

Community of Practice(CoP)를 기반으로 하는 건설조직의 학습조직 모델에 관한 연구

A Study of Learning Organization Model of Construction Organization based the CoP(Community of Practice)

이태식* 이원용**
Lee, Tai Sik Lee, Won Yong

요 약

건설산업은 타 산업과는 다른 특수성을 가지고 있다. 이런 특수한 건설산업에서 지식경영을 실천하기 위해서는 현장을 중심으로 한 시스템적인 접근과 기업문화적인 접근이 동시에 요구된다. 하지만 대부분의 건설기업들은 지식경영을 실천하기 위해 시스템적인 접근에만 몰두하고 있는 것이 현실이고 그러한 이유가 건설기업 지식경영 실패의 원인이 되고 있다. 이러한 구조적 모순을 해결하고자 본고에서는 CoP를 기반으로 하는 건설기업 학습조직에 대해 연구하였다.

키워드: EVMS, 최종사업비에측(EAC), 비용성과지수(CPI), 공정성과지수(SPI)

1. 서론

최근 모든 산업에서 지식경영이 사회적인 화두로 대두되면서 건설업계에서도 산업의 경쟁력 제고와 건설산업 지식의 효율적인 이용과 관리를 위하여 지식경영이 하나의 패러다임으로 자리매김 하고 있다. 하지만 대부분의 건설기업들이 이러한 지식경영을 의욕적으로 도입했지만, 실패하는 경우가 허다하다. 이러한 실패의 원인은 대부분의 건설기업들이 지식경영의 중요성을 인식하면서도 기업 관리운영 방식과 기업문화, 조직구조 등은 그대로 둔 채 새로운 시스템의 도입만으로 모든 문제를 해결할 수 있다는 관행을 가지고 있었기 때문이다. 본고에서는 이러한 구조적인 모순을 해결하고자 하는 방안의 일환으로 건설기업 학습조직 모델을 대안으로 제시하여 건설기업에서 지식경영이 성공적으로 정착할 수 있도록 돕고자 한다. 또한 이러한 학습조직은 건설기업들의 무한경쟁 체제 속에서 각각의 기업에 그러한 환경에 적용할 수 있도록 도와주고 그렇게 형성된 기업문화는 다른 기업들이 단 시일 내에 모방할 수 없기 때문에 기업으로 하여금 경쟁우위를 가지게 한다.

본 연구의 연구방법은 다음과 같다. 먼저 학습조직의

정의에 대해 알아보고 국내 건설 기업에서 학습조직이 시행되지 못하는 원인을 분석한다. 그리고, 새로운 학습조직 모델에 이용 될 CoP의 개념에 대한 고찰을 한다. 고찰된 CoP 개념을 바탕으로 건설 기업 학습조직의 단계별 구축 방향을 제시한다. 마지막으로, 건설 기업 학습조직 모델을 제시한다.

2. 학습조직

2.1 학습조직의 필요성

지식경영은 정보기술을 기반으로 하는 정보시스템과 기업문화, 조직구조 등의 내부적인 요인의 균형적인 발전에 의해 가능하게 된다. 하지만, 대부분의 건설기업들은 정보기술을 중심으로 한 시스템의 구현으로 지식경영이 가능하다고 생각하여, 그 기업의 문화나 조직구조는 고려하지 못하고 시스템을 구현하는 경향이 있다. 이러한 요인이 건설업에서 지식경영이 제대로 수행되지 못하는 이유이다. 따라서, 건설기업 내부의 기업문화나 조직구조를 개발할수 있는 방법론이 필요하다. 그러한 방안의 일환이 학습조직이다.

「제5경영(The fifth Discipline)」을 통하여 학습조직을 유행시킨 피터 생게(Peter Senge)는 “학습조직은 사람들이 진정으로 바라는 요구를 이루어낼 능력을 끊임없이 확대하는 곳이고, 사고의 새롭고 확장적인 형태를 기르는

*종신회원, 한양대학교 건설환경시스템공학과 교수, 건설경영학박사
** 학생회원, 한양대학교 토목환경공학과 석사과정
본 연구는 교육인적자원부의 두뇌한국21(BK21)사업과 과학기술부의 국가지정연구실(NRL) 지원사업 연구의 일부임.

곳이며, 집단적인 열망이 자유롭게 펼쳐지고, 사람들이 함께 학습하는 방법을 계속해서 학습하는 곳이다”라고 정의하고 있다. 즉, 학습조직은 개인 학습을 바탕으로 조직 학습과 연계되어 개인이 추구하는 개인목표와 조직의 핵심역량 강화라는 조직목표가 부합되어 지속적으로 성장할 수 있는 조직을 말한다.

이러한 학습조직에 대해서 몇몇 학자들이 모델을 제시하였지만, 대부분이 일반적인 조직을 대상으로 한 학습조직 구축방법과 모델이며 또한 그러한 모델들은 구체적인 접근방법을 제시하지 못하고 추상적인 의미를 내포하고 있어서 실제 조직에 적용하는 데에는 한계가 있다. 실제 건설산업은 타산업과는 다른 특수성 즉, 프로젝트 중심, 주문 생산방식, 장소가 고정적(현장 중심), 생산물의 종류와 내용의 다양성, 생산단계별 업역생성(분업형태), 높은 외주 비율 등을 가지고 있어서 기존의 학자들이 제시한 학습조직 모델들은 실제 적용하기에는 무리가 있다. 따라서 본고에서는 건설조직에 맞는 새로운 학습조직 모델을 제시할 것이다.

2.2 CoP(Community of Practice)의 정의

CoP(Community of Practice)는 핵심지식(역량)을 창출, 공유, 축적하기 위해 해당 지식의 Expert 및 유사한 과제를 수행하는 사람들의 모임이나 공통 관심을 가진 사람들의 Network으로 일반기능조직과는 구별된다.¹⁾ 즉, 팀이나 프로젝트에 의해서 직무형태가 일반화되어 있는 상태에서 사람들이 자유로이 비공식적인 형태로 그룹이 되어 각자가 가지고 있는 경험과 전문지식을 공유하려는 것으로 문제해결의 방법을 찾아내거나, 새로운 아이디어의 창조나 지식의 습득을 꾀하는 것이다. 이러한 CoP는 유사한 관심 및 흥미를 가지고 있는 사람들을 연결하여 Network를 형성함으로써 조직의 구조적 문제를 해결할 수 있고, 개인적으로 해결하기 어려운 상황에 직면하였을 때 집단적으로 문제를 해결하는 능력을 개발할 수 있고, 조직의 핵심역량을 개발하는 주체가 될 수 있다. 이미 외국에서는 주로 Web을 통한 Network망으로 조직되어 시간적, 공간적 제약을 벗어나 많은 활동을 하고 있다.

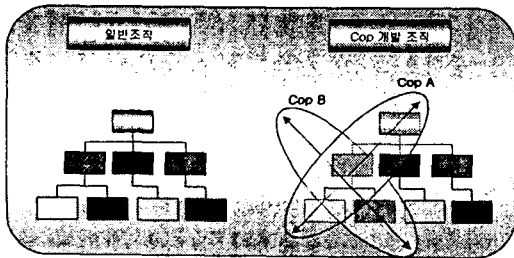


그림 1 CoP의 개념(LG전자 지식경영팀, 2000)

2.3 CoP의 특성

CoP의 특성으로는 크게 다섯 가지 정도를 들 수 있다.²⁾

- 첫째, CoP는 자연스러운 것으로서 기존의 조직 내에 있는 존재하고 있는 유사한 활동들을 보완해 간다.
- 둘째, CoP 활동은 구성원과 조직에 모든 부가가치를 제공한다. 구성원들이 진정으로 활동하길 원하는 공통의 관심사에 초점을 두고, 기업은 사업상의 요구를 CoP를 통해서 달성할 수 있다.
- 셋째, CoP는 신뢰와 상호 간의 이익에 근거를 둔다.
- 넷째, CoP는 같이 고민함으로써 지식공유를 창출한다. CoP는 함께 문제를 해결해 나감으로서 새로운 아이디어를 발굴하고 개발해 나갈 수 있다
- 다섯째, 모든 CoP는 나름대로의 특성을 갖고 있다. 운영 경비 지원의 형태, 기대하는 성과, 사용하는 틀, 지원환경 등 모든 점에서 다를 수 있다.

CoP는 개개인의 문제해결 지원과 혁신적 아이디어를 발굴하여 지식의 공유와 확산을 수행하고, Best Practice를 개발하고 관리하여 지속적으로 조직의 역량을 강화시키는 역할을 수행하며, 구성원들에게 유연한 생각과 자유로운 사고를 지니게 하여 위기 대처능력과 문제해결능력을 배양하게 한다. 또한 개인학습에서 조직학습으로 넘어갈 수 있는 가교 역할을 한다.

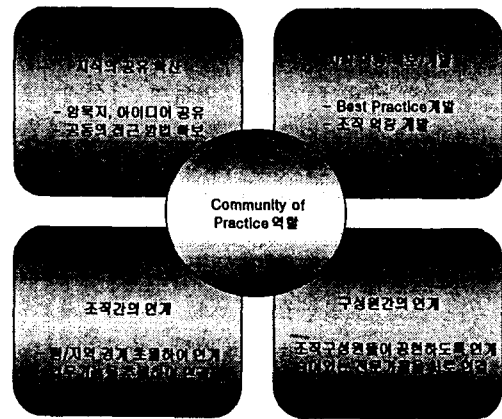


그림 3 CoP의 역할

3. 학습조직 구축단계

3.1 학습조직의 인식단계

건설조직이 학습조직을 실현, 실천하기 위해 선행되어야 할 과제로는 최고경영자에서부터 최하위 직원에 이르기까지 학습조직에 대한 이해와 인식이 필요하다. 따라서 기업이 학습조직을 인식하고 실천하기 위해 극복해야 할

1) LG전자 지식경영팀 “CoP의 이해”

2) LG전자 지식경영팀 “CoP의 이해”

요인으로는 내부적인 노력과 함께 외부적인 환경에 대한 대처가 필요할 것이다. 내부적인 노력으로서, 최고경영자는 전체 경영진의 공감대를 형성하고, 워크샵, 교육과정 등을 통해 일반사원들에게 학습조직을 홍보하여 공감대를 형성함으로써 학습조직의 인식 유도가 필요할 것이다. 또한 외부적인 환경변화에 능동적으로 대처하기 위해 시장 내에서의 자사의 위치, 기술흐름, 재무성과 등에 대해서 문제점을 파악하고 기업이 추구하는 경쟁우위를 차지하기 위해 학습조직을 통한 기업경쟁력 강화를 위한 노력이 있어야 한다.

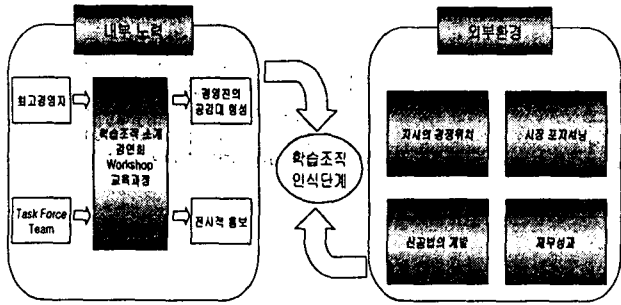


그림 4 학습조직의 인식과정

3.2 기존 조직의 학습요소에 대한 진단평가

기존 건설기업이 학습조직으로 전환하기 위해서는 학습조직의 기본 요소를 바탕으로 현 조직의 학습요소에 대한 분석과 함께 평가가 필요하다. 그렇게 함으로서 현 기업내의 학습에 대한 문제점을 발견하고, 앞으로 기업이 어떠한 학습조직으로 나아갈 방향에 대한 계획을 세우고 또한 학습조직을 방해하는 장애물도 제거할 수 있게 된다.

3.3 학습조직 비전의 창조

학습조직에 대한 기업의 성패는 기업이 추구하는 방향과 비전에 의해 좌우될 것이다. 기업의 학습조직이 어디로 나아가는지는 그 기업의 비전에 의해 결정된다고 해도 과언이 아니다. 변화하는 환경에 대처하기 위해 기업은 조직구성원에게 학습에 대한 뚜렷한 비전을 제시하여야 할 것이다. 하지만 이러한 비전은 앞에서 언급한 것처럼 전조직원이 공유할 수 있어야 한다는 것이다. 즉, 위로부터 내려오는 상명하달식의 Top-Down 방식은 조직원들의 참여와 열정을 이끌어 내지 못하므로 지양해야 할 것이다.

3.4 현장학습의 중점 활성화

건설조직은 대부분이 현장업무를 바탕으로 지식이 유통되고 그리고 그러한 현장들은 각각 특성이 다르다. 그러므로 모든 업무 현장을 학습현장으로 만들고, 모든 업무를 학습기회로 만들어야 한다는 점을 조직구성원 개개

인, 현장관리자, 경영진, 그리고 인적 자원개발 담당, 모두가 함께 인식하고 실행해야 한다. 학습은 교육을 통해서 발생할 수도 있지만 건설현장에서 발생하는 경험, 실험, 관찰 등을 통해서 일어날 수도 있기 때문이다. 그리고, 현장에서 이러한 학습이 실행될 수 있는 구체적인 방법의 개발, 훈련, 시스템구축 등이 지속적으로 뒷받침 되어야 한다.

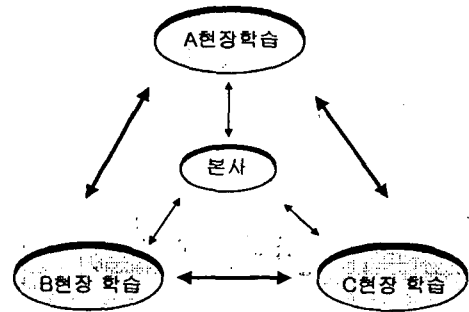


그림 5 현장학습에 의한 지식연계도

3.5 Cop를 통한 현장 학습의 연계

개별 현장에서의 문제 또는 실행된 학습을 통해서 나온 결과를 CoP를 통해 공유, 확산하고 이를 전사적으로 확대하여 학습조직이 기업문화에 정착할 수 있도록 해야 할 것이다. 그리고 실행결과에 대한 측정과 평가가 올바르게 수행되어야 하고, 그 결과를 지속적인 피드백을 통해서 개선하려는 노력이 요구된다.

3.6 CoP를 기반으로 하는 학습조직 모델

그림 6은 CoP의 개념을 이용한 건설기업의 학습조직 모델이다. 지금까지 대부분의 건설기업들은 본사에서 일방적인 교육훈련이나 세미나 형태로 구성원들을 학습해 왔다. 그러한 학습은 구성원들로 하여금 자발적인 교육참여를 유발하지 못하였고, 지속적인 학습과도 거리가 멀었다. 하지만 CoP를 기반으로 하는 학습조직 모델은 구성원들로 하여금 Community의 일원으로서 참여의식을 높이고 On-line Networking과 Off-line Networking을 통해 지속적인 교류와 협력이 가능하게 된다. 그리고 이러한 CoP를 통해 구성원은 개인의 능력을 더욱 극대화하고 또한 기업도 CoP의 활동에 의해 자사의 기업목표를 달성하는데 이득이 되며 또한 새로운 기업문화의 한 형태로 자리잡으면서 건설기업들로 하여금 지식경영을 가능하게 한다.

4. 결론

CoP는 새로운 개념은 아니다. 기존의 건설기업 내에서 비공식적으로 수행되어 오던 개인간의 활동들을 보완해 감으로서 그 역할을 수행할 수 있다. 본 연구에서는

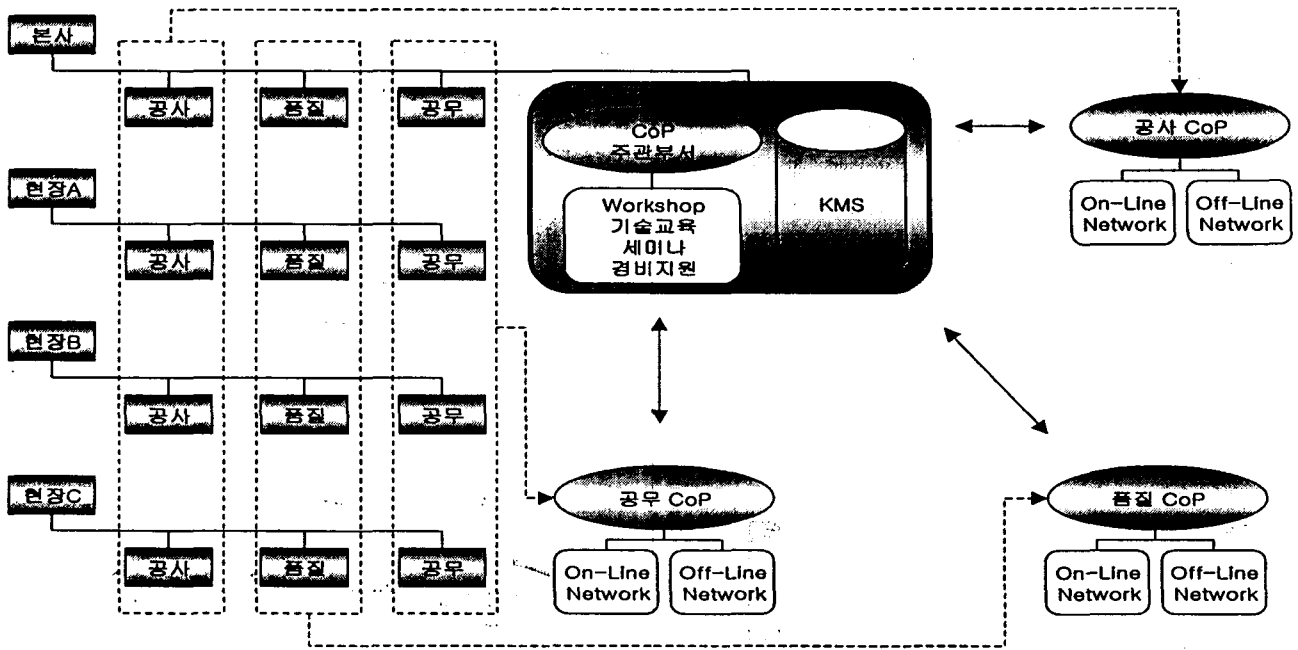


그림 6 CoP를 기반으로 한 학습조직 모델

건설기업의 지식경영 성공을 위해 CoP를 기반으로 하는 일반적인 학습조직의 모델에 대해 연구하였다. 여기서 제시한 모델은 건설조직의 학습조직의 개념적인 모델에 불과하다. 따라서, 향후 연구방향으로는 학습조직의 기반이 되는 CoP의 구체적인 기능과 세부적인 구성, 운영방식, 프로그램, 본사차원에서 CoP의 지원방안, CoP를 지원하는 IT 인프라의 구축 방법등에 대한 접근이 필요할 것이고 또한 이러한 CoP와 하도급 회사와의 연계방안도 필요 할 것이다.

6. 삼성경제연구소, 1997, 학습조직의 이론과 실제,
7. 이태식, 이동욱, 국내건설업체의 지식관리시스템 개발에 대한 기초연구, 2000년도 학술발표회논문집(IV), 대한토목학회, pp381-384
8. 이태식, 이원용, 건설조직의 지식경영을 위한 학습조직에 관한 연구, 2001년도 학술발표회논문, 대한토목학회

참고문헌

1. David A. Gavin, 1993, Building a Learning Organization, Harvard Business Review, p78~91
2. Distance Consulting Company, 2000, Community of Practice Overview
3. LG전자 CU/지식경영팀, 2000, CoP의 이해
4. Marquardt. Michael, 1997, 超 학습조직 구축법, 창현출판사
5. Redding. John C, 1995, 학습조직 만들기, 21세기북스1. 구분상, 1996, 성공적인 학습조직의 구축전략, 어드밴스트 경영연구소

Abstract

Construction industry included speciality compare with others industry. Systemically approach and enterprise cultural approach is required in order to perform Knowledge Management in construction industry. But, most of construction enterprise immersed in system approach to perform Knowledge Management, in this reason caused failure of Knowledge Management. To resolve the structural contradiction, Learning organization based the Community of Practice(CoP) is studied in this paper.

Keywords : Knowledge management, Construction Industry, Learning Organization, Community of Practice(CoP)