

경찰 근무성적평정에 대한 검증절차 도입의 필요성과 시행방안

Requirement of verification formality and enforcement way about police performance evaluation

김정규
남부대학교

Kim Joung-gyu
Nambu Univ.

요약

경찰공무원은 공직의 체계상 특징적으로 분류된다. 대부분의 특징직은 별도의 인사법규에 근거하여 개별적 인사행정이 이루어지고 있다. 조직과 임무가 특수한 만큼 일반직에 대한 인사행정을 적용하는데 한계가 있기 때문이다. 경찰 근무성적평정도 이러한 논리로 타 공직과는 상이한 형태로 실시되고 있다. 본 연구에서는 경찰 근무성적평정 제도의 보다 바람직한 운영을 도모하기 위해서 평정결과에 대한 검증절차를 도입할 것을 제안하였다. 다만, 제도시행 초기에는 검증대상을 최종 평정권자의 결과만으로 한정하는 것이 바람직할 것이다.

Abstract

The Police are classed special service on civil service system. Most of special service officers are applied special personal law. It is for this reason that organization and mission are different from general public officials. The police performance evaluation is enforced in dissimilar form with another civil services for these cause. This study proposed to verification formality about appraisal result to desirable operation of police performance evaluation system. At system enforcement early, it may be desirable that verification is limited finally supervisors rating.

I. 서론

현대 인사행정에서 공무원에 대한 평가결과의 활용범위는 매우 다양해지고 있다. 평가결과는 승진, 보직, 상훈, 교육훈련 등 제반 인사운영활동에 있어서 가장 중요한 근거자료가 된다. 따라서 공무원 개인에 대한 평가는 매우 공정해야 하고 정확하게 이루어져야 한다. 편파적이거나 부실한 평가는 인사행정 전반에 극히 부정적인 영향을 미치게 되기 때문이다.

공무원 개인에 대한 평가는 공직에 따라 여러 용어가 사용되고 있다. 대표적으로는 '근무성적평정', '인사고과', '공무원 성과평가' 등이다. 평가의 성격에 따라 용어상에 차이가 발생하는 것이다.

경찰공무원에 대한 평가는 공식적으로 '근무성적평정'이라 한다. 경찰의 객관적 업무영역과 상급자의 주관적 영역에 대한 평가가 결합되는 형태로 되어 있다.

지금까지 경찰 근무평정제도에 대한 연구관심은 주로 평가절차상에 공정성, 신뢰성, 평가요소, 평정단계 등이었다. 평가말미의 결과에 대한 검증은 구체적으로 논의한 연구가 활발하게 진행되지 않았다. 따라서 본 연구의 목적은 현재 별도의 과정 없이 확정되고 있는 평가결과에 대한 검증제도의 도입을 논의하는 것에 있다.

연구의 순서는 근무성적 평정제도에 대해 이론적으로 논의하고 경찰 근무성적평정의 현황을 파악한 후 구체적 대안을

타 공무원의 사례를 참조하여 탐색한 후 결론을 맺도록 하겠다.

II. 이론적 배경

1. 경찰 근무성적평정의 일반적 논의

공무원 집단에서 근무성적평정을 실시하는 목적은 공무원과 행정의 발전, 인사관리의 평가기준 제시, 근무 능력 향상과 의사전달 및 윤리관 확립, 채용시험에 대한 타당성 측정에 있다. 이밖에 근무성적평정을 통해 부하의 장단점을 파악하여 교육훈련의 필요성을 발견과 상벌에 대한 근거자료를 확보하는 것도 제도의 부차적 목표라 할 수 있다.

공무원 근무성적평정제도의 특성은 근무실적, 직무수행능력, 성격·적성·잠재능력 등을 직속상관이나 가까운 감독자 등이 정기적·체계적으로 관찰, 기록, 평가함으로써 공정한 인사행정의 기초로 활용하는 한편 공무원의 행정능률과 직무에 대한 열의, 협동정신을 향상시키는 수단으로 삼다는 것에 있다 [1].

우리 정부의 근무성적평정은 1961년 10월 22일 제정·공포된 근무성적평정규정과 1962년 8월 16일에 제정·공포된 시행규칙을 근거로 근무성적평정제도가 체계화되기 시작하였다. 대

한민국정부수립 이후 1961년 이전까지는 현대적인 근무성적 평정제도가 부재하였고 부처별로 상이한 평가방식이 적용되었으나 효용성은 매우 낮았다[2].

경찰 근무성적평정은 1969년 1월 9일 경찰공무원승진임용 규정(대통령령 제3722호, 이하 '경찰임용규정'이라 한다)이 제정된 이래 현재까지 국가공무원과 별도 형식의 독립적 형태를 취하여 왔다. 최초 '경찰임용규정'에서는 소방공무원의 승진 임용에 대한 기준도 규정하고 있었으나 1978년 개정(대통령령 제8968호)에서 소방공무원에 대한 규정은 제외되었다.

개별 경찰관의 업무평가는 개인에 대한 정보, 인사결정을 위한 자료, 직원들에 대한 환류제공이라는 세 가지 목적을 가진다[3]. 다만, 지역사회경찰활동의 실천적인 가치철학이 경찰활동의 새로운 패러다임으로 구축됨에 따라 자치형 경찰제를 실시하는 미국 등의 국가에서는 약간씩 상이한 목적이 설정되는 경향이 있다. 미국경찰은 1960년대 이후 전통적 경찰활동의 한계를 인식하고 이를 극복하기 위해 경찰과 지역사회의 협조 체제 구축을 지속적으로 시도하여 왔다. 이러한 노력들을 바탕으로 한 경찰활동들을 일컬어 지역사회경찰활동이라 하며 주로 "경찰과 지역사회와의 우호적 관계형성과 지역사회에 위협이 되는 요인들의 제거"[4]를 중점으로 추진되어 왔다. 지역사회경찰활동은 기존의 경찰활동에 비해 높은 효과성과 민주적인 치안활동으로 평가됨에 따라 우리나라 경찰도 지역사회 친화 프로그램 등을 적극적으로 추진하고 있다.

지역사회경찰활동에 초점을 두는 경우는 지역사회와의 친화성 강화, 동료와의 결속의식 증대, 개인목표와 조직목표의 결합, 지역사회 타 기관들과의 팀웍 형성, 시민들의 범죄에 대한 공포감소, 지역사회 삶의 질 향상 등을 근무평정의 목표의 범주에 포함한 다는 점이 특징이다[5][6].

한편 근무성적 평정제도의 본래적 목적을 달성하기 위해 갖추어야 할 구성요건으로 가장 활발하게 논의되어 온 것들은 공정성, 신뢰성, 타당성이라 할 수 있다. 이들을 소개하면 각각 다음과 같다.

먼저 공정성은 평가하고자 하는 내용이 어느 정도 공정하게 평가되었는가에 대한 문제로 분배와 절차로 구별된다. 분배공정성은 피평정자의 희생 댓가에 대한 평정결과에 따라 어느 정도로 균형된 보상이 주어지는가에 초점이 맞춰지고 다른 피평정자의 교환관계를 통해 자신이 받은 보상수준의 만족감을 결정하게 된다. 반면, 절차적 공정성 측면은 피평정자들의 참여하에 의사결정을 통해 상호 공유할 수 있는 합리적 절차를 설정하여 진행시킨다. 그래서 피평정자들이 평정과정에 참여를 하게 되면 그렇지 않은 경우보다 평정결과에 더 만족을 갖게 된다[7]. 인사제도에 있어 양자가 직무만족도와 조직몰입에 미치는 영향을 비교하면 절차적 공정성이 분배적 공정성에 비해 두 배 이상의 영향력을 갖는다[8]. 따라서 근무성적 평정에

있어 절차적 공정성 확보를 위한 제도적 장치 마련에 많은 관심이 경주되어야 할 것이다.

다음으로 신뢰성은 반복적 또는 독립적인 측정의 결과가 동일한 점수나 결과를 보여주는가에 대한 문제와 관련이 깊다. 이와 비교되는 개념으로 타당성이 있다. 이는 평가기준이 되는 척도내지는 기준이 실제 업무수행성과를 제대로 반영하고 있는가에 대한 것을 의미한다. 예컨대, 특정한 경찰관이 선발시험에서 높은 점수를 받고 일선에 배치된 후에도 높은 점수를 받는다면 선발시험의 타당성은 확인되지만 선발시험과 근무평정의 결과가 긍정적 상관관계가 없다면 선발시험의 타당성은 의심해 볼 여지가 있다고 할 수 있다[9]. 신뢰성과 타당성의 문제는 상호 의존적이기는 하나 독립적 성격이 강하다. 타당성이 충족되지 않는 경우라 할지라도 신뢰성의 확보가 가능하기 때문이다. 예를 들면, 경찰의 근무성적 평정의 지표로 "공식범죄통계"를 선정한 경우 타당성 문제가 발생될 우려가 있지만 객관성 측면에서는 우수한 지표가 된다.

스완슨(Swanson) 등은 경찰관 근무성적 평정에서 신뢰성과 타당성을 저해하는 이유에 대하여 평가자 오류를 중심으로 다음과 같이 지적하였다[10].

첫째, 연쇄효과(halo effect) 문제로 평가자는 피평가자에 대한 한 가지 요소만으로 전체를 평가하려는 경향이 있다는 것이다. 둘째, 일관성에 의한 오류로써 평가자들이 너무 엄격 또는 관대한 경우 그리고 왜곡된 상대 평가를 하는 경우를 의미한다. 셋째, 최근성(recency)의 문제로 근래의 활동과 사건이 평가기간 전반에 근무실적 보다 더 많은 판단근거로 작용한다는 것이다. 넷째, 편견의 문제로 평가자가 피평가자의 태도, 성, 인성, 인종 등을 근거로 사건을 갖게 되는 것을 의미한다. 다섯째, 불명확한 표준화문제로써 평정자는 평가요소의 의도를 명확하게 알지 못함에 따라 무계획적인 평가가 이루어진다는 것이다.

스완슨(Swanson)은 이러한 문제들을 보완하는 방안들로써 첫째, 우선 평정자에게 평가의도 및 내용을 교육함으로써 제도적 이해를 증진시키는 것, 둘째, 여러 평정자들과 교차평가하는 등 검증을 실시하는 방안(강조: 필자를 강조하였는데, 여기에서 교차평가 한다는 것은 평정의 절차를 세분화하여 평정권 계층을 확대시킨다는 것을 의미하는 것은 아니다. 피평가의 동료 또는 직근 감독자 등 피평정자와 실제 근무 접촉권에 있는 자가 평정자로 선정되어야 한다고 이해하는 것이 옳다. 셋째, 평정자 스스로 평가 기준을 증명하는 방법이 있다. 평정자는 명확한 실적을 기초로 평가해야 한다. 이때 실적이란 예를 들어, 높은 점수를 부여한 경찰공무원은 그렇지 않은 자에 비해 평가기간 동안 적극적인 시민접촉, 범인검거, 유죄입증, 미담사례가 많거나 또는 질병휴가 사용이 낮았다는 객관자료 등을 의미한다.

2. 선행연구의 검토

경찰의 근무평정에 대한 연구들은 국내외에서 경찰인사행정 분야에서 비교적 활발한 연구가 수행되어 왔다. 주요 연구내용을 국내와 국외로 구분하여 소개하면 다음과 같다.

우선 우리 경찰근무성적평정에 대한 연구 결과들에서는 경찰공무원 개개인들이 평정제도에 대해 부정적 인식이 높다는 결과들이 도출되고 있다[11][12]. 이에 대한 개선방안으로는 3차에서 2차로 평정권자 범위가 축소가 필요하거나 또는 평정 단계 별 점수배분의 조정이 필요하다는 견해[13][14][15][16]와 근무성적 평정과정을 공개하고 평정항목에 대한 구체적 척도개발이 필요하다는 것[17]과 평정 결과가 완전 공개되어야 한다는 것으로 정리할 수 있다[18][19].

외국의 선행연구들을 소개하면 다음과 같다. 우선 쿠투츠와 스나이더(Coutts and Schneider)는 캐나다 경찰 근무평정제도에 대한 실증적 연구를 통해 다음과 같은 부정적 결과를 도출하였다[20]. 조사대상은 캐나다 15개 광역시 경찰서와 10개의 군 이하(Provinces) 단위에 근무하는 393명의 경찰관이었다. 순경(constable) 34.4%(n=135), 경장(sergeant)37.9%(n=149), 경사(staff sergeant)27.7%(n=109)였다. 조사대상자는 평균적으로 현 계급에서 6.26년(SD=5.39)간 근무하여 왔고, 17.13(SD=6.94)년간 재직하여 온 자들이었다. 기능별로는 순찰 50.4%(N=198), 수사 23.5% (N=92), 행정 19.8% (N=78), 교통단속 3.8% (N=15), 지역서비스 2.0% (N=8) 등이었다. 조사결과 조사대상자의 66%는 평정제도를 신뢰하지 않고 있었고 타당성도 낮다는 응답이 높게 나타났다. 이에 대한 개선방안으로 평정제도의 환류와 조직의 목표와 개인의 목표의 연계성 강화 그리고 평정자에 대한 평가교육 강화의 필요성이 도출되었다.

케인 등(Kane et. al.)은 경찰 근무평정제도는 경찰조직의 결속력 강화에 중대한 영향을 미치므로 경찰은 바람직한 근무평정제도의 개발에 지속적인 관심을 가져야 한다고 주장하였다[21]. 바마 등(Varma et. al.)의 연구에서 경찰관의 대다수는 자신들의 근무평가는 개인적 특성에 의해 평가되고 있으며 평정자의 선입견이 많은 영향을 미치는 것으로 느끼고 있음이 밝혀졌다[22]. 알퍼트와 무어(Alpert and Moore)는 경찰관 근무평정은 개인특성 보다는 성과달성 위주의 평가로 전화되는 것이 바람직하며 경찰관에 대한 성과위주 평가는 범인체포율을 향상시키고, 무기사용과 강압성 및 부패와 파렴치한 행위를 개선한다고 주장하였다[23]. 로버그 등(Roberg et.al.)은 경찰관 근무평정제도가 내포하고 있는 여러 문제 중에서도 평정자가 추상적이고 타당성 없는 평가기준에 따라 너무 관대하거나 너무 엄격한 점수를 부여하는 것이 가장 큰 문제점이라고 보았다[24].

도어너와 댄츠키(Doerner, and Dantzker)는 경찰관 근무평정의 효과성이 낮다는 것을 지적하면서 그 원인으로 평정자와 피평정자 모두가 근무평정에 대한 이해도가 낮고 회피하는 경향을 지적하였다[25].

휘스난드와 조지(Whisenand and George)는 경찰근무평정제도에 많은 변화가 이루어 지고 있는데 그 원인으로 근무평정제도 자체의 다양한 목적성, 근무평정에 영향을 미치는 조직적, 환경적, 개인적 측면 끝으로 근무평정결과가 경찰관 개인에게 미치는 중대성 때문으로 분석하였다[26]. 이들은 경찰공무원의 근무평정에 관한 문제는 평정권자와 피평정자 모두에게 신뢰성과 타당성의 확보가 관건이라고 보았다. 또한 신뢰성은 타당성 확보를 위한 선행조건이 되는데 경찰 근무평정의 타당성 확보를 위해서는 평가범위, 추상성 정도, 평가 시기가 보완되어야 한다고 주장하였다.

이상의 선행연구 검토를 통해 경찰근무성적 평정제도는 여러 가지 측면에서 개선의 필요성이 발견됨을 알 수 있고 본고의 연구관심 사항인 평정결과에 대한 검증은 평정제도의 효율적 운영에 도움을 줄 수 있을 것으로 보인다.

III. 경찰 근무성적평정의 현황

경찰 근무성적평정은 1969년 1월 9일 경찰공무원승진임용규정(대통령령 제3722호, 이하 '경찰임용규정'이라 한다)이 제정된 이래 현재까지 국가공무원과 별도 형식의 독립적 형태를 취하여 왔다.

현행 경찰 근무성적평정의 대상은 총경 이하의 정규 경찰공무원('경찰임용규정' 제7조)이고 평정의 횟수는 연 1회이며, 기준일은 인력충원을 판단하는 기준일과 동일한 매년 10월 31일이다. 근무성적평정의 결과는 공개하지 않는다('경찰임용규정', 제7조 제5항).

근무성적은 제1평정요소에 의한 평정과 제2평정요소에 의한 평정을 합산 평가하되, 제1평정요소는 경찰업무 발전에 기여도·포상실적 기타 행정자치부령이 정하는 평정요소로 구분하고, 제2평정요소는 근무실적, 직무수행능력 및 직무수행태도로 구분한다. 다만, 총경의 근무성적은 제2평정요소에 의하면 평정한다('경찰임용규정', 제7조 제2항). 근무성적은 50점을 만점으로 하고, 평가항목은 근무실적, 직무수행능력, 직무수행태도이다. 평점합계가 47점 이상 '수', 40점 이상 47점 미만 '우', 25점 이상 40점 미만 '양', 25점 미만은 '가'로 평가된다('경찰임용시행규칙' 제9조 제1항). 평정권자별 평정점 분포는 등급간 점수차를 0.25로 강제 배정한다. 1·2·3차 평정점수의 합계점수 순에 따라 "총경 서열명부"가 작성되며, 동점자가 발생하는 경우는 다음의 원칙에 의해 순위가 결정된다. 첫째,

당해 계급 장기 근무자, 둘째, 하위 계급 장기 근무자, 셋째, 3차 평정점 우수자, 넷째, 앞의 내용이 모두 동점인 경우는 3차 평정자가 최종 순위 결정한다.

경정 이하의 근무성적평정은 총점 50점으로 하고, 제1평정 요소에 의한 평정 30점과 제2평정 요소에 의한 평정 20점으로 구성된다('임용시행규칙' 제7조 제1항).

제2평정 요소에 대한 평정권자별 점수 분포는 1차 평정자 7.5점, 2차 평정자 7.5점 3차 평정자 5점이다. 총경의 평정에서는 3차 평정자의 배점이 가장 높지만 경정 이하에서는 3차 평정자의 점수가 가장 낮다. 경정이하 평가자 중 "가"에 해당하는 대상이 없는 경우는 "양"의 비율에 포함 한다. 1, 2, 3차 평정점수 합계점수 순에 따라 경정이하 계급별 "서열명부"를 작성하며, 평정점수 동점자의 서열명부상 순위결정은 첫째, 당해 계급 장기 근무자, 둘째, 하위 계급 장기 근무자, 셋째, 제1평정 요소인 객관평정점 우수자, 넷째 상기 기준이 모두 동일한 경우는 3차 평정자가 최종 순위를 결정한다. 주관평정의 등급에 따른 점수분포는 '수'가 19점 이상, '우'는 16점에서 19점 미만, '양'은 10점에서 16점, '가'는 10점 미만 으로 평정한다(임용시행규칙, 제9조 제1항). 또한 평정권자별 평정점 분포는 0.125점이다.

근무성적 평정의 예외규정은 "경찰공무원 승진임용 규정 제8조"에 다음과 같이 정하고 있다. 첫째, 휴직·직위해제 등의 사유로 당해연도의 평정기관에서 6월 이상 근무하지 아니한 경우. 둘째, 6개월 이상 국외외국, 육아휴직 그 밖의 교육훈련으로 인하여 평정을 실시할 수 없을 때에는 직위에 복귀한 후, 최초의 정기평정이 있을 때까지 전회의 근무성적평정 결과를 당해 연도의 평정점으로 한다. 셋째, 근무성적 평정점이 없는 연도가 있을 경우, 전회 평정점 또는 전·후의 평정점의 평균 중 높은 점수를 그 단위 연도의 평정점으로 하되 평정점이 없는 연도의 전 또는 후의 평정점이 없을 경우에는 그 전 또는 후의 평정점은 37.5점으로 한다. 넷째, 정기평정 이후에 신규 채용 또는 승진임용된 자의 근무평정점수는 '0점'으로 처리한다.

IV. 검증절차 시행방안

평정의 결과를 최종적으로 결정하기에 앞서 과연 신뢰성을 갖추었는지에 대한 검증절차는 매우 중요하다. 또한 검증제도가 있다는 것 자체로 신뢰성의 향상을 기할 수 있다. 평정자는 인사행정 관리자가 "평정결과를 심사한다는 것을 인식했을 때 명확한 평가와 더불어 신뢰성을 갖추려는 경향"[27]이 나타나기 때문이다. 또한 도어너와 단츠커(Doerner and Dantzker)는 평정제도의 신뢰성 확보를 위한 평정절차의 철저한 감독의

중요성을 강조하였다[28].

따라서 다양한 조직들은 각각의 특성에 맞는 다양한 형태의 평정결과 검증제도를 시행하고 있다. 예컨대, 소방공무원의 경우는 승진대상자명부 작성단위 기관별로 근무성적평정 조정위원회를 설치하여 운영하고 있다. 조정위원은 평정권자의 상위직급 공무원 중에서 근무성적평정조정위원회가 설치된 기관의 장이 지정하는 3인 이상 5인 이하의 위원으로 구성된다. 조정위원회의 주요 역할은 평정자와 확인자의 평정결과가 분포비율과 맞지 않을 경우 비율을 수정하는 약간은 소극적이지만 검증을 이행하는 절차를 제도내에 포함시키고 있다는 것만으로도 의의를 찾을 수 있다.

육군의 경우는 평정검증위원회를 통해 평정의 결과를 확인하는 작업을 비교적 철저하게 실시하고 있다. 매년 전체 평정결과를 대상으로 검증을 실시한다. 문제가 드러난 평정자는 경고 등의 조치를 취하고 개인자력표에 평정결과와 오류자로 기록을 남긴다. 평정의 취지에 부합되지 못하는 평정성향으로 경고를 받은 평정자에 대해 차기년도에도 지속적으로 검증해 나가기 위해서다. 주요 검증내용은 평정자의 관대평정여부, 인색 또는 왜곡평정 경향, 편파성여부, 부실평가 등이다.

이밖에 특정직 공무원인 외무공무원의 경우도 인사평정조정위원회가 운영되고 있다(외무공무원 임용령 제32조).

일반직 공무원의 경우는 성과계약평가 또는 성과목표 및 단위과제를 통한 근무성적평정을 실시하기 때문에 제도내에서 검증이 이루어지고 있다고 할 수 있다. 2차 평정자에 해당하는 확인자가 1차 평가자가 작성한 최종 평가결과와 적정성을 검토하고, 평가자의 경향이나 오류 등을 점검하고 경우에 따라 재평가를 권고하고 있다. 5급 이하 공무원의 경우에는 근무성적평가위원회가 결과검증을 실시하나 평정의 오류를 조정하는 기능 보다는 각 평가단위별 평가결과를 기초로 전체 피평정자를 상대평가 하는 것이 주된 역할이라 할 수 있다.

한편, 전술한 바와 같이 스완슨(Swanson)은 경찰관의 근무평정에 있어서 여러 평가자들을 참여시키는 교차평가의 필요성을 주장하였는데 넓은 의미에서 검증제도의 도입으로 이해될 수 있다[29].

그런데 현행 경찰공무원의 경우는 평정제도에 특별한 검증제도가 존재하지 않는다. 물론 일반 기관들에 비해 평정권자가 한 단계 많은 것 자체로 점검장치를 갖추었다고 볼 수도 있다. 그러나 일반직 공무원과 같은 성과달성 측정 형태의 평정체계가 아닌 이상 평정체통의 확대만으로 검증 효과를 발휘한다고 기대하기 어렵다.

경찰 평정검증제도의 현실적 대안을 모색해 보면 다음과 같다. 우선 검증의 대상은 3차 평정자를 중심으로 하는 것이 바람직할 것이다. 피평정자와 직무적 접촉이 없는 3차 평정제도는 여러 가지 문제점이 도출 있음은 전술한 선행연구의 검토

에서 소개하였다.

일반적인 경우 경사 계급 이하자에 대해 3차 평정권을 행사하는 최하 직위는 서장이다. 예외적으로 지방청 방순대, 기동대, 경비대에 근무하는 경사 이하자의 경우는 경비대장이나 경비교통 과장이 3차 평정자가 될 수 있고 운전면허 시험관리단에 근무하는 경사 이하자의 경우도 과장급이 최종 평정권자가 되기도 한다.

서장에게 3차 평정을 평가받는 대상은 전체 경찰공무원의 70% 이상이 될 것으로 추산된다. 2006년 말 기준 전체 경찰공무원 95,613명 중 경사 이하자는 79,013명이었다. 전체 경찰공무원의 82.6%에 해당한다[30]. 또한 경찰조직 전체 중 경찰서 이하 편제정원은 82,136명[31]이다. 이 중에서 최하 80% 이상은 경사 이하 계급자라고 볼 수 있다. 경찰서는 전국에 238개서[32]가 설치운영 중이다. 검증단위는 지방청이 적합할 것이고 경무과 인사부서에서 담당하되 지방청장이 감독자 역할을 해야 한다.

경위, 경감, 경정은 대부분 지방청장으로 부터 3차 평정을 받는다. 단, 경위 및 경감으로서 본청에 근무하는 경우는 해당 국장 또는 담당관, 국립과학수사연구소 또는 경찰병원의 경우는 수사 및 경무기획국장이, 학교기관의 경우는 학장 및 학교장이, 운전면허시험관리단은 단장이 각각 3차 평정자가 된다. 본청에 근무하는 경정은 본청장이 3차 평정자이다. 지방청장이 실시한 3차 평정 결과는 경찰청 경무기획국 인사교육과에서 주관하여 검증하는 것이 효율적일 것이다.

이러한 검증시스템은 3차 평정제도의 운영실태를 점검해 볼 수 있다는 점에서도 높은 가치를 갖는다고 할 수 있다. 또한 평정자는 관리자가 평가에 대해 심사한다는 것을 인식했을때 그들의 평가에 대해 명확성과 신뢰성을 높이려는 경향이 있다[33]. 따라서 이에 대한 제도적 마련은 경찰평정 절차의 여러 국면에서 긍정적 변화를 유도할 수 있을 것이다.

V. 결 론

일반적으로 사후에 실시되는 모든 유형의 '평가'는 산출적 단계에 위치한다. 그러나 체제론적 관점 등에서 평가란 도착점이기 보다는 환류를 작동시키는 출발점으로 이해된다. 부실한 평가는 허약한 시작으로, 충실한 평가는 성공적 결과로 연결되기 때문이다. 그러므로 대부분의 평가는 명확한 기준, 공정한 심사, 다양한 요소의 검토 등이 절대적으로 요구된다.

평가의 충실성에 대한 판단은 '결과'와 '절차'라는 두 가지 측면에서 검토될 수 있다. 일반적으로는 결과가 중시 되는 경향이 있으나 철학적 관점에서는 절차의 중요성이 더욱 강조되어 왔다고 할 수 있다. 절차가 잘못된 결과는 신뢰성 결핍이라

는 치명적 약점을 지니고 있으므로 기간이 경과될수록 좋은 결과를 기대 할 수 없게 된다는 논리이다. 평정절차가 종료되는 시점은 평정결과를 확정 짓게되는 바로 전 단계까지라 할 수 있다. 따라서 비록 평정결과가 산출되었다고 해도 확정전에 점검하는 활동이 절차적 맥락속에서 요구되는 것이다.

따라서 그간 경찰공무원 근무성적평정상에 검증제도가 부재했던 것은 보완 될 필요가 있다. 소방, 군, 외무공무원 등 타 특정직 공무원의 경우와 비교해 보면 그러한 점은 더욱 부각된다. 산출물로서의 결과가 확정되기 전에 일정한 검증단계를 평정제도에 도입한다면 보다 신뢰적이고 타당성 높은 경찰평정제도를 이룰 수 있게 될 것이다.

■ 참 고 문 헌 ■

- [1] 강성철·김관석·이종수·최근열·하태권, 새인사행정론, p. 360, 대영문화사, 서울, 2007.
- [2] 오석홍, 인사행정론, p. 387, 박영사, 서울 1997.
- [3] 이윤호, 경찰학, p. 217, 박영사, 서울, 2006.
- [4] Alpert, P. and Piquero. R., p. 6, Community Policing, Illinois: Waveland Press.
- [5] Trojanowicz, R., Bucquerous, B. 1992. Toward Development of Meaningful and Effective Performance Evaluations, MI, East Lansing: Michigan State University, National Center for Community Policing, 2000.
- [6] Coutts, L.M. and Schneider, F.W., "Police Officer Performance Appraisal System: How Good Are They?", Policing: An International Journal of Police Strategies and Management 27(1): 67-81, 2004.
- [7] 윤희중. 1997. "근무성적평정에 대한 피평정자 수용기준으로서 조직공정성의 의미", 전북행정학보11(1): 189-206.
- [8] 김영인. 1990. "조직현상에서 나타나는 합리성과 정당화의 합류", 「한국심리학회지」 9(1).
- [9] 이윤호. 2006. 「경찰학」, 서울: 박영사.
- [10] Swanson, R., Territo, L., Taylor, W.. 2005. Police Administration, NJ, Upper Saddle River: PrenticeHall.
- [11] 석청호, "경찰관의 근무성적평정에 대한 공정성 인식이 직무태도에 미치는 영향", 한국경찰학회보 제10권, pp. 39-65, 2005
- [12] 윤희중, 399-423, "평정자 인식요인이 경찰관 근무성적평정에 미치는 영향분석", 한국공안행정학회보 제7권, 1998.
- [13] 주재진. "경찰공무원 근무성적평정제도의 공정성 제고방안", 한국경찰학회보 제14권, pp. 251-279, 2007.
- [14] 이황우·김진혁·임창호. 경찰인사행정론, 법문사, 서울, 2003.
- [15] 배병돌. "경찰공무원의 성과상여금의 효율적 구축방안", 한국인간관계학보 제6권 제1호, pp. 69-86, 2001.
- [16] 정병재·심원술. "합리적인 근무성적 평정제도에 관한 연구", 치안논총, 제14권 pp. 1-102, 1998.
- [17] 석청호, "경찰관의 근무성적평정에 대한 공정성 인식이 직무태도에 미치는 영향", 한국경찰학회보 제10권, pp. 39-65, 2005
- [18] 이황우·김진혁·임창호. 경찰인사행정론, 법문사, 서울, 2003.
- [19] 최중술. "경찰공무원 근무성적평정의 문제점과 개선방안에 관한 연구", 한국경찰학회보 제2권, pp. 251-292, 2000.

- [20] Coutts, L.M. and Schneider, F.W., "Police Officer Performance Appraisal System: How Good Are They?", *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management* 27(1), pp. 67-81, 2004.
- [21] Kane, J.S., Bernardin, H.J. and Wiatrowski, M. *Performance Appraisal*, NJ, Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates, 1995.
- [22] Varma, A., DeNisis, A.S. and Peters, L.H., pp. 341-360, "Interpersonal Affect and Performance Appraisal: A Field Study" *Personnel Psychology*, 49(2), 1992.
- [23] Alpert, G.P. and Moore, M.H., "Measuring Police Performance in the New Paradigm of Policing", In *Performance Measures for the Criminal Justice System*, Washington, DC: Bureau of Justice Statistics, 1993.
- [24] Roberg, R., Kuykendall, J., and Novak, K., *Police Management*, CA, Los Angeles: Roxbury, 2002.
- [25] Doerner, W.G. and Dantzker, L.M., "Contemporary Police Organization and Management: Issues and Trends, MA, Woburn: Butterworth-Heinemann, 2000.
- [26] Whisenand, P.M. and George, G.E., *Supervising Police Personnel*, NJ, Upper Saddle River: Prentice-Hall, 1998.
- [27] Swanson, R., Territo, L., Taylor, W., p. 400, *Police Administration*, NJ, Upper Saddle River: PrenticeHall, 2005.
- [28] Doerner, W.G. and Dantzker, L.M., p. 102, "Contemporary Police Organization and Management: Issues and Trends, MA, Woburn: Butterworth-Heinemann, 2000.
- [29] Swanson, R., Territo, L., Taylor, W., p. 400, *Police Administration*, NJ, Upper Saddle River: PrenticeHall, 2005.
- [30] 경찰청, 경찰백서, 2007.
- [31] 2007년 경찰청 국회제출자료, <http://www.police.go.kr/assembly/index.jsp>, 검색일: 2008년 3월 10일.
- [32] 경찰청, 경찰백서, 2007.
- [33] Swanson, R., Territo, L., Taylor, W., p. 400, *Police Administration*, NJ, Upper Saddle River: PrenticeHall, 2005.