

## 경찰공무원의 조직학습에 관한 연구\*

박창욱<sup>○</sup>

<sup>○</sup>원광대학교 대학원 경찰행정학과

e-mail: napoli07@hanmail.net

# Research on the Organizational Learning of Police Officials

Chang-Wook, Park<sup>○</sup>

<sup>○</sup>Dept. of Police Administration, Graduate School of Wonkwang University

### ● 요약 ●

이 연구에서는 민간부문에서 선행되어진 조직학습에 관한 연구들을 고찰하여 경찰공무원의 조직학습에 대한 전략모형을 정립하고 그 실천적 과제를 도출하고자 하였다. 조직학습은 개인이나 조직 내 특정집단이 자신이나 다른 조직으로부터 지식창출, 지식 공유, 지식저장, 지식 폐기하는 순환과정을 통해서 일어난다고 하였다. 특히 경찰조직에서의 조직학습은 외부 환경변화에 대한 변동대응능력 확보와 경찰조직의 내적인 성장발전능력을 제고시킬 수 있는 효과를 얻을 수 있다.

키워드: 경찰공무원(Police Officers), 조직학습(organizational learning)

## I. 서론

지식정보화시대에 있어서 경찰의 조직 관리를 위해서는 학습이 중요한 의미를 갖게 된다.<sup>1)</sup> 그 이유는 조직의 학습화는 변화에 대한 구성원들의 자발적 인식과 문제해결에 대한 창조적 사고를 하게 함으로써 구성원들의 내부적 역량을 강화시키고 변동대응능력을 확보함으로써 조직이 지속적으로 유지·발전할 수 있는 원동력이 되고, 학습화의 과정은 개인수준의 지식창출과 활용을 넘어서 조직적 차원의 학습으로 전환될 것이며 이러한 문화는 학습조직화라는 제도화를 가능하게 할 것이며, 지식과 정보의 공유는 자연스럽게 구성원들 간의 자유로운 의사소통을 가능하게 하고 수평적 문화를 형성함으로써 구성원들 간의 유대를 강화시킬 것이기 때문이다. 이와 함께 조직구성원들이 조직의 가치와 비전을 스스로 인식함으로써 조직발전의 공헌하고자 하는 노력을 하게 될 것이고, 이것은 구성원들의 소속감과 자부심을 증대시키고 결과적으로 조직의 목표를 보다 효과적으로 달성하게 할 것이기 때문이다. 결국 조직구성원의 학습화는 구성원의 자발적 참여를 가능하게 하고, 가치와 비전을 구성원들이 공유하게 함으로써 조직의 근본적인 변화와 더불어 조직의 유효성을 증가시킬 것이라고 생각된다. 따라서 21세기 경찰은 시대적 상황변화에 적극적으로 순응하여 국민들의 치안서비스에 대한 요구에 능동적으로 부응할 수 있는 경찰공무원들의 자질향상과 역량제고가 필수적이다. 이를 위해 오늘날 민간부문에서 새로운 조직관리 전략의 하나로써 도입하여 활성화시키고 있는 조직학습의 정착과 더불어 제도화가 필요할 것이다.

이 연구에서는 민간부문에서 선행되어진 조직학습에 관한 연구들을 고찰하여 경찰공무원의 조직학습에 대한 전략모형을 정립하고 그 실천적 과제를 도출하고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 조직학습의 개념

조직이론의 발달과정에서 조직학습에 관한 개념이 결코 새로운 것은 아니다. 특히 형태론적 관점에서 구성원이 조직의 업무를 수행하기 위하여 지식, 기술, 경험을 축적하고 활용하는 것은 조직이 생존하고 성장하기 위해서는 필수적이고 본질적인 것으로 파악되어 왔다. 그러나 조직학습에 관한 본격적인 연구는, 학습활동이 본질적으로 조직존재의 기본과정이라는 가능성을 1950년대의 조직이론가들인 Cyert와 March 등이 제시하면서 시작된 것으로 보인다.[1]

조직학습에 대한 개념은 조직학습에 대한 다양한 관점(심리학과 조직개발 관점, 경영과학 관점, 사회학과 조직이론 관점, 전략 관점, 생산관리 관점, 문화적 관점)의 존재로 인해 학제 간뿐만 아니라, 학제 내에서도 일치되는 정의가 없다. 경제학, 경영학, 혁신이론에서는 학습의 결과에 초점을 둔다. 경제학은 계량화할 수 있는 개선 또는 정의 결과, 경영학에서는 지속적인 경쟁우위, 혁신이론에서는 혁신성을 증진 시키는 결과에 초점을 둔다. 반면 조직이론과 심리학은 조직학습의 과정에 초점을 둔다.[2]

이러한 조직학습에 대한 개념적 정의에 대하여 구체적으로 살펴보면, 먼저 Stata에 의하면 조직학습이란 “새로운 지식과 정보 및 통찰을 얻음으로써 조직의 행위를 변화시키는 과정이다.”라고

\* 이 발표문은 본인의 박사학위논문 중 일부를 발췌하여 수정·보완 한 것이다.

하였다.[3]

권석균은 조직학습 개념의 다양성과 불분명함을 지적하면서 “조직학습이란 조직의 환경 적합성을 증대시키기 위해 새로운 지식, 신념, 가치, 능력을 탐색, 창출하고 이용하는 과정이다.”라고 하였다.[4] 봉선학은 조직학습을 “조직의 업무성과에 대한 개인의 학습내용이 축적, 확산되어 다음 행동에 활용되는 일련의 과정이 체계화된 상태”로 정의하였다.[5]

나병선은 조직학습이란 “개인수준의 개인학습이 조직목표의 성취와 조직의 효율성 증대를 위해 정보와 지식을 획득·창출·공유 활용하는 과정을 통하여 조직차원으로 승화·통합됨으로써 조직의 수준에서 발생하는 학습”으로 정의하였으며,[6] 양기근은 조직학습을 “조직구성원들이 욕구와 이해능력, 조직관리 능력, 조직 환경을 이해하고 관리하는 능력을 향상시켜서 조직의 안전을 지속적으로 높이도록 하는 제반의 과정”으로 제시하였다.[7]

유지은은 조직학습이란 “조직구성원들의 상호작용관계를 통해 개인의 지식이 조직차원으로 전이되어, 공동의 가치와 지식을 형성하고 나아가 행동의 변화를 가져오게 하는 과정”으로 정의하였다.[8]

장중태는 조직학습을 “개인 수준의 개인학습이 조직 목표의 성취와 조직의 효율성 증대를 위해 정보와 지식을 획득·창출·공유 활용하는 과정을 통하여 조직차원으로 승화·통합됨으로써 조직의 수준에서 발생하는 학습”이라고 정의하였다.[9]

이러한 조직학습의 개념에는 다음과 같은 철학적 기반이 깔려 있다고 하겠다. 조직학습은 조직을 하나의 유기체로서 인식하고 시간 및 환경변화에 적응해 가면서 조직생존을 지속시키려고 한다. 그리고 조직이 환경에 적응하기 위해서는 변화지향적인 학습 과정을 거치는 것을 가정하고 있다. 조직학습의 목적으로서 환경 적응 상태의 개선을 설정하고, 조직학습의 내용 또는 대상의 영역으로서 지식, 신념, 가치, 능력 등을 포괄하는 조직 내 인지체계의 변화로 보아야 한다는 것이다. 아울러 조직학습을 새로운 조직인 지체계를 창출하는 과정과 그 적용영역을 발견하여 지식을 효율적으로 활용해 가는 과정이 상호보완적으로 일어나는 것으로 파악할 수 있을 것이다.[10]

따라서 조직학습은 일정한 순환단계를 거쳐서 일어난다고 할 수 있다. 즉 조직학습은 개인이나 조직 내 특정집단이 자신이나 다른 조직으로부터 새로운 지식이나 기술을 배우고(지식창출), 이렇게 습득한 지식을 다양한 조직체계를 통해 조직 내의 다른 개인과 집단에게 전함으로써 공유하며(지식공유), 공유된 지식을 지침서나 업무관행 등으로 공식화시켜 사용하고(지식 저장), 새로운 지식이 습득되면 이미 조직이 갖고 있었던 지식을 폐기하는(지식 폐기) 순환과정을 통해 일어난다.[11]

## 2. 조직학습의 특성

조직학습의 특성을 이해하기 위해서는 학습조직(learning organization)과의 관련성도 살펴볼 필요가 있다. 사실 조직학습과 학습조직 간에는 그 개념적 차이가 있음에도 불구하고 학자 또는 실무자들에 의해 혼용되어 사용됨에 따라 혼란이 야기되고 있기 때문이다.[12]

그러나 조직학습과 학습조직의 관계는 다음과 같이 구분할 수

있다. 개인학습과 팀 학습이 조직학습으로 공간적 확대가 되고, 조직수준의 학습이 새로운 능력에서도 습관화와 반복이 되면서 시간적 확대가 된 상태를 학습조직이라고 말할 수 있어 학습조직과 조직학습은 구별된다. 즉 조직학습이 학습목표를 달성했을 때를 학습조직이라고 볼 수 있다. 이러한 관점에서 볼 때 조직학습은 학습활동과 학습의 내용을 설명하고 계량화하기 위한 기술적이고, 발견적인 방안이어서, 조직과 구성원의 구체적인 것은 아니지만 철학적 목적 및 방향을 지칭하는 개념으로서의 학습조직에 포함되는 개념이다.[13]

따라서 조직학습은 조직수준에서 학습이 이루어지는 현상, 즉 조직차원의 학습내용-과정-결과 등을 내포하는 가치중립적인 개념으로서 주로 학계에서 이론적으로 연구되고 있다. 반면에 학습조직은 조직전체의 차원에서 지식이 창출되고 이에 기초하여 환경적 응력과 경쟁력을 증대시키는 조직 자체를 일컫는다. 따라서 학습조직은 조직학습 뿐만 아니라 개인 및 집단학습에 의해서도 구현될 수 있는 조직의 바람직한 모습이라고 할 수 있다.[14]

지금까지의 학습조직과 구별되는 차원에서의 논의에 기초한 조직학습에 대한 일반적인 특징은 다음과 같은 개념적 성격에 통하여 논의될 수 있다.[15] 첫째, 창의성과 적응성을 위한 의도적인 학습으로 조직구성원들의 학습욕구를 끊임없이 창출시키며 창의적 사고양식을 새롭게 확장시킨다. 둘째, 정보를 가치 있는 지식으로 변환시키고, 변환된 지식을 장기적인 적응능력의 증대로 지속시킨다. 셋째, 개인의 학습을 조직의 학습으로 승화시키면서 조직의 성취도 개선에 공헌해야 한다. 넷째, 격변하는 외부환경에 대응하고 조직의 내적 능력을 극대화하기 위해 끊임없이 학습을 추구한다. 다섯째, 모든 조직구성원들의 학습활동을 촉진시킴으로써 조직 전체에 대한 근본적인 변화를 지속적으로 촉진시킨다. 여섯째, 조직학습은 근본적으로 행동을 변화하게 한다. 학습을 통해 새롭고 포용력 있는 사고능력을 배양하며 조직구성원 자신을 변화시켜 새로운 환경변화에 대응해 나갈 있는 잠재력을 키워준다. 일곱째, 조직학습은 일회적으로 완료되는 것이 아니라 끊임없는 학습과정을 통해 지속적으로 변화한다. 여덟째, 조직학습은 인간의 잠재적 가능성을 인정하고 이를 조직가치로 연계하고 승화시키는 작용을 하며, 다양한 관점과 시각을 통해 문제를 해결함으로써 조직변화와 조직발달을 촉진시킨다. 아홉째, 조직학습은 장기적인 안목을 가지고 구성원 전체의 학습능력을 높여나감으로써 조직변화를 통한 조직의 경쟁력을 확보해 나갈 수 있도록 한다.

## III. 경찰공무원에의 조직학습

### 1. 조직학습의 유용성

조직학습은 새로운 조직인지체계를 창출하는 과정과 그 적용영역을 발견하여 지식을 효율적으로 활용해 가는 과정이 상호보완적으로 일어나는 것으로 파악할 수 있을 것이다.[16]

따라서 조직학습은 조직내부의 문제를 찾고 조직이 환경에 적합하도록 하는 방법론을 모색하는 과정이며, 조직과 환경간의 부조화를 야기할 수 있는 환경적 변화를 찾아내는 것이고, 문제에 대

한 해결책을 결정하며 환경변화에 어떻게 적응할 수 있는가를 발견하는 것이다. 조직은 하나의 목적이나 단기적 생존을 위한 것 뿐 아니라 장기적 생존을 위해서 광범한 조직기초에서 생성적 수준 (generative level)의 학습이 이루어져야 한다고 집약된다.[17]

이러한 생성적 수준의 학습에 대하여 Senge는 장기적인 생성적 학습(generative learning)에 필요한 5가지 원리를 다음과 같이 설명하고 있다. 첫째 체계적 사고(system thinking), 둘째, 탁월한 개인적 능력(personal mastery), 셋째, 정신적 모델(mental models), 넷째, 공통의 비전 설계(building a shared vision), 그리고 다섯째는 조직학습(team learning)이라고 하였다.[18]

먼저 체계적 사고(system thinking)에서 조직의 구성원들이 서로 연결되어있으며 외부 환경과도 관계가 형성되어 있기 때문에 조직 문제에 대한 해답을 단순히 외부에서 발견하기보다는 조직 내부의 구성원들과 그들의 업무 환경에서 발견하는 것을 의미한다. 개인적 능력(personal mastery)은 학습을 개개인의 잠재적 적응능력을 고취시키는 과정으로 이해해서 개인들의 성장을 장려하는 것을 의미한다. 정신적 모델(mental models)은 개방성에 초점을 맞추고 개개인들이 더욱더 넓은 시각으로 세상을 바라보는 것을 권한다. 공유된 비전(shared vision)은 공동체의식을 만들고, 다양한 활동에 대한 일관성을 주고, 조직이 수행하는 모든 행동에 대한 목적의식을 제공한다. 마지막으로 조직학습(team learning)은 팀 학습은 팀 구성원들이 진정으로 추구하는 결과를 만들기 위해 팀의 능력을 개발시키는 과정이다.[19]

이러한 조직학습은 조직을 하나의 유기체로서 인식하고 시간 및 환경변화에 적응해가면서 조직생존을 지속시키려고 한다. 그리고 조직이 환경에 적응하기 위해서는 변화지향적인 학습과정을 거치는 것을 가정하고 있다. 즉 조직자체가 학습해 가면서 환경변화에 적응하고 자기만의 생존전략을 설계하고 실천해 나가야 한다는 것이다.[20]

## 2. 경찰조직에서의 조직학습

이상과 같은 조직학습의 가치를 바탕으로 하여 경찰조직에서의 조직학습의 내용을 살펴보면 다음과 같다. 경찰조직은 인력중심으로 운영되기 때문에 경찰조직의 발전을 위해서는 경찰관 개개인의 역량이 매우 중요하며, 경찰관의 역량을 강화하기 위한 학습에 있어서 경찰관들의 업무수행 경험도 매우 중요하다. 경찰교육기관에서 받는 교육은 일반적으로 실제의 경찰업무와 관련성이 희박하다고 여겨지고 있다. 경찰관이 직면하는 업무는 매우 다양해서 단순한 원리로 축소하여 표현할 수 없다. 이는 필요한 것을 책을 통해서 배우는 것이 아니라 독특한 상황에서 발생하는 다양한 사례들을 점차적으로 다루는 가운데서 습득되는 기술인 것이다.[21]

만일 경찰활동에 관한 위와 같은 견해가 옳은 것이라면, 제일 우수한 경찰관은 경험을 가장 많이 습득한 자일 것으로, 이들은 연령이 많거나 경찰업무에 오랜 기간 동안 종사한 자들일 것이다. 경찰활동에 관한 위의 내용이 경찰위주의 견해인 것은 분명하지만, 문제는 경찰활동이 합리적으로 분석될 수 있는 것은 아니며 공식적으로 배우기 어렵다는 사실이다.

경찰 전문화에 관한 주장과 다르게 경찰관들은 일반적으로 경

찰활동을 기술로 묘사하였으며, 그 기술 속에서 학습이란 개개 경찰관에 의하여 직관적으로 처리하는 경험을 통하여 얻어진다고 하였다. 경찰관들은 일선현장과 교육시간을 통해서, 업무수행을 위한 경찰활동 지식과 학자들에 의하여 주장되는 인간행동의 원칙들 사이에는 차이가 존재하는 것을 인식한다. 이러한 갭을 극복하기 위한 기술로서의 경찰활동과 과학으로서의 경찰활동 사이의 조화는 매우 중요하다. 경찰학습의 향상은 실무경찰관들에 의한 경험에 초점을 두고 그러한 경험을 토대로 경찰관들이 유용하게 교육 훈련을 받도록 만드는 것이다.[22]

## IV. 결론

조직학습은 조직내부의 문제를 찾고 조직이 환경에 적합하도록 하는 방법론을 모색하는 과정이며, 조직과 환경간의 부조화를 야기할 수 있는 환경적 변화를 찾아내는 것이고, 문제에 대한 해결책을 결정하며 환경변화에 어떻게 적응할 수 있는가를 발견하는 것이다. 특히 경찰조직에서의 조직학습은 외부 환경변화에 대한 변동대응능력의 확보와 경찰조직의 내적인 성장 발전능력을 제고시킬 수 있는 효과를 얻을 수 있다. 앞으로 경찰조직은 예산과 자원의 효율적 운영, 고객중심의 행정서비스 제공, 정보기술의 습득, 조직의 유연성 확보 등과 같은 도전에 대응해야 한다. 그러나 이러한 특정 관심사항들의 저변에는 보다 근본적인 문제들이 놓여 있는데 이는 바로 조직이 학습에 대한 능력이 갖추어지지 않았으며, 같은 실패의 반복을 방지할 능력이 없다는 우려들이다. 진정한 경쟁력은 조직이 능률적 학습시스템을 구축하여 조직학습을 꾸준히 진행될 때에만 창출될 수 있을 것이다.

## 참고문헌

- [1] 김동환, “개인학습과 조직학습의 이론”, 「산업경영연구」, 제 22권 제2호, 1999, p.192.
- [2] 오효석. “조직학습 시스템 모형설정과 효율화 방안에 관한 연구”, 석사학위논문, 우석대학교 대학원, 2001, pp.4-17.
- [3] R. Stata, “Organizational Learning: The Key to Management Innovation”, *Sloan Management Review*, Spring, 1989, pp.63-74.
- [4] 권석균. “조직학습의 이론적 조망”, 「인사·조직연구」, 제3권 제1호, 1995, pp.121-164.
- [5] 봉선학. “조직학습과정 충실도가 조직학습성공에 미치는 영향: 탐색적 연구”, 석사학위논문, 한국과학기술원, 1995, p.6.
- [6] 나병선. “대기업집단의 학습조직과 조직문화, 조직학습, 조직유효성의 관계분석”, 박사학위논문, 고려대학교 대학원, 2001, p.19.
- [7] 양기근. “위기관리 조직학습 체제에 관한 연구-한국과 미국의 위기관리 사례 비교분석을 중심으로-”, 박사학위논문, 경희대학교 대학원, 2004, pp.35-36.
- [8] 유지은. “기업조직 내 사회관계망이 조직학습에 미치는 영향

- 연구”, 석사학위논문, 연세대학교 대학원, 2005, pp.21-22.
- [9] 장종태. “조직학습이 행정성과에 미치는 영향에 관한 연구-기초자치단체 공무원의 인식을 중심으로-”, 박사학위논문, 대전대학교 대학원, 2007, p.24.
- [10] 오을임 · 김구 · 배용태, “지방행정기관에 있어서 조직학습과 조직변화가 조직성과에 미치는 영향”, 『한국사회와 행정연구』, 제13권 제3호, 2002, p.211.
- [11] 신유근, 『인간존중의 경영』, 서울: 다산출판사, 1997.
- [12] 나병선. 전계논문, 2001, p.18.
- [13] 김종환 “한국 재난관리 행정기관의 조직학습에 관한 연구-삼풍백화점과 대구지하철 사례를 중심으로-”, 박사학위논문, 조선대학교 대학원, 2005, pp.62-63.
- [14] 나병선. 전계논문, p.18.
- [15] 유영만. 「지식경제시대의 학습조직」, 고도컨설팅그룹, 1995, pp.37-73.; D. A. Garvin, “Building a Learning Organization.” *Harvard Business Review*, No.3, 1993, pp.78-91.
- [16] 배용태. “조직학습이 조직변화와 조직성과에 미치는 영향-지방행정기관을 중심으로-”, 박사학위논문, 조선대학교 대학원, 2002. pp.25-26.
- [17] 오을임 · 김구 · 배용태, 전계논문, pp.210-211.
- [18] P. M. Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, New York: Doubleday, 1990, pp.39-301.
- [19] 배귀희. “협력적 거버넌스 강화를 위한 조직학습의 성공요인에 관한 연구”, 『한국행정논집』, 제18권 제1호, 2006, pp.240-241.
- [20] 배용태, 전계논문, p.15.
- [21] D. H. Bayley & Egon Bittner, *Learning the Skills of Policing*, in R. G. Dunham & G. P. Alpert, *Critical Issues in Policing*, 2nd ed. Illinois: Waveland Press, 1993, p.106.
- [22] 정덕영. “한국경찰의 학습조직 구축방안에 관한 연구”, 박사학위논문, 동국대학교 대학원, 2003, pp.21-22.