

# 行政組織 健康性 ( Organizational Health )

## 診斷에 關한 研究

— 警察組織을 中心으로 —

孫 榮 振 ( 警大 2 回卒 )

### I . 序 論

현대사회는 조직사회이며 인간은 조직속에서 태어나고 교육되어지며 평생의 대부분은 조직을 위하여 일하는 데에 보낸다. 이러한 조직은 자연적인 인간집합보다는 훨씬 능률적으로 대처할 수 있을뿐 아니라 수많은 인간활동을 조정함으로써 훨씬 더 강력한 사회적 수단을 창출해 낼 수 있다.<sup>1)</sup> 이렇게 조직의 중요성이 높은만큼 그것과 비례해서 그러한 조직이 제대로 작동되고 있는가에 대한 평가문제도 조직에 있어서는 본질적인 것에 해당한다. 따라서 인간의 집합체인 조직을 대상으로 하는 조직학 연구에 있어서 가장 논쟁이 많고 핵심적인 주제는 조직이 처음의도한 대로 제대로 기능하고 있는지 여부에 관한 것이다. 이러한 조직의 평가내지 진단은 범위에 따라 총체적 평가와 부분적 평가로 구분할 수 있는데 총체적 평가란 조직을 하나의 체제로 보고 조직의 여러 하위체제에 대한 그 기능의 운영상태 각 하위체제간의 상호작용까지를 평가하는 것을 의미하고 부분적 평가란 여러 하위체제중 일부를 선택하여 그것의 기능에 연구의 중심을 두는 것을 말한다.

본 연구의 기본적인 생각은 진자의 입장에 입각하되, 경찰조직의 운영상태를 가장 잘 파악할 수 있다고 생각되는 몇가지 국면들을 탐색하여 의학의 발달이 인간의 질환을 발견·치유할 수 있듯이 인간의 구성체인 조직에 대해서도 진단지표

---

주 1) 이 글은 서울대학교 행정대학원 석사학위논문 ( 1988년 1월 ) 을 제 3 장 제 4 장을 중심으로 요약한 것임.

의 선정과 지표의 측정 그리고 건강성 제고를 위한 치유책의 제시를 연구의 목적으로 한다. 이를 위해서 본연구는 그 동안 몇몇 학자들 사이에 제기되어온 조직 건강성이란 개념을 조직평가기준으로서 많이 제시되어온 효율성(Effectiveness) 개념과의 관계하에 성립된 개념을 기반으로 경찰조직을 대상으로 하여 의미있는 지표를 탐색하고 지표진단을 해봄으로써 경찰조직의 건강·불건강을 판단하며 건강성을 증진시키기 위한 치유책내지 처방책진 제시하여 한다.

본연구에서는 사회의 여러조직 가운데서 경찰조직을 대상으로 하여 모형설정·진단 처방책의 제시를 하려한다. 경찰조직은 국가의 종합기능을 담당하는 정부기능의 가장 본질적인 기능을 이루는 조직으로 따라서 각국가의 역사·문화적 요인을 고려지 않더라도 가장 정치적 세요인에 의해 조건되어지는 행정조직중의 하나이다. 따라서 이러한 경찰조직의 건강성을 진단하고자 하는 노력의 범위는 분석의 수준을 조직내부에만 한정시킬 것이 아니라 보다 거시적이고 조직과 環境과의 관계를 고려하는 것까지 확대시킬 필요가 있다. 본연구의 연구 범위는 경찰내적인 것에 주위를 기울일 뿐만 아니라 조직과 사회(특히 국민, 여타행정조직)와의 관계에도 주의를 기울이는 보다 광범위한 것이다.

연구의 대상은 보다 대표성있는 진단을 위해서 대도시형 경찰서와 중소도시형 경찰서를 각각 1개씩 선택하였다. 본 연구는 다음과 같은 한계를 가진다.

첫째로 조직의 목적달성의 측정에 있어서 경찰의 주요업무인 경호, 요원상비, 대간첩작전의 수행 그리고 지안정보의 작성, 배포 등의 기능은 자료가 없거나 자료원에 접근할 수 없는 것이어서 결국 위의 여러가지 목적의 달성정도는 진단대상에서 제외되었다. 즉 경찰의 목적달성 정도를 완전히 파악할 수 없는 한계를 본연구는 가진다. 둘째로, 추상적인 속성을 갖는 조직의 건강성 이라는 개념을 규정하고 그것을 측정하려는데서 제기되는 문제점이다. 즉 본연구에서는 건강성의 진단대상을 설정하고 그것을 설문지으로써 측정하려는데서 제기되는 문제 점이다. 즉 본연구에서는 건강성의 진단대상을 설정하고 진단대상이 제대로 把握될수 있는가의 한계점을 가진다. 셋째로 설문지의 응답내용을 Likert 척도의 수준인 5

개로 하였으나 응답자로 하여금 하나의 척도를 선택하도록 하는 통계조사에서 일반적으로 나타나는 조사상의 한계점을 가진다. 네째로, 2개 경찰서를 대상으로한 본 연구는 설문지이 응답결과가 과연 전체경찰조직을 타당성있게 대표할 수 있는가에 관한 한계를 가진다.

## II . 警察組織 健康性 診斷을 위한 模型의 設定

模型 (Model) 이라 함은 어떤 理論이나 現象 또는 事物등을 可能한 限 그대로 模倣하여 만들어진 類質同型的 形成物을 의미하는바 이러한 模型은 i) 資料를 組織化하며 ii) 認識의 道具로서의 役割과 iii) 理論形成에 寄與할 뿐만 아니라 一定한 意思疎通手段의 役割도 한다.

이거시는 公共組織의 健康性 診斷에 관한 몇가지 模型을 살펴보고 警察組織 健康性 診斷을 위한 模型을 定立해 보려한다.

### 1. 行政組織 健康性 診斷에 관한 몇가지 見解

#### (1) 朴鍾珠의 産業 및 公共組織 診斷模型

朴鍾珠는 組織을 하나의 體制로 보고 體制論的 立場에서 診斷基準과 模型을 設定한다. 즉 조직건강성의 중요기준으로 組織背景· 適織構造· 運營能力· 組織生産能力을 들고 그러한 基準들을 평가하기 위해 諸機能 (生産· 技術機能, 支持獲得機能, 維持機能, 管理機能)의 作用 및 그 決定要因을 分析함으로써 組織의 健康狀態를 測定하고 그에 대한 적절한 處方을 마련할 수 있다고 한다.

朴鍾珠의 組織診斷模型은 <圖 3-1>으로 도식화할 수 있으며 각 기준의 內容과 그 決定要因을 說明하면 다음과 같다.

①組織의 背景—組織의 歷史와 傳統 그리고 組織環境을 포함한다.

②組織構造—組織目的達成을 용이하게 하는 諸事象의 關係의 配列을 뜻한다. 組織構造와 運營能力의 向上은 構造의 變動을 초래하며, 構造의 質的修正이 運營能

개로 하였으나 응답자로 하여금 하나의 척도를 선택하도록 하는 통계조사에서 일반적으로 나타나는 조사상의 한계점을 가진다. 네째로, 2개 경찰서를 대상으로한 본 연구는 설문지이 응답결과가 과연 전체경찰조직을 타당성있게 대표할 수 있는가에 관한 한계를 가진다.

## II . 警察組織 健康性 診斷을 위한 模型의 設定

模型 (Model) 이라 함은 어떤 理論이나 現象 또는 事物등을 可能한 限 그대로 模倣하여 만들어진 類質同型의 形成物을 의미하는바 이러한 模型은 i) 資料를 組織化하며 ii) 認識의 道具로서의 役割과 iii) 理論形成에 寄與할 뿐만 아니라 一定한 意思疎通手段의 役割도 한다.

이거시는 公共組織의 健康性 診斷에 관한 몇가지 模型을 살펴보고 警察組織 健康性 診斷을 위한 模型을 定立해 보려한다.

### 1. 行政組織 健康性 診斷에 관한 몇가지 見解

#### (1) 朴鍾珠의 産業 및 公共組織 診斷模型

朴鍾珠는 組織을 하나의 體制로 보고 體制論的 立場에서 診斷基準과 模型을 設定한다. 즉 조직건강성의 중요기준으로 組織背景· 適織構造· 運營能力· 組織生産能力을 들고 그러한 基準들을 평가하기 위해 諸機能 (生産· 技術機能, 支持獲得機能, 維持機能, 管理機能)의 作用 및 그 決定要因을 分析함으로써 組織의 健康狀態를 測定하고 그에 대한 적절한 處方을 마련할 수 있다고 한다.

朴鍾珠의 組織診斷模型은 <圖 3-1>으로 도식화할 수 있으며 각 기준의 內容과 그 決定要因을 說明하면 다음과 같다.

①組織의 背景—組織의 歷史와 傳統 그리고 組織環境을 포함한다.

②組織構造—組織目的達成을 용이하게 하는 諸事象의 關係의 配列을 뜻한다. 組織構造와 運營能力의 向上은 構造의 變動을 초래하며, 構造의 質的修正이 運營能

力에 變化를 가져온다. 따라서 組織構造는 組織運營能力을 分析함으로써 把握할 수 있으나 편의상 구분하여 취급한다.

③運營能力—組織의 運營能力이라 함은 組織의 生存構造가 그 目的을 達成하기 위해 수행하는 기능을 말한다. 따라서 生存構造의 機能을 分析함으로써 運營能力을 진단할 수 있고 여기에는 維持體制(maintenance sub-systems), 適應體制(adaptive sub-system), 管理體制(managerial sub-system) 등이 포함된다.

i) 維持能力; 體制의 安定性, 豫測可能性을 유지하려는 작용으로 安型화된 人間行動(patterned human behavior)으로 이루어진다. 維持能力은 현상을 유지하려는 경향을 갖기 때문에 形式化(公式化)나 制度化의 方向으로 그것을 달성하려 한다.

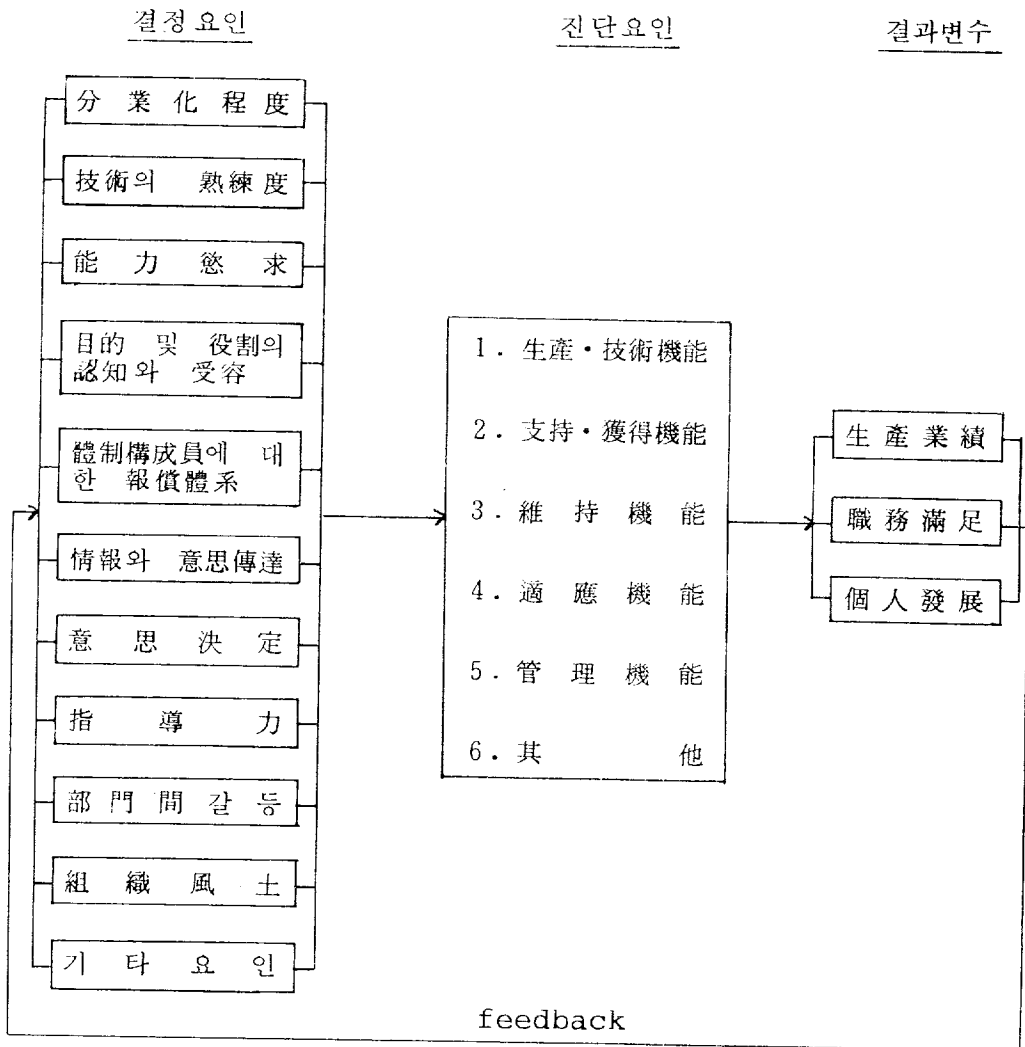
이것의 決定要因으로는 人力의 充員狀態, 構成員의 役割認知, 目的의 受容·社會化·敎理化(indoctrination) 정도, 組織의 構成員에 대한 報償과 制裁등을 생각할 수 있다. 그 밖에 意思決定의 형태와 意思傳達의 局面도 構成員의 役割認知, 社會化등과 관련하여 間接的인 維持能力에 작용하고 있다.

ii) 適應能力; 유지기능이 對內的인데 반해 適應機能은 對外的이다. 그렇지만 그 기본 방향은 일정한 體制條件下에서 豫測可能性과 持續性을 보장하기 위한 작용이다.

이의 決定要因으로서 중요한 것은 外部環境의 變化를 感知하는 機構의 存不와 그 機構의 活動情報의 흐름, 意思決定의 適切性, 組織指導者의 性向 및 役割認知, 產出의 形態등을 들 수 있다.

iii) 管理機能; 조직의 복잡한 구성요소들을 하나의 통일된 體制로 통합하려면 維持機能과 適應機能을 調整·統制·指示할 필요가 있다. 管理機能은 구성요소간의 葛藤을 조정하는데 그치지 않고 體制의 對內的 勢力과 環境의 壓力을 조정하는 기능을 한다. 이의 決定要因은 크게 規制活動(regulatory mechanism)과 權威構造(authority structure)로 나눌 수 있는데, 보다 세분

하면 意思決定의 形態, 組織構成員에 대한 報償關係, 構成員의 心理的 滿足感, 意思傳達의 效率性, 組織指導者, 調整 統制의 形態, 權威의 構造등을 들수 있다.



<圖 3 - 1> 朴鍾珠의 組織診斷을 위한 理論模型

④生産能力—組織의 根本的인 目的은 組織이 의도하는 最終 結果를 최대한 産出해 내는 것이다. 결국 組織의 諸機能은 生産能力을 增大시키려는데 집중된다. 그리고 생산기능은 組織의 生産構造에서 수행되는데 여기에는 生産·技術體制(production-technical subsystem), 支持獲得體制(supportive subsystem)가 포함된다.

i) 生産·技術能力; 이 기능은 조직의 中心活動으로 에너지 또는 情報處理活動으로 이루어진다. 생산기능에 영향을 미치는 중요 요인은 分業化程度, 職務의 機能別 專門化, 技術의 熟練度등이나 이러한 요인은 一部分에 限한 것이다.

ii) 支持獲得機能; 이 기능은 體制의 生産活動을 원활히 하도록 外部環境과의 交互作用을 효과적으로 하는 作用이다. 즉 環境으로 부터 적극적으로 投入을 끌어들이고 그 産出物이 環境에 강력한 영향을 미치도록 하는 機能이다. 특히 上位體制로부터 正統性(legitimacy)을 인정받으면서 支持의 관계를 유지해 나가는 경우, 이것을 制度的 機能이라고 한다. 支持獲得機能의 중요한 결정요인은 최고관리층의 外部環境에 대한 交渉能力(political viability)이다.

## (2) 李明宰의 健康性 診斷模型

行政組織의 診斷基準으로 個人的 次元에서 職務滿足, 集團的 次元에서는 凝集性, 組織的 次元에서는 組織風土를 健康性의 지표로 선정하고 이들 지표에 영향을 미치는 要因을 各 次元別로 模型化한 다음 이것을 綜合하여 行政組織의 健康性 診斷模型을 定立하고 있다.

組織의 健康성과 測定指標들과의 關係를 다음과 같은 等式으로 表現해 보고 있다. 그리고 各 次元에서 조직의 健康성 要因들은 각각 독립된 變數가 아니고 相互關聯되어 있다고 한다.

$$\text{組織의 健康性} = f(IJ, GC, OC)$$

$$\left\{ \begin{array}{ll} f; \text{函數關係} & IJ; \text{個人的 職務滿足} \\ GC; \text{集團의 凝集性} & OC; \text{組織의 風土} \end{array} \right\}$$

①個人的 次元의 診斷

組織의 健康性を 診斷하기 위한 첫번째 기준은 個人的 次元의 職務滿足(individual job-satisfaction)이다. 職務滿足은 組織構成員 個人이 職務에 대하여 가지고 있는 感情的 態度를 말하는 것으로, 個人的 行態와 관련되며 個人的 行態를 유발시키는 要因으로는 i) 知覺 ii) 態度 iii) 價値 iv) 動機賦與 등으로 집약된다. 이들 要因은 個人的 職務要因에 대한 滿足感を 통하여 個人的 職務滿足感を 形成한다.

②集團的 次元의 診斷

組織의 健康性を 診斷하기 위한 두번째 기준은 集團的 次元의 凝集性(group cohesiveness)이다. 集團行態의 要因은 i) 集團活動 ii) 相互作用 iii) 情緒등이다. 이러한 要因들이 相互關聯되어 集團構成員들을 集團內에 머물게 하는 集團屬性을 가질때 凝集성이 생겨나게 된다.

③組織的 次元의 診斷

組織의 健康性を 診斷하기 위한 세번째 기준은 組織的 次元의 組織風土(organizational climate)이다. 組織의 風土에 영향을 미치는 要因은 1) 組織의 目標 ii) 組織의 規模와 形態 iii) 리더쉽類型 iv) 意思疎通 v) 意思決定過程등이다. 그리고 組織이 다른 組織과 구별되는 組織의 特徵을 갖게되는 것은 이들 要因들의 영향때문이라 할 수 있다.

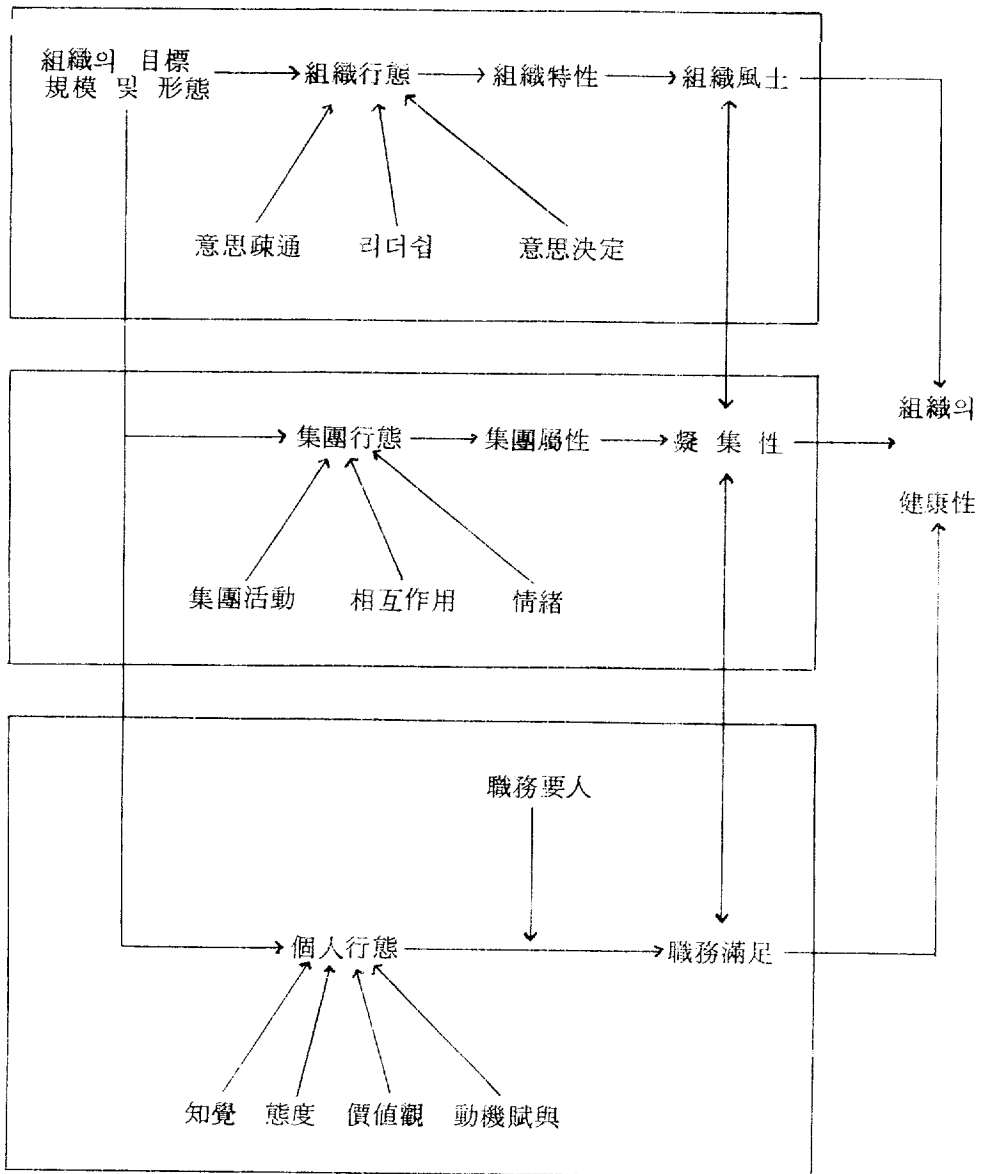
④綜合的 健康診斷模型

綜合的 健康診斷模型은 위에서 언급한 3가지 次元의 診斷基準을 결합시켜 診斷模型을 定立한다. 그런데 組織的 次元에서의 組織의 目標, 規模 및 形態는 集團 및 個人的 次元의 行態에도 영향을 미치게 되는데 이러한 綜合的 診斷模型을 나타내면 (圖 3-2)와 같다.

(3) Kotter의 組織診斷模型

Kotter는 組織診斷에 있어서 보다 巨視的이고 長期的 接近을 하여 組織健康을 측정할때 생기는 문제에 답하기 위해서 組織動態(Organizational dy-

namics)의 統合的 模型(integration model)을 개발하고 있으며 보다  
 특징적인 것은 組織診斷을 時間이란 變數를 매개로 하여야 함을 주장한다.



< 圖 3 - 2 > 李明宰의 綜合的 健康診斷模型

Kotter는 診斷要素로서 7개의 主要概念要素(The major conceptual elements)을 들고있는데 그것은 다음과 같다.

i) 重要組織過程(key organizational process) - 意思決定・意思疎通・情報蒐集등의 과정을 말한다.

ii) 外的 環境(external environment) - 組織業務와 관련된 環境(Task environment)과 그 밖의 環境(wider environment)으로 나눌 수 있다.

iii) 構成員과 可視的 資源(employee and other tangible assets) - 인적자원, 재력, 장비등을 의미

iv) 公式組織構造(formal organizational arrangements) - 조직의 구조(structure)등을 지칭

v) 社會禮制(the social system) - 社會文化 또는 社會構造를 의미.

vi) 技術(technology)

vii) 支配的인 聯合(the dominant coalition) - 構成員의 특징, 目的 등을 지칭

이상의 7개要因 중에서 重要組織過程(key organizational process)이 中心的인 過程要因(process elements)이고 나머지 6개는 構造 要因(structural elements)에 해당된다.

Kotter는 위에서 언급한 7개 요인들을 時間(time)을 배개로 알아보면 統合的 組織診斷이 가능하다고 한다.

#### ①短期에 있어서 組織診斷 模型

短期(short-run)에 있어서 組織動態의 흐름은 (圖3-6)에서와 같이 나타낼 수 있다. 즉 短期에 있어서 가장 중요한 것은 過程要因과 構造要因과의 因果關係흐름(cause-and-effect dynamics)이다. 構造要因들은 過程要因에서 나타날 수 있는 條件들을 제공하며 동시에 過程要因은 構造要因에 영향을 미쳐 組織을 維持하거나 狀況을 變更하는 것을 돕는다.

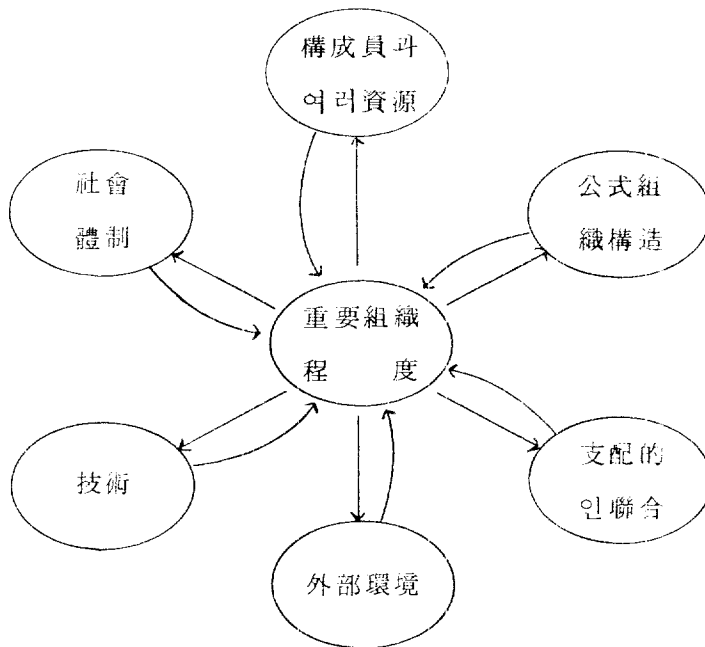
따라서 短期에 있어서 組織診斷은 다음 2가지를 診斷하여야 한다.

첫째로, 各要因들의 狀態에 관한 것

둘째로, 過程要因과 構造要因간의 因果關係흐름

②中期에 있어서 組織診斷 模型

短期와는 달리 中期 (moderate-run)에 있어서 조직진단은 6개의 構造要因간의 關係를 診斷해 보아서 各要因간의 協力關係 (alignment)



↑ 直接영향 (Impacts on)

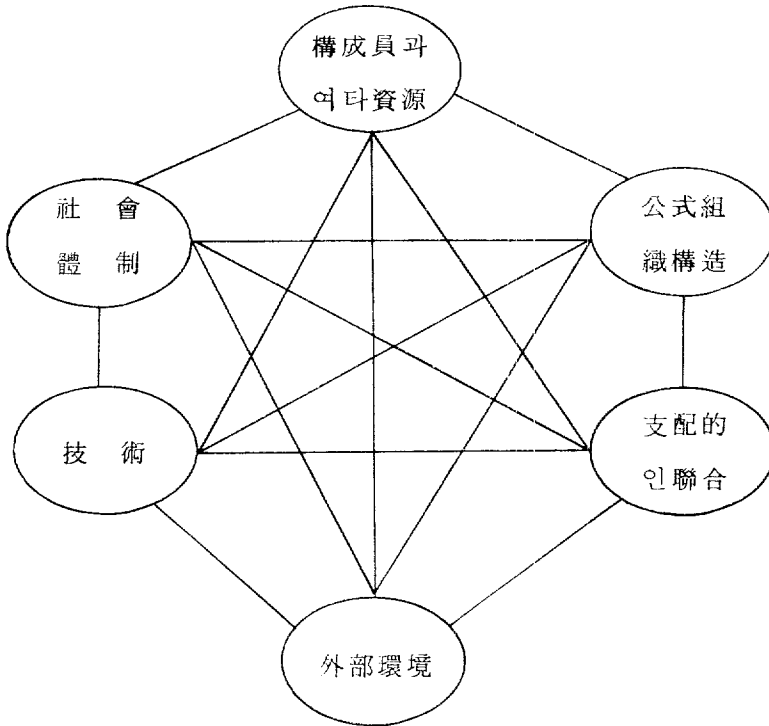
↷ 間接영향 (Source of potential behavior and constraints)

< 圖 3 - 6 >

短期에 있어서 組織動態

혹은 非協力關係 (non-alignment) 를 밝히는 것이 보다 필요하다.

즉, 中期에 있어서의 診斷模型은 (圖 3 - 7 )와 같이 나타낼 수 있는바 各要因 (構造要因) 間的 總 15 個의 關係를 診斷해 보아야 한다.



<圖 3 - 7 > 中期에 있어서 組織動態

③長期에 있어서 組織診斷模型

長期 (long-run)에 있어서 組織의 動態的過程은 7개의 要因들 가운데서 어느 要因이 組織의 「推進 힘 (driving force)」이 되며 構造要因들의 環境變化에 대한 適應水準 (level of adaptability)에 의해 결정되어 진다. 즉 長期에 있어서 推進힘은 조직체계가 발전하게 될 一般的 方向을 決定하고 構

造要因들의 適應水準은 조직의 繁榮과 生存可能性을 결정해 주기 때문에 이러한 2가지 要因이 診斷되어야 한다. 長期에 있어서 組織의 推進힘과 體制의 適應水準은 보다 좁은 時間에서의 組織動態를 說明·豫測하는데 반드시 도움을 주는 것은 아니며 따라서 構造要因 中에서 몇개가 適應水準에 있어서 문제가 있다하더라도 短·中期에는 아무런 문제를 주지 않을 수도 있다.

Kotter의 組織診斷의 基準을 綜合하여 보면 <表 3-1>와 같다.

<表 3-1> 組織診斷의 基準

時間 (time frame)	診 斷 對 象
短期 (short Run)	7개 要因들의 現狀態와 過程要因과 構造要因間의 因果關係
中期 (moderate Run)	短期에 있어서의 診斷結果와 관련하여 構造要因 間의 協力 또는 非協力關係
長期 (long Run)	短·中期에 있어서의 診斷結果와 관련하여 推進힘과 構造要因의 適應水準

결론적으로 Kotter가 診斷한 組織이란 重要組織過程(key organizational processes)이 매우 能率的이고 効率的인 狀態에 있고 構造要因들간의 關係가 협조적이며 각 構造要因이 適應力있는 狀態에 있는 것을 말한다.

## 2. 模型設定上的 考慮事項

### 1) 진단작업의 기본적 시각

①시간적 차원의 考慮 …… Bennis에 의하면 현재의 조직평가는 산출의 정적(static) 평가만 제공할뿐 조직이 어떻게 문제를 탐색하고 環境에 적응하며, 변화하는 목적들을 해결하고 있는가에 대한 동적과정(dynamic processes)를 판단해주지 못해서 조직健康性이라는 비판적 차원을 제공한다고 한다. 조직

造要因들의 適應水準은 조직의 繁榮과 生存可能性을 결정해 주기 때문에 이러한 2가지 要因이 診斷되어야 한다. 長期에 있어서 組織의 推進힘과 體制의 適應水準은 보다 좁은 時間에서의 組織動態를 說明·豫測하는데 반드시 도움을 주는 것은 아니며 따라서 構造要因 中에서 몇개가 適應水準에 있어서 문제가 있다하더라도 短·中期에는 아무런 문제를 주지 않을 수도 있다.

Kotter의 組織診斷의 基準을 綜合하여 보면 <表 3-1>와 같다.

<表 3-1> 組織診斷의 基準

時間 (time frame)	診 斷 對 象
短期 (short Run)	7개 要因들의 現狀態와 過程要因과 構造要因間의 因果關係
中期 (moderate Run)	短期에 있어서의 診斷結果와 관련하여 構造要因 間의 協力 또는 非協力關係
長期 (long Run)	短·中期에 있어서의 診斷結果와 관련하여 推進힘과 構造要因의 適應水準

결론적으로 Kotter가 診斷한 組織이란 重要組織過程 (key organizational processes)이 매우 能率的이고 効率的인 狀態에 있고 構造要因들간의 關係가 협조적이며 각 構造要因이 適應力있는 狀態에 있는 것을 말한다.

## 2. 模型設定上的 考慮事項

### 1) 진단작업의 기본적 시각

①시간적 차원의 考慮 ..... Bennis에 의하면 현재의 조직평가는 산출의 정적 (static) 평가만 제공할뿐 조직이 어떻게 문제를 탐색하고 環境에 적응하며, 변화하는 목적들을 해결하고 있는가에 대한 동적과정 (dynamic processes)를 판단해주지 못해서 조직健康性이라는 비판적 차원을 제공한다고 한다. 조직

을 분석하는 방법에는 정태적 (static) 분석방법에 의해 事例를 횡적 단면 (Cross-sectional) 으로 비교분석 하는 것과 동태적 (dynamic) 이고 縱적 단면 (longitudinal) 으로 분석하는 방법이 있으나 본 연구에서는 동태적 입장에서 조직을 진단하는 것이 보다 포괄적으로 조직의 성공도 (degree of success) 를 알수 있다고 보며 이것은 시간의 관념을 진단과정에 도입해야 할 필요성을 말하는 것이다.

이것은 행정조직에 있어서, 특히 조직의 顧客인 시민과의 접촉빈도가 높은 경찰조직에 있어서는 조직健康을 알아보기 위해 시간에 따른 진단대상의 重點 (emphasis) 이 달라져야 함을 의미한다.

② 경찰조직에 특유한 진단대상의 探索... 조직의 목적이 달라지면 평가의 指標도 달라져야 하는바 규칙목적을 수행하는 경찰조직을 진단하기 위해서는 일반 행정조직과 다른 特有的 變을 진단해보아야 한다.

경찰조직은 사회공공의 安寧秩序를 위하여 일반통치권에 의거하여 경찰권을 행사하는 행정조직으로, 그러한 권한의 행사를 終局的으로서는 命令, 強制的 形式으로 발동하는 秩序목적 (order goal) 를 수행하는 조직이다.

따라서 경찰권의 발동은 곧 조직의 고객인 시민의 자유와 권리와 밀접한 관계를 가지게 되어 이는 타행정조직과는 달리 경찰공무원에게는 시민의 권리와 자유에 일정한 시각의 정립이 요구되어지는 것을 말한다. 이러한 시각의 정립은 상위 체제인 사회와 조직간의 관계 인식으로부터 생겨날수 있는데 바로 Bennis, Schein 등이 지적한 자기인식의 문제이다. 경찰조직에 있어서는 法執行者로서 개인의 조직성원이 가지는 사명감이라고 말할 수 있다.

③ 統合的 接近... 조직평가이론의 變遷過程은 한마디로 평가기준의 다원화와 그에 병행하여 接近방법의 收檢化가 촉진되어 온 과정이라고 할수 있다. 이는 행정조직이 얼마나 좋은가를 온전히 把握하기 위해서는 단일기준 (Univariate) 에 의해서는 알수가 없고 균형잡힌 안목을 가지고 조직의 중요한 局面들을 모두 포착해야 한다고 보기 때문이다.

본 논문에서도 이러한 통합적 接近方法에 입각하여 여러 입장의 기본적인 假定을 검토하여 받아들이고 조직의 온전한 모습을 평가하는데 필요한 複數의 진단指標를 설정한다.

## 2) 진단지표(indicator)의 必要條件

지표(indicator)란 어떤현상을 직접 또는 간접으로 측정할 수 있게 해주는 수단 또는 요소를 말한다. 지표는 무엇을 지정한 것으로 따라서 실제로 대표할 수 있는 것이라야 한다.

이와 같은 지표는 측정대상이 갖는 屬性 또는 차원을 적절히 대표할 수 있기 위해서는 적어도 ① 妥當性(Validity), 信賴性(reliability)이 있고 체계적(Systematic)이어야 하며 ② 指標 자체가 용이하게 確認될수 있을 뿐 아니라 ③ 필요에 따라 지표는 屬性뿐만 아니라 속성의 관계도 나타낼수 있어야 한다는 일정한 條件을 갖추어야 한다.

지표選定에 있어서 주의하여야 할 점은 어떤 대상의 일정한 차원을 대표하는 소수의 지표만을 選定하게 되면 항상제한적이고 그전체에 대한 일부분성을 면치 못하며, 가능한한 규정 속성을 대표할수 있는 많은 지표를 選擇하다 보면 서로 성격이 비슷하거나 또는 별로 중요치도 않은 지표들 까지를 모두 선택하여 놓음으로써 많은 낭비와 곤란이 있을 뿐 아니라 期待하는 규정 결과를 그르치게 되는 수도 있을 것이므로 일정한 합리적인 정도의 選擇을 넘지 말아야 할 것이다.

경찰조직 진단지표의 設定時 본 연구와 관계하여 중요하다고 考慮한 條件들을 보면 다음과 같다.

- ① 몇몇 학자들에 의해 제시된 健康性 진단지표 중에서 중요하다고 생각되는 것을 선택
- ② 경찰조직의 특성에 맞는 대표성 있는 지표의 선택
- ③ 資料의 蒐集可能性
- ④ 경찰조직은 體制維持機能을 擔當하는 행정기관이란 점에서 사회속에서 경찰조직을 어떻게 보고 있는가에 관한 지표의 선택(즉 分析의 수준을 조직내와

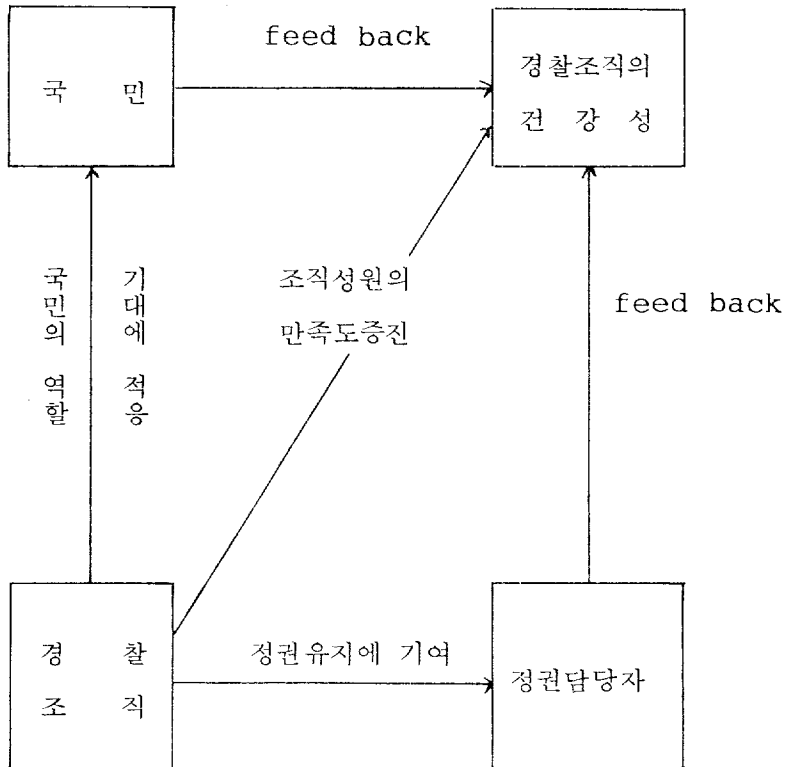
외를 모두 포함)

### 3. 진단모형의 설정

#### 1) 전체적 모양

경찰조직은 사회전체와의 관계에서 바라 본다면 국민전체, 정권담당자 그리고 조직의 구성원들 3가지 측면을 생각해 볼수 있다.

즉, 경찰조직의 건강성진단은 정권담당자에 대한 寄與度, 조직성원의 직무에 대한 만족도, 국민의 경찰에 대한 요구에의 상응수준의 통합으로 살펴볼 수 있다. 이를 그림으로 도식화시켜 보면 <圖 3 - 5>와 같이 나타낼수 있다.



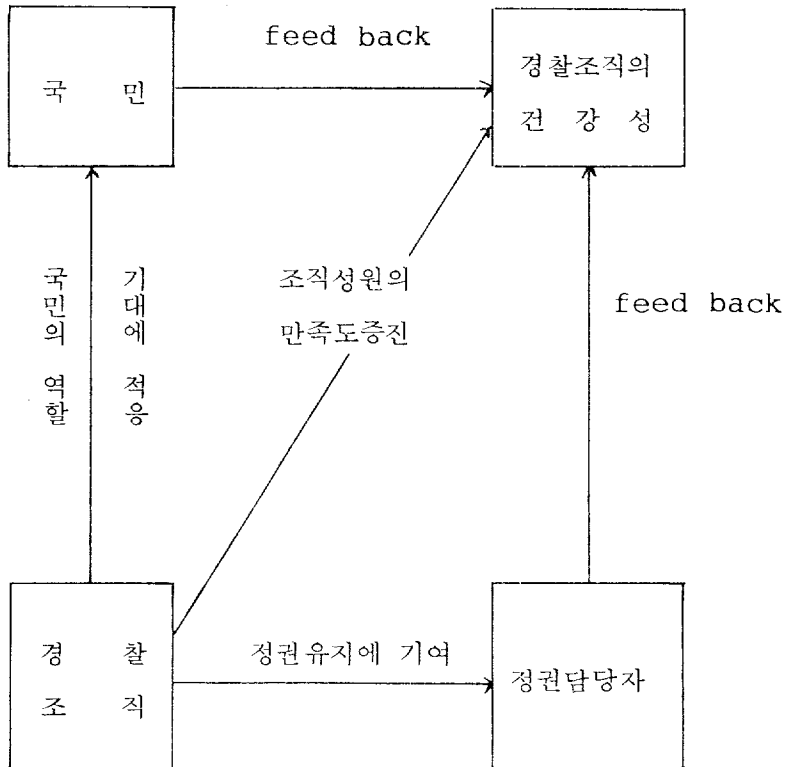
외를 모두 포함)

### 3. 진단모형의 설정

#### 1) 전체적 모양

경찰조직은 사회전체와의 관계에서 바라 본다면 국민전체, 정권담당자 그리고 조직의 구성원들 3가지 측면을 생각해 볼수 있다.

즉, 경찰조직의 건강성진단은 정권담당자에 대한 寄與度, 조직성원의 직무에 대한 만족도, 국민의 경찰에 대한 요구에의 상응수준의 통합으로 살펴볼 수 있다. 이를 그림으로 도식화시켜 보면 <圖 3 - 5>와 같이 나타낼수 있다.





각국은 법으로 경찰이 수행하여야 할 목적을 명시하여 놓고있다. 우리나라에 있어서는 구체적인 경찰의 권한과 직무에 대하여는 통합적이고 일반적인 규정이 없고, 경찰관 직무집행법과 경찰공무원법등 개별적인 법률에 규정하고 있을 뿐이다.

경찰관 직무집행법 제 2 조에 의해 경찰조직의 목적을 규정해보면

- ①범죄의 豫防, 鎮壓 및 조사
- ②警備, 요인警護 및 對間諜作戰遂行
- ③지안정보의 蒐集·作成 및 配布
- ④교통의 團束과 危害의 防止
- ⑤기타 공공의 安寧과 질서유지로 정리할 수 있다.

본 연구에서는 이러한 목적달성도를 진단하기 위해 지표를 조작화하여 i) 총 범죄발생 및 검거율 ii) 중요범죄의 발생과 검거 iii) 교통사고 1건당 차량비용 iv) 경찰관 1인당 부담 인구등을 조사해 본다.

### 3) 직무만족도 (degree of job-satisfaction)

중기에 있어서 건강한 조직의 진단지표는 직무만족도를 채택했으며 그 이유는 아무리 조직의 목적달성이 성공적으로 성취되었다고 하더라도 조직구성원의 직무에 대한 태도를 진단하지 않고서는 올바른 건강진단이 이루어질수 없기 때문이다.

직무의 範圍는 크게 두가지로 볼 수 있는바, 첫째는 직무자체만을 한정해서 보는 입장이다. 따라서 직무는 「조직에서 어떤 필연적이고 持續적인 목적을 달성하기 위하여 수행되어지는 비교적 동질적인 업무의 群」이라고 볼 수 있다. 둘째는 직무의 범위를 보다 넓은 개념으로 사용하여 직무자체 뿐만 아니라 직무의 외적요인들까지 포괄하는 것으로 규정짓는 입장이 있다. 본 연구에서는 후자의 입장에서 직무의 범위를 보다 넓게 보며 직무만족이란 「조직체제의 구성원이 조직의 구성원임에 관해 가지는 肯定的 감정정향(a positive affective orientation)」을 의미한다.

조직에 있어서 이러한 직무만족은 여러 차원으로 나눌 수 있는데 경찰조직의 진단을 위해서는 i) 課業(업무)에 대한 정향 ii) 上級者에 대한 정향 iii) 동

료에 대한 정향 iv) 업무가 慾求 실현면에서 매력전 인가에 관해서 진단해 볼 필요가 있다.

4) 적응수준 (Level of adaptability) 과 사명감 (A Sense of duty) 장기에 있어서 경찰조직의 성공여부는 環境에서 적응여부와 그리고 조직을 引導해 나갈 조직의 자기인식의 정도, 즉 사명감 여부에 의해 결정되어진다.

적응성은 조직의 평가·진단기준으로서 현재 가장 많이 제시된 것으로 그 이유는 현대 조직 環境의 속성이 Emery와 Trist가 말한 「소용돌이의 場」(Turbulent Field)이기 때문이다.

경찰조직은 타조직과는 달리 장기에 있어 생존 (survival)의 문제가 생기지 않지만 法執行 過程에서의 순응 (compliance) 確保라는 면에서 적응의 문제는 중요하다. 장기에 있어서 적응 수준의 진단문제가 나오는 계기는 경찰조직에 대한 環境 (주로 국민)의 期待役割의 변화이다. 이와 관련하여 문제가 되는 것은 경찰의 役割에 공공복지증진을 위한 작용까지 포함시킬 것인가 아니면 18세기말 啓蒙주의와 자연법적 자유주의 사상의 영향을 받은 消極國家的 立場에서 치안유지 기능에만 局限시킬 것인가에 관한 것이다.

대체적으로 영·미법률 국가에서는 경찰을 「시민의 외부侵害에 대한 自衛행정으로서, 시민 고유의 기본권 또는 시민 自衛權의 행사」로 치안유지 작용만을 의미하는 것 같으며, 大陸法系 국가에서는 「생명·재산의 보호에 한하지 않고, 국가봉직권에 기하여 국가施策을 추진하기 위한 廣範圍한 행정면까지 경찰의 개념을 포함하여 국가권위의 대표」로 보아 공공복지증진 작용까지 포함시키는 것 같다.

이러한 문제는 積極국가하에서 경찰조직은 타행정조직보다 국민과의 실제 接觸 資度가 많을뿐 아니라 시간과 장소를 초월하여 봉사 (service) 提供이 가능하고 이의 집행을 가져올 조직력 과 기구를 방대하게 가진 유일한 행정기관이란 점에서 環境의 변화에 보다 積極적으로 적응할 필요성을 의미한다. 이런 맥락에서 경찰은 단순한 법의 강제적 집행이 아닌 공공봉사 (Public Service) 또는 경찰보호 (Police Protection)의 實施라는 차원으로 방향轉換이 要請된다고 하겠다.

이러한 경찰조직의 적응수준을 판단하기 위해 i) 조직내의 성원간의 정보교환 정도 ii) 조직의 刷新的 風土 iii) 여타행정 部處와의 관계 iv) 국민의 경찰 조직에 관한 信賴感 정도 v) 경찰이 把握하고 있는 국민의 대경찰관과 실제로 국민이 가지는 경찰관과의 乖離程度 등을 진단해 보아야 할 것이다.

조직원의 사명감은 보다 거시적 차원에서 조직의 성공도를 판단하게 해주는 진단지표로서 이것이 바로 경찰조직 건강을 증진시키기 위한 Kotter가 말한 推進 힘 (driving force)이 되어진다.

사명감은 Bennis나 Schein이 지적한 자기 認識 (A sense of identity) 요소와 類似한 의미를 가진다고 할 수 있다.

오늘날 발전론자들은 국가발전을 강력히 추진한 官僚制의 대표적인 예로서 明治維新後의 일본의 官僚制와 「케말」이후의 터기의 官僚制를 든다. 특히 일본의 官僚制는 明治維新後 제2차대전 후 일본을 오늘의 일본으로 만드는데 주역을 담당했으며 그러한 원동력으로 官僚의 優秀性, 사명의식, 높은 윤리의식을 든다.

국가발전이 가속화 되고 있는 현재 한국에 있어서 경찰조직은 인간의 가장 기본적인 「안정 慾求」 (safety need)의 充足을 대상으로 하는 조직이고 보다 높은 국가발전을 위해서는 경찰공무원의 높은 사명의식은 반드시 건강진단의 중요 고려대상이 되어져야 한다. 이를 판단하기 위해 i) 경찰구성원이 된 동기 ii) 조직목적의 周知정도 iii) 조직내의 인정정도 iv) 경찰관으로서 느끼는 보람 v) 경찰의 장래 전망 등을 진단해 볼 필요가 있다.

#### 4. 診斷資料 蒐集 및 분석방법

진단지표의 측정을 위한 資料는 공식적으로 성문화된 文獻과 이것 만으로 측정하기 곤란한 지표의 측정을 위해서는 質問紙 調査法을 利用하였다.

먼저 공식적 文獻으로는 치안본부에서 발행되는 경찰통계연보, 경찰백서 (일본 경찰청) 등을 이용하였다.

이러한 경찰조직의 적응수준을 판단하기 위해 i) 조직내의 성원간의 정보교환 정도 ii) 조직의 刷新的 風土 iii) 여타행정 部處와의 관계 iv) 국민의 경찰 조직에 관한 信賴感 정도 v) 경찰이 把握하고 있는 국민의 대경찰관과 실제로 국민이 가지는 경찰관과의 乖離程度 등을 진단해 보아야 할 것이다.

조직원의 사명감은 보다 거시적 차원에서 조직의 성공도를 판단하게 해주는 진단지표로서 이것이 바로 경찰조직 건강을 증진시키기 위한 Kotter가 말한 推進 힘(driving force)이 되어진다.

사명감은 Bennis나 Schein이 지적한 자기 認識(A sense of identity) 요소와 類似한 의미를 가진다고 할 수 있다.

오늘날 발전론자들은 국가발전을 강력히 추진한 官僚制의 대표적인 예로서 明治維新後의 일본의 官僚制와 「케말」이후의 터기의 官僚制를 든다. 특히 일본의 官僚制는 明治維新後 제2차대전 후 일본을 오늘의 일본으로 만드는데 주역을 담당했으며 그러한 원동력으로 官僚의 優秀性, 사명의식, 높은 윤리의식을 든다.

국가발전이 가속화 되고 있는 현재 한국에 있어서 경찰조직은 인간의 가장 기본적인 「안정 慾求」(safety need)의 充足을 대상으로 하는 조직이고 보다 높은 국가발전을 위해서는 경찰공무원의 높은 사명의식은 반드시 건강진단의 중요 고려대상이 되어져야 한다. 이를 판단하기 위해 i) 경찰구성원이 된 동기 ii) 조직목적의 周知정도 iii) 조직내의 인정정도 iv) 경찰관으로서 느끼는 보람 v) 경찰의 장래 전망 등을 진단해 볼 필요가 있다.

#### 4. 診斷資料 蒐集 및 분석방법

진단지표의 측정을 위한 資料는 공식적으로 성문화된 文獻과 이것 만으로 측정하기 곤란한 지표의 측정을 위해서는 質問紙 調査法을 利用하였다.

먼저 공식적 文獻으로는 치안본부에서 발행되는 경찰통계년보, 경찰백서(일본 경찰청) 등을 이용하였다.

質問紙 조사는 14 개의 태도문항을 사용하였으며 Likert-type에 의거하였으며 척도의 수준은 5 개로 하였다.

질문의 내용은 모두 경찰공무원을 대상으로 한 것이었으며 국민의 대경찰 태도에 관해서는 기존의 연구결과들을 이용하였다.

조사대상은 서울 冠岳경찰서와 경기도 광명경찰서였으며 총 150 個를 배부하여 105 個의 질문지가 회수되어 회수율은 70 %였다. 質問紙에 應答한 105 명 중에서 간부 ( 경찰 이상 ) 는 18 명으로 17 % 였으며 비간부 ( 경사이하 ) 는 87 명으로 83 %에 이르렀다.

진단하고자 하는 대상에 따른 문항은 < 표 3 - 2 > 와 같다.

진단대상	실 문 내 용	문항번호
직부만족도	업무에 대한 만족	1
	동료에 대한 만족감	2
	상사에 대한 만족감	3
	직업에 대한 만족감	4
적응성	형적 의사전달 정도	5
	타부와의 협조 정도	6
	창조적 조직풍토	7
	국민과의 협조 정도	8
	문제해결 능력	10
사명감	경찰공무원된 동기	11
	목적의 주지 정도	12
	인정 및 칭찬 풍토	13
	보람을 느끼는 정도	14
	앞으로의 경찰공무원의 장래 전망	15
	국민에 의해서 인식되어지는 정도	9

< 表 3 - 2 >

### Ⅲ. 경찰조직의 건강성 진단

#### 1. 목적달성도의 진단

現行法下에서는 경찰조직의 목적은 소극적인 치안유지 작용이다. 가장 기본적인 목적은 범죄의 예방 및 진압, 교통의 단속등이다. 이 밖에 경찰관 집부집행법에 의거하면 경찰은 요인의 경호 및 대간첩작전, 치안정보의 수집 및 작성, 배포등의 목적 수행을 하여야 한다.

그러나 후의 2가지 목적수행 및 달성이부는 자료수집상의 곤란함과 통계수지의 어려움 때문에 본 연구의 진단대상에서 배제한다.

우선 목적달성을 위한 한국 경찰의 인적 자원의 상황을 살펴보기 위해 경찰관 1인당 부담인구를 살펴보면 <표 4-1>와 같다.

<표 4-1> 경찰관 1인당 인구부담 (1980, 1983)

국 가	한국	일본	영국	미국	이태리	서독	불란서
부담인구 '80	667	552	401	386	344	329	284
'83	696	551	398	394	340	318	278

자료; 일본경찰청, 경찰백서, 1981년말 (P. 257) 1984년말 (P. 242)

경찰관의 부담인구가 많다는 것은 한국경찰이 비교국가의 경찰보다 달성해야 할 치안수요가 많다는 것이 표시될 수 있다. 이 밖에 한국의 치안수요는 급격한 경제발전, 도시화와 산업화, 인구의 증가 그리고 가치관의 변화등으로 급격히 증가된 것이 예상되고 있고 실제의 통계수지도 그러한 것을 여실히 보여준다.

이러한 가운데 범죄발생 증가에 대한 경찰의 대응력을 보면 선진국에 비해서 놀랄만한 성과를 올리고 있다. <표 4-2 참조>

< 표 4 - 2 > 범죄발생 및 검거율

단위 ; 건수

구분 \ 년도	1971	1976	1980	1982	1983
발 생	348,622	520,795	620,710	655,183	786,939
검 거 율	83.7 %	88.5 %	86.7 %	87.8 %	82.1 %

자료 ; 치안본부, 경찰통계연보, 1983.

검거중에서 강도범의 경우는 외국과 비교해 볼때 더욱 높다. < 표 4 - 3 참조 >  
 이러한 높은 검거율의 원인으로는 i) 좁은 국토 면적 ii) 총기의 사적소지 금지 iii) 한국경찰의 우수한 수사능력 iv) 비교국가에 비해 저조한 범죄신고 율등을 들 수 있는데 실제 발생한 사건들의 상당수가 신고되지 않다는 점을 감안하더라도 범죄에 대한 대응력은 높은 수준이라 할 수 있다.

< 표 4 - 3 > 강도범 검거율

국 가	한국 ('83)	영 국	미 국	일 본
검 거 율	97 %	30.1 %	23 %	78.4 %

자료 ; 이규범, 치안행정의 과제, 발전정책연구, 서울대학교 행정대학원, 제 11 호 1984.

중요범죄의 검거율을 살펴보면 다음의 < 표 4 - 4 > 와 같다.

< 표 4 - 4 > 중요범죄 검거율

	계	살인	강도	강간	방화	절도	폭력
1983	97 %	98.2 %	95.9 %	98.4 %	90.8 %	56 %	96 %
1979	94.7 %	96.9 %	89.2 %	97.5 %	95.8 %	60.3 %	95.3 %

자료 ; 치안본부, 경찰통계연보, 1983.



2. 직무만족도의 진단

직무를 넓게보아서 직무만족도 진단 대상은 업무, 상급자, 동료, 직무에 대한 매력 (attraction) 등을 진단해볼 필요가 있다. 먼저 업무에 대한 만족도를 보면 <표4-1>와 같다.

<표4-6> 업무에 대한 만족도

	아주불만		약간불만		어느쪽도 아니다		조금만족		아주만족		계
	7	6.7 %	20	19 %	21	20 %	45	42.9 %	12	11.4 %	
계	7	6.7 %	20	19 %	21	20 %	45	42.9 %	12	11.4 %	105
간부	2	11.1 %	2	11.1 %	4	22.2 %	8	44.4 %	2	11.1 %	18
비간부	5	5.7 %	18	20.7 %	7	19.5 %	37	42.5 %	10	11.5 %	87

앞에서 언급되었듯이 만족도란 긍정적 감정경향 (a positive affective orientation)으로 볼때 업무에 대해서 긍정적 감정을 가진 사람은 54.3%이고 그렇지 않은 사람은 25.7%이다. 간부와 비간부간의 차이는 현저하지 않다.

동료집단 (peer group)에 대한 만족도를 보면 <표4-7>와 같다.

<표4-7> 동료집단에 대한 만족도

	아주불만		약간불만		어느쪽도 아니다		조금만족		아주만족		계
	15	14.3 %	19	18.1 %	50	47.6 %	14	13.3 %			
계	15	14.3 %	19	18.1 %	50	47.6 %	14	13.3 %		105	
간부	1	5.6 %	5	27.8 %	11	61.1 %	1	5.6 %		18	
비간부	14	16 %	21	24.1 %	39	49.8 %	13	14.9 %		87	

동료집단에 대해서 60%가 긍정적으로 보고있다. 이것은 아다 제3절에서 논의하게 될 "Isolation Syndrome"과 관련이 있다고 생각한다.

상급자에 대한 만족도를 보면 <표 4-8>와 같다.

<표 4-8> 상급자에 대한 만족도

	아주불만		약간불만		어느쪽도 아니다		조금만족		아주만족		계
	수	%	수	%	수	%	수	%	수	%	
계	8	7.6 %	28	26.7 %	17	16.2 %	39	37.1 %	13	12.4 %	105
간 부	-	-	4	22.2 %	4	22.2 %	6	33.7 %	4	22.2 %	18
비 간 부	8	9.2 %	24	27.6 %	13	15 %	33	38 %	9	10.3 %	87

즉 경찰공무원은 상급자에 대해서도 긍정적인것 ( 49.5 % ) 이 부정적인것 ( 34.3 % ) 보다 높은 것으로 나타났다. 특징이 있는것은 업무나 동료집단에 대한 것과는 달리 간부와 비간부의 상급자에 대한 만족도가 차이가 난다는 사실이다.

직부에 대해서 느끼는 매력정도를 살펴보면 <표 4-9>와 같다.

<표 4-9> 직부에 대해서 느끼는 매력정도

	전혀 매력없다.		거의 매력없다.		어느쪽도 아니다		조금 매력적이다.		아주 매력적이다.		계
	수	%	수	%	수	%	수	%	수	%	
계	12	11.5 %	31	29.5 %	22	21 %	28	26.7 %	12	11.4 %	105
간 부	-	-	6	33.3 %	4	22.2 %	6	33.3 %	2	11.1 %	18
비 간 부	12	13.8 %	25	28.8 %	18	20.7 %	22	25.3 %	10	11.5 %	87

경찰공무원이 경찰이라는 직부에 대해서 느끼는 매력의 정도는 낮은 것으로 평가된다. 전체적으로 보아 매력을 느끼는 사람 ( 38.1 % ) 보다 그렇지 않은 쪽이 많고 ( 41 % ), 그러한 경향은 간부보다 비간부의 경우가 보다 심하여 매력을 느끼지 않는 구성원이 42.6 %까지 이른다.

직부만족도에 있어서 경찰의 건강진단을 한다면 조직구성원이 경찰직업에 대해서 매력을 느끼지는 않지만 업무·상사·동료들에 대해서는 비교적 많은 만족감을 가지고 있다. 따라서 전체적으로는 조금 건강하다고는 할 수 있으나 목적달

성도에 있어서 건강정보보다는 많이 약화된 상태라고 할 수 있겠다.

### 3. 적응수준과 사명감의 진단

#### (1) 적응수준의 진단

경찰조직의 적응력 수준을 알아보기 위해서는 먼저 i) 조직내의 쇄신적 조직 풍토, 조직내의 횡적 의사전달의 정도를 알아 보아야 하며 ii) 타조직과의 협력 정도 iii) 국민과의 관계에 있어서 국민이 경찰을 어떻게 보고 있느냐와 경찰 공무원이 생각하기에 국민이 가지고 있을 것이라고 추측되는 대경찰 이미지 (image)와의 괴리 (乖離) iv) 앞으로의 문제해결 능력등을 진단해 보아야 한다.

먼저 경찰조직이 새롭고 창조적인 기술 및 정보를 받아들여려는 자세가 되어 있는지를 알아볼 필요가 있는데 이것은 조직풍토 (Organizational climate)가 창조적인지에 관한 것으로 결과는 <표 4 - 10>과 같다.

결과는 창조적 자세가 되어 있다고 본 사람 ( 38.2 % ) 보다 되어있지 않다고 본 사람이 조금 많으며 ( 40.9 % ) 따라서 경찰조직은 새롭고 창조적인 기술·정보를 받아 들이려는 자세가 적극적이지도 않고 그렇다고 회의적인 것도 아닌 상태라고 볼 수 있다.

< 표 4 - 10 > 창조적 조직풍토 정도

	전혀 창조적 이지 않다.		거의 창조적 이지 않다.		어느 쪽도 아 니 다		부분적으로 창조적이다.		적극적으로 창조적이다.		계
	10	9.5 %	33	31.4 %	32	21.9 %	34	32.4 %	6	5.8 %	
간 부	2	11.1 %	5	27.8 %	4	22.7 %	6	33.3 %	1	11.1 %	18
비 간 부	8	9.2 %	28	32.2 %	18	28.7 %	8	32.2 %	55	5.8 %	87

횡적 의사전달의 정도를 보면 <표 4 - 11>와 같다.

성도에 있어서 건강정보보다는 많이 약화된 상태라고 할 수 있겠다.

### 3. 적응수준과 사명감의 진단

#### (1) 적응수준의 진단

경찰조직의 적응력 수준을 알아보기 위해서는 먼저 i) 조직내의 쇄신적 조직 풍토, 조직내의 횡적 의사전달의 정도를 알아 보아야 하며 ii) 타조직과의 협력 정도 iii) 국민과의 관계에 있어서 국민이 경찰을 어떻게 보고 있느냐와 경찰 공무원이 생각하기에 국민이 가지고 있을 것이라고 추측되는 대경찰 이미지 (image)와의 괴리 (乖離) iv) 앞으로의 문제해결 능력등을 진단해 보아야 한다.

먼저 경찰조직이 새롭고 창조적인 기술 및 정보를 받아들여려는 자세가 되어 있는지를 알아볼 필요가 있는데 이것은 조직풍토 (Organizational climate)가 창조적인지에 관한 것으로 결과는 <표 4 - 10>과 같다.

결과는 창조적 자세가 되어 있다고 본 사람 ( 38.2 % ) 보다 되어있지 않다고 본 사람이 조금 많으며 ( 40.9 % ) 따라서 경찰조직은 새롭고 창조적인 기술·정보를 받아 들어려는 자세가 적극적이지도 않고 그렇다고 회의적인 것도 아님 상태라고 볼 수 있다.

< 표 4 - 10 > 창조적 조직풍토 정도

	전혀 창조적 이지 않다.		거의 창조적 이지 않다.		어느 쪽도 아 니 다		부분적으로 창조적이다.		적극적으로 창조적이다.		계
	10	9.5 %	33	31.4 %	32	21.9 %	34	32.4 %	6	5.8 %	
간 부	2	11.1 %	5	27.8 %	4	22.7 %	6	33.3 %	1	11.1 %	18
비 간 부	8	9.2 %	28	32.2 %	18	28.7 %	8	32.2 %	55	5.8 %	87

횡적 의사전달의 정도를 보면 <표 4 - 11>와 같다.

< 표 4 - 11 >                      횡적 의사전달의 정도

	정보교환이 안 된다.		거 의 안 된다.		어느 쪽도 아니다.		조 금 교환된다.		완 전 히 환 교		계
	인	수	인	수	인	수	인	수	인	수	
계	6	5.7 %	31	29.5 %	15	14.3 %	43	40.9 %	10	9.5 %	105
간 부	1	5.6 %	5	27.8 %	4	22.2 %	8	44.4 %	-	-	18
비 간 부	5	5.8 %	26	29.9 %	11	12.7 %	35	40.2 %	10	11.5 %	87

< 표 4 - 11 >에 의하면 대체적으로 경찰조직은 직원들 사이에 유익한 정보와 구상등에 관해서 횡적 의사전달을 한다고 볼수 있으며 간부보단 비간부간에 더욱 횡적 의사전달이 활발하다.

타행정부처와의 협조도를 알아보면 < 표 4 - 12 >와 같다.

< 표 4 - 12 >                      타행정부처와의 협조정도

	전혀 협조가 안 됨		거 의 협조가 안 됨		어느 쪽도 아니다.		협 조 가 활 원		협 조 가 아주 원활		계
	인	수	인	수	인	수	인	수	인	수	
계	4	3.8 %	19	18.1 %	26	24.8 %	55	52.4 %	1	0.9 %	105
간 부	-	-	2	11.1 %	4	22.2 %	12	66.7 %	-	-	18
비 간 부	4	4.6 %	17	19.6 %	22	25.3 %	43	49.4 %	1	1.2 %	87

< 표 4 - 12 >에 의하면 경찰조직은 타행정부처와의 업무협조가 대체적으로 원만한 가운데서 이루어지고 있음을 보여준다.

경찰기능이 국민의 기대수준에 제대로 적응하고 있는가를 알아보기 위해서 다음에는 경찰공무원이 생각하고 있는 국민의 대경찰관< 표 4 - 13 >과 실제 국민이 가지고 있는 대경찰관< 표 4 - 14 >를 보고 어떤 문제점을 도출할 수 있다.

	매우전위 적으로봄		어느정도권 위적으로봄		어느쪽도 아 니 다.		어느정도봉 사적으로봄		매우봉사적 으로 봄		계
계	6	5.7 %	24	12.4 %	13	12.4 %	60	57.1 %	2	1.9 %	105
간 부	-		3	11.1 %	2	11.1 %	13	74.2 %	-	-	18
비 간 부	6	6.9 %	21	12.6 %	11	12.6 %	17	54 %	2	2.3 %	87

< 표 4 - 14 >

국민이 가지는 대경찰관

	인 원	비 율
공정하게 일을 처리한다고 생각한다.	120	23 %
대부분 부정하나 가끔 情實에 흘러 불공정하게 일 을 처리하는것 같다.	262	50 %
공정하게 처리하는 경우와 불공정하게 일을 처리 하는 경우가 반반이다.	112	21 %
대부분 情實에 흘러 불공정하게 일을 처리한다.	34	6 %
계	528	100 %

자료; 현상중, 경찰에 대한 제주도민의 의식구조에 관한 연구, 동국대학교 행정대학원 석사학위논문, 1977.p. 61.

〈표 4 - 13〉와 〈표 4 - 14〉에서 알 수 있는것은 대다수의 경찰공무원 ( 71.4% )은 국민이 경찰관을 봉사적으로 보거나 적어도 권위적으로는 보지 않으리라고 보고 있지만 실제로 대다수의 국민의 ( 77% ) 대경찰관은 나쁘다는 것을 알 수 있다.

국민이 경찰조직에 대해서 좋지 못한 관념을 형성한다는 것은 궁극적으로는 조직의 건강성의 저해요인으로 feedback되어온다.

이러한 경찰관이 생각하는 국민의 대경찰관과 실제의 국민이 가지고 있는 경찰관의 괴리현상을 몇가지 원인으로 해석할 수 있다.

첫째는, 경찰직무수행에 대한 시민의 관찰과 감독의 강화이다. 특히 언론매체의 발달로 인해 모든 행정기관의 활동이 노출되기 마련이고 그중에서도 경찰은 더욱 시민에게 노출될수 밖에 없는 것이다. 즉 경찰관의 형태와 의식구조의 변화보다도 국민에 의한 감독·관찰의 강화정도가 더욱 빠르게 일어나기 때문이다.

둘째는, 역사적 요인으로써 국민으로 부터의 경찰의 불신은 일제시대의 탄압 경찰이라는 식민지시대의 대경찰관에 기인하며 그와 같은 불신이 지금까지 다소라도 지속하고 있는 것은 한국경찰이 시행하고 있는 단속위주의 형태때문이다.

즉, 예방보다는 실적위주의 단속과 검거에 역점을 둠으로써 현재 우리나라 에서는 성찰의 높은 공식적 범죄검거율에 비해 이와는 모순되게 낮은 범죄신고율이라는 현상을 나타내고 있다.

셋째는, 보다 근본적인 문제로서 경찰의 역할에 대한 사회적 합의 (Consensus)가 형성되어져야 한다. 경찰에 사회에서 또는 직무상 서로 양립할 수 없는 임무를 부여한다는 것은, 즉 일관성없는 기대를 한다는 것은 행위와 평가에 있어서 일관성 (Consistency)을 견여하게 된다. 이러한 경찰역할 (role)에 대한 사회적 합의 (Consensus)가 이루어 지지 못하면 국민과 경찰관의 관계는 악의 순환이 계속될 뿐이다.

즉, 국민의 입장에서 보면 경찰과의 접촉빈도와 경찰에 대한 나쁜관념 사이에는 정비례 관계가 형성될 것이고 경찰은 직무 본래의 가치와 실제 행해지는 가치사

이에서, 그들이 사회적으로 평가 또는 인식받기를 원하는바와 실제평가와 인식되고 있는 것과 사이에서 매우 갈등을 느끼게 되어 자기들의 내적 유대를 강화함으로써 외부의 도전이나 영향으로 부터 고립되고자 하는 “Isolation Syndrome”을 더욱 가지게 될것이다.

결국은 이러한 악순환을 단절시킬 수 있는것은 경찰역할에 대한 사회적 합의 형성과 시민의 관심이라 할 수 있다.

또 현재의 경찰조직의 문제해결능력예상에 관해서 <표 4-15>와 같은 결론이 나왔다.

문제해결능력 예상에서 많은 경찰관(53.3%)이 해결능력의 급속한 저하를 <표 4-15>에서 예상하고 있다.

<표 4-15> 경찰조직의 문제해결능력 예상

	해결능력이 급격히저하		해결능력이 점차 하락		당 분 간 현수준유지			당 분 간 현수준이상		상당기간 현수준이상		계
	8	7.6%	48	45.7%	40	38%	5	4.8%	4	3.8%		
계	8	7.6%	48	45.7%	40	38%	5	4.8%	4	3.8%	105	
간 부	2	11.1%	8	44.4%	6	33.3%	2	11.1%	-	%	18	
비간부	6	6.9%	40	50%	34	50%	3	3.5%	4	4.6%	87	

전체적으로 경찰조직의 적응수준을 판단해보면 횡적 의사전달과 타행정부처간의 협조는 양호하고, 조직의 풍토는 장조적이지 못하며, 보다 큰 불신강요원은 국민의 대경찰관이 좋지 못하다는 사실이다. 그리고 당분간의 문제해결능력 예상도 저하될 것이 예상된다고 진단되었다.

즉 경찰조직은 조직의 적응수준에 있어서 전체적으로 보아 건강하지 못하다고 진단을 내릴 수 있겠다.

(2) 사명감의 진단

사명감의 진단은 ① 경찰관이 된 동기, ② 목적의 주지정도 ③ 칭찬하고 인

정받는 정도 ④업무수행에서 느끼는 보람 ⑤ 장래에 대한 전망 ⑥ 일을 한만큼 인정되어지고 있는가의 정도 등에 의해서 진단되어 질 수 있겠다.

먼저 경찰관이 된 동기 ( motives ) 를 알아 보면 < 표 4 - 16 > 와 같다.

< 표 4 - 16 > 경찰관이 된 동기

	공익에 봉 사		직업 을 얻기위함		주위의 권 유		기 타		계
	21	20 %	71	67.7 %	2	1.9 %	11	10.5 %	
계	21	20 %	71	67.7 %	2	1.9 %	11	10.5 %	105
간 부	6	33.3 %	9	50. %	-	-	3	16.7 %	18
비 간 부	15	17.2 %	62	71.3 %	2	2.3 %	8	9.2 %	87

경찰관의 동기에는 단순한 직업을 얻기 위함이 가장 많고 ( 67.7 % ) 그 다음이 공익에 봉사하기 위하여 조직에 들어온 경우가 많다. ( 20 % ) 이와 관련하여 Walsh에 의하면 경찰을 하나의 Profession으로 보는 경찰 ( 즉 professionals ) 과 단순한 일자리로 보는 경찰 ( 즉 jobbers ) 은 많은 차이점을 가진다고 하는데 전자는 공적인 승인 · 지지 · 존경등에 대해서 신경을 쓰며 후자는 육체와 힘을 중시한다고 한다.

경찰조직의 목적의 주지정도를 살펴보면 < 표 4 - 17 > 와 같다.

국민의 권리와 자유를 직접대상으로 하는 경찰공무원에 있어서 목적의 확실한 수지는 당연히 요청되어 지는 가치라고 할수 있으나 < 표 4 - 17 > 에 의하면 명확히 주지하고 있는 정도가 24.8%로서 낮은 수준을 보인다.

조직내에서 인정받고 칭찬해주는 분위기 정도를 파악한것이 < 표 4 - 18 > 이다.

< 표 4 - 18 > 에서 알 수 있듯이 경찰조직에서는 직원이 좋은일을 했을때 책임자 또는 상관이 솔직히 인정해주고 칭찬해주는 풍토가 이루어지지 않고 있다는 응답이 52.4%에 해당했다. 이중 간부의 경우는 응답자의 33.3%가 그렇게 응

< 표 4-17 > 목적의 주지정도

	전혀 주지않됨		어렵כות하게 도주지않됨		어느쪽도 아니다.		어렵כות하게 주지		명확히 주지		계
	5	4.8%	10	9.5%	14	13.3%	51	48.6%	26	24.8%	
계	5	4.8%	10	9.5%	14	13.3%	51	48.6%	26	24.8%	105
간부	1	5.5%	2	11.1%	4	22.2%	7	38.9%	5	27.8%	18
비간부	4	4.6%	8	9.2%	10	11.5%	44	50.6%	21	24.1%	87

< 표 4-18 > 조직의 인정과 칭찬분위기 정도

	전혀그러하지 않다.		대개는그러하지 않다.		어느쪽도 아니다.		대개는그러하다.		직극적으로그러하다.		계
	12	11.4%	43	41%	12	14.4%	35	33.3%	3	2.9%	
계	12	11.4%	43	41%	12	14.4%	35	33.3%	3	2.9%	105
간부	2	11.1%	4	22.2%	6	33.3%	5	27.8%	1	5.5%	18
비간부	10	11.5%	39	44.8%	6	6.9%	30	34.5%	2	2.3%	87

답했으나 비간부의 경우는 무려 56.3%에 해당하는 응답자가 그렇게 대답을 했다. 경찰업무수행으로 조직구성원이 느끼는 보람의 정도는 < 표 4-19 >와 같다.

< 표 4-19 > 보람을 느끼는 정도

	전혀보람을 느끼지않음		거의보람을 못느낌		어느쪽도 아니다.		약간보람을 느낀다.		아주보람을 느낀다.		계
	1	0.9%	7	6.7%	12	11.4%	75	71.4%	10	9.5%	
계	1	0.9%	7	6.7%	12	11.4%	75	71.4%	10	9.5%	105
간부	-	-	1	5.5%	1	5.5%	14	77.8%	2	11.1%	18
비간부	1	1.2%	6	6.9%	11	12.6%	61	70.1%	8	9.2%	87

경찰관으로서 사회안정유지와 대국민봉사에 많은 응답 ( 80.9% ) 이 보람을 느낀다고한 것이었다.

경찰관으로서 사명감을 가지기 위해서는 일 할만큼 경찰서비스의 고객인 국민으로부터 인정받는 것이 중요한바 여기에 대해서 <표 4-20>에서와 같이 38.1%에 해당하는 응답은 일 할만큼 인식되어지지 못한다고 보았고 비간부보다는 간부들이 보다 그렇게 보고 있는것 같다.

< 표 4 - 20 > 경찰집행업무가 어느정도 국민들에 의해 인식되어지는가를 느끼는 정도

	전혀인식 하지않음		거의인식 않 됨		일 할만큼 인 식		조금더인식		훨씬더인식		계
	3	2.9 %	37	35.2 %	35	33.3%	28	26.7 %	2	1.9 %	
계	3	2.9 %	37	35.2 %	35	33.3%	28	26.7 %	2	1.9 %	108
간 부	1	5.5 %	7	38.9 %	7	38.9%	3	16.7%	-	- %	18
비간부	2	2.3 %	30	34.5 %	28	32.2%	25	28.7%	2	2.3 %	87

마지막으로 경찰조직에 대한 앞으로의 국민의 신뢰감에 관해서 질문한것이 있는데 이러한 미래에 대한 경찰관 나름대로의 생각은 사명감을 형성하는데 중요한 요인이 되리라는 생각에서 이다.

< 표 4 - 21 > 경찰에 대한 신뢰감에 대한 전망

	급격히약화		완만히약화		어느쪽도 아니다.		완만히호전		급격히호전		계
	-	-	7	6.7 %	15	14.3 %	83	29 %	-	-	
계	-	-	7	6.7 %	15	14.3 %	83	29 %	-	-	105
간 부	-	-	2	11.7 %	-		16	88.9 %	-	-	18
비간부	-	-	5	5.7 %	15	17.2 %	67	77 %	-	-	87

〈표 4-21〉에서의 결과는 대다수의 경찰관이 미래에 밝은 전망을 가지고 있다는 것을 의미한다.

진반적으로 사명감요인을 진단해보면 경찰관은 동기에 있어서는 큰 사명감을 가지지 못하고, 조직내의 인정과 칭찬분위기도 법집행의 중요한 임무를 지닌 경찰관에게 사명감을 갖게 할 분위기도 아닌 것으로 판단된다. 다만 많은 경찰관은 업무집행을 함으로서 보람을 느꼈고 미래에 대한 전망감도 밝은 편이었다. 대다수의 경찰관 ( 61.9% )이 일한만큼 국민들이 인정해 주고 있다고 응답함으로써 비록 경찰체제의 동기와 분위기가 좋지 못한 상태도 있지만 일단 경찰관으로 제직하는 동안 사회화과정을 거쳐 나름대로의 사명감을 습득하고 있는 것으로 판단된다.

#### 4. 종합적 건강진단

앞에서도 언급되었듯이 본 연구에서 규정한 조직건강성이란 단기에 있어서는 조직의 목적달성의 정도를 의미하며 중기에 있어서는 목적달성을 하면서 조직성원들이 직무에 만족을 느끼는 정도를 의미하며 장기에 있어서는 사회체제 ( 타행정조직, 국민등 ) 에 적응하는 수준과 환경의 변화에 대하여 조직이 가지는 자기인식의 정도를 의미한다.

이러한 개념규정하에 여러 하위지표들을 진단해본 결과  
한국의 경찰조직은

- (1) 목적달성도에 있어서는 매우 건강한 조직으로 판단된다.
- (2) 직무만족도에 있어서는 대체로 건강하다고 할 수 있으나 정도에 있어서는 단기에 있어서는 건강정보보다 약화된 상태라고 할 수 있다.
- (3) 적응수준과 사명감에 있어서는 먼저보다 거시적 차원에서 조직을 이끌어갈 추진력 ( driving force ) 으로서의 사명감지표에 있어서, 경찰조직성원들은 충원 ( recrvtitment ) 시에는 사명감이 별로 없으나 조직내에 충원된 후 조직규범을 습득하는 사회화과정을 거쳐가는 동안 나름대로의 사명감을 습

〈표 4-21〉에서의 결과는 대다수의 경찰관이 미래에 밝은 전망을 가지고 있다는 것을 의미한다.

진반적으로 사명감요인을 진단해보면 경찰관은 동기에 있어서는 큰 사명감을 가지지 못하고, 조직내의 인정과 칭찬분위기도 법집행의 중요한 임무를 지닌 경찰관에게 사명감을 갖게 할 분위기도 아닌 것으로 판단된다. 다만 많은 경찰관은 업무집행을 함으로서 보람을 느꼈고 미래에 대한 전망감도 밝은 편이었다. 대다수의 경찰관 ( 61.9% )이 일한만큼 국민들이 인정해 주고 있다고 응답함으로써 비록 경찰체제의 동기와 분위기가 좋지 못한 상태도 있지만 일단 경찰관으로 제직하는 동안 사회화과정을 거쳐 나름대로의 사명감을 습득하고 있는 것으로 판단된다.

#### 4. 종합적 건강진단

앞에서도 언급되었듯이 본 연구에서 규정한 조직건강성이란 단기에 있어서는 조직의 목적달성의 정도를 의미하며 중기에 있어서는 목적달성을 하면서 조직성원들이 직무에 만족을 느끼는 정도를 의미하며 장기에 있어서는 사회체제 ( 타행정조직, 국민등 ) 에 적응하는 수준과 환경의 변화에 대하여 조직이 가지는 자기인식의 정도를 의미한다.

이러한 개념규정하에 여러 하위지표들을 진단해본 결과 한국의 경찰조직은

- (1) 목적달성도에 있어서는 매우 건강한 조직으로 판단된다.
- (2) 직무만족도에 있어서는 대체로 건강하다고 할 수 있으나 정도에 있어서는 단기에 있어서는 건강정보보다 약화된 상태라고 할 수 있다.
- (3) 적응수준과 사명감에 있어서는 먼저보다 거시적 차원에서 조직을 이끌어갈 추진력 ( driving force ) 으로서의 사명감지표에 있어서, 경찰조직성원들은 충원 ( recrvtitment ) 시에는 사명감이 별로 없으나 조직내에 충원된 후 조직규범을 습득하는 사회화과정을 거쳐가는 동안 나름대로의 사명감을 습

특하게 된다고 판단된다. 그러나 조직내의 인정·칭찬하는 풍토가 확립되어 있지 않은 관계로 사명감의 정도는 그렇게 깊지 않은 것으로 판단된다. 다음으로 경찰조직의 환경에의 적응수준지표에 있어서 조직내부의 창조적 풍토가 조성되어 있지않아 변화하는 환경에의 적응수준이 낮다고 판단되어지고, 타행정조직과의 협력관계는 좋은반면 국민과의 관계에 있어서 국민이 실제로 지니고 있는 대경찰관과 경찰관이 생각하고 있는 국민의 대경찰관과의 괴리가 심각하다는 점에서 적응수준은 낮다고 판단되어 진다.

이러한 낮은 적응수준은 경찰과 국민간의 계속된 악의 순환 관계를 유지시켜 국민에게 있어서는 경찰과의 접촉빈도와 경찰에 대한 나쁜 Image형성 사이의 비례관계를 형성시키고, 경찰에게 있어서는 내적유대를 보다 공고히 함으로써 외부의 권위나 영향으로 부터 벗어나려는 “ Isolation syndrome ”을 보이게 되는 것이다.

이렇게 볼때 장기적으로 경찰은 건강하지 못한 조직이라고 진단을 내릴 수 있다.

## V . 결 론

조직이론에서 가장 핵심적인 분야이면서도 가장 소란스러운 부분이 바로 조직평가내지 진단분야이다. 평가의 가치의 다원화와 고찰국면의 확대라고 요약할 수 있다. 평가의 기준으로 제시된 것은 처음에는 능률성 (efficiency) 과 후에 조직 평가에 목적개념이 도입됨으로써 제시된 효율성 (effectiveness) 과 같이 처음에는 단일기준 근접법 (single-criterion measures)이었으나 이러한 단일기준에 의한 조직평가 방법은 원칙적으로 조직의 생산활동에 관련된 공식적 구조와 활동의 결과만을 포착하려는 것으로 조직의 포괄적 이해가 불가능했다. 이후 인간관계론의 대두로 평가기준은 다원화하기 시작하여 복수기준 접근법 (multiple-criterion measures)에 의해서만 조직을 보다 포괄적으로 이해할 수 있다는 생각이 굳어졌다. 이러한 다원화경향은 체제관념이 조직학 연구

특하게 된다고 판단된다. 그러나 조직내의 인정·칭찬하는 풍토가 확립되어 있지 않은 관계로 사명감의 정도는 그렇게 깊지 않은 것으로 판단된다. 다음으로 경찰조직의 환경에의 적응수준지표에 있어서 조직내부의 창조적 풍토가 조성되어 있지않아 변화하는 환경에의 적응수준이 낮다고 판단되어지고, 타행정조직과의 협력관계는 좋은반면 국민과의 관계에 있어서 국민이 실제로 지니고 있는 대경찰관과 경찰관이 생각하고 있는 국민의 대경찰관과의 괴리가 심각하다는 점에서 적응수준은 낮다고 판단되어 진다.

이러한 낮은 적응수준은 경찰과 국민간의 계속된 악의 순환 관계를 유지시켜 국민에게 있어서는 경찰과의 접촉빈도와 경찰에 대한 나쁜 Image형성 사이의 비례관계를 형성시키고, 경찰에게 있어서는 내적유대를 보다 공고히 함으로써 외부의 권위나 영향으로 부터 벗어나려는 “Isolation syndrome”을 보이게 되는 것이다.

이렇게 볼때 장기적으로 경찰은 건강하지 못한 조직이라고 진단을 내릴 수 있다.

## V . 결 론

조직이론에서 가장 핵심적인 분야이면서도 가장 소란스러운 부분이 바로 조직평가내지 진단분야이다. 평가의 가치의 다원화와 고찰국면의 확대라고 요약할 수 있다. 평가의 기준으로 제시된 것은 처음에는 능률성 (efficiency) 과 후에 조직 평가에 목적개념이 도입됨으로써 제시된 효율성 (effectiveness) 과 같이 처음에는 단일기준 근접법 (single-criterion measures)이었으나 이러한 단일기준에 의한 조직평가 방법은 원칙적으로 조직의 생산활동에 관련된 공식적 구조와 활동의 결과만을 포착하려는 것으로 조직의 포괄적 이해가 불가능했다. 이후 인간관계론의 대두로 평가기준은 다원화하기 시작하여 복수기준 접근법 (multiple-criterion measures)에 의해서만 조직을 보다 포괄적으로 이해할 수 있다는 생각이 굳어졌다. 이러한 다원화경향은 체제관념이 조직학 연구

에 도입됨으로서 더욱 촉진되었고 평가기준으로 제시된 관념도 효율성 (effectiveness), 체제수준 (system level), 건강성 (health) 등 다양하게 제시되었다. 그중에서 가장 많이 받아 들여진 관념이 일반적으로 목적달성도를 의미하는 효율성 개념인데 본 연구는 이러한 효율성 개념대신 보다 동태적 개념으로서 조직건강성 (Organizational health)이란 개념을 구성하고 경찰조직 진단을 시도하였다. 그리고 건강성 (health)을 진단하는 지표로서 본 연구에서는 목적달성도 (degree of goal attainment) 직무만족도 (degree of job-satisfaction) 적응수준 (level of adaptability)과 사명감 (a sense of duty)을 제시하였고 그러한 진단지표는 시간차원에서 각각 달리 진단되어야함을 제시하였다. 그리고 건강성진단모형을 경찰조직에 적용하여 단기에서는 매우 건강한 조직으로 판단하였고 중기에서는 건강하지만 정도가 약화된 상태라고 판단하였고 장기적으로 볼때 경찰조직은 건강하지 않다고 판단하였다. 전체의 건강여부를 진단하여 그 결과로 질환을 발견하게 되었다면 그러한 질환을 치유하기 위한 여러 가지 조치가 뒤따라야 하듯이 본연구에서는 나름대로 설정한 모형을 경찰행정조직에 적용하여 조직건강성을 진단한 결과 불건강한 상태가 판단되었다면 이에대한적절한 처방이 뒤따라야 할 것이다. 첫째도 단기에 있어서 경찰조직은 건강하다고 진단되었지만 보다 건강성을 제고하기 위해서는 ① 목적의 명확화를 위해 경찰업무의 수행 근거가 각종의 법령에 분산되어 있는 것을 개선하여 통일된 근거법규의 제정이 시급히 이루어져야 하고 ② 경찰고유업무에 있어서 보다 과학적이고 실질적 목적달성을 위해 외부행정기관에 협조하도록 되어 있는 비고유업무의 수를 계속해서 줄여나가야 할 것이고 ③ 계속적인 인력자원과 물적자원의 확충이 이루어져야 할 것이다. 둘째로 중기에 있어서 경찰공무원의 직무만족도를 제고하기 위해서 인사관리, 보수관리등이 타당하고 실질적 수준에서 이루어져야, 허버 세제로 장기에 있어서는 경찰의 역할에 관한 사회적 합의 (con-sensus)를 형성하는 것과 조직구성원의 사명감, 윤리의 인식수준등을 제고시키기위한 여러가지 조치등이 행해져야 할 것이다.