
고위공직 후보자-엔지니어-최고경영자 교육 프로그램의 액션러닝 프로세스 분석

정현곤[†], 문승한^{††}

An Analysis of Action Learning Process in Education Programs for Senior Officials, Engineers, Chief Executive Officers

Hyun-Kon Jung[†], Sung-Han Moon^{††}

요 약 본 연구의 목적은 교육프로그램의 액션러닝 프로세스를 분석한 연구로서, 과정별 액션러닝 프로세스의 오리엔테이션, 과제의 명료화, 자료 활동, 대안의 모색과 실행 안 선정, 실행과 결과를 파악한 연구이다. 고위공직 후보자 액션러닝 과정은 정책현장 방문, 체험사례 분석 등을 통한 성과가 제고되어야 하며, 포스코 엔지니어 액션러닝 과정은 액션러닝 문제해결에서 습득한 지식을 회사의 지적자산으로 체계화 하는 것이 중요하며, 이(異) 업종 융합 최고경영자 액션러닝 과정은 자사의 제품을 소비하는 소비자 그룹이나 주주 등을 가상의 과제후원자로 정하여 그들의 의견을 통해 방향이 설정되어야 한다.

주제어 : 스마트미디어, 정보통신정책, 정책홍보, 삶의 질, 소셜미디어

Abstract The purpose of this study was to analyze and present of action learning process in education programs for senior officials, engineers, chief executive officers. The main contents of this study is focused on analysis of orientation activities for each step of action learning process, project selection, analysis of problem clarification, review of data research and analysis, analysis of process for seeking of alternative and selecting execution item, comparison and analysis for the results of execution.

Key Words : Chief Executive Officers, Engineers, Senior Officials, Action Learning Process, POSCO

1. 서론

현대사회에서 조직의 창의력은 한 두 명의 천재가 세상을 이끌어 가기 보다는 다수의 사람들이 협력하여 이루어 내는 집단지성의 힘이 어느 때 보다도 중요해 지고 있으며, 핵심인력들에 대한 역량개발과 학습조직을 성공적으로 운영하기 위한 전략적인 접근 방법으로 액션러닝 프로그램이 확산되고 있다. 이러한 추세에 따라 운영되고 있는 행정 분야의 정부 중앙부처 고위공직 후보자 액션러닝 과정, 기술 분야의 포스코 엔지니어 액션러닝 과정, 경영 분야의 이(異)업종 융합 최고경영자(CEO) 액션러닝 과정 프로그램 등은 교육목적과 교육대상이 다름에

도 불구하고 액션러닝 프로그램이 다양한 분야에 적용 가능함을 보여주고 있는 사례라고 할 수 있다.

정부 중앙부처 고위공직 후보자 액션러닝 과정 프로그램은 고위공직자로서 요구되는 핵심역량 및 문제해결 능력 함양과 역량 있는 후보군 육성을 통한 고위공직자의 경쟁력 제고를 목표로 하고 있다[9]. 교육 대상은 중앙부처에서 추천된 과장급 공무원으로 한다. 과제는 팀장 포함 4~6명이 팀을 구성하여 팀 전체가 1개의 팀 과제(Single Project Program)를 수행하게 된다. 과제후원자(Sponsor)는 정부부처 차관 또는 청 단위 차장이 되며, 과제선정에서부터 최종 결과보고서가 작성될 때까지 과제를 후원하게 된다. 교육효과는 기존의 암기식·주입식

[†] 포스코 광양제철소 혁신지원그룹 파트장

^{††} 경상대학교 사범대학 교수(교신전자 shmoon@gnu.kr)

논문접수 : 2012년 2월 1일, 1차 수정을 거쳐, 심사완료 : 2012년 2월 17일

교육에서 벗어나 업무현장에서 발생하고 있는 실제의 문제를 해결하고 그 과정에서 업무능력을 향상시키게 된다. 그러나 교육효과 증진을 위한 과제의 선정, 과제의 명료화, 자료조사 및 분석, 대안의 모색과 선정 등의 액션러닝 프로세스를 분석한 체계적인 연구는 없다.

포스코 엔지니어 액션러닝 과정 프로그램[11]은 급속하게 변화하는 시대의 요구에 부응하고 교육과정이 경영성과에 구체적으로 기여하는 수단이 되도록 하기 위하여 정비부서 엔지니어의 직무능력 향상을 목적으로 실시되었다[9]. 교육대상은 정비부서에서 추천된 엔지니어이며, 과제는 팀장 포함 4~6명이 팀을 구성하여 2~3개월 동안 팀원 개인별 개방과제(Open Group program)를 수행하게 된다. 과제 후원자는 정비부서장이 되며, 과제후원자는 과제를 부여하고 과제가 완료되어 최종 보고서가 도출될 때 까지 액션러닝 과정전체를 후원하게 된다. 이 과정은 액션러닝 프로그램을 기술교육분야에 도입한 국내 최초의 사례로서 고장문제 해결의 논리적 접근이 가능하고 엔지니어 각자가 가지고 있는 우수한 정비지식의 공유가 가능하다는 효과가 있다[5]. 그러나 기술교육 분야의 액션러닝 프로그램은 고장을 해결하는 기술적인 문제를 취급하므로 액션러닝 프로세스의 자료조사와 분석, 대안의 모색과 실행 안을 선정 하는 데 있어서 다른 역량 향상을 다루는 액션러닝 프로그램과의 차이를 분석할 필요가 있다.

이(異)업종 융합 최고경영자 액션러닝 프로그램은 업종이 다른 회사 최고경영자의 경쟁력 제고를 위한 위기 대처능력 향상을 목적으로 실시되었다. 교육대상은 기계 업종·IT업종·바이오 업종들의 최고경영자로 구성된다. 팀장 포함 4~5명이 팀을 구성하여 2~3개월 동안 최고경영자 개인과제를 수행하게 된다. 과제 후원자는 별도로 지정되어 있지 않으며 과제 진행 과정 전반을 소속 회사 직원들과 공유하게 된다. 교육효과는 업종이 다른 최고 경영자들이 팀을 구성하여 학습하게 되므로 다른 업종의 경영사례를 자신의 분야에 접목하여 회사 성장의 한계를 극복할 수 있다. 그러나 이(異)업종 융합 최고경영자 액션러닝 과정은 기존 액션러닝에서 중요한 요소인 과제후원자가 없는 형태의 액션러닝에 해당하므로 교육참가자가 스스로 과제후원자의 역할을 수행해야 하는 과정의 특성을 체계적으로 분석할 필요가 있다.

따라서 본 연구의 목적은 고위공직 후보자와 엔지니어 그리고 최고경영자들을 대상으로 하는 교육 프로그램

의 액션러닝 프로세스를 분석·제시하는 것이다.

이상과 같은 연구의 필요성과 연구목적에 근거하여 설정한 구체적인 연구문제는 다음과 같다.

첫째, 고위공직 후보자 액션러닝 과정 프로그램은 내용체계가 어떠한가? 즉, 과정별 액션러닝 프로세스의 오리엔테이션 활동분석, 과제선정과 과제명료화의 내용분석, 자료조사 및 분석활동의 검토, 대안의 모색과 실행 안 선정의 절차분석, 실행과 결과는 어떠한가?

둘째, 포스코 엔지니어 액션러닝 과정 프로그램은 내용체계가 어떠한가? 즉, 과정별 액션러닝 프로세스의 오리엔테이션 활동분석, 과제선정과 과제명료화의 내용분석, 자료조사 및 분석활동의 검토, 대안의 모색과 실행 안 선정의 절차분석, 실행과 결과는 어떠한가?

셋째, 이(異)업종 융합 최고경영자 액션러닝 과정 프로그램은 내용체계가 어떠한가? 즉, 과정별 액션러닝 프로세스의 오리엔테이션 활동분석, 과제선정과 과제명료화의 내용분석, 자료조사 및 분석활동의 검토, 대안의 모색과 실행 안 선정의 절차분석, 실행과 결과는 어떠한가?

본 연구에 사용된 기본 자료는 중앙공무원교육원의 고위공직 후보자 과정 오리엔테이션 교재[9], 포스코 엔지니어 과정 오리엔테이션 교재[11], 경남과학기술대학교 산학협력중심대학 육성사업단의 이(異)업종 융합 CEO과정 오리엔테이션 교재[10], 최고의 인재를 만드는 기업교육 프로그램 액션러닝 등이다[7].

고위공직 후보자 액션러닝 과정 프로그램은 정책현장 방문, 체험사례 분석 및 시사점 토론 등을 통한 학습 성과가 제고되어야 하며, 포스코 엔지니어 액션러닝 과정 프로그램은 액션러닝 문제해결 과정에서 습득한 지식을 회사의 지적자산으로 체계화 하는 것이 중요하며, 이(異)업종 융합 최고경영자 액션러닝 과정 프로그램은 자사의 제품을 소비하는 소비자 그룹이나 주주 등을 가상의 과제후원자로 정하여 그들의 의견을 통해 과제의 방향을 설정 하는 것이 핵심이 되어야 할 것이다.

2. 액션러닝 프로세스 분석

본 연구에서 분석하고자 하는 액션러닝 프로세스는 고위공직 후보자 액션러닝 과정, 포스코 엔지니어 액션러닝 과정, 이(異)업종 융합 최고경영자 액션러닝 과정이다. 분석내용은 각 과정의 개요와 실시단계별로 오리

엔테이션, 과제선정, 과제명료화, 자료조사 및 분석, 대안의 모색과 대안의 선정, 대안의 실행 및 결과정리의 프로세스 이다[4].

액션러닝은 영국의 Revans가 1945년에 영국 국가석탄위원회(National Coal Board)의 초대 교육훈련 담당관으로 재직할 때 광부들을 대상으로 처음 시도하였다. 그는 관리자를 4~5명으로 소그룹을 조직하여, 서로의 갯을 방문하고 컨설팅트가 되어주었다. 이러한 학습조직의 형성은 다른 영국 대부분 갯의 생산성이 제자리걸음을 하고 있음에도 불구하고 30퍼센트 이상의 생산성 향상을 가져올 수 있었다[1].

액션러닝이 기업교육에 도입된 것은 1975년에 Arnold Weinstock이 General Electric社의 유럽지사에서 액션러닝을 활용하여 큰 성과를 내면서부터였다. 이후 GE는 1987년부터 본격적으로 고급관리자 과정(Executive Education Program)과 핵심 중간관리자 과정(Business Management Course)에 4주짜리 액션러닝을 도입하였고, 이는 전 세계적으로 기업 액션러닝프로그램의 전형이 되었다[7].

액션러닝의 개념은 태스크포스(Task Force), 품질분임조, 시뮬레이션, 또는 문제해결학습과 혼동되곤 한다. 이와 관련하여 액션러닝의 창시자라 할 수 있는 Revans는 액션러닝과 관련이 없는 개념들을 설명함으로써 액션러닝을 정의하고자 시도하였다[13]. 이후 Marquardt는 액션러닝의 본질을 명확하게 파악하기 위해 액션러닝이 아닌 개념들과의 구분을 시도하였으며[7][12], Rothwell 또한 액션러닝과 태스크포스, 기능 횡단 팀(Cross functional team) 등 다른 접근방법과의 차이점을 구체적인 예를 통해 제시하고 있다[14].

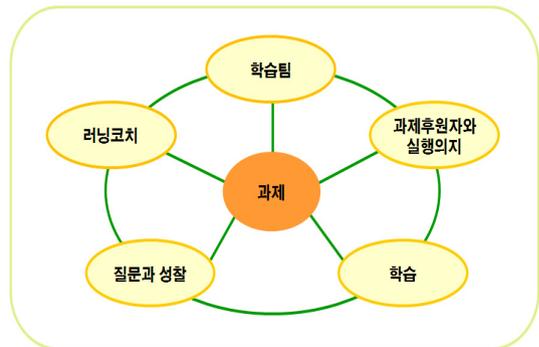
한편, 액션러닝은 교육목표, 교육기간, 교육대상, 참여주체 등에 있어서도 기존의 집합식 교육프로그램과 비교되는 특성화, 차별화된 특성을 갖고 있다. 이를 간략하게 요약, 제시하면 <표 1>과 같다[6].

<표 1> 액션러닝과 기존 집합식 교육프로그램과의 비교

범주	액션러닝	집합식 교육
교육 목표	현장문제의 해결, 참가자간 유대강화, 학습조직의 구축, 참가자들의 리더십 향상, 전문성강화 등 개인과 조직의 개발을 돕는 여러 가지 교육 목표를 추구함.	일방향이 특정한 구체적인 교육목표를 추구함

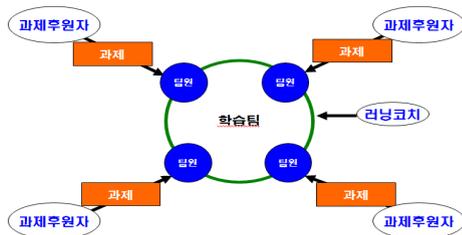
교육 목적	비즈니스이슈의 제적 해결을 통한 학습	지식/태도/행동의 변화
교육 기간	기간이 비교적 3-4주 이상에서 2년여 에 이르기 까지 길다.	대개의 경우 3-4일에서 일주일로 그 기간이 짧다.
교육 대상	조직 내의 핵심인력만을 대상	계층별/부문별 교육
참여 주체	팀 구성원, 코치, CEO를 포함한 현업 부서장	학습자, 교수자
교육 방법	팀 구성을 통한 학습과정	집합식/면대면 교육
교육 비용	- 팀 미팅 운영비용, - 팀 코치 선임비용, - 현업부서장 참여비용 등 프로그램 운영비용 외의 비용이 추가로 든다.	프로그램 운영 비용

본 연구는 그림 1에서 제시한 6가지의 구성요소를 기준으로 액션러닝의 핵심구성요소를 과제, 학습 팀, 과제후원자와 실행의지, 질문, 피드백과 성찰, 과제의 내용과 과제해결 과정에 대한 학습, 그리고 러닝코치의 6가지로 규정한다[6].

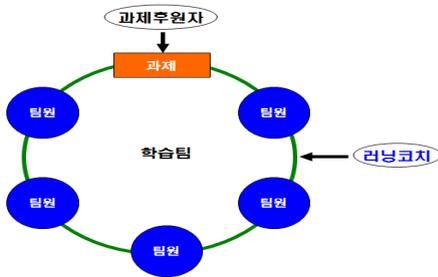


[그림 1] 액션러닝의 6대 구성요소

액션러닝에서 다루는 과제의 종류에는 [그림 2]와 같이 학습 팀 전체가 1개의 과제를 수행하게 되는 팀의 단일과제(Single-Project Program)와 [그림 3과 같이 학습 팀원 각자가 독립된 과제를 수행하게 되는 개인별 개방과제(Open-group program)로 구분된다[16].

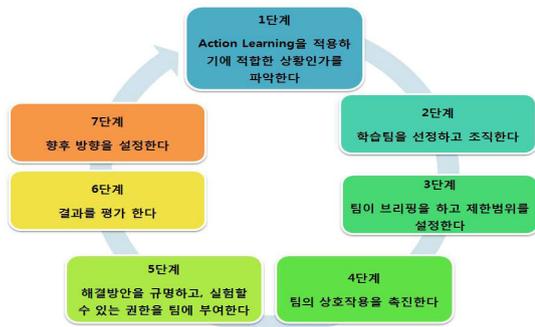


[그림 2] 팀의 단일과제(Single Project Program)



[그림 3] 개인별 개방과제(Open Group Program)

Marquardt는 액션러닝의 단계를 문제의 이해, 대안의 제시, 해결책 마련과 해결안의 실행 등 세 단계로 분류하였고[3],[12], Rothwell은 여러 학자들에 의해 제안된 액션러닝모델을 통합하여 액션러닝 운영단계를 다음 [그림 4]와 같이 1단계에서-7단계로 제시하고 있다[14].

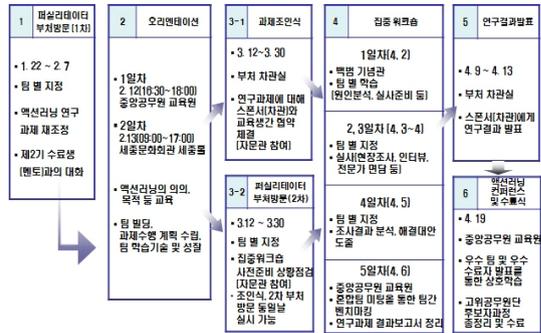


[그림 4] Rothwell의 액션러닝 운영단계

2.1 고위공직 후보자 액션러닝 과정

2.1.1 고위공직 후보자 과정 개요

프로세스로 운영되는 고위공직 후보자 액션러닝 과정 프로그램은 아래 그림 5와 같이 고위공직자로서 요구되는 핵심 역량 및 문제해결능력 함양과 역량 있는 후보군 육성을 통한 고위공직자의 경쟁력 제고를 목표로 하고 있다[9].



[그림 5] 고위공직 후보자 액션러닝 과정 프로세스

중앙부처에서 추천된 과장급(3급, 4급) 공무원을 대상으로 팀장포함 4~6명이 팀을 구성하여 팀 전체가 1개의 과제를 3개월 동안 수행하게 된다. 과제후원자는 정부 중앙부처 차관 또는 청 단위 차장이 되며, 과제선정에서부터 최종 결과보고서가 도출될 때까지 과제를 후원하게 된다.

2.1.2 오리엔테이션

오리엔테이션은 분위기 조성 과정 안내하기 → 팀 운영조직의 구성하기 → 액션러닝의 개념 이해하기 → 과제 이해하기 → 문제해결 프로세스 이해하기 → 팀 학습기술의 이해하기 → 과제 수행계획 작성하기 → 오리엔테이션 단계 성찰하기 등의 8단계로 이루어진다.

분위기 조성 과정안내하기 단계에서 러닝코치는 자신을 먼저 소개한 다음 교육 분위기 조성을 위하여 아이스브레이킹(Ice Breaking)을 실시한다[2]. 고위공직 후보자과정의 아이스브레이킹은 옆 사람을 5분 내에 파악하여 소개하기, 간단한 질문지를 통해 성격유형(미래형, 형식형, 감정형, 사실형)파악하기 등이 실시되는데 아이스브레이킹은 분위기 조성도 중요하지만 그 내용이 교육목표에 적합하도록 실시하는 것이 중요하다.

액션러닝은 팀 구성을 통한 문제해결이 전제되므로 팀 운영조직의 구성은 매우 중요하다. 이 단계에서는 팀 구성원들은 팀 명칭을 합의하고 팀 구호를 결정한 다음 기본규칙을 정한다. 기본규칙의 예로는 고위공직후보자역량향상 과제수행의 결과를 5분이내로 발표하기 등이 있다.

팀 운영을 위한 조직의 구성에서 팀장은 팀원 간의 의견조율과 팀의 운영관리를 담당하고, 간사(서기)는 팀원 간 연락 관리와 과제가 진행되는 동안의 기록업무를 담

당한다. 액션러닝에서는 차기 팀 미팅이 이루어 질 때 까지 온라인상에서 토론을 진행하게 되는데 간사는 온라인상의 사이버커뮤니티 관리도 담당하게 된다.

성공적인 액션러닝의 수행을 위하여 교육 참가자들은 액션러닝의 개념을 정확하게 이해해야 하는데 일반적으로 액션러닝의 개념은 '학습자들이 문제해결을 위한 팀을 구성하여 정해진 기간까지 러닝코치의 도움을 받으면서 과제를 해결하고, 그 과정을 학습하는 프로세스'라 정의된다.

과제의 이해하기 단계에서는 고위공직 후보자 과정에서 요구하는 과제형태(공직업무 수행과정의 문제해결)의 본질적 특성을 이해하고 고위공직 후보자 과정의 구체적인 과제의 선정기준(바람직한 과제와 피해야 할 과제), 과제의 성과지표, 기대효과를 이해하는 순서로 진행된다.

문제해결 프로세스의 이해하기에서 교육 참가자들은 먼저 과제 재 정의를 통하여 과제를 명료화하고, 과제명료화를 토대로 자료를 조사하고 분석을 실시한다.

과제명료화의 세부내용으로는 과제의 명료화를 위한 상황분석표 작성하기, 과제의 구조화를 위한 로직트리(Logic Tree) 작성하기, 과제의 방향을 정하기 위한 핵심문제 진술문 작성하기가 포함된다. 과제와 관련 있는 업무수행 사례를 조사하여 분석하기, 문제가 발생하고 있는 현장을 방문하여 조사를 실시하고 분석하기, 이해 관계자를 대상으로 업무수행상의 애로사항에 대한 면접조사 하고 그 결과를 분석하기 등이 포함된다.

대안의 모색과 실행 안 선정하기의 세부내용으로는 과제해결의 대안을 개발하기 위하여 대안개발에 필요한 창의적 아이디어 발산할 수 있도록 해야 하고 발산된 아이디어가 과제와 연관되도록 수렴해야하며, 수렴된 아이디어를 기초로 대안을 모색한 다음 그 대안 중에서 최적 대안을 선정하고, 선정된 대안을 평가하여 대안의 채택 여부를 결정한다.

실행과 결과파악 하기 과정의 세부내용으로는 대안의 실행계획 수립하기, 예상 장애요인 대처 계획(Troubleshooting Plan) 수립하기, 대안 실행하기, 실행결과의 보고서 작성하기 등이 포함된다.

팀 학습기술의 이해에서는 고위공직 후보자 과정의 과제수행에 필요한 효과적인 회의운영기법을 이해하고 경영의 기술 및 창찬의 기술을 이해한다. 다음으로 아이디어 발산방법과 발산된 아이디어 수렴방법을 이해하고 수행단계별 성찰기법을 이해하는 과정을 거치게 된다.

과제 수행계획 작성하기에서는 학습 팀 미팅계획을 작성하고 과제조인식 계획을 수립한다. 그리고 자료조사 계획 작성 및 현장실사 계획을 작성하기의 순서로 진행된다.

마지막으로 오리엔테이션 단계의 성찰을 실시한다. 이 단계에서는 개인적으로 알게 된 점 또는 느낀 점을 중심으로 개인차원의 실행다짐을 작성하고 팀 차원에서는 팀 효율을 위해 제거해야 할 요소 찾아보기, 감소시켜야 할 요소 찾아보기, 증가시켜야 할 요소 찾아보기, 창조해야 할 요소 찾아보기 등이 포함된다.

2.1.3 과제선정

과제선정은 과제선정기준 공지→ 과제 선정배경 파악→ 과제 성과지표 작성→ 과제 기대효과 파악→ 과제조인식실시 순으로 진행된다.

고위공직 후보자 과정 과제선정의 절차는 교육 실시 전 교육대상 부처에 과제선정의 기준을 공지하면 그 기준에 따라 부처 별로 과제기술서 초안을 작성하여 작성주관부서(중앙공무원교육원)에 제출한다. 과제초안이 완성되면 이 초안을 가지고 러닝코치가 부처를 방문하여 정해진 기간 내에 과제수행이 가능하도록 과제의 범위를 조정하는 과정을 거친 다음 교육 참가자들과 과제 후원자간에 조인식을 실시하고 과제후원자의 의견을 반영한 뒤 과제를 확정한다.

과제선정의 기준은 크게 두 가지로 나누어 생각해 볼 수 있다. 바람직한 과제는 어떤 내용 이어야 하는가, 피해야 할 과제에는 어떤 것들이 있는가이다. 바람직한 과제의 예로는 기관장이 가장 시급히 해결하고자 하는 과제 등이며, 피해야 할 과제의 예로는 수준 높은 전문지식이 요구되는 과제, 창의적 접근이 요구되지 않는 단순한 과제, 이미 해결대안이 있는 과제가 포함될 수 있다.

과제 선정배경 파악은 문제발생의 현황 파악하기, 과제의 중요성 파악하기, 이해 관계자의 요구사항 파악하기 등이 포함 된다. 과제 성과지표는 과제의 성과를 기간 별로 파악 할 수 있도록 과제해결 직후, 과제해결 6개월 후, 과제해결 1년 후 등으로 기간을 정하여 성과지표 작성한다.

과제선정 단계의 성찰은 과제선정 단계에서 개인적으로 알게 된 점 또는 느낀 점을 중심으로 개인차원의 실행다짐을 작성하고 팀 차원에서 성찰하기에 포함되는 구체적인 내용은 과제선정 단계에서 제거해야 할 요소 찾아

보기, 감소시켜야 할 요소 찾아보기, 증가시켜야 할 요소 찾아보기, 창조해야 할 요소 찾아보기 등이다.

2.1.4 과제 명료화

과제 명료화는 문제의 상황 분석하기 → 문제의 구조화하기 → 핵심진술문 작성하기 → 과제명료화 단계 성찰하기의 4단계로 이루어진다.

문제의 상황 분석하기는 문제가 발생하고 있는 현재의 상태를 파악하고 문제가 해결된 이상적인 상태를 기술한다. 그리고 문제 해결과정의 장애요인을 조사한 다음 과제해결 시 얻어지는 혜택을 알아보는 과정으로 진행된다.

문제의 구조화 단계는 문제의 실제파악을 위한 로직트리(What Tree)를 작성하고 문제의 원인과약을 위한 로직트리(Why Tree) 작성한 후 문제의 해법을 찾기 위한 로직트리(How Tree) 작성한다.

핵심진술문은 과제의 완성된 모습을 압축된 단어로 표현하는 것을 말하는데 그런 점에서 핵심진술문의 작성은 과제를 수행하는 중요한 모티브를 제공하게 된다. 핵심진술문 작성 단계는 핵심진술문 구상하기, 핵심진술문 작성하기, 핵심진술문 다듬기 과정으로 구성된다.

과제명료화 단계의 성찰은 이 단계에서는 개인적으로 알게 된 점 또는 느낀 점을 중심으로 개인차원의 실행다짐을 작성하고 팀 차원에서는 팀 효율을 위해 제거해야 할 요소 찾아보기, 감소시켜야 할 요소 찾아보기, 증가시켜야 할 요소 찾아보기, 창조해야 할 요소 찾아보기 등이 포함된다.

2.1.5 자료조사 및 자료 분석

자료조사 및 자료 분석은 마스터플랜 작성하기 → 자료 조사하기 → 자료 분석하기 → 근본원인 도출하기 → 자료조사 및 분석 단계 성찰하기 과정으로 구성된다.

자료조사와 자료 분석이 체계적으로 진행 될 수 있도록 먼저 마스터플랜을 작성 하게 되며, 마스터플랜에는 주요 추진내용과 방법, 추진책임자, 추진일정 등이 포함된다.

자료조사와 분석의 주요내용은 민원인과 업무담당자를 대상으로 불만사항에 대한 설문조사를 하고 그 결과를 분석하기, 과제와 관련 있는 업무수행 사례를 조사하여 분석하기, 문제가 발생하고 있는 현장을 조사하고 그 내용을 분석하기, 이해 관계자를 대상으로 업무상의 애

로사항에 대한 면접조사를 하고 그 결과를 분석하기 등이 포함된다.

근본원인 도출 단계는 자료의 분석을 통하여 가설을 설정해야 한다. 액션러닝에서는 가설의 의미를 보다 광범위 하게 정의하여 학습 팀원 각자가 분석 단계에서 가지고 있는 지식, 경험, 정보 등이 객관적 사실 이라기보다는 주관적 견해 일수 있다는 전제하에 분석의 결과를 단정적으로 기술하는 것이 아니라 본래의 의미를 가설 식으로 표현해야 한다[6].

자료조사 및 분석 단계의 성찰은 이 단계에서 개인적으로 알게 된 점 또는 느낀 점을 중심으로 개인차원의 실행다짐을 작성하고 팀 차원에서는 팀 효율을 위해 제거해야 할 요소 찾아보기, 감소시켜야 할 요소 찾아보기, 증가시켜야 할 요소 찾아보기, 창조해야 할 요소 찾아보기 등이 포함 된다.

2.1.6 대안의 모색과 실행 안 선정

대안의 모색과 실행 안 선정하기 단계는 과제별 대안 모색하기 → 모색된 대안 보완하기 → 대안 검증하기 → 대안 활용결과 예측하기 → 대안 선정 단계의 성찰의 과정으로 구성된다.

자료조사와 분석을 통하여 도출한 근본원인을 해결하기 위하여 과제 유형에 적합한 기법을 활용해야 하는데 다양한 아이디어가 필요한 과제일 경우 브레인스토밍(Brain Storming)을 활용하고, 논쟁의 여지가 많은 과제일 경우 명목집단법(Nominal Group Technique)을 활용하며, 새로운 프로세스의 개발이 필요한 과제일 경우 시각자극법(Visual Stimulation)을 활용하게 된다.

지금까지 사용한 대안모색의 기법들은 아이디어를 발산하는 과정에 해당하므로 이를 수렴의 기법을 활용하여 보완해야 한다. 즉 브레인스토밍을 통해 발산된 아이디어는 스토리보드를 통해 정리하고 명목집단법을 활용한 대안들은 멀티보팅을 활용하여 우선순위를 정해 본다.

이 과정을 통해 모색한 대안은 검증의 절차를 거쳐야 한다. 대안의 검증은 통계적 기법을 활용하는 것이 일반적이지만 통계적 검증이 곤란할 경우 전문가 인터뷰를 활용 하거나 시나리오 기법, 시뮬레이션 기법 등을 활용한다.

검증의 과정을 거친 대안은 의사결정표(Decision Grid)를 활용하여 대안의 효과성과 실현가능성을 예측해 보고 대안의 특징이나, 장점 또는 한계점에 대하여(ALU:

Advantage, Limit, Unique)분석을 실시한다.

대안의 모색과 실행 안 선정 단계의 성찰은 이 단계에서는 개인적으로 알게 된 점 또는 느낀 점을 중심으로 개인차원의 실행다짐을 작성하고 팀 차원에서는 팀 효율을 위해 제거해야 할 요소 찾아보기, 감소시켜야 할 요소 찾아보기, 증가시켜야 할 요소 찾아보기, 창조해야 할 요소 찾아보기 등이 포함 된다.

2.1.7 대안의 실행과 결과 파악

대안의 실행 및 결과 파악 단계는 실행계획수립하기 → 장애대처 계획수립하기 → 대안 실행하기 → 수행결과 파악하기 → 수행결과 보고서 작성하기 → 수행결과 파악하기 그리고 성찰하기 순으로 진행된다.

실행계획 수립 단계는 해결대안을 적용할 대상을 정하고, 실행할 업무 담당자를 정한다. 업무 담당자가 정해지면 해결대안 실행할 소요기간 산정하고 해결대안의 성과를 측정하기 위한 지표도 함께 작성한다.

해결대안의 실행계획이 수립되면 대안의 실행 과정에서 예상되는 장애상황을 파악한 다음 이를 대처하기 위한 장애대처계획을 작성한다.

대안의 실행은 해결대안을 업무현장에 적용하고 진행 상태를 주기적으로 파악하여 대안 적용상의 효과를 산정하는 기초자료를 수집한다.

수행결과 파악 단계는 최종 수행결과를 파악한 다음 과정에서 학습한 내용을 파악하고, 실시효과를 산출한 다음 향후 동일 문제에 적용할 계획을 작성한다.

실행 및 결과파악 단계의 성찰은 이 단계에서는 개인적으로 알게 된 점 또는 느낀 점을 중심으로 개인차원의 실행다짐을 작성하고 팀 차원에서는 실행 및 결과파악 단계에서의 팀 효율을 위해 제거해야 할 요소 찾아보기, 감소시켜야 할 요소 찾아보기, 증가시켜야 할 요소 찾아보기, 창조해야 할 요소 찾아보기 등이 포함된다.

3. 포스코 엔지니어 액션러닝 과정

3.1 포스코 엔지니어 액션러닝 과정 개요

포스코 엔지니어 액션러닝 과정 프로그램은 급속하게 변화하는 시대의 요구에 부응하고 교육과정의 경영성과에 구체적으로 기여하는 수단이 되도록 하기 위하여 정비부서 엔지니어의 직무능력 향상을 목적으로 실시되었

다[11]. 교육대상은 정비부서에서 추천된 엔지니어로 구성된다. 과제수행은 팀장 포함 4~6명이 팀을 구성하여 2~3개월 동안 팀원 별 개인과제를 수행하게 된다. 과제 후원자는 정비부서장이 되며, 과제를 부여하고 과제가 완료되어 최종 보고서가 도출될 때 까지 과제를 후원하게 된다. 교육효과는 문제해결의 논리적 접근이 가능하고, 엔지니어 각자가 가지고 있는 우수한 정비지식의 공유가 가능하다. 본 교육과정은 액션러닝 프로그램을 기술교육분야에 도입한 국내 최초의 사례이다.

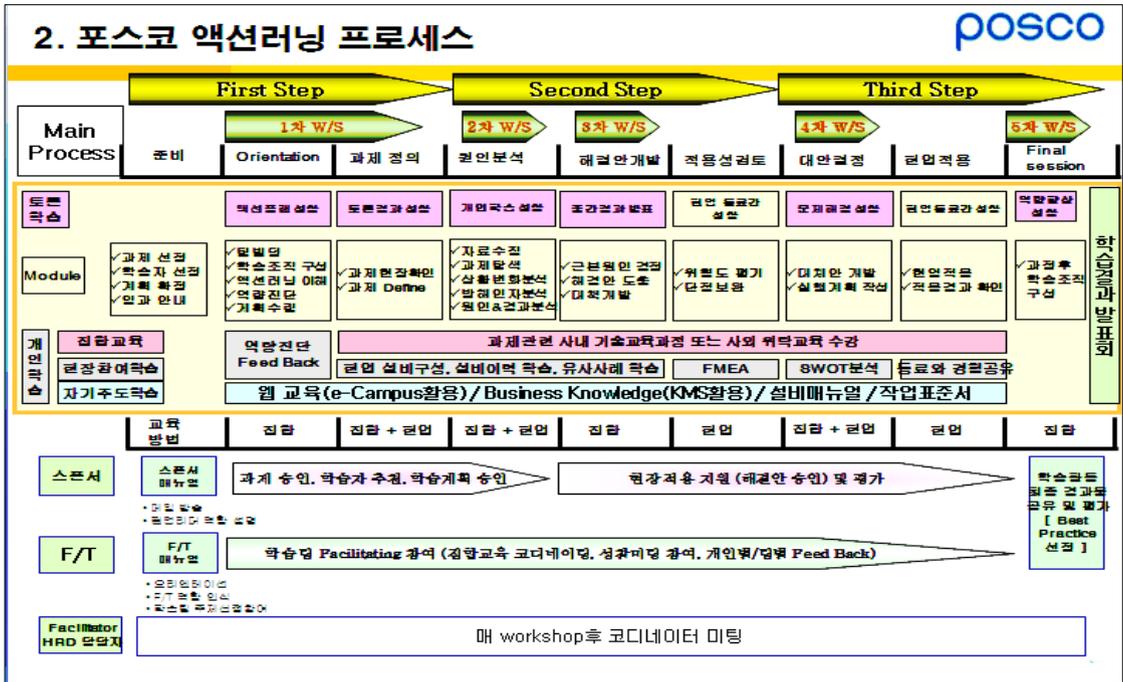
포스코 엔지니어 액션러닝과정 프로세스는 그림 6에서와 같이 제 1단계는 과제를 선정하고, 과제에 따라 학습자를 선정한 후 액션러닝을 실행하기에 적합한 상황을 만들기 위한 오리엔테이션을 실시하여 액션러닝에 대한 이해와 개인별 역량진단을 통해 수행하고자 하는 과제에 대한 액션플랜과 학습계획을 수립하는 단계이다. 제 2단계는 팀의 상호작용을 촉진하여 팀 구성원이 서로 협력하여 함께 일할 수 있는 분위기를 만들고, 과제와 관련된 필요한 학습과 함께 원인을 규명하고 해결안을 개발하여 해결안이 현업에 적용될 수 있는지를 파악하는 단계로써, 이 기간에는 팀 구성원들에게 필요한 집합교육이 실시되고, 2차례의 워크샵을 통하여 각 각의 팀 구성원들의 경험을 공유하고 서로의 학습결과를 피드백 하여 성찰을 촉진하는 단계이다. 제 3단계는 해결방안 중 실행 안을 선정하여 이를 현장에 적용하고, 액션러닝 팀의 결과를 평가하는 단계로, 팀 구성원의 액션러닝활동으로 인한 만족도, 학업성취도, 현업에서의 변화정도, 긍정적, 부정적 결과를 측정 후 향후방향을 설정하는 단계이다.

3.1.2 오리엔테이션

오리엔테이션은 9개의 단계로 나눌 수 있다. 도입 → 팀 운영조직 구성하기 → 액션러닝의 이해 → 과제의 이해 → 역량진단 → 문제해결 프로세스의 이해 → 팀 학습 기술의 이해 → 수행계획 작성하기 → 성찰의 이해 순서로 이루어진다.

도입단계에서는 포스코 경영환경 스피드 OX게임 아이스브레이킹을 실시한 후 문제 해결관련 동영상 시청한다. 먼저 퍼실리테이터가 자기를 소개한 다음 참가자들이 소속부서 소개와 자기를 소개 하도록 하고 해당교육과정의 목표 및 교육일정, 교육 진행방법을 안내하게 된다.

팀 운영조직 구성하기 단계에서는 팀 구성원들의 과



[그림 6] 포스코 엔지니어 액션러닝 과정 프로세스

제 수행기간동안 사용하게 될 팀 이름 합의하기, 팀 구조 및 액션 결정하기, 기본규칙 정하기가 포함된다.

기본규칙 정하기는 고장처리 직무 역량향상 과제수행의 결과를 5분 이내로 발표하기, 문제발생 현장을 직접 방문하기, 구성원들이 윤번제로 회의를 주관하기, 타인의 말을 적극적으로 경청하기, 개인 별 분담과제를 정해진 시간까지 완료하기 등이다. 마지막으로 팀 운영을 위한 조직을 구성하게 되는데 조정관리자(Coordinator)는 팀원 간의 의견조율과 팀의 운영관리를 담당하고 규율관리자(Gatekeeper)는 팀원들의 규칙 제정과 준수를 관리한다[15].

액션러닝의 이해 단계는 학습자들이 문제해결을 위한 팀을 구성하여 정해진 기간까지 러닝코치의 도움을 받으면서 과제의 내용과 문제해결 과정을 이해하는 단계이다. 먼저 액션러닝 구성요소를 이해해야 하는데 고장처리 직무 역량향상 과제의 이해, 학습 팀 구성 원칙 이해, 과제 후원자 이해, 질문의 유형 이해, 과제 해결과정에서의 고장조치관련 지식의 습득, 단계별 활동내용에 대한 성찰의 중요성 이해가 이에 속한다.

과제의 이해 단계에서는 포스코 엔지니어 과정에서 요구하는 과제 형태인 설비고장의 문제해결의 본질적특성

을 이해하고 포스코 엔지니어 과정의 구체적인 과제를 선정하는 기준인 바람직한 과제와 피해야할 과제를 이해한다. 다음은 포스코 엔지니어 과정의 과제선정배경 이해하기, 성과지표 이해하기, 기대효과 이해하기로 이어진다.

역량진단하기 단계에서는 조력·촉진자(Facilitator)가 참가자들의 문제해결 능력을 측정하기 위한 역량을 관리역량과 기술역량으로 구분하여 진단한 후 조력·촉진자가 역량진단 내용을 참가자들에게 피드백을 제공하게 된다.

문제해결 프로세스의 이해 단계에서는 먼저 과제를 재 정의하게 된다. 과제의 재 정의에는 고장의 발생상황 분석하기, 고장의 실제 문제 파악하기, 과제의 재 정의에 필요한 자료 수집하기를 포함하고 있다.

자료조사 및 분석에서는 과제연구의 마스터플랜 작성, 고장 초기 데이터 조사, 설비 고장이력 조사, 설비사양 조사, 설비운전자 인터뷰, 조사한 자료 분석하기가 이루어진다. 과제의 해결안 개발하기에는 고장해결의 대안개발을 준비하고 고장해결에 필요한 창의적 아이디어를 발산하며 발산된 아이디어의 과제와 연관되도록 수렴을 한다.

팀 학습기술의 이해 단계에서는 포스코 엔지니어 과정의 과제수행에 필요한 효과적인 회의 운영기법을 이해

한 뒤 효과적인 팀 내 의사소통을 이해하고 칭찬의 기술을 이해하며 아이디어 발산방법과 발산된 아이디어 수렴 방법을 이해한다. 마지막으로 수행단계별 성찰기법을 이해하게 된다.

수행계획 작성하기 단계에서는 학습 팀 미팅계획을 작성하고 부서장에게 보고계획을 작성하며 고장 이력 조사 계획을 작성한 후 현장학습 계획을 작성하게 된다.

오리엔테이션 단계의 성찰하기는 이 단계에서는 개인적으로 알게 된 점 또는 느낀 점을 중심으로 개인차원의 실행다짐을 작성하고 팀 차원에서는 팀 효율을 위해 제거해야 할 요소 찾아보기, 감소시켜야 할 요소 찾아보기, 증가시켜야 할 요소 찾아보기, 창조해야 할 요소 찾아보기 등이 포함 된다.

3.1.3 과제선정하기

과제 선정하기는 총 7단계로 이루어진다. → 과제선정 기준 알아보기 → 과제 선정 배경 파악하기 → 과제 해결 시 기대효과 파악하기 → 과제해결 후 성과지표 작성하기 → 과제 기술서 작성하기 → 과제조인식 실시하기 → 성찰의 순서로 이루어진다.

과제선정 절차는 부서별 과제선정 기준을 공지하고 액션러닝 시스템에 과제를 등록하며 피실리테이터가 부서를 방문하여 과제를 조정한다. 이어서 부서장에게 과제내용을 보고하는데 이 때 부서장의 의견을 반영하게 된다. 마지막으로 과제를 확정한다.

과제선정 기준 알아보기 단계에서는 바람직한 과제는 어떤 내용이 있는지, 피해야할 과제에는 어떤 것들이 있는지를 알아본다. 바람직한 과제는 부서장이 가장 시급히 해결해야 하는 과제이거나, 기간 내 구체적 해결안을 도출 할 수 있는 과제, 설비문제 해결을 통한 학습이 가능한 과제, 다른 부서와 연관된 과제이다. 피해야할 과제는 많은 비용이 소요되는 과제와 답이 바로 보이는 단순한 과제이며 이미 해결대안이 마련된 과제이다.

과제 선정배경 파악하기 단계에서는 고장발생의 현황을 먼저 파악하고, 생산성과 품질에 미치는 영향을 파악한 후 제품 수요가의 요구사항을 파악한다.

과제 해결 시 기대효과 파악하기 단계에서는 과제 해결 시 정량적인 효과를 파악하고 정성적인 효과를 파악한다.

과제 해결 후 성과지표 작성하기 단계에서는 과제 해결 직후의 성과지표를 작성하고 6개월 후의 성과 지표를

작성하며 1년 후의 성과지표를 작성한다.

과제 기술서 작성하기 단계에서는 과제내용을 검토한 후 과제의 수행범위를 조정하고 과제를 확정하며 과제 기술서를 작성한다.

과제조인식 실시하기 단계에서는 부서장에게 과제내용을 보고한 후 부서장의 의견을 반영하여 과제내용을 수정하게 된다.

과제선정 단계의 성찰은 이 단계에서는 개인적으로 알게 된 점 또는 느낀 점을 중심으로 개인차원의 실행다짐을 작성하고 팀 차원에서는 팀 효율을 위해 제거해야 할 요소 찾아보기, 감소시켜야 할 요소 찾아보기, 증가시켜야 할 요소 찾아보기, 창조해야 할 요소 찾아보기 등이 포함된다.

3.1.4 과제명료화

과제명료화는 4단계로 구성된다. 문제의 발생상황 분석하기 → 문제를 구조화하기 → 핵심진술문 작성하기 → 과제명료화 성찰하기 순서로 이어진다.

문제의 발생상황 분석하기 단계는 고장이 발생한 현재의 상태를 파악하고 고장이 조치된 설비의 정상적인 운전 상태를 기술한 후 고장조치상의 장애요인을 조사하게 된다. 마지막으로 고장해결 시 얻어지는 혜택을 알아본다.

문제의 구조화하기 단계는 고장의 실제파악을 위한 로직트리를 작성하기, 고장의 원인파악을 위한 로직 트리 작성하기, 문제의 해법을 찾기 위한 로직트리 작성하기가 포함된다.

핵심진술문 작성하기 단계는 핵심진술문을 구상하여 작성한 후 다듬고 가설검증을 계획한다.

과제명료화 성찰하기 단계는 이 단계에서는 개인적으로 알게 된 점 또는 느낀 점을 중심으로 개인차원의 실행다짐을 작성하고 팀 차원에서는 팀 효율을 위해 제거해야 할 요소 찾아보기, 감소시켜야 할 요소 찾아보기, 증가시켜야 할 요소 찾아보기, 창조해야 할 요소 찾아보기 등이 포함 된다.

3.1.5 자료 조사 및 분석

자료 조사 및 분석은 5단계로 이루어진다. 자료 조사 및 분석 마스터플랜 작성하기 → 자료 조사하기 → 자료 분석하기 → 근본원인 도출하기 → 자료 조사 및 분석 단계 성찰하기 순서로 이루어진다.

마스터플랜 작성하기 단계는 과제 연구의 자료조사 자료 분석 및 근본원인 도출하기가 포함된 마스터플랜을 작성하여 체계적으로 활동할 수 있도록 한다. 자료조사 및 분석은 해당 설비의 고장이력을 조사하고 그 결과를 분석하기, 고장 초기자료를 조사하여 분석하기, 설비 가동조건을 조사하여 분석하기, 설비운전자를 대상으로 작업과정에 대한 면접조사를 하고 그 결과를 분석하기 등이 포함된다. 이와 같은 자료조사와 분석활동을 통하여 해당 설비고장의 근본적인 원인을 도출하게 된다.

자료조사 및 분석 단계 성찰은 이 단계에서는 개인적으로 알게 된 점 또는 느낀 점을 중심으로 개인차원의 실행다짐을 작성하고 팀 차원에서는 팀 효율을 위해 제거해야 할 요소 찾아보기, 감소시켜야 할 요소 찾아보기, 증가시켜야 할 요소 찾아보기, 창조해야 할 요소 찾아보기 등이 포함 된다.

3.1.6 대안의 모색과 실행안 선정

대안의 모색과 실행안 선정하기 단계는 과제별 대안 모색하기 → 모색된 대안 보완하기 → 대안 검증하기 → 대안 활용결과 예측하기 → 대안 선정 단계의 성찰의 과정으로 구성된다.

자료조사와 분석을 통하여 도출한 근본원인을 해결하기 위하여 과제 유형에 적합한 기법을 활용해야 하는데 다양한 아이디어가 필요한 과제일 경우 브레인스토밍(Brain Storming)을 활용하며, 논쟁의 여지가 많은 과제일 경우 명목집단법(Nominal Group Technique)을 활용한다.

지금까지 사용한 기법들은 아이디어를 발산하는 과정에 해당하므로 이들을 수립의 기법을 활용하여 보완해야 한다. 즉 브레인스토밍을 통해 발산된 아이디어는 스토리보드를 통해 정리하고 명목집단법을 활용한 대안들은 멀티보팅을 활용하여 우선순위를 정해본다.

모색한 대안은 학습 팀의 주관적인 견해일 수 있으므로 검증의 절차를 거쳐야 한다. 대안의 검증은 통계적 기법을 활용하는 것이 일반적이지만 통계적 검증이 곤란할 경우 전문가 인터뷰를 활용 하거나 시나리오 기법 시뮬레이션 기법 등을 활용한다.

검증의 과정을 거친 대안은 의사결정 매트릭스(Matrix)를 활용하여 대안의 소요비용과 소요시간을 예측해보고 대안의 특징이나, 장점 또는 한계점에 대하여(ALU : Advantage, Limit, Unique)분석을 실시한다.

대안의 모색과 실행 안 선정 단계의 성찰은 이 단계에서는 개인적으로 알게 된 점 또는 느낀 점을 중심으로 개인차원의 실행다짐을 작성하고 팀 차원에서는 팀 효율을 위해 제거해야 할 요소 찾아보기, 감소시켜야 할 요소 찾아보기, 증가시켜야 할 요소 찾아보기, 창조해야 할 요소 찾아보기 등이 포함 된다.

3.1.7 실행 및 결과 파악

실행 및 결과파악은 5단계로 나눌 수 있다. 실행계획 수립 → 장애대처 계획 → 대안의 실행 → 결과파악 → 성찰의 순서로 이루어진다.

실행계획 수립 단계는 해결대안의 적용 대상 설비를 확인하고 고장조치 담당자를 결정하며 실행기간을 정한다. 장애대처 계획 단계는 예상 장애상황을 파악한 후 장애 대처계획을 수립한다. 대안의 실행 단계는 해결 대안을 실행한다.

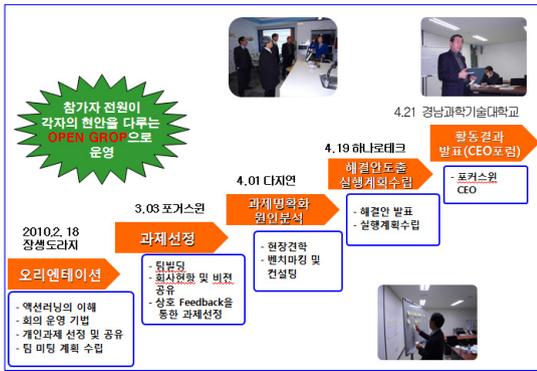
결과파악 단계는 최종 수행결과를 파악하고 과정에서 학습한 내용을 파악하며 실시효과의 효과를 산출한 후 향후 적용계획을 작성한다.

실행 및 결과파악의 성찰은 이 단계에서는 개인적으로 알게 된 점 또는 느낀 점을 중심으로 개인차원의 실행다짐을 작성하고 팀 차원에서는 팀 효율을 위해 제거해야 할 요소 찾아보기, 감소시켜야 할 요소 찾아보기, 증가시켜야 할 요소 찾아보기, 창조해야 할 요소 찾아보기 등이 포함 된다.

4. 이(異)업종 융합 최고경영자 액션러닝

4.1 이(異) 업종 융합 최고경영자 과정 개요

이(異)업종 융합 최고경영자 액션러닝 프로그램은 업종이 다른 회사 최고경영자의 경쟁력 제고를 위한 위기 대처능력 향상을 목적으로 실시되었다. 교육대상은 기계업종·IT업종·바이오 업종들의 최고경영자로 구성된다. 팀장 포함 4~5명이 팀을 구성하여 2~3개월 동안 최고경영자 개인별 과제를 그림 7과 같은 프로세스로 수행하게 된다[10]. 과제 후원자는 별도로 지정되어 있지 않으며 문제 진행 과정 전반을 소속 회사 직원들과 공유하게 된다. 교육효과는 업종이 다른 최고 경영자들이 팀을 구성하여 학습하게 되므로 다른 분야의 경영사례를 자신의 분야에 접목하여 회사 성장의 한계를 극복할 수 있다.



[그림 7] 이(異)업종최고경영자 액션러닝 과정 프로세스

4.1.2 오리엔테이션

오리엔테이션은 8개의 단계로 나눌 수 있다. 분위기 조성 및 과정안내 → 팀 운영조직의 구성 → 액션러닝의 이해 → 과제의 이해 → 문제해결 프로세스의 이해 → 팀 학습기술의 이해 → 과제 수행계획 작성 → 오리엔테이션 단계의 성찰의 순서로 이루어진다.

첫 단계에서 러닝코치는 교육 분위기를 조성하기 위하여 먼저 아이스브레이킹을 실시한다. 아이스브레이킹의 실시내용은 교육 참가자가 최고경영자이므로 대상자에 맞도록 실시해야 하는데 이 과정에서 사용된 아이스브레이킹은 자기 얼굴 그리기와 그 그림에 대한 피드백주기 그리고 상황인식게임 하기 등을 실시한다. 아이스브레이킹을 통하여 교육 분위기가 조성되면 러닝코치는 참가자들에게 자신의 회사와 교육참가자 자신을 소개하도록 한 후 해당 교육과정의 목표를 안내한다. 다음으로 교육일정 및 진행방법 안내하는 순서로 이루어지게 된다.

팀 운영조직의 구성 단계에서는 팀 구성원들의 팀 이름 합의하고 팀 구호 및 액션을 결정한 다음으로 그라운드룰을 정한다. 기본규칙을 기본규칙의 예로는 위기대처 능력향상 과제수행의 결과를 5분이내로 발표하기, 참가자들의 회사를 순회하며 함께 방문하기, 구성원 들이 윤번제로 미팅을 주관하기, 타인의 말을 적극적으로 경청하기, 회사의 성장과정을 스토리텔링으로 작성하기 등을 기본규칙으로 정한다. 다음 순서는 팀 운영을 위한 조직을 구성하는 것이다. 조직의 구성에서 팀장은 팀원 간의 의견조율과 팀의 운영관리를 담당하고, 간사(서기)는 팀원 간 연락 관리와 기록업무를 담당한다.

액션러닝 이해 단계에서 액션러닝은 학습자들이 문제해결을 위한 팀을 구성하여 정해진 기간까지 러닝코치의 도움을 받으면서 과제의 내용과 문제해결 과정을 학습하

는 프로세스로 이해된다. 이 단계에서는 액션러닝 구성요소를 이해하고 위기 대처능력향상 과제의 이해, 학습팀 구성 원칙의 이해, 과제후원자의 요구사항 이해, 질문의 유형 이해, 과제 해결과정에서의 회사경영관련 지식의 습득, 단계별 활동내용에 대한 성찰의 중요성 이해 등이다. 액션러닝과 유사한 교류과정의 혼선을 방지하기 위하여 유사학습방법과 차이를 이해해야 하는데 이 과정에서는 워크아웃미팅(Work Out Meeting)의 문제해결과정과 액션러닝을 비교하여 그 차이를 이해 하게한다. 그 다음 액션러닝을 이전에 실시한 타 회사(현대자동차, 듀폰 ; DuPont) CEO들의 액션러닝 사례 찾아보기 액션러닝 사례 찾아보는 순서로 진행된다.

과제의 이해 단계에서는 이(異)업종 융합 최고경영자 액션러닝 과정에서 요구하는 과제형태 (회사 성장의 기회탐색)의 본질적 특성을 이해하고 이(異)업종 융합 최고경영자 액션러닝 과정의 구체적인 과제를 선정하는 기준 (바람직한 과제와 피해야 할 과제), 과제의 성과지표, 기대효과를 이해하는 순서로 진행된다.

문제해결 프로세스의 이해 단계에서는 과제의 명료화 → 자료조사 및 분석 → 대안의 모색과 실행 안 선정 → 대안의 실행과 결과를 파악하는 과정으로 이루어진다.

과제명료화 과정의 세부내용으로는 과제의 명료화를 위한 상황분석표 작성하기, 과제의 구조화를 위한 로직트리(Logic Tree) 작성하기, 과제의 방향을 정하기 위한 핵심문제 진술문 작성하기가 포함된다.

자료조사 및 분석 과정의 세부내용으로는 과제연구의 마스터플랜 작성하기, 제품생산량 변화 조사하기, 제품의 판매 추이 조사하기, 타 업종 벤치마킹하기, 소비자 대상 설문조사 하기 등이 포함된다.

대안의 모색과 실행 안 선정하기 과정의 세부내용으로는 과제해결의 대안개발 준비하기, 대안개발에 필요한 창의적 아이디어 발산하기, 발산된 아이디어 과제와 연관되도록 수렴하기, 수렴된 아이디어를 파악하여 대안을 선정하기, 개발된 대안을 평가하기 등이 포함된다.

대안의 실행과 결과파악 하기 과정의 세부내용으로는 대안의 실행계획 수립하기, 예상 장애요인 대처 계획 수립하기, 대안 실행하기, 실행결과의 보고서 작성하기 등이 포함된다.

팀 학습기술의 이해 단계에서는 과정의 과제수행에 필요한 효과적인 회의운영기법을 이해하고 경청의 기술 및 칭찬의 기술을 이해한다. 다음으로 아이디어 발산방법과 발산된 아이디어 수렴방법을 이해하고 수행단계별

성찰기법을 이해하는 과정을 거치게 된다.

과제 수행계획 작성 단계에서는 학습 팀 미팅계획을 작성하고 회사 직원들과 과제내용 공유 계획 작성한다. 그리고 자료조사 계획 작성 및 참가회사 방문 계획을 작성하기의 순서로 진행된다.

마지막으로 오리엔테이션 단계의 성찰하는 단계를 거친다. 이 단계에서는 개인차원에서 성찰과 팀 차원에서 성찰을 하는 과정으로 진행된다. 이 단계에서는 개인적으로 알게 된 점 또는 느낀 점을 중심으로 개인차원의 실행다짐을 작성하고 팀 차원에서는 팀 효율을 위해 제거해야 할 요소 찾아보기, 감소시켜야 할 요소 찾아보기, 증가시켜야 할 요소 찾아보기, 창조해야 할 요소 찾아보기 등이 포함 된다.

4.1.3 과제선정

과제선정은 회사별 과제선정기준 공지 → 과제 선정 배경 파악 → 과제 성과지표 작성 → 과제 기대효과 파악 → 회사직원에서 설명하기 순으로 진행된다.

이(異)업종 융합 최고경영자 액션리닝과정 과제선정의 절차는 교육 실시 전 교육 참가 회사에 과제선정의 기준을 공지하고 참가자 별로 교육주관처(산학협력단)에 해당과제를 2개 이상 제출한 후 과제기술서(과제명, 과제선정의 배경, 성과지표, 기대효과 등)초안을 작성한다.

과제선정의 기준은 크게 두 가지로 나누어 생각해 볼 수 있다. 바람직한 과제는 어떤 내용 이어야 하는가, 피해야 할 과제에는 어떤 것들이 있는가이다. 바람직한 과제의 예로는 참가자(최고경영자)가 가장 시급히 해결해야 하는 과제, 기간 내 해결안 도출이 가능한 과제, 고객 방문 등 현장 활동이 필요한 과제, 인허가기관 협력사 등이 연관된 과제가 포함될 수 있다.

과제선정 배경파악은 문제발생의 현황 파악하기, 과제의 중요성 파악하기, 이해 관계자의 요구사항 파악하기 등이 포함된다.

과제 성과지표 작성은 과제해결 직후의 성과지표를 작성하고 과제해결 6개월 후의 성과지표를 작성한 다음, 과제해결 1년 후의 성과지표 작성하는 순서로 진행된다.

과제 기대효과 파악은 과제가 해결되었을 때의 정량적인 효과와 정성적인 효과를 파악하는 순서로 진행된다. 과제선정이 완료되면 회사직원들과 과제내용을 공유하고 회사 직원들의 의견을 반영하여 과제를 확정한다. 과제 선정 단계의 성찰은 이 단계에서는 개인적으로 알게

된 점 또는 느낀 점을 중심으로 개인차원의 실행다짐을 작성하고 팀 차원에서는 팀 효율을 위해 제거해야 할 요소 찾아보기, 감소시켜야 할 요소 찾아보기, 증가시켜야 할 요소 찾아보기, 창조해야 할 요소 찾아보기 등이 포함 된다.

4.1.4 과제 명료화

과제 명료화하기는 4단계로 이루어진다. 문제의 발생 상황분석 → 문제의 구조화 → 핵심진술문작성 → 과제 명료화 단계의 성찰의 과정을 거친다.

문제의 발생 상황분석 단계는 회사가 직면한 현재의 경영상태 파악하기, 회사의 경쟁력이 높아진 상태 기술하기, 회사의 경쟁력을 높이는 과정의 장애요인 조사하기, 경쟁력 제고 시 얻어지는 혜택 알아보기 순으로 진행된다.

문제의 구조화 단계는 문제의 실제파악을 위한 로직트리(what Tree)를 작성하고 문제의 원인파악을 위한 로직트리(why Tree) 작성한 후 문제의 해법을 찾기 위한 로직트리(How Tree) 작성한다.

핵심진술문 작성 단계는 핵심진술문을 구상하기, 핵심진술문 작성하기, 핵심진술문 다듬기 과정으로 구성된다.

과제명료화 단계의 성찰은 이 단계에서는 개인적으로 알게 된 점 또는 느낀 점을 중심으로 개인차원의 실행다짐을 작성하고 팀 차원에서는 팀 효율을 위해 제거해야 할 요소 찾아보기, 감소시켜야 할 요소 찾아보기, 증가시켜야 할 요소 찾아보기, 창조해야 할 요소 찾아보기 등이 포함 된다.

4.1.5 자료조사 및 자료 분석

자료조사 및 자료 분석은 5단계로 이루어진다. 마스터플랜 작성 → 자료조사 → 자료 분석 → 근본원인 도출 → 자료조사 및 분석 단계의 성찰 과정으로 구성된다.

자료조사와 자료 분석이 체계적으로 진행 될 수 있도록 먼저 마스터플랜을 작성 하게 되며, 마스터플랜에는 주요 추진내용과 방법, 추진책임자, 추진일정 등이 포함 된다.

자료조사와 분석의 주요내용은 단계는 소비자를 대상으로 제품만족도에 대한 조사를 하고, 그 결과를 분석하기, 제품 생산량의 변화를 조사하여 분석하기, 제품 판매량의 추이를 조사하여 분석하기, 타 업종 경영내용을 벤치마킹 하고 그 결과를 분석하기 등이다.

근본원인 도출 단계는 자료의 분석을 통하여 수행하고자 하는 과제의 근본원인을 도출하는 과정으로 구성된다.

자료조사 및 분석 단계의 성찰은 이 단계에서는 개인적으로 알게 된 점 또는 느낀 점을 중심으로 개인차원의 실행다짐을 작성하고 팀 차원에서는 팀 효율을 위해 제거해야 할 요소 찾아보기, 감소시켜야 할 요소 찾아보기, 증가시켜야 할 요소 찾아보기, 창조해야 할 요소 찾아보기 등이 포함 된다.

4.1.6 대안의 모색과 실행안 선정

대안의 모색과 실행안 선정하기 단계는 과제별 대안 모색하기 → 모색된 대안 보완하기 → 대안 검증하기 → 대안 활용결과 예측하기 → 대안 선정 단계의 성찰의 과정으로 구성된다.

자료조사와 분석을 통하여 도출한 근본원인을 해결하기 위하여 과제 유형에 적합한 기법을 활용해야 하는데 다양한 아이디어가 필요한 과제일 경우 브레인스토밍(brain storming)을 활용하며, 논쟁의 여지가 많은 과제일 경우 명목집단법(Nominal Group Technique)을 활용한다. 새로운 프로세스의 개발이 필요한 과제일 경우 시각자극법(Visual Stimulation)을 활용하고, 한계상황을 극복해야 하는 과제일 경우 도발기법(Provocation)을 활용한다.

지금까지 사용한 기법들은 아이디어를 발산하는 과정에 해당하므로 이들을 수립의 기법을 활용하여 보완해야 한다. 즉 브레인스토밍을 통해 발산된 아이디어는 스토리보드를 통해 정리하고 명목집단법을 활용한 대안들은 멀티보팅을 활용하여 우선순위를 정해본다. 시각자극법을 활용하여 개발한 새로운 프로세스는 플로우차트를 통해 구조화하며, 도발기법을 활용하여 창출한 대안은 스킴프를 통해 체계화 해본다.

모색한 대안은 학습 팀의 주관적인 견해일 수 있으므로 검증의 절차를 거쳐야 한다. 대안의 검증은 통계적 기법을 활용하거나 새로운 제품을 생산하는 프로세스일 경우 프로토타입(Prototype)을 적용하고 신사업 진출을 모색하는 대안일 경우 시나리오 기법을 활용한다. 끝으로 새로운 설비를 도입하는 대안이라면 시뮬레이션 기법 활용이 효과적인 것이다.

검증의 과정을 거친 대안은 의사결정표(Decision Grid)를 활용하여 대안의 소요비용과 소요시간을 예측해보고 대안의 특징이나, 장점 또는 한계점에 대하여 (ALU :

Advantage, Limit, Unique)분석을 실시한다.

대안의 모색과 실행안 선정 단계의 성찰은 이 단계에서는 개인적으로 알게 된 점 또는 느낀 점을 중심으로 개인차원의 실행다짐을 작성하고 팀 차원에서는 팀 효율을 위해 제거해야 할 요소 찾아보기, 감소시켜야 할 요소 찾아보기, 증가시켜야 할 요소 찾아보기, 창조해야 할 요소 찾아보기 등이 포함 된다.

4.1.7 대안의 실행과 결과 파악

실행 및 결과 파악 단계는 실행계획수립 → 장애대처 계획 Plan) → 대안의 실행 → 수행결과 파악 → 수행결과 보고서 작성 → 실행 및 결과파악 단계의 성찰의 과정으로 구성된다.

실행계획 수립 단계는 해결대안의 실행대상을 정하고 해결대안의 실행주체를 정한다. 해결대안의 실행기간을 정한 후 해결대안의 성과지표를 작성하는 과정이 포함된다.

장애대처 계획 단계는 해결대안 실행 과정에서 예상되는 장애상황을 파악한 다음 장애 대처계획을 수립하는 과정이 포함된다.

대안의 실행 단계는 해결대안을 업무현장에 적용하고 진행 상태를 주기적으로 파악하여 대안 적용상의 효과를 산장하는 기초자료를 수집한다.

수행결과 파악 단계는 최종 수행결과를 파악한 다음 과정에서 학습한 내용을 파악한다. 실시효과를 산출한 후 향후 적용계획을 작성한다.

실행 및 결과파악 단계의 성찰은 이 단계에서는 개인적으로 알게 된 점 또는 느낀 점을 중심으로 개인차원의 실행다짐을 작성하고 팀 차원에서는 팀 효율을 위해 제거해야 할 요소 찾아보기, 감소시켜야 할 요소 찾아보기, 증가시켜야 할 요소 찾아보기, 창조해야 할 요소 찾아보기 등이 포함 된다.

5. 논의

5.1 액션러닝 프로세스의 과정개요에 관한 논의

정부 중앙부처 고위공직 후보자 과정, 포스코 엔지니어 과정, 이(異) 업종 융합 최고경영자(CEO) 과정의 액션러닝 프로그램은 세 과정 모두 교육대상의 현재의 능력을 향상시키는 것을 목적으로 하고 있지만 그 목적은 분명하게 차이를 보이고 있다. 고위공직 후보자 과정은

정부 중앙부처 고위직 후보군을 양성할 목적으로 정부차원에서 실시하는 교육이었고, 포스코 엔지니어 과정은 정비부서 엔지니어의 설비고장에 대한 해결능력 배양을 목적으로 하고 있으며, 이(異) 업종 융합 최고경영자 과정은 CEO의 경영능력 향상이 목적이었다. 이와 같은 목적에 근거하여 학습 팀에서 다루는 과제의 성격에서도 차이를 보이고 있다. 고위공직자 후보자 과정 프로그램은 부처의 현안을 정책과제로 연결해야 하는 프로젝트 성격의 과제로 비교적 규모가 큰 과제를 다루게 되므로 팀 전체가 1개의 과제를 다루는 팀 과제(Single Project Program)가 적용되고 포스코 엔지니어 과정과 이(異) 업종 융합 최고경영자 과정은 참가자 마다 개인과제를 수행하는 개인과제(Open Group Program)가 적용된다. 오픈 그룹 프로그램은 참가자들이 각각 다른 과제를 다루는 동안 타인의 경험과 노하우를 습득할 수 있는 점이 중요하다. 교육기간을 운영에서도 고위공직 후보자 과정은 교육기간의 경직성 때문에 교육기간을 고정된 상태에서 과제의 수행범위를 조정해야 하며 개인별 과제를 다루는 프로그램에서는 과제성격에 따라 교육기간의 탄력성을 부여할 수가 있다. 액션러닝에서 과제후원자의 역할은 과제의 성패를 좌우하는 중요한 요소인데 이(異) 업종 융합 최고경영자(CEO) 과정은 최고경영자가 직접 참여하는 교육 프로그램이므로 과제 후원자가 없다. 교육진행과정의 의사결정은 교육 참가자가 의사결정권을 가지고 있으므로 문제가 없으나 과제의 방향설정은 자사의 제품을 소비하는 소비자 그룹이나 주주 등 이해관자를 가상의 과제 후원자로 정하여 그들의 의견을 통해 과제의 방향을 설정 하는 것이 필요하다고 할 수 있다.

5.2 액션러닝 프로세스의 오리엔테이션에 관한 논의

오리엔테이션은 학습 전 과정을 안내하고 정해진 기간 동안 활동해야할 팀 조직을 구성해야 하며, 참가들이 지켜야할 기본규칙을 정하여 교육과정의 골격을 만드는 중요한 요소이다. 오리엔테이션은 도입, 팀 운영조직의 구성, 액션러닝의 이해, 과제의 이해, 역량강단, 문제해결 프로세스의 이해, 팀 학습기술의 이해, 과제 수행계획 작성, 오리엔테이션 단계의 성찰 등이 포함된다. 오리엔테이션은 액션러닝 방식에 익숙하지 않은 교육 참가자들에게 교육운영 전반에 대한 이해를 가능하게 하므로 교육의 성과를 높이는 긍정적인 효과가 있다.

도입단계에서 실시하는 아이스브레이킹은 일반적으로 분위기 조성에 주안점을 두게 되는데 분위기 조성도 중요하지만 아이스브레이킹 내용이 교육목표에 적합하도록 실시하는 것이 중요하다.

액션러닝은 팀 학습을 전제로 운영되는 교육이므로 학습조직의 구성이 필요하며, 학습조직의 구성은 교육과정의 특성에 맞도록 조직을 구성하는 것이 중요하다. 팀 조직을 구성할 때 교육 참가자 모두가 적극적으로 참여할 수 있도록 역할을 부여해야 하며, 교육 참가자들이 학습 팀에서 부여된 과제를 해결하는 동안 서로 이해관계가 상충하여 갈등의 발생할 가능성이 있으므로 팀 운영에 필요한 그라운드룰을 정해야 한다. 기본규칙은 과제 수행의 결과를 5분이내로 발표하기, 구성원들이 윤번제로 미팅을 주관하기, 타인의 말을 적극적으로 경청하기 등과 같은 회의 진행에 관한 사항을 규정하거나 과제와 관련 있는 민원 현장을 직접 방문하기, 개인별 의견을 1건 이상 사이버커뮤니티에 등록하기 등과 같은 과제수행 활동을 규정하는데 초점이 맞추어 진다.

액션러닝 과정에 참여하는 교육대상자들은 액션러닝의 개념을 정확하게 이해하고 참여하는 경우는 거의 없다. 따라서 학습자들이 액션러닝의 구성요소인 과제의 성격, 학습팀 구성 원칙의, 과제후원자의 요구사항, 질문의 유형, 과제 해결과정에서의 업무수행 지식의 습득, 단계별 활동내용에 대한 성찰의 중요성 등을 정확하게 이해할 수 있도록 하는 것이 필요하다.

액션러닝과정에서 다루는 과제의 이해는 해당 교육과정에서 요구하는 과제형태의 본질적 특성을 이해하고 구체적인 과제를 선정하는 기준, 과제의 성과지표, 기대효과 등을 이해하는 것이 필요하다. 문제해결 프로세스의 이해는 과제를 명료화의 절차, 자료조사 및 분석의 방법론 및 대안의 모색과 실행 안을 선정하는 기법 등을 정확하게 이해하는 것이 필요하다고 하겠다.

팀 학습기술 이해는 과제수행에 필요한 효과적인 회의운영기법과 경청의 기술, 칭찬의 기술을 이해하는 것이 필요하며, 아이디어를 발산하는 기법과 아이디어 수렴하는 기법의 이해가 좋은 대안의 모색으로 연결하는 것이 중요하다.

오리엔테이션은 비교적 장기간 운영되는 교육운영의 전반을 안내하는 중요한 요소라고 할 수 있다. 따라서 과제후원자의 요구사항과 교육 참가자의 특성 및 과제의 성격 등을 정확하게 파악하여 실행하는 것이 필요하다고

할 수 있다.

5.3 액션러닝 프로세스의 과제선정에 관한 논의

액션러닝과정에서 과제를 선정하는 절차는 교육 참가자들에게 과제선정의 기준을 공지하고 이 기준에 따라 교육 참가자들은 과제기술서 초안을 작성한다. 과제초안이 완성되면 러닝코치가 부처를 방문하여 정해진 기간 내에 과제수행이 가능하도록 과제의 범위를 조정하는 과정을 거친 다음 교육 참가자들과 과제 후원자간에 조인식을 실시하고 후원자의 의견을 반영한 뒤 과제를 확정하게 된다. 과제선정에서 중요한 것은 러닝코치의 과제조정 절차이다. 과제를 부여하는 과제후원자는 교육 참가자들에게 보다 많은 것을 요구하게 되고 이러한 요구가 결국은 과제의 초점을 흐리게 하는 경우가 많다. 따라서 러닝코치는 정해진 기간 동안 과제가 해결되어 소정의 효과를 가져 올 수 있도록 과제의 수행범위를 적절히 조정해 주는 것이 필요하다고 하겠다.

5.4 액션러닝 프로세스 과제명료화의 관한 논의

과제의 명료화는 문제의 발생상황을 분석하여 문제를 구조화하고 문제가 해결되었을 때의 이미지를 영상처럼 떠오르게 할 수 있도록 핵심진술문을 작성하는 것이다. 문제의 발생상황을 분석하는 것은 문제가 발생하고 있는 현재의 상태를 파악하고 문제가 해결되었을 때의 상태를 생각해 보는 것이다. 여기에서 러닝코치는 현재의 상태와 문제가 해결된 상태의 차이를 액션러닝 과정을 통하여 극복할 수 있도록 목표를 제시하고 그 목표를 달성할 수 있는 문제해결 프로세스를 제공해야 할 필요가 있다.

액션러닝 과정에서는 문제의 구조화를 위해 핫 트리(what tree), 화이 트리(why tree), 하우트리(How tree)를 사용하게 된다. 핫 트리는 문제의 실체가 무엇인지를 파악하기 위하여 사용하고, 화이 트리(why tree)는 문제의 원인을 파악하기 위하여 사용하며, 하우트리(How tree)는 문제의 해법을 찾기 위하여 사용한다. 로직트리를 작성하는데 중요한 것은 언급하고자 하는 내용의 중복이나 누락이 발생하지 않도록 MECE를 기반으로 작성하는 것이 필요하다고 하겠다.

5.5 액션러닝 프로세스의 자료조사 및 분석에 관한 논의

자료조사 및 분석은 문제의 원인이 무엇인지를 파악

하기 위하여 방대한 자료를 조사하고 조사한 자료를 분석해야 하므로 체계적인 활동을 위하여 마스터플랜을 작성하는 것이 필요하다, 마스터플랜에는 주요 추진내용과 방법, 추진책임자, 추진일정 등이 포함될 수 있도록 작성해야 한다. 자료조사는 사례조사, 현장실사, 설문조사, 면접조사 등이 실시되며, 조사한 자료를 분석하여 문제의 근본원인을 도출하게 된다. 여기서 중요한 것은 학습팀원 분석한 내용은 팀원들의 주관적인 견해 이거나 팀원각자가 가지고 있는 불완전한 분석의 결과 일 수가 있다. 따라서 여기서 도출한 결과를 가설로 전환한 다음 그 진위여부를 검증하는 것이 필요하다. 가설을 검증하는 방법으로는 통계적 검증방법 가장 이상적 이지만 액션러닝에서 다루는 수많은 과제 중에는 통계적 검증이 불가능하거나 통계적 검증이 큰 의미를 갖지 않는 경우가 많다. 따라서 과제후원자 인터뷰, 현장방문, 고객요구조사, 전문가 인터뷰, 문헌연구 등을 통하여 주관적인 견해를 보다 객관화 하는 것이 필요하다고 하겠다.

5.6 액션러닝 프로세스의 대안의 모색과 실행 안 선정에 관한 논의

대안의 모색과 실행 안 선정은 확산과 수렴의 과정을 통하여 이루어진다. 대안을 모색하기 위하여 다양한 아이디어의 발산이 가능한 브레인스토밍, 명목집단법, 시각자극법, 도발기법 등을 활용하여 창의적인 대안을 모색하고 여기에서 발산된 다양한 아이디어가 실질적인 대안으로 수렴될 수 있도록 스토리보드나 의사결정표(decision grid)를 활용하게 된다. 대안의 선정에 있어서도 근본원인을 결정하는 것처럼 가설 검증의 절차가 필요하다. 팀 학습을 통해 내린 결론은 교육 참가자들의 주관적 견해 일 수 있으므로 팀에서 내린 결론을 가설로 전환하고 통계적 방법이나 전문가 인터뷰, 스폰서 의견 등을 종합하여 검증절차를 거친 다음 대안으로 확정하는 것이 중요하며, 여기서 결정된 실행 안은 ALU (Advantage, Limit, Unique) 분석을 통하여 그 대안이 가지는 장점, 한계점, 등을 파악하여 적용하는 것이 필요하다고 하겠다.

5.7 액션러닝 프로세스의 실행 및 결과파악에 관한 논의

실행계획은 대안의 구체적인 실행내용과 방법이 정의되어야 하고 이것은 실행할 팀이나 담당자가 결정되어야 하며 이것을 실행할 기간을 명시해야 한다. 여기에서 중

요한 것은 각 항목별로 달성해야 할 항목들을 성과지표로 만들어 목표를 명확하게 하는 것이 필요하다.

대안을 실행하는 과정에서 예상되는 장애요소를 대안의 실행 전에 조사하고 이를 반영하여 장애대처계획(Trouble Shooting Plan)을 수립해야 하며, 대안의 실행 단계는 해결대안을 업무현장에 적용하고 진행 상태를 주기적으로 파악하는 것이 중요하다.

해결대안 수행결과는 정량적 효과와 정성적 효과를 구체적으로 산정하여 스폰서에게 보고하는 절차가 있어야 하며, 액션러닝에서는 과제의 해결도 중요하지만 과제를 해결하는 과정에서의 이루어지는 학습이 중요하므로 각 단계별 성찰을 통하여 구체적인 학습내용을 체계화 하는 것이 필요하다고 하겠다.

이상의 액션러닝 프로세스 프로그램을 비교하여 보면 표 2와 같다.

〈표 2〉 액션러닝 프로세스의 비교

세부 항목	I. 고위공직후보 자액션러닝과정	II. 포스코엔지니어액션러닝과정	III. 巽업종 융합 최고경영자액션러닝 과정
목적	정부 중앙부처 과장급 공무원의 국장급 승진을 대비한 역량 향상	포스코정비부서의 엔지니어가 설비고장을 신속하게 처리하기 위한 직무능력 향상	업종이 다른 회사 최고경영자의 위기 극복을 위한 경영능력 향상
대상	중앙부처들에서 추천된 과장급 공무원	포스코 정비부서들에서 추천된 엔지니어	기계업종 · IT업종 · 바이오업종들의 최고경영자
팀구성	4~6명으로 구성(팀장포함)	4~7명으로 구성(팀장포함)	4~5명으로 구성(팀장포함)
과제 성격	팀 단위의 단일 과제 (Single Project)	팀원별 개인과제 (Open Group)	최고경영자별 개인과제 (Open Group)
기간	과제 수행기간 3개월 고정	과제별 2~3개월 차등	과제별 2~3개월 차등
과제 후원자	정부 부처의 차관 또는 청 단위의 차장	포스코 정비부서의 부서장	최고경영자 본인

6. 요약 및 결론

본 연구의 목적은 정부 중앙부처의 고위공직 후보자와 기술 분야 포스코 엔지니어 그리고 업종이 다른 기업체의 최고경영자들을 대상으로 하는 교육프로그램의 액

션러닝 프로세스를 분석 · 제시하는 것이다.

본 연구의 필요성과 연구목적에 근거하여 설정한 구체적인 연구문제는 다음과 같다. 첫째, 고위공직 후보자 액션러닝 과정 프로그램은 내용체계가 어떠한가? 둘째, 포스코 엔지니어 액션러닝 과정 프로그램은 내용체계가 어떠한가? 셋째, 이(巽)업종 융합 최고경영자 액션러닝 과정 프로그램은 내용체계가 어떠한가? 이다.

본 연구의 핵심 내용은 과정별 액션러닝 프로세스의 오리엔테이션 활동분석(9단계), 과제선정(7단계)와 과제 명료화(4단계)의 내용분석, 자료조사 및 분석활동(4단계)의 검토, 대안의 모색과 실행 안 선정(5단계)의 절차분석, 실행과 결과 파악의(5단계) 비교 · 분석 등이 중심이 된다.

정부 중앙부처의 고위공직 후보자 액션러닝 과정의 대상은 중앙부처에서 추천된 과장급 공무원 이다. 과제는 팀장포함 4~6명이 팀을 구성하여 팀 전체가 1개의 과제를 수행하게 된다. 과제 후원자는 정부부처 차관 또는 청 단위 차장이 되며, 과제선정에서부터 최종 결과보고서가 도출될 때까지 과제를 후원하게 된다. 과정의 진행은 오리엔테이션을 통하여 교육의 목표와 진행방법이 안내되고 활동에 필요한 팀조직을 구성하며, 액션러닝의 개념, 문제해결 프로세스, 팀 학습 기술, 등을 이해하게 된다. 과제선정은 중앙공무원교육원에서 제시하는 과제 선정기준에 따라 부처별로 과제초안을 제출하면 러닝코치가 부처를 방문하여 과제범위를 조정한 후 과제후원자와 과제조인식을 실시한다. 선정된 과제는 과제명료화를 통하여 문제를 구조화하고 근본원인을 도출하기 위해 과제와 관련된 설문조사, 사례조사, 현장실사 등을 실시하고 이를 분석한다. 분석과정을 통하여 원인이 도출되면 발산의 기법을 활용하여 아이디어를 창출하고, 수립의 절차를 거쳐 실행 안으로 선정되면 효과측면과 실행가능 측면을 예측해보고 ALU분석을 실시한다. 실행 안이 확정되면 실행계획을 수립하여 해결대안을 실행하고 실행 결과를 파악하여 보고한다. 액션러닝에서 중요한 것은 성찰의 과정이며, 각 단계에서 개인차원과 팀 차원의 성찰을 실시하여 개선의 기회로 활용해야 한다.

기술 분야 포스코 엔지니어 액션러닝 과정의 대상은 정비부서에서 추천된 엔지니어로 구성된다. 과제는 팀장포함 4~6명이 팀을 구성하여 2~3개월 동안 팀원 별 개인과제를 수행하게 된다. 과제 후원자는 정비부서장이 되며, 과제를 부여하고 과제가 완료되어 최종 보고서가 도출될 때 까지 과제를 후원하게 된다. 포스코 엔지니어

액션러닝 과정의 진행은 오리엔테이션에서 교육목표와 교육진행방법을 안내하고 팀 운영을 위한 조직의 구성과 기본 규칙을 정한다.

이어서 액션러닝의 기본구조와 과제, 문제해결 프로세스를 이해하고, 교육참가자의 역량을 진단하여 필요한 학습요소를 확인한다. 과제선정은 사안의 시급성과 생산, 품질 등을 고려하여 선정하며 퍼실리테이터가 과제범위를 조정하면 부서별로 과제후원자에게 보고하고 과제를 확정한다. 선정된 과제는 문제상황 분석을 통하여 명료화하고 고장이력조사, 고장 초기자료 조사, 등을 조사하고 이를 분석하여 고장의 근본원인을 도출한다. 과제성격에 따라 적절한 기법을 활용하여 대안을 모색하고 이를 수립하여 검증의 절차를 거친 다음 실행 안으로 선정하고 그 실행안의 소요시간과 비용, 위험성 등을 평가하여 확정한다. 확정된 실행 안은 실행계획을 수립하여 실행하고 그 효과를 산출한다. 액션러닝의 각 단계는 성찰을 실시하여 더 나은 방향을 모색해 본다.

경영 분야의 이(異) 업종 융합 최고경영자 액션러닝 과정의 대상은 기계업종·IT업종·바이오 업종들의 최고경영자로 구성된다. 과제는 팀장 포함 4~5명이 팀을 구성하여 2~3개월 동안 최고경영자 개인 별 과제를 수행하게 된다. 과제 후원자는 별도로 지정되어 있지 않으며 문제 진행 과정 전반을 소속 회사 직원들과 공유하게 된다. 이(異) 업종 융합 최고경영자 액션러닝 과정오리엔테이션을 통하여 교육의 목표와 진행방법이 안내되고 활동에 필요한 팀조직을 구성하며, 액션러닝의 개념, 문제해결 프로세스, 팀 학습 기술, 등을 이해하게 되고 최종적으로 과제운영 전반에 대한 마스터플랜을 작성한다. 과제선정은 참가자가 자신 회사의 내부적요인과 외부적 상황을 고려하여 선정하고 제품생산량의 변화나 제품 판매량의 추이 등을 조사하고 분석하여 근본원인을 도출하고 과제유형별로 적절한 기법을 활용하여 실행 안을 도출하고 사전에 예상되는 장애상황을 파악하여 이것을 대처하기 위한 계획을 수립하고 업무영역과 실무담당자를 정해 해결대안을 실행하고 실행효과를 직원들과 공유하게 된다.

본 연구결과에 근거하여 제시할 수 있는 결론은 다음과 같다.

첫째, 고위공직 후보자 액션러닝 과정 프로그램은 고위공직자로서 요구되는 역량 있는 후보군 육성이 목적이므로 현장 중심의 문제해결능력 함양과, 정부 정책의 품질 향상에 초점이 맞추어져야 한다. 특히 변화관리 선도

자로서 실용중심의 창조적 변화관리 역량과 미래 환경의 대응능력 강화가 필요하고 정책현장 방문, 체험사례 분석 및 시사점 토론 등을 통한 학습 성과 제고되어야 할 것이다.

둘째, 포스코 엔지니어 액션러닝 과정 프로그램은 포스코 엔지니어의 직무능력 향상이 목적이므로 교육과정이 경영성과에 구체적으로 기여하는 수단이 되도록 하기 위하여 현장에서 발생하는 설비고장의 문제를 정확하고 신속하게 원인을 찾아 효과적인 대책을 수립하는 능력의 신장이 수반 되어야하며, 액션러닝 문제해결 과정에서 습득한 지식을 회사의 지적자산으로 체계화 하는 것이 중요하다.

셋째, 이(異) 업종 융합 최고경영자 액션러닝 과정 프로그램은 업종이 다른 회사의 최고경영자 들이 자신이 경영하고 있는 회사의 위기관리나 성장한계의 극복을 목적 이므로 업종 상호간에 경영기법에 대한 폭 넓은 교류와 새로운 사업기회 탐색이 중심이 되어야 한다. 또한 액션러닝에서 과제후원자의 역할은 과제의 성패를 좌우하는 중요한 요소인데 이(異) 업종 융합 최고경영자 과정은 최고경영자가 직접 참여하는 교육 프로그램이므로 과제후원자가 없다. 따라서 자사의 제품을 소비하는 소비자 그룹이나 주주 등을 가상의 과제후원자로 정하여 그들의 의견을 통해 과제의 방향을 설정 하는 것이 핵심이 되어야 한다.

본 연구의 3개 액션러닝 프로세스 프로그램, 즉, 고위공직 후보자 과정은 중앙공무원교육원 연수 프로그램, 기업체는 포스코 엔지니어 과정, 이(異)업종 융합 CEO과정은 경남과학기술대학 오리엔테이션 교재를 분석하였기 때문에, 모든 프로그램에 적용하는 것은 문제점이 있으며, 이것이 본 연구의 제한점이다.

참 고 문 헌

- [1] 김미정·유평준·봉현철 역(2002). Rothwell저 액션러닝 가이드북. 서울 : 다산서고.
- [2] 김봉광(2007). 액션러닝 운영단계별 러닝코치의 역할에 관한 연구. 박사학위논문, 전북대학교 대학원.
- [3] 김형수, 봉현철, 김봉광(2007). 액션러닝 프로그램의 핵심성공요인에 관한 연구 -공무원 학습자를 중심으로-. 인력개발연구.

- [4] 김형숙(2010). 액션러닝 코치의 역량모델 개발에 관한 연구. 박사학위논문, 전북대학교 경영대학원.
- [5] 박수홍, 안영식, 정주영(2010). 체계적 액션러닝. 서울 : 학지사.
- [6] 봉현철(2006), 성공적 학습을 위한 액션러닝 워크북, 서울 : 다산서고.
- [7] 봉현철, 김종근 역(2000), Marquardt 저 최고의 인재를 만드는 기업교육 프로그램 액션러닝, 서울 : 21세기북스.
- [8] 이태복 역(2005). Marquardt 저 액션러닝의 힘. 서울 : 패러다임.
- [9] 중앙공무원교육원(2007), 3기 고위공무원단 후보자과정 오리엔테이션 교재, 서울 : 중앙공무원 교육원.
- [10] 경남과학기술대학교 산학협력중심대학 육성사업단(2010) 뿔 업종 융합 액션러닝 오리엔테이션 교재, 진주 : 진주산업대학교 산학협력중심대학 육성사업단.
- [11] 포스코 인재개발원(2006), 액션러닝 엔지니어 과정 오리엔테이션 교재, 광양 : 포스코 인재개발원.
- [12] Marquardt, M. J.(1999), *Action learning in action*, CA : Davies-Black.
- [13] Revans, R.(1998), *ABC of Action Learning - Empowering managers to act and to learn from action-*, London : Lemos & Crane.
- [14] Rothwell, W. J.(1999), *The Action Learning guide book A real-time strategy for problem solving, training design, and employee development*, San Francisco, CA : Jossey-Base Pfeiffer.
- [15] http://e-campus.posco.co.kr/webroot/com_act/(포스코 액션러닝 홈페이지).
- [16] <http://www.action-learning.co.kr/>(액션러닝 연구원).

문 승 한



- 1977년 2월 :부경대학교 교육학과 (학사)
- 1984년 2월 :동아대학교 교육학과 (석사)
- 1993년 2월 : 동아대학교 교육학과 (교육학박사)
- 1984년 3월 ~ 현재 : 경상대학교 사범대학 교수(교육공학전공)
- 관심분야 : 디지털산업정책 , e-러닝
- E-Mail : shmoon@gnu.kr

정 현 곤



- 2006년 8월 : 중앙공무원교육원(고위공직후보자과정) 객원교수
- 2009년 10월 : 한국 액션러닝협회 이사
- 2011년 8월 : 경상대학교 교육대학원 (석사)
- 2012년 2월 ~ 현재 : 포스코 광양제철소 혁신지원그룹 파트장
- 관심분야 : 디지털산업정책 , e-러닝
- E-Mail : jhk815@korea.com