

## 액션러닝을 활용한 D기업의 학습조직 적용과 성과에 관한 연구

염지환<sup>1</sup>, 박상현<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup>한양사이버대학교 경영학부, <sup>2</sup>한양사이버대학교 호텔관광경영학과

### Applying and Implementation of Learning Organization with Action Learning : D Corporation Case

Jihwan Yum<sup>1</sup> and Sang-Hyeon Park<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup>Division of Business Administration, Hanyang Cyber University

<sup>2</sup>Department of Hospitality and Tourism Management, Hanyang Cyber University

**요약** 지식의 관리와 생성은 조직원들의 학습능력에서 비롯된다. 기업의 학습조직화는 업무시스템의 큰 변화 없이 조직의 전략과 구조, 그리고 조직원들의 역량을 개발하고 기업의 경쟁력을 향상시킬 수 있다. 본 연구는 학습조직화 전략의 일환으로 액션러닝을 활용하여 조직원들의 자발적 문제해결의 프로세스 방법론을 제공하고, 학습조직을 기업에 적용한 과정과 성과를 제시하였다. D기업을 대상으로 한 6개월간의 학습조직 수행 결과 조직원들은 기업의 문제를 명확히 인식하게 되었고 해결방안을 스스로 찾으려는 노력을 하게 되었다. 특히 기존 상급직원과 신규 하급직원 간의 갈등이 완화되고 의사소통이 원활해졌으며 기업의 전반적인 분위기도 긍정적으로 변화하였다. 학습조직이 성공하기 위해서는 시간과 비용이 투입되어야 하는데 이것은 기업이나 조직원 모두에게 큰 부담이 된다. 따라서 학습조직이 성공적으로 자리매김하기 위해서는 경영층의 확고한 의지가 있어야 하며 직원들의 적극적인 태도가 요구된다.

**Abstract** The knowledge management starts from the enhancement of learning capability in the members of the organization. The strategic change into the learning organization should be aligned with the change of organizational strategy, structure and processes. The study employed action learning methodology to transform the traditional organization into the learning one. The learning organization project has been successful thanks to the members' zeal and consensus to change the processes. However, not every learning team has been so successful. Some cases complained time consuming where others expect to be helpful for their incentives. The researchers concluded that the most important point for success of the learning organization project should be the support of top management.

**Key Words** : Learning Organization, Action Learning, Organizational Development, Knowledge Management

### 1. 서론

지식정보화 사회로의 전환은 조직원들의 지식 활동과 학습 활동의 중요성을 점점 더 강조하고 있다. 이것은 대부분의 산업과 기업 내에서 지식자원이 기업의 경쟁력 증대에 중추적인 요인이 되고 있음을 나타낸다. 특히 지식자원의 발굴과 창출뿐 아니라 이것을 활용하여 기업 경쟁력을 강화하기 위한 프로세스의 가치가 더욱 높아지고 있다. 즉, 조직의 지식자원이 기업의 경쟁우위로 연결

되는 능력이 요구되고 있는 것이다[1-5].

Senge(1990)는 학습조직(learning organization)에 관한 정의를, 구성원 자신들이 원하는 것을 창조할 수 있는 역량을 계속 확장해 나아갈 수 있고, 새로운 개념들이 존중되고 배양되며, 집단적 열망을 표출할 수 있고, 지속적으로 어떤 것을 학습하고 있는 것이라고 설명하고 있다. 사실 지금까지 많은 학습조직 프로젝트가 기대만큼의 성과를 이루어 내지 못했는데 그 이유는 이들이 개인수준의 지식개발 활동이 많았으며, 일회적이고 단기적이었기 때

\*교신저자 : 박상현(happy365@hycu.ac.kr)

접수일 09년 05월 11일 수정일 (1차 09년 08월 04일, 2차 09년 09월 07일, 3차 09년 11월 09일) 게재확정일 09년 11월 12일

문이다. 다시 말해 학습문화가 조직 내에 충분히 이식되지 못했기 때문이라고 말할 수 있다[6].

최근 조직 구성원의 지식관리에 대한 관심이 고조되고 있는데 이를 개인이나 부서 단위가 아닌 프로젝트 단위로 전환해야 한다는 주장이 높아지고 있다[7-8]. 즉 조직 구성원이 업무 외에 특정 프로젝트에 참여함으로써 전략적 학습 성과를 이끌어낼 수 있고, 학습의 지식과 경험을 조직원들에게 확산시켜 궁극적으로 조직 전체의 학습문화 발전에 기여할 수 있다는 것이다. 또한 참여자들의 학습 수준과 지식 관리 성과를 비교적 상세하고 구체적으로 인식할 수 있는 장점이 있다.

특히 프로젝트 단위의 상향식(bottom-up) 학습조직화는 조직 구성원 및 조직 구조의 변화에 신속하고 유연하게 대응할 수 있는 장점이 있다. 기존의 하향식(top-down) 즉 특정 부서나 팀 단위의 학습조직 프로젝트는 담당 인원의 변화에 취약하고, 학습 능력 및 성과가 기대에 미치지 못한다는 지적을 받아왔다. 상향식 학습조직화는 구체적인 학습 내용의 업무 활용 측면 보다는 각 조직원들의 학습 활동 역량을 강화시킴으로써 구성원들의 학습 의욕을 고취시키고, 일상의 업무 안에 학습 프로세스를 습득하게 함으로서 구체적 학습 성과를 지속적으로 높인다. 또한 조직원들로 하여금 학습에 대한 의욕을 고취시키고 내부적 반발과 부담을 최소화하고 그 학습 성과가 업무에 녹아들게 한다.

액션러닝(action learning)은 상향식 학습조직화의 구체적인 방법인데 각 구성원이 스스로 문제를 정의하고 해결하는 능력을 강조한다. 여기에는 문제인식(trigger), 조원들 간의 협업(facilitation), 해결 프로세스 개발(problem solving), 성과 평가 및 보완(self directed learning)의 단계를 거치게 된다. 본 연구는 액션러닝을 활용한 학습조직화가 실제 벤처 중소기업에서 어떻게 적용되고 어떤 성과를 나타내는지 살펴보고자 하였다. 이를 위해 D기업을 선정하여 약 6개월간 학습조직 프로젝트를 실시하고 진행하는 과정을 참여 및 관찰하였다.

## 2. 학습조직과 액션러닝에 관한 이론고찰

### 2.1 학습조직과 조직학습

학습(learning)은 지식을 습득하거나 체험을 통해서 모르면 것을 알게 되고 할 수 있게 되는 것이다. 최근 빠르게 변화하고 있는 시장상황에 적응하기 위해서 조직의 학습(organizational learning)은 필수불가결한 선택이 되

고 있다. 개별학습 행위가 조직의 전략적 목표와 연관되어 조직 내에 확산 및 공유되고 그것이 더 이상 특정 개인에게만 국한되지 않을 때(공간적 차원) 조직학습(organizational learning)이 일어났다고 할 수 있으며, 이러한 학습 활동이 조직적인 차원에서 반복되는 수준에 이르게 되었을 때(시간적 차원) 이를 학습조직(learning organization)이라고 말할 수 있다[9].

과거에는 학습조직과 조직학습이 거의 같은 의미로 인식되었지만, 1990년대 후반 이후 학습조직과 조직학습을 구분하는 노력이 일어났다. 다양한 측면에서 학습조직과 조직학습을 비교할 수 있는데 그 내용은 다음과 같다 [10].

첫째, 조직 학습이 조직 내 각각의 학습 활동 전체의 합으로 인식되는 것에 비하여 학습 조직은 단지 조직의 구조의 일부로만 인식된다.

둘째, 조직 내 학습이 자연스럽게 이루어진다는 점을 강조하는 조직학습 측면과 달리 학습조직은 학습을 위한 특별한 노력이 필요하다고 본다. 이는 조직 구조 내에 학습 활동이 자연적으로 이루어진다고 간주하는 것과 다르게 학습 조직을 위한 특별한 프로그램과 인적자원의 투입이 필요함을 의미한다.

셋째, 조직학습이 학문적 분야에서 먼저 제안되고 발달된 것에 비해 학습조직은 실무적 분야에서 주로 고려되었다. 조직학습은 조직론적 측면에서 조직 구조가 학습을 원활하고 자연적으로 이루어지도록 지원하는 측면을 강조한 반면, 학습조직은 실제 경영층과 경영 실무진에서 조직의 경쟁력 강화와 성과 향상을 위한 절실한 시도로 이루어졌다고 볼 수 있다.

마지막으로 학습 주체에 대한 측면인데 조직학습에서는 주체가 개인이지만 학습조직에서는 학습자가 개인 뿐 아니라 집단, 또는 전체 조직까지 비교적 다양하다. 조직 학습에서 지식이 단지 개인에게서만 존재 또는 보유된다고 보는 반면 학습조직에서는 개인 뿐 아니라 그룹이나 조직 전체의 기억, 프로세스 등 다양한 측면에서 존재하고 생성될 수 있다고 가정한다.

학습조직과 조직학습을 구분하는 것은 조직의 학습 역량 강화를 위한 프로그램 개발과 구현에 중요한 요인으로 작용한다. 조직학습은 기업의 조직 구조와 시스템의 변화를 수반하게 되는 경우가 많다. 조직학습을 위한 지식경영 시스템이나 조직구조 개편 등의 프로세스가 없이는 효과적인 조직학습 효과를 기대하기 어렵기 때문이다. 그러나 학습조직은 기업의 전략과 조직 구조, 업무 프로세스를 변화시키지 않고 각 분임조별 학습 태도와 학습 문화를 이식시킬 수 있기 때문에 비교적 단계적으로 기업의 성과를 향상시킬 수 있는 특징이 있다.

## 2.2 학습조직과 액션러닝

학습조직을 수행함에 있어서 기존의 한계점 중 하나는 학습(learning)이 지식 습득으로만 끝나고 조직원과 조직에 스며들지 못한다는 것이다. 이를 극복하기 위해서 Reavans(1982)에 의해 고안된 개념이 액션러닝(action learning)이다. 이것은 5-8명의 소그룹이 학습내용을 3~6개월간 실행(action)하게 함으로써 체득하게 하는 것이다. 액션러닝은 조직 내 각 그룹별로 학습 문화를 이식하여 조직을 긍정적으로 변화시키는데 그 목적이 있다. 액션러닝의 조직원은 문제를 인식하고, 문제 해결 방안을 도출하며 실행과 평가까지 하게 되는 구조화된 방법을 활용함으로써 실패를 최소화하고, 학습 자체가 조직 문화에 스며들게 한다[11].

액션러닝은 4개의 단계로 구성되는데 첫째, 문제를 인식하는 단계에서는 각 직원들에게 직접적으로 업무 활동에 연관된 문제를 도출한다. 이를 위해서는 조직원들이 문제를 해결하거나 기회를 활용할 수 있는 역량을 갖추고 있어야 한다. 둘째, 문제 해결 프로세스가 직원들의 역량으로 해결 가능한 것이어야 하고 직원들이 함께 토론하고 연구할 수 있는 것이라야 한다. 여기에서 직원이 해결 가능하다는 것은 문제와 관련된 사항이나 문제 자체를 직원이 스스로 이해하고 해결 방법을 찾을 수 있는 것 이어야 한다는 것을 의미한다. 특히 문제를 언어로 표현할 수 있는 능력이 중요한데, 이는 직원들과의 토의와 협력에 중요한 요인으로 작용한다. 셋째, 직원들의 협력에 의하여 가장 적절한 문제 해결 방안을 도출하고 실행하는 것이다. 이 단계에서 특히 직원들의 직접적 문제 해결 행위가 가능하여야 하며 단지 방안만 도출하여 관리자나 경영자에게 보고하는 것은 적절치 않다. 마지막으로 직원들은 방안의 효과성을 평가하고 문제가 기대했던 수준만큼 해결되지 못했다면 새로운 액션을 추구하여야 한다[12].

액션러닝의 연구 내용들을 종합하면 크게 조직원 개인 수준과 그룹 수준, 그리고 조직 전체 수준으로 나누어 볼 수 있다. 개인 수준의 러닝과 그룹 수준의 러닝은 그 목적과 활동이 비슷한 측면이 많고, 특히 성과의 달성 수준과 목표 측정 등과 관련하여 매우 유사하다. 그러나 조직 전체의 수준으로는 상이한 측면이 많다. 따라서 본 연구 또한 개인 수준과 그룹 수준을 중심으로 고려하였고, 그룹별 상이한 과제들과 관련된 문항들을 측정하였다.

액션러닝의 활용은 사내교육과 업무성과 향상 등 다양하게 적용되고 있는데 SK와 삼성은 임원들을 대상으로 해외사업 진출을 위한 전략적 의사결정을 도출하는데 활용하였고, CJ와 LG전자는 작업장 혁신 및 핵심인재의 리더십 강화 프로그램으로 활용하였고, 현대자동차는 현장

관리자들을 대상으로 해외 선진 자동차 업체를 벤치마킹하기 위해서 활용하고 있다[13].

## 2.3 액션러닝의 촉진자

액션 러닝의 촉진자(facilitator)는 직원들이 마음을 열고 정직한 태도로 상대방을 인식하게 하고 학습을 효과적으로 이끌어내는 역할을 한다. 특히 문제, 그리고 그것을 해결하는 그룹, 상호작용 프로세스, 액션을 취하려는 몰입, 서로 학습하려는 의지 등이 모두 존재하는지 그리고 직원들이 이것을 충분히 숙지하고 있는지를 지속적으로 관리한다[14]. 촉진자의 역할을 좀 더 구체적으로 살펴보면 다음과 같다

- 가) 촉진자는 직원의 몰입을 유도하여야 하며 다른 직원에 대한 비난과 불평을 자제하고 혼자서 아닌 직원들과의 협력으로 문제 해결을 한다는 의식을 불어 넣어 주어야 한다. 또한 해결 할 수 있는 과제의 수준과 기간을 명확하게 제시하는 것이 필요하다.
- 나) 직원들이 의견을 나눌 수 있는 기법과 태도를 기르고, 문제를 명확히 구분하고 해결하기 위해 다양한 연구와 지식을 제시할 수 있어야 한다.
- 다) 직원들의 지식의 차이를 인식하고, 그 차이를 대화와 상호 학습을 통해 채워 나아간다는 점을 직원들에게 이해시켜야 한다.
- 라) 직원들이 보유한 지식의 가치를 확인할 수 있도록 하고, 학습에 필요한 환경을 조성하여야 한다.
- 마) 직원들에게 학습조직의 목표를 달성할 수 있으리라는 믿음과 확신을 심어 주어야 한다.
- 바) 직원 자신과 다른 직원들 모두 각각의 능력이 충분함을 깨닫고, 그룹 활동이 현재보다 더 나은 해결방안을 도출할 것이라고 인식시켜야 한다.

이와 같은 개념을 직원들에게 확립시키고 각각의 업무 현장에서 구현할 수 있는 기반이 조성되면 촉진자는 한 발자국 뒤로 물러나 있는 것이 적절하다. 왜냐하면 직원들이 촉진자의 눈치를 보거나 촉진자에게 하나하나 허락을 받으려고 하는 경우가 종종 있기 때문이다. 따라서 이후에는 조장으로부터 간단하게 보고를 받거나 문서상으로 관리하는 것이 효과적일 수 있다.

## 3. 학습조직의 현실적 적용 사례

### 3.1 적용대상 기업

D기업은 우리나라에서 수입에만 의존해오던 자동차용 커넥터와 퓨즈, 릴레이 박스 등을 국산화하여 수입 대체 효과 및 국가산업 발전에 기여하고 있다. D기업은 1993년 회사가 설립된 이래 1997년 유망 중소기업으로 선정되었고, 2000년 대통령 표창과 2005년 수출유망 중소기업에 선정되는 등 가장 건실한 중소기업 중 하나로 발돋움하였다. 연간 115억원의 매출액을 올리고 있으며 영업부, 생산부, 경영관리부, 기술연구소, 품질경영부 등 총 5개 부서에 85명의 임직원이 근무하고 있다.

D기업의 비즈니스 모델은 주로 대기업의 주문을 받아 제품을 생산하는 방식으로 비교적 치열한 경쟁 없이 안정적이고 지속적인 성장이 가능했다. 최근에는 사업을 확장하여 이제 직접 제품을 디자인하고 생산하며 해외 진출까지 꾀하고 있다. 이에 따라 기존의 조직구조와 프로세스를 혁신할 필요성이 대두되었다.

사업을 확장하면서 구성원들 간의 의사소통의 부재, 갈등, 부조화, 비협조, 책임전가 등 일반적으로 빠르게 성장하는 조직에서 나타나는 문제가 D기업에서도 존재하였다. 이것은 하위 부서뿐만 아니라 경영층에서도 발생하였다. 아래 내용은 입사 2년차 생산 직원의 구술인데 D기업이 확장되면서 기존 직원들과 신입 직원들과의 갈등을 단적으로 보여주고 있다.

“기존의 직원들은 비교적 단순한 작업들만 해왔기 때문에 아무래도 업무능력이 제한적일 수밖에 없습니다. 학력도 우리 신입 직원들은 대개 전문대 이상이지만 그분들은 그렇지 못해요. 그분들이 해오던 업무는 자동화 설비에 의존하는 수동적인 생산이지만 우리는 설비를 활용할 줄 알고 업무 프로세스를 개선할 수 있습니다. 그런데 문제는 그분들이 대부분 작업조장이어서 우리 신규 직원들은 그분들의 명령에 따라야만 하고 종종 의견 충돌이 일어납니다. 그분들은 구식이예요. 무슨 군대도 아니고 늘 명령만 하려 들지요. 실제적으로 업무 내용은 잘 모르면서 말입니다. 우리는 높은 연봉을 보장받고 새로운 생산 설비를 활용하러 이곳에 온 것이지 그분들의 얼차려를 받으러 온 것이 아닙니다.”

D기업은 이를 비롯한 조직 내의 다양한 문제점을 해결하기 위하여 3정5S 프로그램을 도입하였다. 이것은 일종의 품질 분임조 프로그램으로 정리, 정돈, 청소 등을 수시로 체크하고 문제점이 있는 부분에 대해서는 지속적으로 그 해결책을 찾으려는 노력이었다. 이 프로그램은 품질경영 측면에서는 어느 정도 효과적이었지만 기업 전반에 걸친 근본적인 문제는 해결해주지 못했다.

이를 보완하고 해결하기 위해 전략적으로 선택한 방법이 학습조직이다. D기업은 학습조직으로 구성원들의 의식을 변화시키고자 하였다. 학습활동이 거듭되어 조직원

들이 방법론을 습득하면 자연스럽게 학습조직이 기업 전체에 하나의 문화로 정착될 것이며 향후 어떠한 환경변화에도 능동적으로 대처할 수 있을 것이라고 기대하였다.

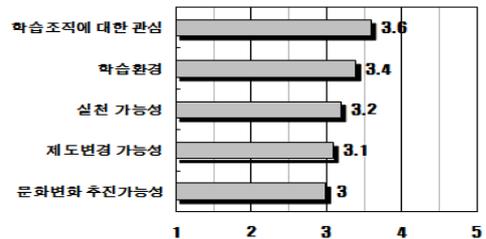
### 3.2 학습조직에 대한 인식과 지식습득 경로

학습조직의 실행에 앞서 D기업 직원들의 학습조직에 대한 인식과 장애요인을 분석하기 위하여 설문조사 및 면담조사를 실시하였다. 전체 85명의 임직원 중 학습조직에 참여하는 직원들을 중심으로 26명이 설문에 응하였다. 통계적 유의성을 논하기에는 응답자의 숫자가 적지만 대략적인 현황을 파악하는 것은 유의미하다고 판단된다.

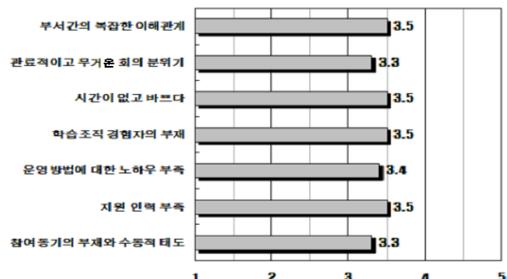
그림 1에서 나타난 바와 같이 직원들의 학습조직에 대한 관심(3.6)은 비교적 높게 나타났다. 그 밖에 학습환경의 조성(3.4), 학습조직의 실천가능성(3.2), 학습조직 이후 제도의 변경 가능성(3.1), 조직의 문화변화 가능성(3.0) 등에 대해서도 비교적 긍정적인 태도를 가지고 있었다.

한편, 학습조직을 실시함에 있어서 장애요인으로서 부서간의 복잡한 이해관계(3.5), 시간이 없고 바쁘다(3.5), 학습조직 경험자의 부재(3.5), 지원인력 부족(3.5) 등이 가장 높게 나타났고, 운영방법에 대한 노하우 부족(3.4), 관료적이고 무거운 회의 분위기(3.3), 참여동기의 부재와 수동적 태도(3.3) 등이 뒤를 이었다.

이상의 내용을 정리하면 직원들의 학습조직에 대한 관심이 높고 교육에 대한 태도도 매우 긍정적이지만 직원들간의 이해관계나 경험의 부족 등 선결해야할 과제가 존재함을 알 수 있었다.

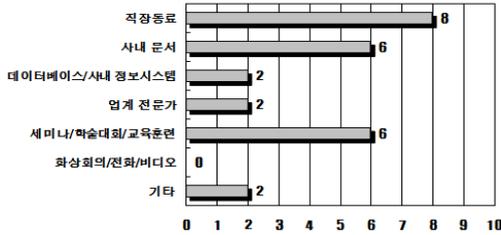


[그림 1] 학습조직에 대한 인식

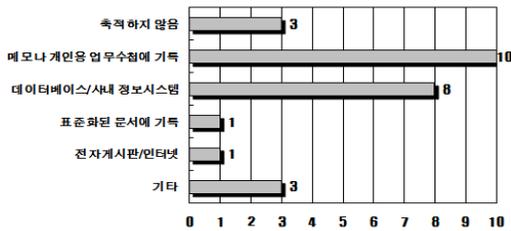


[그림 2] 학습조직에 대한 장애요인

성공적인 학습조직이 되기 위해서는 지식의 관리 및 공유가 중요한데 D기업의 경우 그림 3과 같이 정보와 지식 습득 경로가 상당수 직장 동료나 선후배 등 비공식적으로 이루어지고 있었고 지식의 저장 및 축적 방법도 그림 4와 같이 메모나 수첩 등 기본적인 수준에 머물러 있어서 조직의 성장에 따른 적절한 시스템이 아직 갖추어지지 못했음을 알 수 있었다. 따라서 학습조직을 통해서 이러한 약점을 보완할 수 있으리라 기대된다.



[그림 3] 지식/정보 습득 경로



[그림 4] 지식/정보의 저장/축적 방법

### 3.3 학습조직의 편성과 과제 선정

D기업이 급격히 성장하고 있는 상황에서 기업 전체에 학습조직화를 실시하면 단기적 경영 악화가 초래될 수 있다. 따라서 단계적으로 우선 생산 부서를 대상으로 시범 실시하기로 하였다. 학습기간은 어느 정도의 성과를 위해서 6개월로 정했다. 학습조직을 조율하는 촉진자는 외부 전문가로 선정하였다. 그 이유는 사내에는 아직 적절한 지식과 경험을 갖춘 사람이 없기 때문이다. 학습조편성은 일선 관리자가 업무성과와 업무활동 등을 고려하여 5~6명씩 10개 조로 편성하였다. 각 조별로 조장을 선출하였고 조원들 스스로 조별 명칭을 정하게 하였다.

학습과제를 어떻게 선정할 것인가는 학습조직 성과에 매우 중요하다. 과제를 선정할 때는 기업의 경영이념과 핵심 가치에 위배되지 않아야 하고, 특히 고객에 초점을 맞춘 과제가 성공 가능성이 높다. 또한 회사의 비전을 달성하는데 기여할 수 있는 과제, 경쟁력 강화를 위해서 반드시 해결해야 하는 과제, 급변하는 경영환경에 적응하거나 환경을 선도하기 위해서 향후 2~3년 이내에 회사의 핵심이슈로 떠오를 가능성이 큰 과제 등이 적합하다. 그

리고 회사 내에 그 과제의 해결을 위한 전담부서나 전담팀이 존재하지 않는 과제라야 하고, 해결과정에서 교육참가자들이 해당 직무 전문가로 성장할 수 있도록 다양한 경험과 학습기회를 제공할 수 있는 과제, 고객 만족도, 생산성, 매출액, 비용 및 임직원 사기진작 등의 측면에서 개선이 확실시 되는 과제가 좋다. 아래 표 1은 학습조직의 학습조 편성 및 학습과제 선정에 사용된 점검항목이다.

[표 1] 학습조 및 학습과제 선정에 위한 점검항목

조원 관련 문항	
가. 문제 해결에 대한 열의가 있는가?	
나. 타인의 의견을 경청하는가?	
다. 자신을 개방하고 다른 학습원으로부터 배우려는 의지가 있는가?	
라. 타인의 가치를 존중하고 존경하는가?	
마. 실행과 성취에 대한 의지가 있는가?	
바. 자신과 타인의 잠재능력을 존중하는가?	
학습조 관련 문항	
가. 팀원들이 지켜야 할 규칙을 정확히 준수하는가?	
나. 불가피한 상황을 제외하고는 모든 팀원이 전원 참여하는가?	
다. 민주적 회의 운영이 되고 있는가?	
라. 짧은 시간 내에 목표 중심으로 회의가 진행되는가?	
마. 참여와 대화는 민주적으로 진행되는가?	
바. 생산적인 결과를 도출할 수 있도록 목표 중심적인가?	
사. 나의 동료가 나의 스승이다 라는 마음으로 서로의 장점을 배우려고 하는가?	
아. 협력과 성취의 분위기에서 학습팀이 운영되는가?	
자. 질문은 문제 해결을 지향하는가?	
차. 수치감을 느끼는 질문은 하지 않는가?	
과제 관련 문항	
가. 회사의 이익에 도움이 되는 과제인가?	
나. 경영전략의 구체적 실행과제인가?	
다. 구성원들에게 도전의식과 역량 개발 기회를 부여할 수 있는 과제인가?	
라. 고객의 불만을 해결하거나 줄여 고객만족을 이끌어 낼 수 있는 과제인가?	
마. 팀간 협조 혹은 임직원간 업무협조를 개선할 수 있는 과제인가?	
바. 업무 프로세스를 개선할 수 있는 과제인가?	
사. 과제해결을 통해 얻고자 하는 Output 이미지가 분명한 과제인가?	
아. 팀 구성원 모두가 동의하고 수행할 수 있는 과제인가?	
자. 주어진 기간 동안 해결이 가능한 과제인가?	

### 3.4 액션러닝의 수행

액션러닝의 장점은 기업 내에 학습 문화가 설정되면 그 이후에 조직원의 인사이동이 있더라도 그 문화가 자연스럽게 유지된다는 것이다. 상향식의 액션러닝은 학습조별로 학습문화를 생성하고 긍정적 방향으로 조직을 변화 발전시키는데 기여한다. 또한 스스로 문제 해결능력을

배양하고, 문제 해결 경험을 조원들과 공유함으로써 실행 후 평가까지 전 과정을 주도적으로 실행해보는 귀중한 경험을 갖게 해준다[10].

액션러닝의 문제인식 단계에서부터 D기업의 각 조원들은 의견 조율에 어려움을 겪었고 쉽게 합의점에 도달하지 못했다. 기존의 회의방식이 주로 담당 업무를 통보받거나 상관에게 업무를 보고하는 형태였기 때문에 자신이 느끼거나 생각한 바를 자유스럽게 표출하는 것이 익숙하지 않았던 것이다.

그러나 오랜 시간의 토의와 시행착오 끝에 각 조는 결국 문제인식에 도달하였으며 이것들은 대부분 스스로 해결하기 어렵거나 동료들의 동의와 도움이 필요한 문제들이었다. 예를 들면 생산 라인에서 재고의 위치, 관리자와 생산자간의 정보공유 등 협업이 요구되는 것들이었다. 특이할 만한 것은 'Q.A'조의 경우 수화배우기를 학습주제로 선정한 것이다. 이들은 생산 라인에 있는 직원들의 60%가 청각장애인이므로 기본적인 대화조차도 문제가 있다고 인식하였다. 일상 업무와 회의에서도 종종 어려움을 가지고 있었지만 그동안 어떻게 해결해야 할지 몰라 자포자기 상태였다. 이 조는 이러한 문제를 인식하고 해결하기 위해서 수화배우기를 선정한 것이다. 기타 각 조별 명칭과 학습주제를 아래 표 2에 정리하였다.

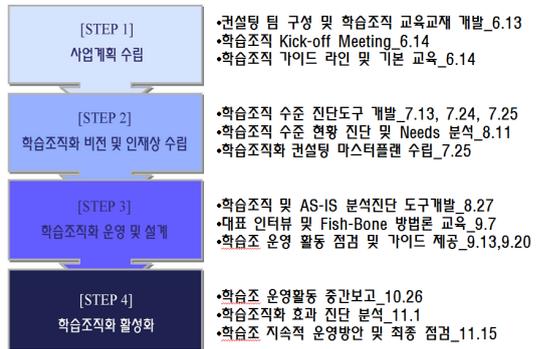
[표 2] 각 학습조의 학습주제

조별 명칭	학습주제	주요 방향	기대효과
치우천왕	3정5S의 이해와 실천	적재장소 확보방안	효율적 운영
파이브에스	현장학습능력 향상	정 위치 장소지정	효율적 운영
유레카	불량 Loss 감소	관리자와 생산자간의 정보공유	업무에 관한 동기부여
무한도전	부서별 유기적 업무체제 확충	불량률 감소	품질에 관한 재인식
Innovation	효율적 업무관리	물류 중심	효율적 물류 관리
사생결단	업무능력향상	부서간 업무 협조를 위한 지식 공유	부서간 이해 수준 향상
혁신2006	업무능력향상	방향설정 못함	기대효과 제시 못함
Prologue	긍정적인 사고와 업무의 체계화	부서원들의 업무관련 사고 체계 개혁	업무 만족도 향상
Q.A	품질관리	부서원들간의 의사소통 기법 활용	수화를 통한 의사소통 개발
CATIA	CATIA 익히기	3D 프로그램 능력 개발	효율적 운영

촉진자는 학습을 위한 효과적인 회의방법을 조원들에게 지도하였다. 먼저 각자 자신을 되돌아 볼 수 있는 문항을 배포하고 그에 대한 답변을 토대로 반면교사로서 서로를 생각해보는 시간을 갖게 하였다. 회의 진행은 조장에게만 일임하지 않고 조원들이 돌아가면서 하도록 하였다. 그 이유는 조장이 모든 회의를 진행하면 자칫 일상 업무의 연장처럼 지시적이거나 고압적이 되어 버려 다른 조원이 수동적으로 될 수 있기 때문이다. 이에 따라 그동안 일방적이고 지시적이었던 회의는 차츰 부드러워졌으며 기존 직원과 신입 직원들 간의 의사소통 구조가 개선되었다. 이러한 회의 형태를 “창의적 회의기법”이라고 명명하여 이를 공식화하고 자긍심을 높였다. 이러한 회의는 매 주 1회 이상 실시되었고 점차 하나의 문화로 발전하는 계기가 되었다.

회의 도중 다른 조원에 대한 비난과 불평은 금지되었으며 이를 어길 시에는 약간의 벌금이 부과되었다. 그 벌금으로 과자와 음료를 사서 나눠먹음으로써 어색함을 떨쳐내고 친밀한 분위기를 연출하였다. 회의가 진행될수록 벌금을 내는 경우는 현저하게 줄어들었다.

액션러닝은 프로젝트는 그림 5와 같이 사업계획 수립, 학습조직화 비전 및 인재상 수립, 학습조직화 운영 및 설계, 학습조직화 활성화 등 4단계에 걸쳐 6개월간 진행되었다. 촉진자는 1, 2주 간격으로 각 조의 진행상황을 점검하고 도움을 주었다.



[그림 5] 액션러닝 수행일정

### 3.5 액션러닝의 성과

6개월간 시행된 학습조직의 결과를 5점 척도로 설문한 결과 [표 3]과 같이 타 부서의 업무 이해도가 증가하였다(3.55)는 것이 가장 높게 나타났고, 학습을 통한 사내 환경 개선(3.45), 학습조가 가지는 의미와 중요성 증대, 효과적/창의적 회의 운영의 역량 증대(3.41) 등등 여러 부분에서 긍정적인 효과가 나타났다.

학습조직은 구성원들 간에 문제의식을 공유하고 기업에 대한 관심과 참여도를 높였다. 특히 D기업이 고민했던 신규 직원과 기존 직원들 간의 갈등이 많이 완화되었다. 이것은 빠르게 성장하고 있는 D기업에게 매우 의미 있는 일이다. 빠른 성장이 자칫 조직 내 의사소통을 제한하고, 직원들의 업무과다 그리고 불합리한 업무체계로 업무성과가 상실될 수 있는 상황에서 직원들에 대한 이해는 매우 고무적이다.

학습 초기에는 각 조원들의 사전 지식과 학습 습득 능력이 서로 달라 다소 불편하였지만 차츰 서로의 지식을 공유하고 배우는 시간이 되었다. 또한 노력에 대한 성과가 즉시 나타나지 않더라도 멀지 않은 시기에 달성할 수 있을 것이라는 믿음도 갖게 되었다.

[표 3] 액션러닝의 성과항목

액션러닝의 성과 항목	평가
타 부서의 업무 이해도 증가	3.55
학습을 통한 사내 환경 개선	3.45
학습조가 가지는 의미와 중요성 증대	3.43
효과적/창의적 회의 운영의 역량 증대	3.41
개인의 학습조직에 대한 이해수준이 높아짐	3.32
자유로운 의견교환의 중요성 인식이 높아짐	3.32
전반적인 학습조직 운영의 노하우 향상됨	3.32
창의적이고 자유로운 회의 분위기 경험의 계기	3.28
의미 있는 주제를 선정하여 학습하는 역량 향상	3.28
학습조직의 필요성에 대한 인식수준이 증대	3.28
학습조직 훈련을 통해 회사의 경쟁역량 향상	3.28
업무와 회사에 대한 이해도 증가	3.23
전반적인 학습조직의 분위기가 향상되었음	3.17
학습주제와 회사의 전략 간의 관계 이해도 증가	3.10
기업의 특성에 맞는 학습경험이 이루어짐	3.05

주) 1:전혀그렇지않다~3:그러그렇다~5:매우그렇다

반면에 향후 개선되어야 할 사항도 도출되었는데 이를 표 4와 같이 정리해보면 전사적 지원 및 관심 필요, 학습조직 활동에 대한 부서장의 협조 필요, 학습의 필요성 및 공감대 형성을 위한 상위 관리자 참여, 학습조직 시간에 대한 제도화 필요, 과다업무 또는 업무시간의 중복으로 인한 문제가 없도록 함, 성과급 또는 별도 수당 필요, 동기부여와 학습조직 관리를 위한 학습전문가 필요 등이 지적되었다. 여기에서 기업 전체적으로 수당 필요, 동지원 및 제도화를 요구한다는 것은 그만큼 이번 수당 필요, 동효과가 높았고 앞으로 더욱 잘하고 싶다는 욕구를 반영한다고 볼 수 있다. 한편, 학습조직필요, 동성과급 및 별도 수당필요, 동지적은 특히 조직원의 관심을 불러일으키는데 효과적인 방법으로 사용될 수 있다. 다만 형평성 및 학습조직에 참여하지 못한 사람이 너무 소외감을 느끼지 않도록 주의해야 한다.

[표 4] 액션러닝의 향후 개선사항

- 가. 전사적 지원 및 관심 필요
- 나. 학습조직 활동에 대한 부서장의 협조 필요
- 다. 학습의 필요성 및 공감대 형성을 위한 상위 관리자 참여
- 라. 학습조직 시간에 대한 제도화 필요
- 마. 과다업무 또는 업무시간의 중복으로 인한 문제가 없도록 함
- 바. 성과급 또는 별도 수당 필요
- 사. 동기부여와 학습조직 관리를 위한 학습전문가 필요

#### 4. 결론

지식자원이 기업의 경쟁력 증대에 중추적인 요인이 되고 있는 현대에 학습조직(learning organization)은 지식자원의 발굴과 창출, 그리고 그것을 활용하여 기업 경쟁력을 강화하는 효과적인 방법 중 하나이다. 학습조직은 기업의 전략과 조직 구조, 업무 프로세스를 변화시키지 않고 각 분임조별 학습 태도와 학습 문화를 이식시킬 수 있기 때문에 비교적 단계적으로 기업의 성과를 향상시킬 수 있는 특징이 있다.

학습조직을 수행함에 있어서 기존의 한계점 중 하나는 학습(learning)이 지식 습득으로만 끝나고 조직원과 조직에 스며들지 못한다는 것인데 이를 극복하기 위해서 Reavans(1982)에 의해 고안된 개념이 액션러닝(action learning)이다. 이것은 5~8명의 소그룹이 학습내용을 3~6개월간 실행(action)하게 함으로써 체득하게 하는 것이다.

본 연구는 액션러닝을 활용한 학습조직화가 실제 벤처중소기업에서 어떻게 적용되고 어떤 성과를 나타내는지 살펴보고자 D기업을 선정하여 약 6개월간 학습조직 프로젝트를 실시하고 진행되는 과정을 참여 및 관찰하였다.

D기업은 자동차 부품을 생산하는 회사로 1993년 설립된 이래 2000년 대통령 표창과 2005년 수출유망 중소기업에 선정되었으며 85명의 임직원에 연간 115억원의 매출액을 올리고 있다.

학습조직의 실행에 앞서 D기업 직원들의 학습조직에 대한 인식과 장애요인을 분석하기 위하여 설문조사 및 면담조사를 실시하였다. 그 결과 직원들의 학습조직에 대한 관심이 높고 교육에 대한 태도도 매우 긍정적이지만 직원들간의 이해관계나 경험의 부족 등 선결해야할 과제가 존재함을 알 수 있었다. 또한 정보와 지식 습득 경로가 상당수 직장 동료나 선후배 등 비공식적으로 이루어지고 있었고 지식의 저장 및 축적 방법도 메모나 수첩 등에 의존하여 지식의 습득 및 저장에 취약점이 발견되었다.

D기업의 학습조 편성은 5-6명씩 10개 조로 편성하였고 각 조별로 조장을 선출하였으며 조원들 스스로 조별 명칭을 정하게 하였다. 한편 액션러닝의 문제인식 단계에서부터 D기업의 각 조원들은 의견 조율에 어려움을 겪었고 쉽게 합의점에 도달하지 못하였다. 오랜 시간의 토의와 시행착오 끝에 각 조는 결국 문제인식에 도달하였으며 이것들은 대부분 스스로 해결하기 어렵거나 동료들의 동의와 도움이 필요한 문제를 선정하였다.

액션러닝은 프로젝트는 사업계획 수립, 학습조직화 비전 및 인재상 수립, 학습조직화 운영 및 설계, 학습조직화 활성화 등 4단계에 걸쳐 6개월간 진행되었다. 촉진자는 1, 2주 간격으로 각 조의 진행상황을 점검하고 도움을 주었다.

학습조직의 결과를 설문한 결과 타 부서의 업무 이해도의 증가, 학습을 통한 사내 환경 개선, 학습조가 가지는 의미와 중요성 증대, 효과적/창의적 회의 운영의 역량 증대 등등 여러 부분에서 긍정적인 효과가 나타났다.

D기업에서 실시한 액션러닝을 활용한 학습조직화는 급속한 성장으로 인한 조직 내 문제들을 해결할 수 있는 기초가 세워졌으며 기존 상급 직원들과 신규 하급 직원들 간의 벽도 완화되었고 기업 전체에 학습 분위기가 조성되었다.

학습조직을 수행해 나가는 데에는 물리적 어려움이 뒤따른다. 무엇보다 시간과 비용의 문제가 심각한데 만약 업무시간에 학습을 하게 된다면 자신에게 할당된 업무를 하지 못하게 되므로 부담이 되고, 업무 외 시간에 학습을 하게 되더라도 꾸준히 참여하기가 쉽지 않다. 또한 학습 자체가 부담이 되기도 한다. 평소에도 과다한 업무로 피곤한 상태인데 회사에서 시행하는 학습조직은 또 하나의 과중 업무로 여겨질 수 있다. 매번 만나서 토의를 하는 시간들이 부담이 되는 것은 물론이신지 않다. 이 일시적 프로젝트가 아니라 장기적인 또한 학략면 그 부담은 심화될 수 있다. 고객을 자주 만나야 하는 영업직이나 출장이 빈번한 직원들은 학습을 위한 시간을 내기가 더욱 어렵다. 이를 극복하기 위해서 성과급이나 수당 등의 제도를 개선하고 인터넷이나 화상회의 등의 시설을 갖추는 것이 하나의 대안이 될 수 있다.

학습조직에 대한 비용과 시설을 어떻게 감당할 것인가도 고려되어야 한다. 그런 차원에서 최고 경영자의 의지는 학습조직의 성공에 큰 영향을 미친다. 학습을 위한 시간이 조직의 전략적 우위를 위한 투자(slack resource)로 볼 것인지, 아니면 또 하나의 비용으로 볼 것인지는 최고 경영층에 달려 있다.

본 연구는 학습조직과 액션러닝을 실제 적용한 사례를 제시하여 이론에만 국한하지 않고 적용 과정과 성과를

기술함으로써 차후 연구자와 기업이 유사한 프로젝트를 수행하는데 도움이 될 것이라고 기대한다.

본 연구의 한계점은 D기업이 벤처중소기업이라는 특성상 임직원의 숫자가 적어서 설문조사를 수행하고 분석함에 있어서 기술통계 이외에 고급통계기법은 사용할 수 없었다는 것이다.

또한 본 연구에서 각 학습조별 성과를 단계별로 표시하지 못하였으나 향후 연구에서 이것을 보완한다면 더욱 유용한 정보를 제공할 수 있을 것이라고 판단된다.

### 참고문헌

- [1] M., Alavi, and D. E. Leidner, "Knowledge management systems: issues, challenges, benefits", *Communications of AIS*, Vol.1, No.7, pp.2-41, 1999.
- [2] V. Grover and T. H. "Davenport, General perspectives on knowledge management: Fostering a research agenda", *Journal of Management Information Systems*, Vol.18, No.1, pp.5-22, 2001.
- [3] A. A. Kane, L. Argote, and J. M. Levine, "Knowledge transfer between groups via personnel rotation: Effects of social identity and knowledge quality", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol.96, No.1, pp.56-71, 2005.
- [4] 염지환, "혼란한 환경 하에서의 전략 구분에 따른 전략적 선택과 성과: 한국 수출기업의 경우를 중심으로", *한국산학기술학회논문집*, 제10권, 제5호, pp.1034-1042, 2009.
- [5] 오상영, "전자상거래 경영측면의 전략과 경영실천유형 및 경영성과 간의 구조적 연구", *한국산학기술학회논문집*, 제10권, 제6호, pp. 1369-1375, 2009.
- [6] P. Senge, *The fifth discipline*, NY Double-day, 1990.
- [7] T. L. Griffith, J. E. Sawyer, and M. A. Neale, "Virtualness and knowledge in teams: Managing the love triangle of organizations, individuals, and information technology", *MIS Quarterly*, Vol.27, No.2, pp.265-287, 2003.
- [8] E. Molleman, and H. Timmerman, "Performance management when innovation and learning become critical performance indicators", *Personnel Review*, Vol.32, No.2, pp.93-113, 2003.
- [9] 삼성경제연구소, *학습조직의 이론과 실제*, 1996.
- [10] M. Easterby-Smith, "Disciplines of organizational learning: Contributions and critiques", *Human Relations*, Vol.50, No.9, pp.1085-1106, 1997.
- [11] W. R. Revans, *The origins and growth of action*

*learning*, Lund, Sweden, 1982.

- [12] O. Zuber-Skerritt, "A generic model for action learning and action research programs within organizations", *ALAR Journal*, Vol.5, No.1, pp.41-50, 2000.
- [13] 김종인, 박양규, 이국희, "액션러닝에 의한 업무프로세스 개선 사례연구: (주) 효성의 교육 프로세스를 중심으로", *Information Systems Review*, 제8권, 제1호, pp.287-303, 2006.
- [14] M. J. Marquardt, *Action learning in action: Transforming problems and people for world-class organizational learning*, Palo Alto, California: Davis-Black Publishing, 1999.
- 

## 염 지 환(Jihwan Yum)

[정회원]



- 1994년 5월 : MA at Uni. of Nebraska, Lincoln (Management)
- 2001년 2월 : DBA at US International University (Strategic Management)
- 2002년 3월 ~ 현재 : 한양사이버대학교 경영학부 부교수

<관심분야>

전략정보전략, 경영정책, e-learning 성과, 학습조직

---

## 박 상 현(Sang-Hyeon Park)

[정회원]



- 1999년 2월 : 한양대학교 관광학과(문학석사)
- 2003년 8월 : 한양대학교 관광학과(관광학박사)
- 2004년 3월 ~ 현재 : 한양사이버대학교 호텔관광경영학과 조교수

<관심분야>

관광경영, 관광마케팅, 관광정보, 문화