

## 액션러닝을 이용한 중소기업 학습조직 구축에 대한 사례 연구\*

박상혁(경남과학기술대학교 창업대학원)\*\*

설병문(경남과학기술대학교 창업대학원)\*\*\*

박기호(호서대학교 경영학부)\*\*\*\*

### 국 문 요 약

본 연구는 신발제조업체에 속하는 B산업을 대상으로 액션러닝을 이용한 학습조직에 관한 사례조사를 한다. 구체적인 학습조직 활동의 촉진을 위한 컨설팅 스킬로 액션러닝(action learning)기법을 적용한다. 액션러닝의 경우, 기업의 당면한 문제도 해결하고 프로그램에 참여하는 동안 구성원의 역량도 함께 강화되기 때문에 경영혁신도구로 활용도가 높으며, 불확실성이 높은 환경극복에 좋은 방법론으로 알려져 있다. 사례분석에서 컨설팅에서 기대한 효과가 학습조직의 회의특성에서 긍정적인 변화로 나타나고 있다. 따라서 중소기업의 학습조직 구축에 중요한 시사점을 액션러닝 방식의 컨설팅과정에서 도출할 수 있었다. 연구결과는 기업 내 학습조직의 지속적 운영을 위해서는 기업 환경과 전략을 고려한 학습조직 방향의 수립이 중요하며 새로운 학습조직 운영방법을 터득하여 실천하는 과정의 반복이 필요하다는 점을 제시한다.

핵심주제어: 중소기업, 학습조직, 액션러닝, 학습촉진자

### 1. 서론

변화가 급속하게 이루어지는 우리 사회에서 학습자가 능동적으로 참여하는 학습자중심 교육이 강조된다. 일반적으로 교육환경은 학습자에게 과제를 제시하고 이를 해결하도록 하는 형태로 교육을 운영한다. 그러나 많은 경우 학습자는 과제해결에 필요한 도구를 제공받지 못하곤 한다(Chang, 2011). 기업 역시 변화하는 환경에서 경쟁력을 높이기 위하여 직원교육에 많은 투자를 한다. 구성원의 업무능력 향상과 조직 전반적인 역량강화를 위한 기업의 학습조직(learning organization) 혹은 실천적 학습조직에 대한 필요성이 선행연구에서 다루어지고 있다(Moriarty, 2006; Murray, 2006; Park, 2009).

액션러닝은 기업의 당면한 문제도 해결하고 프로그램에 참여하는 동안 구성원의 역량도 함께 강화되는 장점을 가진다. 기업은 환경에 민감한 조직이며, 변화에 대응할 인적자원이 필요하다. 액션러닝은 기업에게 경영혁신도구로 활용도가 높으며, 불확실성이 높은 환경극복에 좋은 방법론이다(Bong, 2010). 인적자원에 대한 투자의 중요성이 계속 증가하는 환경적 요인이 기업에게 직원교육의 성과향상 방안으로 액션러닝에 대한 관심을 키우고 있다(Kim et al. 2006).

본 연구는 국내 기업의 관심과 활용이 늘어난 액션러닝(action learning) 기법이 기업내 학습조직에 유용한 도구가 될 수 있는가를 살펴본다. 이를 위하여 신발제조업체에 속하는 B산업을 대상으로 기업특성, 통상적 회의 스타일, 학습조직 회의특성의 변화를 기준으로 학습조직 구축 효과를 조사한다. 기업특성은 학습조직에 대한 액션러닝 컨설팅이 이루어지는 기간동안의 기업변화를 볼 수 있는 기준이 된다. 통상적 회의 스타일 역시 학습조직의 변화와 비교할 수 있는 기준이 될 수 있다. 학습조직의 구성원에게 나타나는 기업특성에 대한 인식변화와 회의에서 나타나는 인식 및 태도 변화가 컨설팅 효과로 의미를 가진다.

기업의 학습조직 활동을 촉진하기 위한 컨설팅 도구로 액션러닝기법을 적용하였다. 사례의 컨설팅 목적을 좀 더 살펴보면, 근로자의 평생학습과 중소기업의 다양한 직업능력 개발 활동을 촉진·지원함으로써 근로자의 직무능력 향상을 통한 기업의 경쟁력 강화에 기여하는 것이다. 본 연구는 컨설팅의 추진 경과와 성과를 분석하여 액션러닝 방식을 활용한 기업내 교육프로그램 개발 및 운영에서 액션러닝기법의 의미를 찾고자 한다.

기업의 학습조직 구축에서 운영이나 통상적 회의스타일에

\* 이 논문은 2014년도 경남과학기술대학교 연구비 지원에 의하여 연구되었음.

\*\* 주저자, 경남과학기술대학교 창업대학원 창업학과 교수, spark@gntech.ac.kr

\*\*\* 교신저자, 경남과학기술대학교 창업대학원 창업학과 교수, bmseol@gntech.ac.kr

\*\*\*\* 공동저자, 호서대학교 경영학부 디지털기술경영전공 교수, khpark@hoseo.edu

· 투고일: 2015-03-16 · 수정일: 2015-11-17 · 게재확정일: 2015-12-08

대한 액션러닝이 적용된 학습조직의 변화를 살펴 액션러닝방식의 도입이 가지는 시사점을 찾고자 한다. 분석결과는 중소기업에게 학습조직 구축의 시행착오를 줄이고 성공적인 학습조직 운영에 도움을 줄 수 있을 것이다.

## II. 학습조직

### 2.1 액션러닝 학습조직

경쟁환경이 급변하는 상황에서 능동적 변화를 가능하게 하는 다양한 형태의 학습조직을 하지 않을 수 없다. Senge(1990)는 조직구성원과 팀, 조직수준의 학습이 수시로 습관적으로 이루어지는 조직을 학습조직이라고 하였다(Lim & Yeom, 2012). Lee, et al.(2001)은 환경변화와 기술혁신의 급속한 변화는 기업들에게 과거의 성공적 경험만으로는 더 이상 생존할 수 없음을 인식시켜주고 있기에 어떠한 위기상황에 직면하여서도 창조적으로 적응해 나갈 수 있는 핵심역량을 구축할 수 있는 잠재력을, 일회적 혁신이 아닌 습관적 혁신을, 그리고 타율적 혁신이 아닌 자율적 혁신을 경영전반에 걸쳐 총체적으로 시도할 수 있는 조직인 학습조직을 조직의 이상적 비전으로 등장시키게 되었다고 할 수 있다. 본 연구는 자율적 혁신을 가능하게 하는 학습조직의 구축을 목표로 액션러닝방식을 적용한 사례를 연구대상으로 한다.

사례기업 B산업의 학습조직 구축을 위한 사전조사에서 나타난 문제점은 학습조직의 자율성 부족이었다. 전통적인 상의하달식의 조직특성을 가진 중소기업이 가질 수 있는 특성을 극복한 자율적 조직이 되기 어렵다는 점은 현행 중소기업의 직업훈련에서 나타나는 주요 문제점이다. 이러한 특징은 직업훈련이 훈련비 위주로 지원되고 있거나, 훈련과정을 사전에 지정하는 등 공급자 위주의 제도로 운영되고 있는 상황이란 점과도 관련성이 있다. 그로인하여 기업 및 근로자의 다양한 수요와 훈련환경 변화를 제대로 반영할 수 없는, 교육제공자 중심의 획일적 교육이 제공될 우려가 있다. 자율성 부족과 함께 중소기업은 직업훈련을 위한 인프라가 부족으로 인한 참여율 또한 부족하다는 문제점이 있다. 이는 중소기업의 경우 직업훈련 시 인력공백으로 인한 조업차질이 우려되고, 훈련시설이 부족하며, 교육훈련 비용으로 인한 기업의 비용적 부담이 주용 원인일 수 있다.

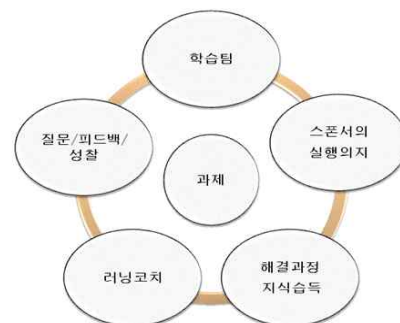
기업 내에서 기존의 일방적인 지식전달 중심 교육훈련의 문제점을 보완하기 위한 액션러닝 즉 실천학습 혹은 실천학습 중심의 학습방법론이 등장하였다. 이는 기업의 업무현장에서 발생하는 문제점에 대한 해결책을 모색해가는 과정에서 학습이 이루어지기 때문에 기존에 학습 혹은 훈련방식과는 차이는 방법이다(Boon & Yoo, 2001; Park, 2009). McGill & Beaty(1999)와 Park(2009)에서 액션러닝을 특정과제를 해결하기 위하여 동료들과의 적극적인 협조 하에 목적달성을 위하여 지속적으로 배우고 적용해 나가는 학습과정으로 정의한다. 액션러닝이란 팀을 구성하여 스폰서(Sponsor) 또는 러닝코치

(Learning Coach)와 함께 과제의 해결 또는 해결방안을 도출한다. 이와 동시에, 그 과정 중 해결지식을 자연스럽게 익히게 된다. 과제해결을 위한 액션러닝방식은 과제정의, 과제연구, 해결책제시 및 실행, 성찰 등의 4단계로 구성이 되어 있다(Bong, 2010; Bong & Yoo, 2001). 전통적 액션러닝방식의 문제해결은 팀당 5~8명이 참여인력이 필요하다(Bong, 2010; Chang, 2011; Park & Seol, 2014).

### 2.2 학습조직과 구성원의 역할

학습조직이란 조직 내외에서 발굴하고 획득한 정보를 조직에 적용하여 새로운 지식을 창출하는 조직을 말한다. 또한 지식의 창출, 공유, 저장과 관련된 일련의 프로세스가 활성화되어 있는 조직을 의미한다(Senge, 1990; Park, 2009). 학습조직 역할은 구성원과 조직전체의 역량 향상이다. 학습조직 활동으로 조직원은 업무관련 지식을 습득하고 문제해결능력을 키울 수 있다. 결국 조직의 역량을 향상시킨다. 학습조직의 지식습득은 업무수행과정에서 발생하는 문제를 발견하고 해결하는 능력을 향상시키고, 이 과정이 반복되면서 구성원의 문제해결 능력도 개선된다. 지식습득활동은 문제해결능력 향상이란 목적을 내포한다. 조직의 목표달성을 위해서 학습조직은 핵심적이고 주도적 역할을 수행한다.

액션러닝 방식을 이용한 학습조직에서는 다양한 경험을 가진 사람들이 모여 자신의 역할을 실행하는 과정에서 새로운 아이디어를 유도해 낼 수 있다. 구성원의 각기 다른 경험이 당면한 문제를 파악하고 심도 있는 성찰을 가능하게 한다. 학습조직 활동을 위한 6가지 핵심요소는 학습활동을 위한 집단, 학습활동의 촉진자, 학습조직 구성원의 학습의지, 실행의지, 질의 및 성찰의 과정 그리고 해결을 필요로 하는 과제 혹은 문제로 구성된다(Marquardt, 1999; Park, 2009). 이들 요소 중 촉진자의 역할은 학습조직 활동의 성과를 좌우한다. 촉진자는 학습조직의 발전을 위하여 끊임없이 지원하고, 해결과정의 원만한 진행을 유도한다. 해결과정에서 필요한 질문을 제시하거나 구성원간 의사소통을 도와주어야 한다(Hill, 2005; Park, 2009). <그림 1>에서 러닝코치가 촉진자 역할을 수행한다.



<그림 1> 액션러닝 학습조직 구성

### III. 연구설계 및 사례 개요

#### 3.1 연구설계

사례기업인 B산업은 1993년에 설립한 부산지역의 신발전문 제조업체로, 대한민국 최고의 신발전문회사를 비전으로 삼고 있다. 사례기업의 학습회의 결과 진단을 위해 학습조직 구성 직후 1차 조사를 실시하고 6개월 경과 후 2차 조사를 실시하여 결과를 분석한다. 분석은 기업특성 진단, 통상적 회의스타일 진단, 학습조직회의 특성 진단으로 구성하였다.1)

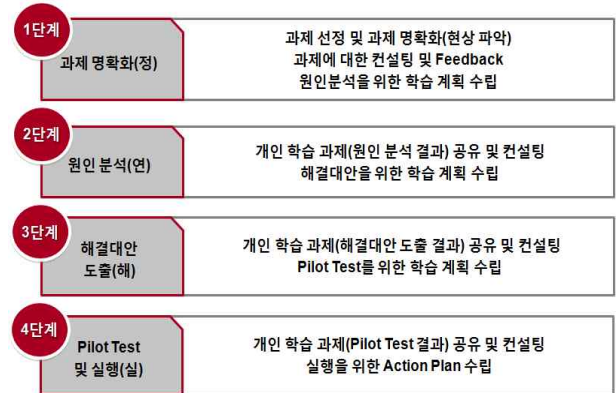
본 사례의 학습조직 컨설팅 프로세스는 6개월 동안 진행되었으며, 세부적으로 ‘사업계획수립’, ‘학습조직화 비전/인재상 수립’, ‘학습조직화 운영설계’, ‘학습 조직화 활성화’라는 4단계의 과정으로 구성되었다. 각 단계별로 총 10회의 컨설팅과 12회의 작업이 진행된다. 연구설계는 사례기업과 연구자 간의 현안진단과정에서 도출된 해결과제에 기반하여 해결안을 제시하기 위한 문제해결과정으로 진행되었다. 작업과정에 맞추어 <표 1>에서 요약 제시한 컨설팅 프로세스를 수행하여 구축한 학습조직의 변화를 조사하도록 설계되었다.

<표 1> 컨설팅 프로세스

프로세스 단계 (세부진행내역)	내부직업내역	방문컨설팅내역
사업계획수립 (컨설팅 3회, 내부직업 3회)	- 컨설팅 팀 구성 및 컨설팅 비전 수립(공동) - 학습조직 기본교육 교재개발(정, 부) - 참여사업자 기본 특성 분석(정, 부)	- 업체 소개 및 컨설팅을 위한 담당자 상견례 - 학습조직화 컨설팅에 대한 기본교육(정) - 학습조직화 공감대 형성을 위한 기본교육(정)
학습조직화 비전/인재상 수립 (컨설팅 2회, 내부직업 3회)	- 기업 환경/전략 및 학습조직 수준 진단도구 개발(공동) - 기업 환경/전략 및 학습조직 수준 현황 진단 및 Needs 분석 - 학습조직화 운영설계 및 학습조직화 컨설팅 마스터플랜 수립(정, 부)	- 학습조직 공감대 형성 및 학습조직별 추진 목표 설정 진단 - 학습조직 활동 진단 및 창의적 회의기법 교육
학습조직화 운영설계(컨설팅 3회, 내부직업 4회)	- 액션러닝실무 교육안 작성(정) - 학습조직 진행을위한항후개선과제와 개선전략분석(정, 부) - 학습회의 진단 분석(정, 부) - 학습조직 운영활동과 기타 학습사업 유형별 추진 현황과 학습조직 운영프로그램 연계(정, 부)	- 학습조직 운영활동 점검 및 액션러닝 실무교육(정) - 학습조직 운영활동 점검 및 학습회의 진단실문 실시(정) - 학습조직 운영활동 점검 및 전사적 학습활동 체계화 방안 토의 및 연간 학습과정 수립(정, 부)
학습 조직화 활성화(컨설팅 2회, 내부직업 2회)	- 학습조직 추진 및 만족도 분석 진단도구 개발(공동) - 학습조직화 효과 진단 결과 분석	- 지속적 학습조직화 정착을 위한 운영방안 토의 - 학습조직 효과 및 지속적 운영방안에 대한 교육(완료보고)

본 사례의 액션러닝 프로세스의 기본구조는 <그림 2>에서 설명하는 것과 같이 네 단계로 이루어진다. 각 단계는 과제

명확화(1단계), 원인분석(2단계), 해결대안 도출(3단계), 파일럿 테스트 및 실행(4단계)으로 진행된다.



<그림 2> 액션러닝 프로세스

먼저, 1단계는 과제정의 단계이다. 과제해결 구성원들이 과제와 과제선정배경을 이해하고, 과제와 관련된 사항을 학습하여 문제를 분석하고 대안을 제시하고 실행할 수 능력을 갖추고 있어야 한다. 이 단계에서 과제 선정 및 과제 명확화, 원인분석을 위한 학습계획을 수립한다.

2단계는 과제연구 단계이다. 조직원들이 과제관련 이슈를 분석하고, 이슈 검증에 위해서 가설 및 가설검증을 위해 계획 수립, 가설검증 활동을 수행한다. 과제제안자와 인터뷰, 현장을 방문하여 고객의 요구 조사, 사내외 전문가와 인터뷰 및 참고문헌을 연구한다, 이를 위해 구성원들과의 토론, 분석, 연구 및 조직의 협력에 핵심적인 요소가 된다.

3단계는 해결책 제시 및 실행 단계이다. 과제해결을 위한 구성원들의 조직적인 협력으로 구체적인 실행 가능한 과제 해결방안을 도출한다. 그 이후부터는 실제로 실행하고 피드백을 받아서 성찰하고 또 다시 실행을 반복하는 것이다. 이 단계에서는 조직원들의 과제 해결행위가 실제로 가능하여야 하며, 해결방안만을 도출하는 것은 적절치 않다. 문제해결 방안을 구체적으로 실행, 피드백하여야 한다.

4단계는 성찰 단계이다. 마지막으로 조직원들은 과제해결 방안의 효과를 구체적으로 성찰하면서, 객관적으로 평가하고, 실질적으로 구상했던 결과물만큼 과제해결이 되지 못했다면, 새로운 구체적인 과제해결을 위한 액션러닝을 다시 수행해야 한다(Park, & Seol, 2014).

### 3.2 학습조직 목적과 구성

#### 3.2.1 학습조직 목적

B산업의 학습조직 구축 컨설팅 활동의 추진목적은 근로자의 평생학습과 중소기업의 다양한 직업능력 개발활동을 촉진지원함으로써 근로자의 직무능력 향상을 통한 기업의 경쟁력 강화에 기여하는 것이다. 2)

학습조직의 참여자가 정리한 B산업의 학습조직추진 배경은

1) 사례연구의 절차는 사례연구 설계, 사례연구 수행, 사례연구 증거의 분석, 사례연구 보고서 작성의 단계로 이루어진다(Shim and Choi; 2009, 재인용).  
2) Yang & Park(2013)에 따르면 학습조직의 개인, 집단 조직차원의 학습활동이 직무만족에도 긍정적인 영향을 준다. 직무만족은 조직의 목표달성에도 긍정적 영향을 미친다.

다음과 같다. 먼저, 그 동안 정부지원을 통한 여러 교육방법(인터넷, 자체훈련, 독서통신)을 진행하였으나 중소기업으로서의 한계를 절실히 느낄 수 있었다. 대기업의 경우 입사부터 퇴사 후에 이르기까지 다양하고 실질적인 교육적 지원이 이루어지고 있으나, 중소기업에서는 한계가 있다. 기업환경의 변화의 속도는 빨라지고 있고, 이러한 변화에 대처하기 위해서는 핵심능력의 향상이 필수적이다. 연구개발 및 시설에 대한 투자와 달리 교육에 대한 투자의 측정과 평가는 쉽지 않았다. 교육을 전문적으로 진행하는 교육 전담인력 및 부서가 없어서 체계적으로 교육한다는 것이 사실상 힘든 실정이다. 외부의 전문인력이나 교육기관 등의 교육과정도 보면 회사에 맞는 맞춤형 교육이 아니라 보편적, 대중적 교육에만 치중되어 있다. 교육에 대한 투자를 대기업 수준으로 할 수만 있다면, 자체교육 및 위탁교육을 접목하여 이러한 목적을 이루어 낼 수 있었지만, 중소기업의 현실은 그러하지 못한 실정이다.

이러한 환경적 배경으로 인하여, 사례기업에 맞는 맞춤형 학습방법을 만들고 이러한 표준이 산업 내에 모범 및 표준사례로 활용되어 기업경쟁력을 향상시키길 희망하고 있다.

추진배경을 근거로 컨설팅과정에서 수립한 학습조직 추진전략은 학습시간 확보, 학습여건 조성, 지원방안으로 구성된다. 먼저, 학습시간 확보방안으로는 학습시간의 근로시간 인정, 학습시간제도 도입, 직무와 관련성이 깊은 부분부터 진행을 포함한다. 학습여건 조성방안으로는 학습결과의 성과평가제도와 연계(인사고과 반영), 세미나 등을 통한 결과발표 및 보상을 추진한다. 지원방안으로는 학습결과 경진대회, 지식공유 시스템 구축, 학습지 발간 지원, 교육을 위한 멘토지원을 시행한다.

### 3.2.2 학습조직 구성과 과제

B산업에서 구성된 학습조직을 지식관리 및 공유의 관점에서 사전분석한 결과, 업무관련 지식을 문서화하려는 분위기는 형성되어 있으나 주로 개인수준에서 지식축적이 이루어지고 개인수준에서 축적된 지식은 사내에서 공유하려는 분위기나 체제가 미약한 것으로 나타났다. 또한 업무를 위한 정보획득은 동료나 사내문서를 통해서 대부분 이루어지고 있으며 외부정보원에서의 지식획득은 다소 미약한 것으로 나타났다. 이러한 현상에 대해 회사는 지식기반의 정보시스템 구축을 위해 학습조직을 구축하고, 구축된 학습조직에 대해 높은 관심과 지원을 제공할 의사를 가지고 있으며, 학습조직을 위해 제도의 변화가 필요하다면 추진할 가능성을 보이고 있다. 하지만 직원들은 전반적 학습조직에 대한 필요성과 학습활동에 대한 인식이 부족하고, 사내 학습조직 관련한 여건이나 문화수준은 일반적인 것으로 나타났다.

본 사업을 추진하기 위해 다양한 문제점 혹은 개선점들을 사내에서 설문조사를 실시하였다. 설문조사의 결과를 기반으로 전체 임직원들이 모여 총 5개 과제를 도출하였으며, 과제의 크기에 따라 총 6개의 학습조직을 <표 2>와 같이 구성하였다.

<표 2> 학습조직별 구성현황

학습조직명	부서	학습주제	인원수
TFT조	R&D	기술혁신	7명
경영지원조(A)	경영지원	프로세스개선	8명
경영지원조(B)	경영지원	업무역량	8명
생산조	내수개발	생산공정 및 품질혁신	6명
제품개발조	제품개발	제품개발	10명
해외사업조	해외사업	무역업무 역량강화	6명

<표 3>은 각 학습조직별 현황과 그에 따른 기대효과를 정리한 것이다. 학습조직은 6개(TFT조, 경영지원조(A), 경영지원조(B), 생산조, 제품개발조, 해외사업조)로 편성되었다. 각 학습조직으로 팀단위의 자발적 과제도출이 이루어졌으며, 조직별 과제명은 TFT조(Rolling 현상발생의 원인 파악 및 개선), 경영지원조(A)(직무능력향상-내부회계 관리제도 강화), 경영지원조(B)(직무능력향상-학습조직화의 활성화), 생산조(생산납기 100% 준수를 위한 관리방법), 제품개발조(Sample 제작기간 단축), 해외사업조(무역실무를 이해, ERP시스템의 정확한 활용 및 업무와의 연계 극대화)이다.

<표 3> 학습조직별 과제명칭과 기대효과

학습조직명	과제명칭	주요 학습대상	기대효과
TFT조	Rolling 현상 발생의 원인 파악 및 개선	최초 패턴설계에서부터 마지막 포장 단계까지 전과정	품질향상 브랜드 및 기업이미지 향상
경영지원조(A)	직무능력향상 (내부회계 관리제도 강화)	표준화된 전문회계 지식 회사 전체 업무 프로세스	전문가 수준의 회계지식 습득 회사 전체 업무프로세스의 이해 회사실정에 맞는 회계기준 수립
경영지원조(B)	직무능력향상 (학습조직화의 활성화)	기업의 학습조직화 관련 서적 액션러닝 관련 서적	학습조직화에 대한 직원들의 인식개선 원활한 의사소통과 상호 신뢰문화 구축 지속적인 학습조직 활동 독려
생산조	생산납기 100% 준수를 위한 관리방법	- 생산납기와 관련된 사례 연구 생산 프로세스 분석	제품개발 생산성 향상 생산 준비 일정표 준수 지재검사 관리 체제 강화
제품개발조	Sample 제작기간 단축	- 샘플 제작과정	각 브랜드 담당자간의 업무협의 체제 강화 내부 발주 절차에 대한 효율화
해외사업조	무역실무를 이해, ERP시스템의 정확한 활용 및 업무와의 연계 극대화	- 무역실무이론 ERP관련 업무절차 및 데이터 분석	ERP데이터의 적극적 활용 담당자간의 업무이해 증진 무역실무 지식 향상

## IV. 사례분석

본 연구는 국내 기업의 관심과 활용이 늘어난 액션러닝기법이 기업내 학습조직에 유용한 도구인가를 분석하고 있다. 이를 위하여 액션러닝이 B산업의 학습조직 구축에 유용한 가를 도입 시점과 도입 후 6개월 시점에서 ‘학습조직 회의특성’을 ‘기업특성’과 ‘통상적 회의 스타일’에 연계하여 학습조직의 변화를 살펴보았다. 분석결과에서 컨설팅에서 기대한 효과가 학습조직의 회의특성에서 긍정적인 변화들이 나타나는 것으로 분석된다. 따라서 중소기업의 학습조직 구축에 중요한 시사점을 액션러닝 방식의 컨설팅과정에서 도출할 수 있었다.

먼저, 기업특성의 변화를 보면 컨설팅기간 동안 기업에게 긍정적 변화와 부정적 변화가 혼재되어 나타나고 있다.<sup>3)</sup> 학습조직을 대상으로 한 컨설팅이 진행되는 과정에서 기업에 나타난 이러한 긍정적 변화와 부정적 변화는 액션러닝 방식의 학습조직에 대한 컨설팅으로 인한 직접적 변화를 분석하는데 중요한 기준을 제공한다(<표 4> 참조).

<표 4> 기업특성에 대한 진단결과

설문내용	1차	2차	증감
아이디어에 대한 비판정도	3.35	3.31	▼ 0.04
논쟁고조에 따른 상사의 언짢음	2.73	2.71	▼ 0.02
성급한 결론 도출 가능성	2.35	2.80	▲ 0.45
상사의 의견을 부정하는 발언 금기시	3.12	2.86	▼ 0.26
결론에 이르는 프로세스의 불명확	2.00	2.49	▲ 0.49
퍼실리테이터의 역할 불이해	2.72	2.50	▼ 0.22
일방통행식 회의	2.00	2.74	▲ 0.74
고객의 소리에 경청하지 않음	3.04	2.97	▼ 0.07
클레임 정보를 상사에게 전달하기 어려움	2.69	2.80	▲ 0.11
기득권이나 영역의 존재	2.46	2.40	▼ 0.06
상하관계 엄격	2.58	2.83	▲ 0.25
진심어린 조언이 힘들	2.35	2.63	▲ 0.28
상사, 동료, 부하의 불신뢰	2.85	3.09	▲ 0.24
부서들 사이의 벽이 높음	2.19	2.69	▲ 0.50

컨설팅기간 동안 통상적 회의 스타일도 긍정적 변화와 부정적 변화가 혼재되어 나타나고 있다(<표 5> 참조). 이러한 변화 역시 액션러닝 방식의 학습조직의 직접적 변화를 분석하는데 중요한 역할을 한다. 두 번째 ‘통상적 회의 스타일’에 대한 진단 결과 총 14개 문항 중 회의 참가인원과 회의목적의 명확성에서 긍정적 변화가 있었으나, 여전히 대부분의 질문항에 대하여는 부정적인 변화가 심화되고 있다.<sup>4)</sup>

<표 5> 통상적 회의 스타일에 대한 진단결과

설문내용	1차	2차	증감
단순 지시사항을 위한 회의 정도	2.12	2.71	▲ 0.59
참가하는데 의의가 있는 회의	2.46	3.03	▲ 0.57
몇몇 특정인물만 발언함	2.38	2.60	▲ 0.22
회의 석상의 앉는 위치가 중요	3.00	3.17	▲ 0.17
토론 및 아이디어가 없음	2.42	2.89	▲ 0.47
회의 참가인원이 너무 많음	2.65	2.57	▼ 0.08
회의에서의 역할이 모호	2.23	2.43	▲ 0.20
아이디어를 내면 담당자가 되어버림	2.23	2.31	▲ 0.08
회의 목적이 명확하지 않음	2.54	2.49	▼ 0.05
한 사람의 발언시간이 너무 길다	2.46	2.63	▲ 0.17
회의시간에 아무런 말도 하지 않음	2.38	2.66	▲ 0.28
낙서할 여유가 없음	2.04	2.46	▲ 0.42
토론을 통해 결정되는 것이 없음	2.73	2.89	▲ 0.16
회의의 결론이 없음	2.88	2.89	▲ 0.01

세 번째 ‘학습조직 회의특성’에 대한 진단은 학습조직 활동 전후의 회의특성을 파악하는 설문항목으로서 총 15개 항목이 전반적으로 개선된 것으로 나타난다(<표 6> 참조). 특히, ‘꼭 필요한 몇 사람만 회의에 참석’, ‘회의 진행방법이 사전에 명시되어 있음’, ‘결과물의 방향이 사전에 명확함’, ‘회의에만 집중할 수 있음’에서 긍정적 변화가 각각 0.3이상 높게 증가하고 있다.

3) 긍정적 변화는 ‘아이디어에 대한 비판정도 감소’, ‘논쟁고조에 따른 상사의 언짢음 감소’, ‘상사의 의견을 부정하는 발언 금기시 감소’, ‘퍼실리테이터의 역할 불이해 감소’, ‘고객의 소리에 경청하지 않음 감소’, ‘기득권이나 영역의 존재 감소’이다. 부정적 변화는 ‘성급한 결론 도출 가능성 증가’, ‘결론에 이르는 프로세스의 불명확 증가’, ‘일방통행식 회의 증가’, ‘클레임 정보를 상사에게 전달하기 어려움 증가’, ‘상하관계 엄격 증가’, ‘진심어린 조언이 힘들 증가’, ‘상사, 동료, 부하의 불신뢰 증가’, ‘부서들 사이의 벽이 높음 증가’이다.

4) 긍정적 변화는 ‘회의 참가인원이 너무 많음’과 ‘회의 목적이 명확하지 않음’에서 보인다. 부정적 변화는 ‘단순 지시사항을 위한 회의 정도’, ‘참가하는데 의의가 있는 회의’, ‘몇몇 특정인물만 발언함’, ‘회의 석상의 앉는 위치가 중요’, ‘토론 및 아이디어가 없음’, ‘회의에서의 역할이 모호’, ‘아이디어를 내면 담당자가 되어버림’, ‘한 사람의 발언시간이 너무 길다’, ‘회의시간에 아무런 말도 하지 않음’, ‘낙서할 여유가 없음’, ‘토론을 통해 결정되는 것이 없음’, ‘회의의 결론이 없음’이다.

<표 6> 학습조직 회의특성에 대한 진단결과

설문내용	1차	2차	증감
단순 정보교환의 회의를 하지 않음	3.35	3.29	▼ 0.06
회의시, 자유로운 발언 가능	3.92	3.97	▲ 0.05
전원이 지혜를 모아 아이디어 제공	3.77	3.54	▼ 0.23
회의시 자리배치가 문제되지 않음	3.77	3.66	▼ 0.11
토론이나 아이디어 제안 활성화	3.69	3.56	▼ 0.13
꼭 필요한 몇 사람만 회의에 참석	2.38	2.74	▲ 0.36
퍼실리테이터가 사회를 맡고 있음	3.12	2.94	▼ 0.18
아이디어를 내도 부정적 발언 없음	3.54	3.40	▼ 0.14
회의 목적이 분명함	3.69	3.60	▼ 0.09
회의 진행방법이 사전에 명시되어 있음	3.04	3.43	▲ 0.39
결과물의 방향이 사전에 명확함	2.88	3.24	▲ 0.36
회의 후 결과물이 명확히 산출됨	3.04	3.31	▲ 0.27
멤버 전원이 결과물에 관여함	3.35	3.43	▲ 0.08
회의에만 집중할 수 있음	3.23	3.57	▲ 0.34
아이디어 제공자에게 업무 집중이 되지않음	3.42	3.66	▲ 0.24

본 컨설팅으로 인해 사례업체는 외부컨설턴트의 자문이 도움이 되었으며, 구성원 개개인의 학습조직에 대한 이해수준 및 커뮤니케이션 활성화에 대한 중요성을 인지하고 있음을 나타낸다. 반면, 학습조직의 필요성 등 기업 전반적인 이해 및 문화조성에 있어서는 아직 만족스러운 수준이 아닌 것으로 조사되었으며, 이는 조직문화의 이해 및 확산은 장기간의 시간이 필요함을 고려할 때 점차 좋아질 것으로 기대된다. <표 7>은 사례업체의 컨설팅 효과에 대한 설문 결과를 보여 주고 있다. 그 중 ‘개인의 학습조직에 대한 이해수준이 높아짐’, ‘학습조직이 가지는 의미와 중요성 증대’, ‘자유로운 의견 교환의 중요성 인식이 높아짐’에서 3.5 이상의 높은 만족도를 보이는 항목들이 나타나고 있다. 학습조직에 대한 기업의 이해가 높음을 볼 수 있다. 이외에도 ‘업무와 회사에 대한 이해도 증가’, ‘기업의 특성에 맞는 학습경험이 이루어짐’이 3.4점으로 학습조직뿐만 아니라 기업의 전반적인 개선효과를 기대할 수 있다.

<표 7> 학습조직 학습 레벨

진단내용	점수
전반적인 학습조직의 이해 분위기가 향상되었음	3.46
개인의 학습조직에 대한 이해수준이 높아짐	3.77
학습조직이 가지는 의미와 중요성 증대	3.80
자유로운 의견교환의 중요성 인식이 높아짐	3.86

창의적이고 자유로운 회의 분위기 경험의 계기	3.26
업무와 회사에 대한 이해도 증가	3.40
타 부서의 업무 이해도 증가	3.06
학습주제와 회사의 전략간의 관계 이해도 증가	3.30
의미있는 주제를 선정하여 학습하는 역량 향상	3.51
효과적/창의적 회의를 운영의 역량 증대	3.20
기업의 특성에 맞는 학습경험이 이루어짐	3.40
학습조직 훈련을 통해 회사의 경쟁역량 향상	3.26
본 사업으로 학습을 통한 사내 환경이 개선	3.34
외부 컨설턴트의 자문이 도움이 됨	3.31
학습조직의 필요성에 대한 인식수준이 증대	3.06
학습조직 참여를 위한 시간과 노력을 하겠음	3.09
전반적인 학습조직 운영의 노허우 향상됨	3.17

## V. 결론

분석결과에서 컨설팅에서 기대한 효과가 학습조직의 회의특성에서 긍정적인 변화로 나타나고 있다. 따라서 중소기업의 학습조직 구축에 중요한 시사점을 액션러닝 방식의 컨설팅과정에서 도출할 수 있었다. 액션러닝을 학습조직에 적용하는 방식에 대한 시사점을 정리하면, 첫 번째, 학습조직을 형성하기 위하여 팀구성원이 팀 활동에 집중할 수 있도록 하는 다양한 방안으로 액션러닝기법이 함께 추진되어야 한다는 점이다. 두 번째, 학습조직이 과업을 성취하게 하기 위해서는 실행목표를 자발적으로 수립하고 이를 실행할 수 있도록 지원하는 조직의 변화가 필요함을 볼 수 있다. 학습조직이 성공하기 위해서는 시간과 자금이 상당히 투입되어야 하는데, 이것은 기업과 조직원 모두에게 큰 부담이 된다. 자발적 활동을 가능하게 하고 지원하는 액션러닝 학습조직을 기업에서 운영하는 방식은 기업과 참여자의 경제적·시간적 부담을 줄일 수 있을 것이다. 세 번째는 학습조직의 성숙화를 위하여 조직의 리더는 비전을 전달하여 구성원의 지지를 구하고 구성원의 자발적 학습을 유도해야 한다. 기업 내 학습조직의 지속적 운영을 위해서는 새로운 학습조직 운영방법을 터득하여 실천하는 과정의 반복이 필요하다.

본 연구의 조사결과는 6개월이란 연구기간의 경과 후관 시점에 나타난 현상이다. 따라서 긍정적이거나 부정적인 변화부분에 대한 이해와 해석에는 조심스러운 접근이 필요하다. 이 기간 동안의 변화가 사례의 고유한 특성에 기인한 것일 수 있으나 이 부분을 본 연구과정에서 확인할 수 없다는 한계가 있다. 이와 함께 조사기간 동안 기업에서 나타난 변화가 컨설팅의 영향과 독립적이지 않으며, 연구기간동안 학습조직의 영향이 기업 내에도 미칠 수 있었다는 한계를 가진다. 따라서 엄격한 연구설계를 적용한 추가적인 연구의 필요성이 있다.

## REFERENCE

*Entrepreneurship*, 8(1), 111-125.

- Bong, H. C. & Yoo, P. J.(2001). Basic structure of action learning and core components, *The Journal Of Training and Development*, 8, 57~82.
- Bong, H. C.(2010). *If you want success, do action learning*, Haesung: B Wave, 150~175.
- Chang, K. G.(2011). The Study of 'Blank-chart Technique' Utilization Strategy in Learner Centered Teaching and Learning Environment, *The Korean Journal of Educational Methodology Studies*, 299-321.
- Hill, R.(2005). Reflection as a Professional Development Strategy during Organizational Change, *Reflective Practice*, 6(2), 213-220.
- Kim, J. I., Park, Y. K., & Lee, K. H.(2006). A Case Study on the Process Reengineering by Action Learning Program: Focusing on a Training Program in Hyosung Corporation, *Information System Review*, 8(1), 287-303.
- Lee, Y. H., Chung, T. S., Lee, E. K., & Kim, S. W.(2001). *A Scheme to Incorporate a Concept of Learning Organization into an Enterprise*, Korea research Institute for Vocational Education and Training, Seoul.
- Lim, S. Y., and Yeom, M. G.(2012). Education Needs Assessment of Managers for Learning Organization in Small and Mum Enterprises, *Journal of Korean Institute of Industrial Educators*, 37(2), 1-19
- Marquardt, M. J.(1999). *Action Learning in Action Transforming Problems and People for World-Class Organizational Learning*, Davies-Black Publishing, Palo Alto, California.
- McGill, I. and L. Beaty(1999). *Action Learning. A Guide for Professional Management and Educational Development*, Kogan Page Ltd, London.
- Moriarty, B. N.(2006). Development of a Practice Learning Team in the Clinical Setting, *Nursing Standard*, 20(33), 41-44.
- Murray, A.(2006). Transforming the Enterprise, *KM World*, 15(10), 16-17.
- Park, Kiho(2009). Strategic Learning Organization based on Action Learning : S-Steel Manufacturing Company Case, *The Korean Small Business Review*, 31(1), 89-107.
- Park, S. H. & Seol, B. M.(2014). Case Study on Startup Consulting with Students of Entrepreneurship Graduate and Undergraduate-Entrepreneurship Training and Consulting Program Using Action Learning, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 9(1), 25-32.
- Senge, P. M.(1990). The Leader's New York ; Building Learning Organization, *Sloan Management Review*, Fall.
- Shim, J. H. & Choi, M. G.(2009). A Case Study on Entrepreneurial Motivations of Independent Creative Firms, *Journal of the Korean Institute of Industry & Technology*, 10(11), 3363-3372.
- Yang, W. S. & Park, K. H.(2013). A Study of Shared Values as Moderating Effects on the Relationships between Learning Organization and Organizational Effectiveness, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and*

## SME Learning Organization Based on Action Learning\*

Park, Sang Hyeok\*\*  
Seol, Byung Moon\*\*\*  
Park, Kiho\*\*\*\*

### Abstract

This is a case study on organizational learning with action learning. It targets B industry belonging to Shoe manufacturer. We apply action learning techniques as consulting skills to promote the organization of specific learning activities. Action Learning solves the challenges faced by the company with the ability to enhance the member while participating in the program. Therefore, it is a good methodology to overcome the uncertainty environment. Through a case study, in the maturing process of a learning organization can see the conditions that are necessary for the ongoing maintenance of that identity, organizational learning activities.

Findings to the continued operation of the enterprise learning organization suggest the establishment of a learning organization, and direction and strategic importance. Systems and learning environments should be built and then repeat the process of practice to master the new learning organization. It suggests to learn a new organizations operating methods that require repetition of the course of action.

*Keywords: small business, learning organization, action learning, learning facilitators*

---

\* This work was supported by Gyeongnam National University of Science and Technology Grant 2014

\*\* First Author, Professor, Graduate School of Business & Entrepreneurship, Gyeongnam National University of Science and Technology. spark@gntech.ac.kr

\*\*\* Corresponding Author, Professor, Graduate School of Business & Entrepreneurship, Gyeongnam National University of Science and Technology. bmseol@gntech.ac.kr

\*\*\*\* Professor, Administration Dept., Hoseo University, khpark@hoseo.edu