

# 경찰조직의 학습구축이 조직유효성에 미치는 영향관계분석

장철영\*·정우열\*\*·최인규\*\*\*·전기우\*\*\*\*

## <目 次>

- I. I. 서론
- II. 이론적 논의
- III. 연구모형 및 조사설계
- IV. 분석결과
- V. 정책적 함의 및 결론

## <요 약>

본 연구는 경찰조직의 유효성 향상을 위해 조직 내 학습구축 수준이 어느 정도인지를 알아보고자 하였다. 분석의 평가요인으로 학습구축수준(개인차원의 학습, 팀 차원의 학습, 조직차원의 학습)과 지원시스템(리더십, 보상시스템, 조직구조)으로 구분하였고, 직무만족이라는 매개변수를 이용하여 좀 더 효과적인 조직유효성 제고를 위한 조직관리 차원의 분석을 실시하였다. 분석결과를 살펴보면, 각 요인들은 조직유효성에 유의미한 영향관계가 있는 것으로 나타났으며, 특히 매개변수인 직무만족은 매개효과가 가장 강함을 보였다. 그 다음으로 개인차원의 학습이 조직유효성 향상에 중요한 요인으로 분석되었다. 본 연구를 통해 얻은 함의는 경찰조직의 학습조직 구축을 위해서는 조직구성원들의 직무만족 수준을 강화하고, 개인차원의 학습이 지속적으로 이루어지도록 조직 관리적 차원의 의사결정이 보다 적극적으로 이루어져야 할 것이다.

【주제어: 경찰조직, 학습구축, 지원시스템, 조직유효성, 매개효과】

## I. 서론

오늘날 조직은 지속적으로 변화하는 환경 속에서 살아가고 있다. 이러한 변화

\* 대구외국어대학교 경찰행정학과 교수(heyfor1@dufs.ac.kr)

\*\* 경운대학교 경찰행정학과 교수(wyjung@ikw.ac.kr)

\*\*\* 영남대학교 행정학과 박사과정(inkyu72@ynu.ac.kr)

\*\*\*\* 영남대학교 행정학과 박사과정(8387woo@hanmail.net)

논문접수일(2008.3.31), 수정일(2008.4.28), 게재확정일(2008.9.15)

는 조직이 피할 수 없는 위협인 동시에 조직이 계속적으로 성장, 발전할 수 있는 기회이기도 하다(이형룡 외, 2005: 216).

기술과 제품의 라이프사이클이 대폭 단축되고, 시장을 지배하던 조직들이 도산하는 등 미래를 예측하기 어려운 불확실성에 있다. 따라서 오늘날에는 생존차원의 근원적 쇄신과 사과의 전환이 절실하게 요구되며, 따라서 이러한 조직들은 그 대안을 지식 패러다임의 전환을 통해 해답을 찾으려 한다(김성동, 2005: 1). 다시 말하자면 민간이나 공공의 조직체는 변화를 위해 지식관리 일환으로 조직학습(Organizational Learning)과 학습조직(Learning Organization)에 초점을 두고 있으며, 조직쇄신과 조직혁신에 있어 학습조직은 특별한 중요성을 지니며 조직의 생산성 제고와 조직의 경쟁력 확보 및 조직의 유효성을 달성하기 위한 핵심적 요인으로 구축되고 있다(Sinkula, Baker & Noordewier, 1997: 306).

이와 같이 경찰의 행정조직 또한 국내적으로 매우 다양한 환경 속에 직면하고 있다. 정치·행정적인 측면에서는 자치경찰제의 도입논의, 행정의 성과강조 등 경찰기관의 운영방식뿐만 아니라 결과 향상을 위한 지속적 쇄신을 요청하고 있다. 사회·경제적 측면에서 시민들의 의식이 높아지면서 보다 양질의 치안서비스를 요청할 뿐만 아니라 범죄유형의 다양한 변화로 경찰로 하여금 새로운 대응체계 및 역할에 대한 근본적 전환을 요구하고 있다(김충남, 2005: 154-5).

경찰조직의 경우 주민들의 행정서비스에 대한 수요는 훨씬 다양화, 복잡화, 고급화 되고 있으며, 경찰 공무원들의 자기발전을 위한 욕구는 지속적으로 증대되고 있으나, 이 같은 현안문제들을 해결할 수 있는 고급 지식의 지원이 사실상이루어지지 않고 있다(박성원, 1999: 151-2). 물론 경찰조직은 민간조직과 비교해 볼 때 법적 보호조직으로서 어느 정도 생존이 보장됨으로써 조직 내외부적 환경 문제에 다소 소극적인 것이 사실이다. 그러나 자치경찰제도의 도입논의가 이루어지고 있는 시점에 경찰조직도 전통적인 조직 관리로는 경쟁체제하에서의 생존을 장담할 수 없는 현실에 직면해 있다.

이러한 점에서 오늘날 조직 관리에 있어 특히 강조되고 있는 환경에 대한 변화대응 능력 확보와 조직의 창의성과 효율성 제고, 그리고 이를 통한 고객만족을 위한 새로운 조직변화 전략으로 경찰조직의 학습조직 정착을 고려하지 않을 수 없다. 특히, 경찰공무원들은 경찰서비스의 대상자 즉, 고객과의 일차접점에 위치하면서 직접적인 경찰서비스의 제공은 물론 그들의 다양한 요구와 반응에 대하여 가장 많은 정보를 보유하고 있다(김영환, 2003: 346).

이러한 학습조직 구축은 오래 전부터 많은 학자들에 의해 그 중요성이 강조되어 왔으나, 본격적인 논의가 시작된 것은 최근의 일이며, 학습조직 구축 및 수준에 관한 연구가 실시되고 있으나 대부분 민간조직(Barker & Sinkula, 1999; Farrell, 1999; 나병선, 2002; 김수원 외, 2002; 남종해 외, 2004; 이형룡 외, 2005;

박진영, 2006)을 대상으로 하고 있다. 그리고 일부 경찰조직(김영환, 2003; 정덕영, 2003)을 대상으로 한 연구가 있으나 이들 연구 또한 적용가능성에 대한 탐색적 목적, 지식관리 정도를 파악하는 수준에 불과하며, 실증적인 영향관계를 분석한 연구는 미흡하다고 할 수 있다.

이러한 맥락에서 본 연구는 다음과 같은 연구문제를 해결하고자 한다. 첫째, 경찰조직에서의 학습조직 구축수준이 조직 내 모든 수준인 개인차원, 팀 차원, 조직차원의 학습구축이 조직유효성에 얼마나 크게 영향을 미치는가? 둘째, 경찰조직의 학습조직 지원시스템인 리더십, 보상시스템, 조직구조가 조직유효성을 얼마나 향상시키며 개선시키는지에 대한 영향 관계를 확인할 것이다. 셋째, 경찰조직의 학습조직 구축으로 인한 조직 유효성 증대를 향상시키기 위한 탐색적 수준의 시도로 경찰조직의 직무특성과 관련하여 직무만족이 조직유효성을 달성하는데 얼마나 큰 매개효과를 가지는지를 인과적 검증을 통해 규명하고자 한다. 그리고 이를 통하여 효율적인 학습조직 구축을 위한 정책적 시사점을 제시한다.

## II. 이론적 논의

### 1. 학습조직에 관한 논의

#### 1) 학습조직의 개념

학습조직에 대한 논의는 많이 이루어져 왔지만 통일된 개념은 아직 정립되지 못한 실정이다. 학습조직이란 용어를 사용하여 확대시킨 Senge(1994: 1)는 자신만의 원칙을 들면서 근본 의지를 다음과 같이 밝히고 있다. 학습조직이란 사람들이 학습을 우연적이고 일시적인 사건으로서가 아니라 상호작용을 바꾸는 것이다. 그는 자신의 핵심적인 아이디어로 꼽고 있는 시스템사고에 따라 학습조직을 정의하고 있다. 또한 학습조직은 조직구성원들이 진정으로 바라는 결과를 이루어 낼 수 있는 능력을 지속적으로 확대하는 곳이며, 새롭고 확장적인 사고능력을 기르는 곳이고, 또한 집단적인 열망이 자유롭게 펼쳐지고, 사람들이 함께 학습하는 방법을 계속해서 학습하는 곳이라 하였다.

Pedler & Boydell(1991: 35)은 학습조직을 모든 조직구성원들의 학습활동을 촉진시킴으로써 조직 전체에 대한 근본적인 변화를 촉진시키는 조직으로 정의하였다. 이들은 조직이 갖는 생명력이 없는 기계적 이미지 대신에 조직구성원들이 공동목표 달성을 위해 헌신적으로 참여하는 살아 숨쉬는 이미지를 내포하고 있는 의미로 학습조직을 사용하여 동태적이고 역동적인 의미를 강조하였다. 또한 학습조직이 되기 위한 학습활동은 무엇인가에 대한 명제로 조직의 변화와 발전

을 위한 조직구성원들의 끊임없는 노력이라고 주장하였다.

국내 연구에서도 많은 학자들이 학습조직에 대하여 정의를 내리고 있는바, 조직 내외적으로 정보를 발굴, 입수하여 조직의 전 구성원이 공유하고 업무활동에 적용함으로써 새로운 지식을 창출하고 이를 조직전체에 전파, 보급하는 역동적인 학습이 일어나는 조직이며 지식창출, 지식의 활용, 지식의 공유, 지식의 저장과 관련된 학습프로세스가 활성화되고 개인, 팀, 조직단위의 수준에서 학습활동이 활성화되어 있는 조직으로 정의하고 있다(안정선, 2006: 8). 즉, 조직 내 모든 수준에서의 학습이 이루어져야 함을 강조한다.

경찰에서의 학습조직에 대한 연구로 정덕영(2002)은 환경변화를 인식하면서 경찰관 개개인의 경험과 지식정보를 경찰조직의 지식으로 축적하고, 경찰조직의 비전과 축적된 지식을 모든 경찰관이 공유하며, 이를 일상적인 경찰활동에서 활용하고, 창조성을 발휘하여 환경을 이끌어 나가는 조직이라고 하였다. 여기서 주장하는 경찰의 학습조직이라는 것은 개인의 일반적인 잠재능력을 종합적으로 개발하는 것을 뜻하는 교육과 직무수행에 필요한 기술과 능력을 보충하는 개인, 팀, 조직차원의 훈련이 합쳐진 것으로 정의하고 있으며(이상원, 2002: 137), 폭발적인 지식의 확산과 다양한 범죄정보, 각 사회분야의 광범한 기술혁명과 새로운 관리기법의 개발 등에 신속하게 대비할 수 있는 조직을 의미하고 있다.

<표 1> 학습조직의 개념

연구자	학습조직의 개념
Pedler & Boydel(1991)	모든 조직구성원들의 학습활동을 촉진시킴으로써 조직 전체에 대한 근본적인 변화를 촉진시키는 조직
Senge (1994)	학습을 유연적이고 일시적인 사건으로서가 아니라 상호작용을 바꾸는 것, 조직원들이 진정으로 바라는 결과를 이루어 낼 수 있는 능력을 지속적으로 확대하는 곳, 새롭고 확장적인 사고능력을 기르는 곳, 집단적인 열망이 자유롭게 펼쳐지고, 함께 학습하는 방법을 강구하는 곳.
이상원 (2002)	개인의 일반적인 잠재능력을 종합적으로 개발하는 것을 뜻하는 교육과 직무수행에 필요한 기술과 능력을 보충하는 개인, 팀, 조직차원의 훈련이 합쳐진 조직
정덕영 (2002)	환경변화를 인식하면서 경찰관 개개인의 경험과 지식정보를 경찰조직의 지식으로 축적하고, 경찰조직의 비전과 축적된 지식을 모든 경찰관이 공유하며, 이를 일상적인 경찰활동에서 활용하고, 창조성을 발휘하여 환경을 이끌어 나가는 창조적인 조직
안정선 (2006)	조직 내외적으로 정보를 발굴, 입수하여 조직의 전 구성원이 공유하고 업무활동에 적용함으로써 새로운 지식을 창출하고 이를 조직전체에 전파 보급하는 역동적인 학습이 일어나는 조직이며 지식창출, 지식의 활용, 지식의 공유, 지식의 저장과 관련된 학습프로세스가 활성화되고 개인, 팀, 조직단위의 수준에서 학습활동이 활성화되어 있는 조직

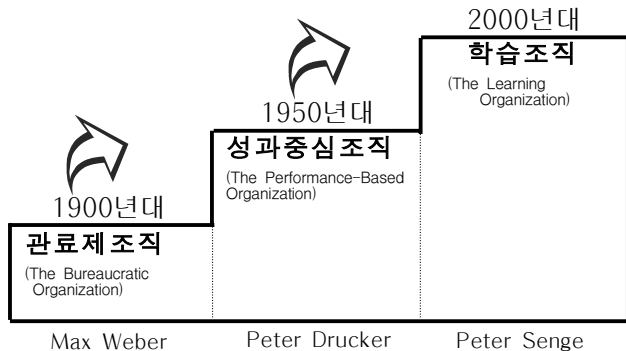
따라서 본 연구에서는 이러한 선행연구들의 개념적 정의를 기초로 하여 학습 조직을 조직구성원들이 진정으로 원하는 결과를 얻기 위하여 새로운 지식을 창출하고, 활용함으로써 개인의 차원, 팀 차원, 조직 차원에서 그 유효성을 극대화할 수 있는 조직을 의미하는 것으로 정의하고자 한다.

2) 전통적조직과 학습조직

전통적 조직 관리는 Max Weber의 관료제조직에 기초를 두고 있으며, 조직은 조직구성원과 조직에서 이루어지는 사회 관습과는 별개로 존재하는 실체 또는 기계로 간주되며, 대부분의 이론이나 연구들은 이들을 최고관리자의 입장에서 문제해결 도구로서 사용되어 왔다. 인간적인 요소에 관심을 보이는 시도는 있어 왔으나 궁극적인 목표가 조직의 효율성과 생산성을 높이는 것이기 때문에 단지 조직 관리의 도구라는 비판을 받아왔다(삼성경제연구소, 1997: 376; 정현숙, 1998: 112). 1950년대 이후 조직은 공식적 목표를 능률적으로 수행하는 도구로 변화 하였고 접근방법의 다원화가 거듭 촉진되었으며, 조직의 통합을 위한 노력도 조직화되기 시작하였다. 조직의 대응은 조직구성원들을 만족시키는데 있었고, 사회적 욕구 충족 및 환경에 대한 관심을 가지기 시작하였으며, 조직내 비공식적 요인을 중시하였다. 이후 2000년대 들어서 조직의 복잡성과 포괄성은 더욱 높아졌고, 이전과는 달리 조직의 성과를 강조하기 시작하였다.

최근 조직은 환경에만 적응하는 수준을 초월하여 변화를 선도할 수 있는 창의적이고 파격적인 능력이 요구된다. 조직구성원들이 원하는 결과를 창출할 능력을 신장해야 하며, 새롭고 개방적인 사고방식이 육성되어야 한다. 또한 조직구성원들이 함께 배우는 방법을 계속해서 추구해야 하며, 끊임없이 학습하는 조직이어야만 살아남을 수 있다(오석홍, 2006: 104-5).

<그림 1> 조직관리의 시대적 변화



※ 자료: William D. Hitt(1995: 18).

이와 같이 경찰조직에서 학습조직이 필요한 이유는 경찰환경의 급격한 변화와 기존 조직체신의 한계, 그리고 창의력 증진 부족 때문이다. 전통적 경찰조직은 상하 간의 명확한 계층을 기반으로 하는 피라미드형 조직운영 시스템을 들 수 있으며, 위에서 아래로의 지시와 통제를 중심으로 운영되는 관리이다. 의사결정 시에는 개개인의 판단이나 감정보다 이미 설정된 역할이나 규정이 우선된다.<sup>1)</sup> 반면, 미래형 경찰조직 관리는 보다 다양해진 고객욕구를 만족시키고, 조직구성원들의 자발성과 주도적인 업무를 추진할 수 있는 창조능력이 요구된다. 최고관리자는 이들을 최대한 지원해 주어야 하고, 집단적 학습활동을 통해 대화와 토론문화, 협력적 사고의 과정을 통한 지혜와 능력을 구축할 수 있게 해야 한다.

### 3) 학습조직 구축요인

Senge(1994)는 학습조직 구축에 필요한 다섯 가지 요인, 즉 시스템사고(systems thinking), 개인적 숙련(personal mastery), 공유비전(shared vision), 팀 학습(team learning), 사고모형(mental model)을 제시하였다. 그는 단선적이고 단면적인 문제인식에서 벗어나 전체적인 관계를 파악하는 것이 중요하다고 보았다. 이러한 학습조직을 결정짓는 특징으로 적절한 구조, 기업학습문화, 권한위임, 주변 환경에 대한 대처능력, 지식창출과 전이, 학습공학과 정보기술, 질 위주의 경영, 학습전략, 지원분위기, 팀워크와 네트워킹, 비전의 공유 등을 제시하였다(Marquardt, & Reynolds, 1995).

이와 같은 다섯 가지 요인은 다른 학자들에 의해서도 지속되었는데, Goh(1998: 16)는 새로운 가치관에 대한 조직구성원의 동의, 실험문화의 장려, 리더십, 분권화, 해결능력강조, 집단적 문제, 팀워크 중시를 요인으로 선정하였으며, Barker & Sinkula(1999), Farrell(1999)은 학습지향성을 선행요인으로 제시하였다.

학습조직 구축수준에서는 변화하는 환경에 신속히 대응하느냐에 대한 환경적 차원의 학습, 학습조직화 정도는 조직 내에 유입된 정보와 지식이 얼마만큼 조직원들 간에 잘 공유되고 활용되며 저장되는가에 대한 조직차원의 학습, 업무에 혁신적이고 창조적이기 위한 업무차원의 학습, 학습조직 행동 또는 특징을 원활히 수행할 수 있는 공유된 의식이나 조직풍토를 조성하기 위한 인간적 차원의 학습활동을 학습조직 구축요인으로 보았으며, 학습방식으로는 개인학습, 팀 학습, 조직학습, 타 기관학습, 고객학습, 환경학습이 구축되어야 한다는 것을 강조하고 있다(Redding, 1997: 62; 남중해 외, 2004: 8). 또 학습조직 구축요인을 개인 차원, 팀 차원, 조직차원의 모든 수준에서 학습구축이 중요하며, 리더십, 정보시스템, 보상시스템, 조직구조와 같은 지원시스템도 강조되고 있다(김수원 외,

1) <http://www.lgeri.com>

2002: 94; 이환범 외, 2007: 218).

경찰조직을 대상으로 한 학습조직 구축요인과 관련해서는 변혁적 리더십, 학습문화, 가치관·행태변화, 참여적 조직구조, 개방된 조직, 정보의 공유, 평가와 보상, 인적자원의 개발, 팀 학습 등의 요인을 제시하며, 그리고 선정된 학습조직은 학습조직구축 노력에 의하여 궁극적인 목표를 달성할 수 있는 것으로 설정하고 있다(김영환, 2002: 144).

〈표 2〉 학습조직의 구축요인

연구자	학습조직 구축요인
Senge(1994)	시스템사고, 개인적 숙련, 공유비전, 팀 학습, 사고모형
Goh(1998)	새로운 가치관에 대한 조직구성원들의 동의, 실험문화의 장려, 리더십, 분권화, 해결능력강조, 집단적 문제, 팀워크
김영환(2002)	변혁적 리더십, 학습문화, 가치관, 행태변화, 참여적 조직구조, 개방된 조직, 정보공유, 평가와 보상, 인적자원 개발, 팀 학습
김수원 외(2002)	학습조직 영역(개인차원, 업무차원, 조직차원, 환경차원), 지원시스템(리더십, 정보시스템, 보상시스템, 조직의 구조)
남종해 외(2004)	환경차원, 조직차원, 업무차원, 인간차원, 개인학습, 팀 학습, 조직학습, 타 기관학습, 고객학습, 환경학습
이환범 외(2007)	개인차원, 팀 차원, 조직 차원, 리더십, 보상시스템, 조직구조

## 2. 조직유효성에 관한 논의

1970년대 이후, 조직유효성(organizational effectiveness)에 관한 연구는 조직이론의 중심적 주제가 되어 왔으나, 조직유효성이 실제로 무엇을 의미하는지 알 수 없게 되었을 정도로 혼란에 처해 졌다. 이것은 조직이라는 사회구성체의 특성상 조직유효성이라는 개념이 다수영역을 포괄하고 시간적 차원에서 고려되어야 하기 때문에 개념정의와 측정기준의 체계화가 극히 어렵다는데 기인한 것이다. 그러므로 조직유효성은 조직의 모든 관계자들이 제각기 다른 이해관계와 가치관의 관점에서 다르게 측정되고 평가되고 있다(김윤진, 1997: 38-9).

조직유효성<sup>2)</sup>에 대한 개념은 학자들마다 다소 차이가 있다. 조직유효성은 희소하고 소중한 자원을 획득하기 위해 급격하게 변화하는 환경을 자연스럽게 개척하는 조직체의 능력(Seashore & Yuchtman, 1967), 또는 조직의 생존을 위해 다수의 이해관계자가 집단의 경합되는 욕구를 충족시켜 줄 수 있는 조직의 능력으로 정의하면서 사회적 공헌도가 조직유효성의 기준이 된다고 하였다(Pfeffer & Salancik, 1978).

2) 본 연구에서는 도운섭(2005: 80)의 연구에서 밝히고 있는 조직유효성에 대한 개념을 조직성과, 조직효과성과 동일한 개념으로 이해하고자 한다.

또한 조직유효성은 장·단기 목표달성 정도로서 목표를 설정하는 다수 구성요소와 평가자의 이해관계 및 조직 발전단계의 특성을 반영하며, 이익, 생산성, 직원만족, 사회적 책임, 재정적 안정 등과 같은 다수의 목표들을 실현시키고 적응성, 환경적 제약요인, 생존 등과 같은 환경의 변화에 대한 적응, 그리고 생존해 나가는 조직능력이라고 하였다(Chung & Megginson, 1998: 46).

국내 학자들의 여러 개념을 보면, 신유근(1983)은 조직의 목표가 양, 질, 시간 및 비용의 관점에서 검토되고 설정되며 이렇게 설정된 목표 달성정도가 조직유효성이라고 보며, 또한 조직성과와 유사한 개념으로 인식하였다. 김학돈(1997: 167)은 조직유효성을 사회의 한 시스템으로서 조직이 그 수단과 자원을 잘못 사용하지 않으며, 조직구성원에 대한 부당하고 강압적인 행동의 강요를 초래하지 않고 조직의 목적을 달성하는 것이라고 하였다. 이광노(2002: 48)는 흔히 조직을 평가할 때 조직이 어느 정도 목적을 달성하였는가, 조직이 얼마나 잘 운영되고 있는가, 또는 얼마나 효과적으로 움직이고 있는가를 나타내는 것이 조직유효성이라 보며, 또한 이러한 조직유형성이 조직의 실질적 성과를 평가하는 기준이 되며, 조직 목표와 조직 구성원의 목표를 달성하는 것을 의미한다고 하였다. 따라서 본 연구에서는 이러한 선행연구들의 개념정의를 기초로 하여 조직유효성을 개인, 팀, 조직차원의 태도와 가치, 신념, 욕구 등의 수준에 따라 직무자체를 비롯한 직무환경에 대한 직무만족 및 조직구성원 자신이 소속되어 있는 조직에 헌신하고자 하는 조직몰입으로 정의하고자 한다.

〈표 3〉 조직유효성의 측정지표

연구자	조직유효성의 측정지표
Dalton et al.(1980)	수익성, 성장성, 생산성, 총매출액, 구성원의 사기, 직무만족, 조직몰입
윤정구 외(1998)	직무만족, 조직몰입, 조직시민행동
이종열 외(2001)	행정업무효율성, 조직구성원의 만족도
김수원 외(2002)	직무능력향상, 직장생활 만족, 조직몰입, 생산성향상, 품질향상, 조직혁신
민진(2003)	직무만족, 조직몰입 혹은 조직전념, 자발적 참여형태, 성과지각, 조직내 갈등수준, 조직적응성, 성과, 충성심, 응집력, 자원획득정도, 성장발전 가능성, 조직시민행동, 조직목표몰입, 사회적 평가
김태룡 외(2007)	조직몰입, 직무만족, 목표달성도

이러한 조직유효성에 대한 평가지표로는 조직구성원들의 사기, 직무만족, 조직몰입, 직무몰입, 직무능력향상, 직장생활 만족, 생산성향상, 품질향상, 조직혁신, 만족도, 행정업무효율성, 조직구성원 만족도, 조직전념, 자발적 참여형태, 성



과지각, 조직적응성, 조직만족, 고객만족, 충성심, 응집력, 자원획득정도, 성장발전 가능성, 조직시민행동, 목표달성도, 재정적 성과, 수행성과 등을 중시하고 있다(Dalton et al., 1980; 윤정구 외, 1998; 이종열 외, 2001; 김수원 외, 2002; 민진, 2003; 김태룡 외, 2007).

### 3. 학습조직 구축과 조직유효성과의 관계

미국 남가주대학의 조직연구센터(The Center for Effective Organization)는 학습조직이 조직의 실질적 재무성과에 긍정적 효과를 미치며, 조직 구성원의 고객중심 사고와 몰입, 지속적 업무개선 및 전반적 업무성과 등과 같은 조직 구성원의 성과 측면에 상당한 효과가 있다고 보고하였다(Gephart et al., 1996: 35-45).

학습조직과 조직유효성과의 영향관계를 실증적으로 밝히고 있는 연구들을 구체적으로 살펴보면, Baker and Sinkula(1999)의 연구에서 학습지향성이란 상대적 시장점유율 변화, 전반적 성과, 신제품 성공률 모두에 긍정적인 영향을 미친다고 제시하고 있다. 또한 학습지향성이 높으면 상대적 시장점유율 변화, 신제품 성공률, 전반적 성과가 높아진다는 것을 설명하였다. Farrell(1999)의 연구에서는 학습지향성의 선행요인 및 결과요인에 대해 조직성과는 조직몰입, 조직혁신성, 종업원 단결력으로 측정하였고, 이에 따른 결과는 Baker & Sinkula (1999)의 연구와 동일하게 학습지향성은 모든 조직성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 제시하였다.

또한 김영환(2003)은 경찰조직에서 학습조직이론의 적용가능성에 관한 연구에서 리더십, 학습문화, 가치관·행태변화, 참여적 조직구조, 인적자원 개발 등이 조직구성원 만족과 조직만족, 그리고 고객만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 설명하였다.

정덕영(2003)은 경찰의 지식관리가 조직유효성에 미치는 영향연구에서 경찰조직의 지식관리의 구성요소로 지식획득, 지식창조, 지식보관, 지식의 전이와 활용을 지적하면서 조직유효성에 모두 긍정적 영향 관계를 미치고 있다고 분석하였으며, 남종해 외(2004)는 의료기관의 학습조직 운영효과에 관한 연구에서 학습단계(지식·저장·공유·활용)와 학습방식(개인·팀·조직·타 기관·고객·환경학습), 학습조직 구축수준(환경·조직·업무·인간차원)으로 구분한 연구결과에서 학습단계에서는 지식창출, 지식공유가 학습방식에서는 환경학습을 제외한 요인이 유의미한 결과를 미치고, 학습조직 구축수준에서는 조직차원의 구축수준을 제외한 모든 요인에서 조직성과에 유의미한 영향을 미친다고 분석하였다.

또한 개인차원, 팀 차원, 조직차원의 학습구축과 지원시스템은 조직구성원의 직무만족, 조직몰입 개선, 직무능력향상, 직장생활만족, 생산성향상, 품질향상, 조직혁신 등에 유의미한 영향을 미치는 것으로 분석하였다(김수원 외, 2002; 이

환범 외, 2007).

이와 같이 학습조직의 구축은 조직성과에 긍정적 영향을 미칠 뿐만 아니라, 조직구성원들을 지식구성원으로 육성함과 동시에 조직 전체의 경쟁력을 제고하는 역할을 하며, 구성원들은 학습을 통해 업무에 대한 이해도가 높아지고 이에 따른 업무의 질적 향상뿐 아니라 개인적인 발전의 계기가 된다(김기태, 2006: 14).

<표 4> 학습조직구축과 조직유효성의 관계

연구자	학습조직 구축요인	조직유효성 요인	연구결과
Baker & Sinkula (1999)	학습지향성	시장점유율변화, 전반적 성과, 신제품 성공률	학습지향성은 시장점유율 변화, 전반적 성과, 신제품 성공률 모두에 긍정적인 영향을 미침
Farrell (1999)	학습지향성	조직몰입, 조직혁신성, 종업원 단결력	조직몰입, 조직혁신성, 종업원 단결력은 조직성과에 긍정적인 영향을 미침
김수원 외 (2002)	학습조직 영역(개인차원, 업무차원, 조직차원, 환경차원)과 지원시스템(리더십, 정보시스템, 보상시스템, 조직의 구조)	직무능력향상, 직장생활 만족, 조직몰입, 생산성향상, 품질향상, 조직혁신	학습조직과 지원시스템이 직무능력향상, 직장생활만족, 조직몰입, 생산성향상, 품질향상, 조직혁신 모두에 유의미한 영향을 미침
김영환 (2003)	리더십, 학습문화, 가치관·행태 변화, 참여적 조직구조, 개방된 조직, 정보의 공유, 팀 학습, 평가와 보상, 인적자원의 개발	구성원만족, 조직효율성 제고, 고객만족	학습조직 구축은 구성원만족과 조직만족, 고객만족에 유의미한 영향을 미침
정덕영 (2003)	지식획득, 지식창조, 지식보관, 지식전이 및 활용	조직몰입, 직무만족	지식획득, 지식창조, 지식보관, 지식전이 및 활용은 조직몰입과 직무만족에 모두 정(+)의 관계를 미침
남종해 외 (2004)	학습단계(지식창출·저장·공유·활용), 학습방식(개인·팀·조직·타기관·고객·환경학습), 학습조직 구축수준(환경·조직·업무·인간)	직무능력향상, 직무만족도, 조직몰입	학습단계에서 지식창출·공유가, 학습방식에서는 환경학습을 제외한 모든 학습방식이, 그리고 학습조직 구축수준에서는 조직차원의 구축수준을 제외한 모든 수준에서의 요인이 학습조직 성과에 유의미한 영향관계를 미침
이환범 외 (2007)	학습구축수준(개인차원, 팀 차원, 조직차원), 지원시스템(리더십, 보상시스템, 조직구조)	직무만족, 조직몰입	학습구축수준과 지원시스템 모두 직무만족, 조직몰입에 유의미한 영향을 미침

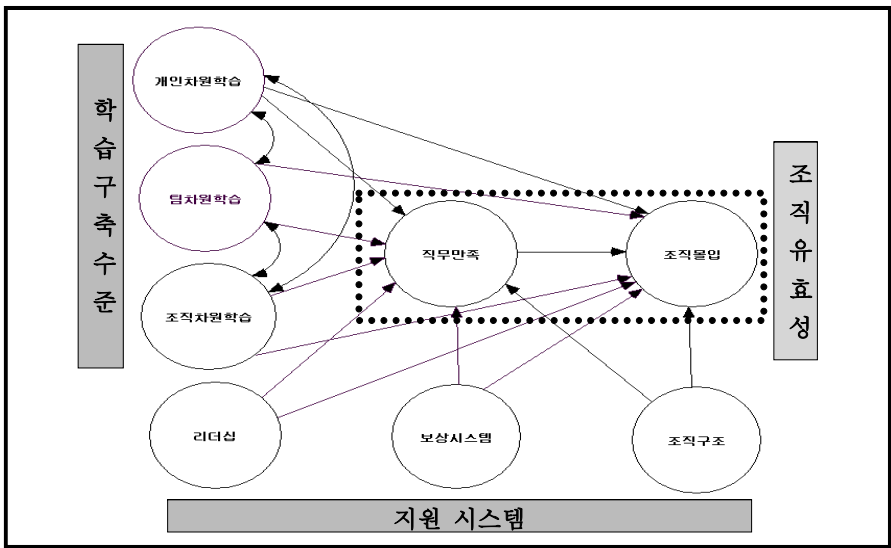
### Ⅲ. 연구모형 및 조사설계

#### 1. 연구모형 및 가설설정

##### 1) 연구모형

이상의 이론적 논의를 통해 본 연구에서는 <그림 2>에서 보는 바와 같이 학습구축수준과 지원시스템으로 나누어 조직유효성과의 관계를 확인하고자 한다. 이를 위해 학습구축수준에는 개인·팀·조직차원을 지원시스템에는 리더십, 보상시스템, 조직구조를 측정요인으로 선정하였다. 연구모형에서 보는 바와 같이 독립변수로는 개인·팀·조직차원, 리더십, 보상시스템, 조직구조가 되며, 조직유효성 차원에서의 직무만족은 매개변수로 그리고 조직몰입은 종속변수로 설정하였다. 직무만족에 대한 매개변수 선정은 김정원(2007), 옥원호 외(2001)의 연구에서 조직유효성 변수인 직무만족이 조직몰입보다 선행변수로 제시되고 있으며 직무만족과 관련한 특성이 조직몰입에 미치는 영향을 매개하는 역할을 갖는다고 하였다. 따라서 본 연구에서도 선행연구의 결과를 종합하여 아래와 같이 잠재 외생변수와 매개변수 그리고 잠재 내생변수를 설정하여 연구모형을 도출하였다.

<그림 2> 연구모형



2) 가설설정

이미 경험적 연구를 통해 보았듯이 조직유효성의 극대화를 위해서는 학습조직의 구축이 모든 수준에서 이루어져야 하며, 이 모든 것을 적극적으로 수용하고 지원하는 시스템이 갖추어질 때 진정한 의미의 조직유효성 극대화와 생산성향상의 개선이 이루어질 수 있을 것이다. 이러한 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

<표 5> 가설설정

구분	번호	가 설 내 용
학습구축수준	가설 I-1	개인차원의 학습구축은 직무만족에 유의미한 영향을 미칠 것이다.
	가설 I-2	조직몰입에 유의미한 영향을 미칠 것이다.
	가설 II-1	팀 차원의 학습구축은 직무만족에 유의미한 영향을 미칠 것이다.
	가설 II-2	조직몰입에 유의미한 영향을 미칠 것이다.
	가설 III-1	조직차원의 학습구축은 직무만족에 유의미한 영향을 미칠 것이다.
	가설 III-2	조직몰입에 유의미한 영향을 미칠 것이다.
지원시스템	가설 IV-1	최고관리자의 학습조직 지원은 직무만족에 유의미한 영향을 미칠 것이다.
	가설 IV-2	조직몰입에 유의미한 영향을 미칠 것이다.
	가설 V-1	보상과 같은 학습조직 지원은 직무만족에 유의미한 영향을 미칠 것이다.
	가설 V-2	조직몰입에 유의미한 영향을 미칠 것이다.
	가설 VI-1	조직구조 설계의 지원은 직무만족에 유의미한 영향을 미칠 것이다.
	가설 VI-2	조직몰입에 유의미한 영향을 미칠 것이다.
매개관계	가설 VII	개인차원의 학습구축으로 인해 직무만족이 높아지면 조직몰입도가 높아질 것이다.
	가설 VIII	팀 차원의 학습구축으로 인해 직무만족이 높아지면 조직몰입도가 높아질 것이다.
	가설 IX	조직차원의 학습구축으로 인해 직무만족이 높아지면 조직몰입도가 높아질 것이다.
	가설 X	최고관리자의 학습조직 지원으로 인해 직무만족이 높아지면 조직몰입도가 높아질 것이다.
	가설 XI	보상과 같은 학습조직 지원으로 인해 직무만족이 높아지면 조직몰입도가 높아질 것이다.
	가설 XII	조직구조 설계의 지원으로 인해 직무만족이 높아지면 조직몰입도가 높아질 것이다.

2. 주요변수의 설정

1) 학습구축수준의 하위변수 설정

학습조직 구축은 조직 내의 모든 수준에서 학습활동이 이루어져야 한다. 개인뿐만 아니라 팀이나 조직차원에서 학습조직이 구축되어 있어야 더 효과적인 조직성과를 달성할 수 있다. 이러한 점에서 학습조직의 구축요인은 조직의 하위 수준별로 차별적인 모습을 보일 수 있다. 개인수준의 학습조직 구축요인과 팀

수준에서의 학습조직 구축요인, 그리고 조직차원에서의 학습조직 구축요인이 서로 다를 수 있으며 학습조직 구축요인은 조직의 다양한 수준에서 학습조직의 특징을 반영할 수 있는 틀로 구축되어야 한다(Redding, 1997; 이영현, 2002; 김수원 외, 2002; 김영환, 2003; 남중해 외, 2004; 김영환 외, 2005; 이환범 외, 2007). 이러한 선행연구들을 토대로 각 차원에서의 측정지표를 설정해 보고자 한다.

개인차원의 학습구축은 조직을 구성하는 가장 기본이 되는 단위인 개인이 주체가 되는 학습구축을 의미한다. 개인차원의 학습활동은 팀과 조직 차원으로 통합될 수 있는 학습문화조성, 학습활동을 촉진시킬 수 있는 제도와 시스템 등을 조성하는 작업과 직결된다(유영만 외, 2006: 2). 개인차원의 평가항목으로는 자기개발에 대한 노력과 권장, 동기부여와 기회의 확대, 지속적인 도전정신을 설정하였다.

팀 차원의 학습구축은 부서단위의 학습으로서 조직구성원 상호 간 협력적인 상호작용과 탐구과정을 통하여 이루어지는 학습활동을 의미한다. 이러한 팀 차원의 학습활동 역시 조직구성원 개개인이 중심이 되어 학습인이 되는 것을 목표로 하고 있으며(안정선, 2006: 10), 개인차원의 학습활동을 강화시키는 역할을 한다. 또한 조직차원의 문제들을 해결할 수 있는 최적대안이 될 수 있다. 팀 차원의 평가항목으로는 팀원 간의 협력, 팀워크의 연대정도, 교육훈련 기회제공, 팀 간의 단결력 등을 설정하였다.

조직차원의 학습구축은 학습활동을 통하여 얻은 지식과 기술을 공유하고, 이를 토대로 조직과 개인의 역량과 업무성과를 제고시킬 수 있도록 조직적 차원에서 의도적으로 조장되어지는 학습활동을 의미한다. 이러한 조직차원의 학습 역시 조직구성원 개개인이 중심이 되어 조직 내부의 팀이나 조직구성원 개개인에게 전파·확산되어 개인, 팀 수준의 학습활동에 영향을 미친다(김영현, 2002: 114). 조직차원의 평가항목으로는 업무의 접근용이성, 의사소통 채널구축, 의사소통의 개방성, 시스템사고를 설정하였다.

## 2) 지원시스템의 하위변수 설정

학습조직에서 비롯된 지원시스템은 조직에 맞게 정착된 조직의 학습지원 시스템을 의미한다. 즉, 학습을 하도록 조직 내 리더의 지원이 필요하며, 학습과정 및 결과를 평가하여 보상을 실시하는 시스템의 구축을 의미하며, 환경변화에 능동적으로 대처할 수 있는 유연하면서도 융통성을 갖춘 조직 구조로의 전환을 핵심으로 한다(Marquardt & Reynolds, 1995; Watkins & Marsick, 1996; 박성원, 1999; 유상진 외, 1999; 오종석, 1999; 이영현, 2002; 김수원 외, 2002; 김영환, 2003; 이환범 외, 2007). 이러한 선행연구들을 토대로 지원시스템에 대한 측정지표를 설정하면 다음과 같다.

리더십은 최고관리자가 적극적인 의지를 가지고 개인차원, 팀 차원, 조직차원의 학습을 촉진하고, 지식을 공유토록 하며 조직구성원들에게 비전을 창조함으로써 개인과 조직의 학습활동이 활성화되도록 이끌어나가고 지원해 주는 것을 의미한다. 리더십에 대한 평가항목으로는 비전의 창조, 학습에 대한 신념, 학습활동지원을 설정하였다.

보상시스템은 학습조직을 성공적으로 구축하고 지속함에 있어 또 하나의 조건으로 업적의 고과와 그에 따른 평가와 보상을 의미한다. 특히, 조직구성원들은 일반적으로 학습과정이나 결과에 대한 보상시스템을 의식하고 있다(김수원 외, 2002: 107). 이러한 학습에 대한 보상시스템이 뒷받침될 때 조직구성원 개인이나, 팀, 조직차원의 학습조직이 더욱 강화되고 완성되는 것이다. 보상시스템에 대한 평가항목으로는 창의적 아이디어에 대한 인정과 보상, 지식창출 및 습득에 대한 보상, 인정과 보상에 대한 공정성을 설정하였다.

조직구조는 개인이나 팀 학습의 활성화와 조직구성원 간의 협력적이고 개방적인 조직분위기를 조성하는 방향으로 설계되어야 함을 의미한다. 조직구조에 대한 평가항목으로는 조직구성원들의 의사결정에 대한 참여 정도, 환경적 대응 정도, 제안제도의 활용정도, 지식과 정보에 대한 접근과 공유를 지표로 설정하였다.<sup>3)</sup>

### 3) 조직유효성의 하위변수 설정

조직유효성은 조직의 성과, 또는 성공도를 평가·측정하며, 조직의 목표를 달성하는 정도를 의미한다. 학습조직 구축에 의한 조직유효성에 대한 측정기준 및 측정방법은 학자들마다 다양하게 나타나고 있다. 이와 같은 조직유효성 평가지표 중 일반적으로 가장 많이 사용하는 직무만족, 조직몰입은 조직이 지속적인 변화·발전을 통하여 성과를 극대화하기 위해 조직구성원의 자아성장 욕구를 촉진시킬 필요가 있으며, 특히 학습조직이 조직구성원의 학습활동에 의해 조직운영 성과향상을 도모하고 조직구성원의 직무만족과 조직몰입을 지향하는 점에서 그 의미가 크다고 할 수 있다(Farrell, 1999; 정덕영, 2003; 이형룡 외 2005; 박진영, 2006; 이환범 외, 2007). 이러한 선행연구들을 토대로 조직유효성에 대한 측정지표를 설정하고자 한다.

직무만족은 직무에 대한 태도의 하나로서 다양하게 정의되는데, 한 개인이 직무나 직무경험 평가 시 발생하는 긍정적인 정서 상태로 볼 수 있다(계갈돈,

3) 지원시스템에 대한 하위변수로 김수원 외(2002)는 리더십, 보상시스템, 조직구조, 정보시스템을 강조하였다. 최근 정보화의 발달로 온라인상에서 정보공유 및 활용의 중요성이 많이 부각되고 있지만, 본 연구에서는 오프라인상에서의 학습조직 지원시스템 구축방안에 초점을 둔 관계가 정보시스템의 측면이 중요함에도 불구하고 사실상 연구의 원만한 진행을 위해 배제하였다.

2002: 264-5). 경찰조직 구성원의 직무만족도는 경찰조직의 조직유효성 평가에 중요한 척도가 된다. 주어진 여건 하에서 어떤 직무보다 적시에 차질 없이 능률적으로 수행해야 하는 경찰업무의 특수성으로 인해 경찰조직의 관리에서 경찰구성원의 직무만족 문제는 중요한 관심사가 되고 있는 것이다. 이것은 조직의 다양한 목표와 지식, 기술 등을 구성원들로 하여금 받아들이게 하고, 자기실현 노력을 통해 직무에 대한 자기만족을 이룰 때 조직의 유효성을 높일 수 있다고 보기 때문이다(정우열 외, 2007: 130). 즉, 직무만족이 우선시 되어야만 기대하는 성과를 달성할 수 있다는 것으로, 직무에 대한 만족도가 조직구성원의 조직유효성 개선 및 향상에 직접적 혹은 간접적 영향관계를 미칠 수 있다는 것이 확인된다면, 학습조직의 구축에 조직구성원들의 직무만족 수준을 강화하기 위한 조직 관리적 차원의 의사결정과 접근을 보다 적극적으로 실천해야 함을 의미한다. 또한 직무만족은 그 자체가 선행변수로서 조직구성원의 조직몰입에 직접적인 영향을 미칠 수 있지만 직무와 관련한 특성이 조직몰입에 미치는 영향을 매개하는 역할을 나타낼 가능성도 있기 때문이다(김정원, 2007: 23). 따라서 본 연구에서는 직무만족을 매개변수로 활용하여 조직유효성을 측정하고자 한다.

직무만족에 대한 평가항목으로는 교육훈련 만족, 직무에 대한 호의적 태도, 업무에 대한 자부심 향상, 업무수행능력 인정, 업무에 대한 성취감을 측정변수로 설정하였다.

조직몰입은 조직에 개인을 동일시하거나 또는 조직에 대한 충성을 의미하며, 조직의 일원임을 자랑스럽게 생각하고 조직의 문제를 자신의 문제처럼 생각하며 조직을 위해 최선을 다하는 정도 등을 의미한다(Reichers, 1985: 467). 조직몰입에 대한 평가항목으로는 조직에 대한 애착심, 조직에 대한 충성심, 업무의 충실성, 조직을 위해 최선을 다하려는 의지를 그 변수로 설정하였다.

### 3. 설문지 구성

본 연구의 목적을 달성하기 위해 전술한 측정과 예비조사를 바탕으로 본 연구의 실제 조사에서 사용된 설문문항은 총 36문항으로 주요 변수에 30문항과 인구통계학적 변수에 6문항을 배정하였다. 독립변수로 설정된 6개의 변수에 있어 개인차원의 학습(3), 팀 차원의 학습(4), 조직차원의 학습(4), 리더십(3), 보상시스템(3), 조직구조(4)에 각각 3-4개의 문항을 배정하였으며, 마지막으로 조직유효성을 측정하기 위한 매개변수와 종속변수로 직무만족(5), 조직몰입(4)에 4-5개의 문항을 선정하였다. 인구통계학적 변수로는 성별, 연령, 학력, 근무년수, 직급, 담당업무를 변수로 선정하였다. 척도로는 인구통계학적 변수를 제외한 모든 문항에 '전혀 그렇지 않다'에서 '아주 그렇다'로 모두 5점 Likert 척도를 사용하여 각각의 점수에 1점부터 5점까지 부여하였다.

#### 4. 표본의 선정 및 일반적 현황

본 연구에서는 대구시 경찰공무원을 대상으로 경찰조직의 조직유효성 향상을 위한 학습조직 구축 수준에 대해 확인하고자 2008년 1월 7일부터 1월 11일까지 대구지방경찰청과 그 관할 9개 경찰서 그리고 지구대를 대상으로 설문조사를 실시하였다. 총 450부의 설문지를 배포해서 394부(88%)를 회수하였고, 이 중 불성실하게 응답하였다고 판단되는 33부를 제거하여 총 361부를 가지고 최종분석하였다. 응답자의 인구통계학적 특성은 다음 <표 6>과 같다. 수집된 자료는 SPSS Version 12.0과 AMOS Version 4.0을 이용하여 분석하였다.

<표 6> 설문응답자의 인구통계학적 특성

구분		빈도	비율(%)	구분		빈도	비율(%)
성별	남성	332	92.0	연령	20-30대	23	6.4
	여성	29	8.0		30-40대	87	24.1
학력	고졸 이하	11	3.0		40-50대	174	48.2
	고졸	112	31.0		50대 이상	77	21.3
	전문대졸	78	21.6	근무 기간	5년 이하	37	10.2
	대졸	153	42.4		6-10년	33	9.1
	대학원 이상	7	1.9		11-15년	77	21.3
직급	순경	27	7.5		16-20년	116	32.1
	경장	52	14.4		21-25년	24	6.6
	경사	191	52.9		26-30년	51	14.1
	경위	79	21.9		31년 이상	23	6.4
	경감	9	2.5	근무 부서	방법	181	50.1
	경정	3	0.8		수사·형사	107	29.6
			교통		33	9.1	
			보안		2	0.6	
			기타	38	10.5		

## IV. 분석결과

### 1. 타당성 및 신뢰성 검증

#### 1) 변수의 타당성 분석

본 연구에서 사용된 개념들의 구성개념 타당성을 검증하기 위해 요인분석을 실시하였다. 처음에 실시된 요인분석에서 요인추출방법은 주성분 분석을 사용하였다. 주성분 분석에 의한 각 변수의 공유치(communality)는 0.5이상, 고유값(eigen value)은 1이상인 요인만을 선정하였고, 요인적재치(factor loading)는 0.6을



기준으로 그 유의성을 판단하였다. 마지막으로 요인행렬의 회전은 다중공선성 문제를 방지하기 위해 직각회전 중 베리맥스(Varimax) 회전방식을 사용하였다. 결과 독립변수에 해당되는 21개의 문항들이 고유값 1을 넘는 9개의 요인으로 분류되었다. 그런데, 팀 차원의 학습 4번 문항, 조직차원의 학습 2, 4번 문항, 조직구조 3, 4번 문항이 서로 상이한 개념을 측정하는 문항임에도 불구하고 다른 하나의 요인으로 묶였고, 다른 요인의 적재치에도 뚜렷한 패턴을 보이지 않아 다음 분석에서 제외하였다. 따라서 이들 총 5개의 문항을 제외하고 다시 요인분석을 실시하였다. 그 이유는 문항들이 제거되면 요인구조가 달라질 수 있기 때문이다. 그 결과 아래의 <표 7>과 같은 결과가 나타났다. 전체 25개의 문항들은

<표 7> 탐색적 요인분석결과

구분	성분							
	요인1	요인2	요인3	요인4	요인5	요인6	요인7	요인8
직무만족 5	.767	.215	.107	.212	.016	.134	.306	.200
직무만족 4	.738	.158	.145	.247	-.016	.241	.346	.100
직무만족 2	.684	.120	.028	.275	.409	.168	.038	.102
직무만족 3	.682	.285	.030	.284	.182	.213	-.034	.215
직무만족 1	.627	.128	.350	.311	.110	.223	-.111	.026
팀 차원 학습 1	.186	.828	.168	.142	.165	.058	.186	.034
팀 차원 학습 2	.197	.821	.181	.056	.146	.139	.172	.244
팀 차원 학습 3	.107	.812	.088	.044	.119	.130	.098	.169
보상시스템 3	.048	.091	.896	.060	.094	-.026	.170	.039
보상시스템 1	.106	.249	.784	.070	.227	.189	.196	.136
보상시스템 2	.266	.189	.768	.004	.380	.108	.090	-.037
조직몰입 3	.212	.115	-.026	.841	-.034	.121	.027	.030
조직몰입 1	.286	.095	.124	.768	.110	.060	.098	.190
조직몰입 4	.174	.027	-.025	.746	.274	.268	-.036	.251
조직몰입 2	.464	.037	.259	.568	.176	.012	.187	-.056
리더십 1	.060	.243	.255	.140	.753	.153	.268	.129
리더십 2	.108	.093	.271	.144	.732	.138	.374	.185
리더십 3	.281	.311	.293	.113	.662	.112	-.186	-.064
조직차원 학습 3	.264	.151	.107	.173	.153	.888	.087	.080
조직차원 학습 1	.276	.193	.103	.204	.157	.859	.138	.102
개인차원 학습 1	.137	.292	.242	.019	.159	.083	.762	.103
개인차원 학습 3	.238	.407	.292	.211	.354	.191	.511	-.016
개인차원 학습 2	.259	.467	.324	.082	.206	.183	.505	-.025
조직구조 2	.107	.169	.030	.111	.061	.041	-.085	.887
조직구조 1	.191	.156	.071	.191	.091	.118	.232	.801
고유값	3.431	3.078	2.816	2.793	2.394	2.052	1.854	1.832
분산율	13.723	12.312	11.264	11.172	9.577	8.207	7.416	7.328

\* 고유값은 요인적재치의 제곱합이며, 분산율(%)은 전체 문항수에 고유값을 나눈 것을 의미한다.

0.5이상의 높은 요인적재치를 가졌으며, 고유값이 1이 넘는 8개의 요인으로 묶여졌다. 8개의 요인에 있어 전체 분산(%)의 설명력은 80.99%를 보였다.

요인분석에서 변수 쌍들 간의 상관관계가 다른 변수에 의해 어느 정도 설명되는가를 나타내는 KMO(Kaiser-Meyer-Olkin) 측도도 0.873으로 아주 높게 나타났으며, 그리고 요인분석의 적합성 여부를 나타내는 Barlett 구성검정치(sphericity) 값은 7365.975로 나타났으며, 유의성은  $p < 0.001$ 로 각 항목이 동일하다는 귀무가설을 기각하는 것으로 나타났다.

## 2) 변수의 신뢰성 분석

본 연구에서는 사용된 변수들의 신뢰성을 평가하기 위해 Cronbach's alpha( $\alpha$ ) 값을 구하였다. 이 값을 구하는 것은 연구에 포함된 변수의 내적 일관성을 평가하는 것으로 보통 0.5 이상이면 신뢰성이 있다고 평가한다. 아래의 <표 8>에서 나타난 것과 같이 각 요인군들의 신뢰계수( $\alpha$ )를 통한 신뢰성 분석 결과를 살펴보면 대부분의 변수들에 있어 신뢰계수값이 0.7 이상으로 나타나 변수를 구성하는 문항들의 신뢰도가 높다고 할 수 있다.

<표 8> 신뢰성 분석 결과

구분 \ 요인	개인차원 학습	팀 차원 학습	조직차원 학습	리더십	보상 시스템	조직 구조	직무 만족	조직 몰입
신뢰계수 (Cronbach's $\alpha$ )	.83	.81	.80	.84	.79	.78	.80	.82
문항수	3	3	2	3	3	2	5	4

## 3) 상관분석 결과

본 연구의 분석모형에 따라 주요 변수들의 인과관계 검증을 위한 사전절차로 상관관계분석을 실시하였다. 상관관계 분석은 두 변수 간 등간 또는 비율 척도로 측정되었을 경우 관련성의 정도를 측정하는 방법으로서, 두 변수 간에 얼마나 밀접한 선형관계를 가지고 있는가를 분석하는 통계기법으로 두 변수 간의 관계 정도를 파악할 수 있다는 장점이 있다. 이러한 상관관계를 확인하기 위해 Pearson의 상관관계 분석을 실시하였다. 분석결과, 독립변수와 종속변수간의 상관관계는 유의미한 것으로 나타났다.

〈표 9〉 변수들간의 상관관계

구분	개인차원 학습	팀 차원 학습	조직차원 학습	리더십	보상 시스템	조직 구조	직무 만족	조직 몰입
개인차원학습	1							
팀 차원학습	.661**	1						
조직차원학습	.476**	.408**	1					
리더십	.647**	.515**	.455**	1				
보상시스템	.620**	.438**	.328**	.624**	1			
조직구조	.289**	.389**	.306**	.304**	.200**	1		
직무만족	.563**	.500**	.600**	.511**	.422**	.412**	1	
조직몰입	.389**	.315**	.464**	.433**	.291**	.366**	.692**	1

\*\*p&lt;0.01 수준에서 유의함.

## 2. 공분산구조분석

### 1) 측정변수의 추정치

분석에 포함되는 측정변수는 요인분석에서 하나의 요인으로 묶여진 변수들에 대해서만 이루어졌다. <표 10>에서는 각각의 잠재 외생변수와 매개변수 그리고 잠재 내생변수를 측정했던 변수의 추정치, 표준오차 그리고 유의도를 제시하였는데, 미지수 부분의 1은 그 관계가 고정되어 있다는 것을 의미한다. 특정변수의 고정은 가능한 모든 경우를 분석한 후 최종적으로 선택되어진 것이다.

〈표 10〉 잠재변수에 대한 측정변수의 경로계수(Lambda)

잠재변수		미지수	추정치(경로계수)	표준오차	t-값
외생 변수	개인차원 학습	1	1.00		
		$\lambda_{x21}$	1.356	0.094	14.379
		$\lambda_{x31}$	1.184	0.082	14.498
	팀 차원 학습	1	1.00		
		$\lambda_{x52}$	1.044	0.045	23.190
		$\lambda_{x62}$	1.053	0.058	18.226
	조직차원 학습	$\lambda_{x73}$	1.035	0.033	30.885
		1	1.00		
	리더십	$\lambda_{x94}$	1.164	0.078	14.920
		1	1.00		
	보상시스템	$\lambda_{x114}$	0.676	0.056	12.039
		$\lambda_{x125}$	1.032	0.049	20.886
		1	1.00		
	조직구조	$\lambda_{x145}$	0.934	0.052	17.894
		1	1.00		
		$\lambda_{x166}$	0.824	0.128	6.434

(다음 쪽에 계속)

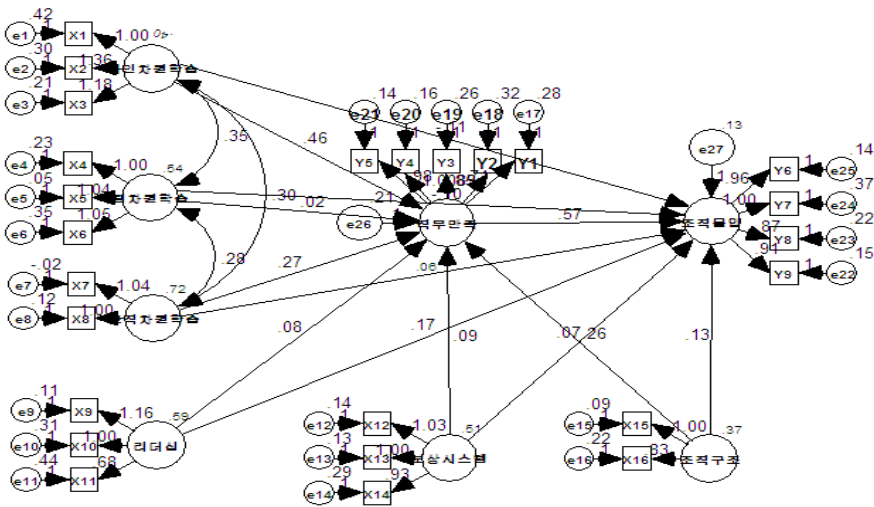
잠재변수			미지수	추정치(경로계수)	표준오차	t-값
매개 변수	직무만족	$\lambda_y$ (LY)	$\lambda y177$	0.715	0.049	14.478
			$\lambda y187$	0.855	0.054	15.700
			$\lambda y197$	0.895	0.051	17.386
			1	1.00		
			$\lambda y217$	0.979	0.046	21.299
내생 변수	조직몰입	$\lambda_y$ (LY)	$\lambda y228$	0.902	0.075	12.105
			$\lambda y238$	0.867	0.078	11.067
			1	1.00		
			$\lambda y258$	0.961	0.078	12.346

<표 10>에서 보는 바와 같이 각 문항에 해당하는 측정변수와 잠재변수를 연결하는 추정치(Lambda 계수)는 통계적으로 유의미한 것으로 나타나 잠재변수를 관찰 또는 측정하기 위한 설문문항으로서의 자격을 갖추었다고 할 수 있다.

## 2) 제안모형과 수정모형

최초에 설정한 제안모형의 변수간 관계 및 오차항을 포함하는 공분산구조모형을 그림으로 나타내면 다음 <그림 3>와 같다.

<그림 3> 제안모형



<그림 3>의 제안모형 분석결과, <표 11>과 같은 추정치를 얻었다. 외생잠재 변수(개인차원학습, 팀 차원의 학습, 조직 차원의 학습, 리더십, 보상시스템, 조

직구조)와 매개변수(직무만족), 내생변수(직무몰입)의 관계에 있어서 각 경로에 대한 t-값을 검정한 결과 외생적 잠재변수와 매개변수 및 내생적 잠재변수간의 관계에서는 거의 대부분 t-값이 1.96이상으로 나타나 유의미한 값을 보였으나, <팀 차원 학습→직무만족>의 경우(t-값 0.277)만이 무의미한 관계로 나타났다.

<표 11> 제안모형의 잠재변수에 대한 측정변수의 경로계수

구분	비표준화	표준화	t값	유의확률
개인차원 학습→ 직무만족	0.458	0.089	5.146	0.000
조직차원 학습→ 직무만족	0.265	0.041	6.463	0.000
조직구조 → 직무만족	0.265	0.058	4.569	0.000
보상시스템 → 직무만족	0.091	0.041	2.220	0.025
리더십 → 직무만족	0.079	0.038	2.079	0.039
팀 차원 학습 → 직무만족	0.018	0.065	0.277	0.777
개인차원 학습→ 조직몰입	0.110	0.034	3.236	0.000
조직차원 학습→ 조직몰입	0.055	0.027	2.037	0.048
조직구조 → 조직몰입	0.129	0.049	2.633	0.009
보상시스템 → 조직몰입	0.070	0.035	2.000	0.000
리더십 → 조직몰입	0.174	0.035	4.971	0.000
팀 차원 학습 → 조직몰입	0.100	0.049	2.041	0.049
직무만족 → 조직몰입	0.568	0.071	8.000	0.028

※ p<0.05 수준에서 유의함.

또한, 잠재변수간의 관계가 유의미한 관계를 보인다 하더라도 모형 적합도가 좋지 않으면 모든 관계가 사실상 의미가 없는 결과를 가져오기 때문에 모형의 적합도를 확인하여야 한다. 그 결과 <표 12>와 같이 나타났다.

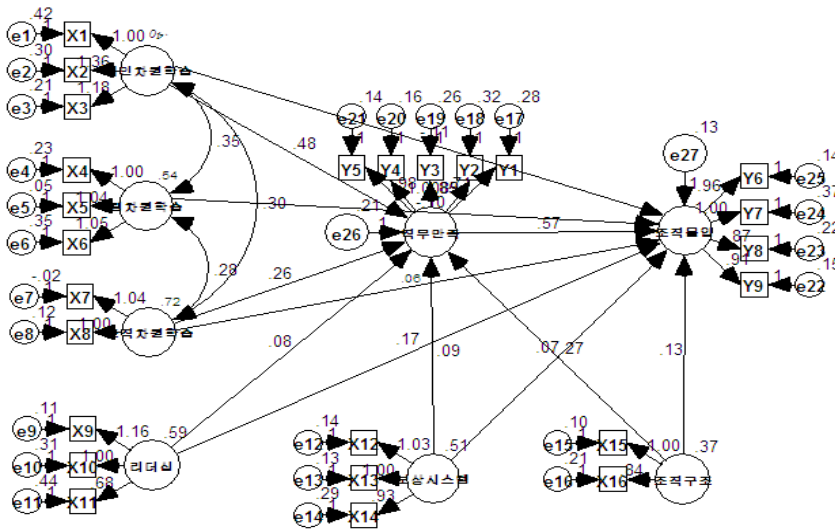
<표 12> 제안모형의 적합도

적합지수	최적모형 지수	수용기준	제안모형 적합지수
$\chi^2$	p>0.5	p>0.05	1911(df: 259)
RMR	0	0.05 이하	0.048
GFI	1	0.9 이상	0.913
AGFI	1	0.85 이상	0.891
NFI	1	0.9 이상	0.912
NNFI	1	0.9 이상	0.902

본 연구에서의 제안모형의 전반적 적합도가 <표 12>에서 보는 바와 같이 수용기준에 적합한 것으로 나타났다. 따라서 검증모형의 전반적 적합도지수는  $\chi^2=1911$ , df: 259, GFI=0.913, AGFI=0.891, RMR=0.048, NFI=0.912, NNFI=0.902로

나타나 기준별 수용가능성 범위 내에 있는 것으로 도출되었다. 그러나 유의확률 값을 확인해 보았을 경우 <팀 차원 학습→직무만족>의 경우 유의 확률값이 0.777로 이를 제외한 모두 유의수준에서 유의미한 것으로 확인되어 새로운 수정모형을 도출할 필요가 있다. 이 수정모형을 그림으로 나타내면 <그림 4>와 같다.

<그림 4> 수정모형



<표 13> 수정모형의 잠재변수에 대한 측정변수의 경로계수

구분	비표준화	표준화	t값	유의확률
개인차원 학습→직무만족	0.476	0.065	7.323	0.000
조직차원 학습→직무만족	0.265	0.041	6.463	0.000
조직구조 →직무만족	0.270	0.058	4.655	0.000
보상시스템 →직무만족	0.091	0.041	2.220	0.036
리더십 →직무만족	0.079	0.032	2.469	0.049
개인차원 학습→조직몰입	0.112	0.051	2.196	0.036
팀 차원 학습→조직몰입	0.098	0.050	1.960	0.043
조직차원 학습→조직몰입	0.056	0.027	2.074	0.047
리더십 →조직몰입	0.174	0.035	4.944	0.000
조직구조 →조직몰입	0.129	0.050	2.580	0.006
보상시스템 →조직몰입	0.070	0.034	2.059	0.000
직무만족 →조직몰입	0.568	0.070	8.114	0.000

※ p<0.05 수준에서 유의함.

외생변수(개인차원 학습, 팀 차원 학습, 조직차원 학습, 리더십, 보상시스템, 조직구조)와 매개변수(직무만족), 내생변수(조직몰입)의 관계에 있어서 t-값을 다시 검토한 결과 제안모형에서보다 더 호전된 수치를 보이고 있었고, 잠재변수간의 관계에 있어서도 t-값이 모두 1.96이상인 것으로 나타나 유의미한 결과를 보였다. 특히, 직무만족과 조직몰입의 관계에 있어서 경로계수 값이 0.568(t-값: 8.114)로 가장 높게 나타났으며, 이는 조직구성원의 직무만족이 선행되어야 조직의 유효성이 달성될 수 있다는 것을 확인할 수 있었다. 이어 두 번째로 개인차원의 학습과 직무만족의 경로계수 값이 0.476(t-값: 7.323)로 역시 높은 영향관계가 있는 것으로 나타났다. 또한, 수정모형의 적합지수는 <표 14>에서 보는 바와 같이 모두가 수용기준에 적합한 것으로 나타났다.

<표 14> 수정모형: 전반적 적합도

적합지수	최적모형 지수	수용기준	제안모형 적합지수
$\chi^2$	p>0.5	p>0.05	1927(df: 262),
RMR	0	0.05이하	0.047
GFI	1	0.90이상	0.921
AGFI	1	0.85이상	0.907
NFI	1	0.90이상	0.912
NNFI	1	0.90이상	0.901

### 3. 가설검증 및 분석결과

#### 1) 가설검증

학습조직 구축수준이 조직유효성에 미치는 영향을 측정할 수 있는 지표간의 가설에 대한 분석결과는 다음과 같다. 첫째, 개인차원의 학습구축과 조직유효성 간의 관계에서 직무만족 경로계수 값이 0.476(t-값: 7.323), 조직몰입 0.112(t-값: 2.196)로 나타나 선행연구들의 결과와 동일한 정(+)의 영향관계가 있는 것으로 나타났으며, 본 연구에서는 개인차원의 학습이 직무만족에 높은 영향관계가 있는 것으로 나타나 경찰조직 내에서도 개인차원의 학습구축이 선행되어야 한다는 것을 보여주고 있다. 둘째, 팀 차원의 학습구축과 조직유효성 간의 관계에서는 선행연구의 결과들과 달리 직무만족에 있어서는 유의확률 값이 0.777(t-값: 0.277)로 나타나 부(-)의 효과로 나타났으며, 조직몰입과는 0.098(t-값: 1.960)로 정(+)의 영향관계를 보였다. 팀 차원의 학습구축과 직무만족 간에 유의미한 통계적 결과가 나타날 것이라고 기대하였으나 분석결과 무의미한 결과가 나타났다. 셋째, 조직차원의 학습구축과 조직유효성 간의 관계에서 직무만족 경로계수

값이 0.265 (t-값: 6.463), 조직몰입 0.056(t-값: 2.074)으로 나타나 역시 선행연구의 결과와 같은 유의미한 정(+)의 영향관계를 미치는 것으로 나타났다. 넷째, 최고관리자의 학습조직 지원과 조직유효성 간의 관계에서 직무만족 경로계수 값이 0.079(t-값: 2.469), 조직몰입 0.174(t-값: 4.944)로 나타나 높은 정(+)의 영향관계성을 보였다. 다섯째, 보상시스템과 조직유효성 간의 관계에서 직무만족 경로계수 값이 0.091(t-값: 2.220), 조직몰입 0.070(t-값: 2.059)으로 모두 정(+)의 관계성을 보여 중요한 요인임을 확인할 수 있었다. 여섯째, 조직구조와 조직유효성 간의 관계에서 직무만족 경로계수 값이 0.270(t-값: 4.655), 조직몰입 0.129(t-값: 2.580)로 나타나 역시 정(+)의 관계성을 보여 통계적으로도 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 일곱째, 학습구축수준과 지원시스템에 대한 각 변수들로부터 매개관계에 있는 직무만족과 조직몰입간의 관계에 있어서는 경로계수 값이 0.568(t-값: 8.114)로 가장 높은 정(+)의 영향관계성을 보여 가설이 채택되었던 것을 확인할 수 있다. 마지막으로 외생변수들 간(개인차원 학습, 팀 차원 학습, 조직차원 학습)의 상관관계성에 있어서는 다음과 같은 결과가 나타났다.<sup>4)</sup>

개인차원의 학습과 팀 차원의 학습간의 관계에 있어서는 경로계수 값이 0.348(t-값: 8.726)로 정(+)의 관계성을 보였고, 개인차원의 학습과 조직차원의 학습간의 관계에 있어서는 경로계수 값이 0.296(t-값: 7.590)로 역시 정(+)의 관계성을 보였다. 팀 차원의 학습과 조직차원의 학습간의 관계에 있어서는 경로계수 값이 0.285(t-값: 7.125)로 나타나 역시 정(+)의 관계성을 보이고 있다. 이들 간의 관계에 있어서 가장 큰 관계성을 보인 것은 개인차원의 학습과 팀 차원의 학습 관계로 나타났다. 이상의 검증에 대한 내용을 요약하면 <표 15>와 같다.

구분	비표준화	표준화	t값	유의확률
4) 개인차원 학습(-)팀 차원 학습	0.348	0.040	8.726	0.000
팀 차원 학습 (-)조직차원 학습	0.285	0.040	7.125	0.000
개인차원 학습(-)조직차원 학습	0.296	0.039	7.590	0.000



〈표 15〉 가설검증 결과 요약

구분	번호	가 설 내 용	영향 관계	채택 여부	
학습구축수준	가설 I-1 가설 I-2	개인차원의 학습구축은 직무만족에 유의미한 영향을 미칠 것이다. 조직몰입에 유의미한 영향을 미칠 것이다.	정(+)	채택	
	가설 II-1 가설 II-2	팀 차원의 학습구축은 직무만족에 유의미한 영향을 미칠 것이다. 조직몰입에 유의미한 영향을 미칠 것이다.	부(-) 정(+)	기각 채택	
	가설 III-1 가설 III-2	조직차원의 학습구축은 직무만족에 유의미한 영향을 미칠 것이다. 조직몰입에 유의미한 영향을 미칠 것이다.	정(+)	채택	
	지원시스템	가설 IV-1 가설 IV-2	최고관리자의 학습조직 지원은 직무만족에 유의미한 영향을 미칠 것이다. 조직몰입에 유의미한 영향을 미칠 것이다.	정(+) 정(+)	채택 채택
		가설 V-1 가설 V-2	보상과 같은 학습조직 지원은 직무만족에 유의미한 영향을 미칠 것이다. 조직몰입에 유의미한 영향을 미칠 것이다.	정(+)	채택
		가설 VI-1 가설 VI-2	조직구조 설계의 지원은 직무만족에 유의미한 영향을 미칠 것이다. 조직몰입에 유의미한 영향을 미칠 것이다.	정(+)	채택
매개관계		가설 VII	개인차원의 학습구축으로 인해 직무만족이 높아지면 조직몰입도가 높아질 것이다.	정(+)	채택
		가설 VIII	팀 차원의 학습구축으로 인해 직무만족이 높아지면 조직몰입도가 높아질 것이다.	정(+)	채택
		가설 IX	조직차원의 학습구축으로 인해 직무만족이 높아지면 조직몰입도가 높아질 것이다.	정(+)	채택
	가설 X	최고관리자의 학습조직 지원으로 인해 직무만족이 높아지면 조직몰입도가 높아질 것이다.	정(+)	채택	
	가설 XI	보상과 같은 학습조직 지원으로 인해 직무만족이 높아지면 조직몰입도가 높아질 것이다.	정(+)	채택	
	가설 XII	조직구조 설계의 지원으로 인해 직무만족이 높아지면 조직몰입도가 높아질 것이다.	정(+)	채택	

## 2) 공분산구조분석 결과

공분산구조분석을 통해 외생적 잠재변수 및 매개변수, 내생적 잠재변수간의 영향관계 분석을 살펴본 결과, 팀 차원의 학습구축과 직무만족간의 관계를 제외하고는 모두 통계학적으로 유의미한 관계를 보였으며, 그 영향관계도 정(+)의 상관관계를 보였다. 최종 수정모형을 통해 각각의 경로계수 값을 살펴보면, <직무만족→조직몰입: 0.568>으로 가장 높게 나타났으며, 다음으로 <개인차원 학습→직무만족: 0.476>, <조직구조→직무만족: 0.270>, <조직차원 학습→직무만족: 0.265>, <리더십→조직몰입: 0.174>, <조직구조→조직몰입: 0.129>, <개인차원 학습→조직몰입: 0.112>, <팀 차원 학습→조직몰입: 0.098>, <보상시스템→직무만족: 0.091>, <리더십→직무만족: 0.079>, <보상시스템→조직몰입: 0.070>, <조직차원 학습→조직몰입: 0.056> 순으로 나타났다. 그리고 외생적 잠재변수간의 상관관계에서는 <개인차원 학습↔팀 차원 학습: 0.348>, <개인차원 학습↔조직차원

학습: 0.296>, <팀 차원 학습↔조직차원 학습: 0.285> 순으로 나타났다.

또한, 전반적인 효과의 속성을 파악하기 위해서는 외생변수들이 조직몰입에 직·간접적으로 효과를 미치는 각 변수의 효과를 총효과, 직접효과, 간접효과로 분리하여 검토할 필요가 있다. <표 16>에 의하면 조직몰입에 대한 직접효과는 직무만족, 조직구조, 리더십의 효과가 크게 나타났고, 개인차원 학습, 조직차원 학습, 팀 차원 학습, 보상시스템은 직무만족을 매개하여 조직몰입에 미치는 영향력이 더 유의함을 알 수 있다. 그러므로 직무만족은 외생변수들과 조직몰입과의 관계에 있어서 매개효과가 있음을 알 수 있다.

<표 16> 조직몰입에 미치는 영향에 대한 효과

구분		조직몰입		
		직접효과	간접효과	총효과
학습구축 수준	개인차원 학습	0.112	0.45	0.562
	조직차원 학습	0.056	0.27	0.326
	팀 차원 학습	0.098	0.20	0.298
지원시스템	보상시스템	0.070	0.09	0.160
	리더십	0.174	0.08	0.254
	조직구조	0.129	0.26	0.389
직무만족		0.568	-	0.568

## V. 정책적 함의 및 결론

지식기반사회의 진입에 따라 경찰조직의 변화는 경찰조직의 발전에 있어 중요한 전제조건이다. 전통적인 조직 관리에서의 명령과 통제, 감독이 지배하는 경찰조직의 환경은 미래적 조직관리에서의 지원과 보좌의 활동으로 변화해야 하고 모든 수준에서 경찰관들이 의사결정에 참여하는 보다 민주적인 모델로 전환되어야 한다. 지식사회 구성에 따라 변화하는 치안환경뿐만 아니라 조직의 유효성 달성에 경찰조직의 학습조직 구축은 국가적으로도 중요한 영역이라 할 수 있다.

따라서 본 연구에서는 경찰조직의 조직유효성 증진 및 개선을 위한 학습조직 구축수준에 관한 실증적인 영향관계를 검증해 보았다. 또한 본 연구가 경찰조직의 학습조직 구축이라는 정책적 함의를 가지고 있다는 점에서 우선적인 초점을 두었다. 따라서 분석결과에서 나타난 결과를 중심으로 이에 대한 정책적 함의 및 결론을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 경찰조직의 학습구축수준을 개인차원, 팀 차원, 조직차원의 모든 수준

에서 학습활동이 이루어질 때 조직의 유효성은 더욱더 개선되고 향상되는 것으로 나타났다. 특히, 연구결과에서는 개인차원의 학습이 직무만족에 긍정적 영향을 주었다. 이는 경찰조직 구성원들의 개인적 학습에 대한 중요성을 의미한다. 또한 팀 차원의 학습이 직무만족에는 무의미한 영향관계를 보여 아직도 경찰조직 내에서는 팀 간, 팀원 간 지식에 대한 정보의 공유 및 활용이 제대로 이루어지지 않고 있다는 결과이며, 조직구성원 간에 대한 중요성을 인식하지 못하고 있다는 것을 의미한다. 이러한 차원에서 경찰조직 전체의 역량과 그 역량을 토대로 하는 행정의 효율성, 창조성을 지속적으로 증진시키기 위해서는 조직구성원 개인, 팀, 조직적 차원에서 열성적으로 학습하는 학습인이 되도록 노력해야 한다.

둘째, 학습조직의 지원시스템 차원에서도 리더십, 보상시스템, 조직구조 역시 학습조직을 구축 및 조직유효성 달성에 유의미한 관계가 있는 것으로 나타났다. 최고관리자는 학습의 분위기를 조성하고, 결과에 대한 평가와 적절한 보상, 그리고 조직구성원들과 협의하여 학습프로그램을 정하고, 학습동기 유발체계를 발전시켜 조직의 구성원들이 학습활동에 몰입할 수 있도록 지원해 주어야 한다.

셋째, 차원별 학습과 지원시스템을 통하여 매개관계에 있는 직무만족도가 높아질수록 조직유효성이 더 높아진다는 것을 알 수 있었다. 본 연구결과에서도 언급하였듯이 매개변수인 직무만족도가 조직몰입에 가장 크게 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 경찰조직의 구성원들은 조직 내 학습조직 구축과 관련하여 조직유효성에 대한 긍정적 영향을 미치는 매개변수로서 직무만족의 중요성을 시사하고 있다. 또한 경찰조직내의 학습조직 구축과 조직유효성 개선 및 향상을 위해서 무엇보다도 중요한 것은 조직구성원들의 직무만족 수준을 강화하기 위한 조직 관리적 차원의 의사결정과 접근을 보다 적극적으로 실천해야 함을 강조하고 있다.

이와 같은 연구 결과를 토대로 경찰조직의 학습조직을 더 효과적으로 구축하기 위해서는 첫째, 개인차원의 학습구축은 경찰행정가로서 적합한 개인적인 능력과 자질을 갖추어야 하며, 자기개발에 대한 노력과 지속적인 도전정신을 가져야 한다. 또한 경찰조직 구성원들의 학습을 촉진하기 위해서는 자기개발을 원하는 구성원이 언제, 어디서나 교육훈련을 받을 수 있는 학습 인프라를 확충하여야 한다.

둘째, 팀 차원의 학습구축은 조직구성원들 간의 협력과 연대, 팀 간의 단결력을 증시해야 한다. 이는 팀 구성원 간 정보 및 지식의 공유를 통하여 조직차원의 학습으로 발전해 나아갈 수 있는 학습조직 구축을 의미한다.

셋째, 조직차원의 학습구축은 경찰행정을 둘러싸고 전개되는 환경의 변화에 조직차원에서 대응할 수 있는 학습체계를 구축해야 한다. 조직의 지식을 모든

구성원이 정보 공유와 활용할 수 있는 데이터베이스를 구축해야 하며, 업무에 대한 접근용이, 의사소통의 채널구축, 의사소통의 개방성, 시스템사고와 같은 다양한 요인들을 조직유효성의 향상과 연계하도록 고려해야 한다.

넷째, 최고관리자의 학습조직지원은 조직구성원에 대한 끊임없는 교육과 학습이 조직의 성장과 발전에 필수적이라는 것을 최고관리자는 인식해야 한다. 즉, 조직에 대한 비전의 창조 및 학습활동에 대한 신념, 조직구성원들의 생산성 제고에 대한 효과를 연구하는 학습조직이 되도록 학습활동을 적극 지원하고 장려해야 한다. 조직 내 최고관리자의 적극적인 의지 없이는 학습조직의 구축이 진행될 수가 없다는 점은 주지의 사실이다. 많은 연구결과들에서도 최고관리자의 의지가 학습조직을 성공적으로 수행하기 위한 가장 중요한 요인이라 말한다.

다섯째, 보상과 같은 학습조직 지원은 경찰의 학습조직을 성공적으로 구축하고 지속함에 있어서 매우 중요하다. 창의적 아이디어에 대한 인정과 보상이 이루어져야 하며 지식창출 및 습득에 대한 보상과 인정과 보상에 대한 공정성이 잘 평가되었을 때, 개인이나 팀, 조직의 구성원들은 동기가 부여되고 학습조직에 충성하게 되며 결국 자신의 직무에 만족하고 조직에 몰입하게 된다.

여섯째, 조직구조 설계의 지원은 경찰 개인이나 팀, 조직차원에서 얻어진 새로운 지식이 다른 개인이나 팀, 조직차원의 경찰 구성원들에게 전달될 수 있듯이 정보의 공유나 보존과 활용을 위하여 기존의 조직구조의 개선이 뒤따라야 한다. 이를 위해서는 부서원들을 의사결정에 참여시키며, 환경에 대한 대응방안을 마련하여야 한다. 또한 제안제도를 적극 활용하며, 지식과 정보에 대한 접근과 공유가 이루어지도록 조직구조를 설계해야 한다.

이러한 의미에서 경찰조직의 학습조직 구축은 경찰조직의 조직유효성 개선과 향상에 기여하는 연구가 되어야 한다는 점을 인식하며, 학습조직은 조직구성원 모두가 강력한 의지가 뒷받침된 실천이 없으면 하나의 시대적 유행성에 지나지 않는 제도적 기법으로 사라질 것이다. 학습조직은 명확한 해결책을 제시해 주는 것이라기보다는 변화하는 환경에 대응하기 위한 문제를 해결해 주는 과정이다. 결론적으로 경찰의 학습조직 구축수준을 통해서 볼 수 있는 특징은 학습조직의 목적은 조직의 생산성 제고, 조직성과 달성과 같은 조직의 유효성 개선 및 향상이라 할 수 있는 직무만족, 조직몰입을 확보할 수 있다는 것이다. 모든 경찰조직의 구성원들이 학습조직의 목적과 그 의미를 알고 이에 대한 인식을 공유하는 것이 무엇보다도 중요하며 경찰조직의 구성원 스스로가 적극적이고 능동적으로 참여하는 것이 핵심적인 요소라고 할 수 있다.

끝으로 본 연구의 한계점을 살펴보면, 대구지역에 근무하는 경찰만을 대상으로 하였다는 점과, 경찰조직에서의 학습조직구축이 아직 일반화되어 있지 않은 상태에서 조직유효성과의 관계를 고찰해 보았다는 점에서 다소 실증적인 결과

가 객관성 확보에 한계가 있을 수 있다. 향후 경찰조직에서 학습조직의 구축이 일반화되었을 경우 조직유효성과의 직접적인 효과를 분석해 봄으로써 보다 명확한 실증적 결과를 도출할 필요성이 있을 것이다. 그러나 이러한 한계에도 불구하고 본 연구는 경찰조직의 학습조직 구축수준이 어느 정도인가를 규명해 보았다는 점에서 그 의의와 가치를 가지고 있다고 할 수 있다.

## 참고문헌

- 김기태. (2006). 근무방식과 평생학습체계가 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구: 뉴 패러다임 사업의 사례를 중심으로. 『사회과학연구』, 23: 1-19.
- 김성동. (2005). 『경찰의 지식관리시스템에 관한 연구』. 박사학위논문, 건국대학교 대학원.
- 김수원·정규석. (2002). 생산부문의 학습조직 구축을 위한 지원시스템 성공요인에 관한 연구. 『직업교육연구』, 21(1): 93-109.
- 김영환. (2002). 지방행정에 있어서 학습조직적용의 영향요인과 효과에 관한 연구. 『한국지방자치학회보』, 14(3): 137-158.
- \_\_\_\_\_. (2003). 경찰조직에서 학습조직이론의 적용가능성에 관한 연구. 『한국사회와 행정연구』, 11(3): 345-368.
- \_\_\_\_\_. 이민창. (2005). 경찰작용 효율화를 위한 경찰학습조직의 체계화에 관한 연구. 『법학연구』, 20: 601-619.
- 김윤진. (1997). 『기업의 조직문화와 조직유효성에 관한 실증적 연구』. 박사학위논문, 영남대학교 대학원.
- 김정원. (2007). 비정규직의 조직몰입에 대한 직무특성과 고용관계특성의 영향: 직무만족의 효과검증. 『인적자원관리연구』, 14(1): 23-35.
- 김충남. (2005). 한국경찰의 발전방향과 과제. 『한국공안행정학회보』, 20: 151-183.
- 김태룡·안희정. (2007). 한국형 팀제가 조직효과성에 미치는 영향. 『행정논집』, 19(1): 1-21.
- 김학돈. (1997). 변혁적, 거래적, 카리스마적 리더십과 조직문화의 적합성이 행동적 유효성에 미치는 영향. 『동립경영연구』, 6: 161-182.
- 나병선. (2002). 『대기업집단의 학습조직과 조직문화, 조직학습, 조직유효성의 관계분석』. 박사학위논문, 고려대학교 대학원.
- 남종해·조우현·이선희·권순창·문기태·강명근. (2004). 의료기관 학습조직 운영효과에 관한 연구. 『병원경영학회지』, 9(2): 1-22.
- 도운섭. (2005). 조직문화와 조직효과성과의 관계에 대한 연구경향 분석: 행정학 분야

- 를 중심으로. 『행정논총』, 43(3): 75-95.
- 민 진. (2003). 조직효과성에 관한 개념 정의의 분석 및 재 개념화. 『한국행정학보』, 37(2): 83-104.
- 박성원. (1999). 학습조직화의 장애요인 규명을 위한 탐색적 연구. 『지역개발연구소』, 7: 151-179.
- 박진영. (2006). 호텔종사원의 학습지향성 및 교육프로그램 만족도가 직무만족, 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구. 『관광연구』, 21(2): 23-39.
- 삼성경제연구소. (1997). 『학습조직의 이론과 실제』. 서울: 삼성경제연구소.
- 신유근. (1983). 『조직행위론』. 서울: 다산출판사.
- 안정선. (2006). 액션러닝을 활용한 학습조직 구축 사례 연구. 『사회복지실천』, (6): 5-30.
- 오석홍. (2006). 『조직이론』. 서울: 박영사.
- 오종석. (1999). 학습조직 전략의 재미미. 『경영·경제연구』, 18(2): 171-197.
- 옥원호·김석용. (2001). 지방공무원의 직무스트레스와 직무만족 및 조직몰입에 관한 연구. 『한국행정학보』, 35(4): 355-373.
- 유상진·이선영. (1999). 학자들의 관점에서 본 학습조직의 주요성공요인(CSF)에 관한 연구. 『경영교육논총』, (19): 233-256.
- 유영만·이규영·조현경·이윤경·성다야. (2006). 과학기술부 상시학습체계 구축을 통한 혁신 가속화 방안. 『한국행정학회』, 추계학술대회논문.
- 윤정구·임준철. (1998). 공정성이 조직효과성에 미치는 영향력에 관한 연구: 사기업과 공기업이 사례를 중심으로. 『한국행정학보』, 32(3): 55-72.
- 이광노. (2002). 『벤처기업의 리더십과 조직문화가 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구』. 박사학위논문, 인천대학교 대학원.
- 이상원. (2002). 경찰관의 개인적 특성 및 교육훈련과 직무만족과의 관련성에 관한 연구. 『한국공안행정학회보』, 14: 135-157.
- 이영현. (2002). 고성능 조직 구축을 위한 기업의 학습조직화. 『노동교육』, 34: 112-121.
- 이종열·박광국·주효진. (2001). 행정정보화사업이 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구. 『한국행정논집』, 13(3): 553-567.
- 이형룡·박슬기·권남규. (2005). 호텔기업의 학습지향성이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구. 『호텔경영학연구』, 14(3): 215-236.
- 이환범·이수창. (2007). 정부조직 운영성과 개선을 위한 학습조직화 방안 연구. 『한국정책과학학회보』, 11(1): 209-228.
- 정덕영. (2003). 경찰의 지식관리가 조직유효성에 미치는 영향. 『한국경찰학회보』, (6): 321-346.

- \_\_\_\_\_. (2002). 『한국 경찰의 학습조직 구축방안에 관한 연구』. 박사학위논문, 동국대학교 대학원.
- 정우열, 박동균, 손능수. (2007). 지역경찰의 직무만족 요인에 관한 인식분석과 함의-대구·경북지역을 중심으로. 『한국행정논집』, 19(1): 125-149.
- 정현숙. (1998). 다문화 조직내 커뮤니케이션 사례 연구의 이론/ 방법론에 관하여: 전통적인 접근법과의 비교 분석. 『한국언론학회』, 98가을 정기학술대회논문: 111-115.
- 제갈돈. (2002). 지방공무원의 직무만족 결정요인. 『한국행정논집』, 36(4): 263-280.
- Baker, W. and J. M. Sinkula. (1999). Market Orientation, Learning Orientation and Product Innovation: Delving into the Organization's Black Box, *Journal of Market-Focused Management*, 5: 5-23.
- Chung & Megginson. (1998). *Organizational Behavior, Developing Management Skills*. Harper & Row, Publisher: 46.
- Dalton, D. R, Todor, W. D., Spendolini, M. J., Fielding, G. J. & Porter, L. (1980). Organization Structure and Performance: A Critical Review. *Academy of Management Review*.
- Farrell, M. A. (1999). Antecedents and Consequences of a Learning Orientation, *Marketing Bulletin*, 10: 38-51.
- Gephart, M. A., Marsick, V. J., Van Buren, M. E. & Spino, M. S. (1996). *Learning Organizational: Come Alive, Training and Development*, Dec: 35-45.
- Goh, S. C. (1998). Toward a Learning Organization, *The Strategic Building Blocks Advanced Management Journal*, 63(2): 15-20.
- Hitt, William D. (1995). The Learning Organization: Some Reflections on Organizational Renewal, *Learning & Organization Development Journal*, 16(8): 18.
- Marquardt, M. J. & Reynolds, A. (1995). *The Global Learning Organization*. Irwin, Inc.
- Pedler, M., J. Burgoyne and T. Boydell. (1991). *The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development*. New York: McGraw-Hill: 35.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (1978). *The Extensional Control of Organizations*. New York: Harper & Row.
- Redding, J. (1997). Hardwiring the Learning Organization, *Training and Development*, 51(8): 61-67.
- Reichers, A. E. (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment, *Academy of Management Review*, 10: 446-467.

Seashore, S. E. & Yuchtman, E. Y. (1967). Factorial Analysis of Organizational Performance, *Administrative Science Quarterly*, 12(3): 377-395.

Senge, Peter M. (1994). The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization, *Public Administration Review*, 54(6): 577-579.

Sinkula, Baker. and Noordewier. (1997). A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Value, Knowledge and Behavior, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25: 305-318.

Watkins, K. E. & Marsick, V. J. (1996). *In Action: Creating the Learning Organization*. Alexandria, VA: ASTD.

<http://www.lgeri.com>.



## &lt;부록&gt; 세부평가항목의 변수내용(설문내용)

평가요소	세부설문항목
개인차원의 학습구축	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 업무분야의 전문성을 높이기 위해 자기개발에 대한 학습노력과 권장에 대한 정도</li> <li>2. 창의적 업무수행을 위해 나 자신에 만족하지 않고 더 나은 사람이 되기 위한 자신에 대한 학습동기부여와 기회의 확대정도</li> <li>3. 자신의 업무역량을 개발하기 위해 끊임없이 도전하는 정신의 정도</li> </ol>
팀 차원의 학습구축	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 우리 부서의 업무목표를 달성하기 위해 팀원 상호간에 협력하고 있는가의 정도</li> <li>2. 우리 부서의 직원 간 업무수행방법에 대해 상호 교류를 하고 있는가의 정도</li> <li>3. 우리 부서는 필요시 업무와 관련된 교육이나 연수를 제공하고 있는가의 정도</li> <li>4. 우리 부서는 업무와 관련하여 팀 간의 단결력이 있는가의 정도</li> </ol>
조직차원의 학습구축	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 우리 조직의 구성원들은 업무와 관련한 정보의 접근이 용이한가의 정도</li> <li>2. 우리 조직은 학습조직과 관련하여 다양한 네트워크를 구축하고 있는가의 정도</li> <li>3. 우리조직은 상반된 이해관계를 조정할 수 있는 의사소통이 개방되어 있는가의 정도</li> <li>4. 우리 조직의 구성원들은 조직의 비전에 대하여 서로 공감하고 있는가의 정도</li> </ol>
리더십	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 최고관리자는 학습활동에 대해 비전을 제시하고 있는가의 정도</li> <li>2. 최고관리자는 학습활동의 가치에 대해 중요하게 생각하고 있는가의 정도</li> <li>3. 최고관리자는 직원의 자기개발을 위한 학습활동을 최대한 지원하고 있는가의 정도</li> </ol>
보상시스템	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 우리 조직은 직원의 우수한 아이디어 창출에 대해 충분히 보상하고 있는가의 정도</li> <li>2. 우리 조직은 지식정보개발에 대해 다양한 방법으로 보상해 주고 있는가의 정도</li> <li>3. 우리 조직은 지식정보를 개발한 직원들에게 차별 없이 보상해 주고 있는가의 정도</li> </ol>
조직구조	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 우리 조직은 의사결정과정에 직원의 참여를 활성화시키고 있는가의 정도</li> <li>2. 우리 조직은 환경변화에 대응하기 위해 학습 팀, 문제해결 팀을 구성하고 있는가의 정도</li> <li>3. 우리 조직은 직원의 제안제도를 업무에 적극 활용하고 있는가의 정도</li> <li>4. 우리 조직은 지식과 정보에 대한 접근 및 공유의 활용정도가 있는가의 정도</li> </ol>
직무만족	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 우리 조직의 직원들은 업무수행을 위한 교육훈련프로그램 같은 것에 만족하고 있는가의 정도</li> <li>2. 우리 조직의 직원들은 자신이 맡은 직무에 대해 호의적인 태도를 가지고 임하고 있는가의 정도</li> <li>3. 우리 조직의 직원들은 업무에 대해 자부심을 가지고 있는가의 정도</li> <li>4. 우리 조직의 직원들은 조직에서 업무수행능력을 인정받고 있는가의 정도</li> <li>5. 우리 조직의 직원들은 업무를 수행함으로써 성취감을 느끼고 있는가의 정도</li> </ol>
조직몰입	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 우리 조직의 직원들은 일을 내일처럼 생각하고 일하고 있는가의 정도</li> <li>2. 우리 조직의 직원들은 조직에 충성하는 일이 가치 있는 일이라고 생각하는가의 정도</li> <li>3. 우리 조직의 직원들은 조직에서 어떠한 업무가 주어지더라도 수행할 것인가의 정도</li> <li>4. 우리 조직의 직원들은 조직을 위해 최선을 다하려는 의지를 가지고 있는가의 정도</li> </ol>

## Abstract

### A Study of Organizational Effectiveness for the Learning Construction of Police Organizations

Cheol Yeung Jang • Woo Yeoul Jung • In Kyu Choi • Gi Woo Jeon

The purpose of this research is to recognize how the learning construction level of organization increases the effectiveness level of police organizations. This study is divided into the learning construction level (individual, team, and organization level) and supporting system (leadership, compensation system, organizational structure) for analytical estimation factors. The study also executed an analysis using job satisfaction as the parameter for increasing organizational effectiveness. When the results of the analysis were examined, each factor was shown to have a positive effect on organizational effectiveness, and job satisfaction was particularly shown to have the strongest intermediation effect. Individual learning was found to be the second most important factor. The implication of this study is that it is necessary to strengthen job satisfaction to build up police organizations as learning organizations. Finally, management decision making should be more active to promote ongoing learning at the individual level.

**【Key words: Police Organization, Learning Construction, Supporting System, Organization Effectiveness, Intermediation Effect】**