

# 警察公務員의 勤務成績評定에 關한 研究\*

— 警察人事考課評價制에 對한 態度調査 中心으로 —

李 吉 相\*\*

目 次	
I. 序 說	III. 警察人事考課評價制에 對한 態度調査 分析
1. 研究의 目的	1. 調査對象者의 一般의 背景
2. 研究의 範圍 및 方法	2. 警察公務員의 人事行政觀 分析
II. 警察人事考課評價制의 實態分析	3. 警察人事考課評價制의 實證的 分析
1. 共通項目 ( 35 點 )	IV. 政策提示 ( 改善方案提示 )
2. 日常業務實績 ( 50 點 )	* 參考文獻
3. 潛在的 有用性 ( 15 點 )	
4. 減點評價要素	

## I . 序 說

### 1. 研究의 目的

우리 나라의 警察公務員昇進任用規程 第7條에 「警察以下の 警察公務員에 對하여는 勤務成績을 評定하여야 하며, 勤務成績評定의 結果는 昇進·轉補등 각종

\* 本 論文은 延世大學校 行政大學院 行政學 碩士學位 論文(1984.8)을 要約한 것임.

\*\* 警察大學 敎官.

人事管理에 반영하여야 한다」고 하여 勤務成績評定制度가 警察의 科學的 人事管理의 基礎資料로 活用되고 있음을 말해주고 있다. 따라서 이는 警察公務員과 警察行政의 發展, 人事技術의 妥當性 檢證, 警察公務員에 대한 處遇등에 관한 意思決定에 매우 중요한 情報를 提供해 주고 있다.<sup>1)</sup>

業績評價는 - 警察의 人事·組織·活動 및 計劃 - 管理와 監督의 基本的인 機能이다. 또한 사람이 어떤 組織에서든지 가장 重要한 資源이고 보면 警察公務員이 이룩한 業績을 定期的으로 觀察하고 評價하는 것은 매우 중요한 것이다.<sup>2)</sup>

그러나 勤務成績評定은 사람이 사람을 評定하는 限界性 때문에 그 實踐的 方法이 완벽 할 수 없을 뿐 아니라 무질서하고 무성의한 運營의 實例가 많았으므로 勤務成績評定の 有用성과 妥當性에 대하여 不信과 疑心을 품은 警察公務員도 없지 않았다. 그리하여 警察의 勤務成績評定の 缺點을 克服하고 이에 客觀度·妥當度·信賴度 및 有用성을 提高하고자 만들어진 것이 警察人事考課評價制인 것이다.

현재 警察의 勤務成績評定制度는 法令體系로 볼때에 二元化 되어있다. 즉, 大統領令으로 된 警察公務員昇進任用規程에 의한 勤務成績評定制와 이와는 별도로 內務部訓令으로 만들어진 警察人事考課評價制가 바로 그것이다. 警察人事考課評價制(1982. 2.12 內務部訓令 第706號 制定)는 警察公務員의 勤務成績을 客觀的 合理的으로 評定 할 수 있는 資料로 活用하고자 制度化되어 시행되고 있으며 本 制度가 定着되면 勤務成績評定制와 代替하도록 되어있다.

本 制度는 第1次 施行年度인 1982年度 前半期에 이를 適用 실시한 評價狀況을 綜合하여 分析 檢討한바 여러가지의 問題點이 도출되어 1982. 9에 第1次 改善한바 있으며, 또한 1984. 6에 第2次로 改善 補完 하였다. 그러나 本 研究는 第1次的으로 改善한 이후 制度上 또는 運用上의 諸般 問題點에 대한 實證的으로 深度있게 調査 分析하여 本 制度의 改善(第2次) 方案을 提示한데에 그 目的을 두었다.

1) 吳錫泓, 「人事行政論」(서울: 博英社, 1983), 330面.

2) Charles D.Hale, Fundamentals of police Administration, (Boston: Holbrook Press, 1977), p.232.

## 2. 研究의 範圍 및 方法

本 研究는 理論的인 傳統的 研究方法을 止揚하고 制度·運用 및 實態의 實證的 分析에 重點을 두었다. 따라서 制度와 現 實情과 不합되지 않는 諸般 問題點을 導出하고, 그 改善方案은 制度에 對한 現實 適應보다는 現實에 對한 制度의 改善方向에서 摸索하려고 노력하였다. 그러므로 第1次的으로 二元化 된 兩 制度를 比較分析하였고, 第2次的으로는 現行 警察人事考課評價制에 큰 比重을 두어 本 制度에 對한 實態分析과 警察公務員(警衛·警監·警正)들의 態度를 調查하여 分析하였다.

本 小矯에서는 紙面關係로 一線警察機關의 本 制度의 運用實態와 警察公務員의 態度만을 考察하기로 한다.

첫째로 本 制度의 運用實態(現況)分析은 本 研究者가 高級幹部課程 第1期부터 第4期(83.2 ~ 83.4)까지의 被教育生을 對象으로 教育時間을 통해 講義와 分任討議式 方法에 의하였다. 특히 分任討議研究는 各 分任班員을 各級 警察機關의 人事管理의 實務者인 課·係長級을 중심으로 하여 數個의 分任班을 編成 하였고, 이 에 研究方法도 分任班員들이 各기 所屬하고 있는 警察機關의 人事考課評價結果의 實態를 計量的으로 研究하도록 하여 이를 綜合 檢討 分析을 통한 諸般 問題點을 深度있게 實證的으로 다루었다.

둘째로, 本制度에 對한 職員들의 態度調查는 實際 本 制度의 運營者(評定者) 이면서 被評定者인 全國 警察署의 警務課長과 各 市·道 警察局(海洋警察隊 包含)의 人事 및 各課 庶務係長 그리고 全國 警察機關에서 單純無作爲(simple Random sample)로 抽出된 高級幹部課程 第2·3期의 被教育生을 全數標集으로 하였다. 그리고 質問紙는 總 34個 文項으로서 評定式(Rating Question)으로 構成하였다. 調查는 設問紙에 의하였으며 물론 應答者가 直接 記入하는 方式을 擇하였으며, 調查期間은 1983. 5월부터 9월까지 였다. 全國 警察署의 警務課長과 各 市·道 警察署의 人事 및 各課 庶務係長은 公文에 의한 文書遞送 方法으로 設問紙를 配布 回收한 반면, 高級幹部課程의 被教育生은 本인이 直接 調查를 실시 하였다. 設問紙는 全國警察署 警察課長 192部, 各 市·道 警察署의 人事 및 各課 庶務係長 110部, 高級幹部課程 第2期 165部, 第3期 113部, 總 580部를 配布하여 그중 565部가 回收되어 97.4%의 回收率을 보였으나 資料處理가 不可能한 11部가

除外되어 554部(95.5%)만을 最終 統計處理 하였다. 그리고 本 調査의 應答紙는 治安本部 電子計算所의 컴퓨터에 入力하여 電算處理 하였다.

그리고 本 研究의 分析 結果는 論理的으로 要約하여 政策提示(改善方案)를 하였다.

## Ⅱ . 警察人事考課評價制의 實態分析

### 1. 共通事項(35點)

(1) 褒賞(5點)-褒賞 評定要素의 運營實態를 分析하기 위해 서울의 Y警察署를 對象으로 하여 階級別·機能別·總勤續年數別로 對比해 보면 다음과 같다.

첫째로, 階級別로 보면 우선 本 制度를 實施한 1983年度의 褒賞人員은 總 527名으로서 現員(438名)에 비해 120.3%나 되었다. 이를 幹部(警衛이상)와 非幹部(警査이하)로 對比해 보면, 幹部는 176.0%인데 대하여, 非幹部는 114.4%로 非幹部의 褒賞 比率이 낮음을 알 수 있다. 또한 幹部級 中에서는 警監(35.7%)이, 非幹部에서는 警査(171.9%)가 過大 集中化되고 있다. 따라서 本 制度의 運營은 上位 階級에 偏重現象을 가져오고 있음을 알 수 있다.

둘째로, 機能別로 보면, 本署와 派出所의 경우 派出所의 褒賞實績(114.5%)이 本署(120.3%)보다 낮은 比率을 나타내고 있다. 또한 本署의 경우 各 機能別로 對比해 본 結果 警備機能(185.2%)이 제일 褒賞 比率이 높았고, 다음으로 情報(164.0)%, 警務(107.1%), 保安(102.2%)등의 順으로 나타나고 있다.

셋째로, 褒賞實績을 總勤續年數別로 對比해 보면, 長期勤續者(12~15年 143.3%, 16~18年 140.4%, 19~21年 189.7%, 22~25年 312.5%)에게 過多 集中化되는 傾向으로 나타나고 있다.

(2) 特殊部署 및 特殊地 勤務經歷(5點) - 特殊部署와 一般部署와의 人事考課의 得點狀況을 分析 하고자 서울의 N·S·T 3個 警察署의 警正이하 全 警察官을 對象으로 그 實態를 分析해 보았다. 즉, 人事考課成績 60點 이상의 경우 一般部署는 57.7%(802名)인데 반하여, 特殊部署는 46.6%(89名)로서 特殊部署

勤務者의 得點 比率이 一般部署 勤務者보다 低조함을 알 수 있다.

(3) 職務訓練(10點) - 職場訓練成績의 階級別 得點狀況의 實態分析을 爲해 B警察局을 對象으로 調査해 보았다.

職場訓練成績의 得點分布를 보면, 10點 滿點중 7點이상(70%)를 得點한 職員은 全體(4,962名)의 74.1%(3,675名)이었다. 이를 階級別로 나뉘어 보면, 警監級이 88.1%로서 得點率이 제일 높았고, 다음으로 巡警(76.0%), 警査(73.8%), 警長(69.1%)의 順이었으며, 제일 低조한 것은 警正級(53.8%)으로 나타나고 있다. 또한 서울의 N警察署의 경우 全體職員(425名)중 7點이상~10點(滿點)이 79.3%(337名), 7點미만-5點이상인 13.7%(58名), 5點미만이 7.0%(30名)의 分布를 보이고 있다. 이를 다시 機能別 즉, 本署의 內·外勤과 派出所別로 對比 한바, 9點이상~10點(滿點)이 派出所가 12.5%(19名)으로서 제일 比率이 높고 다음으로 本署內勤(9.2%), 本署外勤(4.1%) 順으로 나타나고 있다. 그런데 특히 할만한 것은 本 制度를 直接 運營하고 있는 警務機能의 경우 9點以上(90%)이 30.4%(7名)의 가장 높은 比率을 나타내고 있는 점이다.

(4) 諜報實績(15點) - 治安本部 各課의 諜報蒐集 및 그 評價狀況을 分析 한바, 13個 課중에서 有價諜報의 得點比率이 제일 높은것은 情報2課(34.8%)이었으며, 그 다음으로는 情報3課(24.406%), 鑑識課(10.0%), 人事教育課(5.04%), 警務課(3.5%), 情報1課(3.2%) 順이었다. 그러나 그 外 各課의 得點比率(外事9%, 治監1.4%, 企劃·對共0.8%, 裝備·作戰0.2%)은 極히 低조하게 나타나고 있다.

## 2. 日常業務實績(50點)

(1) 業務改善發展(10點) - 忠南道 警察局 산하 S警察署와 CH警察署의 경우 本 評價項目의 內勤의 各各 1名 만이 得點을 하였을 뿐 99.0%(208名)이 전혀 得點을 하지 못하고 있는 반면에, 外勤의 경우는 단 한명도 實績을 舉揚하지 못하고 있는 실정에 있다.

(2) 主要業務計劃(10點) - 江原道 警察局 W警察署의 機能別 主要業務計劃 得點狀況을 職能別로 分析해 보면 다음과 같다.

本 評價項目의 內·外勤間 得點狀況을 보면, 10 點의 경우 內勤은 3.4%(2名)이나 外勤은 그實績이 全無하며, 또한 5點의 경우도 內勤은 48.3%(28名)이나 外勤은 13.0%(7名)로서 內勤職員이 外勤보다 得點率이 높음을 알 수 있다. 그러나 전혀 得點을 하지 못하는 경우가 內勤 48.3%, 外勤 87.0%로서 本 評價項目은 得點하기가 매우 어려움을 알 수 있다.

(3) 日常業務處理 - 日常業務處理實績의 配點은 ① 支·派出所要員 50點 ② 交通·搜查·對共要員 40點 ③ 기타-一般分野 30點으로 각 職能의 特性에 따라 評定點을 달리하고 있다.

忠南道 警察局의 S警察署와 CH警察署의 日常業務處理實績의 各 職能間 得點狀況을 對比 分析해 보면, 30 ~ 50點의 경우 支·派出所는 92.5%이나 外勤은 36.8%로서 外勤要員의 得點이 支·派出所 要員보다 저조하게 나타나고 있다. 또한 30點미만의 경우 內勤·外勤·支派出所의 對比에서도 支派出所가 高작 7.5%인데 비하여 內勤은 85.4%, 外勤은 63.2%로서 支派出所의 得點比率이 적게 나타나고 있다. 따라서 日常業務處理評價項目의 得點에 支·派出所가 有利하고 다음으로 外勤이며 內勤이 가장 不利한 立場에 있음을 알 수 있다.

### 3. 潛在的 有用性 (15點)

(1) 勤務遂行能力 및 態度 (10點) - 이 評定要素는 業務處理에 必要한 知識 技術 및 判斷力과 監督 管理能力(執行力)의 滿足度를 內容으로 하고 있다.

總 配點은 10點으로서 ① A級(10%)은 10點 ② B級(15%)은 8點 ③ C級(50%)은 6點 ④ D級(15%)은 4點 ⑤ E級(10%)은 2點으로서 5等級에 의한 評定을 하고 있다.

(2) 清廉度 (5點) - 清廉度는 警察公務員에게 매우 중요한 倫理規範으로 보고 人事考課의 評定要素로 採擇하고 있다. 清廉度의 測定은 公職者로서 清廉하게 勤務하고 있으며 確固한 倫理觀을 가지고 있는지의 與否 즉, 奢侈性, 金錢關係 複雜, 民願部署 偏重希望의 物欲面, 請託, 民願등 對外關係, 異性關係, 負債關係등을 評定の 考慮要素로 하여 ① A級(10%)은 5點 ② B級(15%)은 4點 ③ C級(50%)은 3點 ④ D級(15%)은 2點 ⑤ E級(10%)은 1點으로 하되 A·B級은 반드시 分布 比率을 遵守 하도록 하고 C·D·E級은 裁量性을 評定者에게 부여하고

있다.

그러나 清廉度라는 評定要素에는 다음과 같은 問點點을 內包하고 있다.<sup>3)</sup>

- ① 清廉度 評定の 用途 또는 目的이 正確하게 定義되어 있지 않다.
- ② 清廉度라는 概念은 매우 모호하고 따라서 사람마다 그에 대한 理解가 다를 수 있다.
- ③ 評定等級의 表示도 모호하여 各 等級의 表示가 무엇을 뜻하는지 분명하지 않다.
- ④ 清廉度에 關한 事實發見은 매우 어렵다. 清廉度가 낮다는 것은 犯法을 하는 것이며, 不正을 저지르는 것이며, 이러한 否定的 行態는 隱密한 가운데 일어나며 그 結果는 은폐되는 것이 실례이다.
- ⑤ 清廉度는 다른 評定要素들과 質的으로 區別되는 性格을 가지고 있다. 다른 評定要素에 대한 評價를 水準의 問題하고 한다면 清廉度에 대한 評價는 배척의 問題이며, 合格 不合格의 問題라 할 수 있다.

清廉義務는 警察公務員의 絕對的 行態規範이며 그에 關한 政治的 社會的 關心이 대단히 높아져 있기 때문에 清廉성이 疑心스럽다고 評價되는 사람은 公職에서 도태 될것이 예상 된다. 그러한 치명적인 結果를 가져올 評價를 서슴없이 할 수 있는 監督者가 과연 얼마나 될지 疑問이다. 그러므로 警察의 人事考課評價制의 清廉度評定에 있어서도 C·D·E級은 評定者의 裁量에 맡긴 理由도 바로 여기에 根據를 두고 있다 하겠다.

#### 4. 減點評價要素

(1) 懲 戒-減點의 評定要素는 懲戒·勤怠 및 其他 要素로 되어 있다.

懲戒는 ① 停職 4月이상과 3月이하 ② 減俸 4月이상과 3月이하 ③ 譴責 그리고 ④ 戒告의 評定要素로 區分하고 있다.

評定上 配點은 ① 停職 4月이상은 10點 ② 停職 3月이라는 8點 ③ 減俸 4

3) 吳錫泓, 「前揭書」 361-362面.

월이상은 6點 ④ 減俸 3月이라는 3點 ⑤ 譴責은 1.5點씩을 각각 相罰相計規程에 의거 相計하고 相計되지 않은 點數에 한하여 減點 하도록 되어 있고, ⑥ 戒告(警告)의 경우는 1點을 獎勵狀에 의거 相計되지 않은 點數에 한하여 減點하고 있다.

그러나 이는 舊 警察公務員法 第53條(83.12.31 改正前)에 根據한 警察公務員의 懲戒가 ① 罷免 ② 停職(4月이상·3月이하) ③ 減俸(4月이상·3月이하) ④ 譴責으로 區分 되었을 때의 制度로서 現行 警察公務員의 懲戒는 國家公務員法 第79條에 의거 ① 罷免 ② 解任 ③ 停職(3月이하) ④ 減俸(3月이하) ⑤ 譴責으로 區分 됨에 따라 從前의 停職과 減俸의 경우 4月이상이 廢止 되었으므로 이 評定要素는 그 根據를 잃게 되었으므로 調整이 要望된다 하겠다.

(2) 勤 怠- 勤怠의 評定要素로는 無届缺勤, 早退, 遲參, 年·病暇(法上 超過日數 5日마다)의 記錄을 내용으로 하고 있으며, 評定上 配點은 ① 無届缺勤 1회에 0.6點 ② 早退·遲參 各1회에 0.2點 ③ 年·病暇(法上 超過日數 5日마다) 0.2點으로 하여 各各 減點 評定하고 있다.

서울의 N·S·T 3個 警察署 職員의 勤怠를 人事考課成績에 얼마만큼 反映하고 있는가의 實態를 分析해 보면 다음과 같다.

勤怠評價要素중 無届缺勤, 年暇(法上 超過)는 評價實績이 全無한 반면 早退, 遲參, 病暇의 勤怠 違反者는 總 424名(幹部 1.4%, 非幹部 98.6%)이었다. 그런데 이 중 人事考課成績에의 反映은 尙작 12.3%(52名)에 불과하였고 이들은 全部가 非幹部 職員들이었다. 따라서 幹部級이 違反者가 적고 또한 人事考課에 反映하지 않은 理由로서는 이들은 監査者로서 垂範을 보이기 때문에 違反者가 적고 正當한 事由로서 人事考課에 反映하지 않았다고 하는 肯定的인 側面도 없지 않으나 幹部이기 때문에 評價上 寬大化 現象이 作用한 탓이 아닌가도 생각된다.

또한 各 機能別 評價內容을 分析해 보면, 勤怠違反이 總 424名중 本署가 90.8%(385名), 派出所가 9.2%(39名)인데 반하여 實際로 人事考課에의 反映 實態는 本署가 9.9%(38名), 派出所가 35.9%(14名)로서 本署와 派出所間의 衡平을 잃고 있음을 알 수 있다. 또한 本署의 各 機能間에도 警務·搜查·對共·警備·保安등 順으로 寬大化 現象이 나타나고 있다.

(3) 其 他- 其他의 評定要素는 報告遲延, 物議惹起, 召集不應 및 始末書로 되

어 있으며 各要素別 配點은 0.2點 으로서 各 事案 發生時 1회에 0.2點씩을 減點하되 위와 같은 事由로 懲戒 或은 戒告를 받은 경우에는 2重으로 減點을 하지 않도록 하였다.

上記 評價項目 즉, 報告遲延·物議惹起·召集不應 등의 違反 事項을 적발하여 人事考課에 反映한 實態를 보면, B警察局이 1,446名 인데 反하여 S警察局은 高各 53名에 불과하고 있어 機關別로 運用上 큰 差異를 보이고 있다. 또한 이를 階級別로 살펴보면, 巡警級이 75.8%(1,136名)로서 제일 많고 그 다음으로 警長(16.1%), 警衛(3.8%) 順으로 되어 있으며 警監·警正級 에서는 단 한명도 適用되고 있지 않음을 알 수 있다. 이는 本 制度 運用의 客觀性을 缺如하고 있다 함을 立證해 주고 있다.

### Ⅲ . 警察人事考課評價制에 대한 態度調查 分析

#### 1. 調查對象者의 一般的 背景

應答者 554名에 대한 一般的 背景을 ① 階級 ② 年齡 ③ 教育程度 ④ 出身地 ⑤ 最初任用 ⑥ 總勤續年數 ⑦ 現階級 勤續年數 ⑧ 現勤務機關 ⑨ 現勤務機能등 9個 項目으로 나누어 보면 다음과 같다.

##### (1) 階級別·年齡別

應答者를 階級別로 보면, 警衛 3.8%, 警監 53.1%, 警正 43.1%로 나타나고 있으며, 年齡別로는 30代가 10.3%, 40代가 57.9%, 50代가 31.6%로 나타났고 無應答이 0.2%이었다.

##### (2) 教育程度別·出身地別

應答者의 教育程度를 보면 大卒 54.5%, 高卒 33.6%, 中卒이하 6.8%, 大學院卒 4.9% 順이고 無應答이 0.2%이었다.

다음 出身地別로 보면, 農村出身이 47.5%로서 가장 많고 그 다음이 中小都市(市·邑 單位)로 26.7%, 서울·釜山은 14.8%인데, 4大都市(대전·인천·대구·광주)가 10.6%이며, 無應答이 0.4%로 나타나고 있다.

(3) 最初任用別·總勤續年數別·現階級 勤續年數別

첫째, 應答者의 最初任用은 公採를 통한 新採巡警 71.3%, 幹部候補生 19.3%이고, 特採者중 考試特採(五級行政·司法)가 0.7%, 軍特採 5.8%이며 기타 方法에 의한 採用이 2.9%이었다.

둘째, 總勤續年數를 보면 5年미만 4.5%, 5~10年 7.9%, 10~15年 7.8%, 15~20年 16.8%, 20年이상인 제일 많은 62.8%의 分布로 나타났고, 無應答이 0.2%이었다.

셋째, 應答者들의 現階級 勤續年數는 2年미만 20.4%, 2~5年 66.3%, 5~8年 5.8%, 8~11年 1.3%, 11~15年 3.6%, 15~20年 0.3%, 20年이상 2.3%로서 昇進適期인 2~5年미만이 週半數이상의 分布를 나타나고 있다.

(4) 勤務機關別·勤務機能別

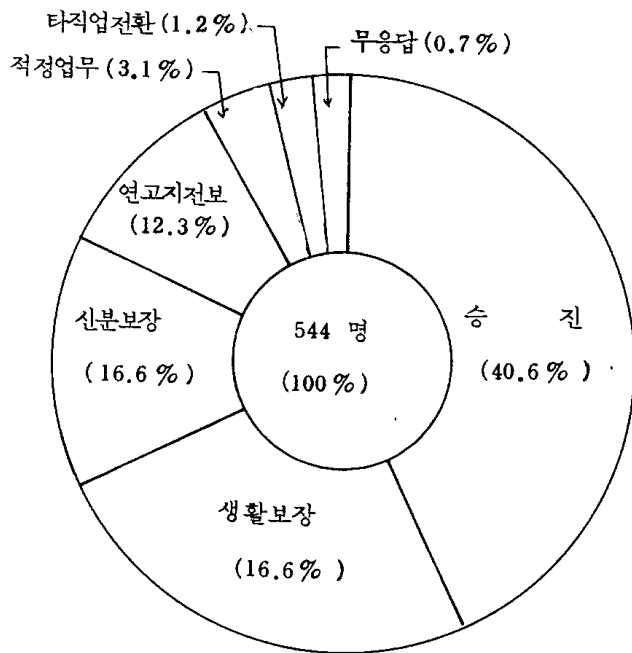
勤務機關別 分布를 보면, 治安本部 4.5%, 警察局 29.8%, 警察署 60.3%, 教育機關과 海洋警察隊가 각각 2.3%이고, 戰鬥警察隊와 기타 機關이 各各 0.4%로 되어있다.

또한 應答者의 勤務機能은 警務가 가장 많아서 49.1%, 그 다음이 警備로 15.3%를 차지하고 있고, 그 다음이 保安(11.2%), 情報(10.3%), 搜查(9.0%), 對共(5.1%) 順으로 되어있다.

## 2. 警察公務員의 人事行政觀 分析

(1) 希望事項

警衛이상 警正까지의 警察公務員이 현재 가장 希望하고 있는 事項은 昇進 40.6%(225名)로서 제일 많고, 다음으로 生活保障(25.5%), 身分保障(16.6%), 緣故地 轉補(12.2%) 등 順으로 나타나고 있다. 이를 階級別로 보면 제일 比率이 높은 昇進의 경우는 警正 43.1%, 警監 39.1%, 警衛 33.3%의 比率을 나타내고 있으며, 다음으로 生活保障은 警監(30.3%), 警正(20.5%), 警衛(14.3%) 順이다. 마지막으로 身分保障은 警衛(23.8%), 警正(21.3%) 警監(12.2%) 順으로 希望하고 있음을 알 수 있다. 警察公務員의 年齡別 希望事項을 보면, 昇進은 40~50代(40代 44.9%, 50代이상 36.6)가 가장 希望率

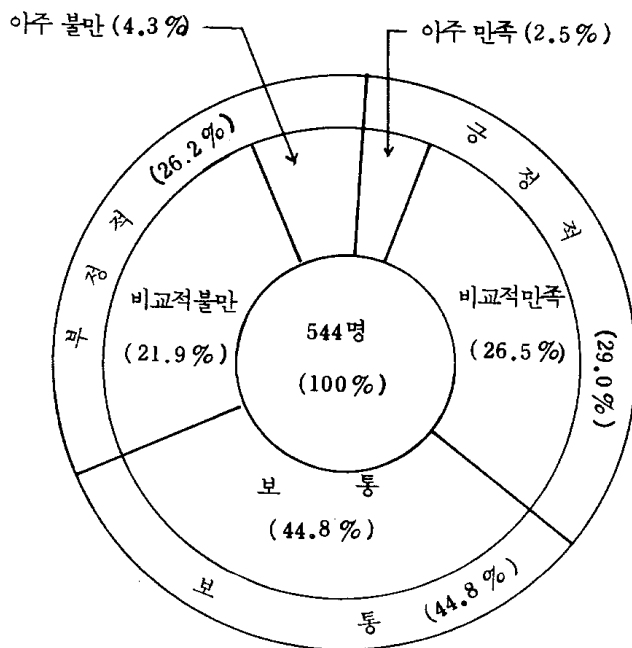


이 높고, 生活保障은 30代가 35.1%로 제일 많고 40代(24.3%), 50代(24.5%)는 거의 비슷한 수준이다. 현대 身分保障의 경우에 있어서는 50代(20.5%), 40代(15.0%), 30代(14.0%) 順으로 나타나고 있다.

또한 希望事項을 教育程度別로 보면 昇進 希望率은 大學院을 卒業한 警察公務員이 가장 많고 (48.2%), 다음으로 高卒者(42.5%), 大卒者(41.7%) 및 中卒이하(15.8%) 順으로 되어있다.

그런데 生活保障(26.3%)은 中卒이하가 제일 比率이 높음을 알 수 있다.

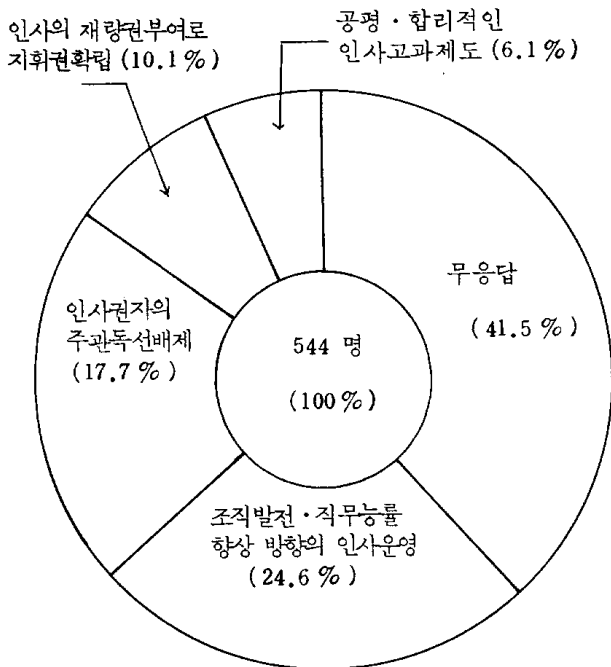
(2) 人事管理의 滿足度



警察人事管理의 滿足度에 있어서 44.8%(224名)가 普通, 26.5%(147名)가 비교적 滿足, 2.5%(14名)가 대단히 滿足한다고 대답하여 全體의 73.8%(409名)가 肯定的인 滿足態度를 보인 반면에, 21.9%(121名)만이 비교적 不滿足스럽다고 應答하였으며, 아주 不滿足스럽다고 答한 警察公務員도 4.3%(24名)나 되고 있다.

이를 다시 階級別로 알아보면, 아주 滿足의 경우는 警衛가 4.8%로 가장 많고, 다음으로 警正(2.9%), 警監(2.0%) 順이며, 비교적 滿足은 警正 28.9%, 警衛 28.6%, 警監 24.5%이고, 普通은 警衛가 제일 많아서 57.1%, 警監(44.2%), 警正(44.4%)이 거의 비슷한 比率을 나타내고 있다. 이에 반하여 비교적 不滿은 警監(23.1%)이 제일 많고, 다음으로 警正(21.3%), 警衛(9.5%) 順이나, 아주 不滿스럽다고 應答한 階級은 警監(6.1%), 警正(2.5%) 뿐이다.

(가) 警察人事管理의 滿足理由



警察人事管理의 滿足理由로

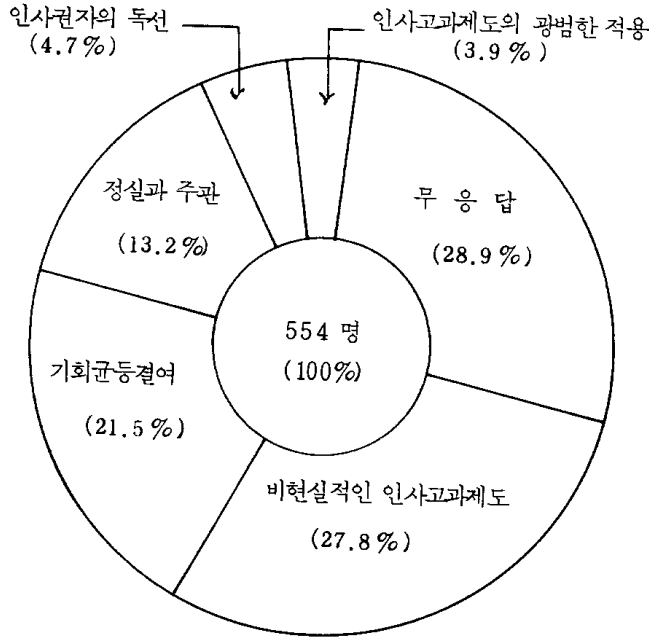
는 組織發展·職務能率向上 方向의 人事運營이 24.6% (136名), 人事權者에 裁量權 부여도 指揮權確立 10.1% (56名), 公平·合理的인 人事考課制度가 6.1% (34名) 順이었고 無應答이 41.5% (230名)를 나타내고 있다.

그런데 특히 주목 할 만한 事實은 위에서 살펴본 바와 같이 人事管理의 滿足 否與에 대해 肯定的 態度를 보였던 409名 (73.8%) 가운데 상당수가 滿足의 理由를 밝히고

있지 않다는 점이다.

(나) 警察人事管理의 不滿足理由

警察人事管理의 不滿足理由로 들고 있는것은 非現實的인 人事考課制度가 27.8% (154名)으로서 가장 많고, 다음으로 機會均等缺如(21.5%), 情實·主觀人事(13.2%), 人事權者의 獨善(4.7%), 人事考課制度의 廣範한 適用(3.9%) 順으로 應答 하였고, 無應答도 28.9% (160名)나 되고 있다. 특히 여기에서 주목을 끄는 事實은 勤務實績과 能力에 의한 客觀的 合理的 人事運營을 目的

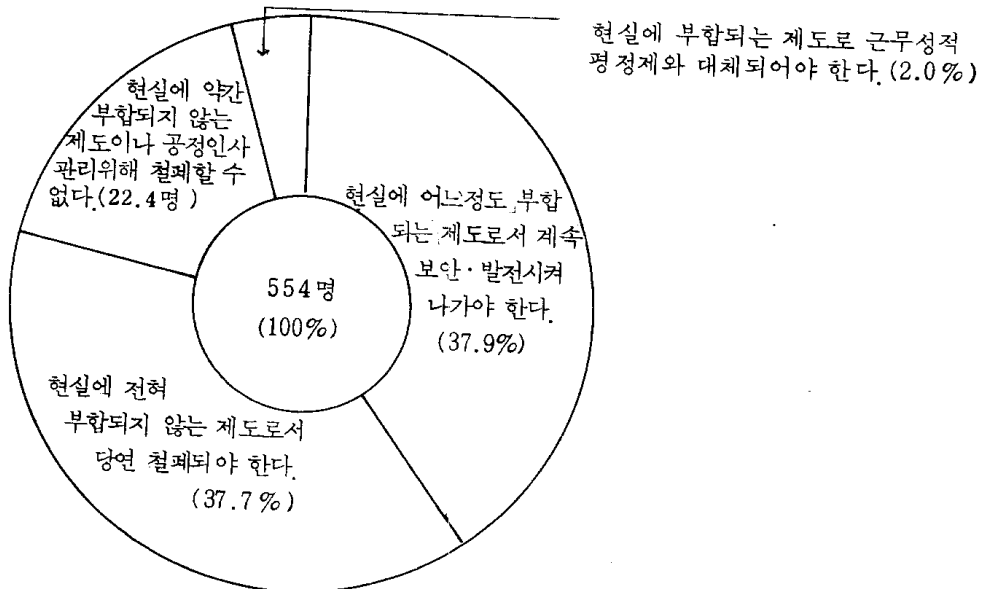


으로 만들어진 人事考課評價制度가 警察公務員들의 큰 지지를 받지 못하고 있다함을 알 수 있다.

### 3. 警察人事考課評價制의 實證的 分析

#### (1) 人事考課評價制에 대한 見解

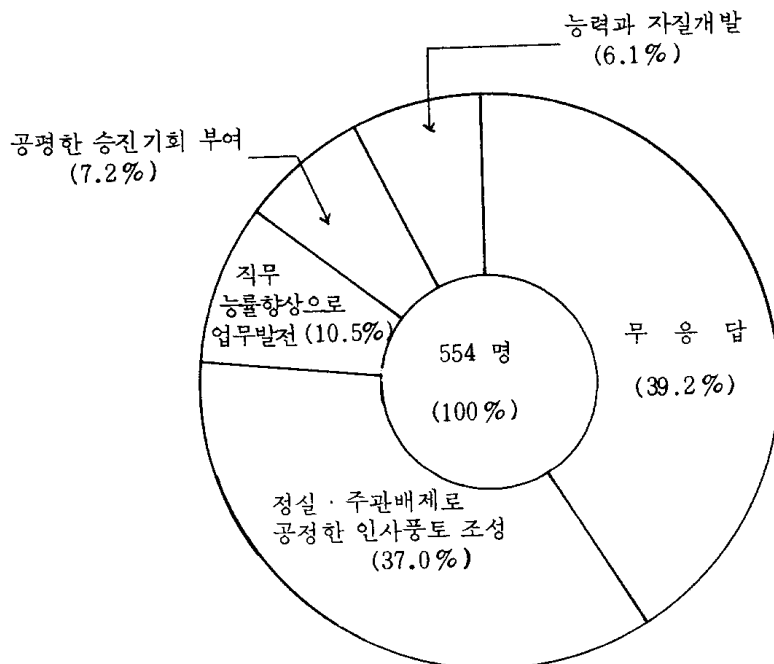
現行 人事考課評價制에 대한 見解를 알아보면, 현실에 전혀 부합되지 않는



制度로서 당연히 철폐 되어야 한다가 37.7% (209名), 어느정도 현실에 부합되는 制度로서 계속 補完發展시켜 나가야 한다가 37.9% (210名) 으로서 서로相反된 見解가 거의 비슷한 比率를 나타내고 있고, 다음으로 公正人事管理를 위해 철폐 할 수 없다.(22.4%), 현실에 아주 잘 부합되는 制度로서 勤務成績評定制와 代替 되어야 한다.(2.0%) 順으로 대답하고 있다. 따라서 人事考課評價制는 약간의 問題點도 없지 않으나 公正人事管理등을 理由로 대체적으로 贊同(62.3%) 하고 있다. 이를 階級別로 보면, 本 制度의 당연 철폐를 주장하는 경우는 40代~50代이상이 같은 比率로 높고(40代 38.9%, 50代이상 38.9%) 30代가 낮은 편이다. 반면에 철폐 반대등의 경우 30代가 72.0%인데 대하여 40代와 50代이상은 각각 61.0%로 나타나고 있다. 이를 다시 教育程度別로 보면, 당연히 철폐되어야 한다는 경우는 大學院卒(44.5%), 高卒(43.0%), 大卒(34.8%), 中卒이하(31.6%) 順인데 반하여, 철폐 반대등의 경우는 中卒이하가 68.4%로서 제일 많고, 다음으로 大卒(65.2%), 高卒(57.0%), 大學院卒(55.5%) 順으로 나타나고 있다.

(가) 人事考課制 贊成理由

人事考課制의 贊成理由를 보면, 情實 主觀 排除로 公正한 人事風土造成

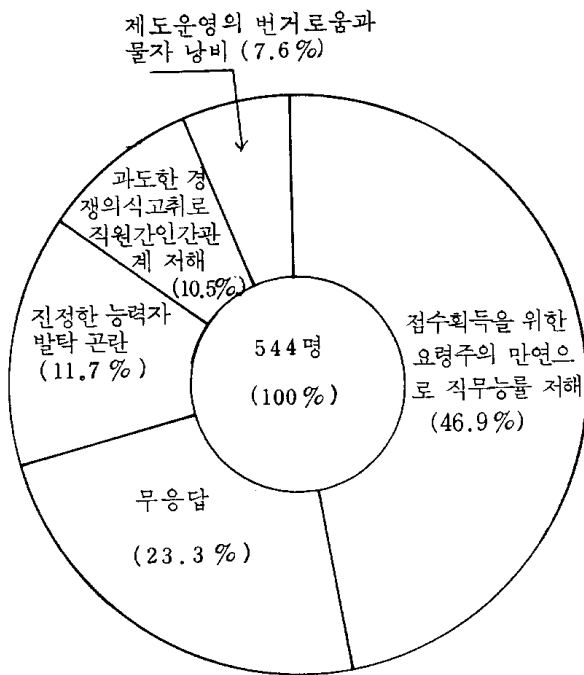


(37.0%)이 제일 많고, 다음으로 職務能率向上으로 業務發展(10.5%), 公平한 昇進機會 賦與(7.2%), 能力 資質의 開發(6.1%) 順으로 되어 있으며, 無應答者가 무려 39.2%(217名)나 되고 있음이 特異한 事實이다.

또한 이를 階級別로 區分해 보면, 情實 主觀排除로 公正人事風土造成의 경우 警正(37.7%) 警監(37.4%)은 거의 같은 比率로서 警衛(23.8%)의 贊成 比率보다 높게 나타나고 있다. 다음 職務能率向上으로 警察集務發展은 警衛가 14.3%로서 제일 많고, 警監(10.5%) 警正(10.0%)이 비슷한 比率를 나타내고 있으며, 能力과 資質의 開發역시 警衛(9.5%)가 가장 많고, 다음으로 警監(7.5%), 警正(4.2%) 順이다. 또한 人事考課制가 公平한 昇進의 機會를 賦與하기 때문에 이들 贊成 한다는 理由에 警衛(19.1%)가 제일 많고, 다음으로 警正(7.1%) 警監(6.5%) 順인데 반하여 無應答은 階級이 높을수록 그 比率(警衛 33.3%, 警監 38.1%, 警正 41.0%)이 높게 나타나고 있다.

人事考課制가 情實 主觀 排除로 公正한 警察人事風土를 造成하기 때문에 贊成한다는 年齡層은 나이가 적을수록 그 比率(30代 45.6%, 40代 36.1%, 50代이상 35.5%)이 높은 반면에, 職務能率向上으로 警察集務의 發展을 도모 한다는 年齡層은 나이가 많을수록 그 比率(30代 7.0%, 40代 9.7%, 50代이상 13.1%)이 높게 나타나고 있다. 또한 警察公務員의 能力과 資質의 開發은 40代(6.9%), 50代(5.7%), 30代(3.5%) 順이고, 公平한 昇進機會의 賦與는 50代이상이 13.1%로서 제일 높고 다음으로 30代(8.8%), 40代(3.7%) 順이다. 그리고 無應答은 40代 43.6%, 30代 35.1%, 50代이상 32.6%이었다.

教育程度別로 贊成理由를 살펴보면, 人事考課制가 情實 主觀 排除로 公正人事風土를 造成한다는 比率는 教育程度가 낮을수록 높고(中卒이하 44.7%, 高卒 37.6%, 大卒 36.7%, 大學院卒 22.2%), 職務能率向上으로 警察業務發展은 大學院卒(11.1%), 大卒(10.3%), 中卒이하(7.9%), 高卒(7.3%) 順이었고, 다음으로 公平한 昇進機會 賦與는 大學院卒業이 14.8%로서 가장 높고 그 다음에 中卒이하(13.2%), 大卒(7.9%), 高卒(3.8%) 順으로 나타나고 있다. 그런데 無應答은 39.2%(217名)으로서 大學院卒(48.2%), 高卒(40.9%), 大卒(38.4%), 中卒이하(31.6%) 順이었다.



(가) 人事考課制 反對理由

人事考課制를 反對(不贊成)하는 理由로는 點數獲得을 위한 요령주의만 연으로 職務能率이 저해(46.9%)가 가장 많다. 따라서 진정한 能力者를 발탁 하기가 곤란(11.7%)하고, 職員間 과다한 競爭意識 고취로 人間關係를 沮害(10.5%)하며 또한 制度運營의 번거움과 物資의 浪費(7.6%)를 초래 한 다의 順으로 나타나고 있다.

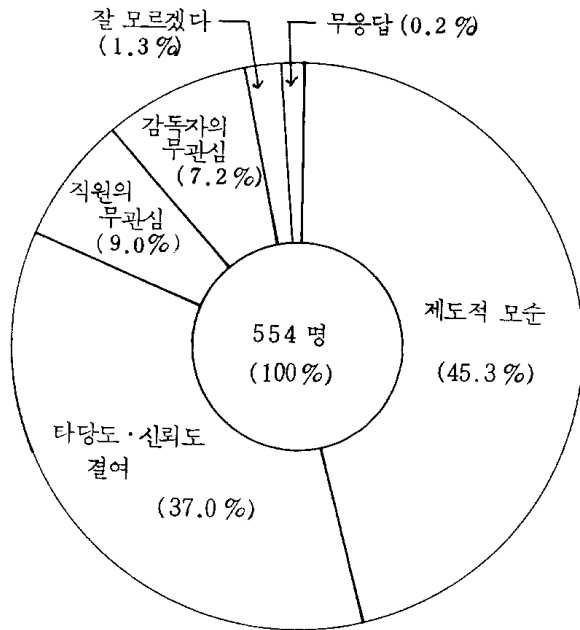
이를 階級別로 보면, 첫번째, 反對理由 즉, 點數獲得을 위한 요령주의 만 연으로 職務能率 沮害가 警監 48.6%, 警正 46.8%, 警衛 33.3% 順이었고, 두 번째, 진정한 能力者의 발탁곤란은 警

衛가 28.6%로서 가장 많고 다음으로 警正(11.7%), 警監(10.5%) 順으로 나타나고 있으며, 세번째, 過大한 競爭意識 고취로 職員間의 人間關係 沮害는 警正(10.9%), 警監(10.5%)이 비슷한 比率이나 警衛(4.8%) 보다는 높게 나타나고 있음을 알 수 있다.

人事考課制 反對理由를 다시 年齡層別로 보면, 제일 많은 比率을 나타내고 있는 點數獲得을 위한 요령주의 만연으로 職務能率 沮害는 年齡이 낮을수록 그 比率이(30代 49.1%, 40代 47.4%, 50代이상 45.7%) 높았고, 진정한 能力者 발탁 곤란과 과도한 競爭意識 고취로 職員間 人間關係 沮害역시 30代(19.3%), 40代(20.9%), 50代이상(25.1%) 順이었다. 현대 制度運營의 번거로움과 物資浪費는 年齡이 많을수록 높은 比率(30代 3.5%, 40代 6.5%, 50代이상 10.9%)을 나타내고 있음을 알 수 있다.

人事考課制의 反對理由를 教育程度別로 나누어 보면, 點數獲得을 위한 요령주의 만연으로 職務能率 沮害는 中卒이하와 大學院卒의 경우는 半이상(中卒이하 50.5%, 大學院卒 55.6%)이고, 高卒과 大卒은 거의 비슷한 比率(高卒 46.3%, 大卒 46.4%)을 나타내고 있다. 진정한 能力者 발탁 곤란과 競爭意識 고취로 職員間 人間關係 沮害는 中卒이하(26.4%), 大卒(22.8%), 高卒(21.5%), 大學

院卒(14.8%) 順이었는데, 制度運營의 버거로움과 物資의 浪費는 中卒이하는 應答者가 없었고, 그 다음으로 大卒(7.3%) 高卒(9.1%), 大學院卒(11.1%)의 順으로 나타나고 있다.



(다) 人事考課制의 不定着理由

人事考課評價制의 不定着理由를 보면, 첫째로 制度的 矛盾(45.3%), 둘째로 妥當度·信賴度의 缺如(37.0%), 세째로 被評定者(職員)의 無關心(9.0%), 네째로 監督者의 無關心(7.2%) 順으로 되어있고, 그 외에 잘 모르겠다 1.3%, 無應答 0.2%의 比率을 나타내고 있다.

이를 다시 階級別로 구분하여 살펴보면, 첫번째의 制度的 矛盾은 警衛가 過半數(52.4%)인데, 警正은 45.6%, 警監은 44.6%이었다. 두번째의 妥當度·信賴度의 缺如는 上位階級 일수록 그 比率(警衛 28.6, 警監 36.1%, 警正 38.9%)이 높은 편이다. 세번째의 被評定者(職員)의 無關心은 警衛(19.0%), 警正(8.8%), 警監(8.5%) 順이며, 네번째의 監督者의 無關心은 警衛는 應答者가 없는데 반하여 警監은 9.2%, 警正은 5.4%의 比率이었다. 또한 잘 모르겠다는 警監(1.4%), 警正(1.3%)만이 대답하고 있으며, 無應答은 各階級中에서 警監(0.3%)만이 나타나고 있다.

이와같이 本 制度의 不定着理由로서 가장 큰 比率을 차지하고 있는것은 制度的 矛盾(45.3%)과 妥當度·信賴度의 缺如(37.0%)이다. 이를 勤務機關別 그 比率을 살펴보면, 우선 制度的 矛盾의 경우 戰警隊등 50, 警察署 47.9%, 警察局 43.0%, 治安本部 40.0%이고, 警察教育機關(30.8%)과 海洋警察隊(30.8%)는 같은 比率로 나타나고 있다.

또한 本 制度의 不定着理由를 勤務機能別로 알아보면, 制度的 矛盾의 경우는 搜查(48.0%), 情報(47.4%), 保安·交通(46.8%), 警務(44.8%) 및 對共(39.3%) 機能의 順이었고, 妥當度·信賴度の 缺如는 情報(40.3%), 警備·作戰(40.0%), 對共(39.3%), 警務(36.8%), 搜查(34.0%), 保安·交通(32.3%) 順의 比率로 나타나고 있다. 따라서 人事考課制의 不定着理由중 ‘制度的 矛盾’ 과 ‘妥當度·信賴度 缺如’ 가 全體의 82.3%(456名)으로서 큰 比率를 차지하고 있음을 알 수 있다.

## (2) 得點評價項目(配點)策定の 妥當度

### (가) 得點評價項目策定の 適合性

得點評價項目 策定の 適合성을 알아본바, 不足하다가 63.6%(352名)로서 가장 많고, 다음으로 適合(19.3%), 아주 不足(14.4%), 아주 適合(1.1%) 順으로 應答하고 있다. 따라서 不足 및 아주 不足하다고 대답한 警察公務員이 무려 78.0%(432名)나 되고 있고 無應答도 1.6%(9名)를 나타내고 있다.

### (나) 特殊部署範圍策定の 適合性

特殊部署範圍 策定の 경우는 不適合 49.7%, 適合 39.5%, 아주 不適合 7.6%, 아주 適合 1.4%로서 不適合 및 아주 不適合의 대답 比率이 全體의 절반(57.3%)을 훨씬 넘고 있다. 또한 無應答者는 1.8%(10名)의 比率를 나타내고 있다.

### (다) 諜報責任件數의 職能間 配分の 適合性

諜報責任件數의 各 職能間 配分の 適合성에 대하여 알아본바, 대체적으로 適合 하다고 하는 쪽이 半(56.3%: 適合 52.7%, 아주 適合 3.6%)을 넘고 있는데 대하여 不適合 하다는 쪽은 40.5%(不適合 32.7%, 아주 不適合 7.8%)의 比率를 나타내고 있고 無應答은 3.2%이었다.

이를 勤務機能別로 나누어 보면, 아주 適合과 適合의 경우 情報가 66.7%로 제일 높고 다음으로 對共(60.7%), 警務(60.3%), 警備·作戰(55.3%), 搜查(42.0%), 保安·交通(40.3%) 順이었다. 현대 아주 不適合과 不適合의 경우는 保安·交通이 54.9%로 제일 많고 다음으로 搜查 52.0%, 그外 警備·作戰(40.0%), 對共(39.3%), 警務(37.1%), 情報(31.6%) 順으로 나타나고 있다.

(라) 不適當한 得點評價項目

得點評價項目중 不適當한 項目 하나만을 고르도록 한바, 業務改善發展이 33.2% (184名)로 제일 많고 다음으로 諜報 26.0% (144名)이었으며, 그의 重要業務計劃(9.4%), 特殊部署 및 特殊地 勤務經歷(7.9%), 清廉度(7.6%), 褒費(4.3%), 職場訓練(2.0%) 順으로 나타나고 있다. 그리고 無應答은 37名으로 6.7%의 比率을 나타내고 있다.

(마) 等點評價項目 配點比重의 適合性

得點評價項目의 配點比重에 대하여 알아본바, 不均衡이 60.8 (337名), 均衡維持가 22.4% (124名)인 반면, 전혀 不均衡 10.3%, 아주 均衡維持가 0.4%이다. 따라서 配點의 均衡에 대한 否定的 態度를 보이는 應答이 全體의 71.1% (394名)를 보이고 있으며 이 외에도 잘 모르겠다 5.0% (28名), 無應答이 1.1% (6名)를 나타내고 있다.

(바) 配點比重이 不合理한 得點評價項目

得點評價項目 중에서 가장 不合理한 配點項目 하나만을 고르도록 한바, 제일 많이 指摘한 項目은 日常業務處理로 31.2% (173名)이었다. 그 다음으로는 諜報 20.2% (112名), 業務改善發展 18.2% (101名)이었고 그 외에도 清廉度(6.0%), 特殊經歷(5.4%), 職場訓練(4.0%), 勤務遂行能力·態度(2.7%), 褒賞(1.3%) 등은 그 比率이 비교적 낮은편 이었다.

日常業務處理評價項目의 職能(內·外勤)間 配點比重의 適合性 與否에 대하여는 否定的 態度로 보인 應答이 355名으로서 64.1% (不適當 50.2%, 아주 不適當 13.9%)인데 반하여, 肯定的 對答은 170名인 31.4%이었다.

다시 이를 最初任用別로 區分해 보면, 否定的 應答의 경우는 幹部候補生(69.1%), 其他(68.8%), 新採巡警(62.8%), 軍特採(62.5%), 考試特採(50.5%) 順이었고, 肯定的 態度를 보인 경우는 考試特採(50.0%), 新採巡警(32.9%), 軍特採(31.3%), 幹部候補生(26.2%), 其他(25.0%) 順으로 나타나고 있는데 特異한 事實은 아주 適當 하다가 考試特採, 軍特採, 其他는 단 한명도 應答을 하고있지 않다는 점이다. 또한 諜報의 基本(5點), 能力點數(10點) 比重의 適合性을 알아보면, 不適當 하다가 50.2% (278名)인데 반하여 適當 하다는 30.3% (168名)이었다.

이를 다시 階級別로 보면 不適正의 경우 警監이 51.0%(142名)로 제일 많고 다음으로 警正(49.4%), 警衛(47.6%) 順으로 나타나고 있다. 그리고 適正 하 다의 경우 역시 警監이 제일 比率(31.6%)이 높고 警正(28.9%)과 警衛(28.6%)는 거의 비슷한 水準을 나타내고 있다.

### (3) 減點評價項目(配點)策定の 妥當度

#### (가) 減點評價項目策定の 妥當度

減點評價項目策定の 適合性を 알아보면, 不足 하다가 66.1%(366名)로 제일 많고 그 다음으로 適合 하다가 23.5%(130名), 아주 適合하다. 아주 不足 하다는 각각 3.4%(19名)를 나타내고 있는 반면에 無應答者가 3.6%(20名)나 되고 있다.

#### (나) 不適格한 減點評價項目

10個의 減點評價項目 중에서 가장 不適格한 項目 하나만을 고르도록 하였던바, 年·病暇가 20.4%(113名)로 제일 比率이 높았고 다음으로 早退·遲參이 8.7%(48名)인 반면에 報告遲延, 物議惹起는 같은 比率(6.3%)이었으며 그 다음은 始末書(5.2%), 戒告(4.7%), 懲戒(2.9%), 召集不應(2.7%), 無屆缺勤(2.2%) 順으로 나타나고 있다. 현대 주목할 만한 것은 많은 職員(225名 40.6%)이 이에 應答을 하고있지 않다는 점이다.

#### (다) 配點比重이 不合理한 減點評價項目

위에서 年·病暇가 不適格한 減點評價項目으로 제일 많은 職員이 指摘한데 이어 配點比重도 역시 不合理하다고 가장 많이 應答(103名, 18.6%)하고 있다. 다음으로 物議惹起(11.0%)이었고, 그외에 戒告(8.3%), 報告遲延·始末書(各各 5.8%), 無屆缺勤(3.6%) 召集不應(3.2%(順이며 無應答도 43.6(242名)로 많은 比率을 나타내고 있다.

### (4) 評價上의 問題點

#### (가) 評價項目의 評價上 問題點

人事考課評價項目의 評價上 問題點 與·否를 보면, 問題點이 있는 것으로 보는 職員이 絶對多數인 93.1%(問題點이 좀있다 54.1%, 問題點이 많다 31.1%, 問題點이 아주 많다 7.9%)인데 반하여, 問題點이 없다고 應答한 警察公務員은 불과 4.7%이었으며 無應答은 2.2%로 나타나고 있다.

따라서 問題點이 있는 경우를 勤務機關別로 구분해 보면, 治安本部 96.0%, 警察署 93.7%, 警察局 92.8%, 海洋警察隊 92.3%, 教育機關 84.6%, 戰警隊 등 75.0% 順으로 나타나고 있다.

(나) 褒賞評價項目의 評價上 問題點

褒賞評價項目의 評價上 問題點은 약간 있으나 本 制度運營上 큰 영향을 끼치지 않는다. 36.1% (200名)로 比率이 제일 높고, 다음으로 褒賞制의 運營이 特殊部署·職能에의 偏向과 現階級 勤務日淺者에게 不公平 하다는 같은 比率(18.2%)이었고, 昇進適期者에의 偏向은 14.6%, 褒賞制度의 矛盾은 9.4%로 나타났고 無應答은 3.5%이었다.

따라서 褒賞項目이 약간의 問題點은 있으나 本制度 運營上 큰 영향을 미치지 않는다는 경우를 總勤續年數別로 보면, 10年 미만의 15.0 (30名)인데 반하여 10年以上은 85.0% (170名)의 比率을 나타내고 있다.

(다) 職場訓練評價項目의 評價上 問題點

職場訓練評價項目의 評價上 問題點 與·否를 보면, 職場訓練成績이 昇進對象者名簿作成 (1割)과 人事考課成績 (10點)에 2重으로 反映되고 있다. 33.0% (183名)로 제일 많고, 다음으로 武道得點이 高齡者에게 어렵다 (25.8%), 武道訓練의 參加·不參의 加·減點制는 外勤勤務者에게 불리하다 (19.0%) 順이었고 無應答은 2.0%로 나타나고 있다.

따라서 이를 現階級 勤續年數別로 보면 제일 比率이 높은 職場訓練成績이 昇進對象者名簿作成과 人事考課成績에 2重으로 反映되고 있다는 對答은 10年以上 (34.3%), 5~10年以上 (25.7%), 5年미만 (20.0%), 5~10年 (18.0%) 順으로 應答하고 있다.

(라) 諜報評價項目의 評價上 問題點

諜報評價項目의 評價上 問題點 預·否는 無價値한 責任件數 提出로 時間物的損失招來 (45.0%)가 가장 많고, 評價部署가 他部署의 有價諜報를 正當히 評價치 아니하고 이의 再活用으로 能力點數를 따내는 경향이 있다. (35.0%)가 다음으로 많았으며, 그외에 諜報의 有價評價에 많은 人力浪費 (9.2%)와 問題點이 없다고 하는것이 거의 같은 比率 (9.0%)인 반면에 無應答은 1.8% 이었다. 이를 教育程度別로 보면, 제일 比率이 높은 無價値한 責任件數 提出로 時間物的

損失 초래의 경우는 大卒이 제일 많고 (48.7%), 大學院卒(33.3%)이 제일 적은 比率 이었다. 또한 問題點이 없다라고 하는 경우에는 教育程度가 낮을수록 그 比率이 높음(中卒이하 10.5%, 高卒 9.7%, 大卒 8.6%, 大學院卒 7.4%)을 알 수 있었다.

#### (마) 主要業務計劃 評價項目의 評價上 問題點

主要業務計劃 評價項目의 評價上 問題點을 알아보면, 특히 日常業務計劃을 확대 적용하려는 영향으로 요령주의 만연이 55.0% (305名)로 가장 많고, 다음으로 得點 하기가 어려운 項目으로 職員 및 監督者의 관심희박(16.6%), 評價審査委員의 形式的인 審査(11.0%), 得點要領 및 節次未熟(8.7%)의 順이었다. 그런데 問題點이 있다는 7.4%이었고 無應答은 1.3%의 比率을 나타냈다.

이를 다시 勤務機關別로 살펴보면, 우선 日常業務計劃 확대적용 경향으로 요령주의 만연의 경우 戰警隊등(75.0%), 海洋警察隊(61.5%), 警察局(56.4%), 警察署(55.1%), 治安本部(44.0%) 順 인데 반하여, 問題點이 없다는 경우는 警察局 9.7%, 治安本部 8.0%, 警察署 6.9%이나 教育機關·海洋警察隊 및 戰警隊등은 단 한명도 應答을 하고 있지 않다.

#### (바) 勤務遂行能力 및 態度的 評價上 問題點

勤務遂行能力 및 態度的 評價上 問題點에 대하여는 대체적으로 現行制度를 支持(61.2%, 339名)하고 있는쪽이 반드시 改善(37.4%, 207名) 하여야만 한다는 쪽보다는 높은 比率을 나타내고 있다.

이를 階級別로 區分해 보면, 支持하고 있는 경우는 警衛 71.4%, 警正 64.5%, 警監 57.8%의 比率이었고 반드시 改善 하여야만 한다는 경우에 있어서는 警監 40.8%, 警正 34.3%, 警衛 23.8%의 比率을 나타내고 있다.

## IV . 政策提示 (改善方案提示)

일반적으로 勤務成績評定은 ① 警察 監督者들이 部下職員의 진정한 能力과 實績을 正確히 評定하려 하지 않고 ② 警察 監督者중에는 部下職員과 性格이 相衝된다 하여 處罰의 手段으로 評定을 操作하고 있으며 ③ 警察監督者들은 部下職員의 勤務成績이 水準이하 임에도 불구하고 嚴格하고도 冷酷한 評定을 꺼려하고 있으며

④ 評定은 監督者가 바뀔에 따라 一貫性을 잃게 된다.<sup>4)</sup> 그리고 ⑤ 어떤 監督者는 偏見과 武斷한 評定을 하고 ⑥ 評定이 科學的이 못되며 ⑦ 監督者들은 職員(被評定者)의 感情을 해칠까봐 評定內容의 公開를 꺼려하고 있는 실정에 있다.<sup>5)</sup> 이상의 批判을 考慮해 볼 때에 警察公務員의 勤務成績評定制度를 發展시켜 나가기 위하여는 다음과 같은 點에 留意해야 할 것으로 생각된다.

① 모든 警察公務員은 勤務成績評定の 目的을 명확히 理解해야 할 것이고 또한 評定者(監督者)들은 評定の 指向目標와 그 意圖가 무엇인가를 잘 알아야만 한다.

② 評定者들은 評定要素의 解釋基準을 명확히 理解 하여야만 하고 또한 이의 變動도 자주 되어서는 안된다. 그리고 評定者들간에 評定結果의 偏差가 最小化 되어야 할 것이며 評定者가 바뀌어도 評定은 一貫性이 있어야 한다.

③ 評定者의 質의 改善을 위한 評定技法에 대한 적절한 教育訓練이 요청된다. 즉 各 評定者들이 評定한 것을 共同參與式 訓練을 통해 評價分析 한다는 것은 評定技法과 基準을 評定者(監督者)들에게 教育訓練을 하는 結果가 된다.

④ 被評價들은 直近 上級監督者들의 評定에 대해 그들과 같이 기탄없이 討論할 수 있어야 하고, 水準이하의 評定은 監督에 의해 철저히 究명 되어야만 한다. 그리고 缺陷의 是正과 勤務成績의 改善에 必要한 評定過程의 부정적 요인은 強調 되어야만 한다.

⑤ 被評定者들은 自己의 評定이 부당 하다고 생각되면 次上級 監督者에게 訴願을 提起 할 수 있도록 制度的인 裝置가 마련 되어야 할 것이다.

⑥ 勤務成績은 量的·質的評價 공히 勤務成績評定 過程에 包含 되어야만 한다.

이와 관련하여 警察人事考課評價制의 改善方案을 提示하면 다음과 같다.

① 得·減點 評價要素의 設定이 다양한 警察職能(機能)을 포괄하지 못해

4) Charles D. Hale, Fundamentals of Police Administration, (Boston: Holbrook Press, 1977), p.233.

5) George D. Eastman and Esther M. Estman, eds., Municipal Police Administration, 3th ed. (Washington: International City Management Association 1969), p.186.

各 職能間 評價가 衡行을 잃고 있으므로 合理的이고 公正한 評價를 위해서는 적응한 評價要素의 開發이 요청된다.

② 評價要素중 加點項目인 特殊部署(特殊地)勤務經歷의 公平·合理的 評價를 위해서는 그 範圍의 再調整이 要望된다. 즉, 特殊部署의 削除가 要望되고 있는 部署는 內勤인 警備·作戰部署이고, 追加部署는 樂隊, 車輛整備, 倉庫管理職, 檢測要員, 檢問所, 沿岸艇, 漁船統制所, 免許試驗管理要員등이며 特殊地の 範圍에 있어서도 甲地에서 留置場을 縮小 시키고 丙地는 全體를 除外 시킴이 바람직하다 할 것이다.

③ 警察業務와 관련되는 資格免許 所持者에게 惠澤이 없으므로 運轉, 銃砲, 火藥類, 人命救助, 危險物取扱, 會計, 司書, 거짓말 深知機등과 같은 資格免許 所持者에게도 加點 할 수 있는 方案이 강구 되어져야만 할 것이다.

④ 得點評價項目중 得點 하기가 極히 어렵고 機能間 不公平을 초래하고 있는 重要業務計劃과 業務改善發展項目은 加點項目으로 전환함이 妥當하다고 할 것이다.

⑤ 減點評價項目중 物議惹起와 始末書 1件에 각각 0.2點씩을 減點하게 된 바, 物議惹起가 있으면 始末書を 徵收하게 되고 始末書を 제출할 者는 物議惹起한 者로서 중복된 規定이다. 따라서 이상의 2個 評價項目은 1個의 評價項目으로 縮小 調整함이 옳을 것이다.

⑥ 減點評價項目중 年·病假 項目은 法上 超過日數 5日마다 0.2點씩 減點 하도록 되어 있다.

이는 警察公務員의 權益保障의 側面에서 苛酷한 不利益에 해당 되므로 이를 削除함이 妥當 할 것으로 생각된다.

⑦ 褒賞制의 실제 運營이 階級別 上向偏重, 職能別 本署爲主, 昇進適期者및 長期勤續者에 대한 接配式등의 역기능이 나타나고 있는 실정에 있는바 功績爲主의 嚴格한 審査와 監察機能을 통한 檢證으로 내실 있는 褒賞制 運營이 要望 된다.

⑧ 職場訓練成績이 昇進對象者名簿作成과 人事考課成績이 2重으로 反映되고 있는 실정에 있으므로 이를 改善 하여야만 할 것이다.

⑨ 日常業務處理 評價要素의 配點上 問題點은 內勤(30點), 外勤(40點: 交通·搜查·對共등), 支·派出所(50點) 要員間에 衡平을 잃고 있으므로 各 職能間 均衡을 고려한 配點 調整이 要望 될뿐 아니라 諜報項目 配點의 경우도 基本

點數(5點)를 10點, 能力點數(10點)를 5點으로 改善함이 妥當 할 것으로 본다.(1984. 6 第2次 改善時 反映됨)

⑩ 減點 評價項目중 戒告는 1회에 1點을 減點 하도록 되어 있다. 그런데 이는 獎勵狀(件當 0.3點 加點)과 相殺한 點數를 人事考課에 反映 하도록 되어 있다. 그러나 이 兩 要素는 同位의 성질로 보아야 할 것이므로 獎勵狀의 加點 0.3點을 1點으로 上向調整함이 合理的이라 할 수 있다.

⑪ 현행 人事考課表의 減點 評價項目중 懲戒는 舊 警察公務員法 第5條에 根據를 두고있는 것으로 新 警察公務員法(83.12.31改正)은 國家公務員法의 特例 規定化 됨에따라 이 評定要素를 國家公務員法 第79條에 의거한 評價要素로 改善 되어야만 마땅 할 것이다.(1984. 6. 第2次 改善時 反映됨)

## 參 考 文 獻

### 1. 國內文獻

- 警察大學, 「警察概論」 인천: 東亞社, 1982.  
 金 圭定, 「新行改學」 서울: 法文社, 1977.  
 金 雲泰, 「新行改政學 原論」 서울: 博英社, 1980.  
 盧 貞鉉, 「韓國近代化論」 서울: 博英社, 1981.  
 朴 東緒, 「人事行政論」 서울: 法文社, 1978.  
 朴 璉鎬, 「人事行政論」 서울: 法文社, 1982.  
 徐 載根, 「警察行政學」 서울: 三中堂, 1963.  
 吳 秉洙, 「現代人事管理」 서울: 博英社, 1973.  
 吳 錫泓, 「人事行政論」 서울: 博英社, 1983.  
 劉 鍾海, 「現代行政學」 서울: 博英社, 1981.  
 俞 焄, 「行政學系論」 서울: 法文社, 1980.  
 李 觀雨, 「新調查方法論」 서울: 螢雪社, 1982.  
 李 萬甲 外2人, 「新調查方法論」서울: 韓國學習教材社, 1982.  
 張 志鎬, 「新人事行政論」 서울: 博英社,

- 鄭 範謨, 「統計的方法」 서울: 培英社, 1967.
- 鄭 守永, 「新人事行政論」 서울: 博英社, 1979.
- 趙 錫俊, 「韓國行政學」 서울: 博英社, 1980.
- 池 秉吉, 「逐條 警察公務員解說」 서울: 南一印刷株式會社, 1970.
- 韓 炫, 「現代人事管理」 서울: 博英社, 1977.
- 安 龍植, “大學生の 公職 및 考試觀 調査”, 延世行政論叢 第7輯, 1980.
- 李 璜雨 “警察公務員의 資質向上方案”, 警察考試通券 206號, 1981年  
12月號.
- 崔 平吉外3人, “韓國警察의 人力管理 및 組織行態의 實證分析”, 延世行政論  
叢 第7輯, 1980.

## II. 外國文獻

- 警察廳 人事課, 「警務의 總合解說」 大阪市: 日世社, 1979.
- 大津英男, 「警察行政」 東京: 良書普及會, 1958.
- 鄭裕神, 「警察行政學」 臺北: 中央警官學校, 1980.
- Bouza, A.V., Police Administration organization and per per-  
formance, N.Y. : pergmon Press, 1978.
- Dimock, M.E. and Dimock, G.U., Police Administration, 4th ed.,  
N.Y.: Holt Rinehart and Winston, 1969.
- Eastman, G.D. and Eastman, E.M., Municipal police Administradtion,  
6th ed., Washington : International City Management  
Association, 1969.
- Favreaul, D.F. and Gillespie, J.E., Modern police adm-  
inistration, New Jersey : Preniice-Hall, 1978.
- German, A.C., Police Personnel Management, springfied  
Illinois : chales C Thomas, 1963.
- Hale, C.D., Fundamentals of Police Administration, Boston :  
Holbrook Press, 1977.
- Stahl, O.G., Public Personnel Administration, N.Y. : John  
Willey and sons, 1966.

- Sullivan, J.L., Introduction to police science, 3rd ed., 3rd ed.,  
N.Y. : McGraw-Hill, 1977.
- Sunders, C.B., Upgrading the American police, Washington: the  
Brookings Institution, 1970.
- Swank, C.J. and conser, T.A., the police Personnel System, N.Y. :  
John Wiley and sons, 1983.
- Weston, P.B., Policei rganization and Management, California :  
Goodyear, 1976.
- Weston, P.B. and Fraley. P.K., Police Personnel Management, N.Y.:  
Preniice-Hall, 1980.
- Willson, O.W. and McLaren, R.C., Police Administration, 4th ed.,  
N.Y. : McGraw-Hill, 1977.