

新規採用 警察官(巡警)의 教育訓練 刷新方案

—職務分析을 中心으로—

李 裕 俊*

〈目 次〉

I 序 言	IV. 教育訓練 刷新方案：職務分析을 中心으로
II. 教育訓練體制 評價의 準據를	1. 職務分析의 概念
1. 新規採用警察官 教育의 重要性	2. 職務分析技法의 種類
2. 教育訓練 體制 評價模型	3. 教育訓練과 職務分析技法
III. 新任巡警教育訓練 改善案의 檢討	V. 結 言
1. 新任巡警 教育訓練의 問題點	參考文獻
2. 既存의 教育訓練 合理化 方案과 限界	

I. 序 言

教育訓練이란, 개인의 一般的인 潛在能力을 綜合的으로 개발하는 것을 뜻하는 教育(Education)과 職務遂行에 필요한 技術과 能力을 보충하는 의미의 訓練(Training)이 합쳐진 말이다.

公務員 教育訓練은 고도산업사회 속에서 급변하는 행정수요와 국가발전이 라는 시대적 요청에 부응하여 공무원들의 發展的 態度·價値觀을 함양시키고

* 警察大學 行政學科 教授

새로운 知識·技術의 습득 기회를 제공하는 등 人事行政의 能力發展 차원에서 중심적 기능을 수행하고 있다.

선진국에서는 정부활동의 변화와 급속한 기술발전 때문에 그리고 발전도상 국가에서는 발전행정을 위한 행정발전의 필요성 때문에 교육훈련이 요청되는데, 우리나라도 국가발전을 위한 정부 기능 확대에 따라 1960년대 이래 교육훈련 분야는 지속적인 발전을 거듭하여 왔다. 더욱이 1970년대의 경제발전과 이에 따른 인력수요의 급증으로 공공부문과 민간부문간에 優秀人力 誘致 競爭이 심화되면서, 採用 爲主의 傳統的인 人事行政 機能은 教育訓練쪽으로 그 중점이 이동하였다. 즉 1970년부터 1972년까지만 하더라도 7급 공무원 공개채용 시험에서 대졸출신은 전체의 78%를 차지하였으나 1980년부터 3개년간은 평균 25%에 머물러¹⁾, 그 이전에 비해 교육훈련의 중요성은 강조되지 않을 수 없게 된 것이다.

이러한 일반 행정분야와 비교하여 警察 人事行政에서는 아직까지는 採用이 강조되는 느낌이 있다. 그런데 경찰 행정분야는 특히 巡警階級の 경우 新規採用 過程 자체가 合理的인 人力計劃에 의거하지 않은 채 부정기적·불규칙적으로 이루어져 優秀人力 誘致에 限界가 있으며, 사회적 물의를 야기하는 사건이 발생할 때마다 교육훈련의 중요성만 강조할 뿐 이 분야에 대한 조직적·지속적 지원 활동은 거의 없었기에 資質向上은 惡循環의 고리에서 헤어나지 못하고 있다.

본 연구에서는 이와같은 문제의식 아래, 新任 巡警 教育訓練의 內實化를 위한 方向을 摸索하려는 것이 目的이다. 연구방법은 面接과 文獻調査에 의존하였다. 研究主題가 具體的이고 微視的이기에, 교육을 실제 담당하는 실무자 그리고 교육과정 이수자와의 면접과 경찰 내부자료에 근거하여 신입 순경 교육

1) 總務處, 「總務處 年報」, 1985, p.111.

훈련의 문제점 및 개선방안을 체계적으로 파악하려 하였다. 하지만 신입 순경 교육훈련은 단순한 既存 教育訓練 體制의 部分的 改善만으로는 훈련의 효과성 증진에 한계가 있으며, 근본적 개혁 즉 刷新이 필요하다는 결론에 도달하게 되었다.

職務分析에 연구 초점을 이동하게 된 것은 이 때문이다. 우리의 경우 직무 분석 분야는 여러가지 이유로 소홀히 다루어지고 있다. 개념조차 잘못 알려져 있을 정도이다. 본 논문에서는 그 중요성을 강조하는 데 중점을 두고, 이론적·실천적 측면을 고찰하고자 한다.

II. 教育訓練體制 評價의 準據들

1. 新規採用 警察官 教育의 重要性

재직자 훈련과 비교할 때 신규채용 공무원의 교육훈련이 중시되는 까닭은, 민간부문에서 임용 예정 직무와 관련된 지식·기능의 학습 기회가 결여되거나 제약된다고 판단해서이다. 公私行政 二元論 즉, 公職은 ‘아무나 담당할 수 없는 책무’로 간주하는 경향이 지배적이고 公務員을 變化主役(Change Agent)으로 기대하는 정도가 높을수록 신규채용 훈련은 長期的·包括的이며 訓練強度도 높아진다. 담당 직무분야에 따라 차이는 있지만, 미국의 공무원 교육훈련 기간이 짧고 프랑스의 그것이 비교적 장기간인 것은 이러한 공직관과 밀접한 관련이 있다.

警察業務는 민간의 몇몇 경비용역회사를 제외하고는 민간부문에서 직책수행에 필요한 지식과 기능의 습득기회가 거의 없고, 이들 회사에 근무한 경험이 있다 하더라도 경찰공무원으로서의 기능 수행에는 상당한 제약이 따른다. 경

훈련의 문제점 및 개선방안을 체계적으로 파악하려 하였다. 하지만 신입 순경 교육훈련은 단순한 既存 教育訓練 體制의 部分的 改善만으로는 훈련의 효과성 증진에 한계가 있으며, 근본적 개혁 즉 刷新이 필요하다는 결론에 도달하게 되었다.

職務分析에 연구 초점을 이동하게 된 것은 이 때문이다. 우리의 경우 직무 분석 분야는 여러가지 이유로 소홀히 다루어지고 있다. 개념조차 잘못 알려져 있을 정도이다. 본 논문에서는 그 중요성을 강조하는 데 중점을 두고, 이론적·실천적 측면을 고찰하고자 한다.

II. 教育訓練體制 評價의 準據들

1. 新規採用 警察官 教育의 重要性

재직자 훈련과 비교할 때 신규채용 공무원의 교육훈련이 중시되는 까닭은, 민간부문에서 임용 예정 직무와 관련된 지식·기능의 학습 기회가 결여되거나 제약된다고 판단해서이다. 公私行政 二元論 즉, 公職은 ‘아무나 담당할 수 없는 책무’로 간주하는 경향이 지배적이고 公務員을 變化主役(Change Agent)으로 기대하는 정도가 높을수록 신규채용 훈련은 長期的·包括的이며 訓練強度도 높아진다. 담당 직무분야에 따라 차이는 있지만, 미국의 공무원 교육훈련 기간이 짧고 프랑스의 그것이 비교적 장기간인 것은 이러한 공직관과 밀접한 관련이 있다.

警察業務는 민간의 몇몇 경비용역회사를 제외하고는 민간부문에서 직책수행에 필요한 지식과 기능의 습득기회가 거의 없고, 이들 회사에 근무한 경험이 있다 하더라도 경찰공무원으로서의 기능 수행에는 상당한 제약이 따른다. 경

찰 분야에서의 신규채용자 훈련이 중요한 이유는 다음과 같은 3가지로 요약할 수 있다.

첫째, 警察官의 職務는 量的으로 많을 뿐 아니라 개개 경찰관이 담당하는 업무자체도 質적으로 매우 多樣하다. 예를 들어 警務課의 직원이 평상시에 하는 일은 외견상 일반행정부문의 공무원과 별로 차이가 나지 않는다. 그러나 긴급한 상황이 발생할 경우 警備業務·交通整理·調書作成등 질적 성격이 현격히 다른 업무도 동시에 수행하지 않으면 안된다. 이들 업무 하나하나를 보더라도 해당분야에 관한 상당한 지식과 경험이 요구된다. 또한 그들 업무분야마다 각각에 해당되는 방대한 法體系에 관한 專門知識이 필요하다. 단순한 법 지식에 국한하는 것이 아니라 適法한 범위내에서 適切한 手段을 순간적으로 찾아야 할 경우가 많으므로 一般화된 理論이 定立되지 않아 관련된 지식을 단기간에 전수·습득하는 것이 불가능하다.

둘째, 경찰관의 직무는 근무여건상 강력한 體力과 肉體的技術을 요한다. 경찰직무를 수행하기 위해서는 실력을 행사해야 할 경우가 많이 있다. 범인을 체포하기 위해서는 범죄자보다 우월한 신체적 능력이 있어야만 하고, 수중에서 익사자를 구조하기 위해서는 거센 물살을 무릅쓰고 수영을 할 수 있어야 한다. 사격·무도·수영등 직무수행에 필요한 여러가지 기능을 모두 갖추려면 상당한 기간의 특수훈련이 필요하다.

셋째, 경찰직무의 수행과정에는 強制性이라는 요소가 항존하며 직무수행결과는 國民生活과 밀접히 연계되어 있다. 이때문에 국민과의 友好的인 關係를 수립·유지하기가 매우 어렵다. 원활한 대민관계가 이루어지지 않으면 경찰관의 직무수행은 더욱 어려워지고 경찰조직의 효과성은 저하된다. 이처럼 대민관계와 경찰업무는 상호영향을 주고 받는 관계에 있으므로 국민의 이해에 앞서 경찰의 노력이 요구되는 것이다. 경찰관이 국민에게 좋은 이미지를 주기

위해서는 높은 수준의 教養과 人品을 길러야 하며 人間關係에 대한 깊은 이해가 있어야 하고 경찰관이전에 하나의 人間이라는 觀念을 심어줄 수 있어야 한다. 경찰교육기관의 노력만으로 이러한 요구를 충족하기는 매우 어렵다.

이렇듯 警察官의 職務要件(Job Requirement)은 일반행정 공무원과 비교하여 훨씬 엄격하기에 경찰 교육훈련 기관에 대한 組織 内外부의 期待는 클 수밖에 없다.

2. 教育訓練 體制 評價模型

경찰교육에 대한 期待水準은 높은 반면, 제한된 시간 때문에 경찰관에 필요한 職務要件을 학습케 하는 것은 어렵다. 더욱이 경찰인이라면 누구나 어떤 형태의 교육이든 한번은 경험하는 것이기에 자기 나름의 시각에서 批判하기 용이하다.

상식에 근거한 평가는 늘 있게 마련이지만, 부분적이고 지엽적인 문제제기에 머무르는 한계가 있다. 교육훈련은 여타의 인사제도, 관련된 조직내외적 환경 측면과 분리하여 존재할 수 없다. 하나의 體制的 觀點(System Approach)에서 종합적으로 評價할 필요가 있는 것이다.

體制論的 接近方法은, 分析對象이 되는 體制(System)를, 環境(Environment)과의 경계하에 긴밀하게 상호작용을 하는 여러 개의 要素(Element) 集合으로 간주하는 점이 특징이다. 體制는 環境으로부터 投入(Input)을 받아 자체의 轉換過程(Conversion Process)을 거쳐 특정형태의 產出物(Output)을 環境에 내보내게 된다. 이러한 틀에 따라 體制理論은 분석대상을 거시적 시각에서 종합적으로 이해·설명하는 데 장점이 있다.

教育訓練體제도 투입, 전환과정, 산출, 환경의 4가지 차원으로 나누어 볼 수

위해서는 높은 수준의 教養과 人品을 길러야 하며 人間關係에 대한 깊은 이해가 있어야 하고 경찰관이전에 하나의 人間이라는 觀念을 심어줄 수 있어야 한다. 경찰교육기관의 노력만으로 이러한 요구를 충족하기는 매우 어렵다.

이렇듯 警察官의 職務要件(Job Requirement)은 일반행정 공무원과 비교하여 훨씬 엄격하기에 경찰 교육훈련 기관에 대한 組織 内外부의 期待는 클 수밖에 없다.

2. 教育訓練 體制 評價模型

경찰교육에 대한 期待水準은 높은 반면, 제한된 시간 때문에 경찰관에 필요한 職務要件을 학습케 하는 것은 어렵다. 더욱이 경찰인이라면 누구나 어떤 형태의 교육이든 한번은 경험하는 것이기에 자기 나름의 시각에서 批判하기 용이하다.

상식에 근거한 평가는 늘 있게 마련이지만, 부분적이고 지엽적인 문제제기에 머무르는 한계가 있다. 교육훈련은 여타의 인사제도, 관련된 조직내외적 환경 측면과 분리하여 존재할 수 없다. 하나의 體制的 觀點(System Approach)에서 종합적으로 評價할 필요가 있는 것이다.

體制論的 接近方法은, 分析對象이 되는 體制(System)를, 環境(Environment)과의 경계하에 긴밀하게 상호작용을 하는 여러 개의 要素(Element) 集合으로 간주하는 점이 특징이다. 體制는 環境으로부터 投入(Input)을 받아 자체의 轉換過程(Conversion Process)을 거쳐 특정형태의 產出物(Output)을 環境에 내보내게 된다. 이러한 틀에 따라 體制理論은 분석대상을 거시적 시각에서 종합적으로 이해·설명하는 데 장점이 있다.

教育訓練體제도 투입, 전환과정, 산출, 환경의 4가지 차원으로 나누어 볼 수

있다.²⁾

먼저 投入 차원은 要求(Demand)와 支持(Support)로 나뉘어 진다. 要求란 조직내외부로부터 교육훈련을 통해 배출시키기를 원하는 공무원의 質과 量을 의미하는데 訓練需要(Training Needs)의 일종이다. 支持는 人的·物的 측면으로 나눌 수 있다. 인적 측면의 지지는 훈련과정에 투입되는 被訓練者로서 이들의 사회적 배경, 교육동기를 뜻하고, 물적 측면의 그것은 교육훈련을 뒷받침하는 豫算을 의미한다. 이러한 지지 내용은 전환과정에 커다란 영향을 미친다.

轉換過程 차원은 교육훈련에 직접적 영향을 미치는 제 요소(Elements)로서 경찰조직 내에서 훈련의 문제점을 논할 때 가장 많이 언급되는 내용을 포함한다. 訓練內容(훈련목표, 교과목 편성, 훈련기간), 訓練方法, 訓練要員, 訓練施設, 訓練機關의 運營的 側面(조직및 인사관리 등) 등이 이에 해당한다.

產出 次元에는 訓練履修者의 量과 質이 포함된다. 성공적인 훈련이수율, 훈련기간 전후를 통해 증가된 직무수행 능력의 향상정도 등 훈련기관에서 실시하는 협의적 의미에서의 評價活動을 뜻한다.

마지막으로 環境 次元은 정규학교의 교육내용, 노동시장내의 인력수급 상황, 경찰인사제도 등을 포함한다. 정규학교에서 배운 내용이 어떠한 것인지, 민간 부문과 공공부문간에 그리고 공공부문내에서 분야별로 우수 인력을 둘러싼 경쟁은 어느 정도인지, 교육훈련의 결과는 각종 인사관리에 적절히 반영되는지 등은 教育訓練 擔當機關의 統制 權限을 벗어난 요소이면서도 교육훈련의 전환과정에 미치는 영향은 상당히 크다. 투입차원의 인적 지지 측면과 다소 중복되는 것 같지만, 교육훈련 기관의 統制可能性이 거의 없다는 점에서 양자는 구별된다.

2) 김신복, 公務員 教育訓練 體制의 最近傾向과 發展方向, 「行政論叢」 26권 1호(1988.6), pp.217-238.

Ⅲ. 新任巡警 教育訓練 改善案의 檢討

위에서 제시된 교육훈련에 관한 체제적 평가모형에 따라, 지금까지 논의되어 온 新任巡警 教育訓練의 問題點과 改善方案을 정리하고, 이들 견해의 긍정적 측면 그리고 여기서 간과하고 있는 또 다른 측면을 함께 검토하고자 한다.

1. 新任巡警 教育訓練의 問題點

1) 投入 次元

먼저 要求란 일종의 훈련수요에 해당하는데, 警察教育의 重要性에서 논하였듯이 교육에 대한 조직내외의 기대수준은 매우 높다. 훈련이 끝나고 巡警으로 임용되는 즉시 훌륭한 경찰관으로서의 즉각적인 직무수행을 기대하고 있다. 訓練 對象人員이 소수이면서 訓練期間이 길다면 훈련 담당기관은 모든 노력을 기울여 이러한 기대수준을 어느 정도 충족시킬 수 있을 것이다. 그러나 新規採用과 관련된 人力計劃의 비합리성으로 아래의 <表 1>에서 보듯이 신규채용 시기와 대상인원이 불규칙적이며, 24주 또는 12주라는 短期間의 신입순경의 무교육도 현장투입에의 조급성으로 그나마 제대로 지켜지고 있지 않다.

이때문에 투입되는 人的 資源은 학력, 경력, 연령 등 사회적 배경 측면에서, 그리고 경찰지망 동기 측면에서 커다란 문제점을 내포하지 않을 수 없으며 불규칙적인 단기간의 교육으로 효과를 거두기에는 근본적인 한계가 따른다.

또한 예산을 포함하는 物的 側面에서의 支持도 상당히 낮은 편이다. 訓練敎官에게 지급되는 手當은 말할 나위 없고, 피교육생의 경우 다른 분야의 공무원이 정식 공무원에 준하는 대우를 받는 것과 비교할 때 그 수준이 지나치게 낮다.

〈表 1〉 중앙경찰학교의 신입순경 교육기간 : 1989-1991

과 정 별	모집시기	교육인원(명)	교육기간(주)	비 고
일 반 공 채 (24주교육)	1989. 2	570	18	
	1989. 6	832	12	
	1989. 8	834	12	
	1990. 2	936	24	
	1990. 9	1,346	8	
	1991. 1	1,777	24	
	1991.12	264	24	
전 의 경 특 채 (12주교육)	1989. 9	357	12	
	1990.11	773	8	
	1991. 7	818	12	
운 전 반 (12주교육)	1989. 6	111	12	
	1990. 3	840	2	
	1990. 7	573	8	
	1991. 8	50	12	

資料 : 고귀영, 고급간부과정(25기) 치안실무사례보고서, pp.9-11 재작성

2) 轉換 過程

전환과정 가운데 (1) 訓練內容의 경우 教科目이 過多하고 자주 改編될 뿐 아니라 〈表 1〉에 나타나 있듯이 訓練期間이 不規則的이며, (2) 訓練方法에 있어 주입식 강의위주로 현장 적응능력 함양에 미흡하고, (3) 敎官의 자질과 경험이 부족함에도 이를 보완하기 위한 제도적 장치가 결여되어 있는 등 유능한 교관의 安定的 確保를 위한 유인체제가 未洽하며, (4) 機關運營 측면에서는

교육기관간의 상호협력이 부족하여 신규채용과 직무과정간의 連繫性이 없고, 전의경 교육에 치중하여 신입순경 교육이 소홀히 다루어 진다는 점 등이 問題點으로 지적되었다.

3) 產出 次元

피교육생이 교육훈련기관의 전환과정을 거쳐 어느 정도로 직무수행 능력의 향상을 가져 왔는가 하는 評價 活動은 평가에 개재되는 어려움, 즉 동질적인 비교·통제집단 확보의 어려움 그리고 직무수행 능력 가운데 교육훈련의 기여부분을 정확히 추출함에 따른 문제점 등으로 政策評價 理論에서의 요건 충족이 거의 불가능하다. 현실적으로 가장 많이 사용되는 평가방법은 피교육자에 대한 시험 그리고 설문조사이다. 그런데 投入된 人的 資源의 資質 問題에도 불구하고 교육평가 결과 퇴교 당하는 사례는 1989년부터 3개년간 5%내외(신입순경 과정)에 불과하다. 단기간에 많은 분야를 학습하기 위해서는 訓練強度가 높고 이 과정에서 탈락자는 많을 것으로 예상되는데, 훈련교관의 퇴교권한이 상대적으로 약하여 실제 퇴교율은 매우 낮다고 한다.

4) 環境 次元

우리나라의 정규학교 교육체제는 一般人的 素養(Generalist)을 중시하여 경찰조직에서 필요로 하는 인력은 기대하기 어렵다. 이는 고교 교육에 국한하는 것이 아니라 대학 교육 역시 마찬가지이며, 警察專門人을 외치면서도 실제로는 一般行政家的 警察人을 선호하는 우리의 조직 분위기도 이러한 영향을 받은 것이다. 人事制度 측면에서 신입순경 채용시험 과목, 채용이후의 순환보직, 직무과정 교육훈련, 승진상의 실무경력 중시경향 등은 전문인의 양성과는 사실상 거리가 있다. 勞動市場 측면에서는, 최근 들어 경찰에 대한 국민 이미지가 다소 개선되어 뚜렷한 使命感으로 경찰조직에 몸담으려는 우수한 인재들이

늘어나고 있어 다행스럽다.

2. 既存의 教育訓練 合理化 方案과 限界

1) 投入次元

앞서 제기된 투입 차원의 문제점을 해결하기 위한 既存 代案은, 豫算支援(교관 연구수당 인상과 교육생 교육수당 지급 등)의 경우 士氣 增進에 필수적인 요소이므로 이론의 여지가 없어 이를 제외한다면 積極的 募集活動으로 요약할 수 있다.

일반적으로 募集이라 하면, 많은 사람들이 알 수 있도록 홍보활동을 활발히 하는 것으로 이해하고 있다. 그러나 이는 모집이 가진 消極的 機能에 불과하다. 많은 사람들이 지원하도록 하면서도 有能한 人材들이 보다 많이 응시할 수 있도록 하는 것이 모집의 積極的 機能이다. 시험시기와 모집인원이 불규칙이라면, 유능한 인재들은 자기 나름의 합리적인 수험계획을 작성할 수 없어 다른 분야로 이동하게 된다. 이미 일반 행정부처에서 실시하고 있는 현장 중심의 試驗計劃 홍보를 중시해야 할 것이다. 적극적 모집활동 없이 채용과정에서 人性·適性檢査를 강화하는 것은, 부적격자 선별은 가능할 지 모르나 유능한 인재의 적극적 유치는 어려울 것이다. 적극적 모집활동이 성공하면 전의경 特採制度는 일반 공개채용제도에 통합할 수 있을 것이다.

하지만 이와같은 기존의 해결방안은, 당연히 선행되어야 할 과제이면서도, 警察人의 能力發展을 교육훈련보다는 채용과정에 의존하려는 것으로서 교육훈련 자체의 합리화와는 별개의 문제로 논해야 할 것 같다.

合理化의 方向은 적극적 모집활동과 함께 新任巡警에 요구되는 최소한의 職務要件을 명확히 하는 데서 출발해야 한다. 주지하다시피 교육훈련은 訓練需要(Training Needs)의 客觀的 測定에서 시작하는 것이다. 직무요건과 비교한

늘어나고 있어 다행스럽다.

2. 既存의 教育訓練 合理化 方案과 限界

1) 投入次元

앞서 제기된 투입 차원의 문제점을 해결하기 위한 既存 代案은, 豫算支援(교관 연구수당 인상과 교육생 교육수당 지급 등)의 경우 士氣 增進에 필수적인 요소이므로 이론의 여지가 없어 이를 제외한다면 積極的 募集活動으로 요약할 수 있다.

일반적으로 募集이라 하면, 많은 사람들이 알 수 있도록 홍보활동을 활발히 하는 것으로 이해하고 있다. 그러나 이는 모집이 가진 消極的 機能에 불과하다. 많은 사람들이 지원하도록 하면서도 有能한 人材들이 보다 많이 응시할 수 있도록 하는 것이 모집의 積極的 機能이다. 시험시기와 모집인원이 불규칙이라면, 유능한 인재들은 자기 나름의 합리적인 수험계획을 작성할 수 없어 다른 분야로 이동하게 된다. 이미 일반 행정부처에서 실시하고 있는 현장 중심의 試驗計劃 홍보를 중시해야 할 것이다. 적극적 모집활동 없이 채용과정에서 人性·適性檢査를 강화하는 것은, 부적격자 선별은 가능할 지 모르나 유능한 인재의 적극적 유치는 어려울 것이다. 적극적 모집활동이 성공하면 전의경 特採制度는 일반 공개채용제도에 통합할 수 있을 것이다.

하지만 이와같은 기존의 해결방안은, 당연히 선행되어야 할 과제이면서도, 警察人의 能力發展을 교육훈련보다는 채용과정에 의존하려는 것으로서 교육훈련 자체의 합리화와는 별개의 문제로 논해야 할 것 같다.

合理化의 方向은 적극적 모집활동과 함께 新任巡警에 요구되는 최소한의 職務要件을 명확히 하는 데서 출발해야 한다. 주지하다시피 교육훈련은 訓練需要(Training Needs)의 客觀的 測定에서 시작하는 것이다. 직무요건과 비교한

순경 임용후보자의 능력차이가 훈련수요인데 현재는 職務要件이 불분명하다. 있기는 하나 주관적이기에, 훈련계획은 담당자의 개인적 가치판단에 따라 변경될 가능성이 얼마든지 있다. 훈련수요에 따라 轉換過程의 각 요소 - 즉 교육내용과 훈련방법 등- 가 변할 수는 있지만, 그 역은 성립되지 않는다. 訓練需要의 判斷方法에는 여러가지가 있지만 가장 바람직한 것으로 가장 많이 언급되는 것이 바로 職務分析이다.

2) 轉換過程

전환과정상의 문제점을 해결하기 위한 대안으로서 주장되는 내용으로는,

① 訓練內容과 관련하여 교과목의 수를 줄이고 교과과정은 어느 정도의 안정성을 지니도록 한다. 24주의 교육기간으로 경찰직무의 즉각적 수행능력을 확보할 수 없으므로 대졸의 경우 6월, 고졸은 1년으로 한다. 의무교육기간은 여하한 여건하에서도 단축해서는 아니된다.

② 訓練方法은 주입식에 치중하는 강의보다는 현장에서의 實務修習 그리고 役割演技와 事例研究 등의 새로운 기법을 적용한다.

③ 訓練敎官의 전문성 확보를 위해 실무경험이 오랜 모범 경찰관을 선발하고, 이미 일반공무원 교육원에서 채택하고 있는 전임강사제를 도입하며, 교관연구수당 등을 지급토록 한다.

④ 機關運營의 합리화를 위해 교육기간이 늘어나는 만큼 별도의 전의경 훈련소를 창설하고 지방 경찰학교를 부활하며, 신임순경과정과 직무과정간의 연계성을 확보토록 한다.

이러한 既存의 解決方案은 전체적으로 옳은 것으로 생각된다. 하지만 그러한 방향으로 나아가기 위해서는 어떻게(How) 할 것이며, 왜(Why) 해야 하는지에 대해서는 재검토해야 할 것 같다. 교과목 편성은 限定된 資源의 割當, 즉 제한적인 시간사용의 優先順位 설정과 동일한 논리가 적용되어야 한다. 훈련

방법의 변화도 왜 그러해야 하는지, 훈련교관의 전문성 확보는 실무분야에서 상황종속적으로 발생하는 실제 사례를 망라할 수 있는지, 조직 창설의 실현가능성(Feasibility)은 어떠한지, 訓練 Program의 연계성은 어떻게 확보할 것인지 등 답해야 할 의문은 수없이 많이 있다.

각 의문에 대해 즉각적이면서도 합리적인 답이 주어질 수 있다면, 이 과정은 즉시 실현되어야 할 것이다. 그렇지 않을 경우 중기적인 또는 장기적인 과제로 삼아 실현가능성 있는 대안의 모색에 구성원의 노력을 집중해야 할 것이다.

그러나 代案에 내포된 時界(Time Horizon)의 長短을 떠나, 어떤 방안을 채택하든지 앞서 지적하였듯이 教育訓練에서의 轉換過程은 投入의 訓練需要에 從屬의임을 다시 한번 상기해야 할 것 같다. 즉 경찰의 기능분야 각각의 階層別 專門性的의 內容을 명확히 한 후(職務要件 明確化), 이에 근거하여 각 분야별 최고의 전문가가 훈련교관으로 지원할 수 있는 誘引裝置를 갖추는 것이다. 계급별 직무요건의 명확화를 통해 자연스럽게 신규채용 훈련과 직무과정 훈련은 連繫性을 확보할 수 있을 것이다. 분야별 전문가가 확보되면, 訓練方法은 이들의 판단에 따르도록 해야 한다. 공직 경험이 없는 신규채용자 훈련에는 강의식이 보다 효과적이고, 사례연구나 역할연기는 어느 정도의 경험을 지닌 직무과정에 보다 적합하다는 것이 공무원 교육훈련 전문가들의 판단도 있다.

한편 組織의 擴張과 新設은 경찰자치제 도입과도 밀접한 관련이 있음을 지적해야 할 것 같다. 1970년대의 警察教育機關 一元化 당시 논의되었던 자료를 현재의 시대적 상황에 비추어 재해석해야 할 것이다.

결론적으로 職務分析에 근거한 訓練需要 判斷이 전환과정 측면에서 최우선적으로 고려해야 할 요소이다.

3) 產出 및 環境 次元

교육훈련의 평가와 관련하여 훈련교관의 평가 권한 확대·강화는 피교육생의 교육내용에 대한 평가가 이루어지고 있는 만큼 바람직한 것으로 생각된다. 모집활동의 적극화에 오랜 시일이 걸린다고 가정할 때, 가장 먼저 실천되어야 할 과제이다.

일반 정규학교 교육체제 개선을 위한 경찰조직의 활동방향은 각 대학에 경찰관련학과를 증설토록 노력하는 것이다. 현행의 전문화 추세를 고려할 때 實現可能性은 상당히 높다.

한편 警察人事制度 측면에서는 전문가와 일반행정가의 양 축에서 어느 쪽을 택할 것인지 방향설정이 필요하다. 우리의 行政文化 속에서는 아직 일반행정가가 선호되고 있지만 전문가 지향성의 징후는 몇 년 전부터 보이기 시작하고 있다. UR 協商에서의 경험때문에, 形式的인 專門性으로부터 實質的 專門性의 중시로 전향하고자 경제부처부터 노력을 기울여 왔다. 반면 비경제부처의 경우 아직까지는 형식적 전문성의 강조에 머물러 있는 느낌이 든다.

그러나 警察組織의 경우 組織文化的인 制約에도 불구하고 실질적 전문성을 향한 제도적 장치의 강구는 매우 절실하다고 판단된다. 특히 장기적으로 搜查權獨立을 달성하려 한다면 수사의 전문성과 관련된 명문 규정의 제도화가 시급하다. 專門性의 段階를 설정하고, 각 단계마다의 要件을 명확히 하여 이를 실천에 옮길 경우, 제도변경의 가시적 효과에 대한 국민의 지지를 얻는 데는 최소한 10년 정도 소요될 것으로 예상되기 때문이다. 수사권 독립은 이성적·합리적 판단에 더하여 국민 여론의 강력한 지지를 확보할 수 있도록 스스로 노력해야 한다.

職務分析은 경찰의 이와같은 자체 노력과 양립불가능한 것이 결코 아니다. 이즈음 많이 논의되는 職能資格制度는 일반행정가적 조직문화 속에서 전문성을 조화하기 위한 제도인데, 우리나라에서는 포항제철에서 처음으로 도입하여

많은 성과를 거둔 바 있다.

이상의 논리에 다소의 문제는 있으나, 職務分析이 교육훈련의 합리화 방향 모색에 있어 어느정도 필요하리라는 점에 대해서는 조금 수긍할 수 있을 것이다. 그러나 직무분석에 관한 우리나라 교과서에서의 서술에 내포된 문제점으로 적극적 동의에까지는 이르지 못하였을 것이다. 다음 항에서 이를 논하고자 한다.

IV. 教育訓練 刷新方案：職務分析을 中心으로

1. 職務分析의 概念

우리나라의 인사행정 분야에서는, 職務分析(JA: Job Analysis)이란 일반적으로 職位分類制度를 수립하는 段階의 하나로 생각되고 있다. 즉 직위를 그 종류에 따라 縱的으로 분류하는 것으로서, 직무의 종류에 따라 職群과 職列을 형성하는 垂直的 分類構造의 결정 작업으로 정의된다. 그 결과, 교육훈련 그리고 공무원 채용제도의 기능화를 위해서 직무분석 활동이 선행되어야 한다는 주장에도 불구하고 계급제도를 채택한 우리나라 인사제도하에서 설득력은 제약되지 않을 수 없다.

그러나 職務分析이란, 짐작자가 수행하는 업무에 관한 정보를 記錄하는 過程이며, 직무와 관련된 情報를 蒐集·分析하는 活動이라 생각함이 보다 타당한 것 같다.³⁾ 여기서 職務(Job)란, 조직의 최종 산출물에 공헌하기 위해 개별

3) Jai Ghorpade and Thomas J. Atchison, "The Concept of Analysis : A Review and Some Suggestion," *Public Personnel Management*, Vol.9 N0.3(1980), p.136.; R. A. Ash, E.L. Levine and F. Sistrunk, "The Role of Jobs and Job-Based Methods in Personnel and Human Resources Management," *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol.1(1983), p.51.

많은 성과를 거둔 바 있다.

이상의 논리에 다소의 문제는 있으나, 職務分析이 교육훈련의 합리화 방향 모색에 있어 어느정도 필요하리라는 점에 대해서는 조금 수긍할 수 있을 것이다. 그러나 직무분석에 관한 우리나라 교과서에서의 서술에 내포된 문제점으로 적극적 동의에까지는 이르지 못하였을 것이다. 다음 항에서 이를 논하고자 한다.

IV. 教育訓練 刷新方案：職務分析을 中心으로

1. 職務分析의 概念

우리나라의 인사행정 분야에서는, 職務分析(JA: Job Analysis)이란 일반적으로 職位分類制度를 수립하는 段階의 하나로 생각되고 있다. 즉 직위를 그 종류에 따라 縱的으로 분류하는 것으로서, 직무의 종류에 따라 職群과 職列을 형성하는 垂直的 分類構造의 결정 작업으로 정의된다. 그 결과, 교육훈련 그리고 공무원 채용제도의 기능화를 위해서 직무분석 활동이 선행되어야 한다는 주장에도 불구하고 계급제도를 채택한 우리나라 인사제도하에서 설득력은 제약되지 않을 수 없다.

그러나 職務分析이란, 짐작자가 수행하는 업무에 관한 정보를 記錄하는 過程이며, 직무와 관련된 情報를 蒐集·分析하는 活動이라 생각함이 보다 타당한 것 같다.³⁾ 여기서 職務(Job)란, 조직의 최종 산출물에 공헌하기 위해 개별

3) Jai Ghorpade and Thomas J. Atchison, "The Concept of Analysis : A Review and Some Suggestion," *Public Personnel Management*, Vol.9 N0.3(1980), p.136.; R. A. Ash, E.L. Levine and F. Sistrunk, "The Role of Jobs and Job-Based Methods in Personnel and Human Resources Management," *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol.1(1983), p.51.

근로자가 수행하는 課業(Task)의 集合이다.⁴⁾ 직무는 관련된 일정한 요건(업무, 능력, 보수등)을 가지고 있는데, 職務分析은 이에 관한 정보를 수집·분석하여 職務要件을 識別하는 활동이다. 분석의 결과는 여러가지 인사행정 용도에 활용되며, 그중에 하나로서 직위분류제도의 수립을 꾀할 수 있다. 따라서 흔히 논하여지고 있듯이 職務分析은 職務調査 다음 단계에서 직무의 종류를 분류하는 활동으로만 이해될 수 없다. 직무의 종적 분류라는 의미에서의 직무 분석은 보다 정확히 말하여 ‘調査가 행해진 후의 分析’이고,⁵⁾ 職務의 分類이다.⁶⁾ 즉 직무분석의 결과로서 직무평가를 포함하는 직위분류제도의 도입이 이루어 지는 것이다.⁷⁾

이런 이해를 전제로 해야, 교육훈련 분야에서 논의되는 직무분석에 관한 다양한 시각을 통합할 수 있으며, 계급제도를 채택하고 있는 우리의 경우 職務分析에 의한 教育訓練이 의미를 지니게 된다.

조직구성원이 수행하는 또는 수행해야 할 직무 정보의 수집·분석 없이는 어떤 조직도 주어진 任務(Mission)를 성공적으로 달성하기 어렵다. 점직자가

4) Herbert G. Heneman, et al., *Personnel/Human Resource Management*, rev ed. Homewood, III. : Richard D. Irwin, Inc., 1983, p.75. 경영학에서는 행정학의 職級(Class)이란 것과 職務의 구분이 어렵다. 예를 들어 직무란 동일하거나 유사한 職位의 集團(a group of positions)으로서(최종태, 1981:40), 주요한 일 또는 특징적인 일에서 보아 동일하다고 인정되는 職位의 一群을 말한다(황대석, 1986:45)는 것이다. Siegel과 Myrtle(1985:57)처럼 人事行政 교과서에서도 이런 식의 정의가 발견된다. 하나의 조직내에 타자 직무를 맡는 사람은 여러명일 수 있으므로 직무란 職位의 集團이 될 수도 있다. 하지만 職務를 職位와 동일시하는 경우도 있고(Ash et al., 1983: 49), 職位·職級이란 개념이 조직계층상 위치를 내포하는 반면, 職務·課業에는 이런 의미가 없다는 측면에서 구분이 된다. 그래서 職務分析對象으로서의 職務란 Heneman등이 정의한 것처럼 課業의 集合으로 생각함이 타당한 것 같다. 물론 課業(Task) 자체도 논란이 많은 개념이어서(Fleishman and Quaintance, 1984:48-58) 용어의 엄격한 사용은 매우 어렵다. 과업이 固定的이고 安定的인 것이라면, 직무는 과업의 상이한 조합으로 나타나는 것이어서 流動的 성격을 지닌다는(Fine, 1988:1022) 정도로 이해하고자 한다.

5) O. Glenn Stahl, *Public Personnel Administration*, 8th ed., new York : Harper & Row, Publishers, 1983, p.189.

6) Ash, et al., *op.cit.*, pp.59-60

7) Stahl, *op. cit.*, p.183.

수행해야 할 직무정보란 개개인에 대한 조직의 기대 내용이 되기 때문에 조직의 탄생과 생존에 있어 매우 중요한 요소이다. 조직을 構造와 過程으로 나눌 때, 職務分析은 構造 形成의 前提가 되는 것이다.

직무분석은 조직구조 형성의 필수조건이 되기에 그 역사도 매우 오래 되었고, 이에 관한 논의도 다양하게 전개되고 있다. 일반적으로는 科學的 管理運動을 그 시조로 생각하여,⁸⁾ 직무설계·직무평가·직위분류까지 포함하여 설명하기도 한다.⁹⁾

이처럼 職務分析의 對象과 範圍는 그 자체로서 또 하나의 체계적 연구를 요하는 문제이다. 여기서는, 교육훈련과 관련하여 職務分析에 의거한 훈련계획의 합리화에 필요한 부분에 국한하여 논하고자 한다. 주된 초점은 직무분석을 실시할 때 어떤 방법을 선택하느냐이다.

2. 職務分析 技法의 種類

직무분석을 단순히 직위분류제도 수립 단계의 하나로만 국한하는 경우 구체적인 분석기법은 존재하지 않을지 모른다. 직무의 종류를 나누는 것은 논리적인 사고를 요하는 과정이기에 개별 직위의 직무내용을 자동적으로 분류하게끔 하

8) 재미있는 사실은 직무분석의 근원을 고대 중국에서 있었던 시험제도로 소급하여 논하는 학자도 있다는 점이다. 우리나라의 공무원제도와 직무분석간의 관계를 하나의 연구과제로 삼게 하는 지적으로 생각된다. Jimmy L. Mitchell, "History of Job Analysis in Military Organization," In Sidney Gael(ed.), *The Job Analysis Handbook for Business, Industry, and Government*, New York: John Wiley & Sons, Inc., 1988, p.30

9) Ronald A. Ash, "Job Analysis in the World of Work," In Sidney Gael(ed.), *The Job Analysis Handbook for Business, Industry, and Government*, New York: John Wiley & Sons, Inc, 1988, pp.3-13.; Ernest S. Primoff and Sidney A. Fine, "A History of Job Analysis," In Sidney Gael(ed.), *The Job Analysis Handbook for Business, Industry, and Government*, New York: John Wiley & Sons, Inc., 1988, pp.14-29. 여기서 採用(Selection)이란 말은 단순히 우리 식의 신규직원 채용에만 국한되는 것이 아니다. 檢査(Test)에 의한 모든 인사조치를 채용이라 생각하므로, 근무성적평정 그리고 승진도 채용의 일종으로 간주된다. C. Paul Sparks, "Legal Basis for Job Analysis," In Sidney Gael(ed.) *The Job Analysis Handbook for Business, Industry, and Government*, New York: John Wiley & Sons, Inc., 1988, p.39

수행해야 할 직무정보란 개개인에 대한 조직의 기대 내용이 되기 때문에 조직의 탄생과 생존에 있어 매우 중요한 요소이다. 조직을 構造와 過程으로 나눌 때, 職務分析은 構造 形成의 前提가 되는 것이다.

직무분석은 조직구조 형성의 필수조건이 되기에 그 역사도 매우 오래 되었고, 이에 관한 논의도 다양하게 전개되고 있다. 일반적으로는 科學的 管理運動을 그 시조로 생각하여,⁸⁾ 직무설계·직무평가·직위분류까지 포함하여 설명하기도 한다.⁹⁾

이처럼 職務分析의 對象과 範圍는 그 자체로서 또 하나의 체계적 연구를 요하는 문제이다. 여기서는, 교육훈련과 관련하여 職務分析에 의거한 훈련계획의 합리화에 필요한 부분에 국한하여 논하고자 한다. 주된 초점은 직무분석을 실시할 때 어떤 방법을 선택하느냐이다.

2. 職務分析 技法의 種類

직무분석을 단순히 직위분류제도 수립 단계의 하나로만 국한하는 경우 구체적인 분석기법은 존재하지 않을지 모른다. 직무의 종류를 나누는 것은 논리적인 사고를 요하는 과정이기에 개별 직위의 직무내용을 자동적으로 분류하게끔 하

8) 재미있는 사실은 직무분석의 근원을 고대 중국에서 있었던 시험제도로 소급하여 논하는 학자도 있다는 점이다. 우리나라의 공무원제도와 직무분석간의 관계를 하나의 연구과제로 삼게 하는 지적으로 생각된다. Jimmy L. Mitchell, "History of Job Analysis in Military Organization," In Sidney Gael(ed.), *The Job Analysis Handbook for Business, Industry, and Government*, New York: John Wiley & Sons, Inc., 1988, p.30

9) Ronald A. Ash, "Job Analysis in the World of Work," In Sidney Gael(ed.), *The Job Analysis Handbook for Business, Industry, and Government*, New York: John Wiley & Sons, Inc, 1988, pp.3-13.; Ernest S. Primoff and Sidney A. Fine, "A History of Job Analysis," In Sidney Gael(ed.), *The Job Analysis Handbook for Business, Industry, and Government*, New York: John Wiley & Sons, Inc., 1988, pp.14-29. 여기서 採用(Selection)이란 말은 단순히 우리 식의 신규직원 채용에만 국한되는 것이 아니다. 檢査(Test)에 의한 모든 인사조치를 채용이라 생각하므로, 근무성적평정 그리고 승진도 채용의 일종으로 간주된다. C. Paul Sparks, "Legal Basis for Job Analysis," In Sidney Gael(ed.) *The Job Analysis Handbook for Business, Industry, and Government*, New York: John Wiley & Sons, Inc., 1988, p.39

는 공식이 존재하지 않기 때문이다.¹⁰⁾ 또한 職務分析의 중요성을 재인식하게 된 계기가, 1978년 미국의 雇傭平等委員會(EEOC: Equal Employment Opportunity Commission)가 勤勞者 採用節次에 관한 一般命令(Uniform Guidelines on Employee Selection Procedures)을 발하면서 부터이기에, 지금부터 10여년 전까지만 하더라도, 구체적인 기법에 대한 연구가 드물었다는 사실도 하나의 이유가 될 수 있다.¹¹⁾ 하지만 직무분석 활동을 직무와 관련된 정보의 수집과 분석으로 보게 되면, 사용되는 기법은 상당히 많이 있다. 分類 基準의 설정은 더욱 힘들다. 몇몇 학자들의 분류내용만 간단히 살펴 본다.

Siegel과 Myrtle에 따르면 職務分析은, 占職者를 그가 수행하는 課業으로부터 어느 정도 떼어서 분석하느냐 즉, 점직자와 과업간의 分離 程度에 따라 다음과 같은 4가지로 나누어 질 수 있다고 한다.¹²⁾

첫번째가 工學的 接近方法이다. Taylor에서 시작되는 산업공학적 분석방법은 대부분 이에 포함된다. 점직자와 과업간 거리가 가장 멀다. 이 방법은 作業(Work)의 가장 기본적인 단위에 초점을 두고 課業要素(Task Element)라 불리는 課業의 각 構成部分을 중시한다. 課業을 遂行하는 가장 經濟的인 方法을 발견하는 것이 주된 연구목적이다. 이 부류에 속하는 기법은 상당히 많이 있다. 공정(Process)분석, 작업(Operation)분석, 동작(Activity)분석은 기법의 적용에 있어 중요한 단계들이다.¹³⁾ 동작연구, 미세동작 연구, 업무표본(Work Sampling)연구등이 각 단계에서 행하여진다.

10) 吳錫泓, 「人事行政論」, 서울: 博英社, 1983, p.105.

11) Sidney A. fine, "Job Analysis," In B.A. Berk(ed.) *Performance Assessment: Methods and Application*, Baltimore, Md.: The Johns Hopkins University Press, 1986, p.55.

12) Gilbert B. Siegel and Robert C. Myrtle, *Public personnel Administration: Concepts, and Practices*, Boston: Houghton Mifflin Company, 1985, pp.63-83. 이하에서 설명되는 각 직무분석기법의 자세한 내용에 대해서는, 李裕俊, 근무성적 평정요소의 선정에 관한 연구, 서울대학교 대학원 행정학 박사학위 논문 제3장 3절 참조.

13) 李舜堯, 「作業管理」, 서울: 博英社, 1988, pp.44-206.

두번째는 課業體制 設計方法이다. 조직내의 각 職位 또는 職位集합에 포함된 課業(Task)에 초점을 둔다. 기법에 따라 課業에 대한 定義는 조금씩 다른데, 機能的 職務分析(FJA: Functional Job Analysis), 美國 勞動部(DOL: Department of Labor)方法, 課業目錄(TI: Task Inventory) 등이 이에 속한다. 公共部門에서 가장 많이 活用되는 접근방법이라 한다. 일차적 분석대상은 觀察可能한 作業·임무·활동을 記述하는 것이나, 분석기법에 따라 作業수행에 필요한 人的 屬性을 함께 다루기도 한다.¹⁴⁾

세번째는 職位指向的 方法으로서, 職位(Position) 자체를 대상으로 이에 내포된 活動과 機能에 초점을 둔다. 이때 직위란 1인에게 표준화되어 할당된 作業·임무·책임의 집합을 의미한다. 職務要素法(JEM: Job Element Method), 主要事件法(CI: Critical Incident Method), 職位分析 設問紙法(PAQ: Position Analysis Questionnaire), 管理職位記述紙法(MPDQ: Managerial Position Description Questionnaire), 職務診斷設問紙法(JDS: Job Diagnostic Survey) 등이 이에 속한다. 주된 분석대상은 점직자가 맡고 있는 職位 그리고 직위와 관련된 役割·期待이다. 따라서 직위를 구성하는 課業·活動등을 중시하지만 근로자의 人的 屬性도 이에 못지 않게 고려한다. 인간을 전제하지 않은 作業 분석은 무의미하다는 것이 이 접근방법의 기본관점이라 한다.

직무분석기법의 마지막 유형은 業務體制 設計方法(Work Systems Design)으로서, 課業과 活動을 社會體制的 觀點에서 이해하려 한다. 즉 心理的·社會的으로 補償을 주는 業務活動에 초점이 두어진다. 이 접근방법에서는 環境과 業務體制間의 相互作用 그리고 社會構造와 技術的 業務過程의 相互作用을 중시한다. 이 방법의 기본전제는 England 인간관계연구소의 Barforth, Trist 및

14) Ash et al., *op. cit.*(1983), p.56.

그의 동료들로부터 나왔다고 한다.¹⁵⁾

Siegel과 Myrtle의 분류와 유사한 견해를 보이는 것이 다음에 설명할 Fine의 분류, 그리고 Gael의 職務分析 핸드북이다.¹⁶⁾ Gael의 핸드북에서는 분석기법을 産業工學的方法, 人的要素法(Human Factors JA), 勤勞者指向 心理學的方法(Worker-Based Psychological JA), 活動指向 心理學的方法(Activity-Based Psychological JA)등의 4가지로 나누어 수많은 분석기법들을 설명하고 있다. 이 분류에서 산업공학적 방법, 근로자 지향 심리학적 방법, 활동지향 심리학적 방법은 Siegel과 Myrtle의 분류로 본다면 각각 첫째, 셋째, 둘째 접근 방법에 해당한다.

한편 Heneman등은, 직무분석이란 기본적으로 人間指向인가 아니면 課業指向인가의 두가지로 나누어 진다고 생각한다.¹⁷⁾ 점직자와 과업간의 분리정도를 분류기준으로 삼는 것과 동일한 맥락이다. 이들은 어떤 技法이 무슨 指向인지를 밝히지는 않았지만, 직무정보의 수집을 위한 調查方法까지도 분석기법에 포함하여 논한다.¹⁸⁾ 자료를 조사하는 방법이 분류기준으로도 사용된다는 것은, 그 타당성을 떠나, 어떤 조사방법을 채택하느냐에 따라 직무분석 결과가 그만큼 영향을 받기 때문이며,¹⁹⁾ 분석기법에 따라 조사방법이 달라지기 때문이

15) Siegel과 Myrtle의 이러한 4가지 분류는 조직설계에 대한 조석준, Szylagyi and Wallace의 분류와도 유사하여 職務分析과 職務設計의 연구대상·범위간의 중첩이 있음을 간접적으로 짐작케 한다. 趙錫俊, 「組織論」, 제2전정판, 서울:法文社, 1984.; Siegel and Myrtle, *op. cit.*; Szylagyi and Wallace, *op. cit.*

16) Fine, *op. cit.*; Sidney Gael(ed.), *The Job Analysis Handbook for Business, Industry, and Government*, New York: John Wiley & Sons, Inc., 1988.

17) Heneman et al., *op. cit.*

18) 이들은 직무분석기법을 관찰법, 면접법, 감독자회의법, 주요사건법, 업무표본법, 설문지와 행동표본법등의 6가지로 나누었다. 마지막의 방법속에 Siegel과 Myrtle이 말하는 직위지향적 방법의 일부를 포함하고 있다. Heneman et al., *op. cit.* pp.77-85.

19) Richard W. Beatty and James R. Beatty, "Job Evaluation," In B.A. Berk(ed.), *Performance Assessment: Methods and Application*, Baltimore, Md.: The Johns Hopkins University Press, 1986, pp.311-313.

기법들에서 정의하는 내용간에도 차이가 많다. 그것은 單純한 活動(Activity) 일 수도 있고, 結果를 가진 活動일 수도 있다. 분석대상에서 資質 要素를 제외하는 것도 아니라고 한다.²³⁾ 각각의 방법에서 사용되는 용례를 종합적으로 연구한 바에 의하면, 정의에서 나타나는 공통점은 課業이란 職務(Job)의 下位要素이며 특정의 직무에서 무엇이 達成되느냐(What Gets Done)와 관련있다는 사실이다.²⁴⁾ 행동에 비해, 組織目標와 관련하여 직무에서 달성된 내용을 중시한다는 의미이므로 결과에 보다 가깝다고 해석할 수 있을 것이다.

이 表에서의 과업지향은 비록 量化可能한 產出物은 아니지만, 結果要素란 용어와 유사하다.

직무분석은 구조측면에서 조직의 근간을 이루고, 구조와 과정은 불가분리의 관계이므로 分析의 結果는 모든 인사관리 용도에 활용될 수 있다. 가장 많이 사용되는 용도로는 보수합리화를 위한 職務評價, 인력의 전문화와 채용 합리화를 위한 職務分類 및 人力計劃, 교육훈련사업과 시험의 妥當性 檢證, 勤務成績評定 등을 열거할 수 있다. 그러나 실제 직무분석의 활용 목적을 살펴 보면 그 중에서도 소수에 국한되어 있다. <表 3>은 1976년에 행한 4가지 주요 직무 분석방법의 활용실태를 인용한 것이다. 教育訓練과 勤務成績評定 用途로 행해진 직무분석도 가끔 있다.

<表 3>이 시사하는 바는, 현실적으로 많이 활용되고 있는 직무분석기법들을 4가지로 요약함으로써 기법 선택에 도움을 주는 측면이 있다. 公共部門에서 가장 많이 사용되는 기법은 課業體制 接近方法이라는 Siegel과 Myrtle의 지적 처럼²⁵⁾ 이 외에도 課業目錄(TI: Task Inventory)/綜合職業資料分析 프로그램(CODAP: Comprehensive Occupational Data Analysis Program), 미국 勞動

23) Siegel and Myrtle, *op. cit.*, pp.65-69.

24) Ash et al., *op. cit.*(1983), p.56.

25) Siegel and Myrtle, *op. cit.*, p.65.

部の 課業分析法(DOL)등이 여러가지 인사관리 용도에 다목적적으로 활용하기 위해 현실적으로 많이 적용되고 있다 한다.²⁶⁾

지금까지 직무분석기법의 분류를 중심으로 여러가지 기법들을 단순히 나열

(表 3) 4대 職務分析方法의 活用實態 (단위: %, ()내는 건수)

活用 實態 方法	직무분석 연구용도 에의 활용	직무분석 연구의 평균숫자	시험계획 용도에의 활용	시험계획 의 평균 숫자	타당화 에 활용	타당화 연구의 평균숫자
CI	24.5	2.6 (26)	10.4	2.5 (11)	12.3	2.0 (13)
JEM	57.5	15.7 (61)	54.7	17.5 (58)	22.6	8.8 (24)
PAQ	8.5	10.7 (9)	6.6	4.9 (7)	3.8	2.3 (4)
FJA	59.4	20.1 (63)	49.1	12.2 (52)	17.9	10.6 (19)

資料 : Levine et al.(1979: 150); American Compensation Association Survey (1976), Beatty and Beatty (1986: 311) 재인용.

註:1) 제조·금융·식품·보험·운송·공기업·의료업등 35개 분야의 275개 미국 대기업을 조사한 것이며 이 회사의 고용인원은 합계 300만 정도임.

2) 전체 연구건수는 106건이었음.

26) Robert J. Solomon, "Developing Job Specific Appraisal Factors in large Organization," *Public Personnel Management*, Vol.19 No.1(1990), p.12.; Edwin T. Cornelius, "Practical Findings from Job Analysis Reserarch," In Sidney Gael(ed.), *The Job Analysis Handbook for Business, Industry, and Government*, New York : John Wiley & Sons, Inc., 1988, pp.48-68, pp.54--56.

하여 보았다. 각각의 분류내용은 조금씩 차이나면서도 課業과 人間이라는 축에서 連續線을 형성하고 있다. 공학적 또는 산업공학적 접근방법이 공공부문에 적용되기 어렵다는 사실, 그리고 Siegel과 Myrtle의 업무체제 설계방법은 그 추상성으로 인해 실체가 불분명하여 이를 제외하더라도, 직무분석기법의 선택은 여전히 의문인 채이다.

3. 教育訓練과 職務分析技法

職務分析에 대한 글에서는 관점에 따라 옹호하는 기법이 달라진다. 또한 선택된 기법은 인사행정의 모든 용도에 활용 가능한 것으로 주장된다. 교육훈련 용도를 위해 어떤 기법을 사용해야 하는지 판단하기 쉽지 않다. 그런데 각 기법은 적용된 組織狀況에 從屬的이므로 -- 즉 특정의 조직상황을 반영하는 것이므로 -- 비교가 어렵다. 한번의 직무분석에는 많은 費用(경제적·심리적)이 소요되므로 기법간의 비교는 더욱 어려워진다.

實際狀況에서, 동일한 목적하에 동일 조직의 동일 직무를 대상으로 상이한 기법을 적용해 보는, 엄격한 妥當性을 구비한 比較研究란 존재하지 않는다. 직무분석기법에 대한 이론화수준의 본격적인 연구는 시작된지 10여년 정도에 불과하므로 간접적인 비교연구도 드물다. 다만 실험실연구, 또는 다소 주관적이지만 직무분석 전문가를 대상으로 한 연구는 몇 있다. 실험실 연구에서 나타난 사실은, 어떤 분석기법을 선택하느냐에 따라 분석결과가 조금씩 달라지므로 인사행정 용도를 우선적으로 고려해야 한다는 점이다.²⁷⁾

分析技法의 選擇은 人事行政 用途에 부합해야 하며, 適用도 容易해야 한다. 인사행정의 모든 분야에 걸쳐 타당하면서도 추상적인 이러한 基準을 적용하

27) Ash et al., *op. cit.*, p.58.

하여 보았다. 각각의 분류내용은 조금씩 차이나면서도 課業과 人間이라는 축에서 連續線을 형성하고 있다. 공학적 또는 산업공학적 접근방법이 공공부문에 적용되기 어렵다는 사실, 그리고 Siegel과 Myrtle의 업무체제 설계방법은 그 추상성으로 인해 실체가 불분명하여 이를 제외하더라도, 직무분석기법의 선택은 여전히 의문인 채이다.

3. 教育訓練과 職務分析技法

職務分析에 대한 글에서는 관점에 따라 옹호하는 기법이 달라진다. 또한 선택된 기법은 인사행정의 모든 용도에 활용 가능한 것으로 주장된다. 교육훈련 용도를 위해 어떤 기법을 사용해야 하는지 판단하기 쉽지 않다. 그런데 각 기법은 적용된 組織狀況에 從屬的이므로 --즉 특정의 조직상황을 반영하는 것이므로-- 비교가 어렵다. 한번의 직무분석에는 많은 費用(경제적·심리적)이 소요되므로 기법간의 비교는 더욱 어려워진다.

實際狀況에서, 동일한 목적하에 동일 조직의 동일 직무를 대상으로 상이한 기법을 적용해 보는, 엄격한 妥當性을 구비한 比較研究란 존재하지 않는다. 직무분석기법에 대한 이론화수준의 본격적인 연구는 시작된지 10여년 정도에 불과하므로 간접적인 비교연구도 드물다. 다만 실험실연구, 또는 다소 주관적이지만 직무분석 전문가를 대상으로 한 연구는 몇 있다. 실험실 연구에서 나타난 사실은, 어떤 분석기법을 선택하느냐에 따라 분석결과가 조금씩 달라지므로 인사행정 용도를 우선적으로 고려해야 한다는 점이다.²⁷⁾

分析技法의 選擇은 人事行政 用途에 부합해야 하며, 適用도 容易해야 한다. 인사행정의 모든 분야에 걸쳐 타당하면서도 추상적인 이러한 基準을 적용하

27) Ash et al., *op. cit.*, p.58.

여, 직무분석 기법들을 비교한 연구가 있다. Levine등의 연구가 그것인데,²⁸⁾ 연구결과는 다음의 <表 4>에 나타나 있다.

Levine등은 자신들이 그 이전에 제안하였던 職務分析 技法 評價基準을 組織上의 目的과 有用性이라는 두가지 次元으로 크게 나누고,²⁹⁾ 이를 다시 각 11가지 變數로 나누어 총 22개 指數에 대해 각 분석기법을 평가하였다. 포함된 기법은 위에서 언급한 6가지외에 屬性指向的 分析技法의 하나인 段階的 資質 分析法(TTA: Threshold Traits Analysis)을 포함한 7가지였다.³⁰⁾ 즉 CIT, PAQ, JEM, ARS, FJA, TI/CODAP, TTA방법에 대해 93명의 경험많은 직무 분석 전문가에게 평가토록 한 것이다.

이 表에서 알 수 있듯이 각 직무분석방법은 從屬變數인 22개 지수에 대해 효과성과 유용성의 차원에서 상이한 결과를 보인다.³¹⁾ TI/CODAP·FJA는 직무기술·직무분류·직무설계의 목적에 보다 유용하다. PAQ·TI/CODAP·FJA는 직무평가용도에서 보다 높은 점수를 얻었다. PAQ·TI/CODAP은 標準化가 잘 되어 있어 신뢰성이 높다고 평가되었으며, PAQ는 즉각적 활용가능성이 가장 높았다. PAQ·ARS·TTA방법은 분석 소요시간이 가장 적게 드는 것으로 나타났다. 이 연구에서 나타난 또 다른 중요한 결론은, 전문가들이 판단하기에, 특정 기법 하나만을 사용하는 것보다는 技法을 組合하여 사용하는

28) Edward L. Levine, James N. Thomas and Frank Sistrunk, "Selecting a Job Analysis Approach," In Sidney Gael(ed.), *The Job Analysis Handbook for Business, Industry, and Government*, New York: John Wiley & Sons, Inc., 1988, pp.339-352.

29) Ash et al., *op. cit.*, pp.58-59.

30) TTA는 1971년 Lopez가 개발한 것으로서 肉體的·精神的·學習的·動機的·社會的次元의 5개 領域에 걸쳐 모두 21개 職務機能, 33개 資質로 구성되어 있다. 영역-직무기능-자질은 단계를 형성하며, 분석은 특정 직무가 어떤 자질을 어느 정도로 필요로 하는가를 평가하는 방식으로 진행된다. Feliz M. Lopez, "Threshold Traits Analysis System," In Sidney Gael(ed.), *The Job Analysis Handbook for Business, Industry, and Government*, New York: John Wiley & Sons, Inc., 1988, pp.880-901.

31) McCormick and Jeanneret, *op. cit.*, p.841.

것이 보다 낫다는 결론이다. 기법의 조합은 費用 측면에서도 바람직한 것으로 생각된다는 것이다.

〈表 4〉 職務分析技法의 比較 評價

評價基準\分析技法	PAQ	TI	FJA	JEM	ARS	CIT	TTA
組織上의 目的							
職務記述		○	○				
職務分類	○	○	○				
職務評價	○	○	○				
職務設計		○	○				
人的 要件/明細	○		○	○			○
勤務成績評定		○	○			○	
教育訓練		○	○	○		○	
轉補	○	○	○				
能率性/安全	○	○	○			○	
人力計劃	○	○	○				
司法的 要件	○	○	○				
有用性							
職業的 變異의 融通性	○	○	○	○	○	○	○
標準化	○	○					
應答者/使用者 受容性	○	○	○	○		○	
分析訓練의 要求程度	○		○	○	○	○	
操作性	○	○	○				
標本의 크기	○		○	○			
卽刻的 活用可能性	○						
信賴性	○	○					
經濟性(Cost)	○	○		○			
結果의 質	○	○	○				
分析所要時間	○				○		○

資料 : Levine et al.(1981), McCormick and Jeanneret(1988 : 841) 재인용.

이상과 같은 Levine등의 연구결과는 직무분석기법의 선택과 관련하여 그 이전까지 막연하게 논의되던 내용에 비추어 흥미로운 점이 많이 있다. 이를 테면 Heneman등은, 앞서 언급하였듯이, 직무분석기법을 인간지향과 과업지향으로 나누고 職務評價 용도로는 인간지향(즉 자질지향) 방법이 바람직하다고 설명하고 있는데, Levine등의 연구에서는 이것이 역으로 나타나 있다.

Levine등의 연구는 직무분석 기법을 실제로 적용해 본 전문가를 대상으로 한 것이기에 내포된 주관성에도 불구하고 그 결론은 어느정도 타당성이 있다고 보아진다. 전체적으로 볼때 PAQ, TI, FJA등이 가장 바람직한 것으로 평가되었으며, 組織上의 目的과 相關할 때는 FJA와 TI가 조금 낫고, 有用性 차원에서는 PAQ가 단연 뛰어나다. 두가지 평가기준가운데 어느 것을 우선시해야 할지 망설이게 한다.

教育訓練이란 조직목적에 국한하여 본다면 TI, FJA, JEM, CIT의 4가지 방법중에서 하나를 선택하면 될 것이다.

한편 CIT는 교육훈련에는 상당히 바람직한 방법으로 권장되고 있으나, 근무 성적평정, 교육훈련, 능률성/안전의 측면을 제외하면 다른 조직목적에 활용되기 어렵다고 한다. 個別 占職者의 직무수행 행동 분석은 가능케 하지만 여러 직무에 걸친 標準化 문제때문에 직무분류라든가, 직무평가에는 부적합하다. 7가지 분석기법가운데 이들 용도의 측면에서는 가장 나쁜 것으로 평가되었다 한다. 사람들은 일반적으로, 직무분석을 이에 포함된 課業과 관련하여 概念化 하기에,³²⁾ 능력이나 행동보다는 직무를 통해 무엇이 얻어지는가를 우선시하는 경향이 있기 때문이라 한다. 그러면서도 CIT방법은 費用이 가장 많이 소요되는 것으로 평가되고 있다.

TI와 FJA는 教育訓練 用途에 국한하여 볼 때 CIT보다 조금 못하다고 평가

32) Ash et al., *op. cit.*(1983), p.57.

되었다. 하지만 FJA와 CIT간의 우열은 가리기 어려웠다고 한다. CIT에 대한 위에서의 논의에 비추어 FJA는 비용이 조금 적게 들면서도 조직상의 목적 그리고 유용성 측면에서 훨씬 낫다고 생각할 수 있다. 인간·자료·물건의 3가지를 망라하여, 직무 가치가 반영된 動詞階層을 활용하므로 인사행정의 모든 목적에 유용한 것이다. 그러나 이 방법은 70여개 이상의 課業要素를 포함하게 되어 非實用的일 수 있다고 한다.³³⁾

한편 PAQ의 경우 직무분석 전문가들의 견해로는 교육훈련 용도에 적합치 않다고 하였지만, 그 광범위한 용도에 비추어 이를 지지하는 학자들도 많이 있다. 설문지의 문항 숫자가 TI와 비교하여 적은 편이나, 근로자지향적 설문지와 직무지향 설문지를 동시에 활용해야 하므로 300문항내외에 이를 수 있다고 한다.³⁴⁾ 그러나 이 방법은 多目的的 活用이 가능하다. 직무분석이란 활동이 經濟的·心理的 측면에서 많은 비용을 필요로 한다는 점을 상기한다면, 용도가 국한된 CIT보다 나은 지 모른다.

이처럼 ‘職務分析을 선행한 후 教育訓練을 實施해야 한다’는 진술은, 우리나라에서의 훈련계획 수립에 대해 사실상 큰 도움을 주지 못할 수도 있다. 미국처럼 직위분류제도를 채택하고 있는 곳에서도 여러가지 난점이 따르는데, 우리와 같은 계급제도하에서 教育訓練의 機能化만을 위해 직무분석을 행한다는 것은 생각하기 곤란하다.

그러나 問題點이 있다고 하여 職務分析을 실시하지 않아야 하는 것은 결코 아니다. Ⅲ項에서 논하였듯이 教育訓練의 革新을 위해서는 반드시 필요한 과제이다. 그렇다고 아무런 준비없이 실시할 수는 없을 것이므로 이론적 그리고 실제적 측면을 고려하여 우리 실정에 가장 적합한 방법을 선정하자는 것이 필

33) Bernardin and Beatty, *op. cit.* (1984), p.28.

34) Bernardin and Beatty, *op. cit.* (1984), p.29.

자의 주장이다.

V. 結 言

이상에서, 신입 순경 교육훈련의 내실화를 위한 방향을 고찰하여 보았다. 교육훈련의 문제점과 그 해결대안에 관한 지금까지의 연구들은 주로 교육훈련 과정에 초점을 맞추어, 인적 물적 시설에 대한 조직적 지원을 주로 거론하였다.

본 논문에서는, 이러한 단편적이고 선택적 증거에 의존하는 방법의 한계를 체계론적 접근방법에 의거하여 몇가지 측면에서 논하였다. 투입과 전환과정, 산출, 환경의 4가지 次元, 그리고 이들 차원을 구성하는 要素들의 상호작용을 근거로 내부적 전환과정 못지 않게 다른 측면들도 함께 고려해야 함을 주장하고, 교육훈련의 근본적인 쇄신을 위해서는 職務分析이 필수적이라 하였다.

직무분석론은 아직 우리에게 제대로 소개되어 있지 않아 概念 定立과 함께 이론적 실제적 문제점을 지적하였다. 실제 직무분석을 실시할때 구체적으로 어떤 技法을 활용해야 하느냐에 특히 중점을 두었다. 직무분석이란 직무에 관한 정보를 수집·분석하는 활동으로서 知的 淵源은 科學的 管理運動에서 비롯된다. 직무분석에서 산출되는 정보는 人事行政의 效果性을 제고함에 있어 필수적이다. 사용되는 기법은 수없이 많지만 공공부문에서 사용되는 직무분석기법은 상당히 제한되어 있고 용도도 조금씩 다르다. 공공분야에서 많이 사용되는 방법으로는 FJA, TI/CODAP, DOL, JEM, ARS, CIT, PAQ등이 있다. 이들 기법은 적용결과로 나타나는 情報 類型을 기준으로 과업지향·자질지향·행동지향 방법으로 나누어 볼 수 있다.

직무분석에 대한 우리의 이해수준을 고려하여 이론적 측면과 실제적 측면을

자의 주장이다.

V. 結 言

이상에서, 신입 순경 교육훈련의 내실화를 위한 방향을 고찰하여 보았다. 교육훈련의 문제점과 그 해결대안에 관한 지금까지의 연구들은 주로 교육훈련 과정에 초점을 맞추어, 인적 물적 시설에 대한 조직적 지원을 주로 거론하였다.

본 논문에서는, 이러한 단편적이고 선택적 증거에 의존하는 방법의 한계를 체계론적 접근방법에 의거하여 몇가지 측면에서 논하였다. 투입과 전환과정, 산출, 환경의 4가지 次元, 그리고 이들 차원을 구성하는 要素들의 상호작용을 근거로 내부적 전환과정 못지 않게 다른 측면들도 함께 고려해야 함을 주장하고, 교육훈련의 근본적인 쇄신을 위해서는 職務分析이 필수적이라 하였다.

직무분석론은 아직 우리에게 제대로 소개되어 있지 않아 概念 定立과 함께 이론적 실제적 문제점을 지적하였다. 실제 직무분석을 실시할때 구체적으로 어떤 技法을 활용해야 하느냐에 특히 중점을 두었다. 직무분석이란 직무에 관한 정보를 수집·분석하는 활동으로서 知的 淵源은 科學的 管理運動에서 비롯된다. 직무분석에서 산출되는 정보는 人事行政의 效果性을 제고함에 있어 필수적이다. 사용되는 기법은 수없이 많지만 공공부문에서 사용되는 직무분석기법은 상당히 제한되어 있고 용도도 조금씩 다르다. 공공분야에서 많이 사용되는 방법으로는 FJA, TI/CODAP, DOL, JEM, ARS, CIT, PAQ등이 있다. 이들 기법은 적용결과로 나타나는 情報 類型을 기준으로 과업지향·자질지향·행동지향 방법으로 나누어 볼 수 있다.

직무분석에 대한 우리의 이해수준을 고려하여 이론적 측면과 실제적 측면을

동시에 논함으로써 지나치게 추상적인 논의에 머물러 있는 점은 본 논문의 약점이다. 각각의 技法紹介는 다음 기회로 미루며, 경찰조직의 전문성 강화를 위해 이에 대한 보다 체계적 연구가 있기를 기대한다.

〈參考文獻〉

- 金信福(1988). 公務員 教育訓練 體制的 最近傾向과 發展方向. 「行政論叢」 26권 1호 (1988.6). 217-238.
- 朴東緒(1990). 「人事行政論」. 제3전정판. 서울: 法文社.
- 吳錫泓(1990). 「組織理論」. 전정판. 서울: 博英社.
- 李舜堯(1988). 「作業管理」. 서울: 博英社.
- 李裕俊(1992). 「勤務成績 評定要素의 選定에 關한 研究」. 서울대학교 대학원 박사학위 논문.
- 趙錫俊(1984). 「組織論」. 제2전정판. 서울: 法文社.
- 崔鍾泰(1981). 「現代人事管理論: 시스템 어프로우치」. 서울: 博英社.
- 黃大錫(1986). 「人事管理」. 제2전정판. 서울: 博英社.
- 總務處(1985). 「總務處年報」.
- Ash, R.A., E.L. Levine, and F. Sistrunk(1983). The Role of Jobs and Job-Based Methods in Personnel and Human Resources Management. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 1: 45-84.
- Beatty, Richard W., and James R. Beatty(1986). Job Evaluation. In B.A. Berk (ed.). *Performance Assessment: Methods and Applications*, 305-343. Baltimore, Md.: The Johns Hopkins University Press.
- Berk, Richard A.(ed.). (1986). *Performance Assessment: Methods and Applications*. Baltimore. Md.: The Johns Hopkins University Press.
- Bernardin, H. John., and Richard W. Beatty(1984). *Performance Appraisal: Assessing Human Behavior at Work*. Boston: Kent Publishing Company.

- Cornelius, Edwin T.(1988b). Analyzing Job Analysis Data. In Sidney Gael(ed.). *The Job Analysis Handbook for Business, Industry, and Government*, 353—368. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Fleishman, E.A., and M.K. Quaintance(1984). *Taxonomies of Human Performance: The Description of Human Tasks*. New York: Academic Press,
- Gael, Sidney(ed.). (1988). *The Job Analysis Handbook for Business, Industry, and Government*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Ghorpade, Jai, and Thomas J. Atchison(1980). The Concept of Analysis: A Review and Some Suggestions. *Public Personnel Management*, 9(3):134—144.
- Heneman, Herbert G., et al.(1983). *Personnel/Human Resource Management*, rev ed. Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, Inc.
- Levin, Edward L., James N. Thomas, and Frank Sistrunk(1988). Selecting a Job Analysis Approach. In Sidney Gael(ed.), *The Job Analysis Handbook for Business, Industry, and Government*, 339—352. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Lopez, Felix M.(1988). Threshold Traits Analysis System. In Sidney Gael(ed.), *The Job Analysis Handbook for Business, Industry, and Government*, 880—901. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- McCormick, Ernest J., and P. Richard Jeanneret(1988). Position Analysis Questionnaire (PAQ). In Sidney Gael(ed.), *The Job Analysis Handbook for Business, Industry, and Government*, 825—842. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Mitchell, Jimmy L.(1988). History of Job Analysis in Military Organization. In

- Sidney Gael(ed.), *The Job Analysis Handbook for Business, Industry, and Government*, 30—36. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Primoff, Ernest S., and Sidney A. Fine(1988). A History of Job Analysis. In Sidney Gael(ed.), *The Job Analysis Handbook for Business, Industry, and Government*, 14—29. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Siegel, Gilbert B., and Robert C. Myrtle(1985). *Public Personnel Administration: Concepts and Practices*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Solomon, Robert J.(1990). Developing Job Specific Appraisal Factors in Large Organizations. *Public Personnel Management*, 19(1): 11—24.
- Szilagyi, Andrew D. Jr., and Marc J. Wallace, Jr.(1983). *Organizational Behavior and Performance*. 3rd ed. Glenview, Ill.: Scott, Foresman and Company.
- Stahl, O. Glenn(1983). *Public Personnel Administration*, 8th ed. New York: Harper & Row, Publishers.