

사례
발표

Rethinking Learning for the 21st Century

목 차

1. 서 론
2. 기업 구성원의 변화와 특징
3. 2.0으로 표현되는 기업의 혁신활동들
4. 기업교육의 변화와 발전방향
5. 결 론

김 덕 중
(한국IBM)

1. 서 론

오바마(Barack Hussein Obama) 미국 대통령의 집권이후 이루어진 활동 중 그동안 다른 대통령들의 활동과의 차이점과, 마이클잭슨(Michael Jackson) 사망이후 이루어진 특징적 추모활동 중 공통점이 있다면 무엇일까? 여러 가지 의견이 있을 수 있겠지만 바로 웹이라는 것이 더 이상 '정보전달'의 역할만을 하지 않았다는 것이다. 2009년 3월 미 대통령 오바마는 최초로 e-타운홀 미팅을 진행하였고, 마이클잭슨의 사망이후 이를 추모하기 위한 사이트 이터널문워크(www.eternalmoonwalk.com)사이트에는 이미 수많은 인파가 몰리고 있다. 여기까지는 특별한 것이 없다고 생각할 수도 있을 것이다. 최근 국제사회에서 인터넷을 활용하지 않는 대통령이 없었을 것이고, 유명 스타의 추모게시판도 이미 일반화 되어있기 때문이다.

하지만 이 두 사례는 인터넷 환경에서 '참여'라는 주제로 재해석 해 본다면 기존의 활동들과 사뭇 다른 형태를 띠고 있다. 먼저 오바마 미대통령은 백안관에서 가상공간인 인터넷을 통하여

국민과의 직접소통을 시도하였다. 한정된 시간에 국민과의 대화라는 목적을 달성하기 위하여 참여 공간을 파격적으로 확대한 것이다. 토론 시간동안 약 10만 4천개 정도의 질문이 올라왔고, 오바마 미대통령은 이중 7가지 질문을 선별하여 본인의 생각을 이야기 하였다. 지난 6월 유명을 달리한 마이클잭슨의 추모사이트는 어떠할까? 지금까지 우리가 보아온 추모사이트라고 한다면, 추모글, 생전의 음악, 사이버 헌화와 같은 기능들이 생각나지만 이터널문워크(마이클잭슨 추모사이트) 사이트를 보면, 이것이 과연 추모의 사이트인가 라는 생각이 들 정도이다. 그 곳에서는 전세계의 마이클잭슨 팬들이 올린 UCC로 가득 차 있었다. 어린 아이들이 마이클잭슨의 춤을 흉내내는 것부터, 어느 팬이 그렸다는 그림, 직장 내에서 동료들과 함께 추모 댄스를 추는 나이 먹은 직장인까지, 더 이상 팬들은 추모하러 온 것이 아닌, 자신이 만든 미디어를 올리고, 공유하고, 즐기기 위한 사이트가 된 것이다.

오바마와 마이클잭슨 사례에서와 같이 이제 특정지역의 특정 연예인의 활동은 글로벌 환경에서 실시간으로 전달되고, 그 생성 주체도 일반

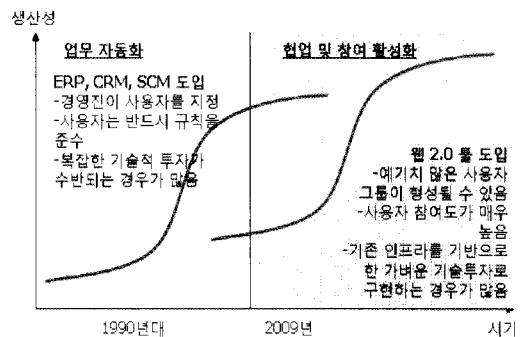
<표 1> 기업인력의 변화

Age 50+	Age 35-50	Born After 1980
고령화 인력	중간 경력 인력	새로운 직원
향후 수년 이내는 계속 증가함	한시적으로 축소되고 있음	꾸준히 늘어남
조직내의 중요한 지식 지식을 보유하고 있으며, 많은 업무경험에 기반한 업무 지혜를 가지고 있음	중간관리자의 위치에 있거나 전문 직군의 중요한 위치를 차지하고 있음	장기간의 실행이나 혁신운영에 대해서는 비판적인 시각을 가지고 있음
기술이나 협업, 조직에 대한 로열티 그리고 보수에 대해서는 매우 보수적인 사고방식을 가지고 있음	기술이나 최신 트렌드는 어느 정도 따라가고 있지만, 선도적인 위치는 아님. 협업과 로열티 그리고 보수에 대해서는 복잡한 사고를 가지고 있음	기술에 대해서는 상당히 자연스럽게 활용하고 있음. 타인과의 관계를 중요하게 생각하고 있으며, 조직에 대한 일치성에 대해서도 관심이 높음. 일은 당연히 즐겁고 성취하는 기쁨을 가져야 한다고 생각함.
해당 인력이 은퇴하기 전에 지식을 전수받아야 함	업무 효율성을 높일 수 있는 방안 강구	해당인력의 스타일에 맞게끔 다양한 협업방안 제공

적이 아닌 불특정 다수의 역할로 바뀌고 있다. 이러한 흐름은 이미 여러 차례 언론을 통해서도 공개되었지만, 사회적인 변화라는 큰 물결로는 느껴지지 않았던 것도 사실이다. 하지만 우리가 집중해야 하는 가장 중요한 영역은 바로 사람이 바뀌고 있다는 점이고, 이는 기존의 기업들이 바라보고 있는 근로자의 형태가 점차 새로워지고 있음을 의미하는 것이다.

2. 기업 구성원들의 변화

그동안 기업들은 수많은 혁신들을 수행해 왔었고, 지금도 진행중이다. 지금까지의 기업혁신들을 하나하나 생각해보면, IT의 발전이 가장 많은 영향을 미쳤으며, 그 외에 프로세스와 새로운 아이디어에 대한 혁신들이 진행되어져 왔다. 특히 SCM, CRM, eHR과 EFP도입등 IT기반의 다양한 혁신들은 이미 일반화되어지고 있다. 그렇다면 이러한 기업의 혁신에 대한 새로운 물결은 어떻게 정의되어야 하는가? 기업들이 현재 진행중이고, 계획중인 혁신활동들을 통하여 새로운 물결을 읽어보도록 하자.



(그림 1) 웹 2.0기업구축:매킨지 서베이 결과

위의 (그림 1)을 보면 2000년대 중반까지 가장 많은 활동을 진행한 형태는 단순 보고서 형태의 정보와 거래실행을 용이하게 하기 위한 수단, 그리고 표준과 지침에 의거한 혁신들이 대표적이었다. 즉 복잡한 업무를 단순화 시키고, 전산화 시키고, 표준화 시키는 것이 혁신 활동의 대부분을 차지한 것이다. 하지만 2000년대 후반부로 접어들면서 기업 혁신은 또 다른 시도를 하게 된다. 이미 IT를 통하여 많은 업무들을 최적화 시켜놓은 기업들은 단순히 비용절감이나 생산성 향상에 그 초점을 맞추지 않고 분산된 다수의 참여자에 의한 공동 작업, 인적 네트워크를 이용한

새로운 가치 창출, 집단 지성을 통한 문제해결 등에 그 초점을 맞추고 있는 것이다.

여기에는 아주 중요한 요소적 변화가 있는데, 바로 혁신의 근원을 사람에게 맞추고 있는 것이다. 미국 자동차 시장의 초기 포드(Henry Ford)가 말한 “나는 조립을 할 손이 필요할 뿐인데, 공교롭게 그것은 사람에게 달려있다.”라는 표현처럼 기업내에서의 인력의 개념은 곧 노동력의 개념과 동일시 되며, 모든 혁신의 우선순위에서 밀렸던 것을 생각해 본다면, 상당히 눈여겨볼 변화인 것이다. 그렇다면 이러한 혁신의 물결 속에서 기업에 속한 근로자들은 어떻게 변할 것인가?

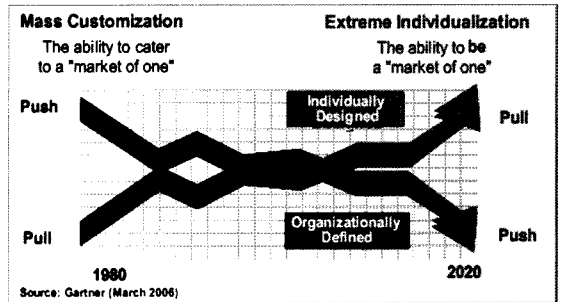
2006년 발행된 가트너 보고서 'Future Worker 2015'를 보면 미래 기업의 구성원들은 다음과 같은 특징을 가질 것이라고 되어 있다.

- 약 90%의 사람들이 회사와 가정에서 정보, Tool, 교육/기술적 리소스를 자유롭게 관리할 수 있을 것임
- 평균 18세정도가 되면, 업무의 50%정도의 시간을 개인화된 디바이스를 통하여 커뮤니케이션, 엔터테인먼트, 뉴스, 시간관리 등의 활동을 하게 됨
- 현재 40~55세의 베이비 붐 세대는 그 때가 되면 다음세대의 혁신 주체가 됨
- 전체 인구 중 약 65~70% 가 블로그를 가지게 됨
- 기업의 직원들은 개인의 업무 중 80%이상의 업무를 협업을 통하여 수행함(면대면은 아님)
- 전체 직업 중 60%정도는 Unique(유동적이며, 반복적이지 않은)한 형태가 됨

이러한 특징들은 기업경영에 상당히 많은 영향을 미칠 것으로 예상된다. 보고서 마지막의 Impact Predictions for 2015 부분을 보면 기업들의 채용과 보상에 대한 개념이 완전히 바뀔 것이고, 전문성을 기반으로 한 직업은 약 18개월 정도만 유지될 것이라고 되어 있다.

즉, 전문성에 기반한 지식근로자들은 짧은 직

장생활과 함께 Work & Life에 보다 큰 의미를 둘 것이란 예측이다. 아울러 기업 활동의 근원을 노동력에 두지 않고 지식에 두는 활동들은 단순히 주어진 지식하에서 업무를 수행하는 것이 아닌, 적극적 지식 확보(Discovery) 활동들이 활발하게 이루어 질 것이다.



(그림 2) Future Worker 2015

이를 위하여 이미 많은 기업들이 Smart Workplace이라는 목표를 두고, 혁신활동을 수행 중에 있으며, 웹에 붙이던 2.0이란 수식어를 기업 스스로에게 붙이기 시작하였다.

3. 2.0으로 표현되는 기업의 혁신활동들

90년대 후반 세상은 모두 'e'라는 수식어를 붙였다. IT업종은 물론이고, 아파트, 건강 상품, 도서관까지 온통 e세상이었다. 실제로 기업 내부에서도 이러한 변화는 동일하게 관찰되었다. HR시스템이 eHR로 구매 시스템은 eProcurement로 바뀌면서 인터넷 환경하에서의 업무처리와 지원 시스템이 급속도로 발전하였다.

그 후 다시 10년이 지나고, 이제는 기존의 인터넷 환경의 업무들이 2.0이라는 새로운 개념을 도입하여, 기존의 시스템들과 혁신활동을 고도화 시키고 있다. 가장 많이 사용하고 있는 표현이 Enterprise 2.0으로 기업자체를 2.0으로 고도화 시키겠다는 활동이다. 물론 여기에는 웹 2.0의 기술과 발전된 Communication 툴, 협업을 지원하는 도구들이 포함되어 있으며, 업무를 하는

방식자체를 바꾸는 방법으로 새로운 혁신을 시도하고 있다.

이제 기업구성원들의 매뉴얼기반 업무는 급격히 줄어들고 있다. 발전된 IT의 혜택과 표준화, 자동화된 환경하에서 개인의 업무를 잘 수행하는 것보다, 타 구성원과의 협업을 통한 가치창출에 초점을 맞추고 있는 것이다. 또한 협업의 범위를 기업내부에 국한하지 않고, 과감하게 고객과 파트너회사, 심지어 경쟁사까지도 협업의 대상에 포함시키고 있다.

GE사의 SupportCentral

GE(General Electronics)사의 경우 1999년 그동안의 비전을 점검하던 중 지식과 사람을 연결하는 체계에 문제가 있음을 발견하고 8년 동안의 기획과 개발 끝에 SupportCentral이라는 내부 사이트를 오픈함. 정보의 공유 및 수집, 업무에 필요한 도구, 정보의 교류, 모니터링이라는 중심기능을 기반으로 하여 전문가와 애플리케이션, 정보를 연결시키는 유기적 시스템으로 운영

Dell사의 IdeaStrom

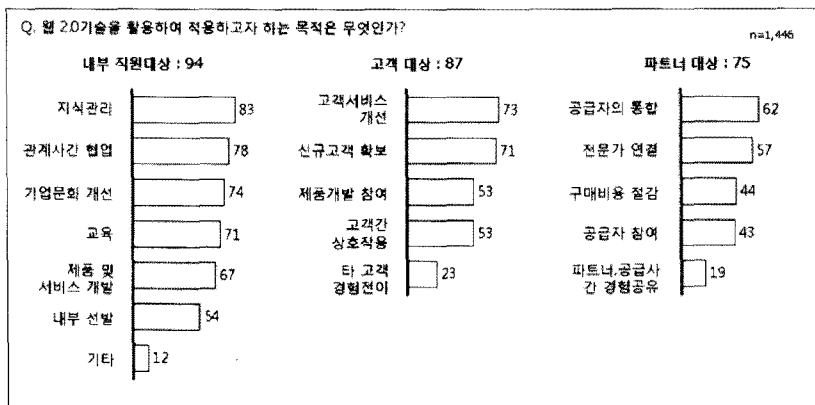
Dell사의 경우 2006년 일본에서의 노트북 배터리 폭발 사고 이후, HP에 노트북 시장의 선두를 빼앗김. 이로 인하여 제품의 품질과 혁신이 단순히 R&D와 개발만 있는 것이 아니라는 것을 인식함. 2007년 IdeaStrom이라는 사이트를 열고 "우리의 제품과 서비스를 체험하시오" 라는 컨셉에서 "즉시 우리와 대화에 참여하여, 같이 갑시다." 라는 컨셉으로 탈바꿈함. 그 후 57만 여명의 고객이 참여하여 8200여개의 아이디어가 등록되고, 160여개를 실제 제품으로 구현함

GE와 DELL의 사례에서 확인할 수 있듯이, 기업의 2.0 활동들은 단순히 시스템을 고도화 시키거나, 사람을 좀 더 편하게 만드는 활동이 아닌 사람-업무-지식간의 연계를 보다 강화시키는 활동이다. 즉, 혁신의 근원을 Think Tank에 의존하는 기존의 경영방식을 넘어서 모든 혁신의 근원을 직원들과 고객에게서 찾아가는 활동이며, 이를 위한 웹 2.0기술을 활용하고 있는 것이다. 그렇다면 이러한 2.0 활동들을 기업들은 어떤 목적을 가지고 적용하고 있는 것일까? 컨설팅 회사인 매킨지에서 조사한 2008년 자료를 보면 지식관리와 협업, 고객서비스의 통합, 공급자의 통합 및 전문가 연결의 목적을 가지고 있음을 확인할 수 있다.

또한 같은 설문에서 '웹 2.0 도입 후 관리관점이나 조직관점에서의 변화된 사항은 무엇인가?' 라는 질문에 '고객/공급자와의 커뮤니케이션 변화'와 '인재에 대한 채용과 유지방법의 변화'가 가장 큰 변화 내용으로 나타났다.

4. 기업교육의 변화와 발전방향

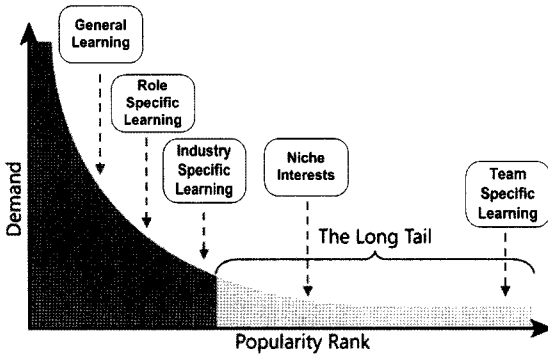
비즈니스 환경과 직원들의 변화는 기업의 경영기법에 큰 영향을 주었고, 이는 자연스럽게 기업교육에도 영향을 주고 있다. 하지만 앞서 언급했던 혁신의 활동들과 비교해 보면 아직은 시작



(그림 3) 웹 2.0도입 목적:매킨지 서베이 결과

단계라고 말할 수 있으며, 아리리니하게도 유비쿼터스 교육환경을 이야기 하는 국내상황에 비추어 본다면 기업교육에서의 발전은 아직도 큰 변화가 없는 것이 사실이다.

그렇다면 2.0이라는 화두를 받은 기업교육은 어떤 활동들을 수행해야 할까? 먼저 내부적으로 수행하고 있는 교육을 롱테일(Long tail) 관점에서 분석해볼 필요가 있다. 역 파레토의 법칙이라고도 불리는 이 관점은 기존의 Formal한 교육이외의 활동들이 학습자에게 어떤 영향을 주는지 살펴볼 수 있는 방법이다.



(그림 4) IBM의 Learning Long Tail 분류법

우측으로 이어지는 긴꼬리를 따라서 어떤 교육방법들이 있는지를 확인해 보면, 대부분이 사람을 통한 방식이나, KM과 같은 시스템을 통한 정보습득 그리고 업무중에 동료들 통해 배우는 방식등 앞서 기업들이 혁신하고자 하는 영역과 많은 영역이 중복되어 있음을 확인할 수 있다. 그럼 이러한 Long tail을 활용한 교육방식은 어떤 것이 있는가? 글로벌 기업인 IBM의 교육 변화활동을 통하여 그 사례를 확인해 볼수 있다.

IBM은 간혹 고객과, 파트너사 그리고 직원을 위한 교육을 섬에서 진행한다. 교육을 진행하는 방식이나 학습자간의 커뮤니케이션은 특별할 것이 없지만, 교육을 받는 장소는 상당히 독특하다. 바로 Second Life(3D가상현실 웹사이트)에서

진행하는 것이다. 기존에도 화상이나 음성회의를 활용한 교육들은 많았지만 학습자간의 상호작용 측면을 고려한다면 가상현실공간에서의 교육은 사뭇 획기적이기까지 하다. Second life를 통한 교육은 몇가지 차별화된 형태를 띤다. 먼저 학습자간의 커뮤니케이션이 기존의 이러닝과 비교하면 상당히 높아진다. 또한 가상 교육센터내에서 시뮬레이션 해볼 수 있고, 즉시 Q&A가 가능하기 때문에 자기주도적 학습 측면에서도 상당한 효과가 있다.



(그림 5) Second Life내의 IBM 강의장

또한 동료와 전문가들과 연결하기 위한 SNA(Social Network Analysis)를 사용한다. Bulepage라고 불리는 이 기능은 개인의 전문성과 경험뿐 아니라 개인이 올린 자료, 북마킹, 참여 커뮤니티, 메일, 메신저를 종합적으로 분석하여, 찾고자 하는 사람이 정말 그 분야의 전문가 인지를 확인할 수 있다. 또한 한번도 연락해 본적이 없는 직원과의 연결을 위해 누구를 통해서 연결하면 쉽게 연락할 수 있는지에 대한 Social Path을 제공하고 있다. 즉, 원하는 지식과 정보를 찾는 활동에 있어서 가장 나에게 도움을 줄수 있는 사람이 누구인가를 확인하는 것이다.

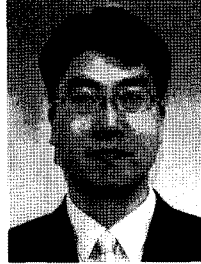
기존 이러닝 교육과정들을 Informal Learning 환경에서도 활용할 수 있는 방법을 제공하고 있다. 바로 Pass it Along 이라는 사이트를 이용하

면, 직원들이 올린 질문에 대하여 회사내에 있는 이러닝 콘텐츠, 자료, 북마크 등을 동료들이 추천한다. 단순히 추천으로 끝나지 않고, 어떤 순서대로 공부를 하면 좋을 지에 대하여 학습 경로를 만들어 주고, 마치 위키피디아와 같이 타 구성원이 이를 업데이트 한다. 동일한 주제에 대해 고민이 있었던 직원들은 이 사이트를 통해 자신의 정보를 공유하게 되고, 이는 자연스럽게 학습 커뮤니티로 발전할 수 있게 되어있다. 우리가 이미 알고 있는 블로그, 위키, 소셜 북마킹, 소셜 미디어 등의 웹 2.0 활동들을 그대로 교육에 접목시켜 놓은 것이다.

5. 결론

만일 기업이 변화하겠다고 하면, 교육은 Survival Kit과 같은 역할을 해야 한다. 즉, 새로운 환경에서 직원들이 꺼내서 바로 사용할 수 있는 도구의 역할을 담당해야 한다. 이를 위해서는 교육의 생성, 배포, 운영/관리 측면에서의 변화는 필수적이고, 고전적 관점에서의 육성체계를 유지하면서도 즉시적이고, 상시적인 교육 경험 이 가능해야 한다. 지금의 기업들이 Enterprise 2.0을 표방하고 있듯이 교육 또한 2.0으로 업그레이드 될 시기이고, 사람과 정보 그리고 업무로 이어지는 교육이 무엇보다 필요할 때이다.

저자약력



김덕중

1999년~2001년 CJ Systems 교육사업부
 2007년~현재 숙명여자대학교 원격교육대학 겸임교수
 2001년~현재 한국 IBM Global Business Service
 관심분야 : 웹 2.0, 교육전략, Contents Development,
 Learning Management system, Enterprise
 Portal

이 메 일 : yohandj@naver.com

참고문헌

- [1] Mckinseyquartly.com, 2008.07
- [2] Extreme Individualization. Gartner 2006
- [3] The Mckinsey Quarterly conducted the survey in June 2008 and received responses from 1,988 executives from around the world