평생학습사회를 위한 학습조직 구축에 관한 연구

A Study on the Construction of Learning Organization for Learning Society

박현숙
영동대학교 인적자원개발본부

Hyun-Sook Park(hspark@youngdong.ac.kr)

요약

본 연구는 평생학습사회 지향의 한 방법으로 기업에서의 학습조직 구축 방안을 제시하는데 그 목적이 있다. 본 연구를 통해, 성공적인 학습조직을 위해 어떤 구성요소를 가져야 하며, 어떤 단계를 마련하여 학습조직을 구축해야 하는지 등에 관하여 논하였으며 이는 향후 학습조직을 도입하고 실행하려는 조직들에게 실질적인 도움을 주기 위함이다. 올바른 학습조직의 구축은 조직의 환경대응역량과 성공의 길로 안내할 뿐만 아니라 개인의 역량개발, 적응력 향상, 행동역량을 증대시킬 수 있고 나아가 국가 사회적으로는 평생학습사회를 구현하는 단초가 될 수 있다. 이러한 전 과정을 통해 학습조직 활동이 체계적으로 이루어질 수 있으며 나아가 전 사회적으로 평생학습사회를 구현하는 기초가 되리라 확신한다.

■ 중심어 : | 평생교육 | 학습조직 | 평생학습사회 |

Abstract

The purpose of this study is how to create learning organization with one method of the lifelong learning society intention. This study proposed four basic elements to set up learning organization and planned the phase for a learning organization construction. Construction of proper learning organization on route of environment confrontation ability and success of system guidance, as well as ability development and adaptation power improvement of the individual, it will be able to augment conduct ability. Through the whole process, The foundation which socially embodies the lifelong learning society believes firmly will become.

■ keyword : | Lifelong Education | Learning Organization | Lifelong Learning Society |

Ⅰ. 연구의 필요성 및 목적

21세기 지식기반 사회는 자본과 노동 등의 양적 요소들에 의한 성장으로부터 새로운 지식과 기술을 통한 생산방식으로의 패러다임이 변화를 가져오는 사회를 의미한다. 이렇듯 새로운 지식과 기술을 생산하고 활용할 수 있기 위해서는 인재양성과 인재확보가 사회발전 및 경쟁력 제고에 보다 중요한 요소로 등장하게 된다.

이들 인력을 양성하기 위해서는 평생교육차원의 재교육과 학습사회의 분위기를 마련하지 않고서는 불가능한 것이 현실이 되었다. 과거 산업화 시대의 교육은 정규교육(formal education)의 과정에서 기술을 충분히 갖춘 노동인력을 요구하였으나 이제 새로운 노동시장에서는 노동과 학습이 연계되면서, 노동하면서 학습하

접수번호 : #071015-003
접수일자 : 2007년 10월 15일
심사완료일 : 2007년 11월 28일
교신저자 : 박현숙, e-mail : hspark@youngdong.ac.kr

고 학습을 통해 자기계발이 되며 다시 노동력 향상을 꾀할 수 있는 선순환 구조로 작용하여야 한다. 그러므로 정규교육뿐만 아니라 다양한 형태의 직업훈련과 현장경험 교육을 포함한 평생교육차원의 교육과 자기주도적 학습을 다양하게 운영할 필요성이 제기되고 있다.

이미 선진국에서는 교육 수요자의 입장에서 자기 주도적 학습체계를 강조하고 새롭게 변화하는 사회의 새로운 기술과 지식을 평생을 통해 학습할 수 있도록 사회적 지원체제를 지역사회와 기업내부에 구축하여 경험학습 · 비형식 학습에까지 확장을 하고 있다. 즉, 사회구조 속에서 평생학습의 기회를 확장하면서 학습사회(learning Society)를 구축하기 위한 전략을 추구하고 있다.

'요람에서 무덤까지 교육' 이라는 평생교육(lifelong education)의 모토에서 볼 때 평생학습은 학교교육과 분리된 별도의 교육이라는 영역으로 볼 수 없는 것인데, 현재 우리나라는 평생학습이 학교교육과 분리되어 별도의 영역으로 인식되어 있다. 이러한 현상은 결과적으로 학교교육의 주변화로 전락되어 평생학습의 질적 부분의 저하를 초래하고 있고 시대변화가 빠른 현장교육의 특성을 담아내야 하는 평생학습의 특성을 제대로 표현하지 못하고 있다는 단점을 갖고 있다.

이제는 세계적 지식정보인재를 양성하기 위해서는 학교교육만으로는 충분하지 않은 시대가 되었다. 학교를 졸업한 후에도 끊임없이 자신의 지식과 정보를 업그레이드(upgrade)하지 않으면 도태되는 시기가 된 것이다. 지식과 정보의 변화와 발전의 속도가 너무 빨라지고 그로 인해 지식정보와 과학 기술의 주기가 급속히 짧아졌기 때문이다. 그 결과 학교에서 배운 지식과 정보가 곧 노후화되고 무의미하게 된다. 그래서 학교 교육만이 아닌 학교 졸업 후에도 현장교육, 성인교육 등을 포함하는 평생학습 사회의 구축이 현재 국가발전의 핵심이 되고 있다.

학교교육에서 배운 지식과 직장에서의 현장경험과 기능 축적만으로는 기술환경과 경쟁환경의 변화를 따라가기 어렵게 되었다. 끊임없이 빠른 속도로 자기계발을 하지 않으면 직장을 떠나지 않을 수 없게 된 것이다. 이렇듯 현장교육, 성인교육 차원에서 학교교육 이외 최근 기업과 산업현장에서 학습조직을 통한 비형식 학습이 이루어지고 있다. 학습조직을 통해 궁극적으로는 조직의 무형자산을 증대시켜 조직의 경쟁력을 극대화 시키는 지적자본 확보에 대한 관심이 증대하고 있기 때문이다.

평생학습사회를 만들기 위해 언제 어디서나 필요한 학습을 적은 비용으로 받을 수 있도록 하는 인적 물적 인프라의 구축이 필요하다. 학교, 기업 등 전 사회를 어떻게 학습공간으로 만들 것인가에 관심을 두어야 한다. 즉, 개인차원의 생애단계별 학습차원은 물론이거니와 조직학습의 차원, 개인과 개인 간의 횡적 연계, 조직과 조직 간의 횡적 연계, 개인과 조직 간의 횡적 연계를 통한 학습이 활성화 되고 촉진되어야 한다. 개인차원의 학습에서 '학습조직'의 활성화 단계를 지나 개인과 조직 상호간의 학습네트워크 구축 과정을 통해 학습사회가 이룩될 것이다.

따라서 본 연구에서는 언제 어디서나 필요한 학습을 하기 위한 평생학습사회 지향의 한 방법으로 기업에서의 학습조직을 제안하며 학습조직 구축 방안을 제시하는데 본 연구의 목적이 있다. 본 연구를 통해 향후 학습조직을 도입하고 실행하려는 조직들에게 성공적인 학습조직을 위해 어떤 구성요소를 가져야 하며 환경을 마련해야 하는지, 그리고 어떤 단계를 마련하여 학습조직을 구축해야 하는지 등에 대해 실질적인 도움을 줄 수 있을 것이다. 올바른 학습조직의 구축은 조직의 환경대응역량과 성공의 길로 안내할 뿐만 아니라 개인의 역량개발, 적응력 향상, 행동역량을 증대시킬 수 있고 나아가 국가 사회적으로는 평생학습사회를 구현하는 단초가 될 수 있기 때문이다.

II. 평생학습시대의 학습문화 형성

평행학습시대를 지향하는 현대 사회에 학습사회 구현을 위해서 기존 학습에 대한 기본시각을 확대하고 전환할 필요가 있다. 개인은 물론 기업, 공공조직, 시민사회, 지역사회, 정부 등 모든 수준의 조직과 사회는 학습의 주체로서 그 중요성과 의미를 적극적으로 인식하고

다양한 학습행동으로 표출할 수 있도록 학습지향적인 마인드를 형성해야 한다. 이와 함께 개인과 조직의 가치체계와 행태가 학습 중심적으로 지향되는 학습문화를 형성해야 한다. 이러한 학습지향적 문화를 형성함으로써 지식정보의 수집, 가공, 생성, 유통에 있어서 상호 협력을 통한 시너지 효과의 극대화가 가능하며, 학습협력은 공공의 이익에도 도움이 되며 개인적으로도 도움이 된다는 인식을 확립해야 한다[1].

이러한 사회에서 개인은 더 이상 수동적 교육대상이 아니라 능동적 학습 주체로서 학습목표와 주제를 설정하고 스스로 탐색하며 학습과정을 주도적으로 관리해 나가는 자기 주도적 학습 주체로 규정될 수 있다. 이러한 학습주체들의 활동이 학습조직으로 연결되어 사회 구성원 상호간의 자발적인 상호 학습의 활성화가 가능한 것이다.

평생학습시대의 학습문화의 특징은 학습주체가 개인차원을 넘어 조직과 사회차원으로 확대된다[2]. 다양한 사회적 지원체계의 구축으로 학습효율이 향상되고 성과대비 투입비용이 감소되며 학습의 효율성 제고 및 성과와의 연계강화, 외부효과 확대 등으로 사회적 비용부담도 감소되며 학습의 기회균등을 사회적으로 보장받게 된다. 즉, 모든 사회구성원들은 평생학습의 기회를 갖게되며 다양한 방식을 통해 제도적으로 보장되고 기업을 비롯한 각종 조직이 학습조직으로 전환된다. 그리하여 구성원의 지식과 기술 숙련 등 인적자본이 핵심적인 조직경쟁력이 되며 개인과 개인, 조직과 조직, 개인과 조직 등 사회 제 영역이 학습을 매개로 유기적으로 연계되는 학습사회가 마련되는 것이다. 이를 표로 나타내면 다음과 같다.

표 1. 학습사회로의 이행

제한된 시간	→	누구나(anyone), 언제(anytime) 어디서나(anywhere)
개인의life-long learning, 파편화개별화된 학습	→	학습기업, 학습네트워크 횡적 연계강화
일과 분리된 학습	→	일과 학습의 선순환
학습성과와 보상의 연계미흡	→	학습성과와 보상의 연계강화
학습에 대한 개인적, 사회적 고비용 부담	→	학습의 개인적, 사회적 비용감소
취미, 교양 위주의 평생학습	→	직업능력개발 중심의 평생학습
공급자 중심의 주입식 교육훈련	→	수요자 중심의 자율적 학습

Ⅲ. 학습조직의 구축을 위한 요건

1. 학습조직의 정의 및 특징

학습조직은 조직의 학습활동에 기반을 두고 있는 개념이며, 기업 내 학습의 의미는 전통적 교육의 의미보다는 경영현장에서 일어나는 업무 그 자체라고 할 수 있다[3]. 그러므로 조직은 그 자체가 학습기관이 되어야 한다. Senge[4]는 학습조직을 '조직원들이 진실로 원하는 성과를 달성하도록 지속적으로 역량을 확대시키고 새롭고 포용력있는 사고능력을 함양하며, 집중된 열의가 자유롭게 설정되고, 학습방법을 서로 공유하면서 지속적으로 배우는 조직'이라고 정의하였다. Beck[5]은 지속적으로 조직이 그 자신을 변형시키면서 조직 내의 모든 근로자들의 학습과 개인적 발전을 촉진시키는 조직이라고 정의 하였다.

학습조직은 개념적 포괄성과 추상성으로 인해 통일된 개념정립이 어렵고 학자들마다 다양하게 정의하고 있어 구체적 실천에 어려움을 가져오는 요인이 된다. 하지만 정의에서 공통적으로 발견되는 특징은 자율성과 지속성이다. 자율성은 구성원들에게 학습기회, 학습방법, 지식 창출의 자율성을 각 구성원들에게 부여하여 적극적으로 학습을 할 수 있다는 것을 의미한다. 즉 학습자들의 수동성에서 탈피하여 적극적이고 능동적 학습자를 의미하는 것이다. 그리고 지속성이란 변화의 지속성, 학습의 지속성을 의미하여 변화하는 조직 속에서의 자신을 발전시키기 위해 학습을 평생동안 지속함을 의미한다. 결국 학습조직은 평생학습 사회의 학습자를 양성하는 지속적 학습모형이라고 할 수 있다.

학습조직에 대한 특징을 추출해 봄으로써 학습조직의 성격과 추구하는 목표를 확인할 수 있다[6].

첫째, 학습조직은 성격이 다른 두 가지 학습활동인 적응적 학습(adaptive learning)과 생성적 학습

(generative learning)의 의미를 동시에 내포한다. 학습조직이 구축되려면 외부자극과 주위환경에 반응하거나 적응하는 적응적 학습도 필요하지만 인간으로 하여금 무엇이든지 자발적으로 자기의 필요와 요구에 의해 학습하게 만드는 생성적 학습을 동시에 추구해야 한다.

둘째, 학습조직은 경험과 시행착오를 통한 학습 활동을 높게 평가한다는 점에서 기존의 기업조직과 구분된다. 시행착오를 범하는 과정에서 원인규명 작업이 있어야 훗날 같은 실수를 반복하지 않게 된다. 이 점이 바로 학습조직에서 학습이 발생하는 출발점이다. 또한 실수를 인정해 주는 기업문화는 새로운 아이디어를 과감하게 적용하여 진취적으로 업무를 추진할 수 있는 여건을 조성해 주는 효과를 가져오기도 한다.

셋째, 학습조직은 외부 특정 전문가를 중시하기 보다는 조직 구성원 모두가 맡은 분야의 전문가가 될 수 있도록 제도적 도움을 제공해준다는 특징을 가지고 있다.

넷째, 학습조직은 일정한 활동을 한 이후에 특정한 시점에서 종료되는 것이 아니다. 학습조직은 끊임없는 학습과정을 통한 지속적 변화이므로 일정한 시점에서 '학습조직이 구축되었다'고 표현할 수 없다.

다섯째, 학습조직은 공식적 활동보다 비공식적이거나 비정규적으로 이루어지는 조직 구성원들의 자발적인 학습활동을 강조한다. 정보화 사회, 또는 지식사회에서 폭발하는 정보나 지식의 양을 공식적이고 정규적인 교육/훈련 프로그램으로 소화하기에는 역부족일 뿐 아니라 비효율적이기 때문이다.

여섯째, 학습조직의 기본정신은 인간존중을 통한 생산성향상에 있다. 학습조직은 인간의 잠재력을 인정하고 인간이 갖는 다양한 관점과 시각을 대화를 통해 통일한다. 그리고 이것을 경영현장에서 실천함으로써 경쟁력을 확보하는 인간을 중시하는 경영혁신 전략이다.

일곱째, 학습조직은 단기간에 걸쳐 당면문제에 대한 효과를 나타낸다기 보다는 조직전체의 문화와 현실 인식의 패러다임을 바꿈으로써 기업의 경쟁력을 제고시키고 궁극적으로 조직의 성장발전 능력을 제고시킨다.

이러한 학습조직의 특징을 통해서 볼 때 기업은 지속적인 혁신을 위해 학습분위기와 여건을 조성해야 하며 이러한 관점에서 학습조직은 큰 의의를 가진다고 할 수 있다.

2.학습조직을 구성하는 기본요소

학습조직의 정의에서 언급한 바와 같이 Senge는 학습조직이란 조직구성원들이 자신들이 원하는 것을 창조할 수 있는 역량을 끊임없이 확장해 나갈 수 있고 새로이 열려진 사고의 유형들이 존중되고 배양되며, 집단적 열망이 표출될 수 있고 어떤 것이 학습인지를 지속적으로 배워나가는 조직이라고 정의하고 있다. 이를 바탕으로 그는 학습조직의 핵심으로 5가지 주요 구성요소들을 제시하였다[4]. 즉, 공유비전(shared vision), 시스템 사고(system thinking), 사고모형 정립(mental model), 개인적 완성(personal mastery), 팀학습(team learning) 으로 나눠 설명하고 있다.

공유비전이란 특정 개인이나 소수집단에 의해서 제시되는 것이 아니라, 모든 구성원이 공감대를 형성할 수 있는 공통의 비전을 말한다. 이를 위해서는 모든 구성원을 동등하게 대우하며 그들의 의견과 이견을 조율하고 수렴할 수 있는 참여적 조직문화를 정착하는 것이 필요하며, 비전적 리더십 또는 변혁적 리더십의 역량이 요구되는 영역이다.

시스템 사고란 현상을 이해하고 이를 바탕으로 문제를 해결하려는 수단이다. 이러한 사고는 전체를 인지하고 이에 포함된 부분들 사이의 순환적 인과 관계 또는 역동적 관계를 이해할 수 있게 하는 사고의 틀을 의미한다.

팀학습을 위해서는 타인의 관점이나 의견을 존중하면서 자신의 의견을 밝히는 가운데 서로의 생각들이 유연하게 교감할 수 있는 대화와 토론문화가 정착되어야 한다.

개인적 완성이란 개인이 진정으로 본질적 가치를 창출해 내기 위해 개인적 역량을 지속적으로 키워가고 심화시켜 나가는 행위를 의미한다. 이를 위해 동기부여가 필수적이다.

사고모형이란 주변에서 발생하는 현상들을 이해하는 인식체계로써 학습조직을 위한 철학적 기반이다. 인식과 사고의 내면에 놓여 있는 근거의 틀이나 전제 또는 마인드를 의미한다. 이는 개인과 조직의 사고체계와 행

동양식에 직접적인 영향을 미치며, 이러한 철학적 기반을 부단히 성찰함으로써 새로운 사고로 전환할 수 있게 된다.

이러한 특징에서 볼때 차갑부는 다음과 같이 학습조직의 요인들을 정리하고 있다[7].학습조직은 학습과정에 대한 심리적 연구와 경영학적 관심을 통합시켜 조직이라는 거시적 맥락에 초점을 두고 조직 구성원 개개인의 개인학습보다는 팀이나 집단이 학습단위가 되는 조직학습과정을 통한 조직 변화 또는 혁신의 요소가 있어야 한다는 것이다.

단순히 기업에서 사람들만 모여 활동한다고 학습조직 활동이 일어나는 것은 아니다. 기본적으로 학습조직을 제대로 운영하기 위해서 연구자는 다음과 같은 구성요소를 제시한다.

첫째, 학습 목표가 뚜렷해야 한다. 학습조직이 구성될 때 구성원들의 공통 관심사를 명확히 하고 학습과정을 구체화 시킬 수 있는 목표를 확립하는 것이다. 학습 목표는 구성원들이 자율적으로 정하는 경우도 있으며 조직수준에서 필요한 주제를 선정해도 무방하다.

둘째, 조직측면에서의 가치를 내포하고 있어야 한다. 학습조직 구성원 개개인의 가치보다는 조직의 관점에서 가치를 높여야 한다. 만약 개개인의 가치가 조직의 가치보다 앞서게 된다면 조직의 관심도가 낮아져 취미를 위한 동호회 수준 이상의 역할을 기대하기란 어렵기 때문이다. 조직의 가치를 높이기 위해서는 업무와 연관성을 지녀야 하며 보다 나은 업무수행을 위한 역량강화 활동들과 연계되어야 한다.

셋째, 학습조직 내 구성원간의 사회적 관계를 구성해야 한다. 특정 목표를 가지고 조직의 가치를 달성하기 위한 조직이므로 구성원들간의 역할 분담과 효율적인 활동을 위해 리더가 필요하다. 리더는 구성원들간의 의견 조율과 타 학습조직과의 학습공유와 연계를 담당해야 한다.

넷째, 학습조직과 관련된 여러 가지 유형의 자원이 있어야 한다. 자원에는 학습자료, 도서자료, 각종 사례 등의 정보자원과 모임을 가질 수 있는 장소, 지원금 등의 물적 자원 등이 있다. 이러한 자원을 통해 학습조직 활동의 결과물을 도출해 낼 수 있는 것이다.

이러한 요소들을 통해 학습조직 구성원간 상호교류를 통해 조직 차원에서의 지식을 확장하고, 축적하여 새로운 지식을 결합함으로써 학습결과를 끊임없이 조직 전체에 적용시킬 수 있다.

3. 선행연구

본 연구에서는 기존의 연구를 분석하여 조직 수준의 통합적 학습조직을 구축하고자 한다. 학습조직 패러다임이 본격화되기 전에도 꾸준하게 논의되어 왔던 조직의 학습을 촉진할 수 있는 요인들에 대한 탐구는 조이너, 마식 등에 의하여 시작되었다. 이들은 리더십의 관점에서 조직의 학습을 촉진하고자 하였다. 하지만 Senge[4]는 학습조직의 5가지 요인으로 시스템사고, 개인적 숙련, 사고모델, 공유된 비전, 팀학습을 주장하며 조직학습의 관점을 학습조직 패러다임으로 새롭게 제시하였다는데 의의가 있다.

이후 맥길은[8]은 다른 사람들에 의한 지시나 강압이 아닌 조직 구성원 스스로에 의한 학습과 지식의 창출 그리고 혁신과 변화를 수행하는 데 필요한 새로운 형태의 조직풍토와 새로운 행동 규범 그리고 사고의 전환 등을 제시함으로써 학습조직을 기업경영의 중요한 패러다임으로 부각시켰다.

그러나 이러한 학습조직 요인들이 새로운 21세기를 주도해 나가야 할 패러다임으로써는 훌륭하지만 이를 직접 기업현장에 적용하고 실천하기에는 지나치게 추상적이고 모호하다는 비판을 받았다.

이후 이러한 비판에 대한 대안으로 미국기업교육협회(ASTD)는 학습조직프레임웍을 개발하였다[9].

ASTD는 학습수준과 학습조직 촉진을 위한 시스템 요인으로 크게 나누어 제시하였다. 학습수준 3가지는 개인, 팀 또는 집단, 조직이며 학습조직 촉진을 위한 시스템요인은 비전과 전략, 리더십과 관리, 문화, 구조, 변화관리, 시스템과 프로세스, 의사소통・정보・지식시스템, 업무성과 관리・지원시스템, 테크놀로지 등 9가지를 요인으로 삼고 있다.

Redding[10] 또한 학습조직의 측정범주를 개인학습, 팀학습, 조직학습 등의 학습의 수준과 7가지 시스템 요인 즉 비전과 전략, 리더십과 관리, 문화, 구조, 의사소

통·정보·지식 시스템, 업무성과 관리, 테크놀로지 등 7가지 요인을 주장하였다.

이러한 논의들을 종합해 보면 학습조직은 지식의 창출과 공유, 활용에 초점을 맞추어야 한다는 주장과 함께 시스템이 학습조직이 지향해야 할 중요한 전략적 목표임을 강조하고 있다. 초기 연구의 경향은 행동특성이나 행동규범과 같은 촉진요인에 초점이 맞추어졌으나, 그 이후 점차적으로 전략, 품질, 업무성과, 측정과 보상 등과 같이 기업경영의 실제적인 이슈와 학습조직을 촉진하기 위한 시스템 요인에 초점을 맞추고 있다. 또한 선행연구들은 구체적인 학습조직의 구성에 관한 연구들이 부족하고 단지 조직적 차원의 학습조직을 구축하는 요인을 연구하였다는 비판을 받을 수밖에 없다.

Ⅳ. 학습조직 구축현황 및 문제점

1. 기업의 학습조직 현황

학습조직 이론이 우리나라에 소개된 것은 1990년대 초반이며, 학습조직 개념이 실제 기업현장에 도입된 것은 1990년대 중반 일부 대기업의 연수원에서부터 비롯되었다.

기업 중에는 총체적인 경영혁신을 위해 학습조직 개념을 도입하고, CEO의 의지로 전사적으로 추진되다가 1년만에 완전히 추진을 포기하고 이를 철회한 예도 있다. 이는 학습조직을 위한 기반을 구축하지 않고 단기적인 성과를 노렸다가 실패한 실례이다.

최근에는 지식경영(knowledge management)을 통해 기업가치를 높이려는 새로운 기업활동이 대두되면서 이의 핵심영역 중의 하나로 '학습'이 부각되고 있다. 이는 지식창출을 위해서는 학습이 매우 중요한 방법이자 과정으로써 효과적인 지식의 창출, 공유 및 활용을 위해 '학습조직'을 필요로 한다.

현재 국내 기업에서 학습조직 개념을 도입하고 있거나 학습조직을 구축하고 있는 기업들은 다음과 같이 4개의 유형으로 분류될 수 있다[9].

첫째, 학습조직을 지식경영을 위한 하나의 방안으로 도입하고 있는 경우이다. 일부 대기업에서 추진하는 것으로 지식관리를 위한 정보인프라 구축과 교육훈련 담당부서에서는 직원들의 자기주도적 학습이나 팀학습을 지원한다. 둘째, 학습조직을 하나의 교육훈련 또는 생산관리의 기법으로 받아들여 추진하는 유형이다. 이는 주로 제조업이나 중소기업에서 추진하며 새로운 학습방법으로써 자율학습이나 팀학습을 강조하고 있다. 집체교육에서 벗어나 OJT 등 비공식적 학습의 비중 증대와 기존의 QC(quality control)활동이나 제안제도를 학습조직개념에 맞게 발전시키고 있다. 셋째, 학습조직이라는 개념을 사용하지는 않으나 실제 기업현장에서 학습조직의 특성을 갖추고 있는 기업들이 있다. 이 유형의 기업들은 주로 외국기업의 한국지사들에서 행해지고 있다. 넷째, 학습조직 개념을 사용하든 하지 않든 기업의 특성상 조직구성원의 지속적인 학습을 필요로 하는 기업들이다. 정보기술변화의 영향을 가장 많이 받는 정보통신업이 이 유형에 속한다고 볼 수 있다.

학습조직이란 말을 쓰지 않는다고 해서 학습조직을 향하던 조직이 사라져 버리는 것은 아니며, 학습조직이란 구호를 요란하게 외친다고 단기간에 학습조직이 되는 것도 아니라는 것을 인식해야 한다.

현재 우리나라 산업인력관리 공단에서는 근로자의 평생학습 및 기업의 다양한 직업능력개발활동을 촉진, 지원하여 근로자의 직무능력 향상을 통한 중소기업의 경쟁력 강화에 기여함을 목적으로 학습조직화 사업을 지원하고 있다. 고용보험법 시행령 제 15조 규정에 의한 우선지원대상기업의 사업주 또는 사업주 단체에 지원을 하며, 지원내용으로는 학습조직화 구축 컨설팅, 인력개발 전담자 채용, 학습공간 구축, 학습조 도입 필수, 후견인 제도 도입, 현장 훈련 프로그램 도입, 근로자 학습휴가제, 지식공유 시스템 구축, 우수학습 활동지원, 사후관리 컨설팅 등이다. 지원기간은 1년으로 하되, 평가결과에 따라 최대 3년까지 지원가능하다. 올해로 2년째 중소기업 학습조직화 성과 경진대회를 전국적 규모로 시행하고 있으며 올해는 18개 기업이 본선에서 학습조직의 활동을 경쟁하는 등 활발한 활동을 하고 있는 중이다.

2. 학습조직 구축의 저해요인

학습조직을 구축하는데 있어 저해요인을 학습자 개인적 요인과 기업의 시스템 요인으로 나누어 살펴보고자 한다.

2.1 개인적 요인

학습조직을 구축하는데 가장 큰 어려움 중의 하나는 학습조직 개념에 대한 이해 부족과 근로자의 학습의지 부족, 근로자의 업무과다 등이 있다. 학습조직 개념에 대한 이해 부족으로는 학습조직 개념이 갖는 추상성과 모호성에 있다. 학습자 각자가 학습조직을 자의적으로 해석하여 대부분 학습의 개념을 좁은 의미의 자기계발 차원의 학습으로 이해하여 업무와 연계되는 것에 대한 이해부족이 있다. 그러므로 학습조직에 대한 개념을 정립해 가면서 시작해야 한다는 점도 고려해야 한다. 다음으로 학습이 개인의 취업능력제고를 위해서나 삶의 질 향상에 필수적임을 인식하고 있지 못하다는 것이다. 스스로 학습할 것을 찾고, 설계하고 정리하는 과정에 학습자 스스로 많은 노력이 필요하게 됨에 따라 생기는 문제로써 학습의 새로운 패러다임을 고려해야 한다. 마지막으로 근로자의 업무과다에 의한 저해요인이 있다. 대부분 직장의 근로자들은 업무가 바빠서 학습할 시간이 없다는 것을 문제점으로 꼽고 있다[8]. 업무 이외의 학습을 한다는 것에 부담을 가지고 있고 또한 팀학습의 경우 학습을 공유해야 하나 각자 바쁜 업무로 시간 조정이 어렵기 때문이다. 업무 중에 학습하는 것이 장점으로 작용할 수는 있지만 업무 후에 자기계발의 차원에서 시간을 마련해야 하는 것도 고려함직 한다.

2.2 기업의 시스템 요인

학습조직 구축의 제한적 요인으로 기업의 시스템적인 요인을 생각할 때 다음과 같은 요인들을 들 수 있다. 비전 공유 부족, 원활하지 못한 의사소통, 부서 간 협력 부족, 보상시스템 미비를 고려해야 한다.

비전 공유부족의 경우 기업의 비전 및 전략이 전체 직원들에게 전달되지 않고 소수의 이해관계자에 제한되어 공유되는 경우가 많다. 기업에서 이루어지고 있는 조직의 목적 및 사업목표 등 지식공유의 대부분은 조직 차원이 아닌 개인 수준에서 일부 이해관계자에게 제한되어 있는 실정이다. 회사의 비전과 전략을 공유하려면 자유로운 정보공유와 확산이 필수적이며 의식적인 활동을 통한 비전과 전략의 확인이 필요하다. 지식을 공유하기보다는 지식의 보안에 적합한 조직체계와 기업문화의 개선을 고려해야 한다. 다음으로는 원활하지 못한 의사소통이 저해요인으로 작용한다. 국내 기업은 상하 간 또는 동료 간 쌍방향 의사소통의 장이 부족하다고 볼 수 있다. 조직 내 문제해결 방식은 관계자들이 모여 활발한 토론을 통해 결론을 도출하기보다 윗사람의 일방적 지시에 따르는 경우가 대부분이다. 따라서 문제해결을 위한 모임에서도 논리에 따르는 것이 아니라 상급자의 의견을 수용하는 분위기가 지배적이다. 학습조직 활동을 통한 조직의 개선점과 기업의 제안사항들이 도출되어도 제안할 만한 통로가 막혀있다면 이는 활동의 생명력을 보장받지 못하므로 기업의 원활한 의사소통의 문제는 중요한 학습조직문화 형성의 요인이라 하겠다. 다음 부서간 협력 부족을 들 수 있다. 대부분의 기업에서는 부서 간 장벽으로 인해 정보 유통과정에서 상호 피드백이 미흡한 경우가 많다. 예를 들어 마케팅 부서에서 획득한 고객정보가 생산부서나 개발부서로 이전되지 않아 고객가치를 높일 수 있는 제품개발의 기회를 상실한다. 각 부서에 대한 정보 공개에 소극적이거나 자신만의 이기적인 분위기에서 개인이나 부문이 갖고 있는 데이터와 정보, 지식이 다른 사람이나 타 부서와 공유했을 때, 기업에 공헌할 수 있다는 생각을 하지 못하기 때문에 이를 공유하지 않는다. 이러한 요건하에 학습조직이 운영되면 기업의 당면 문제를 제시하고 해결책을 마련하여도 부서 간 장벽으로 학습결과가 사장될 수 있는 것이다. 마지막으로 보상시스템의 미비를 들 수 있다. 학습조직이 새로운 경영전략으로 등장하면서 국내 기업의 관심이 고조되고 있으나 대부분 하드웨어 중심의 지식 정보 시스템을 구축하는 단계에 있고 학습이나 지식이 보상체계와 연계되지 못하고 있다. 현재의 보상시스템은 기업의 성과에 공헌하는 지식창출, 축적, 공유에 대한 보상이 불충분하며, 업무과정에서 지식을 제대로 활용하고 있는지에 대한 평가가 전무하다. 학습에 대한 현실적인 보상이나 평가체계가 선진

기업에 비해 미흡하여 직원들에게 학습에 대한 동기부여가 되지 못하는 실정이다. 이에 학습조직에 대한 특별 보상체계 뿐만 아니라 인사평가에도 활동에 대한 내역을 첨부해야 함이 고려되어야 한다.

V. 새로운 학습조직 구축 방안

앞서 제시한 학습조직 구성요소를 바탕으로 실제 학습조직을 구성할 때 적절한 구축단계가 필요하다. 연구자는 다음과 같은 학습조직의 구축단계를 제시한다.

첫째, 준비단계이다. 이 단계에서는 학습조직 구축을 위한 전 구성원의 합의 도출이 필요하다. 조직의 장기적인 성장 발전을 위해서 학습조직이 필요하다는 인식이 조직구성원 상호간에 확산되어야 한다. 이를 토대로 학습조직을 지속적으로 운영할 수 있는 핵심적 추진 리더가 포함된 조직이 구성되고 학습조직의 목표를 설정해야 된다.

둘째, 토대형성단계이다. 이 단계에서는 학습조직의 목표 설정에 맞는 학습 프로그램을 개발하고 설계하는 과정이 포함된다. 이 과정에 맞춰 구성원의 역할이 분담되는 단계이다. 프로그램을 설계하는 과정에서 학습활동은 실제업무와 유기적으로 연결되어야 하고 기존의 사고체계에 창조성을 발휘하여 구성원들이 기본적으로 갖추어야 할 조직의 가치를 내재할 수 있도록 교육 프로그램을 개발해야 한다.

셋째, 활동단계이다. 각종 정보자원과 물적 자원을 이용한 활동단계로써 학습자료, 도서자료, 인터넷 활용 등 정보자원과 모임장소, 온라인 토론의 장, 지원금 등의 물적 자원이 동원되어 실제 학습조직 구성원들이 활동을 하는 단계이다.

마지막 단계로 평가와 공유단계이다. 앞 단계까지의 과정을 통해 얻은 경험을 세미나와 워크숍 등을 통해 전 조직으로 확산하고 공유한다. 또한 성공사례를 문서화하고 학습조직 컨퍼런스를 개최하여 이를 전파하고 공유하는 단계이다. 학습조직에서 학습한 내용들을 조직 내 현재 위치를 발전시킬 수 있는 아이디어나 실행전략을 발표하고 토의함으로써 조직 구성원들간 비전을 공유하고 조직의 네트워킹을 활성화하는 동기를 주는 효과를 발휘할 수 있는 것이다.

이러한 단계들을 통해 학습조직이 구축되고 전 조직으로 확대됨으로써 평생학습 사회를 구현하는데 이바지할 것이다. 이를 그림으로 요약하면 다음과 같다.

평생학습 사회 구현

⇧

학습조직 확산

⇧

평가 공유단계	7. 전 조직으로의 확산 및 공유 단계
활동단계	6. 정보자원과 물적자원을 이용한 학습조직 활동 단계
토대형성 단계	5. 교육프로그램 개발 및 설계
	4. 조직 구성원간 역할분담
준비단계	3. 학습조직 구성
	2. 학습조직의 목표 설정
	1. 학습조직의 필요성 이해

그림 1. 학습조직의 구축화 단계

VI. 요약 및 결론

본 연구는 기업에서 학습조직을 구축하여 평생학습사회를 구현하는 하는 토대를 삼고자 하여 학습조직을 구축하는 방안을 제시하는 것을 연구의 목적으로 하였다. 학습조직의 구축을 통하여 조직의 환경대응 역량이 증대될 뿐만 아니라 개인의 역량개발, 적응력 향상, 행동역량을 증대시킬 수 있고 나아가 국가 사회적으로 평생학습 사회를 구현하는 길이 되기 때문이다.

본 연구를 통해 향후 학습조직을 도입하고 실행하려는 조직들에게 성공적인 학습조직을 위해 어떤 구성요소를 가져야 하며 환경을 마련해야 하는지, 그리고 어떤 단계를 마련하여 학습조직을 구축해야 하는지 등에 대해 실질적인 도움을 줄 수 있을 것이다.

평생학습시대를 지향하는 현대사회의 개인은 더 이상 수동적 교육대상이 아니라 능동적 학습주체가 되며, 학습목표와 주제를 설정하고 스스로 탐색하며 학습과정을 주도적으로 관리해 나가는 자기 주도적 학습자이

다. 이러한 학습주체들이 학습조직으로 연결되어 상호간 학습의 활성화를 꾀할 수 있다.

학습조직의 정의는 학자마다 다양하여 통일된 개념정립이 어렵지만 그 정의들의 속성에는 자율성과 지속성을 갖는 특성들이 내포되어 있다. 결국 학습조직은 평생학습 사회의 학습자를 양성하는 지속적 학습모형이라고 할 수 있다.

본 연구에서는 학습조직을 구성하는데 필요한 4가지 기본 요소를 도출하였다. 뚜렷한 학습목표, 조직 측면의 가치 내포, 학습조직 내 구성원들 간의 사회적 관계 구성, 자원 등이다. 이러한 기본 요소를 바탕으로 학습조직 구축을 위한 단계를 마련하였다. 그 첫 번째 단계는 준비단계로써 학습조직 구축을 위한 전 구성원의 합의도출과 학습목표, 학습조직을 구성하는 단계이다. 두 번째 단계는 토대형성단계로써 목표설정에 맞는 프로그램을 개발하고 설계하는 과정이다. 이 과정에서 조직 구성원간 역할을 분담해야 한다. 세 번째 단계는 활동단계로써 학습 프로그램에 따라 실제 학습을 하는 단계이다. 마지막 단계는 평가와 공유단계로써 목표에 따른 활동의 과정들을 평가하고 피드백한다. 또한 조직 내 구성원들과 함께 공유하고 조직의 네트워킹을 활성화하는 동기를 주는 효과를 발휘하는 단계이다. 이를 위해 학습과정을 문서화 하고 컨퍼런스, 세미나 등을 통한 전파가 중요하리라 본다.

학습조직은 조직이 추구하고자 하는 방향성, 경영철학을 내포하고 있어야 하며 학습조직을 통해 지식이 학습과 조직, 환경 간의 관계를 결정짓고 조절하는 무게중심의 역할을 해야 한다. 그리고 학습조직의 비전을 통해 조직을 유지하고 발전시킬 수 있도록 원동력이 될 것이다. 이러한 전 과정을 통해 학습조직 활동이 체계적으로 이루어질 수 있으며 나아가 전 사회적으로 평생학습사회를 구현하는 기초가 되리라 확신한다.

참고문헌

[1] 박세일 외, *평생학습사회 만들기*, 한국직업능력개발원, 2007.

[2] 김장호 외, *인적자원입국 비전과 전략*. 한국직업능력개발원, 2005.

[3] 정홍천 외, *중소기업 학습조직 구축 연구*, 뉴패러다임 센터, 2006.

[4] P. M. Senge, *The fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, New York : Doubleday Currency, 1990.

[5] M. Beck, *Learning Organization - How to Create Them*, Industrial Commercail Training, Vol.2, No.3, pp.21-28, 1992.

[6] 유영만, *지식경제 시대의 학습조직 : 한국기업의 학습조직 구축방안*, 고도, 1995.

[7] 차갑부, *열린사회의 평생교육*, 양서원, 2002.

[8] 이영현 외, *기업의 학습조직화 촉진방안*, 직업능력개발원, 2001.

[9] M. A. Gephart, er. al., *Learning Organization : Come Alive. Training and Development*, Dec. 1996.

[10] J. C. Redding and R. F. Catalanello, *Strategic Readiness: The Making of the Learning Organixation*, Jossey Bass Inc., 1994.

저자소개

박 현 숙(Hyun-Sook Park) 정회원

- 1993년 8월 : 성신여대 교육학과 (교육학석사)
- 2005년 8월 : 성신여대 교육학과 (교육학박사)
- 2006년 3월 ~ 현재 : 영동대 인적자원개발본부 교수

<관심분야> : 직업교육, 평생교육