

대우-미시간 Global MBA 프로그램

김진천*

.....

최근 국내 대기업 및 경영교육 단체들은 장기적인 인재 육성 전략의 경의, 일환으로 다양한 형태의 MBA 프로그램을 운용하고 있다. 특히 외국대학과의 협력을 통한 경영교육이 증가하는 추세에 있다. 그 중에서도 대우그룹의 대우 미시간 Global MBA 과정은 다른 과정과 구별되는 특색이 있다. 그에 따라 본 과정의 성과 및 우리나라 경영교육에 미치는 시사점을 찾아 보는것은 매우 큰 의미가 있다. 대우는 일찌기 1970년대 후반부터 개별 해외 유학 연수 파견제도를 통해 우수 관리자 및 엔지니어를 해외 우수 대학의 석·박사 과정에 파견하여 인재양성에 지속적인 노력을 기울여 왔다. 특히 90년대 들어 세계경영이라는 경영전략을 표방한 이후, 글로벌시대에 적합한 인재육성의 필요성은 더욱 커졌고 그에 따라 여러가지 해외 교육과정을 개설하게 되었다. 그 중에서도 대우-미시간 MBA 프로그램은 단순한 해외 연수 프로그램이 아닌 정식 MBA 학위 과정으로서 대상자의 선발에서 과정의 운용에 이르기까지 미시간 대학교 입학 허가 정책 및 관리 규정에 입각하여 미시간 경영대학원과 대우 회장비서실 공동 주관으로 진행되었다. 특히 장기적 관점에서 차세대 리더층의 발굴 및 육성에 주안점을 두었다. 전체 교육과정은 예비교육, 국내 필수 과목 교육, 앤 아버(Ann Arbor) 현지에서의 필수 및 선택과목, MAP으로 구성되었다. 예비교육은 대우그룹 주관으로 4주간 진행된 적응 교육 과정이었으며, 1학년 필수과목은 대우의 실정을 감안하여 국내에서 화 상강의 및 교수들의 내한 강의를 통해 진행되었다. 현지교육은 2학년 과정으로서 정규과정과 동일한 방식으로 진행되었다. 교육과정이 종료된 지 수 개월밖에 경과하지 않았으므로 교육 성과를 논의하기에 이른 감이 없지 않다. 그러나 교육 과정을 통해 나타난 정규 학생보다 높은 연수생들의 학업 성적, 동료 외국 학생들로부터의 찬사와 경의, MAP활동에 대한 임원들의 높은 평가를 감안해 볼 때 제 1기 과정은 매우 성공적이었다고 할 수 있다. 외국 교육기관과의 협력을 통한 경영 교육은 국내 교육과 비교해 볼 때 여러 가지 장·단점을 지니고 있다. 보다 내실있는 교육이 되기 위해서는 회사의 기업문화 및 성장 배경을 감안하여 교과과정이 설계되어야 하며, 선행 국내 교육 과정을 통해 교육 효과의 극대화를 도모하여야 한

* 대우 회장비서실 차장

다. 또한 경영 교육 관련 실무자들은 정보화시대에 있어 교육 수단으로 활용될 수 있는 새로운 멀티미디어 기술에 대한 관심을 지속적으로 경주해야 할 것이다. 마지막으로 외국 대학과의 협력이 확대되고는 있지만 국내 대학이 맡아야 할 부분이 분명히 있다고 본다. 산학협동을 통한 한국식 MBA 프로그램의 정착을 기대해 본다.

.....

1. 서 론

최근 기업 경영의 글로벌 초경쟁시대를 맞이하여 주요 국내 대기업들은 장기적인 인재육성전략의 일환으로 여러가지 형태의 MBA 프로그램을 운영하고 있는 추세에 있다. 그 운용 방식도 단순한 사내 교육 프로그램에서 국내 대학 위탁 프로그램, 유명 외국대학과의 공동 프로그램, 개별 유학 연수 파견 프로그램 등 매우 다양한 실정이다. 각 프로그램마다 제각기 장·단점을 지니고 있지만 단기 과정, 장기 과정을 막론하고 공히 외국 대학과의 협력이 증가하는 것이 최근의 추세이다.

대우그룹은 국제경쟁력 향상의 근본이 인재개발이라는 취지하에 차세대 경영자 육성을 위하여 1995년 3월부터 1996년 7월까지 17개월간 미국의 미시간대학교 경영대학원(University Of Michigan Business School)과 공동으로 제 1기 대우-미시간 Global MBA 과정을 개설하여 운용하였고 현재 2기 과정을 준비중이다. 본 교육 과정은 국내 최초의 해외 대학과의 정식학위(tailormade) 프로그램으로서 국제 화상 강의 및 인터넷 사용, 독특한 교육 진행 방식, 현업 과정 개선 프로젝트 등 몇 가지 특징적인 요소를 지니고 있다.

필자는 본 과정 개설 실무자로서 과정 설계에서 과정 종료에 이르기까지 본 과정을 운영하며, 동시에 교육생으로 교육 과정에 참여하였다. 지난 2년간을 돌이켜 볼 때 속단하기에 이른 감은 없지 않지만, 본 교육 과정은 기업 교육에 있어서 해외 대학과의 협력의 장을 성공적으로 열었다고 할 수 있다. 본 소고를 통해 대우-미시간 MBA과정 및 기타 해외교육 프로그램의 개설 배경, 미시간 MBA 과정의 실제 운영 방식, 교육후 과정에 대한 사내외 평가, 해외 대학과의 협력이 우리나라 경영 교육에 주는 시사점을 소개하고자 한다.

2. 제반 해외교육 과정 개설 배경

1) 개설 취지

대우 그룹은 일찌기 1970년대 후반부터 개별 해외유학연수파견 제도를 통해

우수 관리자 및 엔지니어를 해외 우수 대학의 석·박사 과정에 파견하여 인재를 양성하는데 지속적으로 노력을 기울여 왔다. 그에 따라 이 제도를 통해 상당수의 직원들이 이공계 뿐만 아니라 인문계에 이르기까지 석·박사 고급인력으로 양성되었고 MBA 역시 상당 수 배출되었다.

그러나 1990년대 들어 그룹의 경영전략으로 세계경영을 표방한 이후, 해외 사업 규모가 급속히 확대되며 글로벌시대에 필요한 인재 육성에 대한 인식이 더욱 높아지게 되었다. 향후 더욱 가속화될 세계화(Globalization) 추세 및 치열한 국제 경쟁을 감안해 볼때, 국제적 감각을 지닌 엘리트 직원의 양성 및 다가 오는 21세기에 걸맞는 유능한 차세대 경영자 육성의 필요성을 절감하여 대우그룹은 여러 해외 교육 과정을 개설하게 되었다.

대우가 여러 해외 교육 과정을 개설함에 있어 개별 연수 제도가 아닌 집단 연수 방식을 취한 이유는 미시간경영대학원이 미국내 최고 수준의 우수 교육기관이라는 것 외에 다음 요소를 고려하였던 것이다. 우선 교육 프로그램을 통해 연수 동기생들이 선의의 경쟁속에서 협동심과 응집력을 키울 수 있다는 점을 고려하였다. 또한 해외 현지법인 사업장의 현지인 관리자들에게도 이러한 교육 기회를 부여함으로써 본사 관리자들과의 유대 강화 효과를 기대하고 있다. 부수적인 사유로는 엔지니어에게 관리자로서의 경영자 소양을 체계적으로 심어 주기 위한 것이다. 이는 생산 및 연구개발 분야에 대한 지식을 갖추고 있는 이공계 출신 관리자가 전략적인 사고능력과 관리자출신 연수 동기 직원들의 관리상의 강점까지 갖춘다면 가장 이상적인 리더로 성장할 수 있으리라는 생각에 근거한 것이다.

2) 제반 해외교육 과정

그에 따라 대우그룹은 수 년전 부터 철저한 준비를 거쳐, 1995년 3월 미국 미시간대학(University of Michigan, Ann Arbor)과 대우-미시간 MBA과정(Michigan Global MBA Program for Daewoo Group)을 개설하였고 1996년 5월 대우-미시간 임원과정을 운용하기에 이르렀다. 또한 1997년 4월부터는 미국의 보스턴대학(Boston University)과 대우-보스턴 EMBA과정 (Boston Executive MBA Program for Daewoo Group)을 시작하게 된다. 각 과정 공히 교육 인원은 40명으로 설정되어 있다.

3) 해외교육 프로그램의 체계성

앞에서 소개한 세 프로그램은 일관적인 체계성을 지니고 각 과정별로 교육 대상자를 달리한다. 우선, 대우-미시간 MBA과정은 과·차장급, 보스턴 EMBA과정은 부

장·이사부장급, 대우-미시간 임원 과정은 이사·상무급을 교육대상자로 하고 있다. 한편 전무 이상의 임원은 Harvard University, Stanford University, M.I.T., INSEAD 등 세계적인 우수대학교의 최고경영자 과정에 개별적으로 연수과전되고 대리 이하의 사원들에 대해서는 아주대학교 경영학과 주관의 통신교육 프로그램이 제공되고 있다.

즉 위의 각 교육 과정에는 개별 직급별로 요구되는 교육 내용이 별도로 디자인되어 있다. 그에 따라 회사는 위의 프로그램을 통해 일반 승진자 교육, 제반 직능별 전문 교육보다 체계적이고도 효율적인 장기 과정의 고급 연수를 진행할 수 있게 되었다. 또한 장기적으로는 각 과정을 활용하여 10년 정도의 주기로 우수 임직원에 대해 보수 교육을 실시할 수 있는 기틀도 마련하게 된 것이다.

3. 미시간 MBA 과정

1) 개설 경위

해외 우수대학과 제휴하여 MBA과정을 설립하고 운영하는데에는 최고경영자의 의지와 지원이 가장 중요하다고 생각한다. 대우그룹의 김우중 회장은 미시간대학교 경영대학원의 고문위원회(Visiting Committee)의 위원으로서 1994년 연례총회에 참석하게 되었고, 미시간대학 경영대학원이 기 운영하고 있던 홍콩 Cathay Pacific항공사와의 Global MBA 프로그램에 대해 깊은 관심을 갖게 되었다. 앞에서 설명한대로 인력 양성의 필요성을 절감하고 있던 김회장은 현지에서 대우에 적합한 교육 과정의 개발을 지시하여 대우-미시간 MBA프로그램은 태동되었다.

홍콩 Cathay Pacific항공사의 Global MBA 프로그램은 part-time형식의 3년 연수 과정이었지만, 대우는 철저한 연수 욕구(needs) 조사를 거쳐 2년 정규 과정을 1년 5개월의 full-time 연수 방식으로 압축하여 연수과정을 설계하였다. 물론 연수중 교수와의 접촉시간은 정규 과정과 같은 수준으로 설계되었고, 정규 과정의 방학기간을 감안한다면 대우-미시간 MBA 프로그램은 매우 효율적으로 설계된 교육 과정이라 할 수 있다.

참고로 미시간대학 경영대학원은 미국내에서 최상위권의 우수한 경영대학원 중의 하나로서 특히 1996년에는 Business Week지에 의해 미국내 경영대학원 중 2위에 선정된 유명한 명성을 지니고 있는 학교이다. 또한 미시간은 인터넷의 발상지로서 교내 정보 기술 체계가 매우 발달되어 있고 또한 특정 분야에 치우치지 않고 모든 분야가 골고루 강점을 지니고 있다. 학습 프로그램의 구성이 견고하며 미래지향적 성격이 매우 강하기도 하다. 그에 따라 대우가 중간관리자 교육과정 개발을 의뢰하기에는 최적의 학교였다.

2) 참가자 선발기준 및 선발절차

대우-미시간 MBA 프로그램은 단순한 해외연수 프로그램이 아닌 정식 MBA 프로그램이다. 그에 따라 연수직원 선발에서 과정 운용에 이르기까지 정규 과정에 준해 미시간대학교 입학허가 정책 및 관리규정이 적용되었다.

선발의 1차 단계로 주요 가족사에서 과거의 인사평가 결과와 성장잠재력을 근거로 입학 정원의 2배인 80여명을 후보자로 추천하였다. 이와 같이 각사 대표 이사의 추천을 받은 1차 후보자들은 영어 능력, 학업 목표 및 계획 등 제반 요소에 따라 최종 연수예정자로 선발되었다. 영어능력 평가 시험은 TOEFL 또는 동급 영어 시험인 MELAB(Michigan English Language Assessment Battery)과 GMAT이었다. 또한 입학허가처 책임자들이 내한하여 1인당 1시간씩 인터뷰를 실시하여 보다 철저한 선발심사를 기하였다. 이러한 절차를 거쳐 최종적으로 40명이 연수대상자로 선발되었다.

대상자 선발시 핵심 고려 사항은 장기적 관점에서의 차세대 리더층 발굴에 있었으므로 제 1기생 선발시 일부 가족사에서는 대표이사가 직권으로 과거의 인사평가 결과 및 성장잠재력을 근거로 후보자를 추천하기도 하였다. 다만 본 과정이 미국 경영대학원 교육과정이었기 때문에 영어 수학 능력을 무시할 수는 없었지만, 최우선적으로 고려된 입학자격 요건은 30대 과·차장급으로서 지도자로서의 성장 잠재력이었다.

3) 전체 과정 개요

교육 과정은 크게 예비교육, 국내 필수과목 교육(27학점), 앤 아버 현지에서의 필수 및 선택 과목(최소 24학점), MAP(Multidisciplinary Action Project: 9학점)으로 대별될 수 있다. 더욱 엄밀히 설명하자면 예비교육은 대우그룹 주관으로 약 4주간 진행되었고, 예비교육을 제외한 본 교육 과정은 미시간대학 학사 규정에 따라 진행되었다.

국내 필수과목 교육은 정규 1학년 과정(Core course)에 준하는 것으로서 경영학의 기초 과목들로 구성되어 있는 필수과정이었다. 앤 아버에서의 강좌는 개인별로 주 전공을 정해 선호하는 과목을 2학년 정규학생과 어울려 수강하는 형식으로 운용되었다. 한편 MAP과정은 미국 과정 종료후 귀국하여 대우그룹내 주요 계열회사에서 진행되었다. 교육 기간은 총 17개월간이었으며, 교수와 직접 접촉할 수 있는 수업 시간은 총 723시간으로 설계되어 운용되었다. 각 세부 과정별로 운용 방식을 소개하면 다음과 같다.

4) 예비 교육

4주간 실시되었던 예비 교육 과정에서는 본 과정 연수를 위한 적응 교육 차원의 각종 교육을 실시하였다. 주요 교육 내용은 경영학 주요 분야별 특강, 영어 교육, PC강좌로 구성되었다.

우선 연수대상자의 약 2/3가 기술계 분야의 직원이었고 인문계 출신 직원들이라 하더라도 30대 과·차장급임에 따라 대학 졸업후의 학업 공백 기간이 통상 10년이 넘는다는 점을 감안하여 영어교육 및 경영학 분야별 특강이 기획되었다. 경영학 특강은 대우재단 산하의 아주대학교 경영학과 교수들에 의해 기본 개념 위주로 진행되었다. 또한 연수직원 전원에게 노트북 컴퓨터가 지급되어 제반 컴퓨터 운용 방법, 각종 소프트웨어 및 인터넷에 대한 강좌가 진행되었다.

5) 국내 필수과목 교육

국내 필수과목 교육은 예비교육 직후 5개월간 용인 소재 대우그룹연수원에서 9개 과목의 강좌로 구성되어 진행되었다. 9개 과목은 정규 1학년 과정의 기초 필수과목으로서 회계학, 경영전략, 재무관리, 생산관리, 마케팅, 경제학, 경영정보시스템, 통계학, 리더십으로 구성되었다. 과목당 수업시간은 45시간으로서 비디오 화상강의 7.5시간, 내한 강의 및 평가 37.5시간으로 편성되었다.

한편 교육은 5주간 3단계로 두 과목이 동시에 진행되었다. 1단계는 1-2주차의 입문 단계로서 연수 직원들은 교육전 미리 배부되는 학업안내서 및 자료집(Course pack), 교과서, 화상 강의 및 Lotus/Notes 교신을 통해 해당 과목의 기본 사항을 학습하는 기초 입문 단계였다. 화상강의 수업시간은 연수직원들의 집중력을 감안하여 한국시간 기준으로 오전 8시(미국 기준 오후 6시)부터 진행되었고 과목당 90분씩 총 5회의 수업으로 편성되었다. 1단계 종료 시점에는 중간 학업 평가 시험이 실시되며 1단계를 마무리하였다.

2단계는 3-4주차의 교류 단계로서 미시간 경영대학원 교수들이 직접 내한하여 연수 직원들을 직접 지도하였다. 교수들은 4-5일간 용인연수원에 머무르며 하루에 8-9시간씩 강의, 토론, 모의실험(simulation), 기타 여러가지 수업 방식을 사용하며 주요 내용을 직접 지도하며 연수생의 이해를 증진시킬 수 있었다.

마지막 3단계는 평가 단계로서 5주차에 두 과목의 시험 또는 과제물이 부과되었다. 최종 시험후 시험 또는 과제물의 평가 결과에 따라 학점이 부여되었고 별도의 휴식없이 바로 다음 기(Module)의 두 과목 강좌가 연속하여 진행되었다.

특기할 만한 사항은 화상 강의를 통한 입문 단계 교육이었다. 미국 미시간대학과 직접(real time base) 연결되는 국제 비디오 화상강의는 국내에서 최초로 시

도된 독특한 첨단 교육 기법으로서 교수들은 미국에서 강의의 하고 학생들은 경기도 용인 소재 대우연수원에서 교수의 수업내용을 직접 청취하며 화상을 통한 질의 응답 및 토론도 가능한 첨단 교육 수단이었다.

이러한 한국 과정은 정규 과정의 1학년 과정에 준하는 과정으로서 기본 위주의 과정이었지만, 보다 현실적인 교육이 되게 하기 위해서 과정 시작전에 교수들에게 대우에 대한 세부적인 자료를 송부하고 수 차례 설명회를 개최하였다. 그에 따라 기업 전략 과목의 경우는 대우의 성장사와 세계경영 비전(Vision)에 부합되는 형식으로 편집된 사례가 교재로 사용되었고, 또한 모든 교수들이 이론과 대우의 현실을 비교하여 개선점을 학생들이 도출해 나가게끔 유도하며 강좌를 진행하였다.

한편 한국 과정에서의 교수진들은 학생들에 의한 교수지도평가가 매우 높은 교수들로 파견되었다. 미시간 경영대학원은 매학기 종강후 학생들에 의한 교수 개인별 평가 점수가 학교 신문에 게재되는 바, 필자가 확인해 본 결과 대부분의 교수들이 각 과에서 상위 10-20%에 속하는 우수한 지도력을 지닌 교수들이었다. 또한 컴퓨터 정보시스템 및 마케팅 과목의 경우는 2명의 교수가 파견되었고, 재무관리의 경우는 일본 동경대학의 교수 및 외부 기관의 전문가 3명이 특강 강사로 초빙되어 보다 현실감이 있는 교육이 진행되었다.

참고로 국내 과정 기간중 몇 차례의 보조 과정이 학교측에 의해 준비되어 진행되었다. 우선 의사소통능력(communication skill) 배양 차원에서 경영대학원내 커뮤니케이션 학과 교수들이 파견되어 경영 의사소통(Business Communication) 개요, 발표능력(presentation skill), 작문평가 및 문서작성법에 대한 강좌를 진행하였다.

6) 미국에서의 강좌

미시간대학교 현지에서의 강좌는 정규학생 2학년 과정에 준하는 과정으로서 1995년 가을학기, 겨울학기에 걸쳐 약 9개월간 진행되었다. 앤 아버에 도착하자마자 대우 연수생들은 오리엔테이션에 참가하였다. 오리엔테이션은 일반 학교 안내 프로그램과 Global Citizenship 프로그램으로 구성되어 있었다. Global Citizenship 프로그램은 학생들로 하여금 봉사 활동을 통해 함께 어우러져 살아가는 사회 생활의 중요성을 일깨워 주려는 의무 교과 과정이다. 그에 따라 대우 연수생들은 미국 학생들과 어울려 3일간 미시간주 내의 여러 사회복지시설 및 빈민촌에 가서 봉사활동을 하며 미국 사회의 어두운 한 단면을 직접 접할 수 있었다.

대부분의 수강 과목은 선택 과목이었지만 인사관리, 국제경영I, II, 상법 등이 필수과목이었다. 학기당 최소 취득 학점은 12학점이었지만, 앞의 필수 과목으로 인하여 대부분의 학생들은 개인별로 설정한 주 전공분야의 수학을 위해 13.5학점

에서 16.5학점 정도를 수강하였다. 또한 학교측과 과정 개설시 학생들이 경영대학원뿐만 아니라 공과대학원 등 타 대학원에서도 수업을 받을 수 있게 되어 있었다. 그에 따라 일부 연수생들은 공과대학원에서 일부 강좌를 수강하기도 하였다.

그 외에도 대우 직원들은 학교내 각종 세미나, 특강, 기업체 설명회 등 모든 행사에 참여할 수 있었으며 이런 기회를 통해 정규학생 및 교수들과 폭 넓게 교류할 수 있었다. 결과적으로 전체 커리큘럼의 1/2은 정규 MBA과정과 동일한 내용으로 진행되었다고 할 수 있다.

7) MAP (Multidisciplinary Action Project)

MAP은 미시간 경영대학원 특유의 정규 학사 과정의 일환으로 그 명칭이 뜻하듯이 학생들이 학교에서 배운 경영지식과 기법을 산업 현장에서 직접 적용해 볼 수 있도록 하는 프로그램이다. 그런 면에서 의과대학의 레지던트 과정과 그 성격이 유사하다. 즉 MAP은 일반 경영컨설팅과 유사하나 프로젝트의 목적을 감안하여 과정분석(process analysis)으로 프로젝트의 범위를 제한하고 계량적인 개선안을 제시케 하는 교육 과정이다. 연구과제를 제시하고 학생들의 MAP활동을 지원하는 연구과제 위탁회사는 대부분 포천(Fortune)지 선정 500대 기업에 드는 회사로서 다양한 분야의 회사들이 망라되어 있다. 보통 6-7명 내외의 학생들이 한 팀을 이루어 주요 연구 대상 및 방법론의 설정에서 발표회 및 보고서 작성에 이르기까지 전임 지도교수의 지도하에 7주간 프로젝트를 진행한다.

대우-미시간 MBA과정의 MAP은 12개 주요 계열회사로부터 회사가 당면한 주요 현안 문제를 받아 그중 8개의 주제를 선정하였다. 주제는 재고관리, 품질정보시스템 등 여러 분야에 관련된 것이었다. 1996년초 연수생들의 연구과제 신청절차를 거쳐, 미국과정 종료후 귀국하자마자 MBA 마지막 과정인 MAP과정이 시작되었다. 연수생들은 7월말 학교 지도교수 및 연구과제 위탁회사 사장에게 연구결과를 보고하며 MAP과정 및 MBA과정의 막을 내렸다. 본교의 MAP과정과는 달리, 대우 연수생들이 근무경험이 풍부하다는 점을 감안하여 한 팀당 4-5명씩 배정하였고 프로젝트의 난이도를 더욱 높도록 하여 연수생들이 흥미를 갖게끔 하였다.

이러한 MAP과정은 이론과 실제의 균형잡힌 교육이라는 의미를 지니고 있다. 즉 그룹내의 회사이기는 하지만 자신의 소속사가 아닌 회사에서 자신이 수행해 왔던 업무와는 전혀 상관이 없는 업무를 접하며 그간 학습한 경영지식과 기법을 산업 현장에서 직접 적용해 본다는데 그 의의가 있었다.

8) 이수현황

금년 7월 말 미시간 MBA 제1기생 40명이 배출되었다. 이들은 대우그룹 각부 문 13개 회사에 망라되어 있고 직급을 보면 과장이 20명, 차장이 18명, 부장이 2명씩이다. (주)대우 무역부문 중국 칭따오 지사에서 근무하던 중국인 현체인 조영양도 홍일점으로 학위를 받았다. 현재 연수생의 반 정도는 원직에 복귀되었고, 나머지 인원은 이전 보직과는 완전히 다른 새로운 직무가 부여되어 근무하고 있다.

4. Global MBA 프로그램에 대한 성과 및 평가

1) 개관

제 1기 대우-미시간 MBA 40명을 배출시키는데 약 40억원의 교육비가 소요되었다. 이는 1인당 소요 경비가 1억원으로서 단일 교육 과정으로서는 엄청난 교육 재원을 필요로 하는 고급 경영교육 과정이다. 교육 과정이 종료된지 수개월밖에 경과하지 않았으므로 본 교육 과정의 성과를 논의하기에는 이르지만, 운영 과정상 현시적으로 나타난 연수생들의 학업 수행에 대한 미시간대학교 교수 및 동료 미국인 학생의 평가, MAP수행결과에 대한 대우 계열회사 임원들의 의견을 소개하고자 한다.

2) 학교로부터의 평가

일반적으로 미국내 우수 경영대학원으로부터 입학허가를 받는 외국인 학생들은 어느 정도 어학 실력 요건을 갖추고 있기 때문에 학업 수행상 의사소통에 큰 어려움은 없다. 그러나 특히 한국 및 일본계 유학생들은 완벽하지 못한 영어로 인하여 완전히 교실내 활동(class activity)에 동화되지 못하는 것이 현실이다. 그에 따라 용인과정을 설계할때 학교측 교수들은 이런 점에 대해 약간의 우려를 표시하기도 하였던 것이 사실이다.

그러나 1개월간의 예비과정을 거쳐 시작된 1학년 과정의 용인연수원 수업에서는 연수생들의 열의와 교수들의 세심한 지도가 잘 어우러져 정말로 알찬 연수가 되었다. 통상 10년 이상 장기간의 학업 공백이 있었음에도 불구하고 연수생들은 선의의 경쟁하에 대학 입시 수험생들 보다도 더욱 열심히 학업에 임했고, 이러한 학습 태도에 대해 미시간 교수들은 경의를 표하며 연수생들의 건강을 염려할 정도였다.

또한 학업 결과 평가에 관련해서도 교수들의 호평이 있었다. 본래 미시간 경영대학원은 상대평가제에 입각하여 성적 평가를 하는 것이 학교의 정책이다. 그러나 용인과정의 각 과목 시험 결과 많은 학생들의 성적이 우수하여서 교수들은 상대평가제에 입각하여 학점 부과를 할 경우 많은 문제가 있다는 것에 대해 학교 당국과 심도있게 협의한 후 특별 조치를 취하기도 하였다. 미국과정에서의 대우 전체학생들의 평균 성적이 일반 정규 학생들의 평균 성적보다 높았다는 사실은 위의 교수들의 문제 제기를 뒷받침해 준다고 할 수 있다.

과정 설계 초기 시점에 30대 중·후반 직원들이 MBA과정에 참가하는 것은 학업 공백기간을 고려할때 무리가 아닐까 하는 일부 의견이 있었다. 그러나 오히려 이러한 장기간의 회사 근무 경험이 참가자들의 장점으로 나타나기도 했다. 수업시간중의 토론이나 팀 프로젝트를 수행할때 미국인 동료학생들은 대우 학생들이 풍부한 경험을 바탕으로 제시하는 대안의 높은 현실 적합성에 찬사와 경의를 보내곤 했었다.

3) 회사로부터의 평가

사내에서 연수생에 대한 직접적인 평가가 이루어진 기회는 마지막 과정인 MAP활동을 통해서였다. 물론 복귀후 근무 평정을 통한 연수 효과의 측정도 일정기간이 경과해야 가능하다고 생각한다. MAP활동에 대한 평가는 연구결과보고서와 설명회를 통해 이루어진 바, MAP 연구과제 부여 회사들의 사장 및 임원들은 실현가능한 프로젝트 제시안의 우수성과 인상적인 설명회에 매우 높은 평가를 내리고 있다.

4) 결어

이와 같은 호평속에 MBA연수생들은 개인적으로 많은 경험을 하며 경영학 관련 지식, 미국 문화 체험 등 소중한 자산을 축적했다고 본다. 회사 차원에서도 본 과정이 많은 직원들에 대하여 매우 긍정적인 동기부여 요인 및 개인 비전의 중간 지표로 작용하고 있다고 본다. 이러한 무형 효과까지 감안할 경우, 본 교육의 효과는 매우 크며, 본 과정을 통해 배출되는 연수생들은 향후 세계경영의 첨병으로서 21세기 차세대 대우그룹의 경영자로 성장할 것이다.

그러나 한편 선발 방식 및 교과과정에 대해서는 일부 보완 개선해 나가야 할 점이 있다. 우선 현실적으로 단위 조직 책임자들은 목전의 업무 추진으로 인하여 업무성과가 뛰어나 잠재력이 높은 부하직원들을 1년 수개월씩 연수를 보내지 않으려는 경향이 있다. 그에 따라 1996년도 2기생 선발시에는 선발 시점 훨씬 이전에 충분한 사내 홍보를 통해 본 과정을 알리고 보다 장기적인 견지에서 연수생

선발이 될 수 있게끔 노력하였다.

학과목 편성에 관련해서는 미국에서의 선택 과목 수강 기회를 극대화하기 위하여 한국과정에서 모든 필수과목을 진행할 예정이다. 그렇게 되면 개인별로 보다 많이 주 전공분야 과목들을 수강할 수 있고 그 분야의 미국인 학생들과 교류할 수 있게 될 것이다.

또한 강좌내용에 대우의 현실을 최대한 많이 포함시키려고 한다. 금년 4월부터 시작하는 제 2기 한국 과정에 참여할 교수들의 대부분이 제 1기 연수생들을 지도해 본 경험이 있기 때문에 대우의 현실에 입각하여 강좌를 잘 진행하리라 기대하고 있다.

그 외에도 대우의 주요 거점 전략지역의 현지법인 소속 외국인 직원을 5-6명 이나마 연수에 참여시켜 글로벌 프로그램을 지향하고, 제 1기 당시의 연수생 및 교수들의 세세한 의견을 널리 반영하여 제 2기 과정을 보다 내실있게 개발 운영하려고 한다.

5. 해외 대학과의 협력을 통한 교육 과정이 한국 경영교육에 주는 시사점

기업체 교육은 교육의 고 효율성과 독특한 기업문화를 감안하여 행해져야 한다. 앞에서 소개한 바와 같이 대우-미시간 MBA 과정은 적지 않은 교육 경비가 소요된 고급 경영교육 과정이다. 또한 미국식 교육 방식하에서 화상 강의 및 인터넷, 독특한 압축 일정, MAP 등의 새로운 방식이 40명의 집단에 대해 시도되었다는 특징을 갖고 있다.

그런데 각 회사간의 기업문화는 다르다 하더라도 기업경영교육 실무자들이 지향하는 효율성은 같다고 본다. 또한 해외 대학과의 협력을 통해 프로그램을 기획, 운용, 평가함에 있어서 발생하는 문제는 교육 기간 및 교육 대상 등 프로그램 성격이 약간 다르다하더라도 그 성격이 유사하다고 생각한다. 그런 측면에서 대우-미시간 MBA 프로그램 운용 경험을 근거로 한국 기업의 경영교육에 주는 시사점을 찾아보면 다음과 같다.

미국식 MBA 교육은 기초 개념 학습을 바탕으로 (집단)참여학습과 사례연구를 축으로 하고 있다. 그에 따라 교육 내용의 폭이 매우 광범위하다. 최근 우리나라의 대학 또는 기업체 교육도 단순한 암기, 강의 위주의 성격을 많이 탈피하고 있지만 현재 30대 이상의 회사원들의 과거 교육 경험은 암기 및 강의위주의 교육에 익숙해져 있는 것이 사실이다. 이는 토론, 참여와 협동 문화에 익숙하지 못한 우리나라 사람들의 일반적인 성향과 그 궤를 같이한다고 본다.

따라서 외국교육기관과 협력하여 교육 과정을 설계할때 이런 점을 깊이 감안하여 코스의 내용을 설계하고 교수 요원들이 부드럽게 수업을 진행할 수 있도록 사전에 주지시켜야 한다. 한편, 연수생들에 대해서도 폭 넓게 교육 내용을 수용하며 창의적인 나래를 마음껏 펼칠 수 있게끔 교육 분위기를 유도해 나가야 한다. 초경쟁시대에 있어서 기업체 경영교육은 창의성과 자유를 바탕으로 진행되어야 한다고 생각한다.

또한 회사의 성장 배경 및 기업 문화를 감안한 교육이 진행되어야 한다. 경쟁력과 기업 전략의 개념은 같지만 회사마다 그 원천을 달리하므로 외국 교육기관의 교수요원들에 대한 회사 소개가 철저히 선행되어야 한다. 최근 우리나라의 국제적 위상이 높아졌기는 하지만, 아직도 상당 수의 미국인 경영학 교수들이 한국에 와 본 경험이 없고 한국 기업의 운영 방식이 일본 스타일과 매우 유사하다고 단정짓는 경우가 많다.

한편 선발 대상자의 범위를 잘 설정하고 선행 국내 교육과정을 통해 교육효과 극대화를 도모하여야 한다. 즉 교육 과정이 해외교육 기관에 의해 준비되어 영어로 진행되는 과정이라면 국내 본사 직원뿐만 아니라 해외 현지법인의 현지인까지 교육 과정에 합류시켜 명실상부한 글로벌 교육 프로그램으로 운용하는 것이 바람직할 것이다.

또한 교육 과정의 효과 극대화를 위해서는 교육체계 설정시 선행 예비 교육 과정을 잘 설정해야 한다. 학업 공백기가 상당 기간 있는 기업체 직원들을 대상으로 학위 성격의 프로그램을 시행할 경우 선행 예비과정(Bridge Program)을 통해 일정 기간 적응 기간을 주어 본 과정을 준비케 하는 것이 매우 중요하다.

마지막으로, 경영교육 관련 실무자 및 대학교수는 정보화시대에 있어서 교육 수단으로 활용될 수 있는 새로운 멀티미디어 기술에 대한 관심을 아끼지 말아야 할 것이다. 현재 일부 미국의 대학에서는 인터넷을 통해 제반 경영교육 프로그램을 운영하고 있다. 화상강의(회의) 방식 역시 국내외적으로 대학원, 대학교, 사설학원에 이르기까지 그 활용도가 확대되고 있다. 물론 인터넷, 화상강의 등 새로운 수단이 다소간 근원적인 한계를 지니고 있지만 교육 경비 및 시간의 효율성을 감안해 볼때 경영교육에 있어서 나름대로의 활용 가치는 매우 크다고 본다. 일정 규모 이상의 회사에서는 교육 과정의 성격을 감안하여 새로운 멀티미디어 기술을 이용한 교육을 적극적으로 감안해야 한다.

글로벌 시대에 있어서 외국 대학과의 협력 추세가 확대되는 것은 당연하다. 그러나 한편 기업체 경영 교육에 있어 국내 대학이 맡아야 할 부분도 분명히 있다고 본다. 특히 최근에는 국내 대학도 많이 서구화, 대형화되었고 유능한 교수요원도 많이 확보하고 있다. 세계적인 경영이론과 국내 업계의 실정을 동시에 꿰뚫고 있는 국내 교수들에 의해 진행되는 본격적인 한국식 MBA 프로그램이 하루빨리 정착되었으면 하는 바람을 해 본다.