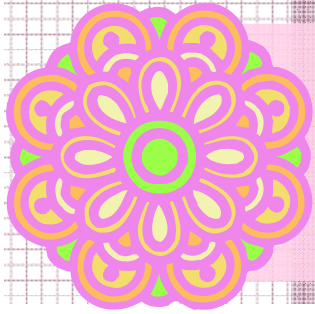


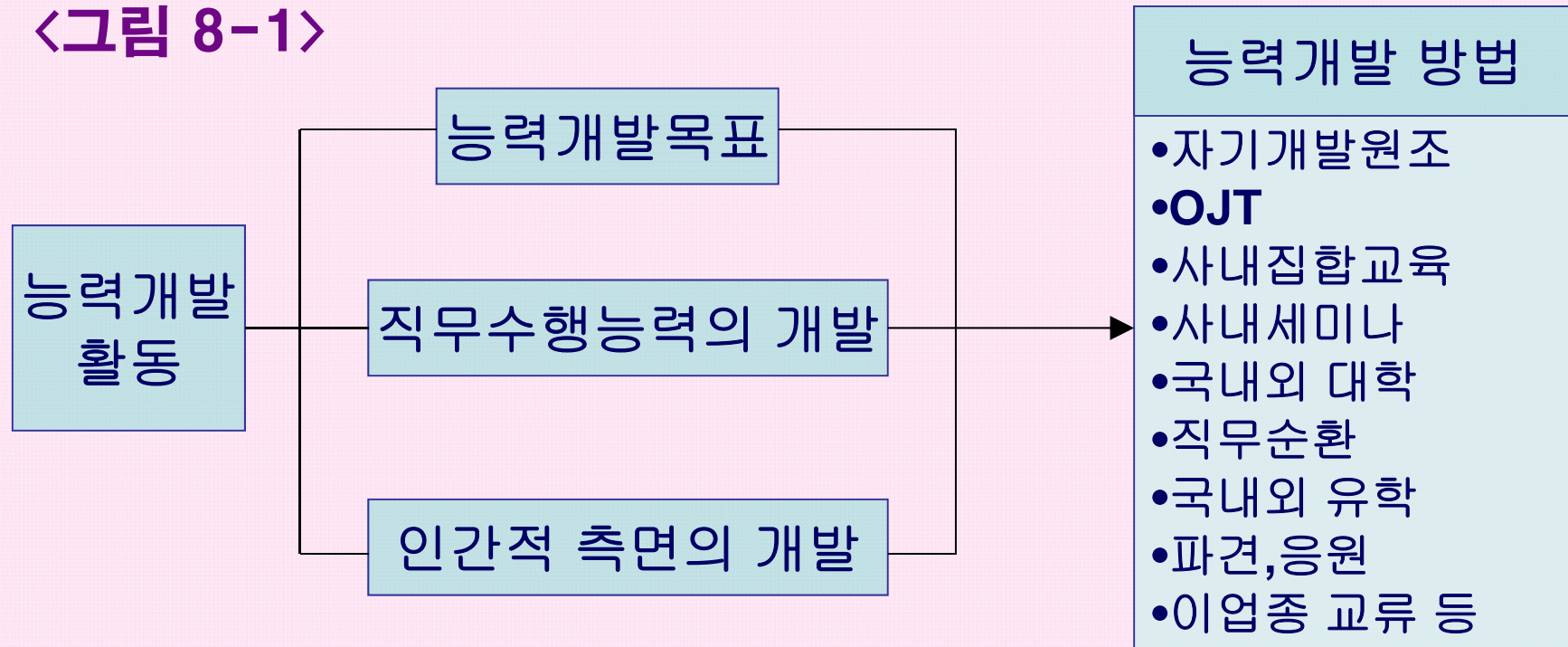
# 제7주. 능력개발 활동

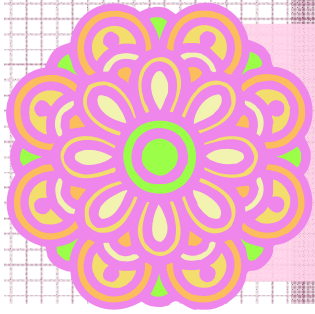
1. 투자효과가 높은 능력개발 활동
2. 자기계발원조제도
3. 실천적OJT의 전개
4. 집합교육(OFF-JT)의 도입과 전개



# 1. 투자효과가 높은 능력개발 활동.

## ● 능력개발 목표와 능력개발 방법. <그림 8-1>



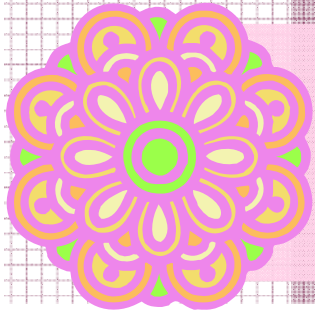


# 1. 투자효과가 높은 능력개발 활동.

## ● 능력개발 방법의 선택과 활용.

- 개별 능력개발 방법의 장·단점, 특징을 이해하고, 상황·욕구에 가장 타당한 방법을 선택·활용해야 함.

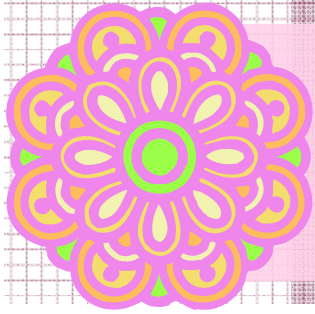
⇒ 타사가 도입·실시 후 성공하고 있기 때문에, 전문가의 말 때문이라는 이유로 도입한 능력개발의 방법, 교육훈련 프로그램, 세미나 등은 큰 효과를 기대하기 어려움.



## 2. 자기계발원조제도

### ● 능력개발 활동과 자기계발 원조제도.

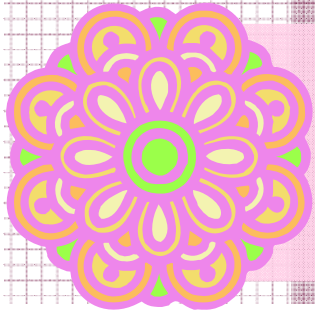
- 능력개발촉진수단
  - 자기계발, OJT, OFF-JT 등이 있음.
  - 자기계발과 OJT가 기반.
- 근로자 개개인에게 사기·동기부여에 좋은 결과를 가져오고, 인재육성수단으로도 효과적임.



## 2. 자기계발원조제도

### ● 자기계발원조제도의 정비와 운용

- ✓ **자기계발**: 스스로 계발목표, 학습계획을 세워 자기계발을 하며, 스스로 달성의 정도를 평가해가는 활동.
  - 인사시책과 연결해 자기계발원조제도를 활성화시켜 종합적인 능력개발시스템으로서 CDP와 일체화시키는 것이 바람직함.
  - 습득한 능력이나 자격이 활용될 수 있는 제도가 정비되고, 인재개발시스템을 명확히 해야 시책이 정착되고 인재개발의 유효한 수단이 될 수 있음.

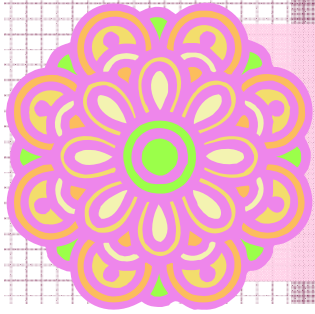


## 3. 실천적 OJT의 전개

### ● OJT의 개념

#### ▪ OJT의 정의

- ① 관리자 및 감독자 등이 일상의 업무를 통해서 부하를 육성·계발하는 행위.
- ② 실제업무를 처리하는 과정 또는 관리과정.
- ③ 목표설정·계획책정·실시·통제의 각 단계에서 발생하는 관리행동이자 감독행위.

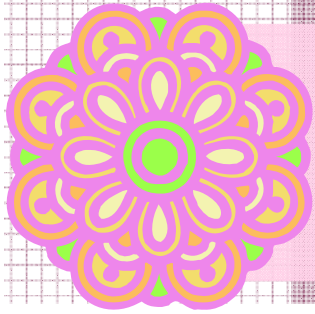


## 3. 실천적 OJT의 전개

### ● 관리감독자의 역할과 OJT

#### 〈중간관리자의 역할과 책임〉

- ① 최고경영자의 사고·방침을 구체화한 후, 담당부서에 전달·감독하고 최고경영자에게 보고.
- ② 최고경영자의 의사결정을 적극적으로 보좌.
- ③ 방침·시책 전개에 있어 관계부문을 적극적으로 조정.
- ④ 부하의 능력·업적을 공정하게 평가, 부하의 능력을 개발, 대행자를 적극적으로 육성.

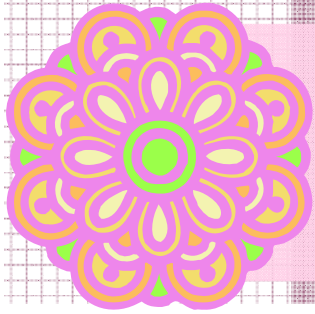


## 3. 실천적 OJT의 전개

### 〈감독자(주임,반장,직장 등)의 역할과 책임〉

- ① 담당부서의 목표달성을 위해 최선의 노력을 다함.
- ② 상사보좌, 직장상황 등의 정보를 제공, 의견을 상신함.
- ③ 직장을 개선하고, 개혁에 적극적으로 참여.
- ④ 업무의 효율화를 촉진, 전후공정과 협조를 촉진.
- ⑤ 부하의 능력·업적을 공정하게 평가, 부하의 능력개발, 대행자의 육성을 적극적으로 행함.





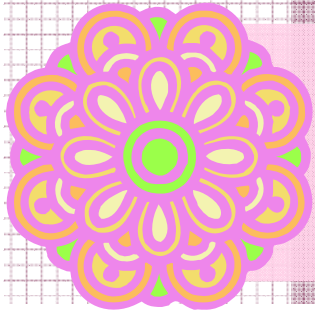
## 3. 실천적 OJT의 전개

### ● OJT의 전개

- ① 관리감독자는 부하에게 필요한 교육사항을 명확히 파악해야 함.
- ② 적절한 방법을 선택해 부하를 육성 지도함.
- ③ 부하의 지도와 관련된 전반적인 것들을 평가함.  
→OJT는 위의 사항들이 반복되는 것으로 실천됨.

### 〈관리감독자가 부하의 육성목표 설정 시 고려사항〉

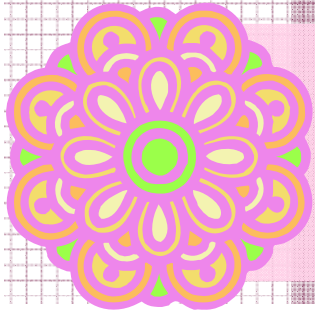
- 관리감독자는 인사고과제도, 평정요소, 평가척도를 바르게 이해하고, 이를 기준으로 부하의 육성요소를 명확하게 파악한 후 육성목표를 설정해야 함.



### 3. 실천적 OJT의 전개

- OJT와 관리감독자(관리감독능력의 평가)

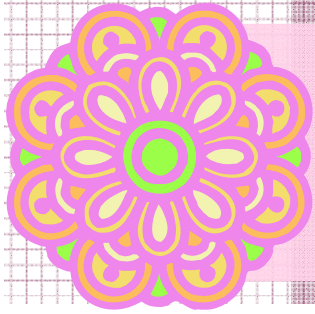
- 관리감독자의 능력, 직무수행상의 자세를 분석한 ‘체크리스트’ 활용해 효과적으로 OJT를 전개할 수 있음.
- 체크리스트는 관리감독자의 직무수행 능력적 측면, 인간성, 태도적 측면의 양 영역이 충실히 성립되어야 한다는 관점에서 구성되어야 함.



## 4. 집합교육(off-JT)의 도입과 전개

### ● 집합교육의 도입과 교육훈련

- 집합교육은 인재육성을 위한 교육훈련, 직장의 문제해결을 위해 필요한 지식·기능의 수준 향상을 위한 교육훈련 등 다양한 이유로 실시.
- 교육훈련활동은 교육훈련활동에 의해 기대되는 지식·기능·태도를 확인하는 것으로부터 출발함.

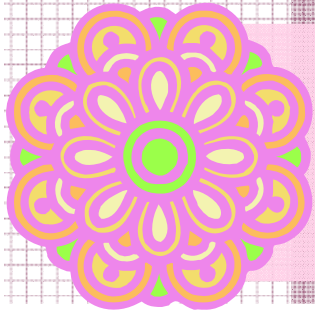


## 4. 집합교육(off-JT)의 도입과 전개

### ● 교육훈련 프로그램의 설계

#### <교육훈련 프로그램 설계의 절차>

- ① 1단계: 교육훈련 프로그램의 명칭 결정.
- ② 2단계: 교육훈련 프로그램 참가자의 확정.
- ③ 3단계: 교육훈련 프로그램의 목적의 명확화.
- ④ 4단계: 교육훈련 내용의 결정.  
- 교육훈련의 욕구, 목적, 참가자의 능력, 기법 등에 의해 결정.
- ⑤ 5단계: 교육훈련 기법의 선택.
- ⑥ 6단계: 교육훈련 일정의 결정.
- ⑦ 7단계: 교육훈련의 개최일시, 장소, 강사의 결정.
- ⑧ 8단계: 교육훈련 교재, 그 외 비품의 정비.

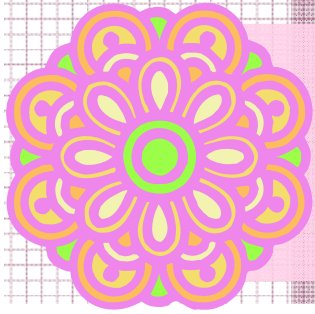


## 4. 집합교육(off-JT)의 도입과 전개

### ● 교육훈련 관리

✓ 교육훈련 관리는 교육훈련의 도입·전개·통제의 프로세스.

- 도입단계
  - 근로자의 능력개발 기회, 교육방법의 이해,제도의 정비가 이루어짐.
- 전개단계
  - 강사, 강사의 능력, 담당자준비사항에 대한 배려중요.
  - 강사: 교육훈련의 필요성, 목적을 이해하며, 교재에 관한 정보를 참가자에게 제공.
  - 담당자:강사를 측면에서 지원, 참가자의 요구 파악 등.



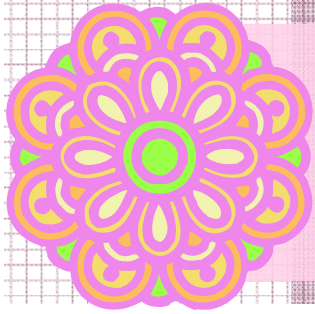
## 4. 집합교육(off-JT)의 도입과 전개

### ● 근로자 학습

- 근로자에 대한 교육의 효과가 잘 오르지 않는 이유  
- 기존의 습관·가치관, 사고방식 등을 바꾸기 어렵기 때문.

#### 〈근로자에 대한 교육효과를 올리는 방안〉

- ① 근로자 나름대로의 학습방식권장 필요.  
(교육훈련 프로그램 설계 참여 등)
- ② 자기고유의 경험을 교육프로그램과 연결시켜 의미형성의 기회를 제공.
- ③ 학습자들간의 경험공유기회 마련.



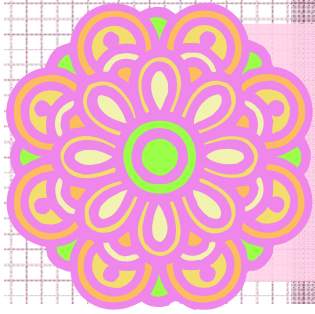
## 4. 집합교육(off-JT)의 도입과 전개

### ● 훈련자 양성

- 피훈련자를 전 인간으로 보고 교육훈련 프로그램을 계획하고 교육을 진행시키는 것이 효과적.
- 훌륭한 훈련자는 선발하는 것보다 계획적 양성이 좋음.

### 〈효과적인 성인학습의 교시법. 표 8-3〉

- ① 분산법이 집중법보다 효과적.
  - ② 전습법이 분습법보다 효과적.
  - ③ 되도록 많은 감각을 활용해 학습.
  - ④ 속도보다는 정확성에 치중.
- 피훈련자의 학습의 성립을 용이하게 하고, 학습결과를 잘 기억할 수 있도록 함.



## 4. 집합교육(off-JT)의 도입과 전개

### ● 교육훈련의 효과측정과 피드백

- 교육훈련의 효과 측정을 위해 교육효과의 측정영역, 측정방법, 교육훈련 요구, 효과측정 항목과의 관련성 등을 명확히 해야 함.
- 관찰법, 면접법, 테스트법, 질문지법, 전후비교법, 상호비교법 등 다양한 측정방법을 이용해 효과를 측정할 수 있음.  
(표 8-4참고)

