

# 치안논단

- ❶ 경찰조직문화가 치안활동 성과에 미치는 영향에 관한 연구 / 김상호
- ❷ 地域警察의 被害者 保護方案 / 노호래
- ❸ 마약류 오·남용 실태조사 및 정책대안에 관한 연구\*(전라북도 도민을 대상으로) / 손봉선
- ❹ 【판례연구】 실태조사서의 증거능력 / 오익현
- ❺ 과학수사기반 구축을 위한 법의학·감식교육에 관한 국제적 비교연구-한국, 독일, 미국, 영국, 스위스, 캐나다를 중심으로- / 임준태
- ❻ 경찰과 시민의 아동학대 인식도 및 대처방안에 관한 연구 / 박영주
- ❼ 警察上 調査의 法的限界에 관한 小考 / 백창현
- ❽ 유치장과 피의자 유치의 법적 근거 / 이영돈
- ❾ 우리나라 檢視制度의 改善方向에 대한 考察 / 윤성철



# 論壇

## 경찰조직문화가 치안활동 성과에 미치는 영향에 관한 연구

■ 김 상 호\*

### I. 들어가며

IMF 경제위기를 계기로 사회 각 부문의 효율성을 높여야 한다는데 대부분이 공감하고 있으며 실제로 각 부문에서 개혁 작업이 진행되고 있다. 특히 우리나라 경제의 생산성을 향상시키려면 민간부문의 경제활동을 지원·보완하는 공공부문 활동의 효율성 제고가 시급하다는 인식하에 공공부문의 각 분야별로 다양한 개혁 작업이 이루어지고 있다. 이에 따라 공공부문의 생산성과 효율성 향상을 위한 다양한 방안들이 제시되고 있는데 이들 방안들의 핵심은 공공부문의 운영·관리의 중점을 기존의 '투입에 대한 통제 및 절차의 준수 여부'로부터 '성과중심'으로 전환하는데 있다(김재홍·김태일, 2001 : 13).

우리 경찰 또한 조직운영의 기본을 '경쟁'을 통한 성과향상에 두고 있으며, 그 실천적 방안의 일환으로 치안활동 성과를

계량화된 객관적 지표를 활용하여 평가하는 '치안활동 종합평가'를 실시하고 있다(경찰청, 2003 : 7). 경찰 운영의 중점을 성과위주로 전환하여 선의의 경쟁체제를 조성하고 치안경쟁력을 향상시키려는 취지는 바람직하나, 아무리 법규화가 잘되어 있고 체계적이며 이상적으로 계획되어 있다고 할지라도 그 조직이 가지고 있는 문화적 속성이 제도의 본질과 불일치된다면 조직이 추구하는 바람직한 목표 달성은 기대하기가 어려울 것이다.

최근 조직에 관한 많은 연구문헌들은 조직문화가 조직의 효과성을 결정하는 주요한 요소가 된다고 주장하고 있다(이명재, 1995 : 150). 즉, 조직이 사회·경제적으로 새로운 환경에 적응하기 위해서 그 운영방식을 개선시키거나 조직개발을 시도할 때 조직문화가 결정적인 역할을 한다는 것이다(김인, 1996 : 18 ; 황창연, 2003 : 37 ; Cameron & Quinn, 1999 : 6 ~10 ; Robinson & Coulter, 2002 :

\*서울디지털대학교 경찰학 전공 교수

536).

그러므로 현재 경찰이 추진하고 있는 치안활동 종합평가의 효과성을 증진시키기 위해서는 우선적으로 경찰조직내에 존재하는 문화적 특성에 대한 이해가 선행되어야 할 것이며, 나아가 그러한 조직문화가 치안활동에 어떠한 영향을 미치고 있는지에 대한 실증적 연구가 뒷받침되어야 한다.

지금까지 조직문화와 관련한 연구들은 주로 사조직의 진단·관리 측면에서 수익성, 안정성, 성장정도 등을 변인으로 한 재무적인 성과나 직무 몰입도, 만족도 등을 중심으로 약간 이루어져 오고 있을 뿐만 아니라 연구대상도 금융이나 제조업 등 업종별로 협소하게 적용되고 있다(도운섭, 1999 : 3). 나아가 행정학자들 또한 거시적 관점에서 국가간 비교에 적합한 근대화론을 근간으로 하는 행정문화연구에 치중함으로써, 한국행정조직의 특수한 조직문화를 발견하지 못했으며 행정조직간 비교분석도 할 수 없었다(김호정, 2002b : 87). 경찰학 분야에서는 그러한 현상이 더욱 현저하게 나타나고 있다.

그러므로 본 연구에서는 현재 우리 경찰조직의 지배적인 문화유형에 대한 식별 및 각 문화유형들이 치안활동에 미치는 영향력을 실증분석을 통해 파악하는 것을 주요한 목적으로 삼고자 한다. 이러한 목적을 달성하기 위해 본 논문은 다음과 같이 구성되어 있다. 첫째, 경찰문화와 관련된 기존 논의들을 검토한 후, 그 문제점들을 지적함과

동시에 새로운 대안으로써 경쟁가치모형을 제시한다. 둘째, 현재 우리 경찰조직에 적용되고 있는 ‘치안활동 종합평가’ 제도에 대한 이해와 함께 치안활동 성과평가에 대한 논의를 정리한다. 셋째, 조직문화가 조직의 성과에 미치는 영향력에 대한 일반적인 이론들을 검토하고 경찰조직에 있어서의 양자간 관계에 대한 논의 또한 고찰해본다. 넷째, 실제 경찰관들을 대상으로 한 서베이를 통해 우리 경찰조직의 문화 유형에 대한 실증분석을 실시한다. 나아가 그 결과를 ‘치안활동 종합평가’ 내용과 비교·분석하여 치안활동 성과에 조직문화가 미치는 영향력에 대하여 살펴본다.

마지막으로, 본 연구 결과들을 토대로 치안활동 성과를 제고하기 위해 필요한 조직문화 활성화 방안들을 제시한다.

## II. 이론적 배경

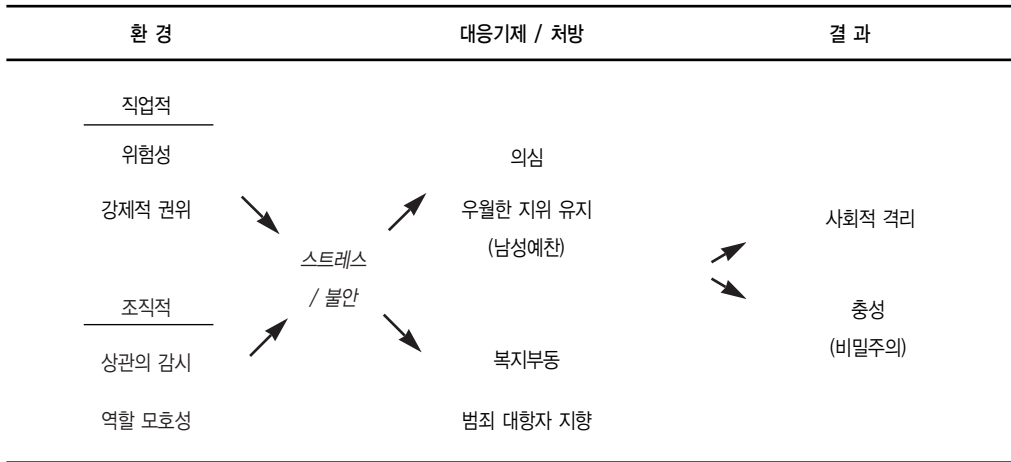
### 1. 경찰조직문화론

#### 1) 기존 연구내용들의 종합 및 비판

전통적으로 경찰문화란 경찰관들에 의해 널리 공유되는 가치적 요소를 의미하는 것으로, 경찰을 둘러싼 환경으로부터 야기되고 그러한 환경과의 대응을 통해 나타나는

특성들로 파악되어왔다.<sup>1)</sup> 그러한 가치적 요소들로는 일반시민들에 대한 불신과 의심 및 잠재적인 위험을 기준으로 한 사람과 상황에 대한 평가, 강제적 권위의 행사와 우월한 지위의 유지, 남성 예찬, 복지부동적 정향, 법집행 역할에 대한 강조, 시민들과의 편가르기식 태도, 동료집단에 대한 충성, 그리고 비밀주의 등이 해당된다. 그 내용을 도식화하면 다음과 같다.

〈그림 1〉 경찰문화에 대한 전통적 연구 내용들의 체계화



자료) Eugene A. Paoline III, "Taking stock : Toward a richer understanding of police culture," Journal of Criminal Justice 31, 2003, pp. 199~214. 참조.

경찰문화론은 경찰과 관련된 다양한 부정적 측면들을 이해시키는데 크게 기여한 것이 사실이다. 그럼에도 불구하고 다음과 같은 비판으로부터 자유로울 수 없다. 우선, 대부분의 논의들이 단일 문화(monolithic culture)에 초점을 맞추고 있다는 점이다. 비록 그 내용들은 다양하게 제시되고 있으나 그와 같은 특정한 경찰문화는 전체 경찰관들에게 획일적으로 영향을 미치게 된다는 것을 강조하고 있다(Gaines et al, 2003 : 245). 그러나 오늘날 문화에 대한 논의는 그 다양성과 복잡성을 인정하는 추세로 변화하고 있으며, 경찰문화와 관련된 논의들에서도 그와 같은 관점들이 반영될 수 있어야 할 것이다(Herbert, 1998 : 345 ; Wilson, 2000 : 92).

둘째, 대부분의 경찰문화 관련 연구들은 탐색적이고 기술적인 수준에 머물러 있으며, 앞에서 제시된 경찰문화의 존재를 별다른 의심 없이 수용하고 있는 듯한 인상을 주고 있다는 점 또한 지적되고 있다(Cochran & Bromley, 2003 : 90). 즉, 분석적이고 통계적인 절차의 활용 등 경험적

1) 경찰문화와 관련된 논의들 속에 경찰조직문화(organizational culture) 및 경찰하위문화(subculture) 등의 개념들이 분명한 구분 없이 혼재하고 있음을 알 수 있다. 그들 사이의 관계는 기본적으로 '문화'라는 개념적 징표를 통해 연결되어 있으며 다만 분석적 차원에서 수준상의 차이를 나타내고 있는 것으로 보는 것이 바람직할 것이다.

타당성에 대한 검증 작업이 소홀했다는 것이다.

셋째, 경찰문화의 부정적인 측면이 지나치게 강조되고 있다는 점이다. 그와 같은 논의는 경찰관의 태도 및 경찰문화에 대한 연구가 경찰관들의 부적절한 행동을 설명하기 위한 시도에서 비롯되었다는 점<sup>2)</sup>과 경찰문화라는 개념이 경찰관들의 부정적인 가치, 태도 및 관행에 대한 편리한 인식표(convenient label)로 활용되고 있다는 점 등을 통해 충분히 이해할 수 있으나 경찰문화에 대한 바람직한 이해를 위해서는 지양되어야 할 것으로 본다(Waddington, 1999 : 293 ; Walker & Katz, 2002 : 426~427).<sup>3)</sup> 하위문화가 지배적인 전체문화와 다르다고 해서 반드시 그것이 지배적인 문화에 상반되거나 그에 대한 도전을 목적으로 하지 않는다는 사실과 하위문화가 있음으로써 사회성원인 개인이나 집단들에게 주어지는 선택가능성의 폭이 넓어지고 구조적인 유연성을 증대시킨다는 점 등 하위문화 자체의 발생과 연관된 적극적 가치가 완전히 무시되어서는 안 되며(김경동, 2000 : 59~60), 경찰문화의 집단성은 경찰관들이 일상에서 경험하게 되는 다양한 긴장들을 완화할 수 있게 하고, 신입 경찰관들에게 업무관련 내용들을 교육할 수 있는 도구로

작용하기도 하며, 경찰 개혁 및 부패 예방 등의 긍정적인 기능 또한 수행할 수 있음을 명심해야 할 것이다(Paoline, 2003 : 200).

## 2) 경쟁가치모형과 경찰문화 연구

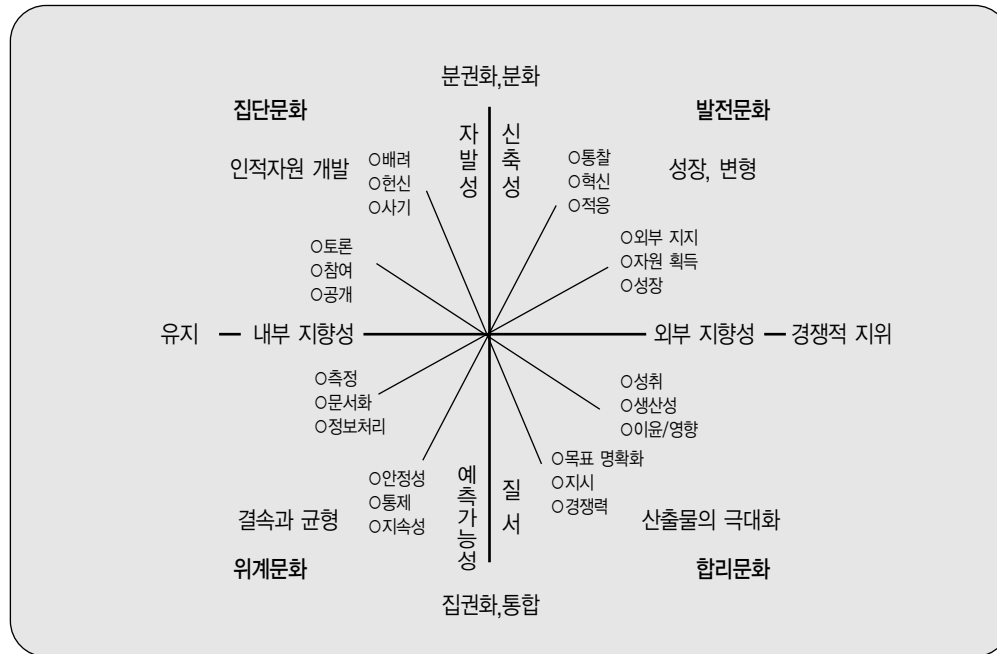
위에서 제기된 경찰문화 연구의 한계를 극복할 수 있는 모형으로 경쟁가치모형을 지적할 수 있다.

경쟁가치모형(Competing Values Model : CVM)은 그 동안 각기 독립적으로 개발되어 왔던 조직효과성에 관한 다양한 모형들을 하나의 분석틀 아래 통합시키려는 메타이론으로 출발했다. 1974년 John Campbell과 그의 동료들은 조직효과성을 측정하기 위한 광범위한 지표 39가지의 목록을 작성하였다. 이후 1983년 Bon Quinn과 John Rohrbaugh는 이 지표들을 분석하여 유형 또는 군집이 식별될 수 있는지를 조사하였으며, 그 결과 2개의 차원과 4개의 집락을 추출하였다(Cameron & Quinn, 1999 :30). 수직 차원은 '신축성'과 '통제/질서'라는 두 개의 서로 모순 되어 보이는 가치로 구성되어 있고, 수평 차원은 '외부 지향성'과 '내부 지향성'의 상반되는 두 가치로 구성된다(Quinn, 1988 : 47).

2) 경찰하위문화에 대한 Westley의 선구적 연구(1970) 또한 "폭력과 경찰"(Violence and the Police)이라는 표제하에 수행된 것이었음을 기억해야 할 것이다.

3) Albritton(1999 : 168)은 경찰문화의 부정성을 연구자들의 이념성(자유이상주의)에 기인한 것으로 파악하는바, 공식적 경찰조직을 통한 자유주의 이상 실현에 대한 실패에 따라 비공식적 조직에 대한 관심을 증대시키는 과정에서 경찰문화에 대한 연구들이 나타났으며, 그 결과 부정적 측면에 관심이 집중되었다고 본다.

〈그림 2〉 경쟁가치모형의 조직문화



자료) Robert E. Quinn, Beyond Rational Management (San Francisco : Jossey-Bass, 1988), p. 51.

이처럼 각 차원을 연속체로 보고 양 끝에 상반(모순, 경쟁)되는 가치가 배치되었다고 하여 이들을 '경쟁가치모형'이라 한다(김호정, 2002a : 5). 즉, 그것은 조직관리에 본질적으로 내재하는 고유한 모순과 긴장관계에 주목하고 그 동안 서로 양립하기 어려운 것으로 여겨져 왔던 다양한 경쟁적 가치와 목표들을 역동적으로 조화시킬 수 있는 하나의 통합적 모형으로 제시되었던 것이다(Cameron & Quinn, 1999 : 122 ~123).

각각의 문화 유형에 대하여 살펴보면, 첫째 집단문화(clan culture)에서는 내적 통합과 함께 유연성을 강조하며, 인간에 대한 관심과 동시에 고객에 대한 반응을 중요시한다. 직원들은 많은 것들을 함께 공유하며, 마치 확대된 가족과도 같은 분위기 속에서 업무를 행한다. 지도자는 정신적 지주 혹은 부모와도 같이 비추어지며, 충성과 전통으로 조직이 결속되어 있다. 직원들의 조직헌신이 매우 높으며 조직차원에서는 인적자원개발을 통한 장기적 이득을 강조하며 직원들의 사기를 중요시한다. 성공의 기준으로는 고객에 대한 반응성과 직원들에 대한 배려를 통해 정의되며, 팀워크, 참여, 합의 등에 높은 가치를 부여하게 된다.

둘째, 발전문화(adhocracy culture)는 조직의 유연성과 함께 외부 적응성을 강조한다. 매우

역동적이고, 기업이 정신이 충만하며 창의적인 업무 공간으로, 직원들은 위험을 기꺼이 감수하고자 한다. 지도자는 혁신가 혹은 위험감수자로 비추어지며 실험과 혁신을 통해 조직이 결속되어 진다. 선도적인 위치 점유를 중시하며, 장기적으로는 성장과 새로운 자원 획득을 강조한다. 성공의 기준으로는 독창적이고 새로운 제품 또는 서비스의 산출이 자리하며, 제품이나 서비스의 리더가 되는 것이 중시된다. 나아가 조직 구성원들의 창의성과 자유를 적극적으로 권장한다.

셋째, 위계문화(hierarchy culture)에서는 내적 통합과 안정 및 통제에 대한 필요성을 강조한다. 매우 공식적이고 구조화된 업무 환경으로 절차가 중시된다. 지도자는 능률성에 기초한 조정자 및 관리자로서의 역할이 강조된다. 무리 없는 조직 운영이 핵심적인 관건이며, 공식적인 규칙과 정책들을 통해 조직이 결속되어 진다. 안정과 능률적인 조직 운영이 장기적인 측면에서 중시되며, 성공의 기준으로는 예측 가능한 운영, 무리 없는 일정, 낮은 비용 등이 강조된다.

넷째, 합리문화(market culture)는 외부 적응성과 함께 안정 및 통제에 대한 필요성을 강조하는 문화유형으로 결과 지향적인 조직에서 나타난다. 직원들은 경쟁적이며 목표 지향적이고, 지도자는 성과독려자, 경쟁자,

산출자의 역할을 수행한다. 장기적인 초점이 경쟁적 행동과 측정가능한 목표 달성에 놓여지며, 성공의 기준으로는 시장 점유율 및 침투율이 중시된다. 그와 함께, 경쟁력 있는 가격설정과 시장에서의 주도권 획득이 강조된다.<sup>4)</sup>

이상에서 살펴본 경쟁가치모형은 전통적 경찰문화론에서 제기된 문제점들을 훌륭히 극복할 수 있다고 보는 바 그 이유는 다음과 같다.

첫째, 경쟁가치모형의 조직문화는 “조직의 주요 특성이나 조직 문제에 관련된 구성원들의 공유된 가치관과 기본전제”로 정의될 수 있으며 초점을 조직 내 문제로 집중함으로써, 사회 내 하위문화들간 조직문화의 차이를 선명하게 보여줄 수 있다(김호정, 2002a : 8). 나아가 조직 내에 존재하는 여러 하위문화들 사이의 차이 또한 조망할 수 있게 함으로써 경찰문화 연구와 관련된 첫 번째 비판은 극복될 수 있을 것으로 본다.

둘째, 경쟁가치모형은 민속방법론적 일화의 구성이나 사례연구 등 질적 방법론이 우세했던 조직문화 연구 영역에서 양적 방법론에 입각한 경험 연구들을 더욱 촉발시키는 중요한 계기를 제공했다는 점에서 나름의 의의를 부여할 수 있다고 한다. 나아가

4) 조직문화 유형에 관한 연구는 그 역사가 짧으면서도 비교적 다수의 학자들에 의해 다양하게 이루어지고 있다. 참고로, Harrison(1972 : 119)은 이념적 지향(ideological orientation)을 기준으로 ① 권력 지향형 ② 역할 지향형 ③ 업무 지향형 ④ 인간 지향형으로, Deal & Kennedy(2000 : 12~14)는 위험의 정도(degree of risk)와 환류속도(speed of feedback)이라는 기준을 통해 ① 강한 남성문화(tough-guy, macho culture) ② 업무/휴식 병존문화(work hard/play hard culture) ③ 투기문화(bet-your-company culture) ④ 과정문화(process culture) 등으로 유형화하고 있다.

실제 경험연구에서 적용시킬 수 있도록 신뢰성과 타당성이 입증된 다양한 척도(scale)의 문화 측정도구들을 개발, 제공해주고 있다(박상언·김영조, 1995 : 219). 그와 같은 측면은 분석적이고 통계적인 경험적 연구의 부족이라는 경찰문화연구의 한계를 자연스럽게 극복할 수 있게 할 것으로 본다.

셋째, 경쟁가치모형은 조직효과성에 관한 다양한 모형들을 하나의 분석틀 아래 통합시키려는 메타이론으로 출발했다는 점을 지적하였다. 그로 인해 경쟁가치모형은 조직문화의 다양한 차원들을 통합하고 조직화할 수 있는 가장 포괄적인 이론적 틀로 평가받고 있다. 이처럼 경쟁가치모형은 서로 모순 되어 보이는 가치들을 통합적으로 고려함으로써 부정적 측면 위주의 경찰하위 문화론에 내재된 문제점을 해소할 수 있을 것으로 본다.

## 2. 치안활동의 성과평가

성과와 성과측정(performance measurement)의 의미에 대해서는 사람마다 다른 견해를 가질 수 있으나, 정부 내에서의 성과측정은 “임무와 바람직한 결과들을 정의하고 성과의 표준들을 설정하며, 성과와 예산을 연결 지우고, 결과를 보고하며, 그 결과에 대해서 관리자들에게 책임을 지도록

하는 과정”으로 특징지을 수 있다(노화준, 2000 : 2). 경찰활동에 있어서도 정부 예산 투입의 유용성 및 경찰관리자들의 책임성 확보라는 관점에서 끊임없이 성과측정을 위한 노력들이 경주되어 왔다(Alpert & Moore, 1993 : 109).

전통적으로 경찰조직은 범죄율, 체포율, 범죄해결율 등을 통해 성과평가를 수행해왔다(National Commission on Productivity, 1973 : 8~9). 그러나 오늘날 그와 같은 경찰 주도적인 측정에서 벗어나 지역사회 안전 및 경찰활동의 적절성에 대한 주민 인식조사 등 치안서비스 수요자가 중심이 된 척도 개발이 중시되고 있으며, 수단지향적인 측정에서부터 그러한 노력들의 결과로 창출된 공공의 안녕과 질서를 직접 측정코자 노력하고 있다(Fyfe et al., 1997 : 386). 정운수(1995 : 402)는 자유와 권리에 대한 고려, 체포의 적정성(du process), 긴급활동의 질(the quality of emergency service) 등을 대안적 경찰 성과평가척도로 제시하고 있다.

다양한 문제의식을 통해 치안활동의 성과평가 일반을 검토하고 새로운 지표체계를 구축하는 것은 매우 유익한 일이겠으나 그 자체가 별개의 연구 노력을 요구하는 수준임을 감안, 본 연구에서는 현행 치안활동 평가 체계인 ‘치안활동 종합평가’를 중심으로 논의를 전개하고자 한다.

치안활동 종합평가는 2002년 1월부터 지방청을 대상으로 지방청별 치안활동 성과를 객관적인 통계를 기초로 평가함으로써 ‘치안

좌표' 인식을 통한 선의의 경쟁 체제를 조성하기 위해 실시하고 있는 제도이다(경찰청, 2003 : 478). 초기 11개 기능 19개 항목으로 매월 종합평가하였으나, 2003년 5월 10개 기능 15개 항목으로, 매월 평가를 분기별 평가로 조정하는 등 지속적인 평가방법 개선을 통해 평가의 실효성을 제고하고 있다(경찰청 : 2004).

〈표 1〉 치안활동 종합평가 평가항목

기능	생활안전		수사				경비	
평가항목	강·절도 발생 증감율(%)	유해업소 단속실적(점)	국민생활 침해범죄 단속(점)	기획수사 검거실적 (점)	마약사범 검거실적 (점)	사이버범죄 검거실적 (점)	전의경 자체사고 예방(점)	
기능	교통		정보	보안	공보	감사	외사	경무
평가항목	교통사고 발생 감소율(%)	교통사고 사망자 감소율(%)	일반정보 업무 평가(점)	국보법사범 검거실적 (명)	기획홍보 추진실적 (점)	자체사고 발생 (점)	외사사범 검거실적 (점)	전화응대 친절도 (점)

평가결과는 지방청별 치안좌표로 산하 경찰관서 지휘에 참고자료로 활용토록 하고 있으며, 「앞서가는 경찰관서 평가」의 지방청 평정 시 50% 반영하고 있다.

나름대로의 문제점이 없는 것은 아니나(김상호, 2004b : 27~28), 경찰업무 전반에 걸친 성과를 계량화된 객관적 지표를 활용하여 평가하고자 한다는 발전적 측면과 함께 평가결과를 처벌지향적인 수단으로 사용하기 보다는 동기부여적인 인센티브 제공 등에 이용하고 있다는 점, 건수 위주 단속이나 과도한 실적경쟁으로 변질되지 않도록 인사·상훈 등 신상의 이해와의 결부를 금지토록 한다는 점 등에서 진일보된 모습을 확인할 수 있다.

나아가, 경찰 평가를 수행함에 있어 개인별·부서별·관서별 수준을 구분하여 각각의 성과 지표를 산정하고 그에 따른 평가를 수행하는 것도 유의미한 방법일 수 있겠으나(Gaines et al., 2003 : 462~471 ; Hatry, 1975 : 90), 조직구성원의 개인적 역량을 중시했던 과거의 패러다임에서 집단의 역량에 초점을 두는 새로운 방향으로의 패러다임 전환이 시도되고 있다는 점(유경화·신원형, 2003 : 380)을 고려할 때 기관차원에서의 평가인 '치안활동 종합평가'가 보다 유의미성을 지니게 된다는 사실 또한 확인할 수 있다.

### 3. 조직문화와 치안활동 사이의 관계

경찰의 조직문화가 치안활동에 어떠한 영향을 미칠 것인가? 문화가 조직 설계 및 관리에 미치는 영향에 대한 논의는 꾸준히 전개되고 있으며, 기능론적인 시각에서 조직문화와 조직성과 사이의

관계에 대한 기존 연구들은 크게 다음과 같은 세 가지 형태들로 나타나고 있다. 첫째, 조직문화와 조직성과의 관계에 대한 가장 지배적인 연구관점은 특성론적 접근(trait approach)으로, ‘긍정적인 문화 특성 내지 바람직한 문화유형을 갖고 있는 조직은 그렇지 못한 조직에 비해 성과가 우수하다’는 관점이다. 이러한 관점 하에서 조직성과의 향상을 가져다주는 독특한 문화특성을 찾아내려는 연구노력이 집중적으로 이루어져 왔다.<sup>5)</sup>

특성론적 연구 가운데 가장 선구적이고 또 가장 널리 알려진 것은 아마도 우수기업의 특성을 여덟 가지로 정리한 Peters와 Waterman의 연구일 것이다. 이들은 ① 행동지향성 ② 고객 최우대 서비스 ③ 자율성과 기업가 정신 ④ 인간을 통한 생산성 향상 ⑤ 독특한 전통가치의 중시 ⑥ 중점경영 ⑦ 간소한 조직 ⑧ 자율과 통제의 균형·조화를 우수 기업의 공통적인 특성으로 제시하였다(김영조·박상언, 1995 : 199). 또한, Akin과 Hopelain(1986 : 27~28)은 생산적인 문화의 본질적 특성으로 투명성(legibility), 응집성(coherence), 개방성(open-endedness)을 지적하고 있다.

둘째, 성과가 뛰어난 조직의 독특한 문화특성을 찾아내려는 연구 노력과 더불어, 조직문화 연구에서 중심적 위치를 차지하고

있는 또 하나의 관점은 ‘강한 문화(strong culture)가 조직성과의 향상을 가져온다’는 ‘강한 문화’ 가설이다. 즉 문화의 강도가 조직성과를 결정하는 요인이라는 것이다. Deal과 Kennedy(2000 : 23)는 “1982년 우리들이 주목한 (강한 문화를 보유한) 기업들에 투자를 하였다면 1998년 기준으로 987%의 수익률을 확보할 수 있었으나 Standard & Poor’s 평균으로는 538%의 수익률 밖에는 얻지 못했을 것이다”고 하며, Posner 등(1985 : 293~309)은 강하게 공유되는 가치들이 몰입(commitment), 자신감(self-confidence), 윤리적 행동(ethical behavior), 직업 스트레스의 감소(reduced job stress) 등과 연결되어 있다고 한다. Robbins 등(2002 : 59 ~ 60)은 조직문화의 강도는 조직의 규모, 역사, 이직율, 조직문화 발생의 계기 등에 영향을 받는다고 하며, 대부분의 조직들이 중간 수준 이상의 조직문화를 보유하고 있다고 지적한다.

마지막으로, 상황론적 접근(contextual approach)이 있다. 조직문화의 상황론적 접근은 조직문화의 내적인 구성요소 뿐만 아니라 다른 조직의 요인 및 상황적 요인들 간의 관계가 조직의 성과를 결정한다는 논리이다. 이러한 논리의 중심은 조직문화를 조직의 외부환경과의 관계성에서의 상황적 논리와 조직내부의 전략, 구조 등과의

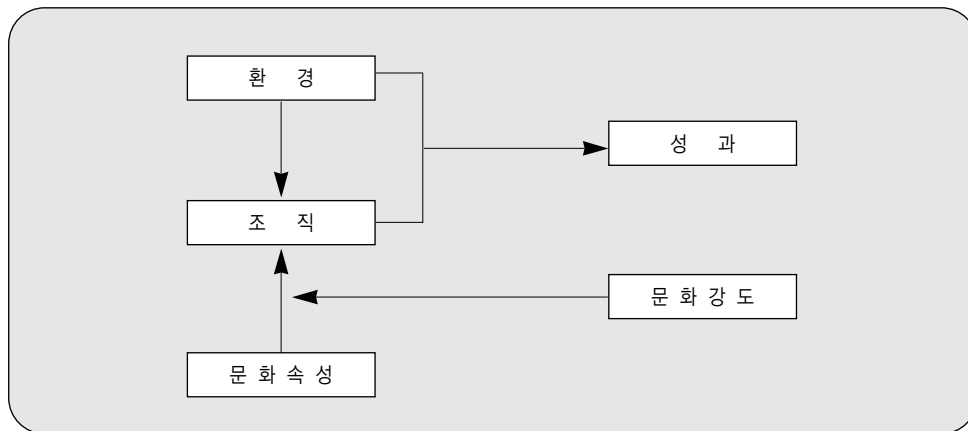
5) 특성론적 접근은 우리들 주위에서 흔히들 찾아볼 수 있다. “감성경영… 회사의 생산성 증가”(이인열, 조선일보, 2004. 4. 20), “사기가 높은 조직의 생산성이 높다”(노윤정, 문화일보, 2004. 3. 8), “체력이 社力, 기업 건강경영 확산”(송의달, 조선일보, 2003. 10. 29) 등.

관련성에서의 상황적 논리 모두를 포함하는 관점에서 본다(도운섭, 1999 : 71).

Weick(1985 : 381~389)는 강한 문화가 조직의 성과에 미치는 영향은 산업의 특성, 조직 규모, 환경적 요소들에 의해 영향을 받게 된다고 하였으며, Saffold(1988 : 549)는 문화와 성과간의 관계가 단선적이 아니라고 지적하면서, 강한 문화는 규범적 통합에 의한 효과적 조직통제를 가능케 함으로써 조직성과를 향상시키는 데 기여할 수도 있지만, 문화적 통제가 너무 지나치면 구성원들의 저항이 야기되고 결국 성과가 떨어질 수도 있음을 강조한다. Schein(1984 : 7) 역시 강한 문화는 신생 조직에는 유효할 수 있으나 역사를 오래하는 조직에서는 오히려 다양한 하위문화들의 존재와 그로 인한 약한 전체 문화가 보다 바람직할 수 있음을 지적하고 있다.

이상의 논의를 정리하자면, 조직문화는 그 문화적 특성과 함께 강도 및 상황적 변수 등이 종합적으로 작용해서 조직성과에 영향을 미치게 됨을 알 수 있다.

〈그림 3〉 조직문화와 조직성과와의 관계



자료) Saffold, Guy S, III., "Culture Traits, Strength, and Organizational Performance : Moving Beyond 'Strong' Culture", Academy of Management Review 13 (4), 1988, p. 547 참조.

이상에서 살펴본 조직문화의 영향력은 경찰조직에 있어서도 예외일 수 없다. 최근 각광받고 있는 지역사회경찰활동(Community Policing)의 성공적 시행이 경찰문화와 연관되어 있다는 가설과 함께 양자 사이의 관계에 주목하는 연구들이 점차 늘어나고 있는 추세에 있다. Schafer(2001 : 57 ~58)는 “건전한”(healthy) 조직문화 - 참여 수준, 상관과의 인간관계, 목표의 명확성 정도 등 - 에 대한 인식이 지역사회경찰활동에 대한 긍정적 태도에 영향을 미치게 된다는 점을 지적하며, Texas州

Keller 경찰서장인 Hafner(2003 : 6 ~9) 또한 지역사회경찰활동의 성공요인으로 조직문화의 변화를 가장 중요하게 지적하고 있다. 또한 Stevens(2001 : 273)는 지역사회경찰활동의 실제 사례들을 통해 그것이 조직 내에 문화로써 정착되어 있어야 성공을 보장할 수 있음을 확인하고 있다.

### Ⅲ. 조사설계 및 분석

#### 1. 조사설계

본 연구는 현재 우리 경찰조직의 지배적인 문화유형에 대한 식별과 함께 각 문화유형들이 치안활동 성과에 미치는 영향력을 실증분석을 통해 파악하는 것을 주요한 목적으로 하였다.

이와 같은 연구 목적을 달성하기 위해서 몇 가지 전제되어야 할 사항들이 있는 바, 우선 경찰조직문화를 어떻게 측정할 것인가의 문제이다.

그에 대한 논의는 경찰조직문화를 어떻게 유형화할 것이며, 그와 같은 유형들을 어떤 방식으로 측정할 것인지에 대한 연구 방향을 설정하는 것이 된다. 앞선 논의에서 경쟁

가치모형이 전통적인 경찰문화 연구의 문제점들을 극복할 수 있는 유용한 대안이 될 수 있음을 살펴보았다. 그러므로 본 연구에서는 경쟁가치모형을 통해 경찰조직문화를 유형화하기로 한다.

또한 경쟁가치모형에 의한 조직문화의 특성은 각 문화유형을 구분할 수 있는 조직의 주요 특성들에 대한 각 문화유형을 갖는 조직 구성원들이 공유하고 있는 가치관과 전제들이라는 점, 그리고 이미 신뢰성과 타당성이 입증된 다양한 척도들이 존재하고 있음을 감안할 때, 조직 구성원들을 대상으로 한 서베이(survey) 기법을 통해서 유효하게 측정될 수 있을 것이다.<sup>6)</sup>

본 연구에서 문화 유형들을 측정하기 위해 사용된 척도는 경쟁가치모형에 의한 Yeung 등의 문항들을 번역하고 이를 다시 우리나라 행정에 적용하여 요인분석을 통해 재구성한 김호정의 척도이다(김호정, 2002a, 11~12). 척도들의 타당성 검증을 위한 요인분석 결과 조직문화와 관련하여 10번 문항의 경우 계수의 절대값이 0.30 이하라는 점<sup>7)</sup>과 원래는 합리문화의 내용이었으나 분석결과 발전문화에 더 높은 적재치를 보임으로 이 문항을 제외하고 이후 분석을 실시하기로 한다.

6) 본 연구에서는 조직문화의 특성에 초점을 맞추어 연구를 수행하기로 하며, 또 다른 측면들인 강도 및 상황적 요인들에 대한 고려는 후속 연구에 일임하는 바이다.

7) 요인계수를 해석할 때 유의미한 요인적재치(factor loading)에 대한 정확한 판단 기준을 없지만, 통상 해당 요인과 0.30 이상의 상관관계를 지닌 변수들의 공통된 의미를 찾는다(이종구, 2001 : 759).

〈표 2〉 조직문화 변수에 대한 요인분석결과

문 항	요인1	요인2	요인3	요인4	공통분산
12. 우리조직은 새로운 아이디어의 개발을 통한 성장을 강조한다	0.80130	0.14340	0.04609	0.21249	0.709921
14. 우리조직은 새로운 산출물이나 새로운 서비스의 발생을 중시한다	0.75299	0.15061	0.08184	0.15076	0.618947
7. 우리조직에서는 산출물과 서비스가 가장 강조된다	0.72223	0.21949	0.12235	0.12558	0.600532
6. 우리조직을 결속시키는 힘은 쇄신과 발전에 대한 몰입이다.	0.70372	0.10625	0.13757	0.13069	0.542515
10. 우리조직을 결속시키는 힘은 과업성취와 목표달성에 대한 강조다	0.29259	0.20386	0.20839	0.22609	0.221713
16. 우리조직에서는 목표달성이 중시된다	0.12887	0.81512	0.19090	-0.00188	0.717479
15. 우리조직은 결과와 성취를 강조한다	0.13357	0.80064	0.19167	-0.00934	0.695684
4. 직원들은 성과달성에 관심을 갖는다	0.17091	0.61976	0.20122	0.24015	0.511469
11. 우리조직에서는 생산지향성과 성취지향성이 공유되고 있다	0.32092	0.61698	0.17251	0.15031	0.536006
9. 우리조직에서는 규칙을 지키는 것이 중요하다	0.05158	0.15598	0.71719	0.10944	0.553326
8. 우리조직을 결속시키는 힘은 공식적인 규칙과 정책이다	0.16653	0.11933	0.67683	0.16064	0.525882
13. 우리조직은 연속성과 안정성을 강조한다	0.10323	0.15225	0.65384	0.06613	0.465724
3. 직원들은 업무처리를 위하여 절차에 주의를 기울인다	0.06797	0.20189	0.62129	0.12178	0.446097
1. 우리조직은 매우 인간적이며 마치 가정의 연정과 같다	0.15880	0.04840	0.13020	0.77962	0.652316
2. 직원들은 자신의 많은 것들을 공유하는 것 같다	0.14218	0.06784	0.11081	0.73147	0.572142
5. 직원들의 조직헌신이 강하다	0.25146	0.11339	0.17552	0.68115	0.570860
고유치	2.632386	2.336791	2.075434	1.896003	8.940614
설명분산 (%)	29.44	26.14	23.21	21.21	-
누적설명분산 (%)	29.44	55.58	78.79	100.00	-

또한, 선정된 문항들의 신뢰도를 확인한 결과 요인별 신뢰도가 모두 0.80 이상으로 양호하게 나타나 요인 내의 문항들이 비교적 일관된 내용을 측정하고 있는 것임을 확인할 수 있다.

〈표 3〉 조직문화 요인별 신뢰도

요 인	문항수	신뢰도( $\alpha$ )	변별도 평균	평균	표준편차	
조	요인 1. 발전문화	4	0.871928	0.726	3.080	0.681
직	요인 2. 합리문화	4	0.854873	0.698	3.560	0.596
문	요인 3. 위계문화	4	0.808001	0.624	3.606	0.547
화	요인 4. 집단문화	3	0.835001	0.698	2.639	0.671

다음으로, 치안활동의 성과를 어떻게 측정할 것인가도 중요한 문제인 바 본 연구에서는 현재 경찰청에서 시행하고 있는 ‘치안활동 종합평가’를 통해 측정하기로 한다. 다만, 연구 대상자들이 경무, 생활안전, 수사 부서에 국한되어 있으므로 ‘치안활동 종합평가’ 중에서 관련 부서만의 평가 내용을 분석에 활용하기로 한다.

마지막으로 분석 대상을 어떻게 설정할 것인가의 문제가 남게 되는 바, 본 연구에서는 경찰관청의 최소 단위라는 점, 시민과의 밀접한 관련 속에서 활동하기 때문에 직접적·수시적 평가에 노출되어 있어서 성과향상이 특히 중요한 과제로 인식되고 있다는 점 등이 종합적으로 고려되어 경찰서를 분석 대상으로 삼기로 한다. 다만 모든 경찰서들을 연구대상으로 하지 않고 서울지방경찰청 소속 경찰서들로 범위를 제한하였다. 그 이유는 서울지방경찰청이 우리나라 경찰의 중추적인 역할을 담당하고 있다는 점<sup>8)</sup> 및 관련된 자료수집의 편의성 등이 종합적으로 고려된 결과이다.

또한 특정 조직에 단일한 문화가 존재하기 보다는 조직 내 집단에 따라 다양한 하위문화가 존재한다고 보는 것이 일반적이므로, 경찰서 내 경무과·생활안전과·수사과를 선정하여 연구하도록 한다. 경무, 생활안전·수사는 각각 막료(staff)기능과 계선(line)기능이라는 차이를 보이고 있으며(이상안, 2001 : 113~114 ; Swanson et al., 2001 : 191),<sup>9)</sup> 생활안전과 수사는 전통적으로 경찰기능과 관련되어 주요한 두 축으로 간주되었으나

상이한 조직문화를 형성하고 있다고 평가되어 왔다. 순찰활동으로 대변되는 생활안전기능은 경찰활동의 중추적 역할을 담당하고 있음에도 별로 선호 되지 않는 업무로 여겨졌으며, 경력 발전(career advancement)이 그러한 순찰업무로부터 수사업무로의 배치전환을 의미하기도 했다.

수사관들은 대개 경찰관서의 정예들로 구성되어 있으며, 순찰 경관들에 비해 많은 보수를 지급받고, 사복 착용을 하며, 보다 흥미로워 보이는 업무에 종사하는 것으로 비춰지고 있다. 나아가 부서의 통제로부터도 상대적으로 자유롭다(Senna & Siegel, 1999 : 195 ; Walker & Katz, 2002 : 88). 그와 같은 차이들을 고려할 때 각 부서별로 지배적인 조직문화가 상이하게 나타날 것으로 본다.

경찰서 내 각 과별로 일정 수(10명)의 인원들을 무작위 표본 추출하여 연구에 임하는 것이 보다 바람직할 것이나 해당 경찰서의 사정 등 제반 사항들<sup>10)</sup>이 고려되어 실제 연구에서는 할당표본추출이 중심이 되었으며,<sup>11)</sup> 표본들의 인구통계학적 특성은 다음과 같이 나타났다.

8) 서울지역은 우리나라 총범죄의 20.5%가 발생하는 지역으로(2002년 통계), 서울지방경찰청에는 경찰관 및 일반·기능·고용직 공무원들을 합쳐 모두 24,569명(전체의 25.57%)이 근무하고 있다(경찰청, 2003 : 205-438).

9) 물론 이러한 구별은 업무의 성격을 기준으로 한 것인지 실제 조직 편제를 기준으로 한 것은 아니다. 즉, 경무부서의 경우 주로 계획·인사·예산·사무 등의 업무를 수행함으로써 업무상으로는 막료기관에 해당되나 조직 편제상으로는 단순히 보조 혹은 보좌기관에만 머물러 있는 것이 아니라 일정한 권한과 명령권을 보유하는 계선기관의 일환으로 되어 있는 것이다. 오늘날에는 막료업무라고 해서 조직편제상 반드시 막료기관으로만 되지는 않음을 보여주는 사례이다(백완기, 1999 : 176 참조).

10) 우선 경찰의 경우 표본추출 프레임(sampling frame)을 확보하는 것이 매우 어렵다는 점이 지적될 수 있다. 또한 경무과와 같은 경우에는 경무계와 경리계로 이루어지는바 인원이 겨우 10여명에 해당하는 경우가 많았으며, 휴가 등 개인 사정으로 인해 실제 10명이 채 되지 않는 직원들이 근무하고 있는 경찰서도 많았다.

11) 중부경찰서의 경우 경무·생활안전·수사 각각 5·6·10명으로 21명으로 가장 적은 수가 표출되었으며, 은평경찰서의 경우 각각 10·10·11명의 31명으로 가장 많은 수가 표출되었다.

〈표 4〉 연구 대상자들의 인구통계학적 분포

구 분		빈도	비율(%)	구 분		빈도	비율(%)
연 령	20대	69	8.5	계 급	순경	77	9.4
	30대	493	60.5		경장	381	46.7
	40대	201	24.7		경사	236	29.0
	50대	52	6.4		경위	101	12.4
	합계	815	100.0		경감	16	2.0
성 별	남자	741	90.9		경정	2	0.2
	여자	73	9.0		무응답	2	0.2
	무응답	1	0.1		합계	815	100.0
	합계	815	100.0		학 력	고졸이하	262
근 무 연 한	5년 이하	196	24.0			전문대 재·졸업	159
	5 ~ 10년	232	28.5	대학 재·졸업		361	44.3
	10 ~ 15년	191	23.4	대학원 재학 이상		28	3.4
	15 ~ 20년	77	9.4	무응답		5	0.6
	20년 초과	119	14.6	합계		815	100.0
	합계	815	100.0				

경찰조직문화를 측정하기 위한 서베이는 2003년 12월부터 2004년 2월에 걸쳐 배포조사법을 통하여 이루어졌으며, 그에 따라 ‘2004년 1/4분기 치안활동 종합평가’ 결과를 치안활동의 성과 변수로 사용하기로 하며, 각종 통계분석은 SAS 통계패키지를 활용하기로 한다.

## 2. 분석결과 및 논의

### 1) 경찰조직문화의 특성

우선, 리커트(Likert) 5점 척도를 통해 측정된 서울지방경찰청 소속 31개 경찰서별 조직문화의 특성을 살펴보면 〈표 5〉와 같다.

〈표 5〉 경찰서별 조직문화의 특성

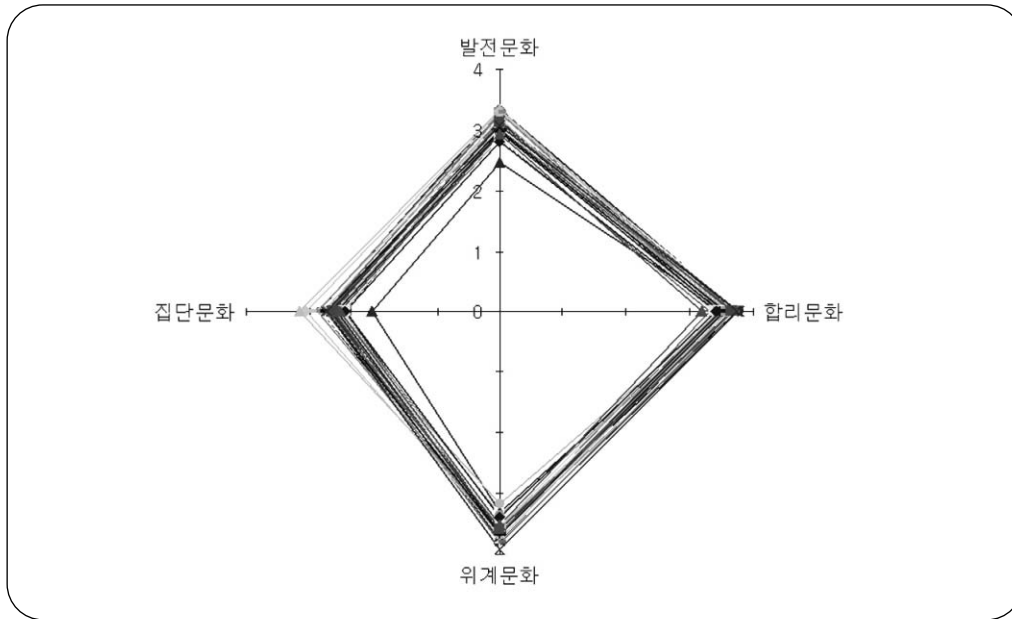
구 분	발전문화		위계문화		집단문화		합리문화	
	평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차
강남경찰서	3.348	0.592	3.587	0.660	2.841	0.744	3.739	0.676
강동경찰서	3.287	0.627	3.658	0.425	2.407	0.736	3.759	0.401
강서경찰서	3.213	0.587	3.759	0.424	2.827	0.874	3.787	0.508
관악경찰서	3.163	0.633	3.521	0.538	2.565	0.677	3.707	0.647
구로경찰서	3.154	0.575	3.798	0.308	2.654	0.512	3.769	0.604
남대문경찰서	3.152	0.520	3.795	0.354	2.667	0.836	3.759	0.376
남부경찰서	2.853	0.712	3.667	0.535	2.600	0.549	3.317	0.685
노랑진경찰서	3.115	0.664	3.564	0.442	2.449	0.471	3.433	0.517
노원경찰서	3.129	0.734	3.569	0.616	2.701	0.663	3.491	0.614
도봉경찰서	3.033	0.771	3.550	0.551	2.478	0.676	3.525	0.755
동대문경찰서	2.848	0.794	3.304	0.724	2.429	0.736	3.464	0.835
동부경찰서	2.460	0.929	3.320	0.459	2.013	0.589	3.520	0.677
마포경찰서	3.063	0.917	3.538	0.820	2.550	0.736	3.363	0.695
방배경찰서	3.031	0.614	3.760	0.379	2.472	0.529	3.531	0.573
북부경찰서	3.181	0.450	3.190	0.600	2.782	0.613	3.509	0.573
서대문경찰서	3.125	0.805	3.818	0.470	2.697	0.734	3.626	0.528
서부경찰서	3.283	0.496	3.815	0.570	2.725	0.468	3.674	0.571
서초경찰서	3.125	0.434	3.550	0.471	2.822	0.358	3.600	0.326
성동경찰서	3.313	0.444	3.667	0.574	3.056	0.650	3.594	0.575
성북경찰서	3.043	0.732	3.672	0.551	2.540	0.607	3.388	0.657
송파경찰서	3.336	0.739	3.551	0.479	3.149	0.693	3.595	0.540
수서경찰서	3.000	0.582	3.690	0.592	2.600	0.601	3.450	0.540
양천경찰서	3.023	0.622	3.579	0.452	2.712	0.850	3.670	0.633
영등포경찰서	2.982	0.645	3.375	0.607	2.512	0.756	3.571	0.535
용산경찰서	2.966	0.776	3.664	0.606	2.575	0.623	3.466	0.574
은평경찰서	3.290	0.574	3.685	0.452	2.871	0.575	3.508	0.568
종로경찰서	2.989	0.663	3.685	0.407	2.739	0.559	3.554	0.584
종암경찰서	2.815	0.729	3.389	0.648	2.432	0.756	3.426	0.664
중랑경찰서	3.117	0.568	3.592	0.391	2.633	0.570	3.650	0.413
중부경찰서	2.952	0.868	3.524	0.647	2.524	0.592	3.167	0.735
청량리경찰서	3.074	0.668	3.917	0.433	2.728	0.620	3.731	0.465
평 균	3.080	0.681	3.606	0.547	2.639	0.671	3.560	0.596

주) 소수점 네 자리에서 반올림한 값임

강남·강동·강서·관악·동대문·동부·북·서초·송파·양천·영등포·종암·중랑 경찰서의 경우 상대적으로 합리문화가 강하게 나타났으며, 나머지 경찰서들의 경우 위계문화가 강하게 표출되고 있음을 알 수 있다. 그와 함께, 모든 경찰서에서 집단문화가 가장 약하게 나타남을 볼 수 있다.

이해의 편의를 위해 31개 경찰서 조직문화를 그림으로 표현하면 다음과 같다.

〈그림 4〉 경찰서별 조직문화 형태



우리 경찰문화는 위계문화와 합리문화가 상대적으로 강한 반면 집단문화와 발전문화가 상대적으로 약한 모습을 보여주고 있다. 이와 같은 형태는 경쟁가치모형에 의할 때, 조직의 신속성과 재량보다는 안정성과 통제를 보다 강조하는 문화라고 할 수 있다. 그와 함께 내부지향성이 보다 강조되는 상황에서 외부지향성 또한 어느 정도 균형적으로 추구하고 있는 문화형태임을 알 수 있다.

우리나라에서의 경찰조직문화 중 위계문화가 가장 높게 나타나는 이유로는 다음과 같은 점들을 생각할 수 있다. 우선, 경찰조직이 법집행기관으로써 공식적인 규칙, 절차 등을 중요시하고 조직의 영속성과 안정성을 강조해야 하는 현실적 요구를 반영한 것으로 볼 수 있다.

그러므로 경찰권의 자의적인 발동을 억제하고 국민의 권리와 자유를 보장하기 위해 경찰활동과정이 법률에 적합하고 법의 지배를 받아야 함을 의미하는 합법성을 경찰이념의 중요한 요소로 고려하며(김충남, 2002 : 34), 그러한 이념에 충실할 때 위계문화적 성격이 강하게 되는 것이다.

또한 경찰조직이 관료조직이라는 점 또한 지적될 수 있다. 43개 관료조직에 대한 Cameron 등의 연구(1999 : 69)에서도 나타나는 바와 같이, 전통적인 관료조직에서는 고정된 규칙에 따른 행동,

계층제적 권위 구조, 명령의 연쇄적 통일성 등이 중요시되며(백완기, 1999 : 73), 그로 인해 위계문화적 가치가 강하게 표출되는 것이다.

그에 반해 우리나라 경찰조직에서는 집단문화적 가치가 매우 약하게 나타나고 있다. 집단문화적 가치는 인간관계론의 대두와 함께 각광을 받은 것으로 합의, 결속, 팀웍 등을 중요하게 고려한다. 조직원들은 단순히 독립된 개체(isolated individuals)가 아닌 공통된 이해관계 하에서 조직 목적을 달성하기 위해 노력하는 협력적 구성원(cooperating members)으로 간주되게 된다(Quinn, 1988 : 41).

전통적으로 경찰문화의 주요한 특성으로 지역사회와의 괴리(isolation) 및 집단 내 충성(loyalty)이 빈번히 거론되어 왔으며(〈그림 1〉 참조), 그와 같은 관점에서는 집단문화적 가치가 강하게 표출될 것임을 기대하게 한다. 그럼에도 지금과 같이 약하게 나타나고 있는 이유로는 다음과 같은 점들을 고려할 수 있다.

첫째, 무엇보다도 실적경쟁 등 조직 내 관리방향의 변화와 무관하지 않다고 본다. 우리 경찰은 “‘행정개혁을 추진하는 대다수 선진국가의 일반적 추세로서 성과행정의 틀을 짜기 위해 조직 내 경쟁분위기의 조성이 필요”하다는 전제하에 조직 운영의 기본을 ‘경쟁’에 두고 있으며, 그 실현 수단으로 성과상여급의 지급, 앞서가는 경찰관서 평가, 치안활동 종합평가 등을 실시하고 있다(경찰청, 2003). 그러한 관리방향의

변화가 개인간 경쟁을 심화시키게 되고 그로 인해 집단문화적 가치가 훼손되었다고 볼 수 있는 것이다.

둘째, 위계문화에 대한 강조가 집단 문화를 약하게 할 수 있다는 점 또한 지적할 수 있다. Cameron 등(1999 : 48)은 문화적 변화 양상을 자연스러운 것으로 간주하면서 일반적으로 신생조직의 경우 발전문화적 가치가 지배하게 되며, 어느 정도 성장함에 따라 집단문화가 정착하게 되고, 점차 조직이 거대해 질수록 질서와 예측성을 강조하는 위계문화가 지배하게 된다고 하였다.

그런데 그와 같은 위계문화가 정착됨에 따라 조직구성원들은 예전의 소속감과 상호 신뢰 등이 점차 사라지게 됨을 느끼게 된다는 것이다. 우리 경찰조직문화는 위계문화가 지배적이며 그러한 상황에서 집단문화적 가치가 약하게 표출된다고 볼 수 있는 것이다.

나아가, 31개 경찰서별로 조직문화의 차이가 존재하는지를 확인하기 위하여 각 경찰서별로 추출된 표본 응답자들이 각 문화 유형에 대하여 응답한 점수의 평균을 비교하였다.

분산분석 결과 유의수준 0.05를 기준으로 발전문화( $F.=1.92, p.= 0.0023$ )·합리문화( $F.=1.59, p.= 0.0249$ )·위계문화( $F.=2.61, p.= 0.0001$ )·집단문화( $F.=2.79, p.=0.0001$ ) 모두가 경찰서별로 의미 있는 차이를 나타내고 있었다.

이처럼 조직문화의 특성이 경찰서별로 차이를 보이는 이유는 다음과 같은 측면에서

살펴볼 수 있을 것이다. 조직문화를 형성시키는 요인들로는 ① 외부환경적응과 내부통합 ② 사회문화 ③ 지도자의 신념과 철학(백완기, 1999 : 284), 또는 ① 일반문화 ② 사업의 성격 ③ 지도자의 영향 등이 주요하게 논의되고 있다(유훈, 1993 : 122~ 124). 종합하면, 거시적인 수준에서 사회 전반적인 일반문화의 특성, 그리고 조직 내부 수준에서의 지도자의 영향력 및 사업의 성격에 따라 조직문화가 다양하게 표출될 수 있음을 알 수 있다.

그러나 거시적인 수준에서의 사회문화는 경찰조직 전반에 걸쳐 유사한 영향력을 행사한다고 가정할 수 있으며, 조직 내부 수준에서의 사업 성격 또한 경찰서별로 큰 차이가 있다고 하기에는 무리가 있을 것이다. 그러므로 경찰조직문화의 특성을 좌우하는 결정적인 요인은 경찰지도자의 영향으로 파악하는 것이 바람직하다고 본다.

더불어 특정 지역사회의 성격 또한 중요하게 논의될 수 있을 것이다. 오늘날 각광받고 있는 지역사회경찰활동에서는 지역사회에 고유한 문제들의 해결을 중요한 경찰목표로 설정하고 있다(Swanson et al., 2001 : 20). 그러므로 지역사회의 성격이 경찰활동에 영향을 미치게 될 것임은 자명하고 그에 따라 그 지역의 경찰조직이 추구해야 할 문화적 가치 또한 규명될 수 있는 것이다.

다음으로 서울지방경찰청 소속 31개 경찰서 내 경무과·생활안전과·수사과의 조직문화 특성을 살펴본 바, 다음과 같이 나타났다.

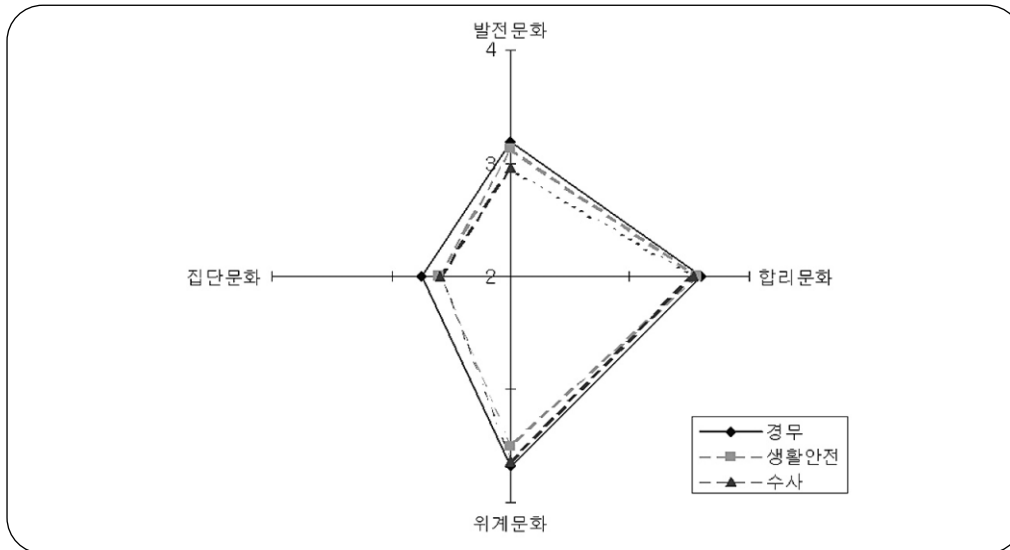
〈표 6〉 경찰부서별 조직문화의 특징

구 분	발전문화		위계문화		집단문화		합리문화	
	평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차
경 무	3.189	0.623	3.671	0.505	2.745	0.670	3.600	0.542
생활안전	3.126	0.688	3.506	0.592	2.599	0.673	3.557	0.584
수 사	2.960	0.670	3.640	0.527	2.593	0.663	3.531	0.642
평 균	3.080	0.681	3.606	0.547	2.639	0.671	3.560	0.596

주) 소수점 네 자리에서 반올림한 값임

경찰서 내 경무와 수사부서에서는 위계문화가 우월하게 나타나고 있는 반면, 생활안전 부서에서는 합리문화가 상대적으로 우월함을 알 수 있다. 그와 같은 배경으로는 경무 및 수사부서에서는 무엇보다 규칙이나 절차 등이 중요시되는 반면, 생활안전 부서에서는 규칙이나 절차에 앞서 실질적인 방법 효과를 중요시해야 하는 현실적 요구를 지적할 수 있을 것이다. 또한 모든 부서에서 집단문화가 가장 낮게 나타나고 있다. 이해의 편의를 위해 경찰부서별 조직문화의 형태를 그림으로 나타내면 다음과 같다.

〈그림 5〉 경찰부서별 조직문화 형태



경찰서 내 각 부서별 조직문화의 차이가 존재하는지를 확인하기 위하여 각 부서별로 추출된 표본 응답자들이 각 문화 유형에 대하여 응답한 점수의 평균을 비교하였다. 분산분석 결과 유의수준 0.05를 기준으로 발전문화( $F.=8.65$ ,  $p.=0.0002$ )·위계문화( $F.=6.84$ ,  $p.=0.0011$ )·집단문화( $F.=4.22$ ,  $p.=0.0150$ )는 부서별로 의미 있는 차이를 보인 반면, 합리문화( $F.=0.92$ ,  $p.=0.3991$ )는 의미 있는 차이가 없는 것으로 나타났다.

이처럼 조직문화의 특성이 부서별로 차이를 보이는 이유로는 다음과 같은 점들을 지적할 수 있을 것이다. 앞선 논의에서 조직문화란 거시적인 수준에서 사회전반적인 일반문화의 특성, 그리고 조직 내부 수준에서의 지도자의 영향력 및 사업의 성격에 따라 다양하게 표출될 수 있음을 살펴보았다. 그에 따르면, 경찰부서별 조직문화의 차이는 우선 부서 기관장의 영향력을 통해 설명할 수 있게 된다. 또한 부서별 업무의 차이가 존재하므로 그러한 업무의 성격이 부서별 문화의 차이를 가져 온 것으로도 볼 수 있게 된다. 즉, 막료(staff)와 계선(line)이라는 업무의 성격으로부터 오는 차이와 함께 사전 예방과 사후 수사라는 업무의 성격으로부터 그와 같은 문화적 차이가 발생한 것이다.

## 2) 경찰조직문화가 치안활동에 미치는 영향

경찰조직문화가 치안활동에 미치는 영향을 분석하기 위하여 다중회귀분석(Multiple Regression

Analysis)을 실시하였다. 그 결과는 <표 7>과 같다.

<표 7> 경찰조직문화가 치안활동에 미치는 영향

	회귀계수(b)	표준오차	t	p	표준회귀계수(β)	잔여분산	VIF
절 편	151.739	43.186	3.514	0.0016	0.000	.	0.000
발전문화	23.514	14.954	1.572	0.1279	0.446	0.325	3.076
위계문화	-6.918	10.550	-0.656	0.5177	-0.119	0.789	1.266
집단문화	12.417	11.608	1.070	0.2946	0.273	0.402	2.488
합리문화	42.657	12.454	3.425	0.0021	0.658	0.709	1.409

R-square = 0.3195    Adj R-sq = 0.2148

분석결과를 해석하기에 앞서 모형의 적절성을 살펴보면, 각각의 문화유형들이 전반적인 치안활동을 설명하는 정도는 31.95%인 것으로 나타났다.<sup>12)</sup>

이와 함께, 다중 회귀분석 시 유의해야할 사항으로 다중공선성(multicollinearity)문제가 있는 바, 본 회귀식은 Tolerance 값과 VIF(분산팽창요인)을 통해 볼 때 다중공선성 문제로부터 자유롭다고 할 것이다.<sup>13)</sup>

본 연구결과를 통해 유의수준 0.05에서 합리문화만이 치안활동에 유의하게 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 합리문화의 수준이 높아질수록 치안활동의 효과성이 올라간다는 것이다. 그러한 결과는 합리문화가 조직의 성과 달성과 과업수행에 있어서의 목표달성을 강조하는 문화유형으로, 합리적 경제모형(rational economic model)을 중심으로 하는 기업형 문화에 해당하며(Quinn, 1988 : 39), 공공경영의 기취아래 그 중요성이 부각된 치안활동 성과라는 측면과 가장 밀접하게 연결되어 지기 때문으로 볼 수 있다. 또한, 비록 유의한 의미를 가지는 것으로 해석할 수는 없으나 현재 우리 경찰조직에서 가장 지배적인 문화유형인 위계문화가 치안활동에는 부정적인 영향을 미치고 있음은 주목할 만한 결과라고 본다.

다음으로 31개 경찰서를 대상으로 유사한 조직문화 프로필을 가지는 집단을 추출하기 위해 군집분석(cluster analysis)을 실시해 보았다. 우선 분산의 차이에 따른 군집의 영향력을 배제하기

12) 다중상관 R은 하나의 종속변수와 둘 이상 독립변수들의 선형조합간의 선형관계의 지수이다. R은 변수의 추가에 따라 지속적으로 증가한다는 문제점을 가지고 있으므로, 설명변수의 수를 고려하는 척도로 조정된 R(adjusted R)를 활용하게 된다. 하지만, R가 매우 작고 독립변수의 수가 많을 경우 음(-)의 값을 가질 수 있기 때문에 조정된 R의 사용을 반대하는 학자들도 있다(박명섭·박광태, 1994 : 379~380). 그러므로 여기에서는 R를 주요 변수로 하되, 조정된 R값을 함께 적시하기로 한다.

13) 다중공선성이란 독립변수들 사이에서의 상관관계를 의미하는 것으로 다중공선성이 높은 경우 독립변수들의 독자적 효과 추정이 어렵게 된다. 잔여분산(Tolerance)값이 0.1 미만일 때, 잔여분산의 역수인 VIF 값이 10 이상일 때 다중공선성이 큰 것으로 간주될 수 있다(Jeffery T. Walker, 1999 : 228 ; 이종구, 2001 : 435~436). 그 외 회귀분석시 ① 변수들이 등간수준 이상이어야 하며 ② 잔차항은 정규분포를 따라야 하며 ③ 잔차항의 평균은 0이어야 하고 ④ 등분산성 ⑤ 잔차항의 독립성 등의 가정들이 이루어진다(Jeffery T. Walker, 1999 : 226~228). 본 회귀식에 있어 잔차에 대한 더빈-왓슨값은 2.908, White-Test 결과 Chisq Value는 11.1393(p. 0.6751)으로 나타났다. 잔차항에 있어 약간의(기준값 : 2) 음의 상관이 존재하고 있으나 등분산성의 가정은 지켜지고 있음을 알 수 있다.

위해 4가지 조직문화 척도의 측정치들을 표준화하여 동일한 분산을 가지도록 한 후, 완전연계기법(complete linkage method)에 따라 군집화하였다. 그 결과 다음과 같은 특성을 가진 3개의 군집을 도출하였다.

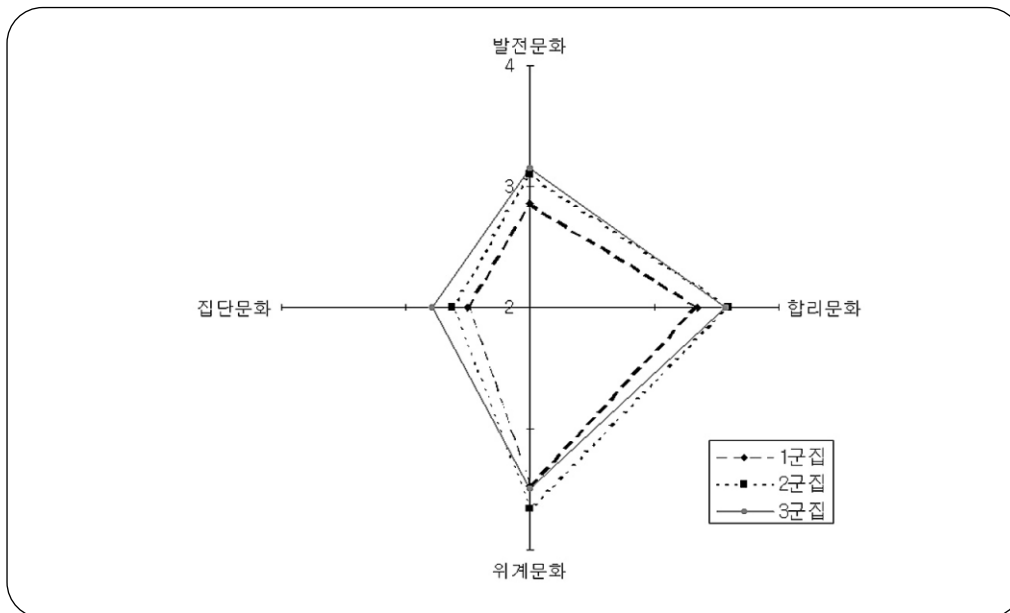
〈표 8〉 집락화된 경찰조직문화의 특성

구 분	발전문화	위계문화	집단문화	합리문화
제1군집	2.867	3.471	2.496	3.344
제2군집	3.098	3.666	2.624	3.595
제3군집	3.155	3.500	2.785	3.578

제1군집은 ‘위계중심의 약한 문화’의 성격을 지니고 있으며, 강동·강서·관악·구로·남대문·노량진·노원·도봉·마포·방배·서대문·서부·서초·성북·수서·양천·영등포·용산·종로·중랑·청량리 경찰서가 이에 해당하였다. 제2군집은 ‘위계중심의 보통 문화’의 성격을 표출하며, 남부·동대문·중암·중부 경찰서가 이에 속하였다. 제3군집은 ‘합리중심의 강한 문화’로 강남·동부·북부·성동·송파·은평 경찰서가 포함되었다.<sup>14)</sup>

도출된 군집 사이의 차이를 좀 더 명확하게 확인하기 위해 그림으로 나타내면 다음과 같다.

〈그림 6〉 군집분석에 따른 조직문화 형태



14) 여기에서 사용된 ‘강한’, ‘보통’, ‘약한’의 의미는 ‘균형성’에 비추어 설명된 것이다.

그림에서 보는 바와 같이 제1군집에서 제3군집으로 향할수록 점차 균형 잡힌 형태의(집단문화와 발전문화의 크기가 커지는 방향) 조직문화가 나타남을 알 수 있다.

군집별 치안활동 효과의 차이를 살펴보면 1군집이 평균 236.9733, 2군집이 평균 238.3724, 3군집이 평균 242.2523으로 나타났으며, 각 군집간 차이에 대한 분산분석 결과 F값이 7.19(p. = 0.016)로 유의수준 0.05를 기준으로 의미 있는 차이가 나타나고 있음 또한 확인할 수 있었다. 이는 경쟁가치모형이 무엇보다 경쟁적인 가치 혹은 경쟁적인 문화 유형들간의 균형을 추구하는 것이 조직효과성에 중요하다는 점을 강조하고 있으며, 효과적인 조직은 변화와 안정, 신축성과 통제성, 혁신성과 효율성을 모두 역동적으로 균형 시켜 추구해 나가는 조직이라는 많은 연구결과들을 다시 한 번 확인시켜주는 것이며, 치안활동의 성과는 합리문화가 중심이 된 상태에서 모든 가치들의 균형을 통해 보다 크게 영향을 받게 된다는 것을 경험적으로 확인한 것으로 경찰 관리자에게 시사하는 바가 크다고 본다.

그러나 상반되어 보이는 가치들을 동시에 추구하는 것이 가능하냐의 문제가 제기될 수 있다. 이에 대하여 Howard(1998 : 243~244)는 태도의 이중성(attitude duality) 문제를 통해 설명하고 있다. 즉, 언뜻 보기에는 단일차원의 양극단에 위치하고 있는 것처럼 보이는 현상일지라도 실제로는 준거를 달리하는 차원이기에 동시에 추구할 수 있다는

것이다. 가령, 합리문화적 가치를 강조하는 사람들의 태도(이유)가 집단문화적 가치를 강조하는 사람들의 태도(이유)와 다를 수 있는 것이며, 경쟁가치모형에서는 두 가지 차원에 의해서 양 문화적 가치를 극단에 위치시키고 있을 뿐이지 모든 차원들을 고려한 것은 아니라는 것이다. 그러므로 경쟁가치모형에서 마치 양 극단에 위치하여 서로가 대립되는 것처럼 보이는 문화적 특성 또한 조직 내에서 조화롭게 추구될 수 있게 된다.

## IV. 맺으며

### 1. 연구결과의 요약 및 시사점

지금까지 경찰조직문화의 특성 및 그러한 조직문화가 치안활동 성과에 미치는 영향력에 대하여 살펴보았다. 우리나라 경찰은 위계문화의 성격이 가장 강한 것으로 나타났고, 합리문화가 치안활동에 큰 영향을 미치고 있다는 사실을 알 수 있었다. 그와 함께 모든 문화유형이 함께 발달되어 있을수록, 즉 균형 잡힌 문화일수록 치안활동 성과에 크게 기여하고 있음을 파악하였다.

연구 결과를 종합하자면 치안활동의 성과를 높이기 위해서는 합리문화를 강화시키며, 동시에 상대적으로 낮게 평가되어 있는 집단문화적 가치를 중시해야할 필요성이

제기되게 된다. 조직문화의 의도적 변동 가능성에 대하여 견해의 대립이 없는 것은 아니나, 조직문화가 조정되고 관리될 수 있다고 보는 문화실용론적(cultural pragmatist) 입장에서 몇 가지 방안들을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 경찰지도자의 선도적 역할을 지적할 수 있다. 조직문화를 창출하고 유지하는 것은 리더십의 핵심적인 기능이다. 여타 조직 관련 변수들과 마찬가지로 조직문화라는 것이 관리하기가 용이한 것은 아니나, 지도자들은 자기 조직의 문화를 육성하고 전파시키며 형성하는데 있어 중요한 역할을 담당할 수 있게 된다. 치안활동의 성과를 제고하기 위해서는 합리 문화적 가치를 보유하고 있는 정열적이고 추진력 있는 경쟁자(hard-driving, whip-cracking competitors)로서의 경찰지도자 역할이 요구된다는 사실을 알 수 있다. 그와 함께 본 연구 결과에서 밝혀진 바와 같이 균형 잡힌 강한 문화를 형성하기 위해서 여타 문화적 가치들을 동시에 표출할 수 있는 만능 지도자상(像)이 보다 바람직할 것으로 본다. 그러한 기대는 가장 뛰어난 지도자가 경쟁가치모형의 상반된 가치들을 동시에 표출할 수 있는 자기 모순적 지도자(self-contradictory leaders)라는 사실과도 맥을 함께 한다(Cameron & Quinn, 1999 : 42).

둘째, 인사관리체계의 수정을 통해 새로운 조직문화를 고착화시켜야 한다. 선발과정에서부터 새로운 조직문화에

부합되는 지원자들을 중심으로 채용해야 할 것이며, 조직 내 평가 및 보상체계 또한 새로운 가치들을 지지하는 방향으로의 재설계가 요구된다. 이와 함께 현행 경찰교육훈련제도의 개선을 통해 바람직한 경찰문화적 특성들을 습득할 수 있는 계기를 마련해야 할 것이며, 그 과정에서 다양한 조직발전(Organizational Development : OD) 기법들의 적극적인 활용 또한 검토되어야 할 것이다.

셋째, 새로운 경찰조직문화를 창조하기 위해서는 그에 부합하는 새로운 상징(symbols)과 일화(stories)의 전파가 요구된다. 경찰조직의 목표를 보다 분명하게 설정해야 할 것이며, 성과·경쟁 혹은 대응성과 같은 개념들이 자연스럽게 조직 내로 유입될 수 있도록 해야 한다. 비용절감 또는 목표 달성 수준이 높은 직원들을 선발하여 포상함으로써 그들의 활동이 다른 직원들과 공유될 수 있도록 하여야 한다. 특히 상대적으로 취약한 집단 문화적 가치를 고양하기 위한 노력을 아끼지 말아야 할 것이다. 그를 위해서 불공정한 인사, 반말과 폭언 같은 불건전한 언행 등을 삼가거나 개선해야 하며, 경찰가족단위의 문화행사를 정기적으로 개최하여 경찰가족들을 초대함으로써 가정의 연장과 같은 직장 분위기를 창출에 노력해야 할 것으로 본다(이시우·정갑영, 1999 : 428~429). 또한, 경찰관서 내에 여러 직원들이 함께 담소라도 나눌 수 있는 편안한 공간을 마련하는 것도 필요하며, 각종 클럽활동 등을 통해 상호간 친목 도모를 지원하는 방안도 긍정적으로 고려해야 할

것으로 본다. 그와 함께, 지나치게 위계적인 성격을 표출할 수 있는 의복 양식 등에 대하여도 꾸준한 개선 노력이 요구된다.

## 2. 연구의 한계 및 향후 연구방향

본 연구는 공공분야, 특히 경찰조직에 초점을 맞추어 그 조직문화의 특성을 파악하고 있다는 측면에서 민간조직을 중심으로 한 조직문화 연구의 외연을 확대함으로써 관련 분야의 지식축적에 기여할 수 있는 학문적 기준을 충족하고 있으며, 치안현장에서 사용되고 있는 '치안활동 종합평가'의 효과성 제고라는 실천적 기준에도 부합되는 의의를 찾을 수 있다고 본다.

그럼에도 연구자의 능력과 시간·비용적 문제로 인해 여러 가지 한계점을 느낄 수 있었던 바, 후속연구에 대한 제언과 함께 제시하면 다음과 같다.

우선, 조직문화 측정과 관련하여 설문조사를 통한 서베이 방식에 의존하고 있는 바, 서베이 기법의 단점이 그대로 연구의 한계로 남을 수 있게 된다. 후속 연구에서는 서베이 기법과 함께 다양한 양적·질적 방법들을 동원하여 경찰조직문화의 실체를 좀 더 구체적이고 정확하게 파악할 수 있는 노력들이 경주되어야 할 것으로 본다. 또한 치안활동 성과의 개념을 현행 '치안활동 종합평가'를 활용하여 측정한 바, 기준 자체의 문제점에

대한 고려가 결여되어 있다는 점도 지적할 수 있다.

둘째, 우리나라 경찰 전반에 대한 연구가 아닌 서울지방경찰청 소속 31개 경찰서를 연구 대상으로 한정된 문제점 또한 찾아볼 수 있다. 그러므로 본 연구결과를 우리나라 경찰 전반으로 일반화하기에는 제약이 따르게 된다. 더불어 엄격한 확률표본추출이 되지 못한 한계점 또한 지적될 수 있을 것이다. 후속 연구에서는 생활권이 다른 지역들을 중심으로 경찰조직의 대상을 확대해야 할 필요성이 있다고 보며, 표본추출 방식에 있어서도 보다 엄격한 기준이 적용되어야 할 것이다. 지역적인 연구 대상의 확장은 특정 지역의 성격이 경찰조직문화에 미치는 영향에 대한 훌륭한 연구주제를 제시할 수 있다는 측면에서도 바람직한 방향 설정이 될 것으로 본다.

셋째, 본 연구는 연구대상에 대한 일회에 걸친 횡단면적 연구라는 점 또한 고려해야 한다. 조직문화가 단기간에 형성·변동되는 것이 아니라는 점을 고려할 때, 조직문화의 변동 등을 파악하기 위한 장기적인 후속 연구들을 기대하는 바이다.

## ■ 참고 문헌

### 1. 국내문헌

경찰청, 2003 경찰백서, 서울 : 경찰청, 2003.

2004년 치안활동 종합평가 운영계획, 서울 : 경찰청, 2004.

김경동, 현대의 사회학, 서울 : 박영사, 2000.

김상호, “경찰문화에 대한 이론적 고찰,” 한국공안행정학회보 제17호, 한국공안행정학회, 2004a.

“경찰생산성에 대한 이론적 고찰,” 한국경찰연구 제3권 제1호, 한국경찰발전연구학회, 2004b.

김인, “정부생산성 개념 및 이론적 접근,” 한국행정연구 제5권 제2호, 한국행정연구원, 1996.

김재홍·김태일, 공공부문의 효율성 평가와 측정, 서울 : 집문당, 2001.

김충남, 경찰학개론, 서울 : 박영사, 2002.

김호정, “한국행정문화연구와 경쟁가치모형,” 시민정신과 민주행정 (한국행정학회 춘계학술대회 발표논문), 2002a. 행정조직문화가 조직몰입과 직무만조에 미치는 영향,” 한국행정학보 제36권 제4호, 한국행정학회, 2002b.

노화준, “공공부문 성과측정의 이슈와 정책평가제도의 개혁방향,” 정책분석평가학회보 10 (2), 정책분석평가학회, 2000.

도운섭, “지방정부조직문화가 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구,” 박사학위논문, 영남대학교, 1999.

박병섭·박광태, 통계학개론, 서울 : 흥문사, 1994.

박상언·김영조, “조직문화 프로파일과 조직효과성간의 관계에 관한 연구,” 경영학연구 24 (3), 한국경영학회, 1995.

백완기, 행정학, 서울 : 박영사, 1999.

유경화·신원형, “경찰조직에서 리더십 유형과 객관적 조직 성과간의 관계,” 한국행정학보 제37권

제3호, 한국행정학회, 2003.

유훈, "조직문화에 대한 고찰," 행정논총 제31권 제1호, 서울대학교, 1993.

이명재, "조직문화와 조직효과성의 관계," 사회과학연구 제8호, 서울여자대학교, 1995.

이상안, 신경찰행정학, 서울 : 대명출판사, 2001.

이시우·정갑영, "경찰문화 창달방안에 관한 연구," 치안논총 제15집, 치안연구소, 1999.

이종구, SAS와 통계자료 분석, 서울 : 학지사, 2001.

정윤수, "경찰관 성과평가척도의 발전방향," 한국행정정보 제29권 제2호, 한국행정학회, 1995.

황창연, "행정조직에서 조직문화 및 하위문화의 비교," 한국행정정보 제37권 제1호, 한국행정학회, 2003.

## 2. 국외문헌

Akin, Gib & Hopelain, David, "Finding the Culture of Productivity," Organizational Dynamics 14 (3), 1986.

Albritton, James S, "Is there a Distinct Subculture in American Policing ? - No," in James D. Sewell (ed.), Controversial Issues in Policing, MA : Allyn and Bacon, 1999.

Alpert, Geoffrey P & Moore, Mark H, "Measuring Police Performance in the New Paradigm of Policing," John J. Dilulio (ed.), Performance Measures for the Criminal Justice System, 1993, pp. 108 ~141.

Cameron, Kim S & Quinn, Robert E, Diagnosing and Changing Organizational Culture : Based on the Competing Values Framework, New York : Addison Wesley Inc, 1999.

Cochran, J. K & Bromley, M. L, "The Myth of the police sub-culture," Policing : An International Journal of Police Strategies & Management 26 (1), 2003.

Deal, T. E & Kennedy, A. A, The New Corporate Cultures, Mass : Perseus Publishing,

2000.

Fyfe, James J, Jack R. Greene, William F. Walsh, O. W. Wilson & Roy Clinton McLaren, Police Administration, New York : McGraw-Hill, 1997.

Gaines, Larry K, John L. Worrall, Mittie D. Southerland & John E. Angell, Police Administration, New York : McGraw-Hill, 2003.

Hafner, Mark R, "Changing Organizational Culture to Adapt to a Community Policing Philosophy," FBI Law Enforcement Bulletin 72 (9), 2003.

Harrison, Roger, "Understanding your organization's character," Harvard Business Review, 1972.

Hatry, Harry P, "Wrestling with police crime control productivity measurement," in Joan L. Wolfle & John F. Heaphy(eds.), Readings on Productivity in Policing, Police Foundation, 1975.

Herbert, Steve, "Police Subculture Reconsidered," Criminology 36 (2), 1998.

Howard, Larry W, "Validating the Competing Values Model as a Representation of Organizational Cultures," The International Journal of Organizational Analysis 6 (3), 1998.

National Commission on Productivity, Report on Opportunities for Improving Productivity in Police Service, 1973.

Paoline, Eugene A, III, "Taking stock : Toward a richer understanding of police culture," Journal of Criminal Justice 31, 2003.

Posner, B, J. Kouzes & W. Schmidt, "Shared values make a difference : An empirical test of corporate culture," Human Resource Management 24, 1985.

Quinn, Robert E, Beyond Rational Management, San Francisco : Jossey-Bass, 1988.

Robins, Stephen P & Coulter, Mary, Management, New Jersey : Pearson Education, 2002.

Saffold, Guy S. III, "Culture Traits, Strength, and Organizational Performance : Moving Beyond 'Strong' Culture," Academy of Management Review 13 (4), 1988.

Schafer, Joseph A, Community Policing : The Challenges of Successful Organizational

Change, New York : LFB Scholarly Publishing, 2001.

Schein, Edgar H, "Coming to a New Awareness of Organizational Culture," Sloan Management Review (winter), 1984.

Senna, Joseph J & Siegel, Larry J, Introduction to Criminal Justice, West/Wadsworth, 1999.

Stevens, Dennis J, Case Studies in Community Policing, New Jersey : Prentice Hall, 2001.

Swanson, Charles R, Leonard Territo & Robert W. Taylor, Police Administration, New Jersey : Prentice-Hall, 2001.

Waddington, P. A. J, "Police (Canteen) Sub-Culture," The British Journal of Criminology 39 (2), 1999.

Walker, Jeffery T, Statistics in Criminal Justice, Maryland : Aspen Publishers, 1999.

Walker, Samuel & Katz, C. M, The Police in America, New York : McGraw-Hill, 2002.

Weick, K, "The significance of corporate culture," in P. Frost, L. Moore, M. Louis, C. Lundberg & J. Martin (eds.), Organizational culture, CA : Sage, 1985.

Westley, William A, Violence and the Police, MA : MIT Press, 1970.

Wilson, James Q, Bureaucracy, Basic Books, 2000.