

# TQM과 체험적 훈련<sup>+</sup>

김정섭

대구대학교 경영학과

## Experiential Training in TQM

Jeongseob Kim

Dept. of Business Administration, Taegu University

### Abstract

Most authorities of the Total Quality Management.(TQM) movement emphasize learning and training as an integral part of TQM, and it is well accepted in practice. However, despite this strong normative emphasis on its role, learning and training has not been systematically addressed in the TQM literature for its contents and approaches. I first review the concept of TQM, its principles and implementation process to identify the needs for learning and training, and the nature of experiential learning and training. I then discuss the necessity and effectiveness of experiential learning and training in TQM.

### 1. 서론

데밍(W. Edwards Deming), 쥘란(Joseph Juran), 이시가와(Kaoru Ishikawa)와 같은 선도자들이 오래 전에 주창한 아이디어가 TQM이라는 경영패러다임으로 학계나 기업을 위시한 일반 사회에서 본격적으로 논의되고 도입된 것은 10~15여 년 남짓하다.<sup>1)</sup> TQM에 대한 관심은 점점 커져 왔고 일종의 사회운동처럼 되고 있으며 영리조직은 물론 학교, 군대, 정부와 각종 비영리 조직에도 확산되고 있다. TQM을 진흥하기 위

<sup>+</sup> 이 논문은 1998년도 대구대학교 학술연구비 지원에 의한 논문임.

1) 정확한 년도를 주장할 수는 없지만 학문연구에서 미국학계가 차지하는 비중을 감안할 때 미국에서의 TQM에 관한 관심이 본격화 된 것을 기준으로 하였으며 그 시기는 말콤볼드리지상이 제정된 1987년 전후로 볼 수 있다.

한 기관들은 TQM이념을 수립하여 활발히 전파하고 있다.<sup>2)</sup> 체계적이고 성공적으로 구현될 경우 TQM의 도입은 조직에 도움을 주며 획기적인 향상을 가져올 수 있는 것으로 받아들여지고 있으며[Dean and Snell, 1991; Hakes, 1991] 최소한 권위 있는 품질경영관련 수상 조직들이 이를 예증한다[Spechler, 1993]. TQM이 소기의 결과를 달성하는데 실패한 것은 거의가 구현과정(implementation process)에 문제가 있는 것으로 보여진다[Reger et al., 1994].

TQM의 성공적인 추진을 위한 지침은 사람에 따라 표현상의 차이는 있지만 그 내용에 있어서 상당한 일치 내지는 유사성을 보이고 있다. 특히, 거의 모두가 학습과 훈련을 강조하고 있다[Juran, 1969; Ishikawa, 1985; Deming, 1986]. “품질경영은 교육으로 시작해서 교육으로 끝난다”고 할 수 있을 정도로 품질경영을 도입하고 추진하는데 있어 구성원들에 대한 교육과 훈련은 매우 중요하다. 품질경영교육은 경영간부를 포함한 전체 구성원이 좋은 제품을 고객에게 서비스하지 않으면 안 된다고 하는 품질의식을 갖게 할뿐만 아니라, 품질개선활동의 업무수행에 필요한 지식기능 및 모럴 향상을 도모하고, 그들 구성원에 대한 능력개발과 인재육성의 수단이 된다[이순룡, 1997, pp. 568-569].<sup>3)</sup> TQM을 구현하는 조직들은 종업원의 훈련에 상당한 투자를 하는 것으로 보고되고 있는데 미국의 경우 한 보고서에 의하면 TQM을 도입한 회사들 중 제조업의 경우 92%와 서비스업의 경우 75% 정도가 조직 변화 노력의 일환으로 다양한 형태의 교육훈련을 시행하고 있는 것으로 나타났다[Conference Board, 1991]. 하지만 교육훈련 프로그램이 항상 기대에 미칠 만큼 효과적이지는 않다[Johnson, 1993]. Chang(1993)은 비효과적인 교육훈련을 TQM도입의 실패의 5대 주요 원인의 하나로 꼽는다.

이 논문은 TQM도입에 필요한 교육훈련을 분석하고 효과적인 교육훈련방법에 초점이 있다. 특히 체험적 훈련(experiential training)의 타당성과 효과성을 논의하고자 한다. 체험적 훈련은 체험적 학습이론(Experiential Learning Theory)에 근거한 것으로서 교육과정에 학습자의 체험을 중시하는 학습자중심(learner-centered)의 교육훈련 방법이다. 체험적 훈련이 TQM도입을 위한 교육에 쓰이고 있는 것은 사실이다. 그 예로 조직의 변화를 위한 조직개발(organizational development) 훈련에 흔히 쓰이고 있는 역할연기(role play)를 들 수 있다. 하지만 TQM문헌에는 TQM도입에 필요한 교육내용들과 체험적 훈련을 체계적으로 관련 지워서 논의한 것을 찾아보기 힘들다.

본 논문의 구성은 다음과 같다. 다음 장에서 TQM과 TQM구현 과정을 개념적으로 살펴보고 필요한 교육내용을 식별한다. 제 3장에서는 체험적 훈련에 관한 이론을 살펴본다. 제 4장에서는 TQM에서의 교육내용과 체험적 훈련의 관련성을 그 효과성 측

2) 학계에서는 아직 이론적 개념으로서 TQM의 정체성에 관한 합의는 없는 것 같다(Anderson et al., 1994; Hackman and Wageman, 1995). 일부는 TQM이 견고한 개념적 기반과 구성원과 조직을 고려한 성과 향상 전략을 동시에 제공하고 있으며 이러한 점에서 조직의 효과성 향상을 위한 독특한 접근 방법이라고 주장한다(Wruck and Jensen, 1994). 회의적인 입장을 취하는 사람들은 T-그룹, 직무 충실화(Job Enrichment), MBO(Management by Objectives), 등과 같은 경영기법의 하나에 불과하고 새로운 것이 나타나면 관심을 잃을 것이라고 말한다.

3) 원문에는 품질관리로 되어 있으나 의미상 여기서는 품질경영으로 하였음.

면에서 논의하며 제 5장에서 본 논문의 내용을 요약하고 결론짓는다.

## 2. TQM의 구현을 위한 교육내용

### 2.1 TQM의 개념적 분석

본 절에서는 TQM에서 필요한 교육의 내용을 식별하기 위하여 TQM을 개념적으로 분석한다. TQM의 정의는 시각에 따라 다를 수 있으나 그 지향하는 가치와 가정, 원리 및 기법에 대한 포용성 등의 측면에서 상당한 부분에 공통성이 있다. 여기서는 데밍, 쥘란, 그리고 이시가와의 주장과 견해에 근거한 Hackman과 Wageman(1995)의 개념적 분석을 이용한다. Hackman과 Wageman은 TQM의 철학을 그 가정(assumptions), 원리(principles)로 분석한다.

데밍과 쥘란 그리고 이시가와는 강조하는 바에 차이는 있지만 사람, 조직, 그리고 변화 과정에 있어서 핵심적인 가치를 공유하고 있으며 TQM에 거는 기대로 (1) 고객의 욕구를 더 잘 충족시키고, (2) 조직의 역량이 향상되고, (3) 구성원들의 지식과 직무만족이 향상되는 것으로 일치를 보이고 있다.

#### TQM의 가정(Assumptions)

첫째 가정은 제품의 품질에 대한 것으로 고품질을 유지하는 것이 품질을 희생하고 열등한 공정으로 저 비용으로 생산하는 것보다 조직에 훨씬 유리하다는 것이다[Juran, 1974: 5.1-5.15; Crosby, 1979; Ishikawa, 1985: 104-105; Deming, 1986: 11-12]. 이것은 좀더 구체적으로 예방비용이 실패비용보다 훨씬 적게 든다는 품질비용이론으로 나타난다. 이 것은 소위 “에당초 제대로 하라(Do it right at the first time.)”는 지침으로 연결되며 예방의 원칙을 낳는다.

둘째는 사람에 대한 가정이다. 종업원은 천성적으로 품질을 소중히 여기고 나아가서 적절한 훈련과 도구가 주어지고 경영진이 관심을 보이면 스스로 향상시키려 한다는 것이다. 쥘란(1974: 4.54)은 “인간은 정교하고 아름답고 완벽한 것을 향한 본능적 성향을 보인다. 경제적 제약이 없을 때 이 성향은 시대적 보물을 창조해왔다.”고 한다. 데밍과 이시가와는 낮은 성과에 따른 처벌, 개인간 비교에 근거한 평가체계, 성과급과 같은 두려움을 조장하는 것들을 모두 없애야 한다고 주장한다[Ishikawa, 1985: 26; Deming, 1986: 102-109].

셋째 가정은 조직은 고도로 상호의존적인 부분으로 이루어진 시스템이며, 중요한 문제는 틀림없이 전통적인 기능 부서들에 걸쳐있다는 것이다. 데밍과 쥘란은 다부문에 걸쳐있는 문제는 반드시 모든 관련 부서들의 대표들에 의하여 집단적으로 다루어져야 한다고 고집한다[Juran, 1969: 80-85; Deming, 1993: 50-93].

마지막 가정은 품질은 궁극적으로 그리고 어쩔 수 없이 최고 경영자의 책임이라는 것이다. 고위 경영자들이 제품의 설계와 생산을 결정짓는 조직시스템을 만들어내므로 품질개선은 경영자들의 품질에 대한 확고한 몰입(commitment)으로부터 시작하여야

한다. 종업원의 업무성과는 경영자들이 만들어 내는 시스템의 품질에 의해 결정된다 [Juran, 1974: 21.1-21.4; Ishikawa, 1985: 122-128; Deming, 1986: 248-249]. 여기서 리더십의 중요성이 강조되고 있다.

### TQM의 원리(Principles)

품질향상을 위한 인터벤션(intervention) 원리를 다음과 같이 네 가지로 요약할 수 있다.

첫째는 과정을 중요시하는 것이다(process-focused). 제품과 서비스의 품질은 무엇보다도 그 설계와 생산과정에 의하여 좌우된다. 결과의 품질 기준을 명확하게 제시하는 것만으로 충분하지 않고 경영진은 종업원들이 과정(process)을 평가, 분석, 개선할 수 있도록 훈련하고 코치(coach)하여야 한다[Juran, 1974: 2.11-2.17; Ishikawa, 1985: 60; Deming, 1986: 52].

둘째는 변동(variability)의 분석이다. 공정이나 결과의 통제되지 않는 변동은 품질문제의 근본 원인이므로 일선 담당자에 의하여 분석되고 통제되어야 한다. 변동의 근원이 밝혀져야만 종업원들이 공정의 개선에 적합한 조치를 취할 수 있다. 데밍(1986: 20)에 의하면 경영상의 핵심적인 문제는 변동의 의미를 더 잘 이해하고 그 변동에 내포되어 있는 정보를 추출해 내는 것이다[Juran, 1974: 2.10-2.17; Ishikawa, 1985: chap. 12].

셋째 원리는 사실에 입각한 경영이다. 문제해결과 개선의 전과정에 걸쳐서 모든 단계에서 체계적으로 수집된 정보를 사용하여야 한다[Juran, 1974: 22.1-28.1; Ishikawa, 1985: 104-15; Deming, 1986: chap. 8]. 세 사람은 선호하는 분석 기법에는 차이가 있지만 모두 품질개선활동에 있어 자료의 수집과 통계의 응용, 그리고 실험을 통한 해결책의 시험을 주장하고 있다.

넷째 원리는 학습과 지속적 개선이다. 조직의 장기적 건강은 품질개선을 끝없이 추구하는 것이다. 끝없는 지속적인 개선에의 집착은 사람들로 하여금 자신의 업무에 대한 학습을 결코 중단하지 않게 할 것이다[Juran, 1969: 2-3; Ishikawa, 1985: 55-58; Deming, 1986: 49-52].

### TQM 인터벤션(Interventions)

TQM에서 주장하는 가치와 기대를 실현하기 위하여 다음과 같은 다섯 가지의 인터벤션을 내세운다.

첫째는 고객의 요구를 명시적으로 식별하고 측정하는 것이다. 이것은 TQM이 달성하여야 할 가장 기본적인 명제인 고객만족을 위한 직접적인 노력이다. 품질을 달성하기 위하여서는 고객이 원하는 바가 무엇인지를 파악하고 그 요구를 충족시키는 제품과 서비스를 제공하는 것이 필수적이다[Ishikawa, 1985: 43]. 따라서 고객의 요구를 직접 평가하여야 한다[Juran, 1974: 2.2; Deming, 1986: 177-182] 조직의 외부 고객 뿐만 아니라 다음 단계에서 일하는 동료도 외부고객처럼 중요시 한다[chonberger, 1990] 이리하여 외부고객과 내부고객의 요구를 분석하는 것은 부서간 협력을 촉진하는 도구가 된다[shikawa, 1985: 107-108]

둘째, 공급자와의 파트너십의 형성한다. 조직은 가격에만 근거하기 보다는 품질에 근거하여 공급자를 선정하여야 한다. 뿐만 아니라 공급받는 것의 품질을 보장하기 위하여 공급자와 직접 협력하여야 한다[uran, 1974: 10.1-10.35; Ishikawa, 1985: chap. 9; Deming, 1986: 31-43]

셋째, 품질문제를 식별하고 해결하기 위하여 다기능팀(cross-functional team)을 활용한다. TQM추진에 있어서 다기능팀은 여러 가지로 활용될 수 있지만 결정적으로 중요한 소수의 문제를 식별하고 해결하는 것이 주목적이다[shikawa, 1985: 113-119; Deming, 1993: 85-89]

넷째, 성과를 감시하고 향상을 위하여 지렛대를 찾기 위하여 과학적인 방법을 쓰는 것이다. 관리도(control chart)와 파레토도와 같은 통계적 방법을 적극 권장한다. 품질비용(cost-of-quality)분석을 이용하여 시작부터 불량을 만들지 않는 것의 경제적 가치를 설명한다.

다섯째, 효과적인 팀활동을 위하여 프로세스관리(process-management)기법을 활용하는 것이다. 여기에는 흐름도(flow-chart), 브레인스토밍, 인과도, 품질기능전개(Quality Function Deployment) 등이 있다.

## 2.2 TQM의 도입절차

앞의 분석은 TQM의 가정, 원리, 그리고 수행상의 방법을 살펴 보았다. 이 절에서는 TQM의 도입과 구현절차에 관하여 논의한다. TQM의 도입은 조직의 수평적·수직적 참여와 협력이 필요하므로 그 도입에 앞서 치밀한 계획이 필요하다. 도입절차와 그 과정에서 역점 사항은 조직이 속한 산업적 특성과 그 조직의 경쟁력과 문화 등 여러 요소에 따라 다를 수 밖에 없을 것이다. 하지만 일반적으로 다음과 같은 단계가 필요한 것으로 보고 있다[hang, 1993; Dean and Bowen, 1994; Hakes, 1991; Jablonski, 1992]

### 준비(Preparation)

TQM은 조직 전체에 영향을 미치고 변화를 필요로 하기 때문에 매우 철저한 준비를 필요로 한다. 가장 먼저 TQM도입의 목적과 기대를 분명히 하여야 한다. 막연한 기대로 장미빛 꿈을 가지고 TQM을 도입할 수는 없다. 더불어 TQM도입에 필요한 자원과 예산을 수립하고 확보 방안을 수립하여야 한다. 이를 위하여 TQM철학과 원리 그리고 도입 방법 등에 관한 고위 경영층의 훈련이 필요하다. 이러한 결과로 최고 경영층의 확고한 의지가 담긴 고객과 품질 지향의 비전(vision)이 만들어 지고 조직 전체에 공표된다.

### TQM추진팀의 구성

최고경영층의 교육에 초점이 주어진 준비단계에서 품질비전이 공표되고 나면 최고 경영층은 그 비전을 실행할 TQM추진팀들을 수립하여 지원하고 권한부여(empowerment)를 할 책임이 있다. 최고 경영자 혹은 그 보좌 위원회는 이 팀들과 협력하여 조

직의 각종 업무 프로세스를 분석하고 개선한다. 이러한 팀은 대상 프로세스에 따라 필요한 수직적 수평적 여러 부문으로부터의 인원을 포함한다.

### TQM 실무추진자의 선정과 훈련

TQM도입을 위하여서는 핵심적 실무역을 담당할 추진자를 필요로 한다. 제반 활동의 조정, 정보의 취합과 전파, 각종회의와 교육훈련의 촉진을 수행한다(Jablonski, 1992). 이러한 역할은 TQM의 원활한 도입에 결정적으로 중요하므로 적격의 담당자를 선정하는 것은 매우 중요하다. Jablonski(1992)는 다음과 같은 자격 요건을 들고 있다.

- 조직의 전 계층과 이해 당사자사이에서 신용이 있는 사람.
- 혁신성과 창의성 그리고 조직의 지원을 받을 수 있는 능력을 보인 사람.
- 대인관계와 의사전달 수완이 뛰어난 사람.
- 팀의 구성원으로서 뿐만 아니라 팀리더로 명성이 있는 사람.
- 실무추진역에 흥미가 있고 기꺼이 그 역을 담당하려는 사람.
- 권한부여와 참여적 경영(participative management)의 신봉자.
- 현황에 대하여 객관적이고 건설적인 의문을 제시하면서 권한을 가진 사람과 더불어 일을 할 수 있는 사람.
- 갈등해소 능력이 뛰어난 사람.
- 조직에 몇 년은 근무할 사람.

이러한 자격을 갖춘 사람은 조직에서 발견하기 힘들다. 하지만 최선을 다하여 조직 내부에서 실무추진자를 선정하여야 한다[ablonski, 1992]

실무추진자는 TQM의 도입과 시행에 필요한 제 기법과 조직적 수완을 모두 망라하는 폭넓은 교육을 받아야 한다. 이러한 교육은 실무추진자가 뒤에 TQM팀을 훈련, 촉진, 자문, 코치할 수 있도록 하여야 한다[ablonski, 1992]

### 전 조직적인 시행

TQM활동 팀은 추진자의 도움을 받으며 대상 업무에 대하여 분석과 개선활동을 착수한다. 조직의 전부분의 모든 업무를 TQM의 정신과 비전에 비추어 불합리하거나 미흡한 점을 고쳐나간다. 직무 설계, 평가와 보상, 조직의 관행과 문화와 같은 조직의 설계와 관리측면으로부터 공급자 관계, 그리고 모든 업무의 절차를 포함하여야 한다. 이는 일부에서의 반 TQM적인 면이 전체에 미치는 부정적 효과가 매우 크기 때문이다.

## 2.3 TQM에서 교육훈련

앞의 개념적 분석과 도입절차에 대한 토론으로부터 다음과 같이 TQM도입과 구현을 위한 교육훈련의 분야를 도출해 낸다.

### 소개와 정신교육(awareness training)

TQM의 성공에 가장 중요한 것은 경영자를 포함한 고위 경영층이 TQM의 철학과 그 도입에 따르는 조직의 변화, 필요한 자원, 의지의 표방과 유지 등이 함의하는 바에 대하여 깊은 이해를 하는 것이다. 이것은 전술한 TQM의 마지막 가정에 근거하고 있으며 앞에서 살펴본 TQM의 다른 가정과 원리에 대한 충분한 토의로 전 고위 경영층이 공유하는 깊은 이해를 달성하는 것이다.

고위 경영층의 교육에 뒤이어 조직의 품질비전을 전사적으로 공표하고 전조직이 숙지하도록 하여야 하며 동의를 얻도록 하여야 한다. 이것은 TQM이 조직에 어떤 도움을 가져올지 그 과정에서 각자 어떤 역할을 해야 할 지에 관한 이해를 돕게 된다.

또한, 교육훈련의 중요성과 학습환경을 조성하는 것이 경영층의 중요한 임무임을 깨닫고 이를 위한 솔선수범과 지원에 노력을 아끼지 않도록 하여야 한다. 경영진은 현명하고 체계적인 노력에 의하여 조직의 모든 구성원의 학습하려는 내재적 욕구를 충분히 살려야 하며 교육훈련 프로그램이 종업원에게 부담으로 느껴지지 않도록 하여야 한다. 품질을 향한 천성만큼이나 그 천성을 발휘하기 위하여 필요하면 학습하려는 천성도 있는 것이므로 이러한 학습욕구를 최대한 살리는 방향으로 교육훈련 프로그램이 설계되고 집행되어야 한다는 것이다.

### TQM 실무촉진자의 훈련

앞에서 이미 언급한 바와 같이 그 역할의 중요성으로 인하여 실무촉진자들의 교육은 매우 중요하다. 이들은 TQM의 도입과 추진에 필요한 기술적 측면과 일반관리 측면에서 두루두루 뛰어난 경영자가 되어야 한다. 이들은 훌륭한 교육훈련가, 촉진자, 내부 자문가의 역할을 수행하여야 한다. 이들은 TQM도입에 수반되는 변화에 스스로 적응하는 훈련을 받고 나아가서 조직 구성원들의 저항이나 고통을 들어줄 수 있는 훈련을 받아야 한다. 이들은 조직 내에서 자신들과 같은 더 많은 실무 촉진자를 발굴하고 양성하여 전 직원이 TQM환경을 이루어 나가고 그러한 환경에서 업무를 훌륭히 할 수 있도록 하여야 한다[ablonski, 1992]

### 팀구축과 팀웍 훈련

TQM의 구현은 효과적인 팀활동에 크게 좌우되며 팀의 효과성은 개인들이 팀환경에서 얼마나 잘 활동하느냐에 달려있다. 이것은 전술한 TQM의 세 번째 가정에 근거하며 첫번째 원리와 관련이 있다. 팀구축과 팀웍 훈련은 구성원들이 능동적이고 효과적인 팀구성원이 되기 위한 팀웍의 요소와 이점을 이해하도록 하고 대인관계와 의사소통 능력(human and communication skill)에 초점이 맞추어지며 집단역학(group dynamics)과 집단과정(group process)도 중요하다. 다른 사람들과 팀을 이루어 일하며 의사결정과 임무 수행 그리고 그 결과에 대하여 책임을 공유하는 것은 매우 소중한 것일 수도 있다. 부적절하거나 불충분한 피상적인 팀웍 훈련은 TQM추진의 기초를 허술하게 하는 것과 같을 수도 있다.

### 참여적 경영(participative management)

TQM에서는 관료조직에 혼한 상명하복식의 경영보다는 모든 계층의 조직원들이 적극적으로 참여할 수 있어야 하며 또한 참여하여야 한다. 이것은 인간에 대한 TQM의 가정에 근거하며 지속적인 개선을 위하여서는 모든 구성원의 적극적인 참여가 필요하기 때문이다. 일선 작업자의 입장에서 보면 이는 수동적 명령 수행과는 달리 스스로의 업무에 대한 책임의 증가를 의미하므로 위협적일 수도 있다. 중간관리자의 경우는 권한상실과 같은 위협으로 받아들일 수도 있다. 권한의 분산과 더불어 중간관리자의 리더쉽 스타일에도 지시 감독에서 촉진자(facilitator)-코치형으로의 변형이 필요하게 된다. 이러한 것은 중간관리자층에서는 매우 큰 변화의 요구일 수가 있다. 이러한 변화의 필요성과 TQM환경에서의 새로운 역할에 대한 이해, 그리고 새로운 환경으로의 원활한 전환을 도와준다.

### 각종 기법과 과정 분석 훈련

TQM에서 흔히 사용되는 소위 일곱 가지 기법을 포함한 기법을 훈련하는 것으로 전술한 TQM의 원리 중 처음 세 가지의 실천을 위한 수단이다. 특히 과정분석훈련은 팀워크 훈련의 훌륭한 수단이기도 하다. 또한, 내외부의 고객을 식별하고 그들의 기대들과 그것들을 충족시키는 방법을 모색하는 훈련이다. 기법들과 절차들을 문제의 식별, 분석, 해결에 체계적으로 응용하는 훈련을 한다.

## 3. 체험적 훈련

체험적학습은 인간이 많은 것을 경험으로부터 귀납적으로 배운다는 사실에 입각하면 그 역사는 인류의 역사만큼이나 오래되었다고 볼 수 있다. 소포클레스는 기원전 400년경에 “사람은 실행을 통해서 배워야 한다. 왜냐하면 안다고 생각하는 것도 실행해보기 전에는 확실하지 않다.”고 말했다. 체험적 학습이론은 다음과 같은 세 가지 기본 개념에 기초하고 있다(Harvey and Brown, 1996).

1. 학습경험에 참여하고 있을 때 가장 잘 배울 수 있다.
2. 학습자가 자신의 행위(behavior)를 바꾸는데 필요한 개념은 학습자 스스로 경험하든지 발견하여야 한다.
3. 학습자 스스로가 학습목표 설정에 책임이 있을 때 학습에 가장 몰두한다.

체험적 학습 이론은 Dewey(*Experience and Education*, 1938)로부터 출발하고 있다. Dewey에 의하면 진실이나 지식은 절대적인 것이 아니고 진화한다는 것이다. 경험은 진실이라고 알려진 지식에 영향을 주므로 교육과정은 경험의 중요성을 인정하고 경험에 근거하여야 한다는 것이다. Dewey의 아이디어는 그 후에 교육에 크게 영향을 미쳐서 소위 “전통적” 교육방법에 대한 비판과 반성을 가져와 초등교육과정에 도입되었다. 체험학습 이론에 공헌이 지대한 다른 한사람의 학자로 Piaget를 들 수 있다.



Piaget에 의하면 학습은 인간과 환경의 상호작용의 결과이며 특히 그 과정에서의 경험이 주요 인자이다[Piaget, 1971].

체험적 학습이론을 오늘날의 체험적 훈련과 조직개발로 연결 지은 사람은 미국 사회심리학의 창시자로 불리는 Kurt Lewin이다. 그의 집단역학과 실천연구(Action Research)방법은 실험실훈련(Laboratory-training)을 가져왔다[Harvey and Brown, 1996: p. 228]. 실험실훈련의 기본적인 아이디어는 그룹을 실험, 학습, 대인 의사소통의 인과관계의 발견을 위한 실험실로 활용한다는 것이다. 서로 알지 못하는 10~12명 참여자와 한두 명의 훈련자 혹은 촉진자가 참여하여 보통 1~2주 동안 훈련자가 계획한 상황을 경험한다. 훈련자는 이 과정에서 참여자들의 행위를 면밀하게 관찰하여 자료를 수집한다. 실험 후에 참여자들은 모여서 자신들의 경험, 느낌, 행위를 토론한다. 이러한 과정을 통하여 참여자들이 스스로 개념화하고 그것을 자신들의 상황에서 시험하고 적용한다[Harvey and Brown, 1996: p. 228].

초기의 인간관계(human-relationship)에 초점을 두었던 체험적 훈련 접근이 오늘날에는 컴퓨터보조학습(computer-aided instruction), 녹화, 구조적 역할 연기, 사례(cases), 시뮬레이션, 그리고 각종 소프트웨어와 하드웨어를 활용하여 재무, 마케팅, 기획 등 경영의 여러 분야에 확장되었다.

모든 경험이 저절로 학습으로 연결되는 것은 아니다. 체험적훈련에 대한 정의는 찾기 어렵다. 하지만 체험적훈련이 체험적학습이론에 근거하고 있으며, 체험적학습의 기법을 포함하고 있다는 데에는 모두가 동의한다. 이러한 맥락에서 체험적학습과 체험적훈련을 별도로 정의할 필요를 느끼지 못하고 있는 것 같다. 여기서 체험적훈련을 다음과 같이 정의한다.

체험적학습이론에 근거하여 학습자의 체험 또는 능동적인 참여를 통하여 소정의 학습목표를 달성하기 위한 제반 도구와 기법을 응용한 훈련과정.

이 정의의 주요 단어는 체험, 참여, 훈련과정이다. 처음의 두 단어는 학습자중심을 의미하며 마지막 단어에서 과정은 훈련이 계획된 일련의 체험들을 의미한다. 이러한 잘 계획된 체험과정에서 세심한 관찰과 사후의 숙고(reflection)를 통하여 체험과정에서 습득한 바를 지식화 하는 것이다.

Dewey로부터 시작한 체험적학습에 대한 관심과 응용의 확대는 “전통적” 학습에 대한 비판과 반성으로부터 왔다고 볼 수도 있다. 전통적 훈련과 체험적 훈련은 다음과 같이 비교될 수 있다.

**훈련자의 역할.** 전통적 훈련에서 훈련자는 전문가로서 훈련과 학습의 책임을 진다. 체험적 훈련에서는 훈련자는 학습과정의 촉진자이고 학습과정의 책임은 훈련자와 피훈련자가 분담한다.

**피훈련자의 참여.** 전통적 훈련에서 피훈련자는 훈련기간에 참여할 수도 있고 아니 할 수도 있다. 참여하는 것이 학습을 위한 정보수집에 주된 원천이 아닐 수 있다. 체험적 훈련에서는 피훈련자가 훈련과정에 참여하는 것은 필수적이고 그 정도도 높다. 참여가 학습을 위한 정보수집의 주 원천이다.

**훈련의 기반.** 전통적 훈련에서 학습은 정보중심적(information-centered)이다. 학습의 주 원천은 정보를 주는데 있다. 훈련자가 피훈련자에게 정보를 주고 해당 정보의 수집과 생성의 책임을 진다. 체험적학습은 경험기반적(experience-based)이다. 경험이 학습의 원천이다. 경험은 즉각적이고 보통 실험결과 같은 환경에서 생성된다. 이러한 경험에서 자료가 수집되고 사후에 분석되고 처리된다

**강조점.** 전통적 훈련에서 학습은 외입적(outside-in)이다. 중요한 정보는 외부에 있다. 피훈련자는 이러한 정보를 흡수하여야 한다. 기존의 정보와 지식이 강조된다. 체험적학습에서 학습은 내출적(inside-out)이다. 참석자들의 경험, 입력, 느낌은 중요하고 훈련과정에 의미 있게 기여한다. 알려진 정보와 지식을 피훈련자들이 자신의 업무 상황과 인생에 어떻게 관련 지우는가 하는 점이 강조된다.

기업이나 조직의 교육훈련의 주된 목적은 피훈련자의 기술, 지식, 태도의 변화이다. 훈련의 평가는 훈련동안과 사후에 피훈련자의 기술과 지식의 응용과 태도의 변화에 의한다. TQM도입은 조직과 개인의 변화를 필요로 한다. 팀환경에서 일하기, 참여적 경영을 실천하기, 프로세스 개선 기법의 습득, 책임감의 확대 등과 같은 변화에 적응하여야 한다.

#### 4. TQM에서 교육훈련을 위한 체험적 훈련의 효과성

전술한 TQM의 개념적 분석과 체험적 훈련의 특성을 비교하면 몇 가지 유사점이 있다. TQM은 팀워크와 참여적경영을 장려하고 책임의 확대와 권한부여 등에서 조직의 구성원을 인정하고 신뢰한다. 체험적 훈련도 마찬가지로 학습과정에서 피훈련자는 적극적으로 참여하여야 하며 훈련과정의 진행과 효과에 대한 책임을 훈련자와 분담함으로써 그 적극적인 역할이 인정되고 피훈련자는 권한 부여된다. 전통적 훈련은 그 과정에서 피훈련자의 역할이 매우 제한적이므로 참여적이고 권한부여를 필요로 하는 TQM훈련에서 그 효과는 제한적일 것이다.

이러한 맥락에서 업무를 가장 잘 알고 있는 사람이 훈련과정에 적극적으로 참여하여 훈련과 또한 조직의 향상에 기여할 수 있도록 하는 것은 매우 유익할 것이다. 이리하여 작업자들은 결국 각자의 업무에서 전문가가 될 것이고 더 나은 방법을 찾고 업무 수행을 더 잘 하게 될 것이다. 예를 들어, 프로세스개선 기법을 교육시키기 위한 프로그램은 피훈련자들이 최대한 참여하여 서로서로 배울 수 있도록 수립되어야 할

것이다. 피훈련자들의 관련 경험을 최대한 이용하고, 훈련과정을 통하여 피훈련자들이 스스로가 해를 모색하도록 하여야 한다. 이것은 그들이 관련 업무에 가장 경험이 많다는 사실에 비추어 볼 때 그들이 해를 찾아낼 가장 적합한 사람들일 뿐만 아니라, 그들이 바로 그 해에 대하여 주인의식을 가지고 자긍심을 가지며 권한 부여되어 현업에 종사하게 될 것이기 때문이다. 이것이 바로 학습을 촉진시키는 체험적 훈련인 것이다. 아래에서 앞의 2.3절에서 파악한 TQM에서의 교육훈련 분야에 대하여 체험적 훈련의 효과성에 대하여 토론하고자 한다.

### 소개와 정신교육

이 단계에서 체험적 교육훈련을 활용하는 방안은 지금까지의 경험을 자료로 이용하고 품질비전의 수립과정에 TQM 및 조직개발 전문가의 도움하에서 브레인 스토밍과 같은 기법을 사용하여 고위 경영층의 조직개발과 TQM의 이해를 동시에 훈련할 수 있다. 이 과정에서 지금까지 조직이 경영의 전반에서 “표방한 이론(espoused theory)”과 “실용 이론(theory-in-use)”에 대한 허심탄회한 점검과 토론을 통하여 조직학습과 성과에 장애가 되어온 “방어기전(Defensive Routines)”의 노출을 하는 것을 목표로 하여야 한다[Agyris, 1993; Agyris and Schon, 1978, 1996]. 이 단계에서 흔히 외부의 TQM 도사(guru)를 초빙하여 강연을 듣는 전통적 방법이 많이 쓰이고 있으나 방금 기술한 체험적 방법에 비하여 그 효과가 제한적일 것이다. 만약 강연과 같은 전통적 훈련이 성공적인 경우라면 그것은 그 강연으로 인하여 주요 참석자의 대부분이 심한 충격 등에 의하여 각자 솔직하게 지금까지의 경험을 되짚고 반성한 후 새로운 비전의 필요성이나 각자가 파악한 방어기전을 함께 솔직하게 털어놓고 토론하여 새로운 비전과 철학을 도출하는 경우일 것이다. 하지만 이러한 것은 실현 가능성이 매우 희박하다.

### TQM 실무자촉진자 훈련

실무촉진자는 TQM의 추진에 필요한 집단역학, 의사소통, 촉진과 같은 인간관계 기법과 개선프로젝트 선정 진행과정, 공정분석을 위한 각종 기법, 팀워크를 위한 프로세스 기법 등 전반에 관하여 넓고 깊은 지식과 응용능력을 필요로 한다. 통계적 기법, 흐름도(flow chart), 품질비용분석, 등과 같은 기법들은 전통적 훈련에 의할 수도 있다. 비용/효과 분석이나 Forcefield Analysis와 같은 것은 체험적 훈련이 효과적일 것이다. 이 경우 사례나 소그룹 단위의 모의 상황에 참여하고 경험을 토론하는 형식을 취할 수 있다.

이 밖의 대부분은 체험적 훈련이 훨씬 더 효과적일 것이다. 인간관계 훈련은 본질적으로 프로세스적이다. TQM 도입에 필요한 상황에 어떻게 적응하고 행동할 것인가를 강의식으로 전달하는 것은 우선 상황을 말로 표시한다는 것에서 제한적일 수밖에 없고 실제 상황이 강의에서 들은 것과 다를 때 무용지물이 될 수가 많다. 인간관계 훈련은 체험적 훈련 계획에 의한 것이거나 자연스런 인간관계 속에서의 체험을 자료로 한 분석을 통하여 훨씬 더 효과적으로 훈련될 수 있을 것이다.

### 팀구축과 팀웍 훈련

이것을 위하여서는 사람들을 함께 일하게 하면서 서로로부터 배울 수 있도록 하는 것이 당연히 필요할 것으로 보인다. 조직개발분야에서 체험적 훈련이 가장 많이 활용되는 분야가 바로 팀구축과 팀웍 훈련이다. 팀환경에서 생기는 집단역학과 학습환경을 구축하기 위하여 개발된 훈련기법은 매우 많으며 모두가 그런 것은 아니지만 매우 효과적인 것으로 보고되고 있다.

### 참여적 경영

중간관리자를 위한 참여적 경영에 관한 훈련은 이들을 촉진자와 코치역할을 할 수 있도록 하는데 목표가 있다. 이러한 목표는 체험적 훈련에 입각하여 참여자들로 하여금 구체적인 경험을 체험하고, 관찰하며, 분석하여 학습하고 능력을 향상하는 가운데에서 달성될 수 있다.

### 각종자료수집과 분석기법 및 프로세스 분석 훈련

고객의 욕구를 식별하고 분석하는 것이나 통계적 기법 등은 전통적 훈련을 쓸 수 있을 것이다. 하지만 이들도, 특히 프로세스분석 기법은, 체험적 훈련이 더 효과적일 것이다. 특히 프로세스 분석을 팀환경에서 수행하여야 하는 경우에는 같은 기법이라도 개인적으로 사용할 때와 다를 수 있으므로 이 경우에는 체험적학습이 훨씬 효과적일 것이다. 품질기능전개나 제조성설계지침(Design for Manufacturing)과 같은 팀을 위한 기법들은 반드시 체험적 훈련을 통하여 숙지되어야 할 것이다.

## 5. 결론

TQM의 도입과 구현은 전 조직에 변화를 가져온다. 이러한 변화에 대비하여 충격과 저항을 최소화 하기 위하여서는 치밀하게 계획된 변화관리(change management)가 필요하다. 이 과정에서 교육과 훈련은 특히 그 역할이 지대하다. 변화 자체의 원활한 수행과 변화된 환경에서 조직의 목표를 달성하기 위한 업무의 수행에 필요한 개인차원과 집단차원의 여러 가지 기능과 태도 등의 습득을 위한 훈련이 필요하다.

본 논문에서는 TQM의 개념적 분석을 통하여 필요한 교육내용을 식별하여 분류하고 이들의 훈련에서 체험적 훈련의 효과성을 토론하였다. 체험적 훈련의 효과성을 논의하기에 앞서 체험적 훈련의 이론적 배경과 특성을 살펴보았으며 이러한 특성과 TQM에서 필요한 교육내용의 특성을 분석한 결과 체험적 훈련이 전통적인 훈련자 중심의 훈련보다 더 효과적일 것으로 판단되었다. 이러한 점은 TQM을 대학에서 가르치는 경우와 그리고 특히, 실무 조직들을 상대로 자문을 하는 경우 공히 가르치는 사람 스스로 체험적 훈련에 대한 특성을 이해하고 TQM도입을 위한 체험적 훈련기법을 체험적 훈련을 통하여 수련하여야 함을 의미한다.

이 논문의 약점은 논문에서의 토론과 주장이 체험적 훈련과 전통적 훈련의 효과에

대한 실증적인 연구에 의하여 뒷받침되고 있지 않다는 것이다. 이러한 실증적 연구는 앞으로의 과제라 하겠다.

## 참고문헌

- [1] 이순룡(1997), *품질경영론: 전사종합적 품질경영*, 법문사, 서울
- [2] Anderson, John C., Manus Rungtusanatham, and Roger G. Schroeder, (1994), "A theory of quality management underlying the Deming management method," *Academy of Management Review*, 19, pp. 472-509.
- [3] Chang, Richard(1993), "When TQM goes Nowhere," *Training and Development*, American Society for Training and Development, VA.
- [4] Conference Board(1991), *Employee Buy-In to Total Quality*, Conference Board, New York.
- [5] Crosby, Philip B.(1979), *Quality is Free: The Art of Making Quality Certain*, McGraw-Hill, New York.
- [6] Dean, James and David Bowen(1994), "Management theory and total quality: Improving research and practice through theory development," *Academy of Management Review*, 19, pp. 392-418.
- [7] Deming, W. Edwards(1986), *Out of Crisis*, MIT Center for Advanced Engineering Study, Cambridge, MA.
- [8] Deming, W. Edwards(1993), *The New Economics for Industry, Government, Education*, MIT Center for Advanced Engineering Study, Cambridge, MA.
- [9] Dewey, John(1938), *Experience and Education*, Kappa Delta Pi.
- [10] Hackman, J. Richard and Ruth Wageman(1995), "Total Quality Management: Empirical, Conceptual, and Practical Issues," *Administrative Science Quarterly*, 40, pp. 309-342.
- [11] Hakes, Chris(1991), *Total Quality Management: The Key to Business Improvement*, Chapman & Hall, New York.
- [12] Harvey, Don and Donald R. Brown(1996), *An Experiential Approach to Organization Development*, 5<sup>th</sup> ed., Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.
- [13] Ishikawa, Karou(1985), *What is Total Quality Control? The Japanese Way*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- [14] Jablonski, Josepj R.(1992), *Implementing TQM: Competing in the Nineties through Total Quality Management*, 2<sup>nd</sup> ed., Pfeiffer, San Diego.
- [15] Johnson, Richard(1993), *TQM: Quality Training Practices*. ASQC Quality Press, Milwaukee.
- [16] Juran, Joseph M.(1969), *Managerial Breakthrough: A New Concept of the*

- Manager's Job*. McGraw-Hill, New York.
- [17] Juran, Joseph M.(1974), *The Quality Control Handbook*, 3<sup>rd</sup> Ed., McGraw-Hill, New York.
- [18] Juran, Joseph M.(1974), *Juran on Planning for Quality*, Free Press, New York.
- [19] Lamb, H. and Lamb, Sue(1990), *Training of Trainers Manual*, Academy for Educational Development.
- [20] Piager, Jean(1971), *Psychology and Epistemology*, Penguin Books, Middlesex, England.
- [21] Reger, Rhonda K., Loren T. Gustafson, Samuel M. DeMarie, and John V. Mullane(1994), "Reframing the organization: Why implementing total quality is easier said than done," *Academy of Management Review*, 19, pp. 565-584.
- [22] Schonberger, Richard J.(1990), *Building A Chain of Customers*, Free Press, New York.
- [23] Spechler, Jay W.(1993), *Managing Quality in America's Most Admired Companies*, Berett-Koehler Publishers, San Francisco.
- [24] Wruck, Karen H. and Michael C. Jensen(1994), "Science, specific knowledge, and Total Quality Management," *Journal of Accounting and Economics*, 18, pp. 247-287.