

# 학습 조직에 대한 小考

학습 조직(Organization Learning)이란 기업의 환경 변화에 대응할 수 있는 조직 내적 역량을 극대화하기 위한 조직 구성원들의 지속적인 학습 행위의 일상화·습관화로 언제라도 새로운 환경 변화에 대응할 수 있는 조직이라 정의할 수 있겠다. 기업 흥망성쇠의 근본적인 원인 가운데 하나는 조금씩 다가오는 기업 환경 변화에 대처하지 못하는 조직의 학습 능력 결여에서 기인한다고 볼 수 있다. 그 회복의 여부 역시 조직의 학습 역량을 개발하여 학습하는 조직으로 변화시키느냐에 달려 있다. 물론, 학습 조직이 기업내 모든 문제들의 만병 통치약이 될 수는 없지만, 급변하는 경영 환경에 대응하기 위해서 구성원과 조직을 유기적으로 통합하고, 학습 환경을 지속적으로 만들어주는 총체적인 경영 혁신 전략이 요구된다.

신창근 / 현대경제사회연구원, 인사조직(經營博)

최순권 / 현대경제사회연구원, 인사조직

한태일 / 현대경제사회연구원, 경영학

## ■ 학습 조직의 필요성

현대를 불확실성의 시대 또는 단절의 시대라고 한다. 그리고 경제 환경은 무한경쟁시대라고 한다. 특히, 기업의 경영 환경은 3C(Customer, Competition, Change)로 표현되면서, 급격히 변하기 시작하면서 기업 경영에 대한 혁신적인 변화를 요구하고 있다. 세계가 하나의 시작이 되는 미래의 21세기에는, 기업들은 더 빨리 변하는 환경 속에서 상대 우위가 아닌 절대 우위에서만이 생존할 수 있는 치열한 경쟁 환경 속에서 기업 활동을 하여야 한다. 이와 같은 상황 하에서는 절대적인 강자도 약자도 없을 것이고, 환경의 변화에 얼마나 적극적으로 대처하느냐에 따라 기업의 생존은 좌우된다고 할 수 있다.

Peters & Waterman은 1980년대 초에 「탁월함을 찾아서(원제: In search of excellence)」라는 책에서 미국의 우수 기업이라고 생각하는 43 개의 기업을 ① 행동 지향, ② 고객 욕구에 대한 지식, ③ 경영자의 자율성과 기업가 정신의 고취, ④ 종업원 욕구에 관심을 기울임으로써 생산성 향상, ⑤ 리더 가치관에 바탕을 둔 기업 철학에 고무됨, ⑥ 가장 알고 있는 분야 집중, ⑦ 소수 스태프를 가진 단순한 조직 구조, ⑧ 필요에 따라서 집권화와 분권화의 동시 추구 등 8 개의 특성에 기준하여 선정했는데, 2년 후 Business Week지가 우수 기업이라 선정 하였던 이들 기업을 대상으로 재조사를 실시하

였다. 이 연구 조사에 의하면 43 개의 우수 기업 중에서 적어도 4 개 기업은 우수성의 기준인 8 개 특성 중에서 몇 가지에는 수준 미달이었음이 밝혀졌다. 또한 그 중에서 9 개 기업은 이익률이 상당히 감소하고 있음이 밝혀졌다.

한편, 우리나라의 사례를 보면, 우리나라 산업화의 태동기라고 할 수 있는 1950년대부터 최근 90년대까지 기업의 부침이 심각했음을 보

여 주고 있다.

1950년대 10대 상위권 기업중, 20여 년이 지난 1975년도에 남아있는 기업은 2 개 기업(삼양사, 럭키)이었고, 1975년의 10대 기업중, 18년이 지난 1993년의 10대 기업에 남아있는 기업은 2 개 업체(삼성물산, 대우)뿐 이었다.

이들 기업들에 대한 추후의 성과 검토 결과는, 기업 환경의 변화에 적응하기 위해서는 지

<표 1> 우리나라 재계 20대 기업 변화 추이

순위	55년(단위: 백만 원)		65년(단위: 천만 원)		75년(단위: 억 원)		85년(단위: 억 원)		93년(단위: 억 원)	
	회사명	자본금	회사명	매출액	회사명	매출액	회사명	매출액	회사명	매출액
1	삼양사	900	동명목재	243	대한항공	1,074	삼성물산	38,017	삼성물산	133,205
2	대한석탄공사	600	금성방직	205	재보공사	833	대우	37,791	현대종합상사	110,459
3	한국산업은행	400	판본방직	187	제일제당	809	현대종합상사	28,529	대우	95,335
4	락회화학공업	300	경성방직	183	삼성물산	792	유공	28,021	삼성생명	88,632
5	금성방직	200	대성목재	177	대우실업	631	호남정유	24,600	삼성전자	81,548
6	전남방직	200	양회수출조합	175	삼양사	572	포항종합제철	20,475	한전	75,295
7	복삼화학공사	200	동일방직	168	기아산업	514	현대건설	19,881	현대자동차	71,812
8	한국비료공사	200	동진화학	168	금성사	451	동방생명보험	18,258	포항제철	69,209
9	현대건설	100	대한제분	167	럭키	427	삼성전자	16,936	유공	53,270
10	남익사	100	제일제당	163	동양나이론	419	선경	16,529	한국통신	50,182
11	대동공업	100	충주비료	160	대한전선	414	럭키금성상사	16,266	대한교육보험	48,005
12	대한산업	100	조선건직	158	동아건설	366	대한교육보험	12,949	대한생명보험	44,733
13	서울수산시장	100	대한양회	134	연합철강	338	금성사	12,528	금성사	43,236
14	국안방직	100	조선방직	133	대한통운	334	한국외환은행	12,102	기아자동차	41,129
15	대한방직	100	제일모직	130	일신제강	330	현대중공업	11,648	럭키금성상사	41,063
16	대한제분	100	대전방직	129	진로	328	대한항공	11,288	현대차서비스	39,034
17	제일제당	100	해운공사	126	국제화학	324	현대자동차	10,470	호남정유	34,385
18	동방해상보험	100	국제화학	120	삼양식품	322	쌍용	9,170	선 경	30,294
19	대한조선공사	100	대한방직	116	현대자동차	304	쌍용정유	8,847	현대건설	27,747
20	서울국제시장	60	삼표연탄	103	자동차보험	284	대우조선공업	7,730	현대중공업	27,145

자료: 「매일경제」, 1995년 1월 11일(7면).

속적으로 위협 및 변화를 극복해 나가야 한다는 것이다. 이처럼 기업의 흥망성쇠는 시대적 환경의 변화에 기업의 전략 실패나 부재 등의 원인도 있겠지만, 가장 근본적인 원인 가운데 하나는 서서히 조금씩 다가오는 변화에 대처하지 못함으로써 결국은 망하게 되는 “삶아진 개구리 증후군(The boiled frog syndrome)”으로 비유된다. 즉, 기업의 환경 변화에 민첩히 대응하는 조직 학습(organization learning) 능력의 결여에서 기인된다고 볼 수 있고, 그 회생의 여부 역시 조직 학습 역량을 개발하여 어느 정도까지 학습하는 조직으로 변화시키느냐에 달려 있다고 할 수 있다.

미국의 자존심으로 불리던 난공 불락의 컴퓨터 왕국인 IBM은 몇 해 전만 해도 세계 최고를 자랑하면서 전세계 40만 명의 종업원들을 거느렸으나, 그동안 거듭된 감원 끝에 94년 말에는 22만 5,000 명으로 줄어든 감량 경영을 감행했다. 현재 IBM은 HP와 DEC 등의 경쟁자들 앞에 나약한 존재로서 전략해가고 있다.

초우량 기업들의 성공에 대한 감춰진 주요 요인 가운데 하나는 조직 전체에 스며있는 지속적인 학습(Learning) 역량의 결과였던 것이다. 따라서 기업들은 그들의 경쟁사들보다 학습에 뛰어나지 않으면 그 기업은 경쟁에서 낙오자가 될 것이다. 이와 같이 학습을 하는 조직은 기업의 문제들을 해결할 수 있는 만병 통치약은 아니지만, 다른 기업들보다 잘, 그리고 빨리 학습할 수 있는 능력과 의욕을 갖고 있으

로 변화·성공에 필요한 능력을 창출하는 방식을 발견하고, 그것을 그들의 경쟁자들보다 먼저 행동으로 옮길 수 있다. 그 결과, 고객에 대한 보다 증대된 가치를 창출할 것이며 무한경쟁시대에 지속적으로 성장·발전할 수 있게 될 것이다.

### ■ 학습 조직의 의미

조직은 환경과 끊임없이 상호 작용하면서 생존하는 유기체(organism)이기 때문에, 환경 변화에 어떻게 적응하느냐에 따라 조직의 존재가 달려있다. 기업 환경의 급속한 변화가 기업의 경영 활동에 영향을 미쳐 조직 변화를 촉진시키고 있다. 이처럼 기업들은 환경 변화에 유연하게 대처하기 위한 조직 변화의 대안으로 새로운 조직(학습 조직)을 도입하려고 한다.

학습 조직이란, Senge에 의하면 “조직 구성원들이 진실로 원하는 성과를 달성하도록 지속적으로 역량을 확대시키고 새롭고 포용력 있는 사고 능력을 함양하며, 집중된 열의가 자유롭게 설정되고 학습 방법을 서로 공유하면서 지속적으로 배우는 조직”이라고 정의하였고, Bock은 “지속적으로 조직이 자신을 변형시키면서 조직 내 모든 구성원들의 학습과 개인적인 발전을 촉진시키는 조직”이라 하였으며, Schwandt는 “조직이 정보를 가치 있는 지식으로 변화시키고, 변화된 지식을 장기적인 적응 능력의 증대로 지속시키는 행동 시스템과 행동

담당자 상징 프로세스”라고 했다.

위의 정의를 정리해보면, 학습 조직이란 “기업의 환경 변화에 지속적으로 대응할 수 있는 조직 내적 역량을 극대화하기 위한 조직 구성원들의 지속적인 학습 행위의 일상화·습관화로 언제라도 새로운 환경 변화에 대응할 수 있는 조직”이다. 다시 말하면, “격변하는 외부 환경에 대처하고 조직의 내적 성장 능력을 극대화하기 위해 조직의 쉰구성원이 끊임없이 새로운 지식을 창조-습득-전파하고, 이러한 활동 속에서 일정한 노력의 결과를 산출해내며, 이에 대한 비판적 분석과 성찰적 통합을 통해 조직의 당면 문제 해결이나 미래의 비전 및 경영 전략을 체계적으로 정립하는 조직”이라 할 수 있다.

### 학습 조직의 특징

앞서 살펴본 학습 조직의 정의에 의하면 학습 조직에 관련된 공통적인 특징들을 발견할 수 있는데 첫째, 학습 조직은 성격이 상이한 두 가지 학습 활동 즉, 적응적 학습(adaptive learning)과 생성적 학습(generative learning)의 의미를 동시에 지향하고 있다. 여기에서 적응적 학습이란 변화하는 환경에 반응하거나 대처하는 의미를 지닌 수동적이고 현재 지향적인 학습 개념이다. 반면에, 생성적 학습은 조직의 현재 능력을 확장시킴으로써 미래의 기회를 발견하는 의미를 지닌 적극적이고 미래 지향적인 학습 개념이다. 따라서 학습 조직이 구축되려

면, 외부 자극과 환경 변화에 반응하거나 적응하는 학습도 필요하지만 조직 구성원들로 하여금 무엇이든지 자발적으로 자기의 필요와 요구에 의해 학습하게 만드는 생성적 학습을 동시에 추구해야 한다.

둘째, 학습 조직은 자사(자신)와 타사(타인)의 경험과 시행 착오를 통한 학습 활동을 높게 평가한다는 점에서 기존의 기업 조직과 구분된다는 점이다. 이를 위해서는 시행 착오를 범하는 과정에서 학습이 이루어지는 실수를 인정해주는 기업 문화를 수용해 줌으로써, 새로운 아이디어와 과감하고 진취적인 업무 추진 여건을 조성해 주는 효과를 가져온다.

셋째, 학습 조직은 외부 특정 전문가를 중시하기보다는 조직 구성원 모두가 맡은 분야의 전문가가 될 수 있도록 제도적인 도움을 제공해 준다는 특징을 가지고 있다. 소수의 최고 경영자가 의사 결정을 하고 나머지 조직 구성원은 수동적으로 따라가면 된다는 사고가 아닌, 모든 조직 구성원이 학습을 통해 새로운 시각과 실천의 가능성을 확보하고, 이를 토대로 실천-반성-검토-재창조라는 일련의 순환적 학습 활동이 활성화되어야 한다.

넷째, 학습 조직은 일정한 활동을 한 이후, 특정 시점에서 종료되는 경영 혁신 기법이 아니라는 점이다. 학습 조직은 끊임없는 학습 과정을 통한 지속적인 변화이므로 일정한 시점에서 “학습 조직이 구축되었다”라고 표현할 수 없다. 학습 조직 구축은 완료형 시제가 될 수

있는 성질의 것이 아니다.

다섯째, 학습 조직은 공식적이거나 정규적으로 이루어지는 교육/훈련 활동보다는 비공식적이거나 비정규적으로 이루어지는 조직 구성원들의 자발적 학습 활동을 강조한다는 특징을 갖는다.

여섯째, 학습 조직의 기본 정신은 인간 존중을 통한 생산성 향상에 있다. 학습 조직은 인간의 잠재적 가능성을 인정하고 그들이 가지고 있는 다양한 관점과 시각을 대화를 통해 통일하며, 이것을 경영 현장에서 실천함으로써 경쟁력을 확보하는 일종의 인간을 중시하는 경영

<표 2> 학습 조직의 특성

학습 조직의 특성
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 성장을 위한 기회로 불확실성을 이용한다.</li> <li>• 객관적인 정보, 주관적 통찰력, 상징, 육감으로 새로운 지식을 창조한다.</li> <li>• 변화를 수용한다.</li> <li>• 가장 낮은 계층에 책임감을 북돋운다.</li> <li>• 경영자가 코치, 지도자 그리고 학습의 촉진자가 되도록 한다.</li> <li>• 발표와 피드백의 문화를 갖고 있다.</li> <li>• 조직과 조직의 시스템, 조직의 프로세스와 조직의 연관 관계를 전체적·체계적인 관점으로 인식한다.</li> <li>• 조직이 전체적인 비전, 목적과 가치를 공유하고 있다.</li> <li>• 분권화된 의사 결정과 권한 및 능력을 위양받은 근로자들이 있다.</li> <li>• 위험 부담과 실험을 숫자화하는 모델링을 할 수 있는 지도자가 있다.</li> <li>• 학습을 공유하고 이를 활용할 수 있는 시스템이 있다.</li> <li>• 고객 지향적이다.</li> <li>• 지역 사회와 네트워크가 구축되어 있다.</li> <li>• 근로자의 자기 개발과 조직 개발을 연관시킨다.</li> <li>• 기업 내에서 기술적으로 네트워크를 만든다.</li> <li>• 보다 큰 사업 공동체 내에 네트워크를 만든다.</li> <li>• 경험에서 학습할 수 있는 기회를 제공한다.</li> <li>• 관료주의와 세력 다툼을 지양한다.</li> <li>• 근로자의 창의성을 보상하고 이를 위한 구조를 제공한다.</li> <li>• 조직 전체에 신뢰하는 분위기를 확산시킨다.</li> <li>• 지속적인 개선을 위하여 노력한다.</li> <li>• 모든 형태의 팀을 구성하고 육성하며 보상한다.</li> <li>• 통괄 기능적 작업팀을 사용한다.</li> <li>• 기술 명세와 학습 능력 평가를 이용한다.</li> <li>• 조직을 살아서 성장하는 유기체로 바라본다.</li> <li>• 예기치 못한 일을 학습의 기회로 삼는다.</li> </ul>

자료: 송경근 역, 한국언론자료 간행회, 1995.

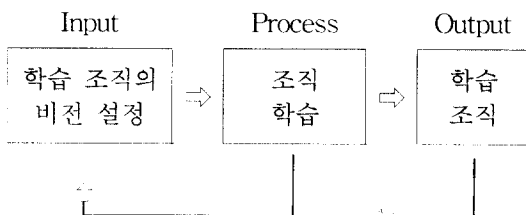
혁신 전략이다.

마지막으로, 학습 조직은 단기간의 독자를 통해서 당면 문제에 대한 대중 요법적 치료 효과를 목표로 하지 않는다는 특징을 갖는다. 학습 조직은 가시적으로 나타나는 단기적 효과보다는 장기적인 측면에서 조직의 점진적 성장과 발전을 의미한다. 문제가 있는 특정 부분을 부분적으로 개선하기 위해 혁신 활동을 전개하기 보다는 장기적인 측면에서 조직 구성원 전체의 학습력 신장을 통한 조직의 경쟁력 확보에 더 많은 관심을 갖는다. 학습 조직은 장기적인 측면에서 조직의 역량을 향상, 구축하여 생산적이고 창조적인 조직을 만들어나가는 경영 혁신 법이라 할 수 있다.

### 학습 조직의 체계

학습 조직은 조직 학습이라는 과정을 거쳐서 나온 산출물이다. 조직 학습이 이루어지지 않으면 아무리 학습 조직이라는 비전을 설정한다 해도 학습 조직이라는 산출물을 만들어낼 수 없다.

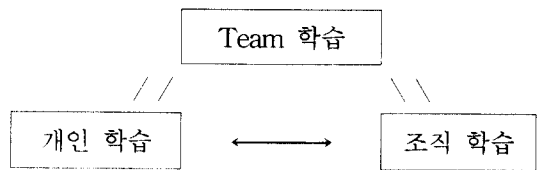
<그림 1> 학습 조직 체계



학습 조직의 구축은 조직 학습이라는 과정을 성실하게 수행해 나갈 때 그 산물로서 나타나는 것이다.

한편, 이런 조직 학습의 주체는 개인, 팀 그리고 조직의 3 수준으로 나뉘어진다.

<그림 4> 학습 조직의 사다리



학습이란 일반적으로 개인의 행동과 활동을 변화시키는 새로운 지식과 정보를 얻는 과정으로 정의할 때, 조직 학습은 배우는 개개인을 통해서만 학습한다. 개인의 학습이 반드시 조직의 학습을 보장하는 것은 아니지만, 개인의 학습 없이는 조직의 학습이 발생할 수 없다. 따라서 조직 학습을 위해서는 개인의 학습만으로 불충분하다. 개인의 학습은 조직의 학습이 발생될 때 반드시 거쳐야 하는 관계지만, 조직 학습 과정은 훨씬 더 광범위한 사회적·정치적·구조적 변수들에 의해 영향을 받는다. 조직 학습은 개인들 사이의 지식, 믿음, 전제 조건 등을 공유하는 과정이다. 조직 학습은 구성원들 사이에서 공유된 통찰력과 지식 및 정신 모델을 통해 발생한다. 그리고 조직의 학습은 전체 조직이 축적한 과거의 지식과 경험 즉, 정책, 전략, 분명한 모델과 같은 교육적 메커니즘에 의존하는 조직의 기억력을 바탕으로 한다.

팀(Team)학습은 개인 학습과 조직 학습간에 가고 역할을 수행하고 있는 것이다. 개인 학습은 팀 학습이 일어날 수 있는 기본 토대를 만들어주고, 조직 학습은 팀 학습을 촉진하며 제도적으로 학습을 지원해주는 역할을 수행한다. 학습 조직이 형성되기 위해서는 개인 학습, 팀 학습, 조직 학습의 확고한 상호 학습 체계의 수립이 이루어져야 할 것이다.

### ■ 조직 학습의 유형

조직이 학습 능력을 제고하기 위한 방법으로서는 다음과 같다.

#### 다른 조직으로부터의 학습

다른 조직으로부터의 학습은 흔히 벤치마킹(Bench-marking)이라 부른다. 벤치마킹이란 “경쟁사나 업계를 선도하는 선진 기업이 제품과 서비스, 업무 프로세스 등의 수준을 자사와 지속적으로 체계적으로 비교 분석하여 그 격차를 극복하기 위한 일련의 개선 활동”이다.

벤치마킹이 함축하고 있는 의미를 좀더 상세히 살펴보면 다음과 같다.

- ① 지속적인 개선을 추구한다. 단기적으로 이루어지는 것이 아니라 장기간 이루어지는 활동이다.
- ② 체계적인 활동이다. 벤치마킹을 여러 부문

으로 확대하기 위해서는 일정한 체계를 맞출 필요가 있다.

- ③ 적용 영역은 광범위하다. 벤치마킹의 적용 영역은 완제품이나 서비스뿐만 아니라 이를 생산해내는 작업 과정을 개선하는 데 유용하게 쓰일 수 있다.
- ④ 실질적인 내용을 수반한다. 벤치마킹의 궁극적인 목적은 업무 수행 과정 전략적 이슈의 도출 방식 등을 변화시킴으로써 행동을 개선하는 것이다.

이처럼 벤치마킹은 앞선 자료나 선진 프로세스가 있으면, 동일 업종이나 다른 업종에 상관없이 배우는 것이다.

#### 과거 실패, 성공 경험으로부터 학습

대부분의 기업들은 과거 실패와 성공의 경험을 가지고 있을 것이다.

조직은 이러한 성공과 실패의 경험을 재검토하고 이를 체계적으로 평가하여 여기서 얻은 교훈을, 조직 구성원들이 불행하게도 많은 관리자들은 과거에 대해 무관심하거나 심지어 적대시하여, 현재의 경영에 신중하게 반영하지 못함으로써 귀중한 노하우를 사장시키고 있다.

이같은 사례들을 살펴보면, IBM의 가장 인기 있고 수익성 높은 기종의 하나인 360 컴퓨터 시리즈는 바로 실패 직전의 기종이었던 스트레치 컴퓨터(Stretch computer)의 기술을 바탕으로 만든 것이었다. Boeing社의 737기와

747기도 그 프로그램이 어려움을 겪은 직후 바로 만들어진 것이었다. 그러나 두 기종은 화려한 데뷔와 동시에 많은 심각한 문제점들을 노출시켰다. 그와 같은 문제점들이 반복되지 않도록 고위 경영층에서는 프로젝트 홈 워크(project home work)로 명명된 상위 조직팀을 임명하여 737기와 747기의 개발 과정을 비교하도록 하였다. 그 팀은 향후 프로젝트에서 사용될 수 있을 일련의 “학습 교훈”을 개발하도록 지시받았다.

3년간의 작업 끝에 이들은 수백여 개의 권고 사항을 담은 1 인치 두께의 소책자를 만들어 냈으며, 그 후 그 팀의 일부 구성원들은 757과 767 개발 사업에 투입되어, 경험을 살려 이를 이끌어 나감으로써 보잉社의 역사상 가장 성공적인 하자없는 기종을 생산하게 되었다.

### 실험으로부터의 학습

실험은 새로운 지식을 체계적으로 찾아내고 이를 시험하는 과정을 말한다. 실험은 현재의 당면한 어려움을 해결하기 위한 목적보다는 새로운 기회를 모색하고 사업 영역을 확대하기 위해서 사용된다. 실험은 기존의 방법을 개선하고자 실시되는 “진행 프로그램”과 새로운 조직 능력을 개발한다는 목표 아래 진행되는 “시범 프로젝트”로 나뉘어진다.

진행 프로그램은 보통 지식의 축적을 위해 고안된 일련의 연속적인 소규모 실험들을 포함

한다. 이들은 대부분이 지속적인 향상 프로그램의 큰 기둥을 이루고 있으며 특히, 생산 현장에서 찾아 볼 수 있다.

시범 프로젝트는 통상 진행 프로그램보다 규모가 크고 복잡하다. 특정한 단일 장소에도 안 되지만 전체적인 시스템의 변화를 수반하게 되며, 종종 새로운 조직 능력을 개발하는 목표를 추구하게 된다. 이 프로젝트는 과거와의 급격한 단절을 나타내기 때문에 통상 “백지 상태”의 접근법을 사용하는 이른바, 무에서 출발하는 계획 과정을 거치고 있다.

General Food社의 토포카(Topka)공장은 자율 관리팀의 아이디어와 높은 수준의 작업자 자율성을 도입하기 위하여 추진된 선구적인 시범 프로젝트였다. 보다 최근의 예로는, 소형 승용차의 개발과 제조 및 판매에 대한 생각을 재고하기 위하여 고안된 GM社의 새턴 사업부(Saturn Divisions)를 들 수 있다.

### 문제 해결을 통한 학습

학습에는 정확성과 정밀성이 필수적이다. 따라서 종업원은 보다 훈련된 사고 능력을 가져야 하고 세세한 것에 주의를 기울여야 한다. 그것이 진실이라는 것을 어떻게 알겠는가? 라는 질문에 끊임없이 자문해야 한다. 그리고 상식적으로 불필요하게 생각되더라도 증거를 수집하면서, 근본적인 원인을 진단하고 해결하는 능력을 길러야 한다. 대부분의 훈련 프로그램



은 예제와 실제적인 사례들을 사용하는 문제 해결 기법에 초점을 맞추고 있다. 이와 같은 기법들은 비교적 간단하고 쉽게 전달될 수 있지만, 필요한 사고 방식을 갖추도록 하는 것은 보다 어려운 일이다.

### 지식 공유를 통한 학습

조직 내의 폭넓은 지식 전달 및 공유의 수단으로써는 보고서, 현장 시찰, 인사 교류, 교육 훈련 프로그램, 표준화 프로그램 등이 있다.

보고서는 발견 사항을 요약 정리하여 해야 할 일과 하지 말아야 할 일의 목록을 나열해서 조사의 중요한 과정과 사건들을 복사해 준다. 보고서는 벤치마킹에 관한 연구에서부터 새로이 발견된 마케팅 기법과 회계 처리 규칙에 이르기까지 다양한 주제를 다룬다.

현장 시찰은 특히, 여러 지역에 걸쳐 많은 사업부를 운영하고 있는 회사의 경우 지식 전달의 수단으로 널리 사용되고 있다. GM社는 관리자들에게 도요타社의 합작 투자 회사인 누미(NUMMI, New United Motor Manufacturing Inc.)의 독특한 제조 관행을 소개하기 위하여 여러 가지 전문 시찰 프로그램을 개발했다.

인사 교류 프로그램은 지식을 공유·전달하는 가장 효과적인 방법 중의 하나가 되고 있다. 많은 기업들의 경우, 전문 지식은 어느 한 고도로 숙련된 컴퓨터 기술자나 때로는 경험이 풍부한 국제화된 상품 관리자 혹은 성공적인 합

작 투자 실적을 가지고 있는 사업부 책임자에게만 귀속되어 있는 편중성을 보이고 있다. 이 전문가들을 조직의 다른 부서로 이동시키게 되면 그와 같은 혜택을 공유하도록 도움을 주게 된다. 이동은 사업부 단위나 부서 단위 혹은 설비 단위로 이루어질 수 있으며, 그 대상은 상위 관리자나 품질 관리자 혹은 일선 관리자를 포함할 수도 있다.

교육 훈련 프로그램은 현업에서의 경험했던 경력을 기초로 해서 조직 구성원을 관리하는데 필요한 훈련 프로그램을 개발하여 강력한 지식 공유·전달의 수단으로써 역할을 한다. 따라서 이같은 교육 훈련 프로그램이 최대 효과를 거두기 위해서는 이를 분명히 실행과 연결시켜야 한다.

### ■ 학습 조직의 미래

기업이 급변하는 경영 환경에 대응하여 살아남기 위해서는 조직을 환경에 적응시키는 노력이 필요하고, TQM·BPR·Bench-Marking·고객 만족 경영 등은 장기적인 조직 전체의 변화를 가져올 수 없다는 인식이 확산되면서, 새로운 측면에서의 총체적인 경영 혁신 전략이 요구되어지고 있다.

드러커는 “오랜 역사동안 제모습을 그대로 유지하는 타 조직과는 달리, 경험을 할 때마다 무언가를 배우고 그로부터 자기를 변화시켜가는 조직만이 생존한다”라고 표현하였다.

미래에 가장 성공적인 조직은 지식 근로자가 업무 활동에서 높은 성과를 낼 수 있도록 인간, 조직, 첨단 기술을 유기적으로 통합하고 학습 환경을 지속적으로 만들어주는 학습 조직이 될 것이다.

이 학습 조직 개념은 추상적이고 애매하다고 느낄 수도 있다. 학습 조직이란 늘 새로운 학습을 일상적으로 되풀이함으로써 위기 상황 여부에 관계없이 자기 변화가 신속하고 효과적으로 일어날 수 있는 상태에 있는 조직을 일컫는 것으로서, 급격한 기업 환경 변화와 격화되는 무한 경쟁 속에서, 지속적으로 변화하고 혁신하는 조직만이 생존할 수 있는 상황 하에서, 학습 조직에 대한 연구와 관심은 점증할 것이다. 학습 조직은 정체된 그리고 완결된 조직이 아니다. 조직을 구성하는 각 구성체(개인, 집단, 조직 자체 등)들이 지속적으로 변화에 대응하고 새로운 혁신을 추구하려는 습관화된 학습 자세가 필수적이다.

이와 같은 각 조직 구성원들의 배우는(learning) 문화가 하나의 기업 문화로서 조직 내부에 정착·공유되었을 때 학습 조직은 구축되는 것이다. 그러므로 학습 조직이라는 경영 혁신 방법은 일회 용품이거나 한시적인 유행 기법이 아닌 무한경쟁시대에서 살아남을 수 있는 기업 재창출의 역할을 할 수 있는 경영 혁신의 방법으로써 정착되어야 할 것이다.♣

◆ 참고 문헌 ◆

- T. J. Peters & R. H. Waterman, *In Search of Excellence*, 1982.
- M. Marquardt & A. Reynolds(송경근 역), *The Global Learning Organization*, 한국언론자료간행회, 1995.
- C. W. Wick(김종철 역), "How Smart Managers and Smart Companies Stay Ahead," *The Learning Edge*, 21세기북스, 1995.
- D. A. Garvin, "Buiding a Learning Organization," *Harvard Business Review*, July-August 1993.
- R. Sata, "Organizational Learning-The Key to Management Innovation," *Sloan Management Review*, Spring 1989.
- P. M. Senge, "The Leader's New Work-Building Learning Organization," *Sloan Management Review*, Fall 1990.
- 유영만, 「지식경제시대의 학습 조직」, 고도컨설팅그룹, 1995.