

면지

면지

경찰심사승진에 다면평가제 도입 운용 및 효과성 분석 연구

《研究陣》

연구위원	: 정 성 호 (경기대 사회과학부 교수)
	: 조 임 곤 (경기대 사회과학부 교수)
연구실장	: 김 상 구 (충 경)
연구관	: 윤 성 철 (경 감)

목 차

제1장 서론	1
제1절 연구목적 및 필요성	1
1. 연구필요성	1
2. 연구목적	2
제2절 연구방법 및 연구내용	2
제2장 경찰공무원의 승진제도	4
제1절 경찰공무원 승진제도 및 현황	4
1. 경찰공무원의 승진제도 개요	4
2. 경찰공무원 인사관리	6
3. 최근 경찰공무원 인사관리 개선	7
4. 2001년 정기승진시험	9
제2절 경찰공무원 심사승진제도	10
1. 승진대상자 명부 작성	11
2. 승진심사	17
제3절 경찰공무원 승진제도에 관한 기존 연구 검토	20
1. 기존 연구에서 지적된 경찰공무원의 승진제도 문제점	20
2. 기존 연구에서 지적된 경찰공무원의 승진제도 개선방안	21
제3장 다면평가에 관한 이론적 고찰	22
제1절 다면평가제도의 의의	22

1. 다면평가제도 도입에 따른 효과	23
2. 다면평가의 핵심이슈	24
3. 다면평가제도 도입시 고려사항	24
4. 다면평가제도의 효과적인 적용방안	25
제2절 다면평가 국내·외 사례	26
1. 우리나라 다면평가제도 적용사례 개요	26
2. 중앙인사위원회 사례	29
3. 기상청	30
4. 문화재청	31
5. 특허청	32
6. 철도청	33
7. 정보통신부	34
8. 국민고충처리위원회	35
9. 교육인적자원부	35
10. 농림부	36
11. 산업자원부	36
12. 농촌진흥청	37
13. 서울특별시	37
14. 대전광역시	39
15. LG-EDS	40
16. 신세계백화점	41
17. LG전자	43
18. 일본IBM	44
19. 국내 공공부문 요약	45
제3절 다면 평가에 관한 면담조사	49
1. 면담자 1(국가보훈처 근무)	49
2. 면담자 2(기상청)	51
3. 면담자 3(교육부)	55

4. 면담자 4(경찰청)	56
제4장 다면평가 설문분석	59
제1절 설문조사 개요 및 기본 현황 분석	59
1. 설문조사 개요	59
2. 기본 현황	60
제2절 심사승진에 대한 실증분석	70
1. 기본 현황	70
2. 현행 승진제도에 관한 교차분석	73
제3절 다면평가에 대한 실증분석	87
1. 기본 현황	87
2. 다면평가에 관한 교차분석	89
제4절 다면평가제의 효과에 대한 실증분석	102
1. 기본 현황	102
2. 다면평가 도입의 효과에 관한 교차분석	106
제5장 다면평가 운영 방안	124
제1절 다면평가 운영 방안에 관한 설문결과 요약	124
1. 다면평가제 도입시 평가기준 설정	124
2. 다면평가제를 심사승진에 반영하는 방안	128
3. 기타 다면평가제 운영 방안	129
제2절 다면평가 도입 및 운영방안	130
1. 다면평가제 도입	130
2. 다면평가제 운영 방안	132
3. 대안의 설정	136

제6장 결 론	138
부 록	141
참고문헌	147

표차례

<표 2-1> 경찰공무원 임용 현황(2001년)	6
<표 2-2> 경찰공무원 승진제도 현황	7
<표 2-3> 면접제도 비교	8
<표 2-4> 2001년도 경찰공무원 채용현황	9
<표 2-5> 2001년도 정기승진시험 선발 및 응시현황	10
<표 2-6> 총경의 근무성적 평정(제2차 평정요소)	13
<표 2-7> 경정이하의 근무성적 평정(제2차 평정요소)	14
<표 2-8> 기본경력평정점수표(총경~순경)	15
<표 2-9> 초과경력평정점수표(경감~경사)	15
<표 2-10> 초과경력평정점수표(총경, 경장, 순경)	15
<표 2-11> 초과경력평정점수표(경정)	15
<표 2-12> 경찰공무원 승진심사기준	19
<표 3-1> 특허청 다면평가 주요절차	33
<표 3-2> 서울특별시 다면평가 심사위원회 구성 및 운영	38
<표 3-3> 대전광역시 다면평가 운영절차 및 구성체계	40
<표 3-4> LG-EDS의 다면평가 평가요소와 평가자	41
<표 3-5> LG 전자의 평가요소 및 평가척도	43
<표 3-6> LG 전자의 평가기준	44
<표 3-7> LG 전자의 평가자 그룹별 반영비율	44
<표 3-8> 국내 공공부문 다면평가 대상직급 및 평가위원 구성	46
<표 3-9> 국내 공공부문 다면평가 평가항목 및 척도	47
<표 3-10> 국내 공공부문 다면평가 결과활용	47
<표 4-1> 다면평가에 관한 설문조사 배포	59
<표 4-2> 응답자의 근무지 분포	60

<표 4-3> 응답자의 계급 분포	60
<표 4-4> 현 근무지에 대한 만족도	61
<표 4-5> 경찰조직의 문화나 분위기에 대한 만족도	62
<표 4-6> 연령과 현근무지에 대한 만족도	63
<표 4-7> 급지별 현근무지에 대한 만족도	64
<표 4-8> 경찰서 파출소별 현근무지에 대한 만족도	64
<표 4-9> 계급별 현근무지에 대한 만족도	65
<표 4-10> 근무기간별 경찰조직의 문화나 분위기에 대한 만족도	66
<표 4-11> 연령별 경찰조직의 문화나 분위기에 대한 만족도	67
<표 4-12> 급지별 경찰조직의 문화나 분위기에 대한 만족도	68
<표 4-13> 경찰서 파출소별 경찰조직의 문화나 분위기에 대한 만족도	69
<표 4-14> 계급별 경찰조직의 문화나 분위기에 대한 만족도	69
<표 4-15> 현행 근무성적평정의 정확성	70
<표 4-16> 현행 심사승진에 대한 만족도	70
<표 4-17> 현행 심사승진 요건 중 바람직하지 못한 기준	71
<표 4-18> 현행 심사승진 요건 중 배점이 높아져야 하는 기준	72
<표 4-19> 현행 심사승진 요건 중 배점이 낮아져야 하는 기준	72
<표 4-20> 연령에 따른 근무성적평정 인식도 차이	73
<표 4-21> 경찰서·파출소 근무 차이에 따른 근무성적평정 인식도 차이	74
<표 4-22> 계급에 따른 근무성적평정 인식도 차이	74
<표 4-23> 현 근무지 만족도에 따른 근무성적평정 인식도 차이	75
<표 4-24> 경찰조직 전체에 대한 만족도에 따른 근무성적평정 인식도 차이	76
<표 4-25> 연령에 따른 심사승진제도 만족도 차이	77
<표 4-26> 경찰서·파출소 근무 차이에 따른 심사승진 만족도 차이	78
<표 4-27> 계급 차이에 따른 심사승진 만족도 차이	78
<표 4-28> 현 근무지 만족도에 따른 심사승진만족도 차이	79
<표 4-29> 경찰조직 전체에 대한 만족도에 따른 심사승진 만족도 차이	80
<표 4-30> 근무기간에 따른 심사승진 만족도 차이	81

<표 4-31> 근무기간에 따른 심사승진 만족도 차이	81
<표 4-32> 계급별 불만인 심사승진 기준	82
<표 4-33> 심사승진제도 만족도별 불만인 심사승진 기준	83
<표 4-34> 계급별 배점이 높아져야 되는 심사승진 기준	84
<표 4-35> 계급별 배점이 낮아져야 되는 심사승진 기준	85
<표 4-36> 심사승진제도 만족도별 배점이 높아져야 되는 심사승진 기준	85
<표 4-37> 심사승진제도 만족도별 배점이 낮아져야 되는 심사승진 기준	86
<표 4-38> 다면평가제 도입에 관한 의견	87
<표 4-39> 다면평가제 활용에 관한 의견	87
<표 4-40> 다면평가제 도입으로 인한 업무수행 혼란에 관한 의견	88
<표 4-41> 다면평가제 도입의 실효성의문에 관한 의견	88
<표 4-42> 다면평가제 도입에 관한 계급별 의견	89
<표 4-43> 다면평가제 도입에 관한 현 근무지 만족도별 의견	90
<표 4-44> 다면평가제 도입에 관한 경찰조직 만족도별 의견	91
<표 4-45> 다면평가제 도입에 관한 경찰조직 만족도별 의견	91
<표 4-46> 계급별 다면평가도입으로 인한 혼란에 관한 의견	92
<표 4-47> 현근무지 만족도별 다면평가도입으로 인한 혼란에 관한 의견	93
<표 4-48> 경찰조직 만족도별 다면평가도입으로 인한 혼란에 관한 의견	94
<표 4-49> 심사승진 만족도별 다면평가도입으로 인한 혼란에 관한 의견	95
<표 4-50> 계급별 다면평가 도입의 실효성에 관한 의견	96
<표 4-51> 현근무지 만족도별 다면평가 실효성에 관한 의견	96
<표 4-52> 경찰조직 만족도별 다면평가 실효성에 관한 의견	97
<표 4-53> 심사승진 만족도별 다면평가 실효성	98
<표 4-54> 계급별 다면평가 활용에 관한 의견	99
<표 4-55> 근무만족도별 다면평가 활용에 관한 의견	100
<표 4-56> 경찰조직문화만족별 다면평가 활용에 관한 의견	101
<표 4-57> 심사승진만족별 다면평가 활용에 관한 의견	102
<표 4-58> 다면평가제의 효과(타당성)	103

<표 4-59> 다면평가제의 효과(변별력)	103
<표 4-60> 다면평가제의 효과(수용성)	104
<표 4-61> 다면평가제의 효과(공정성)	104
<표 4-62> 다면평가제의 효과(신뢰성)	105
<표 4-63> 다면평가제의 효과(조직문화쇄신)	105
<표 4-64> 근무지 만족도별 다면평가제의 효과(타당성)	107
<표 4-65> 경찰조직문화 만족도별 다면평가제의 효과(타당성)	107
<표 4-66> 심사승진 만족도별 다면평가제의 효과(타당성)	108
<표 4-67> 계급별 다면평가제의 효과(변별력)	109
<표 4-68> 근무지 만족도별 다면평가제의 효과(변별력)	110
<표 4-69> 경찰조직문화 만족도별 다면평가제의 효과(변별력)	110
<표 4-70> 심사승진제도 만족도별 다면평가제의 효과(변별력)	111
<표 4-71> 계급별 다면평가제의 효과(수용성)	112
<표 4-72> 현근무지 만족도별 다면평가제의 효과(수용성)	113
<표 4-73> 경찰조직문화 만족도별 다면평가제의 효과(수용성)	113
<표 4-74> 심사승진 만족도별 다면평가제의 효과(수용성)	114
<표 4-75> 계급별 다면평가제의 효과(공정성)	115
<표 4-76> 현근무지 만족도별 다면평가제의 효과(공정성)	116
<표 4-77> 경찰조직문화 만족도별 다면평가제의 효과(공정성)	116
<표 4-78> 심사승진 만족도별 다면평가제의 효과(공정성)	117
<표 4-79> 계급별 다면평가제의 효과(신뢰성)	118
<표 4-80> 현근무지 만족도별 다면평가제의 효과(신뢰성)	119
<표 4-81> 경찰조직문화 만족도별 다면평가제의 효과(신뢰성)	119
<표 4-82> 심사승진 만족도별 다면평가제의 효과(신뢰성)	120
<표 4-83> 계급별 다면평가제의 경찰조직문화 쇄신 효과	121
<표 4-84> 현근무지 만족도별 다면평가제의 경찰조직문화 쇄신 효과	122
<표 4-85> 경찰조직문화 만족도별 다면평가제의 경찰조직문화 쇄신 효과	122
<표 4-86> 심사승진 만족도별 다면평가제의 경찰조직문화 쇄신 효과	123

<표 5-1> 상사가 정확하게 평가할 수 있는 승진심사 기준	124
<표 5-2> 동료가 정확하게 평가할 수 있는 승진심사 기준	125
<표 5-3> 부하가 정확하게 평가할 수 있는 승진심사 기준	126
<표 5-4> 상사가 하는 경우 말썽이 있는 승진심사 기준	126
<표 5-5> 동료가 평가하는 경우 말썽이 있는 승진심사 기준	127
<표 5-6> 부하가 평가하는 경우 말썽이 있는 승진심사 기준	128
<표 5-7> 다면평가제도를 심사승진에 반영하는 바람직한 방안	128
<표 5-8> 다면평가제도 실시 계급	129
<표 5-9> 다면평가제도 실시 방안	129
<표 5-10> 다면평가제도 공개 여부	130
<표 5-11> 다면평가제도 실시시 정확한 판단 여부	130
<표 5-12> 중앙공무원 일반직(1-9급) 공무원수	133
<표 5-13> 경찰공무원수	133
<표 5-14> 상관의 다면평가 평정요소 및 배점(안)	135
<표 5-15> 동료의 다면평가 평정요소 및 배점(안)	135
<표 5-16> 부하의 다면평가 평정요소 및 배점(안)	136

제1장 서론

제1절 연구목적 및 필요성

1. 연구필요성

경찰공무원의 승진은 경찰공무원승진임용규정과 경찰공무원승진임용규정시행규칙에 의거하여 이루어지고 있다. 그러나 현행 3단계 심사절차에 의한 승진심사시 상위직 직무수행 능력평가를 위한 객관적 설정이 미흡한 것으로 알려져 있다. 일반행정기관에서도 승진심사시 공정성과 정확성이 부족하다는 비판을 계속하여 받아오던 중, 최근 신인사제도 중의 하나인 다면평가제도를 도입하여 승진의 공정성 및 정확성을 확보하려는 노력을 경주하고 있다.

다면평가제도의 도입 및 실시에 관하여 그동안 중앙정부 및 지방정부 차원, 그리고 민간기업 차원에서 많은 연구가 진행되어 왔고, 각 행정기관 또는 민간기업에서 자신의 특성에 맞는 제도를 정착하려는 노력이 일고 있는 가운데, 어느 정도 다면평가제도의 바람직한 모습이 드러나고 있다. 경찰조직에서도 이러한 신인사제도의 도입의 필요성이 제기되고 있는 가운데, 경찰조직내에서도 다면평가제도 도입을 위한 기초연구가 필요한 실정이다. 그 이유는 일반행정기관 또는 민간기업에서 개발된 다면평가제도를 여과없이 경찰조직에 적용하는 것은 많은 혼란을 가져오기 때문이다.

그 동안 논의되어 왔던 다면평가제도의 도입 및 실시에 관한 연구결과는 몇 가지 차이점을 고려하면서 경찰조직에 적용되어야 한다. 첫째, 민간기업에서 개발된 다면평가제도는 공공과 민간의 차이를 염두하여 적용되어야 한다. 둘째, 우리나라 일반행정기관에서 적용된 다면평가제도는 경찰행정의 특수적 상황을 고려하여야 한다. 일반행정의 경우는 지방자치의 실시로 중앙 및 지방의 구분이 행해지고 있지만, 아직 경찰행정의 경우는 지방자치의 범주에 들고 있지 않기 때문에 이를 감안한 다면평가제도가 모색되어야 한다. 만일 중앙정부의 다면평가제도와 지방정부의 다면평가제도가 서로 다른 특성을 가지고 있는 경우라면, 경찰행정에서는 이러한 모든 제도를 도입할 필요성이 제기될 수 있다.

셋째는 경찰조직은 계급제적인 계층구조를 가진 준군대조직이라는 점이 강조되어야 하고 다면평가제도 역시 이러한 특성에 맞는 것으로 모색되어야 한다. 강제적 조직이 운영되기 위해서는 객관적이고 공정한 승진심사도 중요하지만, 강제적 조직의 운영에 필요한 다른 측면을 고려한 다면평가제도의 모색이 필요할 것이다.

2. 연구목적

이러한 연구배경아래 본 연구에서는 크게 다음과 같은 두 가지의 연구목적 을 가지고 있다. 첫째, 경찰심사승진에서 다면평가제를 도입하고 운영하는 방안을 모색하고자 한다. 다면평가자의 기본정신으로서 승진대상자를 상사, 동료, 부하가 입체적이면서도 종합적으로 평가하여, 이를 승진심사에 반영하는 방안을 모색한다. 둘째, 이러한 다면평가제의 도입과 관련된 효과를 분석하는 것이다. 경찰조직내 다면평가제도의 도입이 심사승진의 타당성, 신뢰성, 식별력(변별력), 수용성, 실용성 등 기존의 바람직한 승진제도의 여건에 어떠한 영향을 미치고, 조직적 차원 및 개인적 차원에서 긍정적인 영향을 가져오는지를 경찰공무원 계급별, 지역별로 분석하고자 한다.

제2절 연구방법 및 연구내용

본 연구에서는 경찰심사승진에 다면평가제 도입·운용 및 효과성 분석을 하기 위한 연구목적 을 가지고 있기 때문에 연구범위를 경찰공무원 승진제도 중 심사승진 분야에 한정하여 다면평가제 도입방안을 모색한다. 연구방법으로는 문헌조사, 면담, 설문조사를 실시한다. 특히 면담에서는 현재 다면평가제도를 일부 시행하고 있는 일반 행정 공무원 을 대상으로 면담을 실시하여 인사관리기법 중의 하나의 다면평가제도가 과연 조직에 어떠한 기여를 하는지를 살펴본다.

연구내용을 보면

- 1) 현행 경찰심사승진 제도의 고찰과 현직 공무원과의 면담을 실시하여 심사승진제도

- 의 문제점 및 개선방안을 검토하고,
- 2) 국내외 다면평가제의 운용 사례를 분석하고 경찰조직의 특수성을 감안한 다면평가제 도입 모델을 작성한 후,
 - 3) 현직 경찰공무원과의 면담을 설문조사를 통하여 현직 경찰공무원의 다면평가제에 관한 의견을 계급별, 지역별로 분석하고자 한다.

제2장 경찰공무원의 승진제도

제1절 경찰공무원 승진제도 및 현황

승진은 직무동기를 유발하고 자기발전노력을 자극하는 수단이다. 개인적 차원에서 승진은 보수의 증가, 사회적 지위나 권위 신장을 가져와 사기진작 및 근무의욕증진의 원동력이 된다. 조직적 차원에서 승진은 유능한 인재에 대한 사기진작을 진작시키고, 유능한 인재에 대한 조직적 차원에서의 보상이라는 원칙을 확인하여 조직의 효율성 및 경쟁력을 제고시키는 기능을 한다. 경찰공무원의 경우 승진은 경찰 조직 구성원의 사기제고와 경찰 인사관리업무의 능률화를 위해 중요한 수단이 되고, 유능한 경찰 인재의 지속적인 사기진작을 통하여 유능한 인력확보의 한 수단이 된다. 따라서 합리적이고 공정한 승진제도의 확립은 경찰공무원의 근무의욕과 사기양양에 큰 도움이 된다(최종술 2001).

인사행정학자들이 승진의 기준으로서 제시하고 있는 요인들을 두 가지로 요약하면 실적과 경력이다. 실적에는 근무성적평정, 시험성적, 교육훈련성적, 승진심사위원회의 결정, 상벌의 기록, 인사권자의 판단 등이 포함되며, 경력에는 학력, 근속연수, 선임권(Seniority) 등이 포함된다. 현실적으로 실적에 기초한 승진이 가장 바람직한 승진기준이 될 수 있지만, 실적을 정확하게 측정하여 승진대상자들이 아무런 불만이 없도록 하는 것은 불가능하다. 이러한 이유로 공직의 승진기준은 실적과 경력이 모두 사용되고 있으며, 승진대상자에게 공평, 공정, 투명한 승진기준을 확립하려는 많은 노력이 행해져 왔다.

1. 경찰공무원의 승진제도 개요

경찰공무원의 승진임용은 다른 법령에 특별한 규정이 있는 경우를 제외하고는 경찰공무원승진임용규정이 정하는 바에 따른다. 경찰공무원의 승진임용은 심사승진임용·시험승진임용 및 특별승진임용으로 구분한다. 만일 심사승진과 시험승진을 같이 하는 경우에는 계급별로 승진임용 예정인원수의 각 50%를 할당한다. 승진임용 예정인원수는 당해 연도의 실제 결원 및 예상되는 결원을 고려하여 경찰청장이 계급별, 경과별, 직무분야별

및 승진구분별로 소요인원을 책정하며, 경찰청장은 특별승진임용 예정인원수를 규정에 따라 책정할 수 있다.

경찰공무원의 승진에서는 휴직, 직위해제기간, 징계처분기간을 제외하고 총경 4년, 경정 3년, 경감 3년, 경위 2년, 경사 2년, 경장 2년, 순경 2년의 기간이 최소한 경과하여야 승진대상자가 된다. 또한 승진임용예정인원수는 당해 연도의 실제결원 및 예상되는 결원을 고려하여 경찰청장 또는 해양경찰청장이 계급별, 직무분야별로 소요인원을 책정한다. 경무관예의 승진예정인원수는 경무관 정원의 25%를 초과할 수 없고, 총경예의 승진 예정인원수는 총경정원의 20%를 초과할 수 없다. 또한 경감 특별승진임용 예정인원수는 당해 계급예의 승진임용 예정인원수의 5%이내, 경위에서 특별승진임용 예정인원수는 당해 계급예의 승진임용예정인원수의 15% 이내, 경사 이하예의 특별승진임용 예정인원수는 당해 계급예의 승진임용 예정인원의 20% 이내로 한다.

경찰공무원의 승진심사는 계급별로 실시하는 것을 원칙으로 한다. 경찰공무원의 총경 이하예의 승진심사는 연 1회 1월 2일부터 3월 31일 사이에 실시한다. 경무관예의 승진심사를 위하여 구성되는 중앙승진심사위원회는 위원장을 포함한 위원 5인이상 7인이하로 구성하며, 보통승진심사위원회는 경찰청·소속기관등·경찰서·해양경찰청·해양경찰서 및 정비창에 두며, 보통승진심사위원회의 위원은 당해 보통승진심사위원회가 설치된 경찰기관의 장이 경감이상이고 승진심사대상자보다 상위의 계급인 소속 경찰공무원중에서 임명하며, 위원장은 위원중 최상위계급 또는 선임 경찰공무원이 된다.

중앙승진심사위원회는 총경이상예의 승진심사를, 보통승진심사위원회는 경정이하예의 승진심사를 행하되, 경찰서·해양경찰서 또는 정비창소속 경찰공무원 중 경사이하예의 승진심사는 경찰서·해양경찰서 또는 정비창의 보통승진심사위원회에서 행한다. 중앙승진심사위원회의 회의는 경찰청장 또는 해양경찰청장이 소집하며, 보통승진심사위원회의 회의는 당해 경찰기관의 장이 경찰청장 또는 해양경찰청장(경찰서 또는 해양경찰서의 보통승진심사위원회의 회의는 지방경찰청장 또는 해양경찰청장)의 승인을 얻어 이를 소집하고, 승진심사위원회의 회의는 재적위원 과반수의 찬성으로 의결하며, 승진심사위원회의 회의는 비공개로 한다.

경찰공무원의 승진시험은 계급별로 실시하는 것을 원칙으로 하되, 경찰청장 또는 해양경찰청장이 필요하다고 인정할 때에는 경과별·직무분야별로 실시할 수 있으며, 승진시

험은 매년 1회 실시한다. 시험은 제1차 시험, 제2차 시험 및 제3차 시험으로 구분하여 실시하는데, 제1차 시험은 선택형으로 하는 것을 원칙으로 하되, 과목별로 기입형을 가미할 수 있으며, 제2차 시험은 논문형으로 하는 것을 원칙으로 하되, 과목별로 주관식 단답형을 가미할 수 있다. 제3차 시험은 면접시험으로 하되, 직무수행에 필요한 응용능력과 적격성을 검정한다. 제1차 시험 및 제2차 시험에 있어서는 매과목 4할 이상 득점한 자중에서 선발예정인원을 고려하여 고득점자순으로 합격자를 결정하며, 제3차 시험은 합격·불합격만을 결정한다. 최종합격자의 결정은 제3차 시험합격자(제3차 시험을 실시하지 아니하는 경우에는 제2차 시험합격자)중에서 제1차 시험성적 3할, 제2차 시험성적 3할, 당해 계급에서의 근무성적 2.5할 및 교육훈련성적 1.5할의 비율로 합산한 성적의 고득점자순으로 합격자를 결정한다.

2. 경찰공무원 인사관리

경찰공무원은 경력직 공무원 중 특정직 공무원으로 채용에서부터 보직·상벌·승진에 이르기까지 자격과 능력·실적에 따라 대우를 받는 실적주의를 근간으로 인사관리가 이루어지고 있다. 경찰에서는 능력과 실적, 경력에 따른 공정한 승진과 경찰관 개개인의 능력개발 및 사기양양을 위해 합리적인 인사제도를 마련·운영하고 있다. 특히 인사관리는 개인의 자아실현과 사기는 물론 조직발전과 직결되므로 무엇보다도 인사운영의 공정성과 투명성 확보를 위해 노력하고 있다. 경찰관이 되는 길은 공개채용과 특별채용에 의한 두 가지가 있으며, 계급별 요건에 따라 순경에서 총경에 이르기까지 유능한 인재를 다양하게 채용하고 있는데 2001년에는 총 1,655명의 경찰관이 교육후 임용되었다.

<표 2-1> 경찰공무원 임용 현황(2001년)

구 분	계	경정	경위	경사	경장	순경
계	1,683	-	171	-	195	1,289
공개채용	1,460	-	169	-	-	1,291
특별채용	223	-	2	-	195	26

*자료 : http://www.police.go.kr/data/police/2002/06_03_01.shtml

경찰승진은 크게 시험승진과 심사승진, 특별승진, 근속승진으로 나눌 수 있는데, 특별한 유공에 의한 특별승진과 근속기간을 고려하는 근속승진의 경우를 제외하고 순경에서 경정까지는 시험승진과 심사승진을 각각 절반의 비율로 하여 승진자를 결정하고 있다. 2001년에는 총 5,629명의 경찰관이 승진하였고, 승진내용별로 보면 시험승진 1,714명, 심사승진 1,833명, 특별승진 493명, 근속승진 1,589명이었다.

<표 2-2> 경찰공무원 승진제도 현황

구 분	승 진	승진방법				일반공무원	
	최저소요년수	심사승진	시험승진	특별승진	근속승진	계 급	최저소요년수
경무관	4년	○				3급	
총 경	3년	○				4급	5년
경 정		○	○			5급	
경 감	2년	○	○	○		6급	4년
경 위		○	○	○			
경사·경장		○	○	○	○	7급 8급	3년

*자료 : http://www.police.go.kr/data/police/2002/06_03_01.shtml

3. 최근 경찰공무원 인사관리 개선

최근 경찰공무원의 인사관리 개선에서 두드러진 것은 면접제도의 개선으로 2단계 심층면접을 실시한 점이다. 과거의 면접제도는 수험생 1명을 대상으로 경감급 내지 총경급으로 구성된 면접위원이 약 5분간의 면접을 통해 인성 및 가치관 등을 평가하는 1단계의 개별면접 방식을 취하고 있었다. 그러나 21세기 지식 정보화사회의 전개에 따라 인적자원의 중요성이 더욱 부각됨에 따라 과거의 1단계 평면적 면접방식으로는 경찰공무원으로서 조직과 자아의 발전에 적합한 인재의 선발에 어려움이 있었다. 따라서 수험생의 능력과 인성을 입체적 다각적으로 평가할 수 있는 제도를 모색하게 되었으며, 이 결과 2단계의 심층면접방식을 도입하게 되었다.

2단계 면접은 집단면접과 개별면접을 병행하고 면접단계별 면접위원의 구성과 평가방식을 과거 경감급이상의 고위직 경찰공무원으로만 구성하던 것에서 1단계(동료면접)에서는 현장에서 함께 근무할 경사급 이하의 동료직원들로 구성하여 수험생의 직무적응성과 순발력·상황대처능력등을 평가하도록 하였으며, 2단계(인성면접)에서는 경위급 이상 경찰관으로 면접위원을 구성하여 수험생의 향후 발전가능성과 기본인성, 가치관등을 평가하도록 하였다. 이러한 제도의 개선을 통하여 암기위주의 필기시험으로 평가할 수 없는 수험생의 가치관과 직업관·인생관 등을 다양한 시각에서 평가하여 종합적인 인성과익이 가능하게 되었다.

면접진행 방식을 보면, 1단계의 동료면접에서는 수험생 3~5인을 1개조로 하여 집단 면접을 실시한다. 순경에서 경사급의 현장동료자 2~3인을 면접관으로 구성하고, 수험생들에게 복수의 주제를 제시하여 약 30분간 이에 대한 주제발표 및 상호간의 토론을 통한 평가방법을 도입하였다. 주요 평가항목으로는 의사발표의 정확성·논리성, 협조성, 지도성, 전문성, 상황대처능력 등이다. 이와 같은 집단면접 시험으로 수험생들간의 비교평가 및 집단속에서 개인의 행위를 평정할 수 있는 효과를 가져왔다.

2단계의 인성면접에서는 수험생 1인을 대상으로 경위 내지 총경의 중간관리자 2~3인이 평가를 하게 된다. 인성면접 단계에서는 수험생에 대한 종합적인 자료가 면접관에게 제공되고 이를 바탕으로 약 10분간 면접이 이루어진다. 평가항목은 인성, 발전가능성, 성실성, 윤리성 등이다.

<표 2-3> 면접제도 비교

구 분	단 계	면접방식	면접위원 구성	면접시간
과거	1단계	개별면접	총경내지 경감급	3~5분
개선안	2단계	개별면접과 집단면접 병행	경위이상 중간관리자 경사이하 현장근무자	개별 : 10분 집단 : 30분 이상

*자료 : http://www.police.go.kr/data/police/2002/06_03_02.shtml

<표 2-4> 2001년도 경찰공무원 채용현황

구 분	계	공 채					특 채					
		소계	간부 후보	일반 순경	여경	101단	소계	경찰 특공대	외사 요원	경찰 악대	통신 요원	운전 요원
선발인원	2,055	2,020	50	1,104	596	270	35	10	9	11	1	4
응시인원	52,622	52,219	2,086	30,547	14,703	4,883	403	256	74	68	1	4

*자료 : http://www.police.go.kr/data/police/2002/06_03_02.shtml

또한 면접위원의 전문성 강화를 위하여, 각 지방청별로 매년 2월경 신지식경찰관, 명인, 근무성적 우수자, 동료직원의 추천 등으로 면접위원 후보자 집단을 구성하도록 하였다. 이들을 대상으로 면접진행방식과 면접기법 및 모의면접 등의 교육을 통하여 면접위원의 전문성을 강화하였다. 수험생에 대한 평가가 자의와 편견에 흐르지 않고 정확한 평정이 되기 위해서 면접위원의 전문성 확보에 다각적인 노력을 기울이고 있다.

다음으로 총경이하 보직 인사지침을 개정하였다. 인사의 예측가능성 확보 및 경쟁과 실적에 의한 인사를 위해 마련한 총경이하 보직 및 인사지침을 보다 객관적이고 현실적으로 보완하여 인사의 공정성과 투명성을 제고하였다. 우선, 총경급 이상 지휘관의 보직 부여시 실시한 향피제도는 지난 2년간 토착비리와의 유착을 근절하여 공정한 치안행정 구현에 크게 기여하였으나, 반면에 생활권 이탈로 인한 가정적·경제적 불만요인이 증가하는 등의 문제점이 대두되어 폐지하게 되었다. 또한 본인의 희망보직을 신청하는 인사 자기내신제는 희망근무 부서를 소속기관장이 참고하여 적합한 보직에 추천토록 함으로써 인력을 적재적소에 배치함은 물론 투명한 인사를 통해 직원들의 불만해소와 사기양양을 도모하고 조직발전에 기여하였다.

4. 2001년 정기승진시험

실무중심의 시험과목으로 개편 후 첫 번째 정기승진시험이 2001년 1월 14일부터 시행되었다. 승진시험과목이 지나치게 법과목 중심으로 편성되어 업무량이 많지 않은 부서에서 공부에만 힘을 기울여 승진하는 문제점이 발생하고, 이로 인해 상위 계급자의 실무능력 부족과 전문성을 갖춘 전문경찰을 육성하는데 오히려 지장을 초래하는 문제점이 발생하였다. 치

안현장의 최일선에서 근무하는 경위이하 시험은 기본실무 위주로 편성하고 지휘 및 조정능력이 필요한 경정과 경감시험은 이에 필요한 법률과목과 실무지식을 검정할 수 있는 과목으로 편성하였다. 이를 통해 업무를 열심히 하는 사람이 승진에서도 불리하지 않게 하였으며, 업무량이 과중하지 않은 부서 근무자가 주로 승진하던 과거의 불합리를 개선하여 조직의 화합과 단결을 도모하고 부서간 반목과 위화감을 해소할 수 있게 되었다.

승진시험과목이 실무중심으로 개편됨에 따라 시험문제의 출제방식도 개선되었다. 경찰공무원중 각 분야 실무전문가들로 실무문제집 출제진을 구성하여 양질의 경찰실무문제집(전 8권)을 발간(2000년 7월)하여 이 문제집의 범위내에서 시험문제를 출제토록 한 것이다. 이것은 승진시험준비에 들이는 과도한 시간적·경제적 낭비를 막고 양질의 수험서를 통해 실무능력 배양과 비용의 절감을 목표로 하고 있으며, 2001년 정기승진시험부터 경찰실무문제집에서 출제를 하였다. 이러한 결과 과거 승진시험에 응시하고자 하여도 수험준비에 필요한 비용과 시험공부에 대한 두려움으로 응시하지 못하던 많은 직원들이 보다 손쉽게 승진시험에 응시할 수 있는 길이 열렸으며, 시험공부를 통한 실무능력 배양이라는 목적을 훌륭하게 달성하는 효과를 거두게 되었다.

<표 2-5> 2001년도 정기승진시험 선발 및 응시현황

구 분	계	경 정	경 감		경 위		경 사		경 장	
			일 반	통 신	일 반	통 신	일 반	통 신	일 반	통 신
선발	1,714	68	98	1	235	3	410	4	886	10
응시	16,387	233	1,420	27	3,541	49	4,947	93	5,993	84
경쟁율	9.6:1	3.4:1	14.5:1	27:1	15.1:1	16.3:1	12.1:1	23.3:1	6.8:1	8.4:1

*자료 : http://www.police.go.kr/data/police/2002/06_03_02.shtml

제2절 경찰공무원 심사승진제도

전술한 바와 같이 경찰승진은 크게 시험승진과 심사승진, 특별승진, 근속승진으로 나눌 수 있다. 심사승진의 절차는 승진대상자 명부를 근무성적, 경력교육훈련, 가점평정을 합산한 고득점순으로 작성한후, 심사승진임용예정자의 5배수 이내자로 승진심사대상자를

선정하는 승진대상자 명부 작성 단계와 승진심사기준에 의해 승진심사위원회에서 승진 후보자를 결정하는 단계로 이루어진다.

1. 승진대상자 명부 작성

승진에 필요한 요건을 갖춘 총경이하 경찰공무원에 대하여 근무성적평정점 50%, 경력평정점 35%, 교육훈련성적평정점 15%의 비율에 따라 계급별로 승진대상자명부를 작성한다(경찰공무원승진임용규정 제11조). 승진대상자명부는 경정이상의 경찰공무원 및 경찰청소속 경찰공무원에 대하여는 경찰청장이, 경감이하의 경찰공무원에 대하여는 경찰대학·경찰종합학교·중앙경찰학교·경찰병원·운전면허시험관리단 및 지방경찰청(이하 “소속기관등”이라 한다)의 장이 작성하고, 해양경찰청·해양경찰서·정비창소속 경찰공무원에 대하여는 해양경찰청장이 작성한다. 다만, 경찰청소속 경장이하의 경찰공무원에 대하여는 경찰청의 각 국단위급 부서별로 국장급 부서장이 작성하고, 경찰서·운전면허시험장·해양경찰서 또는 정비창소속 경장이하의 경찰공무원에 대하여는 경찰서장·운전면허시험장장·해양경찰서장 또는 정비창장이 각각 작성한다. 승진대상자명부의 점수가 동일한 때에는 당해 계급에서 장기근무한 자, 바로 하위계급에서 장기근무한 자, 근무성적이 우수한 자 등의 순위에 의하여 선순위자를 결정한다.

근무성적평정점은 명부작성기준일부터 최근 3년이내에 당해계급에서 평정한 평정점을 대상으로 하되 최근 1년 이내의 평정점은 50%를 곱하고, 최근 1년전 2년이내에 평정한 평정점에는 30%를 곱하고, 최근 2년전 3년이내에 평정한 평정점에는 20%를 곱하여 이를 합산한다.

1) 근무성적평정

총경이하의 경찰공무원에 대하여는 근무성적을 평정하여야 하며, 근무성적평정의 결과는 승진·전보·특별승급 및 특별상여금 지급등 각종 인사관리에 반영된다. 근무성적·경력 및 교육훈련성적의 평정은 연 1회 실시하되 근무성적평정은 10월말일, 경력 및 교육훈련성적의 평정은 12월말일을 기준으로 하나, 총경의 경력 및 교육훈련성적의 평정은 10월말일을 기준으로 한다.

근무성적의 평정자는 3인으로 하되, 제1차 평정자는 피평정자의 직근상급감독자가, 제2차평정자는 제1차 평정자의 직근상급감독자가, 제3차 평정자는 제2차 평정자의 직근상급감독자가 된다. 다만, 경찰청장은 평정자를 특정하기가 곤란하다고 인정할 경우에는 따로 평정자를 지정할 수 있다.

근무성적은 제1평정요소에 의한 평정과 제2평정요소에 의한 평정을 종합하여 평가하되, 제1평정요소는 경찰업무 발전에의 기여도·포상실적 기타 행정자치부령 또는 해양수산부령이 정하는 평정요소로 구분하고, 제2평정요소는 근무실적, 직무수행능력 및 직무수행태도로 구분한다. 다만, 총경의 근무성적은 제2평정요소에 의하여만 평정한다. 제2평정요소에 의한 근무성적은 평정대상자의 계급별로 평정결과가 수 20%, 우 30%, 양 40%가 10%의 분포비율에 맞도록 평정하여야 한다. 총경인 경찰공무원의 근무성적의 총평정점은 50점을 만점으로 하되, 제1차 평정자와 제2차 평정자는 각각 15점을, 제3차 평정자는 20점을 최고점으로 하여 평정하고, 경정이하의 경찰공무원의 근무성적의 총평정점은 50점을 만점으로 하되, 제1평정요소에 의한 평정점을 30점으로 하고, 제2평정요소에 의한 평정점을 20점으로 하며, 제2평정요소에 의한 평정에 있어서 제1차 평정자와 제2차 평정자는 각각 7.5점을, 제3차 평정자는 5점을 최고점으로 하여 평정한다.

총경의 경우는 수(47점 이상)가 20%, 우(40점 이상 47점 미만)가 30%, 양(25점 이상 40점 미만)이 40%, 가(25점 미만)가 10%로 되게 근무성적평정을 해야 한다. 근무성적평정점을 보면, 근무성적의 총평정점은 50점을 만점으로 하되, 제1차 평정자와 제2차 평정자는 각각 15점을, 제3차 평정자는 20점을 최고점으로 하여 평정한다. 또한 총경의 경우는 이상과 같은 근무성적평정 이외에도 ① 성격, ② 적성, ③ 발전성, ④ 세평, ⑤ 청렴도(물욕관계), ⑥ 음주관계, ⑦ 이성관계, ⑧ 가정관계, ⑨ 건강상태로 구분된 평가를 제1차 평정자와 제2차 평정자가 내리게 된다. 이를 자세히 보면 다음과 같다.

성격에서는 지도력이 민주형, 자유방임형, 군림권위형인지, 근면성실한지 무사무사한지, 인화단결인지, 파벌조성인지, 협조·타협적인지, 이기독선적인지, 겸손·공손인지 편견·아집인지, 순응적인지, 반발적인지, 자제적인지, 감정적인지, 적극적인지, 소극적인지를 4가지 이상 제1차 평정자와 제2차 평정자가 선택한다. 적성에서는 지휘관, 참모, 기획요원으로 구분하여 적합, 보통, 부적합인지는 제1차 평정자와 제2차 평정자가 판정한다. 발전성에서는 상위직업무수행능력이 우수·보통·부족한지를 제1차 평정자와 제2차 평정자

가 판정한다. 세평에서는 세평이 아주 좋은지, 보통인지, 나쁜지를 제1차 평정자와 제2차 평정자가 판정한다. 물육관계(청렴도)에서는 청렴도가 문제될 것 없는지, 함부로 물품을 받는 버릇이 있는지, 대내인에게 물품을 요구하는 버릇이 있는지를 제1차 평정자와 제2차 평정자가 판정한다. 음주관계에서는 전혀마시지 않는지, 분별하여 마시는지, 마시면 이성을 잃는지를 제1차 평정자와 제2차 평정자가 판정한다. 이성관계에서는 문제될 것 없는지, 항상 문제가 되는지를 제1차 평정자와 제2차 평정자가 판정한다. 가정관계에서는 원만(건전)한지, 보통인지, 불건전한지를 제1차 평정자와 제2차 평정자가 판정한다. 건강상태에서는 건전한지, 보통인지, 허약한지, 질병중인지를 제1차 평정자와 제2차 평정자가 판정한다.

<표 2-6> 총경의 근무성적 평정(제2차 평정요소)

구 분		1·2차 평점 (각 15점)				3차 평점 (20점)			
		수	우	양	가	수	우	양	가
근무 실적	직무의 양(담당직무를 어느 정도로 많은 양을 처리하고 있는가)	1.5	1.25	1.0	0.5	2.0	1.75	1.5	1.25
	직무수행의 정확성(담당직무를 어느 정도로 우수하고 정확하게 처리하고 있는가)	1.0	0.75	0.5	0.25	2.0	1.75	1.5	1.25
	직무수행의 신속성(담당직무를 미결없이 어느 정도로 신속히 처리하고 있는가)	1.0	0.75	0.5	0.25	2.0	1.75	1.5	1.25
직무 수행 능력	지식 및 기술(담당직무수행에 필요한 지식과 기술을 가지고 이를 활용하고 있는가)	1.0	0.75	0.5	0.25	2.0	1.75	1.5	1.25
	이해 및 판단력(담당직무에 대하여 잘 이해하고 정확한 판단을 내리는가)	1.5	1.25	1.0	0.5	2.0	1.75	1.5	1.25
	기획 및 창의력(담당직무수행에 있어 새로운 방법을 연구하여 개선에 기여하고 있는가)	2.0	1.75	1.5	1.0	2.0	1.75	1.5	1.25
	관리 및 지휘력(부하직원과 인화단결하고 민주적인 방법에 의하여 통솔하고 있는가)	2.0	1.75	1.5	1.0	2.0	1.75	1.5	1.25
직무 수행 태도	성실성 및 규율준수(담당직무에 성실하고 상사의 명령에 복종하고 규율을 준수하고 있는가)	2.0	1.75	1.5	1.0	2.0	1.75	1.5	1.25
	친절 및 협조성(상사·동료간 및 대민관계에 있어 인화협조에 노력하고 있는가)	1.5	1.25	1.0	0.5	2.0	1.75	1.5	1.25
	적극성 및 책임성(직무수행에 있어 왕성한 의욕과 열의 및 책임감과 실천력은 어느 정도인가)	1.5	1.25	1.0	0.5	2.0	1.75	1.5	1.25

*자료 : 경찰공무원승진임용규정시행규칙 서식1.

경정이하의 경찰공무원의 근무성적의 총평정점은 50점을 만점으로 하되, 제1평정요소에 의한 평정점을 30점으로 하고, 제2평정요소에 의한 평정점을 20점으로 하며, 제2평정요소에 의한 평정에 있어서 제1차 평정자와 제2차 평정자는 각각 7.5점을, 제3차 평정자는 5점을 최고점으로 하여 평정한다. 제1평정요소에서는 경찰업무발전에의 기여도(15점), 포상(5점), 직장훈련(5점), 첩보제출(3점), 근태(2점) 등 30점을 만점으로 하되, 1차 평정자가 평점을 하고, 2, 3차 평정자는 확인을 한다. 제1평정요소의 점수는 미리 정해진 양식에 의한 평가이기 때문에 객관성이 매우 높다.

제2평정요소에서는 총경의 경우와 마찬가지로 근무실적, 직무수행능력, 직무수행태도 등으로 구분하여 평정하고 있으나 직무수행능력에서 직무의 판단력이 없고, 지휘력 대신 통솔력이 대체된 점, 직무수행태도에서 규율준수 대신 준법성이 평가되는 점에서 차이가 있다. 또한 총경의 경우는 제3차 평정자의 점수가 높으나, 경정이하에서는 제3차 평정자의 점수가 5점으로 낮으며, 평점항목간 배점이 있을 뿐 수우양가의 구분에 의한 점수구분은 구체적으로 명시되고 있지 않은 차이가 있다. 경정이하의 경우 제2평정요소에서 수(19점 이상)가 20%, 우(16점 이상 19점 미만)가 30%, 양(10점 이상 16점 미만)이 40%, 가(10점 미만)가 10%로 되게 근무성적평정을 해야 한다.

<표 2-7> 경정이하의 근무성적 평정(제2차 평정요소)

구 분		제1차평정	제2차평정	제3차평정
근무실적	직무의 양, 직무수행의 정확성, 직무수행의 신속성	2.5	2.5	1.5
직무수행능력	지식 및 기술, 직무의 이해력, 기획 및 창의력, 관리 및 통솔력	2.5	2.5	2.0
직무수행태도	성실성 및 준법성, 친절 및 협조성, 적극성 및 책임성	2.5	2.5	1.5

*자료 : 경찰공무원승진임용규정시행규칙 서식2.

2) 경력평정

경찰공무원의 경력평정은 당해 계급에서의 근무연수를 평정하여 승진대상자명부작성

에 반영하는데, 경력평정의 대상은 승진소요최저근무연수가 경과된 총경이하의 경찰공무원으로 한다. 경력은 기본경력과 초과경력으로 구분하되, 기본경력은 평정기준일로부터 최근 4년간으로, 초과경력도 기본경력전 6년간으로 하나, 총경 및 경장·순경의 초과경력도 기본경력전 3년간으로 하고, 경정의 초과경력도 기본경력전 5년간으로 한다. 경력평정의 총평정점은 기본경력평정점과 초과경력평정점을 합하는데 계급별 기본경력평정 및 초과경력평정점은 다음과 같다.

<표 2-8> 기본경력평정점수표(총경~순경)

연 수	1년	2년	3년	4년
점수(월 0.667점)	8.004	16.008	24.012	32

*자료 : 경찰공무원승진임용규정시행규칙 별표1

<표 2-9> 초과경력평정점수표(경감~경사)

연 수	1년	2년	3년	4년	5년	6년
점수(월 0.667점)	0.504	1.008	1.512	2.016	2.52	3

*자료 : 경찰공무원승진임용규정시행규칙 별표2

<표 2-10> 초과경력평정점수표(총경, 경장, 순경)

연 수	1년	2년	3년
점수(월 0.667점)	1.008	2.016	3

*자료 : 경찰공무원승진임용규정시행규칙 별표3

<표 2-11> 초과경력평정점수표(경정)

연 수	1년	2년	3년	4년	5년
점수(월 0.667점)	0.6	1.2	1.8	2.4	3

*자료 : 경찰공무원승진임용규정시행규칙 별표4

3) 교육훈련 성적의 평정

경찰공무원교육훈련기관에서 실시하는 교육훈련의 성적이라 함은 총경의 경우에는 경찰공무원교육훈련규정 규정에 의한 경찰고위정책교육과정의 성적을, 경정이하의 경우에는 경찰공무원교육훈련규정에 의한 신입교육과정 또는 당해계급에 해당하는 필수교육과정의 성적을 말한다. 교육훈련성적은 총경이하 경찰공무원에 대하여는 100분의 15를 평정점으로 한다. 경찰공무원의 교육훈련성적의 평정은 총경이하의 경찰공무원을 대상으로 하되, 경찰공무원 교육훈련기관에서 실시하는 교육훈련성적에 의하나, 경찰공무원 교육훈련기관의 교육훈련성적이 만점의 6할미만인 자에 대하여는 평정하지 않는다. 교육훈련 성적의 평정에서는 과정별로 이수기간, 성적, 평점점을 기입한다.

4) 가점평정

가점평정에는 특수지, 교관, 민원실, 감사담당부서에 대한 가점, 전산능력(워드프로세서), 외국어 능력(외국어검정점수, 국외연수), 전문교육(자격증, 직무전문화교육, 학위취득), 경찰청장 가점 등으로 구분된다.

경찰공무원이 경찰공무원특수지근무수당의 지급대상인 지역에서 근무한 경력(승진대상자 명부작성기준일전 10년 이내에 당해 계급에서 근무한 경력)이 있는 경우에는 가점으로 평정한다. 구체적으로 특수지의 “가지” 또는 “나지”에서 근무한 경력은 1월마다 0.1점을 가산하고, 특수지의 “다지”에서 근무한 경력은 1월마다 0.06점을 가산하고, 특수지의 “라지”에서 근무한 경력은 1월마다 0.03점을 가산한다. 또한 경찰공무원교육훈련기관의 교관으로 근무한 경력, 각급 경찰기관의 민원실에서 근무한 경력, 자체감사담당부서에서 근무한 경력이 있는 경찰공무원에 대하여는 1년을 초과한 매 1월마다 0.03점을 가점으로 평정한다. 마지막으로 경찰청장 가점으로 업무에 관한 전문성·창의성 등을 발휘하여 경찰행정의 발전에 기여하는 등으로 전국단위 평가결과 그 실적이 특히 우수하다고 경찰청장이 인정하는 경찰공무원에 대하여는 0.5점을 가점으로 평정한다. 이상과 같은 가산점의 합계는 1.5점을 초과할 수 없다.

다음으로 경찰공무원이 외국어능력 또는 국외연수경력이 있거나 자격증을 소지한 경우 또는 직무전문화교육(지방경찰청장이 실시하는 직무교육과정을 포함한다)을 이수하게

나 학위를 취득한 경우에는 점수를 가점으로 평정한다. 다만, 하위계급에서 가점으로 평정한 것에 대하여는 다시 가점으로 평정하지 못하며, 특정 자격증을 2 이상 소지한 경우에는 그중 당해 경찰공무원에게 유리한 것 하나만을 가점으로 평정한다. 이상의 가산점 역시 1.5점을 초과할 수 없다.

2. 승진심사

경찰공무원의 승진심사는 계급별로 실시하나, 경찰청장 또는 해양경찰청장이 필요하다고 인정할 때에는 계급별·직무분야별로 실시할 수 있다. 경찰공무원의 총경이하에의 승진심사는 연 1회 1월 2일부터 3월 31일 사이에 실시하되, 경찰청장 또는 해양경찰청장이 그 기간내에 승진심사를 할 수 없다고 인정하는 때에는 그 기간을 연장할 수 있으며, 경찰공무원의 증원 기타 특별한 사유가 있는 경우에는 추가로 승진심사를 할 수 있다.

경찰공무원법 제12조에서는 승진심사를 하기 위하여 경찰청에 중앙승진심사위원회를, 경찰청·해양경찰청·지방경찰청·대통령령이 정하는 경찰기관 및 지방해양경찰관서에 보통승진심사위원회를 두는 것으로 되어 있는데, 승진심사위원회는 승진대상자명부의 선순위자순으로 승진시키고자 하는 결원석의 5배석의 범위안에 있는 자중에서 승진후보자를 심사·선발한다.

중앙승진심사위원회는 위원장을 포함한 위원 5인 이상 7인 이하로 구성한다. 경무관예의 승진심사를 위하여 구성되는 중앙승진심사위원회에 부의할 사항에 대한 사전심의 를 위하여 당해 중앙승진심사위원회에 복수의 승진심의위원회를 둘 수 있으며, 승진심의 위원회는 각각 위원장을 포함한 위원 5인 이상 7인 이하로 구성한다. 그러나, 해양경찰청에 두는 중앙승진심사위원회 및 승진심의위원회의 위원은 위원장을 포함한 위원 3인 이상으로 구성할 수 있다. 중앙승진심사위원회 위원은 회의소집일전에 승진심사대상자보다 상위의 계급인 경찰공무원 중에서 경찰청장 또는 해양경찰청장이 임명하며, 위원장은 위원중 최상위계급 또는 선임 경찰공무원이 된다.

보통승진심사위원회는 경찰청·소속기관등·경찰서·해양경찰청·해양경찰서 및 정비창에 두며, 위원장을 포함한 위원 5인 이상 7인 이하로 구성한다. 보통승진심사위원회의 위원은 당해 보통승진심사위원회가 설치된 경찰기관의 장이 경감이상이고 승진심사대상

자보다 상위의 계급인 소속 경찰공무원 중에서 임명하며, 위원장은 위원 중 최상위계급 또는 선임 경찰공무원이 된다.

중앙승진심사위원회는 총경이상에의 승진심사를, 보통승진심사위원회는 경정이하에의 승진심사를 행하되, 경찰서·해양경찰서 또는 정비창소속 경찰공무원 중 경사이하에의 승진심사는 경찰서·해양경찰서 또는 정비창의 보통승진심사위원회에서 행한다. 다만, 경찰청장 또는 해양경찰청장은 승진예정인원수등을 고려하여 부득이한 때에는 경찰서·해양경찰서 또는 정비창소속 경찰공무원중 경사 또는 경장에의 승진심사를 지방경찰청 또는 해양경찰청의 보통승진심사위원회에서 심사하게 할 수 있다.

중앙승진심사위원회의 회의는 경찰청장 또는 해양경찰청장이 소집하며, 보통승진심사위원회의 회의는 당해 경찰기관의 장이 경찰청장 또는 해양경찰청장(경찰서 또는 해양경찰서의 보통승진심사위원회의 회의는 지방경찰청장 또는 해양경찰청장)의 승인을 얻어 이를 소집한다. 승진심사위원회의 회의는 재적위원 과반수의 찬성으로 의결하고, 회의는 비공개로 한다.

승진심사는 제11조의 규정에 의한 승진대상자명부의 선순위자순으로 심사승진임용 예정인 원수의 5배수를 대상으로 하되, 경찰청장 또는 해양경찰청장은 부득이한 사유가 있을 때에는 승진심사대상자의 범위를 심사승진 임용예정수의 5배수 이하로 하게 할 수 있다.

승진심사위원회는 승진심사대상자가 승진될 계급에서의 직무의 수행능력을 평가하기 위하여 승진심사기준으로 경력(경험한 직책, 승진기록, 경찰직무와 관련된 교육경력), 근무성과(현 계급에서의 연도별 근무성적, 상벌, 소속경찰기관 장의 평가·추천), 적성(국가관, 청렴도, 적격성 및 발전성, 인품) 등을 심사한다. 승진심사위원회의 심사항목 및 배점은 다음과 같다.

<표 2-12> 경찰공무원 승진심사기준

항 목	계 급	수	우	양	가	비 고
경험한 직책	경위이상	15	13	11	9	
	순경·경장	20	16	12	8	
승진기록	경위이상	12	10	8	6	
	순경·경장	17	15	13	10	
기본교육성적		교육이수 만점(10)				
근무성적	경위이상	최고점 32점 기준				실점수 평가
	순경·경장	최고점 20점 기준				
상 별		15	12	9	6	
지휘관 추천		8	6	4	2	
적 성		8	6	4	2	전 위원 평가점수의 평균점

*자료 : 최종술(2001) 및 현행 승진심사기준에서 재작성

승진심사위원회의 승진심사는 승진심사계획서, 승진대상자명부, 개인별 인사기록, 근무성적평정표, 승진심사표, 기타 승진심사에 필요한 서류를 기초로 하여 3단계로 구분하여 실시하되, 단계별 심사기준은 경찰청장이 따로 정한다. 다만, 단계별 심사기준을 적용함이 부적당하다고 인정되는 때에는 승진심사위원회의 의결에 따라 심사기준을 조정하여 적용할 수 있다.

제1단계 심사에서는 승진심사대상자에 대하여 제1단계 심사기준에 따라 부적격자를 배제한다. 제2단계 심사에서는 부적격자로 배제된 자를 제외한 승진심사대상자에 대하여 제2단계 심사기준(경험직책, 승진기록, 교육훈련, 근무성적, 상벌, 지휘추천, 적성)에 따라 승진심사표에 수·우·양·가의 4등급으로 평가하고, 그 평가 결과에 따라 개인별 성적을 집계하여 고득점자 순으로 승진심사종합평가서를 작성하여 심사승진임용예정인원의 2배수 범위안의 인원수를 제3단계 심사에 회부한다. 제3단계 심사에서는 2단계 심사에서 회부된 자를 대상으로 하여, 제3단계심사기준에 따라 승진심사위원 전원의 합의에 의하되, 합의에 이르지 못한 경우에는 무기명투표에 의하여 최종심사승진임용예정자를 선발한다.

제3절 경찰공무원 승진제도에 관한 기존 연구 검토

1. 기존 연구에서 지적된 경찰공무원의 승진제도 문제점

최종술(2001)은 경찰공무원 승진제도의 문제점으로서 승진제도의 일반적 사항으로서 인사적체에 의한 승진의 어려움, 초급간부 및 비간부급 경찰공무원의 승진속도의 느림, 경쟁 특채에서 보는 바와 같은 외부채용의 불투명 운영을 지적하였으며, 승진후보자 선정상의 문제점으로서 근무성적평정, 경력평정, 교육훈련성적간 비중에서 근무성적평정 비중이 너무 높다는 점과 경찰공무원 계급별로 반영비율이 직무의 상황이나 특성에 맞게 반영되지 못한 점을 지적하였고, 승진방법상의 문제점으로서는 경사·경위 등 초급간부에서 심사승진의 비율이 적은 점, 경감·경정의 중급간부에서 시험승진의 비율이 적은 점을 지적하였고, 특진으로 인한 승진의 남발이 조직내 위계질서에 문제를 가져온다는 점을 지적하였다. 또한 승진심사기준에서는 지휘관 추천 항목이 승진후보자 소속기관의 장이 일정한 점수를 부여할 수 있도록 한 것인데, 이것이 객관적인 기준에 의하여 이루어지기보다는 학연, 지연 등 정실적 요인 등 다분히 주관적으로 이루어질 수 있다는 점과, 경험한 직책 및 적성, 근무성적 역시 평가기준으로서 객관성 및 공정성이 약하다는 지적을 하고 있다.

유영현(2001)은 경찰공무원 승진제도 및 운영상의 문제로서 부서간 승진기회의 불공정성, 일반직 공무원에 비해 상대적으로 승진 적체 현상의 심화, 근무성적평정상의 문제점, 승진방법별 문제점을 지적하고 있다. 근무성적평정의 문제점은 상관의 자의적 평가, 평정요소와 여타 심사기준과의 중복성, 부서별로 획일화된 평정기준, 평정대상기간의 부적절, 3차 평정자의 불필요한 평정 등의 문제를 지적하고 있다. 현재 경찰공무원의 근무성적 평정은 총경계급과 경정이하 계급으로 구분하여 실시하고 있는데 경정이하에 적용되는 평정요소는 제1평정요소와 제2평정요소로 나뉘어져 있으며, 제1평정요소는 경찰업무발전에의 기여도, 포상, 직장훈련, 첩보제출, 근태 등 5개의 객관적요소로 이루어져 있으나, 제2평정요소는 근무실적, 직무수행능력, 직무수행태도 등 3개의 주관적 요소로 구성되어 있다. 또한 심사승진의 경우 상대적으로 객관적이지 못하다는 지적을 하고 있는데, 이는 학연, 지연 등 인간관계 및 외부 청탁이 개입될 소지가 있고, 특히 5배수 범위의 후보자 추천은 심사과정에서 여러 부정적 요인을 유발할 가능성이 있다고 지적하였다.

2. 기존 연구에서 지적된 경찰공무원의 승진제도 개선방안

최종술(2001)은 이러한 문제점에 대한 개선방안으로 경감 및 경정의 비율을 확대하기 위하여, 경위, 경감 등 초급간부급 승진체계를 재정립하여야 함을 지적하고 있다. 즉 경감까지의 승진을 심사승진, 시험승진, 특별승진, 자동승진을 모두 병행하고, 경정 및 총경으로의 승진은 심사승진방식과 시험승진방식을 통합한 승진방법으로 시행해야 한다고 지적하고 있다. 또한 특정부서의 인력부족을 해소하기 위하여 부서별 승진기회를 공평하게 하는 것도 지적하였다. 평가기준의 합리적 개선에 대해서 지휘관 추천점수평가와 근무성적 평정과의 중복에 대한 개선으로 근무성적평정에서 2차 평정자의 평가를 제외하거나, 지휘관 추천점수를 평가항목에서 제외하는 방안, 근무성적평정과 뚜렷이 구분되는 지휘관 추천점수의 객관적 기준과 평가방법이 객관적인 기준에 의하여 마련되어야 한다고 지적하였다. 마지막으로 최종술(2001)은 근무성적평정의 다원화를 제안하였다. 즉 평정을 보다 정확하고 그 결과의 활용을 효율적으로 하기 위하여 근무성적평정을 목적별로, 계급별로, 직무분야별로 평정방법과 평정요소를 다원화시켜야 한다고 지적하였다.

이러한 문제를 개선하기 위하여 유영현(2001)은 심사승진에서 공정성을 확보하기 위하여 심사승진대상자 추천 배수의 축소 및 상급 인사결정자의 영향력을 배제시켜 어느 한 사람의 영향력이 전체에 미칠 수 있는 영향을 최소화 할 것을 제안하였다. 근무성적 평정에서도 특수근무상황에 대한 배려와 평정요소의 객관화 등을 제안하였다. 이외 유영현은 승진제도의 개선으로서 특별승진의 요건 구체화, 시험승진의 개선, 합리적인 인력 계획 수립 및 승진체계의 재확립, 경찰기능변화에 따른 인력배분의 적정화 실현, 경찰 계급구조의 개편 노력 필요 등을 지적하였다.

제3장 다면평가에 관한 이론적 고찰

제1절 다면평가제도의 의의

인사관리에 있어서 평가는 매우 중요하며, 평가의 정확도와 수용성을 높이기 위한 노력은 지금까지 끊임없이 지속되고 있고, 그 내용은 평가내용(요소)의 변화, 평가/ 고과자 훈련, 평가양식과 절차의 변화 등 여러 측면에서 나타나고 있다. 이러한 평가제도에 근거하여 연봉제나, 성과급제, 직능 자격제 등 능력/성과 주위에 입각한 새로운 인사제도가 급격히 확산되고 있는 추세이다(최경철 2002). 과거의 인사고과제가 상사평가, 연공주의, 추상적 평가기준, 통제중심, 위협형이었다면(권위주의), 새로운 인사고과제도는 다면평가, 능력주의, 구체적 평가기준, 능력개발 중심, 권장형(참여주의)으로 볼 수 있다. 평정방법에서도 전통적으로는 상사가 본인을 평가하는 일방향적 평가였지만, 현재의 새로운 경향은 상사, 외부고객, 동료, 부하, 내부고객 등이 본인을 평가하는 다면적 평가의 경향이 나타나고 있다.

인사고과평가에서 중요한 핵심은 타당성과 신뢰성 확보이다. 타당성이라 함은 평가해야 할 대상과 그 중요도를 정확히 반영한 평가항목 및 배점이 설정되어 있느냐의 문제이고, 신뢰성이란 평가 결과에 대하여 피평가자가 충분히 납득하고 있으며, 수용하고 있느냐의 문제이다. 인사고과 평가의 타당성과 신뢰성을 높이기 위한 노력은 조직내에서 다양한 각도에서 시도되고 있으며, 특히 평가의 신뢰성 향상을 위하여 근자에는 평가주체에 따른 평가방식의 다양화가 추구하고 있다. 거의 대부분의 조직에서는 전통적으로 상사에 의한 하향평가가 주를 이루어 왔다. 그러나 사회의 변화와 더불어 인사철학 뿐만 아니라 조직구조 및 문화의 변화에 따라 평가의 신뢰성을 높이기 위한 노력이 필요하게 되어 많은 조직에서 전통적인 상사평가에서 벗어나 동료평가, 부하평가, 고객평가를 결합한 다면평가를 시도하고 있다.

다면평가는 한 평가대상자를 두고 다양한 수준과 측면에서 다양한 평가자가 평가하여 그 결과를 결합하는 평가방법(박원우 2000)으로 정의되는 경우도 있고 구체적으로 다면평가를 “피고과자와 가장 가까이 일하는 사람들, 즉 상사, 동료, 부하, 내부 및 외부 고

객으로부터 평가정보를 모으는 활동”이라고 정의되는 경우도 있다(최경철 2002). 현재 Fortune 1000대 기업의 90% 정도가 다면평가를 최소한 부분적으로 활용하고 있는 것으로 파악되고 있으며, 해외 선진기업 Executives의 35%, Upper Middle Manager의 37%, Middle Manager의 23%, Front-Line Manager의 18%가 다면평가를 적용하고 있는 것으로 조사되었다. Antonioni(1996)의 연구에 의하면 미국기업의 12% 정도가 완전한 360° 평가를, 25%가 상향식 평가를, 그리고 18%가 동료평가를 사용하고 있는 것으로 조사되었다. 실제로 IBM, GE, Johnson&Johnson, Bellcore, BMW, Chrysler 등이 다면평가를 시행하여 좋은 효과를 거두고 있다. 국내에서도 다면평가를 LG, 삼성, 현대, 신세계백화점, 하나은행 등에서 활용하고 있으며, 중앙행정기관의 경력직 공무원들을 대상으로 다면평가를 적용하고 있다.

다면평가는 크게 개발(Development)과 평가(Appraisal)목적으로 시행된다. 개발목적에 의한 활용은 개인의 개발과 성장을 증진시키는데 초점을 맞추는 것이고, 평가목적은 평가에 기초한 관리를 의미하는데, 다면평가는 평가결과를 급여나 승진과 같은 관리상의 의사결정에 활용하기보다는 피평가자의 개발과 성장을 증진을 위해 활용하는 것에 더 큰 목적이 있는 제도이다. 영어로 Feedback이라는 표현을 훨씬 많이 쓰는데서 다면평가가 평가의 목적보다는 개발의 목적에 치중함을 알 수 있다. 그러나 다면평가의 활용방안은 기업이 처한 상황이나 활용하고자 하는 목적에 따라 적절하게 적용하는 것이 바람직할 것이며 상황에 적합하게 탄력적으로 운영하는 것이 바람직 할 것이다.

1. 다면평가제도 도입에 따른 효과

다면평가제도의 도입에 따른 긍정적인 효과는 크게 5가지로 요약할 수 있다. 첫째, 동료나 부하사원이 피평가자(상사, 동료)에 대해서 관찰을 통해 느낀 점을 평가를 통해 전달하고 피평가자는 이를 수용하는 과정을 통해 상하간, 부서간의 원활한 커뮤니케이션이 이루어져 조직 활성화를 도모할 수 있다. 둘째, 평가 결과를 통해 부하나 동료로부터 자신의 장단점을 피드백 받아 자신의 역량강화에 도움이 될 수 있다. 셋째, 피평가자에게 상사, 동료, 부하직원, 고객들이 인지하고 있는 성과에 대한 차이점을 분명하게 인식시킬 수 있다. 넷째, 피평가자에게 팀과 조직차원에서 개발을 위한 요구사항을 명확히 전달시

킬 수 있다. 다섯째, 직속 상사의 일방적인 평가에서 나타날 수 있는 평가결과에 대한 신뢰성을 제고할 수 있다. 결국 다면평가제도는 상사, 동료, 부하직원, 고객에 대한 피드백을 통하여 자신을 객관적으로 평가하고 평소 생활에서 수직, 수평적 관계에 대하여 관심을 갖게 하여 궁극적으로 조직문화의 변화를 꾀하는 것이다.

2. 다면평가의 핵심이슈

다면평가에서 가장 중요한 문제는 평가결과의 정확성과 수용성이다(박원우 2000). 먼저 다면평가의 결과 본인-타인평가 및 타인평가간(동료, 상사, 부하, 고객 등)의 차이(평가주체의 차이)에 따라서 평가결과가 다르게 나타난다면 문제가 있다고 생각되어 결과의 수용이 어렵게 된다. 기존의 연구에서는 본인의 평가가 타인평가결과보다 높게 나온다고 알려져 있으며, 이기적 편견과 자기강화오류, 조절변수의 영향, 조직내 수준차이, 관찰기회, 기타 인구통계학적 요인, 개인적 특성, 직무경험, 인지과정, 상황, 평가도구 등에 따라 평가결과의 차이가 나오는 것으로 알려져 있다. 타인간의 평가차이에 관한 실증적 연구에서는 타인간 평가차이가 없다라는 연구와 일반적으로 동료평가가 상사평가보다 후하고, 부하평가가 상사평가보다 후하다는 연구가 있다(박원우 2000).

또한 박원우의 연구에서는 종합평점 뿐만 아니라 태도, 개인능력, 조직능력 분야별 평가주체간 평가결과를 비교하여 총점의 경우 본인, 부하, 상사의 순으로 후한 점수를 주고, 태도 면에서는 본인, 부하, 상사의 순, 개인 능력에서는 평가주체간 차이가 없었으며, 조직능력에서는 본인과 부하간 차이는 없으나 상사는 박한 점수를 주는 것을 발견하였다.

3. 다면평가제도 도입시 고려사항

다면평가제도가 성공적으로 운영되기 위해서는 첫째, 평가에 대한 익명성이 철저히 보장되어야 한다. 평가를 하는 부하직원이나 동료들이 자신의 신분이 해당 피평가자에게 노출되지 않는다는 확신이 없을 경우 솔직하고 진지한 평가를 기대할 수 없다.

둘째, 평가자들의 의식이 성숙되어 다면평가제도 도입과 관련하여 직원의 참여가 강조되어야 한다. 다면평가의 취지에 대하여 명확히 이해하고 피평가자에 대한 애정과 관심

속에서 평가가 이루어져야만 다면평가의 올바른 취지를 살릴 수 있으며, 평가결과에 대하여 피평가자가 애정을 가지고 결과를 수용할 수 있다.

셋째, 다면평가의 평가결과는 본인에게 반드시 피드백 되어야만 한다. 과거 전통적인 평가 프로세스에서는 평가결과가 기밀사항으로 구분되어 본인에게 통보되지 못하고 피평가자는 평가결과에 대하여 피드백을 받지 못하였으나, 본 제도에서는 평가결과를 통하여 피평가자의 행동개선을 유도하는 것이 취지이므로 평가결과는 반드시 본인에게 피드백 되어야 한다.

넷째, 평가와 목표설정이 연계성을 갖도록 해야 한다. 평가결과 부족한 부문 및 개발되어야 할 영역에 대하여 차기년도 목표설정에 반영되어 균형잡힌 능력개발을 꾀하도록 해야 한다.

다섯째 도입방식과 관련하여 동료평가와 부하평가를 먼저 도입하는 것이 단계적으로 다면평가를 도입하려는 경우에 권장할만하다(김순양 2000). 또한 다면평가를 일시에 도입하기보다는 종류별, 직급별, 업무분야별 등으로 단계적으로 도입하는 것이 보다 저항을 줄이고 실효성을 높이는 방법이다.

4. 다면평가제도의 효과적인 적용방안

다면평가제도는 평가결과의 활용여부에 따라 구성원들의 수용성에 차이가 있을 수 있다. 도입 초기에는 개발 위주로 활용하는 것이 바람직 할 것이다. 평가결과를 단순히 관리자의 관리역량 강화, 구성원의 역량 개발에 활용한다면 평가결과에 대한 구성원들의 수용도는 큰 문제가 없을 것이다. 그러나 시행초기부터 평가결과를 보상 및 승진 등에 직접 활용한다면 평가과정 및 결과에 대하여 논란과 갈등을 초래할 가능성이 크다. 또한 평가프로세스에 있어서 상사와 부하간 커뮤니케이션에 역점을 두는 것이 올바른 방향일 것이다. 상향적 커뮤니케이션을 통한 상호 이해 증진 및 자기개발을 위한 자극제의 목적으로 활용하는 것이 바람직 할 것이다.

결국 다면평가결과는 초기에 관리자의 조직 관리 능력이나 리더십 역량 배양 등에 활용하고, 어느정도 기업 내부적으로 공정한 평가문화가 자리 잡은 이후에 보상이나 승진 등에 반영해야 할 것이다. 기업 내부적으로 공정한 평가문화가 정착된 후 개인적인 감정

이 좋고 나쁨에 치우치지 않고 사심없는 마음으로 구성원간 공정한 평가를 할 수 있는 분위기가 되었을 때 동료평가를 포함한 전면적인 다면평가체계를 도입하는 단계적 접근법이 다면평가제도의 취지를 적극적으로 활용할 수 있는 효과적인 방안이 될 수 있다.

제2절 다면평가 국내·외 사례

최근 정부는 능력과 실적을 중요시하는 인사운영을 위해 성과연봉제, 성과상여금제, 목표관리제, 실적중심의 인사평정제, 우수공무원 특별승진제 등의 정착을 추진하고 있는데, 능력과 실적중심의 인사관리가 성공하기 위해서는 객관적이고 공정한 평가가 중요하다는 인식이 높아지고 있다. 정부는 객관적이고 공정한 평가제도를 정착시키기 위해서 종래의 평가방식에 더하여 다면평가를 보완하여 사용하고 있다.

다면평가의 취지 및 목적은 평가의 공정성 및 객관성을 제고하려는 것으로 대상자(피평가자)에 대한 다각적·다차원적 이해를 통하여 장단점을 도출함과 동시에 조직원이 상관의 인사평가에 참여하여 상관의 인사권 남용 및 전횡을 예방하여, 팀내 커뮤니케이션의 활성화 및 상관의 리더십 개발 및 조직원의 팀워크 향상을 촉진한다. 다면평가는 그 자체가 독립적이고 완결된 제도로 존재하는 것이 아니라 평가·육성제도라는 포괄적인 인사제도의 틀 속이라는 일부로서 운영된다.

다면 평가의 과정을 보면 첫째, 개인별로 평가시기에 맞춰 연간단위의 목표 및 계획을 수립하고, 둘째, 목표 및 계획의 진척도, 변경사항등 점검·논의한 후에, 셋째, 다면평가를 실시한 후, 평가내용(다면평가 포함) 및 경력개발계획에 관한 대상자와 상관간에 면담을 통한 의견교환 및 합의를 도출한 후에, 넷째, 후속조치로서 인사(전산)시스템 입력 및 보상 및 승진제도와 연계로서 활용하는 것이다.

1. 우리나라 다면평가제도 적용사례 개요

다면평가의 근거는 공무원임용령 제35조의4에 나타난 동료·하급자·민원인 등의 평가반영이다. 이에 의하면, 임용권자 또는 임용제청권자는 소속공무원을 승진심사를 거쳐

승진임용하거나 승진 임용제청하고자 하는 때에는 승진심사 대상 공무원과 동일하거나 하위계급의 공무원 또는 업무와 관련된 민원인 등의 평가를 실시하여 그 결과를 반영할 수 있으며 평가방법 및 절차, 평가결과의 반영 등에 관한 사항은 소속장관이 정하는 것으로 되어 있다.

다면평가제는 공무원의 능력과 실적을 공정하고 객관적으로 평정하여 성실하고 유능한 공무원에 대한 우대가 가능하여, 행정서비스에 대한 다양한 의견을 수렴, 평가에 활용할 수 있다. 특히 상사 1~2명이 부하직원을 평가하는 단일평가의 폐해를 시정하기 때문에 상사에 대해서만 책임지고 복종하는 행정에서 국민 등 모든 이해관계인에게 책임을 지고 행정서비스를 제공하는 식으로의 개편이 가능하다. 또한 평가의 다면화·입체화로 인사평정의 객관성 및 신뢰성을 제고하고, 평가결과의 익명성으로 인해 평가대상에 대한 객관성 제고와 공정하고 합리적인 평가를 가능하게 한다. 공정하고 정확한 평가정보의 피드백으로 자기개발에 대한 동기부여가 되어, 상급자뿐 아니라 동료 및 부하직원으로부터 인정받고 존경받기 위한 자기개발을 유도하는 기능을 한다.

다면평가 운영시 고려사항을 보면 첫째, 다면평가의 목적과 활용방안을 명확히 설정한 후 설문지를 설계하여야 한다. 여기에는 평가문항의 선정, 설문지의 구성, 평가문항별 가중치, 평가척도의 선정 그리고 타 평가제도와의 관계도 설정하여야 한다. 다면평가에서 점수를 부여하는 방법을 보면,

- 1) 대상자 전원을 서열화 하여 상대평가로 점수를 부여하는 방식
- 2) 대상자간 비교하지 않고 절대평가로 점수를 부여하는 방식
- 3) 승진예정 인원만큼 추천하도록 한 후 점수화 하는 방법
- 4) 평정대상자별로 최고점과 최저점을 계산에서 제외하는 방법 등이 흔히 사용되고 있다.

둘째, 평가자 선정과 평가자별 가중치를 결정하여야 한다. 이 때에는 평가자 선정에 있어서 피평가자와의 업무 연관성, 피평가자의 희망 등을 우선적으로 고려해야 하고, 계선조직의 경우 직·차상급자와 직·차하급자가 평가자로 선정되는 것이 원칙이며 1인당 평가자가 5명 이상 되는 것이 바람직하다. 다면평가 집단을 구성하는 경우에는

- 1) 동료·하위계급자는 당해기관에서 일정기간 이상 재직한 자로 구성하거나

- 2) 민원인의 경우 피평정자와 일정기간·일정횟수이상 관련된 자로 구성하거나
- 3) 다면평가집단을 일정규모 이상으로 구성하거나
- 4) 평가참여자는 평정자를 알 수 있는 범위에서 선정하는 방안 등이 흔히 사용되고 있다.

셋째, 평정참여자와 평정과정 관련자료의 보안대책이 마련되어야 하고, 답합 가능성, 평가성향의 편차, 특이응답 등에 대한 보완장치가 마련되어야 한다. 안전장치의 설계가 사전에 확정되지 않을 경우, 평가 실시 이후 개인별 평점이 변동될 수 있고, 다면평가에 대한 신뢰가 손상될 우려가 있다.

넷째, 구성원에 대해 평가하는 법, 평가받는 법에 대한 자세한 설명 및 훈련이 실시되어야 한다. 하위직의 경우 평가한다는 것 자체에 익숙하지 못하며, 고위직에 있어서도 온정주의 경향이 있으므로, 철저한 훈련을 통해서 평가자의 답합이나 잘못된 평가성향을 사전에 차단되어야 한다.

다섯째, 다면평가결과의 생산적 활용이다. 개인적 차원에서는 개인별 결과보고서를 이해하는 방법, 즉 자신이 다른 구성원에게 어떻게 평가받고 있는가, 자신의 장점과 단점은 무엇인가, 앞으로 어떻게 이를 개선해 나갈 것인가에 대한 설명이 이루어져야 한다. 조직적 차원에서 다면평가결과는

- 1) 다면평가 점수의 순서대로 승진예정인원의 일정 배수를 추천하면 승진심사위원회에서 최종 결정하는 방식
- 2) 다면평가결과 순위와 승진후보자명부 순위를 점수화 하여 1:1로 반영, 종합순위를 정하여 2배수를 결정한 후에 2배수 결정자에 대한 교육실시후 이수자(과락없이 평균60점 이상인 자)에 대해 추천하는 방식
- 3) 다면평가점수와 승진후보자명부점수를 3:7의 비율로 통합하여 종합서열을 결정하고 동 순위를 승진심사위원회에 제출하는 방식
- 4) 승진후보자명부 순위에 따른 상중하를 구분하고, 다면평가순위에 따른 상중하 구분을 한 후 양쪽 모두 상으로 분류된 자를 우선 결정하는 방식

- 5) 승진예정인원의 70%는 승진후보자명부 순위를 존중하고, 30%는 다면평가순위를 존중하여 승진자를 결정하는 방식 등이 사용될 수 있다.

2. 중앙인사위원회 사례

중앙인사위원회에서는 위원장을 제외한 모든 직급을 대상으로 1999년 12월 다면평가 체도를 시범적으로 실시하였다. 평가자 선정 기준에서는 1) 피평가자의 본인에 대한 평가자 선정과 업무연관성이 최우선적으로 고려되고, 2) 직속라인은 원칙적으로 직·차 상급자, 직·차 하급자가 평가하고, 3) 피평가자 1인당 전체 평가자 수, 직급별 평가자 수의 균형이 고려된다. 실제로 1인이 평균 7.6명의 타인을 평가하였고, 직급별로 과장급이 1인당 평균 16.6명을 평가하여 가장 많았다.

직급별 가중치 기준을 보면, 상사·동료·부하별 가중치는 원칙적으로 50:30:20으로 하되 조정이 가능하며, 평가서 구성에서는 직급에 관계없이 평가항목은 동일하게 구성되고, 평가요소는 업무수행실적(문1~문3), 업무수행능력(문4~문7), 업무수행자세(문8~문11)로 구성하되 항목별 가중치는 부여하지 않았다. 피평가자가 과장급 이상일 경우 리더십 요소(문12~문14)가 추가되고 평가점수 차이와 분포를 확대하기 위해 10점 척도가 사용되고 있다. 특히 평가에 필요한 정보가 없는 경우에도 부정확한 응답을 하는 경우를 피하기 위해 무응답 척도(N/A : 알 수 없음)가 사용되고 있다.

익명성 보장 및 안전장치 등에 관해서는 설문절차와 분석은 외부대행기관이 수행·관리하고 철저한 비밀이 유지되고 있으며, 개인별 Feed-Back 내용은 피평가자 본인에게만 제공되고, 직원을 평가받는 대상기관과 분석대행 기관(외부용역기관)은 평가자 선정을 위한 최소한의 협의관계만 유지한다. 또한 평가결과의 공정성을 기하기 위해 특이응답은 채점에서 제외되는데 전체 총응답 평균값을 30% 초과하여 상회하거나 하회하는 응답은 제외하고 있으며, 평가자·피평가자의 상호간 응답패턴을 분석하여 담합 가능성도 검토하고 있다.

중앙인사위원회 다면평가의 핵심 성공요인을 보면, 1) 실제 평가대상기관의 구성원이 다면평가의 전과정에 적극 참여하고, 2) 응답자에 대한 익명성과 비밀보장 엄수, 3) 모든 참가자에게 다면평가의 뜻과 피드백 활용방안 교육, 4) 공정성과 객관성을 확보할 수

있는 안정장치 확보 등을 들 수 있다.

예외적인 응답(예 : 평균값 30%를 상·하회하는 특이응답)이 나오는 비율은 12.6%로 보통이었고, 평가자 상호간 담합가능성을 검토하기 위하여, 추천된 피평가자 외에 평가자가 추가 선정된 타인평가 결과와 전체평가결과를 비교한 결과 전체평균은 72.6점이고 추가 평가평점은 70.3으로 큰 차이는 없었다.

그러나 다면평가제의 실시로 몇 가지 문제점이 드러났다. 먼저, 관대화·집중화 성향으로, 고위직일수록 관대화 성향이 강하였고, 부서별 평가성향 차이로 평가의 객관성 확보가 미흡하다는 주장이 있었으며, 기존 성과평가와 중복시행시 시간과 비용문제가 발생한다는 점이다. 중앙인사위원회는 평가결과의 활용으로 개인별 피드백으로 개인발전에 기여할 수 있다는 점과 시범실시로 승진, 성과급 등에 반영하는 방안 등을 검토하고 있다.

3. 기상청

기상청은 4급, 5급, 6급으로 승진심사시 다면평가를 적용하고 있다. 평가집단 및 비율을 보면, 상사(4급), 동료(5급), 하급자(6급 이하) 3개 집단으로 구성하되 4급(40%), 5급(30%), 6급 이하(30%)의 비율로 구성하고, 위원수는 승진적격성 평정대상자를 제외한 전직원을 대상으로 구성하되 소속기관을 포함하여 20인 이내로 구성한다.

기상청의 다면평가는 승진적격성평가서에 의하여 평가한 점수를 30점 만점으로 환산하여 평균값을 산출하는 식으로 평가가 이루어지고 있으며, 승진적격성평가서에 의한 평가점수 중 최고점과 최하점을 제외하여 평균값을 산출하는 안전장치를 두고 있고, 승진적격성 평가, 승진후보자명부 점수 및 승진서열 결정의 결과는 본인을 포함한 누구에게도 공개하지 않고 있다. 다면 평가의 결과의 활용을 보면, 승진서열 결정시 다면평가점수와 승진후보자명부 점수를 3 : 7의 비율로 통합하여 종합서열을 결정하고 보통승진심사위원회에서 최종결정한다. 또한 상사, 동료, 하급자 중 한 평정집단으로부터 15점 미만의 점수(30점 만점)를 받은 경우에는 승진후보자명부 순위에 불구하고 심사대상에서 제외하고 있다.

기타 승진적격성 평가 활용을 보면, 3급에서 2급 승진임용시 승진적격성 평가는 승진소요연수 3년을 경과한 자를 대상으로 기상청장이 승진적격성 평가서에 의하여 직접평가하고, 3급으로의 승진임용시 승진적격성평가는 승진소요연수(5년)를 경과한 자를 대상

으로 하되 평가자는 본청 국장급공무원이 승진적격성평가서에 의하여 평가한 후 그 결과를 청장에게 보고하여 승진시 반영하고 있다.

승진적격성 평정서 평가문항을 보면 4급 이상의 경우 1) 목표제시능력(제시한 목표가 조직의 비전과 일치하는 정도), 2) 기획력(정확히 판단하고 전략과 계획을 탁월히 구상하는 정도), 3) 추진력(업무를 박진감 있게 추진하는 정도), 4) 책임성(항상 책임을 지며 신뢰할 수 있는 정도), 5) 조직관리능력(기관의 목표에 적합하게 인력을 관리 감독하는 정도), 6) 설득력(반대의견에 조리있게 설명하여 설득시키는 정도), 7) 재정관리능력(예산을 효율적으로 관리하고 절약하는 정도) 8) 결단력(어려운 결정도 마다하지 않는 정도), 9) 창의력(새로운 대안을 모색하며 창의력이 풍부한 정도), 10) 전문능력(전문지식을 바탕으로 문제를 해결하는 정도)이다.

5급이하의 경우는 1) 책임성·신뢰성(항상 책임을 지며 신뢰할 수 있는 정도), 2) 판단력(모든 상황을 충분히 고려하여 결정하는 정도), 3) 창의력(창의력이 풍부하고 항상 대안을 제시하는 정도) 4) 추진력·결단력(추진력이 높고 어려운 결정을 마다하지 않는 정도), 5) 상황대응력(변화에 신속하고 효과적으로 대처하는 정도), 6) 전문능력(전문지식을 바탕으로 문제를 해결하는 정도) 등 6개 항목에 대한 5점척도 평가가 이루어지고 있으며, 가중치는 부여되고 있지 않다.

4. 문화재청

문화재청은 5급(연구관)으로 승진심사시 다면평가를 실시하고 있다. 문화재청에서는 평가 대상자를 승진후보자명부 순위에 따라 상·중·하 집단으로 구분하여 명부를 작성하는데, 과장급이상과 5급이하 동료직원으로 2개의 평가집단을 구성하고, 과장급에서는 5~7명, 5급이하 동료직원은 7~10명이 위원으로 선정된다. 평가방법을 보면, 평가당일 별개의 장소에서 동시에 평가가 실시되고, 두 평가집단의 평가결과를 개인별로 합산, 평균하고 이를 근거로 전체평정대상자를 상·중·하 집단으로 구분하여 명부를 작성한다.

심사대상자 명부와 다면평가자료를 보통승진심사위원회에 송부, 심사를 요청하고, 보통승진심사위원회에서는 두 자료(심사대상자 명부와 다면평가자료)를 근거로 승진대상자를 선정하는데, 두 자료 모두 '상'에 속한자를 우선적으로 승진대상자로 선정한다. 승진심사대상자

다면평가서의 평가항목은 1) 창의성·노력도, 2) 전문지식·업무추진력, 3) 책임성·대민친절도, 4) 조직기여도·협조성, 5) 청렴도인데 평가항목별 가중치는 없으며, 상·중·하 3점 척도로 평가하되 척도간 점수는 10점, 5점, 3점으로 차등을 두고 있다.

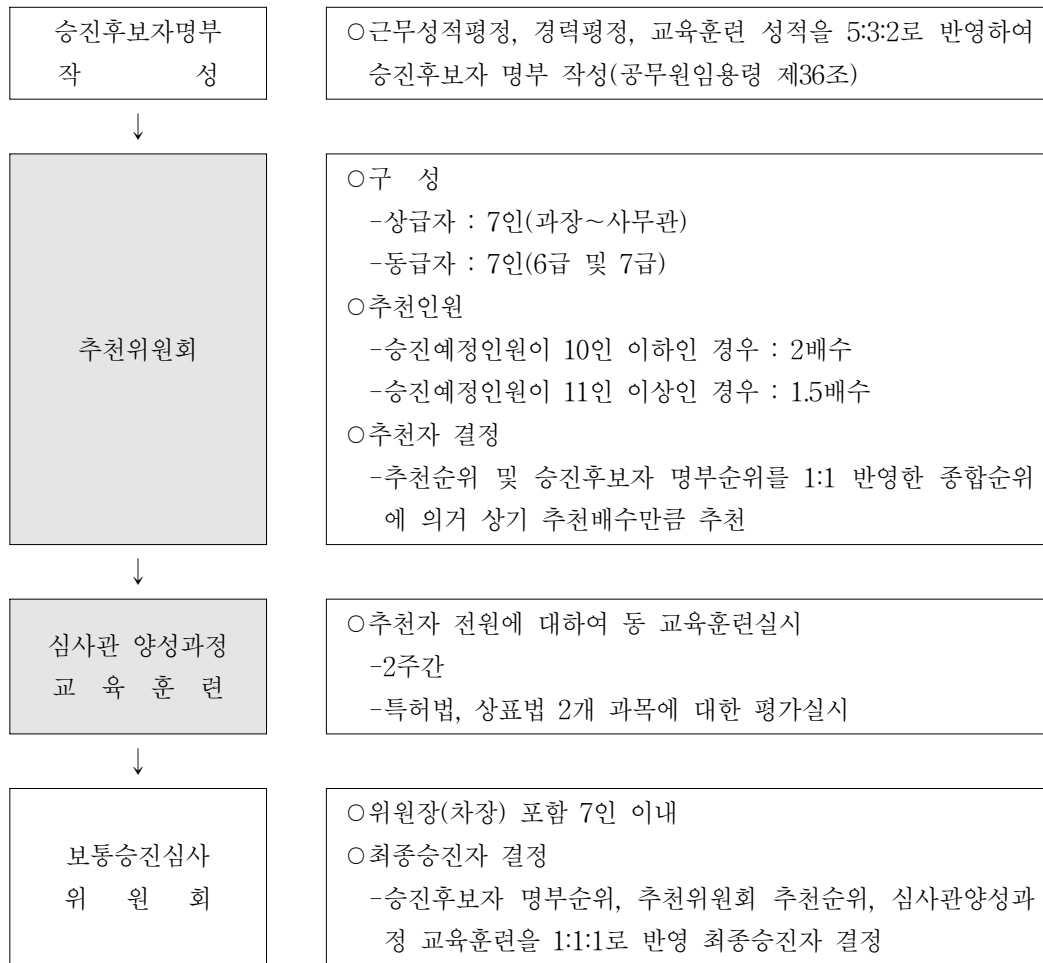
5. 특 허 청

특허청에서는 5급으로 승진심사시 다면평가를 실시하고 있다. 평가단(추천위원회) 구성을 보면, 동급 및 하급자추천위원회와 상급자 추천위원회로 구성하되 행정직추천위원회와 기술직추천위원회로 구성된다. 동급자 및 하급자 추천위원회는 승진소요최저년수에 도달하지 아니한 6급 또는 7급직원으로 구성되며, 상급자 추천위원회는 과장, 복수직 4급 또는 5급 직원으로 구성된다. 각 추천위원회는 7인 이내로 구성되며, 위원은 특허청 재직경력 2년 이상인 자로 구성된다.

평가방법을 보면, 인사기록 등을 참고하여 대상자별로 순위를 정하고 순위에 따라 배점을(각 1점씩 차등 배점하되 최하위 대상자에게는 1점을 배점) 하고, 총무과장은 각 위원이 부여한 점수를 대상자별로 합산하여 추천위원회의 추천순위를 정한다. 안전장치로서 각 추천위원회 개최시 평가위원간의 담합 가능성을 막기 위해 추천위원회 개최당일 사전고지 없이 평가위원을 임명하여 통보한다.

승진의 결정시에는 추천위원회의 추천순위와 승진후보자명부 순위를 각 1:1의 비율로 반영한 종합순위를 정하고 승진예정인원이 10명 이내일 경우는 2배수, 11명 이상일 경우에는 1.5배수를 보통승진심사위원회 승진심사 대상자로 선정하되, 동점시 승진후보자명부 선순위자를 우선한다. 승진심사대상자로 선정된 자에 대하여 심사관양성과정을 이수하게 하되, 수료하지 못하는 자는 승진심사대상에서 제외(2주 이상 매과목 40점 이상 전과목 평균 60점 이상)한다. 보통승진심사위원회는 승진후보자명부서열, 추천위원회 추천순위, 교육훈련성적(심사관양성과정)의 반영비율을 적절히 안배하여 승진대상자를 심의·결정한다. 특허청 다면평가 주요절차는 다음과 같다.

<표 3-1> 특허청 다면평가 주요절차



6. 철도청

철도청은 5급으로 승진심사시 다면평가를 실시한다. 평가단(추천위원회) 구성을 보면, 철도청 재직기간 10년 이상인자를 대상으로 과장급(3, 4급), 계장급(4, 5급), 동료급(6급) 3개추천위원회 운영하되 평가비중은 30%, 40%, 30%로 한다. 구성인원 배분은 철도청 재직기간 10년 이상인 자를 대상으로 각 소속단위별(본청, 지방청, 정비본부 등) 현원기준으로 안배한다. 즉 과장급추천위원회에서는 직렬별 현원의 30%(7~11명), 계장급추천

위원회에서는 직렬별 현원의 20%(7~24명), 동료급추천위원회에서는 직렬별 현원의 10%, 기술직의 경우 20%(30~32명)를 배정한다.

평가방법을 보면, 심사대상자의 인사요약자료를 평가시행일전 7일 이상 인트라넷에 공개하되, 승진후보자명부상 서열순위는 비공개한다. 각 추천위원은 평가당일 컴퓨터에 의한 무작위 선정으로 본인에게만 통보하고 명단공개는 금지하고, 추천위원회의 각 위원은 지정된 시각에 지정된 PC에서 승진심사시스템(인트라넷)을 활용하여 평가결과를 입력한다. 이에 의거하여 승진심사대상자 중 2배수를 우선 선정하고, 선정된 승진후보자(2배수)를 대상으로 평가순위를 결정한다. 각 위원 및 추천위원회별로 평가결과를 집계하고 고득점자 순으로 승진예정인원의 2배수 출력(동점일 경우 승진후보자명부 선순위자 우선)한다.

안전장치로서, 다면평가 추천위원은 본인에게만 통보, 명단공개를 금지하며, 각급 추천위원회 추천위원은 사전담합 가능성등을 방지하기 위해 평가당일 컴퓨터에 의하여 무작위로 선정하고 차장결재 후 지정된 시각에 통보한다. PC화면에서 “사심없이 공정하게 평가에 임할 것과 평가에 관련된 모든 내용을 공개하지 않는다”는 내용의 서약 이행을 보여준다. 최종적으로 보통승진심사위원회는 2배수로 추천된 후보자 중 최종승진예정자 심사·결정한다.

7. 정보통신부

정보통신부에서는 다면평가를 5급으로 승진심사시 시행하고 있다. 평가단 구성을 보면, 승진후보자의 상사(5급)·동료·부하직원 각 2인으로부터 평가설문답변서를 받아내어 분석·종합하되 각 직급별 1인은 타과·타직렬 출신에게 의뢰하고 평가자선정 관련 의문사항이 있을 경우 본부 총무과와 협의한다. 평가방법을 보면, 소속관서장에게 스스로의 책임하에(서약서 징구) 비밀보장 및 공정한 방식으로 평가가 이루어지도록 의뢰하고, 관서장은 평가자의 비밀을 보장하여 평가자의 부담을 해소하고 평가내용의 왜곡을 방지한다. 평가서는 무기명으로 작성하며, 작성자가 기재를 완료한 다음 봉투에 넣어 폴로 봉합하여 입구에 날인후 제출한다. 본부 총무과에서는 정상적으로 작성되었는지 여부만을 확인 후, 개봉하면서 봉투와 평가서를 분리하여 무기명 평가서만 승진심사위원회에 제출한다.

보통승진심사위원회에서는 승진후보자명부, 근무성적평정서, 근무상황부 등 기본자료

외에 다면평가자료, 공적소개서, 면접평가결과를 참고하여 승진을 심사·결정한다.

8. 국민고충처리위원회

국민고충처리위원회에서는 계약직 및 전문위원의 성과급 결정시 다면평가를 활용하고 있다. 평가방법을 보면, 피평정자가 자신을 제외한 다른 피평정자를 대상으로 평가하는데, 전문지식, 업무처리 태도, 업무협조성, 성실성, 위원회 기여도 등을 판단하고, 평가서식에 따라 자신을 제외한 피평정자를 1위부터 서열화하고, 밀봉 후 총무과장에게 직접 제출한다. 평가결과는 계약기간 연장 또는 성과급 지급을 위한 등급 산출자료로 활용하는데, 성과목표 평가점수 70%, 계약직 및 전문위원간 상호평가 점수 30%를 활용한다.

9. 교육인적자원부

교육인적자원부에서는 4급 및 5급으로 승진심사시 다면평가를 활용한다. 평가단(보통승진실무위원회) 구성은 심사대상자와 동일직종·직렬의 동급자 및 하급자로 구성하는데, 4급승진시는 4~5급이 60~70%, 6급이 30~40%이며, 5급승진시에는 4~5급 50%, 6~7급 50%이다. 위원수는 평가대상자에 대한 실질적인 판단이 가능하도록 각 실·국의 주무서기관 또는 사무관, 주무주사 및 총무과 인사담당자로 10~12인으로 구성하되 평가일 현재 교육부 본부에서 계속하여 2년 이상 재직중인자로 한정한다.

평가방법을 보면, 대상자별로 최근 3년 이내의 경력 및 실적에 대한 자기기술서를 작성·제출하고, 평가자는 자기기술서와 대상자의 직무수행태도 등을 고려하여 서면평가서에 의거 절대평가를 실시한다. 안전장치로서는 평가일 현재 교육부 본부에서 계속하여 2년이상 재직중인자와, 평가결과 중 최저점과 최고점을 제외한 평균점수를 최종평점으로 산정하고, 보통승진실무위원회 개최시 평가위원간의 담합 가능성을 막기위해 위원회 개최당일 평가위원을 임명하고 개별통지한다.

보통승진심사위원회에서는 보통승진실무위원회의 평가결과를 존중하여 승진대상자 선정하는데, 승진예정인원의 60~70%는 승진후보자 명부순위를 존중하고, 30~40%는 보통승진실무위원회의 평가를 존중한다.

10. 농림부

농림부에서는 4급(과장)이하 승진심사시 다면평가를 활용한다. 평가단(평가위원회) 구성을 보면, 국장급·과장급·계장급으로 3개의 평가위원회를 구성하되, 위원은 평가대상 직급의 정원에 비례하여 구성하고, 각 추천위원회 별로 10~15인의 위원을 장관이 임명한다. 평가방법을 보면, 책임감 및 업무추진실적, 전문지식, 창의성 및 발전가능성 3개의 평가항목을 5등급 강제배분하여 평정하는데, 승진서열 결정시 다면평가 점수와 승진후보자명부 점수를 1:1의 비율로 통합하여 종합서열을 결정하고, 승진예정인원의 1.5배수를 추천순위를 표시하여 보통승진심사위원회에 추천한다.

11. 산업자원부

산업자원부는 5급(연구관)으로 승진심사시 다면평가를 실시한다. 평가단(추천위원회) 구성은 국·과장급 추천위원회, 실무급 추천위원회, 기술직 추천위원회, 공업연구직 추천위원회 등 4개 추천위원회 구성되며, 국·과장급 추천위원회(16인 이내)는 과장급이상 직급에서 본부 3년 이상 근무경험이 있는 자 중 위원총수 2배수 명단 중 차관이 지명하고, 실무급 추천위원회(16인 이내)는 사무관이상 직급에서 5년 이상 본부근무경험 있는 자 중 위원총수 2배수 명단 중 차관이 지명하고, 기술직 추천위원회(국·과장, 복수직서기관 및 사무관 각각 5명 이내, 기술직렬 6인 이상 포함하여 17인 이내)는 당해직급에서 3년 이상 본부 근무경험이 있는 자 중 위원총수 2배수 명단 중 차관이 지명하고, 공업연구직 추천위원회(국·과장, 복수직서기관 및 사무관, 공업연구관 각각 5명 이내 포함하여 15인 이내)는 당해직급에서 3년 이상 본부 근무경험이 있는 자 중 위원총수 2배수 명단 중 차관이 지명한다.

각 추천위원회는 승진추천대상자 명부 및 개인별심사자료 등을 참고하여 추천하고자 하는 대상자의 성명을 해당 서식에 서열과 관계없이 기재하여 추천위원회 간사에게 제출하는데, 추천위원의 추천표를 종합하여 고득표자 순으로 승진임용예정인원의 1.5배수를 기준으로 승진심사대상자명부 작성한다. 최하득표자가 동점으로 다수인인 경우 동점인원 전부를 선발인원에 포함한다.

승진심사대상자명부는 보통승진심사위원회에 회부되는데, 보통승진심사위원회에서는 추천심사위원회의 승진심사대상자명부와 개인별 심사자료를 기초로 하여 최종 선발한다.

12. 농촌진흥청

농촌진흥청에서는 4급 및 5급(연구·지도관)으로 승진심사시 다면평가를 실시하고 있다. 평가단은 과장급 이상과 5급(연구·지도관)으로 구성되는데, 위원수는 10~20명으로 구성되며 계급별로는 5~10명이 되게 한다. 평가방법을 보면, 업무추진실적, 직무수행능력 및 발전가능성 등을 종합적으로 고려하여 선정하고, 승진임용예정인원의 1.5배수 선정한다(평가결과관에 ○, ×기재). 승진후보자명부순위와 집단평가순위를 합산하여 그 합계가 낮은 순서로 종합서열을 결정하는데, 집단평가결과 득점이 같은 경우에는 동일 순위로 본다. 이러한 종합서열에 의하여 승진예정인원의 150%를 보통승진심사위원회에 회부하고, 종합서열이 같은 경우 승진후보자명부 선순위자 우선한다. 승진후보자명부 서열이 승진예정인원의 30%이내인 자는 종합서열에 의한 승진예정인원 150%와는 별도로 승진심사대상자로 추천한다.

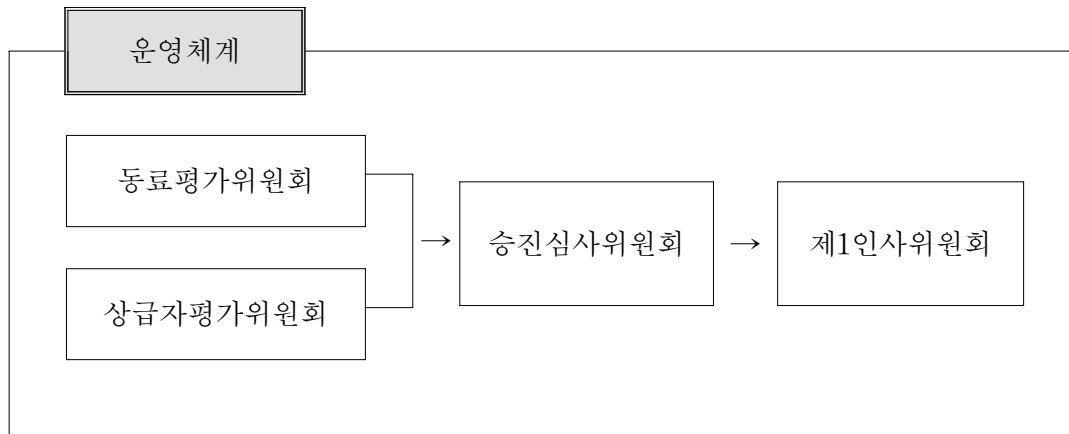
13. 서울특별시

서울시에서도 지방공무원법 제38조(승진) 및 지방공무원임용령 제38조의5(승진임용시 민원인등의 평가결과 반영)에 근거하여 다면평가를 실시하고 있다. 심사세부내용을 보면, 승진심사대상자를 사전공개 하는데, 승진심사일 10일전까지 심사대상자(지방공무원임용령 제35조 제1항 <별표4>규정에 의한 법정배수범위내의 자)를 결정하여 사전공개한다. 공개기간중 인성, 공사생활태도, 청렴도 등 관리자로서의 자질과 덕목에 대한 주변여론 청취 및 청렴성을 검증(소속부서장 및 감사관)한다.

다음으로 승진심사대상자로부터 최근 3년간 업무추진실적 자료를 제출하도록 하고, 제출된 업무추진실적은 감사관실에서 사실여부를 검증한다. 이후, 승진심사기준선정위원회를 구성하고, 승진심사에 적용할 기준을 마련하는데, 위원장은 실·국장급 1명, 위원은 4급 이하 10명 내외로 하되, 행정, 기술직을 별도로 구성하여 운영한다. 심사기준선정시 고려사항을 보면, 새서울전문인 승진우대(1999년 11월 5일 시장방침 제1050호)에 근거

하여, 해당분야 상위직 결원발생시 승진예정인원의 1.5배수 범위내 포함시 우선선발하고, 시정MVP 선정사업추진 유공공무원, 시민만족도 조사결과 선정된 우수기관·부서의 유공공무원, 제안채택 자, 민원봉사대상, 청백봉사상 수상자, 기타 이에 준하는 특수공적이 있다고 인정되는 자는 우대선발한다. 심사위원회 구성 및 운영은 다음과 같다.

<표 3-2> 서울특별시 다면평가 심사위원회 구성 및 운영



평가위원회는 직렬별 동료·상급자평가위원회를 별도로 구성하여 운영하는데, 동료평가위원회는 6급 공무원 10명 내외(위원장 : 위원 중에서 호선)로 하되, 위원회별 직장협의회 추천자 각1명을 포함하며, 상급자평가위원회는 5급 공무원 10명 내외(위원장 : 위원 중에서 호선)로 한다. 위원의 선정은 부서별, 연령, 인품, 근무경력 등을 고려 선정하되 가급적 승진심사대상자가 속한 동일부서 근무자를 제외하며, 동료평가위원은 현직급 5년 미만자 중에서 선정하고, 심사당일 위원선정을 통보한다.

평가는 개인별 인사기록, 최근 업무추진실적·업무능력, 주변여론 및 청렴성 검증결과 등 자료를 기초로 미리 정해진 평가표에 의하여 개별평가하는데 5등급(부진, 미흡, 보통, 우수, 탁월)으로 구분하여 평가한다. 이때, 승진후보자명부 순위는 공개하지 않고 업무능력, 실적위주의 평가를 실시하는데, 평가위원간 심한 점수편차를 최소화하기 위해 평가점수중 심사대상자 개인별로 평가된 점수중 최고점과 최하점은 제외한다. 2개 평가위원회의 평가점수 평균의 10%와 승진후보자명부상의 평정총점의 90%를 합산하여 종합순

위를 결정하고, 승진예정인원의 2배수 범위내의 자를 승진심사위원회에 추천한다.

승진심사위원회는 실·국장 중 1인이 위원장이 되고, 위원은 4급 공무원 8인 내외로 구성한다. 승진심사위원회는 평가위원회의 평가결과, 업무추진실적, 경력 등을 토대로 승진심사기준에 의거 세부심사기준을 정하여 종합심사하는데, 주요시책사업추진유공자 우선 선발 후 기타 업무실적, 경력 등을 고려하여 심사선발한다. 승진예정자로 추천된 자에 대하여 서울특별시 제1인사위원회에서 최종심의·의결한다. 평가위원회 및 승진심사위원회의 심사결과는 시장단 회의에 보고 후 승진예정자는 공개한다.

14. 대전광역시

대전광역시의 다면평가 대상은 5급 및 6급 일반직공무원을 대상으로 우선 실시하는데 2001년 2월부터 시범적으로 실시되고 있으며, 2001. 8월부터 5급 이하 전직급을 대상으로 확대 실시 예정이다.

평가 대상자는 4급 및 5급 일반직공무원 결원직위에 대한 승진후보자명부상의 승진예정자 전원을 대상으로 평가하는데, 평가집단 및 구성비율은 상급자·동료·하급자 집단으로 분류하여 총 10~15명으로 구성하고, 구성비율은 40:30:30으로 한다. 위원의 요건은 총 재직기간 10년 이상으로 시 분청에서 1년 이상 계속 재직중인 자로 하되, 다면평가 대상공무원의 동일한 실·국 소속공무원과 동일직종(직렬) 공무원은 필히 참석하고, 평가단 회의 개최당일 평가위원을 결정하고 개별통지한다.

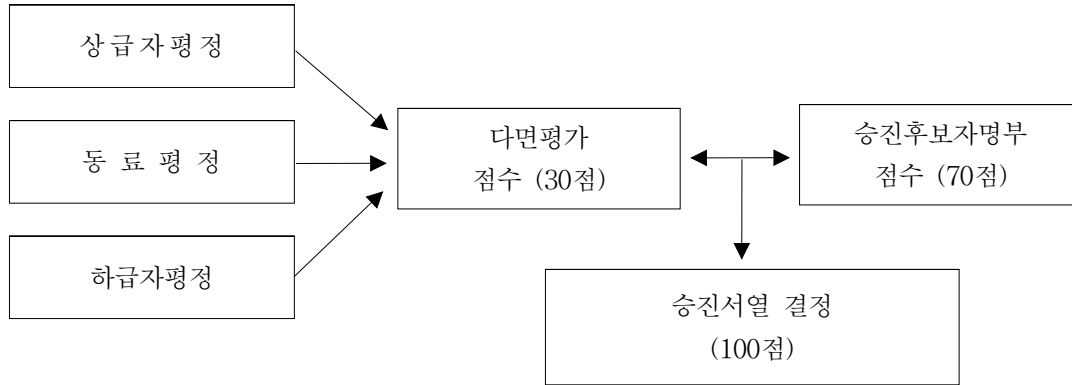
평정 요소는 실적, 능력, 태도, 리더쉽의 4대요소로 구성하고, 각 평정요소별 배점은 25점이며, 총 100점 만점으로 산정하며, 각 평정요소의 평가항목은 5개이고, 탁월(5점), 우수(4점), 보통(3점), 미흡(2점), 불량(1점) 5단계로 평가한다.

안전 장치로서 평가대상자별 최고점과 최저점을 제외하고 평정점 산정하며, 특히 평정점수를 배제하기 위하여, 평정점을 30% 초과하여 상회하거나 미달하는 예외응답은 제외 처리한다.

다면평가결과의 활용을 보면, 평가단의 평정점수와 승진후보자명부 점수를 30:70의 비율로 반영한 종합순위를 정하고, 승진예정인원의 2배수 대상자를 선정 인사위원회 승진심사대상자로 추천(동점시 승진후보자명부 선순위자 우선)하고, 다면평가 결과를 해당공

무원에게 통보하여 개인의 능력개발에 대한 자극과 동기를 제공한다. 다면평가 운영절차 및 구성은 다음과 같다.

<표 3-3> 대전광역시 다면평가 운영절차 및 구성체계



15. LG-EDS

LG-EDS에서는 신인사제도를 개발하였으며, 다면평가는 그 하위제도의 하나로 신인사제도 시행과 동시에 실시되었다. 다면평가란 평가대상자의 직속리더(관리자) 이외에 업무를 통해 밀접하게 관련된 팀원·동료·상사·고객 등이 평가대상자의 공통요건을 평가하는 것으로 평가내용은 직속리더에 의해 취합·정리되어 평가대상자와의 면담을 통해 피드백되며, 다면평가는 대상자에 대한 공정한 평가와 육성을 위한 자료로 활용된다. LG-EDS의 다면평가 평가요소와 평가자는 <표 3-4>와 같다.

사원·전문직의 경우 평가항목은 팀웍, 커뮤니케이션, 타인에 대한 존중, 리더십(광의), 고객중심적 사고, 혁신·창의력, Risk Taking, 성실·신뢰, 지속적 학습, 긍정적 사고 등이고, 리더용(고위직)의 경우는 위 10개 항목에 경영이념·비전이해 및 실천, 인재육성, 인사제도 적용, 품질 등을 추가한다.

다면평가실시 절차 및 방법을 보면, 다면평가자 선정을 위하여 평가대상자의 리더는 면담 2주전에 다면평가를 위한 응답자를 선정하되, 팀원·동료·상사·고객 중에서 충분한 기간동안 평가대상자와 긴밀하게 근무하고 의미있는 피드백을 제공할 수 있는 자를

선정한다. 평가대상자의 직속리더가 3인 이상 선정되며, 평가대상자가 리더인 경우 가능한 한 모든 팀원들이 평가에 참여하도록 한다. 리더는 다원평가 응답자에게 다원평가표를 배포한 후 다원평가방법 및 절차를 상세히 설명하고 이해여부 확인한 후, 인사시스템을 통해 평가대상자 및 그에 대한 다원평가자를 지정하고 전송한다.

<표 3-4> LG-EDS의 다면평가 평가요소와 평가자

평가요소	평가자
업무성과(50%)	평가대상자, 직속리더
직무요건(40%)	평가대상자, 직속리더
공통요건(10%)	평가대상자, 다원평가자, 직속리더

다원평가는 익명으로 작성되며, 응답시 구체적인 행동이나 경험에 근거하여 솔직하고 객관적으로 기술되는데 항목별로 의견을 기술하고 점수를 부여(5점 척도 사용)하고, 작성시 ‘도움말’이나 ‘작성사례’ 참조하도록 하며, 평가하기 곤란한 항목은 ‘해당없음’으로 표시하고, 작성완료 후 평가리더에게 회송(익명으로 전달)한다. 다면평가결과는 개별응답자별로 의견이 정리되지 않고 종합된 의견으로 정리되고, 인사시스템을 통해 항목별로 정리된 다면평가결과를 검토하고 평가대상자 및 리더 본인의 의견과 비교분석한 후 리더의견을 작성하되, 다면평가결과를 장점과 개선할 점으로 분류하여 평가·육성표의 다면평가 요약란에 기입한다.

평가대상자와 면담시 다면평가결과를 왜곡없이 피드백하고 그 특징, 공통점과 차이점 등에 대해 논의하고 육성의 자료로 삼고 있는데, 평가대상자가 원하고 내용에 극단적 평견이나 감정을 심각하게 해치는 내용이 없는 경우 전체내용을 알려 줄 수 있다.

16. 신세계백화점

신세계 백화점에서는 인사제도개선(다면평가제도 도입)을 위한 사전 준비로서 종업원 의식조사를 실시하여, 인사제도(직급·급여·승진·승격·평가·교육)에 대한 종업원 인식정도 및 제도운명을 하는 간부 및 사원들의 의식 및 만족도 조사 실시하였다. 그 결과는 첫째, 인사고과제도의 문제는 제도(15%)보다 운용상(43%)의 심각성이 많다는 점

(상사의 일방적 평가(56%) 및 강제배분율 등을 주요 문제점으로 지적, 이에 대한 개선으로 다면평가제도의 도입을 적극 지지(76%)), 둘째, 능력 및 업적에 따라 차별적인 처우요구, 즉 능력주의의 도입을 지지하고, 셋째, 간부승진시 고려사항은 능력 47%, 업적 21%, 인성 및 리더십이 17%라는 의견과, 넷째, 의사소통의 장애와 인간관계 및 갈등관계 해소를 희망하고, 다섯째, 바람직한 리더상으로서 부하의 능력개발을 위해 노력하고 대화로서 조직구성원을 관리하는 육성형 리더(41%)를 선호한다는 점이었다.

이러한 조사결과를 토대로 평가체제 개선을 위해 신인사고과제도(종합고과)를 도입하기로 결정하였는데, 신인사고과제도(종합고과)의 원칙은 1) 가점주의, 2) 현장중심(2차 고과자가 최종 결정권한을 가짐 : 사업부의 인사팀은 기준에 위배한 경우나 왜곡현상을 일으킨 부분에 대해서만 조정권한 행사), 3) 공개지향(상사의 의견 및 고과결과의 공개), 4) 고과자 뿐만이 아닌 피고과자의 교육 필수화 등이었다.

신인사고과제도(종합고과)의 내용을 보면, 첫째, 인사고과(종합고과)실시시기 및 횟수를 연 2회로 하며(6, 12월), 둘째, 평가부문은 업적, 능력, 태도항목으로 하고, 셋째, 종합고과의 반영은 임금 및 승급결정(차별고과 승급제도), 발탁 승격(정기승격보다 6개월에서 1년 조기승격 제도), 강제적인 피드백 제도를 도입하여 승진·승격·고과결정시 주요 의사결정 자료로 활용한다는 것이었다.

종합고과의 배분율을 보면, 부장급은 절대평가를 하고, 차별고과 승급제로 철저한 능력임금체계를 적용하며, 부장급 이하는 강제배분에서 벗어나 적정배분율을 적용하되 직급별·부서별 업적에 따라 차등을 가하지만, 향후 적정배분율을 없애고 절대고과로 전환한다는 내용이다.

신세계 다면평가제도의 종류는 상사에 의한 부하 평가(종합고과표)가 있으며 이는 상여금과 승격에 반영되고, 부하에 의한 상사평가(과장 및 부장용 2종류, 별도 시트)는 발탁 승격시 부하평가 결과는 절대적인 중요요소로 반영되고, 종합고과표에 부착되는 동료평가표는 대리이하 전사원을 대상으로 하는 것으로 2차 고과자를 중심으로 자부문 1명, 타부문 2명을 선정하여 종합고과 등급조정에 반영된다.

다면평가는 종합고과표상의 평가요소(기본인품 및 태도, 능력, 인간관계)를 기명식으로 설문조사식 및 자유기술식으로 작성하여 객관화 및 테이터화가 가능하도록 하고, 본인에게 피드백 및 통계자료화 하여 간부교육과정 개선에 즉시 반영한다.

상사평가 결과는 1개월 동안 고과열람 기간으로 설정하여 본인의 고과를 확인하고, 부하 평가 결과는 각 항목별 부족한 사항을 교육부서에 통보하여 교육과정 개월에 반영하고, 항목별 전사 통계내용 및 개인별 점수사항을 본인에게 피드백하여 자기개발을 유도한다.

17. LG 전자

LG 전자는 다면평가제도 준비과정으로서 첫째, 상향식 평가제도의 사전 도입·적용을 하였는데 이는 부하사원이 상사를 평가하는 Bottom-Up방식으로서 사원만족도 향상에 크게 기여하고 신뢰도를 확보하였으며, 둘째, 평가자의 범위를 수평으로 확대하여, 동료 평가와 고객평가를 진행하였고, 셋째, 사내 의견수렴으로 실시방안, 결과산출 방식, 결과 활용 방안 등을 조사한후, 넷째, Pilot Test를 팀단위 이상 조직책임자의 10%에 실시한 후 결과분석 및 세부실시안을 확정된 후에 전면실시에 들어갔다. LG 전자의 평가요소 및 평가척도는 <표 3-5>와 같다.

<표 3-5> LG 전자의 평가요소 및 평가척도

평 가 요 소		평 가 척 도				
		5	4	3	2	1
능 력	PROJECT 기획력					
	선견·예측력					
	부하육성 지도력					
	관리통솔력					
	창의력					
	결단력					
태도, 의욕	사업가 의식					
	책임감					
	술선수범					
	연구심					
	독창성					
※ 업적은 상사에 의해서만 평가						

평가대상자는 실장 또는 팀장급인 조직책임자이며, 현 부서·직책 수행기간이 3개월 미만인 조직 책임자는 평가에서 제외된다. 평가자 기준은 <표 3-6>과 같다.

다면평가의 실시는 연 1회(6월)이며, 업적평가는 연 2회(6월, 12월) 실시하며, 평가결과 산출은 평가요소별 평균치로 계산되는데 이는 $\sum(\text{평가자 그룹별 평균} \times \text{반영비율})$ 로 계산되며, 평가자 그룹별 반영비율은 <표 3-7>과 같다. 종합점수는 \sum 평가요소별 평균에 요소별 가중치를 곱한후 이를 합산하여 계산한다.

<표 3-6> LG 전자의 평가기준

그룹	평가자	인원	평가자선정방법	비고
상사	1차 : 직속상사 2차 : 차차상위자	2명 이내	평가대상자의 상위 조직책임자	
부하	실원 또는 팀원	10명 내외	평가대상자가 제안하고, 직속상사가 확정	<ul style="list-style-type: none"> - 평가대상자가 2배수 인원을 선정하여 제안하면, - 직속상사가 적정성 여부를 판단하여 확정함
동료	동일부문내 동료 조직책임자	5명 내외		
고객	타부문의 유관부서 조직책임자	5명 내외		
※ 평가자 제외 기준 : 평가대상자와의 관계기간이 3개월 미만인 자				

<표 3-7> LG 전자의 평가자 그룹별 반영비율

그룹	상사	부하	동료·고객	계
비율	70%	15%	15%	100%

18. 일본 IBM

일본 IBM은 컴퓨터시스템업계를 둘러싼 경영환경의 변화와 팀 및 프로젝트별 업무처

리 체계를 바탕으로 전문성이 심화되면서 소속장이 업무 및 기능을 파악하고 공정하게 평가하는 것이 어렵게 되자, 사원의 기능에 관한 정보를 다면적으로 파악하고 평가의 납득성을 높이기 위해 'PBC 360° 평가' 도입(Personal Business Commitment)하였다. 다면평가제도의 대상은 과장직 상당 이상의 스페셜리스트를 중심으로 하였고, 또한 타부문의 협업이 적은 관리직도 부가되어 총 종업원수 약 2만 700명 중 약 5,500명을 다면평가 대상으로 하였다. 실시시기와 평가자 선정은 보면, 매년 10월부터 11월에 걸쳐 각 사람이 상위자·동료·부하 가운데에서 업무를 수행하는 중에 협업할 기회가 많이 예상되는 3~6인의 평가자를 선정하는데, 평가자 인원수 및 누구를 평가자로 선정할 것인가는 평가받을 본인과 소속장의 협의로 결정하여 연말(12월)에 다면평가를 실시한다.

평가자 선정이 완료되면 평가자에게 평가표를 송부하는데 평가자는 평가받는 사원과의 커뮤니케이션 및 협업을 통해서 얻은 사실을 토대로 응답하고 업무의 장에서 확인할 수 없었던 점은 응답을 보류한다. 평가항목은 「고객의 만족도」, 「책임」, 「사원의 육성」, 「전문성」, 「변혁·도전·개선」, 「커뮤니케이션」, 「팀워크」 등이다. 평가는 5단계 구분법을 사용하고, 총평란에는 대상사원의 장점 및 개선·향상의 제안을 반드시 기입하도록 한다.

1인의 대상자에 대해 단순하게 6인의 평가자가 있다고 하면 5,500명을 평가하기 위해 3만 3천장의 양식이 필요, 현재는 이를 전자우편으로 송수신을 하고, 모든 자료를 전산으로 처리한다. 평가결과는 본인에게 피드백되며 이 경우 누구의 의견인지 익명성을 보장하며, 평가결과는 급여·승진·배치·교육 등 인사시책의 기초자료로 활용된다.

19. 국내 공공부문 요약

이상과 같은 국내 공공부문의 다면평가 대상직급 및 평가위원 구성은 <표 3-8>과 같으며, 국내 공공부문 다면평가 평가항목 및 척도를 요약하면 <표 3-9>와 같다. 또한 국내의 다면평가 결과 활용을 요약하면 <표 3-10>과 같다.

<표 3-8> 국내 공공부문 다면평가 대상직급 및 평가위원 구성

소속기관	대상 직급	평가위원
기상청	4,5,6급 승진	상사(4급), 동료(5급), 하급자(6급이하)를 20인 이내에서 40%, 30%, 30%로 구성
문화재청	5급 승진	상사(과장급) 5~7명 및 동료(5급이하) 7~10인
특허청	5급 승진	동급 및 하급자추천위원회(6, 7급)와 상급자 추천위원회(4급, 5급)로 구성하되 행정직추천위원회와 기술직추천위원회로 구성, 각 위원회는 7인 이내로 특허청 재직 2년 이상
철도청	5급 승진	철도청 재직기간 10년 이상인자를 대상으로 과장급(3, 4급), 계장급(4, 5급), 동료급(6급) 3개추천위원회 운영하되 평가비중은 30%, 40%, 30%
정보통신부	5급 승진	승진후보자의 상사(5급)·동료·부하직원 각 2인으로부터 평가설문답변서를 받아내어 분석·종합하되 각 직급별 1인은 타과·타직렬 출신에게 의뢰
교육인적 자 원 부	4급 승진	4~5급이 60~70%, 6급이 30~40%, 위원수는 10~12인으로 구성하되 평가일 현재 교육부 본부에서 계속하여 2년이상 재직중인자
	5급 승진	4~5급 50%, 6~7급 50%, 위원수는 10~12인으로 구성하되 평가일 현재 교육부 본부에서 계속하여 2년이상 재직중인자.
농림부	4급(과장)이하 승진	국장급·과장급·계장급으로 3개의 평가위원회를 구성하되, 위원은 평가대상직급의 정원에 비례하여 구성하고, 각 추천위원회 별로 10~15인의 위원
산업자원부	5급승진	국·과장급 추천위원회, 실무급 추천위원회, 기술직 추천위원회, 공업연구직 추천위원회 등 4개 추천위원회 구성, 위원 선정은 일정배수 추천에 차관이 지명
농촌진흥청	4급 및 5급 (연구·지도관) 으로 승진	과장급 이상과 5급(연구·지도관)으로 구성, 위원수는 10~20명으로 구성하되 계급별로는 5~10명
서울시	4급 및 5급 승진	직렬별 동료·상급자평가위원회를 별도로 구성하여 운영하는데, 동료평가위원회는 6급 공무원 10명 내외, 상급자평가위원회는 5급 공무원 10명 내외, 동료평가위원은 현직급 5년 미만자 중에서 선정
대전시	5급이하 예정	상급자·동료·하급자 집단으로 분류하여 총 10~15명으로 구성하고, 구성비율은 40:30:30

<표 3-9> 국내 공공부문 다면평가 평가항목 및 척도

소속기관	대상 직급	평가항목	척도
기상청	4급(10문항)	목표제시능력, 기획력, 추진력, 책임성, 조직 관리능력, 설득력, 재정관리능력, 결단력, 창의력, 전문능력	가중치 없는 5점척도
	5급이하 (5문항)	책임성·신뢰성, 판단력, 창의력, 추진력·결단력, 상황대응력, 전문능력	
기상청	5급 승진 (5문항)	창의성·노력도, 전문지식·업무추진력, 책임성·대민친절도, 조직기여도·협조성, 청렴도	가중치 없는 3점척도 (10점, 5점, 3점)
특허청	5급 승진	평가항목 없음	
농림부	4급이하 승진(3문항)	책임감 및 업무추진실적, 전문지식, 창의성 및 발전가능성	
농촌진흥청	4급 및 5급 (연구·지도관)으로 승진	업무추진실적, 직무수행능력 및 발전가능성	
서울시	5문항	시정기여도, 업무추진실적(난이도·중요도·전문성, 공적), 업무추진 및 조직관리 능력, 대인관계 및 청렴도	5등급(6, 7, 8, 9, 10 점)
대전시	4대요소	실적, 능력, 태도, 리더십	5등급(1~5)

<표 3-10> 국내 공공부문 다면평가 결과활용

소속기관	승진심사의 반영	점수 계산
기상청	다면평가(30), 승진후보자 명부(70%)로 종합순위 결정하고 승진심사위원회 결정. 상사, 동료, 부하 등 어느 한 집단에서 30점 만점에서 15점 미만을 받으면 승진심사대상 제외	최고점 및 최저점은 제외한 후, 평가점수를 30점 만점으로 환산
문화재청	심사대상자 명부와 다면평가자료가 모두 상인 자를 우선적으로 승진	점수를 합계하여 다시 상, 중, 하로 구분
특허청	다면평가점수와 심사대상자 명부 점수를 1:1 반영하여 승진인원의 일정 배수만큼 추천하고, 이들을 교육훈련하여 교육훈련성적도 1:1:1로 반영	단일 평가에 의한 순서대로 점수 배분, 최하위가 1점이고 순위별로 1점 차등

소속기관	승진심사의 반영	점수 계산
철도청	승진심사대상자 중 2배수를 우선 선정하고, 선정된 승진후보자(2배수)를 대상으로 평가순위를 결정하고, 최종적으로 보통승진심사위원회는 2배수로 추천된 후보자 중 최종승진예정자 심사·결정	
정보통신부	보통승진심사위원회에서 승진 심사·결정에서 참고자료로 활용	
교육인적자원부	승진예정인원의 60~70%는 승진후보자 명부순위를 존중하고, 30~40%는 보통승진실무위원회의 다면평가를 존중	최저점과 최고점을 제외한 평균점수를 최종평점으로 산정
농림부	다면평가 점수와 승진후보자명부 점수를 1:1의 비율로 통합하여 종합서열을 결정하고, 승진예정인원의 1.5배수를 추천순위를 표시하여 보통승진심사위원회에 추천	5등급으로 강제배분
산업자원부	고득표자 순으로 승진임용예정인원의 1.5배수를 기준으로 승진심사대상자명부 작성, 보통승진심사위원회에서는 추천심사위원회의 승진심사대상자명부와 개인별 심사자료를 기초로하여 최종 선발	
농촌진흥청	승진임용예정인원의 1.5배수 선정, 승진후보자명부순위와 집단평가순위를 합산하여 그 합계가 낮은 순서로 종합서열화, 종합서열에 의하여 승진예정인원의 150%를 보통승진심사위원회에 회부. 승진후보자명부 서열이 승진예정인원의 30%이내인 자는 종합서열에 의한 승진예정인원 150%와는 별도로 승진심사대상자로 추천	
서울시	2개 평가위원회의 평가점수 평균의 10%와 승진후보자명부상의 평정총점의 90%를 합산, 승진예정인원의 2배수 범위내의 자를 승진심사위원회에 추천하고, 승진심사위원회는 평가위원회의 평가결과, 업무추진실적, 경력 등을 토대로 승진심사기준에 의거 세부심사기준을 정하여 종합심사하는데, 주요시책사업추진유공자 우선 선발 후 기타 업무실적, 경력 등을 고려하여 심사선발, 제1인사위원회에서 최종 심의·의결	
대전시	평정점수와 승진후보자명부 점수를 30:70의 비율로 반영한 종합순위를 정하고, 승진예정인원의 2배수 대상자를 선정 인사위원회 승진심사대상자로 추천	

제3절 다면 평가에 관한 면담조사

1. 면담자 1(국가보훈처 근무)

국가보훈처에서는 일반승진이외에 특별승진을 만들어 다면평가를 운영하고 있다. 2001년도, 2002년도에 다면평가를 2번 실시하였는데, 2002년도에는 4, 5급 특별승진 부분은 무산되었다. 이는 인사부서의 불공정성 등이 시비가 되어 전격적으로 무산되었으며, 하급직은 사기진작을 위해 그대로 진행되었다. 국가보훈처에서는 급수별 특별승진 숫자가 직급별로 나오면, 각 사업국과 지방청 별로 한사람씩 추천하여, 이를 대상으로 동료, 부하, 상사가 동수로 참여하여 평가하고 또 다시 그것을 참고로 과장과 국장 등이 2차 평가했다. 평가대상자를 회의실에 불러 본인이 뽑기로 평가자를 무작위로 뽑도록 하였다.

그러나 이러한 다면평가제도의 실시에도 불구하고 인사관리에 대한 신뢰성 문제는 여전히 전한 것으로 나타났다. 먼저, 참여의 불평등 문제로서 평정자의 선정을 무작위로 하더라도, 어떤 사람은 한번도 못하고, 어떤 사람은 여러 사람을 대상으로 평가를 해야 했다. 둘째, 기존의 지역주의적 행태가 존속되고 있다는 것으로 나타났다. 특정지역 출신은 결속하여 자신의 지역출신 사람에게 좋은 점수를 몰아 준다는 문제가 대두되었다. 처음 다면평가 실시때에도 결과를 보면, 일정 지역들이 많이 특별승진이 되었고 이상하게도 이번에도 그 지역 사람이 우세하였다. 세 번째는 가장 중요한 문제점으로서 인사부서에서의 조작/개입가능성과 이에 따라 특정인이 유리한 결과를 갖게되는 문제가 발생되었고, 이러한 이유는 다면평가제의 실시 중 일부가 무산되었다. 이는 인사부서를 특정 지역사람들이 장악하고 있는데, 결과도 이들 지역사람에게 유리하게 나왔다. 인사담당자가 피평가로 추천되면(원래는 자신이 내용을 보는 입장이라 대상이 되어서는 안 되는데), 이 사람이 평가내용을 본다는 것을 의식해서 모든 평가자들이 점수를 잘 준다. 이 사람이 정기인사 근평에 영향을 미치기 때문이다. 그래서 인사부서 사람은 좋은 평가점수를 받기 마련이다. 넷째는 인지의 문제로서 다면평가가 인기투표로 전락하는 경향이 발견되었다. 자기평가서를 평가 당일 1시경에 특별한 검증도 없이 공개하기 때문에 다면평가제의 참뜻이 잘못 인식되어질 수도 있다. 또한 본부사람은 지방사람 모르고, 지방사람은 본부

사람을 모르기 때문에 많이 알려진 사람이 다면평가의 실시에서 유리하다. 그래서 사람들이 자신을 홍보하기 위한 여러 가지 방안을 강구한다. 예컨대 자신의 부서돈으로 홍보책자를 만들어 배포하는데 알고 보면, 자신의 홍보용이다. 다섯째, 다면평가의 실시로 여전히 인사관련 로비가 치열해지고 있다. 대상자들이 일일이 모든 사람들에게 전화를 걸어 잘 부탁한다고 하기도 한다 또한 각국에 과일을 한두 박스씩 해마다 보내는 사람도 있다. 여섯째, 경쟁자에 대한 비방도 치열한데, 예컨대, 음주운전을 했다가 걸렸다는 등 서로 약점을 사람들에게 은근히 알린다. 일곱째, 기존의 승진에 특혜를 받았던 부서근무자들에 계속 유리하게 작용되었다. 이유는 대상자 추천을 각 사업국에서 하기로 되어 있는데, 좋은 보직(기존의 승진제도에서도 혜택을 받는 자)에 있는 사람들이 추천을 받게 되어 있기 때문이다. 기존의 인사제도에서 승진혜택이 있는 사람은 “웃사람과 접촉이 많은 부서” 즉 지원부서(처장, 차장실 근무, 기획예산, 행정협력실, 인사, 서무 등)의 사람들이다. 따라서 이곳에 근무한 사람은 동료보다 1~2년 많게는 3년까지 빨리 승진할 수 있다. 이상한 것은 이점에 대해서 아무도 문제제기 하지 않고 수긍하고 있다. 또 인사부처에서 근무한자는 자신의 근평점수를 잘 관리하여 다른 사람보다 승진에 유리하다. 지원부서가 민원인을 담당하고 있는 사업부서와 비교하자면, 더 방대하고, 일하기도 편하고, 승진도 빠르다. 여덟째, 조직내의 위화감이 조성되는 것이 발견되었다. 다면평가를 통한 특별승진제 운영은 특별승진자를 조직의 “왕따”로 만든다. 내부 승진시험을 친 사람보다 빨리 승진하는 케이스가 많게되고, 이렇게 승진된 사람의 숫자가 적다보니, 일반 승진된 사람들이 이 사람을 끼워주지 않는다.

그러나 이러한 부작용이 있음에도 불구하고 기존의 제도에서 향상된 점이 몇 가지 발견되었다. 웃사람만 쳐다보고, 아랫사람에게 함부로 하던 조직분위기가 분명히 달라졌다. 과거에는 승진에 임박하면, 그 사람은 동료나 아랫사람은 안중에도 없고 웃사람에게만 매달려 있었다. 결과는 열심히 일한 사람보다는 웃사람에게 잘 보인 사람만이 좋은 평가를 받는다. 지금은 직원내의 분위기가 많이 좋아졌다. 서로 협조하거나 친절한 자세를 보인다. 일방적 지시조의 말투가 사라지고 있다. 많이 부드러워지고 있다. 과거 지방에 가면, 밑사람이 웃사람의 술값을 내는 것이 일상화되었다. 지금은 그런 것이 없어지고, 웃분도 조심을 많이 한다. 서로 친근감을 갖고 일하는 분위기가 조성되었다.

이러한 장점과 부작용을 기초로 하여 국가보훈처에서는 다면평가제를 비정기적으로

특별승진이 필요할 때만 실시하기로 하였다. 해마다 정기적으로 실시하지 않고, 아주 특별한 실적이 있는 자가 있을 때, 이를 승진시키기 위한 과정으로 다면평가를 하자는 식으로 제도를 바꿨다.

면담자는 다면평가에 대한 취지는 아주 좋아 보이는 것으로 평가하였다. 즉 다면평가 제도는 운영만 잘 되면 열심히 일하고 많은 사람에게 인정받는 사람이 승진하도록 하는 제도적 취지가 있다는 것이다. 그러나 다면평가제의 실시결과는 그렇지 않은 것으로 평가하고 있다. 일례로 다면평가과정에서 문제가 된 인사담당자가 이번 정기심사에서 결국 승진되었다.

그러나 면담자는 다면평가가 정기적으로 이루어지고 반영되었으면 하는 입장이었다. 그것은 분명히 분위기도 바뀌고, 인사부조리도 방지하는 효과가 있기 때문이다. 면담자는 다면평가제도 운영에 대한 제안으로서 첫째, 가능하면 모두가 참여하고, 둘째, 모든 사람이 인정하는 올바른 사람이 좋은 평가점수가 나오는 방안을 연구해야 한다고 제안하였다. 근태관리도 공개되고 소양평가 시험도 미리 쳐서 기본 능력인증도 받은 사람 중에서 다면평가를 실시하는 것도 방안이다. 셋째, 다면평가로 마지막 승진을 결정하는 것에 대하여서는 인사권자가 크게 반발할 것이 예상되기 때문에 최종적인 판단 이전에 사용되는 형태가 될 것으로 예측하였다. 넷째, 일반 승진점수와 다면평가점수의 반영비율은 5:5는 되어야 한다고 보았다. 다면평가내용의 타당성을 높이기 위해서는, 아는 사람이 평가해야 하는데, 현근무지, 전근무지, 또 그전 근무지, 총 3곳에서 같이 일한 상사, 부하, 동료 모두에 묻는 것이 바람직하다고 보았다.

2. 면담자 2(기상청)

기상청에서는 다면평가제를 승진에 적용하기도 하고, 후에는 목표관리제에 적용하여, A, B, C로 등급을 나누어 보너스 지급에 이용했다. 구체적으로 승진후보자명부에 올라가 있는 사람 중에서 몇 배수에 속해 있는 사람들을 대상으로 다면평가제를 실시하였다. 먼저, 대상자에게 통보를 해, 자신의 학력, 업적 등을 적은 자기기술서를 제출하게 하고, 평가 당일날 평가자로 지정된 사람에게 통보하여 몇 시에 일정 장소로 모이고, 인사담당자가 기술서를 읽어 주고 평가를 한다.

다면평가가 승진심사상에 얼마나 반영되는가에 대해서는 “심사위원회에서 배점을 준다 그러나 얼마를 주는지는 모른다. 참고사항으로만 하면 유명무실해지고, 배점을 주는데 얼마를 주는지 우리는 알 수 없다”는 반응을 보였다.

다면평가제의 문제점으로서 먼저, 평가자가 피평자를 모르는 경우가 많기 때문에, 피평자의 능력과 근무태도에 대해 정확한 평가보다는 왜곡된 기준으로 평가를 하는 경향이 있다는 점이 지적되었다. “문제는 평가대상자를 모르는 경우가 많다. 직접근무를 같이 해 보지 않은 사람은 서로 잘 모른다. 평가 기준이 대상자를 객관적으로 평가하기 보다는 학력, 이해관계, 일을 잘 봐주었나, 동향여부 등을 본다”고 면담자는 이야기하고 있다. 둘째, 다면평가제도는 기관장의 인사결정을 정당화하는 또 다른 수단(문서)을 제공하는 경향이 있다는 것이다. “인사행정의 객관화 조치란 결국 기관장에게 권력을 발휘할 더 좋은 기회를 제공할 뿐이다. 승진심사에 있어 비중은 윗사람의 의견이 제일 크고, 다음이 근무평정성적 순인데, 근평점수도 결국은 윗사람의 의견반영이 크다. 그러니 승진결정에 기관장의 의사가 결정적이다”고 지적하고 있다. 또한 현재 “여러 가지 조치들에 따라 권한들이 기관장들에게 더욱 전부 다 몰리게 되었다. 심지어 조직에서 밑에 사람들은 윗사람이 지시하는 것에 대해서는 움직이지 않게 되어 있다. 기관장에게만 신경을 쓸 지경이다. 이것을(기관장의 독주를) 객관화시키기 위해서, 하나의 무마책으로 나오는 것이 다면평가제로 이해된다”고 지적하고 있다. “따라서 다면평가제는 윗사람(기관장)의 인사결정을 서류화해서 정당화해 주는 수단으로 사용되기도 한다. ‘위에서 이 사람이다’라는 것이 이미 나온다. 그러니까 소문이 나온다. 그러면 거기에 맞추어지게 평가가 진행되는 것이다. 결국 형식적으로 흘러간다. 모든 사람이 이것을 느낀다. 사실 참여자의 수가 적기 때문에 결과를 통제할 수 있다”는 지적이다. 다면평가제의 도입이 인사 조치에 대한 신뢰성을 제고할 수 있는가에 대해서는 “보통 의외의 인물이 승진되면 비판이 가해진다. 그러면 명분이 서지 않는다. 그러나 이러한 평가가 명분을 줄 수 있다”고 대답하였다. 셋째는 개인적으로 비용이 많이 드는 것이 지적되었다. “비용이 많이 든다. 윗사람과 동료들에게 술좌석을 만들어 준다”에서 이를 엿볼 수 있다.

넷째, 자기 자랑 행정 또는 실적행정을 하도록 유도하여 동료간의 불화를 야기 시킬 가능성이 있다는 것이다. “다면평가제의 실시가 이렇게 형식적이고 기관장 결정을 정당화시키는 제도이지만, 그 파급효과는 크다. 많은 사람이 자기욕망실현의 돌출구로 생각하고 적

극적으로 나오기도 하다. 즉 자신을 돋보이게 하는 일을 꾸미려고 노력하기도 한다. 자신의 특이한 업적으로서 남에게 보일 수 있는 꺼리를 만들려고 노력한다. 그러나, 이것으로 서로 불화와 불만을 야기 시키기도 한다. 같이 일한 것을 개인적인 공으로 만들기 때문이다.” 더욱이, “현재 행정은 자기자랑 행정이다. 자기 자랑을 얼마나 잘하느냐가 중요하다. 목표관리제를 실시할 때도, 목표설정을 할 때 며칠 주지도 않고 서류를 내라고 한다. 그래서 기술내용도 피상적이고, 다음을 생각해서 정확히 쓰는 것이 아니라 조금만 쓰고, 다음 해에 또 늘려서 쓰기도 한다.”는 표현에서 이를 엿볼 수 있다. 또한 다면평가제의 실시로 인기에 연연하는 경우가 많아 일회성 일로 시간을 대부분 보내고 그러면 기본적인 것에 소홀하다. 다 실적 보이기에, 또 부풀리기에 혈안이 된다는 것이다.

다섯째, 소위 승진을 위한 “운동”을 한다는 것이 지적되었다. “무작위로 전화를 해서 운동을 한다. 상사, 동료, 부하등에게 이번에 평가대상인데 봐달라고 한다. 그래서 그 소문이 기관장에게 올라가면, 경우에 따라서는 암만 해 주고 싶어도 해 줄 수 없다. 또 나쁜 자리로 발령되는 등 불이익을 받기도 한다. 그럼에도 운동을 한다. 사실 옛날에는 운동이 심해서 돈 봉투가 왔다 갔다 했다. 기관장이 필요로 하는 일 또는 부담을 주는 일을 만들어 한다. 돈을 좋아하는 사람에게는 돈을, 술을 좋아하는 사람에게는 술좌석을, 외국 가는 것을 좋아하는 사람에게는 외국 가는 사건을 만든다. 승진 한번 하면, 평생이 창창하다. 그래서 수단과 방법을 가리지 않는다.”

여섯째, 윗사람의 횡포에 저항을 하지 못하고, 혹은 윗사람에게 필요이상으로 아첨을 하게되는 점이 지적되었다. 다면평가제 등을 통해서, 상하간에 너무 야비한 관계가 이루어진다. 공무원에게 불안을 가해서, 윗사람이 불안을 이용한다. 이제는 인격을 완전히 깎아내는식으로 일을 시킨다. 지금은 그래도 꿈쩍 못하다. 과거 같으면 반발로 다음날 출근을 안 하기도 했지만, 지금은 경제적으로 성과급에서부터 인사결과에 반영되고 다음 인사조치에도 연결되어 꿈쩍 못한다. 그러나 지금은 다면평가이후에 위에 “아첨” 업무외의 것을 통하여 환심을 갖으려는 사람이 많이 발생하여 이맛살을 찌푸리게 하고 있다.

일곱째, “경쟁” 조장으로 삭막한 조직분위기가 조성된다는 것이다. 서로 봐주는 것이 있다고 생각했는데, 그것은 그렇지 않다는 것이다. “경쟁이라는 것이 봐주는 것이 없다. 남을 누르고 자신을 올라가야 하기 때문에 남의 조그만한 것도 터뜨린다. 남 잘못되길 바란다. 사람들에게 공직에 대한 회의를 느끼게 한다”는 지적이다. 더욱이 “옛날에는 인

간애적인 면이 있었는데, 지금은 경쟁을 하다보니, 같은 급수끼리는 교류가 없다. 업무의 교류가 없다. 왜냐하면 나의 아이디어가 남한테 가면 안되기 때문이다. 지금은 개인 PC가 지급되기 때문에 자기만 정보를 갖는다. 보직이동시 업무인수도 안된다. 자기만 알기다. 새사람은 모두 다시 시작해야 한다. 그래야 새사람이 좀 못하게 해서 상대적으로 자신이 일을 잘한다고 보이기 때문이다. 그래서 공유시스템을 만들어 상을 주는 제도가 있는데 알짜배기는 안 올린다”는 것이다. 또한 “조직분위기가 삭막하다고 할 수 있다. 모든 제도가 “경쟁”이다. 생존만을 강조한다. 지금은 아무도 기술을 안 가르쳐 준다. PC 쓰는 법조차도 가르쳐 주지 않는다. 각자가 알아서 학원 다녀야 한다. 과거에는 동료들에게 배웠지만, PC가 삭막하게 한다”는 것이다.

여덟째, 이기주의자들의 대변신이 목격되었다. 과거 부하직원에게 권위주의적으로 대했던 사람들은 사실 좀 부족한 사람들이었다. 결재서류를 여러 번 고치면 결국은 처음 것이 된다는 말이 있다. 다면평가가 생기니까 악명 높은 과장이 있었는데 180도 태도가 변했다. 소문을 바꾸기 위해 태도를 바꾼다. 머리에 지식이 있는 사람보다는 머리가 비어 있는 사람 즉 권위주의적 사람이 과거에 악명 높은 사람이었다. 이런 사람이 이젠 태도를 좀 바꿔야 했다. 상관으로서 책임을 면하려는 사람도 태도를 좀 바꾸었다.

아홉째, 실적위주로 인해 낭비행정이 발견되었다. “회의에 회의가 날 정도로 회의가 많다. 회의가 실적에 들어간다. 회의록이 실적이 된다. 뭘 하는지 모르겠다. 회의 때문에 아무 일도 못한다. 국장과의 회의는 발언해도 소용없다. 자기생각대로 밀고 나간다. 자기주도를 보이기 위해 회의를 자주 개최한다”는 것이다.

이에 대하여 면담자는 우리 행정조직은 기관장 중심의 조직이기 때문에 모든 권한과 공이 윗사람에게만 가게 만들었다. 그런데 권한을 잘 사용하느냐 하면 그렇지 않다. 우리나라는 좋은 제도가 나오면 변형을 시켜버린다. 다면평가의 취지는 아주 좋은 제도이다. 그러나 기관장이 자신에게 유리한 수단으로 만든다. 자기의 인사결정을 정당화하는 방법으로 사용된다. 인사는 결국은 주관적인 것이 개입되기 때문에 현재로서는 권한 행사를 하는 유일한 방법이다. 돈은 이제는 투명하다. 기관장에게 권력이 집중되어 있는 까닭에 기관장이 좋거나, 능력이 있으면 이 경우에만 조직이 잘 운영된다.

또한 인사 부서는 기관장의 권력 지원 기능을 하는 곳이다. 그 이상도 그 이하도 아닌 것으로 파악하고 있다. 인사행정의 기능은 기관장의 조직권력 지원 기능을 한다. 또

한 인사는 본질적으로 정치적이다. 자기위치를 지키는 방편으로 사용한다. 인사결정을 할 경우는 권력관계를 먼저 생각하게 한다. 자기 좋아하는 사람을 심는다. 인사담당자의 실질적인 역할은 인사권자의 의중을 감사에 걸리거나 기관구성원의 물의가 없이 처리되도록 하는 것이다. 즉 인사권자가 결정한 것을 감사에 걸리지 않게 서류적으로 완벽하게 해 주는 것이 인사계의 일이다.

다면평가제가 소기의 목적을 달성할 수 있는 방법에 대해서는 노조활동으로 기관장의 힘을 견제할 때라는 의견이 제시되었다. 직장협의회가 잘 안되고 있는 부서가 많다. 직장협의회(노동조합)만 잘 되면, 다면평가가 소기의 목적대로 잘 될 수 있다고 보았다. 또한 성과급제도의 파행적 운영에 대한 지적도 있었는데, “실적이라는 기준이 있는 기업과 달라서 우리(공무원)의 실적은 도토리 키 채기다. 배점기준이 있어 보면, 기획부서가 집행부서에 비해 점수를 더 많이 주게 되어 있다. 어느 부서에 일하고 있느냐에 따라 점수를 더 좋게 받게 되어 있다. 지방에 있는 사람은 항상 피 본다”는 지적이었다. 또한 성과급 운영에 있어 윗사람들이 점수를 조작하기도 한다. 아래직원에게서 받은 점수를 보고 윗사람이 문제제기와 의견피력을 하면 알아서 점수조정 해 주는 경우도 있다. 그리고 성과급에서 점수가 낮은 사람은 항상 쫓겨 있다. 결국은 반발한다. 특히 기관장에게 반발한다. 낮은 점수를 준 사람에 대해서 마음이 안 좋다. 얼굴만 봐도 죄지은 사람 같이 마음이 안 좋다. 결국 성과급에서 못 받는 사람에게 받은 사람들이 각축하여 공평하게 보내주기도 했다.

마지막으로 인사 비밀주의에 대한 것으로 “모든 인사내용은 비밀이다. 평가인원도 통보 안 해 준다. 인사는 모든 것이 비밀이다. 자기 것은 알 수 있다. 다면평가 결과도 본인에게 가르쳐 주지 않는다”고 지적하고, “다면평가를 승진이나 보너스와 관계 안 시키고 실시하려고 시도하지는 않았다. 그런데도 내용에 비밀이 없다. 결과를 본인이 알게 된다. 그래서 말이 많다”는 이론과 현실의 괴리를 지적하였다.

3. 면담자 3(교육부)

현재의 근무성적 평정은 강제배정이나 규정에 따른 차이를 주어야 한다고 지적하였다. 예를 들어 한 부서에 평정대상자가 많으면 간격차이가 좁게, 적으면 많이 하여야 한다는

것이다. 현재 평정자는 대개 자신이 줄 수 있는 최고 점수를 준다. 또 연공순으로 준다. 그 이유는 첫째, 자기 부서의 다른 사람에게 별로 도움을 주지 못하면서, 그 대상자에게만, 손해를 입히는 결과를 가져다 주기 때문이다. 오래되지 않은 사람에게 오래된 사람보다도 더 좋은 점수를 주면 오래된 사람은 승진에 탈락되고, 오래 안된 사람에게도 크게 도움이 안된다. 둘째, 자기 부서만 좋지 않은 결과 즉 자기기관에서의 승진자가 없게 만들어 조직 지도력에 문제만 갖게 되기 때문이다(기관간의 경쟁이 있음). 셋째, 모든 사람이 승진과 관련해 서열화(순번)로 운영된다(승진대상자 명부). 넷째 그럼에도 불구하고, 근평점수는 중요한 역할을 한다. 즉 최종 서열을 바꿔놓기도 한다. 다섯째, 사람들은 구체적인 자신의 근평점수는 잘 모르지만, 자신의 서열은 알고 있다.

다면평가의 경험에 관한 답변은 다음과 같았다. 첫째, 문제는 자신이 잘 모르는 사람을 평가해야 한다는 사실이다. 정실을 배제하겠다고 같은 과에 근무한 사람을 배제한다. 평가대상자가 속해 있는 부서 밖에서, 동료, 하급자를 평정자로 선발하였다. 결과적으로 인기투표의 양상이 나타났다. 일보다는 두루두루 잘 사귀고 술 잘 마시는 사람이 유리했다. 좀 엄한 사람이 불리하다.

둘째, 정책결정자의 성향에 따라서 다면평가제의 실시도 달라지는데, 최근 어떤 차관 때 다면평가를 3번 실시하여, 승진에 반영한 경우가 있었으나, 다음 차관때 취소되었다는 것이다.

셋째, 다면평가제도로 승진 대상자의 순위가 변경됨에 따라, 처음 실시될 때에는 모두가만히 있었지만, 다음에는 운동 또는 로비를 하였다. 다면평가에 예민한 사람은 승진서열 아랫쪽에 있는 사람들이다. 승진 서열에서 떨어질 선상에 있는 사람이 다면평가 결과에 크게 기대를 한다. 그러나 직원간에 관계가 아주 안 좋게 되었다(특히 순위가 뒤바뀌어 탈락이 된 사람은 기분 무척 나빠한다). 선배를 재치고 사무관으로 올라간 경우가 있는데, 사람들 사이에는 감정이 안 좋다. 결국, 평가대상자를 잘 아는 평가위원을 선정하는 것이 쉽지가 않고, 이것이 다면평가 성패의 요인이다.

4. 면담자 4(경찰청)

빠른 승진을 원하는 사람은 근평의 비율이 더 작기를 바란다. 근평의 비율을 어느 정

도 넣은 것은 조직의 안정성을 유지하려는 의도이다. 현재 심사승진제도는 주관적 평가(지휘관, 기관장 평가)의 비중이 너무 많다는 불만이 많다. 승진심사를 보자면 1차에는 5배수를 뽑고 2차심사때 2배수를 뽑고, 3차 최종 결정을 한다. 3차 승진심사(2배수 중에서 결정) 할 때 지휘관 추천 점수라는 항목이 있어, 결과를 크게 좌우한다. 바로 이곳으로 외부압력이 개입할 여지가 생기고, 근평에서 지휘관이 점수를 잘 주고, 최종심사때 지휘관 추천점수를 잘 주면 끝이라는 분위기이다. 지휘관 추천을 정당화하는 논리는 “그래야 말 잘 듣는다”이다.

또한 근평에 3차 평정자로 기관장이 하게 되어 있는데, 중간 상관이 소외되는 불합리한 경우가 있다. 또 3차 평정자인 기관장의 평가는 실질적이지 못하다. 기관장이 가까이서 접하지 않는 대부분의 사람들을 잘 모르기 때문이다. 사실은 주무부서인 인사계에서 평가한다. 즉 알아서 준비를 한다.

만일 동료평가를 한다면 전임부서에서 알아보는 것이 좋다. 동료간의 경쟁으로 인한 부작용이 있기 때문에 같은 부서 동료들이 심사위원이 되면 안 된다. 일반행정에서는 관련부서 근무자들은 일단 제외하여, 잘 모르는 사람을 평가해야 하는 문제를 야기한다.

상사의 부하평가 기준과 평가방식으로는 승진연수, 전입일(이 부서에 와서 얼마나 일했나), 능력(얼마나 나에게 잘했나) 인간관계 순으로 되어야 한다. 제일 오래된 사람이 결국 좋은 점수를 받게 되어 있다 즉 승진 대상자는 무조건 제일 잘 준다. 오래되어도 능력에 따라 좀 조정을 하기도 한다. 객관점수가 높은 사람에게 점수를 잘 준다.

3차 승진심사때에는 “청렴도”문항이 있는데, 심사위원들 자의성이 여기서 작용하고, 정치적 압력도 이 부분에서 작용한다. 다면평가제가 이 항목을 대신해야 한다(지휘관 점수는 내 꺼다 하여 손대기 어렵다).

다면평가에서 심사위원들의 역할은 점수를 매기기보다는 검토하고 문제제기 하는 정도만 해야 하지 않는가 하는 생각이다. 근평에서 3차 평정이 과연 필요한가 또는 기관장이 무엇을 아는가라는 문제점이 제기될 수 있다. 결국 3차 평정은 인사계에서 1, 2차 결과를 정리해서 가져가 결제를 받는 형식이다.

어느 직급에 다면평가를 적용할 것인가라는 질문에는 경감(6급)부터 하는 것이 좋을 것이다. 제 삼차 평가에서는 다면평가와 지휘관평가로 결정하자는 주장도 가능하다.

경찰조직에서 다면평가가 실시되면, 지휘관이 강력하게 조직을 끌고 나가기 어려울 것

이고, 아랫사람에 대한 눈치를 보게 된다. 그러나 폭력적인 관계를 견제하게 해 줄 것이다. 아마도 다면평가에 대해 대부분 찬성할 것이다. 신세대 경찰은 더욱 그럴 것이다. 또한 근평결과에 대한 공개에 대하여서는 많은 사람이 원할 것이다. 이유는 앞으로 무엇을 관리해야 할 것인지 알기 위해서 혹은 제대로 점수 주었나 확인하기 위해서이다. 승진에 관심 없는 사람은 보고 싶어하지 않을 것이다. 총점정도는 가리켜 줄 수도 있다. 그러나 알려주게 되면, 서로 점수를 이야기하여, 조직내가 시끄러워 질 수가 있다. 반목이 있을 수가 있을 것이다.

제4장 다면평가 설문분석

제1절 설문조사 개요 및 기본 현황 분석

1. 설문조사 개요

본 연구에서는 다면평가에 관한 경찰공무원의 의견을 조사하고자 부록과 같은 설문조사를 실시하였다. 설문조사 기간은 2002년 11월이었으며, 설문에 포함된 경찰서는 <표 4-1>과 같이 하여 전국적인 대표성을 갖도록 하였다.

<표 4-1> 다면평가에 관한 설문조사 배포

구 분		1급지	2급지	3급지
서울청	동대문서	90		
	강남서	90		
	강서서	90		
	강동서	90		
부산청	노원서	90		
	부산중부서	90		
대구청	부산진서	90		
	대구달서서	90		
경기청	수원중부서	90		
	일산서	90		
	의정부서	90		
	김포서		60	
강원청	여주서		60	
	춘천서	70		
	동해서		60	
	정선서			80
충남청	화천서			80
	대전중부서	70		
	보령서		60	
	당진서			80
전북청	부여서			80
	전주북부서	70		
	김제서		60	
	부안서			80
경북청	순창서			80
	경주서	70		
	안동서		60	
	울진서			80
소 계	예천서			80
	고령서			80
소 계		2,350	1,270	360
설문지 합계(경찰대학 경찰고위정책과정 총경 21명 포함) : 2,371				

설문지의 배포에서 보는 바와 같이 경찰관서의 구분인 1급지, 2급지, 3급지간의 지역 대표성을 갖추고, 대도시 지역뿐만 아니라 전국에 있는 경찰서를 조사대상으로 하되, 설문지의 배포는 경찰관수에 비례하여 배포하였다. 설문지는 총 2,371부가 배포되었으며, 치안연구소의 협조를 얻어서 2,115부가 회수되었다.

2. 기본 현황

설문에 응한 경찰공무원을 경찰서별로 구분하면 <표 4-2>와 같다. 이를 다시 구분하여 보면, 1급지가 52.2%, 2급지가 14.5%, 3급지가 33.3%였으며, 경찰서 근무가 55.3%, 파출소 근무가 44.7%였다.

<표 4-2> 응답자의 근무지 분포

구 분	빈 도	퍼센트	유효 퍼센트
1급지 경찰서	646	30.5	31.0
1급지 파출소	436	20.6	21.0
2급지 경찰서	159	7.5	7.6
2급지 파출소	142	6.7	6.8
3급지 경찰서	341	16.1	16.4
3급지 파출소	350	16.5	16.8
기 타	7	.3	.3
소 계	2081	98.4	100.0
결 측	34	1.6	
합 계	2115	100.0	

<표 4-3> 응답자의 계급 분포

구 분	빈 도	퍼센트	유효 퍼센트
총 경	13	0.6	0.7
경 정	22	1	1.2
경 감	43	2	2.3
경 위	185	8.7	10
경 사	543	25.7	29.2
경 장	633	29.9	34.1
순 경	418	19.8	22.5
소 계	1857	87.8	100
결 측	258	12.2	
합 계	2115	100	

설문에 응답한 경찰공무원의 계급을 보면 경장이 가장 많은 633명으로 유효 응답의 34.1%를 차지하고 있으며, 경사가 543명으로 유효응답의 29.2%를 차지하고 있었으며, 순경이 418명으로 유효응답의 22.5%를 차지하고 있었다.

응답자를 근무기간으로 나누어 살펴보면 10년 이하가 979명으로 유효응답의 52.7%를 차지하고 있었으며, 20년 이하가 553명으로 유효응답의 26.1%, 30년 이하가 302명으로 전체의 14.3%, 31년 이상이 22명으로 유효응답의 1.2%를 차지하고 있었으며, 무응답도 259명으로 나타났다.

응답자의 성별을 보면, 여성이 70명으로 유효응답의 3.4%를 차지하고 있었으며, 남성의 경우는 1,969명으로 유효응답의 96.6%를 차지하였으며, 무응답도 76명이었다. 응답자의 연령을 보면 20대가 200명으로 유효응답의 10.1%, 30대가 958명으로 유효응답의 48.3%, 40대가 591명으로 유효응답의 29.8%, 50대 이상이 233명으로 유효응답의 11.8%였으며, 무응답이 133명이었다.

현재 근무하고 계시는 근무지에 대하여 어느 정도 만족하고 계십니까라는 질문에 대한 응답은 매우 만족과 약간 만족을 포함하여 유효 응답의 33.9%가 여기에 응답하였으며, 불만에 해당하는 약간불만과 매우불만은 15.9%에 달하였다.

<표 4-4> 현 근무지에 대한 만족도

구 분		빈 도	퍼센트	유효 퍼센트
유 효	매우 만족	220	10.4	10.4
	약간 만족	496	23.5	23.5
	보 통	1058	50.0	50.2
	약간 불만	245	11.6	11.6
	매우 불만	90	4.3	4.3
	합 계	2109	99.7	100.0
결 측		6	.3	
합 계		2115	100.0	

<표 4-5> 경찰조직의 문화나 분위기에 대한 만족도

구 분		빈 도	퍼센트	유효 퍼센트
유효	매우 만족	58	2.7	2.7
	약간 만족	265	12.5	12.6
	보 통	944	44.6	44.7
	약간 불만	573	27.1	27.2
	매우 불만	270	12.8	12.8
	합 계	2110	99.8	100.0
결 측		5	0.2	
합 계		2115	100.0	

그러나 현재 경찰조직의 문화나 분위기에 대해 어느 정도 만족하고 계십니까라는 질문에는 현재의 근무지에 대한 만족도보다 다소 미흡한 응답이 나왔다. <표 4-5>에서 보는 바와 같이 만족에 해당하는 응답은 유효 응답의 15.3%였고, 불만에 해당하는 약간 불만과 매우 불만에 해당하는 응답은 유효 응답의 약 40.0%에 달하는 것으로 나타났다. 이는 현재 경찰조직의 문화나 분위기에 대해서는 만족하지는 않지만, 현재 근무하는 근무지의 근무 환경(예를 들어 동료 및 상사, 부하간 관계)에서 다소 만족을 얻는 것으로 해석할 수 있다.

1) 현 근무지에 대한 만족도 교차분석

다음으로 현재 근무지에 대한 만족도를 급지별로, 경찰서·파출서별, 계급별, 연령별, 근무기간별로 나누어 교차분석을 실시한 결과를 보면, 먼저 근무기간은 10년 이하, 20년 이하, 21년 이상으로 구분하고 현재 근무지에 대한 만족도간에 차이가 있는지를 살펴보았으나, 통계적으로 유의하지는 않았다.

<표 4-6> 연령과 현근무지에 대한 만족도

구 분		연 령				전 체	
		20대	30대	40대	50대 이상		
현 근 무 지 만 족	불만족	빈도	41	158	100	22	321
		현 근무지 만족의 %	12.8%	49.2%	31.2%	6.9%	100.0%
		연령의 %	20.6%	16.5%	17.0%	9.5%	16.2%
		전체 %	2.1%	8.0%	5.1%	1.1%	16.2%
	보 통	빈도	96	483	296	106	981
		현 근무지 만족의 %	9.8%	49.2%	30.2%	10.8%	100.0%
		연령의 %	48.2%	50.5%	50.3%	45.7%	49.6%
		전체 %	4.9%	24.4%	15.0%	5.4%	49.6%
	만 족	빈도	62	316	192	104	674
		현 근무지 만족의 %	9.2%	46.9%	28.5%	15.4%	100.0%
		연령의 %	31.2%	33.0%	32.7%	44.8%	34.1%
		전체 %	3.1%	16.0%	9.7%	5.3%	34.1%
전 체	빈도	199	957	588	232	1976	
	현 근무지 만족의 %	10.1%	48.4%	29.8%	11.7%	100.0%	
	연령의 %	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	전체 %	10.1%	48.4%	29.8%	11.7%	100.0%	

$$\chi^2=19.128, \text{ d.f.}=6, \text{ p}=0.004$$

그러나 연령과 근무지에 대한 만족도간의 관계를 살펴본 결과, 연령이 증가할수록 현 근무지에 대한 만족이 불만족보다 높아짐을 알 수 있다. 즉 20대의 경우는 불만이 20.6%, 만족이 31.2%였고, 30대는 불만이 16.5%, 만족이 33.0%, 40대는 불만이 17.0% 만족이 32.7%였으며, 50대 이상의 경우는 불만이 9.5%, 만족이 44.8%로 나타났다.

다음으로 어느 급지에 근무하느냐에 따라서도 현근무지에 대한 만족도에서 차이가 발견되었다. 1급지의 경우에는 3급지와 비교하여 볼 때, 상대적으로 만족하고 있는 경우가 많았다. 특이한 것은 2급지의 경우는 1급지에 비하여 불만족하는 비율이 많고, 3급지에 비하여 불만족하는 비율이 낮았지만, 만족의 경우는 오히려 1급지보다 많은 것으로 나타났다. 즉 2급지 근무하는 경찰공무원의 경우는 만족하다고 느끼는 경찰공무원이 37.5%였는데 1급지에 근무하는 경찰공무원의 경우는 이 비율이 34.0%로 약간 낮았다.

<표 4-7> 급지별 현근무지에 대한 만족도

구 분		급지별 구분			전 체	
		1급지	2급지	3급지		
현 근 무 지 만 족	불만족	빈도	147	52	132	331
		현 근무지 만족의 %	44.4%	15.7%	39.9%	100.0%
		급지별 구분의 %	13.6%	17.4%	19.2%	16.0%
		전체 %	7.1%	2.5%	6.4%	16.0%
	보 통	빈도	566	135	333	1034
		현 근무지 만족의 %	54.7%	13.1%	32.2%	100.0%
		급지별 구분의 %	52.4%	45.2%	48.3%	50.0%
		전체 %	27.4%	6.5%	16.1%	50.0%
	만 족	빈도	368	112	224	704
		현 근무지 만족의 %	52.3%	15.9%	31.8%	100.0%
		급지별 구분의 %	34.0%	37.5%	32.5%	34.0%
		전체 %	17.8%	5.4%	10.8%	34.0%
전 체	빈도	1081	299	689	2069	
	현 근무지 만족의 %	52.2%	14.5%	33.3%	100.0%	
	급지별 구분의 %	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	전체 %	52.2%	14.5%	33.3%	100.0%	

 $\chi^2=13.049$, d.f.=4, p=0.011

<표 4-8> 경찰서 파출소별 현근무지에 대한 만족도

구 분		경찰서 파출소		전 체	
		경찰서 근무	파출소 근무		
현 근 무 지 만 족	불만족	빈도	160	171	331
		현 근무지 만족의 %	48.3%	51.7%	100.0%
		경찰서 파출소의 %	14.0%	18.5%	16.0%
		전체 %	7.7%	8.3%	16.0%
	보 통	빈도	575	459	1034
		현 근무지 만족의 %	55.6%	44.4%	100.0%
		경찰서 파출소의 %	50.3%	49.6%	50.0%
		전체 %	27.8%	22.2%	50.0%
	만 족	빈도	409	295	704
		현 근무지 만족의 %	58.1%	41.9%	100.0%
		경찰서 파출소의 %	35.8%	31.9%	34.0%
		전체 %	19.8%	14.3%	34.0%
전 체	빈도	1144	925	2069	
	현 근무지 만족의 %	55.3%	44.7%	100.0%	
	경찰서 파출소의 %	100.0%	100.0%	100.0%	
	전체 %	55.3%	44.7%	100.0%	

 $\chi^2=8.757$, d.f.=2, p=0.013

다음으로 경찰서에 근무하느냐 파출소에 근무하느냐에 따라서도 현조직에 대한 만족도에서 차이가 나타나고 있었다. 경찰서에 근무하는 경찰공무원의 경우는 불만족이 14.0%이고 만족이 35.8%인 반면, 파출소에 근무하는 경찰공무원의 경우는 불만족이 18.5%, 만족이 31.9%로 나타나고 있다.

<표 4-9> 계급별 현근무지에 대한 만족도

구 분		계급구분				전 체	
		경위이상	경 사	경 장	순 경		
현 근 무 지 만 족	불만족	빈도	28	89	114	70	301
		현 근무지 만족의 %	9.3%	29.6%	37.9%	23.3%	100.0%
		계급구분의 %	10.7%	16.4%	18.0%	16.8%	16.2%
		전체 %	1.5%	4.8%	6.2%	3.8%	16.2%
	보 통	빈도	116	283	319	199	917
		현 근무지 만족의 %	12.6%	30.9%	34.8%	21.7%	100.0%
		계급구분의 %	44.3%	52.2%	50.4%	47.8%	49.5%
		전체 %	6.3%	15.3%	17.2%	10.7%	49.5%
	만 족	빈도	118	170	200	147	635
		현 근무지 만족의 %	18.6%	26.8%	31.5%	23.1%	100.0%
		계급구분의 %	45.0%	31.4%	31.6%	35.3%	34.3%
		전체 %	6.4%	9.2%	10.8%	7.9%	34.3%
전 체	빈도	262	542	633	416	1853	
	현 근무지 만족의 %	14.1%	29.2%	34.2%	22.5%	100.0%	
	계급구분의 %	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	전체 %	14.1%	29.2%	34.2%	22.5%	100.0%	

$$\chi^2=20.539, \text{ d.f.}=6, \text{ p}=0.002$$

계급별로도 현 근무지에 대한 만족도 역시 의미있는 관계가 목격되었는데 계급의 구분을 순경, 경장, 경사, 경위이상으로 구분하고 만족도를 조사한 결과 불만의 경우는 각 계급별로 각각 16.8%, 18.0%, 16.4%, 10.7%로 나타났으며, 만족의 경우는 35.3%, 31.6%, 31.4%, 45.0%로 나타나고 있어 초기에는 만족도가 좋으나 경장과 경사에서 약간 하락하고 경위 이상부터는 좋아지는 것으로 나타났다.

2) 경찰조직의 문화나 분위기에 대한 만족도 교차분석

다음으로 경찰조직의 문화나 분위기에 대한 만족도를 이전과 동일하게 급지별로, 경찰서·파출서별, 계급별, 연령별, 근무기간별로 나누어 교차분석을 실시한 결과는 다음과 같다.

먼저 근무기간별로 경찰조직의 문화나 분위기에 대한 만족도가 차이가 있는지를 알아보기 위해 교차분석을 실시한 결과, 통계적 유의성은 높지 않으나, 대체로 이전과 동일한 결과가 나타났다. 즉 10년 이하 근무기간을 가진 경찰공무원의 경우는 38.4%가 불만족을 보였고, 20년 이하는 42.3%, 21년 이상은 37.0%가 불만족을 표시한 반면, 만족의 경우는 각각 15.1%, 13.4%, 19.8%로 보여 근무기간이 올라갈수록 처음에는 만족도가 높은 편이었다가 낮아지고 다시 높아지는 것이 발견되었다.

<표 4-10> 근무기간별 경찰조직의 문화나 분위기에 대한 만족도

구 분			근무기간			전 체
			10년 이하	20년 이하	21년 이상	
경찰 문화 만족	불만족	빈도	375	234	120	729
		경찰 문화 만족의 %	51.4%	32.1%	16.5%	100.0%
		근무기간의 %	38.4%	42.3%	37.0%	39.3%
		전체 %	20.2%	12.6%	6.5%	39.3%
	보 통	빈도	454	245	140	839
		경찰 문화 만족의 %	54.1%	29.2%	16.7%	100.0%
		근무기간의 %	46.5%	44.3%	43.2%	45.3%
		전체 %	24.5%	13.2%	7.6%	45.3%
	만 족	빈도	147	74	64	285
		경찰 문화 만족의 %	51.6%	26.0%	22.5%	100.0%
		근무기간의 %	15.1%	13.4%	19.8%	15.4%
		전체 %	7.9%	4.0%	3.5%	15.4%
전 체	빈도	976	553	324	1853	
	경찰 문화 만족의 %	52.7%	29.8%	17.5%	100.0%	
	근무기간의 %	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	전체 %	52.7%	29.8%	17.5%	100.0%	

$$\chi^2=8.171, \text{ d.f.}=4, \text{ p}=0.086$$

〈표 4-11〉 연령별 경찰조직의 문화나 분위기에 대한 만족도

구 분		연 령				전 체	
		20대	30대	40대	50대 이상		
경찰 문화 만족	불만족	빈도	82	390	238	82	792
		경찰 문화 만족의 %	10.4%	49.2%	30.1%	10.4%	100.0%
		연령의 %	41.2%	40.8%	40.4%	35.2%	40.0%
		전체 %	4.1%	19.7%	12.0%	4.1%	40.0%
	보 통	빈도	87	437	263	99	886
		경찰 문화 만족의 %	9.8%	49.3%	29.7%	11.2%	100.0%
		연령의 %	43.7%	45.7%	44.7%	42.5%	44.8%
		전체 %	4.4%	22.1%	13.3%	5.0%	44.8%
	만 족	빈도	30	130	88	52	300
		경찰 문화 만족의 %	10.0%	43.3%	29.3%	17.3%	100.0%
		연령의 %	15.1%	13.6%	14.9%	22.3%	15.2%
		전체 %	1.5%	6.6%	4.4%	2.6%	15.2%
전 체	빈도	199	957	589	233	1978	
	경찰 문화 만족의 %	10.1%	48.4%	29.8%	11.8%	100.0%	
	연령의 %	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	전체 %	10.1%	48.4%	29.8%	11.8%	100.0%	

$$\chi^2=11.525, \text{ d.f.}=6, \text{ p}=0.073$$

연령과 경찰조직의 문화나 분위기에 대한 만족도간의 관계를 살펴본 결과, 연령이 증가할수록 경찰조직의 문화나 분위기에 대한 불만족은 감소하는 반면, 만족의 경우는 15.1%, 13.6%, 14.9%, 22.3%로 낮아졌다가 높아지는 경향을 보이고 있는 것으로 나타났다.

다음으로 어느 급지에 근무하느냐에 따라서도 경찰조직의 문화나 분위기에 대한 만족도가 약간 차이가 있는 것으로 나타났다. 경찰조직의 문화나 분위기에 대한 만족도에서 불만을 보이고 있는 응답자의 비율은 3급지는 40.4%, 2급지는 36.5%, 1급지는 40.8%여서 급지가 올라감에 따라 불만이 감소하다가 증가하는 경향을 보이고 있었다. 만족을 보이고 있는 응답자 비율도 3급지는 16.6%, 2급지는 18.9%, 1급지는 13.1%로서 만족이 증가하다가 감소하는 경향을 보이고 있었다.

<표 4-12> 급지별 경찰조직의 문화나 분위기에 대한 만족도

구 분		급지별 구분			전 체	
		1급지	2급지	3급지		
경찰 문화 만족	불만족	빈도	441	110	278	829
		경찰 문화 만족의 %	53.2%	13.3%	33.5%	100.0%
		급지별 구분의 %	40.8%	36.5%	40.4%	40.1%
		전체 %	21.3%	5.3%	13.4%	40.1%
	보 통	빈도	497	134	296	927
		경찰 문화 만족의 %	53.6%	14.5%	31.9%	100.0%
		급지별 구분의 %	46.0%	44.5%	43.0%	44.8%
		전체 %	24.0%	6.5%	14.3%	44.8%
	만 족	빈도	142	57	114	313
		경찰 문화 만족의 %	45.4%	18.2%	36.4%	100.0%
		급지별 구분의 %	13.1%	18.9%	16.6%	15.1%
		전체 %	6.9%	2.8%	5.5%	15.1%
전 체	빈도	1080	301	688	2069	
	경찰 문화 만족의 %	52.2%	14.5%	33.3%	100.0%	
	급지별 구분의 %	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	전체 %	52.2%	14.5%	33.3%	100.0%	

$$\chi^2=8.588, \text{ d.f.}=4, \text{ p}=0.072$$

경찰서 및 파출소 근무에 따른 경찰조직의 문화나 분위기에 대한 만족도에 대한 차이가 있는지를 알아보기 위하여 교차분석을 실시한 결과, 불만족의 경우는 파출소 근무가 41.2%였고, 경찰서 근무자의 경우는 불만족의 비율이 39.2%인 반면, 만족을 나타내는 응답의 경우는 이와는 반대로 파출소 근무가 13.1%였고, 경찰서 근무자의 경우는 만족의 비율이 16.8%인 것으로 나타났다.

마지막으로 계급별로도 경찰조직의 문화나 분위기에 대한 만족도와 의미있는 관계가 목격되었는데 계급의 구분을 순경, 경장, 경사, 경위이상으로 구분하고 만족도를 조사한 결과 불만의 경우는 각 계급별로 각각 37.2%, 41.6%, 42.4%, 31.2%로 나타나 불만의 경우는 계급이 올라갈수록 불만이 증가하다 경위 이상에서 좋아지고 있었다. 만족의 경우는 15.8%, 13.9%, 13.34%, 22.4%로 나타나고 있어 초기에는 만족도가 좋으나 경장과 경사에서 약간 하락하고 경위 이상부터는 좋아지는 것으로 나타났다.

<표 4-13> 경찰서 파출소별 경찰조직의 문화나 분위기에 대한 만족도

구 분		경찰서 파출소		전 체	
		경찰서 근무	파출소 근무		
경찰 문화 만족	불만족	빈도	448	381	829
		경찰 문화 만족의 %	54.0%	46.0%	100.0%
		경찰서 파출소의 %	39.2%	41.2%	40.1%
		전체 %	21.7%	18.4%	40.1%
	보 통	빈도	504	423	927
		경찰 문화 만족의 %	54.4%	45.6%	100.0%
		경찰서 파출소의 %	44.1%	45.7%	44.8%
		전체 %	24.4%	20.4%	44.8%
	만 족	빈도	192	121	313
		경찰 문화 만족의 %	61.3%	38.7%	100.0%
		경찰서 파출소의 %	16.8%	13.1%	15.1%
		전체 %	9.3%	5.8%	15.1%
전 체	빈도	1144	925	2069	
	경찰 문화 만족의 %	55.3%	44.7%	100.0%	
	경찰서 파출소의 %	100.0%	100.0%	100.0%	
	전체 %	55.3%	44.7%	100.0%	

$$\chi^2=5.479, d.f.=2, p=0.065$$

<표 4-14> 계급별 경찰조직의 문화나 분위기에 대한 만족도

구 분		계급구분				전 체	
		경위이상	경사	경장	순경		
경찰 문화 만족	불만족	빈도	82	230	263	155	730
		경찰 문화 만족의 %	11.2%	31.5%	36.0%	21.2%	100.0%
		계급구분의 %	31.2%	42.4%	41.6%	37.2%	39.4%
		전체 %	4.4%	12.4%	14.2%	8.4%	39.4%
	보 통	빈도	122	240	281	196	839
		경찰 문화 만족의 %	14.5%	28.6%	33.5%	23.4%	100.0%
		계급구분의 %	46.4%	44.3%	44.5%	47.0%	45.3%
		전체 %	6.6%	12.9%	15.2%	10.6%	45.3%
	만 족	빈도	59	72	88	66	285
		경찰 문화 만족의 %	20.7%	25.3%	30.9%	23.2%	100.0%
		계급구분의 %	22.4%	13.3%	13.9%	15.8%	15.4%
		전체 %	3.2%	3.9%	4.7%	3.6%	15.4%
전 체	빈도	263	542	632	417	1854	
	경찰 문화 만족의 %	14.2%	29.2%	34.1%	22.5%	100.0%	
	계급구분의 %	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	전체 %	14.2%	29.2%	34.1%	22.5%	100.0%	

$$\chi^2=18.640, d.f.=6, p=0.005$$

제2절 심사승진에 대한 실증분석

1. 기본 현황

현재 근무성적평정, 심사승진제도 등에 관한 질문으로 먼저 근무성적평정이 본인의 능력과 조직에의 기여도를 정확히 평가하고 있다고 생각하십니까라는 질문에 대한 응답결과는 <표 4-15>와 같다. 현재의 근무성적평정이 정확하게 평가한다라는 입장은 약 15.6%인 반면, 부정확하다는 평가를 보이고 있다라는 의견은 35.4%에 이르고 있는 것으로 나타나고 있다.

<표 4-15> 현행 근무성적평정의 정확성

구 분		빈 도	퍼센트	유효 퍼센트
유효	매우 정확 평가	23	1.1	1.1
	정확 평가	305	14.4	14.5
	보 통	1035	48.9	49.1
	부정확 평가	574	27.1	27.2
	매우 부정확 평가	172	8.1	8.2
	합 계	2109	99.7	100.0
결 측		6	0.3	
합 계		2115	100.0	

현행 심사승진제도에 대한 만족도는 <표 4-16>에서와 같이 만족을 하고 있는 응답자가 유효 응답의 9.2% 밖에 되지 않고 52.8%가 불만의 의사를 표시하고 있었다.

<표 4-16> 현행 심사승진에 대한 만족도

구 분		빈 도	퍼센트	유효 퍼센트
유효	매우 만족	26	1.2	1.2
	약간 만족	166	7.8	7.9
	보 통	799	37.8	37.9
	약간 불만	692	32.7	32.8
	매우 불만	424	20.0	20.1
	합 계	2107	99.6	100.0
결 측		8	0.4	
합 계		2115	100.0	

<표 4-16>과 같은 불만족이 나타난 이유를 살펴보기 위하여 현행 승진심사 기준 중에서 승진요건을 정확히 반영하기가 어려운 기준이 무엇인가라는 질문(복수 응답가능)에는 전체 응답자의 54.5%가 소속기관장 평가추천을 들고 있었으며, 적성(국가관, 청렴도, 적격성 및 발전성, 인품)에 대해서도 전체 응답자의 45%가 승진요건에 정확히 반영되기가 어렵다고 응답하였다. 이외 근무성적에 대해서는 전체 응답자의 35.2%가 승진요건에 정확히 반영되기가 어렵다고 응답하였다.

<표 4-17> 현행 심사승진 요건 중 바람직하지 못한 기준

구 분	응답수	응답비율	응답자 비율
경험한 직책	411	10.7	19.8
승진기록	146	3.8	7
기본교육성적	210	5.5	10.1
근무성적	733	19.1	35.2
상 별	272	7.1	13.1
소속기관장 평가추천	1135	29.5	54.5
적성 (국가관, 청렴도, 적격성 및 발전성, 인품)	936	24.4	45
합 계	3843	100	184.7

다음으로 승진심사 기준 중에서 배점이 현재보다 높아져야 된다고 생각되는 기준에 대해서는 적성(국가관, 청렴도, 적격성 및 발전성, 인품)이라고 전체 응답자의 42.7%가 응답하였으며, 그 다음으로 경험한 직책이 41.2%, 그리고 근무성적도 전체 응답자의 38.9%가 높아져야 된다고 응답하였다. 소속기관장 평가추천의 경우에 응답한 비율은 4.6%에 달하고 있었다.

<표 4-18> 현행 심사승진 요건 중 배점이 높아져야 하는 기준

구 분	응답수	응답비율	응답자 비율
경험한 직책	852	26.2	41.2
승진기록	194	6.0	9.4
기본교육성적	210	6.4	10.1
근무성적	805	24.7	38.9
상 별	218	6.7	10.5
소속기관장 평가추천	95	2.9	4.6
적성(국가관, 청렴도, 적격성 및 발전성, 인품)	884	27.1	42.7
합계	3258	100	157.5

<표 4-19> 현행 심사승진 요건 중 배점이 낮아져야 하는 기준

구 분	응답수	응답비율	응답자 비율
경험한 직책	206	6.6	10.0
승진기록	261	8.3	12.7
기본교육성적	408	13.0	19.8
근무성적	359	11.5	17.5
상별	443	14.2	21.5
소속기관장 평가추천	1254	40.1	61.0
적성(국가관, 청렴도, 적격성 및 발전성, 인품)	196	6.3	9.5
합계	3127	100	152.1

다음으로 승진심사 기준 중에서 배점이 현재보다 낮아져야 된다고 생각되는 기준에 대해서는 전체응답자의 61%가 소속기관장 평가추천이라고 응답하였다. 이외 상별이 전체 응답자의 21.5%, 기본교육성적이 응답자의 19.8%, 근무성적이 응답자의 17.5%가 낮아져야 된다고 응답하였다.

2. 현행 승진제도에 관한 교차분석

먼저 근무성적의 평정의 정확성에 관한 것이 나이와 관계가 있는가를 살펴보기 위하여 교차분석을 실시한 결과는 다음과 같다. <표 4-20>은 연령층이 증가하면서 근무성적평정의 정확성에 대한 평가는 증가하고 있었으며, 이와 동시에 부정확하다는 입장은 40대까지 증가하다가 50대 이상에서 감소하고 있다. 그러나 전반적으로 35.3%정도가 근무성적평정이 경찰공무원의 능력과 조직에의 기여도를 정확히 평가하고 있다고 보지는 않고 있었으며, 정확하다는 입장은 전체의 15.4%에 불과하였다.

<표 4-20> 연령에 따른 근무성적평정 인식도 차이

구 분			연 령				전 체
			20대	30대	40대	50대 이상	
근 무 성 적 평 정 정 확 성	부 정 확	빈도	63	351	218	67	699
		근무성적평정 정확성의 %	9.0%	50.2%	31.2%	9.6%	100.0%
		연령의 %	31.5%	36.8%	36.9%	28.8%	35.3%
		전체 %	3.2%	17.7%	11.0%	3.4%	35.3%
	보 통	빈도	112	473	274	115	974
		근무성적평정 정확성의 %	11.5%	48.6%	28.1%	11.8%	100.0%
		연령의 %	56.0%	49.5%	46.4%	49.4%	49.2%
		전체 %	5.7%	23.9%	13.9%	5.8%	49.2%
	정 확	빈도	25	131	98	51	305
		근무성적평정 정확성의 %	8.2%	43.0%	32.1%	16.7%	100.0%
		연령의 %	12.5%	13.7%	16.6%	21.9%	15.4%
		전체 %	1.3%	6.6%	5.0%	2.6%	15.4%
전 체	빈도	200	955	590	233	1978	
	근무성적평정 정확성의 %	10.1%	48.3%	29.8%	11.8%	100.0%	
	연령의 %	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	전체 %	10.1%	48.3%	29.8%	11.8%	100.0%	

$$\chi^2=17.243, \text{ d.f.}=6, \text{ p}=0.008$$

다음으로 경찰서와 파출소에 근무하는 경찰공무원간에도 근무성적평정의 정확성에 관한 인식의 차이를 보였는데, 상대적으로 경찰서에 근무하는 경찰공무원이 근무성적평정이 본인의 능력과 조직의 기여도를 정확히 평가하는 것으로 보았다. 그러나 1급지, 2급지, 3급지 간의 근무성적 평정의 인식도 차이는 발견되지 않았다.

<표 4-21> 경찰서·파출소 근무 차이에 따른 근무성적평정 인식도 차이

구 분		경찰서 파출소		전 체	
		경찰서 근무	파출소 근무		
근무성적평정 정확성	부정확	빈도	385	344	729
		근무성적평정 정확성의 %	52.8%	47.2%	100.0%
		경찰서 파출소의 %	33.7%	37.2%	35.3%
		전체 %	18.6%	16.6%	35.3%
	보 통	빈도	562	456	1018
		근무성적평정 정확성의 %	55.2%	44.8%	100.0%
		경찰서 파출소의 %	49.2%	49.3%	49.2%
		전체 %	27.2%	22.1%	49.2%
	정 확	빈도	196	125	321
		근무성적평정 정확성의 %	61.1%	38.9%	100.0%
		경찰서 파출소의 %	17.1%	13.5%	15.5%
		전체 %	9.5%	6.0%	15.5%
전 체	빈도	1143	925	2068	
	근무성적평정 정확성의 %	55.3%	44.7%	100.0%	
	경찰서 파출소의 %	100.0%	100.0%	100.0%	
	전체 %	55.3%	44.7%	100.0%	

$\chi^2=6.135, d.f.=2, p=0.047$

계급에 따라서도 근무성적평정에 대한 인식의 차이가 있었는데, 경사와 경장 계급에서 근무성적평정이 본인의 능력과 조직의 기여도를 정확히 평가하지 못하는 것으로 보였다.

<표 4-22> 계급에 따른 근무성적평정 인식도 차이

구 분		계급구분				전 체	
		경위이상	경사	경장	순경		
근무성적평정 정확성	부정확	빈도	82	206	238	128	654
		근무성적평정 정확성의 %	12.5%	31.5%	36.4%	19.6%	100.0%
		계급구분의 %	31.2%	37.9%	37.8%	30.6%	35.3%
		전체 %	4.4%	11.1%	12.8%	6.9%	35.3%
	보 통	빈도	114	260	303	229	906
		근무성적평정 정확성의 %	12.6%	28.7%	33.4%	25.3%	100.0%
		계급구분의 %	43.3%	47.9%	48.1%	54.8%	48.9%
		전체 %	6.1%	14.0%	16.3%	12.4%	48.9%
	정 확	빈도	67	77	89	61	294
		근무성적평정 정확성의 %	22.8%	26.2%	30.3%	20.7%	100.0%
		계급구분의 %	25.5%	14.2%	14.1%	14.6%	15.9%
		전체 %	3.6%	4.2%	4.8%	3.3%	15.9%
전 체	빈도	263	543	630	418	1854	
	근무성적평정 정확성의 %	14.2%	29.3%	34.0%	22.5%	100.0%	
	계급구분의 %	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	전체 %	14.2%	29.3%	34.0%	22.5%	100.0%	

$\chi^2=28.762, d.f.=6, p=0.000$

특히 현근무지에 불만이 있는 경우에는 근무성적평정이 정확하다고 답변한 응답자가 1인도 없는 반면, 현 근무지에 만족하고 있는 경우에는 전체의 23.9%가 부정확하지는 않다고 응답하고 있었으며, 불만족인 경우에는 61.7%가 부정확하다고 응답하고 있다. 이는 현근무지에 대한 불만과 근무성적평정이 정확하지 않다는 것과의 관계가 매우 밀접한 것임을 보여주고 있다.

<표 4-23> 현 근무지 만족도에 따른 근무성적평정 인식도 차이

구 분		현 근무지 만족			전 체	
		불만족	보통	만족		
근무성적평정 정확성	부정확	빈도	206	365	171	742
		근무성적평정 정확성의 %	27.8%	49.2%	23.0%	100.0%
		현 근무지 만족의 %	61.7%	34.6%	23.9%	35.3%
		전체 %	9.8%	17.3%	8.1%	35.3%
	보통	빈도	116	567	351	1034
		근무성적평정 정확성의 %	11.2%	54.8%	33.9%	100.0%
		현 근무지 만족의 %	34.7%	53.8%	49.0%	49.1%
		전체 %	5.5%	26.9%	16.7%	49.1%
	정확	빈도	12	122	194	328
		근무성적평정 정확성의 %	3.7%	37.2%	59.1%	100.0%
		현 근무지 만족의 %	3.6%	11.6%	27.1%	15.6%
		전체 %	.6%	5.8%	9.2%	15.6%
전 체	빈도	334	1054	716	2104	
	근무성적평정 정확성의 %	15.9%	50.1%	34.0%	100.0%	
	현 근무지 만족의 %	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	전체 %	15.9%	50.1%	34.0%	100.0%	

$$\chi^2=213.781, \text{ d.f.}=4, \text{ p}=0.000$$

<표 4-24> 경찰조직 전체에 대한 만족도에 따른 근무성적평정 인식도 차이

구 분		경찰 조직 만족			전 체	
		불만족	보통	만족		
근무성적평정 정확성	부정확	빈도	488	213	43	744
		근무성적평정 정확성의 %	65.6%	28.6%	5.8%	100.0%
		현 근무지 만족의 %	58.0%	22.6%	13.3%	35.3%
		전체 %	23.2%	10.1%	2.0%	35.3%
	보통	빈도	304	599	131	1034
		근무성적평정 정확성의 %	29.4%	57.9%	12.7%	100.0%
		현 근무지 만족의 %	36.1%	63.6%	40.6%	49.1%
		전체 %	14.4%	28.4%	6.2%	49.1%
	정확	빈도	49	130	149	328
		근무성적평정 정확성의 %	14.9%	39.6%	45.4%	100.0%
		현 근무지 만족의 %	5.8%	13.8%	46.1%	15.6%
		전체 %	2.3%	6.2%	7.1%	15.6%
전 체	빈도	841	942	323	2106	
	근무성적평정 정확성의 %	39.9%	44.7%	15.3%	100.0%	
	현 근무지 만족의 %	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	전체 %	39.9%	44.7%	15.3%	100.0%	

$$\chi^2=530.736, \text{ d.f.}=4, \text{ p}=0.000$$

현 근무지에 대한 만족도 보다도 근무성적평정의 정확성과 더 밀접한 관계에 있는 것으로 나타난 것이 경찰조직의 문화나 분위기에 대한 만족도였다. 따라서 근무성적평정에 불만이 있는 경우, 현근무지에 대한 불만이 있게되고 이것이 경찰조직의 문화나 분위기에 대한 만족도에도 크게 영향을 미치는 것으로 보인다.

다음으로 심사승진제도에 대한 만족도와 나이와 관계가 있는가를 살펴보기 위하여 교차분석을 실시한 결과는 다음과 같다. <표 4-25>는 연령층이 증가하면서 심사승진에 대한 불만족도는 감소하는 경향이 있지만, 심사승진제도에 관해서는 특히 30대와 40대 까지 불만족이 증가하다가 50대 이상에서 감소하는 것으로 나타났다.

<표 4-25> 연령에 따른 심사승진제도 만족도 차이

구 분			연 령				전 체
			20대	30대	40대	50대 이상	
심사승진만족	불만족	빈도	102	501	334	111	1048
		심사승진 만족의 %	9.7%	47.8%	31.9%	10.6%	100.0%
		연령의 %	51.3%	52.5%	56.7%	47.8%	53.1%
		전체 %	5.2%	25.4%	16.9%	5.6%	53.1%
	보 통	빈도	81	382	196	85	744
		심사승진 만족의 %	10.9%	51.3%	26.3%	11.4%	100.0%
		연령의 %	40.7%	40.0%	33.3%	36.6%	37.7%
		전체 %	4.1%	19.3%	9.9%	4.3%	37.7%
	만 족	빈도	16	72	59	36	183
		심사승진 만족의 %	8.7%	39.3%	32.2%	19.7%	100.0%
		연령의 %	8.0%	7.5%	10.0%	15.5%	9.3%
		전체 %	.8%	3.6%	3.0%	1.8%	9.3%
전 체	빈도	199	955	589	232	1975	
	심사승진 만족의 %	10.1%	48.4%	29.8%	11.7%	100.0%	
	연령의 %	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	전체 %	10.1%	48.4%	29.8%	11.7%	100.0%	

$$\chi^2=21.336, \text{ d.f.}=6, \text{ p}=0.002$$

다음으로 경찰서와 파출소에 근무하는 경찰공무원간에도 심사승진제도에 관한 만족도에 차이를 보였는데, 상대적으로 경찰서에 근무하는 경찰공무원이 심사승진제도에 만족하고 있는 것으로 나타났다. 그러나 1급지, 2급지, 3급지 간의 심사승진제도 만족도 차이는 통계적으로 유의하지 않았다.

계급과 심사승진제도의 만족도간에는 의미있는 결과가 나타났다. 심사승진에 불만족하는 순경은 45.2%, 경장은 60.2%, 경사는 53.6%, 경위이상은 46.5%로 계급이 올라갈수록 다소 증가하다가 낮아지고 있다. 이러한 경향은 다른 곳에서도 발견되는 경향인데 경장 및 경사의 근무성적평정 및 심사승진제도에 대한 불만족이 다른 계급보다도 많아 여기에 대한 대책이 필요하다고 보여진다.

<표 4-26> 경찰서·파출소 근무 차이에 따른 심사승진 만족도 차이

구 분		경찰서 파출소		전 체	
		경찰서 근무	파출소 근무		
심사승진만족	불만족	빈도	572	525	1097
		심사승진 만족의 %	52.1%	47.9%	100.0%
		경찰서 파출소의 %	50.1%	56.8%	53.1%
		전체 %	27.7%	25.4%	53.1%
	보통	빈도	452	329	781
		심사승진 만족의 %	57.9%	42.1%	100.0%
		경찰서 파출소의 %	39.6%	35.6%	37.8%
		전체 %	21.9%	15.9%	37.8%
	만족	빈도	118	70	188
		심사승진 만족의 %	62.8%	37.2%	100.0%
		경찰서 파출소의 %	10.3%	7.6%	9.1%
		전체 %	5.7%	3.4%	9.1%
전체	빈도	1142	924	2066	
	심사승진 만족의 %	55.3%	44.7%	100.0%	
	경찰서 파출소의 %	100.0%	100.0%	100.0%	
	전체 %	55.3%	44.7%	100.0%	

$$\chi^2=10.757, d.f.=2, p=0.005$$

<표 4-27> 계급 차이에 따른 심사승진 만족도 차이

구 분		계급구분				전 체	
		경위이상	경사	경장	순경		
심사승진만족	불만족	빈도	119	325	339	193	976
		심사승진 만족의 %	12.2%	33.3%	34.7%	19.8%	100.0%
		계급구분의 %	45.2%	60.2%	53.6%	46.5%	52.7%
		전체 %	6.4%	17.6%	18.3%	10.4%	52.7%
	보통	빈도	89	180	243	192	704
		심사승진 만족의 %	12.6%	25.6%	34.5%	27.3%	100.0%
		계급구분의 %	33.8%	33.3%	38.4%	46.3%	38.0%
		전체 %	4.8%	9.7%	13.1%	10.4%	38.0%
	만족	빈도	55	35	51	30	171
		심사승진 만족의 %	32.2%	20.5%	29.8%	17.5%	100.0%
		계급구분의 %	20.9%	6.5%	8.1%	7.2%	9.2%
		전체 %	3.0%	1.9%	2.8%	1.6%	9.2%
전체	빈도	263	540	633	415	1851	
	심사승진 만족의 %	14.2%	29.2%	34.2%	22.4%	100.0%	
	계급구분의 %	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	전체 %	14.2%	29.2%	34.2%	22.4%	100.0%	

$$\chi^2=69.394, d.f.=6, p=0.000$$

특히 현근무지에 불만이 있는 경우 75.9%가 심사승진에 불만이 있는 것으로 나타났으며, 심지어 현근무지에 만족하고 있는 경우라고 40.8%가 심사승진에 불만을 나타내고 있다. 이러한 측면에서 심사승진제도의 개선이 절실하다고 볼 수 있다.

<표 4-28> 현 근무지 만족도에 따른 심사승진만족도 차이

구 분			현 근무지 만족			전 체
			불만족	보통	만족	
심사승진만족	불만족	빈도	252	569	292	1113
		심사승진 만족의 %	22.6%	51.1%	26.2%	100.0%
		현 근무지 만족의 %	75.9%	54.0%	40.8%	53.0%
		전체 %	12.0%	27.1%	13.9%	53.0%
	보통	빈도	71	425	301	797
		심사승진 만족의 %	8.9%	53.3%	37.8%	100.0%
		현 근무지 만족의 %	21.4%	40.3%	42.1%	37.9%
		전체 %	3.4%	20.2%	14.3%	37.9%
	만족	빈도	9	60	122	191
		심사승진 만족의 %	4.7%	31.4%	63.9%	100.0%
		현 근무지 만족의 %	2.7%	5.7%	17.1%	9.1%
		전체 %	.4%	2.9%	5.8%	9.1%
전체	빈도	332	1054	715	2101	
	심사승진 만족의 %	15.8%	50.2%	34.0%	100.0%	
	현 근무지 만족의 %	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	전체 %	15.8%	50.2%	34.0%	100.0%	

$$\chi^2=160.089, \text{ d.f.}=4, \text{ p}=0.000$$

한편 경찰문화나 분위기에 만족하고 있는 경우는 심사승진제도에 불만족이 20.2%, 만족이 30.8%인 반면, 경찰문화나 분위기에 불만인 경우는 심사승진제도에 만족이 2.1%, 불만이 75.5%로 나타나고 있어서 심사승진만족과 경찰문화나 분위기에 대한 만족이 매우 밀접한 관계가 있음을 시사하고 있다.

<표 4-29> 경찰조직 전체에 대한 만족도에 따른 심사승진 만족도 차이

구 분		경찰 문화 만족			전 체	
		불만족	보 통	만 족		
심사승진만족	불만족	빈도	636	411	65	1112
		심사승진 만족의 %	57.2%	37.0%	5.8%	100.0%
		경찰 문화 만족의 %	75.5%	43.7%	20.2%	52.9%
		전체 %	30.2%	19.5%	3.1%	52.9%
	보 통	빈도	188	454	157	799
		심사승진 만족의 %	23.5%	56.8%	19.6%	100.0%
		경찰 문화 만족의 %	22.3%	48.3%	48.9%	38.0%
		전체 %	8.9%	21.6%	7.5%	38.0%
	만 족	빈도	18	75	99	192
		심사승진 만족의 %	9.4%	39.1%	51.6%	100.0%
		경찰 문화 만족의 %	2.1%	8.0%	30.8%	9.1%
		전체 %	.9%	3.6%	4.7%	9.1%
전 체		빈도	842	940	321	2103
		심사승진 만족의 %	40.0%	44.7%	15.3%	100.0%
		경찰 문화 만족의 %	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
		전체 %	40.0%	44.7%	15.3%	100.0%

$$\chi^2=464.182, \text{ d.f.}=4, \text{ p}=0.000$$

한편 심사승진제도에 대한 만족도와 근무기간과의 관계를 보면 심사승진에 대한 불만은 10년 이하가 48.9%, 20년 이하가 58.8%, 21년 이상이 53.7%로 근무기간이 늘어날수록 불만이 증가하다가 감소하는 경향을 보여, 지금까지와 동일한 양상을 보였다.

<표 4-30> 근무기간에 따른 심사승진 만족도 차이

구 분		근무기간			전 체	
		10년 이하	20년 이하	21년 이상		
심사승진만족	불만족	빈도	477	325	173	975
		심사승진 만족의 %	48.9%	33.3%	17.7%	100.0%
		근무기간의 %	48.9%	58.8%	53.7%	52.7%
		전체 %	25.8%	17.6%	9.4%	52.7%
	보통	빈도	410	181	113	704
		심사승진 만족의 %	58.2%	25.7%	16.1%	100.0%
		근무기간의 %	42.1%	32.7%	35.1%	38.1%
		전체 %	22.2%	9.8%	6.1%	38.1%
	만족	빈도	88	47	36	171
		심사승진 만족의 %	51.5%	27.5%	21.1%	100.0%
		근무기간의 %	9.0%	8.5%	11.2%	9.2%
		전체 %	4.8%	2.5%	1.9%	9.2%
전체		빈도	975	553	322	1850
		심사승진 만족의 %	52.7%	29.9%	17.4%	100.0%
		근무기간의 %	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
		전체 %	52.7%	29.9%	17.4%	100.0%

$$\chi^2=17.212, \text{ d.f.}=4, \text{ p}=0.002$$

한편 본 연구에서 설정한 근무기간, 연령, 계급간에는 다음과 같은 비교적 높은 상관관계가 존재하는 것으로 나타났다. 계급구분이 음인 이유는 높은 계급부터 1을 부여하였기 때문이다. 따라서 이후 분석에서는 계급구분 하나만 교차분석을 실시한다.

<표 4-31> 근무기간에 따른 심사승진 만족도 차이

구 분		근무기간	계급구분	연 령	
Spearman의 rho	근무기간	상관계수	1.000	-.617(**)	.633(**)
		유의확률(양쪽)	.	.000	.000
		N	1856	1856	1825
	계급구분	상관계수	-.617(**)	1.000	-.723(**)
		유의확률(양쪽)	.000	.	.000
		N	1856	1857	1826
	연 령	상관계수	.633(**)	-.723(**)	1.000
		유의확률(양쪽)	.000	.000	.
		N	1825	1826	1982

** 상관계수는 .01 수준에서 유의(양쪽).

계급별로 심사승진 기준 중에서 승진요건을 정확히 반영하기가 어렵다고 느끼고 있는 기준을 보면, 먼저 순경에서는 소속기관장 평가추천이라고 전체 응답자의 48.3%가 응답하였으며, 적성(국가관, 청렴도, 적격성 및 발전성, 인품)이 40.9%, 근무성적이 34.1%였다. 경장의 경우에는 소속기관장 평가추천이 55.1%, 적성(국가관, 청렴도, 적격성 및 발전성, 인품)이 46.0%, 근무성적이 36.7%였다. 경사의 경우에는 소속기관장 평가추천이 58.8%, 적성(국가관, 청렴도, 적격성 및 발전성, 인품)이 41.5%, 근무성적이 35.2%였다. 경위 이상에서는 소속기관장 평가추천이 55.5%, 적성(국가관, 청렴도, 적격성 및 발전성, 인품)이 57.8%, 근무성적이 31.9%였다. 특이한 점은 경위 이상 계급에서는 소속기관장 평가추천과 적성의 순위가 바뀌었다는 점이다.

<표 4-32> 계급별 불만인 심사승진 기준

구 분	경위이상	경 사	경 장	순 경	전 체
경험한 직책	50	112	127	64	353
	19	20.9	20.3	15.7	19.2
승진기록	15	40	40	28	123
	5.7	7.4	6.4	6.9	6.7
기본교육성적	29	41	63	53	186
	11	7.6	10.1	13	10.1
근무성적	84	189	230	139	642
	31.9	35.2	36.7	34.1	35
상 별	25	69	82	60	236
	9.5	12.8	13.1	14.7	12.9
소속기관장 평가추천	146	316	345	197	1004
	55.5	58.8	55.1	48.3	54.7
적성(국가관, 청렴도, 적격성 및 발전성, 인품)	152	223	288	167	830
	57.8	41.5	46.0	40.9	45.3
합 계	263	537	626	408	1834
	14.3	29.3	34.1	22.2	100.0

<표 4-33> 심사승진제도 만족도별 불만인 심사승진 기준

구 분	불만족	보 통	만 족	전 체
경험한 직책	214	37	6	257
	19.4	22.6	25	19.9
승진기록	68	15	2	85
	6.2	9.1	8.3	6.6
기본교육성적	92	20	3	115
	8.3	12.2	12.5	8.9
근무성적	437	45	3	485
	39.6	27.4	12.5	37.6
상 별	171	9	1	181
	15.5	5.5	4.2	14
소속기관장 평가추천	709	54	7	770
	64.3	32.9	29.2	59.6
적성(국가관, 청렴도, 적격성 및 발전성, 인품)	519	65	13	597
	47.1	39.6	54.2	46.2
합 계	1103	164	24	1291
	85.4	12.7	1.9	100

심사승진제도에 불만이 있는 경우에는 소속기관장 평가추천이 64.3%, 적성(국가관, 청렴도, 적격성 및 발전성, 인품)이 47.1%, 근무성적이 39.6%로 나타나 대체로 소속기관장 평가 추천에 많은 불만을 느끼고 있는 것으로 나타났다.

다음으로 현행 승진심사 기준 중에서 배점이 현재보다 높아져야 된다고 생각되는 기준에 대한 답변을 계급별로 살펴보면 다음과 같다. 순경의 경우는 근무성적이 48.0%, 적성(국가관, 청렴도, 적격성 및 발전성, 인품)이 38.4%, 경험한 직책이 31.0%로 나타나고 있으며, 경장은 적성(국가관, 청렴도, 적격성 및 발전성, 인품)이 44.9%, 경험한 직책이 41.1%, 근무성적이 36.8%로 나타났으며, 경사는 적성(국가관, 청렴도, 적격성 및 발전성, 인품)이 45.3%, 경험한 직책이 43.7%, 근무성적이 34.7%로 나타났고, 경위 이상에서는 경험한 직책이 46.9%, 근무성적이 39.5%, 적성(국가관, 청렴도, 적격성 및 발전성, 인품)이 38.8%로 나타나고 있다.

<표 4-34> 계급별 배점이 높아져야 되는 심사승진 기준

구 분	경위이상	경 사	경 장	순 경	전 체
경험한 직책	121	234	256	126	737
	46.9	43.7	41.1	31.0	40.4
승진기록	42	56	42	22	162
	16.3	10.4	6.7	5.4	8.9
기본교육성적	30	40	53	50	173
	11.6	7.5	8.5	12.3	9.5
근무성적	102	186	229	195	712
	39.5	34.7	36.8	48.0	39.1
상 별	26	61	70	35	192
	10.1	11.4	11.2	8.6	10.5
소속기관장 평가추천	17	23	33	14	87
	6.6	4.3	5.3	3.4	4.8
적성(국가관, 청렴도, 적격성 및 발전성, 인품)	100	243	280	156	779
	38.8	45.3	44.9	38.4	42.7
합 계	258	536	623	406	1823
	14.2	29.4	34.2	22.3	100.0

다음으로 현행 승진심사 기준 중에서 배점이 현재보다 낮아져야 된다고 생각되는 기준에 대한 답변을 계급별로 살펴보면 다음과 같다. 순경의 경우는 소속기관장 평가추천이 56.5%, 상별이 22.9%, 기본교육성적이 18.2%로 나타나고 있으며, 경장은 소속기관장 평가추천이 60.2%, 상별이 21.7%, 기본교육성적이 20.5%로 나타나고 있으며, 경사는 소속기관장 평가추천이 67.0%, 상별이 21.2%, 기본교육성적이 20.5%로 나타났고, 경위 이상에서는 소속기관장 평가추천이 58.4%, 상별이 20.8%, 적성(국가관, 청렴도, 적격성 및 발전성, 인품)이 19.6%로 나타나고 있다. 이와 같이 경장 및 경사는 소속기관장 평가추천 배점이 낮아지기를 바라고 있는 것으로 나타났다.

<표 4-35> 계급별 배점이 낮아져야 되는 심사승진 기준

구 분	경위이상	경 사	경 장	순 경	전 체
경험한 직책	30	54	56	38	178
	11.8	10.2	9	9.3	9.8
승진기록	19	61	90	42	212
	7.5	11.6	14.5	10.3	11.7
기본교육성적	47	108	127	74	356
	18.4	20.5	20.5	18.2	19.7
근무성적	41	93	114	64	312
	16.1	17.6	18.4	15.7	17.2
상 별	53	112	135	93	393
	20.8	21.2	21.7	22.9	21.7
소속기관장 평가추천	149	354	374	230	1107
	58.4	67	60.2	56.5	61.1
적성(국가관, 청렴도, 적격성 및 발전성, 인품)	50	47	51	23	171
	19.6	8.9	8.2	5.7	9.4
합 계	255	528	621	407	1811
	14.1	29.2	34.3	22.5	100.0

<표 4-36> 심사승진제도 만족도별 배점이 높아져야 되는 심사승진 기준

구 분	불만족	보 통	만 족	전 체
경험한 직책	482	44	10	536
	44.1	27	40	41.9
승진기록	103	23	1	127
	9.4	14.1	4	9.9
기본교육성적	105	18	2	125
	9.6	11	8	9.8
근무성적	423	67	7	497
	38.7	41.1	28	38.8
상 별	118	25	0	143
	10.8	15.3	0	11.2
소속기관장 평가추천	36	11	4	51
	3.3	6.7	16	4
적성(국가관, 청렴도, 적격성 및 발전성, 인품)	496	58	12	566
	45.4	35.6	48	44.2
합 계	1092	163	25	1280
	85.3	12.7	2.0	100

심사승진제도에 대한 만족도 별로 배점이 높아져야 되는 심사승진 기준을 살펴보면 다음과 같다. 심사승진제도에 불만이 있는 경우, 높아져야 된다는 기준에 대하여 적성(국가관, 청렴도, 적격성 및 발전성, 인품)이 45.4%, 경험한 직책이 44.1%, 근무성적이 38.7%로 응답한 것으로 나타났다. 적성과 근무성적의 경우는 불만이 많은 기준이기도 한데, 이는 적성과 근무성적에 대해서는 배점을 증가하되, 새로운 기준을 마련할 필요성이 있음을 시사하고 있다.

<표 4-37> 심사승진제도 만족도별 배점이 낮아져야 되는 심사승진 기준

구 분	불만족	보 통	만 족	전 체
경험한 직책	81	37	5	123
	7.5	23	21.7	9.7
승진기록	135	23	2	160
	12.4	14.3	8.7	12.6
기본교육성적	218	37	4	259
	20.1	23	17.4	20.4
근무성적	204	22	5	231
	18.8	13.7	21.7	18.2
상 별	256	30	3	289
	23.6	18.6	13	22.7
소속기관장 평가추천	754	53	7	814
	69.4	32.9	30.4	64
적성(국가관, 청렴도, 적격성 및 발전성, 인품)	105	17	3	125
	9.7	10.6	13	9.8
합 계	1087	161	23	1271
	85.5	12.7	1.8	100

심사승진제도에 대한 만족도 별로 배점이 낮아져야 되는 심사승진 기준을 살펴보면 다음과 같다. 심사승진제도에 불만이 있는 경우, 낮아져야 된다는 기준에 대하여 소속기관장 평가추천이 69.4%, 상별이 23.6%, 기본교육성적이 20.1%로 나타나고 있다.

제3절 다면평가에 대한 실증분석

1. 기본 현황

다면평가제의 도입에 대한 의견에 대해서는 전체 응답자의 53.5%가 찬성하고 있는 것으로 나타났다. 반대의 경우는 전체 응답자의 3.5% 밖에 되지 않고 있었다.

<표 4-38> 다면평가제 도입에 관한 의견

구 분	빈 도	퍼센트	유효 퍼센트
적극 찬성	518	24.5	24.9
약간 찬성	593	28.0	28.6
보 통	776	36.7	37.4
약간 반대	48	2.3	2.3
적극반대	24	1.1	1.2
의견없음	33	1.6	1.6
모 름	84	4.0	4.0
합 계	2076	98.2	100.0
결 측	38	1.8	
합 계	2115	100.0	

다면평가의 활용에 대해서는 응답자의 38.1%가 승진에 활용을 원하고 있었으며, 인사결정의 참고자료가 34.6%, 보직관리에 활용이 28.1%, 성과급 및 포상반영에 24.3%가 찬성하고 있는 것으로 나타났다.

<표 4-39> 다면평가제 활용에 관한 의견

구 분	응답수	응답비율	응답자 비율
결과만 통보	201	7.3	10.0
인사결정의 참고자료	697	25.4	34.6
성과급 및 포상반영	489	17.8	24.3
보직관리 활용	567	20.7	28.1
승진활용	768	28.0	38.1
기 타	21	0.8	1.0
합 계	2743	100	136.1

다면평가제 도입시 지휘체계의 결속력 완화로 업무수행의 혼란이 있으리라 생각하는 질문에는 전체의 45.7%가 그렇지 않다고 생각하고 있었으며, 전체의 14.2%만이 그렇다라고 응답하고 있었다.

<표 4-40> 다면평가제 도입으로 인한 업무수행 혼란에 관한 의견

구 분		빈 도	퍼센트	유효 퍼센트
유효	매우 그렇다	37	1.7	1.8
	그렇다	256	12.1	12.4
	보통이다	825	39.0	40.0
	그렇지 않다	829	39.2	40.2
	매우 그렇지 않다	114	5.4	5.5
	합 계	2061	97.4	100.0
결 측		54	2.6	
합 계		2115	100.0	

다면평가제 도입시 행정적 업무량 증가만 가져올 뿐 크게 실효성에 의문이라고 생각하는 질문에는 전체의 39.5%가 그렇지 않다고 응답하고 있었으며, 전체의 16.7%가 그러할 것이라고 응답하였다.

<표 4-41> 다면평가제 도입의 실효성의문에 관한 의견

구 분		빈 도	퍼센트	유효 퍼센트
유효	매우 그렇다	45	2.1	2.2
	그렇다	298	14.1	14.5
	보통이다	902	42.6	43.9
	그렇지 않다	697	33.0	33.9
	매우 그렇지 않다	115	5.4	5.6
	합 계	2057	97.3	100.0
결 측		58	2.7	
합 계		2115	100.0	

2. 다면평가에 관한 교차분석

1) 다면평가 도입

다면평가의 도입과, 활용, 영향에 대한 설문을 계급별, 현근무지 만족도별, 경찰조직 만족도별, 심사승진 만족도별로 구분하여 교차분석을 실시한 결과는 다음과 같다.

먼저 다면평가제 도입에 대한 의견이 계급별로 차이가 있는지를 알아본 결과 계급별로는 통계적으로 유의한 차이가 발견되지 않았다. 이는 순경, 경장, 경사, 경위 이상의 계급에서 모두 다면평가를 원하고 있기 때문에 나타난 결과이다. 계급별로 다면평가 도입에 찬성하는 비율은 경위이상에서 61.2%, 경사에서 55.8%, 경장에서 60.5%, 순경에서 54.6%로 나타났는데, 상대적으로 경사의 찬성의견이 낮았다.

반면 현근무지에 대한 만족도에 따라서 다면평가도입에 관한 의견의 차이가 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 현근무지에 대한 불만이 있는 경우에는 찬성이 64.1%, 반대가 5.0%인 반면, 현근무지에 만족하고 있는 경우에는 찬성이 62.3%, 반대가 4.0%였으며, 만족도가 보통인 경우에는 찬성이 50.5%, 반대가 3.1%로 나타나, 현조직에 대한 만족도에 대한 중간계층이 상대적으로 도입에 대한 찬성 비율이 낮게 나타나고 있다.

<표 4-42> 다면평가제 도입에 관한 계급별 의견

구 분			계급구분				전 체
			경위이상	경 사	경 장	순 경	
다 면 평 가 도 입	반대	빈도	13	21	16	14	64
		다면평가의 %	20.3%	32.8%	25.0%	21.9%	100.0%
		계급구분의 %	5.2%	4.2%	2.7%	3.6%	3.7%
		전체 %	.7%	1.2%	.9%	.8%	3.7%
	보통	빈도	84	202	218	162	666
		다면평가의 %	12.6%	30.3%	32.7%	24.3%	100.0%
		계급구분의 %	33.6%	40.1%	36.8%	41.8%	38.4%
		전체 %	4.8%	11.6%	12.6%	9.3%	38.4%
	찬성	빈도	153	281	359	212	1005
		다면평가의 %	15.2%	28.0%	35.7%	21.1%	100.0%
		계급구분의 %	61.2%	55.8%	60.5%	54.6%	57.9%
		전체 %	8.8%	16.2%	20.7%	12.2%	57.9%
전 체	빈도	250	504	593	388	1735	
	다면평가의 %	14.4%	29.0%	34.2%	22.4%	100.0%	
	계급구분의 %	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	전체 %	14.4%	29.0%	34.2%	22.4%	100.0%	

$$\chi^2=9.162, \text{ d.f.}=4, \text{ p}=0.165$$

<표 4-43> 다면평가제 도입에 관한 현 근무지 만족도별 의견

구 분		현 근무지 만족			전 체	
		불만족	보 통	만 족		
다 면 평 가 제 도 입	반대	빈도	15	30	27	72
		다면평가의 %	20.8%	41.7%	37.5%	100.0%
		현 근무지 만족의 %	5.0%	3.1%	4.0%	3.7%
		전체 %	.8%	1.5%	1.4%	3.7%
	보통	빈도	93	457	226	776
		다면평가의 %	12.0%	58.9%	29.1%	100.0%
		현 근무지 만족의 %	30.9%	46.5%	33.7%	39.7%
		전체 %	4.8%	23.4%	11.6%	39.7%
	찬성	빈도	193	496	418	1107
		다면평가의 %	17.4%	44.8%	37.8%	100.0%
		현 근무지 만족의 %	64.1%	50.5%	62.3%	56.6%
		전체 %	9.9%	25.4%	21.4%	56.6%
전 체		빈도	301	983	671	1955
		다면평가의 %	15.4%	50.3%	34.3%	100.0%
		현 근무지 만족의 %	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
		전체 %	15.4%	50.3%	34.3%	100.0%

$\chi^2=39.475, d.f.=4, p=0.000$

다음으로 경찰조직의 문화나 분위기에 대한 만족도별 차이와 다면평가제 도입과 관계가 있는지를 살펴본 결과 통계적으로 매우 유의한 결과가 발견되었다. 경찰조직의 문화나 분위기에 대한 불만이 많은 경우에는 다면평가도입의 찬성이 61.4%이고 만족하고 있는 경우에도 다면평가도입의 찬성에 57.5%의 응답을 보이고 있었다. 또한 이전과 마찬가지로 경찰조직 문화나 분위기에 대한 만족도가 보통인 경우에는 다면평가도입에 대한 찬성비율이 상대적으로 낮았다.

<표 4-44> 다면평가제 도입에 관한 경찰조직 만족도별 의견

구 분		경찰조직 문화 만족			전 체	
		불만족	보 통	만 족		
다 면 평 가 도 입	반대	빈도	39	24	9	72
		다면평가의 %	54.2%	33.3%	12.5%	100.0%
		현 근무지 만족의 %	5.1%	2.7%	2.9%	3.7%
		전체 %	2.0%	1.2%	.5%	3.7%
	보통	빈도	254	399	122	775
		다면평가의 %	32.8%	51.5%	15.7%	100.0%
		현 근무지 만족의 %	33.4%	44.9%	39.6%	39.6%
		전체 %	13.0%	20.4%	6.2%	39.6%
	찬성	빈도	467	465	177	1109
		다면평가의 %	42.1%	41.9%	16.0%	100.0%
		현 근무지 만족의 %	61.4%	52.4%	57.5%	56.7%
		전체 %	23.9%	23.8%	9.0%	56.7%
전체	빈도	760	888	308	1956	
	다면평가의 %	38.9%	45.4%	15.7%	100.0%	
	현 근무지 만족의 %	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	전체 %	38.9%	45.4%	15.7%	100.0%	

$\chi^2=26.820$, d.f.=4, p=0.000

<표 4-45> 다면평가제 도입에 관한 심사승진 만족도별 의견

구 분		심사승진제도 만족			전 체	
		불만족	보 통	만 족		
다 면 평 가 도 입	반대	빈도	42	6	1	49
		다면평가의 %	85.7%	12.2%	2.0%	100.0%
		현 근무지 만족의 %	4.1%	3.7%	4.0%	4.1%
		전체 %	3.5%	.5%	.1%	4.1%
	보통	빈도	337	60	5	402
		다면평가의 %	83.8%	14.9%	1.2%	100.0%
		현 근무지 만족의 %	33.1%	36.8%	20.0%	33.3%
		전체 %	27.9%	5.0%	.4%	33.3%
	찬성	빈도	640	97	19	756
		다면평가의 %	84.7%	12.8%	2.5%	100.0%
		현 근무지 만족의 %	62.8%	59.5%	76.0%	62.6%
		전체 %	53.0%	8.0%	1.6%	62.6%
전체	빈도	1019	163	25	1207	
	다면평가의 %	84.4%	13.5%	2.1%	100.0%	
	현 근무지 만족의 %	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	전체 %	84.4%	13.5%	2.1%	100.0%	

$\chi^2=2.986$, d.f.=4, p=0.560

한편 심사승진의 만족도별 다면평가도입에 관한 의견 차이는 통계적으로 유의하지 않았다. 현행 심사승진제도에 불만인 경우 찬성에 62.8%, 만족인 경우에는 76.0%의 의견을 보였지만, 심사승진제도의 만족에 보통인 경우와 불만인 경우의 찬성비율이 거의 유사하게 나타나 이러한 결과를 보였다.

2) 다면평가도입으로 인한 혼란초래에 관한 의견

다면평가의 도입이 지휘체계의 결속력 완화로 업무수행에 혼란이 있으리라 생각하느냐의 질문에 순경은 10% 경장은 13.8%, 경사는 13.7%, 경위이상에서는 24.2%의 그렇다라는 의견을 제시한 반면, 그렇지 않다라는 의견은 순경은 43.5% 경장은 48.1%, 경사는 47.4%, 경위이상에서는 44.6%로 나타나, 높은 계급인 경우 혼란이 야기될 가능성이 있음을 우려하고 있는 것으로 나타났다.

<표 4-46> 계급별 다면평가도입으로 인한 혼란에 관한 의견

구 분		계급구분				전 체	
		경위이상	경 사	경 장	순 경		
다면평가도입 혼란 초래	그렇지 않다	빈도	116	252	300	178	846
		다면평가도입 혼란초래의 %	13.7%	29.8%	35.5%	21.0%	100.0%
		계급구분의 %	44.6%	47.4%	48.1%	43.5%	46.4%
		전체 %	6.4%	13.8%	16.4%	9.8%	46.4%
	보통	빈도	81	207	238	190	716
		다면평가도입 혼란초래의 %	11.3%	28.9%	33.2%	26.5%	100.0%
		계급구분의 %	31.2%	38.9%	38.1%	46.5%	39.2%
		전체 %	4.4%	11.3%	13.0%	10.4%	39.2%
	그렇다	빈도	63	73	86	41	263
		다면평가도입 혼란초래의 %	24.0%	27.8%	32.7%	15.6%	100.0%
		계급구분의 %	24.2%	13.7%	13.8%	10.0%	14.4%
		전체 %	3.5%	4.0%	4.7%	2.2%	14.4%
전 체	빈도	260	532	624	409	1825	
	다면평가도입 혼란초래의 %	14.2%	29.2%	34.2%	22.4%	100.0%	
	계급구분의 %	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	전체 %	14.2%	29.2%	34.2%	22.4%	100.0%	

$$\chi^2=34.567, \text{ d.f.}=6, \text{ p}=0.000$$

현근무지 만족도별로 다면평가도입으로 인한 혼란에 관한 의견이 차이가 있는지 분석한 결과 불만족의 경우는 56.6%가 그렇지 않다고 응답한 반면 만족의 경우는 44.6%가 그렇지 않다고 응답하였으며, 그렇다고 응답한 경우는 만족의 경우가 상대적으로 높은 16.6%, 불만족이 상대적으로 낮은 12.6%의 응답을 보였다.

더욱이 경찰조직의 문화나 분위기에 대한 만족도 차이는 다면평가도입으로 인한 혼란의 의견에 큰 차이를 보이고 있었다. 경찰조직의 문화나 분위기에 만족하고 있는 경우에는 혼란을 초래할 것이라는 의견이 23.1%이었고, 그렇지 않을 것이라는 의견이 37.0%인 반면, 경찰조직의 문화나 분위기에 불만족하고 있는 경우에는 혼란을 초래할 것이라는 의견이 10.8%, 그렇지 않을 것이라는 의견이 57.1%로 나타나고 있어서 큰 대조를 이루고 있었다.

<표 4-47> 현근무지 만족도별 다면평가도입으로 인한 혼란에 관한 의견

구 분		현 근무지 만족			전 체	
		불만족	보 통	만 족		
다 면 평 가 도 입 혼 란 초 래	그 렇 지 않 다	빈도	184	441	314	939
		다면평가도입 혼란초래의 %	19.6%	47.0%	33.4%	100.0%
		현 근무지 만족의 %	56.6%	43.0%	44.6%	45.7%
		전체 %	9.0%	21.5%	15.3%	45.7%
	보 통	빈도	100	450	273	823
		다면평가도입 혼란초래의 %	12.2%	54.7%	33.2%	100.0%
		현 근무지 만족의 %	30.8%	43.9%	38.8%	40.0%
		전체 %	4.9%	21.9%	13.3%	40.0%
	그 렇 다	빈도	41	135	117	293
		다면평가도입 혼란초래의 %	14.0%	46.1%	39.9%	100.0%
		현 근무지 만족의 %	12.6%	13.2%	16.6%	14.3%
		전체 %	2.0%	6.6%	5.7%	14.3%
전 체	빈도	325	1026	704	2055	
	다면평가도입 혼란초래의 %	15.8%	49.9%	34.3%	100.0%	
	현 근무지 만족의 %	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	전체 %	15.8%	49.9%	34.3%	100.0%	

$$\chi^2=25.549, d.f.=4, p=0.000$$

<표 4-48> 경찰조직 만족도별 다면평가도입으로 인한 혼란에 관한 의견

구 분			경찰조직 만족			전 체
			불만족	보 통	만 족	
다 면 평 가 도 입 혼 란 초 래	그 렇 지 않 다	빈도	464	360	117	941
		다면평가도입 혼란초래의 %	49.3%	38.3%	12.4%	100.0%
		현 근무지 만족의 %	57.1%	38.8%	37.0%	45.7%
		전체 %	22.6%	17.5%	5.7%	45.7%
	보 통	빈도	260	438	126	824
		다면평가도입 혼란초래의 %	31.6%	53.2%	15.3%	100.0%
		현 근무지 만족의 %	32.0%	47.1%	39.9%	40.1%
		전체 %	12.6%	21.3%	6.1%	40.1%
	그 렇 다	빈도	88	131	73	292
		다면평가도입 혼란초래의 %	30.1%	44.9%	25.0%	100.0%
		현 근무지 만족의 %	10.8%	14.1%	23.1%	14.2%
		전체 %	4.3%	6.4%	3.5%	14.2%
전 체	빈도	812	929	316	2057	
	다면평가도입 혼란초래의 %	39.5%	45.2%	15.4%	100.0%	
	현 근무지 만족의 %	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	전체 %	39.5%	45.2%	15.4%	100.0%	

$$\chi^2=87.112, \text{ d.f.}=4, \text{ p}=0.000$$

심사승진제도에 대한 만족도 역시 이러한 차이를 보이고 있었다. 심사승진에 대한 불만이 있는 경우는 56.0%가 혼란을 가져오지 않을 것이라고 본 반면, 만족하고 있는 경우는 46.2%가 혼란을 가져오지 않을 것이라고 하였으며, 심사승진에 불만인 경우는 혼란을 가져올 것이라는 의견이 10.8%인 반면, 만족하고 있는 경우에는 23.1%가 그렇다고 응답하여 상대적으로 심사승진제도에 만족하고 있는 응답자와 심사승진제도에 불만인 응답자의 의견이 대조를 이루고 있었다.

<표 4-49> 심사승진 만족도별 다면평가도입으로 인한 혼란에 관한 의견

구 분		심사승진 만족			전 체	
		불만족	보 통	만 족		
다면평가도입 혼란 초래	그렇지 않다	빈도	605	57	12	674
		다면평가도입 혼란초래의 %	89.8%	8.5%	1.8%	100.0%
		심사승진 만족의 %	56.0%	34.3%	46.2%	53.0%
		전체 %	47.6%	4.5%	.9%	53.0%
	보 통	빈도	347	67	6	420
		다면평가도입 혼란초래의 %	82.6%	16.0%	1.4%	100.0%
		심사승진 만족의 %	32.1%	40.4%	23.1%	33.0%
		전체 %	27.3%	5.3%	.5%	33.0%
	그렇다	빈도	128	42	8	178
		다면평가도입 혼란초래의 %	71.9%	23.6%	4.5%	100.0%
		심사승진 만족의 %	11.9%	25.3%	30.8%	14.0%
		전체 %	10.1%	3.3%	.6%	14.0%
전 체	빈도	1080	166	26	1272	
	다면평가도입 혼란초래의 %	84.9%	13.1%	2.0%	100.0%	
	심사승진 만족의 %	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	전체 %	84.9%	13.1%	2.0%	100.0%	

$$\chi^2=40.682, \text{ d.f.}=4, \text{ p}=0.000$$

3) 다면평가도입의 실효성에 관한 의견

다면평가제 도입시 행정적 업무량 증가만 가져올 뿐 크게 실효성에 의문이라고 생각하는가에 관한 질문에 대한 교차분석 결과는 다음과 같다. 먼저 계급별로 다면평가의 실효성에 의문이 간다라는 의견차이가 발견되었다. 먼저 특이한 점은 다면평가의 실효성에 관하여 계급이 올라갈수록 실효성에 의문을 제기하는 비율과 실효성에 의문을 제기하지 않는 비율이 높아지는 경향을 보이고 있었다. 실효성에 의문을 제기하는 비율을 보면 순경이 14.9%, 경장이 15.6%, 경사가 16.4%, 경위이상인 22.3%였다. 또한 이러한 질문에 그렇지 않다고 응답한 비율도 순경이 38.9%, 경장이 39.6%, 경사가 40.5%, 경위이상인 43.1%였다.

<표 4-50> 계급별 다면평가 도입의 실효성에 관한 의견

구 분		계급구분				전 체	
		경위이상	경 사	경 장	순 경		
다 면 평 가 실 효 성 의 문	그렇다	빈도	58	87	97	61	303
		다면평가 실효성 의문의 %	19.1%	28.7%	32.0%	20.1%	100.0%
		만족구분의 %	22.3%	16.4%	15.6%	14.9%	16.6%
		전체 %	3.2%	4.8%	5.3%	3.3%	16.6%
	보통	빈도	90	229	279	189	787
		다면평가 실효성 의문의 %	11.4%	29.1%	35.5%	24.0%	100.0%
		만족구분의 %	34.6%	43.1%	44.8%	46.2%	43.2%
		전체 %	4.9%	12.6%	15.3%	10.4%	43.2%
	그렇지 않다	빈도	112	215	247	159	733
		다면평가 실효성 의문의 %	15.3%	29.3%	33.7%	21.7%	100.0%
		만족구분의 %	43.1%	40.5%	39.6%	38.9%	40.2%
		전체 %	6.1%	11.8%	13.5%	8.7%	40.2%
전 체	빈도	260	531	623	409	1823	
	다면평가 실효성 의문의 %	14.3%	29.1%	34.2%	22.4%	100.0%	
	만족구분의 %	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	전체 %	14.3%	29.1%	34.2%	22.4%	100.0%	

$\chi^2=12.639$, d.f.=6, p=0.049

<표 4-51> 현근무지 만족도별 다면평가 실효성에 관한 의견

구 분		현 근무지 만족			전 체	
		불만족	보 통	만 족		
다 면 평 가 실 효 성 의 문	그렇다	빈도	50	159	133	342
		다면평가 실효성 의문의 %	14.6%	46.5%	38.9%	100.0%
		만족구분의 %	15.4%	15.5%	18.9%	16.7%
		전체 %	2.4%	7.8%	6.5%	16.7%
	보 통	빈도	114	503	284	901
		다면평가 실효성 의문의 %	12.7%	55.8%	31.5%	100.0%
		만족구분의 %	35.1%	49.1%	40.5%	43.9%
		전체 %	5.6%	24.5%	13.8%	43.9%
	그렇지 않다	빈도	161	362	285	808
		다면평가 실효성 의문의 %	19.9%	44.8%	35.3%	100.0%
		만족구분의 %	49.5%	35.4%	40.6%	39.4%
		전체 %	7.8%	17.6%	13.9%	39.4%
전 체	빈도	325	1024	702	2051	
	다면평가 실효성 의문의 %	15.8%	49.9%	34.2%	100.0%	
	만족구분의 %	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	전체 %	15.8%	49.9%	34.2%	100.0%	

$\chi^2=30.309$, d.f.=4, p=0.000

현근무지 만족별로 다면평가실효성에 관한 의견차이를 보면, 근무지에 만족하는 경우에는 40.6%가 실효성이 있고 실효성에 의문을 제기하는 경우가 18.9%로 나타났으나, 불만족하는 경우에는 49.5%가 실효성이 있다고 응답하고, 실효성에 의문을 제기하는 경우가 15.4%로 나타났다. 따라서 근무지에 불만인 경우가 오히려 다면평가의 실효성에는 긍정적으로 평가하고 있었다.

경찰조직문화에 대한 만족도에 따라서도 다면평가의 실효성에 관한 의견이 차이가 있는 것으로 나타났다. 경찰조직문화에 만족하고 있는 경우보다 경찰조직문화에 불만인 경우가 오히려 다면평가제도의 실효성에 대하여 긍정적인 반응을 보이고 있었다.

<표 4-52> 경찰조직 만족도별 다면평가 실효성에 관한 의견

구 분			경찰문화 만족			전 체
			불만족	보 통	만 족	
다 면 평 가 실 효 성 의 문	그 렇 다	빈도	122	140	80	342
		다면평가 실효성 의문의 %	35.7%	40.9%	23.4%	100.0%
		만족구분의 %	15.1%	15.1%	25.2%	16.7%
		전체 %	5.9%	6.8%	3.9%	16.7%
	보 통	빈도	293	475	133	901
		다면평가 실효성 의문의 %	32.5%	52.7%	14.8%	100.0%
		만족구분의 %	36.2%	51.3%	42.0%	43.9%
		전체 %	14.3%	23.1%	6.5%	43.9%
	그 렇 지 않 다	빈도	395	311	104	810
		다면평가 실효성 의문의 %	48.8%	38.4%	12.8%	100.0%
		만족구분의 %	48.8%	33.6%	32.8%	39.5%
		전체 %	19.2%	15.1%	5.1%	39.5%
전 체	빈도	810	926	317	2053	
	다면평가 실효성 의문의 %	39.5%	45.1%	15.4%	100.0%	
	만족구분의 %	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	전체 %	39.5%	45.1%	15.4%	100.0%	

$\chi^2=68.827, d.f.=4, p=0.000$

심사승진제도에 대한 만족도에 따라서도 다면평가의 실효성에 관한 의견이 차이가 있

는 것으로 나타났는데, 심사승진제도에 대하여 만족하고 있는 경우보다 심사승진제도에 불만인 경우가 오히려 다면평가제도의 실효성에 대하여 긍정적인 반응을 보이고 있었다.

이상을 종합하여 보면 계급이 높을수록, 그리고 근무지, 경찰조직문화, 심사승진제도에 대한 불만이 많은 경우 오히려 다면평가의 실효성에 대하여 긍정적으로 평가하는 경향이 있는 것으로 나타나고 있다.

<표 4-53> 심사승진 만족도별 다면평가 실효성

구 분			심사승진 만족			전 체
			불만족	보 통	만 족	
다 면 평 가 실 효 성 의 문	그렇다	빈도	153	40	9	202
		다면평가 실효성 의문의 %	75.7%	19.8%	4.5%	100.0%
		계급구분의 %	14.2%	24.2%	34.6%	15.9%
		전체 %	12.1%	3.2%	.7%	15.9%
	보통	빈도	386	81	7	474
		다면평가 실효성 의문의 %	81.4%	17.1%	1.5%	100.0%
		계급구분의 %	35.8%	49.1%	26.9%	37.4%
		전체 %	30.4%	6.4%	.6%	37.4%
	그렇지 않다	빈도	539	44	10	593
		다면평가 실효성 의문의 %	90.9%	7.4%	1.7%	100.0%
		계급구분의 %	50.0%	26.7%	38.5%	46.7%
		전체 %	42.5%	3.5%	.8%	46.7%
전 체	빈도	1078	165	26	1269	
	다면평가 실효성 의문의 %	84.9%	13.0%	2.0%	100.0%	
	계급구분의 %	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	전체 %	84.9%	13.0%	2.0%	100.0%	

$\chi^2=39.502, d.f.=4, p=0.000$

4) 다면평가 활용에 관한 의견

다면평가제도의 활용에 대하여 어느 정도까지 활용되어야 된다고 생각하는가라는 설문에 대한 응답(복수 응답 가능)에 대하여, 전체적으로는 승진에 활용해야된다는 의견이 28.5%로 가장 많았으며, 인사결정에 대한 단순 참고 자료로 활용해야 한다는 의견이 그 다음으로 가장 많은 25.3%를 차지하고 있었다. 이를 계급별로 자세히 살펴보면, 순경의 경우에는 오히려 인사결정에 대한 단순참고자료로 활용해야 한다는 의견이 승진에 활용

해야 한다는 의견보다 높았으나, 순경이상의 계급에서는 승진에 활용해야 한다는 의견이 더 많았으며, 경위 이상의 계급에서는 양자간의 차이가 다른 계급보다 큰 차이를 보였다. 또한 이를 근무만족도별로 구분하여 보았을 때에도 불만, 보통, 만족간에 큰 차이가 없는 것으로 나타났다.

그러나 경찰조직문화 만족도와 현행 심사승진에 대한 만족도에 따라서는 다면평가활용에 관한 의견차이가 많이 나타나고 있는데, 대체로 경찰조직문화 및 심사승진에 대한 불만이 있는 경우, 다면평가를 승진에 활용해야한다는 의견이 많았고, 만족의 경우는 상대적으로 승진에 활용해야 한다는 의견이 적은 것으로 나타났다.

<표 4-54> 계급별 다면평가 활용에 관한 의견

구 분	경위이상	경 사	경 장	순 경	합 계
결과만 통보	24	48	64	37	173
활용도의 %	13.9%	27.7%	37.0%	21.4%	100.0%
계급의 %	6.3%	6.6%	8.1%	6.8%	27.8%
전체의 %	1.0%	2.0%	2.6%	1.5%	7.1%
인사결정 참고자료	79	194	196	150	619
활용도의 %	12.8%	31.3%	31.7%	24.2%	100.0%
계급의 %	20.9%	26.5%	24.7%	27.7%	99.8%
전체의 %	3.2%	7.9%	8.0%	6.1%	25.3%
성과급 및 포상	62	130	144	98	434
활용도의 %	14.3%	30.0%	33.2%	22.6%	100.0%
계급의 %	16.4%	17.8%	18.2%	18.1%	70.4%
전체의 %	2.5%	5.3%	5.9%	4.0%	17.8%
보직관리 활용	102	154	149	116	521
활용도의 %	19.6%	29.6%	28.6%	22.3%	100.0%
계급의 %	27.0%	21.0%	18.8%	21.4%	88.2%
전체의 %	4.2%	6.3%	6.1%	4.7%	21.3%
승진활용	111	206	239	141	697
활용도의 %	15.9%	29.6%	34.3%	20.2%	100.0%
계급의 %	29.4%	28.1%	30.2%	26.0%	113.7%
전체의 %	4.5%	8.4%	9.8%	5.8%	28.5%
합 계	378	732	792	542	2444

<표 4-55> 근무만족도별 다면평가 활용에 관한 의견

구 분	불 만	보 통	만 족	합 계
결과만 통보	32	95	74	201
활용도의 %	15.9%	47.3%	36.8%	100.0%
만족도의 %	7.4%	7.0%	8.0%	22.4%
전체의 %	1.2%	3.5%	2.7%	7.4%
인사결정 참고자료	106	365	225	696
활용도의 %	15.2%	52.4%	32.3%	100.0%
만족도의 %	24.6%	26.9%	24.3%	75.8%
전체의 %	3.9%	13.4%	8.3%	25.6%
성과급 및 포상	79	233	176	488
활용도의 %	16.2%	47.7%	36.1%	100.0%
만족도의 %	18.3%	17.1%	19.0%	54.5%
전체의 %	2.9%	8.6%	6.5%	18.0%
보직관리 활용	84	292	188	564
활용도의 %	14.9%	51.8%	33.3%	100.0%
만족도의 %	19.5%	21.5%	20.3%	61.3%
전체의 %	3.1%	10.8%	6.9%	20.8%
승진활용	130	374	262	766
활용도의 %	17.0%	48.8%	34.2%	100.0%
만족도의 %	30.2%	27.5%	28.3%	86.0%
전체의 %	4.8%	13.8%	9.7%	28.2%
합 계	431	1359	925	2715

<표 4-56> 경찰조직문화만족별 다면평가 활용에 관한 의견

구 분	불 만	보 통	만 족	합 계
결과만 통보	82	75	42	199
활용도의 %	41.2%	37.7%	21.1%	100.0%
경찰조직문화 만족의 %	7.3%	6.4%	10.2%	23.8%
전체의 %	3.0%	2.8%	1.5%	7.3%
인사결정 참고자료	247	331	119	697
활용도의 %	35.4%	47.5%	17.1%	100.0%
경찰조직문화 만족의 %	21.8%	28.2%	28.8%	78.8%
전체의 %	9.1%	12.2%	4.4%	25.6%
성과급 및 포상	204	205	79	488
활용도의 %	41.8%	42.0%	16.2%	100.0%
경찰조직문화 만족의 %	18.0%	17.5%	19.1%	54.6%
전체의 %	7.5%	7.5%	2.9%	18.0%
보직관리 활용	250	242	75	567
활용도의 %	44.1%	42.7%	13.2%	100.0%
경찰조직문화 만족의 %	22.1%	20.6%	18.2%	60.9%
전체의 %	9.2%	8.9%	2.8%	20.9%
승진활용	348	321	98	767
활용도의 %	45.4%	41.9%	12.8%	100.0%
경찰조직문화 만족의 %	30.8%	27.3%	23.7%	81.8%
전체의 %	12.8%	11.8%	3.6%	28.2%
합 계	1131	1174	413	2718

〈표 4-57〉 심사승진만족별 다면평가 활용에 관한 의견

구 분	불 만	보 통	만 족	합 계
결과만 통보	97	79	24	200
활용도의 %	48.5%	39.5%	12.0%	100.0%
심사승진 만족의 %	6.5%	8.0%	10.2%	24.7%
전체의 %	3.6%	2.9%	0.9%	7.4%
인사결정 참고자료	306	312	79	697
활용도의 %	43.9%	44.8%	11.3%	100.0%
심사승진 만족의 %	20.4%	31.7%	33.6%	85.7%
전체의 %	11.3%	11.5%	2.9%	25.7%
성과급 및 포상	273	171	43	487
활용도의 %	56.1%	35.1%	8.8%	100.0%
심사승진 만족의 %	18.2%	17.4%	18.3%	53.9%
전체의 %	10.0%	6.3%	1.6%	17.9%
보직관리 활용	332	192	42	566
활용도의 %	58.7%	33.9%	7.4%	100.0%
심사승진 만족의 %	22.2%	19.5%	17.9%	59.5%
전체의 %	12.2%	7.1%	1.5%	20.8%
승진활용	489	231	47	767
활용도의 %	63.8%	30.1%	6.1%	100.0%
심사승진 만족의 %	32.7%	23.5%	20.0%	76.1%
전체의 %	18.0%	8.5%	1.7%	28.2%
합 계	1497	985	235	2717

제4절 다면평가제의 효과에 대한 실증분석

1. 기본 현황

다면평가제 도입의 효과에 관한 질문으로 본 연구에서는 먼저 다면평가의 도입으로 심사승진의 타당성에 미치는 영향을 조사하였다. 본 연구의 결과에서는 응답자의 64.7%가 다면평가의 도입이 심사승진의 타당성을 높일 것이라고 생각하고 있는 것으로 나타났다.

<표 4-58> 다면평가제의 효과(타당성)

구 분		빈 도	퍼센트	유효 퍼센트
유효	매우 향상	406	19.2	19.9
	향 상	893	42.2	43.8
	보 통	624	29.5	30.6
	저 하	73	3.5	3.6
	매우 저하	21	1.0	1.0
	모 름	21	1.0	1.0
	합 계	2038	96.4	100.0
결 측		77	3.6	
합 계		2115	100.0	

다면평가제의 효과 중 승진의 변별력 또는 식별력에 관한 질문에서는 전체 응답자의 58.8%가 승진심사의 변별력을 향상시킬 것으로 예측하고 있었다.

<표 4-59> 다면평가제의 효과(변별력)

구 분		빈 도	퍼센트	유효 퍼센트
유효	매우 향상	316	14.9	15.5
	향 상	880	41.6	43.3
	보 통	668	31.6	32.9
	저 하	125	5.9	6.1
	매우 저하	28	1.3	1.4
	모 름	16	.8	.8
	합 계	2033	96.1	100.0
결 측		82	3.9	
합 계		2115	100.0	

다면평가제를 승진심사에서 도입하는 경우 얼마나 수용하겠느냐하는 질문에는 전체의 55.9%가 승진의 수용성에서도 효과가 있을 것이라고 생각하고 있었고, 수용성의 저하를 가져올 것이라는 응답은 전체의 6.3%에 달하고 있었다.

<표 4-60> 다면평가제의 효과(수용성)

구 분		빈 도	퍼센트	유효 퍼센트
유효	매우 향상	329	15.6	16.2
	향 상	803	38.0	39.7
	보 통	746	35.3	36.8
	저 하	109	5.2	5.4
	매우 저하	18	.9	.9
	모 름	20	.9	1.0
	합 계	2025	95.7	100.0
결 측		90	4.3	
합 계		2115	100.0	

<표 4-61> 다면평가제의 효과(공정성)

구 분		빈 도	퍼센트	유효 퍼센트
유효	매우 향상	426	20.1	21.0
	향 상	871	41.2	42.9
	보 통	573	27.1	28.2
	저 하	115	5.4	5.7
	매우 저하	28	1.3	1.4
	모 름	16	.8	.8
	합 계	2029	95.9	100.0
결 측		86	4.1	
합 계		2115	100.0	

다면평가제 도입으로 인한 승진심사의 공정성에 대해서는 전체 응답자의 63.9%가 공정성이 제고될 것이라고 응답하였으며 전체 응답자의 7.1%가 그러하지 못할 것이라고 응답하였다.

다면평가제의 도입으로 승진심사의 신뢰성에 대한 영향은 전체의 64.2%가 신뢰성의

제고가 이루어질 것으로 응답하였으며, 전체의 2.4% 만이 신뢰성의 저하가 예상될 것으로 응답하였다.

<표 4-62> 다면평가제의 효과(신뢰성)

구 분		빈 도	퍼센트	유효 퍼센트
유효	매우 향상	431	20.4	21.2
	향 상	873	41.3	43.0
	보 통	577	27.3	28.4
	저 하	100	4.7	4.9
	매우 저하	32	1.5	1.6
	모 름	17	.8	.8
	합 계	2030	96.0	100.0
결 측		85	4.0	
합 계		2115	100.0	

다면평가제가 도입되는 경우 경직화된 경찰조직문화쇄신에 도움을 줄 수 있을 것이냐는 질문에는 전체 응답자의 62.8%가 그러할 것이라고 응답하였다. 전체 응답자의 6.2%만이 부정적인 응답을 보였다.

<표 4-63> 다면평가제의 효과(조직문화쇄신)

구 분		빈 도	퍼센트	유효 퍼센트
유효	매우 향상	481	22.7	23.7
	향 상	794	37.5	39.1
	보 통	612	28.9	30.1
	저 하	95	4.5	4.7
	매우 저하	31	1.5	1.5
	모 름	19	.9	.9
	합 계	2032	96.1	100.0
결 측		83	3.9	
합 계		2115	100.0	

2. 다면평가 도입의 효과에 관한 교차분석

1) 심사승진의 타당성에 관한 효과

심사승진제도에서 다면평가제도가 도입되는 경우, 심사승진제도의 타당성에 관한 효과가 어떻게 될 것인가에 관한 의견을 계급별, 근무지 만족도별, 경찰조직문화 만족도별, 심사승진만족도별로 교차분석을 하여 보면 다음과 같다. 여기에서 타당성이라는 의미는 “측정하고자 하는 바의 것을 측정하였는가”라는 것으로 다면평가가 심사승진제도에 도입되는 경우에 부하 및 동료의 승진대상자에 관한 승진기준 항목을 정확히 측정할 수 있는가라는 의미로 해석된다. 다시 말하면, 다면평가의 도입시 부하 및 동료의 인사고과를 정확히 할 수 있기 때문에 다면평가의 도입이 유의미한가라는 것으로 해석할 수 있다.

먼저 계급구분에 따라 다면평가도입의 효과로서 심사승진의 타당성에 관한 의견의 차이는 없이 나타나, 모든 계급에서 다면평가도입으로 심사승진의 타당성이 향상될 것으로 보았다.

반면 현근무지 만족, 경찰조직문화 만족, 현행 심사승진제도에 관한 만족도별로는 심사승진의 타당성에 관한 효과에 대하여 차이가 있는 것으로 응답자는 보고 있었다. 먼저 현근무지 만족도별 심사승진제도의 타당성에 관한 의견에서는 저하된다고 응답한 비율은 현근무지의 만족, 불만족 여부에 관계없이 5% 이하의 비슷한 경향을 보이고 있지만, 심사승진의 타당성이 제고된다는 의견에서는 만족이 66.7%, 보통이 59.9%, 불만족이 73.3%로 나타나고 있다. 이는 현 근무지에 불만인 응답자의 경우는 부하나 동료가 심사승진제도에서 평가를 하는 경우 자신의 능력을 현행보다 더욱 정확히 측정할 수 있다는 견해를 나타낸 것이다.

이러한 경향은 경찰조직문화에 관한 만족도, 심사승진에 관한 만족도에서도 동일하게 발견되고 있다.

<표 4-64> 근무지 만족도별 다면평가제의 효과(타당성)

구 분		현 근무지 만족			전 체	
		불만족	보 통	만 족		
심 사 승 진 타 당 성	저하됨	빈도	14	46	34	94
		심사승진 타당성의 %	14.9%	48.9%	36.2%	100.0%
		현 근무지 만족의 %	4.3%	4.6%	4.9%	4.7%
		전체 %	.7%	2.3%	1.7%	4.7%
	변동 없음	빈도	72	354	196	622
		심사승진 타당성의 %	11.6%	56.9%	31.5%	100.0%
		현 근무지 만족의 %	22.4%	35.5%	28.4%	30.9%
		전체 %	3.6%	17.6%	9.7%	30.9%
	향상됨	빈도	236	598	461	1295
		심사승진 타당성의 %	18.2%	46.2%	35.6%	100.0%
		현 근무지 만족의 %	73.3%	59.9%	66.7%	64.4%
		전체 %	11.7%	29.7%	22.9%	64.4%
전 체	빈도	322	998	691	2011	
	심사승진 타당성의 %	16.0%	49.6%	34.4%	100.0%	
	현 근무지 만족의 %	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	전체 %	16.0%	49.6%	34.4%	100.0%	

$$\chi^2=23.581, d.f.=4, p=0.000$$

<표 4-65> 경찰조직문화 만족도별 다면평가제의 효과(타당성)

구 분		경찰조직 문화 만족			전 체	
		불만족	보 통	만 족		
심 사 승 진 타 당 성	저하됨	빈도	38	39	16	93
		심사승진 타당성의 %	40.9%	41.9%	17.2%	100.0%
		경찰조직 문화 만족의 %	4.8%	4.3%	5.2%	4.6%
		전체 %	1.9%	1.9%	.8%	4.6%
	변동 없음	빈도	175	340	107	622
		심사승진 타당성의 %	28.1%	54.7%	17.2%	100.0%
		경찰조직 문화 만족의 %	22.1%	37.3%	34.5%	30.9%
		전체 %	8.7%	16.9%	5.3%	30.9%
	향상됨	빈도	579	532	187	1298
		심사승진 타당성의 %	44.6%	41.0%	14.4%	100.0%
		경찰조직 문화 만족의 %	73.1%	58.4%	60.3%	64.5%
		전체 %	28.8%	26.4%	9.3%	64.5%
전 체	빈도	792	911	310	2013	
	심사승진 타당성의 %	39.3%	45.3%	15.4%	100.0%	
	경찰조직 문화만족의 %	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	전체 %	39.3%	45.3%	15.4%	100.0%	

$$\chi^2=49.091, d.f.=4, p=0.000$$

<표 4-66> 심사승진 만족도별 다면평가제의 효과(타당성)

구 분		심사승진 만족			전 체	
		불만족	보 통	만 족		
심사승진타당성	저하됨	빈도	49	35	10	94
		심사승진 타당성의 %	52.1%	37.2%	10.6%	100.0%
		심사승진 만족의 %	4.6%	4.5%	5.4%	4.7%
		전체 %	2.4%	1.7%	.5%	4.7%
	변동 없음	빈도	259	298	64	621
		심사승진 타당성의 %	41.7%	48.0%	10.3%	100.0%
		심사승진 만족의 %	24.5%	38.7%	34.4%	30.8%
		전체 %	12.9%	14.8%	3.2%	30.8%
	향상됨	빈도	748	438	112	1298
		심사승진 타당성의 %	57.6%	33.7%	8.6%	100.0%
		심사승진 만족의 %	70.8%	56.8%	60.2%	64.5%
		전체 %	37.2%	21.8%	5.6%	64.5%
전 체	빈도	1056	771	186	2013	
	심사승진 타당성의 %	52.5%	38.3%	9.2%	100.0%	
	심사승진 만족의 %	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	전체 %	52.5%	38.3%	9.2%	100.0%	

$$\chi^2=44.060, \text{ d.f.}=4, \text{ p}=0.000$$

2) 심사승진의 변별력에 관한 효과

변별력이라는 것은 “변별하는 힘”으로서 점수의 구별, 식별, 분별이 어느 정도 가능한가를 나타내는 것으로서, 심사승진제도에서 다면평가제도가 도입되는 경우, 부하나 동료가 승진대상자에게 모두 동일한 점수를 부여하지 않고, 점수상에 차이를 두기 때문에 도입하는 경우 다면평가점수가 의미가 있는 것을 의미한다. 제도가 잘못 운영되는 경우, 부하나 동료가 부여하는 점수가 모두 같게되는 경우 다면평가제도의 도입으로 심사승진의 변별력이 떨어지는 경우가 발생하게 된다.

계급구분에 따라 다면평가도입의 효과로서 심사승진의 타당성에 관한 의견의 차이는 없었으나, 변별력에 관해서는 계급별로 다른 의견이 나타났다. 순경에서는 변별력이 저

하된다는 의견이 5.4%에 불과하였으나, 경위이상에서는 14.3%가 변별력이 저하된다는 의견을 보인 반면, 순경, 경장, 경사에서는 변별력이 향상된다는 견해가 거의 60%였지만, 경위이상에서는 52.3%로 여타 계급에 비하여 낮게 나타나고 있다.

현 근무지에 대한 만족도별로도 다면평가도입으로 인한 심사승진의 변별력에 대한 견해가 다른 것으로 나타났는데, 근무지에 대하여 만족하는 경우나, 불만인 경우가 변별력이 향상된다는 견해가 상대적으로 많았으며, 특히 불만인 경우가 변별력이 향상된다는 견해가 특히 많았다.

<표 4-67> 계급별 다면평가제의 효과(변별력)

구 분		계급구분				전 체	
		경위이상	경 사	경 장	순 경		
심사승진 변별력	저하됨	빈도	37	37	43	22	139
		심사승진 변별력의 %	26.6%	26.6%	30.9%	15.8%	100.0%
		계급구분의 %	14.3%	7.1%	7.0%	5.4%	7.7%
		전체 %	2.1%	2.1%	2.4%	1.2%	7.7%
	변동 없음	빈도	86	165	204	140	595
		심사승진 변별력의 %	14.5%	27.7%	34.3%	23.5%	100.0%
		계급구분의 %	33.3%	31.9%	33.2%	34.7%	33.1%
		전체 %	4.8%	9.2%	11.4%	7.8%	33.1%
	향상됨	빈도	135	316	368	242	1061
		심사승진 변별력의 %	12.7%	29.8%	34.7%	22.8%	100.0%
		계급구분의 %	52.3%	61.0%	59.8%	59.9%	59.1%
		전체 %	7.5%	17.6%	20.5%	13.5%	59.1%
전 체	빈도	258	518	615	404	1795	
	심사승진 변별력의 %	14.4%	28.9%	34.3%	22.5%	100.0%	
	계급구분의 %	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	전체 %	14.4%	28.9%	34.3%	22.5%	100.0%	

$$\chi^2=20.909, \text{ d.f.}=4, \text{ p}=0.002$$

<표 4-68> 근무지 만족별 다면평가제의 효과(변별력)

구 분		현 근무지 만족			전 체	
		불만족	보 통	만 족		
심사승진 변별력	저하됨	빈도	23	77	53	153
		심사승진 변별력의 %	15.0%	50.3%	34.6%	100.0%
		현 근무지 만족의 %	7.2%	7.7%	7.7%	7.6%
		전체 %	1.1%	3.8%	2.6%	7.6%
	변동 없음	빈도	90	365	212	667
		심사승진 변별력의 %	13.5%	54.7%	31.8%	100.0%
		현 근무지 만족의 %	28.1%	36.5%	30.6%	33.2%
		전체 %	4.5%	18.2%	10.5%	33.2%
	향상됨	빈도	207	557	427	1191
		심사승진 변별력의 %	17.4%	46.8%	35.9%	100.0%
		현 근무지 만족의 %	64.7%	55.8%	61.7%	59.2%
		전체 %	10.3%	27.7%	21.2%	59.2%
전 체	빈도	320	999	692	2011	
	심사승진 변별력의 %	15.9%	49.7%	34.4%	100.0%	
	현 근무지 만족의 %	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	전체 %	15.9%	49.7%	34.4%	100.0%	

$\chi^2=11.660$, d.f.=4, p=0.020

<표 4-69> 경찰조직문화 만족별 다면평가제의 효과(변별력)

구 분		경찰 문화 만족			전 체	
		불만족	보 통	만 족		
심사승진 변별력	저하됨	빈도	56	67	29	152
		심사승진 변별력의 %	36.8%	44.1%	19.1%	100.0%
		경찰 문화 만족의 %	7.0%	7.4%	9.4%	7.6%
		전체 %	2.8%	3.3%	1.4%	7.6%
	변동 없음	빈도	217	334	115	666
		심사승진 변별력의 %	32.6%	50.2%	17.3%	100.0%
		경찰 문화 만족의 %	27.3%	36.8%	37.1%	33.1%
		전체 %	10.8%	16.6%	5.7%	33.1%
	향상됨	빈도	523	506	166	1195
		심사승진 변별력의 %	43.8%	42.3%	13.9%	100.0%
		경찰 문화 만족의 %	65.7%	55.8%	53.5%	59.4%
		전체 %	26.0%	25.1%	8.2%	59.4%
전 체	빈도	796	907	310	2013	
	심사승진 변별력의 %	39.5%	45.1%	15.4%	100.0%	
	경찰 문화 만족의 %	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	전체 %	39.5%	45.1%	15.4%	100.0%	

$\chi^2=24.259$, d.f.=4, p=0.000

〈표 4-70〉 심사승진제도 만족별 다면평가제의 효과(변별력)

구 분			심사승진제도 만족			전 체
			불만족	보 통	만 족	
심사승진 변별력	저하됨	빈도	79	59	14	152
		심사승진 변별력의 %	52.0%	38.8%	9.2%	100.0%
		심사승진제도 만족의 %	7.5%	7.7%	7.4%	7.6%
		전체 %	3.9%	2.9%	.7%	7.6%
	변동 없음	빈도	280	319	67	666
		심사승진 변별력의 %	42.0%	47.9%	10.1%	100.0%
		심사승진제도 만족의 %	26.5%	41.6%	35.6%	33.1%
		전체 %	13.9%	15.8%	3.3%	33.1%
	향상됨	빈도	699	389	107	1195
		심사승진 변별력의 %	58.5%	32.6%	9.0%	100.0%
		심사승진제도 만족의 %	66.1%	50.7%	56.9%	59.4%
		전체 %	34.7%	19.3%	5.3%	59.4%
전 체	빈도	1058	767	188	2013	
	심사승진 변별력의 %	52.6%	38.1%	9.3%	100.0%	
	심사승진제도 만족의 %	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	전체 %	52.6%	38.1%	9.3%	100.0%	

$$\chi^2=49.050, d.f.=4, p=0.000$$

경찰조직문화에 대한 만족도별로도 다면평가도입으로 인한 심사승진의 변별력에 대한 견해가 다른 것으로 나타났는데, 불만을 가지고 있는 경우가 변별력이 향상된다는 견해가 보통이나 만족인 경우보다 많았다. 심사승진제도에 대한 만족도별로도 변별력에 관한 견해의 차이를 보였는데, 이는 현 근무지 만족도의 결과와 유사하였다.

3) 심사승진의 수용성에 관한 효과

수용성이라는 것은 “결과에 대한 당사자의 받아들이는 것”을 의미하는 것으로서, 승진 대상자가 부하나 동료가 부여하는 인사고과점수에 대하여 받아들이는 것을 의미하는 것이다. 수용성이 제고되지 않을 경우, 새로운 제도의 도입은 실행단계에서 부작용이 생기게 되고, 쉽게 폐지될 가능성이 있다.

심사승진의 수용성에 관한 효과를 계급별로 살펴보면, 경위이상의 계급이 저하된다는 의견이 다소 많았으나, 모든 계급에서 55% 이상의 수용성 향상으로 응답하여 계급간에

의견차이는 통계적으로 유의하지 않았다.

현근무지에 대한 만족도별로는 수용성에 관한 효과에서는 의견차이를 보이고 있었는데, 불만이라고 응답한 경우는 대체로 수용성 향상에 보다 높은 견해를 보이고 있었으며, 만족의 경우에도 보통인 경우보다 수용성 향상에 약간 높은 견해를 나타내었다.

<표 4-71> 계급별 다면평가제의 효과(수용성)

구 분		계급구분				전 체	
		경위이상	경 사	경 장	순 경		
심 사 승 진 수 용 성	저하됨	빈도	23	29	40	25	117
		심사승진 수용성의 %	19.7%	24.8%	34.2%	21.4%	100.0%
		계급구분의 %	9.0%	5.6%	6.5%	6.2%	6.6%
		전체 %	1.3%	1.6%	2.2%	1.4%	6.6%
	변동 없음	빈도	89	186	236	155	666
		심사승진 수용성의 %	13.4%	27.9%	35.4%	23.3%	100.0%
		계급구분의 %	34.8%	36.1%	38.5%	38.6%	37.3%
		전체 %	5.0%	10.4%	13.2%	8.7%	37.3%
	향상됨	빈도	144	300	337	222	1003
		심사승진 수용성의 %	14.4%	29.9%	33.6%	22.1%	100.0%
		계급구분의 %	56.3%	58.3%	55.0%	55.2%	56.2%
		전체 %	8.1%	16.8%	18.9%	12.4%	56.2%
전 체	빈도	256	515	613	402	1786	
	심사승진 수용성의 %	14.3%	28.8%	34.3%	22.5%	100.0%	
	계급구분의 %	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	전체 %	14.3%	28.8%	34.3%	22.5%	100.0%	

$$\chi^2=4.706, d.f.=4, p=0.582$$

또한 다면평가의 도입시 수용성에 관한 질문에서는 경찰조직문화에 대한 만족도 여부와 관계없이 수용성이 저하된다는 의견이 매우 적었으나, 경찰조직 문화에 대하여 불만인 경우에는 다른 그룹보다 약 15% 정도 많게 수용성이 증대된다고 응답하였다.

<표 4-72> 현근무지 만족도별 다면평가제의 효과(수용성)

구 분		현 근무지 만족			전 체	
		불만족	보 통	만 족		
심 사 승 진 수 용 성	저하됨	빈도	16	70	41	127
		심사승진 수용성의 %	12.6%	55.1%	32.3%	100.0%
		현 근무지 만족의 %	5.1%	7.0%	6.0%	6.4%
		전체 %	.8%	3.5%	2.1%	6.4%
	변동 없음	빈도	98	399	247	744
		심사승진 수용성의 %	13.2%	53.6%	33.2%	100.0%
		현 근무지 만족의 %	31.1%	40.0%	36.0%	37.2%
		전체 %	4.9%	20.0%	12.4%	37.2%
	향상됨	빈도	201	528	399	1128
		심사승진 수용성의 %	17.8%	46.8%	35.4%	100.0%
		현 근무지 만족의 %	63.8%	53.0%	58.1%	56.4%
		전체 %	10.1%	26.4%	20.0%	56.4%
전 체	빈도	315	997	687	1999	
	심사승진 수용성의 %	15.8%	49.9%	34.4%	100.0%	
	현 근무지 만족의 %	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	전체 %	15.8%	49.9%	34.4%	100.0%	

$$\chi^2=12.719, d.f.=4, p=0.013$$

<표 4-73> 경찰조직문화 만족도별 다면평가제의 효과(수용성)

구 분		경찰 문화 만족			전 체	
		불만족	보 통	만 족		
심 사 승 진 수 용 성	저하됨	빈도	37	64	25	126
		심사승진 수용성의 %	29.4%	50.8%	19.8%	100.0%
		경찰 문화 만족의 %	4.7%	7.1%	8.0%	6.3%
		전체 %	1.8%	3.2%	1.2%	6.3%
	변동 없음	빈도	237	377	130	744
		심사승진 수용성의 %	31.9%	50.7%	17.5%	100.0%
		경찰 문화 만족의 %	30.1%	41.8%	41.7%	37.2%
		전체 %	11.8%	18.8%	6.5%	37.2%
	향상됨	빈도	513	461	157	1131
		심사승진 수용성의 %	45.4%	40.8%	13.9%	100.0%
		경찰 문화 만족의 %	65.2%	51.1%	50.3%	56.5%
		전체 %	25.6%	23.0%	7.8%	56.5%
전 체	빈도	787	902	312	2001	
	심사승진 수용성의 %	39.3%	45.1%	15.6%	100.0%	
	경찰 문화 만족의 %	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	전체 %	39.3%	45.1%	15.6%	100.0%	

$$\chi^2=40.226, d.f.=4, p=0.000$$

<표 4-74> 심사승진 만족도별 다면평가제의 효과(수용성)

구 분		심사승진제도 만족			전 체	
		불만족	보 통	만 족		
심사승진수용성	저하됨	빈도	59	46	22	127
		심사승진 수용성의 %	46.5%	36.2%	17.3%	100.0%
		심사승진제도 만족의 %	5.6%	6.0%	11.9%	6.3%
		전체 %	2.9%	2.3%	1.1%	6.3%
	변동 없음	빈도	325	347	71	743
		심사승진 수용성의 %	43.7%	46.7%	9.6%	100.0%
		심사승진제도 만족의 %	31.0%	45.2%	38.4%	37.1%
		전체 %	16.2%	17.3%	3.5%	37.1%
	향상됨	빈도	664	375	92	1131
		심사승진 수용성의 %	58.7%	33.2%	8.1%	100.0%
		심사승진제도 만족의 %	63.4%	48.8%	49.7%	56.5%
		전체 %	33.2%	18.7%	4.6%	56.5%
전 체	빈도	1048	768	185	2001	
	심사승진 수용성의 %	52.4%	38.4%	9.2%	100.0%	
	심사승진제도 만족의 %	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	전체 %	52.4%	38.4%	9.2%	100.0%	

$$\chi^2=52.241, \text{ d.f.}=4, \text{ p}=0.000$$

끝으로 현행심사승진제도에 대한 만족도에서도 수용성에 관한 의견차이를 보이고 있었는데, 현행심사승진제도에 만족하고 있는 경우에는 수용성이 저하된다는 의견이 상대적으로 많았으며, 수용성이 향상된다는 의견에 대해서는 현행 심사승진제도에 불만을 표시한 응답자가 상대적으로 많았다.

4) 심사승진의 공정성에 관한 효과

다면평가가 도입되는 경우의 심사승진제도의 공정성에 대한 효과는 어떻게 되는지에 관한 교차분석결과를 보면 다음과 같다.

심사승진의 수용성에 관한 효과를 계급별로 살펴보면, 경위이상의 계급이 저하된다는

의견이 다소 많았으나, 모든 계급에서 60% 이상의 공정성 향상으로 응답하여 계급간에 의견차이는 통계적으로 유의하지 않았다.

현근무지에 대한 만족도별로는 공정성에 관한 효과에서는 통계적으로 유의미한 의견 차이를 보이고 있었는데, 불만이라고 응답한 경우는 대체로 공정성 향상에 보다 높은 견해를 보이고 있었으며, 만족의 경우에도 보통인 경우보다 공정성 향상에 약간 높은 견해를 나타내었다.

<표 4-75> 계급별 다면평가제의 효과(공정성)

구 분		계급구분				전 체	
		경위이상	경 사	경 장	순 경		
심 사 승 진 공 정 성	저하됨	빈도	25	33	43	27	128
		심사승진 공정성의 %	19.5%	25.8%	33.6%	21.1%	100.0%
		계급구분의 %	9.7%	6.4%	7.0%	6.7%	7.1%
		전체 %	1.4%	1.8%	2.4%	1.5%	7.1%
	변동 없음	빈도	73	148	179	109	509
		심사승진 공정성의 %	14.3%	29.1%	35.2%	21.4%	100.0%
		계급구분의 %	28.4%	28.6%	29.2%	27.0%	28.4%
		전체 %	4.1%	8.3%	10.0%	6.1%	28.4%
	향상됨	빈도	159	337	392	267	1155
		심사승진 공정성의 %	13.8%	29.2%	33.9%	23.1%	100.0%
		계급구분의 %	61.9%	65.1%	63.8%	66.3%	64.5%
		전체 %	8.9%	18.8%	21.9%	14.9%	64.5%
전 체	빈도	257	518	614	403	1792	
	심사승진 공정성의 %	14.3%	28.9%	34.3%	22.5%	100.0%	
	계급구분의 %	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	전체 %	14.3%	28.9%	34.3%	22.5%	100.0%	

$$\chi^2=3.885, d.f.=4, p=0.692$$

또한 다면평가의 도입시 공정성에 관한 질문에서는 경찰조직문화에 대한 만족도 여부와 관계없이 공정성이 저하된다는 의견이 매우 적었으나, 경찰조직 문화에 대하여 불만이 경우에는 다른 그룹보다 약 10% 정도 많게 공정성이 증대된다고 응답하였다.

<표 4-76> 현근무지 만족도별 다면평가제의 효과(공정성)

구 분		현 근무지 만족			전 체	
		불만족	보 통	만 족		
심 사 승 진 공 정 성	저하됨	빈도	24	67	52	143
		심사승진 공정성의 %	16.8%	46.9%	36.4%	100.0%
		현 근무지 만족의 %	7.5%	6.7%	7.5%	7.1%
		전체 %	1.2%	3.3%	2.6%	7.1%
	변동 없음	빈도	70	312	189	571
		심사승진 공정성의 %	12.3%	54.6%	33.1%	100.0%
		현 근무지 만족의 %	21.9%	31.3%	27.4%	28.5%
		전체 %	3.5%	15.5%	9.4%	28.5%
	향상됨	빈도	225	618	450	1293
		심사승진 공정성의 %	17.4%	47.8%	34.8%	100.0%
		현 근무지 만족의 %	70.5%	62.0%	65.1%	64.4%
		전체 %	11.2%	30.8%	22.4%	64.4%
전 체	빈도	319	997	691	2007	
	심사승진 공정성의 %	15.9%	49.7%	34.4%	100.0%	
	현 근무지 만족의 %	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	전체 %	15.9%	49.7%	34.4%	100.0%	

$\chi^2=11.150$, d.f.=4, p=0.025

<표 4-77> 경찰조직문화 만족도별 다면평가제의 효과(공정성)

구 분		경찰 문화 만족			전 체	
		불만족	보 통	만 족		
심 사 승 진 공 정 성	저하됨	빈도	48	69	25	142
		심사승진 공정성의 %	33.8%	48.6%	17.6%	100.0%
		경찰 문화 만족의 %	6.1%	7.6%	8.0%	7.1%
		전체 %	2.4%	3.4%	1.2%	7.1%
	변동 없음	빈도	178	289	104	571
		심사승진 공정성의 %	31.2%	50.6%	18.2%	100.0%
		경찰 문화 만족의 %	22.5%	31.9%	33.2%	28.4%
		전체 %	8.9%	14.4%	5.2%	28.4%
	향상됨	빈도	565	547	184	1296
		심사승진 공정성의 %	43.6%	42.2%	14.2%	100.0%
		경찰 문화 만족의 %	71.4%	60.4%	58.8%	64.5%
		전체 %	28.1%	27.2%	9.2%	64.5%
전 체	빈도	791	905	313	2009	
	심사승진 공정성의 %	39.4%	45.0%	15.6%	100.0%	
	경찰 문화 만족의 %	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	전체 %	39.4%	45.0%	15.6%	100.0%	

$\chi^2=27.888$, d.f.=4, p=0.000

<표 4-78> 심사승진 만족도별 다면평가제의 효과(공정성)

구 분		심사증진제도 만족			전 체	
		불만족	보 통	만 족		
심사승진 공정성	저하됨	빈도	70	60	13	143
		심사승진 공정성의 %	49.0%	42.0%	9.1%	100.0%
		심사증진제도 만족의 %	6.7%	7.8%	7.0%	7.1%
		전체 %	3.5%	3.0%	.6%	7.1%
	변동 없음	빈도	234	279	58	571
		심사승진 공정성의 %	41.0%	48.9%	10.2%	100.0%
		심사증진제도 만족의 %	22.2%	36.2%	31.0%	28.4%
		전체 %	11.6%	13.9%	2.9%	28.4%
	향상됨	빈도	748	431	116	1295
		심사승진 공정성의 %	57.8%	33.3%	9.0%	100.0%
		심사증진제도 만족의 %	71.1%	56.0%	62.0%	64.5%
		전체 %	37.2%	21.5%	5.8%	64.5%
전 체	빈도	1052	770	187	2009	
	심사승진 공정성의 %	52.4%	38.3%	9.3%	100.0%	
	심사증진제도 만족의 %	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	전체 %	52.4%	38.3%	9.3%	100.0%	

$$\chi^2=47.897, \text{ d.f.}=4, \text{ p}=0.000$$

끝으로 현행심사승진제도에 대한 만족도에서도 공정성에 관한 의견차이를 보이고 있었는데, 현행심사승진제도에 만족, 불만족의 경우와 관계없이 공정성이 저하된다는 의견은 적었지만, 공정성이 향상된다는 의견에 대해서는 현행 심사승진제도에 불만을 표시한 응답자가 상대적으로 많았다.

5) 심사승진의 신뢰성에 관한 효과

다면평가가 도입되는 경우의 심사승진제도의 신뢰성에 대한 효과는 어떻게 되는지에 관한 교차분석결과를 보면 다음과 같다.

심사승진의 수용성에 관한 효과를 계급별로 살펴보면, 경위이상의 계급이 저하된다는 의견이 상대적으로 다소 많았으나, 모든 계급에서 63% 이상의 신뢰성 향상으로 응답하

여 계급간에 의견차이는 통계적으로 유의하지 않았다.

현근무지에 대한 만족도별로는 신뢰성에 관한 효과에서는 통계적으로 유의미한 의견 차이를 보이고 있었는데, 불만이라고 응답한 경우는 대체로 신뢰성 향상에 보다 높은 견해를 보이고 있었으며, 만족의 경우에도 보통인 경우보다 신뢰성 향상에 약간 높은 견해를 나타내었다. 그러나 현근무지에 대한 만족도별 신뢰성의 저하에서는 별 다른 의견차이를 보이고 있지 않았다.

<표 4-79> 계급별 다면평가제의 효과(신뢰성)

구 분		계급구분				전 체	
		경위이상	경 사	경 장	순 경		
심 사 승 진 신 퇴 성	저하됨	빈도	21	32	38	22	113
		심사승진 신뢰성의 %	18.6%	28.3%	33.6%	19.5%	100.0%
		계급구분의 %	8.2%	6.2%	6.2%	5.5%	6.3%
		전체 %	1.2%	1.8%	2.1%	1.2%	6.3%
	변동 없음	빈도	73	143	179	121	516
		심사승진 신뢰성의 %	14.1%	27.7%	34.7%	23.4%	100.0%
		계급구분의 %	28.5%	27.6%	29.2%	30.0%	28.8%
		전체 %	4.1%	8.0%	10.0%	6.8%	28.8%
	향상됨	빈도	162	343	395	260	1160
		심사승진 신뢰성의 %	14.0%	29.6%	34.1%	22.4%	100.0%
		계급구분의 %	63.3%	66.2%	64.5%	64.5%	64.8%
		전체 %	9.1%	19.2%	22.1%	14.5%	64.8%
전체	빈도	256	518	612	403	1789	
	심사승진 신뢰성의 %	14.3%	29.0%	34.2%	22.5%	100.0%	
	계급구분의 %	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	전체 %	14.3%	29.0%	34.2%	22.5%	100.0%	

$$\chi^2=2.715, d.f.=4, p=0.844$$

또한 다면평가의 도입시 신뢰성에 관한 질문에서는 경찰조직문화에 대한 만족도 여부와 관계없이 신뢰성이 저하된다는 의견이 매우 적었으나, 경찰조직 문화에 대하여 불만이 경우에는 다른 그룹보다 약 10% 정도 많게 신뢰성이 증대된다고 응답하였다.

<표 4-80> 현근무지 만족도별 다면평가제의 효과(신뢰성)

구 분		현 근무지 만족			전 체	
		불만족	보 통	만 족		
심사승진신뢰성	저하됨	빈도	20	65	47	132
		심사승진 신뢰성의 %	15.2%	49.2%	35.6%	100.0%
		현 근무지 만족의 %	6.3%	6.5%	6.8%	6.6%
		전체 %	1.0%	3.2%	2.3%	6.6%
	변동 없음	빈도	65	318	191	574
		심사승진 신뢰성의 %	11.3%	55.4%	33.3%	100.0%
		현 근무지 만족의 %	20.6%	31.8%	27.6%	28.6%
		전체 %	3.2%	15.8%	9.5%	28.6%
	향상됨	빈도	231	616	454	1301
		심사승진 신뢰성의 %	17.8%	47.3%	34.9%	100.0%
		현 근무지 만족의 %	73.1%	61.7%	65.6%	64.8%
		전체 %	11.5%	30.7%	22.6%	64.8%
전 체	빈도	316	999	692	2007	
	심사승진 신뢰성의 %	15.7%	49.8%	34.5%	100.0%	
	현 근무지 만족의 %	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	전체 %	15.7%	49.8%	34.5%	100.0%	

$$\chi^2=16.047, d.f.=4, p=0.003$$

<표 4-81> 경찰조직문화 만족도별 다면평가제의 효과(신뢰성)

구 분		경찰 문화 만족			전 체	
		불만족	보 통	만 족		
심사승진신뢰성	저하됨	빈도	43	66	22	131
		심사승진 신뢰성의 %	32.8%	50.4%	16.8%	100.0%
		경찰 문화 만족의 %	5.4%	7.3%	7.0%	6.5%
		전체 %	2.1%	3.3%	1.1%	6.5%
	변동 없음	빈도	181	291	103	575
		심사승진 신뢰성의 %	31.5%	50.6%	17.9%	100.0%
		경찰 문화 만족의 %	22.9%	32.2%	32.9%	28.6%
		전체 %	9.0%	14.5%	5.1%	28.6%
	향상됨	빈도	567	548	188	1303
		심사승진 신뢰성의 %	43.5%	42.1%	14.4%	100.0%
		경찰 문화 만족의 %	71.7%	60.6%	60.1%	64.9%
		전체 %	28.2%	27.3%	9.4%	64.9%
전 체	빈도	791	905	313	2009	
	심사승진 신뢰성의 %	39.4%	45.0%	15.6%	100.0%	
	경찰 문화 만족의 %	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	전체 %	39.4%	45.0%	15.6%	100.0%	

$$\chi^2=26.811, d.f.=4, p=0.000$$

<표 4-82> 심사승진 만족도별 다면평가제의 효과(신뢰성)

구 분			심사증진제도 만족			전 체
			불만족	보 통	만 족	
심사승진신뢰성	저하됨	빈도	74	48	10	132
		심사승진 신뢰성의 %	56.1%	36.4%	7.6%	100.0%
		심사증진제도 만족의 %	7.0%	6.2%	5.3%	6.6%
		전체 %	3.7%	2.4%	.5%	6.6%
	변동 없음	빈도	225	290	59	574
		심사승진 신뢰성의 %	39.2%	50.5%	10.3%	100.0%
		심사증진제도 만족의 %	21.4%	37.6%	31.6%	28.6%
		전체 %	11.2%	14.4%	2.9%	28.6%
	향상됨	빈도	751	434	118	1303
		심사승진 신뢰성의 %	57.6%	33.3%	9.1%	100.0%
		심사증진제도 만족의 %	71.5%	56.2%	63.1%	64.9%
		전체 %	37.4%	21.6%	5.9%	64.9%
전 체	빈도	1050	772	187	2009	
	심사승진 신뢰성의 %	52.3%	38.4%	9.3%	100.0%	
	심사증진제도 만족의 %	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	전체 %	52.3%	38.4%	9.3%	100.0%	

$$\chi^2=58.289, \text{ d.f.}=4, \text{ p}=0.000$$

끝으로 현행심사승진제도에 대한 만족도에서도 신뢰성에 관한 의견차이를 보이고 있었는데, 현행심사승진제도에 만족, 불만족의 경우와 관계없이 신뢰성이 저하된다는 의견은 적었지만, 신뢰성이 향상된다는 의견에 대해서는 현행 심사승진제도에 불만을 표시한 응답자가 상대적으로 많았으며, 만족을 표시한 응답자수도 보통인 응답자수보다 상대적으로 많았다.

6) 경찰조직문화 쇄신에 관한 효과

다면평가가 도입되는 경우의 경찰조직문화 쇄신에 대한 효과는 어떻게 되는지에 관한 교차분석결과를 보면 다음과 같다.

경찰조직문화 쇄신에 관한 효과를 계급별로 살펴보면, 경위이상의 계급이 저하된다는 의견이 상대적으로 다소 많았으나, 모든 계급에서 61% 이상이 경찰조직문화 쇄신 향상으로 응답하여 계급간에 의견차이는 통계적으로 유의하지 않았다.

현근무지에 대한 만족도별로는 경찰조직문화 쇄신에 관한 효과에서는 통계적으로 유의미한 의견차이를 보이고 있었는데, 불만이라고 응답한 경우는 대체로 경찰조직문화 쇄신에 보다 높은 견해를 보이고 있었으며, 만족의 경우에도 보통인 경우보다 경찰조직문화 쇄신 향상에 약간 높은 견해를 나타내었다. 그러나 현근무지에 대한 만족도에 따른 경찰조직문화 쇄신 저하에서는 별 다른 의견차이를 보이고 있지 않았다.

<표 4-83> 계급별 다면평가제의 경찰조직문화 쇄신 효과

구 분			계급구분				전 체
			경위이상	경 사	경 장	순 경	
경찰조직문화 쇄신	저하됨	빈도	24	28	41	23	116
		경찰조직문화 쇄신의 %	20.7%	24.1%	35.3%	19.8%	100.0%
		계급구분의 %	9.3%	5.4%	6.7%	5.7%	6.5%
		전체 %	1.3%	1.6%	2.3%	1.3%	6.5%
	변동 없음	빈도	68	158	192	125	543
		경찰조직문화 쇄신의 %	12.5%	29.1%	35.4%	23.0%	100.0%
		계급구분의 %	26.4%	30.4%	31.4%	31.0%	30.3%
		전체 %	3.8%	8.8%	10.7%	7.0%	30.3%
	향상됨	빈도	166	333	378	255	1132
		경찰조직문화 쇄신의 %	14.7%	29.4%	33.4%	22.5%	100.0%
		계급구분의 %	64.3%	64.2%	61.9%	63.3%	63.2%
		전체 %	9.3%	18.6%	21.1%	14.2%	63.2%
전 체	빈도	258	519	611	403	1791	
	경찰조직문화 쇄신의 %	14.4%	29.0%	34.1%	22.5%	100.0%	
	계급구분의 %	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	전체 %	14.4%	29.0%	34.1%	22.5%	100.0%	

$$\chi^2=6.489, \text{ d.f.}=4, \text{ p}=0.371$$

<표 4-84> 현근무지 만족도별 다면평가제의 경찰조직문화 쇄신 효과

구 분		현 근무지 만족			전 체	
		불만족	보 통	만 족		
경찰 조직 문화 쇄 신	저하됨	빈도	22	65	39	126
		경찰조직문화 쇄신의 %	17.5%	51.6%	31.0%	100.0%
		현 근무지 만족의 %	6.9%	6.5%	5.7%	6.3%
		전체 %	1.1%	3.2%	1.9%	6.3%
	변동 없음	빈도	72	339	198	609
		경찰조직문화 쇄신의 %	11.8%	55.7%	32.5%	100.0%
		현 근무지 만족의 %	22.4%	33.9%	28.8%	30.3%
		전체 %	3.6%	16.9%	9.9%	30.3%
	향상됨	빈도	227	595	450	1272
		경찰조직문화 쇄신의 %	17.8%	46.8%	35.4%	100.0%
		현 근무지 만족의 %	70.7%	59.6%	65.5%	63.4%
		전체 %	11.3%	29.6%	22.4%	63.4%
전 체	빈도	321	999	687	2007	
	경찰조직문화 쇄신의 %	16.0%	49.8%	34.2%	100.0%	
	현 근무지 만족의 %	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	전체 %	16.0%	49.8%	34.2%	100.0%	

$\chi^2=17.557$, d.f.=4, p=0.002

<표 4-85> 경찰조직문화 만족도별 다면평가제의 경찰조직문화 쇄신 효과

구 분		경찰 문화 만족			전 체	
		불만족	보 통	만 족		
경찰 조직 문화 쇄 신	저하됨	빈도	48	54	24	126
		경찰조직문화 쇄신의 %	38.1%	42.9%	19.0%	100.0%
		경찰 문화 만족의 %	6.1%	6.0%	7.7%	6.3%
		전체 %	2.4%	2.7%	1.2%	6.3%
	변동 없음	빈도	177	323	109	609
		경찰조직문화 쇄신의 %	29.1%	53.0%	17.9%	100.0%
		경찰 문화 만족의 %	22.3%	35.7%	34.9%	30.3%
		전체 %	8.8%	16.1%	5.4%	30.3%
	향상됨	빈도	567	528	179	1274
		경찰조직문화 쇄신의 %	44.5%	41.4%	14.1%	100.0%
		경찰 문화 만족의 %	71.6%	58.3%	57.4%	63.4%
		전체 %	28.2%	26.3%	8.9%	63.4%
전 체	빈도	792	905	312	2009	
	경찰조직문화 쇄신의 %	39.4%	45.0%	15.5%	100.0%	
	경찰 문화 만족의 %	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	전체 %	39.4%	45.0%	15.5%	100.0%	

$\chi^2=42.418$, d.f.=4, p=0.000

<표 4-86> 심사승진 만족도별 다면평가제의 경찰조직문화 쇄신 효과

구 분		심사승진제도 만족			전 체	
		불만족	보 통	만 족		
경 찰 조 직 문 화 쇄 신	저하됨	빈도	61	49	16	126
		경찰조직문화 쇄신의 %	48.4%	38.9%	12.7%	100.0%
		심사승진제도 만족의 %	5.8%	6.4%	8.6%	6.3%
		전체 %	3.0%	2.4%	.8%	6.3%
	변동 없음	빈도	246	293	70	609
		경찰조직문화 쇄신의 %	40.4%	48.1%	11.5%	100.0%
		심사승진제도 만족의 %	23.4%	38.1%	37.4%	30.3%
		전체 %	12.2%	14.6%	3.5%	30.3%
	향상됨	빈도	746	427	101	1274
		경찰조직문화 쇄신의 %	58.6%	33.5%	7.9%	100.0%
		심사승진제도 만족의 %	70.8%	55.5%	54.0%	63.4%
		전체 %	37.1%	21.3%	5.0%	63.4%
전 체	빈도	1053	769	187	2009	
	경찰조직문화 쇄신의 %	52.4%	38.3%	9.3%	100.0%	
	심사승진제도 만족의 %	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	전체 %	52.4%	38.3%	9.3%	100.0%	

$$\chi^2=56.574, \text{ d.f.}=4, \text{ p}=0.000$$

또한 다면평가의 도입시 경찰조직문화 쇄신에 관한 질문에서는 경찰조직문화에 대한 만족도 여부와 관계없이 경찰조직문화 쇄신이 저하된다는 의견이 매우 적었으나, 경찰조직 문화에 대하여 불만이 경우에는 다른 그룹보다 약 13% 정도 많게 경찰조직문화 쇄신이 증대된다고 응답하였다.

끝으로 현행심사승진제도에 대한 만족도에서도 경찰조직문화 쇄신에 관한 의견차이를 보이고 있었는데, 현행심사승진제도에 만족, 불만족의 경우와 관계없이 경찰조직문화 쇄신이 저하된다는 의견은 적었지만, 경찰조직문화 쇄신이 향상된다는 의견에 대해서는 현행 심사승진제도에 불만을 표시한 응답자가 상대적으로 많았으며, 만족을 표시한 응답자 비율과 보통인 응답자 비율은 거의 동일하였다.

제5장 다면평가 운영 방안

제1절 다면평가 운영 방안에 관한 설문결과 요약

1. 다면평가제 도입시 평가기준 설정

다면평가제가 도입되는 경우 다면평가제의 평가항목을 어떻게 하는 것이 바람직한가를 알아보기 위해 본 연구에서는 상사, 동료, 부하가 정확하게 평가할 수 있는 기준과 말썽의 소지가 있는 기준을 조사하였다.

먼저 상사가 정확하게 평가할 수 있는 기준으로는 전체 응답자의 64.4%가 관리 및 지휘력, 62.9%가 기획 및 창의력, 55.1%가 통솔력, 50.9%가 직무수행의 정확성, 49.5%가 이해 및 판단력, 47.3%가 지식 및 기술, 46.6%가 직무수행의 신속성을 들었다. 그러나 친절 및 협조성, 준법성, 직무의 양, 성실성 및 규율준수, 적극성 및 책임성에서는 상사가 정확하게 평가할 수 있다라는 응답비율이 상대적으로 낮았다.

<표 5-1> 상사가 정확하게 평가할 수 있는 승진심사 기준

구 분	응답수	응답비율	응답자 비율
직무의 양	439	5.4	27.7
직무수행의 정확성	805	9.9	50.9
직무수행의 신속성	737	9.1	46.6
지식 및 기술	749	9.2	47.3
이해 및 판단력	784	9.7	49.5
기획 및 창의력	996	12.3	62.9
관리 및 지휘력	1019	12.6	64.4
성실성 및 규율준수	492	6.1	31.1
친절 및 협조성	250	3.1	15.8
적극성 및 책임성	546	6.7	34.5
준 법 성	414	5.1	26.2
통 솔 력	872	10.8	55.1
합 계	8103	100	511.9

다음으로 동료가 정확하게 평가할 수 있는 기준이 무엇이나 하는 질문에는 통솔력, 관리 및 지휘력, 기획 및 창의력을 제외하고는 응답자의 50%가 모두 정확하게 평가할 수 있다고 응답하였다. 특히 동료의 경우는 직무의 양, 친절 및 협조성, 성실성 및 규율 준수, 적극성 및 책임성, 준법성에 대해서는 60% 정도 또는 이상이 정확하게 판단할 수 있는 것으로 응답하였다.

<표 5-2> 동료가 정확하게 평가할 수 있는 승진심사 기준

구 분	응답수	응답비율	응답자 비율
직무의 양	1278	11	70.6
직무수행의 정확성	977	8.4	53.9
직무수행의 신속성	992	8.5	54.8
지식 및 기술	987	8.5	54.5
이해 및 판단력	944	8.1	52.1
기획 및 창의력	760	6.5	42.0
관리 및 지휘력	594	5.1	32.8
성실성 및 규율준수	1103	9.5	60.9
친절 및 협조성	1263	10.8	69.7
적극성 및 책임성	1093	9.4	60.4
준 법 성	1085	9.3	59.9
통 솔 력	590	5.1	32.6
합 계	11666	100	644.2

부하가 정확하게 평가할 수 있는 기준으로서는 친절 및 협조성이 가장 높은 51.7%, 통솔력이 50.2%였으며, 이외에는 상대적으로 정확하게 평가할 수 없는 것으로 응답되었다. 특히, 직무수행의 정확성, 기획 및 창의력, 직무수행의 신속성, 이해 및 판단력, 지식 및 기술에 대해서 부하가 정확하게 평가할 수 있다고 응답한 비율은 30% 이하였다.

<표 5-3> 부하가 정확하게 평가할 수 있는 승진심사 기준

구 분	응답수	응답비율	응답자 비율
직무의 양	371	7.1	30.6
직무수행의 정확성	304	5.8	25.1
직무수행의 신속성	314	6	25.9
지식 및 기술	360	6.8	29.7
이해 및 판단력	315	6	26
기획 및 창의력	305	5.8	25.2
관리 및 지휘력	440	8.4	36.3
성실성 및 규율준수	530	10.1	43.7
친절 및 협조성	627	11.9	51.7
적극성 및 책임성	512	9.7	42.2
준 법 성	570	10.8	47
통 술 력	609	11.6	50.2
합 계	5257	100	433.7

전술한 바와 같이, 친절 및 협조성, 준법성, 직무의 양, 성실성 및 규율준수, 적극성 및 책임성에서는 상사가 정확하게 평가할 수 있다라는 응답비율이 상대적으로 낮았는데, 이를 상사가 평가하는 경우에 말썽의 소지가 있는 기준으로 지적되었다. 상사가 정확하게 판단할 수 있을 것이라고 응답되었던, 기획 및 창의력, 이해 및 판단력, 지식 및 기술, 관리 및 지휘력 등에서는 말썽의 소지가 된다는 의견이 전체 응답자의 40% 이하였다.

<표 5-4> 상사가 하는 경우 말썽이 있는 승진심사 기준

구 분	응답수	응답비율	응답자 비율
직무의 양	707	11.1	57.9
직무수행의 정확성	501	7.9	41
직무수행의 신속성	495	7.8	40.5
지식 및 기술	478	7.5	39.1
이해 및 판단력	477	7.5	39
기획 및 창의력	457	7.2	37.4
관리 및 지휘력	486	7.7	39.8
성실성 및 규율준수	526	8.3	43
친절 및 협조성	607	9.6	49.7
적극성 및 책임성	533	8.4	43.6
준 법 성	545	8.6	44.6
통 술 력	530	8.4	43.4
합 계	6342	100	519

〈표 5-5〉 동료가 평가하는 경우 말썽이 있는 승진심사 기준

구 분	응답수	응답비율	응답자 비율
직무의 양	495	8.4	42.9
직무수행의 정확성	550	9.3	47.7
직무수행의 신속성	533	9.1	46.2
지식 및 기술	486	8.3	42.2
이해 및 판단력	483	8.2	41.9
기획 및 창의력	493	8.4	42.8
관리 및 지휘력	490	8.3	42.5
성실성 및 규율준수	495	8.4	42.9
친절 및 협조성	435	7.4	37.7
적극성 및 책임성	497	8.4	43.1
준 법 성	474	8.1	41.1
통 술 력	455	7.7	39.5
합 계	5886	100	510.5

다음으로 동료가 평가하는 경우 말썽의 소지가 있는 기준으로는 직무수행의 정확성, 직무수행의 신속성, 적극성 및 책임성, 성실성 및 규율준수, 직무의 양, 기획 및 창의력, 관리 및 지휘력 등의 순서인데, 동료가 정확하게 평가할 수 있는 직무의 양, 성실성 및 규율 준수는 평가기준으로 되는 경우 말썽의 소지가 있는 것으로 해석된다. 반면, 친절 및 협조성, 통솔력 등은 말썽의 소지가 적은 것으로 판단된다.

부하가 평가하는 경우는 비교적 말썽의 소지가 적다는 경향이 지적되었는데, 준법성, 친절 및 협조성, 적극성 및 책임성 등이 비교적 말썽의 소지가 적은 것으로 지적되었다. 특히 친절 및 협조성은 부하가 정확하게 평가하면서도 비교적 말썽의 소지가 적은 것으로 지적되었다.

〈표 5-6〉 부하가 평가하는 경우 말썽이 있는 승진심사 기준

구 분	응답수	응답비율	응답자 비율
직무의 양	339	7.6	32.7
직무수행의 정확성	381	8.6	36.8
직무수행의 신속성	381	8.6	36.8
지식 및 기술	422	9.5	40.7
이해 및 판단력	429	9.6	41.4
기획 및 창의력	427	9.6	41.2
관리 및 지휘력	418	9.4	40.3
성실성 및 규율준수	345	7.7	33.3
친절 및 협조성	299	6.7	28.9
적극성 및 책임성	323	7.3	31.2
준 법 성	296	6.6	28.6
통 술 력	395	8.9	38.1
합 계	4455	100	430

2. 다면평가제를 심사승진에 반영하는 방안

다음으로 다면평가제도를 심사승진에 반영하는 바람직한 방안이라고 생각하는 것에 대한 응답결과를 보면, 다면평가 및 승진후보자 명부 점수를 동등하게 반영하여야 한다는 의견이 46.9%에 이르고 있었으며, 승진심사에 참고 및 보조자료로만 사용한다는 응답이 30.8%에 달하고 있으며, 오히려 다면평가결과를 더 반영하여야 한다는 의견도 22.9%가 되었다.

또한 다면평가가 실시되는 경우 가장 높은 배점이 상사, 동료, 부하 중에서 어느 그룹에 할당되어야 하는가 하는 질문에는 유효 응답의 56.2%가 동료에게 주어야 한다는 것으로 나타났다. 동일하게 점수를 부여해야 한다는 의견은 363명이 제기하였다.

〈표 5-7〉 다면평가제도를 심사승진에 반영하는 바람직한 방안

구 분	응답수	응답비율	응답자 비율
승진심사 참고 및 보조 자료	605	27.7	30.8
다면평가 및 승진후보자 명부 동등 반영	921	42.2	46.9
승진후보자 명부 더 반영	195	8.9	9.9
다면평가결과 더 반영	450	20.6	22.9
기 타	13	0.6	0.7
합 계	2184	100.0	11.3

3. 기타 다면평가제 운영 방안

다면평가제도가 적용되어야 하는 계급에 대해서는 경위 승진시에 적용이 응답자의 83.9%였고, 경감승진시에서 67.4%에 달하고 있었다. 경무관 승진시에는 가장 낮은 37.8%로 나타났고 경장 승진시에도 48.3%로 상대적으로 낮게 나타나고 있다. 다음으로 다면평가제도 실시방안에 관한 의견은 특별히 두드러지는 의견이 없었으나, 모든 계급에서 전면적으로 실시해야 한다는 의견이 26.8%였고, 위에서 아래로 단계적으로 실시한다는 의견도 24.9%였다. 다면평가제도 결과의 공개에서는 공개의 의견이 유효 응답의 63.3%로 가장 많았으며, 비공개 의견도 31.9%로 상대적으로 적었다.

<표 5-8> 다면평가제도 실시 계급

구 분	응답수	응답비율	응답자 비율
경장승진시	978	11.8	48.3
경사승진시	1181	14.3	58.4
경위승진시	1697	20.5	83.9
경감승진시	1364	16.5	67.4
경정승진시	1183	14.3	58.5
총경승진시	1105	13.4	54.6
경무관승진시	764	9.2	37.8
합 계	8272	100	408.9

<표 5-9> 다면평가제도 실시 방안

구 분		빈 도	퍼센트	유효 퍼센트
유효	위에서 아래로 단계적 실시	505	23.9	24.9
	중간에서 실시하여 위, 아래로	386	18.3	19.0
	아래로부터 실시하여 위로	409	19.3	20.2
	모든계급에 전면 실시	543	25.7	26.8
	다른 용도로 실시한 후 승진심사에 도입	185	8.7	9.1
	합계	2028	95.9	100.0
결 추		87	4.1	
합 계		2115	100.0	

〈표 5-10〉 다면평가제도 공개 여부

구 분		빈 도	퍼센트	유효 퍼센트
유효	공 개	1295	61.2	63.3
	비공개	653	30.9	31.9
	모 립	97	4.6	4.7
	합 계	2045	96.7	100.0
결 측		70	3.3	
합 계		2115	100.0	

마지막으로 다면평가제도를 실시하는 경우 자신이 평가자가 되었을 경우 감정, 지연, 학연을 떠나서 정확한 평가를 내릴 수 있는가 하는 질문에는 응답자의 43.7%가 그렇다고 응답하였으며, 그러지 못할 것이라는 의견도 17.2%에 달하고 있다.

〈표 5-11〉 다면평가제도 실시시 정확한 판단 여부

구 분		빈 도	퍼센트	유효 퍼센트
유효	그렇다	894	42.3	43.7
	보통이다	802	37.9	39.2
	그러지 못할 것이다	352	16.6	17.2
	합 계	2048	96.8	100.0
결 측		67	3.2	
합 계		2115	100.0	

제2절 다면평가 도입 및 운영방안

1. 다면평가제 도입

1) 기존의 심사승진제도 개선

본 연구의 조사결과 많은 경찰 공무원이 현행 심사승진제도에 대한 불만을 가지고 있었으며, 이에 대한 대안으로서 다면평가제도의 도입에 찬성을 하고 있는 것으로 나타났다.

특히 경사 및 경장 계급에서는 현행 근무성적평정이 경찰공무원의 능력과 조직에의 기여도가 정확히 평가하지 못하고 있다고 지적하고 있다. 근무성적평정에 대한 인식의 차이에서 보듯이 현재 근무지에 불만이 있는 경우에는 이것이 경찰조직의 문화나 분위기에 대한 만족도에도 영향을 미치는 것으로 보인다. 이러한 측면에서 볼 때, 근무성적평정제도에 대한 개선이 경찰공무원의 사기진작과 관련하여 시급히 필요함을 알 수 있다.

또한 심사승진제도에 대한 만족 역시 70% 정도가 불만을 표시하고 있고, 만족의 경우가 연령이 증가하면서 급격히 낮아지다가 다소 증가하는 경향을 보이고 있기 때문에 중간연령에서의 불만이 상대적으로 높은 것으로 나타났다. 이러한 경향은 계급과 심사승진제도의 만족도간의 관계에서 확연히 들어난다. 심사승진에 불만족하는 순경은 86.5%, 경장은 86.9%, 경사는 90.3%로 계급이 올라갈수록 다소 증가하는 경향을 보이고 있는 반면, 경위이상은 68.4%로 크게 낮아지고 있다. 이러한 경향은 다른 곳에서도 발견되는 경향인데 경장 및 경사의 근무성적평정 및 심사승진제도에 대한 불만족이 다른 계급보다도 많아 여기에 대한 대책이 필요하다고 보여진다.

계급별로 심사승진 기준 중에서 승진요건을 정확히 반영하기가 어렵다고 느끼고 있는 기준을 보면, 각 계급별로 차이가 존재하고 있었다. 특히 경장과 경사의 경우는 소속기관장 평가추천, 적성(국가관, 청렴도, 적격성 및 발전성, 인품), 근무성적이 승진요건을 정확히 반영하기 어렵다고 생각하고 있었으며, 심사승진제도에 불만이 있는 경우에도 이와 동일한 결과를 보이고 있었다.

배점이 높아져야 한다는 부분은 적성, 경험한 직책, 근무성적으로 경위 이상을 제외한 각 계급에서 지적되었으며, 낮아져야 된다는 기준은 소속기관장 평가추천, 상벌, 기본교육 순서였다. 이러한 측면에서 현행 승진심사기준에 제도적 변화가 수반된다면 적성, 경험한 직책, 근무성적의 배점이 약간 올라가되, 적성 및 근무성적의 경우에는 평가지표의 수정을 해야 하고, 소속기관장 평가추천, 상벌, 기본교육 점수는 배점을 낮추는 방안을 고려할 수 있다.

2) 다면평가제의 도입

순경 이후 경장부터는 심사승진에 대한 불만이 커지고 있는 점에서 이러한 불만을 해

소하는 방안으로서 경사나 경위의 진급시에 부분적으로 다면평가제를 도입할 필요성을 고려해 볼 필요가 있다.

그러나 공공부문의 다면평가제도에서 겪었던 경험과 면담내용의 결과를 토대로 하여 다면평가제가 인사제도의 만병통치가 아니라는 점을 감안하면서 다면평가제의 도입이 이루어져야 할 것이다. 따라서 다면평가제의 도입은 점진적으로 하는 것이 바람직하고, 본 연구에서 나타난 바와 같이 기존의 심사승진제도에 불만이 많이 있는 계급을 중심으로 하여 시범적으로 시도하는 것도 바람직하다고 할 수 있다.

2. 다면평가제 운영 방안

다면평가제의 운영에서는 다면평가 대상의 설정, 평가자의 선정 및 평가자간의 배점, 평정요소의 선정, 다면평가점수의 활용 방안 등이 매우 중요한 사안이다.

1) 평가대상의 설정

먼저 다면평가대상의 설정을 보면, 공공부문의 경우에는 4, 5, 6급 등에서 주로 다면평가가 이루어지고 있다. 1998년 공무원 센서스 결과 7급 이하 공무원수는 약 34.5%에 해당하고 있고, 6급 공무원에 대한 부하직원수가 약 3분의 1정도 되기 때문에 부하평가가 가능하다.

그러나 경찰공무원의 경우는 순경 계급이 약 31.63%를 차지하고 있기 때문에 부하평가가 이루어지는 경우 경장부터가 부하에 의한 평가가 가능하게 된다. 따라서 평가 대상자의 선정으로는 경장이후의 계급부터로 하되, 일반직의 경우 3급이 없는 경우를 감안하면, 경정까지 다면평가 대상을 선정할 수 있다.

따라서 경찰공무원에 대한 다면평가실시 대상 계급은 경장부터 경정까지로 하는 것이 일반직 공무원과의 인원수 비율을 유사하게 한 것으로 볼 수 있다. 이는 설문조사 결과 부합하는데 경찰공무원의 경우는 경사, 경위, 경감, 경정 승진시에 다면평가를 도입하는 것이 바람직하다고 볼 수 있다.

<표 5-12> 중앙공무원 일반직(1-9급) 공무원수

구 분	공무원수	비 율	누적분포	역누적분포
1급 공무원수	71	0.08%	0.08%	99.92%
2급 공무원수	340	0.40%	0.48%	99.52%
3급 공무원수	740	0.87%	1.35%	98.65%
4급 공무원수	3940	4.63%	5.99%	94.01%
5급 공무원수	7778	9.15%	15.14%	84.86%
6급 공무원수	19827	23.32%	38.46%	61.54%
7급 공무원수	22992	27.04%	65.50%	34.50%
8급 공무원수	18485	21.74%	87.24%	12.76%
9급 공무원수	10851	12.76%	100.00%	0.00%
합 계	85024	100.00%		

*자료 : 행정자치부(1998).

<표 5-13> 경찰공무원수

구 분	공무원수	비 율	누적분포	역 누적분포
치안총감	1	0.00%	0.00%	100.00%
치안정감	2	0.00%	0.00%	100.00%
치 안 감	22	0.02%	0.03%	99.97%
경 무 관	45	0.05%	0.08%	99.92%
총 경	423	0.46%	0.53%	99.47%
경 정	1213	1.31%	1.84%	98.16%
경 감	2047	2.21%	4.05%	95.95%
경 위	8386	9.05%	13.10%	86.90%
경 사	20330	21.95%	35.05%	64.95%
경 장	30863	33.32%	68.37%	31.63%
순 경	29305	31.63%	100.00%	0.00%
합 계	92637	100.00%		

*자료 : 행정자치부(1998).

2) 평가그룹간 배점

다면 평가에서는 상사, 부하, 동료 등 3개 그룹에서 다면평가를 실시한다. 문제는 세 그룹간의 배점을 어떻게 하느냐인데, 설문결과에서 나타났듯이 동료에게 오히려 높은 점수를 부여하는 것이 바람직하다는 결과가 있고, 기존의 상사에 의한 인사고과에 대한 불만을 해소하는 차원에서도 최소한 동료의 배점을 40%로 하고, 상사 및 부하를 30%씩 하는 방안을 생각할 수 있다.

3) 평정요소의 선정 및 가중치

설문조사 결과 세그룹 정확히 평가할 수 있는 분야와 평가를 하는 경우 말썽의 소지가 있는 경우를 참고로 하여, 경찰공무원승진임용규정시행규칙 서식2에 나와 있는 기존의 근무성적평정표를 수정하여 평가항목을 설정할 수 있다.

설문 결과에서 나타난 바와 같이 기존의 심사승진 기준 중에서 먼저 상사가 정확하게 평가할 수 있는 기준인 관리 및 지휘력, 기획 및 창의력, 통솔력, 직무수행의 정확성, 이해 및 판단력, 지식 및 기술, 직무수행의 신속성에 관한 기준을 중심으로 평정요소를 설정할 수 있다. 반면, 친절 및 협조성, 준법성, 직무의 양, 성실성 및 규율준수, 적극성 및 책임성에서는 상사가 정확하게 평가할 수 있다라는 응답비율이 상대적으로 낮았고 말썽의 소지가 있을 수 있기 때문에 제외하는 것이 바람직하다. 따라서, 경정 이하 계급에서 현재 이용되고 있는 제2평정요소에서 직무수행태도를 제외하고, 근무실적, 직무수행능력을 중심으로 상관이 평가하는 다면평가 평가요소를 설정할 수 있다. 또한 이러한 점수 부여시 현재처럼, 수(19점 이상)가 20%, 우(16점 이상 19점 미만)가 30%, 양(10점 이상 16점 미만)이 40%, 가(10점 미만)가 10%로 되게 점수를 부여하도록 하는 방안을 고려할 수 있다. 또한 안전 장치로서 평가대상자별 최고점과 최저점을 제외하고 평정점 산정하며, 특히 평정점수를 배제하기 위하여, 평정점을 30% 초과하여 상회하거나 미달하는 예외응답은 제외 처리한다.

<표 5-14> 상관의 다면평가 평정요소 및 배점(안)

구 분		배 점
근 무 실 적	직무의 양, 직무수행의 정확성, 직무수행의 신속성	50
직무수행능력	지식 및 기술, 직무의 이해력, 기획 및 창의력, 관리 및 통솔력	50

다음으로 동료가 정확하게 평가할 수 있는 기준은 대체로 통솔력, 관리 및 지휘력, 기획 및 창의력을 제외한 기준인데, 동료가 평가하는 경우 말썽의 소지가 있는 기준으로는 직무의 양, 성실성 및 규율 준수였으며, 반면, 친절 및 협조성, 통솔력 등은 말썽의 소지가 적은 것으로 판단된다. 따라서 다음과 같은 동료의 평정요소 및 배점을 설정할 수 있는데, 직무수행태도의 배점이 높은 이유는 동료가 이를 정확하게 평가할 수 있으면서도 말썽의 소지가 적기 때문이며, 직무수행능력의 배점이 낮은 이유는 정확하게 평가할 수도 없으며, 말썽의 소지가 있는 것으로 설문조사 결과 나타났기 때문이다.

<표 5-15> 동료의 다면평가 평정요소 및 배점(안)

구 분		배 점
근 무 실 적	직무수행의 정확성, 직무수행의 신속성	30
직무수행능력	지식 및 기술, 직무의 이해력	20
직무수행태도	친절 및 협조성, 적극성 및 책임성	50

다음으로 부하가 정확하게 평가할 수 있는 기준은 친절 및 협조성과 통솔력인데, 직무수행의 정확성, 기획 및 창의력, 직무수행의 신속성, 이해 및 판단력, 지식 및 기술에 대해서 부하가 정확하게 평가할 수 있다고 응답한 비율은 상대적으로 적었다. 또한, 부하가 평가하는 경우는 비교적 말썽의 소지가 적다는 경향이 지적되었는데, 준법성, 친절 및 협조성, 적극성 및 책임성 등이 비교적 말썽의 소지가 적은 것으로 지적되었다. 특히 친절 및 협조성은 부하가 정확하게 평가하면서도 비교적 말썽의 소지가 적은 것으로 지적되었다. 따라서 다음과 같은 동료의 평정요소 및 배점을 설정할 수 있다.

<표 5-16> 부하의 다면평가 평정요소 및 배점(안)

구 분		제1차 평정
근 무 실 적	직무의 양	25
직무수행능력	관리 및 통솔력	25
직무수행태도	성실성 및 준법성, 친절 및 협조성, 적극성 및 책임성	50

다음으로 이러한 다면평가점수가 얻어졌을 경우 이를 어떻게 활용하는가의 문제가 남아 있는데, 이를 다면평가의 도입과 관련된 대안에서 설명하기로 한다.

3. 대안의 설정

1) 대안 1

이는 기존의 심사승진제도에서 문제가 되는 부분에 대한 개선을 하고 다면평가의 도입을 하지 않는 방안이다. 현행 승진심사 기준 중에서 승진요건을 정확히 반영하기가 어려운 기준이 무엇인가라는 질문에서, 소속기관장 평가추천, 적성(국가관, 청렴도, 적격성 및 발전성, 인품)이 가장 문제가 있는 것으로 지적되었는데, 여기에 대한 개선을 하는 방안이다. 먼저 소속기관장의 평가추천은 배점을 낮추는 방안을 생각할 수 있으며, 적성의 경우는 배점이 높아져야 한다는 의견이 많이 있으므로, 여기에 대한 개선을 포함한다.

2) 대안 2

이는 다면평가제를 도입하는 것으로서 경찰조직의 특성상 부하의 평가는 제외하고 동료의 평가를 반영하되, 승진심사에 참고 및 보조자료로 활용하는 방안이다. 설문 결과 다면평가제도를 많이 원하고 있는 것으로 나타났지만, 일반 행정조직의 운영사례에서 발견된 여러 문제점을 고려한 것이다. 또한 현행 심사승진제도에 많은 문제를 제기하고 있는 계급의 불만을 해소하기 위하여 경사 및 경위의 진급에 시험적으로 시도하는 것이다.

3) 대안 3

이는 대안 1과 대안 2의 조합으로서 소속기관장의 평가추천은 배점을 낮추고 그 낮은 점수를 상사 평가 및 동료 평가를 반영하는 것이다.

이러한 평가점수를 반영하는 방안은 소속기관장의 평가추천의 배점을 현행 8점에서 4점으로 낮추고 4점에 해당하는 점수를 다면평가점수로 대체하는 방안을 고려하는 것이다. 이러한 방안은 다면평가를 도입하되 기존의 틀을 그대로 유지하는 대안으로 볼 수 있다.

4) 대안 4

이는 일반 공공부문에서 시도되고 있는 방식으로 현재의 심사승진에서 승진심사대상자를 5배수로 작성하던 것과 다면평가점수에서 나온 순위를 일정한 비율(설문에서는 최소한 동등하게 설정)로 혼합하여 기존의 심사승진제도의 심사에 회부하는 방안이다. 이러한 경우는 공공부문의 사례에 유사하다는 장점이 있으나, 지휘관에 관한 배점이 너무 높다는 현재의 제도적인 불만을 시정하지 못하는 단점이 있다.

제6장 결 론

본 연구의 조사결과 많은 경찰 공무원이 현행 심사승진제도에 대한 불만을 가지고 있었으며, 이에 대한 대안으로서 다면평가제도의 도입에 찬성을 하고 있는 것으로 나타났다. 특히 순경 이후 경장부터는 심사승진에 대한 불만이 커지고 있는 점에서 이러한 불만을 해소하는 방안으로서 경사나 경위의 진급시에 부분적으로 다면평가제를 도입할 필요성을 고려해 볼 필요가 있다. 특히 경사 계급층의 심사승진제도의 불만과 관련하여 경위 진급시에 시험적으로 시도해 볼 필요가 있다.

다면평가 시행시의 평가모델의 작성에서는 상사, 동료, 부하별로 다른 평가항목 및 배점을 활용하는 것을 본 연구에서는 제안하였는데, 이는 설문조사의 결과를 토대로 한 것이다. 한편 급지별, 경찰서 및 파출서간에 의견차이가 별로 발견되지 않은 점은 본 연구에서 제시한 결과의 전국적인 시행에 무리가 없음을 간접적으로 시사하고 있으나, 다면평가의 시행전에는 다시 한번 이를 확인하여 급지별로 평가항목의 차등을 둘 수 있다.

한편, 설문조사 결과 다면평가결과를 승진후보자명부점수와 동등하게 또는 오히려 더 많이 반영해야 한다는 의견이 있으나, 일반행정부문에서의 다면평가제도 도입의 실패 사례로 보아 승진심사의 참고 및 보조자료로 운영하는 것도 심사승진제도의 개선에 도움이 될 수 있을 것으로 보인다.

다면평가제는 이론적으로는 많은 긍정적 의도가 있음에도 불구하고, 지난 몇 년간 일반행정분야에서 실시한 내용을 보자면, 그렇게 성공적이지 못했다고 본다. 경찰공무원들은 현행 인사제도, 특히 승진심사제도와 근무성적평정의 정확성에 대해 비교적 높은 불만과 의문을 보이고 있다. 특히 심사에 있어서 주관적 요소들에 대해서는 더욱 불신이 높은 편이다. 경찰공무원 인사의 신뢰성과 수용성을 높이기 위해서는 현행승진심사제도와 근무성적평정 내용 등에 대한 개선이 요구되는 실정이다.

본 연구에서 나타난 바와 같이 대다수의 경찰공무원은 다면평가제의 도입에 대해서는 아주 긍정적 의견을 보인다. 따라서 경찰공무원의 심사승진에 다면평가제의 도입은 현행 인사제도의 문제점을 보완하는 차원에서 원칙적으로 바람직하다고 생각된다.

그러나, 다면평가제의 성공적 실시를 위해서는, 이미 다면평가제를 실시한 일반행정기

관 사례에서 지적되는 부작용을 거울삼아 보자면, 분명한 인사행정상의 인식의 전환과 이를 방지하기 위한 세밀한 노력과 시행 전략이 필요하다. 대표적인 부작용과 이에 대한 대책들을 살펴보면 다음과 같다.

첫 번째 부작용은 다면평가제도가 인사권자의 결정을 정당화하기 위한 또 다른 인사행정적 절차(수단)로 전락되어 형식화될 수 있다는 점이다. 이로 인하여, 처음의 기대와는 달리 참여자들의 열기가 식고, 심지어는 불만과 항의가 제기되어 도중에 중단되거나, 실시가 된다하더라도 형식적으로 이루어져 행정적 낭비만 초래한다. 이를 개선하기 위해서는 먼저, 인사권자의 인사권 행사에 대한 일대의 혁신적 마인드 전환이 전제되어야 한다. 인사권자가 과거 같이 본인이 원하는 인사 결과가 나와야 한다는 생각을 버리고, 인사권 행사를 공정한 인사규칙제정 및 진행을 위한 감독자 역할로 엄격히 국한하는 역할 인식의 대전환이 전제되어야 한다(기관장의 소위 인사특권을 내려놓아야 한다). 또한 기관장이 인사결과에 결정적인 영향을 미칠 수 있도록 되어 있는 각종 평가요소 삭제 등, 승진심사평가요소 내용의 재설계 및 조정이 함께 이루어져야 하고, 다면평가진행이 공정하게 잘 진행될 수 있는 제도적 장치가 마련되어야 한다.

두 번째 부작용은 평가결과가 일반적인 상식과 너무나 틀리게 나온다는 점이다. 객관성을 확보하려는 노력에 입각하여 작성된 평가내용과 진행과정의 경직성으로 인해 평가결과가 종합적인 면에서 볼 때 괴리를 보이는 것은 정량적 평가가 있는 곳에서 항상 나타나는 일반적인 현상이다. 지속적인 연구와 시행착오 등을 통하여 괴리를 줄이는 노력이 꾸준히 이루어져야 할 뿐이다. 결국 다면평가실시 그 자체가 평가결과의 신뢰성을 보장하지는 않기 때문에 신뢰성을 높이기 위한 다각적인 노력이 필요하다. 예컨대, 획일적인 질문문항과 점수배점보다는 피평가자 및 평가자의 지위와 업무 등에 따라 다른 질문문항을 개발하는 등 평가의 신뢰성 향상을 위한 세심한 노력이 필요하다.

세 번째 부작용은 조직내의 혼란과 낭비행정(인기를 위한 운동, 불필요한 교체, 상하, 동료간의 관계훼손, 실적 부풀리기를 위한 행정 등)을 자극할 수 있다는 점이다. 다면평가제의 도입은 상하수직적 조직문화를 좀더 수평적으로, 경직화된 인간관계를 유연하게 만들려는 기대를 갖는 만큼, 시행과정에서 구성원간의 접촉의 활성화는 너무 부정적으로 볼 필요는 없다. 제도의 성공적 정착을 위해서는 문화적 변화가 요구되는 만큼, 제도에 대한 도입을 천천히 단계적으로 실시하여, 구성원의 이해와 동의, 그리고 적극적이고 진

지한 참여를 확보해야 한다. 제도의 취지에 진지할수록 혼란과 같은 부작용은 줄어들 것이다. 같이 일한 경험이 있거나 업무상 접촉이 있었던 사람이 평가를 하도록 해야 한다. 불필요한 자기 선전과 운동을 없앨 수가 있다. 승진심사 직전에 다면평가를 실시하여 승진심사에 반영하기보다는, 다면평가를 일상화하여, 누적된 결과를 인사에 반영하도록 하여야 하고, 다양한 사람으로부터 다양한 평가를 종합해야 한다.

결국 경찰공무원 승진심사에 있어 다면평가제의 도입은 실시하되, 기관장들의 충분한 이해와 의지가 우선적으로 있어야 하며, 따라서 기관장이 행사했던 영향력의 일부를 다면평가의 결과로 치환해야 하며, 장기적인 계획을 갖고, 단계적으로 충분한 연구와 결과 검토 등을 통하여 점증적으로 이루어져야 하며, 적절한 평가문화개발에 대한 노력과 긍정적인 진행절차가 철저히 확보되어야 한다. 특히 피평가자와 업무적 접촉이 없는 사람은 평가에서 배제되어야 하며, 피평가자에게 필요 이상으로 자신의 업적을 소개하는 기술서 등을 만들지 않게 해야 할 것이다. 마지막으로 다면평가가 모든 조직구성원들에게 진지한 일상으로 자리잡게 하기 위한 노력이 필요하며, 다면평가 결과가 자신의 발전에 도움이 될 수 있도록 자신에게 “feedback”될 수 있도록 해야 할 것이다.

2. 본인이 현재 근무하고 계시는 근무지에 대하여 어느 정도 만족하고 계십니까?

- ① 매우 만족 약간 만족 보통 약간 불만 매우 불만

3. 현재 경찰조직의 문화나 분위기에 대해 어느 정도 만족하고 계십니까?

- ① 매우 만족 약간 만족 보통 약간 불만 매우 불만

4. 현재 근무성적평정이 본인의 능력과 조직에의 기여도를 정확히 평가하고 있다고 생각하십니까?

- ① 매우 정확하게 평가 비교적 정확하게 평가 보통
② 비교적 부정확하게 평가 매우 부정확하게 평가

5. 현행 심사승진제도에 어느 정도 만족하고 계십니까?

- ① 매우 만족 약간 만족 보통 약간 불만 매우 불만

6. 다음의 승진심사 기준 중에서 승진요건을 정확히 반영하기 어렵다고 생각되는 기준은 어떠한 것입니까? 모두 골라 주십시오.

- ① 경험한 직책 승진기록 기본교육성적 근무성적
② 상벌 소속기관장 평가추천 적성(국가관, 청렴도, 적격성 및 발전성, 인품)

7. 다음의 승진심사 기준 중에서 배점이 현재보다 높아져야 된다고 생각되는 기준은 어떠한 것입니까? 모두 골라 주십시오.

- ① 경험한 직책 승진기록 기본교육성적 근무성적 상벌
② 소속기관장 평가추천 적성(국가관, 청렴도, 적격성 및 발전성, 인품)

8. 다음의 승진심사 기준 중에서 배점이 현재보다 낮아져야 된다고 생각되는 기준은 어떠한 것입니까? 모두 골라 주십시오.

- ① 경험한 직책 승진기록 기본교육성적 근무성적 상벌
② 소속기관장 평가추천 적성(국가관, 청렴도, 적격성 및 발전성, 인품)

구 분	심사승진에서 다면평가 실시 효과					
	매우 향상	향상	보통	저하	매우 저하	모름
1) 심사승진의 타당성	(①)	(②)	(③)	(④)	(⑤)	(⑥)
2) 심사승진의 변별력	(①)	(②)	(③)	(④)	(⑤)	(⑥)
3) 심사승진의 수용성	(①)	(②)	(③)	(④)	(⑤)	(⑥)
4) 심사승진의 공정성	(①)	(②)	(③)	(④)	(⑤)	(⑥)
5) 심사승진의 신뢰성	(①)	(②)	(③)	(④)	(⑤)	(⑥)
6) 경직화된 경찰조직문화쇄신	(①)	(②)	(③)	(④)	(⑤)	(⑥)

15. 본인의 계급에서 보았을 때 상사, 동료, 부하가 정확히 판단할 수 있는 승진심사 기준과 말썽의 소지 등 문제가 발생할 수 있다고 생각되시는 승진심사기준에 모두 체크하여 주십시오.

구 분	정확하게 평가할 수 있는 기준			말썽의 소지가 있는 기준		
	상사	동료	부하	상사	동료	부하
1) 직무의 양	(①)	(①)	(①)	(①)	(①)	(①)
2) 직무수행의 정확성	(②)	(②)	(②)	(②)	(②)	(②)
3) 직무수행의 신속성	(③)	(③)	(③)	(③)	(③)	(③)
4) 지식 및 기술	(④)	(④)	(④)	(④)	(④)	(④)
5) 이해 및 판단력	(⑤)	(⑤)	(⑤)	(⑤)	(⑤)	(⑤)
6) 기획 및 창의력	(⑥)	(⑥)	(⑥)	(⑥)	(⑥)	(⑥)
7) 관리 및 지휘력	(⑦)	(⑦)	(⑦)	(⑦)	(⑦)	(⑦)
8) 성실성 및 규율준수	(⑧)	(⑧)	(⑧)	(⑧)	(⑧)	(⑧)
9) 친절 및 협조성	(⑨)	(⑨)	(⑨)	(⑨)	(⑨)	(⑨)
10) 적극성 및 책임성	(⑩)	(⑩)	(⑩)	(⑩)	(⑩)	(⑩)
11) 준법성	(⑪)	(⑪)	(⑪)	(⑪)	(⑪)	(⑪)
12) 통솔력	(⑫)	(⑫)	(⑫)	(⑫)	(⑫)	(⑫)

16. 다면평가제도를 심사승진에 반영하는 바람직한 방안이라고 생각하는 것을 모두 골라주십시오.

- ① 승진심사에 참고 및 보조 자료로만 사용한다
- ② 다면평가결과와 승진후보자명부점수를 동등하게 반영한다
- ③ 승진후보자명부점수를 더 많이 반영한다. 다면평가결과를 더 많이 반영한다
- ④ 기타 ()

17. 다면평가제도를 실시하는 경우, 가장 배점이 높아야 되는 다면평가점수는 무엇입니까?

구 분	다면 평가자		
	상사	동료	부하
1) 가장 높은 배점	(①)	(②)	(③)
2) 그 다음 높은 배점	(①)	(②)	(③)
3) 모두 배점이 같아야 한다.	()		

18. 다면평가제가 도입되는 경우 다면평가제가 적용되어야 하는 경우에 대하여 모두 표시하여 주십시오.

- ① 경장 승진시() 경사 승진시() 경위 승진시() 경감 승진시()
- ② 경정 승진시() 총경 승진시() 경무관 승진시()

19. 다면평가제가 도입되는 경우 바람직한 실시 방안에 관한 다음의 의견 중 하나만 골라주십시오.

- ① 위에서부터 아래로 단계적으로 실시
- ② 중간계급에서부터 실시하여 위, 아래로 단계적으로 확대 적용
- ③ 아래계급에서부터 실시하여 위로 단계적으로 실시
- ④ 모든계급에 전면적으로 도입
- ⑤ 다른 용도로 실시한 후에, 점차로 승진심사에 도입

20. 다면평가제 실시 이후 결과의 공개에 대한 의견은 어떠하십니까?

- ① 공개해야 한다. 공개하지 않아야 한다. 모르겠다.

21. 다면평가가 도입되고 본인이 평가위원으로 선정되는 경우, 감정, 지연, 학연을 떠나서 정확한 평가를 내릴 수 있는가?

- ① 그렇다 보통이다 그러지 못할 것이다.

통계처리를 위해서 몇 가지 여쭙어 보겠습니다.

22. 본인의 연령은 몇 세입니까? 만 ()세

23. 본인의 성별은?

- ① 여자 남자

24. 본인의 계급별 근무기간을 적어 주십시오.

직 급	본인의 근무기간	본인이 생각하시는 여타 경찰공무원의 평균 근무기간
경무관	()년 ()개월	()년 ()개월
총경	()년 ()개월	()년 ()개월
경정	()년 ()개월	()년 ()개월
경감	()년 ()개월	()년 ()개월
경위	()년 ()개월	()년 ()개월
경사	()년 ()개월	()년 ()개월
경장	()년 ()개월	()년 ()개월
순경	()년 ()개월	()년 ()개월

25. 기타 다면평가제도 도입에 관한 고견이 있으시면 기술하여 주십시오.

바쁘신 와중에도 조사에 응해주셔서 대단히 감사합니다.

참 고 문 헌

- 김순양. 2000. 지방공무원의 능력개발을 위한 신평가체계의 도입방안: 다면평가제도를 중심으로
- 김판석, 오성호, 이선우. 2000. “다면평가제 사례연구: 신화와 실상”.
- 김판석, 오성호, 이선우. 2000. “업적평가체계로서의 다면평가제도 도입과 추진방법에 관한 사례연구.” 한국행정학보 제34권 제4호
- 박원우. 2000. “관리자 능력에 대한 본인, 상사, 부하평가의 특성과 그들간의 관계: 다면평가의 효과적 실시를 위한 기초적 실증연구.” 인사·조직연구. 제8권 1호
- 유영현. 2001. “경찰공무원의 합리적인 승진제도에 관한 연구.” 인적자원관리연구 제3집. 한국인적자원관리학회
- 임창희 옮김. 1999. 『360도 다면평가: 연봉측정과 성과향상을 위한 새로운 평가방법』. 서울: 21세기북스
- 장재윤. 1999. “연구개발관리자에 대한 다면평가의 일치도 및 수행과의 관계.” 한국심리학회지: 산업 및 조직
- 중앙인사위원회. 2000. 다면평가시스템 운영지침. 중앙인사위원회 내부자료
- 최경철. 2002. 기업의 다면평가제도 적용방안. <http://www.anjin.co.kr/periodicals/an053.asp>.(2002-3호)
- 최종술. 2000. “경찰공무원 승진제도에 관한 연구.” 한국공안행정학회보 제10호
- 최종술. 2000. “경찰공무원 근무성적평정의 문제점과 개선방안에 관한 연구.” 한국경찰학회보
- 행정자치부. 2000. 다면평가운영사례집. 행정자치부 내부자료
- 행정자치부. 1998. 『공무원통계』

연구보고서 2003-15

경찰심사승진에 다면평가제 도입 운용 및 효과성 분석 연구

2003년 12월 발행

2003년 12월 인쇄

발행인 : 김 홍 권

발행처 : 치 안 연 구 소

경기도 용인시 구성읍 언남리 88번지

인쇄처 : 대 한 문 화 사

(TEL : (02)2268-0458)

이 책의 무단 복제를 금합니다.

이 책자에 게재된 내용은 연구자 개인의 의견이며

치안연구소 공식 견해가 아님을 밝혀둡니다.

