력자라서 고생이 많네, 화이팅해요” · “일, 가정 다 챙기는 OO 멋지네요”		· 상대방의 말에 대꾸하지 않고 침묵하는 것 · 업무 결과물을 보냈지만 아무런 응답이 없다 · 피해망상, 피해의식 · “OO부서 내 관리직이 어떻게 OO장을 맡을 수 있는가?” · “박사급이 석사급만도 일 못하네요.” · “에이, 내가 그렇게 하면 안 된다고 했던 것 같은데, 고집 세네.” · “이걸 왜 OO가 해? 원래 OO담당(분야) 아니야?” · “애기엄마 되니 요즘 외출이 잦네”
소신발언	· (대처법) 처음 듣는 얘기에요, 헛소문일지도요.		· (정치질) “OO은 어느 라인이야?” · (이간질) “OO은 어느 노조 소속이야? 당신 OO노조 소속이라서 OO랑 매일 얘기한다면서?” · (이간질) “OO보다 더 오래 근무했고 일 많이 했는데 왜 당신만 승진 못했어?”
메신저매너	· 근무 외 시간, 퇴근 후 업무관련 메신저 쪽지 발송은 예약기능을 활용해주세요. · 개인의 의견만을 주장하는 전체 메신저 발송은 개인이 받지 않을 권리도 있다고 생각합니다.		· 카톡을 통한 업무 지시는 지양합니다. · 평일 저녁, 주말에 업무 지시도 삼가주세요

주 : 저자 작성함.

④ (제안)(〈표 4-15〉 참고)

- 부정적인 말에 익숙해져있는 문화에서, 세대 간 입장차이가 확연히 존재하는 문화에서

벗어나서 서로를 격려하고 배려하는 문화로, 긍정적인 말과 칭찬하는 문화로 바뀌어나갔으면 합니다.

- 타인의 고통에 대한 공감, 잘하면 잘했다고 칭찬해주는 문화, 상대방을 더 격려하고 응원해주는 문화, 긍정이 표현이 더 많아지는 문화, 공익 관점에서 잘못된 것이 있다면 이를 이야기할 수 있는 소통 문화를 만들어나가면 좋겠습니다.
- 정당한 경로를 통해서, 정당한 내용과 방법으로, 좀 더 공익에 부합하고 건설적이고 발전적인 방향의 의견들을 개진하는 소통 문화를 만들어나가면 좋겠습니다.

〈표 4-15〉 충남연구원의 일터 가이드라인 제안 예시(안) : 긍정 소통, 부정 소통 분야

구분	甲 ▶▶▶ 존중하고 배려하는 충남연구원 ◀◀◀ 乙
착한 비판	· 비판하기 전에 심호흡하고 한번만 더 생각해보기!(역지사지) · 온전히 이해는 어렵더라도 상호 존중하자! · 비판하기 전에 자기책임성, 자기완결성, 공공성, 공익성에 부합하는지 생각해보기! · 착하고 건설적인 비판이라도 1:1미팅에서는 좋지만 여러 명 앞에서 하는 것은 모욕일 수 있어요~ · “○○가 왜 그러는지 이해가 안 돼요” → “내 생각에는 이렇게 하는 게 좋아 보여요”
MZ 대화	· 편견 없이 바라보기! 편견의 색안경을 벗어 버리자! · 권리주장에 어려워하지 않기! · 의견개진 등 논의하는 자리가 있을 경우 잘 참여하자! · “괜찮아요”가 아니라 “예와 아니오”로 대답할 수 있기를!(‘괜찮아요’는 사실 ‘아니오’였다.)
공감능력	· 상대방의 말을 귀 기울여 듣는 게 우선입니다! · 역지사지, 서로의 다름을 조금 더 이해하고 대화하자! · 다 친하게 지내지는 못해도 미워하지 말기! · 따뜻한 말 한마디로 관계를 창조하자! · 타인의 고통에 대한 공감력을 높이자! · “때문에” → “덕분에”
소신발언	· 기회가 온다면 눈치 보지 않고 말하기! · 궁지에 빠진 동료를 외면하지 않겠다! · 공익적 의견, 발전적 의견은 적극 제시하기, 문제를 덮지 말고 짚어가자! · 정치질, 이간질, 뒷담화에 동참하지 않기!
메신저매너	· 메신저 발송시간은 긴급한 사안이 아니면 근무 외 시간에 예약발송 기능을 활용해 보시는 것은 어떨까요? · 메신저 발송내용은 공익과 사익을 구분, 사적 의견 제시는 가급적 지양하면 어떨까요?

주 : 저자 작성함.

⑤ (홍보방안, 제도개선방안)

- 소통 활성화 간담회 : 월별 활동으로 10인 내외로 구성된 모임을 만들어, 주 1회 정도 만나서 소통문화에 대해 논의하고, 개선점을 찾아가도록 합니다. 이를 통해 직원들이 우리조직에 맞는 바람직한 소통법에 대해 고민해보고, 실천해나가는 계기를 만들어 갑니다.

그 외에도 구성원 간 논의모임 자주 개최, OO와 부서별 주기적 간담회, 월 1회 간담회 등을 통한 자유롭게 소통하는 분위기 조성이 필요하다고 생각합니다.

- 칭찬벽보, 칭찬포스트잇 : 우리 조직에서 질타와 지적보다는 칭찬과 응원의 목소리가 많이 들려오기를 기대하며, 칭찬 벽보에 ‘칭찬의 한마디’, ‘감사한 일’ 등을 간단히 메모하여 부착하도록 합니다. 반대로 ‘기분 나쁜 한마디’와 ‘듣고 싶은 한마디’도 붙여, 비교하면서 개선해나가도록 합니다. 이를 통해 긍정의 메시지를 직원들과 공유하고 개선하면서 배워가는 계기로 삼습니다.
- 소통채널 다각화 : 현재 많은 구성원들이 익명 소통채널 다각화를 요구하고 있는 만큼 외부채널을 활용하여 의견을 수렴토록 합니다. 원에서 현재 운영되고 있는 소통채널은 오프라인 ‘대나무숲’, 온라인 ‘직원소통광장’이 있지만 접근성이 불편하거나 익명성이 충분히 보장되지 못한다는 단점으로 활성화되지 못하고 있습니다. 이를 위한 대안으로 블라인드(어플)와 같은 직장인 소통채널에 대해 검토한 후 전 직원이 이용할 수 있는 방안을 마련합니다.

⑥ (조직문화 혁신 시도하는 타 기관 사례)(〈그림 4-9〉 참고).

- 한국수자원공사의 조직문화 혁신 포스터에서 바람직한 소통에 대해 언급하고 있습니다. 특히, 공감되는 부분은 ‘덕분에’를 사용한 표현입니다. ‘때문에’는 질책이지만, ‘덕분에’로 고쳐 말하는 순간 듣는 사람은 고마운 감정과 일에 대한 자긍심을 느낍니다.
- ‘칭찬의 말 한마디, 안 될 일도 되게 한다’, ‘일의 시작은 기분 좋은 말 한마디부터’ 등 문구도 관계의 창조와 화기애애한 조직분위기 형성에 도움이 된다고 봅니다.

〈그림 4-9〉 다른 기관의 조직문화 혁신 가이드라인 사례 : 소통 분야



자료 : 한국수자원공사(조직문화 혁신사례, https://www.kwater.or.kr/main.do?s_mid=1, 검색일 2022.06.07.)

【소통분야 참고사례】

칭찬의 말 한마디 안 될 일도 되게 한다.
일의 시작은 기분 좋은 말 한마디부터.
당신 덕분입니다.
직장에서도 넘지 말아야 할 “선”이 있습니다.
일의 시작은 기분 좋은 말 한마디부터.

05 결론

1. 의의와 한계⁶⁾

● 인권통합교육 실태분석 결과에 대한 해석

- 고용형태, 직급에 따른 인권침화점수 격차 크게 나타나고 있음을 알 수 있었습니다.
- 일상적인 인권교육 일상화, 실천화가 필요함을 알 수 있었습니다.
- 즉각적으로 해결할 수 있는 것은 먼저 해결해야 합니다. 행정적으로, 시스템적으로 불편한 것도 해결해야 합니다. 안된다면, 왜 안 되는 것인지에 대한 설명이 필요합니다.
- 조직문화 시스템 개선을 위해서 본원과 분원 인사 차이 극복 필요한 것으로 보입니다.
- 연구원은 좋은 직장이긴 한데 그 안에서 일하는 사람들의 어려움은 존재하고 있습니다. 개인으로 파편화되어서 인권침해 진정으로 이어지지 않도록 평소에 소통, 수렴 잘 해야 할 것으로 보입니다.

● 의의 및 좋았던 점

- 공공기관에서 대단위 프로그램에 예산과 비용, 시간을 투입해서 교육 기획, 계획한 것에 대한 큰 의미가 있었다고 봅니다.
- 직급별 집담회 방식의 교육시도 자체에 대한 신선함과 직급별 집담회로서 교육인원 배치에 대한 만족감도 있었습니다.
- 모든 구성원이 한 번씩 모두가 다 이야기할 수 있게 해준 계기가 되었습니다.
- 구성원 중 일부는 매우 디테일한 강의 사전/사후준비(강의사전설계와 기획, 강의 후속 마무리)에 감화를 받았다고 합니다.
- 교육내용보다 교육기획(사전, 사후)에서 인권경영센터가 보내는 시그널, 진정성이 매우 느껴졌다고 했습니다.
- 직급별 교육으로서 서로 몰랐던 얘기를 터놓고 얘기할 수 있게 되어서 좋았다고 하였습니다.

6) 주 : 인권통합교육 강사진들이 작성함.

● 한계점 및 아쉬운 점(1) : 직급별 차이

- 같은 부서 내에서도 직급별 차이로 인해 소통이 원활하게 안 되는 상황이 발견되었습니다. 그리고 직급별 구분 자체가 차별적 요소라고 생각하는 사람도 있었습니다.
- 당초 인원구성과 달리 일부 직원들이 사정이 생기는 바람에 완벽한 직급별 집담회가 100% 이뤄지지 않았던 것에 대한 아쉬움도 있었습니다. 일부 다른 직급이 섞여서 강의 진행할 때 불편함이 존재했었습니다.
- 직급별 인권감수성 차이, 직급별 인식의 차이가 확연히 드러나면서 이번 교육에서 해결하지 못했고 여전히 역차별 교육 필요성을 절감하는 계기였습니다.
- 직급별 어떤 위치에 있는가에 따라서 보는 입장이 상반됨을 알 수 있었습니다. 직급별 상반된 입장차이가 난 것에 대해서 많은 고민이 들었습니다.
- 이야기하기 어려운 부분, 눈치 보이는 부분을 쉽게 토로할 수 없었습니다. 인권에 취약한 사람을 할 이야기가 많은데 다 못해서 아쉬울 수 있을 것으로 보입니다.
- 교육 이후 직급별 부과될 막중한 의무, 부담에 대한 두려움이 강함을 느꼈습니다. 특히 인권 침해 범위와 규정·규칙을 확대 해석하는 것에 대한 경계가 보였습니다.

● 한계점 및 아쉬운 점(2) : 인권 인식수준에 대한 아쉬움

- 부정이나 긍정보다 “비아냥”에 대한 씁쓸함이 있었습니다.
- 비아냥을 말한 사람들이 오픈 마인드가 되기까지 시간이 소요될 것으로 보입니다.
- 서로의 경계가 모호한 상황(가해자, 피해자 다층적 구조, 상황에 대한 구조, 교차성 다발 존재)에서 다층적 구조를 이해하지 못하고 경계를 쉽게, 선명하게, 단순하게 구분지어버리는 인식 한계에 대하여 전환점이 필요합니다.
- 즉, 피해와 가해라는 이분법적 구조로만 남아버린 상황이 아쉽습니다.
- 언젠가 겪을 수 있는 상황에 대해서 서로 이해가 부족하고 시각의 한계를 느꼈습니다.

2. 후속 과제

● 소통과 정보공유 방법에 대한 성찰

① 원활한 소통 자율성, 소통결과의 피드백이 중요합니다.

- 예를 들면, “복지제도”가 좋다고 한 사람 중에 그게 다른 곳과 비교해서 가장 좋다는 의미가 아니라 그냥 쓰라고 해서 적는 것이라고 답한 것입니다. 즉, 한번 더 물어보면 속마음을 잡아낼 수가 있었음에도 불구하고 시간 관계상 그러질 못하였습니다. 이런 디테일한 부분을 잡아내야 합니다. 즉, 인권약자의 작은 목소리를 크게 들어보기가 필요합니다. 예를 들면, “괜찮아요”가 진짜 괜찮은지 아닌지 제대로 들여다봐야 합니다.
- 연구원이 알려주는 주례회의 내용 등도 일부는 불필요하다고 느끼고 있고 이 또한 일방적인 정보를 공유하는 것에 대해서는 만족스럽지 않다고 보고 있었습니다.

② 연구원 내에서 자유롭게 의견 개진할 수 있는 일상 커뮤니티가 만들어져야 합니다. 지금보다 소통 장벽을 낮추는, 다양한 창구를 만들고자 노력이 더욱 필요합니다.

- 직급별 다른 정보가 유통되면서 오해가 생기는 현실에 대해서 올바른 정보의 흐름이 중요합니다. 오해하지 않도록 정보 공유 활동이 필요하고, 공개적이고 투명한 연구원 경영정보 공유가 필요합니다.
- 공론장에 소외되는 직급이 없게 해야 합니다. 공동체 내에서 함께 해결과정에도 참여하도록 해야 합니다.
- 오히려 터놓고 이야기할 수 있는 간담회가 많이 있었으면 좋겠다고 얘기하는 것은 그만큼 이야기를 반영하는 구조에 대한 갈망이 있었다는 증거일 것입니다.
- 익명성이 아니더라도 자신들의 목소리를 자주 낼 수 있는 기회마련에 대한 목마름이 있고 그래서 어려워하고 있는 것으로 보입니다.

③ 제도권 틀에서 딱딱한 창구가 아닌 편하게 대화할 수 있는 창구 만들기가 필요합니다.

- 대나무숲도 오프라인이 아닌 온라인, 사이버 상에서 상시적으로 익명 건의가 필요한데 그것도 잘 되는 이유는 무엇인가 등 질문하고 답할 수 있어야 합니다. 홈페이지 등 고충신고 기회도 있는 잘 안 되는 이유는 무엇인가 질문하고 답할 수 있어야 합니다.
- 현재 있는 채널(행복발전소, 노사협의회)만 보면, 고충 건의할 게 딱히 없어도 자유롭게 의견개진할 수 있는 기회를 많이 만들어야 합니다.
- 예를 들면, 기존 소통창구(행복발전소2.0, 노사협의회 등)를 더 확대해서 운영, 인권경영센터 주관으로 일정기간별 직급별 간담회 개최를 실시합니다(공론장, 투명성).

● “내가 만드는 조직 내 직장문화 개선 다짐” 후속작업으로서 확산

- 인권친화적 일터만들기, 직원들이 스스로 만들어가는 약속 수준이므로 나의 다짐에서 우리의 다짐으로 확산 필요합니다.
- 스티커 붙이기를 해서 시급성에 따른 우선순위 혹은 시기별 우선순위(단기-중기-장기를 채택하도록 합시다.) 혹은 월별 선정하는 방식도 고려할 필요가 있습니다.

- 교육 이후 연구원이 할 수 있는 구체적인 경영사항을 말하는 것으로서 구성원은 물론 경영진도 잘 이해해야 합니다.

● 홍보방안

- 가이드라인 상세내용 실별 챌린지 등 캠페인 전개
- 가이드라인 상세내용을 카드뉴스 및 포스터 형식으로 제작하여 배포
- 가이드라인 키워드별 상세내용을 웹툰 형태로 제작하여 배포
- 반복적인 노출 활동 실시(단체 쪽지, 포스터, 월례회의 게시 등)
- 통합정보시스템에 요일별 키워드별 팝업 띄우기
- 가이드라인 요약내용을 스티커 제작하여 배포(예. 모든 구성원 책상에 붙일 수 있도록 함, 모니터 하단(상표 부분), 화장실 문 안쪽, 엘리베이터 안쪽/바닥 등 자연스럽게 노출되는 장소 부착)
- 주기적인 소통 활성화 간담회
- 칭찬벽보 및 칭찬포스트잇 부착
- 외부서버를 활용한 온라인 어플 활용과 오프라인 창구를 활용한 소통채널 다각화

● 개선방안(강의내용 후속과제)

- 다양한 사례를 풍부하게 준비했어야 하는 것에 대한 강의준비 아쉬움이 있고 분명 보완사항이 필요합니다. 위에서 말한 한계점, 아쉬운 점을 반영하여 이후 부족한 사항을 담아서 추후 내년 인권교육계획 수립 시 반영하도록 하겠습니다.
- 역차별에 대한 부분, 직급별 인식의 차이를 반영하여 매우 디테일하게 교육준비가 필요할 것으로 보입니다. 그리고 교육 이후 제언 과정이 더욱 중요합니다.
- 후속 강의주제로서 소통의 기술, 차별언어를 사용하지 않는 기술, 구성원 1:1 전문가 심리상담 치료(1:1 트라우마 치료) 등을 생각해 볼 수 있습니다.
- 다음 번에는 교육이라는 단어의 틀로 굳이 얽매이지 않고 편하게, 부담없이, 자유롭게 의견을 개진할 수 있는, 참석할 수 있는 ‘모임’으로 지칭하여 모여서 논의하면 좋겠습니다. ‘교육’이라는 틀이 너무 목표지향적으로 가면 부담스럽기 때문에 자연스럽게 접근하자는 취지입니다.
- 이 과정에서 체계적으로, 단계적으로 접근하는 인권감수성 향상 로드맵을 구상하면 좋겠습니다. 모난 것을 둥그렇게 만들어가자라는 취지로 이해합니다.
- 캠페인성 내용 중 코칭, 업무매너, 프라이버시 등 지금 당장 실천가능한 과제이므로 단기 과제부터 실천할 필요가 있고 조속한 피드백이 필요합니다.
- 부정 내용 중 “조직 내부 시스템” 해결은 급선무이기에 장기적인 플랜 수립 필요합니다. 별도의 과제로 해놓고 장기적인 논의를 해야 할 것으로 보입니다.

● (결과활용 및 추후 과제)

- 교육결과 보고서를 전체 구성원에게 공유, 발표하는 기회를 상반기 중으로 가지고자 합니다.
- 가이드라인은 구성원에게 공유하고 캠페인, 각종 홍보활동 진행 시 기초자료로 활용하고자 합니다.
- 참여한 대부분이 인권이 무엇인지에 대한 개념, 우리가 무엇을 어디까지 다뤄야 하는 것인가에 대한 기초학습기회가 더 많이 필요하다고 느끼고 있습니다.(세미나, 특강, 도서구입 등)

--	--

2022년 충남연구원 인권통합교육 설문조사

	☐	☐	☐	☐	☐
	☐	☐	☐	☐	☐
	☐	☐	☐	☐	☐
	☐	☐	☐	☐	☐
	☐	☐	☐	☐	☐
	☐	☐	☐	☐	☐

〈국내문헌〉

- 국가인권위원회(2009), 기업인권경영 모범사례연구 및 자가진단도구 개발.
- 제철웅 외 2인(2014), 「인권경영 길라잡이」, 국가인권위원회, p.13.
- 충남연구원 인사복지팀 제공자료(2022.03.15.기준)

〈홈페이지〉

- 고용노동부(https://blog.naver.com/life_n_work/222059457709, 검색일 2022.06.07.)
- 더퍼블릭(<http://www.thepublic.kr/news/newsvew.php?ncode=1065576562641461>, 검색일 2022.06.07.)
- 베프북스(<https://m.post.naver.com/viewer/postView.nhn?volumeNo=19935560&memberNo=11671927>, 검색일 2022.06.07.)
- 브라보의마이라이프(직장일상일기, <https://blog.naver.com/awaityou/222112442472>, 검색일 2022.06.07.)
- 한국경제(<https://www.hankyung.com/economy/article/2021120566321>, 검색일 2022.06.07.)
- 한국수자원공사(조직문화 혁신사례, https://www.kwater.or.kr/main.do?s_mid=1, 검색일 2022.06.07.)
- 한국환경공단(부당한 업무지시 근절 10계명 카드뉴스, <https://www.keco.or.kr/kr/main/index.do>, 검색일 2022.06.07.)
- 헛돌셋(<https://m.post.naver.com/viewer/postView.nhn?volumeNo=17432970&memberNo=42686696&vType=VERTICAL>, 검색일 2022.06.07.)
- CSSharing블로그(<https://blog.naver.com/csisystems/222271812698>, 검색일 2022.06.07.)
- DNF(직장생활백서_근무에티켓_근태 예절 편, <https://blog.naver.com/dreamnewfuture/221994813686>, 검색일 2022.06.07.)