



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

정책학 석사 학위논문

경찰서 형사과장의 리더십  
유형이 조직효과성에 미치는  
영향에 관한 연구

2013년 8월

서울대학교 행정대학원  
행정학과 정책학 전공  
한 동 훈

경찰서 형사과장의 리더십  
유형이 조직효과성에 미치는  
영향에 관한 연구

지도교수 구 민 교

이 논문을 정책학 석사학위논문으로 제출함

2013년 6월

서울대학교 행정대학원  
행정학과 정책학 전공  
한 동 훈

한 동 훈의 석사학위 논문을 인준함

2013년 6월

위 원 장 박 상 인 (인)

부위원장 김 봉 환 (인)

위 원 구 민 교 (인)

## 요약(국문초록)

본 연구의 목적은 경찰서 형사과장의 리더십 유형이 부하 형사들의 조직몰입과 형사 1인당 5대 범죄 검거건수와 같은 주관적·객관적 조직효과성에 미치는 영향을 확인한 다음, 경찰서 형사과장이 주관적·객관적 조직효과성을 향상시키기 위해서 어떤 리더십 유형을 발휘해야 하는지 제시하려는 것이다. 이를 위하여 본 연구는 먼저 경찰서 형사과장의 리더십 유형이 주관적 조직효과성인 형사들의 조직몰입에 미치는 영향을 조사하고 둘째 경찰서 형사과장의 리더십 유형이 객관적 조직효과성인 형사 1인당 5대 범죄 검거건수에 미치는 영향을 확인하였다.

경찰서 형사과장의 리더십 유형 파악을 위해 서울과 부산 등 7대 도시 지방경찰청 64개 경찰서를 대상으로 설문조사를 실시하였다. 설문조사는 경찰서마다 10명의 형사들을 무작위로 선정하였고 형사 550명의 응답을 포함하고 있다.

설문조사 자료를 근거로 경찰서 형사과장의 리더십 유형이 부하 형사들의 조직몰입에 미치는 영향을 분석한 결과, 경찰서 형사과장의 변혁적 리더십은 형사들의 조직몰입에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않았고, 거래적 리더십은 형사들의 조직몰입에 통계적으로 유의한 영향을 미쳤다.

계속해서 경찰서 형사과장의 리더십 유형이 형사 1인당 5대 범

죄 검거건수에 미치는 영향을 분석한 결과, 경찰서 형사과장의 변혁적 리더십은 형사 1인당 5대 범죄 검거건수에 통계적으로 유의한 영향을 미쳤고, 거래적 리더십은 형사 1인당 5대 범죄 검거건수에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않았다.

결론적으로 경찰서 형사과장은 거래적 리더십을 강화하면 주관적 조직효과성을 향상시킬 수 있고, 변혁적 리더십을 강화하면 객관적 조직효과성을 개선시킬 수 있음을 확인하였다.

주요어 : 경찰, 형사과장, 변혁적 리더십, 거래적 리더십,  
조직효과성, 조직몰입

학 번 : 2011-22240

## <목 차>

제1장 서론 .....	1
제1절 연구의 목적과 필요성 .....	1
제2절 연구의 대상과 범위 .....	5
제3절 연구의 방법 .....	7
제2장 선행연구 검토 .....	9
제1절 리더십 이론 .....	9
1. 리더십의 정의 .....	9
2. 리더십 이론의 전개 .....	10
3. 변혁적 리더십과 거래적 리더십 .....	12
제2절 경찰 리더십 관련 선행연구 .....	18
제3절 조직효과성 .....	26
1. 주관적 조직효과성 .....	26
2. 객관적 조직효과성 .....	29
제3장 연구 모형의 설계 .....	36
제1절 연구 모형 .....	36
제2절 변수 설정 .....	39
제3절 가설 설정 .....	41
제4절 변수의 조작적 정의 .....	44
1. 독립변수 .....	44
2. 종속변수 .....	45
3. 통제변수 .....	47

제5절 조사 설계 .....	49
1. 표본의 선정 및 조사 방법 .....	49
2. 설문지의 구성 .....	51
3. 자료 분석방법 .....	53
제4장 통계분석 및 가설 검증 .....	55
제1절 기초 통계분석 .....	55
1. 응답자의 인구통계학적 현황 .....	55
2. 인구통계학적 변수와 조직몰입 간의 관계 .....	57
3. 경찰서의 환경변수와 형사 1인당 5대 범죄 검거건수 와의 관계 .....	74
4. 문항의 신뢰도 분석 .....	76
5. 변수들 간의 상관관계 분석 .....	78
6. 변수별 경찰관의 인식 수준 .....	81
제2절 가설 검증 .....	83
1. 주관적 조직효과성 가설검증 .....	83
2. 객관적 조직효과성 가설검증 .....	100
제5장 결 론 .....	116
제1절 요약 및 결론 .....	116
제2절 연구의 한계 및 향후 과제 .....	118
참고문헌 .....	121
설문지 .....	125
Abstract .....	135

## < 표 차례 >

표 1. 리더십의 정의 .....	9
표 2. 경찰청 범죄예방, 수사역량관련 성과지표 .....	30
표 3. 2001년 이후 5대 범죄 검거율 통계 .....	33
표 4. 경찰행정 리더십과 조직성과에 대한 선행연구의 변수별 비교 .....	36
표 5. 설문지의 구성 .....	53
표 6. 인구통계학적 변수 빈도분석 .....	56
표 7. 연령에 따른 조직몰입 인식 차이 분석 .....	58
표 8. 성별에 따른 조직몰입 인식 차이 분석 .....	59
표 9. 결혼여부에 따른 조직몰입 인식 차이 분석 .....	61
표 10. 경찰 재직연수에 따른 조직몰입 인식 차이 분석 .....	62
표 11. 수사경력에 따른 조직몰입 인식 차이 분석 .....	64
표 12. 계급에 따른 조직몰입 인식 차이 분석 .....	66
표 13. 직위에 따른 조직몰입 인식 차이 분석 .....	67
표 14. 임용 유형에 따른 조직몰입 인식 차이 분석 .....	68
표 15. 학력에 따른 조직몰입 인식 차이 분석 .....	70
표 16. 경찰서 환경변수와 경찰서별 형사 1인당 5대 범죄 검거건수와의 관계 .....	74
표 17. 신뢰도 분석 .....	77
표 18. 상관관계 분석 .....	78
표 19. 상관관계 분석-1 .....	79
표 20. 변수별 경찰관의 인식수준 .....	82
표 21. 변혁적 리더십과 조직몰입과의 관계 .....	84
표 22. 변혁적 리더십 하위변수와 조직몰입과의 관계 .....	86
표 23. 거래적 리더십과 조직몰입과의 관계 .....	89



표 24. 거래적 리더십 하위변수와 조직몰입과의 관계 .....	91
표 25. 변혁적 · 거래적 리더십과 조직몰입과의 관계 .....	95
표 26. 변혁적 · 거래적 리더십 하위변수와 조직몰입과의 관계 .....	98
표 27. 변혁적 리더십과 형사 1인당 5대 범죄 검거건수 와의 관계 .....	101
표 28. 거래적 리더십과 형사 1인당 5대 범죄 검거건수 와의 관계 .....	104
표 29. 변혁적 · 거래적 리더십과 형사 1인당 5대 범죄 검거건수와의 관계 .....	106
표 30. 독립변수와 종속변수의 상관관계 분석 .....	110
표 31. 변혁적 · 거래적 리더십과 조직몰입과의 관계 .....	112
표 32. 변혁적 · 거래적 리더십과 형사 1인당 5대 범죄 검거건수와의 관계 .....	113
표 33. 가설 검증 요약 .....	115

## <그림 차례>

그림 1. 변혁적 리더십의 추가적인 효과 .....	18
그림 2. 연구 모형 .....	38

# 제 1 장 서론

## 제 1 절 연구의 목적과 필요성

신임 이성환 경찰청장은 2013. 4. 11. 전국경찰지휘부회의에서 “정부 출범 100일이 되는 6월4일까지 가시적인 성과가 나타날 수 있도록 4대약<sup>1)</sup> 척결에 경찰의 모든 역량을 집중해야 한다. 성과가 나타나지 않는 지역에 대해서는 지휘관에게 책임을 묻겠다.”<sup>2)</sup>라고 말했다. 신임 경찰청장이 취임 후 처음으로 강조한 정책이므로 전국의 경찰관들은 이에 발맞춰 가시적인 성과를 나타내기 위해 최선을 다할 것이다. 신임 경찰청장의 이러한 리더십 발휘는 전통적 · 거래적 리더십 중 ‘조건적 보상’ 또는 ‘예외적 관리’ 유형에 해당 하는 것으로서, 성과 달성 시 약속한 보상을 부여하거나 리더가 설정한 정책목표에 미달할 경우 적극적으로 개입 · 관여하여 수정 조치를 취하는 유형을 말한다(조민상, 2008: 14; 장승수, 2010: 14). 조직의 리더가 어떤 리더십 유형을 취하는가에 따라서 조직구성원 개인의 주관적 조직효과성(조직몰입)에 과연 어떤 영향을 미칠 것인가 더 나아가 4대약 척결과 같은 객관적 조직효과성은 어떤 변화를 보일까 하는 것이 큰 관심사가 아닐 수 없다.

본 연구의 목적은 경찰서 형사과장의 리더십 유형이 주관적 · 객관적 조직효과성에 어떠한 영향을 미치는지 알아보고, 그에 따라 바람직한 수사경찰 중간간부의 리더십 유형을 제시하는데 있다. “현행 중앙부처 성과평가는 민간위원이 2/3 이상으로 구성된

---

1) 4대약은 박근혜 대통령의 핵심국정과제 중 하나인 ‘4대 사회악 근절’에 근거를 둔 것으로 성폭력, 학교폭력, 가정폭력, 불량식품 등 4가지 범죄유형을 말한다.

2) 2013. 5. 22. 한겨레신문.

[http://www.hani.co.kr/arti/society/society\\_general/588510.html](http://www.hani.co.kr/arti/society/society_general/588510.html)

자체평가위원회를 통해 매년 자체평가를 실시하고 있고, 중앙행정기관의 장은 자체평가를 실시한 다음 매년 3월말까지 자체평가위원회에 제출하여야 한다.”(이종수 외, 2010) 이에 따른 경찰청의 2009년 ~ 2011년 성과보고서에 따르면, 범죄예방과 수사부문의 성과지표로서 5대(4대)<sup>3)</sup> 범죄 발생건수와 총 범죄 검거건수(교통사범 제외)를 제시하고 있다. 그 외 성과지표로서 첨단과학수사 및 사이버범죄수사 부문 등도 있으나 매년 가감 변경되고 있고, 늘함없는 수사부문의 성과지표는 역시 5대 범죄를 포함한 범죄발생건수 및 수사관(형사) 1인당 총 범죄 검거건수라고 할 수 있다.

한편 지방경찰청마다 광역수사대가 설치되어 있어 지방경찰청장이 지시한 중요한 광역사건(2개 이상의 경찰서에 걸쳐 발생한 동종 또는 유사사건) 수사를 담당하도록 규정<sup>4)</sup>되어 있지만, 역시 우리나라 경찰의 지역수사 업무의 기본 단위는 경찰서이다. 특별한 경우가 아니면 5대 범죄를 비롯한 강력사건의 경우 발생지 관할 경찰서가 사건 종결 시까지 수사를 전담하고 있고, 경찰서의 수사부서에는 수사과와 형사과가 있는데, 그 중 5대 범죄 수사를 전담하고 있는 부서는 형사과이다.<sup>5)</sup>

경찰서 단위 수사부서의 실질적 리더는 형사과장<sup>6)</sup>이라고 할 수 있다. 2011년 경찰청에서 발간한 직책매뉴얼 제5호 ‘경찰서 형사과장 매뉴얼’에는 형사과장의 업무로서 업무현황 및 주요미제사건 파악, 형사 교육·관리와 같은 ‘평상 시 업무지휘’를 비롯하여 ‘초동수사 지휘’, ‘수사진행 지휘’, ‘중요 강력사건 초동조치’ 등을 강조하고 있다. 이처럼 형사과장은 강력팀, 형사팀, 형사지원팀, 과

- 
- 3) 5대 범죄는 살인, 강도, 강간, 절도, 폭력이다. 2001년 경찰청 성과보고서부터 4대 범죄로 축소(살인, 강도, 강간, 절도)되었다.
  - 4) 광역수사대운영규칙(2004. 9. 22 경찰청 훈령 제432호) 제4조제1호
  - 5) 서울특별시지방경찰청과 경찰서의 조직 및 사무분장규칙(2013. 4. 5. 훈령 제278호 제74차 개정) 제33조제2항 “형사과장은 형사지원업무, 지역형사업무, 과학수사 업무를 분장하고”라고 규정되어 있다.
  - 6) 계급은 경정(또는 경감). 일부 경찰서는 형사과가 수사과에 흡수 통합되어 있다.

학수사팀, 실종팀 등을 관장하면서 구체적 사건의 수사지휘와 인사 및 상벌에 관하여 큰 권한과 영향력을 행사하고 있다. 본 연구와 관련하여 경찰서장을 리더십의 연구대상으로 삼지 않는 이유는 일선 경찰서의 경찰서장은 전국적인 국민의 이목을 집중시키는 대형사건이 아닌 이상 구체적인 사건 수사에 적극적으로 개입하지 않기 때문이다.<sup>7)</sup> 따라서 경찰서장의 리더십 유형만으로 일선서 강력형사들의 행태나 조직효과성에 직접적인 변화가 생길 것이라고 예상하기 어려울 뿐 아니라, 형사들과 자주 대면, 접촉하면서 강력한 지휘권을 행사하는 형사과장의 영향력이 경찰서장의 그것보다 훨씬 강력하다고 인정된다. 그러므로 경찰서 형사과의 실질적인 리더인 형사과장의 리더십에 대한 연구는 우리나라 전체 수사부문의 역량을 좌우할 수 있는 요인에 관한 것으로서 중대한 의미를 가진다고 할 수 있다.

리더십에 관한 다수의 선행연구들은 리더의 리더십 유형에 따라 조직몰입, 직무만족 등 주관적(개인적) 조직효과성이 향상된다고 하고, 소수의 연구는 주관적 성과를 넘어서 객관적(조직적) 조직효과성도 함께 향상된다고 주장하고 있다(정창호, 2002; 오동욱, 2011). 그렇기 때문에 경찰서 강력사건 수사를 담당하는 형사과장의 리더십 유형에 대해 연구하는 것은 적지 않은 의미를 가진다고 할 것이다. 계급을 중시하는 경찰조직에서는 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 주관적 조직효과성(조직몰입)에 더 큰 영향을 미친다고 하는 연구가 대부분이고(정창호, 2002; 송병호, 2004; 황기순 외, 2005; 조민상, 2008; 장승수, 2010; 김기용 2011), 전통적인 거래적 리더십이 변혁적 리더십보다 조직효과성을 더욱 향상시킨

---

7) 2012. 12. 11. 대통령 선거 직전에 발생한 국정원 여직원 댓글 사건 수사의 경우를 예로 들 수 있다. 당시 전국적인 이목을 집중시킨 사건이었음에도 불구하고 수사 초기에는 수석경찰서장 김광석 총경이 아닌 수사과장이던 권은희 경정이 전면에서 현장 수사를 지휘하고 언론 브리핑을 하였던 것을 보면 알 수 있다.

다고 하는 연구는 극소수이다(유경화 외, 2003). 선행연구는 대부분 경찰서장과 지구대장(파출소장)을 분석 대상으로 한 것이었고 민생치안의 중요한 축인 강력사건 수사를 담당하는 형사과장에 대해서 분석한 선행연구는 전무하다. 그리고 서울특별시와 6대 광역시 등 대도시 위주로 폭넓게 조사한 연구도 찾아보기 힘들다.

정보공개청구<sup>8)</sup>를 통해 서울지방경찰청 형사과 강력계의 협조로 수집한 2008년부터 2012년까지 5년간 서울지방경찰청 관할 31개 경찰서의 5대 범죄 발생건수와 검거건수 및 검거율 통계자료를 보면 1등부터 31등까지 경찰서의 검거실적을 알 수 있는데, 5년간의 추이를 간단히 살펴보면 상위권 경찰서는 대체로 매년 상위권을 점하고 하위권 경찰서는 하위권에 그대로 머무는 것을 대강 확인할 수 있지만, 매년 그 순위는 적지 않은 폭으로 바뀌고 있다. 의외로 서울 송파경찰서<sup>9)</sup>와 같은 치안수요가 많은 대형 경찰서들의 검거율이 의외로 낮은 점 또한 눈에 띄는데, 과연 경찰서 형사과장의 리더십 유형은 각 경찰서의 5대 범죄 형사 1인당 검거건수 또는 검거율이라는 객관적 조직효과성에 어떠한 영향을 미칠 것인가 아니면 형사 1인당 5대 범죄 검거건수 또는 검거율과 같은 객관적 조직효과성은 보통 서세(署勢)로 표현되는 경찰서 관할지역의 특성 이를테면 유흥업소 밀집도(형사 1인당 유흥업소 수), 아파트 보급률<sup>10)</sup>, 형사 1인당 5대 범죄 발생사건 수, 재정자립도<sup>11)</sup>,

---

8) 서울과 6대 광역시를 관할하는 모두 7개의 지방경찰청에 경찰서별 5대 범죄 발생, 검거 및 검거율 통계자료를 정보공개 청구하였고, 서울은 2008년부터 2012년까지 5년치를, 다른 6대 지방청은 2010년부터 2012년까지 3년치 5대 범죄 관련 통계 자료를 제공받았다. 정보공개청구는 [www.open.go.kr](http://www.open.go.kr)을 통해 할 수 있는데 10일 내 공개여부 결정 후 통보가 된다.

9) 2012년 기준 전국 평균 5대 범죄 검거율 62.07% vs 서울 송파경찰서 49.6%

10) 아파트는 CCTV 설치, 경비원 근무 등 일반 주택에 비해서 범죄예방 수준이 상대적으로 높아서 강도, 절도 등의 범죄피해를 받을 가능성이 상대적으로 적다고 보이고, 전체주택 중에서 아파트가 차지하는 비중이 높은 지역은 생활수준도 높을 가능성이 있다.

11) 자주재원(지방세, 세외수입)이 지방재정수요에서 차지하는 비율, 우리나라의 경우 일부 대도시를 제외하고는 대부분의 기초자치단체의 재정자립도가 낮은 실정이다.

GRDP<sup>12)</sup>등과 같은 객관적 여건에 따라 사실상 결정될 뿐이어서 경찰서 중간 간부의 리더십 유형과는 무관한 것은 아닌지 의문들 수밖에 없다.<sup>13)</sup> 따라서 중간 리더의 리더십 유형이 경찰서 단위의 객관적 조직효과성에 실제 영향을 미치는지 여부와 그 영향 정도를 연구할 필요성이 대두된다.

## 제 2 절 연구의 대상과 범위

전국 경찰서 250개<sup>14)</sup> 경찰서 전부를 대상으로 형사과장의 리더십 유형에 따른 경찰서별 형사 1인당 5대 범죄 검거건수, 검거율 등 수사성과의 차이를 밝히는 것도 의미가 있겠지만, 본 연구와 관련해서 전국 경찰서 모두를 대상으로 분석을 시도하는 것은 지역적 범위가 너무 넓고 자료수집의 한계로 인해 불가능하다고 본다. 현실적으로 연구 가능한 범위로서 서울특별시와 6대 광역시(인천, 대전, 광주, 대구, 울산, 부산광역시)를 관할하는 7대 지방경찰청 소속 78개<sup>15)</sup> 전 경찰서의 3년간(2010 ~ 2012년) 5대 범죄 발생 및 검거 통계자료를 수집한 다음, 각 경찰서 형사과장의 리더십 유형을 설문조사를 통하여 파악하고 이를 바탕으로 회귀분석을 하여 경찰서 형사과장의 리더십 유형이 과연 주관적 · 객관적 조직효과성에 영향을 미치는지 여부와 영향을 미친다면 그 정도는

---

이종수(2009), 행정학사전, 대영문화사

- 12) Gross Regional Domestic Product(GRDP - 지역 내 총생산) : 시 · 도 및 시 · 군 · 구의 산업부문별로 얼마의 부가가치를 생산했는지를 나타내는 지표. 지역경제의 실태를 지역별 생산을 통해 파악할 수 있기 때문에 재정자립도와 관련하여 그 유용성이 높게 평가되고 있다. 하동석(2010), 이해하기 쉽게 쓴 행정학용어사전, 새정보미디어
- 13) 경찰서 관할지역의 특성과 관련한 통계자료는 통계청의 국가통계포털(<http://kosis.kr>) 기관별 통계를 통해 조사하였다.
- 14) 2012년 경찰백서 상 전국 경찰서는 249개이고, 2013. 5. 8. 대구강북경찰서가 신설되어 전국 경찰서 수는 250개이다.
- 15) 2013. 5. 8. 개서한 대구 강북경찰서는 제외하였다.

어떠한지 연구해보고자 한다.

경찰의 수사부서체계는 기존 ‘수사의 단서’(인지·고소·고발·진정 등)를 중심으로 분류해 오다가 2004년부터 수사경과제가 도입되어 최종별 수사팀제로 분류하고 있다. 경찰서의 수사부서는 크게 형사과와 수사과로 분류되는데, 형사과는 5대 범죄를 비롯한 강력범죄를 주로 취급하고 수사과는 사기, 횡령, 배임과 같은 재산범죄를 비롯한 지능범죄와 기타 특별법위반사범 수사를 주로 담당한다. 지능범죄 수사를 담당하는 수사과는 고소, 고발 사건을 주로 처리하는 이른바 내근 수사부서로서 5대 범죄 검거실적과는 거의 무관한 편이다. 왜냐하면 취급하는 범죄유형이 다를 뿐 아니라 먼저 고소인, 고발인이 수사의 단서로서 고소, 고발 사건을 경찰서에 접수하면 자진출석한 피의자를 상대로 수사에 착수하게 되고, 피의자가 불출석, 도주한 경우에는 수사담당자가 지명수배 조치 후 기소중지 의견으로 검찰에 사건을 송치한 다음, 쏠 경찰관(주로 지구대 근무 등 외근 경찰관)이 지명수배자를 추적·검거하는 단계로 넘어가게 되므로 자진출석 외에는 범인 검거에 실제로 기여하는 바가 거의 없기 때문이다. 따라서 경찰서 수사부서 중 수사과를 제외한 형사과만을 리더십 유형이 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구의 대상으로 삼고, 다양한 성과지표 중 국민생활 및 체감치안에 가장 큰 영향을 미치는 5대 범죄의 발생과 검거통계를 분석자료로 활용하였다.

2011 회계연도 경찰청 성과보고서에 의하면 수사부문의 성과 지표로서 수사관 1인당 형사사범 검거건수(총 범죄), 첨단과학수사의 유효증거물채취율, DNA감정 증감율, 사이버범죄수사의 디지털 증거분석매체 수, 사이버범죄 검거율을 들고 있지만, 경찰에서는 그 외에도 전통적인 실적비교 항목으로서 5대 범죄발생 및 검거통계를 취합하여 활용하고 있다. 5대 범죄 발생 및 검거 통계는

객관적·계량적인 자료로서 각 지방경찰청이 매년 관리하고 있어서 비교적 쉽게 구할 수 있으며 수사부문의 성과를 가장 근본적이고 명확하게 나타내 주는 장점이 있으므로 이 연구의 종속변수로 삼는 것이 적당하다고 본다.

### 제 3 절 연구의 방법

본 연구의 수행을 위해 문헌연구와 설문조사를 병행하였다. 먼저 경찰과 관련한 리더십 선행연구 자료를 국회도서관, 한국교육학술정보원 홈페이지를 통해서 확보한 다음 리더십 이론 중 변혁적 리더십과 거래적 리더십에 대한 학술논문을 집중적으로 공부하고 주관적 조직효과성으로서 조직몰입에 대한 이론들을 살펴보았다. 이를 근거로 변혁적·거래적 리더십이 조직몰입 및 객관적 조직효과성에 미치는 영향에 관하여 연구모형과 가설을 설정하였다. 가설 검증의 방법으로는 설문조사·통계분석을 활용하였다.

본 연구의 대상인 서울지방경찰청, 인천지방경찰청, 대전지방경찰청, 광주지방경찰청, 대구지방경찰청, 울산지방경찰청, 부산지방경찰청 등 총 7개 지방경찰청 소속 78개 경찰서의 최근 3~5년간 5대 범죄 검거율 자료를 정보공개청구를 통해 확보하였고 이를 바탕으로 전 경찰서의 성과 순위를 살펴볼 수 있었다. 한편 각 경찰서 형사과장의 리더십 유형을 파악하기 위해 우선 지난 3년간(2010~2012년) 7대 지방경찰청 전 경찰서의 형사과장 인사발령<sup>16)</sup> 자료를 조사하였다. 형사과장의 발령주기는 1년 내지 2년인데 2010~2012년 3년치 5대 범죄 검거율 자료를 확보하였으므로 2012년 근무 형사과장 외에도 설문대상자들에게 2010년 내지 2011

---

16) 경찰서 형사과장의 인사발령 주기는 원칙적으로 1년이지만 본인이 원할 경우 2년씩 근무하는 경우가 더 흔한 편이다.



년에 함께 근무한 직전 전임 형사과장에 대해서도 응답을 요청함으로써 본 연구의 분석대상으로 삼을 수 있었다. 따라서 가능한 본 연구의 분석대상 샘플 수를 늘리기 위해서 직전 전임 형사과장에 대한 설문조사도 병행 실시하였다.

형사과장들의 리더십 유형을 파악하기 위해서는 각 경찰서 형사과 근무 수사요원 중에서 형사지원팀과 과학수사팀 인원은 제외하고 순수한 외근수사요원인 강력팀과 형사팀 근무 경찰관 중 3년 이상 재직한 사람을 대상으로, 계급(순경, 경장, 경사, 경위, 및 경감)별로 골고루 10명씩을 무작위로 선정하여 설문조사를 실시하였다. 설문지에 포함될 리더십 유형으로는 B. M. Bass의 변혁적 리더십(카리스마, 영감적, 개별배려, 지적자극) · 거래적 리더십(조건적 보상, 예외적 관리)으로 정하고, 개인적 차원의 주관적 조직효과성은 Meyer & Allen의 조직몰입(정서적 · 지속적 · 규범적 몰입)을 중심으로 구성하기로 하였다(정창호, 2002; 유경화 외 2003; 이상원, 2004; 김정훈, 2004; 송병호, 2004; 황기순 외, 2005; 조민상, 2008; 장승수, 2010; 오동욱, 2011; 김기용, 2011).

설문조사는 7대 지방청 78개 경찰서의 해당부서 근무자 1명씩을 선정하여 사전 통화 후 그에게 설문지 10부씩을 우편 발송하였다. 회수율을 최대한 높이기 위해서 전화통화로 최대한 회신 독려를 하였고 회수된 설문지를 통계패키지(spss)로 상관관계분석, 회귀분석 등을 하였다. 이를 통하여 경찰서 형사과장의 리더십 유형과 주관적 조직효과성(조직몰입)과의 관계를 분석하고, 더 나아가 객관적 조직효과성(5대 범죄 검거 성과)와의 관계도 병렬적으로 분석하였다.

## 제 2 장 선행연구 검토

### 제 1 절 리더십 이론

#### 1. 리더십의 정의

리더십의 정의는 매우 다양하다. “리더십이라는 용어가 권한, 권력, 통제 및 관리라는 의미도 내포하고 있고 학자들마다 각자 자신의 연구목적에 맞게 변형하여 개념을 사용하기 때문에 더욱 그러하다.”(이화섭, 2008: 7) 리더십을 “무엇을 해야 하고 그것을 어떻게 하는 것이 효과적인가를 다른 사람들이 이해하고 동의하도록 영향력을 행사하는 과정과 이렇게 공유된 목표를 달성할 수 있도록 개인 및 집단의 노력을 촉진하는 과정”이라고 표현하기도 하지만(이종수, 운영진 외, 2010: 361) 이 역시 지배적인 개념은 아니다. 경찰과 관련하여 선행연구를 한 학자들의 리더십에 대한 정의를 정리해보면 다음과 같다.

표 1. 리더십의 정의

연구자	정의
정창호 (2002)	조직의 목적을 용이하게 달성하기 위하여 그들이 노력을 하도록 조직의 구성원들에게 영향을 주는 과정
김용현 (2007)	지도력 통솔력으로 공통의 목표를 효과적으로 달성하기 위해 집단 성원에게 영향을 주어 리더가 원하는 방향으로 자발적으로 움직이게 하는 행위

조민상 (2008)	일정의 상황에서 주어진 목표달성을 위하여 개인이나 집단에게 영향력을 행사하는 과정
장승수 (2010)	리더십은 한 사람이 다른 사람의 마음으로부터 존경, 신뢰, 복종 및 충실한 협력을 얻기 위한 방법으로 사람의 사고, 계획 및 행위를 통솔하는 기술
오동욱 (2011)	일정한 상황 하에서 집단이나 조직의 목표달성을 위하여 리더가 구성원들을 자발적으로 몰입하도록 유도하고 목표를 달성할 수 있도록 영향력을 행사하는 과정

리더십의 다양한 정의 중 빠지지 않는 개념은 ‘리더’, ‘목표 달성’, ‘영향력’이라고 생각한다. 나름대로 리더십의 정의를 내려 보자면 ‘조직의 리더가 바람직한 조직목표 달성을 위해 조직 구성원들에게 긍정적인 영향력을 행사하고 본연의 역할에 집중하도록 하여 목표 달성을 추구하는 일련의 행태’라고 본다.

## 2. 리더십 이론의 전개

“리더십은 리더십 과정의 어느 측면을 강조하느냐에 따라 특성론적 접근법, 행태론적 접근법, 권력-영향력 접근법, 상황론적 접근법 등 네 가지로 분류할 수 있다. 특성론적 접근법은 성공적인 리더의 특성에 대해서 신체적, 사회적 특성, 지적 능력, 성격 등의 차이점을 파악하고자 하였고, 행태론적 접근법은 리더의 특정 행태가 리더십 효과와 어떤 관계가 있는가를 확인하려는 접근법이었고, 행태론적 접근법이 상황 및 환경 요인을 무시하였다는 비판에 따라 리더의 행태·특성과 리더십 효과와의 관계는 상황 및 환경에 따라 변화한다고 보는 상황론적 접근법(유클 등)이 등

장하였다. Bass는 Burns가 제시한 거래적 리더십과 변혁적 리더십의 차이점을 근거로 ‘2요인 모형’을 제안했는데, 변혁적 리더십의 구성 요인으로는 카리스마적 리더십, 영감적 리더십, 개별적 배려, 지적 자극 등 네 가지가 언급되고 있다.”(이중수, 윤영진 외, 2010: 362-363)

#### 가. 특성이론

특성이론은 1930년대부터 1950년대까지 유행하였던 초기 리더십 이론으로서 “리더는 만들어지는 것이 아니라 오히려 태어난다.”라는 전제에서 출발한 것이다. 즉 성공한 리더는 어떤 특성과 자질을 가지고 있는가를 연구한 것으로서 리더가 처한 환경이 어떠한 지라도 특성의 특성을 가지고 있다면 성공에 이르고 만다는 믿음을 반영하는 것이다. 그 특성으로 연구된 것은 지능, 자신감, 결단력, 성실성, 사교성 등이 있는데 아직까지 성공적 리더의 특성 목록에 의견일치를 보지 못하고 있는 실정이다(김용현, 2007; 이화섭, 2008; 장승수, 2010).

#### 나. 행태이론

행태이론은 1940년대 말부터 각광 받기 시작하였는데, 조직목표를 성공적으로 달성하는 리더십의 구성요소는 리더의 특성과 자질이 아니라 리더들이 목표달성을 위해 조직과 구성원들에게 나타내 보이는 구체적인 행태라고 주장한다. 행태이론의 주요 연구에는 아이오와 대학의 연구(Lewin, Lippit & White, 1939 : 권위형, 민주형, 방임형), 오하이오 대학의 연구(Hemphill & Coons, 1957 : 구조주도, 배려), 미시간 대학의 연구(Likert, 1961 : 종업원 중심, 생산 중심), Blake & Mouton의 관리그리드 연구 등을 들 수 있다(김용현, 2007; 장승수, 2008; 오동욱, 2011). 행태이론에 대한 반론

은 상황에 따라 적합한 리더의 행태가 달라진다는 상황이론의 반발이 있다.

#### 다. 상황이론

상황이론은 1960년대에 발전하였는데 리더의 특정 행태는 조직상황에 따라 효과적이기도 하지만 한편으로는 비효과적이라고 주장한다. 즉 모든 상황에 적합한 리더의 행태는 없다는 전제에서 출발한 것이다. 목표달성이라는 효과성을 추구하기 위해 조직상황에다가 리더십의 유효성을 연결시키는 것이 상황이론이다(정창호, 2002). “상황이론에서 고려되고 있는 상황요인들은 연구관점에 따라 다양한 편인데 일반적으로 리더의 행동적 특성, 부하의 행동적 특성, 과업과 집단구조, 조직체 요소 등을 들 수 있다.”(김용현, 2007) 상황이론의 주요 연구로는 Fiedler의 상황적합성이론, House의 경로-목표이론, Hersey & Blanchard의 상황대응이론 등이 있다(이화섭, 2008).

### 3. 변혁적 리더십과 거래적 리더십

현대사회는 전 세계적인 경제혼란, 국지적 전쟁, 환경파괴와 기상이변 등 급격한 변화에 직면해 있다. 이러한 환경변화를 감안할 때 20세기 산업사회를 바탕으로 발전해온 전통적 리더십 이론을 그대로 유지한다는 것은 타당하지 않을 뿐 아니라 위험해보이기까지 한다. 기존 전통적 리더십 이론은 더 많은 생산을 지향하기 위해 높은 성과를 달성한 구성원에 대한 보상과 기준에 못 미친 구성원에 대한 제재 등 두 가지 요소를 기본적으로 내포하고 있다. 이와 같은 리더와 구성원 간의 거래적인 관계로는 구성원들의 자발적이고 창의적인 참여와 동기부여를 이끌어 낼 수 없다.

따라서 급변하는 21세기에는 이러한 고차원적인 변화를 따라잡기 위한 현대적 리더십 이론의 필요성이 대두된다.

Bass는 20세기 중후반부에 집중적으로 연구된 리더십 이론을 토대로 하여 새로운 리더십 패러다임인 변혁적 리더십 이론을 창안하였고, 그에 대비한 개념으로 구시대의 전통적 리더십을 통칭하여 거래적 리더십이라고 불렀다(정창호, 2002).

### 가. 변혁적 리더십

변혁적 리더십은 Burns가 제시하고 Bass가 정교하게 발전시킨 이론으로서 조직을 성공적으로 변화시킬 수 있는 리더십을 설명하기 위해 고안된 것이다. 변혁적 리더십이란 단지 부하의 욕구와의 거래를 통해 성과를 유도해내는 거래·교환관계의 수준이 아니라, 자유, 평등, 정의, 평화와 같은 도덕적 동기를 지향하고 부하의 욕구와 내재적 동기수준을 높임으로써 개인, 집단 및 조직의 변화를 이끌어내는 리더십이다(오동욱, 2011: 20).

변혁적 리더십은 네 가지 요소로 설명되고 있는데 첫 번째 카리스마는 성공과 성취의 상징으로 리더가 가진 인간적 특성과 매력을 통해 부하들에게 호감을 얻어 내고 부하들을 이끌어 가는 능력을 말한다. 두 번째 영감적 리더십은 리더가 도전적 목표와 임무, 미래에 대한 비전을 부하들에게 심어주고 그들로 하여금 이를 열정적으로 받아들이고 계속적으로 추구하도록 유도하는 것이고, 세 번째 개별적 배려는 리더가 부하를 개인적으로 존중한다는 것을 표시하기 위해 부하에게 개별적인 관심을 보이고 각 부하의 특정 요구사항을 이해해 주는 것이며, 네 번째 지적 자극은 리더가 부하들로 하여금 창의적인 생각을 촉발시키기 위해 형식적 관례와 사고를 재고하게 하는 것을 말한다(황기순, 2004: 8-9).

## 1) 카리스마

Bass는 카리스마를 리더가 가진 개인적 특성과 자질을 통해서 구성원들에게 강력한 영향력을 미치는 것이라고 하면서 이를 변혁적 리더십의 필수요소라고 하였다. “변혁적 리더가 지니는 카리스마는 부하들로부터의 신뢰, 존경 외에도 더 나아가 부하들이 이해 타산을 떠나 리더에게 충성하도록 자극하는 것을 말한다.”(조민상, 2008) 카리스마는 공식적인 경로가 아닌 리더 개인의 비공식적인 자질과 성품 등을 통해서 구성원들에게 강력한 영향력을 미치는 무형의 능력을 말하는 것으로서 카리스마를 갖춘 리더는 구성원들의 존경을 받는 인물일 가능성이 크다. Bass, B. M. & N. Yukochi(1991)는 카리스마를 보유한 리더는 부하들에게 목표와 이상을 확실히 표현할 수 있는 자질과 재능을 갖춘 존경받는 인물로 묘사하고 있다(정창호, 2002 재인용).

## 2) 영감적 동기부여

영감적 동기부여는 부하들에게 높은 기대감을 나타내면서 구성원들 사이에 비전을 공유하고 이를 실현하도록 동기부여를 통해 구성원들의 목표 달성을 계속해서 이끌어 내는 리더를 표현하는 말이다(김기용, 2011 재인용; Northouse, 2007). “리더는 부하들이 그들 각자의 이익을 추구하는 것에서 벗어나 조직 구성원으로서 기대되는 노력을 경주하도록 정서적 호소를 하거나 상징적인 행동을 하게 되기 마련인데 이와 같은 요소를 영감적 동기부여라고 한다.”(송병호, 2004) 영감적 동기부여는 구성원들에게 관에 박힌 조직의 이해 타산적 목표를 강요하는 구태의연한 리더십 행사가 아니라 고차원적인 비전과 목표를 제시하고 공감을 얻어내어 구성원들로 하여금 강력하고 자발적인 실행력을 이끌어내는 리더십 행태를 말한다.

### 3) 지적 자극

지적 자극은 리더가 부하들에게 통상 처리해오던 문제에 대한 인식을 자극하여 새로운 관점에서 문제를 바라보고 창의적인 해결 방법을 탐색하도록 영향을 미치는 과정을 말한다. 즉 굳어진 조직 관행과 절차에 따른 즉각적인 문제 처리보다는 오히려 믿음과 가치, 상상력과 사고, 그리고 문제해결과 문제 인식에 있어서 부하들의 창의력을 고취하는 리더의 행태를 말한다(오동욱, 2011 재인용; Bass, 1985). 지적 자극은 변혁적 리더의 창의적 능력을 함축적으로 보여주는 것으로서 구성원에게 그들이 미처 발견하지 못했던 조직 문제에 대한 새로운 해결책을 제시하고 함께 탐구해나가는 과정을 말한다.

### 4) 개별적 배려

개별적 배려는 부하들의 사적인 욕구에도 개인적인 관심을 보이고 가급적 지원을 아끼지 않는 분위기를 나타내는 리더들의 특징으로서, 리더가 부하들에게 코치나 상담자로서의 역할을 수행하는 것을 뜻한다(김기용, 2011 재인용; Northouse, 2007). 변혁적 리더들은 구성원들의 성장을 돕기 위하여 권한위임이라는 수단을 활용하기도 하는데 개별적 배려는 직속 부하들에 대한 권한부여 외에도 주로 친밀한 접촉 및 비공식적인 의사소통 등을 포함하는 개념이다. 변혁적 리더는 구성원들에게 구체적이고 구조적인 지시를 내리는 한편 특정 종업원들과는 친밀한 우호관계를 가지고 있다(송병호, 2004).

### 나. 거래적 리더십

“거래적 리더십은 리더와 구성원간의 거래 관계에 중점을 두



는 것으로서 리더가 조직의 목표와 과업을 제시한 다음 그 목표를 달성한 부하에게 약속한 보상(contingent reward)을 하고 조직의 규칙을 벗어난 경우 예외적 관리(management by exception)를 함으로써 동기부여를 하는 계약적 · 교환적인 리더십을 말한다.”(조민상, 2008) 거래적 리더는 구성원들의 욕구를 개별적으로 파악하지 않고 부하들의 개인적인 발전에도 관심을 가지지 않고(송병호, 2004), 이러한 거래 관계적 리더십은 리더와 구성원 모두가 교환 과정에 대해 만족할 때까지만 존속하며 구성원들도 리더와의 관계를 과업 수행에 따른 거래적 · 계약적 관계로 인식함으로써 리더에게 보상에 따른 심리적 부채를 부담하지 않기 때문에 미리 예측 가능한 것 이상 상위수준의 성과를 기대하는 것은 무리가 있다(김재봉, 2006; 조민상, 2008 재인용). 거래적 리더십의 구성요소로는 조건적 보상과 예외적 관리가 있다.

#### 1) 조건적 보상

“조건적 보상에 따른 리더십은 모든 구성원을 X이론에 따른 타산적 인간으로 바라보면서 조직을 관리하는 데, 리더와 구성원 간에 보상을 받기 위해서 무엇을 해야 하는지 또는 제재를 받지 않기 위해서 무엇을 해야 하는지에 대해 미리 합의를 한다.”(정창호, 2002 재인용; Bass, B. M., 1985). 어떤 조직이든 리더는 조직 목표를 구성원들에게 제시하면서 구체적인 성과를 달성하면 그에 따른 보상을 약속하기 마련이다. 또한 목표달성에 실패하면 그에 대한 제재도 미리 정해두는 것이 일반적이다. 조건적 보상은 주로 임금인상, 승진 등의 형태로 나타나며 조직구성원의 성과는 이러한 보상이 적절하게 주어질 때 향상된다. “조건적 보상은 리더가 인사상벌에 많은 권한을 보유하고 있고 구성원이 리더에게 많이 의존하고 있으며 리더가 제시한 성과가 구성원의 능력과 노력으로

달성 가능하며, 그 성과를 명확하게 측정할 수 있을 때 효과가 크다고 한다.”(오동욱, 2011 재인용; Bass & Avolio, 1990)

## 2) 예외적 관리

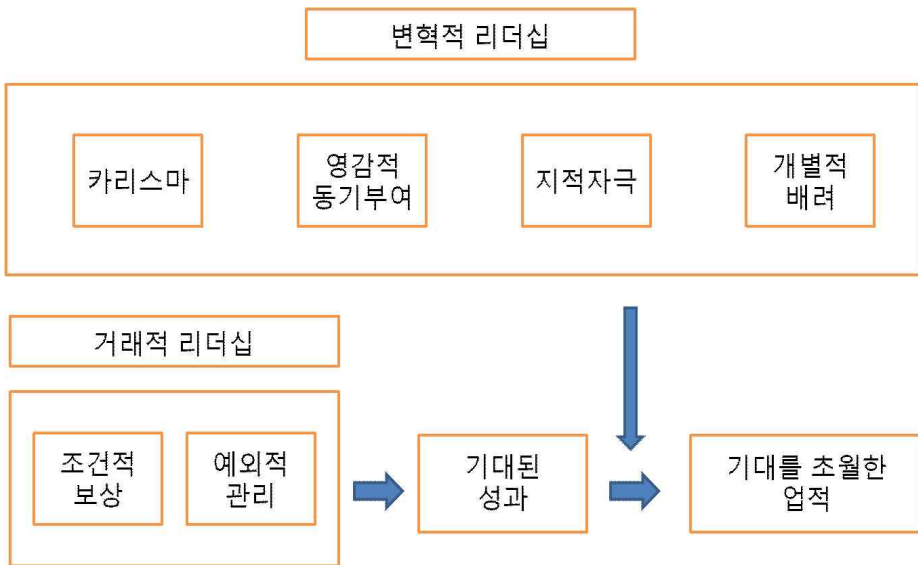
“예외적 관리는 구성원의 성과가 미리 제시한 조직 목표 수준에 미치지 못할 경우에만 리더가 예외적으로 개입하여 조직을 관리하는 것을 말한다. 예외적 관리는 리더가 미리 설정한 방식과 절차가 아닌 다른 방법으로 구성원이 과업을 수행하려고 하면 이를 용납하지 않고 이미 설정된 방식으로만 업무처리를 하도록 유도하는 것을 말한다.”(조민상, 2008) 구성원들의 성과가 기준에 미치지 못할 경우 리더는 구성원들에게 성과기준을 달성할 수 있도록 관련 정보를 피드백한다. 리더들은 구성원들의 일탈 행동에 대해 경고하고 필요시 부정적인 피드백을 하는 것이다. 예외적 관리에는 적극적(능동적) 형태와 소극적(수동적) 형태 등 두 가지 유형이 있다. 적극적 형태의 예외적 관리는 구성원들의 규칙위반과 실수 등을 빠짐없이 체크하고 일일이 교정조치를 하는 경우를 말하고, 소극적 형태의 예외적 관리는 성과달성에 실패하거나 문제가 불거진 후에만 개입하는 것을 말한다(송병호, 2004).

## 다. 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 관계

Burns. J. M.(1978)는 거래적 리더십은 구성원에게 보상을 제의함으로써 리더와의 상호교환을 통해 높은 생산성을 달성할 수 있다고 주장하였고, 변혁적 리더십은 부하직원이 사적 이익이 아니라 비전과 목표에 대한 사명감을 통해 행동하도록 고취하며 이를 통해서 리더와 조직 구성원 모두에게 동기부여와 성숙함이 달성된다고 하였다(김기용, 2011 재인용). Bass(1985)는 일반적으로 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 큰 성과를 이루어내고, 조건

적 보상은 예외적 관리보다 효율적이라고 하였고(오동욱, 2011 재인용), Bass & Avolio(1990)는 거래적 리더십은 구성원들로부터 ‘기대된 성과’만을 이끌어 낼 뿐이지만 거래적 리더십에 변혁적 리더십을 가미하면 추가효과로서 ‘기대를 초월한 업적’을 이끌어낸다고 하였다(송병호, 2004 재인용).

그림 1. 변혁적 리더십의 추가적인 효과



출처 : 송병호(2004) 재인용, 김기용(2011) 재인용, Bass & Avolio(1990)

## 제 2 절 경찰 리더십 관련 선행연구

정창호(2002)는 경찰서장의 변혁적 · 거래적 리더십이 조직성과에 미치는 영향을 연구하였고, 기존의 연구들과는 달리 종속 변수로서 방법, 수사, 교통, 민원처리 등 민생치안 성과평가결과와 주민만족도 등 객관적 지표와 구성원의 심리적 추가노력의 정도와

리더효과 인식정도 등 주관적 지표를 설정하였으며, 조절변수로서 조직공정성과 리더만족을 들었다. 설문조사는 서울특별시·광역시, 중·소도시, 농어촌 등 3군 지역으로 구분하여 경찰서 민생치안 성과평가결과 각 군별 상위 10개서 및 부진 10개서 등 총 60개 경찰서별 15명으로 총 900명을 대상으로 실시하였고, 연구결과로서 거래적 리더십 중 예외적 관리는 조직성과에 유의한 영향을 미치고, 변혁적 리더십 요소인 카리스마, 개별적 배려, 지적 자극은 경찰서 조직성과의 하위변수인 민생치안, 주민만족, 리더효과 추가 노력에 유의한 정의 영향을 주고, 변혁적 리더십은 거래적 리더십과 조직성과의 관계에 증폭효과를 가져오며, 조절변수인 분배공정성과 리더에 대한 만족은 조절효과가 있으며 그 중 분배공정성의 효과가 더 큰 것으로 나타났으며, 변혁적 리더십과 거래적 리더십 둘 다 조직성과에 영향을 미치나 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 조직성과에 영향력을 더 크게 미친다고 하였다.

유경화, 신원형(2003)은 리더십은 리더가 개별 구성원들과 집단의 행동에 영향을 미치고 나아가 이들의 행동을 조직의 성과에 연결시키는 중요한 역할을 수행하는 것이라 하고, 리더십에 대한 기존의 실증연구들은 주로 리더십이 리더만족, 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동 등과 같은 조직유효성과 조직구성원의 성과를 증진시키는데 긍정적으로 기여하고 있다는 결과들을 제시해왔다고 하였다. 리더십과 성과간의 긍정적인 연관성은 기존 연구들에서 제시되어 왔음에도 불구하고 어떠한 경로를 거쳐 성과에 영향을 미치는 지에 관한 체계적인 실증연구는 극소수만이 존재하고 있다고 하였다. 효능감이란 “능력이나 역량에 대한 믿음 또는 신념”을 뜻하고, 자신이 속한 집단의 역량에 대한 개인의 믿음을 ‘집단 효능감’이라고 하였다.

분석대상은 서울 지역 57개 파출소를 할당표본 추출로 선정하

여 각 파출소마다 평균 6명씩 353명을 상대로 설문조사를 실시하였고, 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 독립변수로 하고 집단 효능감을 매개변수로 설정하였으며 2002년 4분기 파출소 외근경찰관 성적평가에 관한 계량화된 내부지수를 종속변수로 설정하였다. 연구결과로서 변혁적 리더십은 조직성과에 직접적인 효과는 존재하지 않았지만, 집단 효능감을 매개하여 조직성과에 영향을 미치는 간접효과가 있는 것으로 나타났고, 거래적 리더십과 조직성과간의 관계에서 집단 효능감의 매개효과는 존재하지 않았지만, 거래적 리더십이 조직성과에 영향을 미치는 직접효과가 있다고 하였다.

송병호(2004)는 리더십 유형으로 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 들면서 독립변수로 삼았고, 조직성과로는 다차원적 조직몰입을 들면서 종속변수로 삼았으며, 매개변수로서 리더에 대한 신뢰와 에피커시를 제시하였다. 이를 바탕으로 6가지 가설을 설정하였는데, 그 내용으로서 경찰서장이 변혁적 리더십 유형을 취할 때 소속 경찰관의 조직몰입, 서장에 대한 신뢰, 에피커시는 커지고, 경찰서장에 대한 신뢰가 클수록 소속 경찰관의 조직몰입은 커지고, 소속 경찰관의 에피커시가 높을수록 조직몰입은 커지고, 경찰서장의 리더십이 소속 경찰관의 조직몰입에 미치는 영향은 소속 경찰관의 신뢰와 에피커시에 따라 차이가 있다고 하였다. 설문은 강원도와 제주도를 제외한 전국 경찰서 및 경찰관 1,315명을 상대로 조사하였는데, 연구결과로서 변혁적 리더십이 소속 경찰관의 조직몰입에 미치는 영향이 거래적 리더십보다 더 크다고 하였다. 또한 매개변수로 선정한 경찰서장에 대한 신뢰와 에피커시의 경우 매개기능을 하며 이에 미치는 영향은 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 더 크다고 하였다

이상원(2004)은 특성, 행태, 상황이론과 같은 전통적 리더십 이론은 한 가지 단면에만 관심을 두고 있기 때문에 한계를 내포한

다고 하고, 이러한 한계를 극복할 수 있는 것이 변혁적 리더십인데 변혁적 리더십은 직원의 의식, 가치관, 태도의 혁신 등을 추구하며 그들의 가치체계와 신념체계를 지속적으로 변화시킴으로써 조직이나 집단의 성과를 높이려는 것이고, 변혁적 리더십을 가진 지도자는 부하의 역량 구비, 과업 수행, 성과의 향상 및 조직 변화의 주도적 역할 등에 관심을 두고 있다고 하였다. 독립변수로서 관서장의 변혁적 리더십(인간존중, 솔선수범, 변화선도, 민주적 관리)을 설정하고, 종속변수로서 경찰관 직무만족도(경찰활동, 경찰조직, 경찰신뢰, 경찰자기개발)을 설정하였다. 설문대상은 경찰지방경찰청 경장기본교육생 150명이었고, 설문문항은 노종화(1994)에 의하여 제작된 PTLQ(Principals' Transformational Leadership Questionnaire)를 참고로 하여 구성하였다. 연구결과로서 변혁적 리더십의 4개 하위변수는 모두 경찰직무 만족도에 강한 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다고 하였다.

황기순(2005)은 변혁적 리더십의 초기연구들은 부하의 추가적 노력, 리더에 대한 만족, 리더의 유효성 등의 결과변수와 리더십과의 관계를 분석하였다고 하면서, 구조주도 리더십, 배려주도 리더십, 거래적 리더십, 거래적 리더십(약속, 보상), 변혁적 리더십(카리스마, 지적자극) 등의 리더십 유형이 직무성과(직무만족, 조직몰입)에 긍정적 영향을 미치는 지 여부를 조사하였다. 조사대상은 서울지방경찰청 지구대 소속 경찰공무원 600명을 상대로 설문조사를 실시하였으며, 설문지는 Tepper & Percy(1994)의 MLQ-X(다인자 리더십 설문) 수정판 등을 활용하였고 설문대상자들에게 함께 근무하는 지구대장의 리더십 유형에 대하여 질문하였다. 연구결과로서 지구대장의 구조주도, 배려, 변혁적 리더십은 지구대직원의 직무성과를 제고하고, 거래적 리더십은 지구대직원의 직무성과에 유의성 있는 영향을 미치지 못하고, 변혁적 리더십은 전통적

리더십이 지구대직원의 직무성과에 미치는 효과를 증폭시킨다고 하였다.

김용현(2007)은 중간관리자를 조직구조상 중간계층에 위치한 관리자로서 각 부문의 관리와 책임을 지는 집단이라 하고, 리더십은 지도력, 통솔력으로 공통의 목표를 효과적으로 달성하기 위해 집단 성원에게 영향을 주어 리더가 원하는 방향으로 자발적으로 움직이게 하는 행위라고 정의하였다. 독립변수로서 중간관리자의 리더십 유형(관계지향 / 과업지향)을 설정하고, 상황변수로서 리더와 구성원간 관계(지지 및 신뢰도), 과업구조, 직위권력을 설정하고, 종속변수로서 조직성과(부하직원들의 직무만족 및 조직의 효율성)를 설정하였다. 다단계 층화 추출을 통해 대구, 경북지방경찰청의 경찰관 500명을 상대로 설문조사를 실시하였고, 연구결과는 관계지향과 과업지향 리더십 유형 두 가지 모두 조직성과에 유의미한 영향을 미쳤는데 그 중 과업지향이 가장 크게 영향을 미쳤으며, 상황변수인 부하와의 신뢰 및 협조가 조직성과에 가장 크게 영향을 미친 것으로 나타났다고 하였다.

이화섭(2008)은 지금까지 경찰행정 리더십과 성과에 대한 연구가 중간관리자급을 주요대상으로 개인적 · 주관적 성과에 한정되고 종단적 연구가 없었다는 점을 지적하면서, 경찰청장(참여정부 5년간 청장 3명)을 연구 대상으로 하여 집단적 조직성과에 대한 종단적인 비교 연구를 하였다. 리더십 이론의 전개과정(특성, 행동, 상황이론)과 최근의 거래적 리더십과 변혁적 리더십을 설명하였고, 성과의 개념 및 리더십과 성과와의 관계를 설명하였고, 2008년까지 경찰의 리더십과 성과에 대한 국내의 연구 성과를 잘 정리하였다. 독립변수로서 리더십을 설정하면서 그 요소로서 비전 창출 능력, 인적자원 개발능력, 전략적 실행 능력을 들었고, 종속변수로서 조직성과를 설정하면서 그 요소로서 치안서비스 만족도

및 국가고객만족지수(NICS)를 들었다. 독립변수는 키워드 분석과 역점시책 분석을 실시하였고, 종속변수는 참여정부 5년간의 치안 서비스 만족도 및 국가고객만족지수(NICS)를 활용하여 종단적인 분석을 실시하였다. 연구결과로서 경찰행정 리더십과 조직성과 간에 직접적인 상관관계 뚜렷하지 않으나 비전창출역량과 인적자원 개발역량은 조직성과와 정(+)의 관계를 나타낸다고 하였다.

조민상(2008)은 경찰지구대장의 리더십 유형을 독립변수로 설정하였는데 그 구성요소로서는 바스와 아볼리오가 제시한 변혁적 리더십(이상적 영향력, 영감적 동기부여, 지적자극, 개별적 배려)과 거래적 리더십(조건적 보상, 예외적 관리)을 들었고, 조직효과성(직무만족, 조직몰입, 조직시민행동)을 종속변수로 설정하였다. 가설로는 경찰지구대장의 리더십이 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동에 미치는 영향은 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 클 것이라고 구성하였다. 설문은 강원도와 제주특별자치도를 제외한 전국의 경찰공무원을 상대로 각 경찰서의 급지별 규모를 고려하여 440명을 대상으로 조사를 실시하였고, 연구결과 경찰지구대장의 리더십이 직무만족에 미치는 영향은 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 크지 않고, 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향은 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 크다고 하였다.

장승수(2010)는 독립변수인 지구대장의 리더십 유형으로 거래적 리더십과 변혁적 리더십을 제시하였으며 종속변수로 경찰관의 조직효과성(조직몰입, 직무만족)과 치안성과를 제시하면서, 경찰지구대장의 리더십 유형과 조직효과성, 치안성과 간의 상관관계를 연구하였다. 독립변수인 지구대장의 리더십 유형을 측정하는 설문은 B. M. Bass의 리더십 유형 척도를 사용하였고, 변혁적 리더십의 하위요소는 카리스마, 분발고취, 개인적 배려, 지적 자극으로 구분하고, 거래적 리더십의 하위 요소는 성과기준 보상, 예외적 관



리로 구분하였으며, 종속변수인 치안성과는 설문대상자의 주관적 평가에 의존하여 분석하였다. 설문대상은 서울, 경기, 인천 지역의 지구대 근무 경위 이하 지역경찰관 190명을 상대로 설문조사를 실시하였고, 연구결과로서 지구대장의 거래적 리더십과 변혁적 리더십이 모두 치안성과와 상관관계를 보였고, 특히 변혁적 리더십을 높게 인식할수록 치안성과가 높아진다고 하였다.

김기용(2011)은 경찰서장의 리더십 유형을 대상으로 연구를 진행하였는데 독립변수로서 변혁적 리더십(이상적 영향력, 영감적 동기부여, 지적 자극, 개별적 배려)와 거래적 리더십(업적에 따른 보상, 예외에 의한 관리)을 설정하였고, 매개변수로서 심리적 임파워먼트(의미성, 역량, 자기 결정감, 영향력)을, 종속변수로서 직무만족과 조직몰입(정서적 몰입, 규범적 몰입)을 들었다. 가설로는 변혁적 · 거래적 리더십이 각각 직무만족, 조직몰입 및 심리적 임파워먼트에 유의미한 정(+)의 영향을 미치고, 심리적 임파워먼트는 직무만족과 조직몰입에 유의미한 정(+)의 영향을 미친다고 구성하였다. 설문은 전국에서 모인 경찰관들이 집체교육을 받고 있는 경찰종합학교에서 교육생 600명을 상대로 조사를 실시하였고, 연구결과로서 변혁적 · 거래적 리더십은 모두 직무만족(거래적 리더십 우세)과 조직몰입(변혁적 리더십 우세)에 긍정적 영향을 미치고, 거래적 리더십은 심리적 임파워먼트에 긍정적인 영향을 미치나 변혁적 리더십은 그러한 영향이 통계적으로 확인되지 않았고, 경찰관의 심리적 임파워먼트는 직무만족과 조직몰입에 유의한 긍정적 영향을 미치고, 심리적 임파워먼트는 경찰서장의 변혁적 · 거래적 리더십이 부하경찰관들의 직무만족과 조직몰입에 영향을 미침에 있어서 각각 부분매개효과가 있다고 하였다.

오동욱(2011)은 변혁적 리더십에 대한 결과변수로서 직무만족 보다는 조직몰입을 더 비중 있게 제시하면서 조직몰입은 조직과

관련된 개인의 심리적 상태를 말하는 것이며 개인과 조직 간의 목표와 가치일치가 가장 중요한 핵심적인 내용이라고 하였다. 분석 방법은 독립변수로서 변혁적 리더십의 하위요소로는 카리스마, 지적 자극, 개별적 배려, 영감적 동기부여를 채택하였고, 거래적 리더십의 하위요소로는 조건적 보상, 예외적 관리를 채택하였으며, 매개변수로는 상사신뢰, 조직신뢰를 선정하였다. 전국 경찰서를 1 ~ 3급지 별로 층화 추출한 다음 600부의 설문지를 배부하여 분석하였는데, 연구결과로서 변혁적 리더십과 거래적 리더십 모두 조직몰입에 영향을 미치고 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 영향력이 큰 것으로 나타났다고 하였다.

이상과 같이 경찰 리더십과 성과에 관한 국내 연구 성과를 정리해본 결과 다음 세 가지 사항이 눈에 띈다. 먼저 이화섭(2008: 36)이 잘 정리한 것처럼 송병호(2004), 이상원(2004), 황기순 외(2005), 김용현(2007) 등 대부분의 연구자가 종속변수로서 직무만족, 조직몰입 등 주관적 요소만을 제시하였을 뿐 아니라 그 측정 방법은 설문지를 통한 조사자의 자기보고 내용을 그대로 받아들였다는 것이고, 그나마 객관적 성과자료를 활용하여 종속변수를 설정하고 분석한 연구는 정창호(2002), 유경화 외(2003)의 논문뿐인데 그마저 조사시점의 단기간 실적을 활용한 횡단적인 연구에 그쳤다는 점이 눈에 띄고, 둘째 대부분의 국내 연구가 경찰서 전체 또는 지구대를 연구대상으로 삼았다는 것인데, 민생치안의 두 축은 범죄예방과 범인검거(범죄해결)로서 강력범죄를 주로 취급하는 경찰서 수사부서 특히 형사과를 대상으로 한 연구는 전무하다는 점이 발견되고, 셋째 객관적인 성과통계자료를 종속변수로 삼아 리더십에 의한 구체적이고 직접적인 조직효과성을 측정하는 연구는 드물다는 것이다. 따라서 본 연구는 경찰서 형사과를 연구대상으

로 하면서 3년간(2010 ~ 2012년)의 5대 범죄 발생 및 검거라는 객관적인 통계자료를 바탕으로 분석을 실시한다는 점에서 의의가 있다.

### 제 3 절 조직효과성

조직성과를 뜻하는 조직효과성은 조직의 목표 달성에 대한 성공여부를 평가하는 일반적인 용어로서 목표를 성취하는 과정에서 조직의 목표와 개인의 성취정도를 측정하는 개념이다. 본 연구에서는 종속변수인 조직효과성을 주관적 · 객관적 구성요소로 나누어서 살펴보았는데, 주관적 조직효과성은 조직몰입을 채택하고 객관적 조직효과성은 경찰서별 형사 1인당 5대 범죄 검거건수로 설정하였다.

#### 1. 주관적 조직효과성

##### 가. 조직몰입

조직몰입이란 직무만족과 함께 조직효과성을 측정할 때 가장 많이 인용되는 요소로서, 조직 구성원들이 조직에 대해 갖는 개인적 태도와 경향을 나타내는 용어이며 주로 개인과 조직의 관계를 의미한다. 김기용(2011)은 조직몰입은 구성원이 자기가 속한 조직에 대하여 동일화, 일체감, 애착 등을 내포하는 것으로서 조직의 목표나 가치에 대한 적극적인 신뢰와 수용, 조직에 기여하려는 마음, 조직원으로 존속하겠다는 강한 의사를 포함하는 것이라고 하였다. 조직몰입은 외부적 요인 또는 구성원의 가치관 변화 등 여러 근거에 의해 발생하지만 개인과 조직 간의 목표 및 가치관 일치도가 가장 중요한 핵심적인 내용이라고 할 수 있다. 조직몰입에 대해서는 다양한 학자들의 연구결과가 있지만 본 연구에서는

Meyer & Allen이 분류한 정서적, 지속적, 규범적 몰입을 연구대상으로 하였다(오동욱, 2011 재인용; Meyer, J. P. & N. J. Allen, 1991).

조직몰입의 세 가지 하위 구성요소에 대해서 설명하면 다음과 같다. 정서적 몰입은 조직 구성원들이 조직에 대해 헌신하겠다는 마음가짐과 애정, 동질감 등의 심리적 상태를 말하는데 충성심, 소속감 등 인간의 정서적인 측면에서 형성되는 몰입에 중점을 두는 것으로서 조직 구성원 스스로 자발적으로 조직목표에 참여하는 마음의 동력원이라고 볼 수 있고 조직효과성 측면에서 가장 부합되는 구성요소라고 하겠다. 지속적 몰입이란 조직을 떠나 이직할 경우 발생하는 기회비용 즉 개인적인 피해의 크기 또는 퇴직하지 않고 계속해서 근무할 경우 획득할 수 있는 혜택에 대한 타산적 이익 때문에 조직에 계속 남아 있으려는 심리적인 동기를 말하는 것인데 이러한 지속적 몰입은 조직 구성원 개인의 마음속에서 가장 강력한 힘을 발휘하는 요소라고 여겨진다. 왜냐면 지속적 몰입은 자신과 가족의 생계수단이자 생존수단인 직장에 대한 애착이며 그것이 자신의 이해 타산적 결론에 의해 발생한 것이기 때문이다. 하지만 지속적 몰입의 인식수준이 높은 사람이 조직의 목표에 순응하고 목표달성에 적극적으로 동참할지 여부는 경험적으로 측정하기 어려울 것으로 보인다. 규범적 몰입은 조직에 대한 애정이나 동질감 또는 조직에 남아 있으려는 이해타산과는 무관하게 조직에 대한 사명감, 동료애, 업무에 대한 책임감 등을 바탕으로 한 몰입을 말하는데, 조직몰입의 세 가지 구성요소 중 가장 도덕적이고 윤리적인 성질을 띤다고 할 수 있다. 그렇기 때문에 규범적 몰입의 경우 조직구성원 일반에게서 발견할 수 있는 요소라고 보기는 어렵고 실제에 있어서 규범적 몰입의 인식수준이 높은 조직구성원으로 인한 전반적인 조직효과성의 향상을 기대하기는 쉽지 않을

것으로 판단된다(송병호, 2004; 김기용, 2011). 본 연구에서는 정서적 · 지속적 · 규범적 몰입 세 가지 요소를 모두 설문조사를 통해 측정하고 그 평균값으로 조직몰입의 인식수준을 평가하였다.

#### 나. 직무만족

직무만족은 조직구성원들이 주어진 업무를 수행하면서 자신의 내적, 외적 욕구가 충족되는 지 여부에 대한 자각을 말한다. 다시 말해 직무만족이란 조직 구성원이 자신이 맡은 업무를 취급하면서 느끼게 되는 욕구 충족적이고 감정적인 태도를 말하는데 직무만족과 조직몰입은 둘 다 조직구성원이 자신의 업무나 직장에 대해서 갖는 내면적인 마음의 상태라는 점에서 유사하다(오동욱, 2011). 조직의 효과성과 관련하여 조직구성원의 직무만족 여부는 중요한 의미를 지니는데, 조직구성원들은 자기의 직무에 관해 만족하느냐에 따라 조직에 대한 반응이 긍정적일 수도 있고 부정적일 수도 있다(이종두, 1996; 조민상, 2008 재인용). 직무만족도가 직무 수행에 영향을 준다는 것이 일반적 견해이나 반대로 직무수행의 결과에 대한 보상의 지각이 직무만족에 영향을 주기도 한다(장승수, 2010). 직무만족은 조직원 개인이 보유한 능력과 역량 및 담당 업무에 대한 적응력 그리고 조직 내의 다양한 환경과 관계가 있으며, 직무에 임하는 태도나 조직 내의 행태에 큰 영향을 미치기 때문에 조직몰입과 함께 조직성과 측정의 중요지표로 자주 인용되고 있다.(김기용, 2011 재인용; Angle and Perry, 1986)

한편 직무만족과 조직몰입은 내용적인 측면에서 서로 유사한 측면이 많지만 다음과 같은 측면에서 적지 않은 차이가 있다. 첫째 조직몰입은 조직구성원이 조직에 대해 느끼는 사적 감정을 나타내는 반면에, 직무만족은 조직구성원이 업무를 수행하면서 자신의 직무나 직무의 일부 측면에 대한 구체적인 반응을 뜻하기 때문

에 조직몰입이 직무만족에 비하여 보다 포괄적인 개념이다. 둘째 직무만족은 조직 환경의 변화에 따라 쉽게 변하기도 하지만 조직 몰입은 직무환경 외에도 다양한 요인들이 작용하고 조직구성원의 내면에 깊이 새겨진 것이기 때문에 쉽사리 변화하지 않는다. 셋째 직무에 대한 태도를 의미하는 직무만족은 과거와 현재만을 추구하는 것일 뿐 아니라, 조직구성원의 직무만족이 곧 그가 조직의 목표나 규범을 수용하는 것을 뜻하지는 않는다는 점을 고려하면 직무만족은 조직몰입의 선행요인에 불과하다고 볼 수 있다(오동욱, 2011 재인용; 김기용, 2011 재인용; Steers, 1984).

결국 조직만족과 조직몰입의 관계가 다소 모호한 것은 사실이나 직무만족보다 조직몰입이 좀 더 조직효과성을 측정하는데 더 유효한 변수라고 판단된다. 따라서 본 연구에서는 직무만족을 주관적 조직효과성의 하나로서 활용하지 않고, 조직몰입에 선행적 영향을 주는 변수 즉 통제변수로서 회귀분석 시 투입하기로 하였다.

## 2. 객관적 조직효과성(경찰 수사부문의 객관적 성과지표)

본 연구에서 객관적 조직효과성을 채택하기 위해 우선 경찰청의 3년치(2009 ~ 2011) 성과보고서를 살펴보았다. 본 연구의 주제인 경찰서 형사과장과 관련한 경찰청의 성과지표를 찾아서 종속변수로 삼고자 함이었다. 경찰 수사부문의 객관적 성과측정 방법으로서 형사사범 구속건수, 구속영장 기각율, 체포 · 구속영장 등 각종 영장 집행율, 기획수사 실적, 기소중지자 검거실적, 수사민원인 만족도 조사 등 다양한 도구를 생각해 볼 수 있다. 하지만 대부분의 경우 경찰서별로 자료가 정리되어 있지 않거나 손쉽게 접근할 수 없어서 적절한 통계분석 수단이라고 할 수 없다. 아래 표 2.는 최근 3년간 경찰청 성과보고서의 일부를 정리한 것으로서 범죄에

방과 범인검거와 관련된 성과지표들이다. 범죄예방은 수사부문이 아니라 생활안전 부문이므로 이를 제외하고 나면, 매년 표현이 조금씩 다르기는 하지만 기본적으로 수사부문과 관련하여 경찰청이 공식적으로 측정, 활용하는 성과지표는 결국 총 범죄 검거건수(수사관/형사 1인당)가 유일하다고 할 수 있다. 그 외 각 지방경찰청에서 관리하고 있는 5대 범죄 검거율 통계도 있지만 이는 형사사범(5대 범죄) 발생건수와 검거건수의 다른 표현이라고 할 수 있으므로 사실상 동일한 자료라고 볼 수 있다. 따라서 경찰 수사부서의 성과지표인 형사 범죄 검거건수를 본 연구의 종속변수(객관적 조직효과성)로 활용하는 것이 적절하다고 판단하였다. 그 중에서 경찰서 수사과에서 주로 취급하는 사기, 횡령, 배임 등 재산범죄나 식품위생법, 건축법 등 다양한 특별법위반 사범을 제외하고 나서, 경찰서 형사과에서 주로 취급하는 살인, 강도, 강간(강제추행), 절도, 폭력 등 이른바 5대 범죄의 경찰서별 형사 1인당 검거건수를 본 연구의 종속변수(객관적 조직효과성)로 최종 채택하였다.

표 2. 경찰청 범죄예방, 수사역량관련 성과지표

(2009~2011 경찰청 성과보고서 재구성)

연도	부문 관리과제	성과지표	측정방법
2011	성과목표 I-1 : 한 발 앞서 범죄 를 예방하고 주민 과의 협력치안을 강화한다.	인구 10만 명당 4대 범죄 발생건수(건)	$(4\text{대 범죄 발생건수} / \text{인구}) * 100,000$
	성과목표 I-2 : 경찰수사의 역량	수사관 1인당 형사사범	(총범죄 검거건수 - 교통사범 검거건수)

	과 전문성을 높여 대국민 신뢰를 향 상시킨다.	검거건수	/수사관수(경찰서)
2010	성과목표 I-1 : 한 발 앞서 범죄 를 예방하고 주민 과의 협력치안을 강화한다.	인구 10만 명당 5대 범죄 발생건수(건)	(5대 범죄 발생건수 / 인구) * 100,000
	성과목표 I-2 : 경찰수사의 역량 과 전문성을 높여 대국민 신뢰를 향 상시킨다.	형사 1인당 형사사범 검거건수(건)	(총범죄 검거건수 - 교통사범 검거건수) /수사관수(경찰서)
2009	성과목표 I-1 : 전략적 방법활동 으로 범죄를 예방 한다.	인구 10만 명당 5대 범죄 발생건수(건)	(5대 범죄 발생건수 / 인구) * 100,000
	성과목표 I-2 : 생계침해형 범죄 척결로 서민경제 불안을 해소한다.	민생침해범죄 검거건수 (건/1000)	(총범죄 검거건수 - 교통사범 검거건수) /1000

아래 표 3.은 경찰청 홈페이지에 게시된 2001년부터 2012년까지 5대 범죄 발생, 검거 및 검거율 현황표이다. 이를 살펴보면 5대 범죄를 하나로 묶어 검거율을 산출한다는 것은 매우 불합리하다는 것을 알 수 있다. 왜냐면 최근 통계를 보면 살인, 강도, 강간·강제추행은 5대 범죄 중 5%에도 미치지 못하는데 검거율은 90% 전



후에 달하고, 폭력범죄는 5대 범죄 중 50% 가량에 해당하면서 검거율은 80% 이상이다. 유독 눈에 띄는 것이 절도범죄인데 5대 범죄 중 40% 전후를 차지하면서도 검거율은 매년 등락폭이 무척 심하고 2002년 70.4%를 정점으로 2012년 36.5%로 급락하였다.

해석해보면 살인, 강도, 강간·강제추행은 강력범죄의 대표격으로서 발생건수는 많지 않으나 국민들의 체감치안에 직결되는 사건으로서 발생초기부터 강력한 수사력이 투입되어 검거율이 무척 높을 수밖에 없고, 필자의 일선 경찰서 근무 경험에 비추어볼 때 폭력범죄는 야간 주점에서의 취객들 간의 다툼으로 현장에서 지구대·파출소 경찰관에 의해 검거되어 경찰서 형사당직 근무자에게 인계되는 경우가 상대적으로 많아서 역시 검거율이 매우 높은 편일 뿐 아니라 5대 범죄에서 차지하는 비중도 절반을 상회하는 편이다. 따라서 사실상 폭력범죄가 5대 범죄 검거율을 최소한 60%가 넘도록 떠받치고 있는 중요한 버팀목이라는 점을 알 수 있다.

결국 절도범죄는 5대 범죄 검거율 통계의 최고 수혜자인 셈이다. 시민들은 5대 범죄 검거율이라는 수치만을 언론 등을 통해 제공받고 그 수치로 우리나라 치안상태를 가늠하고는 한다. 그런데 절도범죄 만을 따로 떼 내어 보면 검거율이 그다지 높지 않고 최근 몇 년간 검거율이 지속적으로 하락하고 있음을 아래 표에서 확인할 수 있다. 절도범죄 검거율에 숨어 있는 비밀은 또 있다. 검거율은 발생사건수 대비 검거사건수의 백분율인데 발생사건수는 당해 연도 발생사건 만을 대입하고 검거건수는 발생년도를 불문하고 당해 연도에 검거한 건수를 모두 대입하고 있다. 일반적으로 당해 연도 검거율이 높게 산정될 수밖에 없는 방식이다. 그럼에도 불구하고 절도범죄를 5대 범죄에 포함시켜 통합 검거율을 산정하면 실제로는 상대적으로 저조한 절도범죄의 검거율을 감춰주는 효과가 있다고 하겠다.

한마디로 말해서 5대 범죄 검거율은 성격과 비중이 전혀 다른 5개 강력범죄를 하나의 항목으로 묶어 각각의 발생 및 검거의 특성을 무시하고 검거율 통계를 작성한 것으로서, 이를 외형적인 수치로 국민들에게 제시하기에는 간편한 면이 있을지 모르나 5대 범죄 검거율이 설명해줄 수 있는 범위는 무척 제한된다. 또 5대 범죄 검거율은 경찰서의 범죄발생 · 검거의 규모와 무관한 통계수치이기 때문에 치안수요가 적은 경찰서는 검거율이 과대 포장될 수가 있고 치안수요가 많은 대형 경찰서는 많은 범인을 검거하여도 그 노고가 제대로 드러나지 않을 수도 있는 맹점이 있다. 그럼에도 불구하고 5대 범죄는 형사과에서 취급하는 사건을 대표하는 것이기 때문에 최선의 성과지표는 아닐지라도 차선의 지표는 된다고 볼 수 있다. 한편 2011년부터는 경찰청의 수사부문 성과지표로서 5대 범죄가 아닌 4대 범죄(폭력범죄 제외)의 검거건수를 적용하고 있다. 폭력범죄를 제외하면 나머지 4대 범죄 중 살인, 강도, 강간(강제추행)의 사건 수 비중이 절도에 비해 너무 적기 때문에 사실상 4대 범죄 통계는 절도 범죄 1종류의 특성만을 반영하는 셈이라고 판단되어 본 연구에서는 기존의 5대 범죄 검거건수를 분석의 대상으로 삼았다.

표 3. 2001년 이후 5대 범죄 검거율 통계

5대범죄 발생검거현황(2012.6.4일자 산출자료)<sup>17)</sup>

연도	죄 종 현 황	발생건수	검거건수	검거율
2001	합계	533,030	397,734	74.6%
	살인	1,052	1,076	102.3%
	강도	5,692	4,675	82.1%
	강간·강제추행	7,526	6,816	90.6%
	절도	180,685	78,778	43.6%
	폭력	338,075	306,389	90.6%

2002	합계	475,973	401,042	84.3%
	살인	955	994	104.1%
	강도	5,914	5,964	100.8%
	강간·강제추행	6,754	6,169	91.3%
	절도	178,453	125,593	70.4%
	폭력	283,897	262,322	92.4%
2003	합계	498,074	400,344	80.4%
	살인	1,005	1,038	103.3%
	강도	7,334	7,169	97.8%
	강간·강제추행	7,521	6,941	92.3%
	절도	187,346	114,919	61.3%
	폭력	294,868	270,277	91.7%
2004	합계	459,203	366,821	79.9%
	살인	1,084	1,041	96.0%
	강도	5,854	4,934	84.3%
	강간·강제추행	10,598	9,726	91.8%
	절도	155,185	80,534	51.9%
	폭력	286,482	270,586	94.5%
2005	합계	491,097	357,377	72.8%
	살인	1,064	1,022	96.1%
	강도	5,176	4,022	77.7%
	강간·강제추행	11,031	9,758	88.5%
	절도	188,599	80,677	42.8%
	폭력	285,227	261,898	91.8%
2006	합계	494,059	358,613	72.6%
	살인	1,076	1,054	98.0%
	강도	4,848	4,069	83.9%
	강간·강제추행	13,652	12,536	91.8%
	절도	192,555	82,445	42.8%
	폭력	281,928	258,509	91.7%
2007	합계	526,069	390,524	74.2%
	살인	1,112	1,069	96.1%
	강도	4,452	3,726	83.7%
	강간·강제추행	13,435	12,157	90.5%

	절도	212,342	102,760	48.4%
	폭력	294,728	270,812	91.9%
2008	합계	549,644	412,339	75.0%
	살인	1,110	1,087	97.9%
	강도	4,841	4,125	85.2%
	강간·강제추행	15,021	13,542	90.2%
	절도	223,207	113,658	50.9%
	폭력	305,465	279,927	91.6%
	합계	595,578	490,447	82.3%
2009	살인	1,374	1,341	97.6%
	강도	6,367	5,891	92.5%
	강간·강제추행	15,688	14,491	92.4%
	절도	256,418	177,542	69.2%
	폭력	315,731	291,182	92.2%
	합계	585,637	415,704	71.0%
2010	살인	1,251	1,228	98.2%
	강도	4,409	3,866	87.7%
	강간·강제추행	18,220	16,104	88.4%
	절도	269,410	145,968	54.2%
	폭력	292,347	248,538	85.0%
	합계	617,910	383,538	62.1%
2011	살인	1,204	1,154	95.8%
	강도	3,994	3,385	84.8%
	강간·강제추행	19,491	16,399	84.1%
	절도	281,359	112,849	40.1%
	폭력	311,862	249,751	80.1%
	합계	625,664	382,312	61.1%
2012 (임시 통계)	살인	986	959	97.3 %
	강도	2,559	2,242	87.6 %
	강간·추행	19,621	16,577	84.5 %
	절도	290,649	106,114	36.5 %
	폭력	311,849	256,420	82.2 %
	합계	625,664	382,312	61.1%

17) 출처 : 경찰청 정보마당 경찰통계 통계자료  
<http://www.police.go.kr/portal/main/contents.do?menuNO=200192>

## 제 3 장 연구 모형의 설계

### 제 1 절 연구 모형

본 연구는 경찰서 형사과장의 리더십 유형이 조직효과성 중 개인적·주관적 조직효과성에 해당하는 ‘조직몰입’에 유효한 영향을 미치는 지 분석하고, 병렬적으로 경찰서 형사과장의 리더십 유형이 조직적·객관적 조직효과성에 해당하는 ‘경찰서별 형사 1인당 5대 범죄 검거건수’에 유효한 영향을 미치는 지 검증하는 것을 목표로 한다. 이화섭(2008: 36)은 경찰행정 리더십과 조직효과성에 관한 다수 선행연구의 변수들을 일목요연하게 비교하였는데 그 내용을 수정 정리하면 표 4와 같다.

표 4. 경찰행정 리더십과 조직성과에 대한 선행연구의 변수별 비교

구분		개인적 성과					집단적 성과
		주관적			객관적		
		황기순 외(2005)	송병호 (2004)	이상원 (2004)	오동욱 (2011)	유경화 외(2003)	정창호 (2002)
독립변수	리더십	변혁적·거래적 리더십 + 전통적 리더십 (구조주도 배려주도)	변혁적·거래적 리더십	오하이오 대학 리더 행위유형 - 적극형 - 인화형 - 소극형 - 과업형	변혁적·거래적 리더십	변혁적·거래적 리더십	변혁적·거래적 리더십
종속변수	성과	직무만족 조직몰입	조직몰입	직무만족 조직몰입 근무 자신감 직무환경 직무성과	조직몰입 (정서적, 지속적, 규범적 몰입)	파출소 업무실적	민생치안 평가 주민 만족도 리더효과 추가노력

매개, 조절 변수 등	인구 통계적 변수	리더에 대한 신뢰 에피커시	.	상사신뢰 조직신뢰	집단 효능감	조직 공정성 리더만족
-------------	-----------	----------------	---	-----------	--------	-------------

- 이화섭(2008: 36) 작성 표 일부 수정

표 4.의 내용을 살펴보면 대부분의 선행연구는 주관적 · 개인적 성과를 분석하였는데, 설문대상자 개인의 자기보고식 (self-reporting) 설문지를 통해 주관적인 직무만족 또는 조직몰입 정도를 파악하여 분석하였고, 그 중 정창호(2002)와 유경화 외(2003) 두 연구자만이 객관적인 성과 통계자료를 사용하여 분석하였다.

주관적 · 개인적 성과분석에 그친 다수의 연구는 결과적으로 설문대상자의 주관적 자기평가만을 가지고 조직효과성을 평가하였다는 것인데, 개인의 주관적 평가와 달리 객관적 성과통계는 이에 부합하지 않을 여지가 대단히 크다고 생각한다. 경찰 (중간)관리자 리더십이 직무만족과 조직몰입에 영향을 미친다는 선행 연구는 다수가 있지만, 리더십이 객관적 경찰행정성과(조직효과성)에 영향을 미친다는 연구는 드문 편이고 진지하게 다루어진 적이 거의 없는 것으로 보인다.

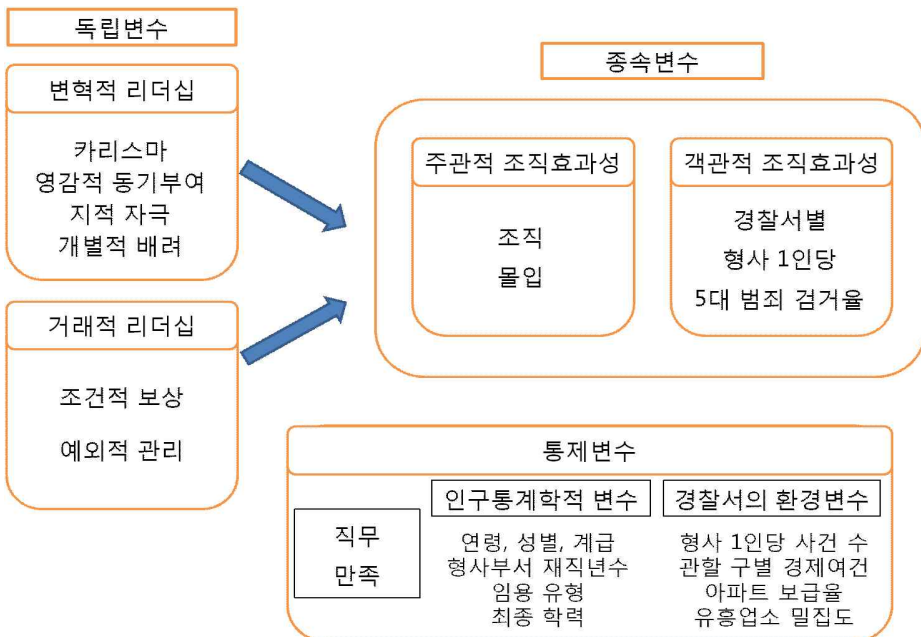
정창호(2002), 유경화 외(2003) 두 연구자만이 객관적인 성과 통계자료를 사용하여 분석을 시도하였는데, 정창호(2002)는 일정 시점의 객관적 성과(6개월간의 경찰서 민생치안활동평가, 주민만족도 등)를 조직성으로 설정하였고, 직무만족이나 조직몰입이 아닌 조직의 공정성(분배 · 절차 공정성)과 리더만족을 조절변수로 설정하였으며, 유경화 외(2003)도 일정 시점의 객관적 성과(3개월간의 평균 파출소 외근경찰관 성적평가)를 조직성으로 설정하였고 직무만족이나 조직몰입이 아닌 집단 효능감(efficacy)를 매개변수로 활용하였을 뿐이다.

본 연구에서는 다음 두 가지 전제를 가지고 그림 2.의 연구 모형을 설정하였다.

- 중간 관리자(경찰서 형사과장)의 리더십 유형에 따라 동료 형사들의 주관적 조직효과성(조직몰입)에 영향을 미친다.
- 중간 관리자(경찰서 형사과장)의 리더십 유형에 따라 경찰서별 객관적 조직 효과성(형사 1인당 5대 범죄 검거건수)에 영향을 미친다.

즉 종속변수 두 가지를 병렬적으로 설정하고, 조직효과성의 주관적 측면과 객관적 측면을 각각 분석하였다.

그림 2. 연구 모형



## 제 2 절 변수 설정

독립변수는 대부분의 선행연구가 선택한 Bass의 ‘2요인 모형’을 따라 경찰서 형사과장의 변혁적 리더십과 거래적 리더십으로 설정하고(이종수 외 2010), 종속변수는 주관적 조직효과성인 조직몰입과 객관적 조직효과성인 경찰서별 형사 1인당 5대 범죄 검거건수로 설정하였다. 대부분의 선행연구는 종속변수로서 직무만족과 조직몰입이라는 주관적 성과를 설정하고 있는데, 리더십 연구와 관련하여 직무만족과 조직몰입이라는 내면의 현상만으로 조직효과성을 평가하는 것은 부족하다고 생각한다. 당연히 리더십과 객관적 조직효과성과의 관계도 살펴보아야 균형 잡힌 연구라고 할 것이다. 경찰의 수사성과는 다양한 척도로 측정할 수 있겠지만 자료수집이 비교적 용이하고 수치로 표시 가능한 것 중에서 형사 1인당 5대 범죄 검거건수가 가장 보편적이고 객관적인 것이라고 판단된다. 앞서 설명한 대로 경찰청의 수사부문 성과는 전체 형사사범 검거건수(교통사범 제외)를 전체 수사관 수로 나눈 값으로 산정하는데, 그 중 형사과의 성과를 따로 떼어내면 형사 1인당 5대 범죄 검거건수로 표현할 수 있기 때문이다.

한편 경찰청과 각 지방경찰청 홈페이지에는 연도별 5대 범죄 검거율 통계가 게시되어 있는데, 공식적인 경찰청의 성과보고서에는 사용되고 있지 않은 통계이지만 이는 언론보도에 자주 인용되는 경찰의 치안성과지표 중 하나이다. 시민들로서는 5대 범죄 검거율 통계를 접하고서 이를 바탕으로 우리나라 수사경찰의 치안확보 수준을 가늠하기도 한다. 그런데 본 연구에서는 경찰서별 5대 범죄 검거율 통계를 확보하기는 하였지만 이를 종속변수로 삼지 않았다. 왜냐면 전 경찰서마다 관내 5대 범죄 발생사건 대비 형사인력의 비율 즉 ‘형사 1인당 5대 범죄 발생사건(수사 담당사건) 건



수'가 전국적으로 균등하다는 전제가 성립하지 않는다면 객관적 여건(업무 부담량)의 차이에 의해 검거율 순위가 이미 결정되어 버릴 뿐 아니라, 경찰서간 검거율의 직접 비교는 규모가 크고 작은 경찰서를 동일기준 선상에 놓는 것이어서 부당하기 때문이다.

본 연구의 통제변수는 세 가지 측면에서 설정하였는데, 첫째 주관적 조직효과성 측면에서 설문조사 대상자의 '인구통계학적 변수' 즉 연령, 성별, 결혼여부, 경찰 재직연수, 수사경력, 계급, 직위(팀장/팀원), 임용유형, 최종학력 등을 리더십 유형이 조직효과성에 미치는 영향을 검증하는데 통제변수로 설정하였다. 둘째 객관적 조직효과성 측면에서 경찰서 형사과장의 리더십 유형은 사실상 형사 1인당 5대 범죄 검거건수에 거의 영향을 미치지 않을 뿐더러 관할 지역의 여건과 같은 '경찰서의 환경변수' 즉 경찰서별 5대 범죄 발생건수/형사 1인당 5대 범죄 담당 사건 수, 경찰서별 5대 범죄 검거건수, 재정자립도<sup>18)</sup>, 관내 인구 수(천명)/형사 1인당 담당 인구 수, 아파트 보급률<sup>19)</sup>, 관내 유흥업소 수/ 형사 1인당 담당 유흥업소 수 등이 형사 1인당 5대 범죄 검거건수를 사실상 결정짓는 것은 아닌지 검증하기 위해 이를 통제변수로 삼았다. 셋째 주관적 조직효과성 중의 하나인 직무만족은 앞에서 살펴본 바와 같이 본

18) 경찰서 관할 지역의 경제여건을 대표하는 자료로서 GRDP(지역 내 총생산)을 우선 떠올릴 수 있다. 그런데 서울을 제외한 기타 도시의 구별 GRDP자료는 통계청 국가통계포털(<http://kosis.kr>) 지역통계 항목에서 구할 수 있었지만, 유독 서울특별시에는 구별 GRDP자료를 생산하지 않고 있었다. 서울특별시의 통계 담당자와 전화통화를 해본 결과 구별 GRDP는 경제별 생산량을 각 분야 종사자 중 구별 인구수로 나눈 것에 불과하여 아무런 의미가 없는 값이어서 서울의 경우 산출하지 않는다고 하였다. 그래서 GRDP통계를 본 연구에 적용하지 못하고, 차선책으로 구별 재정자립도 수치를 구하여 통제변수로 적용하였다. 재정자립도는 지방세와 세외수입을 합한 것을 해당 지자체의 재정수요로 나눈 값인데 완전하지는 않으나 지자체의 재정여건을 반영하는 수치로 자주 인용된다.

19) 치안서비스의 빈익빈부익부로서 전체 주택유형 중 아파트가 차지하는 비율이 높은 지역은 아무래도 경제적으로 부유한 곳이라고 판단되고, 나아가 아파트 단지에는 CCTV와 상근 경비원 등 방범여건이 좋은 편이어서 침입절도가 상대적으로 적고, 방범여건이 부실한 단독, 다세대주택 밀집 지역에서 침입절도와 강력사건 발생빈도가 훨씬 높다.

연구에서 독자적인 종속변수로 삼지 않았다. 직무만족은 조직몰입과 유사한 성격을 가졌지만 조직몰입의 선행적인 요소의 특징을 갖고 있고 현재에 주목하며 일시적·가변적이고 조직구성원의 직무에 대한 태도의 일부 측면만 부각시켜 인식하는 성질을 띠고 있기 때문에, 본 연구에서는 직무만족을 종속변수인 조직몰입의 통제변수로만 투입하여 활용하기로 하였다.

단, 리더십 유형과 주관적 조직효과성(조직몰입)에 대한 분석에서는 인구통계학적 변수, 경찰서의 환경변수, 직무만족 등 세 가지 통제변수를 모두 투입하였지만, 리더십 유형과 객관적 조직효과성(경찰서별 형사 1인당 5대 범죄 검거건수)에 대한 분석에서는 인구통계학적 변수는 제외하고 직무만족과 경찰서의 환경변수 등 두 가지 통제변수만을 투입하였다. 그 이유는 객관적 조직효과성을 검증할 때 경찰서 형사과장의 리더십 점수를 경찰서별 설문응답자의 평균값으로 적용했기 때문에 이 경우 자료의 특성상 인구통계학적 변수는 통제변수로 투입할 수 없었다.

### 제 3 절 가설 설정

<가설 1-1> 경찰서 형사과장의 변혁적 리더십은 동료 형사들의 주관적 조직 효과성(조직몰입)에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

<가설 1-2> 경찰서 형사과장의 거래적 리더십은 동료 형사들의 주관적 조직 효과성(조직몰입)에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

다수의 선행 실증 연구에 따르면 리더의 리더십 유형이 조직구성원의 조직몰입에 영향을 미치는 중요한 요인인 것으로 밝혀져

있다. 따라서 본 연구에서는 경찰서 형사과장의 경우에도 같은 결론이 도출되는지 확인하기 위하여 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 주관적 조직효과성인 조직몰입에 미치는 영향을 검증하고자 하였다. 한편 경찰의 리더십에 관한 선행 연구에 따르면, 조직 구성원들은 경찰 리더의 리더십 유형에 대해서 변혁적 리더십을 거래적 리더십보다 우세하게 인식할 뿐 아니라 변혁적 리더십이 조직성과(조직몰입)에 더 큰 영향을 미친다는 연구결과가 대부분인데(정창호, 2002; 송병호, 2004; 황기순 외 2005; 조민상, 2008; 장승수, 2010; 오동욱, 2011; 김기용, 2011), 반대로 경찰의 위계적 계급 조직이라는 특성상 거래적 리더십이 변혁적 리더십보다 우월하게 인식되고 거래적 리더십이 조직몰입에 더 큰 영향을 미친다는 연구결과도 없지는 않다(유경화 외, 2003).

본 연구에서는 두 리더십 유형 중 어느 것이 조직몰입에 더 큰 영향을 미치는지 여부와 그 영향의 크기를 다중회귀분석을 통해 검증해보고자 하였다. 이에 경찰서 형사과장의 리더십 유형이 동료 형사들의 주관적 조직효과성(조직몰입)에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이라고 첫 번째 가설을 설정하고, 아울러 두 가지 리더십 유형과 그 하위요소 중에서 구체적으로 어떤 요인을 통해서 주관적 조직효과성에 영향을 미치는지 분석하기 위하여 아래와 같이 세 가지 모델을 설정하였다.

다시 말해 가설 1-1, 1-2를 검증하기 위해서 세 가지 모델(하위 가설)을 적용한다는 것인데, 첫째 변혁적 리더십 및 그 하위요소가 주관적 조직효과성에 독자적으로 미치는 영향을 분석하고, 둘째 거래적 리더십 및 그 하위요소가 주관적 조직효과성에 독자적으로 미치는 영향을 따로 분석하고, 셋째 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 함께 주관적 조직효과성에 미치는 영향을 각각 살펴봄으로써 세 가지 모델의 순차적 검증을 통하여 각 요인들이 조직

효과성에 구체적으로 어떤 영향을 미치는 지 검증하고자 하였다.

<가설 2-1> 경찰서 형사과장의 변혁적 리더십은 경찰서의 객관적 조직효과성(형사 1인당 5대 범죄 검거건수)에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

<가설 2-2> 경찰서 형사과장의 거래적 리더십은 경찰서의 객관적 조직효과성(형사 1인당 5대 범죄 검거건수)에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

경찰의 리더십과 관련한 선행연구들은 대부분 주관적 조직효과성에 미치는 영향에 대해서만 가설을 설정하고 검증하였을 뿐 조직리더의 리더십이 주관적 조직효과성에 미치는 영향을 넘어서 객관적 조직효과성 즉 객관적 조직성과에도 유의한 영향을 미치는 지 검증한 연구는 극소수에 불과하다. 또 경찰기능의 양대 축인 범죄 예방과 범죄 제압 중 본 연구와 같이 범죄 제압을 최 일선에서 담당하는 경찰서 형사과장의 리더십을 연구한 선행연구는 전무하다. 게다가 최근 3년간 형사 1인당 5대 범죄 검거건수라는 구체적인 성과지표를 7대 도시 경찰서의 형사과장 리더십과 매치하여 연구한 것은 본 연구가 최초라고 생각한다. 본 연구의 두 번째 가설은 경찰서 형사과장의 리더십 유형이 객관적 조직효과성(형사 1인당 5대 범죄 검거건수)에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이라고 설정하고, 아울러 두 가지 리더십 유형 중에서 구체적으로 어떤 요인을 통해서 객관적 조직효과성에 영향을 미치는지 분석하기 위하여 아래와 같이 세 가지 모델을 설정하였다.

다시 말해 가설 2-1, 2-2를 검증하기 위해서 세 가지 모델(하위 가설)을 적용한다는 것인데, 첫째 변혁적 리더십이 객관적 조직효과성에 독자적으로 미치는 영향을 분석하고, 둘째 거래적 리

더십이 객관적 조직효과성에 독자적으로 미치는 영향을 따로 분석하고, 셋째 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 함께 객관적 조직효과성에 미치는 영향을 각각 살펴봄으로써 세 가지 모델의 순차적 검증을 통하여 각 요인들이 조직효과성에 구체적으로 어떤 영향을 미치는 지 검증하고자 하였다.

## 제 4 절 변수의 조작적 정의

### 1. 독립변수

#### 가. 변혁적 리더십

Bass에 의하면 변혁적 리더십은 네 가지 요소로 설명되고 있는데 첫째 카리스마는 성공과 성취의 상징으로 리더가 가진 인간적 특성과 매력을 통해 부하들에게 호감을 얻어 내고 부하들을 이끌어 가는 능력을 말한다. 둘째 영감적 리더십은 리더가 도전적 목표와 임무, 미래에 대한 비전을 부하들에게 심어주고 그들로 하여금 이를 열정적으로 받아들이고 계속적으로 추구하도록 유도하는 것이고, 셋째 개별적 배려는 리더가 부하를 개인적으로 존중한다는 것을 표시하기 위해 부하에게 개별적인 관심을 보이고 각 부하의 특정 요구사항을 이해해 주는 것이며, 넷째 지적 자극은 리더가 부하들로 하여금 창의적인 생각을 촉발시키기 위해 형식적 관례와 사고를 재고하게 하는 것이다(황기순, 2004: 8-9). 이처럼 변혁적 리더십은 전통적 리더십과는 다른 특징을 가지고 있는데 리더 자신의 카리스마도 중시하면서 조직구성원의 마음을 움직여 자발적인 참여를 얻어내려는 영감적 동기부여, 구체적 업무에 정통한 리더의 자질인 지적 자극 그리고 리더 중심의 리더십에서 벗어나 조직 내 고객인 조직구성원에 대한 배려를 강조하는 새로운 차원의 리더십을 말한다.

## 나. 거래적 리더십

거래적 리더십은 리더와 구성원간의 거래 관계에 중점을 두는 것으로서 기존의 전통적인 리더십 이론을 통칭하는 개념이라고 할 수 있다. 거래적 리더십은 조건적 보상과 예외적 관리 두 가지 요소로 구성되어 있는데, 첫째 조건적 보상은 리더가 조직의 목표와 과업을 제시하면 그 목표를 달성한 부하에게 약속한 보상을 하는 것을 말하고, 둘째 예외적 관리는 조직의 규칙을 벗어난 경우 수정조치를 하는 것을 말한다(조민상, 2008). 거래적 리더십은 변혁적 리더십을 제외한 나머지 전통적인 리더십의 특징을 추출한 것인데 최대 공통분모에 해당하는 조건적 보상과 예외적 관리 등 두 가지 하위요소로 구성되어 있다. 조건적 보상은 조직의 리더라면 누구라도 한번쯤은 적용하는 리더십 행태로서 조직의 목표달성과 조직구성원의 업무의욕을 고취하기 위해 잘한 사람에게는 이익을 주고 못한 사람에게는 불이익을 주는 것을 말한다. 예외적 관리는 가급적 현상을 유지하면서 특별한 사건이나 상황의 발생으로 리더가 이에 개입해야할 경우가 생기면 그 때만 조직구성원에게 접근하여 조직관리를 하는 리더십 행태이다. 선행연구의 일반적인 견해는 조건적 보상이 예외적 관리보다 더 나은 조직효과성을 가져온다고 알려져 있다.

## 2. 종속변수

### 가. 조직몰입

조직몰입이란 조직 구성원들이 조직에 대해 갖는 개인적 태도와 경향을 나타내는 용어이며 주로 개인과 조직의 관계를 의미한다. 조직몰입은 정서적 · 지속적 · 규범적 몰입 등 세 가지 요소로 구성되어 있다. 정서적 몰입은 조직 구성원들이 조직에 대해 헌신

하겠다는 마음가짐과 애정, 동질감 등의 심리적 상태를 말한다. 지속적 몰입이란 조직을 떠나 이직할 경우 발생하는 기회비용 즉 개인적인 피해의 크기 또는 퇴직하지 않고 계속해서 근무할 경우 획득할 수 있는 혜택에 대한 타산적 이익 때문에 조직에 계속 남아 있으려는 심리적인 동기를 말하는 것이다. 규범적 몰입은 조직에 대한 애정이나 동질감 또는 조직에 남아 있으려는 이해타산과는 무관하게 조직에 대한 사명감, 동료애, 업무에 대한 책임감 등을 바탕으로 한 몰입을 말하는데, 조직몰입의 세 가지 구성요소 중 가장 도덕적이고 윤리적인 성질을 띤다고 할 수 있다(송병호, 2004; 김기용, 2011).

#### 나. 객관적 조직효과성(형사 1인당 5대 범죄 검거건수)

경찰청 성과보고서의 성과지표를 참고하여 경찰서 형사과의 성과지표로서 경찰서별 형사 1인당 5대 범죄 검거건수를 종속변수(객관적 조직효과성)의 조작적 정의로 선택하였다. 정보공개청구를 통해 확보한 서울 등 7대 지방경찰청 78개 경찰서의 최근 3년간(2010 ~ 2012년) 5대 범죄 발생건수 및 검거건수 통계자료를 기초로, 경찰서별 5대 범죄 발생건수를 본 연구자가 직접 조사한 경찰서별 외근형사 인원수<sup>20)</sup>로 나눈 값을 적용하였다. 이것 외에 경찰이 공식적으로 관리하고 쉽게 수집 가능한 성과통계자료는 발견할 수 없었고, 경찰청도 이와 유사한 방식으로 조직성과를 측정하고 있으므로 타당한 변수의 정의라고 생각한다.

---

20) 형사과 근무자 중에 형사과장과 형사지원팀, 과학수사팀, 종합조회실 인원은 제외하였다. 가급적 실제 외근수사를 담당하는 인원만을 간추려 내기 위해서였다. 과학수사팀을 제외한 이유는 대구지방경찰청은 과학수사팀을 경찰서별 통합 운영을 하고 있는 등 경찰서별 편차가 있어서 통계처리의 균형을 유지하기 위함이었다. 예상 밖에 경찰서별 강력팀, 형사팀 인원수만 따로 취합한 통계자료는 찾을 수 없었기 때문에 필자가 온나라 시스템과 메신저의 조직도를 근거로 일일이 경찰서별 강력팀, 형사팀 인원수를 직접 조사하였다.

### 3. 통제변수

#### 가. 직무만족

직무만족은 조직구성원들이 주어진 업무를 수행하면서 자신의 내적, 외적 욕구가 충족되는 지 여부에 대한 자각을 말한다. 다시 말해 직무만족이란 조직 구성원이 자신이 맡은 업무를 취급하면서 느끼게 되는 욕구 충족적이고 감정적인 태도를 말하는데 직무만족과 조직몰입은 둘 다 조직구성원이 자신의 업무나 직장에 대해서 갖는 내면적인 마음의 상태라는 점에서 유사하다(오동욱, 2011). 직무만족은 조직원 개인이 보유한 능력과 역량 및 담당 업무에 대한 적응력 그리고 조직 내의 다양한 환경과 관계가 있으며, 직무에 임하는 태도나 조직 내의 행태에 큰 영향을 미치기 때문에 조직몰입과 함께 조직성과 측정의 중요지표로 자주 인용되고 있다. (김기용, 2011 재인용; Angle and Perry, 1986)

한편 직무만족과 조직몰입은 내용적인 측면에서 서로 유사한 측면이 많지만 다음과 같은 측면에서 적지 않은 차이가 있다. 첫째 조직몰입이 직무만족보다 더 포괄적인 개념이고, 둘째 조직 구성원의 조직몰입은 한번 형성되면 잘 변하지 않지만 직무만족은 환경에 따라 쉽게 변화가 가능하고, 셋째 직무만족은 조직몰입과 달리 과거와 현재 지향적일 뿐 조직구성원의 직무만족이 곧 미래의 업무처리에 미치는 영향은 검증된 바가 없다. 이러한 세 가지 점에서 직무만족은 조직몰입의 선행요인에 불과하다고 볼 수 있다 (오동욱, 2011 재인용; 김기용, 2011 재인용; Steers, 1984). 따라서 직무만족보다 조직몰입이 좀 더 조직효과성을 측정하는데 더 유효한 변수라고 판단하여 본 연구에서는 직무만족을 종속변수가 아니라 통제변수로만 채택하였다.

#### 나. 인구통계학적 변수



우리나라 7대 대도시 지방경찰청 78개 경찰서 형사과 형사들을 대상으로 한 연구이므로 근무지의 여건과 근무부서 등 두 가지 요소는 편차가 거의 없다고 가정하여 제외하고, 그 외 선행연구에서 일반적으로 선정한 인적 요소로서 설문응답자의 연령, 성별, 결혼여부, 경찰 재직연수, 수사경력, 계급, 직위(팀장/팀원), 임용유형, 최종학력 등 9개를 인구통계학적 변수로 선정하였다. 인구통계학적 변수를 실제 경찰조직의 구성과 최대한 가깝게 적용하기 위해서 계급별, 성별, 직위별, 연령별로 고르게 설문응답자를 추출하였다.

#### 다. 경찰서의 환경변수

김상일 외(2010)는 범죄발생요인에 관해서 인구밀도, 고령인구 및 등록외국인수의 증가, 재산세, 풍속대상업소와 학교용지 등이 범죄발생에 영향을 미친다고 하였는데, 본 연구에서는 확보 가능한 통계자료의 한계로 인해 경찰서의 환경변수를 선정하는데 제약이 따를 수밖에 없었다. 통계청 국가통계포털(<http://kosis.kr>)의 기관별 통계/지방자치단체 항목에서 제시되어 있는 통계자료와 각 지방자치단체의 홈페이지 통계란을 통해서 구한 자료들 중 치안여건 및 범죄발생과 관계있을 것으로 판단되는 통계자료(인구수, 주택 수/아파트 수, 재정자립도, 유흥업소수)만 선택해서 환경변수로 삼았다. 시·도 단위 통계자료는 더욱 다양했지만 경찰서 관할과 거의 일치하는 시·군·구(기초 자치단체) 단위의 통계자료는 그 종류가 한정되어 있기 때문에 선택의 폭이 좁았으며, 또한 매년 조사하는 것이 아니라 몇 년에 한 번씩 조사하는 통계 항목도 적지 않아서 매년 변화하는 환경요소를 제대로 반영 못하는 한계도 있었다. 최종적으로 선택한 통계 기초자료는 경찰서별 5대 범죄 발생건수, 5대 범죄 검거건수, 형사 1인당 5대 범죄 담당 사건 수,

형사 1인당 담당인구수(천명), 2010 ~ 2012년 연도별 구별 재정자립도, 2010년 구별 주택 수/아파트 수(아파트 보급비율), 2009년 유흥업소수<sup>21)</sup>, 형사 1당 담당 유흥업소 수 등이다. 이상과 같은 통계자료 획득의 한계로 인해 경찰서<sup>22)</sup>의 환경변수는 2010 ~ 2012년 사이에 크게 변하지 않았다는 가정을 전제로 하게 되었다.

## 제 5 절 조사 설계

### 1. 표본의 선정 및 조사 방법

서울특별시, 인천 · 대전 · 광주 · 대구 · 울산 · 부산광역시 등 우리나라 7대 도시 지방경찰청의 78개 경찰서를 대상으로 각

- 
- 21) 유흥업소수에는 각 구별 유흥주점과 단란주점 등 2개 업종의 업소수만을 포함시켰다. 일반음식점, 노래방, 사행행위업소, 오락실 등 다양한 풍속영업소가 있지만 유흥주점과 단란주점 2종류만 대표적으로 취하였다.
- 22) 7대 지방경찰청 78개 경찰서의 관할은 대체로 관할 시·군·구와 일치하였는데 다음 11개 항목의 경우 관할이 서로 중첩되거나 분할되어 있었다. 서울 종로서/혜화서는 종로구를 분할 관할하고, 서울 중부/남대문서는 서울 중구를 분할 관할하고, 서울 은평서/서부서는 서울 은평구를 분할 관할하고, 서울 성북서/종암서는 서울 성북구를 분할 관할하고, 서울 서초서/방배서는 서울 서초구를 분할 관할하고, 서울 강남서/수서서는 서울 강남구를 분할 관할하고, 대구 달서서/성서서는 대구 달서구를 분할 관할하고, 대전 둔산서/서부서는 대전 서구/유성구를 분할 관할하고, 부산 남부서는 부산 남구/수영구를 통합 관할하고, 인천 중부서는 인천 동구, 중구, 옹진군을 통합 관할하고, 울산 중부서는 울산 중구/북구를 통합 관할하고 있었다. 그래서 분할 관할과 통합 관할 두 경우 모두 하나의 값으로 통합하여 각각의 통계수치를 '가중평균'하여 가상의 샘플을 구성하였고 이를 분석에 활용하였다. 예를 들어 서울 강남서와 수서서를 하나로 묶어 경찰서 5대 범죄 발생건수, 검거건수, 형사인원수를 계산하고, 검거율은 가중평균 하였으며 이를 서울 강남구와 매치하여 하나의 샘플을 구성하였으며, 부산 남부서의 경우 부산 남구와 수영구의 인구수, 재정자립도, 아파트 수, 유흥업소수를 가중 평균한 값으로 매치하였다. 이렇게 경찰서와 시·군·구를 서로 짝지은 샘플 수는 최종 70개였고, 2010~2012 3개년을 곱하면 경찰서 환경변수만을 따로 검증하기 위해서 획득한 총 샘플 수는 210개가 된다.
- 한편 설문조사 시 한 명의 조사대상자에게 전·현직 2명씩의 형사과장에 대한 설문을 조사하였기에, 리더십과 경찰서 환경변수간의 관계를 분석할 때에는 설문회신 경찰서 64개에 전·현직 형사과장 2명씩을 곱하여 모두 128개의 샘플을 획득하였는데 그 중 2010년 11월에 개서한 부산기장경찰서 통계는 제외하여 총 127개의 샘플을 분석에 활용하였다. 이를 경찰서 연도별 환경변수와 매치하여 분석하였다.

경찰서마다 3년 이상 재직한 형사 10명씩을 상대로 계급별, 팀별, 성별로 무작위로 추출하여 우편 설문조사를 실시하였다. 설문조사는 2013. 4. 15.부터 5. 20.까지 실시하였는데, 구체적으로는 해당 경찰서 근무자 1명씩을 경찰전화번호부에서 무작위로 선정한 다음 그에게 전화를 걸어 설문지 10부씩을 배포 및 회수해 줄 것을 당부하였고, 설문대상자는 순경·경장 3명, 경사 3명, 경위·경감 3명(팀장 1명 포함), 여경 1명(계급불문)의 비율로 무작위 선정해줄 것을 해당 근무자에게 당부하였다. 78개 경찰서에 10부씩 모두 780부의 설문지를 배부하여 최종적으로 68개 경찰서로부터 638부(응답율 81.8%)를 회수하였고, 그 중 4개 경찰서는 형사과가 아닌 수사과 근무자에게 설문조사를 실시하여 이를 분석에서 제외하였고, 경찰서 중 가장 적은 설문지 회수는 5부이고 가장 많은 설문지 회수는 10부이며 경찰서당 평균 9.4부의 설문지가 회수되었다. 부실한 응답을 보인 설문은 제외(88부)하여 최종적으로 입력한 설문지는 550부이며 최종적으로 유효하게 입력을 완료한 샘플 수는 1,057개<sup>23)</sup>이다.

경찰서 형사과장의 리더십과 주관적 조직효과성(조직몰입)과의 관계를 측정할 때는 유효샘플 1,057개를 모두 활용하여 응답자 개인별로 주관적 조직효과성에 대해 회귀분석을 하였고, 경찰서 형사과장의 리더십과 객관적 조직효과성(검거건수)과의 관계를 측정할 때는 경찰서별 형사과장의 변혁적·거래적 리더십 점수를 평균한 값(127개)<sup>24)</sup>을 활용하여 객관적 조직효과성에 대해 회귀분석

23) 설문대상자 1인에게 2012년에 함께 근무한 형사과장과 2010년 또는 2011년에 함께 근무한 직전 전임 형사과장에 대한 리더십 설문을 각각 응답하도록 하였기 때문에 응답자 1인당 입력 샘플 수는 2개씩이었다. 그런데 설문응답자에 따라 직전 전임 형사과장에 대한 응답만을 부실하게 작성한 경우가 있었고 그러한 사례는 분석에서 제외하였다.

24) 유효하게 입력한 설문지 응답경찰서는 64개 경찰서이고, 경찰서마다 2명의 형사과장에 대해 설문조사를 실시하였기 때문에 형사과장 128명의 리더십 점수가 파악되었으나, 2010년 11월에 개서한 부산기장경찰서의 통계는 제외하여 최종 분석 샘플은 127개이다.

을 실시하였다. 그런데 경찰서마다 설문 응답자들의 특성이 달라 형사과장의 리더십 점수를 너그럽게 혹은 가혹하게 부여하였을 경우와 경찰서별 응답자들의 리더십 점수 표준편차가 크거나 작은 경우를 감안하여 더 정확한 분석을 위해 다음과 같은 추가적인 자료 가공을 하였다. 경찰서별 형사과장의 리더십 평균점수를 분석 자료로 활용하면서 첫째 경찰서별 설문응답자 중 변혁적·리더십 점수의 최대값과 최소값을 제외한 다음 평균값<sup>25)</sup>을 구하는 방법과 둘째 경찰서별 형사과장의 리더십 점수의 표준편차가 크거나 작은 두 그룹으로 나누어 이를 더미변수로 통제하는 두 가지 조치를 취하였다. 경찰서 형사과장의 리더십과 객관적 조직효과성과의 관계에 대한 회귀분석은 위 두 가지 조치를 각각 적용한 자료를 토대로 실시하였으나 결론은 대동소이하였기 때문에 이후 본문에서는 전자의 분석결과만 제시하였다.

## 2. 설문지의 구성

본 연구의 설문지는 표 5와 같이 구성하였는데, 변혁적·거래적 리더십에 관한 설문항목은 Bass & Avolio(1992)<sup>26)</sup>의 MLQ-6S(Multifactor Leadership Questionnaire Short form 6S)를 경찰서 형사과의 현실에 맞게 수정하였다. 변혁적 리더십에 관한 설문은 12개 항목(카리스마, 영감적 동기부여, 지적자극, 개별적 자극 각 3개 항목씩), 거래적 리더십에 관한 설문은 6개 항목(조건적 보상, 예외적 관리 각 3개 항목씩)이다. 조직몰입에 관한 설문항목은 Allen & Meyer<sup>27)</sup>의 18개 설문문항을 수정·적용하였는데, 정서적·지속적·규범적 몰입 각 6개 항목씩이다. 직무만족

25) 유효샘플 1,057개 중 경찰서별 변혁적·거래적 리더십 점수의 최대값과 최소값을 삭제한 다음 최종 716개(경찰서마다 약 6명)의 샘플을 활용하여 경찰서별 리더십 점수 부분합을 통해 형사과장의 리더십 점수를 부여하였다.

26) 오동욱(2011) 재인용

27) 송병호(2004) 재인용

은 박아이린(2005)의 K-MSQ(Korea-Minnesota Satisfaction Questionnaire)<sup>28)</sup> 13개 항목 중 6개 항목을 선택하여 구성하였다. 정식 설문지 배포를 시작하기에 앞서 2013. 3. 일주일간 서울 종로 경찰서 강력팀 형사(팀장/팀원) 10명을 상대로 예비조사를 실시하였고, 예비조사 설문지를 가지고 신뢰도 분석(Chronbach's Alpha 계수 활용)을 한 결과, 변혁적 리더십의 카리스마 세 항목은 0.738, 영감적 동기부여 세 항목은 0.817, 지적자극 세 항목은 0.831, 개별적 배려 세 항목은 0.835로 각각 계산되었고, 거래적 리더십의 조건적 보상 세 항목은 0.868, 예외적 관리 세 항목은 0.148로 각각 계산되었으며, 조직몰입의 정서적 몰입 6개 항목은 0.695, 지속적 몰입 6개 항목은 0.891, 규범적 몰입 6개 항목은 0.602, 직무만족 6개 항목은 0.724로 각각 계산되었다. 예비설문조사 결과 예외적 관리<sup>29)</sup> 외에는 대체적으로 신뢰도가 확보된 것으로 판단하고 정식 설문조사를 위한 우편 배포를 시작하였다.

---

28) 박아이린(2005), 김기용(2011) 재인용

29) 예비조사결과 예외적 관리의 Chronbach's Alpha(크론바흐 알파) 계수가 터무니 없이 낮게 나와서, 본 설문조사 분석 시 특히 유의해야 할 것으로 판단하였다. 그 외 규범적 몰입이 0.602인 것 외에는 다른 항목의 크론바흐 알파 값은 0.7을 상회하여 신뢰성이 대체로 확보된 것으로 판단하였다.

표 5. 설문지의 구성

변 수	측정내용	설문항목	문항수	출 처			
독 립 변 수	변혁적 리더십	카리스마	I, III : 1, 7, 13	3	Bass & Avolio의 MLQ-6		
		영감적 동기부여	I, III : 2, 8, 14	3			
	거래적 리더십	지적 자극	I, III : 3, 9, 15	3			
		개별적 배려	I, III : 4, 10, 16	3			
	매 개 변 수	조직 몰입	정서적 몰입	II, IV : 1 ~ 6		6	Allen & Meyer의 조직몰입
			지속적 몰입	II, IV : 7 ~ 12		6	
규범적 몰입	II, IV : 13 ~ 18		6				
직무만족		II, IV : 19 ~ 24	6	박아이린 의 K-MSQ			
인구통계학적 변수		V. 1 ~ 9	9				

### 3. 자료 분석방법

설문자료를 통계적으로 분석하기 위하여 통계패키지(spss) 사  
용하였는데, 인구통계학적 변수에 대해서는 빈도분석과 기술통계  
분석(평균, 표준편차 등)을 실시하였고, 설문문항의 신뢰성을 검증

하기 위하여 Chronbach's Alpha 계수를 활용하였다. 가설검증에 앞서 변수들 간의 관련성 정도를 확인하기 위해 상관관계 분석을 실시하였고, 가설검증을 위해서는 T-검정, 일원배치분산 (oneway-ANOVA)분석, (다중)회귀분석을 실시하였다. 본 연구의 가설검증 시 유의수준은 0.05를 적용하였다.

## 제 4 장 통계분석 및 가설 검증

### 제 1 절 기초 통계분석

#### 1. 응답자의 인구통계학적 현황

본 연구에서 회수된 설문지의 인구통계학적 변수에 대해 빈도 분석을 한 결과, 연령은 25세~32세가 65명(11.8%), 32세~39세가 173명(31.5%), 39~46세가 183명(33.3%), 46세~53세가 102명(18.5%), 53세~60세가 27명(4.9%)으로 나타나 39세~46세가 가장 많았다. 성별은 남성은 514명(93.5%), 여성은 36명(6.5%)으로서 남성이 압도적으로 많았는데 이는 각 경찰서마다 여성 형사가 매우 적은 현실을 반영하는 것이다. 결혼여부는 기혼이 492명(89.5%), 미혼이 58명(10.5%)으로서 기혼 형사가 약 9배나 많았다. 경찰재직기간은 6년 이하가 72명(13.1%), 6년 ~ 12년이 136명(24.7%), 12년 ~ 18년이 156명(28.4%), 18년 ~ 24년이 130명(23.6%), 24년 초과가 56명(10.2%)으로 각각 나타나 12년 초과 18년 이하가 가장 많은 응답수를 차지했다. 최종학력은 고등학교 졸업이 200명(36.4%), 전문대학 졸업이 103명(18.7%), 4년제 대학 졸업이 234명(42.5%), 대학원 재학 이상이 13명(2.4%)으로 나타나 4년제 대학 졸업자가 가장 많았고, 직위는 팀장이 86명(15.6%), 팀원이 464명(84.4%)로서 강력팀이나 형사팀의 팀장 : 팀원 비율이 대체로 1:4 내지 1:6인 것을 감안할 때 응답비율은 적절한 것으로 판단된다. 계급은 순경이 31명(5.6%), 경장이 110명(20%), 경사가 242명(44%), 경위가 147명(26.7%), 경감이 20명(3.6%)으로서 경사가 가장 많은 응답자 비율을 차지했는데 계급별로 고르게 응답한 것으로 보인다. 임용유형은 순경 공채 515명(93.6%), 경장 공채/특채가 14명(2.5%), 경사 공채/특채가 1명(0.2%), 간부후보생 3명(0.5%),



경찰대학 졸업이 17명(3.1%)로 나타났다. 경찰통계연보(2011: 52)에 따르면 2005년부터 2011년까지 순경 공채비율이 90.02%, 경위 공채비율이 1.53%, 순경 특채 비율이 5.19%, 경장 특채 비율이 3.62%, 경사 특채비율이 0.04%, 경위 특채 비율이 0.10%로 되어 있다. 본 설문 응답비율과 실제 채용현황 비율이 크게 차이 나지 않는다고 보인다. 수사경력은 5년 이하가 182명(33.1%), 5년 ~ 10년이 152명(27.6%), 10년 ~ 15년이 119명(21.6%), 15년 ~ 20년이 68명(12.4%), 20년 초과가 29명(5.3%)으로서 5년 이하 응답자가 가장 높은 비율을 차지했다.

표 6. 인구통계학적 변수 빈도분석

구분		빈도	비율 (%)	구분		빈도	비율 (%)
연령	25세 초과 32세 이하	65	11.8	직위	팀장	86	15.6
	32세 초과 39세 이하	173	31.5		팀원	464	84.4
	39세 초과 46세 이하	183	33.3	계급	순경	31	5.6
	46세 초과 53세 이하	102	18.5		경장	110	20
	53세 초과 60세 이하	27	4.9		경사	242	44
			경위		147	26.7	
성별	남성	514	93.5	경감	경감	20	3.6
	여성	36	6.5				
결혼 여부	기혼	492	89.5	임용 유형	순경 공채	515	93.6
	미혼	58	10.5		경장 공채 특채	14	2.5
경찰 재직 기간	6년 이하	72	13.1		경사 공채 특채	1	0.2
	6년 초과 12년 이하	136	24.7				

	12년 초과 18년 이하	156	28.4		간부 후보생	3	0.5	
					경찰대학	17	3.1	
	18년 초과 24년 이하	130	23.6		수사 경력	5년 이하	182	33.1
	24년 초과	56	10.2			5년 초과 10년 이하	152	27.6
최종 학력	고등학교 졸업	200	36.4	10년 초과 15년 이하		119	21.6	
	전문대학 졸업	103	18.7	15년 초과 20년 이하		68	12.4	
	4년제 대학 졸업	234	42.5	20년 초과	29	5.3		
	대학원 재학 이상	13	2.4	합계	550	100		

## 2. 인구통계학적 변수와 조직몰입 간의 관계

본 연구의 인구통계학적 변수로는 연령, 결혼여부, 성별, 경찰 재직연수, 수사경력, 계급, 직위(팀장/팀원), 임용유형, 최종학력 등 9가지 요소를 선정하였다. 인구통계학적 변수를 통제하기에 앞서 이를 독립변수로 입력하고 조직몰입(정서적 · 지속적 · 규범적 몰입)을 종속변수로 입력한 다음, 변수별 평균값의 차이 유무에 대해 T-검증(T-test) 및 일원배치 분산분석(One Way ANOVA)을 실시하였다.

### 가. 연령

연령에 따른 조직몰입(정서적 · 지속적 · 규범적 몰입)에 대한 인식에 차이가 있는지 여부를 검증하기 위하여 일원배치 분산분석

을 실시하였다.

표 7. 연령에 따른 조직몰입 인식 차이 분석

변수	연령	N	평균	표준 편차	F값	유의 확률
정서적 몰입	25세 초과 32세 이하	126	3.8030	0.5837	2.458	0.044
	32세 초과 39세 이하	338	3.8776	0.6006		
	39세 초과 46세 이하	345	3.8979	0.6882		
	46세 초과 53세 이하	197	4.0200	0.6841		
	53세 초과 60세 이하	51	3.8982	0.7624		
	합계	1,057	3.9029	0.6543		
지속적 몰입	25세 초과 32세 이하	126	3.0544	0.7357	17.210	0.000
	32세 초과 39세 이하	338	3.2116	0.6643		
	39세 초과 46세 이하	345	3.4208	0.6589		
	46세 초과 53세 이하	197	3.4814	0.7592		
	53세 초과 60세 이하	51	3.8014	0.6937		
	합계	1,057	3.3399	0.7122		
규범적 몰입	25세 초과 32세 이하	126	3.3069	0.7469	3.133	0.014
	32세 초과 39세 이하	338	3.5378	0.6630		
	39세 초과 46세 이하	345	3.5062	0.6914		
	46세 초과 53세 이하	197	3.5727	0.8262		

	53세 초과 60세 이하	51	3.5653	0.6374		
	합계	1,057	3.5078	0.7169		
조직 몰입 (전체)	25세 초과 32세 이하	126	3.3879	0.4667	9.123	0.000
	32세 초과 39세 이하	338	3.5423	0.4664		
	39세 초과 46세 이하	345	3.6084	0.5212		
	46세 초과 53세 이하	197	3.6916	0.5637		
	53세 초과 60세 이하	51	3.7547	0.5468		
	합계	1,057	3.5835	0.5155		

분석결과 연령별 조직몰입 인식 정도에는 통계적으로 유의미한 차이가 있었다. 연령대가 높아짐에 따라 조직몰입 및 세 가지 하위요소(정서적 · 지속적 · 규범적 몰입)의 인식 수준이 일관되게 높아짐을 알 수 있다. 연령이 높아질수록 조직몰입의 인식 수준이 높아진다는 것은 오래 근무할수록 직장의 소중함을 절실히 깨닫게 된다는 의미가 아닐까 한다. 또한 사람은 자신이 오랫동안 걸어온 길을 부정하지 못하며 자신의 직장과 일에서 보람된 의미를 스스로 찾지 못한다면 우리네 삶은 황량해질 수밖에 없다는 점을 고려해보면 연령대가 높아질수록 조직몰입의 수준이 높아지는 것은 어찌 보면 지극히 당연한 현상일 것이다.

#### 나. 성별

성별에 따른 조직몰입(정서적 · 지속적 · 규범적 몰입)에 대한 인식에 차이가 있는지 여부를 검증하기 위하여 T-검증을 실시하였다.

표 8. 성별에 따른 조직몰입 인식 차이 분석

	성별	N	평균	표준편차	F	유의확률
정서적 몰입	남성	986	3.9131	0.6578	1.560	0.212
	여성	71	3.7607	0.5892		
지속적 몰입	남성	986	3.3582	0.7158	4.046	0.045
	여성	71	3.0848	0.6103		
규범적 몰입	남성	986	3.5271	0.7226	4.505	0.034
	여성	71	3.2396	0.5723		
조직몰입 (전체)	남성	986	3.5995	0.5228	11.927	0.001
	여성	71	3.3618	0.3312		

분석결과 성별에 따른 지속적 몰입과 규범적 몰입 및 조직몰입의 인식수준은 차이가 있었는데 남성 형사의 인식수준이 여성 형사의 인식수준보다 높았다. 단, 정서적 몰입은 성별에 따른 인식수준이 통계적으로 유의미한 차이가 없었다. 여성 형사의 조직몰입 정도가 남성 형사보다 낮은 현상은 어디서 그 이유를 찾아야 할 것인가? 여성 경찰관들은 강력팀, 형사팀의 잦은 야간근무와 3D 업종과 유사한 거칠고 위험한 환경을 꺼리기 때문에 그런 것이 아닌가하고 조심스럽게 추측하였다.

#### 다. 결혼여부

결혼여부에 따른 조직몰입(정서적 · 지속적 · 규범적 몰입)에 대한 인식에 차이가 있는지 여부를 검증하기 위하여 T-검증을 실시하였다.

표 9. 결혼여부에 따른 조직몰입 인식 차이 분석

	결혼	N	평균	표준편차	F	유의 확률
정서적 몰입	기혼	945	3.9125	0.6663	9.098	0.003
	미혼	112	3.8214	0.5383		
지속적 몰입	기혼	945	3.3669	0.7105	0.156	0.693
	미혼	112	3.1118	0.6886		
규범적 몰입	기혼	945	3.5253	0.7348	14.946	0.000
	미혼	112	3.3599	0.5232		
조직몰입 (전체)	기혼	945	3.6016	0.5292	18.076	0.000
	미혼	112	3.4309	0.3470		

분석결과 결혼여부에 따른 정서적 몰입과 규범적 몰입 및 조직몰입의 인식수준은 차이가 있었는데 기혼 형사의 인식수준이 미혼 형사의 인식수준 보다 높았다. 단, 지속적 몰입은 결혼여부에 따른 인식수준이 통계적으로 유의미한 차이가 없었다. 기혼과 미혼의 차이는 연령 차이와 크게 다를 바가 없는 것 같고, 미혼 형사들은 형사과의 신참자들로서 잔무를 도맡아 처리하면서 긴 근무시간을 감수해야할 경우가 많을 것이다. 그러는 동안 청춘의 연애 기회도 함께 사라진다면 그들의 조직(직장) 만족도는 떨어질 것이다. 또한 미혼 형사들은 기혼자들보다 지속적 몰입 정도가 상대적으로 낮았는데 아직 젊기 때문에 이직의 가능성도 높게 여기고 있기 때문이 아닌가 생각한다.

#### 라. 경찰 재직연수

경찰 재직연수에 따른 조직몰입(정서적 · 지속적 · 규범적 몰입)

에 대한 인식에 차이가 있는지 여부를 검증하기 위하여 일원배치 분산분석을 실시하였다.

표 10. 경찰 재직연수에 따른 조직몰입 인식 차이 분석

변수	경찰 재직연수	N	평균	표준 편차	F값	유의 확률
정서적 몰입	6년 이하	140	3.8171	0.5862	2.927	0.020
	6년 초과 12년 이하	266	3.8286	0.5782		
	12년 초과 18년 이하	293	3.9106	0.6845		
	18년 초과 24년 이하	251	3.9792	0.7088		
	24년 초과	107	3.9995	0.6751		
	합계	1,057	3.9029	0.6543		
지속적 몰입	6년 이하	140	2.9693	0.7485	20.347	0.000
	6년 초과 12년 이하	266	3.2381	0.6556		
	12년 초과 18년 이하	293	3.3793	0.6400		
	18년 초과 24년 이하	251	3.4651	0.6985		
	24년 초과	107	3.6761	0.7762		
	합계	1,057	3.3399	0.7122		
규범적 몰입	6년 이하	140	3.3915	0.7079	2.922	0.020
	6년 초과 12년 이하	266	3.4280	0.6980		
	12년 초과 18년 이하	293	3.5544	0.6809		

	18년 초과 24년 이하	251	3.5877	0.7591		
	24년 초과	107	3.5436	0.7437		
	합계	1,057	3.5078	0.7169		
조직 몰입 (전체)	6년 이하	140	3.3925	0.4481	11.904	0.000
	6년 초과 12년 이하	266	3.4983	0.4706		
	12년 초과 18년 이하	293	3.6148	0.5092		
	18년 초과 24년 이하	251	3.6775	0.5463		
	24년 초과	107	3.7396	0.5454		
	합계	1,057	3.5835	0.5155		

분석결과 경찰 재직연수에 따른 조직몰입 인식 정도에는 통계적으로 유의미한 차이가 있었다. 경찰 재직연수가 길수록 조직몰입 및 세 가지 요소(정서적 · 지속적 · 규범적 몰입)의 인식 수준이 일관되게 높아짐을 알 수 있다. 경찰 근무경력이 길수록 조직몰입 인식 정도가 높아진다는 것은 상당히 고무적인 현상이다. 하지만 작금의 취업난으로 인해 경찰 외의 다른 직업을 선택할 가능성을 고려한다는 자체가 끔찍하여 스스로 직장만족도를 높게 여기는 현상이라면 공허한 결과일수도 있다. 조직 신참자들의 조직몰입 정도가 평균 이하라는 것은 조금은 실망스럽다. 어쩌면 조직 선배들의 신참자들에 대한 배려가 부족하여 조직 진입 · 적응 초기의 조직몰입 정도가 낮은 것일 수도 있기 때문이다.

#### 마. 수사경력

수사경력에 따른 조직몰입(정서적 · 지속적 · 규범적 몰입)에



대한 인식에 차이가 있는지 여부를 검증하기 위하여 일원배치 분산분석을 실시하였다.

표 11. 수사경력에 따른 조직몰입 인식 차이 분석

변수	수사경력	N	평균	표준 편차	F값	유의 확률
정서적 몰입	5년 이하	352	3.8240	0.5845	6.780	0.000
	5년 초과 10년 이하	295	3.8319	0.6544		
	10년 초과 15년 이하	221	3.9618	0.6660		
	15년 초과 20년 이하	131	4.0711	0.7370		
	20년 초과	58	4.1381	0.6840		
	합계	1,057	3.9029	0.6543		
지속적 몰입	5년 이하	352	3.1577	0.7282	11.891	0.000
	5년 초과 10년 이하	295	3.3509	0.5883		
	10년 초과 15년 이하	221	3.4471	0.7030		
	15년 초과 20년 이하	131	3.4750	0.8391		
	20년 초과	58	3.6753	0.6540		
	합계	1,057	3.3399	0.7122		
규범적 몰입	5년 이하	352	3.4176	0.6627	6.234	0.000
	5년 초과 10년 이하	295	3.4529	0.7046		
	10년 초과 15년 이하	221	3.5436	0.7387		

	15년 초과 20년 이하	131	3.7089	0.7933		
	20년 초과	58	3.7441	0.7043		
	합계	1,057	3.5078	0.7169		
조직 몰입 (전체)	5년 이하	352	3.4663	0.4506	14.005	0.000
	5년 초과 10년 이하	295	3.5453	0.4929		
	10년 초과 15년 이하	221	3.6510	0.5314		
	15년 초과 20년 이하	131	3.7518	0.6160		
	20년 초과	58	3.8528	0.4639		
	합계	1,057	3.5835	0.5155		

분석결과 수사경력에 따른 조직몰입 인식 정도에는 통계적으로 유의미한 차이가 있었다. 수사경력이 길수록 조직몰입 및 세가지 요소(정서적 · 지속적 · 규범적 몰입)의 인식 수준이 일관되게 높아짐을 알 수 있다. 이는 상당히 고무적인 현상이다. 수사경력이 길수록 조직(직장) 만족도가 높아진다는 의미이기 때문이다. 조직몰입은 결국 조직(직장) 만족도를 뜻하는데 베테랑 형사일수록 조직(직장) 만족도가 높다는 사실은 경찰이 건강한 조직이라는 결정적 증거까지는 아닐지라도, 바람직한 리더십을 갖추고서 올바른 방향을 제시하는 리더를 만날 때 조직몰입 수준이 두터운 베테랑 인력들이 밑거름이 되어 준다면 경찰의 잠재력은 폭발할 것이기 때문이다.

#### 바. 계급

계급에 따른 조직몰입(정서적 · 지속적 · 규범적 몰입)에 대한 인식에 차이가 있는지 여부를 검증하기 위하여 일원배치 분산분석

을 실시하였다.

표 12. 계급에 따른 조직몰입 인식 차이 분석

변수	계급	N	평균	표준편차	F값	유의확률
정서적 몰입	순경	59	3.8392	0.5485	3.273	0.011
	경장	216	3.8826	0.5495		
	경사	458	3.8471	0.6945		
	경위	284	3.9955	0.6724		
	경감	40	4.0878	0.6349		
	합계	1,057	3.9029	0.6543		
지속적 몰입	순경	59	3.0827	0.6122	14.007	0.000
	경장	216	3.1250	0.7529		
	경사	458	3.3325	0.6603		
	경위	284	3.5488	0.7217		
	경감	40	3.4798	0.6852		
	합계	1,057	3.3399	0.7122		
규범적 몰입	순경	59	3.4319	0.8058	1.974	0.096
	경장	216	3.4721	0.6157		
	경사	458	3.4763	0.6924		
	경위	284	3.5714	0.8000		
	경감	40	3.7215	0.7042		
	합계	1,057	3.5078	0.7169		
조직	순경	59	3.4510	0.4735	8.461	0.000

몰입 (전체)	경장	216	3.4933	0.4286		
	경사	458	3.5520	0.5183		
	경위	284	3.7054	0.5531		
	경감	40	3.7625	0.5064		
	합계	1,057	3.5835	0.5155		

분석결과 계급에 따른 정서적 몰입, 지속적 몰입, 조직몰입(전체) 인식 수준에 통계적으로 유의미한 차이가 있었다. 일관되게 계급이 높아질수록 정서적 몰입, 지속적 몰입, 조직몰입(전체) 인식 수준이 높아지는 현상을 발견할 수 있고 이는 통계적으로도 유의미하였다. 계급이 상승함에 따라 조직 내에서 차지하는 역할과 지위가 함께 상승하고 직장만족도도 아울러 높아진 결과가 아닐까 한다. 그 외 규범적 몰입의 인식 수준에는 계급에 따른 통계적으로 유의미한 차이가 없었다.

#### 사. 직위

직위에 따른 조직몰입(정서적 · 지속적 · 규범적 몰입)에 대한 인식에 차이가 있는지 여부를 검증하기 위하여 T-검증을 실시하였다.

표 13. 직위에 따른 조직몰입 인식 차이 분석

	직위	N	평균	표준편차	F	유의확률
정서적 몰입	팀장	169	4.0572	0.6569	0.020	0.888
	팀원	888	3.8735	0.6500		
지속적 몰입	팀장	169	3.5593	0.7377	0.272	0.602
	팀원	888	3.2981	0.6999		
규범적	팀장	169	3.7199	0.7249	0.016	0.900

몰입	팀원	888	3.4674	0.7087		
조직몰입 (전체)	팀장	169	3.7787	0.5331	0.047	0.829
	팀원	888	3.5464	0.5039		

분석결과 직위에 따른 정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입 및 조직몰입의 인식수준은 통계적으로 유의미한 차이가 없었다. 팀장과 팀원의 조직몰입 수준이 통계적으로 유의미한 차이가 없다는 것은 조금은 의외의 결과이다. 평균 수치를 보면 전 항목에 걸쳐 팀장의 조직몰입 인식 수준이 0.2 이상 더 높지만 그에 비해 표준편차가 작지 않아서 통계적으로 유의미한 차이가 없는 것으로 나타났다.

#### 아. 임용 유형

임용 유형에 따른 조직몰입(정서적 · 지속적 · 규범적 몰입)에 대한 인식에 차이가 있는지 여부를 검증하기 위하여 일원배치 분산분석을 실시하였다.

표 14. 임용 유형에 따른 조직몰입 인식 차이 분석

변수	임용 유형	N	평균	표준 편차	F값	유의 확률
정서적 몰입	순경 공채	989	3.9102	0.6601	1.435	0.220
	경장 공채 특채	26	3.6088	0.5224		
	경사 공채 특채	2	3.8350	0.2333		
	간부 후보생	6	4.0550	0.1724		
	경찰대학	34	3.8921	0.6055		

	합계	1,057	3.9029	0.6543		
지속적 몰입	순경 공채	989	3.3450	0.7215	0.666	0.616
	경장 공채 특채	26	3.2365	0.6059		
	경사 공채 특채	2	3.5000	0.0000		
	간부 후보생	6	3.6100	0.9147		
	경찰대학	34	3.2115	0.4480		
	합계	1,057	3.3399	0.7122		
규범적 몰입	순경 공채	989	3.5244	0.7125	3.064	0.016
	경장 공채 특채	26	3.1015	0.7380		
	경사 공채 특채	2	4.0000	0.0000		
	간부 후보생	6	3.4150	0.8101		
	경찰대학	34	3.3238	0.7397		
	합계	1,057	3.5078	0.7169		
조직 몰입 (전체)	순경 공채	989	3.5932	0.5181	2.360	0.052
	경장 공채 특채	26	3.3162	0.4382		
	경사 공채 특채	2	3.7750	0.0778		
	간부 후보생	6	3.6950	0.5444		
	경찰대학	34	3.4756	0.4488		
	합계	1,057	3.5835	0.5155		

분석결과 임용 유형에 따른 정서적 몰입, 지속적 몰입, 조직몰입(전체) 인식 수준은 통계적으로 유의미한 차이가 없이 동일했다. 반면에 규범적 몰입의 인식 수준에는 임용 유형에 따른 통계적으로 유의미한 차이가 있었다. 경사 공채/특채와 간부후보생 유형은 샘플수가 너무 적어 특별한 의미를 부여하기는 어렵고, 순경 공채는 3.5244로 평균에 해당하는 값이고, 경찰대학은 3.3238로 조금 낮은 수치이며, 경장 공채/특채는 3.1015로 낮은 수치를 나타냈다. 순경 공채의 규범적 몰입 수치보다 경장 공채/특채와 경찰대학 출신의 규범적 몰입 수치가 훨씬 낮게 나온 것은 특기할 만하다.

#### 자. 학력

학력에 따른 조직몰입(정서적 · 지속적 · 규범적 몰입)에 대한 인식에 차이가 있는지 여부를 검증하기 위하여 일원배치 분산분석을 실시하였다.

표 15. 학력에 따른 조직몰입 인식 차이 분석

변수	학력	N	평균	표준 편차	F값	유의 확률
정서적 몰입	고등학교 졸업	383	3.9552	0.7158	3.503	0.015
	전문대학 졸업	199	3.9411	0.6068		
	4년제 대학 졸업	449	3.8582	0.6099		
	대학원 재학 이상	26	3.6100	0.7023		
	합계	1,057	3.9029	0.6543		
지속적 몰입	고등학교 졸업	383	3.4026	0.7695	5.516	0.001

	전문대학 졸업	199	3.4256	0.6514		
	4년제 대학 졸업	449	3.2680	0.6864		
	대학원 재학 이상	26	3.0000	0.4941		
	합계	1,057	3.3399	0.7122		
규범적 몰입	고등학교 졸업	383	3.5983	0.7768	6.325	0.000
	전문대학 졸업	199	3.5434	0.6009		
	4년제 대학 졸업	449	3.4376	0.6971		
	대학원 재학 이상	26	3.1154	0.7347		
	합계	1,057	3.5078	0.7169		
조직 몰입 (전체)	고등학교 졸업	383	3.6521	0.5715	9.192	0.000
	전문대학 졸업	199	3.6369	0.4738		
	4년제 대학 졸업	449	3.5213	0.4668		
	대학원 재학 이상	26	3.2408	0.5146		
	합계	1,057	3.5835	0.5155		

분석결과 학력에 따른 정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입, 조직몰입(전체) 인식 수준에 통계적으로 유의미한 차이가 있었다. 학력이 낮을수록 정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입, 조직몰입(전체)의 인식 수준이 일관되게 높았고, 학력이 높을수록 정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입, 조직몰입(전체)의 인식 수준이 낮



았다. 이는 학력이 높을수록 학위를 취득하는 노력, 시간, 학비 등 개인적인 기회비용을 많이 투입하였고, 그에 따라 경찰조직으로부터의 보상에 대한 기대가 커짐에도 불구하고 기대욕구가 제대로 충족되지 않아 이와 같은 현상이 나타난다고 추정된다.

인구통계학적 변수의 분석결과를 모두 요약하면 다음과 같다.

연령의 경우 연령대가 높아짐에 따라 조직몰입 및 세 가지 하위요소(정서적 · 지속적 · 규범적 몰입)의 인식 수준이 일관되게 높아짐을 알 수 있었다. 결혼여부의 경우 결혼여부에 따른 정서적 몰입과 규범적 몰입 및 조직몰입의 인식수준은 차이가 있었는데 기혼 형사의 인식수준이 미혼 형사의 인식수준 보다 높았다. 성별의 경우 성별에 따른 지속적 몰입과 규범적 몰입 및 조직몰입의 인식수준은 차이가 있었는데 남성 형사의 인식수준이 여성 형사의 인식수준보다 높았다. 여성 형사들의 조직몰입 수준이 낮다는 것은 강력팀, 형사팀의 잦은 야간근무와 3D 업종과 유사한 거칠고 위험한 환경을 꺼린다는 뜻이므로 여성 형사들의 근무환경과 처우 등 근무여건을 개선해야 할 필요성을 시사한다. 경찰 재직연수의 경우 경찰 재직연수에 따른 조직몰입 인식 정도에는 통계적으로 유의미한 차이가 있었는데, 경찰 재직연수가 길수록 조직몰입 및 세 가지 하위요소(정서적 · 지속적 · 규범적 몰입)의 인식 수준이 일관되게 높아짐을 알 수 있었다. 수사경력에 따른 조직몰입 인식 정도에는 통계적으로 유의미한 차이가 있었는데, 수사경력이 길수록 조직몰입 및 세 가지 하위요소(정서적 · 지속적 · 규범적 몰입)의 인식 수준이 일관되게 높아짐을 알 수 있었다. 계급의 경우 계급에 따른 정서적 몰입, 지속적 몰입, 조직몰입(전체) 인식 수준에 통계적으로 유의미한 차이가 있었는데 계급이 높아질수록 정서적 몰입, 지속적 몰입, 조직몰입(전체) 인식 수준이 일관되게 높아지는 현상을 발견할 수 있었다. 직위(팀장/팀

원)의 경우 직위에 따른 정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입 및 조직몰입의 인식수준은 통계적으로 유의미한 차이가 없었다. 임용 유형의 경우 임용 유형에 따른 정서적 몰입, 지속적 몰입, 조직몰입(전체) 인식 수준은 통계적으로 유의미한 차이가 없이 동일했다. 학력의 경우 학력에 따른 정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입, 조직몰입(전체) 인식 수준에 통계적으로 유의미한 차이가 있었는데, 학력이 낮을수록 정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입, 조직몰입(전체)의 인식 수준이 일관되게 높았다.

축약하자면 연령, 경찰재직연수, 수사경력, 계급, 학력 등은 나이가 많거나 재직연수 및 경력이 길거나 계급 및 학력이 높을수록 조직몰입에 대한 인식수준이 일관되게 높아짐을 알 수 있었고, 직위(팀장/팀원), 임용유형은 조직몰입에 대한 인식수준에 아무런 차이가 없었다. 이 같은 분석결과에 대해 반대해석을 해보면 직위, 임용유형과는 무관하게 연령, 경찰재직연수, 수사경력, 학력이 낮은 조직 신참자들은 조직몰입 인식수준이 낮다는 것을 반증한다. 따라서 조직의 신참자들에 대한 배려 및 사기 진작책이 요구되며 신참자들이 조직에 대한 애정을 가지고 키워나갈 수 있도록 돕는 방안이 도입되어야 할 것이다. 또한 연구결과 직위, 임용유형과 무관하게 조직 경력자들은 경찰조직에 대한 무척 크다는 점이 확인되었으므로 이들에 대한 경찰 조직차원의 존중과 자긍심 고취가 더욱 필요하다고 생각되고 X이론<sup>30)</sup>이 아닌 과감한 권한 위임 등 Y이론에 입각한 조직관리가 더욱 적절하다고 생각한다.

---

30) 맥그리거(1960)는 X이론에 입각한 관리전략은 강제 · 통제 · 명령 · 처벌 등을 위주로 하며, Y이론은 자율에 의한 통제를 중시한다고 제시하면서, 조직구성원의 잠재력이 능동적으로 발휘되게 하면서 개인과 조직이 원하는 바를 통합시킬 수 있는 Y이론적 인간관이 바탕이 되어야 한다고 주장하고, X이론적 관리전략을 비판했다. 했다(이종수 외, 2011: 353-354)

3. 경찰서의 환경변수와 형사 1인당 5대 범죄 검거건수와의 관계

7대 도시 78개 경찰서의 환경변수(경찰서별 5대 범죄 발생사건 수/형사 1인당 5대 범죄 담당 사건 수, 경찰서별 5대 범죄 검거건수, 인구수/형사 1인당 담당인구수, 재정자립도, 아파트 수/아파트 비율, 유흥업소수/형사1인당 담당 유흥업소수)가 본 연구의 종속변수인 ‘형사 1인당 5대 범죄 검거건수’에 미치는 영향을 통제하기 위하여 우선 기초 통계자료 확보에 노력하였다. 먼저 통계청-국가통계포털을 통하여 2010년 구별 인구수, 2010년 구별 주택수/아파트 수, 2009년 유흥업소수<sup>31)</sup>, 2010 ~ 2012 연도별 구별 재정자립도 등을 조사하였고, 경찰청 온나라 시스템, 메신저의 조직도를 통해 2013년 기준 각 경찰서별 형사인원수(강력팀 + 형사팀)를 각각 조사하였고, 정보공개청구를 통해 3년치(2010년 ~ 2012년) 7대 지방경찰청의 경찰서별 형사 1인당 5대 범죄 검거건수 통계자료를 확보하였다. 같은 지역을 관할하는 경찰서와 행정 시·군·구가 일치하지 않는 경우에는 겹치는 관할의 관서의 통계자료를 가중 평균한 다음 짝지어 매년 70개씩(\* 3년 => 샘플 210개)의 샘플을 구하였다. 경찰서의 환경변수를 독립변수로, 경찰서별 형사 1인당 5대 범죄 검거건수를 종속변수로 하여 다중회귀분석(stepwise)을 하였다. 분석 결과는 표 16.과 같다.

---

31) 유흥업소수에는 각 구별 유흥주점과 단란주점 등 2개 업종의 업소수만을 포함시켰다. 일반음식점, 노래방, 사행행위업소, 오락실 등 다양한 풍속영업소가 있지만 유흥주점과 단란주점 2종류만 대표적으로 취하였다.

표 16. 경찰서 환경변수와 경찰서별 형사 1인당 5대 범죄 검거건수와의 관계

모형		비표준화 계수		표준화 계수 베타	유의 확률	공차 한계	VIF
		(B)	표준 오차				
경찰서 환경 변수	(상수)	10.585	1.508		0.000		
	형사일인당 오대범죄 담당 사건 수	0.460	0.019	0.777	0.000	0.147	6.790
	오대범죄 검거건수	0.017	0.000	1.520	0.000	0.119	8.421
	오대범죄 발생건수	-0.008	0.000	-1.176	0.000	0.044	22.949
	형사인원 수	-0.202	0.030	-0.320	0.000	0.071	14.169
	형사일인당 유홍업소 수	0.158	0.056	0.037	0.005	0.904	1.107
	형사일인당 담당인구 수	0.000	0.000	0.039	0.011	0.701	1.427
R : 0.984, R제곱 : 0.968, 수정된 R제곱 : 0.967 F / P-value : 1,030.678 / 0.000							

분석 결과 경찰서별 ‘5대 범죄 발생건수’와 ‘형사인원 수’는 모두 공차한계와 VIF가 각각 0.1이하, 10 이상이어서 다중공선성<sup>32)</sup>이 높은 것으로 판단되어 분석 판단에서 제외하였다(김충련, 2011: 267). 그 외 다른 변수 4개(형사 1인당 5대 범죄 담당 사건 수, 5대 범죄 검거건수, 형사 1인당 담당 유홍업소 수, 형사 1인당 담당

32) 다중공선성이란 독립변수 간의 상관관계가 존재하는 것을 말한다. 공차한계가 0.1이하이거나 VIF(Variance Inflation Factor)가 10이상이면 다중 공선성이 있다고 판단한다.

인구 수)는 유의확률이 각각 0.000, 0.000, 0.000, 0.011이어서 통계적으로 유의하였고, 설명력은 0.968, 상수는 10.585, 표준화 회귀계수는 각각 0.777, 1.520, 0.037, 0.039로 나타났다. 형사 1인당 5대 범죄 담당 사건 수와 경찰서별 5대 범죄 검거건수는 경찰력과 높은 상관관계가 있는 변수들이어서 이 두 가지 변수를 제외하면 경찰서별 객관적 조직효과성에 영향을 미치는 순수한 경찰서의 환경 변수는 형사 1인당 담당 유흥업소 수와 형사 1인당 담당 인구 수 등 2가지 요소만 남게 된다.

이러한 분석결과는 경험칙과 일치하는 데 유흥업소가 밀집되어 있고 인구도 많은 지역에서 5대 범죄가 많이 발생하며 5대 범죄를 많이 검거하는 경찰서에서 형사 1인당 5대 범죄 담당 사건 수도 많으며, 이러한 조건이 충족되는 경찰서에서 형사 1인당 5대 범죄 검거건수도 많다는 것을 뜻한다. 이와 같은 결과는 설명력(0.968)도 매우 높게 나타났다. 이는 종속변수인 경찰서별 형사 1인당 5대 범죄 검거건수는 위 4가지 통제변수로서 대부분(98.4%) 설명 가능하다는 사실을 말해주고 있으며, 사실상 다른 변수로 인해 종속변수가 영향 받을 여지가 매우 적다는 사실을 보여준다.

#### 4. 문항의 신뢰도 분석

본 연구의 가설을 검증하기에 앞서 측정도구인 설문지의 각 문항에 대한 신뢰도 검증을 실시하였다. 설문지에 반영된 독립변수(변혁적 · 거래적 리더십의 하위요소) 18개 문항과 1차 종속변수이자 매개변수인 조직몰입(정서적 · 지속적 · 규범적 몰입) 18개 문항과 추가로 직무만족 6개 문항에 대한 Chronbach's Alpha 계수를 분석해보았다.

신뢰도(reliability)란 유사한 설문문항을 사용하여 동일한 요소에 대해 측정을 반복하였을 때 동일한 측정값을 얻을 가능성을 말

하는데 본 연구에서는 Chronbach's Alpha 계수를 사용하여 신뢰도를 측정하였다. 사회과학 데이터의 경우는 보통 Chronbach's Alpha 계수가 0.7 이상이면 신뢰성이 있다고 할 수 있고, 탐색적 연구의 경우에는 0.6 이상을 적용하기도 한다(김충련, 2011: 164).

본 연구에서 사용한 설문지의 각 문항에 대한 신뢰도 분석 결과는 최저 예외적 관리 0.646, 최고 변혁적 리더십(전체) 0.961로서 신뢰도에는 문제가 없는 것으로 확인되었다. 신뢰도 검증 결과는 아래 표 17.에서 정리하여 제시하였다.

표 17. 신뢰도 분석

	변수명	항목수	Chronbach's Alpha
변혁적 리더십	카리스마	3	0.865
	영감적 동기부여	3	0.874
	지적 자극	3	0.883
	개별적 배려	3	0.834
	변혁적 리더십(전체)	12	0.961
거래적 리더십	조건적 보상	3	0.864
	예외적 관리	3	0.647
	거래적 리더십(전체)	6	0.868
조직몰입	정서적 몰입	6	0.829
	지속적 몰입	6	0.777
	규범적 몰입	6	0.830
	조직몰입(전체)	18	0.851
	직무만족	6	0.791

### 5. 변수들 간의 상관관계 분석

본 연구의 회귀분석에 앞서 연구모형에서 제시된 변수들의 인과관계를 살펴보기 위하여 변수들 간의 상관관계를 분석하였다. “상관관계 분석은 두 변수 간 등간 또는 비율척도로 측정되었을 경우 관련성의 정도를 측정하는 방법으로서 두 변수들 간에 얼마나 밀접한 선형관계를 가지고 있는가를 분석하는 통계기법으로 두 변수 간의 관계의 강도를 파악할 수 있다는 장점이 있다. 상관관계를 분석하는 도구로서 Pearson의 상관관계 분석을 실시하였다. 상관계수의 절대치 혹은 상관계수의 자승 값이 1에 가까울수록 상관관계가 강하다고 판단한다.”(노형진, 2008: 4)

표 18. 상관관계 분석

		카리스마	영감적 동기	지적 자극	개별적 배려	조건적 보상
카리스마	Pearson	1				
	유의확률					
	N	1,057				
영감적 동기	Pearson	0.867***	1			
	유의확률	0.000				
	N	1,057	1,057			
지적 자극	Pearson	0.818***	0.883***	1		
	유의확률	0.000	0.000			
	N	1,057	1,057	1,057		
개별적 배려	Pearson	0.830***	0.875***	0.870***	1	
	유의확률	0.000	0.000	0.000		
	N	1,057	1,057	1,057	1,057	
조건적 보상	Pearson	0.820***	0.865***	0.843***	0.880***	1
	유의확률	0.000	0.000	0.000	0.000	

	N	1,057	1,057	1,057	1,057	1,057
예외적 관리	Pearson	0.729***	0.751***	0.728***	0.733***	0.759
	유의확률	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	1,057	1,057	1,057	1,057	1,057
정서적 몰입	Pearson 상관계수	0.377***	0.404***	0.368***	0.373***	0.395
	유의확률	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	1,057	1,057	1,057	1,057	1,057
지속적 몰입	Pearson	0.046	0.090**	0.071*	0.095**	0.081**
	유의확률	0.136	0.003	0.022	0.002	0.009
	N	1,057	1,057	1,057	1,057	1,057
규범적 몰입	Pearson	0.375***	0.403***	0.374***	0.401***	0.386***
	유의확률	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	1,057	1,057	1,057	1,057	1,057
직무 만족	Pearson	0.496***	0.502***	0.477***	0.498***	0.508***
	유의확률	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	1,057	1,057	1,057	1,057	1,057

표 19. 상관관계 분석-1

		예외적 관리	정서적 몰입	지속적 몰입	규범적 몰입	직무 만족
예외적 관리	Pearson	1				
	유의확률					
	N	1,057				
정서적 몰입	Pearson	0.431***	1			
	유의확률	0.000				
	N	1,057	1,057			
지속적 몰입	Pearson	0.123***	0.145***	1		
	유의확률	0.000	0.000			



	N	1,057	1,057	1,057		
규범적 몰입	Pearson	0.405***	0.652***	0.192***	1	
	유의확률	0.000	0.000	0.000		
	N	1,057	1,057	1,057	1,057	
직무만족	Pearson	0.497***	0.538***	0.227***	0.539***	1
	유의확률	0.000	0.000	0.000	0.000	
	N	1,057	1,057	1,057	1,057	1,057

\*\*\*p<.001, \*\*p<.01, \*p<.05 (양쪽)

상관관계 분석결과를 정리해보면, 변혁적 리더십 4개 요소(카리스마, 영감적 동기부여, 지적 자극, 개별적 배려) 사이의 Pearson 상관계수는 0.818 ~ 0.883로 나타나 강한 상관관계가 있었다. 변혁적 리더십 4개 요소(카리스마, 영감적 동기부여, 지적 자극, 개별적 배려)와 거래적 리더십 중 조건적 보상 간의 Pearson 상관계수는 0.820 ~ 0.880로서 강한 상관관계가 있었다. 변혁적 리더십 4개 요소(카리스마, 영감적 동기부여, 지적 자극, 개별적 배려)와 거래적 리더십 중 예외적 관리 간의 Pearson 상관계수는 0.728 ~ 0.759로서 강한 상관관계가 있었다.

변혁적 리더십 4개 요소(카리스마, 영감적 동기부여, 지적 자극, 개별적 배려)와 조직몰입 중 정서적 몰입 간의 Pearson 상관계수는 0.368 ~ 0.404로 나타나 중간 상관관계가 있었다. 변혁적 리더십 4개 요소(카리스마, 영감적 동기부여, 지적 자극, 개별적 배려)와 조직몰입 중 지속적 몰입 간의 Pearson 상관계수는 0.046 ~ 0.095로 나타나 매우 약한 상관관계가 있었다(카리스마와 지속적 몰입 사이에 유의미한 상관관계는 없었다). 변혁적 리더십 4개 요소(카리스마, 영감적 동기부여, 지적 자극, 개별적 배려)와 조직몰입 중 규범적 몰입 간의 Pearson 상관계수는 0.374 ~ 0.403으로 나타나 중간 상관관계가 있었다.

거래적 리더십 2개 요소(조건적 보상, 예외적 관리) 사이의 Pearson 상관계수는 0.759로서 강한 상관관계가 있었다. 거래적 리더십 2개 요소(조건적 보상, 예외적 관리)와 조직몰입 중 정서적 몰입 간의 Pearson 상관계수는 0.395 ~ 0.431로 나타나 중간 상관관계가 있었다. 거래적 리더십 2개 요소(조건적 보상, 예외적 관리)와 조직몰입 중 지속적 몰입 간의 Pearson 상관계수는 0.081 ~ 0.123으로 나타나 매우 약한 상관관계가 있었다. 거래적 리더십 2개 요소(조건적 보상, 예외적 관리)와 조직몰입 중 규범적 몰입 간의 Pearson 상관계수는 0.386 ~ 0.405로 나타나 중간 상관관계가 있었다.

조직몰입 3개 요소 중 정서적 몰입과 지속적 몰입 사이에 Pearson 상관계수는 0.145로서 약한 상관관계가 있었고, 정서적 몰입과 규범적 몰입 사이에 Pearson 상관계수는 0.652로서 중간 상관관계가 있었고, 지속적 몰입과 규범적 몰입 사이에 Pearson 상관계수는 0.192로서 약한 상관관계가 있었다. 직무만족과 지속적 몰입과의 사이에 Pearson 상관계수는 0.227로서 약한 상관관계가 있었고, 직무만족과 다른 모든 변수와의 사이에 Pearson 상관계수는 0.477 ~ 0.539로서 모두 중간 상관관계가 있었다.

상관관계 분석결과 특별히 눈에 띄는 것이 있는데, 조직몰입의 하위요소 중 지속적 몰입은 다른 모든 변수와 매우 약한 상관관계를 갖고 있다는 점이다. Pearson 상관계수가 최소 0.046 ~ 0.145에 불과하기 때문에 회귀분석을 통해 결과 해석 시 유의해야 할 것으로 판단되었다.

## 6. 변수별 경찰관의 인식 수준

본 가설 검증에 앞서 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 조직몰입과 그 하위요소들에 대한 경찰관들의 인식수준을 파악하기 위해

기술통계량 분석을 실시하였다.

표 20. 변수별 경찰관의 인식수준

변수	N	최소값	최대값	평균	표준편차
변혁적 리더십	1,057	1.00	5.00	3.151	0.816
카리스마	1,057	1.00	5.00	3.075	0.863
영감적 동기	1,057	1.00	5.00	3.194	0.865
지적 자극	1,057	1.00	5.00	3.202	0.869
개별적 배려	1,057	1.00	5.00	3.132	0.857
거래적 리더십	1,057	1.00	5.00	3.278	0.753
조건적 보상	1,057	1.00	5.00	3.230	0.871
예외적 관리	1,057	1.00	5.00	3.326	0.734
조직몰입	1,057	1.83	5.00	3.584	0.515
정서적 몰입	1,057	1.50	5.00	3.903	0.654
지속적 몰입	1,057	1.00	5.00	3.340	0.712
규범적 몰입	1,057	1.00	5.00	3.508	0.717
직무만족	1,057	1.00	5.00	3.323	0.605

설문응답자의 변혁적 리더십에 대한 인식수준 평균은 3.151이고, 거래적 리더십 인식수준 평균은 3.278.로서 7대 도시 경찰서 형사과에 근무하는 형사들은 직속상관 형사과장의 리더십 유형에 대하여 거래적 리더십을 변혁적 리더십보다 더 우세하게 인식하고 있었다. 변혁적 리더십 하위요소 중에서는 지적 자극(3.202)을 가장 높게 인식하고 거래적 리더십 하위요소 중에서는 예외적 관리(3.326)을 높게 인식하고 있었다.

설문응답자의 조직몰입에 대한 인식수준 평균은 3.584로서 리

더십 유형보다 훨씬 높은 수준임을 알 수 있었고, 조직몰입의 하위요소 중에서는 정서적 몰입이 무려 3.903으로서 이전의 어느 연구결과보다 높은 수치가 나왔다. 추가 연구가 필요하겠지만 잠정적으로 경찰서 형사과 근무 경찰관들의 정서적 몰입(경찰조직과의 소속감 · 동질감 · 일체감) 수준이 다른 부서 근무 경찰관보다 상당히 높은 것이 아닌가 하고 추정된다. 반면 직무만족 인식수준 평균은 3.323으로서 그다지 높은 수준이 아니었다.

한편 특기할 만한 것은 카리스마의 인식수준이 3.075로서 설문조사한 전 항목 중 가장 낮은 점수를 받았다는 것이다. 이유는 다양하겠지만 결론적으로 경찰서 근무 형사들은 함께 근무한 형사과장의 인간적 매력, 특성에 대하여 그다지 높은 점수를 주고 있지 않다는 것을 알 수 있었다.

## 제 2 절 가설 검증

### 1. 주관적 조직효과성 가설검증

(형사과장의 리더십이 동료 형사들의 조직몰입에 미치는 영향)

경찰서 형사과장의 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 동료 형사들의 조직몰입에 미치는 영향을 검증하고 그 효과성을 비교하기 위하여 다음과 같이 가설을 설정하였다.

<가설 1-1> 경찰서 형사과장의 변혁적 리더십은 동료 형사들의 주관적 조직 효과성(조직몰입)에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

<가설 1-2> 경찰서 형사과장의 거래적 리더십은 동료 형사들의 주관적 조직 효과성(조직몰입)에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

주관적 조직효과성 관련 가설을 검증하기 위해서 세 가지 모델(모델 I ~ III)을 적용하기로 했는데, 첫 번째 모델은 변혁적 리더십이 주관적 조직효과성에 독자적으로 미치는 영향을 분석하는 것이고, 두 번째 모델은 거래적 리더십이 주관적 조직효과성에 독자적으로 미치는 영향을 따로 분석하는 것이고, 세 번째 모델은 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 함께 주관적 조직효과성에 미치는 영향을 분석하는 것이다. 이 세 가지 모델을 순차적으로 적용하여 경찰서 형사과장의 리더십 유형과 그 하위요소가 각각 조직효과성에 구체적으로 어떤 영향을 미치는지 분석하였다.

가. 변혁적 리더십과 조직몰입과의 관계(모델 I)

경찰서 형사과장의 변혁적 리더십이 동료 형사들의 조직몰입에 미치는 영향을 확인하기 위하여 변혁적 리더십을 독립변수로 조직몰입을 종속변수로 각각 설정하고, 직무만족과 인구통계학적 변수 및 경찰서의 환경변수를 모두 통제변수로 투입하여 다중회귀 분석을 실시한 결과는 표 21.과 같다.

표 21. 변혁적 리더십과 조직몰입과의 관계

- 표준화계수 베타(P-value)

모델		모델 I 변혁적 리더십과 조직몰입
독립변수	변혁적 리더십	0.134(0.000)***
	거래적 리더십	-
직무만족		0.490(0.000)***
인구 통계학적 변수	연령	-0.032(0.542)
	성별	-0.069(0.007)**
	결혼여부	-0.013(0.618)

	경찰재직기간	0.038(0.563)
	수사경력	0.067(0.096)
	계급	0.045(0.331)
	직위	-0.027(0.375)
	임용유형	-0.054(0.083)
	학력	-0.066(0.016)*
경찰서 환경변수	5대 범죄 발생건수	-0.045(0.625)
	5대 범죄 검거건수	0.154(0.034)*
	형사 1인당 5대 범죄 발생사건 수	-0.059(0.232)
	인구수(천명)	0.018(0.780)
	형사 1인당 담당인구수	-0.063(0.307)
	아파트비율	-0.072(0.025)*
	재정자립도	0.053(0.129)
	유형업소수	-0.048(0.552)
	형사 1인당 유형업소수	-0.008(0.906)
R제곱		0.414
수정된 R제곱		0.403
F		36.609
유의확률		0.000

\*\*\*p<.001, \*\*p<.01, \*p<.05 (양쪽)

변혁적 리더십과 조직몰입에 대한 t-검정 결과 유의확률이 0.000으로 나와 회귀계수에 대한 통계적 유의성은 확인되었다. 설명력(R제곱)은 0.414로 나타나 비교적 양호하였으며, 변혁적 리더십의 표준화계수 베타는 0.134(0.000)\*\*\*으로 측정되었다. 그러나

이 분석결과는 거래적 리더십을 독립변수로 함께 투입하지 않고 변혁적 리더십 단독의 영향을 분석한 것이므로 잠정적인 결론에 지나지 않았다.

통제변수와 관련하여 직무만족의 회귀계수는 0.490(0.000)\*\*\*이고, 인구통계학적 변수 중 성별과 학력의 회귀계수는 각각 -0.069(0.007)\*\*, -0.066(0.016)\*이고, 경찰서의 환경변수 중 5대 범죄 검거건수, 아파트비율의 회귀계수는 각각 0.154(0.034)\*, -0.072(0.025)\*이었다. 직무만족의 영향이 적지 않았고 성별과 학력의 영향은 미미했으며, 5대 범죄 검거건수는 형사들의 조직몰입에 정(+)의 영향을 미쳤으나 아파트비율은 이를 상쇄하는 부(-)의 영향을 미쳤다. 이는 경찰서 단위에서 5대 범죄를 많이 검거하게 되면 형사들의 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치고, 아파트 비율이 높은 지역은 업무량이 많아 이를 상쇄한다는 해석이 가능하다.

계속해서 경찰서 형사과장의 변혁적 리더십의 하위요소 네 가지가 동료 형사들의 조직몰입에 각각 미치는 영향을 확인하기 위하여 이들을 독립변수로 조직몰입을 종속변수로 각각 설정하고, 직무만족과 인구통계학적 변수 및 경찰서의 환경변수를 모두 통제변수로 투입하여 다중회귀분석을 실시한 결과는 표 22.와 같다.

표 22. 변혁적 리더십 하위변수와 조직몰입과의 관계

- 표준화계수 베타(P-value)

모델		모델 I 변혁적 리더십 하위변수와 조직몰입
독립변수	카리스마	-0.091(0.075)
	영감적 동기부여	0.150(0.020)*
	지적 자극	-0.019(0.740)
	개별적 배려	0.098(0.084)
직무만족		0.491(0.000)***

인구 통계학적 변수	연령	-0.030(0.569)
	성별	-0.068(0.007)**
	결혼여부	-0.008(0.758)
	경찰재직기간	0.035(0.596)
	수사경력	0.066(0.102)
	계급	0.045(0.333)
	직위	-0.024(0.439)
	임용유형	-0.056(0.073)
	학력	-0.068(0.012)*
경찰서 환경변수	5대 범죄 발생건수	-0.055(0.548)
	5대 범죄 검거건수	0.157(0.031)*
	형사 1인당 5대 범죄 발생사건 수	-0.057(0.243)
	인구수(천명)	0.020(0.762)
	형사 1인당 담당인구수	-0.066(0.282)
	아파트비율	-0.068(0.035)*
	재정자립도	0.053(0.128)
	유흥업소수	-0.046(0.568)
	형사 1인당 유흥업소수	-0.005(0.938)
R제곱		0.419
수정된 R제곱		0.406
F		32.336
유의확률		0.000

\*\*\*p<.001, \*\*p<.01, \*p<.05 (양쪽)

변혁적 리더십의 하위요소 네 가지(카리스마, 영감적 동기부



여, 지적 자극, 개별적 배려)와 조직몰입에 대한 t-검정 결과 유의 확률이 0.000으로 나와 회귀계수에 대한 통계적 유의성은 확인되었다. 설명력(R제곱)은 0.419로 나타나 비교적 양호하였으며, 독립변수 네 가지의 표준화계수 베타는 각각 -0.091(0.075), 0.150(0.020)\*, -0.019(0.740), 0.098(0.084)로 측정되었다. 즉 변혁적 리더십의 하위요소 네 가지 중 영감적 동기부여 한 가지 요소만 조직몰입에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 통계적으로 유의하지 않았지만 카리스마와 지적 자극의 회귀계수가 부(-)로 나타난 것이 눈에 띄고, 개별적 배려는 정(+)의 영향을 미치는 것으로 추정되지만 통계적으로 유의하지 않았다.

이로 미루어 볼 때 변혁적 리더십은 주로 영감적 동기부여라는 통로를 통해 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 추정된다. 이러한 분석결과는 형사과장이 뛰어난 인간적인 매력과 특성을 보유하고 있거나 수사업무에 정통하여 업무처리에 도움을 준다고 하여도 형사들은 형사과장이 자신들에게 너무 가까이 접근하고 접촉하는 것을 그다지 반기지 않는다는 의미로 반대 해석을 할 수도 있다.

종합해보면 7대 도시 경찰서 형사들의 조직몰입을 고취하기 위해서 변혁적 리더십 중 카리스마와 지적 자극 및 개별적 배려보다는 영감적 동기부여를 주로 사용하는 것이 효과적이라고 할 수 있다. 즉 경찰서 형사과장이 뛰어난 지휘자라는 위상을 갖추고 업무지식을 앞세워 수사를 지휘하며 형사 개개인들에게 개별적이고 사적인 관심을 자주 내보이면서 형사과를 이끄는 것보다는, 감동적인 동기부여를 통해 업무의욕을 고취시키는 것이 형사들의 조직몰입을 이끌어내는 데 효과적이라는 것이다.

통계변수와 관련하여 직무만족의 회귀계수는 0.491(0.000)\*\*\*

이고, 인구통계학적 변수 중 성별과 학력의 회귀계수는 각각 -0.068(0.007)\*\*, -0.068(0.012)\*이고, 경찰서의 환경변수 중 5대 범죄 검거건수, 아파트비율의 회귀계수는 각각 0.157(0.031)\*, -0.068(0.035)\*이었다. 통제변수에 대한 해석은 변혁적 리더십의 경우와 같다.

나. 거래적 리더십과 조직몰입과의 관계(모델Ⅱ)

경찰서 형사과장의 거래적 리더십이 동료 형사들의 조직몰입에 미치는 영향을 확인하기 위하여 거래적 리더십을 독립변수로 조직몰입을 종속변수로 각각 설정하고, 직무만족과 인구통계학적 변수 및 경찰서의 환경변수를 모두 통제변수로 투입하여 다중회귀 분석을 실시한 결과는 표 23.과 같다.

표 23. 거래적 리더십과 조직몰입과의 관계

- 표준화계수 베타(P-value)

모델		모델Ⅱ 거래적 리더십과 조직몰입
독립변수	변혁적 리더십	-
	거래적 리더십	0.172(0.000)***
직무만족		0.468(0.000)***
인구 통계학적 변수	연령	-0.031(0.552)
	성별	-0.072(0.004)**
	결혼여부	-0.014(0.594)
	경찰재직기간	0.032(0.620)
	수사경력	0.069(0.084)
	계급	0.053(0.254)
	직위	-0.021(0.486)
	임용유형	-0.059(0.057)

	학력	-0.067(0.013)*
경찰서 환경변수	5대 범죄 발생건수	-0.052(0.572)
	5대 범죄 검거건수	0.155(0.032)*
	형사 1인당 5대 범죄 발생사건 수	-0.052(0.284)
	인구수(천명)	0.018(0.783)
	형사 1인당 담당인구수	-0.065(0.285)
	아파트비율	-0.067(0.034)*
	재정자립도	0.050(0.147)
	유홍업소수	-0.046(0.563)
	형사 1인당 유홍업소수	-0.013(0.844)
R제곱		0.422
수정된 R제곱		0.411
F		37.842
유의확률		0.000

\*\*\*p<.001, \*\*p<.01, \*p<.05 (양쪽)

거래적 리더십과 조직몰입에 대한 t-검정 결과 유의확률이 0.000으로 나와 회귀계수에 대한 통계적 유의성은 확인되었다. 설명력(R제곱)은 0.422로 나타나 비교적 양호하였으며, 거래적 리더십의 표준화계수 베타는 0.172(0.000)\*\*\*로 측정되었다. 그러나 이 분석결과는 변혁적 리더십을 독립변수로 함께 투입하지 않고 거래적 리더십 단독의 영향을 분석한 것이므로 잠정적인 결론에 지나지 않았다.

통계변수와 관련하여 직무만족의 회귀계수는 0.468(0.000)\*\*\*이고, 인구통계학적 변수 중 성별과 학력의 회귀계수는 각각 -

0.072(0.004)\*\*, -0.067(0.013)\*이고, 경찰서의 환경변수 중 5대 범죄 검거건수, 아파트비율의 회귀계수는 각각 0.155(0.032)\*, -0.067(0.034)\*이었다. 직무만족의 영향이 적지 않았고 성별과 학력의 영향은 미미했으며, 5대 범죄 검거건수는 형사들의 조직몰입에 정(+)의 영향을 미쳤으나 아파트비율은 이를 상쇄하는 부(-)의 영향을 미침을 확인할 수 있었다. 이는 경찰서 단위에서 5대 범죄를 많이 검거하게 되면 형사들의 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다는 해석이 가능하다.

계속해서 경찰서 형사과장의 거래적 리더십의 하위요소 두 가지가 동료 형사들의 조직몰입에 각각 미치는 영향을 확인하기 위하여 이들을 독립변수로 조직몰입을 종속변수로 각각 설정하고, 직무만족과 인구통계학적 변수 및 경찰서의 환경변수를 모두 통제변수로 투입하여 다중회귀분석을 실시한 결과는 표 24.와 같다.

표 24. 거래적 리더십 하위변수와 조직몰입과의 관계

- 표준화계수 베타(P-value)

모델		모델Ⅱ 거래적 리더십 하위변수와 조직몰입
독립변수	조건적 보상	0.018(0.635)
	예외적 관리	0.166(0.000)***
직무만족		0.469(0.000)***
인구 통계학적 변수	연령	-0.026(0.623)
	성별	-0.071(0.005)**
	결혼여부	-0.012(0.656)
	경찰재직기간	0.028(0.663)
	수사경력	0.061(0.128)
	계급	0.061(0.188)
	직위	-0.020(0.513)

	임용유형	-0.059(0.057)
	학력	-0.068(0.012)*
경찰서 환경변수	5대 범죄 발생건수	-0.046(0.616)
	5대 범죄 검거건수	0.150(0.037)*
	형사 1인당 5대 범죄 발생사건 수	-0.052(0.291)
	인구수(천명)	0.008(0.906)
	형사 1인당 담당인구수	-0.060(0.321)
	아파트비율	-0.063(0.046)*
	재정자립도	0.043(0.210)
	유형업소수	-0.033(0.678)
	형사 1인당 유형업소수	-0.026(0.702)
R제곱		0.425
수정된 R제곱		0.414
F		36.459
유의확률		0.000

\*\*\*p<.001, \*\*p<.01, \*p<.05 (양쪽)

거래적 리더십의 하위요소 두 가지(조건적 보상, 예외적 관리)와 조직몰입에 대한 t-검정 결과 유의확률이 0.000으로 나와 회귀계수에 대한 통계적 유의성은 확인되었다. 설명력(R제곱)은 0.425로 나타나 비교적 양호하였으며, 독립변수인 조건적 보상과 예외적 관리의 표준화계수 베타는 각각 0.018(0.635), 0.166(0.000)\*\*\*으로 측정되었다. 즉 거래적 리더십의 하위요소 두 가지 중 예외적 관리 한 가지 요소만 조직몰입에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났고 반면 조건적 보상은 회귀계수의 크기도

예외적 관리보다 작았고 통계적으로 유의하지도 않았다.

이는 다수의 선행연구에서 예외적 관리보다 조건적 보상이 조직몰입에 우월한 영향력을 미친다고 결론 내린 것과 사뭇 다른 결과인데, 살펴보면 데 이러한 분석결과는 경찰서 형사과장의 차원에서는 형사들에게 성과에 대한 보상으로 제공할만한 자원이 부족하다는 사실을 반영한다고 생각한다. 형사과장은 지휘관인 경찰서장과 달리 형사들의 승진이나 특진에 미칠 수 있는 역량이 상당히 제약될 수밖에 없다. 왜냐면 승진 TO를 원하는 만큼 충분히 확보할 수 없고, 그 외 성과급 등급부여나 수사 활동비 배정도 부하 형사들이 만족할만한 수준으로 제공할 수 없기 때문이다. 또 예외적 관리의 회귀계수가 조건적 보상의 그것보다 크다는 사실은 경찰서 형사과의 업무 특성을 생각해 보면 설명이 가능하다고 생각한다. 형사과장은 1년 내지 2년마다 인사발령으로 교체되지만 경찰서 형사과에서 더 장기간 근무하고 실제 수사업무를 구체적으로 실행하는 담당자는 팀장과 팀원들이다. 팀장의 계급은 경위 또는 경감이지만 수사부서 근무경력이 형사과장보다 더 긴 경우가 많으며 중요강력사건의 경우가 아니라면 일상적인 5대 범죄 수사는 팀장과 팀원 선에서 주도적으로 처리하고 있다. 따라서 형사과장이 세세하게 수사업무에 개입하는 상시적이고 적극적인 관리를 그다지 반기지 않을 뿐 아니라, 미리 제시한 목표나 상황에서 이탈한 특별한 상황 하에서만 예외적으로 형사과장이 관여하여 수사 지휘하는 것을 더 선호한다고 판단된다.

따라서 경찰서 형사과장이 예외적 관리를 위주로 하면서 조건적 보상을 가미하는 방법으로 리더십을 발휘하면 형사들의 조직몰입을 이끌어 내는 데 효과적일 것이다. 다시 말해 사전 동의를 얻은 조직목표에 형사과의 성과가 특별히 미달하거나 중요 강력사건이 발생하는 등 예외적인 경우 · 상황이 발생하였을 때에는 과감

히 업무 일선에 나서서 강력한 지휘력을 발휘하지만 그 외 일상적인 수사업무에는 가급적 개입하지 않는 것이 형사들의 조직몰입을 이끌어 내는 데 효과적이며, 또 획득 및 동원 가능한 자원(특진/정기심사승진, 인사고과 부여, 성과급, 출장비 및 공작 수사비 배정 등)의 범위 내에서 조건적 보상(사전 설정한 목표달성 시 보상)을 덧붙여 활용하는 것이 바람직하다.

통제변수와 관련하여 직무만족의 회귀계수는 0.469(0.000)\*\*\*이고, 인구통계학적 변수 중 성별과 학력의 회귀계수는 각각 -0.071(0.005)\*\*, -0.068(0.012)\*이고, 경찰서의 환경변수 중 5대 범죄 검거건수, 아파트비율의 회귀계수는 각각 0.150(0.037)\*, -0.063(0.046)\*이었다. 통제변수에 대한 해석은 거래적 리더십의 경우와 같다.

다. 변혁적 리더십 · 거래적 리더십과 조직몰입과의 관계(모델Ⅲ)

경찰서 형사과장의 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 동료 형사들의 조직몰입에 미치는 영향을 확인하기 위하여 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 동시에 독립변수로 투입하고 조직몰입을 종속변수로 각각 설정하고, 직무만족과 인구통계학적 변수 및 경찰서의 환경변수를 모두 통제변수로 투입하여 다중회귀분석을 실시한 결과는 표 25와 같다.

표 25. 변혁적 · 거래적 리더십과 조직몰입과의 관계

- 표준화계수 베타(P-value)

모델		모델Ⅲ 변혁적 · 거래적 리더십과 조직몰입
독립변수	변혁적 리더십	-0.055(0.323)
	거래적 리더십	0.219(0.000)***

직무만족		0.471(0.000)***
인구 통계학적 변수	연령	-0.030(0.572)
	성별	-0.073(0.004)**
	결혼여부	-0.014(0.596)
	경찰재직기간	0.028(0.673)
	수사경력	0.072(0.074)
	계급	0.056(0.229)
	직위	-0.020(0.520)
	임용유형	-0.061(0.051)
	학력	-0.068(0.012)*
경찰서 환경변수	5대 범죄 발생건수	-0.050(0.581)
	5대 범죄 검거건수	0.154(0.033)*
	형사 1인당 5대 범죄 발생사건 수	-0.051(0.295)
	인구수(천명)	0.012(0.853)
	형사 1인당 담당인구수	-0.062(0.305)
	아파트비율	-0.064(0.045)*
	재정자립도	0.049(0.153)
	유흥업소수	-0.041(0.609)
	형사 1인당 유흥업소수	-0.019(0.773)
R제곱		0.423
수정된 R제곱		0.411
F		36.086
유의확률		0.000

\*\*\*p<.001, \*\*p<.01, \*p<.05 (양쪽)



변혁적 리더십 · 거래적 리더십과 조직몰입에 대한 t-검정 결과 유의확률이 0.000으로 나와 회귀계수에 대한 통계적 유의성은 확인되었다. 설명력(R제곱)은 0.423으로 나타나 비교적 양호하였으며, 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 표준화계수 베타는 각각 -0.055(0.323), 0.219(0.000)\*\*\*으로 측정되었다. 따라서 최종적으로 <가설 1-1> “경찰서 형사과장의 변혁적 리더십은 동료 형사들의 주관적 조직효과성(조직몰입)에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.”는 기각하였고, <가설 1-2> “경찰서 형사과장의 거래적 리더십은 동료 형사들의 주관적 조직효과성(조직몰입)에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.”는 채택하였다.

경찰의 리더십에 관한 선행 연구에 따르면, 조직 구성원들이 변혁적 리더십을 보다 우세하게 인식할 뿐 아니라 변혁적 리더십이 조직성과(조직몰입)에 더 큰 영향을 미친다는 연구결과가 대부분인데(정창호, 2002; 송병호, 2004; 황기순 외, 2005; 조민상, 2008; 장승수, 2010; 오동욱, 2011; 김기용, 2011), 반대로 경찰의 위계적 계급조직이라는 특성상 거래적 리더십이 우월하게 인식되고 거래적 리더십이 조직몰입에 더 큰 영향을 미친다는 연구결과도 없지는 않다(유경화 외, 2003).

이러한 다수의 선행 연구 결과와는 달리 본 연구의 가설검증 결과 거래적 리더십은 조직몰입에 통계적으로 유의한 영향을 미쳤지만, 변혁적 리더십은 조직몰입에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 확인되었기 때문에 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 조직몰입에 대한 영향력의 크기를 비교해볼 기회조차 없었다.

모델 I의 검증과정을 보면 변혁적 리더십은 독자적으로 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났는데, 모델 III에서 변혁적 리더십을 거래적 리더십과 함께 독립변수로 투입하면 변혁적 리더십의 영향은 온데간데없이 사라지고 거래적 리더십의 영향력

만 남게 되는 결과가 도출된 것이다.

따라서 주관적 조직성과(조직몰입)를 고취하기 위해서는 변혁적 리더십보다는 거래적 리더십을 활용하는 것이 우세하다는 것인데, 환언하면 경찰서 형사과장은 예외적 관리를 위주로 조건적 보상을 가미하여 거래적 리더십을 발휘하면 형사들의 조직몰입을 이끌어 내는 데 효과적이라는 결론에 도달하게 된다. 이는 경찰서 형사과라는 부서와 취급업무의 특성으로부터 영향을 받은 결과가 아닐까 한다. 형사과는 계급보다는 수사경력(형사 개인의 수사실력)이 더 우대받는 경향이 있는데 대체로 나이가 많고 계급이 높을수록 수사경력도 더 많고 그러한 형사가 주로 팀장 보직을 맡게 된다. 반대로 나이가 많고 계급이 높더라도 수사경력이 짧으면 자기 위상을 찾기 어렵다. 그만큼 형사과는 다른 어떤 부서보다도 위계질서가 강하고 팀장을 중심으로 한 강력한 지휘체계가 형성되어 있다. 또한 형사과는 사람의 죽음을 다루는 변사사건을 비롯하여 살인, 강도 등 5대 범죄(강력범죄)를 취급하기 때문에 경찰조직 내에서도 가장 거칠고 위험한 부서이다. 이러한 취급업무의 특성상 영감적 동기부여나 개별적 배려와 같은 변혁적 리더십보다는 조건적 보상 · 예외적 관리 등 거래적 리더십을 발휘하는 것이 주관적 조직효과성을 도모하는데 효과적이라는 점은 어쩌면 쉽게 추론이 가능하다고 생각한다.

통제변수와 관련 직무만족의 회귀계수는 0.471(0.000)\*\*\*이고, 인구통계학적 변수 중 성별과 학력의 회귀계수는 각각 -0.073(0.004)\*\*, -0.068(0.012)\*이고, 경찰서의 환경변수 중 5대 범죄 검거건수, 아파트비율의 회귀계수는 각각 0.154(0.033)\*, -0.064(0.045)\*이었다. 직무만족의 영향이 적지 않았고 성별과 학력의 영향은 미미했으며, 5대 범죄 검거건수는 형사들의 조직몰입에 정(+)의 영향을 미쳤으나 아파트비율은 이를 상쇄하는 부(-)의

영향을 미침을 확인할 수 있었다. 이는 경찰서 단위에서 5대 범죄를 많이 검거하게 되면 형사들의 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다는 해석이 가능하다.

계속해서 경찰서 형사과장의 변혁적 리더십의 하위요소 네 가지와 거래적 리더십의 하위요소 두 가지가 동료 형사들의 조직몰입에 각각 미치는 영향을 확인하기 위하여 이들을 독립변수로 조직몰입을 종속변수로 각각 설정하고, 직무만족과 인구통계학적 변수 및 경찰서의 환경변수를 모두 통제변수로 투입하여 다중회귀분석을 실시한 결과는 표 26.과 같다.

표 26. 변혁적·거래적 리더십 하위변수와 조직몰입과의 관계  
- 표준화계수 베타(P-value)

모델		모델Ⅲ 변혁적·거래적 리더십 하위변수와 조직몰입
독립변수	카리스마	-0.128(0.014)*
	영감적 동기부여	0.112(0.088)
	지적 자극	-0.045(0.431)
	개별적 배려	0.068(0.263)
	조건적 보상	-0.001(0.984)
	예외적 관리	0.172(0.000)***
직무만족		0.471(0.000)***
인구 통계학적 변수	연령	-0.023(0.669)
	성별	-0.070(0.005)**
	결혼여부	-0.006(0.816)
	경찰재직기간	0.025(0.701)
	수사경력	0.058(0.148)
	계급	0.061(0.187)
	직위	-0.017(0.579)

	임용유형	-0.060(0.051)
	학력	-0.071(0.009)**
경찰서 환경변수	5대 범죄 발생건수	-0.054(0.552)
	5대 범죄 검거건수	0.151(0.035)*
	형사 1인당 5대 범죄 발생사건 수	-0.051(0.298)
	인구수(천명)	0.008(0.903)
	형사 1인당 담당인구수	-0.063(0.303)
	아파트비율	-0.059(0.065)
	재정자립도	0.043(0.218)
	유흥업소수	-0.029(0.716)
	형사 1인당 유흥업소수	-0.025(0.714)
R제곱		0.430
수정된 R제곱		0.416
F		31.068
유의확률		0.000

\*\*\*p<.001, \*\*p<.01, \*p<.05 (양쪽)

변혁적 리더십의 하위요소 네 가지 및 거래적 리더십의 하위요소 두 가지와 조직몰입에 대한 t-검정 결과 유의확률이 0.000으로 나와 회귀계수에 대한 통계적 유의성은 확인되었다. 설명력(R제곱)은 0.430으로 나타나 비교적 양호하였으며, 독립변수인 카리스마, 영감적 동기부여, 지적 자극, 개별적 배려, 조건적 보상, 예외적 관리의 표준화계수 베타는 각각 -0.128(0.014)\*, 0.112(0.088), -0.045(0.431), 0.068(0.263), -0.001(0.984), 0.172(0.000)\*\*\*으로 측정되었다. 변혁적 리더십의 하위요소 중 카리스마와 거래적 리더십의 하위요소 중 예외적 관리 등 두 가지 요소만 조직몰입에 통계

적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 카리스마는 그마저 부(-)의 영향을 약하게 미치는 것으로 나타나 무시하였고, 예외적 관리에 대해서는 가설 1-2의 검증과정에서 살펴본 내용과 거의 유사한 분석결과를 도출하였다. 즉 예외적 관리의 회귀계수는 통계적으로 유의한 반면 조건적 보상은 회귀계수의 크기도 예외적 관리보다 작았고 통계적으로 유의하지도 않았다. 따라서 경찰서 형사과의 조직 및 업무의 특성 상 형사과장이 조건적 보상의 방법으로 접근하는 것보다 예외적 관리의 방식으로 리더십을 행사하는 것이 동료 형사들에게 선호되고 있고 조직몰입을 이끌어 내는 데도 효과적이라는 것이다. 그 외의 해석과 논의는 모델 II의 거래적 리더십의 분석결과와 동일하다.

통제변수와 관련하여 직무만족의 회귀계수는 0.471(0.000)\*\*\*이고, 인구통계학적 변수 중 성별과 학력의 회귀계수는 각각 -0.070(0.005)\*\*, -0.071(0.009)\*\*이고, 경찰서의 환경변수 중 5대 범죄 검거건수의 회귀계수는 0.151(0.035)\*이었다. 통제변수에 대한 해석은 변혁적 · 거래적 리더십의 경우와 같다.

## 2. 객관적 조직효과성 가설검증

(형사과장의 리더십이 형사 1인당 5대 범죄 검거건수에 미치는 영향)

경찰서 형사과장의 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 동료 형사들의 조직몰입에 미치는 영향을 검증하고 그 효과성을 비교하기 위하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**<가설 2-1> 경찰서 형사과장의 변혁적 리더십은 경찰서의 객관적 조직효과성(형사 1인당 5대 범죄 검거건수)에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.**

**<가설 2-2> 경찰서 형사과장의 거래적 리더십은 경찰서의 객관적 조직효과성(형사 1인당 5대 범죄 검거건수)에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.**

객관적 조직효과성 관련 가설을 검증하기 위해서 세 가지 모델(모델 I ~ III)을 적용하기로 했는데, 첫 번째 모델은 변혁적 리더십이 객관적 조직효과성에 독자적으로 미치는 영향을 분석하는 것이고, 두 번째 모델은 거래적 리더십이 객관적 조직효과성에 독자적으로 미치는 영향을 따로 분석하는 것이고, 세 번째 모델은 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 함께 객관적 조직효과성에 미치는 영향을 분석하는 것이다. 이 세 가지 모델을 순차적으로 적용하여 경찰서 형사과장의 리더십 유형이 각각 객관적 조직효과성에 구체적으로 어떤 영향을 미치는지 분석하였다.

**가. 변혁적 리더십과 형사 1인당 5대 범죄 검거건수와의 관계(모델 I)**

경찰서 형사과장의 변혁적 리더십이 경찰서별 형사 1인당 5대 범죄 검거건수에 미치는 영향을 확인하기 위하여 변혁적 리더십을 독립변수로 검거건수를 종속변수로 각각 설정하고, 직무만족과 경찰서의 환경변수를 통제변수로 투입하여<sup>33)</sup> 다중회귀분석을 실시한 결과는 표 27.과 같다.

---

33) 주관적 조직효과성 가설 검증과 달리 객관적 조직효과성 가설 검증 시에는 인구통계학적 변수를 통제변수로 투입하지 않았는데, 그 이유는 경찰서 형사과장의 리더십 유형 값을 경찰서별 설문응답자의 평균값을 적용하였기 때문에 자료의 특성상 인구통계학적 변수를 통제변수로 삼을 수가 없었다.

표 27. 변혁적 리더십과 형사 1인당 5대 범죄 검거건수와의 관계  
- 표준화 계수 베타(P-value)

모델		모델 I 변혁적 리더십과 검거건수
독립변수	변혁적 리더십	-0.015(0.452)
	거래적 리더십	-
직무만족		-0.004(0.846)
경찰서 환경변수	5대범죄 발생건수	-1.488(0.000)***
	5대범죄 검거건수	1.513(0.000)***
	형사 1인당 5대 범죄 발생사건 수	0.995(0.000)***
	인구수(천명)	0.014(0.730)
	형사 1인당 담당인구수	0.001(0.971)
	아파트비율	0.001(0.937)
	재정자립도	0.014(0.492)
	유흥업소수	-0.052(0.278)
	형사 1인당 유흥업소수	0.058(0.149)
R제곱		0.976
수정된 R제곱		0.974
F		432.198
유의확률		0.000

\*\*\*p<.001, \*\*p<.01, \*p<.05 (양쪽)

변혁적 리더십과 형사 1인당 5대 범죄 검거건수에 대한 t-검정 결과 유의확률이 0.000으로 나와 회귀계수에 대한 통계적 유의성은 확인되었다. 설명력(R제곱)은 0.976으로 나타나 매우 높았으며, 변혁적 리더십의 표준화계수 베타는  $-0.015(0.452)$ 로 측정되어 통계적으로 유의하지 않았다. 그러나 이 분석결과는 거래적 리더십을 독립변수로 함께 투입하지 않고 변혁적 리더십 단독의 영향을 분석한 것이므로 잠정적인 결론에 지나지 않는다.

통제변수인 경찰서의 환경변수 중 5대 범죄 발생건수, 5대 범죄 검거건수, 형사 1인당 5대 범죄 발생사건 수의 표준화계수 베타는 각각  $-1.488(0.000)***$ ,  $1.513(0.000)***$ ,  $0.995(0.000)***$ 이었다. 이는 5대 범죄 발생건수가 늘어나면 형사 1인당 5대 범죄 검거건수에 부(-)의 영향을 미치고, 경찰서의 5대 범죄 검거건수와 형사 1인당 5대 범죄 발생사건 수가 늘어나면 형사 1인당 5대 범죄 검거건수에 정(+)의 영향을 미친다는 뜻이다. 설명력이 0.976으로서 무척 높고 통계적으로 유의한 통제변수 3개의 회귀계수의 절대 값도 큰 편이어서 다른 변수로써 종속변수에 대한 영향력을 설명할 여지는 거의 없는 것으로 판단되었다.

나. 거래적 리더십과 형사 1인당 5대 범죄 검거건수와의 관계(모델II)

경찰서 형사과장의 거래적 리더십이 경찰서별 형사 1인당 5대 범죄 검거건수에 미치는 영향을 확인하기 위하여 거래적 리더십을 독립변수로 검거건수를 종속변수로 각각 설정하고, 직무만족과 경찰서의 환경변수를 통제변수로 투입하여 다중회귀분석을 실시한 결과는 표 28.과 같다.



표 28. 거래적 리더십과 형사 1인당 5대 범죄 검거건수와의 관계  
 - 표준화 계수 베타(P-value)

모델		모델 II 거래적 리더십과 검거건수
독립변수	변혁적 리더십	-
	거래적 리더십	-0.040(0.043)*
직무만족		0.013(0.522)
경찰서 환경변수	5대범죄 발생건수	-1.478(0.000)***
	5대범죄 검거건수	1.508(0.000)***
	형사 1인당 5대 범죄 발생사건 수	0.990(0.000)***
	인구수(천명)	0.007(0.866)
	형사 1인당 담당인구수	0.007(0.842)
	아파트비율	0.001(0.950)
	재정자립도	0.014(0.483)
	유형업소수	-0.044(0.350)
	형사 1인당 유형업소수	0.050(0.203)
R제곱		0.977
수정된 R제곱		0.975
F		446.060
유의확률		0.000

\*\*\*p<.001, \*\*p<.01, \*p<.05 (양쪽)

거래적 리더십과 형사 1인당 5대 범죄 검거건수에 대한 t-검정 결과 유의확률이 0.000으로 나와 회귀계수에 대한 통계적 유의성은 확인되었다. 설명력(R제곱)은 0.977로 나타나 매우 높았으며, 거래적 리더십의 표준화계수 베타는  $-0.040(0.043)^*$ 으로 측정되어 통계적으로 유의하였다. 그러나 이 분석결과는 변혁적 리더십을 독립변수로 함께 투입하지 않고 거래적 리더십 단독의 영향을 분석한 것이므로 잠정적인 결론에 지나지 않는다. 하지만 잠정결론에 불과할 지라도 거래적 리더십이 오히려 객관적 조직효과성에 부(-)의 영향을 미친다는 분석결과는 놀라울 따름이다.

통제변수인 경찰서의 환경변수 중 5대 범죄 발생건수, 5대 범죄 검거건수, 형사 1인당 5대 범죄 발생사건 수의 표준화계수 베타는 각각  $-1.478(0.000)^{***}$ ,  $1.508(0.000)^{***}$ ,  $0.990(0.000)^{***}$ 이었다. 이는 5대 범죄 발생건수가 늘어나면 형사 1인당 5대 범죄 검거건수에 부(-)의 영향을 미치고, 경찰서의 5대 범죄 검거건수와 형사 1인당 5대 범죄 발생사건 수가 늘어나면 형사 1인당 5대 범죄 검거건수에 정(+)의 영향을 미친다는 뜻이다. 설명력이 0.977로서 무척 높고 통계적으로 유의한 통제변수 3개의 회귀계수의 절대값도 큰 편이어서 다른 변수로써 종속변수에 대한 영향력을 설명할 여지는 거의 없는 것으로 판단되었다.

다. 변혁적 리더십 및 거래적 리더십과 형사 1인당 5대 범죄 검거건수와의 관계(모델Ⅲ)

경찰서 형사과장의 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 경찰서별 형사 1인당 5대 범죄 검거건수에 미치는 영향을 확인하기 위하여 변혁적 리더십 및 거래적 리더십을 모두 독립변수로 투입하고 형사 1인당 5대 범죄 검거건수를 종속변수로 각각 설정하고, 직무만족과 경찰서의 환경변수를 통제변수로 투입하여 다중회귀분석을

실시한 결과는 표 29.와 같다.

표 29. 변혁적 리더십 · 거래적 리더십과 형사 1인당 5대 범죄 검거 건수와의 관계 - 표준화 계수 베타(P-value)

모델		모델Ⅲ 변혁적 · 거래적 리더십과 검거건수
독립변수	변혁적 리더십	0.083(0.038)*
	거래적 리더십	-0.111(0.005)**
직무만족		0.006(0.741)
경찰서 환경변수	5대범죄 발생건수	-1.478(0.000)***
	5대범죄 검거건수	1.513(0.000)***
	형사 1인당 5대 범죄 발생사건 수	0.981(0.000)***
	인구수(천명)	0.016(0.676)
	형사 1인당 담당인구수	0.004(0.903)
	아파트비율	-0.007(0.704)
	재정자립도	0.011(0.572)
	유형업소수	-0.050(0.286)
	형사 1인당 유형업소수	0.058(0.137)
	R제곱	
수정된 R제곱		0.976
F		421.311
유의확률		0.000

\*\*\*p<.001, \*\*p<.01, \*p<.05 (양쪽)

변혁적 리더십 · 거래적 리더십과 형사 1인당 5대 범죄 검거건수에 대한 t-검정 결과 유의확률이 0.000으로 나와 회귀계수에 대한 통계적 유의성은 확인되었다. 설명력(R제곱)은 0.978로 나타나 매우 높았으며, 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 표준화계수 베타는 각각 0.083(0.038)\*, -0.111(0.005)\*\*로 추정되어 모두 통계적으로 유의하였다. 변혁적 리더십은 종속변수에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났기 때문에 <가설 2-1> “경찰서 형사과장의 변혁적 리더십은 경찰서의 객관적 조직효과성(형사 1인당 5대 범죄 검거건수)에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.”는 채택되었고, 예상과 달리 거래적 리더십은 통계적으로 유의한 회귀계수가 추정되었지만 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났기 때문에 <가설 2-2> “경찰서 형사과장의 거래적 리더십은 경찰서의 객관적 조직효과성(형사 1인당 5대 범죄 검거건수)에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.”는 기각되었다.

통제변수인 경찰서의 환경변수 중 5대 범죄 발생건수, 5대 범죄 검거건수, 형사 1인당 5대 범죄 발생사건 수의 표준화계수 베타는 각각 -1.478(0.000)\*\*\*, 1.513(0.000)\*\*\*, 0.981(0.000)\*\*\*이었다. 이는 5대 범죄 발생건수가 늘어나면 형사 1인당 5대 범죄 검거건수에 부(-)의 영향을 미치고, 경찰서의 5대 범죄 검거건수와 형사 1인당 5대 범죄 발생사건 수가 늘어나면 형사 1인당 5대 범죄 검거건수에 정(+)의 영향을 미친다는 뜻이다. 설명력이 0.978으로서 무척 높고 통계적으로 유의한 통제변수 3개의 회귀계수의 절대 값도 큰 편이어서 다른 변수로써 종속변수에 대한 영향력을 설명할 여지는 거의 없는 것으로 판단되었다.

이상과 같이 경찰서 형사과장의 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 각각 경찰서별 형사 1인당 5대 범죄 검거건수에 영향을 미치

는지 여부를 분석한 결과 변혁적 리더십은 종속변수로 설정한 형사 1인당 5대 범죄 검거건수에 대하여 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었지만, 예상과 달리 거래적 리더십은 종속변수에 통계적으로 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 측정되었다. 두 독립변수의 회귀계수의 크기를 비교해보면 거래적 리더십이 종속변수에 일정부분 부(-)의 영향을 미치고 변혁적 리더십이 이를 상쇄하는 정(+)의 영향을 미치지만, 두 독립변수의 수준이 동일하다면 그 영향을 합하여 최종적으로 종속변수에 미세한 부(-)의 영향을 미친다는 것을 알 수 있었다.

Bass & Avolio(1990)는 거래적 리더십은 구성원들로부터 ‘기대된 성과’만을 이끌어 낼 뿐이지만 거래적 리더십에 변혁적 리더십을 가미하면 추가효과로서 ‘기대를 초월한 업적’을 이끌어낸다고 하였는데(송병호, 2004 재인용; 김기용, 2011 재인용), 본 연구의 결과는 이 같은 선행연구의 결과와는 정면으로 배치되는 것이다.

본 연구의 분석결과는 자료수집 및 설문조사 그리고 통계분석 등 여러 과정에서의 오류 가능성으로 인해 타당하지 못할 수도 있고, 본 연구과정에서 포섭하지 못한 제3의 변수의 영향도 있을 것이다. 하지만 도출된 결과를 가지고 최대한 상상력을 발휘해보자면, 첫째 종속변수로 삼은 경찰서별 형사 1인당 5대 범죄 검거건수의 특징이 이 같은 분석결과에 일조하였다고 판단되는데, 가설 2-1 ~ 2-2의 검증과정에서 살펴본 바와 같이 5대 범죄 발생건수와 검거건수, 형사 1인당 5대 범죄 담당 사건 수 등 통제변수의 종속변수에 대한 설명력이 97 내지 98%에 달하기 때문이다. 다시 말해 경찰서별 형사 1인당 5대 범죄 검거건수는 경찰서의 객관적 환경변수로부터 압도적인 영향을 받으며 그 외의 변수(형사과장의 리더십 유형 및 형사들의 조직몰입 정도 등)로 인한 영향은 없거나 거의 미미하다는 것이다. 둘째 변혁적 리더십이 객관적 조직효

과성에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 이유는 경찰서 형사과의 조직구조 · 문화 및 업무의 특성에서 찾아야 하지 않을까 생각한다. 경찰서 형사과는 살인 사건을 비롯한 각종 강력사건을 취급하고, 매일같이 사무실에서 악질 형사사범과 기 싸움을 벌이기도 하고 때로는 형사들 개인의 신상에 위협이 닥치기도 하는 최 일선 부서이다. 팀장을 위시하여 강력팀, 형사팀 개인은 다른 어느 부서보다 끈끈한 위계적 질서를 유지하고 있으며, 사무실 분위기는 정서적이기 보다 매우 진지한 편이다. 게다가 경찰서 형사과는 수사경력과 수사실력이 강조되는 부서로서 계급이 높다고 해서 당연히 높은 위상을 차지하거나 강한 영향력을 발휘하는 것이 아니라 수사경험이 풍부하고 검거력이 뛰어난 팀장 및 팀원의 자리매김이 굳건한 프로페셔널들의 일터이다. 이러한 환경을 고려해 본다면 카리스마, 영감적 동기부여, 지적 자극, 개별적 배려 등으로 나타나는 변혁적 리더십이 형사들과 더 가깝게 접촉하면서 때로는 구체적인 업무에 개입하고 동기부여와 개별적인 접촉은 물론 업무에 긴요한 지적 조력을 제공하기 때문에 비록 그 영향이 크지는 않지만 객관적 조직효과성 향상에 도움이 되는 것으로 판단된다. 셋째 거래적 리더십은 모델 III에서 표준화계수 베타가  $-0.111(0.005)**$ 로서 미미하기는 하지만 종속변수에 통계적으로 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 결과가 도출되었는데, 의외의 분석결과가 아닐 수 없다. 조직의 목표달성을 위해 거래적 리더십이라는 방편을 취하면서 노력하였는데 이것이 오히려 목표달성에 손해를 끼칠 수도 있다는 결론은 한편으로 당황스럽기까지 하다. 복잡한 이유가 숨어 있을 듯도 하지만 과감한 추정을 해보자면, 변혁적 리더십은 카리스마, 영감적 동기부여, 지적자극, 개별적 배려 등을 통해 동료 형사들에게 가까이 접근해서 업무의 세밀한 부분까지 지도하고 수사방향 제시 및 동기부여를 하는 것인데, 거래

적 리더십은(특히 예외적 관리) 수사업무의 구체적인 부분에는 개입하지 않으면서 주로 동료 형사들의 성과를 독려하는 행태로 나타날 뿐이다. 형사들은 주관적 마음속에서 형사과장이 거래적 리더십을 발휘하여 범인을 검거하고 범죄를 해결한 성과를 확실히 챙겨주는 것을 선호할 것이다. 그러나 거래적 리더십 유형을 주로 채택한 경찰서 형사과장의 행태는 나태한 형사들을 자극하지 못할 뿐 아니라 실질적인 업무의 (지적) 조력이 필요한 형사들에게는 별 도움이 되지 못하여 구체적인 성과 즉 검거건수에는 오히려 미세한 마이너스 요인으로 작용할 수도 있다고 본다. 왜냐면 경찰서 형사과는 전문성이 특히 강조되는 전문부서이다. 강력팀, 형사팀과 형사 개개인별 수사실력의 차이는 뚜렷하며 똑같은 사건이 주어지더라도 어떤 팀과 형사는 범인을 검거하지만 다른 팀과 형사는 수사에 실패하기도 한다. 그럼에도 불구하고 경찰서 형사과장이 전문성을 갖추고 직접 업무에 관여하기보다는 오히려 조건적 보상과 예외적 관리를 위주로 실제 수사업무에서 한 발짝 떨어져 있다면 객관적 조직효과성에 근소하게 부(-)의 영향을 미치는 것도 전혀 불가능한 것이 아니라고 생각한다.

라. 독립변수와 종속변수의 상관관계

가설검증에 덧붙여서 독립변수와 종속변수와의 상관관계를 분석하였는데 그 결과는 표 30.과 같다.

표 30. 독립변수와 종속변수의 상관관계 분석

		변혁적 리더십	거래적 리더십	조직 몰입	형사일인당 오대범죄 검거건수
변혁적 리더십	Pearson 상관계수	1	0.926***	0.498***	0.076

	유의확률 (양쪽)		0.000	0.000	0.394
	N	127	127	127	127
거래적 리더십	Pearson 상관계수	0.926***	1	0.558***	0.031
	유의확률 (양쪽)	0.000		0.000	0.728
	N	127	127	127	127
조직몰입	Pearson 상관계수	0.498***	0.558***	1	-0.020
	유의확률 (양쪽)	0.000	0.000		0.822
	N	127	127	127	127
형사일인 당 오대범죄 검거건수	Pearson 상관계수	0.076	0.031	-0.020	1
	유의확률 (양쪽)	0.394	0.728	0.822	
	N	127	127	127	127
***p<.001, **p<.01, *p<.05 (양쪽)					

상관관계 분석결과 역시 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 높은 상관관계(0.926)를 보였고, 변혁적 리더십 · 거래적 리더십은 각각 조직몰입과 상호간에 중간정도의 상관관계(각각 0.498, 0.558)가 있었는데, 형사 1인당 5대 범죄 검거건수는 다른 세 가지 변수와 유의한 상관관계가 도출되지 않았다. 다음 표 31.과 표 32.는 가설 1 ~ 2의 검증과정의 다중회귀분석결과를 종속변수별로 정리 · 요약한 것으로서 모델 I ~ III의 분석결과를 한눈에 살펴볼 수 있다.



표 31. 변혁적 · 거래적 리더십과 조직몰입과의 관계

- 표준화계수 베타(P-value)

모델		모델 I 변혁적 리더십 과 조직몰입	모델 II 거래적 리더십 과 조직몰입	모델 III 변혁적 · 거래적 리더십과 조직몰입
독립 변수	변혁적 리더십	0.134(0.000)***	-	-0.055(0.323)
	거래적 리더십	-	0.172(0.000)***	0.219(0.000)***
직무만족		0.490(0.000)***	0.468(0.000)***	0.471(0.000)***
인구 통계 학적 변수	연령	-0.032(0.542)	-0.031(0.552)	-0.030(0.572)
	성별	-0.069(0.007)**	-0.072(0.004)**	-0.073(0.004)**
	결혼여부	-0.013(0.618)	-0.014(0.594)	-0.014(0.596)
	경찰 재직기간	0.038(0.563)	0.032(0.620)	0.028(0.673)
	수사경력	0.067(0.096)	0.069(0.084)	0.072(0.074)
	계급	0.045(0.331)	0.053(0.254)	0.056(0.229)
	직위	-0.027(0.375)	-0.021(0.486)	-0.020(0.520)
	임용유형	-0.054(0.083)	-0.059(0.057)	-0.061(0.051)
	학력	-0.066(0.016)*	-0.067(0.013)*	-0.068(0.012)*
경찰 서 환경 변수	5대 범죄 발생건수	-0.045(0.625)	-0.052(0.572)	-0.050(0.581)
	5대 범죄 검거건수	0.154(0.034)*	0.155(0.032)*	0.154(0.033)*
	형사 1인당 5대 범죄 발생사건 수	-0.059(0.232)	-0.052(0.284)	-0.051(0.295)
	인구수 (천명)	0.018(0.780)	0.018(0.783)	0.012(0.853)
	형사 1인당	-0.063(0.307)	-0.065(0.285)	-0.062(0.305)

	담당인구수			
	아파트비율	-0.072(0.025)*	-0.067(0.034)*	-0.064(0.045)*
	재정자립도	0.053(0.129)	0.050(0.147)	0.049(0.153)
	유형업소수	-0.048(0.552)	-0.046(0.563)	-0.041(0.609)
	형사 1인당 유형업소수	-0.008(0.906)	-0.013(0.844)	-0.019(0.773)
	R제곱	0.414	0.422	0.423
	수정된 R제곱	0.403	0.411	0.411
	F	36.609	37.842	36.086
	유의확률	0.000	0.000	0.000

\*\*\*p<.001, \*\*p<.01, \*p<.05

표 32. 변혁적 · 거래적 리더십과 형사 1인당 5대 범죄 검거건수  
와의 관계 - 표준화 계수 베타(P-value)

모델		모델 I 변혁적 리더십 과 검거건수	모델 II 거래적 리더십 과 검거건수	모델 III 변혁적 · 거래적 리더십과 검거건수
독립 변수	변혁적 리더십	-0.015(0.452)	-	0.083(0.038)*
	거래적 리더십	-	-0.040(0.043)*	-0.111(0.005)**
직무만족		-0.004(0.846)	0.013(0.522)	0.006(0.741)
경찰서 환경 변수	5대 범죄 발생건수	-1.488(0.000)***	-1.478(0.000)***	-1.478(0.000)***
	5대 범죄 검거건수	1.513(0.000)***	1.508(0.000)***	1.513(0.000)***
	형사 1인당 5대 범죄 발생사건 수	0.995(0.000)***	0.990(0.000)***	0.981(0.000)***

	인구수 (천명)	0.014(0.730)	0.007(0.866)	0.016(0.676)
	형사 1인당 담당인구수	0.001(0.971)	0.007(0.842)	0.004(0.903)
	아파트비율	0.001(0.937)	0.001(0.950)	-0.007(0.704)
	재정자립도	0.014(0.492)	0.014(0.483)	0.011(0.572)
	유흥업소수	-0.052(0.278)	-0.044(0.350)	-0.050(0.286)
	형사 1인당 유흥업소수	0.058(0.149)	0.050(0.203)	0.058(0.137)
	R제곱	0.976	0.977	0.978
	수정된 R제곱	0.974	0.975	0.976
	F	432.198	446.060	421.311
	유의확률	0.000	0.000	0.000

\*\*\*p<.001, \*\*p<.01, \*p<.05

이상과 같이 본 연구의 가설을 검증한 결과를 간략히 요약하면 표33.과 같다.

표 33. 가설 검증 요약

가 설		검증 결과
가설 1-1	경찰서 형사과장의 변혁적 리더십은 동료 형사들의 주관적 조직효과성(조직몰입)에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
가설 1-2	경찰서 형사과장의 거래적 리더십은 동료 형사들의 주관적 조직효과성(조직몰입)에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 2-1	경찰서 형사과장의 변혁적 리더십은 경찰서의 객관적 조직효과성(형사 1인당 5대 범죄 검거 건수)에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 2-2	경찰서 형사과장의 거래적 리더십은 경찰서의 객관적 조직효과성(형사 1인당 5대 범죄 검거 건수)에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각

## 제 5 장 결 론

### 제 1 절 요약 및 결론

본 연구의 목적은 경찰서 형사과장의 리더십 유형(변혁적 · 거래적 리더십)이 주관적 조직효과성인 형사들의 조직몰입에 미치는 영향을 확인하고, 이와는 병렬적으로 경찰서 형사과장의 리더십 유형이 객관적 조직효과성인 경찰서별 형사 1인당 5대 범죄 검거건수에 미치는 영향을 확인하고자 하는 것이다. 이를 통하여 경찰서 형사과장이 어떤 리더십 유형을 어떻게 활용하면 주관적 · 객관적 조직효과성을 향상시킬 수 있는지를 제시하고자 하였다.

경찰서 형사과장의 리더십 유형을 파악하기 위해 7대 도시 지방경찰청 78개<sup>34)</sup> 경찰서를 대상으로 경찰서별 10명의 형사과 근무경찰관들을 무작위로 선정하여 설문조사를 실시하였다. 설문 응답자의 인구통계학적 변수와 관련하여, 성별의 경우 성별에 따른 지속적 몰입과 규범적 몰입 및 조직몰입의 인식수준은 차이가 있었는데 남성 형사의 인식수준이 여성 형사의 인식수준보다 높았다. 따라서 여성 형사들의 근무환경과 처우 등 근무여건을 개선해야 할 필요가 있다. 연령, 경찰재직연수, 수사경력, 학력 등은 나이가 많거나 재직연수 및 경력이 길거나 계급 및 학력이 높을수록 조직몰입에 대한 인식수준이 일관되게 높아짐을 알 수 있었고, 직위(팀장/팀원), 임용유형은 조직몰입에 대한 인식수준에 아무런 차이가 없었다. 따라서 조직의 신참자들에 대한 배려 및 사기 진작책이 요구되며 조직의 경력자들에 대한 존중과 자긍심 고취가 더욱 필요하다고 생각되고 X이론<sup>35)</sup>이 아닌 과감한 권한위임 등 Y이론

34) 68개 경찰서로부터 설문지 회신을 받았고 최종적으로 64개 경찰서의 설문지를 유효하게 코딩하였다.

35) 맥그리거(1960)는 X이론에 입각한 관리전략은 강제 · 통제 · 명령 · 처벌 등을

에 입각한 조직관리가 더욱 적절하다.

설문조사를 근거로 경찰서 형사과장의 리더십 유형이 형사들의 주관적 조직효과성(조직몰입)에 미치는 영향을 분석한 결과, 첫째 변혁적 리더십은 조직몰입에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치지 않음을 확인하였고, 둘째 거래적 리더십은 조직몰입에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미침을 확인하였다. 이 같은 분석결과에 따라 경찰서 형사과장은 예외적 관리를 위주로 조건적 보상을 가미하는 방식으로 거래적 리더십을 주로 활용하는 것이 형사들의 조직몰입을 이끌어 내는 데 가장 효과적임을 알 수 있었다.

변혁적 리더십과 거래적 리더십이 객관적 조직효과성인 경찰서별 형사 1인당 5대 범죄 검거건수에 미치는 영향을 분석하기 위하여, 설문조사를 통해 64개 경찰서의 전·현직 형사과장 12736) 명의 리더십 유형에 대한 통계자료를 확보하였다. 경찰서 형사과장의 리더십 유형별 점수는 경찰서별 설문응답자 중 최대값과 최소값을 제외한 나머지 답변수치(경찰서별 약 6명)를 평균하여 적용하였고, 여기에다 각 형사과장이 근무한 해당연도의 경찰서별 형사 1인당 5대 범죄 검거건수 통계수치를 조사하고 이를 리더십 유형과 짝지어 분석 자료로 활용하였다. 다중회귀분석 결과 독립변수인 경찰서 형사과장의 변혁적 리더십은 종속변수인 경찰서별 형사 1인당 5대 범죄 검거건수에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미침을 확인할 수 있었고, 거래적 리더십은 종속변수에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치지 않음을 확인하였다.

---

위주로 하며, Y이론은 자율에 의한 통제를 중시한다고 제시하면서, 조직구성원의 잠재력이 능동적으로 발휘되게 하면서 개인과 조직이 원하는 바를 통합시킬 수 있는 Y이론적 인간관이 바탕이 되어야 한다고 주장하고, X이론적 관리전략을 비판했다. 했다(이종수 외, 2011: 353-354)

36) 64개 경찰서마다 2개씩 모두 128개의 샘플을 획득하였는데 그 중 2010년 11월에 개서한 부산기장경찰서의 통계는 제외하여 최종 분석 샘플은 127개이다.

최종적으로 경찰서 형사과장의 변혁적 리더십은 객관적 조직효과성 향상에 도움을 주지만 오히려 거래적 리더십은 객관적 조직효과성에 부(-)의 영향을 미친다는 것을 확인하였다. 한편 종속변수인 형사 1인당 5대 범죄 검거건수는 형사과장의 리더십보다는 경찰서의 환경변수(형사 1인당 5대 범죄 담당사건 수 등)에 더 큰 영향을 받음을 확인할 수 있었다. 따라서 객관적 조직효과성인 경찰서별 형사 1인당 5대 범죄 검거건수를 향상시키기 위해서는 중간 관리자의 변혁적 리더십 강화와 더불어 경찰서의 환경변수 개선(수사 인력 확충, 수사부서의 광역관할 편성을 통한 경찰서별 업무량 평준화 등) 및 수사 전문화 교육<sup>37)</sup>의 강화 등이 병행되어야 한다고 할 수 있다.

## 제 2 절 연구의 한계 및 향후 과제

본 연구에서 나타난 연구의 한계점과 향후과제를 살펴보면 다음과 같다. 첫째 경찰서 형사과장의 리더십 유형을 조사하는 방법으로 경찰서 근무 형사들을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 전체 형사들을 상대로 설문조사를 실시한 것이 아닌데다가, 경찰서마다 평균 8명 내외의 설문조사 대상자들의 응답성향이 모두 다를 것이므로 객관적 조직효과성 검증 시 그 중 최대값, 최소값을 제외하는 조치를 취하였지만 그 평균값으로 경찰서 형사과장의 리더십 유형을 파악하는 것에는 적지 않은 오류가 발생할 수 있고, 또한 전·현직 형사과장에 대한 설문조사를 한 부의 설문지로 동시에 실시함으로써 특히 전직 형사과장에 대한 설문응답은 2 ~ 3년

37) 박형식(2007), 수사경찰의 전문성과 직무효과성에 관한 연구, 광운대학교 박사논문 p119에 따르면, “수사전문화 교육기간과 수사부서 근무연한 등의 수사경력요인이 수사경찰의 직무효과성에 매우 큰 영향을 미치는 것으로 분석되었다.”고 한다. 따라서 수사경찰의 직무효과성을 강화하기 위해서는 수사교육의 내실화 및 전문화 그리고 형사들로 하여금 수사부서 한 곳에서 장기간 근무하게 하는 것이 필요하다.

전의 기억에 의존하는 것이어서 정확성에 문제가 있을 수도 있다. 또한 설문응답자들의 조직몰입의 지각 수준을 자기보고식 측정을 통해서만 파악한 것도 또한 내적 타당성에 문제가 있을 수 있다.

둘째 7대 도시 지방경찰청 78개 경찰서를 대상으로 설문조사를 실시하였는데, 물론 대도시 1급지 경찰서는 대부분 조사대상에 포함하였으나 수원, 성남, 청주 등 지방 대도시 관할 경찰서와 2, 3급지 지방 소규모 경찰서는 모두 조사대상에서 제외하였기 때문에 외적 타당성에 문제가 있을 수 있다. 따라서 본 연구의 결과를 전국의 모든 경찰서 형사과장에게 확대 적용하는 데에는 한계가 있다.

셋째 경찰서 형사과장의 리더십 유형이 형사들의 조직몰입과 객관적 조직효과성에 유의한 영향을 미치는 지 여부를 가장 정확히 조사하기 위해서는 본 연구와 같은 동일시점의 횡단적 연구도 필요하겠지만, 특정 수개의 경찰서 대상으로 형사과장이 인사발령에 따라 교체될 때마다 형사들의 조직몰입과 검거건수는 어떻게 변화하는지를 장기간에 걸쳐 추적 조사하는 종단적 연구도 꼭 필요하다. 본 연구처럼 횡단적 연구에 그친다면 폭넓은 샘플을 얻을 수 있는 장점은 있겠지만 동일한 잣대를 적용하는데 오류가 개입할 여지가 크고 전국의 경찰서를 동일 선상에서 비교하기가 수월하지 않다. 그 단적인 예가 범죄 검거율을 획기적으로 높이는 것은 근본적인 한계가 있고 경찰서별 형사 1인당 5대 범죄 담당사건수가 각각 다르기 때문에 서세가 작은 경찰서는 애초에 형사 1인당 검거건수가 작을 수밖에 없는 원초적인 불리함을 안고 있다는 점이다. 따라서 장기간의 추적조사(종단적 연구)가 없다면 형사과장의 리더십 유형이 주관적·객관적 조직효과성에 뚜렷한 영향을 미치는지 여부를 입증하는 것은 사실상 어렵다.

끝으로 경찰 수사부문의 객관적 조직성과에는 5대 범죄 검거



수치 외에도 기획수사 실적, 기소중지자 검거실적, 수사민원인(주민) 만족도, 범죄 검거율, 기소 의견 송치 후 유죄 판결율, 수사민원 발생빈도, 각종 영장 집행율, 구속영장 기각율, 피해품 회수율, 재범 방지율 등 다양한 통계자료를 활용할 수 있다고 생각되는데, 현실적으로 경찰에서 관리하고 있는 자료가 드물어서 분석의 재료로 삼기가 어려웠다. 향후 연구에서는 다양한 객관적 조직성과 자료를 수집해서 활용할 필요성이 대두된다. 그리고 후속연구를 통해 중간 관리자인 형사과장의 리더십 유형 외에도 객관적 조직성과에 유의한 영향을 미치는 다양한 독립변수(예를 들어 수사조직편제, 수사 전문화 교육화, 수사부서의 문화, 인사상벌제도 개선, 수사권조정 여부, 수사제도의 변화, 수사비 등 예산 수반 사항 등)를 탐색하고 식별해서 검증하는 것이 요구된다.

## VII. 참고 문헌

< 국내 문헌 >

(단행본)

이종수, 윤영진 외(2010), 새 행정학 제5정판, 대영문화사 : 361-363

김충련(2011), 개정판 SAS데이터분석, 21세기사 : 164, 267

노형진(2008), SPSS에 의한 다변량분석 기초에서 응용까지, 한울출판사 : 4

2011년 경찰청 직책매뉴얼 제5호 ‘경찰서 형사과장 매뉴얼’

2011년 경찰청 ‘경찰통계연보’

2009년, 2010년, 2011년 경찰청 성과보고서

(국내 논문)

김기용(2011), 리더십 유형과 심리적 임파워먼트 직무만족 및 조직몰입간의 관계에 관한 연구, 한성대학교 대학원 박사논문

김상일, 이태구, 김광구(2010), 범죄발생요인에 관한 연구(도시지역을 중심으로), 공공정책연구 제11권 제1호(109-133) : 124 ~ 125

김용현(2007), 경찰 중간관리자의 리더십이 조직성과에 미치는 영향

에 관한 연구 - Fiedler의 상황적합 모형을 중심으로 -, 계명대학교  
박사논문 : 10, 18, 84, 96, 146

김재봉(2006), 상사의 리더십과 조직시민행동에 관한 연구, 산업경  
제연구 제19권 제1호 : 356

박아이린(2005), MSQ 직무만족도 검사의 문항 및 척도타당성 분석,  
서울대학교 석사논문 : 35-36

박형식(2007), 수사경찰의 전문성과 직무효과성에 관한 연구, 광운  
대학교 박사논문 : 119

송병호(2004), 경찰서장의 리더십이 경찰관의 조직몰입에 미치는 영  
향에 관한 연구, 동국대학교 대학원 박사논문 : 49, 58-61, 170-171

오동욱(2011), 경찰서 수사과장의 리더십이 조직몰입에 미치는 영향  
에 관한 연구, 창원대학교 박사논문 : 10, 19, 20, 34, 88, 165~166

유경화, 신원형(2003), 경찰조직에서 리더십 유형과 객관적 조직 성  
과간의 관계(집단 효능감의 매개역할), 한국행정학보 제37권 제3호 :  
379, 380, 385~388, 390, 391

이상원(2004), 경찰관서장의 변혁적 리더십이 부하의 직무만족도에  
미치는 영향에 관한 연구, 한국공안행정학회보 제17호 : 262~263,  
265, 272, 275, 281

이종두(1996), 조직문화와 직무만족의 관련성에 관한 연구, 충북대

학교 대학원 박사학위 논문 : 331

이화섭(2008), 우리나라 경찰행정 리더십과 조직성과에 관한 연구, 연세대학교 행정대학원 석사논문 : 36

장승수(2010), 경찰지구대장의 리더십에 관한 연구, 한세대학교 경찰법무대학원 석사논문 : 7, 44, 46, 69

정창호(2002), 경찰서장 리더십이 조직성과에 미치는 영향연구 거래적 · 변혁적 리더십 이론을 중심으로, 단국대학교 행정학과 박사논문 : 55, 72, 79, 99, 101, 103, 109, 112

조민상(2008), 경찰 지구대장 리더십이 조직효과성에 미치는 영향, 순천향대학교 행정대학원 석사논문 : 51~52, 81

황기순 (2004), 경찰지구대장의 변혁적 리더십이 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구, 한성대학교 행정대학원 석사논문 : 25, 26

황기순 외(2005), 경찰지구대장의 변혁적 리더십이 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구, 한국정책과학학회보 제9권 제2호 : 67, 72, 77, 83~84

< 해외 논문 >

Angle. H. L. and Perry. J. L. (1986), Dual Commitment Labor Management Relationship Climates. The Academy of Management Journal, 29(1): 31-50

Bass. B. M. (1985), Leadership and Performance beyond Expectation. New York : Free Press.

Bass. B. M. & B. J. Avolio, (1990), The Implications of Transformational and Transactional Leadership for Individual Team, and Organizational Development, in R. Woodman & W. Passmore(eds), Research in Organizational Change and Development, Greenwich, Comm.: JAI Press

Bass. B. M. & N. Yokochi, "Charisma among Senior Executive and the Special Cases of Japanese CEO's, Consulting Psychology Bulletin, Winter/Spring 1991,  
p. 31.

Burns. J. M. (1978), Leadership. New York: Harper and Row.

Meyer. J. P. & N. J. Allen., (1991), A Three Component Conceptualization of Organization Commitment. Human Resource Management Review. 1

Northhouse, Peter G. (2007), Leadership: Theory and Practice. 4<sup>th</sup> ed., London: Publication of Thousand Oaks.

Steers. R. M. (1984), Introduction to Organizational Behavior(2nd ed.), Illinois: Scott, Foresman and Company.

## <설 문 지>

안녕하십니까?

먼저 바쁘신 중에도 귀중한 시간을 내어 설문에 응해주셔서 깊이 감사드립니다. 저는 서울대학교 행정대학원에 재학 중인 서울성북경찰서 소속 현직 경찰관입니다. 본 설문은 저의 석사논문의 주제인 '경찰서 형사(수사)과장의 리더십 유형과 조직성과 간의 상관관계에 관한 연구'를 위한 것입니다. 모든 설문은 무기명으로 취합·조사될 것이며, 설문내용은 통계적으로 처리되고 순수하게 연구목적으로만 사용될 것입니다. 함께 근무하셨던 형사(수사)과장님의 리더십 유형에 대한 귀하의 견해는 절대 비밀로 취급하여 외부로 노출되거나 그로 인해 불이익을 당하시는 일은 결코 없도록 하겠습니다.

다소 귀찮으시더라도 모든 문항에 대해 솔직한 답변을 해주시면 형사부서의 조직성과 향상을 위한 연구결과 도출에 소중한 자료로 사용될 것입니다. 감사합니다.

2013. 4.

연구자 : 서울대학교 행정대학원

석사 과정 한 동 훈 (010-2405-3020)

### 경찰서 형사(수사)과장의 리더십 유형과 조직성과에 관한 설문조사

- I. 2012년에 함께 근무한 형사(수사)과장의 리더십에 대해 귀하께서 느끼는 견해에 대한 질문입니다. 해당하는 칸에 V표 해주시기 바랍니다.

번호	질문내용	전혀 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
1	동료 형사들은 형사(수사)과장이 주위에 있는 것을 기분 좋게 느낀다.					
2	형사(수사)과장은 형사들이 무엇을 할 수 있고, 또 무엇을 해야 하는지 간단하고 명확하게 설명한다.					
3	형사(수사)과장은 형사들에게 일상적인 사건을 수사할 때 새로운 방법과 시각으로 생각하도록 지도한다.					
4	형사(수사)과장은 형사들이 스스로 자기개발을 할 수 있도록 돕는다.					
5	형사(수사)과장은 형사들이 자신의 업무성과에 따른 보상을 받기 위해서 무엇을 해야 하는지 돕고 알려준다.					
6	형사(수사)과장은 형사들과 미리 합의된 성과기준을 충족시켰을 때 만족한다.					
7	형사들은 형사(수사)과장을 완전히 신뢰하고 있다.					
8	형사(수사)과장은 형사들이 어떤 성과를 올릴 수 있는지에 대해서 설득력 있게 감동적으로 표현한다.					
9	형사(수사)과장은 형사들에게 복잡하고 어려운 사건의 수사에 대해 새로운 시각으로 접근하는 방법을 제시한다.					
10	형사(수사)과장은 형사들에게 자신들이 하고 있는 수사에 대해서 과장이 어떻게 생각하					

	고 있는지 알려준다.					
11	형사(수사)과장은 형사들이 그들의 목표에 도달했을 때 그 성과달성을 인정해주고 합당한 보상을 한다.					
12	형사(수사)과장은 사건 수사가 잘 되어가고 있는 한 어떤 사항도 바꾸려고 시도하지 않는다.					
13	형사들은 형사(수사)과장과 함께 근무하는 것을 자랑스럽게 여긴다.					
14	형사(수사)과장은 형사들이 각자 자신의 일에서 보람된 의미를 찾도록 돕는다.					
15	형사(수사)과장은 형사들에게 예전에 전혀 의문을 갖지 않았던 일들에 대해 새로운 시각으로 재고하게 한다.					
16	형사(수사)과장은 개인적인 어려움을 겪거나 소외를 당하고 있는 듯한 형사들에게 개인적인 관심을 보인다.					
17	형사(수사)과장은 형사들이 자신의 업적에 대해 정당한 보상을 받고 있는지에 대해 주의를 기울인다.					
18	형사(수사)과장은 형사들에게 자신의 일을 수행하기 위해 알아야 할 법규와 원칙들을 알려준다.					

II. 2012년에 형사(수사)과장과 함께 근무할 시점에 귀하께서 직장(경찰서)에 대해 느꼈던 감정(조직몰입 및 직무만족)에 관한 질문입니다. 해당하는 칸에 V표 해주시기 바랍니다.



번호	질문내용	전혀 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
1	나는 현재의 직장에서 정년퇴직 때까지 근무하고 싶다.					
2	나는 경찰조직의 문제가 내 자신의 문제라고 생각한다.					
3	나는 경찰관이므로 동료들을 경찰가족이라고 생각한다.					
4	나는 경찰관으로 근무하는 것에 자부심과 긍지를 느낀다.					
5	나는 우리 경찰조직이 발전하기를 바란다.					
6	나는 경찰관으로서 경찰 조직에 강한 소속감을 가지고 있다.					
7	내가 경찰에서 퇴직하게 된다면 새로운 직장을 구하기가 아주 힘들 것이다.					
8	내가 경찰에서 퇴직하지 않는 이유는 별다른 대안이 없기 때문이다.					
9	다른 직업으로 이직하게 된다면 새로운 직장은 경찰관으로 재직하는 것과 같은 혜택을 주지 못할 것이다.					
10	내가 경찰에서 퇴직하지 않는 이유는 그동안 경찰에 너무 많은 시간과 노력을 투자했기 때문이다.					
11	내가 경찰에서 퇴직하게 된다면 개인적으로 겪어야 할 손해가 너무 크다.					
12	나는 경찰을 그만두고 싶지만 현재로서는 그럴 수가 없다.					

13	나는 경찰관으로서 계속 근무해야 할 의무감을 느낀다.					
14	나는 평생 경찰관으로서 경찰조직에서 정년까지 근무하는 것이 바람직하다고 생각한다.					
15	나는 자주 직장을 옮기는 사람들에게 대해서 부럽다고 생각하기보다 바람직하지 못하다고 본다.					
16	나는 보상과 관계없이 국가에 충성하는 경찰관으로서 경찰조직에 남아 있어야 할 의무가 있다고 생각한다.					
17	나는 지금 당장 경찰에서 퇴직한다면 동료 형사들에게도 의적으로 미안한 생각이 들 것이다.					
18	나는 아무리 이익이 된다고 하더라도 당장 우리 경찰조직을 떠나는 것은 옳지 않다고 생각한다.					
19	내 방식과 능력을 활용하여 독자적으로 일할 수 있다는 것에 대하여 만족한다.					
20	내 업무량이나 난이도에 비해서 현재 급여수준에 대하여 만족한다.					
21	특별승진, 심사승진 또는 표창 등 포상의 공정성에 대하여 만족한다.					
22	나와 동료 형사들과의 관계(친밀도)에 대하여 만족한다.					
23	나의 업무수행능력을 인정받는 정도에 대하여 만족한다.					
24	업무수행을 통하여 얻는 성취감에 대하여 만족한다.					

다음 III ~ IV 설문은 귀하께서 2010년 또는 2011년에 함께 근무하셨던 직전 전임 형사(수사)과장에 대한 질문입니다. I ~ II와 동일 설문으로서 비교 통계자료를 얻으려는 목적입니다. 직전 전임 형사(수사)과장의 리더십 등에 관하여 생각하시는 대로 응답해주시기 바랍니다.

III. 2010년 또는 2011년에 함께 근무하셨던 직전 전임 형사(수사)과장의 리더십에 대해 귀하께서 느꼈던 견해에 대한 질문입니다. 해당하는 칸에 V표 해주시기 바랍니다.

번호	질문내용	전혀 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
1	동료 형사들은 형사(수사)과장이 주위에 있는 것을 기분 좋게 느낀다.					
2	형사(수사)과장은 형사들이 무엇을 할 수 있고, 또 무엇을 해야 하는지 간단하고 명확하게 설명한다.					
3	형사(수사)과장은 형사들에게 일상적인 사건을 수사할 때 새로운 방법과 시각으로 생각하도록 지도한다.					
4	형사(수사)과장은 형사들이 스스로 자기개발을 할 수 있도록 돕는다.					
5	형사(수사)과장은 형사들이 자신의 업무성장에 따른 보상을 받기 위해서 무엇을 해야 하는지 알고 알려준다.					
6	형사(수사)과장은 형사들과 미리 합의된 성과기준을 충족시켰을 때 만족한다.					

7	형사들은 형사(수사)과장을 완전히 신뢰하고 있다.					
8	형사(수사)과장은 형사들이 어떤 성과를 올릴 수 있는 지에 대해서 설득력 있게 감동적으로 표현한다.					
9	형사(수사)과장은 형사들에게 복잡하고 어려운 사건의 수사에 대해 새로운 시각으로 접근하는 방법을 제시한다.					
10	형사(수사)과장은 형사들에게 자신들이 하고 있는 수사에 대해서 과장이 어떻게 생각하고 있는지 알려준다.					
11	형사(수사)과장은 형사들이 그들의 목표에 도달했을 때 그 성과 달성을 인정해주고 합당한 보상을 한다.					
12	형사(수사)과장은 사건 수사가 잘 되어가고 있는 한 어떤 사항도 바꾸려고 시도하지 않는다.					
13	형사들은 형사(수사)과장과 함께 근무하는 것을 자랑스럽게 여긴다.					
14	형사(수사)과장은 형사들이 각자 자신의 일에서 보람된 의미를 찾도록 돕는다.					
15	형사(수사)과장은 형사들에게 예전에 전혀 의문을 갖지 않았던 일들에 대해 새로운 시각으로 재고하게 한다.					
16	형사(수사)과장은 개인적인 어려움을 겪거나 소외를 당하고 있는 듯한 형사들에게 개인적인 관심을 보인다.					
17	형사(수사)과장은 형사들이 자신의 업적에 대해 정당한 보상을 받고 있는지에 대해 주의를 기울인다.					
18	형사(수사)과장은 형사들에게 자신의 일을 수행하기 위해 알아야 할 법규와 원칙들을 알려준다.					

IV. 2010년 또는 2011년에 전임 형사(수사)과장과 함께 근무할 시점에 귀하께서 직장(경찰서)에 대해 느꼈던 감정(조직몰입 및 직무만족)관한 질문입니다. 해당하는 칸에 V표 해주시기 바랍니다.

번호	질문내용	전혀 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
1	나는 현재의 직장에서 정년퇴직 때까지 근무하고 싶다.					
2	나는 경찰조직의 문제가 내 자신의 문제라고 생각한다.					
3	나는 경찰관이므로 동료들을 경찰가족이라고 생각한다.					
4	나는 경찰관으로 근무하는 것에 자부심과 긍지를 느낀다.					
5	나는 우리 경찰조직이 발전하기를 바란다.					
6	나는 경찰관으로서 경찰 조직에 강한 소속감을 가지고 있다.					
7	내가 경찰에서 퇴직하게 된다면 새로운 직장을 구하기가 아주 힘들 것이다.					
8	내가 경찰에서 퇴직하지 않는 이유는 별다른 대안이 없기 때문이다.					
9	다른 직업으로 이직하게 된다면 새로운 직장은 경찰관으로 재직하는 것과 같은 혜택을 주지 못할 것이다.					
10	내가 경찰에서 퇴직하지 않는 이유는 그동안 경찰에 너무 많은 시간과 노력을 투					

	자했기 때문이다.					
11	내가 경찰에서 퇴직하게 된다면 개인적으로 겪어야 할 손해가 너무 크다.					
12	나는 경찰을 그만두고 싶지만 현재로서는 그럴 수가 없다.					
13	나는 경찰관으로서 계속 근무해야 할 의무감을 느낀다.					
14	나는 평생 경찰관으로서 경찰 조직에서 정년까지 근무하는 것이 바람직하다고 생각한다.					
15	나는 자주 직장을 옮기는 사람들에게 대해서 부럽다고 생각하기보다 바람직하지 못하다고 본다.					
16	나는 보상과 관계없이 국가에 충성하는 경찰관으로서 경찰 조직에 남아 있어야 할 의무가 있다고 생각한다.					
17	나는 지금 당장 경찰에서 퇴직한다면 동료 형사들에게도 의적으로 미안한 생각이 들 것이다.					
18	나는 아무리 이익이 된다고 하더라도 당장 우리 경찰 조직을 떠나는 것은 옳지 않다고 생각한다.					
19	내 방식과 능력을 활용하여 독자적으로 일할 수 있다는 것에 대하여 만족한다.					
20	내 업무량이나 난이도에 비해서 현재 급여수준에 대하여 만족한다.					
21	특별승진, 심사승진 또는 표창 등 포상의 공정성에 대하여 만족한다.					
22	나와 동료 형사들과의 관계					

	(친밀도)에 대하여 만족한다.					
23	나의 업무수행능력을 인정받는 정도에 대하여 만족한다.					
24	업무수행을 통하여 얻는 성취감에 대하여 만족한다.					

V. 다음은 통계분석을 위한 개인특성에 관한 내용입니다.

해당 항목에 V표 해주십시오.

1. 귀하의 연령은? 만 ( ) 세
2. 귀하의 성별은? ① 남 ( ), ② 여 ( )
3. 귀하의 결혼여부는? ① 기혼 ( ), ② 미혼 ( )
4. 귀하의 경찰재직 기간은? ( ) 년 ( ) 개월
5. 귀하의 수사경력은? ( ) 년 ( ) 개월
6. 귀하의 계급은? ① 순경 ( ), ② 경장 ( ), ③ 경사 ( )  
④ 경위 ( ), ⑤ 경감 ( )
7. 귀하의 직위는? ① 팀장 ( ), ② 팀원 ( )
8. 귀하의 임용유형은?  
① 순경 공채 ( ), ② 경장 공채·특채 ( ),  
③ 경사·공채 특채 ( ), ④ 간부후보생 ( ), ⑤ 경찰대학 ( )
9. 귀하의 최종 학력은?  
① 고등학교 졸업 ( ), ② 전문대학 졸업 ( )  
③ 4년제 대학 졸업 ( ), ④ 대학원 재학 이상 ( )

## **ABSTRACT**

# **A Study on the Impact of Leadership Style of a Criminal Division Director on the Organizational Effectiveness**

Han, Dong-Hoon

Graduate School of Public Administration

Seoul National University

This study is to empirically examine the causal linkage between leadership of a director of criminal division and the organizational effectiveness like the organizational commitment of staff detectives and the number of arrests of suspects who committed one of the five categories of serious crimes. This study suggests a way of how a criminal division director can use a leadership style in order to improve the organizational



effectiveness. This study first examines the impact of leadership style of a director on the organizational commitment of staff detectives. This study secondly shows the impact of the leadership style on the number of arrests of suspects who committed one of the five categories of serious crimes.

In order to categorize different leadership styles of directors of criminal division, this study surveyed 64 police stations in seven metropolitan cities including Seoul and Busan. The survey includes about 550 staff detectives' responses. Ten staff detectives were randomly selected from each local police station.

Based on the survey results, this study analyzed the impact of leadership style of a director of criminal division on the staff detectives' organizational commitment. The results of the analysis are as follows. Transformational leadership has not statistically meaningful impact on the organizational commitment but transactional leadership has statistically meaningful impact on it.

Furthermore this study analyzed the impact of leadership style a director of criminal division on the number of arrests of suspects who committed one of the five categories of serious crimes. The results of the analysis are as follows. Transformational leadership has statistically meaningful impact on the number of arrests of suspects who committed one of the five categories of serious crimes but transactional leadership has not statistically meaningful impact on it.

In conclusion, it is verified that a director of criminal division could enhance the objective organizational effectiveness by strengthening transformational leadership and improve the

subjective organizational effectiveness by strengthening transactional leadership.

keywords : police, transformational leadership,  
transactional leadership, organizational effectiveness,  
organizational commitment

student number : 2011-22240

# 감사의 글

지난 2년 6개월간의 여정을 마치고 이제 석사 학위논문이라는 결실을 거두게 되어 무척 기쁩니다.

세상에나 서울대학교 행정대학원이라니!

2011년 하나님의 이끄심과 아내의 격려로 용기를 내어 40세의 나이에 생각지도 못했던 명문 대학원에 진학하였고 젊은이들과 함께 여러 강의를 들으면서 공부하는 즐거움과 함께 그들에게 뒤처질 수 없다는 묘한 오기도 가져보았습니다.

마침내 이번 마지막 학기가 되어 19년 전 경찰대학교를 졸업하면서 학사논문을 어설피게 작성했던 것만 믿고 아무런 준비 없이 석사논문을 쓰려고 달려들었습니다.

그래도 천만다행이었던 것은 은사이신 명지대학교 정윤수 교수님의 소개로 구민교 교수님을 만나게 된 것이었습니다.

석사논문을 쓸 마음의 준비는 고사하고 논문주제도 잡지 못한 상태에서 구민교 교수님으로부터 주제선정부터 통계분석 그리고 논문의 형식까지 세밀한 지도를 받게 된 것이 이번 학기에 학위를 받을 수 있게 된 가장 큰 원동력이었던 것 같습니다.

경찰과 형사와 관련된 주제를 가지고 석사논문을 쓸 수 있었던 것도 제게 큰 의의가 있었고 설문조사를 위해 전국 78개 대도시 경찰서에 백여 통의 전화를 걸어 형사님들과 통화하면서 느꼈던 동질감, 동료애는 제게 큰 자신감이 되어 주었습니다.

설문지 인쇄와 우편발송을 한 다음 회송 우편이 한통씩 도착할 때마다 설렘 속에 봉투를 열어보고 밤늦게 데이터를 입력했던 기억과 통계 분석 끝에 기대했던 것과 의외의 결과가 각각 나왔을 때의 희열은 늦깎이 공부를 하는 기쁨을 배가 시켜주었습니다.

이러한 과정 끝에 이 논문이 완성되었습니다만 부족한 시간과 노력 탓에 자신 있게 내놓을 수준이 되지 못함을 인정하게 됩니다. 세 학기 내내 옆자리에서 함께 강의를 들으면서 서로 격려하고 제게는 벅찼던 과제도 공유해주었던 권순영 님과 후배 김병학 님께 고마움을 전합니다.

감사원 파견 근무 중이어서 경찰청 관련 내부 자료를 구하기가 어려웠는데 친동생처럼 정겹고 따뜻한 김상훈 교수님의 도움은 큰 힘이 되었습니다.

무미건조한 일상생활에 큰 활력소가 되어주고 수십 년간 변함없는 우정을 간직해온 고교친구 김진석, 노성용, 장창수, 정기창, 표진수에게도 정말 고맙다는 말을 전합니다.

감사원 파견 근무 중에도 끈끈한 동료애를 보여주고 응원을 아끼지 않으셨던 길연섭 님, 안병하 님, 이정식 님, 차성원 님께도 깊은 감사를 드립니다.

전국 7대 도시 경찰서에서 설문조사에 응해주신 638명의 형사님들과 설문지회신을 도와준 68명의 동문 선·후배와 동료님들께 감사의 말을 전하지 않는 것은 너무 예의에 어긋나는 것이 되겠지요. 제게 격려와 응원을 아끼지 않은 존경하는 아내 정도선과 너무나 착하게 자라준 딸 한민과 아들 한현에게도 큰 고마움을 느낍니다. 끝으로 부족하고 보잘 것 없는 저를 언제나 위로해주시고 사랑해주시는 영원한 멘토 하나님께 가장 큰 감사를 드립니다.

2013. 8.  
한 동 훈