

# 액션러닝에 의한 업무프로세스 개선 사례연구: (주) 효성의 교육프로세스를 중심으로

## A Case Study on the Process Reengineering by Action Learning Program: Focusing on a Training Program in Hyosung Corporation

김 종 인 (Jongin Kim)

건국대학교 경영학과 교수

박 양 규 (Yangkyu Park)

건국대학교 경영학과 교수, 교신 저자

이 국 희 (Kuk Hie Lee)

건국대학교 경영정보학과 교수

### 요 약

기업에서 인적자원에 대한 투자의 중요성이 증가하고 실질적인 금전적 지출이 커지고 있는 상황에서 교육의 실질적인 성과 향상을 기할 수 있는 방안으로서 액션러닝에 대한 관심이 최근에 커지고 있다. 본 연구는 새로운 교육방법으로서 액션러닝을 소개함과 동시에 액션러닝 방식을 활용한 교육프로그램의 구체적인 개발 및 운영과정을 분석하여 액션러닝 운영상의 시사점을 도출하려 한다. 본 논문은 2005년 9월부터 2006년 1월까지 진행된 (주) 효성의 과장승격후보자과정에 대한 액션러닝을 적용한 사례를 심층 분석하였다. 그 결과는 다음과 같다. 첫째, 액션러닝은 관리자들이 직무 수행하는데 문제가 되는 불필요한 과정을 개선하는데 도움을 주었다. 둘째, 액션러닝을 적용하는데 있어, 내부/외부 Facilitator들의 통합적 활용이 교육효과 극대화에 기여하였다. 셋째, 최고경영자 및 경영층의 지원과 인재개발팀장의 액션러닝에 대한 적극적 추진이 주요한 성공요인으로 판단된다.

**키워드 :** 액션러닝, 프로세스리엔지니어링, 교육프로세스

## I. 서 론

Action Learning(이하 액션러닝)이란 교육 참가자들이 4~5명으로 구성된 소집단을 구성하여 팀워크를 바탕으로 중요한 과제를 정해진 시점까지 해결하는 동시에, 문제해결과정에 대한 질문과 성찰(reflection)을 통해 학습하도록 지원하는 교육방식을 말한다(김종인, 봉현철, 2004; Dotlich and Noel, 1998). 액션러닝이란 교육방식은 비록 기업마다 적용하는 방식에 있어서의 차

이를 보여주기에는 하지만, 최근 한국의 산업교육 분야에서 많은 기업들에 의해 활용되고 있는 것이 사실이다(봉현철, 유평준, 2001). SK와 삼성의 경우는 임원들을 대상으로 해외 사업부문 진출을 위한 전략적 의사결정을 도출하는데, CJ와 LG 전자는 작업장 혁신도모와 핵심인재를 대상으로 한 리더십 역량을 강화하기 위한 목적으로, 그리고 현대자동차는 과·차장급 현장관리자들을 대상으로 해외 선진 자동차업체들의 베스트 프랙티스를 벤치마킹하기 위한 목적으로

액션러닝이란 교육방식을 활용해왔다. 국내뿐만 아니라 미국이나 유럽(특히, 영국과 호주)에서도 많은 선진 기업들이 액션러닝을 리더양성과 핵심인재 역량개발의 목적으로 사용하고 있다. 한 조사에 따르면 미국 기업의 45% 정도가 리더양성 및 개발의 목적으로 액션러닝을 사용하고 있고 9%만이 비관리직 교육에 액션러닝을 사용하고 있는 것으로 나타났다(Conference Board, 1999). 아시아 지역에서도 액션러닝을 적용하고 있는 기업이 급속히 늘어나고 있음이 보고된다(Pun, 1997).

최근 국내의 학계에서도 액션러닝이란 교육 방식에 대한 소개가 자주 일어나고 있는 것이 현실이다. 비록 아직까지는 액션러닝방식에 대한 심층적인 평가나 타당성 있는 교육 효과성에 대한 과학적인 실증결과는 보고된 바가 드물지만(김종인, 봉현철, 2004), 액션러닝방식이 기업 내 다양한 인적자원개발을 위한 목적으로 적용될 수 있는 가능성을 탐색해보는 차원에서 액션러닝의 적용사례가 많이 보고되고 있다. 즉, 이제는 액션러닝 방식이 기업의 다양한 교육목적과 니즈에 따라 활용되고 있음을 알 수 있고 액션러닝방식을 도입하고자 하는 기업들에게 액션러닝이 무엇이고 어떠한 상황에서 어떠한 목적으로 활용되는 것이 바람직한 지에 대한 기초적인 지식을 제공하고 있다. 다시 말해서 기업의 인적자원담당자나 경영자의 관점에서는 인적자원에 대한 투자의 중요성이 증가하고 실질적인 금전적 지출이 커지고 있는 현실에서 교육의 실질적인 성과 향상을 기할 수 있는 방안으로서 액션러닝방식에 대한 관심이 커질 수밖에 없다. 그러므로, 기업의 교육담당자들에게 실질적인 도움을 줄 수 있는 액션러닝방식의 교육프로그램에 대한 심층적인 적용사례가 매우 절실한 실정이다.

따라서 본 연구는 액션러닝 교육방식을 적용한 한 회사의 교육프로그램의 개발 및 운영과정을 분석함으로써, 액션러닝이란 교육방식의 특

징 및 장단점을 살펴보고, 한국 기업에 적용 및 확산 가능성을 진단하는 것을 기본 목적으로 삼는다. 다시 말해 본 연구는 액션러닝이란 교육방식을 단순히 소개하는 차원도 아니며, 더욱이 액션러닝 방식의 교육효과성을 평가하고자 하는 것도 아니다. 오히려 본 연구는 액션러닝 방식을 활용한 교육프로그램의 구체적인 개발 및 운영과정을 분석하고, 이러한 액션러닝 적용사례를 통해서 실제 운영상의 시사점을 도출함과 동시에, 인적자원개발을 위한 중요한 수단으로서 액션러닝이 확산되고 일반화될 수 있는 방안을 모색해 보고자 한다. 이러한 목적을 달성함에 있어 본 논문은 액션러닝의 이론적 특징을 살펴보고 사례연구방법에 기초하여 2005년 9월부터 2005년 1월까지 진행된 (주)효성의 2006년도 파장승격후보자과정에서 액션러닝이란 방식에 의해 어떻게 개발되고 운영되어왔는가를 심층적으로 분석하고자 한다. (주)효성에 액션러닝방식을 적용하여 교육프로그램을 개발 및 운영하는 과정에서 파악된 문제점 및 주요 특징 등을 바탕으로 앞으로 타 회사에 적용시 제기될 수 있는 시사점 및 향후 연구를 위한 과제를 제시하고자 한다.

## II. 액션러닝에 대한 이론적 고찰

Revans(1982)는 물리학자로서 분석적이고 논리적인 관점에 바탕을 두어 액션러닝이란 개념을 최초로 제시한 이론가이며, 액션러닝을 문제 해결을 위한 모델로 개념화하였다(McCauley and Brutus, 1998). 액션러닝은 실제문제(또는 과제)를 해결하는 과정에서 일반적인 지식과 경험을 적용하게 된다. 과제 자체는 매우 도전적이며 해결되기 어려운 경우도 많다. Revans의 액션러닝에 대한 개념 중에서 핵심이 되는 학습이란 과거로부터 축적된 체계적인 지식과 올바른 질문하기에 의해서 결정된다(Learning = Programmed Knowledge + Questioning). 특히 질문하기

(Questioning)는 학습과정의 핵심으로서 직접적인 경험에 바탕을 두고 있으며, 때로는 영감이나 마음속에서 떠오르는 그 무엇인가에 의해서 좌우된다. 기존에 형성된 지식이나 기술을 학습 대상자가 이해하기 쉬운 방법으로 전달하는 것이 학습의 궁극적인 방향이 아니라 학습대상자가 스스로 직접적인 경험을 통해서 진정으로 원하는 그 무엇을 얻고자하는 과정이 질문하기이며, Revans는 학습이란 올바른 질문을 통해서만 가능하다는 점을 강조한다.

Revans의 견해와는 달리, 액션러닝에 대한 경험주의적 관점에 따르면 액션러닝에 있어서 실천과 성찰, 그리고 이론과 실무 모두가 똑같은 중요성을 지니게 된다. 교육생들은 Set Adviser (또는 Facilitator: 촉진자)의 도움을 받아 자신들의 경험에 바탕을 둔 성찰을 하고 실천방안을 마련하는 과정을 통해서 진정한 행동변화를 꾀하게 된다(Marsick and O'Neil, 1999). 다시 말해서 액션러닝에 대한 경험주의적 관점은 Revans의 관점에 실행(Implementation)이라는 요소를 추가하여  $L = P + Q + I$ 라는 점을 부각시킴으로써 실천이 전제되지 않은 학습은 의미가 없음을 강조하고 있다(McGill and Beaty, 1999).

액션러닝에 대한 또 다른 이론적 관점은 비판적 성찰의 중요성을 강조한다. 즉 비판적 성찰관점에 따르면, 학습과 실천 그리고 문제해결과 같은 일련의 교육 과정은 교육생들이 학습과정 전반과 실행과정에서 자신들의 행동과 실천방안 등에 대한 비판적 성찰을 통해서 자신들의 신념과 가치체계에 대해서 비판적으로 되돌아볼 수 있는 기회를 제공해 주며, 또한 기존의 신념과 태도를 변화시키길 꺼려하는 사람들에게 긍정적인 자극을 주게 됨으로써 긍정적인 성과를 도출할 수 있다. 교육생들은 비판적인 사고 과정을 통해서 문제의 본질에 대한 이해를 높게 되며 자신들의 실천을 위한 논리적인 근거를 수용하게 되고 문제해결을 위한 다양한 접근방법을 검토하게 된다(Pedler, 1996).

액션러닝이 그 동안 많은 기업에 적용되면서 여러 방식으로 진화되어 오고 있다. 가장 대표적인 적용 목적은 리더양성을 위한 것이고 조직변화의 기제로서 사용되기도 하며 학습조직정착을 위한 지속적인 추진 전략으로서 활용되기도 한다(Marsick and O'Neil, 1999; Dotlich and Noel, 1998). 리더양성의 목적으로 액션러닝이 활용되는 경우는 비록 팀 단위의 학습미팅이 과제해결의 근간을 이루기는 하지만 개인 차원의 과제가 팀 차원의 과제보다 더 강조되는 경향이 있다(Dotlich and Noel, 1998). 반면에 액션러닝이 조직변화차원에서 접근될 때는 팀별 과제가 강조되어 실패의 위험을 갖는 실제문제를 해결하는 과정에서 참여자들이 보유하고 있는 지식과 경험을 재평가하게 된다. 팀별 구성도 조직내의 여러 부문에서 모인 사람들로 이루어지며 개인차원의 이슈를 벗어나 조직 전체차원에서 긴요하게 요구되는 전략 수립이나 문제해결에 집중한다(Vicere and Fulmer, 1997). 액션러닝에 대한 구체적인 운영방안도 많은 연구에서 보고되고 있다(McGil and Beaty, 1992; Mumford, 1997; Pedler, 1997; Weinstein, 1995).

액션러닝 프로그램에 대한 평가는 처음에는 주로 관찰과 교육참가자들과의 면접에 많이 의존했다. Mumford(1997)와 Pedler(1997)의 연구에 따르면 액션러닝의 참가자들은 커뮤니케이션, 팀워크, 효과적인 관리기술, 자신감, 그리고 네트워킹 등이 학습되었다고 지적했다. 액션러닝에 대한 참가자들의 반응은 항상 긍정적이지만은 않은데 예를 들어 과제수행의 중압감과 구체적인 실행전략을 제시해야한다는 부담감, 그리고 빠빠한 일정 등으로 인해 구성원들 간의 긴장과 갈등이 조장되는 경우도 많다. 하지만 가장 긍정적인 효과는 Kirkpatrick의 교육효과평가 단계에서 3단계인 학습전이에 대한 평가가 가능해진다는 점이다. 즉 액션러닝의 장점은 학습과 행동변화를 평가하는데 상대적으로 용이한 점이 많다. 특히 액션러닝은 문제해결을 통한 학

습과 실행을 강조하기 때문에 동료에 의한 평가나 상사에 의한 평가가 수월하고 이는 곧 3단계 평가인 행동변화 정도에 대한 평가로 이어지게 된다(Dilworth and Willis, 1999; Lamm, 2000; Raelin, 1997).

지금까지 액션러닝의 개념과 이론적 배경을 고찰해 보았다. 다음은 (주)효성에서 2005년도에 실시한 과장승격후보자과정에 액션러닝을 적용하여 운영한 사례를 고찰해 보고자한다.

### Ⅲ. 사례연구: 액션러닝에 의한 (주)효성의 교육프로그램

#### 3.1 효성식 액션러닝의 추진배경 및 경과 개요

(주)효성의 인재개발팀은 2001년도부터 과장승격후보자과정을 운영함에 있어 액션러닝이란 교육방식을 도입하게 되었다. 이후 현재 까지 부분적인 수정 및 보완을 거쳐서 매년 과장승격후보자과정에 액션러닝을 적용해오고 있다. 효성에서 승격후보자과정에 액션러닝방식을 도입한 것은 급변하는 경영환경 속에서 기존 교육의 한계점과 교육과 현업의 괴리감을 극복하고 현업에서의 문제해결을 곧 교육과정과 연계함으로써 교육성과의 제고 및 현업업무 performance 향상을 목적으로 한 것이었다. 사실 효성에서 액션러닝의 개념은 1999년에 수립된 교육훈련중장기 계획에서부터 도입된 것이었다. 그러면서 2000년도 신입자 과정 개발시 액션러닝의 계획이 설계되었고, 2001년도 상반기에 타 회사 벤치마킹과 외부 컨설턴트의 구체적인 실행안 준비를 거쳐 본격적으로 2001년도 중반기부터 액션러닝 프로그램을 준비하게 되었다. 본 사례 연구는 초창기의 시행착오를 거쳐서 정착기에 해당되는 2005년의 프로그램(즉 2006년도 과장승격후보자 과정)을 중심으로 살펴보고자 한다.

(주)효성의 과장승격후보자과정의 기본 목적은 액션러닝방식에 의한 업무프로세스개선이었

다. 각 차수별 집합교육(3박 4일 과정)에서 학습팀들이 구성되고 업무프로세스개선을 위한 개인별 학습과제가 선정되었다. 각 학습팀은 비슷한 사업부문별로 5~7명으로 구성되었다. 학습팀들에게는 각 학습팀을 담당할 Set Advisor(또는 facilitator)가 배정되었고, 각 학습팀의 구성원들은 Set Advisor와 협의하여 학습과제를 선정하였다. Set Advisor들은 과정을 개발한 두 명의 외부교수와 (주)효성 내부에서 팀장급 인원들을 선발하여 과장승격후보자과정이 시작되기 전에 집중적인 facilitator 양성교육을 통해서 액션러닝의 개념과 Set Advisor의 역할수행을 위한 역량교육을 받았다. 매년 교육이 진행됨에 따라 Set Advisor의 변동은 있었지만 초기에 담당했던 팀장급 Set Advisor들이 아직도 많이 참여해 오고 있다. 2005년도에 운영했던 프로그램에는 2차수 64명을 대상으로 외부 교수 2인과 컨설턴트 그리고 사내 팀장급 Set Advisor가 참여하였다.

#### 3.2 효성식 액션러닝 프로그램의 운영 프로세스

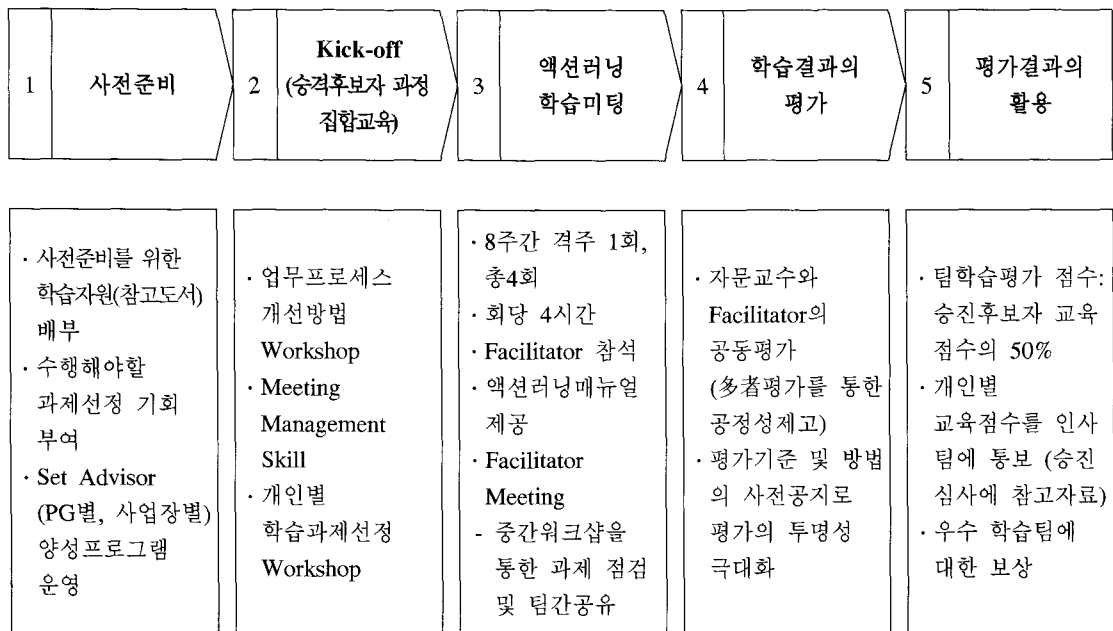
<그림 1>는 효성의 2006년 과장승격후보자과정에서 운영된(실시는 2005년도 9월부터 2006년도 1월 까지) 액션러닝 프로그램의 운영프로세스를 보여준다. 효성식 액션러닝 프로그램은 <그림 1>에서 보듯이 사전준비, 집합교육, 액션러닝 학습미팅, 학습결과의 평가, 그리고 평가결과의 활용 등 5개의 과정으로 이루어져 있다. 사전준비의 개념은 승격후보자과정을 위한 집합교육에 대한 사전준비와 액션러닝 프로그램 운영을 위한 사전준비의 두 가지로 구분된다. 전자의 경우 집합교육에서 SML(Self Managed Learning)방식에 의한 교육과정에서 사용할 학습자원을 집합교육 이전에 미리 배부하여 준비해오도록 하기 위한 것이다. 또한, 액션러닝에 대한 이해를 사전에 진작시키고 수행해야할 과제에 대한 준비를 하도록 유도하는 과정이다.

후자의 경우 학습팀 구성과 학습미팅 운영에 효성의 내부 팀장급 인력을 활용하기 위해 사전에 Set Advisor 양성과정(SATP)을 통해서 Facilitator로서의 역할을 인식하고 역량을 강화하기 위한 준비작업이었다.

집합교육은 3박 4일 동안 진행되었는데, 효성 공장으로서의 기본적인 역할인식과 역량강화를 위한 교육내용과 함께 업무프로세스개선을 위한 액션러닝 방식의 적용을 위해 업무프로세스 개선방법 워크샵과 회의운영관련 기술향상과정, 그리고 개인별 학습과제 선정을 위한 워크샵 등이 강조되었다. 차수별로 집합교육이 끝나면 학습팀별로 4회의 학습미팅을 격주단위로 1회당 4시간씩 Set Advisor의 지도하에 이루어진다. 총 4회의 학습미팅 중간에 차수별 전체인원들이 모여서 중간워크샵에 참여하는데 이 과정의 목적은 팀별로 진행되는 학습미팅은 타 팀에 대한 진행내용을 알지 못하므로 차수별로 팀들간의 진행상황을 발표하고 공유함으로써 각 팀별로

향후 보다 발전적인 학습미팅을 위한 시사점을 얻는 것이다. 교육생들을 학습팀으로 한 액션러닝 학습미팅뿐만 아니라 두 명의 외부 자문교수와 내부 Set Advisor들과의 Set Advisor 학습미팅도 여러 차례 진행되었다. 이러한 Set Advisor 학습미팅의 목적은 Set Advisor간의 정보공유와 사내 Set Advisor를 위한 코칭, 그리고 학습미팅 운영을 위한 질적 수준조정 등을 위한 것이다.

집합교육과 액션러닝 학습미팅 그리고 Set Advisor 학습미팅이 끝난 후 전체 교육과정의 결과를 평가하기 위해서 내부 Set Advisor들과 2인의 자문교수와 의 평가워크샵이 진행된다. 평가기준 및 방법은 사전에 공지되며, 학습팀의 결과평가는 Facilitator들과 자문교수가 공동으로 수행한다. 액션러닝 과정에 대한 평가 결과는 승격후보자 교육점수의 50%를 차지하며 인사부에 평가결과가 보고된다. 그리고 우수 학습팀 및 개인에게는 금전적/비금전적 인센티브가 제공된다.



출처: (주) 효성 인재개발팀 사내자료

〈그림 1〉 효성식 액션러닝 프로그램의 운영 프로세스

### 3.3 효서식 액션러닝 프로그램의 주요 구성 요소

#### 3.3.1 SATP(Set Advisor Training Program)

액션러닝 프로그램의 본격적인 운영을 위한 사전준비단계로서 향후 액션러닝 프로그램의 학습팀 운영을 담당할 Set Adviser에 대한 선임 및 양성이 이루어졌다. 효서의 액션러닝방식에 의한 승진대상자 교육 과정에서는 Set Adviser를 내부 인원에서 양성하도록 하는 기본전략이 수립되었고, 이에 따라 Set Adviser 양성을 위한 집합교육이 이루어졌다. 2001년도에 처음 시작되었을 당시는 총 16명 선발되어 3박 4일 동안 집합교육이 이루어졌고, 이후에는 중복이 되는 대상자가 늘어남에 따라 1박 2일로 축소되었다. SATP운영의 목적은 크게 두 가지 영역에서 그 성과를 기대할 수 있었다. 먼저 Set Advisor를 내부에서 양성하는 교육과정으로서의 효과와 함께 인재개발팀에서는 액션러닝의 사내정착을 위한 전략 도출 및 고려사항을 수렴하는 한편, 효과적인 교육생 평가방안의 초안을 결정할 수 있는 사전준비가 가능할 수 있었다. 또한 액션러닝과제 선정 절차의 적절한 수립과 함께 액션러닝 지지세력을 확보함으로써 앞으로 행해질 교육전반에 대한 안정적 운영이 가능할 수 있다는 점 등이다.

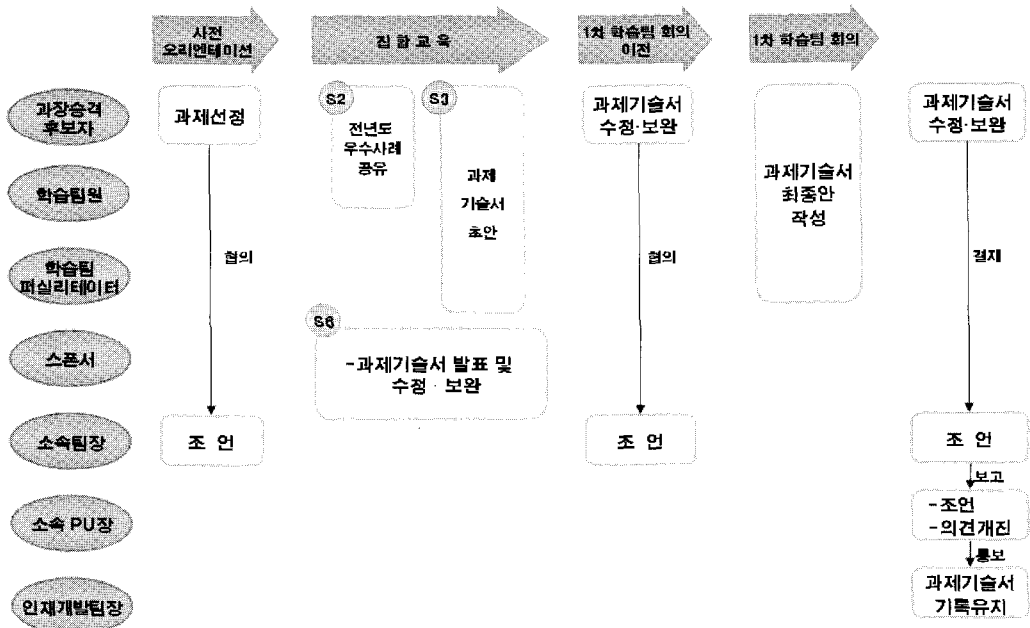
#### 3.3.2 집합교육

승진대상자 집합교육은 신입과장으로서의 역할수행을 위한 역량 검증 및 역량 극대화라는 교육목적 달성을 위해 세 가지 측면에서 세부 학습목표가 설정되었다. 첫째 신입과장으로서의 리더십 역할과 역량을 학습하고, 둘째 조직 내 변화추진자 및 지식관리자로서의 역할 수행을 위한 준비를 하며, 마지막으로 소속 부서 내 현안 과제의 해결을 위한 액션러닝의 기초 지식 및 기술습득이다.

승진대상자를 위한 집합교육 프로그램은 경영환경 변화에 대한 인식, 리더십 함양을 위한 교육과 함께 액션러닝의 이해, 액션러닝과제 선정을 위한 기초적 지식 및 기술을 습득하는 한편 타 기업 사례를 연구한 후 개인별 학습과제를 선정하였다. 다음 단계로 액션러닝에 활용될 Brainstorming, 도서연구, 기획 등에 필수적인 학습도구를 학습하고, 팀 차원의 질의 응답, 토론, 의사결정 등에 필수적인 학습도구를 소개하는 단계로 이루어졌다. 또한 이를 액션러닝결과 활용을 위한 학습결과 공유, 액션러닝을 확산시킬 수 있는 방법, 개선하고자 하는 업무프로세스를 실천에 옮기는데 필요한 단계별 변화추진 전략과 기법을 학습하여 집합교육 이후 실질적인 교육효과를 피하였다.

#### 3.3.3 학습과제 및 학습 팀

학습과제의 운영원칙은 팀원 각자에게 서로 다른 과제를 부여하는 Open-Group Program 방식을 채택했다. 팀원 각자가 개인별로 담당업무 또는 소속 부서내 특정 업무의 프로세스를 개선하기 위한 방안을 질문과 성찰을 통한 팀원과의 협력 그리고 Set Advisor로부터의 자문을 통해서 수립하고 실행 및 실행효과를 평가하는 등의 일련의 과정을 수행하였다. <그림 2>에서 보듯이 교육대상자들은 사전 오리엔테이션 기간 동안 소속 팀장의 조언을 받아서 집합교육이전에 과제선정을 위한 준비를 하고 집합교육기간동안에는 전년도 우수사례에 대한 공유를 통해서 수행할 과제에 대한 초안을 만들고 타 팀원들과 공유하는 과정을 거친다. 집합교육이후 한 2주 정도의 시간을 갖고 1차학습미팅 이전에 과제기술서에 대한 수정 작업을 진행하며 1차 학습미팅에서 학습팀원 및 SA와의 협의 그리고 소속 팀장으로부터의 조언을 바탕으로 최종적으로 과제 기술서를 확정하게 된다. 개인별 과제기술서가 확정되면 소속 PU장에게 보고하여 결재를 얻어서 인재개발팀장에게 제출해야한다.



출처: (주) 효성 인재개발팀 사내자료

〈그림 2〉 효성식 액션러닝의 과제 선정 절차

이렇듯 효성의 과장승격후보자과정에 ‘업무 프로세스 개선’을 위한 액션러닝 방식을 적용하게 된 배경은 다음과 같다. 첫째, 2000년도 신입 과장을 위한 교육과정을 운영한 결과 “효성형 관리방식의 정립”이란 주제가 비교적 단순하게 해결될 수 있는 과제라고 판단되어 액션러닝의 과제로는 부적합하다는 결론에 도달했다. 둘째, 액션러닝이 앞으로 효성에 정착하기 위해서는 실행초기에 가시적인 성과, 즉 경영성과에 확실하게 기여할 수 있는 결과물이 도출되어야 할 절박한 필요성이 존재하였다. 셋째, 효성의 인재개발팀은 IMF이후 구조조정의 결과로 폭주하는 업무량 때문에 대다수 효성인들의 사기가 저하되어 있는 현 상황에서 액션러닝을 통하여 불필요한 업무를 제거하고 업무처리 시간을 단축할 수 있는 절호의 기회를 맞이할 것이라고 확신했다. 따라서 인재개발팀은 2001년도부터 승격후보자과정을 운영함에 있어 인적 그리고 시간적 역량을 고려할 때 경영성과에의 기여도가 가장

높을 것으로 예상되는 업무프로세스 개선에 전략적으로 집중하는 것이 바람직할 것으로 판단했다. 다음의 <표 1>은 업무프로세스 개선과 관련된 과제선정 가이드라인의 예시를 보여준다.

학습팀은 비슷한 사업부문에 속한 5~7명의 과장승격후보자들로 구성되었다. 학습팀 구성원칙은 업무프로세스 개선을 위한 개인별 과제를 해결하는데 학습팀 구성원들이 서로 학습팀원의 학습과제를 이해하기 용이하고 따라서 과제선정 및 문제해결에 도움을 줄 수 있는 여건을 마련하기 위한 것이었다. 학습팀 구성은 3박 4일 간의 집합교육기간 중에 이루어졌고 집합교육 후 4차례의 학습미팅을 진행한 기본 단위가 되었다.

학습과제 선정과 관련하여 전술한 바와 같이 개인별로 업무프로세스 개선 과제를 정하도록 하였다. 물론 학습팀 담당 Facilitator와 팀구성원간의 의견교환과 조율의 과정을 거쳤지만, Facilitator는 내용전문가로서가 아닌 과정전문가

〈표 1〉 과제선정 기준 및 선정시 유의사항

1. 비교적 적은 노력을 통해 단기간에 가시적 성과를 낼 수 있고, 그 성과를 금액으로 환산할 수 있는 과제
2. 과제 관련 해당부서에서 그 과제를 실행하기 위해 별도의 많은 예산과 인력투입이 필요하지 않은 과제
3. 성격(근본적인 목적)이 “고객을 위한 부가기치 창출”에 있기보다는 “회사의 조직구성원(업무담당자 또는 유관부서)에 대한 관리”에 더 치중되어 있는 업무 프로세스
4. 업무를 처리하면서 피로움, 짜증, 피로, 스트레스를 느끼는 프로세스
5. 해결되었을 경우, 그 결과가 회사의 경영성과(품질향상, 매출증대, 비용절감, 생산성 향상, 직원의 사기진작 등)에 미치는 효과가 매우 큰 과제
6. 3개 이상의 팀, 부서, 공장, PU, PG 등에 공통으로 연관되어 있기보다는 1~2개 부서에 관련되어 있어 비교적 쉽게 개선될 수 있는 업무 프로세스
7. 평소에 외부고객 또는 내부고객들로부터 업무처리의 속도와 서비스 수준 등에 대하여 불만의 소리 (Complaint)를 많이 듣고 있는 업무프로세스
8. 컨설팅 회사 등 외부전문가의 표준화된 해결방식으로 해결되기 어려운 과제
9. 본인이 소속한 팀, 부서, 공장, 본부 또는 회사 전체차원에서 회사의 경쟁력 강화를 위해서는 반드시 해결해야만 하는 실질적 과제
10. 경쟁사, 선진국의 초일류 기업들은 이미 개선했으나 우리 회사에서는 아직도 개선되지 않고 있는 고질적인 문제 프로세스

로서의 역할이 액션러닝의 핵심으로 강조되었기 때문에 과제 선정 및 실행안에 대한 실질적인 검증을 하기에는 한계가 있었다. 또한 교육생의 일부는 액션러닝이란 교육 방식이 주는 시간적 부담 때문에 도전적이고 많은 노력이 들어가는 과정을 선정하기보다는 가능한 해결이 용이하고 현재 업무상 수행하고 있으며 때론 단순한 제안차원의 과제를 제안하여 수행한 경우도 있었다. 따라서 이러한 운영상의 문제점들은 액션러닝 프로그램을 처음 도입하는 과정에서 흔히 발생할 수 있는 부분이며, 특히 인재개발팀과 현업의 팀장 및 부서장들과의 사전조율 및 협조가 부족하여 발생했다고 볼 수 있다. 학습팀 구성에 있어서도 기본적인 방침은 비슷한 사업 부서에 속한 인원끼리 학습팀을 만드는 것이었으나 몇몇 팀의 경우 차수별 인원구성상의 어려움으로 인해 다른 부서 소속인원들로 구성되기도 하였고 근무지역도 상이한 경우가 발생했다. 이러한 학습팀 구성상의 문제점은 학습미팅을 수행하기 어려운 결과를 초래하기도 하였으며 팀 활동의 역동성을 저해하는 요인으로 작용했다

### 3.3.4 학습미팅(Set Meeting)

학습미팅은 8주에 걸쳐 격주 1회, 총 4회에 걸쳐 운영되었으며, 회당 4시간의 미팅 시간을 정하였다. 4차에 걸친 학습미팅에서는 선정과제에 대한 진행과정 및 그 결과에 대한 각 항목에 걸친 논의와 함께, 학습팀 구성원들간의 평가와 Set Advisor에 대한 평가가 동시에 이루어지는 한편, 액션러닝의 중요한 구성요소인 미팅에 대한 성찰이 함께 이루어졌다. 학습미팅의 전체 진행과정 중에서 1차 미팅은 대체로 집합교육과정에서 정한 개인별 학습과제의 실행가능성 및 기대효과 수준에 대한 타당성 검토를 하게 되고, 이 과정에서 Set Advisor의 자문과 팀 구성원들의 협조가 매우 중요시된다. 1차 미팅이 끝나면 학습팀원은 일주일 이내에 자신들의 개인별 학습과제를 결정하고 소속 부서의 팀장과 협의한 후 인재개발팀장에게 보고한다. 1차 미팅과 2차 미팅사이에 학습팀원은 자신의 학습과제를 실행하기 위한 계획을 수립하고 2차 미팅에서 팀원과 Facilitator와 협의하여 개선방안을 마련한다. 따라서 2차 학습미팅의 목적은 확정된



개인별 업무프로세스 개선을 위한 학습과제를 현업에 적용하여 실행가능성을 타진하고 구체적인 실행계획과 전략 그리고 예상 장애요인 등을 도출하는 것이다. 3차 미팅은 학습과제해결을 위한 최종단계로서 팀원과 Facilitator와 협의하여 실행안에 대한 수정 및 보완을 거쳐 학습 결과보고서를 완성하는 것이다.

전체 학습미팅을 운영하는 과정에서 대부분의 학습팀들이 담당 Facilitator들과 정해진 스케줄에 따라 4차례에 걸친 학습미팅을 제대로 수행하였다. 그러나 부분적으로 일부 학습팀들은 한 두 차례의 학습미팅으로 끝난 경우도 있었고, 일부 학습팀원들이 현업의 업무과중과 학습 열의 부족 등으로 인해 불참하는 사례도 발생했다. 또한 다른 한편으로는 창원지역의 공장 혁신과제를 수행한 한 학습팀은 공식적으로 정해진 4차례의 학습미팅 이외에 추가적으로 수 차례의 학습미팅을 더 갖는 등의 열의를 보여주기도 하였다. 액션러닝 방식이 성공하기 위해서는 적극적인 학습미팅을 통한 현업의 실제문제 해결노력이 중요한데 현실적으로 참가자들의 업무부담으로 인해 이러한 목적이 제대로 발휘되기 어려운 경우가 많다. 효성의 경우에도 일부 학습팀에서의 부진했던 학습미팅 현황은 학습미팅 진행 시기자체가 일년 중 가장 바쁜 사업 계획 작성 시기와 맞물려서 교육대상자들의 부담이 가중된 부분도 한 원인으로 작용했다.

### 3.3.5 Set Advisor

앞에서 기술한 바와 같이 효성식 액션러닝 프로그램의 가장 큰 특징 중의 하나는 Set Advisor를 효성 내부에서 선발하여 양성한 인력으로 활용하였다는 점이다. 사전준비단계에서 양성된 팀장급 SA들 중에서 회사 및 개인적 사정 변화 그리고 인재개발팀과 자문교수와의 협의에 의해서 최종적으로 학습팀 운영을 맡게된 SA는 9명이었다. 이들 9명의 팀장들과 함께 과정개발에 참여한 두 명의 자문교수를 합쳐 SA는 총 11

명이 되었다. 따라서 2차수에 걸친 12개의 학습팀을 운영함에 있어 두 명의 외부 자문교수는 각각 1개의 학습팀을 운영했고, 나머지 9개 학습팀은 9명의 팀장들이 각각 1개 정도의 학습팀을 운영했다.

학습팀을 운영함에 있어 SA의 기본적인 역할은 코디네이터, 촉진자, 관찰자, 분위기 조성자, 대화 촉진자, 그리고 학습코치 등이다. 이러한 SA의 역할은 SATP 그리고 두 자문교수와 내부 SA들과의 학습미팅을 통해서 강조되었다. 특히, 두 명의 자문교수와 내부 SA들과의 학습미팅은 내부에서 양성된 Set Advisor의 역할수행과정에서의 문제점을 보완하고 재학습의 필요성과 함께, 전반적 프로그램상의 원활한 운영을 위한 아이디어 공유 창구로서의 역할이 가능할 것이라는 기대 하에서 이루어졌다. 이러한 SA 학습미팅을 통해서, 승격후보자과정의 액션러닝 학습미팅 진행과정에 대한 성찰 및 성과향상 진척도의 정보공유, 그리고 Set Advisor의 지속적인 역량강화 등이 이루어질 수 있게 하였다.

SA운영과 관련하여 부각된 문제점은 비록 SATP와 몇 차례에 걸친 두 명의 자문교수와와의 학습미팅을 통해서 효성내부의 팀장급 인력들을 Facilitator로서 교육을 시켰지만 Facilitator의 역할과 액션러닝방식의 특징에 대한 충분한 숙지가 부족했다는 점이다. 실질적으로 각각의 SA는 하나 정도의 학습팀을 운영하는데 그쳤으며, SA자신들이 현업의 업무부담으로 인해 학습팀 운영에 대한 충분한 준비가 부족한 경우도 자주 발생했다. 또한 9명의 내부 SA들은 여러 과정을 거쳐 선발된 인원임에도 불구하고 Facilitator로서의 개인적 역량에 일부 차이가 존재하기도 했다. 그럼에도 불구하고 액션러닝 방식을 운영함에 있어 사내 인력을 양성하여 Facilitator로서 활용한 경우는 극히 드물며, 본 과정에 참가했던 내부 SA들 또한 자신들의 경험이 매우 소중한 것이었으며 앞으로도 계속 비슷한 경험을 할 수 있는 기회를 강력히 원했다. 뿐만 아니라 SA로

서 자신들의 액션러닝에 대한 이해와 역량강화에도 매우 긍정적인 반응을 보였다. 따라서 액션러닝 방식의 사내 확산과 홍보에 견인차 역할을 할 수 있는 교두보가 확보되었다고 할 수 있다.

### 3.3.6 질문과 성찰

액션러닝의 운영모델에서 살펴보았듯이 액션러닝 교육프로그램에서 학습과제를 선정하고 해결해 나가는 과정에서 질문과 성찰의 역할이 매우 중요하다. 이러한 전제하에 효성식 액션러닝 프로그램에서도 집합교육과 4차례의 학습미팅에서 질문과 성찰의 중요성이 강조되었다. 예를 들어 집합교육의 3박 4일의 일정 중 둘째 날부터 넷째 날까지 매일 오전 8시 30분부터 1시간 동안 모든 교육생들은 전날의 교육과정 전반에 대한 성찰을 했다. 처음에는 성찰의 필요성에 대한 회의 및 거부감도 있었고 성찰내용도 대부분 자기 반성 및 불만의 표시가 주를 이루었으나, 시간이 지나면서 성찰에 대한 몰입과 공감대 확산 그리고 새로운 활력소의 역할을 하게 되었다. 집합교육뿐만 아니라 4차례의 학습미팅에서도 매 학습미팅이 시작할 때는 항상 학습구성원의 자기 성찰을 통해서 학습과제의 진척도, 현업적용 및 실행에의 애로사항, 대처방안, 자신의 각오 및 노력 그리고 반성 등 학습과제해결과정의 전반적 내용에 대해서 구성원들과 의견 교환을 가졌다. <표 3>은 학습미팅의 전체과정에 대한 성찰항목의 예를 보여준다.

질문의 중요성도 강조되었는데 집합교육에서 회의운영기술모듈을 통한 효과적인 질문유형 및 방법의 활용 학습이 이루어졌다. 특히 집합교육기간 중에 SML(Self Managed Learning) 방식에 의한 팀별 과제를 해결하는데 있어 교육생들은 팀별로 회의를 운영하는 상황에서처럼 구성원들간의 질문을 통한 문제해결방식을 실습하도록 유도되었다. 이러한 질문을 통한 문제해결방식은 액션러닝의 핵심인 3차례의 학습미팅에서도 주요한 운영 매커니즘으로 작용했다. 앞

에서 기술한 바와 같이 학습미팅의 운영방식은 팀 구성원 각자가 준비해온 학습과제해결방안에 대해서 발표를 하면 나머지 구성원들이 건설적이고 효과적인 질문을 통해서 과제해결에 도움을 주는 것이다. 이때 Set Advisor는 구성원들의 질문횟수나 내용 그리고 태도 등에 대해서 적절한 개입과 유도의 역할을 수행하게 된다.

<표 3> 학습미팅의 전체 과정에 대한 성찰항목

- 오늘 회의 중 나에게 가장 도움이 되었던 질문은 무엇인가?
- 우리 팀을 보다 효과적으로 만들 수 있는 방법은 무엇인가?
- 오늘 회의에서 나온 아이디어 중 가장 중요한 것이라 판단되는 것은 무엇인가?
- 오늘 회의에서 내가 배운 가장 중요한 교훈을 세가지만 든다면?
- 프리젠티로서 내가 오늘 회의에서 가장 힘들었던 점은?  
이 어려움을 극복하기 위해 나는 무엇을 어떻게 해야 하는가?
- 학습팀원으로서 다른 프리젠티를 돕는데 있어 가장 힘들었던 점은?  
이 어려움을 극복하기 위해 나는 무엇을 어떻게 해야 하는가?
- 오늘 회의를 마치고 나 자신에게, 팀원들에게, 그리고 Facilitator에게 꼭 하고 싶은 말이 있다면?

### 3.3.7 학습결과의 평가

#### (1) 승격후보자 액션러닝 과제 평가

승진대상자에 대한 평가 체계는 <표 4>에서 보듯이 액션과 관련된 부분이 50% 그리고 러닝과 관련된 부분이 50%로 구성된다. 액션관련 평가는 개인단위 과제의 적정성, 과제추진과정의 독창성과 성실성, 기대효과의 절대적 수준, 기대효과의 산출근거의 신뢰성 및 타당성 등의 평가 기준에 따라 평가된다. 러닝 부분은 개인차원에서 과제 추진 과정에서 학습한 내용과 회사내 타 부문 및 타 업무에 적용계획에 대한 평가 그리고 팀 단위의 제출내용 중에서 학습팀 미팅

agenda, 성찰내용 등의 내용 충실도, 작성상의 성의도 등을 기준으로 평가된다.

학습과정 및 결과보고서 그리고 과제실행계획서에 대한 평가는 학습결과평가의 가장 중요한 부분이기 때문에 평가결과의 신뢰성을 높이기 위한 방안으로 1인 평가대상자에 대해서 3차례에 걸친 평가를 하도록 했다. 예를 들어 1차 및 2차 평가는 평가대상자가 속한 PU 및 PG의 Facilitator들이 담당하였고, 제3차 평가는 두 명의 자문교수가 수행하였다. 학습태도 및 수준에 대한 평가는 학습팀 담당 Facilitator가 수행하였다. 특히, 다자평가의 목적인 평가의 객관성 제고를 달성하기 위하여 1, 2, 3차 평가자간에 평가내용에 관한 협의는 일체 하지 않았다. 또한, 다자평가의 단점인 평가자의 개인적 성향에 의한 관대화 경향 및 중심화 경향 등을 최소화하기 위하여 각 평가 항목별 평가척도와 척도 별 배점 기준 등을 사전에 명확하게 정의하고, 평

가 시작 전에 A, B, C급의 결과보고서를 샘플로 선정하여 평가자간의 평가수위를 조절하기 위해 의견을 조율하였다.

(2) 평가결과의 활용 및 성과

교육생의 액션러닝과제 평가는 승격대상자의 교육점수에 반영되며, 그 비율은 50%로 하였다. 개인별 승격 후보자 교육점수를 인사팀에 통보하여 이를 승진심사에 활용하는 절차로 이루어진다. 특히 액션러닝 프로그램과정을 이수하지 않은 교육생은 승격에 탈락시키는 방안이 인사팀과의 협의사항이었다. 반면에 우수 학습팀과 개인에게는 금전적 그리고 비금전적 보상이 주어진다. 우수 학습팀 및 개인에 대한 보상과 함께 우수 학습과제를 선별하여 다음 년도 과정에 벤치마킹자료로 활용할 예정이며 사내외적으로 액션러닝의 효과를 홍보하기 위한 자료로도 활용된다.

〈표 4〉 평가체계와 점수 부여 방법

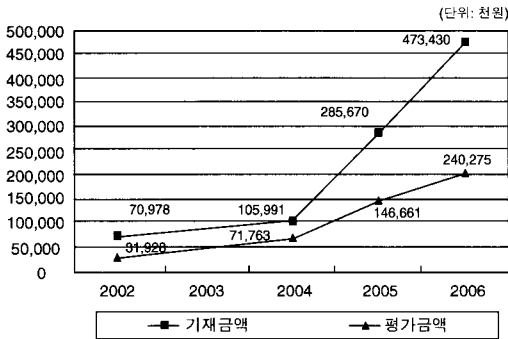
- 평가주체: 내부 Set Adviser 2인(소속 PG 및 타 PG)과 자문교수에 의한 다자평가(3차)
- 평가단위: 학습팀 단위평가
- 평가대상 및 평가기준

구분	평가대상	배점	평가기준	비고
Action	개인단위 제출 내용 ① 과제기술서 ② 과제추진경과 ③ 과제실행결과 ④ 과제관련 향후 추진계획	50	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 과제의 적정성</li> <li>◦ 과제추진과정의 독창성과 주도면밀 정도</li> <li>◦ 기대효과의 절대적 수준</li> <li>◦ 기대효과의 산출근거의 신뢰성과 타당성</li> <li>◦ 향후 추진계획의 적정성</li> </ul>	
Learning	⑤ 과제추진 과정에서 학습한 내용 ⑥ 학습한 내용의 회사내 타 부문, 타업무 또는 자기개발에의 적용계획  팀 단위 제출내용 ① 학습팀 미팅의 Agenda ② 개인별 발표자료 ③ Feedback 내용 ④ 성찰 내용	50	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 내용 충실도</li> <li>◦ 내용 표현의 구체성과 이해 용이성</li> <li>◦ 작성상의 성의</li> </ul>	
계		100		

주) 팀 학습결과에 대한 평가는 팀별로 평가하고 팀 별 점수를 부여함: 즉, (팀원의 점수 = 팀원 전원의 개인별 점수의 합/팀원 수)의 공식이 적용됨.

출처: (주) 효성의 인재개발팀 사내자료

과장승격 후보자 과정의 예상효과 금액의 연도별 추이



주) 기재금액: 교육 참가자 본인은 직속상사(팀장/PU 사장/공장장)의 결재를 득한후 제출한 금액

평가금액: 내외부 평가자 3인이 신뢰성과 타당성을 평가하여 조정한 금액(신뢰성 지수 및 타당성 지수: 0.1~1.0)

출처: (주) 효성 인재개발팀 사내자료

<그림 3> 정량적 성과

현재 효성의 인재개발팀 입장에서는 액션러닝방식에 의한 교육프로그램이 처음 도입되었고, 사내외적으로 많은 관심을 불러일으킨 상태이며, 특히 최근의 교육과 현업에서의 실질적인 가시적 성과도출과의 연계성이 강조되는 분위기 하에서, 지원본부장을 포함한 상부 경영층에게 액션러닝방식에 의한 교육효과평가가 초미의 관심사가 되고 있다. 이렇듯 3, 4단계의 교육효과평가에 대한 중요성이 강조되는 가운데 교육다음 년도 상반기 마다 금액으로 환산될 수 있는 가시적인 평가결과가 도출된다.

<그림 3>에서 보듯이 정량적 성과는 교육대상자들이 기재한 예상효과금액과 내외부평가자에 의한 평가금액 등 크게 두 가지 부분으로 이루어진다. 교육생들이 기재한 효과금액은 2002년 이후 상승 추세이지만 특히 2005년부터 급격한 증가 추세를 보여주고 있다. 평가금액 또한 비슷한 양상을 띠고 있다. 다만 절대적인 금액은 평가금액의 경우 신뢰성과 타당성 지수에 의한 조정과정을 거쳤기 때문에 교육생들의 기재금액보다 낮게 나타나고 있다.

- 전반적으로 높은 수준의 과제 선정 및 해결결과 도출
- Open Group 방식에 대한 높은 만족도
- 학습팀 회의 및 사내의 SA에 대한 높은 만족도
- 과제 수행 수준의 양극화 현상 극복 (수준 미달의 결과들은 전체의 5% 미만임)
- 큰 과제가 과장 승격을 위한 전례적 시련 코스로 정착
  - AL의 필요성 및 효과에 대한 교육생간의 인식 확산
- 우수 사내 SA 다수 발굴 및 기초 훈련 완료
  - 사외 SA에 대한 의존도 감소
- AL에 대한 관련자 집단의 인식 확산
  - 교육 참가자, 직속상사 및 담당 임원
- 팀학습 AL운영 프로세스의 지속적 개선
  - 평가용 보고서 제출시 팀장 및 임원 Comment
  - 보고서 제출 후 직속 상사에 의한 평가
  - 팀학습 매뉴얼의 수정 보완

출처: (주) 효성 인재개발팀 사내자료

<그림 4> 정성적인 성과

정량적인 성과뿐만 아니라, <그림 4>은 정성적인 성과의 모습을 보여주고 있다. 정성적인 성과의 내용은 교육생들의 반응뿐만 아니라 SA들 간의 평가 워크샵 그리고 인재개발팀 담당자들의 의견들을 종합하여 만들어 진 것이다. 주요 내용을 살펴보면 2001년도 초창기 액션러닝의 도입당시와는 달리 과제선정 및 해결수준이 향상되었으며 개인별 과제에 대한 높은 만족도를 보여주었다. 또한 사내 SA에 대한 만족도도 높아졌고 과장승격을 위해서 이제는 액션러닝 과정이 반드시 필요한 과정이란 인식이 확산되었다. 인재개발팀 입장에서도 지속적으로 사내 SA들을 발굴하고 운영한 결과 사외 SA들에 대한 의존도를 줄일 수 가 있었다. 무엇보다도 제일 중요한 것은 수년간 액션러닝이 성공적으로 운영되어오며 따라 사내에 학습조직을 위한 분위기 형성되기 시작했으며 액션러닝에 대한 이해와 공감대가 확산되었다는 점이다.

#### IV. 토론 및 결론

지금까지 본 논문은 액션러닝방식을 적용한 교육프로그램의 운영 및 결과에 대한 사례를 기술하였다. 본 연구는 액션러닝의 운영과 결과에 영향을 주는 주요 영향 요인들을 바탕으로 한 회사의 교육프로그램에 적용한 사례를 심층적

으로 살펴보았다. 즉, 효성식 액션러닝 프로그램의 가장 큰 특징은 다음의 몇 가지로 요약된다. 첫째, 적용대상이 과장승격후보자들이고 수행과제가 업무프로세스 개선을 위한 것이다. 액션러닝방식은 주로 기업의 임원급 이상의 계층을 대상으로 하여 사업부문별 핵심과제를 해결해 나가는 것이 일반적이다. 비임원급인 중간계층의 직원들을 대상으로 하는 경우에도 승격후보자과정에서 액션러닝방식을 도입한 경우는 매우 드물다. 또한, 학습과제에 있어서도 교육대상자가 현업에서 수행하는 업무의 불필요한 과정을 개선하고자 하는 목적으로 적용되었는데 이는 업무효율성을 강조하고 “돌다리도 두드리면서 건너는” 효성이란 조직의 기업문화와 밀접한 연관이 있다.

둘째, 학습팀 운영을 담당하는 Facilitator들이 효성의 조직 내부에서 선발되고 육성된 리더들이었다는 점이다. 액션러닝을 적용한 많은 기업들이 액션러닝의 핵심인 Facilitator들을 선정함에 있어 주로 외부 전문가를 활용한다. 그러나 효성식 액션러닝 프로그램은 내부 Facilitator들을 양성하고 학습팀 운영의 기회를 부여함으로써 액션러닝의 확산과 사내 홍보 그리고 운영상의 역량 축적이라는 다 목적 효과를 추구했다. 물론 액션러닝방식이 처음 도입되는 과정에서 처음에는 많은 불만과 회의 그리고 저항이 있었지만 액션러닝 과정이 종료된 후 최종 정리 워크숍을 통해서 그 동안 발생했던 문제점들과 차기 프로그램운영을 위한 보완사항들이 취합 정리되면서 내부 Facilitator들과 인재개발팀 그리고 외부 자문교수들간에 액션러닝 프로그램을 다음 단계에서 더욱 효과적으로 개선시킬 수 있겠다는 공감대가 확산되었다.

셋째, 효성식 액션러닝 프로그램은 최고경영자 및 경영층의 지원과 격려 속에서 출발한 것이 아니고 교육의 중요성을 강조하는 기업문화 속에서 인재개발팀장의 액션러닝에 대한 확신과 도전적인 마인드가 중요한 역할을 했다. 최

고경영자의 개인적인 신뢰를 바탕으로 인재개발팀장은 사내에 액션러닝의 개념이 일천한 가운데에서도 과감히 액션러닝의 성공확신을 갖고 도입하게 되었다. 많은 기업에서 액션러닝이 도입되는 과정은 주로 최고경영자의 지시나 지원 속에서 교육담당자의 설계안에 따라 이루어지는 것이 일반적이다. 그러나 효성식 프로그램에서 볼 수 있는 인재개발팀장의 도전적이고 적극적인 추진력과 리더십은 매우 독특한 현상이라 할 수 있다.

결론적으로 본 연구는 업무프로세스 개선을 위한 방안으로 액션러닝과 같은 교육방식이 상당히 효과적이라는 점을 제시하고 있다. 기존의 업무프로세스 개선을 위한 많은 시도가 기업에서 적용되어 왔지만 액션러닝방식처럼 체계적인 교육프로그램의 일환으로 승진과 같은 인사시스템과 연계하여 운영될 때 보다 더 효과적이다 또한, 액션러닝을 적용하는 기업에 대해서도 기업의 상황에 맞게 대상자 선택도 중간관리자를 중심으로 하고 개인별 과제를 정해서 정량적 개선효과를 제시하는 과제수행방식의 가능성을 제시하고 있다. 액션러닝방식을 적용하여 성공한 대부분의 미국기업들은 고위직 핵심인재를 중심으로 전략적 과제를 수행하였다. 그러나 효성사례는 한국적인 상황에서는 차별화된 목적과 배경 하에서 액션러닝방식이 적용될 수 있음을 보여준다. 일반적으로 또 다른 중요한 사실은 업무프로세스 개선과 같은 금액적으로 표시될 수 있는 과제수행이 교육의 성과를 보여주는 데 매우 효과적이라는 점이다. 학습조직차원에서도 어떤 하나의 중요한 조직변화 및 개발 방법을 도입할 때 전면적으로 많은 저항을 받아가면서 일시에 적용하기 보다는 단계적으로 저항을 줄여가면서 단기적 성과를 보여주고 차근차근 치밀히 진행해 나가는 것이 최고경영자를 설득하는데 더 효과적일 것이다.

그러나 무엇보다도 액션러닝방식이 성공하기 위해서는 교육참가자의 개인적인 동기수준이

중요하다 할 수 있다. 실제로 많은 학습팀을 운영해보고 또 다른 학습팀을 운영한 Facilitator들의 의견에 따르면, 액션러닝의 교육목적과 취지에 대해서 많은 구성원들이 공감하고 있으나 개인적으로 현업에서의 부담을 핑계로 학습팀 활동에 소홀히 하거나 학습팀 활동 자체가 자신의 승진 및 경력개발결정에 영향을 미치지 않는다고 판단하여 의도적으로 팀 활동에 소홀히 한 경우가 많이 발생했다. 이러한 경우 교육과 인사와의 연계성을 분명히 강조하고 우수학습자에 대한 보상 등을 제공함으로써 교육참가자들의 동기수준을 향상시킬 수 있다. 특히 팀장 및 부서장을 포함한 경영층을 통해서 액션러닝 교육방식에 대한 사전 이해와 격려 및 지원 그리고 체계적인 보상 방안 등이 사전에 공지되고 피드백 된다면 참가자의 동기수준은 많이 향상될 것이다. 마지막으로 액션러닝방식에 의한 교육프로그램을 고려하는 기업들은 많은 적용기업의 운영사례를 통해서 도출된 핵심성공요인을 참조하고, 각자 자기 기업에 맞는 교육운영 시스템을 개발하는 것이 운영상의 문제점을 최소화하고 효과를 극대화하는 방안이 될 것이다.

## 참 고 문 헌

- 김종인, 봉현철, “Action Learning 방식에 의한 교육프로그램의 교육효과 평가에 관한 연구”, 인사관리연구, 제28집, 제4권, 2004, pp. 85-120.
- 마이클 J. 마퀴트 지음/봉현철, 김종근 옮김, 액션 러닝, 최고의 인재를 만드는 기업교육 프로그램, 21세기북스, 서울, 2000.
- 봉현철, 유평준, “액션러닝(Action Learning)의 기본 구조와 핵심구성요소”, 산업교육연구, 제8권, 2001, pp. 57-82.
- Conference Board, “Developing leaders”, *HR Executive Review*, Vol.7, No.1, 1999, pp. 1-18.
- Dilworth, R.L., and V.J. Willis, “Action Learning for Personal Development and Transformative Learning”, In L. Yorks, J. O’Neil & V.J. Marsick (Eds.), *Action Learning: Successful Strategies for Individual, Team, and Organizational Development*, 1999, pp. 75-82. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Dotlich, D.L. and J.L. Noel, *Action Learning: How the World’s Top Companies are Re-creating their Leaders and Themselves*, San Francisco: Jossey-Bass, 1998.
- Lamm, S., *The Connection between Action Reflection Learning and Transformative Learning: An Awakening of Human Qualities in Leadership*. Walter F. Ulmer, Jr. Applied Research Award Paper, Center for Creative Leadership, Greensboro, NC., 2000.
- Marsick, V.J. and J. O’Neil, “The Many Faces of Action Learning”, *Management Learning*, Vol.30, No.2, 1999, pp. 159-176.
- McCauley, C.D., and S. Brutus, *Management Development through Job Experiences*, Greensboro, NC: Center for Creative Leadership, 1998.
- McGill, I. and L. Beaty, *Action Learning: A Practitioner’s Guide*. London: Kogan Page, 1992.
- McGill, I. and L. Beaty, *Action Learning. A Guide for Professional, Management and Educational Development*. Kogan Page Ltd., London, 1999.
- Mercer, Stephen, “General Electric’s Executive Action Learning Programmes”, in: *Business Driven Action Learning, Global Best Practices*, edited by Yury Boshyk. St. Martin’s Press. New York, 2000, pp. 42-54.
- Mumford, A. (Ed.), *Action Learning at Work*, Aldershot: Gower, 1997.
- Pedler, M.C., *Action Learning for Managers*, London: Lemos & Crane, 1996.

- Pedler, M.C. (Ed.), *Action Learning in Practice* (3rd ed.), Brookfield, VT: Gower, 1997.
- Revans, R.W., *The Origin and Growth of Action Learning*, London: Chartwell Bratt, 1982.
- Pun, A.S.L., "Theory, Model and Action for Managing Change: Bridges Meets Revans in Hong Kong", *Organization Development Journal*, Vol.15, No.4, 1997, pp. 43-49.
- Raelin, J.A., "Individual and Situational Precursors of Successful Action Learning", *Journal of Management Education*, Vol.21, 1997, pp. 368-394.
- Vicere, A.A. and R.M. Fulmer, *Leadership by Design*, Boston, MA: Harvard Business School Press, 1997.
- Weinstein, K., *Action Learning: A Journey in Discovery and Development*, London: Harper Collins, 1995.

## **A Case Study on the Process Reengineering by Action Learning Program: Focusing on a Training Program in Hyosung Corporation**

Jongin Kim\* · Yangkyu Park\* · Kuk Hie Lee\*

### **Abstract**

Recently, Investment on HRM, particularly, on training and development, in companies has been increased. Therefore, HR managers pay attention to action learning that has the practical effect on performance. The purpose of this study is to introduce action learning as an efficient training method and simultaneously to raise operational issues from the case study. This study analyses a training and development program applying action learning for team manager candidates in corporate Hyosung from September, 2005 to January, 2006. The findings are as follows: First, inefficient processes are thrown out by the process reengineering applying action learning. Second, the training and development activity is maximized by the integrated use of internal and external facilitators. Third, the steady support of executives and the driving force of HRD managers are considered as main success factors.

***Keywords: Action Learning, Process Reengineering, Training Program***

---

\* College of Business Administration, Konkuk University

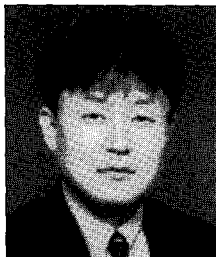


## ● 저 자 소 개 ●



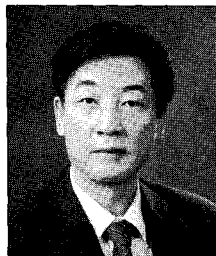
**김 종 인** (kjikim@konkuk.ac.kr)

연세대 경영학과를 졸업하고 루이지애나 주립대 석사, 오하이오 주립대 박사를 취득하고 싱가포르 난양 국립대 경영대학 조교수를 역임하였고 현재 건국대학교 경영대학 경영학전공 교수로 재직하고 있다. 인사관리학회 상임이사, 산업교육학회 편집위원장을 역임하였다.



**박 양 규** (drykpark@konkuk.ac.kr)

독일 Paderborn 대학교에서 경영학 박사학위를 취득하고, 현재 건국대학교 경영대학 경영학전공 교수로 재직하고 있다. 주요 관심분야는 성과관리시스템 설계 및 운영코칭, 역량중심의 HR시스템 컨설팅, 성과 평가시스템의 고도화이다. 현재 한독경상학회 사무국장으로 활동하고 있다.



**이 국 회** (kukhie@konkuk.ac.kr)

미국 조지아 주립대학교에서 경영정보학 박사학위를 취득하고, 현재 건국대학교 경영대학 경영정보학 전공 교수로 재직하고 있다. 한국경영정보학회 및 한국 데이터베이스학회의 부회장을 역임하였다.

논문접수일 : 2006년 3월 28일

게재확정일 : 2006년 4월 12일

1차 수정일 : 2006년 4월 11일