



드라마로 따라잡는

# Case 문제해결과정

---

# 1. 도입 배경

이제는 '직무능력'이 채용시장의 화두로 떠올랐다. 정부는 청년 구직자들의 스펙 쌓기 부담을 덜어주고 직무능력 중심의 채용을 확산시키기 위해 올해부터 공공기관이 먼저 앞장서 NCS(국가직무표준; National Competency Standards)에 기반한 신규채용을 실시한다고 밝혔다. 지난해 말 현대자동차그룹에 이어 최근 신입사원 채용 원서모집을 마감한 일부 대기업도 직무능력 중심으로 채용하는 곳이 늘어가고 있다. 아래 예시는 NCS에 기반하여 채용시장에서 기 출제된 문제해결형 과제들이다.



...

예시 1) '○○유기농 식품 매장에서 계란에 알레르기가 있는 고객이 제품 문의를 해올 때 A라는 제품을 어떻게 설명해야 하는가'라는 문제가 제시되었다.

이 질문은 알레르기 유발 물질에 민감한 소비자가 알아야 할 내용을 꼭 표시하도록 한 식품 표시기준을 응시자가 숙지하고, 고객을 능숙하게 응대할 문제에 대한 해결 역량을 갖췄는지 테스트하기 위한 과제였다고 한다.



...

예시 2) '건설회사 기획실에 근무하는 B가 박근혜 정부의 새 주택정책 자료집을 요약하라는 지시를 받고서 요약한 내용으로 옳지 않은 것을 고르라'는 형태의 문항과 함께 자료집과 요약 내용을 제시하는 식으로 지원자의 문제해결 능력을 판단하는 질문이었다고 한다.

※ 한겨레신문(2015년 4월 19일) 기사 참고

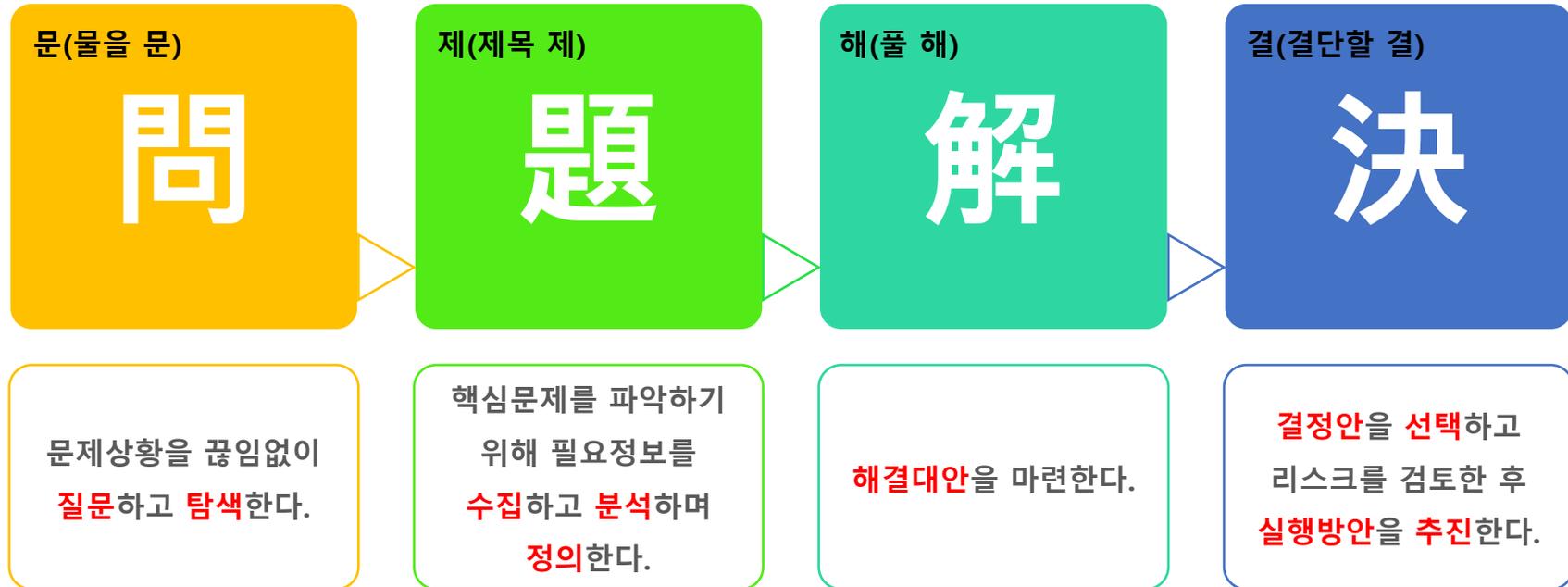
현대를 살아가는 직장인이 온전히 직무능력으로 평가받는 시대가 도래한 것이다. NCS(국가직무표준) 또한 산업 현장에서 직무를 수행하기 위해 요구되는 이 지식(Knowledge) · 기술(Skill) · 태도(Attitude) 등을 국가에서 산업부문 · 수준별로 체계화한 직무능력표준으로 능력중심의 평가를 강화하자는 취지이다.

## 2. 과정 흐름도

특히 직장인은 **문제해결력**, 의사소통력, 대인관계능력 같은 직업 기초능력을 제대로 갖추어야 한다는 것이다. 이 중 **문제해결력**은 다양한 문제 상황에 적용할 수 있는 능력을 기르기 위한 고차적인 학습으로 직장인의 직무평가에 필수적인 요소로 자리잡은 지 오래일 것이다.

따라서 문제해결 과정의 궁극적인 목적은 당사자가 문제에 직면했을 때, 과거의 경험이나 지식을 유용하게 활용하여 창조적 활동이나 반성적 사고를 통해 문제를 제거하고 명료화하는 데 있다.

문제해결에 관한 의미를 단계별로 풀이 해보면 다음과 같다.



# 3. 과정 Concept

본 문제해결 과정은 조직 내에서 발생 가능한 다양한 문제를 인식하고, 문제에 대한 대안을 만들어 낼 수 있는 능력을 키우는데 있다. 이 능력을 **대안적 해결 사고력**이라고 하며, 이번 과정은 직장인들이 문제를 해결하기 위해 단계적으로 수단을 **창안할 수 있는 역량**을 향상시키는 데 목적이 있다. 특히, **Dry한 문제해결 과정을 미생이라는 드라마를 활용하여** 나름의 **흥미와 교육몰입의 요소를** 배가시켰다.



# 4. 프로그램 세부내용

## M1. 問(문)

- 모듈 진행목표
  - 문제에 대한 정의를 이해하고, 문제의 유형을 구분할 수 있다.

✓ [2H]

모듈명	세부내용	교육방법	시간
문제 해결 개요 및 문제 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 문제해결과정 학습 목표 퀴즈</li> <li>▪ Activity 1: 문제 해우소(주변의 문제를 찾아보고 해소하는 공간) 운영</li> <li>▪ 문제의 정의</li> <li>▪ 문제의 3가지 유형 : 발생형, 탐색형, 설정형</li> <li>▪ 문제 해결을 위한 “문제 의식” 발동하기</li> <li>▪ 문제 해결 프로세스</li> </ul>	강의 사례 토론 및 발표 피드백	2H

### 사례 영상



### 시놉시스(Synopsis)

사내 문서보안에 극도로 민감한 시기, 인턴의 실수로 인해 1층 로비에 떨어져있던 영업 3팀의 기안지가 회사의 실세인 최전무에게 발견되고..

내년도 사업계획 준비를 위해 다양한 사업 아이템을 조사, 분석하지만 적합한 사업 아이템이 없는 가운데 신입사원이 전대미문의 사업 아이템을 제안하게 되는데...

### 교육 내용

인턴의 실수로 발생한 문제의 3가지 유형에 대한 인식과 문제해결의 접근 방식에 대한 이해

사업계획을 준비하는 영업3팀의 모습을 통해 문제 의식과 문제 해결 프로세스 접근 방법 숙지

### 시 사 점

문제의 3가지 유형

문제 해결을 위한 “문제 의식”

\*시놉시스: 드라마 등의 내용을 요약한 것

# 4. 프로그램 세부내용

## M2. 題(제)

### ▪ 모듈 진행목표

- 문제의 현황을 파악하고, 이를 목표화하여 과제를 선정할 수 있다.
- 문제의 근본원인을 규명하고 이에 대한 우선순위를 정한다.

✓ [3H]

모듈명	세부내용	교육방법	시간
원인 분석 및 문제 정의	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 현상(As-Is)과 목표(To-be)의 차이</li> <li>▪ 문제 정의 및 과제 정의하기</li> <li>▪ 문제의 원인 분석</li> <li>▪ 문제의 근본 원인(Root Cause) 분석               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 5 Why, Fish bone Diagram 기법 알아보기</li> </ul> </li> <li>▪ 핵심 원인에 대한 우선순위 평가</li> <li>▪ 자료 수집 및 정리 기법(MECE &amp; Logice Tree)</li> <li>▪ Activity 2: 문제의 원인 분석 종합 실습</li> </ul>	강의 영상 실습 피드백	3H

### 사례 영상



### 시놉시스(Synopsis)

중국 태양열 집열판 수출건과 연계 태양열 발전 사업 추진의 각오를 굳힌 오차장은 다음날, 최전무를 찾아간다. 오차장은 최전무가 '뉘아둔' 중국 사업을 영업 3팀이 받아서 진행하겠다고 하는데...

오과장이 장그래에게 첫번째 임무를 준다. "우리팀 아이템 관련 자료들이야... 폴더 만들어져 있으니깐 해당 폴더에 정리해서 옮겨놔! 할 수 있겠어?"라면서..

### 교육 내용

중국 태양열 집열판 수출건을 진행하는데 있어서 판시 관행에 대한 문제의 근본 원인 분석

원인 분석을 위한 자료 수집 및 정리하는 기법을 상사로 부터 지시 받은 신입사원의 폴더 정리업무를 통해 재조명

### 시 사 점

문제의 원인 분석

문제 정의  
(자료 수집 및 정리 기법)

# 4. 프로그램 세부내용

## M3. 解(해)

✓ [2H]

- 모듈 진행목표
  - 문제에 대한 다양한 해결안을 도출하고, 이에 필요한 아이디어 발상기법을 학습한다.

모듈명	세부내용	교육방법	시간
대안 도출	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 원인을 제거할 다양한 해결안 도출</li> <li>▪ 창의적 아이디어 발상 기법 이해                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 브레인 스토밍, 브레인 라이팅, K-J 기법 등</li> </ul> </li> <li>▪ 도출된 실행 아이디어에 대한 우선순위 평가</li> <li>▪ Activity 3: 아이디어 도출 및 종합 실습</li> </ul>	강의 토의 동영상 실습 피드백	2H

### 사례 영상



### 시놉시스(Synopsis)

오차장은 장그래에게 특별외근을 지시한다.  
"여기 10만원을 줄테니...  
뭐든지 사고 팔아서 이윤을 남겨봐!"

### 교육 내용

오차장이 장그래에게 지시한  
10만원으로 이윤을 남길 수 있는  
여러 방법을 창의적인 아이디어  
발상 기법을 활용하여 도출해 봄

### 시사점

창의적 아이디어 발상 기법



철강팀의 자재를 운송 중이던 선박에  
구멍이 나 침몰로 인한 물질적 손실은 물론  
인명사고까지 초래될 수 있는 긴급상황...  
급히 대책회의를 열고,  
할 수 있는 모든 조치를 신속히 취하지만...

선박에 구멍이 생긴 긴급상황에서  
원인을 제거할 해결안 도출 실습

원인을 제거할 다양한  
해결안 도출

# 4. 프로그램 세부내용

## M4. 決(결)

- 모듈 진행목표
  - 해결안을 계획하는 주요 요소를 파악하고 구체적인 실행 계획을 작성할 수 있다.

✓ [3H]

모듈명	세부내용	교육방법	시간
결정안 선택 및 실행방안 추진	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Matrix 기법 / Paired Comparison Analysis(쌍대비교분석) 기법</li> <li>▪ AHP(분석적 계층화 과정) 기법 / 통계적 의사결정 기법</li> <li>▪ Risk 도출 및 우선순위 결정 방법 / 예방 대책 vs 발생시 대책</li> <li>▪ Contingency Plan(우발계획) 수립 기법</li> <li>▪ 해결안에 필요한 활동 정의</li> <li>▪ 일정, 책임자, 소요 비용, 부수적인 활동 정의                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 실행 계획표(간트 차트) 작성 사례 등</li> </ul> </li> <li>▪ Activity 4: 실행 시 촉진 요인/장애 요인 도출 실습</li> </ul>	강의 영상 사례 실습 피드백	3H

### 사례 영상



### 시놉시스(Synopsis)

메카폰의 중동 파트너 아랍 알 라비의 문충기 대표를 접대하기 꺼려하는 이유... 거래업체인 문충기 대표는 2차 접대를 광적으로 좋아하는 사업가였고, 오과장의 신념은 다름아닌 2차 접대 절대불가 인데..

박과장의 요르단 중고차 수출건... 사업계획서에서 협력업체 이익이 지나치게 높게 설정되어 있는 것을 발견되는데...

### 교육 내용

오차장이 내놓은 다양한 대안들중에서 효과적인 결정안 선택방법들을 적용

내부 고발이라는 해결안에서 생길 수 있는 Risk를 도출해내고 대책을 마련

### 시사점

결정안 선택  
(Matrix 기법, PCA 기법)

해결안에서의 Risk 도출 및  
대책 마련

## 5. 기대효과

본 단계별 문제해결 과정을 통해 아래와 같이 **쾌도난마형 인재(完生)**로 거듭날 수 있다.

- 먼저 조직 내 업무 및 대인 관계에서 발생하는 문제를 효과적으로 해결할 수 있으며,
- 이를 위해 능동적 목표를 세우고, 이 목표 달성을 위한 일련의 수단이나 방법을 강구해 내는 능력을 높일 수 있다.



### 쾌도난마(快刀亂麻)형 인재

- ▶ **원인적 사고력**
  - 문제의 동기나 원인을 생각하고 파악할 수 있는 능력
- ▶ **목적 지향적 사고력**
  - 문제를 해결하기 위해 인과론적으로 사고할 수 있는 능력
- ▶ **대안적 해결 사고력**
  - 문제에 대한 대안적 해결법을 만들어 낼 수 있는 능력
- ▶ **결과적 사고력**
  - 자신이 행한 행동의 결과에 대해 생각할 수 있는 능력

※ 쾌도난마(快刀亂麻) : 복잡하게 얽힌 사물이나 비꼬인 문제들을 숨씨 있고 바르게 처리함을 비유해 이르는 말