

## 경찰의 지식관리시스템 개선방안에 관한 연구\*

### A Study on the Improvement of Knowledge Management System in Police

Min Sang Cho\*\*

Department of Law·Public Administration and Police, Baek Seok University, Cheonan, Chungnam, Korea

#### Abstract

It is from the early 1990s began to emphasize this aspect of knowledge management. Now it is part of the discussion is extended to the members of the organization share knowledge based on recognition of the importance of knowledge management to utilize the knowledge and knowledge activities. Currently, the police organizational knowledge management system is constructed some. However, it represents a limitations in terms of training and motivation for the organization. Therefore, the discussion of the knowledge that is required to the new resources of the police organization, in order to solve. This study attempts to analyze suggestions for the improvement with the situation of the system related program activities and knowledge of police organization. The police system is built to work on individual knowledge management activities but operational limitations were found. First, it needs to be improved the convenience utilization of the field-oriented knowledge management system. Second, there is a need for improvement of the knowledge sharing channel for ensuring reliability. Third, it is necessary the establishment of exclusive departments. Fourth, the incentives must be improved ways for knowledge adopted. Fifth, there is a need for ways to utilize knowledge of police retiree.

**Key words:** police, knowledge management, knowledge sharing, knowledge management system, police retiree

---

\* 이 논문은 2014년도 백석대학교 대학연구비에 의해 수행된 것임.

\*\* Tel. +82-41-550-9157. E-mail. police01@bu.ac.kr

Submission & Publication Process

Received: Aug. 8, 2014 / Revised: Aug. 17, 2014 / Accepted: Aug. 20, 2014

### 국문초록

지식에 대한 관리적 측면이 강조되는 것은 1990년대 초반부터 시작되었다고 말할 수 있다. 이제는 지식을 활용하는 지식활동과 지식관리의 중요성에 대한 인식을 바탕으로 조직구성원의 지식공유에 대한 부분까지 확장하여 지식의 축적과 활용을 논의하고 있다. 현재 경찰 조직의 경우, 지식관리 시스템에 대한 구축은 일정 부분 진행이 되어 있으나, 조직구성원들에 대한 교육 및 동기부여 측면에서 한계점을 보이고 있다. 이를 위한 방안으로 경찰 조직의 새로운 자원, 즉 지적 자본인 지식에 대한 새로운 논의가 필요하다. 이에 본 연구에서는 현재 운용하고 있는 경찰 조직의 지식활동과 관련된 시스템 및 구축된 대표적인 프로그램의 실태를 분석하여 개선방안에 대하여 제언을 시도하였다. 경찰에서는 각 업무에 따라 지식관리 활동을 할 수 있도록 시스템은 구축하고 있으나 운영상 한계점이 발견되었다. 첫째, 현장 중심의 지식관리시스템 활용이 개선되어야 한다. 둘째, 신뢰성 확보를 위한 지식 공유 채널의 개선이 필요하다. 셋째, 전담부서의 구축이 필요하다. 넷째, 지식 채택에 대한 인센티브 부여 방안이 개선되어야 한다. 다섯째, 퇴직자의 지식을 활용하는 방안이 마련되어야 한다.

**주제어:** 경찰, 지식관리, 지식공유, 지식관리시스템, 퇴직경찰공무원

## 1. 서론

지식에 대한 관리적 측면이 강조되는 것은 1990년대 초반부터 시작되었다고 말할 수 있다. 공공기관에서보다는 민간조직에서 기업의 경쟁력을 확보하기 위하여 지식을 자원으로 구분하여 전략적으로 활용하려는 움직임이 대두되었다. 지식관리의 중요성을 인식하여 이를 위한 제도적 기반을 구축하는 등 효율적인 지식경제체제로의 전환에 총 역량을 결집시키고자 기업의 지속적인 경쟁력 확보를 위해 독자적인 지식을 창출하고 그 지식을 축적하여 구성원 간 공유하는 노력이 있었다.

이제는 지식을 활용하는 지식활동과 지식관리의 중요성에 대한 인식을 바탕으로 조직구성원의 지식 공유에 대한 부분까지 확장하여 지식의 축적과 활용을 논의하고 있다. 지식의 공유는 조직을 구성하고 있는 복합적이고 다양한 구성원의 지식을 조직에 적합한 것으로 선택하고 업무를 수행하는데 활용되는 것으로서 매우 중요한 요소로 관심을 받게 되었다. 많은 조직구성원 중에서 누가 무엇을 알고, 어떻게 그것을 알며, 구성원이 무엇을 추구하여 활동하는 지는 조직적인 측면에서 하나의 현상으로 볼 수 있는 것이다. 이러한 현상적인 접근은 조직적 지식활동을 이해하는 것과 조직적 지식에 대한 내용을 개념화하는데 다양한 방식과 복잡성이 내포되어 있다. 따라서 이러한 활동은 조직의 의사소통을 중점을 두고 논의되어야 한다(Canary & Mcphee, 2011: 1).

현재 경찰 조직의 경우, 지식관리 시스템에 대한 구축은 일정 부분 진행이 되어 있으나, 조직구성원들에 대한 교육 및 동기부여 측면에서 한계점을 보이고 있다. 이를 위한 방안으로 경찰 조직의 새로운 자원, 즉 지적 자본인 지식에 대한 새로운 논의가 필요하다. 민간조직은 조직구성원들의 역량을 증진시켜서 생산성 향상과 조직의 제반 의사결정을 합리적으로 진행하기 위한 수단으로 지식관리를 필수적인 요소로 인식하고 있다. 따라서 경찰에게도 경찰 조직에 적합한 지식관리가 필요하며, 조직 내

에서 지식관리를 활성화하고 지식관리활동을 할 수 있도록 경찰공무원들이 지식관리 시스템을 통해 동기를 유발할 필요가 있다.

경찰에서 운영하고 있는 지식활동 및 지식관리활동을 살펴보면 시스템 구축은 일정 부분 진행되어 있으나 조직구성원들에 대한 활용상의 교육이나 동기부여 측면은 한계점이 있다고 말할 수 있다. 다양한 시도가 진행되어왔으나 전통적 관료체제에서 야기되는 아날로그식 지식관리를 탈피하지 못하는 문제점이 있으며, 체계적이지 못한 운영으로 오히려 조직구성원 간의 중복업무 수행과 반복되는 시행착오로 사용을 회피하는 현상이 발생되고 있다. 또한 경찰서비스의 대상인 국민이 원하는 시기에 적절한 대응을 제공하지 못하는 문제가 발생하여 궁극적으로 경찰에 대한 불신을 초래하는 결과를 가져 오기도 한다.

지식사회에서 조직구성원들에게 가장 요구되는 지식은 조직에 적합한 실천적인 지식이다. 즉, 지식 관리에 있어서의 지식이란, 조직 내의 문제 해결을 위한 의미있는 노하우나 의사결정을 위한 차별화된 정보만이 지식이 되어 부가가치를 창출할 수 있는 것이다. 현장의 실무자들이 오랫동안 익혀오고 체득한 결과와 새로운 개선방안들은 ‘실무 지식자산’으로 의미를 갖는다. 업무수행에 있어서 실무자의 경험과 노하우는 조직운영에 있어서 가장 중요한 조직자산으로서, 조직자산의 관리가 체계적으로 이루어지지 않으면 지식관리와 조직혁신 그리고 조직성과는 기대할 수 없게 된다. 실무자의 지식은 단순히 개인의 지식을 넘어서 실무에서의 습득과 동료들과의 상호작용을 통해 얻게 되는 조직의 자산인 것이다. 조직의 지식자산이 축적되고, 축적된 지식을 다른 동료들과 공유함으로써 전체 조직자산이 증대되는 순환적 과정이 지식관리 프로세스이다(김구, 2008: 30).

본 연구에서의 지식은 실천함에 활용할 수 있는 지식·업무에 활용할 수 있는 지식으로, 단순히 경찰청에서 구축한 ‘경찰청 지식관리시스템’만을 다루는 것이 아니다. 경찰공무원들이 업무를 수행함에 있어서 도움이 되고 의사결정을 지원하며 조직의 성과 향상에 도움을 줄 수 있는 Working Knowledge를 의미하는 것으로 경찰조직 전체에서 활용하고 있는 시스템을 범위로 한다. 연구를 위해 첫째, 경찰 조직의 지식관리 및 지식공유 활동에 관한 공식적 자료 및 학술 연구물, 연구보고서 등을 토대로 문헌 연구를 진행한다. 둘째, 현재 운용하고 있는 경찰 조직의 지식활동과 관련된 시스템 및 구축된 대표적인 프로그램의 실태를 분석하여 개선방안에 대하여 제언하고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 지식의 개념

지식은 연구자에 따라 매우 다양하게 정의되고 있다. 민간 부문에서는 기업 차원에서 접근하면서 ‘조직의 의사결정과 경영활동에 유용하게 활용할 수 있도록 개인이나 조직에 체계화되어 있는 사실,

노하우, 유형, 제도의 집합'이라고 정의한다(삼성경제연구소, 2001: 375). 또는 지식은 개인이나 조직이 경험이나 학습을 통해 축적되어 업무수행 및 의사결정에 활용될 수 있는 제반 정보나 노하우로 정의하기도 한다(구병관·이선규, 2010: 1979).

경영학적 관점에서 정의되는 학자들의 견해에 따르면, 지식은 개인의 경험이나 학습을 통하여 얻어진 정보의 일종이지만 정보와는 달리 조직의 문제해결이나 의사결정에 즉각 활용될 수 있다는 점이다. 즉, 지식을 '개인의 경험이나 학습을 통하여 축적되어 조직의 문제해결과 의사결정에 사용되는 검증된 지적 자산'으로 정의한다(탁주익·황하진, 2008: 139).

<표 1> 지식의 개념

지식개념의 강조점	학자 및 내용
문제해결을 위한 실천적 지식(working knowledge)의 강조	- Wiig(1993): 특정한 상황과 문제해결에 적용하기 위해 축적한 진실, 믿음, 전망, 개념, 판단, 기대, 방법, 노하우 등 - Nonaka & Tacheuchi(1995): 활용하는 사람의 특정한 신념, 입장, 관점, 의도 등을 반영하여 목적을 가진 실천적 행위 - van der Spek & spijkervet(1997): 옳고 진실한 일련의 경험, 절차, 통찰력 등 - Davenport & Prusak(1998a): 현장(at work)에서 습득하는 경험, 가치 등의 혼합체
정보(informatio n)와는 차별적인 개념임을 강조	- Woolf(1990): 문제해결에 응용하기 위한 조직화된 정보 - Beckman(1997): 성과, 문제해결, 의사결정, 학습 및 교육을 위해 적극적으로 이용되는 정보에 관한 추론(reasoning) - Davenport & Long & Beers(1998): 지식은 당연한 문제와 연관되고 즉시 활용될 수 있는 정보로 경험에 준거한 것

※ 자료: 이향수(2006: 5).

이에 본 연구에서의 경찰 지식은 '경찰 업무 활동과 관련하여 경찰공무원의 직무상 경험이나 교육 훈련을 통하여 축적되어 문제해결과 의사결정에 활용될 수 있는 관련 정보나 노하우로 검증된 지적 자산'으로 정의하고자 한다.

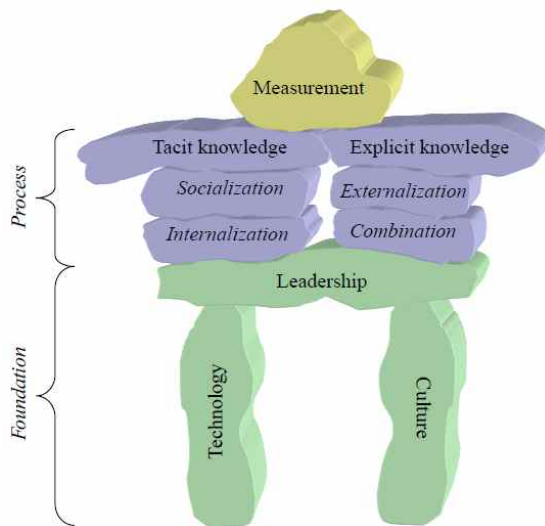
## 2. 지식관리 활동

지식관리는 지식경영전략을 구체적으로 실현하는 개념이라고 볼 수 있다. 즉, 지식관리란 조직 내에 존재하는 명시적 지식과 구성원들이 체득하고 있는 묵시적 지식 등을 분류·통합해 조직이 신속하고 정확하게 의사결정을 할 수 있도록 지원하는 일종의 지식 저장 및 흐름 관리를 말한다. 여기서 명시적 지식은 데이터베이스, 문서, 업무절차, 정책 등 절차적으로 명확히 표현될 수 있는 것을 말하며, 묵시적 지식은 경험과 노하우 등으로부터 얻은 지식을 말한다(김민철·김동욱, 2007: 3).

지식관리는 정보관리의 개선을 포함하는 것이며, 조직에 적합한 웹기반 기술과 디지털 저장장치의 비용을 감소시키는 것이다. 조직 학습과 지식공유는 더 이상 새로운 개념은 아니다. 또한 지식관리의

측면에서 기술적인 것에만 의존하는 것은 옳지 않다. 그러나 기술적인 구비로 인하여 구성원 간의 지식공유와 협력, 상호 작용을 향상시킬 수 있는 것은 사실이다(O'Sullivan, 2005; Ross & Schulte, 2005).

지식관리에 대해 새로운 모델이 제시한 것은 O'Dell(1998), Stankosky(in Calabrese, 2000), Bennet and Kanter(2001)에 의해서라고 볼 수 있다. 그들은 지식관리에 중요한 5가지 요소를 제시하였는데 기술, 리더십, 문화, 측정, 과정이다(Girard, 2004). 문화(Culture)는 지식 공유, 지식 창조와 연관되는 것으로서, 조직에서 어떤 정책이나 프로그램의 새로운 시작에 있어서 자유롭고 발전적인 문화가 형성되어야 한다. 기술(Technology)은 지리적 영역의 한계를 극복하고, 공동체로서 연결망을 형성시켜주는 중요한 요소이다. 기술에 의한 지원으로 다양한 조직구성원과 비공식적인 모임, 공식적인 구분되는 부서의 의사소통과 정보의 전달이 가능하다. 리더십(Leadership)은 업무영역에서 조직구성원 개별적으로 임무와 활동의 중요성을 인식하게 하는데 중요한 역할을 한다. 과정(Process)은 사회화, 외재화, 협력화, 내면화의 맥락에서 역동적으로 움직이게 되는 것을 말한다. 전략적인 측면에서 지식의 전환과정과 사회화 과정이 발생되어 구성원 간의 회의, 워크숍, 대면활동으로 새로운 기술과 정보에 대한 협력과정이 발생하는 것이다. 측정(Measurement)은 지식관리의 최종적인 단계로서 평가라고 말할 수 있다. 이것은 지식관리 활동이 조직의 목표에 전략적으로 기여했는지의 여부를 평가하고, 조직구성원들이 결과적으로 모든 절차, 업무활동에 지식관리가 다양하게 포함되어 있는지를 검토하는 것이다. 또한 다양한 지식형태의 자료들이 지식관리 활동에 기여하는 바와 향후 기여할 수 있는지를 검토하는 것도 포함된다(Girard & McIntyre, 2010: 73-76).



<그림 1> 지식관리 모델

※ 자료: Girard(2005).

따라서 경찰조직의 지식관리 활동은 경찰공무원으로서 임무 수행과 관련되어 유능하고 책임감이 있으며 자율적으로 활동하는 조직원에게 경찰 업무에 대한 지식체계를 제공하는 것이다. 즉, 경찰공무원이 담당 업무를 효과적으로 신속하게 행동할 수 있도록 지원하기 위한 프로세스, 조직구조, 응용시스템, 기술, 업무처리과정, 대민 서비스 활동 등이 포함되고, 조직구성원 간의 정보와 노하우의 공유 활동까지 포함되어 지식이 활용되는 개념이라고 말할 수 있다.

### 3. 지식관리시스템의 개념

지식관리시스템이란 조직의 잠재능력 또는 전략적인 차원으로서 그 중요성이 강조되고 있는 것으로, 정보기술을 이용하여 개인이나 조직차원의 지식관리 프로세스를 지원하는 시스템으로 정의할 수 있다. 컴퓨터상에 저장된 데이터나 정보뿐만이 아니라 다양한 형태로 조직 내에 산재되어 있는 지식을 효율적으로 저장하여 관리할 수 있게 해주는 통합적인 정보시스템이다. 즉, 지식관리에 대한 정의는 분야에 따라 다양하지만 일반적으로 조직구성원의 머리 내에 존재하던 지식을 공유될 수 있는 형태로 전환되고 이를 통합하여 모든 조직구성원이 쉽게 검색하여 공유할 수 있도록 하는 것이다. 이를 통해 전체 조직의 지식정도를 높이고, 지식을 재활용하여 더욱 많은 지식과 부가가치를 창출할 수 있도록 지원하여 주는 시스템이다(채진·우성천, 2012: 40-41).

지식관리시스템은 조직의 지식관리 활동과 조직적 측면에서 다음과 같은 역할을 한다. 첫째, 지식통합의 역할이다. 조직 내의 각종 지식들을 하나의 시스템에 축적하여 필요한 지식을 시간·장소적 장애 없이 활용할 수 있도록 해준다. 둘째, 조직구성원의 암묵적 지식을 다른 구성원이 알 수 있는 형태로 현재화하여 공유가 가능하게 해준다. 셋째, 지식을 체계화하고 지식을 분야별로 분류·논리화하여 지식의 질을 높이는 역할을 담당한다. 넷째, 조직구성원들이 지식을 필요로 할 때 언제든지 원하는 지식을 쉽게 검색하여 활용할 수 있게 해준다. 다섯째, 시스템을 통한 지식의 상호교환과 조직학습을 통하여 기존의 지식보다 새로운 지식을 창출할 수 있도록 도와주는 역할을 담당한다(탁주익·황하진, 2008: 141).

## III. 경찰의 지식관리 활용 현황

### 1. 경찰청 지식관리시스템(KMS)

#### 1) 도입 개요

현장 경찰관은 최신 정보와 지식을 습득하여 치안현장에 대응해야 한다. 21세기 급변하는 치안환경

에 대응하고 국민에게 고품질 치안서비스를 제공하기 위한 노력으로 경찰청은 경찰 간의 업무지식의 공유가 가능한 시스템의 필요성을 인식하고 2006년 ‘경찰지식관리시스템(KMS: Knowledge Management System)’을 개발하여 경찰청 및 서울지방경찰청에 시범 실시한 후 2007년부터 전국 지방경찰청과 경찰서에 확대 구축하였다(경찰청, 2010: 414).

경찰은 지식관리시스템 시행에 이어 지식행정 기반 구축을 위해서 지속적인 노력을 전개하였으며, 2009년에는 다년간 축적된 지식을 효율적으로 관리하고 사용자 편의성을 강화한 시스템 환경을 제공할 필요성이 대두되는 등 지식관리시스템에 대한 활용상의 요구와 서비스 제공에 있어서 변화가 절실히 필요하게 되었다. 따라서 버전(Version) 지식 도입, 위젯(Widget) 개발 등 사용자의 수요를 바탕으로 시스템의 완성도를 높여 지식관리시스템의 고도화 기반을 마련하는 노력을 전개하고 있다.



〈그림 2〉 경찰청 지식관리시스템

## 2) 운영 성과

경찰의 지식포털시스템 구축은 경찰 조직 내 지식공유 문화의 확산을 목적으로 2006년 예산 6억을 확보하여 연말 서비스 개시를 목표로 하여 지식포털시스템을 구축한 것이 시작이라고 볼 수 있다(경찰청 혁신기획과, 2006). 당시 전문 교수의 자문과 타 부서의 선행사례를 벤치마킹하는 방식으로 구축이 시도되었으며, 내부 직원의 의견 수렴을 통해 경찰 최적의 시스템을 개발하려는 노력을 통해 현재의 시스템이 구축되었다고 말할 수 있다. 2006년 12월 시스템 도입 후 직원들의 관심과 참여 증가로 2007년 상반기를 기점으로 일일 평균 13,000여명이 이용하고, 전체지식은 14,000여건이 등록되어 업무

에 적극적으로 활용되는 모습을 보였다(경찰청 지식관리계, 2007).

2009년의 경우, 지식을 등록·평가·열람·재생산하는 공간인 ‘지식마당’과 업무관련 질문·답변 공간인 ‘지식 Q&A’, 경찰 내 학습조직(CoP: Community of Practice)의 활동 공간인 현장 연구모임 등 8개 코너로 구성하여 운영되었다. 업무자료실의 하위 코너인 매뉴얼, 경찰법규 자료의 열람을 통해서 경찰관들이 편리하게 관련 자료를 검색할 수 있어서 업무 효율성에 이바지 하였다. 그리고 연구보고서의 경우 일반 사용자 외에도 고급 지식을 얻고자 하는 사용자들까지 만족시킬 수 있도록 지식 고도화의 중추적인 역할을 했다는 평가가 가능하다(경찰청, 2010: 415). 특히, 시스템의 활성화를 위해서 우수 사용자에 대한 포상을 실시하고 지식마일리지를 실시하여 지식활동을 통해 성과평가에 반영되는 등 지식문화의 확산을 위한 노력을 실시하였다. 2010년에는 지식 일몰제(Sunset)의 도입으로 지식 사후 관리를 강화하는 등 지식관리 고도화를 중점적으로 전개하였다. 또한 문화 공간으로 ‘폴리스스토리’ 코너를 마련하여 창작 시·수필 등 경찰관 개인의 문학작품을 공유하는 공간으로서 경찰관의 감수성 함양을 도모하였다(경찰청, 2011: 411). 2011년에는 지식활동에 대한 마일리지 부여하고, 연간 포상 및 상품권 수시 교환제도를 실시하여 지식 문화의 확산을 위해 노력하였다. 그러나 지식관리시스템의 구축 이후에 축적된 지식과 자료를 체계적으로 정리·분류하고 메뉴를 개편 및 간소화하여 시스템이 효율성과 편의성을 증대시킬 필요가 대두되었다(경찰청, 2012: 327-328). 2012년의 경우, 지식활동의 중추적 역할을 수행하는 ‘지식전문가’의 등급을 4개(중수-고수-달인-종결자)로 세분화하여, 상위 등급에 추가적인 인센티브를 부여하는 등 지식전문가의 자긍심을 향상시키는 한편, 조직구성원들의 활발한 지식활동을 유도하는 노력을 전개하였다(경찰청, 2013: 357).

<표 2> 지식관리시스템 운영 현황(2009년~2012년)

(단위: 게시물 등록건수)

년도	운영 구분						
	지식마당	지식Q&A	업무자료실			기타	
2009년	95,886	164,264	매뉴얼	업무 편람	경찰 행정 법규	연구 보고서	
			248	166	1,077	52	
2010년	11,292	15,108	매뉴얼	업무 편람	연구 보고서	문화마당	
			90	161	40	234	
2011년	3,254	6,094	매뉴얼	연구보고서	문화마당		
			174	95	552		
2012년	4,755	5,102	409			문화 마당	자유 게시판
						552	11,484

※ 자료: 경찰청(2010; 2011; 2012; 2013) 재구성.

경찰의 지식관리시스템은 구축된 이후로 조직구성원들에게 자유로운 정보와 지식의 습득을 위해서

개선되고 있다. 그러나 구축 초기의 의도와는 달리 일일 평균 접속기록을 살펴보면, 2009년은 51,232회, 2010년은 46,604회, 2011년은 40,679회, 2012년 36,185회의 접속을 기록하고 있다. 이는 경찰조직구성원의 호응 속에서 사용자가 자유롭게 지식을 등록·질문·답변함으로써 지식 공유를 통한 소통의 핵심적인 기여하고자 했던 취지와는 다소 거리가 있어 보인다. 또한 위의 <표 2>에서 보는 바와 같이 2009년부터 점차 게시물 등록 건수가 감소하고 있음을 알 수 있다. 즉, 2009년과 2012년을 크게 구분하여 볼 때 ‘지식마당(95,886건에서 4,755건)’과 ‘지식Q&A(164,264건에서 5,102건)’ 모두 등록건수가 급격하게 감소한 것을 알 수 있다. 이는 지식공유 활동의 빈도 감소뿐만 아니라, 경찰지식관리시스템에서 제공되고 공유되는 지식 및 정보의 문제와 구성원들의 활용상의 문제점이 있는 것으로 볼 수 있다.

## 2. 총포·화약 안전관리 전산시스템

경찰은 2012년에 총포·화약류의 불법 유통을 방지하고 부적격자의 총기 소지를 차단하는 등 안전관리 강화를 통한 테러 및 사건·사고 발생 방지, 사회 안전 확보를 위해 사업비 10억 원을 투입하여 ‘총포·화약 전산시스템’을 전면 개편하는 정보화 사업을 추진하였다. 정보통신관리관실과 공동 개발한 것으로 이는 과거 경찰전산망의 개인총기·화약류 면허관리 등을 총포·화약 안전관리 전산시스템으로 통합·확대(10개 부분, 47개 항목으로 확대) 개편하고 인터넷 대국민 서비스도 제공한다.

이를 통해 경찰공무원은 총포·화약류 관련된 업무에 있어서 서버, 시스템 구축 및 소프트웨어 도입 등으로 운영 기반의 확충과 범죄자 정보시스템(CIMS)과의 연계로 행정전자정보 공유가 가능하다. 또한 총기 입·출고 사항의 조회 등이 가능하여 총포·화약류의 안전관리가 가능하다.



<그림 3> 총포화약안전관리 전산시스템 내부망

※ 자료: <http://www.knpgun.go.kr/main.action>

### 3. 형사사법정보시스템

형사사법정보시스템(KICS: Korea Information System Criminal justice Service)는 신속하고 공정하며 투명한 형사사법절차를 실현하기 위하여 구축한 정보시스템이다. 경찰, 검찰, 법무부, 법원 등 관계기관은 기관 자체적으로 시스템을 운영하면서 형사사법 정보를 저장·보관하고 협의사항에 따라서 필요한 정보를 공유하며 활용하고 있다. 2005년부터 사업을 추진하여 2008년 통합형이 아닌 연계형 시스템을 운영·관리하기로 합의하였으며, 경찰 KICS는 2010년 전국관서에 운영을 개시하였다.

경찰을 포함하여 각 기관마다 독립적으로 자료를 저장·관리할 수 있으며 연계시스템을 통하여 필요한 정보를 송·수신할 수 있다. 경찰공무원은 조서, 영장 등 각종 수사서류를 시스템을 이용하여 작성해야 하는 업무시스템으로 무중단 서비스를 제공하는 장점이 있다. 범죄수사정보의 유출, 오남용을 방지하기 위하여 개인정보보호 종합대책을 수립·시행하였고, 정보유출 방지 및 보안관리 체계를 강화하기 위해 전문 인력을 증원하였다.

또한 지능화, 다양화하는 범죄에 대응하기 위해 범죄정보의 체계적 관리를 목적으로 구축한 범죄정보분석시스템(CIAS: Criminal Intelligence Analysis System)과 연계하여 신속한 내사·수사 착수를 가능하게 하였다. 이는 범죄정보, 사건자료, 인터넷·언론 등 공개 범죄정보의 통합 DB를 구축하고 종합적·과학적 분석 기능을 시스템에 구현하여 일선 수사기관에 자료를 제공할 뿐만 아니라 미래 치안정책 설계에도 활용하고 있다(경찰청, 2013: 174).



<그림 4> 경찰 KICS 메인 포털화면

※ 자료: 경찰청(2013).

### 4. 전자 수사자료표 시스템

전자 수사자료표 시스템(E-CRIS: Electronic Criminal Record Identification System)은 과거 경찰에

서 활용하는 수사자료표를 ‘전자 수사자료표 DB 및 공유서비스체계구축’사업을 추진한 결과로 등장하게 되었다. 2005년 행정안전부 주관 ‘행정정보 DB 구축 공공사업’의 일환으로 2005년 말까지 총 144억 5천만 원의 예산을 투입하여 구축한 시스템이다. 이를 통해 경찰공무원은 수사 활동 시, 컴퓨터를 이용하여 피의자의 주민등록번호만 입력하면 성명·주소 등 주민자료가 자동 입력되고, 생체지문인식기를 이용하여 지문을 채취하면 보관된 주민지문 DB와 비교하여 현장에서 피의자 일치여부를 확인 가능하다.



<그림 5> E-CRIS 처리도

※ 자료: 경찰청(2013).

수사자료표는 2005년까지 일 평균 약 7,500여매의 분량을 우편으로 접수받고, 수작업으로 입력·삭제·조회하는 방식으로 운영되었다. 따라서 피의자의 지문채취 시 잉크 사용의 불편함과 수배자 등이 신분을 속이고 타인의 인적사항을 도용하는 문제점 등이 발생되었다. 2006년부터 전국 경찰관서에서 전자 수사자료표 시스템을 운영하여 연평균 179만 건의 전자 수사자료표를 작성하였으며, 2012년에는 인적 도용자 245명, 수배사항 66,824건을 발견하는 성과를 달성하였다(경찰청, 2013: 172-173).

#### IV. 문제점 및 제언

##### 1. 현장 중심의 지식관리시스템 활용 문제

지식관리시스템의 궁극적인 목적은 조직구성원이 필요한 시점에서 활용하기 용이해야한다. 그러나 현재 경찰의 지식관리시스템은 현장에서 활용하는데 제한사항이 많이 존재하고 있다고 볼 수 있다. 대부분 구축되어 활용되는 지식관리 시스템들은 온라인 서비스를 기반으로 준비되어 있다. 그러나 실질적으로 현장에서 활동하는 경찰공무원들은 PC를 활용하기 위한 거점을 이용하는데 많은 불편이 있다. 예를 들어, 최근 경찰청에서 적극적으로 추진하는 경찰활동인 관광경찰의 경우 주요 관광지 범죄

예방 순찰 및 기초질서 유지, 외국인 관광객 대상 불법행위 단속·수사, 관광행정 및 서비스 업무를 담당하는 것으로 주요 업무를 담당하고 있다(<http://polinlove.tistory.com/8395>). 그러나 도입 초기 단계에서 활동에 대한 사무 분장이나 절차·매뉴얼이 부족한 것이 현실이고, 이들에게 활동 목적에 적합한 현장 중심의 지식관리 시스템은 고려되지 않고 있다고 판단된다.

또한 경찰에서는 현장 중심의 지식관리 활동과 현장 대응력 보완을 위해서 스마트폰을 활용한 스마트 폴리싱을 전개하고 있다. 그러나 스마트 폴리싱의 경우 기기활용에 대한 충분한 교육과 경찰공무원들의 공감대가 형성되어 있어야 한다. 스마트폰 및 태블릿 PC와 같은 기기활용에 있어서 입직 시기 및 연령에 따른 구체적이고 세분화되어 있는 교육이 실시되어야 할 것이다.

지역경찰 사용자의 만족도를 제고하기 위해서 전용프로그램을 개발하여 업무시간을 단축한 것은 매우 긍정적이라고 볼 수 있다. 그러나 현장에서 즉시 활용할 수 있도록 시스템 사용방법에 대해서 웹 매뉴얼의 배포와 교육이 지속적으로 병행되어야 할 것이라고 본다. 즉, 현장에서 필요시에 적절하게 활용될 수 있도록 현장 중심의 지식관리 시스템이 개선되어야 할 것이다.

## 2. 신뢰성 확보를 위한 지식 공유 채널의 개선 문제

우리나라의 경찰이 지식 중심의 경쟁력을 확보하고 이를 유지하기 위해서는 지속적으로 새로운 것을 학습하고 지식화할 수 있는 조직인 학습조직으로 발전되어야 한다. 지식정보화 시대의 조직들은 컴퓨터 및 커뮤니케이션에 복잡한 정보기술을 도입하고 있어 기존의 조직과정, 조직구조, 구성원의 역할, 조직성과에 영향을 미치고 있다. 따라서 조직구성원들은 정보기술의 급속한 보급으로 인해 기술과 역할이 변화함으로써 새로운 학습과 관리과정, 관리스타일, 재교육 등의 필요성이 높아지게 되었다(정덕영, 2003: 324).

현재 경찰에서는 지식활동에 대해 부서별 업무 특성에 맞게 시스템을 구축하고 있다. 그러나 원활한 지식 공유 활동과 경찰에서 축적하고 있는 지식의 신뢰성 확보를 위한 노력이 필요하다. 첫째, 경찰공무원의 원활한 지식 공유가 가능하도록 시스템의 단순화가 필요하다. 민간부문과는 다르게 공공부문은 환경 변화에 빠르게 대응하지 못하는 것이 사실이다. 공공부문에 속하는 경찰은 환경적 요인뿐만 아니라 조직과 외부와의 관계 또는 조직 내부 구조와 프로세스와 관련된 여러 가지 측면에서 민간의 경우와 다른 특성을 지니고 있다. 경찰의 경우도 경찰 조직에서 추구하는 기관의 목표를 달성하기 위한 업무 수행에 많은 제약이 있다. 조직 구조와 프로세스에 많은 제약을 받게 되지만 그 관련 규칙과 절차를 검토하는 과정은 복잡한 기준으로 인하여 단순하지 못하다. 따라서 경찰공무원들이 활용하는데 복잡한 요소를 조정하여야 할 것이다. 특히 시스템 상 홈페이지와 어플리케이션의 복잡한 구성은 오히려 지식 공유 활동을 저해할 수 있는 요인이 된다.

둘째, 업무 지식과 경험에 대해 지식으로 활용할 수 있는지의 여부를 검증할 수 있는 체계가 필요하다. 오히려 개인의 착오에 의한 경험은 다른 조직구성원에게 잘못된 지식, 오정보로서 실수의 연속

을 야기할 수 있고, 자칫 경찰에 대한 국민적 반감과 불신을 초래할 수 있다. 따라서 검증할 수 있는 방안이 반드시 필요하다. 관련 법령의 개정 여부를 검증하여 신뢰성을 높이는 방안이 마련되어야 한다. 신뢰성이 담보된다면 조직구성원 간에 원활한 공유를 도모할 수 있으며, 지식 공유에 대한 동기부여를 고취시킬 수 있다고 본다.

셋째, 업무 지식에 대한 체계적 구분과 관리가 필요하다. 경찰활동에서 얻어지는 동일 업무지식이라도 지방청, 경찰서별로 적용에 대한 차이가 존재하게 되므로 지역별·부서별로 구분하여 관리할 필요가 있다. 법규 적용에 대한 경찰의 차이는 없겠으나, 대응 방안과 접근 방식의 차이는 존재하게 되므로 업무 지식에 대한 구분이 필요하다.

### 3. 전담 부서 구축의 문제

효과적인 지식관리를 위해서는 정보기술의 지원과 활용이 필수적이다. 지식관리를 위한 정보기술의 적용은 지식관리시스템의 구축과 활용으로 구체화되고 있으며, 지식관리 구현을 위한 기술적 도구로서, 조직의 지식관리 프로세스를 통합·지원해 주는 정보시스템이라고 말할 수 있다. 지식관리시스템의 품질은 시스템의 사용 편리성, 안정성, 검색속도, 타 정보시스템과의 연계성, 다기능성 등의 측면에서 평가될 수 있다(이홍재·차용진, 2010: 10). 따라서 안정적인 관리와 기술적 지원을 위해서는 전담 부서를 구축하여 운영할 필요가 있다.

또한 지식 및 정보의 유지 관리를 위해서도 전담 부서를 특정하여 운영할 필요가 있다. KICS의 경우 범죄수사와 관련하여 방대한 국민의 개인정보를 확보하고 있다. 이와 유사한 경찰의 내부망과 시스템은 국민의 개인정보를 방대하게 포함하고 있다. 국민의 개인정보 뿐만 아니라 경찰 업무와 관련된 정보와 지식은 유출 시에 막대한 국민적 위기를 초래할 수 있다. 따라서 범죄수사 및 경찰업무 활동에 대한 정보의 유출과 오남용을 방지할 수 있는 법적·제도적 장치를 마련할 필요가 있으며 정보유출 방지와 보안관리 체계를 강화하기 위하여 전담 인력의 확보는 필수적이라고 볼 수 있다. 이러한 전담 인력의 배치를 통해서 지식의 검증을 담당하게 할 수도 있고, 개정 사항에 대해서도 신속하게 전파시킬 수 있을 것이다. 내부망에 대한 본청 단위의 접속 관리 역시 지방청과 경찰서 별로 전담 부서를 지정하여 관리할 필요가 있다고 본다.

### 4. 지식 채택에 대한 인센티브 부여 문제

경찰공무원들의 적극적인 지식활동을 위한 동기부여가 될 수 있도록 인센티브 부여가 있어야 한다. 현재 경찰에서는 우수 지식과 우수 연구보고서, 우수 지식인을 정기적으로 선정하여 상품권이나 마일리지 점수를 부여하는 방식을 사용하고 있다. 월별·분기별·반기별 및 연간으로 구분하여 연구보고서 평가, 이달의 지식, 우수 답변 채택, 지식 신고 등을 통하여 인센티브를 제공하고 있다. 연간 평가

에 있어서는 지식의 채택과 활용 여부에 따라 경찰청장 표창과 상품권을 부여하고 있으며, 경찰공무원의 지식관리시스템 활용도를 치안성과평가에 반영하는 방식으로 운영하고 있다(경찰청, 2010).

경찰 조직구성원들이 지식활동을 활발히 전개하기 위해서는 단순히 지식으로 채택되었을 시에 인센티브를 부여하는 방안보다는 경찰공무원들의 능동적으로 참여할 수 있도록 지식활동 전반에 대한 등록 및 답변활동에 가점을 부여할 필요가 있다. 또한 우수 지식을 선별하여 동료 경찰공무원들에게 기여할 수 있는 여부에 따라 첩보 수집에 대한 평가 방식으로 배점을 부여하는 방안도 검토할 필요가 있다. 경찰공무원이 제출한 지식을 첩보 수집의 포상에 준하여 처리하고, 인사에 반영한다면 활발한 지식활동이 전개될 것이다.

## 5. 퇴직자 지식 활용의 문제

퇴직자의 지식에 대한 활용이 부족하다. 퇴직자는 입직한 후부터 퇴직 시까지 다양한 상황에 직면하여 활동한 경찰공무원이다. 그들은 업무를 담당할 부서와 시간의 차이도 존재하게 되고, 활동하면서 수많은 시민을 대면하며 상황을 해결한 귀중한 경찰지식을 소유하고 있는 사람들이다. 그들의 경험은 단순히 퇴직과 동시에 소멸되는 것이 아니라 경찰조직의 지식자산으로서 축적되고 선별되어 향후 경찰에서 활동하는 경찰공무원들에게 전수되어야 할 필요가 있는 것이다. 담당하는 업무에 따라 경험에서 확보되었던 노하우를 지식으로 변화시켜 활동시점에 맞게 수정·보완하여 업무매뉴얼 구축과 교육훈련에서 활용되어야 한다. 따라서 퇴직자의 교육훈련프로그램에 전수 가능한 업무지식을 확보할 수 있도록 제도가 구비되어야 할 것이다. 또한 아무리 좋은 노하우라고 할지라도 법령의 개정이나 정책의 변화에 따라 활용이 곤란할 수 있으므로 퇴직자의 경험적 자료를 검증하여 선별할 수 있는 시스템도 필요할 것이다.

또한 성공적인 지식을 공유하여 조직의 성과를 높이기 위해서는 지식공유의식이 확산되어 정착되어야 한다. 이를 위해서는 지속적인 홍보와 교육이 병행되어야 하며 최고관리자의 강력한 리더십도 지속되어야 한다(이지석, 2005: 150-151).

## V. 결론

1990년대 이후부터 민간부분의 기업을 중심으로 등장하기 시작한 지식관리는 우리나라에서도 빠르게 확산되어, 급격하게 변화하는 복잡한 환경과 경쟁 속에서 생존을 위한 수단으로 도입이 되었다. 조직구성원들의 역량을 증진시켜 생산성을 향상시키고 조직의 의사결정을 합리적으로 진행하기 위한 필수적인 요소로 지식관리를 인식하고 있는 것이다. 엄밀하게 말하면 지식관리(KM: Knowledge Management)는 새로운 개념은 아니다. 과거 해외에서 연구된 결과를 보더라도 약 4,000여 건의 전문

연구가 존재하고 있으며 학자마다 지식관리와 관련된 모델을 제시하고 있는 것이 700여 건 이상이다 (Based on search Academic Search Premier).

조직은 구성원에게 언제 어디서나 자신이 필요로 하는 지식을 획득·공유·활용할 수 있는 환경을 제공해 주어야 한다. 지식관리에 대한 지휘관의 관심과 지원, 지식 친화적 조직문화 조성, 구성원들의 지식활동에 대한 인센티브, 효과적인 지식활동 지원을 위한 기술적 지원 등은 구성원들의 지식관리 활동을 촉진시키기 위해 필요한 핵심기반이라고 할 수 있다(채진·우성천, 2012: 41).

이에 본 연구는 경찰에서 운영하고 있는 지식활동과 관련되는 시스템을 살펴보았다. 경찰의 지식과 관련하여 경찰활동에서 활용할 수 있는 업무 지식으로, 단순히 경찰청에서 구축한 ‘지식관리시스템’만을 다루는 것이 아니라, 현재 활용되고 있는 전반적인 시스템에 대해서 검토하였다. 검토 결과, 경찰에서는 각 업무에 따라 지식관리 활동을 할 수 있도록 시스템은 구축하고 있으나 운영상 한계점이 발견되었다. 첫째, 현장 중심의 지식관리시스템 활용에 있어서의 문제이다. 경찰공무원이 현장에서 적절한 시기에 활용하기 편리해야함에도 불구하고 온라인 서비스와 내부망의 구축으로 인해 활용도가 떨어지는 문제점이 있었다. 따라서 현장에서 활용하기 편리하도록 시스템이 개선되어야 할 것이다. 둘째, 신뢰성 확보를 위한 지식 공유 채널의 개선이 필요하다. 조직구성원이 원활하게 지식관리와 공유·전파가 가능하도록 지식의 신뢰성 확보가 필요하고, 경찰지식에 대한 검증과 관리가 필요하다. 셋째, 전담부서의 구축의 문제점이다. 지식 및 경험적 정보를 선별하고 유지하기 위해서는 전담부서를 특정하여 운영할 필요가 있다. 넷째, 지식 채택에 대한 인센티브 부여 방안이 개선되어야 한다. 조직구성원들이 적극적인 지식활동을 할 수 있도록 인센티브를 확대 부여하여 동기부여를 하여야 한다. 다섯째, 퇴직자의 지식을 활용하는 문제이다. 경험과 지식이 풍부한 퇴직경찰공무원의 지식을 관리하여 후배 경찰공무원들이 업무에 활용할 수 있도록 확보·관리가 이루어져야 할 것이다.

본 연구는 접근상의 제한으로 인하여 경찰에서 운용하는 지식관리시스템의 구체적인 사항과 지식관리의 단계별 검증에 관한 부분을 논의하지 못한 한계가 있다. 추후 연구를 통해서 외국 선진 경찰의 지식관리시스템 운용 사례와의 비교·검토를 통해 한국형 지식관리시스템에 대한 논의가 진행되어야 할 것으로 본다.

끝으로, 아무리 좋은 시스템을 구축하였음에도 불구하고 조직구성원들의 참여가 부족하다면 이는 근본적인 문제가 있다는 것을 의미한다. 여기에는 지식활동에 대한 구성원들의 필요성이나 관심에 대한 부분도 고려되어야 하고, 지식공유 활동에 대한 실천적인 준비가 되어 있는가에 대한 조직 문화의 정립여부도 검토되어야 할 것으로 본다.

## 참고문헌

경찰청. 2006, 2007, 2010. 국회제출자료. 서울: 경찰청.

- 경찰청. 2010. 2010경찰백서. 서울: 경찰청.
- 경찰청. 2011. 2011경찰백서. 서울: 경찰청.
- 경찰청. 2012. 2012경찰백서. 서울: 경찰청.
- 경찰청. 2013. 2013경찰백서. 서울: 경찰청.
- 경찰청 공식 블로그. <http://polinlove.tistory.com>
- 구병관, 이선규. 2010. 공공부문의 지식관리시스템 활용에 미치는 영향 요인과 성과에 관한 연구. 한국 산학기술학회논문지. 11(6): 1978-1990.
- 김구. 2008. 정부조직의 지식관리 성공을 위한 CoP 발전방향: 민간부문과의 사례 비교를 중심으로. 한국공공관리학회보. 22(4): 329-355.
- 김민철, 김동욱. 2007. 공공기관의 지식관리시스템 성공요인에 관한 실증적 연구: J 광역자치단체 사례를 중심으로. 한국정책과학학회보. 11(2): 1-28.
- 사이버경찰청. <http://www.police.go.kr>
- 삼성경제연구소. 2001. 한국기업의 지식경영 모델. 삼성경제연구소.
- 이지석. 2005. 지식행정의 실천을 위한 지식관리시스템(Kms) 구축방안. 인터넷전자상거래연구. 5(1): 139-153.
- 이향수. 2006. 공사조직간 지식관리활동의 비교연구: 중앙부처 공무원 및 대기업 직원의 인식조사를 중심으로. 정보화정책. 13(3): 3-26.
- 이홍재, 차용진. 2010. 공공부문 지식관리 활동의 비교분석과 함의: 중앙행정기관, 지방자치단체, 공기업 간의 비교를 중심으로. 국가정책연구. 24(2): 5-31.
- 정덕영. 2003. 경찰의 지식관리가 조직유효성에 미치는 영향. 한국경찰학회보. 6: 321-346.
- 채진, 우성천. 2012. 소방조직의 지식관리시스템 영향요인 분석. 한국위기관리논집. 8(1): 39-56.
- 충포화약안전관리시스템. <http://www.knpgun.go.kr>
- 탁주익, 황하진. 2008. 군 지식관리시스템 활성화 방안에 관한 사례 연구."인터넷전자상거래연구. 8(1): 137-156.
- Based on Search Academic Search Premier. Business Source Premier for DE, Knowledge Management and Scholarly(peer reviewed) journals; published 1995-2005.
- Canary, H. E. and R. D. Mcphee. 2011. *Communication and Organizational Knowledge: Contemporary Issues for Theory and Practice*. New York: Routledge.
- Girard, J. and S. McIntyre. 2010. Knowledge Management Modeling in Public Sector Organizations: A Case Study. *International Journal of Public Sector Management*. 23(1): 71-77
- Girard, J. 2004. Defence Knowledge Management: A Passing Fad? *Canadian Military Journal*. Summer: 17-28.
- Girard, J. 2005. The Inukshuk: a Canadian model of knowledge management. *Journal of*

*Knowledge Management Professionals Society*. 2(1): 9-16.

O'Sullivan, K. 2005. *Leveraging Knowledge Management Technologies to Manage Intellectual Capital. Creating the Discipline of Knowledge Management The Latest in University Research*. London: Elsevier/Butterworth-Heinemann.

Ross, M. V. and W. D. Schulte. 2005. Knowledge Management in a Military Enterprise: A Pilot Case Study of the Space and Warfare Systems Command. M. Stankosky. ed. *Creating the Discipline of Knowledge Management: The Latest in University Research*. London: Elsevier/Butterworth-Heinemann.

---

**조민상:** 순천향대학교에서 경찰학 박사학위를 취득하고(논문: 경찰공무원의 커뮤니케이션이 직무효과성에 미치는 영향), 현재 백석대학교 법정경찰학부 조교수로 재직 중이다. 주요 관심분야는 경찰조직, 경찰인사, 경찰교육, 위기관리, 조직행동 등이다. 주요 논문으로는 “고령운전자의 특성분석을 통한 교통사고 예방에 관한 연구(2010)”, “경찰공무원의 리더십 인식에 관한 연구(2011)”, “미국 경찰 사례 분석을 통한 지역경찰 전문화방안(2011)”, “위기 대응 역량 강화를 위한 통합무선연결망 구축방안(2012)”, “민간조사제도의 도입 방향에 관한 연구(2013)” 등이 있다(apro337@hanmail.net).