

지식근로자 육성을 위한 평생학습체제의 구축

유한킴벌리 성공 사례 확산을 위한 심전모형과 매뉴얼 개발

2004. 7

정재삼(이화여자대학교)
주용욱(한국직업능력개발원)



한국노동연구원 부설
뉴패러다임센터
NEW PARADIGM CENTER

목 차

요약	1
I. 서론	1
1. 연구의 필요성	1
2. 프로젝트의 목적과 결과물	2
3. 기대효과	2
II. 이론적 고찰	4
1. 지식근로자 육성	4
2. 평생학습체제의 구성요소	11
3. 학습지원체제의 유형	18
4. 컨설팅	21
III. 유한킴벌리 사례분석	32
1. 연구방법	32
2. 조사결과	33
IV. 지식근로자 육성을 위한 평생학습체제 기본모형	46
1. 평생학습체제 기본모형	46
2. 평생학습체제와 교수체제 개발(ISD)	48
V. 평생학습체제 구축 컨설팅 매뉴얼	56
1. 왜 컨설팅 매뉴얼이 필요한가?	56
2. 컨설팅 매뉴얼은 어떻게 구성되어 있는가?	56
3. 컨설팅 매뉴얼을 언제 어떻게 사용할 것인가?	58
VI. 결론 및 제언	62
참고문헌	64

표 목 차

<표 1> 인계육성의 유형	9
<표 2> 학습활동의 유형화	9
<표 3> 고성과 작업조직의 특징	11
<표 4> 학습지원체제의 요소	12
<표 5> 고객과 컨설턴트의 역할 비중	13
<표 6> 유한킴벌리 대진공장의 2003년도 교육계획	14
<표 7> 평생학습체제 프로세스	15
<표 8> 상황에 따른 매뉴얼의 세부 프로세스 적용	16

그림 목 차

[그림 1] 조직효과성 틀	5
[그림 2] 지속적인 컨설팅 프로세스	6
[그림 3] 5단계의 퍼포먼스컨설팅 서비스 프로세스	20
[그림 4] ISPI의 HPT모형	25
[그림 5] 정교화된 HPT모형	27
[그림 6] 유한킴벌리의 평생학습조 모형	49
[그림 7] 평생학습체제 기본모형	54
[그림 8] ISD 기본모형:ADDIE	87
[그림 9] Dick & Carey 체계적 교수설계모형	88
[그림 10] Kemp의 교수설계모형	89
[그림 11] 평생학습체제 구축 Flow	103

【 요약 】

본 연구프로젝트의 목적은 두 가지이다. 첫째, 유한킬벌리 작업장 혁신의 중요한 기초가 되는 교육훈련 및 학습체제를 바탕으로 하여 다른 기업의 조직구성원 전체를 “지식근로자(knowledge worker)화” 할 수 있는 평생학습체제 기본 모형을 도출한다. 둘째, 이 모형을 바탕으로 변화추진자(change agent) 또는 컨설턴트가 다양한 다른 기업조직에 적용할 수 있는 상황구체적인 실천 모형들과 더불어 실행전략을 포함한 매뉴얼을 개발하고자 한다. 즉, 본 연구프로젝트의 결과물(deliverables)은 지식근로자 육성을 위한 평생학습체제 기본모형과 평생학습체제 구축 컨설팅 매뉴얼이다.

Drucker는 일반 근로자들이 단순히 주어진 업무를 성공적으로 마치는 데 가치를 두지만, 지식근로자들은 “높은 부가가치를 창출할 수 있는 해결책을 고안”하는데 역점을 둔다고 하고, Winslow와 Bramer는 지식근로자인 “정보를 수집, 분석하고 그 결과를 실제 업무에 적용함으로써 어떤 가치 있는 해결책을 고안하고, 의사결정에 촉진하여 고부가가치를 만들어내는 전문직업인”으로 본다. 그러나 만약에 지식근로(knowledge work)를 ‘고객의 요구와 기대에 직면하고 해석하며 문제해결하고 대응하는 데 있어서 어느 정도의 자율성(autonomy)을 필요로 하는 근로’라고 하면 잘못된 해석인가? 이런 의미에서 지식근로자를 재개념화하거나 의미를 확대할 필요가 있다. 지식근로자를 ‘자신의 일을 개선, 개발, 혁신해서 지속적으로 부가가치를 창출하는 근로자’로 본다면 경쟁우위를 추구하는 기업의 조직구성원은 모두 지식근로자라 되어야 할 것이다. 확실히 HRD과정은 지식근로자와 비지식근로자를 포함하는 전체 근로자를 포함해야 한다. 모두가 조직의 중요한 사회화본이며, 지식경제에서는 사실상 모두가 지식근로자라고 할 수 있다.

지식근로자를 정의하고 지식근로자를 육성하는 방안을 고려하다가 보면 조직이 고 부가가치를 창출하는 소수의 지식근로자에게만 초점을 두려는 경향을 느낄 수 있다. 2만 불 시대를 앞당겨야 하는 절체절명의 시기에 우리나라의 모든 국민이 지식근로자로 육성되도록 노력을 경주해야 한다. HRD 실천가들은 조직 내의 지식근로자들이 포괄적인 학습문화를 구축함으로써 자기주도적인 학습(learning) - 일(work) - 변혁(change)을 일상화하는 학습하는

조직과 더불어 퍼포먼스 코칭을 통한 고성능 조직을 실현할 수 있는 평생학습체제를 이끌어야 할 것이다.

본 연구는 사례연구 방법을 사용하였다. 세부적 방법으로는 유한킬벌리의 인적자원개발 책임자 4명과 사내강사 1인과의 심층면담, 대면 및 군포 공장의 현지 방문을 통한 관찰, 2003년도 교육계획 및 각종 사내 자료, 세미나 발표 자료, 전문가 회의 등을 통하여 2004년 4월~5월 두 달간에 이루어졌다. 사례연구는 ① 평생학습체제의 실태(HRD 조직 현황, 인적자원개발 제도, 평생학습 지원체제), ② 학습유형별(회사주관교육, 업무를 통한 학습, 대인관계를 통한 학습, 자기개발, 학습공동체) 실태와 성과, ③ 평생학습의 성공요인과 장애요인, ④ 평생학습체제의 개선 방향에 기초하여 자료를 수집하고 분석하고 주제를 도출하였다. 수집된 자료의 분석과 주제 도출에 있어서는 4인의 연구자가 참가하여 상호 관련 자료를 비교·검토하였다. 이들 기초로 하여 주제의 공통점과 차이점을 지속적으로 비교하는 방식(constant comparative method)을 사용하되, 기존의 문헌연구와 비교·분석하였고, 유한킬벌리의 인적자원개발 책임자들에게 두 차례의 워크숍을 통하여 주제의 검증에 받았다. 도출된 주제의 분석에 있어서는 앞서 연구내용과 관련하여 재분류하여 제시하였다.

유한킬벌리의 평생학습조 사례는 많은 점을 시사해 주고 있다.

첫째, 지식근로자란 단순히 전문지식(스)만을 가진 근로자가 아니라 창의적이고 혁신적인 사고(머리)와 더불어 열린 마음으로 타인, 조직, 사회에 공헌할 수 있는 마음(마음)까지 가진 사람을 육성하고 있다는 것이다. 이런 지식근로자가 되기 위해서는 적어도 학습역량, 사고역량, 사회적 역량, 주도적 학습몰입 등의 기초적 역량을 배양할 필요가 있다.

둘째, 학습은 학습으로만 그치는 프로세스가 아니라 ‘학습 및 개선의 지 계 → 현상에 대한 질문과 탐구지연 → 실천 → 숙고 → 학습’으로 이어지는 순환적 프로세스로서 인식할 필요가 있다.

셋째, 지식근로자를 육성하기 위한 학습체제는 회사주관교육, 업무를 통한 학습, 대인관계를 통한 학습, 자기개발, 학습공동체 등의 다양한 활동 등이 일과 통합되고 이를 통하여 혁신을 창조할 수 있도록 연계되어야 한다는 점

이다. 또한, 학습의 상시성이 구축되어 언제 어디서든지 학습이 일어날 수 있도록 지원되어야 한다는 것이다.

넷째, 학습지원체제의 구축에 있어서는 다양한 학습기회가 제공되고, 현장에서 자율적으로 학습내용과 방향을 결정하고 실천하게 하며, 현장의 관리자는 학습리더로서 학습을 권장하고 촉진하며, 지식을 공유하고 창출하고 이를 학습으로 활용하기 위한 표준화작업도 필요하다.

유한킴벌리의 평생학습조의 사회적 확산을 위해서는 평생학습조가 가지는 기본 원칙인 ① 학습과 혁신을 위한 여유 공간의 제공, ② 개인적 능력뿐만 아니라 사회적 자본(신뢰, 협력 등)의 구축, ③ 일과 업무, 혁신과의 연계체제의 구축, ④ 다양한 학습과 혁신 기회, ⑤ 협력과 팀학습의 지원, ⑥ 지식근로자의 육성, ⑦ 학습모델과 혁신촉진자로서의 리더의 활용, ⑧ 학습의 상호 책임성 등은 어느 조직에서라도 적용이 가능하리라 본다.

유한킴벌리의 모형은 지금도 하나의 모형으로 실현되고 있는 상황이다. 현장에서의 모형에 대하여 유용한지, 실천가능한지, 타당한지에 대한 지속적 검증이 필요하고, 연구에 있어서도 지속적으로 지식근로자, 평생학습체계, 학습지원체제에 대한 이론의 개발과 검증이 필요하리라 본다. 본 연구프로젝트에서 나온 지식근로자 양성을 위한 평생학습체계 기본모형은 평생학습체계 구축 컨설팅의 기본 방향을 제공해 준다. 구축 컨설팅 매뉴얼에는 일단 조직을 진단을 하고 학습체제와 지원체제를 구축해야하기 때문에 주요 절차 외에도 필요한 양식과 도구가 포함되어 있다. 고객사 조직의 상황에 따라 융통성 있게 사용할 수 있지만 진단과 학습체제와 학습지원체제 구축은 포함해야한다. 평생학습체계 기본모형은 여러 가지 면에서 교육프로그램을 개발하는 교수체계개발모형과 연장선상에 있다고 볼 수 있다.

I. 서론

1. 연구의 필요성

21세기 지식기반 사회에서 기업의 경쟁력은 유능한 인적자원을 어떻게 육성하고 보유하는가에 달려있다. 한국 기업들은, 인적자원의 측면에서 보면, 두 가지 어려운 상황에 직면하고 있다. 첫째, 기업들은 인적자원의 중요성에도 불구하고 살아남기 위해 상시적인 인적자원의 구조조정을 추진해야만 되고, 내수시장의 침체에 따라 신규 고용을 꺼리고 있다. 그 결과, 기업의 핵심 자산인 인적자본이 줄어들고 있고, 근로자는 고용불안으로 퇴직 후의 인생에 대한 불안감이 높아지고 있으며, 청년층과 퇴직자의 취업은 어려워 구직단념자가 늘어나고 있다. 둘째, 상당수의 기업들은 불확실한 미래에 비추어 인적자원에 투자하기를 꺼리는 결과 기업들이 학습결핍증에 걸려 있어 지속적 혁신을 통한 성장과 발전을 위한 학습역량이 부족한 실정이다.

이런 상황에서 평생학습조 모형을 창출하여 생산성 향상, 고용창출, 학습역량의 제고를 동시에 달성한 유한킴벌리의 사례는 현재 우리나라 노동시장과 인적자원개발 투자의 딜레마를 극복할 수 있는 중요한 대안으로 평가되고 있다. 유한킴벌리는 국내 경쟁업체에 비하여 노동생산성이 4배, 설비생산성이 6배 이상 높은데, 킴벌리클라크의 127개국 156개 공장 중 최고 생산성과 최저 불량률, 최고 무재해시간(2001년부터 안전사고 0건)을 보이고 있으며, 2003년도에 Hewitt에 의하여 아시아 최고의 직장중의 하나로 선정되었다. 유한킴벌리의 문국현 사장은 이러한 생산성 향상의 비결을 “회사가 현장근로자 스스로 육체근로자에서 지식근로자로 전환하도록 지원한 덕분”이라고 제시하고 있다(동아일보, 2003. 10. 20. B4면). 유한킴벌리의 경영노하우를 배우려는 움직임이 활발하다. 국내 기업은 물론이고 일본의 제지업체인 크레시아의 현장 방문, 유한킴벌리가 킴벌리클라크 싱가포르 공장 건설에 컨설팅을 해줄 정도로 유한킴벌리의 성공사에는 독보적이다. 추세에 맞추어 유한킴

번리의 평생학습조 모형을 사회적으로 확산하기 위한 뉴페러다임 포럼이 설립되어 추진되고 있는데, 이를 통하여 지속적 고용과 학습의 선순환을 통하여 더 많은 사람에게 고용기회를 제공할 뿐만 아니라 진 근로자에게 평생학습의 기회와 가능성까지 제공하려고 있다(김장호, 2003).

이와 같은 평생학습조 모형을 확산시키기 위해서는 유한킴벌리의 작업장 혁신에서 중요한 지원역할을 수행하고 있는 학습체제, 교육제도에 대한 분석과 더불어 그러한 제도가 기초하고 있는 조직의 특유한 상황 조건을 면밀하게 검토할 필요가 있다.

2. 프로젝트의 목적과 결과물

본 연구프로젝트의 목적은 두 가지이다. 첫째, 유한킴벌리 작업장 혁신의 중요한 기초가 되는 교육훈련 및 학습체제를 바탕으로 하여 다른 기업의 조직구성원 전체를 “지식근로자(knowledge worker)화” 할 수 있는 평생학습체제 기본 모형을 도출한다. 둘째, 이 모형을 바탕으로 변화추진자(change agent) 또는 컨설턴트가 다양한 다른 기업조직에 적용할 수 있는 상황구체적인 실천 모형들과 더불어 실행전략을 포함한 매뉴얼을 개발하고자 한다. 즉, 본 연구프로젝트의 결과물(deliverables)은 지식근로자 육성을 위한 평생학습체제 기본모형과 평생학습체제 구축 컨설팅 매뉴얼이다.

3. 기대 효과

본 연구프로젝트의 결과를 통해서 다음과 같은 효과를 기대할 수 있다.

첫째, 뉴페러다임 학습체제/교육제도의 확산을 위한 홍보 및 교육에 사용될 수 있다.

둘째, 지식근로자에게 수용될 수 있고 적용 가능한 학습체제/교육체제의 기본 모형을 도출함으로써 모든 조직 구성원의 동기부여, 능력개발, 퍼포먼스(performance, 수행/성과) 향상을 기대할 수 있다.

셋째, 이러한 모형과 전략의 개발과 확산은 사회와 국가의 구성단위인 기

업조직구성원들을 변화시키고, 이들을 변화시킬 수 있는 지원시스템을 구축함으로써 효과적이고 효율적인 지식의 저장 및 공유 시스템으로 발전할 수 있다.

II. 이론적 고찰

본 장에서는 지식근로자에게 필요한 역량과 지식근로자를 육성하기 위한 평생학습체제, 이를 지원하기 위한 학습 지원 체제 또 컨설팅을 중심으로 이론과 문헌을 검토하여 사례연구의 분석틀(framework)을 도출하는데 초점을 두고 있다.

1. 지식근로자 육성

가. 지식근로자의 의미

이제는 기업의 기본적인 경제활동의 원천이 '지식'이라고 한다. 지식사회에서 경영의 본질은 지식을 사회적 기능을 통하여 생산적으로 만드는 과정이다. 지식이 생산수단인 지식경제에서는 높은 부가가치를 창출할 수 있는 지식근로자들의 활동이 경제의 원동력이 된다. 일찍이 1959년에 Drucker교수는 산업근로자의 대를 이을 지식근로자의 출현을 예고했다. Drucker(1993)는 지식강화조직에서 핵심적인 경제활동에 공헌하는 지식근로자와 이 공헌을 촉진하는 서비스근로자를 구분했다. 일반 근로자들이 단순히 주어질 업무를 성공적으로 마치는 데 가치를 두지만, 지식근로자들은 "높은 부가가치를 창출할 수 있는 해결책을 고안"하는데 역점을 둔다. Winslow와 Bramer(1994)는 지식근로자란 "정보를 수집, 분석하고 그 결과를 실제 업무에 적용함으로써 어떤 가치 있는 해결책을 고안하고, 의사결정에 촉진하여 고부가가치를 만들어내는 전문직업인"으로 본다.

OECD(2001a)에서는 지식근로자를 지식을 창출하는 과학자, 엔지니어, ICT 전문가들의 집단이라고 보고 있다. 이에 의하면 연구자와 과학자 집단은 전체근로자의 0.6%, 고등교육을 마친 집단은 전체근로자의 28.2%정도가 된다. 그리고 과학기술 인력(고등교육 포함, 중등직업교육을 마친 관리자, 교육자,

기술자를 포함)은 전체근로자의 36.3%에 해당한다(정재삼, 2004b). 우리에게 알려져 있는 위인들은 자신의 상황에서 원하는 결과를 획득하는 방법을 터득하고 이를 실천한 사람들이다. 이들은 지속적인 노력을 통하여 가치창출의 원천이 되는 지식을 높이는 사람들이다. 지식근로자는 Mind Set, Habit Set, Skill Set를 가지고 있어야 한다(김효근, 1999). 지식근로자는 자신이 지식을 생성하고, 저장하며, 활용하고, 공유하는 네 가지의 지식활동들(Skill Set)을 다양한 방법으로 수행하면서 자신의 지식수준을 높이는 노력을 한다. 그러면 Drucker, Winslow와 Bramer, OECD의 관점으로 볼 때 한국의 지식근로자는 얼마나 될까?

만약에 지식근로(knowledge work)를 '고객의 요구와 기대에 직면하고 해석하며 문제해결하고 대응하는 데 있어서 어느 정도의 자율성(autonomy)을 필요로 하는 근로'라고 하면 어떻게? 이런 의미에서 보면 지식근로자가 작업 현장에서도 발견될 수 있다. 만약 어떤 기계 작동자(machine operator)가 고객의 신호를 받은 즉시 기계정비 전문가를 불러서 그 문제를 넘겨버리는 대신에, 자기 스스로 실패와 고장의 가능한 원인을 조사한다면, 이 기계 작동자는 지식근로자임에 틀림이 없다. 지식근로는 작업현장을 제조직함으로써, 새로운 작업 실재를 도입함으로써, 권한을 위임함으로써, 개인과 팀에게 작업에 대한 통제권을 더 많이 넘겨줌으로써, 지식과정에 흥미를 높임으로써 이루어질 수 있다(Harrison & Kessels, 2004; 정재삼, 2004a).

이런 의미에서 지식근로자를 재개념화 하거나 의미를 확대할 필요가 있다. 지식 근로자를 '자신의 일을 개선, 개발, 혁신해서 지속적으로 부가가치를 창출하는 근로자'로 본다면 경쟁우위를 추구하는 기업의 조직구성원은 모두 지식근로자화 되어야 할 것이다. 한국의 유휴킬벌리(YK)에서는, "지식근로자는 단순히 전문지식(Hand)만을 가진 근로자가 아니라 창의적이고 혁신적인 사고(Head)와 더불어 열린 마음으로 타인, 조직, 사회에 공헌할 수 있는 마음(Mind)까지 가진 사람"이라고 정의하고 모든 기업 구성원이 이를 실천해오게 있다(주용국, 2004).

나. 지식근로자의 기초 역량

급변하는 환경에 대응하여 보다 적은 사람이 더 많은 일을 더 빨리 해야 하는 현대의 기업에서는 일의 성과를 내는 데 필요한 지식의 최소성이 커지고, 기업의 수요 또한 높아지고 있다. 또한, 복잡한 업무의 문제해결에 필요한 고도의 사고기능이나 창의력이 요구되는 일들은 단순히 정보를 분류하고 저장하는 것에서 벗어나 아이디어와 통찰력을 습득하고 공유하며 창조하는 것이 필요하다. 이런 측면에서 보면 지식근로자의 육성은 모든 기업의 핵심적 관철사라고 볼 수 있다. 이런 지식근로자를 육성하기 위해서는 무엇보다도 요구되는 역량을 파악하는 것이 필요하다.

지식근로자에게 필요한 역량을 두 부류로 나눌 수 있다. 하나는 각자의 지식근로자가 가지는 직무에 직접적이고 구체적으로 관련된 전문적/기능적 역량이고, 다른 하나는 모든 지식근로자들이 공통적이고 필수적으로 갖추어야 하는 기초적 역량이다. 지식근로자의 기초 역량으로 학습역량, 사고역량, 사회적 역량(Tissen, Andriessen, & Deprez, 1998)과 자기주도적인 학습몰입이 필요하다(Confessore & Confessore, 1995; 주용국, 2004). 이 기초적 역량과 역량에 대한 내용은 다음과 같다.

(1) 학습역량

- 정보수집능력(Sourcing): 다양한 정보원(사람, 인터넷, 자료)을 통하여 원하는 지식과 정보를 찾을 수 있고, 주어진 상황을 있는 그대로 받아들이기보다는 가능하면 유용한 정보를 찾으려고 노력하는 능력을 의미한다.
- 의문제기(Questioning): 원하는 정보를 얻을 때까지 의문을 제기한다. 이는 문제에 대한 답을 모색함으로써 데이터를 정보로 전환시키는 능력이다.
- 감수성(Sensing): 새로운 정보를 받아들이는 데 개방적이고 수용성을 나타내는 능력이다.

(2) 사고역량

- 분석력(Analyzing): 복잡한 과제를 처리하기 용이한 소단위로 구분하고 가능한 원인을 파악하고 조치에 따른 결과들을 예측하는 역량으로써, 논리, 체계적 사고, 추론, 정신적 모험화 등에 입각한 능력을 의미한다.
- 창의력(Creating): 문제해결방식에 있어 전형적인 사고의 틀을 벗어나 창의적으로 사고하는 능력을 의미한다.
- 반성(Reflecting): 업무상이나 업무의 문제해결 과정에서 새롭게 알게 된 사실이나 교훈, 지식이 무엇인지 수시로 생각하는 능력이다.

(3) 사회적 역량

- 네트워킹력(Networking): 목표를 달성하기 위해 현재 또는 미래에 유용한 사람과 우호적인 관계를 형성하거나 유지하려고 노력하는 역량을 의미한다.
- 팀워크(Teamworking): 지식을 공유하기 위해 상호 협력할 수 있는 역량으로 타인에게 가까이 배우려는 자세를 가지고 있으며 어떤 결정을 내리거나 계획을 세울 때 아이디어와 의견을 모을 수 있는 능력이다.
- 대화(Dialoguing): 타인과 대화할 때에 최대한으로 편견 없이 주의를 기울이며 경청하는 능력을 의미한다.

(4) 자기주도성 역량

- 자기 주도적 학습의 특징은 Guglielmino가 제시한 자기주도 학습자 특성을 기초로 다음과 같이 5가지로 정의한다(Confessore & Confessore, 1995).
- 학습주도성: 학습에 자발적으로 참여하는 특성을 의미한다.
 - 학습책임성: 학습에 대한 책임을 스스로 지고 학습 시 일어나는 장애물 문제라기보다는 도전으로 받아들이는 특성이다.
 - 지적호기심: 새로운 지식이나 정보에 대한 호기심을 가지고 있는 특성을 의미한다.
 - 자기효능감: 새로운 학습내용에 대한 자신감을 보여주는 특성이다.
 - 목표지향성: 학습에 있어서 스스로 목표를 설정하고 달성하기 위해 노력

하는 특성을 의미한다.

다. 지식근로자 육성과 인적자원개발

지난 수 십 년간, 한국 경제의 기반도 육체작업(manual work)에서 지식작업(knowledge work)으로, 부가가치가 낮은 제품에서 부가가치가 높은 제품으로, 그리고 사회적 지출의 중심도 눈에 보이는 재화에서 눈에 보이지 않는 지식 제품(문화, 정보, 교육 그리고 서비스)으로 바뀌었다. 우리나라가 이렇게 바뀐 이유는 많다. 그러나 가장 중요한 변화 동인은 우리나라 국민의 학력증가이다. 한 나라의 노동인구의 절반 이상이 고등교육을 받았으면 그 사회는 지식사회이다(이재규, 2004). 그런데 우리나라는 이미 고등학교 졸업생의 87퍼센트가 대학을 진학한다.

하지만 아직도 우리는 지식을 이용하여 경제적 성과를 향상하는 방법을 제대로 알지 못한다. 우리는 또한 지식근로자(knowledge worker)가 만족을 느끼도록 하는 방법을, 그리고 그들이 필요로 하는 성과를 달성하도록 하는 방법을 모르고 있다. 우리는 지식근로자들의 사회적 욕구 및 심리적 욕구가 무엇인지 아직은 충분히 파악하지 못하고 있다. 그리고 그들이 걸어온 수명을 어떻게 관리해야 할지를 알지 못한다.

오늘날은 지식작업을 어떻게 정의하는가, 지식작업의 산출고를 어떻게 측정하는가, 지식근로자에게 동기부여는 어떻게 하는가, 다시 말해 육체노동생산성 대신에 지식노동생산성 향상이 주된 화두가 되고 있다. 지식근로자의 동기부여는 지식근로자들 자신들로부터 스스로 우리나라와야만 한다. 전통적인 “동기요인들(motivators)”, 즉 외부적 보상들 - 예컨대 임금과 감독 - 은 지식근로자에게 동기를 부여하지 못한다. 이를 Herzberg는 “위생요인(hygiene factors)”이라 명명했다. 지식근로자들이 적극적으로 동기부여 될 필요가 있는 부분은 성취욕구(achievement needs)이다. 그들은 도전이 필요하고 자신이 조직과 사회에 기여하고 있다는 사실을 스스로 인식할 필요가 있다. 육체노동자들에게 있어 직업이란 무엇보다도 “생계수단”이다. 지식근로자들은 오직 생계만을 해결해주는 직업으로는 만족하지 않는다. 이런 이유 때문에 지식근로자들이 성과를 올리도록 관리하는 것은 지식근로자들 자신들에게 중

요한 것 못지않게 사회와 경제에도 필수적인 일이다.

지식근로자들은 또한 자신들에 대한 명령은 상사로부터가 아니라 지식으로부터, 달리 말하면, 사람에게 의해서가 아니라 목표에 의해 결정되기를 바란다. 모든 지식근로자는 전문가이기 때문에 자신의 성과에 책임을 져야 한다. 한 가지 기능이나 한 가지 분야에만 몰두해 온 지식근로자들이 종종 피로감을 느끼고, 의욕을 상실하고, 그리고 자기 자신과 자신의 일에 실증을 느낄 수 있다. 그것은 그들이 현재의 직업에서의 조직에 대한 기여와 개인적 성장에 한계점에 도달했기 때문이다. 만약 그가 계속 활기를 유지하도록 하기 위해 “취미생활”이나 “문화적 활동”을 하도록 권장하는 것은 다소 도움이 되겠지만, 근본적으로 중년기의 지식근로자들은 제2의 지식 경력(second knowledge career)을 시작하지 않으면 안 된다. 사실 지식근로자가 공통적으로 갖고 있는 것 하나가 사회에 기여를 하고자 하는 욕구이다. 조직은 사람들을 퇴직시킬 필요도 있지만, 그들이 제2의 경력을 갖도록 해줄 필요도 있다. 그리고 자신의 나이에 제2의 경력을 시작하는 것은 엄청나게 더 흥미 있는 것임을 배워야만 할 것이다. 육체근로자는 직업을 바꾸기가 어렵지만, 지식근로자는 언제라도 제2의 경력을 시작할 수 있다. 그것이 육체근로자와 다른 점이다(이재규, 2004).

지식근로자를 육성하기 위해서는 지식근로자에게 필요한 기본 역량의 습득과 실천이 필요하고, 해당 분야의 전문가가 되는 방법(표준학습경로)을 숙지하고 이를 실천하며, 해당 분야의 전문가적 경험(경력개발경로)을 쌓아가야 한다. 지식근로자의 경력에서 교육훈련, 자기주도성, 개인개발, 코칭은 중요한 요소다. 그러나 지식근로자는 자신의 학습목적의 결정과 학습활동의 구성에 보다 많은 자율성(autonomy)을 가지기 때문에, HRD의 역할이 지식근로자의 학습과정을 통제하기가 쉽지 않다. 주제전문지식과 문제해결을 포함하는 역량개발은 HRD의 역할이 항상 필요하다. 그러나 지식생산 조직에 중요하지만 쉽게 정의되지 않고 매우 개별화된 기능들(예를 들어, 성찰, 협력, 상호신뢰구축, 개인발달경로 발견, 독자적인 판단 연습과 실제적인 지혜와 관련)을 개발하기 위하여 HRD에서 활동을 조직하기는 어려울 것이다(Harrison & Kessels, 2004). 그러면 광범위하고 장기적인 일에 관련된 지식근로자의 학습능력을 키우기 위하여 HRD가 어떤 역할을 해야 하는가?

지식근로자는 상당한 자율성을 가지면서 조직에서 전략적인 활동을 하는 사람입니다. 지식근로자가 자기 경력에 지적인 사회적인 개발을 스스로 해버린다면 HRD의 역할은 무엇인가? 이 지식근로자들에게 HRD 투자를 집중한다면 결국 전통적인 HRD의 역할이 쇠락해버릴 것이다. 오늘날 대부분의 조직에서는 인적자본에 대한 단기간의 교육훈련과 주요인사(지식근로자)의 유지에 집중하고 있지 다른 집단(비지식근로자? = 일반근로자? 산업근로자? 서비스근로자?)에는 기회가 훨씬 적은 상황이다. 지식근로의 핵심에는 참여하지는 않지만 지식근로자 활동의 중요한 인프라를 제공하는 사람들에게는 HRD가 어떻게 해야 하겠는가?

이를 위해서 OECD(2001b)의 인적자본과 사회자본의 개념을 확인해볼 필요가 있습니다. 인적자본(human capital)은 '개인적, 사회적, 경제적 복지의 창조를 촉진하는 개인들에게 구체화된 지식, 기능, 역량, 속성'이다. 사회자본(social capital)은 '집단 내부 또는 집단 사이의 협력을 촉진하는 공유된 규범, 가치, 이해와 같이하는 네트워크'이다. HRD의 투자는 사회자본과 인적자본의 구축에 집중되어야한다. 사회자본은 조직 내의 모든 근로자들의 상호작용과 관련된다. 서비스 근로자, 데이터 근로자, 상품생산근로자를 포함하는 직원들은 작업과정, 상품, 서비스의 개선과 개화를 통하여 계속적으로 역동적 환경에 적응하게 하는 지식활동시스템의 네트워크에 속합니다. 확실히 HRD과정은 지식근로자와 비지식근로자를 포함하는 전체 근로자를 포함해야 한다. 모두가 조직의 중요한 사회자본이며, 지식경제에서는 사실상 모두가 지식근로자라고 할 수 있다(정재삼, 2004b).

지식근로자를 정의하고 지식근로자를 육성하는 방안을 고려하다가 보면 조직이 고부가가치를 창출하는 소수의 지식근로자에게만 초점을 두려는 경향을 느낄 수 있다. 2만 불 시대를 앞당겨야 하는 절체절명의 시기에 우리나라의 모든 국민이 지식근로자로 육성되도록 노력을 경주해야 합니다. HRD 실천가들은 조직 내의 지식근로자들이 포괄적인 학습문화를 구축함으로써 자기주도적인 학습(learning) - 일(work) - 변혁(change)을 일상화하는 학습하는 조직과 더불어 퍼포먼스 코칭을 통한 고성능 조직을 실현할 수 있는 평생학습체제를 이끌어야 할 것입니다.

2. 평생학습체제의 구성 요소

가. 인재육성의 유형

기업과 조직구성원은 상호발전을 추구하는 공동운동체이며, 이런 관점에서 인재육성이 필요하다. 그 동안의 우리나라의 많은 기업들은 근로자를 진정한 사업의 파트너로 인식하기보다는 경영을 위한 수단으로 인식하는 경우가 많았다. 기업의 제한된 자원을 고려하여 볼 때, 기업의 성장과 발전을 위해서는 인재육성 측면에서 핵심인재를 중시할 것인가 아니면, 조직구성원 전체를 대상으로 할 것인가 하는 것을 결정해야 한다. 선진기업들의 인재육성 유형을 구별하면 다음 <표 1>과 같이 나눌 수 있다(현대경제연구원, 2003)

<표 1> 인재육성의 유형

구분	주요 특징	대표 기업	한국기업의 도입현황
리더 선발 육성형	인재육성의 핵심을 리더에 맞추고 차세대 리더를 조기에 선발하여 육성	Sony차세대육성 프로그램 Toyota의 글로벌 리더 육성 프로그램	삼성전자 리더십센터 SK 미래경영연구원
리더 맞춤형 교육형	개인의 자발적 참여, 관리자의 철저한 후원, 조직의 시스템의 지원을 통한 리더의 육성	Johnson & Johnson (임원 컨퍼런스 III, 리더십 챌린지)	삼성전자의 경력개발센터
근로자 실 천유도형	근로자들의 현장에서 직접적이고 자발적인 학습의 실천을 통한 개인능력의 향상 유도	P&G의 Learning by doing 프로그램	유진칼리얼 평생학습체제 CJ의 Action-learning 훈련 삼성SDS의 학습공동체 활동
근로자 집 단교육형	회사의 기본 방침을 전 사원들이 철저히 인식하고 실천할 수 있도록 집단적 교육형태를 통한	Marriot호텔의 관리자훈련 휴리데이인 대학	LG인화원 SK아카데미
혼합형	위에서 제시된 방법을 기업의 환경에 맞추어 혼합 형태로 인재 육성	GE	삼성전자 LG전자

출처: 현대경제연구소 (2003 3월). 선진기업에서 배우는 인재육성 전략. 「PBR」, 1-23의 내용을 도표화하고 한국사에는 연구자가 추가한 것임.

리더 중심은 리더선발 육성형과 리더맞춤 교육형으로 구분되는데, 리더선발 육성형은 소니와 토요타처럼 인재육성의 핵심을 핵심인재 또는 리더에

초점을 맞추고 차세대 리더를 조기에 선발하여 집중 육성하는 방식이다. 국내 경우에는 삼성전자 리더십 센터와 SK의 미래경영연구원의 기능이 여기에 해당된다고 볼 수 있다. 리더맞춤교육형은 존슨앤존슨과 같이 개인의 자발적 참여, 관리자의 높은 후원, 조직의 시스템적 지원 등 철저한 역할 배분을 통하여 개인의 니즈를 고려하여 리더를 경영환경 변화에 적용할 수 있도록 육성하는 방식이다. 국내기업에서 이렇게 리더 육성을 위한 경력개발이나 승계계획(succession planning)은 아직까지 미흡한 상태인데 최근에 삼성전자의 경력개발센터가 이러한 기능을 수행하는 것으로 설립되었다.

조직구성원 전체를 대상으로 하는 것으로 근로자의 실천유도형으로 P&G와 같이 근로자들이 현장에서 직접적이고 자발적인 실천을 통하여 자신들의 능력을 향상시킬 수 있도록 유도하는 인재육성 방안으로 국내 경우에는 유한건필리의 평생학습조, CJ의 업무 현장의 성과 진단과 해결을 위한 성과 컨설팅과 Action-learning 방식에 의한 훈련, 삼성 SDS의 학습공동체 활동 등이 여기에 해당된다고 볼 수 있다. 한편, 근로자 집단교육형은 국내 대다수의 사내대학, 인재개발원 등에서 흔히 나타나는 형태로 회사의 기본 방침을 전 사원들이 철저히 인식하고 실천할 수 있도록 집단적 교육형태를 동원하는 방식이다. 혼합형은 GE의 6시그마, 새신C, 워크아웃, CAP(Change Acceleration Program), 베스트 프랙티스 등의 다양한 훈련 방식을 통한 학습과 성과, 혁신을 연계하는 방식이다.

나. 학습체제의 유형

인적자원개발 담당자가 전형적으로 생각하는 학습체제는 강의장에서 강사와 학습자, 강의 교체가 구비되어 체계적으로 구조화된 집체교육훈련(Off-JT)이지만, 조직구성원들은 집체교육훈련, 업무현장에서의 학습, 그리고 다양한 형태의 학습활동을 통하여 필요한 역량을 습득한다. 조직구성원들은 사내훈련, 업무를 통한 전문성 습득, 상사로부터의 학습, 동료에 의한 지도, 외부 워크숍, 세미나, 상담, 인터넷과 책을 통한 정보 탐색, 성과평가 미팅, 부서회의, 그리고 직무순환이나 신규 프로젝트 참가와 같은 다양한 활동을 통하여 새로운 지식과 기술, 태도를 배운다(Birdi et al., 1997; Coffield, 1998;

Noe et al., 1997). Rowden(2002)의 중소기업 12개 사를 대상으로 현장학습과 업무만족도의 관계를 조사한 연구에서도 중소기업에서는 기존의 인식과는 달리 상당한 양의 형식적(formal), 비형식적(informal), 우연(accidental) 학습이 일어나고 있는 것으로 나타났다. 특히, 학습자원이 부족한 기업일수록 업무현장에서의 학습이나 상사나 동료로부터의 학습이 집체교육훈련과 자기개발보다 효과적일 수 있다(주용국, 2002).

업무현장에서의 비형식적 학습의 중요성을 인식하면서 협의의 집체교육훈련 중심의 개념에서 벗어나 보다 복잡적이고 다차원적인 측면에서 다양한 학습 활동의 형태를 고려되고 있다(Birdi, Allan, & Warr, 1997; Noe, Wilk, Mullen, & Wanek, 1997). 일반적으로 형식적 교육훈련의 유형으로는 사내훈련과정, 워크숍, 세미나, 대학과 대학원 과정이 포함된다. 비형식적 학습활동의 유형으로는 자기 주도적 학습, 타인과의 네트워킹을 통한 학습 등과 관련된다. 한편, 우연 학습은 실수로부터의 학습(어떻게 사람들이 실수로서 경험을 구조화하는지를 포함) 등 비의도적인 경우를 말한다(Garrick, 1998; Watkins & Marsick, 1992). 따라서 외부 훈련과 구별되는 형식적인 현장 훈련(OJT)을 언급할 수도 있고, 근로자들이 작업을 실행하면서 터득하는 비형식적 학습을 의미할 수도 있다. 이런 논란 속에서 다양한 형식·비형식의 학습유형은 다음과 같은 5가지로 구분하여 볼 수 있다: 조직주도·후원의 교육훈련, 업무경험을 통한 학습, 타인과의 상호작용을 통한 학습, 자기개발, 최근에 지식경영의 일환으로 활용되는 학습공동체(Birdi et al., 1997; Noe et al., 1997; 주용국 2003). 여기에서 제기된 5가지의 학습체제유형을 다음의 <표 2>와 같이 정리할 수 있다. 결국 우련의 관건은 조직구성원의 역량을 제고하기 위해서 논의된 회사주관교육, 업무를 통한 학습, 대인관계를 통한 학습, 자기개발, 학습공동체를 개인과 조직의 자원을 최대한 활용하여 지식근로자 육성에 체계적으로 활용하는가이다.

유형 1. 회사주관교육:

회사나 부서가 해당 근로자의 교육 참가를 명하고, 소요경비를 지불하며, 근무시간 중에 업무의 일부로 진행되는 사내의 교육, 훈련, 세미나 등이다. 예를 들면, 업무와 관련된 생산교육, 영업교육, 업무 세미나, 품질교육, 관

리자교육, 신입근로자 교육 등이 여기에 해당된다.

고용주나 조직이 주도·후원하는 형식적 교육훈련(이하 회사주관교육)은 기업에 의하여 가장 다양하게 행하여지고 있다. 여기에는 조직구성원들을 위하여 계획된 교육훈련들(예, 직업훈련, 서비스 교육, 관리개발, 감독상의 훈련, 신입근로자교육, 안전훈련, 기술훈련)이 포함된다. 그리고 국내외 대학이나 대학원 과정 등의 장·단기 과정을 이수하게 하는 것도 포함된다. 회사주관교육의 목적과 방법은 주로 인적자원개발 실무자나 경영자 등과 같은 의사결정자에 의해서 결정되는 경우가 많다. 오영훈 외(2002)의 연구에 따르면, 한국 기업의 65.1%가 회사주관교육을 실시한 것으로 나타나고 있는데 인적자원개발 중 교육훈련에 투자하는 비용은 전체기업의 평균으로는 노동비용의 1.4%를 투자하는 것으로 나타났다.

<표 2> 학습활동의 유형학(typology)

구분	조직에 의해 계획/제공되는 학습	업무에 관한 학습	개인적/비공식 학습	직업관련 학습	학업관련 학습
학습의 조직	Company-organized	Company-based	Company-related	Company-related	Company-related
학습의 형태	Formal/structured	Formal/structured	Informal/unstructured	Formal/structured	Formal/structured
학습의 내용	Job-related	Job-related	Job-related	Job-related	Job-related
학습의 대상	Individual	Individual	Individual	Individual	Individual
학습의 목적	Performance improvement	Performance improvement	Performance improvement	Performance improvement	Performance improvement
학습의 방법	Classroom	Classroom	Classroom	Classroom	Classroom
학습의 시간	Worktime	Worktime	Worktime	Worktime	Worktime
학습의 비용	High	High	Low	High	High
학습의 결과	High	High	Low	High	High
학습의 평가	Formal	Formal	Informal	Formal	Formal
학습의 동기	Extrinsic	Extrinsic	Intrinsic	Extrinsic	Extrinsic
학습의 내용	Job-related	Job-related	Job-related	Job-related	Job-related
학습의 방법	Classroom	Classroom	Classroom	Classroom	Classroom
학습의 시간	Worktime	Worktime	Worktime	Worktime	Worktime
학습의 비용	High	High	Low	High	High
학습의 결과	High	High	Low	High	High
학습의 평가	Formal	Formal	Informal	Formal	Formal
학습의 동기	Extrinsic	Extrinsic	Intrinsic	Extrinsic	Extrinsic

유형 2. 업무를 통한 학습:

업무를 수행하는 가운데 조직구성원 스스로가 자신의 지식, 기능, 그리고 능력을 향상하게 되는 경우를 의미한다. 여기에는 기존 업무의 수행 중 전

문성 습득, 신규업무의 담당, 업무 프로젝트의 참가, 업무 개선 및 품질향상팀 활동, 승진, 부서 내 업무 이동 중에 새롭게 학습하게 되는 경우가 해당된다.

Dewey(1938)가 진정한 의미의 교육은 경험을 통해서 이루어진다고 했듯이, 대부분의 학습은 '실행을 통한 학습' 또는 '일을 통한 학습'에서 이루어진다고 볼 수 있다. SchAAF(1998)의 연구에서 보면, 조직구성원의 반수 이상이 전문성 개발에 도움을 주는 가장 적절한 장소는 업무현장이라고 인식하고 있다. 하지만, 실제 업무현장에서는 업무를 통한 학습활동에서 학습이 활동의 명백한 목표가 되지 않고 업무의 부산물로서 발생할 수 있다. 업무를 통한 학습은 업무 환경의 조건, 상사와 동료의 지원, 가용한 학습자원에 따라서 달라지므로 이를 어떻게 체계적으로 관리하고 지원하는가가 인적자원개발의 과제이다.

유형 3. 대인관계를 통한 학습:

대인관계(전문가·상사·동료)로부터의 학습이란 부서의 상사나 동료, 사내외 전문가로부터 전문성을 습득하게 되는 경우이다. 예를 들면, 사내 전문가 또는 선배의 업무 지도 및 조언, 부서 미팅에서 개인의 전문성을 학습하게 되는 경우 등을 말한다.

조직에서 동료나 상사, 고객과의 상호작용은 개인의 학습에 영향을 미친다(Cohen, 1995; Eraut et al., 1998; Noe et al., 1997). 대인관계를 통한 학습은 업무현장교육(OJT), 성과평가, 상담, 조언, 감독, 부서회의 등과 같은 많은 활동들을 포함하고 있다. 예를 들면, OJT의 경우는 전문성을 가진 상사나 전문가에 의하여 신입사원이나 신규 전업자를 대상으로 조직이나 업무환경에 적응할 수 있도록 지도·조언하는 활동을 통하여 학습하는 경우이다. 대인관계를 통한 학습은, 업무를 통한 학습(유형 2)처럼, 업무현장에서 실시간으로 일어난다는 공통점을 가지고 있지만, 대인관계를 통한 학습은 타인과의 상호작용을 근거로 하여 일어나고 업무를 통한 학습은 업무현장에서의 개인의 실험이나 연구, 자기학습에 의하여 일어날 수 있다는 차이점이 있다.

유형 4. 자기개발:

일과 후 근로자 스스로가 주도적으로 자신의 경비를 사용하거나 회사의 경비 보조 규정에 의거하여 경비의 일부나 전부를 지원받아 업무 관련 관심 분야의 교육이나 학습활동에 참가하는 경우를 말한다. 예를 들면, 전문성 습득을 위하여 책이나 인터넷을 통한 정보 수집, 학원 등록, 대학이나 대학원 과정에 참가하는 경우를 말한다.

상당한 양의 학습은 대학, 세미나, 학원, 독서, 인터넷을 통한 학습 등에 개인의 주도와 관리에 의하여 일어나고 있다. 자기개발은 직업을 위한 준비, 직무능력 제고, 취미 및 여가 활용, 교제, 반복적인 일상적 생활에서의 도피 등의 다양한 목적에 의하여 일어날 수 있다(Johnstone & Rivera, 1965). 성인들이 자발적으로 자기개발에 참여하는 가장 주된 이유는 직무 전문성을 제고하기 위함이다(Courtney, 1992). 물론, 참가 여부는 개인의 학습자원(비용, 시간, 환경)에 영향을 받으나, 조직에서 경비의 보조나 시간 제공에 따라서도 영향을 받는다.

유형 5. 실천공동체(Communities of Practice):

공동체는 “관심사, 문제나 주제에 관한 전문성과 열정을 공유하고 지속적으로 상호작용을 통하여 이 분야에서 자신의 지식과 전문성을 높이는 사람들의 집단”으로 기업마다 다양한 형태로 불리는데, 예를 들면 실무공동체, 실천공동체, 학습커뮤니티, 지식커뮤니티, Village, CoP 등으로 지칭된다.

학습공동체라는 용어는 Lave와 Wenger(1991)의 저서 『Situated Learning』에서 처음 사용되었으며, 학습공동체는 관심사, 문제나 주제에 관한 전문성과 열정을 공유하고 지속적으로 상호작용을 통하여 이 분야에서 자신의 지식과 전문성을 높이는 사람들의 집단으로 정의되고 있다(Nickols, 2000; Wenger, McDermott, & Snyder, 2002). 학습공동체란 용어는 새로운 것이지만 학습공동체 자체는 새로운 것이 아니다. 직장이나 학교, 가정, 취미활동 등 어디에든 존재하고 있으며, 기업 내에서도 유사한 관심이나 목표를 가진 타인들과 교류하면서 자신들의 지식, 통찰력, 경험을 공유하는 모임은 이미

존재하여 왔다(Bitterman, 2000; Nickols, 2000; Wenger, McDermott, & Snyder, 2002). 또한 기업 내에서는 '70 ~ '80년대의 분임조 활동, '80 ~ '90년대의 관심분야연구회, 자율주도팀(self directed workteam), 품질분임조(quality circle) 등과 같은 형태로 존재했다. 업무현장에서 기계가 멈추거나 신규조직이 형성되거나 e-비즈니스처럼 새로운 사업영역이 생겨나고 외부환경에 대응하기 위해서는 전문가 동료와 함께 토론하고 자유롭게 지식을 공유하고 문제에 대하여 새로운 해결방안을 모색하기 위한 모임이 필요하다. 이런 모임은 직장, 학교, 동호인 모임 등에서 쉽게 발견할 수 있다. 이런 모임들을 통해 학습과 혁신의 상당한 부분이 일어나고 있다(Brown & Duguid, 1991).

학습공동체가 필요한 이유는 무엇인가? 그 동안 이런 유형의 조직들은 조직의 문제와 관련되어 문제 인식, 원인 분석 등의 정형화된 단계를 거쳐 조직의 문제 해결이나 개선 위주의 전사 혁신과정으로 일률적으로 추진되었다. 하지만 이런 과정에서 공유되거나 창출되는 지식의 관리에 대해서는 소홀히 하거나 해당 모임 내에서만 공유되고 전사적으로 확산되지 못하는 약점을 가지고 있었다. 반면 학습공동체는 정보, 지식, 업무 노하우, 통찰력을 공유하는 것 못지않게 공유된 지식이 정리되어 개개인에게 흠어져 있던 암묵지가 형식지로 전환되도록 지식을 개발하는 활동과 외부 지식을 먼저 획득, 소화하여 타 조직원에게 전파하는 집단으로서의 역할 등을 수행한다. 또한, 대다수의 기업에서는 사람들이 지식을 효과적으로 공유하고 창출하는 데 정보 기술보다 인간 공동체를 구축하는 것에 더 의존한다는 것을 깨달았다. 이에 대해 한 가지 제시되는 이유는 비록 정보기술이 지식 혁명을 불러 일으켰지만 사람들이 정보기술을 사용하기 싫어하는 것이 아니라 모호하거나 쉽게 기록되지 않는 지식이나 인간관계를 통해서 사고하고 이해하며 공유하고 적절하게 적용할 수 있는 지식을 공유할 필요를 느끼기 때문이다(McDermott, 1999). 학습공동체가 최근에 관심을 끌게 된 것은 지식을 보다 의도적이고 체계적으로 관리하여 경쟁의 원천으로 활용하기 위한 요구가 높아졌기 때문이다(Wenger, McDermott, & Snyder, 2002).

학습공동체는 조직구성원들에게 비형식적 학습(informal learning)의 중요한 방법으로 인식되고 있다. 개인 전문성의 80%가 업무를 통한 학습이나 타

인과의 대화나 교류를 통하여 비공식적으로 이루어지고 있다는 점을 고려할 때(Dobbs, 2000; Senge, 1999), 학습공동체에서 타인과의 교류를 통하여 새로운 지식을 획득하며 업무에 적용(action)하고 반성(reflection)하는 반복적 사이클을 거쳐서 지속적인 학습(learning)이 일어난다(Ardichvili, Page, & Wentling, 2002; Marsick & Volpe, 1999). 이런 업무 현장에서의 비공식학습을 효율적으로 지원하기 위한 학습공동체는 기존의 부서 단위를 넘어 조직 내에서 지식을 체계적으로 관리, 공유하고 창조하는 데 도움을 준다. 더불어 학습공동체에 대한 연구는 인적자원 개발 분야에서 지식을 획득하고 공유하며 창조하여 개인과 조직의 전문성을 강화하는 데 핵심적인 방법으로 그 중요성이 점차 높아지고 있다. 지식경영과 교육훈련, 성과향상, 조직개발 프로그램과의 통합 등으로 학습공동체는 인적자원개발 실무자에게 있어 주요 관심사가 되고 있다(Ardichvili, Page, & Wentling, 2002; Dickelman, 2000; Torracco, 1999).

3. 학습지원체제의 유형

지식근로자의 육성을 위한 평생학습체제의 구축과 활성화를 위해서는 학습지원체제가 필요하다. 이런 지원체제의 대표적 요소로 고성과 조직, 학습조직 등으로 제시될 수 있다.

가. 고성과 조직(High Performance Work System)

고성과 작업시스템은 1989년 미국의 작업장숙련위원회(National Commission on the Skills of the Workplace)가 미국의 선택(America's Choice)라는 보고서에서 처음으로 나타났는데 그 기초는 일본 대기업의 작업조직 및 인사관리 관행들을 분석한 결과에 기초한 것이다(Cappelli & Newmark, 1999). 일부에서는 고성과라는 용어대신에 혁신적, 변혁적, 대안적 참여적 등의 접두어를 사용하기도 한다. 변화에 대하여 유연하고 민첩하게 대응할 수 있도록 조직을 수평적이고, 팀워크 중심이며, 현장에서의 즉시적 의사결정을 위한 분권정책을 추진하고 근로자의 학습역량과 조직에 대한 몰

입을 극대화하는 작업시스템이 고성과 작업조직이다. 고성과 작업조직과 전통적 작업시스템을 비교하면 다음 <표 3>과 같다.

<표 3> 고성과 작업조직의 특징

전통적 시스템	고성과 작업조직
- 경직적 위계질서, 단계적 결재	- 평면적 위계질서
- 명령과 통제권	- 권한 이양과 자율관리, 참여적 의사결정
- 책임의 엄밀한 구분	- 팀워크
- 일상불만한 노동 분업	- 다기능화(multi-skilling)
- 단편적 업무	- 직무 확대
- 엄밀한 감독관리	- 몰입(commitment)과 촉진을 통한 관리

출처: Cummings S. I. (2003). 고성과 작업시스템이 작업장 학습, 생산성 및 사회적 대화에 미치는 영향(pp. 3-23). 숙련개발, 고성과 작업조직을 위한 사회적 대화, p. 5.

이러한 고성과 작업조직의 성과로는 업무수준에 대한 자율성을 포함한 작업 만족과 강한 책무성, 의사결정, 자율추진팀으로서의 업무 추진, 현장근로자들의 작업의사결정에의 참여, 보다 높은 수준의 훈련과 새로운 기능훈련, 근로자의 자발적 몰입과 헌신, 숙련향상과 학습 등이 제시되고 있다(Ashton & Sung, 2002). 기업의 인적자원개발에서 고성과 작업조직을 지향하기 위해서는 조직구성원 스스로가 업무현장의 학습이 필요하다는 인식을 심어주어야 하며, 학습기회를 극대화하도록 업무를 설계·배치하여 다기능 및 직무확대를 유도하는 것이 필요하다(Cummings, 2003).

나. 학습조직

학습조직의 의미에 대해서는 아직까지 통합된 정의가 없다. 학습조직의 의미를 구분하여 보면, 크게 3가지로, 지속적인 지식의 창출과 공유에 초점을 두는 조직, 조직구성원들의 학습활동을 촉진시킴으로써 조직변화를 추진하는 데 초점을 두는 조직, 조직구성원들의 능력을 향상시키고 그들에게 학습의 권한을 부여하는 조직으로 구분하여 볼 수 있다(이영현 외, 2001). 이러한 학습조직은 지식의 창출과 공유, 활용에 뛰어나며, 창조적 변화능력의 촉진 조

직이며, 탈관료제적이고, 현실을 이해하고 현실의 변화를 모색하며, 학습자가 주체적이며 자발적으로 학습에 참여하며, 지속적인 학습이 이루어진다고 볼 수 있다. Bennett와 O'Brien(1994, 이영현 외 2001 재인용)에 따르면 학습조직의 촉진 요인으로 다음과 같은 요소들이 필요하다고 제시하고 있다: ① 전략과 비전의 공유, ② 최고경영진의 학습지원과 헌신, ③ 관리자들의 학습실천과 지원, ④ 개인과 팀의 학습 추진, ⑤ 작업프로세스의 학습화, ⑥ 업무성과목표와 프로세스의 구축, ⑦ 개방성과 신뢰의 분위기, ⑧ 학습을 지원하는 조직구조, ⑨ 정보의 흐름, ⑩ 훈련과 교육, ⑪ 개인과 팀의 개발, ⑫ 보상과 인정. 한편, Watkins와 Marsick(1996, 1997)에 따르면 지식을 공유하고 창조하기 위한 조직은 다음과 같은 7가지 상호 보완적인 활동에 의존한다고 제시하고 있다: ① 지속적인 학습 기회와 창출, ② 탐구(inquiry)와 대화(dialogue)의 확산, ③ 협력과 팀 학습의 격려, ④ 지식의 습득과 공유를 위한 시스템의 구축, ⑤ 공동의 비전 달성에 필요한 인과워민트 제공, ⑥ 조직과 환경과의 연계, ⑦ 개인, 팀, 조직의 학습 모델로서 활동하고 지원하는 리더의 활용. 이의 7가지 활동을 검증하기 위해 Ellinger, Ellinger, Yang과 Howton(2000)은 Watkins, Yang과 Marsick(1997)이 개발한 진단도구를 기초로 학습조직과 성과와의 관련성을 파악하는 실증적 연구를 중간관리자 400명을 대상으로 학습조직의 개념, 기업의 재무성과에 대한 인식과 실제적 재무성과, 지식에 관련된 성과(고객만족, 제안건수, 신상품 개발 수, 전문성 등)의 내용을 중심으로 조사하였는데, 연구결과는 학습조직과 조직의 성과와는 상당히 긍정적인 관련성을 가지는 것으로 나타났다.

위의 고성과 조직과 학습조직의 요소를 조합하여 학습을 지원하는 체제를 정리하여 제시하면 다음 <표 4>와 같다.

<표 4> 학습지원체제의 요소

구분	학습지원체제
외부 환경	- 조직과 환경의 연계
전략	- 전략과 비전의 공유
업무 프로세스	- 평면적 위계질서, 권한 이양과 자율관리, 참여적 의사결정 - 협력과 팀학습의 격려 - 다기능화(multi-skilling) - 직무 확대 - 작업프로세스의 학습화
리더의 역할	- 몰입(commitment)과 추진을 통한 관리 - 최고경영진의 학습지원과 헌신, 관리자들의 학습실천과 지원 - 개인, 팀, 조직의 학습 모델로서 활동하고 지원하는 리더의 활용
학습문화	- 개방성과 신뢰 - 지속적인 학습 기회와 창출 - 탐구(inquiry)와 대화(dialogue)의 확산
학습 인프라	- 지식의 습득과 공유를 위한 시스템의 구축

4. 컨설팅

가. 컨설팅의 개념과 필요성

일반적인 의미의 컨설팅이란 문제대응과 변화 노력을 다루기 위해 조직 내·외부 자원을 동원하여 개인, 집단, 조직에 대한 지원을 제공하고 제공받는 쌍방향 상호작용 과정 이라고 정의할 수 있다(Lippitt & Lippitt, 1986). 또 다른 정의에 의하면 컨설팅이란 특정 대상에 대하여 해당분야의 전문가가 자신의 전문지식을 활용하여, 제기된 문제점을 분석하고, 구체적인 해결책을 제시하는 것이다(김기용, 1992). Biech(1999)는 컨설팅을 개인 또는 기업이 성과를 달성할 수 있도록 고객(client)을 지원하는 과정으로 정의한다.

컨설팅의 대상은 정부, 기업, 개인을 가리키 않으며, 이런 특정 대상에 국한하여 컨설팅의 정의를 다르게 내릴 수 있다. 특히, 기업의 경영과 관련된 경영 컨설팅, 교육훈련과 관련된 퍼포먼스 컨설팅의 개념은 다음과 같다. Barcus & Wikinson(1995)은 경영 컨설팅이라는 용어의 정의를 내렸는데, 경영 컨설팅이란 고객의 경영상의 문제나 기회를 분석하고 정의하는 것을 돕

기 위해 자질 있는 사람에 의해 제공되는 독립적이고 객관적인 조언 서비스이다. 즉, 컨설팅은 고객(client)의 요구를 충족하기 위해 고객에게 컨설턴트(consult)가 서비스를 제공하는 과정이라고 할 수 있다. 최근 기업 환경이 급변함에 따라 지속적인 기업의 개발과 성장을 위하여 전문적 의견의 필요성이 증대되었다. 이러한 과정에서 정확한 진단과 처방을 통한 컨설팅의 과정이 필수적인 요소가 되고 있다. 이렇게 경영컨설팅이 필요하게 된 이유는 다음과 같다.

(1) 적절한 인력이 부족하다.

아무리 큰 기업이라 하더라도 특정 시간에 과업을 수행할 인력이 부족한 경우가 생긴다. 혹은 단기간의 프로젝트를 수행하기 위해 특수한 전문기능을 필요로 할 때가 있다.

(2) 외부 의견이 필요하다.

회사에 문제가 있는 경우 경영진이나 직원들은 그 문제에 너무 가까이 있어서 이를 정확히 파악하는 것이 불가능한 경우가 생길 수 있다. 이때 유능한 문제 해결력을 가지고 있으나 해당 분야에 대한 사전 지식은 없는 사람의 시각이 효과를 발휘한다.

(3) 기업 내 역학관계가 문제해결에 영향을 미친다.

어떤 문제에 대하여 조직 내에서 문제 해결이 가능한 경우에도 여러 알력 관계 때문에 이를 제시하여 해결할 수 없는 경우가 있다. 이 경우, 컨설턴트는 보다 공정하게 문제를 해결할 수 있다(Cohen, 1991).

(4) 전문적인 지식이 부족하다.

경영방식에 변화를 주기 위해 해당조직 내부에 없는 지식, 방법과 경험을 찾기 위한 방편으로, 혹은 조직 구성원을 훈련시켜 내부 컨설턴트를 양성하거나 새로운 제도를 도입하는데 컨설팅을 활용한다(김일철, 김성호, 1993).

즉, 컨설팅 업체 및 컨설턴트가 지니고 있는 전문 지식으로 문제를 진단하고 해결책을 제시함으로써, 특정 과제 수행에 부족한 인력을 보충하고 외부 의견을 받아들여서 내부인의 고정관념을 극복하며 부서간의 이견을 조정하

기 위해 컨설팅이 필요한 것이다.

나. 고객(client)과 컨설턴트(consultant)

컨설팅의 중요한 요소는 고객(Client)과 컨설턴트이다. 컨설팅의 주체가 되며 그 역할을 하는 컨설턴트뿐만 아니라 컨설팅을 의뢰하거나 컨설팅의 대상이 되는 고객 또한 매우 중요하다.

고객은 컨설턴트가 제공하는 자문을 제공받는 사람으로 개인, 작업집단, 부서, 전체조직이 될 수 있다(Block, 1981). 고객은 비즈니스와 수행 요건을 달성하기 위해 책임을 가지며, 인간수행을 강화하는 목적으로 컨설턴트와 파트너십을 가진다(Robinson & Robinson, 1998). 컨설턴트는 고객이 원하는 결과를 달성하는 데 필요한 작업을 완성하는 전문가이다(Biech, 1999). 이들은 개인, 집단, 조직에 대해 영향력을 행사하는 위치에 있는 사람이지만, 변화를 촉진하거나 프로그램을 실행하는 직접적인 권력은 없다(Block, 1981).

Block(1981)은 고객과의 관계에 따른 컨설턴트의 역할 비중을 세 가지로 구분하여 설명하였으며, Schein(1988) 역시 컨설턴트가 제공하는 도움의 본질이나 역할에 따라 분류하였는데, 이 두 개념은 용어상의 차이는 있지만 그 개념은 매우 유사하다. 구체적으로 정리하면 <표 5>와 같다.

<표 5> 고객과 컨설턴트의 역할 비중(정재삼, 2000)

역할 비중	Block의 구분	Schein의 구분
컨설턴트 중심	Expert Role	Doctor-Patient Model
	컨설턴트가 대부분의 통제를 담당하며 고객은 제안을 하는 정도이다.	조직의 관리자가 컨설턴트에게 모든 진단을 맡기는 과정
고객 중심	Pair-of-Hands Role	Purchase of Expertise Model
	고객이 프로젝트의 대부분을 통제하므로 문제와 해결방안은 고객에 의해 되고, 컨설턴트는 이러한 결정사항들을 실행하게 된다.	조직 내의 집단이나 개인적인 관리자가 필요를 경의하고 그 필요를 충족할 시간이나 자원이 부족함이 판명되었을 때 컨설팅을 받게 되는 가장 처방적인 모델
컨설턴트와 고객 동일	Collaborative Role	Process Consulting
	컨설턴트의 전문화된 지식과 고객의 경영과 과정에 대한 지식으로 협력적인 관계	조직의 관리자와 컨설턴트가 지닌 과정에 함께 참여하는 협력적인 과정

다. 퍼포먼스 컨설팅의 개념

활동(activity)을 위한 교육에서 성과(outcome)를 위한 교육으로의 전환은 현실과 이상과의 차이를 줄임으로써, 성과를 창출하는 것에 학습의 목적을 두도록 하였다. 여기에서 퍼포먼스(수행과 성과를 모두 포함)의 개념이 도출된다. 조직 구성원의 퍼포먼스 향상을 모든 것의 중심에 두는 시작이다. 모든 것을 교육으로 해결하려는 ISD(수업체제개발) 모형의 한계에서 벗어나 성과를 위한 퍼포먼스 향상의 수단으로써 교육을 해야 한다. 그러기 위해서는 학습자가 배워야 할 것이 무엇인지를 생각할 것이 아니라, 학습자가 궁극적으로 수행해야 하는 것이 무엇인지에 초점을 두어야 한다(Robinson & Robinson, 1995).

또한 Robinson은 퍼포먼스 컨설팅에 대하여 경영 목적 달성을 지원하는 차원에서 종업원의 수행을 향상하기 위해 고객과 컨설턴트의 전문능력이 극대화되는 상승적 과정 이라고 정의했다.

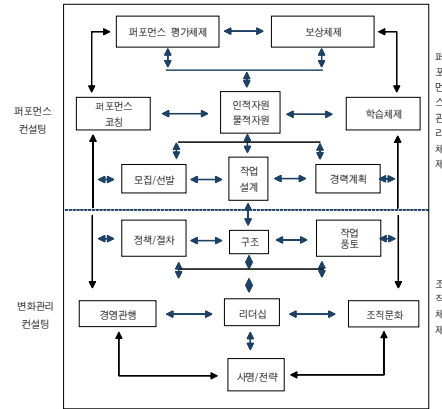
퍼포먼스 컨설팅이란 교육훈련을 필요로 하는 학습자가 현장에서 수행해야 할 역량(competency)을 파악하여 이를 성공적으로 수행할 수 있도록 교육훈련함으로써 조직의 성과(outcome)를 창출하는 과정 전반을 컨설팅 하는 것이라고 할 수 있다(정계삼, 2000).

그러나 퍼포먼스 컨설팅을 보다 조직 효과성의 틀 속에서 개념화해야 할 필요가 있다(Gilly & Maycunich, 2000). 조직 효과성의 틀은 좋은 건강을 유지하는 데 필수적인 상호 독립적이면서도 의존적인 요소들을 가진 인간의 신체와 유사한 관계성 설계에 기초한다. [그림 1]과 같이 이 틀은 조직체제와 퍼포먼스관리체제로 구성된다. 조직체제는 리더십, 구조, 작업풍토, 조직문화, 사명과 전략, 경영관행, 정책과 절차를 포함하는 상호의존적인 7개의 기능(function)을 포함한다. 이에 반해 퍼포먼스관리체제(performance

management system: PMS)는 인적물적자원, 보상체계, 학습체계, 작업설계, 경력계획, 모집과 선발, 퍼포먼스코칭, 퍼포먼스평가를 포함하는 8개의 상호의존적 요소를 포함한다. 즉 이 틀에서는 조직 효과성 전략은 거시적이고 미시적인 조직변화가 필요한데, 미시적 관점에서 접근할 때는 개인적이고 조직적인 퍼포먼스를 향상시키기 위해서 퍼포먼스관리시스템에 의존하게 된

다. 또 거시적 수준에서의 변화는 조직체제에 초점을 두어야 한다는 것이다. 이런 관점에서 볼 때 퍼포먼스관리체제를 바탕으로 퍼포먼스 컨설팅을, 조직체제를 바탕으로 변화관리 컨설팅을, 이 둘을 합해서는 조직컨설팅을 한다고 개념화 할 수 있다([그림 1] 참조).

[그림 1] 조직 효과성 틀(Gilly & Maycunich, 2000)



기업 경영에서 컨설팅은 기업교육 분야에서도 그 중요성이 점점 강조되고 있다. HRD 분야나 훈련 전문가들은 오랫동안 훈련에만 집중해온 경향이 있다. 그러나 최근 경영환경은 단순한 훈련만으로는 충분하지 않고 학습의 필요성보다는 퍼포먼스의 향상이라는 것에 초점을 두는 것이 더 중요한 것이다. 실제적으로 교육이나 훈련이 인간의 퍼포먼스를 증진시킬 수 있는 하나의 해결책(intervention)은 될 수 있지만 인간의 퍼포먼스 증진이 단지 교육

훈련만을 통해 해결할 수 없는 부분도 많다. S기업의 사례에서 보인 것은 결국 조직효과성의 틀을 통해서 볼 때 퍼포먼스 컨설팅이 진정한 경영성과와 연계됨을 이해하는데 도움이 된다.

라. 퍼포먼스 컨설팅의 과정과 모형

퍼포먼스 컨설팅의 과정을 설명하는 모형으로 1992년의 ISPI(International Society for Performance Improvement)의 퍼포먼스테크놀로지(human performance technology: HPT) 모형, Van Tiem, Moseley & Dessinger(2000)의 정교화된 HPT 모형, Stolovitch & Keeps(1999)의 효과적인 인간퍼포먼스 엔지니어링 모형, Rothwell(1996)의 인간퍼포먼스증진 모형, Hale(1998)의 컨설팅과정, Nilson(1999)의 퍼포먼스 컨설팅 단계, LaBonte & Robinson(1999)의 퍼포먼스개선과정, Pepitone(2000)의 퍼포먼스컨설팅 서비스 과정 등 여러 모형이 있다. 본 장에서는 LaBonte & Robinson의 아이디어를 시작으로 하여, Pepitone의 과정을 확인하고, 전반적인 바탕이 되는 ISPI의 HPT 모형과 Van Tiem 등의 정교화된 HPT 모형을 중심으로 논의한다.

1) LaBonte & Robinson의 퍼포먼스 개선 과정

LaBonte & Robinson(1999)는 인간의 퍼포먼스개선 과정을 동반자관계형성(partnering), 사정(assessment), 실행(implementation)과 측정(measurement)의 3단계로 나눴다.

(1) 동반자관계 형성

동반자관계형성(partnering)은 비즈니스와 수행 요구를 바탕으로 고객(client)과 컨설턴트가 오랫동안 관계를 가지는 것을 의미한다. 퍼포먼스 컨설턴트는 고객의 비즈니스 용어와 개념을 학습하고 고객의 회의에 참여하며, 고객 팀의 구성원이 되어야 한다. 또한 퍼포먼스 차이를 파악함으로써, 퍼포먼스 컨설턴트는 퍼포먼스 사정을 산출하는 계약을 고객과 한다.

(2) 사정

사정(assessment)을 통하여 컨설턴트는 고객, 관리자, 수행자와 고객들로부터 현재의 상태와 바람직한 상태 및 퍼포먼스 차이의 원인에 대한 데이터를 수집한다. 데이터 수집에서 모범적인 관리자는 가치 있는 정보를 제공한다. 회의의 결과, 퍼포먼스 차이를 줄이는 해결책(intervention)을 실행하기 위한 계약을 할 때, 이 사정 정보는 고객에게 제시된다. 고객과 컨설턴트는 특별한 퍼포먼스 증진을 제공하기 위해 설계된 해결책을 강화하는데 동의한다. 해결책에는 고객관련, 인적자원관련, 학습관련, 작업환경관련 등 4가지가 포함된다.

- 고객 해결책: 해결책의 목적과 목표에 대한 커뮤니케이션을 포함한 리더십 활동, 작업그룹의 기대와 우선
- 인적자원 해결책: 비즈니스와 수행 목표를 달성하는데 필요한 HR 활동(모집, 오리엔테이션, 보상, 인체의 유지)의 재편성
- 학습 해결책: 관리자와 종업원이 지위에 따른 수행 요건을 실행하는 기능과 지식
- 작업환경 해결책: 종업원의 작업장에서 수행 장애물의 제거(시스템, 정책, 절차, 보상 등)

(3) 실행과 측정

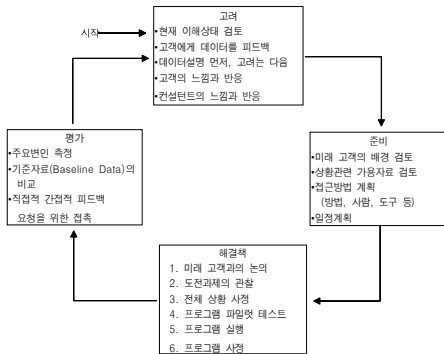
이 단계에서는 사정 단계에서 합의된 해결책에 대한 설계와 실행을 다룬다. 퍼포먼스 개선 역할(function)은 이런 해결책들을 실행하지만, 다른 역할은 마케팅, 정보 기술, 엔지니어링, 관리자 축진을 포함한 다양한 해결책을 실행한다. 실행 성공의 측정은 일치/조화의 획득의 집단을 따른다. 각 퍼포먼스 개선 역할은 효과를 결정하는 각 개인과 조직의 수행과 과정 측정에 사용된다. 측정은 각 과정의 단계에서 통합되고 합의되어야 한다. 사정에서의 적절한 데이터는 측정 계획의 부분으로 수집되며 그 데이터는 실행하는 동안 수집된 데이터의 기준선(baseline)이 된다.

2) Pepitone의 컨설팅 프로세스

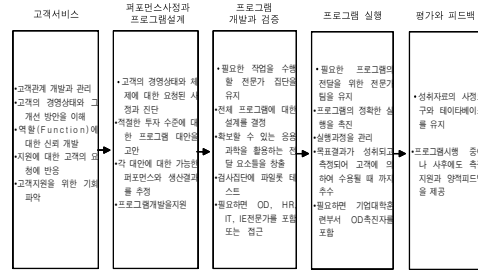
많은 컨설팅 프로세스 모형이 ① 초기의 고객 접촉, ② 현재의 작업체 이해와 목표이탈정도의 결정을 위한 조치, ③ 작업체제를 보다 나은 배열로 이끄는 조치, 즉 프로그램, ④ 프로그램의 영향 평가의 네 단계를 거친다. Pepitone(2000)은 [그림 2]와 같이 네 국면의 지속적인 컨설팅 프로세스 모형과 [그림 3]과 같이 다섯 단계의 퍼포먼스 컨설팅 서비스 프로세스를 제시한다.

[그림 2]와 같이 지속적인 컨설팅 프로세스는 고려국면 - 준비국면 - 해결책국면 - 평가국면을 계속적으로 순환하게 된다. 또 성공적인 컨설팅 팀워크는 [그림 3]과 같은 컨설팅 서비스 프로세스에 초점을 둘 때 가장 잘 성취되는데 이 때 5가지 주요 역할들 즉 고객서비스, 퍼포먼스 사정과 프로그램 설계, 프로그램 개발과 검사, 프로그램실행과 서비스, 평가와 피드백을 해내는 실천가들이 필요하다.

[그림 2] 지속적인 컨설팅 프로세스(Pepitone, 2000)



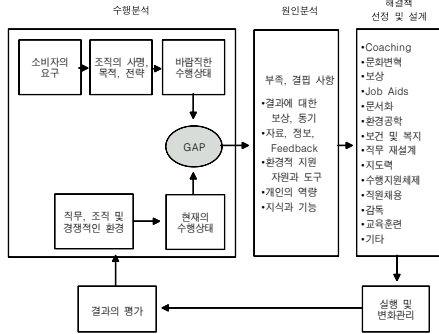
[그림 3] 5단계의 퍼포먼스 컨설팅 서비스 프로세스(Pepitone, 2000)



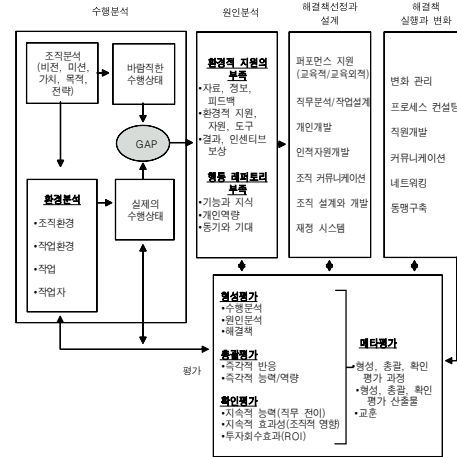
3) ISPI의 수행공학모형

퍼포먼스 개선 과정이나 퍼포먼스 컨설팅 서비스 프로세스는 ISPI(1992)의 HPT(Human Performance Technology) 모형을 그 밑바탕으로 하고 있다. [그림 4]는 전형적인 HPT모형이지만 이를 Van Tiem, Moseley, & Dessinger(2000)가 [그림 5]와 같이 정교화 했다.

[그림 4] ISPI의 HPT 모형



[그림 5] 정교화된 HPT 모형(Van Tiem 외, 2000)



III. 유한킴벌리 사례분석

III장에서는 II장에서 검토된 지식근로자, 평생학습체제, 학습지원체제의 이론적 틀을 기초로 하여 유한킴벌리의 평생학습조 모형을 분석한다.

1. 연구방법

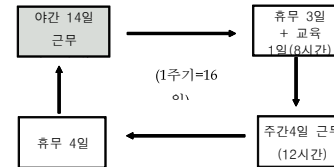
본 연구는 사례연구 방법을 사용하였다. 세부적 방법으로는 유한킴벌리의 인적자원개발 책임자 4명과 사내강사 1인과의 심층면담, 대진 및 군포공장의 현지 방문을 통한 관찰, 2003년도 교육계획 및 각종 사내 자료, 세미나 발표 자료, 전문가 회의 등을 통하여 2004년 4월~5월 두 달간에 이루어졌다. 사례연구는 ① 평생학습체제의 실태(HRD 조직 현황, 인적자원개발 제도, 평생학습 지원체제), ② 학습유형별(회사주관교육, 업무를 통한 학습, 대인관계를 통한 학습, 자기개발, 학습공동체) 실태와 성과, ③ 평생학습의 성공요인과 장애요인, ④ 평생학습체제의 개선 방향에 기초하여 자료를 수집하고 분석하고 주제를 도출하였다. 수집된 자료의 분석과 주제 도출에 있어서는 4인의 연구자가 참가하여 상호 관련 자료를 비교·검토하였다. 이를 기초로 하여 주제의 공통점과 차이점을 지속적으로 비교하는 방식(constant comparative method)을 사용하되, 기존의 문헌연구와 비교·분석하였고, 유한킴벌리의 인적자원개발 책임자들에게 두 차례의 워크숍을 통하여 주제의 검증은 받았다. 도출된 주제의 분석에 있어서는 앞서 연구내용과 관련하여 재분류하여 제시하였다.

2. 조사 결과

가. 유한킴벌리의 평생학습조 모형의 개요

유한킴벌리는 인간존중과 창의성, 자율성 존중을 기본이념으로 하는 고성과 조직(High Performance Organization)을 실현하는 방안 중 하나로 평생학습조를 도입하였다. 유한킴벌리는 3개 사업장(대진, 김천, 군포)으로 구성되어 있는데, 대진공장은 1993년 10월 공장설립 직후부터 바로 4조 3교대제를 도입하였다. 김천공장과 안양공장은 기존의 3조 3교대제를 4조 2교대제로 전환하였다. 김천공장은 1998년 4월에 3부에서 먼저 4조 2교대제를 도입하였고 1999년 9월에 전체에 적용하였으며, 군포공장은 1998년 12월에 4조 2교대제를 도입하였다. 대진공장도 2004년 7월부터 4조 2교대로 전환할 예정이다. 따라서 유한킴벌리의 모든 사업장은 지원부서를 제외하고는 4조 2교대 체제로 구성된다. 4조 2교대제는 2개조가 12시간씩 하루 24시간을 근무하는 동안 나머지 2개조는 휴무 또는 교육을 받는 근무형태이다. 근무주기는 야간 4일 근무 후 3일 휴무, 1일 교육, 이어서 주간 4일 근무, 4일 휴무의 16일 주기이다. 16일 주기 중 휴무일 8일 중에서 1일은 회사에서 선택적 교육을 실시(직무교육 60%, 교양교육 30%)하며 유급처리하고 있고 나머지 3일의 교육은 근로자가 휴무와 교육 중에서 스스로 선택하게 하고 있다.

[그림 6] 유한킴벌리의 평생학습조 모형(4조2교대 모형)



위의 [그림 6]에서 제시된 평생학습조의 모형은 단순히 보여 일자리 나누기(work sharing)의 한 형태라고 볼 수 있다. 하지만, 유한킴벌리 모형의 중요한 특징은 전 근로자에게 학습의 기회를 대폭 확대한 것이다(김장호 2003). 평생학습조 모형을 통하여 근로자 평균적으로 연간 Off-JT가 300~350시간이고, 현장에서 이루어지는 OJT까지 포함한다면 교육훈련시간이 500시간을 넘어설 정도로 학습에 상당한 투자를 하고 있다(노용진·김동배·김동우, 2003). 2003년 현재 배우 교육 참가율이 78% 정도에 이르고 있고, 교육에 참가하면 휴일 근로로 인정하고 있다. 교육은 주제에 따라 외부강사가 초빙되기도 하지만, 95% 이상이 사내강사나 업무 현장의 리더(선배사원), 참가자 중심의 워크숍 형태로 진행되며, 교육내용은 직무교육과 교양교육으로 구성되어 있다.

유한킴벌리의 사업장 단위별 인력개발 추진팀의 구성은 부서장과 교육플래너 1인(엔지니어, 스페셜리스트, 관리자교육의 담당)과 현장교육을 담당하는 교수 4명으로 구성되어 있다. 부서장과 플래너, 교수 간에는 학습에 대한 긴밀한 교류가 있다. 교수는 사내강사로서 교육훈련 부서에 속해 있는 현장을 잘 아는 한 분야의 전문가출신인데, 필요한 경우 특정분야에 대한 사내 전문가를 강사로 육성한다.

나. 연구 내용별 사례분석 결과

1) 지식근로자로의 육성 지원

유한킴벌리의 근로공장은 2003년 한해 334명의 직원들이 생산성 향상을 위해 제안한 건수만 2,690건으로 이중 85.3%가 채택되어 공장설비나 업무 방식이 바뀌었다. “킴벌리클라크 미국공장은 현장 근로자는 마치 부품처럼 맡은 업무만 하고 업무 시스템 개선은 대학교육 이상을 받은 엔지니어들이 전달한다. 그러나 우리는 기계를 직접 다루고 현장을 가장 잘 아는 근로자들이 스스로를 개선한다(총명식 근로공장 공장장).” 해외 공장에서는 기계가 고장 나면 정비팀이 고친다. 유한킴벌리는 큰 고장을 제외하고는 현장 근로자가 직접 정비하거나 고친

다. 기계가 멈춰 있는 시간이 짧을 수밖에 없다. 근로자들이 공장 전체의 흐름을 알기 때문에 결원이 발생해도 언제든지 대체가 가능하다. 영어 및 인터넷을 교육받은 근로자들은 스스로 해결할 수 없는 문제가 생기면 인터넷으로 해외사이트를 뒤져 아이디어를 얻는다. “과거에는 현장 근로자가 공장 전체 흐름을 알려면 어케너머로 배워서 10년 이상 걸렸죠, 요즘은 일사 2년이면 그 정도 지식을 배웁니다(조영근 기장) (동아일보 2003. 10. 20. B4면).”

위의 사례에서 제시되었듯이 유한킴벌리는 근로자를 지식근로자로 전환하기 위하여 지식근로자에게 필요한 기본적인 핵심역량과 관련된 교육훈련과 인적자원개발 지원체도를 구비하고 있다. 앞서 II장에서 제시한 지식근로자의 역량 틀에서 보면 다음과 같다.

유한킴벌리는 학습역량을 높이기 위하여 업무현장에서의 직무와 관련된 전문지식과 기술뿐만 아니라, 교양교육, 문화활동과 봉사 등을 통한 사회적 참여의 다양한 형식적·비형식적 학습기회를 제공하고 있다. 정보수집력을 높이기 위해서는 다양한 업무 현장의 경험, 작업일지, 업무 매뉴얼과 더불어 선배사원이나 사내강사를 학습원(learning sources)으로 활용하고 있다. 더불어 새로운 지식을 파악하기 위하여 워크숍 형태의 교육과 업무 현장에서의 실험과 문제해결이 이루어지고 있다. 필요한 시기에 필요한 지식을 파악하기 위하여 언제라도 교육이 일어날 수 있도록 준비한다는 것이다. 예를 들면, 기계가 고장 나서 엔지니어가 기계를 정비할 때, 해당 기계와 관련된 교대조원들은 정비 시간에 맞추어 10분, 30분, 1시간 등의 다양한 현장 OJT가 진행된다, 다른 교대조원들도 마찬가지로 자체적으로 OJT를 하거나 기계정비, 업무 현장의 청소를 실시한다.

사고역량을 육성하기 위하여 문제해결과 변화관리 교육프로그램을 제공하고 있고, 이들 습득된 기법에 맞추어 현장에서의 문제발생이나 아이디어 창출 시 학습한 내용을 업무와 연계하고 혁신으로 이어지게 추진하고 있다.

사회적 역량을 배양하기 위하여 팀빌딩, 미팅 및 회의 기법, 커뮤니케이션 능력과 관련된 교육훈련을 제공하고 있고, 대부분의 업무 프로세스는 교대조 중심으로 이루어져 자연스럽게 팀워크를 육성하고 있다.

자기 주도적 학습에의 몰입은 학습 내용의 결정에 있어서 참여적 의사결정권을 제공하여 주었고, 상당수의 교육훈련 내용은 참가자에 의해 결정된다. 또한, 학습에 대한 책무성을 높이고 학습결과의 현장 적용과 이를 통한 업무 표준화를 위한 매뉴얼의 수정·보완이 현장에서 개인의 책임으로 이루어지고 있다. 학습환경 측면에서는 근로자에게 일상적으로 부딪히는 문제해결의 요구를 통하여 학습동기를 유발하고, 이를 통한 직무확대와 참여, 자율권을 제공하여 학습에 대한 동기를 지속적으로 부여하고 있다. 이런 프로세스의 배경에는 직된 스스로가 마음을 움직여 열정을 갖고 일을 하게 하는 ‘자율경영’ 시스템이 지원되고 있다. 이덕진 유한킴벌리전무는 “자율적일 때 사람이 창의성을 발휘한다는 것은 누구나 알고 있지만 이를 실천에 옮길 수 있는 것은 결국 기업문화이다”라고 설명하고 있다.

2) 지식근로자 육성의 평생학습체제

유한킴벌리의 평생학습은 크게 다섯 가지 원칙 하에 수행되고 있다. 첫째, 사람의 경쟁력은 무한하고 이 경쟁력을 이끌어 내기 위해서는 잠재능력의 개발이 필요하다. 능력의 개발에 있어서 “직원을 손(Hands)을 움직이게 하면 개인 잠재능력의 20~30%, 머리(Head)를 움직이면 지식근로자로 양성하면 40~50%를 발휘하게 할 수 있지만, 마음(heart)을 움직이면 80~90%까지 가능하다(매일경제, 2003. 4. 12. 11면).” 둘째, 필요한 사람에게 필요한 시기에 필요한 내용을 학습하게 한다는 것이다. 셋째, 학습은 스스로가 주도적으로 찾아서 한다는 것이다. 위의 3가지 원칙은 모든 학습활동에 반영이 되고 있다. 넷째, 교육은 복지이자 기업경쟁력이다. 지식근로자가 많을수록 기업경쟁력이 높아진다는 신념에 기초하고 있다. 다섯째, 일을 통하여 학습이 이루어지고, 학습을 통하여 일의 혁신이 이루어져 유한의 정신에 기초하여 고수련·고성과·고신뢰·고부가가치의 조직과 사회구축을 지향하고 있다.

(1) 회사주관교육

유한킴벌리의 회사주관교육은 손, 머리, 마음의 개발에 초점을 두고 있다.

전문적 지식의 함양(손), 창의적이고 합리적인 지식근로자로서의 사고(머리), 사회봉사와 공익에 우선하는 열린 마음(마음)의 육성을 위하여 다양한 프로그램이 구비되고 있다. 전문성과 관련해서는 교육훈련시간의 60%를 차지하는 직무교육이 여기에 해당되며, 사고능력과 열린 봉사의 마음은 나머지 40%인 교양교육에서 다 이루어지고 있다. 교육내용별로 보면, 직무교육은 각종 기계사용법과 작동원리, 회사경영현황, 컴퓨터, 안전 및 품질교육, 팀 워크숍으로 이루어져 있다. 나머지 40%인 교양교육은 영어회화, 독서, 리더십, 음악 및 영화 감상, 각종 봉사활동으로 구성되어 있다.

전문성과 관련한 직무교육은 다기능화 교육이 주류를 이루고 있으며, 상당 부분은 워크숍 형태로 진행되는 데 여기서의 초점은 전문지식이나 기술의 전달보다는 참가자들이 자율적으로 문제의 원인을 분석하고 해결책을 모색하여 스스로가 실천할 수 있는 활동을 모색하는데 초점을 두고 있다. 일부 해결책은 관련 팀에 넘기기도 하지만 교육훈련의 초점은 스스로 할 수 있는데 까지 시도한다는 데 있다. 또한, 회사주관교육에는 다양한 직무의 근로자들이 참가하게 됨에 따라 작업시스템 전체에 대한 이해가 높아지고 근로자간 지식의 공유를 촉진하는 환경을 조성해 주고 있다(Noe, 1999). 교육의 내용도 사전 문제 확인을 통한 학습주제를 선정하지만 상황에 따라 유연하게 조정될 수 있고, 이슈가 없는 경우 작업일지 등의 검토를 통한 전반적 품질에 관한 개인 부분을 논의하기도 한다. 교수요원으로는 작업조 리더나 현장직 출신의 사내강사, 스페셜리스트, 엔지니어 등이 교육하는 경우가 많다.

직무교육은 직급별로 차별화되어 하위직급인수록 사전에 계획된 내용 중심으로, 상위직급은 주어진 시기에 필요한 내용을 제공하는 방식으로 추진하고 있다. 한편, 신입사원은 집중적인 교육훈련을 받고 일정기간이 지나면 단계적인 리콜 교육을 실시하고 있으며, 경력사원의 경우 다기능화를 통한 직무능력 향상과 더불어 개인 숙련수준을 고려한 단계별 분리 교육을 실시하고, 외부 강사 등의 전문가를 통한 담당분야별 전문화 교육과 워크숍 중심의 문제해결형 교육을 실시하고 있다. 외부 위탁교육으로써 충남대 경영대학과의 산학연계를 통하여 미니 MBA를 개설하여 하루 8시간 90분씩 3개월 과정을 운영하고 있는데 과정 개설 전에 유한킴벌리의 평생학습조 모형과 학습참가자의 학습 수준을 충분히 논의하고 여기에 맞추어 현장감 있는 내용으로 구

성되어 있다는 것이 특징이다.

(2) 업무현장에서의 학습

유한킴벌리의 업무현장에서의 학습은 크게 세 가지로 볼 수 있다. 첫 번째 유형은 작업장을 하나의 학습자원 및 학습 공유의 장으로 인식하고 있다. 이와 관련하여 현장근로자에게는 근무시간이 교육시간으로 되며, 지속적으로 개선과 혁신을 강구하는 실험장이 된다. 말하자면, 업무현장에서 발생하는 문제를 문제로 인식하기보다는 하나의 학습 자원으로 인식하여 팀작업이나 팀 학습을 통하여 지속적으로 새로운 지식을 창출하고 공유하며 활용하고 있다.

두 번째 유형은 지속적인 제품(원부자재, 모양, 포장재 등), 기계 작동이나 보전 등의 업무 내용이 바뀔때 따라 지속적으로 학습이 필요하고, 이런 과정에서 생겨나는 프로세스를 매뉴얼로 표준화하여 학습의 자원으로 활용하고 있다.

세 번째 유형으로는 직무순환시스템이다. 직무순환시스템을 통하여 다기능 습득, 다기능 직무의 수행, 매너리즘 및 사기저하의 방지, 자발적인 팀워크 형성, 조직의 유연성 확보 등의 이점을 얻고 있다. 직무순환시스템은 기간에 따라 연간 직무순환, 월간 직무순환, 주간 직무순환, 일일 직무순환으로 나뉘고, 직무의 순환 방법에 따라 소순환(동일기계내의 직무순환, 담당Part 변경), 중순환(동일부서 내 타기계로의 직무전환, 부서 내 직무의 이동), 대순환(타부서로의 이동, 타부서 타 직종으로의 이동)으로 구성되어 있다.

(3) 대인관계를 통한 학습

대인관계는 직무순환과정이나 신입사원의 경우 발생하는 OJT가 대표적인 경우이다. 직무 순환과정에서 기장과 선임운전자는 신규팀원이 오면 어떤 부분에서 교육을 받을 것인지 의논하여 결정한다. 신규팀원인 운전자는 공정 중 수행한 직무에 대한 업무 수행기준이 만족되었을 때 그 공정에 대한 교육이 완료되었다는 인정을 받는다. 자격인정은 부서장, 기장, 선임운전자와 그 직무의 자격을 인정받은 숙련된 운전자가 한다. 운전자가 한 직무에 대하

여 운전자격을 얻고 타 직무로 전환하였을 때 본인이 이미 습득한 부분에 대하여 지도와 도움을 주어야 하는 상호 학습의 지원을 실시하고 있다. 대인관계를 통한 학습은 근로자 상호간에 참가하여 이끌고 진행해 나가는 형태이다

(4) 자기개발

학습은 자기 주도적으로 한다는 유한킴벌리의 자율경영에도 나와 있듯이 자기개발에 대하여 회사차원에서 구체적으로 제시하고 있는 내용은 없으나 개인별 맞춤형 지원을 원칙으로 하고 있다. 자기개발의 취지는 개인의 잠재적 능력을 최대한 발휘할 수 있는 기회와 근무형태의 변화로 인하여 휴일이 많아짐으로 인한 시간을 활용함으로써 개인의 발전 및 조직의 발전에 활용하게끔 한다는 것이다. 지원 원칙은 스스로 참여하되, 학습내용은 개인의 성장과 발전에 도움이 되는 내용이 되어야 한다고 설정되어 있다. 자기개발 지원에 관한 구체적인 사항은 교육프로그램 개발팀에서 교육프로그램과 연계하여 개발하는 것으로 되어 있다.

(5) 학습공동체

학습공동체는 크게 이원화하여 추진되고 있다. 현장의 근무자의 경우, 교대조를 중심으로 팀 내부의 문제를 토의학습의 과제로 삼아 교대조 권원이 함께 토의하고, 학습해서 문제를 해결하고, 대책에 대한 합의를 형성하는 공동 학습체제가 실천되고 있다. 한편 지원부서는 관심주제별로 학습공동체를 구성해서 자발적으로 학습하게 하고 상호 토론하게 한다. 또한 이런 토론 결과나 학습한 내용은 전 사원 앞에서 발표하는 기회를 가진다. 학습공동체를 예를 들면, 품질연구회는 벤치마킹, 기술습득, 통계적 기법과 견학을 통한 품질을 연구하여 성과 개선에 반영하려고 아이디어를 창출하고 있으며, 중국연구회는 현재는 유한킴벌리의 미래사업영역과 관련하여 중국의 시장이나 상황을 연구하고 있다.

3) 학습지원체제

유한킴벌리의 사례를 위해서 제시된 <표 3> 학습지원체제의 요소에 맞추어 제시하면 다음과 같다.

(1) 외부환경과 연계

유한킴벌리 직원은 누구나 컴퓨터로 회사의 매출과 손익 등 경영지표를 매일 볼 수 있으며, 회사에 구축된 전자적 자원관리시스템(ERP)에 의해 경영정보와 외부환경 정보가 전 직원에게 공개된다. 더불어 두 달에 한번씩 문구현 사장이 비디오 사보에 직접 출연하여 외부에는 공개할 수 없는 회사 경영상황을 설명하고 직원들에게 나아갈 방향을 제시하고 있다. 이런 측면이 학습에도 반영되어 유한킴벌리의 해당 사업장별로 연도별 교육계획이나 업무 현장에서의 학습은 환경에 대한 SWOT 분석(강점·약점·기회·위협)을 통하여 이에 대처하기 위한 전략방안을 중심으로 학습전략을 설정하고 있다.

(2) HRD 전략

유한킴벌리는 연초에 사업장별로 회사운영계획을 마련한다. 계획이 마련되면 곧바로 노사대표가 참여하는 1박2일간의 워크숍에 들어간다. 계획의 실효성을 따지고 실천방향을 만들기 위해서이다. 액션플랜은 안전과 품질, 생산성, 환경, 후생복지, 봉사활동 등 6개 팀으로 나뉘어 실행되는데 모두 노사대표가 참여한다. 회사운영계획의 일환인 평생학습도 여기에서 사전에 충분히 회사의 전략과 연계하여 논의가 된다. 인적자원개발 전략도 사업장별로 논의가 된다. 대진공장의 인적자원개발 전략의 사례를 보면, 조직의 7개 가치를 중심으로 교육전략과 교육계획을 수립하고 있다. 통상적인 교육계획과 달리 유한킴벌리의 특이한 점은 교육계획이 품질제고를 위한 계획과 이를 지원하기 위한 태도 계획으로 이원화되어 추진되고 있다는 점이다. 이는 앞서 제시한 유한킴벌리의 손, 머리, 마음의 원칙에 근거한다고 볼 수 있다.

(3) 업무와 학습의 연계

유한킴벌리의 업무 프로세스는 고성과 조직에 근간하여 학습을 지원하는 체제로서 다음과 같은 특징을 가지고 있다. 첫째, 유한킴벌리의 업무 프로세스는 평생학습조 체도를 도입할 때, 제도개발팀을 결성하여 업무 프로세스의 설계과정에 참여하게 하였으며, 제도 시행 후에도 자율적으로 근무방식을 개선하고 다기능을 촉진할 수 있도록 전사적 근무제도 개선팀과 사업장별 근무제도 개선팀을 상시 운영하고 있다. 또한, 교대조 단위로 역할과 책임을 명확히 규정하고 사안에 따라서 스스로 결정하고 관리할 수 있는 자율관리팀제를 추진하고 있다. 둘째, 팀은 주도적으로 작업계획, 인력운영, 문제해결의 팀버팀을 가지며, 경영을 위한 요구사항이나 공장목표 달성을 위한 미팅을 가지며, 상호 이해에 기간을 두고 교육과 미팅에 보다 많은 시간을 배려하는 시스템을 두고 있다. 셋째, 직무설계에 있어서 다양한 직무수환을 거치게 되어 다양한 업무 수행능력의 함양과 다 직무 간의 이해를 높일 수 있게 되어 업무를 통한 학습과 숙련 재고가 자연스럽게 추진되도록 지원하고 있다.

(4) 리더의 역할

유한킴벌리는 상사의 역할 중의 하나가 부서원 육성이라는 것에 초점을 맞추고 있다. 이런 측면에서 경영자는 학습의 후원자로서 학습에 대한 물입과 지원을 강화하고 있으며, 모든 관리자들을 강화 하는 방안을 추진하여 실질적으로 학습의 모델로서 활동하도록 지원하고 있다. 리더의 학습모델로서의 실천을 위하여 문국현 사장에 따르면, "모든 영역의 CEO는 기업이든, 정부든, 제3섹터이든 최고학습책임자(Chief Education Officer)로서의 책임을 맡아 직장을 단순한 생산기관으로 유지하는 것이 아니라 평생학습과 평생혁신을 실천하는 평생학습기관으로 재창조해 나가야 할 것이다"라고 제시하고 있다(서울신문, 2004.1. 5. 14면).

<표 6> 유한킴벌리 대진공장의 2003년도 교육계획

가치	교육전략	교육계획	
		품질	태도
안전	- 현장중심의 참여적 교육 (실습 75%, 이론 25%) - 안전의 3수준 45항목 달성을 위한 교육	SMART 안전 워크숍 안전 교육 (소방/안전일반/보건)	-현장점검 생활체육 (스트레칭) -응급구조장비 사용
규범 준수	- 법/규정 교육 및 원칙 중요성 파악 - 환경영향관련 교육	성취예방법 교육 사규/행동규범/내부제도	기본원칙 워크숍 Global 에티켓 환경교육/PL/소비자특성
팀워크	- 참여적 목표 설정 워크숍 교육 - 믿음과 신뢰구축을 위한 교육/시나리오 창출 교육	팀빌딩 게임 팀목표관리 워크숍 체육활동	팀문제 진단/해결 워크숍 집단의사결정 게임 카누나캐이션 스텝 도미노게임
혁신	- 다양한 문제해결기법 교육 및 변화를 주도하는 리더십 교육 - Best Practices 공유 및 적용 교육	문제해결 교육 변화관리 교육 학습공동체 활동	리더십교육 품질워크숍 경보화교육/외국어 교육
주인 의식	- 회사 행사 및 활동에 주도적 참여 및 책임감 고취 교육 - 포괄적이고 다양한 정보 공유 및 예사실 교육	팀미팅(부서장, 기장 주관) 경쟁력강화 추진팀 활동 공유	영업 현황/회사운영현황 비디오 사보
공정적 사고	- 다양한 문화/봉사활동 체험교육 - Win-win 사고 함양 교육	교육분석(TA)/공정적 스토리	특수 워크숍/교양강좌 봉사활동(수확한, 복지사업)
성과	- YK/대전공장 비전에 부합한 교육 - 핵심역량 및 핵심인력 양성교육 - 사전/사후 테스트를 통한 성과지향적 교육 실시	부서운영계획 신학협력교육/계층별교육 Action learning 직무스킬 교육 신입사원 교육 전문배치 교육	부서장/기장과의 대화 -분기별 실적 모니터링 I'm OK, You're OK

출처: 대전공장 인력개발부(2003). 2003년 교육계획. 유한킴벌리 내부자료

(5) 학습문화

유한킴벌리의 학습문화는 크게 자율경영과 변화·유연성을 중시하고 있다. 자율경영을 통하여 직원 스스로가 열정을 가지고 학습을 추진하게 만들도록 지원하고 있으며, 학습에 있어서도 사전에 결정된 교육훈련의 내용을 환경에 비추어 적절하게 수정하고 개선하는 것을 강조하고 있다. 더불어 학습문화는 상호간의 신뢰와 개방에 맞추어 지속적으로 지식이 창출되고, 공유되고 활용되고 표준화하도록 지원하고 있다. 특히 학습에 대한 책임은 회사, 개인, 상사의 상호간의 책임으로 인식하고 있다. 더 나아가 유한킴벌리는 뉴베리다임

프런티어를 통하여 평생학습조의 성공사례를 전파하여 학습사회를 구축하기 위하여 참가하고 있다.

(6) 학습 인프라

유한킴벌리의 학습 인프라는 문제해결이나 새로운 대안 등의 지식을 업무 매뉴얼 개선에 활용하여 지식DB로 활용하고 있다. 또한 교육훈련이 작업절차의 표준화와 지속적인 개선에 담당함으로써 지식 공유 및 전파의 기준이 되고 지속적 개선의 기초가 될 압목지를 형식지로 바꾸어서 개인학습을 조직학습으로 발전시키는 매개체 역할을 하고 있다. 특히 근로시간제의 특성상 다른 교대조와 논의할 기회를 가지기 어렵기 때문에 교육훈련 과정을 통해 작업조의 아이디어를 수집, 전파하고 의견 조율과정을 가지고 이를 표준화함으로써 지식의 창출과 공유, 활용이 원활하게 이루어지도록 지원하고 있다.

다. 평생학습조의 성과, 문제점 및 실천 방안

1) 학습의 성과

평생학습조의 성과는 서론에서 제시하였듯이, 유한킴벌리는 국내 경쟁업체에 비하여 노동생산성이 4배, 설비생산성이 6배 이상 높은데, 킴벌리클라크의 127개국 156개 공장 중 최고 생산성과 최저 불량률, 최고 무재해시간(2001년부터 안전사고 0)을 보이고 있으며, 2003년도에 Hewitt에 의하여 아시아 최고의 직장중의 하나로 선정되었다. 국내에서도 순이익과 매출액, 시장점유율을 대폭 증가시켰으며, 노사관계가 안정이 되고, 기술 확보의 시간이 단축되고, 직무 몰입의 태도가 높아지고 자기성장요구와 높은 경영성과에 따른 고임금, 협력적인 인간관계가 형성된 것으로 인식하고 있다.

2) 평생학습조 추진의 문제점

현재 제기되는 평생학습조의 문제점은 다음과 같다. 유한킴벌리 내부적으로는 첫째, 근로자들의 숙련이 원숙해짐에 따라 학습동기가 약화되는 체감현상을 극복할 새로운 교육훈련 방식의 개발이 필요하고, 둘째, 자율적인 학습인을 만들기 위해서는 근로자들의 자율권을 더욱 증가시키고 장기적 전망의 경력개발 프로그램의 개발과 동기부여를 높일 수 있는 교수집근 개발이 지속적으로 요구되고 있다. 셋째, 인적자원개발과 인적자원관리간의 연계가 미흡하며, 넷째, 사내강사를 위한 체계적인 교수훈련법의 제공이 필요하다

평생학습조를 확산하기 위한 외부적 문제점으로는 다음과 같은 점이 제기되고 있다.

첫째, 기업의 추가적 비용 부담으로, 탄력적 근로시간제만 활용하여 추가 고용을 하지 않아도 되는 마당에 기업들이 굳이 일자리 창출에 적극적으로 나서실지 의문이며, 인력을 오히려 축소해야 하는데 도리어 늘린다는 것은 무리이고, 근무조 1조의 인력 확대도 인한 인건비가 30%정도 늘어나는데 내수 부진과 재산성 악화 등으로 도산 위기에 내몰리고 있는 중소기업에게 이만한 인건비 상승은 비출을 강요하는 것과 마찬가지라는 인식이 있다.

둘째, 임금 저하 우려와 보전에 대한 반발이다. 근로자들은 임금의 상당부분이 특근에 의존하는 경우가 많다는 것이다.

셋째, 유한킴벌리가 아닌 다른 기업의 상황 및 특성 반영이 미흡하다는 것이다. 따라서 장치 산업이 아닌 경우, 설비자동화가 갖추어져 있지 않은 기업에의 적용 문제, 업종에 따른 특수성 문제(기업 내 생산라인의 특성 고려), 24시간 가동이 필요 없는 업체, 경기 변동에 따라(또는 계절적 영향을 받아) 설비가동률이 현저히 떨어지는 기업, 기업은 경기 동향에 민감하고, 동종업체라도 업무 내용이 기업마다 상이하고 인력구성이 다르며 업무 자체가 유동적인 경우 등에 따른 특성의 문제가 제기되고 있다.

넷째, 낮은 효율성 및 효과성에 대한 의문이 제기되고 있다. 교대제 근무는 상당수의 기업에서 이미 실시 중이므로 유한킴벌리 사례와 차별화가 거의 없다는 인식과 더불어, 교대제로 개편할 경우 일자리 창출과 실 노동시간의 단축이 가능한 것인가에 대한 의문이 제기되고 있다.

3) 평생학습조의 실천 방안

무엇보다도 평생학습조가 성공적으로 확산·실천되기 위해서는 다음과 같은 전체 조건이 요구된다.

첫째, 인식의 전환이다. 노사의 새로운 패러다임으로의 인식 전환이 필요하다. 저임금, 장시간 노동, 가격경쟁력에서 벗어나 노동의 질 향상을 통한 무형의 가치 제고를 통하여 고부가가치산업으로의 전환이 필요하다.

둘째, 현재 중심의 단기적 이익 추구에서 벗어나 장기적 이익 추구의 전환을 위하여 학습에 투자가 필요하다.

셋째, 4조의 전환은 단순한 인력 충원이 아닌 학습과 혁신을 주도할 여류 인력의 창출이라는 인식이 필요하다.

넷째, 노동자, 즉, 단순히 주어진 과업을 성실히 수행하는 근로자에서 벗어나 지식근로자, 즉, 학습하고 생각하는(지식의 습득, 창출, 공유와 확산에 노력하는) 노동자로의 전환이 필요하다.

다섯째, 근로자나 기업의 편파적 이익이 아닌 노동자 - 기업 - 사회 - 국가의 4영역의 상생 이익 추구가 필요하다.

여섯째, 평생학습조를 통하여 고숙련, 고신뢰, 높은 일과 삶의 질, 고부가가치 창출의 동시 추구가 가능하다는 인식의 전환이 필요하다.

일곱 번째, 학습을 통한 개선과 혁신의 창출을 통한 고성과 조직의 구축이 필요하다.

IV. 지식근로자 육성을 위한 평생학습체제 기본모형

1. 평생학습체제 기본모형

지식근로자 육성을 위한 기본모형은 [그림 7]과 같이 주로 보통근로자(1.0), 평생학습체제(2.0), 지식근로자(3.0), 학습지원체제(4.0)로 구성되어 있다. 보통근로자가 평생학습체제를 통과하면서 권한이 부여된 지식근로자가 되는데 여기에는 학습지원체제가 필요하다. 평생학습체제는 개인, 팀, 조직으로 이루어지는 학습조직을 바탕으로 하며 1) 회사주관교육, 2) 업무를 통한 학습, 3) 타인을 통한 학습, 4) 자기개발, 5) 학습공동체 등의 5가지의 학습유형으로 이루어진다.

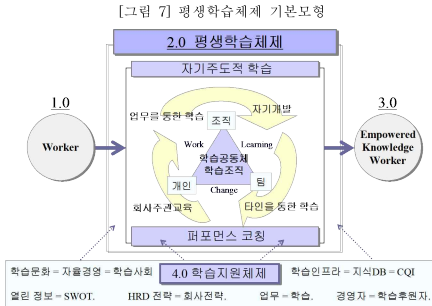
지식근로자들이 자기 주도적 학습이 이루어지도록 학습의 초점, 학습방법, 학습프로세스, 관리자의 역할, 학습의 성과, 교육훈련제공자의 역할 등을 종합적으로 고려하여 학습유형을 결정하게 된다. 자기 주도적 학습이라 하면 학습자가 무엇을 어디에서 어떻게 학습하는지를 선택하고 결정하는 방식이다. 즉, 학습요구를 진단하고, 학습목표를 형성하며, 학습을 위한 인적, 물적 자원을 파악하고, 적절한 학습전략을 선택하고 실시하여, 학습결과를 평가하는 것이다.

자기주도적인 학습을 바탕으로 평생학습체제를 구축하더라도, 학습지원체제가 구비되지 않으면 학습의 효과가 업무로 연결되고 성과로 나타나기가 쉽지 않다. 이런 이유로 해서 학습자가 조직 내의 SWOT(장점, 단점, 기회, 위협)에 관한 필요한 정보에 접근할 수 있고, 인적자원개발의 전략이 기업전략과 맥락을 같이 하며, 업무가 학습에 연계되어 있고, 경영자는 학습후원자가 되며, 학습문화와 학습인프라가 지원되어야 평생학습체제가 효과를 볼 수 있다.

특히 자기 주도적 학습자이며 지식근로자이더라도 사람중심의 경영에 바탕을 둔 퍼포먼스 코칭이 있어야 학습과 업무수행이 순조롭다. 관리자와 경영

자는 지식근로자와 상의하여 목적(목표)을 설정하면서 심리적 용화를 이루고, 학습체제, 경력 상담, 필요시 대면과 멘토링을 통하여 피드백을 주고받는다. 이를 코칭 활동을 바탕으로 자기존중감이 발현하고 그 결과에 대한 평가와 보상이 주어진다. 평생학습체제라는 것이 이렇게 자기주도적인 학습활동과 더불어 적절한 퍼포먼스 코칭이 있어야 현장의 일(work) = 학습(learning) = 변화(change)를 맞보고 생활의 질을 높이는 동시에 조직에 부가가치를 생산할 수가 있다.

결국은 자기주도적인 환경과 퍼포먼스 코칭이 결부된 평생학습체제가 학습지원체제와 조율이 되면서 학습자/근로자는 자신의 일을 개선, 개발, 혁신해서 지속적으로 부가가치를 창출하는 근로자로 갈 수 있고 “단순히 전문지식(Hand)만을 가진 근로자가 아니라 창의적이고 혁신적인 사고(Head)와 더불어 열린 마음으로 타인, 조직, 사회에 공헌할 수 있는 마음(Mind)까지 가진 사람”이 될 수 있다. [그림 7]의 평생학습체제의 기본모형은 이를 잘 반영하고 있다. 이 모형은 효과적인 교육프로그램을 설계하고 개발하는 교수체계개발(instructional systems development)과 맥락을 같이 하고 있기 때문에 Analysis(분석)-Design(분석)-Development(개발)-Implementation(실행)-Evaluation(평가)의 ADDIE 모형이나, Dick과 Carey 모형, 또는 Kemp의 모형과도 연장선상에 있다고 볼 수 있다. 그리고 이 기본모형이 다음 장에서 소개할 평생학습체제 구축 컨설팅 매뉴얼의 기본 바탕이 된다. 학습체제를 구축하려면 진단을 먼저해야하기 때문에 조직과 성과진단을 하고 이를 자기주도적 평생학습체제와 연계 지우게 된다.



2. 평생학습체제와 교수체계개발(ISD)

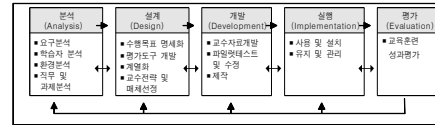
전통적으로 기업의 교육프로그램은 강사 혹은 해당분야 내용전문가의 강의나 강연 중심으로 이루어졌다. 이러한 접근과는 달리 1970년대 이후부터 교육공학자와 교수설계자들에 의하여 일반체제이론을 기반으로 하는 교수체계개발모형이 기업교육에 소개되어 왔다. 강사 중심 혹은 내용전문가 중심의 교육프로그램은 주로 '내용'의 교육에 초점을 두고 있다면, 교수체계개발에 기초한 교육프로그램은 설계자의 활동을 안내하여 주는 단계별 과정 혹은 절차라고 볼 수 있다(Andrews & Goodson, 1980). 특히 기업교육 프로그램은 설계하기 위해서는 체제중심의 ISD모형이 활용되었다.

가. ADDIE 모형

Dick, Carey & Carey(2001)는 교수설계를 다루는 대부분의 모형들과 과정들이 체제접근을 토대로 한다는 측면에서 이들을 교수체계개발(ISD)이라고

총괄적으로 지칭할 수 있으며, 전형적인 ISD에서는 교수설계과정의 주요 단계로 분석, 설계, 개발, 실행 및 평가를 포함하고 있다고 설명하고 있다. 이와 같은 관점에서 기본적인 ISD 모형을 분석(analysis), 설계(design), 개발(development), 실행(implementation), 평가(evaluation)의 다섯 단계로 구성하고 모형의 명칭을 그 단계의 두음을 따서 [그림 8]과 같이 ADDIE라고 하는 학자들도 있다(이화여자대학교 교육공학과, 1996; Molenda, Pershing & Reigeluth, 1996; Coscarelli, Hutchison, & Rosenberg, 1992).

[그림 8] ISD 기본모형: ADDIE



[그림 8]과 같이 ADDIE모형은 분석(Analysis)-설계(Design)-개발(Development)-실행(Implementation)-평가(Evaluation)의 주요과정 즉, 구성요소를 가지고 있다. 이 다섯 가지 요소들은 어떤 ID/ISD 모형에서도 발견되는 핵심적인 활동이며 각 모형의 뿌리 및 기초개념으로 받아들여진다.

- ① 분석과정: 분석과정에는 요구분석, 학습자분석, 환경분석, 그리고 직무 및 과제분석이 포함된다.
- ② 설계과정: 설계는 분석과정에서 나온 산출물을 창조적으로 종합하는 일이다. 설계과정에는 수행목표의 명세화, 평가도구의 설계, 프로그램의 구조화 및 계열화, 교수전략과 매체의 선정이 포함된다. 설계과정에서는 교육훈련의 전체모습 즉, 설계명세서를 만들어 낸다.
- ③ 개발과정: 개발은 설계명세서 또는 청사진 수업에 사용될 교수자료를 실제로 개발하고 제작한다. 개발과정에는 먼저 교수자료의 초안(draft) 또는 시제품(prototype)을 개발하여 형성평가(또는 pilot test)를 실시하고

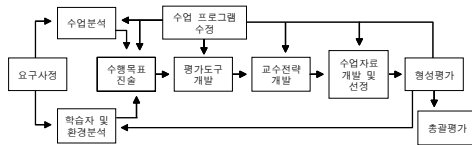
프로그램을 수정한 뒤에 마지막으로 최종 산출물 즉, 완제품을 제작하는 일이 포함된다.

- ④ 실행과정: 실행과정에서는 설계되고 개발된 교육훈련프로그램을 실제의 현장에 사용하고 이를 교육과정(curriculum)에 설치하며 계속적으로 유지하고 변화 관리하는 활동이 포함된다.
- ⑤ 평가과정: 평가는 프로그램이 실행된 후에 남은 교수설계/교수체제개발의 마지막 요소이다. 평가과정에서는 교육훈련프로그램의 가치를 판단하는 총괄평가가 이뤄진다. 평가의 다른 축인 형성평가 또는 pilot test는 프로그램의 개발과정에서 이미 실시되었다(정재삼, 2004a).

나. Dick & Carey의 체계적 교수설계모형

다음의 [그림 9]와 같이 이 모형은 모두 10단계로 구성되어져 있다.

[그림 9] Dick & Carey 모형(Dick, Carey & Carey, 2001)



① 요구 사항

이 모형의 첫째 단계는 수업을 모두 끝마쳤을 때 학습자가 할 수 있는 것을 바라는 것이 무엇인지 즉, 최종 목적(goal)을 설정하는 단계이다. 이 수업목적은 학습자의 요구분석이나 교육과정 분석을 통하여 파악되고 설정된다.

② 수업 분석(목적분석+하위기능분석)

최종 학습목적은 성취하기 위해 학습자가 배워야 할 학습의 유형을 결

정하고, 학습자가 그 학습과제를 학습하기 위해서 필요한 하위기능 및 그 학습을 하는데 필요한 학습절차 등이 분석되고 결정된다.

③ 학습자 및 상황분석

수업이 시작될 때 그 특정 학습을 하기 위해 학습자가 반드시 갖추고 있어야 할 선수지식 즉, 출발점 행동과 교수활동을 설계하는데 중요하게 고려해야 될 학습자의 특성을 규명한다.

④ 수행목표 진술

학습과제 분석의 결과와 학습자 특성의 분석결과를 기초하여 학습자들이 수업이 끝났을 때 성취해야 할 학습목표들(objectives)을 구체적으로 진술한다.

⑤ 평가도구 개발

앞 단계에서 설정된 학습목표들에 대응하는 평가문항을 개발함으로써 학습자의 성취수준 또는 학습결과를 측정할 수 있도록 준비해야 한다.

⑥ 교수전략 개발

수업을 전개할 방법과 절차를 개발하고 교수매체의 활용에 대한 계획을 세우는 단계로써 교수전략에는 동기유발 전략, 학습내용 제시 전략, 연습, 피드백 등이 고려된다. 그리고 교수전략은 그 동안의 학습에 관한 연구결과와 학습과정에 대한 현재의 지식 그리고 가르쳐야 할 내용, 수업을 받을 학습자들의 특성에 기초를 두고 개발한다.

⑦ 수업자료 개발 및 선정

앞 단계에서 개발한 교수전략에 따라서 교수 프로그램을 실제로 만드는 단계이다. 이 교수 프로그램이란 수업활동에 활용될 모든 자료를 말하며 교사 안내서와 기타 필요한 수업자료 그리고 교수매체도 학습목표와 내용, 학습자의 특성을 고려하여 선정 또는 개발한다. 새로운 자료의 개발 여부는 목표별 학습유형, 기존의 관련 자료의 이용가능성 등에 따라 결정된다.

⑧ 형성평가

앞 단계까지 개발이 완료된 교수 프로그램은 형성평가를 통해서 그 결과를 검토하고 필요한 곳을 수정·보완한다. 이 형성평가는 보통 세 종류의 평가가 이루어지는데 즉, 일대일 평가(one-to-one evaluation), 소

집단 평가(small-group evaluation), 그리고 현장평가(field testing) 등이 다. 이 형성평가의 목적은 개발된 교수 프로그램의 수정·보완에 있다. 형성평가에 의해 충분히 수정·보완된 교수 프로그램은 마지막으로 총괄평가를 실시하게 되는데, 이 총괄평가는 개발된 교수 프로그램의 효과를 검증하는 것이 목적이다. 총괄평가는 보통 교수설계자와 그 팀 구성원 이외의 외부 평가자에 의해서 실시된다. 그러므로 엄격히 말해서 이 총괄평가는 교수설계 전 과정 밖에 있다고 할 수 있다.

⑨ 수업프로그램의 수정

형성평가 결과에 의하여 학습목표를 달성하는데 있어서 학습자가 곤란을 겪은 점을 확인하여 수업상의 잘못된 곳을 수정한다. 또한 이 평가결과를 기반으로 하여 학습과제 분석의 타당성과 학습자의 출발점 행동 및 학습자 특성에 대한 가정을 재검토하고 학습목표가 적절히 진술되고 평가문항이 타당하게 개발되었는지 또한 교수전략이 효과적이었는지를 통합적으로 검토하고 수정함으로써 더욱 효과적인 교수프로그램을 이룬다.

⑩ 총괄평가

형성평가에 의해 충분히 수정·보완된 교수 프로그램은 마지막으로 총괄평가를 실시하게 되는데, 이 총괄평가는 개발된 교수 프로그램의 효과를 검증하는 것이 목적이다. 총괄평가는 보통 교수설계자와 그 팀 구성원 이외의 외부 평가자에 의해서 실시된다. 그러므로 엄격히 말해서 이 총괄평가는 교수설계 전 과정 밖에 있다고 할 수 있다.

다. Kemp의 교수설계모형

교수설계에서 기본이 되는 4가지 요소들이 있는데, 이 요소들은 거의 모든 교수설계(ID) 모형들에서 찾아볼 수 있다(Morrison, Ross & Kemp, 2004). 이 4가지 요소들은 다음과 같다.

- (1) 학습자 특성: 누구를 위해 프로그램이 개발되는가?
- (2) 목표: 학습자가 무엇을 배우고 설명할 수 있게 되기를 바라는가?
- (3) 교수전략(방법): 주제 내용이나 기능은 어떠한 방법으로 가장 잘 학습되는가?

(4) 평가절차: 학습이 달성된 정도를 어떻게 결정하는가?

위의 4가지 기본적인 구성요소들(학습자, 목표, 방법, 평가)은 체계적(systematic) 교수계획을 위한 틀을 형성하며, 이 4가지 요소들은 상호관련성을 가진다. 전체 교수설계 계획을 구성할 때는 학습자가 학습하고 작업하는 맥락(context)과 같은 추가적 요소들이 포함되며, 이 추가적인 요소들이 기본적인 4가지 요소들과 통합될 때 완전한 교수설계 모형이 형성된다. Kemp와 그의 동료들이 제시한 종합적인 설계 계획에 필요한 교수설계과정의 9가지 요소들을 아래와 같이 열거할 수 있고 [그림 10]과 같이 나타낼 수 있다.

- (1) 교수문제를 확인하고 교수프로그램 설계를 위한 목적을 명세화한다.
- (2) 수업 또는 교수 결정에 영향을 미치는 학습자의 특성을 검토한다.
- (3) 주제 내용을 확인하고 진술된 목적(goals)에 관련된 과제 구성요소를 분석한다.
- (4) 교수목표(objectives)를 진술한다.
- (5) 논리적 학습을 위한 각 수업단위 내의 내용을 계열화한다.
- (6) 각 학습자가 목표를 달성할 수 있도록 교수전략을 설계한다.
- (7) 교수메시지를 계획하고 교수/수업을 개발한다.
- (8) 목표를 사정(査定, assess)하기 위한 평가도구를 개발한다.
- (9) 수업 및 학습활동을 지원하기 위한 자원을 선정한다.

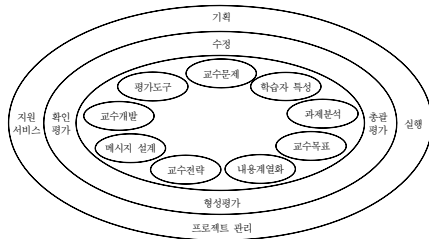
교수계획을 위한 출발점은 교수설계가 하나의 잠정적 프로젝트를 위해 적절한 것인지를 결정하는 것이다. [그림 10]에서는 12시 방향에 첫 번째 요소인 교수문제를 제시하고 있다. 이 9개의 요소들이 논리적이며 시계 방향으로 돌아가는 순서를 형성하고 있지만, 각 요소들을 다루는 순서는 미리 결정되어 있지 않았다. 이러한 이유로 타원형의 모형이 사용된다. 타원형은 특정한 하나의 출발점을 갖고 있지 않으므로 사람들은 자신이 선호하는 방법으로 교수설계 과정을 진행시켜 나아갈 수 있다. 즉, 그들이 논리적이거나 적절하다고 여기는 하나의 요소에서 시작하여 다른 요소, 또 다음의 순서로 절차를 밟아 나아간다.

[그림 10]에서 요소들은 선이나 화살표로 연결되어 있지 않다. 즉 9개 요소

들이 사용되는 순서에 융통성이 필요하다. 또한 어떤 예들은 9개의 요소들 모두를 다루는 것을 필요로 하지 않는다. 예를 들어 어떤 프로그램에서는 평가도구들을 반드시 필요로 하지 않는다. 또 어떤 경우는 교수자중심의 코스에서는 시간 및 자원의 제약으로 인해 내용 분석, 목표 명세화, 내용 계열화만 한다. 교수전략, 메시지설계, 단원개발, 평가도구는 코스를 가르치는 한 명 혹은 약간 명의 교수에 의해 개발되어질 수 있다. 이와 같이 현실 상황이 우리의 교수설계의 철저한 적용을 제한하기도 한다.

타원형 모형을 사용하는 또 다른 이유는 9개 요소들 사이에 융통성 있는 상호의존성이 존재하기 때문이다. 즉, 한 개의 요소와 관련된 결정은 다른 결정들에 영향을 미친다. 예를 들어 학습자들이 일주일 동안 회사를 연수원(학습센터)으로 이동할 수 없다면, 교수를 어떻게 전달할 것인가에 대한 결정에 절대적 영향을 미칠 수 있다. 또는 교수가 개발되는 동안 교수목표의 의도가 초기에 진술된 것에 비해 보다 분명해 질 수 있으며, 수정을 필요로 할 수도 있다. 결론적으로, 절차는 요소들의 선정, 요소들을 다루는 순서, 요소들 간 진후 활동에 있어서 융통성을 허용하고 장려한다. 이러한 절차는 교수설계 계획이 모양을 갖추어 감에 따라 추가 및 변화를 허용한다.

[그림 10] Kemp의 교수설계모형(Morrison, Ross, & Kemp, 2004: p.9)



어떤 교수설계 모형은 일련의 순서를 가진 하나의 연속적인 단계로서 박스나 화살표와 함께 다이어그램으로 제시된다. Kemp의 모형은 보다 개방적이고 타원형의 모양을 가져서 융통성이 있다. 교수설계를 시작하려고 할 때, 개방적이고 융통성 있는 모형이 다소 불안정하게 생각된다면, 교수문제로부터 시작하는 논리적 배열을 따르면 된다. "요소(element)"라는 단어는 교수설계 계획의 9개 부분 각각을 위한 하나의 명칭(label)으로 사용되고, 이 용어는 선형(linear)의 개념을 갖는 단계(step, stage), 수준(level), 혹은 순차적 항목(sequential item)이라는 말보다 선호된다.

다이어그램의 또 다른 부분은 요소들을 둘러싼 '수정(revision)' 표시이다. 바깥의 2개의 타원은 피드백과 관리라는 특징을 나타내고 있다. 즉 설계, 개발, 실행을 관리할 뿐만 아니라 개발 동안 언제든지 내용이나 요소들을 처리하는 과정에서 변화를 허용한다. 요소들의 처리는 수정을 필요로 할 수도 있다. 예를 들어 학습에 대한 데이터가 시험적 수업실시 동안 이루어지는 형성평가(formative evaluation) 혹은 제공되는 코스의 끝에 실시되는 총괄평가(summative evaluation)를 통해 수집될 수 있다. 만약 학습자가 만족할 만한 성취 수준에서 교수목표를 달성하여 성공하기를 바란다면, 발견된 몇몇 프로그램의 취약한 부분들을 개선시키기를 원할 것이다.

V. 평생학습체제 구축 컨설팅 매뉴얼

1. 왜 컨설팅 매뉴얼이 필요한가?

지식근로자 육성을 위한 평생학습체제의 기본모형을 앞에서 논의했다. 이 모형은 학습체제 구축의 과정을 이해하는 데는 도움이 되겠지만 실제로 어떤 상황에서 학습체제를 구축하려면 보다 구체적인 단계적인(step-by-step), 경우에 따라서는 상황에 따른 판단을 요하는 경우가 많다. 컨설턴트나 변화추진자 또는 사내의 교육담당자들이 학습체제를 구축할 때, 이 학습체제가 기업조직의 성과와 연계되어야 한다. 조직의 성과시스템과 연결되는 학습시스템을 구축하려면 고려되어야 할 사항들이 많다.

이런 관점에서 컨설턴트와 현장의 실천가들에게 도움이 될 융통성 있는 편리한 가이드라인을 엮은 것이 매뉴얼이라고 할 수 있다. 이 보고서에 첨부된 “평생학습체제 구축 컨설팅 매뉴얼”은 진단과 구축에 도움이 되는 다양한 양식과 도구를 컨설팅 상황을 고려하여 정리하고 서로 연결시켜 놓았다. 물론 경우에 따라서는 이 매뉴얼을 사용할 때에는 상당한 창의성이 필요로 한다. 왜냐하면 컨설팅이라는 것은 하면 할수록 과학적인 속성과 더불어 예술적인 속성이 강하기 때문이다.

2. 컨설팅 매뉴얼은 어떻게 구성되어 있는가?

컨설팅 매뉴얼은 일반적으로 진단-구축-실행-변화관리-평가의 컨설팅의 과정을 따라서 구성된다. 본 프로젝트에서는 컨설팅 매뉴얼의 진단과 구축을 중심으로 다루고 있다. 지식근로자 양성을 위한 평생학습체제의 구축과정은 조직진단, 평생학습체제의 방향정립, 학습체제 및 학습지원체제의 구축, 그리고 실행, 변화관리 및 평가로 이어진다.

먼저 조직진단은 성과진단, 성과목표 1도출, 성과목표 2도출, 성과목표 3

도출, BSC(균형성표) 관점의 성과목표 도출, 조직의 비전과 미션, 조직성 과시스템 구축의 과정을 포함한다. 이 조직진단을 바탕으로 평생학습체제의 방향을 정립하고 학습체제와 학습지원체제를 구축한다. 이를 정리하면 아래의 <표 8>과 같다.

<표8>평생학습체제프로세스

구축 프로세스	진행절차	양식 및 도구	비고	
조직 진단	성과진단	조직프로파일	(A11)	택일 Short Form/ Detailed Form
		고성과 조직진단 Short	(A12)	
		고성과 조직진단 Detailed	(A12-1)	
		경영과제 면담	(A13)	
		조직문화개선방향	(A14)	
	성과목표1 도출	진단결과 SWOT분석	(A21)	
		전략안 도출	(A22)	
		고객요구	(B1)	
	성과목표3 도출	지식근로자기본역량진단	(C1)	
		지식근로자기본역량강화방안	(C2)	
BSC 목표도출	BSC관점의 성과목표 도출	(D1)		
	BSC성과지표의핵심지표도출	(D2)		
	조직의 비전과 미션	(E1)		
조직성과 시스템 구축방안	성과시스템맵 작성	(F1)		
	성공사례/실패사례	(F2)		
	성과관제및장애요인해결방안	(F3)		
평생학습 체제방향 정립	성과-역량 시스템 맵	(G1)		
	역량행동사례	(G2)		
	역량개발을 위한 학습방법	(G3)		
	표준육성경로	(G4)		
	학습 Sources	(G5)		
	경력개발 맵	(G6)		
학습체제 및 지원체제 구축방안	HR조직 프로파일	(H1)	택일 Short/Detailed	
	HR부문 진단 Short Form	(H2)		
	HR부문 진단 Detailed Form	(H2-1)		
	평생학습활동 영역별 수준진단	(H3)		
	평생학습활동 영역별 개선 방안	(H4)		
	학습지원체제 진단	(H5)		
학습지원체제 구축 방안	(H6)			

이 컨설팅 매뉴얼은 총 119페이지에 달한다. 여기에는 매뉴얼의 개요, 조직 진단, 평생학습체제의 방향정립, 학습체제 및 지원체제 구축, 그리고 실행, 변화관리 및 평가 등의 5부분으로 구성되어 있고 여기에 기타자료를 덧붙였다. 특히 진단과 구축에 초점을 두어 실용적인 양식, 도구를, 판단을 위한 가이드라인이 포함되어 있음을 밝힌다.

3. 컨설팅 매뉴얼을 언제 어떻게 사용할 것인가?

컨설팅트는 고객(기업/팀/개인)의 제한점(가용 자원의 양과 질, 시간)을 고려하여 구축 프로세스에서 구체적 추진 내용을 협의한다. 모든 컨설팅트나 현장의 실천가들이 다르듯이, 고객사의 특징이나 상황도 모두 다르다고 할 수 있다. 이 매뉴얼을 사용할 때도 상황판단을 내려야 할 경우가 많다.

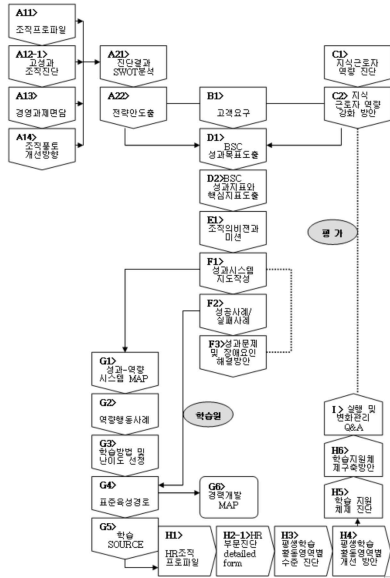
컨설팅트나 현장의 실천가는 조직(고객사)의 진단과 학습능력의 파악을 통하여 고객사의 수준을 조직학습이 이루어지는 우수조직(A조직), 팀학습 정도가 이루어지고 있는 보통조직(B조직), 그리고 개인학습 정도가 이루어지고 있는 미흡한 조직(C조직) 등 3개로 분류한다. [그림 11]은 우수한 조직의 경우 어떻게 평생학습체제를 구축할 수 있는가를 보여주는 하나의 흐름도(flow chart)이다. 컨설팅트는 정도는 다르더라도 기본적으로 모든 고객사들(A, B, C조직 포함)을 진단하고 고객사에 알맞은 평생학습체제의 방향을 정한 후에, 학습체제와 학습지원체제를 구축하는 절차를 거치게 된다.

A조직과 같은 조직학습이 가능한 고객사들을 상대로 할 때는 조직프로파일(양식 A11), 고성과 조직진단(양식 A12-1), 경영과제면담(양식 A13), 조직중도개선방향(양식 A14) 등의 보다 철저한 조직진단과정을 거친다. 그런 후에 SWOT분석을 통한 전략안(성과목표 1), 고객요구를 바탕으로 한 성과목표 2, 그리고 지식근로자 기초역량진단을 통한 성과목표 3을 통합하여 BSC 관점의 성과목표(양식 D1, D2, E1, F1, F2)를 도출한다. 반면에 B수준의 조직을 진단할 때는 양식 A11, A12(조직진단 단축형), A13을 통하여 조직진단 과정을 거치는 것이 현실적이고, C수준의 조직일 때는 양식 A11, A13만 사용하여 조직 진단하는 것이 권장된다. 물론 B와 C조직의 경우에도 BSC의 관점에서 성과목표 1, 2, 3을 통합하는 것이 타당하다.

A, B, C조직의 조직을 컨설팅할 때 또 하나의 큰 차이점은 학습체제와 학습지원체제를 구축하기 위하여 HR부문을 진단할 때이다. A조직의 경우 HR 부문진단을 위하여 양식 H2-1을 사용하고, B조직의 경우는 양식 H2, 그리고 C조직의 경우는 H2-1 또는 H2를 사용하지 않고 양식 H1만 사용하여도 가능하다고 할 수 있다.

이 매뉴얼은 아래 <표 8>과 같은 상황이 발생하면 해당하는 양식이나 절차를 사용할 수 있다. 매뉴얼의 전체 프로세스를 실행하는 것이 이상적이지만, 조직이나 부서의 상황에 따라서 <표 9>와 같이 부분적으로도 적용할 수 있다.

[그림 11] 평생학습체제 구축 Flow(우수 A조직의 경우)



<표 9> 상황에 따른 매뉴얼의 세부 프로세스 적용

상황	매뉴얼의 세부 프로세스(양식) 적용	비고
조직을 진단하고자 하는 경우	1) 고성과 조직을 위한 진단 (설문조사나 소수인 경우 면담과 회의를 통한 진단이 가능함) > (양식 A12, A12-1) 2) 조직목표 진단을 통한 조직 활성화 전략 도출 (고성과 진단의 내용을 중심으로 하되, 주로 조직내부의 문제에 초점을 맞추어 면담을 통하여 내용 정리) > (양식 A14) 3) 경영환경 SWOTs 분석과 성과목표 1(전략안) 도출 (변화하는 환경에 맞추어 조직내 외부의 진단에 초점을 맞추는 진단으로 의미됨을 통하여 방안도출) > (양식 A21, A22)	1,2,3의 진단중 하나나 두개 이상을 병행하여 사용할 수 있음
고객의 요구를 파악하기 위한 경우	고객의 기대 사항 도출 (성과목표 2) > (양식 B1)	
조직의 전략을 도출하는 경우	고성과 조직 진단, 조직문화, 경영환경 SWOTs 분석을 통한 최종 성과 목표의 선정, 비전, 미션의 수립, 세부 추진계획 (성과목표시스템 지도) 작성(하위 요구되는 역량부문을 식별할 필요가 없음) > (양식 A, B, C, D, E, F)	
개인의 경력계획과 전략을 도출하는 경우	개인 단위의 SWOTs 분석과 이에 대응하기 위한 경력계획과 목표 설정, 실과 일의 비전, 미션의 수립과 세부 추진계획 작성(경력계획과 개발은 경력개발경로를 고려하여 추진할 수 있음) > (양식 A21, A22, B1, D1, D2, E1)	
세계적인 업무 기술을 작성하고자 하는 경우	중요 직무활동이나 성과목표를 선정하여 이를 기준으로 성과목표 시스템 지도와 성과문제 및 장애요인 해결방안, 성과사례/실패사례를 작성함 > (양식 F1, F2, F3)	
지식근로자의 역량 수준을 알고자 하는 경우	지식근로자의 역량 수준 진단 도구를 활용하여 진단한 후, 개인별 역량 수준에 비추어 적절한 역량 개발 훈련프로그램에 참가 > (양식 C1, C2)	
전문가로서 역할을 알고자 하는 경우	전문직무별 성과시스템 지도와 정성과 세부 활동과 역할 도출을 통하여, 이를 기준으로 표준화성능표를 작성함 (학습의 내용과 이를 넘어에도 맞추어 배워야, 학습 방법을 표기함) > (양식 G1, G2, G3, G4, G5)	
경력개발경로를 설정하고자 하는 경우	경력개발경로를 작성(전문가로서의 정성이나 경력전환배치가 위한 관련 분야 표기하여 작성함) > (양식 G6)	
평생학습체의 실행단계를 고안하고자 하는 경우	평생학습 진단 매뉴얼에 기초하여 진단한 후 각 학습활동별 강와 방안의 구축이 가능함 > (양식 H1, H2-1, H3, H4)	
평생학습지원체제의 실행 및 개선을 하고자 하는 경우	평생학습지원체제의 진단을 통한 후 개선 방안에 대하여 각 사의 상황을 고려하여 구축하는 것이 가능함 > (양식 H5, H6)	

VI. 결론 및 제언

유한킴벌리의 평생학습조 사례는 많은 점을 시사해 주고 있다.

첫째, 지식근로자란 단순히 전문지식(손)만을 가진 근로자가 아니라 창의적이고 혁신적인 사고(머리)와 더불어 열린 마음으로 타인, 조직, 사회에 공헌할 수 있는 마음(마음)까지 가진 사람을 육성하고 있다는 것이다. 이런 지식근로자가 되기 위해서는 적어도 학습역량, 사고역량, 사회적 역량, 주도적 학습몰입 등의 기초적 역량을 배양할 필요가 있다.

둘째, 학습은 학습으로만 그치는 프로세스가 아니라 '학습 및 개선의지' 제고 → 현상에 대한 질문과 탐구지원 → 실천 → 숙고 → 학습'으로 이어지는 순환적 프로세스로서 인식할 필요가 있다.

셋째, 지식근로자를 육성하기 위한 학습체제는 회사주관교육, 업무를 통한 학습, 대인관계를 통한 학습, 자기개발, 학습공동체 등의 다양한 활동 등이 일과 통합되고 이를 통하여 혁신을 창조할 수 있도록 연계되어야 한다는 점이다. 또한, 학습의 상시성이 구축되어 언제 어디서든지 학습이 일어날 수 있도록 지원되어야 한다는 것이다.

넷째, 학습지원체제의 구축에 있어서는 다양한 학습기회가 제공되고, 현장에서 자율적으로 학습내용과 방향을 결정하고 실천하게 하며, 현장의 관리자는 학습리더로서 학습을 권장하고 촉진하며, 지식을 공유하고 창출하고 이를 학습으로 활용하기 위한 표준화작업도 필요하다.

유한킴벌리의 평생학습조의 사회적 확산을 위해서는 평생학습조가 가지는 기본 원칙인 ① 학습과 혁신을 위한 여유 공간의 제공, ② 개인적 능력뿐만 아니라 사회적 자본(신뢰, 협력 등)의 구축, ③ 일과 업무, 혁신과의 연계체제의 구축, ④ 다양한 학습과 혁신 기회, ⑤ 협력과 팀학습의 지원, ⑥ 지식근로자의 육성, ⑦ 학습모델과 혁신촉진자로서의 리더의 활용, ⑧ 학습의 상호 책무성 등은 어느 조직에서라도 적용이 가능하리라 본다.

유한킴벌리의 모형은 지금도 하나의 모형으로 실험되고 있다. 현장에서의 모형에 대하여 유용한지, 실천가능한지, 타당한지에 대한 지속적 검증이 필

요하고, 연구에 있어서는 지속적으로 지식근로자, 평생학습체제, 학습지원체제에 대한 이론의 개발과 검증이 필요하리라 본다. 본 연구프로젝트에서 나온 지식근로자 양성을 위한 평생학습체제 기본모형은 평생학습체제 구축 컨설팅의 기본 방향을 제공해 준다. 구축 컨설팅 매뉴얼에는 일단 조직을 진단을 하고 학습체제와 지원체제를 구축해야하기 때문에 주요 절차 외에도 필요한 양식과 도구가 포함되어 있다. 고객사 조직의 상황에 따라 융통성 있게 사용할 수 있지만 진단과 학습체제와 학습지원체제 구축은 포함해야한다. 평생학습체제 기본모형은 여러 가지 면에서 교육프로그램을 개발하는 교수체제개발모형과 연장선상에 있다고 볼 수 있다.

참고문헌

- 김기용(1992). 비즈니스 컨설팅. (주)유나이티드 컨설팅그룹
- 김일철, 김성호 역(1993). 기업컨설팅 이렇게 한다. 후세.
- 김효근(1999). 신지식인. 서울: 매일경제신문사.
- 남명수, 박준성, 류달도(1999). 지식경영, 팀제, 연봉제 실현을 위한 성과관리 시스템. 서울: 한연.
- 김장호(2003). 인본주의 기업패러다임과 총체적 학습사회. 『직업능력개발연구』, 6(2)95-123.
- 노용진 · 김동배 · 김동우(2003). 기업내 인적자원개발 실태와 정책과제. 한국노동연구원.
- 노용진 · 김동우(2002. 8월). 참여적 기업조직과 기업 내 인적자원개발(II). 『매월노동동향』, 20-29.
- 대전공장 인력개발부(2003). 2003년 교육계획. 유한킴벌리 내부자료.
- 오영훈 · 주용국 · 김수원 · 홍선이(2002). 사업체 HRD 조사(2002). 한국직업능력개발원.
- 유한킴벌리(2004). 예비조/평생학습조직 사례집. 유한킴벌리 내부 자료.
- 이영현 · 정택수 · 이의규 · 김수원(2001). 기업의 학습조직화 촉진 방안. 한국직업능력개발원.
- 이재규(2004). 지식근로자의 육성과 평생학습. 뉴패러다임세미나자료집: 21세기 새로운 노사관계를 위한 국제심포지엄(6월 24일).
- 장영철(2001). 지식경영을 위한 인적자원개발 및 관리체계. 집문당.
- 정재삼(2000). 수행공학의 이해. 서울: 교육과학사.
- 정재삼(2002). 인적자원 스코어카드와 퍼포먼스 컨설팅. 인사관리, 11월호.
- 정재삼(2004a). 교육프로그램평가. 서울: 교육과학사.
- 정재삼(2004b). 지식근로자의 육성과 평생학습에 대한 토론. 뉴패러다임세미나자료집: 21세기 새로운 노사관계를 위한 국제심포지엄(6월 24일).
- 주용국(2002). 중소기업 사내교육 내실화 방안. 한국직업능력개발원.
- 주용국(2003). 기업조직 구성원의 전문성 지원을 위한 학습공동체 구축 방안. 한국직업능력개발원
- 주용국(2004). 지식근로자 육성을 위한 평생학습체제의 구축: 유한킴벌리의 평생학습조직 사례를 중심으로. 한국HRD학회창립학술대회자료집.
- 현대경영연구원(2003 3월). 선진기업에서 배우는 인재육성 전략. 『PBR』, 1-23.
- Ardichvili, A., Page, Y. & Wentling, T.(2002). Virtual knowledge-sharing communities of practice at Caterpillar: Success factors and barriers. Performance Improvement Quarterly, 15(3), 94-113.
- Ashton, N. & Sung, J.(2002). Supporting workplace learning for high performance working. Geneva: ILO.
- Barcus III, S.W. & Wikinson, J.W.(1995). Handbook of Management Consulting Services(2nd ed). McGraw-Hill, Inc.
- Becker, B., Huselid, M. & Ulrich, D.(2001). The HR scorecard: Linking people, strategy, and performance. Boston: Harvard Business School Press.
- Biech, E. (1999). The Business of Consulting. San Francisco : Jossey-Bass. pp. 2.
- Birdi, K., Allan, C., Warr, P. (1997). Correlates and perceived outcomes of four types of employee development activity. Journal of Applied Psychology, 82(6), pp. 845-857.
- Block, P.(1981). Flawless Consulting. Pfeiffer. pp 2-3.
- Brown, J. S. & Duguid, P.(1996). Practice at the periphery: A reply to Steven Tripp. In McLellan (Ed.), Situated learning perspective (pp. 169-174). Englewood Cliffs, NJ: Educational Technology.
- Cappelli, P. & Newmark(1999). Do high performance work practices improve establish-level outcome? NBER working paper, No. 7374.
- Coffield, F (Ed.)(1998). Learning at work. Bristol, Great Britain: The Policy Press.
- Cohen, W., 윤은기 역(1991). 컨설팅이란 무엇인가. (주)유나이티드 컨설팅그룹.

- Confessore, Gary J. & Confessore, Sharon J.(1995). 자기 주도학습의 길잡이. 정지웅, 김지자(역).서울: 교육과학사
- Courtney, S.(1992). Why adults learn: Toward a theory of participation in adult education. London: Routledge.
- Cummings S. I.(2003). 고성파 작업시스템이 작업장 학습, 생산성 및 사회적 대화에 미치는 영향(pp. 3-23). 숙련개발, 고성파 작업조직을 위한 사회적 대화. 한국노동연구원, 국제노동기구 노사정 워크숍 2003. 3. 6.
- Davidove, E.(2002). Maximizing training investment by measuring human performance. In R. Reiser & J. Dempsey(Eds.), Trends and issues in instructional design and technology. Upper Saddle River, NJ: Merrill-Prentice Hall.
- Dubois, D.(1998). The competency casebook. Amherst, MA: HRD Press.
- Dewey, J.(1938). Experience and education. New York: Collier.
- Dick, W., Carey, L. & Carey, J. (2001). The systemic design of instruction(5th ed.). New York: HarperCollins.
- Dobbs, K.(2000, January). Simple moment of learning. Training, 52-58.
- Drucker, P. F.(1993). Post-capitalist society. New York: Macmillan.
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., Yang, B., & Howton, S. W.(2000). An empirical assessment of the relationship between the learning organization and financial performance. In K. P. Kuchinke (Ed.), Proceedings of the 2000 Annual Academy of Human Resource Development (p. 10-2). Raleigh-Durham, Conference, NC.
- Garrick, J.(1998). Informal learning in the workplace: Unmasking human resource development. London: Routledge.
- Gilly, J. & Maycunich, A.(2000). Organizational learning, performance, and change: An introduction to strategic human resource development. Cambridge, MA: Perseus.
- Hager, P.(1997). Learning in the workplace. NCVET.
- Hale, J.(1998). The performance consultants fieldbook: Tools and techniques for improving organizations and people. San Francisco: Jossey-Bass.
- Harrison, R. & Kessels, J.(2004). Human resource development in a knowledge economy. New York: Palgrave.
- ISPI/NSPI(1992). Performance technology: Success stories. Washington, DC: ISPI.
- Johnstone, J. W. C., & Rivera, R. J. (1965). Volunteers for learning. Chicago: Aldine.
- LaBonte, T. & Robinson, J.(1999). Performance Consulting : One organization, One Process. Training & Development. August.
- Lippitt, G. & Lippitt, R.(1986). The Consulting Process in Action(2nd ed). University Associates, Inc.
- Lucia, A. & Lepsinger, R.(1999). The art and science of competency models. San Francisco: Jossey-Bass.
- McDermott, R.(1999). Why information technology inspired but cannot deliver knowledge management. California Management Review.
- Molenda, M., Pershing, J., & Reigeluth, C.(1996). Designing instructional system. In R. Crain (Ed.), Training and development handbook(4th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Morrison, G., Steven, R. & Kemp, J.(2004). Designing effective instruction. New York: Wiley.
- Nickols, F.(2000). Community of practice: Overview. [On-line] Available: <http://home.att.net/~discon/km/CoPOverview.pdf>
- Nilson, C.(1999). The performance consulting toolbox. New York: McGraw-Hill.
- Noe, R. A.(1999). Employee training and development. New York: McGraw-Hill.
- Noe, R. A., Wilk, S. L., Mullen, E. J., & Wanek, J. E.(1997). Employee development: Issues in construct definition and investigation of antecedents. In J. K. Ford, S. W. J. Kozlowski, K. kraiger, E.

- Salas & M. S. Teachout (Eds.), *Improving training effectiveness in work organizations* (pp. 153-189). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Olve, N., Roy, J., & Wetter, M.(1999). *Performance drivers: A practical guide to using the balanced scorecard*. New York: John Wiley & Sons.
- Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) (2001a). *The well-being of nations: The role of human and social capital*. Paris: OECD.
- Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) (2001b). *The new economy: Beyond the hype*. Paris: OECD.
- Pepitone, J.(2000). *Human performance consulting: Transforming human potentials into productive business performance*. Houston, TX: Gulf.
- Prahalad, C. & Hamel, G.(1990). *The core competency of corporation*. Harvard Business Review, 68(3), 79-91.
- Robinson, D. & Robinson, J.(1995). *Performance consulting: Moving beyond training*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Robinson, D. & Robinson, J.(1998). *Moving from training to performance: A practical guidebook*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Rossett, A.(2002). *From training to training and performance*. In R. Reiser & J. Dempsey(Eds.), *Trends and issues in instructional design and technology*. Upper Saddle River, NJ: Merrill-Prentice Hall.
- Rothwell, W.(1996). *ASTD models for human performance improvement: Roles, competencies, and outputs*. American Society for Training and Development.
- Rowden(2002). *The relationship between workplace learning and job satisfaction in U.S. small to mid-sized business*. In T. M. Egan, S. A. Lynham, & V. Inbakumar (Eds.), *Academy of Human Resource Development Conference, 2002* (pp. 117-124), Honolulu: AHRD.
- Schaaf, D.(1998). *What workers really think about training*. Training, 35(9), 59-66.
- Schein, E.(1988). *Process consultation: Its role in organization development* (2nd ed.). Reading, MA: Addison-Wesley.
- Stolovitch, H. & Keeps, E.(1999). *Handbook of human performance technology* (2nded.). San Francisco: Jossey-Bass.London, M. (1989). *Managing the training enterprise*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Tissen, R., Andriessen, D. & Deprez, F. L.(1998). *Value-based knowledge management*. Amsterdam: Longman.
- Van Tiem, D., Moseley, J. & Dessinger, J.(2000). *Fundamentals of performance technology: A guide to improving people, process, and performance*. Washington, DC: ISPI.
- Watkins, K. E. & Marsick, V. J.(1992). *Towards a theory of informal and incidental learning in organizations*. International Journal of Lifelong Education, 11(4), 287-300.
- Watkins, K. E. & Marsick, V. J.(1996). *In action: Creating the learning organization*. Virginia: American Society for Training and Development.
- Wenger, E., McDermott, R. & Snyder, W. M.(2002). *Cultivating communities of practice*. Boston: Harvard Business School Press.
- Winslow, C & Bramer, W.(1994). *Future work: Putting knowledge to work in the knowledge economy*. New York: Free Press.
- Wykes, M.(1998). *Performance analysis at steelcase*. In D. Robinson & J. Robins(Eds.), *Moving from training to performance: A practical guidebook*. San Francisco: Berrett-Koehler.