

# 경찰 학습조직의 운영실태 및 발전방안 연구\*

- 정보경찰의 학습조직 활동에 대한 인식을 중심으로 -

## A Study on the Current Status and Improvement of Police Learning Organization

- Focusing on Intelligence Police Officers' Perception -

문 경 환\*\*

### 차 례

I. 서론

II. 이론적 배경

III. 경찰 학습조직 운영에 대한 현장 경찰의 인식

IV. 분석결과 요약 및 주요 함의점

V. 결론 및 정책적 제언

### 국 문 요 약

이 연구는 사용자인 경찰관들의 인식조사를 통해 경찰의 학습조직 활동 수준과 만족도, 그리고 이러한 학습조직 활동을 통한 업무활용도를 진단하고, 이를 바탕으로 학습조직 활동을 통한 지식활용 정도가 직무성공에 미치는 영향을 분석하고, 이를 토대로 경찰의 학습조직 활동에 있어서의 문제점을 도출한 후 보다 발전적 대안을 제시하기 위해 진행되었다. 학습조직 활동의 만족도와 업무활용도를 독립변수로, 직무성공을 종속변수로 하여 연구를 진행하였는데, 연구목적 상 보다 면밀한 분석을 위해 직무성공을 직무효능감과 직무수행능력으로 구분하여 측정하였다.

연구결과, 학습조직의 활성화 수준은 평균 2.9점으로 보통 이하의 수준으로 나타났고, 전반적인 만족도나 업무 활용도 역시 각 2.72점과 2.71점으로 보통 이하의 수준을 보였다. 이에 반해 정보경찰의 직무효능감과 직무수행능력은 각 3.91점과 3.59점으로 보통 이상의 수준을 보였다. 정보경찰의 학습조직 활동과 직무성공의 관계에 있어서 만족도의 경우에는 직무효능감이나 직무수행능력 모두에 대해 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났으나 활용도에 있어서는 직무효능감에 대해 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있었다. 이러한 연구결과를 토대로

\* 이 논문은 저자의 박사학위 논문 중 일부를 발췌, 수정 보완한 것임.

\*\* 경찰대학 경찰학과, 경찰학박사

몇 가지 정책적 대안을 제시할 수 있었는데, 첫째, 학습조직 활성화를 통해 실제 현장에서 빈발하는 사례에 대해 적극적으로 학습할 수 있는 여건을 조성할 필요가 있다.

둘째, 이를 위해서는 실질적이고도 효과적인 인센티브 제공방안이 모색되어야 한다. 셋째, 적극적인 홍보와 예산 지원체계도 강화해야 할 것이다.

◆ 주제어 : 학습조직, 직무성과, 정보경찰, 학습만족도, 업무활용도

## I. 서론

### 1. 문제 제기

경찰업무의 특성상 경찰은 복잡하고도 다양한 외부환경의 변화에 대응하여 업무를 신속하고 정확하게 처리할 수 있는 능력을 갖추어야 한다. 급변하는 치안환경에 대응하는 한편, 치안고객인 국민에게 고품질 치안서비스를 제공하기 위해서는 최신 정보와 지식을 습득하여야 하는데, 이런 이유로 경찰에서는 다양한 교육훈련 프로그램 운영과 함께 경찰관 스스로 학습할 수 있는 학습체계 구축을 위해서도 지속적으로 노력하여 왔다. 이러한 학습체계 구축의 일환으로 경찰청에서는 2005년에 ‘학습동아리’라는 이름으로 경찰조직 내 ‘현장 학습모임’ 체계를 구축한 이후 줄곧 학습조직을 늘려 2015년 11월 현재 총 139개 학습조직에 19,656명의 경찰관들이 가입하여 활동 중이다.<sup>1)</sup> 하지만, 이렇게 체계적인 경찰의 학습 시스템 구축에도 불구하고 이러한 학습을 통한 실질적인 업무 활용 수준은 어느 정도에 이르고 있는지에 대한 진단은 아직까

1) 경찰청에서는 경찰의 학습체계 구축을 위해 학습조직 외에도 2005년부터 지식관리시스템(Knowledge Management System)도 함께 운영 중이고, 2013년부터는 경찰사이버교육포털을 구축, 2015년을 기준으로 법학·행정학 및 직무·소양과정 등 총 730개의 사이버강좌도 운영 중이다(경찰청, 2016년 경찰교육훈련계획, 2016. 3. 9쪽).

지 거의 이루어지지 않았다.

이 연구는 이런 이유로 경찰의 학습조직 활동에 있어서의 문제점을 분석하고 이를 토대로 보다 발전적인 대안을 제시하고자 하는 의도에서 출발하였다. 즉, 경찰의 학습조직 활동 수준에 대한 진단은 물론 이러한 학습조직 활동을 통한 업무활용도나 직무성과에의 영향까지를 실증적으로 연구하는 데에 연구의 초점을 맞추었다. 이를 위해 사용자인 경찰관들의 인식 조사를 통해 학습조직에의 참여 빈도나 만족도, 업무에의 활용도 등을 진단하고, 이를 바탕으로 학습조직을 통한 지식활용 정도가 직무성과에 어떤 영향을 미치는지에 대해서도 알아보았다. 아울러 이러한 연구결과를 바탕으로 경찰의 학습조직 활동에 있어서의 문제점과 보다 발전적으로 성장할 수 있는 정책적 대안을 제시하였다.

## 2. 연구범위 및 연구방법

이 연구는 경찰의 학습조직 수준 진단을 통해 궁극적으로는 경찰의 학습조직 활동의 문제점과 개선방안을 도출하고자 진행된 만큼 학습조직 활동에 대한 만족도와 활용도, 그리고 이러한 지식활용 수준과 직무성과 간의 관계를 밝히는 데에 목적을 두고 있다. 이를 위해 이 연구에서는 학습조직 활동 빈도나 만족도, 업무활용도 수준을 진단한 후 이러한 학습조직 활동이 직무성과에 미치는 영향을 측정하였다. 특히, 연구목적상 학습조직 활동을 통한 직무성과 향상 효과를 보다 면밀하게 분석하기 위하여 직무성과를 직무효능감과 직무수행능력으로 나누어 측정하였고, 또한 경찰업무 특성상 경찰기능별 수행 직무의 차이를 고려하여 전체 경찰관을 대상으로 조사하지 않고 경찰기능 가운데 ‘정보’ 기능에 근무하는 경찰관만을 대상으로 연구를 진행하였다.

보다 구체적으로는 우선 학습조직 활동과 관련하여 학습조직을 통한 업무 활용도와 학습활동에 대한 만족도 측정에 있어서 전반적인 만족도와 활용도 외에 각각의 하위지표들로 좀 더 구체적이고 세부적인 조사를 시도하였다. 또한, 학습조직의 가입 및 활동 빈도와 함께 학습조직의 활성화 정도도 측정하였고, 직무성과 측정에 있어서도 직무효능감 문항과 실제 직무수행능력 문항을 구분, 구성함으로써 보다 세부적인 직무성과를 조사하였다. 아울러 만족도와 활용도를 비롯하여 활동 빈도, 직무효능감, 직무수행능력에 대한 인식 등에 있어서 집단 간 차이를 살펴본 후 학습조직 활동과 직무성과 간의 관계를 확인하기 위해 학습조직 활동의 만족도 및 활용도와 직무효능감 및 직무수행능력과의 관계를 회귀분석을 통해 검증하였다.

연구방법에 있어서는 문헌분석을 통하여 기존의 선행연구들을 바탕으로 연구모형을 설계한 후 설문조사 방법으로 양적 분석을 진행하였는데, 분석과정에서 설명이 충분치 않은 부분에 대해서는 면담을 진행함으로써 질적 연구방법을 병행하였다. 양적 분석은 전국의 경정 이하 정보경찰관 600명을 대상으로 구조화된 자기기입식 설문지를 교부한 후 회수된 534부에 대해 인구사회학적 특성 산출을 위한 기술통계 분석을 실시하였고, 측정도구의 신뢰도 분석 및 집단 간 차이 비교를 위한 분산분석을 실시하였으며, 학습조직 활동을 통한 직무성과 측정을 위해 상관관계 분석 및 회귀분석을 진행하였다. 가까운 지역의 경우 직접 설문지를 교부한 후 회수하였지만, 먼 지역의 경우 우편을 통해 설문지를 회수하였다. 설문 구성을 위해 2-3회에 걸쳐 경기지역 경찰서에 근무하는 정보경찰관들을 대상으로 초점집단면접(F.G.I.: Focus Group Interview)을 실시하는 한편, 설문 내용의 타당도를 높이기 위하여 예비조사(Pilot test)도 실시하였다. 조사 대상은 경찰청 정보국을 제외하고 전국의 16개 지

방경찰청과 249개 경찰서에 근무하는 정보경찰을 포함한다. 설문조사는 2014년 4월 10일부터 28일 사이에 전국 지방경찰청 및 경찰서 정보관들을 대상으로 직접 방문 또는 우편으로 자기기입식 설문지를 배부 후 회수하는 방법으로 진행하였다. 또한, 설문분석을 보완하기 위해 직접 서울·경기 지역 경찰서를 방문하거나 전화를 통해 경찰 정보관을 대상으로 면담을 실시하였다.

설문 결과 분석은 SPSS version 20을 이용하여 기술통계 분석과 신뢰도 분석 및 상관관계 분석, 분산 분석(ANOVA), 회귀분석 등을 실시하였다.

### 3. 선행연구 검토

경찰의 학습조직과 관련하여서는 정덕영<sup>2)</sup>이 경찰조직 내 학습조직의 필요성을 제기하면서 경찰조직에 있어서 학습조직의 구축수준 진단 및 학습조직의 역동성에 영향을 미치는 요인들에 대해 연구하였고, 김영환<sup>3)</sup>은 학습조직의 구축에 영향을 미치는 요인을 관리자의 리더십이나 개인의 가치관·행태 변화 등 인적 특성요인과 정보 공유, 팀 학습, 학습문화 등 조직문화요인, 그리고 평가·보상체계 및 조직구조, 인력 개발 등 조직특성요인으로 구분하여 이들의 상관관계를 분석하였으며, 김영환·이민창<sup>4)</sup>은 경찰의 학습조직 구축전략으로 개인적 숙련, 공유 비

2) 정덕영, “한국 경찰의 학습조직 구축방안에 관한 연구”, 박사학위논문, 동국대학교 대학원, 2002.

3) 김영환, “경찰조직에서 학습조직이론의 적용가능성에 관한 실증적 연구”, 한국사회와 행정연구제14권 제3호, 2003, 345-368쪽.

4) 김영환·이민창, “경찰작용 효율화를 위한 경찰학습조직의 체계화에 관한 연구”, 법학연구제20권, 2005, 601-619쪽.

전(공감대 형성), 정신 모델(mindset), 팀학습, 시스템적 사고 등을 제시하였다. 또한, 정덕영<sup>5)</sup>은 학습조직 구축을 위해 정보기술 및 네트워크 체계 등 첨단기술이 학습의 역동성에 미치는 영향을 분석하여 첨단기술의 활용이 학습의 역동성을 상승시키는 데 긍정적인 영향을 미친다는 연구 결과를 도출하였다.

기존 정덕영<sup>6)</sup>의 연구에서는 경찰 내 학습조직의 구축 정도가 학습조직의 활성화(역동성)에 미치는 영향을 찾아내었고, 이후 김영환<sup>7)</sup>과 김영환·이민창<sup>8)</sup>이 경찰조직 내 학습조직을 구축하기 위한 전략이나 조직 구축에 미치는 영향을 연구했던 만큼 그러한 결과들을 토대로 이번 연구에서는 10년 이상 운영해 온 경찰의 학습조직 활동 수준을 진단하고, 더 나아가 실제 경찰관들의 직무성과에 미치는 영향을 연구함으로써 학습조직 활동을 통한 실질적인 직무성과 향상 효과를 측정하는 한편, 이러한 진단 결과를 통해 현재 경찰의 학습조직 운영상의 문제점과 발전적 대안을 제시하였다는 측면에서 매우 의미 있는 연구라고 할 수 있다.

## II. 이론적 배경

### 1. 학습조직의 개념 및 특징

학습조직(Learning Organization)과 조직학습(Organizational Learning)

5) 정덕영, “학습조직 구축을 위한 경찰의 첨단기술 활용에 관한 연구”, 한국콘텐츠학회논문지제6권 제6호, 2006, 109-116쪽.

6) 정덕영, 앞의 논문, 2002.

7) 김영환, 앞의 논문, 2003.

8) 김영환·이민창, 앞의 논문, 2005.

은 용어에 있어서 다소 혼동될 수 있으나 조직학습은 조직 수준에서의 개인학습이나 팀 학습을 모두 포괄하는 개념인 데에 반해 학습조직은 조직학습 가운데 팀 학습을 위한 수단적 의미로 해석될 수 있다. 즉, 조직학습은 지식관리시스템이나 사이버학습(E-Learning) 등의 개인학습과 학습조직 활동까지를 모두 포함하여 '개인 및 조직의 목표를 효율적으로 달성하기 위해 조직 차원에서 조직 구성원으로 하여금 스스로 지식을 창출·공유·활용하도록 하는 과정'이라 정의할 수 있는 데에 반해, 학습조직은 팀 학습으로서 '조직학습을 촉진하고 극대화할 수 있는 능력을 개발하는 조직'이라고 정의할 수 있다.

학습조직과 관련하여 정의된 개념들을 보면, Garvin<sup>9)</sup>은 지식을 창출, 획득, 변환함으로써 새로 지식을 추가하고 이러한 지식들을 활용하여 행동을 계속 변화시키는 조직을 학습조직이라고 정의하였고, Senge<sup>10)</sup>는 학습조직에 있어서 조직구성원들의 지식 창출 능력과 개방적인 사고, 학습방법의 구축 등을 강조하였다.

경찰의 학습조직 역시 정덕영<sup>11)</sup>이 정의한 것처럼 '환경변화에 대응하여 일상적인 경찰활동에서 활용 가능한 경찰관 개개인의 경험 지식을 축적, 공유하기 위해 지속적인 운영이 필요한 조직'으로 규정할 수 있다.

이러한 학습조직의 특징으로는 첫째, 지식의 창출, 공유 및 지식 재창조를 통해 직무수행을 위한 문제를 해결하고, 둘째, 창조적 변화를 촉진하고 비공식적 활동을 통한 탈관료제를 지향함으로써 자율적으로 업무

9) A. D. Garvin, "Building a Learning Organization", *Harvard Business Review*, Vol. 71, No. 4, 1993, pp.78-91.

10) Peter M. Senge, *The fifth discipline: Strategies and Tools for building a Learning Organization*, New York: Doubleday Currency, 1994.

11) 정덕영, 앞의 논문, 2003.

를 수행하며, 셋째, 현실에 대한 변화와 혁신을 추구하고, 넷째, 자발적 참여와 주체적 활동을 기반으로 능동적이고도 지속적인 학습을 수행하는 점을 들 수 있다<sup>12)</sup>.

## 2. 직무성과의 개념 및 측정

### 1) 직무성과의 개념

직무성과(Job Performance)라는 용어는 다양한 분야에서 사용되고 있으나 연구자들 간에 일치된 개념 정의가 되어 있지는 않은 상태이다. 대표적인 개념 정의를 보면, Porter & Lawler<sup>13)</sup>는 직무성과를 조직이 객관적으로 측정 가능한 활동의 결과라고 하였고, Tett & Meyer<sup>14)</sup>는 조직 구성원들이 실현시키고자 하는 일의 바람직한 상태 또는 구성원이 자신의 목표를 달성할 수 있는 정도라고 하였다. 또한, Steers<sup>15)</sup>와 권상철<sup>16)</sup>은 직무를 수행하는 능력이나 직무수행의 효율성을 강조하며 업무 처리의 속도, 능력, 정확성까지 도달하는 목표 달성도라고 하였다. 이렇게 볼 때 직무성과는 ‘조직 구성원이 조직목표에 맞추어 이루어낸 목표

12) 박윤호, “중소기업 학습조직 활동의 기반요인이 기업성과에 미치는 영향에 관한 탐색적 연구”, 한국로고스경영학회 학술발표대회논문집 제5권, 2009, 155-156쪽.

13) Lyman W. Porter, & Edward E. Lawler, “The Effect of Performance on Job Satisfaction”, *Industrial Relations*, Vol. 7, No. 1, 1967, pp. 20-28.

14) Robert P. Tett & John P. Meyer, “Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention and Turnover: Path Analyses based on Meta-Analytic Findings”, *Personnel Psychology*, Vol. 46, No. 2, 1993, pp. 259-293.

15) Richard M. Steers, *Organizational Effectiveness: A behavioral view*, Santa Monica, CA: Goodyear Pub. Co. 1977.

16) 권상철, “직무스트레스 요인이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구: 전자산업을 대상으로”, 박사학위논문, 한양대학교 대학원, 1991.

달성도나 성취도'를 의미한다고 할 수 있겠다. 직무성과를 측정하는 데에 있어서 직무수행능력과 함께 측정지표로 활용하는 '직무에 대한 자기효능감'의 경우 교육심리학 분야를 필두로 인사관리나 조직관리 분야에서 주로 활용되고 있는데, Bandura<sup>17)</sup>는 특정한 목표 달성을 위해 필요한 행동을 조직화하고 지속적으로 수행할 수 있는 개인의 능력에 대한 판단을 자기효능감이라 정의하고 있다. 문유석<sup>18)</sup>은 경찰관의 자기효능감(자아효능감)의 하위지표를 (업무에 대한) '자신감'과 '자기조절 효능감' 및 '과제 난이도 선호'로 하여 직무만족 및 직무몰입과의 관계를 분석하여 경찰관의 자기효능감이 직무만족과 직무몰입에 영향을 미치고 있다는 결론을 얻었다.

## 2) 직무성과의 측정지표

직무성과는 결국 산출이나 결과와 관련이 깊다고 할 수 있는데, 앞에서 보았듯이 이를 측정하는 데에는 다양한 지표들이 사용되고 있다. 크게 나누어 보면, 객관적인 지표를 통해 직무성과를 측정하는 방법과 주관적 인식을 통해 측정하는 방법으로 나눌 수 있는데, Porter와 Lawler<sup>19)</sup>는 직무성과를 조직이 객관적으로 측정 가능한 활동의 결과라고 하였고, Pincus<sup>20)</sup>는 성과의 유효성을 측정하는 지표로서 주로 생산성이나

17) A. Bandura, *Self-efficacy: The exercise of control*, New York: Freedom and Company, 1997.

18) 문유석, "경찰관의 업무적 자아효능감이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향", 지방정부연구 제13권 제4호, 2009, 83-102쪽.

19) Lyman W. Porter & Edward E. Lawler, *Managerial Attitudes and Performance*, Homewood, IL: The Dorsey Press, 1968.

20) David J. Pincus, "Communication Satisfaction, Job Satisfaction and Job Performance", *Human Communication Research*, Vo. 12, No 3, 1986, pp.

목표달성 과정, 응집성, 몰입도, 애착도 등과 관련이 있다고 하였다. 또, 심진섭<sup>21)</sup>은 양적인 측면과 질적인 측면을 구분하여 양적인 측면은 산출된 단위의 수량에 기초를 두고 있고, 질적인 측면은 측정이나 판단에 있어 어렵기는 하나 주로 조직구성원의 실수와 관련이 깊다고 하였다. 이렇게 볼 때 직무성과를 측정하는 데에 있어서는 앞에서 살펴본 개념 정의에 비추어 ‘직무수행 정도나 목표 달성도’가 매우 중요한 부분을 차지한다고 볼 수 있다.

경찰활동에 있어서도 마찬가지로 직무성과를 측정하는 데에 객관적 지표와 주관적 인식을 토대로 한 다양한 지표들이 사용되고 있는데, 객관적 지표로서 유경화·신원형<sup>22)</sup>은 파출소 외근경찰관의 업무실적(외근 성적)과 집단 효능감을 직무성과 측정지표로 하였고, 허용훈·김인<sup>23)</sup>은 지역경찰활동 성과, 즉 범외예방의 효과성 정도와 주민의 체감안전도 및 경찰서비스 만족도를 지표로 하였다. 다만, 이 두 연구에서는 직무성과 측정에 있어서 생활안전 영역에 국한된 지표를 활용하였다. 또한, 이선우·임현정<sup>24)</sup>은 치안종합성과평가<sup>25)</sup>의 개인성과 평가등급을 경찰관의

395-419.

- 21) 심진섭, “텔레마케터의 직무성과에 영향을 미치는 요인에 관한 연구: 국내 금융회사 L사를 중심으로”, 석사학위논문, 연세대학교 대학원, 2003.
- 22) 유경화·신원형, “경찰조직에서 리더십 유형과 객관적 조직성과 간의 관계: 집단효능감의 매개역할”, 한국행정학보 제37권 제3호, 2003, 379-397 쪽.
- 23) 허용훈·김인, “우리나라 지역경찰활동의 성과평가에 관한 연구: 부산광역시 순찰지구대를 중심으로”, 지방정부연구 제9권 제3호, 2005, 7-31 쪽.
- 24) 이선우·임현정, “경찰 성과에 영향을 미치는 요인에 대한 연구”, 한국행정학보 제46권 제3호, 2012, 357-378 쪽.
- 25) 치안종합성과평가의 경우 2005년 시범 실시를 시작으로 2006년 지방경찰청과 경찰서, 경찰부대를 대상으로 확대한 후 2007년부터 전 경찰기관을 대상으로 확대 실시 중으로 정책과제 평가 및 치안고객만족도 평가 등 다양한 지표로 평가하고 있다. 또한 계량화 가능한 실적에 대해서는 정량평가를 실시하는 한

직무성과 측정지표로 하고, 직무성과에 영향을 주는 요인으로서 성별, 연령, 학력, 성격 등 개인적 특성과 계급, 재직기간, 근무지 등 근무환경적 특성을 사용하기도 하였다. 주관적 인식을 바탕으로 직무성과를 측정하는 경우도 있는데 유재두<sup>26)</sup>는 경찰공무원의 직무성과를 측정하는 지표로 직무만족과 직무몰입을 사용하였고, 이영안·이홍재<sup>27)</sup>는 자발적이고 의욕적인 업무태도와 업무수행·결과에 대한 책임 인지도, 업무목표 달성도 및 부서 목표달성 기여도를 직무성과 측정지표로 하였다.

여기서는 이러한 선행연구 결과를 토대로 정보경찰의 직무성과를 측정하는 데에 적합한 측정지표를 도출하였는데, 성과 측정 방식에 있어서는 정보관들의 주관적인 인식을 바탕으로 하되 보다 객관적인 직무성과 측정을 위해 직무에 대한 자기효능감과 직무수행능력으로 하위지표를 나누어 설정하였고, 직무에 대한 자기효능감 측정을 위한 하위요소로서는 업무목표 달성도와 부서 목표달성에의 기여도, 상사로부터의 평가와 동료로부터의 평가 및 업무의 능률적 수행과 업무수행을 통한 성취감, 직무수행능력 측정을 위한 하위요소로서는 정보경찰의 직무범위를 기준으로 정보수집 능력과 정보분석 능력, 정보보고서 작성 실적, 집회시위 관련 갈등관리 능력을 각각 선정함으로써 측정결과의 객관성을 제고하고자 하였다.<sup>28)</sup>

편, 계량화하기 어려운 성과에 대해서는 정성평가를 병행하는 등 평가의 객관화를 위해 노력 중이다.

- 26) 유재두, “경찰공무원의 구성원 역량이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 사회과학연구 제18권 제1호, 2011, 147-169 쪽.
- 27) 이영안·이홍재, “갈등관리방식이 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구: 경찰공무원의 인식을 중심으로”, 한국정책연구 제11권 제2호, 2011, 225-243 쪽.
- 28) 채중활동 역시 정보관의 업무 범위에 포함되긴 하지만 전체 정보관의 업무에 해당한다기보다는 일부 정보관만 수행하는 직무에 해당되어 전체 정보관에 적용하기는 적절치 않다고 판단되어 측정요소에서 제외하였다.

직무수행능력의 경우 객관적인 지표로서 매년 평가 시행 중인 치안종합성과평가 결과를 활용할 수도 있으나 인사 기능에서 실시하는 근무성적평정이나 업무성과평가<sup>29)</sup>와 달리 경찰청과 지방경찰청 근무자를 제외하고는 경찰서에 근무하는 모든 경찰관의 경우 개인별 평가가 아닌 소속 경찰관서별 평가를 받고 있어 개인의 직무성과를 측정하는 데에 적절치 않아 부득이 직무에 대한 자기효능감 측정과 같이 자기기입식 설문 방식으로 측정하는 방법을 택하였다.

## 2. 경찰의 학습조직 운영 현황

경찰청에서는 2005년부터 '학습동아리'라는 이름으로 학습조직을 구축하여 운영 중인데, 2006년도에 516개 학습조직(7,000명)으로 출발한 이후 2007년에는 902개(33,000명)로 증가하였다가 2008년 이후 점차 감소되어 2010년에는 187개(20,695명)의 학습조직이 운영되었는데 2011년부터 다시 증가하여 2011년 225개 27,201명, 2012년 192개 27,201명, 2013년 274개 34,892명이 활동하였으나, 다시 점차 감소하면서 2014년에는 225개 학습조직에 32,526명, 2015년 11월에는 139개 학습조직에 19,656명만이 활동 중이다. 경찰 기능별로는 2015년 11월 기준으로 정보기능 학습조직 6개를 비롯하여 수사·형사 46, 생활안전 23, 교통 11, 경무 21, 기획 3, 청문감사 7, 보안 6, 홍보 2, 경비 6, 외사 2, 정보통신 1, 기타 5 등이 운영되고 있고, '학습동아리→학습조직→현장연구모임'이라는 명칭을 거쳐 현재는 '현장학습모임'이라는 명칭을 사용 중이다. 이 중 정보

29) 근무성적평정이나 업무성과평가의 경우에는 인사 기능에서 집중 관리하면서 개인별로 공개도 하지 않고 있어 이 또한 직무성과 측정지표로 활용하기에는 적절치 않았다.

기능의 경우 6개 동아리에 891명 가량이 가입한 상태이다.<sup>30)</sup>

또한 학습조직의 활성화 유도를 위해 매년 연 2회 연구과제를 공모하여 우수작을 심사, 활동이 우수한 학습조직에 대해서는 연구비를 지원하고, 활동실적에 따라 활동비도 지원하고 있다.

매년 약 3,000만 원 가량의 운영비를 지원하고 있는데 경무, 수사, 정보, 보안, 교통, 경비 등 경찰 각 기능별로 다양한 현장 학습조직이 구성되어 활동 중이고, 지식관리시스템 내에도 모임방(‘현장 연구모임’)을 만들어 두고 있다. 다만, 학습조직 모임방 내에 회원 간 대화 공간이 마련되어 있지 않아 주로 활동은 정기 또는 비정기의 Off-line 모임을 통해 이루어지고 있다.

### Ⅲ. 경찰 학습조직 운영에 대한 현장 경찰의 인식

#### 1. 설문 설계

설문은 크게 두 부분으로 나누어 앞부분에서는 경찰의 학습조직 활동과 관련하여 설문하였고, 뒷부분은 직무성과와 관련된 설문으로 구성하였다. 학습조직 관련 설문은 학습조직의 이용 빈도와 만족도·활용도를 측정하는 설문으로 각 구성하였고, 직무성과 측정을 위해서 직무효능감과 직무수행능력으로 나누어 설문을 구성하였다. 세부 설문 내용은 <표1>과 같다.

30) 기정 사랑(509명, 2006년 설립) 및 정보사랑방(179명, 2011년 설립)을 비롯하여 빛담정(34명, 2011년 설립) 등 6개 학습조직에 총 891명이 가입하여 활동 중이다(경찰청, “2016년도 현장학습모임 활성화 기본계획”, 2016. 4. 6).

〈표 1〉 세부 설문 내용

연번	설문내용
1	학습조직 가입 정도
2	학습조직 활동 빈도*
3	학습조직 활성화 정도*
4	학습조직 학습활동의 전반적 만족도*
5	(학습조직) 운영방식의 만족도*
6	(학습조직) 시스템 측면의 만족도*
7	(학습조직) 지원체계의 만족도*
8	학습조직 활동을 통한 전반적 업무활용도*
9	(학습조직을 통한) 회원 간 노하우 공유 등 업무활용도*
10	(학습조직을 통해 얻은) 사례연구 등의 업무활용도*
11	(학습조직을 통해 얻은) 전문가 지식의 업무활용도*

\* 5점 척도로 측정된 문항으로 5에 가까울수록 ‘동의’ 혹은 ‘맞은’ 빈도를 의미하며, 1에 가까울수록 ‘반대’의 경향을 나타낸다.

## 2. 분석결과 및 논의

분석은 우선 소속이나 성별, 연령, 계급, 최종학력과 근무형태, 입직경로, 경찰 근무기간 및 정보기능 근무기간, 그리고 최근 5년 내 정보 전문교육 이수 기간 등의 응답자특성에 따른 분포와 독립변수 및 종속변수 등 측정지표에 대한 타당도와 신뢰도 검사를 진행한 후 학습활동의 빈도와 만족도, 활용도 등을 측정하였다. 활성화 정도에 대한 인식 수준도 함께 측정하였다.

또한, 직무효능감과 직무수행능력으로 구분하여 직무성과에 대한 인식 수준도 측정하였고, 학습조직 활동에 대한 만족도 및 업무활용도, 그리고 직무성과에 대한 인식 등에 있어서 집단 간 차이도 분석하였다.

## 1) 응답자 특성 분포

응답자의 특성은 <표 2>와 같이 소속별로는 가장 많은 280명(52.4%)이 1급지 경찰서에 소속되어 있었고, 209명(39.1%)이 지방경찰청에 소속되어 있었으며, 2-3급지 경찰서 소속 정보관은 45명(18.4%)이 응답하였다.

성별에 따라서는 남성 경찰관이 502명으로 94%를 차지하였고, 여성은 32명(6%)에 그쳤다. 또한, 연령별로는 40대가 286명으로 가장 많아 53.6%를 차지하였고, 20-30대와 50대는 각 124명으로 23.2%를 차지했다.

최종학력은 대졸이 306명(57.3%)으로 가장 많았고, 전문대졸이 102명(19.1%), 고졸 이하가 90명(16.9%), 대학원 졸업(석·박사)은 36명(6.7%)을 차지했으며, 계급별로는 경위가 275명(51.6%)으로 가장 많았고, 경사 이하는 204명(38.3%), 정보계장·과장직을 수행하는 경감·경정은 54명(10.1%)이 응답하였다.

근무형태에 따라서는 내근이 270명으로 외근보다 약간 많아 50.7%를 차지했고, 외근은 263명으로 49.3%를 차지했으며, 입직경로별로는 순경 공채로 입직한 경우가 가장 많아 465명(87.1%)이 응답하였고, 경찰대학을 졸업한 경우가 39명으로 7.3%, 특채가 19명으로 3.6%, 경찰간부후보생을 통한 입직은 1.9%를 차지했고, 경정 특채의 경우는 1명(0.2%)만 응답하였다.

경찰 근무기간에 따라서는 20년 이상이 228명으로 가장 많아 42.7%를 차지했고, 10년 이상 20년 미만이 211명으로 39.5%를 차지했으며, 5년 이상 10년 미만은 76명으로 14.2%, 5년 미만은 19명으로 3.6%를 차지한 데에 반해, 정보 기능 근무 기간의 경우에는 10년 이상 20년 미만이 124명으로 23.3%, 5년 이상 10년 미만이 115명으로 21.6%, 1년 이상 3년

미만이 101명으로 18.9%를 차지했고, 정보 경력이 1년 미만인 경우도 96명으로 18.0%를 차지했다. 3년 이상 5년 미만이 75명으로 가장 적어 14.1%로 나타났다.

최근 5년 내 정보 전문교육을 받은 기간별로는 1주일 이상 한 달 미만이 210명(39.4%)으로 가장 많았으나 이에 못지않게 한 번도 교육을 받지 않은 경우도 208명으로 39.0%를 차지했다. 1주일 미만은 94명으로 17.6%, 한 달 이상 교육을 받은 경우는 21명으로 3.9%를 차지했다.

〈표 2〉 응답자 특성

구 분	빈도(명)	비율(%)	전체(비율)	
소속	지방경찰청	209	39.1	534(100)
	1급지 경찰서	280	52.4	
	2-3급지 경찰서	45	18.4	
성별	남자	502	94.0	534(100)
	여자	32	6.0	
연령	20-30대	124	23.2	534(100)
	40대	286	53.6	
	50대	124	23.2	
최종학력	고졸 이하	90	16.9	534(100)
	전문대 졸	102	19.1	
	대졸	306	57.3	
	대학원 졸(석박사)	36	6.7	
계급	경사 이하	204	38.3	533(100)
	경위	275	51.6	
	경감 이상	54	10.1	
근무형태	내근	270	50.7	534(100)
	외근	263	49.3	
입직경로	공채(순경)	465	87.1	534(100)
	특채(수사외사보안 등)	19	3.6	
	경찰간부후보생	10	1.9	
	경찰대학 졸업	39	7.3	
	경정 특채	1	0.2	

구 분		빈도(명)	비율(%)	전체(비율)
경찰 근무기간	5년 미만	19	3.6	534(100)
	5년 이상 10년 미만	76	14.2	
	10년 이상 20년 미만	211	39.5	
	20년 이상	228	42.7	
정보기능 근무기간	1년 미만	96	18.0	533(100)
	1년 이상 3년 미만	101	18.9	
	3년 이상 5년 미만	75	14.1	
	5년 이상 10년 미만	115	21.6	
	10년 이상 20년 미만	124	23.3	
	20년 이상	22	4.1	
최근 5년 내 정보교육 기간	전혀 없다	208	39.0	533(100)
	1주일 미만	94	17.6	
	1주일 이상 한 달 미만	210	39.4	
	한 달 이상	21	3.9	

## 2) 타당도 및 신뢰도 검사

### (1) 타당도 검사

측정지표의 타당성 검사를 위해 변수 간 상관관계 분석을 실시하였다. <표 3> 상관계수 표에 나타난 바와 같이 학습조직을 통한 학습 활동의 만족도와 활용도는 서로 높은 상관을 보이고 있고, 종속변수인 직무효능감과 직무수행능력도 서로 높은 상관을 보이는 반면, 이들 직무효능감과 직무수행능력과 학습조직 활동의 만족도와 활용도와는 상대적으로 낮은 상관을 보이고 있다.

이를 통해 직무성과 변수와 학습조직 활동의 만족도 및 활용도와는 서로 구분됨을 알 수 있다.

〈표 3〉 변수 간 상관관계

구 분		학습조직 만족도	학습조직 활용도	직무효능감	직무수행능력
학습 조직 만족도	Pearson 상관계수	1			
	유의확률 (양쪽)				
	N	395			
학습 조직 활용도	Pearson 상관계수	.73	1		
	유의확률 (양쪽)	.00			
	N	387	419		
직무 효능감	Pearson 상관계수	.11	.13	1	
	유의확률 (양쪽)	.04	.01		
	N	395	419	533	
직무 수행 능력	Pearson 상관계수	.09	.07	.74	1
	유의확률 (양쪽)	.05	.14	.00	
	N	395	419	533	533

## (2) 신뢰도 분석

〈표 4〉에서 보는 바와 같이 학습조직 활동에 대한 만족도와 활용도를 측정하기 위하여 각각 전반적인 만족도와 활용도를 포함하여 하위의 분야별 만족도 측정 문항으로 4-5문항씩을 구성하여 합산한 변수를 생성하였는데, 학습조직 활동의 만족도와 활용도에 대한 내적일관성 신뢰도(Cronbach's)는 0.90 내외로 높은 수준이라 할 수 있다.

또한 경찰정보관의 직무성과와 관련된 직무효능감과 직무수행능력을

각 6개와 4개의 문항으로 측정하였는데, 두 변수 모두에서 내적일관성 신뢰도가 0.90 이상으로 높은 수준을 보이고 있다.

〈표 4〉 신뢰도 분석결과

변 수	신뢰도 (cronbach's alpha)	문항 수	사례 수
학습조직을 통한 학습활동 만족도	.87	4	534
학습조직을 통한 업무활용도	.92	4	
직무 효능감	.92	6	
직무수행능력	.90	4	

### 3) 학습조직 활동 빈도 및 활성화 인식 수준

학습조직의 가입 정도와 활동 빈도를 구분하여 조사하였는데, 학습조직에의 가입 정도에 있어서는 '전혀 가입하지 않은 경우'가 402명으로 가장 많아 75.4%를 차지했고, 1개의 학습조직에 가입한 경우가 113명으로 21.2%, 2개 가입한 경우가 15명으로 2.8%를 차지했으며, 3개 이상에 가입한 경우는 단 3명으로 0.6%에 그쳤다. 결과적으로 24.6%(131명)만이 1개 이상의 학습조직에 가입한 것으로 나타났다. 학습조직에 가입하여 활동하는 경우에는 1년에 1-3회 활동하는 경우(44명, 33.8%)와 1년에 1회 미만 활동하는 경우(41명, 31.5%)가 전체의 65.3%를 차지하였고, 1년에 4-6회 활동하는 경우와 한 달에 1-3회 이상 활동하는 경우는 각 19명으로 14.6%를 차지했다. 1주일에 1회 이상 활동하는 경우는 7명(5.4%)에 그쳤다.

학습조직 활성화 정도에 대한 인식 수준은 평균 2.09점으로 나타나

‘거의 활성화되어 있지 않다’고 인식하고 있음을 알 수 있었다.

#### 4) 학습조직 활동에 대한 만족도 및 업무활용도

학습조직 활동에 대한 전반적인 만족도는 <표 5>에서 보는 것처럼 2.72점에 그쳤다. 운영방식에 대한 만족도(2.62점)나 시스템 측면의 만족도(2.77점), 그리고 지원체계에 대한 만족도(2.60점) 모두 ‘보통’ 이하의 수준에 머물렀다.

<표 5> 조직학습 활동 만족도

구 분		평균	표준편차	유효표본	결측
학습조직 활동 만족도	전반적 만족도	2.72	.80	131	403
	운영방식	2.62	.73	130	404
	시스템	2.77	.71	130	404
	지원체계	2.60	.72	130	404

또한, 학습조직 활동을 통한 전반적인 업무활용도는 <표 6>에서 보는 바와 같이 2.71점으로 평균보다 낮은 수준으로 나타났다. 각 분야별 활용도는 상대적으로 전반적인 활용도보다 높은 수준으로 나타났는데, 학습조직 활동을 통한 업무활용도는 회원 간 지식 공유를 통한 활용도가 2.84점으로 상대적으로 높았고, 사례 연구(2.76점)나 전문가 지식을 통한 활용도(2.78점)는 상대적으로 낮게 나타났다.

〈표 6〉 조직학습을 통한 업무활용도

구 분		평균	표준편차	유효표본	결측
학습조직 활용도	전반적 활용도	2.71	.78	129	405
	회원 간 지식 공유	2.84	.79	128	406
	사례 연구	2.76	.83	129	405
	전문가 지식	2.78	.81	128	406

### 5) 학습조직 활동에 대한 집단 간 차이 비교

학습조직 가입 정도와 활동 빈도에 있어서는 성별이나 연령, 소속, 계급, 학력, 입직경로 및 근무형태, 경찰경력과 정보경력, 그리고 교육 기간 모두에 대해 집단 간에 통계적으로 유의미한 차이를 보이지는 않았다.

학습조직 활성화에 대한 인식 수준에 있어서는 〈표 7〉에서 보는 바와 같이 경찰경력에 따라서만 통계적으로 유의한 차이를 보였다. 즉, 경찰 근무기간이 길수록 학습조직의 활성화 수준이 높다고 인식하고 있었다. 평균은 2.09점으로 다소 낮은 수준으로 나타났다. 연령이나 성별, 소속, 계급, 최종학력, 입직경로, 정보경력, 근무형태, 교육 기간에 있어서는 통계적으로 유의한 차이를 보이지 않았다.

〈표 7〉 학습조직 활성화 정도에 대한 인식의 집단 비교

구 분		사례 수	평균	표준편차	F(df)
경찰 근무기간	10년 미만	86	1.91	.81	3.26** (2, 496)
	10년 이상 20년 미만	199	2.08	.85	
	20년 이상	214	2.18	.88	
	합 계	499	2.09	.86	

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

학습조직 활동을 통한 학습의 만족도 역시 집단 간에 통계적으로 유의미한 차이를 보이지는 않았다. 전반적인 만족도를 포함하여 분야별 만족도 총합의 평균 만족도는 2.68점으로 나타났다. 또한, 학습조직 활동을 통한 업무활용도 역시 만족도와 같이 집단 간에는 통계적으로 유의한 차이를 보이지 않았다. 전반적인 활용도를 포함하여 분야별 활용도 총합의 평균은 2.78점으로 나타났다.

### 6) 학습조직 활동의 직무성과에의 영향

〈표 8〉 및 〈표 9〉에서 보듯이 학습조직을 통한 학습활동의 만족도는 직무효능감이나 직무수행능력 모두에 있어서 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

〈표 8〉 학습조직 활동의 만족도가 직무효능감에 미치는 영향

변 수	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
	B	표준오차	베타		
(상수)	20.13	1.00		20.24	.00
최종 학력	.12	.21	.027	.55	.58
정보경력	.30	.13	.124	2.36	.02
정보교육 기간	.48	.25	.181	1.89	.06
학습조직 활동 만족도	.12	.06	.098	1.96	.05
설명력(R2, 수정된 R2)				.04, .03	

정보경력, 학습조직 활동 만족도는 직무효능감 및 직무수행능력 모두에 대해, 정보교육은 직무수행능력에 대해서만 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 설명력(수정된 R2)은 각 3%와 9% 수준이었다.

〈표 9〉 학습조직 활동의 만족도가 직무수행능력에 미치는 영향

변 수	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
	B	표준오차	베타		
(상수)	11.33	.75		15.04	.00
최종 학력	.01	.16	.00	.04	.97
정보경력	.48	.10	.25	4.98	.00
정보교육 기간	.38	.19	.10	2.01	.05
학습조직 활동 만족도	.09	.05	.09	1.80	.07
설명력(R2, 수정된 R2)				.10, .09	

〈표 10〉 및 〈표 11〉에서 보는 바와 같이, 학습조직을 통한 학습활동의 업무활용도는 직무효능감에만 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 학습조직을 통한 학습활동의 업무활용도가 높을수록 직무효능감이 높게 나타났다. 또한, 정보경력, 정보교육 기간, 학습조직 활동 만족도 모두에 대해 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치고 있었다. 설명력(수정된 R2)은 각 4%와 10% 수준이었다.

〈표 10〉 학습조직 활동의 업무활용도가 직무효능감에 미치는 영향

변 수	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
	B	표준오차	베타		
(상수)	20.08	.93		21.66	.00
최종 학력	.07	.21	.02	.35	.73
정보경력	.34	.12	.14	2.75	.01
정보교육 기간	.47	.25	.10	1.91	.06
학습조직 활동 업무활용도	.14	.05	.13	2.60	.01
설명력(R2, 수정된 R2)				.05, .04	

〈표 11〉 학습조직 활동의 업무활용도가 직무수행능력에 미치는 영향

변 수	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
	B	표준오차	베타		
(상수)	11.50	.72		16.01	.00
최종 학력	-.03	.16	-.01	-.21	.84
정보경력	.54	.09	.28	5.73	.00
정보교육 기간	.36	.19	.09	1.86	.06
학습조직 활동 업무활용도	.07	.04	.08	1.68	.09
설명력(R2, 수정된 R2)	.11, .10				

## IV. 분석결과 요약 및 주요 함의점

### 1. 분석결과 요약

경찰청 정보국을 제외한 전국의 지방경찰청 및 경찰서 소속 정보경찰의 학습조직 활동 수준을 학습조직 가입 정도 및 활동 빈도를 통해 측정한 결과 전체적으로 그리 높은 수준은 아닌 것으로 나타났다. 학습조직의 활성화 수준에 대한 인식도 평균 2.09점으로 나타나 ‘거의 활성화 되지 않고 있다.’고 인식하고 있었다. 전체적으로 정보경찰의 학습조직 활동에 대한 전반적인 만족도는 2.72점으로 ‘보통’ 이하 수준인 것으로 나타났다. 보다 세부적으로는 시스템 측면(2.77점)과 운영방식(2.72점), 지원체계(2.60점) 모두에 대해 ‘보통’ 수준 이하의 만족도를 보였다.

학습조직 활동을 통한 전반적인 업무 활용도에 있어서는 2.71점으로 ‘보통’ 이하의 수준에 머물러 활용도에 있어서 그리 높게 인식하지 못하고 있는 것으로 나타났다. 분야별 활용도는 전반적인 활용도보다 다소 높게 나타났다는데, 회원 간 지식공유를 통한 활용도가 2.84점, 전문가 지식으

통한 활용도가 2.78점, 사례연구를 통한 활용도는 2.76점으로 나타났다. 학습조직의 경우 이미 시행 10년을 넘긴 시점에서도 여전히 만족도나 활용도에 있어서 '보통' 또는 보통 이하의 수준에 머물고 있다는 사실에 대해서는 면밀한 진단과 함께 진지한 검토가 필요할 것으로 보인다.

직무성과와 관련하여 정보경찰의 전체적인 직무효능감이나 직무수행능력은 비교적 높은 수준으로 나타났다. 특히, 직무효능감의 경우 평균 3.91점으로 직무수행능력 평균 3.59점보다 0.32점 높게 나타났다. 업무목표 달성이나 부서 목표에의 기여, 상사나 동료로부터의 평가, 업무성취감 등에 대한 자기평가보다는 정보수집이나 분석, 정보보고서 작성 및 집회시위 관리 등 실제 구체적인 직무수행에 대해 더 낮은 수준으로 인식하고 있음을 알 수 있다.

집단별로는 대체적으로 남성이 여성보다 상대적으로 직무성과를 높게 평가하고 있었고, 연령이 높을수록, 계급이 높을수록, 경찰경력이나 정보경력이 길수록 직무성과가 높게 나타났다. 최근 5년 내 정보 전문교육에 있어서도 교육기간이 길수록 직무성과는 높게 나타났다. 정보업무의 특성 상 정보수집이나 분석, 갈등 관리 등에 있어서 업무수행을 통한 직무능력 향상 효과를 정보관들 스스로 인식하고 있는 것으로 보인다.

정보경찰의 학습조직 활동과 직무성과의 관계에 있어서 만족도의 경우에는 직무효능감이나 직무수행능력 모두에 대해 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났으나 활용도에 있어서는 직무효능감에 대해 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치고 있었다. 즉, 학습조직 활동을 통한 업무활용도가 높을수록 직무효능감이 높게 나타났다.

## 2. 질적 연구결과 및 주요 함의점

### 1) 질적 연구결과

설문조사 분석결과에 대한 보다 명확한 해석을 위해 여기서는 질적 연구방법을 병행하였는데, 연구목적에 맞도록 반구조화 된(semi-structured) 연구질문을 통해 2014년 4월 21일부터 4월 30일 사이에 대면 또는 전화 면담을 실시하였다. 면담 대상자는 소속이나 연령, 성별, 근무형태 및 정보기능 근무기간에 따라 연구목적에 맞게 적절히 배분되도록 편의적으로 선별하였고, 면담을 위한 질문은 크게 두 부분으로 나누었는데, 첫 번째 부분은 소속, 성별, 연령 및 근무형태와 정보경력 등 면담 대상자의 신상정보에 관련된 질문으로 구성하였고, 두 번째 부분은 경찰의 학습조직 활동, 즉 학습조직을 통한 학습활동의 활용 정도와 이유, 유용한 정도, 성과에의 영향과 정보경력이나 교육이 직무성과에 미치는 영향, 직무효능감이나 직무수행능력에 대한 인식과 관련된 질문으로 구성하였다. 특히, 설문분석 결과를 해석하는 데에 있어서 보다 심층적인 질의가 필요한 부분, 즉 학습조직 활동에 있어서 활동이 저조한 이유와 만족도 및 활용도가 낮은 이유 등에 대해 집중하여 면담을 진행하였다.

면담 대상자의 특성은 <표 12>과 같다.

<표 12> 면담 대상자의 특성

연번	소속	성별	연령대	직책	근무형태	정보경력
1	지방경찰청	남	30대	계장	외근	3년
2	지방경찰청	남	40대	분석관	내근	10년
3	1급서	남	40대	과장	내근	2년
4	1급서	남	40대	정보관	외근	4년
5	1급서	여	30대	분석관	내근	1년
6	1급서	여	40대	정보관	외근	5년
7	2급서	남	30대	분석관	내근	1년
8	2급서	여	30대	분석관	내근	1년
9	3급서	남	40대	과장	내근	2년
10	3급서	남	40대	정보관	외근	8년

우선 학습조직 활동이 저조한 이유에 대해서는 주로 환경적인 이유를 지적하였다. 학습조직 활동의 경우 온라인 모임 외에 오프라인 모임도 함께 진행이 되어야 하는데, 현실적인 여건상 일과 중에는 온-오프라인 모임 모두 가능하지 않은 실정이어서 학습조직 활동이 실질적으로 이루어지기 어려운 형편이다.

“정보관 중에 학습조직 활동을 하는 경우는 흔치 않은 것 같다. 경찰서 근무할 때에는 매주 수요일마다 모여서 활동하는 정보학습조직이 있다고 들긴 했는데 실제로는 잘 안 된다는 것 같더라. 누군가가 열심히 전종하면서 학습조직을 끌어가야 하는데 그냥 모이기만 해서는 별 도움이 안 된다. 사례연구라고는 하지만 결국 모여서 집회시위 상황에 대해 잘한 점, 잘못된 점 정도를 얘기하는 수준이다.”(면담대상자 3)

아울러 활동이 저조한 또 다른 이유로 ‘홍보 부족’이 지적되고 있는데, 면담에 참여한 정보관들은 실제 업무에의 필요성 증대에 대한 적극적인 홍보를 대안으로 제시하고 있다. 시행 10년을 넘긴 학습조직의 활성화 저조 원인을 보다 명확히 분석하여 대안을 모색하는 데에 있어서 적극적으로 반영하여야 할 것이다.

다음으로 만족도와 활용도가 낮은 이유에 대해 정보관들은 실제 업무에의 활용도 제고가 학습조직 활동을 활성화 시키는 데에 매우 중요한 요인임을 강조하고 있다.

“보고서 작성이나 정보수집·분석에 필요한 교육은 아무래도 실습과 병행이 되면 좋을 것 같아요. 특히, 정보 기능과 관련된 강좌는 별로 많지 않아서 도움을 얻기 어려운 경우가 많습니다. 정보 대상을 만날 때 행동 요령이라든지, 정보수집에 있어서 주의사항 같은, 생생한 지식이 필요하거든요.”(면담대상자 4)

학습의 효과보다는 오랜 기간 숙련된 정보업무의 노하우가 실질적인

업무능력을 높여준다는 의견은 진지한 고민이 필요한 부분이다. 설문분석 결과에서도 정보경력이 직무성과에 통계적으로 유의한 결과를 보이고 있었다. 학습조직의 활성화를 통해 실질적인 업무에 도움이 될 수 있는 방안이 조속히 마련되어야 하는 이유이기도 하다.

아울러 학습활동을 위한 기본적인 지원체계가 마련되어야 한다는 의견도 있었다. 실질적인 업무에의 활용도가 무엇보다도 강력한 유인책이 되어야 하겠지만, 학습활동에 필요한 예산지원이나 인센티브 부여 등의 방법 역시 중요하다는 지적이다.

“활동 실적을 성과평가에 포함시켰을 때는 열심히 활동도 하고 했는데 요즘은 성과평가에서 빠지고 나니까 정체가 된 것 같다. 실제로 도움이 되도록 하거나 다른 인센티브를 주는 방안도 필요할 것 같다.”(면담대상자 1)

“학습조직 활동을 위해서는 활동에 필요한 기본적인 예산이 지급되어야 하는데 그렇지 않다. 별 도움이 되지 않는데 자기 돈을 내고 활동하기는 쉽지 않다”(면담대상자 5).

## 2) 주요 함의점

이 연구를 통해 도출한 주요 함의점은 다음과 같다.

우선 경찰청의 학습조직 체계 구축 수준과 실제 학습활동에 있어서는 상당 부분 차이가 있음을 알 수 있다. 학습조직의 경우 2005년부터 ‘학습동아리’라는 이름으로 출발하여 2010년에는 187개 학습조직에 2만 여 명이 가입하였고, 이후 2013년에는 274개 학습조직에 3만 4천여 명이 가입하여 활동할 정도로 규모는 성장하였음에도 실제 활성화 정도에 대한 인식이나 활동 빈도는 ‘보통’ 수준에도 미치지 못하고 있다. 또한, 전반

적인 만족도 역시 보통 수준에도 이르지 못하는 2.72점에 머물고 있고, 활용도 또한 크게 다르지 않아 2.71점으로 나타나 보통 이하의 수준에 머물고 있다. 이렇게 학습활동이 저조한 이유로서 정보경찰들은 시간적·환경적 요인을 들고 있다. 정보경찰의 경우 내근보다는 외근 구성비가 많은데도 현실적으로 업무시간 중에 학습조직 활동을 할 수 있는 여건은 조성되어 있지 않다.

다음으로 학습조직 활동에 대한 홍보 문제를 들 수 있다. 시행 10년을 넘긴 시점에서 여전히 가입이나 활동이 저조한데다 만족도와 활용도 모두에 있어 평균 이하의 수준을 보이고 있는 점을 고려할 때 실질적인 학습효과 증대를 위해서는 보다 적극적인 홍보를 포함한 다양한 대안 모색이 필요할 거라 생각된다. 또한 학습활동을 위해 필요한 예산 지원이나 인센티브 등도 충분치 않아 실질적인 활동이 이루어지지 않는다는 문제를 지적할 수 있다. 이러한 문제 해결을 위해서는 적극적인 참여와 실질적인 활동을 위한 선결조건들이 우선적으로 갖추어져야 할 것인데, 경찰청에서도 이런 문제들을 해결하기 위해 매년 연 2회 학습조직을 대상으로 연구 과제를 공모하여 활동이 우수한 학습조직에 대해서는 연구비를 지원<sup>31)</sup>하는 등의 노력을 하고 있지만 그럼에도 불구하고 실질적인 활동이 저조한 이유에 대해 좀 더 면밀한 진단이 필요할 것으로 보인다.

31) 2007년 이후 매년 30개 내외의 우수 학습조직에 대해 1,000만원에서 3,000만원 내외의 운영비를 지급 중으로 2013년에도 30개 학습조직에 대해 3,000만원을 지급하였다.(경찰청 자료, 2014. 4. 15. '2014년도 현장학습모임 운영 및 연구과제 공모 계획')

## V. 결론 및 정책적 제언

이상으로 학습조직 활동을 통한 정보경찰의 조직학습 활동이 직무성과에 미치는 영향에 대해 살펴보고, 운영상 문제점과 개선 대안을 제시하였다. 이러한 분석결과를 토대로 정보경찰 조직학습활동의 체계화 및 활성화를 위한 정책적 대안을 제시하자면 다음과 같다.

첫째, 학습조직 활동의 실질적인 활성화를 위해서는 근무시간 중에도 적극적으로 활동할 수 있도록 환경적인 여건을 조성하거나 기타 적극적인 대안을 별도로 강구할 필요가 있다. 특히나 의무적으로 학습조직 활동을 강요하기 보다는 업무에의 필요성에 대한 인식을 제고하거나 실질적인 업무에의 활용도를 높일 수 있는 방법을 모색해야 할 것이다. 이를 위해서는 경찰청 담당 부서에서 주도적으로 학습자인 정보관들과 관리자 간에 소통할 수 있는 기회를 부여하는 방안도 함께 고려해 볼 만하다.

둘째, 직무수행 중 습득한 실무 지식을 바탕으로 학습조직 활동에서 '사례 연구'나 '실습'으로 현장 활용도를 더욱 높일 수 있는 방안이 강구되어야 할 것이다. 이를 위해서는 무엇보다 학습조직 활동을 활성화시킴으로써 실제 현장에서 빈발하는 사례에 대해 적극적으로 동료 정보관이나 전문가와 함께 사례 분석을 통해 학습할 수 있는 여건을 조성하는 것이 병행되어야 할 것이다.

마지막으로 조직학습 체계 전반에 대한 적극적인 홍보와 예산 및 인센티브 등 지원체계를 강화하여야 한다. 이용자의 의견을 적극 수렴, 개선해 나감으로써 수요자 중심의 학습체제로 자리매김할 수 있도록 지속적인 노력을 기울여야 한다. 아울러 학습활동을 유인할 수 있는 실질적

이고도 효과적인 인센티브 제공 방안도 함께 모색되어야 한다. 예컨대 학습조직의 특성에 맞는 현실적인 활동비 지급 등 지원체계를 강화함으로써 조직 전체에 학습문화가 정착될 수 있는 탄탄한 기반을 마련해야 할 것이다.

이 연구를 통해 정보경찰의 학습조직 활동이 직무성과에 미치는 영향에 대해 측정함으로써 정보경찰의 학습조직 활동이 직무성과에 어느 정도 영향을 미치는지 알아볼 수 있었고, 이러한 분석결과를 토대로 학습조직 활동의 활성화를 위한 정책적 대안을 제시할 수 있었다. 그동안 경찰의 교육과 직무성과 간의 관계에 대해서는 비교적 다수의 연구가 있었지만 학습활동과 직무성과 간의 관계에 대해서는 거의 연구가 이루어지지 않은 점을 고려해 볼 때 이 연구는 의미가 있다고 하겠다.

다만, 연구결과를 분석하는 데에 있어서 몇 가지 아쉬움이 남는데, 우선 첫 번째로 정보경찰의 학습조직 활동과 직무성과 간의 관계를 집중적으로 연구하기 위해 연구대상을 정보경찰로 국한함으로써 타 기능, 즉 수사·형사나 외사·보안 등 업무성격이 유사한 경찰기능 근무자나 여타 기능 근무자들과의 차이를 비교할 수 없는 문제가 남았다. 예컨대 학습조직 활동 수준과 이용 만족도, 업무활용도 등에 있어서 타 기능과 비교할 수 없고, 그런 이유로 정보경찰의 문제를 전체 경찰의 문제로 일반화하기 어렵다. 두 번째로는 전체적인 학습조직 활동의 만족도와 활용도 모두 '보통' 이하 수준으로 그리 활성화되지 않다 보니 학습조직 활동과 직무성과 간의 관계에 있어서도 좀 더 명확한 결론을 얻기 어려운 점이 있었다. 특히, 학습조직 가입 및 활동 빈도가 매우 낮은 수준이라 이러한 학습조직 활동과 직무성과 간의 관계에 있어서 도출된 결론을 해석하는 데에도 어려움이 있었다. 세 번째로는 직무성과에 영향을 미치는 요인으로 학습활동 외에 정보 전문교육이나 학력, 정보경력 등 개인

적 특성이 영향을 줄 것으로 판단되어 예측변수로 투입하였으나 교육기관에서의 소집교육 외에 직장 내 교육훈련(On the Job Training)을 통한 직무성과에의 영향을 측정하지 못함으로써 보다 정밀한 측정을 하지 못한 한계가 있었다. 이러한 부분에 대해서는 이 연구를 기반으로 하여 진행되는 많은 후속 연구를 통해 보다 심화된 연구결과들이 도출될 것으로 기대한다.

〈논문 접수 : 2016. 11. 13, 심사 개시 : 2016. 11. 17, 게재 확정 : 2016. 12. 20〉

## 참 고 문 헌

### I. 국내문헌

- 권상철, “직무스트레스 요인이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구: 전  
자산업을 대상으로”, 박사학위논문, 한양대학교 대학원, 1991.
- 김영환, “경찰조직에서 학습조직이론의 적용가능성에 관한 실증적 연구”,  
한국사회와 행정연구 제14권 제3호, 2003.
- 김영환 · 이민창, “경찰작용 효율화를 위한 경찰학습조직의 체계화에 관한  
연구”, 법학연구 제20권, 2005.
- 문유석, “경찰관의 업무적 자아효능감이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영  
향”, 지방정부연구 제13권 제4호, 2009.
- 박운호, “중소기업 학습조직 활동의 기반요인이 기업성과에 미치는 영향에  
관한 탐색적 연구”, 한국로고스경영학회 학술발표대회논문집 제5  
권, 2009.
- 심진섭, “텔레마케터의 직무성과에 영향을 미치는 요인에 관한 연구: 국내  
금융회사 L사를 중심으로”, 석사학위논문, 연세대학교 대학원,  
2003.
- 유경화 · 신원형, “경찰조직에서 리더십 유형과 객관적 조직성과 간의 관  
계: 집단효능감의 매개역할”, 한국행정정보 제37권 제3호, 2003.
- 유재두, “경찰공무원의 구성원 역량이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연  
구”, 사회과학연구 제18권 제1호, 2011.
- 이선우 · 임현정, “경찰 성과에 영향을 미치는 요인에 대한 연구”, 한국행정

학보 제46권 제3호, 2012.

이영안 · 이홍재, “갈등관리방식이 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구: 경찰공무원의 인식을 중심으로”, 한국정책연구 제11권 제2호, 2011.

정덕영, “한국 경찰의 학습조직 구축방안에 관한 연구”, 박사학위논문, 동국대학교 대학원, 2002.

\_\_\_\_\_, “학습조직 구축을 위한 경찰의 첨단기술 활용에 관한 연구”, 한국콘텐츠학회논문지 제6권 제6호, 2006.

허용훈 · 김인, “우리나라 지역경찰활동의 성과평가에 관한 연구: 부산광역시 순찰지구대를 중심으로”, 지방정부연구 제9권 제3호, 2005.

## II. 외국 문헌

A. Bandura, *Self-efficacy: The exercise of control*, New York: Freedom and Company. 1997.

A. D. Garvin, “Building a Learning Organization”, *Harvard Business Review*, Vol. 71, No. 4, 1993.

David J. Pincus, “Communication Satisfaction, Job Satisfaction and Job Performance”, *Human Communication Research*, Vo. 12, No 3, 1986.

Lyman W. Porter, & Edward E. Lawler, “The Effect of Performance on Job Satisfaction”, *Industrial Relations*, Vol. 7, No. 1, 1967.  
\_\_\_\_\_, *Managerial Attitudes and Performance*, Homewood, IL: The Dorsey Press, 1968.

Peter M. Senge, *The fifth discipline: Strategies and Tools for building a Learning Organization*. New York: Doubleday Currency. 1994.

Richard M. Steers, *Organizational Effectiveness: A behavioral view*, Santa Monita, CA: Goodyear Pub. Co. 1977.

Robert P. Tett & John P. Meyer, “Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention and Turnover: Path Analyses based on Meta-Analytic Findings”, *Personnel Psychology*. Vol. 46, No. 2, 1993.

### Ⅲ. 기타 자료

경찰청, “2014년도 현장학습모임 운영 및 연구과제 공모 계획”. 2014.

\_\_\_\_\_, “2016년도 현장학습모임 활성화 기본계획”, 2016.

\_\_\_\_\_, 경찰교육훈련계획, 2016.

< ABSTRACT >

## **A Study on the Current Status and Improvement of Police Learning Organization**

– Focusing on Intelligence Police Officers’ Perception –

Moon, Kyeong-Hwan

This study is focused on the effect of Learning Organization Activities on Job Performance of Korean Intelligence Police Officers. That is to say, the purpose of this study is to assess current status such as participation level, learning satisfaction and practical application of Police Learning Organization and to find the relation between Learning Organization and Job Performance based on intelligence police officers’ perception as users. In the study, several relevant policy suggestions were proposed through the analysis of the perception of the Intelligence Police Officers on Learning Organization. Learning satisfaction and practical application from learning organization were measured as independent variables. Dependent variables were divided into ‘Self-esteem for Job Performance’ and ‘Duty Performing Ability’ for an in-depth analysis.

Survey results were summarized as following.

Intelligence police officers were participated in learning organization moderately or lower(2.92). Overall satisfaction and practical application of learning organization was less than medium. Specifically satisfaction of learning organization was 2.72 and practical application of learning

organization was 2.71. Meanwhile, self-reported job performance of intelligence police was relatively high. That is, self-esteem for job performance was 3.91 and duty performing ability was 3.59. Practical application of learning organization had a positively, significant effects on self esteem for job performance while learning satisfaction had no effect on job performance statistically.

Based on these implications, policy alternatives are as following.

First, regarding intelligence police officers, learning environment needs to be set for 'real' case studies and on-the-job training through activating learning organization. Second, doing more active promotion about the system of learning organization and supporting more budget and incentives are necessary. Third, promoting learning contents and providing more incentives to active learning are needed. In addition, strengthening the supporting system for learning organization is needed.

◆ Key Words : Learning Organization, Job Performance, Intelligence Police Officers, Learning Satisfaction, Practical Application

