

# 한국경찰의 조직문화에 관한 연구

-조직문화유형, 조직문화구성요소와 건강성 진단-

치안정책연구소

POLICE SCIENCE INSTITUTE

# 한국경찰의 조직문화에 관한 연구

-조직문화유형, 조직문화구성요소와 건강성 진단

치안정책연구소

# 목 차

<b>제1장 서론</b> .....	<b>1</b>
제1절 연구의 필요성 및 목적 .....	1
1. 연구의 필요성 .....	1
2. 연구목적 .....	3
제2절 연구의 범위와 내용 .....	5
1. 연구범위 .....	5
2. 연구내용 .....	6
<b>제2장 경찰조직문화에 대한 이론적 배경</b> .....	<b>7</b>
제1절 경찰조직문화의 개념 .....	7
1. 조직문화의 개념 .....	7
2. 경찰조직문화의 개념 .....	9
제2절 변수로서의 조직문화 .....	10
1. 조직문화 유형 .....	10
2. 조직문화 구성요소 .....	13
3. 조직문화 건강성 진단 .....	16
제3절 경찰 조직문화 관련 선행연구의 검토 .....	17
1. 경찰조직문화에 대한 선행연구 검토 .....	17
2. 조직문화와 효과성 및 직무만족도간 관계 연구 .....	18
3. 기존 연구의 경찰조직문화 특성 검토 .....	21
<b>제3장 조직문화 유형, 구성요소와 건강성 진단 측정문항 및 개념 추출</b> .....	<b>25</b>

제1절 조직문화 유형 .....	25
1. 조직문화 유형의 측정문항 구성 .....	25
2. 조직문화 유형의 개념 추출 .....	27
제2절 조직문화 구성요소 .....	28
1. 조직문화 구성요소의 측정문항 구성 .....	28
2. 조직문화 구성요소의 개념 추출 .....	30
제3절 조직문화 건강성 진단 .....	32
1. 리더십 .....	32
2. 의사소통 .....	34
3. 신뢰 .....	35
<b>제4장 조직문화 유형, 구성요소와 건강성 진단 분석 및 결과</b> ·	<b>37</b>
제1절 표본의 인구학적 특성 .....	37
제2절 조직문화의 유형, 구성요소와 건강성 진단의 분석결과 .....	39
1. 조직문화 유형 분석 .....	39
2. 조직문화 구성요소 분석 .....	54
3. 조직문화 건강성 진단 .....	71
<b>제5장 결론 및 정책 제언</b> .....	<b>92</b>
<b>참고문헌</b> .....	<b>96</b>
<b>&lt;표 차례&gt;</b>	
<표 2-1> 조직문화의 개념 .....	8
<표 2-2> 제 학자들의 조직문화 유형 구분 .....	12
<표 2-3> Cameron& Quinn(1999)의 조직문화 유형별 조작적 정의와 주요 특징 .....	13

.....	15
<표 2-4> 조직문화 건강성 진단지표 .....	17
<표 3-1> 조직문화 유형 측정지표 .....	26
<표 3-2> 조직문화 유형 신뢰도 및 타당도 검증 .....	27
<표 3-3> 조직문화 구성요소 측정지표 .....	28
<표 3-4> 조직문화 구성요소 신뢰도 및 타당도 검증 .....	30
<표 3-5> 조직문화 건강성(리더십) 측정지표 .....	32
<표 3-6> 조직 건강성(리더십) 신뢰도 및 타당도 검증 .....	33
<표 3-7> 조직 건강성(의사소통) 측정지표 .....	34
<표 3-8> 조직 건강성(의사소통) 신뢰도 및 타당도 검증 .....	35
<표 3-9> 조직 건강성(신뢰) 측정지표 .....	36
<표 3-10> 조직 건강성(신뢰) 신뢰도 및 타당도 검증 .....	36
<표 4-1> 표본의 인구학적 특성 .....	38
<표 4-2> 조직문화 유형(전체)의 평균값 및 표준편차 .....	39
<표 4-3> 성별의 인식차이와 조직문화유형 .....	40
<표 4-4> 연령별 조직문화 유형과 인식차이 .....	42
<표 4-5> 근무연수(년)별 인식차이와 조직문화유형 .....	43
<표 4-6> 근무부서별 인식차이와 조직문화유형 .....	44
<표 4-7> 소속기관별 인식차이와 조직문화유형 .....	46
<표 4-8> 소속지방청별 인식차이와 조직문화유형 .....	48
<표 4-9> 소속경찰서(급지)별 인식차이와 조직문화유형 .....	49
<표 4-10> 계급별 인식차이와 조직문화유형 .....	51

<표 4-11> 입직경로별 인식차이와 조직문화유형 .....	53
<표 4-12> 조직문화 구성요소의 평균값 및 표준편차 .....	55
<표 4-13> 조직문화 구성요소와 성별의 인식차이 .....	56
<표 4-14> 조직문화 구성요소와 연령의 인식차이 .....	58
<표 4-15> 조직문화 구성요소와 근무연수(년)의 인식차이 .....	60
<표 4-16> 조직문화 구성요소와 근무부서의 인식차이 .....	61
<표 4-17> 조직문화 구성요소와 소속기관의 인식차이 .....	63
<표 4-18> 조직문화 구성요소와 소속지방청의 인식차이 .....	65
<표 4-19> 조직문화 구성요소와 급지(소속경찰서)의 인식차이 .....	66
<표 4-20> 조직문화 구성요소와 계급간의 인식차이 .....	68
<표 4-21> 조직문화 구성요소와 입직경로간의 인식차이 .....	70
<표 4-22> 조직건강서 지수(전체) .....	72
<표 4-23> 성별과 조직 건강성에 대한 진단 및 인식차이 .....	74
<표 4-24> 연령과 조직 건강성에 대한 진단 및 인식차이 .....	75
<표 4-25> 근무연수(년)과 조직 건강성에 대한 진단 및 인식차이 .....	78
<표 4-26> 근무부서와 조직 건강성에 대한 진단 및 인식차이 .....	80
<표 4-27> 소속기관과 조직 건강성에 대한 진단 및 인식차이 .....	82
<표 4-28> 소속지방청과 조직 건강성에 대한 진단 및 인식차이 .....	84
<표 4-29> 급지(소속경찰서)와 조직 건강성에 대한 진단 및 인식차이 .....	86
<표 4-30> 계급과 조직 건강성에 대한 진단 및 인식차이 .....	88
<표 4-31> 입직경로와 조직 건강성에 대한 진단 및 인식차이 .....	90

## <그림 차례>

<그림 2-1> Cameron과 Quinn의 경쟁가치모형을 이용한 조직문화유형의 특성 .....	11
<그림 4-1> 조직문화 유형(전체) .....	40
<그림 4-2> 성별의 조직문화유형 .....	41
<그림 4-3> 연령의 조직문화유형 .....	42
<그림 4-4> 근무연수(년) 조직문화유형 .....	44
<그림 4-5> 근무부서 조직문화유형 .....	45
<그림 4-6> 소속기관 조직문화유형 .....	47
<그림 4-7> 소속지방청 조직문화유형 .....	49
<그림 4-8> 급지(소속경찰서) 조직문화유형 .....	50
<그림 4-9> 계급 조직문화유형 .....	52
<그림 4-10> 입직경로 조직문화유형 .....	54
<그림 4-11> 조직문화 구성요소 분포현황 .....	55
<그림 4-12> 성별의 조직문화 구성요소 분포현황 .....	57
<그림 4-13> 연령의 조직문화 구성요소 분포현황 .....	59
<그림 4-14> 근무연수(년) 구성요소 분포현황 .....	61
<그림 4-15> 근무부서 구성요소 분포현황 .....	62
<그림 4-16> 소속기관 구성요소 분포현황 .....	64
<그림 4-17> 소속지방청 구성요소 분포현황 .....	66
<그림 4-18> 급지(소속경찰서) 구성요소 분포현황 .....	67
<그림 4-19> 계급 구성요소 분포현황 .....	69

<그림 4-20> 입직경로 구성요소 분포현황 .....	71
<그림 4-21> 조직건강서 산정방식 .....	72
<그림 4-22> 조직문화 건강성 진단(전체) .....	73
<그림 4-23> 성별의 조직문화 건강성 평균값 비교 .....	75
<그림 4-24> 연령의 조직문화 건강성 평균값 비교 .....	77
<그림 4-25> 근무연수(년)의 조직문화 건강성 평균값 비교 .....	79
<그림 4-26> 근무부서의 조직문화 건강성 평균값 비교 .....	81
<그림 4-27> 소속기관의 조직문화 건강성 평균값 비교 .....	83
<그림 4-28> 소속지방청의 조직문화 건강성 평균값 비교 .....	86
<그림 4-29> 급지(소속경찰서)의 조직문화 건강성 평균값 비교 .....	87
<그림 4-30> 계급의 조직문화 건강성 평균값 비교 .....	89
<그림 4-31> 입직경로의 조직문화 건강성 평균값 비교 .....	91

# 제1장 서론

## 제1절 연구의 필요성 및 목적

### 1. 연구의 필요성

Schein(1985)은 “조직에는 언제나 사회적 문제가 있게 마련이므로 문제가 있을 때 이를 해결하기 위해서는 구성원들과 함께 문제를 풀어야 한다.”고 사회적 문제에 대한 시각을 제시하였다. 조직의 문제를 풀기 위해서 조직은 문화 구성(culture formation)이나 혹은 문화 변화(culture change)에 대한 기초적인 상황이 생기게 된다. 그리고 문제 해결을 위한 설명과정에서 구성원들은 문제에 대한 인식의 공유(shared)가 수반되고, 실질적인 해결과정과 추진과정에서 확대된 인식의 공유가 이루어지게 된다. 이로 인하여 조직문화는 가치 변화가 발견 되거나 혹은 변화에 대한 가설의 기초형태가 생기게 된다(박주승, 2009).

문재인 정부는 국정과제로 「민생치안 역량강화 및 사회적 약자보호」를 제시하였다. 정책목표는 “주민 수요 중심의 공동체 치안 활성화 및 사회적 약자 보호 치안정책 추진”, “신종 진화 범죄에 대응하기 위한 치안 R&D 활성화, 과학수사 역량 확대”를 수립하였다. 정책계획은 “공동체 예방치안”, “사회적 약자 보호”, “치안인프라 확충” 등을 제시하였다. 정책목표와 계획은 치안 R&D, 경찰인력 증원 등 민생치안 역량 강화와 공동체 예방치안 활성화로 사회적 약자 보호 및 주민이 안심하고 생활할 수 있는 환경을 조성 등 치안정책효과를 기대하고 있다.<sup>1)</sup>

2008년 경찰청은 “총체적인 조직쇄신”을 추진하여, 경찰의식을 쇄신하고 현장치안역량을 강화하는 방안을 마련하였다. 경찰청은 지속적으로 발생하는 경찰관 자체사고와 기본원칙에 소홀한 업무처리로 경찰에 대한 국민들의 우려와 불신이 커졌다. 경찰청은 국민의 신뢰를 회복하고 법집행기관으로 위상을 바로 세우기 위해 변화의 노력을 인식하였다. 경찰청은 T/F팀을 구성하고, 현장진단과 전국경찰 지휘관 워크숍을 개최(4.19)하여, 경찰관 개개인의 근본 체질부터 업무프로세스를 비롯한 조직전반을 완전히 변화시키는 총체적 변화와 쇄신을 추구하였다.<sup>2)</sup>

2017년 경찰개혁위원회는 대국민 중간보고회에서 국민주권시대에 기반한 경찰개혁의 지향점을 제시하였다. 경찰의 지향점은 국가에서 국민으로 대전환하는 것에서부터 시작되어야 한다고 강조하였다. 경찰 미래의 발전의 원동력은 국민에게서 찾아야 하고, 국민의 참여와 협력을 바탕으로 경찰의 효율적·민주적 통제를 강화하며, 지속적인 자기혁신에 매진해 나가야 한다는 점을 분명히 하고 있다. 경찰개혁위원회는 인권경찰의 변화가 경찰개혁의 최우선 과제임을 밝히고 있다.<sup>3)</sup>

2016년 경찰청은 「2016 경찰백서」에 2015년을 기점으로 경찰 70년은 시대적 배경을 바탕으로 과거 권위주의·반인권 타파식의 과거 극복형 프레임에 탈피하여 세계와 국민을 지향하고, 경찰 100년을 바라보며 중장기적 경찰 발전의 미래지향적 관점을 제시하였다. 경찰은 향후 국제적 범죄에 대비하고, ICT 기술에 기반한 미래 첨단 치안 서비스와 국민과 함께 하는 협력 치안의 기반을 구축하여 세계 치안을 선도하기 위한 준비도 지속적으로 진행하고 있다(2016 경찰백서, 2016).

경찰에 대한 시민의 신뢰도는 일반적으로 생각하는 바와 같이 매우 낮다. 갤럽이 조사한 2013-2014년 OECD 34개 국가의 지역경찰에 대한

1) <http://www1.president.go.kr/government-projects> (2017.10.25.)

2) <https://www.police.go.kr/portal/main/search.do>(2008.4.21. 보도자료)

3) [www.police.go.kr](http://www.police.go.kr)(2017.10.18.경찰청 브리핑 보도자료)

신뢰도 조사에 의하면 한국은 59%의 신뢰도를 보인다. 이것은 최하위인 멕시코의 신뢰도 45% 바로 다음의 신뢰도다. OECD 국가 중에서 가장 낮은 편이다. 월드 벨류 서베이(World Values Survey)가 조사한 주요 국가의 경찰에 대한 신뢰도 조사(2010-2014)에 의하면 한국은 58.3%의 신뢰도를 보인다. 이 수치는 위 깔럼의 지역 경찰 신뢰도와 거의 일치한다. 아시아 국가 중 싱가포르(79.9%), 홍콩(79.6%), 필리핀(67.0%), 중국(66.6%), 타이완(62.1%), 인도(62.2%)보다 신뢰도는 낮다. 그래도 멕시코(28.4%)보다는 높다. 박성훈, 최이문의 2015년 조사에 의하면 형사사법기관에 대한 국민의 신뢰는 경찰24.9%, 법원 24.2%, 교도소 19.1%, 검찰 16.6%, 보호관찰소 16.3%였다(김인회, 2016 재인용).

위와 같이 시대적 환경이 요구하는 경찰문화는 거버넌스에 기반 하여 인권, 신뢰, 전문성 등을 수용할 수 있는 공유된 가치를 형성하는 환경이다. 그럼에도 불구하고 경찰문화는 충성, 냉소주의, 권위주의, 보수성, 비밀주의 및 보안지상주의, 결속력과 고립 및 폐쇄적인 단합문화 등 부정적인 인식이 만연하고 있다(양원규·김용태, 2007).

## 2. 연구목적

조직문화는 어떤 특정한 조직의 내부 구성원들이 역사적으로 형성되어 지배적으로 공유하고 있는 가치관, 신념, 이념과 관습, 규범과 전통, 그리고 지식과 기술 등을 포함한다(이상수, 2011; 김호정, 2002). 또한 조직문화는 공식적인 지배구조를 나타내는 조직구조와 비교하면 비공식적 성격을 갖는다(최석봉, 2011). 조직문화의 역사와 지배적인 공유는 조직 구성원들의 공유가치의 수용정도에 있다. 이를테면, 어떤 조직의 구성원은 동일한 환경 속에서 오랫동안 공통된 경험을 공유하고 장기간의 역

사를 가졌다면 그 문화는 고유성을 갖는 문화 수용의 정도가 강한 문화로 간주될 수 있다(주영종, 2010). 기본적으로 조직문화의 주체는 조직이 아니라 조직 구성원이다. 조직 구성원이 서로 상호작용을 통해 생성되는 것으로 특정 가치에 대한 공유를 통해서 형성이 되는 것이다. 조직문화의 요소 부분은 조직체 고유의 지배적인 가치관·신념·이념·전통·규범·관습·기술·행동양식 등을 포함하는 총합이라 할 수 있다(최창열, 2012).

조직문화의 중요성은 조직문화가 조직의 생산성에 영향을 준다는 것이다. Sathe(1985)는 조직문화가 조직생산성 영향을 미치는 결정요인으로 보고 있다. 조직문화는 조직구성원들이 공유하고 있는 가치에 따라 조직의 목적, 전략 및 제반행동에 관한 방향과 지표에 관한 근거를 제공한다(Weiner, 1988). 이를테면, 조직문화는 목표달성을 위한 통제수단으로 작용하고, 효과적인 통제는 조직 생산성을 향상시킬 수 있다(이용규 외, 2000; Jones, ; Ray, 1995; 박광국 외, 2006 재인용)

따라서 본 연구는 경찰이 외부의 불확실한 환경변화에 좀 더 유연하게 대응하고 내부적으로 전문화된 치안활동과 역량강화의 목적을 달성하기 위해 근본적으로 형성된 조직의 문화를 진단하고자 한다. 보다 구체적인 중점연구 사항은 다음과 같다.

첫째, 경찰 조직문화 진단을 조직문화 유형과 구성요소 그리고 조직문화 건강성으로 구분하여 파악한다.

둘째, 인구학적 특성에 따라 조직문화를 인식하는 것에 대하여 어떠한 차이가 있는지를 확인하고자 한다.

셋째, 이를 토대로 측정·평가 결과의 정책적 함의를 도출하고자 한다.

## 제2절 연구의 범위와 내용

### 1. 연구범위

본 연구는 조직문화진단을 3가지 일반화된 측정지표를 활용하였다. 3가지 측정지표는 조직의 문화유형, 조직문화의 구성요소, 조직의 건강성으로 구성되어 있다.

조직문화는 몇 가지 특징적인 조직의 문화유형을 분류해왔다(이정남·김문석, 2009). 일반적으로 조직문화는 문화의 긍정적인 요소와 부정적인 요소의 특성을 유형화하여 바람직한 조직문화를 설명할 수 있다. 조직문화유형을 측정하는 대표적인 모형은 Quinn(2006)의 경쟁가치모형(Competing Value Model : CVM)이 있다(한인규, 2012; 한중희·서승현, 2013 재인용).

조직문화의 구성요소는 조직문화를 이해하는데 고려해야 할 사항이다. 조직문화의 구성요소는 조직을 제대로 이해하고 조직의 강·약점과 조직문화의 일체성 여부를 확인하는데 활용된다. 조직문화의 구성요소를 측정하는 대표적인 지표는 Pascal & Athos(1981), Peters & Waterman(1982), 맥킨지 사의 ‘7s’모형이 있다(이상수, 2010).

조직문화의 건강성 진단은 김미경(2010)이 제시한 것으로 조직문화를 진단하기 위하여서는 4단계의 과정이 있다고 하였다. 첫 번째 단계로서 전체적인 조직 분위기를 파악하고, 둘째 정례적인 설문조사로 조직문화를 추적하고, 셋째 객관적 조직문화 성과지표를 마련하고 마지막으로 마련된 성과지표 사례를 검증하는 데 있다. 본 연구에서는 김미경이 제시한 삼성의 “조직건강진단(SCI)”를 기반으로 하고, 상명대학교 산학협력단에서 개발한 “공직문화 진단 및 개선 방안연구(2010)”를 활용하여 건

강성 모델을 측정하여 조직문화를 진단하였다.

연구대상은 현직에 종사하고 있는 순경부터 경정이하를 대상으로 하였다.

## 2. 연구내용

주요 연구 내용은 다음과 같다. 제2장은 경찰조직문화의 이론적 배경 및 조직문화진단을 위한 선행연구를 검토하고 본 연구에서 알아보고자 하는 변수로서의 조직문화 구성요소, 유형, 건강성에 대하여 살펴보았다.

제3장은 경찰의 조직문화에 대한 실증분석을 위해 조직문화유형, 조직문화 구성요소, 조직 건강성 등 구체화 하여, 기존에 이론적·경험적으로 검증된 측정지표를 활용하여 경찰을 대상으로 신뢰성과 타당성을 검토하여 과학적 분석의 합리성을 평가하였다.

제4장은 경찰의 인구학적 특성과 조직문화 유형, 조직문화 구성요소, 조직 건강성에 대하여 t/F검증을 실시하여 인식차이 및 평균값을 비교분석하였다. 그리고 경찰의 조직문화는 유형과 구성요소를 파악하였고, 조직문화 건강성은 평균값을 지수로 활용하여 경찰의 건강성을 파악하였다.

제5장은 경찰에게 요구되는 내·외부환경변화와 실증분석의 결과를 기반으로 나타난 조직문화의 특징을 근거로 하여 결론 및 정책 제언을 하였다.

## 제2장 경찰조직문화에 대한 이론적 배경

### 제1절 경찰조직문화의 개념

#### 1. 조직문화의 개념

조직문화(Organization Culture)는 학자들에 따라 개념이 다양하게 정의되고 있다(김근세·이경호, 2005; 신황용·이희선, 2013). 조직문화는 다양한 가치가 조합이 되어 조직에 문화적 특성을 부여하고, 그러한 특성은 조직구성원의 행위에 차별화된 영향을 미친다(Quinn & Kimberly, 1984; 권경득·여영현, 2008 재인용). 따라서 조직문화는 주된 연구대상이 복잡하고 다양한 형태이다(한종희·서승현, 2013).

조직문화의 개념은 Pettigrew(1979)가 상징, 언어, 이념, 신념, 의식, 전통을 조직의 개념으로 체계화한 연구에서 부터 여러 방향으로 진행되었다. 다양한 관점의 선행연구에서 조직문화의 합의된 개념은 조직구성원들이 특정 대상을 '공유'한다는 전제이다. 공유하는 대상은 신념, 가치, 이념, 관습, 규범, 전통, 기술, 지식, 행동양식 등이다(한종희·서승현, 2013). 따라서 조직문화의 개념은 공유하는 대상과 학자들의 논의를 기반으로 검토되어야 한다.

Hofstede(1991)는 조직문화를 어떤 조직의 구성원들과 다른 조직의 구성원들을 구별하는 총체적인 정신적 프로그램으로 정의한다. Duncan(1989)은 조직문화란 조직구성원들에게 공유되고, 새로운 구성원들에게 옮은 것으로 전승되는 가치, 신념, 이해의 총체라고 하였다.

Schein(1985)은 조직문화를 조직의 외부적인 적응과 내부적인 통합의 문제를 해결하기 위하여 구성원들에 의해 창조·발전되어 학습·공유되는 기본가정, 즉 조직의 구성원들에 의해 공유된 가치, 신념, 규범의 체계로서 조직구성원의 가치관과 사고방식 및 행동을 지배하는 근본요소라고 정의하였다(Schein, 1985; 김근세·이경호, 2005, 재인용).

Alvessen(2002)은 조직문화는 모든 조직에서 시간이 흘러감에 따라 고유한 신념들과 패턴들이 발생되어 구성원들 사이에 공유되어 진다라고 하였다. 이러한 조직문화의 현상은 조직 구성들 사이에 구성원들의 행위와 경험에 무의식적으로 인식되기 때문에 구성원들 사이에 비공식적인 행위의 의미해석으로 길잡이 역할을 수행한다.

이처럼 조직문화는 학자들마다 접근하는 방식과 개념의 해석적 차이가 있기 때문에 일반화하기는 어렵다. 단 조직문화는 조직 구성원들 사이에 동질성을 부여하고 조직이 추구하는 가치를 서로 공유하여 조직의 생산성에 직·간접적으로 영향을 미치는 중요한 개념으로 인식되고 있다.

<표 2-1> 조직문화의 개념

구분	개념
Pettigrew (1979)	상징, 언어, 이념, 의식, 전통 등 조직이 가지고 있는 총체적 개념의 원천
Schein (1985)	사람들이 상호작용할 때 관찰할 수 있는 행동 규칙성, 조직이 강조하는 지배적인 가치관, 조직구성원과 고객에 대한 정책의 지침이 되는 철학
Hofstede (1984)	특정 조직구성원들이 공유하고 있는 가치관, 신념, 이념, 관습, 지식, 기술, 그리고 상징물 등을 포함하는 종합적인 개념
Alvessen (2002)	조직문화는 구성원들에게 지속적으로 공유되는 행위와 경험으로 조직의 비공식적으로 발생하는 행위에 대한 해석의 길라잡이로 인식되는 개념

## 2. 경찰조직문화의 개념

조직문화는 조직의 다양한 가치를 조합하여 문화적 특성을 형성하고, 조직 구성원에게 차별화된 행위를 부여한다. 경찰은 경찰 조직에서 문화가 형성되고 있고, 경찰관들은 서로 간에 의존하는 행위로 작용한다 (Westley, 1970; 양원규·김용태, 2007). 따라서 경찰은 조직에서 조직문화를 형성하고, 경찰의 구성원의 행위에 영향을 준다.

경찰문화는 경찰의 전반적인 생활양식을 의미하고, 행동을 규제하며, 불확실한 환경에 대응할 수 있도록 조직구성원 간의 공유되고, 신입경찰관들에게 전승되어지는 것을 의미한다(김상호b, 2004). Westly(1970)는 경찰하위문화가 경찰관의 관점, 태도, 행동 등을 형성하는데 중요한 역할을 한다는 것을 발견하였다.

경찰은 경찰조직 내에서 공통된 특징이나 속성을 가지고 일반화할 수 있는 경찰문화를 형성하고 있다(양원규·김용태, 2007). 경찰문화는 경찰의 전반적인 생활양식을 의미하는 것으로 경찰의 의식구조, 사고방식, 가치관, 태도 등 경찰관의 행동을 규제하는 가치적 요소로 조직구성원들 사이에 공유된 가치이다(김상호, 2003).

Skolnick(1966)은 경찰문화는 경찰 직무특성상 위험에 효율적으로 대처하기 위해서는 권위적인 문화가 요구된다고 보고 있다(박영주, 2012 재인용). Berkley(1974)는 위험성, 권력성, 불신성을 경찰조직문화의 특색으로 들었으며, Rubinstein(1973)은 고립성 있다고 하였다.

국내의 경찰학 연구자들도 경찰의 조직문화에 대하여 긍정적인 측면보다는 부정적인 측면을 강조하는 연구결과를 주로 발표하였고 이에 대하여 권위주의, 폐쇄주의, 엄격주의 등을 언급하였으나 이는 주로 경찰하위문화와 관련된 부분만을 강조하여 이야기 한 것이다.

이처럼 경찰조직문화에 대한 부정적 논의는 비교적 과거에 주로 이루어졌으며, 이에 대하여 현재 왜 그러한가 혹은 조직문화유형과 구성요소의 진단보다는 그럴 수밖에 없는 관료제, 계급제, 군대문화 등에서 그 이유를 찾는데 그친 아쉬움이 있다.

본 연구에서는 경찰조직문화의 개념을 하위문화에서 찾지않고 다른 조직문화와 같이 구성원들에게 집합적 정체성을 제공하여 주고, 안정성을 증진시키며 구성원들 간의 의사소통을 원활하게 하고 협력을 촉진시키는 도구로서 살펴볼 것이고, 이와 같은 조직문화에 대한 평가가 구성원들이 어떻게 하고 있는지 그 실태를 확인하고자 한다.

## 제2절 변수로서의 조직문화

### 1. 조직문화 유형

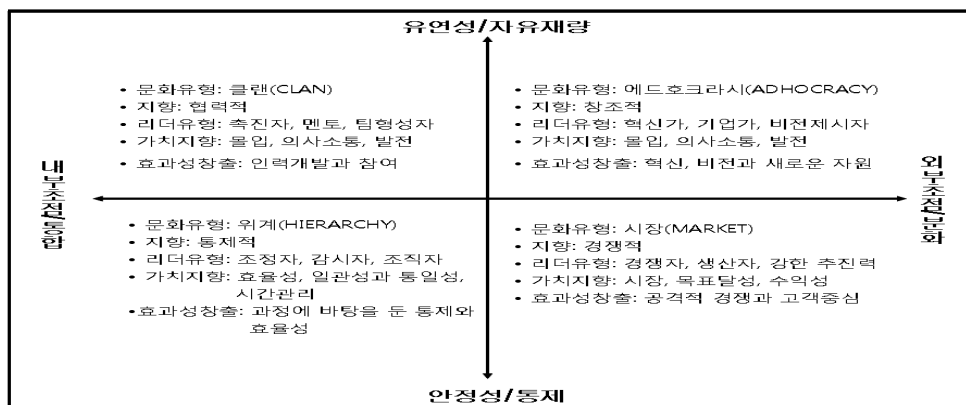
조직문화를 유형화 하는 것은 긍정적인 문화와 부정적인 문화가 지니고 있는 특성을 유형화하여 바람직한 조직문화를 설명하는 설명적 연구의 결과물이다(한중희·서승현, 2013). 조직문화는 유형에 따라 가치판단하기 보다는 조직의 공통된 특징을 중심으로 형성된 문화를 비교하여(최창열, 2012) 조직의 생산성을 분석한다. 즉, 조직문화를 유형화 하는 이유는 조직의 문제점을 고찰하고 유형간 비교를 통하여 실질적으로 경험연구를 함으로써 여러 조직이론을 검증할 수 있기 때문이다.

조직문화의 유형은 어떤 구성요소와 차원을 강조하느냐에 따라 다양한 형태를 보인다(이정남·김문석, 2009). Harrison(1972)은 조직이 추구하는 이념에 따라 권력지향문화, 역할지향문화, 과업지향문화, 인간지향문화로 구분하였다(신황용·이희선, 2013). Handy는 환경에 적합한가

아닌가가 중요하다고 강조하면서, 클럽문화, 역할문화, 과업문화, 실존문화로 구분하고 있다. Wallch는 개인의 동기유발 요인과 기업문화유형을 적용하여 혁신적문화, 후원문화, 관료문화로 구분하고 있다(강정애, 1997 재인용). Quinn(1999; 1983; 1991)의 경쟁가치모형은 지향점과 조직구조를 핵심차원으로 보고 있다(정재민, 2009). 특히, 경쟁가치모형은 조직효과성을 극대화 시키는 주요한 원인이 무엇인지를 규명하고자 하는 연구자들에 의해 발달하였다(진영빈·정충식, 2014).

조직문화 유형은 Quinn 등의 연구가 대표적이고 일반화되어 있다(이종찬, 2004). Quinn의 조직문화 유형은 경쟁가치모형에 기반하고 있다. 경쟁가치모형은 조직효과성 분석모형의 기초를 이루는 가치요소의 차이를 설명하기 위해 개발되었는데, 이 모형은 조직의 문화가 지니는 가치들을 상호 비교하는 데 활용할 수 있다. Cameron & Quinn(2005)은 조직문화의 가치를 서로 비교하기 위하여 X축으로는 관리의 초점을 내부와 외부 및 통합과 분화로 나누고, Y축으로는 조직구조의 유연성과 안정성 및 자유재량과 통제로 나누어 네 가지 조직문화를 구분한 다음 각 조직문화의 가치들을 상호 경쟁적으로 비교하려는 시도를 하였다.

<그림 2-1> Cameron과 Quinn의 경쟁가치모형을 이용한 조직문화유형의 특성



Quinn과 Kimberly(1984)의 조직문화유형인 집단문화, 혁신문화, 합리문화, 위계문화는 조직의 다양한 문화요소들을 포괄적 시각에 기반을 두고 있으며, 때문에 조직문화와 조직성과간의 역학관계 분석을 위해 지금도 많은 학자들이 이들 문화유형을 연구분석 틀로서 활용하고 있다.

Quinn & McGrath(1985)가 주장한 조직문화 유형의 특징을 보면 다음과 같다. 이들은 외부환경에 대한 확실성의 정도에 따라 융통성-유연성-자율성, 통제-안정성을 특징으로 하는 종축과, 외부환경 변화에 대하여 얼마나 적극적이나에 따라 내적-미시적-보수적, 외적-거시적-적극적 특성을 기준으로 한 횡축을 기준으로 집단문화(the group culture), 개발문화(the developmental culture), 위계문화(the hierarchical culture), 합리문화(the rational culture)로 구분하였다.

<표 2-2> 제 학자들의 조직문화 유형 구분

구분	문화유형
Quinn & Kimberly(1984)	집단문화, 위계문화, 혁신문화, 합리문화
Quinn & McGrath(1985)	집단문화, 위계문화, 발전문화, 합리문화
Quinn(1988)	인적자원문화, 위계서열문화, 개방체계문화, 생산자중심문화
Cameron & Quinn(1999)	관계지향문화, 혁신지향문화, 위계지향문화, 성과지향문화

Cameron & Quinn(1999)이 제시한 문화유형의 특성과 조작적 정의는 다음과 같다. 이들은 현재 작동하는 조직문화와 추구하는 조직문화를 나누어 측정하고 이것이 조직 효과성에 어떠한 차이를 가져오는지 차이분석(gap analysis)을 실증적으로 할 수 있는 조직문화진단 도구(OCAI;

Organizational Culture Assessment Instrument)를 개발했다 (Cameron, Kim S. & Quinn, Robert E, 1999).

<표 2-3> Cameron& Quinn(1999)의 조직문화 유형별 조작적 정의와 주요 특징

구분	주요 특징
관계지향문화	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 가족적이고 인간미가 넘치는 분위기의 문화로서 응집성이 강조됨</li> <li>• 팀워크 중시, 개인다양성</li> <li>• 협력, 단합</li> <li>• 조직 단합 유지, 자율팀 추구를 중심으로 하는 행동 및 리더십 특성</li> </ul>
혁신지향문화	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 매우 생동감 있고 활기가 넘치는 문화로서 조직발전을 강조함</li> <li>• 창의성, 실험정신</li> <li>• 도전정신, 과감한 목표</li> <li>• 자율성, 진취적 사고를 중심으로 하는 행동 및 리더십 특성</li> </ul>
위계지향문화	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 구성원들이 공식화된 규칙을 중심으로 결속되며 안정성을 강조함</li> <li>• 신의 성실, 권위</li> <li>• 안정성, 규정준수</li> <li>• 업무 체계성 및 조직체계 유지를 중심으로 하는 행동 및 리더십 특성</li> </ul>
성과지향문화	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 구성원들이 계획과 목표달성을 중심으로 결속되며 효율성을 강조함</li> <li>• 성과 극대화 및 결과지향</li> <li>• 업무 효율화 및 세심한 주의</li> <li>• 목표 달성 및 자기 완결성을 중심으로 하는 행동 및 리더십 특성</li> </ul>

자료: 주효진 외, 2007, 48면(재수정).

## 2. 조직문화 구성요소

피터스 등(Pascal & Athos, 1981; Peters & Waterman, 1982)은 조직문화는 리더십스타일(style), 구성원(staff), 제도(systems), 전략(strategy), 구조(structure), 기술(skill), 공유가치(shared values) 등으로 구성된다고 하였다(장재민, 2009). 7가지 요인은 하드웨어적 요인과 소프트웨어적 요인으로 구분된다. 하드웨어적 요인은 전략, 구조, 제도이고, 소프트웨어적 요인은 공유가치, 기술, 리더십스타일, 인력이며, 특히 유연

한 요인은 문화에 의해 영향을 받는다(최창현, 2008).

첫째, 공유가치(Shared Value)는 조직구성원들의 행동이나 사고를 특정 방향으로 이끌어 가는 아주 특별한 원칙이나 기준을 말한다. 그리고 구성원들 사이에서 조직의 존속이나 성공의 근본적인 요인이라고 인식하는 것이 보통 공유가치인 경우가 많다. 예를 들면, 구성원들이 공통으로 갖고 있는 가치관이나 이념, 기업의 존재 목적 등이 이에 해당된다.

둘째, 전략(Strategy)은 변화하는 환경에 조직이 어떻게 적응하여 능력을 발휘할 것인가 하는 장기적인 목적과 계획, 그리고 이를 달성하기 위한 자원 배분 방식 등을 말한다. 전략은 공유가치와 함께 조직의 운영 및 구성원들의 행위에 방향을 제시함으로써 나머지 요소들에도 커다란 영향을 미치게 된다.

셋째, 장기적인 목적과 계획이 전략이라면, 기술(Skill)은 그 전략을 어떻게 실행할 것인가를 말한다. 따라서 전략이 바뀌면 스킬도 바뀌는 것이 보통이다. 그리고 때로는 전략은 변하지 않았다 하더라도 스킬은 시대에 따라 변하기도 한다. 스킬에는 장치 및 공정 기술뿐만 아니라 구성원 동기 부여 및 목표 관리, 예산 관리 등과 같은 관리 스킬 등이 포함된다.

넷째, 구조(Structure)는 전략을 실행해 나가기 위한 틀이다. 조직 구조나 직무 분류, 역할과 책임 등이 이에 해당된다.

다섯째, 시스템(System)은 반복되는 의사 결정 사항들의 일관성을 유지하기 위해 제시된 틀을 말한다. 평가·보상 제도와 같은 관리제도, 경영 계획 및 목표 설정 시스템, 결과 조정 및 통제 시스템 등이 이에 해당된다. 따라서 구조와 시스템은 구성원들의 행동을 체계화하고 특정 방향으로 유도하는 중요한 역할을 하게 된다.



### 3. 조직문화 건강성 진단

조직문화 건강성(Organizational health)은 조직의 최적화된 기능수행 능력 혹은 상태이다(민진, 2009; 주재진, 2015, 재인용). 조직의 기능은 생산기능, 유지기능, 환경적응 기능 등으로 구분된다(주효진·노지영, 2013). 조직문화는 조직성과를 제고하기 위해서 조직의 건강성이 우선이 되어야 한다. 김미경 외(2010)는 공직에서 나타나는 문화에 대한 건강성을 진단하기 위해 삼성의 “조직건강진단(SCI)”를 기반으로 진단지표를 설계하였다.

진단지표는 개인, 업무, 조직차원에서 리더십, 의사소통, 신뢰를 범주화 하여 구성하였다. 리더십은 공공조직에서 권위를 바탕으로 하는 위계질서에 상당한 영향을 미친다. 공공조직 내 구성원들이 상호간의 신뢰를 바탕으로 상사를 추종할 때 위계질서는 긍정적인 조직문화를 조성하는데 기여하기 때문이다. 세부유형으로는 개인적 차원의 리더십과 업무적 차원의 리더십, 조직적 차원의 리더십을 진단하고자 한다.

의사소통은 조직내부의 인간관계와 조직구조 사이에서 이들의 과업 수행을 위한 수직적·수평적 내·외부 소통체계라고 정의한다. 소통중심부하는 조직의 내외부의 소통환경, 상하위 계층간 또는 직렬간 그리고 수평적 네트워크 구성원간의 의사소통의 정도로 분석한다. 세부유형은 개인소통, 업무소통, 조직소통으로 분류된다.

신뢰는 협의적 차원에서는 조직 구성원간의 팀워크가 조직 및 구성원 상호간의 조직신뢰를 바탕으로 하며, 광의적 차원으로 조직의 시스템과 소속기관까지 믿고 의지하게 되는 문화라고 정의한다. 세부유형으로는 동료애, 팀워크, 조직신뢰로 분류된다.

<표 2-4> 조직문화 건강성 진단지표

구분	리더십	의사소통	신뢰
개인	직원관리	개인 소통	동료애
업무	일관리	업무 소통	팀워크
조직	조직관리	조직 소통	조직 신뢰

### 제3절 경찰 조직문화 관련 선행연구의 검토

#### 1. 경찰조직문화에 대한 선행연구 검토

조직문화 연구는 대체로 두 가지 접근방법으로 구분한다. 하나는 조직 내 실제 존재하는 문화적 특성을 밝혀내고 특정조직의 문화적 프로필을 규명하는 서술적 접근방법으로 "something an organization is"의 시각이고, 또 하나는 조직구조나 조직관리전략, 그리고 조직효과성 등 조직 특성변수와 조직문화와의 인과관계를 규명하고자 하는 인과적 접근방법으로 "something an organization has"의 시각이 그것이다. 전자는 보다 더 질적인(qualitative) 연구방법이 활용되고 후자는 계량적(quantitative) 연구방법에 치중한다.

1980년대 이후 조직문화에 관한 연구는 조직문화가 조직성과에 직접 또는 간접적으로 영향을 미치고 있음을 보여주었으며, 더불어 조직문화 유형에 따른 조직유효성 및 조직성과와의 상관성 규명에 대한 연구에 관

심이 많았다. 이외에 조직문화와 리더십, 조직환경, 조직구성원간의 적합성 여부 그리고 조직문화와 조직생산성 개선 측면에서의 역학관계 연구가 활발히 진행되어왔다.

한국경찰의 조직문화와 관련된 기존의 선행연구는 객관적인 수에 있어서는 그리 많지 않은 편이며, 연구접근방법에서 있어서는 대체로 인과적 접근방법이 주종을 이루고 있다. 즉, 경찰조직문화가 조직몰입(장석현·이강훈, 2007)이나 치안활동의 생산성에 미치는 영향(김상호a, 2004), 그리고 경찰 조직문화가 경찰관 사기 및 직무만족 간의 관련성(최학봉, 2003) 등을 중심으로 연구가 진행되었다.

또 이웅혁(2003)은 미국과 한국 경찰의 문화적 차이를 연구하기도 하였다(이웅혁, 2003). 한편, 경찰조직문화모형에 대한 연구도 있었는데, 경찰관의 의식·행태변화와 경찰조직문화와의 관계를 모형화하고 이 모형관계에서 상호작용하는 결정요인을 설정하는 데 목적을 두고 있다(이상안, 1999). 그러나 이 연구는 주요내용은 경찰 조직문화의 현상 진단을 위한 평가지표의 개발에 있다기보다는 바람직한 경찰조직문화 발전전략을 제시하기 위한 영향요인 탐색에 초점이 있었다.

또한 장석현·이강훈(2007) 등은 한국 경찰조직의 지배적인 조직문화유형을 파악하고 경찰관의 조직몰입에 영향을 미치는 조직문화를 파악하여 경찰조직의 효과성 제고와 경찰공무원의 조직몰입에 미치는 영향을 연구하였다(장석현·이강훈, 2007)

## **2. 조직문화와 효과성 및 직무만족도간 관계 연구**

조직문화는 조직성과에 다양한 영향을 미치는 연구들이 활발하게 이루어 졌다(류장현·신형덕, 2011). 조직문화는 조직효과성의 향상을 위해

조직 및 조직의 리더에 의해 관리·양성될 수 있음에 주목하고 실용적인 접근을 강조하고 있다(Dull, 2009; Hartmann & Khademan, 2010, 김대건·허성욱, 2015, 재인용).

첫째, 조직의 문화는 조직자체와 구성원들이 공유하고 있는 가치체계에 근거한다. 이 가치체계는 조직의 목적, 전략 및 제반행동에 관한 방향과 지표를 제공한다. 특정 조직이 자기의 진로를 명확히 인지하고, 또 조직구성원들 또한 자신의 방향이나 행동을 명확히 알고 한결같이 나아간다면 조직의 성과는 자연 향상될 것임은 자명하다. 환언하면 조직문화가 지니는 속성 그 자체가 구성원들의 공감대를 형성케 하고, 이로 인해 자연스럽게 동기가 부여됨으로써 조직의 성과가 제고된다는 논리이다.

둘째, 조직문화는 통제수단의 하나이며, 이 통제를 통해 성과를 향상시킬 수 있다는 논지이다. 예를 든다면 신화나 의례 등의 문화적 관리로 조직과 조직목표 등에 애착심을 유도하고 이를 통해 생산성을 향상시킬 수 있다는 것이다.

셋째, 조직문화는 조직이 목표수행을 위해 취하는 제반교환과 거래시 정보를 제공한다는 점이다. 즉 조직문화는 조직의 사회적인 집단구성원들 사이에 이루어지는 교환이나 거래에 대한 규제를 제도화시킨다. 조직문화는 교환이나 거래에 관한 규제를 제도화시킴으로써 기업의 성과에 영향을 미친다.

이 같이 조직문화와 조직성과간의 관계는 연구를 통해서도 증명되고 있다. Peters & Waterman(1982)은 미국에서 장기간에 걸쳐 성장성과 수익성이 높고 혁신적인 62개 기업들에 대해 면담을 실시한 결과 이들은 모두 강하고 독특한 문화적 특성 8가지를 공유하고 있음을 발견하였다(Peters, T. J. & Waterman, R. H, 1982).

국내에서도 조직문화와 조직효과성 및 직무만족도와의 인과관계를 규

명하고자 하는 연구는 그간 정부공공조직을 대상으로 비교적 다양하게 진행되어 왔다.

우선, 김호정(2002)은 행정조직문화가 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향을 연구한 기초자치단체(구청) 조직문화의 유형과 강도가 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치는지를 검증한 논문 분석결과, 조직 간에는 위계문화와 합리문화가, 부서 간에는 위계문화가 차이가 있는 것으로 주장한다. 또한 조직몰입에는 집단문화, 발전문화, 합리문화가, 직무만족에는 집단문화와 발전문화가 각각 의미있는 양(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 문화유형들의 다양한 결합형태 중에서는 네 가지 문화가 모두 강한 `강한 균형문화`에서 구성원들의 조직몰입과 직무만족이 가장 높은 것으로 나타난 것으로 조사되었다. 그러나 문화의 강도는 조직몰입과 직무만족에 의미있는 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다(김호정, 2002).

한편 이창길(2006)은 조직문화가 직무만족, 직무몰입, 그리고 조직몰입에 미치는 영향에 대한 연구에서 다음과 같이 기술하고 있다.

첫째, 집단문화에서는 인간관계를 중시하는 무형으로 구성원 상호간의 신뢰와 조직에 대한 애정이 강조된다. 끈끈한 동료애를 가진 대가족처럼 인식하는 문화형태이다. 이러한 문화유형은 구성원 개인을 존중하고 조직에 대한 애착심으로 개인들의 직무만족이나 조직몰입을 강화할 수 있다. 이러한 집단문화가 직무만족과 조직몰입에는 긍정적으로 영향을 미친다는 연구결과가 많다(박상언·김영조, 1995). 다만 직무몰입에 미치는 경험적 연구논문은 거의 없다. 생각건대, 집단문화는 한국행정문화의 특성으로 지적되어온 가족주의와 온정주의적 문화유형으로 직무만족이나 조직몰입에는 긍정적인 효과를 미칠 수 있으나 직무자체에 대한 몰입의 정도는 크지 않는 것으로 생각된다. 직무자체에 대한 관심보다는 인간관계 중심적 사고와 응집력을 조직의 중요한 가치로 생각함으로써 직무소

홀에 대한 관용과 배려가 이루어지는 대신 조직에 대한 충성으로 보상하는 경향을 보인다.

둘째, 혁신문화는 조직의 유연성을 강조함과 동시에 외부지향성이 강하다. 즉 조직 환경의 충격과 변화에 창의적이고 발전적으로 대응하고 항상 성장을 위해 자원을 획득하고 새로운 업무를 개발하는 문화유형이다. 지금까지 조직문화와 조직효과성의 관계를 분석한 연구논문에 의하면 혁신문화가 조직의 효과성 즉 직무만족과 조직몰입에 긍정적인 요인으로 작용하는 것으로 가정하는 경향이 있다(김호정, 2005). 하지만 이러한 혁신적인 조직문화에서는 조직구성원은 항상 긴장하고 창의성과 기업가정신을 추구하며 외부로부터 그 결과를 평가받아야 한다. 최근 정부에서 강력하게 추진하여온 문화의 발전적 변화, 즉 혁신문화 또는 시장문화로의 이행으로 추구하는 것이다. 이러한 적극적인 문화변화전략은 구성원의 자발성에 기초하려는 시도라 하더라도 변화와 혁신의 당위성과 무관하게 근본적으로 직무만족과 조직몰입을 저하시키는 요인으로 적용할 수 있다.

### **3. 기존 연구의 경찰조직문화 특성 검토**

그렇다면, 과연 경찰 조직문화는 어떤 특성을 보이는가? 기존 연구에서 제시하고 있는 경찰 조직문화의 특성을 요약하면 다음과 같다.

먼저 김상호(2004b)는 경찰문화를 ‘경찰관들에 의해 널리 공유되는 가치적 요소’로 정의하고, 기존의 경찰문화는 대체로 일반시민들에 대한 불신과 의심 및 잠재적인 위협을 기준으로 한 사람과 상황에 대한 평가, 강제적 권위의 행사와 우월한 지위의 유지, 남성예찬, 복지부동적 정향, 법집행 역할에 대한 강조, 시민들과의 편가르기식 태도, 동료집단에 대한 충성, 비밀주의 등과 같은 부정적 가치가 지배하고 있다고 주장하고

있다(김상호, 2004b). 따라서 이를 극복하기 위해서 Cameron & Quinn(1999)이 주창한 경쟁가치모형(Competing Values Model)을 통해 서울시내 경찰서를 대상으로 실증분석한 결과, 한국 경찰은 위계문화 성격이 가장 강한 것으로 나타났고, 합리문화가 치안활동에 큰 영향을 미치고 있음을 지적하고 있다. 나아가 치안활동의 성과를 높이기 위해서는 합리문화를 강화시키는 동시에 집단문화적 가치를 중시하는 방향으로 조직문화가 변동·관리될 필요성이 있다고 주장한다.

최학봉은 경찰조직문화의 특성으로 보수성, 권위주의, 비밀주의, 냉소주의 등을 제시하고 있다(최학봉, 2003). 이를 구체적으로 보면 첫째, 보수성은 공공의 안녕과 질서유지라는 경찰조직의 목표 자체가 체제유지 차원에서 보수적인 성향을 띤다고 보고 있다. 그러나 경찰의 조직문화가 반드시 안정적·보수적 성향일 필요는 없으며, 오히려 오늘날에는 민주적·봉사 지향적인 성향이 모색되고 있다고 주장한다.

둘째, 기존 경찰의 행태적 특성은 대체로 시민에 대해 강압적이며 군림하려는 자세를 취해 왔고, 조직 내에서도 하위계급이나 비간부는 상사의 권위에 복종적인 성향을 보여왔다고 지적된다. 경찰의 권위주의적 특성 형성은 크게 두 가지 요인에 의한 경우가 많다. 하나는 경찰직업을 선택하는 사람들의 성격 자체가 보통 사람들과는 약간 다른 권위주의적 성향을 선호할 것이라는 주장과, 경찰제도 안에서 장기간에 걸친 직무수행과정에서 자연스럽게 직업적 성격상 권위주의적 성향을 형성하게 된다는 주장이 있으나 실증연구를 통해 검증된 것은 아니다.

셋째, 전통적인 경찰활동 자체가 비밀주의적 특성을 내재하고 있다고 한다. 이는 경찰활동이 오류를 범할 잠재성과, 경찰관의 부적절한 행동에 대해 자신과 동료들을 보호하는 과정에서 발생할 수 있다고 주장한다.

넷째, 경찰은 일반사회 및 조직내부에 대해서 냉소적인 특성을 보인다. 냉소주의는 경찰이 수 년간 많은 스트레스를 경험하면서 얻어진 것

이라고 보고 있다. 경찰의 냉소주의에 영향을 미치는 요인들로는 언론매체에 의하여 왜곡되는 경찰관련 기사, 긴축재정에 의한 압박감, 비우호적인 형사사법의 태도, 시대에 뒤떨어지는 시설 및 장비, 경찰활동의 성과에 대한 시민감사나 호의적인 인식의 결여, 본인과 가정에 악영향을 미치는 근무행태, 부적절한 보상체계, 업무부담의 증가. 직업적 안정성 결여 등에 기인한다(Gordon Pitter, 1994)고 주장한다.

다섯째, 경찰의 직업적 특성상 경찰끼리만 어울리며, 그 결과 일반시민들과의 의사소통이 제한되어 고립적인 특성을 보이게 된다는 것이다.

여섯째, 경찰조직은 위기상황과 각종 범죄에 일사분란하게 대응하기 위하여 엄격한 계층구조를 이루고 있으며, 이에 따라 상관의 지시·명령에 복종하여 업무를 처리해야 하는 상명하복(上命下服)의 조직문화가 지배적으로 작용하고 있다. 경찰기관 내부에서도 철저한 상하간에 권한과 책임이 명확하여 지배와 피지배의 관계를 형성하고 있다. 그러다보니 상대적으로 폐쇄적인 조직문화 특성을 가지고 있다(이정훈, 2010).

일곱째, 경찰조직은 법규 적용에 따른 엄격한 규칙과 절차에 따르는 조직으로 규칙성 강조에 따른 경직적 조직문화의 특성을 보인다. 경찰조직은 헌법, 법률 및 법원의 판결에 따라서 기능을 수행하게 된다. 또한 관련 법규에 따라 직무집행을 한다. 이러한 법규범의 준수는 경찰조직의 안정성과 지속성을 가져오는 장점이 있지만 반면에 법규만능주의, 무사안일, 형식주의를 가져와 시민에 대한 편익과 봉사보다는 형식과 절차를 중시하여 관료조직의 폐해로 발전되기도 한다. 뿐만 아니라 경찰조직이 경직된 규칙성에 집착할 경우 경찰관은 개인의 역할수행에 있어서 자기방어수단으로 획일적인 규정을 적용하게 된다. 이때 엄격한 규칙을 성과에 대한 보상보다 과오에 대한 처벌에 사용할 경우 자기과오의 은폐수단으로 허위보고와 책임회피를 하게 되는 경우도 지적되고 있다(손봉선·송재복, 2002).

장석현·이강훈(2007)은 한국 경찰조직의 지배적인 조직문화 유형을 파악하고 경찰관의 조직몰입에 영향을 미치는 조직문화를 파악하여 경찰조직의 효과성 제고와 경찰공무원의 조직몰입에 미치는 영향요인을 파악하는 실증연구 결과, 경찰조직의 문화는 Cameron & Quinn의 조직문화 네 가지 유형 중 위계문화가 지배적인 문화로 나타났으며, 집단문화가 가장 낮은 것으로 조사되었다.

경찰관의 조직몰입에는 집단문화, 발전문화가 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 이 중 집단문화가 발전문화보다 더 큰 영향을 미치는 것으로 조사되었다. 분석결과를 통해 경찰조직의 효과성 향상을 위해서는 네 가지 조직문화를 균형있게 발전시켜 나갈 것을 주문하고, 경찰관의 조직몰입 향상을 위해서는 집단문화를 강화할 수 있는 적합한 관리 전략과 관리방식의 변화를 요구하고 있다.

이 연구결과가 경찰 조직문화의 특성에 시사하는 바는, 계급조직이란 경찰조직의 특성상 위계문화가 가장 강하고, 경직된 분위기와 경찰조직 내 수직적·수평적 의사소통이 원활하지 못해 집단문화가 강한 것으로 분석하고 있다. 따라서 향후 가족적인 인간관계 형성 및 조직구성원의 결속과 사기 등에 초점을 맞춘 조직관리 전략과 방식으로 전환되어야 한다고 주장하고 있다.

# 제3장 조직문화 유형, 구성요소와 건강성 진단 측정문항 및 개념 추출

## 제1절 조직문화 유형

### 1. 조직문화 유형의 측정문항 구성

조직문화 유형은 관계지향문화, 혁신지향문화, 위계지향문화, 성과지향문화 개념을 복합적으로 도출하도록 구성되어 있다. 본 연구에서 측정하고자 하는 문화유형은 Quinn의 경쟁가치모형을 기반으로 유형을 구성하여 분석하였다. 관계지향문화는 측정문항이 4개로 이루어 졌다. 측정문항은 “가족적인 인관관계”, “구성원 개개인의 인적 계발”, “팀 워크, 참여, 합의에 높은 가치를 두고 있는지”, “상호협조와 신뢰감이 높은지”에 대한 인식을 묻는 질문으로 구성되었다. 혁신지향문화는 “창의성, 적응성, 혁신성에 대한 강조”, “외부의 지원, 성장과 자원획득의 중시”, “구성원들의 자유로운 의견개진”, “새로운 것에 대한 도전”에 대한 인식을 묻는 질문으로 구성되었다. 위계지향문화는 “안정 및 통제, 내부의 정비에 초점을 두고”, “문서화, 책임, 정보관리의 강조”, “업무수행에 공식적인 규칙과 방침을 엄격히 준수정도”, “엄격한 결재과정과 부서전체의 통솔과 통제를 강조”하는지에 대한 인식을 묻는 질문으로 구성되었다. 성과지향문화는 “조직의 능률성과 효율성에 대한 중시”, “계획수립과 목표설정의 강조”, “실질위주의 평가”, “목표달성에 대한 관심도”에 대한 인식을 묻는 질문으로 구성되어있다.

<표 3-1> 조직문화 유형 측정지표

구분	측정지표
관계지향문화	1. 우리 조직은 가족적인 인간관계를 강조한다.
	2. 우리 조직은 구성원 개개인의 인적자원 개발을 중시한다.
	3. 우리 조직은 팀워크, 참여, 합의에 높은 가치를 둔다.
	4. 우리 조직은 상호협조 및 신뢰감이 높다.
혁신지향문화	1. 우리 조직은 창의성, 적응성, 혁신성을 강조한다.
	2. 우리 조직은 외부의 지원, 성장과 자원의 획득을 중시한다.
	3. 우리 조직은 구성원들의 자유로운 의견개진이 이루어지도록 유도한다.
	4. 우리 조직은 늘 새로운 것에 대한 도전을 강조한다.
위계지향문화	1. 우리 조직은 안정 및 통제와 내부의 정비에 초점을 둔다.
	2. 우리 조직은 문서화, 책임, 정보관리를 강조한다.
	3. 우리 조직은 업무수행에 공식적인 규칙과 방침을 엄격히 준수한다.
	4. 우리 조직은 엄격한 결재과정을 통한 부서전체의 통솔과 통제를 강조한다.
성과지향문화	1. 우리 조직은 능률성, 효율성을 중시한다.
	2. 우리 조직은 계획수립과 목표설정을 강조한다.
	3. 우리 조직은 실적위주로 평가한다.
	4. 우리 조직은 성공적 목표달성이 주된 관심사이다.

## 2. 조직문화 유형의 개념 추출

조직문화 유형을 측정하는 4개의 개념과 16개의 측정항목에서 요인을 구성하는 측정문항은 14개가 유의한 것으로 나타났다. 관계지향문화 유형과 혁신지향문화를 구성하는 측정항목은 상관행렬계수 값이 단일 요인으로 측정되었다. 즉 관계지향문화와 혁신지향문화는 동일한 문화 유형으로 본 연구에서 인식되고 있다. 관계/혁신지향 문화유형을 구성하는 8개의 측정항목의 타당성을 검증하는 요인 값인 고유치는 5.5이고, 분산은 39.10%로 나타났고, 신뢰도 계수는 0.63으로 나타났다. 위계지향 문화유형을 구성하는 4개의 측정항목의 타당성을 검증하는 요인 값인 고유치는 2.4이고, 분산은 16.9%로 나타났고, 신뢰도 계수는 0.79로 나타났다. 성과지향문화유형은 4개의 측정항목 중 2개의 측정항목이 타당성을 검증하는 요인 값의 고유치가 1.8이고, 분산은 12.8%로 나타났고, 신뢰도 계수는 0.72으로 나타났다.

본 연구에 참여한 표본에서 형성된 경찰 조직문화 유형은 관계/혁신지향문화, 위계지향문화, 성과지향문화가 복합적으로 형성되어 있다. 특히 관계/혁신지향 문화는 분산이 39.1%로 대표적인 조직문화로 설명하고 있다. 반면에 성과지향문화는 측정문항이 2문항이고, 분산의 설명력이 12.8%로 매우 낮아 본 표본을 대표하는 문화 유형으로는 신뢰성과 타당성이 떨어지는 것으로 나타났다.

<표 3-2> 조직문화 유형 신뢰도 및 타당도 검증

구분		요인		
측정개념	측정항목	관계/혁신지향문화	위계지향문화	성과지향문화
관계지향문화	관계지향문화1	0.79	0.11	-0.04
	관계지향문화2	0.85	0.06	0.00

	관계지향문화3	0.79	0.18	0.07
	관계지향문화4	0.85	0.08	0.05
혁신지향문화	혁신지향문화1	0.85	0.10	0.03
	혁신지향문화2	0.71	0.22	-0.02
	혁신지향문화3	0.86	0.07	0.02
	혁신지향문화4	0.80	0.11	0.04
위계지향문화	위계지향문화1	0.14	0.79	-0.07
	위계지향문화2	0.12	0.85	0.19
	위계지향문화3	0.34	0.65	0.28
	위계지향문화4	0.01	0.66	0.46
성과지향문화	성과지향문화3	-0.05	0.11	0.88
	성과지향문화4	0.09	0.21	0.82
타당도	고유값	5.5	2.4	1.8
	분산값	39.1	17.0	12.8
	누적분산값	39.1	56.1	68.8
신뢰도	크론바하값	0.63	0.79	0.72

## 제2절 조직문화 구성요소

### 1. 조직문화 구성요소의 측정문항 구성

조직문화 구성요소는 단일차원에서 공유가치, 전략, 구조, 제도, 구성원, 상급자의 리더십, 기술 개념을 도출하기 위한 측정문항으로 구성되어 있다. 본 연구에서 측정하고자 하는 문화의 구성요소는 Pascal & Athos(1981), Peters & Waterman(1982), 맥킨지 사의 '7s'모형을 기반으로 구성하여 분석하였다. 조직문화 구성요소는 공유가치(7), 전략(4), 구조(5), 제도(5), 구성원(6), 상급자의 리더십(7), 기술(5) 등 39개의 측정항목으로 구성되어 있다.

<표 3-3> 조직문화 구성요소 측정지표

구분	측정지표
공유가치	1. 조직이 존재해야 하는 이유(가치)에 대해 잘 알고 있다
	2. 내 업무를 수행함에 있어 조직차원의 필요성과 가치를 잘 알고 있다
	3. 조직의 비전 및 경영이념을 잘 알고 있다
	4. 시민(국민)의 정의와 분류가 잘 되어 있고, 차별적으로 제공되어야 할 치안서비스에 대해 잘 알고 있다.
	5. 조직에 대한 시민(국민)의 평가결과를 잘 알고 있다
	6. 조직의 업무처리능 전반적으로 우수하다
	7. 조직은 유관기관을 비롯한 이해관계자와의 관계가 원만하다
전략	1. 조직은 명확한 경영전략과 계획이 수립되어 있다
	2. 경영전략과 연계된 인적자원의 배치는 적절하다
	3. 전략을 수행함에 필요한 물적자원은 충분하다
	4. 조직의 모든 업무의 시작과 끝은 전략에 초점을 두어 효율적으로 수행되고 있다
구조	1. 조직은 설립목적에 적합한 사업구조를 갖추고 있다
	2. 사업구조는 조직적이고 효율적으로 수행되고 있다
	3. 현재 나에게 주어진 업무의 양과 질은 타인에 비해 적절하다
	4. 조직 시스템에 의하여 나의 업무는 철저한 점검체계(진도관리, 성과평가)가 구축되어 있다
	5. 조직구성원들은 대체로 해당분야의 전문인력이라 할 수 있다
제도	1. 중요 의사결정에 전직원이 참여하는 편이거나 참여기회가 주어져 있다
	2. 각각의 업무성과에 따라 포(보)상은 잘 이루어지고 있다
	3. 나의 관점에서 조직은 상사와 동료간의 예의가 타 기관에 비해 잘 지켜지는 편이다
	4. 업무관련 부서 내, 부서간 Meeting 등 커뮤니케이션이 문제없이 잘 이루어진다
	5. 제안제도는 상시 운영되고 있으며 정책에 반영하는 정도가 높은 편이다
구성원	1. 조직의 구성원은 업무처리에 최선을 다하고 있다
	2. 조직의 규율과 지시를 엄수하고 있다
	3. 구성원은 조직의 내규를 엄수하고 있다
	4. 외부환경에 적극적인 대응 또는 적응을 한다
	5. 취미관련 모임이 활성화되어 있다
	6. 조직에 지속적인 근무를 원한다
리더십	1. 상급자는 모든 구성원에게 평등하다
	2. 상급자는 전문적 지식이 탁월하다
	3. 상급자와 인간적 관계는 원만하다
	4. 합리적이고 민주적인 분위기이다
	5. 조직의 이익과 고객의 이익에 힘쓰고 있다
	6. 구성원의 복지증진에 힘쓰고 있다
	7. 상급자의 리더십이 뛰어나 이에 신뢰감을 갖고 있다
기술	1. 부서간의 업무 분권화가 잘 되어 있다
	2. 업무처리의 통제가 원활하다
	3. 업무의 통합과 조정이 잘되고 있다
	4. 각 부서(팀)별 업무 매뉴얼을 비치하고 있다
	5. 조직은 구성원들의 능력개발을 장려하고 있다

## 2. 조직문화 구성요소의 개념 추출

조직문화 구성요소를 측정하는 7개의 개념과 39개의 측정문항에서 4개의 개념과 22개의 측정항목이 분류되었다. 공유가치는 7개의 측정항목 중 3개의 측정항목이 유의미하게 나타났고, 타당성을 검증하는 요인 값인 고유치는 3.0이고, 분산은 12.7%로 나타났고, 신뢰도 계수는 0.88로 나타났다. 표본의 구성요소 중 전략, 구조, 제도를 측정하는 항목은 요인 가중치가 동일하게 형성되어 나타났고, 측정항목 14개 중 10개의 측정항목이 유의미하게 나타났다. 전략/구조/제도의 타당성을 검증하는 요인 값인 고유치는 6.9이고, 분산은 28.8%로 나타났고, 신뢰도 계수는 0.95로 나타났다. 구성원은 6개의 측정항목 중 3개의 측정항목이 유의미하게 나타났고, 타당성을 검증하는 요인 값인 고유치는 2.7이고, 분산은 11.3%로 나타났고, 신뢰도 계수는 0.87로 나타났다. 리더십은 7개의 측정항목이 유의미하게 나타났고, 타당성을 검증하는 요인 값인 고유치는 5.4이고, 분산은 22.6%로 나타났고, 신뢰도 계수는 0.96으로 나타났다. 반면에 기술은 본 대상에서 나타나지 않았다.

경찰의 조직문화 구성요소의 핵심 개념은 전략/구조/제도, 리더십, 공유가치로 나타났다. 특히 전략/구조/제도와 리더십은 누적분산이 51.4%로 대표적인 조직문화 구성요소 개념으로 설명하고 있다. 반면에 구성원은 측정항목이 3가지 요인이고, 분산의 설명력이 매우 낮아 대표성이 떨어지는 것으로 나타났다. 또한 전략/구조/제도는 분류되어서 나타나기 보다는 하나의 통합된 개념으로 형성되는 특징으로 나타나고 있다.

<표 3-4> 조직문화 구성요소 신뢰도 및 타당도 검증

구분	성분			
측정문항	전략/구조/	리더십	공유가치	구성원

	제도				
공유가치1	0.11	0.20	0.86	0.20	
공유가치2	0.16	0.21	0.87	0.20	
공유가치3	0.31	0.21	0.75	0.22	
전략1	0.70	0.27	0.24	0.18	
전략2	0.82	0.24	0.17	0.10	
전략3	0.78	0.24	0.07	0.01	
전략4	0.80	0.28	0.14	0.16	
구조1	0.77	0.34	0.21	0.17	
구조2	0.77	0.33	0.22	0.15	
구조4	0.64	0.25	0.19	0.34	
제도1	0.70	0.38	0.07	0.14	
제도2	0.69	0.35	0.03	0.23	
제도5	0.75	0.30	0.13	0.10	
구성원1	0.38	0.23	0.33	0.61	
구성원2	0.13	0.22	0.22	0.89	
구성원3	0.19	0.21	0.22	0.87	
리더십1	0.50	0.66	0.12	0.13	
리더십2	0.37	0.76	0.16	0.18	
리더십3	0.31	0.78	0.19	0.15	
리더십4	0.31	0.83	0.16	0.20	
리더십5	0.36	0.78	0.21	0.20	
리더십6	0.34	0.79	0.16	0.16	
리더십7	0.34	0.81	0.21	0.14	
타당도	고유치	6.9	5.4	3.0	2.7
	분산	28.8	22.6	12.7	11.3
	누적분산	28.8	51.4	64.0	75.4
신뢰도	크론바하값	0.95	0.96	0.88	0.87

### 제3절 조직문화 건강성 진단

조직 건강성은 다차원적 측면에서 개인, 업무, 조직으로 층화하여, 각각 리더십, 의사소통, 신뢰에서 나타날 수 있는 9가지 개념을 도출하기 위한 측정항목으로 구성되어 있다. 본 연구에서 측정하고자 하는 조직 건강성 진단은 삼성의 “조직건강진단(SCI)”를 기반으로 하고, 상명대학교 산학협력단에서 개발한 “공직문화 진단 및 개선 방안연구(2010)”에서 개발한 조직 건강성 진단 체크를 분석에 활용하였다.

#### 1. 리더십

조직 건강성의 리더십은 직원관리(4), 일 관리(4), 조직관리(5)등 13개의 측정항목에서 개인적 차원은 4개, 일 관리는 2개, 조직차원은 4로 10개의 측정항목이 분류되었다. 직원관리는 타당성을 검증하는 요인 값인 고유치는 3.4이고, 일 관리는 타당성을 검증하는 요인 값인 고유치는 3.0이며, 조직관리는 타당성을 검증하는 요인 값인 고유치는 1.5이다. 리더십은 총 분산78.6%에서 직원관리는 34.5%, 일 관리는 29.6%, 직원관리의 분산은 14.5%로 나타났다. 따라서 리더십의 핵심개념은 직원관리와 조직관리로 나타났다.

<표 3-5> 조직문화 건강성(리더십) 측정지표

구분	측정지표
직원관리	1. 우리 부서의 간부는 내가 일을 잘 할 수 있도록 도와준다.
	2. 우리 부서의 간부는 내가 이 직장에서 계속 일하고 싶도록 동기를 부여해준다.
	3. 나는 우리 부서 간부의 관리감독 방식에 만족한다.

	4. 기관장과 부서 간부는 직원들의 일과 가정생활의 조화를 중시한다.
일관리	1. 나는 업무를 수행할 때 즐겁다.
	2. 나는 업무를 수행하지만 할 만한 가치가 있는지는 잘 모르겠다.
	3. 나에게 업무분담이 적절하게 할당되어 있다.
	4. 나의 생각과 상반된 업무수행을 할 때가 있다.
조직관리	1. 우리 조직은 승진 및 인사이동시 공정한 원칙을 준수한다.
	2. 우리 조직의 근무성적 평가방식에 공감한다.
	3. 우리 조직은 승진이나 성과평가에 있어 업무 외적인 요인들(인맥/학연/지연 등)의 영향을 받는다.
	4. 우리 조직의 성과상여금은 개인의 성과에 따라 공정하게 배분한다.
	5. 우리 조직의 교육·연수 기회는 직원들에게 공평하게 주어진다.

<표 3-6> 조직 건강성(리더십) 신뢰도 및 타당도 검증

구분		성분		
측정문항		직원관리	조직관리	일 관리
개인	직원관리1	0.86	0.28	-0.09
	직원관리2	0.89	0.29	-0.09
	직원관리3	0.87	0.35	-0.10
	직원관리4	0.78	0.35	-0.13
업무	일 관리2	-0.23	0.12	0.82
	일 관리4	0.01	-0.21	0.85
조직	조직관리1	0.43	0.75	-0.02
	조직관리2	0.42	0.78	-0.10
	조직관리4	0.19	0.83	-0.07
	조직관리5	0.29	0.80	-0.01
타당도	고유치	3.4	3.0	1.5
	분산	34.5	29.6	14.5
	누적분산	34.5	64.1	78.6
신뢰도	크론바하값	0.94	0.88	0.60

## 2. 의사소통

조직 건강성의 의사소통은 개인소통(3), 업무소통(5), 조직소통(4)등 12개의 측정항목에서 개인적 차원, 업무차원, 조직차원에서 9개의 측정항목이 분류되었다. 개인소통은 타당성을 검증하는 요인 값인 고유치는 2.25이고, 업무소통은 타당성을 검증하는 요인 값인 고유치는 1.72이며, 조직소통은 타당성을 검증하는 요인 값인 고유치는 2.72로 나타났다. 의사소통은 총 분산 74.6%에서 조직소통이 30.5%, 개인소통이 25.0%, 업무소통이 19.1%로 조직소통과 개인소통은 의사소통에서 핵심 개념이다.

<표 3-7> 조직 건강성(의사소통) 측정지표

구분	측정지표
개인소통	1. 나는 부서의 동료와 스스럼없이 의견을 주고 받는다.
	2. 나는 다른 부서의 직원들과 의사소통이 원활하다.
	3. 나는 우리 부서의 간부에게 고충이나 불만을 스스럼없이 이야기 한다.
업무소통	1. 우리 부서 회의에서 직원들은 의견을 자유롭게 제안한다.
	2. 우리 부서는 간부와 직원 간 업무상 의견 불일치시 토론을 통해 문제를 해결한다.
	3. 우리 부서의 회의내용은 모든 직원들에게 적시에 전달된다.
	4. 애매한 지시나 명령을 받고 이해야 하는 경우가 있다.
	5. 업무에 관련된 지시나 명령이 수시로 바뀐다.
조직소통	1. 우리 조직은 의사결정이 일방적으로 이루어진다.
	2. 우리 조직은 의사결정 과정이 복잡하다.
	3. 우리 조직은 중요한 정보가 일부 조직과 사람에게 편중되어 있다.
	4. 우리 조직은 공식적인 채널보다 비공식적인 채널을 통해 인사 등 중요한 정보가 전달된다.

<표 3-8> 조직 건강성(의사소통) 신뢰도 및 타당도 검증

구분		성분		
측정문항		조직소통	개인소통	업무소통
개인	개인소통1	-0.03	0.88	-0.13
	개인소통2	-0.17	0.88	-0.06
	개인소통3	-0.32	0.73	-0.12
업무	업무소통4	0.29	-0.08	0.86
	업무소통5	0.26	-0.17	0.86
조직	조직소통1	0.76	-0.25	0.28
	조직소통2	0.73	-0.06	0.12
	조직소통3	0.82	-0.15	0.28
	조직소통4	0.82	-0.20	0.20
타당도	고유치	2.74	2.25	1.72
	분산	30.5	25.0	19.1
	누적분산	30.5	55.5	74.6
신뢰도	크론바하값	0.85	0.81	0.80

### 3. 신뢰

조직 건강성의 신뢰는 동료애(3), 팀워크(3), 조직애(3)등 9개의 측정항목에서 개인적 차원과 조직차원에서 6개의 측정항목이 분류되었다. 동료애는 타당성을 검증하는 요인 값인 고유치는 2.0이고, 조직애는 타당성을 검증하는 요인 값인 고유치는 2.7이며, 팀 워크는 타당성을 검증하는 요인 값인 고유치는 1.4이고, 분산은 동료애가 25.0%로 나타났다. 신뢰는 총 분산 75.8%에서 조직애는 33.3%, 동료애는 25.0%, 팀워크는 17.5%로, 신뢰는 조직애와 동료애가 핵심 개념이다.

<표 3-9> 조직 건강성(신뢰) 측정지표

구분	측정지표
동료애	1. 나는 동료들과 친밀한 관계를 형성하고 있다.
	2. 동료들은 나를 사무적으로 대한다.
	3. 동료에게 어려운 일이 생기면 같이 해결하려고 노력한다.
팀워크	1. 전 구성원은 부서의 목표를 명확히 알고 있다.
	2. 개인의 일보다 부서의 업무가 우선이다.
	3. 전 구성원이 목표달성을 위해 책임을 다한다.
조직애	1. 우리 조직은 내가 발전할 수 있는 기회를 제공한다.
	2. 우리 조직에 입사한 것을 자랑스럽게 생각한다.
	3. 우리 조직은 지속적으로 긍정적 변화를 일으킬 수 있다고 확신한다.

<표 3-10> 조직 건강성(신뢰) 신뢰도 및 타당도 검증

구분		성분		
측정문항		조직애	동료애	팀 워크
개인	동료애1	0.35	0.73	0.30
	동료애2	-0.02	0.86	0.12
	동료애3	0.42	0.69	0.24
업무	팀 워크2	0.13	0.02	0.94
	팀 워크3	0.51	0.38	0.54
조직	조직애1	0.78	0.26	0.17
	조직애2	0.85	0.17	0.15
	조직애3	0.88	0.12	0.11
타당도	고유치	2.7	2.0	1.4
	분산	33.3	25.0	17.5
	누적분산	33.3	58.3	75.8
신뢰도	크론바하값	0.82	0.76	0.63

## 제4장 조직문화 유형, 구성요소와 건강성 진단 분석 및 결과

### 제1절 표본의 인구학적 특성

본 연구는 경찰관을 대상으로 온라인과 오프라인으로 설문조사를 실시하였다. 설문조사에 참여한 경찰관은 615명이고, 그 중 데이터 크리닝을 통해 신뢰성과 타당성이 떨어지는 설문지를 제외하고 423명을 대상으로 분석하였다.

표본의 인구학적 특성은 다음과 같이 요약할 수 있다. 성별은 남성 379명(89.6%), 여성은 44명(10.4%)이다. 연령은 20대는 40명(9.5%), 30대는 68명(16.1%), 40대는 157명(37.1%), 50대 이상은 158(37.4%)이다. 근무연수는 10년 미만은 85명(20.1%), 10년~20년 미만 99명(23.4%), 20년~30년 미만 194명(45.9%), 30년 이상 45명(10.6%)이다. 근무부서는 112는 31명(7.3%), 경무는 28명(6.6%), 생안은 137명(32.4%), 여청은 30명(7.1%), 수사는 36명(8.5%), 교통은 44명(10.4%), 정보는 21명(5.0%), 보안은 13명(3.1%), 외사는 8명(1.9%), 청문은 18명(4.3%), 기타 6명(1.4%)이다. 소속기관은 경찰서는 245명(57.9%), 지구대/파출소는 122명(28.8%), 기동대(기동단)은 24명(5.7%), 지방청은 32명(7.6%)이다. 급지(소속경찰서)는 1급지는 328(77.5%), 2급지는 39명(9.2%), 3급지는 56명(13.2%)이다. 소속지방청은 서울은 93명(22.0%), 부산은 40명(9.5%), 대구는 14명(3.3%), 인천은 22명(5.2%), 광주 17명(4.0%), 대전은 13명(3.1%), 울산은 10명(2.4%), 경기남부는 52명(12.3%), 경기북부는 20명(4.7%), 강원은 22명(5.2%), 충북은 12명(3.1%), 충남은 14명(3.7%), 충북

은 13명(3.1%), 전북은 24명(5.7%), 전남은 14명(3.3%), 경북은 21명(5.0%), 경남은 27명(6.4%), 제주도는 4명(0.9%)이다. 계급은 순경은 36명(8.5%), 경장은 35(8.3%), 경사는 61명(14.4%), 경위는 148명(35.0%), 경감은 111명(26.2%), 경정은 32명(7.6%)이다. 입직경로는 순경공채는 373명(88.2%), 간부후보는 11명(2.6%), 경찰대는 10명(2.4%), 기타는 29명(6.9%)이다. 표본의 분포는 남성, 40대 이상, 20년 이상의 근무연수, 경위 및 경감, 경찰서, 순경공채의 입직경로, 1급지 등을 중심으로 이루어졌다.

<표 4-1> 표본의 인구학적 특성

구분		빈도	퍼센트	구분		빈도	퍼센트	
성별	남성	379	89.6	소속 지방청	서울	93	22.0	
	여성	44	10.4		부산	40	9.5	
연령	20대	40	9.5		대구	14	3.3	
	30대	68	16.1		인천	22	5.2	
	40대	157	37.1		광주	17	4.0	
	50대 이상	158	37.4		대전	13	3.1	
근무 연수	10년 미만	85	20.1		울산	10	2.4	
	10년~20년 미만	99	23.4		경기남부	52	12.3	
	20년~30년 미만	194	45.9		경기북부	20	4.7	
	30년 이상	45	10.6		강원	22	5.2	
근무 부서	112	31	7.3		충북	13	3.1	
	경무	28	6.6		충남	17	4.0	
	생안	137	32.4		전북	24	5.7	
	여경	30	7.1		전남	14	3.3	
	수사	36	8.5		경북	21	5.0	
	형사	21	5.0		경남	27	6.4	
	경비	30	7.1		제주도	4	0.9	
	교통	44	10.4		계급	순경	36	8.5
	정보	21	5.0			경장	35	8.3
	보안	13	3.1			경사	61	14.4
	외사	8	1.9	경위		148	35.0	
	경문	18	4.3	경감		111	26.2	
	기타	6	1.4	경정		32	7.6	
	소속 기관	경찰서	245	57.9		입직 경로	순경공채	373
지구대/파출소		122	28.8	간부후보	11		2.6	
기동대(기동반)		24	5.7	경찰대	10		2.4	
지방청		32	7.6	기타	29		6.9	
소속 경찰서 (급지)	1급지	328	77.5	합계		423	100.0	
	2급지	39	9.2	-				
	3급지	56	13.2					
합계		423	100.0					

## 제2절 조직문화의 유형, 구성요소와 건강성 진단의 분석결과

### 1. 조직문화 유형 분석

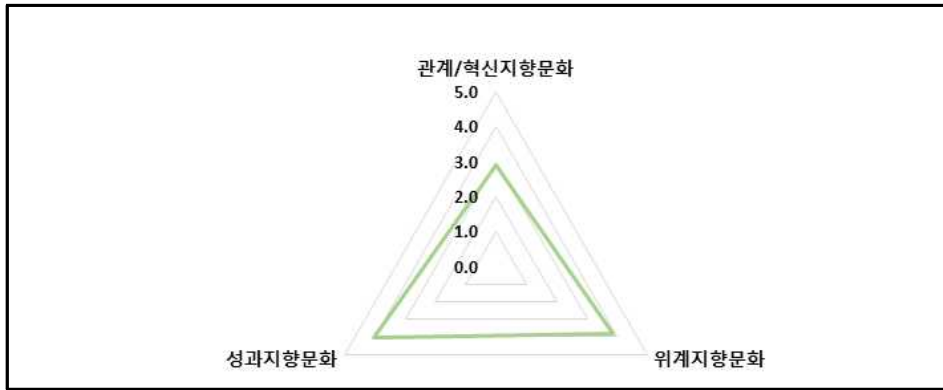
#### 1) 전체유형

<표 4-2> 조직문화 유형(전체)의 평균값 및 표준편차

구분	평균	표준편차
관계/혁신지향문화(423)	2.9	0.88
위계지향문화(423)	3.8	0.68
성과지향문화(423)	4.0	0.81

본 연구의 조직문화 유형은 성과지향문화(4.0) > 위계지향문화(3.8) > 관계/혁신지향문화(2.9) 순으로 나타났다. 특히 관계/혁신지향문화는 본 연구에서 핵심적인 개념이다. 관계/혁신지향문화는 요인분석결과에서 표본을 설명하는 분산 값이 매우 높게 나타났기 때문에 표본을 대표하는 개념이다. 따라서 관계/혁신지향 문화는 분석결과 다른 개념과 비교해서 상대적으로 낮은 평균값이 나타났기 때문에 현재 연구되어지는 표본은 관계/혁신지향문화가 낮게 나타나고 있다.

<그림 4-1> 조직문화 유형(전체)



## 2) 표본의 인구학적 특성과 조직문화 유형의 관계

### (1) 성별

관계/혁신지향문화, 위계지향문화, 성과지향문화는 성별에 따라 인식차이가 없는 것으로 나타났다. 특히, 관계/혁신지향문화는 남성(2.9)과 여성(2.9)의 평균값이 동일하고, 다른 문화 유형개념과 비교해서 매우 낮게 나타났다. 따라서 남성은 여성은 관계/혁신지향 문화는 낮게 인식하는 것을 알 수 있다.

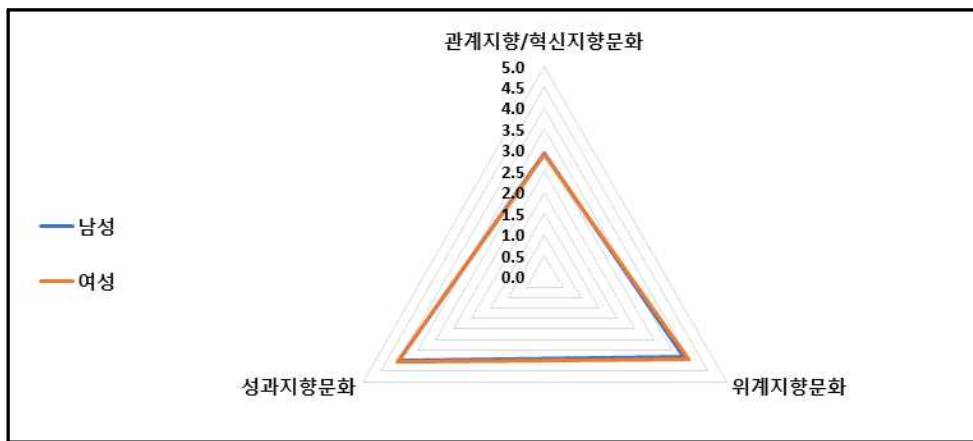
<표 4-3> 성별의 인식차이와 조직문화유형

\*\*p<0.05

구분	남성 (379)		여성(44)		t	p
	평균	표준편차	평균	표준편차		
관계지향/혁신지향문화	2.9	0.89	2.9	0.78	0.31	0.76
위계지향문화	3.8	0.68	3.9	0.67	-1.21	0.23
성과지향문화	4.0	0.83	4.1	0.63	-0.29	0.77

성별의 조직문화 유형은 시장지향문화 > 위계지향문화로 나타나고 있다. 하지만 관계/혁신지향 문화는 다른 문화유형과 비교해서 살펴보면 매우 낮게 나타나고 있다.

<그림 4-2> 성별의 조직문화유형



## (2) 연령

관계/혁신지향문화, 위계지향문화, 성과지향문화는 연령에 따라 인식차이가 없는 것으로 나타났다. 특히, 관계/혁신지향문화는 20대(3.0), 30대(2.9), 40대(2.9), 그리고 50대 이상(3.0)이 평균값이 비슷하게 나타나고 있고, 다른 문화 유형 개념과 비교해서 상대적으로 평균값이 낮게 나타나고 있다. 20대, 30대, 40대, 그리고 50대 이상은 관계/혁신지향 문화를 낮게 인식하는 것을 알 수 있다.

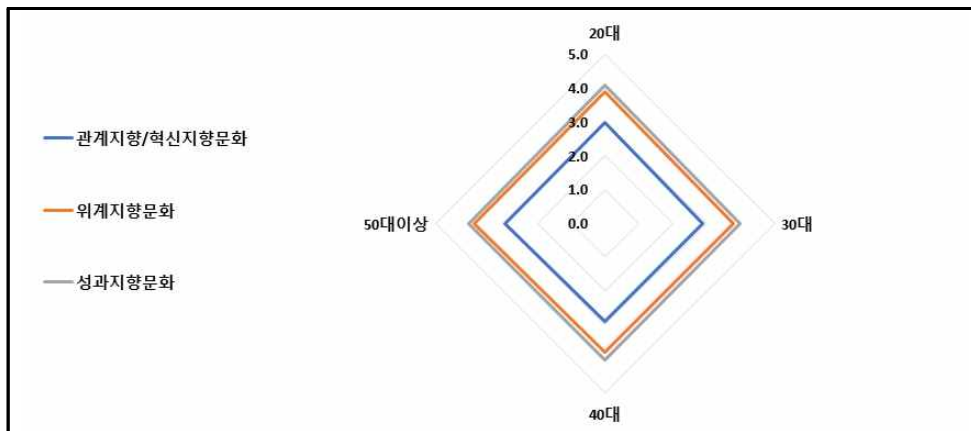
연령대별로 조직문화 유형은 시장지향문화와 위계지향문화가 나타나고 있다. 하지만 관계/혁신지향문화는 다른 문화유형에 비하여 낮게 나타나고 있다.

<표 4-4> 연령별 조직문화 유형과 인식차이

\*\*p<0.05

구분	20대(40)		30대(68)		40대(157)		50대이상(158)		F	p
	평균	표준 편차	평균	표준 편차	평균	표준 편차	평균	표준 편차		
관계지향/혁신지향문화	3.0	0.91	2.9	0.97	2.9	0.89	3.0	0.82	0.25	0.86
위계지향문화	3.9	0.63	3.8	0.73	3.8	0.73	3.9	0.60	0.47	0.70
성과지향문화	4.1	0.59	4.0	0.78	4.0	0.86	4.0	0.82	0.13	0.94

<그림 4-3> 연령의 조직문화유형



(3) 근무연수(년)

관계/혁신지향문화, 위계지향문화, 성과지향문화는 근무연수(년)에 따라 인식차이가 없는 것으로 나타났다. 특히, 관계/혁신지향문화는 10년 미만(3.0), 10년~20년 미만(2.8), 20년~30년 미만(2.9), 그리고 30년 이상(3.0)이 평균값의 차이가 없고, 다른 문화 유형 개념과 비교해서 상대적으로 평

균값이 낮게 나타나고 있다. 10년 미만, 10년~20년 미만, 20년~30년 미만, 30년 이상은 관계/혁신지향 문화를 낮게 인식하는 것을 알 수 있다.

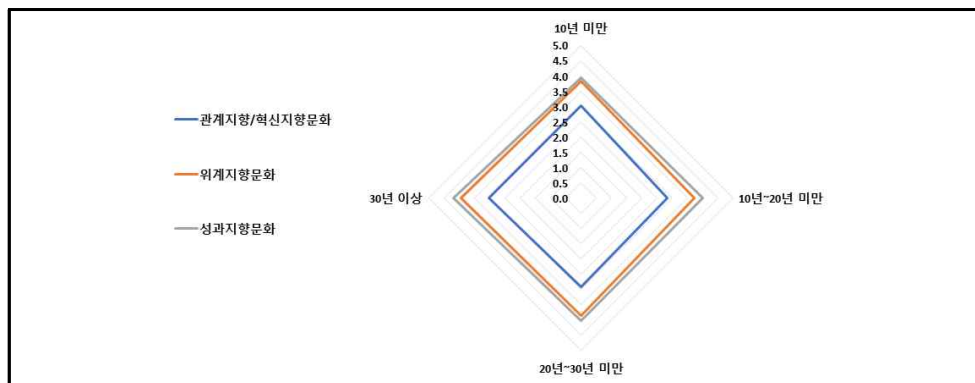
<표 4-5> 근무연수(년)별 인식차이와 조직문화유형

\*\*p<0.05

구분	10년 미만(85)		10년~20년 미만(99)		20년~30년 미만(194)		30년 이상(45)		F	p
	평균	표준 편차	평균	표준 편차	평균	표준 편차	평균	표준 편차		
관계지향/혁신지향문화	3.0	0.95	2.8	0.85	2.9	0.87	3.0	0.83	1.14	0.33
위계지향문화	3.8	0.72	3.7	0.73	3.9	0.65	4.0	0.52	1.83	0.14
성과지향문화	3.9	0.71	4.0	0.90	4.0	0.81	4.2	0.74	1.27	0.29

근무연수(년)별로 조직문화 유형은 시장지향문화와 위계지향문화가 나타나고 있다. 하지만 관계/혁신지향문화는 다른 문화유형에 비하여 낮게 나타나고 있다.

<그림 4-4> 근무연수(년) 조직문화유형



#### (4) 근무부서

관계/혁신지향문화, 위계지향문화, 성과지향문화는 근무부서에 따라 인

식차이가 없는 것으로 나타났다. 특히, 관계/혁신지향문화는 모든 근무부서에 따라 평균값의 차이가 없고, 다른 문화 유형 개념과 비교해서 상대적으로 평균값이 낮게 나타나고 있다. 모든 근무부서는 관계/혁신지향문화를 낮게 인식하는 것을 알 수 있다.

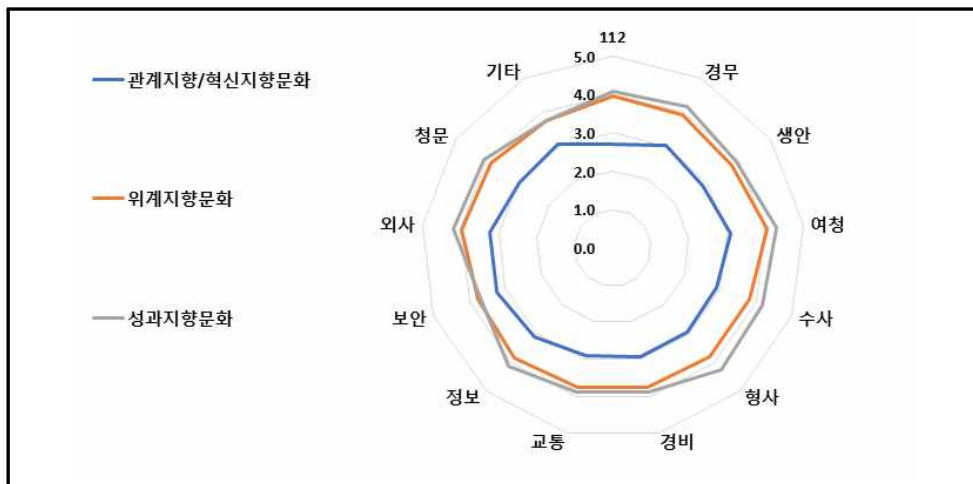
<표 4-6> 근무부서별 인식차이와 조직문화유형

\*\*p<0.05

구분 근무부서	관계/혁신지향문화		위계지향문화		성과지향문화	
	평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차
112(31)	2.7	0.81	4.0	0.60	4.1	0.92
경무(28)	3.0	1.01	3.9	0.69	4.2	0.59
생안(137)	2.9	0.88	3.8	0.69	3.9	0.76
여청(30)	3.1	0.80	4.1	0.57	4.3	0.74
수사(36)	2.9	0.93	3.8	0.73	4.2	0.79
형사(21)	2.9	0.73	3.8	0.80	4.3	0.93
경비(30)	2.9	1.06	3.7	0.82	3.9	0.87
교통(44)	2.9	0.73	3.8	0.59	3.9	0.89
정보(21)	3.1	0.93	3.9	0.69	4.1	0.93
보안(13)	3.3	0.75	3.8	0.77	3.7	0.97
외사(8)	3.3	0.81	4.0	0.62	4.2	0.70
청문(18)	3.0	1.09	3.9	0.57	4.1	0.65
기타(6)	3.1	0.79	3.8	0.39	3.8	0.42
F	0.65		0.62		1.31	
p	0.80		0.82		0.21	

근무부서별로 조직문화 유형은 시장지향문화와 위계지향문화가 나타나고 있다. 하지만 관계/혁신지향문화는 다른 문화유형에 비하여 낮게 나타나고 있다.

<그림 4-5> 근무부서 조직문화유형



#### (5) 소속기관

관계/혁신지향문화, 성과지향문화는 소속기관에 따라 인식차이가 없는 것으로 나타났다. 특히, 관계/혁신지향문화는 경찰서(3.0), 지구대/파출소(2.9), 기동대(기동단)(2.8), 지방청(2.9)에 따라 평균값의 차이가 없고, 다른 문화 유형 개념과 비교해서 상대적으로 평균값이 낮게 나타나고 있다. 모든 소속기관은 관계/혁신지향 문화를 낮게 인식하는 것을 알 수 있다.

반면에 위계지향문화는 소속기관에 따라 평균값이 차이가 나타났고, 소속기관은 위계지향문화를 다르게 인식하고 있다( $F=3.01, p=0.03$ ). 특히, 위계지향문화는 경찰서(3.9), 지방청(3.8), 지구대/파출소(3.7), 기동대(기동단)(3.6) 순으로 평균값이 나타났다. 따라서 위계지향문화는 경찰

서와 지방청이 기동대(기동단)보다 상대적으로 높게 인식하고 있다.

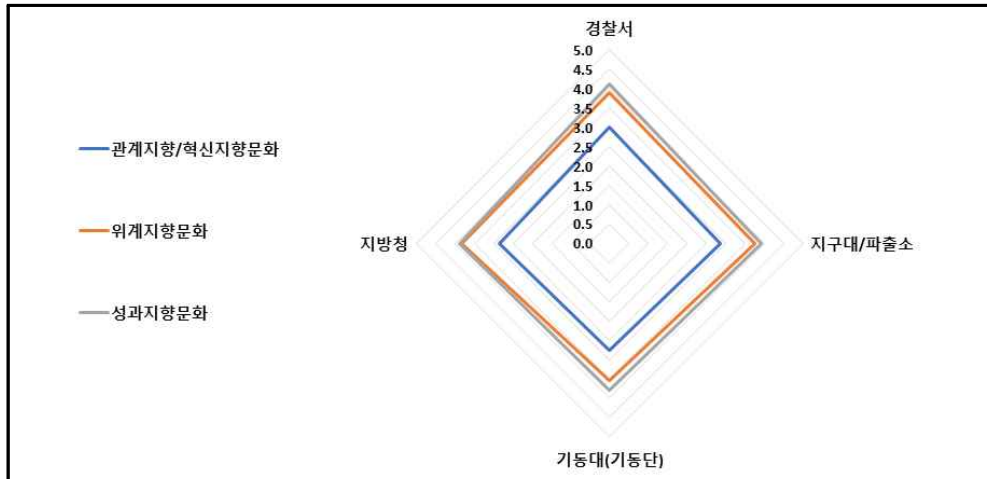
<표 4-7> 소속기관별 인식차이와 조직문화유형

\*\*p<0.05

구분	관계/혁신지향문화		위계지향문화		성과지향문화	
	평균	표준 편차	평균	표준 편차	평균	표준 편차
경찰서(122)	3.0	0.88	3.9	0.60	4.1	0.75
지구대/파출소(122)	2.9	0.90	3.7	0.72	3.9	0.78
기동대(기동단)(24)	2.8	0.93	3.6	1.11	3.8	1.14
지방청(32)	2.9	0.69	3.8	0.59	3.9	1.01
F	1.07		3.01		2.60	
p	0.36		0.03**		0.05	

소속기관별로 조직문화 유형은 시장지향문화와 위계지향문화가 나타나고 있다. 하지만 관계/혁신지향문화는 다른 문화유형에 비하여 낮게 나타나고 있다.

<그림 4-6> 소속기관 조직문화유형



#### (6) 소속지방청

관계/혁신지향문화, 성과지향문화는 소속지방청에 따라 인식차이가 없는 것으로 나타났다. 특히, 관계/혁신지향문화는 각 지방청에 따라 평균값의 차이가 없고, 다른 문화 유형 개념과 비교해서 상대적으로 평균값이 낮게 나타나고 있다. 각 지방청은 관계/혁신지향 문화를 낮게 인식하는 것을 알 수 있다.

반면에 위계지향문화는 각 지방청에 따라 평균값이 차이가 나타났고, 각 지방청은 위계지향문화를 다르게 인식하고 있다( $F=1.75, p=0.04$ ). 특히, 위계지향문화는 대전(4.3), 충북(4.1), 경남(4.1), 서울(3.9), 대구(3.9), 광주(3.9), 울산(3.9), 강원(3.9), 전북(3.9), 전남(3.9), 경북(3.9), 제주도(3.8), 경기남부(3.7), 인천(3.5), 경기북부(3.5)순으로 평균값이 나타났다. 따라서 위계지향문화는 인천, 경기북부가 다른 지방청과 비교해서 상대적으로 낮게 인식하고 있다. 반면에 대전과 전남은 위계지향문화

개념이 다른 지방청과 달리 매우 높게 인식되고 있다.

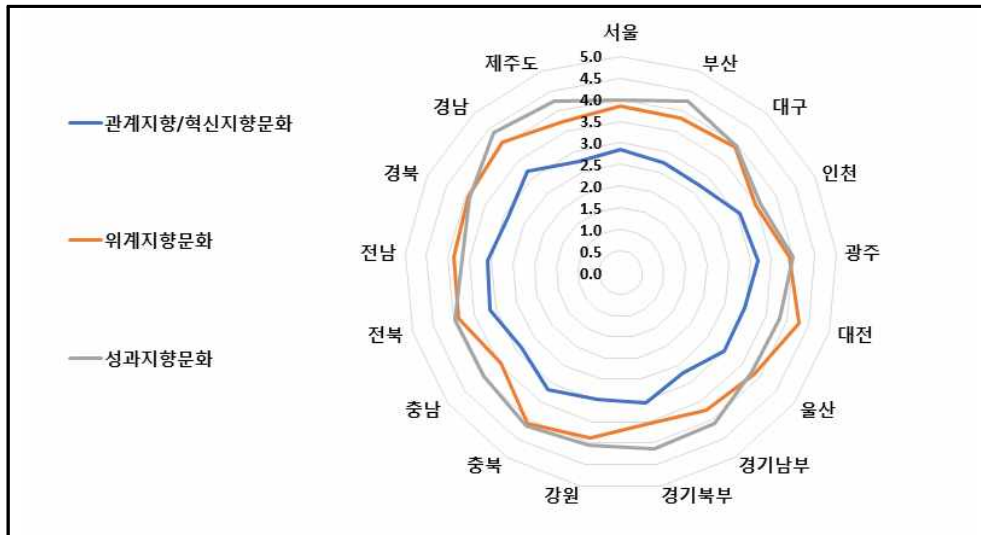
<표 4-8> 소속지방청별 인식차이와 조직문화유형

\*\*p<0.05

구분 소속지방청	관계/혁신지향문화		위계지향문화		성과지향문화	
	평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차
서울(93)	2.9	0.79	3.9	0.63	4.0	0.82
부산(40)	2.7	0.83	3.8	0.60	4.3	0.65
대구(14)	2.7	0.71	3.9	0.51	4.0	1.12
인천(22)	3.1	0.81	3.5	0.71	3.6	0.81
광주(17)	3.2	1.06	3.9	0.67	4.0	0.79
대전(13)	3.0	1.15	4.3	0.55	3.8	1.15
울산(10)	3.0	0.83	3.9	0.38	3.8	0.48
경기남부(52)	2.7	0.78	3.7	0.70	4.1	0.73
경기북부(20)	3.1	0.87	3.5	1.10	4.1	1.06
강원(22)	3.0	0.96	3.9	0.64	4.0	0.90
충북(13)	3.2	0.99	4.1	0.54	4.2	0.59
충남(17)	2.9	1.01	3.5	0.92	4.0	1.02
전북(24)	3.1	0.90	3.9	0.60	4.0	0.58
전남(14)	3.1	1.07	3.9	0.66	3.7	0.93
경북(21)	2.9	0.78	3.9	0.63	3.9	0.72
경남(27)	3.2	1.05	4.1	0.53	4.4	0.60
제주도(4)	2.8	1.04	3.8	0.54	4.3	0.50
F	0.89		1.75		1.34	
p	0.58		0.04**		0.17	

소속지방청별로 조직문화 유형은 시장지향문화와 위계지향문화가 나타나고 있다. 대전과 전남은 위계지향문화가 시장지향문화보다 더 높게 나타나고 있다. 하지만 관계/혁신지향문화는 다른 문화유형에 비하여 낮게 나타나고 있다.

<그림 4-7> 소속지방청 조직문화유형



(7) 급지(소속경찰서)

관계/혁신지향문화, 위계지향문화, 성과지향문화는 급지(소속경찰서)에 따라 인식차이가 없는 것으로 나타났다. 특히, 관계/혁신지향문화는 1급지(2.9), 2급지(3.0), 3급지(3.0)에 따라 평균값의 차이가 없고, 다른 문화 유형 개념과 비교해서 상대적으로 평균값이 낮게 나타나고 있다. 따라서 급지(소속경찰서)은 관계/혁신지향 문화를 낮게 인식하는 것을 알 수 있다.

<표 4-9> 소속경찰서(급지)별 인식차이와 조직문화유형

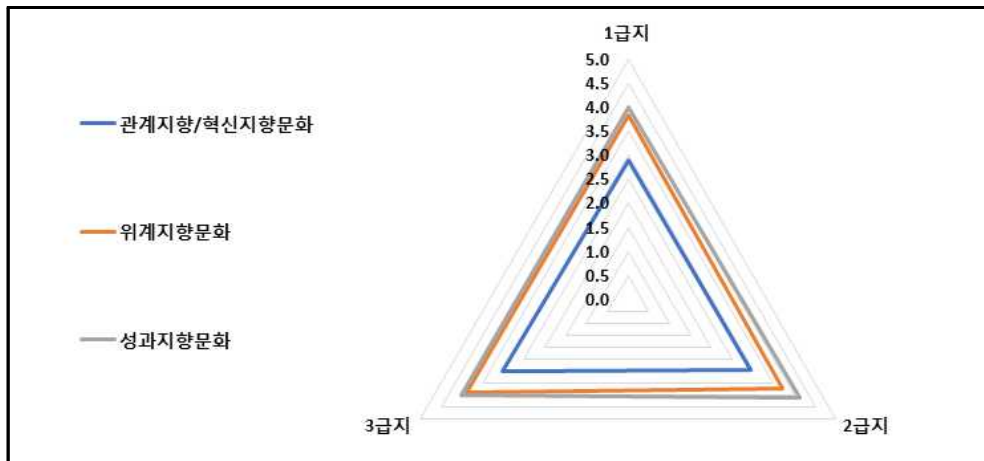
\*\*p<0.05

구분	관계/혁신지향문화		위계지향문화		성과지향문화	
	평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차
1급지(328)	2.9	0.85	3.8	0.66	4.0	0.81
2급지(39)	3.0	1.04	3.7	0.89	4.1	0.89

3급지(56)	3.0	0.93	3.9	0.61	4.0	0.76
F	0.38		0.68		0.37	
p	0.68		0.51		0.69	

급지(소속경찰서)별로 조직문화 유형은 시장지향문화와 위계지향문화가 나타나고 있다. 하지만 관계/혁신지향문화는 다른 문화유형에 비하여 낮게 나타나고 있다.

<그림 4-8> 급지(소속경찰서) 조직문화유형



(8) 계급

관계/혁신지향문화, 위계지향문화, 성과지향문화는 계급에 따라 인식차이가 없는 것으로 나타났다. 특히, 관계/혁신지향문화는 순경(3.0), 경장(3.0), 경사(2.9), 경위(3.0), 경위(3.0), 경감(3.0), 경정(2.9)에 따라 평균

값의 차이가 없고, 다른 문화 유형 개념과 비교해서 상대적으로 평균값이 낮게 나타나고 있다. 따라서 순경, 경장, 경위, 경감, 경정은 관계/혁신지향 문화를 다른 문화유형과 비교해서 낮게 인식하는 것을 알 수 있다.

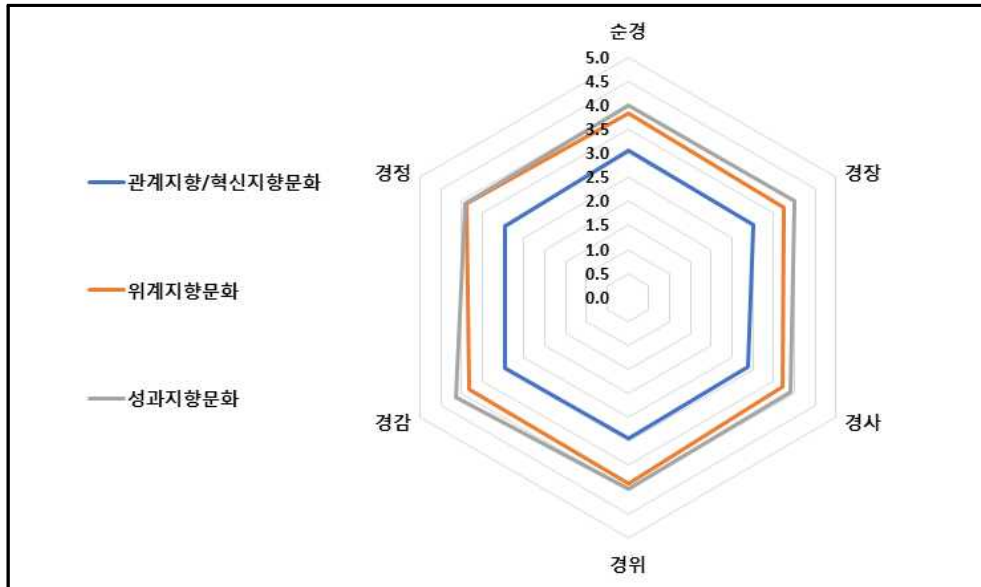
<표 4-10> 계급별 인식차이와 조직문화유형

\*\*p<0.05

구분	관계/혁신지향문화		위계지향문화		성과지향문화	
	평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차
순경(36)	3.0	0.86	3.8	0.61	4.0	0.63
경장(35)	3.0	1.09	3.8	0.78	4.0	0.80
경사(61)	2.9	0.87	3.7	0.74	3.9	0.86
경위(148)	3.0	0.98	3.9	0.69	4.0	0.88
경감(111)	3.0	1.28	3.8	0.66	4.1	0.79
경정(32)	2.9	0.67	3.9	0.48	3.9	0.57
F	0.13		0.66		0.87	
p	0.99		0.65		0.50	

계급별로 조직문화 유형은 시장지향문화와 위계지향문화가 나타나고 있다. 하지만 관계/혁신지향문화는 다른 문화유형에 비하여 낮게 나타나고 있다.

<그림 4-9> 계급 조직문화유형



(9) 입직경로

관계/혁신지향문화, 위계지향문화, 성과지향문화는 입직경로에 따라 인식차이가 없는 것으로 나타났다. 특히, 관계/혁신지향문화는 순경공채(2.9), 간부후보(3.0), 경찰대(2.6), 기타(3.4)에 따라 평균값의 차이가 없고, 다른 문화 유형 개념과 비교해서 상대적으로 평균값이 낮게 나타나고 있다. 따라서 순경공채, 간부후보, 경찰대, 기타와 같이 어떤 경유로 경찰에 입직하든, 관계/혁신지향 문화는 다른 문화유형과 비교해서 낮게 인식하는 것을 알 수 있다.

<표 4-11> 입직경로별 인식차이와 조직문화유형

\*\*p<0.05

구분	관계/혁신지향문화		위계지향문화		성과지향문화	
	평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차
순경공채(373)	2.9	1.05	3.8	0.68	4.0	0.83
간부후보(11)	3.0	0.85	3.5	0.81	3.8	0.78
경찰대(10)	2.6	0.43	4.0	0.49	3.9	0.66
기타(29)	3.4	0.83	3.8	0.59	4.0	0.64
F	2.22		0.82		0.39	
p	0.09		0.49		0.76	

입직경로별로 조직문화 유형은 시장지향문화와 위계지향문화가 나타나고 있다. 하지만 관계/혁신지향문화는 다른 문화유형에 비하여 낮게 나타나고 있다.

<그림 4-10> 입직경로 조직문화유형



## 2. 조직문화 구성요소 분석

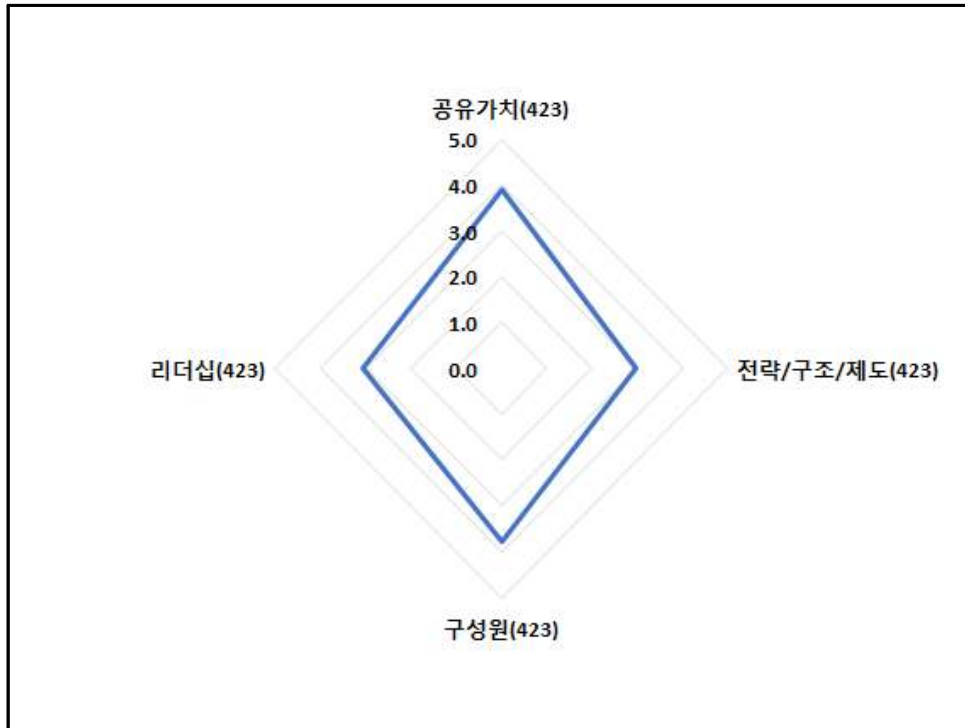
### 1) 전체 구성요소

본 연구의 조직문화 구성요소는 공유가치(3.9) > 구성원(3.8) > 리더십(3.1) > 전략/구조/제도(3.0) 순으로 나타났다. 특히 전략/구조/제도, 리더십, 공유가치는 본 연구에서 핵심적인 개념이다. 3가지 개념은 요인 분석결과에서 표본을 설명하는 분산 값이 매우 높게 나타났기 때문에 표본을 대표하는 개념이다. 따라서 전략/구조/제도와 리더십은 분석결과 다른 개념과 비교해서 상대적으로 낮은 평균값이 나타났기 때문에 현재 표본은 전략/구조/제도와 리더십은 낮게 인식되고 있다.

<표 4-12> 조직문화 구성요소의 평균값 및 표준편차

구분	평균	표준편차
공유가치(423)	3.9	0.72
전략/구조/제도(423)	3.0	0.82
구성원(423)	3.8	0.71
리더십(423)	3.1	0.90

<그림 4-11> 조직문화 구성요소 분포현황



## 2) 표본의 인구학적 특성과 조직문화 구성요소의 관계

### (1) 성별

공유가치, 전략/구조/제도, 구성원, 리더십은 성별에 따라 인식차이가 없는 것으로 나타났다. 특히, 전략/구조/제도는 남성(3.0)과 여성(3.0)의 평균값이 동일하고, 다른 문화 구성요소 개념과 비교해서 매우 낮게 나타났다. 리더십은 남성(3.1)과 여성(3.2)의 평균값의 차이가 없고, 전략/구조/제도와 마찬가지로 매우 낮게 나타났다. 공유가치는 남성(3.9)과 여성(3.8)은 평균값의 차이가 없으나, 다른 문화 구성요소 개념과 비교해서 매우 높게 나타났다. 따라서 남성은 전략/구조/제도와 리더십을 낮게 인식하지만, 공유가치는 매우 높게 인식하는 것으로 나타났다.

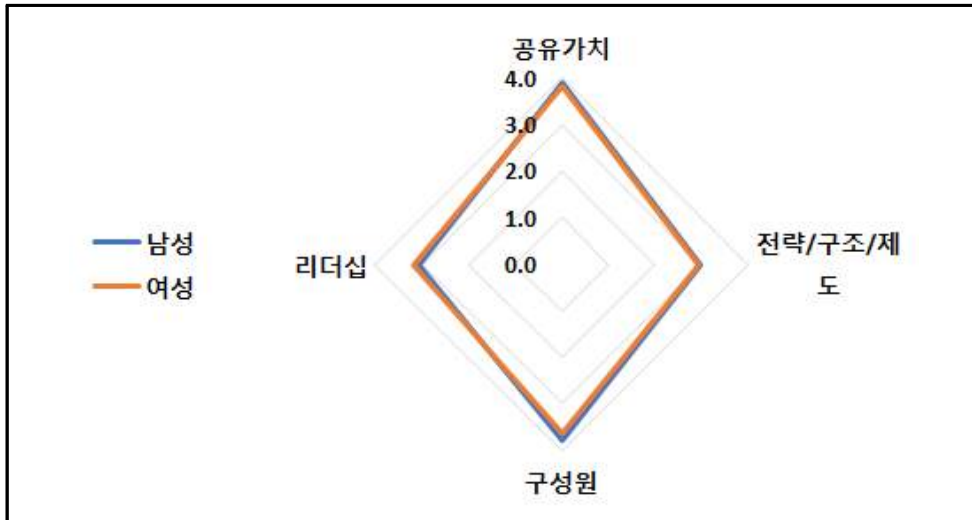
<표 4-13> 조직문화 구성요소와 성별의 인식차이

\*\*p<0.05

구분	공유가치		전략/구조/제도		구성원		리더십	
	평균	표준 편차	평균	표준 편차	평균	표준 편차	평균	표준 편차
남성(379)	3.9	0.72	3.0	0.83	3.8	0.69	3.1	0.91
여성(44)	3.8	0.72	3.0	0.73	3.7	0.83	3.2	0.86
t	0.67		0.24		1.16		-0.71	
p	0.50		0.81		0.25		0.48	

성별의 조직문화 구성요소 분포는 공유가치와 구성원이 리더십과 전략/구조/제도와 비교해서 높게 나타나고 있다.

<그림 4-12> 성별의 조직문화 구성요소 분포현황



(2) 연령

전략/구조/제도와 리더십은 연령에 따라 인식차이가 없는 것으로 나타났다. 전략/구조/제도는 20대(3.1), 30대(2.9), 40대(2.9), 그리고 50대 이상(3.0)이 평균값의 차이가 없고, 다른 문화 유형 개념과 비교해서 상대적으로 평균값이 낮게 나타나고 있다. 리더십은 20대(3.4), 30대(3.0), 40대(3.0), 그리고 50대 이상(3.1)이 평균값의 차이가 없고, 다른 문화 유형 개념과 비교해서 상대적으로 평균값이 낮게 나타나고 있다.

반면에 공유가치는 20대(3.7), 30대(3.7), 40대(3.9), 50대 이상(4.1)에서 평균차이가 나타났다(F=5.59, p=0.00). 즉 공유가치는 50대 이상과 30대 이하 사이에서 공유가치를 인식하는데 차이가 있는 것으로 나타났다.

따라서 전략/구조/제도와 리더십은 다른 문화 구성요소 개념과 비교해서 상대적으로 연령대 별로 낮게 인식되는 반면에 공유가치는 매우 높게

인식되지만, 30대 이하와 50대 이상에서 공유가치를 인식하는데 차이가 발생된다.

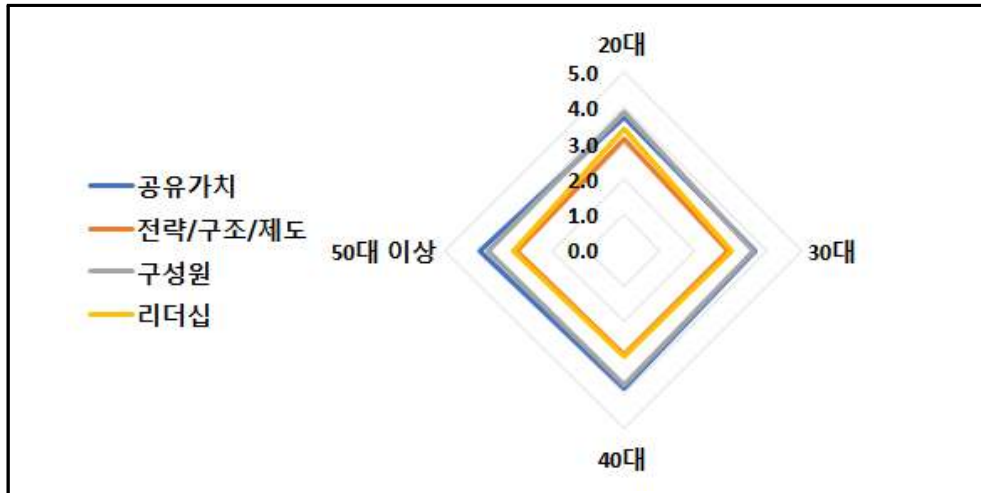
<표 4-14> 조직문화 구성요소와 연령의 인식차이

\*\*p<0.05

구분 연령	공유가치		전략/구조/제도		구성원		리더십	
	평균	표준 편차	평균	표준 편차	평균	표준 편차	평균	표준 편차
20대(40)	3.7	0.84	3.1	0.87	3.9	0.80	3.4	0.97
30대(68)	3.7	0.84	2.9	0.95	3.6	0.80	3.0	0.94
40대(157)	3.9	0.73	2.9	0.81	3.8	0.66	3.0	0.93
50대 이상(158)	4.1	0.59	3.0	0.76	3.8	0.69	3.1	0.82
F	5.59		0.81		1.05		2.50	
p	0.00**		0.49		0.37		0.06	

연령의 조직문화 구성요소 분포는 공유가치와 구성원은 리더십과 전략/구조/제도와 비교해서 높게 나타나고 있다.

<그림 4-13> 연령의 조직문화 구성요소 분포현황



(3) 근무연수(년)

전략/구조/제도, 리더십, 공유가치는 근무연수(년)에 따라 인식차이가 있는 것으로 나타났다. 전략/구조/제도는 10년 미만(3.1), 10년~20년 미만(2.8), 20년~30년 미만(3.0), 그리고 30년 이상(3.1)이 평균값의 차이가 있고( $F=3.09$ ,  $p=0.03$ ), 다른 문화 구성요소 개념과 비교해서 낮게 인식되고, 근무연수에 따라 인식하는데도 차이가 있다. 특히 10년~20년 미만은 전략/구조/제도를 인식하는데 매우 낮게 나타났다.

리더십은 10년 미만(3.3), 10년~20년 미만(2.9), 20년~30년 미만(3.0), 그리고 30년 이상(3.1)이 평균값의 차이가 있고( $F=2.81$ ,  $p=0.04$ ), 다른 문화 구성요소 개념과 비교해서 낮게 인식되고, 근무연수에 따라 인식하는데도 차이가 있다. 특히 10년~20년 미만은 리더십을 인식하는데 매우 낮게 나타났다.

공유가치는 10년 미만(3.7), 10년~20년 미만(3.8), 20년~30년 미만

(4.0), 그리고 30년 이상(4.1)이 평균값의 차이가 있고(F=4.55, p=0.00), 다른 문화 구성요소 개념과 비교해서 높게 인식되고, 근무연수에 따라 인식하는데도 차이가 있다. 특히 10년 미만은 공유가치를 인식하는데 다른 근무연수에 비해 매우 낮게 나타났다.

따라서 전략/구조/제도, 리더십, 공유가치는 근무연수에 따라 인식하는데 차이가 있는 것으로 나타났다.

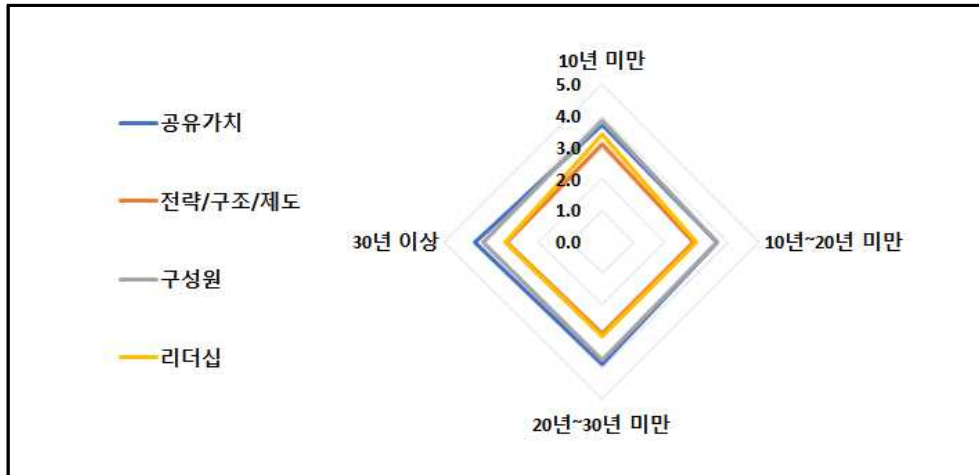
<표 4-15> 조직문화 구성요소와 근무연수(년)의 인식차이

\*\*p<0.05

구분 근무연수	공유가치		전략/구조/제도		구성원		리더십	
	평균	표준 편차	평균	표준 편차	평균	표준 편차	평균	표준 편차
10년 미만	3.7	0.83	3.1	0.89	3.8	0.81	3.3	0.95
10년~20년 미만	3.8	0.78	2.8	0.83	3.7	0.66	2.9	0.93
20년~30년 미만	4.0	0.65	3.0	0.79	3.8	0.69	3.0	0.87
30년 이상	4.1	0.59	3.1	0.73	3.7	0.68	3.1	0.85
F	4.55		3.09		0.44		2.81	
p	0.00**		0.03**		0.73		0.04**	

근무연수(년)의 조직문화 구성요소 분포는 공유가치와 구성원이 리더십과 전략/구조/제도와 비교해서 높게 나타나고 있다.

<그림 4-14> 근무연수(년) 구성요소 분포현황



(4) 근무부서

전략/구조/제도와 리더십은 근무부서에 따라 인식차이가 없는 것으로 나타났다. 반면에, 공유가치는 근무부서에 따라 평균 값이 차이가 있는 것으로 나타났다(F=2.10, p=0.02). 근무부서에서 경무(4.1), 여청(4.3), 경비(4.0), 정보(4.0), 외사(4.2), 청문(4.2)은 공유가치에 대하여 다른 부서와 비교해서 인식이 매우 높은 것으로 나타났다.

<표 4-16> 조직문화 구성요소와 근무부서의 인식차이

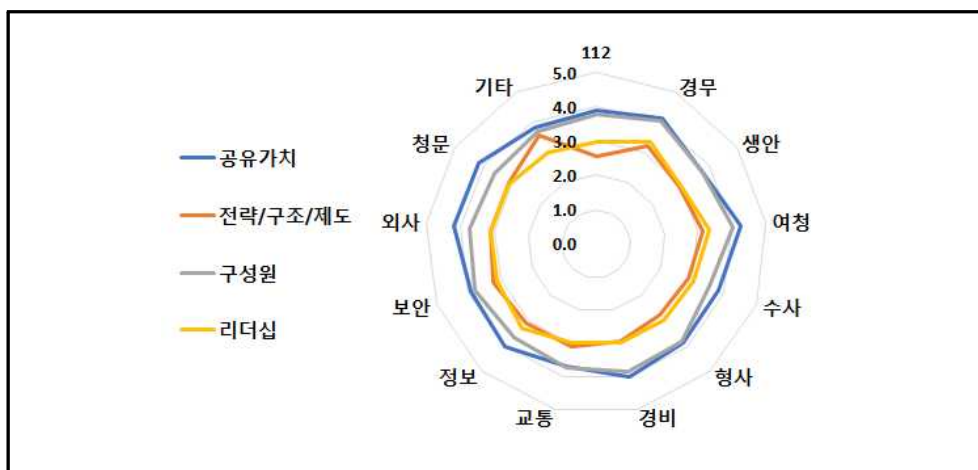
\*\*p<0.05

구분 근무부서	공유가치		전략/구조/제도		구성원		리더십	
	평균	표준 편차	평균	표준 편차	평균	표준 편차	평균	표준 편차
112(31)	3.9	0.83	2.6	0.65	3.8	0.59	3.0	0.75
경무(28)	4.1	0.60	3.2	0.86	4.1	0.63	3.4	0.97
생안(137)	3.8	0.69	2.9	0.81	3.7	0.69	3.0	0.91

여청(30)	4.3	0.61	3.1	0.83	4.0	0.57	3.3	0.80
수사(36)	3.8	0.79	2.9	0.84	3.5	0.77	3.0	0.94
형사(21)	3.8	0.95	2.8	0.65	3.8	0.55	3.0	0.74
경비(30)	4.0	0.65	2.9	1.01	3.8	0.77	3.0	1.16
교통(44)	3.7	0.74	3.1	0.70	3.7	0.65	3.0	0.80
정보(21)	4.0	0.69	3.1	0.79	3.7	0.86	3.3	0.80
보안(13)	3.9	0.77	3.2	0.89	3.8	0.97	3.1	0.85
외사(8)	4.2	0.43	3.1	0.84	3.8	0.81	3.1	0.99
청문(18)	4.2	0.60	3.1	0.98	3.6	0.85	3.1	1.08
기타(6)	3.8	0.66	3.6	0.88	3.7	0.88	3.0	1.03
F	2.10		1.74		1.27		0.76	
p	0.02**		0.06		0.24		0.69	

근무부서의 조직문화 구성요소 분포는 공유가치와 구성원이 리더십과 전략/구조/제도와 비교해서 높게 나타나고 있다. 하지만 112는 리더십이 전략/구조/제도보다 높게 나타나고 있다.

<그림 4-15> 근무부서 구성요소 분포현황



(5) 소속기관

전략/구조/제도와 리더십은 연령에 따라 인식차이가 없는 것으로 나타났다. 전략/구조/제도는 경찰서(3.0), 지구대/파출소(3.0), 기동대(기동단)(2.8), 그리고 지방청(2.9)이 평균값의 차이가 없고, 다른 문화 유형 개념과 비교해서 상대적으로 평균값이 낮게 나타나고 있다. 리더십은 경찰서(3.1), 지구대/파출소(3.0), 기동대(기동단)(2.8), 그리고 지방청(3.1)이 평균값의 차이가 없고, 다른 문화 유형 개념과 비교해서 상대적으로 평균값이 낮게 나타나고 있다.

반면에 공유가치는 경찰서(4.0), 지구대/파출소(3.7), 기동대(기동단)(4.0), 지방청(3.8)에서 평균차이가 나타났다(F=3.27, p=0.00). 즉 공유가치는 경찰서, 기동대(기동단)과 지구대/파출소에서 공유가치를 인식하는데 차이가 있는 것으로 나타났다.

따라서 전략/구조/제도와 리더십은 다른 문화 구성요소 개념과 비교해 보면, 상대적으로 소속기관별로 낮게 인식된다. 반면에 공유가치는 매우 높게 인식되고, 경찰서, 기동대(기동단)과 지구대/파출소사이에서 공유가치를 인식하는데 차이가 발생된다.

<표 4-17> 조직문화 구성요소와 소속기관의 인식차이

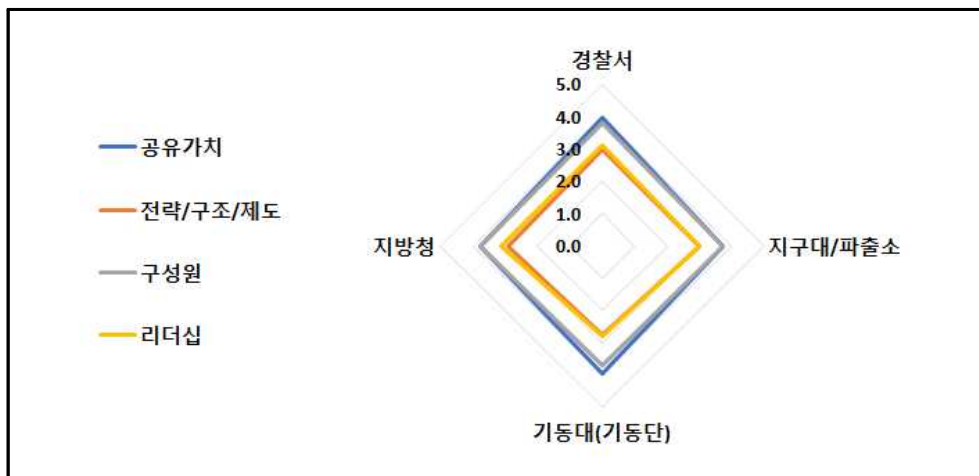
\*\*p<0.05

구분 소속기관	공유가치		전략/구조/제도		구성원		리더십	
	평균	표준 편차	평균	표준 편차	평균	표준 편차	평균	표준 편차
경찰서(245)	4.0	0.71	3.0	0.81	3.8	0.69	3.1	0.87
지구대/파출소(122)	3.7	0.72	3.0	0.84	3.7	0.78	3.0	0.95
기동대(기동단)(24)	4.0	0.83	2.8	1.01	3.7	0.74	2.8	1.15

지방청(32)	3.8	0.69	2.9	0.70	3.8	0.56	3.1	0.79
F	3.27		0.75		0.27		1.09	
p	0.02**		0.52		0.85		0.35	

소속기관의 조직문화 구성요소 분포는 공유가치와 구성원이 리더십과 전략/구조/제도와 비교해서 높게 나타나고 있다.

<그림 4-16> 소속기관 구성요소 분포현황



#### (6) 소속지방청

전략/구조/제도, 리더십, 공유가치는 소속지방청에 따라 인식차이가 없는 것으로 나타났다. 특히, 전략/구조/제도는 각 지방청에 따라 평균값의 차이가 없고, 다른 문화 유형 개념과 비교해서 상대적으로 평균값이 낮게 나타나고 있다. 각 지방청은 전략/구조/제도를 낮게 인식하는 것을

알 수 있다.

서울(2.9), 부산(2.9), 대구(2.8), 경기남부(2.8), 충남(2.8), 경북(2.9), 제주(2.8)는 전략/구조/제도의 평균값이 다른 지방청보다 낮게 나타났다. 공유가치는 서울(4.0), 대구(4.1), 대전(4.0), 충북(4.2), 경남(4.0), 제주도(4.1)에서 평균값이 다른 지방청보다 높게 나타났다.

<표 4-18> 조직문화 구성요소와 소속지방청의 인식차이

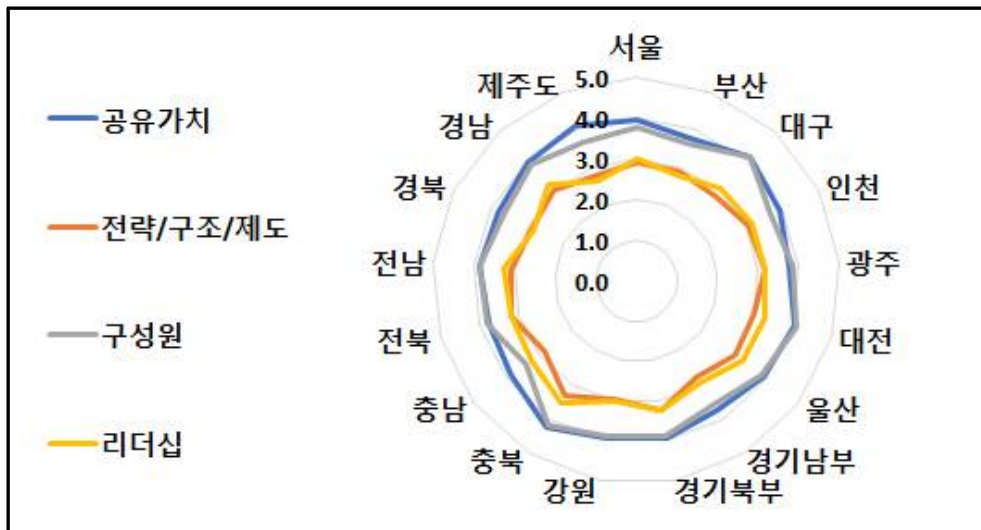
\*\*p<0.05

구분 소속기관	공유가치		전략/구조/제도		구성원		리더십	
	평균	표준 편차	평균	표준 편차	평균	표준 편차	평균	표준 편차
서울(93)	4.0	0.72	2.9	0.74	3.8	0.64	3.0	0.89
부산(40)	3.7	0.73	2.9	0.71	3.6	0.68	2.8	0.93
대구(14)	4.1	0.79	2.8	0.81	4.1	0.67	3.1	1.03
인천(22)	3.9	0.61	3.1	0.72	3.7	0.83	3.2	0.81
광주(17)	3.7	0.66	3.2	0.85	3.9	0.59	3.2	0.91
대전(13)	4.0	0.67	3.0	1.15	4.1	0.81	3.3	1.01
울산(10)	3.9	0.52	3.0	0.88	3.8	0.53	3.2	0.81
경기남부(52)	3.8	0.81	2.8	0.76	3.6	0.69	3.0	0.76
경기북부(20)	3.9	0.78	3.2	0.88	3.9	0.68	3.2	0.93
강원(22)	3.9	0.70	3.0	0.82	3.9	0.68	3.0	0.87
충북(13)	4.2	0.50	3.3	1.02	4.2	0.57	3.5	0.91
충남(17)	3.8	0.77	2.8	0.84	3.4	0.98	3.2	1.00
전북(14)	3.8	0.76	3.2	0.80	3.8	0.74	3.2	1.02
전남(24)	3.9	0.71	3.1	1.04	3.9	0.76	3.3	1.12
경북(21)	3.8	0.53	2.9	0.72	3.6	0.57	2.8	0.69
경남(27)	4.0	0.88	3.0	1.09	3.9	0.81	3.2	1.02
제주도(4)	4.1	0.83	2.8	0.63	3.7	0.82	2.6	0.71
F	0.71		0.74		1.48		0.97	
p	0.78		0.75		0.10		0.49	

소속지방청의 조직문화 구성요소 분포는 공유가치와 구성원이 리더십

과 전략/구조/제도와 비교해서 높게 나타나고 있다. 충북과 제주도는 공유가치가 구성원보다 높게 나타났다.

<그림 4-17> 소속지방청 구성요소 분포현황



(7) 금지(소속경찰서)

전략/구조/제도, 리더십, 공유가치는 금지(소속경찰서)에 따라 유의미한 차이가 없는 것으로 나타났다. 공유가치는 전략/구조/제도, 리더십 개념과 비교해서 상대적으로 높게 인식되는 것으로 나타났다.

<표 4-19> 조직문화 구성요소와 금지(소속경찰서)의 인식차이

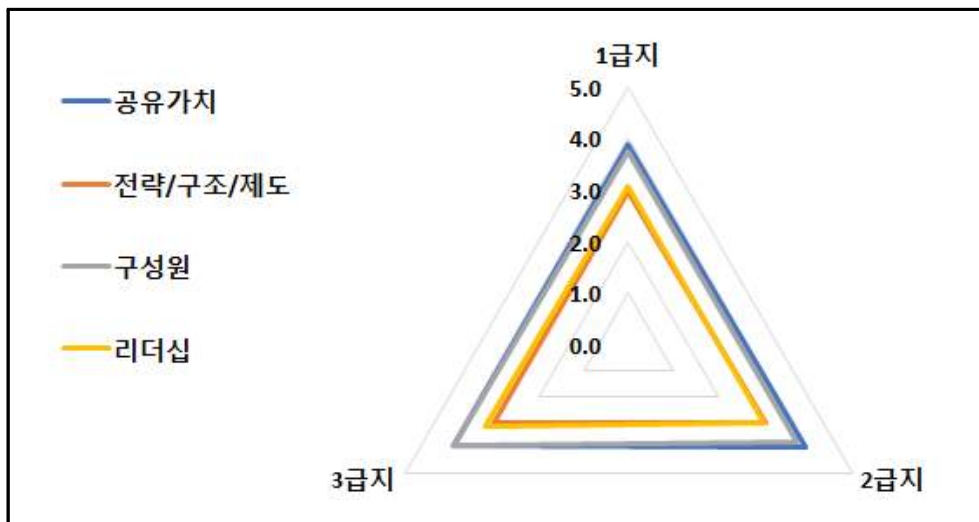
\*\*p<0.05

구분	공유가치		전략/구조/제도		구성원		리더십	
	평균	표준	평균	표준	평균	표준	평균	표준
금지								

		편차		편차		편차		편차
1급지(328)	3.9	0.70	3.0	0.79	3.7	0.69	3.1	0.85
2급지(39)	4.0	0.76	3.1	1.00	3.8	0.92	3.0	1.11
3급지(56)	3.9	0.82	3.0	0.86	3.9	0.62	3.2	1.05
F	0.22		0.25		0.94		0.59	
p	0.80		0.78		0.39		0.55	

급지(소속경찰서)의 조직문화 구성요소 분포는 공유가치와 구성원이 리더십과 전략/구조/제도와 비교해서 높게 나타나고 있다.

<그림 4-18> 급지(소속경찰서) 구성요소 분포현황



(8) 계급

전략/구조/제도, 리더십, 구성원은 계급에 따라 인식차이가 있는 것으로 나타났다. 전략/구조/제도는 순경(3.3), 경장(3.0), 경사(3.0), 경위(3.1), 경감(2.8), 경정(3.0)이 평균값에 차이가 있고(F=2.90, p=0.01), 다른 문화구성요소 개념과 비교해서 상대적으로 낮게 인식되고 있다. 특히 경감은 다른 계급과 비교해서 낮게 인식된다.

리더십은 순경(3.5), 경장(3.2), 경사(2.9), 경위(3.1), 경감(2.9), 경정(3.2)이 평균값에 차이가 있고(F=2.92, p=0.01), 특히 경사와 경감에서 리더십에 대한 인식이 다른 계급과 비교해서 낮게 인식된다.

구성원은 순경(3.8), 경장(3.7), 경사(3.8), 경위(3.9), 경감(3.6), 경정(3.6)이 평균값에 차이가 있고(F=2.96, p=0.01), 특히 경감과 경정은 다른 계급과 비교해서 낮게 인식된다. 그리고 구성원은 조직문화 구성요소 개념에 핵심개념은 아니지만, 다른 개념과 비교해서 높게 인식되는 것으로 나타났다.

공유가치는 계급에 따라 인식차이가 없는 것으로 나타났지만, 전략/구조/제도와 리더십과 비교해서 높게 인식하는 것으로 나타났다.

<표 4-20> 조직문화 구성요소와 계급간의 인식차이

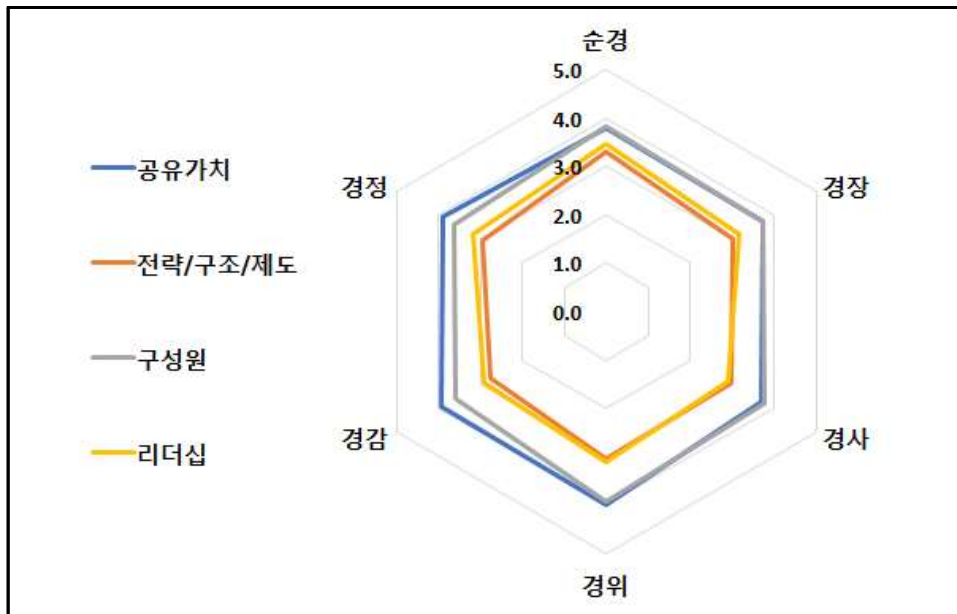
\*\*p<0.05

구분	공유가치		전략/구조/제도		구성원		리더십	
	평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차
순경(36)	3.8	0.80	3.3	0.87	3.8	0.75	3.5	0.79
경장(35)	3.7	0.80	3.0	0.95	3.7	0.83	3.2	1.04
경사(61)	3.7	0.82	3.0	0.79	3.8	0.76	2.9	1.00

경위(148)	4.0	0.72	3.1	0.91	3.9	0.67	3.1	0.99
경감(111)	4.0	0.63	2.8	0.66	3.6	0.66	2.9	0.72
경정(32)	3.9	0.62	3.0	0.62	3.6	0.65	3.2	0.66
F	2.10		2.90		2.96		2.92	
p	0.06		0.01**		0.01**		0.01**	

계급의 조직문화 구성요소 분포는 공유가치와 구성원이 리더십과 전략/구조/제도와 비교해서 높게 나타나고 있다. 경정과 경감은 공유가치가 구성원보다 높게 나타났다.

<그림 4-19> 계급 구성요소 분포현황



(9) 입직경로

전략/구조/제도와 리더십은 입직경로에 따라 인식차이가 있는 것으로 나타났다. 전략/구조/제도는 순경공채(3.0), 간부후보(2.9), 경찰대(2.5), 기타(3.4)에서 평균값이 차이가 나타났고(F=3.59, p=0.01), 특히 경찰대와 간부후보는 전략/구조/제도에 대하여 다른 입직경로와 비교해서 인식이 낮게 나타났다. 리더십은 순경공채(3.0), 간부후보(3.0), 경찰대(2.9), 기타(3.5)에서 평균값이 차이가 나타났고(F=2.79, p=0.04), 특히, 경찰대는 리더십에 대하여 다른 입직경로와 비교해서 인식이 낮게 나타났다.

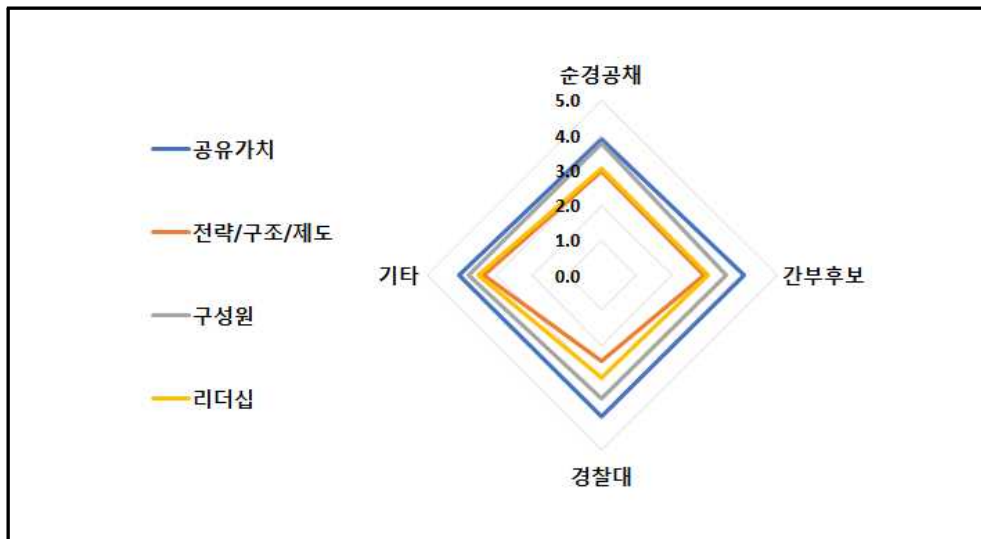
<표 4-21> 조직문화 구성요소와 입직경로간의 인식차이

\*\*p<0.05

구분	공유가치		전략/구조/제도		구성원		리더십	
	평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차
순경공채(373)	3.9	0.73	3.0	0.82	3.8	0.70	3.0	0.92
간부후보(11)	4.1	0.59	2.9	0.79	3.5	0.82	3.0	0.67
경찰대(10)	4.0	0.60	2.5	0.59	3.5	0.74	2.9	0.60
기타(29)	4.1	.69	3.4	0.80	3.8	0.76	3.5	0.72
F	0.91		3.59		0.79		2.79	
p	0.40		0.01**		0.50		0.04**	

입직경로의 조직문화 구성요소 분포는 공유가치와 구성원이 리더십과 전략/구조/제도와 비교해서 높게 나타나고 있다.

<그림 4-20> 입직경로 구성요소 분포현황



### 3. 조직문화 건강성 진단

#### 1) 조직문화 건강성 진단 산정방법

조직문화 건강성 산정방식은 리더십, 의사소통, 신뢰 등 각각의 점수를 합산하여 평균값을 구하여 지수로 활용하였다(김미경 외, 2010). 표본의 인구학적 특성에 기반한 조직문화 건강성 지수는 전체 산정 방법을 동일하게 적용하여 산정하였다.

<그림 4-21> 조직건강서 산정방식

- 조직문화 건강성 지수 = (리더십+ 의사소통+ 신뢰) / 3
  - 인구학적 특성 조직문화 건강성 지수 = (리더십<sub>i</sub>+ 의사소통<sub>i</sub>+ 신뢰<sub>i</sub>) / 3
- \* i = 인구학적 특성(성별, 연령, 근무연수, 근무부서, 소속기관, 소속지방청, 소속경찰서, 계급, 입직경로)

## 2) 전체 건강성 진단결과

조직 건강성 진단 결과는 전체 건강지수는 3.3으로 나타났고, 신뢰(3.5) > 의사소통(3.2) > 리더십(3.0) 순으로 나타났다. 특히 의사소통과 리더십은 전체 건강지수보다 낮게 나타났다.

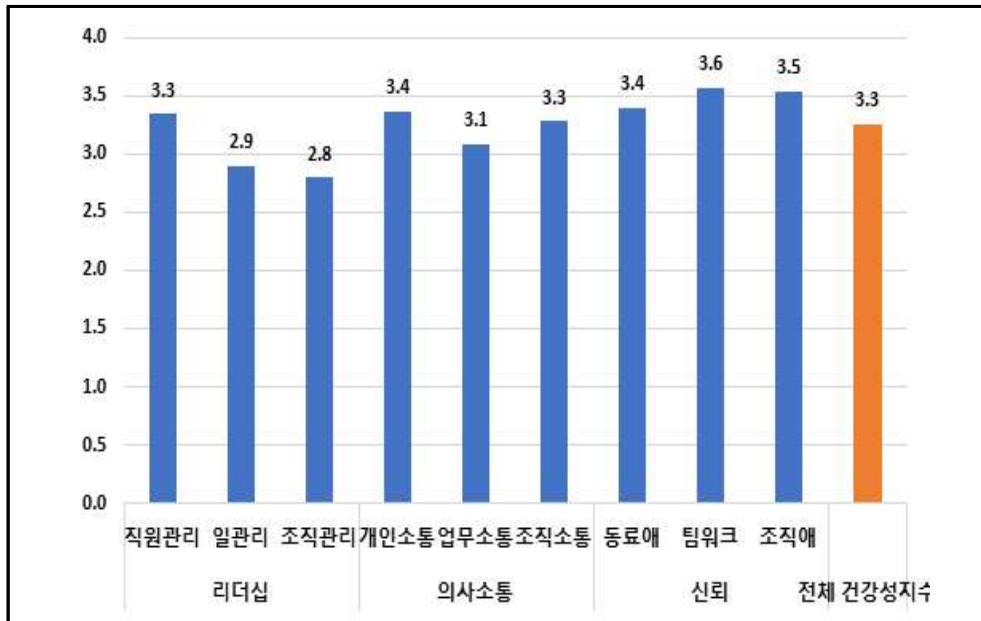
<표 4-22> 조직건강서 지수(전체)

구분		평균	항목별 건강지수
리더십	직원관리	3.3	3.0
	일관리	2.9	
	조직관리	2.8	
의사소통	개인소통	3.4	3.2
	업무소통	3.1	
	조직소통	3.3	
신뢰	동료애	3.4	3.5
	팀워크	3.6	
	조직애	3.5	
전체 건강지수		3.3	

구체적으로 살펴보면, 리더십은 직원관리(3.3)가 일 관리(2.9), 조직관

리(2.8)에 비해 높게 나타났다. 특히, 일 관리와 조직 관리는 리더십 건강지수 보다 낮게 나타났다. 의사소통은 업무소통(3.1)이 개인소통(3.4)과 조직소통(3.3)보다 낮게 나타났다. 특히 업무소통은 의사소통 건강지수보다 낮게 나타났다. 신뢰는 팀워크(3.6)가 조직애(3.5)와 동료애(3.4)보다 높게 나타났다. 특히 동료애는 신뢰 건강지수보다 낮게 나타났다.

<그림 4-22> 조직문화 건강성 진단(전체)



### 3) 표본의 인구학적 특성과 조직 건강성 진단결과

#### (1) 성별

리더십, 의사소통, 신뢰는 성별에 따라 평균값의 차이가 없는 것으로 나타났다.

<표 4-23> 성별과 조직 건강성에 대한 진단 및 인식차이

\*\*p<0.05

구분		남성	여성	전체 건강성지수	t	p
리더십	직원관리	3.3	3.4	3.0	-0.32	0.75
	일 관리	2.9	2.9		0.13	0.90
	조직관리	2.8	2.7		0.84	0.40
	성별×항목별 건강지수(A)	3.0	3.0		-	-
의사 소통	개인소통	3.4	3.4	3.2	0.02	0.98
	업무소통	3.1	3.0		0.48	0.63
	조직소통	3.3	3.5		-1.73	0.09
	성별×항목별 건강지수(B)	3.2	3.3		-	-
신뢰	동료애	3.4	3.4	3.5	-0.60	0.55
	팀웍	3.6	3.5		0.63	0.53
	조직애	3.5	3.6		-0.42	0.67
	성별×항목별 건강지수(C)	3.5	3.5		-	-
성별건강지수(A+B+C)/3		3.3	3.3	3.3	-	-

성별의 건강지수는 전체 건강성 지수(3.3)를 기준으로 남성(3.3)과 여성(3.3)으로 나타났다.

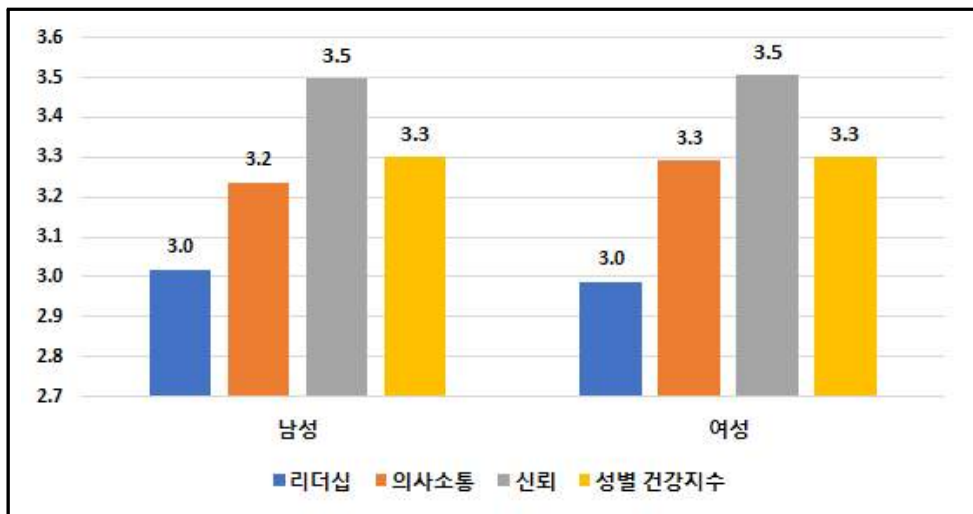
남성의 건강성지수는 리더십(3.0)과 의사소통(3.2)에서 낮게 나타났다. 특히 리더십은 일 관리(2.9)와 조직관리(2.9)에서 낮게 나타났다. 의사소

통은 업무소통(3.1)에서 낮게 나타났다.

여성의 건강성지수는 리더십(3.0)에서 낮게 나타났다. 특히 리더십은 일 관리(2.9)와 조직관리(2.7)에서 낮게 나타났다.

따라서 성별의 조직문화 건강성지수는 리더십의 일 관리와 조직 관리에서 낮게 나타나는 것을 알 수 있다.

<그림 4-23> 성별의 조직문화 건강성 평균값 비교



## (2) 연령

연령별 조직문화 건강성에서 신뢰의 조직애에서 평균값의 차이가 나타났다( $F=2.7$ ,  $p=0.04$ ). 특히 30대는 신뢰에서 조직애의 평균값이 다른 연령대와 비교해서 매우 낮게 나타났다.

<표 4-24> 연령과 조직 건강성에 대한 진단 및 인식차이

\*\*p<0.05

구분		20대	30대	40대	50대 이상	전체 건강지수	F	p
리더십	직원관리	3.5	3.2	3.3	3.4	3.0	2.2	0.09
	일관리	3.0	3.0	2.9	2.8		0.5	0.65
	조직관리	3.0	2.8	2.7	2.8		0.8	0.50
	연령×항목별건강지수(A)	3.2	3.0	3.0	3.0		—	—
의사소통	개인소통	3.2	3.2	3.3	3.5	3.2	2.5	0.06
	업무소통	3.0	3.3	3.1	3.0		1.9	0.12
	조직소통	3.2	3.4	3.3	3.2		0.7	0.55
	연령×항목별건강지수(B)	3.2	3.3	3.2	3.2		—	—
신뢰	동료애	3.4	3.3	3.4	3.4	3.5	1.2	0.32
	팀웍	3.5	3.5	3.5	3.7		1.5	0.22
	조직애	3.6	3.3	3.5	3.6		2.7	.04**
	연령×항목별건강지수(C)	3.5	3.4	3.5	3.6		—	—
연령별 건강지수(A+B+C)/3		3.3	3.2	3.2	3.3	3.3	—	—

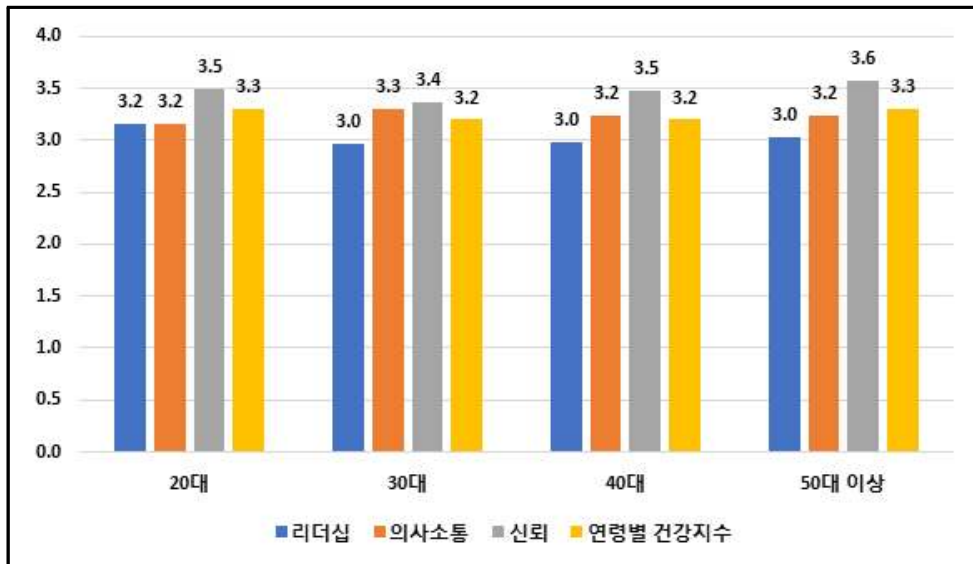
연령대의 건강지수는 전체 건강성 지수(3.3)를 기준으로 보면 30대(3.2)와 40대(3.2)가 낮게 나타났다.

20대의 건강성지수(3.3)는 리더십(3.2)과 의사소통(3.2)에서 낮게 나타

났다. 특히 리더십의 일관리(3.0)와 조직관리(3.0)에서 낮게 나타났고, 의사소통에서는 업무소통(3.0)에서 낮게 나타났다. 반면에 신뢰는 20대의 건강성 지수에서 매우 높게 나타났다. 30대의 건강성 지수(3.2)는 리더십(3.0)에서 낮게 나타났다. 특히 리더십은 조직관리(2.8)에서 낮게 나타났다. 40대의 건강성 지수(3.2)는 리더십(3.0)에서 낮게 나타났다. 특히 리더십은 일관리(2.9)와 조직관리(2.7)에서 낮게 나타났다. 50대 이상의 건강성 지수(3.3)는 리더십(3.0)과 의사소통(3.2)에서 낮게 나타났다. 특히 리더십은 일관리(2.8)과 조직관리(2.8)에서 나타났고, 의사소통은 업무소통(3.0)에서 나타났다.

따라서 연령별 조직문화 건강성진단은 리더십의 일 관리와 조직 관리에서 의사소통의 업무소통에서 주로 낮게 나오는 것을 알 수 있다.

<그림 4-24> 연령의 조직문화 건강성 평균값 비교



(3) 근무연수(년)

근무연수(년)는 조직문화 건강성 진단에 유의미한 차이가 없는 것으로 나타났다.

<표 4-25> 근무연수(년)과 조직 건강성에 대한 진단 및 인식차이

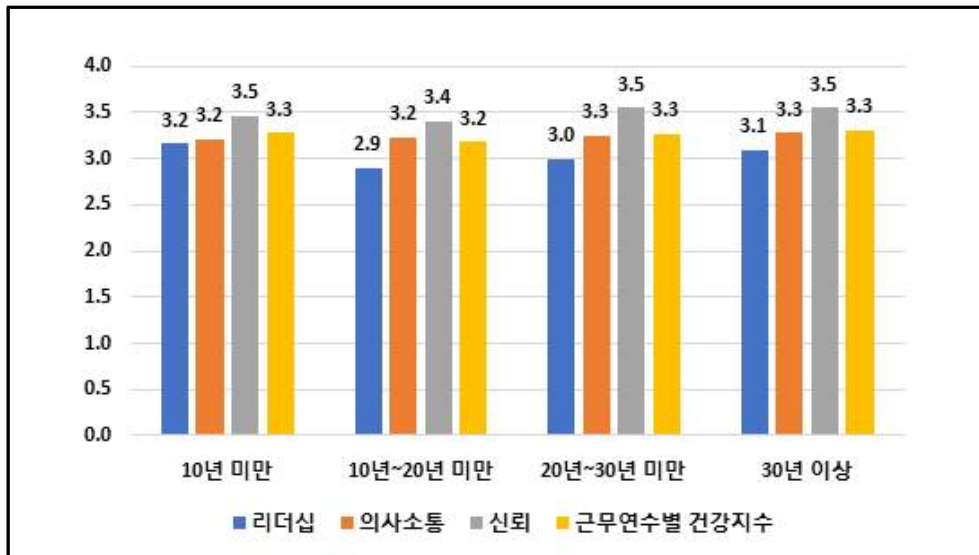
\*\*p<0.05

구분		10년 미만	10년~20년 미만	20년~30년 미만	30년 이상	전체 건강성지수	F	p
리더십	직원관리	3.4	3.2	3.4	3.4	3.0	1.2	0.30
	일관리	3.1	2.8	2.9	3.0		1.5	0.21
	조직관리	3.0	2.7	2.8	2.9		2.3	0.08
	근무연수×항목별 건강지수(A)	3.2	2.9	3.0	3.1		—	—
의사소통	개인소통	3.3	3.3	3.4	3.5	3.2	1.8	0.14
	업무소통	3.1	3.1	3.1	3.1		0.1	0.95
	조직소통	3.3	3.3	3.3	3.2		0.3	0.83
	근무연수×항목별 건강지수(B)	3.2	3.2	3.3	3.3		—	—
신뢰	동료애	3.4	3.3	3.4	3.4	3.5	1.3	0.27
	팀웍	3.5	3.5	3.6	3.6		1.6	0.18
	조직애	3.5	3.4	3.6	3.6		0.9	0.42
	근무연수×항목별 건강지수(C)	3.5	3.4	3.5	3.5		—	—
근무연수별 건강지수(A+B+C)/3		3.3	3.2	3.3	3.3	3.3	—	—

근무연수(년)의 건강지수는 전체 건강성 지수(3.3)를 기준으로 10년~20년 미만에서 낮게 나타났다.

10년 미만의 건강성(3.3)은 리더십(3.2)과 의사소통(3.2)에서 낮게 나타났다. 특히, 리더십은 일관리(3.1)와 조직관리(3.0)에서 낮게 나타났다. 10년~20년 미만의 건강성(3.2)은 리더십(2.9)에서 낮게 나타났다. 특히, 일 관리(2.8)와 조직관리(2.9)에서 낮게 나타났다. 20년~30년 미만 건강성(3.3)은 리더십(3.0)에서 낮게 나타났다. 특히, 리더십은 일 관리(2.9)와 조직관리(2.8)에서 낮게 나타났다.

<그림 4-25> 근무연수(년)의 조직문화 건강성 평균값 비교



(4) 근무부서

근무부서는 신뢰의 동료애( $F=1.91, p=0.03$ )와 팀워크( $F=1.79,$

p=0.04)에서 유의미한 결과가 나타났다. 동료에는 의사(3.7)에서 높게 나타났고, 팀워크는 경무(3.9)에서 높게 나타났다.

<표 4-26> 근무부서와 조직 건강성에 대한 진단 및 인식차이

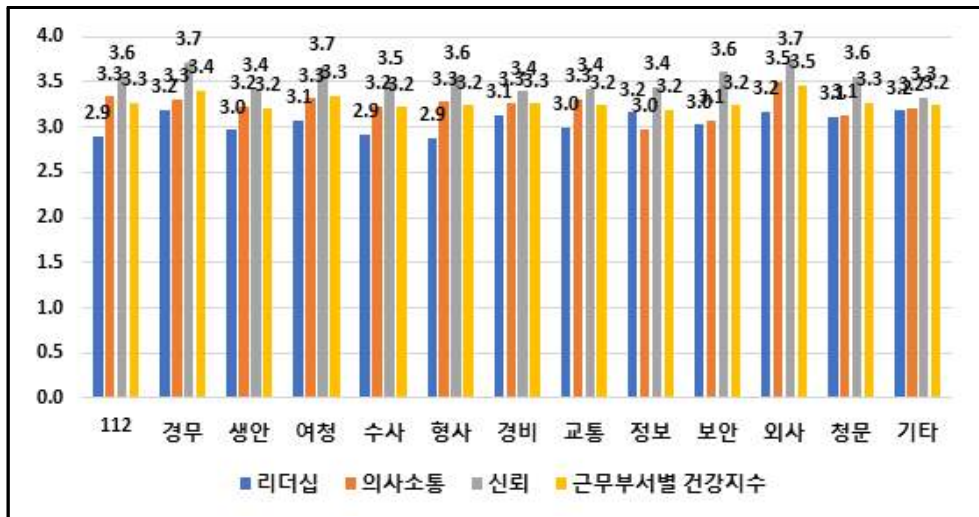
\*\*p<0.05

구분	리더십				의사소통				신뢰				근무연 수별건 강지수 (A+B+C)/3
	직원 관리	일 관리	조직 관리	근무부 서×항 목별 건강지 수(A)	개인 소통	업무 소통	조직 소통	근무부 서×항 목별 건강지 수(A)	동료 에	팀 웍	조직 에	근무부 서×항 목별 건강지 수(A)	
112	3.5	2.6	2.6	2.9	3.5	3.1	3.4	3.3	3.4	3.6	3.6	3.6	3.3
경무	3.5	3.0	3.1	3.2	3.7	3.1	3.1	3.3	3.5	3.9	3.7	3.7	3.4
생안	3.3	2.8	2.8	3.0	3.2	3.1	3.3	3.2	3.3	3.5	3.4	3.4	3.2
여청	3.5	2.9	2.8	3.1	3.7	2.8	3.5	3.3	3.5	3.8	3.7	3.7	3.3
수사	3.3	2.9	2.6	2.9	3.3	3.1	3.3	3.2	3.4	3.5	3.6	3.5	3.2
형사	3.2	2.9	2.5	2.9	3.4	3.1	3.3	3.3	3.5	3.6	3.5	3.6	3.2
경비	3.3	3.1	2.9	3.1	3.3	3.2	3.3	3.3	3.3	3.4	3.5	3.4	3.3
교통	3.2	3.0	2.8	3.0	3.4	3.2	3.3	3.3	3.5	3.4	3.4	3.4	3.2
정보	3.7	2.9	3.0	3.2	3.3	2.8	2.9	3.0	3.3	3.5	3.6	3.4	3.2
보안	3.4	2.9	2.8	3.0	3.4	2.8	3.1	3.1	3.4	3.8	3.5	3.6	3.2
외사	3.5	3.2	2.8	3.2	3.4	3.5	3.6	3.5	3.7	3.6	3.8	3.7	3.5
청문	3.5	2.9	2.9	3.1	3.5	2.9	3.0	3.1	3.3	3.8	3.6	3.6	3.3

기타	3.4	3.1	3.1	3.2	3.4	3.3	3.0	3.2	3.3	3.2	3.5	3.3	3.2
F	0.72	0.74	0.76	-	1.10	0.98	1.11	-	1.91	1.79	0.56	-	-
p	0.73	0.71	0.69	-	0.36	0.46	0.35	-	0.03**	0.04**	0.87	-	-

112, 생안, 여청, 수사, 형사, 정보, 보안, 청문은 리더십의 일 관리(2.6)와 조직 관리(2.6)에서 건강지수가 낮게 나타났다. 여청, 보안, 외사는 의사소통에서 업무소통이 건강지수가 낮게 나타났고, 정보는 업무소통과 조직소통에서 건강지수가 낮게 나타났다.

<그림 4-26> 근무부서의 조직문화 건강성 평균값 비교



(5) 소속기관

소속기관 조직문화 건강성에서 리더십의 일 관리(F=2.80, p=0.04)와 신뢰의 조직애(F=3.80, p=0.01)에서 평균값이 차이가 있는 것으로 나타

났다. 리더십의 일 관리는 경찰서(2.9), 지구대/파출소(2.8)가 기동대(기동단(3.3)사이에 평균값의 차이가 있는 것으로 나타났다. 신뢰의 조직애는 기동단(기동대)(3.3)과 경찰서(3.6), 지방청(3.5)사이에 평균값의 차이가 있는 것으로 나타났다.

<표 4-27> 소속기관과 조직 건강성에 대한 진단 및 인식차이

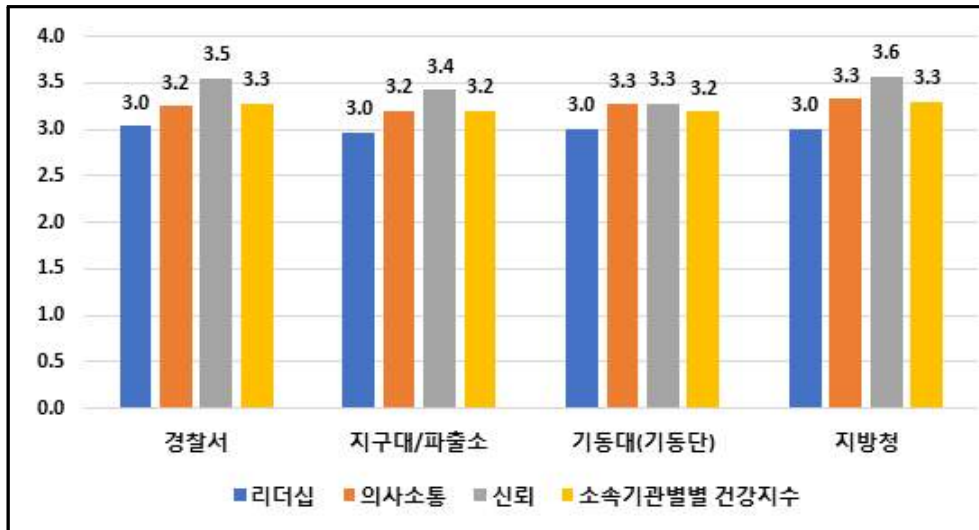
\*\*p<0.05

구분		경찰서	지구대/ 파출소	기동대 (기동단)	지방청	전체건강 성지수	F	p
리더십	직원관리	3.4	3.3	3.1	3.3	3.0	1.26	0.29
	일관리	2.9	2.8	3.3	3.0		2.80	0.04**
	조직관리	2.8	2.9	2.7	2.7		0.32	0.81
	소속기관×항목별 건강지수(A)	3.0	3.0	3.0	3.0		—	—
의사 소통	개인소통	3.4	3.2	3.3	3.3	3.2	1.76	0.15
	업무소통	3.0	3.1	3.3	3.3		1.24	0.29
	조직소통	3.3	3.3	3.2	3.4		0.13	0.94
	소속기관×항목별 건강지수(B)	3.2	3.2	3.3	3.3		—	—
신뢰	동료애	3.4	3.3	3.3	3.5	3.5	2.19	0.09
	팀웍	3.6	3.5	3.3	3.7		1.55	0.20
	조직애	3.6	3.4	3.3	3.5		3.80	0.01**

소속기관×항목별건강지수(C)	3.5	3.4	3.3	3.6		-	-
소속기관별 건강지수(A+B+C)/3	3.3	3.2	3.2	3.3	3.3	-	-

소속기관별 건강성 지수는 전체 건강성 기준으로 살펴보면, 소속기관별 리더십에서 건강성 지수가 낮게 나타났는데, 일 관리와 조직 관리에서 건강성 지수가 낮게 나타나는 것을 알 수 있다. 즉 지구대/파출소(3.2)와 기동대(기동단)(3.2)는 건강성 지수가 낮게 나타났다. 지구대/파출소는 리더십의 일 관리(2.8)와 조직관리(2.9)에서 건강성 지수가 낮게 나타났다. 기동대(기동단)은 조직관리(2.7)에서 건강성 지수가 낮게 나타났다.

<그림 4-27> 소속기관의 조직문화 건강성 평균값 비교



(6) 소속지방청

리더십, 의사소통, 신뢰는 소속지방청별로 평균값의 차이가 없는 것으로 나타났다.

<표 4-28> 소속지방청과 조직 건강성에 대한 진단 및 인식차이

\*\*p<0.05

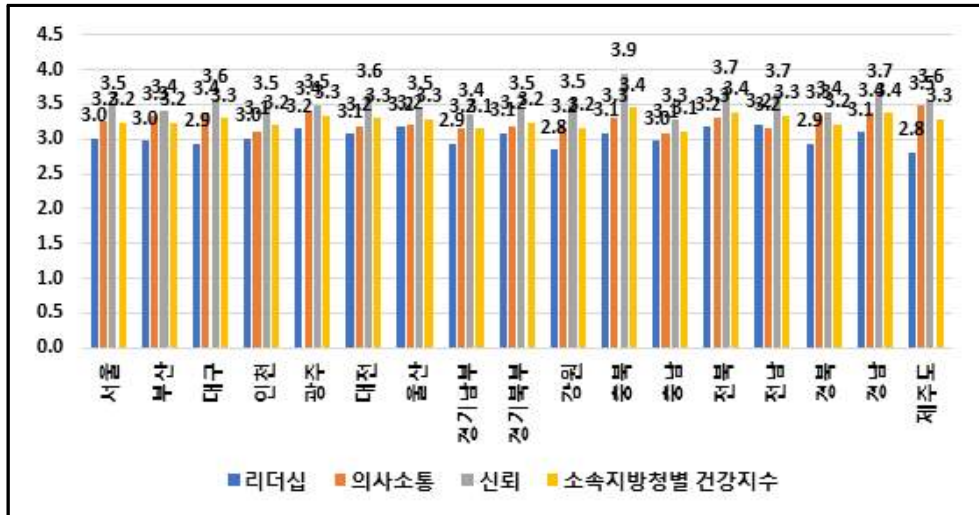
구분	리더십				의사소통				신뢰				소속지방청건강지수 (A+B+C)/3
	직원 관리	일 관 리	조직 관리	소속지방청* 항목별 건강지수(A)	개인 소통	업무 소통	조직 소통	소속지방청* 항목별 건강지수(B)	동 료 에	팀 원	조 직 에	소속지방청* 항목별 건강지수(C)	
서울	3.3	2.9	2.8	3.0	3.3	3.1	3.3	3.2	3.4	3.6	3.5	3.5	3.2
부산	3.3	3.0	2.6	3.0	3.2	3.3	3.5	3.3	3.4	3.5	3.4	3.4	3.2
대구	3.3	2.6	3.0	2.9	3.4	3.3	3.5	3.4	3.5	3.8	3.5	3.6	3.3
인천	3.4	2.8	2.8	3.0	3.5	2.8	3.1	3.1	3.3	3.6	3.5	3.5	3.2
광주	3.3	3.1	3.0	3.2	3.6	3.2	3.4	3.4	3.4	3.5	3.5	3.5	3.3
대전	3.6	2.6	3.0	3.1	3.5	3.0	3.0	3.2	3.6	3.8	3.5	3.6	3.3
울산	3.8	2.9	2.9	3.2	3.4	3.1	3.1	3.2	3.4	3.6	3.5	3.5	3.3
경기남부	3.2	2.9	2.7	2.9	3.3	2.9	3.2	3.2	3.4	3.4	3.4	3.4	3.1
경기북부	3.5	2.9	3.0	3.1	3.3	3.1	3.2	3.2	3.3	3.5	3.6	3.5	3.2
강원	3.1	3.0	2.5	2.8	3.4	2.8	3.2	3.2	3.4	3.7	3.5	3.5	3.2
충북	3.3	2.7	3.3	3.1	3.7	2.9	3.2	3.3	3.7	4.0	4.2	3.9	3.4
충남	3.3	2.9	2.8	3.0	3.2	3.0	3.0	3.1	3.3	3.4	3.2	3.3	3.1
전북	3.4	3.0	3.1	3.2	3.4	3.1	3.4	3.3	3.6	3.8	3.8	3.7	3.4
전남	3.8	2.9	3.0	3.2	3.5	3.0	2.9	3.2	3.5	3.6	3.9	3.7	3.3
경북	3.2	3.0	2.7	2.9	3.1	3.4	3.5	3.3	3.3	3.4	3.4	3.4	3.2
경남	3.6	2.9	2.8	3.1	3.6	3.3	3.2	3.4	3.5	3.6	3.9	3.7	3.4
제주도	3.4	2.6	2.4	2.8	3.2	3.1	4.1	3.5	3.3	3.9	3.6	3.6	3.3
F	0.91	0.50	0.89	—	0.80	0.79	1.15	—	1.27	1.01	1.58	—	—
p	0.56	0.95	0.58	—	0.68	0.70	.31	—	0.21	0.45	0.07	—	—

소속지방청에 따라 나타난 건강성 지수는 전체 건강성 지수(3.3)를 기준으로 서울(3.2), 부산(3.2), 인천(3.2), 경기남부(3.1), 경기북부(3.2), 강원(3.2), 충남(3.1), 경북(3.2)에서 낮게 나타났다.

서울은 리더십(3.0)에서 건강성 지수가 낮게 나타났고, 특히 일 관리(2.9)와 조직관리(2.8)에서 낮게 나타났다. 부산은 리더십(3.0)에서 건강성 지수가 낮게 나타났다. 특히 일 관리(3.0), 조직관리(2.6)에서 건강성 지수가 낮게 나타났다. 인천은 리더십(3.0), 의사소통(3.1)에서 건강성 지수가 낮게 나타났다. 특히 리더십은 일 관리(2.8), 조직관리(2.8)에서 건강성 지수가 낮게 나타났고, 의사소통은 업무소통(2.8), 조직소통(3.1)에서 낮게 나타났다. 경기남부는 리더십(2.9)에서 낮게 나타났다. 특히 리더십은 일 관리(2.9), 조직관리(2.7)에서 낮게 나타났다. 경기북부는 리더십(3.1)에서 건강성 지수가 낮게 나타났다. 특히 일 관리(2.9), 조직관리(3.0)에서 건강성 지수가 낮게 나타났다. 강원은 리더십(2.8)에서 건강성 지수가 낮게 나타났다. 특히 리더십은 직원관리(3.1), 일 관리(3.0), 조직관리(2.5)에서 건강성 지수가 낮게 나타났다. 충남은 리더십(3.1), 의사소통(3.1)에서 낮게 나타났다. 특히 리더십은 일 관리(2.9), 조직관리(2.8)에서 낮게 나타났고, 의사소통은 업무소통(3.0), 조직소통(3.0)에서 낮게 나타났다. 경북은 리더십(2.9)에서 건강성 지수가 낮게 나타났다. 특히 일 관리(3.0), 조직관리(2.7)에서 낮게 나타났다.

따라서 소속지방청은 리더십에서 일 관리와 조직관리에서 건강성 지수가 낮은 것으로 나타났고, 의사소통에서 업무소통과 조직소통에서도 건강성 지수가 낮게 나타나는 것을 알 수 있다.

<그림 4-28> 소속지방청의 조직문화 건강성 평균값 비교



(7) 급지(소속경찰서)

리더십, 의사소통, 신뢰의 건강성 지수는 급지(소속경찰서)에 따라 건강성 지수의 평균값이 차이가 없는 것으로 나타났다.

<표 4-29> 급지(소속경찰서)와 조직 건강성에 대한 진단 및 인식차이

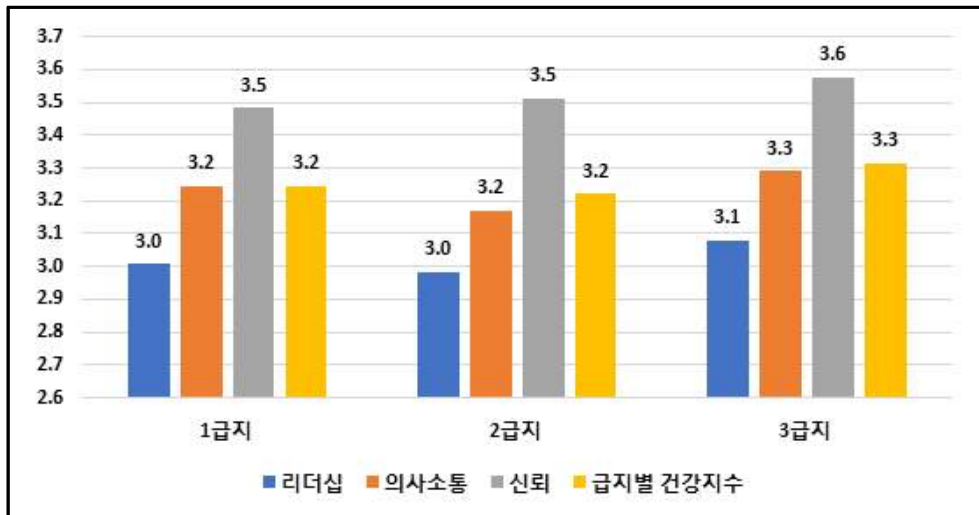
\*\*p<0.05

구분		1급지	2급지	3급지	전체 건강성지수	F	p
리더십	직원관리	3.3	3.3	3.5	3.0	0.86	0.42
	일 관리	2.9	2.8	2.9		0.78	0.46
	조직관리	2.8	2.9	2.9		0.60	0.55
	급지×항목별 건강지수(A)	3.0	3.0	3.1		-	-
의사소통	개인소통	3.3	3.3	3.6	3.2	2.77	0.06
	업무소통	3.1	3.0	3.1		0.10	0.90

	조직소통	3.3	3.2	3.2		0.43	0.65
	급지×항목별 건강지수(B)	3.2	3.2	3.3		-	-
신뢰	동료애	3.4	3.4	3.4	3.5	0.30	0.74
	팀웍	3.5	3.6	3.7		0.69	0.50
	조직애	3.5	3.6	3.6		0.49	0.61
	급지×항목별 건강지수(C)	3.5	3.5	3.6		-	-
급지별 건강지수(A+B+C)/3		3.2	3.2	3.3	3.3	-	-

급지(소속경찰서)에 따라 건강성 지수는 전체 건강성 지수를 기준으로 1급지(3.2), 2급지(3.2)가 낮게 나타났다. 1급지(소속경찰서)는 리더십(3.0), 의사소통(3.2)에서 낮게 나타났다. 특히 리더십은 일 관리(2.9), 조직관리(2.8)에서 낮은 것으로 나타났다. 의사소통은 업무소통(3.1)에서 낮게 나타났다.

<그림 4-29> 급지(소속경찰서)의 조직문화 건강성 평균값 비교



(8) 계급

리더십, 의사소통, 신뢰의 건강성 지수는 계급에 따라 리더십의 조직 관리에서 평균값의 차이가 있는 것으로 나타났다(F=3.49, p=0.00). 리더십의 조직 관리는 순경(3.3)과 경감(2.9)사이에서 평균값의 차이가 있는 것으로 나타났다.

<표 4-30> 계급과 조직 건강성에 대한 진단 및 인식차이

\*\*p<0.05

구분		순경	경장	경사	경위	경감	경정	전체 건강성 지수	F	p
리더십	직원관리	3.5	3.2	3.3	3.4	3.3	3.4	3.0	1.05	0.39
	일 관리	3.0	3.0	2.9	2.9	2.8	3.0		0.47	0.80
	조직관리	3.3	2.8	2.8	2.9	2.6	2.7		3.49	0.00**
	계급×항목별 건강지수(A)	3.3	3.0	3.0	3.1	2.9	3.1		—	—
의사소통	개인소통	3.3	3.1	3.2	3.4	3.5	3.3	3.2	1.75	0.12
	업무소통	3.0	3.1	3.1	3.1	3.1	2.9		0.28	0.92
	조직소통	3.1	3.2	3.3	3.3	3.4	3.2		0.81	0.54
	계급×항목별 건강지수(B)	3.1	3.1	3.2	3.3	3.3	3.2		—	—
신뢰	동료애	3.3	3.3	3.3	3.4	3.4	3.5	3.5	1.27	0.28
	팀워크	3.5	3.4	3.6	3.7	3.5	3.5		2.17	0.06
	조직애	3.6	3.4	3.3	3.6	3.6	3.7		1.10	0.36
	계급×항목별 건강지수(C)	3.5	3.4	3.4	3.6	3.5	3.6		—	—
계급별 건강지수(A+B+C)/3		3.3	3.2	3.2	3.3	3.2	3.3	3.3	—	—

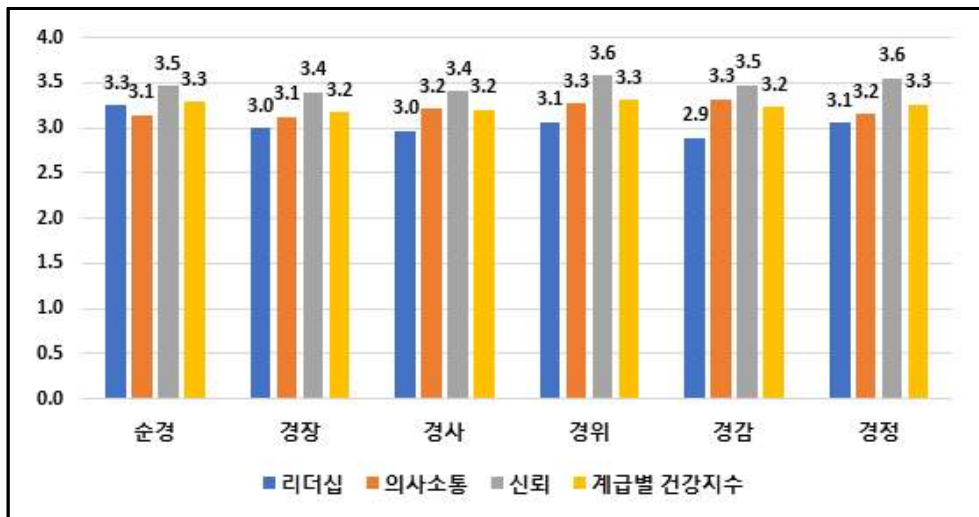
계급에 따라 건강성 지수는 전체 건강성 지수를 기준으로 경장(3.2),

경사(3.2), 경감(3.2)에서 낮게 나타났다,

경장은 리더십(3.0), 의사소통(3.1)에서 낮게 나타났다. 특히 리더십은 일 관리(3.0), 조직관리(2.8)에서 낮은 것으로 나타났다. 의사소통은 개인소통(3.1), 업무소통(3.1)에서 낮게 나타났다. 경사는 리더십(3.0)에서 낮게 나타났다. 특히 리더십은 일 관리(2.9), 조직관리(2.8)에서 낮게 나타났다. 경감은 리더십(2.9)에서 낮게 나타났다. 특히 리더십은 일 관리(2.8), 조직관리(2.9)에서 낮게 나타났다. 이외에도 리더십은 경사(3.0), 경위(3.1)에서 낮게 나타났다. 경사는 리더십에서 일 관리(2.9), 조직관리(2.8)에서 낮게 나타났고, 경위는 리더십에서 일 관리(2.9), 조직관리(2.9)에서 낮게 나타났다.

따라서 계급은 리더십에서 일 관리와 조직 관리에서 건강성 지수가 낮은 것으로 나타났다.

<그림 4-30> 계급의 조직문화 건강성 평균값 비교



(9) 입직경로

리더십, 의사소통, 신뢰의 건강성 지수는 입직경로에 따라 리더십의 직원관리(F=3.49, p=0.00)와 조직관리(F=4.13, p=0.01)에서 평균값의 차이가 있는 것으로 나타났다. 직원관리는 간부후보(3.6), 기타(3.8)와 경찰대(3.0)간의 평균차이가 있는 것으로 나타났고, 조직 관리는 순경공채(2.9), 간부후부(2.8)와 경찰대(2.6)사이에 평균차이가 있는 것으로 나타났다.

<표 4-31> 입직경로와 조직 건강성에 대한 진단 및 인식차이

\*\*p<0.05

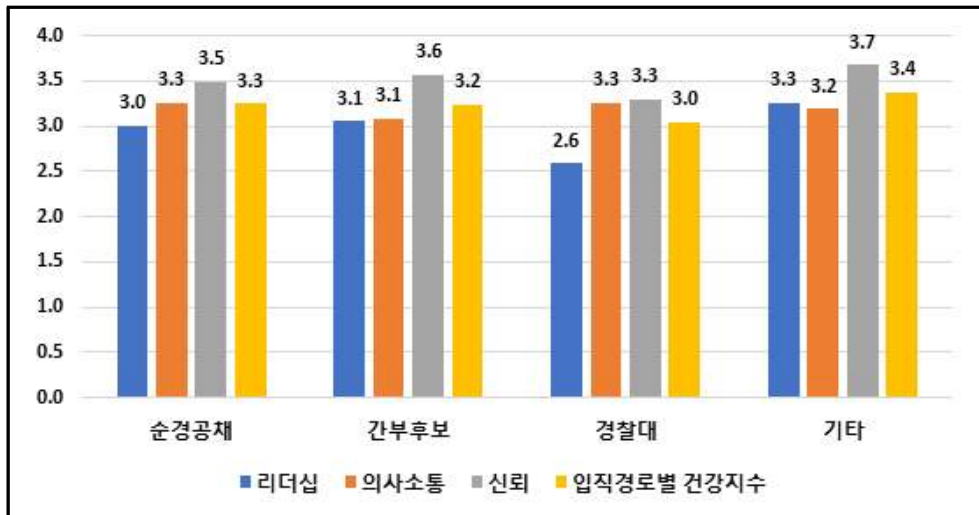
구분		순경공채	간부후보	경찰대	기타	전체 건강성 지수	F	p
리더십	직원관리	3.3	3.6	3.0	3.8	3.0	3.11	0.03**
	일 관리	2.9	2.8	2.6	2.7		0.93	0.43
	조직관리	2.8	2.7	2.2	3.3		4.13	0.01**
	입직경로×항목별 건강지수(A)	3.0	3.1	2.6	3.3		—	—
의사소통	개인소통	3.4	3.2	3.3	3.6	3.2	1.07	0.36
	업무소통	3.1	2.8	3.0	2.8		1.98	0.12
	조직소통	3.3	3.3	3.6			1.80	0.15
	입직경로×항목별 건강지수(B)	3.3	3.1	3.3	3.2		—	—
신뢰	동료애	3.4	3.5	3.3	3.5	3.5	1.29	0.28
	팀워크	3.6	3.5	3.3	3.7		1.32	0.27
	조직애	3.5	3.8	3.3	3.8		1.41	0.24
	입직경로×항목별 건강지수(C)	3.5	3.6	3.3	3.7		—	—
입직경로별 건강지수(A+B+C)/3		3.3	3.2	3.0	3.4	3.3	—	—

입직경로에 따라 나타난 건강성 지수는 전체 건강성 지수(3.3)를 기준으로 간부후보(3.2), 경찰대(3.0)에서 낮게 나타났다.

간부후보는 리더십(3.1), 의사소통(3.1)에서 낮게 나타났다. 특히 리더십은 일 관리(2.8), 조직관리(2.7)에서 낮은 것으로 나타났다. 의사소통은 업무소통(2.8)에서 낮게 나타났다. 경찰대는 리더십(2.6)에서 낮게 나타났다. 특히 리더십은 일 관리(2.6), 조직관리(2.2)에서 낮게 나타났다. 이외에도 순경공채는 리더십에서 일 관리(2.9), 조직관리(2.8)에서 낮게 나타났고 의사소통에서 업무소통(3.1)에서 낮게 나타났다. 간부후보는 리더십에서 일 관리(2.8), 조직관리(2.7)에서 낮게 나타났고, 의사소통에서 업무소통(2.8)에서 낮게 나타났다. 기타에서는 리더십에서 일 관리(2.7)와 의사소통에서 업무소통(2.8)에서 낮게 나타났다.

따라서 입직경로는 리더십에서 일 관리와 조직 관리에서 건강성 지수가 낮은 것으로 나타났다.

<그림 4-31> 입직경로의 조직문화 건강성 평균값 비교



## 제5장 결론 및 정책 제언

경찰은 급변하는 환경에 적응하거나 대응해야 한다. 새 정부는 출범 이후 국정과제로 「민생치안 역량강화 및 사회적 약자보호」의 국정과제를 제시하였다. 경찰개혁위원회는 대국민 중간 보고회에서 경찰은 국민주권 시대에 기반한 경찰개혁의 지향점을 제시하였다. 경찰청은 「2016년 경찰백서」에서 과거 권위주의·반인권 타파식의 과거 극복 프레임에서 세계와 국민을 지향하는 미래지향적인 중장기 경찰 발전 전략을 제시하였다. 경찰은 2008년부터 지속적으로 경찰쇄신 및 조직개혁을 기반으로 새로운 환경에 적응하거나 패러다임을 극복하려고 많은 노력을 하였다. 그럼에도 불구하고 경찰은 OECD에 조사한 결과에 의하면 신뢰도가 최하위인 것으로 나타났다.

시대적 환경은 거버넌스에 기반한 인권, 신뢰, 전문성을 갖춘 경찰문화를 요구하고 있다. 경찰문화는 기존의 선행연구에서 검토되었듯이 충성, 냉소주의, 권위주의, 보수성, 비밀주의 및 보안지상주의, 결속력과 고립 및 폐쇄적인 단합문화 등 부정적인 정서가 만연하고 있다. 하지만 기존의 선행연구는 경찰의 조직문화를 측정하는 데 한정된 개념에 기반한 한계를 보이고 있다. 본 연구는 좀 더 포괄적인 관점에서 개념을 확장시켜서, 일반화된 개념과 측정지표를 활용하여 경험적 연구로 접근하고자 하였다. 더불어, 시대가 요구하는 가치를 경찰의 조직문화가 어떻게 받아들일 수 있는지에 대한 기초연구로서 제시하고 있다.

본 연구의 분석도구는 Quinn의 조직문화 유형, 조직문화 구성요소는 Pascal의 7s, 조직문화 건강성 진단은 김미경 외(2010)이 개발한 “조직문화 건강성 진단 및 개선 방안연구”에서 활용하였다. 조직문화 유형은

기존의 경험연구를 기반으로 관계지향문화, 혁신지향문화, 성과지향문화, 위계지향문화 등 4가지 개념으로 일반화되었다. 조직문화 구성요소는 공유가치, 전략, 구조, 제도, 구성원, 상급자의 리더십, 기술 등 7가지 개념으로 일반화 되었다. 조직문화 건강성 진단은 개인, 업무, 조직 등 3가지의 다차원적으로 구성되었다. 각 차원은 리더십, 의사소통, 신뢰 등을 측정하는 개념으로 일반화 되었다.

본 연구는 온라인, 오프라인을 활용한 구조화된 설문지를 활용하여 조사하였다. 표본 대상은 경찰관 615명을 대상으로 조사하였고, 수집된 설문지는 데이터 크리닝을 하여, 본 연구에 활용할 수 있는 설문대상 426명을 대상으로 분석하였다. 표본의 속성은 남성, 40대 이상, 20년 이상의 근무연수, 경찰서, 순경공채의 입직경로, 1급지 경찰서 등을 중심으로 이루어졌다.

표본의 분석결과에서 조직문화 유형은 관계/혁신지향, 위계지향, 성과지향으로 나타났다. 특히 표본 대상은 관계/혁신지향이 본 연구의 설명력이 매우 높게 나타났다. 조직문화 구성요소는 리더십, 전략/구조/제도, 공유가치, 구성원 등이 나타났다. 특히 리더십, 공유가치, 전략/구조/제도가 본 연구의 설명력이 매우 높게 나타났다. 또한 표본 대상은 전략/구조/제도를 동일한 개념으로 인식하고 있다. 조직 건강성 진단은 리더십에서 직원관리(개인차원)과 조직관리(조직차원)에서만 설명력이 높게 나타났다. 의사소통은 개인소통(개인차원), 조직소통(조직차원)에서 설명력이 높게 나타났다. 신뢰는 동료애(개인차원), 조직애(조직차원)에서 설명력이 높게 나타났다.

분석결과에 따르면 표본으로 추출된 경찰의 조직문화유형은 관계/혁신지향문화를 이루고 있다. 하지만 관계/혁신지향문화 유형은 평균값이 다른 위계지향과 성과지향문화보다 상대적으로 낮은 것으로 나타났다. 즉 경찰은 경직된 조직문화가 형성되어 있다. 관계/혁신지향문화 유형은 조

직 구성원에게 유연한 조직문화를 요구하는 반면에 위계지향문화와 성과지향문화는 공식적 계선구조에서 나타날 수 있는 통제를 기반으로 실적을 요하기 때문이다. 따라서 현재 경찰 조직문화 유형은 외부의 환경변화에 유연하게 대처하는데 어려움이 있다.

조직문화 구성요소는 경찰이 존재하는 공유가치에 대하여 매우 높게 인식하고 있고, 구성원의 역할에 대하여 자기가 맡은 역할에 대한 인식이 매우 높다. 반면에 전략/구조/제도 등 공식적인 구조를 이루는 요소에 대하여 매우 낮게 나타나고 있다. 즉 경찰은 내·외부 환경변화에 대처함에 있어 공식적 구조의 변화에 갈등 요소로 작용할 수 있다. 따라서 경찰은 전략/구조/제도 등 환경변화에 요구되는 사항에 대하여 유연하게 대처하면, 새로운 가치창출과 자신이 맡은 역할에 대하여 시너지 효과를 발휘할 수 있을 것으로 예상된다.

조직문화 건강성 진단은 경찰은 리더십의 일 관리와 조직 관리에서 낮은 결과가 나타났다. 경찰조직은 업무분담이나 업무의 의사결정, 승진, 성과평가에 대하여 매우 부정적으로 보고 있다. 의사소통은 업무소통에서 낮은 결과가 나타났다. 즉 업무와 관련한 소통의 문제가 있는 것으로 해석할 수 있다. 신뢰는 전체적으로 높은 건강성을 유지하고 있는 것으로 나타났다. 따라서 경찰조직은 실질적인 업무 수행활동과 조직문화 환경이 매우 부정적으로 형성되었다. 반면에 경찰 구성원들은 동료 간의 동료애가 높고, 팀워크가 잘 형성되어 있으며, 경찰조직에 대한 조직애가 매우 높은 것으로 나타났다. 결과적으로 새로운 시대적 환경변화를 수용해야 할 경찰은 외부환경의 마찰과 갈등을 최소화하고 적극적으로 대응하고 적응해야 한다. 경찰이 외부환경에 대응하기 위해서 경찰은 역사적으로 형성된 조직문화에 대한 측정이 요구된다. 외부환경은 거버넌스에 기반한 인권, 신뢰, 전문성 등을 갖춘 경찰을 요구하고 있다. 즉 경찰은 인권, 신뢰, 전문성 등의 가치를 적극적으로 수용할 수 있는 조직

문화가 형성되어야 한다. 따라서 경찰은 본 연구를 기반으로 현재 형성된 조직문화의 측정개념을 적극 활용하여 경찰조직을 혁신할 수 있는 기반을 마련해야 한다.

본 연구는 다음과 같은 한계점이 있다. 첫째, 경찰은 약 11만 인력을 소유하고 있다. 하지만 본 연구의 표본은 423명을 대상으로 하고 있어 일반화 하는데 한계가 있다. 둘째, 조직문화는 추상적인 상위개념으로 하위 개념의 개발 없이는 측정할 수 하고자 하는데 개념적 한계가 있다. 셋째, 본 연구는 경찰 내의 조직문화에 대한 실태조사를 하였다. 따라서 향후 연구는 지속적으로 대상표본을 할당하여 여러 번의 분석을 통해 일반화 하거나 전수조사 이상을 실시하여 연구의 대표성을 확보해야한다. 그리고 조직문화는 측정개념의 한계를 극복하기 위해 다양한 선행연구를 검토하여 하위 개념을 확장시킬 필요가 있다. 마지막으로 경찰조직문화는 다양한 개념을 기반으로 외부환경과 내부 환경과의 인과적 관계를 측정할 수 있도록 연구방법을 고도화할 필요가 있다. 즉, 조직문화는 생산성과의 관계를 파악하여 좀 더 연구의 질적 향상을 유도할 필요가 있다.

## 참고문헌

### I. 국내문헌

#### 1. 단행본

김미경·김대건·권찬호, 공직문화 진단 및 개선방안연구, 상명대학교 산학협력단, 2010.

경찰청, 2016 경찰백서, 2016.

손봉선·송재복, 「경찰조직관리론, 서울: 대왕사, 2002.

이상수, 경찰 조직문화 진단을 위한 평가지표 개발에 관한 연구, 치안정책연구소, 2010.

#### 2. 논문

강정애, “조직문화적 특성에 따른 조직성과에 관한 연구: Rousseau의 조직문화 모형을 중심으로”, 경영학연구, 제26권 제3호, 1997.

권경득·여영현, “지방공공기관의 조직문화, 리더십 및 구성원의 직무행태에 관한 비교연구”, 한국행정연구, 제17권 제1호), 2008.

김근세·이경호, “책임운영기관의 조직문화와 효과성에 관한 연구 : 운전면허시험관리단을 중심으로”, 한국행정학보, 제39권 제3호, 2005.

김대건·허성욱, “조직문화 격차가 조직효과성에 미치는 영향: 직무만족·조직몰입의 매개효과”, 한국공공관리학보, 제29권 제3호,

2015.

김상호, “경찰 조직문화가 생산성에 미치는 영향”, 동국대학교 박사학위논문, 2003,

김상호, “경찰 조직문화가 치안활동 성과에 미치는 영향”, 치안정책연구, 제18호, 2004a.

김상호, “경찰문화에 대한 이론적 고찰 : 경찰문화 연구의 체계화와 쟁점분석” 한국공안행정학회보, 2004b.

김인회, “경찰의 신뢰 제고 방안 연구 : 경찰의 신뢰 결정 요소를 중심으로”, 경찰학 연구, 제16권 제4호(통권 제48호), 2016.

김호정, “행정조직문화가 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향”, 한국행정학보, 제36권 제4호, 2002.

김호정, “행정조직과 기업조직의 조직문화비교”, 한국행정학보, 제38권, 제3호, 2004.

류장현·신형덕, “유연한 조직문화와 임파워먼트가 인지된 조직유효성에 미치는 영향”, 연세경영연구, 제48권 제2호, 2011.

민진, “조직건강의 개념 분석 및 재개념화”, 행정논총, 제47권 제2호, 2009.

박광국·이종원·이환범·주동범·주효진, “정부조직의 권위주의 문화와 조직생산성 관계에 관한 한·미간 비교연구”, 행정논총 제44권 4호, 2006.

박상언·김영조, “조직문화프로필과 조직효과성의 관계에 관한 연구”, 경영학연구, 제24권 제3호, 1995.

박영주, “경찰문화와 개인의 중화기술이 경찰청렴도에 미치는 영향관계에 관한 연구”, 한국공안행정학회보, 제46권, 2012.

- 박주승, “우리나라 기업의 조직문화 가치 인식변화와 조직성과 간의 관계에 관한 연구”, 인적자원관리연구, 제16권 특별호, 2009.
- 신황용·이희선, “조직문화의 유형과 직무만족, 조직몰입 및 혁신적 업무행동 간의 구조적 관계: 농·수·산림협동조합을 중심으로”, 한국행정학회, 제47권 제1호, 2013.
- 양원규·김용태, “경찰문화의 특징에 관한 고찰”, 한국치안행정논집, 제4권 제1호, 2007.
- 이정훈, “조직문화와 직무특성이 조직유효성에 미치는 영향 분석”, 한국행정논집, 제22권 제1호, 2010.
- 이정남·김문석, “조직문화와 조직효과성간의 관계 : 리더십의 조절효과를 중심으로”, 인적자원개발연구, 제12권 제2호, 2009.
- 이종찬, “조직문화 구성형태에 따른 조직유효성의 차이분석 : 중소기업 대상”, 중소기업연구, 제26권 1호, 2004.
- 이창길, “조직문화가 직무만족, 직무몰입, 그리고 조직몰입에 미치는 영향: 혁신지향 문화와 관계지향 문화의 차별화를 중심으로”. 한국행정학회 2006년 하계학술대회 발표논문.
- 이상수, “경찰 조직문화의 평가모형에 관한 연구 : 지표 개발 및 조직문화 진단의 효율성 제고방안을 중심으로”, 한국행정학회 하계학술대회 발표논문, 2011.
- 이상안, “21C 경찰조직 문화모형”, 경찰대학 논문집, 제19호, 1999,
- 이용규·정경일·이종수, “Geer Hofstede의 조직문화 비교방법의 비판적 고찰”, 한국행정학회 학술발표논문집, 2000.
- 이용혁, “경찰조직에 투영된 미국과 한국의 문화적 차이”, 경찰대 논문집, 제23호, 2003.

- 장석현·이강훈, “경찰 조직문화가 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구”, 공안행정학보, 제16권 제1호, 2007.
- 정재민, “경쟁가치모형에 따른 신문산업의 조직문화연구: 편집국과 비편집국 종사자의 인식차이”, 한국언론학보, 제53권 제4호, 2009.
- 주재진, “경찰 조직건강 진단지표에 관한 연구”, 한국경찰학회보, 제17권 제3호, 2015.
- 주영중, “조직문화 연구에 대한 통합과 실증분석”, 중앙대학교 대학원 박사학위논문, 2010.
- 주효진·노지영, “정기적인 조직문화진단을 통한 조직 건강성 유지: 산림청을 중심으로”, 한국지방행정학회 춘계학술대회 발표 논문집, 2013.
- 진영빈·정충식, “공공부문 스마트워크 활성화를 위한 조직문화 연구: 경쟁가치모형을 이용한 현재문화와 적합문화의 차이분석을 중심으로”, 한국지역정보화학지, 제17권 제4호, 2014.
- 최창열, “조직문화와 개인직무성과의 관계에서 혁신행동의 매개효과 연구”, 고려대학교 교육대학원 석사학위논문, 2012.
- 최창현, “조직융합관리의 효과성 자가 진단 모델”, 한국행정학회 학술발표논문집, 2008 제10호, 2008.
- 최석봉, “조직문화유형, 학습지향성 및 조직구성원의 혁신성 간의 관계 : 조직지원인식의 조절효과”, 산업경제연구, 제24권 제6호, 2011.
- 최학봉, “경찰 조직문화와 직무만족간 관련성에 관한 이론적 고찰”, 한국경찰학회보, 제6호, 2003.
- 한중희·서승현, “공공 조직문화유형에 따른 감성적 지성과 직무만족

간의 영향 분석 : 고용노동부 공무원 사례를 중심으로”, 한국인사  
행정학회보, 제12권 제2호, 2013.

한인규, “조직문화 유형 및 강도가 직무만족과 조직몰입에 미치는 영  
향”, 광운대학교 박사학위논문, 2012.

## II. 외국문헌

### 1. 단행본

Berkely, G. E., *The Democratic Policemane*, Boston: Beacom  
Press., 191974.

Cameron, K. S. & Quinn, R. E. *Diagnosing and Changing  
Organizational Culture: Based on The Competing Values  
Framework*. SF : Jossey-Bass, 2006.

Cameron, Kim S. & Quinn, Robert E., *Diagnosing and Changing  
Organizational Culture*. N. Y.: Addison Weslet Inc. 1999.

Handy, C., *Gods of Management, Souvenir Press*, 1978

Hofstede, G., *Culture and Organizations: Software of the Mind*.  
New York: McGraw-Hill.1991.

Jones, G. R., *Organizational Theory: Text and Cases*, New York:  
Addison-Wesley Publishing Company, 1995.

Peters, T. J. & Waterman, R. H., *In Search of Excellence:  
Lessons from America's Best Run Companies*, New York:  
Harper & Row, 1982.

Rubinstein, J., *City police, NY: Ballantine Books*, 1973

- Skolnick, J. H., *Justice without trial: Law enforcement in democratic society*, NY: Wiley. 1966.
- Quinn, R. E. & Kimberly, J. R., *Paradox, planning, and perseverance: Guidelines for managerial practice*, Richard D. Irwin Homewood, IL, 1984.
- Quinn, R. E. & McGrath, M. R., *The Transformation of Organizational Cultures: A Competing Values Perspective. In Frost et al. eds. Organizational Culture*. Beverly Hills: Sage Publications, 1985.
- Sathe, V., *Culture and Related Corporate Realities*. Homewood: Irwin,, 1985.
- Schein, E. H., *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.Schein, E.H.(1984), Coming to a new awareness of organization alculture,SloanManagementReviw, (Winter),3-15. and Schein, E.H.(1985),Organizationalcultureandleadership,SanFrancisco:J ossey-Bass, 1985.
- Westley, W. A., *Violence and the police: A sociological study of law, custom and morality*, MA: The MIT Press. 1970.

## 2. 논문

- Duncan, W. J., Organizational Culture: ‘Getting a Fix’ on an Elusive Concept. *Academy of Management Executive*. 3. 1989.

- Dull, M., Results-model reform leadership: Questions of credible commitment. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(2), 2009.
- Hartmann, J., & Khademian, A. M., Culture Change Refined and Revitalized: The Road Show and Guides for Pragmatic Action. *Public Administration Review*, 70(6), 2010.
- Harrison, R., Understanding Your Organization's Character. *Harvard Business Review*, May-June, 1972.
- Pettgrew, A. M., On Studying Organizational Culture. *Administrative Science Quarterly*, December, 1979.
- Quinn, R. E., & Cameron, K. S., Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence. *Management Science*, 29(1), 1983.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(3), 1983.
- Quinn, R. E., Hildebrandt, H. W., Rogers, P. S., & Thompson, M. P. (1991). A competing values framework for analyzing presentational communication in management contexts. *Journal of Business Communication*, 28(3), 1991.
- Ray, J. J., Defining Authoritarianism: A Comments on Duckitt & Foster, Altemeyer & Kamernshikov and Melonen, *South Africa J. Psychology*, 22, 1992.
- Weiner, Y., Forms of Values systems: A Focus on Organizational

Effectiveness and Culture Change and Maintenance,  
*Academy of Management Review*, 13(4), 1988.

책임연구보고서 2017-00

한국경찰의 조직문화에 관한 연구  
-조직문화 유형, 구성요소와 건강성 진단-

---

2017년 12월 발행

발행인 : 치안정책연구소장

발행처 : **치안정책연구소**

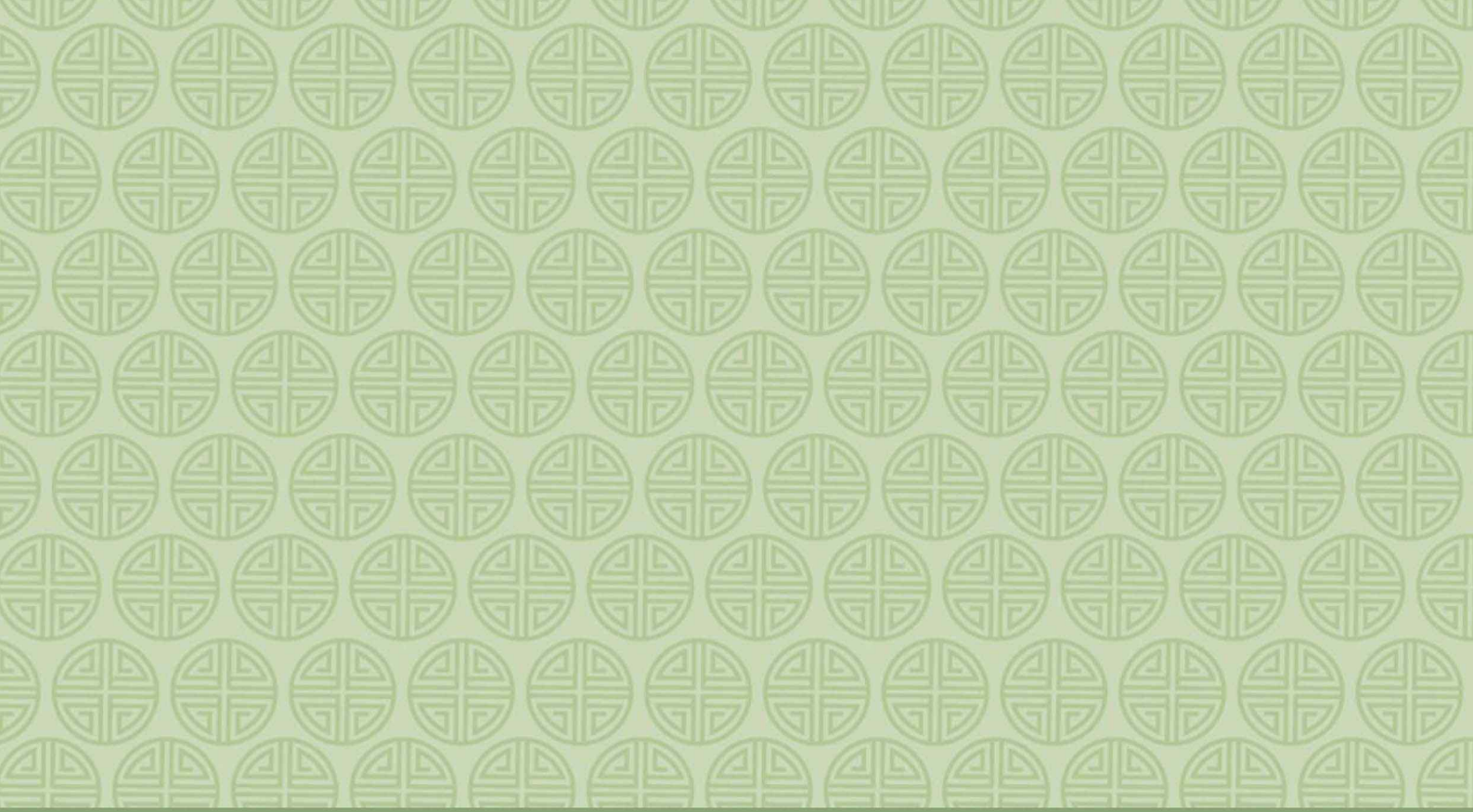
충남 아산시 신창면 황산길 100-50

홈페이지 : [www.psi.go.kr](http://www.psi.go.kr)

---

이 책의 무단 복제를 금합니다.

이 책자에 게재된 내용은 연구자 개인의 의견이며  
치안정책연구소 공식견해가 아님을 밝혀둡니다.



**POLICE SCIENCE INSTITUTE**

