

研究報告書 95-09

경찰관 士氣 管理方案에 관한 研究

연구 : 이상호(송실대교수)

본 연구보고서는 치안정책용역연구에
참여한 연구자의 최종보고서로서, 게재된
내용은 저자 개인의 의견이며 치안연구
소의 공식 견해가 아님을 밝혀 둡니다.

목 차

I . 사기의 개념	7
II . 경찰관 사기의 중요성	8
III . 경찰관 사기연구의 틀	9
IV . 경찰관의 사기지표	11
1. 직업적 만족도	13
2. 성공에 대한 자신감	16
3. 이직의 도	19
4. 직무만족도 및 조직몰입도	21
5. 인사관리에 대한 만족도	23
6. 인간관계 만족도	25
7. 단체정신	26
8. 경찰에 대한 신뢰도	26
V . 경찰관 사기에 영향을 주는 요인	28
1. 조직관련 특성	28
가. 자율성의 부족	28
나. 책임과 권한의 불균형	30
2. 직무관련 특성	31
가. 직무위험도	32
나. 과도한 근무시간	33
다. 보수수준 및 승진적체	37

라. 인사결정의 불공정성	40
마. 복지후생	43
3. 인간관계적 특성	45
가. 부서내 의사소통	45
나. 리더쉽	45
4. 개인관련 특성	46
가. 채용방법	46
VI. 경찰관의 사기관리 방안	50
1. 조직관련 특성	50
2. 직무관련 특성	52
가. 과도한 근무시간 및 업무량의 개선	52
나. 보상결여 및 승진기회부족의 개선	58
다. 불공정한 승진제도의 개선	65
라. 복지후생지원의 보완 및 확충	68
3. 인간관계적 특성	69
4. 개인관련 특성	69
VII. 결 론	73

국문초록

본 연구는 경찰관의 사기에 관한 것이다. 경찰관의 사기는 근무의욕 및 행동과 직접 관련되어 있는 것으로, 경찰의 역량을 강화하기 위해서 경찰관 사기관리는 매우 중요하다. 따라서 본 보고서에서는 현행 경찰관의 사기수준 및 이와 관련된 요인들을 분석, 검토하여 그들의 사기를 증진시키는 방안을 제시하였다.

경찰관의 사기는 설문지를 이용하여 조직, 직무, 인사관리, 그리고 인간관계 및 집단에 대한 경찰관 개인의 심리상태를 중심으로 측정하였다. 그 결과에 따르면 인간관계 및 집단에 대한 만족도는 비교적 긍정적으로 나타났으나 직업, 조직 및 직무에 대한 만족도는 중간정도이고 인사관리에 대한 만족도는 매우 부정적으로 나타났다.

따라서 경찰관의 사기에 영향을 미치는 요인으로 조직, 직무, 인사관리에 관한 현황을 파악하고 이들의 개선방안을 제시하였다. 조직 특성으로는 경찰의 위상과 관련하여 경찰의 자율성 확보와 조직의 기관별 역할 재정립, 그리고 책임과 권한의 일치가 요구된다. 직무 및 인사관리 특성으로는 과도한 근무시간 및 업무량의 개선 및 이에 따른 적절한 보상이 요구되며 승진적체의 해소가 요구된다. 또한 인사결정의 투명성과 공정성확보가 요구되며 복지후생지원이 보완, 확충되어야 할 것이다. 그리고 이러한 사기관리는 채용에서부터 이루어져야하며 이를 위해 채용방법이 개선되어야 할 것이다. 마지막으로 본 보고서에서는 이러한 문제점을 개선하고 효과적인 사기관리를 위한 대안의 기본방향을 제시하였다.

ABSTRACT

This study concerns the morale of Korean policemen. The morale management for policemen is very important to increase the capability of police force since their morale directly relates to their motivation and behavior. In this paper, accordingly, I examined the morale of policemen and its related factors and suggested the way of increasing it.

The morale of policemen was measured using questionnaires in terms of the attitudes about the organization, job, human resource management, and human relations. The results indicate that the respondents' attitudes about organization and jobs are neither positive nor negative and their attitudes about human resource management are somewhat negative although their attitudes about human relations and groups are somewhat positive.

Accordingly, I have examined the factors affecting the morale of policemen and suggested the way of improving the morale in terms of the organizational characteristics, job characteristics and human resource management.

I . 사기의 개념

사기(Morale)의 개념은 학자마다 관점에 따라 다르게 정의하고 있지만, 이는 크게 세가지로 나누어 볼 수 있다. 첫번째 관점은 사기를 본질적으로 개인적으로 보는 견해로 개인이 직무나 근무환경에 대하여 갖는 심리상태를 가리킨다. 예를 들면, Guion은 사기란 "개개인의 욕구가 충족되는 정도이고 또한 개개인의 만족이 그의 종합적인 작업환경에서 얻어지는 것이라고 보는 정도"라고 정의하였다. 둘째 관점은 사기를 집단적 현상으로 보는 견해로 집단정신이나 응집력등을 가리킨다. 예를 들면, Leginton은 사기란 "집단구성원이 단결하여 공동목표를 달성하기 위하여 지속적으로 노력하는 집단의 역량"이라고 정의하였다. 세번째 관점은 앞의 두가지 관점을 통합하려는 견해이다. 즉 개인 및 집단적 성격의 양자를 통합하여 사기를 이해하려는 것이다. 이와같이 사기의 개념은 비록 그것을 개인적 현상으로 보느냐 또는 집단의 현상으로 보느냐에 대한 견해의 차이가 있지만, 욕구충족 또는 목표달성을 위해 자발성을 강조하는 공통점을 가지고 있다.

사기의 개념이 다양하기 때문에 경찰관 사기의 개념도 일률적으로 정의하기는 어렵지만 다음과 같이 광범위하게 정의할 수 있다. 즉, 경찰관 사기란 "소속된 경찰조직의 목표를 달성하기 위해 자발적이고 적극적으로 참여하려는 경찰 개개인 또는 집단의 심리상태"라고 정의할 수 있다. 이러한 경찰관 사기의 정의는 경찰조직의 목표를 달성하기 위한 경찰의 자발적이고 적극적인 참여를 통해 경찰개개인 및 집단의 욕구충족도 달성할 수 있음을 내포하고 있다. 따라서 사기의 진작이란 개인 및 집단의 욕구충족과 조직의 목표달성을 동시에 추구하는 것으로 이해될 수 있다. 위의 정의에 따르면 경찰관 사기는 조직 또는 직무 그리고 인사에 대한 태도, 개인적 자긍심 및 자신감, 인간관계만족도, 집단정신등으로 다양하게 표현될 수 있다.

II. 경찰관 사기의 중요성

사기는 조직에서 중요한 의미를 갖는데 그 이유는 사기가 조직구성원의 행동에 직접적인 영향을 미치기 때문이다. 높은 사기는 자부심을 갖고 조직의 목표달성을 위해 자발적으로 열심히 노력하고 협력하게끔 함으로써 조직의 역량을 증대시키는 역할은 한다. 반대로 낮은 사기는 근무의욕을 떨어뜨림으로써 조직을 소강상태로 만들 뿐 아니라 조직의 역량에 부정적으로 작용한다.

경찰의 업무가 국민의 생활과 직접적인 관계가 있음을 고려하면 경찰관 사기의 중요성은 더욱 강조될 수 밖에 없다. 왜냐하면 경찰의 높은 사기는 경찰의 정신적 자산으로 경찰조직의 역량을 높일 뿐 아니라 이를 통해 민생치안과 사회의 공공질서확립에 긍정적인 영향을 주기 때문이다. 반면에 경찰의 낮은 사기는 오히려 경찰조직의 역량을 감소시키고 사회에도 부정적인 영향을 주게 된다. 사기가 경찰조직의 역량에서 차지하는 비중을 단순하게 표현하면 다음과 같다.

경찰의 역량 = 인 적 요소 + 물적요소 (장비, 자원, 시설등)

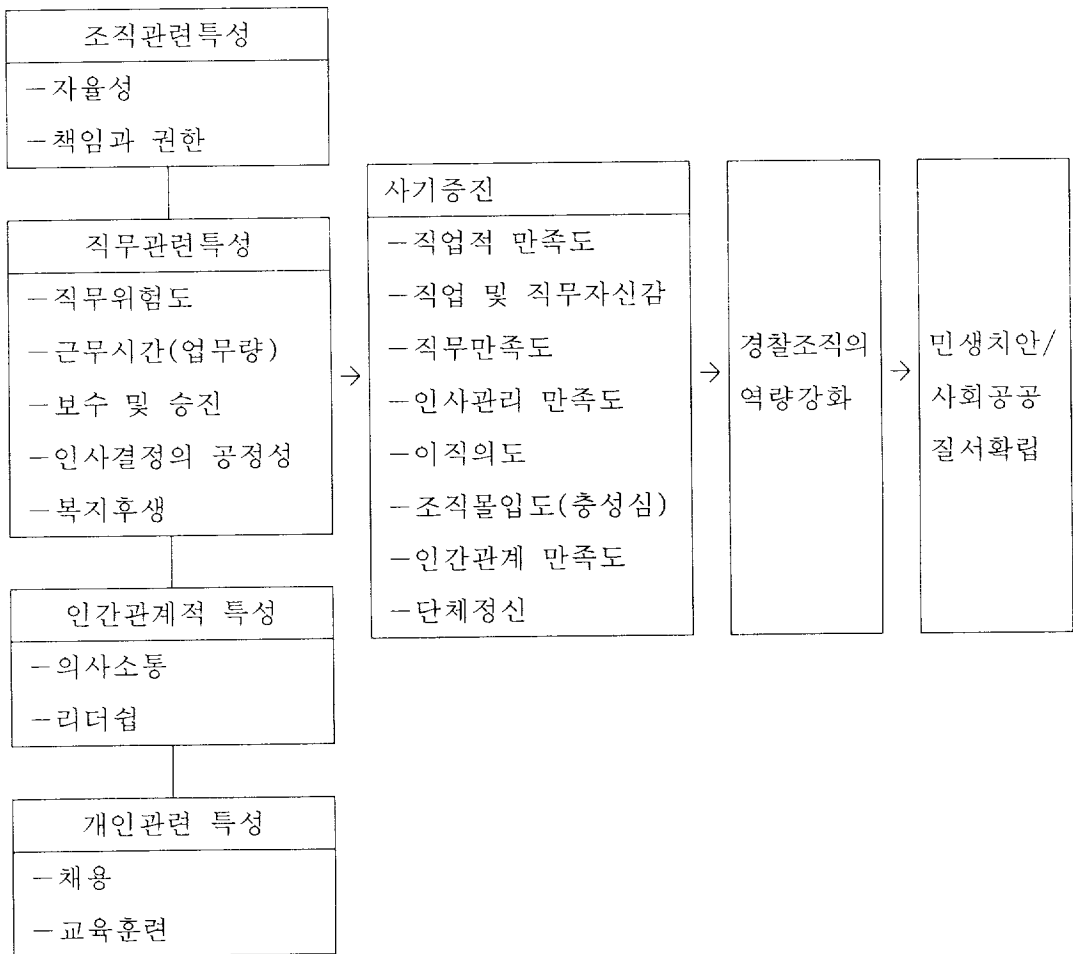
인 적 요소 = 정신적요소 + 신체적요소

정신적요소의 상당부분이 사기와 관련되어 있음을 인식하면 사기가 경찰조직의 역량에 미치는 영향을 이해할 수 있다. 특히 경찰관 사기는 주어진 외적, 물적 조건하에서 최대의 역량을 발휘할 수 있도록 하는 특성을 갖는 정신적 심리적 자산이므로 경찰조직의 역량강화에 중요한 역할을 한다. 따라서 경찰관의 사기를 양양시켜 그들의 근무의욕을 높이고 경찰조직의 역량을 강화시켜 건전한 사회를 유지하기 위해서는 경찰관 사기관리에 힘써야 할 것이다. 이를 위해 본 보고서에서는 경찰관 사기 및 이와 관련된 요인들을 분석, 검토하여 효과적인 경찰관 사기관리방안을 제시하고자 한다.

Ⅲ. 경찰관 사기연구의 틀

경찰관 사기관리방안을 위한 연구의 틀을 제시하면 다음의 그림 1과 같이 요약할 수 있다.

〈그림 1〉 경찰관 사기관리 연구의 틀



위의 〈그림 1〉에서 보듯이 경찰관 사기관리방안의 연구를 위해 먼저 사기의

지표를 중심으로 경찰관의 사기수준을 알아보고 이에 영향을 주는 요인을 조직 관련 특성, 직무관련 특성, 인간관계적 특성, 그리고 개인관련 특성별로 살펴보고자 한다. 따라서 사기에 영향을 주는 요인에 대한 대안을 제시함으로써 경찰관 사기를 증진시키고 이를 통해 경찰조직의 역량을 강화하여 경찰조직의 목표인 민생치안및 사회공공질서의 확립을 효과적으로 이루는데 도움을 주고자 한다.

IV. 경찰관의 사기 지표

소속된 조직(경찰)의 목표달성을 위해 자발적이고 적극적으로 참여하려는 경찰 개개인과 집단의 정신 또는 심리상태라고 정의되는 경찰관의 사기는 다양한 지표로 나타낼 수 있다. 이들은 개인의 직업 및 조직에 대한 만족도 및 직무자신감, 조직몰입도, 직무만족도, 인사관리에 대한 만족도, 인간관계에 대한 만족도, 이직의도, 그리고 사회적 평가등을 포함한다. 이러한 사기지표는 1990년도 경찰관 의식조사보고서(한국 생산성본부) 및 본 연구의 경찰관 설문조사를 통해 분석되었다. 본 연구의 경찰관 설문조사를 위한 표본추출은 기관별로 이루어졌으며, 추출된 표본은 서울 및 서울근교의 지방경찰청 1개, 1급 경찰서 1개, 2급 경찰서 1개, 3급 경찰서 1개의 소속경찰관 전원이다. 이들에게 배포된 총 850부의 설문지 중 768부가 회수되었다. 본 연구의 설문조사에 응답한 경찰관의 개인적 특성은 다음의 <표 1>과 같다.

<표 1> 응답자의 개인적 특성
(성별)

남	여
97.8%	2.2%
628명	14명

(연령)

29 이하	30-39	40-49	50 이상
16.1%	49.1%	24.9%	9.6%
100명	306명	155명	60명

(계급)

순경	경장	경사	경위	경감	경정	총경이상
34.4%	41.6%	14.9%	8.0%	0.5%	0.5%	0.2%
219명	265명	95명	51명	3명	3명	1명

(근무기능)

경무	보안, 교통	수사	정보	외사	경비,작전,통신	지,과출소
6.8%	7.5%	13.3%	6.7%	5.7%	7.0%	53.0%
43명	47명	84명	42명	36명	44명	334명

(학력)

국민학교	중학교	고등학교	전문대학교	대학교	대학원
0.2%	0.3%	67.0%	14.1%	18.0%	0.5%
1명	2명	428명	90명	115명	3명

(근속년수)

5년 미만	5년-10년	10년-15년	15년-20년	20년 이상
28.5%	29.6%	14.7%	14.2%	12.9%
183명	190명	94명	91명	83명

(임용과정)

순경공채	순경-경사특채	간부후보생	경찰대학	경위-총경특채
94.2%	3.7%	0.6%	0.9%	0.5%
605명	24명	4명	6명	3명

(근무형태)

내 근	외 근
33.9%	65.1%
217명	417명

위의 <표 1>에서 보는 바와 같이 본 연구의 설문응답자의 특성은 1990년도 경찰관 의식조사 (한국생산성본부)의 응답자와는 약간의 차이를 보이고 있으나, 경찰관 전원의 특성과 비교해 볼 때 큰 차이는 없다. 따라서 본 연구의 설문조사를 토대로 사기지표를 분석하고 이를 통해 경찰관의 사기수준에 관하여 살펴보고자 한다. 어떤 사기지표의 분석에 있어서는 본 연구의 설문조사결과를 1990년도의

경찰관 의식조사(한국생산성본부)의 결과와 비교함으로써 그 변화추이를 살펴 보았다. 그러나 비교분석에 있어서 주의해야할 점은 1990년도의 의식조사와 1995년도 본 연구의 설문조사의 표본에 차이가 있다는 것이고 따라서 이러한 표본의 차이는 이들의 직접적인 비교분석에 제약이 되고 있다. 이와같은 제약조건하에서 다음에서는 각 사가지표에 관해 살펴보고자 한다.

1. 직업적 만족도

직업적 만족도란 직업으로서 경찰에 대해 경찰관 자신이 갖고 있는 태도로 1990년도 경찰관의식조사의 결과 (한국생산성본부)와 1995년도 본 연구의 설문조사 결과를 살펴보면 다음의 <표 2>와 같다.

<표 2> 경찰직 만족도

(1990년도)

매우 만족	약간 만족	보 통	약간 불만족	매우 불만족
7.9%	14.3%	39.7%	28.4%	9.7%
22.1%		239.7%	238.1%	

(1995년도)

매우 만족	약간 만족	보 통	약간 불만족	매우 불만족
18.1%	17.3%	35.8%	21.4%	7.4%
35.4%		35.8%	28.8%	

<표 2>에서 보는 바와 같이 1990년도 경찰관의 직업에 대한 만족도는 부정적인 측면이 긍정적인 측면보다 강하게 나타난다. 즉, 만족하다고 응답한 경찰관이 22.1%인데 반해 불만족하다고 응답한 경찰관은 38.1%에 달한다. 표본의 차이로 직접적인 비교에 어려움은 있으나, 1990년도의 조사결과와 비교해 볼 때 1995년도 경찰관의 직업에 대한 만족도는 높아져 만족하다고 응답한 경찰관이 35.4%로 불만족하다고 응답한 경찰관 28.8%보다 많아 긍정적인 방향으로 바뀌고 있

음을 알 수 있다. 그러나 이러한 직접적 비교는 표본의 차이로 그 한계가 있으며 1995년도의 설문조사를 기준으로 하여도 5점척도상에서 평균은 2.8로 중간수준에 머무르고 있는 상태이다. 따라서 이는 경찰관의 사기에 문제가 있음을 나타낸다.

특이할 사항은 경찰관을 직업으로 택한 동기에 따라 경찰관의 직업적 만족도는 다르게 나타난다는 것이다. 경찰직을 택한 동기로는 희망해 온 직업이기 때문에 (20.2%), 주위의 아는 사람의 권유로 (13.5%), 안정된 직업이라고 생각해서 (18.5%), 국가와 사회발전을 위한 사명감 때문에 (9.6%), 봉사할 수 있는 직업이라고 생각해서 (12.1%), 달리 마땅한 직업이 없어서 (24.2%), 그리고 기타 (2.1%)를 들 수 있는데, 이중 희망해 온 직업이기 때문에, 국가와 사회발전을 위한 사명감 때문에, 그리고 봉사할 수 있는 직업이라고 생각해서 경찰직을 택한 경우 경찰관의 직업적 만족도는 높은 것으로 나타났다. 이 경우에 대한 본 연구의 설문조사 결과를 요약하면 다음의 <표 3>과 같다.

<표 3> 경찰직 선택동기별 경찰직 만족도 (1995년도)

(희망직업으로 선택한 경우)

매우 만족	약간 만족	보 통	약간 불만족	매우 불만족
33.3%	17.4%	32.6%	11.4%	5.3%
50.7%		32.6%	16.7%	

(국가와 사회발전의 사명감으로 선택한 경우)

매우 만족	약간 만족	보 통	약간 불만족	매우 불만족
34.9%	12.7%	42.9%	6.3%	3.2%
47.6%		42.9%	9.5%	

(봉사직업으로 선택한 경우)

매우 만족	약간 만족	보 통	약간 불만족	매우 불만족
21.5%	24.1%	30.4%	17.7%	6.3%
45.6%		30.4%	24.0%	

(주위의 권유로 선택한 경우)

매우 만족	약간 만족	보 통	약간 불만족	매우 불만족
14.8%	23.9%	35.2%	19.3%	6.8%
38.7%		35.2%	26.1%	

(안정된 직업으로 선택한 경우)

매우 만족	약간 만족	보 통	약간 불만족	매우 불만족
10.0%	20.8%	40.8%	26.7%	1.7%
30.8%		40.8%	28.4%	

(달리 마땅한 직업이 없어서 선택한 경우)

매우 만족	약간 만족	보 통	약간 불만족	매우 불만족
5.7%	9.5%	34.2%	34.2%	16.5%
15.2%		34.2%	50.7%	

위의 <표 3>에서 보는 바와 같이 경찰직의 선택동기별로 경찰관이 갖는 경찰직에 대한 만족도의 차이는 경찰관의 채용관리에서 부터 사기관리가 이루어져야 함을 시사한다. 이 결과는 1990년도 경찰관 의식조사에서도 동일하게 나타나고 있다.

또 다른 특기할 사항은 연령이나 근속년수가 증가함에 따라 직업적 만족도가 낮아진다는 것이다. 이에 대한 본 연구의 설문조사 결과를 요약하면 다음의 <표 4>와 같다.

<표 4> 연령별 근속년수별 경찰직 만족도 (1995년도)

(연령별)

연령	매우 만족	약간 만족	보통	약간 불만족	매우 불만족
29 이하	31.0%	21.0%	29.0%	17.0%	2.0%
30-39	18.6%	19.9%	37.3%	19.0%	5.2%
40-49	12.9%	14.2%	39.4%	24.5%	9.0%
50 이상	8.3%	6.7%	36.7%	30.0%	18.3%

(근속년수별)

근속년수	매우 만족	약간 만족	보통	약간 불만족	매우 불만족
5 이하	25.1%	23.5%	36.1%	11.5%	3.8%
5-10	18.4%	20.0%	35.3%	21.6%	4.7%
10-15	12.8%	11.7%	39.4%	29.8%	6.4%
15-20	17.6%	13.2%	34.1%	25.3%	9.9%
20 이상	9.6%	9.6%	34.9%	28.6%	16.9%

위의 <표 4>에서 보는 바와 같이 연령 또는 근속년수의 증가에 따라 경찰관이 갖는 경찰직에 대한 만족도는 감소하는데, 이는 직업적 만족도가 갖는 연령 및 근속년수와의 상관관계 ($r=.25^{**}, .24^{**}$)에서도 나타난다. 이러한 관계는 경찰관의 사기관리의 문제점을 나타내는 것이다. 즉, 연령이 증가하고 오래 근무하면 할수록 경찰직에 대한 불만이 증가하는데, 이는 경찰조직, 직무, 인사제도 및 관리등의 분야와 관련하여 경찰관 사기관리에 문제가 있음을 시사한다. 이러한 결과는 1990년도 경찰관 의식조사에서도 동일하게 나타나고 있다.

2. 성공에 대한 자신감

경찰관으로서 성공에 대한 자신감은 직무수행 행동과 관련되어 있다. 즉, 성공에 대한 자신감이 높은 사람이 낮은 사람에 비해 상대적으로 더욱 효율적으로 열심히 직무수행에 임한다. 경찰관의 성공에 대한 자신감을 1990년도의 경찰관 의식조사 (한국생산성본부)와 1995년도 본 연구의 설문조사 결과를 중심으로 살펴보면 다음의 <표 5>와 같다.

<표 5> 성공에 대한 자신감

(1990년도)

반드시 성공	어느 정도 성공가능	보통	성공하기 어려움	성공불가능
4.0%	26.1%	29.4%	32.4%	12.1%
30.1%		29.4%	44.5%	

(근속년수별)

근속년수	매우 만족	약간 만족	보통	약간 불만족	매우 불만족
5 이하	25.1%	23.5%	36.1%	11.5%	3.8%
5-10	18.4%	20.0%	35.3%	21.6%	4.7%
10-15	12.8%	11.7%	39.4%	29.8%	6.4%
15-20	17.6%	13.2%	34.1%	25.3%	9.9%
20 이상	9.6%	9.6%	34.9%	28.6%	16.9%

위의 <표 4>에서 보는 바와 같이 연령 또는 근속년수의 증가에 따라 경찰관이 갖는 경찰직에 대한 만족도는 감소하는데, 이는 직업적 만족도가 갖는 연령 및 근속년수와의 상관관계 ($r=.25^{**}, .24^{**}$)에서도 나타난다. 이러한 관계는 경찰관의 사기관리의 문제점을 나타내는 것이다. 즉, 연령이 증가하고 오래 근무하면 할수록 경찰직에 대한 불만이 증가하는데, 이는 경찰조직, 직무, 인사제도 및 관리등의 분야와 관련하여 경찰관 사기관리에 문제가 있음을 시사한다. 이러한 결과는 1990년도 경찰관 의식조사에서도 동일하게 나타나고 있다.

2. 성공에 대한 자신감

경찰관으로서 성공에 대한 자신감은 직무수행 행동과 관련되어 있다. 즉, 성공에 대한 자신감이 높은 사람이 낮은 사람에 비해 상대적으로 더욱 효율적으로 열심히 직무수행에 임한다. 경찰관의 성공에 대한 자신감을 1990년도의 경찰관 의식조사 (한국생산성본부)와 1995년도 본 연구의 설문조사 결과를 중심으로 살펴보면 다음의 <표 5>와 같다.

<표 5> 성공에 대한 자신감

(1990년도)

반드시 성공	어느 정도 성공가능	보통	성공하기 어려움	성공불가능
4.0%	26.1%	29.4%	32.4%	12.1%
30.1%		29.4%	44.5%	

(1995년도)

반드시 성공	어느 정도 성공가능	보 통	성공하기 어려움	성공불가능
8.7%	32.0%	33.9%	19.9%	5.5%
40.7%		33.9%	25.4%	

〈표 5〉에서 보는 바와 같이 경찰에서 능력껏 일할 경우 성공가능성에 대한 질문에 대해 1990년도 조사결과에 따르면 30.1%가 성공의 가능성이 있다고 응답한 반면 44.5%가 성공가능성에 대해 부정적인 응답을 하였다. 물론 1990년도의 조사결과와 본 연구의 조사결과는 표본의 차이로 인해 직접적인 비교는 어렵지만, 1995년도 본 연구의 조사결과에 따르면 40.7%가 성공이 가능하다고 응답하였고 반면에 25.4%만이 부정적으로 응답하여 경찰관이 갖는 성공에 대한 자신감은 높아졌음을 알 수 있다. 그러나 아직까지 평균은 5점척도상에서 2.8로 중간 정도의 수준에 머물고 있다.

여기서 특이할 사항은 직업적 만족도와 마찬가지로 성공에 대한 자신감 또한 연령이나 근속년수에 따라 차이가 난다는 것이다. 본 연구의 조사결과에 따른 연령별, 근속년수별 성공에 대한 자신감은 다음의 〈표 6〉과 같다.

〈표 6〉 연령별 근속년수별 성공에 대한 자신감 (1995년도)

(연령별)

연 령	반드시 성공	성공 가능성	보 통	성공 어려움	성공 불가능
29 이하	21.0%	45.0%	28.0%	6.0%	0.0%
30-39	8.8%	35.6%	33.7%	17.3%	4.6%
40-49	3.2%	22.1%	40.3%	29.9%	4.5%
50 이상	5.0%	20.0%	26.7%	33.3%	15.0%

(근속년수별)

근속년수	반드시 성공	성공 가능성	보 통	성공 어려움	성공 불가능
5 이하	15.3%	40.4%	32.2%	9.8%	2.2%
5-10	7.9%	35.3%	34.7%	17.9%	4.2%
10-15	5.3%	28.7%	38.3%	24.5%	3.2%
15-20	4.4%	24.2%	33.0%	31.9%	6.6%
20 이상	6.1%	17.1%	31.7%	30.5%	14.6%

〈표 6〉에서 보는 바와 같이 경찰관의 성공에 대한 자신감은 연령 또는 근속년수가 증가할수록 점점 감소하고 있는데, 이는 성공에 대한 자신감이 갖는 연령 및 근속년수와의 상관관계 ($r=33^{**}$, $.30^{**}$)에서도 나타난다. 이러한 관계는 경찰관 사기관리의 문제점과 아울러 그 필요성을 시사한다.

또한 성공에 대한 자신감은 입직경로별로도 차이가 나타나는데 간부후보생과 경찰대학 출신의 경우 성공에 대한 자신감이 상당히 높은 것으로 나타났다. 이러한 결과는 1990년도 경찰관 의식조사 (한국생산성본부)와 1995년도 본 연구의 설문조사에서 모두 동일하게 나타나고 있으며, 그 결과를 요약하면 다음의 〈표 7〉과 같다.

〈표 7〉 간부후보생 및 경찰대학 출신의 성공에 대한 자신감
(1990년도)

	반드시 성공	어느 정도 성공가능	보 통	성공하기 어려움	성공불가능
간부후보생	6.4%	66.0%	19.1%	8.5%	0.0%
	72.4%		19.1%	8.5%	
경찰대학	18.2%	54.5%	9.1%	18.2%	0.0%
	72.7%		9.1%	18.2%	

(1995년도)

	반드시 성공	어느 정도 성공가능	보통	성공하기 어려움	성공불가능
간부후보생	25.0%	25.0%	50.0%	0.0%	0.0%
	50.0%		50.0%	0.0%	
경찰대학	50.0%	16.7%	16.7%	0.0%	16.7%
	66.7%		16.7%	16.7%	

〈표 7〉의 간부후보생과 경찰대학 출신의 성공에 대한 자신감을 앞의 〈표 5〉의 응답자 평균과 비교해 보면, 이들의 성공에 대한 자신감이 높음을 알 수 있다.

물론 간부후보생 및 경찰대학 출신의 경우 경위 (6급)로 입직하기 때문에 상대적으로 성공에 대한 높은 가능성이 있다. 그러나 경위로 부터 총경에 이르기까지 특채의 경우와 비교해 볼 때도 이들의 성공에 대한 자신감은 상당히 높다. 또한 여기서 주의하여야 할 것은 1995년도의 경우 상대적으로 적은 표본수에 의해 그 비율은 오차의 가능성을 포함하고 있다. 그러나 1990년도의 조사결과와 일치함을 볼 때 입직경로의 중요성을 간과할 수는 없다. 이는 경찰관의 사기관리가 채용관리에서 부터 이루어져야함을 의미한다.

3. 이직의도

경찰관의 직업에 대한 만족감이나 성공에 대한 자신감은 이직의도와 직접적으로 관련성을 갖고 있으나 또 하나의 사기지표로서 이직의도에 대해 살펴보면 다음의 <표 8>과 같다.

<표 8> 이직의도
(1990년도)

당장 옮기고 싶음	경우에 따라 전직의사	보통	전직 고려치 않는 편	전직 전혀 고려 않함
8.0%	55.6%	13.5%	17.9%	4.9%
63.6%		13.5%	22.8%	

(1995년도)

당장 옮기고 싶음	경우에 따라 전직의사	보 통	전직 고려치 않는 편	전직 전혀 고려 않함
11.2%	47.6%	13.5%	16.2%	11.1%
58.8%		13.5%	27.3%	

<표 8>에 나타난바와 같이 1990년도 경찰관 의식조사의 결과에 따르면 63.6%가 이직의도가 있다고 응답한 반면 불과 22.8%만이 이직의도가 없다고 응답하였다.

물론 간부후보생 및 경찰대학 출신의 경우 경위 (6급)로 입직하기 때문에 상대적으로 성공에 대한 높은 가능성이 있다. 그러나 경위로 부터 총경에 이르기까지 특채의 경우와 비교해 볼 때도 이들의 성공에 대한 자신감은 상당히 높다. 또한 여기서 주의하여야 할 것은 1995년도의 경우 상대적으로 적은 표본수에 의해 그 비율은 오차의 가능성을 포함하고 있다. 그러나 1990년도의 조사결과와 일치함을 볼 때 입직경로의 중요성을 간과할 수는 없다. 이는 경찰관의 사기관리가 채용관리에서 부터 이루어져야함을 의미한다.

3. 이직의도

경찰관의 직업에 대한 만족감이나 성공에 대한 자신감은 이직의도와 직접적으로 관련성을 갖고 있으나 또 하나의 사기지표로서 이직의도에 대해 살펴보면 다음의 <표 8>과 같다.

<표 8> 이직의도
(1990년도)

당장 옮기고 싶음	경우에 따라 전직의사	보 통	전직 고려치 않는 편	전직 전혀 고려 않함
8.0%	55.6%	13.5%	17.9%	4.9%
63.6%		13.5%	22.8%	

(1995년도)

당장 옮기고 싶음	경우에 따라 전직의사	보 통	전직 고려치 않는 편	전직 전혀 고려 않함
11.2%	47.6%	13.5%	16.2%	11.1%
58.8%		13.5%	27.3%	

<표 8>에 나타난바와 같이 1990년도 경찰관 의식조사의 결과에 따르면 63.6%가 이직의도가 있다고 응답한 반면 불과 22.8%만이 이직의도가 없다고 응답하였다.

이와같은 높은 이직의도는 경찰관의 사기가 낮음을 나타내는 하나의 지표이다.

이직의도를 갖고있는 경우 주된 동기는 낮은 보수 (33.7%), 사회의 부정적 평판 (23.3%), 그리고 조직분위기의 열악(16.1%)등으로 나타났는데, 이는 경찰관의 이직의도에 있어서 경찰조직의 내적인 문제뿐 아니라 외적인 이미지도 중요하게 작용하고 있음을 의미한다. 이는 1995년도 조사결과에서도 비슷하게 나타나고 있다. 본연구의 설문조사결과에 따르면 58.8%가 이직의도가 있다고 응답하였으며 27.3%가 이직의도가 없다고 응답하였다. 그러나 이직의도의 주요동기는 1990년도의 의식조사와는 약간의 차이를 보이는데, 본 연구의 설문조사에 따르면 그 주요동기로 근무환경이 열악해서가 49.7%, 조직분위기가 맞지 않아서가 14.3%, 보수가 적어서가 11.3%, 그리고 승진기회가 적어서가 8.5%등으로 나타났다. 이들을 종합하면 근무환경이나 보수가 이직의도에 영향을 주는 가장 중요한 요인임을 알 수 있다.

이직의도 또한 입직동기에 따라 다른데 희망해 온 직업이기 때문에, 국가와 사회발전을 위한 사명감 때문에, 그리고 봉사할 수 있는 직업이라고 생각해서 경찰직을 택한 경우 이직의도가 상대적으로 낮은 것으로 나타났다. 이 경우에 대한 본연구의 설문조사 결과를 요약하면 다음의 <표 9>와 같다.

<표 9> 경찰직 선택동기별 이직의도 (1995년도)

(희망직업으로 선택한 경우)

당장 옮기고 싶음	경우에 따라 전직 의사	보통	전직 고려치 않는 편	전직 전혀 고려 않함
6.8%	43.9%	15.2%	19.7%	14.4%
50.7%		15.2%	34.1%	

(국가와 사회발전을 위한 사명감으로 선택한 경우)

당장 옮기고 싶음	경우에 따라 전직 의사	보통	전직 고려치 않는 편	전직 전혀 고려 않함
11.1%	28.6%	14.3%	22.2%	23.8%
39.7%		14.3%	46.0%	

(봉사할 수 있는 직업으로 선택한 경우)

당장 옮기고 싶음	경우에 따라 전직 의사	보 통	전직 고려치 않는 편	전직 전혀 고려 않함
3.8%	44.3%	19.0%	21.5%	10.1%
48.1%		19.0%	31.6%	

(주위사람의 권유로 선택한 경우)

당장 옮기고 싶음	경우에 따라 전직 의사	보 통	전직 고려치 않는 편	전직 전혀 고려 않함
6.8%	48.9%	12.5%	17.0%	14.8%
56.9%		12.5%	31.8%	

(달리 마땅한 직업이 없어서 선택한 경우)

당장 옮기고 싶음	경우에 따라 전직 의사	보 통	전직 고려치 않는 편	전직 전혀 고려 않함
24.7%	55.7%	9.5%	5.7%	4.4%
80.4%		9.5%	10.1%	

위의 <표 9>에서 보는 바와 같이 입직동기에 따라 이직의도가 다른데, 특히 국가와 사회발전을 위한 사명감으로 선택한 경우에 있어서는 오히려 이직의사가 없다는 응답이 이직의사가 있다는 응답보다 많다. 이는 입직동기가 경찰관의 사기에 중요한 요소로 작용하며, 따라서 채용에서부터 경찰관의 사기관리가 필요함을 시사한다.

4. 직무만족도 및 조직몰입도

현재 수행하고 있는 직무에 대한 만족도는 1990년도의 의식조사 (한국생산성본부)와 1995년도 본 연구의 조사에서 모두 비슷하게 나타나고 있는데, 이들의 결과를 요약하면 다음의 <표 10>과 같다.

(봉사할 수 있는 직업으로 선택한 경우)

당장 옮기고 싶음	경우에 따라 전직 의사	보 통	전직 고려치 않는 편	전직 전혀 고려 않함
3.8%	44.3%	19.0%	21.5%	10.1%
48.1%		19.0%	31.6%	

(주위사람의 권유로 선택한 경우)

당장 옮기고 싶음	경우에 따라 전직 의사	보 통	전직 고려치 않는 편	전직 전혀 고려 않함
6.8%	48.9%	12.5%	17.0%	14.8%
56.9%		12.5%	31.8%	

(달리 마땅한 직업이 없어서 선택한 경우)

당장 옮기고 싶음	경우에 따라 전직 의사	보 통	전직 고려치 않는 편	전직 전혀 고려 않함
24.7%	55.7%	9.5%	5.7%	4.4%
80.4%		9.5%	10.1%	

위의 <표 9>에서 보는 바와 같이 입직동기에 따라 이직의도가 다른데, 특히 국가와 사회발전을 위한 사명감으로 선택한 경우에 있어서는 오히려 이직의사가 없다는 응답이 이직의사가 있다는 응답보다 많다. 이는 입직동기가 경찰관의 사기에 중요한 요소로 작용하며, 따라서 채용에서부터 경찰관의 사기관리가 필요함을 시사한다.

4. 직무만족도 및 조직몰입도

현재 수행하고 있는 직무에 대한 만족도는 1990년도의 의식조사 (한국생산성본부)와 1995년도 본 연구의 조사에서 모두 비슷하게 나타나고 있는데, 이들의 결과를 요약하면 다음의 <표 10>과 같다.

〈표 10〉 직무만족도
(1990년도)

아주 만족	대체로 만족	보통	약간 불만족	매우 불만족
7.3%	17.5%	42.8%	22.8%	9.6%
24.8%		42.8%	32.4%	

(1995년도)

아주 만족	대체로 만족	보통	약간 불만족	매우 불만족
4.8%	17.2%	44.9%	20.5%	12.6%
22.0%		44.9%	33.1%	

〈표 10〉에서 보는 바와 같이 1990년도 의식조사 결과에 따르면 현행 직무에 대해 24.8%가 만족하다고 응답한 반면 32.4%가 불만족하다고 응답하였으며 상당수는 중간적 견해를 보이고 있다. 이와 마찬가지로 1995년도 본 연구의 조사 결과에 따르면 22.0%가 만족하다고 응답한 반면 33.1%가 불만족하다고 응답하였다. 이는 경찰관의 사기가 낮음을 보여주는 것이다. 직무에 대한 만족도는 이 직의도와도 상당히 높은 관련성을 갖고 있는 것으로 중요한 사기 지표이다.

직무만족도와 함께 또 다른 중요한 사기 지표로 경찰관의 조직몰입도 또한 낮은 것으로 나타나고 있다. 본 연구의 설문조사에서 나타난 조직몰입도를 요약하면 다음의 〈표 11〉과 같다.

〈표 11〉 조직몰입도 (1995년도)

매우 낮음	낮음	보통	높음	매우 높음
5.9%	35.1%	9.9%	40.6%	8.5%
41.0%		9.9%	49.1%	

〈표 11〉에서 보는 바와 같이 조직몰입도가 낮은 경우가 41.0%를 차지하고 있으며 높은 경우는 49.1%를 차지하고 있어 전반적으로 중간정도의 (5점척도상에서 평균 3.07) 조직몰입도를 갖는 것으로 나타났다. 직무만족도와 함께 조직몰입도를 높이기 위해서는 사기 관리가 매우 중요함을 의미한다.

5. 인사관리에 대한 만족도

인사관리에 관한 사항은 보수, 승진, 이동, 교육, 복지후생등을 포함하는 것으로 이는 조직 및 직무와 관련되어 있다. 이와 같은 인사관리에 대한 만족도를 본 연구의 설문조사를 중심으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째로, 보수수준에 대한 일반적인 만족도는 상당히 불만족한 쪽으로 치우쳐 있는데, 이를 살펴보면 다음의 <표 12>와 같다.

<표 12> 보수에 대한 만족도 (1995년도)

매우만족	대체로 만족	보 통	대체로 불만족	매우 불만족
2.2%	7.2%	33.7%	35.2%	20.6%
9.47%		33.7%	55.8%	

일반적으로 보수수준에 대한 만족도는 부정적으로 나타나기는 하지만 경찰관의 경우 불만족은 상당히 크다고 볼 수 있다. 특히 타기능의 경찰관과 비교하였을 때 경찰관 개인이 갖는 보수에 대한 만족도는 5점척도상에서 평균 3.38로 불만족한 쪽으로 약간 치우쳐 있는데 비해 일반공무원과 비교하였을 때의 평균은 3.63, 그리고 일반기업체와 비교하였을 때에는 평균 4.07로 그 불만족은 점점 커지는 것을 알 수 있다. 따라서 경찰관이 느끼는 보수수준에 대한 만족도는 매우 낮다고 할 수 있다.

둘째로, 승진기회에 대한 만족도는 그 자체로도 중요한 사가지표이나 승진이 보수와 연계되어 있다는 점에서 그 중요성은 더욱 강조된다. 본 연구의 설문조사의 결과를 살펴보면 다음의 <표 13>과 같다.

<표 13> 승진기회에 대한 만족도 (1995년도)

매우만족	대체로 만족	보 통	대체로 불만족	매우 불만족
1.8%	8.3%	34.2%	33.7%	21.9%
10.1%		34.2%	55.6%	

위의 <표 13>에서 보는 바와 같이 경찰관이 느끼는 승진기회에 대한 만족도는

매우 낮다. 즉 10.1%만이 만족하다고 응답한 반면 55.6%가 불만족하다고 응답하였다.

셋째로, 교육훈련에 대한 만족도도 매우 낮게 나타나고 있는데 이를 살펴보면 다음의 <표 14>와 같다.

<표 14> 교육에 대한 만족도 (1995년도)

만족한다	대체로 만족	보 통	약간 불만	매우 불만족
4.5%	10.2%	43.6%	21.5%	18.5%
14.7%		43.6%	40.0%	

<표 14>에서 보는 바와 같이 14.7%가 교육훈련에 대해 만족한다고 응답한 반면 40.0%가 불만족하다고 응답하였다. 특히, 교육에 대한 불만요인으로는 교육시설의 미비 및 열악이 가장 중요한 것으로 나타났으며 (42.8%), 다음으로는 직무와의 연관성결여 (23.6%), 그리고 기타 교육기회의 부족 (11.6%)등이 그 요인으로 나타났다.

넷째로, 복지후생의 지원수준에 대한 만족도에 대해서 살펴보면, 다음의 <표 15>에서 보는 바와 같이 매우 부정적으로 나타나고 있다.

<표 15> 복지후생 지원수준에 대한 만족도 (1995년도)

매우 만족	대체로 만족	보 통	약간 불만족	매우 불만족
1.4%	5.1%	27.1%	26.9%	39.3%
6.5%		27.1%	66.2%	

위의 <표 15>에서 보듯이 응답자의 66.2%가 불만족을 표시하였고, 불과 6.5%만이 만족하다고 응답하였다. 복지후생 지원으로 가장 시급히 보완을 요하는 사항으로는 주택조합이나 주택자금의 용자확대가 35.4%로 가장 높게 나타났으며 그 다음으로는 연금제도의 보완 및 확충이 24.8%, 그리고 기타 경찰관사확보가 18.2%, 출장자의 여비지원확대가 10.3%등을 차지하고 있다.

이상에서 살펴본 바와 같이 인사관리에 관한 만족도는 보수수준, 승진기회, 교육훈련, 그리고 복지후생의 지원수준 모두에 있어서 매우 낮은 것으로 나타나고

있으며 이러한 경향은 1990년도 경찰관 의식조사 (한국생산성본부)에서도 마찬가지이다. 이러한 인사관리에 대한 강한 불만족은 경찰관의 사기저하를 나타내는 중요지표가 된다.

6. 인간관계 만족도

인간관계에 대한 만족도는 수직적으로 상사와의 관계와 부하와의 관계에서 살펴볼 수 있으며 또한 수평적으로 동료와의 관계에서도 살펴볼 수 있다. 이와 같은 인간관계의 만족도에 관한 본 연구의 조사결과는 다음의 <표 16>에 요약되어 있다.

<표 16> 인간관계 만족도 (1995년도)

(상사와의 인간관계 만족도)

매우만족	대체로 만족	보 통	대체로 불만족	매우 불만족
5.2%	28.5%	49.7%	11.0%	5.6%
33.7%		49.7%	16.6%	

(부하와의 인간관계 만족도)

매우만족	대체로 만족	보 통	대체로 불만족	매우 불만족
6.3%	29.3%	53.5%	8.9%	2.0%
35.6%		53.5%	10.9%	

(동료와의 인간관계 만족도)

매우만족	대체로 만족	보 통	대체로 불만족	매우 불만족
9.3%	37.9%	45.5%	5.5%	1.8%
47.2%		45.5%	7.3%	

위의 <표 16>에서 보는 바와 같이 인간관계에 대한 만족도는 상사와의 관계, 부하와의 관계, 그리고 동료와의 관계 모두에 있어서 비교적 긍정적인 것으로 나타났다. 따라서 경찰관의 사기와 관련하여 인간관계적인 측면은 비교적 양호하다

있으며 이러한 경향은 1990년도 경찰관 의식조사 (한국생산성본부)에서도 마찬가지이다. 이러한 인사관리에 대한 강한 불만족은 경찰관의 사기저하를 나타내는 중요지표가 된다.

6. 인간관계 만족도

인간관계에 대한 만족도는 수직적으로 상사와의 관계와 부하와의 관계에서 살펴볼 수 있으며 또한 수평적으로 동료와의 관계에서도 살펴볼 수 있다. 이와 같은 인간관계의 만족도에 관한 본 연구의 조사결과는 다음의 <표 16>에 요약되어 있다.

<표 16> 인간관계 만족도 (1995년도)

(상사와의 인간관계 만족도)

매우만족	대체로 만족	보 통	대체로 불만족	매우 불만족
5.2%	28.5%	49.7%	11.0%	5.6%
33.7%		49.7%	16.6%	

(부하와의 인간관계 만족도)

매우만족	대체로 만족	보 통	대체로 불만족	매우 불만족
6.3%	29.3%	53.5%	8.9%	2.0%
35.6%		53.5%	10.9%	

(동료와의 인간관계 만족도)

매우만족	대체로 만족	보 통	대체로 불만족	매우 불만족
9.3%	37.9%	45.5%	5.5%	1.8%
47.2%		45.5%	7.3%	

위의 <표 16>에서 보는 바와 같이 인간관계에 대한 만족도는 상사와의 관계, 부하와의 관계, 그리고 동료와의 관계 모두에 있어서 비교적 긍정적인 것으로 나타났다. 따라서 경찰관의 사기와 관련하여 인간관계적인 측면은 비교적 양호하다

고 할 수 있다.

7. 단체정신

단체정신이란 개인이 아닌 집단으로서의 직무수행 역량에 대한 구성원의 믿음을 의미하는 것으로 이는 사기의 집단적 성격과 직접 관련되어 있다. 본 연구의 설문조사결과에서 나타난 경찰관의 단체정신은 다음의 <표 17>에 요약되어 있다.

<표 17> 단체정신 (1995년도)

매우 낮음	대체로 낮음	보 통	대체로 높음	매우 높음
2.2%	18.9%	27.7%	40.5%	10.7%
21.1%		27.1%	51.2%	

위의 <표 17>에서 보는 바와 같이 직무수행에 있어서의 집단능력에 대한 믿음인 단체정신은 비교적 높은 것으로 나타나고 있다. 이는 개인적 측면에서의 사기와 비교해 볼 때 집단적 측면에서의 사기는 비교적 양호하다고 할 수 있다.

8. 경찰에 대한 신뢰도

경찰이 국민으로부터 신뢰를 받고 있는 정도에 대한 경찰관의 견해는 경찰관으로서의 자부심을 나타낼 수 있는 것으로 사기와 관련되어 있다. 따라서 이에 대한 1990년도 의식조사 (한국생산성본부)와 1995년도 본 연구의 설문조사의 결과를 살펴보면 다음의 <표 18>과 같다.

<표 18> 경찰신뢰도에 대한 태도

(1990년도)

신뢰받음	비교적 신뢰받음	보 통	대체로 불신받음	불신받음
0.7%	7.4%	22.7%	39.3%	29.9%
8.1%		22.7%	69.2%	

고 할 수 있다.

7. 단체정신

단체정신이란 개인이 아닌 집단으로서의 직무수행 역량에 대한 구성원의 믿음을 의미하는 것으로 이는 사기의 집단적 성격과 직접 관련되어 있다. 본 연구의 설문조사결과에서 나타난 경찰관의 단체정신은 다음의 <표 17>에 요약되어 있다.

<표 17> 단체정신 (1995년도)

매우 낮음	대체로 낮음	보 통	대체로 높음	매우 높음
2.2%	18.9%	27.7%	40.5%	10.7%
21.1%		27.1%	51.2%	

위의 <표 17>에서 보는 바와 같이 직무수행에 있어서의 집단능력에 대한 믿음인 단체정신은 비교적 높은 것으로 나타나고 있다. 이는 개인적 측면에서의 사기와 비교해 볼 때 집단적 측면에서의 사기는 비교적 양호하다고 할 수 있다.

8. 경찰에 대한 신뢰도

경찰이 국민으로부터 신뢰를 받고 있는 정도에 대한 경찰관의 견해는 경찰관으로서의 자부심을 나타낼 수 있는 것으로 사기와 관련되어 있다. 따라서 이에 대한 1990년도 의식조사 (한국생산성본부)와 1995년도 본 연구의 설문조사의 결과를 살펴보면 다음의 <표 18>과 같다.

<표 18> 경찰신뢰도에 대한 태도

(1990년도)

신뢰받음	비교적 신뢰받음	보 통	대체로 불신받음	불신받음
0.7%	7.4%	22.7%	39.3%	29.9%
8.1%		22.7%	69.2%	

고 할 수 있다.

7. 단체정신

단체정신이란 개인이 아닌 집단으로서의 직무수행 역량에 대한 구성원의 믿음을 의미하는 것으로 이는 사기의 집단적 성격과 직접 관련되어 있다. 본 연구의 설문조사결과에서 나타난 경찰관의 단체정신은 다음의 <표 17>에 요약되어 있다.

<표 17> 단체정신 (1995년도)

매우 낮음	대체로 낮음	보 통	대체로 높음	매우 높음
2.2%	18.9%	27.7%	40.5%	10.7%
21.1%		27.1%	51.2%	

위의 <표 17>에서 보는 바와 같이 직무수행에 있어서의 집단능력에 대한 믿음인 단체정신은 비교적 높은 것으로 나타나고 있다. 이는 개인적 측면에서의 사기와 비교해 볼 때 집단적 측면에서의 사기는 비교적 양호하다고 할 수 있다.

8. 경찰에 대한 신뢰도

경찰이 국민으로부터 신뢰를 받고 있는 정도에 대한 경찰관의 견해는 경찰관으로서의 자부심을 나타낼 수 있는 것으로 사기와 관련되어 있다. 따라서 이에 대한 1990년도 의식조사 (한국생산성본부)와 1995년도 본 연구의 설문조사의 결과를 살펴보면 다음의 <표 18>과 같다.

<표 18> 경찰신뢰도에 대한 태도

(1990년도)

신뢰받음	비교적 신뢰받음	보 통	대체로 불신받음	불신받음
0.7%	7.4%	22.7%	39.3%	29.9%
8.1%		22.7%	69.2%	

(1995년도)

신뢰받음	비교적 신뢰받음	보 통	대체로 불신받음	불신받음
1.3%	14.4%	38.1%	26.4%	19.7%
15.7%		38.1%	56.1%	

〈표 18〉서 보듯이 1990년도의 조사결과에 따르면 경찰신뢰도에 대하여 응답자의 69.2%가 불신받고 있다고 부정적인 견해를 나타낸 반면 불과 8.1%만이 신뢰받고 있다고 응답하였다. 1990년도의 조사결과와 비교해 볼 때, 1995년도의 조사결과에 따르면 56.1%가 불신받고 있다고 응답한 반면 15.7%가 신뢰받고 있다고 응답하여 약간은 그 신뢰도가 회복되긴 하였으나 전반적으로는 경찰에 대한 부정적인 견해가 많은 것으로 나타났다. 이러한 사회의 경찰불신에 대한 인식은 경찰관의 이직의도에 영향을 주는 것으로 이는 경찰관의 사기저하를 나타낸다.

이상에서 살펴본 바에 따르면 경찰관의 직업적 만족도, 성공자신감, 인사관리 만족도, 직무만족도 및 조직몰입도, 그리고 이직의도의 사기지표는 비교적 낮은 반면 인간관계 만족도와 집단정신과 같은 사기지표는 상대적으로 양호한 것으로 나타났다. 따라서 사기관리는 인간관계적 측면보다는 조직, 직무, 그리고 인사관리와 관련된 측면에 우선적으로 초점이 맞추어져야 할 것이다.

V. 경찰관 사기에 영향을 주는 요인

앞에서 살펴본 경찰관의 사기에 영향을 주는 요인은 크게 조직관련 특성, 직무관련특성, 인간관계관련 특성, 그리고 개인관련특성으로 나누어 볼 수 있다.

1. 조직관련 특성

사기에 영향을 주는 조직관련 특성은 업무수행상 자율성의 부족과 책임과 권한의 불일치의 측면에서 살펴볼 수 있다.

가. 자율성의 부족

경찰관의 업무수행상 자율성의 부족은 그들로 하여금 무력감을 갖게하고 자긍심을 저해하여 사기를 저하시키는 요인이 된다. 경찰관의 자율성부족은 경찰조직 외적인 측면과 내적인 측면에서 살펴볼 수 있다.

국가조직의 한 부분으로서 경찰조직은 내무부장관의 보조기관으로서 치안본부장과 시,도지사의 보조기관으로서 경찰국장, 그리고 내무부장관 및 시,도지사의 지휘감독을 받는 2원적 조직체계였으나 1991년 독립관청으로서의 경찰청을 중심으로 하는 조직체제로 바뀌었다. 따라서 경찰위원회의 발족과 경찰청의 설치는 경찰조직의 독립 및 경찰지휘체계의 일원화에 기여하였다. 그러나 경찰위원회와 경찰청은 아직도 내무부장관의 지휘, 감독을 받게 되어 있어 경찰조직의 완전한 독립이라고는 볼 수 없다.

또한 경찰조직은 경찰업무지휘체계에 있어서 타기관에 의해 통제를 받고 있는데, 이는 권한의 부여없이 책임만 지게되고 자율성을 떨어뜨려 경찰관 사기를 저하시킨다. 경찰조직이 타기관에 의해 지휘, 감독을 받는 사항은 다음의 <표 19>와 같다.

〈표 19〉 타기관에 의한 지휘감독사항

감독기관	감독사항	피감독 경찰부문	관련근거법규
국가안전기획부	정보 및 의사 전반사항 문서, 자재, 시설 및 지역에 대한 보안업무	정보 및 의사경찰 전경찰	국가안전기획부법 제2조 정보 및 보안업무조정 감독 규정 제 3,4,5, 6,7,8조
검찰청	수사업무 전반보안, 교통사고처리	수사경찰 보안 및 교통경찰	형사소송법 196,198조 검찰청법 제 35,36조 사법경찰관리의 직무를 행할자와 직무범위에 관한 법률 제5조
예비사단	예비군 동원 및 무기관리	경비경찰	향토예비군 설치법 및 동시행령
대통령 경호실	대통령 경호경비업무	경비경찰	대통령 경호실법 제6조
국방부	수도경비업무 및 대비정규전 작전업무	정보경찰 경비경찰	
감사원	회계업무 공무원 직무감찰	전경찰	감사원법

자료 : 한국경찰공무원의 사기관리에 관한 연구.

경찰행정학 연구자료집, 1900-1993, 국제정보사.

〈표 19〉에 나타나 있듯이 경찰은 국가안전기획부, 검찰청, 예비사단, 대통령 경호실, 국방부등에 의해 조정, 통제를 받고 있는데, 특히 수사업무에 있어서의 검찰통제는 자율성을 크게 제약하는 것으로 인식되고 있다. 즉 검사는 수사의 지위자로서 사법경찰관리에 대한 지휘감독권을 갖고 있으며 이에 대해 경찰은 상당한 의무를 지게 된다 (손동권, "수사절차에서의 경찰과 검찰의 관계", 경찰대학 논문집, 1993 참고). 물론 경찰은 상당부분 독자적인 업무수행을 하고 있기는 하

지만, 앞의 표 19에서와 같이 법으로 명시되어 있는 부분에 대해서는 경찰이 권한없이 책임만 지고 있다.

경찰의 자율성 부족은 외적인 경찰의 위상에 의해 영향을 받지만 내적 특성에서도 나타난다. 내적 특성의 하나로서 경찰조직에서의 의사결정형태를 본 연구의 설문조사를 중심으로 살펴보면 다음의 <표 20>과 같다.

<표 20> 경찰조직의 의사결정형태

상부에서 일방적 결정	대부분 상부에서 결정, 약간만 하부에서 결정	대부분 하부에서 결정, 나머지는 상부에서 수 정, 보완	지침만 상부에서 결정, 나머지는 하부에서 결정	상하간에 상호 보완하여 결정
67.2%	26.2%	3.0%	1.6%	1.9%
93.4%		3.0%	3.5%	

위의 <표 20>에 나타나있듯이 응답자의 93.4%가 경찰조직의 의사결정형태는 독재적이고 비참여적이라고 응답한 반면 3.5%만이 참여적 의사결정형태라고 응답하였다. 비참여적 의사결정형태는 자율보다는 통제를 강조하는 것으로 경찰의 업무성격이 돌발적이고, 위험하고, 시급을 요하며, 조직적이어야 한다는 점에서 통제의 중요성을 인식할 수는 있으나 이러한 자율성의 제약은 경찰관의 자기개발을 억제할 뿐 아니라 사기저하의 주요원인이 된다.

나. 책임과 권한의 불균형

자율성의 부족과 관련된 것으로 권한없는 책임의 부여는 근무의욕을 떨어뜨리고 사기를 저하시킨다. 본 연구의 설문조사에 따르면 업무수행에 있어서 부여되는 책임과 권한의 정도에는 큰 차이가 난다. 아래에 표시된 것처럼 책임부여의 정도는 5점척도상에서 평균 2.01로 책임이 많은 쪽으로 치우쳐있는 반면 권한부여의 정도는 5점 척도상에서 평균 3.53으로 권한이 적은 쪽으로 치우쳐 있다. 따라서 경찰관은 업무수행에 있어서 권한은 별로없고 책임은 지고 있는 것으로 나

타났다.

책임부여정도 : (아주 많다)1-----2▽-----3-----4-----5(전혀 없다)
2.01

권한부여정도 : (아주 많다)1-----2-----3--▽-4-----5(전혀 없다)
3.53

이러한 책임과 권한의 불균형은 다음의 <표 21>에서 더욱 구체적으로 살펴볼 수 있는데, 즉 책임에 대해서는 64.5%가 있다고 응답한 반면 권한에 대해서는 13.9%만이 있다고 응답하여 권한과 책임의 불일치가 상당히 크게 느껴지고 있음을 알 수 있다.

<표 21> 책임 및 권한의 부여정도 (1995년도)

(책임)

아주 많다	약간 있다	보통이다	적은 편이다	전혀 없다
44.4%	20.1%	27.1%	6.9%	0.9%
64.5%		27.1%	7.8%	

(권한)

아주 많다	약간 있다	보통이다	적은 편이다	전혀 없다
3.4%	10.5%	34.9%	32.1%	19.1%
13.9%		34.9%	51.2%	

책임을 비해 자신의 직무수행에 필요한 권한이 부족하고 스스로 의사결정할 수 있는 자율성이 부족한 것은 사기저하의 주요원인이 되고 있다. 본 연구의 설문조사에 따르면 자율성의 부족은 직무만족도, 조직몰입도, 이직의도등에 영향을 주어 경찰관의 사기를 떨어뜨리고 있다.

2. 직무관련 특성

사기에 영향을 주는 직무관련 특성으로는 직무위험도, 근무시간, 보상 또는 처

타났다.

책임부여정도 : (아주 많다)1-----2▽-----3-----4-----5(전혀 없다)
2.01

권한부여정도 : (아주 많다)1-----2-----3--▽-4-----5(전혀 없다)
3.53

이러한 책임과 권한의 불균형은 다음의 <표 21>에서 더욱 구체적으로 살펴볼 수 있는데, 즉 책임에 대해서는 64.5%가 있다고 응답한 반면 권한에 대해서는 13.9%만이 있다고 응답하여 권한과 책임의 불일치가 상당히 크게 느껴지고 있음을 알 수 있다.

<표 21> 책임 및 권한의 부여정도 (1995년도)

(책임)

아주 많다	약간 있다	보통이다	적은 편이다	전혀 없다
44.4%	20.1%	27.1%	6.9%	0.9%
64.5%		27.1%	7.8%	

(권한)

아주 많다	약간 있다	보통이다	적은 편이다	전혀 없다
3.4%	10.5%	34.9%	32.1%	19.1%
13.9%		34.9%	51.2%	

책임을 비해 자신의 직무수행에 필요한 권한이 부족하고 스스로 의사결정할 수 있는 자율성이 부족한 것은 사기저하의 주요원인이 되고 있다. 본 연구의 설문조사에 따르면 자율성의 부족은 직무만족도, 조직몰입도, 이직의도등에 영향을 주어 경찰관의 사기를 떨어뜨리고 있다.

2. 직무관련 특성

사기에 영향을 주는 직무관련 특성으로는 직무위험도, 근무시간, 보상 또는 처

우, 그리고 복지후생등에서 살펴볼 수 있다.

가. 직무위험도

경찰은 그 특성상 일반적으로 타직업과 비교해 위험하고 힘든업무를 수행하는 것으로 인식되고 있는데, 이러한 직무특성은 사망율에서 나타난다.

〈표 22〉 경찰공무원의 사망율 비교 (1993년기준)

	전체공무원	경찰공무원
정원수(A)	899,826	90,081
퇴직자수(B)	35,746	3,056
사망자수(C)	1,756	230
정원대비 사망율(C/A)	0.196%	0.234%
퇴직자수 대비 사망율(C/B)	4.9%	7.5%

자료: 총무처, 1994.

〈표 22〉에서 보는 바와 같이 전체공무원 정원대비 사망율은 0.196%인데 비해 경찰공무원의 경우 0.234%에 달한다. 또한 전체공무원의 퇴직자수에 대한 사망자 비율은 4.9%인데 비해 경찰공무원의 경우에는 7.5%에 이른다. 일반적으로 평균사망율은 전공무원을 통해 동일하다고 가정하면 경찰공무원의 높은 사망율은 경찰의 직무위험도가 상대적으로 높음을 의미한다.

그러나 상대적으로 위험한 직무를 수행하는 경찰관의 근무환경은 이에 대한 예방조치가 충분치 않은 것으로 나타났다. 본 연구의 설문조사에서 나타난 경찰

〈표 23〉 근무환경의 쾌적함과 사고예방보장성에 대한 인식 (1995년도)

그런 편이다	약간 그런 편이다	보통이다	대체로 안 그런 편이다	전혀 그렇지 않다
2.5%	13.6%	35.0%	29.6%	19.2%
16.1%		35.0%	48.8%	

관의 근무환경의 쾌적함과 사고예방 보장성에 대한인식을 살펴보면 다음의 <표 23>과 같다.

위의 <표 23>에 따르면 경찰관은 근무환경의 쾌적함과 사고예방보장성에 대해 상당히 부정적인 인식을 갖고 있는 것으로 나타났다. 즉, 응답자의 16.1%만이 긍정적인 견해를 보인 반면 48.8%가 부정적으로 응답하였다. 이는 경찰관이 위험한 직무에 노출된 채 직무수행을 하고 있음을 나타내는 것으로 이는 경찰관으로 하여금 적극적인 업무수행을 방해하고 사기를 저하시키는 요인이 된다. 이러한 사기저하는 근무환경에 대한 불만족으로 나타나고 있다. 즉 본연구의 설문조사에 따르면 근무환경에 대한 만족도는 다음의 <표 24>에 나타난 바와 같이 17.4%만이 만족한 편인 반면 47.9%가 불만족한 편이다.

<표 24> 근무환경 만족도 (1995년도)

매우만족	대체로 만족	보 통	대체로 불만족	매우 불만족
3.2%	14.2%	34.6%	28.0%	19.9%
17.4%		34.6%	47.9%	

나. 과도한 근무시간(업무량)

과다한 업무부담 및 근무시간은 소극적인 근무로 업무의 질적저하를 가져올 뿐 아니라 정상적인 개인생활 및 여가생활을 어렵게 만들어 무력감이나 권태감을 초래하고 사기의 저하를 가져온다. 우리나라 경찰관의 업무부담량은 여러가지 지표를 사용하여 살펴볼 수 있다. 첫째로, 경찰관 1인당 담당인구의 비교이다.

<표 25> 국가별 경찰관 1인당 담당인구비교 (1992년 기준)

한 국	일 본	스위스	영 국	미 국	프랑스
500	478	397	376	348	268

자료 : 경찰통계년보, 1993.

<표 25>에서 보는 바와 같이 한국의 경찰관 1인당 담당인구는 500명으로 선진국과 비교할 때 상대적으로 높다. 이는 경찰차량이나 시설등의 차이를 고려하지

않는다 하더라도 우리나라 경찰관의 업무부담량이 많음을 나타낸다.

둘째로, 타국가 경찰관과의 비교이외에 우리나라의 타공무원과도 비교할 수 있는데 이는 본 연구의 설문조사를 통해 행해졌으며 그 결과는 다음의 <표 26>과 같다.

<표 26> 타공무원과 비교한 경찰관의 업무량 인식도 (1995년도)

너무 많다	비교적 많다	같다	비교적 적다	매우 적다
45.1%	36.7%	14.9%	2.8%	0.5%
81.8%		14.9%	3.3%	

<표 26>에서 보는 바와 같이 81.8%가 타공무원과 비교해 자신들이 수행하고 있는 업무량이 많다고 응답한 반면 3.3%만이 적다고 응답하였다. 설문지 응답에 기초한 업무량 인식도는 과장표현되어 실제 업무량과는 차이가 있을 수도 있으나, 이러한 응답에 따르면 경찰관이 느끼는 업무부담율은 타공무원에 비해 높고 이로 인해 사기가 저하되고 있음은 주의깊게 고려해야 할 것이다.

특히 파출소의 경찰관은 1인당 하루 평균 16-18시간 근무하며, 외근경찰의 경우 1인당 담당주민수가 1320명에 이르고 2부제를 실시하는 파출소의 경우에도 하루 평균 근무시간은 약 12에 달한다. 참고로 경찰관의 주당근무시간을 살펴보면 다음의 <표 27>과 같다.

<표 27> 주당 근무시간 (1992년 기준)

44시간 미만	44-60 시간	61-83시간	84시간 이상
0.3%	20.9%	24.6%	54.2%

자료원: 경찰예산제도의 개선방안 (요약집), 송대회 편, 한국개발 연구원.

<표 27>에서 보는 바와 같이 거의 모든경찰관이 법정노동시간인 44시간을 초과한 시간외 근무를 하고 있으며 주당84시간 이상 근무하는 경찰관이 과반수 이상을 차지하고 있다. 84시간 근무를 기준으로 보면 시간외 근무시간은 한달 평균 약 160시간에 이르는데 초과근무 인정시간은 파출소의 경우 최고 80시간을 넘지 않기 때문에 (재정원이 인정하는 예산집행지침에 의거하여 결정) 초과근무에 대

한 충분한 보상을 받지 못하고 있다. 또한 시간외 근무수당의 단가도 일반 사기업체가 보통 1.5배(야간) 내지 2.0배(심야)인데 비해 공무원의 경우에는 낮근무와 구별이 없어 경찰관은 적은 보상에 과다한 업무를 수행하고 있는 형편이다(재정원이 인정하는 예산집행지침에 의거하여 결정). 참고로 1994년 예산에 의한 순경의 시간외 수당은 파출소의 경우 월 220,350원이고 외근형사의 경우 월 132,210원이며 내근형사의 경우에는 월 73,450원이다.

이와같은 상황하에서 업무량에 대한 불만은 상당히 높아질 수 밖에 없는데 본 연구의 설문조사에서 나타난 업무량에 대한 만족도를 살펴보면 다음의 <표 28>과 같다.

<표 28> 업무량 만족도 (1995년도)

매우만족	대체로 만족	보 통	대체로 불만족	매우 불만족
1.7%	7.2%	44.6%	28.5%	18.0%
8.9%		44.6%	46.5%	

위의 <표 28>에서 보는 바와 같이 업무량에 대해 8.9% 만이 만족하다고 응답하였으며 46.5%가 불만족하다고 응답하였다. 따라서 과다한 업무량은 이에 대한 만족도에서 나타나듯이 경찰관의 사기를 저하시킨다. 따라서 과다한 업무량은 경찰관 사기저하의 주요원인으로 작용하고 있다.

과다한 업무부담은 그에 대한 보상의 부족에 따른 불만족을 초래할 뿐만 아니라 정상적인 개인생활을 어렵게 만들고 휴식시간의 부족으로 만성적인 피로상태를 야기시킨다. 경찰관의 월 평균 휴일수를 살펴보면 일반공무원과 큰 차이가 있음을 알 수 있다.

<표 29> 경찰관 월 평균 휴일수 (1992년 기준)

2일	3일	4일
20%	18%	16%

자료원 : 경찰예산제도의 개선방안 (요약집), 송대회 편, 한국개발 연구원, 1994

위의 <표 29>에서 보듯이 60%가까운 경찰관은 월 평균 4일 이하의 휴일을 갖

는다. 특히 경찰관의 하루평균 근무시간을 고려할때 휴일수의 부족은 더욱 명확해진다. 과도한 업무는 지,파출소의 경우가 더욱 심각한데, 특히 소장의 경우가 그러하다. 참고로 파출소장의 평균 근무형태를 살펴보면 다음의 <표 30>과 같다.

<표 30> 파출소장의 근무형태

당직	24시간 근무	월 16-22회
일근	09:00-22:00	월 5-10
비번	휴무	월 3-5회

자료: 치안실태조사와 대책, 한국 생산성본부, 1991.

위의 <표 30>에서 보듯이 특정지역의 방범책임자로서 지,파출소장의 경우 비번으로 지정되는 월 3-5회를 제외하면 월 평균 26-28일은 지,파 청사내에서 숙식하며 근무하게 되고 이와같은 과도한 업무는 직원에 대한 관리의 소홀을 초래할 뿐 아니라 피로를 누적시키고 정상적인 가정생활을 어렵게 만든다.

이상에서 살펴본바와 같이 경찰관의 과도한 근무시간과 휴식의 부족은 피로를 누적시키고, 과로로인한 사망의 가능성을 높인다. 하나의 예로써 순직경찰관에 대한 원인을 살펴보면 다음의 <표 31>과 같다.

<표 31> 경찰관 순직현황

	계	원인별 순직경찰관 수							
		범인피격	과로	교통사고	총기오발	헬기추락	연탄가스	익사	기타
1991	69	0	34 (49.3%)	31 (44.9%)	1 (1.4%)	0	0	1 (1.4%)	2 (2.9%)
1992	57	0	22 (38.6%)	35 (61.4%)	0	0	0	0	2 (3.5%)
1993	67	2 (3.0%)	40 (59.7%)	22 (32.8%)	0	1 (1.5%)	0	1 (1.5%)	0

자료: 경찰통계년보, 경찰청, 1993.

<표 31>에서 보는 바와 같이 1991년도 순직경찰관의 49.3%가 과로로 인한 순

직이었으며 1992년도에는 38.6% 그리고 1993년도에는 더욱 증가해 59.7%가 과로로 순직하였다. 과로로 인한 사망비율이 높다는 것은 근무시간이 과다하고 및 업무부담이 크다는 것을 시사하며 이에 따른 보상의 결여는 사기저하의 주요요인으로 작용하고 있다.

다. 보수수준 및 승진적체

보수는 직무수행에 대한 직접적인 반대급부로 생활의 원천이 된다. 따라서 보수수준은 자신 및 가족의 생활을 위하여 가장 큰 관심사가 되는 부분이며 사기에 대한 영향은 매우 크다. 경찰관의 보수수준은 일반공무원과 비교할 때 큰 차이가 없다.

〈표 32〉 경찰공무원의 봉급표 비교 (1994 기준)

경찰공무원(1호봉)		일반공무원(1호봉)	
계급	봉급액	봉급액	직급
치안정감	952,500	952,500	1급
치안감	850,000	850,000	2급
경무관	760,000	760,000	3급
총경	697,000	663,000	4급
경정	615,500	581,000	5급
경감	529,000	475,000	6급
경위	468,000		
경사	418,000	421,000	7급
경장	388,500	373,000	8급
순경	357,500	327,000	9급

자료: 공무원통계, 총무처, 1994.

위의 〈표 32〉에 나타난 바와 같이 경찰관의 봉급은 일반공무원의 급여와 큰 차이를 보이지 않고 있다. 봉급이외에 상여금 및 제수당, 그리고 시간외 근무수당

을 합한 총 월급여를 비교하여도 경찰관이 일반공무원에 비해 결코 낮지는 않다. 그러나 직무수행상의 위험도나 실제 근무시간의 과다를 고려한다면 상대적으로 낮은 수준이라고 볼 수도 있다. 또한 경찰내부적으로도 직무수행상의 위험도나 근무시간에 상응하는 수당이 지급되기 보다는 기능별로 일률적으로 지급되고 있다. 게다가 업무수행에 필요한 비용으로 인건비성 경비중 지과출소 직원에게 지급되는 대민활동비나 수사, 형사, 정보, 대민형사에 지급되는 외근활동비는 매우 부족한 현상이다 (경찰예산제도의 개선방안, 송대희편, 한국개발 연구원, 1994). 이와 같이 경찰관의 근무시간이나 업무량등을 고려할때 보수수준은 상대적으로 낮으며, 따라서 앞에서 살펴본 바와 같이 이에대한 불만족은 매우 클수 밖에 없다.

보수문제는 인건비예산과 관련되어 있는데 경찰예산의 인건비는 일반공무원의 경우와 연계되어 있어 경찰관을 따로 고려하기 어려운 상태에 있다. 따라서 일반공무원에 비해 근무여건과 근무시간등의 면에서 경찰의 사기는 저하되어 있다고 볼 수 있다.

특히 보수수준과 관련하여 나타나는 더 큰 문제는 경찰관의 승진소요년수가 타공무원에 비해 상당히 길다는 것이다. 승진소요년수가 길다는 것은 근속년수가 늘어갈수록 승격의 혜택을 보지 못하므로 보수수준은 상대적으로 낮아진다는 것을 의미한다. 경찰관의 평균 승진소요년수를 타공무원과 비교하면 다음의 표 33와 같다.

〈표 33〉 1직급 평균 승진소요년수

	1983년	1988년	1993년	1994년
전체공무원 평균	5.3	6.3	7.6	7.1
국가공무원	5.0	6.1	7.5	8.3
지방공무원	4.0	5.2	6.1	6.0
소방공무원	5.0	5.6	7.3	6.6
경찰공무원	7.0	8.3	9.6	9.6

자료: 공무원 통계, 총무처, 1994.

〈표 33〉에서 보는바와 같이 경찰공무원의 경우 다른 공무원에 비해 1직급 승

진에 장기간이 소요된다. 이러한 현상은 경찰공무원의 계급이 일반공무원의 직급보다 세분화되어 있는 상태에서 일반공무원 직급과 대응되어 있기 때문에 더욱 심하다. 즉, 일반공무원 6급에 해당하는 경찰공무원의 계급이 경위와 경감의 두 계급으로 나뉘어져 있어 6급에서 5급으로의 승진시 경찰의 경우 2계급을 승진해야만 한다. 이와 같이 세분화된 계급의 직급에의 대응은 경찰공무원의 1직급 평균 승진소요년수를 길게 하는 주 원인이 되고 있다. 승진적체는 상대적인 보수수준의 감소를 의미하고 따라서 사기저하의 주요원인으로 작용한다.

승진적체는 보수수준과의 관련을 통해 사기에 영향을 줄 뿐만 아니라 그 자체로도 근로의욕에 직접적인 영향을 준다. 계급별 경찰관의 평균 승진소요년수를 살펴보면 다음의 <표 34>와 같다.

<표 34> 직급 및 계급별 평균 승진소요 년수 (1993년 기준)

일반공무원		경찰공무원	
직급	승진소요년수	승진소요년수	계급
5급→4급	12.6	7.2	경정→총경
6급→5급	9.7	8.6	경감→경정
7급→6급	7.7	10.2	경위→경감
		3.6	경사→경위
8급→7급	6.3	10.6	경장→경사
9급→8급	4.4	5.3	순경→경장

자료원: 경찰공무원 임용체계 개선방안, 치안연구소, 1994

<표 34>에서 보듯이 경사 및 경감으로의 승진소요년수가 10년 이상으로 장기화되고 있다. 경사로의 승진적체의 심화는 순경에서 경장으로의 자동승진 실시로 나타난 현상으로 이러한 하위계급에서의 자동승진제도는 상위계급에서의 승직적체로 다시 나타나고 있음을 보여준다. 따라서 최근 이러한 승진적체와 관련해 경장에서 경사로의 자동승진제도를 실시하였다. 그러나 이도 장기적으로는 또 다시 경위로의 승직적체를 심화시킬 수 있다. 이러한 승진의 적체는 근로의욕을 감퇴시키고 사기를 저하시키는 요인이 된다.

라. 인사결정의 불공정성

보수나 승진, 이동등을 결정하는 인사절차 및 이들의 분배에 대한 공정성 또한 사기의 주요요인이 된다. 즉, 자신이 투입한 노력, 능력, 경험등과 산출한 업적등에 상응하는 보상을 받지 못하는 경우에 그들의 근무의욕은 떨어지고 사기는 저하될 수 밖에 없다. 1993년의 한 실태조사에 따르면 (김신복외, 공직사회 의식개혁방안 조사연구, 서울대학교 행정대학원, 1993. 8.), 인사조치의 공정성에 대해 일반직 경제부처의 국가공무원이 33.1%, 비경제부처 국가공무원이 36.7%로 긍정적인 응답을 한 반면 경찰공무원은 13.4%만이 긍정적인 응답을 보였다. 또한 아주 불공정하다고 응답한 비율도 타공무원이 3.6-9.5%인데 비해 경찰공무원은 12.1%로 나타났다. 본 연구의 설문조사에 나타난 인사결정의 불공정성은 다음의 <표 35>와 같다.

〈표 35〉 인사결정의 불공정성 (1995년도)
(승진 절차에 대한 불공정성)

매우 공정	대체로 공정	보 통	대체로 불공정	매우 불공정
1.1%	13.5%	43.7%	28.2%	13.6%
14.6%		43.7%	41.8%	

(직무순환 또는 인사배치결정 절차의 불공정성)

매우공정	대체로 공정	보 통	대체로 불공정	매우 불공정
0.6%	8.2%	44.3%	31.9%	14.9%
8.8%		44.3%	46.8%	

(근무평정 절차의 불공정성)

매우공정	대체로 공정	보 통	대체로 불공정	매우 불공정
0.6%	9.6%	47.7%	29.3%	12.7%
10.2%		47.7%	42.0%	

(포상 및 징계결정 절차의 불공정성)

매우공정	대체로 공정	보 통	대체로 불공정	매우 불공정
0.8%	9.3%	40.7%	33.4%	15.8%
10.1%		40.7%	49.2%	

위의 <표 35>에서 보는 바와 같이 승진절차, 직무순환의 결정절차, 근무평정 절차, 그리고 포상이나 징계결정 절차에 있어서 공정하다는 응답은 8.8%에서 14.6% 사이에 불과한 반면 최소 41.8% 이상이 불공정하다고 응답하였다. 따라서 인사결정 전반에 걸쳐 경찰관이 느끼는 불공정성은 상당히 높게 나타나고 있다. 이러한 불공정성 지각은 인사관리에 대한 불만족의 원인이 되고 있을 뿐 아니라 조직몰입도, 직무만족도, 이직의도에도 부정적인 영향을 미치고 있다.

승진, 직무순환, 근무평정 및 포상과 징계 결정절차의 불공정을 좀 더 깊게 이해하기 위해서는 이들에 대한 현황을 파악할 필요성이 있다. 먼저 경찰의 승진제도 및 방법에 대해 살펴보면 다음의 <표 36>과 같이 요약할 수 있다.

<표 36> 경찰공무원 승진방법

계 급	승진구분			
	일반승진		특별승진	자동승진
	심사승진	시험승진		
경무관	X			
총경	X			
경정	X	X		
경감	X	X		
경위	X	X	X	
경사	X	X	X	X
경장	X	X	X	X
승진기준	근평 50% 경력 30% 교육 20%	근평 20% 시험 60% 교육 20%	경찰공무원 승진임용규 정 제 37조	

자료: 경찰공무원 승진임용령 및 공무원임용령

위의 <표 36>에서 보듯이 경찰의 승진제도는 일반승진과 특별승진으로 나뉘어 지고 일반승진에는 시험승진과 심사승진이 있다. 시험승진은 순경에서 부터 경정 까지 광범위하게 적용되는데 이와같이 경찰의 경우 시험승진에 많이 의존하는

이유는 객관성의 확보때문인 것으로 이해할 수 있다. 시험이 기초직무지식의 습득에 필요한 경우도 있으나 시험승진에의 지나친 의존은 승진시험준비에 적합한 보직을 찾아다니거나 시험준비에만 몰두해 업무의 공백을 가져올 수 있다. 역으로 말하면 시험준비를 할 시간적 여유가 없이 많은 일을 해야하는 보직이나 시험보다는 업무에 충실히 임하는 사람에게는 손해보는 느낌을 줄 수 밖에 없을 것이다.

심사승진의 경우 승진심사기준에 의거하는데 이에 대해서는 승진 뿐만 아니라 근무평정 절차에 있어서의 공정성문제가 제기된다. 현행 심사승진기준은 근평 50%, 경력 30%, 그리고 교육 20%로 구성되어 있다. 그러나 3단계에 걸친 심사중 2단계에서 근무성적 점수는 경감이상이 최고 30점 그리고 경사이하는 최고 20점까지 반영되므로 근평 50%는 실제로 20-30% 정도의 역할밖에 하지 못하여 근무의욕을 자극하는 분위기를 만들지 못한다. 뿐만아니라 단계별 승진심사기준은 그때 그때 가중치가 바뀌고 심사과정 및 결과는 공개되지 않는다.

이와같이 근무평정이나 승진심사과정이 불투명한 상황에서 승진 및 근무평정 절차에 대한 의심은 가중될 수 밖에 없으며 불공정성 지각은 높을 수 밖에 없을 것이다. 근무평정기준에 관한 본 연구의 설문조사에 따르면, 근무평정은 개인적 친분관계에 의해 이루어진다는 응답이 26.0%에 달하며, 근무태도와 성격이 16.1%, 성과 또는 업적이 16.1%, 보직이 15.4%, 연공서열 (근속)이 14.1%등을 차지하고 있다. 이러한 현상은 근무평정의 기준 및 심사승진의 절차가 불투명함으로써 나타난 것으로 이해할 수 있으며 경찰관의 사기저하의 직접적인 요인이 된다.

직무순환이나 인사배치에도 비슷한 현상이 나타나고 있다. 즉, 본 연구의 설문조사에 따르면 직무순환이나 인사배치는 원칙없이 정실이 개입되는 경우가 많으며 개인의 욕구나 적성이 잘반영되지 않는 것으로 나타나고 있다. 이를 요약하면 다음의 <표 37>과 같다.

<표 37>에서 보는 바와 같이 인사이동이나 배치에 있어서 원칙이 없이 정실의 개입이 많다는 응답이 40.3%를 차지하고 있는 반면 그렇지 않다는 응답은 19.0%를 차지하고 있다. 또한 인사이동이나 배치에 개인의 욕구나 적성이 반영되고 있다는 응답은 14.0%만을 차지하고 있는 반면에 그렇지 않다는 응답이 56.0%를

지하고 있다. 이러한 현상은 인사이동이나 배치에 있어서 명확한 기준의 부재를 의미하는 것으로 불공정성 지각을 높이고 사기를 저하시키는 요인이 되고있다.

〈표 37〉 인사이동 및 배치 (1995년도)

(원칙없이 정실의 개입)

매우 그렇다	대체로 그렇다	보통이다	대체로 그렇지않다	전혀 그렇지않다
13.3%	27.0%	40.7%	13.3%	5.7%
40.3%		40.7%	19.0%	

(개인욕구나 적성의 반영)

매우 그렇다	대체로 그렇다	보통이다	대체로 그렇지않다	전혀 그렇지않다
3.0%	11.0%	32.0%	28.8%	25.2%
14.0%		32.0%	56.0%	

마. 복지후생

복지후생은 생활의 안정 및 생활수준의 향상을 위하여 시행되는 보수이외의 간접적인 지급부로 이는 구성원의 사기양양에 영향을 준다. 경찰의 복지후생에는 법적으로 강제되는 의료보험과 연금제도등이 있고 법정외 복지후생으로 경찰 자체내에서 수행할 수 있는 주택조합, 경찰관사, 출장자 숙소지원, 경찰병원, 그리고 복리후생비 (체력단련비, 효도휴가비, 가계보조비)등이있다.

앞에서 설문조사를 통해 살펴본바에 따르면 가장 시급히 보완해야 할 복지후생의 지원사항으로는 주택관련문제를 들고 있는데, 이와관련하여 먼저 생활안정의 지표를 대표할 수 있는 주택소유율을 살펴보면 다음의 〈표 38〉과 같다.

〈표 38〉에서 보듯이 경찰관의 주택소유율은 55%로 타공무원과 비교해 낮으며 전체평균 주택소유율인 58.8% 보다도 낮다. 또한 전국민 내집보유율인 79.1% (93년 건설부 통계) 보다는 훨씬 밑돌고 있다. 생활안정지표로서의 주택소유율이 낮다는 것은 경찰관 사기저하의 주요원인이 되고있다.

〈표 38〉 공무원별 주택소유현황 (단위 : 천명)

구분	계	국가공무원	일반공무원	경찰공무원	교육공무원
계	865.1 (100.0%)	549.2 (100.0%)	99.8 (100.0%)	87.3 (100.0%)	270.0 (100.0%)
소유	508.4 (58.8%)	339.0 (61.7%)	58.5 (58.6%)	48.0 (55.0%)	183.3 (67.9%)
무주택	356.7 (41.2%)	210.2 (38.3%)	41.3 (41.4%)	39.3 (45.0%)	86.8 (32.1%)

자료 : 공무원 통계, 총무처, 1994

또한 경찰의 복지후생제도나 시설은 아직 매우 낮은 수준이다. 학자금 용자, 취직알선, 건강진단등의 강화를 통해 생활의 질을 향상시키고 사기를 양양시킬 수 있다. 현경찰의 복지후생 시설은 일부도시의 연금매장 정도이고 지방이나 벽지근무에 따른 주택이나 독신자 숙소도 매우 부족하다. 참고로 관사현황을 살펴 보면 다음의 〈표 39〉와 같다.

〈표 39〉 관사현황

구분	소요	현보유	미보유		
			계	확보대상개소	확보불요개소
계	6,634	1,155	5,479	3,284	2,195
경찰국장	13	12	1	1	—
경찰서장	201	153	48	25	23
지,파출소장	3,210	990	2,220	1,134	1,086
독신경찰	3,210	—	3,210	2,124	1,086

자료 : 치안실태조사와 대책, 한국 생산성본부, 1991.

〈표 39〉에서 보듯이 필요한 관사에 비해 현보유 관사는 아주 부족하다. 물론 지속적으로 관사확충을 위한 예산확보를 해오고는 있으나 아직 충분치는 못한 실정이다. 시급히 보완되어야할 복지후생 지원사항으로 관사확보의 중요성은 앞

에서 이미 살펴본 바 있다.

3. 인간관계적 특성

가. 부서내 의사소통

부서내 구성원들의 신뢰 및 이를 바탕으로 하는 자유로운 의사소통의 정도 또한 사기의 주요원인이 되는데 본 연구의 설문조사에서 나타난 부서내 의사소통을 살펴보면 다음의 <표 40>과 같다.

<표 40> 부서내 구성원의 신뢰도 및 의사소통의 정도 (1995년도)
(신뢰도)

매우 낮음	대체로 낮음	보 통	대체로 높음	매우 높음
2.9%	11.0%	48.5%	30.9%	6.8%
13.9%		48.5%	37.7%	

(자유로운 의사소통)

매우 그렇지않다	대체로 그렇지않다	보 통	대체로 그렇다	매우 그렇다
3.2%	14.8%	48.8%	26.6%	6.5%
18.0%		48.8%	33.1%	

<표 40>에서 보는 바와 같이 부서내에서 구성원들간의 신뢰성은 긍정적인 경우가 37.7%로 부정적인 경우인 13.9%보다 훨씬 높으며 의사소통도 자유롭다는 응답이 33.1%로 그렇지 않다는 응답인 18.0% 보다 높은 것으로 나타났다. 따라서 부서내의 의사소통은 비교적 양호하다고 볼 수 있으며 이는 앞에서 인간관계 만족도가 긍정적인 쪽으로 나타난 것과 일치한다.

나. 리더쉽

상사의 리더쉽 또한 사기에 영향을 주는 주요요인이다. 일반적으로 모든 상황

에서 이미 살펴본 바 있다.

3. 인간관계적 특성

가. 부서내 의사소통

부서내 구성원들의 신뢰 및 이를 바탕으로 하는 자유로운 의사소통의 정도 또한 사기의 주요원인이 되는데 본 연구의 설문조사에서 나타난 부서내 의사소통을 살펴보면 다음의 <표 40>과 같다.

<표 40> 부서내 구성원의 신뢰도 및 의사소통의 정도 (1995년도)
(신뢰도)

매우 낮음	대체로 낮음	보 통	대체로 높음	매우 높음
2.9%	11.0%	48.5%	30.9%	6.8%
13.9%		48.5%	37.7%	

(자유로운 의사소통)

매우 그렇지않다	대체로 그렇지않다	보 통	대체로 그렇다	매우 그렇다
3.2%	14.8%	48.8%	26.6%	6.5%
18.0%		48.8%	33.1%	

<표 40>에서 보는 바와 같이 부서내에서 구성원들간의 신뢰성은 긍정적인 경우가 37.7%로 부정적인 경우인 13.9%보다 훨씬 높으며 의사소통도 자유롭다는 응답이 33.1%로 그렇지 않다는 응답인 18.0% 보다 높은 것으로 나타났다. 따라서 부서내의 의사소통은 비교적 양호하다고 볼 수 있으며 이는 앞에서 인간관계 만족도가 긍정적인 쪽으로 나타난 것과 일치한다.

나. 리더쉽

상사의 리더쉽 또한 사기에 영향을 주는 주요요인이다. 일반적으로 모든 상황

에 가장 적합한 리더십 유형이 존재하기 보다는 상황에 적합한 리더십이 요구된다. 본 연구의 설문조사를 통해서 나타난 상사의 리더십에 대한 만족도는 다음의 <표 41>과 같다.

<표 41> 상사의 리더십에 대한 만족도 (1995년도)

매우만족	대체로 만족	보 통	대체로 불만족	매우 불만족
6.8%	28.8%	46.8%	12.9%	4.7%
35.6%		46.8%	17.6%	

위의 <표 41>에 나타난 바와 같이 전반적으로 상사의 리더십방법에 대해 35.6%가 만족한다고 응답하였고 17.6%가 불만족한다고 응답하였다. 그러나 46.8%인 과반수에 가까운 응답이 중간이 보통에 위치하고 있다. 따라서 사기관리를 위한 리더십 교육 및 훈련이 요구된다.

4. 개인관련 특성

개인관련 특성으로는 개인의 가치관이나 경찰의 선택동기, 자부심등으로 경찰개인의 사기에 영향을 주는 요인이다. 따라서 경찰관 사기관리를 위해서는 적절한 사람을 채용하는 것이 중요하다.

가. 채용방법

채용은 인력을 조직에 유입하는 첫 단계로써 경찰관으로서의 자질과 적성을 갖춘 인력을 확보하는 것이 경찰관 사기관리에 중요함은 앞에서 살펴보았다. 즉, 경찰을 희망직업으로 선택한 경우, 국가와 사회발전을 위한 사명감으로 선택한 경우, 그리고 봉사하기 위하여 선택한 경우 직업에 대한 만족감이 높고 이직의도가 낮음을 고려하면, 경찰관의 사기는 채용과정에서 부터 고려되어야 할 것이다. 문제는 경찰관 채용제도가 적절한 인력을 확보할 수 있도록 설계되어 있는가 하는 것이다. 현행 경찰의 채용제도를 살펴보면 다음의 <표 42>와 같다.

에 가장 적합한 리더십 유형이 존재하기 보다는 상황에 적합한 리더십이 요구된다. 본 연구의 설문조사를 통해서 나타난 상사의 리더십에 대한 만족도는 다음의 <표 41>과 같다.

<표 41> 상사의 리더십에 대한 만족도 (1995년도)

매우만족	대체로 만족	보 통	대체로 불만족	매우 불만족
6.8%	28.8%	46.8%	12.9%	4.7%
35.6%		46.8%	17.6%	

위의 <표 41>에 나타난 바와 같이 전반적으로 상사의 리더십방법에 대해 35.6%가 만족한다고 응답하였고 17.6%가 불만족한다고 응답하였다. 그러나 46.8%인 과반수에 가까운 응답이 중간이 보통에 위치하고 있다. 따라서 사기관리를 위한 리더십 교육 및 훈련이 요구된다.

4. 개인관련 특성

개인관련 특성으로는 개인의 가치관이나 경찰의 선택동기, 자부심등으로 경찰개개인의 사기에 영향을 주는 요인이다. 따라서 경찰관 사기관리를 위해서는 적절한 사람을 채용하는 것이 중요하다.

가. 채용방법

채용은 인력을 조직에 유입하는 첫 단계로써 경찰관으로서의 자질과 적성을 갖춘 인력을 확보하는 것이 경찰관 사기관리에 중요함은 앞에서 살펴보았다. 즉, 경찰을 희망직업으로 선택한 경우, 국가와 사회발전을 위한 사명감으로 선택한 경우, 그리고 봉사하기 위하여 선택한 경우 직업에 대한 만족감이 높고 이직의도가 낮음을 고려하면, 경찰관의 사기는 채용과정에서 부터 고려되어야 할 것이다. 문제는 경찰관 채용제도가 적절한 인력을 확보할 수 있도록 설계되어 있는가 하는 것이다. 현행 경찰의 채용제도를 살펴보면 다음의 <표 42>와 같다.

〈표 42〉 신임순경 공채시험 일정

연도	모집 인원	시 험 일 정					
		공고일	원서접수	신체검사 (1차)	필기시험 (2,3차)	최종합격	
1991	1차	1331	1.30	1.30— 2.18	2.20	2.24	3.21
	2차	879	5. 1	5. 1— 5.15	5.20	5.26	6.29
	3차	655	10.18	10.21—11. 9	11.13	11.17	12.11
1992	1차	406	3. 4	3. 4— 3.18	3.25	3.29	5. 1
	2차	322	4.20	4.20— 5. 9	5.12	5.17	6.19
	3차	483	5.13	5.15— 6. 5	6.10	6.14	7. 9
1993	1차	620	12.15		1. 6	1.11	2.11
	2차	123	4.16		5.11	5.16	6.15
	3차	211	6.18		7. 6	7.11	8.14

자료원: 경찰공무원 임용체계 개선방안, 치안연구소, 1994

〈표 42〉에서 보듯이 신임순경의 공채시험은 연간 3차례에 걸쳐 실시되고 있다. 그러나 공고일, 원서접수 기간, 신체검사 및 필기시험 일자에는 일관성이 없어 보인다. 이러한 부정기적인 모집 및 채용은 경찰관 희망자의 시험준비를 어렵게 만들뿐 아니라 공고에 대한 정보를 놓치는 경우도 있을 수 있다. 또한 우연한 기회에 우연히 시험에 응시에 합격할 가능성도 배재할 수는 없다. 이러한 경우 경찰관으로서의 자질 및 적성을 갖고있지 않은 사람의 채용 가능성은 커진다고 할 수 있다. 따라서 모집을 정기화하고 모집계획을 적극적으로 홍보하려는 시도가 이루어지고 있다 (연구기획 종합보고서: 단기대책편, 경찰청 참조).

그러나 모집의 정기화만으로 문제해결이 다되는 것은 아니다. 고려해야 할 또 하나의 사항은 누구를 채용할 것인가를 결정하는 방법이다. 현행 채용제도는 시험에 상당부분 의존하고 있다. 순경공채의 경우 시험과목은 다음과 같다.

필기시험 1차: 국어, 국사, 영어, 전자계산일반

필기시험 2차: 국민윤리, 사회 (경제, 경영, 사회, 문화)

이러한 교양위주의 6과목에 대한 시험은 경찰관 선발의 특성을 반영하고 있지 못할 뿐 아니라 과중한 시험부담은 진정으로 경찰직을 희망하는 사람에게 심적 부담을 주어 응시를 포기하게 만들가능성도 있다. 또한 시험에 의존하는 채용기준은 진정으로 경찰관으로서 필요한 자질이나 적성에 대한 고려를 하기 어렵다. 이에 따라 경찰관으로서의 적성과 인성이 결여된 부적격자를 배제하기 위하여 적성검사를 실시하고 있고 1993년 부터는 우리나라 경찰직무특성에 맞는 새로운 경찰전용 적성검사프로그램을 개발하여 사용하고 있는데 그 내용은 다음과 같다.

성격검사: 성격의 특질 및 정신건강측면 평가
 U-K 검사: 직무수행관련 적응경향 측정
 일반능력검사: 직무수행관련 인지능력 평가
 흥미검사: 경찰직무에 대한 관심과 흥미 파악
 전기적 자료검사: 과거활동의 분석으로 미래행동에측

그러나 적성검사는 단순히 부적격자를 선별하는 소극적인 측면에만 사용되고 있으며 사기와 관련한 적극적이 이용은 안되고 있는 형편이다. 따라서 경찰의 선택동기가 사기와 깊은관련이 있음을 고려할 때, 이에대한 채용기준은 미미한 상태이다. 또한 순경의 공채이외에 경찰의 입직경로는 다양한데, 사기의 측면에서 보면 간부후보생과 경찰대학 출신이 긍정적인 편으로 나타났다. 따라서 입직경로도 사기관리를 위해 재고해야 할 것이다.

〈표 43〉 타 공무원 신규채용자의 교육수당 지급현황 (1993년)

구 분	교육기간	지급기준	월지급액	비 고
행정직(일반) 9급	4주 내외	월급지급	222,500원+수당	선임용 후교육
검찰사무직 9급	6주	(상동)	237,000원+수당	(상동)
세무직 9급	12주	(상동)	222,500원+수당	(상동)
소방사	12주	(상동)	243,000원+수당	(상동)
행정직(채신) 9급	4주	예산의 범위내에서 임용예정직급1호봉	222,500원	선교육 후임용
교정직 9급	6주	(상동)	예산미확보	(상동)

사기는 채용상에서 뿐만아니라 채용후에도 고려되어야 한다. 특히 신규채용후 어떻게 다루어지는가는 사기에 큰 영향을 줄 것이다. 다음의 <표 43>에서 보듯이 신규채용한 순경에게 교육기간중 지급되는 교육수당은 월 10만원(1994년 기준)이다. 이는 채용후 선교육후 임용이라는 체계로 운영되기 때문이다. 반면에 일반 공무원 신규채용자에게는 대부분 임용예정직급 1호봉으로 책정되어 이에 상응하는 봉급과 수당까지 지급된다.

특히 신규채용 경찰공무원의 교육수당은 장기간 (24주)의 교육으로 인해 기본 생활비에도 절대적으로 부족하고 이는 곧 사기저하의 원인이 되고 있다. 이로 인해 다음의 <표 44>에서 보는 바와같이 신임교육중 자퇴인원수가 증가하게 된다.

<표 44> 신임교육 자퇴인원 현황

구분	1990년	1991년	1992년
교육인원(A)	9,267	6,079	7,265
자퇴인원(B)	264	320	349
B/A	2.85%	5.26%	4.80%

자료: 경찰청

따라서 신규채용 경찰관에 대한 교육수당은 경찰에 입직한 초기부터 사기를 저하시키는 요인으로 작용하고 있다.

VI. 경찰관의 사기관리 방안

앞에서 경찰관 사기에 영향을 주는 요인을 크게 조직관련 특성, 직무관련 특성, 인간관계적 특성, 그리고 개인관련특성으로 살펴보았다. 이에 따라 경찰관의 사기관리 방안도 이들을 중심으로 살펴보려고 한다.

1. 조직관련 특성

경찰관의 사기를 저하시키는 조직관련 특성으로는 업무수행상의 자율성 부족과 책임과 권한의 불일치를 들 수 있다. 그렇다면 경찰관의 업무수행상 자율성의 부족과 책임과 권한의 불일치를 발생시키는 원인은 무엇인가? 그들의 원인을 살펴봄으로써 경찰관의 사기진작을 위한 방안을 강구할 수 있다.

경찰관의 업무상 자율성이 부족한 주된 원인은 경찰조직의 위상과 관련되어 있다. 경찰조직은 1945년 10월 21일 미군정청 산하 경무국으로 설치된 후 1948년 정부수립시 내무부 산하 치안국으로 축소 조정되었다. 그 이후 경찰은 환경의 변화와 함께 경찰의 위상을 정상화시키려는 노력을 계속해왔다. 이에 따라 1974년 치안국을 치안본부로 승격시켰으며, 1991년에는 내무부 소속의 치안본부를 외청으로 독립시켜 경찰청을 설치하였다. 이러한 일련의 조직개편은 경찰의 위상을 높이고 독립성을 확보해 가는 방향으로 움직이고 있다고 볼 수 있다.

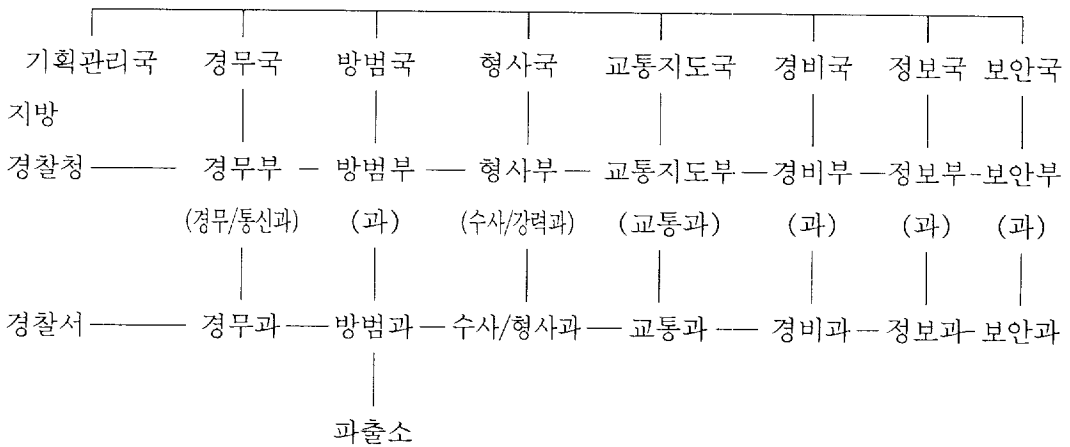
물론 현재의 경찰청은 내무부의 외청으로 완전한 독립관청이 아니므로 독립된 관청으로의 개편이 요구되지만 우선적으로 경찰내적으로 경찰은 스스로 독립적인 위상정립에 힘써야 한다. 이를 위해서는 첫째로 현재 분산규정되어 있는 경찰의 조직, 인사, 적용법규등을 통합보강함으로써 경찰내적 통합을 이루어야 한다. 둘째로, 경찰은 타부처의 협조업무 수행시 타부처에 의해 지휘감독을 받고 있는데 이에대한 재조정이 필요하며 권한과 책임을 명확히 해야한다. 예를 들어 수사업무의 경우 경찰에게 독립된 수사권이 부여되어 검찰과의 협력체계에서 1차 수

사는 경찰이 단독으로 수행할 수 있고 이에 대한 책임을 지며 2차 수사는 검찰이 책임을 지고 수행하도록 하는 업무수행의 범위와 이에따른 책임 및 권한을 명확히 해야한다. 이를 위해서는 법의 보장이 요구된다. 타기관과의 협조업무에 관한 사항은 다음의 직무관련 특성에서 좀 더 자세히 살펴보고자 한다.

자율성의 부족 및 책임과 권한의 불일치는 경찰조직의 외적특성에 의해 영향을 받을 뿐 아니라 내적 특성에서도 부분적으로 기인하는 것인데, 이는 경찰조직의 형태를 통해 살펴보아야 할 것이다. 경찰조직의 특성으로는 계급중심의 명령, 복종에 기초한 관료제 뿐 아니라 경찰본부조직의 기능별 분화와 경찰서의 지역적 분화가 연결된 매트릭스형을 들 수 있다. 매트릭스형 경찰조직을 예시하면 다음의 그림 2와 같다.

〈그림 2〉 현행 경찰의 조직체계

중앙 경찰청



이와같은 매트릭스 형태의 조직에서 관료제적 명령, 복종체계는 상하경찰기관들간의 책임과 권한을 불명확하게 하고 관서 책임자의 소신있는 업무처리자세를 확립하기 어렵게 만들며 상급관서의 책임없는 지시와 업무관여가 많은 편이다. 따라서 상하기관간의 역할 재정립이 확실히 이루어져 책임있는 업무처리를 할 수 있는 기반의 마련이 필요하다. 즉, 상급기관의 기능부서와 하급기관의 기능부서와의 역할 및 책임, 권한관계뿐 아니라 지역별 하위 책임기관과의 역할, 그리

고 책임과 권한관계가 명확히 정의되어야 할 것이다.

예를들면 지방분권화의 개념을 도입하여 일부기능이나 업무는 지역별로 권한을 위임하여 수행하도록하고 일부기능이나 업무만 중앙에서 수행함으로써 수직적인 상하기관간의 역할 및 기능의 중복을 피할 수 있다. 지역별로 위임될 수 있는 기능이나 업무로는 방법, 교통, 경비등을 들 수 있으며 지역간의 협조가 긴밀해야 하는 분야인 정보나 보안, 그리고 형사의 경우는 중앙에서 전담하여 수행토록 할 수 있다. 물론 지역별로 분권화되는 기능이나 업무의 경우에도 경찰서별로 위임될 수 있는 것과 지방경찰청별로 위임될 수 있는 것들을 구분할 필요가 있다. 즉, 지역별 분권화의 경우 소지역단위로 분권화할 수 있는 기능이나 업무와 광역별로 분권화할 수 있는 기능이나 업무를 구분함으로써 업무수행의 효율화를 꾀함과 동시에 자율적이고 책임있는 업무수행의 여건조성으로 경찰관 사기진작에도 도움이 될 것이다. 이러한 부분적 지역별 분권화는 지방자치라는 시대적 조류와도 일치하는 것으로 볼 수 있다. 또한 이러한 지역별 기능이나 업무의 분권화는 경찰업무의 기능별 운영을 위한 기초가 되어 경찰관의 전문화를 촉진시키는 역할을 하게될 것이다.

2. 직무관련 특성

경찰관의 사기를 저하시키는 직무관련 특성은 위험하고 열악한 근무환경하에서 과다한 업무를 수행하고 있으며, 더군다나 이에대한 보상수준이 미흡하고 승진적체로 인해 보수에 대한 불만을 가중시키고 있으며 복지후생 또한 열악하다는 데 있다. 첫째로, 업무량 (근무시간)의 과다에 초점을 맞추어 그 원인을 찾아보자.

가. 과다한 근무시간 및 업무량의 개선

업무량 또는 근무시간이 과다하다는 것은 일차적으로 인원의 부족에 따른 것이다. 따라서 적정정원의 확보가 요구된다. 경찰관의 년도별 정원은 꾸준히 증가되어 왔는데 인구수 대비 경찰관 정원의 년도별 비교는 다음의 <표 45>에 나타

고 책임과 권한관계가 명확히 정의되어야 할 것이다.

예를들면 지방분권화의 개념을 도입하여 일부기능이나 업무는 지역별로 권한을 위임하여 수행하도록하고 일부기능이나 업무만 중앙에서 수행함으로써 수직적인 상하기관간의 역할 및 기능의 중복을 피할 수 있다. 지역별로 위임될 수 있는 기능이나 업무로는 방법, 교통, 경비등을 들 수 있으며 지역간의 협조가 긴밀해야 하는 분야인 정보나 보안, 그리고 형사의 경우는 중앙에서 전담하여 수행토록 할 수 있다. 물론 지역별로 분권화되는 기능이나 업무의 경우에도 경찰서별로 위임될 수 있는 것과 지방경찰청별로 위임될 수 있는 것들을 구분할 필요가 있다. 즉, 지역별 분권화의 경우 소지역단위로 분권화할 수 있는 기능이나 업무와 광역별로 분권화할 수 있는 기능이나 업무를 구분함으로써 업무수행의 효율화를 꾀함과 동시에 자율적이고 책임있는 업무수행의 여건조성으로 경찰관 사기진작에도 도움이 될 것이다. 이러한 부분적 지역별 분권화는 지방자치라는 시대적 조류와도 일치하는 것으로 볼 수 있다. 또한 이러한 지역별 기능이나 업무의 분권화는 경찰업무의 기능별 운영을 위한 기초가 되어 경찰관의 전문화를 촉진시키는 역할을 하게될 것이다.

2. 직무관련 특성

경찰관의 사기를 저하시키는 직무관련 특성은 위험하고 열악한 근무환경하에서 과다한 업무를 수행하고 있으며, 더군다나 이에대한 보상수준이 미흡하고 승진적체로 인해 보수에 대한 불만을 가중시키고 있으며 복지후생 또한 열악하다는 데 있다. 첫째로, 업무량 (근무시간)의 과다에 초점을 맞추어 그 원인을 찾아보자.

가. 과다한 근무시간 및 업무량의 개선

업무량 또는 근무시간이 과다하다는 것은 일차적으로 인원의 부족에 따른 것이다. 따라서 적정정원의 확보가 요구된다. 경찰관의 년도별 정원은 꾸준히 증가되어 왔는데 인구수 대비 경찰관 정원의 년도별 비교는 다음의 <표 45>에 나타

나 있다.

〈표 45〉 인구수 및 경찰관 정원의 변화

년	도	1960	1970	1975	1980	1985	1990	1991	1992	1993
인구수 (천만)		2499	3146	3471	3744	4045	4279	4385	4455	4455
앞년도대비 증가율 (%)			25.89	10.33	7.87	8.04	5.78	2.48	1.60	0.00
경찰관정원 (만)		3.3	4.3	4.4	5.6	6.0	8.0	8.5	8.9	9.0
앞년도대비 증가율 (%)			30.30	2.33	36.36	7.14	16.67	6.25	4.71	1.12

자료원: 경찰통계연보, 1993

위의 〈표 45〉에 따르면 특히 최근에 경찰관의 정원은 인구수의 증가율에 비해 높게 증원되고 있음을 알 수 있다. 이는 인구의 증가에 따른 치안수요의 증가보다 더많이 경찰관의 정원을 증원함으로써 경찰관의 업무량 또는 근무시간의 부담을 줄이고 치안서비스의 질을 향상하려는 의도로 볼 수 있다. 이러한 지속적인 증원에도 불구하고 아직까지 경찰관의 업무부담은 가중한 것으로 나타나고 있다. 따라서 적정정원을 위한 충원이 추가적으로 요구되는데 이를 위해서는 예산의 확보가 선행되어야 한다. 그러나 경찰정원의 확대를 위한 예산의 확보만이 반드시 능사는 아닐 것이다. 왜냐하면 능률 또는 효율성을 고려해야 하며 현재 경찰의 승진문제를 포함한 내부인력의 흐름도 고려해야 하기 때문이다.

이러한 점들을 고려해 볼 때 경찰관의 업무부담을 줄이는 방안으로 1983년 부터 시행한 의무경찰제도를 활성화하는 방안도 강구할 수도 있다. 물론 의무경찰제도의 활성화를 위해서는 이들 인력의 질이 고려되어야 한다. 먼저 의무경찰의 정원과 근무처의 현황을 살펴보면 다음의 〈표 46〉과 같다.

〈표 46〉 의무경찰 정원 및 근무부서 (1993. 1. 기준)

구	분	계	파출소	방법순찰대	기 동 대	단순부서	기 타
정	원	35,605	1,200	13,286	13,365	7,352	402

〈표 46〉에 따르면 의무경찰의 정원 35,605명 중 대부분이 방법순찰대와 기동대에 배치되어 있음을 알 수 있다. 반면에 업무부담이 가중한 지,파출소의 경우

에는 정원의 3.37%만이 할당되어 있는 형편이다. 이와같이 의무경찰의 활용이 미흡한 이유는 업무특성 및 인력의 질에 따른 현상으로 보여진다. 그러나 의무경찰에 대한 교육 및 훈련의 강화를 통하여 현재보다 더많은 다양한 직무에의 배치가 가능하도록 함으로써 경찰의 인건비 부담이나 경찰인력의 내부흐름에의 영향을 극소화하는 동시에 현경찰관의 업무부담을 줄일 수 있을 것이다. 또한 의무경찰의 인력의 질이 문제시되는 경우 담당업무를 맡기기 보다는 담당업무의 보조로서 다양한 분야에 활용하는 방안도 강구할 수 있다.

과중한 업무부담의 원인이 인원의 절대부족에 기인하기도 하지만 불필요한 업무나 주변업무의 과다에서 비롯되기도 한다. 본 연구의 설문조사에서 나타난 불필요하고 형식적인 업무수행의 정도는 다음의 <표 47>과 같다.

<표 47> 불필요한 업무의 정도 (1995년도)

(꼭 필요한 업무)

전혀 그렇지않다	대체로 그렇지않다	보통이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
3.0%	11.2%	39.2%	33.7%	12.9%
13.2%		39.2%	46.6%	

(단순히 형식적인 업무)

전혀 그렇지않다	대체로 그렇지않다	보통이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
10.5%	29.6%	36.6%	17.5%	5.8%
40.1%		36.6%	23.3%	

<표 47>에서 보는 바와 같이 현재 수행하고 있는 직무상의 일들이 경찰업무수행에 꼭 필요한 일이라는 데 대하여 46.6%가 그렇다고 응답하였으며 13.2%는 그렇지 않다고 응답하였다. 또한 39.2%가 보통이라고 응답하였다. 또한 현재 수행하고 있는 일에 단순히 형식적인 것들이 많이 있다는 데 대하여는 40.1%가 그렇지 않다고 응답하였고 23.3%가 그렇다고 응답하였으며 보통이라고 응답한 경우도 36.6%를 차지하고 있다. 따라서 불필요하고 형식적인 업무가 상당부분 존재하고 있음을 알 수 있다.

따라서 경찰관의 업무부담을 감소시키는 방안으로 경찰 본연의 업무에 비추어 불필요한 업무의 제거할 필요가 있다. 과중한 업무부담은 파출소의 경우에 더욱 심각하게 나타나므로 우선 이들에 대한 업무를 중심으로 살펴보도록 하자.

〈표 48〉 지·파출소 업무내용

단위업무	세부업무처리 내용	전체업무중 시간비중
소내 및 대기	<ul style="list-style-type: none"> - 자체경비 - 청사내,외 환경정리 - 전통 및 전화 수리 - 공문서 발송 및 접수 - 민원사건 접수처리 - 지역무기고 순찰 - 금융기관 비상벨 점검 - 신고사건 출동 	57%
순찰	<ul style="list-style-type: none"> - 불심검문 - 법령의 집행 및 국민보호 - 범죄예방 - 견문수집 - 제사범 단속 	17%
방법단속	<ul style="list-style-type: none"> - 고물상 임검 - 검문검색 - 주민계몽 및 지도 - 견문수집 - 교통정리 	10%
제조사	<ul style="list-style-type: none"> - 소재수사 - 신원조사 - 수배자 검거 - 형집행장 집행 - 사실조사 	5%
등서	<ul style="list-style-type: none"> - 교육 및 훈련 - 문서체송 - 피의자 호송 - 사격 	5%
동원근무	<ul style="list-style-type: none"> - 행사장 경비 - 다중범죄 진압 - 경호경비 	6%

자료: 치안실태조사와 대책, 한국생산성 본부, 1991

위의 〈표 48〉에서 보는 바와같이 세부업무내용중 전통, 전화수리, 공문서 발송 및 접수, 청사자체 경비, 각종 사실조사 및 벌과금 징수, 문서체송등은 경찰서 하부단위로서의 행정기능을 수행하는 것이다. 따라서 파출소는 그의 고유기능인 단

위지역의 순찰 및 방법활동에 투입되는 시간은 전체 근무시간의 23%정도에 불과하고 상당부분 하부행정관서로서의 기능을 수행하고 있다. 이러한 일선행정집행기능은 경찰서 및 경찰의 상급기관으로 부터 하달된것 뿐 아니라 타부처 협조업무가 포함되어 있는데 예비군 무기고 관리, 벌과금 징수와 소재확인 업무, 그리고 제조사 업무들이 그것이다.

특히 타부처 협조업무는 과출소의 업무량을 가중시킬 뿐 아니라 관리책임에 대한 심리적 부담감과 함께 경찰의 위상과 관련된 경찰의 타부처 종속감을 주고 있다. 타부처의 협조업무에 따른 과출소의 업무부담의 정도를 살펴보기 위하여 10개 과출소의 제조사관련 월평균 건수를 예시하면 다음의 <표 49>와 같다.

<표 49> 월평균 제조사관련 건수

기 관	협조업무 내용	월평균 건수
검찰청	벌과금징수, 소재수사	59
경찰서	소재수사, 사실조사	59

자료원 : 치안실태조사와 대책, 한국생산성 본부, 1991

위의 <표 49>에서 보는 바와같이 월평균 제조사 건수는 113건이고 이중 반이 검찰청 협조업무에 의한 것이다. 더군다나 타부처 협조업무들은 과출소의 본연의 기능과는 무관하며 오히려 업무가중으로 민생치안의 역량을 약화시키고 경찰관의 심리적 부담감만 증대시키는 역기능을 초래하므로 이들은 본래의 주관부서로 이관하는 것이 가장 근본적인 해결책이 될 것이다. 이를 위해서는 관련법규의 개정이 요청된다.

만일 주관부서에서 업무수행이 곤란한 경우에는 협조업무에 대해서는 예산을 통해 보상해주는 시스템을 마련하는 것도 고려할 필요가 있다. 즉 내부거래제도를 통해 업무의 협조에 따른 댓가를 지불하는 것이다. 그럼으로써 경찰은 추가적인 업무에 대한 보상을 받을 수 있을 뿐 아니라 경찰의 위상도 정립될 수 있다.

타부처의 협조업무 이외에 경찰업무에 있어서도 비효율적이고 불필요한 부분은 존재한다. 경찰관의 업무부담을 가중시키는 대표적인 것으로는 문서위주의 행정이다. 구두나 전화로 결정하여도 될 사항을 반드시 문서로 작성하여 결정하거

나, 다단계 결재과정을 거치면서 수정되거나 상사의 질문에 답하기 위해서 이미 알고 있는 사실이나 기안내용과는 관련없는 부수적인 내용을 포함시키거나, 일했다는 표시로 과거의 내용까지 모두 포함시키거나, 맞춤법등의 사소한 착오에도 문서를 재작성하는 등의 형식적인 문서위주의 업무수행은 과다한 시간적 낭비를 가져온다 (홍성삼, 경찰의 조직구조와 의사결정에 관한 연구, 경찰대학, 1992). 물론 반드시 문서로 작성되어야 할 업무도 있으나 형식적인 문서위주는 불필요하게 업무부담만 가중할 뿐이다. 이러한 지나친 문서중심의 행정은 지역방법단위인 파출소에도 적용되고 있다. 예로써 8개 파출소의 1990년 상반기의 월평균 문서수발 건수는 다음의 <표 50>과 같다.

<표 50> 파출소 월평균 문서수발 건수

구 분		평 균	합 계	비 율
경찰서	접수	115	211	70%
	보고, 발송	95		
타기관	접수	21	25	8%
	보고, 발송	4		
민원, 기타	접수	38	64	21%
	보고, 발송	26		
총계	접수	174	300	100%
	보고, 발송	126		

자료원 : 치안실태조사와 대책, 한국생산성 본부, 1991

<표 50>에 따르면 접수 및 보고와 발송을 포함한 월평균 문서처리량은 총 300 건이고 이중 70%가 경찰내적인 것으로 나타나있다. 이들 문서중 상당부분은 지시자체에 의미가 있는 것이나 건수위주의 실적보고이고 특정 파출소의 지역방법 활동 수행과는 무관한 것이다.

이와같은 문서위주의 행정은 업무부담만 가중시킬 뿐 민생치안의 질 향상에는 전혀 도움이 되지 않는다. 따라서 필요한 문서는 간결화하여야 하며 수시로 획일적으로 각종 제조사나 보고를 하달하기 보다는 일정양식에 의거하여 정해진 때

에 정기적으로 보고하는 시스템으로 바뀌어야 할 것이다. 전산시스템의 도입은 이러한 정례적 보고를 간단하고 신속하게 하는데 도움을 줄 것이다. 또한 불필요한 문서는 과감히 없애고 구두 의사소통이나 간단한 메모를 통한 의사소통을 활성화함으로써 문서작성에 따른 업무부담을 감소시킬 수 있다.

경찰관의 업무부담을 가중시키는 또 다른 요인은 각종 지원 및 동원근무체제에서 찾을 수 있다. 다음의 <표 51>은 5개 경찰서를 중심으로 지원근무의 현황을 파악한 것이다.

<표 51> 경찰서의 월 지원근무현황

구 분	영등포서	부 천 서	울 산 서	광주북부서	완 도 서	평 균
일제검문검색	3회	1회	1회	4회	5회	3회
방법순찰	3회	8회	8회	—	3회	4회
경비동원	1회	4회	1회	4회	1회	3회

자료 : 치안실태조사와 대책, 한국생산성 본부, 1991

위의 <표 51>에서 보듯이 경찰서의 지원근무는 평균적으로 일제검문검색은 월 3회, 방법순찰은 월 4회, 그리고 경비동원은 월 3회 정도로 나타나고 있다. 이와 같은 지원근무에 의하여 경찰관의 근무시간은 연장되고 있다. 게다가 일제검문검색과 같은 지원근무 중에는 실적에서 나타나듯이 형식적인 것으로 실제 효과가 별로 없는 것들도 포함되어 있다. 따라서 지원 및 동원에 따른 과다근무시간의 문제를 해결하기 위해서는 이에대한 지휘관들의 인식변화가 선행되어야 하는데 이를 위해서는 비용개념을 도입하는 것이 도움이 될것이다. 즉 1인당 지원 또는 동원되는 횟수를 정해놓고 이를 초과할 경우 이에대한 초과수당을 지불하는 것이다. 그러므로써 경찰관들은 지원이나 동원에 대한 보상을 받을 수 있을 뿐 아니라 지원이나 동원에 지출된 인건비를 통해 형식적이고 불필요한 지원이나 동원을 줄일 수 있을 것이다.

나. 보상결여 및 승진기회부족의 개선

경찰관 사기저하에 영향을 주는 또 하나의 주요요인은 열악한 근무환경하에서 위험하고 과도한 업무수행을 하는데 대한 보상의 결여에 있다. 그렇다면 그러한 보상결여의 원인은 무엇인가? 첫째로 보수수준에서 찾아볼 수 있다. 보수체계 자체만을 살펴보면 경찰관은 일반공무원과 별차이가 없지만 직무의 위험도나 근무환경을 고려할 때 보수수준의 개선은 필수적이다. 특히 직무와 관련된 수당의 현실화는 경찰관의 사기증진 뿐 아니라 본연의 업무수행을 위해서도 시급히 이루어져야 할 것이다.

특히 직급별 보수체계에 있어서 경찰관의 경우 타공무원과 차이가 나지 않는다 하더라도 타공무원과의 보수를 장기적으로 비교해 보면 경찰관의 경우 승진적체로 인해 근속년수가 증가함에 따라 점차적으로 낮아지고 있다. 승진적체는 단순히 그 자체로서 사기저하를 가져올 뿐아니라 보수에 미치는 영향 또한 매우 심각하다고 볼 수 있다. 이러한 승진적체의 원인은 인력구조에서부터 살펴보아야 할 것이다. 경찰관의 인력구조의 변화는 다음의 <표 52>에 나타나 있다.

<표 52> 계급별 인력구성비의 변화

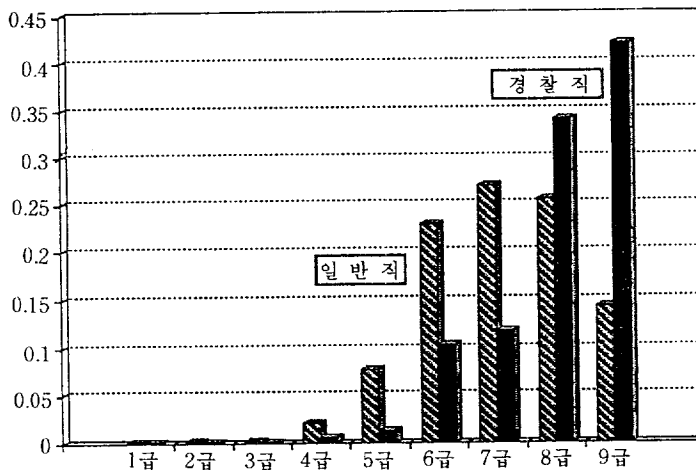
년도	계급별 정원 및 구성비율 (%)										총정원
	정감	치안감	경무관	총경	경정	경감	경위	경사	경장	순경	
1987	3	10	42	381	767	1748	5780	9206	20670	27561	66169
	0.005	0.015	0.063	0.576	1.159	2.642	8.735	13.913	31.239	42.652	
	12.2					87.8					
1989	3	11	45	392	809	1782	5958	9429	21642	30479	70551
	0.004	0.016	0.060	0.546	1.109	2.520	8.395	13.330	30.704	43.315	
	12.7					87.3					
1990	3	11	45	408	906	1853	6781	10131	26927	32960	80026
	0.004	0.014	0.062	0.539	1.113	2.452	8.474	13.116	31.177	43.047	
	12.7					87.3					
1991	4	15	44	424	1105	1873	7234	10434	28865	34872	84931
	0.004	0.018	0.056	0.510	1.131	2.316	8.474	12.660	33.648	41.187	
	12.5					87.5					
1992	4	15	44	427	1129	1901	7425	10575	30520	37051	89092
	0.004	0.017	0.049	0.479	1.267	2.134	8.334	11.870	34.257	41.587	
	12.3					87.7					
1993	4	15	44	427	1130	1909	7455	10615	30626	37882	90108
	0.004	0.017	0.049	0.474	1.254	2.119	8.273	11.780	33.988	42.041	
	12.2					87.8					

자료원: 경찰통계연보, 1994

위의 <표 52>에서 보는 바와 같이 경찰관의 정원대비 계급별 인력의 구성에 있어서 간부의 비율은 1989년 이래로 약간씩 감소하고 있는 반면 비간부의 비율은 상대적으로 약간씩 증가하는 추세에 있다. 먼저 치안감의 경우를 살펴보면 1991년 4명의 증원에 따라 그구성비율이 증가하였으나 그 이후에는 일정정원을 유지하고 있다. 경무관의 경우에는 경찰관 총정원의 증가에도 불구하고 거의 일정한 수를 유지하고 있어 상대적으로 총정원 대비 구성비율이 감소하고 있다. 총경의 수는 경찰관 총정원의 증가에 따라 증가는 하고 있으나 총정원의 증가율에 미치지 못하여 그 구성비율은 상대적으로 감소하고 있다. 경정의 수도 총정원의 증가에 따라 증가하고 있으며 그증가율은 총정원의 증가율보다 높을 때도 있고 낮을 때도 있어 그 구성비율은 증가하기도 하고 감소하기도 한다. 경감과 경위의 경우에는 둘 다 경찰관 총정원의 증가에 따라 그 숫자는 증가하지만 증가비율은 상대적으로 낮으므로 정원대비 구성비율은 점점 감소하고 있다. 따라서 이와같은 추세로 경찰관의 정원이 증가하는 한 승진적체의 문제는 점점 더심각해질 것으로 기대된다.

승진적체 및 보수수준과의 관계를 좀 더 자세하게 살펴보기 위하여 경찰관의 계(직)급별 인력구조와 일반공무원의 직급별 인력구조를 비교해 보면 다음의 <그림 3>과 같다.

<그림 3> 경찰관과 일반공무원의 인력구조 비교



위의 <그림 3>에서 보는 바와 같이 경찰관의 인력구조는 일반행정직의 그것과는 다른 형태를 보이고 있다. 즉, 경찰관의 인력구조는 피뢰침형으로 8, 9급인 경장과 순경에 비해 7급인 경사와 6급인 경위와 경감의 인원비율이 급격히 감소하며 또한 5급인 경정과 4급인 총경의 인원비율이 6, 7급에 비해 급격히 감소하고 있다. 이에 반해 일반공무원의 인력구조는 종형에 가까와 6, 7급의 인원비율이 8, 9급에 비해 상대적으로 많으며 4, 5급의 인원비율도 경찰관에 비해 상당히 많은 편이다. 인력구조 형태에 있어서의 이러한 차이는 승진연한 및 평균보수수준에 영향을 준다. 즉, 총정원이 동일하다고 가정하면 경찰관의 경우 상위 직(계)급으로의 승진기회가 상대적으로 적을 뿐 아니라 대부분의 인원이 보수수준이 낮은 직급에 몰려 있으므로 1인당 평균 보수수준이 일반공무원에 비해 낮다.

이와같은 인력구조 형태의 차이는 경찰관의 업무가 상대적으로 쉽고, 단순하고, 적은 것으로 가정한다면 이해가 된다. 그러나 실제로 경찰관의 업무는 그 위험도가 크며 근무환경도 열악하고 더군다나 업무량이 과중하여 업무의 질저하로 이어진다. 또한 앞으로 치안서비스의 질을 더욱 높이기 위해서는 높은 질의 경찰인력을 확보하는 것이 필수적이다. 따라서 경찰관의 사기에 영향을 주는 승진적체, 이에 따른 보수수준의 열악, 과중한 업무량등은 인력구조의 개편에 기초를 두어야 할 것이다.

<표 53> 현 경찰관의 계급과 직책의 관계

직급	계급	직 책					
		파출소	경찰서	지방경찰청	서울(지방)경찰청	중앙경찰청	
1	정감				청장	차장	
2	치안감			청장	차장	국(관)장	
3	경무관			차장	부(단)장		
4	총경			서장	과장	과(대)장	과장
5	경정		과장	계장	계장		
6	경감	소장	계장				
	경위						
7	경사						
8	경장						
9	순경						

계급별 인력구조의 개편은 계급과 직책의 재조정을 통하여 가능하다. 이를 위하여 먼저 현재 경찰청의 직계조직에서의 계급과 직책의 관계를 살펴보면 다음의 <표 53>과 같다.

위의 <표 53>에서 보는 바와 같이 경사가 파출소의 소장이나 경찰서의 계장직을 맡고 있다. 이와 같이 비간부인 경사에의 직책할당은 경장에서 경사로의 승진기회를 감소시키는 원인이 된다. 특히 경장에서 경사로의 자동승진제도의 도입은 앞으로 보직의 부족이라는 현상을 초래하게 되고 경사중 보직을 맡지 못하는 경우가 발생하게 된다. 이는 보직을 맡지 못한 경사의 사기를 저하시키는 또 다른 원인이 될 뿐이다. 따라서 자동승진제도와 함께 보직관리를 위해서는 지,파출소의 소장이나 경찰서의 계장은 경위나 경감으로의 상향조정을 고려해야 한다.

파출소의 소장이나 경찰서의 계장의 계급의 상향조정은 경찰위상의 재정립과도 관련되어 있다. 현재의 경찰관서와 일반행정관서의 직급을 비교하면 다음의 <표 54>와 같다.

<표 54> 경찰관서와 일반행정관서의 직급비교

구 분	경찰관서	일반행정관서
계장	경감, 경위, 경사	6급
동장 및 파출소장	경위, 경사	별정 5급

위의 <표 54>에서 보는 바와 같이 현재 경찰관서와 일반행정관서간에는 직급의 불일치가 나타나고 있는데, 이는 앞에서 살펴 본 인력구조 형태에 있어서 차이가 나는 원인이 되며 또한 상대적으로 경찰의 위상을 저하시키는 요인이 된다. 따라서 경찰서 계장과 파출소장의 계급을 6급인 경위와 경감으로 상향조정의 필요가 있다.

경찰서 계장 및 파출소장의 계급을 상향조정함으로써 경위 및 경감으로의 승진기회를 확대시킬 뿐 아니라 이에따른 보수의 증가효과도 이룰 수 있다. 또한 전 경사를 일선에 배치함으로써 파출소의 2, 3부제 실시를 위한 인원확보를 보완할 수 있으며 이를 통해 일선치안기능의 보장 및 파출소의 근무여건과 업무량을 부분적으로 개선할 수 있다. 경감급 파출소의 경우 경위가 또는 경위급 파출소의

경우 경사가 2, 3부제의 근무팀 조장의 역할을 수행함으로써 업무의 질을 높이고 파출소장의 업무부담을 덜어줄 수 있다. 이외에도 일반행정관서의 책임자와 직급의 일치를 이루어 경찰의 위상을 정립할 수 있다.

여기서 추가적으로 고려할 사항은 파출소의 위상이다. 파출소장의 경우 이를 경찰서의 계장과 동일하게 취급할 것인가 또는 과장과 동일하게 취급할 것인가에 따라 그 계급이 달라질 수 있다. 예를 들어 광역파출소의 도입은 과장급으로의 지정이 가능하고 따라서 파출소장을 경찰서의 과장과 동급으로 취급할 경우에는 이들의 계급은 5급인 경정까지의 상향조정도 고려할 수 있다.

이와같은 직책별 계급의 조정은 경찰서의 과장급 이상에서도 조정되어야 한다. 그러나 그조정의 방향은 단순한 계급의 상향조정은 아니다. 직책별 현 계급을 유지하는 동시에 직책의 중요도에 따라 한 계급씩의 상향조정을 포함하는 것이다. 예를 들면, 현재 경찰서의 과장은 5급인 경정에 해당되어 있는데 이를 경찰서의 급별로 또는 경찰서내에서의 과의 위상별로 4급인 총경도 포함시키는 것이다. 이와 같은 직책별 계급의 조정은 상위 계급으로의 승진기회를 넓힐 뿐 아니라 인력의 운영도 탄력적으로 할 수 있게 한다. 직책별 계급의 조정안을 예시하면 다음의 <표 55>와 같다.

<표 55> 경찰직책별 계급 조정안

직 급	계급	직 책					
		파출소	경찰서	지방경찰청	서울(지방)경찰청	중앙경찰청	
1	정감			청장	청장	차장	
2	치안감			차장	부(단)장		국(관)장
3	경무관		서장				
4	총경			과장	과(대)장	과장	
5	경정		소장	과장	계장		
6	경감			계장			
	경위						
7	경사						
8	경장						
9	순경						

위의 <표 55>에 의하면 직책별 계급의 상향조정의 효과로 상위계급으로의 승진기회가 넓어진다. 또한 승진에 따른 보수수준의 보상효과도 발생한다. 이 외에도 직책별 계급의 탄력성을 부여함으로써 인력관리의 효율화를 기할 수 있으며 타공무원 조직과의 위상도 일치시켜 업무협조의 원활화를 기할 수 있을 것으로 기대된다.

그러나 이러한 직책별 계급조정과 함께 인력의 질적향상도 수반되어야 한다. 이를 위해서는 고학력자의 유입이 요구되는데 입직경로를 조정하여 고졸과 대졸을 분리하여 모집, 선발하는 것도 고려해볼만 하다. 예를들면, 현재 9급인 순경이 고졸수준으로 되어 있는 것을 고졸로 확정하고 7급인 경사로의 입직경로를 신설하여 대졸을 유입하는 방안이다. 현재 순경에서 경장으로의 승진시 필요한 하위직급 근무년수가 2년이고 또한 경장에서 경사로의 승진시 필요한 하위직급 근무년수가 2년이므로 고졸과 대졸의 차이년수와 일치한다. 또한 현행 순경에서 경장으로 그리고 경장에서 경사로의 승진에 자동승진제도를 도입하고 있는데 여기에 자동승진의 기본요건을 부여하고 자동승진년수를 낮추는 방향으로 조정함으로써 고졸입직과 대졸입직의 차이를 조정할 수 있다.

추가적으로 인력구조 및 승진과 관련된 사항으로 계급제도 자체에 대한 새로운 조명이 요구된다. 즉, 동일한 업무를 수행하면서도 계급에 얽매어 업무수행의 제약을 받기도 하고 업무자체에서 오는 만족감 보다는 계급승진에 더욱 관심을 가질수 밖에 없는 것은 아주 세분화된 현행 계급제도가 안고있는 문제점이다. 예를들면 과출소의 경우 지역주민과의 밀착관계를 중심으로 지역의 방법기능을 수행하는데 있어서 세분화된 계급구조는 업무자체 보다는 승진에 집착하게 하고 오히려 계급차이에서 오는 업무의 자율성을 해칠 수 있다. 이는 형사의 경우에도 비슷하다. 따라서 경찰의 경우 오히려 계급단계를 축소시킴으로써 특히 하위직의 경우 계급보다는 업무중심으로 움직이는 것이 바람직할 것으로 생각된다. 이때 반드시 고려해야 할 사항은 이에 따른 적절한 보상체계이다. 현행 보수규정은 경찰관의 계급을 일반공무원의 직급과 일치시켜 이에 상응하는 보수를 지급하도록 규정하고 있는데 경찰관의 계급단계를 축소시킴에 따라 불이익이 발생하지 않도록 해야 한다. 이를 위해서는 경찰자체의 보수규정을 통해 호봉급을 재조정하거

나 성과급이나 수당의 도입도 고려할 수 있다.

다. 불공정한 승진제도의 개선

단순히 승진의 기회만 넓히는 것으로 문제는 해결되지 않는다. 이에는 반드시 공정한 평가에 의한 승진이 뒤따라야 한다. 경찰관의 승진은 일반직 공무원에 비해 시험에 의한 승진에 상당히 많이 의존하고 있음은 이미 앞에서 살펴보았다. 이는 공정성과 객관성을 중시하는 경찰관의 요구를 반영하는 것으로 볼 수 있는데, 따라서 승진에서의 핵심은 공정성과 객관성을 유지하는 것이다. 그렇다면 어떻게 공정성과 객관성을 유지할 수 있는가? 이에 대해 일반승진인 시험승진과 심사승진에 대하여 살펴보자.

〈표 56〉 계급별 승진시험 과목

	경정		경감		경위			경사			경장		
	1차	2차	1차	2차	1차	2차	선택	1차	2차	선택	1차	2차	선택
형법	XX		0		0			0			0		
형사소송법		0		0	0			X			X		
행정법		0		0									
경찰법							0		0			0	
경제학	XX												
행정학			0										
행정실무							X					0	
형사실무							X						X
경찰실무							X			X			X
외국어	XX									X			X

(주) "X" 로 표시되어 있는 선택과목은 택 1임.

"XX"로 표시된 것은 앞으로 시행될 예정에 있는 것으로 외국어나 민법 총칙 경제학·형법중 선택 2과목임.

자료: 경찰공무원 승진임용규정 시행규칙

시험승진은 시험점수에 의하므로 그 자체로 객관적이라고 할 수 있다. 그러나 일 보다는 시험준비를 위한 자리가 승진에 유리하게 작용한다면, 이는 공정치 못한 것이다. 실제로 경찰의 시험승진은 시험과목의 성격상 업무를 도외시키고 시험준비를 해야한다. 현행 경찰의 계급별 승진시험과목을 살펴보면 다음의 <표 56>과 같다.

위의 <표 56>서 보듯이 형법과 형사소송법의 경우는 매계급마다 승진시험과목으로 정해져있다. 또한 행정법의 경우에는 경정과 경감에서, 그리고 경찰법은 경위, 경사, 경장에서 반복적인 시험과목으로 정해져있다. 계급별로 시험과목이 중복되는 이유는 각 계급별로 직무수행상 그 시험과목에 대한 기본 지식이 필요하기 때문인 것으로 이해될 수 있다. 그러나 이 경우 그 시험과목에 대한 기본지식의 습득 정도는 한 번의 측정으로도 충분하리라 생각된다. 왜냐하면 직무상 필요한 지식이라면 계속적으로 사용하게 될 것이고 또한 추가적인 부분에 대한 학습도 직무상 자연스럽게 이루어질 것이기 때문이다. 또한 만일 직무상 이러한 시험과목에 대한 지식이 필요하지 않다면 그과목에 대한 시험은 단순히 시험을 위한 시험으로 밖에 볼 수 없다. 실제 직무와 동떨어진 시험을 위한 시험은 승진에 대한 불공정성을 초래한다.

따라서 시험과목은 계급별로 직무와 직접 관련되어 있어 열심히 근무한 사람이 승진할 수 있는 방향으로 재조정되어야 할 것이다. 이를 위해서는 단순히 계급별 시험과목의 지정보다는 계급 뿐만 아니라 수행직무(기능)별로도 시험과목이 세분화되어야 할 것이다. 예를들면, 수행직무(기능)와 상관없이 일정 계급에 게 공통적으로 적용해야 하는 공통과목과 각 수행직무(기능)별로 차별적으로 적용해야 하는 직무관련 과목으로 나누고, 이들을 각 계급별로 정해 시험을 보는 것이다. 이러한 시험승진제도를 위해서는 수행직무의 특성별로 구분해야 하는데 이는 현재의 경찰관 기능인 경무, 보안, 교통, 경비, 작전, 수사, 정보, 외사, 통신, 파출소의 구분을 그대로 사용하거나 또는 이들을 직무 유사성에 따라 몇몇의 직무 또는 기능군으로 묶을 수도 있다. 그리고 각 직무 또는 기능(군)내에서 각계급별로 직무관련적 시험과목을 정한다. 물론 직무 또는 기능(군)의 구분과 상관없이 일정 계급의 경찰관 누구에게나 필요한 과목을 공통과목으로 정할 수도 있

으며, 외국어와 같이 여러계급에 걸쳐 반복적으로 평가할 필요가 있는 과목을 정할 수도 있다. 이와같은 직무분야별 시험과목의 차별화는 실제 수행직무와 시험을 연계시켜 공정성을 확보할 수 있을 뿐 아니라 승진에 있어서 직무별 특성 및 근무환경의 차이를 고려할 수 있다.

그러나 보다 근본적으로 심사승진의 객관성과 공정성이 확보된다면 현재와 같이 시험승진에 과다하게 의존할 필요가 없다. 이 경우 시험은 일정계급 (예를 들면, 비간부에서 간부로의 승진)에서만 실시할 수도 있으며 또는 승진을 위한 필수적인 통과사항 정도로 지정할 수도 있다.

문제는 심사승진에 있어서의 객관성과 공정성의 확보이다. 현재 경찰의 심사승진제도는 승진대상자 명부의 작성과 승진심사위원회의 의결이라는 두단계로 나누어 지며, 심사방법은 3단계로 나뉘어진다. 심사의 1단계에서는 배제기준에 의해 부적격자를 배제하고, 2단계에서는 승진심사표에 따라 개인별로 평가한 후 고득점자 순으로 심사승진 예정인원의 2배수 범위내에서 인원을 결정하며, 3단계에서는 심사위원 전원의 무기명 투표로 최종심사승진 예정자를 선발한다. 2단계에서는 승진심사표는 경험한 직책과 승진기록, 기본교육성적, 근무성적, 상벌, 지휘관 추천, 적성등의 요소가 포함되는데, 이중근무성적 점수는 경감이상이 최고 30점 기준, 경사이하는 최고 20점이 반영된다 (이유준, 경찰공무원 임용체계 개선에 관한연구, 경찰대학 논문집, 1994). 따라서 승진대상자 명부에 반영된 근무성적평정 점수 50%는 실제로 30-20%만 반영된다.

이와같은 승진심사 과정은 비공개이고 단계별 심사기준은 경찰공무원 승진임용규정 시행규칙 24조에 의거하여 경찰청장이 따로 정할 수 있도록 하고 있어년도별로 일관된 기준이 없이 가중치가 바뀔 수 있다. 비공개적인 가중치의 임의변경은 평정기준 및 방법이 경찰관 행동을 좌우할 수 있다는 평정의 의미를 퇴색시키고 있으며 승진심사에 대한 불신을 초래하고있다. 따라서 승진심사를 위한 평가기준 및 구체적인 평가요소, 그리고 그들에 대한 가중치, 그리고 평가자등 모든 평가관련 사항은 공개되고 이에 의거한 평정점수는 승진심사위원회에서 재조정되기 보다는 그 점수가 그대로 사용되어야 할 것이다. 또한 승진심사위원회는 평정자의 평정적절성에 초점을 맞추어 평정자로 하여금 공정하고 객관적인

평가를 하도록 유도하는 것이 바람직하다. 또한 근무성적평정점수의 공개도 평정자의 평정에 대한 책임감을 증대시켜 공정하고 객관적인 평가를 유도하는데 도움을 줄 수 있다. 결국 심사승진의 공정성은 평정자의 공정하고 객관적인 평정에 의할 수 밖에 없으므로 평정자가 자신의 평정에 책임을 지는 풍토로의 전환이 필요하다.

심사승진을 위한 기준도 경찰관이 받아들일 수 있는 방향으로 개선되어야 할 것이다. 현행 심사승진을 위한 기준은 총경이상의 경우에는 근평, 경력, 교육이 5:3.5:1.5로, 경정이하의 경우에는 근평, 경력, 교육이 5:3:2로 적용되고 있어 근평의 비율은 계급에 상관없이 일정하며 또한 근무성적은 제1평정요소와 제2평정요소로 구분되어 평정대상 계급 전체에 일률적으로 적용되고 있다. 근무성적의 제1평정요소는 경찰업무발전 기여도, 포상실적등을 포함하고 제2평정요소는 근무실적, 직무수행능력 및 근무수행태도로 구분되어 있는데 이들 평가요소별 비중은 계급별로 차등화하는 것도 고려해 볼 수 있다. 계급별로 다른 요소들이 중요시 된다면 이를 평가에 반영시킴으로써 평가에 대한 신뢰도를 높일 수 있다. 단지 계급별 평가요소 비중의 차등화 뿐 만 아니라 직무특성(기능)별로 다른 평가요소를 고려할 수도 있다. 즉, 직무특성(기능)에 알맞는 평가요소를 선정하여 이에 대한 평가를 실시함으로써 실제의 수행직무와 평정요소를 연계시키고 이를 통해 평가에 대한 신뢰성을 높일 수 있다. 이와같은 평정제도의 객관성, 공정성, 투명성의 확보는 심사승진의 공정성을 회복하는데 필수적이다.

라. 복지후생지원의 보완 및 확충

경찰관의 사기관리를 위하여 복지후생지원은 매우 중요한 위치를 차지하고 있다. 그러나 앞에서 살펴본 바와 같이 현행 경찰의 복지후생지원은 매우 미흡한 상태이다. 따라서 복지후생지원의 보완 및 확충은 경찰관 사기증진을 위해 시급히 이루어져야 할 것이다. 본 연구의 설문조사를 통해 나타난 시급히 보완되어야 할 복지후생 지원사항은 다음의 <표 57>과 같다.

〈표 57〉 시급히 보완되어야 할 복지후생 지원사항 순서대로 2가지 (1995년도)

경찰관사 확보	주택조합이나 주택자금 용자확대	연금제도 보완 및 확충	경찰병원 및 건강진단의 강화	학자금 용자확대	취직알선	출장자 여비지원 확대	기타
18.2%	35.4%	24.8%	6.5%	3.8%	0.6%	10.3%	0.3%
3.7%	17.7%	20.6%	13.3%	14.3%	2.9%	24.8%	2.6%

위의 〈표 57〉에서 보는 바와같이 가장 시급히 보완되어야 할 첫번째 복지후생 지원사항으로는 주택조합이나 주택자금의 용자확대가 35.4%, 그 다음으로는 연금제도의 보완 및 확충이 24.8%, 경찰관사 확보가 18.2%, 출장자 여비지원의 확대가 10.3%, 경찰병원 및 건강진단의 강화가 6.5%, 학자금 용자확대가 3.8%, 취직알선이 0.6%를 차지하고 있다. 또한 두번째로 시급히 보완되어야 할 복지후생 지원사항으로는 출장자의 여비지원 확대가 24.8%로 가장 높은 비율을 차지하고 있고, 연금제도의 보완 및 확충이 20.6%, 주택조합이나 주택자금의 용자확대가 17.7%, 학자금의 용자확대가 14.3%, 경찰병원 및 건강진단의 강화가 13.3%, 경찰관사의 확보가 3.7%, 취직알선이 2.9%를 차지하고 있다. 이상의 응답을 간단히 종합해 보면 주택관련지원, 연금제도, 출장자의 여비지원의 보완 또는 확대가 시급히 이루어져야 함을 알 수 있다.

3. 인간관계적 특성

앞에서 살펴본바에 따르면 사기와 관련된 인간관계적 측면은 조직 및 직무관련적 측면과 비교해 볼 때 상대적으로 양호한 편이다. 바꾸어 말하면 사기관리를 위해서 조직 및 직무관련적 측면이 훨씬 시급함을 의미한다. 그러나 경찰관의 리더쉽의 재정립은 조직 및 직무관련적 측면의 개선을 실천하고 운용하는데 매우 중요할 뿐 아니라 장기적으로 중요한 요소로 고려되어야 할 것이다.

4. 개인관련 특성

〈표 57〉 시급히 보완되어야 할 복지후생 지원사항 순서대로 2가지 (1995년도)

경찰관사 확보	주택조합이나 주택자금 용자확대	연금제도 보완 및 확충	경찰병원 및 건강진단의 강화	학자금 용자확대	취직알선	출장자 여비지원 확대	기타
18.2%	35.4%	24.8%	6.5%	3.8%	0.6%	10.3%	0.3%
3.7%	17.7%	20.6%	13.3%	14.3%	2.9%	24.8%	2.6%

위의 〈표 57〉에서 보는 바와같이 가장 시급히 보완되어야 할 첫번째 복지후생 지원사항으로는 주택조합이나 주택자금의 용자확대가 35.4%, 그 다음으로는 연금제도의 보완 및 확충이 24.8%, 경찰관사 확보가 18.2%, 출장자 여비지원의 확대가 10.3%, 경찰병원 및 건강진단의 강화가 6.5%, 학자금 용자확대가 3.8%, 취직알선이 0.6%를 차지하고 있다. 또한 두번째로 시급히 보완되어야 할 복지후생 지원사항으로는 출장자의 여비지원 확대가 24.8%로 가장 높은 비율을 차지하고 있고, 연금제도의 보완 및 확충이 20.6%, 주택조합이나 주택자금의 용자확대가 17.7%, 학자금의 용자확대가 14.3%, 경찰병원 및 건강진단의 강화가 13.3%, 경찰관사의 확보가 3.7%, 취직알선이 2.9%를 차지하고 있다. 이상의 응답을 간단히 종합해 보면 주택관련지원, 연금제도, 출장자의 여비지원의 보완 또는 확대가 시급히 이루어져야 함을 알 수 있다.

3. 인간관계적 특성

앞에서 살펴본바에 따르면 사기와 관련된 인간관계적 측면은 조직 및 직무관련적 측면과 비교해 볼 때 상대적으로 양호한 편이다. 바꾸어 말하면 사기관리를 위해서 조직 및 직무관련적 측면이 훨씬 시급함을 의미한다. 그러나 경찰관의 리더쉽의 재정립은 조직 및 직무관련적 측면의 개선을 실천하고 운용하는데 매우 중요할 뿐 아니라 장기적으로 중요한 요소로 고려되어야 할 것이다.

4. 개인관련 특성

〈표 57〉 시급히 보완되어야 할 복지후생 지원사항 순서대로 2가지 (1995년도)

경찰관사 확보	주택조합이나 주택자금 용자확대	연금제도 보완 및 확충	경찰병원 및 건강진단의 강화	학자금 용자확대	취직알선	출장자 여비지원 확대	기타
18.2%	35.4%	24.8%	6.5%	3.8%	0.6%	10.3%	0.3%
3.7%	17.7%	20.6%	13.3%	14.3%	2.9%	24.8%	2.6%

위의 〈표 57〉에서 보는 바와같이 가장 시급히 보완되어야 할 첫번째 복지후생 지원사항으로는 주택조합이나 주택자금의 용자확대가 35.4%, 그 다음으로는 연금제도의 보완 및 확충이 24.8%, 경찰관사 확보가 18.2%, 출장자 여비지원의 확대가 10.3%, 경찰병원 및 건강진단의 강화가 6.5%, 학자금 용자확대가 3.8%, 취직알선이 0.6%를 차지하고 있다. 또한 두번째로 시급히 보완되어야 할 복지후생 지원사항으로는 출장자의 여비지원 확대가 24.8%로 가장 높은 비율을 차지하고 있고, 연금제도의 보완 및 확충이 20.6%, 주택조합이나 주택자금의 용자확대가 17.7%, 학자금의 용자확대가 14.3%, 경찰병원 및 건강진단의 강화가 13.3%, 경찰관사의 확보가 3.7%, 취직알선이 2.9%를 차지하고 있다. 이상의 응답을 간단히 종합해 보면 주택관련지원, 연금제도, 출장자의 여비지원의 보완 또는 확대가 시급히 이루어져야 함을 알 수 있다.

3. 인간관계적 특성

앞에서 살펴본바에 따르면 사기와 관련된 인간관계적 측면은 조직 및 직무관련적 측면과 비교해 볼 때 상대적으로 양호한 편이다. 바꾸어 말하면 사기관리를 위해서 조직 및 직무관련적 측면이 훨씬 시급함을 의미한다. 그러나 경찰관의 리더쉽의 재정립은 조직 및 직무관련적 측면의 개선을 실천하고 운용하는데 매우 중요할 뿐 아니라 장기적으로 중요한 요소로 고려되어야 할 것이다.

4. 개인관련 특성

개인관련 특성으로는 유입되는 인력의 확보에서 나타난다. 따라서 자질있고 의욕적으로 일할 수있는 인력의 확보를 위해서는 인력확보의 방법이 개선되어야 할 뿐 아니라 위에서 제시한 조직 및 직무관련 요소들을 개선하여 그들을 유인할 수 있어야 할 것이다.

실제로 경찰은 그 유인책이 부족한 실정이다. 이는 경찰관과 일반공무원의 응시율 차이에서 나타나는데 이를 살펴보면 다음의 <표 58>과 같다.

<표 58> 9급 경찰과 일반공무원의 응시율 비교

		경찰공무원	행정직 공무원		
			일반행정	체 신	농 립
응 시 율	'91	4.6 : 1	33 : 1	14 : 1	11 : 1
	'92	7.5 : 1	47 : 1	27 : 1	11 : 1
	'93	20 : 1	68 : 1	33 : 1	23 : 1

위의 <표 58>에 따르면 91년 이후 경찰관의 응시율은 상당히 증가하고 있으나 이는 타행정직 공무원의 경우도 마찬가지로 아마도 노동시장의 변화에 기인한 것으로 추측된다. 오히려 각 년도별로 타행정직 공무원과 비교해 보면 경찰관 응시율은 상대적으로 낮고 이는 경찰의 조직 및 직위가 긍정적이지 못함을 나타내는 것이며 또한 경찰의 인력확보방법이 개선여지를 보여준다. 이러한 현상은 단지 응시율 뿐만 아니라 다음의 <표 59>에서 보듯이 9급 채용에서의 학력차에서도 나타난다.

<표 59> 9급 공채 합격자 학력비교 (단위 : %)

		대 학 원			대 출			전문대졸			고등학교졸		
		'91	'92	'93	'91	'92	'93	'91	'92	'93	'91	'92	'93
경 찰 직		—	—	—	10.5	19.8	30	67.1	57.3	23.1	67.1	57.3	47.0
행정직 공무원	일반	—	—	—	58.2	72.7	74.7	6.4	7.3	8.6	35.4	20	16.6
	체신	0.07	—	0.4	57.2	65.6	73.8	10.1	11.7	12.2	32.6	21.4	13.6
	농림	0.8	—	—	61.8	57.9	62.4	12.2	18.8	17.2	25.5	25.5	20.4

자료원: 경찰공무원 임용체계 개선방안, 치안연구소, 1994

위의 <표 59>에 나타나 있듯이 9급 공채합격자에 대한 행정직 공무원과의 학력 비교에 의하면 경찰직의 경우 대졸이상의 학력을 가진 합격자의 비율이 현저히 낮다. 따라서 앞에서 언급한 조직 및 직무관련 특성을 정비하여 경찰의 이미지를 높임으로써 자질있고 의욕적으로 일할 수 있는 사람을 유인하여야 할 것이다. 또한 이와 같은 새로운 경찰의 이미지에 대한 외부홍보도 필요하다.

이와함께 채용을 정기화함으로써 경찰직을 희망하고 국가와 사회발전을 위한 사명감을 갖고 봉사하려는 의지가 있는 인력을 유입하여야 할 것이다. 따라서 채용과정도 단순히 시험에만 의존하기 보다는 면접이나 적성검사를 적극적으로 활용할 필요가 있다.

또한 유입된 인력의 초기 유출을 방지하기 위하여 교육기간 동안 지급되는 수당도 타공무원 수준과 맞추어 현실화해야 한다. 그럼으로써 상대적 박탈감을 방지할 수 있을 뿐 아니라 경찰의 위상을 확립하여 경찰관의 사기를 증진시킬수 있다.

이상에서 살펴본바와 같이 경찰관의 사기양양을 위해서는 조직과 관련된 특성으로 부터 직무 및 인사관련 특성, 그리고 개인관련 특성에 이르기까지 광범위한 부분에 걸쳐 노력이 경주되어야 할 것이다. 이와같이 광범위한 부분에 걸친 사기관리방안을 정리하는 의미에서 참고로 본 연구의 설문조사에서 나타난 경찰관의 사기양양을 위해 추진되어야 할 가장 중요한 사항을 요약하면 다음의 <표 60>과 같다.

<표 60> 사기양양을 위해 추진되어야 할 사항 순서대로 2가지 (1995년도)

우수한 인력의 채용	14.2%	0.8%
보수 (급여) 수준의 향상	41.7%	14.6%
승진의 공정성 및 투명성 확보	14.8%	11.8%
교육훈련의 강화	1.9%	1.4%
복지후생의 개선 및 지원의 확대	9.0%	11.3%
경찰조직의 독립 및 독자적 수사권 확보	8.3%	24.1%
업무량의 축소조정	1.7%	5.5%
새로운 리더쉽의 정립	0.5%	1.3%
형식적이고 불필요한 업무의 제거	5.6%	18.1%
책임과 권한의 위임 및 업무수행상의 자율성 확대 및 보장	1.7%	10.1%
기타	0.2%	0.5%

위의 <표 60>에 따르면 경찰관의 사기양양을 위해 추진되어야 할 첫번째 사항으로는 보수수준의 향상이 41.7%로 가장 높은 비율을 차지하고 있으며, 그 밖에 승진의 공정성 및 투명성 확보가 14.8%, 우수 인력의 채용이 14.2%, 복지후생의 개선 및 지원의 확대가 9.0%, 경찰조직의 독립 및 독자적 수사권 확보가 8.3%, 그리고 형식적이고 불필요한 업무의 제거가 5.6%등을 차지하고 있다. 또한 경찰관의 사기양양을 위해 두번째로 추진되어야 할 사항으로는 경찰조직의 독립 및 수사권의 확보가 24.1%, 형식적이고 불필요한 업무의 제거가 18.1%, 보수수준의 향상이 14.6%, 승진의 공정성 및 투명성 확보가 11.8%, 복지후생의 개선 및 지원의 확대가 11.3%, 책임과 권한의 위임 및 업무수행상의 자율성 확대 및 보장이 10.1%등을 차지하고 있는 것으로 나타나고 있다. 이와같이 경찰관의 설문조사를 통해 나타난 사기관리의 방향은 앞서 설명한 사기관리의 방안과 거의 일치함을 볼 수 있다. 그러나 여기서 주의해야 할 것은 본 연구의 설문조사는 서울 및 서울근교에 근무하는 경찰관을 대상으로 한것이므로 지방이나 농어촌지역과는 약간의 차이가 있을수 있다는 것이다.

VII. 결 론

앞에서 언급한 경찰관의 사기관리를 위한 방안은 기본적으로 경찰자체의 노력을 필요로 한다. 즉, 경찰내부적으로 최상급자로 부터 하급자에 이르기까지 모든 경찰관이 사기관리방안을 실천하려는 강한 의지를 가지고 힘을 모아야 할 것이다. 그러나 현실적으로 경찰은 정부의 한 기관으로 예산 및 인력에 대한 정부의 통제를 받고 있는 실정이다. 따라서 정부로부터의 예산이나 인력의 지원이 없이는 경찰관의 사기관리에는 한계가 있다. 이와같은 현상황에서 민생치안과 사회의 공공질서의 확립이라는 대국민적인 중요한 역할을 수행하는 경찰의 사기증진을 위해서는 경찰자체적으로 뿐만 아니라 정부차원에서도 적극적인 지원이 요청되며 학계, 언론계등 모든 분야에서도 경찰관의 사기에 대해 높은 관심과 뒷받침을 하여야 할 것이다. 왜냐하면 경찰관의 사기증진은 곧 모든 국민의 안녕을 위한 수단이 될 수 있기 때문이다.

경찰관 설문조사

본 설문서는 경찰의 발전을 위하여 여러분의 굴절 없는 의견 수렴을 위한 것입니다.

본 설문서를 통하여 수집된 모든 자료는 익명으로 처리되며 통계 목적이외에는 사용되지 않습니다. 또한 응답자료는 경찰관 개개인에게 특정 이익이나 불이익을 주는 방향으로 사용될 수 없으며, 개인이나 부서의 견해가 별도로 평가되는 일도 전혀 없을 것입니다.

연구의 성패는 여러분의 성실하고 솔직한 응답에 달려있음을 염두에 두시고 빠뜨리는 항목없이 끝까지 응답하여 주시기 바랍니다.

치안연구소, 송실대학교

** 다음의 각 질문에 대하여 귀하의 응답을 골라 그 번호를 ()안에 적으십시오.

1. 귀하께서 경찰공무원을 택한 가장 주된 이유는 무엇입니까?()

- (1) 희망해온 직업이기 때문에
- (2) 주위의 아는 사람의 강력한 권유로
- (3) 안정된 직업이라고 생각해서
- (4) 국가와 사회발전을 위한 사명감 때문에
- (5) 봉사할 수 있는 직업이라고 생각해서
- (6) 달리 마땅한 직업이 없어서
- (7) 기타 (구체적으로 기입하십시오) _____

2. 귀하께서는 직업으로서 경찰을 어떻게 생각하십니까?()

- (1) 매우 호감이 가는 직업이다.
- (2) 약간 호감이 가는 직업이다.
- (3) 보통이다.
- (4) 대체로 호감이 안 가는 직업이다.
- (5) 아주 호감 없는 직업이다.

3. 귀하께서는 지난 1년동안 직업을 바꾸려고 생각해 본 적이 있습니까?()

- (1) 당장이라도 옮기고 싶다.
- (2) 여건만 되면 전직하겠다.
- (3) 그저 그렇다.
- (4) 생각하지 않는 편이다.
- (5) 전혀 생각해 본 적이 없다.

4. 직업을 바꾸려고 한 경우 가장 큰 이유는 무엇입니까?()

- (1) 보수가 적어서
- (2) 승진기회가 적어서

- (3) 능력 발휘 가능성이 없어서 (4) 조직분위기가 좋지 않아서
- (5) 사회적 평판이 좋지 않아서 (6) 개인적 적성에 맞지 않아서
- (7) 근무환경이 열악해서 (8) 기타: _____

5. 귀하께서는 경찰에서 열심히 능력껏 일한다면 직업인으로서 장차 어느 정도 성공할 수 있다고 보십니까?()

- (1) 반드시 성공할 것이다.
- (2) 어느 정도 성공할 것이다.
- (3) 그저 그렇다.
- (4) 성공하기 어려울 것 같다.
- (5) 도저히 불가능하다.

** 다음의 각 문항에 대하여 귀하의 응답을 골라 해당번호에 O표 하십시오.

6. 귀하께서 생각하시기에,

전 혀 대체로 보 통 대체로 매 우
그렇지 그렇지
않 다 않 다 이 다 그렇다 그렇다

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1) 나는 현재 나의 직무를 수행하는데 필요한
능력을 충분히 갖고 있다. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2) 나에게 어려운 임무가 할당된다 하더라도
나는 그것을 성공적으로 해낼 자신이 있다. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3) 나는 높은 수준의 직무성이나 업적을 달성
할 수 있다. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4) 어떤 사람도 내 직무에 관한한 나보다 더 잘
할 수는 없다. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

7. 귀하의 현 계급보다 높은 모든 계급 각각에 대해서 그 계급으로 진급할 수 있으리라 기대되는 정도는 어떠합니까? 다음의 각각의 계급에 대해 응답하십시오.

(해당란에 O표 하시오) (0-100%로 응답하시요)

- 1) 귀하는 경사 진급이 가능하다고 생각하십니까? (예, 아니오), 진급확률은?__%
- 2) 귀하는 경위 진급이 가능하다고 생각하십니까? (예, 아니오), 진급확률은?__%
- 3) 귀하는 경감 진급이 가능하다고 생각하십니까? (예, 아니오), 진급확률은?__%
- 4) 귀하는 경정 진급이 가능하다고 생각하십니까? (예, 아니오), 진급확률은?__%
- 5) 귀하는 총경 진급이 가능하다고 생각하십니까? (예, 아니오), 진급확률은?__%
- 6) 귀하는 경무관 진급이 가능하다고 생각하십니까? (예, 아니오), 진급확률은?__%
- 7) 귀하는 치안감이상 진급이 가능하다고 생각하십니까? (예, 아니오), 진급확률은?__%

8. 다음 각각의 문항에 대하여 귀하가 동의하는 정도는?

- | | 전
그렇지
않 | 혀
다 | 대체로
않 | 보
다 | 통
이 | 대체로
다 | 매
그렇다 | 우
그렇다 |
|---|---------------|--------|----------|--------|--------|----------|----------|----------|
| 1) 나는 경찰의 발전을 위해서는 기꺼이 추가
적인 노력을 할 용의가 있다. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | |
| 2) 나는 주변사람들에게 경찰은 일해볼 만한
좋은 곳이라고 즐겨 말한다. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | |
| 3) 나는 경찰에서 계속 일할 수만 있다면 어떤
형태의 일이 주어진다 하더라도 기꺼이 받아
들일 용의가 있다. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | |
| 4) 내가 생각하기에, 내가 갖고 있는 개인적인
가치관과 전체적인 경찰의 가치관은 매우 비
슷하다. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | |
| 5) 나는 남들에게 내가 경찰관임을 자랑스럽게
이야기한다. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | |
| 6) 경찰은 조직내에서 내가 맡은 직무를 수행
하는데 최선을 다할 수 있도록 충분한 배려
를 해준다. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | |
| 7) 나는 경찰관이 된 것을 매우 기쁘게 생각한다. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | |

- 8) 나는 경찰의 미래에 대해 진심으로 걱정하고 있다. 1 2 3 4 5
- 9) 경찰은 내가 일할 수 있는 여러 직장 중에서 가장 좋은 곳이라고 생각한다. 1 2 3 4 5

9. 전반적으로 생각해 볼 때, 나는

- | | | | | | | | | |
|--|---|---|-----|---|---|-----|---|---|
| | 전 | 혀 | 대체로 | 보 | 통 | 대체로 | 매 | 우 |
| | 그 | 렇 | 지 | 그 | 렇 | 지 | | |
| | 않 | 다 | 않 | 다 | 이 | 다 | 그 | 렇 |
| | 다 | 그 | 렇 | 다 | 그 | 렇 | 다 | 그 |
- 1) 현재의 나의 직무에 아주 만족한다. 1 2 3 4 5
 - 2) 현재의 내 직무를 좋아하지 않는다. 1 2 3 4 5
 - 3) 여기서 (현 부서의 현직책 또는 직무) 일하는 것을 좋아하지 않는다. 1 2 3 4 5

10. 귀하께서 자신의 근무성적을 다음의 각 항목에 대하여 스스로 평가한다면?

- | | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 탁 | 월 | 우 | 수 | 만 | 족 | 보 | 통 | 불 | 만 | 족 |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
- 1) 업무의 질 (정확성, 철저성, 그리고 수용성 등)은? 1 2 3 4 5
 - 2) 업무의 양 (주어진 시간내의 업무 완성도 등)은? 1 2 3 4 5
 - 3) 업무지식 (업무수행에 필요한 기술이나 지식의 습득정도)은? 1 2 3 4 5
 - 4) 신뢰성 (업무의 마감시간과 스케줄에 맞추는 정도)은? 1 2 3 4 5
 - 5) 귀하의 근무성적을 전반적으로 평가하면? 1 2 3 4 5

11. 다음의 각 항목은 귀하가 현 부서에서 현재 수행하고 있는 직무와 관련된 것입니다. 현 부서에서 직무를 수행하면서 다음의 각각의 측면에 대해 어느 정도 만족하십니까?

	매 만	우 족	대체로 만 족	보통	대체로 불만족	매 우 불만족
1) 근무환경 (쾌적감과 사고에 대한 예방)	1	2	3	4	5	
2) 승진기회	1	2	3	4	5	
3) 업무량	1	2	3	4	5	
4) 직속상관과의 인간관계	1	2	3	4	5	
5) 동료와의 인간관계	1	2	3	4	5	
6) 부하와의 인간관계 (부하가 있으면 응답)	1	2	3	4	5	
7) 일을 통한 성취감이나 보람	1	2	3	4	5	
8) 일 자체의 재미 또는 애착	1	2	3	4	5	
9) 귀하의 능력 발휘의 기회	1	2	3	4	5	
10) 보수(급여)수준	1	2	3	4	5	
일반공무원과 비교할 때	1	2	3	4	5	
일반기업체 직원과 비교할 때	1	2	3	4	5	
타기능의 경찰관과 비교할 때	1	2	3	4	5	

12. 귀하께서 업무를 수행하는데 있어서 책임과 권한을 갖고 있는 정도는 각각 어떻다고 보십니까?

아주 많다 약간 있다 보통이다 적은 편이다 전혀 없다

1) 책임	1	2	3	4	5
2) 권한	1	2	3	4	5

13. 다음 각각의 항목은 귀하께서 현 부서에서 수행하고 있는 직무에 관련된 것입니다. 동의하시는 정도를 표시하십시오.

전혀 그렇지 않다 대체로 그렇지 않다 보통 그렇다 대체로 그렇다 매우 그렇다

1) 내 직무상 일어나는 사항에 대하여는 나의 의견이 상당히 많이 반영되고 있다.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 2) 나는 내 직무를 가장 잘 수행하기 위해 필요한 권한을 충분히 가지고 있다. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3) 나는 내 직무와 관련된 사항에 대해서는 스스로 결정할 수 있는 권한이 있다. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4) 나는 내 직무수행의 방법을 스스로 결정할 수 있는 자율권을 가지고 있다. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5) 나는 내 직무에 대해 지는 책임만큼 권한도 충분히 가지고 있다. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6) 내가 근무하는 환경은 어느 정도 쾌적함과 사고(위험) 예방이 보장되고 있다. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7) 나의 직무에 속한 여러 가지 일들은 아주 다양하고 서로 다르다. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8) 내가 직무상 수행하는 여러 가지 일들은 서로 비슷하고 반복적이다. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9) 나는 전반적으로 나의 급여수준에 만족하는 편이다. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10) 인사이동이나 배치는 개인의 욕구나 적성을 반영하고 있다. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11) 인사이동이나 배치는 원칙없이 정실의 개입이 많다. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12) 현재 내가 수행하고 있는 직무상의 일들은 경찰의 업무수행에 꼭 필요한 일들이다. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13) 현재 내가 수행하고 있는 일들에는 단순히 형식적인 것들이 많이 있다. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

14. 귀하가 생각하시기에 경찰의 인사제도에 있어서 다음의 각각을 결정하는 절차는 어느정도 공정하다고 생각하십니까?

	매우 공정	대체로 공정	보통	대체로 불공정	매우 불공정
1) 승진 절차는?	1	2	3	4	5
2) 직무순환(인사배치)의 결정 절차는?	1	2	3	4	5
4) 근무평정의 절차는?	1	2	3	4	5
5) 포상이나 징계를 결정하는 절차는?	1	2	3	4	5

15. 귀하가 경찰로서 갖고 있는 능력과 경험, 업무수행을 위한 노력 및 일의 성과나 업적, 그리고 맡은 업무의 양과 그 중요성 등을 고려해 볼 때, 귀하께서는 그에 대한 댓가로 받고 있는 여러가지 보상 (보수, 승진, 포상이나 표창, 상사로 부터의 인정이나 칭찬등)은 어느정도 공정 하다고 생각하십니까?

매우 공정	대체로 공정	보통	대체로 불공정	매우 불공정
1	2	3	4	5

16. 다음은 귀하의 현 근무부서에 관한 것입니다. 동의하는 정도를 표시하십시오.

	전혀 않다	대체로 그렇지 않다	보통	대체로 그렇다	매우 그렇다
1) 우리 부서의 구성원들은 서로 믿고 신뢰한다.	1	2	3	4	5
2) 우리 부서의 구성원들은 서로 터놓고 대화를 한다.	1	2	3	4	5
3) 나는 우리 부서에 대해 자부심을 갖고 있다.	1	2	3	4	5
4) 우리 부서는 서로 협력하여 높은 성과를 올리고 있다.	1	2	3	4	5
5) 우리 부서는 어떠한 어려운 과제가 부여되어도 성공적으로 수행할 능력이 있다.	1	2	3	4	5
6) 우리 부서의 성과는 타부서와 비교할때 매우 우수하다.	1	2	3	4	5
7) 우리 부서는 항상 높은 성과나 업적을 내고 있다.	1	2	3	4	5

17. 다음은 귀하의 직속상관의 행동 관한 설명입니다. 현재 귀하의 직속상관이 아래에 서술된 각각의 행동을 어느정도 보이는지를 표시해 주십시오.

	아 빈번히	주 자	꽤 주	때때로 가끔	전혀
1) 나는 상관과 같이 일하고 있다는 것만으로도 좋다.	1	2	3	4	5
2) 나의 상관은 소외된 구성원들에게도 개인적인 관심을 보여준다.	1	2	3	4	5
3) 나의 상관은 이전에 내가 무관심하게 지나친 것을 다시 한번 생각하게 만든다.	1	2	3	4	5
4) 나의 상관은 직무수행에 있어서 우리들 스스로 하면서 배우도록 권한을 우리에게 부여해 준다.	1	2	3	4	5
5) 나는 상관과 같이 일하는 것에 대해 자부심을 느낀다.	1	2	3	4	5
6) 나의 상관은 나로 하여금 기존의 문제를 새로운 방식으로 생각할 수 있게 해 준다.	1	2	3	4	5
7) 나는 상관을 상당히 신뢰하고 있다.	1	2	3	4	5
8) 상관은 내가 업무수행을 제대로 하고 있는지를 알려준다.	1	2	3	4	5
9) 상관은 부하들 각각을 개인적으로 친밀하게 대해 준다.	1	2	3	4	5
10) 나의 상관은 나에게 어렵고 복잡한 문제를 바라 보는 새로운 방식을 제시해 준다.	1	2	3	4	5
11) 나의 상관은 내가 수행하는 직무중 무엇이 정말 중요한 것인지를 간파하는 특별한 능력을 갖고 있다.	1	2	3	4	5
12) 나의 상관은 내가 원하는 것을 찾아내어 내가 그것을 얻을 수 있도록 도와준다.	1	2	3	4	5

13) 내가 생각하기에 상관은 성공과 성취의 상징이다.	1	2	3	4	5
14) 우리가 일을 성공적으로 수행하면 상관은 그것을 분명히 인정해 준다.	1	2	3	4	5
15) 나의 상관은 모든 사람으로부터 존경을 받고 있다.	1	2	3	4	5
16) 나의 상관은 우리들이 맡은 일에 대해 열성을 갖고 하도록 만든다.	1	2	3	4	5
17) 나의 상관은 사명감을 가지고 있고 그것을 나에게 일깨워 준다.	1	2	3	4	5
18) 상관은 나로 하여금 미래에 대해 더욱 낙관적인 생각을 가지게 만든다.	1	2	3	4	5
19) 나는 어떠한 어려움에 부딪치더라도 상관을 신뢰할 준비가 되어 있다.	1	2	3	4	5
20) 나의 상관은 합당한 이유를 들어 내가 갖고있는 문제해결 방식을 바꾸어 준다.	1	2	3	4	5
21) 나의 상관은 어려움을 극복할 때는 많은 생각을 할 것을 강조한다.	1	2	3	4	5
22) 상관은 우리가 의견을 낼 때 논리적인 근거에 바탕을 둘 것을 요구한다.	1	2	3	4	5
23) 상관은 도움을 필요로 하는 개개의 부하직원을 지도교육하는데 많은 시간을 할애한다.	1	2	3	4	5
24) 나의 상관은 복잡한 문제의 핵심을 빨리 파악한다.	1	2	3	4	5
25) 상관은 조언을 필요로 하는 사람에게 조언을 해준다.	1	2	3	4	5
26) 나의 상관은 행동을 취하기 전에 심사숙고할 것을 매우 강조한다.	1	2	3	4	5

- 27) 상관은 우리에게 교육이 필요할 때는 언제
든지 교사의 역할을 할 준비가 되어 있다. 1 2 3 4 5
- 28) 나의 상관은 우리가 행동을 취하기 전에
관련사항을 주의깊게 고려할 것을 강조한다. 1 2 3 4 5
- 29) 상관은 신입사원에게 많은 도움을 준다. 1 2 3 4 5
- 30) 상관은 우리로 하여금 근거 없는 의견보다
는 논리적 추론과 증거를 사용하도록 한다. 1 2 3 4 5
- 31) 귀하가 위에서 응답한 직속상관의 계급은? (O표하시오.)
(1) 경사() (2) 경위() (3) 경감() (4) 경정()
(5) 총경() (6) 경무관() (7) 치안감이상()

19. 귀하가 생각하기에

- | | | | | | |
|--|------------|----------|------------|------------|-------------------|
| | 평장히
효과적 | 꽤
효과적 | 대체로
효과적 | 약간만
효과적 | 전혀
효과적이지
않음 |
|--|------------|----------|------------|------------|-------------------|
- 1) 내가 속한 현 부서의 업무효과성을 평가한
다면 어느정도 효과적인가? 1 2 3 4 5
- 2) 귀하의 직속상관은 부하가 직무상 필요로
하는 요구를 만족시키는데 어느 정도 효과적
입니까? 1 2 3 4 5
- 3) 귀하의 직속상관은 위로부터 부여된 부서의
임무를 달성하는데 어느 정도 효과적입니까? 1 2 3 4 5
- | | | | | | |
|--|----------|-----------|----|------------|-----------|
| | 매우
만족 | 대체로
만족 | 보통 | 대체로
불만족 | 매우
불만족 |
|--|----------|-----------|----|------------|-----------|
- 4) 귀하는 전반적으로 귀하의 직속상관에 대해
어느정도 만족하십니까? 1 2 3 4 5
- 5) 귀하는 직속상관이 부서에 할당된 업무를
수행하기 위해 사용하는 리더쉽방법에 어느
정도 만족하십니까? 1 2 3 4 5

** 다음의 각 질문에 대하여 귀하의 응답을 골라 그 번호를 ()안에 적으십시오.

20. 귀하께서는 타 공무원에 비해서 업무량이 어떻다고 생각하십니까?()

- (1) 너무 많은 편이다
- (2) 비교적 많은 편이다
- (3) 비슷한 수준이다
- (4) 비교적 적은 편이다
- (5) 매우 적은 편이다

21. 귀하께서 보시기에 경찰조직의 의사결정 형태는 어떻다고 보십니까?()

- (1) 상부에서 일방적으로 모든 것을 결정한다.
- (2) 대부분 상부에서 결정하고 약간만 하부에서 결정한다.
- (3) 대부분 하부에서 결정하고 나머지는 상부에서 수정 보완한다.
- (4) 지침만 상부에서 결정하고 나머지는 하부에서 결정한다.
- (5) 상하간에 상호보완하고 결정한다.

22. 귀하께서는 근무평정이 실제로 어떤 기준에 의해 이루어진다고 생각하십니까?()

- (1) 능력 (2) 근무태도, 성격 (3) 성과 또는 업적 (4) 직무중요성(보직)
- (5) 학벌 (6) 연공(근속)서열 (7) 개인적 친분관계 (8) 기타_____

23. 귀하가 승진하는데 가장 중요한 것은 무엇이라 생각하십니까? ()

- (1) 근무능력과 성과 (2) 소속부서 또는 보직 (3) 소속관서 (4) 학력수준
- (5) 상사와의 관계 (6) 동료와의 관계 (7) 기타_____

24. 귀하께서 생각하시기에 교육훈련에 대해 어느정도 만족스럽게 체계화되어 있으며 운영되고 있다고 생각하십니까? ()

- (1) 만족한다

- (2) 대체로 만족한다
- (3) 보통수준이다
- (4) 약간 불만이다
- (5) 매우 불만스럽다

25. 불만족스럽다면 그 가장 큰 이유는?()

- (1) 교관의 자질이 부족하다 (2) 교육훈련기간이 너무 짧다
- (3) 교육훈련기간이 너무 길다 (4) 교육시설이 미비하고 열악하다
- (5) 교육내용이 직무와의 연관성이 거의 없다
- (6) 교육기회가 너무 적다 (7) 기타_____

26. 귀하께서는 현재의 복지후생 지원수준이 만족하다고 생각하십니까? ()

- (1) 만족한다
- (2) 대체로 만족한다
- (3) 보통 수준이다
- (4) 약간 불만이다
- (5) 매우 불만스럽다

27. 시급히 보완되어야 할 복지후생 지원사항이라고 생각되는 것 2가지를 순서대로 기입하십시오?() ()

- (1) 경찰관사확보 (2) 주택조합이나 주택자금 융자확대
- (3) 연금제도의 보완 및 확충 (4) 경찰병원 및 건강진단의 강화
- (5) 학자금 융자확대 (6) 취직알선
- (7) 출장자 여비지원확대 (8) 기타_____

28. 귀하께서 현재 겪고계시는 개인적 고충이 있다면 그중 중요한 2가지를 순서대로 기입하십시오. () ()

- (1) 승진 및 보직문제 (2) 상하간의 불화

- (3) 동료와의 관계문제
- (4) 자녀교육문제
- (5) 부부갈등
- (6) 생계유지관련 문제
- (7) 건강문제
- (8) 노후대책
- (9) 기타_____

29. 귀하께서는 경찰이 국민으로부터 어느 정도 신뢰를 받고 있다고 생각하십니까?()

- (1) 신뢰받고 있다.
- (2) 비교적 신뢰받고 있는 편이다.
- (3) 그저 그렇다.
- (4) 약간 불신 받고 있다.
- (5) 불신 받고 있다.

30. 경찰관의 사기양양을 위해서 추진해야할 가장 중요한 사항이라고 생각하시는 것 두 가지를 순서대로 기입하십시오?() ()

- (1) 우수한 인력의 채용
- (2) 보수(급여)수준의 향상
- (3) 승진의 공정성 및 투명성 확보
- (4) 교육훈련의 강화
- (5) 복지후생의 개선 및 지원의 확대
- (6) 경찰조직의 독립 및 독자적 수사권 확보
- (7) 업무량의 축소조정
- (8) 새로운 리더쉽의 정립
- (9) 형식적이고 불필요한 업무의 제거
- (10) 책임과 권한의 위임 및 업무수행상의 자율성 확대 및 보장
- (11) 기타_____

**** 대단히 수고하셨습니다. 다음은 인적사항에 관한 것입니다. 통계처리상 꼭 필요한 부분이니 빠뜨리지 말고 해당되는 곳의 ()에 V표 하십시오.**

1. 귀하의 성별은? (1) 남() (2) 여()

2. 귀하의 연령은?

- (1) 29세 이하() (2) 30-39세() (3) 40-49세() (4) 50-60세()

3. 귀하의 현재 계급은?

- (1) 순경() (2) 경장() (3) 경사() (4) 경위()
 (5) 경감() (6) 경정() (7) 총경() (8) 경무관이상()

4. 귀하의 현 근무 기능은?

- (1) 경무() (2) 보안(교통)() (3) 수사() (4) 정보()
 (5) 대공(외사)() (6) 경비(작전,통신)() (7) 지,파출소()

5. 귀하의 학력은?

- (1) 국졸(중퇴포함)() (2) 중졸(중퇴포함)() (3) 고졸(중퇴포함)()
 (4) 전문대졸(중퇴포함)() (5) 대졸(중퇴포함)() (6) 대학원이상()

6. 귀하의 근속년수는?

- (1) 5년 미만() (2) 5년 이상 - 10년 미만()
 (3) 10년 이상 - 15년 미만() (4) 15년 이상 - 20년 미만()
 (5) 20년 이상()

7. 귀하의 임용과정은?

- (1) 순경공채() (2) 순경 - 경사 특채() (3) 간부후보생()
 (4) 경찰대학() (5) 경위 - 총경특채() (6) 기타_____

8. 귀하의 근무형태는?

- (1) 내근() (2) 외근() (3) 기타_____

9. 귀하의 근무지역은?

- (1) 서울() (2) 시() (3) 읍소재지() (4) 농어촌()

10. 귀하의 현 근무관서는?

- (1) 중앙경찰청() (2) 지방경찰청() (3) 경찰서()
(4) 지,파출소() (5) 기타 _____

연구보고서 95-09

경찰관 士氣 管理方案에 관한 研究

1995年 12月 日 印刷
1995年 12月 日 發行

發 行 金 本 植
編 輯 治 安 研 究 所
印 刷 大 韓 文 化 社
