

철강산업의 학습조직 구축을 위한 전략적 접근 : S-철강(제조업) 사례연구

Strategical Approaches for Establishing Learning Organization:
S-Steel Case

박기호*

목 차

- | | |
|---------------------|------------------------|
| I. 서론 | 3. 학습조직 활동 단계 |
| II. 학습조직 | 4. 학습조직 컨설팅 활동내역 |
| 1. 액션러닝기반 학습조직 | IV. 연구결과 |
| 2. 조직 내 학습조직의 역할 | 1. 조직문화 진단 결과 |
| 3. 지식경영의 중요성 | 2. 컨설팅 효과진단 결과 |
| 4. 학습조직 구성원의 역할 | V. 학습조직모델의 전략적 접근법(제언) |
| 5. 학습조직 활동에 대한 조직저항 | VI. 결론 |
| III. 학습조직 구성사례 | 참고문헌 |
| 1. 기업개요 및 현황 | |
| 2. 사례기업의 학습조직 니즈 | |

Key words: Learning organization, Action learning, Learning facilitator, Brainstorming, Fishbone analysis, Knowledge management system

Abstract

This paper is about how to establish the strategic learning organization in digital age. Through the case study of action learning, this research can give some implications to small-sized organizations who want to establish learning culture and positive activities in their own companies.

The case site was S-steel, which belongs to the steel industry. To improve and drive learning activities, I made use of skills: action learning, fishbone analysis, creative thinking, brainstorming, creative discussion skill, and organization diagnostic method.

* 호서대학교 디지털비즈니스 조교수, khpark@office.hoseo.ac.kr, 010-2933-9307

I. 서 론

최근 정보통신 기술을 활용하여 지식관리시스템(KMS, knowledge management system)을 구축하는 기업들이 증가하고 있다(Poston과 Speier, 2005). 웹기반의 e-러닝 시스템의 발전은 기업 구성원들에게 적시적(just-in-time) 학습 콘텐츠를 신속하게 제공함으로써 개인의 역량뿐만 아니라 조직의 역량을 제고할 수 있도록 도와주고 있다. 아울러 인트라넷 기반의 지식축적으로 전문적 지식을 조직 내 공유가 가능하며, 변화의 속도에 발맞추어 신속하게 지식을 상호교환 할 수 있게 되었다(Murray, 2006).

학습조직(learning organization) 혹은 실천적 학습팀(practice learning teams)에 대한 필요성은 조직구성원의 업무능력 향상과 조직전반의 핵심역량 강화를 위해 강조되어 왔다(Moriarty, 2006; Murray, 2006). 그러나 기업현장에서 학습조직의 구축에 이은 지속적이고도 활발한 활동이 미미하여 기대효과를 거두지 못하는 경우가 빈번하다. 본 연구는 철강제조업에 속하는 S철강을 대상으로 하였으며, 학습조의 구축, 활동, 결과도출 전 과정에서 관찰하고, 촉진하며, 리드한 결과를 체계적으로 정리하였다. 연구의 결과는 학습조 활동을 통하여 조직 내 업무 역량향상을 꾀하고자 하는 중소기업 조직에게 도움을 줄 수 있을 것이다.

II. 학습 조직

기존의 일방적 지식전달 중심의 학습활동의 효과적 측면에서의 문제점을 보완하기 위한 방법으로 과제해결 중심의 학습기법인 액션러닝 즉 실천학습 혹은 실천학습중심의 학습방법론이 등장하게 되었다(Thomas와 Etheridge, 2004). 액션러닝이란 특정 과제

를 해결하기 위해 동료들과의 적극적인 협조 하에 목적달성을 위해 지속적으로 배우고, 적용해 나가는 학습과정으로 정의할 수 있다(McGill과 Beaty, 1995). 액션러닝의 주기는 각기 다른 경험을 바탕으로 당연한 문제점을 파악하고, 이들 문제점을 심도 깊게 성찰한다. 문제에 대한 해결점을 찾기 위해 4-6명으로 구성된 학습조는 다양한 실험활동을 실행한다. 아울러 실험의 결과를 기반으로 가설을 설정하거나 분석과정을 거친다. 결과적으로 주어진 문제점에 대한 해결책을 제시하게 되고, 이에 대한 검증 및 행동에 착수하는 과정을 반복하게 된다(Senge, 1990). 학습 조직이란 조직 활동의 과정에서 조직 내외부로부터 발굴, 획득한 정보를 조직 내 전 구성원이 상호 공유하고, 업무 활동에 적용함으로써 새로운 지식을 창출하는 조직을 말한다. 또한 지식의 창출, 공유, 저장과 관련된 일련의 프로세스가 활성화되어 있는 조직이라는 의미한다(Senge, 1990; 유명만, 1995). 학습조 활동의 원활하고도 지속적인 추진을 위해서는 경영진, 컨설턴트, 학습조 조장, 총무 및 학습조 구성원들이 일치된 방향성을 가져야 한다. 이를 위해서는 각자 맡은 역할에 충실해야 한다.

학습조 활동은 기존 조직의 문화, 관습 등의 행태에 대한 변화를 요구한다. 이 같은 변화에 대한 조직 내 역할갈등(role conflict)과 역할애매모호성(role ambiguity)은 구성원의 존재에 대한 학습조 활동에 대한 인식수준을 저해하는 결과를 초래할 수도 있다(France et al., 2003).

III. 학습조직 구성사례: S철강(제조업)

1. 기업개요 및 현황

부산시 강서구에 위치한 S철강은 1999년 창립이후 2006년 현재 7년차의 철강제조 기업이다. 현재 녹산공단 내에 본사와 공장이 위치하고 있으며, 부산시 다대동에 제2 공장을 보유하고 있다. 2006년 예상매출은 450-470억 규모로 종업원 인당매출액이 약 10억원이다. 두개 법인의 종업원 수는 생산직, 사무직을 포함하여 약 45명이며, 10여 개 협력업체를 Outsourcing하여 생산관리를 의뢰하고 있다. 2009, 2010년 완공예정인 H제철의 고로1, 2기 준공시 매출규모 1,500억-2,000억규모로 급성장이 예상되며, 2006년 7월경 H중공업의 Turn-key base물량의 30%를 수주하였다.

2. 사례기업의 학습조직 니즈

사례기업이 학습조직에 대한 필요성을 구상하게 된 이유는 무엇인가라는 질문에 최고 경영자인 대표이사는 “우리 회사는 급속한 규모성장에 대비하기 위해 인력의 자질향상에 고심하고 있습니다. 지금까지 직원들의 역량향상을 위한 여러 가지 제도, 즉 어학교육 70%지원, 외부파견교육, 강사초빙교육 등 많은 시도를 하였으나 효과가 미흡하거나 가시적이지 못하였습니다.” 라고 말한다. 특히 소규모 기업의 경우 업무수행 대체인력에 대한 여유가 없어서 일정

기간동안 파견하여 교육하는 것도 쉬운 일이 아닌 것이 현실임을 강조하고 있다. 이를 위한 해결방안으로 기존인력은 교육을 통해 역량을 키우고, 유능한 신규인력을 뽑아서 회사 전체 역량을 올리는 것을 추진 중에 있다고 한다.

3. 학습조직 활동 단계

학습조 구축을 위한 컨설팅은 내부 작업과 외부 현장 컨설팅 작업으로 구성하였다. 컨설턴트는 정과 부의 역할을 각각 담당하는 2인의 교수로 구성하였다. 전체 컨설팅은 크게 4단계로 사업계획을 수립하는 1단계, 인재상 정립의 2단계, 학습조 운영설계를 위한 3단계, 그리고 학습조직 활성화 유도하는 4단계로 진행되었다.

팀별 이슈도출 결과 조직 내 수평/수직간의 의사소통문제, 권한위임 및 업무분장(업무 프로세스 문제), 그리고 복리후생 및 급여 등 총 9개 범주의 문제점 혹은 개선점들이 접수되었다. 이들 문제점 혹은 개선점들을 대상으로 전체 임직원들이 모여 과제도출 미팅을 실시하였다. 도출된 과제를 시급성, 중요도, 용이성 등을 감안하여 우선순위를 부여하고 의견을 다수결로 결정하였다. 그 결과 의사소통 및 조직 활성화, 권한위임 및 업무분장(업무 프로세스 문제), 그리고

<표 1> 문제영역 범주화 작업결과

문제점 및 개선사항	구체적 내용	우선순위 동의자수(명)	협의결과
의사소통문제	부서간 업무협조, 영업팀원간의사소통, 회식부족	7	학습과제선정
권한이양	전결규정, 책임, 보고체계 문제	1	
교육훈련	전문지식, 업무외 교육훈련 부족	7	학습과제선정
리더십	팀장의 리더십 부족	6	
공급자관리/ 외주업체관리	원자재 공급자 관리 및 생산담당 외주업체 관리 미약	3	
신규사업	제품포트폴리오 확장필요	1	
복리후생	급여, 기타 사원복지	7	학습과제선정
조직 활성화	부서간 장벽, 사원간 친밀감 부족	3	
업무프로세스개선	채권관리력 미약, 생산관리력 미약, 인력부족	5	학습과제선정

복리후생 및 급여 등 4개의 과제를 선정하였다. 선정된 과제별로 학습조를 구축하고, 조장과 총무를 임명하는 과정을 거쳤다.

4. 학습조 컨설팅 활동내역

사례기업의 핵심역량 제고를 위해 체계적인 학습조직화 구축을 추진하며, 보다 효율적 추진을 위해 외부 컨설팅을 활용하였다. 학습조 활동 컨설팅의 주요 활동 상황을 살펴보면 목표 달성을 위해 2개조의 학습조를 편성 운영하였는데 생산관리조는 생산성 향상을 위한 과제로 사내외 커뮤니케이션 활성화 방안을 마련하여 매뉴얼화 하였으며, 영업관리는 영업업무역량 강화를 위한 세부 과제로 채권관리 효율화방안에 대한 결과로 채권관리 규정집을 완성하였다. 총 학습조 참여인원은 13명(임원진 제외)이었으며, 학습조의 개수는 3개조로 진행하였다.

1, 2차 학습조직 진단결과를 공유하고, Facilitation Meeting진행을 위한 T0-BE 개선 과제와 개선 전략을 분석하여 이를 해결 방안 마련의 단초로 삼아 구체화 시켰다. 학습 사업 유형별 추진 현황 분석 및 활용 방안 탐색하였고, 특성요인 분석법(fishbone analysis)에 의한 회사 문제점 분석 워크숍을 2일에 걸쳐 진행하였다. 아울러 지속적으로 학습조 운영활동을 점검하고, 조직 체계화 방안에 대해 자문하였다. 마무리 단계에서는 지속적 학습조직화 정착을 위한 운영방안 토의의 장을 마련하였다.

특성요인분석기법은 브레인라이팅기법과 마인드맵핑기법의 장점을 혼합한 혁신회의 기법이다. 마인드맵 기법은 '중심체로부터 사방으로 뻗어나간다'는 의미를 지닌 방사 사고의 표현인 반면, 특성요인분석 기법은 물고기의 뼈 모양과 같이 수평적으로 현상과 결과에 대한 근본적인 원인과 이유를 시각적으로 분석·정리하는 분석기법이다.

특성요인 분석법의 장점으로는 불필요한 논의보다 필요한 핵심단어만을 기록함으로

써 약 50%~95%까지의 시간절약이 가능하다. 또한 시각적인 표현을 통한 구조분석으로 구성원 모두가 현황을 파악하는 데 유리하며, 핵심어를 강조함으로써 정신집중이 가능하고 이해가 용이하다. 창의적 회의란 지시 사항을 전달하거나 확인하는 회의가 아니라 창조적인 회의가 되도록 해야 하며, 마음을 터놓고 논쟁하다 보면 잠재된 문제들이 표출되도록 유도해야 한다. 창의적 회의진행을 위해서는 촉진자, 즉 퍼실리테이터가 회의 운영 컨설팅과 코디네이팅 역할을 담당해야 한다. 시스템적 사고의 기본 자세는 '숲을 본 후에 나무를 보는 것'이라고 할 수 있다. 즉, 먼저 특정 사건이 발생할 때마다 발생에 대한 단순한 인과관계를 파악하려고 노력하기 보다는 시스템간 상호연관성을 살펴보는 자세이다. 또한 변화가 생길 때마다 변화에 대한 특정 부분 부분만을 보는 것이 아니라 시스템 간 변화의 과정을 살펴보는 것이 시스템적 사고의 기본이다(Senge & Peter, 1994).

사례기업의 경우 학습조 활동의 기본 시각을 시스템적 사고법을 바탕으로 과제해결 방안을 도출하도록 하였다. 즉 기존의 영업방식이 적절한가? 라는 입력단계에서는 채권관리 방식이 적절하였는가? 라는 것에 초점을 맞추어 접근하였다. 처리단계에서는 체계적이고, 전문적인 채권관리 절차를 수립하였는가?, 출력 단계에서는 채권회수율, 불량채권 비율 등에 대한 분석을 통하여 문제점을 도출하도록 하였다.

IV. 연구결과

2차례의 학습조직 수준진단을 위한 설문조사 결과 개선이 된 항목은 총 17개중 5개 항목인 29.4%가 개선되었다. 개선된 내용으로는 학습조직이해 분위기 향상, 학습주제 선정 역량향상, 전문가 자문에 의한 경험부족 보완, 학습조직 필요성에 대한 인식수준

의 향상, 그리고 학습조직 참여에 대한 의지의 향상 등이었다. 이중 학습조직 필요성에 대한 인식수준의 향상과 학습조직 참여에 대한 의지의 향상은 학습조직의 발전적 미래를 기대할 수 있게 한다. 사례기업의 학습조직 활동이 원활히 진행되기 위해서는 회의운영 방식의 변화가 필수적이다. 사례기업의 진단결과 1차 진단대비 2차 진단시 개선된 항목수는 총 14항목 중 7개로 50%가 개선되었음을 보여준다. 주요 개선항목은 상하관계의 엄격성이 완화되고, 일방통행식이 아닌 쌍방대화식으로 변화하며, 기득권이나 성역이 존재하고 있다는 인식이 줄어드는 결과를 보였다. 그러나 나머지 항목에 대해서는 지속적으로 개선의 여지가 있는 것으로 나타났다.

사례기업의 통상적 회의 스타일은 46.7%가 개선된 것으로 나타났다. 주요 개선사항으로는 특정 인물만 발언하지 않게 되었고,

토론이 활발해 졌으며, 회의시 자신의 의견을 개선하는 일이 많아 졌다고 응답하였다. 이는 학습조 활동이전의 회의 스타일에서 벗어나 창의적 회의의 모습을 갖추어 가는 것으로 판단할 수 있다.

학습조 활동 전후의 회의특성 진단결과 15개 항목중 66.7%인 10개 항목이 개선된 것으로 나타났다. 개선된 주요 내용으로는 전원이 지혜를 모아 아이디어를 도출하고, 토론이나 아이디어 제안이 활성화 되고, 아이디어를 내더라도 부정적인 발언을 하지 않는 등의 브레인스토밍 토론법이 자리를 잡는 모습을 보였다. 컨설팅 효과진단을 위한 설문조사에서 학습조 및 회의 운영, 학습문화확산의 정도, 학습 환경 구축 및 개선 정도, 기타 등의 내용을 정리해 본 결과 6개월의 짧은 기간동안 개선된 점과 개선이 필요한 문제점들이 드러났다.

<표 2> 1,2차 학습조직 수준진단 비교

진단 항목	1차진단결과 (n=9)			2차진단결과 (n=14)			$\mu_2 - \mu_1$	증강여부
	S_1	μ_1	SD_1	S_2	μ_2	SD_2		
1. 학습조직 사업 참여로 회사 전반에 학습조직을 이해하는 분위기가 향상되었다.	30	3.33	0.50	48	3.43	0.76	0.10	+
2. 이번 학습조 참여로 나의 학습조직에 대한 이해 수준이 높아졌다.	30	3.33	0.50	45	3.21	0.89	-0.12	-
3. 학습조 활동이 가지는 의미와 중요성에 대해 더 잘 알게 되었다.	32	3.56	0.73	45	3.21	0.70	-0.34	-
4. 이번 경험을 통해 자유로운 의견 교환의 중요성을 이해하게 되었다.	34	3.78	0.83	49	3.50	0.85	-0.28	-
5. 창의적이고 자유로운 회의 분위기를 경험하는 계기가 되었다.	36	4.00	1.00	53	3.79	0.89	-0.21	-
6. 학습조 참여를 통해 업무와 회사에 대해 더 잘 이해하게 되었다.	31	3.44	0.53	46	3.29	0.61	-0.16	-
7. 다른 부서의 업무를 더 잘 이해하는 계기가 되었다.	32	3.56	0.53	45	3.21	0.97	-0.34	-
8. 학습조 주제와 회사의 방침 및 전략과의 관계를 알게 되었다.	26	2.89	0.93	40	2.86	0.77	-0.03	-
9. 더욱 의미 있는 주제를 골라 학습할 수 있는 역량이 향상되었다.	27	3.00	1.00	45	3.21	1.05	0.21	+
10. 효과적/창의적인 회의를 운영할 수 있는 역량이 향상 되었다고 본다.	30	3.33	0.71	44	3.14	0.77	-0.19	-
11. 우리 회사의 특성에 맞는 학습 경험이 이루어 졌다고 본다.	29	3.22	1.20	38	2.71	0.91	-0.51	-
12. 학습조직 훈련을 통해 회사의 경쟁 역량이 향상되었다고 본다.	27	3.00	0.87	37	2.64	0.84	-0.36	-
13. 이번 학습조직 사업 참여를 통해 학습을 위한 사내 환경이 개선되었다.	27	3.00	1.00	34	2.43	1.09	-0.57	-
14. 외부 컨설턴트에 의한 자문은 경험 부족을 보완하는데 도움이 되었다.	34	3.78	0.67	53	3.79	0.58	0.01	+
15. 사내 전반에 걸쳐 학습조직의 필요성에 대한 인식 수준이 높아졌다고 본다.	30	3.33	0.71	51	3.64	0.74	0.31	+
16. 학습조직에의 참여를 위해 앞으로도 시간과 노력을 들일 용의가 있다.	32	3.56	1.01	54	3.86	0.36	0.30	+
17. 전반적으로 학습조직 운영을 위한 노후가 향상되었다고 본다.	28	3.11	0.93	39	2.79	0.43	-0.33	-

1-전혀 아니다, 2-아니다, 3-보통, 4-그렇다, 5-매우 그렇다.

+(개선항목), -(개선필요)

<표 3> 컨설팅 효과진단

진단항목	개선문항수(백분율, %)	개선필요문항수(백분율, %)
학습조직수준진단	5(29.4)	12(70.6)
회의특성진단	7(50.0)	7(50.0)
통상적회의스타일	7(46.7)	8(53.3)
학습조직회의특성	10(66.7)	5(33.3)

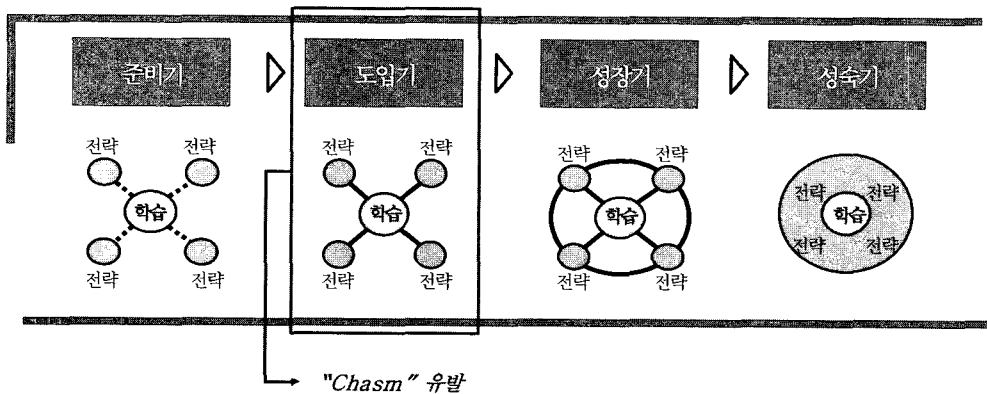
학습조직 구축 및 활동의 결과 학습조 및 회의운영과 관련한 부분에서 개선된 점은 타부서 직원과의 관계가 개선(친밀)되었고, 학습문화는 큰 변화 없으나 대화 분위기 향상, 학습활동의 전기를 마련(구성원간 의사소통의 계기마련) 하였다는 측면에서 좋았다고 응답하였다. 그러나 여전히 문제점도 존재하고 있었다. 즉 강제적, 강압적인 분위기가 아닌 자율적, 적극적 학습조 활동이 되었으면 하는 의견, 자발적이 아닌 의무적으로 인식하고 있는 경향, 시간에 쫓기듯 참여 하거나 계획적 학습활동이 되지 못하고 있다는 문제점이 지적되었다.

학습문화 확산 측면에서는 아직은 미흡하나 체계가 잡혀가는 단계이며, 학습조 구성원간 친화력 급상승 하는 등의 효과가 있었다. 그러나 학습조 운영과정에서 사전공고에 의해 모임이 이루어 졌으면 한다는 의견과 부서가 서로 달라 전체 모임이 부족하였다는 의견이 개선되었다. 학습 환경 구축 및 개선 측면에서는 설비환경(빔프로젝터, 노트북등)은 개선되었고, 학습조 활동을 통해 대화여건이 조성되었으며, 설비 구입이 업무활동에도 도움이 되었다고 응답하였다.

기타의견으로는 학습조 활동을 통해 회사의 이슈를 생각할 기회 등이 증가하여 취지는 좋으나 업무특성상 정기적 회의참석이 어려운 점, 발표보다는 토론 및 토의 활성화 필요, 보고를 위한 폐이퍼자료 준비의 어려움, 시정, 개선되지 않은 학습조는 무의미, PT준비, 회의록 작성 등은 비효율적 부담이라고 응답하였다.

V. 학습조직모델의 전략적 접근법(제언)

전략적 학습조직의 발전은 4단계로 나눌 수 있다. 첫 번째 단계인 준비기에는 바람직한 학습활동에 대한 인식이 약하며, 조직 내 저항이 발생하기도 한다. 특히나 중소기업의 경우 구성원당 복수개의 업무가 할당되는 특성상 학습조 활동 자체가 또 다른 하나의 업무로 인식되어 구성원들의 저항의 원인이 되기도 한다. 두 번째 단계인 도입기는 학습과제가 전략적 이슈와 연계되어 선정되는 경향이 있다. 학습조 활동에 대한



[그림 1] 학습조직 발전단계

조직 내 공감대가 형성되기 시작하며, 몇몇 학습조 활동이 가시적 성과를 보이는 단계이다.

세 번째 단계는 성장기로 개별 학습과제와 전략간 관계성이 두드러지며, 학습과제 간에도 상호 연관성이 높아지고, 시너지 효과를 기대할 수 있는 수준으로 발전한다. 네 번째 단계는 성숙기라고 할 수 있는데 학습활동이 채화되어 조직 내에서 없어서는 안 되는 단계로 발전한다. 학습조 활동이 구성원들의 추가 업무가 아닌 업무활동의 핵심이 된다.

본 사례연구의 결과를 기반으로 디지털 정보기술 기반의 학습조 활동의 제도화를 위한 프레임워크는 5가지 차원으로 제시하였다. 제도화를 위한 첫 번째 차원은 지속적이고, 능동적인 학습조 활동이다. 두 번째 차원으로 제도화를 위한 리더의 역할로는 기업의 비전을 전달하고 구성원들의 지지를 구하여야 하며, 시스템적 사고능력을 배양하여, 구성원의 자발적인 학습을 유도할 수 있도록 해야 한다. 세 번째 차원은 제도적 환경이다. 학습활동의 결과에 대한 포상제, 학습 휴가제, 인사고과 반영 등의 제도적 지원이 필요하다. 네 번째 물리적 환경은 학습활동을 할 수 있는 학습공간, 기자재 등의 투자가 필요하다. 다섯 번째 차원은 기술적 환경이다. 아울러 지식관리 시스템에 대한 투자를 통해 학습활동을 통해 확보한 지식을 조직내에 공유함으로써 무형자산인 지적자산의 가치화에 노력해야 한다.

VI. 결 론

철강제조업 분야의 사례기업인 S철강의 학습조 활동의 성과 및 기대효과는 여러 가지로 정리할 수 있으나 대표적인 효과는 생산성 향상을 위한 내외적 의사소통활성화 체계마련, 영업능력향상을 위한 채권관리 역량 향상, 사내의 학습문화 및 분위기 조

성 효과, 학습 환경 및 설비 투자 등의 개선, 학습조 구성 및 운영의 체계 구축 효과, 학습조 구성원간 친화력의 급상승 효과, 학습문화의 확산 효과, 그리고 학습조 활동의 결과 창의적 회의법 훈련 효과 등을 기대하였다.

S철강의 경우 학습조 구축 컨설팅 초기에 일부의 구성원들로부터는 저항의 분위기도 감지되었으나 점차적으로 학습조 활동에 적극적인 자세를 보이기 시작하였다. 또한 초기 즉 오리엔테이션 단계에서는 과제해결을 위한 다양한 의견제시와 문제 해결에 대한 적극성이 결여되는 모습을 보였으나 학습조 활동과 조직학습에 대한 공감대가 이루어 가는 과정에서 점차 평가단계, 즉 문제의 본질에 대한 설명을 요구하며, 비판적 의견을 교환하며, 반대의견을 개선하는 등의 마인드 오픈현상을 보였다. 마무리 단계인 통제단계에서는 조정 및 통합 안을 제시하고 노력하는 모습을 보였으며, 향후 학습활동의 지속성 유지를 위한 조언 및 제언을 상호 교환하였고, 비판적 내용이 감소하며, 결과 지향적 자세를 보여 학습조의 발전적 모습을 관찰 할 수 있었다. 그러나 일부 직원들의 경우 마무리 단계에서도 여전히 학습조의 필요성에 대한 회의를 가지고, 소극적 자세를 취하는 경우가 내재하고 있었다.

본 연구의 결과는 중소기업이 구성원과 조직 역량의 강화를 위해 학습조를 구축하고 활용하고자 할 경우 고려해야 할 요소와 발생 가능한 상황을 제시하였다.

참 고 문 헌

1. 유영만(1995), "지식경제 시대의 학습조직: 한국 기업의 학습조직 구축방안, 서울: 고도컨설팅 출판부.
2. 조남제, 박기호, 박상혁(2006), "오프라인 기반 가상공동체 구성원의 심리적 유형과 온라인 의사소통 매체에 대한 사회연결망 분석", 「정보화정책」 저널, 13(4), 20-36.
3. 최동수(2001), 인터넷 시대를 위한 디지털 경제,

박영사

4. France, B.H., Franklin, J.B., and Darrow, S.(2003), "An Analysis of Role Conflict and Role Ambiguity within the Cancer Information Services Communication Network," *Communication Studies*, Vol.54, No.4, Academic Research Library, pp.420-437.
5. Marquardt, M. J.(1999), *Action Learning in Action Transforming Problems and People for World-Class Organizational Learning*, Davies-Black Publishing, Palo Alto, California.
6. Murray, A.(2006), "Transforming the enterprise", *KM World*, November/December, 2006, 16-17.
7. Pasupathy, K. P.(2006), "Knowledge management in long-term care: What you need to know", *Buyers Guide*, July, 18-21.
8. Poston, R.S. and Speier, C.(2005), "EFFECTIVE USE OF KNOWLEDGE MANAGEMENT SYSTEMS: A PROCESS MODEL OF CONTENT RATINGS AND CREDIBILITY INDICATORS", *MIS Quarterly*, 29(2), 221-244.
9. Senge and Peter, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, New York: Currency Doubleday, 1994.