ISSN 2093-3444

KSHRD

제41권 제1호 2021년 6월

산업교육연구

THE JOURNAL OF TRAINING AND DEVELOPMENT

한국산업교육학회
Korean Society for Human Resource Development

산업교육연구

The Journal of Training and Development

2021년 제41권 제1호

목 차

노동조합이 인적자원개발에 미치는 영향에 관한 문헌 연구
..... 김세화·유보람 … 1

중소기업 CEO의 이슈리더십과 중소기업 구성원의 조직몰입과의 관계에서 리더신뢰의 매개효과
..... 박혜성 … 30

플립러닝과 액션러닝을 활용한 중소·중견 기업 핵심인재 양성 사례
..... 김혁·안예진·조남채 … 55

산업교육연구
The Journal of Training and Development
제41권 제1호, 2021, pp. 55-71.

플립러닝과 액션러닝을 활용한 중소·중견 기업 핵심인재 양성 사례

김혁[1], 안예진[2], 조남채[3]

요 약

격변하는 경영환경 속에 핵심인재 확보 및 관리는 더욱 중요해지고 있다. 글로벌 기업들을 필두로 많은 기업들이 핵심인재의 중요성을 인식하고 투자와 노력을 기울이고 있으나, 중소·중견기업의 경우 핵심인재 확보 및 유지에 있어 많은 어려움을 겪고 있다. 이에 S사에서는 긴밀한 협조체계를 유지하고 있는 중소·중견 기업의 핵심인재 양성을 지원하기 위해 차세대 리더 양성 과정을 운영하고 있다. 본 과정은 협력회사들의 경영환경을 고려하여 플립러닝과 액션러닝 교수법을 활용하여 과정을 운영하였고, 지난 3년간의 운영 경과를 소개하는 것이 본 논문의 목적이다. 운영 결과 다수의 협력회사들이 자사 핵심인재들의 관리 및 양성을 위해 본 과정을 적극 활용하고 있고, 향후에도 본 과정에 대한 관심 및 참여도는 증가할 것으로 기대된다. 다만, 본 과정에서 활용한 플립러닝과 액션러닝의 개선점 또한 명확한 만큼 추후 지속적인 검증과 개선을 통해 발전시켜 나아가야 할 것으로 판단된다.

핵심 되는 말 : 핵심인재 양성, 플립러닝(Flipped Learning), 액션러닝(Action Learning)

1) 삼성전자 상생협력아카데미 교육센터 프로. hyuk123.kim@samsung.com
2) 삼성전자 상생협력아카데미 교육센터 프로. yejin79@samsung.com
3) 교신저자. 삼성전자 상생협력아카데미 교육센터 그룹장. nccho@samsung.com

Ⅰ. 서론

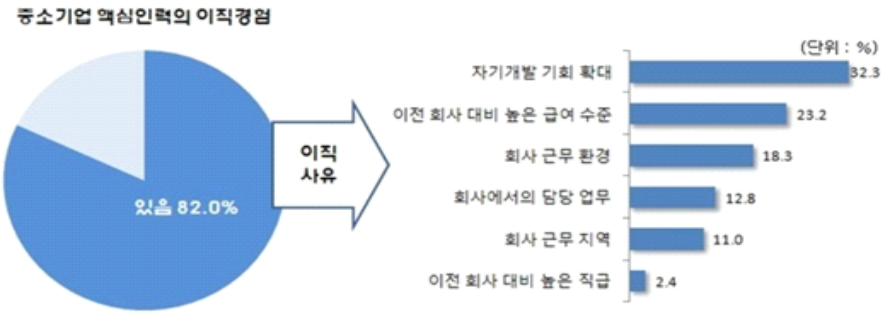
21세기 들어 비일상이 일상인 예측 불가능한 사회로 접어들면서 기업환경이 격변하고 경쟁은 치열해져 지식을 창출하고 활용할 수 있는 인재에 대한 중요성이 점점 높아지고 있다. 과거 예측 가능한 경영환경에서도 우수인재의 확보 및 관리는 기업 경쟁력의 원천이긴 했으나, 경영환경이 복잡해 질 수록 우수인재 혹은 핵심인재에 대한 중요성이 더욱 강조되고 있는 것이다.

핵심인재에 대해 Rothwell(2001)은 '미래의 리더로서 현재 뿐만 아니라 미래에도 탁월한 성과를 달성할 수 있는 조직원'으로 정의하였고, 황석기와 봉현철(2007)은 향후 5-10년 내에 특정 사업 분야를 책임질 리더로 성장할 수 있는 경영 혹은 전문 역량을 보유한 인력'으로 정의하였다. 이 밖에도 핵심인재에 대한 여러 정의들이 있겠으나, 종합하자면 기업 경영 선도 인력, 잠재력을 보유한 우수인력, 대체 불가 필수 인력 등으로 정의 내릴 수 있고(노민선, 이종민, 정선양, 2014), 결국 이러한 핵심인재가 장·단기적으로 기업의 이익과 손해에 강력한 영향력을 미치는 것은 의심의 여지가 없을 듯하다. 실제로 핵심인재를 관리하는 기업은 그렇지 않은 기업보다 더 좋은 성과를 나타내고 있다는 연구 결과도 있다(Michaels et al., 2001).

이에 글로벌 기업들을 필두로 많은 기업들이 핵심인재의 중요성을 인식하고 지속적인 투자와 노력을 보이고 있지만, 중소·중견 기업의 경우에는 인적자원의 확보와 유지에 어려움을 겪고 있는 관계로 핵심인재 우대, 확보, 관리에 대해서는 관심을 가지기 어려운 실정이다. 노민선(2019)의 조사 연구에 따르면 중소기업의 64.7%가 적정 수준 대비 현재 인력이 부족하다고 응답했으며, 중소기업의 60.4% 가 향후 5년간(2018-2020년) 인력 수급이 어려울 것으로 예상하였다. 이직률에 있어서도 대기업의 경우 지난 2016년에서 2018년 사이 3.3%에서 2.9%로 감소된 반면 중소기업은 동기간 4.5%에서 5.2%로 오히려 증가한 것으로 조사되었다(노민선, 2019). 중소기업의 경우 대기업 대비 경영환경이 덜 안정적이고 경쟁이 더욱 치열하며 기술 확보가 중요한 만큼 핵심인재의 유치 및 관리가 더 필요하지만(이갑두, 2011) 인력 수급 및 유지에 더 어려움을 겪고 있는 것이다.

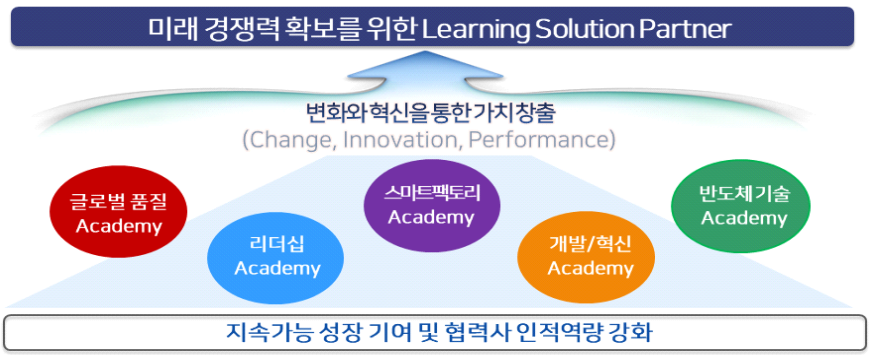
기술혁신형 중소기업의 핵심인재 보유 현황을 보면 1개 사당 평균 8.7명의 핵심인재를 보유하고 있고, 전체 종업원 중에서 핵심인력이 차지하는 비중은 18.3%로 조사되었는데(노민선, 2019), 핵심인재 유출 시 그 피해가 막대할 수 밖에 없음을 시사하는 것이다. 실제로 최근 3년간 핵심인재의 이직으로 인해 기술혁신형 중소기업의 31%가 경영상의 손해를 입은 경험이 있고, 손해 금액은 평균 6.6억인 것으로 조사되었다(노민선, 2019). 이러한 경영상의 손해가 단기적으로는 새로운 인력의 확보 및 양성 비용에 그칠 수도 있으나, 장기적으로는 해당 기업 고유의 기술 유출로 인한 경쟁력 하락으로 이어질 수 있다. 중소기업벤처부(2019) 자료에 의하면 2018년 기준 중소기업

의 기술 유출 평균 건수는 2.1건이고, 총 피해 금액은 1,119억원에 달하는 것으로 나타났으며, 이중 인력 유출을 통한 기술 및 영업비밀 유출 피해가 약 5분 1을 차지하는 것으로 나타났다.



[그림 1] 중소기업 핵심인재 이직 사유(중기청, 2014)

이러한 핵심인재 유출로 인한 피해 예방을 위해 우리나라에서는 2014년부터 「중소기업 인력지원 특별법」 제 2조 제6호에 따라 '중소기업 핵심인력'에 대한 정의가 법적으로 규정되어 있고, 내일채움공제(중기부, 2014) 등 재정적 지원을 통해 핵심인재의 장기 근속을 유도하고 있다. 그러나, 중기부의 중소기업 핵심인력 이직 경험 조사(중기청, 2014)에 의하면 이직 사유에 있어서 가장 높게 차지한 비중은 급여 수준이 아닌 '자기개발 기회 확대'인 것으로 나타났다[그림 1]. 즉, 핵심인재 유출 방지를 위해서는 재정적 지원도 중요하겠으나, 조직에서 성장하고 발전하고 있다는 양성에 대한 욕구가 충족되어야 함을 의미하는 것이다.



[그림 2] S사 협력회사 교육 비전

S사에서도 2013년 6월 1, 2차 협력업체의 경쟁력 제고를 종합적이고 체계적으로 지원하는 「상생협력 생태계 조성 프로그램」의 일환으로 상생협력아카데미를 설립하였다. 본 조직은 리더십 아카데미 포함 5개 아카데미를 근간으로 약 500여개의 온라인·오프라인 교육을 무상으로 지원하고 있고[그림 2], 그 결과 2019년 한 해에만 890개사 25,000여명이 상생협력아카데미의 다양한 교육들을 수료하였다. 그 중 핵심인재 양성을 목적으로 2017년부터 「차세대 리더 양성 과정」을 운영 중에 있다.

이에 본 논문은 협력회사의 경영 환경을 고려한 플립러닝과 액션러닝을 기반으로 지난 3년간 운영해 온 「차세대 리더 양성 과정」을 기업에서 교육을 설계하고 운영하는 담당자들에게 소개하고 플립러닝과 액션러닝 적용에 대한 시사점을 공유하는 것에 목적이 있다.

Ⅱ. 플립러닝과 액션러닝의 적용

차세대 리더 양성 과정은 차기 경영리더 양성을 목적으로 각 사에서 직무 능력은 출중하나, 체계적 경영지식과 적용 경험이 부족한 핵심인재들을 대상으로 3개월 간 플립러닝(Flipped Learning)과 액션러닝(Action Learning) 기법을 활용하여 경영관리 및 리더십 교육 중심으로 운영하였다. 플립러닝은 곳곳에 산재해 있는 협력회사 교육생들의 시간적, 물리적 제약을 최소화하고 능동적 학습을 유도하기 위한 목적으로, 액션러닝은 학습한 내용을 과제 해결에 적용하는 과정에서 경영자의 시선을 갖추고 자질을 확인하는 차원에서 활용되었다.

1. 플립러닝(Flipped Learning)의 적용

플립러닝(Flipped Learning)은 강의실 수업 후 집에서 과제를 하는 전통적인 교수법과 달리 수업에 앞서 교수가 사전에 제공한 자료를 학습하고, 강의실에서는 토론, 과제풀이, 실습 등을 진행하는 교수법을 의미한다(Kim et al., 2014). 사실 이전부터 블렌디드러닝(Blended Learning), 거꾸로 교육(inverted classroom), 뒤바뀐 교육(reverse instruction) 등 플립러닝과 유사한 개념은 존재했으나, 1990년 중반부터 인터넷 사용이 확산되면서 대학 교육을 중심으로 적용되기 시작하였다. 'Inverted Classroom' 이라고 표기 되어졌던 이 '거꾸로 교실'이 대학 뿐만 아니라 중 고등학교 교사들에게도 급속도로 파급되어진 것은 미국 콜로라도 주의 Woodland Park 고등학교에 근무하던 화학교사인 Bergmann과 Aaron Sams가 다양한 행사 참여로 결석한 학생들을 돕고자 수업 녹화

본을 온라인 상으로 제공하였고 이러한 방법이 효과가 있음을 책으로 펴내면서 알려지게 되었다. (고준석, 2015).

플립러닝은 다음과 같은 이유로 교육 효과를 높여줄 것으로 기대되고 있다. 첫째는 교육에 참여하는 대부분의 학습자들의 완전학습(Mastery Learning)을 유도할 수 있다는 것이다(박상준, 2015). 사전 학습 단계에서 자신의 수준에 따라 자율적으로 학습 내용을 파악한 후 쉬운 부분은 생략하고 이해되지 않는 부분은 복습할 수 있어 누구나 목표에 도달할 가능성이 높아진다. 특히 사전 학습 자료를 필요할 때마다 사전 찾아 보듯이 확인할 수 있기 때문에 면대면 수업에서 발생할 수 있는 인지적 과부하를 줄일 수 있다(Hamdan et al., 2013). 또한 전통적인 강의장 수업보다 교수자와 학습자간 일대인 대면 시간을 많이 가질 수 있다는 장점이 있다(Katie, 2012). 학습자들의 사전 제출 과제 혹은 질문 등을 검토하여 개인별로 피드백함으로써 교수자가 직접 학습자를 지원할 수 있다(Lee & Recker, 2013).

둘째, 유의미한 학습(Meaningful learning)을 유도할 수 있는데, 교육 내용을 전달받고 이해하는 수준에서 그치는 것이 아닌 실습, 토론 등의 능동적인 학습 활동을 통해 보다 고차원적인 학습 목표를 달성할 수 있을 것으로 기대된다. 또한 교수자의 적극적인 퍼실리테이팅 기술을 접목하여 일방적인 개념 위주로 전달하는 시간을 줄이고, 현업과 연결될 수 있는 지식을 제공해 줄 수 있는 여유를 확보할 수 있다(Sams & Bergman, 2013).

셋째, 플립러닝은 학습자들에게 능동적 학습(Active Learning)을 유도한다(한형종 외, 2015). 학습자들에게는 자신의 학습을 주도하고 시간을 효율적으로 관리할 수 있는 역량이 강조되는 만큼 학습 내용 뿐만 아니라 학습 수행 역량 자체를 향상시킬 수 있는 점 또한 플립러닝의 강점으로 알려져 있다(임정훈, 2016).

마지막으로 교육 운영 측면에서의 플립러닝의 장점이 있을 수 있다. 학습자들이 특정 사유로 인한 교육 불참에 대처할 수 있다. 또한 컴퓨터 장치와 소프트웨어에 기반하여 학습자에게 최적의 학습 진단 도구를 제공하고 학습 이력 관리에도 용이하다(Katie, 2012). 이밖에도 교육 기간 단축 및 교육비용을 절감할 수 있는 이점도 있다(Lee & Recker, 2013).

차세대 리더 양성 과정을 설계함에 있어 플립러닝을 활용한 이유는 앞서 언급한 장점들을 활용할 수 있기 때문이다. 우선 협력회사들이 곳곳에 산재해 있기 때문에 빈번한 대면 교육 자체가 어렵다. 설사 물리적 거리를 극복한다 하더라도 중소·중견기업 특성상 유휴 인력 부족으로 인해 정통적인 대면방식으로 장기간 학습에만 매진하기에는 한계가 있다. 업무를 병행하며 스스로 스케줄을 조절하여 학습해야 하는 환경인 것이다. 또한 과정에 참여하는 학습자들의 직무 혹은 전문 분야가 상이한 만큼 경영관리 영역에 대한 사전 지식 수준 또한 고르지 않아 전통적인 학습 방법으로는 어느 한 수준에 맞춰 진행하기가 쉽지 않다. 마지막으로, 컴퓨터 장치와 소프트웨어를 활용하여 곳곳에 산재해 있는 학습자들의 학습 이력 관리 및 진단 도구 제공이 가능하다.

이렇듯 협력회사들의 근무 환경을 고려할 때 최적의 교수법은 플립러닝이라는 판단하에 차세대 리더 양성 과정에 도입하게 되었고, 경영관리 영역과 리더십 영역 중 경영관리 영역(전략경영, 회계/재무, 인사/조직) 교수법으로 활용 되었다.

2. 액션러닝(Action-Learning)의 적용

차세대 리더 양성 과정에서는 플립러닝과 함께 액션러닝 (Action-Learning) 교수법 또한 적용하였다. 액션러닝은 1940년대 영국 석탄위원회(National Coal Board)의 교육훈련 책임자인 Revans가 도입하면서 알려지기 되었고, 이후 기업 교육에서 중요한 교육방법론으로 꾸준히 활용되고 있다(Marquardt, 2011). 액션러닝이란 학습자들이 팀을 구성하여 해결하고 싶은 과제를 팀 혹은 개인이 주체가 되어 러닝코치와 함께 주어진 시간 내에 해결방안을 도출하면서 동시에 해결에 필요한 다양한 지식 및 과정을 학습하는 프로세스를 의미한다(봉현철, 2007). 액션러닝은 1993년 국내에 도입된 이래 대기업을 포함해 정부 기관 및 비영리 기관 등 다양한 조직에서 현안 과제에 대한 실천 가능한 해결안을 도출하면서도 동시에 핵심인재를 양성하기 위한 목적으로 활용되고 있다(봉현철, 2007). 해외에서도 꾸준히 발전해왔는데, 2008년 'American Society for Training and Development'의 연구에 따르면 미국 내 임원 대상 리더십 프로그램의 약 63%가 액션러닝을 도입한 것으로 조사되었다(Marquardt & Banks, 2010).

액션러닝을 기업교육에 적용 혹은 연구함에 있어 가장 많이 적용하는 구성 요소는 Marquardt(2011)가 제안한 6가지 요소로 알려져 있는데, 이는 문제(problem), 학습 팀(Group), 질문 및 성찰(question), 실행(Action), 학습(Learning), 러닝코치(Coach) 등이 해당되고 그 내용은 다음 <표 1> 과 같다.

<표 1> 액션러닝의 6가지 구성 요소(Marquardt, 2011)

구성요소	내 용
문제 (Problem)	- 조직에서 반드시 해결해야 할 중요한 과제 혹은 시급한 문제 - 참석자들에게 지식이나 스킬을 배울 수 있는 학습 기회 제공
학습 팀 (Group)	- 문제 해결을 창의적으로 할 수 있도록 다양한 경험을 가진 다양한 조직원 - 몰입도, 지식, 실행권한, 친숙성, 다양성, 구성원 선택, 출석 등 고려
질문 및 성찰 (Questions)	- 올바른 답변보다는 올바른 질문을 통해 무엇을 알고 모르는지 파악 - 성급한 결론을 내리기보다는 당면한 문제의 본질을 더 구체적으로 파악
실행 (Action)	- 실제 문제해결을 전체로 학습하는 것이고, 결정된 내용은 반드시 실행 - 실행의지는 학습 촉진 역할을 하는 만큼 과제를 제시한 주체의 역할 중요
학습 (Learning)	- 실행 못지 않게 부가적인 학습도 액션러닝에 있어서는 중요한 역할 - 과제해결 기술, 리더십, 커뮤니케이션, 프리젠테이션, 갈등관리, 회의운영

러닝코치 (Coach)	- 학습자가 액션러닝을 제대로 이해하고 적합한 과제를 선정하도록 지원 - 진행 단계 및 종료 단계에서 과제 해결안 구체화 및 발표 준비 지원

프로그램 차원에서 액션러닝 유형을 구분하자면, 인재개발형 액션러닝과 조직개발형 액션러닝으로 구분할 수 있다(서영태와 봉현철, 2008). 이 두 가지 유형은 프로그램 운영 목적과 참가자 집단의 규모에 따라 구분 되어지는데, 인재개발형 액션러닝은 리더나 핵심인재 양성을 목적으로 선발된 소수의 인원에게 최고경영층이 선정한 과제를 부여하고 러닝코치와 함께 과제를 해결하게 하는 형태이다. 반면, 조직개발형 액션러닝은 조직 전체 개발을 목적으로 조직 구성원 전원이 그들 스스로가 선정한 과제를 러닝 코치 및 과제 담당 부서장들과 해결함으로써 지식 공유 문화를 확산하고 조직 변화를 추구하는 것에 목적이 있다(김미옥, 2013).

차세대 리더 양성 과정의 경우 과정 특성상 인재개발형 액션러닝 기법을 도입하였다. 플립러닝을 통해 경영관리 영역에 대한 기본적인 개념 학습은 이루어질 수 있어도 자사의 경영 현황을 경영자 마인드로 보기 위해서는 '실전 같은 학습'이 반드시 필요할 것으로 여겨졌고, 무엇보다도 각 사 최고경영층 입장에서 자사의 핵심 인재가 차세대 리더로서의 자질을 갖추고 있는지 확인할 수 있는 가장 적절한 방법으로 판단되었기 때문이다.

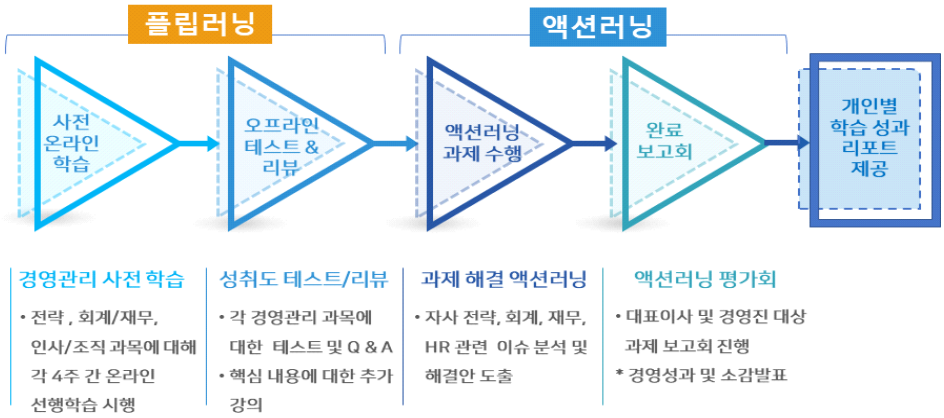
3. 차세대 리더 양성 과정 운영 모델

차세대 리더 양성과정은 <표 2>와 같이 경영관리 및 전략경영, 경영자 리더십, 액션러닝 영역으로 구성되어 있는데, 플립러닝 기법은 [그림 3]과 같이 경영관리 및 전략경영 영역에 적용되었다. 플립러닝은 사전학습 세션과 테스트 및 리뷰 세션으로 구성 되었는데, 사전학습 세션에서는 경영관리 과목 별로 4주간의 온라인 선행 학습을 시행하였다.

<표 2> 차세대 리더 양성과정 주요 내용

경영관리 및 전략경영 (플립러닝)	경영자 리더십 (집합교육)	경영과제 해결 (액션러닝)
[경영관리] · 재무 · 회계 · 인사 [전략경영] · 내/외부 환경 분석 · 차별화 전략, 다각화	[리더십 역량] · 경영자소양, 화법, 품격 [글로벌 역량] · 글로벌 이슈, 매너 등 [창조역량] · 자산/스트레스/건강관리	[전략과제 해결] · 각 사 경영 이슈 도출 [CEO 전략 공유] ·CEO대상 전략과제 보고

테스트 및 리뷰 세션은 온라인 선행 학습 후 3일간의 집합교육 기간에 이루어졌고, 학습 내용에 대한 집필 테스트 후 온라인 강의에 출강했던 교수진이 집필 테스트에 대한 해설, 세부 내용에 대한 추가 강의, 질문 및 토의, 집필 테스트에 대한 개인별 피드백을 실시하였다. 집합교육 기간에는 경영관리 영역 뿐만이 아닌 리더십 영역 또한 포함되어 있었다.



[그림 3] 차세대 리더 양성 과정 플립러닝·액션러닝 운영 모델 (2016)

액션러닝은 입과 시에 최고경영층 혹은 학습자 자신이 선정한 자사 경영상의 이슈를 플립러닝을 통해 학습한 전략, 회계, 인사/조직 내용을 적용하여 해결하는 것이었다. 이 과정에서 학습자 소속사의 멘토 임원이 러닝코치 역할을 수행하였고, 약 3개월간의 정규 학습이 종료 된 후 각 사별로 액션러닝 평가회를 실시하였다. 액션러닝 평가회 시 상생협력아카데미 운영진이 진행을 담당하였고, 액션러닝 결과물에 대한 피드백 및 실행 여부 결정은 각 사 경영진이 담당하였다.

차세대 리더 양성 과정은 입과 희망 협력회사를 대상으로 매년 한 차례 30명 규모의 소수 정예로 운영하였고, 협력회사 별 입과 인원은 최대 2명으로 제한하였다. 선발은 입과 희망사 최고경영자가 추천한 부장급 핵심인재를 대상으로 하였고, 추천 받은 각 사 핵심인재는 입과 전까지 학습 기간 동안 해결해야 할 자사 경영 과제 주제를 제출해야 했다. 또한 교육 기간 동안 학습에 매진하고 액션러닝 수행에 있어 유관부서의 도움을 원활히 받을 수 있도록 각 사 멘토 임원을 러닝코치로 지정하게 하였다<표 3>.

<표 3> 차세대 리더 양성과정 모집 및 선발 체계

구 분	내 용
과정목적	조직 미래를 이끌어갈 핵심 부장급 인력의 경영역량 향상
모집인원	매년 한 차례 30명 규모(각 사 최대 2명)
선발요건	각 사 최고경영자가 추천한 부장급 핵심인재
입과요건	자사 이슈 해결 액션러닝 주제 제출 및 멘토임원 선정
최종선발	모집 인원 초과 시 직급 및 직무 우선 검토(기술, 연구/개발 우대)

Ⅲ. 운영 결과

1. 양성 현황

차세대 리더 양성 과정을 통해 지난 3년간 양성한 핵심인재는 총 39개사 84명에 이르고<표 4>, 2020년 현재 4기 20개사 30명이 입과하여 학습 중에 있다. 본 과정은 전략적으로 매우 긴밀하게 거래 중인 190여개의 소수 협력회사만을 대상으로 하고, 매년 30명 규모로 운영하는 것을 고려하면 충분히 의미 있는 양성 결과라 할 수 있다. 주목해야 할 것은 매년 7-8개사가 신규로 참여하고 있고, 1-3기까지 꾸준히 참석하고 있는 협력회사가 16개사에 이른다는 것이다. 앞으로 기수가 거듭될수록 저변은 더욱 확대되고 지속 참여사 또한 더욱 증가할 것으로 예상된다.

<표 4> 차세대 리더 양성 과정 핵심인재 양성 현황

구분	입과	수료	임원 승진*
1기(2017년)	21개사 34명	19개사 28명	9명
2기(2018년)	19개사 29명	18개사 26명	7명
3기(2019년)	19개사 32명	18개사 30명	6명
양성현황	총 39개사 84명 수료 / 임원 승진 22명		

* 임원 승진 현황의 경우 공식적으로 전달받은 자료가 아닌 개별 접촉을 통해 확보한 자료임.

임원 승진 현황은 다소 조심스러운 해석이 필요하다. 협력회사 인력 구조를 감안했을 때 임원 포스트가 많지 않아 과정 수료가 임원 승진으로 직결된다고 볼 수 없고, 승진 연한을 충족하지 못한 인재들도 다수이기 때문이다. 어쨌든 과정을 수료한 인재

들은 승진 연한을 충족하거나 임원 포스트가 공석일 경우 승진할 가능성은 높을 것으로 추정된다.

2. 교육 만족도

지난 1기에서부터 3기까지의 교육 만족도를 보면 다음 <표 5> 와 같다. 집합교육을 통한 리더십 분야의 만족도에 한해 전반만족도에 근접할 뿐 플립러닝 및 액션러닝을 통한 학습 만족도는 상대적으로 낮은 것을 알 수 있다. 이는 경영관리 영역과 액션러닝 속성상 학습량 및 과제량이 리더십 영역 대비 월등히 많아 상대적으로 만족도가 낮은 것으로 추측된다. 이는 교육생들의 주관적인 반응에서도 확인할 수 있는데 대부분의 교육생들이 3개월이라는 짧은 기간 동안 현업과 병행하며 경영관리 분야를 숙지하고 이를 액션러닝에 접목하기란 쉽지 않았음을 언급했다.

집합교육 대비 만족도가 낮았을 뿐 플립러닝과 액션러닝에 대한 긍정적인 의견 또한 많았는데, 힘들기는 했으나 이 과정을 통해 회사 전체로 시야를 넓히고, 자신들의 의견을 경영진에게 어필할 수 있었다는 의견이 지배적이었다.

하지만, 이러한 만족도 수준에 플립러닝과 액션러닝이 어떻게 영향을 미쳤는지 얼마나 효과적이었는지 확인하기는 쉽지 않다. 본 과정은 애초에 플립러닝 및 액션러닝의 효과성 혹은 타당성 분석을 염두해두고 1~3기까지 개발·운영된 것이 아닌 관계로 양적 혹은 통계적 분석을 통해 학습법의 효과를 가늠하기는 어렵다. 그러나 플립러닝과 액션러닝의 개선을 통해 만족도를 향상시켜야 하는 점은 명백한 만큼 이들 학습법이 효과적으로 적용되었는지 확인하는 것이 필요하고 이를 위해 타 연구들이 제시하고 있는 핵심 성공 요인을 통해 사후 질적으로 분석해 보았다.

<표 5> 교육방법·분야에 따른 교육생 만족도

구분	전반만족도	경영관리 (플립러닝)	리더십 (집합교육)	액션러닝
1기(2017년)	98%(4.6)	91%(4.1)	96%(4.5)	85%(3.9)
2기(2018년)	99%(4.6)	90%(4.0)	97%(4.7)	88%(4.0)
3기(2019년)	100%(4.7)	92%(4.2)	98%(4.7)	87%(3.9)
평균	99%(4.1)	91%(41.)	97%(4.6)	87%(3.9)

Note. 만족도는 Likert 척도(5점 매우만족, 1점 매우물만)를 활용하였고, %는 만족 이상(매우만족+만족)으로 응답한 비율임.

3. 플립러닝 및 액션러닝 활용에 대한 질적 분석

먼저 차세대 리더 양성과정에 플립러닝이 효과적으로 적용되었는지 질적으로 분석해 보았다. 질적인 분석을 위해 위영은 등(2019)이 제안한 플립러닝 교육모델을 참고하였는데, 본 교육모델을 참고한 이유는 플립러닝 적용에 관한 선행연구를 바탕으로 직업교육 훈련 전문가들이 델파이 분석을 통해 유효성을 확인했기 때문이다. 위영은 등(2019)은 플립러닝을 “온라인을 활용한 사전학습을 통해 주요 학습내용을 파악하고, 면대면 교육 훈련 중에는 토론, 질의·응답, 실험·실습, 프로젝트 수행 등의 학습자 중심 활동을 심화학습 및 상호작용 촉진을 통해 훈련생의 실제적인 역량을 강화하는 교육 훈련방식”으로 정의하였고 이를 바탕으로 개발한 모델을 요약하자면 <표 6>과 같다.

<표 6> 플립러닝 교육모델(위영은 외, 2019)

세 션		주요 활동
사전 학습	온라인 강의 수강	기본 학습 내용에 대한 사전 학습 진행
	간단한 과제 수행	사전학습을 정리하고 본 학습을 준비하기 위한 간단한 과제 수행
본 학습	도입활동	사전 학습을 회상하고 본 학습으로 연결하기 위한 활동
	능동적 학습 활동 및 코칭	참여형 학습 활동을 유도하고 모니터링 및 피드백 제공
	디브리핑 강의	전체 내용에 대한 디브리핑 강의 및 성찰
사후 학습	개별 성찰	개별 성찰 및 개인 포트폴리오 정리
	추가 과제 수행	심화문제, 전이과제 등을 통하여 전이 촉진

위에서 제시한 세 세션으로 구분되어 있는 플립러닝 모델 대비 차세대 리더 양성과정 모델은 사전학습과 테스트/리뷰로 양분되어 있는데, 테스트 및 리뷰가 본학습, 액션러닝이 사후학습과 매칭되는 형태라 할 수 있다. 전반적으로 세션 별 세부 활동들이 충실히 이루어졌다고 볼 수 있지만, ‘본 학습’ 단계에서의 능동적 학습 활동 및 코칭의 영역은 다소 미흡했던 것으로 판단된다. 경영관리 과목 특성상 팀 학습이나 교육생 간 혹은 교수자와의 활발한 상호작용 보다는 내용 자체를 개인적으로 이해하는 것에 치중했을 수 있고 방대한 학습 내용 또한 이러한 상호작용을 가로막은 것으로 풀이 된다. 또한, 교과목 당 온라인 사전 학습과 집합교육이 빈번히 교차되는 것이 아닌 3주 이상의 장기간의 온라인 사전학습 후 3일간의 비교적 짧은 면대면 교육이 이어진 관계로 이러한 학습자-학습자, 학습자-교수 간의 상호작용은 발생하기 어려운

환경이었다. 면대면 교육을 빈번히 배치할 수는 없을지라도 온라인 상으로 나마 교수와의 빈번한 상호작용이 일어날 수 있도록 구성하는 것이 필요할 것으로 사려된다.

차세대 리더 양성과정 액션러닝의 경우 앞서 이론적 배경에서도 언급한 Marquardt(2011)의 '액션러닝의 6가지 구성 요소'를 통해 효과성을 짐작해 보았다. 국·내외 대부분의 액션러닝 연구들은 Marquardt(2011)의 구성 요소를 연구에 인용하는 것으로 알려져 있다(김연철, 2014).

먼저 첫 번째 구성요소인 '문제(Problem)' 혹은 과제의 측면에서 보자면, 인재개발형 액션러닝임에도 불구하고, 최고경영자가 과제를 부여하기 보다는 학습자 스스로 선정하는 경우가 많았다. 이는 최고경영자들이 본 과정의 액션러닝을 단순히 학습의 목적으로만 여기는 경향성과 3개월의 학습기간 동안 최고경영자가 부여하는 전사적인 과제에 대해 유의미한 성과를 도출하기에는 어렵다는 판단에 기인한 듯 하다.

두 번째 구성요인 '학습 팀(Group)' 측면에서 보자면, 본 과정의 경우 모집 인원을 회사 당 최대 2명으로 제한하였기 때문에 팀 효과를 보기는 어려웠고, 실제로 수행하는 과제의 범위도 전사적인 이슈를 담은 과제 보다는 본인 직무와 밀접한 영역에 국한되는 측면이 있었다.

세 번째 구성요인 '질문/성찰(Qusetion)' 측면에서도 질문과 성찰에 도움을 줄 팀원이나 러닝코치의 역할이 제한적이었던 관계로 다소 취약한 것으로 드러났다. 각 사 임원들이 러닝멘토로 활약해 줄 것을 기대했으나, 기대에 부흥하지 못하는 측면이 많았다.

네 번째 구성요인 '실행(Action)' 측면은 앞서 언급한 '문제(Problem)'영역과 연관성이 높은데, 최고경영자가 과제를 부여하는 빈도가 낮다 보니 그 만큼 실행에 있어서도 한계를 보이는 것으로 드러났다.

다섯 번째 구성요인인 '학습(Learing)' 측면은 비교적 충실하게 충족되었다. 경영관리 영역 뿐만이 아니라, 문제해결에 필요한 다양한 전략적 도구와, 사례, 프리젠테이션 스킬까지 액션러닝 시 과제 해결에 필요한 다양한 지식 및 기술을 습득하였다.

마지막 여섯 번째로 '러닝코치(Coach)'는 협력회사를 대상으로 액션러닝을 시행하기에 가장 통제하기 어려운 구성요인이었다. 앞서 언급했듯 학습자 각 사의 멘토 임원이 러닝코치 역할을 수행하였는데, 멘토 임원들 중 극소수만이 액션러닝을 수행한 경험이 있었던 만큼 사외 코치 수준의 역량을 발휘하기에는 한계가 있었다. 더군다나 협력회사들이 곳곳에 산재해 있는 만큼 내부 임직원을 관리하는 것처럼 이들 멘토 임원 즉 러닝코치를 관리하기에는 한계가 있었다. 오정은과 오문교(2012)에 의하면 인재개발형 액션러닝의 경우는 사외 러닝코치가 중요한데 능력과 경험을 겸비한 외부의 러닝코치를 발굴하고 이들을 체계적으로 육성하는 것이 핵심 성공요인 중 하나였다.

이상, 차세대 리더 양성 과정의 플립러닝과 액션러닝이 효과적으로 적용되었는지 검토해 보았다. 종합하자면 외부의 검증된 모델과 비교 시 플립러닝은 비교적 양호하

게 적용되었음을 미루어 짐작할 수 있었다. 다만, 온라인 사전 학습 기간이 상당히 긴 편이고, 경영관리 내용 또한 방대한 만큼 교수와 학습자 간 수시로 상호작용이 필요할 것으로 판단되는 만큼 이 부분은 중점적으로 개선되어야 할 점으로 여겨진다.

반면, 액션러닝의 경우 Marquardt(2011)의 '액션러닝의 6가지 구성 요소'를 통해 점검해 봤을 때, '학습(Learing)'의 측면을 제외하고는 많은 허점이 드러남을 알 수 있었다. 이 중 가장 시급히 개선되어야 할 사안은 러닝코치 요소였는데 과제 선정에서부터 최종 보고까지 러닝코치의 역할은 절대적이라 할 수 있는데, 각 사 임원들이 이 역할을 수행하기에는 분명한 한계가 있었다. 검증된 사외 러닝코치를 활용하는 것이 필수적이겠으나, 매년 20개 수준의 협력회사가 교육에 참석하는 것을 고려할 때 각 사별 전담 코치를 배정하는 것은 쉽지 않은 만큼 사외 러닝코치를 효과적으로 활용할 수 있는 차선책을 찾는 것이 중요하겠다.

Ⅳ. 결론 및 시사점

앞서 운영 결과에서 언급했듯이 과정 전체에 대한 만족도 대비 플립러닝과 액션러닝의 활용에 있어서는 지속적으로 개선해야 할 사항들이 상당수 발견되었다. 특히 액션러닝에 대한 보완점이 많았는데, 액션러닝이라는 방법 자체가 최고경영자, 학습자, 러닝코치, 유관분서 등 이해관계자들을 긴밀히 조율하는 것이 필요한데 협력회사의 이러한 역동성을 관리하는 것이 결코 쉬운 과제만은 아니었다. 그럼에도 불구하고, 가장 핵심적인 요소인 사외 러닝코치는 반드시 개선·보완되어야 할 영역임은 명백하다.

플립러닝에 있어서도 외형적으로는 비교적 잘 운영되는 것으로 판단할 수 있겠으나, 양적인 데이터를 통해 체계적으로 검증한 것은 아닌 만큼 지속적으로 관리하는 것이 필요하겠다. 현재 상황에서 가장 현실적으로 접근할 수 있는 방법은 외부의 검증 된 모델들을 활용하여 이를 지표화하고 향후 진행 될 기수 별로 데이터를 수집하여 비교 검증하고 개선해 가는 과정이 필요할 것으로 보인다.

무엇보다 본 차세대 리더 과정의 경우 전통적인 대면학습에서 플립러닝-액션러닝 체계로의 전환이 아닌 시작 단계부터 플립러닝-액션러닝 방법을 적용하였기에 교수법 차이에 따른 효과성을 통계적으로 검증할 수는 없었던 만큼 대면교육 대비 플립러닝-액션러닝 교수법이 효과적이었다고 일반화할 수는 없다.

그러나 플립러닝과 액션러닝의 효과성을 객관적으로 검증하기는 어렵지만 지난 3년간 차세대 리더 양성 과정을 운영하며 얻은 소기의 성과는 크게 '핵심인재 관리 체계 측면' 과 '인재 양성' 측면에서 찾아볼 수 있다.

먼저 관리 체계 측면에서 살펴봤을 때 협력회사에게 핵심인재 관리를 위한 정형화된 체계 및 객관적인 기준을 제공했다는 것에 의의가 있다. 1-3기까지 지속적 혹은 2회 이상 참여중인 협력회사 CEO와 인사담당자들을 인터뷰한 결과 임원 후보자에 대해 승진 전 필수적으로 거쳐야 하는 「임원 선발 관문」으로 활용하는 기업이 다수였기 때문이다. 또한 당장 임원 승진 대상은 아닐지라도 후보군에 포함시킬지 가늠하기 위한 「핵심인재 검증」 체계로도 활용되고 있었다. 물론 본 과정의 취지와는 다소 어긋날 수 있지만, 조기 승진한 팀장급 인재의 신속한 역량 향상을 위해 본 과정을 활용하는 사례도 있었다. 어쨌든 중요한 것은 다수의 협력회사들이 자사의 핵심인재 관리 체계의 일부분으로 본 과정을 활용하고 있다는 것이다.

인재 양성 측면에서 성과를 가늠하자면, 교육생에게 경영에 대한 시야 확대 및 자기 성찰 기회를 제공했다는 것이다. S사의 협력회사들은 업의 특성상 기술, 연구/개발 인력들이 다수를 차지하고 있다. 본인의 직무에 한해서는 업계에서 내로라 하는 인재들이지만 본인의 직무에만 집중하다 보니 조직 전체로 시야를 돌리기는 쉽지 않은 것이 현실이다. 다수의 교육생들이 “3개월 간 회사 업무와 함께 집합/온라인 과정과 성취도 테스트, 액션러닝까지 병행하느라 힘들긴 했으나, 본인 직무에만 얽매여 있던 시선을 조직 전체로 확산시키는 중요한 계기가 되었다”고 소감을 밝히기도 했다.

최고 경영자 입장에서는 외부 영입에만 의존하는 것이 아닌 내부 육성을 통해 경영 리더를 배출할 수 있는 계기를 만들 수 있다는 점이다. L사 CEO는 “전문경영인을 외부에서 영입하는 것도 한계가 있고, 직원 동기부여 차원에서라도 내부 육성이 필요했는데, 이번 교육을 통해 직원의 시야가 많이 넓어진 것을 느꼈고, 향후 우리회사 인재들의 지속 입과를 희망한다”고 소감을 밝히기도 했다. 외부 교육에 의지하려면 많은 비용으로 인해 평균 인재들과의 형평성 논란을 불러일으킬 수도 있겠으나, 전액 무상인만큼 적어도 금전적인 형평성 논란을 해소할 수 있고, 교육적 혜택을 더 넓힐 수 있는 기회가 되고 있는 것이다.

이상 차세대 리더 과정을 운영하면서 얻게 된 소기의 성과와 플립러닝과 액션러닝 운영에 대한 시사점을 살펴보았다. 아직까지 출범 4년째에 그치고 있는 과정인 만큼 분명 보완해야 할 점이 많았는데, 추후 과정 개선 시 단순히 교육생들의 반응에만 의존할 것이 아닌 검증이 완료된 모델들을 통해 지표화하여 평가하여 개선하는 것이 필요할 것으로 보인다.

참고문헌

고준석 (2015). 플립러닝과 학습유인물을 활용한 대학영어 수업모형. **영어영문학 21, 28**(4), 247-271.

김미옥 (2013). **중소기업 액션러닝 프로그램의 핵심성공요인 탐색에 관한 연구**. 전북대학교, 석사학위논문.

김연철 (2014). 기업체 직무교육 참여자의 액션러닝프로그램 경험의미 탐색: FGI 접근. **한국콘텐츠학회논문지, 14**(9), 598-612.

김현동, 송보화 (2009). 핵심인재우대정책과 제도의 실행이 기업성과에 미치는 영향에 관한 실증적 고찰. **직업능력개발연구, 12**(1), 75-93.

노민선, 이종민, 정선양 (2014). 중소기업 핵심인력 장기재직 공제사업 도입방안 연구. **기술혁신학회지, 17**(1), 68-94.

노민선 (2019). KOSBI 중소기업동향. **중소기업연구원, 2**(9), 20-23.

박상준 (2015). 거꾸로 교실 모형의 개발과 적용 사례의 연구-예비교사 교육에의 적용 결과를 중심으로. **사회과교육연구, 22**(2), 1-21.

박에스더, 박지현 (2016). 플립러닝에 대한 메타 연구: 성공적 적용요건과 향후 연구방향. **한국데이터정보과학회지, 27**(1), 169-178.

위영은, 정효정, 임정연 (2019). 직업교육훈련을 위한 플립러닝 기반 교육모델 개발. **한국콘텐츠학회논문지, 19**(1), 37-46.

황석기, 봉현철 (2001). 전략적 인적자원개발에 있어서 적합성 탐색. **한국인사관리학회 2001년도 동계학술대회 발표논문집**, 67-96.

봉현철 (2007). 한국 기업 액션러닝 프로그램의 핵심성공요인 탐색: 요인의 내용과 요인간의 관계에 관한 고찰. **경상논총, 25**(3), 1-34.

서영태, 봉현철 (2008). 액션러닝 프로그램의 유형분류와 유형별 특징에 관한 연구. **경상논총, 26**(2), 83-115.

이갑두 (2011). 전략과 핵심인재관리가 성과에 미치는 영향에 관한 연구: 중소기업을 중심으로. **산업경제연구, 24**(4), 2541-2564.

임정훈 (2016). 대학교육에서 플립러닝 (Flipped Learning) 의 효과적 활용을 위한 교수학습 전략 탐색: 사례 연구. **교육공학연구, 32**(1), 165-199.

오정은, 오문교 (2012). 농촌지역리더 양성을 위한 액션러닝 프로그램의 성공요인에 관한 사례연구. **산업교육연구, 24**, 49-69.

중소기업청 (2014). **중소기업 핵심인력 성과보상기금 공식 출범**.

한형종, 임철일, 한송이, 박진우 (2015). 대학 역전학습 온, 오프라인 연계 설계전략에 관한 연구. **교육공학연구, 31**(1), 1-38.

Bergmann, J., & Sams, A. (2012). *Flip your classroom: Reach every student in every class every day*. International Society for Technology in Education.

Go, J., Kim, Y., & Won, Y. (2014). Development of a futuristic class model for moral leadership training. *Confucianism Culture Research, 58*, 177-204.

Katie, L. (2012). *What's A Flipped Classroom?* Retrieved from http://www.eduemic.com

Kim, N., Chun, B., & Choi, J. (2014). A case study of flipped learning at college: Focused on effects of motivation and self-efficacy. *Journal of Educational Technology, 30*(3), 467-492.

Lee, B. and Recker, J. (2013). *How to apply the flipped classroom model for buisiness learning*. available at: www.elearningguild.com/olf/olfarchives/index.cfm?id=1051&action=viewonly

Lopez Cabrales, A., Valle, R., & Herrero, I. (2006). The contribution of core employees to organizational capabilities and efficiency. *Human Resource Management, 45*(1), 81 - 109.

Marquardt, M. J. (2011). *Optimizing the Power of Action Learning: Real-Time Strategies for Developing Leaders, Building Teams and Transforming Organizations*. Nicholas Brealey Publishing.

Marquardt, M., & Banks, S. (2010). Theory to practice: Action learning. *Advances in Developing Human Resources, 12*(2), 159-162.

Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Harvard Business Press.

Hamdan, N., McKnight, P., McKnight, K., & Arfstrom, K. M. (2013). *A review of flipped learning*. Retrieved from http://Flippedlearning.org.

Rothwell, W. (2010). *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within*. Amacom.

Sams, A., & Bergmann, J. (2013). *Flip your students' learning*. Educational Leadership, 70(6), 16-20.

◎ 논문 접수: 2020.12.4. / 수정본 접수: 2021. 6. 2. / 게재승인: 2021. 6. 29.

Abstract

A Case Study of Small and Medium Business Core Talent Training Using Flipped-Learning and Action-Learning

Hyuk Kim, Ye-Jin Ahn, Nam-Chae Cho

The acquisition and management of core human resources is becoming more important in the rapidly changing management environment. Many companies recognize the importance of core talent and are investing and making efforts.

Small and medium-sized companies have difficulties in securing and maintaining core human resources. As a result, S Company is operating the next generation leader training course to support the training of core human resources of small and medium-sized partner companies. The purpose of this paper is to introduce the progress of the next generation leader training course that has been operated using flipped-learning and action learning methods for the past three years. As a result, many partners are actively using this course to manage and train their core human resources, and there's interest and participation in this course is expected to increase in the future. However, as the improvement point of flipped learning and action learning used in this course is clear, it should be developed through continuous verification and improvement in the future.

Key words : *Core talent management, Flipped-learning, Action-learning*