

## DOCUMENT RESUME

ED 467 989

CE 083 473

TITLE ILO/KRIVET National Tripartite Workshop: Workplace Learning in a Globalizing World [Proceedings] (Seoul, South Korea, November 29-30, 2001).

INSTITUTION Korea Research Inst. for Vocational Education and Training, Seoul.; International Labour Organisation, Geneva (Switzerland).

PUB DATE 2001-11-00

NOTE 209p.; Conference sponsored by the Ministry of Labor.

PUB TYPE Collected Works - Proceedings (021) -- Multilingual/Bilingual Materials (171)

LANGUAGE English, Korean

EDRS PRICE EDRS Price MF01/PC09 Plus Postage.

DESCRIPTORS Corporate Education; Change; Developed Nations; \*Education Work Relationship; Educational Needs; Educational Policy; \*Employer Employee Relationship; Employment Projections; Foreign Countries; Global Approach; Human Resources; \*Labor Force Development; Labor Needs; \*On the Job Training; Organizational Development; Postsecondary Education; School Business Relationship; Skill Development; \*Staff Development; Technological Advancement; Unemployment; Vocational Education; Youth Employment

IDENTIFIERS Learning Organizations; \*South Korea

## ABSTRACT

This document contains the following five papers, all in both English and Korean, from a workshop on on-the-job training held in Korea in 2001: "Issues in Knowledge and Skills Development: Globalization and the Effective Use of New Technologies" (S. Ian Cummings); "The Knowledge Economy and Vocational Training Policy in Korea" (Chul-Gyun Jung); "A Scheme to Incorporate a Concept of Learning Organization into an Enterprise" (Lee Young Hyun); "Corporate Labor-Employer Partnership for Skills Training" (Ho-Chang Lee); and "Changes in Business Environment and the Building of a Human Resources Development System" (Won-Hee Lee). (KC)

# ILO/KRIVET National Tripartite Workshop: Workplace Learning in a Globalizing World

## 기업내 인적자원개발을 위한 노·사·정 협력방안

- **Date** : 2001. 11. 29 ~ 11. 30  
**일 시** : 2001년 11월 29일(목) ~ 30일(금)
- **Venue** : Seoul KyoYuk MunHwa HoeKwan Hotel  
Annex Bldg. 2Fr(Keumkang Hall)  
**장 소** : 서울교육문화회관 별관 2층(금강홀)
- **Organizer** : ILO, KRIVET  
**주 최** : 국제노동기구, 한국직업능력개발원
- **Sponsor** : Ministry of Labor  
**후 원** : 노동부

U.S. DEPARTMENT OF EDUCATION  
Office of Educational Research and Improvement  
EDUCATIONAL RESOURCES INFORMATION  
CENTER (ERIC)

This document has been reproduced as received from the person or organization originating it.

Minor changes have been made to improve reproduction quality.

• Points of view or opinions stated in this document do not necessarily represent official OERI position or policy.

PERMISSION TO REPRODUCE AND DISSEMINATE THIS MATERIAL HAS BEEN GRANTED BY

*M.S. Kang*

TO THE EDUCATIONAL RESOURCES INFORMATION CENTER (ERIC)

1



International Labour Organization  
국제노동기구



Korea Research Institute for Vocational Education & Training  
한국직업능력개발원

BEST COPY AVAILABLE

# ILO/KRIVET National Tripartite Workshop: Workplace Learning in a Globalizing World

## 기업내 인적자원개발을 위한 노·사·정 협력방안

- Date : 2001. 11. 29 ~ 11. 30  
일 시 : 2001년 11월 29일(목) ~ 30일(금)
- Venue : Seoul KyoYuk MunHwa HoeKwan Hotel  
Annex Bldg. 2Fr(Keumkang Hall)  
장 소 : 서울교육문화회관 별관 2층(금강홀)
- Organizer : ILO, KRIVET  
주 최 : 국제노동기구, 한국직업능력개발원
- Sponsor : Ministry of Labor  
후 원 : 노동부



International Labour Organization

국제노동기구



Korea Research Institute for Vocational Education & Training

한국직업능력개발원

## THURSDAY, 29 NOVEMBER 2001

- 09:00-09:30 Registration
- 09:30-10:00 Opening Ceremony)  
Chaired by Dr. Eikyoo Lee (Researcher KRIVET)
- Opening Address by: Dr. Moo-Sub Kang (President, KRIVET)
- Congratulatory Speech by: Mr. Ian Chambers (Director, ILO/EASMAT, Bangkok)
- Congratulatory Speech by: Mrs. Songja Kim (Vice Minister of Labor)
- 10:00-10:20 Break
- 10:20-12:00 Presentation  
Chairperson : Dr. Soo-Bong Eoh (Director, KOMA Work Information Center)
- Presentation 1: Knowledge and Skills Development: Globalization and the Effective Use of New Technologies (Mr. Ian Cummings, ILO EASMAT, Bangkok)
- Presentation 2: Knowledge Economy and Vocational Training Policy in Korea (Mr. Chul-Gyun Jung, Director, Vocational Policy Department)
- Presentation 3: A Scheme to Incorporate a Concept of Learning Organization into an Enterprise (Dr. Young-Hyun Lee, Fellow, KRIVET)
- 12:00-13:30 Lunch
- 13:30-14:00 Session 1: Improving the Effectiveness of Workplace Training and Learning (Chairperson: Dr. Jooyeon Jung)
- Presentation: Workplace Learning for High Performance (Mr. Trevorm Riordan, ILO Geneva)
- 14:00-14:10 Break
- 14:10-15:50 Group Discussion
- 15:50-16:00 Break
- 16:00-17:00 Report by Group, Q & A
- 17:00 - Reception

## FRIDAY, 30 NOVEMBER 2001

- 09:00-10:00      Session 2: Enhancing Partnership among Social Partners (Chairperson: Dr. Hanseung Seon)
- Presentation 1: Corporate Labor-Employer Partnership for Skills Training (Ho-Chang Lee, KFTU)
- Presentation 2: Changes in Business Environment and the Building of Human Resource Development System (Mr. Wonhoi Lee, LG Electronics)
- 10:00-10:10      Break
- 10:10-11:50      Group Discussion
- 11:50-13:20      Lunch
- 13:20-14:20      Report by Group, Q & A
- 14:20-14:30      Break
- 14:30-14:40      Session 3: Key Recommendation to Improve Workplace Learning (Dr. Taek-soo Chung, Fellow, KRIVET)
- Brief Introduction to Key Policy Issues for Working Group (ILO)
- 14:40-16:20      Group Discussion
- 16:20-16:30      Break
- 16:30-17:30      Report by Group, Open Discussion

## 첫째 날(11월 29일)

09:00-09:30	등록
09:30-10:00	개회식 사회: 이의규(한국직업능력개발원 부연구위원) 개회사: 강무섭(한국직업능력개발원장) 축사: Mr. Ian Chambers (ILO/EASMAT 소장) 축사: 김송자(노동부 차관)
10:00-10:20	휴식
10:20-12:00	주제 발표 사회: 어수봉(중앙고용정보원장)  주제발표 1 : 세계화 시대에서의 지식과 기술 개발 (Mr. Ian Cummings, ILO EASMAT, Bangkok)  주제발표 2 : 한국의 직업훈련 정책 (정철균, 훈련정책과장)  주제발표 3 : 기업의 학습조직화 촉진 방안 (이영현, 한국직업능력개발원 연구위원)
12:00-13:30	점심
13:30-14:00	Session 1: 기업내 훈련 및 학습의 성과 제고 사회 : 정주연(고려대학교 교수)  발표: 고성과를 위한 기업내 학습 (Mr. Trevor Riordan, ILO Geneva)
14:00-14:10	휴식
14:10-15:50	그룹토의
15:50-16:00	휴식
16:00-17:00	그룹별 발표/질문 및 토의
17:00 -	리셉션

## 둘째 날(11월 30일)

09:00-10:00	Session 2: 기업내 훈련을 위한 노·사·정 협력 증진 방안 사회: 선한승 (한국노동연구원 선임연구위원)  발표 1 : 기업 내 훈련에서의 노사 파트너십 이호창(한국노총중앙연구원 연구위원)  발표 2 : 환경변화와 인적자원개발 체제 구축 (이원희, LG 전자 수석부장)
10:00-10:10	휴식
10:10-11:50	그룹토의
11:50-13:20	점심
13:20-14:20	그룹 발표 및 질의응답
14:20-14:30	휴식
14:30-14:40	Session 3: 기업내 학습 효율성 증대를 위한 주요 정책 제안 사회: 정택수(한국직업능력개발원 직업능력개발실장)  working group을 위한 주요 정책 이슈에 대한 소개, ILO
14:40-16:20	그룹토의
16:20-16:30	휴식
16:30-17:30	그룹 발표 및 종합토론

# Table of Contents

■ Issues in Knowledge and Skills Development: Globalization and the Effective Use of New Technologies .....	1
■ The Knowledge Economy and Vocational Training Policy in Korea .....	23
■ A scheme to incorporate a concept of learning organization into an enterprise .....	43
■ Corporate Labor-Employer Partnership For Skills Training .....	75
■ Changes in Business Environment and the Building of a Human Resources Development System .....	89



# **Issues in Knowledge and Skills Development: Globalization and the Effective Use of New Technologies**

**S. Ian Cummings**  

---

**Senior Specialist  
(ILO/EASMAT) Bangkok**

# Issues in Knowledge and Skills Development: Globalization and the Effective Use of New Technologies<sup>1)</sup>

S. Ian Cummings  
Senior Specialist  
(ILO/EASMAT) Bangkok

## 1. Introduction

Think of this paper as an appetizer, something to stimulate the mind and prepare you for the main course the technical papers to be presented and discussed later today and tomorrow. This paper will give you a taste of a number of issues surrounding economic globalization and the use of new technologies, in particular information and communications technology as it impacts on learning systems. The paper is not specific to Korea, nor does it focus exclusively on workplace learning. The reason is that what can be learned in the workplace and how that learning takes place are highly correlated to a number of external factors, not least of which is the foundation for learning provided by the general and possibly the technical and vocational education system.

So lets begin with a couple of quotations which may help to set the parameters for our discussions over the next two days (or at least suggest

---

1) Revised November 2001

that things are not quite as straightforward as we may be tempted to think when the term globalization is used).

First:

Visions of a global knowledge-based economy and universal electronic commerce characterized by the death of distance must be tempered by the reality that half the world's population has never made a telephone call, much less accessed the Internet. OECD: The Economic and Social Impact of Electronic Commerce: Preliminary Findings and Research Agenda (Paris: OECD, 1999).

Second:

The characteristics which are inherent in business, namely that it is market-driven and flexible and therefore adaptable and capable of responding rapidly to change are precisely the qualities that are lacking in public VET systems. Mitchell, Ayse G.: unpublished ILO paper (Geneva, 1998).

If nothing else, these two quotations help illuminate some of the difficulties faced by certain countries in overcoming the digital divide and preparing their labour force to meet the challenges of economic globalization. To elaborate a little:

(i) The digital divide

Economic globalization, if it is to yield equitable benefits and if the newly industrialized and industrializing nations of Asia are to gain full

advantage from the new economy, requires ready access to the tools and services offered by information and communications technology (ICT).

Using Internet access as a rough guide, the magnitude of the digital divide becomes apparent. A recent OECD report OECD: Understanding the Digital Divide (Paris: OECD, 2001) reveals that as of October 2000 there were just over 94 million Internet hosts worldwide, of which less than five per cent were in non-OECD countries. Half of those five per cent were in Chinese Taipei, Singapore and Hong Kong, and a further quarter (i.e. fewer than 1 million) were in a group consisting of Argentina, Brazil, South Africa and Malaysia.

Competition and deregulation of the communications infrastructure also plays an important role in reducing disparities in access and Internet use. It costs almost three times as much to lease an Internet line in Thailand as it does in Korea and Malaysia: only two per cent of Thais are presently on line; the global average is five per cent, while nearly 30 per cent of the populations of Thailand's more developed Asian neighbours are wired. (Source: Far Eastern Economic Review, March 8, 2001). Further factors influencing access to and use of ICT are (i) levels of educational attainment (in general, the higher the level of education the more likely it is that individuals will use ICTs in the home and in the workplace); (ii) size of firm (in Australia, for example, 94 per cent of companies with more than a hundred employees have Internet access compared to 36 per cent in firms with fewer than 10 employees). (Source: OECD 2001).

## (ii) Globalization

Globalization, broadly defined, has to do with the interdependence and

interconnectedness of the modern world through increased flows of capital, goods, services, people and information. This phenomenon impinges on firms in a myriad of different ways, but usually obliges organizations to become leaner, more flexible, more adaptive and quicker in their response to changes in their market environment. This in turn dictates new structures and new forms of work organization, the trend being away from rigid hierarchies and towards flatter organizations, teamwork and decentralized decision-making.

Paradoxically, in some respects, the wider the network of contacts becomes (e.g. sourcing spare parts or components under a just-in-time manufacturing regime), the greater the need for information to percolate further down the organization; in other words down to individual units or indeed individuals, to the specific locus of decision-making. Globalization therefore is not a process that impacts solely on CEOs!

It is probably pointless for this workshop to ponder the chicken and egg riddle of whether economic globalization is driving ICT development or whether the reverse is true. The bottom line is that to become and remain competitive in a global economy and in global markets, organizations need the right information at the right time. This implies, more often than not, the availability of advanced ICT and, significantly, the skills to identify required information, to access it, and then to use it effectively. We are entering, it would seem, the age of the knowledge economy where knowledge, and the skills to apply it, are becoming part of an economic triumvirate alongside capital and labour as the means of production and wealth generation. also see Cummings, S.I.: Skill Training: Global and Regional Trends. Paper for the Human Resources

Development Conference, Ministry of Human Resources, Malaysia (ILO: Bangkok, November 2000).

## 2. The Knowledge Economy

There is certainly more to the human condition than as an input to the productive process; nevertheless, in the context of the knowledge economy, it is convenient to think in terms of human capital and, by extension, of human capital formation. Another way of looking at it is to regard people and the knowledge they possess as intangible assets. As a recent report puts it:

Economic theorists agree that the key to the new economy is intangible assets. While forests, mines and physical capital continue to generate income and some jobs, they are no longer the main source of jobs. Knowledge generation, innovation, networking capabilities, the ability to invent new products these are the intangible factors that increasingly determine economic success. Betcherman, McMullen and Davidman: Training for the New Economy a synthesis report (Ottawa: Canadian Policy Research Networks, 1998).

Expanding this view, the OECDs Centre for Educational Research and Innovation points out that it is not solely the cognitive abilities conventionally associated with knowledge that make up human capital. OECD: Human Capital Investment an international comparison (OECD: Paris, 1998) Attitudes to teamwork, enthusiasm, motivation and openness to new ideas are at least as important. To this might be added the willingness to learn and re-learn and the ability to learn; in other words,

having a foundation which provides the skills needed to absorb, synthesize and apply new experiences and knowledge on a continuous basis (learning to learn). A further factor of particular significance in certain business and social cultures is the need to change the knowledge is power mindset. Of course knowledge is power, but shared knowledge is a more potent business weapon and here ICT and access to the Internet are playing a key role in breaking down the walls around knowledge.

Before moving on to look at the specifics of workplace learning, one further clarification is needed. As noted earlier, workplace knowledge is not solely cognitive. A study cited in a recent OECD publication on employment in a knowledge-based economy differentiates four kinds of knowledge: know-what, which relates to knowledge of facts (information); know-why, which has to do with underlying principles (scientific, technological, managerial, societal, etc.); know-how, self-evidently the skill or capability to do something; and know-who (or know-where), a combination of social skills and information about who knows what and how to do what, an area in which ICT plays an increasingly crucial role. Lundrall and Johnson: *The Learning Economy*, *Journal of Industrial Studies*, December 1994, cited in OECD, 1999 op.cit. This taxonomy of knowledge is more than academic; it is relevant to the central theme of this workshop because it may help us to think where learning can be achieved most effectively and/or economically. This, in turn, should assist us in identifying the comparative advantage of workplace learning.

### **3. Learning in the workplace**

Globalization, the knowledge economy, and the growing use of ICT do

not of themselves create the conditions under which workplace learning takes place. The Canadian study cited earlier identifies a number of what it calls troubling paradoxes and asks the pertinent question:

why do business strategies based on just-in-time principles and not longer term investment in people seem to have diffused so widely at a time when management strategies are touting the importance of concepts like lifelong learning and learning organizations? Betcherman et.al (1998) op.cit.

The pace of technological and product innovation, organizational change and the making and breaking global alliances is such that the returns to training/learning investments are inevitably higher in the workplace than in the classroom IF these investments are properly targetted and IF the right organizational environment is created. A first requirement is that a learning culture must be seen to exist; in other words, employees are expected to learn new skills and acquire new knowledge and are encouraged (rewarded?) and facilitated in this task.

At the level of enterprise human resource strategies, a learning culture can be promoted through

- flatter organizations and self-managing teams;
- more flexible work assignments within broader job descriptions;
- more employee involvement in decision-making; and
- shifting the role of managers away from day to day control towards enabling and facilitation.



Specific techniques, mainly applicable to the just-in-time learning needed to increase the knowledge-base required to support new production processes, new services, new markets, new client groups, include:

- cross-training which utilizes techniques of multi-skilling through team work (mutual learning among team member);
- job rotation to broaden/deepen skills;
- formal and informal problem-solving groups (for example, quality circles) which may involve workers in issues outside their immediate sphere of responsibility (thereby expanding understanding of their wider work environment and valuing their knowledge and experience);
- mentoring, through the use of more experienced workers/managers as guides and facilitators to learning; and
- promoting and rewarding research linked to specific problems, products or processes and making use where appropriate of ICT.

Although most of these organizational and managerial changes are formal in nature, the learning that takes place is, by and large, informal and therefore difficult to quantify. The question therefore arises as to what could be done to accelerate and enhance the quality of workplace learning; to move, in effect from incidental learning to the learning organization.

Amongst several possibilities are:

- (i) Formal training courses (within, or organized for the workplace).

Formal training courses, specific to workplace needs or of a more generic nature, have been shown to enhance not only job performance but also intangibles such as self-confidence and a sense of being valued by the employer. However, they need to be well-designed, professionally delivered and accurately targetted. They should also be based on a clear identification of needs, not on the its your turn for a course principle.

To fulfill these requirements an organization needs either expertise in training needs assessment and the design and delivery of training programmes (or the structuring of learning opportunities) or the resources to access such expertise. It also has to promote a listening culture so that employees are encouraged to articulate their own perception of learning needs (not an easy transition from the more common the boss knows best approach prevalent in many Asian cultures). Given these pre-requisites, SMEs find themselves particularly disadvantaged since larger enterprises can achieve economies of scale and can cover for workers during training; by contrast, the smaller the enterprise the higher the opportunity cost of over releasing employees for training.

(ii) Developing learning, training and mentoring skills.

Workplace learning, for example through multi-skilled teams, is likely to be more effective if higher skilled and/or more experienced team members have some knowledge of how learning takes place and can structure and allocate tasks so as to maximize learning opportunities, a process analogous to the difference between formal and informal (traditional) apprenticeship. Better communication skills would clearly complement this process. The same abilities would greatly enhance the effectiveness of

mentoring, whereas learning skills (e.g. how to locate, access and apply information, how to analyze problems and identify ones own knowledge/skill gaps) or learning to learn would accelerate the process of knowledge and skill acquisition.

Paradoxically, perhaps, it is in this area that formal training may well be of most use. The greatest return to training could be in the development of a set of core work skills which build on (or sometimes make up for the absence of) a sound education and facilitate lifelong learning. One example of such core skills is the key competencies defined under the Australian system. They include

- collecting, analyzing and organizing ideas and information
- communicating ideas/information
- planning and organizing activities
- working with others and in teams
- using maths ideas and techniques
- solving problems, and
- using technology (particularly ICT)

Focusing formal training on core or generic facilitating skills could also mitigate to some extent the disadvantage suffered by SMEs (see (i) above) since several companies could participate in the same course. Training in core work skills is an area in which public training institutions could play a useful role since such skills are not company, market, process or with the exception of IT technology-dependent, a subject taken up again in the next section.

### (iii) Skills recognition

There is a broad consensus that traditional skills recognition systems are in crisis. Even where, as in the old industrialized countries, fairly comprehensive systems exist, these are increasingly revealed as inappropriate in today's environment. It has been pointed out that until recently many skills recognition systems suffered from the fact that the standards upon which they were based paid no heed to workplace competency and prior learning. Furthermore, existing recognition systems have been slow to cover the new skills associated with ICT and the intangible skills of teamworking, problem solving and communications. Ashton, David: Skill Recognition Systems the US, UK and European experience. Paper for the ILO/APSDEP/Japan Regional Meeting on Workplace-based Skill Recognition and Training (OVTA: Chiba, March 2000).

ILO experience in Asia and elsewhere confirms that developing skills standards and recognition systems is time-consuming and expensive and that, even where such systems exist, take up by employers and workers is generally low. The perception exists that the standards do not reflect the actual skills needed in the workplace (which is probably true since no two workplaces are the same in terms of their required skills mix) and that they are slow to adapt to new technologies and changes in work organization (which is also true).

The trend in developed industrial (or post industrial) economies is now towards standards that are competency-based, where competency is defined largely in terms of workplace outcomes and where individual

tasks skills are supplemented by recognition of higher order or more complex skills such as contingency management. By breaking down jobs into individual tasks and recognizing different levels of complexity, knowledge acquisition and skills performance (as in the British system of national vocational qualifications (NVQs)) it is possible to recognize workplace competence in a variety of settings and to adjust standards relatively quickly.

The point, here, is firstly that competency-based standards are specifically designed to recognize workplace learning and performance. Secondly, they help to guide and improve the effectiveness of workplace learning by providing structure and goals for that learning, as well as an objective assessment of attainment. Current systems for assessing and formally recognizing workplace learning are far from perfect but they do represent a step in the right direction. Nevertheless, care must be taken to ensure that new recognition systems do not mirror their predecessors in ignoring the potential for human capital depreciation by assuming that qualifications confer permanent gain. This would run counter to the concept of lifelong learning.

#### **4. Rethinking the role of government**

Conventionally, governments role in relation to human capital formation has included the provision of general education (as the basis for skills development); organizing and running systems of technical and vocational education and training (TVET) through public training institutions; developing and administering skills standards and certification systems; formulating policies and overseeing their implementation; providing

guidance, coordination and leadership with a view to maximizing the impact of limited resources; and, in some countries, generating funds for training through levy/grant systems.

But that static model of governments role is no longer appropriate as global interdependence grows and new skills development paradigms emerge. Much has been written on the subject of the training market, the assumption being that the demand for skills will generate its own supply within the private sector. However, the sector is characterized by pronounced market imperfections. Firstly, actual market demand may not reflect the true need for training for a variety of well known reasons which include:

- poor or obsolete labour market information;
- employers reluctance to invest in any form of training which is not directly job specific;
- rigidities in promotion and wage systems;
- social demand; and
- lack of incentives for training.

On the supply side, private training providers are more likely to respond to social demand or assumed labour market demand based on low accuracy data. With a small number of honourable exceptions (in developing countries, often linked to joint venture or aid-assisted programmes) they have tended to cluster in skill areas which require low levels of capital and infrastructure and have by and large escaped accountability for the quality of outputs. The state, by contrast, has been left with the major tasks of training in trades and skill areas which

require heavy investment in facilities, equipment, teacher training, consumables and related expenses (e.g. dormitory provision in vocational training schools). The shortcomings of public training institutions and their inadequacy in meeting real or perceived labour market demand are too well known to need repeating here. The point, however, is that as matters stand in many countries, neither public nor private training providers seem particularly well placed to respond to the needs of the new economy or to complement and support workplace learning.

So what could/should governments be doing? From a long list of possible interventions a number stand out:

(i) Policy formation

Perhaps of greatest importance is the need to develop a clear view of where a country, its economy and its human resources are going. For example, a government may state its intention to leapfrog the country into the post-industrialized society by the extensive utilization of knowledge-based technology. One example is Malaysia which has translated its Vision 2020 into strategies and actions and set them out in its Eighth Malaysia Plan (2000-2005). However, we are not concerned in this issues paper with the specifics of any particularly country. It is cited only as an example of the policy framework needed to improve the functioning of the training market, to guide investment in human capital formation, give confidence to skill suppliers, employers and the workforce that their human capital investment is properly targetted and will yield positive results.

## (ii) Governance and incentives

Whilst there is broad consensus that governments will increasingly retreat from a lead role in the delivery of training, the same does not hold true for their role in helping to bring cohesion to the skills supply system. Indeed the more dispersed and autonomous the delivery of training becomes, the more important it is for someone to keep their eye on the ball. This is to ensure that the imperfect training market referred to earlier does not become totally self-serving and short-term in its outlook, rather than reflecting the longer-term goals and vision of the government and its social partners.

Governments can also play a role in relation to workplace learning, partly through encouraging the development of core competencies (see earlier discussion and (iv) below) and also, through various partnerships and consultative mechanisms, by stimulating employers to promote and facilitate lifelong learning in the enterprise. Whether or not such initiatives need the impulse of financial incentives is open to debate. Such incentives could further distort an already imperfect training market; on the other hand, an investment in, say, problem analysis, Internet use or communications skills could kick-start a learning process.

## (iii) Supporting better information flows

The Canadian Policy Research Networks Report: Training for the New Economy identifies four areas where government can contribute to improving the quality and availability of information underlying the functioning of the training market, the rationale being that imperfect



information can result in sub-optimal human capital investment decisions.

The four areas are:

- basic labour market information;
- occupational and skills standards;
- employers certification tools; and
- guidelines for reporting human capital investment. Betcherman et.al (1998) op.cit.

The middle two (standards and certification tools) have been touched upon earlier in this paper and will not be pursued here.

The provision of accurate and usable labour market information (LMI) is all the more important (and at the same time problematic) as both the labour and training markets become more fragmented and as traditional occupational boundaries break down. The focus will tend to shift from what jobs are available (since job titles will come to signify less and less) to what skills and competencies are in demand and in what combinations. Gathering and updating this kind of information pose challenges far removed from conventional LMI systems: on the other hand, the availability of advanced ICT should facilitate rapid access to dispersed data (national or international) and rapid dissemination of information (or access to it) in user-friendly formats.

One often cited explanation for some employers reluctance to invest in training (human capital investments) is that conventional accounting frameworks cannot accurately measure the returns on investment in training or other forms of knowledge acquisition. This is particularly so

for the more intangible aspects of workplace learning. As a consequence, investment in people is probably undervalued by both firms and investors (as reflected, for instance, in stock market price). Although not an easy task (efforts by the OECD and others to incorporate human resources into balance sheets have proved difficult), it maybe that governments as the neutral agent that sets the rules for transactions, for example for the taxation system, could work with the business community to devise and implement reporting systems that better measure human capital investment activities. Ibid

Even the effort of trying to measure the gains to learning would help companies to understand how and when learning takes place and to actively support what may have been an informal process.

(iv) Providing foundation skills and the tools for learning

This is not the occasion to get into the classical debate about the goals of general education (is it a preparation for life, for work, both or neither?) and the extent to which education should (or can) be vocationalized. As government retreats from its central role in the provision of occupationally-specific technical and vocational training, it may be that it should assume a new or enhanced role in teaching generic skills or core competencies, as we defined them in Section 3. These include knowing how to access and organize information, how to communicate ideas, how to plan and organize activities, problem analysis and solving, working in groups and sharing knowledge and experience and using technology.

These competencies or generic skills amount to knowing how to think for ones self, exercise ones critical faculties and formulate and express ideas and solutions to problems. They also involve knowing what one does not know and where and how to look for answers; in other words, learning to learn. Teaching these core competencies may well be a future task for public vocational and technical institutions, alongside remedial courses targetting gaps in basic understanding of technologies and their application in the workplace. This may not be quite as revolutionary as it sounds: many approaches to craft training, including the much admired dual system, employ precisely this combination of college-based theory and workplace-gained practical skills. What may be different in certain newly industrializing countries are (a) the required re-orientation of public TVET institutions and their staff; (b) the forging of new and closer linkages with industries and their representative bodies; (c) the need to better support and structure workplace learning; and (d) a different definition of practical skills to encompass the domain of teamworking and other social and learning skills already discussed.

(v) Reforming the education system

Having said that this paper would not go into the debate about the goals of general education let me take up one point that pertains not so much to what is learned but rather how it is learned. The paper has postulated the view that a great deal of workplace learning happens informally and/or autonomously. There is scope, as we have pointed out, for workplace learning to be structured and assisted by inputs from outside the immediate work environment or group. Having said that, the emphasis will remain on individually-driven efforts to seek out

information, to apply ones critical faculties to problem analysis and solutions, to developing a questioning yet at the same time a team players attitude to work situations. The increasing use of ICTs can only accelerate the growth of autonomous learning: any one accessing the Internet to help solve a work-related problem is in reality creating his/her own learning opportunity.

And yet, until recently at least, the general education system has done little to prepare students for this relatively unstructured, self-driven learning environment that is the workplace. All too often rote learning has been the order of the day, born of poor teacher training (and low motivation as a function of poor salaries) and social attitudes towards authority figures. Flooding primary and secondary schools with computers in the hope that this will somehow magically transform the learning ethos in schools is clearly not the answer. ILO: Life at Work in the Information Economy World Employment Report, 2001 (ILO: Geneva, 2001).

Without labouring the point, it seems obvious that many governments will have to embark on a radical reform of the general education system, embracing not only improved facilities but also a transformation of how learning takes place in the classroom and how students learn to think and explore. This in turn will necessitate a thorough overhaul of curricula, teacher training and, indeed, the whole question of the role of the teacher as a learning facilitator. Easier said than done? Indeed, but there is no alternative if countries are not be marginalized in the knowledge economy which characterizes globalization.

1. OECD: The Economic and Social Impact of Electronic Commerce: Preliminary Findings and Research Agenda (Paris: OECD, 1999)
2. Mitchell, Ayse G.: unpublished ILO paper (Geneva, 1998)
3. OECD: Understanding the Digital Divide (Paris: OECD, 2001)
4. also see Cummings, S.I.: Skill Training: Global and Regional Trends. Paper for the Human Resources Development Conference, Ministry of Human Resources, Malaysia (ILO: Bangkok, November 2000)
5. Betcherman, McMullen and Davidman: Training for the New Economy a synthesis report (Ottawa: Canadian Policy Research Networks, 1998)
6. OECD: Human Capital Investment an international comparison (OECD: Paris, 1998)
7. Lundrall and Johnson: The Learning Economy, Journal of Industrial Studies, December 1994, cited in OECD, 1999 op.cit.
8. Betcherman et.al (1998) op.cit.
9. Ashton, David: Skill Recognition Systems the US, UK and European experience. Paper for the ILO/APSDEP/Japan Regional Meeting on Workplace-based Skill Recognition and Training (OVTA: Chiba, March 2000)
10. Betcherman et.al (1998) op.cit.
11. Ibid
12. ILO: Life at Work in the Information Economy World Employment Report, 2001 (ILO: Geneva, 2001)

# The Knowledge Economy and Vocational Training Policy in Korea

Chul-Gyun Jung

---

Ministry of Labour

# The Knowledge Economy and Vocational Training Policy in Korea

Chul-Gyun Jung  
(Ministry of Labour)

## I. Changes in Vocational Training Environment

### 1. Advancement of the Knowledge Economy

- As the speed of globalization and development of new technologies accelerate, knowledge and information have emerged as core factors in determining individual, corporate and national competitiveness.
  - Unlike the industrialized era, highly qualified human resources, rather than material ones, are the driving force for economic development in the Knowledge Economy.
    - ※ The Knowledge Economy cultivates innovative potentials in economic sector through creation, dissemination and utilization of knowledge.
  - Knowledge is not just static information but, with the understanding of its potentials and limitations, a dynamic capacity. There are limitations in providing sufficient knowledge through market principles because, unlike traditional production factors, a principle of increasing returns and the effect of external economy are at work.

- Combinations of expertise and information technology accelerate changes in industrial structure and labor market by reducing transaction costs in industrial activities and expanding consumer's choice.
- In OECD countries, value-added production in the knowledge-based industry exceeded 30% as early as 1994.
  - In Korea, the annual growth rate of knowledge-based industry(13.7%) outpaced other industries(4.1%) in the period from 1991 to 1999.

## **2. The Knowledge Economy and Changes in the Labor Market**

### **1) Changes in Industrial and Employment Structures**

- As restructuring is executed with increasing frequency throughout entire industries, knowledge-based jobs are continuously created.
  - As industrial structures become more service-oriented, the service sector maintains higher employment absorption rates alongside knowledge-based manufacturing industries.
    - ※ In Korea service sector workers comprised 68.9% of all employees and 51% GDP in 2000.
- Imbalance in HR Supply and Organizational Structure Changes
  - With the economy becoming more knowledge-intensive, the demand for highly skilled workers is increasing while the demand for low skilled workers is diminishing, creating an imbalance in the supply of human resources to the labor market.



< Outlook for Employees by Manufacturing Technology Level >

Unit: 1,000 employees(%)

Category	2000	2005	2010	Annual average growth rate
Medium to highly skilled / ICT Manufacturing	1,516 (36.0)	1,728 (39.4)	1,877 (42.6)	2.15
Low to medium skill / technology manufacturing	1,065 (25.3)	1,079 (24.6)	1,027 (23.3)	-0.37
Low skill / light-heavy manufacturing	1,630 (38.7)	1,579 (36.0)	1,502 (34.1)	-0.81
Total	4,213 (100)	4,388 (100)	4,406 (100)	0.45

Source : Knowledge Economy and Prospects of HR Demand(KLI, 2000.10)

- ※ 6 national strategy technologies(IT, BT, NT, etc.) will be short 186,000 workers by 2005.(General Plan for Developing Human Resources in the National Strategy Areas, November 2001)
- ※ The U.S. established "The 21<sup>st</sup> century workforce commission" in 1998 and devised eight strategies such as "establishing 21st century literacy, continued education for information technology, expansion of continued education, etc." to train skilled workers for knowledge-based economy.
- With the advancement of informatization, production organization and decision-making methods have transformed into more flexible systems with increased responsiveness to market changes.
  - Horizontal and slim organizational structures, decentralization of decision-making structures, etc.
- Diversification of employment types including teleworking, contracting, short-term employment, etc.

※ In the EU community, approximately 9 million people(6% of all workers) were working from home based on 1999 data. In the U.S., about 16 million(13% of all workers) were working from home in 1998.<OECD, June 2001>

○ Labor Force Supply Changes

- Population growth rates have diminished, the labor force has become older and more educated with the number of female workers increasing.

※ Continuous decline in productive age(15 to 64) ratio per national population is expected to diminish from 71.2% in 2000 to 70% by 2010 and 65% by 2030.

- The target of initial vocational training has declined dramatically.

< Trends in High School Graduates Entering College >

Category	1970	1985	1995	2000
College Entrance Rate(average)	26.9%	36.4%	51.4%	68.0%
Academic high schools	40.2%	53.8%	72.8%	83.9%
Vocational high schools	9.6%	13.3%	19.2%	42.0%

Source : Ministry of Education and Human Resources Development, Educational Statistics Yearbook for each year

**2) Human Resource Development Investment Reductions**

○ Due to high workforce turnover rate and other external factors (poaching&externality), businesses have reduced investment in human resource development and preferred to recruit from the external labor market.

- Due to unstable employment environments, particularly for low-skilled workers, businesses tend to avoid investments in human resource development.
- In the knowledge economy, the need for workers to develop competence on their own has increased due to external market factors.

### 3) Knowledge Gap

- Barriers to access to knowledge and information may result in poor employment opportunities and income inequalities, possibly causing vicious circle of poverty.
- Income gaps between workers become wider as unemployment periods become longer due to skill shortages. The less educated and less skilled the worker, the higher the risk of unemployment.

- ※ Correlation Between Unemployment by Skill Level and Market Condition Changes

- According to ILO analysis of correlation between unemployment by skill level and market condition changes in OECD member countries from 1985~1996, when GDP declined by 1% during economic recession the unemployment rate for low-skilled workers increased by about 23% while those highly skilled remained essentially unaffected.
    - Further analysis showed that in times of flourishing business unemployment rate for low skilled workers reduced by about 4.8% with a 1% GDP increase whereas that of highly skilled workers decreased by about 2.1%.
  - Labor market polarization becomes deepened due to winner-takes-all principles and vicious poverty cycles etc.

< Current Internet Usage Rate Status (May 2000) >

- Age : Users in their twenties(60.0%) / over fifty(4.9%)
- Income : Over 4 million won per month(53.4%) / less than 1 million won per month(25.4%)
- Occupation : Office workers(64.0%) / agriculture and fishery workers(7.3%)
- Education : above graduate school(62.4%) / lower than middle school(1.9%)

Source : Administration and Computer Science, March 2001

### **3. Changes in Social and Cultural Paradigm**

- Demands for cultural and training activities, etc. are growing as income levels increase and working hours decrease.
  - Interest and participation in major policies are increasing as the population matures.
- As social conflicts emerge due to rapid technological development and restructuring across the society, the need for social cohesion has increased.

## **II. Current Status and Mission of Vocational training**

### **1. Historical Development of the System**

- To meet human resource demands during the early stages of economic development, the Vocational Training Act (1967) was enacted and a vocational training system focusing on collective training was introduced.

- In 1974, the Special Law for Vocational Training was enacted and companies with a specified number of employees were obliged to conduct vocational training for their workers.
  - The 1976 Vocational Training Basic Act integrated the Vocational Training Act and the Special Law for Vocational training, and a framework of training system based on compulsory training and training levy was established.
- In 1995, the Employment Insurance System was introduced to respond to the sophisticated industrial structures and changes in HR supply patterns of the early 1990s.
  - The new system centered on vocational training to support workers' lifelong learning and active labor market policies.
- The Worker Vocational Training Promotion Act of 1999 abolished the system of compulsory training and strengthened autonomy through expanding private sector participation in vocational training.

## 2. Current Status of Vocational Training

### 1) Competence Development Program in Employment Insurance

Application Status(2000 year end)

Unit : (%)

By size	Subtotal	Less than 5 workers	5~49	50~99	100~ 499	500~ 999	Over 1,000	Construction -Projects
# of business sites	693,414	463,521	174,589	10,423	7,992	912	781	35,196
# of workers	6,747,263 (100)	1,001,901 (14.8)	2,157,860 (32.0)	606,932 (9.0)	1,301,888 (19.3)	401,960 (6.0)	1,181,418 (17.5)	95,304 (1.4)

Source : Employment Insurance Trends, 2001 Spring edition(KLI, May 2001)

- As of December 2000, the number of employed stood at 20,857,000, wage earners at 13,265,000, and workers, including the unemployed, to whom employment insurance is applicable at about 9,747,000.
- Currently, of all workers obliged to be applied to the employment insurance, about 71.2% are covered.

Current Status of Vocational Competence Development Program(2000 year end)

Unit : 1,000,000 won, (%)

Category	Total	Support for Owners		Support for the Insured		
		Vocational Ability Development Training	Paid Leave of Absence Education	Tuition Grant	Workers' School Expenses Loan	Re-employment training for the unemployed
# of business places	86,680	73,411	309	-	12,960	-
# of workers	1,367,228	1,220,334	7,756	252	18,590	120,296
Amount paid	396,261 (100)	140,475 (35.5)	5,589 (1.4)	59 (0.01)	34,626 (8.7)	215,512 (54.4)

Source : Employment Insurance Trends, 2001 Spring edition(KLI, May 2001)

- The vocational competence development program, unlike the previous compulsory vocational training system, encourages companies to conduct vocational training on a voluntary basis and provides funds to businesses for training courses.
- Employers' participation in the vocational competence development program has shown continuous growth over the years. In 2000, a 68.7% increase in the number of companies and a 56.2% increase in the number of workers were noted compared to 1999.

- However, when it comes to financial assistance re-employment training for the unemployed received 53.4% more training expenses than the employers' vocational competence development program, a result of mass unemployment caused by the foreign exchange crisis.

Status of Employer-sponsored vocational training (based on year 2000 data)

Unit : %

Subtotal	Less than 5 people	5~49 people	50~99 people	100~499 people	500~999 people	1,000 people	Construct ion site
5.4	1.3	12.1	37.3	52.1	63.6	61.0	0.1

Source : Employment Insurance DB

employer-sponsored vocational training=vocational competence development+paid leave of absence training

- The participation of vocational competence development program and paid leave of absence, both supported by employers stands at about 5.4%.
  - The participation of companies with more than 100 employees is over 50% while those with less than 50 remains at about 12%. For small businesses, especially those with less than 5 employees, participation is 1.3%.

## 2) Vocational Training for the Unemployed

### Training for the Unemployed by Year

Unit : !,000 people, 100,000,000 won

Subtotal	'97	'98	'99	'00	'01
# of people	49 ( 25 )	331 ( 118 )	324 ( 95 )	189 ( 66 )	196 ( 44 )
Budget	634 ( 137 )	3,486 ( 1,039 )	3,926 ( 849 )	2,845 ( 680 )	3,243 ( 745 )

The number of people and budget include the Employment Insurance Fund and general accounting budget. The figure in parenthesis is that of general accounting. 2001 figures are forecast data.

- Vocational training for the unemployed grew rapidly following mass unemployment caused by the 1998 foreign exchange crisis but reduced from 2000 as the labor market began to stabilize.

## 3) Vocational Training for craftsmen and technicians

- The multi-skilled, technicians, etc. are trained in 22 polytechnics, 21 vocational schools and 8 training centers operated by the Korea Chamber of Commerce and Industry.
- A total of 14,000 are trained each year in the fields of mechatronics, industry equipments, etc.

## 3. Problems and Mission

- To train highly skilled resources in the knowledge-based economy, knowledge-based infrastructure is needs to be established.
  - In response to changes in industrial structure and labor market,



imbalances between demand for and supply of human resources should be eliminated through systematic analysis of training requirements and human resource development.

- An urgent need exists for a system which can support individual vocational training sensitive to frequent industrial restructuring and changes in labor market trends.
  - Support should be strengthened for workers under employment insurance coverage and for developing/ supplying training programs befitting various levels of job skills.
- Now that business owners tend to reduce training investment for workers, support should be intensified for an increase in employers' participation.
  - In particular, financial support should be strengthened for small- and medium-sized companies.
- Rationalization should be executed to improve training efficiency and the participation of stakeholders in vocational training should be strengthened to respond to the rapidly changing industrial environment.

### III. Vocational Training Policy Direction

< Basic Direction >

- ◆ To support continuous development of workers' skills for improved employability and to secure driving forces for the development of the knowledge economy.
- ◆ To ensure an equality approach in vocational training opportunities to all workers thereby eliminating social exclusion and knowledge gap.

## **1. Building knowledge-based training infrastructure and Training highly skilled human resources**

- Strengthen prospects for educational and training needs by industry and occupation types in response to industrial restructuring and labor market changes.
  - Prevent cases of recurrent vocational training after regular schooling by strengthening links between school education and the labor market.
    - ※ The HR Supply Forecast Model including industry sub-classifications and detailed job classifications is under development jointly by relevant government organizations such as the Ministry of Labor, the Korean National Statistical Office, and private research institutes (to be completed by 2005).
- Train skilled technical resources in preparation for changes in industrial structure by making public training organizations knowledge-based.
  - Strengthen vocational training in sectors exposed to market failures such as training for highly specialized resources and the disadvantaged in the labour market.
  - Reorganize training occupations and facilities and equipments for public training institutions to become knowledge-based by utilizing digital technology.
  - Restructure three polytechnics-Seoul, Pusan, and Choongchung province-into Information polytechnics.
- Concentrate efforts on training core technical resources in national strategy areas such as IT, BT, etc. while at the same time training knowledge-based workers in the manufacturing sector as manufacturing industries become more service-oriented.

※ For 6 national strategy area resources, including IT, BT, NT, etc., a total of 400,000 people are slated for training by 2005.(General Plan for National Strategy Area Resource Training, November 2001)

## 2. Supporting Workers' Autonomous Training in Lifelong Learning Environment

- Expansion of continued education and training opportunities.
  - Utilize various education and training institutions as lifelong learning centers for workers to have easier access to education and training opportunities.
  - utilize public education and training institutions, particularly in polytechnics, special vocational schools, etc, as regional vocational competence development centers.

< Vocational Education Participation(ages 25~64) >

(based on 1996 data)

Korea	U.S.	Canada	France	Germany
5.4	34.0	28.0	40.0	33.0

Source : Education at a glance(OECD, 2000)

- Establish learning environments free of time and location restraints by expanding distance-learning systems and providing TV/radio broadcasted vocational training.
  - Provide comprehensive information on human resources development such as guidelines on adult education programs through HRD-Net.

< Broadband Speed Internet Use >

(%)

Category	Korea	Canada	U.S.	Japan
Supply Rate(Rank)	9.20 (First)	3.91 (Second)	2.25 (Third)	0.5 (11th)

Supply rate is the number of users per 100 people

Source : OECD, May 2001.

○ Intensify Support for Lifelong Learning Financial Resources.

- Encourage individual learning by expanding the employment insurance tuition grant system.
- Subject : Workers over 50 years old or workers planning to retire→  
Workers employed in companies with less than 50 employees fall into the beneficiary category.
- Introduce loan and tax credit systems for education and training expenses.

□ Strengthening Social Awareness Through Certification

- Found certification systems through which lifelong learning benefits may be socially recognized.
  - In establishing certification and training criteria, institutionalize participation of field experts to respond industry changes.
  - Integrate or abolish training/certification criteria that do not reflect reality and intensify development of certification items for high-tech occupations such as jobs in knowledge-based sectors.

- Strengthening correlation between certification and academic background.
  - Incorporate education and training course contents in certification examination criteria and seek ways to recognize credits of those who have acquired certifications.
- Proactively grant government authorization for outstanding private certification.

### 3. Strengthening Assistance to Employers

- Companies tended to reduce education-related expenses after the foreign exchange crisis because HR development expenses were not regarded as investments.

< Education-related expenses per total labor expenses >

1995	1996	1997	1998	1999
1.5%	2.1%	1.9%	1.2%	1.4%

Corporate Labor Cost Analysis Report, 2000

- Expand beneficiary criteria of employment insurance and support the establishment of companies' education infrastructure.
  - Support vocational education facilities/equipments and actively utilize the loan system.
  - Induce companies to organize learning systems by developing and providing a human resource development program.
    - ※ IIP(Investors in people) from the U.K., PD(people developer) from Singapore, etc.

- Provide support for small- and medium-sized companies' training programs
  - Conduct collaborative training programs by forming a consortium composed of large companies, training institutions, and small- and medium-sized companies with poor training facilities and equipment.
  - Increase support for small- and medium-sized companies.
    - ※ Support fund limit : Increase from 180% to 270% of the insurance fee, support fund ceiling : 750,000 won→1.5 million won

#### **4. Enhancing Vocational Training for the Unemployed and Alleviating Knowledge Gap**

##### **1) Rationalizing Vocational Training for the Unemployed**

- Convert the social safety net function of the mass unemployment environment into active labor market policy to improve workers' employability.
  - ※ Trainee Employment Rates: 19.8% in 1998→30.6% in 1999→35.5% in 2000
- Intensify screening functions for potential trainees through in-depth interviews and conduct vocational training preferentially for people unemployed for a long period of time.
  - Introduce a system in which part of the training expenses are paid by trainees to prevent trainees' moral hazard.
  - For training courses requiring large fees, introduce a training expense loan system to expand training opportunities for advanced/specialist courses.
- Strengthen evaluation functions for training performance to enhance training quality and to create a competitive training market.

## **2) Bridging Knowledge Gaps of the Labour Market Disadvantaged**

- Provide target-specific training services for older, disabled and female workers to improve employability.
- Develop and provide various and highly accessible training programs for workers with unstable employment conditions such as temporary workers.

## **5. Development of Human Resources through Social Partnership**

- It is difficult for government-led education and training to reflect demands from an industrial sector in rapidly changing industrial environments.
  - Make efforts to develop market- and consumer- oriented human resources through the participation of stakeholders such as the government, employers, workers and education and training institutions, etc.
  - Review formation of a cooperative body for human resource development with participation from labor union, corporate, political and academic sectors per regional autonomous group.
  - Identify trends and training requirements of human resources by regional basis and discuss development of training programs.
- Induce workers and labor unions to convert negotiating priorities from short-term wage issues into productive issues such as education and training.
  - ※ In July 2001, The tripartite commission, composed of labor, management and the government, reached an agreement on

vocational training improvement such as expansion of labor union and management participation in decision-making processes regarding vocational training policies.



# A scheme to incorporate a concept of learning organization into an enterprise

Lee Young Hyun

---

Research Fellow, KRIVET

# A scheme to incorporate a concept of learning organization into an enterprise

Lee Young Hyun  
Research Fellow, KRIVET

## 1. Forward

Knowledge has become all the more critical as our society makes a shift toward an era characterized by a knowledge economy, in which the source of competition is not tangible but non-tangible assets. Whereas, in the not quite distant past, corporate competitiveness was determined by tangible assets, such as production facilities, in the knowledge society of the 21C, knowledge, information, creativity, commitment and other non-tangible assets determine competitiveness. Hence is the rationale for a transformation into a learning organization, one such that systematically cumulates brain resources and expands it enterprise-wide to strengthen the abilities and skills of its entities so as to achieve self-sufficiency.

One of the leading reasons of the emphasis on a learning organization is the need for business innovation through not only senior-level management and specific groups but the whole organization. There can be only limited success to innovation geared for adapting to a new business environment witnessing dynamic changes led by single-handed efforts of senior-level management.

A learning organization must be understood not as a specific technique limited to training, production management or any certain sector, but as

an integrated method of business, an enterprise-wide mind set that concerns the organization as a whole. A learning organization is not a trend as other innovation techniques, but rather a organizational direction or a business philosophy.

Leading companies of US, Europe, and Japan, as a global organization, have been seeking innovation toward a learning organization with formidable success and hence has attracted global awareness to the movement.

Although a few local companies introduced and implemented ideas of learning organizations, it is yet difficult to list companies that have propagandized a learning organization as its new corporate vision and embarked on a radical innovative journey. While many local companies realize the weight and need of a learning organization, actual implementation is almost absent in practice. This lag may be attributed to the abstract and broad definition of a learning organization and the lack of standardized building tools.

As of yet, domestic papers and research on learning organizations have produced not much than general discussions, and implementation methodology is yet too abstract. Unfortunate to say, despite the critical nature of a learning organization, local empirical research is greatly lacking. For building and efficiently implementing a true learning organization, it is necessary to review the building blocks of a learning organization and understand the status of the incorporation of the concept of a learning organization into an enterprise.

## **2. Rationale for a Learning Organization**

First, as proactive measures must be taken by an enterprise for it to

adjust to and survive the radical changes taking place in the business environment, the most effective measure is to build a learning organization by incorporating a corporate culture focused on the acquisition of knowledge. In a stable business environment, acquired technology and skills were directly linked with the organization's competitiveness. However, in an environment seeing radical changes, businesses need to ceaselessly recreate technology and management skills to produce products and services that exactly cater to customer needs. In sum, it is not past success that guarantees today's growth but rather internal capacity, or learning capacity with the agility to adapt to changing environment requirements.

Second, as awareness of limits of existing business innovation models aimed at short-term visible gains increases, the learning organization has entered the mainstream as a comprehensive management innovation strategy. Total quality management (TQM), benchmarking, customer satisfaction management, time management, performance based management and other existing management techniques have displayed limits in realizing both performance enhancement and fundamental transformation. One of the reasons can be directed at the fact that none of these initiatives have succeeded in linking the knowledge and knowhow gained with the knowledge capital of the organization. In other words, initiatives were nothing more than single events where results were short-lived. All the more, these initiatives failed to produce fundamental solutions as they were merely ad hoc improvements. The past efforts were management innovation techniques with focus on realizing organizational satisfaction through operations and customers and thus alienated the organization's constituents, the employees and their satisfaction. There upon, employees were not provided with the motivation for active

participation into enterprise efforts, which led to an overall stagnation of initiatives. <Table 1> shows how an organization's need is viewed differently in terms of existing management innovation initiatives and the learning organization.

<Table 1> Existing management innovation methods and the learning organization

Organizational Needs	Existing Management Innovation Methods	Learning Organization
Prompt adaptability and capacity of knowledge and information	Short-term knowledge creation but cumulation of knowledge capital not possible	Sharing and accumulation of knowledge to enhance adaptability to changes
Future adaptability	Solution of present challenges	Solution of potential challenges
Creative insight on challenges, leadership	Focussed on solving existing problems	Nurtures leadership capacities through creation
Stamina for sustainable innovation	'Conventional therapy'	'Herbal therapy' (strengthens stamina)
Employees' desire for self-realization	Organization satisfaction, customer satisfaction (i. e., operation and customer centered)	Organization satisfaction, customer satisfaction and employee satisfaction
Innovation led by all members	Top-down innovation	Nurtures innovators through field-oriented learning

Source: Chang Seung Kwon et al., Learning Organization - Theory and Practice : Learning Organization and Management Innovation, Samsung Economic Research Institute, 1996, p.379.

Third, the learning organization was born from the future oriented realization of the necessity for enhancing the organization's strategic management capacity and maximizing the organization's creativity through productive learning. Enterprises, research institutes and other local

organizations are facing a life-threatening crisis brought forth by a full scale unbridled competitive environment that forbids imitation learning. In an era of uncertainties, an organization's survival depends on their creative prowess. Local organizations, though fair in human capital, lack diversity and creativity as a whole. For 30 years, through modernization, the country sustained quantitative growth through its imitation learning abilities. However, survival in an era where creativity is the determinant for corporate competitiveness, organizations need to focus not only on problem solving but also on nurturing organizational ability that creates and redefines such problems. Only through toppling conformity and imitation, and control and management can an organization achieve qualitative innovation, and thus, the emphasis on the learning organization to revamp an organization's foundation from imitation to creation.

Lastly, the formulation of a learning organization, a learning society, is being accelerated by the realization that the value added productivity of knowledge exceeds that of land, capital and labor. A knowledge based society requires a fundamental review of the source of competitiveness, and management techniques and practices. It also assess knowledge workers by their acquired knowledge value. Therefore, there will be increased awareness of the value of a learning organization and an understanding that only organizations and entities that is agile and sustainable in acquiring information both in quality and quantity can survive.

In summary, as the rapid changes underway in the business environment and technology dismantle past belief that past successes guarantee future survival, enterprises are starting to embrace the learning organization as the ideal corporate vision. Hence is the rationale for the learning organization which endows an organization with the potential to

build core competencies for creative adaptation to any given crisis, and the agility to attempt enterprise-wide innovation that is repetitive, not intermittent, and active, not passive.

### 3. Understanding of the Learning Organization

#### A. Definition of a Learning Organization

Despite the frequent discussions on learning organizations, a uniform definition of such has not been confirmed. In the following is an attempt to tentatively define, at least in theory, the learning organization based on some of the definitions stated by a few at the academia.

Senge (1990a) who had first coined the term, "learning organization", identified its basic objective when proposing his 5 principles. "A learning organization is a transformation of fundamental thinking and interaction to change learning from a coincidental and temporary incident to a way of life within an organization." With his core idea, systems thinking, Senge defines the learning organization as "a place where people continually expand their capacity to create results they truly desire, where new and expansive patterns of thinking are nurtured, where collective aspiration is set free and where people are continually learning how to learn<sup>2)</sup>".

Within the idea of a learning organization are adaptation to change, creation, acquisition, distribution, utilization of new information or knowledge, enhancement of the abilities and capacity of the members of the organization, and nurturing of an environment that encourages

---

2) Peter M. Senge (1990). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*, New York: Double-day, p. 1

experimentation and challenges. However, as the definition and nature of a learning organization lacks clarity and methodology for building such an organization much too abstract, there is a risk of chaos (Park, Kwang Ryang, 1996). Garvin(1993) emphasized the need for clarifying the 3M - Meaning, Management, and Measurement - of Senge's definition to allow productive discourse concerning the learning organization. Upon reflection on the fact that the idea of a learning organization is still novel and its definition only at a 'sculpting' stage (Watkins & Marsick, 1993), a clear understanding cannot be easily had.

The definition of a learning organization can be classified broadly as 3 types. Type one concerns definition of a learning organization with a focus on 'sustainable creation and sharing of knowledge'. Here, attention is given to the importance of knowledge and emphasis is placed in the sustained process of creating and sharing knowledge. Kwon, Suk Gyun (1996) makes note of a sense of community among members while maintaining a focus on the creation, transfer, and utilization of knowledge. According to Kwon, a learning organization not only allows freedom in knowledge creation for all, be it an individual, group or organization, but also epitomizes an enterprise where secondary knowledge creation is vibrant through multi-dimensional knowledge transfer among the three. Therefore, all learning activity within or outside the organization can not be seen as an act independent of normal operations. A learning organization is where creation, transfer and utilization of knowledge will be pursued without cease through creative aspirations and a sense of ownership by the organization members, thereby resulting in an enterprise with heightened competitiveness as well as an open body that seeks continuous transformation and development underpinned by a sense of community.



Type two is a definition focused on 'organization transformation', i.e., a learning organization is one that stimulates learning activity for all members to achieve sustained and fundamental organization-wide transformation (Pedler, Burgoyne & Boydell, 1991). Identified under the base of the discussions of the relationship between learning and learning level, a learning organization gains new knowledge on a continual and repetitive manner so as to achieve a state where prompt and effective self-transformation is possible whether in a crisis or not (Park, Kwang Ryang, 1996). Marsick & Watkins (1996) identified learning as a continuing process to be used strategically and the learning organization as one that transforms itself through continuous learning. According to Garvin's definition (1993) of the learning organization in consideration of feasibility and adaptability, 'the learning organization is a place that leads creation, acquisition and change of knowledge, and achieves transformation of the actions of the organization based on the newly gained knowledge and intuition.' Here, focus is centered on an organization with agility to transform actions with knowledge and intuition created through learning and applied to operations. Fedler et al incorporates the term, learning company<sup>3)</sup>, rather than a learning organization, to define a place more in terms of a company with a vibrant image, extracting committed participation by the members to achieve a common goal.

The third type emphasizes the aspect of the learning organization being an 'organization that enhances the capabilities of its members and delegates them the authority'. Chun Gi Jung · Lee Jin Ha (1996) defines the learning organization as a group where its members are offered the authority and capacity to discover and acquire internal and external information in a self-administered manner, to share the knowledge with

---

3) refer to <appendix 2> for learning company by Peddler, Burgoyne & Boydell.

other members, to apply the findings to daily operations, and finally to continue to transform and evolve so as to prepare themselves for reacting to rapid environment changes. In such a case, understanding and cooperation among members through teamwork is critical. In a different light, active communication and exchanges among team members is imperative for teamwork to succeed.

As above, the definition of a learning organization differ but there is a mutual understanding that a learning organization is the 'ideal type of organization' capable of not only providing short-term solutions but also accelerating the creation, transfer and sharing of knowledge through daily learning performed by an individual or as a group to enable itself for prompt and effective adaptation of a changing environment (Burgoyne, Pedler & Boydell, 1994; Kiefer & Senge, 1986). In sum, a learning organization is a place where knowledge is promptly and effectively created and shared through daily operations and utilized so as to enhance performance and learning capacities of its members in a sustainable manner.

## **B. Understanding of Learning within a Learning Organization**

### **1) Definition of Learning**

In defining learning in the context of a corporate organization, one needs to recognize the fundamental disparity from learning viewed in the context of psychology. Based on such recognition, Park Kwang Ryang(1994) identifies two distinguishing factors as viewed in an enterprise perspective. First, psychology neglects the contextual process of learning and second, a corporate organization's main focus in learning is

on not what has been learned but on how learning is enacted in a sustainable manner, i.e., the continuing process of learning itself. The two factors shed light on how the corporate organization differs in viewing the concept of the act of learning but also shows that corporate organizations need to make adaptations of the academic studies on learning to meet their particular needs.

Learning within a context of a corporate organization is frequently viewed as a business operation in itself where its goal is to nurture a capacity for enhanced performance, rather than being viewed in a traditional and academic light as acquisition of knowledge. For knowledge and learning to become critical factors for an enterprise in a knowledge society, two requirements must be addressed. First, knowledge must be seen as an individual process and an information system must be in place for ready access. Second, learning must not be an intermittent event but a sustained and repetitive act. In essence, learning must be incorporated into every-day operations, not single short-lived training events. For this, learning must not become a segregated act independent of business operations (Yoo, Young Man, 1996).

S Zuboff (1988) in 「In the Age of the Smart Machine」 points out that “actions defining learning and actions defining productivity should be seen as identical. Learning is at the center of productive activity and in short, learning is a new form of labor.”

## 2) Level of Learning

In a learning organization, learning should be partaken by all levels of the organization. Learning must be done individually, as a team and also as an organization.

Individual learning is the act of learning incorporated by the most basic

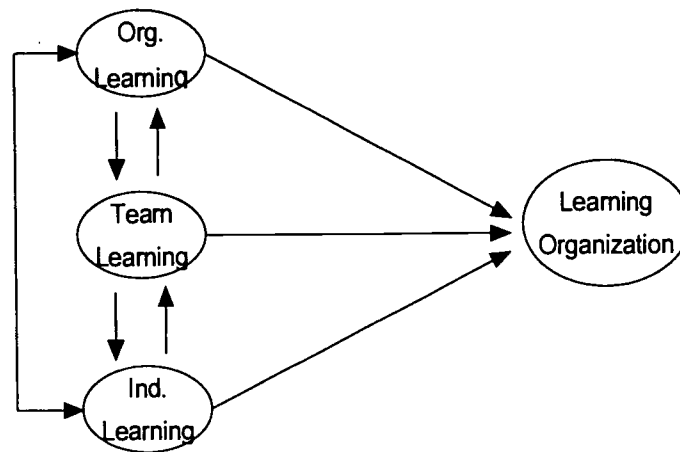
component of an organization, the individual. It is achieved by an individual who reads based on specific plans, participates in training programs and seminars, to acquire information in both theory and practice, and accumulates knowledge to modify personal values and actions, thereby enhancing his/her problem solving capacities.

Learning within an organization starts from a learning individual. However, although individual learning is the basic condition for organization learning, it cannot be a complete condition. For individual learning to ascend up the organizational ladder, it must first be in tune with the overall direction of the organization and must also be actively shared across all members.

Team learning or group learning is an act partaken by members of the organization as a team or a group. A team or a group within an organization achieves a change in values and actions through learning, acquires information for problem solving, and creates, shares and utilizes knowledge as a means to vitalize the organization. Learning by a team or a group is disseminated and transferred to other teams, groups and individuals to affect the learning activities of the whole organization.

Organization learning concerns the act of learning by an organization as one and aspires to achieve a goal shared by all entities of the organization. Organization learning is interlinked with individual and team learning but in essence, exceeds the sum of the two. As individuals and teams possess disparate cognitive capacities and memory systems, the organization itself also possess the two at a level befitting the organization. Organization learning is performed in terms of enterprise-wide strategy and systems. Learning of regulations, culture and protocols of the organization is most effective when sought through

organization learning and its product best in controlling the learning and actions of the members of the organization over the long haul.



[Picture 1] Basic Structure of a Learning Organization

### 3) The Learning Organization and Training

<Table 2> Comparison of Training and Learning

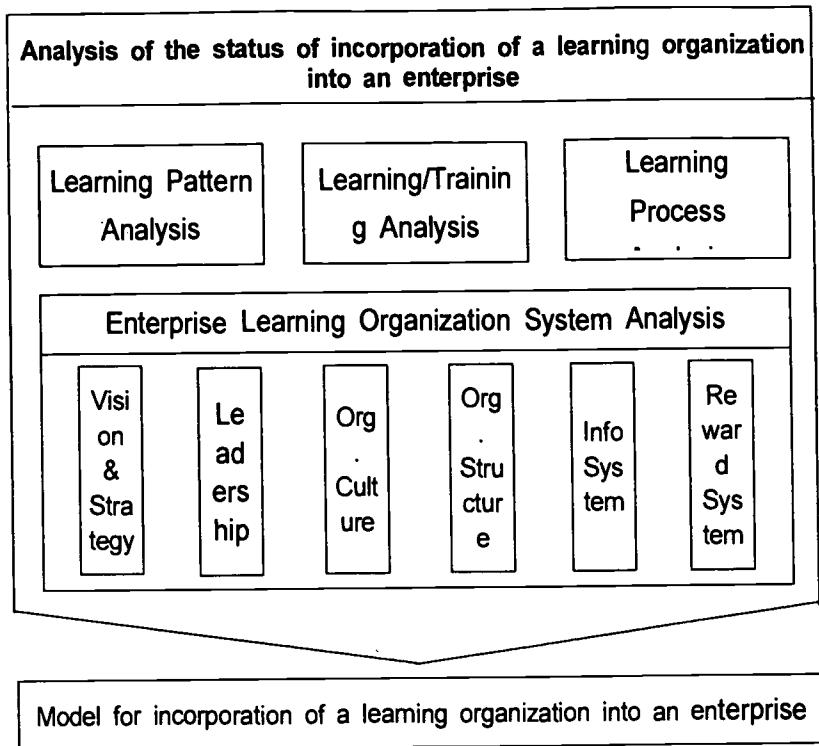
Training	Learning
<ul style="list-style-type: none"> <li>-performed externally by another</li> <li>-assumes relative stability</li> <li>-focuses on knowledge, skill, capacity and operation</li> <li>-appropriate for basic skill development</li> <li>-emphasizes improvement</li> <li>-not directly related with organization performance and strategy</li> <li>-rigid learning experience focused on short-term gains</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-performed internally by self</li> <li>-assumes continuous change</li> <li>-focuses on value, attitude, innovation, performance, aptitude.</li> <li>-aids learning of methods of acquisition and of problem solving</li> <li>-stresses overcoming limits</li> <li>-aligned with organization vision and requirements</li> <li>-long-term future oriented, led by learner</li> </ul>

Organization and human resource development leaders for the past decade have produced a remarkable paradigm shift. They have shifted the focus of the workplace from training to learning. Withstanding the view of some who object, a consensus among leading professionals is forming in recognition of the difference of the two. <Table III-2> is a comparison between training and learning. Walter Kiechel states that while training is offering information for selective choice by employees, learning is stimulating the employees to acquire knowledge and information. Learning is an act that includes experimentation with new attempts, experiencing failure and learning from past mistakes.

## **B. Learning Organization Factors**

Learning organization research in the early 1990s concocted an ideal facade of a learning organization and focussed on regulations and characteristics that define the actions of the ideal learning organization. Meanwhile, research conducted in the late 1990s, calibrated the factors for a system that supports the development of a learning organization and focussed on strategies and measures that provide numerous opportunities for learning.

[Picture 2] presents a framework on analysis of a learning organization based on past research.



[Picture 2] Learning Organization Analysis Framework

### 1) Vision and Strategy

An enterprise must establish a clear future vision, and review and modify the vision to adapt to the changes in the environment. Moreover, a strategy must be formulated based on corporate goals and the voices of its members. Corporate vision and strategy must be fully accepted and shared by all employees to realize a true learning organization.

### 2) Leadership

The absence of a leader committed to a learning organization will fail to produce a true learning organization. In other words, more committed leaders will generate more agile and broad learning within the learning

organization.

A leader or a manager should set an example of knowledge creation and sharing to stimulate the same for all its members, and be assessed for their contribution to knowledge. Moreover, leadership must be more in the form of support rather than authority, in offering guidance so as to allow a leader's subordinates to recognize problems and produce solutions.

### **3) Organization Culture**

A learning organization cannot be viewed separately from organization culture. Even the most linear of organizational structures cannot guarantee knowledge sharing without a culture of sharing information and knowledge in place, and knowledge creation is unachievable if the members are complacent and not tuned to the changes in the environment. An organization culture that values customers, innovation, perusal and trust is a prerequisite to a true learning organization.

### **4) Organizational Structure**

The structure of an organization is the compass used by its members to move in the same direction while maintaining the vitality of the organization. For it to become a high performing, productive body, an organization's structure must in aligned to the vision of the organization.

Likewise, an enterprise aspiring to be a learning organization must have an organization structure designed to allow free access and sharing of knowledge and information and to stimulate and support learning activities. For this, organization structure needs to become linear through the stripping down of the many corporate levels, and a network interlinking the minimized levels needs to be implemented.



### **5) Information System**

An information system is defined as an integrated information and knowledge management system that enables the creation, translation, connection, sharing, accumulation and utilization of information and knowledge through various media that include not only conventional information and transmission methods such as telephone and fax but also e-mail, internet, electronic bulletin boards, computer and electronic conferencing systems, office automation, electronic performance support systems (ESSP), and knowledge expert systems.

### **6) Reward System**

An enterprise aiming to transform itself into a learning organization must assess the results of learning, and provide incentives for the results based on a developed assessment and reward system. This is necessary for an enterprise seeking to become a learning organization must not only have an assessment and reward system to evaluate performance but also to evaluate an employee's acquisition of new knowledge and technology, and his/her support for others in their learning activities.

## **4. Learning Organizations in Korea and Factors Undermining Them**

### **A. Learning organizations in Korea**

The concept of learning organizations was actually started to be used at training institutes of large companies in the mid-1990s', though theories concerning them were first introduced to Korea at the beginning of the

1990s'.

The moves towards learning organizations led by large companies, however, were ground to a halt in 1997 when the financial crisis hit Korea in 1997. Chaebols reduced the number of training participants and the budget for training and education during the crisis, at the same time rapidly retreating from the activities geared towards learning workplace.

Non-chaebols followed suit by slashing the number of staff at their human resources development departments (HRDs) and the budget for the departments in charge of training and education. No wonder these changes died down interest in learning organizations since HRDs were at the center of the attention towards the new concept.

The debates on the theories do not seem to be recent concerns for scholars in Korea. The attention has now turned to the concept of "knowledge management." It refers to new corporate activities focusing on creating corporate values by acquiring new knowledge, systemizing existing knowledge, and transferring and sharing the newly acquired and the old. It includes learning as its core components since learning is a very important method and process to create knowledge and a learning organization is needed to effectively create, share, and utilize knowledge. As practical problems in applying the theory of learning organizations to the corporate environment emerged with an attention turned into the concept of "knowledge management," some companies have started to introduce knowledge management as their management strategies. Learning organizations have been newly recognized as a method to realize knowledge management.

Meanwhile, other companies have accepted a learning organization as an education or training technique, or a production management skill. They are mostly manufacturing businesses and emphasizing learning through

teamwork and self-learning as new learning methods. They have shifted the focus in training from delivery of information by instructors to informal learning such as OJT.

All in all, companies' interest in the concept of learning organizations is reflected in their environment various ways.

## **B. Surveys on Workplace Learning**

### **1) Overview**

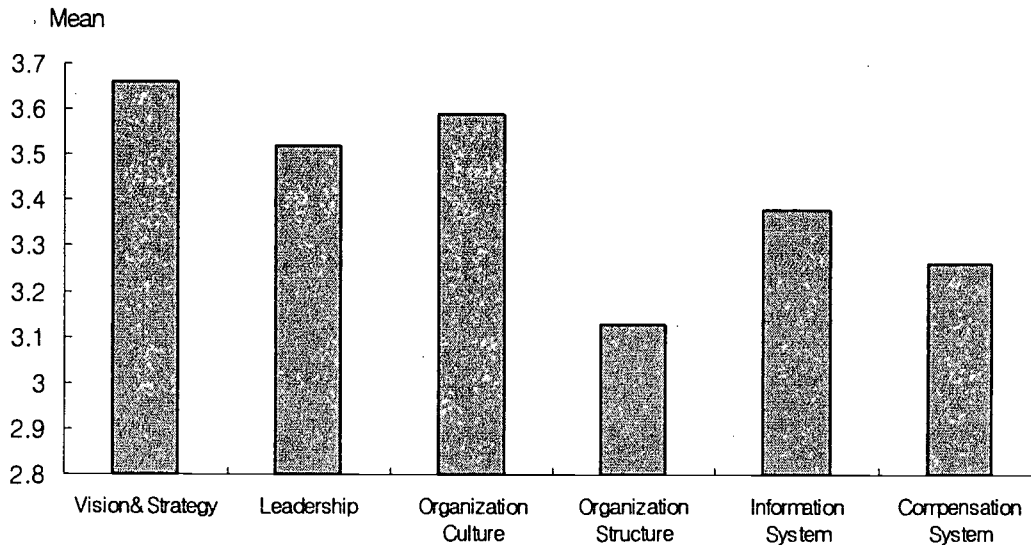
This survey was conducted to study the workplace learning from August to September 2001. The subject of survey covers 200 companies in which 500 top and medium management as well as members were surveyed in order to ensure its balance. The survey used the method of filing standardized format. Actual survey was carried out by professional institute which dispatched specialized survey personnels to each subject company.

### **2) Learning Organization System**

[Picture 3] shows level of factors promoting learning organization systems by using 5 points scale. As shown in picture, company's level of learning system is the highest from the Vision and Strategy factors which is 3,66. Then, the order is as follows, Organization Culture(3,59), Leadership(3,52), Information System(3,38), Organization Structure(3,13).

If we look at the size of company, the Information System is positively correlated with the size of company and there are some difference as size get bigger. Other system factors are shown highest level from company with more than 1,000 workers and next is company with less than 49

workers. This can be interpreted that more than half(50.7%) of small companies are computer related information technology enterprises. In terms of industry, information technology sectors show higher level than manufacture and service sectors.



[Picture 3] Learning Organization System Level of Company

<Table 3> Level of Learning Organization System by Size and Industry

	By Size				By Industry		
	Below 49	50-299	300-999	Over 1000	Manufacture	Service	Info Tech
Vision & Strategy	3.77	3.55	3.55	3.76	3.61	3.64	3.79
Leadership	3.55	3.40	3.44	3.69	3.44	3.49	3.70
Organization Culture	3.77	3.46	3.45	3.74	3.55	3.55	3.75
Organization Structure	3.10	2.90	3.05	3.53	3.15	2.98	3.38
information System	3.04	3.18	3.51	3.94	3.43	3.30	3.44
Compensation System	3.29	3.00	3.19	3.60	3.14	3.24	3.49

### 3) Types of Learning and Learning Process

#### A) Types of Learning (Individual, Team, Organization)

Level of Learning at company was categorized into individual learning, team learning and organization learning in accordance to their types. In result, individual learning shows the highest level, 3.29, followed by team learning(3.26) and organization learning(3.10).

In terms of size of company, in general company with more than 1,000 workers has the highest level, followed by company with less than 40, company with 300~999 and company 50~299. In terms of industry, information technology field has the highest level, followed by manufacturing and service sectors.

<Table 4> Types of Learning

	Total	By Size				By Industry		
		Below 49	50-299	300-999	Over 1000	Manu.	Service	Info. Tech.
Individual Learning	3.29	3.35	3.17	3.21	3.45	3.26	3.23	3.46
Team Learning	3.26	3.26	3.10	3.22	3.48	3.23	3.17	3.47
Organization Learning	3.10	3.05	2.91	3.01	3.51	3.07	3.03	3.31

#### B) Learning Process

Learning process contains knowledge creation, knowledge saving, knowledge sharing, knowledge utilization. As shown in Table 5, knowledge utilization has the highest level(3.52), followed by knowledge creation(3.39), knowledge sharing(3.37), knowledge saving(3.17):

In terms of size of company, in general company with more than 1,000 workers has the highest level, followed by company with less than 40. In terms of industry, information technology field has the highest level,

followed by manufacturing and service sectors. Service sector shows higher level than manufacturing, but one exception in knowledge utilization fields.

<Table 5> Learning Process

	Total	By Size				By Industry		
		49 or Below	50-299	300-999	Over 1000	Manu.	Service	Info. Tech.
Knowledge Creation	3.39	3.34	3.24	3.34	3.67	3.40	3.25	3.61
Knowledge Saving	3.17	3.06	3.00	3.09	3.59	3.14	3.10	3.33
Knowledge Sharing	3.37	3.49	3.21	3.19	3.60	3.34	3.31	3.56
Knowledge Utilization	3.52	3.51	3.40	3.44	3.75	3.46	3.51	3.64

#### 4) Learning Training

Learning training level is categorized by its system, course, and method and measured. In overall, level of learning training is relatively low. In terms of fields, learning training course has the highest level with 3.19, followed by learning training system(2.98) and learning training method(2.89). There are big difference in terms of company size. Larger companies have higher level, but there are no difference among different industry. In case of learning training course, information technology sectors have relatively higher level.

<Table 6> Education Training

	Total	By Size				By Industry		
		49 or below	50-299	300-999	Over 1000	Manu.	Service	Info. Tech
Education Training System	2.98	2.71	2.74	3.04	3.59	2.95	3.00	3.01
Education Training Course	3.19	3.07	2.92	3.26	3.63	3.17	3.16	3.30
Education Training Method	2.89	2.66	2.68	2.83	3.50	2.90	2.87	2.88

## 5) Learning Organization System and its relationship with Learning

<Table 7> shows correlation of six types of learning organization systems (Vision & Strategy, Leadership, Organization Culture, Organization Structure, Information System, Compensation System) and three learning patterns. Three learning patterns - individual, team and organizational learning - were integrated as a total learning in the last column. Correlation between the total learning and the six types were also reviewed.

As is shown in the table, the probability of correlation between all types of learning and systems remains at .001. In particular, individual learning has the high correlation ( $r=.616$ ) with the compensation system. Team learning is highly correlated with an organizational culture ( $r=.627$ ). Organizational learning has a high correlation with an organizational structure ( $r=.629$ ) and the compensation system ( $r=.628$ ). Total learning shows a high correlation with the compensation system ( $r=.692$ ), an organizational structure ( $r=.678$ ), and leadership ( $r=.671$ ).

<Table 7> Interrelationship

		Vision & Strategy	Leadership	Organization Culture	Organization Structure	Information System	Compensation System
Individual Learning	Coefficient	.504 ***	.601 ***	.582 ***	.599 ***	.479 ***	.616 ***
	Probability	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	498	497	487	500	499	499
Team Learning	Coefficient	.528 ***	.609 ***	.627 ***	.599 ***	.459 ***	.623 ***
	Probability	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	497	495	485	498	497	497
Organization Learning	Coefficient	.480 ***	.597 ***	.551 ***	.629 ***	.545 ***	.628 ***
	Probability	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	498	496	486	499	498	498
Total Learning	Coefficient	.560 ***	.671 ***	.652 ***	.678 ***	.551 ***	.692 ***
	Probability	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	496	494	484	497	496	496

Note) \* :  $p < .05$ , \*\* :  $p < .01$ , \*\*\* :  $p < .001$

## **C. Factors undermining learning organizations**

### **1) Individual factor**

The foremost and biggest obstacle to learning organizations is that the concept of a learning organization is not well understood by employees. It comes from not only the ambiguity of the concept, but also lack of agreement of employees for the implementation arising from the resistance against existing management strategies which stopped at just one-time catch phrase.

Second problem lies in the insufficient willingness of workers to learn. Still most workers do not realize that learning is essential in enhancing their employability and living qualities in the new economy. As a paradigm shifts from training to learning, workers have to find things to learn for themselves, plan their lives, and categorize what they have learned. This entails lots of efforts which are not easy for the workers used to past convenient training methods of "being taught."

Last but not least individual problem is that most workers do not have enough time to learn. When it comes to learning through teams, they cannot even squeeze time to gather out of their own schedules. This often results in failure to share their learning experience.

### **2) Systemic factor**

#### **① Limit on sharing the vision**

More often than not, companies' vision and strategies are not conveyed to all employees, but to a few with interest. Despite efforts of companies to try to deliver their vision and strategies to all workers, workers regard them irrelevant or oppose them. Such a deeply rooted distrust will impede an organizational vision from being diffused to individuals.



## ② Lack of awareness of the management

The biggest challenge cited by the people in charge of planning or implementing the introduction of the concept of a learning organization is to assure management seeking short-term performance of the benefits of learning organizations. Since the effect of learning is invisible and on the improvement of personal capabilities, it is difficult for the management to be persuaded to support workplace learning.

## ③ Troubling organizational culture - lack of trust, problems in communications, lack of coordination between departments, and narrow-mindedness

- Lack of trust: Sharing knowledge at organizational level is possible only with contracts or consultations. Yet, in domestic companies where contracts or consultations are not systemized, still trust between individuals and departments based on lineage, educational background, and region matters in sharing information. Lack of trust at organizations, thus, leads to huge cost in flowing information.

- Problems in communications: Communications between colleagues, and a boss and his/her employees are not frequent at domestic companies. Decision is usually made with a top-down approach, not through discussion between those involved.

- Lack of coordination between departments: The high cost at companies in sharing information mentioned above also prohibits the creation of synergies. For example, information on customers the marketing department is not transferred to production and development departments, resulting in the loss of opportunity to develop products which will increase the customer value.

- Narrow-mindedness: Management and employees sometimes lose wholistic approach to the problems and situation facing them. This is

what Senge pointed out "lack of system thinking." Those having this kind of myopic thinking tend to value immediate result rather than long-term management goals.

④ Rigidities in organization.

Many domestic companies are stuck in the hierarchical structure and the closed transaction system of the past growth period. The archaic system decreases efficiencies of corporate management, and timely and flexible implementation of company policies.

⑤ Inefficient information system

In many cases, corporate information systems put too much focus on DB inappropriate for acquiring and sharing intangible knowledge and information. Thus, though the large amount of information is flowed through systems, very little is helpful to learning and management activities.

⑥ Insufficient reward system

Current corporate reward systems are not fully recognizing the creation, accumulation, and sharing of knowledge which contribute to corporate performance, and evaluating the level of incorporation of knowledge into work process. In summary, reward and evaluation systems are not well provided, compared to companies in developed countries, to employees, thus do not function well as motivators.

## 5. Measures to Promote a Learning Organization

Ten years have passed since Senge popularized the term "learning organization." Although many companies at present are introducing it and working to materialize the concept and develop methods to practice it, they haven't showed a definite success story yet. It is on one side

because the term itself is broad in its concept. On the other side, the reason is that a learning organization is not a completion, but an endless process to reach a completion. It is indeed the characteristic of a learning organization, so it is misleading to say 'the completion of a learning organization.' It will take at least five to over 10 years to make a company become something similar to a learning organization. To become a learning organization, a drastic change across the board including a change in an organizational culture will be needed. The concept of a learning organization is guiding companies facing knowledge age into a right direction. Yet, the concept is not providing how to materialize it. The difficulty in making a learning organization lies in the lack of universal procedures and manuals dealing with the whole process of structuring.

Each company has to develop its own strategy fit into its characteristics. However, in doing so it needs to set up a system to support leadership, corporate culture, and information infrastructure based on the principle of learning underpinning a learning organization.

### **A. How to structure a learning organization**

Followings are required for a workplace to structure a learning organization.

First, management should be aware of the importance of a learning organization. They need to know that constant education and learning are the prerequisite for the growth of a company and the improvement of corporate competitiveness. Without the confidence of the management on the strength of a learning organization, the pursuit of a learning organization will only end up in an empty gesture. As much leadership

is needed to implement a learning organization as in enacting management techniques or innovation.

Second, a workplace should create a learning culture. Employees' attitudes towards a learning organization have to be friendly. The workplace should provide time and place to learn. It should encourage employees to share knowledge in an open and trustful learning culture.

Third, an organization should provide an effective reward system for learning. A reward system to promote learning needs to be considered, in that rewarding every time learning takes place will promote learning.

Fourth, a company should set up an information network for learning. To set up a database where all employees can search for and utilize knowledge in an organization should be a priority. Technical support such as groupware so that employees can create knowledge through a teamwork will be a good way to go into a learning organization.

Fifth, learning should be linked to management performance. Huge investment in education and training of companies has not seen the satisfactory results because it has not been linked with the performance of organizations.

Sixth, workers need to actively participate in a learning process. Rewarding programs or "learning contract" may be used to make them obliged to learn in an encouraging environment.

## **B. Administrative and financial support of the government**

The government can help learning organizations with following administrative and financial support.

First, public relations. For instance, a government may hold a seminar concerning a learning organization for companies. Publication of

periodicals, providing education materials, and the use of the internet are methods a government can use for public relations. A success story as a learning organization may be announced at a benchmarking forum where companies having interest in a learning organization gather to exchange information, share ideas and set up a learning network.

Second, research and studies. Academics in relation to human resources development may conduct systematic surveys on learning organizations under auspices of the government to support the development of a learning organization.

Third, a support for SMEs' learning organization systems. The Ministry of Labor is carrying out a project called "SMES' Vocational Training Consortium." The SMEIS or Small and Medium Enterprises Information System will help SMEs set up information systems as part of the project.

Fourth, financial assistance. Better alternative will be Indirect assistance under which the government provides standards to measure how much an organization is turned into a learning organization and give financial assistance to vocational ability development training costs of the organization upon the result of the measuring. The government is reviewing the introduction of the measuring standards under the so-called 'the in-house human resources development evaluation and assistance system."

### **C. Policies to promote learning organizations**

Following policies will be effective to implement the support mentioned above.

First, the government should work hard to build the mutual trust with companies through exchanges of information, suggestions, and joint

projects.

Second, the national knowledge and information network should be refurbished. Especially, the database for professionals should be categorized by regions and expertise, so that companies can use for their needs.

Third, the government should reform education system to ensure that students learn foundation skills to achieve higher level of attainment, foster creative workforce and establish a life-long learning system.

Fourth, the government should expand learning infrastructure including education facilities so that individual workers are trained any time and anywhere they want to learn.

Fifth, the government should work hard to ensure participation of both labor and management. It should help labor and management to create a new industrial culture and turn all workplace into learning organizations.

# Corporate Labor–Employer Partnership For Skills Training

Ho-Chang Lee

---

Researcher, Research Center,  
Federation of Korean Trade Unions

# Corporate Labor–Employer Partnership For Skills Training

Ho-Chang Lee

(Researcher, Research Center, Federation of Korean Trade Unions)

## 1. Importance of partnership between labor, employers and government in vocational training

- Vocational training is required by and beneficial for both labor and employers.
  - Amid intensifying global competition and knowledge information trends, knowledge and skills are becoming the source of competitive power. Through vocational training that improves worker's knowledge and skills corporations may strengthen their competitiveness.
  - Vocational training is helpful in enhancing worker employability and improving working conditions. Improved knowledge and skills through vocational training can play a positive role for 'humane labor.'
  
- In developing a vocational training system, social partnership built between labor, employers and government is socially desirable and enables effective supply of skilled labor required in field, overcomes 'the failed market' due to external impact and 'the failed government' due to bureaucracy.



- By building a training system within a corporation in which labor and employer jointly participate, ① worker's interest and commitment for training is improved, ② more effective training may be provided by sharing training goals and contents, ③ vocational training may be implemented undisturbed by unilateral management decision and ④ vocational training may be provided for not only for selected core workers but others as well.
  
- As observed above, vocation training is beneficial for all of labor, employer, and government and may be regarded as an area that may be effectively developed by establishing partnership between them.

## **2. Worker's participation in training within a corporation, and the labor-employer partnership**

### **A. Current conditions**

- Overall, in many Korean corporations, worker's participation in education and training, and building of labor-employer partnerships is not yet entirely active.
  
- In relation to education and training, bargaining for skill is not yet an entity between labor and employers. According to a 2001 analysis of collective agreements made by member unions of the Federation of Korean Trade Unions, only 53.8% include stipulations for education and training.

<Table 1> Education and training stipulations in collective agreements

	Total	Stipulations in place					No article	
			Skill training for new recruits	Training for introduction of new machines and technology	Training on labor laws, collective agreement, and employment rules	Only Follow corporate line		
Total	100.0	53.8	74.5	57.1	45.1	13.3	46.2	
Industry	manufacturing	100.0	59.3	81.6	61.2	46.9	9.5	40.7
	Transportation	100.0	44.4	16.7	16.7	23.1	53.8	55.6
	Banking and insurance	100.0	20.0	0.0	0.0	0.0	0.0	80.0
	Real estate / service	100.0	20.6	28.6	42.9	42.9	0.0	79.4
	Others	100.0	50.0	75.0	58.3	50.0	25.0	50.0
Size	Below 100	100.0	53.0	72.1	53.7	45.9	13.6	47.0
	100 - 299	100.0	56.1	77.3	62.1	42.0	10.6	43.9
	300 - 499	100.0	52.4	88.9	52.6	63.2	10.5	47.6
	500 - 999	100.0	56.1	78.9	63.2	45.0	17.6	43.9
	1000 and above	100.0	47.1	46.2	46.2	30.8	23.1	52.9

\* N=411

Management avoids discussion with trade unions on education and training issues and refuses acceptance of trade union opinion. According to a 1998 Hyunsoo Kim research 53.9% respondents reply that corporations have never requested trade union consultation regarding education and training and 77.3% reply trade union opinions have never been accepted.

<Table 2> Management's acceptance of trade union's opinion on education and training

Replies	Number of corporations	%
Yes	24	12.4
No	150	77.3
No reply	20	10.3
Total	194	100.0

- Worker's participation in education and training through labor-employer conference is also very poor. In a 1995 Research Center of Federation of Korean Trade Unions (FKTU Research Center) research participation in vocational training, and education and training and capability development programs within a corporation scored very low at 1.3 and 1.5, respectively (1 = Explanation, 2 = Opinion engagement, 3 = Consultation, and 4 = Agreement).

## **B. Reasons for poor worker participation and partnership building**

- Many managements harbor negative feelings regarding the participation of trade unions in training.
- Training is the decision of management and participation of trade unions violates management rights.
  - When the labor-employer relationship is not stabilized, trade union participation in training is burdensome to the corporation.
  - Trade unions lack expertise and their participation disturbs effective training.

- Trade union attention and perception when bargaining for skill is still insufficient.
  - Trade unions think that the issue of training and skill development is something to be addressed by the corporation or the government, not an area of the labor movement.
  - Suspicions exist on whether training will lead to improved working conditions for workers. For instance many labor union people believe that multi-skilled workers are just tools to multiply the toils of labor.
  - Trade unions lack expert competence to implement bargaining for skills.
- 
- Systems are lacking within corporations to ensure the participation of workers in education and training.
  - "The Law on Facilitating Worker's Participation and Cooperation" stipulates that 'the development of basic plans regarding worker education and training and competency development' is a decision to be made jointly through labor and employer conference. However, this law lacks alternative procedures or punitive measures for managements' shunning of joint decisions. --> In many corporations, education and training plans are unilaterally developed by management, not jointly via labor-employer conference.

### **C. Issues regarding training within a corporation which lack labor-employer partnership**

- Reactive investment is made into vocational training. Vocational training fluctuates according to unilateral management decisions preventing the creation of a proactive and stable vocational training system.

- Education and training account for the lowest portion of total corporate labor expenditures. That share continues further reduction. [1.89% (1997), 1.23% (1998), and 1.39% (1999)]

Systematic worker training programs and career path management are not implemented.

- A 2000 Younghoon Oh et al., survey showed only 31% of surveyed corporations have a separate and dedicated education and training team.

- A 1999 Jaekoo Kim survey tallied only 13.3% of surveyed corporations adopting career path development systems.

Opportunity for education and training is not provided to all workers in general, but selectively to workers in core positions.

<Table 3> Education and training provided to workers (Business entity)

Area		Regular employees	Full-time temporary workers	Part-time temporary workers	Foreigners
Corporations	No.	95	49	11	10
	Ratio (%)	44.0	22.7	5.1	4.6
Annual average training hours	Basic	32.2	21.0	16.6	11.2
	Special skills	51.8	24.3	20.0	17.0

\* Total population: 216

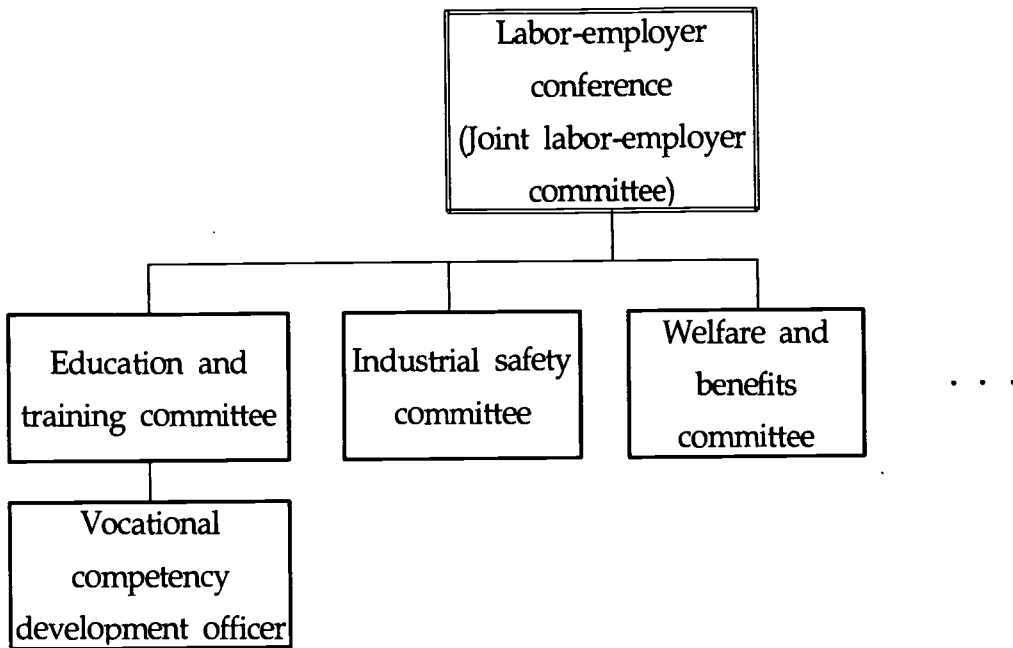
Source: Hongkeun Jang (2001)

Needs and demands of workers in relation to education and training are not properly reflected. Education and training curriculum and contents within businesses sometimes do not match workers wants.

- As management unilaterally decides on education and training, worker's interest in training decreases as trade union dissatisfaction increases.

### **3. How to build a training system within a corporation based on partnership**

- Most of all, skill bargaining between labor and employer needs activation.
  - Build a proactive training system to improve the skills of workers.
  - Restructure the organization for skill-orientation and autonomy such that worker's skills are fully utilized.
  - Create job ranking and licensing systems to fairly evaluate worker's skills.
  - Create a skill-oriented compensation system that rewards worker's skills.
  
- To build a labor-employer partnership based training system an education and training committee may be established either under labor- employer conference (labor-employer joint committee) or separately to develop plans, manage, and supervise education and training and skill-related issues.
  
- In accordance with "The Law on Facilitating Worker's Vocational Training" a vocational competency development officer should be placed under joint labor-employer education and training committee supervision to produce and implement a Vocational Competency Development Plan.



<Picture 1> Labor-employer partnership based Joint training system

- Considering economic environment and labor market changes, building labor and employer partnerships on only the corporate level has limitations. Thus, it is necessary to actively build labor, employer and government partnerships on industrial and national levels.
- The labors and employers in each industry should jointly participate in developing job competency evaluation criteria and build evaluation and licensing systems so as to secure social recognition for skills and transferability.
- In relation to education and training, develop consultation and negotiation between labor and employer per industry.
- Seek to expand the participation of labor and employer in the nation's vocational training policy, and achieve participation substantiation.

## 4. Roles and tasks of labor, employer, and the government

### A. Trade unions

- Need to develop proactive mentality and strategy regarding skill bargaining
  - Escape from monolithic 'salary negotiation' and deploy comprehensive 'skill negotiation.'
  - Seek skill-oriented restructuring of education/training, working organization, and the compensation system.
  
- Must pursue consolidated skill policy
  - The opportunities for education and training and skill development should be provided to all workers and people 'satisfactorily' and 'fairly.'
  - It is necessary to prevent discriminatory application of opportunities for education and training and skill development between core workers and non-core workers. Extremely discriminating training opportunities -> extremely unbalanced skill resources -> extremely discriminated labor pool and society.
  - Pursue a consolidated skill model as 'Skills for All.'
  
- Need to develop and deploy expert competency within trade unions to deal with education and training and skill bargaining.

### B. The management

- Need to develop proactive mentality for education and training and



skill development and investments thereof. Need to approach education and training not from a simple view of 'cost' but of 'investment.'

- Instead of developing external flexibility for changing employment relationships, develop internal flexibility through education and training and skill development.
- Need to stay away from the old idea that perceives worker's participation only as an intrusion into management rights. Instead, facilitate worker's participation in training and overall business management.
- Need skill-oriented reorganization of the working organization and the compensation system.

### **C. The government**

- Need to provide support in education and training to improve worker's participation and the labor-employer partnership.
- Develop legal systems to ensure and strengthen worker's participation in training.
- Develop and distribute healthy corporate examples for training based on labor-employer partnership.
- Provide support to healthy corporate examples for training based on labor-employer partnership.

- Need to provide support to trade unions to develop expert competency in dealing with matters related to education and training and skill bargaining.
- The British government supports a 'union learning fund' for trade unions to develop a 'learning representative.'
- A labor-employer-government committee has already agreed to form a 'worker's learning fund' to provide support for trade union participation in vocational training.
  
- Must actively pursue labor-employer-government partnership for vocational training not only on corporate levels but also on social levels.
- Expand the participation of labor and employer in the nation's training policy development.

# Changes in Business Environment and the Building of a Human Resources Development System

Won-Hee Lee

---

Senior General Manager  
Learning Center, LG Electronics

# **Changes in Business Environment and the Building of a Human Resources Development System**

**Won-Hee Lee, Senior General Manager  
Learning Center, LG Electronics**

Several approaches may be used to build an effective human resources development system within a corporation. The key of the approaches includes corporate strategy and an integrated HR function. Besides personnel management and training, HR should identify and materialize the core values of an organization, and directly participate in the planning, distribution, and implementation of corporate vision and strategy, so that it may function as an innovation deployer and act as a substantial partner for the implementation of the corporate strategy. Based on these assumptions, this document reviews the methods of building a human resources development system in accordance with rapidly changing business environments.

## **1. Competency Based Human Resources Management**

The definition of competence refers to a broad set such as knowledge, skill, experience, and properties that are required to effectively perform certain jobs. Simply speaking, competence refers to the behavior pattern and job-performance capability of each member of an organization.

Competency model is drawing attention as an evaluation criteria used in new HR systems such as the performance-based evaluation.

Competency model analyzes each member of an organization to assess what actions they take to achieve what performance? and compares the result with the desirable portrait of a talent a corporation expects from a job and a position, thus enabling an accurate evaluation of employees. Using ones competency as evaluation criteria can identify who lacks what competency, thus aiding human resources development. In general, most corporations recruit their sales staff by relying on the evaluation criteria of sales performance. Here, evaluating nothing but the performance would let a corporation know the result only. By using competency, however, the corporation may learn the process of sales activity, or what has been made how as well, and can develop human resources in a more specific way.

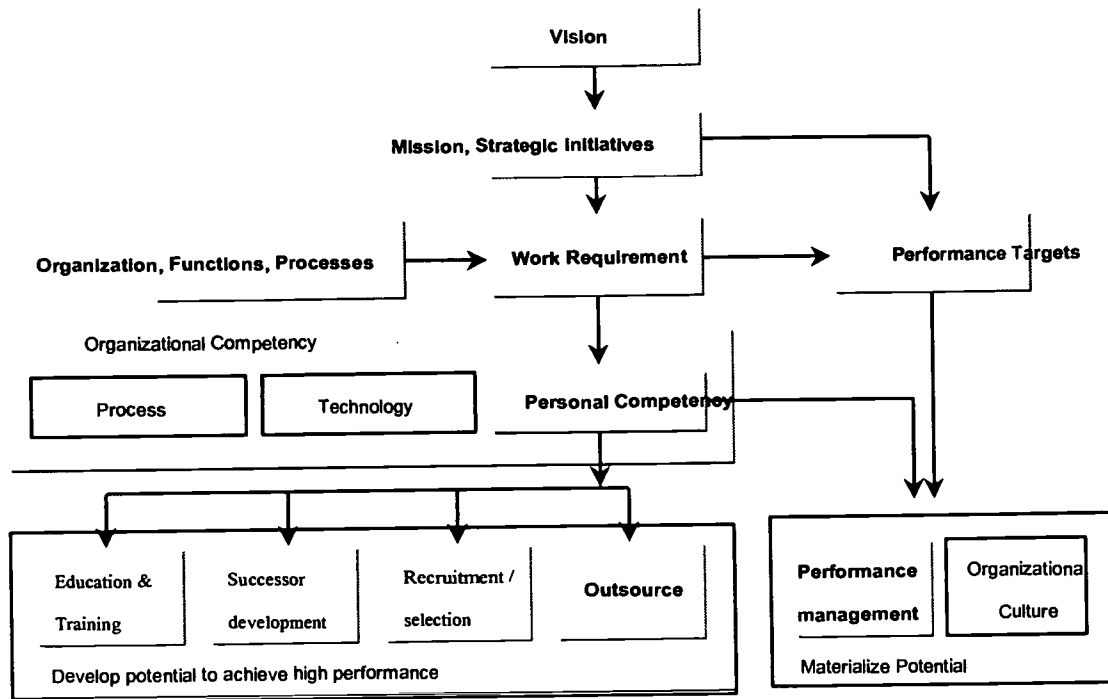
Competency model was originated in early 1970s from a research carried out by David McClelland, a psychologist and Harvard University professor. He found that the competency is an indicator that minimizes bias and at the same time best forecasts the probability of ones success in a job. He developed the competency model mostly by observing and interviewing successful job performers. Since then, competency model has evolved: from an indicator for successful performers to one for business management strategy; and from a tool to learn competencies that lead to success, to one to forecast competencies required for the future success.

The practice that defines the vision, mission, strategic initiatives or job-related competency requirements of a corporation, and leverages the findings for human resources recruitment and selection, training, career management, performance management, compensation, job designing, and successor development is referred to as a competency-based human

resources management. The approach that systematically determines human resources required to achieve corporate vision, and deploys them in an integrated way to diverse HR management systems, such as recruitment and development, can provide a useful key to improve the performance of HR management.

When a corporation adopts competency-based HR management, it can develop an HR plan to deploy qualified right people to the right positions in a timely manner to successfully implement the organizations strategy. It can also build a database of employees competencies, and compare it to the competencies required in each job position, enabling an optimal deployment of human resources.

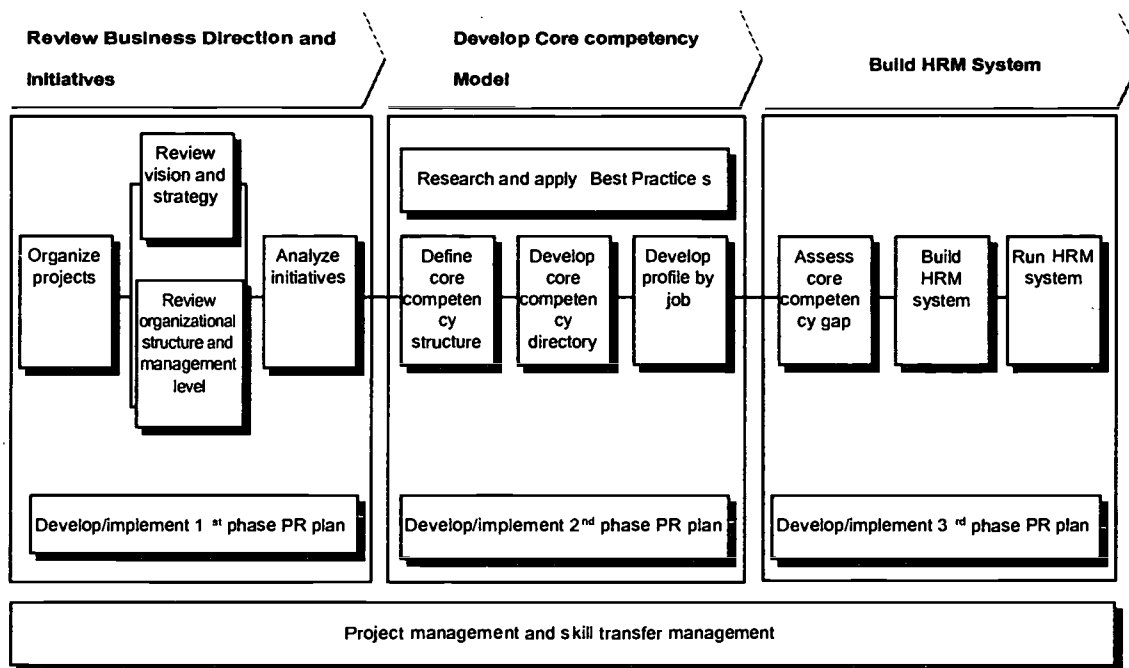
Competency-based HR management is a tool to align an organizations strategy with HR programs, and secure a source of competitive advantage. When an organization develops corporate strategy, the next steps for HR to take are: estimate how many people with what competency will be required when and where to implement the strategy quickly and effectively; and develop and implement a strategy to secure competency which will be required in the future by developing resources development options - such as, internal development through education and training or a successor development program, external development through recruitment or selection, or an outsourcing decision.



Demand for human resources can be determined as based on strategic initiatives, work requirements, and a competency model (or competency profile), and supply is provided through recruitment and selection, education and training, and outsourcing. HR department should focus on effectively aligning the demand and supply of human resources both from short-term and long-term perspectives, and maintain balance between the two.

To facilitate resources allocation and make an outsourcing decision, it is desirable to identify core competency. Accelerated investment should be made to develop competencies that have strong competitive advantage and generate high value-added qualities in order to implement new business opportunities. For competencies that have either strong competitive advantage or high value-added qualities proper levels of investment should be made; while it is effective to outsource those that are weak in both areas.

The competency-based HR management process consists of three phases: review (or development) of business directions and initiatives; development of a core competency model; and building of a HR management system by leveraging the model.



The first phase - review or development of business directions and initiatives - conducts interviews and convenes several workshops with key stakeholders (individuals, groups or organizations that may impact on the success or failure of a relevant organization, or those that may benefit or incur loss from success or failure; or individuals, groups or organizations that have high interest in the success or failure of the relevant organization) to define the organizations core value, mission, vision, and strategic initiatives. In the process, expectations and demands of key stakeholders are collected and considered. If this activity is ignored or poorly executed the organization may face stakeholder opposition and resistance versus support and agreement.



The core competency model in the second phase organizes job-performance competencies and skill levels required to realize an organizations value and perform jobs. To develop the model, definition of the core model structure should be made first. A competency model may have several forms, and the document classifies it into foundation competency and technical competency.

Foundation competency is certain actions that are shown in all members of an organization, and is directly related to the core value of the organization. Examples include customer-oriented actions or ethics. Technical competency is the knowledge and skills that the members of an organization must have to perform certain work well, and it varies depending on each members role. Examples include sales staff negotiation power and demand forecast.

A competency model is developed by experts of relevant areas, who work together to specifically define business objectives and detail activities, and identify required skills. This work is never easy, and in extreme cases, many required skill sets in many activities may be defined. Once activities are identified and classified, discussion is made on what capabilities are required to perform the activities well and achieve the objectives of the activities. By repeating this process, several essential competencies can be defined, as well as behavioral indicators that may be observed from those who have the defined essential competencies. In the early stage, it is quite common to define too many competencies to be adequately implemented in reality. In this case, the essential competencies should be examined one by one to eliminate overlapping elements, and be re-defined so that they may be explained more objectively.

Then, the level of skills is set for each of the competencies for the members of the organization to reach. In general, criteria of the skill levels

are set differently for foundation competency and technical competency. Usually, foundation competency has two levels, and technical competency has five or seven levels. Based on the skill level, behavioral indicators defined before are classified and revised. Usually,  $5 \pm 2$  behavioral indicators are adequate for each skill level.

When the competency model is completed, the level of competency, as required by each job, is defined to develop job competency profile. The profile contains basic information such as role and responsibility of each job, skill level requirements for foundation and technical competencies, and its importance.

Instead of being immediately adopted in real time, the developed competence model needs verification processing to see if it fits well in reality. It is desirable to inspect competency level beforehand to learn of gap in employee competency, and see whether the levels set for each competency are reasonable and feasible. Comparison of the inspection result against the requirements level defined in the job competency profile will show the competency gap, as well as the competency areas that need to be immediately developed. Data that can be collected in this process provide not only the development imperatives for each member of an organization, but also the implications on the common competencies that the organizations members should develop based on their management level or function responsibility.

When this diagnosis is performed and the result is fed back to employees, most come to perceive the size of their competency gap, and some even sense crisis. Sometimes, activities that employees believe as important, and to be under their ownership, are found to have nothing to do with the competency model, be useless and should be eliminated. Administrative staff who may have complained of the difficulty in

quantifying their output may now point to their performance merits in competency level quantities.

Once developed, the competency model should be revised and upgraded continuously and not remain unchanged. Every year when business plans are set, newly required competencies for the successful achievement of strategic initiatives or targets should be identified and added to existing competencies. At the same time, unnecessary existing competencies should be eliminated if they are found. Also, the job competency requirements and skill levels that are defined in job competency profile should be aligned with performance evaluation, and the correlation between the two should be analyzed to identify what impact each competency gives to the performance. Another way of leveraging the competency model effectively is to select an actual role model within the organization, and publicize what competencies the person has and in what departments he has developed them by doing what activities, which would stimulate others to model after them. Through these activities, the effectiveness of the competency model can further be increased.

Finally, let's examine how to apply the competency model to a HR management system. The model can be applied to diverse areas, such as recruitment and selection interviews (competency behavior interviewing), 360-degree evaluation and feedback, career path management, employee capability development, successor development, and human resources demand forecasts. Usually, however, the model is used for the purposes of employee capability development, salary level determination, promotional decision-making, training needs analysis, and career planning.

This document will provide a brief comment on the case of employee capability development only. Utilizing the competency model for diagnosis will reveal not only the level of an individual's competency, but also

competencies that are commonly lacked in the relevant organization. Here, filling the competency gap is an essential condition in improving the organizations performance. Therefore, both individuals and the organization set to seek intervention to address the competency gap; and high priority is set to invest resources into competencies that are commonly lacked in the organization.

When developing intervention, three criteria - the preferences of the members of the organization, organizational culture, and implementation feasibility - are used to decide the development method. Usually, interviews are made with members to discuss results of competency diagnosis and develop their competency development plan, and these face-to-face interviews are made once or twice a year. During the interview, competency gap must be fed-back to the member to stimulate self-development efforts. However, it is not desirable to reveal ones competency profile to others. In case the competency model is used for personal development only, it is even required, from time to time, to obtain ones permission before the result of his diagnosis is fed-back to his superior manager.

Other intervention methods include one-on-one mentoring, shadowing, community of practice, development through working, job rotation, self-development, OJT, and Off-JT, the most appropriate selected for intervention. Education and training systems for employees should be revised based on the competency model, and new training programs should be provided to develop competencies that are commonly lacked among the members of the organization. Besides, it is desirable to establish a standardized education and training system and operational processes based on competency diagnosis results, and increase member responsibility awareness for their own competency development.

## 2. Development of Key Talents, and Action Learning

Many advanced corporations focus on developing and managing talents who may provide new visions. As a matter of fact, these talents lead both the innovation effort and the organizations. In the digital era, it is even said that 5% of the talented lead 95% of the members. Leading Korean corporations too consider key talents as the core corporate asset, and have been investing heavily in human resources development and implementing strict evaluation of their talents.

These talents are referred to as high potential individuals (HPI). HPis are selected and developed early among talents who possess excellent competency and show excellent performance. Well-organized job rotation and education and training opportunities are provided to them for continued development. These key talents support CEO to lead innovation, contributing much to improving the competitiveness of the entire organization.

HPI pool includes executive candidates, as well as key talents who are selected to be developed as the next generation or the next, next generation leaders in the long term. The size of the pool varies depending on the corporation; usually it accounts for 3-10% of all members. HPI pool is not fixed and certain portions of the pool are replaced every year.

The most important criteria in selecting HPis are performance and potential, and potential is more valued than performance. Jack Welch, who emphasizes the importance of HPI development, even says that leaders or employees, no matter how good they are with their performance, are not required unless they keep the values of GE. He favors leaders who practice the key values of the organization.

Competency profile is also utilized for the selection of HPIs. In an organization which changes rapidly, the competency model should be reestablished with flexibility to be able to forecast, evaluate, and develop competencies that employees should possess.

Several types of programs are utilized to develop HPIs: close screening and career management, assigning very demanding jobs and hardship experiences, assigning key projects based on technical skill level, and providing feedback, job integrity, job rotation, and education and training. One of the methods to improve organizational performance through HPI development activities is action learning. Action learning is a learning-by-doing method where participants experience the practical process of resolving business initiatives under an uncertain environment, share diverse experiences and views of other members, and develop high problem-solving capability through a series of learning processes that reanalyze situations based on newly found evidence. It is not only an experience-based learning that lets participants deal with practical and substantial initiatives, assign the role of problem-solving to every participant, and requires participant make decisions in the process of problem-solving, but also an approach that aligns education with business needs.

In general, ones capability is developed from several aspects: current job, new jobs, learning from colleagues and senior workers, education and training, and experiences from other than work. Of many methods, work provides the greatest learning opportunity, and one can easily understand the background of why the action learning method has been developed.

The learning method invites talents into the key activity of problem solving for contributions to decision-making and value propositions for the corporation, and attracts learned key talents to stay with the corporation;

and individually, provides opportunity for these talents to develop their capability to solve problems and make decisions for theirs or a larger organization. Therefore, the method greatly increases participants concentration on learning, compared to other educational curriculum; and improves business performance by implementing the problem solving that decisions make.

Among issues that management face, action learning selects, for its initiatives, those that have many stakeholders involved, have unclear goals, that are complex, and that require insight and are not organized. To address selected initiatives, 3-6 members form a project team and conduct 4-5 weeks of research to develop solutions. Action learning model has several phases: experience, insight, generalization, and implementation. In other words, participants remove repetitive errors by earning diverse experience in real situations; they think over how to apply their experience to other situations; they discover rules and principles through diverse experience in special situations; and they implement the findings in real business.

During the action learning program, participants should take time after work to keep a learning log of ones own or teams learning - such as findings from their daily reflection or ideas to apply to work. During this hour, each individual or group asks questions about their targets and actualities, as well as good performance and required improvements. Every participant should become an excellent observer, reflect over their behaviors, emotions and thoughts, and distribute what he learns to others. What is not completely reflected over with insight is regarded as not learned.

On the last day of the education course, participants give a final presentation of their project outputs to CEO and management.

Management listens to the team activity result presentations and acknowledges potentials of key talents. It is easy to see participants very passionately absorbed in the program as the results of the training programs can decide their future.

In summary, the basis of action learning is voluntary and active participation in the We can do it spirit. Action learning emphasizes the proactive behavior of participants in reviewing and analyzing whatever problematic situations given to them and develops any solutions to address these problems. Insight is the core of experience-based learning, and is the essential phase in action learning. Rather than relying on the organized knowledge of an expert, insight seeks the best solution by organically integrating diverse experiences and views of the participants. Action learning is not for an individual, but for the entire organization. Therefore, mutual understanding and cooperation, and the building of trust are the essential elements for team-based activity.

### **3. Developing Human Resources Through Performance Management**

Performance management is a business management technique that became popular in Korea several years ago when Korea had gone through the IMF bail-out program, together with other business management techniques such as performance-based compensation, Target management (MBO), quality circle, TQM, and Empowerment. The definition of performance management is as follows:

Performance management is a means to motivate people to perceive their potential. It utilizes performance, targets, measurements, feedback,



and recognition to systematically manage people. Performance management is broader in its concept than that of HR evaluation or performance-based compensation; and it consists of processes, behavior, and actions that are well aligned to develop and implement consistent strategies to add value and improve output.

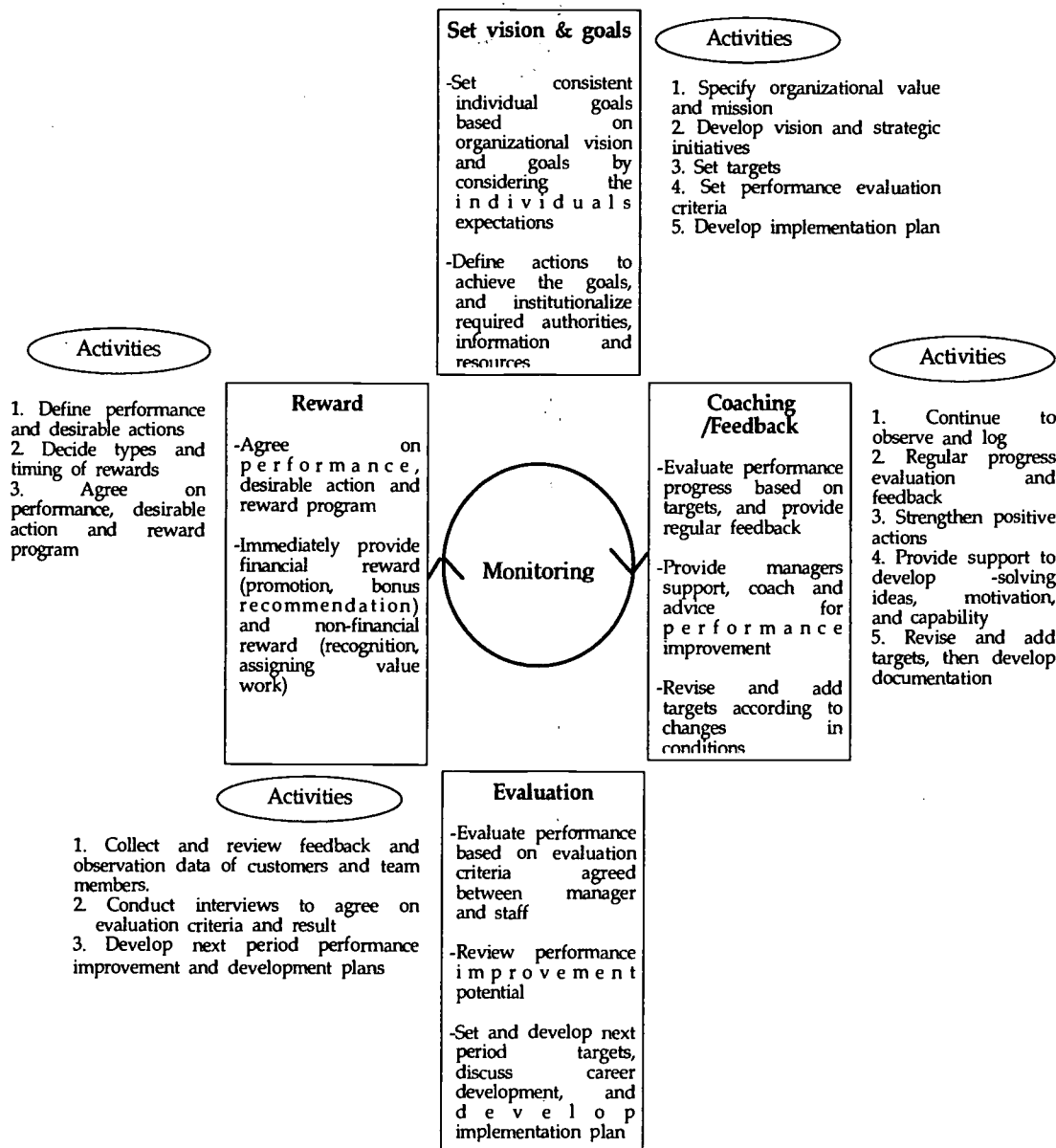
To build an effective performance management system, the system should become part of an organizations philosophy, culture, and value; and users as well as the members should concentrate their attention and resources on the sole mission of improving individual and organizational performance. Key characteristics of performance management are as follows:

- Corporate vision should be delivered to all employees.
- Performance targets of a team and an individual should be set by aligning them with the targets of the higher organization.
- Official review or evaluation of the progress of team and individual targets should be made.
- Review process should be utilized for education and training and for performance reward.
- In relation with corporate targets, the entire process should be evaluated to improve its effectiveness.

In other words, the performance management system is a continued, systematic and repeated process to track and develop performance of employees 365 days a year, in association with corporate and individual targets.

1) When corporate targets are set, they should be delivered to all employees. The cycle of any performance management starts by specifying and delivering the organizational mission statement. Responsible managers of the organization should clearly understand the

direction and vision of the corporation before setting the performance targets for the individuals or teams. If managers have clear images of corporate strategy and goals, they should deliver them to all employees effectively. Whether the strategy and goals are changed or unchanged, communication with employees should be continuously maintained.



Performance Management Model of LG Electronics

2) When corporate targets are set, they should be converted to team and individual targets. To successfully achieve corporate targets, each individual should perceive organizational mission, and understand what requirements and targets are required for the performance of an individual or the team. This process helps members of the organization to acknowledge their potential to contribute to the success of the organization, and commit themselves with aspiration to the achievement of their performance targets. The important thing is to set and control accurate measurement indicators to know when all the targets are achieved. (Balanced scorecard)

3) Then, the performance of members is measured to determine whether they are progressing toward their performance targets or performing well. Basically, this is performance evaluation, and the progress is measured based on performance targets. At this stage, if members are performing satisfactorily, and no business guidelines or intervention are required, the members are complimented for their high performance, and are provided with recognition or rewards. If progress in achieving targets is seldom accomplished, the responsible manager of the organization should review possible plans to improve performance levels in accordance with organizational and individual performance targets.

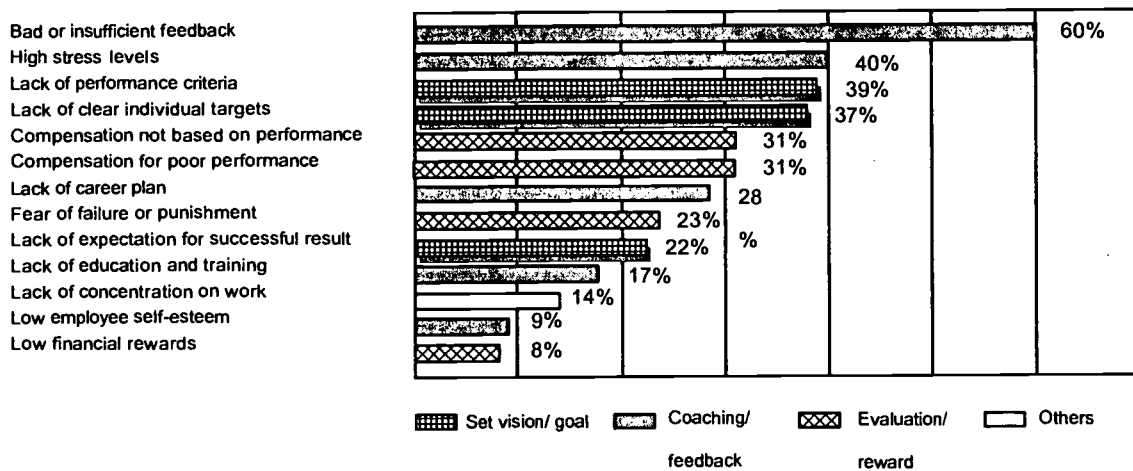
4) When the performance of members does not match corporate targets, responsible managers of the organization should adopt new business management policies or revise existing ones, to improve the performance of human resources within the organization and achieve individual and corporate targets.

5) The management of the organization should evaluate how effectively their performance management system is achieving or is contributing to the achievement of corporate targets. The evaluation, reviews, and

required revision of the performance management system should be made systematically and continuously.

The key objective of introducing a performance management system is to improve the performance of individuals and the organization in a way that aligns with the business targets. Also, performance management may be utilized for diverse purposes: such as identifying imperatives for education and training; expanding employee participation; providing basic data on correlations between individual performance and compensation; facilitating smooth communication between managers and employees; and providing basic data for the development of career potential and the evaluation of successor development.

International Society for Performance Improvement (ISPI) presents the root causes of poor performance as follows:



### Root causes of poor performance

The performance management system can eliminate the above root

causes of poor performance; and when it is successfully implemented, can make ordinary employees generate extra performance.

To build an effective performance management system, performance management programs should be designed (setting of vision and targets, coaching and feedback, performance evaluation, and reward); performance management tools should be developed or improved (target-setting forms, coaching logging, and performance management monitoring tools); and education programs should be provided to the members of the organization for them to obtain related skills and knowledge. Also, for the success of performance management, it is essential to establish smooth interaction between managers and staff based on trust while the performance management cycle is underway. Through this interaction, employees can properly perceive their strengths and weaknesses, and steadily develop required competencies.

#### **4. Developing Human Resources by Utilizing e-Learning**

The environment that surrounds corporations is rapidly changing day by day. Under such circumstances, more effective and efficient education should be provided to corporate members to quickly develop required talents. However, old ways of education, such as herding employees in one place for collective education, or conducting monolithic education that ignores the levels of each individual, is limited in terms of the cost and effect.

An education and training system that can breakthrough the limit of traditional off-line education (or c-learning) is Web-based training (WBT)

or e-learning, which is gaining popularity these days. The WBT system leverages Internet WWW technology, enabling learners use a browser and learn on their own with simple clicks.

So far, many corporations have been providing monolithic education to members of same rank groups. It is a supplier-oriented education, and this method may be helpful in developing generalists. However, it is limited in terms of customer-oriented learning by not considering individuals differences, or in developing specialists who have certain skills and knowledge required to innovate a corporation.

Under such circumstances, e-learning is becoming popular as a new educational system that leverages information technology, such as the Intranet, to identify an individuals capabilities and improve their skills required for work. HP of the U.S. is known to implement over 60% employee education by utilizing information technology, such as WBT.

Unlike collective education, WBT enables trainees to find time during work to learn. In other words, anyone with desire can improve his capability at any time. Moreover, those who are deployed in remote areas and have little opportunity for education can use WBT to eliminate or reduce problems raised due to the lack of an opportunity to learn certain competencies required for performance improvement. Especially, those who are deployed overseas can receive the same level of education they would get when they are working in the head office and can keep developing their expertise. Also, to provide WBT learning opportunities to local employees as well, English- or local-language versions of programs should be prepared. In this case, it is desirable in terms of cost and effect to maximize the use of programs developed by overseas educational institutions, except for unique educational curriculum or programs that can not be provided from outside. Providing opportunities for high quality

education, regardless of geographic boundary, to local employees, expatriates or workers in remote areas, contributes a lot to improving corporate member morale.

Another strength of WBT is the speedy development of required talents. Preparations and transportation to gather organizational members to a certain place wastes time. If the education continues for the whole day, trainees cannot conduct their work, inevitably suffering opportunistic loss. Moreover, even though members with the same level of skill are carefully grouped together, the level of skill by individual will differ. Collective education cannot help but teach general subjects. With WBT, however, each of the members may select and concentrate on skills and knowledge he lacks. Therefore, simply replacing existing educational curriculum with WBT reduces education duration. If a corporation sticks to the existing method of collective education targeting on employee groups, huge resources and time will have to be spent. Collective education can teach only limited number of trainees per session, while WBT allows more trainees to learn at the same time at relatively reasonable cost.

Another of the characteristics of WBT is two-way communication. For instance, a test given to measure learning progress receives instantaneous results. By collecting these data, a learner competency database that closely manages each member may be automatically created. By further developing this concept, it will become possible to provide customized learning services based on the information of each members individual learning style and history, skill level by competency, and job requirements. That is to say, any individual can know what his weaknesses are, what he should learn, and whats the gap between what he should do and what he can actually perform. When the competency of each member is accurately identified, it is possible to deploy the right talent to the right

place. In other words, by leveraging the competency database, a corporate may deploy the right members when it implements a new project, and know the skills and knowledge lacked in project members to provide expedient education as required.

For the successful introduction of WBT, several matters must be addressed in advance. First, an environment should be established where learners may concentrate on learning without bother. There are still few managers who welcome employees learning during working hours. As a result, access to WBT by most learners is concentrated in early morning hours before work, during lunch hours, and after work.

Therefore, required is the establishment of a system where a learner may seek the understanding of his manager on the WBT learning by conducting two-way communication and agreeing on what competencies the learner should obtain to achieve his targets and how he could learn those competencies. (The case is same for Off-JT learning as well.) Also, learners should use headphones when a program uses voice or image data. Besides, support should be provided to enable remote learning at home.

No matter how good WBT is over collective education, it would perform poorly unless each member aspires to learn. However, if the entire responsibility of WBT learning were imposed on employees, the learning could not be carried out smoothly. Therefore, a system to support learners for developing aspiration and completing the learning should be established. Having a counselor in place to help learners who want to drop out of the program in frustration, or utilizing communication among learners to encourage each other, is a good method of achievement.

Most of all, to strengthen aspiration for learning, high quality and



attractive learning resources helpful for work or obtaining license should be in place. Therefore, existing text-format data used in collective education programs should not be provided unchanged because they are developed under the assumption that an instructor teaches it to learners. Diverse education methods should be generated. For instance, icon-character training material may be developed, so learning a subject as if playing games avoids study fatigue. John Kellers ARCS model - attention, relevance, confidence, and satisfaction about the motivation of learning should also be reconfigured for the Web.

## **5. Using Knowledge Management Systems to Develop Human Resources**

Including the rapid spread of the internet, business environments have been changing more quickly in recent years than at any time in the past. Many scholars refer to the 21st century as the era of knowledge and information, and emphasize that rather than the corporate resource of people, material and capital, knowledge, which is another resource required to effectively leverage the resources, will play a more important role. While other business resources are limited, knowledge is an infinite. Therefore, it is required to newly recognize knowledge as the business resource of organization, and establish a system to create, share, and use good knowledge faster.

As goods and services are more sophisticated and fragmented, and as the speed of business processing accelerates, corporations and industries are faced with a challenge, and their survival is not guaranteed unless they concentrate their resources and efforts to pursue ceaseless innovation.

Many corporations systematically aggregate knowledge and know-how that individuals accumulate from business experience, or build a system to adopt external knowledge from customers or business clients into their own business operation, re-establishing new know-how.

What are the realities for us? Unfortunately, we can seldom obtain data required for business expeditiously. There are many reasons: knowledge insufficient, unevenly distributed, scattered, useless, or access denied. Information that is really helpful for business is not utilized but still buried in everyday business documents or ones head. How can we implement successful knowledge management?

If members of an organization do not want to share the information together, knowledge management cannot succeed. Good talents are those who possess abundant knowledge themselves, and generate and utilize the knowledge, know where it is, and know who has it. However, R & D personnel especially tend to be very reluctant in revealing their knowledge to others because they feel that their competitiveness would be undermined as much. Also, as organizations too have decision-making criteria and are accustomed to favor security over the baring of knowledge, it is very difficult to obtain required information with ease. To abolish these barriers, it is important to motivate the members of an organization to voluntarily share their knowledge. For instance, systems should be established to monitor members knowledge management activities, provide knowledge mileages, and award the honor of knowledge champion to good knowledge workers.

No matter how well established IT infrastructure is in place - such as PCs, servers, information network, and software, - an environment should be established where members can access desired contents with ease. Also, an engine should be provided so that members can reach desired

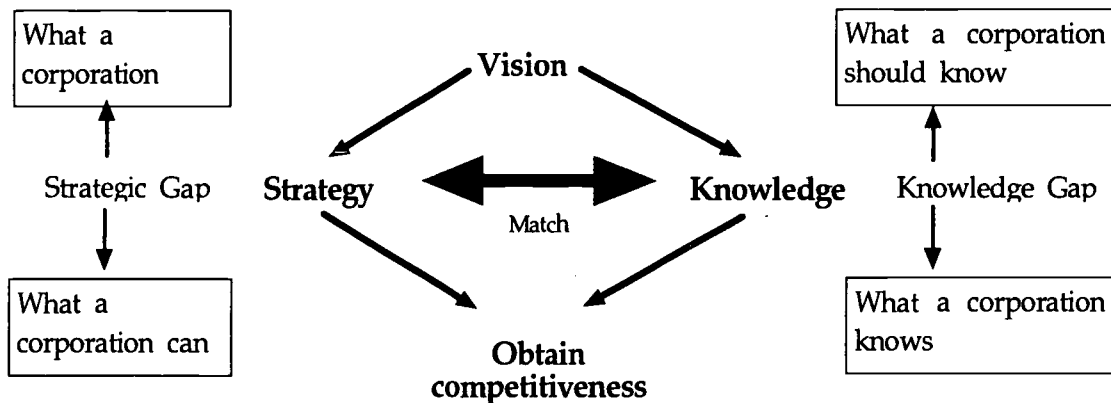
contents without failing in the search. That is to say, all information should be searchable by using a standardized interface and without requiring sophisticated skills. If one has to learn how to use a system to obtain required information, or has to follow procedures to request for the output every time, he would never want to actively use the accumulated information.

Therefore, a knowledge management system should be provided in a web environment so that even beginners may easily access desired information with the use of a web browser. One should keep in mind that in the near future, mobile phones and portable PCs will be used to remotely access corporate information, and that external information should be incorporated into corporate knowledge. The IT system that supports knowledge management can facilitate speedy knowledge flow by providing the desired volume of required knowledge to users at the desired time. If the system is equipped with useful information and knowledge accumulated, it will allow each individual to work by not only using their own competency but also leveraging organizational competency.

To achieve a more smooth flow of knowledge and information, functions as knowledge services or information agents are required. In other words, a Help Desk is required to search data, information or knowledge that a member of an organization or customers wants. As it takes much time and effort for inquirers to search information and knowledge, Help Desk integrates the search functions for the inquirers. Information agents provide feedback to inquirers, and classify and publicize replies on the Intranet. In other words, it re-uses frequently asked questions (FAQs).

No matter how well a knowledge management system is organized, knowledge management can not be properly implemented unless there are useful contents. Problems will occur: people may not know what

information to accumulate to share; information might not be collected; or the quality and credibility of collected information might be low, to name a few. To prevent this situation, required is managed contents - such as defining what information or knowledge is required or developing ways to obtain them. To implement knowledge management, a corporation should organize knowledge in its possession, and make decisions on what to collect for utilization. The corporation should define knowledge required for the successful implementation of its strategy, determine the organization knowledge gap, and organize the information source, such as the know-who and know-where of the information.



### Relation Between Strategy and Knowledge

As a matter of fact, almost 100% of the well talented are known to have diverse personal networks. If each member of an organization develops a map of experts in every area with whom they are building relationships, and registers the information on the system, the organization may easily search out who is the best talent in a relevant area. By utilizing the personal network information, everyone can expand his

personal networking, which is another way of developing human resources.

Besides volume, the freshness of contents is also important. New knowledge or information should be steadily accumulated. However, if people feel it burdensome to register their knowledge, information would not be collected. Therefore, a system that does not make people feel burdened but encourages them to register their knowledge the easiest way possible should be built. The information and knowledge thus collected should be regularly processed, deleted, and integrated by a knowledge manager to maintain quality of contents.

To engender activities to create new knowledge, there should be a corporate culture that generates, shares, and utilizes information on organizational level. For this, a venue should be provided where members can express and discuss their opinions, and exchange internal and external knowledge through conversation. Knowledge is more probably generated from free exchange of opinions, than from ones own reflection. Besides, since a free environment encouraging discussion, whenever required, provides sources of knowledge, a communication venue should be provided in a knowledge management system.

A corporation once set a big cafeteria in its building complex adjoining area, providing a venue for its members to meet and converse. The members exchanged their knowledge and experience with others, and greatly improved their way of thinking. A knowledge club (or so-called community of practice) that is formed for business needs, or when its members are interested in related knowledge, is one such example. Finding time after work to conduct after-action reviews and generate lessons-learned, could be a good way of establishing knowledge management culture. Existing quality control clubs or OJT programs may

also be viewed as systems to share and distribute field knowledge. One shortcoming of this system is that the scope of knowledge sharing is limited within a team or an individual.

It is people who implement knowledge management, not an information system. Therefore, it is important to educate each of the members - who are the source of knowledge and the subject of action - to improve their perception of issues and stimulate their aspiration to address the issues. Also, corporate strategy and targets, changes in business environment, and CEO messages should be steadily provided to each of the organizational members so that they will be able to develop an accurate perspective of where the organization is headed. A corporation should develop innovative talents who clearly understand the direction pursued by the corporation, and fully leverage their expertise and experience to address issues.

# 목 차

☐ 지식 및 기술 개발의 과제: 세계화와 신기술의 효율적인 사용에 관하여 .....	121
☐ 지식경제와 한국의 직업훈련 정책방향 .....	139
☐ 기업의 학습조직화 촉진 방안 .....	155
☐ 기업 내 훈련에서의 노사 파트너쉽 .....	183
☐ 환경변화와 인적자원개발체제 구축 .....	193

# 지식 및 기술 개발의 과제: 세계화와 신기술의 효율적인 사용에 관하여

Ian Cummings

---

ILO EASMAT, Bangkok



# 지식 및 기술 개발의 과제: 세계화와 신기술의 효율적인 사용에 관하여

Ian Cummings  
(ILO EASMAT, Bangkok)

## 1. 도입

이 논고는 주 요리를 위한 전체요리, 즉 오늘 오후와 내일 논의될 기술적인 논문들을 위하여 두뇌를 회전시키고 준비하는 과정으로 만들어졌다. 경제 세계화와 신기술 사용에 관한 많은 주제들을 소개하는 내용으로, 특히 정보 통신기술이 학습체제에 미치는 영향을 중심으로 기술하였다. 한국의 상황에 한정되거나 조직 내 학습에만 초점을 맞추지는 않았는데, 그 이유로는 조직 내 학습 내용과 방법은 많은 외부 요인들과 상관관계가 있으며 이 요인들은 일반적, 전문적 교육제도 혹은 직업관련 교육제도에 의하여 제공되는 학습의 근간을 이루기 때문이다.

앞으로 이틀 동안 논의될 내용들의 범위를 정의하는 의미에서 다음과 같은 인용구를 우선 제시하기로 한다. 이와 더불어 세계화라는 용어가 우리가 생각하는 만큼 단순한 의미가 아니라는 사실을 제안하고자 한다.

“지식기반 경제 및 “거리의 무의미성”으로 대변되는 전자상거래의 보편화에 관한 비전에는 전 세계 반의 인구가 전화를 한 번도 사용해 본 일이 없으며 더욱 많은 수가 인터넷에 접속한 경험을 가지지 못했다는 현실을 고려하여야 한다.”

“기업에 내재한 고유한 특징들, 즉 시장의 원리에 의하여 주도되며 유연하고 빠르게 변화하는 환경에 적응 및 대응하는 능력이 공공직업교육 제도에서 부족한 대표적인 요소이다.”

이 두 인용문이 각국이 '지식 및 정보의 격차(digital divide)' 극복 및 자국의 노동력을 경제 세계화의 도전과제에 준비시키기 위하여 해결해야 할 어려움에 대한 단초를 제공하리라 생각하며 이를 자세히 고찰해 보기로 한다.

## 가. 지식 및 정보의 격차(digital divide)

경제세계화가 공통의 이익을 창출하며 아시아의 선진국 및 개발도상국들이 신경제의 이익을 공유하기 위해서는 정보통신기술이 제공하는 도구와 서비스에 대한 접근성이 향상되어야 한다.

인터넷 접속은 지식과 정보의 격차의 정도를 잘 보여주는 한 예가 될 수 있다. 최근의 OECD의 보고서에서는 2000년 10월 현재 전세계의 인터넷 사용자의 수는 9,400만명 이상이며 이 가운데 5% 미만이 OECD 비회원국에 분포해 있다고 발표하였다. 이 5%의 인구 가운데 절반 이상이 대만, 싱가포르, 홍콩인이며 1백만 정도는 아르헨티나, 남아프리카, 말레이시아 국민이다.

경쟁과 통신 인프라의 규제완화도 인터넷의 접근성과 사용에 있어서의 격차를 줄이는 데 있어서 중요한 역할을 하고 있다. 태국에서는 인터넷 회선 임대료가 한국과 말레이시아 보다 세 배 정도 높아 인구의 2% 정도만이 인터넷에 접속되어 있다. 이 수치는 전 세계 인구의 약 5%, 아시아의 이웃 선진국민의 30%와 비교되는 수치이다(출처: Far Eastern Economic Review, 2001년 3월 8일자 기사). 정보통신 기술(이하 ICT)의 접근 및 사용에 영향을 주는 추가적인 요인은 다음 두 가지가 있다. (i) 교육수준(일반적으로 교육수준이 높을수록 각 개인의 가정 및 직장에서의 ICT 사용율이 높은 편이다), (ii) 기업의 크기(예를 들어 호주의 경우 백 명 이상의 직원을 둔 기업들의 94%가 인터넷에 접속되어 있으며 10명 이하의 직원을 둔 기업의 경우 그 수치는 36%이다)(출처: OECD 2001)

## 나. 세계화

폭 넓은 의미에서 세계화는 자본, 상품, 서비스, 사람, 정보 흐름의 증가 속에 나타나는 현대 사회의 상호의존성 및 상호연계성과 관련되어 있다. 이러한 현상은 여러 가지 방법으로 기업들에게 영향을 주고 있으며 시장환경의 변화에 대응하여 보편적으로 기업들의 감량경영, 유연화 현상을 촉진하고 적응성 및 민첩성을 높이는 역할을 하고 있다. 기업 업무조직의 새로운 구조와 형태가 나타나고 있으며 엄격한 위계구조에서 벗어나 보다 수평화된 조직을 향하여, 협동심과 분권화된 의사결정을 지향하여 나아가도록 만들고 있다.

어떤 측면에서는 세상과의 접촉이 더욱 확대될수록 - 예컨대, 예비부품이나 부속품이 실시간 경영의 원칙에 의하여 아웃 소싱되는 경우 - 정보가 기업의 하부조직으로, 즉 더 나아가 각 팀과 개인으로, 구체적인 의사결정의 영역으로 확대될 필요가 높아지게 되는 것이다.

이 번 회의에서 경제세계화가 ICT의 발전을 주도하는 것인지, 반대로 ICT가 경제세계화의 동인이 되는 지에 관한 논쟁을 하는 것은 아마도 소모적인 일이라 생각된다. 결국 각 국 경제가 세계화되는 추세에서 시장경쟁력을 갖추기 위하여 기업들은 적기에 제대로 된 정보가 필요하다. 첨단 ICT의 활용, 무엇보다도 필요한 정보를 찾아내고 이 정보에 접근하며 이를 효율적으로 사용하는 기술이 필요한 것이다. 바야흐로 세상은 지식과 이를 활용하는 기술이 자본과 노동과 더불어 생산 및 부의 창출의 세 가지 경제학의 요소가 되는 지식경제의 시대에 돌입하고 있는 것이다.

## 2. 지식 경제

생산과정에 투입되는 요소로서 인적 요소 외에 추가적인 요소들도 있지만 지식 경제의 맥락에서는 인적자원, 더 나아가서 인적 자원 형성의 측면에서

생각하는 것이 편리한 방법이기도 하다. 사람과 이들이 소유한 지식을 무형의 자산으로 생각하기도 하는데, 최근의 한 보고서는 이렇게 기술하고 있다: “경제 이론가들은 신 경제의 핵심은 무형의 자산이라는 사실에 동의하고 있다. 임업, 광업, 물리적 자본 등도 계속적으로 소득과 일부 고용을 창출하고 있지만 더 이상 고용의 주 공급원은 아니다. 지식 창출, 혁신, 네트워킹의 능력, 신 상품의 창조 능력 등이 점점 더 경제적 성공을 가름하는 무형의 요소가 되고 있다.”

이러한 관점을 확대하여 ‘OECD 교육연구 및 혁신 센터(OECD Center for Education Research and Innovation)’는 인적 자원을 구성하는 것은 전통적으로 지식과 연관된 “인지능력(cognitive abilities)”만이 아니며 협동심, 열정, 동기, 새로운 생각에 대한 열린 태도 등도 마찬가지로 중요하다고 보고 있다. 더불어 학습 및 재학습의 의사 및 학습능력, 즉 새로운 경험과 지식을 계속적으로 흡수, 합성, 적용하기 위하여 필요한 기술을 제공하는 인프라를 제공하는 것도 중요한 요소에 포함된다. 특정 기업이나 사회 문화에서 특히 중요한 요소로는 ‘아는 것이 힘이다’는 단순한 생각으로부터의 전환을 들 수 있다. 물론 아는 것은 힘이 될 수 있지만 지식을 공유하는 것이 기업에서는 더욱 효과적으로 활용될 수 있으며 이러한 측면에서 ICT와 인터넷 사용이 지식을 둘러싼 벽을 허무는 데 중요한 역할을 하고 있는 것이다.

조직 내 학습의 구체적인 측면을 살펴보기 전에 한 가지를 분명하게 정의할 필요가 있다. 앞서 지적했듯이 조직 내에서의 지식은 단순히 인지적인 차원을 뜻하는 것이 아니다. 지식기반 경제에서의 고용에 관한 최근의 OECD 자료에서는 네 종류의 지식을 다음과 같이 분류하고 있다: I) 정보지식(know-what) - 사실 또는 정보에 관한 지식, ii) 원리지식(know-why)- 과학, 기술, 경영, 사회 등의 근본 원칙과 관련된 지식, iii) 방법지식(know-how)-과제를 수행하는 기술 혹은 능력, iv) 종합 지식(know-who or where) - 사회적 기술 및 지식 내용과 주체, 방법에 대한 정보를 결합한 지식으로 ICT의 역할이 증대되는 부문. 이처럼 지식을 분류하는 것은 학술적인 것 이상의 의미를 가지는 것으로, 학습이 가장 효율적, 경제적으로 이루어지는 분야에 대

하여 생각하는 데 도움을 준다는 의미에서 이 회의의 중심 주제와 관련이 있다고 하겠다. 또한 조직 내 학습의 비교우위를 찾아내는 데에 도움이 될 것이다.

### 3. 조직 내 학습(Learning in the Workplace)

세계화, 지식경제, ICT 사용확대만으로 조직 내 학습이 일어나는 환경이 조성되지는 않는다. 앞서 인용한 캐나다의 연구에서는 이른바 “문제가 되는 모순(troubling paradoxes)”에 관하여 지적하고 다음과 같은 의미 있는 질문을 던지고 있다.

“경영전략에서 평생학습과 학습조직과 같은 개념의 중요성을 외칠 때면 인적자원에 대한 단기 투자와 실시간의 원칙에 기초한 기업전략이 확대되는 이유는 어디에 있는 것일까?”

기술 및 상품 혁신, 조직변화, 기업의 이합집산이라는 세계적인 추세가 가속화되면서 훈련 및 학습에 대한 투자 수익은 학교에서보다 기업에서 더 높게 나타날 수도 있을 것이다. 그러나 여기에는 두 가지 조건이 선행하는데 첫 번째는 이러한 투자가 적절한 목표와 대상을 위해 이루어져야 하며, 두 번째는 적절한 기업환경이 조성되어 있어야 한다는 것이다. 무엇보다 “학습 문화”가 존재해야 한다. 즉, 직원들이 새로운 기술을 배우고 새로운 지식을 습득하며 그렇게 하는 과정에서 격려와 도움을 받을 것이라는 사실이 조직 내에서 예상되어야 한다는 것이다.

기업의 인적자원 개발 전략에 있어서 학습문화는 다음의 방법을 통하여 조성될 수 있다.

- 수평적인 조직과 자율 관리 팀
- 폭 넓은 업무 등급 내에서의 유연한 업무 배정
- 직원의 의사결정 참여 확대
- 일상의 통제자에서 권한부여 및 도움을 주는 자로 관리자의 역할 변동

새로운 생산 과정, 새로운 서비스, 새로운 시장, 새로운 고객집단을 지원하는 데 필요한 지식기반을 확대하기 위하여 요구되는 실시간(JIT) 학습에 주로 적용할 수 있는 구체적인 기술로는 다음과 같은 것들이 있다:

- 팀 단위의 작업을 통하여 다양한 기술을 활용하는 “교차 훈련 (cross-training)”
- 기술의 폭과 심도를 높이기 위한 순환 근무(job rotation)
- 직원에게 자신의 직접적인 책임이 아닌 문제를 해결하도록 하는 공식, 비공식 문제 해결 집단 (이를 통하여 폭넓은 업무 환경에 대한 이해를 확대하고 자신의 지식과 경험을 가치 있게 생각하게 됨)
- 보다 경험 있는 직원이나 관리자를 학습의 지도자나 스승으로 활용하는 지도
- 구체적인 문제, 상품, 과정과 연관된 ‘연구’에 대한 보상 및 촉진

위의 조직 및 경영에 관한 변화가 성격 상 공식적인 것이지만 사실상 일어나는 학습은 대개 비공식적이고 따라서 수량화하기가 어렵다. 그러므로 직장 내 학습의 질을 향상하기 위하여, 즉 우연한 학습에서 학습조직으로 나아가기 위하여 취할 수 있는 조치에 관한 문제가 제기되기 마련이며, 다음과 같은 조치들이 가능성으로 제시될 수 있다.

### 가. 공식적 훈련과정 (조직 내부 혹은 Workplace를 위해 조직화된 과정)

조직의 필요에 의하여 구체화된 혹은 보다 일반적인 성격의 공식적인 훈련 과정은 업무 수행능력을 향상시키는 것은 물론 자신감이나 윗사람에게 인정받는다는 느낌과 같은 무형의 가치를 고취시키는 것으로 나타났다. 그러나 이러한 훈련은 잘 계획되고 전문적으로 전달되며 대상에 맞게 조직되어야 한다. 또한 의례적인 훈련이 아닌 필요를 분명히 규명하여 이루어져야 한다.

이러한 요구조건을 충족시키기 위하여 기업은 훈련의 필요(needs)를 평가

하고 훈련 프로그램의 계획과 전달에 있어서 전문성을 보유하고 있거나 전문성을 얻을 수 있는 자원이 필요하다. 또한 기업은 서로의 이야기를 경청하는 문화를 촉진하여 직원들이 학습필요에 대한 자신들의 견해를 표현할 수 있는 분위기를 조성하여야 한다. 물론 '윗사람이 제일 잘 알기 마련이다'라는 생각이 만연한 많은 아시아 문화권에서 이것은 쉬운 일이 아니다. 이러한 선행조건들을 고려할 때 중소기업들은 대기업에 비하여 특히 어려운 입장에 처해 있다. 대기업들은 규모의 경제를 활용하여 훈련과정에서 직원들을 지원하는 것이 용이하지만 중소기업의 경우 기업의 규모가 작을수록 직원들에게 많은 훈련기회를 주는데 있어서의 기회비용이 커지기 때문이다.

## 나. 학습, 훈련, 지도 기술 개발

다양한 기술을 가진 팀을 활용한 조직 내 학습은 높은 기술 수준을 보유한 보다 경험 있는 구성원이 학습 방법과 구조, 학습기회 최대화를 위한 작업 분배 등에 대한 지식이 있을 때 더욱 효과적으로 달성되는 경향이 있다. 이는 공식 및 비공식 도제제도 사이의 차이가 있는 것과 유사한 학습과정이라 하겠다. 원활한 의사소통 기술도 이러한 학습과정을 보완하는 역할을 한다. 지도의 효율성 또한 상기한 조건들에 의하여 크게 향상될 수 있으며 한편으로 학습 기술 혹은 "학습을 위한 학습" 즉 정보를 찾아내고 접근하며 적용하는 방법, 문제를 분석하고 자신의 지식과 기술의 부족한 점을 알아내는 방법 등은 지식과 기술의 습득 과정을 촉진시킬 것이다.

아마도 공식적인 훈련이 가장 잘 활용될 수 있는 부분이 학습, 훈련, 지도의 기술 개발영역이라 생각된다. 그 가운데에서도 훈련에 가장 크게 의존하는 부분은 일련의 "핵심업무기술(core work skills)"의 개발로 이러한 기술들은 효율적인 교육을 활용하며 때로는 교육과정의 부족한 부분을 보충하고 평생 교육을 촉진하기도 한다. 핵심기술의 한 예로 호주에서는 이를 "핵심역량"으로 분류하여 아래와 같이 규정하고 있다.

- 개념과 정보의 수집, 분석, 조직

- 개념과 정보의 의사소통
- 활동의 계획과 조직
- 타인과 혹은 팀의 구성원으로서 함께 일하기
- 수학적 사고와 기술의 활용
- 문제해결
- 기술 (예, ICT)의 활용

위와 같은 핵심기술 혹은 일반적인 기술 발전을 위하여 공식훈련을 집중시키면 일부 기업들은 같은 과정에 참여할 수 있기 때문에 어느 정도 중소기업의 불이익을 줄일 수 있다. 핵심업무기술 훈련은 특히 공공 훈련기관들이 유용한 역할을 담당할 수 있는 분야인데 그러한 기술은 기업이나 시장, 과정 혹은 기술에만 의존하지는 않기 때문이다.

## 다. 기술 인증

전통적인 기술 인증 제도가 위기에 놓여있다는 사실에 폭 넓은 공감대가 형성되어 있다. 매우 포괄적인 제도가 존재하는 안정된 선진국에서조차도 기존의 기술인증제도는 오늘날의 환경에 부적절하는 인식이 높아지고 있는 실정이다. 지적사항 중에는 현재의 많은 기술 인증 제도가 그 기준에 있어서 조직 내 역량과 학습의 우선순위를 배려하지 않고 있다는 내용이 많이 제기되고 있다. 또한 현재의 인증제도는 ICT와 연관된 신기술, 협동심과 같은 무형의 기술, 문제해결, 의사소통의 문제를 다루기에는 시대에 뒤떨어져 있다는 것이다.

아시아 및 기타 지역에서 ILO의 경험으로 미루어 볼 때 기술표준과 인증 제도를 개발하는 것은 시간과 비용 면에서 소모적이라는 것이 나타났으며 제도를 이미 보유하고 있는 경우에도 사용자와 근로자가 기술 표준과 인증 제도의 수용정도가 일반적으로 낮다는 사실을 알 수 있었다. 이 제도에 대한 보편적인 생각 중 하나는 기술표준이 현장에서 필요한 실제 기술을 반영하



지 못한다는 것인데, 서로 다른 두 개의 조직의 필요한 기술이 완전히 다를 수밖에 없다는 점을 감안한다면 일리가 있는 생각이라 보여진다. 한편, 기술 표준이 신기술과 근로조직의 변화에 적응하는 속도가 느리다는 의견이 지배적인데 이 또한 인정할 수 밖에 없는 견해이다.

선진국의 기술표준의 일반적인 추세는 '역량(competency)'에 기초한 기술 표준으로, 여기에서 '역량'은 조직의 결과에 의해서 규정되며 개인의 업무 기술이 더 높은 수준의 인증이나 위기관리와 같은 보다 복잡한 기술에 의하여 보충되는 형태로 운영된다. "업무"를 개별의 작업으로 세분화하고 서로 다른 수준의 복잡성, 지식획득, 기술성과를 인증함으로써 - 영국의 국가직업기술자격(NVQs)과 같은 - 다양한 환경의 조직에서 필요한 역량을 인증하고 비교적 신속한 표준 조정을 가능하도록 하고 있다.

여기에서 핵심이 되는 것은 첫째, 역량에 기초한 표준은 조직 내 학습과 성과를 인증하기 위하여 고안되었다는 것이다. 두 번째, 이러한 표준을 통하여 성과의 객관적인 측정뿐만 아니라 학습에 필요한 구조와 목표를 제공함으로써 조직의 효율성을 지도, 개선하는데 기여할 수 있다는 것이다. 조직 내 학습을 평가하고 공식적으로 인증하는 현재의 제도는 결코 완전하다고 할 수는 없지만 올바른 방향이라고 여겨진다. 그러나 새로운 인증 제도가 과거의 인증제도처럼 항구적인 이익을 가져오는 제도라는 인식 하에 인적자원을 경시할 수 있는 소지가 있다는 점을 간과해서는 안 될 것이며, 이러한 생각은 평생학습의 개념에 위배되는 것이기 때문에 경계를 늦춰서는 안 된다.

#### 4. 정부의 역할 재고

전통적으로 인적자원형성과 관련한 정부의 역할에는 ①기술개발의 기초가 되는 일반교육의 제공, ②공공훈련기관을 통한 기술 및 직업교육과 훈련 제도, 조직 및 운영, ③훈련표준 및 인증제도의 개발 및 운영, ④정책 형성 및 정책의 이행 감독, ⑤한정된 자원의 활용을 극대화하는 목적으로 지도, 조정, 지도력 발휘, ⑥일부 국가의 경우 징수나 지원제도를 통한 훈련 기금 조성

등이 포함된다.

그러나 이러한 정제된 유형의 정부역할은 전세계 상호의존성이 증가하고 새로운 기술의 발전 패러다임이 등장함에 따라 더 이상 적합하지 않게 되었다. 기술에 대한 수요가 민간부문 내에서 자동적으로 공급을 낳게 할 것이라는 가정 하에 '훈련시장'이라는 주제에 관한 많은 주장이 등장하고 있으나 민간부문의 시장이 분명 완전하다고 할 수는 없을 것이다. 우선, 실제 시장 수요는 다음의 잘 알려진 다양한 이유들로 인하여 훈련에 대한 진정한 필요를 반영하고 있지 못하다.

- 잘못된 혹은 낡은 노동시장 정보
- 직접적으로 업무와 관련이 없는 훈련에 대한 사업주의 투자 거부
- 승진 및 임금제도의 경직성
- 사회적 수요
- 훈련에 대한 유인책 부족

공급 측면에서 민간 훈련 제공자는 사회적 수요나 노동시장수요예측에 대응하여 훈련을 제공하는 경향이 있다. 그러나 노동시장수요예측이 정확성이 부족한 자료에 근거하고 있으며 다소의 예외는 존재하지만 - 개발도상국의 경우 합작투자나 원조지원 프로그램과 연계되기도 함 - 대부분의 훈련 프로그램이 낮은 수준의 자원과 인프라를 필요로 하는 기술 부문에 집중되는 경향이 있다. 또한 이들 민간 부문의 훈련 제공자들은 실제 결과에 대해서는 그 책임을 대부분 회피하는 경향이 있다. 반면 공공부문은 교역 기술 및 기타 기술 분야 훈련을 주로 맡고 있는데 이 분야는 설비, 장비, 교사훈련, 소비재, 관련 경비(예, 직업훈련학교의 기숙사 제공 등)에 대한 대규모 투자를 필요로 한다. 공공훈련기관의 문제점과 이들 기관이 실제 혹은 예상 노동시장수요를 충족시키지 못하는 부족함에 대하여는 재론의 필요가 없을 정도로 잘 알려져 있다. 그러나 대체적으로 많은 국가에서 공공부문과 민간부문 모두 신 경제에서 요구되는 훈련의 필요와 조직 내 학습의 보충, 지원에 있어서 잘 대응하지 못하고 있는 것으로 보인다.

이러한 상황에서 정부가 할 수 있는, 또는 해야 할 일은 무엇인가에 관하여 살펴보기로 한다.

## 가. 정책 형성

정책형성에 있어서 가장 중요한 것은 한 국가, 경제, 인적자원이 나아가는 방향에 대한 분명한 청사진을 만드는 것이다. 한 국가가 지식기반기술을 광범위하게 활용하여 그 나라를 탈산업화된 사회로 발전시키기를 원한다면 하나의 예로 말레이시아를 들 수 있을 것이다. 말레이시아는 자국의 "비전 2020(Vision 2020)"을 전략과 구체적 행동계획으로 전환하여 "제8차 말레이시아 계획(Eighth Malaysia Plan 2000-2005)"에 이를 제시하였다. 그러나 우리는 여기에서 구체적으로 특정 국가를 지목하여 다루기보다는 훈련시장의 기능을 개선하고 인적자원 형성에 대한 투자에 대한 지침을 제공하고, 훈련제공자, 사용자, 근로자 모두에게 신뢰를 주어 인적자원투자가 적절히 목표화되고 결국 긍정적인 결과로 이어질 수 있도록 하는 데 필요한 정책의 기본 틀의 한 예로서 말레이시아의 예를 제시하는 것이다.

## 나. 관리와 유인책

정부가 훈련의 전달에 있어서 점차 주도적인 역할을 상실하게 될 것이라는 보편적인 전망이 나오고 있지만 훈련제공에 일관성을 부여하는 역할에 있어서는 그렇지 않을 것이라 간주된다. 실제로 훈련전달체계가 더욱 광범위하고 자율적일수록 감독자의 역할은 더욱 중요한 것이다. 훈련시장의 불완전성으로 인하여 훈련시장이 자급적이고(self-serving) 단기적인 전망으로 운영되지 않도록 하기 위하여, 나아가 장기적인 목표를 반영하고 정부와 사회 참여자들의 목표와 비전을 보여주도록 하기 위하여 정부의 역할이 필요한 것이다.

정부는 또한 핵심 역량의 개발을 장려하고 다양한 공조체제와 상담 기구를 통하여, 사용자가 기업 내에서 평생학습을 활발히 제공하도록 독려함으로써

부분적으로 조직 내 학습과 관련하여 그 역할을 수행할 수 있다. 이렇게 하는 과정에서의 정부의 재정적 유인책은 이미 불완전한 훈련 시장을 더욱 왜곡시킬 수도 있고 반면 문제분석, 인터넷 사용, 통신 기술 등의 투자를 촉진시킬 수도 있기 때문에 그 활용은 논의의 대상이라 하겠다.

## 다. 정보 교류 개선 지원

‘신 경제의 훈련(Training for the New Economy)’이라는 이름의 ‘캐나다의 정책 연구 네트워크 보고서(Canadian Policy Research Networks Report)’에서는 불완전한 정보는 적정수준이하의 인적자원투자결정으로 이어질 수 있다는 전제 하에서 훈련시장 기능의 근간이 되는 정보의 질과 활용을 개선하기 위해 정부가 기여할 수 있는 네 가지 분야를 다음과 같이 제시하고 있다.

- 노동시장에 관한 기본 정보
- 산업표준 혹은 기술표준
- 사용자의 인증 수단
- 인적자원투자 보고를 위한 지침

이 가운데 산업표준 혹은 기술표준과 사용자의 인증 수단에 관하여는 이미 언급된 바 여기에서는 다루지 않기로 하였다.

정확하고 활용가능한 노동시장정보(이하 LMI)의 제공은 노동 및 훈련시장이 점차 분화되고 전통적인 산업의 구분이 불확실해지면서 더욱 중요해지고 있다. 이제 LMI의 주안점은 어떤 유형의 직업이 이용가능한 가 - 직업 명칭이 갖는 의미가 점차 축소되고 있다 -에서 어떤 기술과 역량에 대한 수요가 존재하며, 기술과 역량이 수요와 어떻게 결합되는 지로 전환되고 있다. 이러한 종류의 정보를 수집하고 새롭게 개선하는 것은 과거의 LMI 제도와는 다른 도전과제를 제시하고 있지만 한편으로는 첨단 ICT의 활용으로 인하여 국내, 외의 자료들에 대한 접근과 사용자 친화적인 형태로의 정보 확산이 가속화될 것으로 보인다.

일부 사업주들이 인적자원개발, 즉 훈련에 대한 투자를 꺼리는 이유로 기존의 회계 방식으로는 훈련이나 기타 형태의 지식 습득, 특히 조직 내 학습의 무형의 측면들에 대한 투자수익(ROI)을 정확하게 측정할 수 없다는 것을 들고 있다. 그 결과 인적자원에 대한 투자는 기업과 투자자들 모두에 의하여 제대로 평가받지 못하고 있는데 이는 기업의 주식가격에서도 잘 반영되고 있다. OECD 및 기타 기관에서 인적자원을 기업의 대차대조표와 연계시키려는 노력에서 알 수 있듯이 쉬운 작업은 아니겠지만 정부가 “거래의 규칙을 정하는 중간자”의 입장에서 - 과세제도처럼 - 인적자원투자활동을 보다 잘 평가할 수 있는 보고제도를 업계와 함께 고안, 실행할 수 있으리라 생각한다. 학습으로 인한 이익 평가에 관한 노력은 기업의 학습 방법과 실시시기에 대한 이해와 다양한 비공식적인 학습과정에 대한 적극적인 지원에 도움을 줄 수 있을 것이다.

## 라. 기초 기술과 학습수단의 제공

오늘의 회의가 일반교육의 목표와 교육의 직업교육화의 정도에 관한 전형적인 논의를 하기 위한 자리가 아님을 감안하여 이 같은 논의는 피하도록 하겠다. 단, 정부가 구체적인 산업과 관련한 기술 및 직업훈련의 제공에 있어서 점차 중심 역할을 담당하지 않게 됨에 따라 앞서 기술한 것처럼 포괄적 기술이나 핵심역량 훈련에 있어서 역할을 새롭게 맡아야 할 것으로 보인다. 즉 정보의 접근과 조직 방법, 사고의 전달 방법, 활동계획 및 조직 방법에 대한 지식, 문제해석 및 분석, 팀 활동과 지식 및 경험 공유, 기술 사용 등의 훈련에 있어서 역할을 담당하는 것을 의미한다.

이러한 핵심역량이나 포괄적 기술은 스스로에 대하여 사고하고 자신의 핵심 능력을 발휘하며 문제에 대한 사고와 해결방법을 형성하는 방법에 관한 지식을 뜻한다. 또한 자신의 알지 못하는 면과 질문에 대한 해답을 찾는 방법과 그 해답의 출처를 아는 것, 즉 ‘학습을 위한 학습’을 포함하는 것이다. 이와 같은 핵심역량을 지도하는 것이 기술의 기본적인 이해가 부족한 부분

을 채워주는 '교정(remedial)'적인 훈련과정을 제공하고 이 과정을 조직 내에서 활용하는 것과 더불어 공공직업 및 기술 기관의 앞으로의 과제가 될 것이다. 많은 찬사를 받고 있는 '이원화제도(dual system)'를 포함하여 맞춤형 훈련들에서는 대학의 기초 이론과 조직에서 습득한 실제적인 기술을 결합하여 이미 활용하고 있기 때문에 이 과제가 일견 혁신적인 것이 아닌 것으로 여겨 질 수도 있을 것이다. 일부 신흥 산업국에서 다음과 같은 점을 고려한 접근이 필요할 것으로 보인다; (a) 공공기술직업훈련기관과 교직원의 재교육, (b) 업계와 이들 대표 단체들과의 새롭고 밀접한 연계 형성, (c) 조직 내 학습의 지원 및 구조 개선 필요, (d) 팀 단위의 작업을 포괄하는 현실적인 기술 및 기타 사회적 기술 및 학습 기술에 대한 다양한 정의.

## 마. 교육제도의 개혁

본고가 일반교육의 목표에 대하여 다루지 않음을 밝힌 바 학습 주제가 아닌 학습 방법에 관하여 한 가지만 지적하고자 한다. 많은 조직 내 학습이 비 공식적이며 자율적인 방법으로 이루어진다는 견해를 가정할 때, 근로환경이나 집단 외의 요인들에 의하여 조직 내 학습이 구조화되고 지원될 수 있는 영역이 존재한다. 따라서 정보를 찾고 자신의 핵심적인 능력을 문제 분석 및 해결, 질문의 형성, 동시에 작업환경에 대한 팀 구성원의 태도에 활용하는 개인의 노력이 앞으로의 교육에서 강조해야 할 부분이 되어야 할 것이다. ICT의 활용 증가는 자발적인 학습의 촉진시킬 수 있으며 업무와 관련된 문제를 해결하기 위하여 인터넷을 활용하고 있는 사람이라면 자신의 학습 기회를 창출하는 활동을 하고 있다고 말 할 수 있을 것이다.

최근까지 일반교육제도에서는 이렇게 체계화되지 않은 개별적인 학습 환경, 즉 업무환경에 대하여 학생들을 준비시키는데 소홀히 해 온 것이 사실이다. 원격교육이 교사교육의 문제점 및 '권위있는 인물'들에 대한 사회적 태도 등으로 인한 교사의 권위 하락 등 여러 가지 요인들로 인하여 유행이 되어 있는 지금 초, 중등 학교에 컴퓨터를 대량 설치함으로써 학교의 학습풍토가

하루아침에 바뀌리라 기대하는 것은 문제를 해결하는 방법이 될 수 없을 것이다.

그러므로 정부는 시설 개선뿐만 아니라 교실에서의 학습 방법과 학생들의 사고와 탐구 방법의 전환을 포함하는 일반교육제도의 개혁을 추진해야 할 것이다. 그렇게 하기 위하여 각 국 정부는 교육과정 및 교사 훈련을 전면 개편하고 교사의 학습 지원자로서의 역할이라는 문제를 전반적으로 검토할 필요가 있을 것이다. 물론 말이 행동보다 쉬운 법이다. 그러나 결국 이 것이 각 국이 세계화를 특징짓는 지식 경제화에서 소외되지 않기 위해서 가야 할 길일 것이다.

# 지식경제와 한국의 직업훈련 정책방향

정 철 균

---

노동부 훈련정책과



# 지식경제와 한국의 직업훈련 정책방향

정 철 균  
(노동부 훈련정책과)

## 1. 직업훈련환경의 변화

### 가. 지식경제의 진전

- 세계화와 신기술 발전이 가속화되면서 지식과 정보가 개인·기업 및 국가경쟁력의 핵심 요소로 등장
  - 산업화시대와는 달리 지식경제하에서는 물적자원보다는 고급 인적자원이 경제발전을 견인하는 동력으로 작용
    - ※ 지식경제(knowledge economy)는 정보통신기술을 근간으로 지식의 창출과 확산, 활용을 통해 경제주체들이 혁신능력을 배양하고 이러한 능력이 성장의 기반을 이루는 경제임
  - 지식은 단순한 정보가 아니라 정보의 가능성과 한계를 이해하고 정보의 중요도에 따라 행동할 수 있는 능력으로서 전통적 생산요소와는 달리 수확체증의 법칙이 작용하고 외부경제의 특성이 있으므로 시장원리만으로는 지식의 충분한 공급에 한계가 있음
- 전문지식과 정보통신기술의 결합은 산업활동에 있어 거래비용(transaction cost)의 감소, 소비자의 선택폭 확대 등으로 산업구조와 노동시장의 변화를 촉진
- OECD 회원국들의 경우 지식기반산업의 부가가치 생산비중이 '94년도에 이미 30%를 초과
  - 우리나라의 경우 '91~'99년사이에 지식기반산업 연평균 성장률이 13.7%로서 여타산업의 성장률(4.1%)보다 빠른속도로 증가

## 나. 지식경제와 노동시장 변화

### 1) 산업구조 및 고용구조의 변화

- 산업전반에 걸쳐 구조조정이 상시화되는 가운데 지식기반 산업을 중심으로 일자리 창출이 지속
  - 산업구조의 소프트화로 서비스 부문은 지식기반 제조업과 함께 높은 고용흡수력을 유지
    - ※ 2000년 현재 서비스 부문은 우리나라 전체취업자의 68.9%, GDP의 51%를 차지하고 있음
- 인력수급불균형 및 조직형태의 변화
  - 경제의 지식집약화로 고급숙련인력에 대한 수요는 증가하는 반면 저숙련 인력에 대한 수요는 감소하여 노동시장에서 인력수급 불균형 문제가 발생

### <제조업 기술수준별 취업자수 전망>

(단위 : 천명, %)

구 분	2000	2005	2010	연평균 증가율
중고위기술 및 ICT 제조업	1,516(36.0)	1,728(39.4)	1,877(42.6)	2.15
중저위기술제조업	1,065(25.3)	1,079(24.6)	1,027(23.3)	-0.37
저위기술제조업	1,630(38.7)	1,579(36.0)	1,502(34.1)	-0.81
전 체	4,213(100)	4,388(100)	4,406(100)	0.45

출처 : 지식경제와 인력수요전망(KLI, 2000.10)

※ IT, BT, NT 등 6대 국가전략분야 기술의 경우 2005년까지 186천여 명이 부족할 것으로 예상(국가전략분야 인력양성 종합계획, 2001.11)

※ 미국은 '98년 21세기 고용위원회(The 21<sup>st</sup> century workforce commission)를 설립하여 지식기반 경제하에서 숙련근로자 양성을 위하여 『21세기 문해능력(literacy)의 형성, 정보통신기술의 지속적 습득, 계속교육의 확대 등』 8가지 전략을 마련

- 정보화의 진전으로 생산조직 및 의사결정 방식이 시장의 변화에 민감히 반응할 수 있는 유연체제로 전환

· 조직형태의 수평화·슬림화, 의사결정체계의 분권화 등

- 재택근무(telework), 계약제, 단시간 근로 등 고용형태도 다양화

※ EU국가의 경우 '99년 기준으로 약 9백만명(전체 근로자의 6%) 정도가 재택근무중에 있음. 미국의 경우 '98년도에 약 16백만명(전체 근로자의 13%) 정도가 재택근무함<OECD, 2001.6>

○ 노동력 공급측면의 변화

- 인구증가율이 둔화되고 노동력의 고령화·고학력화 여성화가 심화

※ 전체인구 대비 생산가능 인구(15~64세)의 비중이 지속적으로 하락하여 2000년 71.2%→2010년 70%→2030년 65%까지 하락 예상

- 직업훈련의 경우 비진학청소년 등을 대상으로 하는 양성훈련 자원이 급속히 축소

<고교졸업자의 대학진학율 추이>

구 분	'70년	'85년	'95년	2000년
대학진학률(평균)	26.9%	36.4%	51.4%	68.0%
- 인문계	40.2%	53.8%	72.8%	83.9%
- 실업계	9.6%	13.3%	19.2%	42.0%

출처 : 교육인적자원부, 교육통계연감 각년도

2) 인적자원개발 투자유인의 감소

○ 노동력 이동성의 증대, 인력스카우트 및 외부효과(poaching& externality) 등으로 기업은 인적자원개발 투자를 줄이고 외부노동시장에서 인력을

조달하려는 경향

- 특히, 저숙련 근로자의 경우 고용의 불안정으로 인하여 이들에 대한 인적자원개발 투자를 꺼리는 경향
- 지식경제하에서는 외부환경적 요인으로 인하여 근로자의 자율적인 능력 개발의 필요성이 더욱 증대

### 3) 지식격차의 발생

- 지식과 정보의 격차가 고용기회와 소득의 격차를 야기하여 빈곤의 악순환을 초래 가능
- 숙련불일치로 인한 실업의 장기화 등으로 근로자간 소득격차가 확대되며 저학력·저기능 근로자일수록 실업의 위험에 더 많이 노출

※숙련수준별 실업과 경기변동의 상관관계

- ILO에서 1985~1996년 사이에 OECD 국가들의 숙련수준별 실업과 경기변동의 상관관계를 분석한 바에 의하면 저숙련근로자는 불황기에 GDP가 1% 하락할 때 실업률이 약 23% 증가하지만 고숙련 근로자는 경기불황시에 실업률이 유의하게 증가하지 않음
- 반면 호황기에 GDP가 1% 증가할 때 저숙련 근로자의 실업률은 4.8% 정도 하락하고 고숙련 근로자의 실업률은 2.1% 하락하는 것으로 분석됨
- 승자독점원칙(winner-takes-all principle)과 빈곤의 악순환 등 노동시장 양극화가 심화

#### < 인터넷 이용률 현황(2000.5) >

- 연령 : 20대(60.0%)/50대 이상(4.9%)
- 소득 : 월400만원 이상(53.4%)/월100만원 미만(25.4%)
- 직업 : 사무직(64.0%)/농어민(7.3%)
- 학력 : 대졸이상(62.4%)/중졸이하(1.9%)

출처 : 행정과 전산, 2001.3월호

## 다. 사회·문화 패러다임의 변화

- 소득수준의 향상과 근로시간 단축 등으로 문화활동, 교육훈련 등에 대한 수요가 증가
  - 시민사회의 성숙으로 주요정책에 대한 관심과 참여 요구가 증대
- 기술변화에 따라가지 못하는 취약계층이 발생하고 사회전반의 구조조정 에 대한 사회적 부적응과 갈등 표출 등으로 사회통합(social cohesion)의 필요성이 증대

## 2. 직업훈련 현황 및 과제

### 가. 제도의 발전

- 경제개발 초기단계에 인력수요 충족을 위하여 직업훈련법(1967년)이 제 정되고 양성·집체훈련 중심의 직업훈련제도가 도입됨
- 1974년 직업훈련에 관한 특별조치법의 제정으로 일정규모 이상의 사업 주에 대하여 훈련실시 의무가 부과
  - 1976년 직업훈련법과 특별조치법을 통합하여 『직업훈련기본법』이 제 정되면서 직업훈련의무제 및 분담금제를 내용으로 하는 직업훈련제도 의 근간이 형성
- '90년대에 접어들어 산업구조의 고도화 및 인력수급 패턴 등이 변화함 에 따라 '95년 고용보험제가 도입되게 되고
  - 동제도하에서 직업훈련이 근로자의 평생능력개발 지원과 적극적 노동 시장정책의 중심축으로 운영됨
- 1999년 『근로자 직업훈련촉진법』의 제정으로 직업훈련의무제가 폐지되 고 직업훈련에 민간의 참여확대 등 자율성이 강화됨

## 나. 직업훈련현황

### 1) 고용보험의 능력개발사업

#### □ 적용현황(2000년말 현재)

(단위 : 개소, 명, %)

규모별	계	5인미만	5~49인	50~99인	100~499인	500~999인	1,000인 이상	건설공사
사업장수	693,414	463,521	174,589	10,423	7,992	912	781	35,196
근로자수	6,747,263 (100)	1,001,901 (14.8)	2,157,860 (32.0)	606,932 (9.0)	1,301,888 (19.3)	401,960 (6.0)	1,181,418 (17.5)	95,304 (1.4)

출처 : 고용보험동향, 2001년 봄호(KLI, 2001. 5)

- 2000년 12월 현재 총취업자수 20,857천명, 임금근로자수 13,265천명, 적용대상근로자수는 약 9,747천명임
- 고용보험 적용현황은 적용대상 근로자 대비 약 71.2%, 임금근로자 대비 50.9%가 고용보험에 적용되어 있음

#### □ 직업능력개발사업 활용현황(2000년말 현재)

(단위 : 개소, 명, 백만원, %)

구 분	전체	사업주 지원		피보험자 지원		
		직업능력 개발훈련	유급휴가 훈련	수강 장려금	근로자 학자금대부	실업자 재취직훈련
사업장수	86,680	73,411	309	-	12,960	-
근로자수	1,367,228	1,220,334	7,756	252	18,590	120,296
지 급 액	396,261 (100)	140,475 (35.5)	5,589 (1.4)	59 (0.01)	34,626 (8.7)	215,512 (54.4)

출처 : 고용보험동향, 2001년 봄호(KLI, 2001. 5)

- 고용보험의 직업능력개발사업은 과거 직업훈련 의무제와는 달리 기업이 필요로 하는 훈련을 자율적으로 실시하도록 하고 교육훈련 실시 기업에 지원금을 지급
- 그간 사업주의 직업능력개발훈련은 지속적으로 확대되어 2000년도의 경우 '99년과 비교하여 사업장수 대비 68.7%, 근로자수 대비 56.2%가 증가하였음
- 그러나 비용지원면에서는 외환위기로 인한 대량실업 상황을 반영하여 실업자재취직훈련 부문이 사업주의 직업능력개발훈련보다 53.4% 높은 실정임

□ 사업장 규모별 사업주 지원사업 참여율(2000년 기준)

(단위 : %)

계	5인미만	5~49인	50~99인	100~499인	500~999인	1,000인	건설공사
5.4	1.3	12.1	37.3	52.1	63.6	61.0	0.1

출처 : 고용보험 DB

사업주지원사업=직업능력개발사업+유급휴가훈련

- 사업주 지원사업인 직업능력개발훈련과 유급휴가에 대한 보험가입사업장의 참여비율은 5.4% 수준임
  - 100인이상 대규모사업장의 경우 참여율이 50%이상인 반면 50인미만 사업장은 12% 수준이고 특히 5인미만 영세사업장의 경우 1.3%의 낮은 참여율을 보이고 있음

## 2) 실업자직업훈련

### □ 연도별 실업자훈련 실시 추이

(단위 : 천명, 억원)

계	'97	'98	'99	'00	'01
인원	49 ( 25 )	331 ( 118 )	324 ( 95 )	189 ( 66 )	196 ( 44 )
예산	634 ( 137 )	3,486 ( 1,039 )	3,926 ( 849 )	2,845 ( 680 )	3,243 ( 745 )

주 : 인원 및 예산은 고용보험기금 및 일반회계 예산을 포함한 내용이며 ( )는 일반회계분임. 2001년은 계획상 수치임

- 실업자직업훈련은 외환위기로 인한 대량실업으로 '98년 이후 급격히 확대되었으며 2000년부터 노동시장이 다소 안정화 추세를 보임에 따라 훈련규모를 축소 운영하고 있음

## 3) 기능인력양성 훈련

- 다기능기술자, 기능사 등 기능인력은 주로 한국산업인력공단(HRD KOREA)산하 기능대학(22개소), 직업전문학교(21개소) 및 상공회의소 훈련원(8개소) 등에서 양성되고 있음
- 메카트로닉스, 제어계측, 산업설비 등 학과에서 연간 14천명의 인력이 양성되고 있음

## 다. 문제점 및 과제

- 지식정보화 시대를 선도하는 고급숙련인력의 양성을 위하여 지식기반 훈련인프라의 구축이 필요
  - 산업구조 및 노동시장의 변화에 대응하여 체계적인 훈련수요분석 및 인력양성으로 노동시장의 인력수급 불균형을 해소



- 상시적인 구조조정과 노동시장 유연화 추세속에서 근로자가 스스로 능력개발을 할 수 있는 지원체제 마련이 긴급요
  - 고용보험의 근로자에 대한 지원을 강화하고 다양한 근로자 계층의 수요에 맞는 훈련프로그램을 개발·보급
- 사업주의 근로자에 대한 훈련투자 유인이 감소되고 있는 시점에서 재직 근로자 훈련에 대한 지원을 강화하여 훈련활성화를 유도 필요
  - 특히, 중소기업에 대한 훈련활성화를 유도하기 위하여 중소기업의 훈련비 지원확대 및 공동훈련 등을 실시
- 실업자훈련을 내실화하여 훈련의 효과성을 제고할 수 있도록 하며 직업 훈련에 이해관계자의 참여를 강화하여 지식경제하의 급변하는 산업환경에 대처필요

### 3. 직업훈련의 정책방향

#### < 기본방향 >

- ◆ 근로자의 지속적인 능력발전을 지원하여 취업능력을 제고하고 지식경제 발전의 동력을 확보
- ◆ 모든 근로자에게 훈련기회의 균등한 접근을 보장하여 사회적 배제와 지식격차를 해소

#### 가. 지식기반 훈련인프라의 구축 및 고급 숙련인력의 양성

- 산업구조 및 노동시장의 변화에 대응하여 산업별·직종별 교육훈련 수요전망 기능을 강화
  - 학교교육과 노동시장의 연계를 강화하여 정규교육 이수후 직업훈련을 다시 받는 교육실패를 방지
    - ※ 노동부, 통계청 등 관계부처와 민간연구기관 합동으로 산업소분류,

직업세분류까지 확대된 『인력수급 예측모델』을 개발중(2005년 완료 예정)

- 공공훈련기관을 지식기반화하여 산업구조의 변화에 대응한 숙련 기술인력을 양성
  - 민간훈련기관과 차별화하여 고급 전문인력 양성 및 취약계층에 대한 훈련 등 시장실패가 발생하는 부문에 훈련역량을 강화
  - 공공훈련기관의 훈련직종 및 시설·장비를 디지털 기술과 접목한 지식기반으로 개편
  - 서울, 부산, 충청 등 3개 기능대를 정보기능대로 개편
- IT, BT 등 국가 전력분야 핵심전문 기술인력의 양성뿐 아니라 제조업의 소프트화·서비스화에 대응하여 제조업분야의 지식근로자 양성에 중점
  - ※ IT, BT, NT 등 6대 국가전략분야 인력의 경우 2005년까지 40만명을 양성할 계획(국가전략분야 인력양성 종합계획, 2001년 11월)

## 나. 평생학습환경하에서 근로자의 자율적 훈련지원

- 계속 교육훈련기회의 확대
  - 근로자들이 교육훈련기회에 손쉽게 접근할 수 있도록 각종 교육훈련기관을 평생학습센터로 활용
    - 특히 기능대, 직업전문학교 등 공공교육훈련기관을 지역사회 능력개발센터로 개방

< 직업교육 참가율(25~64세) >

(1996년 기준)

한 국	미 국	캐나다	프랑스	독 일
5.4	34.0	28.0	40.0	33.0

출처 : Education at a glance(OECD, 2000)

- 원격훈련(distance learning)의 확충 및 직업훈련방송 실시 등으로 시간과 장소에 구애없이 훈련받을 수 있는 여건을 조성
  - 인적자원정보망(HRD-Net)을 통하여 성인 교육훈련 프로그램 안내 등, 인적자원개발에 대한 종합정보를 제공

< 초고속인터넷 이용률 >

(%)

구분	한국	캐나다	미국	일본
보급률(순위)	9.20(1위)	3.91(2위)	2.25(3위)	0.5(11위)

출처 : OECD, 2001. 5.

주 : 보급률은 인구 100명당 이용자수

- 평생학습재원에 대한 지원 강화
  - 고용보험의 수강장려금 제도를 확충하여 근로자의 자율적 훈련유도
    - 대상 : 50세이상 또는 이직예정 근로자→50인미만 사업장 근로자는 모두 수혜대상에 포함
  - 교육훈련비 대부제 및 근로자의 교육훈련 비용에 대한 세액공제(tax credit)제도 등 도입 추진

□ 자격의 사회적 신호기능의 강화

- 평생학습의 성과가 자격제도를 통하여 사회적으로 인정받을 수 있는 시스템을 구축
  - 자격·훈련기준 설정시 산업현장의 변화를 반영할 수 있도록 현장전문가의 참여를 제도화
  - 현실성이 없는 훈련·자격기준은 통폐합하고, 지식기반 분야 등 첨단직종에 대한 자격종목 개발을 강화

- 자격과 학력의 상호연계 강화
  - 자격검정기준에 교육훈련과정의 내용을 포함시키고 자격취득자의 학점 인정 방안 등 강구
- 우수한 민간자격에 대해서는 적극적인 국가공인으로 민간자격제도를 활성화 추진

#### 다. 기업의 인적자원개발에 대한 지원 강화

- 기업체에서 인적자원개발을 투자가 아닌 비용으로 간주하여 외환위기 이후 교육훈련비용을 줄이려는 경향

< 총 노동비용 중 교육훈련비의 비중 >

'95년	'96년	'97년	'98년	'99년
15%	2.1%	1.9%	1.2%	1.4%

출처 : 기업체노동비용조사보고서, 2000

- 고용보험의 훈련지원 범위를 확대하고 기업의 훈련인프라 구축을 지원
  - 직업훈련시설·장비의 지원 및 대부제 활성화
  - 기업에 인적자원개발 프로그램을 개발·보급하여 기업의 학습조직화를 유도
    - ※ 영국의 IIP(Investors in people), 싱가포르의 PD(people developer) 등
- 중소기업의 훈련활성화 지원
  - 시설·장비 등 훈련실시 여건이 취약한 중소기업과 대기업 및 훈련기관과의 컨소시엄을 구성하여 공동훈련을 실시
  - 중소기업의 훈련비 지원한도를 상향조정
    - ※ 지원한도 : 보험료의 180%→270%, 최고지원한도액 : 75만원→150만원

## 라. 실업자 직업훈련의 내실화 및 지식격차의 완화

### 1) 실업자 직업훈련의 내실화

- 대량실업하의 사회안전망적 기능에서 취업능력제고를 위한 적극적 노동 시장 정책으로 전환
  - ※ 훈련생의 취업률 : '98년 19.8%→'99년 30.6%→2000년 35.5%
- 심층상담을 통하여 훈련대상자에 대한 스크린 기능을 강화하고 장기실업자 등 중점실업자에 대하여 우선적으로 훈련을 실시
  - 훈련비 자비부담제를 도입하여 훈련생의 도덕적 해이를 방지
  - 고액훈련과정에 대해서는 훈련비 대부제를 실시하여 고급전문과정에 대한 훈련기회 확대
- 훈련성과에 대한 평가기능을 강화하여 훈련의 질적내실화를 도모하고 경쟁적 훈련시장을 조성

### 2) 노동시장 열위계층의 지식격차 완화

- 중고령자, 장애인, 여성 등에 특화(target specific)된 훈련서비스를 제공하여 취업능력제고를 통한 생산적 복지(welfare to work)를 구현
- 비정규근로자 등 고용이 불안정한 근로자들을 대상으로 다양하고 접근 가능성이 높은 훈련프로그램을 개발·보급

## 마. 사회적 파트너십을 통한 인적자원개발

- 기술발전이 가속화되는 환경하에서 정부주도적 교육훈련은 산업현장의 수요를 반영하기 곤란
  - 정부, 기업, 근로자 및 교육훈련기관 등 이해관계자(stakeholders)의 참여를 통하여 시장지향적, 수요자 중심의 인적자원개발을 지향
  - 지방자치단체별 노·사·정 및 학계 등이 참여하는 인적자원개발 협의체 구성 검토

- 관내 인력수급 동향 및 훈련수요 파악, 훈련프로그램 개발 협의 등
- 근로자나 노동조합의 관심도 단기적·배분적인 문제에서 교육훈련 등 생산적인 부문(bargaining for skill)으로 전환 필요
- ※ 2001년 7월 노사정위원회에서 직업훈련 정책결정 과정에 노사참여의 확대 등 직업훈련 개선방향에 대한 노사정 합의가 도출됨

# 기업의 학습조직화 촉진 방안

이 영 현

---

한국직업능력개발원 연구위원

-155-

151

# 기업의 학습조직화 촉진 방안

이영현

(한국직업능력개발원 연구위원)

## 1. 들어가는 말

최근 우리 사회가 지식경제시대로 이행함에 따라 지식의 중요성이 증대되고 있다. 이는 경쟁력의 원천이 유형자산에서 무형자산으로 바뀌고 있기 때문이다. 기업경쟁력은 과거에는 생산설비와 같은 유형자산에 좌우되었으나, 21세기 지식사회에서는 지식, 정보력, 구성원의 창의성과 몰입(commitment) 등과 같은 무형자산에 더욱 큰 영향을 받게 된다. 따라서 기업은 지식자원을 체계적으로 축적하고, 이를 조직 전체에 확산시켜 구성원의 능력이나 기술을 향상시키고 구성원 스스로 문제를 해결할 수 있는 조직, 즉 학습조직(learning organization)으로의 전환이 필요하게 되었다.

학습조직이 중요하게 이유 중의 하나는 이유는 기업이 최고 경영층이나 특정 집단에 의한 참여뿐만 아니라 전 구성원의 참여를 통한 경영혁신이 필요해지고 있기 때문이다. 역동적으로 변화하는 경영환경에 적응하기 위한 혁신을 추구함에 있어 최고 경영자 혹은 소수 관리자의 노력으로는 그 성과가 제한적일 수밖에 없다.

학습조직은 교육이나 생산관리 등 어느 한 부문의 특수한 기법(技法)으로서가 아니라, 경영의 전반적 과정 모두를 다루는 총체적 사고방식과 경영과정으로 이해되어야 한다. 따라서 학습조직은 다른 많은 경영혁신 기법들처럼 일시적인 유행상품이 아니며, 기업이 추구하고자 하는 방향성이자 경영철학이라는 범주에서 해석해야 할 것이다.

최근 미국, 유럽, 일본 등의 선진 기업들은 글로벌 조직(global organiza



-tion)을 중심으로 학습조직을 추구하고 있으며, 이러한 경영혁신은 많은 기업에서 실질적인 성과를 보였고 성공사례로 제시됨으로써 세계적으로 확산되고 있다.

국내에서도 몇몇 기업들이 학습조직 관련 몇 가지 제도나 아이디어를 도입하여 시행하고 있으나, 학습조직을 새로운 기업 비전으로 내걸고 총체적인 혁신작업을 시도하는 기업은 거의 없는 것으로 보인다. 많은 기업들이 학습조직의 중요성과 필요성에는 상당히 공감하고 관심을 가지고는 있으나, 실제 현장에서의 학습조직 구축 노력은 아직 미미한 실정이다. 이는, 학습조직 개념이 추상적이고 포괄적이기 때문이며, 또 아직은 정형화된 학습조직 구축 방법이나 도구가 없기 때문이라고 볼 수 있다.

지금까지의 학습조직에 관련된 국내 문헌이나 연구들은 주로 개념적인 논의가 대부분이며, 구축 방안도 추상적인 수준에 머물러 있어, 학습조직이 갖는 중요성에도 불구하고 국내에서의 학습조직에 대한 실증연구는 매우 부족한 실정이다. 학습조직의 구축과 효율적인 추진을 위해서는 그 개념을 다시 정리해보고 기업의 학습조직화 실태를 파악해 볼 필요가 있다.

## 2. 학습조직의 필요성

첫째, 기업이 급변하는 경영환경에 대응하여 생존하기 위해서는 조직을 환경에 적극적으로 적응시키려는 노력이 필요한데 이를 효과적으로 추진할 수 있는 방법 중의 하나가 바로 배우는 문화를 조직 내부에 체질화시킴으로써 학습조직을 구축하는 일이다. 기업환경이 안정적인 경우에는 기업이 습득한 기술이나 능력이 오랜 동안 조직의 경쟁력으로 작용하였으나, 급변하는 환경 속에서는 기업은 새로운 기술과 관리능력을 재창출하여 고객의 요구에 적합한 제품과 서비스를 끊임없이 시장에 내놓아야 한다. 따라서 어제의 성공경험이 오늘의 성장을 보장하지 못하게 되었으며, 결국 기업이 새로운 환경요구에 적응할 수 있는 내부능력, 즉 얼마나 학습능력을 갖추었는가가 기업의 사활을 결정하게 되고 있다.

<표 1> 기존 경영혁신기법과 학습조직과의 비교

조직의 요구사항	기존의 경영혁신기법	학습조직
신속한 환경적응력과 지식, 정보의 수용력	단기적 지식은 창출하지만 지적 자산의 축적은 안 됨	지식 공유·축적으로 변화 대응력 향상
미래 대응력	당면 과제의 해결	미래 문제 해결 능력
창조적 문제발견, 환경주도력	기존 문제 해결 중심	창조를 통한 환경주도 능력 배양
향시적 혁신을 위한 기초체력	대중요법	한방 요법 (기초체력의 보강)
조직원 자아성장 욕구	조직만족, 고객만족 (즉, 업무와 고객 중심)	조직만족, 고객만족 및 조직원만족
혁신의 주체는 전 조직원	상위계층 중심의 혁신	현장중심의 학습주도로 혁신세력 배양

출처 : 장승권 외, 학습조직의 이론과 실제 : 학습조직과 경영혁신, 삼성경제연구소, 1996, p.379.

둘째, 단기간에 가시적 효과를 거두고자 하는 기존의 경영혁신 기법들이 장기적인 조직 전체의 변화를 가져오는 데는 한계가 있다는 인식이 확산되면서 새로운 측면에서의 총체적인 경영혁신전략을 모색하게 되었는데 이러한 노력의 일환으로 학습조직이 출현하게 되었다. 성과향상과 체질개선을 동시에 추구하기에는 총체적 품질관리(total quality management, TQM), 벤치마킹, 고객만족경영, 시간관리운동, 성과중시경영, 시간중심경영 등과 같은 기존 경영혁신 기법만으로는 그 효과에 한계가 있었는데 그 이유 중 하나는 혁신 노력에 의해 창출된 지혜·지식이 조직의 지적 자산이 되지 못했다는 점을 들 수 있다. 다시 말해서 혁신과제가 단발적인 것에 그쳐 어떤 과제가 끝나면 그 성과가 사라지고 조직의 관성을 통해 다시 제자리로 돌아가는 경우가 많았다. 또한 기존의 혁신기법들이 대중요법(對症療法)식 개선에 그쳐 근본적이고 본질적인 문제를 해결하지 못했다. 특히 기존의 혁신노력들이 조직만족을 업무와 고객에 주된 초점을 맞춘 경영혁신 차원의 기법들이었기에 조직 개발의 차원에서 조직원 만족에 대한 배려가 미흡했다. 따라서 혁신의 주체

라고 할 수 있는 직원들은 곧 혁신운동에 적극적으로 동참할 의욕을 잃게 되었고 혁신운동 전체의 활력이 떨어지게 된 것이다. <표 1>은 기존의 혁신 기법과 학습조직이 조직의 요구사항이라는 관점에서 어떻게 차이를 보이고 있는지를 정리한 것이다.

셋째, 학습조직은 미래지향적 관점에서 조직의 전략경영 능력을 향상시키고 생성적 학습을 통해서 조직의 창의성을 극대화시킬 필요에 의해서 등장한다. 기업과 연구소 등 한국의 모든 조직들이 글로벌 차원의 전면적인 무한 경쟁 시대를 맞아 모방학습만으로는 생존하기 어려운 한계에 봉착하고 있다. 불확실성의 시대에는 창조력 증대가 조직의 사활을 좌우한다. 개개의 인적자원은 비교적 양호하나 조직 전체적으로는 다양성과 창의성이 부족하다. 한국의 근대화를 통해 최근 30여 년간 모든 조직들은 모방학습 능력을 바탕으로 양적인 성장을 지속해왔으나 창조력이 기업의 경쟁력을 좌우하는 이 시대에 생존하기 위해서는 주어진 문제를 잘 해결하는 것뿐만 아니라 문제 자체를 만들고 새롭게 정의를 내릴 수 있는 능력의 배양으로 초점을 바꾸어야 한다. 획일과 모방, 통제와 관리에서 벗어나야만 새로운 질적 도약을 이룰 수 있다. 이를 위해서는 모방에서 창조의 방향으로 조직의 원리를 바꾸어야 하는데 바로 그러한 이유 때문에 학습조직이 주목을 받고 있다.

끝으로, 지식의 부가가치 생산성이 토지, 자본, 노동의 생산성을 능가하고 있기 때문에 학습조직, 더 나아가 학습사회의 출현을 가속화시키고 있다. 이른바 지식 지상주의 사회에서는 경쟁우위의 근원과 경영방식 및 관행의 근본적인 재검토를 요청하게 되고 지식 노동자들이 습득하고 있는 지적 가치로 그들을 평가하게 된다. 따라서 학습조직의 가치는 이런 관점에서 더욱 증가할 것이며 질 높고 많은 양의 정보를 지속적이고 신속하게 습득하여 활용하는 조직과 조직 구성원들만이 생존할 수 있다는 자각이 확산되고 있는 것이다.

요약컨대 환경변화와 기술혁신의 급속한 변화는 기업들에게 과거의 성공적 경험만으로는 더 이상 생존할 수 없음을 인식시켜주고 있기에 어떠한 위기 상황에 직면하여서도 창조적으로 적응해 나갈 수 있는 핵심역량을 구축할

수 있는 잠재력을, 일회적 혁신이 아닌 습관적 혁신을, 그리고 타율적 혁신이 아닌 자율적 혁신을 경영전반에 걸쳐 총체적으로 시도할 수 있는 조직인 학습조직을 조직의 이상적 비전으로 등장시키게 되었다고 할 수 있다.

### 3. 학습조직에 대한 이해

#### 가. 학습조직의 개념

학습조직에 대한 논의가 많이 이루어지고 있지만 그것에 대한 통일된 개념은 아직까지 정립되고 있지 않다. 따라서 여기에서는 몇몇 국내외 학자들의 다양한 정의를 통해 그 이론적 정의를 잠정적으로 내리고자 한다.

학습조직이란 용어를 결정적으로 사용하여 확대시킨 쉐에(Senge, 1990a)는 자신의 다섯 가지 원칙을 제시하면서 근본 목적을 다음과 같이 제시하고 있다. “학습조직이란 사람들이 학습을 우연적이고 일시적인 사건으로서가 아니라 조직에서의 삶의 한 방식이 되도록 근본적으로 사고와 상호작용을 바꾸는 것이다.” 그는 자신의 핵심적인 아이디어로 꼽고 있는 시스템사고(systems thinking)에 따라 학습조직을 정의하는데, 그에 따르면 “학습조직은 조직원들이 진정으로 바라는 결과를 이루어낼 수 있는 능력을 지속적으로 확대하는 곳이고, 새롭고 확장적인 사고능력을 기르는 곳이며, 집단적인 열망이 자유롭게 펼쳐지고, 사람들이 함께 학습하는 방법을 계속해서 학습하는 곳이다<sup>4)</sup>”.

학습조직이란 개념에는 변화에 대한 적응, 새 정보나 지식의 창출, 획득, 유통, 활용, 전 구성원의 능력과 재량권 증대, 실험과 도전 촉진 풍토 가꾸기 등의 요소들이 포함되어 있다. 그러나 아직 학습조직에 대한 정의 및 그 실체가 모호하고 학습조직 구축의 처방도 추상적인 수준에 머물고 있어 오히려

---

4) Peter M. Senge (1990). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*, New York: Double-day, p. 1

려 혼란만 초래할 위험도 있다(박광량, 1996). 가빈(Garvin, 1993)은 학습조직에 대한 생산적인 논의를 위해 이 개념에 대한 의미(meaning), 관리법(management), 그리고 측정(measurement)의 3M을 명확히 해야 한다고 주장한다. 학습조직에 대한 개념 자체가 아직 초기 단계이고, 그 개념을 '조각(sculpt)'해 나가는 단계임(Watkins & Marsick, 1993)을 생각할 때 명확하게 개념을 정리한다는 것은 쉽지 않다.

학습조직에 대한 정의는 다음과 같이 크게 세 가지 유형으로 나누어 볼 수 있다. 첫째, '지속적인 지식의 창출과 공유'에 중점을 두는 정의이다. 이 정의에서는 지식의 중요성에 관심을 갖고, 지식을 창출, 공유하는 일련의 과정이 지속적으로 일어나도록 하는 프로세스에 중점을 둔다. 권석균(1996)은 지식의 창출과 이전·활용에 초점을 두고, 구성원 간의 공동체 의식을 강조한다. 그에 따르면, 학습조직은 개인, 집단, 조직 등 모든 차원에서 새로운 지식 창출(knowledge creation)이 자유롭게 이루어질 뿐만 아니라, 나아가서 이들 개인, 집단, 조직 수준간의 다차원적인 지식 이전(knowledge transfer)을 통한 이차적(二次的) 지식창출이 활성화되어 있는 기업의 모습이다. 따라서 조직 내외적으로 일어나는 학습활동은 일상적인 업무활동과 유리된 별개의 독립활동이 아니다. 학습조직은 지식창출과 이전·활용이 구성원들의 창조 욕구와 주인의식에 의해 지속적으로 이루어지고, 그 결과로서 조직 전체 차원에서 총체적인 경쟁역량이 증폭되는 기업, 아울러 구성원들의 강한 공동체의식과 연대감 하에서 끊임없이 변화·발전하는 열린 기업을 상정한다.

둘째, '조직의 변모'에 관심을 두는 정의이다. 즉, 학습조직은 모든 조직 구성원들의 학습활동을 촉진시킴으로써 조직 전체에 대한 근본적인 변화(transformation)를 지속적으로 촉진시키는 조직이라고 본다(Pedler, Burgoyne & Boydell, 1991). 학습과 학습수준 간의 관계 논의에 기초하여 볼 때, 학습조직은 늘 새로운 학습을 일상적으로 되풀이함으로써, 위기 상황이든 아니든 관계없이 자기변화가 신속하고 효과적으로 일어날 수 있는 상태에까지 이른 조직이다(박광량, 1996). 마식과 왓킨스(Marsick & Watkins, 1996)는 학습은 전략적으로 사용되는 하나의 지속적인 프로세스라고 파악하면서, 학습조직이

란 지속적으로 배우면서 조직 자체를 변모시키는(transform) 조직으로 본다. 학습조직을 정의하는데 있어 실행가능성과 적용가능성을 고려한 가빈(1993)의 정의에 따르면, '학습조직은 선행적으로 지식을 창조하고, 습득하고, 변화시키며 이렇게 얻어진 새로운 지식과 통찰력을 바탕으로 두고 조직의 행동을 변화시켜나가는 조직이다.' 여기서는 학습을 통하여 창출된 지식과 통찰력이 업무에 반영될 수 있도록 행동을 변화시키는 것에 능숙한 조직이라는 데 초점을 두고 있다. 페들러 등은 학습조직보다는 조직구성원들이 공동목표 달성을 위해 헌신적으로 참여하는 살아 숨쉬는 이미지를 함의하고 있는 기업이라는 의미에서의 학습기업(learning company)<sup>5)</sup>이라는 말을 사용한다.

셋째, '조직 구성원들의 능력을 향상시키고 그들에게 권한을 부여하는 조직임'을 강조하는 정의이다. 전기정·이진하(1996)는, 학습조직을 조직의 구성원들에게 권한과 능력을 부여하고 그들이 스스로 자각하여 조직 내외적으로 정보를 발굴, 입수하여 전 구성원들이 공유하면서 일상적 업무활동에 적용함으로써 지속적으로 배우고 변화하여 급변하는 환경에 적극적으로 대처할 수 있는 조직으로 정의하고 있다. 이 경우 구성원 상호간의 팀워크(teamwork)를 통한 이해와 협력이 중요해진다. 즉, 원만한 팀워크를 위해서는 팀 구성원 간의 활발한 의사소통과 의견교환이 필수적이다.

이처럼 학습조직은 학자에 따라 여러 가지로 정의되고 있지만, 대체로 단기적인 문제해결보다는 개인 및 조직 수준의 일상적인 학습을 통해 지식의 창출, 확산, 공유를 가속화하고 궁극적으로는 변화하는 환경에 신속하고 성공적으로 적응할 수 있는 새로운 '조직의 이념형(ideal-type of organization)'으로 본다(Burgoyne, Pedler & Boydell, 1994; Kiefer & Senge, 1986). 즉, 학습조직은 일상적인 업무활동 속에서 지식을 신속하고 효과적으로 창출·공유하고, 이를 바탕으로 지속적으로 성과를 향상시키고 조직원의 학습능력을 높여 가는 조직을 말한다.

---

5) Peddler, Burgoyne & Boydell의 학습기업에 대해서는 <부록 2>참조.

## 나. 학습조직에서 학습에 대한 이해

### 1) 학습의 의미

기업조직의 학습을 설명하고자 할 때, 심리학에서의 학습 개념과 조직에서의 학습간에는 기본적인 차이점이 있다. 이 점에 주목하여 박광량(1994)은 기업경영의 입장에서 학습에 관한 관심과 비교하여 두 가지 차이를 지적하였다. 그 하나는 심리학에서의 학습 연구는 학습 발생의 전후 맥락을 경시하고 있다는 점이다. 다른 하나는 조직혁신의 관점에서 학습은 무엇이 학습되었는 가보다는 지속적이고 습관적으로 되풀이되는 학습행위 자체의 일상화에 관심을 둔다는 점이다. 이 두 가지 사항은 기업이 학습의 성격에 주목하여 기본적인 관심을 가지게 되었지만, 기업의 요구 속에서 학습을 수용할 때 그들의 관심에 맞게 연구성과들을 재조정해야 함을 보여 준다.

따라서 기업내 학습의 의미는 전통적 교육의 장면을 연상시키는 학문적 의미(많은 정보의 습득)라기보다 경영현장에서 일어나는 업무 그 자체이며, 현장에서 요구되는 성과(performance)를 얻기 위하여 능력을 배양하는 데 목적이 있다. 지식사회에서 지식과 학습이 기업의 결정적인 요소가 되기 위해서는 다음과 같은 두 가지 사항이 요구된다. 하나는, 지식을 하나의 독립적인 프로세스로 보고 항상적(恒常的)으로 이용할 수 있는 정보시스템이 구축되어야 한다는 것이다. 다른 하나는, 학습 역시 일회적이고 산발적으로 그치는 활동이 아니라 지속적이고 항상적인 활동이 되도록 해야 한다. 이 말은 학습이란 것이 가끔씩 행해지는 단기적이고 일회적인 교육만으로는 부족하며, 기업의 업무과정 속에서 항상적으로 일어나야 한다는 뜻이다. 그것이 충족되기 위해서는 학습은 더 이상 업무와 분리·독립되어서 이루어지는 별개의 활동이 되어서는 안 된다 (유영만, 1996).

쇼사나 Zuboff(S Zuboff, 1988) 「지능형 기계문명의 시대(In the Age of the Smart Machine)」에서 “학습을 정의하는 행동과 생산적이라는 것을 정의하는 행위는 하나이며 동일하게 보아야 한다. 즉, 학습은 생산적인 활동의 중심에 있는 것이며 간단히 말하면 학습은 노동의 새로운 형태이다”라고 지적하고 있다.

## 2) 학습의 수준

학습조직에서는 조직 내 모든 수준에서의 학습이 이루어져야 함을 강조하고 있다. 즉, 개인학습, 팀 및 집단학습, 그리고 조직학습이 이루어져야 한다.

개인학습(혹은 개별학습)은 조직을 구성하는 가장 기본이 되는 단위인 개인이 주체가 되는 학습이다. 개인이 어떤 계획에 따라 독서를 하거나 특정한 교육 프로그램이나 세미나 등에 참여하여 학술이론이나 실제의 문제해결을 위한 정보를 획득하고 지식을 배워 자신의 가치관이나 행태를 수정하고 문제 해결 능력을 향상시키는 것이다.

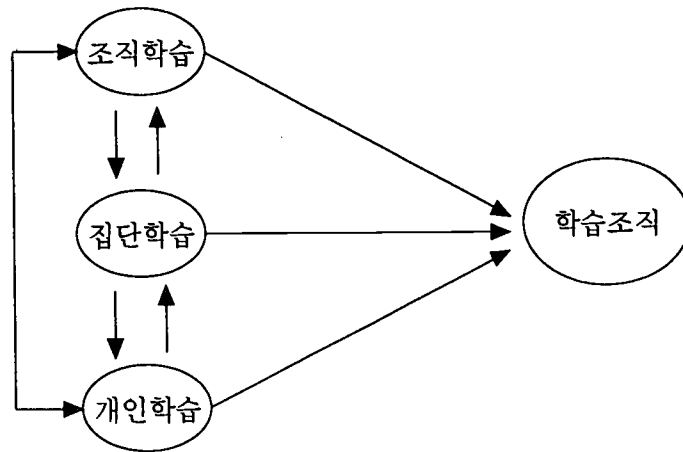
조직에서 이루어지는 학습은 학습하는 개인으로부터 시작한다. 그러나, 개인학습은 조직의 학습을 위해 필요한 기본적 조건이긴 하지만 그것으로서 조직의 학습이 완성되는 충분 조건은 아니다. 조직 내부에서 개인적 학습활동이 조직활동으로 승화 발전되기 위해서는 우선 조직이 추구하는 전체 맥락과 맥을 같이 해야 하며 다른 구성원과의 공유과정이 존재해야 한다.

팀 및 집단학습은 조직의 구성원들이 팀내에서 혹은 집단에 의해서 수행하는 학습을 말한다. 조직 내부의 팀이나 집단이 학습을 통하여 가치관이나 행태를 변화시키고 문제해결을 위한 정보의 획득과 지식을 창출·공유·활용함으로써 조직을 더욱 활력이 넘치게 하는 것이다. 조직 내의 팀 및 집단에서 이루어지는 학습은 다른 팀이나 집단 및 개인들에게 전파, 확산되어 조직 전체의 학습활동에 영향을 미친다.

조직학습이란 하나의 조직 전체가 주체가 되어 수행하는 학습을 말하며, 그것은 조직을 구성하는 개인과 집단들을 포함하는 조직 전체의 목표달성을 위하여 이루어진다. 조직학습은 개인학습 및 팀 학습과 상호 연관되지만, 그것들의 단순한 총합 이상의 것이다. 조직을 구성하는 개인이나 집단이 각 수준에 맞는 독자적인 인지와 기억체계를 갖듯이, 조직은 조직 전체 수준에서 그것을 갖게 된다. 조직학습은 조직 전체의 전략과 시스템 차원에서 이루어지는 것이다. 조직 전체의 제도와 문화 및 규범 등에 관한 학습은 조직학습을 통해서 효과적으로 수행할 수 있는 것이며, 조직학습의 성과야말로 그 조



직 구성원과 집단들의 학습과 행동을 오랜 시간을 두고 광범위하게 통제할 수 있는 것이다.



[그림 1] 학습조직화의 기본체계

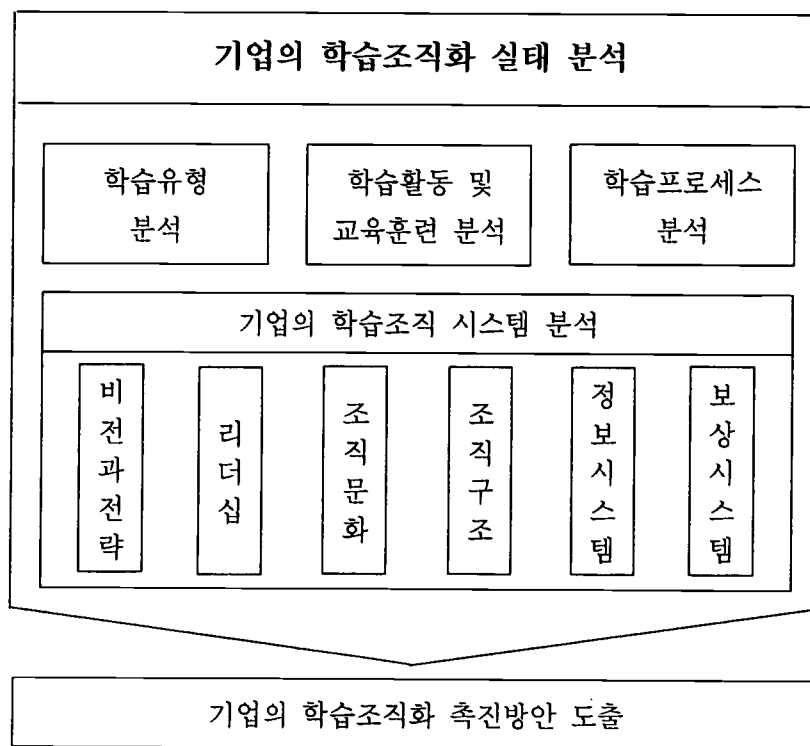
### 3) 학습조직과 훈련

<표 2> 훈련과 학습의 비교

훈 련	학 습
-외부에서 안으로, 타인에 의해 수행된다.	-내부에서 외부로, 스스로 시행할 것을 추구한다.
-상대적 안정을 가정	-지속적인 변화를 가정
-지식, 숙련도, 능력과 작업이행에 중점을 둔다.	-가치, 태도, 혁신, 산출, 재능에 중점을 둔다.
-기본적인 능력개발에 적절하다.	-조직과 개인이 어떻게 학습하고 해결안을 창출해야 할지 배우는 것을 돕는다.
-개선을 강조	-한계 돌파 강조
-조직의 과업과 전략에 반드시 관련된 것은 아님	-성공을 위한 조직의 비전과 요구사항들과 직접적인 연계
-단기적으로 초점을 맞춘 구조화된 학습 경험	-공식과 비공식의 장기적 미래지향, 학습자 주도

조직과 인적자원개발 지도자들은 지난 수년 동안에 주목할 만한 패러다임의 변화를 이끌어 왔다. 즉 작업장에서의 훈련에 초점을 맞추었던 것에서 학습에 초점을 맞추는 것으로 바뀐 것이다(from training to learning). 일부에서는 이 둘의 차이를 인정하지 않는 사람들도 있지만 전문가들 사이에서는 실제로 중대한 차이들이 있다는 인식이 확대되고 있다. <표 2>은 훈련과 학습의 차이를 비교한 것이다. 월터 키첼(Walter Kiechel)에 의하면 훈련은 종업원들이 그것을 선택하도록 정보를 제공하는 것이고, 학습은 종업원들에게 자극을 가해 그들 스스로 학습을 하도록 하는 것이라는 점에서 구별된다. 학습은 종업원들로 하여금 새로운 것을 시도하게 하여 때때로 큰 실수를 범함으로써 이러한 실수들로부터 배우도록 하는 것까지도 포함한다.

#### 다. 학습조직의 구축 요인



[그림 2] 학습조직 분석 프레임워크

1990년대 초반의 주된 학습조직 연구 경향은 이상적인 학습조직의 모습을 상정하고, 이를 촉진시킬 수 있는 조직 구성원의 행동규범이나 행동특성에 초점을 맞추는 것이었다. 반면에 1990년대 후반으로 오면서 학습조직 촉진을 지원하기 위한 시스템 요인을 체계화하며, 다양한 학습활동의 기회를 제공할 수 있는 전략과 방안에 초점을 맞추고 있다.

지금까지의 학습조직의 연구 경향들을 종합적으로 체계화하여 설정한 학습조직 분석의 프레임워크(framework)는 [그림 2]와 같다.

### 1) 비전과 전략

기업은 조직의 미래에 대한 명확한 비전을 수립하고, 조직의 환경변화에 대응하기 위해 수립된 비전을 지속적으로 검토, 수정해야 한다. 또한 조직의 목적과 구성원들의 의견을 반영하여 전략을 수립해야 한다. 학습조직을 구축하기 위해서는 기업의 비전과 전략을 전 사원이 인식, 공유해야 한다.

### 2) 리더십(leadership)

학습조직에 몰입하는 리더가 없다면, 학습조직은 결코 이뤄질 수 없다. 따라서 학습조직에 몰입하는 리더가 많으면 많을수록 학습은 보다 빨리 그리고 보다 광범위하게 일어난다.

리더나 관리자는 스스로가 지식 창조와 공유에 솔선수범(率先垂範)하면서 조직구성원들의 지식 창조와 공유를 자극하고, 그들을 지식에 대한 공헌도에 따라 평가해야 한다. 또한 권위적인 리더십보다는 부하들의 문제를 인식하고 그들로 하여금 스스로 해결책을 찾게끔 도와주는 조언자로서의 리더십이 필요하다.

### 3) 조직 문화

학습조직은 조직의 문화와 밀접한 관련이 있다. 아무리 조직구조를 수평화해도 구성원들이 서로 믿고 지식이나 정보를 공유하려는 태도가 형성되어 있지 않으면 지식공유가 일어나지 않을 것이고, 구성원들이 현실에 안주하고

환경의 변화에 무감각하다면 지식창조가 일어나지 않을 것이다. 학습조직이 되기 위해서는 고객중시문화, 혁신지향적 문화, 열림과 신뢰의 문화가 형성되어야 한다.

#### 4) 조직 구조(organizational structure)

조직의 구조는 기업의 생명력을 유지하고 조직 구성원들을 같은 방향으로 움직일 수 있도록 하는 방향타의 역할을 한다. 업무성과가 높은 효과적인 조직이 되기 위해서, 조직의 구조는 조직의 비전과 정렬되도록 설계될 필요가 있다.

이와 마찬가지로 학습조직을 추구하고자 하는 조직에서는 조직의 구조가 지식과 정보에 대한 접근과 공유를 허용하고 학습활동을 촉진하고 지원할 수 있도록 설계되어야 한다. 이를 위해서는 전체적인 기업의 계층 축소에 의해 조직구조를 수평화해야 하며, 기존의 계층적 조직구조를 종횡으로 연결하는 네트워크 조직을 활성화해야 한다.

#### 5) 정보 시스템(information system)

정보 시스템은 기존의 전화, 팩스 등과 같은 전통적인 정보·전파 방식 이외에도 전자우편, 인터넷, 전자 게시판, 컴퓨터 컨퍼런싱 시스템, 전자 화상회의 사무 자동화 시스템, 전자 성과 지원 시스템(ESSP, Electronic Performance Support System), 지식 전문가 시스템(Knowledge Expert System) 등 다양한 정보 매체를 통하여 정보와 지식을 창조하고, 해석하고, 연결하고, 공유하며, 축적하고 활용할 수 있는 복합적인 정보·지식관리 시스템을 의미한다.

#### 6) 보상 시스템(reward system)

학습조직이 되고자 하는 기업은 학습의 결과를 평가하고, 그 결과에 대하여 보상해 주는 다양한 평가와 보상 시스템을 개발할 필요가 있다. 왜냐하면 학습조직을 추구하는 조직에서는 업무성과 외에도 지식의 공유나 전파, 새로

운 지식과 기술의 습득, 그리고 다른 사람의 학습에 대한 지원까지도 포함하는 평가와 보상 시스템을 구축하고 유지해야 하기 때문이다.

## 4. 기업의 학습조직화 실태 및 저해요인

### 가. 기업의 학습조직 구축 현황

학습조직 이론이 우리 나라에 소개된 것은 1990년대 초이며, 학습조직 개념이 실제 기업 현장에 도입된 것은 1990년대 중반 일부 대기업의 연수원에서부터 비롯되었다.

국내 기업들의 학습조직 구축 움직임은 1997년 IMF 경제 위기를 겪으면서 주춤해졌다. 외환위기의 시련을 겪으면서 대기업에서는 연수원의 인원을 감축하고 교육훈련 예산을 삭감하게 되자 대기업 연수원을 중심으로 시작되었던 학습조직 구축의 노력은 급속도로 위축되었다.

다른 기업들에서도 인적자원개발 부서의 인원 감축과 교육훈련 부서의 예산 감축은 인적자원개발 부서를 중심으로 일고 있던 학습조직에 대한 관심을 잠재우게 되었다.

최근 학습조직 이론에 대한 논의는 국내 학자들 사이에서 다소 떨어진 듯하다. 그 대신 지식경영(knowledge management)이 새로이 각광을 받고 있다. 지식경영이란 새로운 지식을 획득하거나 기존의 지식을 체계화하고, 이를 이전하고 공유함으로써 기업의 경쟁력을 높여 기업의 가치를 창출하는 새로운 기업활동을 일컫는다. 지식경영은 학습을 핵심영역 중의 하나로 포함하고 있는데, 이는 지식 창출을 위해서는 학습이 매우 중요한 방법이자 프로세스로서 효과적인 지식의 창출, 공유 및 활용을 위해서는 학습조직을 필요로 하기 때문이다.

이러한 학계의 동향과 아울러, 학습조직의 현실적용의 어려움이 제기되면서, 일부 기업(특히 대기업)에서는 지식경영을 새로운 경영혁신전략으로 도입

하고 있다. 지식경영을 도입한 기업들은 지식경영의 한 방안으로 학습조직체계를 구축하고 있다.

또한 학습조직을 하나의 교육훈련 또는 생산관리의 기법으로 받아들여 추진하는 기업들도 있다. 이들은 주로 제조업에서 그 실례를 찾을 수 있는데 새로운 학습방법으로서 자율학습이나 팀학습을 강조하고 있다. 교육훈련 부서에서는 기존의 강사중심의 집체교육 위주에서 OJT 등 비공식적인 학습의 비중을 증대시키고 있다.

이 외에도 많은 기업들이 학습조직에 관심을 갖고 이의 개념을 도입하여 적용하고자 노력하고 있음을 알 수 있는데 그 형태는 기업의 특성에 따라 다양한 모습을 띄고 있다.

## 나. 기업의 학습조직화 실태조사 분석

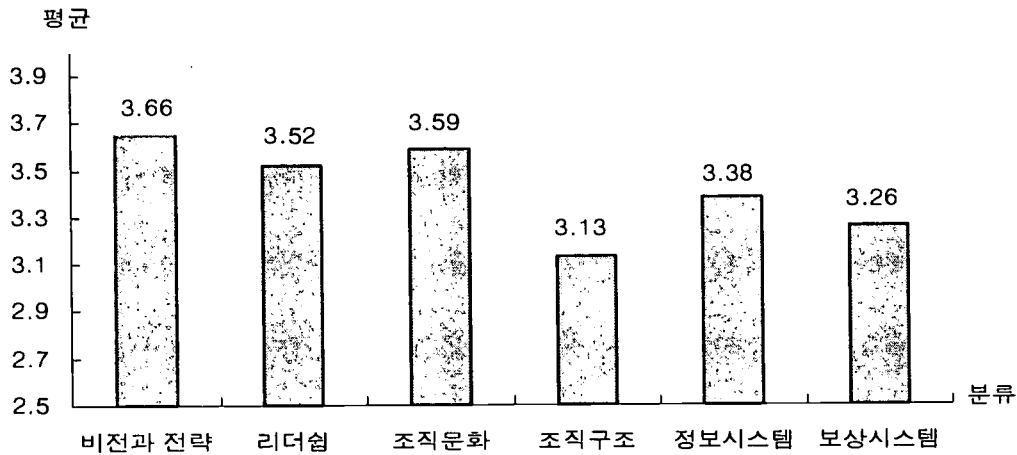
### 1) 조사개요

설문조사는 우리 나라 기업의 학습조직화 수준을 파악하기 위한 목적으로 2001년 8월-9월 실시되었다. 조사 대상은 200개 사업체의 경영진, 중간관리자, 사원 등 500명으로 설정하여 객관성을 확보하고자 하였다. 조사방법은 구조화된 설문지를 이용한 조사방식을 이용하였다. 설문조사는 전문조사기관이 대행하였으며 조사기관의 책임 아래 조사원으로서의 소양과 능력을 갖춘 조사 전문 인력이 사업장을 방문하여 조사대상자를 직접 면접 조사하는 방식으로 이루어졌다.

### 2) 학습조직 시스템

[그림 3]은 기업의 학습조직화를 촉진할 수 있는 시스템 요인들의 수준에 대한 조사결과를 5점 척도를 사용하여 제시한 것이다. 그림에서 보듯이, 기업의 학습조직 시스템 수준은 비전과 전략이 3.66으로 가장 높고, 그 다음으로

조직문화(3.59), 리더십(3.52), 정보시스템(3.38), 보상시스템(3.26), 조직구조(3.13) 등의 순이다.



[그림 3] 기업의 학습조직 시스템 수준

기업 규모별로 보면, 정보시스템은 기업 규모가 클수록 수준이 높게 나타났다. 그 외의 시스템 요인들은 1000인 이상 대기업의 수준이 가장 높고, 그 다음이 49명 이하의 소규모 기업 순으로 나타났다. 이는 소규모 기업의 절반 정도(50.7%)가 정보통신 컴퓨터 관련 산업이기 때문인 것으로 해석된다. 업종별로는 정보통신업이 전체적으로 제조업이나 서비스업에 비해 더 높은 수준을 보였다.

<표 3> 기업 규모별, 업종별 학습조직 시스템 수준

분류	기업 규모별				업종별		
	49명 이하	50-299명	300-999명	1000명 이상	제조업	서비스업	정보통신업
비전과 전략	3.77	3.55	3.55	3.76	3.61	3.64	3.79
리더십	3.55	3.40	3.44	3.69	3.44	3.49	3.70
조직문화	3.77	3.46	3.45	3.74	3.55	3.55	3.75
조직구조	3.10	2.90	3.05	3.53	3.15	2.98	3.38
정보시스템	3.04	3.18	3.51	3.94	3.43	3.30	3.44
보상시스템	3.29	3.00	3.19	3.60	3.14	3.24	3.49

### 3) 학습의 유형 및 학습 프로세스

#### 가) 학습의 유형(개인, 팀, 조직)

기업에서 이루어지는 학습의 수준을 학습의 유형에 따라 개인학습, 팀학습, 조직학습으로 분류해서 측정한 결과를 보면, 개인학습의 수준이 3.29로 가장 높고, 그 다음이 팀학습(3.26), 조직학습(3.10)의 순으로 나타났다.

기업 규모별로는 전체적으로 1000명 이상의 대기업이 가장 높고, 40명 이하의 소규모, 300~999명인 기업, 50~299명인 기업 순으로 나타났다. 업종별로는 정보통신업체에서의 학습의 수준이 가장 높고, 제조업, 서비스업의 순으로 나타났다.

<표 4> 학습의 유형

구분	전체	기업 규모별				업종별		
		49명 이하	50-299명	300-999명	1000명 이상	제조업	서비스업	정보통신업
개인학습	3.29	3.35	3.17	3.21	3.45	3.26	3.23	3.46
팀학습	3.26	3.26	3.10	3.22	3.48	3.23	3.17	3.47
조직학습	3.10	3.05	2.91	3.01	3.51	3.07	3.03	3.31

#### 나) 학습 프로세스

학습 프로세스는 지식창출, 지식저장, 지식공유, 지식활용을 포함하고 있다. <표 5>에서 보는 바와 같이 지식활용의 수준이 3.52로 가장 높고, 지식창출(3.39), 지식공유(3.37), 지식저장(3.17)의 순으로 나타났다. 기업규모별로는 1000명 이상의 대기업이 가장 높고, 그 다음이 49명 이하의 소기업 순으로 나타났다. 업종별로는 정보통신업 가장 높고, 제조업, 서비스업 순으로 나타났다. 지식활용의 경우만 예외적으로 서비스업이 제조업보다 높은 수준으로 나타났다.



<표 5> 학습 프로세스

구분	전체	기업 규모별				업종별		
		49명 이하	50-299명	300-999명	1000명 이상	제조업	서비스업	정보통신업
지식창출	3.39	3.34	3.24	3.34	3.67	3.40	3.25	3.61
지식저장	3.17	3.06	3.00	3.09	3.59	3.14	3.10	3.33
지식공유	3.37	3.49	3.21	3.19	3.60	3.34	3.31	3.56
지식활용	3.52	3.51	3.40	3.44	3.75	3.46	3.51	3.64

#### 4) 교육훈련

학습조직의 개념에 비추어 기업의 교육훈련 수준은 교육훈련체계, 교육훈련과정, 교육훈련방법 등으로 분류하여 측정하였다. 전체적으로 볼 때, 교육훈련 수준은 비교적 낮은 것으로 나타났다. 분야별로는 교육훈련과정이 3.19로 가장 높고, 교육훈련체계(2.98), 교육훈련방법(2.89)의 순으로 나타났다. 기업 규모별로 상당히 큰 차이를 보였으며, 대규모 기업일수록 높은 수준으로 나타났다. 업종별로는 별로 차이가 없었으나, 교육훈련과정의 경우 정보통신업에서 비교적 높은 수준을 보였다.

<표 6> 교육훈련

구분	전체	기업 규모별				업종별		
		49명 이하	50-299명	300-999명	1000명 이상	제조업	서비스업	정보통신업
교육훈련체계	2.98	2.71	2.74	3.04	3.59	2.95	3.00	3.01
교육훈련과정	3.19	3.07	2.92	3.26	3.63	3.17	3.16	3.30
교육훈련방법	2.89	2.66	2.68	2.83	3.50	2.90	2.87	2.88

#### 5) 학습조직 시스템과 학습과의 관계

학습조직 시스템의 6가지 요인들(비전과 전략, 리더십, 조직문화, 조직구조, 정보시스템, 보상시스템)과 학습유형들(개인학습, 팀학습, 조직학습)간의 상관관계를 살펴보면 <표 7>과 같다. 여기서 3가지 학습유형들을 통합하여 전

체학습이라 명명하였고, 이 전체학습과 6가지 요인들간의 상관관계도 살펴보았다.

표에 제시한 것처럼, 모든 상관관계가 유의 수준 .001에서 유의한 것으로 나타났다. 특히, 개인학습은 보상시스템과 상관관계( $r=.616$ )가 높게 나타났고, 팀학습은 조직문화와 상관관계( $r=.627$ )가 높게 나타났으며, 조직학습은 조직구조( $r=.629$ )와 보상시스템( $r=.628$ )에서 상관관계가 높게 나타났다. 그리고 전체학습은 보상시스템( $r=.692$ )과 조직구조( $r=.678$ ), 리더십( $r=.671$ )에서 상관관계가 높게 나타났다.

<표 7> 상관관계

		비전과 전략	리더십	조직문화	조직구조	정보시스템	보상시스템
개인 학습	상관계수	.504 ***	.601 ***	.582 ***	.599 ***	.479 ***	.616 ***
	유의확률	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	498	497	487	500	499	499
팀 학습	상관계수	.528 ***	.609 ***	.627 ***	.599 ***	.459 ***	.623 ***
	유의확률	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	497	495	485	498	497	497
조직 학습	상관계수	.480 ***	.597 ***	.551 ***	.629 ***	.545 ***	.628 ***
	유의확률	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	498	496	486	499	498	498
전체 학습	상관계수	.560 ***	.671 ***	.652 ***	.678 ***	.551 ***	.692 ***
	유의확률	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	496	494	484	497	496	496

주) \* :  $p < .05$ , \*\* :  $p < .01$ , \*\*\* :  $p < .001$

## 다. 학습조직 구축의 저해 요인

### 1) 근로자 개인적 요인

첫째, 학습조직을 구축하는데 가장 큰 어려움 중의 하나는 학습조직이라는 개념이 이해하기 어렵다는 점이다. 이는 학습조직 개념이 갖는 추상성과 모

호성에도 기인하지만, 기존의 경영기법들이 일회성 구호에 그친 데 대한 종업원들의 저항감으로 인하여 학습조직을 추진하는데 있어 공감대 형성이 어렵다는 것이다.

둘째, 근로자의 학습의지가 부족하다는 점이다. 대부분의 근로자들은 새로운 경제질서에서 학습이 개인의 취업능력 제고를 위해서나 삶의 질 향상에 필수적임을 인식하고 있지 못하다. 또한 훈련에서 학습으로의 패러다임 전환에 따라 근로자 스스로 학습할 것을 찾고, 설계하고, 학습한 것을 정리하는데 많은 노력이 필요하게 됨에 따라 생기는 문제이다. 기존의 타율적인 교육 훈련 방식의 편안함에 안주하려고 한다.

셋째, 대부분의 근로자들이 업무가 바빠서 학습할 시간이 없다는 것을 문제점으로 꼽고 있다. 또한 팀학습의 경우 팀이 모여 학습을 공유해야 하나 각자 업무가 바쁘다 보니 시간 조정이 어려워 모임을 갖기가 힘들다. 따라서 개인학습의 결과를 팀이 공유하는 시간을 갖기가 힘들다.

## 2) 기업의 시스템 요인

첫째, 제한된 비전의 공유이다. 기업의 비전 및 전략이 전체 종업원에게 전달되지 않고 소수의 이해관계자에 제한되어 공유되는 경우가 많다. 회사의 비전과 전략을 전체 종업원에게 전달하려 하여도, 일반 종업원들은 자신들과는 무관한 것으로 간주하거나 심지어는 부정적으로 생각하는 경우가 많다. 이렇게 종업원들의 조직에 대한 뿌리 깊은 불신 풍조로 인하여 조직의 비전이 개인의 비전으로 확산되는 데는 어려움이 있다.

둘째, 경영진의 인식 부족을 들 수 있다. 학습조직의 개념 도입을 계획하거나 추진을 담당하고 있는 사람들은 단기 업적주의에 젖어 있는 경영진에게 학습조직 구축에 관하여 확신을 갖도록 이해시키는 것이 가장 어려운 문제라고 말한다. 학습은 그 효과가 비가시적이고 단기간에 나타나기보다는 개인의 역량 배양차원이기 때문에 개념적인 장점만을 갖고 경영진을 설득하여 지원을 얻어내기가 어렵다는 것이다.

셋째, 조직문화로서, 상호신뢰 부족, 원활하지 못한 의사소통, 부문 간 협력

부족, 편협한 사고 등이 학습조직화를 저해한다.

① 상호신뢰 부족: 조직 차원에서 가치 있는 지식의 공유는 구체적인 계약이나 협의에 의해서만 가능하다. 그러나 계약이나 협의가 제도화되지 않은 국내 기업에서는 개인 간 또는 부서 간 상호신뢰 부족으로 과도한 정보유통 비용이 소모되고 있다. 국내 기업에서 지식 및 정보의 공유는 혈연, 학연, 지연에 바탕을 둔 개인 네트워크 내에서 상호 목적에 부합될 경우 비공개적으로 이루어지는 것이 대부분이다.

② 원활하지 못한 의사소통: 국내 기업은 상하 간 또는 동료 간 쌍방향 의사소통 장(場)이 부족하다고 볼 수 있다. 조직 내 문제해결 방식은 관계자들이 모여 활발한 토론을 통해 결론을 도출하기보다 윗사람의 일방적인 지시에 따르는 경우가 대부분이다.

③ 부문 간 협력 부족: 대부분의 기업에서는 부서 간 장벽으로 인하여 정보 유통과정에서 기회비용이 과도하게 발생하는 경우가 많은데, 부서 간 상호 피드백이 미흡하여 시너지 창출에 애로가 있다. 예를 들어, 마케팅 부서에서 획득한 고객정보가 생산 부서나 개발부서로 이전되지 않아 고객가치를 높일 수 있는 제품개발의 기회를 상실한다.

④ 편협한 사고: 기업의 경영층이나 종업원들은 직면한 문제나 사태를 체제적 관점에서 총체적으로 바라보지 못하는 경우가 많다. 이는 썩에(1990)가 지적한 바 있는 체제적 사고(system thinking)가 결핍되어 발생하는 근시안적인 사고방식이라고 볼 수 있으며 장기적인 경영목표보다는 당장의 성과를 중요시하는 경향이 있다.

넷째, 기업의 경직적인 조직구조이다. 국내기업은 정부 주도의 고도성장기에 형성된 수직적이고 폐쇄적인 조직구조와 거래형태에 머물고 있다. 기업의 구시대적 틀은 기업경영의 효율성을 낮추고 정책의 정합성과 시의성, 유연성을 크게 떨어뜨리고 있다.

다섯째, 비효율적인 정보시스템이다. 기업의 정보시스템은 정보중심의 DB 구축에 치중하여 비구조적인 지식의 축적과 공유에는 부적합한 경우가 많다. 따라서, 정보시스템을 통해 유통되는 정보의 양은 많지만 학습 및 경영활동

에 도움을 줄 수 있는 지식은 소량에 불과하다.

여섯째, 보상시스템의 미비이다. 현재의 보상시스템은 기업의 성과에 공헌하는 지식창출, 축적, 공유에 대한 보상이 불충분하며, 업무 과정에서 지식을 제대로 활용하고 있는지에 대한 평가가 전무하다. 학습에 대한 현실적인 보상이나 평가체계가 선진기업에 비해 미흡하여 조직원에게 학습에 대한 동기부여가 되지 못하는 실정이다.

## 5. 기업의 학습조직화 촉진 방안

생애가 학습조직이라는 말을 유행시킨 지 벌써 10년이 지났다. 현재도 많은 기업들이 이 개념을 도입하기 위해 노력하고 있고 많은 학자들이 개념을 구체화하고 실천적 방법론을 개발하기 위해 연구를 하고 있지만, 아직 학습조직은 뚜렷한 성공사례를 낳지 못하고 있다. 이는 학습조직이라는 용어가 가지고 있는 개념적 포괄성에도 원인이 있지만, 한편으로는 “학습조직은 완성할 수 있는 것이 아니라 완성을 향한 끊임없는 과정만이 있다”는 학습조직의 특성 자체에서 그 원인을 찾을 수 있을 것이다. 학습조직을 완성한다는 말 자체도 어폐(語弊)가 있지만 학습조직의 모습을 어느 정도 갖추는 데에만도 짧게는 5년, 길게는 10년 이상의 기간이 필요하다. 왜냐하면 학습조직은 조직문화를 포함하여 기업의 전 부문의 혁신적인 변화를 요구하기 때문이다.

지식시대를 맞는 기업에게 학습조직이라는 개념은 적절한 방향성을 제공해주는 개념이다. 그러나 이 개념이 이를 구체화하는 방법까지 제공하는 것은 아니다. 학습조직을 실제 구축하는 것이 어려운 것은, 구축전략과 단계를 처음부터 끝까지 제시하는 일정한 절차나 매뉴얼을 제시하기 어렵다는 데 있다.

이는 회사별로 각자의 특수성에 맞추어 스스로 개발해 나가야 하는 숙제이다. 그러나 학습조직을 지탱하는 배움의 원리를 중심으로 리더십, 기업문화, 정보인프라 등 시스템을 총체적으로 지원하는 체제를 구축하는 것이 필요하다.

## 가. 기업의 학습조직 구축 방안

기업의 학습조직 구축을 위한 방안은 다음과 같이 요약할 수 있다.

첫째, 경영진의 학습조직에 대한 인식이 제고되어야 한다. 경영층은 끊임없는 교육과 학습이 기업의 성장과 경쟁력 향상에 필수적이라는 것을 인식해야 한다. 경영층 스스로 학습조직의 장점을 믿지 않는다면 학습조직의 추구는 구호에 그치기 쉽다. 모든 경영기법이나 경영혁신의 구현에서 최고 경영층의 리더십이 필요하듯이 학습조직에도 최고 경영층의 리더십이 필요하다.

둘째, 기업에 학습문화가 조성되어야 한다. 종업원이 학습조직에 대해 우호적인 태도를 가지도록 해야 하며, 종업원에게 교육과 학습에 대한 시간과 장소를 제공해야 한다. 그리고, 지식공유를 촉진하고, 개방적이며 신뢰성이 충분한 학습조직의 문화를 수립해야 한다.

셋째, 학습에 대한 효율적 보상체제를 구축해야 한다. 학습이 이루어질 때마다 보상하는 것은 학습을 촉진시킬 수 있다. 학습을 촉진시킬 수 있는 보상체제를 고려하는 것이 필요하다.

넷째, 학습을 위한 정보 인프라를 구축해야 한다. 먼저, 조직의 지식을 모든 구성원이 검색, 활용할 수 있게 DB를 구축해야 한다. 또한, 구성원들의 공동작업에 의한 지식창조가 가능하도록 그룹웨어(groupware) 등 필요한 기술을 지원해 주어야 한다.

다섯째, 경영성과와 연계된 학습체제를 구축해야 한다. 기업은 막대한 돈을 교육/훈련에 투자하고 있지만 그 성과는 기대에 미치지 못하고 있는 것은 교육/훈련이 조직의 성과와 연계되지 못했기 때문이라 볼 수 있다.

여섯째, 근로자의 학습에 대한 적극적인 참여가 필요하다. 근로자들의 학습의욕을 고취하기 위해서는 종업원이 학습에 대한 책임을 가질 수 있도록 보상체제나 학습계약과 같은 제도를 도입할 수 있다.

## 나. 정부의 행·재정적 지원 방안

기업의 학습조직화를 위해서는 다음과 같은 구체적인 정부의 행·재정적 지원을 생각해 볼 수 있다.

첫째, 학습조직에 대한 홍보를 실시한다. 예를 들어, 기업들을 대상으로 학습조직에 관한 세미나 개최를 생각할 수 있으며, 이 밖에 정기 간행물 발간, 우수 교육자료제작, 인터넷을 활용한 홍보 등도 가능하다.

둘째, 기업의 학습조직화 성공사례를 전파한다. 정부는 벤치마킹 포럼(benchmarking forum)을 개최하여 학습조직에 관심을 갖고 있는 기업들 한 데 모아 학습조직 성공기업과 인적·물적 정보를 교환하고 네트워크를 구축하는 데 도움을 줄 필요가 있다.

셋째, 학습조직 연구를 통하여 기업의 학습조직화를 지원할 수 있다. 인적 자원개발관련 학회 등을 통하여 학습조직에 대한 체계적인 연구를 수행하도록 함으로써 기업의 학습조직 구축을 지원할 필요가 있다.

넷째, 중소기업의 학습조직 시스템 지원한다. 현재 노동부에서 추진하고 있는 '중소기업 직업훈련 컨소시엄'프로젝트의 주요 추진 사업 중의 하나인 '중소기업 정보시스템 구축(SMEIS : Small and Medium Enterprises Information System)'을 통하여 중소기업의 정보시스템 구축 등을 지원해 줄 수 있다.

다섯째, 기업의 학습조직화를 촉진하기 위한 정부의 재정 지원방안은 기업의 학습조직화 정도를 측정하는 평가기준을 마련하고, 이를 통한 평가 결과에 따라 기업이 실시하는 직업능력개발훈련에 대한 비용을 지원하는 등의 간접 지원 방식이 유력할 것으로 보인다. 학습조직화의 평가기준으로서는 정부에서 도입을 검토하고 있는 기업 내 인적자원개발 평가·지원제도의 평가 기준을 참고할 만하다.

## 다. 기업의 학습조직화 촉진을 위한 정책과제

이러한 지원방안들이 효과적으로 추진되기 위한 정책과제들은 다음과 같다.

첫째, 정부와 기업은 정보의 공개, 활발한 상호 제언, 공동사업의 추진 등 협력을 통하여 상호신뢰관계를 구축해야 한다.

둘째, 국가지식 정보관리 시스템 정비한다. 특히 전문인력의 DB 구축은 지역별, 전공분야별로 분류하여 기업들의 특성에 맞게 선정하여 활용할 수 있도록 한다.

셋째, 보다 높은 수준의 학습을 위한 기초 능력을 함양하고, 창의력 있는 인재를 양성하고, 평생학습체제를 구축할 수 있도록 교육제도를 개혁한다.

넷째, 개별 근로자들의 학습을 촉진하기 위해서는 능력개발을 원하는 근로자가 언제 어디서나 원하는 교육훈련을 받을 수 있는 학습 인프라를 확충하여야 한다.

다섯째, 노사간의 참여적 협력관계를 구축한다. 이를 위하여 기업의 학습조직화를 위한 신노사문화를 정착하고, 학습조직을 통한 고성과 사업장 체제를 구축한다.



# 기업 내 훈련에서의 노사 파트너십

이 호 창

---

한국노총중앙연구원 연구위원

# 기업 내 훈련에서의 노사 파트너십

이 호 창

(한국노총중앙연구원 연구위원)

## 1. 직업훈련에서의 노·사·정 파트너십의 중요성

- 직업훈련은 지금 노사 모두에게 필요하고 이득이 되는 분야라고 할 수 있음.
  - 전지구적 경쟁의 격화와 지식정보화의 진행 속에서 지식과 숙련은 경쟁력의 원천이 되고 있음. 노동자의 지식과 숙련을 향상시키는 직업훈련을 통해 기업은 경쟁력을 강화할 수 있음.
  - 직업훈련은 노동자의 취업능력(employability)을 제고시키며 근로조건을 개선하는데 도움을 줌. 직업훈련을 통한 지식과 숙련의 향상은 '노동의 인간화'에 긍정적인 역할을 할 수 있음.
- 직업훈련체제를 발전시킴에 있어 노·사·정 사이의 사회적 파트너십은 외부효과(externality)로 인한 '시장의 실패'와 관료주의적 폐해로 인한 '정부의 실패'를 넘어서 사회적으로 바람직하고 현장에서 필요한 숙련노동력의 효과적인 공급을 가능하게 해 줄 수 있는 방안임.
- 기업 내에 노사가 공동으로 참여하는 훈련체제를 구축함으로써 ① 훈련에 대한 노동자의 관심과 헌신(commitment)이 높아지고 ② 훈련목표와 내용에 대한 공유를 통해 보다 효과적인 훈련이 가능해 지며 ③ 경영자의 일방적 결정에 따라 직업훈련이 위축되지 않고 지속적으로 추진되며 ④ 직업훈련이 선별된 핵심부문 노동자에게만 주어지는 것이 아니라 보다 많은 노동자에게 폭넓게 제공될 수 있게 됨.

- 이처럼 직업훈련은 노·사·정 모두에게 이득이 되며 노·사·정간의 파트너쉽구축을 통해 효과적으로 발전할 수 있는 분야라고 할 수 있음.

## 2. 기업 내 훈련에서의 노동자 참여와 노사 파트너쉽

### 가. 현황

- 전반적으로 아직 많은 한국 기업에서는 교육훈련분야에서 노동자 참여나 노사 파트너쉽의 구축이 활발하지 못한 상황임.
- 교육훈련과 관련해 노사간의 숙련교섭(bargaining for skill)이 이루어지고 있지 못하는 상황임. 한국노총 산하 노조의 단체협약 분석(2001)에 따르면 단체협약에서 교육훈련에 대한 규정을 두고 있는 경우가 53.8%에 불과함.

<표 1> 단체협약에서의 교육훈련 규정유무

	전체	규정					규정 없음	
		있음	신규채용자 기술교육	신기계도입, 신기술도입시 교육훈련	노동관계법, 단협,취업규칙 에 대한 훈련	회사규정에 따름		
전체	100.0	53.8	74.5	57.1	45.1	13.3	46.2	
산업별	제조업	100.0	59.3	81.6	61.2	46.9	9.5	40.7
	운수업	100.0	44.4	16.7	16.7	23.1	53.8	55.6
	금융 및 보험업	100.0	20.0	0.0	0.0	0.0	0.0	80.0
	부동산 및 사업서비스업	100.0	20.6	28.6	42.9	42.9	0.0	79.4
	기타산업	100.0	50.0	75.0	58.3	50.0	25.0	50.0
규모별	100인 미만	100.0	53.0	72.1	53.7	45.9	13.6	47.0
	100 - 299인	100.0	56.1	77.3	62.1	42.0	10.6	43.9
	300 - 499인	100.0	52.4	88.9	52.6	63.2	10.5	47.6
	500 - 999인	100.0	56.1	78.9	63.2	45.0	17.6	43.9
	1000인 이상	100.0	47.1	46.2	46.2	30.8	23.1	52.9

\* N=411

- 경영자들은 교육훈련과 관련해 노조와의 협의를 기피하고 있으며 노조의 의견을 수용하고 있지 않음. 김현수의 조사(1998)에 의하면, 교육훈련과 관련해 기업이 노조에 한번도 협의를 요청한 적이 없는 경우가 53.6%에 달했으며 노조의 의견이 수용된 적이 없다는 응답은 77.3%에 이르고 있음.

<표 2> 교육훈련에 대한 노조 의견의 경영자 수용 여부

구 분	기업 수	%
있 다	24	12.4
없 다	150	77.3
무응답	20	10.3
계	194	100.0

- 노사협의회를 통한 노동자의 교육훈련 참여 역시 매우 미약한 상태임. 한국노총중앙연구원의 조사(1995)에 따르면, 사업 내 직업훈련과 교육훈련 및 능력개발에 대한 참여수준은 각각 1.3, 1.5점(1=설명, 2=의견청취, 3=협의, 4=합의)으로 매우 낮게 나타난 바 있음.

## 나. 노동자 참여와 파트너십 구축이 부진한 이유

- 많은 경영자들이 노조의 훈련 참여에 거부감을 갖고 있음
  - 훈련은 경영자의 전결(專決)사항이며 훈련에 대한 노조의 참여는 경영권을 침범하는 것임.
  - 노사관계가 안정화되지 않은 상황 속에서 노조의 훈련참여는 기업에 부담이 될 것임.
  - 전문성을 결여하고 있는 노조가 훈련에 관여할 경우 효과적인 훈련에 오히려 방해가 될 수 있음.
- 숙련교섭에 대한 노조의 관심과 인식이 아직 부족함.
  - 훈련 및 숙련형성과 같은 문제는 기업이나 정부가 책임을 질 일이지 노

동운동이 개입할 사안이 아니라고 생각함.

- 훈련이 노동자의 근로조건 개선으로 연결될 것인 지에 대한 의구심이 존재함. 예를 들어 다기능공(multi-skilled worker) 육성을 위한 훈련에 대해 많은 노조관계자들은 그것이 노동강화를 위한 수단에 불과하다는 생각을 갖고 있음.
- 노조 내에 숙련교섭을 진행할 수 있는 전문적인 역량이 부족함.
- 기업 내 교육훈련에 대한 노동자의 참여를 보장할 수 있는 제도적 장치가 결여되어 있음.
- 「근로자의 참여 및 협력증진에 관한 법률」에서는 “근로자의 교육훈련 및 능력개발기본계획의 수립”을 노사협의회의 공동결정사항으로 하고 있으나 경영자가 공동결정을 회피할 경우에 적용될 대안적 절차나 제재규정이 없어 사실상 선언규정 이상의 의미를 갖지 못하고 있음. ---> 많은 기업에서는 교육훈련계획을 노사협의회에서 결정하지 않고 경영자들이 일방적으로 수립하고 있음.

#### 다. 노사 파트너십이 결여된 기업 내 훈련의 문제점

- 직업훈련에 대한 투자가 소극적이고 경영자의 일방적 결정에 따라 직업훈련의 부침(浮沈)이 생겨 적극적이고 안정적인 직업훈련체제가 구축되지 못함.
- 기업의 총 노동비용 중 교육훈련비의 비중은 낮은 수준이며 최근 그 비중이 오히려 감소되었음[1.89%(1997), 1.23%(1998), 1.39%(1999)]
- 노동자에 대한 체계적 훈련프로그램의 실시 및 경력관리가 이루어지지 못함.
- 오영훈 외(2000)의 조사에 따르면, 교육훈련점담부서를 독립적으로 운영하고 있는 사업장은 조사대상사업장의 31%에 불과함.
- 김재구(1999)의 조사에 따르면, 경력개발제도를 도입하고 있는 기업은 조사대상기업의 13.3%에 불과함.

- 교육훈련 기회가 모든 노동자에게 보편적으로 주어지지 않고 일부 핵심 부문의 노동자층에 대해서만 선별적으로 제공됨.

<표 3> 재직근로자 교육훈련 실시현황(사업체)

구분		정규사원	플타임임시직	파트타임임시직	파견사원
실시기업	수(개소)	95	49	11	10
	비율(%)	44.0	22.7	5.1	4.6
연평균 훈련시간	기초	32.2	21.0	16.6	11.2
	전문기술	51.8	24.3	20.0	17.0

\* 총표본수: 216개

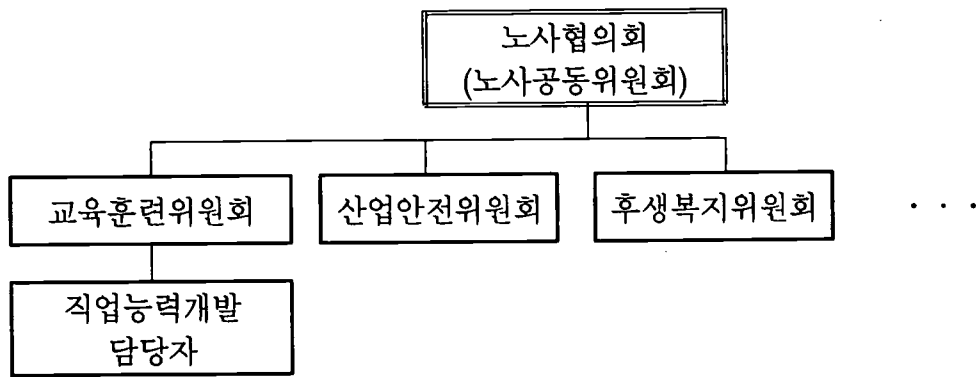
자료: 장홍근(2001)

- 교육훈련과 관련된 노동자의 수요 및 요구가 제대로 반영되지 못함. 사업 내 훈련과정 및 내용이 노동자가 원하는 것과 종종 괴리되는 현상이 발생함.
- 경영자가 교육훈련을 일방적으로 주도함에 따라 훈련에 대한 노동자의 관심이 저하되고 노조의 불만이 증대함.

### 3. 파트너십에 기초한 기업 내 훈련체제의 구축방안

- 무엇보다 노사간에 숙련교섭이 활성화 될 필요가 있음.
- 노동자의 숙련을 향상시킬 수 있는 적극적인 훈련체제의 구축.
  - 노동자의 숙련이 충분히 활용될 수 있는 고숙련·자율적 작업조직으로의 재편.
  - 노동자의 숙련을 공정하게 평가할 수 있는 직무등급 및 자격제도의 구축
  - 노동자의 숙련에 대해 보상하는 숙련지향적 임금체계의 구축.

- 파트너십에 기초한 노사 공동의 훈련체제를 구축하기 위해서는 노사협의회(노사공동위원회) 산하나 또는 별도로 노사 공동의 교육훈련위원회를 설치하여 교육훈련 및 숙련형성과 관련된 전반적인 계획·관리·감독을 수행하도록 하는 방안을 고려해 볼 수 있음.
- 이 경우 현재 「근로자직업훈련촉진법」에 직업능력개발계획의 작성·실시 등의 업무를 담당하도록 되어 있는 직업능력개발담당자를 교육훈련위원회 산하에 둬으로써 능력개발이 노사 공동의 관할 아래 전문성을 갖고 추진될 수 있도록 할 필요가 있음.



[그림 1] 파트너십에 기초한 노사 공동의 훈련체제

- 경제환경 및 노동시장의 변화 등을 고려할 때 기업 수준에서의 노사 파트너십 구축만으로는 한계가 있으며, 산업·국가 수준에서 노사정 파트너십을 적극적으로 구축할 필요가 있음.
- 산업별로 노사가 공동으로 직무능력기준 및 평가·자격제도를 구축하는데 참여함으로써 숙련에 대한 사회적 인정과 통용성(transferability)을 확보함
- 교육훈련과 관련해 산업별 노사간에 협의·교섭을 발전시킴.
- 국가의 직업훈련정책에 대한 노사 참여의 확대 및 실질화를 도모함.

## 4. 노사정의 역할 및 과제

### 가. 노조

- 숙련교섭(bargaining for skill)을 위한 적극적 사고와 전략이 필요함.
  - '임금교섭' 일변도에서 벗어나 포괄적인 '숙련교섭'을 전개함.
  - 교육훈련-작업조직-보상체계의 숙련지향적 재편을 추구함.
- 연대적 숙련정책의 추구
  - 교육훈련 및 숙련형성의 기회가 모든 노동자와 국민에게 '충분하고' '공정하게' 제공되어야 함.
  - 핵심노동력과 주변노동력 간의 교육훈련 및 숙련형성 기회의 차별적 적용을 방지할 필요가 있음: 훈련기회의 양극화 -> 숙련의 양극화 -> 노동의 양극화, 사회의 양극화
  - '모두를 위한 숙련(Skills for All)'이라는 숙련연대모델의 추구
- 노조 내에 교육훈련 및 숙련교섭과 관련된 사안을 다룰 수 있는 전문역량을 육성·배치할 필요가 있음.

### 나. 경영자

- 교육훈련 및 숙련형성에 대한 적극적 사고와 투자가 필요함. 교육훈련을 단순한 '비용'의 관점이 아니라 '투자'의 관점에서 접근할 필요가 있음.
- 고용관계 변화를 통한 외적 유연성보다는 교육훈련 및 숙련향상을 통한 내적 유연성을 도모하는 것이 바람직함.
- 노동자의 참여를 경영권에 대한 침해로만 인식하는 낡은 관념에서 벗어나 훈련에 대한 참여를 비롯한 경영 전반에 대한 노동자의 참여를 활성화시킬 필요가 있음.



□ 작업조직 및 보상체계를 숙련지향적으로 재편할 필요가 있음.

## 다. 정부

□ 교육훈련분야에서 노동자 참여와 노사 파트너십이 향상될 수 있도록 지원할 필요가 있음.

- 훈련에 대한 노동자 참여를 보장·강화할 수 있는 법제도의 마련
- 노사 파트너십에 기초한 우수훈련기업 사례의 발굴 및 소개
- 노사 파트너십에 기초한 우수훈련기업에 대한 지원

□ 노조가 교육훈련 및 숙련교섭과 관련된 사안을 다룰 수 있는 전문역량을 육성할 수 있도록 지원하는 것이 필요함.

- 영국의 경우 '노조학습기금(union learning fund)'을 통해 노조의 '학습위원(learning representative)' 양성을 지원하고 있음.
- 노사정위원회에서는 노조의 직업훈련에 대한 참여를 지원하기 위해 '근로자학습재원'의 구성을 합의한 바 있음.

□ 기업 차원에서 뿐 아니라 사회적 차원에서 직업훈련에 대한 노·사·정의 파트너십을 적극적으로 추구함.

- 국가훈련정책에 대한 노사의 참여 확대

# 환경변화와 인적자원개발체제 구축

이 원 회 수석부장

---

LG전자 Learning Center

# 환경변화와 인적자원개발체제 구축

이원희 수석부장

LG전자 Learning Center

기업 내에 효과적인 인적자원개발 체제를 구축하기 위해 활용할 수 있는 접근 방법은 여러가지가 있을 수 있으나 무엇보다 중요한 것은 기업 전략과 HR 기능의 통합이라고 할 수 있다. 즉 HR 부문은 전통적인 인사 또는 연수기능 외에 조직의 핵심가치를 규명, 실천하고 비전과 전략을 입안, 전파, 실현하는 과정에 직접 참여함으로써 혁신을 전개하는 기능과 기업전략 실행의 실질적인 동반자로서의 역할을 수행해야 한다. 이러한 역할을 수행하는 전제조건 하에 급격한 경영환경변화에 따른 인적자원개발 체제의 구축방안에 대해 살펴 보기로 한다.

## 1. 역량에 기초한 인적자원 관리

역량(Competency)이라 함은 특정 직무를 효과적으로 수행하는데 필요한 관련 지식, Skill, 경험과 속성을 폭 넓게 유목화한 것을 일컫는다. 좀 더 쉽게 설명하면 조직구성원 한 사람 한 사람의 행동양식과 업무수행능력을 말하는 것으로서 역량모델은 성과주의 등 새로운 인사제도에 수반되는 평가기준의 하나로 주목받고 있다.

즉 어떤 성과를 내기 위해 어떤 행동을 취하고 있는가를 구성원별로 분석함으로써 업무내용과 직책에 따라 기업이 기대하는 바람직한 인재상과 비교하여 사원을 정확히 평가하는 것이다. 역량을 평가기준으로 하면 누구에게 어떤 능력이 부족한지를 파악할 수 있기 때문에 인적자원 개발에 도움이 된다. 영업사원의 경우 일반적으로 판매실적을 평가기준으로 채용하는 기업이

대부분일 것이다. 그러나 이렇듯 성과(Performance)만을 평가하면 결과 밖에 알 수 없게 된다. 역량(Competency)을 이용하면 어떻게 해서 그렇게 되었나 하는 영업활동의 과정도 알 수 있기 때문에 보다 구체적으로 인적자원을 개발할 수 있게 되는 것이다.

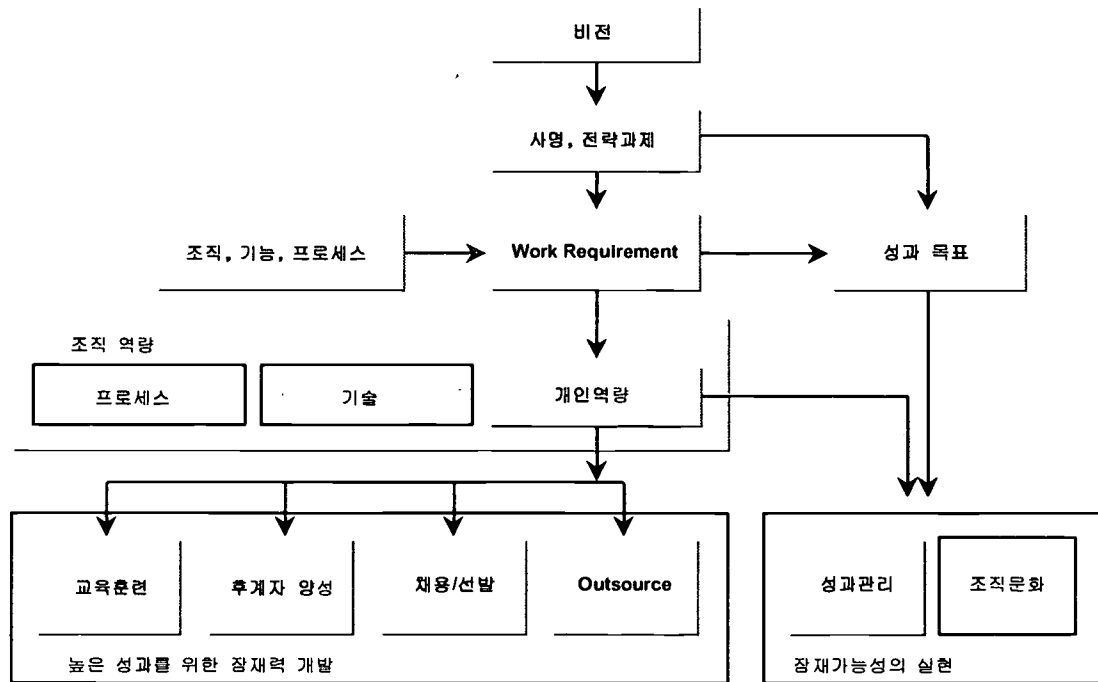
원래 역량모델(Competency Model)의 역사는 70년대초 하버드대학 심리학자 David McClelland 교수가 실시한 연구 조사에서 유래되었다. McClelland 교수는 역량(Competency)이 편견을 최소화하면서 직무의 성공가능성을 가장 잘 예측할 수 있는 지표임을 발견하였는데 그는 주로 성공적인 업무수행자에 대한 관찰과 인터뷰를 통해 역량모델을 도출하였다. 그 후 역량모델은 성공적인 수행자로부터 경영전략으로, 과거에 어떤 역량들이 성공을 이끌어냈는가로부터 미래의 성공을 위해 요구되는 역량들을 예측하는 것으로 관점을 바뀌가면서 계속 발전해왔다.

이와 같이 회사의 비전, 사명, 전략과제 혹은 직무에 관련된 요구능력을 규명하여 이를 인적자원의 채용/선발, 교육훈련, 경력관리, 성과관리, 보상, 인력수급계획, 직무설계, 후계자양성 등에 활용하는 것을 가리켜 역량에 기초한 인적자원 관리(Competency-based Human Resource Management)라고 한다. 이렇듯 역량모델에 기초하여 회사의 비전을 실현하는데 필요한 인적자원을 체계적으로 규명하고 이를 채용, 개발 등 다양한 인적자원관리 시스템에 통합적으로 적용하는 접근방법은 인적자원관리의 성과를 높일 수 있는 유용한 열쇠가 될 수 있다.

즉 역량에 기초한 인적자원 관리를 채택한다면, 조직의 전략을 성공적으로 수행하기 위해 필요한 능력을 갖춘 적정 인원을 적시에 적재적소에 배치하기 위해 인적자본 계획을 수립할 수도 있고, 각 사원의 역량을 데이터베이스화하여 그것을 각 직무별로 요구되는 역량과 비교하면 인적자원의 배치도 최적의 상태로 유지관리할 수 있을 것이다.

역량에 기초한 인적자원 관리(Competency-based Human Resource Management)는 조직의 전략과제를 HR 프로그램에 연계시키고 경쟁우위의 원천을 확보하는 수단이라고 할 수 있다. 조직의 전략이 입안되면 HR에서

는 그 후속작업으로서 전략을 빠르고 효과적으로 실천하기 위해 언제, 어디서 어떤 역량을 가진 사람들이 얼마나 많이 필요한 것인가를 예측하고 교육 훈련이나 후계자 양성 등을 통한 내부육성, 채용/선발을 통한 외부 충원, 아니면 Outsourcing의 대안 중에 미래에 요구되는 역량을 확보하기 위한 전략을 수립하고 실행하는 임무를 수행하게 되는 것이다.

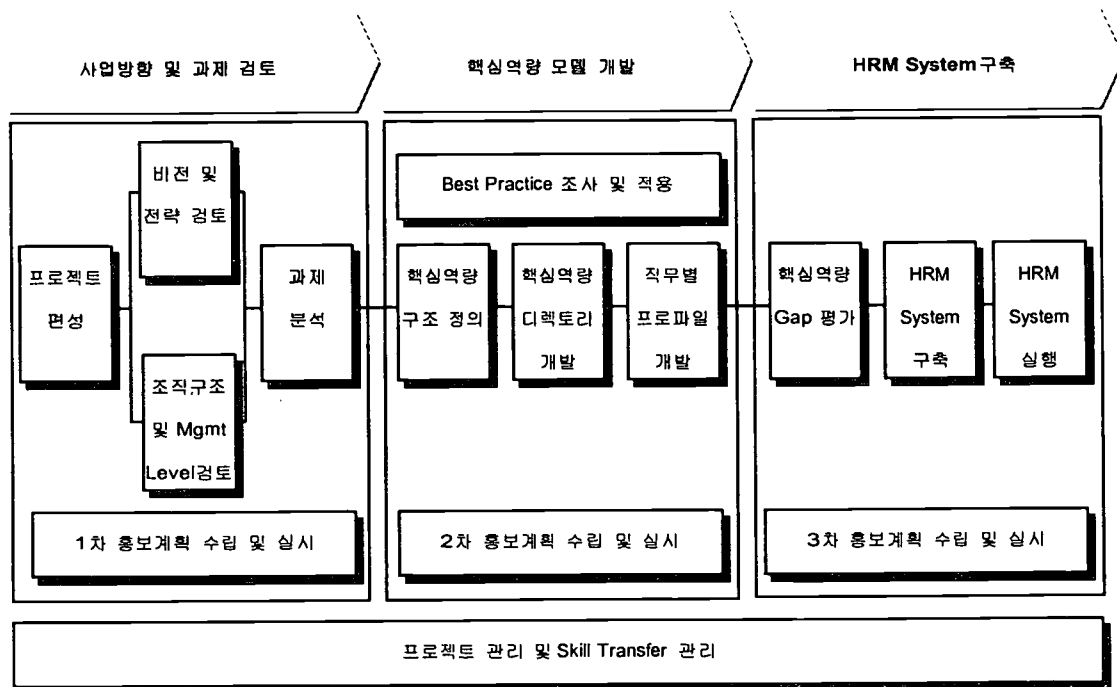


인적자원에 대한 수요는 전략과제, Work Requirement, 그리고 역량모델(혹은 역량 Profile)에 의해 결정되며 인적자원에 대한 공급은 채용/선발, 교육 훈련, Outsourcing을 통해 결정된다. 이 때 HR부서는 장단기적인 관점에서 인적자원에 대한 수요와 공급을 효과적으로 연결하고 균형을 유지하는데 초점을 맞추어야 한다.

자원 배분과 Outsourcing 결정을 촉진하기 위해서는 핵심역량(Core Competency)을 파악하는 것이 바람직하다. 경쟁우위가 크고 부가가치가 높

은 역량은 신규 사업기회를 실현하기 위해 투자를 가속화해야 하며 경쟁우위와 부가가치 중 어느 한 쪽만 큰 역량에 대해서는 적절한 투자를 지속하고 어느 쪽도 크지 않은 역량은 Outsourcing하는 것이 효과적이다.

역량에 기초한 인적자원 관리(Competency-based Human Resource Management) Process는 크게 사업방향과 과제 검토(또는 개발), 핵심 역량 모델 개발, 핵심 역량 모델 개발, 그리고 이를 활용한 인적자원관리시스템을 구축하는 3 단계로 진행된다.



첫번째 사업방향과 과제를 검토(또는 개발)하는 단계에서는 핵심 이해관계자(해당 조직의 성공/실패에 큰 영향을 줄 수 있거나 그로 인해 이익이나 손실을 입게 될 사람, 집단, 조직 또는 해당 조직의 성공/실패에 대해 지대한 관심을 가지고 있는 사람, 집단, 조직)와의 인터뷰와 수 차례에 걸친 워크숍을 실시함으로써 조직의 핵심가치, 사명, 비전, 전략과제를 규명한다. 이 과정에서 핵심 이해관계자들의 기대와 요구가 수렴 반영된다. 만약 핵심 이해

관계자의 기대와 요구를 수렴하는 활동을 등한시한다면 사업방향과 과제에 대해 이해관계자들의 지지와 동조를 이끌어내기는 커녕 반대와 저항을 감수해야 한다.

두번째 역량모델은 조직의 가치 실현 및 직무수행에 필요한 직무역량과 숙련도를 구조화한 것으로서 이를 개발하기 위해서는 먼저 역량모델의 구조를 정하는 작업에서부터 시작해야 한다. 역량모델의 구조는 여러 가지 형태가 있을 수 있으나 여기서는 기본 역량(Foundation Competency)과 전문 역량(Technical Competency)으로 구분하기로 한다.

기본 역량은 조직구성원 전체에게서 나타나는 행동으로서 조직의 핵심가치와 직접적인 관련이 있는 것이다. 예를 들면 고객지향성이나 윤리와 같은 역량이 이에 해당된다. 한편 전문 역량은 특정 업무수행을 잘 하기 위해서 조직구성원이 반드시 갖추어야 할 지식과 Skill이며 각자가 수행하는 역할에 따라 다르게 나타난다. 예를 들면 영업사원의 협상능력, 수요예측능력 등을 들 수 있다.

이러한 역량모델은 해당 업무의 전문가들이 모여 업무의 목적과 세부 활동을 구체적으로 정의하고 그것에 요구되는 Skill을 파악하는 작업을 통해 개발된다. 물론 이러한 작업은 결코 쉬운 일은 아니며 극단적으로는 활동의 수만큼 필요한 Skill이 정의될 수도 있다. 일단 도출된 활동을 분류해서 그 활동을 잘 수행하고 활동의 목표를 달성하기 위해서 어떤 능력을 가지고 있어야 하는가에 대해 토의한다. 이러한 작업을 반복하면 다수의 필요 역량요소와 이러한 능력을 보유한 사람에게서 관찰 가능한 행동지표(Behavioral Indicator)를 정의할 수 있는데 초기에는 현실적으로 운용하기에 적절하지 않을 만큼 역량요소의 수가 지나치게 많이 도출되는 것이 일반적인 현상이다. 따라서 필요 역량요소를 하나 하나 체크하여 중복된 요소를 배제하고 보다 객관적인 능력으로 설명할 수 있도록 역량요소를 재정의하여야 한다.

그 다음에는 각 역량요소들에 대해서 구성원이 도달해야 할 숙련도 수준을 정한다. 이 때 기본 역량과 전문 역량의 숙련도 수준에 대한 기준은 상이하게 설정하는 것이 일반적이데 보통 기본 역량은 2단계, 전문 역량은 5단계

(혹은 7단계)로 분류한다. 그리고 이 숙련도 수준에 따라 앞서 도출한 행동 지표(Behavioral Indicator)를 분류하고 수정한다. 숙련도 수준별 행동지표의 수는 보통  $5 \pm 2$ 가 적절하다.

역량모델이 완성되면 각 직무에서 요구하는 역량 수준을 정의하여 직무역량 프로파일(Job Competency Profile)을 개발한다. 직무역량 프로파일에 포함되는 내용은 해당 직무의 역할/책임, 그리고 기본 역량과 전문 역량의 숙련도 요구수준 및 비중 등이 기본적인 것이다.

이렇게 해서 만들어진 역량모델은 곧 바로 적용단계에 들어가기 보다 어느 정도 현실에 들어맞는지를 실제로 검증해 보아야 한다. 따라서 사원들의 역량 편차가 어느 정도나 되는지, 각 역량요소로 설정한 수준은 각각 타당한 적합성을 갖추고 있는지를 파악하기 위해 역량 수준을 조사해보는 것이 바람직하다. 이 조사 결과와 직무역량 프로파일(Job Competency Profile)에 정한 요구 수준을 비교하면 역량 Gap이 나타나며, 각 역량별로 현재 시급히 육성해야 할 필요점이 도출된다. 이 때 얻을 수 있는 Data는 조직구성원 개인의 개발 필요점 뿐만 아니라 해당 조직의 구성원들이 Management Level 또는 기능에 따라 공통적으로 개발해야 할 역량요소에 대한 시사점을 제공해 준다.

이러한 진단을 실시하고 나서 그 결과를 피드백하면 대부분의 사원들은 역량 Gap이 큰 것에 대해 자각하게 되고 때로는 위기감을 느끼기까지 한다. 또한 지금까지 당연히 자신의 일이라고 생각하던 일 중에 역량모델과 전혀 관계가 없는, 삭감해야 할 쓸데 없는 활동을 발견하기도 한다. Output이 불분명한 관리 Staff의 경우 종전에는 실적이 수치로 잘 안 나타나는 것이 불만이었지만 역량 수준이라는 수치로 나타낼 수 있다는 점을 장점으로 지적하기도 한다.

역량모델은 한 번 개발하고 난 후 계속 그대로 사용하기 보다는 꾸준히 수정 보완해야 한다. 즉 매년 사업계획이 수립되면 설정된 전략과제나 목표를 성공적으로 수행하기 위해 새로이 요구되는 역량을 파악하고 이를 기존의 것에 포함시켜야 한다. 아울러 기존의 역량모델 중 불필요한 역량이 드러나



면 제거하는 것이 바람직하다. 또한 직무역량 프로파일에 기술된 직무별 요구역량과 숙련도 수준은 성과 평가와 연계하여 상관관계를 분석함으로써 각 역량 요소가 성과에 미치는 함수관계를 규명해야 한다. 조직 내에 실제로 존재하는 역할 모델(Role Model)을 선정하고 그가 어떤 역량을 가지고 있는지, 그리고 그러한 역량을 과거에 어떤 부서에서 어떤 활동을 하면서 얻은 것인지를 공개하여 다른 사람들이 모델링하고자 하는 욕구를 자극하는 것도 역량모델을 효과적으로 활용하는 하나의 방법이다. 이러한 활동을 통해 역량모델의 효과성은 한층 증대될 수 있을 것이다.

마지막으로 역량모델을 인적자원관리 시스템에 적용하는 방안에 대해서 살펴보자. 역량모델은 채용/선발 면접(Competency Behavior Interviewing), 360도 평가 및 피드백, 경력경로관리, 사원능력개발, 성과관리, 후계자 양성, 인적자원수요예측 등 다양한 분야에 적용할 수 있지만 일반적으로 사원의 능력개발, 급여 결정, 승진 결정, 교육요구분석, 경력계획수립 등의 목적으로 활용되는 경우가 많다.

여기서는 사원의 능력개발 목적에 한하여 간단히 언급하기로 한다. 역량모델을 활용하여 진단을 실시하면 개인별 역량 수준 뿐만 아니라 해당 조직에서 공통적으로 부족한 역량이 드러난다. 이러한 역량 Gap을 메우는 것이 바로 조직의 성과 향상을 위한 필수적인 전제 조건임에 틀림이 없다. 따라서 개인/조직 모두 역량 Gap을 해소하기 위한 Intervention을 강구하게 되는데, 이 때 조직에서 공통적으로 부족한 역량 Gap에 대해서는 자원투입의 우선순위가 높게 결정된다.

Intervention을 개발할 때에는 조직구성원의 선호도, 조직문화, 실행가능성이라는 세 가지 준거를 기준으로 방법을 정한다. 통상적으로 역량진단 결과에 대한 면담을 통해 능력개발계획을 수립하게 되며 이러한 육성면담은 1년에 한두 번 실시한다. 육성면담시 역량 Gap은 반드시 본인에게 피드백하는 것이 좋다. 이러한 피드백을 통해 자기개발 노력을 자극하기 때문이다. 그러나 개인의 역량 Profile에 대해 타인에게 공개하는 것은 바람직하지 않다. 오직 육성을 목적으로 역량모델을 활용할 때에는 심지어 상사에게 진단결과

를 피드백하는 것조차도 본인의 양해를 득하는 절차를 거치도록 하는 경우도 있다.

이 외에도 1 대 1 Mentoring, Shadowing, Community of Practice, 일을 통한 육성, 직무순환, 자기개발, OJT, Off-JT 등 다양한 Intervention 중에서 가장 적절한 방법을 선정하여 실행한다. 사원들에 대한 교육훈련체계는 역량 모델을 기초로 재구성되며, 조직구성원들에게 공통적으로 부족한 역량을 개발하기 위해서는 신규 교육프로그램을 개설한다. 이 외에도 역량진단 결과를 토대로 표준화된 교육훈련제도 및 운영 프로세스를 정립하고 능력개발에 대한 구성원들의 책임감을 제고하는 것이 바람직하다.

## 2. 핵심인재 육성과 Action Learning

많은 선진 기업들이 새로운 비전을 제시할 수 있는 우수 인재를 중점 육성 관리하고 있으며, 실제로 이들이 개혁의 선두에 서서 조직을 이끌고 있다. 심지어 디지털 시대에는 5%의 우수 인재가 나머지 95%의 구성원을 선도한다고 한다. 국내의 우수 기업에서도 핵심 인재를 회사의 주요 자산으로 분류하고 막대한 인적자원개발 투자와 엄격한 평가를 실시해오고 있다.

이러한 우수 인재를 가리켜 HPI(High Potential Individual)라고 한다. HPI는 역량과 성과가 탁월한 우수 인재 중에서 조기에 발굴하는 과정을 거치게 되며, 이들에게는 지속적인 육성을 위해 체계적인 직무순환과 교육훈련의 기회가 제공된다. 이렇게 양성된 핵심 인재들은 CEO를 보좌하여 개혁을 주도하는 역할을 수행함으로써 조직 전체의 경쟁력을 증대시키는데 적지 않은 공헌을 하게 된다.

HPI Pool에는 임원 후보자도 있지만 장기적인 차원에서 차세대 또는 차차세대 리더로 양성하기 위해 선발한 우수 인재도 포함될 수 있다. 보통 그 인원 규모는 회사에 따라 다르지만

전체 구성원의 3 ~ 10%가 일반적이다. HPI Pool은 고정적인 것이 아니어서 매년 일정 인원이 대체된다.

HPI로 선발될 때에 가장 중요한 준거가 되는 것은 성과(Performance)와 역량(Potential)이지만, 그 중에서도 더 중요시되는 것은 바로 역량(Potential)이다. HPI 인재양성을 강조하는 Jack Welch는 성과가 좋더라도 GE의 가치를 지키지 않는 리더나 사원은 필요없다고 까지 말한다. 조직의 핵심가치를 실천하는 리더를 우선시 하는 것이다. 물론 HPI를 선발할 때에도 역량 프로파일은 활용하는데, 급격히 상이해지고 변화하는 조직 세계에서 사원들이 갖추어야 할 능력을 예측, 평가, 개발하기 위해서는 역량모델을 유연성을 가지고 재정립해야 한다.

HPI를 육성하는 방안에는 면밀한 심사와 경력관리, 매우 요구되는 것이 많은 보직 수행 및 시련 경험, 기술적 숙련도에 입각한 주요 프로젝트 부여, 피드백 제공, 직무충실, 직무순환, 교육훈련 등 다양한 유형이 있다. 그 중 HPI를 육성하는 활동을 통해 조직의 성과를 향상시키는 방법 중의 하나가 바로 Action Learning이다. Action Learning은 불확실한 환경 속에서 실질적인 경영과제를 해결하는 과정을 몸소 체험하면서 팀원들의 다양한 경험과 관점을 공유하고 새로운 증거에 의해 재분석하는 일련의 학습과정을 통해 보다 높은 수준의 문제해결능력을 육성하는 Learning by Doing식 학습방법이다. 즉 한 마디로 요약하면 현실적이고 실질적인 과제를 다루고, 참가자 모두에게 문제해결의 역할을 부여하며, 문제를 해결하는 과정에서 의사결정이 요구되는 일종의 체험학습이자, 교육과 사업요구를 연계시키는 접근방법이라고 할 수 있다.

일반적으로 능력은 현재 업무, 새로운 일, 동료/상사로부터의 배움, 교육훈련, 업무 이외의 방법을 통해 육성된다. 그 중에서도 일을 통한 육성이 가장 많은 학습기회를 제공하는 점을 감안한다면 Action Learning이라는 학습방법을 고안하게 된 배경을 쉽게 이해할 수 있을 것이다.

이러한 학습방법은 우수한 인재를 주요한 문제해결 활동에 참여시킴으로써 회사의 의사결정과 가치창출 활동에 기여하게 하고, 회사 내에 학습된 핵심 인재를 보유하게 할 뿐 아니라 개인 차원에서는 자신의 조직 또는 보다 큰 조직에 대한 문제해결과 의사결정능력을 배양할 기회를 제공하는 이점이 있

다. 따라서 타 교육과정에 비해 참가자의 학습과정에 대한 몰입도가 크게 증가하며 문제해결안의 적용을 통해 사업성과가 증대되기도 한다.

Action Learning의 과제는 경영자가 직면한 과제 중 다양한 이해관계자와 불분명한 목표, 복잡하고 통찰을 요구하는 구조화되지 아니한 과제를 선정한다. 그리고 이러한 과제를 해결하기 위해 3 ~ 6명이 프로젝트팀을 구성하여 4 ~ 5주간 연구활동을 통해 해결책을 발굴하는데, Action Learning Model은 경험, 성찰, 일반화, 적용의 단계로 진행된다. 즉 실제 상황에서의 다양한 경험을 토대로 반복되는 실수를 제거하고, 다른 상황에 어떻게 적용할 수 있는지를 생각하면서, 특수한 상황에서의 경험을 바탕으로 다양한 상황에 적용 가능한 규칙, 원리 등을 발견한 다음 실제 업무에 적용하는 것이다.

Action Learning은 진행되는 동안에는 반드시 일과가 끝나면 별도의 시간을 갖고 개인 또는 팀이 학습한 내용, 즉 매일 성찰한 결과와 업무에의 적용 아이디어를 지속적으로 Learning Log(학습일지)에 기록한다. 이 때는 개별 및 그룹으로 나누어 목표나 성과, 잘 된 점과 개선점 등에 대해 질문하고 모두 뛰어난 관찰자가 되어 행동, 감정, 생각에 대해 성찰하며 학습내용은 다른 사람에게 전파한다. 즉 성찰이 끝나지 않은 것은 학습이 이루어지지 않은 것으로 간주한다.

교육 마지막 날에는 CEO와 경영자들에게 프로젝트 수행 결과물에 대해 최종 프리젠테이션을 수행한다. 이 때 경영층은 팀 활동 결과를 경청하면서 핵심 인재들의 가능성을 발견하게 된다. 한편 참가자들은 연수 결과에 따라 자신의 미래가 결정되기 때문에 매우 열성적으로 몰입하는

모습을 쉽게 관찰할 수 있다.

요약하면 Action Learning은 자발적이고 적극적인 참여를 전제로 한다. 또한 할 수 있다(We can do)는 정신을 근간으로 한다. 즉 어떠한 문제 상황이 주어지더라도 그 상황을 검토, 분석하여 이에 대한 어떤 해결책도 강구할 수 있다는 적극적인 태도를 강조한다. 성찰은 경험을 통한 학습과정의 핵심이며 이는 Action Learning에서 빼 놓을 수 없는 중간 단계가 된다. 전문가의 조직화된 지식 보다는 참가자들의 다양한 경험과 관점을 유기적으로

통합함으로써 최선의 해결책을 강구하는 것이다. Action Learning은 개별 학습이 아니라 조직학습이므로 상호 이해와 협조, 신뢰관계의 구축이 팀 활동에 필수적인 요소로 작용한다.

### 3. 성과관리를 통한 인적자원 개발

성과관리(Performance Management)는 우리나라가 IMF를 겪으면서 성과급, 목표관리(MBO), 품질서클, TQM, Empowerment 등과 같은 다른 경영기법과 함께 수년 전부터 유행하고 있는 경영기법이다. 성과관리에 대한 정의는 다음과 같다.

성과관리는 사람들이 가지고 있는 잠재능력을 인식하도록 동기부여하는 하나의 수단으로서 성과, 목표, 측정, 피드백, 인정을 활용하여 사람들을 체계적으로 관리하는 접근방법이다. 성과관리는 인사고과나 성과급 보다는 광범위한 개념으로서 가치를 부가하고 결과를 개선하기 위해 일관된 전략을 함께 입안, 실행하는 일련의 연동된 프로세스, 태도, 행동으로 구성되어 있다.

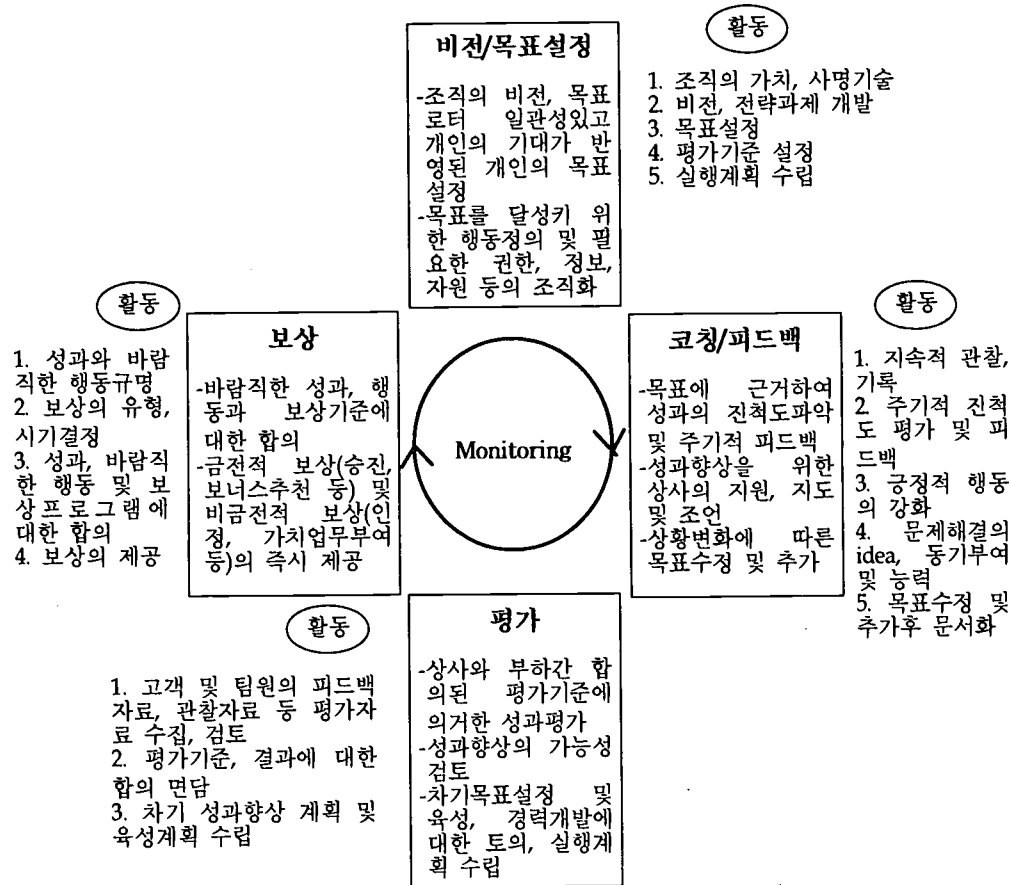
효과적인 성과관리 시스템을 구축하기 위해서는 조직의 철학, 문화, 가치의 일부분이 되어야 하며 사용자와 구성원 모두 개인과 조직의 성과 향상이라는 하나의 사명에 관심과 자원을 집중해야 한다. 성과관리의 핵심적인 특징을 들면 다음과 같다.

- 회사의 비전은 모든 사원들에게 전달되어야 한다.
- 부서 및 개인의 성과 목표는 상위 조직의 목표와 연계되어 설정되어야 한다.
- 이러한 부서 및 개인 목표의 진척도에 대해 공식적인 검토(혹은 평가)를 실시해야 한다.
- 교육훈련, 성과보상을 파악하기 위해 검토 과정을 활용해야 한다.
- 회사의 목표와 관련, 효과성을 개선하기 위하여 전체 과정의 효과성을 평가해야 한다.

즉 성과관리 시스템은 회사의 목표와 집단 및 개인의 목표라는 맥락에서 1

년 365일 동안 사원의 성과를 추적하고 개발하는 지속적이고, 체계적이며, 순환적인 과정이다.

1) 회사의 목표가 설정되면 모든 사원들에게 전달한다. 어떠한 성과관리 Cycle도 그 출발점은 조직의 사명진술서를 규명하고 전달하는 것이다. 개인 또는 집단의 성과 목표를 정하기 전에 조직책임자들은 회사의 방향과 비전에 대해 분명하게 이해할 필요가 있다. 관리자들이 회사의 전략과 목표에 대해 분명한 이미지를 가지고 있다면 이를 모든 사원들에게 효과적으로 전달해야 한다. 조직의 전략과 목표가 바뀌건 바뀌지 않건 간에 사원들과의 의사소통은 지속적으로 유지되어야 한다.



LG 전자의 성과관리 모델

2) 회사의 목표가 설정되면 이러한 목표를 집단 및 개인의 성과 목표로 전환할 필요가 있다. 회사의 목표를 성공적으로 달성하기 위해서 각 개인은 조직의 사명에 대한 인식과 더불어 어떤 요건이나 목표가 개인 또는 집단의 성과에 필요한지를 파악해야 한다. 이러한 방법으로 조직 내의 모든 구성원은 조직의 성공에 기여할 수 있는 자신들의 잠재능력을 깨달을 수 있으며 자신들의 성과 목표를 달성하기 위해 희망을 가지고 몰입할 수 있다. 중요한 것은 모든 목표가 언제 달성되었는지를 파악할 수 있도록 명확한 측정지표를 설정하여 관리해야 한다는 것이다. (Balanced Scorecard) 2)

3) 그 다음에는 구성원의 성과를 측정하고 그들이 성과 목표를 향해 나아가고 있는지 혹은 정말 달성했는지를 판단한다. 이것은 기본적으로 성과평가에 해당되는데 성과 목표를 토대로 달성도를 측정한다. 이 단계에서 만약 구성원이 만족스럽게 업무를 수행하고 있고 어떠한 경영지침이나 Intervention도 요구하지 않는다면 해당 구성원의 높은 성과에 대해 칭찬하고 인정 또는 보상을 제공한다. 만약 목표 달성에 진전이 거의 없는 문제가 있다면 조직 책임자는 조직의 목표와 개인의 성과 목표에 따라 성과 수준을 향상시키는 가능한 방안들을 고려해야 한다.

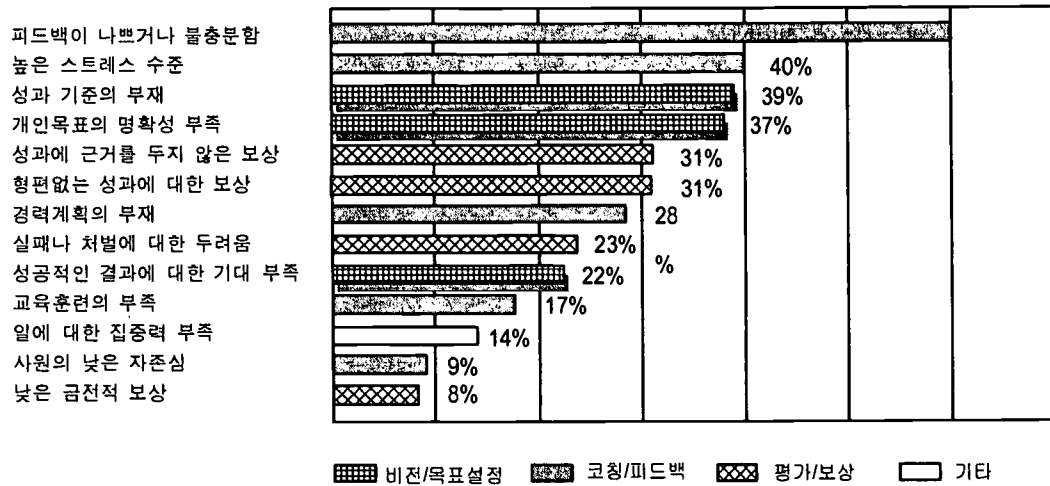
4) 구성원들의 성과가 회사의 목표와 조화를 이루지 못하고 있다면, 조직책임자들은 새로운 경영정책을 도입하거나 기존의 것을 변경함으로써 조직 내의 인적자원의 성과를 향상시키고 개인의 목표와 회사의 목표를 달성하는 결과를 창출하여야 한다.

5) 조직의 경영층은 성과관리 시스템이 얼마나 효과적으로 회사의 목표를 달성하거나 목표달성에 기여하는지를 평가할 필요가 있다. 이것은 장래 성과관리 시스템의 성공을 확실히 하기 위해 필요한 것이다. 성과관리 시스템을 평가, 검토하고 필요한 만큼 수정하는 일은 체계적이고 지속적으로 반복되어야 한다.

성과관리 시스템을 도입하는 주된 목적은 사업 목표와 조화를 이루도록 개인과 조직의 성과를 개선하는데 있다. 그 이외에도 성과관리는 교육훈련 필

요점 파악, 사원의 참여 확대, 개인의 성과와 보수 간의 상관관계에 대한 기초 자료 제공, 관리자와 사원 간의 원활한 의사소통 촉진, 잠재적인 경력개발 및 후계자 육성 평가에 대한 기초 자료 제공 등의 용도로 활용될 수 있다.

ISPI(International Society for Performance Improvement)는 낮은 성과의 근본 원인을 다음과 같이 제시하고 있다.



### 낮은 성과의 근본 원인

성과관리 시스템은 위에 언급한 낮은 성과의 근본 원인을 제거해줄 수 있기 때문에 이를 성공적으로 운영할 경우 보통 사원들이 Extra Performance를 창출할 수 있게 된다.

효과적인 성과관리 시스템을 구축하기 위해서는 성과관리 프로그램(비전/목표 설정, 코칭/피드백, 성과평가, 보상)을 설계하고 성과관리 도구(목표설정 양식, 코칭일지, 성과관리 Monitoring 도구 등)를 개발(또는 개선)하며 조직 구성원들에게 관련된 Skill과 지식을 습득할 수 있도록 교육 프로그램을 제공해야 한다. 또한 성과관리의 성공을 위해서는 무엇보다도 성과관리 Cycle이 진행되는 동안 상사와 부하 간의 신뢰를 토대로 한 원활한 상호작용이 전체



가 되어야 한다. 이러한 상호작용을 통해 사원들은 자신의 강점과 약점을 제대로 인식하고 꾸준히 필요능력을 개발해 나갈 수 있게 된다.

#### 4. e-Learning의 활용한 인적자원 개발

기업을 둘러싼 환경은 나날이 빠른 속도로 변화하고 있다. 이런 상황 속에서는 구성원들에게 보다 효과적이고 효율적인 교육을 제공함으로써 필요한 인재를 신속하게 육성해야 한다. 그러나 기존의 방법처럼 사원들을 한 장소에 모아 놓고 진행하는 집합교육이나 구성원 개개인의 수준을 무시한 일률적인 교육은 비용 효과 측면에서 한계가 있다.

종래의 전통적인 교육형태인 Off-line 교육(일명 c-learning)의 한계를 벗어날 수 있는 교육훈련 시스템으로서 최근 각광을 받고 있는 것이 바로 WBT(Web-based Training), 혹은 e-learning이다. WBT 시스템은 인터넷의 WWW기술을 응용함으로써 학습자가 브라우저를 사용해서 간단한 조작만으로도 자율적으로 학습할 수 있는 것이 그 특징이다.

지금까지 많은 기업은 동일 직급의 구성원들에게 획일적인 교육내용을 제공해 왔다. 그러나 이러한 방법은 공급자 중심의 교육으로서 Generalist를 육성하는 데는 도움이 될지 모르지만, 결코 개인차를 고려한 수요자 중심의 학습이나 기업변혁에 필요한 특정 Skill과 지식에 정통한 Specialist를 신속하게 육성하는 데에는 제한적일 수밖에 없었다.

이러한 상황 속에서 주목받고 있는 것이 바로 인트라넷 등 정보기술을 활용하여 개개인의 능력을 파악할 뿐만 아니라 직무에 필요한 Skill을 향상시키는 새로운 교육시스템이 바로 e-learning이다. 미국의 HP는 사원교육의 60% 이상을 WBT 등의 정보기술을 사용한 방법으로 실시하고 있다고 한다.

집합교육과는 달리 WBT는 일을 하면서 짬짬이 시간을 내어 학습할 수 있다. 즉 누구나 의욕만 가지고 있다면, 언제나 자신의 능력을 향상시킬 수 있는 것이다. 더욱이 원격지에 근무하고 있는 탓에 좀처럼 교육 기회를 얻지 못하는 사람도 WBT를 이용하면 더 이상 성과 향상에 필요한 능력을 학습할

기회가 부족하여 발생하는 문제를 제거하거나 축소할 수 있다. 특히 해외근무자의 경우 본인의 의지와 노력만 있다면 본사에 근무할 때와 마찬가지로 수준의 교육을 받으면서 자신의 전문성을 지속적으로 키울 수 있다. 물론 현지인에게도 WBT에 대한 학습기회를 제공하기 위해서는 영어 또는 현지어 Version의 프로그램이 마련되어야 한다. 이 경우 기업 자체의 독특한 교육과정이나 외부에서 도입할 수 없는 교육과정을 제외하고는 해외 교육기관에서 개발한 프로그램을 최대한 활용하는 것이 비용 효과 측면에서 바람직하다. 이렇듯 현지인, 해외파견 근무자, 혹은 원격지 근무자와 같이 어디서 일하고 있든지 간에 질 높은 교육을 받을 수 있는 기회를 제공하는 것은 구성원들의 의욕을 높이는 데에도 크게 기여할 수 있다.

또한 WBT는 필요한 인재를 신속하게 육성할 수 있는 이점이 있다. 예전처럼 조직 구성원들이 일정한 장소에 모여 교육을 받으려면 출장이나 이동에 많은 시간을 낭비하게 되는 단점이 있었다. 더욱이 하루 종일 교육을 받을 경우 담당업무를 볼 수가 없기 때문에 파생되는 기회 손실 또한 어쩔 도리가 없었다. 뿐만 아니라 같은 수준의 Skill을 보유한 구성원들을 한 곳에 모으더라도 개인에 따라 숙련도의 차이가 나는 것은 어쩔 수 없는 현상이다. 집합교육은 아무래도 가르치는 내용이 총체적으로 될 수밖에 없지만, WBT는 구성원 개개인이 자신의 부족한 Skill과 지식에 한하여 선택적으로 집중 학습하면 된다. 따라서 기존의 교육과정을 WBT로 바꾸기만 해도 교육기간을 단축할 수 있다. 만약에 기존의 집합교육 방식에 의존하여 전사원을 대상으로 교육을 해야 한다면, 엄청난 자원과 시간이 소요될 것이다. 집합교육이 제한된 인원을 대상으로 실시할 수밖에 없는 반면, WBT는 상대적으로 저렴한 비용으로 보다 많은 인원이 동시에 학습할 수 있다.

WBT의 특징 중 하나는 바로 쌍방향 커뮤니케이션을 할 수 있다는 점이다. 가령 학습진도를 측정하는 테스트를 실시할 경우 학습자의 응답을 통해 해당 Skill이 어느 정도 향상되었는지 쉽게 파악할 수 있게 된다. 이러한 자료를 모아 구성원 각자의 개인별 역량을 상세하게 관리하는 학습자 역량 DB를 자동적으로 만들 수 있다. 이와 같은 개념이 발전하면 구성원 개개인의 학

습 Style, 학습이력, 역량별 숙련도 수준, 그리고 직무 등에 관한 정보를 토대로 맞춤형 서비스가 가능해질 것이다. 즉 어느 부분이 자신의 약점이고, 또한 무엇을 배워야 하는지, 자신이 해야 할 일과 실제로 할 수 있는 일 사이에 어느 정도의 Gap이 있는지 등을 누구나 알 수 있게 될 것이다. 이처럼 구성원 개개인의 역량을 정확하게 파악할 수 있다면 인재를 적재적소에 배치할 수도 있게 된다. 즉 역량 DB를 활용하면 신규 프로젝트를 추진할 때 필요한 책임자를 선발할 수 있을 뿐 아니라 프로젝트에 참가하는 구성원들에게 부족한 Skill과 지식을 추출해서 필요한 교육을 신속하게 실시할 수도 있다.

WBT를 성공적으로 도입하기 위해서는 몇 가지 풀어야 할 과제가 있다. 첫째는 학습자가 주위를 의식하지 않고 학습에 집중할 수 있는 환경을 정비해야 한다. 아직도 근무시간 중에 학습하는 사원을 달가워하는 관리자는 그다지 많지 않다. 그래서 대부분의 학습자가 WBT에 접속하는 시간대는 아침 사무시작 전, 점심시간, 그리고 퇴근시간 후에 집중되어 있다.

따라서 업무목표 설정시 상사와의 쌍방 커뮤니케이션을 통해 목표를 달성하기 위해 반드시 습득해야 할 역량이 무엇인지, 그리고 이를 어떤 방법을 통해 학습할 것인지를 합의함으로써 WBT 학습에 대한 상사의 이해를 구하도록 제도적 장치를 마련할 필요가 있다. (물론 이점은 Off-JT의 경우에도 마찬가지이지만...) 또한 학습에 지장을 초래하지 않도록 음성이나 화상 데이터를 이용하는 과정은 헤드폰을 사용케 하고 가정에서의 학습이 가능하도록 지원해야 한다.

아무리 WBT가 집합교육에 비해 뛰어난 장점이 있다고 하더라도 구성원 개인이 배움에 대한 의욕을 보이지 않는다면, 그 어떤 성과도 올리지 못할 것이다. 그렇다고 해서 WBT 학습에 대한 책임을 사원에게 모두 떠넘긴다면 학습은 순조롭게 이루어지지 않을 것이다. 그래서 학습자가 의욕을 가지고 마지막까지 수강하도록 지원하는 체제가 필요하다. 도중에 좌절하여 포기해 버리는 학습자를 도와주는 강사를 두거나 같은 과정을 수강하고 있는 구성원들이 커뮤니케이션을 통해 서로 격려해 주도록 하는 것도 하나의 방법이다.

또한 학습자의 학습의욕을 높이려면 무엇보다 업무나 자격증 취득에 도움이 되는 질 높고 매력적인 Learning Resource가 있어야 한다. 그러므로 집합교육에서 사용하는 기존의 문서데이터를 그대로 제공해서는 안될 것이다. 왜냐하면 그것은 강사가 학습자에게 직접 가르친다는 전제 아래서 만든 것이기 때문이다. 학습자가 싫증을 내지 않고 학습할 수 있도록 예를 들어 교재 전용 캐릭터를 설정하고 게임하는 기분으로 배우도록 하는 등 다양한 방법을 고안해야 한다. 학습동기유발에 관한 John Keller의 ARCS모형인 주의 집중(Attention), 관련성(Relevance), 자신감(Confidence), 만족감(Satisfaction)도 Web상에서 새롭게 재구성되어야 한다.

## 5. 지식경영 시스템을 활용한 인적자원 개발

인터넷의 급속한 보급을 비롯하여 최근 수년간 경영환경이 과거 그 어느 때 보다도 급변하고 있다. 그러기에 대다수 석학들은 21세기를 지식 정보화 시대라고 일컬으며, 기업의 경영자원 중 사람, 물건, 자금 보다 이들을 효과적으로 활용하기 위해 필요한 또 하나의 자원인 지식이 더 중요한 역할을 할 것이라고 강조한다. 다른 경영자원들은 유한하지만 지식은 무한한 경영자원이다. 그러기에 더더욱 지식을 조직의 경영자원으로 새롭게 인식하고 양질의 지식이 보다 빠르게 창출, 공유, 활용될 수 있는 체제를 갖출 필요가 있다.

또한 제품과 서비스가 세분화되는 동시에 업무속도가 빨라진 결과 어느 기업이나 업종에 관계없이 비즈니스 프로세스의 끊임없는 혁신을 위해 자원과 노력을 집중하지 않고는 생존을 보장받지 못하는 도전에 직면해 있다. 이에 많은 기업들이 개개인이 업무 경험을 통해 얻은 지식이나 노하우를 조직적으로 집약하기도 하고, 고객이나 거래처 등 사외의 지식을 업무에 도입하는 체제나 시스템을 구축함으로써 새로운 노하우를 재구축하기도 한다.

그러나 우리의 현실은 어떤가? 불행히도 업무수행 중에 필요한 데이터를 즉시 쉽게 구할 수 있는 경우는 드물다. 지식의 부족, 편재, 산재, 비유용성,

혹은 접근불가 등의 이유 때문이다. 사업에 정말 도움이 되는 정보는 여전히 표면화되지 않고 일상 업무에 사용되는 서류나 개인의 머리 속에 파묻혀 있기 십상이다. 그러면 어떻게 해야 지식경영이 성공할 수 있는가?

모두 함께 정보를 공유하고자 하는 마음이 구성원에게 없으면 지식경영은 성공할 수 없다. 우수한 인적자원이라 함은 스스로 풍부한 지식을 보유하고 생성, 활용하거나 필요한 지식이 어디에 있는지(Know-where), 누가 가지고 있는지(Know-who)를 아는 사람인 경우가 대부분일 것이다. 그러나 특히 연구개발인력의 경우 자기가 보유하고 있는 지식을 다른 사람들에게 공개하는 것을 매우 꺼리는 경향이 있다. 자신의 경쟁력이 그만큼 낮아진다고 느끼기 때문이다. 또한 조직 차원에서도 지식의 공개 보다는 보안을 앞세우는 의사 결정 기준과 관행을 가지고 있기 때문에 필요한 정보를 쉽게 얻어 쓰기는 여간 어려운 일이 아니다. 이러한 벽을 허물기 위해서는 무엇보다 구성원들이 자발적으로 지식을 공유하도록 동기부여하는 것이 중요하다. 가령 구성원들의 지식경영 활동을 Monitoring하고 Knowledge Mileage를 제공하거나 우수한 Knowledge Worker에게 Knowledge Champion이라는 영예와 역할을 부여하는 등 제도적 장치가 마련되어야 한다.

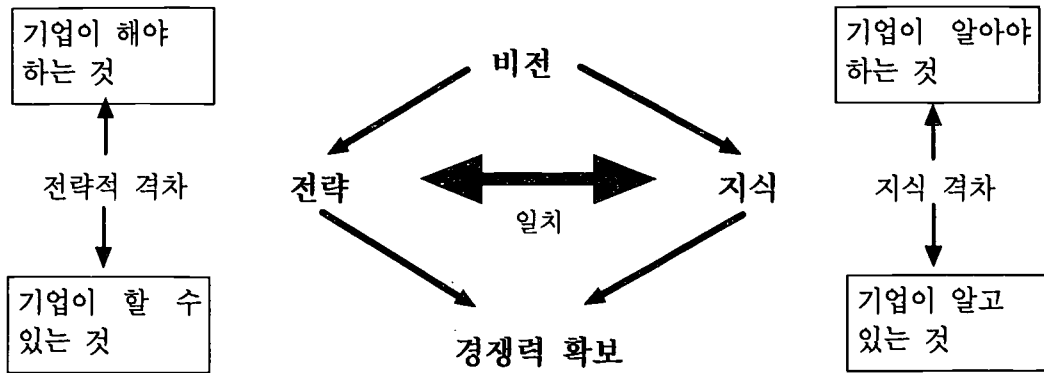
또한 아무리 PC나 서버, 정보 네트워크 및 각종 소프트웨어와 같은 정보기술 기반환경이 잘 갖추어져 있더라도 구성원들이 원하는 Contents에 손쉽게 접근할 수 있는 환경이 정비되어야 한다. 그리고 원하는 Contents를 찾지 못하는 일이 없이 곧바로 도달할 수 있는 엔진기능을 탑재해야 한다. 즉 모든 정보는 통일된 인터페이스에서 고도의 Skill이 없이도 검색할 수 있어야 하는 것이다. 만약 필요한 정보를 입수하기 위해 해당 시스템의 조작법을 학습해야 한다면, 아니면 매번 담당부문에 출력을 의뢰하는 절차를 밟아야 한다면, 축적된 정보를 적극적으로 활용하려는 의식은 생기지 않게 될 것이다.

따라서 지식경영시스템(Knowledge Management System)은 Web 환경에서 제공되어야 한다. 그래야 Web 브라우저만 있으면 초보자라도 원하는 정보에 간단히 접속할 수 있다. 앞으로는 휴대전화 및 휴대형 PC를 통해 사외

에서 정보를 활용하는 일도 염두에 두어야 하고 기업 외부의 정보 또한 지식으로 받아들여야 하기 때문이다. 지식경영을 지원하는 정보기술시스템은 사용자에게 필요한 지식을, 필요한 시기에, 필요한 양만큼 제공함으로써 지식의 흐름을 빠르게 촉진시키는 장점이 있다. 이러한 시스템에 유용한 정보와 지식이 축적되어 있다면 개개인이 자신의 능력만으로 일하게 되는 것이 아니라 조직 차원의 역량을 활용하여 일하는 결과를 가져올 수 있게 된다.

지식, 정보의 흐름을 보다 원활하게 하기 위해서는 지식서비스 기능이나 정보 에이전트 기능이 필요하다. 말하자면 조직구성원이나 고객이 필요로 하는 데이터, 정보나 지식을 찾아주는 Help Desk 기능이다. 이것은 질문자가 해당 정보나 지식을 찾으려면 상당히 힘이 들 뿐 아니라 시간이 많이 걸리는 폐단을 줄이기 위해 정보검색의 기능을 통합한 것이다. 정보 에이전트는 질문자에게 피드백한 후 그 답변을 분류하여 인트라넷 상에 공개한다. 즉 FAQ(Free Answered Question)으로 재차 활용하는 것이다.

지식경영시스템이 잘 정비되어 있더라도 이용할 수 있는 Contents가 없으면 지식경영은 제대로 이루어지지 않는다. 대체로 어떤 정보를 축적해서 공유하면 좋을지 알 수 없다거나, 정보가 모이지 않는다거나 수집된 정보의 질과 신뢰성이 떨어진다는 등의 문제가 발생하기 쉬운 것이다. 이런 사태를 방지하려면 자사에 필요한 정보나 지식이 무엇인지, 또한 이를 어떻게 확보할 것인지에 대한 Contents 관리가 필요하다. 지식경영을 추진하려면 자사가 보유한 지식을 정리하고, 그 가운데 무엇을 수집할 것인지를 결정해야 한다. 즉 전략을 성공적으로 수행하기 위해 필요한 지식을 규명하고 이 중 조직 내에 보유하고 있지 못한 지식격차(Knowledge Gap)를 찾는 다음 Source, 다시 말해 Know-Who, Know-Where에 대한 정보를 정리해야 한다.



### 전략과 지식의 관계

실제로 우수한 인재는 거의 100% 다양한 인맥을 보유하고 있다고 한다. 조직 내 구성원이 관계를 형성하고 있는 각 분야의 전문가를 기록한 지도를 작성하여 시스템에 등록하면 그 분야에서 누가 가장 뛰어난 사람인지 쉽게 검색할 수 있게 된다. 이러한 인맥 정보를 활용하면 누구나 Networking을 확대할 수 있게 되며 이것도 인적자원 개발을 위한 방안이 되는 것이다.

Contents는 양 뿐만 아니라 신선도 역시 중요하다. 즉 새로운 지식이나 정보가 지속적으로 쌓여야 하는 것이다. 그러나 지식을 등록하는 것을 귀찮게 여기면 원하는 정보를 수집할 수 없게 된다. 따라서 부담감을 느끼지 않고 최대한 손쉽게 지식을 등록할 수 있는 체제를 구축해야 한다. 이렇게 모든 정보나 지식은 Knowledge Manager를 통해 주기적으로 가공, 삭제, 통합함으로써 Contents의 품질을 유지하는 것이 바람직하다.

새로운 지식을 창출하는 활동을 활성화하기 위해서는 조직적으로 지식을 생성하고 공유하며 활용하는 기업풍토를 가지고 있어야 한다. 그렇게 하기 위해서는 서로 의견을 거침없이 내놓고 대화하고 대화를 통해 사내외의 지식을 교류하는 場이 마련되어야 한다. 지식은 혼자서 생각하는 것 보다 자유롭게 의견을 주고 받는 과정에서 생성되는 가능성이 높다. 그것도 자유롭게 필요하다면 언제든지 토론할 수 있는 환경이 지식의 원천이 되기 때문에 지식경영시스템에는 반드시 대화의 場을 마련해야 한다.

어떤 기업에서는 건물이 연결되는 장소에 커다란 카페테리아를 마련해 놓고 구성원들이 자연스럽게 대화할 수 있도록 배려하였는데, 이러한 공간을 통해 저마다 자신의 지식과 경험을 교환하면서 발상력을 증폭시킬 수 있었다고 한다. 동일한 지식에 대해 관심이 있거나 업무상 필요 때문에 구성되는 지식동아리, 이른바 Community of Practice도 그러한 예 중 하나이다. 또한 업무를 수행한 후 별도의 시간을 마련하여 Lesson learned를 도출하는 After Action Review와 같은 활동을 수행하는 것도 지식경영문화를 조성하는 좋은 방안이 될 수 있다. 기존의 업무에서도 볼 수 있는 품질관리 서클이나 OJT(On The Job Training)는 현장지식을 공유, 유통시키는 시스템이라고 할 수 있다. 다만 이것들은 지식을 공유할 수 있는 범위가 부서나 각 개인으로 한정되는 것이 단점이라고 할 수 있다.

지식경영을 수행하는 것은 물론 정보시스템도 아니요, 바로 사람이다. 따라서 지식의 Source이자 행동의 주체이기도 한 구성원 개개인에 대한 교육을 통해 문제의식을 고취하고 열의를 자극해야 한다. 또한 조직 구성원 한 사람 한 사람이 조직이 나아가는 방향을 제대로 인식할 수 있도록 회사의 전략이나 목표, 경영환경의 변화, 최고경영자의 메시지 등을 꾸준히 제공해야 한다. 즉 회사가 지향하는 방향을 이해하고 자신의 전문지식과 경험을 전부 끄집어내서 문제해결에 적용하는 혁신적 인재가 필요한 것이다.





Korea Research Institute for  
Vocational Education & Training

주소 : 서울특별시 강남구 청담 2동 15-1  
전화 : (02)3485-5083, 5094, 5074 팩스 : (02)3485-5069  
E-mail : huhgong@krivet.re.kr / plato@krivet.re.kr

---

행사장 : 서울교육문화회관 별관 2층(금강홀) 전화 : (02) 5269-606

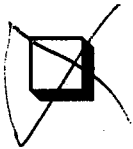


**U.S. Department of Education**  
*Office of Educational Research and Improvement (OERI)*  
*National Library of Education (NLE)*  
*Educational Resources Information Center (ERIC)*



## **NOTICE**

### **Reproduction Basis**



This document is covered by a signed "Reproduction Release (Blanket)" form (on file within the ERIC system), encompassing all or classes of documents from its source organization and, therefore, does not require a "Specific Document" Release form.



This document is Federally-funded, or carries its own permission to reproduce, or is otherwise in the public domain and, therefore, may be reproduced by ERIC without a signed Reproduction Release form (either "Specific Document" or "Blanket").

EFF-089 (3/2000)