

제 5 장

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

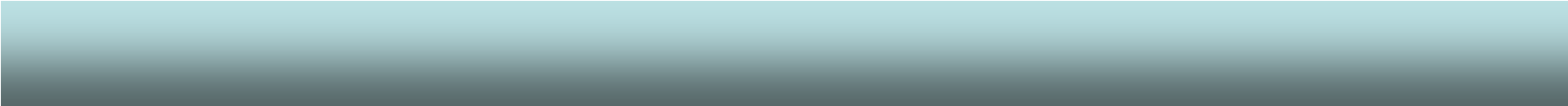
제 5 절 생애학습조직

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

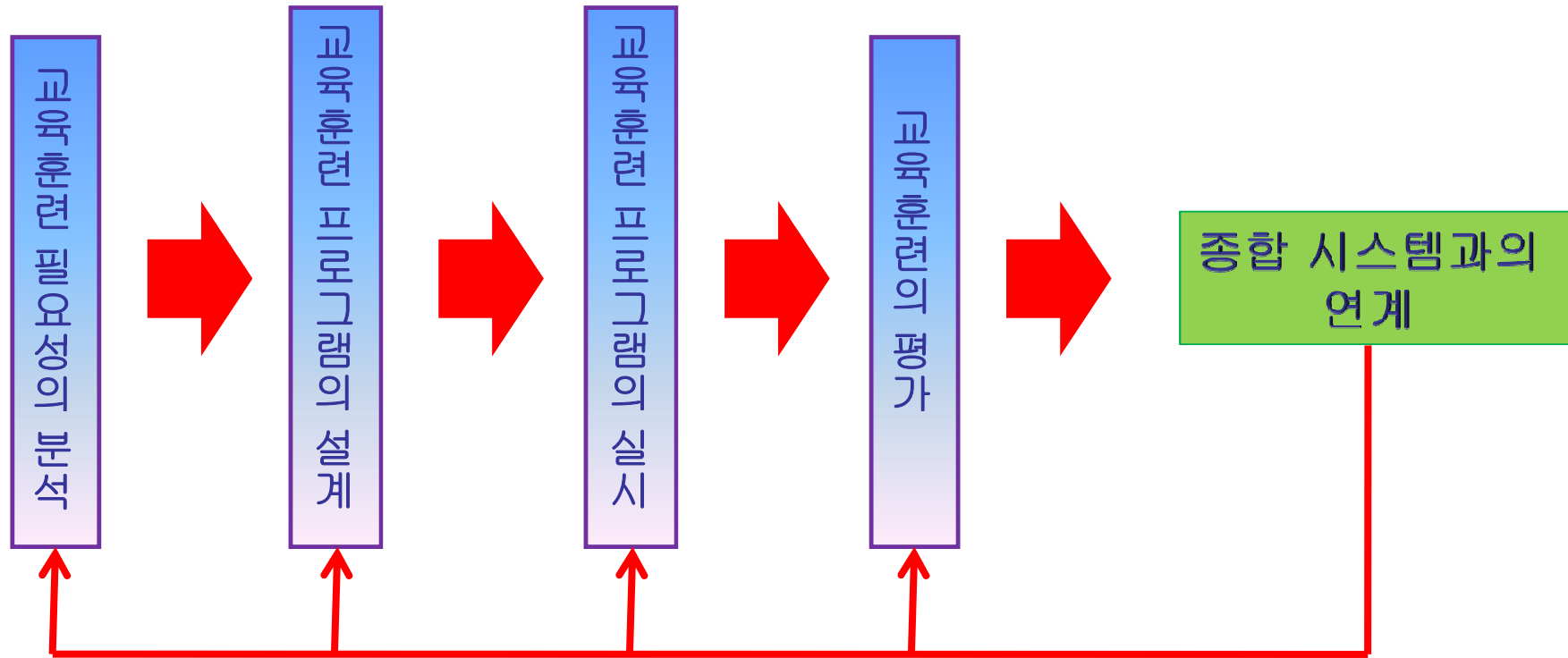
1. 교육훈련의 필요점

- ❖ 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

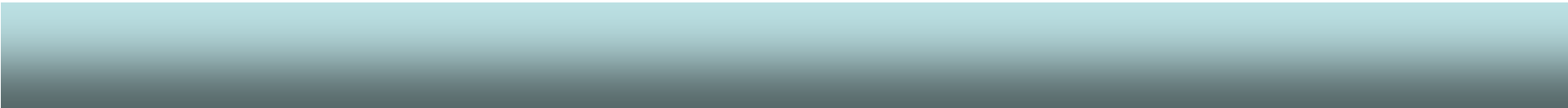


3. 교육훈련의 유형

1. 장소에 따른 분

- 1) (on the job training) 직장 훈련 는 직무상 훈련
- 2) off (off the job training) 직장 는 직무 교육훈련
- 3) (self development) 근로자 개인의 생애교육의 요성과 불
개인 욕구 목적 에 을 교육훈련

2. 대상에 따른 분

- 1) 신분에 의한 분 직훈련, 종업 훈련
 - 2) 계 계에 의한 분 경영자 훈련, 감독자 훈련, 일선 종업 훈련
- 

3. 용에 따른 분

1) 직훈련 신 사 직훈련, 경력신 사 직훈련

2) 종업 훈련

직무훈련 : 직업학교 훈련, 도제훈련, 습장 훈련, 직장 훈련
일반교양 훈련

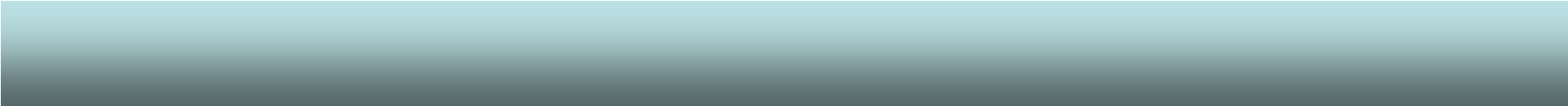
4. 기에 따른 분

신 용자 훈련

근로자 재교육 훈련

진 및 전직 교육훈련

교 교육훈련



제 4 절 교육훈련기법

1. 정보제 기법

강의법

보조학습

신 식 교육법

(4) 학습법

(5) 리 이

() 교육법

제 3 절 교육훈련기법

2. 의법

. 정형적 의법

- ① 생산 인의 장감독자
(작업지도, 작업개선, 작업관계)
- ② 관리자
(관리의 기, 작업개선, 작업관리, 부하훈련, 인 관계, 관리의 전개)
- ③ 사무계 의 감독자
(작업관리, 관리개선, 교육훈련, 부하)

. 비정형적 기법

- ① 신 이 의법
- ② 인 자유연상에 의한 이 상법

. 단 의법

- ① 배석 의
- ② 담식 의
- ③ 개 의
- 분반 의
- 3자 구성 의
- 식 의

. 감수성 훈련

(e in) 이 개발한 단적 조력 개발기법
훈련, 훈련, 대 단

- ① 자신의 자 인식 이기
- ② 단사회의 상 작용에 대한 이해 증진
- ③ 상 과 문제에 대한 진단기술 향상
- 학습결과를 제 행동 로 전 수 있는 능력 배양
- 대인관계에 자신의 행동을 분석하여 행동 개선 능력 배양

3. 직무 행 훈련

질적 , 형식적

직무 (job rotation)

기업 직무 전반의 이해,

지식 기술 경 을 부하게 는 방법

직무 효과 감소, 로 직무 적 로의 유도

도제 제도(apprenticeship)

에 비 려 양성 방법

(4) (coaching)

도제 제도에 비해 비정형화, 대부분 감독자 관리자에 의해 필요할

사용



4. 이 기법

사 연구 관리자 및 경영자 훈련에 이용

할 연기 리, 정신질 자의 를 위한 기법 로부 출발

경영계 경영의사결정 방법교육, 경영 전반에 대한 지식학습

기법 고경영자의 교육훈련, 미 의 유효성 측훈련

리 훈련 전한 인 관계와 직무에 대한 관리자의 리 육성

의 장비 기계적인 의 이용, 에 의한 이



제 4 절 효과측정의 문제점과 사후관리

1. 효과측정의 문제점

- ❖ 교육훈련 효과의 지 에 관한 객관성과 주관성
태도 행동의 평가 → 객관성 부여하기

2. 교육훈련의 사후관리

- ❖ 교육훈련 결과를 하는 과정
① 인적자 제도적인 반영 활용
② 로 발전목 제
③ 교육훈련이 개발에 대한 가 분석

3. 교육훈련의 평가

교육훈련의 평가를 위한 고 사항

- 1) 기업의 장기경영계 과 관련하여 는가
- 2) 필요로 하는 사항은 충분 는가
- 3) 교육훈련 기법은 적절하 는가
- 4) 목 는 성 는가
- 5) 업적은 향상 는가
-) 한 개선이 필요한가
-) 결과는 른 인사관리도 제도에 게 반영할 것인가

1. 교육훈련의 당도

교육훈련의 목적은 근로자의 능력개발을 통한 성과의 향상

2. 교육훈련의 문제점

- 1) 교육훈련의 인식부족
- 2) 교육훈련 담당자의 자질
- 3) 교육훈련을 위한 설 및 산부족
- 4) 교육훈련기법에 대한 문제
- 5) 교육훈련제도의 미비
 -) 교육훈련 용의 문제
 -) 인적자 관리 제도상의 문제

4. 교육훈련 평가대상 및 방법

1) 훈련 가자를 대상 로 한 개 적인 평가.

2) 교육훈련이 경영성과에 미친 영향을 평가

평가단계의 용

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 반 : 가자가 의 교육훈련을 게 생 하는가
- ② 학습 : 한 , 사 , 기술을 배 는가
- ③ 행동 : 교육훈련을 하여 직무수행 상 한 행동의 변화를 가 는가
결과수준 : 교육훈련을 하여 절감, 품질개선, 생산증대 에 한 결과를 가 는가

❖ 교육훈련 평가 방법

- ① 전후비교법(pre test and post test et od)
- ② 준비교법(et od control et od)
- ③ 법(test et od)
평 비교법(average scores)

제 5 절 생애학습조직

1. 지식 근로자와 교육 훈련

❖ 지식 근로자

- ① 지식을 용하여 결과를 출하는 근로자
- ② 자신의 노하 를 기업의 노하 로 전 하는 근로자
- ③ 지식을 조하고 유할 수 있는 근로자

❖ 지식 근로자의 교육 훈련

- ① 장 무 위주의 용
- ② 로 주도
- ③ 일상업무 수행의 일부로
장기적 기업전략이 계 의 수단 로
의사결정을 위한 효율적인 정보와 지식의 활용에 대한 학습 위주
업에 활용 가능한 적 용
지식의 유로 개인과 단 조직의 적화 목
적 문제해결의 필요성 로부 출발하는 pull형 로의 변화

2. 지식사회에 의 인적자 능력

❖ 지식 기업에 지식 근로자가 할 능력

조적 지식(creative knowledge)

전문적 기술 정보 기술(technological information skill)

의사소통 기술(communication skill)

(4) 생능력(living together skill)



3. 생애학습조직

- ❖ 조직구성 이 를 하고 동 로 배 고 불 한 것은 하 하 로
것을 배 가 지 적 로 조직구성 의 향상을 도 해 가는 조직
- ❖ 학습조직에 하는 사
학습방법에 대한 과 능력이 있는 사
개인이 력하 학습하는 사
- ❖ 생애학습조직에 조직구성 이 할 사고
것은 상 한 관련성을 는 체계 는 것(system thinking)
개인 로 성 있는 것(personal mastery)
학습하고자 하는 정신자 (mental models)
(4) 비전 유(shared vision)
(5) 로 학습하는 것(team learning)

❖ 기능 및 기술은 게 진부화하지 학습능력은 진부화하지 기 문에 학습조직
에 요한 것은 학습하고자 하는 의욕

- (1) 적 적인 학습자(agile or active learner) : 전체 1
- (2) 수동적인 학습자(passive or random leader) : 전체
- (3) 학습 부자(blocked leaders ip) : 전체 3

❖ 학습조직의 성 조

- (1) 전략적 사업조 구비
 - (2) 경영자의 적 적인 지
 - (3) 학습과 직무의
 - (4) 전체 조직구성 의 지지
 - (5) 능력개발에 대한 자
- 