

論 文

해양경찰 공무원의 조직에 대한 인식과 평가

최 성 두*

A Survey on the Perceptions of Korea Maritime Police
to their Organization

*Sung-Doo Choi**

〈目 次〉

Abstract	IV 조사결과의 분석·논의
I 서론	V 결 론
II 이론적 배경	참고문헌
III 연구조사의 설계	

Abstract

Organizational development aims to improve the performance of the organization. However, the improvement cannot be made without understanding the real problems behind the organizational symptoms by the method of organizational diagnosis. This study mainly focused on survey research on government employees' opinion about organizational problems in the Maritime Police Agency. To collect first-hand information about their perceptions and values is the purpose of the this study. Moreover, the information is intended for basic data to design strategies for organizational development and administrative reforms. A few major findings and recommendations based on the survey results: a prerequisite for better organization is the reforms of manpower size as a whole, work conditions, interorganizational relationships, interdepartmental manpower distribution, education and training system, budget size as a whole and interdepartmental distribution, proper reassignment and transfer, occupational welfare and morale, modernization of equipments and vessels, reinforcement of policy development and planning function in maritime police organization.

* 한국해양대학교 통상행정학부 해양행정학전공 조교수

I. 서론

현재 조직에 대한 개선은 그 조직이 지니고 있는 근본적인 문제점에 대한 과학적 조사연구 없이는 성공적으로 이루어질 수 없다. 밖으로 나타나는 조직의 문제점들은 단순한 병폐적 행정증상일 뿐이며, 이러한 증상을 야기시키는 문제점들은 세부적인 조직진단과 조사연구를 통해서만 밝혀질 수 있다. 조직의 발전은 현 조직의 문제점에 대한 정밀한 진단을 통해 계획적인 조직변화를 실천하는 과정에서 이루어지게 된다.

대체로 조직진단의 목적은 현 조직 문제점의 본질을 규명하고 배후의 인과관계를 분석·파악하여 효과적인 조직변화 전략과 기술을 선택할 수 있는 기초를 마련하는 데 있다. 조직진단은 조직발전·조직변화·조직혁신을 위한 기초단계로서 궁극적으로 의도적인 조직개혁을 시도하기 위해 조직현황을 분석하여 문제점을 파악하는 과정이라 할 수 있다 (오석홍, 2001; Bolman & Deal, 1999; Edosomwan, 1996).

따라서, 조직진단에서 생산되는 정보의 질이 갖는 중요성은 대단히 크다. 조직을 개선시키기 위한 모든 노력이 조직의 현재 문제점에 대한 사실적 정보를 바탕으로 이루어지며, 만일 이러한 정보가 잘못 되었을 경우에는 전반적인 조직개혁 과정이 무의미하게 될 가능성이 높기 때문이다.

원칙적으로 조직진단을 본격적으로 실시하기 위해서는 기존연구에 대한 문헌분석, 직무기술서 및 업무일지의 분석, 설문조사, 심층면접 및 참여적 관찰 등 다양한 연구방법들이 종합적·체계적으로 활용됨으로써 조직의 문제점을 심층적으로 파악하여야 한다(Levinson, 1972; Price & Mueller, 1986; Harvey & Brown, 1988; Van De Ven et al, 1980).¹⁾ 그러나, 이러한 조직진단 방법들을 모두 수행하기 위해서는 많은 연구인력, 사업예산, 연구조사시간이 소요된다.

본 연구는 기초적이고 탐색적인(exploratory) 조직진단 예비연구로서의 성격을 띄며, 해양경찰청 본청 공무원들이 현 조직의 문제점과 발전방향에 대해 어떻게 인식하고 평가하고 있는지를 조사하는

- 1) 구체적으로 첫째, 조직진단에서 해야 할 일은 특정 조직에 적합한 진단프레임을 설정해야 한다. 즉, 조직 특성을 정확하게 파악할 수 있는 직무수행일지, 직무기술서, 조직진단관련 설문서 등을 만들어야 한다. 둘째, 해당 조직의 유관기관간의 기능적 관계, 조직기구 관리실태, 부서별 인력관리 실태, 개인별 업무량 등을 파악하기 위해, 소속 공무원을 대상으로 직무기술서를 작성토록 하고 그 결과를 분석해야 한다. 셋째, 직무기술서를 통해 수집한 자료의 한계를 극복하기 위해 전 공무원들에게 적어도 2주~1달에 걸쳐 각자의 업무수행일지를 작성토록 하고 그 결과를 분석해야 한다. 업무수행일지의 분석은 조직의 구성원들이 업무를 얼마나 능률적으로 수행하고 있는지를 보는 데 일차적 목적이 있다. 업무수행일지는 일정기간 구성원 개개인에게 하루하루의 업무를 시간대별로 상세히 기록하게 함으로써, ① 조직구성원간의 실질적인 업무배분이 능률적이고 형평에 맞게 되어 있는가? ② 부서간의 업무배분은 적절하게 되어 있는가? ③ 개개인의 업무는 각종 법령과 조직의 공식적인 근거규정에 따라 수행되고 있는가? ④ 공식적인 직제규정은 조직구성원들이 능률적으로 업무를 수행할 수 있게 현실적으로 만들어져 있는가? ⑤ 직제규정에 없는 불필요한 업무가 관리자층에 의해 강요되는 경우는 없는가? ⑥ 조직구성원 개개인의 업무수행방식과 행태는 어떠한가? 등에 대한 정보·자료를 충분히 생산하는데 목적이 있다. 넷째, 조직개혁을 위해 우선적으로 강화해야 할 업무분야의 확인과, 행정효율성 증진을 위한 업무관리체계의 개선방향, 더 나아가 행정체계(조직구조)의 개혁방향에 대한 소속 공무원의 인식과 의견을 조사하기 위해 설문조사를 실시해야 한다. 다섯째, 조직 및 인력운용 방식의 문제점을 좀더 심층적으로 파악하기 위해 각부서 공무원들 가운데 과장·계장급 이상 공무원들과 심층적인 면접을 실시해야 한다. 또한 조사연구상 필요한 경우 일정기간 동안 참여적 관찰(participatory observation)을 실시해야 한다.

데 그 연구목적이 있다. 조사방법론은 주로 기존 문헌분석을 통한 응답지 구성과 공무원대상 설문조사에 의존한다. 이러한 공무원 인식조사의 결과는 향후 해양경찰청 조직에 대한 본격적인 조직진단 및 조직혁신방안 모색에 대한 유용한 기초자료로서 활용될 수 있을 것으로 기대한다.

II. 이론적 배경

1. 정부조직 비합리화 과정과 조직진단의 필요성

정부조직의 업무과정은 노동집중적(labor-intensive)이라고 할 수 있다. 노동집중적이고 사무적인 업무가 주를 이루는 조직에 있어서는 조직성원간의 업무협조와 합리적 업무분장 및 의사소통의 효율성에 따라 조직의 효율성이 결정된다. 이러한 조직에서 업무과정이 효율적이지 못할 경우 업무의 지연, 병목현상, 업무중복 등이 심각한 문제가 된다. 어느 나라에서나 정부 공무원들은 열심히 일을 하고 있다고 주장하는 반면 정부의 고객들은 언제나 공무원들은 게으르고 비효율적이라고 느끼는 이유는 공적 부문에 있어서 업무과정의 비효율성 문제가 일반화되어 있기 때문이다.

정부조직은 기존의 업무를 효율적으로 개선하거나 불필요한 기능을 담당하는 부서를 폐지하기보다는 조직의 확장을 위한 인력의 확충이 효율성 향상의 당연한 과정으로 이해되어 왔다. 하지만 오랜 세계경제 침체와 국제화·세계화의 추세 속에서 정부도 이제는 경쟁력을 갖추지 않을 수 없게 되었으며 단순한 인력증강을 바탕으로 한 생산력향상은 지양되어야 할 과제가 되었다. 따라서, 정부조직의 진단과정에서 간과할 수 없는 측면은 정부업무의 과정이 효율적으로 이루어져 있는지에 대한 문제라고 할 수 있다.

정부의 업무과정이 불합리하게 이루어지는 것은 다음과 같은 요인들이 초기에 합리적으로 설계되었던 업무과정을 왜곡시키고 있기 때문이다(Bruno, 1995; Meehan, 1993). 첫째, 새로운 조직의 장은 자신의 편의에 따라 새로운 업무과정을 추가시킨다. 즉, 새로운 부서장은 기존의 업무과정에 대한

개선보다는 편의에 따른 새로운 업무과정을 추가시키는 경우가 많다. 둘째, 잦은 정부법규나 규정의 변화가 업무과정을 왜곡시킨다. 레드 테이프(red tape)의 문제는 새로운 법규와 규정에 맞추기 위한 임시방편적 업무과정이 누적되면서 발생하는 문제이다. 셋째, 고객의 새로운 행정수요에 대응하는 업무과정 개선이 적절하게 추진되지 못할 때, 기존 업무과정과 새로운 업무과정의 중복 및 갈등이 야기된다. 넷째, 새로운 기술의 채택이 기존의 업무과정의 개선과 함께 이루어지지 않을 경우 업무과정이 더욱 비효율적으로 된다. 예컨대, 정부에서 팩스, 컴퓨터통신, 워드프로세서 등의 사무자동화가 이루어졌음에도 불구하고, 서류를 팩스와 인편으로 이중으로 전달하는 관례가 생기고 손으로 문서를 작성한 뒤 워드프로세서로 입력하고 다시 손으로 교정을 보는 불필요한 작업의 반복이 이루어지는 사례가 이에 해당한다. 다섯째, 외부의 영향력 있는 기관의 요구가 업무과정의 왜곡을 초래한다. 예컨대, 국회나 감사원 또는 내부의 감사 및 상급 부서의 요구에 대처하기 위해 새로운 업무과정이 기존의 업무과정에 덧붙여져 비효율적인 업무 행태를 초래하게 된다.

이상에서 살펴 본 합리적인 정부행정을 왜곡시키는 요인들은 초기의 합리적 업무설계 이후 오랜 기간에 걸쳐 계속 누적되면서, 업무담당자들에게는 큰 부담을 느끼게 하며 변화에 대한 저항을 강화시킨다. 이러한 문제는 비단 정부기관에만 있는 것이 아니며 일반 기업의 사무업무에도 언제나 일어나는 문제들이다. 그러나 사기업에서는 비용의 문제가 항상 중요시되기 때문에 불필요한 비용이 뚜렷이 드러나게 되면 이에 대한 대처방안을 신속히 마련하지만, 정부부문에 있어서는 효율성이나 비용의 문제가 크게 고려되지 않기 때문에 최근까지 정부 업무과정의 개선에는 그다지 큰 비중을 두지 않았다.

그러나, 정부조직의 업무개선 없이 위와 같은 요인들이 계속하여 발생할 경우 행정조직은 조직이 비대화해지며, 새로운 업무의 추가로 인해 기능이 세분화되고, 분산화되어 업무의 중복이 불가피해지며, 문서량은 승수적으로 늘어나지 않을 수 없게

된다. 이러한 증상은 공무원들의 업무만족도를 저해하고 있다. 따라서, 합리적인 정부조직의 진단과 함께 적절한 조직개혁이 필요하게 된다.

2. 정부조직 진단의 대상과 측정지표

선행조사에 의하면(조성한 외, 1996), 우리나라 공무원들은 현재 근무하는 부처나 정부조직 진단에 있어서 가장 우선적으로 관심을 가져야 할 조직 진단 지표로서 ① 부서간 인력의 적정배분여부(30.7%), ② 업무수행절차의 합리성(21.4%), ③ 근무조건 및 환경(13.5%), ④ 조직내 기구편성의 합리성(6.7%), ⑤ 근무의욕(6.0%) 등을 꼽고 있다. 또한 차선적으로 조직진단의 지표가 되어야 한다고 생각하는 지표들은 1차적으로 선택한 지표들과 많이 일치하고 있으나 다음과 같은 것이 있다. 즉, ⑥ 예산의 편성과 집행의 합리성 및 효율성(10.9%), ⑦ 기획조정실의 합리성과 효율성(7.6%), ⑧ 부서간의 갈등 및 업무의 협조(6.6%), ⑨ 사무자동화(6.1%) 등이 해당한다(〈표1〉). 따라서 정부조직의 진단에 있어서 최소한 위에서 지적된 진단 지표들에 대해서는 우선적으로 관심을 가져야 할 것이다.

〈표1〉 우리나라 공무원의 정부조직진단 지표 선호도

	관심분야I	관심분야II
무응답	60(6.9)	62(7.2)
업무수행절차의 합리성	185(21.4)	26(3.0)
부서간 인력의 적정배분여부	266(30.7)	90(10.4)
근무조건 및 환경	117(13.5)	69(8.0)
의사결정 참여정도	11(1.3)	31(3.6)
부서간의 갈등 및 업무의 협조	40(4.6)	57(6.6)
사무의 자동화	21(2.4)	53(6.1)
근무의욕	52(6.0)	81(9.4)
의사전달의 효율성 및 정확성	11(1.3)	34(3.9)
자체교육훈련의 효율성	2(0.2)	19(2.2)
상급자의 리더쉽	11(1.3)	20(2.3)
조직내 기구편성의 합리성	58(6.7)	164(18.9)
기획조정실의 합리성과 효율성	25(2.9)	66(7.6)
예산의 편성과 집행의 합리성 및 효율성	7(0.8)	94(10.9)

*자료:조성한 외(1996), 「행정에 대한 국민과 공무원의 인식조사」

그리고, 우리나라 공무원들은 자신들이 근무하는 부서에 대한 문제점 인식에 있어서 다음과 같은 것들이 있는 것으로 나타났다. 공무원들이 현재 근무하는 부서에서의 업무에 있어서 일차적으로 느끼는 문제점들은 ① 업무과정의 합리성(35.6%), ② 인력의 과잉이나 부족(26.3%), ③ 근무환경(10.7%) 등이고, 이차적으로 느끼는 문제점들은 ④ 근무의욕(17.1%), ⑤ 의사전달의 효율성 및 정확성(12.5%), ⑥ 의사결정에의 참여도(9.7%), ⑦ 사무자동화(8.5%), ⑧ 타부서와의 업무협조(7.9%) 등인 것으로 나타났다(〈표2〉).

〈표2〉 우리나라 공무원의 근무부서에 대한 문제점 인식

	관심분야I	관심분야II
무응답	67(7.7)	73(8.4)
업무과정의 합리성	308(35.6)	58(6.7)
인력의 과잉이나 부족	228(26.3)	114(13.2)
근무환경	93(10.7)	86(9.9)
의사결정에의 참여도	47(5.4)	84(9.7)
타부서와의 업무협조	34(3.9)	68(7.9)
사무자동화	19(2.2)	74(8.5)
근무의욕	50(5.8)	148(17.1)
의사전달의 효율성 및 정확성	15(1.7)	108(12.5)
부서내의 갈등	5(0.6)	53(6.1)

*자료:조성한 외(1996), 「행정에 대한 국민과 공무원의 인식조사」

이상의 결과와 기타 선행연구들(한국행정연구원, 1996: 조성한, 1997)를 종합해 보면, 우리나라 공무원들이 정부조직의 문제점으로 보고 진단과 평가를 원하고 있는 것들은 대체로 기관차원의 문제점, 부서내 업무상의 문제점, 그리고 기타 문제점으로 구분하여 볼 수 있으며, 조직진단의 대상과 측정지표들은 조직의 업무특성, 부서내외간 관계, 거시적 조직설계, 보조적 관리제도 등을 기준으로 〈표3〉과 같이 정리할 수 있다.

1) 기관차원에 있어서의 조직의 문제점: ① 업무수행절차의 합리성, ② 부서간 인력의 적정배분여부, ③ 근무조건 및 환경, ④ 근무의욕, ⑤

- 조직내 기구편성의 합리성, ⑥ 예산의 편성과 집행의 합리성 및 효율성, ⑦ 사무자동화, ⑧ 기획조정의 합리성과 효율성, ⑨ 부서간의 갈등 및 업무의 협조, ⑩ 의사결정의 참여정도
- 2) 부서내의 업무상 문제점: ① 업무과정의 합리성, ② 인력의 과잉이나 부족, ③ 근무환경, ④ 근무의욕, ⑤ 의사전달의 효율성 및 정확성, ⑥ 의사결정의 참여도, ⑦ 사무자동화, ⑧ 타부서와의 갈등, ⑨ 개인 업무의 과중
- 3) 기타 문제점: ① 업무의 전문성, ② 직위 및 직책의 배분기준, ③ 불필요한 업무의 삭제, ④ 조직개편, ⑤ 의사결정의 합리성과 효율성, ⑥ 업무에 대한 만족도 및 성취감, ⑦ 인사의 합리성.

〈표3〉 정부조직 진단의 분석대상과 측정지표

조직진단의 대상	측정 지표
업무의 성격	· 업무과정의 합리성 · 업무의 전문성여부 · 업무의 표준화
개인/업무	· 개인업무의 과중 · 업무 담당자의 전문성 · 업무에 대한 만족도 및 성취도
개인/조직	· 근무조건 및 환경 · 의사결정의 참여 · 근무의욕 · 인사의 합리성
부서간 관계	· 부서간 인력의 적정배분 여부 · 조직기구의 합리적 편성 여부 · 부서간 갈등 및 업무의 협조 · 부서간 의사전달 · 부서간 의존도
부서조직 및 부서내 관계	· 의사결정의 참여 · 불필요한 업무의 삭제 · 사무자동화 · 부서내 의사전달
거시적 조직의 설계	· 조직의 크기 · 관리층의 비율 · 통솔범위 · 권위의 구조 · 인력의 적정성
보조제도	· 예산의 편성과 집행의 합리성 및 효율성 · 기획조정부의 합리성 및 효율성 · 인사제도의 합리성

*자료: 조성한 (1997), 「정부조직에 대한 진단기법 개발」에서 수정

Ⅲ. 연구조사의 설계

해양경찰 공무원들의 조직(문제점과 발전방안)에 대한 인식을 종합적·체계적으로 조사할 목적으로, 2001년 10월 한달 동안 해양경찰청 본청 공무원 전원(355명)을 대상으로 설문지조사 방법을 통해 연구 조사를 수행하였다. 해경본청 공무원들만으로 표본범위를 한정된 것은 표본선정의 대표성 문제가 있지만, 전체 해양경찰공무원 가운데 본청 공무원들이 해양경찰 조직의 핵심역량 업무를 담당하고 있고 조직의 문제점과 발전방안을 가장 잘 알 수 있는 위치에 있다는 점을 감안하여 그렇게 하였다.

연구조사 설문지 문항은 31개 정량적 측정변수(5점척도의 Likert scale 사용)와 1개 정성적·개방형 응답문항으로 구성되었다.

구체적으로 설문지의 응답문항 구성에 다음과 같이 하였다. 우선, 일반적으로 정부조직 문제점 진단에 사용되는 보편적인 18개의 정량적 측정변수를 선정하였다. ① 조직기구 편성체계, ② 리더쉽 및 기획·조정 기능, ③ 부서간 업무배분, ④ 개인 업무량(workload), ⑤ 업무과정 및 업무절차의 합리성, ⑥ 전반적인 인력규모, ⑦ 부서간 인력배분, ⑧ 상급기관과의 협력관계, ⑨ 부서간 업무협조, ⑩ 부서내 관계, ⑪ 전반적인 근무조건 및 환경, ⑫ 직원의 행정전문성, ⑬ 사무자동화/행정전산화 수준, ⑭ 전체 예산규모, ⑮ 사업간·부서간 예산배분, ⑯ 채용 및 승진의 공정성, ⑰ 적재적소 원칙에 따른 보직, ⑱ 교육훈련체계 등이 이에 해당한다.

다음으로, 해양경찰청 조직의 특수성을 반영할 수 있도록 해양경찰청의 「해양경찰 발전계획」(1997), 「해양경찰연감」(2000) 등의 자료에 나타나 있는 13개의 정량적 측정변수들을 선정하였다. ① 조직기구의 개편·강화, ② 정책기획 및 조정기능의 강화, ③ 정보·외사기능의 강화, ④ 부서간 인력재배치, ⑤ 합정 및 시설·장비의 강화, ⑥ 인사행정의 공정성 강화, ⑦ 공무원 신분 및 계급구조의 변경, ⑧ 교육훈련체계의 강화, ⑨ 관련 법령의 정비, ⑩ 인력 및 예산규모의 확충, ⑪ 직원복지 및 사기관리, ⑫ 우수 전문인력의 양성 및 영입, ⑬ 사무자동화/행정전산화 강화 등이 이에 해당한다.

다. 이에 더하여, 해양경찰조직의 특성을 더욱 심층적으로 파악하기 위해 개방형 질문으로 '해양경찰조직의 문제점과 발전관련 제안'을 자유롭게 서술하도록 하였다.

IV. 조사결과의 분석·논의

1. 설문조사표 회수율 및 인구학적 특성

본 조사연구의 설문조사표 회수율은 87%로서, 총대상자 355명 가운데 310명이 응답하였다. 조사대상자의 인구학적 특성은 다음과 같다. 첫째, 연령별로 20대 6.4%, 30대 35.6%, 40대 47.7%, 50대이상 10.3%이다. 둘째, 성별로 남자 91.1%, 여자 8.9%이다. 셋째, 직종별로 경찰직 80.5%, 일반·기능직 19.5%이다. 넷째, 경찰직 계급별로 경무관 0.4%, 총경 1.7%, 경정 9.2%, 경감 7.4%, 경위 29.7%, 경사 31.9%, 경장 16.2%, 순경 3.5%이고, 일반·기능직 계급별로 2급 1.9%, 4급 5.8%, 5급 3.8%, 6급 11.5%, 7급 17.3%, 8급 13.5%, 9급/기능9등급 34.6%, 기능10등급 11.5%이다. 다섯째, 총재직기간별로 5년 이내 18.5%, 10년 이내 20.5%, 15년 이내 16.5%, 20년 이내 19.9%, 25년 이내 18.2%, 26년 이상 6.4%이다. 여섯째, 현업무 근무기간별로 3년 이내 54.3%, 6년 이내 26.5%, 9년 이내 5.8%, 15년 이내 7.9%, 16년 이상 5.5%이다. 일곱째, 공무원임용시 학력별로 중졸이하 0.3%, 고졸 49.7%, 전문대졸 18.5%, 대졸 26.2%, 대학원이상 5.3%이다.

그런데, 응답자중 일반·기능직은 불과 19.5%이고 그들 상당수가 해양오염관리기능에 종사하고 있어서, 단순하게 빈도분석(frequency analysis)만으로 조사평가를 하는 것은 의견 대표성 확보에 문제가 있는 것으로 판단되었다. 그래서, 직종간(경찰직과 일반직)·계급간(상위직과 하위직)·근속년수별 교차분석(crosstab analysis)을 병행 조사하였다.

2. 보편적인 정부조직 진단지표 관련 해경공무원의 인식평가

정부조직 진단에 보편적으로 활용되는 18개의 평가지표에 대한 해경공무원들의 평가의견 결과를 보면 다음 <표4>와 같다. 5점 만점 척도를 기준으로 할 때, 공무원들은 전반적으로 해양경찰 조직에 대해 "약간 부적절 또는 보통"(최고3.22, 최저2.36)으로 평가하고 있는 것으로 나타났다. 항목 가운데 부적절한 것으로 평가한 항목들은 향후 해양경찰이 조직관리 차원에서 보완·강화해야 할 것이라 할 수 있다.

좀 더 구체적으로 살펴보면, 가장 부적절한 것으로 평가된 항목은 ① 전반적인 인력규모(2.36), ② 전반적인 근무조건과 환경(2.41), ③ 상급기관(해양수산부 등)과의 협력관계(2.47), ④ 전체 예산규모(2.49), ⑤ 부서간 인력배분(2.60), ⑥ 교육훈련체계(2.61), ⑦ 사업간·부서간 예산배분(2.66), ⑧ 적재적소 원칙에 따른 보직(2.67), ⑨ 리더쉽 및 기획조정 기능(2.71), ⑩ 조직기구 편성체계(2.72), ⑪ 업무과정 및 업무절차의 합리성(2.73), ⑫ 부서간 업무배분(2.75), ⑬ 개인업무량(2.79), ⑭ 부서간 업무협조(2.89) 등의 順으로 나타났다.

반면, 보통만족 수준인 것으로 평가한 항목은 ① 부서내 관계(3.22), ② 사무자동화/행정전산화 수준(3.06), ③ 직원의 행정전문성(2.98), ④ 채용 및 승진의 공정성(2.92) 등인 것으로 나타났다.

한편, 해양경찰 조직에 대해 응답자간에 의견차이가 있는 경우를 분석한 교차분석 자료(<표5>)에 의하면, 첫째, 경찰직과 일반직 간에 통계적으로 유의미한(유의수준 0.05이하) 의견차이를 보인 항목은 ① 전반적인 인력규모와 ② 교육훈련체계 등이다. 둘째, 상위직(경찰직 경위이상 및 일반직 5급이상)과 하위직(경찰직 경사이하, 일반직 6급이하, 기능직) 간에 통계적으로 유의미한(유의수준 0.05이하) 의견차이를 보인 항목은 ① 상급기관(해양수산부)과의 협력관계, ② 직원의 행정전문성, ③ 채용 및 승진의 공정성 등이다. 셋째, 근무년수가 긴 공무원과 짧은 공무원 간에 통계적으로 유의미한(유의수준 0.05이하) 의견차이를 보인 항목은 ① 리더쉽 및 기획조정기능, ② 부서간 인력배분, ③ 직원의 행정전문성 등이었다.

〈표4〉 보편적인 정부조직 진단지표 관련 해경공무원의 인식평가

항 목	구분	매우 부적	약간 부적	보통	약간 적절	매우 적절	소계	결측	합계	평균	순위
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)					
조직기구 편성체계	빈도	28	76	151	34	8	297	13	310	2.72	9
	%	9.0	24.5	48.7	11.0	2.6	95.8	4.2	100		
리더쉽/기획·조정 기능	빈도	38	75	132	34	16	295	15	310	2.71	10
	%	12.3	24.2	42.6	11.0	5.2	95.1	4.8	100.1		
부서간 업무배분	빈도	21	75	159	37	3	295	15	310	2.75	7
	%	6.8	24.2	51.3	11.9	1.0	95.2	4.8	100		
개인 업무량(workload)	빈도	23	63	167	37	5	295	15	310	2.79	6
	%	7.4	20.3	53.9	11.9	1.6	95.1	4.8	99.9		
업무과정/업무절차의 합리성	빈도	20	81	154	35	3	293	17	310	2.73	8
	%	6.5	26.1	49.7	11.3	1.0	94.6	5.5	100.1		
전반적인 인력규모	빈도	48	120	103	22	2	295	15	310	2.36	18
	%	15.5	38.7	33.2	7.1	0.6	95.1	4.8	99.9		
부서간 인력배분	빈도	23	103	139	28	2	295	15	310	2.60	14
	%	7.4	33.2	44.8	9.0	0.6	95	4.8	99.8		
상급기관과의 협력관계	빈도	48	100	115	23	9	295	15	310	2.47	16
	%	15.5	32.3	37.1	7.4	2.9	95.2	4.8	100		
부서간 업무협조	빈도	18	56	171	43	8	296	14	310	2.89	5
	%	5.8	18.1	55.2	13.9	2.6	95.6	4.5	100.1		
부서내 관계	빈도	12	30	162	63	28	295	15	310	3.22	1
	%	3.9	9.7	52.3	20.3	9.0	95.2	4.8	100		
전반적 근무조건/환경	빈도	61	96	105	30	6	298	12	310	2.41	17
	%	19.7	31.0	33.9	9.7	1.9	96.2	3.9	100.1		
직원의 행정전문성	빈도	9	56	170	53	8	296	14	310	2.98	3
	%	2.9	18.1	54.8	17.1	2.6	95.5	4.5	100		
사무자동화/행정전산 화 수준	빈도	5	54	161	69	7	296	14	310	3.06	2
	%	1.6	17.4	51.9	22.3	2.3	95.5	4.5	100		
전체 예산규모	빈도	54	84	120	33	4	295	15	310	2.49	15
	%	17.4	27.1	38.7	10.6	1.3	95.1	4.8	99.9		
사업간/부서간 예산배분	빈도	28	76	159	30	1	294	16	310	2.66	12
	%	9.0	24.5	51.3	9.7	0.3	94.8	5.2	100		
채용/승진의 공정성	빈도	24	58	149	45	19	295	15	310	2.92	4
	%	7.7	18.7	48.1	14.5	6.1	95.1	4.8	99.9		
적재적소 원칙에 따른 보직	빈도	31	79	146	35	4	295	15	310	2.67	11
	%	10.0	25.5	47.1	11.3	1.3	95.2	4.8	100		
교육훈련체계	빈도	33	69	172	20	0	294	16	310	2.61	13
	%	10.6	22.3	55.5	6.5	0.0	94.9	5.2	100.1		

〈표5〉 보편적인 정부조직 진단지표 관련 직종·계급·근무연수별 교차분석

항 목	직종(경찰직/일반·기능직)		계급(상위직/하위직)		근 무 연 수	
	χ^2 값	P값	χ^2 값	P값	χ^2 값	P값
조직기구 편성체계	$\chi^2=5.123$	0.275	$\chi^2=7.325$	0.120	$\chi^2=18.681$	0.543
리더쉽/기획·조정 기능	$\chi^2=7.492$	0.112	$\chi^2=6.192$	0.185	$\chi^2=33.880$	0.027**
부서간 업무배분	$\chi^2=7.995$	0.092*	$\chi^2=4.876$	0.300	$\chi^2=23.180$	0.280
개인 업무량(worklod)	$\chi^2=1.720$	0.787	$\chi^2=1.571$	0.814	$\chi^2=30.165$	0.067*
업무과정/업무절차의 합리성	$\chi^2=1.936$	0.748	$\chi^2=5.878$	0.208	$\chi^2=23.771$	0.253
전반적인 인력규모	$\chi^2=14.170$	0.007***	$\chi^2=3.238$	0.519	$\chi^2=29.942$	0.071*
부서간 인력배분	$\chi^2=0.658$	0.956	$\chi^2=4.852$	0.303	$\chi^2=34.992$	0.020**
해양수산부와의 협력관계	$\chi^2=9.360$	0.053*	$\chi^2=14.151$	0.007***	$\chi^2=18.813$	0.534
부서간 업무협조	$\chi^2=9.238$	0.055*	$\chi^2=2.738$	0.603	$\chi^2=27.919$	0.111
부서내 관계	$\chi^2=3.195$	0.526	$\chi^2=4.172$	0.383	$\chi^2=28.488$	0.098*
전반적 근무조건/환경	$\chi^2=6.046$	0.196	$\chi^2=7.855$	0.097*	$\chi^2=25.849$	0.171
직원의 행정전문성	$\chi^2=5.719$	0.221	$\chi^2=13.209$	0.010***	$\chi^2=30.013$	0.070**
사무자동화/행정전산화 수준	$\chi^2=0.460$	0.977	$\chi^2=2.213$	0.697	$\chi^2=20.230$	0.444
전체 예산규모	$\chi^2=5.229$	0.265	$\chi^2=4.744$	0.315	$\chi^2=28.196$	0.105
사업간/부서간 예산배분	$\chi^2=1.813$	0.770	$\chi^2=4.276$	0.370	$\chi^2=22.109$	0.335
채용/승진의 공정성	$\chi^2=7.848$	0.097*	$\chi^2=11.208$	0.024**	$\chi^2=15.422$	0.752
적재적소 원칙에 따른 보직	$\chi^2=9.213$	0.056*	$\chi^2=3.098$	0.542	$\chi^2=23.029$	0.287
교육훈련체계	$\chi^2=8.189$	0.042**	$\chi^2=0.513$	0.912	$\chi^2=22.393$	0.098*

※표주 : *: P value < 0.10, **: P value < 0.05, ***: P value < 0.01

3. 해양경찰조직 특수성 반영 진단지표 관련 해경공무원의 인식평가

해양경찰청 조직의 특수성을 반영한 13개의 측정 지표 관련 해경공무원들의 평가의견 결과는 다음 〈표6〉과 같다. 5점 만점 척도를 기준으로 할 때, 특히 가장 해양경찰조직에 필요한 항목으로 소속 공무원들은 ① 직원복지 및 사기관리(4.42), ② 인력 및 예산규모의 확충(4.34), ③ 합정 및 시설·장비의 강화(4.21), ④ 정책기획 및 조정기능의 강화

(4.17), ⑤ 조직기구의 개편·강화(3.99), ⑥ 정보 및 외사기능의 강화(3.95), ⑦ 사무자동화/행정전산화의 강화(3.93), ⑧ 인사행정의 공정성 강화(3.90), ⑨ 교육훈련체계의 강화(3.68), ⑩ 관련 법령의 정비(3.62), ⑪ 우수전문인력의 양성 및 영입(3.61), ⑫ 부서간 인력재배치(3.57) 등의 순으로 꼽고 있다. 그러나, 상대적으로 내부 공무원들 입장에서 별로 필요한 항목이 아니라고 생각하는 항목은 “공무원 신분 및 계급구조의 변경”(3.20)인 것으로 나타났다.

한편, 해양경찰 조직에 대해 응답자간에 의견차이가 있는 경우를 분석한 교차분석 자료(〈표7〉)에 의하면, 첫째, 경찰직과 일반·기능직 간에 통계적으로 유의미한(유의수준 0.05이하) 의견차이를 보인 항목은 ① 정책기획·조정기능의 강화, ② 정보·외사기능의 강화, ③ 합정 및 시설·장비의 강화, ④ 공무원 신분 및 계급구조의 변경, ⑤ 교육훈련체계의 강화, ⑥ 관련 법령의 정비, ⑦ 인력 및 예산규모의 확충, ⑧ 직원복지 및 사물관리, ⑨ 우수 전문인력의 양성 및 영입 등이었다. 둘째, 상위직(경찰직 경위이상 및 일반직 5급이상)과 하위직

(경찰직 경사이하, 일반직 6급이하, 기능직) 간에 통계적으로 유의미한(유의수준 0.05이하) 의견차이를 보인 항목은 ① 조직기구의 개편·강화, ② 정책기획·조정기능의 강화, ③ 정보·외사기능의 강화, ④ 공무원 신분 및 계급구조의 변경, ⑤ 교육훈련체계의 강화, ⑥ 관련 법령의 정비 등이었다. 셋째, 근무년수가 긴 공무원과 짧은 공무원 간에 통계적으로 유의미한(유의수준 0.05이하) 의견차이를 보인 항목은 ① 교육훈련체계의 강화, ② 우수전문인력의 양성·영입 등이었다.

〈표6〉 해양경찰조직 특수성 반영 진단지표 관련 해경공무원의 평가

항 목	구분	매우적음	약간적음	중간	약간큼	매우큼	소계	결측	합계	평균	순위
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)					
조직기구의 개편/강화	빈도	7	11	72	90	112	292	18	310	3.99	5
	%	2.3	3.5	23.2	29.0	36.1	94.1	5.8	99.9		
정책/기획·조정기능의 강화	빈도	3	8	57	93	133	294	16	310	4.17	4
	%	1.0	2.6	18.4	30.0	42.9	94.9	5.2	100.1		
정보·외사기능의 강화	빈도	5	15	67	106	98	291	19	310	3.95	6
	%	1.6	4.8	21.6	34.2	31.6	93.8	6.1	99.9		
부서간 인력재배치	빈도	6	19	125	85	56	291	19	310	3.57	12
	%	1.9	6.1	40.3	27.4	18.1	93.8	6.1	99.9		
합정 및 시설·장비의 강화	빈도	1	12	61	69	149	292	18	310	4.21	3
	%	0.3	3.9	19.7	22.3	48.1	94.3	5.8	100.1		
인사행정의 공정성 강화	빈도	1	13	98	82	99	293	17	310	3.90	8
	%	0.3	4.2	31.6	26.5	31.9	94.5	5.5	100		
공무원신분/계급구조의 변경	빈도	46	24	111	47	64	292	18	310	3.20	13
	%	14.8	7.7	35.8	15.2	20.6	94.2	5.8	100		
교육훈련체계의 강화	빈도	9	21	105	78	81	294	16	310	3.68	9
	%	2.9	6.8	33.9	25.2	26.1	94.9	5.2	100.1		
관련 법령 정비	빈도	5	18	114	99	55	291	19	310	3.62	10
	%	1.6	5.8	36.8	31.9	17.7	93.8	6.1	99.9		
인력 및 예산규모의 확충	빈도	6	4	42	75	167	294	16	310	4.34	2
	%	1.9	1.3	13.5	24.2	53.9	94.8	5.2	100		
직원복지 및 사물관리	빈도	2	5	37	74	179	297	13	310	4.42	1
	%	0.6	1.6	11.9	23.9	57.7	95.7	4.2	99.9		
우수전문인력의 양성/영입	빈도	18	24	98	69	85	294	16	310	3.61	11
	%	5.8	7.7	31.6	22.3	27.4	94.8	5.2	100		
사무자동화/행정전산화 강화	빈도	1	12	89	98	94	294	16	310	3.93	7
	%	0.3	3.9	28.7	31.6	30.3	94.8	5.2	100		

〈표7〉 해양경찰조직 특수성 반영 진단지표 관련 직종·계급·근무연수별 교차분석

항 목	직종(경찰직/일반·기능직)		계급(상위직/하위직)		근무연수	
	x ² 값	P값	x ² 값	P값	x ² 값	P값
조직기구의 개편/강화	x ² =4.933	0.294	x ² =13.097	0.011**	x ² =14.709	0.793
정책/기획·조정기능의 강화	x ² =27.182	0.000***	x ² =17.341	0.002***	x ² =21.483	0.369
정보·의사기능의 강화	x ² =26.100	0.000***	x ² =11.390	0.023**	x ² =14.644	0.796
부서간 인력재배치	x ² =8.911	0.063*	x ² =4.148	0.386	x ² =17.816	0.600
합정 및 시설·장비의 강화	x ² =18.366	0.001***	x ² =2.242	0.691	x ² =23.227	0.278
인사행정의 공정성 강화	x ² =7.381	0.117	x ² =7.289	0.121	x ² =23.620	0.259
공무원신분/계급구조의 변경	x ² =16.075	0.003***	x ² =14.420	0.006***	x ² =8.432	0.989
교육훈련체계의 강화	x ² =12.426	0.014**	x ² =9.771	0.044**	x ² =33.375	0.031**
관련 법령 정비	x ² =12.627	0.013**	x ² =16.795	0.002***	x ² =26.347	0.155
인력 및 예산규모의 확충	x ² =17.274	0.002***	x ² =7.610	0.107	x ² =14.674	0.795
직원복지 및 사기관리	x ² =23.035	0.000***	x ² =4.693	0.320	x ² =14.930	0.780
우수전문인력의 양성/영입	x ² =9.939	0.041**	x ² =3.893	0.421	x ² =34.624	0.022**
사무자동화/행정전산화 강화	x ² =5.802	0.214	x ² =2.155	0.707	x ² =20.160	0.448

※표주 : *: P value < 0.10, **: P value < 0.05, ***: P value < 0.01

4. 개방형 질문문항('해양경찰청 조직 및 발전에 대한 건의') 관련 해경공무원의 인식평가

개방형·주관식 질문문항인 '미래 해양경찰청 조직과 발전에 대한 건의'에 대한 해양경찰공무원들의 의견은 크게 조직기능분야, 기획조정분야, 행정관리분야, 인사행정분야로 나눌 수 있었다. 개방형 질문문항의 의견의 경우, 그 특성상 조직전체의 공통의견을 대표하는 것이라기 보다는 개별적·부분적 의견을 표현한 것이라 봐야 할 것이다.

첫째, 조직기능분야에서 해경공무원들은 ① 해상치안, 해상안전, 해상재난, 해양환경보호, 국제협력에 대한 집행업무를 모두 해양경찰청으로 일원화하여 총체적인 해양집행기관으로서 위상 정립, ② 동·서·남해 지방해양경찰청 설립 및 관할 해양경찰서 관장운영, ③ 기획조정역량 강화위해 '기획관리관실'의 신설, ④ 국회담당 전문부서의 상시 운영, ⑤ 조직의 홍보활동 강화 및 대외적 위상정립, ⑥ 국제협력 및 의사기능 강화추세에 맞추어 '해외주재관'의 신설, ⑦ 조직의 행정정보화 및 전자정부 구현위해 '정보화담당관제' 신설 등이 필요하다고

인식하고 있었다.

둘째, 기획분야에서 해경공무원들은 ① 해양경찰청 위상 강화를 위해 '해양경찰법' 제정 추진(육상경찰위주의 경찰법령체계를 해양경찰 업무수행에 적합하도록 제·개정), ② 해양경찰청 신청사 건립 추진, ③ 한국형 해양경찰상의 정립, ④ 직원 사기 진작과 주인의식 고취 및 조직의 비전과 정체성 확립, ⑤ 정책기획기능 강화 위해 독자적 '연구소'의 설립, ⑥ 청장과의 대화장구 마련(신문고제도, 제안제도 등), ⑦ 정책 및 기획업무에 전직원들의 의견 또는 제안이 충분히 수렴될 수 있는 체제구축, ⑧ '해경 발전기획단'의 상시 운영으로 사업계획 및 조직·인력운영의 문제점을 개혁할 수 있는 체제구축, ⑨ 공무원간 또는 기관간 불합리한 경쟁심을 유발하는 현행 견수위주의 실적평가제도의 개선, ⑩ EEZ 경비관련 대형함정 및 항공기 도입, 통신·전산장비 통합관리, 지서 및 신고기관 증설 등이 필요하다고 인식하고 있었다.

셋째, 인사행정분야에서 해경공무원들은 ① 해양경찰청장 직급체계 차관급으로 상향조정, ② 청장 인사의 자체 승진보임 및 경찰청과의 인사교류 중지, ③ 현행 특채제도의 개선 및 인사행정의 공정성 확보, ④ 자질이 우수한 간부의 특채(행정고시, 간부후보, 전문직), ⑤ 일반대학(법학과, 행정학과) 출신자의 경사특채, ⑥ 현재 해양경찰인의 신분이 경찰직과 일반적으로 나누어져 있는 것을 '해양경찰직'으로 신분의 단일화 추진, ⑦ 인사·포상제도의 공정성 및 투명성 강화하되 특히 하급직원 보상체계 강화, ⑧ 불필요한 인사이동 억제로 가족생활/자녀교육 등의 문제점 해소(동·서·남해 지방청 기준의 배치전환), ⑨ 교육체계 개선 및 해양경찰청 자체 교육기관("해양경찰학교" 또는 "해양경찰대학") 설립으로 전문 해양경찰관 육성, ⑩ 외국어 능력향상 기회부여 등 교육훈련체계 강화²⁾, ⑪ 직원 고충 및 복지후생 전담부서('후생계') 신설 등이 필요하다고 인식하고 있었다.

넷째, 행정관리분야에 해경공무원들은 ① 합정정박중 정비제도의 개선으로 직원품위 유지 및 고부가가치 업무몰입 여건 마련, ② 합정 교대근무제 및 근무여건(교대근무방법, 출동횟수, 후생복지, 수당) 개선, ③ 상하위직간 분임토의를 통한 조직의 활성화 방안 강구, ④ 조직, 인력, 예산, 장비, 시설(실험실 포함), 직원복지의 확충, ⑤ 보고단계 간소화 및 불필요한 문서작성 폐지 등이 필요하다고 인식하고 있었다.

V. 결 론

본 연구는 해양경찰조직의 문제점과 발전방안에 대해 해경공무원들이 어떻게 인식하고 평가하고 있는지를 조사하기 위한 기초적·탐색적 예비연구로서의 성격을 갖는다. 조직의 문제점 진단이 보다 정확하고 진실하게 파악되기 위해서는 다양하고도 체계적인 방법론들을 동원하여야 하나, 본 연구는 문헌연구를 바탕으로 한 설문응답지의 구성과 해경공무원 대상 설문조사연구에 주로 의존하였다. 따라서, 조직성원들의 적극적인 협조와 성실하고 정직한 답변태도가 요구되었다. 만일 조직성원들이 필요한 정보를 공개하지 않거나 왜곡된 정보를 제공하게 되면 조직 문제점 진단이 정확히 이루어질 수 없고 조사연구의 질의 신뢰도가 낮아지기 때문이다.

해경공무원의 조직에 대한 인식평가의 주요 연구 결과를 정리하면 다음과 같다. 첫째, 해양경찰조직의 문제점으로 향후 우선적으로 개선해야 할 분야는 ① 전반적인 인력규모, ② 전반적인 근무조건과 환경, ③ 상급기관(해양수산부 등)과의 협력관계, ④ 전체 예산규모, ⑤ 부서간 인력배분, ⑥ 교육훈련체계, ⑦ 사업간·부서간 예산배분, ⑧ 적재적소 원칙에 따른 보직 등이었다. 둘째, 해양경찰 조직발전을 위해 우선적으로 투자·지원해야 할 분야는

3) 본 연구조사에서 "평소 해경공무원이 업무 수행에서 가장 부족하다고 생각하는 지식이 무엇인가?"라는 질문에 대한 응답결과는 ① 외국어능력(28%), ② 법률지식(13%), ③ 담당분야 전문지식(9%), ④ 관리기법(9%), ⑤ 대인관계 및 협상·설득기법(9%) 등의 순으로 나타났다.

① 직원복지 및 사기관리, ② 인력 및 예산규모의 확충, ③ 합정 및 시설·장비의 강화, ④ 정책기획 및 조정기능의 강화, ⑤ 조직기구의 개편·강화 등 인 것으로 밝혀졌다.

금번 해경공무원의 인식조사 결과는 향후 본격적인 조직진단의 유용한 기초자료가 될 수 있을 뿐 아니라 그들 조직의 조직발전·혁신방안을 도출하는 접근방법에 있어서 "조직외부 전문가에 의한 조직혁신"이 아니라 "조직내부 구성원들의 합의와 공동인식을 토대로 한 조직혁신"을 추진하는데 그 근거자료로서의 역할을 할 수 있을 것으로 본다.

nization Development, Prentice-Hall International, Inc.

[13] Meehan, Eugene, *Assessing Governmental Performance*, Greenwood Press, 1993.

[14] Price, James L. and Charles W. Mueller, *Handbook of Organizational Measurement*, Pitman Publishing Inc., 1986.

[15] Van De Ven, Andrew H. and Diane L. Ferry, *Measuring and Assessing Organizations*, Wiley-Interscience Publication, 1980.

참 고 문 헌

- [1] 오석홍, 「조직이론」, 박영사, 2001.
- [2] 이상집 외, 「해양경찰학개론」, 다솜출판사, 2002.
- [3] 조성한, 「정부조직에 대한 진단기법 개발」, 1997.
- [4] 조성한 외, 「행정에 관한 국민과 공무원의 인식조사, 1995」, 1996.
- [5] 해양경찰청, 「해양경찰발전계획」, 1997.11.
- [6] 해양경찰청, 「해양경찰연감, 2000」, 2001.6.
- [7] 한국행정연구원, 「무주군 조직진단」, 1996.
- [8] Bolman, Lee G. and Torrence E. Deal, *Reforming Organizations*, Jossey-Bass Inc., Publishers, 1991.
- [9] Bruno, Gerarl., *The Process Analysis Workbook for Government*, Wisconsin: ASQC Quality Press, 1995.
- [10] Edosomwan, Johanson A., *Organizational Transformation and Process Reengineering* London: Korgan Press, 1996.
- [11] Levinson, Harry, *Organizational Diagnosis*, Harvard University Press, 1972.
- [12] Harvey, Donald F. and Donald R. Brown, *An Experiential Approach to Orga*