

요구분석을 이용한 조직문화 개선에 대한 여경 인식 연구

정 철 우*

[국문 요약]

본 연구는 경찰조직 문화 가운데에서 여성 경찰관들이 먼저 개선하기를 바라는 것이 무엇인지를 분석하여 조직의 효과성을 향상시키기 위한 목적으로 수행되었다. 본 연구에서는 경쟁가치모형에서 조직 문화의 유형을 합의문화, 발전문화, 위계문화, 합리문화로 구분한 것을 바탕으로 조직문화 개선요인을 이끌어내었다. 여성 경찰관 208명에게 설문한 자료를 요구분석을 이용하여 개선 우선 항목을 선정하였다. 연구결과 ‘혁신성’, ‘문제해결을 위한 통찰력’, ‘창의성’, ‘발전성’, ‘업무수행의 일관성’, ‘업무수행의 안정성’, ‘실적으로 평가’가 우선적으로 개선되어야 할 요소로 나타났다. 연구결과, 조직 내에서 기회와 보상의 평등이 실현될 수 있도록 제도적 개선이 필요하며, 경찰조직의 지휘관이나 상사의 업무수행 태도가 일관성이 있거나 예측 가능하여야 한다는 정책적 함의를 도출하였다.

주제어: 경찰 조직문화, 문화 유형, 여성 경찰, 기회와 보상 평등, 업무 일관성

* 국립경찰대학 경찰학과 교수(Professor, Department of Police Science, Korea National University),
E-Mail: jcw2009@police.go.kr.

목 차

- I. 서론
- II. 문헌고찰
- III. 자료수집과 연구방법
- IV. 연구결과
- V. 결론

I. 서론

치안환경은 변화하고 있는 바, 범죄의 진압과 함께 국민에 대한 봉사와 친절이 강조되고 있고, 또한 경제범죄나 사이버범죄, 지능범죄와 같이 물리적 힘이 강조되지 않는 범죄에 대한 대응은 경찰의 성별 구분이 없어지고, 오히려 여성과 청소년에 대한 상담 등에 있어서 여성 경찰의 역할이 더 크며, 이러한 영역은 점점 확대되어 가고 있다. 이러한 경향에 따라 여성 경찰의 비율이 높아지고 있는데, 2023년 현재 여성 경찰의 비율은 14.8%이며, 향후 여성 경찰의 비율은 더 높아질 것으로 예상된다(경찰청 인권위 권고 결정문, 2021. 7. 16.;조선비즈, 2023. 3. 3.)¹⁾.

이러한 여성 경찰의 증가라는 추세와는 별개로 경찰의 조직문화는 전통적 남성 중심적 사고에서 크게 벗어나지 못하고 있다. 일부 남자 경찰관은 여자 경찰은 신고현장에 출동을 할 때나 범인을 검거할 때 지장이 될까봐 여성 경찰과의 출동을 꺼리며, ‘여경의 역할은 따로 있다’고 인식하고 있는 것으로 나타났다(매일신문, 2021. 12. 1.)²⁾. 또 경찰 조직 내부에서는 폭력을 미화하고(Waddington, 1999: 287) 충성을 강조하며(Brown, 1981: 82), 경찰의 기능이 주로 범죄를 통제하는 것(Cochran, 2003: 88)이라는 조직 문화가 자리잡고 있어 여성의 역할은 제한적이라는 생각이 아직은 남아있어 보인다.

조직문화는 조직구성원의 사고방식과 행동양식에 크게 영향을 미친다. 경찰조직이 발전을 하기 위해서는 경찰 기능을 수행함에 있어서 성별의 차이가 없어야 하며, 성별 간의 갈

1) 2021. 7. 16. 경찰청 인권위 권고결정문. 경찰청 홈페이지(최근 5년간 경찰 여성 공무원 현황 및 비율), 2020년 12월 현재 전체 경찰공무원은 126,681명이며, 여성 경찰은 16,086명이다; 조선비즈, 10년 간 여경 특진 비율 남경보다 높았지만...유리천장 여진, 2023.3.3.
2) 매일신문, 2021. 12. 1. (“여경, 범인 검거 지장될까 배제”...경찰내부망 글 논란).

등보다는 성별의 차이를 인정하는 상생적 조직문화가 자리잡아야 한다. 이러한 조직문화가 자리잡아야 치안서비스의 질적 향상을 도모할 수 있으며, 조직의 변화와 쇄신을 유도할 수 있다(신황용·이희선, 2013: 123; 이환범·이수창, 2006, 137).

전통적인 견해에서 조직의 자원은 인간, 자본, 물자, 정보라고 보았는데, 최근 이에 더해 조직문화를 제5의 조직자원으로 보고 있다(주재진, 2013: 203). 이는 조직 문화가 조직 구성원의 태도와 인식에 지대한 영향을 미치고 있고, 조직문화를 어떻게 형성하느냐에 따라서 조직의 효과와 효율성이 좌우되기 때문이다(Steers, 1977: 46).

본 연구는 여성 경찰관의 증가라는 추세에 따라 경찰의 조직문화의 개선이 필요하다는 관점에서 출발하였다. 조직문화에 대한 연구는 많지만 조직문화의 현상태를 그대로 수용한 가운데에서 직무태도와 직무효율의 관련성에 대한 연구가 주를 이루고 있다. 반면, 조직문화의 어떤 점이 개선되어야 하는지에 대한 연구는 거의 이루어지지 않았다. 본 연구는 조직문화를 이루고 있는 여러 요인들 가운데에서 어떤 것이 개선되어야 하며, 특히 여성의 입장에서 조직문화 구성 요소 가운데에서 개선의 우선순위 항목을 판단하는 분석을 시도하였다. 이러한 분석은 조직문화를 개선하여 궁극적으로 대국민 서비스의 향상으로 이어질 것을 목적으로 하였다.

II. 문헌 고찰

1. 조직문화의 의미

Pettigrew는 조직문화를 가장 먼저 연구한 학자이다. 그에 의하면, 조직문화란 ‘특정한 조직원들이 일정한 시간에 조직의 목표달성과 운영을 위해 공공으로 또 집합적으로 받아들이는 가치 체계’라고 정의하였다. 따라서 조직문화는 그 집단의 가장 근본적인 요인이며, 집단의 심볼, 이념, 가치, 이데올로기, 전통이나 의식 등을 개념 안에 포섭하고 있다고 하였다(Pettigrew, 1979: 570). 조직문화 개념이 등장하고 나서 바람직한 조직문화가 조직의 목적 달성이나 효율성, 효과성에 영향을 미치고 있다는 연구(김호정b, 2002: 87; 박광국·주호진, 2004: 159; 도운섭, 2006: 271) 진행되어 오면서 조직문화의 중요성을 높이 인식하게 되었다. 조직문화에 대한 개념을 규정하고 있는 학자들은 다수가 있다. 김성국은 조직문화는 조직구성원들이 공유하고 있는 정신적 체계이며, 비슷한 가치관이나 신념 및 행동 유형에 대한 조직 내부에서 공유된 경험적 결과라고 하였으며(김성국, 2013: 452), Sathe는 다른 조직과 구별되는 구성원들만의 고유한 가치, 언어, 감정 등이라고 하였다(Sathe, 1983: 5). Shein은 조직이 지속성을 유지하기 위해 대내·외 환경에 적응하거나 이와 흡수·

통합하는 과정에서 조직구성원에게 수용되어 지배적인 가치관이나 행동 지배하는 요소로 형성된 것이라고 하였으며(Schein, 1985: 490), Hofstede는 조직구성원에게 인식된 종합고유물로서 가치관, 이념, 신념, 상징물 등을 포함한다고 하였다(Hofstede, 2001: 1). Martin은 조직의 성격에 따라 특성들이 명확하게 유형화되어 있는 가치라고 하였다(Martin, 2001; Schein, 2010: 3). Harahap는 조직문화는 다른 조직과 확실히 구별되는 직원들의 행태, 물질적 배치이며, 이는 조직운영의 시간적 과정에서 축적된 경험의 이용방식과 역사적으로 형성된 가치관과 신념이라고 하였다(Harahap, 2021: 3453). Greenberg과 그의 동료인 Baron도 조직문화에 대하여 가치에 대한 인지적 틀(frame work)로서 공통된 행태, 가치관, 기대가 포함되는 것이라고 하였다(이준호·김성환, 2020: 335 재인용).

연구자들은 조직문화에 대하여 달리 규정하고 있으나, 그들의 개념 안에는 조직문화에 대한 몇 가지 징표가 발견된다. 즉, 특정한 정신적·행태적 공유물이 구성원들 간에 존재하며, 이는 구성원들의 행동과 생각에 미치는 영향이 크고, 어떤 공유된 독특한 특징이 다른 조직과 구분되며, 긴 역사성을 띠므로 쉽게 변화되기가 어렵다는 것이다.

이러한 조직문화의 성격은 공유된 구성원들 간의 가치관과 행동 영향요인이긴 하지만 구성원 개개인의 문화의 합으로서의 성격을 가지는 것은 아니다. 이는 조직문화가 직원들의 행태에 미치는 영향력이 있다는 것과, 구성원들의 모든 행태에 조직문화가 저절로 영향을 미치는 것을 의미하는 것은 아니다(Aldrin, 2019: 126).

2. 조직문화의 구성요소

조직문화를 이해하기 위해서는 어떤 요소가 조직문화를 구성하는 것인가를 이해하여야 한다. 그러나 이러한 구성요소에 대하여 학자들은 달리 진단하고 있다.

환경(environment), 가치(values), 영웅(hero), 의례나 의식(rites and rituals), 문화의 관계망(culture network)이 구성요소라고 하거나(Deal, 1983: 82), 위계적 구성요소의 개념을 주장하면서, 하위 단계의 인공적 요소(artifacts), 중간 단계의 옹호하는 믿음과 가치(espoused beliefs and values), 상위 단계의 근본적 가정(underlying assumptions)을 주장하는 학자(Schein, 1985: 490)도 있다. 이에 따르면, 가시적 조직 구조와 절차는 해석하기 어려운(Visible organizational structures and processes - hard to decipher) 인공적 요소이며, 전략, 목표, 철학은 옹호하는 믿음과 가치의 요소이고(Strategies, goals, philosophies - espoused justifications), 무의식, 당연시되는 믿음, 신념, 사상, 느낌,..가치관과 행동의 궁극적 자원(Unconscious, taken-for-granted beliefs, perceptions, thoughts, and feelings...ultimate source of value and action)은 근본적 가정 단계의 요소라고 하였다.

또한 공유가치(shared value), 체제(system), 구성원(staff), 기술(skill), 리더십 스타일

(style), 전략(strategy), 구조(structure)의 7s'를 조직문화의 구성요소라고 하는 연구도 있다(Peters, 1982; 주재진, 2013: 203 재인용).

조직문화를 이루는 인자의 유형에서 거의 유사한 점으로 언급되는 것은 '가치의 공유'인데, 이는 근본적으로 구성원의 활동과 태도를 결정짓는 중요한 요인으로서의 성격을 가진다고 할 것이다.

3. 조직문화의 유형

문헌을 통하여 선행 연구자들이 어떤 기준에 따라서 조직문화를 유형화하는지 살펴보았다. 먼저, 지향하고 있는 이념이 무엇인가에 따른 분류가 있는데, 조직과 구성원의 이해관계 일치 여부 및 조직이 외부환경에 적응할 수 있는 능력을 가지고 있는가에 따라 권력 지향, 역할 지형, 과업 지향, 인간 지향의 유형으로 분류한 연구가 있다(Harrison, 1972: 119).

조직이 외부의 환경에 대한 적응이라는 기준으로 클럽문화, 역할문화, 가업문화, 실존문화로 구분하거나(Handy, 1996: 13), 외부 환경이 조직에 미치는 위협도와 조직의 feedback 속도를 기준으로 남성적 문화, 과업-여가적 문화, 과정적 문화, 의존적 문화로 유형화한 것도 있다(Deal, 1983: 82).

최근 가장 많이 언급되는 유형으로는 통제와 자율성이 어느 정도인가, 조직이 지향하는 것이 내부인가 외부인가에 따라 합의문화, 발전문화, 위계문화, 합리문화로 유형화하는 것이다(Quinn, 1985: 315). 이는 경쟁가치모형을 이용한 것인데, 합의문화는 인간주의, 팀 활동, 단결과 단합을 강조하고, 사람에 대한 충성과 내적 질서를 중요하게 생각하는 경향이 있어 확실적인 조직문화가 될 수 있다. 발전문화는 혁신을 강조하기 때문에 창의성, 진취적, 유연성이 있는 반면, 질서와 규칙을 무시하게 된다는 단점을 갖고 있다(Cameron, 2011: 41). 위계문화는 안정과 통일성, 조정과 통제, 규정과 관습을 중요하게 생각하는 문화인데, 조직의 안정성, 업무에서의 예견 가능성을 담보한다는 장점이 있지만, 자유와 창의적인 의사를 표현하기 어려운 분위기가 형성되고, 복지부동이나 무사안일주의의 위험이 있다(김호정a, 2002: 219). 합리문화는 경제적 합리성과는 개념을 달리하는 것인데, 이는 조직 활동에 있어서 목적달성이나 실적에 초점을 맞추는 것으로 조직이 나아가야 할 방향이 제시되므로 조직구성원들이 직무를 충실히 수행한다는 장점이 있는 반면, 지나친 실적경쟁으로 조직 구성원들 간의 위화감이 형성될 수 있는 것이 단점이다(이정훈, 2010: 181). 이 네 개의 유형은 어느 하나가 강조되는 것이 아니라 서로 균형을 이루어야 조직 발전에 긍정적인 영향을 줄 수 있다(Parker, 2000: 125; 주효진·김옥일·박광국, 2007: 41).

본 연구에서는 경쟁가치모형에 따른 조직문화 유형을 구분하였는데, 이 모형은 타당성과

신뢰성이 여러 연구자들에 의해 검증되었기 때문이다(Erdogan, 2006: 395).

4. 경찰의 조직문화와 여성 경찰에 대한 연구 검토

지난 10년간 경찰과 관련한 조직문화의 연구결과는 주로 조직의 목표달성과 관련하여 수행되었다(Crank, 2014; Abdul Rahman, 2020: 1). 이는 조직문화를 연구하는 것이 조직문화 자체에 관심을 갖는 것일 수도 있지만, 그 보다 조직목적의 달성에 조직문화가 중요한 변수로 작용하기 때문일 것이다(김호정b, 2002: 87; 박광국·주호진, 2004: 159; 도운섭, 2006: 271). 목표달성에 조직문화가 영향을 미치는 이유는 공유된 가치를 기반으로 조직의 목표와 전략의 방향을 수립하므로 그만큼 조직 구성원들에게 쉽게 수용되기 때문이라는 견해(Shahzad, 2012: 975)와, 정보제공과 구성원 통제가 수월하기 때문이라는 견해(이용규·정경일·이중수, 2000)가 있다.

경찰조직의 문화에 대한 연구(Crank, 2014; Abdul Rahman, 2020: 1)는 조직의 안으로는 조직 구성원 직무만족과 조직문화와의 관련성, 조직공정성 및 조직몰입에 대한 조직문화의 영향력을 연구하였으며, 조직 밖으로는 조직문화가 고객지향성, 고객만족, 시민신뢰에 어떤 상관이 있는지를 주로 고찰하였다. 그 외에도 경찰조직문화와 시민 신뢰의 관련성(임창호, 2015: 137), 조직구성원의 학습과 사회화 과정의 조직시민행동에 대한 상관관계(Mohant, 2012: 76), 일과 가정 친화성에 조직문화가 어떻게 기여하고 있는지(권혜림, 2017: 3), 조직몰입(황창호, 2014: 133)과 직무태도(주재진, 2013: 203)에 대한 영향력을 연구하였다.

한편, 경찰의 조직문화와 여성 경찰관과의 관계에 대한 국내·외 연구는 다음과 같다.

먼저 국내 연구를 살펴보았다. 공태명은 여성경찰의 조직문화 인식과 조직몰입에 대한 관계를 연구하였는데, 연구결과, 여성경찰이 인식하는 경찰조직문화의 성격은 집단문화, 발전문화, 위계문화는 정서적 몰입에 정(+)적 영향을 미치며, 발전문화는 유지적 몰입에 긍정(+)적인 인과관계를 보이지만 집단문화와 위계문화는 부정(-)적인 인과관계를 갖는다고 보고하였다(공태명, 2019: 89).

이은정은 경찰공무원 779명을 설문조사하여 성평등인식과 직무만족과의 관련성, 성평등인식·남성적 조직문화의 상호작용 변수가 직무만족에 미치는 영향관계를 분석했다. 연구에 따르면, 성평등인식과 직무만족간의 영향관계는 유의성을 보이지 않았으나 성평등인식, 남성중심적 조직문화는 직무만족에 부정적(-)인 인과관계를 보인다고 보고하였다. 또한 성평등인식·남성중심 조직문화의 상호작용 변수도 역시 직무만족과 부정적(-)인 조절효과가 있다고 보고하였다(이은정, 2020: 153).

모성 보호제도의 시행과 같은 일·가정 양립제도가 결혼한 여경의 이직의도에 대한 영향력을 조직만족을 매개변수로 투입한 연구도 있는데, 이는 결혼한 여경들의 조직만족과의

관계는 유의하지만, 이직의도와는 유의한 영향이 발견되지 않았다고 보고하였다(이승우·남재성b, 2020: 183).

강지현은 경찰 조직 안에서의 성차별 유형과 원인을 분석하였는데, 연구결과 여자 경찰관이 조직 내에서 경험하는 성차별은 ‘성차별 인식이 없는 집단’, ‘승진과 배치 차별을 인식한 집단’, ‘보수 이외 거의 모든 부문에서의 차별을 인식한 집단’으로 구분하였다. 이런 집단구분에 영향을 미치는 요인에 대하여 ‘성차별 경험이 없는 집단’을 기준으로 비교하였는데, 일-가정 불균형 정도와 주관적으로 인지된 경찰조직의 여성역량 개발 평가는 일관되게 유의한 영향을 미치며, 이는 여경들의 성차별 경험에는 개인적 특성뿐만 아니라 가정적 특성과 함께 조직문화적 특성도 중요하다고 보고하였다(강지현, 2017: 3).

국외의 연구를 살펴보면, Chan and Ho는 홍콩경찰에서의 여성 경찰의 임무의 확대와 여성 경찰의 증가추세에 있음에도 임금 등의 처우에 있어서 개선이 되고 있지만 아직까지 완전히 평등한 처우를 받지 못하고 있다고 하였다(Chan, 2017: 247).

Syeda Mahnaz Hassan은 파키스탄 경찰서에서의 여성들이 직면한 문제에 대하여 연구하였는데, 파키스탄의 경찰문화는 여성들이 정의를 호소하기 위해 경찰서를 방문하였을 때 부딪히는 높은 장벽이 있으며, 성별에 민감한 훈련과 정보장비기술의 도입 및 여성들이 고소를 쉽게 할 수 있는 경찰조직문화를 개선할 것이 필요하다고 보고하였다(Syeda, 2015: 85).

Gronning과 그의 동료는 노르웨이 경찰의 조직문화와 여성 경찰관의 리더에 대하여 연구하였다. 연구주제는 경찰문화가 여성 경찰 지도부에 미치는 영향인데, 특정 부서나 장소에 있어서는 여성 경찰관 리더가 필요하다고 인식하고 있고, 소위 남성적 태도의 문화는 사라지는 것처럼 보이고 있다면서, 여성에게는 동기부여, 자신감, 여성지도자가 부서 리더가 될 수 있다는 가정, 여성경찰관의 남성적 특성과 네트워크에 대한 접근성이 필요하다고 하였다(Gronning, 2019: 26).

Swan은 Bem 성 역할목록(sex role inventory)과 직무기술척도(Job Descriptive Index)를 사용하여 여성 경찰관 100명의 성 정체성과 직업 만족도 사이의 관계를 탐구하면서, 인구통계학, 성별, 직업 만족도 사이의 상관관계를 조사하였는데, 남성적인 성 정체성을 가진 여경이 남성 남성보다 직업 만족도가 낮았다고 보고하였다(Swan, 2016: 1).

이상, 경찰의 조직문화와 여성 경찰관과의 관련성에 대한 연구를 살펴보았는데, 기존의 연구는 나름대로의 의미를 가지고 있으나, 현재의 조직문화 수준에 따른 여성 경찰의 상황을 분석한 것에 그치고 있다. 여성 경찰관의 숫자와 직무범위가 넓어지면서 장차 여성 경찰관들이 제대로 조직 안에서 역할을 다할 수 있는 조직문화 개선요소가 무엇인지는 밝히지 못하고 있다는 한계점을 갖고 있다. 본 연구에서는 이러한 기존의 연구한계를 극복하여 미래지향적 개선요인을 도출하고자 하였다.

Ⅲ. 자료의 수집과 연구방법

1. 자료 수집

본 연구를 수행하기 위하여 Quinn & McGrath가 경쟁가치모형에서 제시하고 있는 조직 문화 유형에 따른 설문은 다음 <표 1>과 같다.

<표 1> 설문항목

척도	아주 아니다			보통			매우 그렇다
현재 수준	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
요구 수준	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
문화유형	부호	경찰조직의					
합의문화	1	구성원의 응집성 강조					
	2	상호협조를 강조					
	3	구성원 참여 강조					
	4	구성원의 신뢰감 강조					
	5	구성원의 친화 강조					
발전문화	6	혁신성 강조					
	7	문제해결을 위한 통찰력 강조					
	8	창의성 강조					
	9	문제해결을 위한 직관의 강조					
위계문화	10	발전성 강조					
	11	업무수행의 일관성 강조					
	12	업무수행시 규칙 준수 강조					
	13	업무수행의 안정성 강조					
	14	엄격한 결재과정을 통한 통제					
합리문화	15	상하간 서열의식 강조					
	16	실적 강조					
	17	실적으로 평가					
	18	목표설정 강조					
	19	목표설정 강조					
	20	목표 미달성시 부담					

설문은 현재의 수준과 미래의 요구수준을 같이 응답하도록 하였다. 2021. 6월-7월에 서울, 경기, 충남의 경찰관서에 근무하고 있는 여성 경찰관 229명을 대상으로 설문을 배포하였으며, 이 가운데에서 하나라도 응답을 하지 않은 것이 있는 응답자를 제외한 208명의 자료를 분석대상으로 하였다. 각 항목에 대하여 연령대별로 차이가 있다는 점을 고려하여 연령대별로 치우치지 않도록 하였다<표 2>.

<표 2> 응답자의 연령별 특성

20대	30대	40대	50대
54명(26%)	52명(25%)	54명(26%)	48명(23.1%)

2. 연구방법

본 연구는 요구분석 방법을 이용하여, 여경들이 개선되기를 희망하는 조직문화의 요소들의 우선순위를 분석하였다. 여경들은 조직문화의 구성요소의 전반적인 개선을 희망하겠지만, 모든 요소를 한꺼번에 개선하는 것이 가장 이상적이긴 하지만 조직의 역량과 자원의 한계가 있으므로 경찰조직이 우선적 개선 항목과 후 순위 개선 항목의 서열을 정하여, 어떤 것에 우선적으로 역량을 집중해서 개선해야 하는지를 정하는 것이 현실적이다. 이러한 우선순위를 구분하기 위하여 요구분석을 활용하였다(조대연, 2009: 165).

요구분석은 세 단계의 검정을 통해 우선순위를 결정한다. 우선 t-검정을 통하여 현재수준과 요구수준의 차이를 분석한다. t-검정의 단점은 현재수준과 요구수준의 평균 차이는 검정할 수는 있지만 차이의 방향에 대해서는 분석할 수 없다는 것이다. 이러한 단점을 극복하기 위하여 Borich기법이 활용되는데, 이는 현재수준과 장래수준에 가중값을 산정³⁾하여 요소의 중요성에 순서를 정할 수 있는 방법이다. Borich 요구도를 구하는 방법은 다음과 같다.

$$\text{Cal Cul} = (\text{In} - \text{Co}) \times \text{Ig}/\text{N}$$

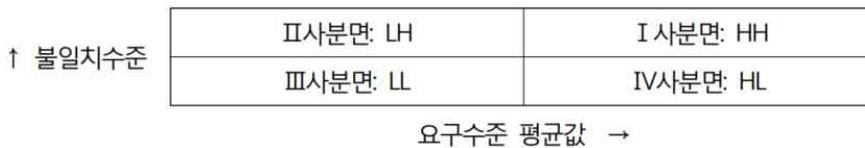
$$\text{Cal Cul} = \text{계산된 문화요인의 요구}$$

3) 각 문화유형의 구성요소들의 요구정도를 평균한 값으로 가중값을 산정한다.

Co = 인식되어진 수준(현재수준), In = 장래수준(요구수준)
 Ig = 항목의 중요도 평균
 N = 전체 사례수

Borich 분석 방법도 역시 한계를 가지고 있는데, 이 방법은 개선이 필요한 요소들의 순서는 지정할 수 있지만, 어떤 순번까지를 우선적으로 개선해야 하는가에 대한 한계를 결정해 주지는 못한다. 이는 the Locus for Focus모형으로 해결하였다. 이는 요구수준을 횡축(橫軸)으로, 요구수준과 현재수준의 차이를 종축(縱軸)으로 하여 4개로 나눈다. 그리고 1사분면에 포함된 요인의 수와 Borich분석 결과가 보여준 순서에 따라 중첩되는 요인을 우선순위로 결정하고, 중복되지 않는 요인은 다음 순위로 하여 우선적 개선사항이 무엇인지를 결정할 수 있게 된다.

<그림 1> the Locus for Focus모형



자료: Mink, Sultz & Mink, 1991: 조대연, 2009에서 재인용

IV. 연구 결과

1. 요구수준과 현재수준과의 차이 검정(t-검정)과 Borich 요구도

요구수준과 현재수준의 차이를 비교하면 20개 항목 모두에서 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 대부분 요구수준이 현재수준보다 높은 값을 가지고 있었는데, 14번 위계문화의 ‘엄격한 결재과정을 통한 통제’, 15번 ‘상하간 서열의식’, 20번 합리문화의 ‘목표 미달성 시 부담감’은 현재수준이 요구수준보다 높은 것으로 나타났다. 이는 현재 경찰의 조직문화가 엄격한 통제와 서열의식, 목표 달성에 대한 심리적 압박감이 여성 경찰관에게 크게 작용하고 있다는 것을 의미한다. Borich 요구도 값을 살펴보면 요구도가 가장 높은 것은 부호 17번 합리문화의 ‘실적으로 평가한다.’였으며, 다음으로는 부호 6번 발전문화의 ‘문제해결을 위한 통찰력을 중시한다.’, 부호 16번 합리문화의 ‘실적을 중시한다.’의 순서로 나타났다.

Borich 요구도 값과 t값을 비교해보면 대체적으로 t값이 높은 항목들이 Borich요구도 값

이 높다(상관계수 $r=0.936$). 그러나 그 관계는 항상 일치하는 것은 아니다. 예컨대 부호 11번 위계문화의 ‘업무수행의 일관성을 중시한다.’는 t값이 가장 큰 32.28이지만 Borich의 순위는 5위였으며, 부호 19번의 합리문화 ‘목표설정을 강조한다.’는 t값이 14.9이지만 Borich 요구도는 15위인데 반해 부호 4번의 합의문화 ‘구성원의 신뢰감을 강조한다.’는 t값은 10.3이지만 Borich요구도는 13위이다. 이는 t검정이 요구-현재수준의 차이 크기만 나타낼 뿐이지만 Borich요구도는 바람직한 수준에 가중치가 부여되었기 때문이다<표 3>.

<표 3> t- test 및 Borich 요구도 분석결과

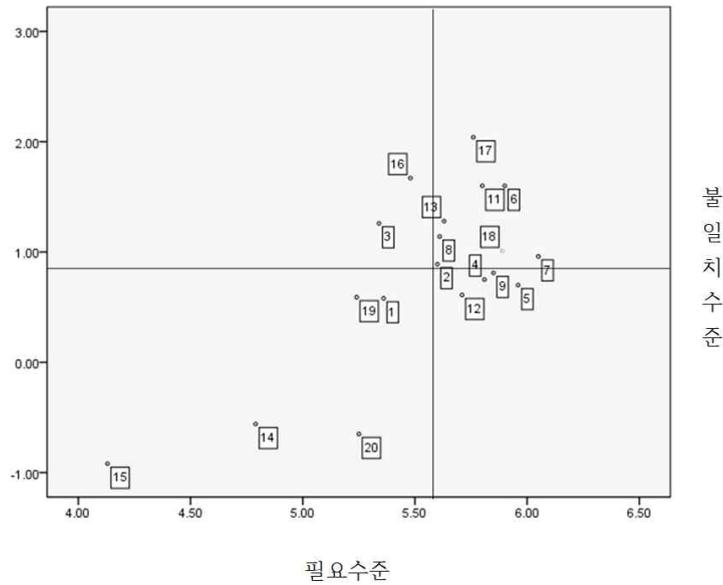
부호	현재 평균	현재 편차	요구 평균	요구 편차	차이 평균	차이 편차	t값	요구도	우선 순위
1	4.78	0.81	5.36	0.48	0.58	0.87	9.56*	3.24	16
2	4.71	0.60	5.60	0.87	0.89	0.98	13.10*	4.99	11
3	4.08	0.72	5.34	0.69	1.26	0.97	18.77*	7.07	6
4	5.06	0.81	5.81	0.56	0.75	1.05	10.33*	4.21	13
5	5.26	0.60	5.96	0.70	0.70	1.15	8.71*	3.91	14
6	4.30	0.80	5.90	0.90	1.60	0.81	28.50*	9.37	2
7	5.09	0.64	6.05	0.76	0.96	0.80	17.26*	5.63	9
8	4.47	0.79	5.61	1.02	1.14	0.96	17.20*	6.67	8
9	5.04	1.10	5.85	0.84	0.81	1.72	6.81*	4.75	12
10	4.34	0.81	5.84	0.85	1.50	0.95	22.63*	8.75	4
11	4.20	0.84	5.80	0.85	1.60	0.72	32.28*	8.35	5
12	5.10	1.02	5.71	1.09	0.61	1.89	4.63*	3.16	17
13	4.36	0.88	5.63	0.85	1.28	1.01	18.32*	6.67	7
14	5.35	0.83	4.79	1.15	-0.56	1.13	-7.17*	-2.93	18
15	5.05	0.88	4.13	0.57	-0.92	1.04	-12.74*	-4.79	20
16	3.81	0.85	5.48	0.85	1.67	1.40	17.19*	9.25	3
17	3.73	0.77	5.76	0.69	2.04	1.23	23.81*	11.27	1
18	4.88	0.96	5.89	1.03	1.01	0.83	17.73*	5.61	10
19	4.65	0.48	5.24	0.63	0.59	0.57	14.93*	3.24	15
20	5.90	0.62	5.25	0.83	-0.65	0.48	-19.57*	-3.59	19

* $p < .05$

2. the Locus for Focus 분석

다음으로 조직문화 요소를 the Locus for Focus 방법으로 분석하였다<그림 2>. 조직문화 요소의 요구수준 평균은 5.55이며, 불일치 수준의 평균은 0.84로 요구수준의 평균과 불일치 수준의 평균을 기준으로 하여 좌표평면으로 구분한 결과 HH분면에 포함된 것은 부호 2, 6, 7, 8, 10, 11, 13, 17, 18의 9개 항목인 것으로 나타났다. the Locus for Focus모형의 결과는 HH분면에 대한 우선순위 결정은 용이하나, 2순위 분면에 포함되는 요인의 우선순위 결정은 곤란하다. 이러한 the Locus for Focus모형의 이점을 활용하여 9개에 해당하는 Borich 요구도 순서를 서로 비교하여 우선 순위 항목과 다음 순위 항목들을 선정하였다. 이런 과정을 통하여 the Locus for Focus모형을 활용한 우선순위 영역에 있는 항목과 Borich의 요구도 우선순위의 결과를 비교하였다<표 4>.

<그림 2> 경찰문화의 the Locus for Focus모형 결과



<표 4> 조직문화 개선 우선 요소 선택

우선순위 도출방법	경찰 문화 요소										
	합의문화		발전문화				위계문화		합리문화		
	2	3	6	7	8	10	11	13	16	17	18
Borich요구도		●	●	●	●	●	●	●	●	●	
the Locus for Focus	●		●	●	●	●	●	●		●	●

Borich 요구도와 the Locus for Focus 모델의 우선순위 산정방식에 의해 두 모형을 모두 충족시키는 것은 요구도가 높다고 판단할 수 있다. 항목부호 6의 ‘혁신성을 강조’, 7의 ‘문제해결을 위한 통찰력의 강조’, 8의 ‘창의성의 강조’, 10의 ‘발전성을 중시’, 11의 ‘업무수행의 일관성’, 13의 ‘업무수행의 안정성’, 17의 ‘실적으로 평가’의 7개 요소는 경찰의 조직문화 요소들 가운데에서 가장 우선적으로 개선해야 할 것으로 나타났다.

항목부호 2의 ‘상호협조의 강조’, 3의 ‘구성원의 참여 강조’, 16의 ‘실적을 중시’, 18의 ‘목표달성의 강조’의 4개 요소는 조직의 여력이 허용되는 범위 안에서 앞에서 도출된 7개 항목에 다음으로 개선해야 할 요소로 나타났다.

V. 결론

1. 연구의 결과

기존의 연구는 경찰조직 문화가 조직 구성원의 직무수행이나 조직 안으로는 직무만족, 조직공정성, 조직몰입과 어떤 인과성이 있는지, 조직 밖으로는 고객지향성, 고객만족, 시민 신뢰에 대한 관련성, 시민신뢰와의 관계와의 관련성, 조직시민행동과의 관계, 가정친화적 문화와의 관계, 조직몰입이나 직무태도에 대한 영향력을 주로 연구하였다. 그러나 기존의 연구는 조직문화 자체를 인정하고 이러한 조직문화가 구성원이나 시민에게 어떤 영향 관계가 있는지를 대상으로 하였으며, 조직문화의 개선이라는 면에서는 다소 관심을 기울이지 못하였다고 할 수 있다. 이러한 의미에서 본 연구는 경찰조직의 문화개선이라는 점에 초점을 맞추었다. 특히 여성 경찰관들이 우선적으로 개선을 바라는 요소가 무엇인지를 밝혀 경찰조직의 업무의 효율(효과)성을 높이고 조직의 목적달성 위하여 수행되었다. 본 연구를 수행하기 위하여 여성 경찰관들을 대상으로 설문을 실시하여 현재의 조직문화의 수준과 향후 개선이 필요하다고 인식하는 요구수준에 대한 분석을 통하여 조직문화 개선항목의 우선순위를 분석하였다. 본 연구에서는 요구분석의 세 단계, t 검정, Borich의 요구분석, Borich 요구분석과 the Locus for Focus 방법을 활용하여 개선이 우선적으로 필요한 요소를 선정하였다. 본 연구의 결과는 다음과 같다.

첫째, 문화유형을 경쟁가치 모형을 이용하여 네 가지의 합의문화, 발전문화, 위계문화, 합리문화로 분류하였다. 둘째, 총 20개의 문화요소 가운데에서 요구분석의 세 단계를 거쳐서 우선적으로 개선해야 할 요소를 결정하였는데, ‘혁신성’, ‘문제해결을 위한 통찰력’, ‘창의성’, ‘발전성’, ‘업무수행의 일관성’, ‘업무수행의 안정성’, ‘실적으로 평가’가 우선적으로 개선되어야 할 요소로 나타났다. 그리고 ‘상호협조’, ‘구성원 참여’, ‘실적 중시’, ‘목표달성의

강조'는 개선이 필요하기는 하지만 차순위로 개선이 요구되는 항목으로 생각하고 있는 것으로 나타났다.

2. 논의 및 제언

본 연구의 결과를 바탕으로 정책적으로 참고할 수 있는 개선방안을 생각해 볼 수 있다. 첫째, 업무수행이나 평가는 오로지 능력과 실적에 의하여야 한다. 여성 경찰의 역할이 확대되고 있지만 여전히 조직 내에서는 성차별 문화가 있고, 이러한 문화는 여전히 개선되고 있지 않다. 경찰청 직원의 52.3%는 성별에 따라 보직의 차이가 있는 것으로 인식하고 있는데, 이러한 인식은 남성이 49.7%임에 비하여 여성은 65.9%의 비율을 차지하고 있어, 보직은 실력으로 평가받는 것이 아니라 성별 역할에 따라 이루어진다고 생각하고 있다(연합뉴스, 2021.9.26). 하지만 실제로 성별에 따라 능력의 유의한 차이가 있는지에 대해서는 의문이다. 제갈돈 등은 대구경찰청 소속 경찰관들을 대상으로 행정감독 등 법 집행에 필요한 업무 중 남성과 여성 경찰관들의 능력 차이는 통계적으로 유의한 차이가 없다고 밝히고 있다(제갈돈·이환범·김병문, 2004: 401). 또한 한민경 등은 여경은 무력 사용 등의 남성 위주 조직 내에서 소수자에 해당하므로, 구조적으로 담당업무, 승진에 있어서 차별받으며, 직무상 능력은 남자 못지 않지만 여자라는 이유로 남성 경찰관들로부터 동료로서 믿음을 받지 못하는 경험을 호소하고 있다고 보고하였다(한민경; 김세령, 2020: 169).

연구결과에서 나타난 우선적으로 개선되어야 할 문화요소도 '혁신성, 통찰력, 창의성, 실적으로 평가'로 이는 능력의 문제이지 성별 차이나 편견의 문제가 아님을 알 수 있다. 또한, 남성 경찰이 여성 경찰에 대한 신뢰에 대하여 '능력과 배려'가 통계적으로 유의한 영향을 미치고 있는 점으로(권혜림·주재진, 2018: 31) 보아, 성적인 요인이 배제된 오로지 '능력과 실적'으로 평가받고 싶어하는 것이 여성 경찰이 원하는 바이다. 하지만 여성 경찰에 대한 편견문화가 여성들에게 이직의도를 높이는 요인으로 작용하고 있어 이를 개선하여야 하며, 이를 개선하기 위한 하나의 방법으로 기회와 보상의 평등이 실현되어야 할 것이다(이승우; 남재성a, 2020: 97).

둘째, 경찰조직의 지휘관이나 상사의 적법하고 정당한 권한이 존중되어야 하지만, 이들의 업무수행 태도가 일관되거나 예측이 가능하여야 조직운영이 안정적으로 이루어질 것이다. 경찰 조직의 운영과 관리에 대한 많은 규정과 매뉴얼이 있지만, 상명하복의 엄격한 위계질서가 존재하는 경찰조직에서는 법규가 아닌 훈령이나 내규는 달리 해석될 여지가 많을 뿐만 아니라 지휘관의 의사에 따라 언제든지 바뀔 수 있다. 또한 훈령, 내규 등의 자의적 운영과 해석을 제어할 수 있는 방법이 없거나, 이를 제어할 수 있는 제도적 장치가 마련되어 있다고 하더라도 지휘관과 상사의 인사권, 징계권이 있어 사실상 곤란한 점이 많

다. 특히 인사철이 되면 지휘관의 자의에 의한 인사가 많이 이루어지고 있는 것이 사실이다. 따라서 특별한 경우가 아니면 조직 구성원과 지휘관 합의에 의하여 이루어진 합리적인 원칙이 지속적으로 준수되리라는 믿음을 주는 지휘관의 행사가 필요하다고 할 것이다. 이를 위해 경찰 조직 구성원의 의사가 행정에 반영될 수 있게 하기 위해 직장협의회 활동이 활발해질 수 있도록 제도개선이 이루어져야 할 것이다(국민일보, 2021.2.21.).

한편, ‘엄격한 결재과정을 통한 통제’, ‘상하 간 서열의식’, ‘목표 미달성 시 부담’은 요구도가 상대적으로 낮았는데, 이는 경찰 조직 안에서 상사의 권위 주장, 서열의식, 실적 달성에 대한 부담감은 점점 해소되어가고 있는 추세라고 인식하는 것으로 나타났다. 조직 안에서의 갑질을 근절하는 정책(경찰청, 2019.6.5.)⁴⁾이 조직 구성원들 사이에 공감대를 형성하여, 직위의 상하에 따른 문제점은 조금씩 개선되었다고 평가하는 인식을 갖고 있다고 판단되었다(연합뉴스, 2019.8.2.).

본 연구는 조직의 성과향상을 위하여 개선해야할 문화요소가 무엇인지를 여성경찰의 입장에서 우선순위를 도출하였으나, 설문인원과 지역이 한정되어 있으며, 구조화된 질문지를 이용하였다는 점에서 여성들이 답하고 싶은 부분을 밝히지 못하였다는 점에서 연구 결과를 일반화하여 해석하는 데에는 주의가 필요하다. 향후 구조화된 정형적인 질문보다는 현장 기반의 질문으로 여성경찰이 조직문화의 어떤 점을 실질적으로 개선하기를 바라는지, 또 남자 경찰관들을 대상으로 한 여자 경찰관과 인식에 대한 차이가 있는지에 대하여도 연구가 이루어져야 할 것으로 생각한다.

4) 경찰청, 갑질 근절 추진방안, 2019. 6.5.에서는 갑질 징계사례를 공개하는 등으로 갑질을 근절하는데 노력하고 있다.

참 고 문 헌

1. 국내 문헌

- 강지현, 2017, “여성경찰관의 직장 내 성차별 경험 유형과 영향요인”, 한국경찰연구, 제16권 제3호: 3-28.
- 공태명, 2019, “여성경찰의 조직문화 인식이 조직몰입에 미치는 영향”, 한국경찰학회보, 제21권 제6호: 89-120.
- 권혜림, 2017, “경찰의 가족친화적 조직문화가 일·가정 양립에 미치는 영향에 관한 연구”, 한국경찰학회보, 제19권 제2호: 3-26.
- 권혜림·주재진, 2018, “남성경찰관의 여성경찰관 동료신뢰 영향요인 탐색”. 한국공안행정학회보, 제27권 제1호: 31-62.
- 김성국, 2013. 조직과 인간행동, 서울: 명경사.
- 김호정a, 2002, “한국 행정문화 연구와 경쟁가치모형”, 한국정책학회보, 제11권 제3호: 219-238.
- 김호정b. 2002, “행정조직문화가 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향”. 한국행정학보, 제36권 제4호: 87-105.
- 도운섭, 2006, “조직문화 유형과 조직 효과성 관계에 관한 실증적 분석”, 한국거버넌스학회보, 제13권 제2호: 271-290.
- 박광국·주호진, 2004, “CVATRL법의 활용을 통한 행정조직 내 문화차이 분석”. 정책과학학회보, 제8권 제1호: 159-186.
- 신황용·이희선, 2013, “조직문화의 유형과 직무만족, 조직몰입 및 혁신적 업무행동 간의 구조적 관계: 농수산림협동조합을 중심으로”, 한국행정학보, 제47권 제1호: 123-147.
- 이승우·남재성a. 2020, “경찰과 교정직 여성공무원의 이직의도에 영향을 미치는 요인: 성차별적 조직문화를 중심으로”. 교정복지연구, 제65호: 97-128.
- 이승우·남재성b, 2020, “일·가정 양립제도와 기혼 여성 경찰공무원의 이직의도 간의 관련성 연구”, 한국경찰연구, 제19권 제1호: 183-212.
- 이용규·정경일·이종수, 2000, Green Hofstede의 조직문화 비교방법의 비판적 고찰, 한국행정학회 동계학술대회 발표논문.
- 이은정, 2020, “경찰관이 성평등인식이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구-남성중심 조직문화의 조절효과를 중심으로”, 한국공안행정학회보, 제29권 제5호: 153-176.
- 이정훈, 2010, “조직문화와 직무특성이 조직유효성에 미치는 영향 분석”, 한국행정논집, 제22권 제1호: 181-215.

- 이환범·이수창, 2006, “경찰조직문화 유형별 특성과 조직몰입 간의 영향관계 분석”, 한국정책과학학회보, 제10권 제4호: 137-157.
- 임창호, 2015, “경찰조직문화의 인식 유형이 시민신뢰에 미치는 영향에 관한 연구”, 한국공안행정학회보, 제24권 제4호: 137-165.
- 제갈돈·이환범·김병문, 2004, “여성경찰관의 직무성과 인지에서 성별 차이”, 한국사회와 행정연구, 제14권 제4호: 401-422.
- 조대연, 2009, “설문조사를 통한 요구분석에서 우선순위결정 방안 탐색”, 교육문제연구, 제35호: 165-187.
- 주재진, 2013, “경찰 조직문화와 직무태도의 관계”, 한국경찰학회보, 제15권 제6호: 203-230.
- 주효진·김옥일·박광국, 2007, “행정조직의 문화유형에 대한 실증적 분석: 조직문화평가도구(OCAI)의 적용”, 한국사회와 행정연구, 제18권 제3호: 41-59.
- 한민경·김세령, 2020, “여성경찰관의 직무수행 중 불인정 경험 및 구조적 차별 경험이 조직만족에 미치는 영향”, 한국경찰연구, 제19권 제2호: 169-196.
- 황창호, 2014, “경찰관들의 조직몰입에 영향을 미치는 요인에 대한 연구-직급구조, 승진제도, 조직문화를 중심으로”, 한국행정학보, 제48권 제4호: 133-155.

2. 외국 문헌

- Aldrin, Neil & Yunanto, Kuncono Teguh. 2019, “Job Satisfaction as a mediator for the influence of transformational leadership and organizational culture on organizational citizenship Behavior”. *The Open Psychology Journal*, 12(1): 126-134.
- Brown, Michael K., 1981. *Working the street: Police discretion and the dilemmas of reform*, Russell Sage Foundation.
- Cameron, Kim S & Quinn, Robert E., 2011, *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons.
- Chan, Annie Hau-Nung & Ho, Lawrence Ka-Ki., 2017, *Women in the Hong Kong police force: Organizational culture, gender and colonial policing*. Springer.
- Cochran, John K. & Bromley, Max L., 2003. “The myth of the police sub culture. Policing”, *An International Journal of Police Strategies & Management*: 88-117.
- Crank, John P., 2014, *Understanding police culture*. Routledge, (Mus, Abdul Rahman, *Organizational Culture, Work Commitment and Compensation Effect on Job*

- Satisfaction and Police Members Performance in Makassar Metropolitan City Police (Polrestabes)*. European Journal of Business and Management Research, 2020, 5(2): 1-6.
- Deal, Terrence E, & Kennedy, A.A., 1983, "Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life", Addison-Wesley, 26(2): 82-85.
- Erdogan, Berrin & Liden, Robert C & Kraimer, Maria L. 2006, "Justice and leader-member exchange: The moderating role of organizational culture", Academy of Management journal, 49(2): 395-406.
- Greenberg, J. & Baron, R.A., *Behavior in Organizations*, 3rd ed. Boston, MA: Allyn & Baron(이준호·김성환, 2020, "경찰공무원이 지각하는 조직문화와 조직시민 행동의 관계에서 세대의 조절효과", 한국공안행정학회보, 29(4): 335-364 재인용).
- Gronning, Silje & Karim, Nargis Bibi, 2019, *Police Culture and Women in Police Leadership, Master's Thesis*, Handelshøyskolen BI.
- Handy, Charles B., 1996. *Gods of management: The changing work of organizations*, Oxford University Press, USA.
- Harahap, Ismail Fahmi & Ritonga, Syafruddin & Sinaga, Rudi Salam, 2021, "The Role of Organizational Culture in Improving Public Services Study of the One-Stop Administration Office Salak Pakpak Bharat Regency", Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal), Humanities and Social Sciences, 4(3): 3453-3464.
- Harrison, R., 1972, "Understanding your organization's character", Harvard Business Review, 50(3): 119-1290.
- Hofstede, Geert., 2001, *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Sage publications.
- Martin, Joanne, 2001, *Organizational culture: Mapping the terrain*. Sage publications.
- Mohant, Jagannath & Rath, Bhabani P., 2012, "Can organizational culture be a predictor of organizational citizenship behaviors", International Journal of Innovation, Management and Technology, 3(1): 76-79.
- Parker, Rachel & Bradley, Lisa, 2000, "Organisational culture in the public sector: evidence from six organizations". International Journal of Public Sector Management, 13(2): 125-141.
- Peters, T.J, & Waterman, R.H., 1982, *In Search of Excellence: Lessons from Americas Best-Run Companies*, New York, Waner Books.

- Pettigrew, Andrew M., 1979, "On studying organizational cultures". *Administrative science quarterly*, 24(4): 570-581.
- Quinn, R. E., & McGrath, M. R., 1985. "The transformation of organizational cultures: A competing values perspective". (P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg, & J. Martin, *Organizational culture*, Sage Publications, Inc. 1985: 315 - 334.
- Sathe, V., 1983, *Implication of Corporate Culture: A Manager's Guide to Action*, Organization Dynamics, Autumn.
- Schein, Edgar H., 1985, "Defining organizational culture". *Classics of organization theory*, 3(1): 490-502.
- ====, 2010, *Organizational culture and leadership*. John Wiley & Sons.
- Shahzad, F & Luqman, R. A & Khan, A. R., & Shabbir, L., 2012, "Impact of organizational culture on organizational performance", An overview. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(9): 975 - 985.
- Steers, R.M., 1977, "Antecedents and outcomes of organizational commitment", *Administrative Science Quarterly*: 46-56.
- Swan, Angela A., 2016, "Masculine, feminine, or androgynous: The influence of gender identity on job satisfaction among female police officers". *Women & Criminal*, 26(1): 1-19.
- Syeda Mahnaz Hassan, 2015, "Problems Faced by Women in Police Station", *Pakistan Journal of Criminology*, 7(1): 85-100.
- Waddington, Peter AJ., 1999, "Police (canteen) sub-culture. An appreciation", *The British journal of criminology*, 39(2): 287-309.

3. 기타

- 경찰청 홈페이지(www.police.go.kr), 2023. 11. 5. 검색
- 경찰청, 갑질 근절 추진방안, 2019. 6. 5.
- 국민일보, "출범 8개월 '유명무실' 경찰 직장협의회...개선 논의 착수", 2021. 2. 21
- 매일신문, "여경, 범인 검거 지장될까 배제...경찰내부망 글 논란", 2021. 12. 1.
- 연합뉴스, "승진 때 '갑질' 여부 간간히 심사...경찰, 갑질 근절 대책", 2019. 8. 2.
- 연합뉴스, "경찰청 직원 52.3% 성별 따라 보직에 차이 있어", 2021. 9. 26.
- 조선비즈, 10년 간 여경 특진 비율 남경보다 높았지만 유리천장 여진, 2023. 3. 3.

A Study on the Perception of Female Police Officers on the Improvement of Organizational Culture Using Demand Analysis

Jeong, Cheolwoo*

[Abstract]

This study was conducted to improve the effectiveness of the organization by analyzing what female police officers want to improve first among the police organizational culture. In this study, the factors for improvement were derived by categorizing organizational culture into consensus culture, development culture, hierarchical culture, and rational culture using the competitive value model. The data surveyed 208 female police officers were selected for improvement priorities using demand analysis. As a result of the study, 'innovation', 'insights for problem solving', 'creativity', 'development', 'consistency of work performance', 'stability of work performance', and 'performance evaluation' were found to be the factors that should be improved first. As a result of the study, policy implications were derived that the institutional improvement is needed to realize equality of opportunities and rewards within the organization. And the attitude of the commander or boss of the police organization should be consistent or predictable.

Key Words: Police Organizational Culture, Type of Culture, Female Police Officer, Equality of Opportunities and Rewards, Consistency and Predictability of Work

접수일 (2023년 12월 9일), 심사일 (2023년 12월 25일), 게재확정일 (2023년 12월 27일)