

ALP(Active learning program) 과정을 통한 LG CNS의 IT서비스 역량강화 사례

강청운[°], 박재형^{**}, 김홍수[°], 장병국[°], 원용천^{**}

[°] LG CNS 사업이행본부 개발센터부문 PM센터, ^{**} LG CNS 경영지원본부 기술대학원

The Analysis of strengthening IT service performance through ALP(Active learning program) of LG CNS

Cheongwoon Kang[°], Jaihyoung Park^{**}, Heungsoo Kim[°], Byeongkug Jang[°], Yongchun Won^{**},

[°] LG CNS Business Delivery Division PM Center, ^{**} LG CNS University

E-mail : cwnkang@lgcns.com, hyoungpark@lgcns.com

요 약

날이 갈수록 치열해지는 글로벌 경쟁 환경하에서 살아남기 위해 많은 기업들은 조직 구성원들의 역량 강화를 통한 기업의 경쟁력 강화를 위하여 다양한 활동들을 하고 있으며, 이러한 활동중 하나로 액션러닝을 많은 기업들이 채택하여 활용하고 있다. 그러나 액션러닝 과정은 경영층과 팀 리더 차원에서의 적극적인 지원 및 관심뿐만 아니라 참여하는 구성원들도 적극성을 갖고 수행되어야 역량 향상을 기대할 수 있다. 또한 기업의 문화 및 제도 역시 액션러닝이 원활하게 진행될 수 있도록 뒷받침되어야만 성공할 수 있다. 본 연구에서는 LG CNS에 도입하여 성공적으로 운영하고 있는 액션러닝의 역량강화 사례를 살펴보고 그 효과성을 분석해 봄으로써 글로벌 경쟁에서 살아남고 더 나아가 글로벌 IT서비스 기업과 대등한 수준에서 경쟁하기 위해 역량 강화를 원하는 여러 IT서비스 업체들에게 역량 향상을 위한 하나의 방향성을 제시하고자 한다.

1. 서론

1-1. 연구 배경

최근의 경기침체와 날이 갈수록 치열해지는 글로벌 경쟁 환경하에서 기업들은 조직 구성원의 역량을 강화하여 성과를 높임으로서 회사를 지속적으로 성장시키기 위한 많은 노력들을 쏟고 있다.

그 중 많은 기업들이 액션러닝을 조직구성원의 역량강화를 꾀하기 위한 하나의 방법으로 활용하고 있다.

본 연구에서는 국내 대표적 IT서비스 기업인 LG CNS에서 도입하여 성공적으로 운영중인 액션러닝 과정에 대해 살펴보고 IT서비스 기업의 핵심 업무인 프로젝트 관리분야의 역량강화 사례를 통해 LG CNS 액션러닝의 핵심 성공요인과 효과성

을 살펴 보고자 한다.

1-2. 기존 연구 및 시사점

그동안 액션러닝과 관련하여 많은 연구들이 있어왔다. 특히 액션러닝의 핵심성공요인과 관련하여 과제의 적절성, 학습자의 자발적 학습분위기 조성 등을 통한 동기부여, 문제해결의 학습 및 과제 수행을 위한 충분한 시간, 학습을 통한 개인의 성장을 액션러닝의 핵심 성공요인으로 제시한 Inglis를 시작으로 많은 연구들이 이어졌다. Weinstein은 과제의 적절성, 학습팀의 구성, 질문, 성찰, 실천, 러닝 코치 학습자의 자발적 참여, 충분한 시간을 규정하고 있으며, Marquardt는 과제의 적절성, 학습팀 구성, 질문, 성찰, 실천, 러닝 코치 등으로 분석하였다. 이러한 선행연구 결과를 요약하면 다음의 표 1과 같다[2].

<표 1> 액션러닝의 성공요인에 관한 선행연구 결과 요약

연구자	적절한 과제	학습팀 구성	질문	성찰	실천	러닝코치	자발적 학습 분위기	충분한 시간	개인의 성장구조	행동적 재정적 지원	참가자그들간관계와의사소통	스폰서와 실행책임
봉현철	○	○				○	○					
이태복, 최명숙	○	○	○	○	○	○						
박승희	○	○		○		○	○					○
김영균	○	○				○				○		○
장원순	○	○										○
조현경		○				○						○
김미정				○	○	○	○					
봉현철/박현준/박기찬	○	○	○	○	○	○	○					○
Kim	○		○	○		○				○		
Marquardt (2004)	○	○	○	○	○	○						○
Brassard	○			○	○		○		○			○
McGill & Beaty				○			○	○				○
Ingram								○		○		○
Marquardt (1999)	○	○	○	○	○	○						
Weinstein	○	○	○	○	○	○	○	○				
Dilworth	○	○	○	○	○	○	○					
Dixon	○	○	○		○		○	○				
Inglis	○						○	○				

출처: 김형숙, 봉현철, 김봉광 (2007)

액션러닝을 활성화하기 위한 학습 조직내 구성원들의 역할은 다음의 표2와 같다. 회사의 대표를 비롯한 경영진은 학습조직 활동의 활성화를 위한 예산지원, 인적자원의 지원, 그리고 든든한 후원자로서의 스폰서십을 발휘해야만 한다. 또한 학습조 활동에 대해 적극적인 관심을 보이고 우수 학습조에게 정기적 인센티브를 부여하는 등의 동기부여가 필요하다[3]. LG CNS의 액션러닝 과정은 경영진과 팀리더의 지속적인 지원 및 관심이 있었으며 액션러닝 참여자간의 상호 지식 및 경험의 교류가 액션러닝을 성공시키는데 중요한 역할을 하였다.

이들 액션러닝 참여자들은 학습팀을 구성하여 스폰서(Sponsor)또는 자기 자신이 꼭 해결하고자 하는 실존하는 과제를 팀 전체 또는 각자가 주체가 되어 러닝코치(Learning coach)와 함께 정해진 시점까지 해결하거나 과제 해결방안을 도출하는 동시에 그 과정에서 지식습득, 질문, 피드백, 그리고 성찰을 통하여 과제의 내용 측면과 과제 해결의 과정 측면을 학습한다[1].

<표 2> Role of members for LO(Learning organization) establishment

member	role	remark
executive	Budget support for activation of LT(Learning team)' s activities, human resource assignment and sponsorship (supporters)	Attention for LT' s activities, periodic incentive for excellent LTs
Consultant	Status analysis, establishment of LT, providing theoretical methodologies for problem solving	Leading active communication between managers and LT members and solving resistance
Facilitator	Helper for progress of LT' s activities, posting problems, solution provider of barriers	Fluent related experiences and high leadership
Team leader	Meeting schedule announcement, meeting place reservation, hand-out preparation	Leading LT' s meeting
Supporter	Budget management, material copy, tea and cake, attendance check book and minutes of meeting	Helping smooth meeting and activities
Team members	Providing idea or suggestions, delivering presentation, discussion of problem solving idea, sharing knowledge	

출처: 박기호 (2009)

이러한 연구 결과들은 국내의 우수기업, 예를들어 대림산업, 동부건설, 롯데그룹 인재개발원, 삼성생명, 삼성인력개발원, 삼성전자, 삼성증권, 삼성화재, 아모레퍼시픽, 하나로텔레콤, 현대산업개발, 현대오일뱅크, 효성, LG인화원, LG전자, LG Display, SK Telecom, POSCO 등의 회사들에 적용되어 운영되고 있다[1].

그러나 이러한 연구들 중 IT서비스 기업, 특히 프로젝트 관리를 중점적으로 수행하는 조직 관점에서 연구된 내용은 부족한 것이 현실이다. 본 연구에서는 프로젝트 관리 수행이 주요 업무인 IT서비스 기업의 입장에서 액션러닝 수행을 통한 조직 구성원의 역량강화 사례를 살펴보고자 한다. 이를 위해 LG CNS가 운영하고 있는 액션러닝 과정을 상세하게 살펴보고 액션러닝 참여자에 대한 과정만족도 조사, 액션러닝 과정운영 효과성에 대한 설문조사, 액션러닝을 받기 전과 받은 후의 프로젝트 관리자가 수행한 프로젝트의 고객만족도 조사 결과 비교를 통해 액션러닝을 통한 역량 강화의 효과성을 알아보려고 한다.

2. 본론

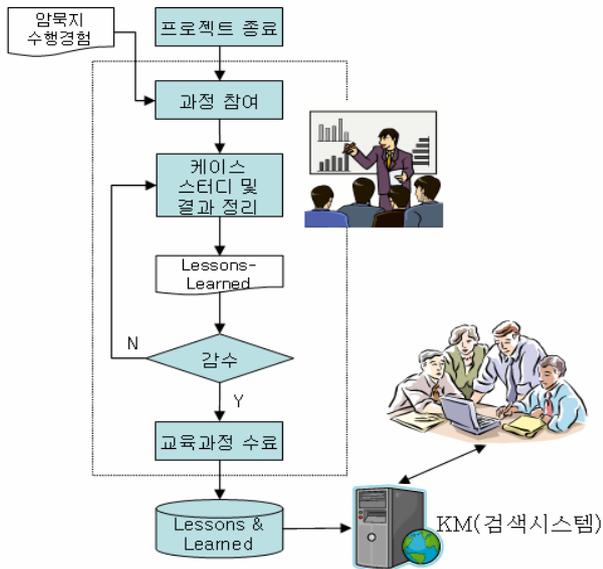
2-1. LG CNS의 액션러닝

LG CNS는 IT와 관련된 모든 문제에 대해 컨설팅에서부터 시스템 구축 및 운영에 이르는 토탈 솔루션을 제공하는 종합 IT서비스 기업으로 1987년에 설립되어 2008년 2조16억 원의 매출을 올리고 있는 국내 대표적인 IT서비스 기업이다. 대표적 사업분야는 Consulting service, SI(System Integration)/SM(System Management)/NI(Network Integration) service, ITO (IT Outsourcing) / BPO (Business Process Outsourcing) service, Enterprise solution 공급, U-Engineering 분야

등으로 컨설팅, IT기술 및 정보화와 관련된 전분야를 포괄하고 있다.

LG CNS는 고객사로부터 사업을 수주하여 프로젝트 단위로 진행하는 사업 특성을 갖고 있으며, 이들 개별 프로젝트의 성공 여부는 바로 회사의 안정적인 성장과도 직결되는 중요한 문제이다. 따라서, 회사의 사업 기반이 되는 프로젝트들은 반드시 성공하여야만 하며, 프로젝트의 책임자인 프로젝트 관리자의 프로젝트 관리 역량 강화는 필수적이다. 프로젝트 관리에서 중요한 역할을 담당하고 있는 사업관리자 역시 프로젝트 내에서 서브 프로젝트 관리자 역할을 하고 있으며 향후 프로젝트 관리자로 성장할 사업관리자들의 프로젝트 관리 역량강화 역시 중요하다. 특히, 프로젝트 관리 역량 중 이슈 및 리스크 관리 역량은 매우 중요하다. 이슈 및 리스크가 제대로 관리되지 못하면 일정, 비용, 범위를 중심으로 최초 수립된 프로젝트 계획의 진행이 악영향을 받으면서 프로젝트가 실패할 확률이 높아지게 된다. LG CNS는 프로젝트 관리자 및 사업관리자의 역량강화를 위하여 그동안 수행했던 수많은 프로젝트로부터 축적해온 이슈 및 리스크 관리에 대한 Lessons & learned의 전과를 위해 교육, KM(Knowledge Management) 활동, 부문단위의 교육 활동 등 다양한 방법 등을 통해 노력을 기울여 왔으나, 최근 2년 전부터 액션러닝 과정인 “ALP/PM(Active Learning Program for Project manager)” 및 “ALP(Active Learning Program)/사업관리” 과정으로 집중하여 프로젝트 Lessons & learned 전과 및 프로젝트 관리 역량 강화 활동을 수행하고 있다. LG CNS의 액션러닝 과정은 프로젝트 관리 역량 향상과 이슈 및 리스크 관리능력 강화를 위해 실제 프로젝트 현장에서 발생하는 이슈와 리스크를 과제로 도출하여 프로젝트 관리자 및 사업관리자가 매주 함께 모여 액션러닝을 수행하고 있다.

<그림 1> 액션러닝 운영 프로세스



<표3> 과정운영 세부 활동

활동	세부활동	내용
ALP 주제 선정	대상 프로젝트 선정	- ALP대상 프로젝트를 선정
	주제 선정	- 선정된 프로젝트의 이슈와 리스크를 도출하여 ALP 참여자가 해결책을 도출해낼 수 있도록 재정리(케이스 스터디화)
ALP 과정 운영	준비	- PM센터와 기술대학원이 과정 운영일자 협의 - PM센터와 기술대학원이 이슈에 대해 교육 관점에서 활용될 수 있도록 리뷰 수행
	과정참여	- 프로젝트 관리자(PM)가 주도하여 프로젝트 수행 경험을 발표하고 참여자들과 함께 케이스 스터디를 통해 수행 경험과 이슈 및 리스크 대응방법을 Lessons & learned로 정리함 - ALP/사업관리자 과정은 사업관리자가 주도하여 ALP/PM 과정과 같이 케이스 스터디를 통해 이슈 및 리스크 대응방법을 Lessons & learned로 정리함 - 참여자는 질책보다는 어떻게 하면 주어진 문제들을 현명하게 해결할 수 있을지를 목표로 케이스 스터디 수행 - 참여자: 프로젝트관리자, 사업관리자, 프로젝트관리 전문위원
	Contents 감수	- 액션러닝 수행 후 PM센터와 기술대학원의 감수를 통하여 과정 이수 여부를 결정함
자산화	자산화	- 감수 완료된 케이스 스터디 결과물은 활용 용도에 맞게 재정리하여 프로젝트 관리자 및 사업관리자용 KMS(Knowledge Management System)에 등록하여 자산화 및 프로젝트 현장에서 재활용시킴
	재활용	- 프로젝트 관리자 외에 프로젝트 관리 역량을 쌓고 싶은 사내 구성원들이 케이스 스터디 결과물을 활용할 수 있도록 내용을 수정하여 별도 시스템을 통해 전사에 게시하여 재활용함(전사 Repository 시스템)

액션러닝에서 다루는 이슈와 리스크의 종류에는 고객 및 협력업체와의 의사 소통 문제 및 프로

젝트 관리 전반에 걸쳐 발생하는 이슈와 리스크들을 포괄하며 이들 이슈와 리스크들은 비록 종료된 프로젝트에서 발생되었던 문제이지만 형태(이해관계자, 규모 등)만 달리하여 많은 프로젝트에서 반복적으로 발생하므로 액션러닝 참여자들의 관심도 및 중요도가 높은 주제들이다.

이들 이슈와 리스크들은 프로젝트 관리자 및 사업관리자의 역량과 프로젝트 수행 경험에 따라 적절히 대응하는 사람도 있고, 이슈를 새롭게 접해보거나 경험이 부족한 사람의 경우는 대응방안을 찾지 못하거나 대응 시기를 놓쳐 프로젝트 관리에 악영향을 받기도 한다.

LG CNS의 액션러닝 과정은 이렇게 현장에서 실제로 발생되고 있는 이슈와 리스크들을 중심으로 프로젝트 관리자와 사업관리자들이 매주 모여 실제 프로젝트를 수행하는 것과 같이 문제를 분석하며 케이스 스터디를 통해 해결책을 모색해 봄으로써 수많은 이슈와 리스크 관리 방법들을 간접 경험해볼 수 있다.

프로젝트 관리자와 사업관리자들은 본인들이 프로젝트를 수행하면서 발생했던 이슈 및 리스크들을 사전에 선정하여 액션러닝 과정에 참여한 프로젝트 관리자와 사업관리자에게 제시하여 문제를 함께 해결한다. 액션러닝 과정에 모인 프로젝트 관리자와 사업관리자들은 상호간의 경험과 지식 공유 및 케이스 스터디를 통해 주어진 이슈 및 리스크에 대한 대안을 수립함으로써 액션러닝 과정에 참여한 프로젝트 관리자와 사업관리자들 스스로 학습 분위기를 높여간다. 액션러닝에서 케이스 스터디하는 주제들은 프로젝트 관리자 및 사업관리자가 향후 맡을 프로젝트에서 얼마든지 일어날 가능성이 높은 이슈들이므로 적극성을 갖게 되며 개인의 프로젝트 관리 역량과도 직결되어 있으므로 진지하게 임하게 된다.

보다 높은 품질 수준의 액션러닝 진행을 위하여 LG CNS의 프로젝트 관리 전문 조직인 PM(Project Management)센터와 기술대학원이 액션

러닝에서 다룰 주제들에 대해 사전에 교육적 관점에서 Contents를 보완하고, 일정계획 수립 및 안내, 참가자 선정 및 교육장 제공, 액션러닝 과정 이력 및 결과 관리, 케이스 스터디 결과물 등의 공유 및 배포 등을 통해 액션러닝이 원활하게 수행될 수 있도록 지원한다.

수많은 액션러닝 과정 수행을 통해 축적된 케이스 스터디 결과물들은 프로젝트 관리자 및 사업 관리자들이 검색할 수 있는 사내 KM(Knowledge Management) 시스템에 등록되어 프로젝트 현장에서 즉시 활용되며, 프로젝트 관리자 및 사업 관리자 외에도 프로젝트 관리에 관심이 있는 전사 구성원들도 활용할 수 있도록 내용을 보완하여 별도의 시스템을 통해 전사에 배포하고 있다. 따라서, 액션러닝 과정에서 축적되는 케이스 스터디 결과물은 과정이 종료된 후에도 별도 시스템을 통해 전사에 공유되고 관리된다.

앞서서 살펴보았던 액션러닝의 핵심 성공요인에 관한 선행연구 결과와 비교해 보면 LG CNS의 액션러닝은 "적절한 과제", "학습팀 구성", "질문", "실천", "자발적 학습 분위기", "개인의 성장 강조", "행정적 재정적 지원", "참가자 그룹간 인간관계와 의사소통", "스폰서와 실행 책임" 부분 등 대부분을 포함하고 있어 성공 가능성이 높음을 알 수 있다[2].

<표4> LG CNS가 적용하고 있는 액션러닝 핵심역량

LG CNS 에서 적용 하고 있는 액션 러닝 핵심 역량	적절한 과제	학습팀 구성	질문	성찰	실천	러닝코치	자발적 학습 분위기	충분한 시간	개인의 성장 강조	행정적 재정적 지원	참가자 그룹간 인간관계 와 의사소통	스폰서 와 실행 책임
	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

2-2. 역량강화 효과 분석

본 연구에서는 위에서 살펴본 LG CNS 액션러

닝의 역량강화 효과성을 다양한 관점에서 측정해 보기 위하여 액션러닝 참여자 설문조사 분석, 프로젝트 관리자가 액션러닝에 참여하기 전과 후에 측정한 고객 만족도 조사의 비교, 액션러닝 과정 참여자의 만족도 조사 분석을 수행하였다.

1) 액션러닝 참여자 설문 조사

본 설문조사는 ALP/PM과정과 ALP/사업관리 과정을 수행하고 있는 LG CNS의 PM(Project Management)센터 구성원을 대상으로 지난 2년간 액션러닝 과정에 참여하였던 프로젝트 관리자(사업관리자 포함)에게 2009년 7월31일부터 2009년 8월11일까지 설문조사를 실시하였다. 설문 미회신자를 제외하고 총 109명을 대상으로 분석에 이용하였다.

◆. 조사표본의 특성

설문응답자의 특성을 살펴보면 <표 5>와 같다. 직급별로는 프로젝트 관리자가 많은 조직의 특성상 부장급 이상(수석 직급 포함)이 65.1%(71명)로 과반수를 차지하고 있다.

<표 5> 직급 분포

직급	분포(%)
대리	6.4(7명)
과장	15.6(17명)
차장	12.8(14명)
부장	60.6(66명)
수석	4.6(5명)
합계	100(109명)

또한 ALP 참여 횟수는 4-6회와 7-9회가 64.2%로 높게 나왔다.

<표> ALP 참여횟수

참여횟수	분포(%)
0	5.5(6명)
1-3	19.3(21명)
4-6	32.1(35명)
7-9	32.1(35명)
10 이상	11.0(12명)
합계	100(109명)

본 연구에서 사용한 질문 항목은 다음과 같다.

- ① 액션러닝의 주제는 적합하다고 보십니까?(5점 척도)
- ② 액션러닝 결과 역량강화에 어느 정도 도움이 되었다고 생각하십니까?(5점 척도)
- ③ 액션러닝 후 프로젝트 이행 시 적용해 보았습니까?
- ④ 프로젝트에 적용해본 효과는 어떠하였습니까?(4점 척도)

5점 척도인 경우 1점(매우낮음), 2점(낮음), 3점(보통), 4점(높음), 5점(매우높음), 4점 척도인 경우 1점(많은도움), 2점(조금도움), 3점(도움이 안됨), 4점(아직 효과없음)으로 하였다. ③번 문항의 경우 응답 방법은 '적용함' 혹은 '적용못함'으로 하였으며, 적용 못함으로 응답한 사람은 분석 대상에서 제외하였다.

◆ 분석 결과

①번 문항에 대해 95% 이상이 4점 이상으로 적합하다고 생각하고 있었다. 특히 7회 이상 반복하여 진행될수록 대다수의 인원이 적합성을 높게 생각하고 있음을 알 수 있었다. 직급별로는 프로젝트 관리자로서 주로 수행하고 있는 수석 직급을 포함한 부장 직급에서 적합하다고 생각하는 사람이 높게 나오고 있으며 직급이 낮은 대리 직급일수록 적합성에 대한 생각이 떨어지고 있다. 즉, 업무적으로 프로젝트 이슈나 리스크 해결 과제를 얼마나 많이 접하는가에 따라 적합성에 차이가 나고 있음을 알 수 있다.

<표 6> 직급별 적합성 빈도 분석

직급 척도	대리	과장	차장	부장	수석	합계
1	0(0)	0(0.0)	0(0.0)	1(1.5)	0(0.0)	1(0.9)
2	0(0)	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)
3	0(0)	0(0.0)	0(0.0)	3(4.5)	1(20.0)	4(3.7)
4	4(57)	7(41.2)	10(71.4)	31(47.0)	0(0.0)	52(47.7)
5	3(43)	10(58.8)	4(28.6)	31(47.0)	4(80.0)	52(47.7)
합계	7(100.0)	17(100.0)	14(100.0)	66(100.0)	5(100.0)	109(100.0)

<표7> 참여 횟수별 적합성 빈도 분석

회수 척도	없음	1-3	4-6	7-9	10 이상	합계
1	1(16.7)	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)	1(0.9)
2	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)
3	1(16.7)	2(9.5)	1(2.9)	0(0.0)	0(0.0)	4(3.7)
4	3(50.0)	11(52.4)	18(51.4)	15(42.9)	5(41.7)	52(47.7)
5	1(16.7)	8(38.1)	16(45.7)	20(57.1)	7(58.3)	52(47.7)
합계	6(100.0)	21(100.0)	35(100.0)	35(100.0)	12(100.0)	109(100.0)

②번의 문항에 대해 92%의 인원이 4점 이상으로 응답하였으며, 이를 통해 도움이 된다고 생각하고 있음을 알 수 있다. 특히 액션러닝을 수행한 회수가 많아질수록 매우 높음(5점)으로 응답한 사람의 수가 증가하고 있음을 알 수 있다. 직급별로는 차장 이상으로 직급이 올라갈수록 역량강화에 도움이 되고 있음을 알 수 있다. 대리, 과장 직급의 경우 차장 이상의 직급보다는 점수가 상대적으로 낮으나 전체 비율로 보았을 때는 역시 역량강화에 도움이 되고 있음을 알 수 있다.

<표8> 직급별 역량강화 도움 빈도 분석

직급 척도	대리	과장	차장	부장	수석	합계
1	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)
2	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)
3	1(14.3)	1(5.9)	0(0.0)	6(9.1)	1(20.0)	9(8.3)
4	2(28.6)	6(35.3)	9(64.3)	33(50.0)	3(60.0)	53(48.6)
5	4(57.1)	10(58.8)	5(35.7)	27(40.9)	1(20.0)	47(43.1)
합계	7(100.0)	17(100.0)	14(100.0)	66(100.0)	5(100.0)	109(100.0)

<표9> 참여 횟수별 역량강화 도움 빈도 분석

회수 척도	없음	1-3회	4-6회	7-9회	10회이상	합계
1	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)
2	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)
3	1(16.7)	2(9.5)	4(11.4)	2(5.7)	0(0.0)	9(8.3)
4	4(66.7)	10(47.6)	17(48.6)	16(45.7)	6(50.0)	53(48.6)
5	1(16.7)	9(42.9)	14(40.0)	17(48.6)	6(50.0)	47(43.1)
합계	6(100.0)	21(100.0)	35(100.0)	35(100.0)	12(100.0)	109(100.0)

③의 문항에 대해서는 전체 인원 중 74%가 현장에 적용해 본 것으로 나타났다. 분석의 정확성을 위해 한번도 참여하지 않았던 6명은 이행 시 적용 여부 분석 대상에서 제외하여 103명을 조사하였다.

<표10> 직급별 이수 후 적용 여부 빈도 분석

직급 구분	대리	과장	차장	부장	수석	합계
적용함	5(100.0)	12(66.7)	9(64.3)	45(73.8)	3(60.0)	74(71.8)
못함	0(0.0)	6(33.3)	5(35.7)	16(26.2)	2(40.0)	29(28.2)
합계	5(100.0)	18(100.0)	14(100.0)	61(100.0)	5(100.0)	103(100.0)

<표11> 참여 횟수별 이수 후 적용 여부 빈도 분석

횟수 구분	없음	1-3회	4-6회	7-9회	10회이상	합계
적용함	0(0.0)	12(52.2)	27(79.4)	25(73.5)	10(83.3)	74(71.8)
못함	0(0.0)	11(47.8)	7(20.6)	9(26.5)	2(16.7)	29(28.2)
합계	0(0.0)	23(100.0)	34(100.0)	34(100.0)	12(100.0)	103(100.0)

④번 문항에 대해서는 전체 인원 중 49%가 많은 도움을 받았으며, 35%가 조금 도움이 되었다고 응답하였다. 도움이 안되거나 아직 효과가 없다고 응답한 사람은 16%로 나타나서 전반적으로 도움을 받고 있음을 알 수 있다. 위 항목 중 적용을 못해본 인원 29명은 제외하여 74명을 대상으로 분석하였다.

<표12> 직급별 적용 효과 빈도 분석

직급 적도	대리	과장	차장	부장	수석	합계
1	2(40.0)	8(66.7)	2(22.2)	20(44.4)	3(100.0)	35(47.3)
2	3(60.0)	3(25.0)	6(66.7)	15(33.3)	0(0.0)	27(36.5)
3	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)
4	0(0.0)	1(8.3)	1(11.1)	10(22.2)	0(0.0)	12(16.2)
합계	5(100.0)	12(100.0)	9(100.0)	45(100.0)	3(100.0)	74(100.0)

<표13> 참여 횟수별 적용 효과 빈도 분석

횟수 적도	없음	1-3회	4-6회	7-9회	10회이상	합계
1	0(0.0)	2(16.7)	11(40.7)	16(64.0)	6(60.0)	35(47.3)
2	0(0.0)	8(66.7)	14(51.9)	4(16.0)	1(10.0)	27(36.5)
3	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)
4	0(0.0)	2(16.7)	2(7.4)	5(20.0)	3(30.0)	12(16.2)
합계	0(0.0)	12(100.0)	27(100.0)	25(100.0)	10(100.0)	74(100.0)

2) 고객만족도 조사

LG CNS의 액션러닝 과정 중 ALP/PM(Active Learning Program for Project Manager)을 수행하였던 프로젝트 관리자를 대상으로 이들이 수행하였던 프로젝트의 고객만족도를 측정하였다. 분석대상 표본 프로젝트는 2008년 ALP/PM과정에 참여했던 프로젝트 관리자가 2007년부터 2009년까지 수행되

었던 주요 공공 및 금융권 프로젝트들이다.

◆ 조사표본의 특성

조사 방식은 2008년 이전, 즉 액션러닝 과정을 진행하기 전 프로젝트 관리자가 수행한 프로젝트의 고객만족도 결과(사전)를 조사한 후 2008년 이후 수행했던, 즉 액션러닝 과정을 이수한 후의 동일한 프로젝트 관리자가 받았던 고객만족도 결과(사후)를 조사하였다. LG CNS는 프로젝트가 종료되는 시점에서 고객만족도 측정 시스템을 통해 고객이 직접 웹 시스템에 접속하여 LG CNS로부터 서비스를 받은 프로젝트의 수행 역량 및 고객만족도에 대해 평가를 받고 있다.

◆ 분석 결과

<그림2> 사전 및 사후 고객만족도 분석 대상

PM명	사전	사후	var	var	var
1	갈00	6.21	6.76		
2	김00	6.35	6.48		
3	김00	6.60	6.93		
4	김00	5.80	6.87		
5	김00	5.06	5.50		
6	김00	6.75	6.09		
7	박00	6.69	6.42		
8	배00	4.86	6.28		
9	변00	4.05	6.82		
10	손00	6.69	6.83		
11	송00	6.62	6.54		
12	송00	5.28	6.30		
13	안00	4.16	6.39		
14	윤00	6.68	6.41		
15	이00	6.30	6.87		
16	이00	5.60	6.16		
17	정00	6.07	6.86		
18	최00	5.74	6.00		
19	황00	5.50	5.96		
20	황00	5.63	6.29		
21					
22					

Paired T-Test는 동일한 표본에서 쌍을 이루는 두 개의 데이터간의 차이를 판단하기 위해 이용되는 검정방법이므로 Paired T-Test를 SPSSWIN 14.0으로 실시하여 아래와 같은 결과를 얻었다.

<그림3> Paired T-Test 분석결과

T-Test							
Paired Samples Statistics							
	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean			
Pair 1 사전	5.8300	20	.80598	.18470			
사후	6.4380	20	.38229	.08548			
Paired Samples Correlations							
	N	Correlation	Sig.				
Pair 1 사전 & 사후	20	.253	.283				
Paired Samples Test							
	Paired Differences				t	df	Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference Lower Upper			
Pair 1 사전 - 사후	-.6080	.81788	.18288	-.98878 -.22822	-3.314	19	.004

위 분석 결과를 살펴보면, 20명의 프로젝트 관리자가 액션러닝을 수행하기 전에 받은 프로젝트 고객만족도(사전) 평균이 5.8에서 액션러닝을 수행하고 난 이후 받은 프로젝트 고객만족도(사후)가 6.44로 향상되었으며 유의미하였다(p=.0, $\alpha < .05$)[4].

따라서, 프로젝트 관리자가 액션러닝에 참여하기 전의 역량과 참여한 후 역량을 비교해 보았을 때 제3자인 고객들의 시각에서 볼 때 역량이 강화되었음을 알 수 있다.

3) 액션러닝 과정만족도 조사

LG CNS의 기술대학원은 과정 운영상의 개선점 및 과정의 적절성을 평가하기 위하여 매회 과정을 마칠 때마다 참여자로부터 과정만족도를 조사하고 있다. 매회 차수 별 액션러닝 과정을 종료 후 프로젝트 관리자의 액션러닝 과정만족도를 살펴본 결과는 다음과 같다.

◆. 조사표본의 특성

지난 2년간 수행했던 액션러닝 과정 중 최근 수행된 ALP/PM 및 ALP/사업관리 과정 포함 38개 과정을 대상으로 분석을 수행하였으며 액션러닝

과정을 이수한 프로젝트 관리자 및 사업관리자의 특성을 살펴보면 <표5>와 같다. 직급별로는 프로젝트 관리자가 많은 조직의 특성상 부장 직급이 318명 (58.8%)로 과반수를 차지하고 있고, 차장 직급은 84명 (15.5%), 과장 직급은 75명(13.9%)인 반면 대리 직급은 37명(6.8%)에 그치고 있다. 본 과정은 액션러닝에 참여했던 프로젝트 관리자 및 사업관리자가 반복해서 참여할 수 있으므로 동일인이 여러 번 과정에 참여할 수 있다. 물론 액션러닝에서 다루는 주제는 매 과정마다 다르다

<표14> 조사표본의 특성

직급 분포(%)	
대리	6.8 (37명)
과장	13.9 (75명)
차장	15.5 (84명)
부장	58.8 (318명)
수석	5.0 (27명)
합계	100.0 (541명)

설문 문항 중 본 연구에 적합한 대표적인 4가지를 추출하여 연구에 활용하였으며 질문 항목, 응답 척도는 아래와 같다.

(5점 척도로 매우 낮음 1점, 매우 높음 5점)

- ① 액션러닝의 목표를 이해하고 있습니까?
- ② 액션러닝의 구성은 충실하게 이루어져 있습니까?
- ③ 액션러닝 케이스 스터디 사례는 적절합니까?
- ④ TOPIC간에 연계성은 적절합니까?

◆. 분석 결과

<표15> 과정만족도 빈도 분석 결과

구분	학습목표의 이해정도	구성의 충실도	사례의 적절성	TOPIC간의 연계성
합계	184.6	181.7	179.9	178.6
평균	4.9	4.8	4.7	4.7
표준편차	0.1	0.1	0.2	0.2

(N=38)

LG CNS 기술대학원은 과정만족도가 평균 4.4를 넘어야만 우수한 과정으로 판정하는 점에 비추

어 볼 때 학습목표의 이해정도, 구성의 충실도, 사례의 적절성, TOPIC간의 연계성 분야에서 모두 4.4이상의 만족도를 받아 LG CNS 기술대학원이 운영하고 있는 여러 학습 과정과 비교해서도 액션러닝 과정이 참여자들로부터 매우 높은 만족도를 얻고 있음을 알 수 있다.

3. 결론

LG CNS가 액션러닝 활동을 통해 조직구성원 특히 프로젝트 관리자 및 사업관리자의 역량을 강화할 수 있었던 배경에는 경영진과 팀 리더의 적극적인 관심과 지속적인 지원이 있었다. 그리고 LG CNS의 프로젝트 관리 전문 부서인 PM (Project Management) 센터와 기술대학원간의 유기적인 협력 관계도 중요한 역할을 했다. 그러나, 더욱 주효했던 부분은 액션러닝 과정에 참여하는 프로젝트 관리자와 사업관리자가 케이스 스터디 과정을 통해 자율적으로 자신들의 경험과 지식을 나누고 반복해서 벌어지는 이슈 및 문제들을 예방하고자 하는 적극적인 노력에 기인한 바가 크다.

액션러닝 과정의 효과성이 입증됨으로써 LG CNS 기술대학원은 ALP/PM(Active Learning Program for Project Manager) 및 ALP/사업관리

프로그램을 프로젝트 관리자 및 사업관리자뿐만 아니라 영업, 시스템 엔지니어를 포함한 여러 직무분야에 대해 확산시키는 활동을 전개하고 있다. 이러한 관점에서 본 사례는 향후 글로벌 IT서비스 기업과 대등한 수준에서 경쟁하기 위해 서비스 혁신을 이루려고 하는 여러 IT서비스 업체들에게 역량 향상을 위한 하나의 방향성을 제시해 줄 수 있을 것이다.

[참고문헌]

- [1] 서영태, 봉현철, “액션러닝 프로그램의 유형 분류와 유형별 특징에 관한 연구”, 「경상논총」 제26권2호 (2008), pp.83-115.
- [2] 김형숙, 봉현철, 김봉광, “액션러닝 프로그램의 핵심성공요인에 관한 연구”, 「인력개발연구」 제9권2호 (2007), pp.19-44
- [3] 박기호, “액션러닝 기반의 전략적 학습조직 구축에 관한 탐색적 연구: 중소기업 제조업체를 중심으로”, 「The Korean small business review」 제31권1호 (2009), pp.89-107
- [4] 안창국, 강청운, 박재형, “서비스품질과 고객만족 개선을 위한 HPT(Human Performance Technology) 적용 사례연구” 서비스 사이언스 학회 춘계학술대회 (2009), pp.6