

지역사회 경찰활동 시대에 요구되는 경찰관의 자질: 신입 경찰공무원 모집과정에서의 활용방안

Fundamental Qualities Every Police Officer Should Have for the Community-Oriented Policing: How to apply key traits, characteristics, and skill sets in the recruitment process

박한호* · 이명우** · 조용식***

차 례

- | | |
|-----------------|-----------|
| I. 서론 | IV. 연구 결과 |
| II. 이론적 배경 | V. 논의 |
| III. 연구 방법 및 분석 | |

• 국문요약 •

이 연구의 목적은 지역사회 경찰활동 시대에 요구되는 경찰관의 자질을 파악하는 것이다. 이를 위해 학계 전문가와 현직 인사담당자를 대상으로 설문조사를 실시하였으며, AHP 분석기법을 사용하여 자질의 우선순위를 측정하였다. 더불어 서울 지방경찰청에 재직 중인 인사 및 홍보담당자를 대상으로 심층 면접조사를 실시하여 분석결과를 추

가적으로 검증하였다. 성공적인 지역사회 경찰활동을 위해서는 과거 강조되었던 신체능력이나 운전능력 보다는 청렴성, 의사소통 및 대인관계 능력 등이 상대적으로 더 중요한 것으로 나타났다. 따라서 이러한 정보를 신입 경찰공무원 모집과정에 적극적으로 반영할 필요성이 제기된다.

◆ 주제어 : 경찰관 자질, 경찰공무원 모집, 지역사회 경찰활동, 계층적 분석과정, 전문가 조사

* 극동대학교 경찰행정학과 조교수(주저자)

** 미국 노스다코타 주립대학교 형사사법학과 박사수료(교신저자)

*** 서울지방경찰청 경무부장(공동저자)

I. 서론

경찰은 치안에 대한 시민의 다양한 요구에 적극적이고 능동적으로 대응해야 한다. 과거 경찰의 주요 업무는 ‘범죄의 수사 및 통제’로 한정되었지만, 오늘날은 그 범위가 사회봉사 등의 업무까지 확장되었다. 시민과의 상호협력을 통해 공동의 치안서비스를 생산하는 “지역사회 경찰활동(Community Policing)”의 철학이 강조되면서, 현대경찰활동의 주요전략으로 활용되고 있다. 경찰은 국가를 대표하는 일선관료조직으로 시민과의 직접적인 접촉을 통해 치안서비스를 제공한다. 업무를 수행함에 있어 공권력을 행사할 수 있는 특별 권한을 가지지만 이는 상당히 재량적이다. 일선 경찰관의 공권력 남용과 부정적인 행태 등은 경찰에 대한 이미지와 성과에 큰 영향을 미친다. 따라서 경찰이 설정한 목표를 효율적으로 달성하기 위해서는 일선 경찰관에게 부여된 권력을 최대한 자제하고 시민들과 협력적 관계를 구축할 수 있는 자질과 능력을 갖춘 우수한 인적자원을 확보하여야 한다.

신임 경찰공무원의 채용과정¹⁾은 크게 모집, 선발, 교육훈련으로 나눌 수 있다. 모집은 “일정한 자격을 갖춘 지망자가 경찰공무원에 채용되기 위한 경쟁에 유치되는 과정”을 의미하며, 이는 신규채용의 첫 단계로 성공적인 인사행정의 초석이 된다. 모집과정에서 경찰조직과 지역사회의 가치와 비전을 잘 이해하고 있는 인재를 많이 유인하여야 한다. 이를 위해서 경찰은 모집 단계부터 경찰공무원으로서 요구되는 다양한 능력과 자질에 대한 정보를 지망자에게 제공하여야 한다. 이는 경찰조직의 성공뿐만

1) 채용의 다양한 의미가 있으나 본 연구에서는 조직 외부로부터 신규채용을 의미한다.

아니라 경찰관 개인의 직무 만족 및 삶에 질에도 긍정적인 영향을 미친다. 많은 학계 전문가들과 실무자들이 모집의 역할과 중요성을 인식하고 있지만 실제 인사행정에서의 노력과 관련된 연구는 턱없이 부족한 실정이다.

따라서 본 연구는 지역사회 경찰활동 시대에 경찰(관)에게 요구되는 자질에는 무엇이 있는지 살펴보고, 이를 모집과정에서 활용할 수 있는 방안을 모색해 보고자 한다. 이를 위하여 지역사회 경찰활동의 철학과 전략을 도입하고 이를 모집과정에 적극 반영하고 있는 미국 경찰의 실제 사례와 관련 연구들을 검토하였다. 학계 전문가 및 경찰 인사담당자를 대상으로 설문조사를 실시하였으며, 수집된 자료를 ‘계층 분석 과정(AHP, Analytic Hierarchy Process)’ 기법을 통해 분석하였다. 분석 결과를 통해 우리 경찰(관)에게 필요한 능력 및 자질과 그 우선순위를 파악하였다. 또한 서울지방경찰청에 재직 중인 인사 및 홍보담당자와 심층 면접조사를 통해 통계 분석결과를 추가적으로 검증하였다.

II. 이론적 배경

1. 지역사회 경찰활동 시대에 요구되는 경찰관의 자질

21세기 경찰활동의 철학과 전략은 지역사회 경찰활동에 기초하고 있다. 미국 연방 사법부 산하 지역사회 경찰청(the US Department of Justice's Office of Community Oriented Policing Services)은 지역사회 경찰활동을 “범죄에 대한 두려움과 사회의 무질서 등 지역사회 내의 문제를 경찰과 시민이 상호 협력하여 해결하는 경찰활동”으로 정의하고

있다. 지역사회 경찰활동에서는 경찰과 지역사회의 동반자적 역할을 강조한다. 즉 경찰도 지역사회의 일원이라는 점을 인식하고, 범죄 뿐만 아니라 지역사회의 다양한 문제를 적극적으로 해결해야 한다. 특히 범죄가 발생한 이후가 아닌 범죄 발생 이전의 예방에 주목을 한다. 지역사회의 지원과 협조를 통해 다양한 치안서비스를 제공하는 지역사회 경찰활동은 전통적 경찰활동에 비해 넓은 의미의 경찰활동이다.²⁾ 지역사회 경찰활동이 경찰활동에 대한 전반적인 인식을 전환시키는 새로운 패러다임(paradigm)을 제시하였지만, 전통적 경찰과 완전히 구별되는 것은 아니다. 미국의 지역사회 경찰청에 따르면, “지역사회 경찰활동은 …… 전통적인 경찰활동을 포함하며 …… 이를 지역사회 경찰활동이라는 새로운 전략과 균형(COPS, 2007)”을 맞추어야 한다고 기술하고 있다. 따라서 21세기 지역사회 경찰활동 시대에 경찰(관)에게 요구되는 자질과 능력이 전통적 경찰활동 시대에 비해 확대되었으며, 그 우선순위도 변경되어왔다.

조직 구성원의 자질과 능력은 조직의 철학과 전략이 일치하여야 한다. 오바마 대통령의 21세기 경찰활동을 위한 대책 위원회(the President’s Task Force on 21st Century Policing)는 2015년 최종 보고서에서 “경찰은 지역사회 주민들과 우호적 관계를 형성하여 효과적인 경찰활동을 수행할 수 있는 성격적 특성과 사회적 기술을 보유한 경찰관을 확보하기 위하여 노력할 것”을 권고하였다. 이를 세부적으로 살펴보면, 위원회가 제시한 성격적 특성에는 청렴성(Integrity), 동정심(Empathy), 자기통제력(Self-Control), 서비스 지향성(Service Orientation), 공동체 지향성(Team Orientation) 등이 있으며, 사회적 기술로는 의사소통기술

2) 김구, “지역경찰활동에 있어서 경찰신뢰의 영향에 관한 실증적 분석: 경찰활동의 성과 측면을 중심으로”, 한국정책과학학회보, 제9권 제3호, 한국정책과학학회, 2005, 49-72쪽.

(Communication Skills), 인간관계기술(Human Relations Skills)과 문제해결기술(Problem-Solving Skills) 등을 기술하고 있다. 미국의 많은 경찰관서들은 대책 위원회가 권고하고 있는 요인들을 지역 경찰서의 특성과 지역사회의 요구에 맞게 수정·보완하여 실제 채용과정에 반영하고 있다. 예를 들면, 미국 캘리포니아 주 샌디에고 시 경찰은 모집단계에서 채용 공고문 및 홍보물(홈페이지 등)에 지역경찰관으로서 요구되는 자질 및 능력과 관련된 정보를 다음과 같이 제공하고 있다.

〈표 1〉 샌디에고 시의 지역경찰관으로서 요구되는 자질 및 능력

청렴성	압박감을 느끼는 상황에서의 판단력	외모
시민에 대한 관심	문제를 해결하고자 하는 의지	신뢰
대인 민감성	증인으로서의 신뢰성	신체 능력
의사 소통 능력	관찰 능력	자기 개발 욕구
문제 해결 능력	학습 능력	운전 능력

자료: <https://www.sandiego.gov/police/recruiting>

샌디에고 시 경찰에서 요구하는 경찰관의 자질과 능력은 지역사회 경찰활동과 전통적 경찰활동을 위해 필요한 성격적 특성과 사회적 기술을 두루 포함하고 있다. 그러나 그 우선순위에 있어 청렴성, 대인관계 기술 등과 같은 지역사회 경찰활동 요인들이 운전 및 신체 능력 등과 같은 전통적 경찰활동을 위한 요인들보다 더욱 강조되고 있다. 미국 전역 대도시의 경찰관서에서 요구하는 경찰관의 자질과 능력 그리고 우선순위도 샌디에고 경찰과 유사하다.³⁾

이러한 점에서 지역사회 경찰활동의 철학과 전략을 도입하여 시행하고

3) 미국 워싱턴 주 어버시 경찰은 샌디에고 시 경찰을 벤치마킹하여, 동일한 항목의 자질과 능력을 모집과정에 활용하고 있다. 이는 어번 시 홈페이지를 통해 확인할 수 있다.
(http://www.aubrnwa.gov/services/police/police_employment.htm)

있는 미국 경찰의 사례를 면밀히 검토하여 벤치마킹하는 것은 시행착오를 줄이고 경쟁력을 제고 하는 데 도움을 준다. 그러나 대한민국 경찰을 둘러싸고 있는 조직 내·외부의 특성과 환경은 미국 경찰과 많은 차이가 있으며, 이를 고려한 국내 문헌과 실제 사례 등을 검토할 필요가 있다.

임창호(2009)는 전통적 경찰활동시대에 강조되었던 신체적 능력 보다 비판적 사고능력, 문제해결능력, 의사소통능력 등을 지역사회 경찰활동시대에 필요한 자질로 제시하였다.⁴⁾ 또한 한상암(2011)은 선행연구를 토대로 경찰관이 갖추어야할 24가지 자질을 선정하였으며, 상대적 우선순위는 다음과 같다: ① 청렴성의 유지, ② 뇌물 등 사리사욕을 추구하지 않음, ③ 주민의 도움요청에 적극적인 대응, ④ 시민들에게 대해 봉사정신 발휘, ⑤ 적법절차의 준수, ⑥ 부자와 가난한 자, 힘 있는 자, 힘없는 자 등 모든 시민에 대한 공정한 법집행, ⑦ 피해자·가해자에 대한 공정한 업무처리, ⑧ 시민에 대해 친근하게 대우, ⑨ 전문지식의 향상, ⑩ 시민의 인권 보호를 위한 노력, ⑪ 능숙한 사건해결 능력, ⑫ 원만하고 편안한 대인관계 기술, ⑬ 경찰조직에 대한 충성심과 헌신, ⑭ 정치적 중립성 유지, ⑮ 부드러운 이미지의 유지, ⑯ 국가에 대한 충성심, ⑰ 민원업무의 신속한 처리, ⑱ 사회 현상에 대한 폭넓은 지식, ⑲ 다양한 상식 및 교양지식의 활용, ⑳ 과감하고 용감한 업무활동 추진, ㉑ 투철한 역사인식 및 국가관, ㉒ 민원정보 요청에 대한 공개, ㉓ 여·야당 모두에 대한 불편부당한 대우, ㉔ 상관에 대한 절대적 복종심 등이다.⁵⁾

4) 임창호, “지역사회 경찰활동시대에 요구되는 경찰관의 자질에 대한 연구”, 한국공안행정학회보, 제18권, 한국공안행정학회, 2009, 403-440쪽.

5) 한상암, “경찰공무원의 자질에 관한 인식연구”, 한국경찰학회보, 제27권, 한국경찰학회, 2011, 205-231쪽.

2. 경찰관 모집단계상 핵심자질 정보제공의 필요성

미국 연방 사법부 산하 지역사회 경찰활동청과 경찰 관리자 연구포럼(the COPS Office and the Police Executive Research Forum)은 2016년 프로젝트 팀을 구성하여 21세기 경찰을 포함한 법 집행관의 채용을 주제로 연구를 실시하였는데, 최종 보고서에 소개된 대표적인 표어 중 하나는 “**Hire the Positive**(원문 강조)”였다. 이 표어가 내포하고 있는 의미는 조직과 사회의 가치와 비전을 잘 이해하고 충분히 이와 관련된 자질을 가진 지원자를 유인하여 선발해야한다는 것이다. 이 연구포럼에 참석한 한 경찰 관리자⁶⁾는 “이제껏 교육과 훈련을 통해 조직의 목적에 부합하는 인재를 양성할 수 있다는 가정 아래 일정 수준이상의 지식과 신체적 능력을 가지고 있는 지원자를 선발해왔지만, 이는 한계가 있다”는 점을 지적하며 그 해결방안으로 적극적인 모집활동을 제안하였다. 일선경찰관이 직무수행에 필요한 지식과 기술은 조직차원에서 제공하는 교육과 훈련을 통해 습득 할 수 있으나, 국민의 봉사자로서 갖추어야 할 바람직한 가치관과 태도는 경찰관 개인이 가지는 특성(human quality)에 많은 영향을 받는다는 것이다.

경찰의 실제 채용과정은 인재를 확보하려는 적극적인 노력보다는 최소한의 자격을 갖추지 못하거나 경쟁에서 뒤쳐진 지원자들을 배제하는데 중점을 두고 있다.⁷⁾ 특히, 모집단계에서 공고문 및 홍보물 등을 통해 경찰

6) Karianne Thomas, Deputy Chief, Kalamazoo (Michigan) Department of Public Safety

7) 선발단계에서 실시하는 필기시험, 체력측정, 면접, 인적성 검사 등은 21세기 경찰활동에 요구되는 경찰관의 자질과 능력을 제대로 평가하지 못하며, 그 방법에 대해서도 많은 문제점들이 제기되어 왔다 (Oliver, P., *Hiring for the 21st Century Law Enforcement Officer: Challenges, Opportunities, and Strategies for Success*, COPS,

지망자가 확인할 수 있는 정보는 단편적이고 제한적이다. 모집단계에서 경찰관으로서 요구되는 자질과 능력에 대한 정보의 부족은 잠재적 지원자들의 불확실성을 증가시키고 혼란을 준다. 이는 유능한 인재들을 경찰에 유인하지 못하고, 군·검찰·소방·교정 등 경찰과 유사한 특성을 가진 유관기관에 인재들을 유출시키는 요인이 된다. 특히, 2014년 경찰공무원 시험과목이 개편되면서 ‘국어, 사회, 수학, 과학’ 등의 고교과목이 선택과목으로 추가되었다. 이로 인하여 신입경찰공무원 교육과정 중 시험과목이 동일한 다른 공무원 시험에 응시하여 중도 이탈하는 사례도 증가하고 있다.⁸⁾ 또한 치열한 경쟁을 뚫고 입직 한 신입 경찰관들의 사기와 직무 만족 등에도 부정적인 영향을 준다. White와 그의 동료들(2010)은 신입 경찰관의 입직 동기와 직무 만족의 관계를 검증하였는데, 그들이 경찰에 지원할 당시 가지고 있던 기대가 실제 업무 수행과정에서 실현되지 않았을 때 사기가 저하되고 불만족 한다는 사실을 실증적으로 증명하였다.⁹⁾ 또한, Niederhoffer(1967)는 경찰에 입직하기 전 가지고 있던 이상과 현실에서 수행하게 되는 직무 사이에 차이가 발생할 때 냉소주의(冷笑主義, cynicism)가 생긴다고 주장하였다.¹⁰⁾ 일선 경찰관의 시니시즘은 시민에 대한 과도한 법 집행으로 이어질 수 있다.¹¹⁾ 이는 궁극적으로 경찰에 대

2016).

8) 박한호, “경찰공무원 특별채용제도 개선방안에 관한 연구”, 한국콘텐츠학회논문지, 제13권 제6호, 한국콘텐츠학회, 2013, 187-193쪽.

9) White, M. D., Cooper, J. A., Saunders, J., & Raganella, A. J., “Motivations for becoming a police officer: Re-assessing officer attitudes and job satisfaction after six years on the street”. *Journal of Criminal Justice*, Vol. 38 No. 4, 2010, pp. 520-530.

10) Niederhoffer, A. *Behind the shield: The police in urban society*, Garden City, NY: Doubleday, 1967.

11) Klinger, D. A. “Negotiating order in patrol work: An ecological theory of police

한 시민의 인식과 태도에 악영향을 미쳐 지역사회 경찰활동의 실패로 귀결될 수 있다.

이와 관련해 민간부에서는 모집과 조직의 성과를 실증적으로 분석한 연구가 일부 있으나,¹²⁾ 공공 부문, 특히 경찰에서는 모집과 조직의 성과를 실증적으로 분석한 연구가 전무한 실정이다. 그러나 간접적으로 지역사회 경찰활동의 시행과 그 효과성을 분석한 연구를 토대로 모집과 성과의 관계를 간접적으로 유추해 볼 수 있다. 미국 연방 정부는 지역사회 경찰활동을 미국 전역에서 전방위적으로 실시하기 위하여, 지역사회 경찰청을 신설하고 지역 경찰관 채용을 위한 막대한 예산을 지원하였다. 예산을 지원받아 지역 경찰관을 채용하게 된 경찰관서는 지역사회 경찰활동 시대에 요구되는 자질과 능력을 모집과정에 적극 반영하였다. 지역사회 경찰활동의 효과성을 실증적으로 검증한 몇몇 연구에 따르면, 지역사회 경찰활동은 미국의 범죄율을 감소시켰으며¹³⁾, 경찰에 대한 주민의 신뢰성을 회복하는데 기여하였다.¹⁴⁾ 전자의 효과에 대해서는 지역사회 경찰활동 시

response to deviance”, *Criminology*, Vol.35 No.2, 1997, pp. 277-306.

12) Becker, B. E., Huselid, M. A. “High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications”, *In Research in personnel and human resource management*, 1998.; Collins, C. J., & Han, J. “Exploring applicant pool quantity and quality: The effects of early recruitment practice strategies, corporate advertising, and firm reputation”, *Personnel Psychology*, Vol.57 No.3, 2004, pp. 685-717.

13) Zhao, J., Scheider, M. C., & Thurman, Q., “Funding community policing to reduce crime: have COPS grants made a difference?”, *Criminology & Public Policy*, Vol.2 No.1, 2002, pp 7-32.; Zhao, J., & Thurman, Q., *Funding Community Policing to Reduce Crime: Have COPS Grants Made a Difference From 1994 to 2000*. July 2004. Report submitted to COPS. U.S. Department of Justice. Retrieved online, 2004.

14) Cardarelli, A. P., McDevitt, J., & Baum, K., “The rhetoric and reality of community policing in small and medium-sized cities and towns”, *Policing: An International*

행 이전부터 범죄율이 감소하기 시작한 사실 등을 근거로 많은 이견들이 있었으나, 후자에 대해서는 대체로 긍정적인 평가가 있어 왔다. 효과적인 모집이 조직의 성공과 생존에 가장 중요한 인적자원의 기능이라는 점을 고려할 때, 조직의 새로운 철학과 전략을 이해하고 있는 구성원의 존재와 그들의 노력이 조직의 목표를 달성하는데 일정 부분 기여한다는 것은 합리적인 예측이다.¹⁵⁾

Ⅲ. 연구 방법 및 분석

1. 분석방법

이 연구의 목적은 지역사회 경찰활동시대에 요구되는 경찰관의 능력 및 자질을 탐색하고 그 우선순위를 상대적으로 파악하는 것이다. 연구목적의 달성을 위해 학계전문가와 현직인사책임자 등 실무종사자를 대상으로 AHP(Analytic Hierarchy Process)분석을 실시하였다.

일반적 의사결정의 경우 과학적인 방법론에 따라 수리적으로 정량화된 지표를 비교함으로써 이루어지는데 이는 객관적이고 정량화된 지표를 이용하기 때문에 의사결정에 합리적인 설득력을 가질 수 있다. 그러나 지역사회 경찰활동시대에 필요한 자질속성이 척도가 상이할 뿐 아니라 수리적으로 정량화가 불가능하기 때문에 비교하거나 판단하는데 어려움이 존재한다. 이는 자질의 속성이 비율적 수치로 계산될 수 없다는 것을 뜻하며,

Journal of Police Strategies & Management, Vol.21 No.3, 1998, pp. 397-415.

15) Taylor, M. S., & Collins, C. J., *Organizational recruitment: Enhancing the intersection of research and practice*, 2000.

이 때문에 주관적 요소가 고려될 수 있는 연구기법으로 분석되어야 한다는 것을 뜻한다.¹⁶⁾

따라서 본 연구의 경우 수리적인 가치를 반영하는 쌍대비교법을 통해 전문가 및 실무자의 객관적·주관적 요소 뿐 만아니라 정량적 요소와 정성적 요소를 고려할 수 있도록 고안된 연구기법인 AHP분석기법을 사용하였다.¹⁷⁾

2. 분석들의 설정

계층분석과정을 활용하기 위해서는 문제요소를 최종목표의 단계적 구분, 평가기준과 대안을 구분하여 계층을 형성해야한다. 문제해결을 위한 단계가 구성되면 최종목표를 위해 각 평가기준의 중요도를 산출하고, 중요도가 산출된 평가기준으로 각각의 대안을 평가한다. 이때 계층적 분화

16) 본 연구가 지역사회 경찰활동에 필요한 자질의 우선순위결정이라는 점에서 자질의 우선순위에 따른 데이터 자체에 가중치를 부여하여 지역사회 경찰활동과 전통적 경찰활동전략 중 어느 것에 더 우선할지 선택하는 가중치 도출분석을 사용하지 않는다.(이상수, “경찰관 직무만족도 결정요인 및 평가모형의 개선방안 연구”, 한국경찰학회보, 제19권, 한국경찰학회, 2009, 169-200쪽; 이민형·박주상, “AHP 기법을 활용한 민간조사제도 도입을 위한 정책 우선순위 분석”, 한국경찰학회보, 제34권, 한국경찰학회, 2012, 107-132쪽.)

17) 박용성·박태근, AHP를 위한 의사결정론 = Fuzzy decision-making theory, 서울 : 자유아카데미, 2001.; Ishizaka, A. & Labib, A., “Review of the main developments in the analytic hierarchy process”, *Expert systems with applications*, Vol.38, No.11, 2011, pp. 14336-14345.; 이민형·박주상, 앞의 논문, 2012, 107-132쪽.; AHP분석은 다음과 같은 장점을 가진다. 우선, 현안문제를 해결함에 있어 몇 개의 계층으로 구성된 구조를 파악하여 상대적 우선순위를 정하는데 쌍대비교를 통해 선호하는 대안의 정보를 얻고 체계적으로 대안의 순서를 정할 수 있다. 두 번째로, 직관성이나 주관성이 반영될 수 있도록 모델이 구축되어 있고, 다수의 목적을 동시에 고려할 수 있다. 마지막으로 의사결정자가 간단하게 이용할 수 있다는 특징이 있어 의사결정분야에서 지속적으로 활용되어 왔다.

원리(principle of hierarchic composition)에 의해 최종목표에 적합한 최적대안을 선택함으로써 문제를 해결하는 것이다. 이때 전문가들의 개별 비교 평가 매트릭스를 취합하여, Saaty가 제시한 계산식에 의하여 가중치를 산정한다. 중요도(priority)는 두 개의 요소들만 상호 비교하는 이원비교를 통해 구성된 행렬(matrix)의 고유 벡터(eigen vector)와 고유 값(eigen value)을 통해서 그 중요도를 산출하게 된다.¹⁸⁾

그러나 본 연구는 지역사회 경찰활동 또는 전통적 경찰활동의 선택과 같은 대안의 선택이 아닌 “지역사회 경찰활동의 필요한 자질탐색과 중요순위의 선정”으로 중요도 우선성에 초점을 맞춘 연구이다. 따라서 최적의 목적어루기 위해 선행연구에 기초하여 하위 개별 매트릭스를 구성하였다. 또한 속성연구에 따른 중요도 선정에 초점을 맞춰 문헌연구를 토대로 척도를 구성(검증)하였으며, 이에 따라 AHP를 통한 중요도(우선성)를 도출하였다. 척도는 지역사회 경찰활동을 시행하고 있고, 구체적으로 갖추어야 할 자질을 홍보한 샌디에고 경찰관서의 모집내용과 오바마 대통령의 21세기 경찰활동을 위한 대책 위원회 2015보고서 내용을 포함하였다. 더불어 경찰관의 자질을 연구한 한상암, 임창호의 연구를 중심으로 공통된 변수를 추출하였다. 이를 구체적으로 살펴보면, 아래 표와 같다.

18) 이상수, “경찰관 직무만족도 결정요인 및 평가모형의 개선방안 연구”, 한국경찰학회보, 제19권, 한국경찰학회, 2009, 169-200쪽.

〈표 2〉 선행연구 및 경찰기관에서 제시한 경찰관 자질 리스트

구분	자질과 능력	비고
임창호 (2009)	신체적 능력, 비판적 사고능력, 문제해결능력, 의사소통능력	신체적 능력 외 3개의 지역사회 경찰활동 능력 확장. -우선순위 없음.
한상암 (2011)	① 청렴성의 유지, ② 뇌물 등 사리사욕을 추구하지 않음, ③ 주민의 도움요청에 적극적인 대응, ④ 시민들에게 대해 봉사정신 발휘, ⑤ 적법절차의 준수, ⑥ 부자와 가난한 자, 힘 있는 자, 힘없는 자 등 모든 시민에 대한 공정한 법집행, ⑦ 피해자·가해자에 대한 공정한 업무처리, ⑧ 시민에 대해 친근하게 대우, ⑨ 전문지식의 향상, ⑩ 시민의 인권보호를 위한 노력, ⑪ 능숙한 사건해결 능력, ⑫ 원만하고 편안한 대인관계 기술, ⑬ 경찰조직에 대한 충성심과 헌신, ⑭ 정치적 중립성 유지, ⑮ 부드러운 이미지의 유지, ⑯ 국가에 대한 충성심, ⑰ 민원업무의 신속한 처리, ⑱ 사회 현상에 대한 폭넓은 지식, ⑲ 다양한 상식 및 교양지식의 활용, ⑳ 과감하고 용감한 업무활동 추진, ㉑ 투철한 역사인식 및 국가관, ㉒ 민원정보 요청에 대한 공개, ㉓ 여·야당 모두에 대한 불편부당한 대우, ㉔ 상관에 대한 절대적 복종심	-우선순위 존재.
오바마 대통령의 21세기 경찰활동 을 위한 대책 위원회 (2015)	청렴성, 자기통제력, 서비스 지향성, 공동체 지향성, 동정심, 인간관계 기술, 의사소통 기술, 문제해결 기술	우선순위가 존재 하지 않으나 지역 사회 경찰활동에 필요한 요소의 중 요성을 강조함.
샌디에고 경찰 (2018)	경찰관 직무 청렴성, 시민들에 대한 관심, 대인관계 민감도, 의사소통 능력, 문제해결능력, 압박에 대한 판단, 문제에 직면하려는 의지, 증인으로서의 신뢰성, 관찰능력, 학습능력, 외모, 신뢰, 육체적 능력, 자기 개발에 대한 욕구, 자동차 운전능력	우선순위가 존재 하지 않으나 지역 사회 경찰활동에 필요한 자질에 비 중을 높게 평가함.

선행연구에 따라 중복과 의미상 포함여부를 선행연구에 기초해 청렴함, 대인관계 능력, 의사소통 능력, 문제 해결 능력, 관찰 능력, 학습 능력, 신뢰, 육체적 능력, 자기 개선에 대한 욕구, 자동차 운전 능력, 충성심, 비판

적 사고 등 총 12가지 요인으로 추출하였다. 추출한 요인의 설문응답 토대로 쌍대비교 행렬에 따라 두 행렬을 곱하고 행간을 더한 행렬을 구한다음 전체 합에서 각 행의 비율을 산정하여 상호중요도를 수학적으로 도출하는 것을 목적으로 하였다.

이때, 21명의 전문가 집단이 논리적 일관성 유지(logical consistency)의 원칙을 따르는지 검증하기 위해 일치성 분석 또한 실시하였다.¹⁹⁾

3. 자료 수집 및 분석 수단

본 연구는 2017년 08월 02일부터 동년 동월 24일 까지 2주간에 걸쳐 E-mail 및 직접설문 등의 방법으로 이루어졌다. 설문 문항은 샌디에고 경찰관서의 자질리스트와 선행연구를 기반으로 도출하였다. 지역사회 경찰활동상의 자질항목의 우선순위를 측정하기 위해 학계와 실무자들을 대상으로 설문조사를 하였다. 설문 대상자는 크게 3개의 집단으로 교수(경찰학전공자로 교육경력 10년 또는 부교수 이상), 현직 인사관리자(인사관리장급 경력이 있는 경찰공무원), 일선경찰공무원(조사당시 일선 현장 요원)을 대상으로 설문이 이루어졌다.

본 연구의 분석을 위해 EXCEL Ver. 2013이 활용되었다. 더불어 응답의 일관성을 위해 일관성 비율(Consistency Ratio)이 0.1 이하의 설문은 제외하였다.²⁰⁾

19) 일치성분석여부는 최대고유치(principal Eigenvalue) λ_{\max} 를 구하고 다음으로 λ_{\max} 를 이용하여 일치성지수(Consistency Index: CI)를 구해 일치성비율(Consistency Ratio: CR)을 가지고 판단하였다.

20) AHP는 평가자의 응답에 의해 의사결정을 하기 때문에 평가자들의 응답이 일관되어야 한다. 만약 일관성이 없다면 비정상적인 결과가 나오기 때문에 결과를 사전에 방지하기 위해서 일관성 비율(Consistency Ratio)을 기준으로 일관성을 측정하는 데,

IV. 연구 결과

1. 지역사회 경찰활동의 필요한 자질 중요순위 측정 결과

경찰인사담당자, 경찰학자, 경찰실무자 등 전문가를 대상으로 AHP분석을 실시하였으며, 나열된 요소를 두 개씩 짝을 지어 쌍대비교(이원비교)를 하게 함으로써 평가대상 요소들 간의 상대적 중요도를 도출하는 쌍대비교 분석방법을 시도하였다. 쌍대비교분석방법은 분석기준의 가중치를 부여하기 위해 쌍대비교행렬의 각 열의 합을 구하고, 각 열을 그 합으로 나누어 표준쌍대행렬을 구하고 이 행렬에서 각 행별로 평균값을 구해 산출하는 방법이다. 따라서 체계적으로 순위화를 시키고, 그 가중치(weight)를 비율 척도(ratio scale)로 도출하였다.

가중치 분석 결과는 아래 표와 같이 나타났다.

일관성 비율이 0.1 이하가 나와야 판단에 일관성이 있는 것으로 본다($CI = \frac{\lambda_{max} - n}{\lambda_{max} + n - 1}$, $\lambda_{max} \geq n$ (단, $n =$ 행렬의 차원) / $CR = (CI \cdot RI) \cdot 100\%$). 본 연구에서는 총 CI 값이 0.1 이상이 경우가 6명의 경우 수요할 만한 수치($CI < 0.1$)가 아님에 따라 15명의 것만 분석에 사용했다.(Saaty, T. L., Analytic hierarchy process, John Wiley & Sons, Ltd. 1980. ; 이승룡, “AHP를 활용한 디지털포렌식 전문가 역량의 우선순위에 대한 연구- 지식, 기술, 태도를 중심으로 -”, 석사학위논문 연세대학교 정보대학원, 2016, 23쪽.; 이민형·박주상, “AHP 기법을 활용한 민간조사제도 도입을 위한 정책 우선순위 분석”, 한국경찰학회보, 제34권, 한국경찰학회, 2012, 107-132쪽.)

〈표 3〉 가중치 분석 결과

요 소	Weight	중요도 순위	Consistency Index
청렴함	0.149	1	0.0650
신뢰	0.113	2	
의사소통 능력	0.094	3	
문제해결 능력	0.090	4	
대인관계 능력	0.084	5	
충성심	0.080	6	
비판적 사고	0.076	7	
자기 개선에 대한 욕구	0.071	8	
학습 능력	0.069	9	
관찰 능력	0.067	10	
육체적 능력	0.058	11	
자동차 운전 능력	0.049	12	

분석결과를 살펴보면, ① 청렴함(0.149), ② 신뢰(0.113), ③ 의사소통 능력(0.094), ④ 문제 해결 능력(0.090), ⑤ 대인관계 능력(0.084), ⑥ 충성심(0.080), ⑦ 비판적 사고(0.076), ⑧ 자기 개선에 대한 욕구(0.071), ⑨ 학습 능력(0.069), ⑩ 관찰 능력(0.067), ⑪ 육체적 능력(0.058), ⑫ 자동차 운전 능력(0.049) 순으로 분석되었다.

2. 분석결과를 통한 면접조사 결과

본 연구결과를 토대로 현직인사담당자의 심층면접 조사를 시행하였다. 이러한 심층면담방법의 이유는 설문과 통계로 알아낼 수 없는 실무적인 내용과 인식 그리고 우선순위에 대한 실제적 의미의 해석을 통해 실질적인 정책적 제언이 될 수 있도록 대안을 제시하기 위해서다. 본 심층면접 조사는 2018년 02월 12일 서울지방경찰청 소속 인사전문가로 인력계획과 면접을 총괄하는 경무부, 구체적 인력계획과 교육·평가·관리하는 인사과, 시험출제·검토를 관리하는 고시계 등의 담당자를 직접 면담하여 질의 응

답하는 방식으로 수행되었다.

연구결과를 토대로 사전 면담 질문은 2개의 구분에 따른 4개의 구체적 내용으로 세분화하여 이루어졌다. 상세한 질문에 대한 전문가 응답은 해당분야 전문가가 우선 답변하는 형식이나 자유로운 의견개진과 토의가 될 수 있도록 반복적 질의응답형식으로 이루어졌다. 구체적 구분은 표와 같다.

〈표 4〉 심층면담 구성

구분	내용	해당번호
인사정책인식 및 향후 반영계획	인사정책상 경찰필수자질과 필요자질반영인식	Q1, A1, Q2, Q3
	인사정책과 절차상 경찰필요자질 반영계획	A1, A2, A3, A4
분석결과인식 및 향후 반영의지	분석결과에 대한 순위별 인식	Q4, A5, Q8, A9
	분석결과에 따른 우선순위 반영 의지	Q7, A8, A10

다음은 해당 연구수행에 따른 심층면담에 대한 요약내용이다.

연구자: “경찰조직은 보다 경찰의 철학을 이해하고 지역사회 경찰활동의 가치 실현화 할 수 있는 자질을 갖춘 지원자를 모집하기 위해 지속적으로 노력하고 있는 것으로 판단된다. 직접적으로 필요한 자질을 홍보하고 이해시키기 위해 어떠한 노력을 하고 있는가?”(Q1)

인사담당자 A: “모집 시 경찰철학과 필요한 자질을 홍보할 필요성에 따라 모집공고문이나 홈페이지를 이용하는 소극적 채용에서 경찰직 홍보 프로그램 제작, 경찰관련 미디어 콘텐츠 제작 지원은 물론 인사혁신처 주관하에 본청에서 매년 1회 이상 채용박람회에 참여하는 등 적극적인 채용홍보활동을 시행 중이다.”(A1)

연구자: 대다수의 지원자들은 경제적·시간적 제약으로 인하여 채용홍보박람회 등에 참여하기보다 인터넷 등에서 정보를 수집하고 있다. 경찰청 홈페이지, 사이버 경찰청 인터넷 원서접수 사이트 등 경찰입직관련 홈페이지에 대한 내용을 분석한 결과 자격요건(필기시험, 체력시험, 면접시험 형식 등)에 대한 내용은 가시적(구체적, 계량적)이나 경찰업무에 대한 구체적 철학과 지역사회경찰관으로써의 필요자질에 대해서는 구체적이지 못하다. 이에 대하여 경찰은 어떻게 대응하고 있는가?(Q2)

인사전문가 B: 2016년 공고문부터 슬로건 형식으로 대표적인 자질을 적시하고 있고, 홍보에 대한 적극적 대처로 Q&A를 통해 지원자에 대한 개별적 대응은 물론 홍보와 자세한 정보를 제공하고 있다.(A2)

연구자: 현재 홍보에 따른 채용제도(필기시험의 시험과목, 채용절차, 면접질의응답 형식 등)가 경찰이 추구하는 조직철학과 지역사회 경찰활동에 필요한 자질을 반영하고 측정하는데 적합하다고 생각하는가?(Q3)

인사전문가 A·C: 경찰은 비상시를 대비해야하기 때문에 일반조직과는 다르게 전통적으로 체력은 필수불가결한 자질이다. 따라서 체력시험이 존재하며, 법을 집행함에 따라 전문 지식이 바탕이 되어야 함으로 필기시험에서 전문적 지식을 측정하고 있다. 단편적 전문지식만 가지고 경찰에 입직하는 것을 방지하기 위해서 필기시험의 비중을 낮추고 면접 비율을 높여 경찰조직의 철학과 지역사회 경찰활동에 필요한 자질을 갖춘 지원자를 선발하려 노력하고 있으며, 특히, 다면적 평가의 방법을 통해 부적격자를 선별하고 있다.(A3)

인사전문가 B: 이를 위해 면접과 적성검사(성격, 인재성, 경찰윤리성 등 2시간 40분간 410문제를 실시)를 통해 실증적 자질을 검증하고 외부전문가(경찰학전공 교수심사위원 등)를 면접위원으로 위촉하여 내재화된 철학 등을 면접에서 검증(A-E 등급)하고 있다. 특히, 면접의 경우

2단계로 구성하여 집단면접과 개별면접으로 집단면접을 통해 의사소통 능력을 측정하며, 개별면접을 통해 경찰철학과 개인적 자질을 평가한다.(A4)

연구자: 지역사회 경찰활동에 필요한 자질을 탐색한 결과 12개의 항목의 순위가 도표와 같이 분석되었다. 청렴함이 1순위인데 이에 대한 원인이 무엇이라 생각하는가?(Q4)

인사전문가: 경찰은 청렴이 강조되는 직업이다. 다른 직업도 청렴함이 강조되나 경찰은 국가의 일반통치권에 근거하여 시민에게 명령·강제하는 작용을 통해 질서를 유지하는 만큼 공정함과 신뢰가 전제되어야 하는데 이러한 것을 총칭하는 것이 바로 “청렴”이다.(A5)

연구자: 청렴함이란 단순히 깨끗함의 동의어로 부패하지 않은 경찰을 말하는 것이 아니라 공정한 법집행, 정의로운 행위자, 시민의 공복으로써의 자질을 갖춘 것을 청렴함이라는 즉, 모든 경찰행위에 있어 올바른 가치를 투영하는 의미로 우선하는 것인가?(Q5)

인사전문가: 리스트를 살펴보면 하위 항목들이 모두 청렴함을 전제로 하며, 큰 맥락에서 연구자의 의견에 동의한다.(A6)

연구자: 그 외 상위 링크된 자질요소들(의사소통 능력, 문제해결 능력, 대인관계 능력)은 지역사회 경찰활동에 직접 또는 간접적으로 관련된 요소로 볼 수 있다. 동의하는가?(Q6)

인사전문가 A·B·C: 동의한다.(A7)

연구자: 의사소통 능력, 문제해결 능력, 대인관계 능력과 같이 상위 링크된 자질을 채용과정과 채용정책과 과정에 충분히 반영하고 있다고 생각하는가? 더불어 상위 링크된 자질을 함양한 지원자를 선별하는데

어떠한 노력을 하고 있는가?(Q7)

인사전문가 A·B: 앞서 설명한 바와 같이 채용과정에서 적격한 지원자를 채용하기 위해 다양하고 단계적인 시스템을 구축했다고 생각하며, 상위에 나타난 의사소통능력의 경우 단체면접과 개인면접 등을 통해 충분히 측정하고 있다고 생각하며, 문제해결능력의 경우 면접 시 다양한 상황적 질문을 통해 창의적인 문제해결 능력을 측정하고 있다. 더불어 단체조직력이 중요한 경찰조직에서 대인관계 능력과 시민과의 협력과 신뢰 증진을 위한 대인관계 능력 또한 충분히 검증하고 있다고 판단된다.(A8)

연구자: 육체적 능력이나 자동차 운전능력의 경우 경찰입직 시 자격기준으로 지정될 정도로 중요한 자질요소중 하나이다. 하위에 링크된 육체적 능력, 자동차 운전능력 등에 대하여 왜 하위링크가 된 것으로 생각하는가?(Q8)

인사담당자: 지역사회 경찰활동에 필요한 자질순위에서 육체적 능력이나 자동차 운전능력은 기본적 자질능력으로 입직 시 갖춰야할 능력이며, 일정수준이상을 필요로 할뿐 최대 능력이 필요한 것이 아니며, 사실 이미 자격증으로 검증된 자질이다. 따라서 하위에 링크된 것으로 판단된다.(A9)

연구자: 현재 경찰이 지역사회 경찰활동을 지향하고 이에 맞춰 지역경찰중심의 활동 및 조직을 개편하려는 과도기적 시기이라 판단된다. 앞으로 지역사회 경찰활동에 필요한 자질을 갖춘 인재를 모집하기 위해 기획한 인사정책이 있는가?(Q8)

인사담당자: 경찰조직의 성패를 좌우할 것 중 하나가 인사행정이다. 인사행정의 모집은 매우 중요한 과정이다. 기존 부적격자를 판단하기 위

한 배제중심의 모집에서 지역사회 경찰활동에 필요한 자질을 갖춘 자를 유인하고 지원한 자중 자질을 면밀히 평가하여 경찰조직에 발전과 시민의 만족도를 높일 수 있도록 적극적인 인재유인 중심의 모집을 시행할 예정이다. 상위 링크된 자질을 보다 면밀히 파악할 수 있도록 정책상 반영하겠다. 연구결과나 과정에서 나타난 자질리스트 홍보는 차후 반영하겠고 차후 인사정책에 활용할 수 있게 연구결과물의 제공에 협조해주길 바란다.(A10)

V. 논의

인간 관계론이 대두되면서 개인과 조직 간의 상호작용에 대한 영향관계가 있는 것으로 밝혀 진지 오래다. 최근 연구들은 개인이 가지는 능력은 물론 성향까지 조직에 영향을 미치는 것으로 밝혀지고 있다. 선행연구에서 다양한 변수에 따라 결과들도 다양하지만 조직의 목적과 개인의 목표가 동일시 될 때 구성원의 행태적극성이 극대화 된다는 주장엔 이견이 없다. 따라서 개인적 경험, 지식, 기대된 보상과 보편적 조직 가치의 일치여부에 따라 개인의 적극적인 행태가 결정된다는 것은 합리적인 추론이다.

본 연구에서 검토한 한상암(2011)의 연구에서 경찰관련 전공분야 외 공학계열, 상경계열, 인문계열, 자연계열 등 다양한 전공자가 경찰조직에 지원하는 것으로 분석되었다. 전공분야의 다양성은 경찰인력의 다양성을 반영한다는 측면에서 장점이 있지만 경찰직에 대한 전문지식과 사회화가 부족한 지원자가 입직중심의 단편적 지식의 학습을 통해 적성과 무관한 직업군에 유입된다는 점은 조직과 직업에 대한 전념과 충성심의 확보 등 사기문제나 소극적 업무행태를 야기할 가능성 높다. 실제로 경찰공무원 입직시험의 표준화(국어, 수학, 사회, 과학 과목 선택 등)에 따라 입직 후 이

달율이 증가했으며, 조직의 경제적·시간적 비효율성 초래하고 있다. 이러한 현상은 경찰직에 대한 이해 없이 생계수단으로써 입직한 지원자를 배제하지 못한 결과이다. 따라서 경찰직에 대한 충분한 이해와 경찰활동에 필요한 자질을 충분히 홍보할 필요가 있으며, 지역사회 경찰활동에 필요한 자질이 직접적으로 경찰활동에 연계됨을 인식시킬 필요가 있다. 더불어 지역사회 경찰활동에 필요한 자질이 무엇인지 명확히 제시할 필요가 있으며, 그 상대적 중요성의 의미 또한 분석될 필요성이 제기되었다.

Trojanowicz와 Bucqueroux(1990)²¹⁾, 한상암(2011)에 연구에 따르면 개인적 가치와 보편적인 조직적 가치 그리고 개인적 경험과 지식은 지역사회 경찰활동에 필요한 자질요건에 대한 인식의 차이를 결정지을 수 있다는 것이다.²²⁾ 그렇기 때문에 본 연구 연구방법인 AHP 기법으로 합리적으로 서열화 될 수 없는 가치적 판단에 따른 순위를 제시하였으며, 그 결과를 토대로 심층면담의 내용을 종합하여 지역사회 경찰활동에 필요한 자질에 대하여 논의하였다.

기존 연구나 외국의 모집내용에서 나열한 순위 중 경찰직무의 청렴성이 필수항목이거나 높은 이유는 “청렴”이라는 단어가 가지고 있는 포괄성 때문인 것으로 판단된다. 그 의미가 직무에 필요한 다수의 하위요소를 두루 포함한 자질을 지칭하기 때문이다. 가장 우선순위에 링크된 청렴(淸廉)은 사전적 의미로 “성품과 행실이 맑고 깨끗하며 재물 따위를 탐하는 마음이 없음” 뜻한다. 한상암의 연구와 오마바 대통령위원회, 샌디에고 경찰에서도 공통적으로 자질항목에 포함하고 있는 요소이며, 우리나라 경찰조직에

21) Trojanowicz, R. C. & Bucqueroux, B., Community policing: How to get started, Routledge, 1998.

22) 한상암, “경찰공무원의 자질에 관한 인식연구”, 한국경찰학회보, 제27권, 한국경찰학회, 2011, 205-231쪽.

서도 “청렴한 경찰”을 슬로건으로 선정할 만큼 청렴이라는 단어를 강조해 왔다.²³⁾ 사전적 의미에서도 볼 수 있듯이 청렴은 부패하지 않음, 공정함, 압박에 대한 올바른 행실, 자기통제력, 적법절차의 적용, 정치적 중립성과 같은 내용을 모두 포함한 대표적인 인성적 자질이라 할 수 있다.

더불어 행정부 권한이 커지면서 국민의 생활환경 전반에 영향을 미치는 현대경찰의 환경 즉, 실무상 가치판단을 신속히 내려야 하는 상황에 직면할 수밖에 없는 현실을 반영한 결과로 국가를 대신하여 법을 집행한다는 측면에서 청렴함은 인성적 자질의 항목으로 판단됨에 따라 단순한 기술적 자질(학습능력, 육체적 능력, 자동차 운전능력)보다 절대적으로 갖춰야 할 자질요소로 인식된 결과로 판단된다.

청렴성 외 신뢰, 의사소통능력, 문제해결능력, 대인관계능력의 경우 지역사회 경찰활동 철학을 이행하기 위한 전략과 밀접하게 관련된 요소이다. 현대의 경찰활동이 단독적 경찰활동(전통적 경찰활동/범죄통제 지향적 경찰활동)만으로는 범죄통제에 한계가 존재한다. 따라서 시민들의 인정과 협조에 따라 경찰활동의 성패가 좌우된다는 점을 인식한 결과로 판단된다. 즉, 지역사회 경찰활동에서 시민들과 상호작용을 증가시켜 치안 공동체를 형성함을 목표로 두는데 의사소통능력, 문제해결능력, 대인관계능력은 시민과의 상호작용을 증가시켜 신뢰를 구축하고 지역사회의 문제를 해결하는 치안공동체를 형성하기 위한 필수적 자질로 판단한 결과로 보인다.

다음으로 충성심이 6위에 비판적 사고가 7위에 링크 되었는데 충성의 사전적인 의미가 “국가나 임금, 윗사람 등을 위해 몸과 마음을 다함”이라는 점에서 경찰조직은 일반통치권에 근거하여 일반시민에게 명령·강제하

23) 사이버 경찰청 홈페이지, <http://www.police.go.kr/portal/main/search.do>, 검색일자: 2018.01.18.

는 작용을 수행하며 공공의 안녕과 질서를 유지하기 위해 이를 침해하는 일련의 위해요소를 직접 다루는 기관이라는 점을 감안한다면 육체적, 정신적 위험을 감수해야 하는 상황에서 충성심에 따른 신속한 행동이 필수적으로 요구된다. 로버트 필(1829)이 현대경찰을 창시할 때 준군사적 조직과 계급제도를 도입하여 창설한 이유가 바로 여기에 있다. 반면, 맹목적인 충성은 국가 지향적, 조직 지향적 충성으로 변질될 수 있기 때문에 개별적 경찰관은 올바른 국가관과 충성심을 가져야하며, 현대경찰활동의 경우 개별 수권조항에 근거한 상황보다 가치판단에 의해 법률을 집행해야하는 내적 갈등상황에 노출됨에 따라 비판적 사고가 그 다음으로 갖춰야할 자질로 판단한 것으로 보인다. 이와 같은 견해는 임창호(2009)의 선행연구와 일치한다. 따라서, 국가이념과 질서의 침해행위에 적극적으로 대응하기 위해 투철한 충성심이 필요하지만 비판적 사고를 통해 잘못된 국가관과 조직관을 가진 상부의 명령에 대해서도 올바른 가치판단을 내릴 수 있는 자질을 갖춰한다는 것을 인식한 결과로 판단된다.

상대적으로 중하위에 링크된 자기 개선에 대한 욕구(0.071), 학습 능력(0.069), 관찰 능력(0.067)의 경우 단순히 자격적(생래적/선천적) 요소로 좌우되는 활동영역(범죄통제 활동)보다 자질적(후천적)요소가 중요함을 인식한 결과로 판단된다. 현대경찰의 영향력이 국민사회전반에 미치고 파급성을 가짐에 따라 외부환경에 대한 끊임없는 변화의 압력을 받는다. 다시 말해, 전통적 경찰활동은 폐쇄적 생태계(환경)에서 독립된 진압중심치안을 지향했었다면, 현대의 지역사회 경찰활동은 개방적 생태계(환경)에 지속적으로 적응하고 변화해야하기 때문이다. 따라서 새로운 변화에 대응하기 위해 변화에 대한 관찰능력, 자기성찰을 통한 정체성 확립, 새로운 지식에 대한 학습능력은 지역사회 경찰활동에서 상대적으로 중요한 자질이라 할 수 있다.

마지막으로, 하위권에 링크된 육체적 능력과 자동차운전 능력은 지역사회 경찰활동의 우선순위 자질에서 대체가능한 자질요소라는 인식을 반영한 결과로 판단된다. 특히, 육체적 능력의 경우 전통적 경찰활동(범죄통제 지향적 경찰활동)에서는 필수적인 자질이었다. 이는 전통적 범죄의 개념에서 무력이라는 개념이 필수적으로 포함되었기 때문이다.²⁴⁾ 하지만 오늘날 육체적 강인함은 대체가능한 자질(무전을 통한 무력지원, 총과 같은 무기의 사용 및 휴대 등)중 하나로 인식된다. 또한 현대경찰활동이 서비스 지향적 경찰활동을 지향한다는 측면에서 비권력적 수단을 활용하고 있고 실제 육체적 능력(무력)을 필요로 하는 경찰활동이 전체 경찰활동에 약 20%도 안된다는 것을 인식한 결과로 판단된다. 이러한 맥락에서 자동차 운전 능력과 같은 기술적 능력 또한 대체 가능한 능력에 속한다. 또한 육체적 능력과 운전능력은 경찰입직 시 입직자격요건으로 이미 검증됨에 따라 상대적으로 낮은 중요순위를 나타낸 것으로 판단된다.

이와 같은 연구결과와 논의를 종합해 보면, 비율적으로 지역사회 경찰활동에 대한 자질요소를 높여야 하며 입직희망자들에게 지역사회 경찰활동에 대한 인식을 증가시키고 입직한 경찰관의 경우에는 정체성을 확립하여 지역사회 경찰활동에 필요한 자질을 유지·발전시켜야 한다는 결론을 도출할 수 있었다.

한편, 선행연구나 국내·외 경찰관서에서 제시한 지역사회 경찰활동에 필요한 자질리스트를 선정하는데 있어서 단어의 포괄성, 의미의 다양성, 구분의 모호성이 존재하여 모든 항목을 쌍대비교로 측정하지 못했다는 점, 개방형 질문을 통해 공통적 자질리스트를 추가하지 못했다는 점은 연구의

24) 박한호, “여성경찰공무원 직무개선에 관한 연구”, 박사학위논문 원광대학교 대학원, 2013.

한계로 남아있으며, 연구의 확장을 위해 대안의 선택과 같은 AHP의 최종 방법론을 동시에 활용할 필요성이 있다. 이는 본 연구에서 경제적·시간적 한계로 시행하지 못한 전통적 경찰활동의 자질리스트와 지역사회 경찰활동 자질리스트의 순위 비교를 통한 추가 분석이 후속연구에 시행되어 보다 정밀한 연구가 이뤄져야 한다.

〈논문접수 : 2018. 4. 7, 심사개시 : 2018. 4. 16, 게재확정 : 2018. 5. 16〉

참 고 문 헌

I. 국내문헌

1. 단행본

박한호, “여성경찰공무원 직무개선에 관한 연구”, 박사학위논문 원광대학교 대학원, 2013.

박용성·박태근, AHP를 위한 의사결정론 = Fuzzy decision-making theory, 서울 : 자유아카데미, 2001.

2. 논문

김 구, “지역경찰활동에 있어서 경찰신뢰의 영향에 관한 실증적 분석: 경찰활동의 성과 측면을 중심으로”, 한국정책과학학회보, 제9권 제3호, 한국정책과학학회, 2005.

박한호, “경찰공무원 특별채용제도 개선방안에 관한 연구”, 한국콘텐츠학회논문지, 제13권 제6호, 한국콘텐츠학회, 2013.

이민형·박주상, “AHP 기법을 활용한 민간조사제도 도입을 위한 정책 우선순위 분석”, 한국경찰학회보, 제34권, 한국경찰학회, 2012.

이상수, “경찰관 직무만족도 결정요인 및 평가모형의 개선방안 연구”, 한국경찰학회보, 제19권, 한국경찰학회, 2009.

이승룡, “AHP를 활용한 디지털포렌식 전문가 역량의 우선순위에 대한 연구-지식, 기술, 태도를 중심으로 -”, 석사학위논문 연세대 정보대학원, 2016.

임창호, “지역사회 경찰활동시대에 요구되는 경찰관의 자질에 대한 연구”, 한국공안행정학회보, 제18권, 한국공안행정학회, 2009.

한상암, “경찰공무원의 자질에 관한 인식연구”, 한국경찰학회보, 제27권, 한국경찰학회, 2011.

II. 외국문헌

1. 단행본

- Becker, B. E., Huselid, M. A., Becker, B. E., & Huselid, M. A., High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications, In Research in personnel and human resource management, 1998.
- Grabosky, P. N., Efficiency and effectiveness in Australian policing, Canberra: Australian Institute of Criminology, 1988.
- Niederhoffer, A. Behind the shield: The police in urban society, Garden City, NY: Doubleday, 1967.
- Oliver, P., Hiring for the 21st Century Law Enforcement Officer: Challenges, Opportunities, and Strategies for Success, COPS, 2016.
- Saaty, T. L., Analytic hierarchy process, John Wiley & Sons, Ltd. 1980.
- Taylor, M. S., & Collins, C. J., Organizational recruitment: Enhancing the intersection of research and practice, 2000.
- Trojanowicz, R. C. & Bucqueroux, B., Community policing: How to get started, Routledge, 1998.
- Zhao, J., & Thurman, Q., Funding Community Policing to Reduce Crime: Have COPS Grants Made a Difference From 1994 to 2000. July 2004. Report submitted to COPS. U.S. Department of Justice. Retrieved online, 2004.

2. 논문

- Cardarelli, A. P., McDevitt, J., & Baum, K., "The rhetoric and reality of community policing in small and medium-sized cities and towns, Policing", *An International Journal of Police Strategies & Management*, Vol.21 No.3, 1998.
- Zhao, J., Scheider, M. C., & Thurman, Q., "Funding community policing to reduce crime: have COPS grants made a difference?", *Criminology & Public Policy*, Vol.2 No.1, 2002.
- Becker, B. E., Huselid, M. A. "High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications", In *Research in personnel and human resource management*, 1998.
- Collins, C. J., & Han, J., "Exploring applicant pool quantity and quality: The effects of early recruitment practice strategies, corporate advertising, and firm reputation", *Personnel Psychology*, Vol. 57 No. 3, 2004.
- Ishizaka, A. & Labib, A., "Review of the main developments in the analytic hierarchy process", *Expert systems with applications*, Vol.38, No.11, 2011.
- Klinger, D. A. "Negotiating order in patrol work: An ecological theory of police response to deviance", *Criminology*, Vol.35 No.2, 1997.
- White, M. D., Cooper, J. A., Saunders, J., & Raganella, A. J., "Motivations for becoming a police officer: Re-assessing officer attitudes and job satisfaction after six years on the street". *Journal of Criminal Justice*, Vol. 38 No. 4, 2010.

3. 기타

사이버 경찰청 홈페이지, <http://www.police.go.kr/portal/main/search.do>,
검색일자: 2018.01.18.

샌디에고 경찰관서 홈페이지, <https://www.sandiego.gov/police/recruiting>,
검색일자: 2018.01.20.

< ABSTRACT >

Fundamental Qualities Every Police Officer Should Have for the Community-Oriented Policing: How to apply key traits, characteristics, and skill sets in the recruitment process

Park, Han-Ho · Lee, Myung-Woo · Jo, Yong-Sik

The purpose of this study is to determine key traits, characteristics, and skill sets every police officer should have for successful community-oriented policing. This study conducts expert surveys and an AHP (Analytic Hierarchy Process) analysis to prioritize those qualities. Semi-structured interviews are additionally conducted with four representatives of human resources and public relations at SMPA (Seoul Metropolitan Police Agency) to review in detail the analysis results. The results indicate that Integrity, Trust, Communication and Human Relations Skills are relatively more important for the successful community-oriented policing than some traditional aspects such as physical ability and basic driving skills. Continued efforts are needed to make the information more accessible to prospective police officers in the recruitment process.

◆ **Key Words** : Police Officer's Qualities, Police Recruitment Process, Community-Oriented Policing, AHP: Analytical Hierarchy Process, Expert Surveys and Interview.