

제 5 주

교육훈련

고 종 식

# 목 차

제 1 절 개념 및 목적

제 2 절 교육훈련의 필요점과 절차

제 3 절 교육훈련기법

제 4 절 효과측정의 문제점과 사후관리

제 5 절 생애학습조직

# 제 1 절 개념 및 목차

## 1. 교육훈련의 개념

- ❖ 능력개발, 인재육성과 같은 의미
- ❖ 교육(education) = 근로자의 일반적인 지식, 기능, 태도 육성  
개인단위의 능력 배양, 잠재력 유인하는 정신적인 의미가 강조
- ❖ 훈련(training) = 문제해결, 태도, 관행, 행동을 변경하는 것  
육체적인 기술의 습득 및 연마, 지식 부여
- ❖ 교육훈련 : 기술 습득 → 근로자의 전문적 능력, 성취동기 향상  
→ 근로의욕 증진, 조직의 활성화 촉진

---

---

## 2. 교육훈련의 목적

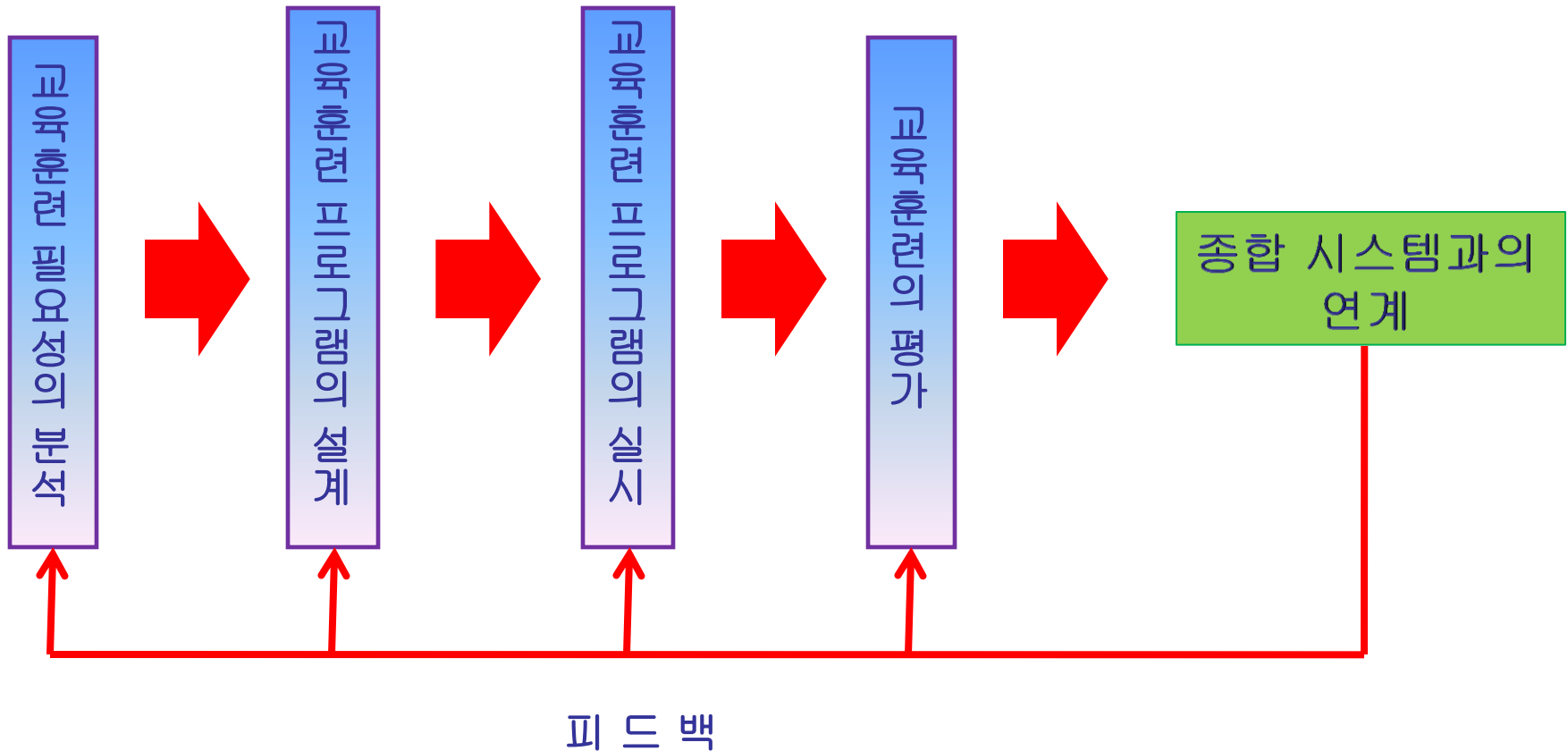
- ❖ 근로자에게 자기반성, 자기평가를 할 수 있는 계기 부여 → 자기 자질 연마
  - ❖ 성장에 따른 기술혁신의 지식기능 부여 → 직무수행에 필요한 능력 개발
- 1) 회사에 대한 친근감과 안정감, 개인적 욕구충족
  - 2) 생산성 증가, 사기향상, 감독자의 부담감소, 사고율의 감소, 조직의 안정, 탄력성 증가.
  - 3) 산출물 양과 질의 증가, 비용과 설비 유지비의 절감
  - 4) 낭비와 불량품 감소, 작업 방법의 개선, 결근 율과 노동이동률의 감소

## 제 2 절 교육훈련의 필요점과 절차

### 1. 교육훈련의 필요점

- ❖ 직무수행에 필요한 지식, 기술, 태도의 수준  
↔ 해당 직무 근로자가 보유하고 있는 지식, 기술, 태도의 수준
  
- ❖ 방향
  - ① 객관적 요구분석(objective needs) → 경영조직체의 필요점 파악
  - ② 주관적 요구분석(subjective needs) → 교육훈련 대상자들의 요구사항 파악
  
- ❖ 분석의 유형
  - ① 조직분석(organizational analysis) : 조직 전체의 기업전략
  - ② 과업분석(task analysis) : 직무분석
  - ③ 개인분석(personal analysis) : 교육훈련을 필요로 하는 특정 개인

## 2. 교육훈련의 절차



---

---

### 3. 교육훈련의 유형

#### 1. 장소에 따른 분류

- 1) OJT (on the job training ) - 직장 내 훈련 또는 직무상 훈련
- 2) off JT ( off the job training ) - 직장 외 또는 직무 외 교육훈련
- 3) SD ( self development )- 근로자 개인의 생애교육의 중요성과 더불어  
개인 욕구나 목표에 바탕을 둔 교육훈련

#### 2. 대상에 따른 분류

- 1) 신분에 의한 분류 - 입직훈련 , 종업원 훈련
- 2) 계층에 의한 분류 - 경영자 훈련, 감독자 훈련, 일선 종업원 훈련

---

---

### 3. 내용에 따른 분류

1) 입직훈련 - 신입사원 입직훈련, 경력신입사원 입직훈련

2) 종업원 훈련

- 직무훈련 : 직업학교 훈련, 도제훈련, 실습장 훈련, 직장 내 훈련
- 일반교양 훈련

### 4. 시기에 따른 분류

- 신규채용자 훈련
- 근로자 재교육 훈련
- 승진 및 전직 교육훈련
- 교환 교육훈련



## 제 4 절 교육훈련기법

### 1. 정보제시기법

- (1) 강의법
- (2) 컴퓨터 보조학습
- (3) 통신 식 교육법
- (4) 컴퓨터 학습법
- (5) 오리엔테이션
- (6) 시청각 교육법

## 제 3 절 교육훈련기법

### 2. 토의법

#### i. 정형적 토의법

- ① TWI - 생산라인의 현장감독자  
(작업지도, 작업개선, 작업관계)
- ② MTP - 중간관리자  
(관리의 기초, 작업개선, 작업관리, 부하훈련, 인간관계, 관리의 전개)
- ③ JST - 사무계통의 감독자  
(작업관리, 관리개선, 교육훈련, 부하통솔)

#### ii. 비정형적 기법

- ① 신디케이트 토의법
- ② 브레인 스토밍 - 자유연상에 의한 아이디어 착상법

---

---

### iii. 집단 토의법

- ① 배석 토의
- ② 좌담식 토의
- ③ 공개 토의
- ④ 분반 토의
- ⑤ 3자 구성 토의
- ⑥ 원탁식 토의

### iv. 감수성 훈련

- 레윈(Lewin) 등이 개발한 집단적 창조력 개발기법
- 실험실 훈련, T그룹 훈련, 대면집단

- ① 자신의 자아인식 높이기
- ② 집단사회의 상호작용에 대한 이해 증진
- ③ 상황과 문제에 대한 진단기술 향상
- ④ 학습결과를 실제 행동으로 전환시킬 수 있는 능력 배양
- ⑤ 대인관계에서 자신의 행동을 분석하여 행동 개선 능력 배양

---

---

### 3. 직무 병행 훈련

(1) 멘토 -실질적 멘토, 형식적 멘토

(2) 직무 순환(Job Rotation)

- 기업 직무 전반의 이해,
- 지식 · 기술 · 경험을 풍부하게 만드는 방법
- 직무 효과 감소, 새로운 직무 적응으로의 유도 어려움

(3) 도제 제도(Apprenticeship)

- 중세 길드에서 비롯된 숙련공 양성 방법

(4) 코칭(Coaching)

- 도제 제도에 비해 비정형화, 대부분 감독자나 관리자에 의해 필요할 때만 사용

---

---

## 4. 시뮬레이션 기법

- (1) 사례 연구 - 관리자 및 경영자 훈련에 이용
- (2) 역할 연기 - 심리극, 정신질환자의 치료를 위한 기법으로부터 출발
- (3) 경영게임 - 경영의사결정 방법교육, 경영 전반에 대한 지식학습
- (4) 서류함 기법 - 최고경영자의 교육훈련, 미래의 유효성 예측훈련
- (5) 그리드 훈련 - 건전한 인간관계와 직무에 대한 관리자의 리더십 육성
- (6) 모의 장비 - 기계적인 모의실험 이용, 컴퓨터에 의한 시뮬레이션

## 제 4 절 효과측정의 문제점과 사후관리

### 1. 효과측정의 문제점

- ❖ 교육훈련 효과의 지표에 관한 객관성과 주관성 태도나 행동의 평가 → 객관성 부여하기 어려움

### 2. 교육훈련의 사후관리

- ❖ 교육훈련 결과를 피드백 하는 과정
  - ① 인적자원 제도적인 반영 메커니즘 활용
  - ② 새로운 발전목표 제시
  - ③ 교육훈련이나 개발에 대한 가치분석

---

---

### 3. 교육훈련의 평가

#### 교육훈련의 평가를 위한 고려 사항

- 1) 기업의 장기경영계획과 관련하여 실시되었는가?
- 2) 필요로 하는 사항은 충분히 다루어졌는가?
- 3) 교육훈련 기법은 적절하였는가?
- 4) 목표는 달성 되었는가?
- 5) 업적은 향상되었는가?
- 6) 어떠한 개선이 필요한가?
- 7) 그 결과는 다른 인사관리도 제도에 어떻게 반영할 것인가?

---

## 1. 교육훈련의 타당도

교육훈련의 목적은 근로자의 능력개발을 통한 성과의 향상

## 2. 교육훈련의 문제점

- 1) 교육훈련의 인식부족
- 2) 교육훈련 담당자의 자질
- 3) 교육훈련을 위한 시설 및 예산부족
- 4) 교육훈련기법에 대한 문제
- 5) 교육훈련제도의 미비
- 6) 교육훈련 내용의 문제
- 7) 인적자원관리 제도상의 문제



## 4. 교육훈련 평가대상 및 방법

- 1) 훈련 참가자를 대상으로 한 개별적인 평가.
- 2) 교육훈련이 경영성과에 미친 영향을 평가

< 평가단계의 내용 >

단계	분류	내용	평가방법
1	반응 : 교육훈련	자체의 평가 훈련프로그램의 내용과 프로세스	질문지, 면접, 간담회
2	반응 : 교육훈련	학습내용의 이해와 습득	테스트, 과제, 실습, 강사 및 상사의 의견서, 면접
3	행동 : 행동평가	태도 및 행동의 변화	실습보고서, 과제보고서, 실습개선보고서
4	결과수준 : 실적평가	실적의 향상	생산 및 실적자료 개선보고서, 간담회

---

---

## ❖ 교육훈련 평가의 4단계

- ① 반응 : 참가자가 그의 교육훈련을 어떻게 생각하는가?
- ② 학습 : 어떠한 원칙, 사실, 기술을 배웠는가?
- ③ 행동 : 교육훈련을 통하여 직무수행 상 어떠한 행동의 변화를 가져왔는가?
- ④ 결과수준 : 교육훈련을 통하여 코스트 절감, 품질개선, 생산증대 등에 어떠한 결과를 가져왔는가?

## ❖ 교육훈련 평가 방법

- ① 전후비교법(pre-test and post-test method)
- ② 표준비교법(method control method)
- ③ 테스트법(test method)
- ④ 평균비교법(average scores)

## 제 5 절 생애학습조직

### 1. 지식 근로자와 교육 훈련

#### ❖ 지식 근로자

- ① 지식을 응용하여 결과를 창출하는 근로자
- ② 자신의 노하우를 기업의 노하우로 전환하는 근로자
- ③ 지식을 창조하고 공유할 수 있는 근로자

#### ❖ 지식 근로자의 교육 훈련

- ① 현장 실무 위주의 내용
- ② 스스로 주도
- ③ 일상업무 수행의 일부로서 실시
- ④ 장기적 기업전략이나 계획의 수단으로 실시
- ⑤ 의사결정을 위한 효율적인 정보와 지식의 활용에 대한 학습 위주
- ⑥ 현업에 활용 가능한 현실적 내용
- ⑦ 지식의 공유로 개인과 집단/조직의 최적화 목표
- ⑧ 현실적 문제해결의 필요성으로부터 출발하는 pull형으로의 패러다임 변화

---

---

## 2. 지식사회에서의 인적자원 능력

### ❖ 지식 기업에서 지식 근로자가 갖춰야 할 능력

- (1) 창조적 지식(creative knowledge)
- (2) 전문적 기술 정보 기술(technological information skill)
- (3) 의사소통 기술(communication skill)
- (4) 공생능력(living together skill)

---

---

### 3. 생애학습조직

- ❖ 조직구성원이 팀워크를 중시하고 공동으로 배우고 불편한 것은 극복하려 하며 새로운 것을 배워가면서 지속적으로 조직구성원의 향상을 도모해 가는 조직
- ❖ 학습조직에 공헌하는 사람
  - 학습방법에 대한 스킬과 능력이 있는 사람
  - 개인이 아닌 협력하면서 학습하는 사람
- ❖ 생애학습조직에서 조직구성원이 갖추어야 할 사고
  - (1) 모든 것은 상호 복잡한 관련성을 갖는 체계라는 것(system thinking)
  - (2) 개인으로서 성숙되어 있는 것(personal mastery)
  - (3) 학습하고자 하는 정신자세(mental models)
  - (4) 비전공유(shared vision)
  - (5) 팀으로서 학습하는 것(team learning)



❖ 기능 및 기술은 빠르게 진부화하지만 학습능력은 진부화하지 않기 때문에 학습조직에서 중요한 것은 학습하고자 하는 의욕

- (1) 적극적인 학습자(agile or active learner) : 전체 10%
- (2) 수동적인 학습자(passive or random leader) : 전체 60%
- (3) 학습거부자(blocked leadership) : 전체 30%

❖ 학습조직의 성공조건

- (1) 전략적 사업조건 구비
- (2) 경영자의 적극적인 지원
- (3) 학습과 직무의 통합
- (4) 전체 조직구성원의 지지
- (5) 능력개발에 대한 투자

