

제7장 교육훈련

<CONTENTS>

- 교육과 훈련의 구별, 개발의 의미
- 교육훈련의 목적과 기대효과
- 교육훈련 실시의 당사자
- 인적자원개발
- 인적자원개발의 실천영역
- 교육훈련 성과의 평가
- 교육훈련 관련 기업의 투자(참고)

■ 교육과 훈련의 구별, 개발의 의미

○ 교육과 훈련의 비교

구분	목표	기대되는 결과
교육(Education)	인간적보편적· 장기적 목표	보편적 지식의 학습 → 다양한 결과
훈련(Development)	기업특유의 단기적 목표	특정직무기능의 습득 → 특정결과

○ 개발

- 현행 직무수행능력의 개선
- 개인의 전반적 능력고양
- 미래 새로운 직무를 위한 학습활동

■ 교육훈련의 목적과 기대효과

○ 목적: 직무수행능력 향상, 공헌의욕 개발을 통해,

- 환경변화에 대한 적응능력 향상
→ 새로운 지식과 기술습득
- 조직효과성 증대
→ 직무수행 개선
→ 생산성 향상
- 직무만족 증대
→ 성취동기 충족
→ 간접 보상

○ 기대효과

- 신규 및 기존 종업원의 성과향상
- 종업원의 긍정적인 태도 형성
- 종업원의 시장가치와 경력 향상
- 이직과 결근, 사고, 고충을 줄이는데 도움
- 장기적 인력확보에 기여



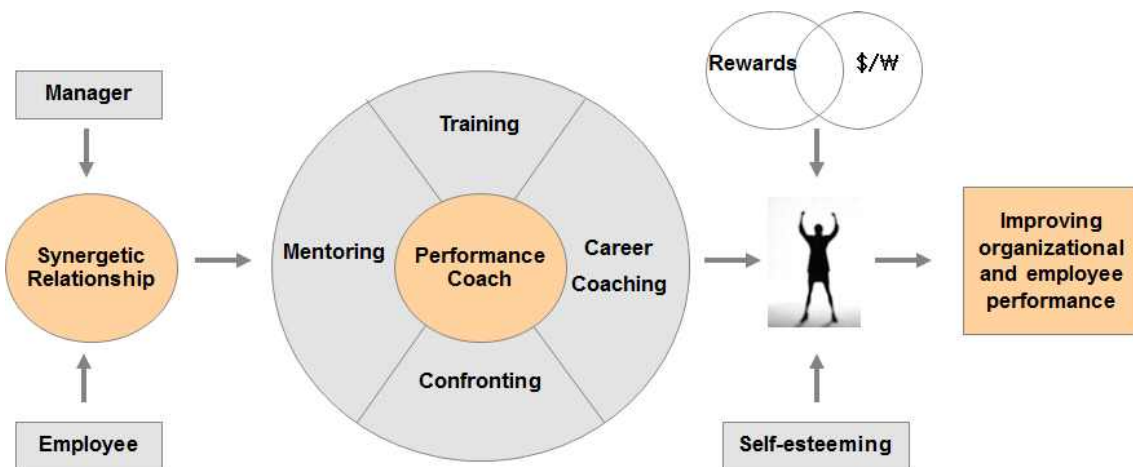
■ 교육훈련 실시의 당사자

○ 인사팀 대 관리자

인사부서	소속부서 관리자
<ul style="list-style-type: none"> • 능력향상 훈련을 위한 자료준비 • 훈련의 강도(노력) 조정 • 직장외 훈련의 조정과 실시 • 경력계획과 종업원 개발노력의 조정 • 조직개발을 위한 투입양 결정과 전문가 선정 및 제공 	<ul style="list-style-type: none"> • 기술적 정보 제공 • 훈련 욕구(필요성) 확인 • 직장내 훈련 실시 • 지속적으로 종업원의 성장과 미래 잠재력 논의 • 조직 변화노력에 동참

○ 관리자는 성과향상을 위한 코치다

- Leader의 Performance Coach 역할 수행("The Performance Coaching Process")



출처. Strategically Integrated HRD, J.W Gilley 외, 1998에서 인용

○ 교육훈련 대상

■ 신입사원 오리엔테이션

- 실시 목적

- (1) 생산성 향상
- (2) 이직률 감소
- (3) 조직에 대한 이해의 폭 확대

- 효과적 오리엔테이션 체계

- 신입사원을 맞이하기 위한 사전준비
- 신입사원에게 필요한 정보의 선별제공과 제공방법 결정
- 평가와 팔로우업

■ 기존 재직자

- 일반종업원 : 직무기능과 교양교육

- 직업학교훈련, 실습장훈련, 도제(apprenticeship)훈련

- 관리자[감독자;중간관리층(middle management)]: 다양성과 전문성의 조화를 이루는 수준에서 직장사기 문제, 동기부여, 종업원 평가활동, 리더십, 의사소통, 생산성의 향상, 안전 등 관리자의 책임 영역, 과업에 대한 지도, 팀구축, 성과에 대한 자문능력

- 경영자: 기업의 최고책임자로서 고도의 판단력과 의사결정능력.경영관리능력을 기르며, 최고지도자로서 통솔력과 지도력을 쌓고, 기업의 대표자로서 폭넓은 식견과 행동력을 함양

- 경영자의 교육훈련은 기업의 유지.발전을 위한 새로운 기업관의 정립, 기업경영의 전망, 기업환경에 적응, 리더십 등의 내용을 중심

■ 인적자원개발

○ 인적자원개발은 교육훈련이 아니다!!!

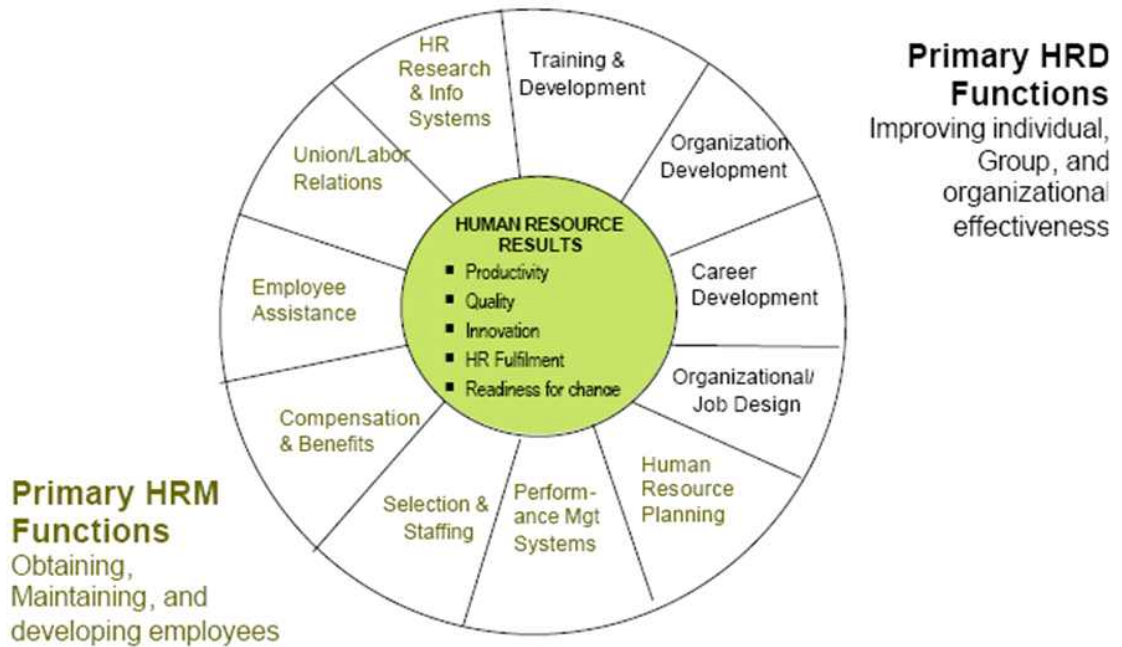
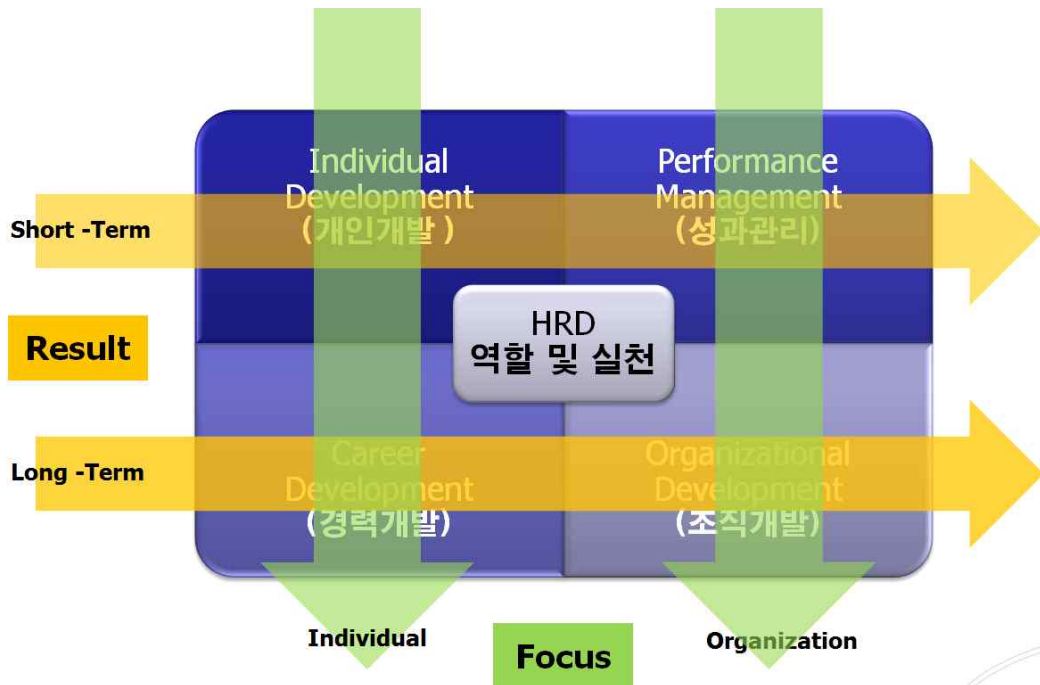


Fig. 1 The human resource wheel developed by McLagan (1989) shows the primary HRM and HRD functions.

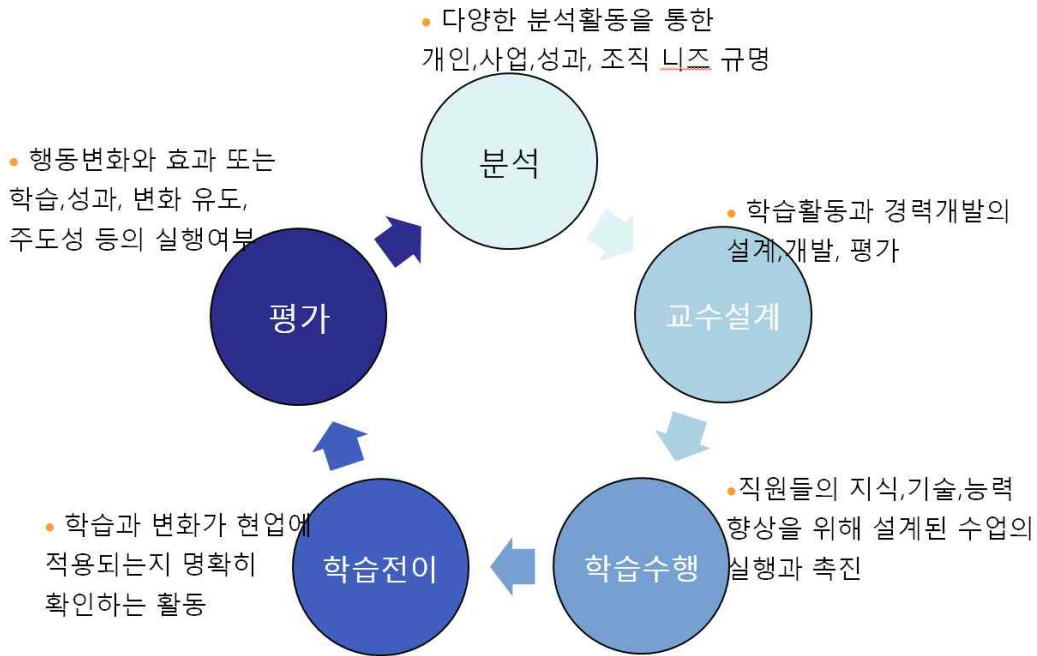
○ 조직이 바라는 성과의 개선을 가져올 학습, 성과, 변화의 활동 과정



출처. Gilley, W., Egglund, S. & Gilly, M. (2002). Principles of human resource development (2nd ed.). Cambridge: Perseus Publishing.

- 개인개발
 - 개인의 새로운 지식, 기술, 개선된 행동
 - 현재 업무와 관련된 성과향상
 - 공식적, 비공식적 활동 포함, 대부분 OJT 통해 습득.
- 경력개발
 - 미래의 업무를 위한 기술개발에 필요한 개인 요소에 초점
- 성과관리
 - 시스템 전반적인 접근
 - 수행분석, 인과분석, 근본원인분석 등의 방법 활용
- 조직개발
 - 성과문제와 조직의 비효율성에 대한 새롭고 창조적 해결방안 마련에 초점
 - 조직문화, 구조, 과정, 사명, 정책, 경영관행, 전략, 리더십의 조화

■ 인적자원개발의 실천영역



<ADDIE 모형의 과정과 산출물>

ADDIE의 과정	역할(기능)	세부단계(활동)	산출물
분석 (Analysis)	학습 내용(What)을 정의하는 과정	요구, 학습자, 환경, 직무 및 과제 분석	요구, 교육목적(goal), 제한점, 학습과제
설계 (Design)	교수방법(How)을 구체화하는 과정	수행목표 진술, 평가도구 설계, 조직화와 계열화, 교수 전략 및 매체 선정	수행목표, 교수전략 등을 포함한 설계명세서
개발 (Development)	교수자료를 만들어내는 과정	교수자료 개발, 형성평가 및 수정, 제작	완성된 프로그램
실행 (Implementation)	프로그램을 실제의 상황에서 설치하는 과정	프로그램의 사용, 설치, 유지 및 관리	실행된 프로그램
평가 (Evaluation)	프로그램의 적절성을 결정하는 과정	총괄 평가	프로그램의 가치 및 평가 보고서

출처. 이창훈(2008). ADDIE 모형에 터한 창의 공학 설계 교육 프로그램 모형 개발과 적용 방안. 한국기술교육학회지, 8(1), p. 138.

■ 교육훈련 성과의 평가

○ 평가 수준별(1단계-3단계) 평가 설계 가이드라인

평가 유형	질문: 어떤 자료가 필요?	평가도구	기준의 예시
반응평가	프로그램 전반에 대해 또는 아래와 같은 측면에 대해 프로그램 참여자들이 어떻게 생각하는지? -과목내용 - 자료 -방법 - 학습환경 -강사 - 교육장 시설 등 환경	질문지 인터뷰 초점집단 (Focus Group)	학습자의 80%가 그 프로그램이 현재의 직무나 역할 수행에 적절하다고 본다.
학습평가	다음과 같은 측면에서 참여자들에 대한 자료가 필요한가? -지식에 대한 이해/수용 여부 -직무에 대한 수행능력 여부 -태도의 획득 여부	시험 질문지 시뮬레이션 역할연기	최종 시험에서 학습자의 85%이상이 80점 이상을 받는다.
행동평가	참여자들이 학습한 것을 현업에 얼마나 잘 적용하는지?	관찰 확인표	상급 관리자 평가에서 참여자의 75%이상이 업무 수행능력이 향상되었다고 판단된다.

■ 교육훈련 관련 기업의 투자(참고)

○ 우리나라 기업의 월평균 1인당 교육훈련비 규모 및 추이



<출처.> 노동부, 기업체노동비용조사통계, 각년도.