

액션러닝(action learning)을 활용한 학습조직 구축 사례 연구

- T 사회복지관 학습체계 및 지원체계 설계를 중심으로 -

태화평생학습체계구축소위원회³⁾

발표 : 안 정 선

1. 연구의 목적

본 연구는 사회복지조직 중에서 가장 많은 시설 수와 전문인력을 보유하고 통합적인 서비스를 제공하고 있는 사회복지관 중, T사회복지관을 중심으로 액션러닝을 활용한 T사회복지관 학습조직 구축 사례를 제시하는 것이 목적이다. 현재 사회복지계에서 학습조직에 대한 연구는 그 중요성에 대한 의미는 지적되면서도 실질적인 연구는 매우 미미한 실정이다. 액션러닝과 학습조직이 사회복지분야보다는 경영이나 행정 등 타분야에서 먼저 도입된 개념인 만큼 사회복지분야에서 학습조직 구축을 면밀히 수행하기 위해서는 이러한 액션러닝을 활용한 학습조직구축 방법과 과정에 대한 사례연구가 실행되어 많은 사회복지관들이 이러한 수행과정에 따라 학습조직화를 수행할 수 있어야 한다. 사회복지조직에서의 액션러닝을 통한 학습조직구축은 적극적 문제해결방법을 통해 조직차원의 문제들을 해결할 수 있는 하나의 대안이 될 수 있으며 이를 통해 인력관리 및 질적 서비스성장에 경쟁력을 갖추게 될 수 있으리라 본다.

2. 이론적 배경

1) 학습조직

본 연구에서는 Senge(1990)와 유영만(1995)의 정의를 중심으로 학습조직을 '조직 내외적으로 정보를 발굴·입수하여 조직의 전 구성원이 공유하고 업무활동에 적용함으로써 새로운 지식을 창출하고 이를 조직 전체에 전파 보급하는 역동적인 학습이 일어나는 조직이며 지식의 창출, 지식의 활용, 지식의 공유, 지식의 저장과 관련된 학습 프로세스가 활성화되고 개인, 팀, 조직 단위의 수준에서 학습활동이 활성화되어 있는 조직'으로 정의한다. 또한 '학습활동을 촉진하고 체계적으로 학습을 수행하도록 지원하는 조직구조, 조직 시스템 구축과 조직 구성원의 행동특성을 정착 시켜나감으로써 조직경쟁력과 조직구성원의 가치실현을 극대화시키는 조직'을 학습조직이라 정의한다.

3) 태화기독교사회복지관 평생학습체계구축 소위원회(액션러닝팀) : 팀장-안정선(연구원, 팀활동총괄, 집필) / 팀원-이향주 (팀장), 한성욱(팀장), 이근영(선임사회복지사), 유진선(사회복지사, 팀활동기록, 집필)

2) 액션러닝(Action Learning, 실천학습)

본 연구에서는 Inglis(1994), Marquardt(1995)(유평준, 2001에서 재인용)의 액션러닝 정의를 중심으로 액션러닝을 '실제 경영 현장에서 성과와 직결되는 이슈 혹은 과제를 정해진 시점까지 해결하고 이를 통해 조직이 함께 성장할 수 있도록 하는 학습기법'으로 정의하며 이는 '문제해결 과정 및 프로그램'이자 '습과 성찰의 지속적인 과정'으로 요약할 수 있다.

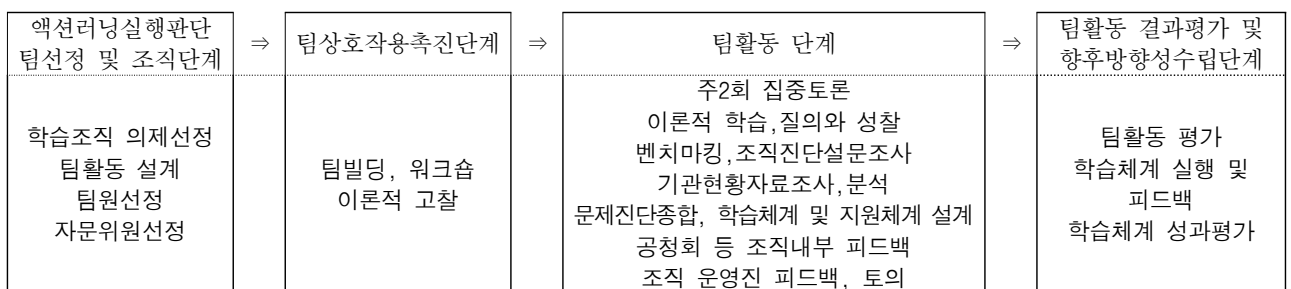
3) 액션러닝을 통한 학습조직 구축

사회복지조직이 학습조직화되었을 때 서비스에 대한 클라이언트의 만족도를 높이고 필요를 발굴할 수 있으며 환경변화에 대한 유연성이 발생한다. 또한 지속적인 학습 프로세스를 통해 서비스의 품질이 개선, 향상되며 조직 내 정보교류의 활성화로 구성원들의 지식공유가 촉진된다. 또한 개개인이 능력개발을 통해 경쟁력이 향상되며 새로운 능력과 지식의 습득이 주는 즐거움으로 구성원의 직무만족도가 높아짐은 물론 이직율의 감소도 기대할 수 있다.(김영환 2002) 이러한 학습조직의 구축과정은 새로운 패러다임과 개념에 대한 이해, 현 조직에 대한 진단을 통한 분석, 학습조직화를 위한 설계, 지식가치의 공유, 확산, 축적 및 활용을 수반한다는 측면에서 본질적으로 '학습'일 수밖에 없다. 또한 가상의 이슈가 아닌 실제 경영 현장에서 조직의 문제와 직결되는 과제를 해결하고 이를 통해 조직이 성장, 발전해야한다는 점에서 액션러닝을 통한 접근이 효과적이라고 볼 수 있다.

3. 연구방법

본 연구는 서울에 위치한 T사회복지관과 직원 91명을 대상으로 실시되었다. 전체 자료수집과 분석기간은 2005년 8월부터 2006년 2월까지 7개월 동안 실시되었다. 기관분석을 위한 자료수집은 2005년 9월부터 10월까지 2개월 동안 기관 예산, 인사제도, 직원현황, 사업현황, 교육현황 등 기존자료검토가 이루어졌고 2005년 10월에는 기관의 학습조직현황과 학습에 대한 욕구조사를 포함한 전반적인 조직진단 설문조사 및 분석이 이루어졌다. 수집된 자료들을 기초로 기관의 전반적인 문제에 대한 분석과 이러한 문제를 해결하고 조직원을 역량강화하기 위한 방향에서 조직원들을 위한 다양한 학습체계 및 학습지원체계들을 설계하였다. 전체자료수집과 분석 및 설계의 과정은 2005년 8월부터 조직내 5명과 조직외부 자문위원 2명 총 7명의 위원이 선정되어 액션러닝(action learning)팀 활동을 실시하여 진행되었다. 액션러닝팀 구성을 통해 주 2회 모임이 이루어졌으며 학습체계설계를 중심으로 한 학습조직 구축을 위해 총 42차의 팀활동이 진행되었다.

<그림 1> 연구 진행과정 및 분석 내용



4. 연구결과

1) 조직현황 분석 및 문제진단 종합

다각적인 현황분석 및 진단방법을 통해 T사회복지관을 분석한 결과는 <표 1> 같다.

<표 1> T사회복지관 현황진단 종합

구분	분석방법	현황진단결과요약
일반현황	BSC기반성과분석 이해관계자 분석 주민만족도분석 환경분석 정책분석 SWOT분석 재무분석	전체적으로 가족기능강화사업의 비중이 높으나 실질적인 통합적 서비스로서의 기능역화 전체적인 미션과 비전은 비교적 잘 정리되어 있으나 공유를 위한 노력이 보다 필요함 미션과 비전, 전략이 한방향 정렬되고, 실천력을 강화하기 위한 모니터링이 필요함 재단 전입금 감소와 사업수익 감소로 전반적인 재정 악화 문화교육사업부의 수익성 유지, 개선을 위한 대책 필요 지역사회 내에서 동종업계에 비해 경쟁우위에 있으나 사업의 특화가 요구됨
조직운영현황	의사결정과정분석 인사제도분석 정보화시스템분석 조직문화분석	사업과 조직이 세분화되어 있고, 담당자가 사업의 기획부터 평가까지 전 과정을 담당함 다양한 직종과 직종 내 직급의 차이가 제도의 설계 및 정책의 수립에 있어 어려움으로 작용하고 있음. 이에 따라 인적 자원의 활용 극대화를 위한 팀제의 활성화 필요 조직 내 수직적, 팀간 의사소통이 미흡하며, 의사결정과정 및 전달, 시행이 신속하지 못함 전체적인 이용자관리 시스템과 정보시스템이 미흡하여 지원업무가 효과적으로 수행되지 못함 전반적인 리더십과 기획역량이 부족함 인적자원의 역량강화를 위한 실질적인 평가와 보상제도 미흡, 전반적인 인사제도 미흡
직원현황	일반현황분석 역량수준분석	비교적 높은 학력수준과 직무능력을 가진 다양한 인력 보유 자기주도적 학습의지는 높은 편임 다양한 전문인력으로 구성되어 있어 의사소통 기술 학습 필요
학습체계현황	기존학습체계분석 기존학습지원체계분석 학습문화분석 외부학습체계분석 학습예산분석	개별직무역량의 분석과 규명이 일부 직종에만 한정되어 있음 외부교육체계의 경우 기회가 제한되어 있으며, 재정적 지원 미흡 내부교육체계의 경우 사내강사를 활용한 직급자 별 교육이 대부분이나 흥미도가 낮고, 교안이 업그레이드되지 못함 학습 및 지원체계의 담당인력이 부족하며 전체적인 교육의 조정기능이 없음 학습동기 유발을 위한 제도적 지원책(인센티브제도나 평가요소예외의 반영 등)이 부족함

T사회복지관 직원들에 대한 학습욕구 수렴결과 직무학습과 교양학습의 비중은 6 : 4 비율로, 가장 선호하는 교육방법은 외부위탁교육과 학습동아리 및 스터디 활동으로, 가장 중요한 역량이라고 생각되는 영역은 업무관련 전문적 지식과 기술향상, 의사소통 및 의사결정, 아이디어 및 창의력개발, 팀접근 및 팀웍, 자기관리 및 자기개발, 리더십으로 나타났다.

2) 학습조직화를 위한 학습체계 설계

학습조직화를 위한 학습체계의 주요 설계방향과 내용은 <표2>와 같다.

<표 2> 문제진단을 통한 학습체계 및 지원체계 설계

구분	설계방향 및 내용	신규 학습체계 도입 내용
조직 일반	전체적인 전략기획, 사업분석 및 조정에 관련된 학습 실시 미션/비전/전략에 대한 전사적 공유와 한 방향 정렬을 위한 효과적인 학습방법 활용	개인주도학습 강화, 외부직무교육 지원지침 강화 직원자기개발을 위한 시설무료이용

	기본적인 교육지원금 확보 비용효용성이 높은 팀 학습, 팀간 학습 등 자율학습 기회를 활용	지침 강화 액션러닝 적극 활용 부서장 주도 학습 도입
조직 운영	팀 학습 및 팀제를 활성화하기 위한 팀 활동 기술(skill)의 학습 필요 수직적, 팀간의 원활한 의사소통을 위한 리더십 교육 강화 팀 간, 상하 간 Can 미팅을 통한 팀 학습 필요 수퍼비전 강화를 위한 실천 프로그램 필요 정보시스템 업그레이드를 통한 학습체계 지원력 강화 조직 환경분석에 대한 기술학습 학습시간확보를 위한 근무형태 점검 및 업무효율화 학습관련 보상 및 인사평가 반영	캔미팅 제도 도입 수퍼비전 규정 강화, 분기별 BSC 기반 성과 발표회 등 도입 인트라넷의 CoP 활용 및 정보공유 강화 학습조직 기여도를 인사평가에 반영, 학습관련 포상제 도입
역량수준	사회/조직/팀/개인 역량 (태화 공통역량)의 균형있는 학습 수퍼바이저 역량, 개별 직무역량 중심(취약역량 중심) 합리적 의사결정, 실천력 강화학습 필요	전직원공통역량 및 직급별 필요역량 규명, 관련교과목 준비 신입직원학습표준 정비
학습체계	팀 단위 학습 강화/학습동아리(CoP) 활용 사내강사 역량 강화 학습을 위한 예산 마련 및 학습체계 담당 인력 강화	CoP제도 도입 사내강사 양성과정 도입 및 실시 예산확보정책, 학습추진부서 인력 강화 전직원워크숍 도입, 직종별워크숍 신규도입

5. 결론 및 제언

본 연구는 T사회복지관을 중심으로 액션러닝을 활용하여 T사회복지관 학습조직 구축 사례를 제시하는 것이 목적이다. 2005년 8월부터 2006년 3월까지 7개월 동안 기관내부 5명의 직원들과 기관외부 2명의 전문가로 구성된 액션러닝팀 활동을 통해 학습체계 및 지원체계 설계를 중심으로 학습조직 구축을 실시하였다. 신규도입된 대표적인 학습제도로 액션러닝, CoP(Community of practice), 수퍼비전, BSC기반 성과발표, 캔미팅제도가 도입되었고 전체적인 기관진단을 통해 다각적인 차원의 조직관리방법들이 수립되어졌다.

사회복지조직은 급변하는 사회환경과 생존의 위협 속에서 사회가 필요로 하는 서비스에 어떤 조직보다도 능동적으로 대처하여야 하는 기관운영의 책임성을 가지고 있다. 조직관리와 직원들의 역량강화 전략의 일환으로서 학습조직을 활용하는 것은 전문가 조직의 공동체로서 스스로의 학습에 기반하여 그것을 구조적으로 공유, 전달하는 체계를 구축할 수 있는 12세기 지식사회 변혁의 하나의 대안이 될 수 있을 것이다.

참 고 문 헌

1. 김영환(2002), 비영리기관에서 학습조직의 도입방안, 한국정책과학학회보 제6권 1호
2. 정인서, 송경용(1996), 학습조직의 모델과 구축과정에 관한 연구 -광주은행을 중심으로, 산업경제연구 Vol.20 No.1
3. 유평준, 봉현철(2001), 액션러닝의 기본구조와 핵심개념, 산업교육연구 Vol-No.8(2001)
4. 유명만(1005), 지식경제시대의 학습조직 : 한국기업의 학습조직 구축방안, 서울 : 고도컨설팅 출판부
5. 조정은(2002), 학습조직구축요인과 조직시민행동과의 관계에 관한 연구, 이화여대 사회복지대학원 석사학위논문
6. Senge,P.M.(1990),The Leader's New York ; Buliding Learning Organization, Sloan Management Review,Fall