
대한체육회

갑질 예방 · 대응 매뉴얼

2021. 6. 25.



대한체육회
Korean Sport & Olympic Committee

순 서

I . 제작목적 및 추진계획	1
II . 갑질 판단기준 및 관련 법령	2
III . 갑질 유형 및 사례	6
IV . 갑질 발생 시 대응 및 신고 절차	22
V . 갑질 근절 추진대책	28
1. 바른 직장생활하기 프로젝트 전개	
2. 갑질 위험도 자가진단 및 예방교육	
3. 갑질행위 근절 적극 대응	
IV . 서식 및 체크리스트	40

I. 제작목적 및 추진계획

1

제작목적

◇ 부패방지 노력의 일환으로 우리 회 **맞춤형 갑질 대응 매뉴얼**을 제작하여 사회윤리를 확립하기 위한 공직유관단체로서 사회적 **책무이행**

- 갑질 문제의 사회적 대두로 우리 회의 대내외적인 **역기능** 발생
 - 공정성과 청렴성 저해로 고객 서비스 만족도 및 공공기관 신뢰도가 떨어지는 악순환이 반복되면 **대국민 신뢰도**는 **하락**함.
 - 내부 갑질은 조직구성원의 직무 만족도와 업무능력, 근무욕구 감소를 야기시켜 조직목표 달성, 협업, 상생의 분위기를 저해하여 **조직문화**는 **퇴보**됨.

2

추진계획

- 「공공기관 갑질 근절 방안('18.10.기획재정부)」에 따라 우리 회는 <체육회 갑질 근절 추진대책 방안> 계획을 수립하였음.('21.3)
- 우리 회 구성원이 친절하고 공정하게 집무를 하며, 일체의 부패행위와 품위를 손상하는 일이 없도록 아래와 같이 **갑질 근절 예방·대응 매뉴얼**을 **제작**하였음.
 - 갑질 **정의** 및 **판단기준**, 갑질 행위 관련 **법령** 이해도 제고
 - 갑질 **유형** 및 **사례** 소개
 - ▶ 공공분야에서 발생하는 8가지 유형별 사례
 - 갑질행위 발생 시 **대응** 및 **신고 처리 절차** 안내
 - ▶ 가해자 무관용 원칙 엄정한 처벌 및 **피해자 보호 조치** 강화

○ 체육회 **갑질 근절** 추진대책

① **바른 직장생활하기** 프로젝트 전개

- ▶ 갑질 유형 선정 이벤트, 갑질 사례 발굴, 갑질근절 슬로건 공모, 상호존중의 날 캠페인 전개 등

② 갑질 **위험도** 자가진단 및 **예방 교육**

③ 갑질행위 근절 **적극 대응**

Ⅱ. 갑질 판단기준 및 관련 법령

① **갑질 개념**

갑질이란?

◇ ‘갑질’은 사회·경제적 관계에서 **우월적 지위에** 있는 사람이 **권한을 남용**하거나, 우월적 지위에서 비롯되는 사실상의 영향력을 행사하여 상대방에게 행하는 **부당한 요구나 처우**를 말함

- 위법·부당하거나 재량권 일탈·남용에 해당하는 행위
- 적법·정당한 행위 또는 재량권 내의 행위라도 인격적 모멸감을 유발하는 경우

- 관계부처 합동 「공공분야 갑질 근절 종합대책」에서 발췌-

② **갑질의 판단기준**

- 갑질 여부는 관련 법규, 당시 상황*, 공사(公私)의 구분, 인권 존중의 원칙과 공동체 의식 등을 종합적으로 고려하여 판단하여야 함.

* 공개된 장소 여부, 근무시간 여부, 대안이 없는 불가피한 행위 여부, 업무내용, 그 간 당사자 간의 관계 등

갑질 판단 핵심요소

- ① (필수요소) 행위자가 우월적 지위를 이용 했는지?
- ② 직무상 적정범위를 넘어 권한 남용을 했는지?
- ③ 피해자의 심신고통이 있었거나 공익 저해가 되었는지?

③ 갑질의 분류

① 목적에 따른 분류

유형		주요사례
이익 추구형	○갑이 우월적 지위를 이용하여 유·무형의 이익을 취하는 행위	○금품·향응 수수, 사적 심부름, 편의요구, 계약상대방에게 책임비용 전가 등
불이익 처우형	○을에게 업무적 또는 인격적 불이익을 주는 행위	○(업무적) 부당한 인허가 불허, 보복성 전보·승진 방해, 불필요한 업무지시 ○(인격적) 폭언·폭행, 외모비하 등

② 대상에 따른 분류

유형		주요사례
대외 갑질	①기관의 이기적 이익 추구	○계약상대방에게 차기 계약특혜 제공을 빌미로 과업 외 업무 지시 ○발주기관 귀책사유로 공사 연장 시에도 소요비용 미지급
	②개인의 부당한 이익 요구	○인허가 승인, 낙찰자 선정 등을 조건으로 금품·향응 수수 ○우월적 지위를 이용한 가족 행사 동원, 사적 심부름 지시 등
	③업무적·인격적 불이익 처우	○(업무적) 발주기관에 대한 공사 민원을 시공사가 해결하도록 전가 ○(인격적) 유관단체 여직원에게 회식 자리 참석 강요 및 성희롱
대내 갑질	①부당한 업무지시	○채용 시, 특정인 합격 지시 및 특정인에게 유리하도록 채용 방식 변경 ○입찰조건 변경 등 특정 업체에 계약 관련 특혜 부여 지시
	②업무 불이익 처우	○근무시간 외 불요불급한 업무지시를 하거나 부당하게 업무에서 배제 ○과업 외 업무를 특정직원에게만 지시, 일방적 업무분장 등

③ 기관관계에 따른 분류

유형		주요사례
기관 간	○ 감독·산하관계 등 일방의 우월적 지위에서 발생하는 갑질	○ 승인 필요사항의 고의적 불허·지연, 선정·평가 업무에 개입하여 특혜 제공지시 등
기관 내	○ 기관 내부에서 직급상 상하 관계에서 발생하는 갑질	○ 승진 명부 조작, 부당 전보·평정 등 인사 권한 남용, 야근 강요, 책임 전가 등
기타관계	○ 선수↔감독 등 특수한 관계 및 편향된 권위로 인해 발생하는 갑질	○ 선수·감독 관계에서 발생하는 부당한 지시·폭행, 집단 따돌림, 성희롱 등 인권침해

④ 갑질 관련 법령

① 주요법령

연번	구분	주요내용
1	헌법	○ (인권) 모든 국민은 인간으로서의 존엄과 가치를 가지며, 행복을 추구할 권리를 가진다. 국가는 개인이 가지는 불가침의 기본적 인권을 확인하고 이를 보장할 의무를 진다.(제10조)
2	형법	○ (직권남용) 5년 이하 징역, 10년 이하 자격정지 또는 1천만원 이하 벌금(제123조) ○ (모욕) 1년 이하 징역 또는 200만원 이하 벌금(제311조) ○ (명예훼손) 2년 이하 징역 또는 500만원 이하 벌금(제307조)
3	근로기준법	○ (직장 내 괴롭힘 금지) 사용자 또는 근로자는 직장에서의 지위 또는 관계 등의 우위를 이용하여 업무상 적정범위를 넘어 다른 근로자에게 신체적·정신적 고통을 주거나 근무환경을 악화시키는 행위를 하여서는 아니된다.(제76조의2)
4	국가공무원법	○ (친절·공정 의무) 공무원은 국민 전체의 봉사자로서 친절하고 공정하게 직무를 수행하여야 한다. ○ (위법·부당한 인사행정 신고) 누구든지 위법 또는 부당한 인사행정 운영이 발생하였거나 발생할 우려가 있다고 인정되는 경우에는 중앙인사관장기관의 장에게 신고할 수 있다.

② 체육회 관련 규정 및 지침

연번	구분	주요내용
1	임직원 행동강령	○ 제2조(정의) 7. 갑질이란 우월한 지위에 있는 사람이 권한을 남용하거나, 우월적 지위에서 비롯되는 사실상의 영향력을 행사하여 상대방에게 행하는 부당한 요구나 처우를 말한다. ○ 제4조(공정한 직무수행을 해치는 지시 등에 대한 처리) ① 임직원은 하급자에게 자기 또는 타인의 이익을 위하여 법령이나 규정에 위반하여 공정한 직무수행을 현저하게 해치는 지시를 하여서는 아니된다. ○ 제26조(사적 노무 요구 금지) 임직원은 자신의 직무권한을 행사하거나 지위·직책 등에서 유래되는 사실상 영향력을 행사하여 직무관련자 또는 직무관련임직원으로부터 사적 노무를 제공받거나 요구 또는 약속해서는 아니 된다. 다만, 다른 규정 또는 사회상규에 따라 허용되는 경우에는 그러하지 아니하다. ○ 제26조의2(직무권한 등을 행사한 부당 행위의 금지) 임직원은 자신의 직무권한을 행사하거나 지위·직책 등에서 유래되는 사실상 영향력을 행사하여 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 부당한 행위를 해서는 안 된다 ○ 제34조의2(감독기관의 부당한 요구 금지) ① 감독·감사·조사·평가 등을 하는 기관(이하 이 조에서 “감독기관”이라 한다)에 소속된 임직원은 소속 기관의 출장·행사·연수 등과 관련하여 감독·감사·조사·평가 등을 받는 기관(이하 이 조에서 “피감기관”이라 한다)에 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 부당한 요구를 해서는 안 된다.
2	내규	* 갑질 행위 근절 및 피해자 지원 내규 제정(예정)

Ⅲ. 갑질 유형 및 사례

① 갑질의 8가지 유형

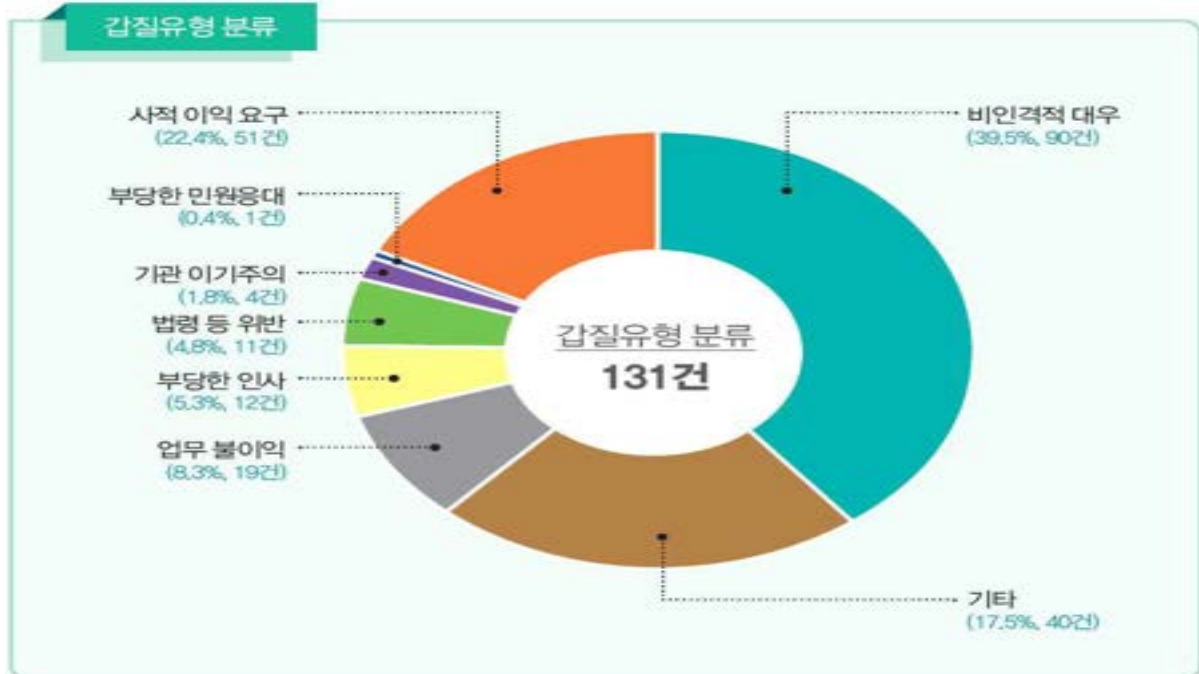
① 법령 등 위반	② 사적 이익 요구	③ 부당한 인사	④ 비인격적 대우
⑤ 기관 이기주의	⑥ 업무 불이익	⑦ 부당한 민원응대	⑧ 기타 유형

관계부처 합동 「공공분야 갑질 근절을 위한 가이드라인」에서 분류

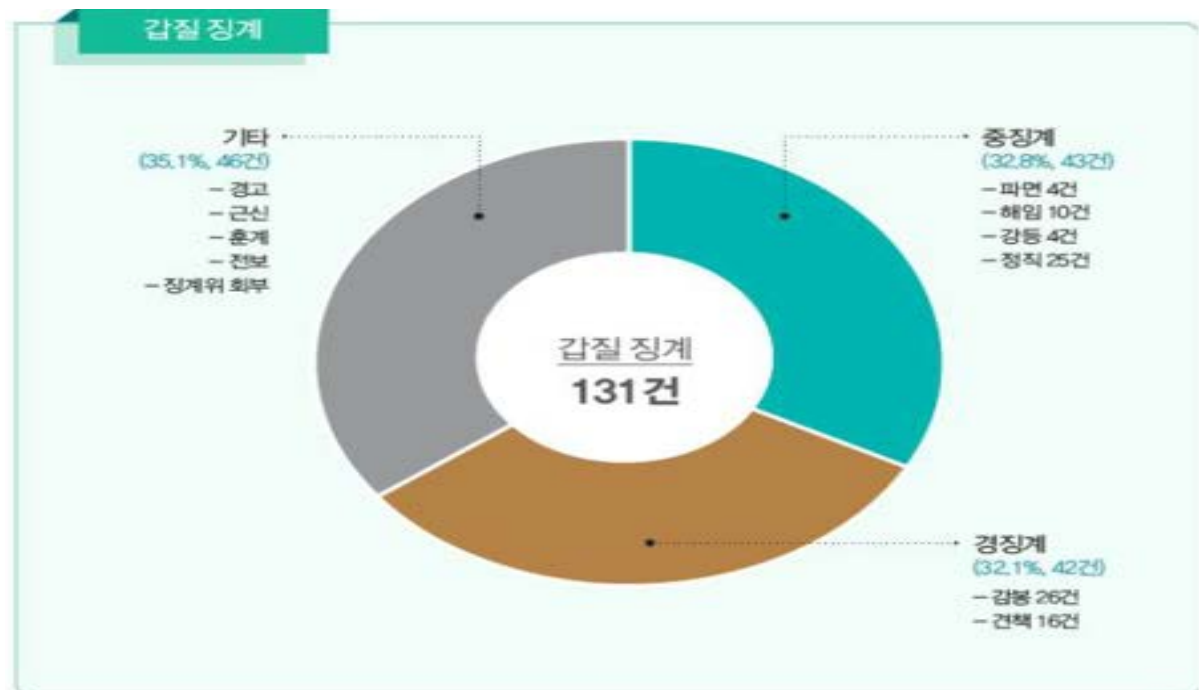
- ① (법령 등 위반) 법령, 규칙, 조례, 내부규정 등을 위반하여 자기 또는 타인의 부당한 이익을 추구하는 유형
- ② (사적 이익 요구) 우월적 지위를 이용하여 금품, 향응, 기타 편의 등 사적 이익을 요구·수수하거나 제공받는 유형
- ③ (부당한 인사) 자기 또는 특정인의 이익을 위하여 채용·승진·성과 평가 등 인사와 관련하여 부당하게 업무처리를 하는 유형
- ④ (비인격적 대우) 외모와 신체를 비하하거나, 욕설·폭언·폭행 등 상대방에게 비인격적 언행을 하는 유형
- ⑤ (기관 이기주의) 발주기관 부담비용을 시공사가 부담하게 하는 등 기관의 이익을 부당하게 추구하는 유형
- ⑥ (업무 불이익) 사적 감정 등을 이유로 특정인에게 근무시간 외 불요불급한 업무지시를 하거나 부당하게 업무를 배제하는 유형
- ⑦ (부당한 민원응대) 정당한 사유 없이 민원접수를 거부하거나 취하를 종용하고, 고의로 처리를 지연시키는 등의 유형
- ⑧ (기타 유형) 그 외 따돌림, 부당한 차별행위, 모임참여 강요, 갑질 피해 신고방해 등 다양한 형태로 나타나는 유형

2 갑질 유형별 실제 사례 및 처분

○ 공공분야 갑질 사례 유형 분류에 따른 사례 건



○ 공공분야 갑질 징계 처분 건



관계부처 합동 「공공분야 갑질 사례집(2020.8)」 발췌

① 법령 등 위반 : 법령, 규칙, 조례 등을 위반하여 자기 또는 타인의 부당한 이익을 추구하거나 불이익을 주었는지 여부

사 례	세부 유형	처 분
기관장 A는 직원에게 관리자 전용주차 공간을 지정·운영토록 하고, 인격 독성 발언과 과도한 질책 및 비난을 하였으며, 물품 구입 시 선정절차를 준수하지 않고 담당직원에게 특정물품을 선정하도록 지시하였음	[법령 등 위반], [사적 이익 요구] 및 [비인격적 대우] 유형	[처분] 감봉 2월, 직원 대상 교육사례로 활용
과장 A는 직원들에게 근무시간에 A의 자격증 취득을 위한 인터넷 강의 리포트 작성, 시험문제 풀이를 하게 하여 자격증을 취득하였음	[법령 등 위반] 유형	[처분] 과장 정직 1월, 직원 주의(부당한 지시를 거부하고 신고하여야 할 의무 위반), 부정 취득한 자격증 취소요청, 전 직원 인권교육 실시
교육은 본인의 역량강화를 위한 것입니다!!		
과장 A는 잡은 업무분장을 실시 하면서 특정직원들에 대해 징벌성 인사(짧은 기간 동안 잡은 업무변경, 하급자를 팀장으로 선임)를 단행하고, 업무 설명회 자료 담당 직원에게 A의 지인이 운영하는 인쇄소의 연락처를 알려주고 해당 업체의 견적서를 전달하는 등 특정 업체를 선정하도록 지시하였음	[부당한 인사], [업무상 불이익] 및 [법령 등 위반] 유형	[처분] 경징계 요구 ▶ 행위자 의원면직, 직원 대상 교육사례로 활용

사 례	세부 유형	처 분
실장 A는 함께 저녁을 먹은 직원 중 특정직원을 지명하여 식사 비용을 계산하게 하고, 다음날 야근 중인 그 직원을 불러 내어 술값과 택시비를 요구하였으며, 담당직원에게 업무추진비를 실제 사용 내용과 다르게 품의하여 처리하게 하였음	[법령 등 위반] 및 [사적 이익 요구] 유형	[처분] 정직 1월, 직원 대상 사례 전파
부서장 A는 사업 수행기관에서 구입하는 기념품 품목·수량·가격 등의 결정에 개입 하여 특정 업체에서 기념품을 구매토록 하고, 그 기념품 일부를 임의로 사용하였음	[법령 등 위반] 및 [사적 이익 요구] 유형	[처분] 견책, 직원 대상 교육사례로 활용

② 사적 이익 요구: 우월적 지위를 이용하여 금품 또는 향응 제공 등을 강요·유도하는지 여부, 사적으로 이익을 추구하였는지 여부

사 례	세부 유형	처 분
팀장 A는 같은 팀에서 아르바이트로 근무하고 있는 학생 을 상대로 A의 자녀 대입 전형 조사, 가전 제품 A/S 예약 등 업무와 관련 없는 일을 지시하였음	[사적 이익 요구] 유형	[처분]징계위원회 회부
부서장 A 직원을 상대로 A의 구두수선 심부름, 자녀의 입학 관련 사무 등 가족의 개인업무 , 가전 제품 수리, A의 점심 도시락 구입 등 업무와 관련 없는 일을 수차례 지시하였음	[사적 이익 요구] 유형	[처분] 근신 10일



업무시간에는 업무지시만 해주세요!

사 례	세부 유형	처 분
부서장 A는 지인과 술을 마신 후 자가에서 휴식 중이던 부서원에게 “술을 마셨는데 태우러 오라”고 하여 A의 차를 대리운전 하도록 지시하는 등 업무와 관련 없는 일을 수차례 지시 하였음	[사적 이익 요구] 유형	[처분] 근신 7일
과장 A는 업무지시에 대해 직원이 의견을 제시하면 다른 직원들 앞에서 욕박지르고, 업무지시를 이유로 고성을 지르거나 사소한 일에도 질책하는 등 강압적인 분위기를 조성 하고, 직원에게 A가 참여해야 하는 교육에 대한 대리 서명을 지시 하였으며, 직원들을 상대로 각종 단체와의 저녁식사에 참석하라거나 보건휴가를 취소하도록 하는 등의 지시를 하였음	[비인격적 대우], [사적 이익 요구] 및 [기타] 유형	[처분] 정직 1월, 피해자들과의 격리조치, 간부 공무원에 대한 재발방지교육 시행
과장 A는 회식장소까지 직원이 운전하는 차량으로 이동하였으나, 직원이 보고하지 않고 귀가 했다는 이유로 전화를 걸어 약 5분 동안 욕설을 하고, 평소에도 술자리에서 직원에게 담배 심부름을 지시 하였음	[사적 이익 요구] 및 [비인격적 대우] 유형	[처분] 경징계, 피신고인과 즉각적인 분리조치
  마음에서 우러나온 정문화가 정착되길~		
팀장 A는 직원에게 A의 병원진료 를 위해 차량을 운행 하도록 하고, 직원들에게 지속적으로 인격을 비하하는 언행을 하고 여 직원들에게 성희롱 발언 등을 하였음	[사적 이익 요구] 및 [비인격적 대우] 유형	[처분] 정직 3월

사 례	세부 유형	처 분
부서장 A는 여러 부서 직원이 모여 있는 근무지 승강기에서 특정직원의 신체를 빗대어 모욕적인 발언을 하고, 공무 국외출장 중인 직원에게 면세담배를 사 줄 것을 요구하였으며, 보고서를 수차례 수정·반려하여 담당직원이 사업진행에 차질을 염려해 불면증, 스트레스 등으로 인해 심리검사 결과 '심각단계'를 통보받음	[비인격적대우], [사적 이익 요구] 및 [기타] 유형	[처분] 감봉 3월
		
심부름차 휴가 간게 아닌데요!		
부서장 A는 출장 업무와 관련 없는 직원에게 A의 출장을 수행하도록 하여 교통편의를 제공받았음	[사적 이익 요구] 유형	[처분] 주의
		
하급자는 대리운전 기사가 아쉽니다!!		
과장 A는 직원들에게 지속적으로 폭언 및 욕설, 회유·협박 등을 하여 일부 직원이 퇴사 하기에 이르렀고, 직원에게 대리운전을 지시하거나 술자리 참석을 요구하였으며,	[비인격적대우], [사적 이익 요구] 및 [기타] 유형	[처분] 파면, 임직원 대상교육사례로 활용

A의 비위행위와 관련하여 신고가 이루어질 것 같은 상황에 이르자 이를 막기 위해 직원 들을 수차례 회유하여 A에게 유리한 진술을 하도록 하였음		
팀장 A는 약 2년간 출퇴근 시 직원의 차량을 이용하여 출퇴근 하였음	[사적이익요구]유형	[처분] 감봉 1월, 전기관 갑질실태 모니터링강화(분기별→수시)
상대방 입장에서 생각해주세요!		
부장 A는 직원들에게 ‘부서회비’ 명목으로 금전을 각출하도록 하여 사용내역을 통제 하면서 사적으로도 사용하고, 업무시간 중 A의 아들 이사를 돕게 하는 등 업무와 관련 없는 일을 지시 하였으며, 직원들에게 폭언·욕설을 하였음	[사적 이익 요구] 및 [비인격적대우] 유형	[처분] 해임, 직원 대상 교육사제로 활용
부서장 A는 회식중 말대답을 했다는 이유로 손바닥으로 직원의 얼굴을 수차례 때리고, 업무처리 미숙 등을 이유로 직원을 상대로 폭언을 하였으며, 직원으로부터 신고 없이 많은 돈을 빌렸음	[비인격적 대우] 및 [사적 이익 요구] 유형	[처분] 정직 2월 및 인사발령 조치
부서장 A는 직원을 상대로 A가 운행하는 차량의 세차 및 주유, 개인용품 구매 등 업무와 관련 없는 일 또는 A가 해야 할 보고서 작성, 사이버교육 수강 등을 대신 하도록 수차례 지시 하였고, 직원들에게 부당한 휴무일 전원출근 등을 지시하였음	[사적 이익 요구] 및 [업무상 불이익] 유형	[처분] 감봉 1월 및 인사발령 조치

③ **부당한 인사:** 자기 또는 특정인의 이익을 위하여 채용 · 승진 · 성과 평가 등 인사와 관련하여 부당하게 업무처리를 하는 유형

사 례	세부 유형	처 분
주임 A는 육아휴직을 신청한 직원에게 퇴사 하라고 하면서 해당 직원의 의사와 상관없이 퇴직을 공식화하려 하고, 다른 직원들이 출산휴가를 신청할 때에도 부정적인 언행을 보였으며, 직원들에게 업무와 관련 없는 A의 사적인 외부 강의를 위한 시험지 채점 및 논문 작성 등을 대신하도록 지시하였음	[부당한 인사] 및 [사적 이익 요구] 유형	[처분] 정직 3월, 직원 대상 사례 전파 및 교육사례로 활용
공무직 근로자 B에게 병가를 낸다는 이유로 사직을 권고하고, 기간제 근로자 C에게 특별한 사유없이 연가를 불승인하며, 근로자 D에게 계약과 달리 임금을 적게 지급하고, 위와 같은 근로자들에게 근무 중 욕설, 인격모독, 강압적 행동 을 수시로 하였음	[부당한 인사] 및 [비인격적대우] 유형	[처분] 해임
실장 A는 인턴사원에게 모욕적인 발언과 함께 “정규직 전환이 되지 못하도록 하겠다” 고 하면서 옷을 던지는 등 과격한 행동을 하였음	[부당한인사] 및 [비인격적대우] 유형	[처분] 해임, 해당 기관 「임직원 윤리 및 행동강령」에 직장 내 괴롭힘 금지 조항 신설, 직장 내 괴롭힘 근절을 위한 보직자 워크숍 실시 및 서약 추진
기관장 A는 담당직원에게 A가 발령받기 전에 완료된 직원 근무성적평정에 대해 특정직원의 근무 성적 평정을 하향 변경하도록 지시하였음	[부당한 인사] 유형	[처분] 징계위원회 중징계 요구



상. 하급자의 평가는 공정하고 투명하게!

사 례	세부 유형	처 분
부서장 A는 직원을 상대로 공개적인 장소에서 “지방으로 보내버린다”는 등 인사와 관련한 발언을 수시로 하고, 사소한 이유로 사유서, 각오의 글을 작성하게 하거나 직원들 앞에서 사과문을 낭독하게 하였으며, 연가 사용 시 심리적 압박감을 주었음	[부당한 인사], [비인격적 대우] 및 [기타] 유형	[처분] 견책
기관장 A는 직원을 상대로 업무 미흡 등의 사유로 심한 질책과 폭력을 행사하고, A의 지시를 잘 따르지 않는다는 이유로 특정직원을 기피 부서로 발령 을 냈으며, 담당직원을 상대로 특정업체, 특정공법 또는 특정 장비를 사용하도록 하면서 그 지시가 미 이행 되자 폭언 등을 반복하였음	[비인격적대우], [부당한 인사] 및 [법령 등 위반] 유형	[처분] 징계위원회 중징계 요구, 직원 대상 교육사례로 활용
부서장 A는 직원 등을 상대로 지속적으로 욕설과 헐뜯음을 하고, 사무실에서 화가나면 큰소리를 내거나, 책상을 쿵쿵 내리치고, 소리를 지르는 등의 행동 을 하고, 다른 팀에 파견 중인 직원이 부서 회의에 불참하였다는 이유로 단체 메시지를 이용하여 다른 부서로 보낸다 는 등의 발언을 하였으며, 시급하지 않은 업무를 업무 시간 외에 여러 차례 지시 하였음	[비인격적 대우], [부당한 인사] 및 [업무상불이익] 유형	[처분] 감봉 1월, 내부 업무망 게시판에 사례 전파

④ 비인격적 대우: 외모와 신체를 비하하거나, 욕설·폭언·폭행 등 상대방에게 비인격적 언행을 하는 유형

사 례	세부 유형	처 분
계장 A는 직원들을 상대로 “정신 상태가 썩었다”, “나이 들어 보이게 웃을 입는다”는 등의 말을 하고, 웃음소리를 지적 하기도 하였음	[비인격적 대우] 유형	[처분] 전보(가해자와 피해자 분리)
선임직원 A는 직원을 상대로 업무에 대한 이해가 부족하다는 사유로 “ 이것도 못하면서 어떻게 회사를 다니려고 하느냐 ”는 등 수차례 수치심과 불쾌감을 느끼게 하는 발언을 하였음	[비인격적 대우] 유형	[처분] 경고, 전직원 대상 사례 전파

사 례	세부 유형	처 분
과장 A는 다른 직원들 앞에서, 직원 B에게 "다른 직원들은 시키는 대로 하는데... 너에 대해 이기적이라는 말이 많다. ", "과를 위해서 네가 손해를 볼 줄 알아야지."라고 하고, 직원 C에게 "사내새끼가 시키는 대로 해야지, 너는 그냥 시키는 대로 해." 등의 발언을 하였음	[비인격적 대우] 유형	[처분] 훈계, 직원 대상 인권교육 실시
 <i>회의는 업무시간 내에 요점만 간단히!</i>		
팀장 A는 직원에게 " 먹을 때만 있더라 "는 등의 발언을 하였음	[비인격적 대우] 유형	[처분] 훈계
선임직원 A는 하급 직원을 상대로 " 야 ", " 저기야 " 등의 반말을 반복적으로 사용하고, 선약이 있다고 했음에도 문자, 전화를 통해 A와의 저녁식사에 참석하도록 요구하였음	[비인격적 대우] 및 [기타] 유형	[처분] 경징계 및 타 기관 전출
부서장 A는 직원을 상대로 업무지시를 하면서 반말을 사용하거나 고함을 지르는 등 폭언을 하고, 사전에 공지되지 않은 회식을 퇴근한 직원에게도 연락하여 참석하게 하였음	[비인격적 대우] 및 [기타] 유형	[처분] 정직 2월, 전직원 갑질근절 교육 실시, 관련 사례 전파 및 재발 방지를 위한 설문조사·모니터링 추진
 <i>갑작스런 회식 강요는 NO~~</i>		

사 례	세부 유형	처 분
과장 A는 직원을 상대로 퇴근 시간 이후 및 주말에 수시로 전화로 업무를 지시하고, 결재 시 “잔머리 굴리지 마라”, “건방 떨지 마라”고 하거나, 임신한 여직원에게 “배불뚝이”, 정시 퇴근하는 직원에게 “땡순이”라는 등의 발언을 하였음	[업무상 불이익] 및 [비인격적 대우] 유형	[처분] 감봉 3월
  일과 가정이 양립할 수 있도록~		
팀장 A는 직원을 상대로 회의중 A의 의견과 다른 의견을 제시하자 큰소리로 “그건 당신 생각이고 그럴 거면 빠져”라고 발언을 하였음	[비인격적 대우] 유형	[처분] 경고, 간부 대상 사례 전파
과장 A는 팀원을 상대로 동료들이 있는 자리에서, 연가 일정을 변경하라고 지시했음에도 바꾸지 않았다는 이유로 “X새끼야 X새끼야” 라고 욕설 및 폭행하였음	[비인격적 대우] 유형	[처분] 불문경고, 가해자 인사조치
기관장 A는 직원을 상대로 회식중 “쓸모도 없는 네가 왜 여기 있는데..”라고 하고, 옆자리에 앉은 여직원의 어깨 등을 두세 차례 만지는 등 신체 일부를 불필요하게 접촉하였음	[비인격적 대우] 유형	[처분] 경징계, A에게 갑질 관련 재발방지를 위한 교육 실시
팀장 A는 여직원을 상대로 “나랑 사귀는 것 어때”, “여자는 성형은 기본이지. 어디했냐”는 등 발언을 하고 전화로도 같은 발언을 하였음	[비인격적 대우] 유형	[처분] 정직 1월, 가해자 교육 및 피해자 상담 조치
과장 A 등 3인은 직원을 상대로 지시 및 결재시 “생긴대로 논다. “꺼져”와 같은 발언을 하였음	[비인격적 대우] 유형	[처분] 전보, 간부 및 전직원 대상으로 갑질근절 교육 실시
과장 A는 직원을 상대로 지속적으로 “능력 없다”, “그 따위로 하지 말아라” 등의 발언을 하였음	[비인격적 대우] 유형	[처분] 감봉 1월, 직원 대상 교육사례로 활용

사 례	세부 유형	처 분
직원 A는 공무원 직원을 상대로 업무용 가방 관리상태가 마음에 들지 않는다는 이유로, 주먹을 쥐어 때릴듯한 행동을 하고, "니가 쳐 맞아봐야 정신을 차리지. 니가 하는 일이 머 있는데"라고 하는 등의 폭력적인 언행을 하였음	[비인격적 대우] 유형	[처분] 정직 1월, 직원 대상 교육사례로 활용
과장 A는 회의중 직원 B에게 "당신처럼 일 못하는 사람은 처음 봤다. 일 못하면 눈치라도 있지. 너는 할 수 있는 것이 뭐냐? 나는 당신하고 일 못하니깐 다른 곳으로 꺼져라"라고 하고, 직원 C에게 "너는 손가락이 없어서 전화를 못하냐? 병신 같은 놈.", "왜 안 나가냐 빨리 나가라"라고 말하며 C가 설명을 하려고 하면 "나중에 이야기 해, 그건 됐고"라고 무시를 하였음	[비인격적 대우] 유형	[처분] 해임
팀장 A는 서무직원에게 엑셀작업 등이 미숙하다는 이유로 "ㅇㅇ새끼야, 나이 든 직원을 선발 안 해야 했다."라는 등으로 발언하고, 담당직원에게 근무평정 결과를 보여 달라고 수차례 요구하였음	[비인격적 대우] 및 [기타] 유형	[처분] 견책, 가해자 인사조치, 피해자 사후관리 실시
 무슨 얘기를 하고 계신가요? 아니요 이번 근무성적평정 기간이라 성적이 좋은 C와 상자에 대해 얘기가 나가고 있었습니...		 이봐 개인의 능력도 좋지 않지만 말이지 우선은 기수가 먼저 아닌가? 그럼 누가 열심히 하지? 과
공정한 평가가 적극적인 업무태도를 만듭니다!!		

⑤ 기관 이기주의: 발주기관 부담비용을 시공사가 부담하게 하는 등 기관의 이익을 부당하게 추구하는 유형

사 례	세부 유형	처 분
팀장 A는 회사의 협업공간을 구축하면서 상주인력 인건비 등 운영 예산을 확보하지 못하자 회사 에서 지원하는 사업의 수행기관들을 상대로 협약상 근거 없이 수행기관의 직원들을 주 1회 협업공간에 상주하여 근무하도록 요구하였음	[기관 이기주의] 유형	[처분]견책, 직원 대상 교육사례로 활용
팀장 A는 사업계획서에 반영되지 않은 워크숍 개최 비용을 사업수행 주관기관에 전가하였음	[기관 이기주의] 유형	[처분] 견책, 가해자 인사 조치, 피해자 사후 관리 실시
부장 A는 소속직원에게 기획공연의 관람객 유치를 위해 최소 4매 이상의 티켓 판매를 하도록 요구하는 메일을 송부하였음	[기관 이기주의] 유형	[처분] 구두경고
과장 A는 용역업체에 용역과 관련없는 벽걸이형 TV 설치 장비구매, 용역 보고회 기념품 준비, 사무실 이전 시 칸막이 공사비용을 요구하고, 용역업체 파견 직원에게 택배 심부름, 집기류 이동 등 과업범위 외 업무를 지시하였음	[기관 이기주의] 유형	[처분] 경징계, 직원 대상 교육사례로 활용



약속을 지키는 것은 비즈니스의 기본입니다.

⑥ 업무 불이익: 사적 감정 등을 이유로 특정인에게 근무시간 외 불요불급한 업무지시를 하거나 부당하게 업무를 배제하는 유형

사 례	세부 유형	처 분
계장 A는 업무분장 시 당초 2명이 담당하던 업무를 특정직원 1명에게 편중시키고, 회식중 직원의 발언이 맘에 안 든다고 해당 직원의 뺨을 때렸으며, 평상시에도 업무 이외의 사유로 직원들에게 핀잔 등 폭언을 하였음	[사적 이익 요구], [업무 불이익] 및 [비인격적 대우] 유형	[처분] 파면, 직원 상대 사례 전파 *금품수수에 대해 과태료 처분 : 40만원
팀장 A는 팀원을 상대로 휴가기간 및 퇴근 시간 이후에 휴대폰을 통해 수시로 업무지시를 하고, 메일을 통해 일방적으로 회식을 통보하며 팀원들을 참석하게 하였음	[업무상불이익] 유형	[처분] 훈계, 갑질행위 피해자 보호를 위한 인사조치(전보)
 상사의 작은 배려가 워라밸의 첫걸음입니다		
소장 A는 직원을 상대로 A 자녀의 등하교, A의 개인적 병원방문을 위한 운전을 시키는 등 업무와 관련이 없는 일을 지시하고, 특정직원의 잘못에 대해 부서 전체나 직급 전체를 불러 질책하거나 마음에 들지 않는 직원에게 모욕적 언행, 인격비하 발언을 하였으며, 잘은 업무분장 변경으로 직원들의 업무를 과중시키고, 직원의 업무상 필수교육 신청을 제한하였음	[사적 이익 요구], [비인격적 대우] 및 [업무상 불이익] 유형	[처분] 징계위원회 회부(징계절차 중)
과장 A는 직원을 상대로 돈을 빌려달라고 하거나 당직자 등에게 차량을 이용하여 집으로 데려다 달라고 하는 등 업무와 관련없는 일을 요구하고, 직원에게 업무미흡 등을 이유로 1시간 가량 질책하면서 모멸감을 느끼게 하는 행위를 하였으며, 직원들을 상대로 업무시간 외 SNS 등을 이용하여 업무지시를 수차례 하였음	[사적 이익 요구], [비인격적 대우] 및 [업무상 불이익] 유형	[처분] 정직 3월 및 인사 조치

- ⑦ **부당한 민원응대:** 정당한 사유 없이 민원접수를 거부하거나 취하를 종용하고, 고의로 처리를 지연시키는 등의 유형

사 례	세부 유형	처 분
팀장 A는 금품을 초과지급 받은 고객이 당일 과지급금을 돌려주기 위해 사무실을 방문하였음에도 과지급금 회수처리에 관한 결정을 미루어 고객으로 하여금 재방문하게 하였음	[부당한 민원응대] 유형	[처분]주의, 초과지급금 처리시금전 사고처리기준을 준수하고 고객불만 최소화 방안 마련

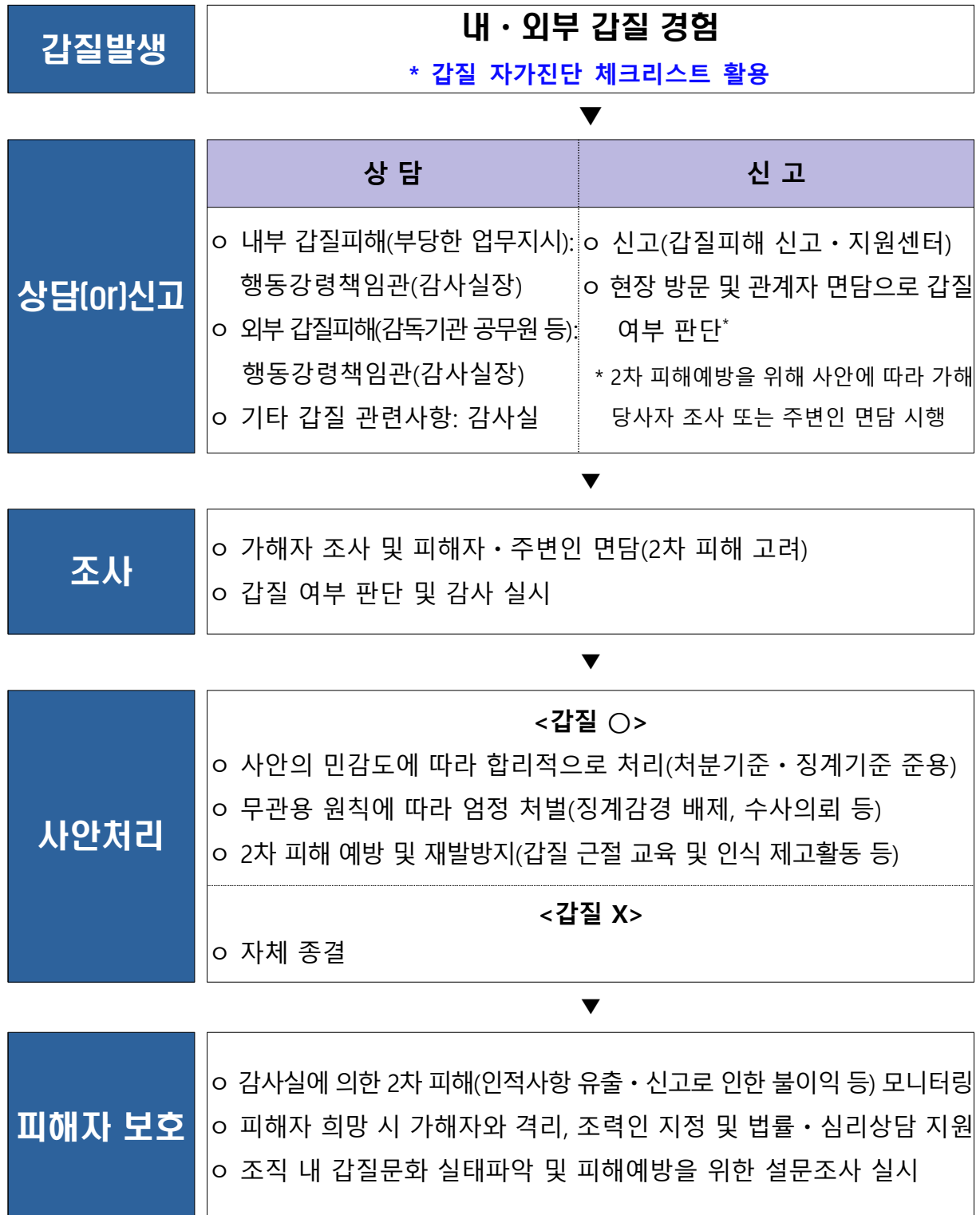
- ⑧ **기타 유형:** 그 외 따돌림, 부당한 차별행위, 모임참여 강요, 갑질 피해 신고방해 등 다양한 형태로 나타나는 유형

사 례	세부 유형	처 분
직원 A는 공단의 사업 대상자를 상대로 언어폭력 및 비하 발언을 하고, 타 종교를 강요하였으며, 민감한 정보인 대상자의 전자발찌 착용 사실을 다른 사람에게 누설하였음	[비인격적 대우] 및 [기타] 유형	[처분] 견책
살림 형제여 인생의 고민이 많은가요? 신앙생활을 통해 교류와 침묵을 공유함이 어떨지?  자~ 소개해 줄터이니 모임장소로 가볼까! 거 참...거절하기가...  개인의 신앙. 취미생활을 존중해 주세요!!		

사 례	세부 유형	처 분
팀장 A는 팀원들을 상대로 2개월간 불우 이웃돕기 모금함을 만들어 A의 결재를 받을 때마다 건당 100원을 모금하게 하고, 이를 거절하면 결재를 해주지 않음	[기타] 유형	[처분] 감봉 3월, 임직원 대상 교육사례로 활용, 사례 공유
부서장 A는 여직원을 상대로 회식중 함께 춤(일명 부르스)을 같이 추자고 하거나, 직원에게 술을 마시자고 한 후 그 대금을 부담하게 하였음	[비인격적대우] 및 [기타] 유형	[처분] 감봉 1월 및 A는 인사발령 조치
A관서에서는 관행적으로 직원들이 순번을 정하여 과장의 점심식사에 동석하였음	[기타] 유형	전직원 갑질 근절 교육 실시
팀장 A는 직원을 상대로 결재중 업무가 미숙하다는 사유로 지속적으로 폭언을 하고, 초과근무 결재를 상신하지 못하게 하거나 건강검진을 위한 공가 신청에 대해 허가를 하지 않았음	[비인격적 대우] 및 [기타] 유형	[처분] 감봉
  지나친 관심은 무관심보다 부담됩니다!!		

IV. 갑질 발생 시 대응 처리 절차

1. 갑질 사건 상담·신고 및 처리 절차 도식



2. 갑질 피해 상담 및 신고

가 갑질 피해 상담 절차

□ (내부 갑질) 공정한 직무수행을 해치는 지시를 받은 경우

* 「임직원 행동강령」 제4조(공정한 직무수행을 해치는 지시에 대한 처리) 준용

- ① (상담신청) 공정한 직무수행을 해치는 지시를 받은 임직원은 별도 서식*을 작성하여 전자우편 등의 방법으로 행동강령책임관(감사실장)과 상담

* 「임직원 행동강령」 별지 제2호



- ② (보고) 상담내용을 접수한 행동강령책임관은 해당 내용이 부당한 지시라고 판단되면 회장*에게 보고

* 임직원행동강령 제4조 제5항에 따라 보고를 받은 회장은 필요하다고 인정되면 지시를 취소·변경하는 등 적절한 조치를 취하여야 함

- ③ (조치) 행동강령책임관에게 보고를 받은 소속 부서장은 필요하다고 인정되면 해당 지시를 취소·변경하는 등 적절한 조치 이행

- ④ (제재) 그럼에도, 같은 지시를 반복한 상급자에게는 징계 등 조치

- ⑤ (보호) 이 과정에서 공정한 직무수행을 해치는 지시를 받은 임직원은 해당 지시 불이행을 이유로 어떠한 처벌이나 불이익을 받지 않음

□ [외부 갑질] 공무원 등의 부당한 요구 피해 상담절차

* 「임직원 행동강령」 제16조(정치인 등의 부당한 요구에 대한 처리) 준용

- ① (상담) 임직원은 감독기관, 공무원, 정치인 또는 정당 등으로부터 부당한 직무수행을 강요받거나 부정한 청탁을 받은 경우에는 별도 서식*을 작성하여 전자우편 등의 방법으로 행동강령책임관(감사실장)과 상담

* 「임직원 행동강령」 별지 제8호

- ② (조치) 상담을 한 행동강령책임관은 당해 임직원이 공정한 직무수행을 할 수 있도록 적절한 조치 이행

나 갑질 신고 절차

□ 내부 및 외부 갑질 신고 절차

- ① (신고) 대내·외 갑질을 직·간접적으로 경험한 임직원은 행동강령 책임관(감사실장)에게 신고(개인 이메일)

* 신고 내용은 6하 원칙에 따라 구체적으로 명확하게 작성 요망

*** 단, 임직원행동강령 제35조에 따라 강령 위반여부에 대한 사전상담이 가능함**

- ② (접수) 신고내용은 감사실장이 접수하여 신고자에게 신고처리 주체와 처리기간에 대해 안내

- ③ (처리) 신고사안은 중대한 사안과 경미한 사안으로 구분, 신고 접수 일로부터 60일 이내에 조사·처리하고 신고자에게 처리결과 통지

※ 신고내용의 증거가 부족하여 사실 확인이 곤란하거나, 단순 업무개선과 관련된 사항은 조사를 하지 아니할 수 있음

3. 갑질 신고 조사 및 피해자 보호

가 갑질 여부 판단 및 조사 실시

□ 갑질 여부 판단 처리

- 갑질 관련 신고는 △자체종결, △민원이첩, △감사실 답변, △조사 진행으로 구분하여 처리
- ❶ (자체종결) 체육회 관련 사항이 아닌 경우(조사권이 없는 경우)나 근거 없는 의혹제기·추측성 제보의 경우 자체종결 실시

‘자체종결’ 답변 예시

- 안녕하세요. 체육회 갑질 신고센터를 찾아주셔서 감사합니다. 귀하의 제보내용은 체육회 관련 없는 사안으로 종결 처리됨을 알려드립니다. 관련 사안은 ○○○로 문의해주시기 바랍니다. 감사합니다.

- ❷ (민원이첩) 갑질 대상이 아닌 일반 민원의 경우 해당부서로 이첩

‘민원이첩’ 답변 예시

- 안녕하세요. 귀하의 제보사항은 갑질 신고대상이 아닌 민원사항으로 관련부서인 ○○부서로 해당내용을 이첩하였음을 알려드립니다. 관련 답변은 ○일 이내에 등록될 예정입니다. 향후 추가민원은 체육회 홈페이지 내 전자민원 또는 고객의 소리를 이용해주시기 바랍니다.

- ❸ (감사실 답변) 체육회 및 사업 관련 법규 및 절차 등을 문의하는 경우나 이미 조사 완료된 사건에 대해 신고가 들어오는 경우 감사실에서 답변

‘감사실 답변’ 예시

- 안녕하세요. 체육회 갑질 신고센터를 찾아주셔서 감사합니다. 제보하신 내용은 이미 조사가 진행되어 종결처리된 사안임을 알려드립니다.(조사결과 간략 기술 후) 제보하신 내용 외에 다른 증거 등이 있는 경우 다시 신고하여 주시면 검토하도록 하겠습니다. 감사합니다.

- ④ (조사진행) 신고대상자와 갑질 행위가 구체적으로 제시되고, 내부 확인을 통해 증거를 확보할 수 있는 경우 등 사실관계가 명확한 경우 조사 착수

‘조사진행’ 답변 예시

- 안녕하세요. 부조리 신고센터를 찾아주셔서 감사합니다. 귀하의 소중한 제보에 감사드립니다. 본 사안에 대해 사실 확인에 나설 예정이며 향후 **60일 이내에 조사를 완료**할 예정이오니 **이메일로 진행사항을 확인**해주시기 바랍니다. 또한 더 구체적인 자료나 정보를 갖고 계신 경우 **이메일을 통해 추가로 제출**해주시기 바랍니다. * **비밀은 절대적으로 보장**됨



나

갑질 가해자 처벌 및 피해자 보호

◇ 「체육회 임직원 행동강령」제38조(신고인의 신분보장), 제39조(징계), 제50조(행동강령의 운영)에 의거

□ 무관용 원칙의 엄정한 처벌

- ① (무관용 처벌) 중대한 갑질, 직장내 괴롭힘에 대한 징계기준을 엄격 적용하고, 갑질에 범죄의 소지가 있는 경우 수사의뢰 등 적극 조치
- ② (책임자 문책) 갑질 행위자의 관리자·상급자가 갑질 은폐, 피해자 보호 소홀 시 관리책임 등 강력한 처벌
- ③ (징계감경 배제) 악의적·반복적 중대 갑질은 징계감경 사유 적용 배제
- ④ (보직 배제) 부하직원을 상대로 한 내부 갑질로 중징계가 요구된 경우, 직위해제 등을 통해 보직에서 일정기간 배제
- ⑤ (직무 배제) 하도급 등 민간 거래기관 등을 상대로 한 외부 갑질로 징계를 받은 경우, 원칙적 해당 직무에서 일정기간 배제

□ 2차 피해방지 등 피해자 보호 철저

- ① (2차 피해 모니터링) 갑질 피해 신고·지원센터에서 인적사항 유출, 신고로 인한 불이익 등 2차 피해 여부 지속 확인
- ② (2차 피해 적극 구제) 2차 피해 확인 시 수사의뢰, 피해자 신변보호, 인적사항 유출 등으로 인한 악성 댓글·루머 차단(요청) 조치 등
- ③ (기관장의 보호 조치) 피해자 희망 시 인사조치 등을 통해 가해자와 피해자 격리, 조력인* 지정 등 * 피해자가 지명하는 동료·상사 등
- ④ (피드백 시스템 운영) 조직 내 갑질 문화 실태파악 및 피해예방을 위한 갑질 근절 서약서 작성 및 준수
- ⑤ (법률·심리 상담) 피해자 요청 시 갑질 피해 신고·지원 센터에 위촉된 전문가(변호사, 상담사 등)의 무료 법률·심리 상담 실시 등

V. 갑질 근절 추진대책

1. ‘바른 직장생활하기’ 갑질 근절 프로젝트 전개

가 갑질 유형 선정 이벤트

□ ‘六갑질’ 유형 선정

○ 갑질 8가지 유형 중 우리 회에 해당된다고 생각되는 6가지 유형 선정

① 법령 등 위반	② 사적 이익 요구	③ 부당한 인사	④ 비인격적 대우
⑤ 기관 이기주의	⑥ 업무 불이익	⑦ 부당한 민원응대	⑧ 기타 유형

▶ “六갑질” 선정 이벤트 - 사내 게시판 투표 및 커피 쿠폰 추첨제공

- ① (법령 등 위반) 법령, 규칙, 조례, 내부규정 등을 위반하여 자기 또는 타인의 부당한 이익을 추구하는 유형
- ② (사적 이익 요구) 우월적 지위를 이용하여 금품, 향응, 기타 편의 등 사적 이익을 요구·수수하거나 제공받는 유형
- ③ (부당한 인사) 자기 또는 특정인의 이익을 위하여 채용·승진·성과평가 등 인사와 관련하여 부당하게 업무처리를 하는 유형
- ④ (비인격적 대우) 외모와 신체를 비하하거나, 욕설·폭언·폭행 등 상대방에게 비인격적 언행을 하는 유형
- ⑤ (기관 이기주의) 발주기관 부담비용을 시공사가 부담하게 하는 등 기관의 이익을 부당하게 추구하는 유형
- ⑥ (업무 불이익) 사적 감정 등을 이유로 특정인에게 근무시간 외 불요불급한 업무지시를 하거나 부당하게 업무를 배제하는 유형
- ⑦ (부당한 민원응대) 정당한 사유 없이 민원접수를 거부하거나 취하를 종용하고, 고의로 처리를 지연시키는 등의 유형
- ⑧ (기타 유형) 그 외 따돌림, 부당한 차별행위, 모임참여 강요, 갑질 피해 신고방해 등 다양한 형태로 나타나는 유형

나

갑질 사례 공모

□ ‘나도 그랬어!’ 체육회 발생 가능한 갑질 사례 공모

- (발생한 갑질 사례 조사) 감사원 감사사례, 국가인권위원회 진정사건, 언론 보도자료·유관기관 감사사례집 등을 토대로 유형별 실제 갑질 사례 조사
- (발생 가능한 갑질 사례 공모) 체육회 임직원을 대상으로 갑질 사례 공모 실시 후, 갑질 근절 교육시 활용 및 사례집 회원단체 배포
- (공모개요)

- ① 공모주제 : *타 기관의 갑질 사례집 활용 후, 우리 회 발생 가능한 갑질 사례 제출 * 매뉴얼 수록 사례집 참고
- ② 공모기간 : 3주간
- ③ 공모대상 : 체육회 직원
- ④ 공모방법 : 신청서 양식을 이메일로 제출
- ⑤ 기타사항 : 궁금한 사항은 감사실로 문의
- ⑥ 발 표 : 접수 후 2주 이내
- ⑦ 시상내역 : 총 10명 (최우수상1, 우수상2, 참가상 7)

* 1인이 2건까지 제출가능 * 해당작이 없는 경우 최우수상은 시상하지 않을 수도 있음

□ ‘六갑질(6가지 갑질) 근절 슬로건’ 공모

- (갑질 6가지 유형 선정) 갑질 8가지 유형 중 우리 회에 해당된다고 생각되는 6가지 유형 선정 결과 알림 (육갑질 선정 이벤트 이후 진행)
- (갑질 근절 슬로건 공모) 체육인과 국민이 신뢰하는 갑질 근절 의지를 친근하고 효과적으로 나타낼 수 있는 참신한 표어, 문구 슬로건 공모 실시하여 인식 제고

○ (공모개요)

- ① 공모주제 : 체육인과 국민이 신뢰하는 갑질 근절 의지, 반부패·청렴 문화 등을 친근하고 효과적으로 나타낼 수 있는 표어, 문구

- ② 공모기간 : 3주간
- ③ 공모대상 : 체육회 직원
- ④ 공모방법 : 신청서 양식 이메일 제출
- ⑤ 기타사항 : 궁금한 사항은 감사실로 문의
- ⑥ 발 표 : 접수 후 2주 이내
- ⑦ 시상내역 : 총 10명 (최우수상1, 우수상2, 참가상 7)

* 1인이 2건까지 제출가능/ * 해당작이 없는 경우 최우수상은 시상하지 않을 수도 있음

다 상호존중의 날 캠페인

□ ‘님과 함께’ 호칭 문화 캠페인 전개

- (배경) 시대 분위기가 급변하고 코로나 19와 같은 외부 요인이 발생함에 따라 소통과 상호 존중하는 수평적 조직문화를 만들어 나갈 필요성 대두
- (상호존중의 날 지정) 갑질 근절 문화 정착을 위하여 매월 11일에 ‘님과 함께’ 캠페인 전개

◇ ‘상호존중의 날’은 ‘상호 동등하게 존중하고 배려한다(1=1)’ 는 의미로 매월 11일 지정하여 실천하는 캠페인

<유관 공공기관인 그랜드코리아레저 주식회사의 사례 참조>

<매월 11일 ‘님과 함께’ 캠페인>

☺ 스스로 ~ ‘님’ 이 되어 주세요.

☺ ‘님’ 으로 불러달라고 먼저 요청해주세요.

☺ 존중하는 마음을 담아 ~ ‘님’ 이라 불러주세요.

🌟* 주의사항 : ~님 이라고 불러도 표정 변하지 않기!

2. 갑질 근절을 위한 자가진단 및 예방교육

가 갑질 위험도 자가 진단

□ 개인별 자가 진단으로 갑질 위험도 체크 [전직원]

점검 내용	전혀 아니 다 (0점)	아니 다 (1점)	보통 이다 (2점)	그렇 다 (3점)	매우 그렇 다 (4점)
1-1. 업무지시를 할 때 화를 내거나 욕을 한 적이 있다.					
1-2. 다른 직원 앞에서 특정 직원의 잘못을 과도하게 질책한 적이 있다.					
1-3. 공식적 자리에서 부하직원을 공식 직명이 아닌 “야 “, ” 너 “ 등의 반말로 부른 적이 있다.					
1-4. 직원의 외모나 의상, 출신지역이나 연령 등에 대해 지적인 적이 있다.					
1-5. 개인적인 일을 부하 직원에게 시키기도 한다.					
1-6. 부하 직원에게 긴급하지 않은 경우임에도 야근, 주말 근무를 지시한 적이 있다.					
1-7. 본인 의사와 상관없이 불필요한 회식, 야외활동 참여를 요구한 적이 있다.					
1-8. 소속 직원이 연차휴가나 병가 등을 신청하였으나 타당한 이유 없이 거부한 적이 있다.					
1-9. 특정 직원에게 타당한 이유 없이 업무를 과다 또는 과소하게 부여한 적이 있다.					
1-10. 사적인 이유로 부하 직원에게 인사상 불이익을 준 적이 있다.					

30점 이상	갑질 발생 가능성이 매우 높다.	21~29점	갑질 발생 가능성이 높다.
11~20점	갑질 발생 가능성이 보통이다.	10점 이하	갑질 발생 가능성이 낮다.

□ 업무유형별 진단 갑질 위험도 체크

○ 계약업무 직원

점검 내용	전혀 아니 다 (0점)	아니 다 (1점)	보통 이다 (2점)	그렇 다 (3점)	매우 그렇 다 (4점)
2-1. 입찰·계약방식을 불공정하게 적용한 적이 있다.(예: 부당한 수의계약, 단일사업 쪼개기 계약 등)					
2-2. 입찰조건을無理하게 요구한 적이 있다(예: 과도한 실적·업종·지역 제한, 특정업체 사양요구 등)					
2-3. 입찰참가자격에 미달하거나 후순위 업체를 정당한 절차 없이 낙찰자로 선정한 적이 있다.					
2-4. 계약 관련 상위 법령에 부합하지 않는 과도한 특약조건을 적용한 적이 있다.					
2-5. 인허가 및 민원 등 발주처가 책임질 민원을 시공사에게 전가한 적이 있다.					
2-6. 계약 금액 산정을 불공정하게 한 적이 있다.(예: 납품단가 후려치기 등)					
2-7. 정당한 사유 없이 기존 계약내용을 추가, 변경토록 요구한 적이 있다.(예: 하자보수기간, 보증기간 연장 등)					
2-8. 대금지급을 정당한 사유 없이 지연하여 지급한 적이 있다.					
2-9. 무면허 업체 하도급, 일괄 하도급, 동일 업종 간 하도급 등을 묵인한 적이 있다.					
2-10. 발주처로서 정당한 사유 없이 원도급자를 거치지 않고 하도급자에게 직접 업무지시를 한 적이 있다.					

30점 이상	갑질 발생 가능성이 매우 높다.	21~29점	갑질 발생 가능성이 높다.
11~20점	갑질 발생 가능성이 보통이다.	10점 이하	갑질 발생 가능성이 낮다.

○ 인사업무 직원

점검 내용	전혀 아니 다 (0점)	아니 다 (1점)	보통 이다 (2점)	그렇 다 (3점)	매우 그렇 다 (4점)
3-1. 특정인이 채용대상에 포함되지 않았을 경우 이에 대해 유감을 표명한 적이 있다.					
3-2. 특정인의 채용과 관련하여 어떻게 되었는지 개인적으로 알아본 적이 있다.					
3-3. 특정인을 채용할 목적으로 규정을 사전에 변경 하도록 요구한 적이 있다.					
3-4. 면접시 면접시험과 관련 없는 신상을 묻거나 면접자를 비인격적(고압적, 외모비하 등)으로 대우한 적이 있다.					
3-5. 근무성적평가 등을 호의적으로 해주겠다면서 편의를 요구한 적이 있다.					
3-6. 소속직원의 인사요청사항(예: 이동발령, 명예 퇴직 등)을 받아주는 조건으로 부당한 요구를 한 적이 있다.					
3-7. 특정인의 승진이나 근무성적평정 순위를 변경 하도록 지시하거나 받은 적이 있다.					
3-8. 승진자를 미리 내정하고 형식적인 절차(인사 위원회)를 진행하도록 요구하거나, 요구받은 적이 있다.					
3-9. 인사업무와 관련 없는 경우에도 자신이 인사업 무에 관여할 수 있음을 강조한 적이 있다.					

30점 이상	갑질 발생 가능성이 매우 높다.	21~29점	갑질 발생 가능성이 높다.
11~20점	갑질 발생 가능성이 보통이다.	10점 이하	갑질 발생 가능성이 낮다.

□ 직장문화 진단으로 갑질 위험도 체크 (전직원)

점검 내용	전혀 아니 다 (0점)	아니 다 (1점)	보통 이다 (2점)	그렇 다 (3점)	매우 그렇 다 (4점)
4-1. 상명하복의 서열적 구조로 권위주의 문화가 강하다.					
4-2. 관리자(상급기관)가 직원(하급기관)들의 말을 경청하지 않고 자신의 의견만 주장하는 경우가 많다.					
4-3. 관리자(상급기관)가 직원(하급기관)에게 지휘감독이라는 명목 하에 부당한 업무지시를 하는 사례가 자주 있다.					
4-4. 업무처리 과정이나 결과가 투명하게 공개되지 않는다.					
4-5. 기관의 부당한 행위에 대해 직원들이 눈치 보지 않고 이의제기를 할 수 없다.					
4-6. 사회적으로 문제가 될 수 있는 부당한 행위가 기관의 이익 차원에서 합리화 및 정당화되는 경향이 있다.(예: 협력업체에 비용전가 등)					
4-7. 갑질 관련 내부신고 제도 등이 존재하더라도 신고하면 불이익을 당할 수 있다는 의식이 강하다.					
4-8. 우리 기관은 민간업체에 대한 관리·감독, 인허가·규제 업무를 주로 수행한다.					
4-9. 우리기관이 수행하는 업무는 타 기관에 비해 업무적 독점성이 강한 편이다.					
4-10. 우리 기관에 소속된 공직유관단체(투자·출연기관 등)의 수는 타 기관에 비해 많다.					

30점 이상	갑질 발생 가능성이 매우 높다.	21~29점	갑질 발생 가능성이 높다.
11~20점	갑질 발생 가능성이 보통이다.	10점 이하	갑질 발생 가능성이 낮다.

□ 내부갑질 여부 판단 (감사실용)

내 용	YES ☞ 갑질☹	NO ☞ 갑질X☺
1. 업무지시를 할 때 화를 내거나 욕을 한 적이 있다.		
2. 다른 직원 앞에서 특정 직원의 잘못을 과도하게 질책한 적이 있다.		
3. 공식적 자리에서 부하직원을 공식 직명이 아닌 “야” , “너” 등의 반말로 부른 적이 있다.		
4. 직원의 외모나 의상, 출신지역이나 연령 등에 대해 지적인 적이 있다.		
5. 개인적인 일을 부하직원에게 시키기도 한다.		
6. 부하 직원에게 긴급하지 않은 경우임에도 야근, 주말 근무를 지시한 적이 있다.		
7. 본인 의사와 상관없이 불필요한 회식, 야외활동 참여를 요구한 적이 있다.		
8. 소속 직원이 연차휴가나 병가 등을 신청하였으나 타당한 이유없이 거부한 적이 있다.		
9. 특정 직원에게 타당한 이유 없이 업무를 과다 또는 과소하게 부여한 적이 있다.		
10. 사적인 이유로 부하직원에게 인사상 불이익을 준 적이 있다.		
11. 근무성적평가 등을 호의적으로 해주겠다면서 편의를 요구한 적이 있다.		
12. 소속직원의 인사요청사항(예: 이동발령, 명예퇴직 등)을 받아주는 조건으로 부당한 요구를 한 적이 있다.		
13. 특정인의 승진이나 근무성적평정 순위를 변경하도록 지시하거나 받은 적이 있다.		
14. 소속직원에 대한 업무분장 시 직원의 의견을 묻지도 않고 자의적으로 정한 적이 있다.		

□ 외부감질 여부 판단 [감사실용]

내 용	YES  감질 	NO  감질 
1. 입찰·계약방식을 불공정하게 적용한 적이 있다. (예: 부당한 수의계약, 단일사업 쪼개기 계약 등)		
2. 입찰조건을無理하게 요구 한 적이 있다. (예: 과도한 실적·업종·지역 제한, 특정업체 사양요구 등)		
3. 입찰참가자격에 미달하거나 후순위 업체를 정당한 절차 없이 낙찰자로 선정한 적이 있다.		
4. 계약 관련 상위 법령에 부합하지 않는 과도한 특약 조건을 적용한 적이 있다.		
5. 인허가 및 민원 등 발주처가 책임질 민원을 시공사에게 전가한 적이 있다.		
6. 계약 금액 산정을 불공정하게 한 적이 있다. (예: 납품단가 후려치기 등)		
7. 정당한 사유 없이 기존 계약내용을 추가, 변경토록 요구한 적이 있다. (예: 하자보수기간, 보증기간 연장 등)		
8. 대금지급을 정당한 사유없이 지연하여 지급한 적이 있다.		
9. 무면허 업체 하도급, 일괄 하도급, 동일 업종 간 하도급 등을 묵인한 적이 있다.		
10. 발주처로서 정당한 사유 없이 원도급자를 거치지 않고 하도급자에게 직접 업무지시를 한 적이 있다.		
11. 정당한 사유없이 인허가 민원을 지연 처리한 적이 있다.		
12. 인허가와 관련없는 사항의 제출을 민원인에게 요구한 적이 있다.		

나

갑질 근절 예방 교육

- ◇ 「부정청탁 및 금품등 수수의 금지에 관한 법률 시행령」제42조(교육 등)
「부패방지 및 국민권익위원회의 설치와 운영에 관한 법률 시행령」제88조의2
「임직원 행동강령」제46조(교육)

□ 교육계획

- (행동강령교육) : 내부직원 대상 행동강령 교육 관련 신규 도입되는 ‘이해충돌방지법’ 등 온라인 교육 실시
- (갑질사례 중심교육) : 체육회 임직원을 대상으로 갑질 발굴된 사례를 활용하여 갑질 근절 교육 시 관련 사례 공유
- (청렴교육) : 청렴·반부패 교육, 부정청탁금지법 및 공익신고 관련 교육 등

□ 교육방법

- (온라인교육) : 청렴연수원 사이버 나라배움터, *국민권익위 청렴연수원, 인재개발원 나라배움터, 감사교육원 등 가입→희망(추천)과정 신청→ 교육 수강→ 완료 후 혁신학습 학점 신청 및 이수증 제출
- * 국민권익위 청렴연수원 『청렴아카데미 신청』안내 공지(매월)

□ 교육활용

성과평가	의무 이수	대상별 (온라인) 필수 이수
- 법정 의무교육 참여율 *교육 실적을 부서 성과평가 평가지표에 반영하여 부서성과와 연계	전직원 4시간 *직원 개인교육 인정 시간 중 필수 교육과정으로 운영	-(부서장이상,신규직원)공직생애주기 온라인 필수교육 운영(5시간 이상) -(부패취약분야 업무종사자) 필수교육 운영(5시간 이상)

다

시도체육회 및 회원종목단체 전파

□ 갑질 예방·대응 매뉴얼 전파

- 홈페이지 게시판 활용, 회원단체 갑질 사례집 제작·배포

□ 회원단체별 임직원 행동강령 제·개정 권고

- 공직자 이해충돌방지법 공포(시행22.5.19)관련 시도체육회(시군구 체육회) 및 회원종목단체별 임직원 행동강령 제도 정비 권고

3. 갑질행위 적극 대응

1] 갑질실태 점검 강화

- ① 갑질을 상시 감찰하는 **전담조직**(감사실 갑질 피해 신고·지원센터) 재정비하여 폭언 등 갑질 빈번 분야를 중심으로 **집중 모니터링**
- ② 내부 및 외부 **현장 갑질 등** 피해를 준 체육회 직원은 **끝까지 추적·조사**하여 **중징계 조치**

2] 중대갑질에 대해서는 무관용 원칙 적용

- ① 갑질 행위자는 즉시 징계처분하고, **중대갑질***은 **수사의뢰**
* 금품·향응 수수, 채용비리, 성폭력, 기타 갑질행위로 상대방에게 심각한 피해를 입힌 경우
- ② 중대갑질은 **징계감경 사유**에서도 **배제**
- ③ 갑질 행위자의 관리자·상급자가 **갑질**을 **은폐**하거나, 피해자 보호를 소홀히 한 경우 최소 정직 이상 **엄중히 징계**

Ⅵ. 서식 및 참고문헌

1. 갑질 신고 관련 서식

□ 공정한 직무수행을 해치는 지시에 대한 상담요청서

* 「임직원 행동강령」 별지 제2호 서식

공정한 직무수행을 해치는 지시에 대한 상담요청서

접수번호		접수일자	처리일자
상담요청인	성 명	생년월일	
	소 속	직위(직급)	
상급자 (지시자)	성명	직위(직급)	

지시받은 사항

공정한 직무를
저해하는 사유

년 월 일

상담요청인

(서명 또는 인)

210mm×297mm[일반용지 60g/㎡(재활용품)]

□ 공무원 등의 부당한 요구 보고서

* 「임직원 행동강령」 별지 제8호 서식

정치인 등의 부당요구 보고(상담요청)서

접수번호		접수일자		처리일자	
보고자 (상담요청인)	성 명		생년월일		
	소 속		직 위 (직 급)		
정치인 등 인적사항	성 명		직 책		
	소 속		전화번호		
요구사항					
부당한 근거					
			년	월	일
보고자(상담요청인)			(서명 또는 인)		

210mm×297mm[일반용지 60g/㎡(재활용품)]

□ 행동강령 위반행위 신고서

* 「임직원 행동강령」 별지 제18호 서식

행동강령 위반행위 신고서

접수번호	접수일자	처리일자	처리기간	60일
신 고 자	성명	주민등록번호 (외국인등록번호)		
	직업 (소속)	연락처		
	주소			
피신고자 (신고대상)	성명			
	소속 및 직위(직급)	연락처		
	주소			
	법인·단체등의 경우	명칭		
		소재지		
대표자 성명				
※ 신고내용을 확인·조사하는 과정에서 신고자의 신분을 밝히는데 동의하는지 여부				☐ 동의 ☐ 부동의
신 고 취 지 및 이유				
행동강령 위반행위 내용	일시			
	장소			
	내용			
증거자료 목록	※ 증거자료 첨부			
비고				

위와 같이 피신고자(신고대상)의 행동강령 위반행위를 신고합니다.

년 월 일
(서명 또는 인)

신고자

○○○장

귀하

210mm×297mm[일반용지 60g/㎡(재활용품)]

2. 참고 문헌

□ 정부 부처 및 유관기관 자료

- [공공분야 갑질 근절 종합대책], 관계부처 합동(2018. 7)
- [공공분야 갑질 근절을 위한 가이드라인], 관계부처 합동(2019. 2)
- [직장 내 괴롭힘 판단 및 예방·대응 매뉴얼], 고용노동부(2019. 2)
- [고용노동분야 갑질 근절을 위한 가이드라인], 고용노동부(2019. 6)
- [서울특별시교육청 갑질근절을 위한 매뉴얼], 서울특별시교육청(2020. 3)
- [KSPO 갑질 근절 및 대응 매뉴얼], 국민체육진흥공단(2020. 10)
- [60계 지킴이북(60가지 갑질근절 이야기)], 한국서부발전(주)(2021. 3)
- [상호존중하고 존중받는GKL만들기 핸드북], 그랜드코리아레저(주)(2021. 1)
- [공공분야 갑질의 원인진단 및 종합대책에 관한 연구], 한국행정연구원(2018. 3)
- [2020 공공분야 갑질 사례집], 국무조정실(2020. 12)

□ 대한체육회 규정

- 인사규정
- 감사규정
- 체육회 임직원 행동강령

□ 기타 자료

- 2015~2020 감사원 감사사례
- 2012~2020 국가인권위원회 진정사건