creative commons

COMMONS DEED

저작자표시 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.
- 이차적 저작물을 작성할 수 있습니다.
- 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:

저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 이용허락규약(Legal Code)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

Disclaimer

dCollection

행정학 석사학위논문

# 승진제도에 대한 만족도와 조직몰입의 관계에 대한 연구

## - 경찰공무원을 중심으로 -

**2013년 8월**

서울대학교 행정대학원

행정학과 행정학 전공

조 형 제

# 승진제도에 대한 만족도와 조직몰입의 관계에 대한 연구

## - 경찰공무원을 중심으로 -

지도교수 이 수 영

이 논문을 행정학 석사학위논문으로 제출함

**2013년 4월**


서울대학교 행정대학원

행정학과 행정학전공

조 형 제


조형제의 행정학석사 학위논문을 인준함

**2013년 6월**

| | | |
|---|---|---|
| 위 원 장 | 박 순 애 | (인) |
| 부 위 원 장 | 이 석 원 | (인) |
| 위 원 | 이 수 영 | (인) |

# 국문초록

타 부처 공무원들과 마찬가지로 경찰관들이 갖는 가장 큰 관심 중의 하나는 승진이다. 승진은 개인에게는 큰 동기유발이 되며 조직에 있어서는 능력있는 구성원의 충원 등 중요한 역할을 한다. 일반적으로 승진, 보수 등의 위생만족은 직무몰입과 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 연구되고 있고 조직원의 승진을 1차적으로 결정하는 것은 그 조직의 승진제도이다. 따라서 현 경찰 승진제도에 대한 경찰관들의 만족도를 조사해 보는 것은 큰 의미가 있을 것이다. 승진제도에 대한 만족은 승진에 대한 만족과 직결되고 이는 조직원의 사기를 높여주고 조직원들의 직무와 조직몰입을 높여 조직성과의 극대화를 돕기 때문이다.

한편 조직발전에 긍정적인 영향을 미칠 수 있도록 구성원의 태도를 어떻게 형성시키거나 변화시킬 것인가 하는 것은 인적자원관리의 중요한 과제 중 하나이다. 조직몰입은 조직원들로 하여금 조직에 몰입하는 긍정적 태도와 강한 동기유발을 갖게 함으로써 조직의 생산성을 높이고 나아가 조직의 목표달성에 기여할 수 있다. 조직몰입은 자신이 속해 있는 조직에 대해 심리적으로 동화되어 있는 정도 또는 일체감을 느끼는 정도로 정의되는 개념으로, 구성원의 조직몰입 정도는 조직의 긍정적 활동에의 기여도와 정(+)의 관계에 있는 것으로 연구되고 있다.

한 조직이 취하고 있는 승진제도는 그 조직구성원의 승진을 결정짓는 중요한 요인으로, 조직의 승진제도에 대한 구성원들의 만족은 구성원들의 승진에 대한 만족으로 이어져 조직원들의 사기진작 및 조직몰입 향상에도 기여할 것이다. 이러한 배경에서 본 연구는 승진제도의 만족과 조직몰입과의 관계에 대한 선행연구가 거의 없는 현실을 감안, 현 경찰승진제도가

경찰관들의 조직몰입에 기여하고 있는지에 대해 파악해 보기 위해, 경찰청 본청에 근무하는 경찰관들을 표본으로 하여 현 경찰승진제도에 대한 경찰관들의 만족도가 경찰관들의 경찰조직몰입에 미치는 영향에 대해 분석해 보았다. 연구 결과 승진제도에 대한 만족도는 조직몰입과 유의한 관계가 있었고 특히 승진제도 중 근속승진제도에 대한 만족도는 지속적 몰입에, 특별승진제도에 대한 만족도는 정서적 몰입에 영향을 미치고 있음을 확인하였다. 그러나 현 승진제도를 승진제도를 구성하고 있는 네 가지 요소(심사, 시험, 특별, 근속)로 나누어 각각의 승진제도에 대한 조직원들의 만족도와 조직몰입과의 관계를 분석할 때 유의한 결과를 보여주지 못하였고, 이는 승진제도가 세부적으로는 조직몰입에 유의한 영향을 주고 있지 못하다는 점을 시사하고 있었다. 전체적으로 보았을 때 경찰의 현 승진제도는 조직몰입에 어느 정도 유의한 영향을 주고 있기는 하지만, 연령, 교육수준, 입직경로 등 다른 개인적 변수들과 비교했을 때 조직몰입에 큰 영향을 주고 있지는 못하였다. 조직몰입이 큰 비용없이 조직원들로 하여금 완벽한 국가치안이라는 조직의 목표달성에 자율적으로 기여하도록 할 수 있게 하는 요인임을 감안할 때, 조직몰입에의 기여도가 높도록 현 경찰승진제도를 개선할 필요성이 있는 것으로 나타났다.

본 연구는 경찰조직의 승진제도에 대한 만족도와 경찰관들의 조직몰입에 대한 관계를 최초로 규명하려 시도했다는 데에 의미가 있다. 인력과 시간, 비용의 한계로 경찰청 본청에 근무하는 경찰관들을 대상으로 하였으나, 경찰청 직원들을 상대로 조사한 선행연구는 거의 찾아볼 수 없었고, 경찰을 움직이는 본부(headquarter)에 근무하는 장래가 촉망되는 경찰관들을 상대로 조사한 것 또한 의미가 있다. 이들을 상대로 설문조사를 한 것은 일선 직원들을 대상으로 한 것보다 현실을 더 잘 반영할 수도 있으리라

생각한다. 특히 경찰청에 근무하는 기획부서 총경들에 대해 설문하고 면접조사 또한 실시할 수 있어 다행으로 생각한다.

그럼에도 불구하고, 본 연구의 가장 큰 한계는 경찰청을 대상으로 한 조사대상의 협소함과 표집에 있어서 비확률표집의 일종인 판단표집(유의표집)을 사용, 통계적 편의가 발생하여 현실을 제대로 반영하지 못하였을 우려가 큰 점이다. 본 연구자가 경찰에 대해 알고 있는 정보를 최대한 활용, 표본을 선정 · 설문지를 배포하였고 최대한 대표성을 확보하고자 부서별 직원구성을 참조하여 표집에 있어 이를 우선 반영하였다. 더 나아가 승진제도에 대한 만족도 뿐만 아니라 특히 승진제도에 대한 경찰관들의 공정성에 대한 인식 또한 조사하여 다른 변수와의 관계를 분석해 볼 필요가 있다. 승진에 대한 선행조사 및 면담 결과 경찰관 뿐만 아니라 우리나라 공무원 전체가 현 승진제도에 대해 가지고 있는 가장 큰 불만 원인 중 하나가 승진제도의 불공정성이기 때문이다. 경찰조직의 승진제도의 공정성에 대한 인식 관련 연구도 예상과는 달리 찾아보기 어려웠다. 본 연구의 보충과 함께 위와 같은 연구들을 추가하여 경찰승진제도의 만족도와 공정성에 대한 인식을 높일 수 있도록 제도개선이 된다면 승진에 대한 경찰관의 만족도와 인식은 매우 좋아질 것이며, 이는 경찰관의 사기와 조직몰입도를 높여 큰 비용없이 자발적으로 조직의 생산성과 목표달성에 기여하게 할 수 있을 것이다.

……

**주요어 : 경찰, 승진, 승진제도, 조직몰입**

**학 번 : 2011-22172**

# 목 차

제1장 서 론 ····· 1

제1절 연구의 목적과 필요성 ····· 1

제2절 연구의 범위와 방법 ····· 3

제2장 이론적 논의 ····· 5

제1절 이론적 배경과 선행연구의 검토 ····· 5

1. 승진과 승진제도 ····· 5

1) 승진과 승진제도의 이론적 고찰 ····· 5

2. 조직몰입 ····· 8

1) 조직몰입의 개념 ····· 8

2) 조직몰입의 유형 ····· 11

3. 선행연구검토 ····· 13

1) 승진 및 승진제도에 대한 선행연구 ····· 13

2) 조직몰입에 대한 선행연구 ····· 15

3) 승진 및 승진제도와 조직몰입과의 관계에 대한 선행연구 ····· 21

4) 선행연구의 시사점 및 한계 ····· 22

제2절 현행 경찰의 승진제도 ····· 24

1. 현행승진제도 일반 ····· 24

1) 승진의 기준 ····· 24

2) 실적위주의 승진기준 ····· 26

3) 경력위주의 승진기준 ····· 27

2. 현행 경찰공무원의 승진제도 ····· 28

1) 승진의 종류 ····· 28

2) 승진의 조건 ····· 29

3) 심사승진 ····· 29

4) 시험승진 ····· 34

5) 특별승진 ····· 37

6) 근속승진 ····· 38

3. 현행 경찰승진제도의 문제점과 개선방안 ····· 39

제3장 연구 설계 ····· 44

제1절 연구의 모형 ····· 44

제2절 연구의 가설 ····· 46

제3절 변수의 조작적 정의 및 측정도구 ····· 47

1. 독립변수 ····· 47

2. 종속변수 ····· 48

3. 통제변수 ····· 49

제4절 표본설계 및 설문지 구성 ····· 51

1. 표본의 선정 및 자료수집 ····· 51

1) 전국 경찰과 경찰청의 인력구조 ····· 51

2) 표본의 선정 및 자료수집 ····· 54

3) 설문지의 구성 ····· 55

4) 분석방법 ····· 56

제4장 실증연구 및 논의 ····· 57

제1절 조사 대상자의 인구통계학적 특성 ····· 57

제2절 측정도구의 신뢰성 분석 ····· 60

1. 독립변수의 변수의 신뢰도 분석 ····· 60

2. 종속변수의 신뢰도 분석 ····· 61

제3절 인구통계학적 특성에 따른 변수의 차이 검증 ····· 61

1. 성별에 따른 각 변수의 차이 검증 ····· 61

2. 연령에 따른 각 변수의 차이 검증 ····· 62

3. 교육수준에 따른 각 변수의 차이 검증 ····· 64

4. 근속년수에 따른 각 변수의 차이 검증 ····· 65

5. 계급에 따른 각 변수의 차이 검증 ····· 66

6. 근무부서에 따른 각 변수의 차이 검증 ····· 67

7. 입직경로에 따른 각 변수의 차이 검증 ····· 69

제4절 변수들 간의 상관 분석 ····· 70

제5절 가설의 검증 ····· 72

1. 가설 1에 대한 검증 ····· 72

2. 가설 2에 대한 검증 ····· 73

1) 조직몰입에 심사승진만족도가 미치는 영향에 대한 단순회귀분석 ····· 73

2) 조직몰입에 시험승진만족도가 미치는 영향에 대한 단순회귀분석 ····· 74

3) 조직몰입에 특별승진만족도가 미치는 영향에 대한 단순회귀분석 ····· 74

4) 조직몰입에 근속승진만족도가 미치는 영향에 대한 단순회귀분석 ····· 75

5) 조직몰입에 승진제도 네 가지를 개별변수화한 다중회귀분석 ····· 76
6) 조직몰입에 승진만족도가 미치는 영향에 대한 회귀모형 ····· 77
7) 각 승진만족도의 하위요인들이 조직몰입에 미치는 영향에 대한 회귀모형 79
8) 조직몰입의 각 하위변인들에 승진만족도가 미치는 영향에 대한 회귀모형 · 85
제6절 분석 결과 ····· 88

제5장 결 론 ····· 95
제1절 연구의 시사점 ····· 95
제2절 연구의 한계 및 후속 연구 제안 ····· 99

<참고문헌> ····· 101
<부록 : 설문지> ····· 109
<Abstract> ····· 114

# 표 차례

<표 1> 승진의 기준 ····· 8
<표 2> 승진의 기준 ····· 25
<표 3> 승진소요 최저근무연수 ····· 29
<표 4> 경정 이하 제1평정요소 ····· 30
<표 5> 경정 이하 근무성적 제2평정요소 ····· 30
<표 6> 가점 관련 ····· 33
<표 7> 경정 이하 승진시험 과목 ····· 36
<표 8> 연구모형 ····· 45
<표 9> 승진제도의 만족도에 대한 조작적 정의 ····· 47
<표 10> 조직몰입의 조작적 정의 ····· 49
<표 11> 조직몰입의 조작적 정의 ····· 51
<표 12> 경찰관 계급별 인력구성 ····· 52
<표 13> 경찰청 본청의 인력구조 ····· 52
<표 14> 경찰청의 근무부서별 인원 비율 ····· 53
<표 15> 조사 대상자들의 성별 ····· 58
<표 16> 조사 대상자들의 연령 ····· 58
<표 17> 조사 대상자들의 교육수준 ····· 58
<표 18> 조사 대상자들의 근속년수 ····· 59
<표 19> 조사 대상자들의 계급 ····· 59
<표 20> 조사 대상자들의 근무부서(기능) ····· 59
<표 21> 조사 대상자들의 입직경로(출신) ····· 60
<표 22> 독립변수의 신뢰도 분석결과 ····· 61
<표 23> 종속변수의 신뢰도 분석 ····· 61

<표 24> 성별에 따른 승진만족도와 조직몰입도의 차이 ····· 62
<표 25> 연령에 따른 승진만족도와 조직몰입도의 차이 ····· 63
<표 26> 교육수준에 따른 승진만족도와 조직몰입도의 차이 ····· 64
<표 27> 근속년수에 따른 승진만족도와 조직몰입도의 차이 ····· 65
<표 28> 계급에 따른 승진만족도와 조직몰입도의 차이 ····· 66
<표 29> 근무부서에 따른 승진만족도와 조직몰입도의 차이 ····· 67
<표 30> 입직경로에 따른 승진만족도와 조직몰입도의 차이 ····· 70
<표 31> 변수들 간의 상관분석 결과 ····· 71
<표 32> 조직몰입에 있어 심사승진만족도가 미치는 영향 ····· 73
<표 33> 조직몰입에 있어 시험승진만족도가 미치는 영향 ····· 74
<표 34> 조직몰입에 있어 특별승진만족도가 미치는 영향 ····· 75
<표 35> 조직몰입에 있어 근속승진만족도가 미치는 영향 ····· 75
<표 36> 조직몰입에 있어 승진제도 네가지를 개별변수화한 다중회귀결과 76
<표 37> 모형 1 : 승진제도의 만족도를 단일변인으로 투입한 결과 ····· 78
<표 38> 모형 2 : 승진제도의 만족도를 심사, 시험, 특별, 근속 나누어 투입 ·· 79
<표 39> 모형 3 : 심사승진제도의 만족도를 각 요인별로 나누어 투입 ···· 81
<표 40> 모형 4 : 시험승진제도의 만족도를 각 요인별로 나누어 투입 ····· 82
<표 41> 모형 5 : 특별승진제도의 만족도를 각 요인별로 나누어 투입 ····· 84
<표 42> 모형 6 : 근속승진제도의 만족도를 각 요인별로 나누어 투입 ····· 85
<표 43> 모형 7 :조직몰입 중 규범적 몰입에 대한 승진만족도와 개인특성 변수의 영향 ····· 86
<표 44> 모형 8 :조직몰입 중 지속적 몰입에 대한 승진만족도와 개인특성 변수의 영향 ····· 87
<표 45> 모형 9 :정서적 몰입에 대한 승진만족도와 개인특성변수의 영향 88

# 제1장 서론

## 제1절 연구의 목적과 필요성

'승진(昇進)'의 사전적 의미는 벼슬이나 직위가 낮은 곳에서 높은 곳으로 옮아가는 것을 말한다(오석홍, 2009). 탈관료주의적 이론가들은 계서제적 조직구조의 타파와 승진제도의 폐지를 주장하기도 한다. 그러나 계서제적 구조의 근간을 유지하고 있는 정부관료제 내에서 승진이 지니는 의미는 매우 크다. 조직의 관점에서 승진은 결원보충의 불가결한 수단이며, 직원의 직무수행동기를 유발하고 자기발전노력을 자극하는 수단이다. 그리고 승진결정은 직원들에게 바람직한 근무행태에 대한 평가기준이 무엇인가를 솔직하게 알리는 강력한 수단이 된다. 승진의 적정한 실시는 직원들의 질적 수준을 향상시킬 수 있다. 개인(구성원)의 관점에서 승진은 지위상승과 직업생활개선의 기회가 된다. 우선 보수가 인상된다. 그리고 직무의 중요성이 커지고, 부하의 수도 많아지고, 권력도 커진다. 여러 가지 신분상징이 격상된다. 승진은 능력의 실증이라고 사람들이 이해한다. 승진에 의한 조직 내에서의 직위향상은 다른 사회관계에서도 인정되고 존중된다.

경찰 또한 예외는 아니어서 전 경찰관 누구나 승진을 염원한다. 앞에서 보듯 조직과 개인, 양 측면에 있어 승진은 매우 중요한 의미를 갖는다. 경찰 조직에 있어 승진은 조직 유지를 위해 필수적 장치이며, 개인에 있어 승진은 강한 동기유발을 통한 자기발전의 기회를 제공하며 아울러 이를 통해 개인으로 하여금 사회에 기여하도록 한다. 따라서 이러한 승진을 관장하는 승진제도의 바람직한 운용과 조직원의 이에 대한 만족은 매우 중요하다 할 수 있다.

이 연구에서 들고 있는 또 다른 개념인 조직몰입(Organizational commitment)은 조직원이 조직에 대하여 갖는 심리적인 애착 또는 조직이

나 조직목표에 대하여 갖는 동일시 정도를 말한다. 조직몰입은 조직원과 조직을 연결해 주는 고리 역할을 하여 조직 전체의 생산성과 효과성을 높이는 중요한 기능을 한다. 이 조직몰입은 종업원을 유지해야 하고 종업원의 성과를 향상시켜야 하는 경영자나 조직 내에서 인간의 행동을 연구하는 학자들로부터 많은 관심을 끌어왔다. 지금까지 조직몰입의 연구 결과 조직몰입이 직무만족보다 종업원의 이직현상을 잘 설명해 주는 경우가 많으며, 조직몰입도가 높으면 높을수록 성과가 높아질 가능성이 높고, 조직몰입이 조직유효성의 유용한 지표가 된다는 것은 널리 알려진 사실이다(조국행, 2009). 조직몰입의 선행변수로서는 크게 개인적 변수, 직무·역할 관련 변수, 인사 및 조직관리 관련 변수 등이 있다. 개인적 변수로서는 연령, 성별, 결혼여부, 근속연수, 교육수준 등의 신분변수에 대한 조직몰입과의 관계에 대한 연구들이 많았고, 직무·역할 관련 변수로서는 직무만족과 조직몰입, 역할의 명료성 및 조직몰입 등에 대한 연구들이 있었고, 인사 및 조직관리 관련 변수로서는 조직공정성의 인식과 조직몰입에 관한 연구들이 있었다. 공무원 조직이나 기업·병원 등 사조직을 불문하고 연구대상 조직은 다양하였다.

조직에 있어서 승진은 조직원들이 가장 바라는 것들 중 하나이고, 이러한 승진을 결정짓는 것은 다름아닌 승진제도이다. 따라서 조직의 목표를 달성해야 하는 고위 관리자의 입장에서 조직원들의 승진제도에 대한 만족은 조직운영에 매우 중요한 개념이다. 아울러 조직몰입은 구성원들로 하여금 상대적으로 손쉽게 조직목적 달성에 동참하도록 하는 요소이다. 따라서 이 두 요인의 관계를 분석해 보는 것은 효율적인 조직목표달성에 의미가 있다. 그러나 선행연구결과 승진제도에 대한 구성원의 만족도와 조직몰입의 관계를 연구한 사례는 찾기 어려웠고, 경찰조직에 대해서도 마찬가지였다. 이에 본인은 경찰조직의 승진제도에 대한 구성원의 만족도와

조직몰입의 관계를 실증적으로 연구해 보고자 한다. 본 연구에서는 경찰의 승진제도의 대표적인 네 가지 종류인 심사승진, 시험승진, 특별승진, 근속승진에 대한 구성원의 만족도와 경찰관들의 경찰조직에 대한 몰입도 간 어떤 영향이 있는지 실증적으로 분석할 것이다. 이를 통해 경찰관들의 승진제도의 만족도가 조직몰입과 어떠한 영향관계에 있는지 살피고, 성별, 입직경로, 근무부서, 연령 등 인구통계학적 변수들간 조직몰입에 차이가 있는지 또한 보충적으로 확인해 보고자 한다. 이 연구를 통해 현 경찰승진제도가 경찰관들의 조직몰입에 기여하고 있는지에 대해 알아봄으로써, 조직몰입을 고려할 때 현 승진제도가 개선이 필요한가에 대해 살펴보고 나아가 바람직한 승진제도의 개선안에 대해서도 생각해 보고자 한다.

## 제2절 연구의 범위와 방법

본 연구는 승진과 조직몰입의 개념과 이론적 배경을 문헌조사를 통해 검토하고 관련 선행연구 또한 소개하였다. 그리고 현 경찰의 승진제도를 소개하고 이의 문제점 및 개선방안을 간략히 기술하였다. 그리고 경찰승진제도의 대표적인 네 가지 종류인 심사승진, 시험승진, 특별승진, 근속승진에 대한 경찰관들의 만족도가 조직몰입에 미치는 영향을 실증적으로 분석하였다. 이 때 통제변수로는 연령, 성별, 학력, 근속연수, 근무부서, 계급, 입직경로 등과 같은 개인적 요소를 고려하였고, 이들 통제변수들 중 일부를 변수화하여 승진제도의 만족도 변수와 함께 원인변수로 다중회귀분석을 실시하였다.

실증분석을 위해서 경찰청 본청(서울 서대문구 소재)에 소속된 전 경찰관 1,037명을 모집단으로 하여 이 중 약 10%에 해당하는 100여명에 대해 설문조사를 실시하였다. 단일 연구자로서의 인력, 비용, 시간의 한계 등이

있으나 기본적으로 모집단이 되는 경찰조직에 대해 비교적 상세한 정보를 가지고 있는 점 등을 고려하여 표집조사의 방법은 비확률표집의 하나인 판단표집을 택하였다. 표집에 있어 부서별 인력구성 등을 우선 반영하였다. 표집의 대상이 된 경찰청 본청은 경찰총수를 비롯한 고위직이 모여 있고 고위직 승진을 위한 심사승진인원의 대다수가 배출되는 곳으로, 승진에 대한 열망이 높은 '선택받은' 직원들이 대다수여서 일선에 비해 승진제도에 대한 더 성의있는 답변을 기대할 수 있으리라 기대되었다.

경찰청의 계급별 현원은 고위공무원단을 구성하는 치안총감(정무직 차관급) - 치안정감 – 치안감 - 경무관 등 최고위직과 총경(4급으로 일선 서장급) 으로 구성되는 고위직급, 경정(5급) - 경감으로 구성되는 중간 관리직급, 경위 – 경사 – 경장 - 순경으로 구성되는 실무직급, 이상 총 3가지로 실무상 구분되는 경향이 있다. 경찰청의 총 현원은 '13. 5. 15. 현재 1,037명이고 이 중 고위직급은 90명으로 전체의 8.8%이고, 중간 직급은 394명으로 전체의 37.9%이고, 실무직급은 553명으로 전체의53.3%를 차지하고 있다.[1] 본 연구는 경무관 이상 최고위직은 조사하는데 한계가 있었으나 가급적 위 비율을 준수하여 표본을 확보하려 노력하였다. 또한 경찰청의 각 기능(부서)의 구성비율을 최대한 고려하였다. 경찰청은 총 12개 국관으로 나뉘는데 대변인실이 17명으로 전체의 1.6%, 기획조정관실이 74명으로 전체의 7%, 감사관실이 49명으로 전체의 4.7%, 정보화장비정책관실이 67명으로 전체의 6.4%, 교통국이 54명으로 전체의 5.2%, 경무인사기획관실이 82명으로 전체의 8%, 생활안전국이 57명으로 전체의 5.4%, 수사국이 203명으로 전체의 20%, 경비국이 76명으로 전체의 7.3%, 정보국이 118명으로 전체의 11.3%, 보안국이 112명으로 전체의 10.8%, 외사국이 127명으로 전체의 12.2%를 차지하고 있다. 본 연구는 설문에 있어 이들

1) 2013년 5월 15일 기준 경찰청 인사과 자료임

비율을 우선 맞추고자 하였다. 수집된 자료를 바탕으로 집단의 구성과 변수간의 관계 등을 살피기 위해 기술통계를 제시하고, t-test, ANOVA, 다중회귀 등의 통계분석방법들을 사용하였다.

## 제2장 이론적 논의

### 제1절 이론적 배경과 선행연구의 검토

#### 1. 승진과 승진제도

##### 1) 승진과 승진제도의 이론적 고찰

경찰의 승진과 승진제도는 앞에서 설명했으므로 일반적인 사항만 간단히 다루고자 한다. 승진(Promotion)은 하위직급에서 상위직급으로 이동하는 것을 말한다. 하위직급에서 직무의 책임과 난이도가 높은 상위직급으로 수직적인 인사이동을 하는 것을 뜻하는 것으로 일반적으로 더 높은 책임의 증대를 수반하며, 보수가 늘어나고 보다 더 큰 지위를 누리게 된다. 계급이 바뀌지 않고 보수만 증액되는 승급(Within-grade salary increase)와는 구별된다. 승진은 최대의 리더쉽을 발휘할 수 있는 잠재적 자질을 가진 사람을 선택하는 활동으로(Wilson & McLaren, 1977:274-275)이기도 하다. 승진은 조직내 인적자원체계의 중요한 영역으로서 조직과 개인의 두 측면에서 모두 중요한 의미를 갖는다. 먼저 조직차원에서 승진은 개인에게 동기를 유발하여 조직의 안정과 성과를 제고하는 역할을 수행한다. 그리고 조직 구성원 개인에게는 과거의 노력과 실적에 대한 보상과 배려의 차원에서 중요성을 갖는다. 개인은 승진을 통해 삶의 보람을 갖고 보수 및 지휘통솔범위의 증가, 사회적 인정 등 보다 큰 가치를 얻게 된다. 승진

제도는 직업공무원제도의 발전을 위한 중요한 수단이다. 특히 관료제적 계급구조로 이루어진 경찰조직에 있어 승진제도의 공정, 합리적인 운용은 조직원의 사기와 직결된다. 경찰관 개인에게 승진은 자아실현 그 자체이며 경찰조직에도 조직의 유지를 위해 결원을 보충하며 여러 경쟁 대상자 중 유능한 인재를 선발하는 기능을 수행한다는 점에서 매우 중요하다.

승진이 지닌 중요성과 효과에 비하여 이에 대한 연구는 상대적으로 미흡한 수준에 그치고 잇다(Markham, Harian & Hackett, 1987). 학자들은 승진을 포함한 경력발전(career development) 또는 경력이동(career mobility)은 크게 경제적 관점, 관리적 관점, 사회적 관점, 심리적 관점 등 네 가지로 구분하여 논하고 있다(Vardi).

경제적 관점(Economic Approach)은 주로 산업경제학자들에 의해 주장된 인적자원이론과 직무연계이론에 기초하고 있다(Milkovich,1980). 즉, 개인의 자격과 능력을 기준으로 한 다양한 합리적, 경제적 요인들이 일련의 규칙과 절차에 따라 결합되어 승진과 같은 직위의 변화를 가져오게 된다는 것이다. 관리적 관점(Administrative Approach)은 Weber(1968)에 의한 이상적 관료모형을 근간으로 계층적 직위의 상승을 조직구조상 경력관리의 과정으로 보고 있다(Edstrom & Galbraith, 1977). 직위의 상승은 책임, 위상, 보수의 상승과 직접적인 관련성을 지니고 있으며, 이는 사전에 설계된 특수한 조건의 충족 여부에 따라 관료제적 조직에 의해 통제되고 규율된다는 것이다. 사회적 관점(Sociological Approach)은 Dalton(1970)의 연구에 그 기초를 찾을 수 있으며, 승진을 포함한 경력이동을 조직 내 사회적·직업적 환경에 적응하기 위한 지속적인 과정으로 인식하고 있다. 즉, 승진 등 인사이동을 조직 내 구성원들간에 나타나는 사회화 과정의 일환으로 보고, 이러한 과정은 조직의 규모, 형태, 직업특성, 연령, 성별 등 다

양한 요인에 의해 영향을 받는다고 한다(Hall & Schneider, 1972). 마지막인 심리적 관점(Psychological Approach)은 승진을 포함한 경력 이동을 개인의 가치, 태도, 인식, 기대, 행태 등의 관점에서 다루고 있다. 즉, 조직 내 또는 작업간 이동에 영향을 미치는 개인의 심리적 동기요인에 대한 파악 뿐 아니라, 이러한 이동을 인한 개인의 심리적 변화 과정과 양태를 중점적으로 고찰한다(Super & Hall, 1978).

승진제도상 승진대상자의 기관적 범위를 정하는 데에는 경쟁범위를 기관별로 한정하는 폐쇄주의제도가 있고, 승진기회를 전 정부적으로 개방하는 개방주의 양자가 있다. 경찰은 폐쇄주의 제도를 택하고 있으며 신규임용의 경우 작년(2012년) 감사관(경무관급)직위를 외부에 개방하여 외부 충원하기도 하였다(2013년 5월 현재는 공석임). 하지만 감찰관들과의 면접결과 이 경우 조직 성원들이 이를 그리 반기지는 않았는데, 그 이유는 소위 '힘 있는' 사람이 국장으로 와야 조직 내 승진 정원 확보 등 국(局)의 위상이 커질 수 있는데, 외부 인사는 이를 해 줄 수 없다는 불만이 주된 이유였다. 일반적으로 우리나라 공무원 승진제도상 승진을 위해서는 우선 승진후보자를 선정해야 하는데, 그 기준으로는 근무성적, 선임순위, 시험, 학력, 훈련, 경력, 상벌기록 등이 있다. 이러한 기준들은 단일한 하나의 적용보다는 서로 배합되어 사용되는 것이 보통이다. 참여정부에서는 다면평가가 많이 시행되기도 하였다. 경력, 근무성적, 훈련성적, 상벌기록, 시험성적 등을 종합적으로 고려하여 승진후보자가 결정된다. 단 근속승진은 근무연수가 절대적이다. 경찰을 포함한 공무원 조직은 승진적체가 문제시되고 있는데 이를 해소하기 위해 복수직급제 등 승진의 메리트를 상대적으로 나누어 갖는 방법들이 논의되고 있다. 행정학자들이 들고 있는 승진의 일반적 기준을 표로 아래와 같이 정리하였다.[2) 3)]

<표 1> 승진의 기준

| 승진기준 \ 학자 | | 이황우 (2000) | 백완기 (1996) | 오석홍 (1999) | 박동서 (1995) | 유민봉 (1997) | 박연호 (1988) | 장지호 (1994) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 실적 | 근무성적평정 | 실적 | ○ | ○ | 실적 | 실적 | ○ | ○ |
| | 시험성적 | | ○ | ○ | | | ○ | ○ |
| | 교육훈련성적 | | ○ | ○ | | | | ○ |
| | 승진심사위원회의 결정 | | ○ | | | | ○ | |
| | 상벌의 기록 | | ○ | ○ | | | ○ | |
| | 인사권자의 판단 | | | | | | | |
| 경력 | 학력 | 경력 | ○ | ○ | 경력 | 연공서열 | ○ | |
| | 근속연수 | | | | | | | |
| | 선임권(선임순위) | | ○ | ○ | | | | |
| 기타의 기준 | | | 기준의 적절한 배합 | 승진예정직에서의 근무성적 및 경력 | | | 승진예정직에서의 시험적 근무성적 및 경력 | ・시험적 배치<br>・경력<br>・기타 |

## 2. 조직몰입

### 1) 조직몰입의 개념

조직발전에 긍정적인 영향, 나아가 조직이 속한 사회에까지 긍정적인 영향을 미칠 수 있도록 구성원의 태도를 어떻게 만들고 변화시켜 나갈 것인가에 대한 논의는 예전부터 계속되어 왔다.이러한 논의의 중심이 되는 개념이 조직몰입이다. 공직 뿐만 아니라 민간 기업에서도 조직몰입에 대해서는 많은 연구가 있었다. 조직몰입(Organizational commitment)이란 조직구성원이 조직에 대하여 갖는 심리적인 애착 (일체화를 느끼는 정도) 또는 조직이나 조직목표에 대하여 갖는 동일시 정도를 말한다. 즉 어떤

2) 최종술, 2000, 경찰공무원의 승진제도에 관한 연구

3) 이황우, 전게서, p.263: 백완기, 행정학(서울:박영사,1996), pp. 664-666:오석홍, 인사행정론(서울:박영사,1999), pp.281-287:박연호,인사행정론(서울:법문사,1988), pp.511-513:박동서,인사행정론(서울:법문사,1995), p.300:장지호,신인사행정론(서울:박영사,1994), pp.218-224:유민봉,인사행정론(서울:문영사,1997), pp.331-332 참조.

사람이 조직에 대해 일체감 및 심리적인 동화를 높게 가질수록 조직에 몰입되어 있다고 할 수 있으면 반대의 경우는 조직에 몰입되어 있지 않다고 할 수 있다. 조직몰입은 조직구성원과 조직 사이의 연결책 역할을 하며 조직의 생산성 및 효과성을 높이는 역할을 하므로 조직원의 행태 연구에 있어 중요한 변수로 인식되어 왔다. 조직몰입도가 높을수록 직무성과가 높아질 가능성이 높고 조직몰입이 조직유효성의 유용한 지표가 된다는 것은 널리 알려진 사실이다.

박순애(2006)는 공무원의 직무동기와 조직행태(집권화, 직무자율성, 실적주의, 동료관계) 등 조직환경이 공무원의 직무몰입과 탈진상태에 어떤 영향을 미치는지 6개 정부부처를 상대로 연구하였다.[4] 그 결과 승진, 보수 등 위생만족과 직장의 장래성에 대한 만족은 조직몰입과 직무몰입에 대한 긍정적인 영향을 미쳤으며 직무자율성과 실적주의 등 그 당시 도입되었던 탈관료제적 요소들 또한 직무몰입에 긍정적인 영향을 미쳤음을 확인하였다. 이어 박순애, 오현주(2006)는 당시 강조되었던 경쟁지향적(성과지향적) 조직문화가 조직효과성에 어떠한 영향을 미치는지 4개 중앙부처 공무원들에 대해 실시한 설문자료를 근거로 탐구하였다.[5] 그 결과 실적주의는 직무만족, 직무몰입, 조직몰입에 긍정적인 영향을 나타냈으나 실적주의 문화와 유사한 것으로 생각되는 경쟁지향적 문화는 조직효과성에 부정적인 영향을 나타냈다. 마지막으로 박순애, 정선경(2011)은 모 공단의 조직진단에 대한 설문조사를 근거로 조직공정성과 경력정체가 조직효과성에 미치는 영향을 분석하였다.[6] 그 결과 경력정체는 조직구성원의 직무몰입에 결정

4) 박순애 (2006), 공무원의 직무동기와 조직행태 : 직무몰입과 탈진에 미치는 영향요인을 중심으로, 한국행정연구 제15권 제1호
5) 박순애, 오현주 (2006), 성과지향적 조직문화와 조직효과성, 한국행정학보 제40권 제4호
6) 박순애, 정선경 (2011), 조직공정성과 경력정체가 조직효과성에 미치는 영향, 한국사회와 행정연구 제21권 제4호

적인 걸림돌로 나타났고 공직동기와 보상에 대한 만족, 직급, 절차에 대한 공정성 인식은 직무몰입을 강화하는 것으로 나타났다.

조직몰입에 대해서는 1960년대부터 지금까지 많은 학자들에 의해 연구되었으나 학자에 따라 개념적으로 정의가 조금씩 차이가 있고 일관된 보편적 정의는 확실하지 않다. 그래서 초기 연구에서는 체계적인 연구가 수행되지 못했다는 비판 또한 존재하였다(Mowday et al., 1979). Wagner(1992)는 조직몰입을 '종업원이 조직에서 열심히 일하고자 하는 의사와 조직에 구성원으로 남으려는 의지'라고 하였고 Becker(1960)는 조직에서 지속적으로 근무하는 동안에 축적된 부수적 투자에서 오는 조직보상에 따른 일관적 행위의 연속선상을 지속하려는 현상이라고 하였다. 이어 Sheldon(1970)은 조직몰입을 개인을 조직과 연결시키는 구성원의 동일성(identity) 태도라 하였고 Buchanan(1974)은 수단적 가치와는 상관없이 조직의 목표와 가치, 이와 관련된 자기의 역할, 그리고 조직에 대한 정서적 애착심으로 정의하였다. 그리고 Mowday(1979)는 조직몰입을 조직의 목표와 가치에 대한 강한 신뢰 및 애착, 조직을 위해 상당한 노력을 기꺼이 바치겠다는 헌신과 충성의사, 조직의 구성원으로 남아 있으려는 강한 욕구 등 세가지 측면으로 구성되는 개념으로 보았다.

이와 같이 조직몰입은 학자간 다소 개념정의의 차이는 있으나 대체적으로 조직에 대한 개인의 감정을 반영하는 포괄적 개념이라 하겠다. 조직몰입은 직무만족과 함께 종속변수로 사용되는 경우가 많은데, 직무만족은 종업원이 직무를 향하여 긍정적인 감정의 지향을 표현하는 정도로 정의된다(P.C. Smith, L.M. Kendall & C.L. Hulin, 1969). 조직몰입은 조직에 대한 구성원의 태도라는 점에서 직무만족과 유사한 개념으로 보이나 이들 두 개념은 각주와 같은 차이점을 갖는다(신유근,1986).[7] 또한 정부부처

공무원들을 상대로 한 연구에서 직무만족이 높을수록 조직몰입도가 높아진다는 결론을 얻은 바 있다(정기영, 2007).

2) 조직몰입의 유형

많은 학자들이 조직몰입을 다차원적 개념으로 접근하고 있다. 기존 연구에서는 조직몰입을 단일차원의 개념으로 보았으나, 최근 연구는 조직몰입을 다차원적인 하위개념으로 분류하여 유형화하고 있다. 학자별로 조직몰입의 유형들을 아래와 같이 살펴보고자 한다.

(1) Etzioni의 견해

조직몰입을 사회적 행위자가 어떤 대상에 대해 가지는 정감적, 평가적 지향으로 정의하고 조직 구성원 몰입의 방향과 강도에 따라 도덕적 몰입, 소외적 몰입, 타산적 몰입으로 구분했다. 도적적 몰입은 비영리적 단체에서 주로 보이며 조직과 구성원의 관계가 존경, 위신 등 적극적이며 강도 높은 긍정적 지향으로 흐르는 것을 말하며 소외적 몰입은 교도소 등 개인의 행동이 극도로 제약받는 상황에서 나타나며 적대적 관계에 있는 조직과 구성원 사이의 혐오 등 부정적 관계가 형성되어 조직은 구성원에게 몰입하려 하지만 구성원들을 조직에 소외감을 느끼는 형태이다. 타산적 몰입은 일반 기업에서 찾아볼 수 있으며 조직과 구성원의 관계가 합리적, 계산적, 이해타산적이어서 구성원이 조직에의 공헌과 그에 대한 보상간의

---

7) 조직몰입과 직무만족의 차이

1. 직무만족은 직무나 직무의 어떤 부분에 대한 만족만을 말하나 조직몰입은 조직전체에 대한 조직원의 감정을 반영하므로 더 포괄적이다.
2. 직무만족의 수준은 직무환경의 변화에 따라 쉽게 변화할 수 있으나 조직몰입은 쉽게 변화하지 않는다.
3. 직무만족은 일시적 차원의 것인데 반해 조직몰입은 장기적이고 발전적인 현상으로 조직원들의 조직 내 근속연한과 관련되어 있다.

관계에 몰입하게 되는 유형을 말한다. 또한 조직몰입의 강도는 구성원이 조직에 대해 긍정적이거나 부정적일수록 강해진다고 하였다.

(2) Becker의 이론

Becker는 조직몰입을 교환이나 보상-비용의 개념에서 접근하였다. 구성원은 참여자의 관점에서 교환이 보다 유리하면 조직에 관한 그의 몰입은 더욱 커지게 되며, 참가하고 있는 조직의 미래가치에 대한 기대가 높다고 판단될 때와 근속기간이 길수록 이직으로부터 발생하는 퇴직금, 연금, 의료 등의 손해를 최소화하기 위해 조직몰입을 강화한다고 한다. 즉 근속연수가 늘어남에 따라 개인의 조직에 대한 투자가 증가하고, 몰입 또한 높아진다는 것이다.

(3) J.P. Meyer & N.J. Allen의 견해

조직몰입을 정서적 몰입, 계속적 몰입, 조직에 대한 개인의 책임, 의무감에 근거한 규범적 몰입으로 개념화하였고 많이 인용되고 있다. 정서적 몰입은 조직에 대한 감정적 결합으로 개인을 조직과 동일시(identity)하고 조직의 일원으로서 참여하는 것을 즐겁게 여기는 것을 의미한다. 강한 정서적 몰입을 가진 조직원일수록 더욱 조직의 목표수행에 적극적이며 각종 업무 및 기타 활동에도 적극적으로 참여하객 된다. 지속적 몰입은 조직원들이 인식하는 보상 및 비용에 대한 성향으로 조직을 떠났을 때 잃게 되는 손실을 고려하여 조직에 계속 몰입하는 것을 말한다. 위의 Becker의 논의에서 유래한 것으로 경제적 측면에 논의의 중점을 둔다. 마지막으로 규범적 몰입은 조직원들이 조직의 규범을 내재화하여 조직에 남아야 한다는 의무감 또는 책임감을 갖는 것에서 비롯되는 몰입을 말한다. ‘국가와

사회에 봉사한다는 소명의식'을 가진 공무원들이 이의 예이다.

## 3. 선행연구 검토

### 1) 승진 및 승진제도에 대한 선행연구 검토

서울대학교 도서관 소장 문헌과 인터넷 홈페이지 외부논문 검색 DB 등을 이용하여 공무원의 승진에 대해 총 20개의 연구를 선택하여 분석하였다. 이 중 경찰조직의 승진에 대한 연구는 11건이었다.

#### (1) 경찰의 승진 및 승진제도에 대한 선행연구

| 연번 | 연구자 | 연구주제 | 연구대상 | 연구방법 | 연구결과 | 비고 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 신현기 (2004) | 경찰 승진 및 승진제도에 대한 연구 | 일선 경찰관 100여명 | 설문 | 경장과 경감의 2개 계급은 삭제하여 통합 | |
| 2 | 최종술 (2004) | 승진제도의 문제점과 개선방향 | 일선 경찰관 81명 | 설문 | 정실인사의 축소 및 근무평정의 객관화 등 피력 | |
| 3 | 조임곤 (2003) | 다면평가제도의 도입방안 | 일선 경찰관 2,115명 | 설문 | 승진제도에 다면평가제의 부분도입 역설 | |
| 4 | 김렬 등 4명 (2004) | 승진제도의 개선방향 | 대구, 경북 지역 경찰관 349명 | 설문 | 미국에서 시행되고 있는 모의연습식 시험 등 도입 주장 | |
| 5 | 유영현 (2001) | 승진제도의 개선방향 | 일선 경찰관 150명 | 설문 | 부서간 불균형 등 공정성에 문제가 있으며 승진심사의 공정성 제고 주장 | |
| 6 | 이효민, 김종수 (2008) | 경찰관의 근무여건에 대한 인식이 시험승진 스트레스에 미치는 영향 | 일선 경찰관 80명 | 설문 | 근무환경에 대한 불만이 높을수록 시험승진 스트레스가 증가하며 승진제도가 공정하다고 느낄수록 개인적 스트레스는 감소 | |
| 7 | 임창호 (2006) | 승진제도의 개선방향 | 일선 경찰관 120명 | 설문 | 심사승진과 시험승진의 비율을 상향조정하고 심사승진의 비율을 낮추고 심사승진의 공정성을 제고할 것을 주장 | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 8 | 석청호 (2008) | 승진제도의 개선방향 | 일선 경찰관 90여명 | 설문 | 일정 근무성적평정 이상을 확보한 자에게만 시험응시권을 부여하는 등 개선방향 논의 | |
| 9 | 이효민 (2011) | 수도권과 지방의 시험승진 스트레스 차이 | 일선 경찰관 1,100명 | 설문 | 수도권 경찰관이 근무환경에 대한 불만 및 시험준비 스트레스가 많고 공정성 확보 필요를 주장 | |
| 10 | 이정덕 (2007) | 조폭담당 경찰관의 특별승진에 영향을 미치는 요인 | 일선 조직폭력 담당 경찰관 110명 | 설문 | 연령이 낮을수록, 피해자에 대한 안전조치정도 및 검찰협조, 사명감이 높을수록 특별승진의 가능성이 높음 | |
| 11 | 장광(2009) | 경찰승진제도의 혁신방안 | | 면접 | 근무성적평정시 지휘관 배점의 축소, 인사주기의 조정 등 인사혁신방안 제시 | |

## (2) 경찰 외 조직의 승진과 승진제도에 대한 선행연구

| 연번 | 연구자 | 연구주제 | 연구대상 | 연구방법 | 연구결과 | 비고 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 하재룡 등 3명 (2012) | 근속승진제도에 대한 의견조사 | 전국 6급이하 공무원 1,498명 | 설문 | 6급까지 근속승진을 확대하고 근속승진 연한 축소에 상당수 하위직 공무원들이 찬성하고 있으며, 이 연구를 바탕으로 6급 이하 근속승진의 확대와 부적격자의 심사강화를 대안으로 제시 | |
| 2 | 이용호(2011) | 공무원 승진제도에 대한 인식 | 전국 6급 이하 공무원 850명 | 설문 | 전체의 65%가 현 승진제도에 부정적 인식을 갖고 있고 능력과 성실이 아닌 정실인사를 불만으로 피력, 해결책으로 승진기준의 명확화 및 근무평정의 타당성과 신뢰제고 등을 제시 | |
| 3 | 박천오(2012) | 승진영향요인에 대한 중앙공무원과 지방공무원간의 인식차이 비교 | 4개 중앙부처 공무원 102명과 경기도 k시 공무원 92명 비교연구 | 설문 | 중앙 지방 모두 공무원들 중 38%가 승진제도에 불만을 갖고 있고 6급 이하 하위직이 불만이 더 큼을 확인, 인사제도의 공정성 제고를 주장 | |
| 4 | 이정주 등 3명 (2011) | 승진에 대한 공개적이고 투명 | 서울특별시 산하 3개 투자기관 447명 | 설문 | 승진과 관련된 인사공정성 요인으로 선정된 제도적 요인과 개인적 요인은 청렴도 향상에 긍정적 영향을 주 | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 한 평가가 인사청렴도에 어떤 영향을 주는가 | | | 며, 조직구성원들의 인사만족도가 조직의 청렴성 강화에 큰 영향을 주는 것을 확인 | |
| 5 | 신동엽(2012) | 조직원들의 승진결정 수용성에 영향을 주는 요인 | 서울 모 대기업 사무직 사원 365명 | 설문 | 조직원들의 승진기준 수용도는 승진제도의 효과성보다는 승진심사과정의 절차 공정성과 미래의 승진가능성, 임금만족도와 유의한 영향을 받으므로, 절차공정성과 금전적 보상의 중요성 피력 | |
| 6 | 정기섭 이철수 (2008) | 서울특별시 자치구의 승진, 전보사례 연구 | 서울특별시 모 자치구 | 사례 연구 | 구청장의 인사비리와 보복성 인사, 정실에 따른 인사 등 문제점을 지적하고 승진기준의 명확화, 합리적인 근무성적평정, 다면평가의 내실화 등 제시 | |
| 7 | 홍미영 등 3명 (2005) | 승진공정성 지각과 승진만족과의 관계 | 경남도청과 부산광역시 공무원 538명 | 설문 | 승진공정성의 지각은 성별로 유의한 차이가 있고 승진공정성 지각을 향상시키기 위한 전략은 성별로 달리 추진되어야 함 | |
| 8 | 장하용(2009) | 언론기관 내 승진요인에 대한 연구 | 조선, 중앙, 동아, 광주, 부산일보 편집국 및 보도국의 부장급 이상 간부 548명 | 설문 | 정치, 사회, 경제, 국제, 문화부가 언론사 내 승진 핵심부서이며 인문사회계 전공자들이 승진자 중 다수를 차지함을 확인 | |
| 9 | 김복규(1989) | 공무원 승진제도의 문제점과 개선방안 | 중앙부처 공무원 248명 | 설문 | 승진기준이 갖추어야 할 장래의 근무수행능력측정 미흡, 평정내용요소의 모호성, 승진기준의 비공개를 문제점으로 들고 이에 대한 개선방안 제시 | |

2) 조직몰입에 대한 선행연구 검토

서울대 도서관 논문 DB 등을 이용하여 총 752개의 논문 중 비교적 본 논문과 관계가 있다고 생각되는 논문 28개를 선정, 분석하였다. 이 중 경찰에 관련된 것이 12개였고 전체 28개의 논문 중 조직몰입이 종속변수(결과변수)로 사용된 것이 24개였고 조직몰입이 원인변수로 사용된 것이 4개였다.

## (1) 경찰조직 관련 조직몰입에 대한 선행연구

| 연번 | 연구자 | 연구주제 | 연구대상 | 연구방법 | 연구결과 | 비고 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 주재진(2010) | 경찰관의 가치체계가 조직몰입에 미치는 영향 | 전국 경찰관 800명 | 설문 | 경찰관들의 조직몰입에 사회지향적 요소보다는 개인지향적 요소가 더 많은 영향을 미침 | |
| 2 | 송병호(2010) | 에피커시가 조직몰입에 미치는 영향 | 경위급 이하 경찰관 432명 | 설문 | '목표한 조직의 업무를 달성하는데 필요한 활동가정을 조직화하고 실행할 수 있는 능력에 대한 믿음'을 의미하는 에피커시(efficacy)가 조직몰입에 미치는 영향을 조사한 결과, 경찰관의 에피커시는 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치며, 경찰관의 에피커시 향상방안으로 재교육 등 업무능력향상을 주장 | |
| 3 | 이정훈(2012) | 경찰관의 조직몰입 | 경북지방 근무하는 경찰관 1,152명 | 설문 | 수사과와 非수사과가 조직몰입에 있어 유의한 차이가 있고 경찰역할에 대한 명확한 제시와 인식교육을 통해 조직몰입을 높일 것을 주장 | |
| 4 | 김구 (2005) | 직무특성이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향 | 일선 치안센터 담당관 359명 | 설문 | 직무특성요인 중 업무중요성은 조직몰입에 유의하였고, 자율성과 환류는 조직몰입에 비유의함을 확인, 치안센터 담당관의 조직몰입을 높이기 위해 그들이 수행하는 업무의 중요성에 대한 인식제고를 높일 것을 주장 | |
| 5 | 이홍재(2012) | 직무만족이 정서적 몰입에 미치는 영향 | 수도권 경찰서와 지구대에 근무하는 경찰관 203명 | 설문 | 내재적 직무만족 요인인 직무중요성은 조직동일시와 애착에 유의한 정(+)의 관계이나, 직무자율성은 그렇지 않았으며, 외재적 직무만족요인인 보수와 신분보장 역시 유의하지 않았음. 직무중요성에 대한 인식과 동료간의 네트워크 강화 등을 통해 조직몰입을 강화할 것을 주장 | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | |
| 6 | 문유석(2010) | 업무적 자아효능감과 직무만족, 조직몰입 간의 관계 | 부산광역시 소재 5개 경찰서에 근무하는 경찰관 314명 | 설문 | 자아효능감이 직무만족과 조직몰입과 긍정적 관계가 있고, 경찰조직의 성공적 업무수행을 위해 경찰관의 적절한 자아효능감이 유지되어야 한다고 주장 | |
| 7 | 이창한(2006) | 경찰관의 조직몰입에 영향을 미치는 요인 | 서울시에 근무하는 경찰관 380명 | 설문 | 직업안정성, 성취감, 근무조건 등 외재적 요인들이 경찰관의 조직몰입에 큰 영향을 주는 것을 확인하였고, 특히 수사, 형사 기능에 근무하는 경사 이하 집단의 직무몰입이 낮은 것으로 나타나 지휘관의 이에 대한 관심을 촉구 | |
| 8 | 송병호(2010) | 경찰서장의 리더십이 직원들의 조직몰입에 미치는 영향 | 경위 이하 경찰관 432명 | 설문 | 경찰서장의 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 경찰관들에게 더 큰 영향을 주고 있고, 단순한 조건적 보상에서 벗어난 일선 지휘관의 비전제시 등 적극적 리더십을 주문 | |
| 9 | 강제상<br>임재강<br>(2007) | 경찰중간간부의 리더십이 휘하 직원들의 조직몰입에 미치는 영향 | 일선 중간간부 115명 | 설문 | 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 더 중요한 요소로 나타나고 있고 리더의 비전제시 및 동기를 부여하는 변혁적 리더십의 중요성을 역설 | |
| 10 | 유재두<br>장석헌<br>(2011) | HRM(인적자원관리)의 인식 및 지향성이 지구대 경찰관의 조직몰입에 미치는 영향 | 서울청 산하 지구대 경찰관 100명 | 설문 | HRM시스템의 인식 및 지향성은 지구대 경찰관의 조직몰입에 긍정적 영향을 주며, 과거의 획일적 인적자원관리운영에서 벗어나 구성원의 개성은 존중하고 자율성을 증대시킬 것을 제안 | |
| 11 | 한태천<br>임재강<br>(2011) | 전국 1급지 지구대 경찰관 50명 | 경찰서장의 감성리더십이 조직몰입에 미치는 영향 | 설문 | 서장의 감성리더십 중 하나인 자기감정관리와 조직감정관리는 조직몰입에 유의한 영향을 미치며 타인의 감정배려는 조직몰입 | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | 에 유의한 것으로 나타났고 이 결과를 조직운영에 참조할 것을 주장 | |
| 12 | 최낙범 (2013) | 전국 경감 이하 경찰관 303명 | 조직공정성 인식이 조직몰입에 미치는 영향 | 설문 | 경찰관들의 조직몰입에는 상호작용공정성이 가장 중요한 영향을 미치고 있고, 경찰조직의 공정성을 높이기 위해 위계적인 조직문화의 개선을 건의 | |

## (2) 경찰 외 조직에 대한 조직몰입에 대한 선행연구

### <조직몰입이 결과변수로 사용된 경우>

| 연번 | 연구자 | 연구주제 | 연구대상 | 연구방법 | 연구결과 | 비고 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 차대운 정병만 (2002) | 조직몰입에 영향을 주는 요인에 관한 연구 | 일선 대기업에 근무하는 직원 462명 | 설문 | 성취동기, 학력, 직위 등이 높을수록 조직몰입이 높고, 조직관리자는 구성원의 조직몰입 향상을 위해 노력해야 함을 역설 | |
| 2 | 황창호(2010) | 기관장리더십, 역할스트레스,직무만족도를 주요 변인으로 조직몰입과 이직의도간의 상호연계성 분석 | LH공사 등에 근무하는 직원 385명 | 설문 | 기관장의 리더십과 직원들의 직무만족은 정(+)의 유의함을 보였고 기관장리더십, 역할스트레스, 직무만족도 등 어느 하나라도 불만족시 조직원의 이직의도가 유의하게 높아짐을 확인하였으며, 이 결과에 대해 공사사장 등의 주의를 환기 | |
| 3 | 이용규 정석환 (2002) | 공무원의 근로가치관이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향 | 서울과 경기도의 중앙부처 공무원 268명 | 설문 | 외적근로가치관보다 내적근로가치관(업무자부심, 조직관심, 활동선호성) 등이 조직몰입에 더 큰 영향을 미침을 확인 | |
| 4 | 이희태(2010) | 성과상여금의 만족이 보수만족, 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향 | 서울과 경기도의 중앙부처 공무원 413명 | 설문 | 성과상여금 만족도에 영향을 미치는 요인으로 공정성, 효과성, 보수만족, 전체충족 순으로 정의 영향을 가지며, 성과상여금 제도가 효율적으로 운영되기 위해서는 성과상여금 결정을 위한 기준과 방법의 합리성 제고, 결정과정의 민주성이 확보되어야 함을 주장 | |
| 5 | 이수광(2007) | 공정성 지각이 조직몰입에 미치는 영향 | 서울시내 특급 호텔 5개에 근무하는 종업원 250명 | 설문 | 공정한 절차로 확정된 연봉 등 절차적 공정성에 대한 지각은 조직몰입에 긍정적 영향을 미침을 확인 | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 6 | 강경화 등 3명 (2012) | 일선 병원 간호사 214명 | 병원간호사의 의사수준 만족수준이 조직몰입에 미치는 영향 | 설문 | 의사소통만족이 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 확인 | |
| 7 | 박준철 홍순복 (2007) | 의사결정참여, 상사신뢰, 성과피드백이 조직몰입과 직무생산성에 미치는 영향 | 부산, 울산에 근무하는 세무공무원 137명 | 설문 | 의사결정참여, 상사신뢰, 성과피드백이 조직몰입과 직무생산성에 긍정적 영향을 미치는 것을 확인 | |
| 8 | 윤대혁(1999) | 승진,보상,평가시스템에 대한 공정성 인식이 직무 및 조직몰입에 미치는 영향 | 10개 대기업 1,000명 | 설문 | 조직몰입을 향상시키기 위해서는 절차공정성을 높이려는 노력이 선행되어야 하며 직무만족을 높이기 위해서는 절차공정성과 분배공정성을 함께 강조해야 함을 주장 | |
| 9 | 한봉주(2012) | 조직의 리더십이 조직구성원의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향 | 36개 기업의 1,131명 | 설문 | 조직의 변혁적 리더십만이 구성원의 직무만족과 조직몰입에 정(+)의 영향을 갖는다는 것을 확인 | |
| 10 | 김귀곤(2003) | 인사공정성과 조직몰입의 관계에 대한 연구 | 전라북도 내의 광역자치단체 공무원 192명 | 설문 | 전북도의 공무원들은 분배공정성과 절차공정성에 대해 부정적 인식을 갖고 있고, 인사관리의 공정성은 직무만족, 절차공정성, 분배공정성의 순으로 조직몰입과 상관도가 높았으며 이 결과를 바탕으로 인사관리에 있어 절차공정성을 높이고 성별에 따른 차이는 지양할 것을 제안 | |
| 11 | 이효선 | 항공사 객실 | 국내 A항공사 | 설문 | 20-30대 젊은 층의 조직몰입이 | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 이희수 (2011) | 승무원의 스트레스가 조직몰입에 미치는 영향 | 의 승무원 300명 | | 높은데 반해 연령대가 높아질수록 조직몰입이 떨어져 대책이 요구되며 조직체계 및 보상관련 요인은 정서적, 규범적 몰입과 정(+)의 관계를 보였음. 이 결과를 바탕으로 항공승무원들에게 적용되는 별도의 스트레스 지표개발 및 스트레스 관리프로그램의 개발을 요청 | |
| 12 | 강제상 등 3명 (2006) | 조직혁신이 조직몰입에 미치는 영향 | H공사의 수도권 지역 지사에 근무하는 조직원 59명 | 설문 | 조직차원의 조직몰입에 조직혁신요인은 유의하지 않았고 조직혁신요인 중 개인차원의 조직몰입에 영향을 미치는 것은 오직 과정관리와 개인차원의 인적과리일 뿐으로, 이 결과를 바탕으로 권한의 하부위임의 확대와 업무추진의 유연성 등을 제안 | |

## <조직몰입이 원인변수로 사용된 경우>

| 연번 | 연구자 | 연구주제 | 연구대상 | 연구방법 | 연구결과 | 비고 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 김명숙(2007) | 공정성 지각과 조직몰입이 간호사의 조직시민행동에 미치는 영향 | 전국 7개 종합병원에 근무하는 간호사 352명 | 설문 | 병원조직의 조직공정성, 분배공정성, 절차공정성, 거래적 몰입과 간호사의 조직시민행동은 서로 유의하며, 간호사의 절차공정성 확보와 거래적 몰입을 강화하여 조직시민행동을 촉진, 조직성과를 향상시킬 것을 제안 | |
| 2 | 문광수 등 3명 (2011) | 조직몰입이 안전행동에 미치는 영향 | 철강, 건설, 제조업체 총 5개 사업장 215명의 현장근로자 | 설문 | 몰입의 3종류와 안전분위기 모두 안전행동에 유의한 영향을 가지며, 단 안전분위기가 높을수록 몰입과 관계없이 안전행동이 잘 지켜진다고 하여 안전분위기의 중요성을 강조 | |
| 3 | 김선화 이영민 (2013) | 단시간 근로자의 직무만족과 조직몰입이 업무성과에 미치는 영향 | 서울지역 커피전문점 단기근로자(아르바이트) 100여명 | 설문 | 단시간 근로자의 직무만족은 업무성과에 유의하지 않으나, 조직몰입은 업무성과와 정(+)의 관계를 가짐을 확인, 직무만족이 업무성과에 직접적으로 유의한 영향을 주고 있지는 않으나 조직몰입에는 정(+) | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | 의 결과를 주고 있으므로 이 결과를 바탕으로 단기간 근로자의 직무만족도 향상을 우선 제시 | |
| 4 | 박국흠(2008) | 지방공무원의 조직몰입과 혁신행태가 지식관리에 미치는 영향 | 경기도청, 수원시청, 광주시청, 오산시청, 화성시청 공무원 307명 | 설문 | 혁신행태와 조직몰입은 지식관리에 영향을 미치며 혁신행태는 주로 지식관리의 과정변수에 영향을 미치고 조직몰입은 최종적인 지식활용에 영향을 미친다고 함 | |

### 3) 승진 및 승진제도와 조직몰입과의 관계에 대한 선행연구 검토

승진과 조직몰입과의 관계에 대한 선행연구는 많지 않았다. 특히 승진제도와 조직몰입과의 관계에 대한 선행연구는 거의 찾기 어려웠다. 주로 승진장벽과 승진욕구를 원인변수로 조직몰입에 대한 관계를 분석한 논의가 다수였다.

| 연번 | 연구자 | 연구주제 | 연구대상 | 연구방법 | 연구결과 | 비고 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 김성필 이준엽 (2007) | 항공사 종업원들이 지각하는 승진장벽이 조직몰입, 직무만족 및 이직의도에 미치는 영향 | 국내외 항공사 남녀종업원 총 332명 | 설문 | 종업원들이 승진장벽을 높게 인식할수록 조직몰입, 직무만족에 부(-)의 영향을 갖고, 조직몰입은 직무만족에 정(+)의 영향을 가지며, 승진장벽은 이직의도에 정(+)의 관계를 가지고 조직몰입은 이직의도에 부(-)의 영향을 가짐을 확인하였으며 남녀 모두 승진장벽에 대한 인식을 가지고 있음을 확인하는 등 예상되는 결과를 도출함 | |
| 2 | 유경민 박정하 (2007) | 호텔종사자의 승진욕구가 직무만족, 이직의도, 조직 | 대전 특1급과 특2급 호텔 종업원 172명 | 설문 | 승진욕구는 직무만족도와 정(+)의 관계이며 이직의도와는 관계가 없고 승진욕구가 클수록 조직몰입과 서비스품질 또한 큰 것으로 확인되었고, | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 몰입, 서비스 품질에 미치는 영향 | | | 이 연구를 바탕으로 향후 서비스 산업 종사자들의 승진욕구를 대상으로 한 다양한 변수개발을 주문 | |
| 3 | 박슬기 이희정 (2009) | 호텔직원이 지각하는 승진장벽이 조직몰입 및 이직의도에 미치는 영향 | 서울 소재 7개 특급호텔 직원 181명 | 설문 | 승진장벽에 대한 지각은 조직몰입과 이직의도에 부(-)의 영향을 주는 것으로 나타났으며 특히 여성직원들이 승진장벽에 높은 지각을 보일수록 조직몰입과 이직의도에 부정적으로 나타나 관리가 필요함을 주문 | |

4) 선행연구의 시사점 및 한계

이상에서 살펴 본 바와 같이 대다수 선행연구들은 실증적 분석방법을 사용하였다. 승진과 승진제도에 있어 일반 공무원들에 대한 연구논문들 상당수는 공무원들의 현행 승진제도에 대한 인식과 이를 바탕으로 한 개선방안 도출에 대한 것이었다. 특이할 만한 것은 공무원들, 특히 6급 이하 직원들의 현행 승진제도에 대한 만족도가 공히 매우 낮다는 것이었다. 경찰관들에 대한 논문들은 경찰승진제도의 개선과 다면평가제의 도입 등에 대한 것이 다수였다. 승진제도의 개선에 대해 많은 연구가 있었으나 대다수 연구의 결론이 유사하며, 독창적 내용을 찾기는 어려웠다. 근무성적 평정에 있어 피평정자를 잘 알 수 없는 3차 평정자 (일선 하위직의 경우에는 서장, 총경 이상 고위직의 경우에는 경찰청장)의 평정 비율을 줄이거나 과감하게 없애고, 업무를 도외시하고 승진시험에만 몰두하는 현상을 막기 위해 승진시험의 응시자격으로 일정 점수 이상의 근무평정을 확보하게 하는 것 등이 그것이다. 조직의 상급자가 조직원들을 장악하고 통제하기 위해 가장 중요하게 여기고 양보하지 않는 것이 조직원에 대한 인사권임을 감안할 때 위 주장이 순순히 수용되기는 어려울 것이나, 조직개혁의

일환으로 시범실시하는 등 도입이 필요할 것으로 보인다.

조직몰입은 공직과 민간을 불문하고 많은 연구가 이루어진 분야이다. 조직몰입에 관한 연구논문 중 대부분은 조직몰입이 종속변수로 사용된 것이었고 조직몰입이 원인변수로 사용된 연구는 상대적으로 드물었다. 또한 조직몰입은 직무만족, 보수만족, 생산성 등과 함께 종속변수의 하나로 사용된 경우가 많았고 상대적으로 단일한 종속변수로 쓰인 경우는 적었다. 경찰에 있어서 조직몰입에 관한 연구 역시 조직몰입이 종속변수로 사용된 것이 대부분이었고 조직몰입이 원인변수 혹은 매개변수로 사용된 사례는 극히 찾기 어려웠는데, 경찰관의 가치체계, 신뢰, 에피커시, 업무환경, 직무특성 등이 원인변수로 사용되어 종속변수인 조직몰입과의 관계를 규명하는 논문이 대다수였고, 예상되는 결론을 도출하였다.

승진과 조직몰입과의 관계에 대한 연구는 예상과는 달리 생각보다 많지 않았다. 서울대 도서관 소장자료 검색 및 인터넷 홈페이지의 외부논문 DB를 통해 '승진' '조직몰입' 등의 검색어를 통해 찾은 자료는 위에서 언급한 3건에 불과하였다('조직몰입' 키워드만을 넣어 검색한 결과 약 800개의 논문이 검색되었다). 공무원들은 민간기업 직원들과는 달리 높은 이윤보다 직장에서의 높은 지위, 승진을 원하는 경우가 많고, 승진이 될 경우 큰 만족을 느끼고 정서적인 조직몰입도 커지게 될 것이다. 따라서 승진을 결정짓는 가장 중요한 요인인 승진제도의 올바른 운영과 이에 대한 구성원의 만족은 조직몰입을 통한 조직목표의 효율적 달성을 위한 중요한 변수가 될 것이다. 그러함에도 공무원 승진제도에 대한 구성원의 만족도와 조직몰입과의 관계에 대한 연구논문은 발견할 수 없었다. 특히 경찰관들은 약 10만여명으로 구성된 대한민국 단일 공무원 중 가장 큰 규모를 갖는 조직들 중 하나로, 승진할수록 통솔범위의 확대 및 권한의 강화가

크게 느껴지는 직군이므로 경찰관들의 승진욕구는 타 직종 공무원 보다 더 높고 승진제도에 대한 관심 또한 매우 강하다. 본 연구자의 경찰청 근무 약 5년 중 직원들의 휴식 중 잡담내용이나 회식 중의 비공식적인 대화 중 상당수가 다름아닌 승진에 관한 것이었다. 이상 상황을 종합할 때, 현 경찰승진제도[8]를 구성하는 요소들에 대한 경찰관들의 만족도가 조직몰입과 어떤 관계가 있는지를 실증적으로 분석하여 조직몰입에 현 승진제도가 어느 정도 기여하고 있는지 알아볼 필요가 있다. 경찰관의 조직몰입에 현 승진제도가 어느정도 기여하고 있는지 파악해 보고, 그 결과에 따라 조직몰입을 고려하였을 때 현 승진제도가 개선이 필요한지, 개선이 필요하다면 그 방향은 어떠해야 하는지 생각해 보고자 한다.

## 제2절 현행 경찰의 승진제도

### 1. 현행승진제도 일반

#### 1) 승진의 기준

경찰공무원의 승진후보자 선발에 있어 승진의 일반적 기준은 다양하나 이를 종합적으로 정리하면 아래와 같다.

8) 경찰승진제도 또한 상당수 일반공무원들이 운영하고 있는 승진제도를 도입하여 유사하게 운영되고 있다(예>근무평정의 도입 등). 단, 특진제도의 도입 정도가 경찰만이 택하고 있는 특이한 제도라 할 수 있다.

<표 2> 승진의 기준

| 실적주의적 승진기준 | 경력(연공서열)위주 승진기준 |
|---|---|
| ● 주관적 요소<br>- 근무성적평정, 승진심사위원회의 판단, 인사권자의 판단, 면접 | ● 주관적 요소<br>- 없음 |
| ● 객관적 요소<br>- 시험성적, 교육훈련성적, 상벌기록 | ● 객관적 요소<br>- 승진최저근무연수, 승진기록, 학력, 경력, 경험, 선임순위 |

실적주의적 승진기준은 객관적인 방법인 시험, 교육훈련성적, 상벌기록 등이 있고 주관적인 방법으로는 근무성적평정, 승진심시위원회의 결정, 인사권자의 판단, 면접 등이 있다. 객관적으로 많이 쓰이고 있는 시험제도 경찰업무에 필요한 지식을 갖춘 인재를 선발할 수 있으나 시험성적만으로 상위 직급에 필요한 리더쉽, 인성 등 덕목을 갖추고 있는지 의문이며 업무를 등한시하고 시험공부에 몰두하는 부작용을 낳고 있어 문제가 되고 있다. 주관적 요소인 근무성적평정(근평), 승진심사위원회의 결정 등은 판단력있고 유능한 지휘관이 판단할 경우 조직원의 충성심, 성실성, 인성 등을 파악하는데 유리하나 정실개입의 가능성이 높아 신중한 접근이 요구된다. 경력(연공서열)위주 승진기준은 근무연수, 학력, 선임순위 등 검증된 객관적 자료로 지표를 산출하여 승진후보자를 선정하므로 정실을 배제하고 안정적인 행정을 도모할 수 있으나 연공서열을 조장하고 무사안일주의에 빠질 위험이 있으며 유능한 후임 공무원들의 의욕을 꺾을 수 있다는 단점이 있다. 승진기준으로서 실적주의적 요소와 경력위주의 요소는 각각 그 장단점이 있으므로 잘 조합하여 적용되고 있다. 일반적으로 선진국은 실적주의적 요소가 강하며 후진국은 경력위주의 요소가 강하다고 한다.

2) 실적위주의 승진기준

(1) 근무성적평정

대상자의 지식을 측정하는 것이 아닌, 대상자의 업무수행도를 측정하는 것이다. 조직 내에서 당해 공무원이 평소 수행한 근무실적과 직무수행능력 등을 일정한 기준에 의해 평가하는 것을 말한다.

(2) 승진심사위원회의 판단

승진의 최종판단은 승진심사위원회에서 결정한다. 승진심사위원회는 통상적으로 각종 승진기준요소들과 인사권자의 판단을 근거로 하여 합의제로 운영되며, 합의가 되지 않을 경우 표결한다. 개인의 판단보다는 정실의 개입을 줄일 수 있으며 2011년부터 면접평가시 교수, 기자 등 외부 전문가 위원(면접위원 전체 7명 중 2명)을 위촉하여 국민의 시각을 평가에 반영할 수 있도록 하였고 특별승진 대상자의 공적심사시 동료, 부하직원이 참여할 수 있도록 하여 절차의 투명성을 확보하고자 하고 있다.

(3) 인사권자의 판단 (지휘관 추천)

위에 기술한 많은 요소들 중 가장 결정적으로 승진에 영향을 미치는 요소는 결국 해당 지휘관인 인사권자의 최종판단이다. 하지만 인사권자도 인간이므로 정실개입의 가능성이 높고 인사권자의 자질이 높아야 함은 물론, 승진에 대한 인사권자의 판단의 범위가 최소한에 머물러야 한다.

(4) 면접

특진이나 심사승진의 경우 승진심사위원회에서 주로 사용하는 방법이다.

(5) 시험

승진대상자가 갖추고 있어야 할 지식(법률, 업무절차 등)을 평가하는 방식으로 시험방법은 타당성, 신뢰성 등을 갖추어야 한다. 시험승진은 지식수준이 높은 사람이 등용되므로 실적주의 원칙에 맞고 승진의 객관성과 공정성을 담보할 수 있으나 시험으로 측정할 수 없는 리더쉽, 근면, 협동, 창의성 등을 평가할 수 없고 시험에 치중하여 업무를 등한시하는 문제점이 다수 발생하고 있다.

(6) 교육훈련성적

공무원 교육훈련법 제1조는 국가공무원은 교육훈련을 통해 국민 전체의 봉사자로서 갖추어야 할 정신적 자세와 맡은 바 직무를 효과적으로 수행할 수 있는 기술과 능력을 배양하여야 한다고 규정하는 등 교육훈련을 강조하고 있다. 교육훈련은 행정의 전문화와 기술화를 촉진시키고 유능한 공무원을 양성하여 행정관리의 기술을 습득하는 목적을 갖는다.

(7) 상벌기록

상훈의 경우는 과거의 실적으로 인정되어 근무성적평정에 반영되고 징계기록은 해당 징계에 따라 승진제한기간을 두어 일정 기간 승진자 명부에서 제외시키고 있다. 특히 승진심사위원회의 심사과정에서 결정적 배제사유가 되기도 한다.

3) 경력위주의 승진기준

(1) 승진최저소요연수

계급에 따라 다르며 승진기록은 승진대상자의 현 계급 근속 연한 평가에 따라 대상자를 평가하는 것을 말한다. 예컨대 경정의 경우 5-8년 이하 근속했을 경우 평가점수는 '수'가 되나 8년 이상부터는 더 낮게 평가된다.

(2) 경험한 직책평가

현 계급에서 경험한 직책으로 기획, 경비, 수사, 생안부서 등으로 구분되며 각각의 부서에서 몇 년 근무했는지를 점수로 환산하는 것이다. 장기간 근무한 자가 업무수행도가 더 우수하다는 가정에 근거한다.

(3) 학력

학교에서 어느 수준까지 교육을 받았는가 하는 것을 말하는 것으로 학력을 승진에 반영하는 것은 학교교육을 통한 학업수준이 업무수행능력과 상관관계가 있다고 보는 것이다. 석, 박사나 텝스, 토플 등 영어성적 및 변호사, 회계사, 노무사 등 자격증에 가점을 주는 것이 그 예이다.

(4) 선임권(현 계급 배명일)

경력과 같은 의미로 새겨지기도 하나 승진예정자의 하위직, 즉 현 계급 배명일이 누가 먼저인가 하는 기준을 의미한다. 평가절차가 간단하여 조직에 안정을 가져오나 젊은 공무원의 의욕을 꺾고 매너리즘에 빠질 우려도 있다.

2. 현행 경찰공무원의 승진제도

1) 승진의 종류

경찰의 승진은 심사승진, 시험승진, 특별승진, 근속승진 등이 있다. 심사

승진은 승진소요 최저연수가 지난 사람에 대하여 승진임용제한사유가 없을 경우 근무성적평정, 경력평정, 교육훈련성적 등을 종합하여 승진대상자 명부를 작성한 후, 승진심사절차를 진행하는 제도이다. 경무관 이하 계급의 승진은 심사승진에 의하며, 단 경정 이하의 승진은 대통령령이 정한 비율에 따라 승진시험을 병행할 수 있다. (경찰공무원법 제11조)

시험승진은 승진소요 최저연수를 지난 자가 승진시험을 보고, 시험성적과 근무성적평정점수, 교육점수를 합산하여 총점 순으로 합격자를 결정하는 제도이다. 특별승진은 대간첩작전, 중요범인검거 등 공적이 있는 자에 대해 승진시키는 제도이다. 근속승진은 각 계급에 따라 일정기간(순경 6년, 경장 7년, 경사 8년 이상) 근무한 자에 대해 승진시키는 제도이다.

2) 승진의 조건

승진소요 최저근무연수는 아래 표와 같다.

<표 3> 승진소요 최저근무연수

| 계 급 | 총 경 | 경 정 | 경 감 | 경 위 | 경 사 | 경 장 | 순 경 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 최저근무연수 | 4년 | 3년 | 3년 | 2년 | 2년 | 1년 | 1년 |

승진을 위해서는 승진에 필요한 승진예정인원이 미리 산출되어 있어야 한다. 경찰청장은 해당 연도의 실제 결원과 예상되는 결원을 고려하여 승진임용 예정인원을 계급별, 직무분야별로 정한다. 다만, 경무관으로의 승진임용 예정인원은 경무관 정원의 25%를 초과할 수 없고 총경에의 승진임영 예정인원은 총경 정원의 20%를 초과할 수 없다(경찰공무원 승진임용규정 제4조).

3) 심사승진

(1) 승진대상자명부의 작성

우선 승진대상자 명부가 작성되어야 한다. 청장, 서장 등 인사권자는 최근 3년 이내 당해 계급에서 평정한 평정점을 대상으로 하여 근무성적 평정점 50%, 경력평정점 35%, 교육훈련성적 평정점 15%의 비율을 적용, 승진대상자 명부를 작성한다. 여기에 외국어 성적, 특수지 근무 등 가점 3점이 추가될 수 있다.

(2) 근무성적평정

근무성적평정은 여기서 총경 이하 경찰공무원 중 경정 이하는 제1평정요소에 의한 평정과 제2평정요소에 의한 평정을 종합하여 평가하게 된다.

<표 4> 경정 이하 제1평정요소 (상대적으로 객관적)

| 구분 | 계 | 경찰업무 발전기여도 | 포상 | 직장훈련 | 첩보 | 근태 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 배점 | 30 | 15 | 5 | 5 | 3 | 2 |

<표 5> 경정 이하 근무성적 제2평정요소 (상대적으로 주관적)

| 구 분 | 1차 평정자 (직근감독자) | | | 2차 평정자 (차상위자) | | | 3차 평정자 (차차상위자) | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 평정요소 | 근무 실적 | 직무 수행 능력 | 직무 수행 태도 | 근무 실적 | 직무 수행 능력 | 직무 수행 태도 | 근무 실적 | 직무 수행 능력 | 직무 수행 태도 |
| 배 점 | 2.5 | 2.5 | 2.5 | 2.5 | 2.5 | 2.5 | 1.5 | 2 | 1.5 |

단 총경의 경무관 승진은 위 표 5의 제2평정요소에 의해서만 평가한다. 이후 경무관부터 그 상위 계급(치안감, 치안정감, 치안총감)으로의 승진은 위와 같은 요소에 의하지 않고 출신 지역 등을 고려한 정무적 판단에 따른다. 총경의 근무성적의 총평정점은 50점이 만점이며, 제1차 평정자와 2

차 평정자는 각각 15점을, 제3차 평정자는 20점을 최고점으로 평정하며, 이 때 47점 이상이 수, 40-47이 우, 25-40이 양, 25점 미만이 가 가 된다. 경정 이하의 근무성적의 총평정점은 50점을 만점으로 하며, 제1평정요소가 30점, 제2평정요소가 20점이 최고점이 되며 제1평정자와 제2평정자는 7.5점을, 제3차 평정자는 5점을 최고점으로 평정한다. 여기서 제2평정요소의 경우 19점 이상이 수, 16-19가 우, 10-16이 양, 10점 미만이 가 가 된다. (경찰공무원 승진임용규정 시행규칙 제7조) 총경과 경정이하 공히 제2 평정 요소에 의한 근무성적 평정은 평정대상자의 계급별로 평정 결과가 다음 각 호의 분포비율에 맞도록 하여야 한다.

1. 수: 20퍼센트 2. 우: 40퍼센트 3. 양: 30퍼센트 4. 가: 10퍼센트 (경찰공무원 승진임용규정 제7조)

(3) 경력평정

경력평정은 당해 계급에서의 근무연수만을 평정하여 승진대상자 명부 작성에 반영한다. 경력 평정은 기본경력과 초과경력으로 구분하여 실시하되, 계급별로 기본경력과 초과경력에 포함되는 기간은 각주와 같다.[9)]

---

9) 경력평정기간

1. 기본 경력

가. 총경·경정·경감·경위·경사: 평정기준일부터 최근 4년간 나. 경장·순경: 평정기준일부터 최근 3년간

2. 초과 경력

가. 총경: 기본경력 전 3년간 나. 경정: 기본경력 전 5년간 다. 경감·경위: 기본경력 전 6년간

라. 경사: 기본경력 전 2년 6개월간 마. 경장: 기본경력 전 2년간 바. 순경: 기본경력 전 1년간

경력 평정의 시기, 방법, 기간 계산, 그 밖에 필요한 사항은 행정안전부령 또는 국토해양부령으로 정한다. (경찰공무원 승진임용규정(대통령령) 제9조)

(4) 교육훈련성적

경찰공무원의 교육훈련성적 평정은 총경 이하의 경찰공무원(제11조 제2항 단서에 해당하는 경찰공무원은 제외한다)이 경찰공무원 교육훈련기관에서 받은 교육훈련성적에 대하여 실시하며, 교육훈련성적 평정 결과는 승진대상자 명부 작성에 반영한다. 경찰공무원 교육훈련기관에서 받은 교육훈련성적이 만점의 60퍼센트 미만인 경찰공무원에 대해서는 교육훈련성적을 평정하지 아니한다(경찰공무원 승진임용규정 제10조 (교육훈련성적평정)). 영 제10조제1항의 규정에 의한 경찰공무원교육훈련기관에서 실시하는 교육훈련의 성적이라 함은 총경의 경우에는 「경찰공무원 교육훈련규정」 제8조제3항의 규정에 의한 경찰고위정책교육과정의 성적을, 경정 이하의 경우에는 「경찰공무원 교육훈련 규정」 제8조제1항 또는 제2항의 규정에 의한 신임교육과정 또는 당해계급에 해당하는 필수교육과정의 성적을 말한다. (경찰공무원 승진임용규정 시행규칙 제14조 (교육훈련성적평정의 기준))

(5) 가점

승진대상자 명부를 작성할 때에는 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 사람에게 행정안전부령 또는 국토해양부령으로 정하는 바에 따라 가산점을 줄 수 있다. 단 가산점은 합산하여 최고 3점까지 인정된다.[10)]

---

10) 가점 대상자
1. 섬, 외딴곳 등 경찰공무원 특수지근무수당 지급대상 지역에서 근무한 사람
2. 감찰 담당 부서에서 근무한 사람 3. 자격증 소지자 4. 국어 또는 외국어 능력이 우수한 사람
5. 재직 중 학사·석사 또는 박사 학위를 취득한 사람
6. 국외연수 경력이 있거나 직무전문화교육을 이수한 사람 (경찰공무원 승진임용규정 제11조 제2항)

<표 6> 가점 관련

| 구분 | 계 | 특수지 등 | 전산능력 | 외국어 능력 | 국외연수 | 자격증 | 학위취득 | 직무교육 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 배점 | 3 | 1.5 | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 0.2 |
| 배점상한 | 3 | 1.5 | 0.5 | 0.5 | | 0.5 | | |

(6) 승진심사위원회의 심사

경무관 이하의 승진은 승진심사가 원칙이다. 단 경정 이하는 심사와 시험을 병행할 수 있다. (경찰공무원법 제11조 제2항) 승진심사위원회는 총경 이상에의 승진심사를 위해 경찰청에 중앙승진심사위원회를, 경정 이하에의 승진을 위해 경찰청, 지방경찰청 등에 보통승진심사위원회를 두고 있다. 중앙승진위원회는 승진심사대상자보다 상위의 계급인 소속 경찰공무원 중에서 임용되며 위원장은 위원중 최상위 계급 혹은 선임이 된다. 보통승진심사위원회 위원은 그 보통승진심사위원회가 설치된 경찰기관의 장이 승진심사대상자보다 상위계급인 경감 이상 소속 경찰공무원 중에서 임명하며, 위원장은 위원 중 최상위계급 또는 선임인 경찰공무원이 된다. 승진심사위원회는 다음과 같은 구분에 따라 경찰공무원의 승진심사를 관할한다(경찰공무원 승진임용규정 제17조).

1. 총경 이상 계급으로의 승진심사: 중앙승진심사위원회
2. 경정 이하 계급으로의 승진심사: 해당 경찰관이 소속한 경찰기관의 보통승진심사위원회
3. 경찰서 소속 경찰공무원의 경감 이상 계급으로의 승진심사: 지방경찰청 보통승진심사위원회

중앙승진심사위원회의 회의는 경찰청장이 소집하며, 보통승진심사위원회의 회의는 해당 경찰기관의 장이 경찰청장(경찰서 보통승진심사위원회 회의의 경우 지방경찰청장을 말한다)의 승인을 받아 소집한다. 승진심사위원회의 회의는 재적위원 과반수의 찬성으로 의결한다. 승진심사위원회의 회의는 비공개로 한다(동 규정 제18조). 승진심사위원회는 승진심사대상자가 승진될 계급에서 직무를 수행할 능력이 있는지를 평가하기 위하여 다음 각 호의 사항을 심사하게 된다.

1. 경력 : 가. 경험한 직책 나. 승진기록 다. 경찰직무와 관련된 교육경력
2. 근무성과 : 가. 현 계급에서의 연도별 근무성적 나. 상벌 다. 소속 경찰기관의 장의 평가·추천
3. 적성 : 가. 국가관 나. 청렴도 다. 적격성 및 발전성 라. 인품 (동 규정 제22조)

4) 시험승진

경찰공무원의 시험승진 (경정 이하) 제도는 승진소요 최저연수의 기준에 도착한 경찰관에게 일정 과목의 시험을 거치게 하여 그 시험성적, 근무성적 평정점수, 교육훈련성적을 합한 총점의 고득점자 순으로 승진대상자를 결정하는 방법으로, 계급별로 실시하는 것을 원칙으로 하되 경찰청장이 필요하다고 인정하는 경우 경과별, 직무분야별로 실시할 수 있다. (경찰공무원 승진임용규정 제27조). 시험응시자격은 시험을 실시하는 해에 승진소요 최저근무연수 이상 해당 계급에서 재직할 것, 경찰공무원 교육훈련규정 제8조 제1항 또는 제2항에 따른 교육을 받은 사람으로서 그 교육성적인 만점의 60% 이상일 것, 제6조 제1항에 따른 승진임용제한사유에 해당하지 않을 것

이다. (징계의결요구, 징계처분, 직위해제, 휴직, 시보임용 기간 중인 징계처분 후 강등·정직의 경우 18개월, 감봉은 12개월, 견책은 6개월이 지나지 않은 자가 해당 : 동 규정 제29조).

제1차와 2차 시험은 같은 날 시행되며, 2차 시험은 논문형을 기본원칙으로 하되, 과목별로 주관식 단답형(약술 문제)을 가미할 수 있다. 다만 특수경과 및 경찰청장이 정하는 특수 직무분야의 공무원에 대해서는 실기시험에 의하거나 이를 병과할 수 있다. 3차 시험은 면접시험으로 하되 경찰청장이 인정할 경우 이를 생략할 수 있으며 보통 생략된다.

# <표 7> 경정 이하 승진시험 과목

<개정 2007.10.19>

경찰공무원 승진시험 과목표(제28조 관련)

| 계급별 \ 분야별 | | 일반경찰 (수사경과 및 보안경과 포함) | | 정보통신경찰 | | 항공경찰 | | 일반경찰 (교수요원) | | 경비경찰 (특공대, 전투경찰, 기동경찰) | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 시험별 | 과목 | 배점비율 | 과목 | 배점비율 | 과목 | 배점비율 | 과목 | 배점비율 | 과목 | 배점비율 |
| 경정 | 제1차 시험 | 헌법<br>경찰행정학 | 30<br>30 | 헌법<br>경찰행정학 | 30<br>30 | 형사소송법<br>경찰행정학 | 30<br>30 | 경찰실무(종합)<br>경찰행정학 | 30<br>30 | 경찰실무(종합)<br>경찰행정학<br>형사소송법 | 30<br>30<br>40 |
| | 제2차 시험 | 형사소송법 | 40 | 정보체계론 | 40 | 항공법 | 40 | 형사소송법 | 40 | 체력검정<br>사격 | 70<br>30 |
| 경감 | 제1차 시험 | 경찰실무<br>(종합)<br>형법 | 30<br>30 | 경찰실무<br>(종합)<br>형법 | 30<br>30 | 경찰실무<br>(종합)<br>형법 | 30<br>30 | 경찰실무<br>(종합)<br>형법 | 30<br>30 | 경찰실무(종합)<br>형법<br>경찰행정법 | 30<br>30<br>40 |
| | 제2차 시험 | 경찰행정법 | 40 | 정보통신시스템 | 40 | 항공법 | 40 | 경찰행정법 | 40 | 체력검정<br>사격 | 70<br>30 |
| 경위 | 제1차 시험 | | | | | | | 필수 형법<br>형사소송법 | 35<br>35 | 형법<br>형사소송법<br>경찰실무(종합) | 35<br>35<br>30 |
| | 제2차 시험 | | | | | | | 선택 경찰실무(1)<br>경찰실무(2)<br>경찰실무(3)<br>중 택1 | 30 | 체력검정<br>사격 | 70<br>30 |
| 경사 | 제1차 시험 | | | | | | | | | 형법<br>형사소송법<br>경찰실무(1) | 35<br>35<br>30 |
| | 제2차 시험 | | | | | | | | | 체력검정<br>사격 | 70<br>30 |
| 경장 | 제1차 시험 | | | | | | | | | 형법<br>형사소송법<br>경찰실무(1) | 35<br>35<br>30 |
| | 제2차 시험 | | | | | | | | | 체력검정<br>사격 | 70<br>30 |

※ 비고

1. 경찰실무(1)은 경무(윤리포함)·경비·교통을, 경찰실무(2)는 생활안전·수사를, 경찰실무(3)는 정보·보안·외사를 포함한다.
2. 경찰행정법의 출제범위는 행정법총론(행정법Ⅰ)과 행정법각론(행정법Ⅱ)중 경찰행정법 분야로 한정한다.

제1차, 제2차 시험에 있어서는 매 과목 40% 이상 득점자 중에서 선발예정인원을 고려하여 고득점자 순으로 합격자를 선발한다. 최종합격자는 시험성적 60% 중 제1차 시험성적(객관식) 36%, 제2차 시험성적(주관식) 24%, 그리고 근무성적평정점수 25%, 교육훈련성적 15%를 합산하여 선발하게 된다. 심사위원회의 심사나 기타 절차는 필요없다(동 규정 제33조). 동점자가 있을 경우에는 1) 당해 계급에서 장기 근무한 자 2) 바로 하위계급에서 장기 근무한 자 3) 근무성적이 우수한 자의 순위에 따라 선순위자를 합격자로 한다.

5) 특별승진

특별승진이란 모든 경찰공무원의 귀감이 되는 특별한 공적이 있는 자를 심사승진에 의하지 않고 승진시켜 사기를 제고시키며 동시에 발전적인 행정풍토를 유도하기 위한데 목적이 있다.

특별승진대상자와 승진 범위는 각주와 같다(경찰공무원 승진임용규정 제37조 등 참조).[11]

---

11) 특별승진대상

1. 청렴하고 투철한 봉사 정신으로 직무에 모든 힘을 다하여 공무 집행의 공정성을 유지하고 깨끗한 공직 사회를 구현하는 데에 다른 공무원의 귀감(龜鑑)이 되는 자
   - 행정안전부장관이 정하는 포상을 받은 4급 이하 공무원 및 기능직공무원 : 경정 이하 승진가능
2. 직무수행 능력이 탁월하여 행정 발전에 큰 공헌을 한 자
   - 행정 능률을 향상시키고 예산을 절감하는 등 직무수행능력이 탁월하여 경찰행정 발전에 기여한 공이 매우 크다고 소속기관등의 장이 인정하는 사람 : 경감 이하 승진가능
3. 국가공무원법상 제안의 채택·시행으로 국가 예산을 절감하는 등 행정 운영 발전에 뚜렷한 실적이 있는 자
   -「공무원제안규정」에 따른 창안등급 동상 이상을 받은 사람으로서 경찰행정 발전에 기여한 실적이 뚜렷한 사람 : 경감 이하 승진가능
4. 재직 중 공적이 특히 뚜렷한 자가 국가공무원법 제74조의2에 따라 명예퇴직 할 때
   - 20년 이상 근속하고 정년 1년 전까지의 기간 중 자진하여 퇴직하는 사람으로서 재직 중 특별한 공적이 있다고 인정되는 사람 : 치안정감 이하 승진가능
5. 전투, 대(對)간첩작전, 그 밖에 이에 준하는 업무수행 중 현저한 공을 세우고 사망하였거

6) 근속승진

근속승진은 해당계급에서 일정기간 성실히 근무한 자 중에서 상위직 수행능력이 인정되는 사람에 대해 1계급 승진 임용하는 제도를 말하는데, 경찰공무원은 경감, 경위, 경사, 경장 계급에 대해서 근속승진을 인정하고 있다(경찰공무원법 제11조의2).[12] 근속승진한 경찰공무원이 근무하는 기간에는 그에 해당하는 직급의 정원이 따로 있는 것으로 보고, 종전 직급의 정원은 감축된 것으로 본다. 이와 관련된 훈령으로 경찰공무원 근속승진 운영규칙이 있다. 근속승진에 필요한 요건을 갖춘 경위 이하 경찰공무원에 대해서는 계급별로 근속승진 대상자 명부를 작성하는데, 근무성적평정점 60%, 경력평정점 40%의 비율로 작성하며 계산방식은 각주와 같다.[13]

---

나 부상을 입어 사망한 사람 또는 직무수행 중 다른 사람의 모범이 되는 공을 세우고 사망하였거나 부상을 입어 사망한 사람 : 치안정감 이하 승진가능

6. (1) 헌신적인 노력으로 간첩 또는 무장공비를 사살하거나 검거한 사람
(2) 국가안전을 해치는 중한 범죄의 주모자를 검거한 사람
(3) 전시·사변 또는 이에 준하는 비상사태에서 위험을 무릅쓰고 헌신·분투하여 사태 진압에 특별한 공을 세운 사람
(4) 살인·강도·조직폭력 등 중한 범죄의 범인 검거에 헌신·분투하여 그 공이 특별히 현저한 사람
(5) 천재지변이나 그 밖의 재난 발생 시 위험을 무릅쓰고 인명을 구조하거나 재산을 보호한 공이 특별히 현저한 사람
(6) 행정안전부령 또는 국토해양부령으로 정하는 특별경비부서에서 헌신적으로 직무를 수행한 공이 있고, 상위직의 직무수행능력이 있다고 인정되는 사람 : 경감 이하 승진 가능

12) 근속승진소요기간
1. 순경을 경장으로 근속승진임용하려는 경우: 해당 계급에서 5년 이상 근속자
2. 경장을 경사로 근속승진임용하려는 경우: 해당 계급에서 6년 이상 근속자
3. 경사를 경위로 근속승진임용하려는 경우: 해당 계급에서 7년 6개월 이상 근속자
4. 경위를 경감으로 근속승진임용하려는 경우: 해당 계급에서 12년 이상 근속자

13) 근속승진대상자명부 계산방법
1. 근무성적평정점(60점) : {(최근 1년 이내에 평정한 근무성적평정점×50/100)+(최근 1년 전 2년이내에 평정한 근무성적평정점× 30/100)+(최근 2년전 3년이내에 평정한 근무

3. 현행 경찰승진제도의 문제점과 개선방안

현재까지 지적되어 온 경찰승진제도의 문제점과 이와 관련 제기된 개선방안을 기술하고자 한다. 완벽한 해답은 있을 수 없으며 조금이라도 나은 차선책을 찾는다는 마음가짐이 필요하다.

1) 승진시기와 보직이동시기의 불일치

경찰공무원의 승진은 심사, 시험 모두 년 1회 실시하며, 통상적으로 경무관 이상에의 승진은 정권 교체 등의 사정이 없는 한 11 - 12월 사이에 있고, 총경 이하의 승진도 1월 중 실시되는 것이 보통이다. 경정 이하 직급은 그 이후 인사가 실시된다. 특이사항이 없는 경우, 조직의 안정을 위해 인사는 신속히 마무리 하는 것이 좋다. 그러나 부하 직원의 승진에 앞서 그의 인사평정권자인 상사가 보통 먼저 교체된다는데 문제가 있다. 예를 들어 인사권자인 경찰서장이 부하직원에 대해 근무평정을 하는 시기는 11월이고 다음해 1월초에 경찰서장이 바뀌면 해당 부하직원에 대해 결정적인 지휘관 평정을 하는 사람은 그와 함께 일해보지 않은 신임 서장이 된다. 새로 온 인사권자가 잘 알지 못하는 기존직원에 대해 인사평정을 하

---

성적평정점× 20/100)}×1.2

2. 경력평정점(40점): {경위 경력월수+(경사 이하 경력월수×30/100)} × 0.119
경위 이하 근속승진 대상자 명부는 매월 1일을 기준으로, 경감 근속승진 대상자 명부는 매년 7월 1일을 기준으로 작성한다. 임용권자는 경감으로의 근속승진임용을 위한 심사를 연 1회 실시할 수 있고, 근속승진 심사를 할 때마다 해당 기관의 근속승진 대상자의 100분의 20에 해당하는 인원수(소수점 이하가 있는 경우에는 1명을 가산한다)를 초과하여 근속승진 임용할 수 없다. (경찰공무원 승진임용규정 제26조 제3항) 경장·경사 근속승진 임용대상자는 해당연도를 제외한 최근 2년간 근무성적평정점이 각각 37.5점 이상인 자, 경위 근속승진 임용대상자는 해당연도를 제외한 최근 3년간 근무성적평정점이 각각 37.5점 이상인 자로 한다.

는 것은 부적절하다. 이를 막기 위해 우선 상대적으로 하위직급의 인사를 먼저 시행하고 추후 상위 직급의 지휘관 인사를 시행하는 방법도 시법적으로 도입해 볼 만하다(장광, 2009).

2) 근무성적평정요소의 변별력 부재 및 주관 평정화 경향

근무성적평정을 도입한 것은 인사의 객관화를 도모하기 위함이나, 경정 이하 제1평정요소를 구성하는 요소들을 살펴보면 포상(5점), 직장훈련(5점), 첩보성적(3점), 근태(2점)가 있는데 평정을 해 보면 직원간 차이가 거의 없다. 첩보(3점)를 제외한 나머지 사항은 모두 만점을 받을 수 있는 것으로 실제 차이는 미미하다. 그리고 '경찰업무발전기여도' 의 경우 1평정 30점 중 15점을 차지한다. 이 점수는 일선에서 그냥 통상 업무를 기입하면 모두 만점이 되는, 지극히 형식적인 의미를 지닌 것으로 전락하였다. 즉, 객관적 요소로 도입된 제1평정은 별반 변별력이 없어지고, 주관에 가까운 제2차 평정 20점이 실질적으로 대상자의 근무성적평정을 좌우하게 된다. 제1평정의 지표들을 수정하는 등 평정을 최대한 객관화하려는 노력이 필요하다. 또한 근무평정 등이 종합되어 결정되는 승진심사대상자도 승진인원의 5배수로 너무 넓어 순위가 나와도 지휘관의 의중에 따라 쉽게 뒤집히는 등 별 의미가 없다. 승진심사대상 명부인원은 대폭 축소하여 예견가능성을 높이고 주관적 평정으로 의외의 결과가 나오는 경우를 줄이는 것이 좋다 (석청호, 2008).

3) 근무성적평정결과의 비공개 등

경찰공무원 승진임용규정 제7조 제5항은 근무성정평정 결과는 비공개한다고 되어 있다. 성적결과가 공개되지 않으므로 평정자는 피평정자에 대

해 객관적이고 공정하지 못한 평가를 하더라도 불이익이 없으며 나아가 감정이 있는 피평정자에게 악의적 평점을 줄 수도 있다. 평정자에게 책임이 없는 지휘관 중심주의가 경찰의 고질적 문제로, 평정자인 상급자도 객관적이고 공정한 평가를 할 의무가 있고 이는 평정결과의 공개로 어느 정도 확보할 수 있을 것이다. 영국 경찰의 경우 피평정자가 보완할 점 및 승진에 필요한 교육훈련 등을 상세히 알려주며, 피평정자는 위 결과에 대해 직접 탄원할 수는 없으나 불공정한 처분을 받았다고 생각할 때는 더 높은 상급자에 대해 고충처리절차 등을 통해 어필할 수 있다. 평정결과의 공개 및 필요시 평정권자의 설명 의무 등의 부여가 필요하다(장광, 2009).

또한 승진심사위원회의 결정도 비공개로 하고 있는데 이 또한 결과의 공개와 사유의 공지가 승진심사결정의 투명성과 공정성 제고를 위해 꼭 필요하다. 또한 근무성적은 시험승진에서도 25% 반영되고 있다. 필기시험의 성적 격차가 그리 크지 않은 경우가 많아 근무성적이 사실상 승진여부를 결정하는 중요한 요인으로 작용하고 있다. 근속 승진의 경우도 최근 2년간 근무성적이 75%(37.5점)에 미달하는 경우 승진대상에서 탈락시키도록 규정하고 있으며, 실제로 근무성적 미달로 인한 탈락자가 상당수 발생하고 있는 실정이다. 이렇게 중요한 근무성적평정결과의 산출과정 등의 비공개로 인한 경찰관들의 불만과 불신은 상당히 높다. 따라서 근무성적평정의 주관적 요소를 가급적 배제하는 새로운 평가기준을 발굴하는 노력 또한 병행되어야 하며, 목적별·계급별·직무분야별로 평정방법과 평정요소를 다원화하고, 평정결과를 공개함으로써 근무성적평정의 투명성을 제고해야 한다(김렬, 권영주, 유근환, 이정훈, 2004).

4) 1~3차로 이루어진 근무성적 평정단계의 불합리성

현 근무평정단계는 앞에서 기술한 바대로 3단계이다. 일선 경찰관서를 예로 들면, 파출소에 근무하는 경사의 경우 직근 상급자인 파출소장, 2차 평정권자인 생활안전과장, 3차 평정권자인 경찰서장이 3차에 걸쳐 평정하게 된다. 그러나 3차 평정권자인 생활안전과장만 해도 밑에 100명 이상인 직원을 파악하기 어렵고 서장은 더 어려워 성의 있는 평가가 불가능하다. 근무성적평정의 단계를 축소하고 직근 상관의 평가에 더 높은 배점을 할 필요가 있다. 가능하면 아예 제3차 평정권자의 평가를 제외시키거나 3차 평정의 객관적 평가기준을 마련하는 것도 정실인사를 최소화할 수 있는 방법이다(최종술, 2000).

5) 가점제도의 문제점

격오지 근무시 가점을 부여할 수 있도록 되어 있으나 일이 많은 수도권을 떠나 상대적으로 편안한 곳에서 공부 등을 하면서 가점을 얻으려 하는 직원도 있을 수 있다. 그리고 기존에는 격오지였으나 추후 교통의 발달로 격오지로 볼 수 없게 되었는데도 격오지 가점 대상으로 되어 있는 것 등이 문제가 될 수 있다. 격오지의 기준인 '공무원 특수지근무수당 지역 및 등급표' 등을 일선 여론 등을 수렴, 개정하고 수시로 업데이트 하는 등의 노력이 필요하다. 또한 일선 파출소, 수사·형사 업무보다 힘들 것이 없는 감찰 기능에 대한 가점 부여도 시급히 폐지되어야 한다.

6) 시험승진의 문제점

업무는 등한시하고 공부에만 전념하는 직원들이 상대적으로 많아 문제가 되고 있으나, 지휘관들도 직원의 인생이 걸린 문제라 생각해 상대적으로 타협하고 방관하는 경우가 많다. 또한 문제도 너무 지엽적이고 시험을 위

한 시험에 불과하다는 여론이 비등하다. 장기적으로 시험과심사승진제도의 통합방안도 검토해 볼 만하다. 1차로 부적격자 등을 배제한 뒤 2차로 시험을 실시하여, 일정 순위자 아래를 탈락시켜 기본 소양이 있는 사람들을 선정한 뒤, 이들을 대상으로 3차에 걸쳐 근무평정 등을 포함해 기존보다 더 심도있게 심사 하는 방법이다. 절차가 번거롭고 시간도 많이 소요되나 양 기능의 장점을 모은 제도로 시범운영해 볼 만하다(석청호, 2008). 그리고 일정 점수 이상의 근무성적평정을 받은 사람들만 승진시험 응시기회를 주는 것으로 제한하는 방법 및 근무성적평정 반영 비율을 현행 25%에서 30% 이상으로 상향시키는 것도 근무를 등한시하고 시험에만 전념하는 폐단을 줄일 수 있고, 시험승진을 하려 해도 평소 근무를 성실히 해야 한다는 인식을 확산시킬 수 있다(임창호, 2006).

7) 특별승진의 문제점

상대적으로 큰 사건의 해결에 가점을 둠으로써, 피해자인 국민에 있어서는 사건의 경중이 있을 수 없음에도 경찰관들로 하여금 소액 절도 등 사건은 소홀히 취급하고 상대적으로 큰 살인, 강도 등의 사건에만 매달리게 할 수도 있다. 업무강도와 난이도 등을 상세 분석하여 공적기준을 세분화하고 특진심사결과 또한 공개해서 투명도와 공정성을 높여야 한다.

8) 근속승진의 문제점

근속승진은 조직원의 사기진작의 효과가 있으나, 일선에서 '자동승진'이란 말이 나올 정도로 누구나 승진시키는 제도로 잘못 인식되고 있는 것도 사실이다. 근속연수의 경과만으로 무조건 승진시키는 것은 불합리하다는 불만 또한 상당하며, 젊고 유능한 직원들의 의욕을 꺾는다는 일선 여론도

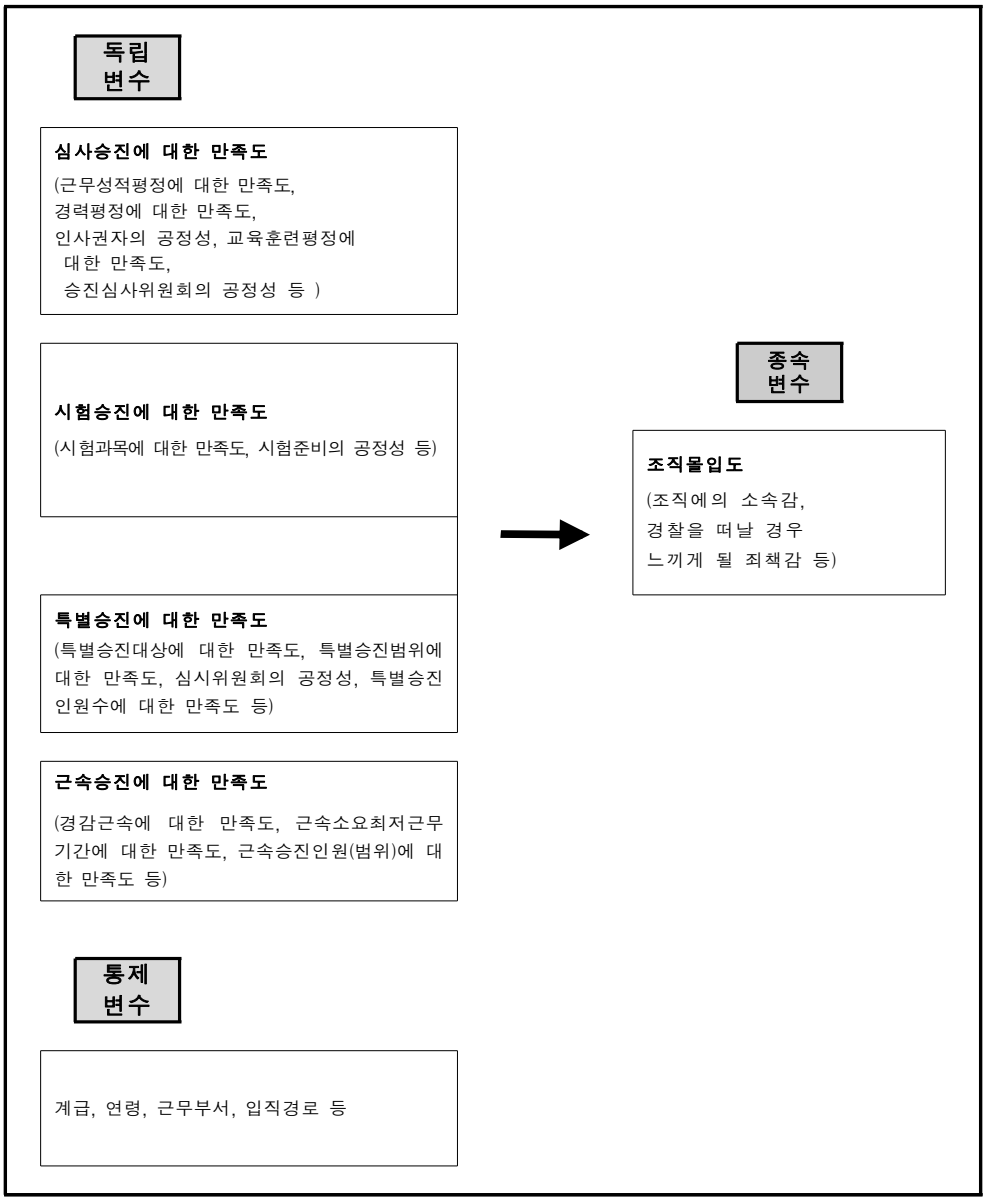
있다. 상위직급을 수행할 능력이 있는지에 대한 최소한도의 평가는 필요하다고 본다.

# 제3장 연구 설계

## 제1절 연구의 모형

본 연구의 목적은 현 경찰승진제도에 대한 경찰관의 만족도가 조직몰입에 미치는 영향에 대해 알아보고 경찰관들의 조직몰입을 극대화 할 수 있는 승진제도모형을 제공하는 데 있다. 즉 독립변수는 경찰승진제도에 대한 만족도가 된다. 앞에서 본 바와 같이 경찰승진제도는 심사승진, 시험승진, 특별승진, 근속승진 이상 네 가지로 구성되어 있는 것을 고려하여 경찰승진제도에 대한 만족도를 심사승진에 대한 만족도, 시험승진에 대한 만족도, 특별승진에 대한 만족도, 근속승진에 대한 만족도로 구분하였고, 조사 대상자의 개인적 특성(연령, 성별, 최종 학력, 근속연수, 계급, 근무부서, 입직경로)들을 통제변수에 포함시켰다. 종속변수는 조직몰입이 되며, 정감적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입으로 나누어 조사하였으나 별도 구분하지는 않았다. 연구모형을 그림으로 나타내면 아래와 같다.

<표 8> 연구모형


독립
변수
심사승진에 대한 만족도
(근무성적평정에 대한 만족도,
경력평정에 대한 만족도,
인사권자의 공정성, 교육훈련평정에
대한 만족도,
승진심사위원회의 공정성 등 )
시험승진에 대한 만족도
(시험과목에 대한 만족도, 시험준비의 공정성 등)
특별승진에 대한 만족도
(특별승진대상에 대한 만족도, 특별승진범위에 대한 만족도, 심시위원회의 공정성, 특별승진 인원수에 대한 만족도 등)
근속승진에 대한 만족도
(경감근속에 대한 만족도, 근속소요최저근무기간에 대한 만족도, 근속승진인원(범위)에 대한 만족도 등)
통제
변수
계급, 연령, 근무부서, 입직경로 등
종속
변수
조직몰입도
(조직에의 소속감,
경찰을 떠날 경우
느끼게 될 죄책감 등)

## 제2절 연구의 가설

선행연구에서는 직무 및 처우만족, 공정성에 대한 인식이 조직몰입에 긍정적인 영향을 준다는 가정을 하고 있고 그와 같은 결론을 얻은 바 있다. 본 연구에서는 선행연구의 분석 결과와 이상의 논의를 바탕으로 승진제도의 만족도가 조직몰입에 미치는 영향을 검증하기 위해 아래와 같은 가설을 설정하였다.

가설 1은 계급과 연령, 근무부서, 입직경로 등 각각의 통제변수들 간 조직몰입이 서로 다르게 나타난다는 것으로, 연구의 목표인 승진제도의 만족도와 조직몰입과의 관계를 밝히기 이전 기존 통제변수들에 대한 이해가 필요하다고 생각되어 우선 고려하였다. 가설 2는 본 연구의 목적과 일치하는 가설로 전체 승진제도에 대한 만족도가 높을수록 조직몰입은 높으며, 승진제도를 구성하는 네 가지 하부제도(심사・시험・특별・근속) 각각에 대한 만족도가 높을수록 조직몰입이 높다는 것이다. 본 연구에 사용된 가설들은 아래와 같다.

**가설 1. 성별·연령·교육수준·근속년수·계급·근무부서·입직경로 등 통제변수들 간 조직몰입도에 차이가 존재한다.**

**가설 2. 전체 승진제도에 대한 만족도가 높을수록 조직몰입은 높다.**

- **2-1. 심사승진에 대한 만족도가 높을수록 조직몰입은 높다.**
- **2-2. 시험승진에 대한 만족도가 높을수록 조직몰입은 높다.**
- **2-3. 특별승진에 대한 만족도가 높을수록 조직몰입은 높다.**
- **2-4. 근속승진에 대한 만족도가 높을수록 조직몰입은 높다.**

## 제3절 변수의 조작적 정의 및 측정도구

### 1. 독립변수

경찰승진제도는 심사승진, 시험승진, 특별승진, 근속승진으로 나뉜다. 위 네 가지 승진요소들을 구성하는 요소들에 대한 만족도를 설문문항으로 만들어 측정하였다. 설문문항은 보통 많이 쓰이는 Likert 5점 척도를 사용하였다. 이를 정리하면 아래 표와 같다.

<표 9> 승진제도의 만족도에 대한 조작적 정의

| 변 수 | 구 성 요 소 | 변 수 | 구 성 요 소 |
|---|---|---|---|
| **심사승진에 대한 만족도** | ·근무성적평정<br>·경력평정<br>·교육훈련평정<br>·기능별 인원 배정<br>·인사권자의 판단<br>·외부압력 등 영향 여부<br>·학연, 혈연, 성별, 출신 등 영향여부<br>·총 승진자 중 심사승진비율 | **시험승진에 대한 만족도** | ·승진시험과목의 적정성<br>·시험준비여건의 공정성<br>·기능별 인원 배정<br>·시험제도의 필요성 인정 여부<br>·시험 난이도의 적정성<br>·시험관리업무의 공정성<br>·가점(加點)제도<br>·총 승진자 중 시험승진비율 |
| **변 수** | **구 성 요 소** | **변 수** | **구 성 요 소** |
| **특별승진에 대한 만족도** | ·특별승진기준<br>·특별승진범위<br>·특진심사위원회의 결정<br>·기능별 인원 배정<br>·인사권자의 판단<br>·외부압력 등 영향여부<br>·학연, 혈연, 성별, 출신 등 영향여부<br>·총 승진자 중 특별승진비율 | **근속승진에 대한 만족도** | ·근속승진 소요연수<br>·총 근속승진인원 중 경감 근속 비율<br>·근속승진의 필요성 인식<br>·근속승진심사의 합리성<br>·근속승진제도 자체의 불합리성에 대한 인식 |

2. 종속변수

조직몰입을 측정하는 척도로는 우선 Mowday, Steers & Porter가 1979년 고안한 "조직몰입설문"(Organizational Commitment Questionnaire: OCQ)이 있다. 실제로 1989년까지 조직몰입에 관련된 조직과 인사 관계 문헌 174개 가운데 OCQ를 적용한 연구가 59%를 차지하고 있다고 주장될 만큼, OCQ는 소속 조직에 대한 구성원의 총체적 태도와 인식을 파악하는데 유용한 도구가 되어 왔다. OCQ는 소속 조직의 가치 수용(value acceptance), 조직을 위해 보통 이상의 노력을 할 것이라는 동기(motivation), 그리고 조직에 계속 남아 근무하고자 하는 의도(intend to stay)를 포함하는 복합적 개념이다(Mowday et al., 1979). 조직 몰입을 태도로 이해하는 관점은 공식조직에 적용하기 용이하다는 점과 다른 태도 변수들과의 관계를 검증하고 연구하는데 유용하다는 점에서 장점이 있다.

그리고 Allen & Meyer가 1993년 개발한 척도 또한 일반적으로 많이 사용되고 있다. Allen & Meyer(1993)는 Mowday et al.(1979)를 포함한 총 66개 항목에 대해 항목 간 상관관계 분석과 내재된 요인 등을 추출하여 정서적 몰입척도(Affective Commitment Scale : ACS)와 지속적 몰입척도(Continuance Commitment Scale : CCS), 규범적 몰입척도(Normative Commitment Scale : NCS)를 구성하였다. 각 유형별 척도는 8문항으로 구성된다. 정서적 몰입척도(ACS)는 조직원의 조직에 대한 만족감, 소속감, 자부심과 긍지, 일체감, 충성심, 호의 등과 같은 감정을 통하여 기관에 대해 개인적으로 느끼는 심리적 애착의 정도를 말하는 자발적 몰입이다. 이어 지속적 몰입(CCS)은 조직을 떠남으로써 잃게 될지 모르는 축적된 투자나 여러 가지 이해관계 요소들 때문에 조직구성원으로서 남아 있다고 느끼는 개인적 경험의 정도를 말하는 것으로, 개인이 조직과의 관계에서

이익과 손실의 합리적 계산을 함으로써 나타나는 비자발적 몰입 등을 측정하기 위한 것이다. 마지막으로 규범적 몰입(NCS)은 조직원이 조직의 목표, 가치 및 사명의 내면화를 통해 조직에 대해 개인적으로 느끼는 심리적 상태를 말한다. 도덕적 의무감, 죄책감, 조직을 위한 희생정신 때문에 조직이 부여한 책임을 충실히 수행해야 한다는  가치관에 의한 몰입 등을 측정하기 위한 것이다.

본 연구는 Allen & Meyer(1993)가 구성한 위 세가지 척도를 일부 수정하여 정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입으로 구성된 측정도구를 만들어 사용하였다. 최종 작성된 척도는 아래 표와 같다.

<표 10> 조직몰입의 조작적 정의

| 변 수 | 구 성 요 소 | 변 수 | 구 성 요 소 |
|---|---|---|---|
| 정서적 몰입 | · 조직에의 소속감<br>· 조직에의 애착<br>· 가족애 등 | 지속적 몰입 | · 생계유지목적을 위해 재직<br>· 퇴직시 손실과 재직시 이득과의 비교<br>· 재직시 받는혜택<br>· 이직 및 퇴직시 곤란함 |
| 변 수 | 구 성 요 소 | | |
| 규범적 몰입 | · 조직에 남을 의무감<br>· 조직원이라는 자긍심<br>· 충성도 | | |

3. 통제변수

통제변수로는 보통 선행연구가 취했던 바와 같이 연령, 성별, 학력 등 개인적 사항과 근속연수, 계급, 근무부서, 입직경로(출신) 등 조직과 관련된

사항을 함께 포함시켰다. 학력이 높을수록 조직몰입이 낮아진다는 연구결과가 존재한다(Angle & Perry, 1986). 조직원이 학력이 높을 경우 자신의 가치가 높다고 생각하고 조직에 대한 자신의 기대수준도 높아지나, 조직이 이에 부응하지 못하기 때문에 조직몰입이 떨어질 수 있다. 그리고 계급이 높을수록 조직 내 자신의 위상이 높아지고 조직원들의 대우가 달라지며, 높은 수준의 의사결정을 하게 되므로 조직몰입이 높아진다는 연구도 있다(주재진, 2007). 본 연구는 경찰청 본청에 근무하는 직원들을 대상으로 하였는데, 부서마다 근무시간 및 여건, 조직원들이 받는 스트레스 등이 다르다. 예컨대 경비부서는 「'08년 美쇠고기 수입반대집회」같은 대규모 상황이 계속될 경우 퇴근도 못하는 등 상당한 스트레스를 받으나 경리 등 일반 업무 부서는 외부 상황에 영향을 받지 않는 비교적 일정하고 예측이 가능한 생활을 할 수 있다. 또한 작년까지 수사·형사 업무를 맡는 경찰관은 '수사경과제'에 의해 승진 등을 별도로 관리하였는데, 승진 정원이 타 기능에 비해 상대적으로 적어 박탈감과 불만이 컸었다. 이러한 제반 여건들을 감안시 근무부서(기능)를 통제변수에 포함시키는 것은 필수적이다. 아울러 경찰조직은 인사에 '지역과 출신을 적정히 안배하였다'라는 신문기사가 나올 정도로 고위직에 오를수록 조직 내 입직경로별 안배를 중시하며 조직 내에서 자신을 소개할 때 '00출신 몇 기'로 먼저 자신을 소개하는 것이 일반적이다. 경찰의 입직경로는 고시특채(5급·경정 임용), 경찰대학·간부후보생(7급·경위 임용), 일반 순경(9급) 등으로 크게 구분된다. 입직경로 또한 필수적인 통제변수 중의 하나이다. 이상의 통제변수 구성요소를 소개하면 아래 표와 같다.

<표 11> 조직몰입의 조작적 정의

| 구 분 | | 구 성 요 소 |
|---|---|---|
| 통 제 변 수 | 개인적 특성 | · 연령 (30세 미만 / 30대 / 40대 / 50세 이상)<br>· 성별<br>· 학력 (고졸 이하 / 2년제 대졸 / 4년제 대졸 / 대학원 졸업 이상 |
| | 조직적 특성 | · 근속연수 (5년 이하 / 6-10년 / 11-20년 / 20년 이상)<br>· 계급<br>- 순경 / 경장 / 경사 / 경위 / 경감 / 경정 / 총경 / 경무관 이상<br>· 근무부서(근무기능)<br>- 경무, 기획조정, 교통, 생안, 경비, 수사(형사), 감사, 보안, 외사, 홍보, 기타<br>· 입직경로 (출신)<br>- 순경공채 / 경장·경사 특채 / 경찰대학 / 간부후보/ 고시특채 / 기타 |

## 제4절 표본설계 및 설문지 구성

### 1. 표본의 선정 및 자료수집

#### 1) 전국 경찰과 경찰청의 인력구조

본 연구의 모집단은 2013년 5월 현재 재직 중인 전국의 전 경찰관이다. 단 개인 연구로 한정된 인력과 비용, 시간의 문제가 있어 현재 본인이 재직하고 있는 경찰청 본청(서울 서대문구 소재)에 근무하는 경찰관들로 연구의 대상을 한정하였다. 우선 전국 경찰의 인력구조를 살펴보면 아래와 같다.

<표 12> 경찰관 계급별 인력구성[14)]

| 총계 | 치안총감 | 치안정감 | 치안감 | 경무관 | 총경 | 경정 | 경감 | 경위 | 경사 | 경장 | 순경 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 101,239명 | 1 | 4 | 27 | 31 | 470 | 1,633 | 4,650 | 10,516 | 20,434 | 29,573 | 33,900 |
| 100% | 0.06% | | | | 0.46% | 1.6% | 4.5% | 10.3% | 20.1% | 29.2% | 33.4% |

경위 이하 경찰관들이 전체 인력의 약 93%를 차지하고 있고 경정 이하 경찰관은 약 99.5%를 차지하는 등 경찰은 타부처에 비해 중간관리자급의 비율이 적은 첨탑형 구조를 가지고 있어, 직급별 적정 규모의 통솔범위체계를 갖추어 지휘체계를 확립하고, 승진 적체로 인해 조직원들의 사기가 저하되는 일이 없도록 적정 수준의 계급구조 개선이 필요한 상황이다.[15)]

이어 경찰청 본청의 인력구조를 살펴보면 아래와 같다.

<표 13> 경찰청 본청의 인력구조('13. 5. 15)

| 총계 | 치안총감 | 치안정감 | 치안감 | 경무관 | 총경 | 경정 | 경감 | 경위 | 경사 | 경장 | 순경 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1,037명 | 1 | 2 | 9 | 15 | 63 | 138 | 256 | 383 | 129 | 34 | 7 |
| 100% | 2.68% | | | | 6.07% | 13.30% | 24.68% | 36.93% | 12.40% | 3.27% | 0.67% |

※ 국립과학수사연구원 등 他 기관 및 해외파견 인력 약 50여명 포함한 수치임

경찰청 본청은 경사 이하 직급이 82.7%를 차지하고 있는 전체 경찰과는 달리 일선 경사 이하 직급이 16%에 불과하며 경위급이 약 37%, 경감급이 25%, 경정급이 13%를 차지하고 있고 경무관 이상 고위직급도 상당히 많은 편이다. 전체 경무관의 반인 15명이 경찰청에 근무하며, 지방청장을 제

14) 경찰백서, 2012, 제7장 선진치안인프라와 신뢰받는 경찰상 구현, p.282
15) 경찰백서, 2012, 제7장 선진치안인프라와 신뢰받는 경찰상 구현, p.282

외한 치안감, 치안정감 전원이 경찰청에 있고 무엇보다 조직의 총수인 치안총감이 경찰청에 위치한다. 밑에서 경찰청의 최일선 실무를 보고 있는 것은 경찰대학-간부후보생 출신 경위들이며 이들은 신규 임용뒤 일선에서 2 - 3년 정도 근무한 뒤 추천을 받아 경찰청에 들어오는 것이 보통이다. 이들 중 상당수가 경찰청에서 3 - 5년 정도 근무하다 승진하고 일선 경찰서로 나갔다가 다시 들어와 승진하는, 일종의 회전문 인사가 이루어지고 있다. 경찰청에 근무하는 인력 중 순경출신 비율은 상대적으로 적으며, 이들에게 더 많은 기회를 주어야 한다는 목소리가 나오고 있다.[16)]

<표 14> 경찰청의 근무부서별 인원 비율

| 총계 | 대변인실 | 기획조정 | 감사관 | 정보화장비정책관 | 교통 | 경무인사 | 생활안전 | 수사 | 경비 | 정보 | 보안 | 외사 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1,037명 | 17 | 74 | 49 | 67 | 54 | 82 | 57 | 203 | 76 | 118 | 113 | 127 |
| 100% | 1.6% | 7% | 4.7% | 6.4% | 5.2% | 8% | 5.4% | 20% | 7.3% | 11.3% | 10.8% | 12.2% |

경찰청은 위 표와 같은 부서들로 구성되어 있다. 일선 경찰서 등과 우선 다른 점은 대변인실과 기획조정관실이 존재한다는 점으로 이들 부서의 기능은 다른 정부부처와 같으므로 자세한 설명은 생략한다. 무엇보다 경찰청이 일선과 다른 점은 청장의 직할 하에 있는 기획부서가 있다는 것이다. 전전 조현오 경찰청장 체제에서는 '기본과 원칙 구현단'이 있었고 전 김기용 청장 체제에서는 '경찰쇄신단'이 있었으며 현 이성한 청장 체제에서는 '공감치안구현단' 이 있다. 위 부서들은 청장의 지휘철학을 실현하기

16) 경찰청에 근무하는 경위급 이상 상당수 인원은 경찰대 출신으로 알려져 있으나 이의 민감성 때문인지 정확한 통계가 없어 파악하기는 쉽지 않다. 본인의 경험칙상 60% 정도로 추정하고 있다.

위한 기획업무를 수행하고 있고 청장으로부터 직접 지시를 받아 조직진단 및 기획 업무를 하는 T/F팀이다. 청장이 바뀌어도 위 조직의 인원 구성은 별 변함이 없이 별도 기획부서로 운영되고 있다. 위 부서에 근무하는 사람들은 '핵심기획통'으로 분류된다. 위 부서 사람들은 정원 외로 운영되어 위 표에는 빠져 있으나 그 중요성을 감안, 위 부서의 경감 이상 5명을 대상으로 설문을 실시하고 조직 운영에 대한 인터뷰를 시행하였다.

2) 표본의 선정 및 자료수집

전국에서 근무하는 경찰관 전원이 모집단이나, 인력과 시간, 비용의 한계로 인해 본 연구는 연구자가 근무하는 경찰청 본청을 대상으로 하였다. 우선 경찰청 전 근무자 1,037명의 9.6%에 해당하는 100명을 대상으로 '13. 5. 22~24일 3일간 설문을 실시하였다. 설문의 응답율은 100%였고, 문항의 답변 결과 또한 살펴서 생각 없이 단일한 항목에 체크하는 등의 문제가 없음을 확인하였다. 이 때 경찰청의 근무부서(국)별 비율에 맞도록 우선적으로 설문지를 배분하였다. 예컨대 대변인실은 17명으로 조직의 1.6%를 차지하므로 설문지 2장을 배당하고 수사국은 203명으로 조직의 약 20%를 차지하므로 설문지 20장을 배당하는 방식이다. 각 부서(국・관)에 설문을 할 때에는 특별한 과가 아닌 전체 과에 설문을 돌리려 노력하였고 가급적 다양한 계급을 상대로 하고자 하였으나 경정급 이상은 잦은 회의와 섹터의 장으로 과중한 업무를 수행하는 관계로 조사에 어려움이 있어 상대적으로 적은 설문을 할 수밖에 없었다. 경정급 4명, 총경급 2명에 대해 조사하였고, 총경급에 대해서는 승진제도 관련 의견도 청취하였

는데, 경찰 관련 설문 연구에서 총경급을 상대로 조사하는 것은 상당히 드문 일이다. 결과적으로 판단표집(유의표집)을 실시하게 되었다. 판단표집은 연구자가 모집단에 대한 지식이 많은 경우에 유용하게 쓰이는 비확률표집 방법의 하나로, 표본추출에 있어 비용이 적게 들고 모집단에 대해 일정지식이 있는 경우 표본추출이 편리하고 정확도가 높으나, 표집이 연구자의 주관적인 판단에 의존하므로 연구자의 주관적 판단의 타당도 여부가 표집의 품질을 결정하게 된다. 본 연구자는 경찰청에 4년 넘게 근무하며 경찰조직 전체의 기능 및 인력 구성을 알고 있어 위 표집방법을 택하게 되었다. 본 연구에 있어 표본추출은 단일 조사자의 시간, 비용 등의 한계가 드러난 부분으로 표본조사대상의 제한 등의 측면에서 아쉬움이 있다. 하지만 최대한 표본을 고르게 추출하려 애썼으며, 경찰청에 근무하는 경위급 이상 인원들은 조직 인사의 특성상 조직의 고위직으로 성장할 가능성이 크며 일선보다 상대적으로 승진에 대한 열망 및 근무의욕이 커 힘든 본청 업무를 자원한 사람들이라는 점에서 설문의 효과는 일선을 대상으로 한 것보다 작지 않으리라 생각한다. 특히 경찰청 직원들을 대상으로 한 연구는 기존 선행연구에서 거의 찾아보기 어려운 것이다.

3) 설문지의 구성

설문은 연령, 성별, 학력 등 일반사항 7문항을 제외하고 총 44문항으로 구성되어 있다. 승진제도를 구성하는 네 가지 하부구조(심사, 시험, 특진, 근속) 별 조사상대자들의 만족도를 물었다. 독립변수인 승진제도심사승진에 대한 만족도는 1～8번까지 8문항, 시험승진에 대한 만족도는 9～16번까지 8문항, 특별승진에 대한 만족도는 17～24번까지 8문항, 근속승진에

대한 만족도는 25～29번까지 5문항으로 측정되었고 이어 종속변수인 조직몰입은 30～44번까지 총 15문항으로 구성된다. 앞에서 기술한 바와 같이 Meyer(1993)의 15문항을 경찰에 맞게 변형하여 사용하였다. 위 15문항 중 30～34번까지는 정서적 몰입을 측정하는 문항들이고, 이어 35～39번까지는 지속적 몰입을 측정하며, 나머지 40～44번까지는 규범적 몰입을 측정하는 문항들로 구성되어 있다. 그리고 7문항을 추가하여 연령, 성별, 학력, 근속연수, 계급, 근무부서(기능), 입직경로를 조사하였다.

4) 분석방법

자료를 분석하는데는 SPSS ver 18.0을 사용하였고 유의수준은 0.01과 0.05를 사용하였다. 설문문항의 신뢰도를 파악하기 위해 cronbach's α를 이용한 신뢰도 분석을 우선 실시하였다. 그리고 성별, 연령, 교육수준, 근속년수, 계급, 입직경로 등 기본 변수들에 대해 기술통계분석을 하여 표본집단을 우선 분석하였다. 그리고 성별, 연령, 교육수준, 근속년수, 계급, 입직경로 등 기본 변수들에 따른 승진제도 만족도와 조직몰입간의 차이가 있는지 파악하기 위해 분산분석(ANOVA) 테스트를 실시하였다. 이를 바탕으로 승진제도 만족도와 조직몰입변수에 상대적으로 유의한 기본 변수들이 있는지 파악한 뒤 인정된 기본 변수들을 회귀모형 수립에 사용하였다. 개인적 특성변수들 중 특히 연령은 회귀분석이 가능하도록 30세 미만, 30대, 40대, 50대 이상으로 구분하였다. 그리고 최낙범(2013)의 연구를 참고로, 근속연수의 경우 순경으로 입직 후 5년 정도 후에 경장계급으로 승진하는 자가 다수이며 경장 승진까지 비교적 승진이 빠르게 이루어지나 경사 이후부터는 상위 계급 승진 소요연수가 길어지는 점 등을 감안, 재

직기간 10년 이하는 세분화할 필요가 있다고 생각되어 설문 구성시 10년 이하는 5년 단위로 구분하였고, 이후 기간은 11 - 20년, 20년 이상으로 구간화하여 분석하였다.[17]

## 제4장 실증연구 및 논의

### 제1절 조사 대상자의 인구통계학적 특성

본 조사는 경찰청 본청 각 기능에 근무하는 경찰관 총 100명을 대상으로 하였다. 조사 대상자의 특성은 인구통계학적 특성은 아래와 같다. 연령은 30세 미만이 4명(4%), 30대가 65명(65%), 40대가 29명(29%), 50대 이상이 2명(2%)으로 30대가 가장 높은 비율을 차지하였다. 성별은 남자94명(94%), 여자 6명(6%)으로 남성이 매우 높은 비율을 차지하지만 2012년 경찰백서(경찰청) 발표 자료에 나타난 여성 경찰관 비율(7%)을 적절히 반영하고 있다고 볼 수 있다. 교육 수준에 있어서는 고졸 이하가 3명(3%), 전문대 졸업이 1명(1%), 4년제 대학 졸업이 86명(86%), 대학원 졸업 이상이 10명(10%)으로 4년제 대학을 졸업한 경우가 가장 많은 것으로 나타났다. 근속 연수는 5년 이하가 19명(19%), 6년이상 10년 이하가 37명(37%), 11년 이상 20년 이하가 38명(38%), 20년 이상이 6명(6%)으로, 대부분의 조사 대상자들이 6년 이상 20년 미만의 근속 연수를 갖는 것으로 나타났다. 계급 구성에 있어서는 경장이 2명(2%), 경사가 12명(12%), 경위가 50명(50%), 경감 30명(30%), 경정 4명(4%), 총경 2명(2%) 으로 나타났다.

근무부서는 수사(형사)가 20명(20%)으로 가장 높은 비율을 차지하였으며,

17) 최낙범,2013,조직공정성 인식이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구:경찰조직을 중심으로, 2013년 서울대 행정대학원 석사논문 참조

외사 12명(12%), 정보 11명(11%), 보안11명(11%), 경무 8명(8%), 기획조정 7명(7%), 경비 7명(7%), 교통 5명 (5%), 생안 5명(5%), 감사 5명(5%), 공감 치안구현단 5명(5%), 홍보 2명(2%), 정보통신 2명(2%) 순으로 나타났다. 입직경로는 간부후보생이 34명(34%)으로 가장 높은 비율을 차지했고, 경찰대학 출신이 30명(30%), 순경공채가 28명(28%), 경장, 경사 특채가 4명(4%), 고시특채 4명(4%) 순으로 나타났다. 자세한 내용은 아래 표와 같다.

<표 15> 조사 대상자들의 성별

| 항목 | 구분 | 빈도 | 퍼센트 |
|---|---|---|---|
| 성별 | 남 | 94 | 94.0 |
| | 여 | 6 | 6.0 |
| | 전체 | 100 | 100.0 |

<표 16> 조사대상자들의 연령

| 항목 | 구분 | 빈도 | 퍼센트 |
|---|---|---|---|
| 연령 | 30세 미만 | 4 | 4.0 |
| | 30대 | 65 | 65.0 |
| | 40대 | 29 | 29.0 |
| | 50대 이상 | 2 | 2.0 |
| | 합계 | 100 | 100.0 |

<표 17> 조사대상자들의 교육수준

| 항목 | 구분 | 빈도 | 퍼센트 |
|---|---|---|---|
| 교육 수준 | 고졸이하 | 3 | 3.0 |
| | 전문대졸 | 1 | 1.0 |
| | 4년제 졸 | 86 | 86.0 |
| | 대학원 졸업 이상 | 10 | 10.0 |
| | 합계 | 100 | 100.0 |

<표 18> 조사대상자들의 근속년수

| 항목 | 구분 | 빈도 | 퍼센트 |
|---|---|---|---|
| 근속 년수 | 5년 이하 | 19 | 19.0 |
| | 6-10년 | 37 | 37.0 |
| | 11-20년 | 38 | 38.0 |
| | 20년 이상 | 6 | 6.0 |
| | 합계 | 100 | 100.0 |

<표 19> 조사대상자들의 계급

| 항목 | 구분 | 빈도 | 퍼센트 |
|---|---|---|---|
| 계급 | 경장 | 2 | 2.0 |
| | 경사 | 12 | 12.0 |
| | 경위 | 50 | 50.0 |
| | 경감 | 30 | 30.0 |
| | 경정 | 4 | 4.0 |
| | 총경 | 2 | 2.0 |
| | 합계 | 100 | 100.0 |

<표 20> 조사대상자들의 근무부서(기능)

| 항목 | 구분 | 빈도 | 퍼센트 |
|---|---|---|---|
| 근무 부서 | 경무 | 8 | 8.0 |
| | 기획조정 | 7 | 7.0 |
| | 교통 | 5 | 5.0 |
| | 생안 | 5 | 5.0 |
| | 경비 | 7 | 7.0 |
| | 수사(형사) | 20 | 20.0 |
| | 감사 | 5 | 5.0 |
| | 정보 | 11 | 11.0 |
| | 보안 | 11 | 11.0 |
| | 외사 | 12 | 12.0 |
| | 홍보 | 2 | 2.0 |
| | 공감치안구현단 | 5 | 5.0 |
| | 정보통신 | 2 | 2.0 |
| | 합계 | 100 | 100.0 |

<표 21> 조사대상자들의 입직경로(출신)

| 항목 | 구분 | 빈도 | 퍼센트 |
|---|---|---|---|
| 입직 경로 | 순경공채 | 28 | 28.0 |
| | 경장, 경사 특채 | 4 | 4.0 |
| | 경찰대학 | 30 | 30.0 |
| | 간부후보 | 34 | 34.0 |
| | 고시특채 | 4 | 4.0 |
| | 합계 | 100 | 100.0 |

## 제2절 측정도구의 신뢰성 분석

측정에 사용된 척도들이 얼마나 신뢰할 만한지 알아보기 위하여 Cronbach's α계수를 활용하여 문항들의 신뢰도를 검정하였으며, 사회과학 연구에서 일반적으로 활용되는 0.6을 기준값으로 하였다.

### 1. 독립변수의 변수의 신뢰도 분석

독립변수인 승진만족도를 구성하는 네 가지 하위 변수인 심사승진 만족도, 시험승진 만족도, 특별승진 만족도, 근속승진 만족도의 각 문항들에 대해 신뢰도 분석을 실시하여 Cronbach's α 계수를 산출하였다. 심사승진 만족도는 .817, 특별승진 만족도는 .879로 높은 신뢰도를 나타내었고, 시험승진 만족도를 구성하고 있는 문항은 .689로 상대적으로 낮게 나타났으나, Cronbach's α 계수가 사회과학 연구에서 일반적으로 받아들이는 수준인 0.6이상으로 척도의 신뢰성을 어느 정도 확보하였다고 볼 수 있다. 반면에 근속승진 만족도의 Cronbach's α 계수는 .457로 척도를 신뢰하여 해석하는 데 다소 주의를 요함을 시사한다.

<표 22> 독립변수의 신뢰도 분석 결과

| | | Cronbach's α |
|---|---|---|
| 승진만족도 | 심사승진 만족도 | 0.817 |
| | 시험승진 만족도 | 0.689 |
| | 특별승진 만족도 | 0.879 |
| | 근속승진 만족도 | 0.457 |

2. 종속 변수의 신뢰도 분석

종속변수인 조직몰입 변인은 15개 문항으로 구성된 Meyer 등 (1993)의 조직몰입척도를 사용하였으며, 전체 문항과 하위 변인인 정감적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입을 구성하는 문항들에 대해 Cronbach's α 계수를 산출하였다. 정감적 몰입의 Cronbach's α 계수는 .905로 매우 높게 나타났으며, 지속적 몰입의 계수는 .775, 규범적 몰입의 계수는 .787로 하위 변인들이 신뢰롭게 구성되어 있음을 시사한다. 조직몰입척도의 전체 Cronbach's α 계수 역시 .811로 종속 변수의 신뢰성을 확보하였음을 알 수 있다.

<표 23> 종속변수의 신뢰도 분석

| | | Cronbach's α |
|---|---|---|
| 조직몰입 | 정감적 몰입 | .905 |
| | 지속적 몰입 | .775 |
| | 규범적 몰입 | .787 |

제3절 인구통계학적 특성에 따른 변수의 차이 검증

1. 성별에 따른 각 변수의 차이 검증

독립표본 T검증을 통해 성별에 따른 변수의 차이를 검증한 결과, 심사승진에 대한 만족도에 있어 남자의 평균은 25.30, 여자의 평균은 23.83으로 성별에 따라 유의한 차이가 존재하지 않았다. 특별승진에 대한 만족도에 있어서도 남자의 평균은 24.47, 여자의 평균은 21.50으로 유의한 차이가 나타나지 않았다. 근속승진에 대한 만족도 역시 남자 평균 14.53, 여자 평균 14.00으로 성별에 따른 차이는 유의하지 않았다. 그러나 시험승진에 대한 만족도의 경우 남자의 평균은 24.23인 반면 여자의 평균은 20.50으로 .05수준에서 남자의 시험승진 만족도가 여자보다 유의하게 높게 나타났다. 조직몰입에 있어서 남자의 평균은 49.98, 여자의 평균은 49로 성별에 따른 차이는 없는 것으로 나타났다.

<표 24> 성별에 따른 승진만족도와 조직몰입도의 차이

| 변수 | | 성별 | N | 평균 | 표준편차 | t | df | 유의확률 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 승진 만족도 | 심사승진 | 남 | 94 | 25.30 | 4.92 | .711 | 98 | .479 |
| | | 여 | 6 | 23.83 | 4.17 | | | |
| | 시험승진 | 남 | 94 | 24.23 | 3.93 | 2.232 | 98 | .028* |
| | | 여 | 6 | 20.50 | 4.72 | | | |
| | 특별승진 | 남 | 94 | 24.47 | 5.89 | 1.205 | 98 | .231 |
| | | 여 | 6 | 21.50 | 4.92 | | | |
| | 근속승진 | 남 | 94 | 14.53 | 2.85 | .446 | 98 | .656 |
| | | 여 | 6 | 14.00 | 2.45 | | | |
| 조직몰입 | | 남 | 94 | 49.98 | 7.07 | .305 | 5.560 | .771 |
| | | 여 | 6 | 49.00 | 7.642 | | | |

2. 연령에 따른 각 변수의 차이 검증

연령에 따른 변수의 차이를 검증하기 위하여 분산분석(ANOVA)를 실시하였다. 독립변인인 승진 만족도를 구성하는 하위 변인들에서는 연령에

따른 차이가 유의하게 나타나지 않았다. 심사승진 만족도와 특별승진 만족도의 경우 연령이 높아질수록 만족도가 다소 높게 나타났지만, 통계적으로 유의하지 않았으며, 근속승진과 시험승진에 대한 만족도는 연령이 높아질수록 낮아지는 것으로 나타났지만, 연령에 따른 집단간 차이는 역시 유의하지 않았다. 반면 종속변인인 조직몰입에 있어서는 연령에 따른 집단 간 차이가 .05 수준에서 유의하게 나타났다 (F=3.008, p<.05). Levene의 등분산 검정 결과 조직몰입에 있어 각 연령 집단간의 분산 동질성이 가정되어 Scheffe 검정을 통해 사후 검정을 실시하였다. 그 결과 30세 미만 집단의 조직 몰입 점수가 30대와 40대 집단에 비해 유의하게 높은 것으로 나타났다 (p<.05).

<표 25> 연령에 따른 승진만족도와 조직몰입도의 차이

| 변수 | | 연령 | N | 평균 | 표준편차 | F | 유의확률 | 사후검정 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 승진만족도 | 심사승진 | 30세 미만 | 4 | 24.25 | 1.50 | .582 | .628 | |
| | | 30대 | 65 | 24.82 | 5.15 | | | |
| | | 40대 | 29 | 26.14 | 4.44 | | | |
| | | 50대 이상 | 2 | 26.50 | 7.78 | | | |
| | 시험승진 | 30세 미만 | 4 | 26.75 | 1.50 | 1.082 | .360 | |
| | | 30대 | 65 | 24.11 | 3.71 | | | |
| | | 40대 | 29 | 23.62 | 4.91 | | | |
| | | 50대 이상 | 2 | 21.00 | 2.83 | | | |
| | 특별승진 | 30세 미만 | 4 | 23.50 | 4.12 | 1.847 | .144 | |
| | | 30대 | 65 | 23.37 | 5.80 | | | |
| | | 40대 | 29 | 26.31 | 5.98 | | | |
| | | 50대 이상 | 2 | 26.50 | 3.54 | | | |
| | 근속승진 | 30세 미만 | 4 | 14.75 | 1.26 | .734 | .534 | |
| | | 30대 | 65 | 14.69 | 2.93 | | | |
| | | 40대 | 29 | 14.21 | 2.76 | | | |
| | | 50대 이상 | 2 | 12.00 | 1.41 | | | |
| 조직몰입 | | 30세 미만 (a) | 4 | 59.75 | 14.151 | 3.008 | .034* | a>b,c |
| | | 30대 (b) | 65 | 49.58 | 5.684 | | | |
| | | 40대 (c) | 29 | 49.14 | 8.043 | | | |
| | | 50대 이상 (d) | 2 | 52.50 | 6.364 | | | |

3. 교육수준에 따른 각 변수의 차이 검증

교육 수준에 따른 변수의 차이를 검증하기 위하여 분산분석(ANOVA)를 실시하였다. 독립변인인 승진 만족도를 구성하는 하위 변인들에서는 교육 수준에 따른 차이가 유의하게 나타나지 않았다. 심사승진 만족도, 시험승진 만족도, 특별승진 만족도, 근속승진 만족도 모두에 있어 교육 수준이 높아질수록 다소 만족도가 증가하는 경향이 나타났지만, 통계적 유의성을 발견할 수 없었다. 반면, 종속변인인 조직몰입에 있어서는 교육 수준에 따른 집단 간 차이가 .05 수준에서 유의하게 나타났다 ($F=3.727$, $p<.05$). Levene의 등분산 검정 결과 조직몰입에 있어 각 교육 수준 집단간의 분산 동질성이 가정되어 Scheffe 검정을 통해 사후 검정을 실시하였다. 그 결과 대학원 졸업 이상 집단과 대졸 집단이 고졸 이하 집단에 비해 유의하게 높은 조직 몰입 수준을 보이는 것으로 나타났다 ($p<.05$). 대학원 졸업 이상과 대졸 집단 간의 유의한 차이는 발견되지 않았다.

<표 26> 교육수준에 따른 승진만족도와 조직몰입도의 차이

| 변수 | | 교육수준 | N | 평균 | 표준편차 | F | 유의확률 | 사후검정 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 승진 만족도 | 심사승진 | 고졸이하 | 3 | 22.67 | 1.15 | 1.693 | .189 | |
| | | 대졸 | 86 | 25.02 | 5.02 | | | |
| | | 대학원 이상 | 10 | 27.60 | 3.50 | | | |
| | 시험승진 | 고졸이하 | 3 | 22.67 | 1.15 | .613 | .544 | |
| | | 대졸 | 86 | 23.91 | 4.21 | | | |
| | | 대학원 이상 | 10 | 25.20 | 2.94 | | | |
| | 특별승진 | 고졸이하 | 3 | 23.67 | 3.21 | .423 | .656 | |
| | | 대졸 | 86 | 24.13 | 6.12 | | | |
| | | 대학원 이상 | 10 | 25.90 | 3.90 | | | |
| | 근속승진 | 고졸이하 | 3 | 13.67 | 1.15 | .449 | .640 | |
| | | 대졸 | 86 | 14.45 | 2.82 | | | |
| | | 대학원 이상 | 10 | 15.20 | 3.19 | | | |
| 조직몰입 | | 고졸이하(a) | 3 | 39.33 | 5.51 | 3.727 | .028 | b,c>a |
| | | 대졸(b) | 86 | 50.16 | 7.049 | | | |
| | | 대학원 (c) | 10 | 51.00 | 5.35 | | | |

4. 근속년수에 따른 각 변수의 차이 검증

근속 년수에 따른 변수의 차이를 검증하기 위하여 분산분석(ANOVA)를 실시하였다. 독립변인인 승진 만족도를 구성하는 하위 변인들에서는 심사승진 만족도, 시험승진 만족도, 특별승진 만족도, 근속승진 만족도 모두에 있어 근속 연수에 따른 차이가 유의하게 나타나지 않았다. 종속변인인 조직몰입에 있어서도 근속 연수에 따른 집단 간의 유의한 차이는 발견되지 않았다.

<표 27> 근속년수에 따른 승진만족도와 조직몰입도의 차이

| 변수 | | 근속년수 | N | 평균 | 표준편차 | F | 유의확률 | 사후검정 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 승진 만족도 | 심사승진 | 5년 이하 | 19 | 24.21 | 4.12 | 1.119 | .345 | |
| | | 6-10년 | 37 | 24.54 | 4.78 | | | |
| | | 11-20년 | 38 | 26.16 | 5.30 | | | |
| | | 20년 이상 | 6 | 26.50 | 4.72 | | | |
| | 시험승진 | 5년 이하 | 19 | 25.79 | 2.51 | 1.570 | .202 | |
| | | 6-10년 | 37 | 23.54 | 3.80 | | | |
| | | 11-20년 | 38 | 23.71 | 4.88 | | | |
| | | 20년 이상 | 6 | 23.17 | 2.64 | | | |
| | 특별승진 | 5년 이하 | 19 | 23.53 | 4.27 | 1.478 | .225 | |
| | | 6-10년 | 37 | 23.05 | 6.03 | | | |
| | | 11-20년 | 38 | 25.63 | 6.49 | | | |
| | | 20년 이상 | 6 | 25.83 | 3.31 | | | |
| | 근속승진 | 5년 이하 | 19 | 14.26 | 3.00 | .936 | .426 | |
| | | 6-10년 | 37 | 14.32 | 2.99 | | | |
| | | 11-20년 | 38 | 15.00 | 2.50 | | | |
| | | 20년 이상 | 6 | 13.17 | 3.13 | | | |
| 조직몰입 | | 5년 이하 | 19 | 51.95 | 9.17 | .646 | .587 | |
| | | 6-10년 | 37 | 49.35 | 6.03 | | | |
| | | 11-20년 | 38 | 49.58 | 6.21 | | | |
| | | 20년 이상 | 6 | 49.17 | 10.91 | | | |

## 5. 계급에 따른 각 변수의 차이 검증

계급에 따른 변수의 차이를 검증하기 위하여 분산분석(ANOVA)를 실시하였다. 독립변인인 승진 만족도를 구성하는 하위 변인들에서는 심사승진 만족도, 시험승진 만족도, 특별승진 만족도, 근속승진 만족도 모두에 있어 근속 연수에 따른 차이가 유의하게 나타나지 않았다. 종속변인인 조직몰입에 있어서도 근속 연수에 따른 집단 간의 유의한 차이는 발견되지 않았다.

<표 28> 계급에 따른 승진만족도와 조직몰입도의 차이

| 변수 | | 계급 | N | 평균 | 표준편차 | F | 유의확률 | 사후검정 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 승진 만족도 | 심사승진 | 경장 | 2 | 28.50 | 3.54 | 1.544 | .184 | |
| | | 경사 | 12 | 26.67 | 5.45 | | | |
| | | 경위 | 50 | 24.10 | 4.60 | | | |
| | | 경감 | 30 | 25.90 | 5.10 | | | |
| | | 경정 | 4 | 25.25 | 3.40 | | | |
| | | 총경 | 2 | 30.50 | 3.54 | | | |
| | 시험승진 | 경장 | 2 | 19.50 | 3.54 | 1.623 | .161 | |
| | | 경사 | 12 | 23.00 | 5.17 | | | |
| | | 경위 | 50 | 23.82 | 4.08 | | | |
| | | 경감 | 30 | 24.40 | 3.46 | | | |
| | | 경정 | 4 | 26.25 | 2.87 | | | |
| | | 총경 | 2 | 29.00 | 1.41 | | | |
| | 특별승진 | 경장 | 2 | 26.00 | 1.41 | 1.384 | .237 | |
| | | 경사 | 12 | 25.25 | 6.65 | | | |
| | | 경위 | 50 | 24.20 | 5.77 | | | |
| | | 경감 | 30 | 23.07 | 5.97 | | | |
| | | 경정 | 4 | 26.50 | 1.91 | | | |
| | | 총경 | 2 | 33.00 | 2.83 | | | |
| | 근속승진 | 경장 | 2 | 14.50 | 0.71 | 2.025 | .082 | |
| | | 경사 | 12 | 14.08 | 2.07 | | | |
| | | 경위 | 50 | 14.00 | 3.04 | | | |
| | | 경감 | 30 | 15.30 | 2.48 | | | |
| | | 경정 | 4 | 13.75 | 2.87 | | | |
| | | 총경 | 2 | 19.00 | 2.83 | | | |
| 조직몰입 | | 경장 | 2 | 47.50 | 3.54 | 1.344 | .253 | |
| | | 경사 | 12 | 46.67 | 8.52 | | | |
| | | 경위 | 50 | 49.90 | 7.78 | | | |
| | | 경감 | 30 | 50.30 | 5.28 | | | |
| | | 경정 | 4 | 55.50 | 2.52 | | | |
| | | 총경 | 2 | 55.50 | 3.54 | | | |

## 6. 근무부서에 따른 각 변수의 차이 검증

근무부서에 따른 변수의 차이를 검증하기 위하여 분산분석(ANOVA)를 실시하였다. 독립변인인 승진 만족도를 구성하는 하위 변인들에서는 심사승진 만족도, 시험승진 만족도, 특별승진 만족도, 근속승진 만족도 모두에 있어 근무 부서에 따른 차이가 유의하게 나타나지 않았다. 종속변인인 조직몰입에 있어서도 근무 부서 간에 유의한 차이는 발견되지 않았다.

<표 29> 근무부서(기능)에 따른 승진만족도와 조직몰입도의 차이

| 변수 | | 근무부서 | N | 평균 | 표준편차 | F | 유의확률 | 사후검정 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 승진 만족도 | 심사승진 | 경무 | 8 | 26.75 | 5.73 | 1.236 | .272 | |
| | | 기획조정 | 7 | 23.71 | 4.92 | | | |
| | | 교통 | 5 | 29.20 | 2.28 | | | |
| | | 생안 | 5 | 24.00 | 4.36 | | | |
| | | 경비 | 7 | 24.86 | 4.45 | | | |
| | | 수사(형사) | 20 | 24.40 | 4.39 | | | |
| | | 감사 | 5 | 28.80 | 3.11 | | | |
| | | 정보 | 11 | 25.91 | 4.46 | | | |
| | | 보안 | 11 | 22.73 | 3.90 | | | |
| | | 외사 | 12 | 24.00 | 5.85 | | | |
| | | 홍보 | 2 | 29.50 | 13.44 | | | |
| | | 공감치안구현단 | 5 | 26.80 | 3.56 | | | |
| | | 정보통신 | 2 | 26.50 | 7.78 | | | |
| | 시험승진 | 경무 | 8 | 25.50 | 3.93 | 1.189 | .303 | |
| | | 기획조정 | 7 | 21.71 | 5.62 | | | |
| | | 교통 | 5 | 26.00 | 3.08 | | | |
| | | 생안 | 5 | 23.60 | 5.86 | | | |
| | | 경비 | 7 | 21.43 | 5.59 | | | |
| | | 수사(형사) | 20 | 23.40 | 3.78 | | | |
| | | 감사 | 5 | 26.20 | 2.17 | | | |
| | | 정보 | 11 | 24.55 | 2.34 | | | |
| | | 보안 | 11 | 23.73 | 4.38 | | | |
| | | 외사 | 12 | 25.58 | 2.71 | | | |
| | | 홍보 | 2 | 24.50 | 4.95 | | | |
| | | 공감치안구현단 | 5 | 24.40 | 3.65 | | | |
| | | 정보통신 | 2 | 19.50 | 6.36 | | | |
| | 특별승진 | 경무 | 8 | 27.00 | 5.13 | .502 | .908 | |
| | | 기획조정 | 7 | 23.57 | 5.80 | | | |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 교통 | 5 | 26.20 | 5.72 | | | |
| | | 생안 | 5 | 24.00 | 5.83 | | | |
| | | 경비 | 7 | 23.43 | 4.08 | | | |
| | | 수사(형사) | 20 | 24.90 | 5.52 | | | |
| | | 감사 | 5 | 24.80 | 5.26 | | | |
| | | 정보 | 11 | 23.82 | 5.71 | | | |
| | | 보안 | 11 | 23.55 | 6.42 | | | |
| | | 외사 | 12 | 21.92 | 7.80 | | | |
| | | 홍보 | 2 | 28.50 | 10.61 | | | |
| | | 공감치안구현단 | 5 | 23.40 | 4.39 | | | |
| | | 정보통신 | 2 | 26.50 | 12.02 | | | |
| | 근속승진 | 경무 | 8 | 13.75 | 1.83 | 1.486 | .145 | |
| | | 기획조정 | 7 | 14.29 | 1.11 | | | |
| | | 교통 | 5 | 14.00 | 4.06 | | | |
| | | 생안 | 5 | 13.60 | 2.51 | | | |
| | | 경비 | 7 | 14.14 | 1.77 | | | |
| | | 수사(형사) | 20 | 14.55 | 2.82 | | | |
| | | 감사 | 5 | 12.80 | 2.86 | | | |
| | | 정보 | 11 | 15.82 | 2.14 | | | |
| | | 보안 | 11 | 14.18 | 3.37 | | | |
| | | 외사 | 12 | 14.08 | 3.23 | | | |
| | | 홍보 | 2 | 14.50 | 2.12 | | | |
| | | 공감치안구현단 | 5 | 18.60 | 2.51 | | | |
| | | 정보통신 | 2 | 13.50 | 4.95 | | | |
| 조직몰입 | | 경무 | 8 | 52.75 | 6.90 | .904 | .546 | |
| | | 기획조정 | 7 | 49.86 | 9.30 | | | |
| | | 교통 | 5 | 50.80 | 8.58 | | | |
| | | 생안 | 5 | 49.80 | 5.07 | | | |
| | | 경비 | 7 | 45.43 | 3.87 | | | |
| | | 수사(형사) | 20 | 50.25 | 7.30 | | | |
| | | 감사 | 5 | 53.00 | 6.71 | | | |
| | | 정보 | 11 | 50.91 | 3.14 | | | |
| | | 보안 | 11 | 49.91 | 8.31 | | | |
| | | 외사 | 12 | 48.08 | 8.58 | | | |
| | | 홍보 | 2 | 50.00 | 7.07 | | | |
| | | 공감치안구현단 | 5 | 52.80 | 6.42 | | | |
| | | 정보통신 | 2 | 40.00 | 7.07 | | | |

7. 입직경로에 따른 각 변수의 차이 검증

입직 경로에 따른 변수의 차이를 검증하기 위하여 분산분석(ANOVA)를 실시하였다. 독립변인인 승진 만족도를 구성하는 하위 변인들 중 심사승진 만족도에서는 입직 경로에 따른 유의한 차이가 나타나지 않았다. 시험 승진 만족도에서는 .05수준에서 집단 간 차이가 유의하게 나타났으나 ($F=3.211$, $p<.05$), Scheffe 사후검정에서 유의한 차이를 발견하지는 못하였다. 마찬가지로 특별승진 만족도에서도 0.5수준에서 집단 간 차이가 유의하게 나타났으나($F=3.489$, $p<.05$), Scheffe 사후검정에서 유의한 차이를 발견하지는 못하였으며, 근속승진 만족도에서도 0.5수준에서 집단 간 차이가 유의하게 나타났으나($F=2.067$, $p<.05$), Scheffe 사후검정에서 유의한 차이를 발견하지는 못하였다. 시험 승진 만족도에서는 경찰대학 출신이 가장 낮은 만족도를 나타내었으며, 특별 승진 만족도에서는 경찰대학 출신과 간부후보생 출신이 가장 낮은 만족도를, 고시특채 출신이 가장 높은 만족도를 나타내었다. 근속 승진에 있어서는 순경 공채 출신과 간부 후보생 출신이 가장 낮은 만족도를, 경장, 경사 특채 출신이 가장 높은 만족도를 나타내었다. 학원 졸업 이상과 대졸 집단 간의 유의한 차이는 발견되지 않았다. 종속변인인 조직몰입에 있어서는 0.5수준에서 집단 간 차이가 유의하게 나타났으며($F=2.512$, $p<.05$), 등분산 가정을 만족하지 않아 Dunnett의 T3를 이용하여 사후검정을 실시하였다. 그 결과, 고시특채 출신이 순경 공채 및 경찰대학 출신보다 유의하게 높은 조직몰입 수준을 보이는 것으로 나타났다($p<.05$).

<표 30> 입직경로(출신)에 따른 승진만족도와 조직몰입도의 차이

| 변수 | | 입직경로 | N | 평균 | 표준편차 | F | 유의확률 | 사후검정 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 승진 만족도 | 심사승진 | 순경공채 | 28 | 26.36 | 5.29 | 1.810 | .133 | |
| | | 경장, 경사 특채 | 4 | 26.50 | 2.52 | | | |
| | | 경찰대학 | 30 | 24.87 | 5.13 | | | |
| | | 간부후보 | 34 | 23.94 | 4.39 | | | |
| | | 고시특채 | 4 | 29.25 | 2.50 | | | |
| | 시험승진 | 순경공채 | 28 | 22.32 | 4.97 | 3.211 | .016* | |
| | | 경장, 경사 특채 | 4 | 25.75 | 1.26 | | | |
| | | 경찰대학 | 30 | 23.43 | 3.84 | | | |
| | | 간부후보 | 34 | 25.41 | 3.04 | | | |
| | | 고시특채 | 4 | 26.50 | 3.00 | | | |
| | 특별승진 | 순경공채 | 28 | 26.54 | 5.74 | 3.489 | .011* | |
| | | 경장, 경사 특채 | 4 | 25.50 | 3.42 | | | |
| | | 경찰대학 | 30 | 22.97 | 6.11 | | | |
| | | 간부후보 | 34 | 22.74 | 5.30 | | | |
| | | 고시특채 | 4 | 30.50 | 3.32 | | | |
| | 근속승진 | 순경공채 | 28 | 13.86 | 2.35 | 2.067 | .091 | |
| | | 경장, 경사 특채 | 4 | 16.50 | 1.29 | | | |
| | | 경찰대학 | 30 | 15.33 | 2.47 | | | |
| | | 간부후보 | 34 | 13.94 | 3.19 | | | |
| | | 고시특채 | 4 | 15.50 | 4.36 | | | |
| 조직몰입 | | 순경공채(a) | 28 | 47.71 | 7.37 | 2.512 | .047* | e>a,c |
| | | 경장, 경사 특채(b) | 4 | 52.50 | 6.86 | | | |
| | | 경찰대학(c) | 30 | 48.67 | 5.18 | | | |
| | | 간부후보(d) | 34 | 51.85 | 7.93 | | | |
| | | 고시특채(e) | 4 | 55.75 | 2.06 | | | |

## 제4절 변수들 간의 상관 분석

회귀분석을 위해 변수들 간의 관계와 방향성을 확인하고 다중공선성 여

부를 검정하기 위하여 변수들 간의 상관관계를 분석하였다. 변수간 상관계수는 모두 0.9이하로 다중공선성 문제를 발견할 수 없었다. 독립변인인 승진만족도를 구성하는 하위 변인들 간에는 모두 .01수준에서 유의한 상관이 나타났다. 구체적으로 심사승진 만족도는 특별승진 만족도와 .675(p<.001)의 높은 상관을 나타내었으며, 근속승진 만족도와도 .375(p<.001)의 유의한 상관을 나타내었다. 시험승진 만족도는 특별승진 만족도와 .299(p<.001), 근속승진 만족도와 .324(p<.001)의 유의한 상관을 나타내었으며, 특별승진 만족도 역시 근속승진 만족도와 .406(p<.001)의 상관을 나타내었다. 승진만족도 총점은 조직몰입과 .260(p<.001)의 유의한 상관을 나타내었으며, 구체적으로 심사승진 만족도가 .198(p<.05), 특별승진 만족도가 .210(p<.05)의 상관을 나타내었다.

<표 31> 변수들 간의 상관분석 결과

| | | 승진만족도 | | | | 조직몰입 | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 심사승진 만족도 | 시험승진 만족도 | 특별승진 만족도 | 근속승진 만족도 | 정감적 몰입 | 지속적 몰입 | 규범적 몰입 |
| 승진만족도 | 심사승진만족도 | 1.000 | | | | | | |
| | 시험승진만족도 | .400** | 1.000 | | | | | |
| | 특별승진만족도 | .675** | .299** | 1.000 | | | | |
| | 근속승진만족도 | .375** | .324** | .406** | 1.000 | | | |
| | 전체 | .853** | .642** | .853** | .618** | | | |
| 조직몰입 | 정감적 몰입 | .187 | .280** | .278** | .235** | 1.000 | | |
| | 지속적 몰입 | .060 | .031 | -.001 | .214** | | 1.000 | |
| | 규범적 몰입 | .158 | .070 | .150 | -0.005 | | | 1.000 |
| | 전체 | .198* | .188 | .210* | .196 | .637** | .736** | .260** |

** 0.01수준(양쪽)에서 유의. * 0.05 수준(양쪽)에서 유의

## 제5절 가설의 검증

앞에서 설정한 가설은 아래와 같았다. 이번 장에서는 아래 가설들을 검증하고자 한다.

**가설 1. 성별·연령·교육수준·근속년수·계급·근무부서·입직경로 등 통제변수들 간 조직몰입도에 차이가 존재한다.**

**가설 2. 전체 승진제도에 대한 만족도가 높을수록 조직몰입은 높다.**

**2-1. 심사승진에 대한 만족도가 높을수록 조직몰입은 높다.**

**2-2. 시험승진에 대한 만족도가 높을수록 조직몰입은 높다.**

**2-3. 특별승진에 대한 만족도가 높을수록 조직몰입은 높다.**

**2-4. 근속승진에 대한 만족도가 높을수록 조직몰입은 높다.**

### 1. 가설 1에 대한 검증

앞의 제3절 인구통계학적 특성에 따른 변수의 차이 검증의 내용을 근거로 가설 1을 검증하고자 한다. 우선 독립표본 t검정을 통해 성별에 따른 변수의 차이를 검증해 본 바, 남녀간 조직몰입의 차이는 없었다(표 23). 연령의 경우, 연령에 따른 집단 간 차이가 .05수준에서 유의하게 나타났고 (F=3.008, P<.05), 특히 30세 미만 집단의 조직몰입 점수가 30-40대 집단에 비해 유의하게 높았다(표 24). 교육수준에 있어서도 집단 간의 차이가 .05 수준에서 유의하게 나타났는데(F=3.727, P<.028), 대졸과 대학원 졸업 이상 학력을 가진 집단이 고졸 이하 집단에 비해 조직몰입도가 높았다(표25). 그러나 근속년수, 계급, 근무부서에 있어서는 조직몰입에 대한 차이는 발견할 수 없었다(표26 - 28). 그리고 입직경로(출신)에 있어서는 조직몰입에 있어 집단 간의 차이가 유의하게 나타났는데(F=2.512, P<.05), 고시특채 (55.75) → 간부후보(51.85) → 경찰대학(48.67) → 순경공채(47.71) 의 순

으로 조직몰입도가 높았다.

이상 결과를 종합하면 본 연구에서 통제변수로 본 인구통계학적 특성 일곱가지(성별, 연령, 교육수준, 근속년수, 계급, 근무부서, 입직경로) 중 연령, 교육수준, 입직경로에 따른 조직몰입에 대한 차이가 통계적으로 유의하게 존재하는 것으로 분석되었다.

## 2. 가설 2에 대한 검증

승진에 대한 만족도가 조직몰입 수준에 영향을 미친다는 가설을 검증하기 위하여 우선 각각의 승진만족도 변인(심사, 시험, 특진, 근속)을 독립변인으로, 조직몰입을 종속변인으로 하는 단순회귀분석을 실시하였다. 다음으로 각각의 승진만족도 변인들을 한꺼번에 고려한 회귀모형을 이용하여 다중회귀분석을 실시하였다. 종속변인인 조직몰입에 대해서도 우선 전체 조직몰입 수준을 종속변수로 다중회귀분석을 실시한 뒤, 조직몰입의 세 가지 하위 항목에 대해서도 다중회귀분석을 실시하였다.

### 1) 조직몰입에 심사승진만족도가 미치는 영향에 대한 단순회귀분석

조직몰입에 있어 심사승진만족도가 미치는 영향을 분석한 결과는 다음 표와 같다.

<표 32> 조직몰입에 있어 심사승진만족도가 미치는 영향

| | 비표준화 계수 | | 표준화 계수 | t | p value |
|---|---|---|---|---|---|
| | B | 표준오차 | $\beta$ | | |
| (상수) | 42.687 | 3.681 | | 11.597 | 0.000 |
| 심사승진만족도 | .287 | .143 | .198 | 2.001 | 0.048* |
| $R^2$=.039 F=4.004 | | | | | |

* p<0.05 ** p<0.01

조직몰입에 있어 심사승진만족도가 조직몰입을 설명하는 회귀모형은 비록 설명력은 3.9%($R^2$=.039)로 작게 나타났으나 통계적으로 유의한 것으로 나타났다 (F=4.004, p<.05). 따라서 앞서 설정한 가설 2-1, '심사승진에 대한 만족도가 높을수록 조직몰입이 높다'는 가설을 지지하지만, 심사승진에 대한 만족도 이외의 다른 변인이 보다 결정적인 영향력을 나타낼 가능성이 있다.

2) 조직몰입에 시험승진만족도가 미치는 영향에 대한 단순회귀분석

조직몰입에 있어 시험승진만족도가 미치는 영향을 분석한 결과는 다음 표와 같다.

<표 33> 조직몰입에 있어 시험승진만족도가 미치는 영향

| | 비표준화 계수 | | 표준화 계수 | t | p value |
|---|---|---|---|---|---|
| | B | 표준오차 | $\beta$ | | |
| (상수) | 42.029 | 4.213 | | 9.975 | 0.000 |
| 시험승진만족도 | .329 | .173 | .188 | 1.899 | 0.060 |
| $R^2$=.039 F=3.606 | | | | | |

* p<0.05 ** p<0.01

조직몰입에 있어 시험승진 만족도가 조직몰입을 설명하는 회귀모형은 .05 수준에서 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다(F=3.606, p=0.06). 따라서 시험승진만족도와 조직몰입간의 단순회귀모형에서는 앞서 설정한 가설 2-2, '시험승진에 대한 만족도가 높을수록 조직몰입이 높다'는 가설을 지지하는 증거를 발견하지 못하였다.

3) 조직몰입에 특별승진만족도가 미치는 영향에 대한 단순회귀분석

조직몰입에 있어 특별승진만족도가 미치는 영향을 분석한 결과는 다음

표와 같다.

<표 34> 조직몰입에 있어 특별승진만족도가 미치는 영향

| | 비표준화 계수 | | 표준화 계수 | t | p value |
|---|---|---|---|---|---|
| | B | 표준오차 | $\beta$ | | |
| (상수) | 43.775 | 2.974 | | 14.721 | 0.000 |
| 특별승진만족도 | .287 | .119 | .210 | 2.125 | 0.036* |
| $R^2$=.044 F=4.517 | | | | | |

* p<0.05 ** p<0.01

조직몰입에 있어 특별승진 만족도가 조직몰입을 설명하는 회귀모형은 앞서 심사승진과 유사하게 통계적으로 유의하지만(F=4.517, p<.05), 설명력은 4.4%로 ($R^2$=.044) 작게 나타났다. 따라서 이러한 결과는 앞서 설정한 가설 2-43 '특별승진에 대한 만족도가 높을수록 조직몰입이 높다'는 가설을 지지하지만, 특별승진에 대한 만족도 이외의 다른 변인이 보다 결정적인 영향력을 나타낼 가능성을 시사한다.

4) 조직몰입에 근속승진만족도가 미치는 영향에 대한 단순회귀분석

조직몰입에 있어 근속승진만족도가 미치는 영향을 분석한 결과는 다음 표와 같다.

<표 35> 조직몰입에 있어 근속승진만족도가 미치는 영향

| | 비표준화 계수 | | 표준화 계수 | t | p value |
|---|---|---|---|---|---|
| | B | 표준오차 | $\beta$ | | |
| (상수) | 42.808 | 3.667 | | 11.672 | 0.000 |
| 근속승진만족도 | .490 | .248 | .196 | 1.975 | 0.051 |
| $R^2$=.038 F=3.901 | | | | | |

* p<0.05 ** p<0.01

조직몰입에 있어 근속승진 만족도가 조직몰입을 설명하는 회귀모형은 .05 수준에서 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다(F=3.901, p=0.051). 따라서 근속승진만족도와 조직몰입간의 단순회귀모형에서는 앞서 설정한 가설 2-4, '근속승진에 대한 만족도가 높을수록 조직몰입이 높다'는 가설을 지지하는 증거를 발견하지 못하였다.

각각의 승진 만족도 변인들과 조직몰입 간의 단순회귀분석 결과 가설 2-1과 2-3이 지지되었으며(심사승진, 특별승진에 대한 만족도가 높을수록 조직몰입이 높다), 2-2와 2-4를 지지하는 증거는 발견하지 못하였다. 그러나 앞서 개인 특성 변인에 대한 분석에서 중 연령, 교육수준, 입직 경로 역시 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났으므로, 이들을 고려한 회귀 모형을 살펴볼 필요가 있다. 이에 앞서 참고로 네 개의 승진 만족도 변인들을 한꺼번에 고려한 회귀 모형을 검정하기 위하여 다중회귀분석을 실시하였다.

5) 조직몰입에 승진제도 네 가지를 개별 변수화한 다중회귀분석

승진제도의 하위 네 가지 구성 요소(심사, 시험, 특별, 근속승진) 전체를 한꺼번에 독립변수로 고려하고, 결과변수를 조직몰입으로 한 다중회귀분석을 실시하였다. 아래 결과와 같이 네 개의 승진 만족도 변인들로 조직몰입을 설명하는 회귀모형에서는 유의성을 발견할 수 없었다(F=1.817, p=.132).

<표 36> 조직몰입에 있어 승진제도 네 가지를 개별 변수화한 다중회귀분석 결과

| 변수 | | B | 표준오차 | $\beta$ | t | p value |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 상수 | | 37.034 | 5.061 | | 7.317 | .000 |
| 승진 만족도 | 심사승진 | .067 | .203 | .046 | .331 | .742 |
| | 시험승진 | .184 | .192 | .105 | .956 | .342 |
| | 특별승진 | .128 | .166 | .106 | .772 | .442 |
| | 근속승진 | .253 | .280 | .101 | .904 | .368 |

* p<0.05 ** p<0.01

6) 조직몰입에 승진만족도가 미치는 영향에 대한 회귀 모형

승진에 대한 만족도와 조직몰입 간의 관계를 알아보기 위하여 개인적 특성 변수들 중 그 수준에 따라 조직몰입에 유의한 차이를 나타낸 연령, 교육수준, 입직경로의 세 가지 변수와 승진 만족도를 변수로 투입하여 다중회귀분석을 실시하였다. 회귀분석 실시를 위하여 비연속변수를 더미변수화 하는 과정을 거쳤는데, 연령은 30세 미만을 기준으로 더미변수를 생성하였으며, 교육 수준은 고졸을 기준으로 더미변수를 생성하였고, 입직경로 역시 순경공채 및 경장, 경사 특채를 기준으로 더미변수를 생성하였다.

분석결과, 모형1은 승진 제도에 대한 만족도를 단일 변인으로 투입한 것으로 .01 수준에서 유의하였으며 (p=0.001), 모형의 설명력은 26.6%($R^2$=.266, F=3.627) 로 나타났다. 승진만족도($\beta$=.119, p<.05)는 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 개인적 특성 변수에 있어서는, 30대 집단($\beta$=-.664, p<.01)과 40대 집단($\beta$=-.616, p<.05)이 30대 미만 집단에 비해 유의하게 낮은 조직몰입 수준을 나타내었다. 또한 대졸 집단($\beta$=.395, p<.05)과 대학원 졸 이상 집단($\beta$=.400, p<.05)이 고졸 이하 집단에 비해 유의하게 높은 조직몰입 수준을 보이는 것으로 나타났다.

모형 2는 승진 만족도의 네 가지 하위 항목인 심사승진 만족도, 시험승진 만족도, 특별승진 만족도, 근속승진 만족도를 각각 투입하였으며, 모형1과 마찬가지로 연령, 교육수준, 입직경로를 더미변수화 하여 투입하였다. 모형 2는 .01수준에서 유의하였으며(p=.003), 27.8%($R^2$=.278, F=2.789)의 설명량을 보였으나, 표에서 볼 수 있는 것과 같이 네 가지 승진 만족도 변인의 유의한 영향은 발견할 수 없었다. 또한 각 요인들의 다중공선성의

정도를 나타내는 VIF 계수가 모두 10 이하로, 모형의 검증력에 위협이 될 만한 다중공선성이 나타나지 않았다. 또한 표준화된 잔차가 정규성을 만족하였고 산점도상에서 표준화된 예측값과 잔차 사이에 특정한 패턴이 나타나지 않아, 오차항의 동변량성 역시 만족한다고 볼 수 있다.

<표 37> 모형 1 : 승진제도의 만족도를 단일 변인으로 투입한 결과

| 변수 | | B | 표준오차 | $\beta$ | t | p value |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 상수 | | 39.02 | 6.696 | | 5.827 | .000 |
| 승진 만족도 | | .119 | 0.049 | .228* | 2.418 | .018 |
| 연령a) | 더미변수1 | -9.789 | 3.288 | -.664** | -2.978 | .004 |
| | 더미변수2 | -9.553 | 3.625 | -.616* | -2.635 | .010 |
| | 더미변수3 | -5.043 | 5.675 | -.100 | -.889 | .377 |
| 교육수준b) | 더미변수1 | 8.258 | 3.975 | .395* | 2.078 | .041 |
| | 더미변수2 | 9.371 | 4.333 | .400* | 2.163 | .033 |
| 입직경로c) | 더미변수1 | .358 | 2.079 | .023 | .172 | .864 |
| | 더미변수2 | 3.459 | 1.931 | .233 | 1.791 | .077 |
| | 더미면수3 | 5.603 | 3.521 | .156 | 1.591 | .115 |

a) 30세 미만을 기준으로, 더미변수 1=30대, 더미변수 2=40대, 더미변수 3=50대 이상, b) 고졸이하를 기준으로 더미변수 1=대졸, 더미변수 2=대학원 졸업 이상, c) 순경공채 및 , 경장, 경사 특채를 기준으로 더미변수 1=경찰대학 더미변수 2=간부후보 더미변수 3=고시특채

<표 38> 모형 2 : 승진제도의 만족도를 심사, 시험, 특별, 근속승진 4가지로 나누어 투입한 결과

| 변수 | | B | 표준오차 | $\beta$ | t | p value |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 상수 | | 40.434 | 7.166 | | 5.642 | .000 |
| 승진 만족도 | 심사승진 | .122 | .210 | .074 | .580 | .563 |
| | 시험승진 | -.109 | .200 | -.063 | -.547 | .586 |
| | 특별승진 | .152 | .177 | .109 | .858 | .393 |
| | 근속승진 | .409 | .274 | .163 | 1.493 | .139 |
| 연령[a)] | 더미변수1 | -10.146 | 3.355 | -.688 | -3.024 | .003 |
| | 더미변수2 | -9.803 | 3.697 | -.633 | -2.652 | .010 |
| | 더미변수3 | -4.946 | 5.805 | -.098 | -.852 | .397 |
| 교육수준[b)] | 더미변수1 | 8.097 | 4.049 | .387 | 2.000 | .049 |
| | 더미변수2 | 9.499 | 4.412 | .405 | 2.153 | .034 |
| 입직경로[c)] | 더미변수1 | .319 | 2.172 | .021 | .147 | .884 |
| | 더미변수2 | 4.235 | 2.123 | .285 | 1.995 | .049 |
| | 더미면수3 | 5.953 | 3.575 | .166 | 1.665 | .099 |

a) 30세 미만을 기준으로, 더미변수 1=30대, 더미변수 2=40대, 더미변수 3=50대 이상, b) 고졸이하를 기준으로 더미변수 1=대졸, 더미변수 2=대학원 졸업 이상, c) 순경공채 및 , 경장, 경사 특채를 기준으로 더미변수 1=경찰대학 더미변수 2=간부후보 더미변수 3=고시특채

### 7) 각 승진만족도의 하위요인들이 조직몰입에 미치는 영향에 대한 회귀 모형

모형 3~6는 각 승진만족도의 하위 요인들을 독립 변인으로 조직 몰입에 미치는 영향을 알아보기 위한 것이다. 이를 위해 심사 승진, 시험 승진, 특별 승진, 근속 승진의 각 하위 요인들을 독립변인으로, 조직 몰입을 종속 변인으로 투입하였다. 또한  모형 1과 마찬가지로 연령, 교육수준, 입직경로를 더미변수화 하여 투입하였다. 심사승진 만족도를 구성하는 하위 요인들을 독립변인으로 하는 모형 3은 .01수준에서 유의한 것으로 나타났

으며 (p<.000), 종속변인인 조직 몰입에 대하여 37.2%의 설명량을 보였다 ($R^2$=.372, F=3.078). 하위 요인들 중 교육훈련평정에 대한 만족도 요인이 .01 수준에서 조직몰입에 유의한 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났으며($\beta$=-.398, p<.01), 다른 하위요인들의 유의한 영향은 발견하지 못하였다. 개인적 특성 변수에 있어서는, 30대 집단($\beta$=-.826, p<.01)과 40대 집단($\beta$=-.805, p<.01)이 30대 미만 집단에 비해 유의하게 낮은 조직몰입 수준을 보이는 것으로 나타났으며, 고졸 집단에 비해  대학원 졸 이상 집단($\beta$=.389, p<.05)이 보다 높은 조직 몰입수준을 나타내었으며, 순경공채 및 , 경장, 경사 특채, 경찰대학, 간부 후보 등의 경로로 입직한 경우보다 고시 특채로 입직한 경우($\beta$=.218, p<.05)가 더 높은 조직 몰입 수준을 나타내었다.

<표 39> 모형 3 : 심사승진제도의 만족도를 각 요인별로 나누어 투입한 결과

| 변수 | | B | 표준오차 | $\beta$ | t | p value |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 상수 | | 51.122 | 6.353 | | 8.046 | .000 |
| 심사승진 만족도 | 근무성적평정 | 1.315 | 1.316 | .159 | .999 | .321 |
| | 경력평정 | .884 | 1.247 | .102 | .709 | .480 |
| | 교육훈련평정 | -3.527 | .977 | -.398 | -3.609 | .001* |
| | 기능별 인원 배정 | .597 | .864 | .075 | .691 | .492 |
| | 인사권자의 판단 | 1.283 | .991 | .157 | 1.295 | .199 |
| | 외부압력 여부 | -.427 | .957 | -.051 | -.446 | .657 |
| | 학연, 혈연, 성별, 출신의 영향 | 1.100 | .952 | .135 | 1.155 | .251 |
| | 총 승진자 중 심사 비율 | -.385 | .881 | -.046 | -.437 | .663 |
| 연령a) | 더미변수1 | -12.173 | 3.377 | -.826 | -3.605 | .001* |
| | 더미변수2 | -12.473 | 3.770 | -.805 | -3.309 | .001* |
| | 더미변수3 | -9.952 | 5.762 | -.198 | -1.727 | .088 |
| 교육수준b) | 더미변수1 | 7.382 | 3.926 | .353 | 1.880 | .064 |
| | 더미변수2 | 9.110 | 4.342 | .389 | 2.098 | .039* |
| 입직경로c) | 더미변수1 | -1.284 | 2.069 | -.084 | -.621 | .536 |
| | 더미변수2 | 3.485 | 1.954 | .235 | 1.783 | .078 |
| | 더미면수3 | 7.807 | 3.583 | .218 | 2.179 | .032* |

a) 30세 미만을 기준으로, 더미변수 1=30대, 더미변수 2=40대, 더미변수 3=50대 이상, b) 고졸이하를 기준으로 더미변수 1=대졸, 더미변수 2=대학원 졸업 이상, c) 순경공채 및 , 경장, 경사 특채를 기준으로 더미변수 1=경찰대학 더미변수 2=간부후보 더미변수 3=고시특채

시험승진 만족도를 구성하는 하위 요인들을 독립변인으로 하는 모형 4는 .01수준에서 유의한 것으로 나타났으며 (p<.000), 종속변인인 조직 몰입에 대하여 31.2%의 설명량을 보였다($R^2$=.312, F=2.348). 하위 요인들 중 시험관리의 공정성에 대한 만족도 요인이 .05 수준에서 조직몰입에 유의한 정의 영향을 미치는 것으로 나타났으며($\beta$=.252, p<.05), 다른 하위요인들의 유의한 영향은 발견하지 못하였다. 개인적 특성 변수에 있어서는, 30대 집단($\beta$=-.691, p<.01)과 40대 집단($\beta$=-.630, p<.05)이 30대 미만 집단에 비해

유의하게 낮은 조직몰입 수준을 보이는 것으로 나타났으며, 고졸 집단에 비해 대학원 졸 이상 집단($\beta$=.394, p<.05)이 보다 높은 조직 몰입수준을 나타내었다.

<표 40> 모형 4 : 시험승진제도의 만족도를 각 요인별로 나누어 투입한 결과

| 변수 | | B | 표준오차 | $\beta$ | t | p value |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 상수 | | 45.739 | 7.310 | | 6.257 | .000 |
| 시험승진 만족도 | 승진시험과목의 적정성 | 1.214 | .899 | .151 | 1.351 | .180 |
| | 시험준비여건의 공정성 | -.599 | .944 | -.076 | -.635 | .527 |
| | 기능별인원배정 | -.015 | .965 | -.002 | -.016 | .987 |
| | 시험제도 필요성 인정 여부 | -.010 | .868 | -.002 | -.012 | .991 |
| | 난이도의 적정성 | .212 | .869 | .028 | .243 | .808 |
| | 시험관리업무의 공정성 | 2.098 | .936 | .252 | 2.241 | .028* |
| | 가점(加點)제도 | -1.043 | .949 | -.125 | -1.098 | .275 |
| | 총 승진자 중 시험승진비율 | -.908 | .931 | -.111 | -.976 | .332 |
| 연령[a)] | 더미변수1 | -10.191 | 3.409 | -.691 | -2.989 | .004* |
| | 더미변수2 | -9.757 | 3.812 | -.630 | -2.559 | .012* |
| | 더미변수3 | -4.888 | 5.886 | -.097 | -.830 | .409 |
| 교육수준[b)] | 더미변수1 | 7.874 | 4.122 | .377 | 1.910 | .060 |
| | 더미변수2 | 9.247 | 4.571 | .394 | 2.023 | .046* |
| 입직경로[c)] | 더미변수1 | -.505 | 2.197 | -.033 | -.230 | .819 |
| | 더미변수2 | 1.603 | 2.164 | .108 | .741 | .461 |
| | 더미면수3 | 5.133 | 3.957 | .143 | 1.297 | .198 |

a) 30세 미만을 기준으로, 더미변수 1=30대, 더미변수 2=40대, 더미변수 3=50대 이상, b) 고졸이하를 기준으로 더미변수 1=대졸, 더미변수 2=대학원 졸업 이상, c) 순경공채 및 , 경장, 경사 특채를 기준으로 더미변수 1=경찰대학 더미변수 2=간부후보 더미변수 3=고시특채

특별승진 만족도를 구성하는 하위 요인들을 독립변인으로 하는 모형 5는 .01수준에서 유의한 것으로 나타났으며 (p<.000), 종속변인인 조직 몰입에

대하여 39.7%의 설명량을 보였다($R^2$=.397, F=3.418). 하위 요인들 중 특별 승진 심사위원회의 결정에 대한 만족도 요인이 .05 수준에서 조직몰입에 유의한 정의 영향을 미치는 것으로 나타났으며($\beta$=.274, p<.01), 기능별 인원 배정에 대한 만족도 요인은 .01 수준에서 조직몰입에 유의한 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta$=-.344, p<.01). 다른 하위요인들의 유의한 영향은 발견하지 못하였다. 개인적 특성 변수에 있어서는, 30대 집단($\beta$=-.796, p<.01)과 40대 집단($\beta$=-.708, p<.01), 50대 이상 집단($\beta$=-.235, p<.05)이 30대 미만 집단에 비해 유의하게 낮은 조직몰입 수준을 보이는 것으로 나타났으며, 고졸 집단에 비해 대학 졸업 집단($\beta$=.450, p<.05)과 대학원 졸 이상 집단($\beta$=.417, p<.05)이 보다 높은 조직 몰입수준을 나타내었다.

<표 41> 모형 5 : 특별승진제도의 만족도를 각 요인별로 나누어 투입한 결과

| 변수 | | B | 표준오차 | $\beta$ | t | p value |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 상수 | | 46.714 | 5.917 | | 7.894 | .000 |
| 특별승진 만족도 | 특별승진기준 | 1.305 | .951 | .173 | 1.372 | .174 |
| | 특별승진범위 | 1.353 | 1.057 | .154 | 1.280 | .204 |
| | 심사위원회의 결정 | 2.261 | 1.089 | .274 | 2.077 | .041* |
| | 기능별 인원 배정 | -2.866 | .963 | -.344 | -2.978 | .004* |
| | 인사권자의 판단 | 1.167 | 1.001 | .162 | 1.166 | .247 |
| | 외부압력 등 영향여부 | -.845 | 1.085 | -.119 | -.779 | .438 |
| | 학연, 혈연, 성별, 출신 등 영향여부 | .746 | .983 | .108 | .758 | .450 |
| | 총 승진자 중 특별승진비율 | -1.919 | 1.087 | -.211 | -1.766 | .081 |
| 연령[a)] | 더미변수1 | -11.729 | 3.245 | -.796 | -3.614 | .001* |
| | 더미변수2 | -10.970 | 3.604 | -.708 | -3.044 | .003* |
| | 더미변수3 | -11.814 | 5.616 | -.235 | -2.104 | .038* |
| 교육수준[b)] | 더미변수1 | 9.419 | 3.926 | .450 | 2.399 | .019* |
| | 더미변수2 | 9.771 | 4.190 | .417 | 2.332 | .022* |
| 입직경로[c)] | 더미변수1 | -.811 | 2.092 | -.053 | -.388 | .699 |
| | 더미변수2 | 3.293 | 2.040 | .222 | 1.614 | .110 |
| | 더미면수3 | 6.332 | 3.409 | .176 | 1.857 | .067 |

a) 30세 미만을 기준으로, 더미변수 1=30대, 더미변수 2=40대, 더미변수 3=50대 이상, b) 고졸이하를 기준으로 더미변*수 1=대졸, 더미변수 2=대학원 졸업 이상, c) 순경공채 및 , 경장, 경사 특채를 기준으로 더미변수 1=경찰대학 더미변수 2=간부후보 더미변수 3=고시특채

근속승진 만족도를 구성하는 하위 요인들을 독립변인으로 하는 모형 6은 .01수준에서 유의한 것으로 나타났으며 (p<.000), 종속변인인 조직 몰입에 대하여 37.3%의 설명량을 보였다($R^2$=.373, F=3.937). 하위 요인들 중 근속승진 소요 연수에 대한 만족도 요인이 .01 수준에서 조직몰입에 유의한 정의 영향을 미치는 것으로 나타났으며($\beta$=.341, p<.01), 다른 하위요인들의 유의한 영향은 발견하지 못하였다. 개인적 특성 변수에 있어서는, 30

대 집단($\beta$=-.588, p<.01)과 40대 집단($\beta$=-.571, p<.05)이 30대 미만 집단에 비해 유의하게 낮은 조직몰입 수준을 보이는 것으로 나타났으며, 고졸 집단에 비해 대학 졸업 집단($\beta$=.389, p<.05)과 대학원 졸 이상 집단($\beta$=.393, p<.05)이 보다 높은 조직 몰입수준을 나타내었다.

<표 42> 모형 6 : 근속승진제도의 만족도를 각 요인별로 나누어 투입한 결과

| 변수 | | B | 표준오차 | $\beta$ | t | p value |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 상수 | | 41.758 | 6.259 | | 6.672 | .000 |
| 근속승진 만족도 | 근속승진 소요연수 | 2.836 | .928 | .341 | 3.054 | .003* |
| | 총 근속승진인원 중 경감 근속 비율 | -1.103 | .824 | -.143 | -1.338 | .184 |
| | 근속승진의 필요성 인식 | 1.692 | .901 | .214 | 1.878 | .064 |
| | 근속승진심사 합리성 | -.276 | .673 | -.043 | -.410 | .683 |
| | 근속승진제도 자체의 불합리성에 대한 인식 | -.215 | .598 | -.037 | -.359 | .720 |
| 연령[a)] | 더미변수1 | -8.673 | 3.262 | -.588 | -2.659 | .009* |
| | 더미변수2 | -8.845 | 3.642 | -.571 | -2.429 | .017* |
| | 더미변수3 | -5.112 | 5.632 | -.102 | -.908 | .367 |
| 교육수준[b)] | 더미변수1 | 8.125 | 3.829 | .389 | 2.122 | .037* |
| | 더미변수2 | 9.220 | 4.114 | .393 | 2.241 | .028* |
| 입직경로[c)] | 더미변수1 | -2.161 | 2.003 | -.141 | -1.079 | .284 |
| | 더미변수2 | 1.891 | 1.951 | .127 | .970 | .335 |
| | 더미면수3 | 4.327 | 3.354 | .121 | 1.290 | .201 |

a) 30세 미만을 기준으로, 더미변수 1=30대, 더미변수 2=40대, 더미변수 3=50대 이상, b) 고졸 이하를 기준으로 더미변수 1=대졸, 더미변수 2=대학원 졸업 이상, c) 순경공채 및 , 경장, 경사 특채를 기준으로 더미변수 1=경찰대학 더미변수 2=간부후보 더미변수 3=고시특채

### 8) 조직몰입의 각 하위변인들에 승진만족도가 미치는 영향에 대한 회귀 모형

모형 7~9는 조직 몰입의 세 가지 하위 변인인 규범적 몰입, 지속적 몰입, 정서적 몰입을 각각 종속 변인으로 설정하였으며, 독립 변인으로는 모형 2와 마찬가지로 승진 만족도의 네 가지 하위 항목인 심사승진 만족도,

시험승진 만족도, 특별승진 만족도, 근속승진 만족도를 각각 투입하였으며, 모형 1과 마찬가지로 연령, 교육수준, 입직경로를 더미변수화 하여 투입하였다. 규범적 몰입을 종속변인으로 한 모형 7은 유의수준 .178로 모형 자체가 .05수준에서 유의하지 않은 것으로 나타났다. 지속적 몰입을 종속변인으로 한 모형 8은 .05수준에서 유의하였으며(p=.018), 종속변인인 지속적 몰입에 대하여 23.4%($R^2$=.234, F=2.211)의 설명량을 보였다. 네 가지 승진 만족도 항목 중 근속승진만족도($\beta$=.307, p<.01)가 지속적 몰입에 유의한 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 개인적 특성 변수에 있어서는, 30대 집단($\beta$=-.688, p<.01)이 30대 미만 집단에 비해 유의하게 낮은 조직몰입 수준을 보이는 것으로 나타났으며, 고졸 집단에 비해 대졸 집단($\beta$=.403, p<.05)과 대학원 졸 이상 집단($\beta$=.489, p<.05)이 보다 높은 지속적 몰입을 나타내었다.

<표 43> 모형 7 : 조직몰입 중 규범적 몰입에 대한 승진만족도와 개인 특성 변수의 영향

| 변수 | | B | 표준오차 | $\beta$ | t | p value |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 상수 | | 16.193 | 3.629 | | 4.462 | .000 |
| 승진 만족도 | 심사승진 | .128 | .098 | .186 | 1.304 | .196 |
| | 시험승진 | -.080 | .101 | -.096 | -.792 | .430 |
| | 특별승진 | .069 | .082 | .121 | .846 | .400 |
| | 근속승진 | -.119 | .139 | -.100 | -.861 | .391 |
| 연령[a)] | 더미변수1 | -3.637 | 1.707 | -.518 | -2.130 | .036 |
| | 더미변수2 | -4.292 | 1.881 | -.582 | -2.282 | .025 |
| | 더미변수3 | -1.617 | 2.954 | -.068 | -.547 | .586 |
| 교육수준[b)] | 더미변수1 | 1.305 | 2.052 | .131 | .636 | .526 |
| | 더미변수2 | .940 | 2.235 | .084 | .421 | .675 |
| 입직경로[c)] | 더미변수1 | -.818 | 1.100 | -.112 | -.744 | .459 |
| | 더미변수2 | 1.243 | 1.077 | .176 | 1.154 | .252 |
| | 더미면수3 | .995 | 1.813 | .058 | .549 | .585 |

a) 30세 미만을 기준으로, 더미변수 1=30대, 더미변수 2=40대, 더미변수 3=50대 이상, b) 고졸이하를 기준으로 더미변수 1=대졸, 더미변수 2=대학원 졸업 이상, c) 순경공채 및, 경장, 경사 특채를 기준으로 더미변수 1=경찰대학 더미변수 2=간부후보 더미변수 3=고시특채

<표 44> 모형 8 : 조직몰입 중 지속적 몰입에 대한 승진만족도와 개인 특성 변수의 영향

| 변수 | | B | 표준오차 | $\beta$ | t | p value |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 상수 | | 14.755 | 3.591 | | 4.109 | .000 |
| 승진 만족도 | 심사승진 | .053 | .097 | .075 | .546 | .586 |
| | 시험승진 | -.115 | .100 | -.135 | -1.149 | .254 |
| | 특별승진 | -.117 | .081 | -.200 | -1.446 | .152 |
| | 근속승진 | .375 | .137 | .307** | 2.732 | .008 |
| 연령a) | 더미변수1 | -4.943 | 1.690 | -.688** | -2.925 | .004 |
| | 더미변수2 | -4.041 | 1.861 | -.535 | -2.171 | .033 |
| | 더미변수3 | -4.259 | 2.923 | -.174 | -1.457 | .149 |
| 교육수준b) | 더미변수1 | 4.114 | 2.031 | .403* | 2.026 | .046 |
| | 더미변수2 | 5.593 | 2.212 | .489* | 2.529 | .013 |
| 입직경로c) | 더미변수1 | -.473 | 1.088 | -.063 | -.435 | .665 |
| | 더미변수2 | .510 | 1.066 | .070 | .478 | .634 |
| | 더미면수3 | 2.554 | 1.794 | .146 | 1.424 | .158 |

a) 30세 미만을 기준으로, 더미변수 1=30대, 더미변수 2=40대, 더미변수 3=50대 이상, b) 고졸이하를 기준으로 더미변수 1=대졸, 더미변수 2=대학원 졸업 이상, c) 순경공채 및 , 경장, 경사 특채를 기준으로 더미변수 1=경찰대학 더미변수 2=간부후보 더미변수 3=고시특채

정서적 몰입을 종속변인으로 한 모형 9는 .01수준에서 유의하였으며 (p=.009), 종속변인인 정서적 몰입에 대하여 25.2%($R^2$=.252, F=2.444)의 설명량을 보였다. 네 가지 승진 만족도 항목 중 특별승진만족도($\beta$=.313, p<.05)가 정서적 몰입에 유의한 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 모형 9에서는 개인적 특성 변수 중 교육과 연령의 영향이 유의하지 않게 나타났으며, 입직 경로의 영향이 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 구체적으로 간부 후보를 통해 입직한 경우가 순경공채 및 경장, 경사 특채를 통해 입직한 경우보다 유의하게 높은 정감적 몰입을 나타내었다($\beta$ =.360, p<.05).

<표 45> 모형 9 : 정서적 몰입에 대한 승진만족도와 개인 특성 변수의 영향

| 변수 | | B | 표준오차 | $\beta$ | t | p value |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 상수 | | 9.538 | 3.641 | | 2.619 | .010 |
| 승진 만족도 | 심사승진 | -.040 | .099 | -.056 | -.410 | .683 |
| | 시험승진 | .066 | .101 | .076 | .654 | .515 |
| | 특별승진 | .189 | .082 | .313* | 2.299 | .024 |
| | 근속승진 | .132 | .139 | .105 | .946 | .347 |
| 연령a) | 더미변수1 | -1.820 | 1.713 | -.247 | -1.062 | .291 |
| | 더미변수2 | -1.730 | 1.887 | -.223 | -.917 | .362 |
| | 더미변수3 | .533 | 2.964 | .021 | .180 | .858 |
| 교육수준b) | 더미변수1 | 2.519 | 2.059 | .241 | 1.223 | .224 |
| | 더미변수2 | 2.772 | 2.243 | .236 | 1.236 | .220 |
| 입직경로c) | 더미변수1 | 1.724 | 1.103 | .225 | 1.563 | .122 |
| | 더미변수2 | 2.671 | 1.081 | .360* | 2.472 | .015 |
| | 더미면수3 | 2.480 | 1.819 | .138 | 1.363 | .176 |

a) 30세 미만을 기준으로, 더미변수 1=30대, 더미변수 2=40대, 더미변수 3=50대 이상, b) 고졸이하를 기준으로 더미변수 1=대졸, 더미변수 2=대학원 졸업 이상, c) 순경공채 및 , 경장, 경사 특채를 기준으로 더미변수 1=경찰대학 더미변수 2=간부후보 더미변수 3=고시특채

## 제6절 분석 결과

지금까지 경찰관의 승진제도에 대한 만족도와 조직몰입과의 관계에 대해 분석하였다. 승진제도에 대한 만족도와 조직몰입과의 관계에 대해 알아보기에 앞서 실시한 성별, 연령, 교육수준, 근속년수, 계급, 근무부서(기능), 입직경로(출신)간 조직몰입에 대한 차이점 유무에 대해서는 조사 결과 성별, 근속년수, 계급, 근무부서에 있어서는 조직몰입에 있어 유의한 차이점을 발견할 수 없었으나, 연령, 교육수준, 입직경로에 있어서는 유의한 차이가 나타났다. 연령의 경우, 연령에 따른 집단 간 차이가 .05수준에서 유의하게 나타났고(F=3.008, P<.05), 특히 30세 미만 집단의 조직몰입 점수가 30-40대 집단에 비해 유의하게 높았다. 이는 상대적으로 처음 조직에 입직하여 일한지 얼마 되지 않은 경찰관들의 조직목표와 사명, 조직에 충성

하고자 하는 초심(初心)의 발로로 보인다. 그리고 교육수준에 있어서도 집단 간 차이가 .05 수준에서 유의하게 나타났는데(F=3.727, P<.028), 대졸과 대학원 졸업 이상 학력을 가진 집단이 고졸 이하 집단에 비해 조직몰입도가 높았다. 상대적으로 학업수준이 높을 경우 조직몰입이 강해지는 것으로 나타났는데, 학력이 높을 경우 자신이 조직에서 성취하고자 하는 계급에 대한 의욕이 강해지고 또한 국비로 석사 등을 받은 사람들이 많아 자신에게 무상으로 학업의 기회를 준 조직에 대해 애정이 강해진 결과로 해석할 수 있다. 마지막으로 입직경로에 있어서는 조직몰입에 있어 집단 간의 차이가 유의하게 나타났는데(F=2.512, P<.05), 고시특채(55.75) → 간부후보(51.85) → 경찰대학(48.67) → 순경공채(47.71) 의 순으로 조직몰입도가 높았다. 위 결과는 아래와 같이 해석할 수 있다. 경찰조직은 他 공무원 조직과 달리 총경(4급 서기관) 이상 고위공무원의 주된 입직경로가 행정고시가 아닌 경찰대, 간부후보이지만 제도 초창기와 달리 인사적체로 인해 고위직 승진이 힘든 지금, 조직의 중견인 경정으로 시작하여 변수가 없는 한 고위직이 바라보이는 고시 출신들이 조직에 대한 애착 등 몰입이 강할 수밖에 없을 것이다. 경찰대나 간부후보생은 처음에는 의욕적으로 시작하나 힘든 경쟁을 통해 중견으로 성장해 가면서 조직에 대한 애착이 상대적으로 떨어질 수 있다. 순경 공채 출신들은 더욱 그러하다. 처음부터 '나는 안된다' 는 마음을 가진 직원들이 상당수이므로 상대적으로 조직몰입도가 떨어져 위와 같은 결과가 나올 수 있다. 특히 주목할 것은 시험승진에 있어 경찰대 출신들이 가장 낮은 만족도를 보였다는 점이다. 최근 시험문제 내용이 순경 출신들을 고려해 문제 난이도를 낮추는 경향이 있어 그들에게 상대적으로 불리하게 느껴지는 것도 있고, 이어 바쁜 기획부서에 주로 근무하는 경찰대나 간부후보들이 시험준비여건이 열악하여 이

에 대해 불만을 갖게 되는 탓이라 생각된다.

다음으로 승진제도에 대한 만족도와 조직몰입과의 관계에 대해 살펴보았다. 승진을 구성하는 네 가지 요소(심사, 시험, 특별, 근속)와 조직몰입변수 간의 단순회귀분석 결과 상대적으로 설명력은 떨어지나 심사승진과 특별승진제도에 대한 만족도가 높을수록 조직몰입도가 큰 것으로 나타났다. 시험승진은 주로 경찰대나 간부후보들이 취하는 방법이고, 심사승진과 특별승진은 일반 순경 공채 출신들이 주로 많이 취하는 제도이다. 심사와 특별승진은 시험승진과는 달리 필기성적이 아닌, 근무태도, 연공서열 등에 의한 종합적인 평가를 하게 되므로 조직몰입이 큰 사람이 유리하게 될 것이다. 근속승진은 상대적으로 중요성이 떨어진다. 근속승진까지 하게 되는 경찰관들은 승진에 별 열의가 없는 사람들이 대부분이고, 상대적으로 조직에 대한 애정이나 나아가 몰입도도 떨어지는 사람들이 많다. 연구결과는 이를 반영하고 있다. 그리고 승진을 구성하는 위 네 가지 요소들로 독립변수들을 구성한 다중회귀분석 결과, 유의성을 발견하지 못하였다.

이어서 개인 특성변인에 대한 분석에서 연령, 교육수준, 입직경로가 조직몰입에 영향을 미치는 변수로 드러났으므로 이들 변수들을 고려한 회귀분석모형을 도출해 볼 필요가 있었다. 전체 승진제도에 대한 만족도를 단일변인으로 하여 연령, 교육수준, 입직경로를 독립변수들로 한 모형 1은 .01 수준에서 유의하였으며 ($p=0.001$) 모형의 설명력은 26.6%로 크지는 않으나 설명력이 있었다. 이 모델에서 승진제도에 대한 만족도($\beta=.119$, $p<.05$)는 조직몰입에 유의한 변수로 나타났다. 그리고 앞의 연구와 같이 30대와 40대층이 30대 미만 집단에 비해 유의하게 낮은 조직몰입수준을 보였고, 대졸과 대학원 졸업 이상의 고학력자들의 조직몰입도가 고졸 이하 보다

더 높았다. 승진제도에 대한 만족도가 높을수록 조직에 대한 몰입도가 높아진다고 말할 수 있다. 하지만 그 다음 승진제도의 네 가지 하위분야들을 각각 투입하여 연령, 교육수준, 입직경로와 함께 독립변수화하여 회귀분석한 바 네 가지 승진분야 모두 단일하게는 종속변수인 조직몰입에 유의한 영향을 주지는 못하였다(모형 2). 승진의 개별 분야에 대한 만족도는 연령, 교육수준, 입직경로 등에 비해 조직몰입을 설명해 줄 수 있는 유의한 변수로 보기 어려웠다.

이어 모형 3~6을 통해 각 승진제도를 구성하는 하위요인들에 대한 만족도가 조직몰입에 미치는 영향에 대해 분석하였다. 모형 1과 같이 통제변수 중 연령, 교육수준, 입직경로를 감안하였고, 여기에 심사승진제도의 하위요인인 근무성적평정, 경력평정, 교육훈련평정, 기능별 인원배정, 인사권자의 판단, 외부압력여부, 학연 등의 영향, 총 승진자 중 심사인원비율 등을 독립변수화하여 다중회귀분석한 모형 3은, 하위 요인들 중 교육훈련평정에 대한 만족도 요인이 .01수준에서 조직몰입에 유의한 부정적 영향을 나타냈고 다른 하위요인들의 유의한 영향은 발견하지 못했다. 그리고 통제변수들 중에서는 30대와 40대 집단이 조직몰입에 유의하게 낮은 조직몰입을, 대학원졸 이상 집단과 고시특채들이 상대적으로 높은 조직몰입수준을 보여주었다. 모형 4는 시험승진제도의 하위요인인 승진시험과목의 적정성, 시험준비여건의 공정성, 기능별 인원배정, 시험제도 필요성 인정여부, 시험난이도의 적정성, 시험관리업무의 공정성, 가점(加點)제도, 총 승진자 중 시험승진비율 등을 독립변수화하여 통제변수 3개와 함께 독립변수화하여 회귀분석한 것이다. 이 결과 시험관리의 공정성에 대한 만족도 요인이 .05수준에서 다른 요인보다 유의하게 정의 영향을 미치는 것으

로 나타났다. 통제변수들 중에서는 30대와 40대 집단이 조직몰입에 유의하게 낮은 조직몰입을, 대학원졸 이상 집단이 상대적으로 높은 조직몰입 수준을 보여주었다. 그리고 모형 5는 특별승진제도를 구성하는 하위요인인 특별승진의 기준, 범위, 심사위원회의 결정, 기능별 인원 배정, 인사권자의 판단, 외부압력 등 영향 여부, 학연 등 영향 여부, 총 승진자 중 특별승진자의 비율 등을 독립변수화한 것이다. 분석 결과 특별승진심사위원회의 결정에 대한 만족도가 .05수준에서 조직몰입에 유의한 정의 영향을 미치고 기능별 인원배정에 대한 만족도는 .01수준에서 조직몰입에 부정적 영향을 미치고 있었다. 통제변수로는 30대~50대 이상 집단이 30대 미만 집단보다 조직몰입이 유의하게 낮았고, 대학졸업과 대학원졸 이상 집단의 조직몰입이 높았다. 그 다음 모형 6은 근속승진제도를 구성하는 하위요소들인 근속승진 소요년수, 총 근속승진인원 중 경감근속승진비율, 근속승진의 필요성에 대한 인식, 심사의 합리성, 근속승진 자체의 불합리성에 대한 인식 등을 독립변수화하여 분석한 것으로 근속승진 소요년수에 대한 만족도 요인이 .01수준에서 조직몰입에 유의한 정의 영향을 나타냈다. 통제변수에 있어서는 30대와 40대 집단의 조직몰입도가 30대 미만보다 유의하게 낮았고 대학 및 대학원 졸업 이상 집단이 보다 높은 조직몰입 수준을 보였다.

그 다음으로 조직몰입의 세 가지 하위변인인 규범적 몰입, 지속적 몰입, 정서적 몰입을 각각 종속변인으로 설정하여 독립변인으로는 모형 1과 같이 네 가지 승진의 하위분야 및 연령, 교육수준, 입직경로를 추가하여 분석한 모형 7~9를 구성해 보았다. 모형 7의 종속변수는 규범적 몰입이고, 모형 8은 지속적 몰입, 모형 9는 정서적 몰입이다. 분석 결과 규범적 몰입

을 종속변수로 하는 모형 7은 모형 자체가 유의하지 못하여 논의에서 제외하였다. 지속적 몰입을 설명변수로 한 모형 8은 .05수준에서 유의하였고 종속변수인 조직몰입에 대하여 23.4%의 설명도를 보여주었고 네 가지 승진제도 중 근속승진에 대한 만족도가 지속적 몰입에 유의한 영향을 미쳤다(β=.307 p<.01). 근속승진자들은 상대적으로 승진에 대한 열의와 적극성이 적고 정년을 채우는데 중점을 두는 사람들이 많다. 따라서 조직과의 거래와 이익형량을 근본으로 한 지속적 몰입과 유의한 관계가 있다는 연구결과는 현실을 잘 반영한 것으로 볼 수 있다. 정서적 몰입을 설명변수로 한 모형 9는 .01 수준에서 유의하였고 (p=.009), 종속변인인 정서적 몰입에 대하여 25.2%($R^2$=.252, F=2.444)의 설명량을 보였다. 그리고 종속변수인 정서적 몰입에 대해 네 가지 승진 만족도 항목 중 특별승진만족도($\beta$=.313, p<.05)가 정서적 몰입에 유의한 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 모형 9는 다른 모형들과는 달리 개인적 특성 변수 중 교육과 연령의 영향이 유의하지 않게 나타났으며, 입직 경로 중 간부 후보를 통해 입직한 경우가 순경공채 및 경장, 경사 특채를 통해 입직한 경우보다 유의하게 높은 정감적 몰입을 나타내었다($\beta$=.360, p<.05). 특별승진은 오랫동안 조직에 애정을 가지고 한자리를 지키며 근무한 사람(연공서열이 높은 사람), 주요 범인 검거 및 행정유공 등 공을 세운 사람이 해당되는 경우가 많다. 그들은 조직에의 헌신 등 조직과의 정서적 애착이 상당할 것으로 보이므로 위 연구결과는 타당하다고 보인다. 간부후보들은 본인의 경험상 승진시 시험에도 많이 응시하나 2 - 3년 정도 더 근무하고 특별승진을 하고자 하는 경우도 많다.

이상 분석 결과를 간단히 요약하면, 성별 · 연령 · 교육수준 · 근속년수 · 계급 · 근무부서 · 입직경로 등 통제변수 각각이 조직몰입에 미치는 영향은

서로 다르게 나타난다. 통제변수들 중 연령, 교육수준, 입직경로의 조직몰입에 대한 차이는 존재하는 것으로 나타났다. 따라서 통제변수들 간 조직몰입에 차이가 존재한다는 가설 1은 지지되었다. 그리고 전체 승진제도에 대한 만족도 변수는 조직몰입과 유의한 관계를 갖고 있었다. 전체 승진제도에 대해 구성원들의 만족도가 클수록 조직몰입도 커진다고 할 수 있어 전체 승진제도에 대한 만족도가 높을수록 조직몰입이 높다는 가설 2는 지지되었다. 그러나 연령이나 교육수준 등 다른 변수들에 비해 영향은 떨어지는 편이다(모형 1). 그러나 앞에서 기술한 단순회귀분석 결과와 모형 2를 고려해 볼 때 승진제도 네 가지 각각에 대해 개별적으로 조사한 만족도는 조직몰입도에 미치는 영향이 유의하지 않은 것으로 나타났다. 단, 각각의 승진제도 네가지를 구성하는 하위요인 전체를 독립변수화하여 분석한 결과, 심사승진 중 교육훈련평정에 대한 만족도 요인이 조직몰입에 부정적 영향을, 시험승진 중 시험관리의 공정성에 대한 만족도 요인이 조직몰입에 긍정적 영향을, 특별승진 중 특별심사위원회의 결정에 대한 만족도 용인이 조직몰입에 긍정적 영향을, 기능별 인원배정에 대한 만족도 요인이 부정적 영향을 미치고 있었다. 마지막으로 근속승진 중 근속소요년수에 대한 만족도 요인이 조직몰입에 긍정적 영향을 미치고 있었다. 통제변수인 개인적 특성에 있어서는 공히 30대 미만보다 30대와 40대 등 조직경험이 있는 나이대의 조직몰입이 낮았고 대졸 이상 고학력자의 조직몰입이 높았다(모형 3~6). 이상 분석결과를 종합할 때 가설 2-1, 2-2, 2-3, 2-4(심사·시험·특별·근속승진에 대한 만족도가 높을수록 조직몰입이 높다)는 지지되지 않았다. 승진시험관리에 대한 공정성 및 특별승진심사위원회의 합리적이고 공정한 판단, 현행 근속소요년수 등에 대한 만족이 조직몰입에 긍정적인 영향을 주는 주된 세부요인이었다. 이어 조직몰입을 규범적

몰입, 지속적 몰입, 정서적 몰입으로 구분하여 종속변수를 세분화하여 분석한 바, 근속승진에 대한 만족도는 이해타산적인 조직몰입인 지속적 몰입에 유의한 영향을 미쳤고, 특별승진에 대한 만족도는 정서적 몰입에 유의한 영향을 미치고 있었다.

# 제5장 결 론

## 제1절 연구의 시사점

타 부처 공무원들과 마찬가지로 경찰관들이 갖는 가장 큰 관심 중의 하나는 승진이다. 승진은 개인에게는 큰 동기유발이 되며 조직에 있어서는 능력있는 구성원의 충원 등 중요한 역할을 한다. 일반적으로 승진, 보수 등의 위생만족은 직무몰입과 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 연구되고 있다(2006, 박순애). 조직원의 승진을 1차적으로 결정하는 것은 그 조직의 승진제도이다. 따라서 현 경찰 승진제도에 대한 경찰관들의 만족도를 조사해 보는 것은 큰 의미가 있다. 승진제도에 대한 만족은 승진에 대한 만족과 직결되고 이는 조직원의 사기를 높여주고 조직원들의 직무와 조직몰입을 높여 조직성과의 극대화를 돕기 때문이다. 현 경찰의 승진제도는 경정 이하의 경찰관들에게 심사 뿐만 아니라 시험 승진의 기회를 함께 채택하고 있어 조직 내부에 활력소를 주고 있으며, 또한 현저한 업적을 세운 경찰관에 대해서는 특별승진의 기회도 제공하고 있어 업적에 따른 보상이라는 관점에서 형식상 실적주의에 충실한 제도를 취하고 있다고 할 수 있다.[18)]

18) 특히 특별승진제도는 경찰만이 취하고 있는 독특한 제도이다.

한편 조직발전에 긍정적인 영향을 미칠 수 있도록 구성원의 태도를 어떻게 형성시키거나 변화시킬 것인가 하는 것은 인적자원관리의 중요한 과제 중 하나이다. 조직몰입은 조직원들로 하여금 조직에 몰입하는 긍정적 태도와 강한 동기유발을 갖게 함으로써 조직의 생산성을 높이고 나아가 조직의 목표달성에 기여할 수 있다. 조직몰입은 자신이 속해 있는 조직에 대해 심리적으로 동화되어 있는 정도 또는 일체감을 느끼는 정도로 정의되는 개념으로, 구성원의 조직몰입 정도는 조직의 긍정적 활동에의 기여도와 정(+)의 관계에 있는 것으로 연구되고 있다.

한 조직이 취하고 있는 승진제도는 그 조직구성원의 승진을 결정짓는 중요한 요인으로, 조직의 승진제도에 대한 구성원들의 만족은 구성원들의 승진에 대한 만족으로 이어져 조직원들의 사기진작 및 조직몰입 향상에도 기여할 것이다. 이러한 배경에서 본 연구는 승진제도의 만족과 조직몰입과의 관계에 대한 선행연구가 거의 없는 현실을 감안, 현 경찰승진제도가 경찰관들의 조직몰입에 기여하고 있는지에 대해 파악해 보기 위해, 경찰청 본청에 근무하는 경찰관들을 표본으로 하여 현 경찰승진제도에 대한 경찰관들의 만족도가 경찰관들의 경찰조직몰입에 미치는 영향에 대해 분석해 보았다. 연구 결과 승진제도에 대한 만족도는 조직몰입과 유의한 관계가 있었고 특히 승진제도 중 근속승진제도에 대한 만족도는 지속적 몰입에, 특별승진제도에 대한 만족도는 정서적 몰입에 영향을 미치고 있음을 확인하였다. 그러나 현 승진제도를 승진제도를 구성하고 있는 네 가지 요소(심사, 시험, 특별, 근속)로 나누어 각각의 승진제도에 대한 조직원들의 만족도와 조직몰입과의 관계를 분석할 때 유의한 결과를 보여주지 못하였고, 이는 승진제도가 세부적으로는 조직몰입에 유의한 영향을 주고 있지 못하다는 점을 시사하고 있었다. 전체적으로 보았을 때 경찰의 현

승진제도는 조직몰입에 어느 정도 유의한 영향을 주고 있기는 하지만, 연령, 교육수준, 입직경로 등 다른 개인적 변수들과 비교했을 때 조직몰입에 큰 영향을 주고 있지는 못하였다. 조직몰입이 큰 비용없이 조직원들로 하여금 완벽한 국가치안이라는 조직의 목표달성에 자율적으로 기여하도록 할 수 있게 하는 요인임을 감안할 때, 조직몰입에의 기여도가 높도록 현 경찰승진제도를 개선할 필요성이 있는 것으로 나타났다.

조직원들을 상대로 인터뷰한 결과 현 경찰의 승진 제도 관련, 경찰관들의 불만족은 상당한 상태였다. 시험과 심사승진의 경우 지휘관이나 상사가 공정하게 판단한다고 솔직하게 답하는 사람들은 드물었고 연공서열에 따른다거나, 상사의 눈에 든 사람을 우선적으로 심사에서 통과시킨다고 답하는 사람들이 많았고 시험승진에 있어서는 업무가 많은 부서에 근무하는 사람과 그렇지 않은 부서에 근무하는 사람 간의 불공평 등에 대한 불만이 많았다. 공무원들의(특히 하위직) 승진에 대한 불만이 상당하다는 것은 다른 공무원 조직을 대상으로 한 선행연구에서도 자주 보이는 내용이다. 조직원들의 의견을 고려한 승진제도의 합리적 개선이 필요할 것이다.

공직사회는 우리 사회 전체를 대표하는 측면이 있다는 점에서 볼 때 고위직으로 갈수록 정치적 판단이나 지역이나 출신별 고려가 없을 수는 없고 그런 최소한도의 배려가 조직원들의 화합과 조직통합을 위해 분명 필요하며[19] 이런 배려의 확대가 필요하다. 특히 순경입직자들의 자질이 이전에 비해 많이 향상된 현 여건을 고려할 때 본청 기획부서등 핵심요직에 대한 순경 입직자들의 더 많은 진입 및 승진에의 우대가 필요하다.

선행연구결과 승진제도 개선에 있어 경찰을 연구하는 행정학자들은 공통되고 일관된 주장들을 하여왔다. 승진대상자에 대해 잘 알지 못하는 최종

19) 조직, 기획 관련 업무를 맡고 있는 고위 관리직과 대화한 내용이다.

평정권자의 평정권한의 축소, 지휘관 심사의 투명성 확보, 심사의 공개, 정실인사의 최소화와 객관적 평가지표의 마련 등이 그것이다. 이러한 건의들과 일선 경찰관들의 의견을 반영한 개선된 승진제도는 조직원들의 승진에 대한 조직원들의 만족도를 증대시켜 조직몰입을 높이는데 기여할 수 있을 것이다. 경찰관들의  조직몰입 향상은 경찰의 조직목표인 치안유지에 대한 경찰관들의 참여도를 높여 더 안전한 사회를 구현하는 데 기여할 것이다.

본 연구는 경찰조직의 승진제도에 대한 만족도와 경찰관들의 조직몰입에 대한 관계를 최초로 규명하려 시도했다는 데에 의미가 있다. 인력과 시간, 비용의 한계로 경찰청 본청에 근무하는 경찰관들을 대상으로 하였으나, 경찰청 직원들을 상대로 조사한 선행연구는 거의 찾아볼 수 없었고, 경찰을 움직이는 본부(headquarter)에 근무하는 장래가 촉망되는 경찰관들을 상대로 조사한 것 또한 의미가 있다. 경찰청에 근무하고 승진하여 일선으로 나가는 직원들은 몇 년 일선경찰서에서 근무하다 다시 경찰청으로 돌아와 근무하는 경우가 많고 속칭 '본청 자원'으로 분류된다. 많은 문제가 지적되고 있으나 총경 이상 승진을 하려면 경찰청과 서울지방경찰청의 핵심 보직에서 근무해야 하는 것이 현실이고, 이를 위해서는 경위 급에서부터 경찰청과 서울지방경찰청에 근무하는 것이 상대적으로 유리하기 때문에 많은 젊은 유능한 직원들이 경찰청 근무를 희망하고 힘든 업무를 견디어 낸다.[20] 이들은 일선보다 승진에 대한 열의가 높고 승진제도에 대한 숙지도 및 고위직 승진의 매카니즘에 대한 이해도 깊다. 이들을 상대로 설문조사를 한 것은 일선 직원들을 대상으로 한 것보다 현실을 더 잘 반

20) 속칭 '본청 근무를 해 보았던 직원'이 경찰청 재진입 지원시 우선적으로 고려되는 경우가 많다. 재교육의 필요성이 없기 때문이다.

영할 수도 있으리라 생각한다. 특히 경찰청에 근무하는 기획부서 총경들에 대해 설문하고 면접조사 또한 실시할 수 있어 다행으로 생각한다.

## 제2절 연구의 한계 및 후속 연구 제안

본 연구의 가장 큰 한계는 경찰청을 대상으로 한 조사대상의 협소함과 표집에 있어서 비확률표집의 일종인 판단표집(유의표집)을 사용, 통계적 편의가 발생하여 현실을 제대로 반영하지 못하였을 우려가 큰 점이다. 본 연구자가 경찰에 대해 알고 있는 정보를 최대한 활용, 표본을 선정 · 설문지를 배포하였고 최대한 대표성을 확보하고자 부서별 직원구성을 참조하여 표집에 있어 이를 우선 반영하였다. 그러나 한 섹터의 책임자로 과중한 업무를 맡고 있는 경정급 이상에 대한 설문조사는 한계가 있었고 결국 계급별 인력구성은 제대로 반영하지 못하였다. 본 연구는 승진제도 개선의 일환으로 전국 경찰관들을 상대로 하여 조직제도개선 관련 기획부서에 근무하는 경찰관들에 대한 면접조사와 함께 행하여져야 통계적 편향의 우려 없이 소기의 목적을 거둘 수 있을 것이다.

더 나아가 승진제도에 대한 만족도 뿐만 아니라 특히 승진제도에 대한 경찰관들의 공정성에 대한 인식 또한 조사하여 다른 변수와의 관계를 분석해 볼 필요가 있다. 승진에 대한 선행조사 및 면담 결과 경찰관 뿐만 아니라 우리나라 공무원 전체가 현 승진제도에 대해 가지고 있는 가장 큰 불만 원인 중 하나가 승진제도의 불공정성이기 때문이다. 경찰조직의 승진제도의 공정성에 대한 인식 관련 연구도 예상과는 달리 찾아보기 어려웠다. 본 연구의 보충과 함께 위와 같은 연구들을 추가하여 경찰승진제도의 만족도와 공정성에 대한 인식을 높일 수 있도록 제도개선이 된다면 승진에 대한 경찰관의 만족도와 인식은 매우 좋아질 것이며, 이는 경찰관의

사기와 조직몰입도를 높여 큰 비용없이 자발적으로 조직의 생산성과 목표 달성에 기여하게 할 수 있을 것이다.

# 참 고 문 헌

<국내문헌>

박순애 (2006) 공무원의 직무동기와 조직행태 : 직무몰입과 탈진에 미치는 영향요인을 중심으로, 한국행정연구 제15권 제1호

박순애, 오현주 (2006) 성과지향적 조직문화와 조직효과성, 한국행정학보 제40권 제4호

박순애, 정선경 (2011) 조직공정성과 경력정체가 조직효과성에 미치는 영향, 한국사회와 행정연구 제21권 제4호

정기영 (2008) 직무만족과 조직몰입의 관계 연구 : 동기유형의 조절효과를 중심으로, 서울대 행정대학원 석사논문

주재진 (2007) 경찰공무원의 근무성적평정 공정성 인식이 조직효과성에 미치는 영향에 대한 연구, 동국대학교 박사 논문

김렬, 권영주, 유근환, 이정훈 (2004) 경찰공무원 승진제도의 개선방향, 한국사회와 행정연구 제14권 제4호

최낙범 (2013) 조직공정성 인식이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구 : 경찰조직을 중심으로, 2013년도 서울대 행정대학원 석사논문

최낙범 (2013) 조직공정성 인식이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구 : 경찰조직을 중심으로, 2013년도 서울대 행정대학원 석사논문

천승현 (2007) 공기업 신입직원의 직무특성이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구 : 개인역량특성의 조절효과를 중심으로, 2007년 서울대 행정대학원 석사논문

이준호 (2013) 성과보상 및 성과보상의 공정성 인식이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구 : K공기업을 중심으로, 2013년 서울대 행정대학원 석사논문

경찰백서 (2012) 경찰청

조국행 (2007) 공정성과 조직몰입, 직무만족, 조직유효성, KSI 한국학술정보(주)

김영훈 (2006) 병원 종사자의 조직구조 및 조직문화 인식과 조직갈등경험, 조직몰입 간의 관계, KSI한국학술정보

이홍규 (2005) 직업군인의 성과상여금과 조직몰입도에 관한 연구, 2005년 서울대 행정대학원 석사논문

장 광 (2009) 경찰공무원 승진제도 혁신방안 연구, 2009년 연세대학교 행정대학원 석사논문

오석홍 (2009) 인사행정론 제6판, 법문사

주재진 (2010) 경찰공무원 가치체계가 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구, 한국경찰학회보 12권 2호

주재진 (2009) 경찰공무원의 신뢰가 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구, 한국경찰학회보 11권 4호

송병호 (2009) 경찰공무원의 에피커시가 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구, 한국공안행정학회보 제18호

이정훈 (2012) 경찰공무원의 역할과 업무환경이 조직몰입에 미치는 영향에 대한 조직공정성의 매개효과, 한국경찰학회보 제14권 제1호

김 구 (2005) 경찰공무원의 직무특성이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영

향, 한국행정연구 제14권 제4호

이홍재 (2012) 경찰공무원의 직무만족이 정서적 몰입에 미치는 영향, 한국공공관리학보 제26권

이창한 (2006) 경찰관의 조직몰입에 영향을 미치는 요인에 관한 연구 : 직무관련 요인을 중심으로, 한국경찰학회보 12호

송병호 (2006) 경찰서장의 리더쉽이 경찰관의 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구, 한국경찰학회보 제10호

강제상, 임재강 (2007) 경찰중간간부의 리더쉽이 조직몰입에 미치는 영향, 사회과학연구 제33권 제1호

유재두, 장석헌 (2011) HRM시스템 인식 및 지향성이 지구대 경찰관의 조직몰입에 미치는 영향, 한국공안행정학회보 제46호

한태천, 임재강 (2011) 감성리더십이 조직몰입에 미치는 영향, 지방정부연구 제15권 제1호

차대운, 정영만 (2002) 개인적 특성이 조직몰입에 미치는 영향, 인적자원관리연구 제5집

이용구, 정석환 (2002) 공무원의 근로가치관이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 대한 실증적 분석, 행정논총 제43권 제1호

이희태 (2010) 공무원의 성과상여금에 대한 만족이 보수만족, 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향, 한국지방정부학회 2010 하계학술대회

이수광 (2009) 공정성 지각이 조직몰입에 미치는 영향, 관광연구저널 21(1)

강경화, 한용희, 강수진 (2012) 병원간호사의 의사소통 만족 수준이 조직몰입

에 미치는 영향, 간호행정학회지 18(1)

박준철, 홍순복 (2007) 세무공무원의 의사결정참여, 상사신뢰, 성과피드백이 조직몰입과 직무생산성에 미치는 영향, 인적자원관리연구 제14권 제4호

윤대혁 (1999) 승진, 보상, 평가시스템에 대한 공정성 인식이 직무 및 조직몰입에 미치는 영향에 대한 연구, 동림경영연구 제11편

한봉주 (2012) 조직의 리더십이 구성원의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향 분석, 인적자원관리연구 제19권 제2호

강제상, 류상원, 이영안 (2006), 조직혁신이 조직몰입에 미치는 영향, 한국행정논집 제18권 제3호

김귀곤 (2003), 지방공무원의 인사공정성과 조직몰입에 관한 연구 : 전라북도 지방공무원의 인사공정성에 대한 인식을 중심으로, 지방정부연구 제7권 제3호

이효선, 이희수 (2011), 항공사 객실승무원의 스트레스가 조직몰입에 미치는 영향, 직업교육연구 Vol 30, No 3

조경호, 한정석 (2009) R&D 정부조직의 문화와 공무원의 조직몰입

김명숙 (2007) 공정성 지각과 조직몰입이 간호사의 조직시민행동에 미치는 영향, 간호행정학회지 제13권 제4호

문광수, 이계희, 오세진 (2009) 조직몰입이 안전행동에 미치는 효과, 안전분위기의 조절효과, 한국심리학회지 제24권

김선화, 이영민 (2013) 단시간 근로자의 직무만족과 조직몰입이 업무성과에 미치는 영향, 인적자원관리연구 제20권 제1호

박국흠 (2008) 지방공무원의 조직몰입과 혁신행태가 지식관리에 미치는 영향, 지방정부연구 제12권 제2호

신현기 (2004) 경찰계급단계의 개선방안에 대한 연구, 한·독 사회과학논총 제14권 제1호

최종술 (2009) 경찰공무원 승진제도에 관한 연구, 한국공안행정학회보 제10호

조임곤 (2003) 경찰공무원 다면평가제 도입에 관한 실증 분석, 한국사회와 행정연구 제14권 제3호

김렬, 권영주, 유근환, 이정훈 (2004) 경찰공무원 승진제도의 개선방안, 한국사회와 행정연구 제14권 제4호

조임곤 (2003) 경찰공무원 심사승진에의 다면평가제 도입방안

유영현 (2001) 경찰공무원의 합리적 승진제도에 대한 연구, 인적자원관리연구 제3권

임창호 (2006) 경찰승진제도의 실태분석 및 개선방안, 한국공안행정학회보 제22호

석청호 (2008) 경찰승진제도의 효율화 방안, 한국경찰학회보 제10권 제3호

이효민 (2011) 시험승진제도에 관한 경찰공무원 스트레스 차이에 관한 연구 : 수도권과 지방근무 경찰공무원의 비교를 중심으로, 한국경찰학회보 제13권 제3호

이정덕 (2009) 조직폭력 담당 경찰관의 특별승진에 영향을 미치는 요인에 관한 연구

하재룡, 김진수, 김승언 (2012) 공무원 근속승진제도에 대한 고찰 : 공무원의 인식을 중심으로, 한국인사행정학회보 제11권 제1호

이용호 (2011) 공무원 승진제도 인식에 대한 연구 : 6급 이하 공무원을 대상으로, 한국인사행정학회보 제10권 제3호

정봉명, 이호길 (2008) 승진역할이 직무만족과 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구 : 대구, 경북 호텔기업을 중심으로, 대한관광경영학회 관광연구 제23권 제1호

박천오 (2012) 승진 영향 요인에 대한 한국공무원의 인식 연구 : 중앙공무원과 지방공무원간 인식 비교, 한국인사행정학회보 제11권 제2호

이정주, 송효진, 이선중 (2010) 인사공정성의 관점에서 바라본 인사청렴성 결정요인에 관한 연구 : 승진제도를 중심으로

정기섭, 이철수 (2008) 지방공무원 승진·전보 사례 연구 : 서울특별시 자치구 실태를 중심으로

홍미영, 문경주, 우양호 (2005) 지방공무원의 승진공정성 지각과 만족의 영향요인 : 남성공무원과 여성공무원의 비교, 지방정부연구 제9권 제1호

장하용 (2010) 한국 언론인의 조직 내 승진요인에 대한 연구 : 편집국과 보도국의 분석

김복규 (1989) 한국 공무원 승진제도의 비판적 고찰 : 사회과학논총 제8집

김성필, 이준엽 (2007) 항공사 종업원이 지각하는 승진장벽(glass ceiling)이 조직몰입, 직무만족 및 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구, 관광연구 제22권 제3호

유경민, 박정하 (2007) 호텔종사원의 승진욕구가 직무만족, 이직의도, 조직몰입, 서비스품질에 미치는 영향에 관한 연구 : 대전광역시 특2급 호텔과 1

급 호텔을 중심으로, 외식경영학회 제10권 제3호

박슬기, 이희정 (2009) 호텔직원이 지각하는 승진장벽이 조직몰입 및 이직의도에 미치는 영향 : 성별에 따른 조절효과를 중심으로, 호텔경영학연구 제18권 제4호

은재호 (2011) 중앙부처 공무원의 갈등대처유형에 관한 연구 : 갈등대처유형과 조직몰입도 및 직무만족도의 관계, KIPA 연구보고서 2011-39

최종후, 전새봄 (2005) 설문조사 처음에서 끝까지, 자유아카데미

표선영 (2009), 경찰관의 입직동기와 이직의도에 관한 연구, 2009년 서울대 행정대학원 석사논문

김영철 (2006), 교원 다면평가제도의 수용성에 영향을 미치는 요인에 관한 연구, 2006 서울대 행정대학원 석사논문

서윤정 (2006), 승진심사방법의 개선에 관한 연구, 2006 서울대 행정대학원 석사 논문

<국외문헌>

Allen, N. J. & Meyer J. P.(1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization, *Journal of Occupational Psychology, 63 : 1- 18*

Becker, H. S. (1960). Notes on the Concept of commitment, *American Journal of Psychology, 66 : 32-42*

Buchanan, B. (1974). Building orgational commitment : The socialization of managers in work organizations, *Administrative Science Quarterly, 19 :*

*533-546*

Etzioni, A. (1964). Modern Orgationization. Englewood Cliffs, *Prentice-Hall*

Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L. W. (1979). *The measurement of organizational commitment, Journal of Vocational Behavior, 14 : 224-247*

Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L. W. (1982). Employee-Organizational Linkages : The Psychology of commitment Absenteeism and Turnover, *Newyork : Academic Press*

Milkovich, G. T. (1984). & Newman, J. M. (1984). Compensation, Plano, *Business Publications, INC*

Sheldon, M. (1971). Investments and involvements as mechanism producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly, 16 : 143-150*

**승진제도에 대한 만족도와 조직몰입의 관계에 대한 조사**

안녕하십니까? 바쁘신 와중에도 시간을 내 주셔서 설문에 응해주셔서 감사합니다. 본 설문은 현재 경찰의 승진제도에 대한 만족도와 조직몰입과의 관계를 측정하고자 작성된 설문지로, 이를 통해 조직 발전을 위한 방향을 제시하고자 하는데 연구의 목적이 있습니다. 귀하의 응답내용은 학문적 연구 자료로만 활용되며 다른 용도로는 사용되지 않을 것입니다. 모든 내용은 익명으로 처리되며 응답하신 정보는 비밀이 보장됩니다. 설문에 응해주셔서 다시 한번 감사드리며 귀 댁의 평안과 발전을 기원합니다.

2013. 5월

서울대학교 행정대학원
연구자 : 조 형 제
지도교수 : 이 수 영
연락처 : spike170@hanmail.net
019-436-1219

※ 본 조사의 내용은 통계법 제13조에 의거하여 비밀이 보장되며 통계목적 이외에는 사용되지 않습니다.

- 작 성 요 령 -

1. 각 질문에 정답은 없습니다. 각 항목에 대해 너무 오래 생각하지 마시고 읽고 난 후의 느낌이나 생각을 솔직히 답해 주십시오.

2. 사회적으로, 혹은 타인이 바람직하다고 여겨지는 쪽으로 대답하려 하지 마시고 실제 생각을 편안하게 응답해 주시면 됩니다.

3. 설문에 대해 문의사항이 있으실 경우 본 연락처로 문의 부탁드립니다.

Ⅰ. 다음은 현 경찰의 승진제도에 대한 귀하의 만족도에 대한 질문입니다. 귀하의 평소 느낌이나 생각과 일치하는 답에 v표 해 주시기 바랍니다.

<심사승진에 대한 만족도>

| 문항 | 설 문 | 전혀 그렇지 않다 | 그렇지 않다 | 보통이다 | 그렇다 | 매우 그렇다 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 현 근무성적평정제도에 대해 만족하는 편이다.<br>※ 포상, 직장훈련, 첩보, 근태 등 1차 평정 및 1-3차 평정권자에 의한 2차 평정 포함 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 2 | 현 경력평정제도에 대해 만족하는 편이다.<br>※<경력평정> 승진대상자 명부 작성에 반영되는 계급별 근무연수로 평정기준일로부터 최근 3-4년간 근무점수 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 3 | 현 교육훈련평정에 대해 만족하는 편이다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 4 | 각 기능별 심사승진 TO 배정에 만족하는 편이다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 5 | 내 인사권자는 심사승진관련 합리적이고 공정한 판단을 내리고 있다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 6 | 심사승진은 외부압력 등에 영향을 받지 않는다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 7 | 심사승진관련 학연, 혈연, 지연, 성별, 출신 등에 영향을 받지 않는다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 8 | 전체 승진대상자 중 심사승진자 비율은 적정하다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

<시험승진에 대한 만족도>

| 문항 | 설 문 | 전혀 그렇지 않다 | 그렇지 않다 | 보통이다 | 그렇다 | 매우 그렇다 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 9 | 현행 승진시험과목은 경찰관으로서 알아야 할 내용을 잘 반영하고 있다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 10 | 시험준비여건은 부서별, 개인별로 공정하게 주어진다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 11 | 각 기능별 시험승진 TO 배정에 만족하는 편이다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 12 | 시험제도는 경찰관의 승진에 필요하다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 13 | 시험문제는 출신, 연령 등을 감안, 적정한 난이도로 출제된다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 14 | 시험관련 업무는 공정하게 처리되고 있다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 15 | 자격증 등에 대한 현 가점(加點) 제도에 만족하는 편이다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 16 | 전체 승진대상자 중 시험승진대상자 비율은 적정하다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

<특별승진에 대한 만족도>

| 문항 | 설 문 | 전혀 그렇지 않다 | 그렇지 않다 | 보통이다 | 그렇다 | 매우 그렇다 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 17 | 현 승진임용규정상 특별승진기준에 대해 만족하는 편이다.<br>※<특별승진기준> ①타인의 귀감이 되는 자 ②직무수행능력탁월 및 예산절감공헌(행정발전유공) ③제안의 채택, 시행 ④전투,대간첩작전 유공 등 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 18 | 현 특별승진범위(계급별 인원수)에 만족하는 편이다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 19 | 특진심사위원회의 결정은 합리적이고 공정하다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 20 | 각 기능별 특별승진 TO 배정에 만족하는 편이다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 21 | 내 인사권자는 특별승진관련 합리적이고 공정한 판단을 내리고 있다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 22 | 특별승진은 외부압력 등에 영향을 받지 않는다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 23 | 특별승진관련 학연, 혈연, 지연, 성별. 출신 등에 영향을 받지 않는다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 24 | 전체 승진대상자 중 특별승진대상자비율은 적정하다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

<근속승진에 대한 만족도>

| 문항 | 설 문 | 전혀 그렇지 않다 | 그렇지 않다 | 보통이다 | 그렇다 | 매우 그렇다 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 25 | 현행 근속승진 소요연수는 적정하다.<br>※ 순경-경장(5년), 경장-경사(6년), 경사-경위(7.6년), 경위-경감(12년) | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 26 | 현행 경감 근속 비율은 적정하다.<br>※ 경감 근속은 근속승진 대상자의 20%로 제한함 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 27 | 경감 근속을 위해 실시되는 임용권자의 심사는 공정하고 합리적으로 진행된다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 28 | 근속승진은 조직원의 사기진작을 위해 필요하다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 29 | 근속승진은 자격없는 사람도 기계적으로 승진시키는 등 조직의 인력운용에 부담이 된다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

**Ⅱ. 다음은 조직몰입에 관한 질문입니다. 귀하의 평소 느낌이나 생각과 일치하는 답에 v표 해 주시기 바랍니다.**

| 문항 | 설 문 | 전혀 그렇지 않다 | 그렇지 않다 | 보통이다 | 그렇다 | 매우 그렇다 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 30 | 나는 지금 내가 하고 있는 일을 통해 공익실현을 할 수 있다는 데 대해 자긍심을 갖는다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 31 | 나는 정말로 경찰의 문제를 내 문제처럼 느낀다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 32 | 나는 경찰에 강한 소속감을 느끼고 있다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 33 | 나는 경찰에 강한 애착을 가지고 있다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 34 | 나는 경찰 가족의 일부이다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 35 | 나는 다른 대안이 별로 없기 때문에 경찰을 떠난다는 것은 생각하기 어렵다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 36 | 경찰을 떠날 경우에 생기는 문제는 할만한 다른 일자리가 거의 없다는 것이다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 37 | 내 경우에는 경찰을 떠날 때의 손실이 이득보다 훨씬 클 것이다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 38 | 내가 떠나게 되면 손해를 보게 될 것들 때문에 나는 경찰을 떠나지 않을 것이다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 39 | 만일 경찰을 떠나기로 결정한다면 나는 내 인생의 많은 것들을 망치게 될 것이다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 40 | 나는 경찰에 남아있을 의무감을 느끼지 않는다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 41 | 경찰을 떠나는 것이 나에게 이득이 될지라도 지금 그렇게 하는 것은 옳지 않은 것 같다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 42 | 지금 경찰을 떠난다면 나는 죄책감을 느낄 것이다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 43 | 내가 다른 곳에서 더 좋은 일자리를 제공받았다 하여도 내가 경찰을 떠하는 것은 옳지 않다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 44 | 만일 지금 내가 경찰을 떠난다면 신뢰를 저버리는 일이 될 것이다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

**Ⅲ. 다음은 연령, 성별, 학력, 출신 등 일반사항입니다.**

1. 귀하의 연령은?

① 30세 미만 ② 30대 ③ 40대 ④ 50세 이상

2. 귀하의 성별은? ① 남 ② 여

3. 귀하의 최종 학력은?

① 고졸 이하 ② 전문대 졸 ③ 4년제 졸 ④ 대학원 졸업 이상

4. 귀하의 총 근속연수는?

① 5년 이하 ② 6-10년 ③ 11-20년 ④ 20년 이상

5. 귀하의 계급은?

① 순경 ② 경장 ③ 경사 ④ 경위 ⑤ 경감 ⑥경정 ⑦총경 ⑧경무관 이상

6. 귀하의 근무부서(기능)는?

① 경무 ② 기획조정 ③ 교통 ④ 생안 ⑤ 경비 ⑥ 수사(형사) ⑦ 감사 ⑧ 정보 ⑨ 보안 ⑩ 외사 ⑪ 홍보 ⑫ 정보통신 등 기타

7. 귀하의 입직경로(출신)는?

① 순경 공채 ② 경장, 경사 특채 ③ 경대 ④ 간부후보 ⑤ 고시 특채 ⑥ 기타 ( )

**- 설문에 응해주셔서 진심으로 감사드립니다. -**

## Abstract

# The Effects of the Satisfaction of Promotion system on Organizational Commitment in the Korean National Police Agency



Cho, Hyungjae

Graduate School of Public Administration

Seoul National University



Promotion is the most important thing in the public organization and the strongest urges to make government officials to work hard. Organizational commitment is the individual's psychological attachment to the organization. The basis behind many of these studies was to find ways to improve how workers feel about their jobs so that these workers would become more committed to their organizations.

The satisfaction of promotion system in the Korean National Police Agency is essential factor that decides the promotion of the Police

officers. The satisfaction of promotion system of Police officers raises the morale and the improvement of the organizational commitment.

But, few studies have found about the relation between The satisfaction of promotion system and the organizational commitment.

The purpose of this study is to explore the effects of the Satisfaction of Promotion system on organizational commitment in the Korean National Police Agency. Hypothesis of this study has been tested by conducting a survey with one hundred police officers. The collection of data was analyzed by SPSS 12.0, according to it's frequency, descriptive statistics, Chronbach's Alpha, correlation, ANOVA and Regression.

Hypothesis are as follows :

- Hypothesis 1> There is Statistically significant differences among demographic variables. (for example, sex, age, working department, rank, etc)

- Hypothesis 2> There is the correlation between the satisfaction of promotion system and organizational commitment.
  (The satisfaction of promotion system will increases organizational commitment.)

The results of the study are as follows :

- Hypothesis 1 is supported. so it is certain that there is Statistically significant differences among demographic variables in Korean National Police officers. (for example, sex, age, working

department, rank, etc)

- Hypothesis 2 is Partially supported. Thers is the correlation between the overall satisfaction of promotion system and organizational commitment. but the statistical results is rather weak. First of all, The four elements of the current promotion system ( 1) examination 2) Test 3) Special 4) long service) have not the statistical significance with organizational commitment.

Considering the importance of organizational commitment, The Korean National Agency needs to improves the current promotion system of the Police officers so that organizational commitment of the officers grows. That will be the best choice that makes the Police officers achieve the best productivity at little or no cost.

……
**keywords : Police, Promotion, Organizational commitment,**
***Student Number* : 2011-22172**