

연구보고서 2006

## 여자경찰공무원의 효율적 활용 방안

- 모성관련 생애주기를 고려한 경력개발제도를 통한 치안서비스의 질 향상 -

《研究陣》

연구위원 : 최진 ( )



# 목 차

제1장 연구의 배경 및 목적 .....	1
제1절 연구의 배경과 목적 .....	1
제2절 연구방법 및 연구내용 .....	7
1. 연구방법 .....	7
2. 연구내용 .....	9
제2장 여성인적자원 및 경력개발에 대한 이론적 고찰 .....	13
제1절 인적자원개발과 경력 .....	13
1. 인적자원개발 .....	13
2. 인적자원개발과 경력개발 .....	15
제2절 경력개발제도의 구성 .....	17
1. 경력개발제도의 구성요소 .....	17
2. 경력개발의 단계 .....	24
제3장 한국경찰조직의 인적자원관리 .....	28
제1절 경찰의 제도적 인프라 .....	28
제2절 조직구성원의 경력지향성 .....	38
제4장 경찰공무원의 경력지향성과 보직유형 .....	46
제1절 경력지향유형 .....	46
1. 경력지향성 .....	46

2. 경력목표 .....	55
제2절 보직유형 .....	57
1. 보직유형 .....	57
2. 희망보직유형 .....	69
제5장 경력개발 장애요인에 대한 젠더적 접근 .....	72
제1절 경력개발관련 환경 .....	72
1. 조직환경과 경력개발 .....	72
2. 경력개발장애요인 .....	76
3. 여성의 경력에 대한 태도 .....	87
제2절 직장/가정 양립 .....	91
1. 개인적 수준 .....	91
2. 제도적 수준 .....	98
제3절 생애주기를 고려한 경력개발제도 .....	103
제6장 종합논의 및 제언 .....	109
제1절 연구결과의 요약과 합의 .....	109
제2절 향후과제 .....	115
참 고 문 헌 .....	118

## < 표 차 례 >

<표 1-1> 표본의 일반현황 .....	8
<표 1-2> 질문지의 범주 및 구성 .....	11
<표 1-3> 심층면접 조사내용 .....	12
<표 2-1> Schein의 8가지 경력지향성 .....	22
<표 2-2> 경력개발제도의 주체와 그 역할 .....	24
<표 3-1> 계급과 직위 현황 .....	32
<표 3-2> 직위공모 실시현황('04년) .....	33
<표 3-3> 경찰 교육 현황('04년) .....	34
<표 3-4> 지방경찰학교 직무 교육과정('04년) .....	34
<표 3-5> 경력지향성 상관관계 .....	40
<표 3-6> 경력지향성 .....	41
<표 3-7> 경력개발관련 의식 .....	43
<표 3-8> 경력목표 달성요인 .....	44
<표 4-1> 성별 경력지향성 .....	47
<표 4-2> 성별 경력지향성 - 전문성, 관리자, 도전 .....	48
<표 4-3> 성별 경력지향성 - 안정, 생활의 균형, 자율성 .....	49
<표 4-4> 계급별 경력지향성- 전문성, 관리자, 도전 .....	50
<표 4-5> 계급별 경력지향성-안정, 생활의 균형, 자율성 .....	51
<표 4-6> 직무별 경력지향성 - 전문성, 관리, 도전 .....	52
<표 4-7> 직무별 경력지향성 - 안정, 생활의 균형, 자율성 .....	53
<표 4-8> 경력목표 달성요인 .....	55

<표 4-9> 성별 경력목표 달성요인 .....	56
<표 4-10> 성별 보직유형 인식 .....	61
<표 4-11> 보직유형별 계급구성 - 여성 .....	61
<표 4-12> 보직유형별 계급구성 - 남성 .....	62
<표 4-13> 직무별 보직유형 평가 .....	63
<표 4-14> 직무별 업무평가의 성별차이 .....	65
<표 4-15> 직무별 조직환경평가의 성별차이 .....	66
<표 4-16> 계급별 조직내 경력경로 인식의 성차 .....	68
<표 4-17> 성별 보직전환 희망사유 .....	69
<표 4-18> 보직유형 인지별 희망 보직유형 .....	70
<표 4-19> 계급별 희망 보직유형 .....	71
<표 4-20> 성별 희망 보직유형 .....	71
<표 5-1> 경력개발 요인간 상관관계 .....	73
<표 5-2> 성별 경력개발요인에 대한 태도 .....	74
<표 5-3> 직무별 경력개발요인에 대한 태도 .....	75
<표 5-4> 성별 경력개발관련 의식 .....	77
<표 5-5> 계급별 경력개발관련 의식 .....	78
<표 5-6> 성별 경력개발요인에 대한 태도 - 조직적 수준 .....	79
<표 5-7> 계급별 경력개발요인에 대한 태도 - 조직적 수준 .....	80
<표 5-8> 직무별 경력개발요인에 대한 태도 - 조직적 수준 .....	82
<표 5-9> 이직의사별 경력개발요인에 대한 태도- 조직적 수준 .....	83
<표 5-10> 성별 경력개발요인에 대한 태도- 문화적 수준 .....	84
<표 5-11> 계급별 경력개발요인에 대한 태도- 문화적 수준 .....	85
<표 5-12> 직무별 경력개발요인에 대한 태도- 문화적 수준 .....	86

<표 5-13> 이직의사별 경력개발요인에 대한 태도- 문화적 수준 .....	87
<표 5-14> 계급별 승진에 유리한 보직유형 .....	88
<표 5-15> 성별 승진에 유리한 보직 .....	88
<표 5-16> 여경의 승진좌우 요인 .....	89
<표 5-17> 성별에 따른 적극적 조치에 대한 태도 .....	90
<표 5-18> 성별 가족생활의 업무 영향력 .....	93
<표 5-19> 성별 업무의 가족생활 영향력 .....	94
<표 5-20> 성별에 따른 퇴직의사 .....	94
<표 5-21> 가족상태에 따른 성별 퇴직의사 .....	95
<표 5-22> 성별 이직사유 .....	96
<표 5-23> 성별 가족생활 요소 .....	97
<표 5-24> 영유아 자녀보육방법 .....	100
<표 5-25> 성별 직장가정 양립제도 지지율 I .....	101
<표 5-26> 성별 직장가정 양립제도 지지율 II .....	102
<표 5-27> 성별에 따른 생애주기별 보직유형 .....	105
<표 5-28> 성별에 따른 생애주기별 직무배치 .....	106
<표 5-29> 성별에 따른 생애주기별 현장배치 .....	107

# 제1장 연구의 배경 및 목적

## 제1절 연구의 배경과 목적

### 1. 21세기와 인적자원개발

21세기를 맞으며 전세계는 정보화를 향한 경쟁을 추진하고 있으며, 정부와 공공부문에 과거와는 질적으로 상이한 사회적 기대와 역할을 부여했다. 특히 개별 국가의 경계를 넘어 진행되는 세계화된 경쟁은 개별 국가가 경쟁에서 살아남을 수 있는 고유한 경쟁력을 산출하지 않으면 생존할 수 없다는 화두를 제안하고 있다. 이와 같은 화두에 대한 개별 국가 또는 조직의 해법은 지식경영체제의 도입과 전략적 인적자원관리 등으로 모아지고 있다.

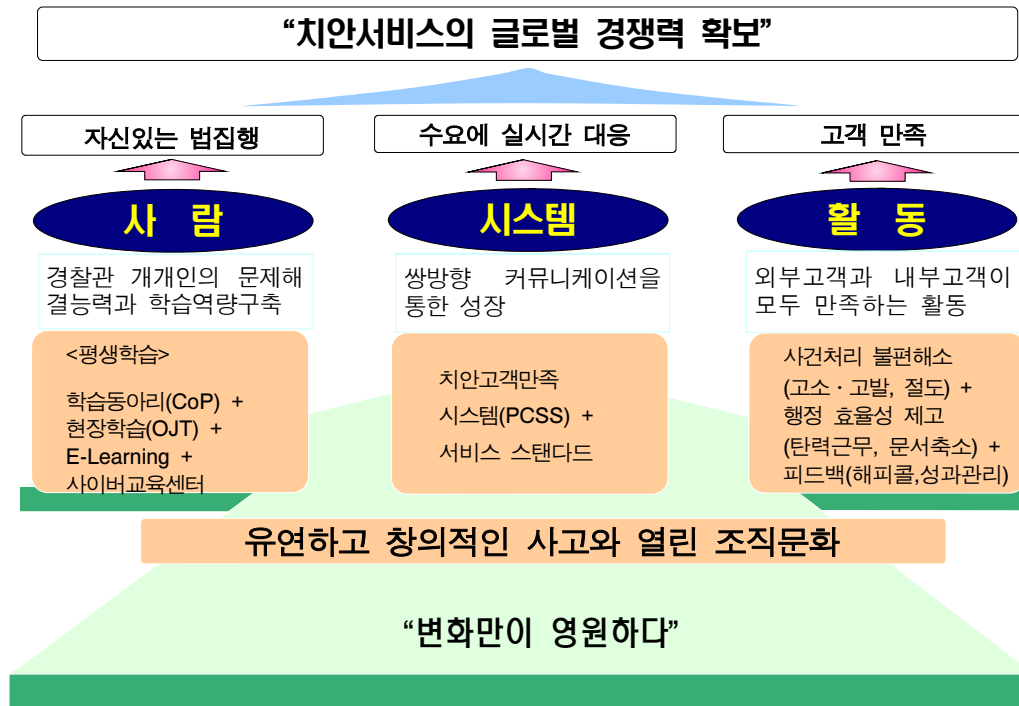
행정부문에 지식경영 개념을 도입하는 과정은 국민을 경영성과를 평가받는 고객으로 재정의하고, 고객에 대한 서비스의 질을 향상시킬 수 있는 조직구조와 운영방식을 도입하는 방식으로 나타나고 있다. 그간의 행정이 규정과 절차, 그리고 제도 등의 규격화된 틀 속에서 행정편의적인 서비스를 제공했다면, 정보양의 급증과 행정고객이라 할 수 있는 국민 개개인 욕구의 다양화는 대중행정 또는 일괄처리식 행정의 변화를 요청했기 때문이다. 이에 따라 행정서비스 수요자의 기대와 필요에 맞는 것을 공급하는 “맞춤행정” 및 정부 주도의 통제와 관리를 고객과 파트너십을 만들어가는 유연성과 협력의 패러다임이 확산되고 있다.

조직이 인적자원개발에 주목하는 이유도 여기에 있다. 고객지향적 맞춤행정과 고객과의 파트너십을 만들어내는 것은 관료제적 조직 전체이기 보다는 작은 조직 단위이자 개별조직구성원들이기 때문에 조직 구성원 한명 한명의 역량이 중요하게 되었다. 특히 모

든 조직구성원들 개개인이 소단위의 행정조직의 성격을 갖게 되었기 때문에 업무담당자의 재량권과 책임성을 대폭 강화하는 방향으로 나아가고 있다. 결국 조직 생산성의 차이는 역량있는 조직구성원이 있는 조직과 그렇지 않은 조직의 차이에 다름 아니다.

경찰의 치안 서비스 역시 공공부문에 요청되는 패러다임 변화에서 예외는 아니다. 최근에 경찰청은 치안을 ‘소극적 규제개념’과 ‘권력 작용’으로만 이해하던 관점에서 벗어나 국민의 행복권까지 지켜주는 ‘생산적 복지’이자 봉사기관으로서 경찰의 정체성을 확보한다는 치안행정 패러다임의 전환을 시도하고 있다.

경찰혁신기획단의 ‘04 경찰혁신 추진방향에 따르면, 대국민 치안서비스의 질을 높이기 위한 경찰조직의 과제로 변화관리 전략을 수립, 이를 추진할 조직혁신과 국민참여 및 협력을 창출 할 것을 제안하였다. 경찰이 정의하고 있는 혁신 목표는 “국민만족”으로 특히, 국민들이 경찰의 변화를 실감할 만한 치안서비스의 질을 만들어내겠다는 계획을 가지고 있다. 이 추진방향은 치안서비스의 질을 높이는 것이 “적극적 직무수행과 새로운 경찰상”의 창출속에서 가능하다고 보고 있다. 이후, 2005년과 2006년의 경찰청 업무 계획들 역시 고객중심의 업무 혁신 계획들을 지속적으로 밝히고 있다. 2005년 업무계획에 따르면, 경찰행정의 프로세스의 재설계하는 방향은 ‘고객’과 ‘현장’에 있다고 정의하고 있다. 요약하면, 서비스 창출을 위한 『블루오션(Blue Ocean)』 전략을 경찰의 혁신 브랜드로 정착하고, 다양한 분야의 국민 참여, 민·경·학·산 협력기반 강화를 통해 『참여치안 시스템』을 구축한다. 그리고, 조직 내부의 변화 계획으로서 구성원의 창의와 자율을 중시하여 단순 과업위주의 관리보다 변화와 혁신위주의 관리에 역점을 두는 『새로운 경찰문화』를 조직발전의 토대로 구축한다는 계획이다.



<자료> 경찰청, 2006 업무계획

2006년 업무 계획 역시, 학습을 통한 인적자원개발과 내·외부 커뮤니케이션의 활성화를 통해 치안서비스의 경쟁력을 확보한다는 계획을 수립하였다. 이처럼, 경찰 스스로가 자체적으로 제안한 치안서비스의 경쟁력 확보 전략의 핵심에는 조직구성원을 내부 고객으로 접근하여 내부 고객의 만족을 통해 외부 고객의 신뢰를 획득한다는 논리가 자리잡고 있다).

조직에 고객관점을 포함하여 조직구성원을 내부고객으로 정의하기 시작하였다는 것은 경찰관 개개인의 문제해결능력과 학습 역량을 치안서비스의 경쟁력을 향상시킬 수 있는

1) 현재 외부 고객의 만족을 제고하기 위해서 몇몇 경찰서를 중심으로 TQM방식이 도입되고 있다. 일례로 마산 동부경찰서는 2003년 ISO 9001 인증 추진팀을 발족하여 경찰서 6개과를 대상으로 경찰행정 및 대민서비스 실행에 대한 점검, 품질시스템 도입을 위한 기반구조 구축 및 출질 문서 제정(메뉴얼 1종, 운영 규정 13종 업무편람 140종), 시스템 실행(내부감사 및 경영검토) 을 추진하였다.

주요한 원천이라는 점을 새롭게 인식한 성과로 보여진다.

이와 같은 경찰의 혁신 계획이 성공하기 위해서는 무엇보다도 조직 내부 구성원들의 요구에 적합한 운영체제가 구축되어야 한다. 또한, 대국민 서비스의 질적 향상은 결국 경찰 조직 구성원들이 만들어내는 것이기 때문에 조직구성원들이 조직의 목표에 대한 동의 정도가 강해야 하고, 조직 발전과 개인의 개발을 동일시 할 수 있어야 한다.

따라서, 본 연구는 여자경찰공무원의 효율적 활용을 위한 운영체제를 구축하기 위하여 우선적으로 여자경찰공무원들이 개인의 개발에 대해 어떤 요구를 가지고 있는지를 먼저 탐색해본다. 또한, 그와 같은 요구가 경찰조직의 인력개발계획과 일치하는지, 일치하지 않는다면 어떻게 일치시킬 수 있는지에 대해 분석해 본다.

## 2. 인사관리제도와 여성

우리나라 경찰에서 여자경찰이 차지하는 비율은 점점 높아지고 있다. 1999년 12월 1784명으로 전체 경찰인력의 1.9% 수준에서 2004년 12월 3,608명으로 전체 인력의 4.6%로 5년만에 2배 이상 증가하였다. 이는 2000년 조직관리혁신차원에서 경찰인력의 능력개발과 적재적소배치가 강조되었고, 그 일환으로 1.9%대의 여자경찰을 4%선으로 증원하는 계획이 세워지고 전체 여자경찰의 60%인 1061명을 민생치안분야에도 확대, 배치하는 인사가 실시된 결과이다. 하지만, 미국 10.3%, 중국 11.5%에 비해서도 크게 비중이 낮고 한국전체공무원 중 여성의 비율이 26.6%임을 감안한다면 한국여경의 과소한 인적 진출은 심각한 문제가 아닐 수 없다.

현재 여성공무원의 인사정책은 양성평등 인사정책과 여성인력의 대표성 구현으로 방향지워지고 있다. 인사정책에서 양성평등성을 높인다는 것은 채용, 보직, 승진, 훈련 등 모든 인사관리 영역에 있어서 남녀공무원에게 동등한 기회를 부여할 뿐만 아니라 인사

관리상 적극적인 조치를 취한다는 것이다. 인사관리상의 적극적인 조치는 이미 미국 등 선진국에서는 “유리천장위원회” 등의 활동을 통해서 여성에게 경력지체가 발생하는 원인을 해소함으로써 적극적 평등을 높이고자 취해진 일반적인 조치이다. 여성은 관리자로서의 능력과 자질이 부족하여 가정 내의 기능만 수행해야 한다는 성별에 따른 역할 분리가 타당하다는 태도는 현실적으로는 대체로 근거가 없거나 부분적으로만 사실이라는 것이 최근의 연구 결과 밝혀지고 있음에도 불구하고, 여전히 남성이 대다수를 차지하는 조직의 문화는 여성 관리자에 대한 부정적 수용태도를 강화시킴으로써 조직에서의 여성 관리자의 불균형적 희소성을 조장하고 있다. 따라서, 여성의 경력개발에 대한 조직적 수준에서의 장애 요인을 제거하기 위해서 미국은 평등고용기회법(Equal Employment Opportunity Act)과 같은 기회의 평등정책 뿐만 아니라 여성들에게 가해지는 차별적 관행을 여성에게 상위직에서 활동할 수 있는 조건을 만듦으로서 불식시키는 정책들을 취해왔다. 이를 통해서 남녀의 성과는 동일하게 평가하지만, 여성의 경우 승진에 대한 잠재력을 낮게 평가하는 경향, 승진에 대한 의사결정시 편견으로 작용하는 불명확하고 모호한 승진기준, 관리자의 역할은 남자의 역할이라는 인식 등을 개선하고자 했다.

우리나라 역시 중앙정부 차원에서 2006년 12월까지 정부 전체의 5급 이상 관리직 공무원 중 여성비율 10% 목표로 각 부처는 현재 관리직 여성공무원수, 평균승진 소요 년수 경과자, 향후 여성공무원 수급전망 등 부처별 실정을 종합적으로 고려하여 5급 이상 여성공무원 임용확대를 위한 5개년 계획(2002~2006년)을 수립·시행하고 있다. 또한, 1과 1명 이상의 여성과장 또는 여성국장을 임용 권고하고 있다.

상대적으로 소수자인 여성인력의 활용성 강화를 위한 또 하나의 정책은 여성인력의 대표성을 높여서 인력구조의 불균형성을 지속적으로 개선하는 정책이 실시되고 있다. 이는 어떤 성이 소수자로서 특별 취급을 받지 않을 수 있는 숫치상의 임계치를 30%로 보고 어떤 조직이든지 특정 성의 비율을 30%까지 확보해야 차이를 차별로 전화시키지 않을 수 있다는 논리에 근거해 있다.

이와 같은 여성공무원에 대한 인사정책의 방향과 그 맥락을 같이 하는 것이, 2005년

부터 매년 인력충원시 일정인원을 여경으로 선발하는 「여경채용목표제」와 승진시 여경을 우대하는 「여경승진목표제」이다. 여경채용목표제는 매년 충원인력의 20~30%를 여경으로 선발하여 2004년 12월말 현재 전체경찰관 중 4.1%인 여경의 비율을 2014년까지 10%로 상향시켜 선진국 수준으로 유지토록 한다는 계획을 가지고 있다. 여경승진목표제는 승진심사시 총경·경정은 여경 승진대상 인원의 30%, 경감은 10%, 경위이하의 남·여 승진대상 인원의 비율에 따라 여경에게 별도로 승진인원을 배정하여 2014년 이내 여경의 계급별 점유율에 있어 남자 경찰관과 형평을 이룰 수 있게 하였다.

물론 이와 같은 적극적 조치들을 통해 조직에서 여성의 숫적 대표성을 향상되었지만 실제로 여성의 채용증가가 자연스럽게 관리직 진출의 증가로 귀결된 것은 아니었다. 여성들이 조직의 관리부서에 진출을 많이하면 즉, 관리직 여성의 숫자가 어느 정도 이상이 되면 성차별 관행이 자연스럽게 개선될 것 같았지만 결과적으로 출산과 육아, 가족 간호 등의 책임이 여성들에게 부과되어 있다는 점에서 여성들의 경력개발이 자연스럽게 활성화될 수 있는 것은 아니다.

또한 여성들이 직장과 가정 생활과의 조화 관계를 지원하는 가정친화적(family friendly)정책을 지원한다고 하더라도 남성들의 문화 및 생활주기에 맞게 구조화된 조직 운영 체계의 문제가 해결되지 않는 한 자연스럽게 경력관리가 이루어지는 것은 아니다. 여성이 관리자로 진급하는 것을 꺼리는 남성들의 조직문화, 여성에 적대적인 업무 환경, 그리고 여성의 자질 부족에 대한 근거없는 믿음들은 여성들의 조직내에서의 능력 개발을 저해할 수 있다. 한편으로 이미 고위직에 머물고 있는 남성들은 같은 부류를 대하는 편안함과 여성관리자가 능력이 부족하다는 사고방식, 그리고 여성을 위한 멘토의 부족으로 여성이 고위직으로 올라오는 길을 잘 알지 못하는 경향들도 복합적으로 작용한다.

따라서, 우수한 여성인력을 사장시키지 않고 잠재력과 능력을 극대화시킬 수 있는 환경을 조성하는 것이 여성인력에 대한 효율적 활용정책의 근간을 이룬다. 본 연구는 경찰조직이 여자경찰들의 능력을 개발하고 잠재력을 신장시킬 수 있는 인프라와 문화적 조건들을 어떻게 구조화하고 있는지를 분석해 본다. 또한, 적절한 제도적·문화적 조건들을 갖추고 있지 않다면, 이를 가능하게 하는 방향이 무엇인지를 모색해 본다.

## 제2절 연구 방법 및 연구 내용

### 1. 연구방법

본 연구는 문헌연구, 질문지 조사, 심층면접 등 크게 세 가지 방법으로 이루어졌다. 이와 병행하여 관련 분야 전문가들로부터 자문회의를 가졌다.

#### 1) 문헌연구

여자경찰의 근무조건과 경력개발에 대한 국내외의 선행 연구와 논의를 검토하고자 했으나, 국내에서 여자경찰에 분석의 초점을 맞춘 연구는 매우 희소하였다. 또한, 경찰조직 관련 연구 역시 조직구성원의 행위양태나 인적자원관리의 문제에 대한 연구의 비중은 크지 않았다. 따라서 본 연구는 경찰청이 외부에 공개하는 경찰조직운영에 관한 공식적인 자료와 공공부문의 인적자원관리에 대한 국내외 문헌에 대한 분석을 통하여 우회적으로 여자경찰의 효율적 활용방안을 둘러싼 쟁점들을 파악하였다.

#### 2) 질문지 조사

본 연구 주제와 관련된 선행연구의 부재로 인하여, 본 연구의 주요한 자료는 질문지 조사를 통해서 확보하였다. 질문지 조사는 2005년 11월 12일부터 12월 20일까지 약 4주 간에 걸쳐 이루어졌다. 표본 추출 방법은 전체 표본수를 800으로 잠정적으로 설정한 후 조사대상 부처의 정원수에 대비하여 부처별 기본 표본수를 산출하였다. 이 때 부처별 정원수 차이가 크다는 점을 감안하여 최저 표본수 5, 최고 표본수 55를 할당하여 사용하였다.

질문지 작성 후 본조사에 들어가기에 앞서 질문지의 언어구성, 배열, 응답형식, 응답자의 이해도 및 소요시간 등을 탐사하기 위하여 사전조사를 실시하였다. 사전조사는 9월

25일 - 28일 사이에 경찰 공무원 10명을 대상으로 실시하였으며, 본 조사의 방법과 같은 자기 기입식으로 이루어졌다. 사전조사 후 신뢰도와 타당도가 떨어지는 문항을 수정, 보완하였다.

<표 1-1> 표본의 일반현황

(단위:명, %)

성 별	여 자	420	62.5	직 무	경무	52	7.9
	남 자	252	37.5		생활안전	316	47.9
	계	672	100.0		수사형사	92	13.9
계 급	순 경	123	18.5		교통	45	6.8
	경 장	166	25.0		정보	64	9.7
	경 사	192	28.9		보안	29	4.4
	경 위	123	18.5		경비	29	4.4
	경 감	46	6.9		청문	19	2.9
	경 정	14	2.1		기타	10	1.5
	계	664	100.0		외사	4	.6

수집된 자료는 연구진의 감독하에 직접 입력하였으며, 입력된 데이터는 통계처리 프로그램 SPSS 12.0을 이용하여 통계처리하였다.

### 3) 심층면접

심층면접은 연구조사의 내용과 특성을 고려하여 남녀 경찰 공무원 20명을 대상으로 하여 2005년 11월 12일 - 2006년 1월 15일 사이에 수행하였다. 심층면접은 면접 가이드라인에 의거하여 1 對 1 개별 면담 방식으로 진행되었다. 면접은 연구원이 해당 면접 대상자의 사무실 또는 사무실 근처의 조용한 장소로 방문해 진행했으며, 장소는 개인당 1-2시간 가량이 소요되었다. 면접내용의 녹취를 위해 녹음기를 사용하였으며, 사전에 면접 대상자의 동의를 구하였다. 면접 대상자가 녹음에 동의하지 않는 경우는 면접자 기록 방식으로 진행하였다. 녹음된 내용은 녹취하여 자료화하였다.

## 2. 연구내용

### 1) 연구의 틀

본 연구는 경찰 조직의 효율성 향상은 조직구성원 개개인의 역량이 강화되어야 한다는 입장에서, 여성경찰공무원의 생애주기를 고려한 경력개발제도를 구체화하기 위한 탐색적 연구를 진행하였다. 점차 증가되는 여성들의 경력개발이 적절하게 이루어지지 않는다는 것은 우수한 인재를 사장시키는 것이자 경찰조직의 성과향상에도 부정적인 효과를 줄 뿐만 아니라 정부혁신전략 성공의 중요한 잣대가 되는 인적자원개발계획의 조기실현을 어렵게 하기 때문이다.

여성인력의 증가는 조직구성의 다양성을 증가시킬 뿐만 아니라 조직의 관리제도에도 전향적 변화를 요구한다. 조직 역시 승진정체의 심화, 정보화의 추진으로부터 비롯된 직무 내용의 질적인 변화, 그리고 조직의 자율성 및 분권화 증대에 대한 욕구의 심화 등은 새로운 제도적 기반을 요청한다. 집단이나 조직보다도 개인의 이해를 중시하는 개인주의적 사고가 강화되는 가치관의 변화추세<sup>2)</sup>와 생활의 질을 추구하는 사회적 분위기는 조직이 경쟁력을 강화할 수 있는 자기 동력을 확보하기 위해서 이와 같은 환경의 변화를 적극적으로 수용하도록 강제하고 있다.

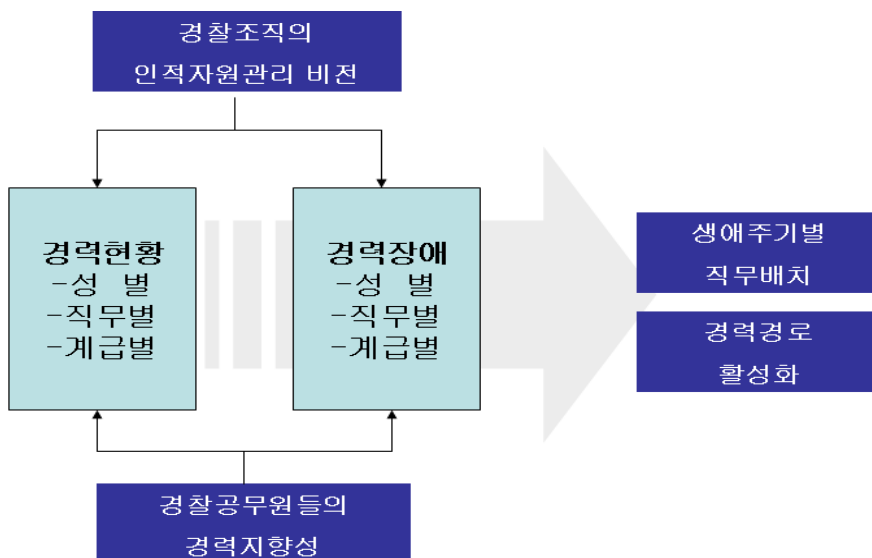
따라서, 조직구성원 개인이 일에서 삶의 중요한 의미를 찾고 직무를 통해 성장을 도모하는 것과 이와 같은 개인의 욕구를 조직 경쟁력의 동력으로 삼는 제도적 기제를 모색할 필요가 있다. 이와 같은 효율적 인력 관리 방안의 하나로 “경력개발제도”의 구성 및 운영을 생각해 볼 필요가 있다. 경력개발제도(Career Development Program)는 조직 구성원 본인과 상사 그리고 인사부서가 조직구성원의 진로 내지 경력을 함께 계획하고 관

2) 개인주의적 가치관과 더불어, 직장과 가정간의 조화를 추구하려는 가치관의 등장도 매우 중요한 변화 중의 하나이다. 60-70년대에는 직장중심의 가치관이 지배적이었지만 이미 1995년의 연구(한국생산성본부, 1995)에서도 “가정보다 직장이 우선한다”라는 응답에 20대가 27.6%, 30대는 43.5%, 40대는 50.4%가 긍정적인 답변을 하여, 가정중심의 가치관으로 변화되어 가고 있을 뿐만 아니라 젊은 세대의 가정중심의 가치관이 상당히 높다는 점을 알 수 있다.

리하는 종합적 프로그램을 말한다. 즉, 조직구성원의 경력개발을 제도적 기제로 정착시킨다는 것은 조직의 발전을 개인의 역량을 통해서 만들어낸다는 것에 다름 아니다.

이를 위하여 첫째 경찰조직의 인사관리 전략의 방향이 인적자원개발에 맞춰져있는지를 살펴본다. 둘째, 개인적 차원에서 경찰공무원들의 경력지향성의 현황을 살펴본다. 일로부터 성취하고자 하는 바를 의미하는 경력개발욕구(career development needs)를 6가지 경력지향성에 따라 분석하는데 특히, 경력지향성의 현황에서 성별 차이의 유무를 적극적으로 탐색한다. 이는 그간 여성인력이 경찰직무에 적합하지 않다는 점과 여성에게는 여성적합한 직무가 주어져야 한다는 인식의 현실타당성을 조직구성원의 경력지향성 속에서 판단하고자 함이다. 셋째, 두 차원의 분석으로부터 경찰청에서 가능한 조직구성원의 욕구와 조직의 비전이 조화된 경력개발방향을 탐색한다. 경력개발 방향을 탐색하기 위한 두 차원의 분석을 진행하고자 한다. 하나는 경력개발에 장애가 되는 요인들을 개인적, 조직적 문화적 수준의 문제를 살펴보고 다른 하나는 여성인력활용과 관련하여 여성경찰관들에게 친화적인 생애주기별 직무 배치의 방향을 가늠해보고자 한다.

<그림 1-1> 연구의 분석틀



## 2) 질문지 조사내용

이상의 연구 과제들은 다음의 <표 1-2>와 같은 항목들로 구체화된다.

<표 1-2> 질문지의 범주 및 구성

범주	항목		세부항목
경력지향성	전문성 지향		일에서의 역량을 갖추는 것 선호 전문분야에 대한 학습 기회 추구 전문성 인정
	관리 지향		다양한 역량 지향 다양한 업무경험 관리자 선호
	도전 지향		새로운 방식 여러분야 전문가 난관 극복
	안정 지향		안정성 선호 경제적 안정 지속성
	생활의 균형 지향		가정과 일간의 균형 가족과 건강 봉사기회
	자율성 지향		업무처리의 자유와 자율 능력발휘 업무통제
경력장애	조직적 수준	업무적합성	담당업무와 적성 직급과 경력에 맞는 업무 업무 탐색 지연
		업무의 양	업무량 과다로 자아발전 시간 부족 업무상 스트레스 과도한 통제로 의욕 상실
		경력제도	상사의 경력개발 의지 현업 업무 교육의 부족 부서 이동의 어려움
	문화적 수준	상사관계	상사의 부하육성 의의 미약 선배의 업무지도 부족 부당한 업무지시로 경력장애 느낌
		조직관행	승진시 능력에 따른 평가 미흡 성공할 가능성 미흡 성비 불균형으로 적응 어려움
	개인적 수준	가정문제	아이양육으로 인한 어려움 결혼으로 인한 경력개발 어려움 집안 일로 인한 어려움
		경력계획	경력개발 방식 모름 경력목표의 불분명
	경력 경로	보직이동경로	
보직유형별 인지		업무량의 다소 업무 중요성 정도	
생애주기별 인지		연령별 자녀양육 시기별	

## 2) 심층면접 조사내용

심층면접은 질문지 조사와 동시에 시작하였으나, 질문지 조사 결과를 좀더 심도 있게 분석하기 위하여 통계처리 완료 후 본격적으로 실시하였다. 분석된 계량적 자료를 검토하고 그를 바탕으로 보다 풍부한 자료해석을 위해 위에서 제시된 심층면접의 기본 내용을 보완하는 방식으로 면접내용을 재구성함으로써 양적 조사와 질적 조사의 상호보완적인 효과를 높이하고자 하였다.

<표 1-3> 심층면접 조사 내용

조사 영역	세부 조사 내용
경찰업무에 대한 태도	- 직무수행의 어려움 - 직무수행의 보람
경력, 경력개발에 대한 태도	- 경력에 대한 정의 - 승진과 경력개발에 대한 입장 - 전문가 트랙과 관리자 트랙에 대한 입장
경력장애에 대한 조직문화 진단	- 성차별 관행 - 경력개발 사례와 상사의 지원 사례

## 3) 연구의 구성

경력개발제도가 조직목표의 달성을 위해서 조직이 가진 인력개발계획들을 제도화시켜 놓은 것이라고 할 때, 여성경찰인력의 효율적 활용정책은 조직의 인력개발계획의 일환으로 정립되어야 한다는 전제하에 2장에서는 인적자원개발정책의 일환으로 경력개발제도의 목표와 구성요소들에 대해서 이론적으로 고찰하고 3장에서는 경찰조직의 혁신정책의 일환으로 만들어 놓은 인적자원관리의 비전과 추진체계를 제도적 인프라 속에서 검토하고 조직구성원들의 경력지향성과 정합성이 있는가의 문제를 분석한다. 4장에서는 경력개발제도를 구성하는 중요한 요인인 개인적 차원의 경력지향성과 경력 목표, 그리고 직무 유형에 대한 선호도를 살펴본다. 5장에서는 여성경찰공무원들에게 적합한 경력개발제도를 구성하기 위해서 어떤 장애요인이 있는지를 분석하고 생애주기에 적합한 경력개발경로를 제안한다.

## 제2장 여성인적자원 및 경력개발에 대한 이론적 고찰

### 제1절 인적자원 개발과 경력

#### 1. 인적자원개발

오늘날의 사회변화는 과거 그 어느 때와도 비교할 수 없을 정도로 변화와 속도측면에서 많은 차이를 보여주고 있다. 급격한 정보통신 기술의 발달에 힘입어 정보화 시대는 태동하자마자 그 발전의 속도를 가속화하고 있다. 또한 모든 경제활동의 매개체로 '지식'의 중요성이 강조되고 있는 지식기반 경제, 즉 지적 창의력과 소프트적 노하우로 고부가가치의 무형자산을 창출하는 고도의 창조적 지식이 필요한 사회로 진입하고 있다. 개별 조직의 위기는 구성원 개개인의 직접적인 위기로 전환되고 있기 때문에 개개인의 가치 향상이 중요해 지고 있다고 할 수 있다. 또한 21세기 국가 경쟁력은 기업조직의 경쟁력 뿐만 아니라 더 나아가 개개인의 경쟁력에서 출발된다. 인적자원개발에 대한 투자는 미래의 개인과 조직 경쟁력의 기초가 된다.

21세기 조직에 적합한 조직구성원들은 환경변화에 적극적으로 대응하여 자기관리 및 개발, 의사결정, 자기 학습과 경력개발 및 네트워크 형성에 투자를 하는 사람들이라고 기대해 볼 수 있다. 이런 사람들의 자기개발이 조직의 목표와 연계될 때, 조직은 가장 높은 성과를 창출할 수 있다. 그렇기 때문에 인적자원개발은 인적자원과 조직 전략 간의 연계를 위한 가장 적합한 방법이며, 조직의 목표를 달성하기 위해서 학습을 계획하고 조직원을 개인과 집단 차원에서 개발하기 위한 다양한 활동을 의미한다.

인적자원개발은 정의상, 인간(human), 자원(resource), 개발(development)의 세 부분으로 구성되어 있다. 먼저 인간을 중심에 놓는다는 것은 인간의 학습력 및 발달가능성에 대한 신뢰를 표현한다. 인간의 학습력과 이를 바탕으로 한 발달가능성을 전제한다는 것은 인간활동의 최우선 순위가 학습에 있다는 것을 의미한다. 즉, 다양한 범주의 활동의

근간은 학습에 있다. 이와 같은 전제로 인하여 인적자원개발의 실제적인 활동 역시 학습을 기반으로 하는 활동과 학습을 지원하는 활동이 주를 이룬다. 예를 들어 훈련과 개발이라는 교육 프로그램 위주의 활동이 인적자원개발의 학습활동을 구성하는 중요한 요인이었다면, 최근에는 지식의 공유, 학습전이의 강화, 자기주도적 학습 등을 위해서 조직에 시스템을 만들고 조직문화를 개선하는 활동등을 포함한다.

둘째, 자원에 대한 강조는 인간의 고유한 능력, 즉 휴먼웨어(humanware)의 활용가능성에 대한 신뢰를 반영하고 있다(권대봉, 1998). 인간을 자원의 관점에서 보는 것은 생산에 필요한 물적, 재정적 조건과 유사한 수준으로 인간을 해석해 온 것보다 적극적인 의미에서 소프트웨어와 하드웨어를 활용하는 인간의 능력을 의미한다. 즉, 지식을 기반으로 한 직무형태의 증가는 이를 활용할 수 있는 인간의 능력에 대한 관심을 불러일으키게 된 것이다.

셋째, 개발의 측면은 미래지향성을 내포하고 있다. 특히 개발은 현재 자신의 직무기술을 향상시키기 위한 훈련(training)이나 현재 또는 미래의 직무 능력기술과 관련된 교육(education)과 다르게 직무와 직접적인 관련은 없지만 미래의 어느 순간에 사용될 수도 있을지 모르는 자신의 능력, 기술, 지식을 향상시키는 활동이다. 즉, 인적자원을 개발한다는 의미는 미래성에 초점을 두고 있다.

이와 같은 인적자원 개발에 대한 정의는 학자마다 다양하게 제시되고 있다. 인적자원 개발은 ‘조직의 개인, 집단, 조직 수준에서 장기간이고 직무와 관련된 학습능력을 고양하기 위한 훈련, 경력개발, 조직개발(Watkins, 1989)’을 의미하기도 하고, “직무, 개인, 조직을 향상시킬 목적으로 성과향상과 개인성장을 위해 조직에서 실행되는 조직화된 학습 활동(Gilley & Egglund, 1989)”이기도 하다. 또한, “개인개발, 경력개발, 조직개발의 통합체로서 조직구성원이 조직의 목적을 달성하기 위해 일을 함으로서 생산성을 극대화하고 최상의 품질을 유지하며, 조직구성원들의 기회와 만족을 성취하기 위한 역할 수행(Pace, Smith & Mills, 1991)”이라고 정의되기도 한다. 하지만, 누구나 합의하는 가장 중요한 인적자원개발의 목표는 조직 및 개인목표의 달성이라고 볼 수 있다.

조직 목표는 성과나 생산성과 같은 하위목표들로 세분화될 수 있고, 개인목표는 개인의 성장, 개발, 만족, 지식향상 등 개인의 개발과 관련된 하위목표들로 구분될 수 있다. 따라서, 인적자원개발은 조직의 궁극적인 목표인 성과나 생산성을 달성하는데 직접적으

로 관련되는 분야로서 개인의 목표의 대상이 되는 조직구성원들이 개인의 성장을 도모하는 것이 조직차원의 목표를 달성하는 것으로 연결될 때 이루어질 수 있는 것이라고 정의해 볼 수 있다.

지금까지 인적자원개발은 주로 조직목표에 중점을 두고 운영되어 왔다. 하지만, 인적자원개발의 조직차원의 정당성을 증명하는 기본적 방향은 개인목표와 조직목표의 연계에 그 기초를 두어 왔다는 점이다. 그렇다면, 인적자원개발은 어떤 활동을 통해서 이와 같은 개인목표와 조직목표간의 연계를 달성할 수 있을까. 위에서 살펴본 인적자원개발에 대한 개념들은 인적자원개발의 요소들 중 훈련 및 개발, 경력개발, 조직개발 등을 제시하고 있다. 훈련 및 개발은 조직원 개인 차원에서 능력을 향상시키기 위한 노력이다. 조직 개발이란 조직의 시스템, 운영방식, 직무수행과정 등의 변화를 통해서 인적자원개발의 목표를 달성하려는 노력이다. 여기서 경력개발은 조직의 성과향상 요구와 개인의 성장 요구를 동시에 충족시켜 양측의 목표를 동시에 달성하려는 노력이다.

## 2. 인적자원개발과 경력개발

효과적인 인적자원 관리의 목적은 조직의 목적을 달성하는 일과 개인적 발전을 동일시하는 인적자원의 양성과 동기화에 있다. 경력개발제도는 특히 인적자원의 질에 의해서 조직 성과가 좌우되는 혁신의 시대에는 내부성장을 통한 능력개발이 절실하고, 동시에 자아성취욕구가 조직의 비전과 조화되어야 높은 성과를 기대할 수 있다는 점에서 시대적합성을 띠는 인적자원관리제도이다.

인력을 개발(development)한다는 것은 개인차원에서는 단기적으로 직무에 대한 태도, 즉 일에 대한 만족감이나 긍정적 태도를 갖게 하는 것이고 장기적으로는 개인의 정체성(identity)를 높이는 것을 의미한다. 직무차원에서는 단기적으로 성과(performance)를 높이고 장기적으로는 직무 환경변화에 대한 적응성을 높이는 것을 의미한다(Hall, 1984). 따라서, 인력개발이란 단순히 직무성적을 높이는 직무 능력의 강화만을 의미한다기 보다는 조직이 변화하는 환경에서 지속적으로 성장할 수 있는 자기 동력을 만든다는 의미도 포함된다.

그런 점에서, 경력 개발(career development)이란 “한 개인이 입직에서 퇴직에 이르기까지의 경력 경로(career path)를 개인과 조직이 함께 참여하여 계획하고 관리해 나가는 총체적 과정”이다(김홍국, 1995).

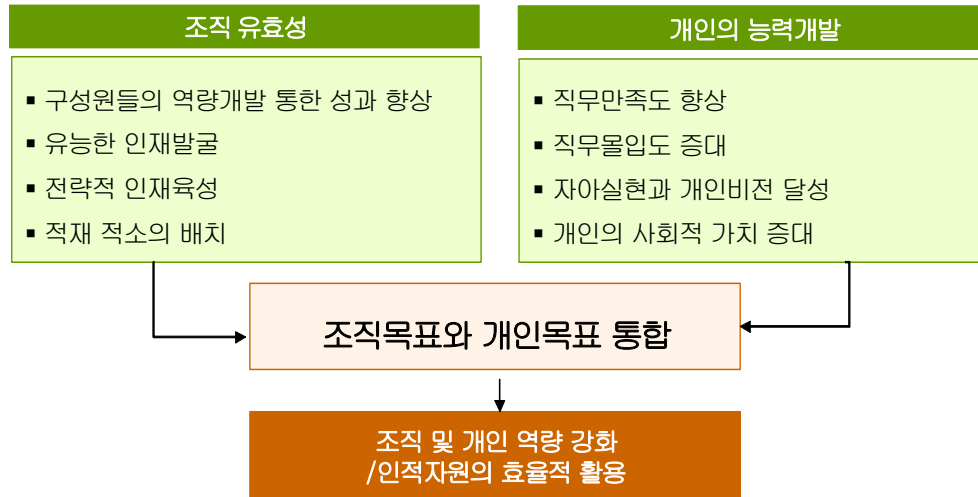
경력개발제도(CDP: career development program)는 조직목표의 달성을 위해서 조직이 가진 인력개발계획들을 제도화시켜 놓은 것이며, 조직구성원 개개인에게 갖는 의미는 경력상 도달하고 싶은 미래의 지위(position)인 경력 목표, 이와 같은 목표 달성을 위한 구체적인 계획, 그리고 계획을 달성하기 위한 구체적인 활동인 경력 개발 등을 모두 포함한다. 이를 통해 개인과 조직이 함께 경력을 계획하고 관리하여 개인의 자아실현(self-actualization)의 길을 열어주고 조직에 대해서는 전문인력의 육성을 통해 경쟁력(competitiveness) 강화에 이바지한다(Leibowitz, Farren, & Kaye, 1996; Schein, 1978). 그러므로 경력개발은 인적자원 개발의 근본적 방안이며, 조직이 경력관리에 관심을 갖게 되는 이유는 미래에 필요한 인력을 효율적으로 확보하고 조직 인적자원의 능력을 신장하여 조직경쟁력을 확보하는 것이다. 조직의 측면에서는 전문성을 심화시켜 직무성과를 향상시키고, 개인의 입장에서는 자신의 적성과 관심을 반영하는 전문성을 제고하여 불안정한 고용구조 하에서 시장가치를 제고할 수 있다. 조직 경쟁력이란 직원이 최선을 다하여 업무를 수행하도록 하는 동기를 부여하여 조직성과를 향상시킨 결과물이다.

물론, 경력개발 개념은 상황에 따라 다양하게 사용되어 왔다. 때로는 조직 구성원의 일생에 걸친 태도, 가치 및 능력향상 과정으로(Cascio 2000: 309; Werther, Jr. and Davis 1996: 325)<sup>3)</sup>, 때로는 단순한 교육훈련으로<sup>4)</sup>, 때로는 조직이 설정한 순환과 성장의 직위배열 체계로 이해되고 있는 실정이다. ‘경력개발제도’라 함은 이 가운데 조직차원의 인사관리 시스템을 지칭하지만, 부분적으로는 세 가지 요소를 모두 포함하는 개념이다.

3) Dessler(1994, 368) 역시 경력개발을 개인의 직무 및 직업설계 측면에서 이해한다. 그는 개인의 적성과 흥미, 기술에 따라 목적을 구상하고 그것을 현실적으로 실현할 수 있는 기회를 개발하는 과정을 경력개발로 파악한다.

4) 훈련은 현재 직무와 관련된 학습을, 교육은 미래에 예상되는 직무에 대한 준비로서의 학습을, 그리고 개발은 현재나 미래의 특정 직무에 관계없이 개인의 성장을 위한 학습을 의미한다. 따라서 경력개발은 단순히 개별적인 교육훈련보다는 큰 개념으로서 구성원의 직무능력 개발을 통한 조직의 성과 또는 수행의 향상을 위한 모든 조직적 활동이라 볼 수 있다(김현수 1999, 56).

&lt;그림 2-1&gt; 경력개발제도의 목표



## 제2절 경력개발제도의 구성

### 1. 경력개발제도의 구성요소

#### 1) 조직적 차원

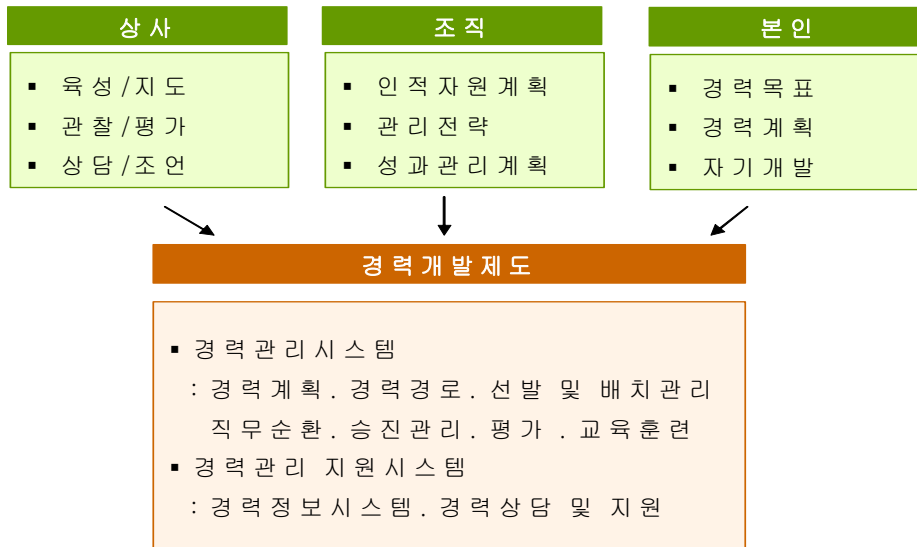
경력개발과 관련된 인사 활동은 ‘성과 평가, 보상관리, 다면평가, 평가센터 운영, 후계자 승계 계획’등 매우 다양한 분야에 접목되어 활용되고 있다. 이는 선발에서 퇴직에 이르는 순간까지의 거의 모든 시스템들이 경력개발과 직·간접적으로 연결되어 있다고 볼 수 있다.

경력개발제도는 그 운영상 조직구성원 개인(individual)을 출발점으로 한다. 조직의 각 개인은 자신이 누구인지를 객관적 자료를 가지고 정확하게 파악하여 자기진단을 한 다음 본인에게 맞는 경력경로를 스스로 계획한다. 개별 구성원들은 경력개발계획(Career development plan)을 작성해야 하는데, 조직의 인재 니드(need)와 본인의 희망을 조화

시켜 장기적인 경력계획(career plan)을 만들고, 이 계획과 결부시켜 직무순환(승진, 전속, 직무변경) 및 교육훈련을 행하는 종합적 프로그램속에서 움직이는 것이다(Gutteridge et. al., 1993). 그리고 자신이 조직에서 도달하고자 하는 경력욕구를 자기개발을 통해 부단히 가꾸어 나가는 자세가 필요하다.

조직의 경우 경영전략과 연계시켜 인적자원 및 성과관리 계획을 수립하고, 경력관리 시스템과 경력관리 지원시스템을 구축할 필요가 있다(London & Stumpf, 1982). 이에 따라 ①조직이 육성할 인재상을 설정하고 경력경로(career path)를 설정하여 경력계획(career planning)을 수립한다. ②또한 설정된 인재상에 기초하여 채용 및 선발관리를 제도화하고, ③개인의 강약점을 정기적으로 평가하여 경력계획이 제대로 진행되는지를 피드백시켜 준다(Feldman, 1988). 아울러 ④승진과 직무순환관리의 활성화를 통해 개인의 이동욕구를 수렴하며, ⑤경력단계별 인재육성 포인트와 교육 프로그램을 연계시켜 설계, 운영한다. 이상의 다섯 가지가 조직 차원에서 종업원의 경력개발을 관리하는 경력관리 시스템(career management system)의 근간이 된다.

< 그림 2-2 > 경력개발제도의 구성



한편 경력관리 지원 시스템(career management support system)은 정보의 제공과 상담을 통해 효율적 경력관리가 효율적으로 운영될 수 있도록 뒷받침하는 역할을 하며, 경력정보 시스템, 인사정보 시스템, 그리고 경력상담이 이에 속한다.

조직과 인사관리제도, 그리고 조직구성원 3자는 주체로서의 개인이 생애목표 설정, 경력계획 수립, 보직에 따른 직무수행 및 역량강화를 거쳐 개인적 성장이라는 결과를 달성하고, CDP 지원자로서의 조직은 조직목표 설정, 경력승인, 보직부여, 교육훈련 등을 통하여 개인의 성공적 직무수행과 조직성적을 달성한다. 이와 같은 CDP 성공을 위해 조직은 직무분석제도, 교육훈련제도 등 제도적 인프라를 구축할 필요가 있다.

## 2) 개인적 차원

### ① 개인의 경력지향

경력개발의 필요성을 인식하는 근거는 개인이 가고자 하는 방향을 표현하는 경력욕구라고 볼 수 있다. 조직구성원 개인이 일에서 삶의 중요한 의미를 찾고 직무를 통해 성장을 도모하는 것이 필요하다는 것을 인식할 때, 일에서 성취하고자 하는 바를 정의한 것을 경력개발욕구(career development needs)라고 한다. 이와 같은 경력개발욕구는 개인의 개성이나 가치체계 능력과 같은 개인적인 요인들로부터도 영향을 받지만 동시에 조직구조, 인사관리제도 등과 같은 조직 내적 요인 및 노동시장 상황, 준거집단, 가족상황 등과 같은 조직 외적 요인들로부터도 영향을 받는다. 따라서, 개인이 조직에서 성취하고자 하는 미래상은 단순히 개인적 특성의 산물이라기 보다는 조직문화나 관행 및 조직 지향과 개인이 처해져 있는 사회적 맥락들로부터 구성된다. 즉, 개인들의 경력욕구의 방향과 수준은 각각의 조직구성원들이 경력목표를 성취하는데 필요한 주변상황을 어떻게 인식하느냐와 자신의 능력을 어떻게 평가하느냐에 의해서 만들어진다.

그런 점에서, 개인의 경력욕구는 성별, 연령별로 상이한 경향을 보일 뿐만 아니라, 사회가 성과 연령에 어떤 의미를 부여하느냐에 따라 국가별로도 상이한 경향을 보여줄 수 있다. 뿐만 아니라 조직 내에서 주변계층 또는 취약계층들 역시 중심계층과 다른 경력지향을 보일 가능성이 커진다. 왜냐하면, 자신이 극복해야 할 장애요인이 많을 수록 또는 장애요

인을 극복할 가능성을 판단하는 수준이 다를 수록 상이한 경력지향을 보이게 된다.

예를 들어, 경력 단계에 따라서도 개인이 추구하는 경력욕구는 달라질 수 있다. (Hall 1976, 57). 예를 들어 직업탐색이 일어나는 단계에는 여러 직무에 대해서 호기심을 나타낼 수 있다. 이 때 경력 또는 일에 대한 정체성이 형성된다. 개인이 특정한 직무 영역에 정착하게 될 때, 성과 향상을 목표로 하기도 하고 조직에 대해서는 친밀감 및 귀속감을 갖게 될 수도 있고 그로 인해 동료들 간에 상당한 경쟁을 유발할 수 있다. 그리고, 어떤 직무를 계속 유지하게 되는 단계가 오면, 개인의 관심은 오로지 일에 매달리는 것이며, 하는 일에 새로운 것은 적으나 일관성이 존재한다. 하지만, 동시에 이 시기는 무엇인가 의미 있는 것을 만들어내려고 노력하는 시기로서 생산의 시기이다. 자신의 인생에 대한 의미를 정리하는 통합단계에 이르면 경력개발에 대한 동기도 줄어든다. 이와 같은 경력 단계는 연령에 따라 축적적일 수도 있고 직무이동 또는 환경변화에 따라 유동적으로 반복될 수도 있다.

경력개발 방법에 있어서 언제 누구에게라도 항상 적용될 수 있는 이상적인 성향은 없다. 조직구성원들은 각자의 가치관, 욕구에 따라서 그리고 자신의 처한 환경과의 타협으로 다양한 경력개발 성향을 갖기 마련이다. 경력과 관계된 선택에는 개인이 포기하지 않는 어떤 특성이 있다. 이를 Schein은 경력 닻(career anchor)<sup>5)</sup>이라고 개념화했는데, 경력닻이란 경력지향을 표현하는 것으로서 이는 조직에서 개인이 성취하려는 미래상을 표현하는 경력방향(career direction)과 경력 성취를 의미하는 경력포부 수준에 따라서 결정된다. 이는 직장에서 수행하게 되는 업무의 세부사항을 정하는 직무명세표라는 닻이 하나의 축을 이루고 개인이 직무를 통해서 충족시키고자 하는 욕구와 동기가 또 다른 축을 형성한다. 이 두 축이 만나는 지점을 찾아서 인력을 활용함으로써 조직의 인적자원의 가치를 극대화할 수 있다.

경력 닻이론은 여덟 가지 경력 욕구 유형을 설명한다. 사람들은 업무 경험을 쌓아가면서 자신의 지배적 성향을 발전시키면서 경력 닻을 가지게 되는데, 이는 자신의 재능, 욕구, 그리고 가치관이 서로 조화된 자아개념을 만들어가는 것이다.

5) 경력닻 개념은 Schein이 MIT 대학 MBA과정 학생에 대한 10년간 종단적 연구와 그 후 다양한 경력단계에 있는 수백명의 직업경력의 역사에 대한 인터뷰를 통한 연구의 산물이다. 하지만, 귀납적으로 추출된 것이므로 여덟가지 유형이 모든 사람에게 적용될 수 있는지에 대해서는 다소 의문의 여지가 있다.

기술/기능 역량(technical/functional competency)을 지향하는 사람들은 직무 내용에 주로 관심을 갖는다. 이 유형에 속하는 사람들은 능력을 발휘할 수 있는 직위가 아니면 쉽게 지루함을 느끼고 전문화된 영역에 몰입하는 데에서 직무와 삶의 의미를 찾는 경향이 있다. 그렇기 때문에, 보고라인 상의 상사로부터의 칭찬보다는 같은 분야의 전문가들로부터 인정받는 것에 더 큰 가치를 두고 관리자로서의 승진체계보다는 특정분야의 전문가로서 성장에 더 관심이 많다.

관리 역량(managerial competency)을 지향하는 사람들은 수입의 증대와 리더십 발휘의 기회를 의미하는 승진을 중요한 가치로 받아들인다. 이들은 맡은 업무가 얼마나 직접적으로 조직의 성공에 영향을 미치는가에 따라 업무에 대한 흥미를 느끼게 되며 조직과 자신을 강하게 동일시하는 특성을 갖는다.

안전·안정지향(security competency)의 경력욕구를 갖는 사람들에게 직업과 고용안정은 최대의 관심사이다. 이들은 경력개발보다는 보수인상, 작업조건이나 후생복지의 향상 등 직무 외재적 요인에 관심이 높다. 조직으로부터 꾸준한 근무와 충성심으로 인정받아 직장의 안정이 강화되기를 원한다.

사업가적 창의성(entrepreneurial competency) 유형에 속하는 사람들은 신제품이나 신규 서비스 등을 창출하는 욕구를 가진다. 또한 부의 축적을 사업성공의 척도로 간주한다. 따라서 이들이 업무에서 중시하는 것은 도전과 소유권이다.

자율과 독립(autonomy/independence competency)지향은 조직이 개인을 규제하는 속성을 갖고 있어서 비이성적이고 강압적이라고 간주하고 자유로운 직업을 추구한다. 이들은 조직 내에서는 명확하게 구분되는 직무를 원한다. 때로는 계약제나 파트타임과 같이 근무시간이 자율적인 근로형태를 선호하기도 한다. 이런 경력을 원하는 사람들에게 승진은 성과에 대한 보상이라는 의미를 갖게 되며 승진함으로써 자율성이 확대되기를 기대하는 성향이 있다.

봉사/헌신(sense of service competency) 유형 지향은 타인을 위하여 자신이 가치 있다고 생각하는 서비스를 제공하는 데서 직무의 의미를 찾는다. 보수보다는 공헌을 인정하는 승진제도를 중시하며 승진을 통하여 더 큰 영향력을 발휘하고 더 자율적으로 직

무를 수행할 수 있는 기회를 갖기를 원하는 경향이 있다.

도전(challenge competency) 지향 유형은 해결하기 어려운 문제와 도전의 기회를 제공하는 직무를 선호한다. 문제 내용을 중요하게 생각하는 기술/기능 지향형과 달리 일상의 업무 수행을 통한 승리의 느낌을 최대의 목표로 삼는다.

생활(life-style competency) 욕구 유형에 속하는 사람들에게는 직장과 경력 보다는 개인적인 삶이 더 중요하다. 따라서 개인적인 관심사나 가족생활과 잘 통합되는 직무를 선호한다.

<표 2-1> Schein의 8가지 경력지향성(Career Anchors)

유형	특징
기능·기술역량지향	일 자체에 흥미 자신의 전문분야에서 자신의 역량 향상에 관심
관리역량지향	정보가 부족하거나 불확실한 상황에서 문제 해결 기회 선호 공통의 목표 성취위해 타인에게 일 시키는 것에 관심
안전·안정지향	직무안전과 한 조직에 오래 있는 것을 선호 가치와 규준에 완전히 사회화되는 성향
사업가적 지향	스스로 무언가 창조하는 필요성에 의해 동기화 완성된 것 관리보다 새로운 사업 시작을 선호
자유·독립지향	조직 통제 없는 작업 상황 추구 보다 많은 자유를 위해 승진 기회를 기꺼이 포기할 수 있음
봉사·헌신지향	어떤 방식으로든 세상을 나아지게 하려는데 관심 자신의 전문 역량보다 가치에 적합한 직업을 선호
도전지향	경력의 목표를 이기는 것에 둠 중요한 장애를 극복하거나 경쟁자와 싸워 이기려는 성향
생활의 균형지향	라이프스타일과 경력간의 균형을 선호 출산휴가나 육아시설과 관련된 문제에 높은 관심

## ② 상사의 중개자 역할

경력개발제도가 소기의 목적을 달성하기 위해서는 조직구성원 개인과 상사, 그리고 조

직의 노력이 서로 통합되어 관리되어야 한다. 만일 이들 세 부문 가운데 어느 하나라도 제 기능을 다하지 못할 경우 경력개발제도는 성공할 수 없다. 따라서, 경력개발제도는 개인과 상사 그리고 조직 세 가지 핵심부문으로 구성된다.

조직구성원 개개인은 조직에서 자신이 어떤 경로를 통해 성장해 나갈 것인가를 계획하고 자기개발을 위해 시간과 노력을 투자해야 한다. 이 때, 상사는 하급자의 경력 육구와 조직 여건을 연결해 주는 중개자 역할을 한다. 조직은 다양한 경력 경로와 직무 순환 및 교육훈련을 연계시킨 경력지원시스템을 통해 개인들의 자기개발을 도모할 수 있다. 특히, 상사는 부하직원들의 특성과 성향을 파악하고 진로를 함께 협의하여 적합한 경력계획을 함께 설계해주는 육성자 또는 지도 역할을 수행해야 한다. 경력개발제도에서 상사(supervisor)는 하급자의 경력육구와 조직의 여건을 연결해 주는 중개자 역할을 한다. 조직구성원 본인을 통해 개인적 관점을 제도에 반영하고, 조직의 경영전략과 인적자원계획을 경력관리에 연계시키며, 개인과 조직을 연결해 주는 연결고리로서 상사를 상징하고 있다. 상사는 하급자의 특성을 평소에 관찰하고 평가한 결과를 바탕으로 하급자의 진로를 함께 협의하고 그에게 알맞는 경력계획의 수립을 도와주어 육성과 선도자(mentor) 역할을 수행한다(Miller, 1978; Mone, 1988; Schein, 1978). 또 하급자의 경력과 관계된 문의에 대해 경력상담(career counseling)을 하는 것도 상사의 주요한 임무의 하나다. 상사가 어떠한 내용의 카운셀링과 지도를 해 주느냐가 부하에게 미치는 영향은 실로 막중하다(Brooks, 1984). 이에 따라 개인은 경력에 대한 높은 열의(career motivation)이 있어야 하고 자신에게 적합한 직업을 선택 - 즉, 자신의 경력 닻(Schein, 1978) - 하고 자신에게 적합한 일을 통해 심리적 성취감을 얻을 수 있어야 한다.

이를 통해, 경력개발제도의 핵심적인 두 가지 요인인 조직구성원 개인이 설정하는 ‘경력목표<sup>6)</sup>(career goal)와 조직이 설계하는 ‘경력경로’(career path)<sup>7)</sup>가 만들어진다. 그런

6) 경력목표란 개인의 적성과 관심, 소질에 입각하여 개인이 설정한 직무와 직업상의 지표라 할 수 있다. 협의로 규정하자면, 구성원이 도달하려고 하는 목표직위이다(유민봉 1997, 351).

7) 경력경로란 목표직위에 도달하기까지 옮겨 다녀야 할 직위의 순차적 배열이다. 즉 “재직기간 동안 개인에 의해 점유된 직위의 배열”(a sequence of positions occupied by a person during the course of life time in an organization)이라 할 수 있다. 이는 조직이 효율성을 극대화하거나 조직의 목표달성을 극대화하기 위해, 혹은 비전의 일부로서 설정하여 조직이 제시한 인력의 순환과 성장의 경로이다(Cascio 2000, 309).

점에서, 경력개발제도는 조직의 수요로서 경력경로와 개인의 욕구로서 경력목표가 접합된 결합물이라고 볼 수 있다.

<표 2-2> 경력개발제도의 주체와 그 역할

주 체	역 할
개인	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 자기성찰 및 자신의 강·약점에 관한 동료와 상사의 의견 등을 바탕으로 자신의 능력, 흥미, 가치관을 분석</li> <li>• 자신의 경력단계, 자기개발 목표 및 경력요구(career needs) 파악</li> <li>• 조직내외의 가능한 경력기회 파악</li> <li>• 직무순환, 교육 등 다양한 학습기회를 통해 능력개발</li> <li>• 상사와 함께 동의가능한 실천계획(action plan)</li> </ul>
상급자	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 경력개발의 과정을 부하에게 일깨워 주는 촉진자(catalyst) 역할 수행</li> <li>• 부하의 경력개발 목표 및 요구 실현가능성 평가</li> <li>• 부하의 실천상황을 점검하고, 필요한 경우 수정</li> <li>• 자신관할의 직무중 공석에 관한 정보제공</li> <li>• 공석에 적합한 모든 후보자 파악 및 적임자 선발</li> <li>• 부하직원을 위한 신규 직무, 교육프로그램, 직무순환 등 경력개발기회 파악 및 이들을 적소에 배치</li> </ul>
경력개발 담당부서	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 개인별 경력개발계획의 수립에 필요한 경력개발모델, 정보 및 상담제공</li> <li>• 모든 직원에게 경력개발계획에 관한, 그리고 관리자에게 경력상담에 관한 교육 프로그램 제공</li> <li>• 조직내외 교육 및 OJT 경력개발 기회제공</li> <li>• 관리자(상사)의 경력개발관련 의사결정에 필요한 정보시스템 구축</li> <li>• 경력워크샵(career workshop), 경력센터(career centers) 또는 경력정보시스템 및 각 개인의 성공적 경력개발계획에 필요한 지원시스템 구축</li> <li>• 경력개발계획시스템의 성과평가 및 피드백</li> </ul>

자료: 박경문 · 이용탁(1999, 151)

## 2. 경력개발의 단계

Russell은 조직에서 경력개발프로그램을 먼저 개인이 조직이 조직에 들어와서 근무한

근속연수를 토대로 초기경력(early-career)시기, 중간관리자로서 발돋움할 시기인 중간경력(middle-career)시기, 임원진으로 승진하느냐 아니면 그만두느냐를 결정하게 되는 말기경력(late-career)시기로 구분하였다. 조직에서 몇 년간을 근무해야 중간경력 또는 말기경력에 포함되는지를 명확히 구분하지는 않았지만 조직구성원의 경력개발프로그램을 이와 같이 시기별로 나누어 분석함으로써 어떠한 경력개발프로그램이 특정 경력 단계에 있는 개인에게 더 효율적인지를 파악해볼 수 있다는 장점이 있다.

### ① 초기경력

새로운 조직에 처음 들어가서 빠른 시간 내에 조직에 적응하기 위해서는 자신의 일을 빨리 익히고 다른 구성원들 간에 원만한 관계를 구축하며, 조직의 문화를 깨닫고 그에 적응하는 노력이 중요하다. 또한 나름대로의 경력목표도 세우고 이를 성취하기 위해서는 어떠한 노력이 필요하다. 한편 조직은 경력계획 워크숍이나 종업원에게 자기평가도구의 제공을 통해서, 상사로 하여금 새로 들어온 조직구성원들이 경력계획을 세우는데 도움을 주는 노력을 해야 한다(Walker & Gutteridge, 1979). 또한 신입 구성원들이 조직에 들어와서 믿고 의지하며 어려운 일을 상의할 수 있는 일종의 후견인(mentor) 역할을 하는 사람을 연결시켜 주는 것도 매우 중요하다. 이러한 경력개발 프로그램은 시기적으로 신입 구성원이 직무에 배치된 후 실시하게 된다. 그러나 직무에 배치되기 전에도 신입 구성원이 나름대로의 경력계획을 세우는데 도움을 주는 방법이 있다.

Greenhaus(1987)는 입사예정자와 신입 구성원이 실제 직무에 배치되기 전 조직이 경력정책 및 과정에 관한 정보를 주기 위한 몇 가지 유익한 프로그램에 관해 기술하고 있다. 첫째, 인터뷰를 통해서 특정 조직에 입사하고자 하는 개인이 일정기간동안 그 조직에서 인턴 사원으로 일하면서 그 조직이 자신에게 잘 맞는지를 확인해 볼 수 있다. 둘째, 사전직무안내(realistic job preview)를 통해서 새로 들어가게 될 조직과 직무에 관해 정확하고 현실적인 정보를 제공함으로써 신입 구성원들이 실제 직무에 배치된 후 자신이 기대했던 바와 다를 경우 받게 되는 충격을 완화시킬 수 있다. 이 프로그램은 현 조직구성원들이 동일 조직 내에서 타 부서로 옮길 경우에도 적용될 수 있다. 마지막으로 직원 오리엔테이션 프로그램으로서 신입 구성원이 갖게 되는 불안감을 해소하고 이들이

나름대로 경력계획을 세우는데 도움을 줄 수 있다.

최근의 연구 동향은 경력에서 성공을 경험하는 것이 매우 중요하다는 점을 강조하고 있다. Dreher와 Bretz(1991)가 156명의 관리직, 전문직 및 기술직 종업원을 대상으로 실시한 연구결과에 따르면 초기경력성공이 개인의 인지능력과 경력획득과의 관계를 조절하는 역할을 하는 것으로 나타났다. 즉, 초기에 성공을 경험한 사람은 그렇지 못한 사람에 비해서 인지능력이 뛰어나도록 높은 수준의 경력을 획득할 가능성이 큰 것으로 나타났다. Cox와 Harquail(1991)은 남성과 여성이 초기경력에서 성공을 거두는데 있어 어떠한 차이가 있는지를 알아보았는데 여성이 유사한 교육, 연령, 경험 및 수행수준을 가진 남성에 비해서 임금이 낮고, 승진기회가 적고, 직급 수준이 낮은 것으로 나타나 초기 경력에서부터 차별대우를 받고 있음이 밝혀졌다.

## ② 중간경력

초기나 말기경력에 관한 연구에 비해서 중간경력에 관한 연구는 상대적으로 적은 편이다. 중간경력의 시기는 개인이 그 조직에서 머무르게 되는 전체 기간 중 대략 중간 정도에 해당된다. 이 시기에 있는 사람들 가운데 일부는 더 높은 지위로 승진되지만 많은 사람들은 승진되지 못하고 그 자리에 계속 머물러 있거나 아니면 퇴직해야만 하는 위험을 감수해야 한다. 특히, 한 자리에 오래 머무를 경우 더 이상의 개인 발전을 기대하기 어려운 한계 수준에 도달할 수도 있다. 이러한 문제점을 해결하기 위해서 경력상담은 경력목표를 재평가하고 자신을 파악하는 능력을 향상시키는데 중점을 둔다 (Leibowitz, Farren, Kaye, 1986). 한 분야에서 오래 근무해서 자신의 일에 타성이 젖은 중간 관리자에게 새로운 활력소를 제공할 수 있는 직무순환제도 역시 바람직한 경력 개발방법이라 할 수 있다. 다양한 분야의 다양한 직무를 경험함으로써 자신의 능력을 향상시킬 수 있다.

또한 중간관리자들이 계속적 발전을 위해서 컴퓨터 사용법과 같이 최근 첨단 기술에 관한 교육을 비롯해서 특정 전문분야에 관한 교육을 비롯해서 특정 전문분야에 관한 교육 등을 통해서 젊은 신입사원에게 뒤지지 않는 지식을 제공하는 것도 이들의 경력개발을 위해서 중요하다. 최근에는 중간경력자들의 경력에 대한 관심사와 정신건강간의 관계

에도 관심을 기울이고 있다. Buunk와 Janssen(1992)은 전문직에 종사하는 네덜란드인 248명을 연령별로 구분하여 경력에 대한 관심, 상대적 박탈감 및 정신건강을 비교 분석하였다. 상대적 박탈감은 다른 초기나 말기경력 집단과 비교해서 유의한 차이가 없었다. 그러나 이들은 경력발전에 대한 욕구가 상대적으로 더 강했으며 줄어드는 직무기회와 변화되는 역할 정체성에 대해 지나치게 집착했다. 이러한 집착성은 건강을 해치고 직무불만족을 가져오는 것으로 나타났다.

### ③ 말기경력

오랜 기간에 걸쳐 조직에 근무한 사람들은 계속적으로 승진이 되어서 임원급과 같이 높은 지위에 도달한 소수의 사람들이거나 승진이 되지 않은 채 그 조직에 계속 머물러 있는 사람들로 구분해 볼 수 있다. 일부 능력이 뛰어나 사람들을 후계자 대상으로 지목하여 이들이 조직 전반에 걸쳐 리더십을 발휘하도록 훈련시키는 후계계획(succession planning)이라는 경력개발프로그램이 제시된 바 있다. 또, 나이가 든 구성원들의 주요 관심사가 될 수 있는 내용으로는 먼저 조기 퇴직(early retirement)에 대한 보상을 들 수 있다. 조기 퇴직은 더 나이가 들어 직장에서 해고당하는 정신적 고통을 피하고, 보다 젊은 사람들에게 새로운 자리를 양보한다는 취지 하에 도입된 제도 (Baenen & Ernest, 1982)로서 대부분 조기 퇴직에 따른 보상을 주는 것이 보편적이다. 최근 국내에서도 조직 퇴직제도를 도입에서 실시하고 있는 조직이 늘고 있는 추세이다.

은퇴전 프로그램(preretirement program)에 대한 관심은 1970년대 말부터 시작되었는데 (Greenhaus, 1987), 적어도 은퇴 예정 약1년 전부터 주로 워크샵을 통해서 프로그램이 진행된다. 워크샵에서는 이들이 은퇴에 따른 준비를 하면서 직면하게 되는 생활 및 경력에 따른 문제들을 이해하게 하는데 초점을 두고 이루어진다. 주로 다루는 주제는 건강, 재정, 안전, 주택, 제2의 경력, 여가시간활용 등이다.

마지막으로 유연성 있는(flexible) 작업 계획을 들 수 있다. 이 제도는 1980년대 들어서 노년층의 구성원들뿐 아니라 다른 구성원들에게도 실시되고 있는데 파트-타임, 변형 근무제(flexitime), 직무순환, 직무재구조 등의 프로그램을 들 수 있다. 이 가운데 파트-타임제도가 주로 노년층을 대상으로 실시되고 있는 주요 프로그램이다.

## 제3장 한국 경찰조직의 인적자원관리

### 제1절 경찰조직의 제도적 인프라

#### 1) 조직관리 전략

경찰조직의 혁신과 변화는 1999년 경찰대개혁 100일 작전으로부터 그 틀을 마련하기 시작했다. 경찰 대개혁 100일 작전을 통하여 경찰은 기강확립(16개 과제), 인사관리(26개 과제), 근무여건 선진화(92개 과제) 등과 같은 조직관리 분야에 134개 과제, 민생치안 강화(25개 과제)와 사회안정 확보(6개 과제) 등 치안활동관련 31개 과제, 경찰이미지 개선(19개 과제)과 민원행정개선(37개 과제) 등 대민서비스분야에 56개 과제 등 개선을 이루었다(경찰청, 2000). 경찰백서(2004)에 따르면, 경찰대개혁의 목표는 경찰에 대한 국민의 신뢰도 및 재직자의 사기 향상이라는 과제를 실현하고자 했던 것으로 보인다.

이후, 2003년 불합리한 행태와 관행의 타파, 혁신 공감대와 일체감 조성, 국민참여의 제도화, 국민인권보호, 사회적 약자 보호, 부정부패 척결, 인사의 투명성과 공정성 제고, 분권과 자율의 신장, 사기진작, 경찰 이미지 개선의 10대 개혁주제를 선정하여 시행하고 있다(경찰청, 2004). 이후, 경찰혁신기획단의 출범 및 경찰청의 각종 업무계획들은 “국민만족”, 즉 국민들이 경찰의 변화를 실감할 만한 치안서비스의 질을 향상시키는 것을 혁신의 목표로 접근하고 이를 위해서 “적극적 직무수행과 새로운 경찰상”을 창출해야 한다는 입장이다.

## &lt;경찰혁신 추진방향&gt;



자료: <http://reform.police.go.kr/newreform/introduction/introduction03.jsp>

경찰혁신기획단의 '04 경찰혁신 추진방향에 따르면, 대국민 치안서비스의 질을 높이기 위한 경찰조직의 과제로는 변화관리 전략을 만들고, 이를 추진할 조직혁신을 이루는 것과 국민참여 및 협력을 확보하는 것으로 정의하고 있다. 경찰혁신위원회가 제안하고 있는 조직 혁신과 관련된 부분은 첫째, 변화관리 전략과 새로운 조직문화 구현 그리고 미래지향적 조직관리/운영 둘째, 경찰행정의 전문성 강화 셋째, 근무여건 개선 및 사기관리이다. 먼저 첫 번째 부분의 구체적 내용은 주로 경찰업무의 정보화를 통해 정보를 공유하고, 공유된 정보에 바탕하여 조직구성원들로부터 변화에 대한 요구를 끌어내는 것, 그리고 사기와 관련된 인사행정을 투명하게 하는 것이다. 둘째, 경찰행정의 전문화를 위한 정책으로 『복수직급제』 도입, 본청 및 지방청 주요 직위 복수직급화로 정책기획역량을 강화하고, 수사전문가 양성을 위해 3단계(초·중·고급) 교육시스템을 정립하고 각 분야별 『전문수사관제』 확대·시행할 뿐만 아니라 수사요원에 대한 체계적 인사관리를 실시한다. 그리고, 외사경찰의 어학능력을 높이고 일반 경찰공무원들의 『근무성적평정제도』 및 『승진시험과목』을 개선하여 우수인력 양성기반을 확충한다고 제안하고 있다. 셋째, 근무 여건 개선 및 사기 관리를 위해서 보수와 각종 복지혜택을 늘이는 것을 제안하고 있다.

이후 2006년 업무계획은 시대흐름과 국정기조를 반영하여 경찰이 끊임없는 혁신으로

글로벌 경쟁력을 확보한다는 경찰조직의 사명을 정리하고 이를 위한 조직개혁 전략을 다음의 세 가지로 정리하였다. 첫째, 선진 법질서에 대한 사회적 합의와 법집행에 대한 국민협조를 바탕으로 ‘법과 원칙’이 존중되는 『성숙한 민주질서』 확립한다. 평화적 시위 문화 정착 / 깨끗한 선거풍토 조성 / ‘편법과 반칙’ 청산 등. 둘째, 기업의 ‘품질경영’ 마인드를 도입하여 국민들에게 ‘질 높은’ 치안서비스로 국민감동을 창출하는 『고품격 봉사치안』 구현한다. 확고한 인권보장 / 맞춤형 고객관리체계 / 치안불량품 『Zero』화 등. 셋째, 경찰의 특성과 강점에 기초한 차별화된 전략으로 변화대응력과 경쟁력을 갖출 수 있도록 『창의적 조직혁신』 추진한다. 디지털·IT 치안전략 / 프로경찰을 위한 학습조직 / 인재육성 전략 등(경찰청, 2006업무계획)이다.

이와 같은 일련의 조직개혁전략을 정리하면, 첫째 학습조직 및 인재육성 전략 수립을 통한 조직내부 경쟁력의 토대 마련 둘째, 내부경쟁력에 기반한 품질경영 마인드의 도입으로 치안서비스의 질 개선으로 요약할 수 있다. 학습조직 구축 및 인재육성 전략 수립의 방향은 “전문성 제고”의 방향으로 정립되어 있다. 전문성 제고안으로 도입된 것이 복수직급제 도입을 통해 정책기획역량을 강화하고, 수사전문가 및 외사 전문가 양성, 그리고 근무성적평정제도 및 승진시험과목의 개선을 통한 우수인력 양성기반을 확충을 제안하고 있다.

이처럼 경찰의 변화와 개혁이 성공적으로 추진되기 위해서는 무엇보다도 경찰조직에 우수한 인재를 유치하고 이들의 능력을 발전시키며 모두가 자발적으로 조직의 목표와 비전에 참여하도록 동기부여 하는 것이 중요하다. 개혁의 성패를 결정짓는 가장 중요한 요소는 국민에 대한 서비스와 조직의 업무를 수행하는 경찰 공무원 개개인이며, 치안서비스의 질과 국민들이 체감할 수 있는 서비스의 질적 향상은 결국 경찰 조직의 구성원들이 만들어내는 것이기 때문이다. 이를 위해서는 조직구성원들이 조직의 목표에 대한 동의 정도가 강해야 하고, 조직 발전과 개인의 개발을 동일시 할 수 있어야 한다.

## 2) 제도적 인프라

### ① 보직관리제도

경력개발제도에 입각한 배치란, 조직이 일방적으로 직무나 부서를 지정해주는 하향식 경력관리에서 벗어나서 구성원들이 자신의 경력 목표 달성을 위해 희망하는 일이나 부서를 선택권한을 부여하는 상향식 경력 운영방식이라고 볼 수 있다. 이는 때로 사내 공모제(job opening)라고 부르는데, 이는 다양한 직무에 대한 실전 경험을 넓히고 구성원들의 경력 니즈를 반영할 수 있다는 이점이 있다.

경찰인사시스템은 먼저, 채용과 배치에서 신입 경찰관 채용시에는 경찰관에게 필요한 직업관과 소양을 파악하기 위해 종합적성검사를 실시해 오고 있지만, 재직경찰관에 대하여는 치안환경 변화에 따른 성격·적성의 변화를 파악할 수 있는 검증방법이 전무한 상태였다. 재직자 인성관리 시스템의 부재로 인한 문제점을 극복하고자 재직 경찰관에 대해서도 개인의 역량과 적성 등을 과학적인 방법으로 파악할 수 있는 「직무적성검사」 프로그램을 개발하고 있다(경찰백서, 2005).

그간 신규 임용된 경찰관은 특별한 사정이 없으면, 순찰 부서인 파출소에 우선적으로 배치되어졌다. 배치된 경찰관은 평균 1년 전후 근무타가 다른 근무지로 이동할 수 있다. 그리고 개별 경찰관들의 능력과 적성에 따라 전문 부서(수사, 교통, 정보·보안)로 근무지를 옮길 수 있다.

일반 행정직 공무원과 마찬가지로 경찰공무원의 계급은 직위를 부여하기 위한 기본적인 전제조건이 되고 있다. 따라서, 직무의 곤란성과 책임성 및 권한을 기준으로 분류한 상위 직위에 보임되기 위한 필요충분조건은 계급승진이 된다.

**<표 3-1> 계급과 직위 현황**

계 급	직 위
치안총감	경찰청장
치안정감	지방청장, 경찰청차장, 경찰대학장
치안감	지방청장, 경찰청국장
경무관	경찰청심의관, 지방청차장
총 경	경찰청 및 지방청 과장, 경찰서장, 기동대장
경 정	경찰청 및 지방청 계장, 경찰서 과장
경 감	경찰서계장, 순찰지구대장, 기동대중대장
경 위	경찰서계장, 순찰지구대 민원담당관

자료 : 김태진 “경찰계급체계의 문제점과 개선방안”

경찰의 계급별 직급구조는 위의 표에서와 같이 기관장과 국장, 과장, 계장 등 대략 다섯 단계로 이루어져있지만 직위 부여의 기준이 되는 경찰계급은 11개로 동일계급, 동일직급이라는 원칙과 일치하지 않는다. 또한, 경찰서 계장의 경우 경감, 경위, 경사로 보직하고 경찰서 과장의 경우 경위, 경감, 경정으로 보직하는 등 계급에 따른 지위 및 역할 부여가 동일하지 않다. 더불어 경찰인력의 대다수를 차지하는 순경, 경장, 경사의 경우에 계급에 해당하는 적합한 직급이 없다. 최근 승진적체 해소를 목적으로 복수직급제를 추진하고자 하지만, 이는 일시적으로 승진적체를 해소시키는 효과를 거둘 수 있지만 직무의 곤란성과 책임을 기준으로 계급과 직위 부여를 연계시키는 기본 원칙에 더 큰 혼란을 야기할 위험성도 있다.

2003년 3월부터 경찰청 및 지방경찰청 단위로 보직공모제도를 실시하고 있다. 보직공모제는 직무와 성과 중심의 인사제도를 도입함으로써 전문역량을 높이고 책임성을 강화한다는 취지에서 도입되었다. 공정하고 투명한 보직인사를 위해 전문지식과 경험이 요구되거나 선호도가 높은 경찰청·서울지방청 과·계장급 및 여타 지방청 계장급 직위에 대해 「직위공모제」를 시행하였다.

&lt;표 3-2&gt; 직위공모 실시현황('04년)

	공 모 직 위(개)	응 모 인 원(명)	선 발 인 원(명)
계	143	336	118
총 경	30	45	18
경 정	113	291	100

&lt;자료&gt; 경찰백서, 2005

공모방법은 인터넷과 공문을 통하여 응모요건·자격기준·평가방법 등을 공개하고 접수된 응모자를 대상으로 공모요건에 대한 자격 심사를 거쳐 외부인사가 포함된 평가위원들이 자기소개서, 업무추진계획서, 연구실적 등 응모자들이 제출한 자료를 토대로 평가를 실시, 해당분야의 전문성과 역량을 갖춘 적임자를 최종 선발하는 등 2003년부터 2년 연속 전국단위로 시행함으로써 「직위공모제」가 경찰인사의 기본원칙으로 정착되었다(경찰백서, 2005). 하지만, 공모대상계급은 주로 총경, 경정, 경감, 경위로 제한되어 있고, 대상 보직도 본청 과장급, 계장급, 지방청 과·계장급으로 제한되어 있다. 이와 같은 제한으로 비간부급 경찰공무원은 보직공모에 따른 보직관리의 범위에서 벗어나 있다.

## ② 교육훈련제도

경력개발과 관련된 교육훈련의 특징은 실전 업무 현장에서 학습을 통해서 경력개발을 수행한다는 점이다. 즉, 현업과 관련된 교육이 강의식/주입식 교육보다는 조직구성원의 학습 의지를 높이고 업무 성과에도 긍정적인 영향을 줄 수 있다는 인식 때문이다. 특히, 현업에서의 업무 경험을 통한 교육은 문제해결 능력을 종합적으로 부여할 수 있다는 점에서 더더욱 선호되는 방식이라고 볼 수 있다.

경찰에서는 정규교육으로 경찰대학, 경찰종합학교, 중앙경찰학교 등 경찰교육기관을 중심으로 신입·보수교육 및 각종 전문화 교육을 실시하고 있다. 또한 각급 경찰관서별로 월 1회 이상 소속 직원에 대한 무궁화포럼을 실시하고 있으며 현장에서의 범인제압 능력과 체력 향상을 위해 연 9회(내근요원은 연 3회) 사격훈련과 월 2회 이상 체력단련 활동을 실시하고 있다.

&lt;표 3-3&gt; 경찰 교육 현황('04년)

(단위:명)

계	기본교육	신임교육	전문교육	전·의경 교육	위탁교육		수탁교육
					국내	국외	
51,459	2,910	3,484	18,078	22,616	2,232	18	435

&lt;자료&gt; 경찰백서, 2005

위탁교육으로는 국내의 각 교육기관에 위탁하거나 해외 교육기관에 경찰관을 파견, 교육을 받도록 하며, 경찰청에서 필요시 기능별 전국적인 소집교육을 하고 있으며, 지방경찰청 단위에서 '지방경찰학교'를 설치하여 집체 및 순회교육을 실시하고 있다.

&lt;표 3-4&gt; 지방경찰학교 직무 교육과정('04년)

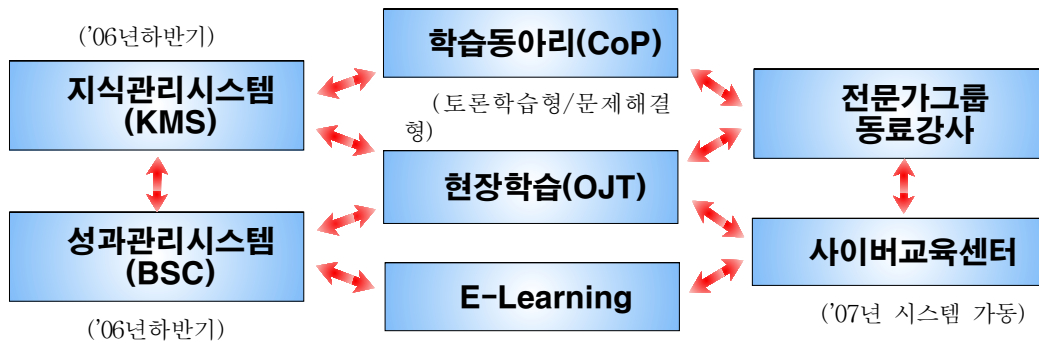
(단위:과정)

계	공통	감사	경무	생활안전	수사	경비	교통	정보	보안	정통	기타
37	2	2	5	9	4	4	4	3	3	2	1

&lt;자료&gt; 경찰백서, 2005

치안수요를 반영한 전문과정 신설 및 내실화로 경쟁력 제고하기 위해 외국어·정보화 교육 강화 및 교육훈련 프로그램 일몰제 도입, 교육훈련 기관별 특성화로 전문성 제고 및 민간교육기관과 지식·정보공유를 위한 교육훈련 네트워크 구축, 「훈련성과보고회」 개최 등 국외훈련의 관리·감독 강화한다(경찰청, 2006업무계획).

「지식관리시스템(KMS)」와 「Cyber교육센터」를 구축한다. 경찰 인적자원이 보유하고 있는 업무노하우 등 개별지식을 체계적으로 공유·활용하기 위해서 경찰지식의 체계적인 분류 및 분야별 지식전문가 파악 등 기능·유형·전문가별 분류색인(Index)인 「지식지도」 작성하고, 행정 전산시스템과 통합·연계한 「경찰지식포털시스템」으로 확대할 계획을 가지고 있다.



### ③ 인사정보제도

채용시스템 개선은 경찰직무의 특성과 환경변화에 맞게 채용 신체조건 개선하고, 적성 검사 타당도 제고를 위한 검사항목 및 검사시간 조정, 실천적 문제해결 능력 평가를 위한 「역량면접방식」 도입한다. 이는 CBI 프로그램』(Competency Based Interview) 및 매뉴얼 개발 전문 컨설턴트를 통한 면접위원 사전교육으로 전문성 확보한다. 채용시험의 배점비율에서 필기시험 비율은 낮추고 적성검사 및 주관시험 비율은 높인다.

### ④ 성과평가제도

인사평가 과정에 상사·동료·부하를 참여시켜 입체적으로 평가하고, 그 결과를 승진·보직인사 등에 반영하여 공감받는 공정·투명한 인사시스템을 구축하기 위해서 다면평가를 실시하여 승진소요연수 경과한 경정과 총경이상 전원에 대하여는 본청에서 시행하고 경감이하의 소속기관 자율에 맡겨 실시하였다. 평가단은 함께 근무하는 상사·동료·부하 각 5인 이상으로 구성하고 절대평가와 상대평가를 병행하여 평가점수의 오차 범위를 최소화하였으며,

특히 PPSS(전자인사시스템) 활용과 함께 지난해까지 Off-line방식에 의존하던 경정급 다면평가를 On-line화 하면서 평가자의 비밀보장이 가능해짐에 따라 평가결과의 공정성과 신뢰성이 크게 향상되었으며, 평가에 투입되는 시간과 노력 또한 대폭 절감되었다.

본인에 대한 평가결과도 PPSS로 직접 확인하거나 서면으로 통보받을 수 있어 다면평가가 자기 성찰과 개인 발전에 기여하고 나아가 치안경쟁력 제고에도 일익을 담당하게 되었다. 또한 과거, 평가결과가 승진인사 등에 참고자료로 활용되는데 그침으로써 다면평가의 가치가 제대로 인정받지 못하는 경향이 있었으나, 2005년초 경무관과 총경 승진심사에서 처음으로 배점항목(총점 100점 중 10점)에 편입되면서 명실상부한 평가시스템으로 자리잡고, 경찰승진인사에 새로운 지평을 여는 전기를 마련하였다(경찰백서, 2005).

하지만, 경찰공무원의 승진방법은 심사, 시험승진, 근속승진과 특별승진의 형태를 띤다. 심사승진은 경험한 직책, 승진기록, 기본교육성적 등 7개 항목에 의해 결정되나 실제 운영면에 있어서는 소속기관장의 추천에 크게 의존하고 있고, 심사승진과정이 비공개로 진행되고 일관된 기준이 결여된 것이 보다 큰 문제점으로 나타나고 있다. 단계별 심사기준은 경찰공무원 승진임용규정에 의거하여 경찰청장이 따로 정할 수 있게 되어 있어 매년 기준이 달라지고 있다. 그리고 5배수 범위의 후보자 추천은 승진심사후보자로 하여금 심사과정에서의 공정성 결여라는 문제점을 나타내고 있다. 반면 시험승진은 시험 성적 60%, 근무성적 25%, 교육성적 15%로 최종 결정된다.

근속승진이란 특정 직급에서 일정 기간 근무하면 자동 승진하는 제도이다. 2005년 12월 국회를 통과한 ‘경찰공무원법’ 개정안에 따르면, 경찰의 근속승진 연한은 순경에서 경장이 기존 7년에서 6년, 경장에서 경사는 8년에서 7년으로 1년씩 단축된다. 또 경사를 근속승진 대상에 추가해 8년이 지나면 경위로 자동 승진한다. 2005년 9월 현재 경장은 현원 31,754명 중 14,469명이, 경사는 현원 34,189명 중 17,301명이 근속승진인원이다. 경찰의 인력 구조가 순경, 경장과 경사가 총인력의 85.1%를 차지하고 있으며, 중간관리층에 해당하는 경정, 경감, 경위는 14.5%, 총경 이상의 관리층은 0.5%에 불과하기 때문에 이처럼 하위직에서는 근속승진 비중이 경장과 경사급에서 50%이상을 차지하면서, 성과평가와 무관한 방식의 승진인사가 시행되고 있다. 2006년 근속승진 대상도 당초 순경 2885명과 경장 6285명 등 9170명에서 순경 326명, 경장 5937명, 경사 5340명 등 1만 1603명이 늘어난 2만 773명이 된다.

경장에서 경정까지는 심사승진과 시험승진을 각각 절반의 비율로 선발하고 있다. 2004년에는 총경이하 총 10,304명이 승진하였는 바, 이중 심사승진이 3,699명, 시험승진

이 3,595명, 근속승진이 3,010명 이었다(경찰백서, 2005). 시험과 심사를 적절히 혼용하여 조직의 위계질서와 상위 직책 수행에 필요한 지식과 기능을 충분히 습득할 수 있게 한다는 장점이 있지만 시험승진에 지나치게 의존한 결과 승진시험 준비에 적합한 보직을 찾아다니거나 업무를 도외시한 채 승진시험 준비에만 몰두하는 폐단을 가져오기도 한다. 순경에서 경정까지 시험승진이 시행되기 때문에 승진최저소요연수만 계산하더라도 12년 이상 승진시험공부의 부담이 있다.

계급정년제는 기계적 절차로 인력을 교체하는 제도로서 실적을 불문하고 동일한 계급에 일정한 기간이상 머물 수 없도록 도태시키는 제도이다. 20대에 순경으로 입직한 경찰공무원의 경우 승진최저소요연수를 기초로 가장 빠른 승진연령을 계산하면 30대 또는 40대 초반에 경정으로 승진이 가능하다. 반면, 23-24세에 경위가 되는 경찰대 출신 경찰공무원과 25-30세에 입직하는 간부 후보생의 경우 29-30세, 27-37세에 경정으로 승진할 수 있다. 경정에서 총경으로 승진하지 못하는 경우 순경 출신의 경우 47-56세에 계급정년에 도달하지만, 후자는 40대 전반에 강제퇴직하게 된다. 현실적으로 총경 승진에서의 승진경쟁이 치열하다는 점을 감안할 때, 특정집단은 조기퇴직을 하거나 연령 정년에 맞추기 위해 승진시기를 작위적으로 늦추는 등의 왜곡현상이 나타날 수도 있다.

공정한 인사풍토를 확산한다는 전략이다. 우선 다면평가를 확대적용하고 평가결과 개별공개로 자기성찰 및 개인발전의 기회를 제공한다(경찰청, 2006년 업무계획). 2006년에는 경정 심사승진에도 다면평가를 배점 항목화하여 공정한 승진인사풍토 확산(적용대상 계급도 지속 확대)한다.

『경찰지식포털시스템』은 성과중심의 조직문화 정착을 위해 『성과관리시스템(BSC)』 구축('05.11)(2006주요업무계획)과 함께 전문성을 관리하는 총체적 프로그램으로 기능할 것이다.

## ⑤ 보상제도

경찰의 사기진작 방안으로 제안되어 왔던 것은 승진적체를 해소하기 위한 근속승진 제도를 확대하는 것과 성과상여금 등을 통해 보수를 업무 성과와 연계시킨다는 정도이

다. 승진과 관련된 상향적 관리에 초점이 맞춰져 있다. 면접에서 만난 경찰조직구성원들은 하위직 경찰관의 대부분이 순경으로 입직한 후 68%가 말단으로 퇴직을 하여, 보수나 사회적 평가에 있어서나 저급한 대우를 받고 있으면서도 격무와 스트레스를 많이 받는다고 평가한다.

경사이하 입직자 『총경승진 목표제』 실시, 전체 승진인원의 일정 비율을 의무적으로 선발('05년은 경사이하 입직자 18.5%)한다. 둘째, 조기승진을 통한 인재발굴 및 상위직 진출기회 확대를 위해 경위까지 승진소요최저연수 단축(2→1년) 추진한다. 이는 직급조정, 지구대 신설 등에 따른 경위의 실무자화 현상 반영한 것이다.

현실적으로 해마다 실시하는 대규모 승진인사 규모는 대체로 4,000-6,000여명 수준이다.<sup>8)</sup> 1명의 경찰관이 승진하게 되면, 연쇄적으로 수십명의 경찰관들이 자리 이동을 하게 된다. 시험승진을 위한 수험준비 경찰관들이 매년 20,000여명에 이르고 있어,<sup>9)</sup> 경찰관들의 부담과 직무공백 가능성마저 우려된다. 개별경찰관에게 승진은 사기진작 측면에서 매우 중요하지만, 매년 실시되는 승진인사는 경찰관들의 잦은 보직변경과 생활근거지 이동을 초래하는 등 단기 인사관행의 원인이 되고 있다. 또한 특정 직무를 장기간 경험함으로써 취득될 수 있는 전문성 향상에도 심각한 장애를 초래할 수 있다.

## 제2절 조직구성원의 경력지향성

경력개발제도의 목표는 개인의 성장 욕구를 충족하고 동시에 조직의 인적자원 개발을 극대화시켜 개인욕구(individual needs)와 조직욕구(organizational needs)를 조화시키는 데 있다(Schein, 1977; 1978). 조직구성원의 역량에 대한 강조는 조직 구조와 과정의 효율적 설계보다도, 실제로 그것을 운영하고 사용하는 사람들의 능력 혹은 역량이 중요

8) [http://www.police.go.kr/data/white/white2004\\_07\\_02\\_5.jsp](http://www.police.go.kr/data/white/white2004_07_02_5.jsp) 2003년 총경이하 4,079명, 2002년에는 5,746명; 2001년에는 5,629명의 경찰관이 각각 승진(시험, 심사, 특별 및 근속승진)하였다.

9) 2003년 응시인원 22,749명(경쟁율 17.2:1); 2002년 응시인원 20,577(경쟁율 17.8:1); 2001년에는 응시인원 16,387명(경쟁율 9.6:1) 수준이었다.

하다는 인식이 확산과 함께 대두되었다(Pfeffer 1998). 노동집약적인 성격을 가지는 정부 부문에서는 특히 중요하며, 공무원 개개인의 능력향상은 정부부문의 경쟁력 강화에 직결되어 있으며 이를 위한 정부의 인사 및 조직관리시스템 구축은 그 만큼 중요한 과제이다.

공무원이 직무를 수행할 수 있는 능력은 직무역량(job competency)으로 표현되는데, 개별 직책이 부여하는 과업을 처리할 수 있는 역량을 의미한다. 직무역량은 직무를 수행하는 데 요구되는 지식, 태도, 기술 및 기타 요인으로 구성되며 직무의 성격과 직급에 따라 직무역량의 구성요소의 비율과 구체적인 내용이 다르다. 직무역량의 향상에 영향을 미치는 요인 역시 다양하게 존재한다. 제도적·문화적·행태적인 차원으로 분류할 수도 있고, 혹은 공식적·비공식적 차원으로 영향요인을 분류할 수도 있다. 인력관리를 위한 연구에서 직무역량의 향상을 위한 연구는 주로 교육훈련, 경력개발(CDP), 리더십, 보상 등의 차원에서 이루어져 왔다. 본 연구에서는 먼저 개인의 경력지향성을 살펴본다. 제도적, 문화적, 개인적 차원에서 경력태도를 살펴본다.

경력(career)은 개인의 일과 관련된 모든 활동과 지각을 포함한다. 즉 개인마다 나 자신에게 적합한 일이나 역할은 무엇일까를 생각하는 내적 경력(internal career)은 외적 경력(external career)- 특정 직업이나 조직에서 생활해나가는데 요구되는 직급이나 부서 등을 거치는 것 -에 대한 평가나 선택의 기반이 된다. 따라서, 경력지향(career anchor)이란 자신에게 적합하고 지속적인 개발을 요구하는 일과 관련된 선호라고 볼 수 있다. 조직구성원들의 경력지향(Career Anchors)유형을 판단하는 것은 개인이 직무를 통해서 충족시키고자 하는 욕구와 동기를 유형화하여 인적자원개발의 방향을 잡기 위한 것이다. 구성원의 차별적인 경력 니즈를 고려하지 않고, 모든 직원들에게 일괄적으로 체도를 적용할 경우에는 많은 문제가 발생할 수 있다.

경찰공무원들이 어떤 경력지향을 가지고 있는지 살펴보기 위하여, 전문성, 관리자, 도전적, 안정적, 자율성, 생활의 균형 지향에 대해서 5점 척도로 질문하였다. 본 연구에서 정의하는 각각의 지향성의 내용은 다음과 같다.

먼저 전문성을 지향한다는 것은 전문성을 인정받을 때 업무 만족도가 가장 크며, 자신의 전문분야에 대한 학습 기회를 추구하고, 일을 하면서 가장 중요한 것은 내 분야에서 역량을 갖추는 것이라고 업무에 대해 정의하는 성향이다. 관리자를 지향하는 경우

는 다양한 부서에서 일하면서 다양한 역량을 키우는 것에 만족하며, 고위 관리자의 위치에 오르기 위해 다양한 부서의 업무경험을 추구하고, 전문성을 살리는 것보다, 일반직에서 관리자가 되는 것을 선호한다. 도전 지향은 한 분야가 아니라 여러 분야에서 전문가를 추구하고, 새로운 방식으로 일을 하려는 시도에 기쁨을 느끼고, 자신에게 어려울 것 같은 다른 업무에 도전 하는 것을 선호한다. 안정 지향은 직장은 경제적 안정을 주는 수단이라고 생각하며, 일의 성격보다는 안정성을 선호하고, 부서나 동료의 변동과 같은 업무 환경의 변화보다는 현재 상태의 유지를 선호한다. 생활의 균형 지향은 자신의 재능으로 타인을 이롭게 한다는 것에 성취감을 느끼고, 가족의 행복과 건강을 제일 중요한 가치라고 생각하고, 개인적인 시간과 가족을 돌볼 수 있는 여유가 있는 업무에 대한 선호도가 상대적으로 높다. 자율성 지향은 안정보다 업무처리의 자유와 자율에 높은 가치를 부여하고, 일하는 방법과 일의 양을 스스로 조절할 수 있는 일에 대한 만족도가 높으며, 능력 발휘를 할 수 있는 환경에 대한 선호가 높다.

이들 여섯가지 경력지향성들간의 상관관계는 다음의 표와 같다.

<표 3-5> 경력지향성 상관관계

	전문성 지향	관리지향	도전지향	안정지향	생활의 균형지향	자율성지향
전문성 지향	1					
관리지향	.183(***)	1				
도전지향	.264(***)	.286(***)	1			
안정지향	-.173(***)	.082(**)	-.141(***)	1		
생활의 균형지향	.255(***)	.098(**)	.110(***)	.289(***)	1	
자율성지향	.190(***)	.115(***)	.284(***)	.073	.284(***)	1

\*\*\*P< 0.01 \*\*P< 0.05 \*P< 0.1

전문성지향은 도전과 생활의 균형 지향과 가장 강한 상관관계를 보이며, 자율성과 관리자 지향과도 양의 상관관계에 있다. 관리지향성은 도전지향과 높은 상관관계를 보인다. 도전지향은 관리자 지향 및 전문성 지향 그리고 자율성 지향과 상관이 크고 안정지향과는 음의 관계에 있다. 반면, 안정지향성은 생활의 균형 지향과 강한 상관성을 가지지만 전문성이나 도전 지향과는 음의 관계이다. 반면, 생활의 균형 지향성은 안정성과 자율성 및 전문성에 대한 높은 상관관계가 있을 뿐만 아니라 도전과 관리지향과도 양의 관계를 보인다. 자율성 지향은 생활의 균형과 도전지향과 강한 관계 그리고 전문성 및 관리 지향과도 양의 관계를 보여준다.

조사에 응한 경찰공무원들은 6가지 경력지향성에 대해서 전문성 지향(4.37), 생활의 균형 지향(4.27), 도전지향(3.36), 자율성지향(3.34), 관리지향(3.33), 안정지향(3.07) 경향을 보인다.

<표 3-6> 경력지향성

(단위:점,명)

	전문성 지향	관리지향	도전지향	안정지향	생활의 균형 지향	자율성 지향
평균	4.37	3.33	3.36	3.07	4.27	3.34
사례수	672	672	672	672	672	672

1: “전혀 그렇지 않다” ← → 5: “매우 그렇다”

상대적으로 높은 경향을 보인 것들을 구체적으로 살펴보면, 경찰공무원들은 경력목표로서 다양한 부서에서 일하면서 다양한 역량을 키우는 것(4.63)을 선호하며, 일에서 자신의 분야의 역량을 갖추는 것(4.43)과 전문성을 인정받는 것(4.37), 그리고 전문분야에 대해 더 공부할 기회(4.32)를 상대적으로 높게 선호한다. 동시에 개인적인 시간과 가족을 돌볼 여유가 있는 업무에 대한 선호(4.47) 및 가족의 행복과 건강을 중요한 가치(4.23)로 여기고, 자신의 재능을 활용하여 타인에게 봉사할 때 성취감(4.10)을 느낀다고 응답했다. 반면, 자신에게 어려울 것 같은 업무에 대한 도전(2.89)이나 전문가(specialist)와 상반되는 의미의 관리자(generalist)로의 경력지향(2.61), 새로운 환경 선

호(2.89)에 대해서는 보통 이하의 선호를 표현하였다(<표4-2. 3> 참조).

전문성 지향과 생활의 균형 지향을 전체적으로 높게 보여줬다는 점에서, 경찰공무원들은 전반적으로 직무내용에 관심을 보이고 전문화된 영역에 몰입하는 데에서 직무와 삶의 의미를 찾는 경향이 높다. 개인적인 관심사나 가족생활과 잘 통합되는 직무를 선호하는 경향성을 동시에 보여준다. 반면, 보수인상, 작업조건이나 후생복지의 향상 등 직무외재적 요인에 대한 관심은 보통이상이지만 직무내용이나 개인적인 관심사에 대한 선호보다는 상대적으로 낮은 경향을 보인다.

전체적으로 경찰 공무원들의 경력지향성은 조직이 선호하는 경력지향성과 크게 다르지 않은 경향을 보여준다. 업무 역량을 갖추는 것과 전문성, 그리고 관리자로 성장하기 위한 다양한 업무를 거치는 것에 상대적으로 높은 지향을 나타냈다. 경찰공무원들은 일반직 공무원들과 다소 다르게 일반행정가(generalist)보다는 전문가(specialist)적 경력에 상대적으로 높은 성향을 나타냈다. 자신의 직업이나 조직에 대해 강한 애착심이나 정체성을 느끼고 있는 것은 양자가 동일하지만 상대적으로 전자는 기관이나 조직을, 후자는 직무내용을 더 강조한다. 공직에서 전자는 공공성(publicness), 공직자 또는 특정 정부기관의 없어서는 안될 주요인물(indispensable man, key man)이라는 점이 강조되는데 비해 후자에서는 특정의 직무분야(specialty)에 대한 전문가(specialist)라는 것이 각각 더 강조된다. 향후, 경찰공무원의 경력개발제도와 관련하여 또 하나의 흥미로운 사실은 가정과 일간의 균형이나 가족과 건강이 생애에 있어서 중요한 가치이다 라는 점에 대한 조직구성원들의 동의 정도가 높다는 것이다.

경력지향 개념이 전달하려고 하는 가장 중요한 의미는 개인은 자신에게 적합한 경력을 선택해야 한다는 것이고 이를 위해서는 먼저 개인이 올바른 자기탐색을 위해 노력해야 하며, 조직 또한 이들의 자기탐색을 돕고 더 나아가서 자신이 원하는 경력을 추구할 수 있도록 다양한 인적자원 관리제도를 통해서 도와야 한다는 것이다. 그런 점에서, 전문가로서 성장할 수 있는 육성 계획과 가정과 일간의 균형감을 찾을 수 있도록 제도적 지원책을 마련하는 것은 조직구성원들의 경력육구를 자극시켜 조직의 성과를 높일 수 있게 할 것이다.

경찰조직구성원은 경력개발 방식에 대한 인지 정도와 경력목표의 수립정도는 보통 수준이다. 경력목표를 협의로 정의하자면, 조직내에서 성취하고자 하는 목표지위라는 점에서

막연하게 내가 어떤 직위 정도까지 승진을 하겠다는 정도의 경력목표를 가지고 있다고 평가해볼 수 있다.

<표 3-7> 경력개발관련 의식

(단위:점,명)

성 별	경력태도	경력개발 방식 인지	경력목표 수립
평 균		3.02	3.35
사 례 수		667	669

1: “전혀 그렇지 않다” ← → 5: “매우 그렇다”

하지만, 경력목표를 가지고 있다고 할지라도 그와 같은 경력목표를 달성하는 방식에 대해서는 상대적으로 더욱 낮은 수준으로 인지하고 있다. 경력 목표를 수립하고 있는 정도가 낮다는 것은 어떤 목적의식을 가지고 현재의 업무를 수행하는 정도가 상대적으로 떨어진다는 것을 의미한다. 뿐만 아니라 경력개발 방식에 대해서도 인지하고 있는 정도가 보통 수준이라는 점은 그만큼 자신과 조직의 미래를 위해서 어떤 준비와 개발계획을 수립해야 하는지에 대해 조직구성원들이 구체화하고 있지 못하다는 점을 보여주는 결과라고 볼 수 있다.

경찰공무원들은 경력개발과 관련하여 직무지향 및 직무 역량과 관련된 요인을 강조하고 있을 뿐만 아니라 동시에 합리적인 인사 관행이 중요하다고 응답했다. 경력 목표 달성에 중요한 영향을 미치는 요인이라고 인식하고 있는 1순위는 응답자의 29.0%가 적성에 맞는 직무배치, 16.6%가 직무 수행요건이라고 답변하였다. 반면, 승진가능성 높은 업무 배치에 대한 평가는 대단히 낮아 경력목표 달성과 승진에 대한 집착을 일정부분 분리하는 경향을 보였다.

&lt;표 3-8&gt; 경력목표 달성요인

(단위:명,%)

	1순위	2순위	3순위
사례수	(634)	(634)	(634)
좋은 상사를 만나는 것	8.7	7.3	11.5
조직의 합리적인 인사관행	14.5	13.7	13.7
인간관계 네트워크	15.8	21.3	19.7
승진가능성 높은 업무배치	5.5	5.4	6.2
적성에 맞는 직무배치	29.0	21.1	10.4
전문지식	4.7	7.4	10.1
직무수행능력	16.6	16.6	13.6
리더십	.3	1.4	3.0
가정에서의 역할(가사/육아)지원	4.9	5.8	11.8

하지만, 인간관계 네트워크와 조직의 합리적인 인사관행에 대해서 15.8%, 14.5%의 응답자들이 1순위로 평가함으로써 업무관련 역량과 배치보다는 낮은 정도이지만, 인간적인 친밀함이나 비공식적 정보유통 등이 업무수행능력이나 보직관리 등에 일정부분 영향을 미치는 요인이 된다고 보여진다.

응답한 경찰 공무원들의 경력지향성과 경력목표 달성요인 및 경력목표 설정 정도 등을 종합해볼 때, 경찰공무원들의 경력지향성에 전문성 지향을 가장 강하게 보인다는 점과 현재 경찰조직의 혁신 틀이 조직구성원의 전문성 강화라는 점에서 조직구성원들의 경쟁력이 향상될 가능성은 상대적으로 높다. 하지만, 양자가 제도화된 틀로 강하게 결합되어 개인의 발전과 조직 목표에 대한 헌신을 동시에 달성하기에는 어려운 점이 많아 보인다. 실제 경찰공무원들은 자신의 전문성 지향을 구체화된 경력 목표와 이를 달성하기 위한 개발 전략으로 현실화시킨다고 평가하기에는 경력개발 방식의 인지도와 경력 목표 수립 정도가 상대적으로 낮기 때문이다.

또한, 경력목표 달성요인에서 전문지식이나 리더십 부분에 대한 강조보다는 인사의 공정성과 인간관계의 비중을 여전히 높게 평가하고 있다는 점에서 조직구성원들의 직무수행과 관련된 훈련과 정보가 객관적인 시스템에 의해서 운영되고 전달되는 정도가 그다지 크지 않다고 볼 수 있다.

## 제4장 경찰공무원의 경력지향성과 보직유형

### 제1절 경력지향유형

#### 1. 경력지향성

경력(career)은 개인의 일과 관련된 모든 활동과 지각을 포함한다. 즉 개인마다 나 자신에게 적합한 일이나 역할은 무엇일까를 생각하는 내적 경력(internal career)은 외적 경력(external career)- 특정 직업이나 조직에서 생활해나가는 데 요구되는 직급이나 부서 등을 거치는 것 -에 대한 평가나 선택의 기반이 된다. 따라서, 경력지향(career anchor)이란 자신에게 적합하고 지속적인 개발을 요구하는 일과 관련된 선호라고 볼 수 있다. 조직구성원들의 경력지향(Career Anchors)유형을 판단하는 것은 개인이 직무를 통해서 충족시키고자 하는 욕구와 동기를 유형화하여 인적자원개발의 방향을 잡기 위한 것이다.

##### 1) 성별 차이

경력지향성은 성별에 따라 통계적으로 유의미한 차이를 보이는데, 전문성을 선호하고 다양한 업무를 경험하는 것에 대해서는 통계적으로 유의미한 성별 차이를 보이지 않고 있지만, 안정성과 개인적 가치와 기쁨을 더 소중히 여기는 생활의 균형 지향성 및 개인의 자율성 지향에 있어서는 여성보다 남성이 상대적으로 높은 선호를 보였다.

&lt;표 4-1&gt; 성별 경력지향성

(단위:점,명)

경력지향		전문성 지향	관리지향	도전지향	안정지향	생활의 균형 지향	자율성 지향
여 성	평균	4.38	3.33	3.28	2.97	4.22	3.30
	(사례수)	(420)	(420)	(420)	(420)	(420)	(420)
남 성	평균	4.36	3.34	3.49	3.25	4.35	3.41
	(사례수)	(252)	(252)	(252)	(252)	(252)	(252)
계	평균	4.37	3.33	3.36	3.07	4.27	3.34
	(사례수)	(672)	(672)	(672)	(672)	(672)	(672)
F값		0.186	0.102	17.012****	26.776****	8.878**	7.449*

\*\*\*\*P< 0.001 \*\*\*P< 0.01 \*\*P< 0.05 \*P< 0.1  
 1: “전혀 그렇지 않다” ← → 5: “매우 그렇다”

특히, 직무안정과 한 조직에 오래 있는 것을 선호하고 가치와 규준에 완전히 사회화 되는 성향을 보이는 안정지향성과 자신의 생활의 균형과 경력간의 균형을 선호하는 생활의 균형 지향성에서 여성보다는 남성이 통계적으로 유의미한 차이로 높은 지향성을 보여준다는 점은 조직관행에 대한 남성의 몰입과 그를 통한 개인적 삶에서의 자율성의 성취라는 것이 경찰조직문화에 내재된 것이 아닌가하는 의구심을 들게 한다.

각각의 지향성을 구체적으로 살펴보면, 전문성을 인정받을 때 업무 만족도가 크고, 전문분야에 대한 학습 기회를 선호하고, 자신의 분야에서 역량을 갖추는 것이 중요하다는 점에 대해서는 성별로 유의미한 차이 없이 모두 매우 높은 수준의 동의를 표명했다. 동일한 맥락에서 관리자가 되는 것을 선호하는 경향은 상대적으로 모두 낮게 나타났다. 통계적으로 유의미한 차이를 보이지는 않지만, 자신의 업무에 대한 학습기회와 다양한 업무경험에 대해서 여성은 남정보다 높은 의지를 보인다.

반면, 여성과 남성 경찰공무원들은 새로운 방식으로 일을 하려는 시도와 자신에게 어려운 것 같은 다른 업무에 도전 하는 것으로부터 상대적으로 높은 만족을 느끼는 성향에 대해서는 통계적으로 의미있는 차이가 있었다.

&lt;표 4-2&gt; 성별 경력지향성 - 전문성, 관리자, 도전

(단위:점,명)

경력지향 성 별		전문성 지향			관리 지향			도전 지향		
		전문영역 업무역량 지향	전문분야 학습기회 추구	전문성 인정	다양한 역량 지향	다양한 업무 경험	관리자 선호	새로운 방식 시도	여러 분야 전문가	어려울것 같은 업무도전
여 성	평 균 (사례수)	4.42 (420)	4.35 (419)	4.36 (419)	3.65 (418)	3.74 (420)	2.59 (418)	2.98 (417)	3.11 (420)	2.81 (418)
남 성	평 균 (사례수)	4.43 (252)	4.27 (252)	4.37 (250)	3.60 (252)	3.77 (250)	2.64 (251)	4.03 (248)	3.50 (251)	3.02 (251)
계	평 균 (사례수)	4.43 (672)	4.32 (671)	4.37 (669)	3.63 (670)	3.75 (670)	2.61 (669)	3.51 (665)	3.26 (671)	2.89 (669)
F값		0.053	2.014	0.031	0.364	0.301	0.482	28.684* ***	2.452	8.822**

\*\*\*\*P< 0.001 \*\*\*P< 0.01 \*\*P< 0.05 \*P< 0.1  
1: “전혀 그렇지 않다” ← → 5: “매우 그렇다”

남성 경찰관들은 여성 경찰관보다 직장을 경제적 안정을 주는 수단이라고 생각하는 경향이 강하며, 자신이 어떤 업무를 하느냐보다는 업무가 안정되어 있는가에 더욱 관심이 많다. 또한, 부서나 동료의 변동과 같은 업무 환경의 변화보다는 현재 상태의 유지를 선호한다. 업무 처리에서의 자기 권한에 대한 선호 역시 여성보다 남성 경찰들이 통계적으로 유의미한 정도로 높은 수준을 보여줬는데, 능력 발휘를 할 수 있는 환경에 대한 선호보다는 업무의 안정과 현상 유지에 대한 선호도가 높다는 점은 전반적으로 안정적인 직무 환경과 고유업무에서의 자기 권한의 확보에 대한 선호가 있다고 평가해 볼 수 있다.

특히, 전문성 지향성과 유사한 수준의 높은 선호를 보여준 경향성이 가족생활과 업무의 조화를 의미하는 생활의 균형지향성이다. 물론, 이와 같은 경향성에서도 성별 차이는 통계적으로 유의미하게 나타난다. 자신의 봉사를 통해서 타인을 이롭게 하는 것에 대한 성취의 정도도 남성 경찰관들이 통계적으로 유의미한 정도로 높게 나타났다. 가족의 행복과 건강을 제일 중요한 가치라고 생각하고, 개인적인 시간과 가족을 돌볼 수 있는 여유가 있는 업무에 대한 선호 역시 여성 경찰보다는 남성 경찰들이 상대적으로 높은 정도의 선호를 보여줬다.

&lt;표 4-3&gt; 성별 경력지향성 - 안정, 생활의 균형, 자율성

(단위:점,명)

경력지향 성별		안정 지향			생활의 균형 지향			자율성 지향		
		업무안정 성 선호	경제적 안정우선	현상태 유지	가정과 일간의 균형	가족안 녕선호	봉사를 통한 성취감	업무처리 자유와 자율선호	능력발 휘환경 선호	자율적 업무통 제
여 성	평 균	2.98	3.11	2.81	4.43	4.17	4.05	3.58	2.43	3.88
	(사례수)	(417)	(420)	(418)	(420)	(419)	(420)	(420)	(420)	(418)
남 성	평 균	3.23	3.50	3.02	4.53	4.33	4.18	3.79	2.61	3.82
	(사례수)	(248)	(251)	(251)	(251)	(252)	(252)	(251)	(249)	(252)
계	평 균	3.07	3.26	2.89	4.47	4.23	4.10	3.66	2.50	3.86
	(사례수)	(665)	(671)	(669)	(671)	(671)	(672)	(671)	(669)	(670)
F값		11.393***	30.966****	7.644***	3.325**	6.653**	4.960**	11.270***	7.990***	1.266

\*\*\*\*P< 0.001 \*\*\*P< 0.01 \*\*P< 0.05 \*P< 0.1  
1: “전혀 그렇지 않다” ← → 5: “매우 그렇다”

### 3) 계급별 차이

경력지향성은 계급과 상당한 상관관계를 가진다. 계급별로 직급이 높을수록 일에서의 전문적인 역량을 갖추는 것에 대한 지향이 높고, 경정과 순경 계급에서 학습기회에 대한 욕구가 상대적으로 높다. 다양한 부서의 경험과 관리자 지향 역시 계급이 높을 수록 상대적으로 높은 경향성을 보이고 있다. 업무의 자율성에서도 계급별 차이는 통계적으로 유의미한데, 새로운 방식의 일을 다양하게 시도해보거나 어려울 것 같은 업무에 도전하고자 하는 경향성은 계급이 높을수록 적극적이라고 볼 수 있다.

반면 일의 안정성에 대한 요구는 계급이 낮을 수록 높아지는 반면, 가족과 여유로운 시간을 보낼 수 있는 직무에 대한 요구 역시 계급이 낮을수록 높아진다.

&lt;표 4-4&gt; 계급별 경력지향성- 전문성, 관리자, 도전

(단위:점,명)

경력지향		전문성 지향			관리 지향			도전 지향		
		전문영역 업무역량 지향	전문분야 학습기회 추구	전문성 인정	다양한 역량 지향	다양한 업무경 험	관리자 선호	새로운 방식 시도	여러 분야 전문가	어려울것 같은 업무도전
순경	평균	4.40	4.46	4.41	3.76	3.73	2.46	3.36	3.22	3.37
	사례수	123	123	123	123	123	123	123	123	123
경장	평균	4.37	4.33	4.34	3.57	3.76	2.41	3.50	3.23	3.28
	사례수	166	166	164	165	165	165	164	166	166
경사	평균	4.36	4.16	4.30	3.49	3.61	2.67	3.54	3.05	3.25
	사례수	192	192	191	191	192	192	192	192	192
경위	평균	4.57	4.43	4.45	3.70	3.88	2.41	3.61	3.33	3.28
	사례수	123	122	123	123	123	122	123	123	123
경감	평균	4.50	4.30	4.48	3.78	3.89	2.68	3.78	3.59	3.59
	사례수	46	46	46	46	45	46298	46	46	46
경정	평균	4.86	4.50	4.50	4.00	4.00	3.00	3.79	3.24	3.64
	사례수	14	14	14	14	14	13	14	14	14
합계	평균	4.43	4.32	4.37	3.63	3.75	2.59	3.53	3.22	3.32
	사례수	664	663	661	662	662	661	662	664	664
F값		3.842**	4.542****	1.372	2.876*	2.187*	5.099****	3.113***	3.130***	2.351**

\*\*\*\*P&lt; 0.001 \*\*\*P&lt; 0.01 \*\*P&lt; 0.05 \*P&lt; 0.1

1: “전혀 그렇지 않다” ← → 5: “매우 그렇다”

이를 구체적으로 살펴보면, 전문성을 인정받을 때 업무 만족도가 가장 크다는 부분에 대해서는 전 계급에 걸쳐 통계적 차이없이 모두 높은 성향을 보여줬다. 하지만, 자신의 전문분야에 대한 학습 기회를 추구하거나 일을 하면서 자신의 분야에서의 역량을 갖추 고자 하는 성향은 입직초기의 순경계급과 초급간부인 경위계급 그리고 관리자층으로 본격적으로 진입한 경정계급이 상대적으로 높게 나타났다. 앞서 살펴봤듯이, 전체적으로 경찰공무원들은 관리자 지향보다 전문가 지향성이 높게 나타났지만 계급별로 살펴볼 때, 관리자급의 역할을 하는 경정에 가까울수록 하위 계급보다 관리자 성향이 통계적으로 유의미한 정도로 높게 나타나고 있다.

도전 지향성에 있어서도 계급이 높아질수록 새로운 방식으로 일을 하려는 시도에 기

쁨을 느끼는 정도가 높아진다는 점은 새로운 일을 시도하거나 일의 방식을 바꾸는 것이 업무 재량권이나 조직에서의 권한 등과 일정정도 상관성이 있는 일로 보여진다.

<표 4-5> 계급별 경력지향성-안정, 생활의 균형, 자율성

(단위:점,명)

경력지향 계급별		안정 지향			생활의 균형 지향			자율성 지향		
		업무안 정성 선호	경제적 안정우선	현상태 유지	가정과 일간의 균형	가족안녕 선호	봉사를 통한 성취감	업무처리 자유와 자율선호	능력 발휘 환경선호	자율적 업무통제
순경	평균	3.06	3.03	2.63	4.50	4.20	4.03	3.56	2.40	3.79
	(사례수)	(122)	(123)	(122)	(123)	(123)	(123)	(123)	(123)	(123)
경장	평균	3.09	3.31	2.89	4.58	4.40	4.02	3.63	2.44	3.81
	(사례수)	(165)	(166)	(164)	(166)	(166)	(166)	(166)	(165)	(165)
경사	평균	3.22	3.50	3.11	4.53	4.28	4.12	3.71	2.54	3.92
	(사례수)	(190)	(191)	(192)	(192)	(191)	(192)	(192)	(192)	(192)
경위	평균	2.94	3.21	2.88	4.38	4.17	4.24	3.67	2.56	3.95
	(사례수)	(121)	(123)	(123)	(122)	(123)	(123)	(123)	(122)	(122)
경감	평균	2.84	1.96	2.80	4.17	3.89	4.20	3.76	2.65	3.85
	(사례수)	(45)	(46)	(46)	(46)	(46)	(46)	(46)	(46)	(46)
경정	평균	2.71	2.71	2.43	4.07	3.86	4.07	3.86	2.50	3.64
	(사례수)	(14)	(14)	(14)	(14)	(14)	(14)	(14)	(14)	(14)
합계	평균	3.07	3.26	2.89	4.47	4.34	4.11	3.66	2.50	3.86
	(사례수)	(657)	(663)	(661)	(663)	(663)	(664)	(664)	(662)	(662)
F값		2,480**	6,744*****	5,106*****	4,636*****	4,956*****	1,596	.950	1,152	1,457

\*\*\*\*P< 0.001 \*\*\*P< 0.01 \*\*P< 0.05 \*P< 0.1  
1: “전혀 그렇지 않다” ← → 5: “매우 그렇다”

계급이 높아질수록 가족의 행복과 건강이 제일 중요한 가치라고 생각하고, 개인적인 시간이 있고 가족을 돌볼 수 있는 여유가 있는 일을 하고 싶다는 정도가 통계적으로 유의미한 정도로 감소하기는 하지만 경찰공무원들은 계급과 무관하게 가족과 개인의 일의 균형감을 중요한 것으로 생각하고 있다. 반면, 낮은 계급일수록 일의 성격보다는 안정적인 업무를 더욱 선호하고 있다.

반면, 안정적인 업무보다는 업무처리에서의 자유와 자율 및 자율적 업무 통제에 대해서는 계급에 따른 통계적으로 유의미한 차이를 보이지는 않지만, 전반적으로 보통이상의 선호를 보였다.

## 4) 직무별 차이

담당하고 있는 직무별로 경력지향성에 대해 통계적으로 유의미한 차이를 보인다. 전문성 지향에 있어서는 경비(4.55), 경무(4.41), 수사·형사(4.46), 외사(4.50)가 평균보다 높은 지향을 갖고 있다. 관리자 지향성에 있어서는 경무(3.42), 생활안전(3.38), 교통(3.33), 경비(3.46)직에서 도전지향에서는 경무(3.44), 정보(3.43), 보안(3.38), 경비(3.70), 외사(4.00)가 평균보다 다소 강한 지향성을 표현하고 있다.

<표 4-6> 직무별 경력지향성 - 전문성, 관리, 도전

(단위:점,명)

경력지향		전문성 지향			관리 지향			도전 지향		
		전문영역 업무역량 지향	전문분야 학습기회 추구	전문성 인정	다양한 역량 지향	다양한 업무경험	관리자 선호	새로운 방식 시도	여러 분야 전문가	어려울것 같은 업무도전
경무	평균 (사례수)	4.42 (52)	4.31 (52)	4.49 (51)	3.79 (52)	3.85 (52)	2.63 (52)	3.49 (51)	3.35 (52)	3.48 (52)
생활 안전	평균 (사례수)	4.39 (316)	4.32 (316)	4.35 (314)	3.71 (314)	3.80 (314)	2.62 (314)	3.49 (316)	3.23 (316)	3.29 (316)
수사 형사	평균 (사례수)	4.54 (92)	4.43 (91)	4.41 (92)	3.43 (92)	3.52 (92)	2.51 (92)	3.40 (92)	2.98 (92)	3.25 (92)
교통	평균 (사례수)	4.40 (45)	4.11 (45)	4.24 (45)	3.64 (45)	3.80 (45)	2.53 (45)	3.45 (44)	3.13 (45)	3.18 (45)
정보	평균 (사례수)	4.44 (64)	4.30 (64)	4.44 (64)	3.33 (64)	3.61 (64)	2.53 (64)	3.73 (64)	3.19 (64)	3.38 (64)
보안	평균 (사례수)	4.45 (29)	4.38 (29)	4.34 (29)	3.48 (29)	3.69 (29)	2.62 (29)	3.55 (29)	3.34 (29)	3.24 (29)
경비	평균 (사례수)	4.66 (29)	4.45 (29)	4.55 (29)	3.72 (29)	3.90 (29)	2.76 (29)	3.83 (29)	3.52 (29)	3.76 (29)
청문	평균 (사례수)	4.26 (19)	4.16 (19)	4.16 (19)	3.21 (19)	3.53 (19)	2.61 (18)	3.74 (19)	3.05 (19)	3.21 (19)
기타	평균 (사례수)	4.40 (10)	3.90 (10)	4.10 (10)	4.20 (10)	4.00 (10)	2.60 (10)	3.50 (10)	3.20 (10)	3.00 (10)
외사	평균 (사례수)	4.25 (4)	4.75 (4)	4.50 (4)	4.00 (4)	3.75 (4)	1.75 (4)	4.25 (4)	3.75 (4)	4.00 (4)
계	평균 (사례수)	4.43 (660)	4.32 (659)	4.37 (657)	3.62 (658)	3.74 (658)	2.59 (657)	3.53 (658)	3.20 (660)	3.32 (660)
F값		1.232	1.831**	1.233	3.260***	1.592	0.744	2.131**	1.493	2.432**

\*\*\*P< 0.001    \*\*P< 0.01    \*P< 0.05    \*P< 0.1  
1: “전혀 그렇지 않다” ← → 5: “매우 그렇다”

생활의 균형 지향성에서는 경무(4.33), 정보(4.35), 경비(4.60), 외사(4.50)가 자율성 지향성에서는 수사·형사(3.40), 정보(3.39), 경비(3.57), 외사(3.75)직이 상대적으로 높은 지향성을 표현했다.

<표 4-7> 직무별 경력지향성 - 안정, 생활의 균형, 자율성

(단위:점,명)

경력지향 계 급		안정 지향			생활의 균형 지향			자율성 지향		
		업무안정성 선호	경제적 안정우선	현상대 유지	가정과 일간의 균형	가족안녕 선호	봉사를 통한 성취감	업무처리 자유와 자율선호	능력 발휘 환경선호	자율적 업무통제
경무	평균 (사례수)	2.90 (52)	3.40 (52)	2.79 (52)	4.58 (52)	4.33 (52)	4.10 (52)	3.62 (52)	2.37 (52)	3.63 (52)
생활안전	평균 (사례수)	3.09 (315)	3.23 (315)	2.82 (313)	4.41 (316)	4.21 (316)	4.10 (316)	3.62 (315)	2.50 (315)	3.82 (315)
수사형사	평균 (사례수)	2.86 (91)	3.23 (92)	2.96 (92)	4.49 (92)	4.25 (92)	4.01 (92)	3.71 (92)	2.52 (92)	3.98 (92)
교통	평균 (사례수)	3.36 (45)	3.27 (45)	2.96 (45)	4.53 (45)	4.16 (45)	4.00 (45)	3.53 (45)	2.40 (45)	3.91 (45)
정보	평균 (사례수)	3.29 (62)	3.38 (64)	3.06 (64)	4.57 (63)	4.29 (63)	4.19 (64)	3.78 (64)	2.56 (63)	3.83 (63)
보안	평균 (사례수)	2.75 (28)	3.24 (29)	3.17 (29)	4.59 (29)	4.10 (29)	4.10 (29)	3.76 (29)	2.38 (29)	4.03 (29)
경비	평균 (사례수)	3.07 (28)	3.28 (29)	2.79 (29)	4.69 (29)	4.56 (29)	4.55 (29)	3.97 (29)	2.72 (29)	4.03 (29)
청문	평균 (사례수)	3.26 (19)	3.26 (19)	3.11 (19)	4.26 (19)	4.16 (19)	3.89 (19)	3.47 (19)	2.17 (18)	3.79 (19)
기타	평균 (사례수)	3.50 (10)	3.10 (10)	2.60 (10)	4.20 (10)	3.90 (10)	4.10 (10)	3.70 (10)	2.90 (10)	4.00 (10)
외사	평균 (사례수)	2.50 (4)	2.75 (4)	3.00 (4)	4.75 (4)	4.50 (4)	4.25 (4)	4.50 (4)	2.75 (4)	4.00 (4)
계	평균 (사례수)	3.06 (654)	3.26 (659)	2.89 (657)	4.47 (659)	4.23 (659)	4.10 (660)	3.66 (659)	2.49 (657)	3.86 (658)
F값		2.333*	0.495	1.184	1.636	1.252	1.777*	1.625	1.282	1.609

\*\*\*\*P< 0.001 \*\*\*P< 0.01 \*\*P< 0.05 \*P< 0.1  
1: “전혀 그렇지 않다” ← → 5: “매우 그렇다”

경력지향 유형을 진단해 본 이유는 각 경력지향 유형에 따라 다른 동기부여 정책과 보상정책이 마련될 필요가 있기 때문이다. 전문 경력지향이 강할 경우, 이들은 다른 사람에 비해 전문성이 높기 때문에 일반적으로 교육수준이나 업무경험으로 정의되는 업무 능력수준에 따라 보상을 받기를 선호한다. 조직에 전문 경력지향자들이 많은 경우, 학위를 받았거나 자격증 또는 교육훈련 등을 통해 자신의 전문가로서의 자격이 높아졌다고 판단되면 업무 성과에 상관없이 직위나 물질적 보상에서 더 높은 수준의 보상을 원하는 경향이 있다. 때로는 자신의 권한이나 임금 수준을 다른 조직에서 동일한 자격요건을 갖춘 사람의 수준과 비교하여 타 조직에 있는 동료보다 적게 받고 있다면 불만을 갖게 된다.

전문성 지향이 강할 경우, 승진제도에서도 전형적인 관리직으로의 승진보다는 전문직에서의 지속적 승진을 모색하는 방향의 제도가 만들어질 필요도 있다. 이 유형의 사람은 임금수준이 적합하고 업무 영역이 넓어지며 자율권도 신장된다면 굳이 관리직으로의 승진을 원치 않고 자신의 전문성을 계속 살리는 것으로 보상이 될 수도 있다. 특히, 이들은 자신의 업무에 대해 충분히 알지 못하는 상사로부터의 칭찬보다는 자신의 업무에 대해 잘 알고 있는 전문가 동료로부터 인정받기를 더 원한다. 이들은 교육프로그램이나, 재정 지원을 받는 안식휴가, 전문가 모임 참가 지원, 전문서적 구입 지원 등과 같이 전문영역에서 자기개발을 할 수 있는 기회와 같은 인정 양식을 중시한다.

하지만, 계급간 비교에서 보여지듯이 초급관리직을 경험한 경위 이상의 계급에서 계급이 높아질수록 관리직으로서의 경력경로에 대한 관심을 높게 표명하고 있다는 사실은 일부 사람의 경우에는 현재 자신이 관심 있는 여러 경력지향유형 중에서 하나만을 선택하지 못할 수도 있는데, 이는 아직 다양하고 충분한 경험을 하지 못했기 때문에 어떤 유형이 자신에게 적합한지를 모르기 때문에 나타날 수 있다는 점을 예상해 볼 수 있다. 예를 들어 관리직 경험을 해보지 못한 사람은 자신이 관리 능력이 있는지 없는지 알 수 없기 때문에 관리역량지향 유형이 자신에게 적합한지 아닌지 알 수 없다.

다른 한편, 경찰공무원들의 경력지향성에서 또 하나의 특징은 생활의 균형지향성이 강하다는 점이다. 이들은 가정과 일의 균형을 중시하기 때문에 이들에 대한 주요 동기부여 요인은 일하는 과정에서 더 많은 융통성을 주는 것이다. 탄력근무시간제, 안식년 휴가, 출산휴가, 파트타임제 등의 제도는 이들의 욕구를 충족시키는데 효과가 있다. 특히, 전문가적 지향과 생활의 균형 지향

성 양자가 연동될 경우 일하는 과정에서의 융통성은 외적 경력과 관련된 부분에 대한 자기관리 또는 학습욕구로 연동될 가능성이 높다는 점에서 주목할 만한 시사점을 준다고 볼 수 있다.

## 2. 경력목표

개인의 주관적 결정이 상대적으로 존중되며 그에 따라 다양성이 확대되는 추세 속에서 이를 간과한 인적자원관리는 적실성을 확보하기가 곤란하게 되었다. 이와 같이 개인과 조직의 노력이 함께 이루어질 때 개인은 자신이 원하는 경력을 추구하게 되기 때문에 직무에 만족하게 되어 더 열심히 일하게 되고 조직은 이로 인해 생산성이 높아지게 되며, 결과적으로 양자 모두에 긍정적인 결과가 발생하게 된다. 따라서, 조직은 직무를 원활히 수행할 수 있는 조건을 창출해야 한다.

경찰공무원들은 경력개발과 관련하여 직무지향 및 직무 역량과 관련된 요인을 강조하고 있을 뿐만 아니라 동시에 조직의 합리성에 대해서도 상대적으로 높은 지향을 보여준다. 경찰공무원들이 경력 목표 달성에 중요한 영향을 미치는 요인이라고 인식하고 있는 1순위는 응답자의 29.0%가 적성에 맞는 직무배치, 16.6%가 직무 수행요건이라고 답변하였다. 반면, 승진가능성 높은 업무 배치에 대한 평가는 대단히 낮아 경력목표 달성과 승진가능상과는 일정부분 분리하는 경향이 보인다.

<표 4-8> 경력목표 달성요인

(단위:명,%)

	1순위	2순위	3순위
사 례 수	(634)	(634)	(634)
좋은 상사를 만나는 것	8.7	7.3	11.5
조직의 합리적인 인사관행	14.5	13.7	13.7
인간관계 네트워크	15.8	21.3	19.7
승진가능성 높은 업무배치	5.5	5.4	6.2
적성에 맞는 직무배치	29.0	21.1	10.4
전문 지식	4.7	7.4	10.1
직무수행능력	16.6	16.6	13.6
리더십	.3	1.4	3.0
가정에서의 역할(가사/육아)지원	4.9	5.8	11.8

하지만, 인간관계 네트워크와 조직의 합리적인 인사관행에 대해서 15.8%, 14.5%의 응답자들이 1순위로 꼽으므로서 업무관련 역량과 배치보다는 낮은 정도이지만, 인간적인 친밀함이나 비공식적 정보유통 등이 업무수행능력이나 보직관리 등에 일정부분 영향을 미치는 요인이 된다고 보여진다.

<표 4-9> 성별 경력목표 달성요인

(단위:명,%)

	1순위		2순위		3순위	
	여자	남자	여자	남자	여자	남자
사례수	417	250	417	250	417	250
좋은 상사를 만나는 것	22 5.3%	35 14.0%	32 7.7%	21 8.4%	46 11.0%	32 12.8%
조직의 합리적인 인사관행	56 13.4%	39 15.6%	55 13.2%	36 14.4%	50 12.0%	43 17.2%
인간관계 네트워크	60 14.4%	47 18.8%	91 21.8%	49 19.6%	89 21.3%	44 17.6%
승진가능성 높은 업무배치	21 5.0%	17 6.8%	18 4.3%	18 7.2%	19 4.6%	21 8.4%
적성에 맞는 직무배치	125 30.0%	66 26.4%	80 19.2%	61 24.4%	39 9.4%	27 10.8%
전문지식	21 5.0%	13 5.2%	35 8.4%	15 6.0%	42 10.1%	25 10.0%
직무수행능력	79 18.9%	32 12.8%	67 16.1%	42 16.8%	61 14.6%	31 12.4%
리더십	2 .5%	0 .0%	6 1.4%	4 1.6%	7 1.7%	12 4.8%
가정에서의 역할(가사/육아)지원	31 7.4%	1 .4%	33 7.9%	4 1.6%	64 15.3%	15 6.0%
	38.758(a)****		17.562(a)*		26.180(a)***	

\*\*\*\*P< 0.001 \*\*\*P< 0.01 \*\*P< 0.05 \*P< 0.1

하지만, 성별에 따라 경력목표를 달성하는데 영향을 미치는 요인을 인식하는 정도는 통계적으로 의미있는 차이를 보여준다. 우선, 적성에 맞는 직무배치나 직무 수행능력에 대해서는 남성보다는 여성이 더욱 강한 지지를 보인다. 한번, 좋은 상사를 만나는 것, 인간관계 네트워크가 중요하다고 보는 비율은 여성보다 남성이 높다.

“형사업무를 해야 관리자가 가능하지요. 그런데, 이런 건 조사계량은 달라요. 법률적인 지식이나 행정적인 것들이야 얼마든지 공부하면 되지만 작전짜는 거 뭐 이런 것들에는 숙련된 뭔가가 필요한 거지요. 그런데, 처음 나갔을 때 \*\*\* 는 물러서. 그러는 거예요. 일을 망칠까봐 걱정이 되는거지.”

“정말 악발이같이 공부했어요. 직원들 체면세워가면서 물어보고, 잘해보자고 독려하면서 정보를 얻고. 하지만, 너무나 변수가 많아서 어디까지 어떻게 갈 수 있을지에 대해서는 별다르게 계획을 세우지는 않습니다. 일단 말은바 소임을 다하는 거고. 일정 수준 이상으로 가면, 시험으로는 되지 않거든요.”

뿐만 아니라, 경력목표를 달성하는데 있어 가정에서 이루어지는 가사나 육아와 같은 가족적인 책임 문제에 대해서도 남성들은 중요하다고 생각하는 사람의 비율이 아주 미세(1순위 0.4%)한 반면 여성들의 경우 7.4%가 가정에서의 역할의 경중에 따라 경력목표 달성의 성공여부가 좌우될 수 있다고 생각하고 있다.

“아이들이 클 때까지(초등학교 고학년) 정말 어려웠어요. 남들은 승진시험준비에 대학원에 자기개발을 위해서 시간을 투자할 수 있지만, 난 그럴 시간적인 여유가 별로 없었지요.”

## 제2절 보직유형

### 1. 보직유형 인식

현대 경찰의 역할은 치안서비스의 생산·공급을 담당하고 국민의 권리·자유·행동·신

체·재산을 직접 보호해 주는 역할과 동시에 개인이나 집단의 행동과 자유 및 권리를 구속·제한함으로써 반사적으로 절대다수의 국민을 보호하는 역할을 이원적으로 수행해야 한다.

일반적으로 경찰조직은 조직 내 남성 구성원의 수적 우세와 후자와 관련된 업무의 특성상 ‘남성적인 조직’이라고 여겨진다. 경찰 직종이 남성적이라고 여겨지는 것은 범죄진압과 관련하여 여성과는 차별화된 육체적 힘이 필요하다고 생각되기 때문이다. 동시에 언제 일어날 지 모르는 위험한 상황에서 국민의 생명, 신체, 재산을 보호해야 한다는 업무의 특성 때문에 공휴일 또는 야간 근무 등이 일상화되어 가족구성원의 재생산과 관련된 가족적 책임이 있는 여성에게는 적합하지 않다는 인식이 자리잡고 있다.

그러나 경찰관 직무집행법(2조)에 따르면, 경찰관의 직무는 첫째, 범죄의 예방·진압 및 수사, 둘째 경비·요인경호 및 대간첩작전 수행, 셋째 치안정보의 수집·작성 및 배포, 넷째 교통의 단속과 위해의 방지, 다섯째 기타 공공의 안녕과 질서유지로 정의되며 범죄 관련 업무는 경찰업무중 제한된 업무에 불과하다.

공무원 조직과 일반 사기업은 조직의 목적이나 특성, 업무성취의 방법 등에 있어 큰 차이가 있지만, 한국 전통 문화와 관습을 벗어나지 않는 인간관계를 중심으로 작동한다는 점에서 많은 공통점을 가지고 있다. 특히 본 연구에서 드러난 성역할분출(gender role spillover)의 문제는 경찰조직에서도 여전히 심각한 문제로 부각되었다. 즉, 경찰공무원의 역할이나 기능이 성별 역할 수행과는 별개임에도 불구하고 여성에게는 여성적 역할을 기대하고 요구하는 현상은 전통 문화적 현상으로 공무원 사회의 보수성을 보여주는 것이라고 하겠다. 이와 같은 문화적 평가들은 업무에서 경력지체 현상을 노정할 수 있다는 점에서 경계해야 할 부분이다.

경력발전은 현실적으로 보직변경이나 승진으로 나타난다. 조직의 계층제 내에서 상위 계급으로 승진하는 것은 조직구성원에게는 개인적으로 경력 성공을 나타내는 것이며 조직의 입장에서는 구성원의 능력을 향상시키고 직무성과를 개선하도록 인적 자원을 배치한다는 것을 의미한다. 하지만, 피라미드형 조직에서 승진이나 수평적 이동이 한계에 부딪히는 현상은 필연적으로 나타날 수 밖에 없기 때문에 이런 상태에 놓인 것을 개인적인 차원에서는 경력정체라고 볼 수 있다.

경력 정체는 어떤 개인이 어떤 직위에 장기 근속한 년수, 최종 승진이나 이동 후 경화된 시간, 다음 승진이나 이동이 있기 전에 소요된 시간 등으로 판단할 수 있다. 하지만, 어떤 개인이 동일한 직급에서 상당히 오랜 기간 머무른다고 반드시 좌절하거나 분노를 느끼지는 않을 수도 있다. 경력후보자는 자신의 경력 경험을 개인적인 기준에 맞추어서 해석하는데 어떤 개인은 자신의 경력에 대한 기대와 실제 업무 경험간에 차이가 있음을 지각할 때 정체감을 가질 수도 있다.

이와 같은 경력정체는 계층적 정체와 직무 내용상 정체 두 가지로 경험될 수 있다. 계층적 정체란 더 이상의 승진이 종료된 것을 의미하며, 직무 내용상 정체는 어떤 사람이 더 이상 자신의 업무나 직무상의 책임과 도전감이 증가할 가능성이 낮은 상태이다. 내용상 정체에 있는 구성원은 자신의 업무를 너무 잘 알아 전문가가 되었고 그런 일에 근본적인 싫증을 느낄 수도 있다. 또한, 책임이 더 커지는 업무를 할당받을 가능성이 낮은 상태 역시 경력정체를 의미한다.

계층적 경력정체가 발생하는 것은 필연적인 현상이 되어 가고 있다. 조직 규모가 축소되고 계층적 분화가 축소됨에 따라 조직구성원들이 수직적으로 이동할 수 있는 통로가 줄어들게 되어 승진적체가 심화되게 된다. 더욱이 승진에 의한 인사이동의 통로가 협소해짐으로써 동일한 수준의 유사한 업무를 장기간 다루어야 하는 상황이 지속되면 담당하고 있는 업무에 대해서도 싫증을 느끼게 되어 경력상의 정체를 인식하게 된다. 이는 좌절감을 증가시키고 보람을 느끼지 못하는 상태가 되어 직무태도에서도 부정적인 반응을 보일 뿐만 아니라 조직 성과에도 부정적인 영향을 미치게 된다.

계층상 정체를 겪는 것이 불가피한 상황이라는 점에서 직무 내용상의 정체는 경력정체와 관련하여 중요한 함의를 갖는다. 조직 내에서의 승진은 구성원에게 인정을 받고 있다는 느낌, 성취감 등을 제공하는 가치 있는 보상이다. 승진이란 개인이 조직에 수용되었음을 나타내는 상징이기 때문에 승진이 좌절되어 정체감을 느끼면 부정적인 태도와 행동을 보이게 된다. 하지만, 피라미드형 조직에서 승진은 불가피하게 한계를 가지고 있기 때문에 조직구성원들도 이런 사항은 인정한다. 반면, 직무내용상 정체는 조직구성원 개인과 조직의 노력 여하에 따라 교정될 가능성이 있는 영역이라고 생각되기 때문에 계층적 정체보다 더 부정적인 영향을 줄 수 있다(Allen, 1998).

우선, 현재 경찰공무원들이 자신의 업무에 대한 평가를 시도하였다. 이는 현재 자신이 어떤 보직(직위와 계급을 포괄하는 개념)에 있는가, 즉 조직 내에서 자신의 지위와 관련된 평가이다. 보통 보직은 공적인 것을 중심으로 인식되어 왔지만, 실제로 조직 내부에서 보직이라는 것에는 여러 계층이 존재한다. 즉, 어떤 보직이 다른 보직에 비해서 ‘더 좋다’거나 ‘더 중요하다’는 평가가 붙게 마련이고 보직에 대한 의사결정은 이러한 평가와 관련하여 이루어지는 것이 보통이다(조석준, 1980:252). 법적인 의미에서 승진은 상위직급으로 올라가는 것을 의미하지만 실질적으로 같은 직급이라고 할지라도 한직에서 요직으로 전보되는 경우 사람들은 이를 승진과 마찬가지로 생각하게 되고 향후 승진할 수 있다는 기대감을 가지게 된다. 반면 같은 직급이라도 요직에 있다가 한직으로 발령을 받게 되면 이로 인하여 당사자는 실제로 강입된 것으로 인식하게 된다. 일반적으로 조직의 역사가 오래될수록 일종의 보직유형 - 승진가능성이 높고 영향력이 있는 요직과 그렇지 않은 한직 - 이 만들어지고 인사권자도 이와 같은 유형에 따라 보직에 관한 결정을 내리는 것이 보통이다.

응답대상자인 전체 공무원의 38.5%는 업무량의 과다가 있으나 영향력있는 자리에 있다고 평가한 반면, 62.6%는 자신의 보직이 영향력 없는 업무라고 정의하고 있다. 자신의 보직유형에 대한 인식은 성별로 통계적으로 유의미한 정도의 차이를 보인다. 남성 경찰들은 40.1%가 자신의 보직을 영향력 있는 자리라고 본 반면, 여성은 37.5%가 그렇다. 경력개발과 관련하여 우리가 주목해야 하는 사실은 자신의 업무의 중요도를 낮게 평가하는 62.5%의 여경과 59.9%의 남경의 인식이다. 이들은 일도 많고 영향력도 적다고 인식하는 남성 응답자의 36.9%와 여성 응답자의 30.9%, 그리고 일도 적도 영향력도 적은 한직에 있다고 생각하는 남성 응답자의 23.0%와 여성 응답자의 31.6%로 구성된다. 자신의 업무의 중요성을 낮게 평가하는 경우 직무에 대한 자긍심을 느끼기 어렵기 때문이다.

경찰들의 성별과 무관하게 계급이 높을 수록 자신의 업무가 유리한 업무라고 생각하는 비율이 다소 높아지고 있다. 하지만, 현재 자신이 하고 있는 직무에 대해서 성별로 통계적으로 유의미한 차이를 보이는 평가를 내리고 있는데, 응답한 여경중 31.6%는 자신의 업무를 별다른 권한이 없는 한직으로 생각한 반면, 남경은 23.0%가 동일한 입장을 표명하였다. 반면, 여경의 30.9%와 남경의 36.9%가 현재의 자신의 업무를 일은 많지만

별다른 이익이 없는 일로 평가하고 있다. 반면 일의 많고 적음과 무관하게 여경의 37.5%와 남경의 40.1%가 중요하고 이익이 많은 업무로 자신의 업무를 인지하고 있다.

<표 4-10> 성별 보직유형 인식

(단위:명,%)

성별	보직유형		다사다익	다사소익	소사다익	소사소익
	사례수	%				
계	609	100.0	96	201	138	174
			15.8	33.0	22.7	28.6
여성	392	100.0	49	121	98	124
			12.5	30.9	25.0	31.6
남성	217	100.0	47	80	40	50
			21.7	36.9	18.4	23.0

Chi-Square 15.223(a)\*\*

\*\*\*\*P< 0.001 \*\*\*P< 0.01 \*\*P< 0.05 \*P< 0.1

<표 4-11> 보직유형별 계급구성 - 여성

(단위:명,%)

보직유형	계급	순경	경장	경사	경위	경감	경정	전체
다사다익	사례수	39	45	43	37	12	4	180
	%	45.3	46.9	43.0	54.4	42.9	57.1	46.8
다사소익	사례수	36	31	28	17	5	2	119
	%	41.9	32.3	28.0	25.0	17.9	28.6	30.9
소사다익	사례수	8	15	20	6	6	1	56
	%	9.3	15.6	20.0	8.8	21.4	14.3	14.5
소사소익	사례수	3	5	9	8	5	0	30
	%	3.5	5.2	9.0	11.8	17.9	.0	7.8
전체	사례수	86	96	100	68	28	7	385
	%	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Chi-Square 22.245(a)

\*\*\*\*P< 0.001 \*\*\*P< 0.01 \*\*P< 0.05 \*P< 0.1

&lt;표 4-12&gt; 보직유형별 계급구성 - 남성

(단위:명,%)

보직유형 \ 계급		순경	경장	경사	경위	경감	경정	전체
		사례수 %	사례수 %	사례수 %	사례수 %	사례수 %	사례수 %	사례수 %
다사다 익	사례수	8	31	43	27	7	4	120
	%	28.6	55.4	59.7	60.0	63.6	100.0	55.6
다사소 익	사례수	16	21	20	10	2	0	69
	%	57.1	37.5	27.8	22.2	18.2	.0	31.9
소사다 익	사례수	2	3	5	4	1	0	15
	%	7.1	5.4	6.9	8.9	9.1	.0	6.9
소사소 익	사례수	2	1	4	4	1	0	12
	%	7.1	1.8	5.6	8.9	9.1	.0	5.6
전체	사례수	28	56	72	45	11	4	216
	%	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Chi-Square 19.096(a)

\*\*\*\*P&lt; 0.001 \*\*\*P&lt; 0.01 \*\*P&lt; 0.05 \*P&lt; 0.1

여경은 순경의 경우 응답자의 87.2%가 일이 많다고 본 반면, 자신의 업무가 유리한 업무라고 생각하는 경우는 응답자의 54.6%이다. 경장의 경우 응답자의 79.2%가 일이 많다고 본 반면, 자신의 업무가 유리한 업무라고 생각하는 경우는 응답자의 62.5%이다. 경사의 경우 응답자의 71.0%가 일이 많다고 본 반면, 자신의 업무가 유리한 업무라고 생각하는 경우는 응답자의 63.0%이다. 경위의 경우 응답자의 79.4%가 일이 많다고 본 반면, 자신의 업무가 유리한 업무라고 생각하는 경우는 응답자의 63.2%이다. 경감의 경우 응답자의 60.8%가 일이 많다고 본 반면, 자신의 업무가 유리한 업무라고 생각하는 경우는 응답자의 64.3%이다.

남자경찰은 순경의 경우 응답자의 85.7% 일이 많다고 본 반면, 자신의 업무가 유리한 업무라고 생각하는 경우는 응답자의 35.7%이다. 경장의 경우 응답자의 92.9%가 일이 많다고 본 반면, 자신의 업무가 유리한 업무라고 생각하는 경우는 응답자의 60.8%이다. 경사의 경우 응답자의 87.5%가 일이 많다고 본 반면, 자신의 업무가 유리한 업무라고 생각하는 경우는 응답자의 66.6%이다. 경위의 경우 응답자의 82.2%가 일이 많다고 본 반면, 자신의 업무가 유리한 업무라고 생각하는 경우는 응답자의 68.9%이다. 경감의 경

우 응답자의 81.8%가 일이 많다고 본 반면, 자신의 업무가 유리한 업무라고 생각하는 경우는 응답자의 72.7%이다.

현재 자신이 수행하고 있는 직무에 대해서 전반적으로 “다사다익(49.9%)”, “다사소익(31.4%)”이라고 응답하여, 응답자의 80%이상이 일의 양이 많은 업무를 수행하고 있다고 평가하고 있다.

<표 4-13> 직무별 보직유형 평가

(단위:명,%)

직 무	보직유형	다사다익	다사소익	소사다익	소사소익	Total
		사례수	사례수	사례수	사례수	
전체	사례수	302	190	71	42	605
	%	49.9	31.4	11.7	6.9	100.0
경무	사례수	28	22	6	10	66
	%	42.4	33.3	9.1	15.2	100.0
생활안전	사례수	135	102	33	17	287
	%	47.0	35.5	11.5	5.9	100.0
수사, 형사	사례수	56	19	10	3	88
	%	63.6	21.6	11.4	3.4	100.0
교통	사례수	14	24	5	5	48
	%	29.2	50.0	10.4	10.4	100.0
정보	사례수	43	7	7	1	58
	%	74.1	12.1	12.1	1.7	100.0
보안	사례수	11	6	10	2	29
	%	37.9	20.7	34.5	6.9	100.0
경비	사례수	12	7	0	4	23
	%	52.2	30.4	.0	17.4	100.0
청문	사례수	1	3	0	0	4
	%	25.0	75.0	.0	.0	100.0
기타	사례수	2	0	0	0	2
	%	100.0	.0	.0	.0	100.0

Chi-Square 70.746(a)\*\*\*\*

\*\*\*\*P< 0.001 \*\*\*P< 0.01 \*\*P< 0.05 \*P< 0.1

이를 직무별로 살펴보면, 경무직의 경우 “다사다익(42.4%)”, “다사소익(33.3%)”, “소사다익(9.1%)”, “소사소익(15.2%)”, 수사·형사직은 “다사다익(63.6%)”, “다사소익(21.6%)”, “소사다익(11.4%)”, “소사소익(3.4%)”, 정보직은 “다사다익(74.1%)”, “다사소익(12.1%)”, “소사다익(12.1%)”, “소사소익(1.7%)”, 경비직은 “다사다익(52.2%)”, “다사소익(30.4%)”, “소사소익(17.4%)”이라고 스스로의 직무를 평가하고 있다.

반면, 생활안전직은 “다사다익(47.0%)”, “다사소익(35.5%)”, “소사다익(11.5%)”, “소사소익(5.9%)”. 보안직은 “다사다익(37.9%)”, “다사소익(20.7%)”, “소사다익(34.5%)”, “소사소익(6.9%)”, 교통직은 “다사다익(29.2%)”, “다사소익(50.0%)”, “소사다익(10.4%)”, “소사소익(10.4%)”으로 업무를 평가한다.

각각의 업무에 대해서 경무직에 종사하는 경찰공무원들 중 경무직에 종사하는 남성경찰들은 여성경찰들보다 경무직이 자신에게 적합하고 능력을 발휘하고 있으며 능력인정도 받을 수 있고 성공가능성도 어느 정도 있다고 보는 반면에 여성들은 남성보다는 자아발전시간도 확보할 수 있는 업무라고 평가하였다.

수사·형사직과 교통직 및 정보직은 성별에 따라 업무에 대한 평가의 편향이 크지 않는데, 남성 경찰관들은 여성에 비해 직무적성이 맞고 능력을 발휘할 수 있고 성공가능성도 있는 업무라고 평가한 반면, 여성 경찰관들은 능력을 인정받고 자기개발 시간을 갖을 수 있는 업무라고 평가하고 있다.

생활안전직의 경우 남성경찰들보다는 여성경찰들이 자신에게 적합하고, 능력발휘와 인정 및 자아발전시간과 성공가능성을 모두 확보할 수 있는 업무라고 평가하였다.

&lt;표 4-14&gt; 직무별 업무평가의 성별차이

(단위:명,%)

			적합한 직무	자기개발시간	능력인정	지식능력발휘	성공가능성
경무	여자	평균 사례수	2.67 24	3.46 24	3.21 24	3.13 24	3.00 24
	남자	평균 사례수	3.64 28	2.82 28	3.48 27	3.64 28	3.11 28
생활안전	여자	평균 사례수	3.22 216	2.95 216	3.36 216	3.28 216	3.38 216
	남자	평균 사례수	3.15 98	2.92 99	2.91 100	3.18 99	2.78 97
수사·형사	여자	평균 사례수	3.55 66	2.97 66	3.64 66	3.32 66	3.47 66
	남자	평균 사례수	3.73 26	2.96 26	3.31 26	3.38 26	3.12 26
교통	여자	평균 사례수	3.14 37	3.49 37	3.32 37	3.03 37	2.95 37
	남자	평균 사례수	3.63 8	2.63 8	2.63 8	3.75 8	3.00 7
정보	여자	평균 사례수	3.11 18	3.44 18	3.72 18	3.22 18	3.17 18
	남자	평균 사례수	3.93 44	3.09 45	3.32 44	3.73 45	2.98 45
보안	여자	평균 사례수	3.72 25	3.56 25	3.76 25	3.36 25	3.36 25
	남자	평균 사례수	3.00 4	3.25 4	3.50 4	3.25 4	3.75 4
경비	여자	평균 사례수	3.25 4	2.75 4	3.25 4	3.75 4	3.50 4
	남자	평균 사례수	3.28 25	2.84 25	3.04 25	3.56 25	3.13 24
청문	여자	평균 사례수	3.56 16	3.75 16	3.63 16	3.25 16	3.12 16
	남자	평균 사례수	4.33 3	3.33 3	3.67 3	2.67 3	4.00 3
계	F값		6.847**	4.495**	20.431****	2.126***	18.161****

&lt;표 4-15&gt; 직무별 조직환경평가의 성별차이

(단위:명,%)

			조직적용	여성승진경로개방	여성친화적직장	사회적가치있는업무
경무	여자	평균 N	3.65 23	3.08 24	2.83 24	3.79 24
	남자	평균 N	3.89 28	4.19 27	3.39 28	3.86 28
생활안전	여자	평균 남자	3.50 216	2.97 216	2.64 214	3.84 216
	남자	평균 N	3.66 96	3.74 96	3.11 98	3.78 99
수사·형사	여자	평균 N	3.45 66	3.18 66	2.62 66	3.74 66
	남자	평균 N	3.69 26	3.62 26	3.44 25	3.92 26
교통	여자	평균 N	3.73 37	2.92 37	2.62 37	3.59 37
	남자	평균 N	4.25 8	4.25 8	3.75 8	4.13 8
정보	여자	평균 N	3.44 18	2.67 18	2.83 18	3.44 18
	남자	평균 N	3.91 45	3.62 45	3.58 45	4.04 45
보안	여자	평균 N	3.80 25	2.72 25	2.64 25	3.60 25
	남자	평균 N	3.25 4	3.00 4	3.00 4	3.50 4
경비	여자	평균 N	3.50 4	3.00 4	2.25 4	3.50 4
	남자	평균 N	3.79 24	4.17 24	3.67 24	3.88 25
청문	여자	평균 N	3.88 16	2.94 16	2.69 16	3.69 16
	남자	평균 N	5.00 3	3.33 3	3.33 3	3.00 3
계	평균 사례수	3.63 665	3.29 665	2.93 665	3.80 670	
F값			9.955***	9.187****	5.185****	1.240

하지만, 동시에 여성 경찰 공무원들은 여성의 승진경로가 자유롭게 보장된다는 점에 대해서 다소 부정적인 견해를 보여줬을 뿐만 아니라 여성이 일하기 좋은 직장이라고 평가하는 정도도 남성 경찰에 비해 떨어진다. 특히 직장 내에 여성경찰들의 숫자가 적기 때문에 조직문화를 이질적인 것으로 느끼는 정도가 남성 경찰에 비해 상대적으로 높다.

경력개발과 관련된 조직환경에 대해서 각각의 계급에 종사하는 남성과 여성경찰관의 인식은 매우 흥미로운 결과를 보여준다. 경감이하의 모든 계급에서 남성경찰관들은 여성경찰관보다 상대적으로 조직내에 여성경찰들에 대한 공정한 승진, 여성이 일하기 편한 분위기가 만들어지고 있을 뿐만 아니라 사무실 환경에서 여성의 숫자가 적음으로 인한 불편함의 문제는 크지 않다고 평가하고 있다. 그럼에도 불구하고 동일 집단의 여성경찰 공무원들이 남성경찰공무원들보다 조직에서 성공할 가능성을 통계적으로 유의미한 정도로 높게 평가하고 있다.

조직내 경력경로에 대한 평가는 여성경찰공무원들이 남성경찰공무원들보다 조직에 대한 긍정적인 이미지를 가지고 있다고 평가해볼 수 있다.

&lt;표 4-16&gt; 계급별 조직내 경력경로 인식의 성차

(단위:점,명)

계급	성별		조직에서 성공할 가능성낮음	성비 불균형으로 적용어려움	여성의 승진경로가 개방	여성이 일하기 좋은 직장	사회적으로 가치있는 업무 수행	업무 전문성 발휘
순경	여자	평균 사례수	3.42 93	3.45 93	2.90 93	2.58 92	3.77 93	3.20 93
	남자	평균 사례수	3.30 30	3.70 30	3.73 30	3.10 30	3.90 30	3.10 30
	계	평균 사례수	3.39 123	3.51 123	3.11 123	2.71 122	3.80 123	3.18 123
경장	여자	평균 사례수	3.20 99	3.44 99	3.07 99	2.58 99	3.55 99	3.14 99
	남자	평균 사례수	2.64 66	3.68 66	3.90 66	3.52 67	3.87 67	3.28 67
	계	평균 사례수	2.98 165	3.54 165	3.41 165	2.96 166	3.67 166	3.20 166
경사	여자	평균 사례수	3.01 106	3.53 106	2.76 106	2.51 106	3.74 106	3.13 106
	남자	평균 사례수	2.84 83	3.80 82	3.81 82	3.30 82	3.80 84	3.46 84
	계	평균 사례수	2.94 189	3.65 188	3.22 188	2.86 188	3.76 190	3.28 190
경위	여자	평균 사례수	3.57 74	3.78 74	3.00 74	2.93 74	3.99 74	3.57 74
	남자	평균 사례수	3.25 48	3.90 48	3.71 48	3.29 48	4.02 49	3.59 49
	계	평균 사례수	3.44 122	3.83 122	3.28 122	3.07 122	4.00 123	3.58 123
경감	여자	평균 사례수	3.76 33	3.82 33	3.48 33	2.84 32	3.88 33	3.42 33
	남자	평균 사례수	3.54 13	3.92 13	4.23 13	3.85 13	3.85 13	3.62 13
	계	평균 사례수	3.70 46	3.85 46	3.70 46	3.13 45	3.87 46	3.48 46
경정	여자	평균 사례수	3.87 8	3.57 7	3.63 8	3.63 8	4.13 8	3.88 8
	남자	평균 사례수	3.83 6	3.50 6	3.00 6	3.00 6	3.67 6	3.33 6
	계	평균 사례수	3.86 14	3.54 13	3.36 14	3.36 14	3.93 14	3.64 14
합계	여자	평균 사례수	3.32 413	3.56 412	3.01 413	3.33 411	2.24 413	2.73 413
	남자	평균 사례수	2.98 246	3.78 245	2.19 245	2.64 246	2.13 249	2.60 249
	계	평균 사례수	3.20 659	3.64 657	3.29 658	2.93 657	3.80 662	3.32 662
F값			7.275****	2.006**	14.333****	8.285****	2.000**	3.283****

\*\*\*\*P&lt; 0.001 \*\*\*P&lt; 0.01 \*\*P&lt; 0.05 \*P&lt; 0.1

1: “매우 그렇다” ← → 5: “전혀 그렇지 않다”

## 2. 희망 보직유형

경찰공무원들은 보직전환에 대해 보통이상의 의지를 표명했는데, 전문성과 생활의 균형 지향성에 강한 경력지향성을 나타냈던 것과 유관하게 전문성을 키울 수 있는 업무와 가정생활과 조화를 이룰 수 있는 업무로의 전환을 희망했다.

“보직공모제의 근본적인 취지는 바람직스럽지만, 그 부 또는 국에서 오래 된 사람이 된다. 보직공모를 하는 자리가 승진과 연관된 자리이다. 중요한 보직일수록 승진을 하는데 유리하다. 보직이 바로 승진이다.”

특히, 향후의 경력관리를 위해서 보직전환을 희망하는 경우에는 성별로 유의미한 통계적인 차이를 보여주는데, 남성경찰보다는 여경이 더 높은 보직전환의 의사를 보였다. 앞에서 살펴봤던 여성의 승진경로의 개방성에 대한 여성들의 낮은 평가와 연동하여 평가가 필요한 부분이다.

<표 4-17> 성별 보직전환 희망사유

(단위:점,명)

희망사유		희망사유	비중있는 업무로서	업무경험의 다양성을 위해서	전문성을 키울 수 있어서	가정생활과 조화를 이룰 수 있어서	향후의 경력관리를 위해서
여성	평균	3.85	3.50	3.90	3.70	3.76	
	(사례수)	(364)	(361)	(370)	(381)	(359)	
남성	평균	3.76	3.51	3.85	3.62	3.59	
	(사례수)	(231)	(230)	(236)	(232)	(232)	
계	평균	3.82	3.50	3.88	3.67	3.70	
	(사례수)	(595)	(591)	(606)	(613)	(591)	
F값		1.747	0.021	0.450	1.000	5.963**	

\* \*\*\*P< 0.001 \*\*\*P< 0.01 \*\*P< 0.05 \*P< 0.1  
1: “전혀 그렇지 않다” ← → 5: “매우 그렇다”

현재 보직유형별로 전환을 희망하는 보직유형을 보면, 어떤 보직유형이든 “소사다익”의 보직으로의 변화를 가장 강하게 희망하고 있다. 하지만, 적게 일하고 적은 이익을 보는 “소사소익”의 형태를 희망하는 경우도 각각의 보직유형에서 10%내외의 빈도를 보이고 있다.

<표 4-18> 보직유형 인지별 희망 보직유형

(단위:명,%)

보직유형		보직유형				전 체
		다사다익	다사소익	소사다익	소사소익	
다사다익	사례수	63	6	200	31	300
	%	21.0	2.0	66.7	10.3	100.0
다사소익	사례수	32	2	140	16	190
	%	16.8	1.1	73.7	8.4	100.0
소사다익	사례수	6	0	58	7	71
	%	8.5	.0	81.7	9.9	100.0
소사소익	사례수	15	0	23	4	42
	%	35.7	.0	54.8	9.5	100.0

Chi-Square 17.982(a)\*

\*\*\*\*P< 0.001 \*\*\*P< 0.01 \*\*P< 0.05 \*P< 0.1

계급별로 희망하는 보직유형 역시 “소사다익”형이 압도적이지만, 경위계급과 경감계급의 경우 “다사다익”형에 대한 희망빈도가 “소사소익”의 빈도보다 상대적으로 높다.

<표 4-19> 계급별 희망 보직유형

(단위:명,%)

계급 \ 보직유형		다사다익	다사소익	소사다익	소사소익	전 체
순경	사례수	21	1	91	9	122
	%	17.2	.8	74.6	7.4	100.0
경장	사례수	19	1	125	21	166
	%	11.4	.6	75.3	12.7	100.0
경사	사례수	34	5	130	22	191
	%	17.8	2.6	68.1	11.5	100.0
경위	사례수	31	3	79	9	122
	%	25.4	2.5	64.8	7.4	100.0
경감	사례수	12	1	31	1	45
	%	26.7	2.2	68.9	2.2	100.0
경정	사례수	6	0	8	0	14
	%	42.9	.0	57.1	.0	100.0

Chi-Square 26.808(a)\*

\*\*\*\*P< 0.001 \*\*\*P< 0.01 \*\*P< 0.05 \*P< 0.1

성별로는 희망보직유형에 통계적으로 유의미한 차이를 보이지 않는다.

<표 4-20> 성별 희망 보직유형

(단위:명,%)

성별 \ 보직유형		다사다익	다사소익	소사다익	소사소익	전 체
여자	사례수	72	5	304	36	417
	%	17.3	1.2	72.9	8.6	100.0
남자	사례수	55	6	164	26	251
	%	21.9	2.4	65.3	10.4	100.0

Chi-Square 4.912(a)

\*\*\*\*P< 0.001 \*\*\*P< 0.01 \*\*P< 0.05 \*P< 0.1

전반적으로 응답한 경찰공무원들은 현재의 보직유형으로부터 20%정도는 좀 더 이익이 되는 보직으로, 60~70%정도는 업무의 양을 줄이는 형태로, 10%정도는 조직내 권한이 줄어들더라도 일의 양을 줄이기를 희망하고 있다.

## 제5장 경력개발 장애요인에 대한 젠더적 접근

### 제1절 경력개발관련 환경

#### 1. 조직 환경과 경력개발

경력개발제도가 성공하기 위해서는 제도의 설계와 운영뿐 아니라 조직문화(organization culture)가 신뢰의 기반 위에 개발지향적으로 바뀌지 않으면 안된다. 이는 결국 새로운 인사이념 아래 인사제도와 조직문화를 비롯한 조직시스템 전반에 걸쳐 대단위 혁신을 요구하는 것이다. 일에서 성취하고자 하는 바를 정의한 것을 경력개발욕구(career development needs)라고 할 때, 이것은 개인의 개성이나 가치체계 능력과 같은 개인적인 요인들로부터도 영향을 받지만 동시에 조직구조, 인사관리제도 등과 같은 조직 내적 요인 및 노동시장 상황, 준거집단, 가족상황 등과 같은 조직 외적 요인들로부터도 영향을 받는다.

본 절에서는 경력개발을 촉진하는 조직적·문화적 수준의 조건들을 타진해보았다.<sup>10)</sup> 경력개발이 조직구성원 개인을 중심으로 이들의 경력활성화를 촉진하고 정보를 제공하는 조직적 지원시스템과 구체적인 경력지도를 매개하는 상사와의 삼자 관계를 통해서 활성화되기 때문에 첫째, 경력개발을 촉진할 수 있는 조직적 수준과 둘째, 상사의 업무지도 또는 멘토링이 이루어지는 조직문화적 차원에서 접근했다.

먼저, 조직적 수준에서는 적성과 계급 및 경력에 적절한 업무를 수행하는 정도와 자신에게 적합한 직무를 탐색하는 문제를 업무 적합성으로 정의했다. 업무의 양의 문제는 자아발전 시간과 건강을 해칠 정도의 스트레스, 그리고 스트레스와의 연관성 속에서 통

10) 이와 같은 문화적 요인과 조직적 요인 이외도 경력개발의 촉진을 위해서는 조직구성원 개개인이 경력개발과 관련된 경력 목표를 가지고 동시에 경력 목표를 달성할 수 있는 방법을 인지할 수 있어야 한다. 개인적 수준의 문제는 앞 절의 결과를 참조

제로 인한 의욕상실 문제로 다뤘다. 그리고, 조직적 차원의 경력제도의 문제를 상사가 부하의 경력개발에 대한 계획을 가지고 있는 정도와 직무 경험을 쌓을 수 있는 부서이동의 용이함, 적절한 업무 교육의 실시 정도로 측정했다.

다음으로는 조직 문화의 차원에서 경력개발을 지원하는 환경이 어느 정도 마련되어 있는지를 평가하였다. 조직 문화 차원은 조직관행과 상사관계의 두 차원으로 구분하여 분석하였다. 경력개발을 촉진할 수 있는 조직의 문화적 관행은 개개인의 직무 역량을 키우고 조직문화에 쉽게 적응할 수 있도록 촉진해야 한다는 점에서, 능력을 공정하게 평가하는지와 성공 또는 경력목표를 달성할 수 있는 가능성을 열어놓고 있는지, 그리고 현재 여성경찰공무원들이 4% 정도에 이르고 있다는 점에서 성비에 따른 조직문화에 대한 적응 정도로 측정했다. 문화적 차원의 상사관계는 제도화되어 있지는 않지만 상사가 부사의 경력개발을 촉진하는 활동을 활성화해야 한다는 차원에서 상사의 부하육성 의지, 업무지도(멘터링), 그리고 경력을 개발할 수 있는 업무 부여를 하는 정도로 측정했다.

다음의 표는 위와 같은 경력개발 관련 요인간 상관관계이다. 본 연구에서 측정한 조직적, 문화적, 개인적 수준의 경력개발 관련 요인들은 상호간에 모두 양의 상관관계를 가지고 있다.

<표 5-1> 경력개발 요인간 상관관계

(단위:점,명)

	업무의양	업무적합성	경력제도	상사관계	조직관행	경력계획
업무의양	1					
업무적합성	.337(***)	1				
경력제도	.326(***)	.311(***)	1			
상사관계	.403(***)	.309(***)	.556(***)	1		
조직관행	.533(***)	.429(***)	.460(***)	.556(***)	1	
경력계획	.176(***)	.321(***)	.299(***)	.182(***)	.302(***)	1

\*\*\*\*P< 0.001    \*\*\*P< 0.01    \*\*P< 0.05    \*P< 0.1

경력개발과 관련된 여섯가지 요인에 대해 먼저, 경찰공무원들은 보통 정도로 경력계획을 수립하고 있다(경력계획(3.19))고 응답했다. 반면, 경력개발을 촉진시킬 수 있는 문화적 요인에서 상사의 부하육성 의지나 업무지도 및 경력개발을 조장하는 조직관행의 존재에 대해서는 보통 이하(상사관계(3.24), 조직관행(3.38))라고 평가하고 있다. 평균에 있어 작은 차이를 보이고 있지만 제도적으로는 경력개발이 가능한 조건을 가지고 있거나 다소 미진하지만 자기개발을 할 수 있는 정도의 업무를 처리하고 있지만 적절한 업무를 수행하고 있지는 않다(업무적합성(3.47), 업무의 양(3.16), 경력제도(2.68))고 평가했다.

<표 5-2> 성별 경력개발요인에 대한 태도

(단위:점,명)

경력태도		업무적합성	업무의 양	경력제도	상사관계	조직관행	경력계획
성별							
여성	평균	3.46	3.26	2.65	3.28	3.43	3.13
	(사례수)	(419)	(419)	(419)	(419)	(419)	(419)
남성	평균	3.49	3.00	2.73	3.17	3.29	3.28
	(사례수)	(251)	(251)	(251)	(251)	(252)	(251)
계	평균	3.47	3.16	2.68	3.24	3.38	3.19
	(사례수)	(670)	(670)	(670)	(670)	(671)	(670)
F값		.333	15.538****	2.276	2.776*	6.004**	7.562***

\*\*\*\*P< 0.001 \*\*\*P< 0.01 \*\*P< 0.05 \*P< 0.1

1: “전혀 그렇지 않다” ← → 5: “매우 그렇다”

경력개발과 관련된 문화적 요인 및 자기개발이 가능한 적당한 업무의 양 문제에 대해서는 성별로 상이한 태도를 보이고 있다. 먼저, 조직이 경력개발이 가능한 직무배치나 성공가능성을 가지고 있다는 점에 대해서는 여성보다 남성들이 통계적으로 유의미한 정도로 긍정적인 평가를 내리고 있다. 상사의 부하육성 의지나 실질적인 업무 지도에 대해서도 남성들이 여성보다 긍정적이다. 뿐만 아니라 업무상 스트레스나 자아발전 시간 등의 업무 양의 적절성에 대해서도 여성보다는 남성들이 긍정적인 평가를 하였다.

&lt;표 5-3&gt; 직무별 경력개발요인에 대한 태도

(단위:점,명)

경력태도		업무적합성	업무의 양	경력제도	상사관계	조직관행	경력계획
직무							
경무	평균 (사례수)	3.44 (52)	3.2628 (52)	2.6090 (52)	3.3462 (52)	3.3942 (52)	3.2500 (52)
생활안전	평균 (사례수)	3.37 (315)	3.0381 (315)	2.6418 (315)	3.1762 (315)	3.3159 (316)	3.1476 (315)
수사형사	평균 (사례수)	3.62 (92)	3.1993 (92)	2.7428 (92)	3.3424 (92)	3.4783 (92)	3.2337 (92)
교통	평균 (사례수)	3.69 (45)	3.3333 (45)	2.4963 (45)	3.2333 (45)	3.3296 (45)	3.1000 (45)
정보	평균 (사례수)	3.68 (63)	3.2725 (63)	2.8254 (63)	3.2460 (63)	3.4180 (63)	3.2222 (63)
보안	평균 (사례수)	3.37 (29)	3.5862 (29)	2.8046 (29)	3.1724 (29)	3.6207 (29)	3.2241 (29)
경비	평균 (사례수)	3.37 (29)	2.9885 (29)	2.4943 (29)	3.1724 (29)	3.2989 (29)	3.3448 (29)
청문	평균 (사례수)	3.79 (19)	3.8772 (19)	2.9649 (19)	3.7368 (19)	3.6491 (19)	3.0526 (19)
기타	평균 (사례수)	3.23 (10)	3.1000 (10)	2.7333 (10)	3.6000 (10)	3.6333 (10)	3.1500 (10)
외사	평균 (사례수)	3.42 (4)	2.9167 (4)	2.6667 (4)	3.0000 (4)	3.5000 (4)	3.8750 (4)
계	평균 (사례수)	3.47 (658)	3.1674 (658)	2.6725 (658)	3.2447 (658)	3.3837 (659)	3.1854 (658)
F값		2.620****	3.962****	1.994*	1.503	1.458	1.016

\*\*\*\*P&lt; 0.001 \*\*\*P&lt; 0.01 \*\*P&lt; 0.05 \*P&lt; 0.1

1: “전혀 그렇지 않다” ← → 5: “매우 그렇다”

직무별로도 경력개발에 대한 태도가 통계적으로 유의미한 차이를 보인다. 직무별 차이는 주로 업무 적합성과 업무 양에 대해서 나타났다. 물론, 전체적으로 조직이 경력개발을 촉진한다는 긍정적인 평가를 내리는 것은 아니었지만 생활안전, 경비, 경무 및 외사 업무를 수행하는 경우에 적성이나 경력에 맞는 업무 적합성에 대해서 평균보다 긍정적인 평가를 내리고 있다. 자아개발 시간이나 견딜만한 스트레스 정도로 경력개발의 조건이 어느정도 충족된다고 평가하는 경우에도 외사, 경비, 생활안전 업무 종사자들이 평균보다 높은 긍정을 표시했다.

## 2. 경력개발장애 요인

### 1) 개인적 수준

경력지향 개념이 전달하려고 하는 가장 중요한 의미는 개인은 자신에게 적합한 경력을 선택해야 한다는 것이고 이를 위해서는 먼저 개인이 올바른 자기탐색을 위해 노력해야 하며, 조직 또한 이들의 자기탐색을 돕고 더 나아가서 자신이 원하는 경력을 추구할 수 있도록 다양한 인적자원관리제도를 통해서 도와야 한다는 것이다. 개인의 측면에서는, 적성과 자발성에 입각한 직무의 선택과 경력설계가 점점 중시되고 있다. 새로운 조직에 처음 들어가서 빠른 시간 내에 조직에 적응하기 위해서는 자신의 일을 빨리 익히고 다른 구성원들 간에 원만한 관계를 구축하며, 조직의 문화를 깨닫고 그에 적응하는 노력이 중요하다. 또한 나름대로의 경력목표도 세우고 이를 성취하기 위해서는 어떠한 노력이 필요하다. 경력목표란 개인의 적성과 관심, 소질에 입각하여 개인이 설정한 직무와 직업상의 지표라 할 수 있다. 경력계획은 경력목표를 설정하고 이 경력목표를 달성하기 위한 경력경로를 구체적으로 선택하는 과정이며, 경력경로는 개인이 설정한 경력목표에 도달할 수 있는 길이며, 개인이 경험했거나 앞으로 경험해야 할 직위의 연속을 의미한다. 경력개발이란 개인이 경력계획을 수립하여 경력목표에 도달할 수 있는 경력경로를 설계하며, 경력개발의 제반 활동을 통하여 자기자신을 개발하고, 이를 통해 경력목표를 달성하는 것을 의미한다.

경찰조직구성원은 경력개발 방식에 대한 인지 정도와 경력목표의 수립정도는 보통 수준이다. 성별로 통계적으로 유의미한 차이를 보이지는 않지만, 남녀경찰공무원들은 보통 정도의 경력목표를 가지고 있다. 경력목표가 협의로 정의하자면, 조직내에서 성취하고자 하는 목표지위라는 점에서 막연하게 내가 어떤 직위 정도까지 승진을 하겠다는 정도의 경력목표를 가지고 있다고 평가해볼 수 있다.

&lt;표 5-4&gt; 성별 경력개발관련 의식

(단위:점,명)

성 별		경력태도	경력개발 방식 인지	경력목표 수립
여성	평균		2.97	3.29
	(사례수)		(417)	(419)
남성	평균		3.11	3.45
	(사례수)		(250)	(250)
계	평균		3.02	3.35
	(사례수)		(667)	(669)
F값			2.86	1.50

\*\*\*\*P< 0.001    \*\*\*P< 0.01    \*\*P< 0.05    \*P< 0.1  
 1: “전혀 그렇지 않다” ← → 5: “매우 그렇다”

하지만, 경력목표를 가지고 있다고 할지라도 그와 같은 경력목표를 달성하는 방식에 대해서는 상대적으로 더욱 낮은 수준으로 인지하고 있다. 특히, 통계적으로 유의미한 정도의 차이는 아니지만 여자경찰공무원들이 남자 경찰공무원들보다 더 낮은 정도로 자신의 경력개발에 대한 계획을 수립하고 있다고 볼 수 있다.

계급별로는 직급이 높을수록 조직 내에서 어떻게 경력개발을 해야 하는지에 대해서 상대적인 정보수준이 많다. 경사 이하의 계급에서는 평균보다 낮은 정도의 정보만을 취득하고 있는 것으로 나타났다. 한 가지 흥미로운 현상은 통계적으로 유의미한 정도의 차이는 아니지만 초기 입직상태일 확률이 큰 순경계급에서는 경력개발 방식은 가장 낮은 정도로 인지하고 있으나 평균보다 높은 정도로 경력 목표를 수립하고 있다고 생각하고 있다는 점이다. 하지만, 경사 계급으로 올라갈수록 경력 목표를 수립했다는 정도는 낮아진다.

&lt;표 5-5&gt; 계급별 경력개발관련 의식

(단위:점,명)

계 급		경력태도	경력개발 방식 인지	경력목표 수립
순 경	평 균		2.88	3.37
	사 례 수		123	123
경 장	평 균		2.93	3.35
	사 례 수		165	165
경 사	평 균		3.01	3.27
	사 례 수		188	188
경 위	평 균		3.18	3.33
	사 례 수		123	123
경 감	평 균		3.22	3.48
	사 례 수		46	46
경 정	평 균		3.57	3.50
	사 례 수		14	14
합 계	평 균		3.02	3.34
	사 례 수		659	659
F값			3.651*	.637

\*\*\*\*P< 0.001 \*\*\*P< 0.01 \*\*P< 0.05 \*P< 0.1  
 1: “전혀 그렇지 않다” ← → 5: “매우 그렇다”

## 2) 조직적 수준

적절한 업무의 양은 근무 의욕을 삭감시키지 않고 자신에 대한 개발이 가능하고 스트레스가 적절한 정도를 의미한다. 업무 적합성이란 적성과, 직급 또는 경력과 같은 조직 내적 요인 그리고 직무 배치와 관련된 자기 평가로 측정했다. 경력제도는 상위 직급자가 조직이 개인의 경력개발을 촉진해야 한다고 인식하고 있으며, 업무에 대한 교육훈련이 주어지고 적절한 직무 이동이 가능한 정도이다. 이와 같은 세 가지 요인이 경력개발을 현실화시킬 수 있는 조직적 요인이다.

경력개발을 위해서 조직적 수준에서 이루어져야 하는 조치들은 명시적이지 않지만 업

무와 관련된 경력제도가 발전되어 있고, 개인의 수준에 맞는 적합한 업무가 주어져야 하며 이를 적절하게 운영하여 직무성과와 개인의 발전을 동시에 이룰 수 있어야 한다.

<표 5-6> 성별 경력개발요인에 대한 태도 - 조직적 수준

(단위:점,명)

경력제도		업무 적합성			업무의 양			경력제도		
		적성에 맞는 업무	직급과 경력에 맞는 업무	적정업 무 탐색	자아 발전 시간	업무상 스트레 스	통제에대 한 일할 의욕	상사의 경력개 발 의지	현업 업무의 교육	부서 이동성
여성	평균	3.57	3.54	3.27	3.11	3.19	3.47	3.22	2.45	2.27
	(사례수)	(419)	(419)	(419)	(419)	(419)	(419)	(419)	(418)	(418)
남성	평균	3.53	3.47	3.48	2.94	2.94	3.11	3.12	2.51	2.53
	(사례수)	(251)	(251)	(249)	(251)	(251)	(249)	(251)	(251)	(251)
계	평균	3.56	3.51	3.35	3.05	3.09	3.34	3.19	2.47	2.37
	(사례수)	(670)	(670)	(668)	(670)	(670)	(668)	(670)	(669)	(669)
F값		3.68	.000	.132	.045	.483	1,737	.008	.026	11.601**

\*\*\*\*P< 0.001 \*\*\*P< 0.01 \*\*P< 0.05 \*P< 0.1  
1: “전혀 그렇지 않다” ← → 5: “매우 그렇다”

물론, 전반적인 업무 적합성이나 업무의 양이 받아들일만한 것이지만 성별로 업무의 양에 대해서는 통계적으로 유의미한 정도의 차이있는 평가를 한다. 남성보다는 여성이 자신에게 적정한 직무를 찾았다고 볼 뿐만 아니라 원하는 부서로 이동할 가능성이 더욱 높다고 평가하고 있다. 반면, 남성 경찰들이 여성경찰들보다 자아발전 시간을 확보할 수 있을 정도의 업무 양을 갖고, 조직의 통제분위기를 적게 느끼면서 일할 의욕을 갖고 있으며, 업무상 스트레스도 상대적으로 적게 느끼는 것으로 평가하고 있다.

&lt;표 5-7&gt; 계급별 경력개발요인에 대한 태도 - 조직적 수준

(단위:점,명)

경력태도 계급		업무적합성			업무의 양			경력제도		
		적성에 맞는 업무	직급과 경력에 맞는 업무	적정업무 탐색	자아발전 시간	업무상 스트레스	통제에 대한 일할 의욕	상사의 경력개 발 의지	현업 업무의 교육	부서 이동성
순경	평균	3.54	3.44	2.98	2.84	2.99	3.35	3.20	3.69	2.28
	(사례수)	123	123	122	123	123	123	123	123	123
경장	평균	3.48	3.54	3.14	2.98	3.02	3.20	3.13	3.53	2.11
	(사례수)	166	166	166	166	166	166	166	165	166
경사	평균	3.54	3.44	3.50	3.07	3.02	3.32	3.10	3.42	2.44
	(사례수)	190	190	189	190	190	188	190	190	189
경위	평균	3.65	3.58	3.61	3.07	3.24	3.39	3.37	3.56	2.58
	(사례수)	123	123	123	123	123	123	123	123	123
경감	평균	3.67	3.70	3.72	3.48	3.39	3.65	3.24	3.39	2.48
	(사례수)	46	46	46	46	46	46	46	46	46
경정	평균	3.79	3.93	4.00	3.79	3.71	4.00	3.43	3.86	2.93
	(사례수)	14	14	14	14	14	14	14	14	14
계	평균	3.56	3.52	3.36	3.05	3.10	3.35	3.19	3.53	2.37
	(사례수)	662	662	660	662	662	660	662	661	661
F값		1.015	1.654	11.690****	4.301***	2.965*	3.236**	1.712	2.079	4.928****

\*\*\*\*P&lt; 0.001 \*\*\*P&lt; 0.01 \*\*P&lt; 0.05 \*P&lt; 0.1

1: “전혀 그렇지 않다” ← → 5: “매우 그렇다”

업무의 양에 대한 성별 차이 뿐만 아니라 계급별로도 업무 적합성이나 업무의 양에 대해서 통계적으로 유의미한 정도의 차별적인 평가를 하고 있다. 계급별로 계급이 높을

수록 자신에게 적절한 직무를 찾아나가고 있고, 자기개발 시간도 확보한다. 하지만, 계급이 높을 수록 자신에게 적절한 직무를 찾았다고 평가한 반면 부서 이동이 상대적으로 어렵다고 느끼고 있다

경사 이상의 계급에서는 평균보다 높은 정도로 자신에게 적합한 직무를 찾았다고 평가한 반면, 적절한 직무를 찾았다는 정도가 순경계급에서는 보통 이하의 수준이다. 순경계급이 직면한 어려움은 업무량 과다로 자아발전 시간을 보통 정도로도 가질 수 없고 스트레스로 인해 건강이 어려운 지경이다. 뿐만 아니라 원하는 곳으로 직무 이동도 평균보다 낮은 정도로 이동하기 어렵다. 하지만, 과도한 통제로 인한 의욕상실 정도는 경장이나 경사계급보다 통계적으로 유의미한 정도로 낮은 정도라고 평가하였다.

경장계급에 있는 경찰공무원들의 경력개발과 관련된 조직적 수준에 대한 평가가 가장 낮은 수준이다. 경장계급은 자신에게 적합한 직무를 찾는 정도나 자아발전시간을 갖는 정도 또는 원하는 부서로 이동할 수 있는 정도가 모두 평균 이하로 나타난다. 특히, 과도한 조직의 통제를 느끼는 정도는 계급들 중에서 가장 높다.

경력개발을 조장하는 조직적 요인에 대한 직무들간에도 통계적으로 유의미한 차이가 나타났다. 경무, 교통, 정보, 보안, 청문직 종사자들은 자신의 적성과 업무간의 일치정도를 평균 이하로 보고 있다. 수사·형사직, 정보, 보안과 청문직 종사자들은 적절한 업무를 탐색하는 정도가 평균 이하이다. 경무, 교통, 정보, 보안 및 청문직 종사자들은 평균 이하의 자아발전 시간을 확보하고 있다고 평가하고 생활안전과 경비직은 업무상 스트레스로 인한 건강상의 문제를 평균 이상으로 보고 있다. 경무, 수사형사, 교통, 정보, 보안 직종 종사자들은 평균정도 보다 높은 정도로 조직의 통제를 체감하고 있다. 경무, 수사형사, 정보, 청문직 종사자들은 상사가 자신의 경력개발에 대해서 평균보다 낮은 의지를 가지고 있다고 평가하고 있다.

&lt;표 5-8&gt; 직무별 경력개발요인에 대한 태도 - 조직적 수준

(단위:점,명)

경력태도 직무		업무적합성			업무의 양			경력제도		
		적성에 맞는 업무	직급과 경력에 맞는 업무	적정업 무 탐색	자아발 전 시간	업무상 스트레 스	통제에 대한 일할 의욕	상사의 경력개 발 의 지	현업 업무의 교육	부서 이동성
경무	평균 (사례수)	3.73 (52)	3.40 (52)	3.19 (52)	3.12 (52)	3.23 (52)	3.44 (52)	3.23 (52)	2.31 (52)	2.29 (52)
생활 안전	평균 (사례수)	3.47 (315)	3.45 (315)	3.20 (314)	2.94 (315)	2.97 (315)	3.21 (314)	3.15 (315)	2.48 (314)	2.30 (314)
수사 형사	평균 (사례수)	3.55 (92)	3.70 (92)	3.60 (92)	2.97 (92)	3.17 (92)	3.46 (92)	3.33 (92)	2.49 (92)	2.41 (92)
교통	평균 (사례수)	3.67 (45)	3.56 (45)	3.22 (45)	3.33 (45)	3.20 (45)	3.47 (45)	3.02 (45)	2.36 (45)	2.11 (45)
정보	평균 (사례수)	3.71 (63)	3.67 (63)	3.69 (62)	3.19 (63)	3.22 (63)	3.40 (62)	3.25 (63)	2.44 (63)	2.78 (63)
보안	평균 (사례수)	3.69 (29)	3.72 (29)	3.62 (29)	3.52 (29)	3.48 (29)	3.76 (29)	3.17 (29)	2.79 (29)	2.45 (29)
경비	평균 (사례수)	3.45 (29)	3.38 (29)	3.28 (29)	2.83 (29)	2.79 (29)	3.34 (29)	3.00 (29)	2.31 (29)	2.17 (29)
청문	평균 (사례수)	4.05 (19)	3.63 (19)	3.68 (19)	3.68 (19)	3.95 (19)	4.00 (19)	3.63 (19)	2.68 (19)	2.58 (19)
기타	평균 (사례수)	3.00 (10)	3.20 (10)	3.50 (10)	3.00 (10)	3.30 (10)	3.00 (10)	3.20 (10)	2.50 (10)	2.50 (10)
외사	평균 (사례수)	3.25 (4)	3.50 (4)	3.50 (4)	3.00 (4)	2.75 (4)	3.00 (4)	3.75 (4)	1.75 (4)	2.50 (4)
계	평균 (사례수)	3.56 (658)	3.52 (658)	3.35 (656)	3.05 (658)	3.10 (658)	3.35 (656)	3.19 (658)	2.46 (657)	2.36 (657)
F값		2.468***	1.363	3.354***	2.628***	3.362***	2.949***	1.379	1.270	2.138**

\*\*\*\*P< 0.001 \*\*\*P< 0.01 \*\*P< 0.05 \*P< 0.1  
 1: “전혀 그렇지 않다” ← → 5: “매우 그렇다”

자신에게 적절한 업무가 주어지지 않는다거나 업무의 양이 과도하고 경력개발제도가 미비하여 조직에서의 자기개발이 이루어지기 힘들다고 판단되는 집단은 이직을 고려할 가능성이 높아진다. 이는 조직의 입장에서 볼 때, 의욕적이고 직무 특수적인 기술을 보유한 집단의 이직으로 조직의 인적자원의 낭비를 초래하는 것이라고 볼 수 있다. 조사대상자들의 이직의사 유무에 따라 자신의 업무 적합성과 업무량 및 경력제도 활성화에 대한 의사를 분석한 결과는 이직 의사가 있는 집단이 없는 집단보다 조직적 차원의 경력개발 수준에 대해 통계적으로 유의미한 정도의 낮은 평가를 내리고 있음을 볼 수 있다.

<표 5-9> 이직의사별 경력개발요인에 대한 태도- 조직적 수준

(단위:점,명)

이직의사		경력태도	업무 적합성	업무의 양	경력제도
있다	평균 (사례수)	3.33 (220)	3.01 (220)	2.56 (220)	
없다	평균 (사례수)	3.54 (440)	3.23 (440)	2.74 (440)	
계	평균 (사례수)	3.47 (660)	3.16 (660)	2.68 (660)	
F값		.79	1.625	.499	

\*\*\*\*P< 0.001 \*\*\*P< 0.01 \*\*P< 0.05 \*P< 0.1  
1: “전혀 그렇지 않다” ← → 5: “매우 그렇다”

적성에 맞는 업무를 수행하는 업무 적합성이나 자기개발이 불가능할 정도로 폭주하는 업무의 양을 느끼는 정도는 아니다. 반면, 교육훈련 기회나 경력개발을 위한 부서이동에서는 여전히 어려움이 있는 것으로 보여진다. 문화적인 차원과 함께 생각할 때, 조사결과에 따르면 직무배치는 합리적으로 이루어지고 있는 반면 그 직무를 원활히 수행하거나 새로운 것에 도전하게 하거나 변화를 이룰 수 있도록 경력개발을 시키는 문화적·제도적 기제는 부족한 것으로 판단된다.

### 3) 문화적 수준

문화적 요인으로는 조직구성원들이 관행적으로 조직에서 업무능력에 따라 성공할 가능성을 높게 평가하고 적응에 어려움이 없다고 평가하는 조직관행이 자리잡아야 한다. 한편으로는 업무나 배치에서 영향력을 행사하는 상사가 부하의 육성에 관심이 있고 업무지도를 적절히 수행할 수 있는 정도라고 볼 수 있다. 경력개발을 촉진하는 문화적 관계와 조직 관행은 상사의 업무 중 대단히 많은 비중을 부하육성에 두고 이들의 조직 적응을 독려할 뿐만 아니라 능력위주의 평가체계와 조직구성원들에게 능력에 따라 일할 때 조직내에서 성공할 수 있다는 신념을 심어줄 수 있어야 한다.

조사결과에 따르면, 경찰조직의 문화적 수준은 보통 이하로 경력개발을 촉진할만한 문화적 토양이 마련되어 있지 않다고 평가해 볼 수 있다.

<표 5-10> 성별 경력개발요인에 대한 태도- 문화적 수준

(단위:점,명)

성 별		상 사 관 계		조 직 관 행		
		상사의 부하육성 의지	선배의 업무지도	능력에 따른 평가	성공할 가능성	성별문화적응
여성	평균 (사례수)	3.31 (419)	3.25 (418)	3.43 (419)	3.31 (419)	3.55 (418)
남성	평균 (사례수)	3.18 (249)	3.17 (249)	3.13 (250)	2.99 (247)	3.78 (247)
계	평균 (사례수)	2.74 (668)	2.78 (667)	2.68 (669)	2.81 (666)	2.37 (665)
F값		1.732	.076	5.813**	5.389**	7.681****

\*\*\*\*P< 0.001 \*\*\*P< 0.01 \*\*P< 0.05 \*P< 0.1  
1: “전혀 그렇지 않다” ← → 5: “매우 그렇다”

먼저, 상사의 부하육성의지나 선배의 업무지도, 그리고 능력에 따른 평가와 성공할 가능성 및 조직의 소수자들에 대한 적응도에 있어서 모두 보통 이하의 평가를 받고 있다.

또한, 이와 같은 평가에서 몇 가지 항목은 통계적으로 유의미한 성별 차이를 보여주는 데, 여경은 남경보다 상사의 부하육성에 대한 의지가 상대적으로 부족하다는 점을 남성 경찰관들보다 더욱 강하게 느끼는 경향이 있다. 뿐만 아니라 능력에 따른 평가의 문제나 조직에서의 성공가능성 및 성비로 인한 이질성의 문제에 있어서도 남성 경찰관들보다 상대적으로 낮은 평가를 내리고 있다.

이와 같은 평가는 계급별로도 상이한 평가를 내리게 한다. 계급이 낮을수록 경력개발을 촉진하는 문화적 수준을 더욱 낮게 평가하는 경향이 있다. 성별로는 여성이 계급별로는 하위계급의 구성원들이 경력개발이 이루어지기 어려운 조직의 문화적 수준을 평가한다는 사실은 경찰조직 구성원의 대다수가 하위직에 집중되어 있고, 신규채용이 증가하는 순경과 여성이 많다는 점에서 능력개발을 위한 조직분위기를 쇄신하는데에 일정한 어려움이 있을 것으로 예상할 수 있다.

<표 5-11> 계급별 경력개발요인에 대한 태도- 문화적 수준

(단위:점,명)

계 급		경력태도	상 사 관 계		조 직 관 행		
			상사의 부하육성 의지	선배의 업무지도	능력에 따른 평가	성공할 가능성	성별문화적응
순경	평균		2.80	2.65	2.63	2.61	2.49
	(사례수)		123	123	123	123	123
경장	평균		2.81	2.85	2.82	3.02	2.46
	(사례수)		165	166	166	165	165
경사	평균		2.79	2.81	2.78	3.06	2.35
	(사례수)		189	188	189	189	188
경위	평균		2.53	2.80	2.48	2.56	2.17
	(사례수)		123	123	123	122	122
경감	평균		2.57	2.78	2.46	2.30	2.15
	(사례수)		46	46	46	46	46
경정	평균		2.36	2.50	2.29	2.14	2.46
	(사례수)		14	14	14	14	13
계	평균		2.73	2.88	2.67	2.80	2.36
	(사례수)		660	660	661	659	657
F값			2.356*	.946	4.017**	11.588***	2.500*

\*\*\*\*P< 0.001 \*\*\*P< 0.01 \*\*P< 0.05 \*P< 0.1  
 1: “전혀 그렇지 않다” ← → 5: “매우 그렇다”

직무별로는 주로 업무와 관련된 업무지도 및 평가에 대해서 통계적으로 유의미한 차이를 보여주고 있다. 이는 업무 특성과 관련된 것으로, 선배의 업무지도에 대해서 보안, 외사, 생활안전, 정보, 경비 분야의 경우 평균보다 긍정적으로 업무 지도가 이루어지고 있다고 평가하였다. 능력에 따른 인정문제에 대해서 역시 생활안전, 외사, 경비와 교통 분야가 평균보다 긍정적인 평가를 하고 있다.

<표 5-12> 직무별 경력개발요인에 대한 태도- 문화적 수준

(단위:점,명)

직 무		경력태도		상사관계		조직관행		
		평균 (사례수)	상사의 부하육성 의지	평균 (사례수)	선배의 업무지도	능력에 따른 평가	성공할 가능성	성별문화적 응
경무	평균 (사례수)	3.29 (52)	3.40 (52)	3.35 (51)	3.06 (52)	3.78 (51)		
생활안전	평균 (사례수)	3.24 (314)	3.12 (313)	3.22 (316)	3.20 (313)	3.55 (312)		
수사 형사	평균 (사례수)	3.34 (92)	3.35 (92)	3.54 (92)	3.37 (92)	3.52 (92)		
교통	평균 (사례수)	3.16 (45)	3.31 (45)	3.20 (45)	2.95 (44)	3.82 (45)		
정보	평균 (사례수)	3.31 (62)	3.21 (63)	3.44 (62)	3.03 (63)	3.78 (63)		
보안	평균 (사례수)	3.34 (29)	3.00 (29)	3.72 (29)	3.41 (29)	3.72 (29)		
경비	평균 (사례수)	3.24 (29)	3.10 (29)	3.07 (29)	3.18 (28)	3.75 (28)		
청문	평균 (사례수)	3.68 (19)	3.79 (19)	3.63 (19)	3.26 (19)	4.05 (19)		
기타	평균 (사례수)	3.40 (10)	3.80 (10)	3.70 (10)	3.40 (10)	3.80 (10)		
외사	평균 (사례수)	3.00 (4)	3.00 (4)	3.25 (4)	3.50 (4)	3.75 (4)		
계	평균 (사례수)	3.28 (656)	3.22 (656)	3.33 (657)	3.19 (654)	3.64 (653)		
F값		0.632	2.396**	2.965***	1.223	1.632		

\*\*\*\*P< 0.001 \*\*\*P< 0.01 \*\*P< 0.05 \*P< 0.1  
1: “전혀 그렇지 않다” ← → 5: “매우 그렇다”

이직의사가 있는 사람들의 경우 이직의사가 없는 사람들보다 통계적으로 유의미하게 상사의 부하육성 의지나 업무지도가 약하다고 생각한다. 마찬가지로 경력개발과 관련된 조직관행이 개인의 경력개발을 북돋아주지 않는다고 생각하는 경향이 강하다.

<표 5-13> 이직의사별 경력개발요인에 대한 태도- 문화적 수준

(단위:점,명)

이직의사		경력태도	상사관계	조직관행
있다	평균	3.11	3.11	3.22
	사례수	(220)	(220)	(220)
없다	평균	3.31	3.31	3.46
	사례수	(440)	(440)	(440)
계	평균	3.24	3.24	3.38
	사례수	(670)	(670)	(671)
F값		1.466	1.466	1.641

\*\*\*\*P< 0.001 \*\*\*P< 0.01 \*\*P< 0.05 \*P< 0.1  
 1: “전혀 그렇지 않다” ← → 5: “매우 그렇다”

### 3. 여성의 경력에 대한 태도

앞 장에서 업무량과 주요부서(승진기회)를 고려하여 4가지 유형의 보직유형을 만들고 여성 경찰공무원들이 입직 후 현재까지 거처온 보직경로를 분석하여 여경이 배치되어 있는 보직에 대한 편중도를 분석하였다. 이번 절에서는 여경의 자리이동, 즉 “한 보직으로부터 다른 보직으로의 보직이동”을 의미하는 경력단위(mobility unit)이다.

계급별로 승진에 유리한 보직에 대한 인식은 통계적으로 유의미한 차이를 보이는데, 계급이 높을 수록 “다사다익”보직유형에 대한 평가가 높아지는 반면, “소사다익”에 대한 평가는 낮아진다. 초급간부인 경위계급을 기점으로 하위 계급에서는 소사다익에 대한 선호가 상대적으로 높은 반면, 상위 계급에서는 다사다익에 대한 선호가 상대적으로 높다.

&lt;표 5-14&gt; 계급별 승진에 유리한 보직유형

(단위:명,%)

계 급	보직유형	다사다익	다사소익	소사다익	소사소익	전 체
	순경	사례수 %	41 33.6	0 .0	71 58.2	10 8.2
경장	사례수 %	71 43.0	0 .0	78 47.3	16 9.7	165 100.0
경사	사례수 %	80 41.7	5 2.6	79 41.1	28 14.6	192 100.0
경위	사례수 %	65 53.3	1 .8	45 36.9	11 9.0	122 100.0
경감	사례수 %	27 60.0	0 .0	14 31.1	4 8.9	45 100.0
경정	사례수 %	12 85.7	0 .0	2 14.3	0 .0	14 100.0

Chi-Square 40.604(a)\*\*\*\*

\*\*\*\*P&lt; 0.001 \*\*\*P&lt; 0.01 \*\*P&lt; 0.05 \*P&lt; 0.1

“심사승진은 상당히 어렵다. 젊은 사람은 대부분 시험으로 승진하려고 하니깐 편한 보직만을 하려고 한다. 일은 도외시키고 시험공부만 한다. 진짜 열심히 일한 사람은 승진 혜택에서 멀어진다.”

“쉬운 보직은 연줄로 가는 수가 있다. 시험제도로 인해 양체 같은 사람들이 계속 고속 승진한다는 것은 문제가 있다. 한가한 보직에서 시험 승진자가 많이 나왔다.”

&lt;표 5-15&gt; 성별 승진에 유리한 보직

(단위:명,%)

성 별	보직유형	다사다익	다사소익	소사다익	소사소익	전 체
	.여자	사례수 %	178 42.6	3 .7	201 48.1	36 8.6
남자	사례수 %	121 48.4	4 1.6	92 36.8	33 13.2	250 100.0

Chi-Square 10.075(a)\*\*

\*\*\*\*P&lt; 0.001 \*\*\*P&lt; 0.01 \*\*P&lt; 0.05 \*P&lt; 0.1

성별로 승진에 유리한 보직으로 여경의 경우 “소사다익”에, 남경의 경우 “다사다익”에 가장 많은 빈도를 보여준다.

여자경찰의 발전이 지지부진해 온 까닭은 첫째는 경찰조직을 이끌어온 남자경찰관 특히 남성으로 구성된 정책입안자가 조직을 과학적으로 관리하거나 활성화함에 있어 여성의 능력을 용용시켜 보겠다는 의욕이나 이해가 부족했었다는 것, 둘째, 그래도 여자경찰이라는 이름으로 여전히 뿌리박고 있는 조직 내에서 자신의 존재를 부각시키고 남자경찰관의 부족한 이해를 배가시킬 실무상의 능력개발의 기회가 없었다는 데에 원인이 있다.

일반적으로 “여성은 보호해줘야 하는 존재”라는 생각은 순찰시에도 여경은 다른 근무자와 함께 근무하도록 지정되어 있거나 조사계 직원의 수배자 검거 시에도 작용한다.

“우리는 2명이 함께 다니잖아요. 그런데, 여경이랑 파트너가 되면 신경이 많이 쓰인다고.... 폭행자나 사건이 터졌을 때, 맞을까봐. 차라리 혼자 나가는 것이 낫다니까.”

“수배자 잡히면 데리러가야 하는데, 나도 혼자 가 보기는 했지만 힘들거나 그런 건 아니예요. 단지 규정이 2인 1조로 되어있으니까 같이 가는거지. 그런데, 여자랑 한 조가 되면 불안하다는 거예요. 원래 규정상으로는 같이 가게 되어 있지만 실제로는 바쁘고 일이 많고 그러다보면 남자들끼리는 한 번에 한 명씩 가지. 2인으로 움직이면 두 번 일하는 거니까. 여자랑 같이 일하면 불안하다... 봐줘야 한다... 반쪽짜리 인간이다... 그런 이야기들이 나오는 거지”

<표 5-16> 여경의 승진좌우 요인

(단위:명,%)

	1순위	2순위	3순위
사 례 수	625	624	620
선임순위	31.2	14.6	13.5
능력과 실적	30.9	18.3	17.9
경력 또는 외부청탁	3.5	4.0	5.6
학연, 지연 등 인간관계	7.5	14.9	12.1
학 별	.3	.2	.2
상벌사항	.2	.5	1.1
직무수행 관련자격	5.3	7.9	8.2
부서경험 등의 경력	3.5	10.4	11.8
근무태도	6.9	13.6	13.7
외 모		.5	1.1
상사와의 인간관계	10.6	15.2	14.0
기 타	.2		.6

승진의 결정요인에 대한 연구들은 학연, 지연 등의 정실관계(29%), 금력(24%), 연공서열(20%), 경력(15%), 직무수행능력 (8%), 기타(4%) 등으로 공정하게 행사된다고 여기지 않는다(최종술, 2000, “경찰공무원 승진제도에 관한연구, 한국공안행정학회보”). 박종희(2001)의 연구 역시 경찰고위간부 층원에서 학연 특히 출신고교가 무관하지 않다는 것을 입증해보였다.

평등고용을 위한 적극적 조치에 대해서 경찰공무원들은 보통 이상의 필요성을 제시하였다. 하지만, 성별로는 유의미한 통계적 차이가 존재하는데, 보직공모에서 여성후보자를 우대하거나 교육훈련의 우대 및 승진목표제를 실시하는 구체적인 적극적 조치에 대해 남성경찰관들은 대단히 부정적인 견해를 가지고 있다. 반면, 승진과 관련된 적극적 조치들에 대한 여성경찰관들의 지지도는 보통 이상이다.

<표 5-17> 성별에 따른 적극적 조치에 대한 태도

(단위:점,명)

적극적조치 성 별		경정이상 여성승진목 표제 실시	여성의 교육훈련기 회 우대	인사상여성 에 대한 적극적 조치	승진위원회 에 여성참여 의무화	인사과에 여성배치 의무화	보직공모시 여성 우대
여 성	평균 (사례수)	4.09 (418)	3.84 (418)	4.10 (418)	4.15 (417)	3.90 (417)	3.51 (416)
남 성	평균 (사례수)	2.55 (242)	2.52 (244)	2.77 (244)	2.86 (242)	2.60 (243)	2.30 (241)
계	평균 (사례수)	3.53 (660)	3.35 (662)	3.61 (662)	3.67 (659)	3.43 (660)	3.07 (657)
F값		409.235****	291.042****	344.567****	330.988****	300.244****	237.907****

\*\*\*\*P< 0.001 \*\*\*P< 0.01 \*\*P< 0.05 \*P< 0.1  
1: “전혀 그렇지 않다” ← → 5: “매우 그렇다”

또한, 여성공무원의 숫자가 너무 열악한 상태에서 여성들은 기회와 권력 면에서 매우 불리한 위치에서 생활하고 있다는 점이다. 자신을 밀어주고 돌봐주는 세력이 전무한 상태로 고립되어 있는 여성들은 관리직이 되어도, 여전히 힘없는 상관으로 인식되어 부하들에게 환영받지 못하는 존재가 된다. 또한 수적인 열세는 남성들로 하여금 공적인 장에

서 여성들과 함께 일해 본 경험이 전무한 상태에서, 어떻게 행동해야 할지 난감케 만들면서 여성을 상대하기 어려운 '결끄러운 존재'로 아예 제쳐버리거나 자신들이 알고 있던 기존의 고정관념대로 '여성적 역할'을 기대하고 그 방식대로 행동하고 있었다. 이는 여성 공무원들에게 한편으로는 관리직으로서 요구되는 성향과, 여성으로 요구하는 대립적 상황 속에서 갈등하게 만드는 요인으로 작용하고 있다.

## 제2절 직장 가정양립

### 1. 개인적 수준

직장-가정간의 갈등(work-family conflict)은 직장 영역과 가정 영역간의 갈등을 기술하기 위한 용어로 사람이 가진 신체적, 정신적, 정서적 자원들이 제한되어 있고 두 영역에서 이런 자원들을 조화롭게 사용하지 못함으로써 발생하는 역할갈등을 표현한다. 일반적으로 직장-가정 간의 갈등은 직장이 가정에 영향을 미치는 직장-가정 갈등과 가정이 직장에 영향을 미치는 가정-직장 갈등으로 구분될 수 있지만, 이들은 쌍방적인 관계로서 어느 한쪽이 일방적으로 다른 쪽에 갈등을 유발한다기 보다는 상호 순환적인 특성을 갖는다(Frone, Russell & Cooper, 1992). 직장-가정 갈등의 경우 개인의 직무만족, 이직의도, 직무 스트레스 등에 영향을 주고, 가정-직장 갈등의 경우 역시 직무만족과 조직몰입에 부정적인 영향을 준다.

경찰조직에서는 공식적인 근무시간의 총량 및 배분이 가족의 재생산을 일상적으로 담당하는 사람들에게 적합하지 않은 형태로 이루어진다. 기본 근무형태 및 시간은 조직에 대한 전적인 헌신이 강조된다. 특히, 경찰조직의 근무조건은 일반적인 노동법이 아닌 경찰법, 경찰공무원법, 경찰관직무집행법 등이 적용되는 특수한 형태로 주당 84시간 근무체제, 12시간 근무하거 24시간 쉬는 3부제, 야간근무나 비상 등의 일상화로 소위 9시부터 6시까지의 기존 공무원에 준하는 노동시간 준수가 쉽지 않다.

또한, 업무가 개인별로 분장되어 있지 않은 대부분의 부서에서 타인의 “뺨퇴근”은 다른 구성원의 업무량 과다로 이어질 수 밖에 없다. 이런 특징으로 인하여, 대부분의 조직들에서 ‘열심히 일한다’는 것의 기준은 근무시간의 양으로 평가되기도 한다. 이는 근무방식에 있어서도 한 부서에서 3부제를 하느냐, 일근을 하느냐는 실제 근무량이나 근무의 집중성 또는 처리하는 업무의 양과 무관하게 일근은 편한 것이자 때로는 특혜이고 3부제는 고생하는 것으로 암시된다.

직장-가정 갈등은 직장에서의 역할에 의해 가정에서의 역할을 적절히 수행하지 못함을 의미하며, 개인이 경험하는 직장-가정 갈등은 시간, 긴장, 행동 등의 영향을 받는다. 시간근거 갈등이란 많은 역할이 주어짐에 따라 그 역할을 수행하기 위해 필요한 시간의 총 요구가 너무 많아서 적절한 역할을 수행할 수 없을 때 나타나는 심리적 반응을 의미한다. 특히 맞벌이 가정의 경우 두 영역에서 의무를 동시에 수행함에 따라 시간 부족을 경험하여 과중한 긴장을 초래할 수 있다. 긴장근거 갈등이란 한 역할에서 경험된 긴장이 다른 역할 수행까지 지속되어 역할 수행을 방해받는 경우에 발생하는 갈등이다. 그리고, 행동근거 갈등은 한 역할에서 기대되는 행동이 다른 역할에서의 기대와 일치하지 않는 경우에 나타날 수 있는데, 직장에서의 업무로 인해 늦게 귀가하거나 직장우선을 요구하는 조직의 가치관과 가족 우선을 요구하는 개인의 가치관이 충돌될 경우 갈등이 발생할 수 있다.

많은 경찰들이 그들의 가족과 충분한 대화 등을 나눌 수 있는 기회를 가지고 있지 못하다. 이는 격무와 관련된 것으로 매일 과중한 업무와 시간으로 인해 집에 올 시간도 적을 뿐 아니라 집에 와도 쉬기가 바쁜 탓일 것이다. 조사결과에 따르면, 직장일로 가족과 지낼 시간이 별로 없거나, 집안일에 대한 책임을 지는데 어려움이 있다거나 육체적인 피로도가 높다는 느끼는 정도가 보통이상이다. 가족과의 관계 또는 직장과 가정을 양립하는 문제와 관련해서는 성별로 흥미있는 결과를 보여주는데, 먼저 직장일로 가족과 지낼 시간의 부족이나 근무시간의 불규칙으로 인한 가족의 불만을 상대적으로 더 크게 인지하는 경우는 남성이고, 직장일로 인하여 집안에서의 책임을 다하지 못하는 문제를 인지하는 경우는 여성의 경우가 더 문제로 느끼고 있다.

&lt;표 5-18&gt; 성별 가족생활의 업무 영향력

(단위:점, 명)

성 별		직장 일로 가족과 지낼 시간이 별로 없다	근무 시간이 불규칙하여 가족의 불만이 크다	퇴근 후 집에 돌아오면 아무 일도 할 수 없을만큼 피곤하다	직장 일 때문에 집안에서의 책임을 완수하는데 지장이 있다
여성	평균	2.94	3.09	2.76	2.67
	(사례수)	(420)	(419)	(418)	(415)
남성	평균	2.80	2.90	2.82	2.84
	(사례수)	(247)	(249)	(249)	(245)
계	평균	2.89	3.02	2.78	2.73
	(사례수)	(667)	(668)	(667)	(660)
F값		.595	4.305**	.026	.248

\*\*\*\*P< 0.001 \*\*\*P< 0.01 \*\*P< 0.05 \*P< 0.1  
1: “전혀 그렇지 않다” ← → 5: “매우 그렇다”

“일하는 엄마들은 완벽하게 변신할 수 있는 ‘신데렐라’가 되어야 되요... 회사에서는 single처럼, 집에서는 전업주부처럼... 현실적으로 그게 가능한가요?”

“가족한테 늘 미안하지요. 하숙생같으니까.... 그런데, 이것저것 사소한 것들에 신경쓰는 신임들(여경)을 보면 황당스러워요. 일을 하지말든지, 욕심(조직내에서 경력관리에 대한)을 내지 말든지. 여자들은 (결혼 후)일에 대한 태도가 180도 달라져요.... 집과 직장간의 명확한 구분이 잘 안된다고 할까.. 사적인 집안일을 어떻게 해서든 문제없이 처리를 해야죠. 그게 안 되면 그만둬야죠 ”

이처럼 직장일로 인하여 가족생활을 원활하게 유지할 수 없다고 생각하는 반면, 가정일로 인한 직장생활의 어려움은 상대적으로 적다고 평가하고 있다. 하지만, 가정일로 인한 직장생활의 어려움에 대해서는 가사일 등을 담당함으로써 가족에 대한 일차적인 책임이 있는 여경의 경우는 남경들 보다는 통계적으로 유의미한 정도로 어려움을 인지하고 있다.

먼저 위의 <표 5-18>에서는 직장일로 인한 피곤도의 정도가 성별로 유의미한 차이를 보여주지 않지만 가사일로 인한 피곤도는 남경보다는 여경이 더 많이 느낀다. 또한 남경보다는 여경이 집안에서 예상외의 일에 대한 해결이나 가사일에 대한 책임으로 인하여 조직 내에서 어려움을 느끼는 정도가 상대적으로 크다.

<표 5-19> 성별 업무의 가족생활 영향력

(단위:점,명)

성 별		집안에서 예상외의 일이 많이 발생해서 직장에 전념하기 어렵다	집안일 때문에 직장에서의 책임을 완수하는데 지장이 있다	사적인 일에 신경을 많이 써서 상급자와 동료들의 눈치가 보인다	집안 일을 돌보느라 직장에서 피곤할 때가 많다
여성	평균	3.55	3.69	3.88	3.58
	(사례수)	(415)	(416)	(417)	(415)
남성	평균	3.69	3.95	4.06	4.00
	(사례수)	(248)	(250)	(248)	(245)
계	평균	3.60	3.79	3.94	3.74
	(사례수)	(663)	(666)	(665)	(660)
F값		5.997**	20.248*****	2.140	19.229*****

\*\*\*\*P< 0.001 \*\*\*P< 0.01 \*\*P< 0.05 \*P< 0.1  
 1: “전혀 그렇지 않다” ← → 5: “매우 그렇다”

경찰업무가 가족과 일상사를 공유하고 가족구성원으로서의 책임을 어렵게 한다는 것에 대해서는 조사대상자들이 모두 인지하는 사실이지만, 상대적으로 여성들이 가사 일에 대한 책임이 직장생활의 장애물이라고 생각하는 경향은 여경의 이직의사와 일정한 연관성을 보인다. 육아 또는 가사로 인한 퇴직을 고려해 본 경우는 남경(17.7%)에 비해 여경(43.1%)이 상대적으로 높은 비율을 보이고 있다.

<표 5-20> 성별에 따른 퇴직의사

(단위:명,%)

가족문제로 인한 퇴직고려		여자	남자	전체
있다	사례수	178	44	222
	%	43.1	17.7	33.5
없다	사례수	235	205	440
	%	56.9	82.3	66.5
계	사례수	413	249	662
	%	100.0	100.0	100.0

Chi-Square 45.066(a)\*\*\*\*  
 \*\*\*\*P< 0.001 \*\*\*P< 0.01 \*\*P< 0.05 \*P< 0.1

이와 같은 가족 문제로 인한 퇴직 또는 이직의 고려여부는 성별에 무관하게 가족구성 상태와 상관관계가 있다. 남경도 여경도 퇴직 또는 이직을 고려하는 경우 기혼(유배우자)자이고 자녀가 있는 경우가 가장 높은 비율을 나타낸다.

<표 5-21> 가족상태에 따른 성별 퇴직의사

(단위:명,%)

			독거	미혼+부모	기혼(유배우자)	기혼(유배우자)+자녀	무배우자+자녀	기혼+부모	기혼+부모+자녀	기타	전체
여자	퇴직 이직 의사	있다	7 3.9%	7 3.9%	17 9.6%	109 61.2%	2 1.1%	1 .6%	30 16.9%	5 2.8%	178 100.0%
		없다	35 14.9%	59 25.1%	24 10.2%	71 30.2%	4 1.7%	1 .4%	36 15.3%	5 2.4%	235 100.0%
	전체	42 10.2%	66 16.0%	41 9.9%	180 43.6%	6 1.5%	2 .5%	66 16.0%	10 2.4%	413 100.0%	
남자	퇴직 이직 의사	있다	3 6.8%	3 6.8%	2 4.5%	20 45.5%		1 2.3%	12 27.3%	3 6.8%	44 100.0%
		없다	21 10.2%	10 4.9%	20 9.8%	119 58.0%		2 1.0%	33 16.1%		205 100.0%
	전체	24 9.6%	13 5.2%	22 8.8%	139 55.8%		3 1.2%	45 18.1%	3 1.2%	249 100.0%	

여자 Pearson 카이제곱63.815(a)\*\*\*\*

남자 Pearson 카이제곱19.831(b)\*\*

\*\*\*\*P< 0.001 \*\*\*P< 0.01 \*\*P< 0.05 \*P< 0.1

남성과 여성 모두 퇴직이나 이직을 고려해 본 경험은 가족의 형태에 따라 통계적으로 유의미한 차이를 보인다. 남녀 모두 여경의 경우 퇴직을 고려해 본 경우의 61.2%는 자녀 이직사유 역시 자녀양육 또는 교육문제, 노부모 등의 가족구성원 중의 약자에 대한 보호 문제가 가장 빈번하고 이런 문제들로 인해 직장가정 병행하기 힘들다는 문제를 지적하고 있다.

직장-가정 갈등을 겪는다고 하더라도 이와 같은 갈등이 직무만족이나 이직의도들로 이어지지 않도록 그 영향을 최소화할 수 있는 방안을 강구할 필요가 있다.

<표 5-22> 성별 이직사유

(단위:명,%)

			자녀양육 또는 교육문제	노부모 봉양문제	가족 중 장애인을 돌보기 위해	가족 간호 문제로	배우자의 이해부족 으로	가족의 이해부족 으로	직장과 가정을 병행하기 힘들어서	직장생활의 어려움으로	전체
성별	여성	사례수	85	5	2	6	4	2	96	8	208
		%	40.9	2.4	1.0	2.9	1.9	1.0	46.2	3.8	100
	남성	사례수	22	7	0	2	2	7	24	2	66
		%	33.3	10.6	.0	3.0	3.0	10.6	36.4	3.0	100.0
전체		사례수	107	12	2	8	6	9	120	10	274
		%	39.1	4.4	.7	2.9	2.2	3.3	43.8	3.6	100.0

Pearson 카이제곱 24.719(b)\*\*\*

\*\*\*\*P< 0.001 \*\*\*P< 0.01 \*\*P< 0.05 \*P< 0.1

조직은 개인의 경력활동을 관리하고 개발해야 하지만, 개인 역시 생애주기 마다 그리고 경력경로마다 경력목표 달성을 위해 준비하고 계획을 가지게 된다. 자신의 경력에 대해 높은 몰입을 보이는 구성원들은 업무수행에 보다 많은 시간을 들인다. 변호사를 대상으로 한 근무시간 연구(Wallace, 1997)에서 전문직에 대한 몰입이 높은 사람일수록 보다 많은 시간을 근무한다는 사실과 자신의 일과 경력에 대한 몰입도가 낮은 사람일수록 과도한 근무시간에 대해 부정적인 태도를 보인다는 결과를 제시하고 있다. 이런 결과를 토대로 할 때, 자신의 경력계획 및 목표수준에 따라 직장-가정 갈등과 업무나 직장에 대한 부정적인 태도간의 관계를 달라질 수도 있다.

이와 같은 업무몰입에 대한 성별차의 문제는 일관된 결과를 보여주지 않는다. 기혼 남성만을 대상으로 한 연구들에서 직장-가정 갈등이 직무만족에 영향을 미치지 않는다(박광배, 1993)고 보고하고, 기혼직장여성을 대상으로 한 연구는 직장-가정갈등이 높을수록 이직의도가 높게 나타난다(강혜련·최서연, 2001)고 보고 있다. 뿐만 아니라 남,여 공무원을 모두 대상으로 한 직장-가정 갈등이 직무만족에 미치는 영향은 성별에 따라

차이가 없는 것으로 나타났다(장재윤·김혜숙, 2003).

<표 5-23> 성별 가족생활 요소

			가족과의 시간	가족불만	육체적 피곤	가사 책임
경무	여자	평균 사례수	3.13 24	3.50 24	3.04 24	2.88 24
	남자	평균 사례수	2.89 28	3.21 28	2.96 28	2.82 28
생활안전	여자	평균 사례수	2.79 216	2.89 216	2.62 216	2.64 214
	남자	평균 사례수	2.84 97	2.70 99	2.74 98	2.98 97
수사·형사	여자	평균 사례수	3.05 66	3.33 66	2.86 66	2.86 66
	남자	평균 사례수	2.73 26	3.00 26	3.00 26	2.92 26
교통	여자	평균 사례수	3.03 37	3.24 37	2.83 36	2.62 37
	남자	평균 사례수	3.00 7	2.57 7	2.71 7	2.29 7
정보	여자	평균 사례수	3.32 19	3.63 19	2.79 19	2.63 19
	남자	평균 사례수	2.98 45	3.29 45	2.98 45	3.04 45
보안	여자	평균 사례수	3.16 25	3.24 25	3.24 25	2.92 25
	남자	평균 사례수	3.00 4	3.25 4	3.00 4	3.00 4
경비	여자	평균 사례수	2.25 4	2.00 4	2.50 4	2.00 4
	남자	평균 사례수	2.29 24	2.58 24	2.64 25	2.54 24
청문	여자	평균 사례수	3.37 16	3.63 16	3.31 16	3.06 16
	남자	평균 사례수	2.67 3	2.67 3	2.33 3	2.33 3
F값			2.054***	3.687****	1.685*	1.447

\*\*\*\*P< 0.001 \*\*\*P< 0.01 \*\*P< 0.05 \*P< 0.1  
1: “전혀 그렇지 않다” ← → 5: “매우 그렇다”

## 2. 제도적 수준

여성 특히, 기혼 여성의 노동시장에의 참여는 거스를 수 없는 대세로 인식되고 있다. 일과 가정의 양립을 지원하는 정책의 필요성은 여성노동력의 활용을 통한 국가경쟁력 제고 및 노동시장에서의 남녀평등의 실현으로 요약된다(여성발전기본법, 남녀고용평등법, 근로기준법 참고). 가장 활발하게 일을 해야 하는 연령대의 여성들이 결혼이나 육아 등 가정적 책임과 일을 함께하는 것이 어려운 현실로 인해-자의든 타의든-노동시장으로부터의 퇴출을 경험하고 있다.

우리나라의 경우에도 이러한 변화에 따라 1990년대 들어와 보육, 산전후휴가 및 육아 휴직으로 대표되는 일-가정 양립을 지원하는 정책적 노력들이 활발하게 추진되어오고 있다(여성부, 2002; 행정자치부, 2002; 한국여성개발원, 2002). 그러한 정책의 외연의 확대나 속도에 있어서는 선진 여러 국가와 비교해 크게 뒤떨어진다고 볼 수 없을 것이다. 그러나 문제는 외연적으로 확대되어가고 있는 정책이 현실 속에서 얼마나 효과적이고 실질적으로 작동하고 있는가 하는 것이다. 사실 특정 정책의 존재자체가 그것의 효과성을 담보하는 것은 아니라는 점에서 또한 여성과 관련된 정책의 경우, 그것의 속성상, 상징정책으로 남아있을 가능성이 비교적 높은 정책영역이다.

산전후휴가에 대한 조직 내의 부정적인 반응이다. 본 연구에서 만난 산전후휴가 경험자들은 상관은 물론 동료들 모두 휴가자에 대해 부정적인 반응을 보임으로써 휴가의 사용이 당연한 사회적 권리로서가 아닌 ‘죄를 짓는’것으로 느껴지게 하는 조직 분위기를 가장 큰 문제로 지적하고 있다.

“다 싫어하죠. 왜 남의 집 애 때문에 그 짐을 내가 떠맡아야 하나, 내가 똑같은 월급 받으면서 일을 더 많이 해야 되나 다 그렇게 생각하죠, 남자들은.”

더 심각한 문제는 이러한 부정적인 반응이 단순한 인식과 선호의 문제로 그치는 것이 아니라 실질적으로 승진이나 경력관리에 치명적으로 부정적인 영향을 미치고 있다는 사실이다.

“애도 마음대로 날 수가 없어요. 눈치가 보이니까.... 일근으로 돌리니까, 당연히 편한 일만 한다고 생각하게 되지요. 후배들한테는 이 악물고 하라고 해요. 물론, 임산부들에게 사채검시까지하게 하는 건 무리다 싶지만. 어떡해요.”

“불시에 동원이 떨어지면, 어쩌다 애를 찾는 문제로 이리저리 전화를 하는 경우가 있다. 정말 일의 집중도와 무관하게 조직에서 여경의 근무능력은 잘 인정되지 않는다. 악발이라는 소리를 들어야 거의 중간정도 간다. 인사이동때 근무능력이나 근무태도에 상관없이 싫어하고 심지어 회피하기도 한다.”

“출산·육아휴직=일(조직)에 대한 헌신의 결여”라는 공식이 성립되는 조직분위기 하에서 불안감과 우려는 어쩌면 당연한 것일지도 모른다. 무엇보다 그것의 사용으로 인한 불이익이 실제로 존재한다는 사실은 정책의 공식적인 언명과 실질적인 기능화간의 간극이 상당한 정도로 존재한다는 것을 반증하는 것이라 하겠다.

원칙적으로 육아휴직은 ‘육아책임의 공유’(sharing parenthood)를 목적으로 도입되었다는 점에서 남성(아버지)들의 적극적인 참여가 정책효과성을 가늠하는 중요한 척도로 논의된다. 직장과 가족 생활의 조화를 위해 필요한 제도들에 대해서 응답자들은 성별과 무관하게 가족 및 육아관련 서비스에 대해서 보통 이상의 필요성이 있다고 응답했다. 하지만, 아직까지 사회적인 관행상 여성들에게 부가된 육아 및 가족구성원에 대한 보호(care) 책임으로 인하여, 여경들이 남경들보다 직장 및 가족의 양립을 위한 제도에 대해 통계적으로 유의미한 정도의 높은 필요성을 보여주었다.

우선, 응답대상 경찰관들은 직장보육시설 운영, 보육비 지원, 야간업무나 동원 등의 비정기적 상황에 대비한 특별 보육지원제도 및 초등학생들을 위한 방과후 학교와 같이 자녀관련 지원제도가 필요하다고 응답했다. 경찰공무원들의 초등학생 이하의 자녀를 돌보는 방식은 가족 또는 친척이나 24시간 베이비시터 등 시간의 구매 없이 맡길 수 있는 응답자들은 전체의 53.5%이다. 하지만, 어린이집이나 유치원 또는 학원 등 일정한 근무시간이 있는 기관에 아이를 맡기는 경우가 34.6%이고 특별하게 돌봐주는 사람이 없다고 응답한 경우도 7.7%이다.

&lt;표 5-24&gt; 영유아 자녀보육방법

(단위:명,%)

	사 례 수	비 율
국공립 어린이집	18	6.6
사설 어린이집	34	12.5
유치원	22	8.1
24시간 베이비시터	3	1.1
시간제 베이비시터	11	4.1
가사도우미	3	1.1
함께 사는 가족, 친척	62	22.9
따로 사는 가족, 친척	77	28.4
돌봐주는 사람 없음	21	7.7
학원	20	7.4
Total	271	100.0

“일주일에 한번정도 하는 당직으로 집을 비워야 할 때, 아이가 제일 문제예요. 직장보육시설이 그래서 필요한 것 같기도 하고. 저녁시간에 아이들만 집에 두기가 좀 많이 꺼려져요. 아이가 아프기라도 한 날은 정말 좌불안석이에요”

“일과시간 이후에 자녀문제를 보완해 줄 수 있는 제도가 마련되었으면 좋겠다. 사실 3교대를 하는 경우 정말 곤혹스럽다. 사실 나는 시어머니가 주변에 살기 때문에 그나마 일을 할 수 있었지만, 애 때문에 아프다고 입버릇처럼 이야기할 때면 아찔하다. 대개가 가족중에 누군가가 봐줄 수 있다는 건 정말 행운이기는 하지만, 사실 그래서 불안정하고...”

특히, 여경의 경우 직장보육시설의 운영에 대해서는 대단히 높은 수준의 필요성(5점 만점에 4.59점)을 표현했다. 이 밖에 장애가족을 위한 특별지원제도에 대해서도 그 필요성이 높다고 평가했다.

&lt;표 5-25&gt; 성별 직장가정 양립제도 지지율 I

(단위:점,명)

성 별		직장보육시설의 운영	보육비용 지원	특별 보육지원 제도	보육 및 육아정보의 안내 및 상담	방과 후 아동지도 제도 운영 혹은 지원제도	택노제도	위탁가족 서비스
여성	평균 (사례수)	4.58 (417)	4.39 (413)	4.39 (413)	3.96 (413)	4.20 (415)	3.94 (407)	3.97 (410)
남성	평균 (사례수)	3.98 (240)	4.13 (242)	3.99 (239)	3.80 (237)	3.84 (237)	3.80 (236)	3.85 (236)
계	평균 (사례수)	4.36 (657)	4.29 (655)	4.25 (652)	3.90 (650)	4.07 (652)	3.88 (643)	3.93 (646)
F값		91.719****	18.265****	46.925****	6.616**	33.502****	4.118**	3.275*

\*\*\*\*P< 0.001 \*\*\*P< 0.01 \*\*P< 0.05 \*P< 0.1  
1: “전혀 그렇지 않다” ← → 5: “매우 그렇다”

가족간호휴가제나 무급휴직제 및 탄력적 근무제도 등 육아나 가족보호의 책임이 있는 사람들을 위한 유연한 근무환경에 대한 요구들도 상대적으로 높다. 국가차원에서는 직장보육시설 부지확보나 국민연금기금 등에서 직장보육시설 확충을 위한 용자 등에 대해 정부가 지원하고 직장보육시설 인가제를 신고제로 전환하며 설치요건을 대폭 완화해 주고 경찰청은 물론, 지방경찰청 및 일선 경찰서에서 직장보육시설을 설치, 운영하는데 국고지원을 해주어야 한다. 또한 여경들이 직장가정을 병행할 수 있도록 가족간호휴가 및 가사휴직제를 도입하고, 공동으로 이용할 수 있는 다목적 전용공간을 경찰청 내지 지방경찰청 내에 마련해 주어 가사 및 육아에 관한 정보를 교환하고 각종 행사 동원 근무나 기타 필요에 의해 몇 시간씩 아동을 맡기는 형태의 일시탁아서비스를 제공하는 것도 고려해야 한다.

여경들을 위한 자유로운 출산휴가 및 아동보호를 위한 유급휴가제도를 채택하고 산모뿐만 아니라 부모 모두가 유급휴가를 받을 수 있게 하든지 아니면 무급휴가를 시행해서

실업보호수당을 받을 수 있도록 법제화하고 휴가기간은 부부가 나누어 사용할 수도 있는 선택의 자유를 주어 필요에 따라 분할 사용할 수 있게 한다. 여성의 모성 및 건강을 위하여 유급생일휴가제도를 실시하고 임신중인 여경에 대한 야간근무를 금지하도록 해야 한다.

특히 여성만의 성역할을 빌미로 차별의 근거로 내세우는 경우도 있는데 모성보호는 여성만의 문제가 아니라 인류 모두가 같이 안고 있는 공통의 과제로 인식되어야 한다. 그리고 유아휴직으로 인한 인사상의 불이익 조치를 금지하고, 복직을 보장하며 휴직 후 교육훈련을 확대하도록 해야 한다.

<표 5-26> 성별 직장가정 양립제도 지지율 II

(단위:점,명)

성 별		장애가족을 위한 특별지원 제도	탄력적 근무제도	시차 출퇴근 제도	가족문제가 있는 경우 일시적인 업무 전환제도	가족간호 휴가제	무급휴직제도	스트레스에 대한 상담제도	가정 및 자녀 양육에 대한 정보의 제공
여성	평균 (사례수)	4.04 (408)	4.13 (411)	3.93 (410)	4.02 (409)	4.06 (410)	4.10 (409)	3.68 (411)	3.94 (404)
남성	평균 (사례수)	3.94 (237)	3.97 (238)	3.72 (237)	3.82 (238)	3.91 (236)	3.85 (236)	3.67 (233)	3.77 (228)
계	평균 (사례수)	4.00 (645)	4.08 (649)	3.85 (647)	3.95 (647)	4.00 (646)	4.01 (645)	3.67 (644)	3.88 (632)
F값		2.401	6.711**	8.979***	9.465***	5.963**	15.533****	0.027	6.551**

\*\*\*\*P< 0.001 \*\*\*P< 0.01 \*\*P< 0.05 \*P< 0.1  
1: “전혀 그렇지 않다” ← → 5: “매우 그렇다”

### 제3절 생애주기를 고려한 경력개발제도

개인이 추구하는 경력욕구는 그의 연령에 따라 변화한다. 경력단계에 따라 개인이 갖게 되는 경력욕구의 형태가 달라진다(Hall 1976, 57). 개인의 경력단계는 탐색단계, 확립단계, 유지단계, 그리고 쇠퇴단계로 구분된다. 제1단계인 탐색단계는 25세 이하에서 나타나며 개인이 자아개념을 정립하고 경력방향을 결정하는 단계이다. 이 때 직업탐색이 일어나며 경력 또는 일에 대한 정체성이 형성된다. 제2단계를 확립단계라고 하는데, 이 시기에 개인은 특정한 직무영역에 정착하게 된다. 일단 개인 특정직무에 정착하게 되면, 성과가 향상되며 조직에 대해서는 친밀감 및 귀속감을 갖게 된다. 뿐만 아니라 다른 동료들 또는 라이벌간에 상당한 경쟁심이 작용하게 된다. 제3단계는 유지단계가 된다. 이 단계에서 개인의 관심은 오로지 일에 매달리는 것이며, 하는 일에 새로운 것은 적으나 일관성이 존재한다. 이 시기는 무엇인가 의미 있는 것을 만들어내려고 노력하는 시기로서 생산의 시기이다. 제4단계는 쇠퇴단계이다. 경력개발에 대한 동기가 줄어드는 시기이다. 이 시기를 통합단계라고도 하는데, 그 이유는 자신의 인생에 대한 의미를 총 정리한다는 뜻이 내포되어 있기 때문이다.

가족생애주기는 부모의 연령, 자녀의 연령 및 자녀에 대한 부모의 책임유형 등에 따라 4단계 또는 9단계로 구분된다. 이 때, 여성의 경력단계는 가족주기<sup>11)</sup>별로 기혼여성이 직면한 가족내 역할(family role)이 그과 일정한 연관성을 가지게 된다. 특히, 직장과 가족생활을 함께 할 수 있는 제도적 지원책이 적은 한국사회의 경우 기혼여성의 생애주기는 대개 다음의 5개 주기(결혼→출산 및 육아→집중양육→양육완료→자녀 결혼 및 경제력 상실)에 따라 구분 될 수 있다.

우선 제 1주기는 여성의 결혼으로 시작되어 첫 자녀가 출생하기 이전까지 의 단계라

11) 가족의 생애주기(family life cycle) 이론은 Glick & Parker(1965)에 의해 선구적으로 이 루어졌고, 기혼여성의 경제활동을 이와 연관시켜 분석한 연구로는 Shaw(1992), Yu et al.(1993), 이현송(1996) 등을 꼽을 수 있다.

고 할 수 있다. 이 시기는 가구의 형성기로서 여성에게 가족 내에서 의 주부 역할이 새로 부가되어 미혼시절과는 달리 가치관이나 생활패턴이 가족 중심으로 전환하는 시기이다. 그러나 이 기간 중에는 아직 자녀가 없기 때문에 자녀양육으로 인한 부담이 없어 가족내 역할로 인한 여성의 실질적인 시간 손실은 상대적으로 적어, 여성자신의 경제활동에 대한 주관적 인식이 그들이 직업활동을 지속할지의 결정에 관건적인 요소가 될 것이라고 판단할 수 있다.

제 2주기는 첫아이의 출산으로 시작되어 막내자녀가 2세가 될 때까지의 시기로 구분될 수 있다. 이 단계에서는 가족 내에 2세 미만 영아가 존재하기 때문에 육아부담이 기혼여성에게 집중되는 특징을 갖는다. 우리나라에서와 같이 영유아의 육아를 전담할 사회서비스가 부재한 상태에서 육아를 떠맡아줄 다른 가족이 없는 한, 기혼여성들이 노동시장으로부터 퇴장 또는 직업활동에 대한 부담감이 가장 높아지는 시기라고 할 수 있다.

제 3주기는 막내자녀가 3살이 되는 때부터 초등학교를 졸업할 때까지의 기간으로 구분된다. 영유아자녀는 없어 육아의 부담으로부터는 어느 정도 자유롭게 되지만 여전히 자녀에 대한 부모의 돌봄이 요구되는 시기이다. 이 단계의 기혼여성은 양육으로 대표되는 가정생활의 기회비용과 직장활동으로부터 얻는 소득과의 조합(combination)을 비교하여 경제활동의 지속 혹은 재진입을 결정하게 된다. 자녀양육에 소요되는 시간과 노력이 증가할수록, 그리고 보육서비스를 이용하는 데 따른 비용이 증가할수록 기혼여성의 경제활동 유인은 반비례한다.

제 4주기 : 막내자녀가 중학교에 입학하게 되면서 기혼여성의 양육 부담이 완료되는 시기, 제 5주기 : 자녀의 결혼으로 새로운 가족단위가 형성되고 이들을 중심으로 가구가 재편 되는 시기이다.

전체적으로 입직시에는 생활안전직무를, 은퇴기에는 보안과 생활안전직무를 선호한다. 가족주기를 포함한 생애주기별 희망직무에 대해서는 성별로 통계적으로 유의미한 차이가 있다. 여경들은 자녀의 영·유아기 유무에 따라 선호 직무가 뚜렷한 변화를 보여준다.

여경의 경우 입직시 생활안전, 가족관련 의무가 많아지는 출산 및 유아기에는 경무, 막내아이가 초등학교에 들어감으로서 가족관련 책임이 줄어드는 시기에는 수사형사직과 정보관련직무에 대한 희망이 늘어간다. 이와 같은 추세는 막내아이가 중등학교 이상으로 감으로서 육아에 들어가는 절대적인 시간이 줄어드는 시기에 더욱 강화되며, 은퇴기에는 보안과 생활안전직을 선호하는 것으로 나타났다. 반면, 남자 경찰들은 가족관련 책임과의 상관성 보다는 연령에 따른 선호도의 변화를 보여주는데, 입직시에는 생활안전직무에 대한 선호가 가장 강한 반면 은퇴기 까지 점진적으로 생활안전직무에 대한 선호가 줄어드는 경향이 있고 수사형사와 정보직에 대해서는 은퇴기 이전까지 점진적인 선호도의 증가를 보인다.

<표 5-27> 성별에 따른 생애주기별 보직유형

(단위:명,%)

	입직		첫째 아이 출산 및 영아기		막내아이 유아기		막내아이 초등		막내아이 중등이상		은퇴기	
	여자	남자	여자	남자	여자	남자	여자	남자	여자	남자	여자	남자
다사다익	179 44.8%	99 43.0%	39 10.0%	64 30.8%	56 14.7%	69 34.5%	93 25.2%	76 38.8%	156 43.7%	68 38.2%	33 9.3%	24 13.7%
다사소익	139 34.8%	75 32.6%	33 8.5%	44 21.2%	32 8.4%	31 15.5%	34 9.2%	27 13.8%	12 3.4%	10 5.6%	10 2.8%	6 3.4%
소사다익	31 7.8%	25 10.9%	146 37.4%	54 26.0%	167 43.7%	69 34.5%	190 51.5%	72 36.7%	166 46.5%	76 42.7%	181 51.0%	62 35.4%
소사소익	51 12.8%	31 13.5%	172 44.1%	46 22.1%	127 33.2%	31 15.5%	52 14.1%	21 10.7%	23 6.4%	24 13.5%	131 36.9%	83 47.4%
계	400 100.0%	230 100.0%	390 100.0%	208 100.0%	382 100.0%	200 100.0%	369 100.0%	196 100.0%	357 100.0%	178 100.0%	355 100.0%	175 100.0%
Chisq	1.952(a)		74.274(a)****		48.190(a)****		17.491(a)***		9.409(a)**		11.678(a)***	

\*\*\*\*P< 0.001 \*\*\*P< 0.01 \*\*P< 0.05 \*P< 0.1

또한, 은퇴기의 직무 선호도는 성별에 따른 통계적 차이의 정도가 크지 않은데, 남녀 모두 보안과 생활안전을 선호하고 경무와 정보 및 수사형사에 대해서도 일정한 선호도를 보여주고 있다. 교통관련 업무 및 경비 업무에 대해서만큼은 은퇴기에 적절한 직무로 인식하지 않는 경향이 있다.

<표 5-28> 성별에 따른 생애주기별 직무배치

(단위:명,%)

	입직		첫째 아이 출산 및 영아기		막내아이 유아기		막내아이 초등		막내아이 중등이상		은퇴기	
	여자	남자	여자	남자	여자	남자	여자	남자	여자	남자	여자	남자
경무	69 17.3%	15 6.5%	171 44.0%	36 17.3%	117 30.5%	27 13.4%	64 17.3%	19 9.6%	44 12.3%	18 10.1%	60 16.8%	21 11.9%
생활안전	229 57.4%	161 69.4%	64 16.5%	90 43.3%	74 19.3%	71 35.3%	58 15.7%	56 28.3%	35 9.8%	33 18.4%	81 22.6%	47 26.7%
수사형사	78 19.5%	36 15.5%	32 8.2%	36 17.3%	61 15.9%	32 15.9%	100 27.0%	41 20.7%	140 39.1%	43 24.0%	51 14.2%	19 10.8%
교통	16 4.0%	8 3.4%	49 12.6%	14 6.7%	44 11.5%	17 8.5%	39 10.5%	21 10.6%	15 4.2%	8 4.5%	3 8%	2 1.1%
정보	3 .8%	2 .9%	26 6.7%	18 8.7%	39 10.2%	29 14.4%	78 21.1%	43 21.7%	91 25.4%	56 31.3%	58 16.2%	37 21.0%
보안	2 .5%	0 .0%	44 11.3%	7 3.4%	45 11.7%	10 5.0%	28 7.6%	8 4.0%	32 8.9%	14 7.8%	104 29.1%	45 25.6%
경비	2 .5%	10 4.3%	2 .5%	7 3.4%	3 .8%	15 7.5%	3 .8%	10 5.1%	1 .3%	7 3.9%	1 .3%	5 2.8%
기타	0 .0%	0 .0%	1 .3%	0 .0%	0 .0%	0 .0%	0 .0%	0 .0%	0 .0%	0 .0%	0 .0%	0 .0%
계	399 100.0%	232 100.0%	389 100.0	208 100.0	383 100.0	201 100.0	370 100.0	198 100.0	358 100.0	179 100.0	358 100.0	176 100.0
Chisq	30.159(a)****		98.353(a)****		57.959(a)****		30.211(a)****		27.808(a)****		12.761(a)*	

\*\*\*\*P< 0.001 \*\*\*P< 0.01 \*\*P< 0.05 \*P< 0.1

근무형태에 대한 선호도는 입직시 대민업무가 많은 지구대를 가장 선호하는 반면, 은퇴기에는 경찰서 근무에 대한 선호가 크다. 근무형태에 대한 성별 차이는 은퇴기를 제외한 전체 생애주기에 통계적으로 의미있는 차이를 보여주는데, 여경의 경우 입직시 지구대에 대한 선호는 자녀양육에 들어가는 시간의 비율에 따라 경찰서 근무에 대한 선호도가 높아진다. 경찰서 근무에 대한 선호는 자녀의 영유아기에서 중등이상으로 자녀에 대한 시간투자가 줄어들어 따라 함께 낮아지는 경향이 있다.

<표 5-29> 성별에 따른 생애주기별 현장배치

(단위:명,%)

	입직		첫째 아이 출산 및 영아기		막내아이 유아기		막내아이 초등		막내아이 중등이상		은퇴기	
	여자	남자	여자	남자	여자	남자	여자	남자	여자	남자	여자	남자
지구대	219 54.9%	158 67.8%	12 3.1%	62 29.7%	16 4.2%	47 23.3%	10 2.7%	28 14.1%	5 1.4%	16 8.9%	17 4.7%	18 10.2%
특수 파출소	2 .5%	10 4.3%	2 .5%	9 4.3%	0 .0%	3 1.5%	2 .5%	3 1.5%	1 .3%	4 2.2%	1 .3%	1 .6%
치안 센터	1 .3%	3 1.3%	3 .8%	6 2.9%	11 2.9%	6 3.0%	6 1.6%	2 1.0%	2 .6%	5 2.8%	35 9.7%	24 13.6%
분소	1 .3%	1 .4%	3 .8%	2 1.0%	1 .3%	0 .0%	3 .8%	2 1.0%	1 .3%	0 .0%	3 .8%	4 2.3%
경찰서	149 37.3%	44 18.9%	329 84.8%	112 53.6%	306 80.3%	115 56.9%	268 72.6%	127 63.8%	250 69.8%	102 56.7%	240 66.9%	105 59.3%
지방 경찰청	18 4.5%	13 5.6%	33 8.5%	11 5.3%	41 10.8%	18 8.9%	69 18.7%	27 13.6%	77 21.5%	39 21.7%	44 12.3%	15 8.5%
본청	9 2.3%	4 1.7%	6 1.5%	7 3.3%	6 1.6%	13 6.4%	11 3.0%	10 5.0%	22 6.1%	14 7.8%	19 5.3%	10 5.6%
계	399 100.0%	233 100.0%	388 100.0%	209 100.0%	381 100.0%	202 100.0%	369 100.0%	199 100.0%	358 100.0%	180 100.0%	359 100.0%	177 100.0%
Chisq	34.861(a)****		113.859(a)****		70.621(a)****		31.634(a)****		30.778(a)****		11.639(a)	

\*\*\*\*P< 0.001 \*\*\*P< 0.01 \*\*P< 0.05 \*P< 0.1

보직유형에 대한 선호는 근무형태와 상반되게 입직시를 제외한 모든 생애주기에서 통계적으로 유의미한 성별차이를 보인다. 입직시에는 성별과 무관하게 많은 일을 하는 보직이 적절하다고 보는 반면, 자녀의 영유아기에 여경은 적은 일을 담당하는 보직유형에 대한 선호가 높다. 이와 같은 선호는 막내아이가 초등학교에 입학할 때부터 점차 많은 일을 하는 보직으로 변화되는 반면, 은퇴시기에 일을 줄여가는 방식을 선호한다.

반면, 남성 경찰들은 연령에 따른 생애주기에 따라 입직시부터 은퇴기까지 많은 일을 하는 보직유형으로부터 적은 일을 하는 보직유형으로 점진적인 선호의 변화를 보여준다.

## 제6장 종합논의 및 제언

### 제1절 연구결과의 요약과 함의

성폭력이나 가정폭력과 같은 여성이 피해자인 범죄가 날로 증가하고 있는데 이러한 범죄들은 여성경찰이 맡아 처리하는 것이 바람직하고 둘째는 여경의 숫자인데 전체 경찰관 중에서 여경이 차지하는 비율이 주요 외국들은 10%가 넘는 반면에 우리나라는 이제 겨우 3.5%에 불과하기 때문에 앞으로 여경의 대폭적인 증원이 불가피하다. 물론, 현장중심의 경찰 직무에 대한 여경의 적합성문제를 제기하거나, 여경에 대한 적극적 조치에 대한 강한 불만이 현존하는 것은 사실이다. 하지만, 여경의 숫적 증대는 피할 수 없는 대세이고 현실적으로도 경찰을 희망하는 여성이 늘어나고 있다는 점에서 경찰직에 입직한 여성들의 전문성을 향상시키고 적극적으로 활용할 수 있는 조직적 차원의 방안을 강구하는 편이 현실적합성이 있다. 특히 경찰직에 대한 여성의 적합성 문제는 일률적인 기준에 의해서가 아니라 개개의 직무내용을 분석해서 별개로 논의되어야 마땅하다. 또한, 현행 인사 관련 제 규정에서 여경이라고 해서 차별대우를 할 수 있는 근거 조항은 존재하지 않는다. 물론 승진이 어떤 측면에서는 본인의 노력여하에 많이 좌우된다고는 하지만 현실적으로 나타나 결과는 여경의 상위직 승진이 상당히 부진한 상태이다. 경찰 조직이 경력개발을 촉진하고 업무 전문성을 강화하려는 조치를 취한다고 하더라도 조직 내에서 성공한 여성 모델의 부재는 여경의 자기개발의지를 좌절시킨다는 점에서 조직적 차원의 결단이 필요한 부분이기도 하다.

경력개발제도는 조직차원에서는 첫째, 급변하는 치안환경변화에 대처하기 위하여 경찰 경쟁력 및 전문성 강화를 위한 분야별 인재육성 및 역량개발 필요. 둘째, 승진정체 현상이 심화되면서 승진이 동기부여 수단으로서의 역할을 충분히 수행하지 못함에 따라 직무와 능력개발을 통한 동기부여의 필요성 증대. 셋째, 정부혁신을 위해서는 경력개발을 통한 공무원 사회의 변화·혁신 및 필요역량의 강화 요구. 넷째, 정부경쟁력 제고를 위

하여 전문분야별 행정가의 양성과 함께, 넓은 시야의 정책관리자 육성 필요하기 때문이다. 개인적인 차원에서는 개인의 자기발전 및 삶의 향상 욕구가 증가하여 조직에의 맹목적 충성보다 자신의 성장과 만족을 높이는 경향으로 전환되고 있고 상시적인 구조조정 에 따른 경력관리 중시경향이 정부부문의 공무원에게도 이식되어 전문분야에서의 일관된 경력발전을 회구하기 때문이다.

경찰조직의 혁신계획들은 경찰관 개개인의 문제해결능력과 학습 역량이 치안서비스의 경쟁력을 향상시킬 수 있는 주요한 원천이라는 점을 강조하고 조직개혁전략으로 첫째, 학습조직 및 인재육성 전략 수립을 통한 조직내부 경쟁력의 토대 마련. 둘째, 내부경쟁력에 기반한 품질경영 마인드의 도입으로 치안서비스의 질 개선을 제안하였다. 특히, 조직 경쟁력의 토대는 “전문성 제고”라는 점을 제안하고 있다.

연구를 통해서 첫째, 개별 조직구성원들의 경력개발욕구(career development needs)를 Schein의 6가지 경력지향성에 따라 분석하고 조직의 인력관리제도와 종합하여 조직구성원의 욕구와 조직의 비전이 조화된 경력개발방향을 탐색하였다. 경찰공무원의 경력지향성을 측정한 결과 전문성을 인정받을 때 업무 만족도가 가장 크며, 자신의 전문분야에 대한 학습 기회를 추구하고, 일을 하면서 가장 중요한 것은 내 분야에서의 역량을 갖추는 것이라고 업무에 대해 정의하는 “전문성”성향과 자신의 재능으로 타인을 이롭게 한다는 것에 성취감을 느끼고, 가족의 행복과 건강을 제일 중요한 가치라고 생각하고, 개인적인 시간과 가족을 돌볼 수 있는 여유가 있는 업무에 대한 선호도가 상대적으로 높은 “생활의 균형”성향이 가장 높게 나타났다. 전자의 경우 성별에 무관하게 선호도가 높지만 계급별로는 관리자급으로 갈수록 전문성 지향이 높아졌다. 후자의 경우는 계급과 무관하게 일과 가족의 균형감을 중요한 것으로 생각했고 남성경찰의 생활의 균형지향성이 상대적으로 높다.

전문가(specialist)적 경력에 상대적으로 높은 성향을 보여준다는 것은 자신이 주요인물이 되기보다는 특정 직무분야에 대한 전문가로 성장하고자 하는 욕구를 표현하는 것이다. 전문 경력지향이 강할 경우, 일반적으로 교육수준이나 업무경험으로 정의되는 업무능력수준에 따라 보상을 받기를 선호한다. 조직에 전문 경력지향자들이 많은 경우, 학위를 받았거나 자격증 또는 교육훈련 등을 통해 자신의 전문가로서의 자격이 높아졌다

고 판단되면 업무 성과에 상관없이 직위나 물질적 보상에서 더 높은 수준의 보상을 원하는 경향이 있다. 때로는 자신의 권한이나 임금 수준을 다른 조직에서 동일한 자격요건을 갖춘 사람의 수준과 비교하여 타 조직에 있는 동료보다 적게 받고 있다면 불만을 갖게 된다.

또한, 승진제도에서도 전형적인 관리직으로의 승진보다는 전문직에서의 지속적 승진을 모색하는 방향의 제도가 만들어질 필요도 있다. 이 유형의 사람은 임금수준이 적합하고 업무 영역이 넓어지며 자율권도 신장된다면 굳이 관리직으로의 승진을 원치 않고 자신의 전문성을 계속 살리는 것으로 보상이 될 수도 있다. 특히, 이들은 자신의 업무에 대해 충분히 알지 못하는 상사로부터의 칭찬보다는 자신의 업무에 대해 잘 알고 있는 전문가 동료로부터 인정받기를 더 원한다. 이들은 교육프로그램이나, 재정 지원을 받는 안식휴가, 전문가 모임 참가 지원, 전문서적 구입 지원 등과 같이 전문영역에서 자기개발을 할 수 있는 기회와 같은 인정 양식을 중시한다.

다른 한편, 경찰공무원들의 경력지향성에서 또 하나의 특징은 생활 균형을 요청하고 있다는 점이다. 즉, 가정과 일 또는 개인들의 라이프스타일과 일의 균형을 중시하기 때문에 이들에 대한 주요 동기부여 요인은 일하는 과정에서 더 많은 융통성을 주는 것이다. 탄력근무시간제, 안식년 휴가, 출산휴가, 파트타임제 등의 제도는 이들의 욕구를 충족시키는데 효과가 있다. 특히, 자녀양육 또는 교육문제, 노부모 등의 가족구성원 중의 약자에 대한 보호 문제 등으로 직장과 가정을 병행하기 힘들다는 문제를 지적하고 있다. 남성과 여성 모두 퇴직이나 이직을 고려해 본 경험은 가족의 형태에 따라 통계적으로 유의미한 차이를 보인다.

많은 경찰들이 그들의 가족과 충분한 대화 등을 나눌 수 있는 기회를 가지고 있지 못하다. 이는 격무와 관련된 것으로 매일 과중한 업무와 시간으로 인해 집에 올 시간도 적을 뿐 아니라 집에 와도 쉬기가 바쁜 탓일 것이다. 직장-가정 갈등을 겪는다고 하더라도 생활의 균형에 대해 별다른 의지가 없을 때는 갈등이 직무만족이나 이직의도로 이어지지 않을 가능성이 높다. 하지만, 경찰공무원들이 대체로 생활의 균형에 대해 상대적으로 높은 선호를 보이고 있다는 점에서는 일과 가족생활을 양립할 수 있는 지원제도들이 업무몰입도를 높일 개연성을 갖는다고 평가해볼 수 있다. 가정과 직장생활 간의 균

형에 대한 경찰조직 내의 공감대의 확산은 여성경찰공무원 뿐만 아니라 전체 경찰 조직 구성원들의 삶의 균형을 증진시켜 경찰조직에 대한 헌신성을 고양시킴으로서 조직의 생산성 제고에 기여할 것이다.

전문가적 지향과 생활의 균형 지향성 양자가 연동될 경우 일하는 과정에서의 융통성은 외적 경력과 관련된 부분에 대한 자기관리 또는 학습욕구로 연동될 가능성이 높다는 점에서 주목할 만한 시사점을 준다고 볼 수 있다. 전문가적 지향성이 높기 때문에 학위, 자격증 또는 교육훈련 등을 통해 전문가로서의 자격을 제고할 경우 업무 성과에 상관없이 더 높은 수준의 보상을 원할 수 있고, 가정과 일의 균형을 중시할 경우 일하는 과정에서 융통성이 주된 동기부여 요인이 된다. 양자가 결합될 경우 자기 관리 또는 자기주도적 학습 욕구가 높아질 수도 있지만 보상이나 제도적 지원이 약화될 경우 오히려 경력 침체 현상이 강화되어 조직생산성에 부정적인 영향을 미칠 수도 있다.

둘째, 경력개발에 장애가 되는 요인들을 개인적, 조직적 문화적 수준에서 접근하였다. 경찰공무원들이 경력 목표 달성에 중요한 영향을 미치는 요인이라고 인식하고 있는 1순위는 응답자의 29.0%가 적성에 맞는 직무배치, 16.6%가 직무 수행요건이라고 답변하였다. 반면, 승진가능성 높은 업무 배치에 대한 평가는 대단히 낮아 경력목표 달성과 승진가능상과는 일정부분 분리하는 경향이 보인다. 하지만, 전반적으로 경력목표를 가지고 있는 정도나 경력목표를 달성할 수 있는 방식에 대한 인지 정도는 상당히 낮다. 경력계획에 대해서는 성별로 유의미한 차이를 가지고 있는데, 여성보다는 남성이 경력개발 방식에 대해서 상대적으로 명확하게 알고 있는 반면 분명한 경력목표를 가지고 있지 않다. 전체 공무원의 38.5%는 업무량의 과다가 있으나 영향력있는 자리에 있다고 평가한 반면, 62.6%는 자신의 보직이 영향력 없는 업무라고 정의하고 있다. 자신의 보직유형에 대한 인식은 성별로 통계적으로 유의미한 정도의 차이를 보인다. 남성 경찰들은 40.1%가 자신의 보직을 영향력 있는 자리라고 본 반면, 여성은 37.5%가 그렇다. 경력개발과 관련하여 우리가 주목해야 하는 사실은 자신의 업무의 중요도를 낮게 평가하는 62.5%의 여경과 59.9%의 남경의 인식이다. 이들은 일도 많고 영향력도 적다고 인식하는 남성 응답자의 36.9%와 여성 응답자의 30.9%, 그리고 일도 적도 영향력도 적은 한직에 있다고 생각하는 남성 응답자의 23.0%와 여성 응답자의 31.6%로 구성된다. 자신의 업무의

중요성을 낮게 평가하는 경우 직무에 대한 자긍심을 느끼기 어렵기 때문이다.

경찰조직구성원 개개인이 경력목표를 가지고 있거나 목표를 달성할 수 있는 방법을 알고 있는 정도는 그렇게 높지 않다는 점은 경력개발을 촉진할 수 있는 조직적, 문화적 조건이 성숙하지 않았음을 반증하는 것이다. 상사의 부하육성 의지나 업무지도 및 경력개발을 조장하는 조직관행의 정도도 높지 않고 자기개발 시간이 넉넉하지 않고 적성이나 직급에 적합한 업무를 수행하고 있다고 강하게 평가하지도 않고 있다. 또한, 자신에게 적합한 직무를 찾아낸 정도도 높지 않다. 이와 같은 현상은 조직구성원들이 ‘전문성 지향성’을 높게 갖고 있고 조직 역시 “전문성 강화”를 인적자원관리전략의 목표로 설정하고 있다는 점에 비추어 볼 때, 자신에게 적합한 업무를 찾고 업무 역량을 개발하여 경력관리를 할 수 있는 지원시스템을 구축해야할 필요성을 제기한다고 볼 수 있다. 더불어 조직의 문화적 토양을 경력개발을 촉진하는 방향으로 재구성할 필요성 또한 검토되어야 한다. 경력개발에 있어 조직의 지원 시스템만큼 상사의 역할이 중요하다는 점에서 상사들이 부하를 육성하고 지도(멘터링)할 수 있도록 지원해야 할 필요성이 있다.

셋째, 일과 가족생활과의 균형 지향성이 상대적으로 높다는 점은 조직구성원들이 경험하는 업무와 보직을 가족의 생활주기를 고려하여 배치할 필요성이 있다는 점을 입증하는 사례라고 볼 수 있다. 본 연구에서는 보직유형-업무량의 많고 적음과 주요업무로의 인지 여부를 가족의 생활주기별로 평가하도록 하였다. 그 결과 직무별로는 입직시에는 생활안전직무를 은퇴기에는 보안과 생활안전직무를 선호하였다. 여경들은 자녀의 영·유아기 유무에 따라 직무 선호의 차이를 보여주는데, 가족관련 의무가 많아지는 출산 및 유아기에는 경무, 막내아이가 초등학교에 들어감으로서 가족관련 책임이 줄어드는 시기에는 수사형사직과 정보관련직무에 대한 희망이 늘어간다. 반면, 남자 경찰들은 가족관련 책임과의 상관성 보다는 연령에 따른 선호도의 변화를 보여주는데, 입직시에는 생활안전직무에 대한 선호가 가장 강한 반면 은퇴기 까지 점진적으로 생활안전직무에 대한 선호가 줄어드는 경향이 있고 수사형사와 정보직에 대해서는 은퇴기 이전까지 점진적인 선호도의 증가를 보였다.

보직유형에 대한 선호는 입직시를 제외한 모든 생애주기에서 통계적으로 유의미한 성별차이를 보였다. 입직시에는 성별과 무관하게 많은 일을 하는 보직이 적절하다고 보는 반면, 자녀의 영유아기에 여경은 적은 일을 담당하는 보직유형에 대한 선호가 높고 막내

아이가 초등학교에 입학할 때부터 점차 많은 일을 하는 보직으로 변화되는 반면, 은퇴시기에 일을 줄여가는 방식을 선호하였다. 반면, 남성 경찰들은 연령에 따른 생애주기에 따라 입직시부터 은퇴기까지 많은 일을 하는 보직유형으로부터 적은 일을 하는 보직유형으로 점진적인 선호의 변화를 보여준다.

가족과의 관계 또는 직장과 가정을 양립하는 문제와 관련해서는 성별로 흥미있는 결과를 보여주는데, 먼저 직장일로 가족과 지낼 시간의 부족이나 근무시간의 불규칙으로 인한 가족의 불만을 상대적으로 더 크게 인지하는 경우는 남경이고, 직장일로 인하여 집안에서의 책임을 다하지 못하는 문제를 인지하는 경우는 여경의 경우가 더 문제로 느끼고 있다. 육아 또는 가사로 인한 퇴직을 고려해 본 경우는 남경(17.7%)에 비해 여경(43.1%)이 상대적으로 높은 비율을 보이지만 육아와 가사 문제는 여성만의 문제가 아니라는 점은 유의한 결과이다. 남경도 여경도 퇴직 또는 이직을 고려하는 경우 기혼(유배우자)자이고 자녀가 있는 경우가 가장 높은 비율을 나타낸다. 이직사유 역시 자녀양육 또는 교육문제, 노부모 등의 가족구성원 중의 약자에 대한 보호 문제가 가장 빈번하다.

넷째, 평등고용을 위한 적극적 조치에 대해서 경찰공무원들은 보통 이상의 필요성을 제시하였다. 하지만, 성별로는 유의미한 통계적 차이가 존재하는데, 보직공모에서 여성후보자를 우대하거나 교육훈련의 우대 및 승진목표제를 실시하는 구체적인 적극적 조치에 대해 남성경찰관들은 대단히 부정적인 견해를 가지고 있다. 반면, 승진과 관련된 적극적 조치들에 대한 여성경찰관들의 지지도는 보통 이상이다. 향후의 경력관리를 위해서 보직전환을 희망하는 경우에는 성별로 유의미한 통계적인 차이를 보여주는데, 남성경찰보다는 여경이 더 높은 보직전환의 의사를 보였다.

여성경찰 공무원을 위한 경력관리 시스템과 카운슬러 제도의 도입이 필요하다. 온라인과 오프라인을 동시에 가동하는 시스템이 바람직하다. 입직시부터 여성공무원들의 경력과 관련한 정보를 자료화하고, 적응과 자기개발을 위한 직업적 조언과 가이드라인을 제시하며 갈등 상황에 효과적으로 대처할 수 있는 개인적, 조직적, 제도적 방법론을 제시할 수 있어야 할 것이다.

이상의 연구 결과로 볼 때, 조직구성원의 경쟁력 향상 방안은 전문성 제고와 가족문제에 대한 조직의 제도적 지원 두 차원에서 동시에 접근되어야 한다.

## 제2절 향후 과제

본 연구 결과에 따라 전문성 제고와 직장과 가족 양립을 위한 제도적 지원책을 제안할 수 있다. 이는 조직이 경력개발제도를 도입해야할 시점에 와 있다고 전제할 수 있는데, 경력개발제도란 업무를 수행하는데 필요한 직무 능력을 개발하고 경쟁력을 강화시키는데 일조할 수 있는 제도적 지원책이기 때문이다. 경력개발의 목적은 기본적으로 개인의 능력을 최대한 발휘시켜 이것을 조직의 경력기획에 적용시킴으로써 개인의 경력육구를 충족시켜 주는 것이고, 경력기회를 제공하는 조직 측에서는 적시에 조직의 적소에서 개인능력을 활용함으로써 조직의 유효성을 높이는 것이다.

이를 위하여, 먼저 경찰업무에 대한 객관적인 직무 분석이 선행될 필요가 있다. 집단적 과제 수행과 집단적 관리에 치중해온 측면이 강할 경우, 각 업무나 과제에 대해 상하간 또는 수평간 책임을 명확하게 구분하기 힘든 실정이다. 이러한 현실은 개인의 성과관리를 어렵게 하는 장애요인으로 작용하고 있고 성과에 대한 객관적 평가의 결여는 경력관리보다는 승진의 문제를 전면에 두고 사고하게 한다. 따라서, 직위별 직무의 범위 및 내용을 명확하게 설정할 수 있도록 직무분석을 지속적으로 추진해야 한다. 전문성 증진계획은 직무 중심의 조직운영이 선행되지 않고서는 달성될 수 없기 때문이다. 직무 분석이 선행된다면 경력경로를 설계하고 그에 따른 관리계획을 수립할 수 있다. 경력경로 설계는 개인의 경력목표를 설정하고, 이에 도달하기 위한 중간적 경력과정을 직위단위로 연결시키는 것으로 하나의 경력설계서 내에서 경력목표 설정 및 희망보직경로 설정할 수 있다.

직무 분석이 장기적인 차원의 전문성배양 전략의 일환이라면 단기적으로는 다음의 것들을 모색할 수 있다.

첫째, 경찰조직구성원 개개인이 경력목표를 가지고 있거나 목표를 달성할 수 있는 방법을 알고 있는 정도는 그렇게 높지 않다. 따라서, 경력개발관련 상담센터의 설치운영을 생각해 볼 필요가 있다. 개인적 관계망을 보유하지 못한 공무원은 경력개발을 위한 적절한 정보나 자료를 획득하기 어려운 경우가 존재한다. 이들을 위해 우호적인 입장에서 능

력개발과 경력발전을 위한 상담을 제공하고, 필요한 경력개발 워크숍 등을 주도할 소규모 센터가 필요하다.

또한, 선임자나 인사담당관련 직원들을 경력 카운셀러로 이용할 수 있는 방안을 강구할 필요가 있다. 물론, 경력개발 전문가를 외부에서 영입하는 방법도 있겠지만 간편성이거나 비용절감의 효과 등을 고려할 때 내부 인사를 활용하는 방법이 있다. 이들은 조직의 기회에 대한 실제적인 평가를 할 수 있으며, 과거의 인사고과로부터 경력계획과 관련한 실제적인 제안까지 모든 정보를 활용할 수 있고 직원과 유사한 경력의사결정을 경험했기 때문에 직원을 향상시키기 위한 경력개발을 시킬 수 있다는 장점이 있다.

둘째, 전문가적 지향성이 강하다는 점과 순경계급의 경력목표에 대한 포부와 경력경로 탐색 간의 괴리가 나타나고 있다는 점에서 일정 기간 적절한 직무를 찾아볼 수 있도록 “경력탐색”기간을 두는 방법도 생각해 볼 필요가 있다. 신입 경찰 공무원의 경우 자신이 속한 조직의 현황과 자신의 적성과 흥미를 정확히 파악하지 못할 수 있으므로, 경력탐색기간을 가지고 탐색기간이 지난 후부터는 특정 전문분야에서 지속적으로 근무하는 것을 원칙으로 하며, 승진이나 전보 시에는 관련 직무로의 이동을 권장하는 방법을 전문가 트랙으로 설정할 수도 있다. 이를 통해 관심분야 혹은 관련분야로의 업무 경험을 확장할 수 있게 하는 것이다.

셋째, 경력개발을 촉진하는 조직문화 형성에는 실적 업무 현장에서의 학습을 통한 경력개발 방식이 가장 강력하다. 여기에는 후배의 경력개발을 촉진하고자 하는 선배의 멘토로서의 기능을 조직적 차원에서 제도화하는 방식도 고려해 볼 필요가 있다.

넷째, 조직구성원이 전문가적 지향에 대한 강력한 경력 니즈를 가지고 있다는 점에서 조직이 일방적으로 직무나 부서를 지정해주는 하향식 경력관리에서 벗어나, 구성원들이 자신의 경력 목표 달성을 위해 희망하는 일이나 부서를 선택할 수 있는 권한을 부여하는 상향식 경력 운영방식을 생각해볼 수 있다. 이는 현재 상위직급에서 실시하고 있는 직위공모제를 더욱 확장하여 사내 공모를 통해 담당자를 선발하여 구성원들의 직무 만족도도 높이고 적재 적소의 인재 배치를 통해 생산성을 높이는 효과도 거둘 수 있을 것으로 보인다.

다음으로 직장과 가족 양립을 위한 제도적 지원책에 대해서도 고려해야 한다. 특히 경찰공무원들의 전문성지향과 더불어 생활의 균형을 이루고자 하는 지향성을 높게 나타내고 있다는 점에서 직장과 가족생활의 균형을 이룰 수 있도록 지원하는 것은 조직구성원들의 업무 몰입을 높일 수 있기 때문이다. 이 역시 중장기 인력증원 계획을 수립하여 교대근무자의 문제 등을 해결해야 하는 장기적인 과제해결이 선행되어야 한다.

## 참 고 문 헌

- 강혜련·김태홍(2000), 가정영역의 책임이 근로자의 노동성과에 미치는 영향분석, 「인사관리연구」, 제24집 제1권, 347-370. 관리학회), pp. 579-593.
- 김 훈 외2명 공저(2003), '기업내 인적자원개발 지원방안', 한국노동연구원.
- 김경희(2002), "국가와 여성정책", 한국여성정책연구회(편), 「한국의 여성정책」, 서울: 미래인력연구원, pp. 17-42.
- 김성국(1998), 여성관리자의 'glass ceiling' 현상에 대한 연구, 「인사관리연구」, 제22집 제1권, 205-230.
- 김성국·이용주·박경희(1998), 여성관리자의 경력선택과 문제점-경력계획 접근법을 중심으로, 「인사조직연구」, 제6권 제2호, 161-194.
- 김성득(1990), 남성근로자의 여성관리자에 대한 수용태도에 관한 실증 연구, 충남대
- 김태홍·고인아(2000), 「가족친화적 고용정책의 현황과 활성화방안」, 서울: 한국여성개발원
- 김형기(2004), '인적자본이론에 대한 비판적 고찰', 노동경제논집, 한국노동경제학회.
- 김홍국(2004), 경력개발의 이론과 실제, 서울, 다산출판사.
- 나윤기(2004), 인적자원관리, 서울, 학문사.
- 박숙자(1999), "행정관리직 여성 공무원의 일과 삶의 질", 손승영 외(편), 「여성의 일과 삶의 질」, 서울: 미래인력연구센터, pp. 69-110.
- 박영신(1986), "사회교육을 통한 역할편견의 수정 - 전략적 방향 모색을 위한 예비적 고찰-" 한국인의 남녀 역할관(신세호, 권낙원 편저), 한국교육개발원, pp.114-130.
- 배성현(1997), 조직사회화 전략과 결과변수의 관계, 「인사관리연구」, 제21집 제1권, 179-210.

- 백진아(2002), "여성과 노동정책", 한국여성정책연구회(편), 「한국의 여성정책」, 서울: 미래인력연구원, pp.171-206
- 변화순 외(2001), 「한국가족의 변화와 여성의 역할 및 지위에 관한 연구」, 서울: 한국여성개발연구원.
- 손승영 외 (1999), 「여성의 일과 삶의 질」, 서울: 미래인력연구센터
- 송계충(1994), "한국 여성관리자에 대한 성역할 상동적 태도의 제거를 위한 교육훈련 프로그램의 개발 및 그 유효성 연구," 인사관리연구 제18 집 (한국인사
- 송계충(1994), "한국 여성관리자에 대한 성역할 상동적 태도의 제거를 위한 교육훈련프로그램의 개발 및 그 유효성 연구," 인사관리연구 제18 집 (한국인사관리학회), pp. 579-593.
- 송계충,이형순,김성득(1990), "한국 여성관리자의 경력개발의 장애요인과 그 극복 방안 - 성역할 상동적 태도를 중심으로-", 인사관리연구 제 14집 (한국인사관리학회), pp. 115-130.
- 송계충·이형순·김성득(1990), 한국 여성근로자의 경력개발의 장애요인과 그 극복방안-성역할 상동적 태도를 중심으로, 「인사관리연구」, 제14집, 115-130.
- 신경아(2001), "노동시장과 모성, 가족의 문제", 「이론과 실천」, pp.97-122.
- 신세호(1986), "학교교육을 통한 역할편견의 수정 방안." 한국인의 남녀 역할관(신세호, 권낙원 편저), 한국교육개발원, PP. 101-113.
- 심원술(1998), 다국적기업의 해외인력관리 이론개발을 위한 탐색적 연구, 「인사조직연구」, 제5권 제3호, 209-240.
- 엄규숙(2000), 「모성보호비용의 사회화 방안」, 서울: 한국노동연구원.
- 이재경·이은아(2003), "기혼 취업 여성의 일-가족생활에 대한 주관적 인식: 세대별 차이를 중심으로", 「여성학논집」, 제20집, pp.39-69.
- 장은미(1997), 경력관련 변수와 조직몰입 분석: 경력단계와 경력경로와의 단계, 「경영학

연구」, 제26권 제2호, 271-286.

조순경(2001), “경제 위기와 고용평등의 조건”, 조순경(편), 「노동과 페미니즘」, 이대출판부, pp. 297-325.

조우철(2001), “지식기반시대의 여성정책-여성의 사회참여확대를 중심으로”, 2001한국정책학회 춘계발표대회 발표논문집, pp. 41-63.

차종석·김영배(1997), 연구개발 인력의 경력지향성과 성과: 전문가 지향성과 조직인 지향성의 상보적인 효과, 「경영학연구」, 제26권 제4호, 961-986.

Arthur, M. B., Hall, D.T. & Leibowitz, Z. B., & Shore, J.E. (1993), *Organizational Career Development: Benchmarks for Building a World-Class Workforce*(San Francisco: Jossey-Bass)

Aryee, S., Ten, K. (1992). Antecedents and outcomes of career commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 40, 288-302.

Aryee, S., Chay, Y. W., & Chew, J. (1994), An investigation of the predictors and outcomes of career commitment in three career stages. *Journal of Vocational Behavior*, 44, 1-16.

Baker, D.D. & Terpstra, D.E. (1986), "Locus of control and self-esteem versus demographic factors as predictors of attitudes toward women," *Basic and Applied Social Psychology*, 7, pp. 163-72.

Bass, B.M., Krusell, J., & Alexander, R.A. (1971), "Male managers' attitudes toward working women," *American Behavioral Scientists*, 15, pp. 221-36.

Bedeian, A. G., Kemery, E. R., & Pizzolatto, A. B. (1991). Career commitment and expected utility of present predictors of turnover intentions and turnover behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 39, 331-343.

- Betz, N. E ., & corning, A. F. (1993). The inseparability of 'career' and 'personal' counseling. *Career Development Quarterly* , 42, 137-142.
- Bowman, S. L . (1993). Career intervention strategies for ethnic minorities . *Career Development Quarterly* , 42. 14-25.
- Brown, D ., Minor, C. W ., & Jepsen, D. A (1991). The opinions of minorities about preparing for work : Report of the second NCDA national survey. *Career Development Quarterly* , 40, 5-19.
- Burack, E. H ., & Mathys, N. J . (1980). Career management in organizations : A practical human resource planning approach.Lake Forest, IL: Brace-Park .
- Burlew, A. K., & Johnson, J. L . (1992). Role conflict and career advancement among African American women in nontraditional professions . *Career Development Quarterly* , 40, 302-312.
- Buunk, B. P ., & Janssen, P. P . (1992). Relative deprivation, career issues, and mental gealth among men in midlife . *Journal of Vocational Behavior* , 40, 338-350.
- Callanan, G. A ., & Greenhaus, J. H . (1992). The career indecision of managers and professionals : An examination of multiple subtypes *Journal of Vocational Behavior* , 41, 212-231.
- Carson, K. D ., & Bedeian, A. G . (1994). Career commitment : Construction of a measure and examination of its psychometric properties *Journal of Vocational Behavior* , 44, 237-262.
- Chartrand, J. M. , & Camp, C. C. (1991). Advances in the measurement of career development constructs : A 20-year review. *Journal of Vocational Behavior* , 39, 1-39.

- Cherniss, C . (1991). Career commitment in human service professionals : A biographical study. *Human Relations* , 44, 419-437.
- Cook, E. P . (1993). The gendered context of life : Implications for women's and men's career life plans. *Career Development Quarterly* , 41, 227-237.
- Cox, T. H ., & Harquail, C. V . (1991). Career paths and career success in the early career stages of male and female MBAs . *Journal of Vocational Behavior* , 39, 54-75.
- Davidson, S. L ., & Gilbert, L. A . (1993). Career counseling is a personal matter . *Career Development Quarterly* , 42, 149-153.
- Dipboye, R.L. (1987), "Problems and progress of women in management."  
in K.S. Koziara, M.H. Moskow, & L.D. Tanner (Eds.), *Working Women: Past, Present, Future*. IRRA.
- Dreher, G. F ., & Bretz, R. D . (1991). Cognitive ability and career commitment : Moderating effects of early career success. *Journal of Applied Psychology* , 76, 392-397.
- Feldman, D. C . (1988). *Managing careers in organizations* . Glenview, IL: Scott, Foresman
- Strategy, design and implementation. Glenview, IL: Scott, Foresman, and co .
- Hall, D. T ., & Hall, F. S . (1976). What's new in career management, *Organizational Dynamics* , 5, 17-33.
- Harrison, B.G., Guy, R.F., & Lupfer, S.L. (1981), "Locus of control and self-esteem as correlates of role orientation in traditional and nontraditional women." *Sex Roles* 7, pp.1175-1187.
- Hartman, B. W ., Fuqua, D. R ., & Blum, C . (1985). A path-analytic model of career indecision . *The Vocational Guidance Quarterly* , 33, 231-240.

- Fuqua, D. R ., Newman, J. L ., Seaworth, T (1988). Relation of state and trait anxiety to different components of career indecision . *Journal of counseling Psychology* . 35, 154-158.
- Greenhaus. J. H . (1987). *Career management* . Chicago, IL: Dryden Press .
- Gutteridge, T ., & Otte, F . (1983). *Organizational career development: State of the practice*. Washington, DC: ASTD press .
- Hall, D. T . (1992). Career indecision research :Conceptual an methodological problems. *Journal of Vocational Behavior* , 41, 245-250.
- Hall, D. T ., & Goodale, J. G . (1986). *Human resource management* : Jensen-Scott, R. L . (1993). *Counesling to promote retirement adjustment* . *Career Development Quarterly* , 41. 257-267.
- Jones, L. K . (1989). Measuring a three-dimensional construct of career indecision among college students : A revision of the vactional decision scale other career decision profile. *Journal of Counesling Psychology* , 4, 477-486.
- Lefkowitz,J. (1994), "Sex-related differences in job attitudes and dispositional variablesw: Now you see them,...", *Academy of Management Journal*, pp.323-349.
- Leong, F. T . (1993). The career counseling process with reaciaethnic minorities : The case of Asian Americans. *Career Development Quarterly* , 42, 26-40
- Martin, K ., & Day, D. V . (1994). Do chameleons get ahead? The effects of self-monitoring on mangerial careers . *Academy of management Journal* , 37, 1047-1060.
- Morgan, S ., Schor, S. M ., & Martin, L. R .(1993). *Career Development*

- quarterly , 41, 375-382.
- Ohlott, P. J ., Ruderman, M. N . & McCauley, C. D . (1994). Gender differences in managers' developmental job experiences . *Academy of Management Journal* , 37, 46-67.
- Olian, J. D ., Carroll, S. J ., & Giannantonio, C. M . (1993). Mentor reactions to proteges: An experiment with managers . *Journal of Vocational Behavior* , 43, 266-278.
- Powell,G.N.(1988), *Women & Man in Management*. Newbury Park, Cal.: Sage Publications.
- Ragins, B. R ., & Cotton, J. L . (1991). Easier said than done : Gender differences in perceived barriers to gaining a mentor. *Academy of Management Journal* , 34, 939-951.
- Ragins, B. R ., & Scandura, T. A . (1994). Gender differences in expected outcomes of mentoring relationships . *Academy of Management Journal* , 37, 957-971.
- Russell, j. E .(1991). Career development interventions in organizations . *Journal of Vocational Behavior* , 38, 237-287.
- Scandra, T. A . (1992). Mentorship and career mobility : An empirical investigation. *Journal of Organizational Behavior* , 13, 169-174.
- Schneer, J. A., & Reitman, F . (1994). The importance of gender in midcareer : A longitudinal study of MBAs. *Journal of organizational Behavior* , 15, 199-207.
- Stohs, J. H. (1992). Career patterns and family status of women and men artists *Career Development quarterly* , 40, 223-233.
- Super, D. E. , & Hall, D. T. (1978). *Career development : Exploration and*

- planning. *Annual Review of Psychology* , 29, 333-372.
- Turban, D. B ., Dougherty, T. W . (1994). Role of protege personality in receipt of mentoring and career success . *Academy of Management Journal* , 37, 688-702.
- Van Eck Peluchette, J . (1993). Subjective career success : the influence of individual difference, family and organizational variables. *Journal of Vocational Behavior* , 43, 198-20
- Yang, J . (1991). Counseling of Chinese American women : Are they in limbo? *Career Development Quarterly* , 39, 350-359.
- Zanzi, A , & Shamir, B . (1991). The relationships between career concerns and political tactics . *Journal of Organizational Behavior* , 12, 219-233.

연구보고서 2006-06

## 여자경찰공무원의 효율적 활용 방안

---

---

2006년 11월 발행

2006년 11월 인쇄

발행인 : 이 병 진  
발행처 : 치안정책연구소  
경기도 용인시 기흥구 언남동 88번지  
인쇄처 : (주) 대한 피앤디  
(TEL : (02)2268-0458)

---

---

이 책의 무단 복제를 금합니다.

이 책자에 게재된 내용은 연구자 개인의 의견이며  
치안정책연구소 공식 견해가 아님을 밝혀둡니다.