

KWDI 이슈페이퍼

수행과제명 공직내 여성관리자 육성을 위한 인사관리 방안 연구 과제책임자 문미경 선임연구위원 (Tel:02-3156-7103 / e-mail:geokim@kwdimail.re.kr)

공직내 여성관리자 육성을 위한 인사관리방안*

“공직내 여성공무원 비율이 양적으로 증대되고 있는 시점에서 역량있는 여성관리자 육성을 위한 경력개발에 필요한 인사관리방안 모색함으로써 여성공무원의 질적 향상에 기여하고자 함.”

중요역량에 따른 여성공무원 역량수준 및 역량격차



계층별 여성공무원 역량수준과 역량격차



여성공무원의 경력만족도 영향요인

조직의 동기부여가 클수록, 조직이 경력개발 프로그램을 충실히 운영할수록, 여성 후배 공무원에 대한 지원이 클수록 여성공무원의 경력만족도 높아져



- 본 연구는 여성공무원이 역량 있는 관리자로 성장하는데 계층별 역량요소와 경력개발에 영향을 미치는 요소들을 실증적으로 분석하여 정책적 함의를 제시하는 것을 목적으로 함.
 - 조직에서 관리자들의 역량부족은 곧, 조직의 생산성 또는 효율성 저하로 이어진다는 점을 고려하여 역량 있는 여성관리자를 육성해야 한다는 점을 강조하고자 하였으며, 공직내 여성공무원이 고위직으로 성장하는데 있어, 계층별 역량과 경력관리에 필요한 요소들을 파악하여 인사관리 방안을 제시하였음.
- 2016년 8월 1일부터 26일까지 26일간 중앙행정기관의 17부 5처 16청 5위원회의 인사담당자, 남녀공무원을 대상으로 설문조사를 실시하였고, 정부 9개 부처에서 근무하는 4급 이상 관리직 공무원을 대상으로 심층인터뷰를 진행하였음.
- 조사 분석결과, 역량군간 중요도는 공통역량군(4.39)이 가장 높고, 계층 역량군 중에는 리더십 역량군(4.34)이 가장 높은 것으로 나타났으며, 여성공무원의 역량수준은 공통역량군(4.05)이 가장 높고, 관계지향 역량(3.91)이 가장 낮은 것으로 나타남.
 - 계층별 여성공무원의 역량수준은 직급이 올라갈수록 낮게 평가되고 있는 것으로 나타났으며, 계층별 중요도와 역량수준간의 역량격차도 직급이 올라갈수록 큰 것으로 확인됨.
 - 여성공무원 경력개발 분석결과, 남성공무원이 여성공무원에 비해 상대적으로 구체적인 경력목표와 전략을 가지고 있으며, 승진에 대한 만족도가 높고, 조직의 동기부여와 부서원과의 관계, 직무의 적합성을 중요하게 인식하고 있는 것으로 나타남.
 - 공직내 성차별 수준은 높지 않은 것으로 나타났으나, 승진 가능한 최고 직급에서 남녀간에 성차별 인식에 있어서 여성공무원이 남성공무원에 비해 성차별을 크게 인식(남성 2.80, 여성 3.21) 하고 있으며, 경력개발 프로그램, 특히 여성관리직 비율을 촉진하기 위한 프로그램 운영이 매우 미흡(2.48)한 것으로 평가함.
- 심층인터뷰 분석결과, 성별에 따른 역량차이는 없다는 것이 공통된 견해였으나, 경력개발에 있어서는 성별에 따른 차이가 있음을 확인하였음.
 - 이는 여성들의 생애적 특성으로 인한 것으로, 조직내에서 승진과 교육, 보직배치 등에서 일정 부분 제한이 이루어질 수 밖에 없음을 지적하였음.

1. 배경 및 문제점 / 연구방법

배경 및 문제점

- ④ 실업문제는 세계적으로 심각한 문제로 대두되고 있으며, 높은 실업률과 숙련된 인재 부족이라는 인력 시장의 부조화 속에서 여성인력은 그 대안으로 주목받고 있음.
 - ▶ 대한민국의 국가직 여성공무원 비율은 2013년 48.1%, 2014년 49%이고, 국가직 중 일반직만 한정하면 32.9%(인사혁신처, 2015a)로 점차 증가하고 있으나, 여성관리자 비율은 행정부소속 국가 일반직 5급 14.8%, 3급 5.0%, 고위공무원단은 3.4%(인사혁신처, 2015a)로 여성인력 활용이 매우 소극적인 상황임.
- ④ 최근 공직을 둘러싼 행정환경이 급속히 변화하고 복잡해지면서 적실성과 대응성에 대한 요구가 증가하고, 조직들은 기존의 연공서열식 인사관리에서 역량기반 인사관리(competency based human resources management)로 변화하는 등 공무원에게 기대되는 역량도 다양해지고 수준도 높은 상황임.
- ④ 여성공무원들을 역량있는 관리자로 육성하기 위해서는 계층별로 조직에서 중요하게 요구되는 역량, 현 여성공무원들의 역량수준, 보완이 필요한 역량 등에 관한 체계적인 분석과 여성공무원들의 경력목표, 경력만족도, 경력개발의 특성과 저해 요인 등 역량과 경력개발을 연결한 종합적인 분석과 지원방안에 관한 연구가 필요함.
- ④ 여성공무원들의 계층별 역량실태와 경력개발 장애요소와 필요 요소를 분석하여, 공직내 역량있는 여성관리자 육성을 위한 경력개발에 필요한 인사관리방안 모색함.
- ④ 공직내 여성공무원이 고위직으로 성장하는데 따른 계층별 역량요소와 경력개발에 영향을 미치는 요소들의 실증적 분석을 통하여 정책적 함의 제시하고자 함.

연구방법

- ④ 기존 문헌검토
 - ▶ 관리자 리더십, 관리자 역량, 경력개발에서의 성별차이에 대한 기존 문헌을 검토하였음.
 - ▶ 검토문헌은 행정자치통계연보, 통계연보 등 여성공무원 현황 및 관련 각종 문헌, 통계자료, 여성 공무원관련 기존 연구논문, 보고서 및 정책자료를 검토하였음.
- ④ 설문조사
 - ▶ 여성공무원 역량과 경력개발 요소 등의 실태와 필요 요소를 파악하기 위한 문항으로 구성된 구조화된 설문지(Structured Questionnaire)를 활용하였음.
 - ▶ 표본은 전체 기관별 변형비례할당 후 직급별, 성별로 비례층화추출하였고, 조사는 2016년 8월 1일부터 26일까지 26일간 중앙행정기관의 17부 5처 16청 5위원회의 인사담당자, 남녀 공무원을 대상으로, 방문·전화·이메일·우편조사를 병행하였음.
 - ▶ 1300부를 발송·방문, 유효 설문 총 1,000부를 회수 하였음.

④ 심층인터뷰(n=10)

- ▶ 설문조사를 통해 밝히기 어려운 내적인 경험을 파악하기 위한 것으로, 관리직급 남녀공무원의 관점에서 조직에서의 역량과 경력개발관련 요인들을 파악하기 위해 반구조화된 문항으로 구성됨.
- ▶ 표본은 인사혁신처와 국가인재개발원의 협조로 명단을 확보한 후, 눈덩이 표집을 통해 참여자를 확보하였으며, 연구목적에 대한 설명과 사전 동의를 통해 진행하였음.
- ▶ 조사는 2016년 8월 18일부터 10월 7일까지 51일간 정부 9개 부처에서 근무하는 4급 이상 관리직공무원 10명을 대상으로 하였음.

④ 전문가 자문회의

- ▶ 공직내 인사담당자와 공무원, 인사관련 연구자, 학계전문가들을 대상으로 자문회의를 개최하여, 연구방향과 내용, 역량 및 경력개발관련 조사 설계 및 문항개발, 문항의 타당성 및 중요도, 경력 개발 지원 방안 등에 대한 의견을 수렴하였음.

2. 조사 및 분석결과

중요역량에 따른 여성공무원 역량수준 및 역량격차

④ 역량군간 중요도와 여성공무원 역량수준

- ▶ 역량군간 중요도는 공통역량군(4.39), 계층역량군 중 관계지향 역량군(4.32), 리더십 역량군(4.34), 업무관리 역량군(4.32), 전략적 접근 및 자기관리 역량군(4.27)으로, 공통역량군의 중요도가 가장 높고, 계층 역량군 중에는 리더십 역량군이 가장 높음.
- ▶ 여성공무원의 역량수준은 공통역량군(4.05), 관계지향 역량(3.91), 리더십 역량(3.95), 업무관리 역량(4.00), 전략적 접근 및 자기관리 역량(3.98)으로 계층역량군 중 업무관리 역량수준이 가장 높고, 관계지향 역량이 가장 낮은 것으로 나타남.

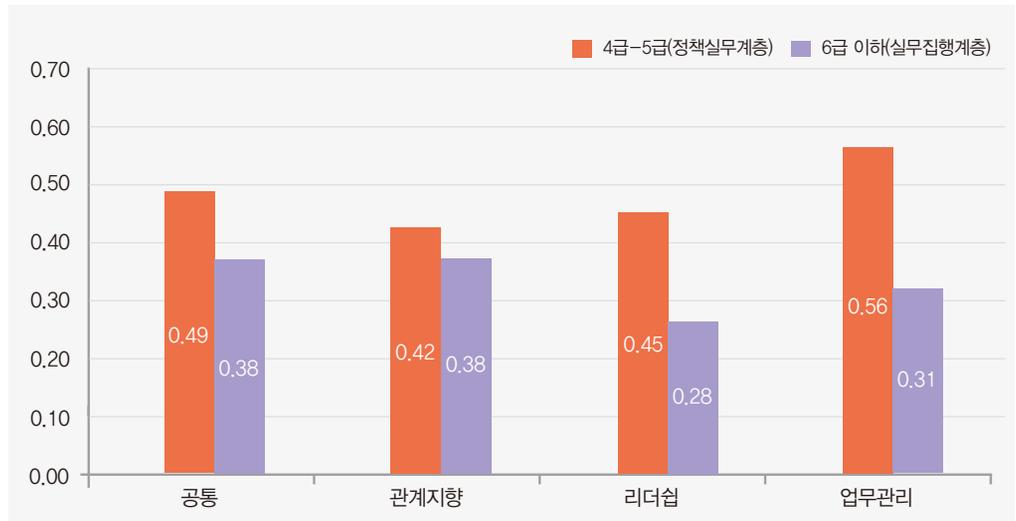
[그림 1] 중요역량에 따른 여성공무원 역량수준 및 역량격차



계층별 여성공무원 역량수준과 역량격차

- ▶ 역량군에 대한 중요도 인식은 직급이 올라갈수록 높게 나타났으며, 4급-5급(정책실무계층)은 계층역량군 중 업무관리 역량(0.15p)과 전략적 접근 및 자기관리역량(0.13p), 관계지향 역량(0.10p)을 6급 이하(실무집행계층)보다 더 강조하였음.
- ▶ 그러나 여성공무원의 역량수준은 직급이 올라갈수록 낮게 평가되고 있는 것으로 나타남.
- ▶ 계층역량군 중 전략적 접근 및 자기관리역량의 수준은 6급 이하 직급(3.93), 4급-5급(3.82)로 0.11p 더 낮게 평가함.
- ▶ 계층별 중요도와 역량수준간의 역량격차도 6급 이하와 4급-5급 간의 전략적 접근 및 자기관리 역량의 격차가 0.17p로 가장 높았고, 관계지향 역량(0.11p), 리더십 역량(0.04p) 차이로 직급이 올라갈수록 격차가 큰 것으로 나타남.

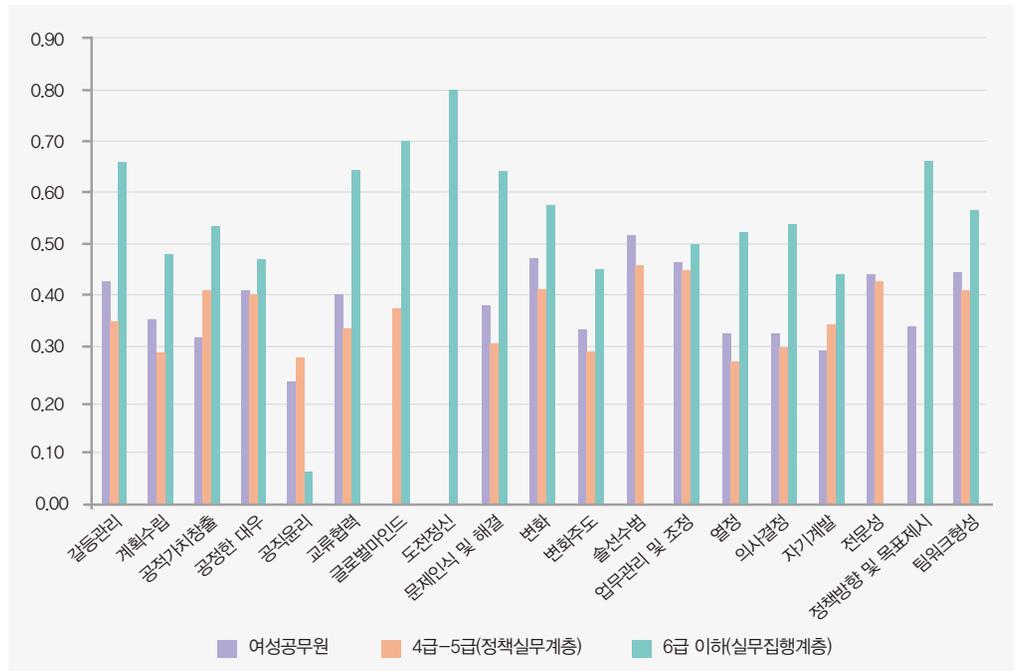
[그림 2] 계층별 여성공무원 역량수준과 역량격차



여성공무원에게 역량격차가 큰 역량지표

- ▶ 솔선수범(0.51)에서 여성공무원들의 역량 차이가 가장 크고, 업무관리 및 조정(0.46), 변화(0.45), 팀워크 형성(0.45) 등의 순으로 나타남.
- ▶ 6급 이하에서는 솔선수범(0.46), 업무관리 및 조정(0.45), 전문성(0.42), 변화(0.41), 공정한 대우(0.40)로 나타났고, 4-5급에서는 도전정신(0.80), 글로벌 마인드(0.70), 갈등관리(0.66), 정책 방향 및 목표제시(0.66), 문제인식 및 해결(0.64) 순으로 나타남.

[그림 3] 여성공무원의 역량지표 별 역량격차 비교



여성공무원 경력개발 분석

- ④ 남성공무원(3.43)이 여성공무원(3.19)에 비해 상대적으로 구체적인 경력목표와 전략을 가지고 있으며, 경력개발 과정에서의 상사의 역할(남성 3.51, 3.37)을 높게 평가하였음.

 - ▶ 조직내 성차별은 여성공무원이 남성공무원에 비해 더 심각하게 인식하고 있으나, 남녀 두 집단 모두 조직내 성차별을 보통(3점) 수준으로 평가하여 조직내 성차별 수준은 높지 않은 것으로 볼 수 있음.
 - ▶ 다만, 승진 가능한 최고 직급에서 남녀간에 성차별 인식은 남성(2.80), 여성(3.21)로 차이가 크게 나타남.
 - ▶ 직장경력 만족도는 여성공무원과 남성공무원간에 경력목표 달성에 대한 만족도와 경제적 측면에 대한 만족도에서는 차이가 없으나, 승진 측면에서는 남성공무원(3.17)이 여성공무원(2.99)에 비해 만족도가 높은 것으로 나타남.

- ④ 여성 후배 공무원에게 적극적인 동기부여를 하고 경력개발을 위해 조언을 하는 수준에 있어서는 여성공무원과 남성공무원간 차이가 없으나, 조직의 동기부여(남성 3.47, 여성 3.26)와 부서원과의 관계(남성 3.43, 여성 3.18)에 있어서는 남성공무원이 여성공무원에 비해 더 중요하게 인식하고 있었음.

 - ▶ 반면, 남성공무원과 여성공무원간집단주의적 조직문화에 대한 인식 수준은 비슷한 것으로 나타났으며, 자신의 직무에 대한 적합성은 남성 공무원(3.40)이 여성공무원(3.25)에 비해 더 높게 인식하고 있는 것으로 나타남.
 - ▶ 조직내 경력개발제도에 대해서는 여성공무원(2.78)은 남성공무원(3.21)에 비해 상대적으로 경력개발 프로그램이 미흡하다고 응답하였으며, 그 중에서도 여성관리직 비율을 촉진하기 위한 프로그램 운영이 매우 미흡(남성 3.02, 여성 2.48)하다고 평가하였음.

④ 남녀공무원 집단의 경력만족도에 영향을 미치는 요인들 간의 상대적 중요도를 분석하기 위한 다중회귀분석 결과, 남녀 응답자간에 분명한 인식차이가 드러남.

- ▶ 여성공무원의 경우, 조직의 동기부여가 여성공무원의 경력만족도에 가장 큰 영향을 미치는 요인이며, 조직의 경력개발 프로그램, 여성 후배 공무원에 대한 지원이 여성공무원의 경력만족도에 영향을 미치는 요인으로 나타남.
- ▶ 이는 조직의 동기부여가 클수록, 조직이 경력개발 프로그램을 충실히 운영할수록, 여성 후배 공무원에 대한 지원이 클수록 여성공무원의 경력만족도가 높아지는 것으로 해석할 수 있음.

[그림 4] 경력개발 관련 차원들의 남녀공무원간 인식 비교



심층인터뷰 분석결과

④ 성별에 따른 역량차이는 없다는 것이 공통된 견해였으며, 성별에 따라 역량을 개발하는데 어려움이 있지 않으며, 필요한 역량이 다르다고 생각하지 않았음.

- ▶ 즉, 조직에서 필요한 역량은 직무와 직급에서 기인하는 것이기 때문에 성별에 따라서 달라지는 것이 아니라고 인식하고 있음.

④ 경력개발에 있어서는 성별에 따른 차이가 있음을 확인하였음.

- ▶ 경력목표는 개인이 결정하는 것이지만, 경력개발과정에서 여성들의 생애적 특성으로 인한 단절로 어려움이 발생함.
- ▶ 여성들의 출산과 육아가 사회적 책임으로 여겨지는 분위기이지만, 조직내에서 승진과 교육, 보직 배치 등에서는 일정 부분 제한이 이루어질 수 밖에 없다는 점을 지적하였음.

3. 정책제언

여성공무원 역량강화를 위한 맞춤형 역량프로그램 개발

- ④ 공무원은 입직부터 퇴직에 이르기까지 직급별로 필요한 역량이 달라 직급에 따른 공무원 공통역량개발을 위한 교육이 필요함.
 - ▶ 조직에서 역량개발을 위한 지원을 하고 있지만, 현재의 역량개발은 공통적 역량개발에 초점이 맞춘 집단적 교육 프로그램으로 구성되어 있음.
 - ▶ 역량개발 지원 방향은 개인마다 필요한 역량이 다르고 부족한 역량에 차이를 고려하여, 개별적 지원 프로그램이 제공되어야 함.
 - ▶ 자신의 역량진단과 평가를 통해 개별적으로 직무와 직급에 필요한 역량을 선택하면, 조직에서는 이에 대한 지원이 이루어질 수 있도록 해야함.

경력개발 지원방안

(1) 개인차원의 경력개발

조직에의 단순 참여보다는 조직에서의 성장 부분에 관심과 관리가 필요하며 결혼, 출산, 육아와 같은 가족책임의 문제는 경력개발에 장애로 작용함. 따라서, 직장 여성들의 생애주기상 특성을 고려한 경력개발이 필요함.

④ 여성공무원 전략적 경력계획 설정

- ▶ 조직에서 경력관리의 일차적 책임은 여성공무원 스스로에게 있으며, 조직에서 관리자로 성장 하기 위해서는 구체적인 경력계획을 설계하는 것이 중요함.
- ▶ 공직에서 본인의 경력목표가 중간관리자까지인지 아니면 고위직까지 인지를 명확하게 설정하고, 이러한 목표 하에 조직에서 요구하는 역량을 개발하고, 향후 경력에 도움을 줄 수 있는 보직경로를 경험하는 등 성장에 필요한 요건을 충족해 나갈 수 있는 경력관리 해야함.

④ 전문지식과 직무수행능력 향상

- ▶ 전문지식과 직무수행능력이 경력개발에 기본이 되어야 하며, 전문성은 소관 업무를 성공적으로 수행하기 위해 요구되는 실제적인 수행능력이라 할 수 있음.
- ▶ 따라서, 여성공무원이 역량있는 관리자로 성장하기 위해서는, 현재 맡은 직무뿐만 아니라 경력 계획에 의한 직급과 보직경로를 확인하고, 이에 따른 역량을 진단하고 보완해야 할 역량을 파악한 후, 이에 맞는 교육프로그램을 찾아 역량과 전문성을 향상시킬 필요가 있음.

④ 일·가정양립 조화롭게 설계

- ▶ 여성공무원들은 일과 가정을 양립하면서 '할 수 있는 일'과 '할 수 없는 일'이 있다는 현실을 직시해야 함.
- ▶ 현재 상태에서 협조를 받을 수 있는 조력자를 탐색하고, 가사 일은 다른 사람의 도움을 받는 형태 등 일과 가정을 양립할 수 있는 환경을 조성해야 함.
- ▶ 가장 중요한 점은 시간의 선택과 집중으로, 일과 가정에 양적인 시간 배분에 치중하기 보다는 질적인 조화를 이루도록 일·가정양립 설계를 해야할 필요가 있음.

📍 보직경로 선택 및 관리

- ▶ 여성공무원은 생애주기별 겪는 사건이 남성과 다름.
- ▶ 임신, 출산, 양육, 그리고 일·가정 양립에 따른 부담으로 업무에 집중할 수 없는 점을 감안하여, 여성공무원 스스로 6급 이하, 중간관리직에서 고위직으로 이르는데 필요한 보직경로 로드맵을 설계하고 관리할 필요가 있음.

📍 조직문화 읽기

- ▶ 승진이나 보직, 관리직 진출 등 주요한 이슈에서는 대다수 남성들로 이루어져 형성된 평가 틀을 똑같이 적용하는 것이 보편적인 현상으로, 조직문화는 여전히 남성중심적임.
- ▶ 따라서, 여성공무원들은 이러한 현실에 좌절하기 보다는 현실적 조직문화를 똑바로 직시할 필요가 있음.
- ▶ 김흥국(2005: 21)은 이러한 조직문화에 대해 심리적으로 대비하는 자세가 필요하고, 이를 바로 잡을 수 있는 조치들이 무엇인지를 파악하여, 이를 제도적으로 해결할 수 있는 돌파구를 적절히 활용하는 자세가 필요함을 주장함.

(2) 조직차원의 경력개발

📍 경력개발시스템

- ▶ 공정한 인사관리(승진/근무성적평정) 관행
여성공무원은 남성공무원과는 다른 임신, 출산, 양육이라는 생애사적 경험을 하며, 이러한 경험들은 근무성적평정시 남성공무원보다 불리한 조건에 놓임.
- ▶ 따라서, 승진이나 근무성적평정시 여성공무원에게 불리하게 작용될 수 있는 요소, 승진 과정에서 여성공무원에 대한 부정적 편견, 여성공무원의 경력 경로에 대한 고려 등의 여부를 면밀하게 검토한 인사관리 제도가 확립되어야 함.
- ▶ 여성공무원 인적자원 및 지식관리시스템 구축
부처별 여성공무원의 직급별 비율, 교육프로그램 참여 비율, 보직 경로별 비율, 직급별 여성 승진 비율 등 여성 경력개발과 관련된 기초 데이터의 검색과 관리가 가능하도록 시스템을 구축할 필요가 있음.
- ▶ 또한, 정부 부처별로 각 부서와 직무에서 요구되는 역량을 종합적으로 분석하고 관리하기 위한 지식관리시스템(knowledge management system)의 구축이 필요함.
- ▶ 생애주기별 보직관리
기존 문미경(2005) 연구에서는 여성의 출산, 양육이라는 여성이 처한 생애주기를 고려하여 보직배치를 주장하면서, 여성공무원 생애주기별 보직모델을 제시하고 있음.
- ▶ 출산과 양육 시기에 보직에 대한 부담감을 낮추고 복직 후의 업무 공백을 줄여 여성공무원의 관리직으로의 진출을 돕는 모델로, 여성공무원들의 경력개발이 가장 큰 저해요소로 '여성의 임신과 출산으로 인한 경력단절'임을 볼 때, 여성공무원 생애주기별 보직모델을 구축하여 실행할 필요가 있음.

📍 경력개발지원시스템

▶ 여성발전프로그램 운영

멘토링 제도나 여성네트워크 구축 등은 여성공무원들에게 필요한 역량과 경험을 서로 공유할 수 있는 제도적 장치가 될 수 있으며, 여성들은 사회적 네트워크를 구축하는데 어려움을 겪기 때문에 멘토를 구하기도 어려움.

▶ 조직차원에서 경력 초기와 중간단계에 있는 여성공무원들을 위한 멘토링 제도를 구축할 필요가 있음.

▶ 또한, 공식적인 여성공무원 네트워크도 필요하며, 여성공무원들이 여성관련 이슈를 심도있게 다루고 경력성공과 관련한 정보 공유 및 성장 비전에 대한 토의 등을 다루면서 여성공무원간 네트워크를 견고히 하고, 기관장을 비롯한 관리자가 이 자리에서 여성공무원의 인력으로서 중요성을 명시적으로 강조하는 것이 중요함.

▶ 남성중심적 조직문화 개선

공직내 여성의 경우 역량을 강화하기 위해서는 기존의 남성중심적 조직문화를 양성평등한 조직문화로 개선이 필요함.

▶ 이는 관리직과 직원간의 소통과 더불어 직원들간의 소통 문화조성, 성희롱 성폭력 예방교육에 대한 철저 실시, 차별적인 근무환경을 개선하기 위한 노력 등 남녀가 차이날 수 있는 부분에 대한 관심과 조직적인 배려가 필요함.

▶ 유연근무제 등 일·가정양립지원정책 실효성 확보

여성이 경력개발을 위해서는 출산과 육아의 과정에서 조직의 지원이 필요하며, 유연근무제 및 일·가정양립지원정책의 적극적인 도입 및 실시는 반드시 시행해야하는 필수사항임.

▶ 여성 공무원들의 경력개발을 통해 관리직으로의 진출을 돕는 장치로서 일·가정양립 지원정책이 실질적으로 작동될 필요가 있음. 이를 위해서 중앙 및 지방행정기관을 대상으로 일·가정양립실태에 관한 주기적인 보고서가 작성되어야 하며, 중앙 및 지방자치단체 대상 평가시 일·가정양립이 비중 있는 지표로 적용되어야 함.

4. 기대효과

- ④ 조직은 생산성을 향상하여 목적을 달성하고 뛰어난 성과를 낼 수 있도록 하는 개인의 역량이 어떤 것인지를 명확히 하는 역량모델을 발견하고, 이를 기준으로 한 평가를 통해 역량수준을 반영한 인적자원의 활용과 미흡한 역량의 증진을 위한 교육훈련, 업무경험 등을 통해, 경험적이고 계획적으로 인적자원의 역량 향상 및 활용을 도모할 수 있음.
- ④ 여성공무원과 관리직 여성공무원 비율이 증가하고 있는 시점에서, 이들에 대한 계층별 역량진단은 조직에서 필요한 중요역량과 개인별로 보완해야 할 역량격차에 대한 정보를 제공하며, 역량기반 교육훈련과의 연계를 통해 역량 있는 여성관리자를 육성하는데 중요한 기능으로 작용함.
- ④ 효과적 인적자원관리의 목적이 개인의 발전과 함께 조직의 목적을 달성하는 것을 동일시하는 인적자원의 동기화와 양성에 있다는 관점에서 볼 때, 경력관리프로그램은 성공적 인적자원 관리의 핵심요소임.
- ④ 조직 차원에서는 인사관리와 관련된 경력개발시스템과 경력개발지원시스템으로 구분할 수 있으며, 경력개발시스템은 경력계획 및 경력경로 설정, 보직배치, 직무순환 및 승진 등의 요소로 구성되는 반면, 경력개발지원시스템은 경력정보시스템, 인사정보시스템, 경력상담, 교육훈련, 유연근무제 등 일·가정립지원 등의 요소들로 구성됨. 경력개발시스템과 경력개발지원시스템의 구성요소들이 상호 효과적으로 작용하여, 개인의 성과와 조직의 성과를 동시에 증진시킴.

참고자료

- 김흥국 (2005), 여성의 경력개발 방안, 인적자원개발연구 제7권 제2호: 1-33.
- 문미경 (2005), 여성공무원 생애주기별 보직모델 개발연구, 행정자치부.
- 박천오·김상목 (2004), 정부산하단체 임원의 공동 직무수행역량 설정에 관한 연구, 한국사회와 행정연구, 15(1): 1-25.
- 박천오 (2016), 한국 공무원의 책임 확장: 법적, 계층적 책임에서 윤리적, 개인적 책임으로, 한국행정학보 50.1 : 1-25.
- 인사혁신처 (2015) 2013년 행정부 국가 공무원 통계연보
- 인사혁신처 (2015a), 2014년 행정부 국가 공무원 인사통계
- 헤이컨설팅 그룹 (2002), High Performer Competency, 서울: 시그마인사이트컴.

주관부처 : 인사혁신처 인재정책과

관계부처 : 행정자치부 지방인재제도과/여성가족부 여성인력개발과