형사정책연구 Korean Criminological Review
제32권 제1호(통권 제125호, 2021・봄)

일선 경찰관의 직무불만족 요인에 관한 질적 연구
- 근거이론의 적용 -*

채양선** ・ 정지수***

국 | 문 | 요 | 약

본 연구는 일선 경찰관들의 직무불만족 요인을 파악하여 치안활동의 효과성을 제고하는데 기초를 마련하고자 수행된 것이다. 경찰관서 각 부서에서 실무를 처리하는 팀장 등 이하(경찰계급상 경감 이하) 경찰관들의 역동적 상황을 확인하고 이를 분석하는 데 있어서 적합한 연구방법으로서 질적 연구 방법 중 근거이론을 적용하였다. 자료수집은 경기도 A경찰서 및 서울 지역에 근무하는 경찰관 총 14명을 대상으로 한 인터뷰를 통하여 이루어졌다. 인터뷰 자료 코딩과 분석을 통하여 개념과 범주들을 도출하였고 이들을 근거이론의 패러다임에 따라 맥락/조건/작용·상호작용/결과로 분류하였다. 맥락에는 승진제도의 공정성 문제, 직업적 자부심 약화, 동료관계의 갈등 등 6개의 범주, 조건에는 경직된 업무여건, 승진에 올인하는 조직풍토, 전문성에 역행하는 조직현실, 획일적 관료주의 등 6개의 범주, 작용·상호작용에는 형식적 업무처리, 보수적인 현실순응, 주변적인 개선 등 4개의 범주, 결과에는 보신주의, 정신적 역동성의 저하 등 3개의 범주를 각각 도출하였다. 그리고 이러한 자료들을 분석하여 조직문화지체에 따른 경찰관 직무불만족의 구조화라는 핵심범주를 발견하였다. 분석결과를 바탕으로 경찰관의 직무불만족 현상에 대한 정책적 고려사항을 제시하였다. 이 연구를 통해서 우리나라의 치안역량 강화와 관련하여, 경찰조직의 문화행태에 대한 이해를 확장하는데 기여하고자 하였다.

DOI : https://doi.org/10.36889/KCR.2021.3.31.1.379.

❖ 주제어 : 조직문화지체, 기회주의, 전문성, 관료주의, 보신주의, 현실순응, 치안역량

* 본 연구는 제1저자의 석사학위논문을 수정 및 발전시킨 것이며, 2019년 대한민국 교육부와 한국연구재단의 지원을 받아서 수행된 연구임(NRF-2019S1A5A8038640).
** 경기남부경찰청 안산단원경찰서 지역관서 팀장, 제1저자(chae2437@naver.com).
*** 경찰대 행정학과, 치안대학원 공공안전학과 조교수, 교신저자(jisu@police.ac.kr).

Ⅰ. 서론

직무만족은 조직의 효과성에 매우 큰 영향을 미치는 요인으로서, 많은 학자들이 직무만족에 영향을 미치는 요인과 직무만족이 영향을 주는 요인들에 대해서 연구를 수행해 왔다(DeSantis & Durst, 1996; Kim, 2002; Wright & Davis, 2003; Cantarelli, Belardinelli, & Belle, 2016; Fernandez & Moldogaziev, 2015). 자신의 직무에 불만족한 조직 구성원은 다양한 방식으로 부정적 대응을 하게 되는데, 조직은 일반적인 정책과 처벌을 통해서는 근본적인 문제를 해결하지 못하기 때문에 불만족요인 자체를 개선하기 위해 노력해야 한다(Robbins & Judge, 2018/2018). 이를 경찰활동과 관련하여 논의해 본다면, 조직에서 구성원들의 실제적인 불만족요인을 먼저 파악하고 이를 해결하기 위한 처방을 마련하는 것이 필요하다(Maidani, 1991; Sachau, 2007; Mawoli & Babandako, 2011; Chiat & Panatik, 2019). 조직 구성원의 불만족요인을 해소시키는 것이 중요한 이유는 그것이 조직 목표의 효과적 달성에 긍정적인 영향을 미칠 수 있기 때문이다(Andrews & Entwistle, 2010; Idris & Alegbeleye, 2015; Willems, Jegers, & Faulk, 2016; Christensen, Lægreid, & Røvik, 2020; Daft, 2020).

최근 재직 5년 미만의 공무원 퇴직자가 크게 증가하였는데, 2019년에 1,769명의 공무원이 임용된 후 1년도 안되어 스스로 퇴직하였다고 한다.[1] 관련 기사를 보면, 이러한 현상의 원인으로 경직된 조직문화, 민원 대응의 어려움, 과다한 업무량 등을 꼽고 있다. 공무원이 조기 퇴직하는 이유들은 경찰 조직에도 그대로 적용이 가능하며, 심지어 경찰 조직의 특수성으로 인해 더욱 가중되는 부분이 있다고 볼 수 있다. 경찰은 업무특성상 군대식의 상명하복 문화를 유지하고 있는 등, 공무원 조직 중에서도 매우 경직된 조직문화를 갖고 있다. 그리고 경찰은 업무범위가 넓고 갈등이 첨예하게 대립되는 현장에서 업무를 처리하는 경우가 많다. 지역경찰이나 형사팀 등에서는 야간근무를 하며 긴장 속에 각종 사건사고를 처리하는 등 전체적으로 업무의 양이나 난이도 면에서 다른 공무원 조직에 비해 결코 여건이 좋다고 볼 수 없다.

---

1) 경향신문. 임용 1년 내 퇴직 공무원 1769명—그들은 왜 ‘철밥통’ 버렸나. http://news.khan.co.kr/kh_news/khan_art_view.html?artid=202011042031001&code=940100. 2020.11.04. (2020.11.08. 검색).

조직 구성원이 조직문화에 불만족한 경우는 민원대응의 어려움이나 과다한 업무량에 불만족하는 것과는 차원이 다른 문제이다(Hatch, 1993; Jung et al. 2009; Alvesson, 2012). 조직문화는 구성원들이 조직 내외의 환경에 적응하면서 공유하고 전승하는 것으로서, 쉽게 바뀌지 않는 구조적인 문제이기 때문이다. 일선 경찰관들이 구체적으로 조직문화[2]현상의 어떤 측면에 대해 불만족하고 있는가 하는 문제와 관련하여, 선정된 변수간의 관계 분석에 집중하는 폐쇄적인 양적 연구보다는 다양하고 심도 있는 자료 수집으로 현상을 명확히 밝히는 개방적인 질적 연구가 문제의 전체적인 양상을 파악하는 데에 보다 유용할 것이라고 보았다. 그리고 그러한 과정을 통한 연구결과는 조직의 구조적 문제를 해결하고 경찰 치안활동의 효과성을 제고하는데 기초가 될 수 있을 것으로 판단하였다.

조직문화 현상의 핵심을 정확하게 이해하기 위해서는 문화적 특성과 그에 따른 연구의 방법론에 대한 이해가 필요하다. Hofstede(1984, p. 21)는 문화를 “한 인간그룹의 구성원들을 다른 그룹의 구성원들과 구별되게 하는 인간정신의 집단적인 프로그래밍(the collective programming of the mind)”이라고 정의하였다. 문화는 이런 의미에서 가치체계를 포함하며 한 개인에게 개성이 있듯이 인간 집합에는 문화가 있다고 하였다.

Smircich(1983)는 조직문화에 대한 관점을 ‘변수로서의 문화’(culture as a variable)와 ‘근본적 은유로서의 문화’(culture as a root metaphor for conceptualizing organization)로 구분하였다. 변수로서의 문화 관점은 경계 내외간 관계의 패턴을 연구함으로써 조직을 이해할 수 있다고 보는 것이다. 이 관점의 근본적 관심은 조직통제를 위한 예측가능한 수단과 조직 관리를 위한 개선된 수단을 탐색하는 것이다. 근본적 은유로서의 관점은 조직을 표현형식이나 인간 의식의 명확화라는 관점에서 보는 것이다. 이에 따르면 조직은 주로 경제적인 또는 물질적인 조건이 아니라 표현적·이상적·상징적인 조건에서 이해되고 분석되는 것이라고 한다.

이와 같은 논의에 기반 하여 첫째, Smircich(1983)의 표현에 의한다면 ‘근본적 은유로서의 문화’ 측면에서 경찰의 문화와 행태에 대한 연구를 진행하고자 하였다. 실제 일선 현장에서 업무를 처리하는 경찰관들이 조직의 어떤 문화현상 때문에 직무불만족을 경험하게 되는지, 경찰관들의 살아있는 목소리를 청취하고 이를 분석함으로써 질적 연구

2) 본 연구에서의 ‘조직문화’는 구성원의 행태적 요소까지 포함하는 광의의 개념임.

를 진행하였다. 윤견수(2015)의 지적처럼 도구적 관점에 기반 한 연구에서는 한국적 맥락이라는 연구의 전제조건이 사라질 수 있다고 보았다. 즉, 당시의 전체적인 맥락 가운데에서, 있는 그대로의 문화를 이해한 연후에야 여러 요인들과의 관계 속에서 조직 문화행태의 개선을 논할 수 있다고 본 것이다.

둘째, 조직문화는 어떤 정체된 현상이 아니라 사회현상의 일부분으로서 변화가능성을 갖는 것이기 때문에 동적인 측면에서 경찰 조직문화를 바라보고자 하였다. 과연 경찰의 조직문화가 현대사회에 적합하게 실제적으로 변화하고 있는가라는 관점에서 연구를 진행하였다. Ogburn(1922)은 “문화지체(Cultural Lag)”라는 개념을 주장하였는데, 이는 물질문화의 변화에 대해서 비물질문화가 동시에 변화하지 않기 때문에 물질문화와 비물질문화 간에 차이가 발생하는 현상을 말한다. 문화의 다양한 부분들은 같은 속도로 변화하지 않으며 어떤 부분들은 다른 부분보다 매우 빠르게 변화하고 있다. 문화의 부분들 간에는 상관관계와 상호의존성이 있기 때문에 한 부분의 급속한 변화는 상관관계가 있는 다른 부분의 조정을 요구하게 된다고 하였다.

Ⅱ. 이론적 배경

1. 경찰관의 직무만족 요인

조직 구성원의 직무만족은 조직의 효과성에 영향을 미치는 매우 중요한 변수로서 학계에서 매우 활발히 연구되고 있는 분야이다. 경찰관의 직무만족에 관한 최근의 국내 연구경향을 보면 <표 1>과 같이 조직문화에 대한 연구경향과 마찬가지로 도구적인 관점에서 직무만족을 하나의 변수로 하고 다른 변수와의 관련성을 실증적으로 분석하는 연구가 주류를 이루고 있다.

〈표 1〉 경찰관의 직무만족에 대한 최근 국내연구

연구자	분석대상	독립변수	종속변수
김종갑, 박종철 (2020)	서울·부산·인천 관광경찰 12명	직무만족 요인 분석(질적 연구)	
최낙범, 전대성 (2016)	전국 경찰관	공공봉사동기	직무만족
임창호 (2016)	대전지방경찰청 지·파출소 경찰관	조직공정성 인식	직무만족, 조직몰입
주재진 (2016)	전국 경찰관	조직풍토	직무만족
권혜림, 박보라 (2016)	전국 경찰관	변혁적 리더십	직무만족
심형인 (2016)	C지방경찰청 산하 경찰관	정서적 성향, 리더십, 조직 공정성	직무스트레스 직무만족
전대성, 최낙범 (2015)	경찰청·지방경찰청 산하 경찰관	직무스트레스	직무만족
신성원 (2015)	전국 경찰관	관서규모, 급지	직무만족, 이직의도
임창호 (2014)	대전지방경찰청 2개 경찰서 경찰관	직무만족도 결정요인	직무만족도
이동영, 김현정 (2013)	서울청 산하 경찰서 경찰관	직무만족	조직몰입
주재진 (2013)	전국 경찰관	조직문화(집단/위계/발전/합리)	직무만족, 조직몰입
이상수 (2009)	경기·경북 지역 경찰관	직무만족 평가모형	직무만족도
정우열, 손능수 (2006)	대구·경북 지역 지구대 경찰관	직무만족 영향요인	직무만족도

대부분의 선행연구들은 설문지를 바탕으로 한 계량분석에 기반 하여 직무만족에 영향을 미치는 요인들을 분석하고 있다. 물론, 이들 선행연구는 양적연구로서 의미가 있으며 학술적 함의를 가지고 있다. 다만, 양적연구가 가지는 연역적 추론의 방식은 기존이론과 선행연구에서 제시된 변수들에 기반하고 있다는 점에서, 어떤 조직의 특유한 현상을 확인하고 그 원인을 분석하는 데에는 한계가 존재한다.

김종갑·박종철(2020)은 서울·부산·인천에 근무하는 관광경찰을 대상으로, 학계에서는 최초로 경찰관들을 대상으로, 질적 연구를 통해 직무만족 요인을 분석하였다. 먼저

직무환경요인으로 '조직 체계/조직 불안정성/조직 문화'가 구성원의 직무만족에 영향을 미치는 것으로 파악되었다. 그리고 조직특성 요인에서는 '직무 중요성/직무 명확화/직무 이해도'가 구성원의 직무만족 영향요인으로 파악되었으며, 직무외적 요인으로는 '민원처리 관련 고충/공정한 인사/업무의 양/외부 인식도'가 직무만족 요인으로 분석되었다. 기타요인으로는 전문화된 교육의 필요성이 꼽혔다.

2. 전통적 행정(경찰)문화

경찰의 조직문화가 구성원의 직무만족에 미치는 영향을 넓은 시각에서 이해하기 위해서는 전통적인 행정(경찰)문화에 대한 이해가 선행되어야 한다. 조석준(2004)은 유교사상을 근간으로 하는 전통적 가치관이 한국 행정문화에 매우 지대한 영향을 끼쳤다고 보았다. 대표적인 것이 계서의식과 친소의식으로, 계서의식은 모든 인간관계에서 높고 낮음을 따져 구분하는 사고방식을 말하며 친소의식은 연줄과 인연을 중시하는 사고방식을 말한다. 먼저 계서의식에서 눈치문화, 외형적 겸손, 약한 책임의식, 행정의 비전문성, 집권화와 소극적인 권한위임, 획일화와 계서적 조정, 체면의식, 감투지향의식 등의 행정문화적 특성이 나타난다고 하였다. 또한 친소의식에서 파벌주의, 정실주의, 차별적 우리의식 등이 나타났다고 보았다.

오석홍(2008)은 한국의 전통적인 행정문화에 대해 체계적인 설명을 해주고 있다. "행정문화란 행정체제를 구성하는 사람들이 공유하는 생활방식 내지 행동양식의 총체이다(오석홍, 2008, p. 77)." 행정문화는 초개인적인 것으로 집합체적·공유적 특성을 가지며 인간의 사고와 행동 결정에 작용하므로 잠재의식적 행태결정요인이 된다고 하였다. 또한 배워서 익힌 것이라는 측면에서 학습과 전수되는 특성을 갖고 비교적 안정적이고 계속적이며 변동 저항적이므로 통합성과 안정성의 특성을 갖는다고 하였다. 그리고 행정문화는 사회문화의 하위문화인 반면에 각기 고유성과 보편성을 갖는다고 하였다. 그에 의할 때, 전통적 행정문화의 특성은 권위주의, 연고주의, 형식주의, 순응주의, 온정주의, 일반능력자주의 등으로 구분된다.

경찰의 전통적 조직문화에 대한 연구 결과들은 대체로 전통적 행정문화에 대한 연구들과 일맥상통하고 있다. 최학봉(2003)은 경찰조직의 문화적 특성으로, 보수성, 권위주

의, 비밀주의, 냉소주의, 결속력과 고립을 열거하였다. 임유석·장정현(2013)은 특정 부분집단이나 범주에 속하는 사람들이 갖는, 사회의 지배문화와는 다른 문화를 하위문화라고 정의하였다. 그리고 경찰조직의 하위문화에 대한, 경찰관의 성별에 따른 인식차이를 실증적으로 분석하였다. 그들은 경찰하위문화의 구성요소로서, 냉소주의, 남성주의, 변화거부주의, 범죄통제지향주의를 나열하였다.

3. 직무만족을 통한 동기부여에 관한 연구

조직에서 구성원의 직무만족을 위해 노력해야 하는 것은 직무만족이 구성원의 직무태도에 영향을 미치고 그것이 궁극적으로 조직 효과성을 좌우하는 큰 요소가 되기 때문이다. 이러한 측면에서 연구되고 주장된 이론으로 Herzberg의 동기위생이론(Motivation-Hygiene Theory)이 대표적이다. Herzberg(1959, 2006) 등은 미국 피츠버그 지역 일반회사의 회계사와 기사 200명을 대상으로 면접조사 등을 통하여 직무 만족·불만족 요인을 동기부여 측면과 관련하여 연구하였고 그 결과를 토대로 동기위생이론을 주장하였다. 그에 따르면, 직무만족 요인은 동기요인이라고 하며 성취감·인정감·도전적인 직무·책임감·승진을 포함하고 직무와 직접 관련된 요인으로서, 동 요인이 충족되면 직무만족감을 주고 긍정적 직무태도를 갖게 한다고 한다.

이와 대조적으로, 직무불만족 요인은 위생요인이라고 하며 회사 방침과 행정·감독·보수·인간상호관계·근무환경을 포함하고 주로 직무의 제반 환경을 구성하는 요인으로서, 동 요인이 개선되지 못하면 조직 구성원에게 직무불만족감을 주며 부정적 직무태도를 갖게 한다고 한다. 이에 따를 때, 먼저 조직의 위생요인을 개선하여 구성원들의 직무불만족감과 이에 따른 부정적 직무태도를 완화시키고, 다음으로 동기요인을 부여하여 직무만족감을 주면 구성원들에게 긍정적 직무태도를 갖게 할 수 있다는 것이다.

Paoline & Gau(2020)는 미국 플로리다 남부의 지방도시 경찰관 203명을 대상으로 직무만족 요인에 대하여 양적·질적 연구를 병행하였는데, 이들은 자신들의 연구결과가 대체적으로 Herzberg의 동기위생이론과 일맥상통한다고 분석하였다. 구체적으로 조직풍토 요인(지휘부의 지원·감독자의 지원·직무 스트레스), 외부적 직무환경 요인(시민의 태도·냉소주의·위험), 경찰 공정성 및 효과성 요인(절차적 정의·범죄 통제·범죄 예방)으

로 구분하여 분석하였다. 다음으로 개방형 질문을 통한 질적 연구[3] 결과에 따르면, 직무만족 요인으로 '주민에 대한 조력'이 가장 빈도수가 높은 응답이었으며 그 외에 직장동료, 범죄 대응, 시민 접촉, 직무다양성, 보수 등이 빈도가 높은 응답이었다. 직무불만족 요인으로는 장비, 공공의 신뢰/협력, 상급부서의 관리, 보수, 직무범위 확대 등이 빈도가 높은 응답이었다.

Ⅲ. 연구방법

1. 근거이론

권향원·최도림(2011)은 최근 행정학계에서 귀납적·질적 연구에 대한 관심이 커지고 있다고 평가하고 이는 토착화된 연구결과의 부족에 대한 자각과 양적·통계적 방법론으로의 편중현상에 대한 비판적 인식 때문이라고 하였다. 그리고 여러 귀납적·질적 연구방법 중에서 근거이론적 방법(Grounded Theory Method)이 학계의 주목을 받고 있다고 하였다. 근거이론은 자료에 근거하여 귀납적으로 이론을 구축하는 질적 방법론을 말한다(Corbin & Strauss, 2014/2019). 구체적으로 근거이론적 연구방법은 코딩(Coding)을 통해서 이루어지는데, 코딩은 연구자의 의식적인 선택에 따라 체계화되지 않은 자료를 의미있는 개념적 정보로 변환하는 과정으로서, 일반적으로 받아들여지는 코딩 방법 세 가지는 <표 2>와 같다(권향원·최도림, 2011).

3) 동 질적 연구에서는 전체 표본을 높은 만족 그룹, 중간 만족 그룹, 불만족 그룹으로 나누어 응답을 분석하여 빈도수에 있어서 그룹 간에 부분적 차이가 있음.

〈표 2〉 근거이론적 방법의 코딩단계

초기코딩 (Initial/Open coding)	집중코딩 (Focused/Selective Coding)	축코딩 (Axial/Relational Coding)
다량의 정보를 광범위하게 입력, 풍부한 정보를 포함	입력된 코드들 중에서 핵심 코드들을 선별하여 정리함.	핵심코드 간의 관계를 구조적 관계도로 표현하는 것
Glaser, 1978; Glaser & Strauss, 1967	Glaser, 1978	Strauss & Corbin, 1990; 1998

출처: 권향원·최도림(2011, p. 288)

근거이론적 연구방법은 Strauss와 Corbin(1967)의 방법론이 대표적인데, 김지은(2019)은 Strauss와 Corbin(1967)이 공동 저술한 ‘질적 연구의 기초’(Basics of Qualitative Research) 1·2·3·4판에 따라 그들이 구성한 근거이론적 방법에 변화가 있어 왔음에 주목하였다. 김지은(2019)은 Strauss가 직접 저술에 참여한 제1·2판을 ‘1기’로, Corbin의 주도로 개정된 제3·4판을 ‘2기’로 구분하였다.

1기와 2기의 가장 큰 변화로는, 2기에서는‘패러다임 모형[4]이 축소되었으며 ‘현상 발현 과정과 사회체계의 규명’이 강조되었다는 사실 및 기존에 알려진 축 코딩 및 선택 코딩의 용어가 이제는 사용되지 않는다는 사실이라고 하였다. 그리고 이전까지는 ‘중심현상[5]’이 패러다임 모형에서 제시되었으나 이제는 구분하여 제시되지 않고 이에 대한 별다른 설명도 찾을 수 없었다.

김지은(2019)은 이에 덧붙여 Creswell(2007) 버전의 패러다임 모형(각주 4)을 전형적으로 사용하는 국내 근거이론 연구의 경직된 풍토는 제고되어야 하며 내용의 전형성뿐 아니라 형식의 전형성에 매몰된 국내 근거이론방법론에 대한 반성도 요구된다고 하였다. 김지은(2019)의 주장을 받아들여 Strauss와 Corbin의 가장 최근 저술인 ‘Basics of Qualitative Research 4판’(Corbin & Strauss, 2014/2019)의 근거이론 방법론에 따라 연구를 수행하였다.

4) 축코딩에 따라 범주화된 자료들 간의 관계를 구조적 관계도로 표현한 것으로, ‘인과적 조건→맥락적 조건→중심현상→중재적 조건→작용·상호작용→결과’로 구분하여 나타내는 것이 전형적인 모형임.

5) 자료들이 나타내는 현상의 핵심적인 내용 또는 양태를 말하며 Strauss와 Corbin의 근거이론 4판에서는 자료의 범주화를 통해 ‘핵심범주’를 도출하고 있음.

2. 연구문제의 발견 및 구체화

본 연구는 애초 경기도 A경찰서를 중심으로 경찰문화에 대한 현상학적 질적 연구[6]를 진행하는 것으로 계획되었다. 그래서 1차로 2019년 10월경 A경찰서 경찰관 6명을 대상으로 경찰문화 현상에 대한 심층인터뷰를 실시하였다. 인터뷰 대상자들은 조직의 문화행태적인 면에서 자신들이 직무를 처리하며 불만족하게 느끼는 다양한 문제들에 대하여 진술하는 것을 관찰하였다.

그리고 2020년 4월 13일 1차 인터뷰 자료 분석과정에서 도출된 개념과 범주를 면밀히 검토·분석하였다. 논의 과정에서, 범주간의 관계 및 현상의 핵심을 파악하기 위해서는 현상학적 질적 연구보다 근거이론적 방법을 이용하는 것이 보다 효과적일 것으로 판단하고 연구방법을 변경하였다. 2020년 7월 A경찰서 경찰관 5명 및 서울 지역에 근무하는 경찰관 3명, 총 8명을 대상으로 2차로 '직무불만족' 요인에 대하여 심층인터뷰를 실시하였다. 이때에는 경찰문화에 대한 것이 아니라 직무불만족 요인에 대하여 질문하였는데 대상 경찰관들이 조직의 문화행태적인 면에서 불만족을 야기하는 요인들에 대하여 진술하는 것을 청취하였다.

이후 2020년 10월 13일 개념과 범주에 대한 2차 검토를 거쳤다. 공동토의를 거쳐, 자료의 동질성이 확보된 경우에는 서울 지역 경찰관 3명의 인터뷰 자료를 전체 자료에 포함시켜 분석하기로 하였다. 그래서 서울 지역 경찰관 3명의 자료를 제외하고 A경찰서 경찰관 11명의 인터뷰 자료를 분석한 내용과 총 14명의 인터뷰 자료를 모두 포함하여 분석한 내용을 비교해 보았다. 그 결과 범주화 및 패러다임 모형에 큰 차이가 없어 자료의 동질성이 확보되었다고 판단하였다. 이에 따라 총 14명의 인터뷰 자료를 분석 대상에 모두 포함시켰으며 '직무불만족'과 관련된 문헌연구 자료를 참고하여 코딩 및 범주화 작업의 정교화를 기하였다.

6) 현상학적 질적 연구란, 개인들의 경험들에 공통적으로 포함되는 주제들(themes)을 직관적이며 논리적으로 파악하는 연구를 말한다(권향원, 2016).

3. 자료수집

본 연구에서는 경찰관들을 대상으로 반구조형 인터뷰[7]를 진행하여 자료를 수집하였다. 우선, 인터뷰를 실시할 대상 경찰관들을 확정하기 위해 수회에 걸쳐 사전미팅을 통하여 연구의 방향이나 인터뷰 주제에 대하여 설명을 한 후 일시를 정하여 인터뷰를 진행하였다. 대상자들에게 인터뷰에 대한 동의를 얻었으며 인터뷰는 1인당 30분 전후로 실시하였다. 각 경찰관들이 인터뷰에 몰입할 수 있도록 노력하였고 각자의 관심사항을 위주로 자연스럽게 인터뷰가 진행될 수 있도록 하였다. 인터뷰 내용은 녹음장치를 이용하여 녹음한 후 녹음된 내용을 워드프로그램으로 전사하였다. 그리고 원 진술에서 개념을 추출하고 추출된 개념들을 범주화하였다.

대상자는 <표 3>과 같이 총 14명이며 계급별로 경감 1명, 경위 4명, 경사 4명, 경장 4명, 순경 1명[8]이었고 연령별로는 50대 3명, 40대 5명, 30대 6명이며 성별로는 남성이 13명, 여성이 1명이었다. 대상자들은 현재 지역경찰에서 근무하고 있거나 과거 지역경찰에서 주로 근무했던 경찰관이 대부분이었다. 그리고 경찰 입직 경로는 전원 순경 일반공채[9] 출신이다. 인터뷰 참여 의사를 밝힌 동료 경찰관을 우선 대상으로 심층 인터뷰를 실시한 것이며 질적 연구의 특성상 직급·연령·근무부서 등에 따라 균등 배분하여 대상자를 표집 할 수는 없었다.

---

7) 1·2차 인터뷰 가이드 내용
공통: 서두에 연구의 취지 설명 및 대상자의 나이·근무년수·주요 근무부서 질문
1차: 체험적인 경찰문화 및 그에 대한 생각, 필요한 개선대책 질문
2차: 체험적인 직무불만족 요인, 해당 요인의 발생원인·진행상황·결과, 관련사항 질문

8) 2019년 경찰 통계연보에 의할 때, 경찰관 전체 124,303명 중 경감 이하는 120,878명으로 전체의 97.2%였음.

9) 위 각주 8)과 같이 전체 경찰관의 97.2%가 경감 이하 계급이며, 또 경감 이하 계급 중 대다수가 순경 일반 공채 출신이므로 본 연구에서 인터뷰 대상자들의 계급 및 입직경로는 경찰 조직에서 일선 경찰관들의 인적구성을 반영하고 있다고 볼 수 있음.

〈표 3〉 인터뷰 대상자 현황

구분	직 급	연 령	성 별	근속년수	주요근무부서	기 타
1-A	경 감	60세	남	28년	파출소장, 경무·경비·보안	2차
2-Z	경 위	50세	남	24년	지역경찰, 형사·정보·교통	2차
3-J	경 위	50세	남	23년	생안계, 수사·정보·외사, 지역경찰	2차
4-K	경 위	49세	남	22년	지역경찰, 형사, 검찰청	1차
5-Y	경 위	45세	남	18년	외사, 기동대, 공항경찰대 (서울)	2차
6-J	경 사	48세	남	18년	지역경찰, 형사	1차
7-Z	경 사	44세	남	15년	지역경찰, 형사	1차
8-C	경 사	38세	남	11년	지역경찰, 기동순찰대	2차
9-H	경 사	35세	남	10년	지역경찰, 형사	1차
10-Y	경 장	38세	남	6년	지역경찰, 경비, 정보 (서울)	2차
11-C	경 장	37세	남	5년	형사, 지역경찰, 수사	2차
12-K	경 장	34세	남	5년	지역경찰, 질서	1차
13-I	경 장	33세	여	4년	정보, 지역경찰 (서울)	2차
14-K	순 경	41세	남	3년	지역경찰, 기동대	1차

4. 연구 수행에 대한 평가

본 연구가 근거이론적 방법에 따라 질적 연구가 제대로 수행되었는지에 대한 평가기준과 관련하여 Corbin과 Strauss가 제시한 “방법론적 일관성 점검사항”과 “질적 측면 및 적용 가능성 점검사항”의 주요내용을 적용하여 본 연구의 일관성과 신빙성을 점검하였다.

〈표 4〉 방법론적 일관성 점검사항

평 가 항 목
1. 표본추출의 진행과정 ☞ A경찰서 및 서울지역에 근무하는 경찰관 중 자신의 생각과 의견에 대하여 진술하기를 희망하는 대상자들을 우선하여 표본 추출하였다.
2. 자료수집과 분석의 병행 여부 ☞ 〈제3장 제2절 연구문제의 발견 및 구체화 과정〉에서 밝힌 바와 같이 자료수집과 분석이 병행되었다.
3. 연구자의 참여자와 자료에 대한 민감도 ☞ 연구자는 참여자와 같은 경찰서에서 근무하는 경찰관으로 참여자와 자료에 민감하게 반응하였으며 오히려 지나치게 민감하지 않기 위하여 노력하였다.
4. 연구결과에 근거한 연구 설계의 변화 여부 ☞ 연구과정에 대한 중간 발표회 때마다 토론에 근거한 권고를 받아들여 수차례 연구주제 및 연구방법에 변화가 있었다.
5. 다른 전문가나 참여자의 연구결과에 대한 피드백 여부 ☞ 2회의 연구발표회 및 저자 간 논의를 통해서 연구결과에 대한 동료 연구자들의 피드백이 있었다.

※ 출처: Corbin & Strauss(2014/2019, pp. 380-381)에서 일부 인용

〈표 5〉 질적 측면 및 적용 가능성 점검

평 가 항 목
1. 핵심범주의 의미 및 주요 범주와의 연결 방법 ☞ 본 연구의 핵심범주는 '조직문화지체에 따른 경찰관 직무불만족의 구조화' 이며 주요 범주들은 패러다임 모형의 맥락-조건-작용·상호작용-결과에 포함되어 연결되었다.
2. 핵심범주의 광범위성(다른 집단 연구의 유사한 상황연구에 사용 가능성) ☞ 경찰 조직에서 발견한 핵심범주이지만 행정조직 등 권위적 조직문화를 갖고 있는 대규모 조직에 적용될 만큼 광범위하다.
3. 속성과 차원의 관점에서 각 범주들의 깊이·넓이·변형성 ☞ 인터뷰 참여자들은 다양한 연령·계급에서 표집되었고 경찰관은 국가직 공무원으로 여러 지역과 부서에서 근무한 경험이 있어 각 범주들은 깊이·넓이·변형을 보여줄 수 있다.
4. 연구결과 소개방식의 창의성 및 새로움 ☞ 본 연구에서는 연구주제 및 패러다임 모형의 변화과정을 상세히 제시하고 또 표본을 구분하여 구성한 패러다임 모형을 비교·설명하였는데 이것은 다른 연구에서는 볼 수 없는 새로운 방식이라고 생각하였다.
5. 실무·교육·연구에의 적용을 위한 제안 여부 ☞ 본 연구는 경찰조직에의 실제적인 적용가능성을 염두에 둔 것으로, 논문의 결론 부분에서 경찰관 직무불만족의 구조화 현상에 대하여, 그 개선을 위한 제언을 제시하였다.

※ 출처: J. Corbin & A. Strauss(2014/2019, p. 381)에서 일부 인용

Ⅳ. 개념 및 범주

1. 개념과 범주의 도출

전체 인터뷰를 통하여 경찰관들이 평소 불만족스럽게 여기는 조직의 문화행태에 대하여 진술하는 것을 청취할 수 있었다. 경찰관들이 일상에서 체험하는 조직문화행태와 직무만족이 깊게 연관되어 있다는 사실을 발견하고 두 요인 간의 관계를 중심으로 원진술을 코딩하여 개념과 범주를 도출하였다. 최종적으로는 계속되는 자료의 비교분석을 통해 개념 187개, 하위범주 59개, 범주 19개를 도출하였는데, 전체 패러다임과 범주 중 주요 개념과 범주 위주로 내용을 살펴보고자 한다.

〈표 6〉 인터뷰 자료 전체의 범주와 패러다임

하위범주	범주	패러다임
과거의 권위적 조직관계/ 과거 감찰의 적발·실적 위주 활동/ 과거의 군대문화	과거의 부정적 문화·행태	맥락
견고한 계급문화/ 업무특성상 군대문화 존재	계급·군대문화 존재	
열악한 경찰관의 승진/ 근무평정제도의 한계/ 성과평가제도의 한계/ 승진의 공정성 의심	승진제도의 공정성 문제	
공권력의 약화/ 헌신의 보상측면이 미흡	직업적 자부심 약화	
경찰과 지자체 간 업무구분 불명/ 타 기관 간 업무 경계 불명확/ 현행법의 포괄적 경찰 업무범위	경찰 업무범위의 모호성	
서로 믿지 못하고 의심/ 소통의 어려움/ 계급·입직경로에 따른 분열	동료관계의 갈등	
매뉴얼과 현실의 괴리/ 재량발휘의 어려움/	경직된 업무여건	조건
승진 몰입 현상/ 승진경쟁의 그늘	승진에 올인하는 조직풍토	
결과만을 따지는 풍토/ 실무자의 의견이 반영 안됨	실무자의 판단 무시	
업무경험과 관계없는 순환보직/ 전문성을 펼칠 수 없음/ 직장교육은 전문교육이 못됨/ 경찰이 비전문적 업무라는 내부인식	전문성에 역행하는 조직현실	
탁상행정/ 불필요한 정책 변화/ 상급기관의 일방적 지시/ 의견수렴 없는 정책추진	획일적 관료주의	
불공정한 업무배분 및 평가/ 여경에 대한 부정적 이미지/ 여경이 홍보용 이미지화로 소모	소모적인 남경·여경 구분	
선배로서 앞장 섬/ 조직 외에서 다른 길을 찾음/ 불합리의 개선을 공개적으로 주장	현실 타개를 위한 노력	작용·상호작용
기회주의적 근무태도/ 선배들의 업무 비몰입/ 임기응변식 업무수행	형식적 업무처리	
시키는 대로 로봇처럼 근무/ 갈등과 불만족을 드러내지 않음	보수적인 현실순응	
주변적인 개선	주변적인 개선	
과거 방식을 고수하는 선배/ 소극적인 업무자세/ 타율적인 현상유지	보신주의	결과
약화된 공복의식/ 사기 저하	정신적 역동성 저하	
정책에 대한 불신/ 근속승진 제약에 불만/ 조직 운영의 비효율	조직에 대한 불신	

2. 패러다임 요소별 범주의 발견

가. 맥락

"맥락은 관련된 어떤 상황의 일부, 문제나 목적에 주어진 의미, 사람들이 원하는 결과를 관리하거나 달성하기 위한 작용·상호작용 등에서 비롯되어 실제 결과를 만들어 내는 사건, 환경이나 상황들을 모두 포함한다"(J. Corbin & A. Strauss, 2014/2019, p. 166). 맥락→조건→작용·상호작용→결과로 이어지는 패러다임 모형의 배경상황 또는 간접적인 조건으로 맥락을 이해할 수 있다.

1) 승진제도의 공정성 문제

인터뷰 대상자들은 경찰관의 승진여건이 내부적으로나 외부적으로나 열악한 처지에 있다고 인식하고 있었다. 내부적으로 볼 때, Y경위는, 순경부터 시작하는 사람과 경위부터 시작하는 사람 간에 하늘과 땅 만큼의 차이가 있다고 하면서 그 차이를 따라잡기 위해 노력한다는 것은 희망고문[10]이라고 표현하였다. J경위는, 계급적체 현상이나 승진에서의 소외감과 함께 경찰관의 승진여건은 열악한 형편이지만 지휘부의 개선의지나 노력도는 부족한 점이 많다고 지적하였다.

경찰공무원승진임용규정시행규칙 제6조 및 제7조에 의할 때, 경찰관 근무성적의 총평정점은 50점을 만점으로 하며 경정 이하의 경찰관인 경우 제1(객관)평정요소에 대한 평정점은 30점이 최고점이며 제2(주관)평정요소는 20점이 최고점이다. 제2평정요소에 대해서는 제1차평정자가 10점을 최고점으로 하여 평정하고 제2차·제3차 평정자가 각각 5점을 최고점으로 하여 평정한다. 제2평정요소는 3명의 감독자들이 온전히 주관적으로 평가하는 것이기 때문에 경찰관 근무평정제도의 공정성을 논할 때는 제2평정요소에 대한 평정이 문제가 된다. J경위는 업무기여도보다 고참이나 승진 대상자를 우선하여 높은 점수를 부여하는 경우가 있어 불만요인으로 보았다.

> "일반 공채 출신하고 경위부터 시작하는 사람하고는 최종적인 종착점에서 같은 시간을 두고라도 하늘과 땅 차이를 갖는데, 희망고문이다."(Y경위)

10) "이룰 수 없는 일을 이루기 위해 끝없이 노력하며 스스로 고통당하는 처지"를 일컫는 시사용어임.

"업무 기여도에는 큰 차이가 없어도 고참이나 심사 대상자를 우선시하여 열심히 일해도 손해를 볼 수 있으므로 개선이 필요하다." (J경위)

"어울리지 않는 사람이 승진을 한다든가, 자질이 부족하고 의심스럽고 그런 사람들이 승진을 잘 하는 경우가 있다." (Y경위)

〈표 7〉 승진제도의 공정성 문제

주 요 개 념	하위범주
계급적체, 승진, 근무평정에 대한 지휘부의 개선의지나 노력도는 부족	열악한 경찰관의 승진
일반행정 공무원보다 근속기간이 길고 계급적체 현상이 심함.	
일반공채 출신이 경위 출신과 승진 경쟁하는 것은 희망고문임.	
근무평정에서 고참이나 심사 대상자를 우선시함.	근무평정제도의 한계
승진 가점이나 정성평가에 지휘관의 주관이 많이 개입됨.	
상대적 평가 때문에 일 잘하는 직원도 손해를 보게 되어 불만요인이 됨.	
자질이 부족한 사람들이 승진을 잘 하는 경우가 있음.	승진의 공정성 의심
시험, 심사 승진 모두 공정성이 의심됨.	
고생따로, 승진따로 불균형적인 부분이 있음.	

2) 직업적 자부심 약화

K경위는 현장에서 멱살 잡히고 욕을 먹는 상황에서 공권력의 약화를 실감하고 그럴 때마다 크게 스트레스를 받고 자괴감을 느낀다고 하였다. 신회섭·박영주(2020)가 경찰관들은 민원인의 폭언과 폭행 때문에 고충을 겪게 된다고 지적한 것과 같다. Z경사는 공권력이 약하기 때문에 의욕과 자긍심이 떨어진다고 하였는데 K경위에 따르면 경찰관에게 재량이 부여되어야 자부심을 가질 수 있다.

J경위는 경찰관의 근무에 대한 보상 측면에서 인사·성과·복지 부분의 혜택 확대가 미흡하다고 하였다. 공권력이 약화된 현실에서 밤을 새며 공공의 안녕과 질서 유지를 위해 근무하는데 승진은 어렵고 보수는 근무하는 만큼 받지 못하면서 사회에서도 그렇게 대우받지 못한다고 느낀다는 것이다. 이런 상황은 경찰관들에게 지속적인 피해의식을 심어줄 수 있다. 경찰관이 사회에서 좀 더 대우받기 위해서는 더욱 주민들과 공감하며 봉사정신

으로 다가가는 자세가 필요하다고 볼 수도 있다.

"멱살 잡고 욕하는 상황에서 너무 스트레스 받고 진짜 자괴감 느끼고 사람이 작아지는 느낌이 든다." (K경위)
"직원들은 근무에 대한 보상적인 측면으로 인사·성과·복지 부분에서 혜택이 확대되길 바라는데, 현재 미흡한 부분이 많다." (J경위)
"사회적으로 경찰관이 있기 때문에 든든하다는 여론이 형성되고 업무에 상응하는 대우를 받아 자부심을 갖는 직업이 되었으면 좋겠다. (Z경위)

〈표 8〉 직업적 자부심 약화

주 요 개 념	하위범주
약한 공권력 때문에 의욕과 자긍심 하락	공권력의 약화
현장의 폭력 피해 경험이 주는 자괴감/ 중고등학생들이 경찰관 폭행	
재량부여를 통한 자부심 강화 필요	
근무의 보상측면에서 인사.성과.복지 부분의 혜택 확대가 미흡함.	헌신의 보상 측면이 미흡
경찰이 상응하는 대우를 받으며 자부심을 갖는 직업이 되길 원함.	

3) 동료관계의 갈등

경찰관은 법률의 규정에 따라 범죄자를 조사하여 처리하는 것이 주 업무이다 보니 사실 사람을 믿기보다는 의심하는 태도를 갖기 쉽다. 그리고 경찰 업무에는 징계나 민·형사상 책임이 뒤따르기 때문에 동료 경찰관들 사이에서 자기가 피해를 보지 않기 위해서는 동료들을 경계하고 관계상에서 일정한 선을 긋기도 한다. 조직 내부 인간관계에서 갈등이 발생할 가능성이 높은 환경이라고 볼 수 있다.

경찰 조직에서는 기본적으로 지시와 복종에 의해 제반업무를 처리하기 때문에 경찰관들은 토론과 소통, 의견조율로 일을 처리하는 것에 대해 익숙하지 못한 면이 있다. 아직도 조직 내에서는 일방통행식의 소통을 강요하는 부분이 있는데 이런 식으로는 조직 구성원들의 불만을 효과적으로 해소할 수 없을 것이다.

"책임이 모든 것을 좌우하기 때문에, 경찰관끼리는 업무처리에 있어서 서로 경계하고 선

을 긋는다.” (Z경위)

“선배와 후배 간에 서로 배우고 경청하고 존중하는 게 중요하다.”(K순경)

“조직의 인사 문제에 불만이 있다 하더라도 사람들이 처한 위치나 계급에 따라 입장이 바뀌고 일관성도 유지가 안 되므로 전체적인 중론과 중지가 모아지지 못한다.” (Y경위)

〈표 9〉 동료관계의 갈등

주 요 개 념	하위범주
자기 안위를 위해 동료를 조사	서로 믿지 못하고 의심
인간관계의 갈등 때문에 서로 믿지 못하고 의심함.	
책임 때문에 업무처리에 있어 서로 경계함.	
직원 간의 소통과 의견조율로 방침에 따른 불만 해소 가능	소통의 어려움
획일화된 일방적 소통 강요	
서로 의견을 조율하는 토론문화 필요	
다양한 입직경로에 따라 챙겨주기 문화가 발생	상이한 계급·입직경로에 따른 분열
조직의 인사문제에 불만이 있어도 위치나 계급 때문에 전체적인 중론이 모아지지 못함.	

나. 조 건

“조건은 사건의 발생 원인에 대해 사람들이 말하는 이유와 그들이 작용-상호작용을 통해 반응하는 방식의 이유에 대해 설명해 준다”(J. Corbin & A. Strauss, 2014/2019, p. 169). 본 연구에서‘조직문화 지체에 따른 경찰관 직무불만족의 구조화’라는 핵심범주에 대해 직접적인 선행요인들을 조건으로 범주화하였다.

1) 경직된 업무여건

경찰에서는 다양한 사건사고에 대처하는 표준대응방식을 매뉴얼화하고 있는데 갈수록 양적으로 증가하고 있다. 그러나 매뉴얼은 일반적인 상황에서의 표준대응방식일 뿐인데도 그것을 절대시하는 조직 분위기에서 문제가 발생하고 있다. 조석준(2004)은 전통적 행정문화 하에서는 집권화가 강조되고 권한위임은 소극적으로 이루어진다고 하였다. C

경장은 어떤 임무완수나 목표달성을 위해서는 팀 리더 또는 현장 경찰관에게 더 많은 권한과 재량이 부여되어야 한다고 제언하고 있다.

> "사건 현장은 예상과 다르게 돌아가는 경우가 굉장히 많기 때문에, 매뉴얼에 다 담을 수 없고 매뉴얼대로 할 수 없다." (K경장)
> "어떤 임무를 주고 그 임무에 대해서 네가 재량을 발휘해서 목표달성을 알아서 해보라는 식으로 바뀐다면 불합리한 부분이 많이 완화될 것이다."(C경장)
> "조직에서 항상 문제가 발생하기만 하면 매뉴얼을 갖다가 잣대로 갖다 대서 거기에 따랐는지 따지고 있는 게 현실이다." (Z경위)

〈표 10〉 경직된 업무여건

주 요 개 념	하위범주
현장상황은 예상과 달라 매뉴얼에 한계가 있음.	**매뉴얼과 현실의 괴리**
고체인 매뉴얼과 물과 같은 현실과는 괴리가 있음.	
문제가 발생하면 매뉴얼에 따랐는지 따지는 게 현실임.	
팀리더에게 권한을 일임하고 결과에 책임지우는 임무형 지휘체계 필요	**재량발휘의 어려움**
재량을 발휘해 목표달성 해보라는 식은 불합리를 많이 해소할 것임.	

2) 승진에 올인 하는 조직풍토

C경장은 피라미드형 상명하복 구조에서 상급자는 지시만 하면 되고 책임과 비난은 하급자가 떠맡게 되기 때문에 너도나도 승진에 몰입하게 된다고 말하였다. K경위는 승진을 하려는 이유가 단지 현장근무를 안 하고, 야간근무를 안 하고, 많은 업무를 하지 않기 위해서, 한마디로 편하기 위한 목적에 있다고 자조적인 시각에서 말하기도 하였다. J경사는 조직 구성원들이 일을 하는 궁극적 목적이 승진에 있다고 하였다. Y경위는 구성원들이 조직에서 만족을 얻지 못하면서도 승진을 해서 계급만 올라가면 마치 만족한 것 같은 착각에 빠진다고 하였다. 특히 일반 공채 출신들은 순경부터 시작하여 공직생활 내내 승진유혹에 시달리다가 어느 순간 시간이 다 지나가 공직생활을 마치게 된다고 하였다.

"피라미드식으로 하달되는 지시를 받고 결국 말단직원이 까이는 구조에서 말단 직원들은 나도 승진해서 지시를 하는 입장이 돼야겠다고 생각하게 된다."(C경장)
"사실은 진급을 하려고 하는 이유가 편 하려고 하는 거다. 현장근무를 안 뛰기 위해, 밤을 안 새기 위해서, 많은 업무량을 안 갖기 위해서이다."(K경위)
"뒤처진 사람들은 패배의식이나 스트레스를 안고 계속 일을 해야 되는 상황이 올 수 있다." (J경사)

〈표 11〉 승진에 올인 하는 조직풍토

주 요 개 념	하위범주
경찰은 피라미드형 상명하복 문화 때문에 승진에 지나치게 몰입	승진 몰입 현상
말단직원들은 하달되는 지시로 힘이 들면 승진해서 지시해야겠다고 생각	
현장근무를 안 하기 위해 승진에 몰입	
일의 궁극적 목적은 빠른 승진임/계급만 올라가면 만족한 것처럼 착각	
일반 공채 출신은 승진경쟁에서 많은 것을 포기함.	
승진에 몰입해보려는 욕심과 유혹이 계속되다 시간이 다 지나감.	
뒤처진 사람들의 패배의식·스트레스	승진경쟁의 그늘
후배가 승진하는 걸 보면 큰 부담을 느낌.	

3) 전문성에 역행하는 조직현실

현대사회는 전문가의 시대이지만 우리나라에서는 공무원의 "전문성에 따른 배치/운용을 위한 기준운영이 미흡한 편이다"(장지원·최순영, 2009, p. 3). 오석홍(2008)이 전통적 행정문화의 특징 중에 '일반능력자주의'가 있다고 지적한 것과 같이, 경찰은 구성원들이 전문적 능력을 발휘할 수 있는 기회를 제대로 주지 못하고 있다. Y경위는 경찰조직에서 실무자를 뽑을 때 전문성을 다소 고려하기도 하지만 부서 책임자를 뽑을 때는 거의 전문성은 고려의 대상이 되지 않고 있다고 하였다. 그리고 비록 조직 업무와 직접적인 관련이 없더라도 구성원의 전문성은 장려되고 권장되어야 한다고 말하였다.

장지원·최순영(2009, p. 3)은 "우리나라에서 공직 인사제도는 분야별 전문가 양성보다는 일반관리자로서의 자질향상에 중점을 두어 순환보직을 통하여 다양한 직위에서 경험을 쌓도록 운영되어 왔다"고 하였다. 또한 순환보직은 공무원의 전문성을 저해하는 큰

문제가 있지만 직무침체 및 부조리와 부패를 방지하고 격무업무와 한직 간에 형평성 제고 등의 차원에서 관례적으로 시행되어 왔다고도 하였다.

"그 사람이 전문화될 수 있는 역량을 펼치고 발휘할 수 있는 기회를 주거나, 어떤 장을 제시해 주는 게 없다." (Y경위)
"실무자와 다르게 상관을 뽑을 때는 그 일을 얼마나 많이 아는 지로 뽑는 게 아니고 계급으로 뽑는다." (Y경위)
"이거 했던 사람이 저쪽 부서 가고 전혀 상관없는 일을 했던 사람이 관리자가 되서 오고, 너무 순환보직으로 돌면 전문성이 떨어진다."(C경장)

〈표 12〉 전문성에 역행하는 조직현실

주 요 개 념	하위범주
외국어 특채자에게 엉뚱한 일을 시키면 외국어 능력이 퇴보함.	전문성을 펼칠 수 없음
직원이 전문적 능력을 발휘할 수 있도록 조직이 기회를 주지 못함.	
업무가 아닌 계급으로 상관을 뽑음.	
경찰에서 전문가인 고위 특채자는 전문성과 관계없이 일을 함.	
전문성을 펼칠 수 있게 해야 승진에 과잉몰입을 막을 수 있음.	
업무경험과 상관없는 순환보직은 전문성을 떨어뜨림.	업무경험과 관계없는 순환보직
업무 유사성이 있는 부서 간 인사이동만 허용하고 그 외는 제한 필요	
순환보직은 어떤 분야나 평균 이상의 행정능력을 갖춰야 된다는 것임.	
세분화되고 전문성이 중요한 현대사회에 순환보직은 맞지 않음.	

4) 획일적 관료주의

Z경사는 소 잃고 외양간 고치는 식의 뒷북행정이나 현실에 대한 고려 없이 기안 실적만을 위한 탁상행정이 아직도 남아있음을 말하고 있다. Y경위는 경찰에서 다른 부서의 시책들을 많이 벤치마킹하지만 해당 시책을 시행한 이후의 효과성에 대해서는 제대로 평가가 이루어지 않고 있다고 하였다. 이런 현상들은 오석홍(2008)이 지적한 '행정의 형식주의'와 관련되어 있다고 볼 수 있다.

J경위는 경찰에서 어떤 계획이 시행될 때, 상급기관에서 최초 수립한 계획에 따라 일

방적으로 시행되는 경향이 있는데, 이것은 오랫동안 경찰의 계급이나 지휘체계에 따라 업무처리의 형식이 만들어졌고 그 형식에 맞게 업무가 진행되기 때문이라고 하였다. 정책추진 시에 하급기관의 의견수렴이 부족한 상태에서 상급기관의 일방적 지시에 따른 업무처리 방식으로는 실제 현장 여건이나 상황에서 요구되는 것들이 효과적으로 반영될 수 없을 것이다.

"결국은 탁상행정이라는 게, 기안을 안 하면 일을 안 하는 게 되는 것이다." (Z경사)
"경찰서와 본청 간 또는 경찰서와 지방청 간에 부적절한 업무하달이나 책임의 요소에 대해 제대로 소통이 없이 업무가 진행된다." (I경장)
"최초 기획했던 부분에 맞춰서 설문조사나 의견수렴을 하고 그렇게 기획된 내용에 따라 지시가 내려온다." (J경위)

〈표 13〉 획일적 관료주의

주 요 개 념	하위범주
소 잃고 외양간 고치는 뒷북행정/ 기안만을 위한 탁상행정	탁상행정
다른 부서의 일을 흉내는 많이 내지만 평가가 안됨.	
정책의 장기적 평가없이 아이디어식으로만 추진	
건의 내용보다 최초 계획에 따르므로 일선의 불편사항들이 개선 안됨.	상급기관의 일방적 지시
상명하복식의 일방적인 지시로 자율적인 직무수행에 제한이 있음.	
본청·지방청·경찰서 간 업무하달이나 책임요소에 대해 소통이 안됨.	
상급기관에서 매뉴얼화된 관례나 기존 업무방식을 바꾸지 않음.	
최초 기획에 맞춰서 의견수렴을 하고 그런 기획에 따라 지시를 하달	의견수렴 없는 정책추진
현장 담당자의 재량범위 확대나 의견수렴하는 부분에서 부족함.	
직원들의 의견을 수용하여 정책을 추진하는 것이 약함.	
책임없는 정책으로 불필요한 변화 야기	불필요한 정책 변화
불필요한 정책으로 하위직의 업무 가중	

다. 작용·상호작용

"작용·상호작용이란 사람들이나 그룹이 그들의 삶에서 일어나는 사건이나 문제가 되

는 상황에 대해 행하는 실제적인 반응이다"(J. Corbin & A. Strauss, 2014/2019, p. 170). 즉 조직 구성원이나 집단이 주어진 맥락에 적응하며 이에 대처하는 행동양식이라고 이해할 수 있다.

1) 형식적 업무처리

K경위는 경찰관들이 민원인에게 친절하게 대하는 것은 민원을 받지 않기 위해서 그렇게 하는 것이며, 현장에서 폭행사건을 처리할 때는 양측이 모두 폭행피해를 입었다고 말하는 경우, 정당방위 행위를 폭행행위에서 제외함이 없이 양측을 쌍방폭행으로 입건하여 민사문제나 징계 부담을 피한다고 하였다. 경찰청에서 2011년에 폭행사건의 정당방위 처리지침[11]을 마련하였음에도 실무적으로는 폭행사건에서 쌍방입건 관행이 사라지지 않고 있다는 것이다.

Z경위는 열심히 단속업무를 하다가 문제가 발생하면 오히려 질타를 받을 수 있기 때문에 단속을 쓸데없는 것으로 생각하게 된다고 하였다. I경장은 상급기관과의 소통문제 등에서 불만이 발생하면 최소한의 업무에만 집중하는 식으로 직무불만족을 표출한다고 하였다. K경장은 각 부서에서 업무를 처리하면서 평가가 안 되는 부분들은 제외하고 평가받을 수 있는 부분들을 위주로 처리한다고 하였다.

> "현장에서 상대방이 나도 맞았다고 하면 민사가 걸리고 징계 부담도 있어서 쌍피로 처리한다." (K경위)
> "파출소에서는 연구도 하고 관계처에 문의도 해야 하는데, 그냥 그 때 끝나면 땡, 그 때 끝나면 땡, 이렇게 돼버린다." (K경위)
> "선배 직원들은 직접 일을 처리하지도 않으면서, 너무 과도하게 질질 끌 필요 없다고 한다." (K순경)

11) 김병수(2014)에 따르면, 2011년 3월 경찰청에서는 상호간 폭력사건 처리 시 양측을 기계적으로 입건하는 '쌍방입건' 관행을 해결하기 위해 경찰 수사 단계 상 정당방위 인정을 위한 기준을 제시하였다.

〈표 14〉 형식적 업무처리

개 념	하위범주
민원 회피성 친절/ 민사·징계 부담으로 쌍피 처리	기회주의적 근무태도
단속 대상자가 계속 이의제기하면 문제가 발생하여 단속을 기피	
평가받는 업무 위주로 수행	
불만을 표현할 수 없으면 최소한의 업무에만 집중하는 식으로 표출	
민원 방지를 위해 상호간 화해로 넘어갈 수 있는 부분도 발생 보고함.	
고참들의 개인목적 추구/ 선배들은 말로만 업무를 질질 끌지 말라고 함.	선배들의 업무 비몰입
연구나 문의 없는 그때그때의 업무처리/ 경찰의 판단역량 고갈	임기응변식 업무수행
임기응변식으로 대처하는 경향	
상급자 등이 알아서 하라고 하면 어떻게 알아서 해야 되는지 알 수 없음.	

2) 보수적인 현실순응

경찰관들은 승진을 위해 근무성적을 잘 받아야 하기 때문에 인사권자의 의사나 시책에 그대로 따라갈 수밖에 없다. Z경위는, 경찰이 공무원 조직 중 가장 보수적이고 개인의 사고방식을 존중해 주지 않기 때문에 구성원들은 로봇처럼 근무해야 한다고 표현하고 있다. 또한 Z경위는 조직에서 갈등이 유발되면 봉합하려고만 할 뿐, 그것을 드러내서 해결하려고 노력하지 않는다고 하였다. 그리고 내부 직무만족도 조사는 말 그대로 내부적인 평가이기 때문에 나쁘다고 해봐야 좋을 게 없다고 하였다. 결국 이런 여건들은 경찰관들이 조직에서 겪게 되는 갈등이나 직무불만족 요인을 적시에 파악하여 해결하는 데에 장애가 된다고 볼 수 있다.

> “시책에 따라가야 충성하는 것처럼 보이고 근무성적을 받을 수 있다.” (K경장)
> “경찰은 공무원 조직 중 가장 보수적이어서 로봇처럼 근무를 해야 되고 개인의 사고방식이나 사상을 존중해 주지 않는다.” (Z경위)
> “갈등이 유발되면 봉합 차원에서 끝내려고 하지, 갈등을 밖으로 드러내서 해결하려고 노력을 하지 않는다.” (Z경위)

〈표 15〉 보수적인 현실순응

주 요 개 념	하위범주
근평 때문에 인사권자의 의사에 구속	시키는 대로 로봇처럼 근무
계급발이 작용하여 선배의 의견에 따라 단속	
경찰은 개인의 사고방식을 존중해 주지 않아 로봇처럼 근무해야 함.	
갈등을 봉합하려 할 뿐, 밖으로 드러내 해결하려고 노력하지 않음.	갈등과 불만족을 드러내지 않음
내부 만족도 조사는 나쁘다고 해봐야 좋을 게 없음.	

라. 결 과

"결과는 작용·상호작용으로부터 예상되거나 또는 실제적으로 발생한 현상이다"(J. Corbin & A. Strauss, 2014/2019, p170). 본 연구에서는 작용· 상호작용뿐만 아니라 맥락과 조건까지 고려하여 그러한 상황과 여건 하에서 조직 구성원들에게 구조적으로 발생하게 되는 현상들을 패러다임의 결과로 구성하였다.

1) 보신주의

K경장은 선배 경찰관에게 아무리 조언을 해주고 무엇을 공유하려고 해도 받아들이지 않는다고 하였다. K순경은 순찰 팀과의 업무협조 관계상 처리가 필요한 업무임에도 불구하고 선배 경찰관이 여기서는 업무처리를 하지 않는 것이 원칙이라고 내세우며 그냥 빨리 넘기라고 할 때는 답답함을 느낀다고 하였다. 이것은 오랜 시간 동안 과거의 문화나 행태가 이미 체화된 경우, 그것이 쉽게 바뀌지 않는다는 것을 보여주고 있다. K경위는 실제 법을 집행함에 있어서는 어려운 점들이 있기 때문에 면피나 복지부동 행태가 발생한다고 하였다. Z경위는 더 나아가 경찰관으로서 공공의 안녕과 질서를 유지하겠다는 순수한 마음으로 근무하다가는 크게 다칠 수 있다고 표현하고 있으며, 적극적으로 근무하기보다 눈치보고 잘 살피면서 근무하면 책임질 일을 피하면서 근무할 수 있다고 말하고 있다.

> "그동안 자기들이 고수했던 방식이 있고 업무적인 일상들을 하다 보니 조언을 해주고 무엇을 공유하려고 해도 받아들이지 않는다." (K경장)

"짝만 잘 보고 눈치만 잘 보면 오래 근무할 수 있는 반면, 적극적으로 나가다 잘못하면 책임을 져야 한다." (Z경위)
"본인이 적극적이고 스스로 하려는 것 보다 타율적으로 지시에 맞춰서 약하게 움직이는 부분이 있다." (J경위)

〈표 16〉 보신주의

주 요 개 념	하위범주
과거방식과 업무적 일상을 고수하여 수용성 약함	과거 방식을 고수하는 선배
업무협조보다 구태의연한 원칙을 내세우는 선배	
법 집행의 어려움으로 면피성 행동·복지부동 발생	소극적인 업무 자세
책임적인 부분이 있어서 치안서비스 제공에 한계가 있음.	
눈치 보며 근무하면 문제없이 오래 근무함.	
적극적으로 나서서 하면 지시에 맞지 않는 부분이 있지 않은지 조심	
스스로 적극적인 것보다 타율적으로 약하게 움직이는 부분이 있음.	타율적인 현상 유지
외부의 시각과 다르게 경찰은 현상유지 쪽으로만 많은 생각을 함.	

2) 정신적 역동성의 저하

J경사는 경찰관들이 승진지상주의에 매달리는 경향이 있지만, 막상 승진을 한다고 해도 업무에는 크게 관심이 없다고 말하고 있다. Z경위는 경찰관들이 현실에 불만족스러워서 사기가 매우 떨어져 있다고 하였다. Y경위는 스스로 승진을 포기했다고 해서 패배자로 인식되기는 싫다고 하였다. Y경장은 계급사회에서 승진에 매몰되다 보면 가정은 돌보지도 못하면서 희망과 비전이 없어진다고 하였다. 이와 같이 대상자들은 승진제도의 불합리성이 구성원의 사기를 저하시키는 주요요인이라고 인식하고 있었다.

"자기 출세 위주로 시험 보고 빨리 계급을 달고 올라가서, 좋은 보직만 찾아가고, 올라가면 일에는 큰 관심이 없다." (J경사)
"내가 승진을 포기했다는 생각 때문에 패배자라고 인식되기는 싫다." (Y경위)
"뭐 적극적으로 하라는데 직원들은 현실에 불만족스러워서 사기가 매우 떨어져 있다." (Z경위)

〈표 17〉 정신적 역동성의 저하

주 요 개 념	하위범주
파출소에서 신고 없으면 홍보나 함/ 출세 위주로 승진하면 일을 안함.	약화된 공복의식
성심성의껏 민원처리를 해 주는 자세가 중요	
현실에 불만족하여 사기가 매우 떨어짐.	사기 저하
일상생활에서 겁쟁이가 되가는 느낌/ 면피성 행동에 따른 자괴감	
승진을 포기했다고 패배자라고 인식되기 싫음.	
승진에 매몰되며 가정은 못 돌보고 희망이 없어지는 등 설상가상이 됨.	

마. 핵심범주

본 연구를 통해 ‘조직문화지체에 따른 경찰관 직무불만족의 구조화’라는 핵심범주를 도출하였다. 다원화·다변화된 현대사회에서 일선 경찰관들은 조직에 더 많은 것을 기대하고 또 요구하고 있지만 조직이 제대로 이에 부응하지 못하여 구태의연한 문화행태적 요인들이 개선되지 못하고 결국에는 경찰관들의 직무불만족이 구조화되고 있는 현상을 핵심범주로 파악한 것이다.

핵심범주에서 말하는 ‘조직문화지체’라는 개념은, W. Ogburn(1922)이 주장한 ‘문화지체(Cultural Lag)’개념을 발전시킨 것이다. 원래 W. Ogburn이 주장한 ‘문화지체’라는 개념은, 사회에서 물질문화와 비물질문화 간에 차이가 발생하는 현상을 말한다. 하지만 경찰 조직의 문화가 사회 일반문화의 변화 속도를 따라가지 못하여 차이가 발생하는 현상에 주목하고 이를 본 연구에서 ‘조직문화지체’라고 개념화하였다. W. Ogburn이 말한 대로 사회에서 물질문화의 변화 속도에 비해서는 느리지만 가치관이나 문화행태 등 비물질문화도 변화하고 있다. 그러나 경찰과 같은 비탄력적 조직에서는 조직의 문화행태나 구성원들의 가치관이 사회 일반문화의 변화 속도에 맞추어 빨리 대응하지 못하고 정체되어 있다고 볼 수 있다.

본 연구의 핵심범주와 관련하여, Hofstede(1982; 2011)의 권력거리(Power Distance) 이론이 다른 각도에서 이를 설명해 줄 수 있다. “권력거리(Power Distance)란, 조직 구성원이 조직 내에서 권력이 불평등하게 배분되는 것을 예상하고 받아들이는 정도를 말한다”(Hofstede, 2011). Khatri(2009)는 권력거리가 큰 조직에서는 상급자들이 하급자들

의 순종을 지나치게 강조하는 반면, 하급자들이 일선에서 수집한 정보가 상급자들에게 제대로 전달되지 못할 수 있다고 하였다. 결국 이러한 특성은 조직이 변화에 대해 학습하고 적응하는 능력을 제한하게 된다고 하였다. 경찰조직도 권력거리가 큰 조직이라고 말할 수 있기 때문에, 위와 같은 이론에 의한다면 경찰조직이 사회변화를 수용하는 것이 제한을 받게 되어 조직문화가 지체되고 이러한 과정이 조직 구성원들의 직무불만족을 야기하게 된다고 볼 수 있다. 패러다임 모형에 따른 본 연구의 구조화 과정은 <표 18>과 같다.

〈표 18〉 조직불만족의 구조화

맥 락	과거의 부정적 문화·행태	직업적 자부심 약화	〈핵심범주〉 조직문화 지체에 따른 경찰관 직무불만족의 구조화
	계급·군대문화 존재	경찰 업무범위의 모호성	
	승진제도의 공정성 문제	동료관계의 갈등	
⇩			
조 건	경직된 업무여건	전문성에 역행하는 조직 현실	
	승진에 올인 하는 조직풍토	획일적 관료주의	
	실무자의 판단 무시	소모적인 남경·여경 구분	
⇩			
작용·상호작용	보수적인 현실순응	형식적 업무처리	
	주변적인 개선	선배로서 앞장 섬	
⇩			
결 과	보신주의	조직에 대한 불신	
	정신적 역동성의 저하		

Ⅴ. 결론 및 논의

본 연구에서는 일선 경찰관들이 조직의 문화 행태적 문제 때문에 구조적인 직무불만족 상태에 빠질 수 있음을 질적 연구로 분석하였다. 서베이를 통한 직무만족도 조사로는 파악할 수 없었던 경찰관들의 내면적이고 심층적인 직무불만족 요인을 분석하였다. 또한

이러한 요인들이 조직의 효율성과 효과성에 미치는 영향을 개관하고 이를 통해 경찰의 불합리한 문화행태를 개선할 수 있는 토대를 마련하였다는 데에 연구의 의의가 있다고 하겠다.

본 연구의 패러다임 요소 중 조건에서 제시한 문제들과 관련하여, 경찰관들의 직무불만족 현상을 개선하기 위해 우선적으로 다음과 같은 대책들이 논의될 수 있다. 첫째, 승진에 올인 하는 조직풍토를 개선하기 위해서는 직급구조 및 승진제도의 개선이 요구되고 있다. 경찰 직급의 상향 조정, 경찰 계급 단계 축소, 근속승진제도의 확대(이정기·김종구, 2020), 시험승진 대상 계급의 제한, 근속승진 비율 확대, 승진심사위원회에 직원 대표 참석, 다양한 방식의 승진평가시험의 활용 등(박현호·최천근, 2020), 중간 관리자 계급 이상의 정원 확대(신원부, 2015) 등에 대한 연구가 존재한다. 합리적이고 실현가능한 대책에 대한 정책분석이 필요할 것이다.

둘째, 전문성에 역행하는 조직현실을 변화시키기 위해서는 조직에서 전문가를 육성하고 장려하여야 한다. 이를 위해서 임준태(2008)는 신임교육기간의 확대, 경찰 단기 인사관행 개선, 승진 심사 시 직무전문성 반영 등이 필요하다고 하였다. 전문가를 육성하기 위해서는 C경장의 말처럼, 순환보직을 유지하더라도 개인별 업무경력의 어느 시점 이후에는 전혀 관계없는 부서로의 이동은 재교육을 받지 않는 한 제한을 두는 것을 고려할 수 있다. 또한, 사법경찰과 함께 지역경찰 등 행정경찰도 전문가로서 대우받을 수 있는 조직문화와 교육이 병행되어야 할 것이다. 서정범(2012)이 지적하였듯이 전통적으로 사법경찰과 행정경찰 중에서 사법경찰작용이 강조되어 왔지만 현대사회에서는 공공의 안녕과 질서 유지를 위한 경찰활동이 중요해지고 있기 때문이다.

셋째, 획일적 관료주의를 완화시키기 위해서는 먼저 조직의 상하 구성원 또는 기관 간 소통을 원활하게 만들어야 한다. 소통이 원활해져야 일방적이고 획일적인 업무풍토를 개선할 수 있기 때문이다. Khatri(2009), Hofstede(2009, 2011)는 조직의 상하 간 소통을 방해하는 중요한 요인으로 권력거리(Power Distance)를 꼽았는데, 이에 따르면 조직의 권력거리를 좁혀야 상하 간 소통을 원활하게 할 수 있다고 말할 수 있다. 조직의 권력거리를 좁히는 방법에는 여러 가지가 있을 수 있지만, 앞서 논의한 대로 경찰의 직급구조 및 승진제도의 개선을 위해 노력한다면, 승진에 올인 하는 조직풍토를 개선하는 동시에 조직의 소통이 원활해져서 획일적 관료주의 풍토를 완화시킬 수 있을 것이다.

경찰관들의 직무불만족 현상 및 그로 인한 부정적 직무태도를 개선하기 위한 대책들을 Herzberg의 동기위생이론(Motivation-Hygiene Theory)에 비추어 종합적으로 검토해 보고자 한다. 본 연구에서 맥락과 조건에 해당하는 범주들은 대체로 직무불만족 현상의 원인에 해당하며 작용·상호작용 및 결과에 해당하는 범주들은 예외적인 내용을 제외할 때 직무불만족에 따른 부정적 직무태도라고 볼 수 있다. 이를 동기위생이론에 따라 구분해 보면 다음의 <표 19>와 같이 나타낼 수 있다.

〈표 19〉 동기위생이론에 따른 범주 및 직무태도 구분

구 분	기 준	해당범주	직무태도
위생요인	회사방침·행정	경찰 업무범위의 모호성 획일적 관료주의 실무자의 판단 무시 소모적인 남경·여경 구분	□ 부정적 직무태도 유발 - 보수적인 현실순응 - 형식적 업무처리 - 보신주의 - 조직에 대한 불신 - 정신적 역동성의 저하
	감독	자료 없음	
	보수	자료 없음	
	인간상호관계	동료관계의 갈등	
	근무환경	계급·군대문화 존재 경직된 업무여건	
동기요인	성취감	전문성에 역행하는 조직현실	□ 긍정적 직무태도 조성을 위한 동기요인 부족 - 선배로서 앞장 섬
	인정감	직업적 자부심 약화	
	도전적인 직무	자료 없음	
	책임감	자료 없음	
	승진	승진제도의 공정성 문제 승진에 올인 하는 조직풍토	

참고: 위생요인의 기준에 대한 세부설명은 F. Herzberg(1959/2006) 등의 직무동기이론 pp. 88-92를 참고하였고 동기요인의 기준은 같은 책 pp. 76-81를 참고하였음.

위에서 논의한 대책 세 가지 중 획일적 관료주의를 완화시키기 위한 조직의 소통 원활화는 위생요인 중 회사방침·행정에 해당한다고 볼 수 있다. 따라서 이를 통해서는 주로 조직 구성원의 불만족을 해소하여 부정적 직무태도를 개선할 수 있을 것이다. 나머지 승진에 올인 하는 조직풍토를 개선하기 위한 직급구조·승진제도의 개선 및 전문성에 역행

하는 조직현실을 변화시키기 위한 전문가 육성·장려는 동기요인에 해당한다. 이를 통해서는 조직 구성원에게 직무만족감을 주어 긍정적 직무태도를 조성할 수 있을 것이다. 다른 맥락과 조건에 해당하는 범주들도 이와 같이 위생요인과 동기요인으로 구분하여 고찰해 볼 수 있겠지만, 동기요인은 직무자체와 관련되어 있으며 위생요인은 직무환경과 관련되어 있다는 사실은 유념하여야 할 내용이다. 예를 들어, 승진과 관련된 범주들을 일률적으로 동기요인으로 볼 수는 없으며 직무성과와 관련된 승진이어야만 동기요인에 해당할 수 있다.

본 연구의 결과를 다른 면에서 분석해 본다면, Robbins & Judge(2018/2018)는 직무만족도의 주요 영향요인으로 직무조건, 성격, 임금 및 기업의 사회적 책임을 들었다. 특히 이들은 기업의 사회적 책임이 구성원들의 직무만족도를 증가시킨다고 보았다. Herzberg는 직무만족 요인(동기요인)으로서 책임성을 개인적 요인으로 파악한 데 비하여 Robbins와 Judge가 말하는 기업의 사회적 책임은 조직적·사회적으로 확대된 개념이다. 기업의 사회적 책임은 본 연구의 작용·상호작용과 결과에서 도출했던 여러 문제들, 즉 보수적인 현실순응, 형식적 업무처리, 보신주의 및 정신적 역동성의 저하 등의 문제들과 직·간접적으로 관련되어 있다. 공공의 안녕과 질서 유지를 사명으로 하는 경찰 조직에 대해서 말한다면, 사회적 책임은 경찰 조직의 존재이유이며 최고의 지향점이다. 하지만 본 연구에서 살펴본 바와 같이 경찰의 조직풍토가 소극적·수동적인 문화행태를 갖게 되고 경찰관들이 현실에만 안주하게 된다면 경찰이 사회적 책임을 다한다고 볼 수 없으며 이는 결국 구성원들의 직무만족도를 저하시키게 된다고 볼 수 있다.

경찰관들의 구조적인 직무불만족 현상을 해결하기 위해서는 여러 제도적 개선이 이루어져야 할 것이지만 궁극적으로는 경찰관들이 사회적 책임을 다할 수 있도록 업무의 범위나 처리절차, 평가시스템 등 조직시스템을 재정립하는 방안이 필요하다. 그리고 조직 구성원들의 가치관과 직업의식이 사회에 순기능적으로 강화될 수 있도록 현실적이고 실제적인 조직 내부 교육이 이루어져야 할 것이다. 조직의 제도적 개선 및 구성원들의 인식 전환과 주체적인 노력이 함께 이루어진다면, 조직의 문화행태를 현대사회에 적합하게 변화시키면서 동시에 구성원들의 구조적인 직무불만족 현상을 개선해 나갈 수 있을 것이다.

본 연구의 인터뷰 대상자는 경기도 A경찰서 경찰관 11명과 서울 지역에 근무하는 경

찰관 3명으로 구성되었으며 여성은 1명만 포함되어 질적 연구의 특성을 고려하더라도 지역적 또는 성별 분포에서 편중된 모습을 보여 주었다. 이렇듯이 연구결과의 일반화를 위한 폭넓은 자료의 뒷받침이 부족한 점은 본 연구의 한계로 볼 수 있을 것이다. 다만 경찰관은 국가공무원으로 그 지역적인 성격에 차이가 크지 않다는 전제에서, 대상자들에 대한 심층적인 인터뷰 및 내용분석 과정에서 간주관성(Intersubjectivity)을 유지하기 위해 노력하여 본 연구의 한계를 극복하고자 하였다. 앞으로 더 많은 경찰관들을 대상으로 조직의 문화행태에 대한 질적 연구가 수행되고 또 세부적인 부분에서는 양적연구가 또한 진행되어 관련되는 연구결과가 다양한 면에서 축적되어야 할 것이다.

참고문헌

강소영, 최천근. (2017). 경찰 직급체계의 문제점과 개선방안. 치안정책연구 31(2), 63-100.

권향원, 최도림. (2011). 근거이론적 방법의 이론화 논리에 대한 이해. 한국행정학보, 45(1), 275-302.

권혜림, 박보라. (2016). 변혁적 리더십과 직무만족의 관계에서 조직공정성의 매개효과. 사회과학연구, 23(1), 393-414.

김병수 (2014). 정당방위의 확대와 대처방안. 형사정책연구, 25(4).

김종갑, 박종철. (2020). 직무요인 분석을 통한 관광경찰의 직무만족 향상 방안 : 질적 연구를 중심으로. 한국경찰연구, 19(1), 27-62.

김지은. (2019). Strauss와 Corbin 근거이론의 변화. Journal of Korean Academy of Nursing, 49(5), 505-514.

박현호, 최천근. (2020). 경찰시험승진제도 개선을 위한 비교 분석 연구. 경찰학논총, 15(2), 9-32.

서정범. (2012). 행정경찰에의 초대. 경찰학연구, 12(4), 193-210.

신성원. (2015). 경찰관서 규모가 직무만족 및 이직의도에 미치는 영향. 한국콘텐츠학회 논문지, 15(2), 233-241.

신원부. (2015). 경찰 직급별 인력구조비율 개선을 위한 탐색적 연구. 한국경찰연구 14(2), 211-232.

신회섭, 박영주. (2020). 경찰조직의 고충요인이 업무성과에 미치는 영향. 인문사회 21, 11(2), 1959-1973.

심형인. (2016). 경찰 공무원의 개인차원 및 조직차원의 변수가 직무스트레스 및 직무만족에 미치는 영향. 사회과학연구, 27(1), 311-337.

오석홍. (2008). 한국의 행정. 파주: 법문사.

윤견수. (2015). 일반논문: 한국 공직문화의 원형: 자리문화. 한국행정학보, 49(4): 1-28.

이동영, 김현정. (2013). 경찰관 직무만족과 조직몰입 간 관계에 대한 연구: 서울경찰관을 대상으로. 한국경찰학회보, 15(6), 93-121.

이상수. (2009). 경찰관 직무만족도 결정요인 및 평가모형의 개선방안 연구. 한국경찰학회보, 11(1), 169-200.

이정기, 김종구. (2020). 수사권 조정에 따른 경찰조직진단에 관한 연구 - 경찰 계급체계를 중심으로. 한국경찰학회보 22(3), 139-176.

임유석, 장정현 (2013). 경찰조직의 하위문화에 대한 인식차이 비교연구. 사회과학연구, 20(1), 143-166.

임준태. (2008). 바람직한 경찰인사행정의 모색 -전문성향상과 개방형을 중심으로-. 한국경찰연구, 7(3), 3-36.

임창호. (2014). 경찰관 직무만족도의 결정요인에 관한 연구. 한국경찰연구, 13(3), 239-272.

임창호. (2016). 경찰관의 조직공정성 인식이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향: 경찰승진을 중심으로. 한국경찰학회보, 61(0), 55-88.

전대성, 최낙범. (2015). 경찰공무원의 직무스트레스가 직무만족에 미치는 영향. 社會科學硏究, 31(4), 1-22.

정우열, 손능수. (2006). 순찰지구대 경찰관의 직무만족도와 그 영향요인에 관한 연구. 한국사회와 행정연구, 17(3), 131-155.

조석준. (2004). 한국 행정과 조직문화. 서울: 대영문화사.

주재진. (2013). 일반논문 : 경찰 조직문화와 직무태도의 관계. 한국경찰학회보, 15(3), 203-230.

주재진. (2016). 조직풍토가 경찰공무원의 직무만족에 미치는 영향:변혁적리더십의 조절효과. 사회과학연구, 23(3), 252-273.

최낙범, 전대성. (2016). 경찰관의 공공봉사동기(PSM)와 직무만족에 관한 연구 – 직무특성의 조절효과를 중심으로-. 한국정책학회보, 25(1), 129-159.

최순영, 장지원, 김영우, 이종수, 진종순. (2009). 공무원 전문성 제고를 위한 경력개발제도의 재설계방안. 기본연구과제, 2009(0), 1-341.

최학봉. (2003). 경찰의 조직문화와 직무만족간의 관련성에 관한 이론적 고찰. 한국경찰학회보, 5(2), 367-385.

Alvesson, M. (2012). *Understanding organizational culture*. Sage.

Andrews, R., & Entwistle, T. (2010). Does cross-sectoral partnership deliver? An empirical exploration of public service effectiveness, efficiency, and equity. *Journal of public administration research and theory*, 20(3), 679-701.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture. 3rd ed*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Cantarelli, P., Belardinelli, P., & Belle, N. (2016). A meta-analysis of job satisfaction correlates in the public administration literature. *Review of public personnel administration*, 36(2), 115-144.

Chiat, L. C., & Panatik, S. A. (2019). Perceptions of employee turnover intention by Herzberg's motivation-hygiene theory: A systematic literature review. *Journal of Research in Psychology*, 1(2), 10-15.

Christensen, T., Lægreid, P., & Røvik, K. A. (2020). *Organization theory and the public sector: Instrument, culture and myth*. Routledge.

Corbin, J., & Strauss, A. (2019). 근거이론. 제4판. (김미영, 정승은, 차지영, 강지숙, 권유림, 김윤주, 박금주, 서금숙, 역). 서울: 현문사. (원서출판 2014).

Creswell, J. W. (2007). *Research design: Qualitative and quantitative approaches. (2nd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Daft, R. L. (2020). *Organization theory and design*. Cengage learning.

DeSantis, V. S., & Durst, S. L. (1996). Comparing job satisfaction among public-and private-sector employees. *The American Review of Public Administration*, 26(3), 327-343.

Fernandez, S., & Moldogaziev, T. (2015). Employee empowerment and job satisfaction in the US Federal Bureaucracy: A self-determination theory perspective. *The American review of public administration*, 45(4), 375-401.

Hatch, M. J. (1993). The dynamics of organizational culture. *Academy of management review*, 18(4), 657-693.

Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. B. (1959). 허즈버그의 직무 동기이론. (주삼환 역). 파주: 한국학술정보(주). (원서출판 1959).

Hofstede, G. H. (1984). *Culture's consequences*. California: Sage Publications.

Hofstede, G. (2009). *Geert Hofstede cultural dimensions*.

Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online readings in psychology and culture*, 2(1), 2307-0919.

Idris, S. D., & Alegbeleye, G. I. (2015). Discipline and organization effectiveness: A study of Nigeria customs service. *Review of public Administration and Management*, 400 (3617), 1-19.

Jung, T., Scott, T., Davies, H. T., Bower, P., Whalley, D., McNally, R., & Mannion, R. (2009). Instruments for exploring organizational culture: A review of the literature. *Public administration review*, 69(6), 1087-1096.

Khatri, N. (2009). Consequences of Power Distance Orientation in Organisations. Vision, 13(1), 1-9.

Kim, S. (2002). Participative management and job satisfaction: Lessons for management leadership. *Public administration review*, 62(2), 231-241.

Maidani, E. A. (1991). Comparative study of Herzberg's two-factor theory of job satisfaction among public and private sectors. *Public personnel management*, 20(4), 441-448.

Mawoli, M. A., & Babandako, A. Y. (2011). An evaluation of staff motivation, dissatisfaction and job performance in an academic setting. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(9), 1.

Ogburn, W. F. (1922). *Social change, with respect to culture and original nature*. New York(State): The Viking Press.

Paoline, E. A., & Gau, J. M. (2020). An Empirical Assessment of the Sources of Police Job Satisfaction. *Police Quarterly*, 23(1), 55-81.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). 핵심 조직행동론. 제14판. (김광점, 박노윤, 설현도, 역). 서울: 시그마프레스. (원서출판 2018)

Sachau, D. A. (2007). Resurrecting the motivation-hygiene theory: Herzberg and the positive psychology movement. *Human resource development review*, 6(4), 377-393.

Smircich L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative science quarterly*, 28(3), 339-358.

Willems, J., Jegers, M., & Faulk, L. (2016). Organizational effectiveness reputation in the nonprofit sector. *Public Performance & Management Review*, 39(2), 454-475.

Wright, B. E., & Davis, B. S. (2003). Job satisfaction in the public sector: The role of the work environment. *The American review of public administration*, 33(1), 70-90.

A Qualitative Study on the Factors of Police Officers' Job Dissatisfaction - Focused on the Grounded Theory -*

Chae, Yang-seon** · Jeong, Ji-su***

Police had a very rigid organizational culture due to the nature of the organization, so this research was conducted to establish the basis for enhancing the effectiveness of security activities by identifying the factors of police field officers' dissatisfaction in terms of organizational culture. The data were collected through interviews with a total of 14 police officers working at A Police Station of Gyeonggi Province or in Seoul area. Concepts and categories were derived through data coding and analysis, which were categorized into Context/Condition/Action·Interaction/Result according to the paradigm of Grounded Theory. In Context, there are six categories, including fairness issues in the promotion system, weakening professional pride, and so on. In Condition, six categories, such as rigid work conditions, organizational climate immersed in promotion, and so on. In Action·Interaction, four categories, including formal work handling, conservative adaptation to reality, and so on. In Result, three categories, such as self-preservation principle, decline in mental dynamism, and so on. This researcher discovered a key category of "structuralization of police officers' dissatisfaction due to organizational cultural lag." To alleviate the dissatisfaction of police officers, some measures are needed like improvement of the rank structure and promotion system, fostering and encouraging experts. In addition, it will ultimately be necessary for organizational members to shift their

* This study was developed from the master's degree paper of 1st author. This study was funded by the grant from National Research Foundation in Korea(NRF-2019S1A5A8038640).

** Patrol Team Leader, Ansan-Danwon Police Station (chae2437@naver.com).

*** Corresponding Author, Assistant Professor, Department of Public Administration at Korean National Police University (jisu@police.ac.kr).

perceptions and make efforts independently.

❖ key words: Organizational Cultural Lag, Opportunism, Professionalism, Bureaucracy, Self-preservation, Adaptation to reality

투고일 : 2월 28일 / 심사일 : 3월 23일 / 게재확정일 : 3월 23일