

碩士學位 請求論文

指導教授 姜錫中 博士

우리나라 企業內 教育訓練의 效率化 方案에 관한 研究

－ S社의 教育訓練制度를 中心으로 －

1992年 8月

漢城大學校 經營大學院

經 營 學 科

高 淳 桂

우리나라 企業內 教育訓練의 效率化 方案에 관한 研究

— S社의 教育訓練制度를 中心으로 —

指導 姜 錫 中 博士

이 論文을 經營學碩士學位 論文으로 提出함.

1992年 8月 日

漢城大學校 經營大學院

企業管理 專攻

高 淳 桂

論文認准書

高淳桂의 經營學碩士學位 論文을 認准함.

1992年 8月 日

審査委員

委員長 金 允 中 

委員 崔 玉 根 

委員 姜 錫 中 

뜻있는 기업인의 설문협조와 감사의 글

민족의 한이 서린 서울의 탑골공원 앞에서 조차 민족기업 제과점인 「태극당」이 문을 닫고 바로 그 자리에 미국의 외식산업인 「맥도널드」제과점이 문전성시를 이루고 있습니다.

왜 우리의 소비자들이 우리 기업제품을 마다하고 미국이나 일본의 제품들을 선호하는 것일까요.

우리기업의 기술개발이 정말로 저들보다 부족하여 우리것을 피하는 것일까요, 이런 실험이 있습니다.

「촉각」으로 환경정보를 흡수하며 동화되는 개구리에게 서서히 물의 온도를 높여 갈때 그 온도의 차이를 미처 깨닫지 못하고 그대로 죽어버린다는 실험은 너무나 유명합니다.

마찬가지로 우리 인간도 「외래문화」에 서서히 길들여질때 그 변화를 깨닫지 못하고 의식화되면서 결국 정신적 종속관계로 조건형성이 되어 물질적인 「서구문물」에 적응되어 버리는 이변을 우리 기업인들은 주목해야 합니다.

이것은 흔히 말하는 「외제선호병」의 실체입니다. 이는 「문화적 침략단계」를 거쳐 「경제적 침략과정」으로 이어지는 것으로 다시 말하면 이미 우리나라 민소비자들은 「태극당」이나 「고려당」제과점을 <의식적으로> 안가는 것이 아니라 <무의식적으로> 못가는 것임을 주목해야 한다는 것입니다.

따라서 지금 우리의 젊은이들이 「맥도널드」나 「아메리카나」제과점을 가는 것은 <의식적>으로가 아니라 <무의식적>으로 드나들 수 밖에 없는 이 부정적 망국적인 <사고의 틀>은 의식개혁이라는 차원에서 기업인의 사회적 책임이라는 차원에서 교육훈련되어야 합니다.

우리의 현실을 봅니다.

서울 강남의 유치원 어린이들에게 어머니 얼굴을 그리게 하였더니 다 그리고 나서 색칠을 하는데 '머리는 노랑게, 눈동자는 새파랑게 색칠을 하고 있다'는 미술 평론가의 지적이 우리를 슬프게 합니다.

금년 2월 미국의 '뉴 키즈'라는 음악단체가 우리나라에 와서 공연을 하였을때의 상황은 더욱 우리를 슬프게 합니다.

우리의 여고생들이 이들을 향하여 울며 불며 벗어던진 여학생들의 속옷과 눈물의 손수건이 두트럭 반이 나왔다는 사실의 시사는 무엇을 의미합니까.

오늘의 이러한 상황은 여러 원인이 있겠지만 기본적으로 우리기업인들의 기업문화에 서구문화남용의 결과로서 자업자득임을 알아야 하겠습니다. 여기 한 국민학생의 편지는 우리 기업인들의 자성을 촉구하고 있습니다.

“우리는 시골에 있는 국민학교 4학년 어린이들입니다.

우리는 수업시간에 우리말, 우리글이 무척 아름답고 훌륭한 글이라고 배웠습니다.

또 여진족이 자기네 말과 글과 풍습을 버리고 중국것을 좋아하다가 사라진 민족이 되었다는 것도 배웠습니다.

어쩌다 시내에 나가면 외국 글씨의 간판들이 가득하고 우리들이 사먹는 과자이름도 온통 외국말로 되어 있습니다. 우리는 우리민족이 여진족처럼 없어지는 민족이 되지 않을까 걱정이 됩니다.”

(1990년 12월 23일자 한겨레신문에서)

기업가들 입장에서는 소비자들의 취향이 서구적이어서 적성용어제품명과 외국인을 모델로 광고도 할 수 있다고 생각할 수 있겠지만 이런 환경 속에

서 우리의 민족 주체성은 죽어가고 있음을 직시해야 하겠습니다.

이제 이러한 결과적 현실이 우리 기업인들에게 책임이 있다고 전제하였을 때, 우리 기업인은 지체없이 이 병든 사회를 개혁하는데 앞장서야 할 의무가 있다고 하겠습니다.

인간의 불변성은 가변성인것처럼 우리 기업인이 더이상 이러한 기업의 사회적 책임을 외면하고 계속해서 자사제품의 이익만 챙기다보면 이 나라의 앞날은 암울하다 하겠습니다.

그래서 연구자는 우선 1차로 기업의 내적 경쟁력을 키우기 위하여 「우리나라의 기업내 교육훈련의 효율화 방안에 관한 연구」에 이어 2차로 「우리나라의 기업의 교육의 효율화 방안에 관한 연구」(부제 : UR 극복의 기업문화 함양을 중심으로) 라는 제목의 거대한 논문을 우리 기업인들에게 증정할 것을 약속함과 동시에 설문지 협조를 앞서 부탁드립니다.

아울러 이 논문이 만들어지기까지 시종일관 지도해주신 한성대학교 강석중 교수님과 심사위원장이신 김원중 교수님, 심사위원 최육근 교수님께 감사드립니다.

가장 민족적인 것이 가장 국제적이라면서 사회개조의 교육을 주장하는 민족경제인 여러분과 소암화백, 신판물산장려운동의 지혜를 주신 한성대학교 최명규 교수님, 고려대학교 유인종 교수님께 감사드리며 또한 본인이 「의식개혁」이라는 과목의 강의를 맡을 수 있도록 아낌없는 지도를 해주신 「국방정신교육원」 이정식 교수님과 김성완 교수님께 이 지면을 통해 고마움을 드립니다.

그리고 물산장려운동가이자 민족기업인 아멜선생 - 서한샘선생님과 10년째 본인에게 매주 「자기혁명」 특강자리를 마련해주시는 「한국인성개발원」 손석호 이사장님께 감사를 드립니다.

평소 한국인의 긍지를 강조하는 한국외국어학원 홍명호 원장님과 동서한의원 양원석박사님께 존경과 감사를 드립니다. 아울러 본인이 한성대 경영대학원 회장이시 국산품에용운동때 물심양면으로 협조해준곽성학, 한수인, 이운한, 박순만 학형에게 고마움을 표합니다.

아울러 우리가 필요로 하는 물건은 우리 땅에서 나는 원료로 우리 손으로 민족기업문화를 만든다는 정신으로 우리 경영체질을 민족자급경제로 경영혁신시키고 있는 고려가방 한정사장님, 고려당 주영숙 회장님, 유원건설 최효석 회장님께 머리숙여 존경을 표합니다.

마지막으로 이 논문의 자료정리에 도움을 준 「한국농물협회」 정인철 박사님과 「고려대학교」 박사과정의 이철웅 학형에게 고마움을 표합니다.

1992. 6. 17

서울시 은평구 수색동 국방정신교육원 연구실에서

고 순 계 드림

目 次

第1章 序 論	1
第1節 研究의 目的	1
第2節 研究範圍 및 方法	2
第3節 研究의 限界	2
第2章 教育訓練에 關한 理論的 考察	4
第1節 教育訓練의 意義	4
第2節 教育訓練의 必要性	6
第3節 教育訓練의 方法	8
1. 教育訓練의 體系	8
2. 教育訓練의 方法	9
3. 教育訓練의 實施技法	19
4. 教育訓練 諸技法의 特色比較	21
5. 教育訓練의 評價	24
第3章 企業內 教育訓練의 實態分析	26
第1節 企業內 教育訓練의 概要	26
第2節 職業訓練의 現況	27
1. 職業訓練의 意義 및 區分	27
2. 事業主의 職業訓練 義務	28
3. 職業訓練의 課程	29
4. 職業訓練의 原則	31
第3節 教育訓練의 現況	31
1. 教育目標	31
2. 教育體系	33

3. 教育方法	37
4. 教育費用	38
5. 評價와 事後管理	40
第4章 企業內 教育訓練의 問題點	41
第1節. 概 要	41
第2節 S社의 教育訓練制度	42
1. 教育訓練組織	42
2. 教育訓練體系	43
3. 事前豫告制教育	50
4. 報償制度	50
5. 技術教育課程長制度	51
6. 教育訓練의 評價와 事後管理	52
7. 企業內 職業訓練	53
第3節 S社의 教育訓練 問題點	55
1. 教育訓練 計劃上的 問題	55
2. 教育訓練 實施上的 問題	57
3. 教育訓練에 대한 認識上的 問題	58
4. 教育訓練에 대한 制度上的 問題	59
第5章 企業內 教育訓練의 效率化方案	60
第1節 基本的 改善方案	60
第2節 段階的 效率化方案	63
1. 必要性分析 段階	63
2. 目標設定 段階	64
3. 프로그램設計 段階	64
4. 評價段階	65

5. 事後管理 段階	66
第6章 要約 및 結論	68
英文抄録	71
参考文献	74

〈表 目 次〉

〈表2-1〉	교육과 訓練의 意味差異	5
〈表2-2〉	企業內 教育訓練의 長短點	11
〈表2-3〉	企業外 教育訓練의 主要技法	13
〈表2-4〉	階層別 教育訓練의 必要順位	15
〈表2-5〉	內容에 의한 教育訓練의 分類	18
〈表2-6〉	訓練目的과 訓練方法 比較	19
〈表2-7〉	企業形態에 따른 18個 教育訓練方法의 使用頻度順位	21
〈表2-8〉	教育訓練 諸技法의 特色 比較	22
〈表2-9〉	教育訓練의 評價段階	25
〈表3-1〉	職業訓練院 分布	28
〈表3-2〉	職業訓練 實施業體 推移	29
〈表3-3〉	國內外 環境變化에 對應한 經營課題	31
〈表3-4〉	階層別 重點能力開發 部門의 順位	32
〈表3-5〉	會社의 重點能力開發 部門	33
〈表3-6〉	教育訓練 部門의 課題	36
〈表3-7〉	職能 및 職級에 따른 教育方法 選好圖	37
〈表3-8〉	우리나라 企業의 教育訓練 投資規模	38
〈表3-9〉	大企業과 中企業의 教育訓練費 構成比	39
〈表3-10〉	H社의 教育訓練 評價基準	40
〈表4-1〉	S社 個別 OJT 實施概要	44
〈表4-2〉	階層別 研修概要	46
〈表4-3〉	部門別 研修概要	47

<表4-4>特殊・其他研修 概要	49
<表4-5>技術教育課程長制度 機構組織	51
<表4-6>技術教育課程長 役割	52
<表4-7>S社 企業内 職業訓練 義務比率 推移	54
<表4-8>'92年 S社 企業内 職業訓練 計劃	54
<表4-9>教育訓練 推進上 隘路點	56
<表5-1>外國人 不法滯留 摘發現況	61

<圖 目 次>

<그림 1>企業教育訓練 體系圖	10
<그림 2>職業訓練 體系	28
<그림 3>H社의 教育訓練 體系圖	34
<그림 4>S社의 教育訓練 體系圖	35
<그림 5>S社의 教育訓練 組織圖	43

第 1 章 序 論

第 1 節 研究의 目的

어떤 組織體를 막론하고 그 組織體의 成敗는 그 構成員인 人的資源을 어떻게 開發하고 活用하는가에 달려 있다고 할 수 있다. 마찬가지로 企業을 支配하는 것은 그 構成要素인 人으로서 勤勞者를 비롯해 管理者 및 經營者들이 各各 各은 分野에서 所期의 役割을 다하지 못하고 調和를 이루지 못하면 企業의 目標達成 및 發展은 이룩될 수 없다고 본다.

오늘날 企業은 많은 挑戰的인 環境에 직면해 있으며 企業의 存續과 成長을 위해 이러한 環境을 認識하여 그 變化에 적절히 對處해 나가야 한다.

그러나 우리나라 企業들은 그 동안 量的인 成長에만 치중하여 企業經營에서 가장 중요한 人的資源 管理에 비교적 소홀하였다. 더욱이 일부 企業家들은 필요한 人力을 외부 勞動市場에서 얼마든지 확보할 수 있다는 안이한 생각으로 有能한 從業員의 調達에만 全力을 기울였으며 既確保한 從業員들에 대한 敎育訓練에는 相對적으로 소홀히 취급하는 境遇가 많았다.

특히 現代産業社會에 있어서는 새로운 知識의 爆發的인 增加와 技術革新으로 인하여 새로운 技術의 發展, 能動的인 國際化傾向 등 企業을 둘러싼 激甚한 環境變化 때문에 비록 훌륭한 人的資源을 確保하였다 할지라도 그 人的資源 管理를 소홀히 하게 되면 결국 競爭隊列에서 損失과 더불어 生存조차 불투명하게 된다.

이러한 技術 및 社會經濟的 變化는 企業의 適應性を 더욱 要請하게 하고 企業間 또는 國際競爭에서 뒤지지 않기 위해서도 構成核心

인 人的資源의 부단한 敎育訓練 實施를 통해서 뒷받침되어야 할 것이다.

이와 같은 觀點에서 본 論文은 우리나라의 企業이 당면하고 있는 企業內의 敎育訓練 實施現況을 알아 보고 企業이 안고 있는 敎育訓練의 制度, 計劃, 實施와 새로운 認識上의 問題點을 導出하고 이를 토대로 敎育訓練의 基本改善方案과 段階別 效率化 方案을 提示하는데 研究의 主目的을 두고자 한다.

第2節 研究의 範圍 및 方法

本 研究는 人事管理 機能중 敎育訓練 制度의 범위내에서 敎育訓練 目標, 體系, 內容, 方法 그리고 敎育訓練의 評價와 事後管理 등을 研究範圍로 하고, S社의 敎育訓練 制度를 本 研究의 中心事例로 다루었다.

研究方法은 進술한 目的을 達成하기 위하여 國內敎育訓練 專門機關의 調查資料와 報告書 등을 收集하여 分析, 把握하는 方法을 통해 다음 세가지 節次로 考察하였다.

첫째, 第2章에서는 既存의 發表된 文獻을 考察하여 企業內 敎育訓練制度和 設計에 관한 理論的 背景을 設定하였다.

둘째, 第3, 4章에서는 최근 各種 企業內 敎育訓練 現況資料를 分析하고 問題點을 알아 보았다.

셋째, 第5章에서는 問題點에 따른 基本改善 方案과 5段階에 걸친 效率化 方案을 提示하고 第6章에서 結論을 내렸다.

第3節 研究의 限界

短期間에 急成長한 우리나라 企業은 外的 成長에 비해 內的 充實이 不足하다고 보고 效率的인 潛在能力 開發을 위한 敎育訓練의 實態를 파악하려고 설문지를 發送하였으나 實際로 각 企業體에서의 資料收集은 기대이하로 그치고 말았다.

따라서 本 研究는 資料不足의 限界를 克服하기 위하여 人事管理가 비교적 잘 된다고 알려져 있는 S社의 敎育訓練 制度를 集中的으로 分析, 研究하고 一般文獻과 最近 發表된 資料를 補完하여 敎育訓練의 問題點을 찾아서 基本改善 方案과 段階的 效率化 方案을 提示해 보았다.

第2章 教育訓練에 關한 理論的 考察

第1節 教育訓練의 意義

일반적으로 企業目標을 達成하기 위한 手段으로서 高도의 職務遂行 能力을 갖춘 人材를 育成하는 過程을 企業教育訓練이라 할 수있다.

그런데 우리 企業體에서는 教育和 訓練이라는 말을 같이 쓰고 있으며 一部는 研修라는 용어로 教育訓練을 意味하기도 하며 최근에는 人力開發이란 용어도 混用되고 있는 실정이다.

教育和 訓練은 모두 人間의 態度變化와 情報獲得에 重點을 두고 있으나 教育訓練이라는 용어를 教育 (Education)과 訓練(Training)으로 구분하여 본다면 前者가 精神的인 것이라면 後者は 肉體的인 것이고 前者가 上位職位를 대상으로 하는 것이라면 後者は 下位職位에 있는 從業員을 그 대상으로 한다. 前者를 통해서 “아는 힘 (知識)”을 얻을 수 있다면 後者を 통해서 “할 수 있는 힘 (技能)”을 얻을 수 있게 된다. ¹⁾

또한 前者는 人間的, 長期的, 普遍的 目標라면 後者は 企業 特有的 短期的 目標에 초점을 두고 있으며, 期待되는 效果로 前者는 普遍的 知識의 學習으로 多樣한 結果를 얻을 수 있지만 後者は 特定 職務的 技能의 習得으로 特定結果를 얻게 된다. ²⁾

또한 目標와 學習場所에 따라 教育和 訓練이 內包하고 있는 意味上的 差異를 <表2-1>에 정리하였다.

1)李在昊, 現代人事管理論, 日新社. 1984, p.270.

2)金植鉉, 最新人事管理論, 貿易經營社, 1991, P.253.

〈表2-1〉 教育과 訓練의 意味差異

	教 育	訓 練
實 體 對 象 期待效果 反應期間 目 標 學習期待	精 神 的 經營者・管理者 知 識 長期的・戰略的 個 人 目 標 場外 (OFF. J. T)	肉 體 的 生産職・技能職 技 能 短期的・戰術的 組 織 目 標 場內 (O. J. T)

요컨대 企業體가 組織目標을 達成하고 成長 및 發展하기 위해 추진하는 일들은 여러가지 이지만 그 構成員의 職務能力을 向上시키고 自己開發을 促進시킴으로써 企業 全體의 發展에 寄與하기 위한 모든 活動을 教育訓練이라고 할 수 있다.

企業教育은 平生教育의 개념에 입각한 成人教育의 하나로 파악되어 질 수 있으며 통상 成人教育和 다른 점은 企業의 生産主體로서 永續할 수 있도록 構成員의 能力과 資質을 開發시키는 한편, 이로 인해 構成員의 生活의 質도 向上시켜 준다는 점이다. 3)

이러한 教育訓練의 첫번째 目的은 勤勞者의 生産性을 높이고 企業의 收益性을 높이는 데 있다. 企業構成員중 小數의 從業員만이 潛在力을 발휘하고 있다. 사실 대부분의 사람들은 全體 潛在力의 5%만을 발휘한다는 調查結果가 있다. 4)

두번째 目的은 그 企業의 모든 水準에 걸쳐서 技能의 陳腐化를 豫防하기 위한 것이다. 效果的인 訓練 및 開發 프로그램은 技能의 陳腐化를 피하게 하는 重要한 役割을 담당하고 있다.

3) 李觀熙, 金採謙, 企業經營의 理論과 實際, 博英社, 1986, p. 582.

4) Herbert A. Otts, "New Light on the Human Potential" in *Tomorrow's Organization*, ed. Jong Jun and William B. Storm (Glenview, Ill: Scott, Foreman and Company, 1973), p. 112, 金植鉉, 앞의 책, p. 246에서 再引用.

세번째 目的은 組織內에서 上位의 職務를 담당할 때를 事전에 豫見하여 從業員의 技能을 向上시키는 데 있다. 또한 教育訓練 및 開發費用은 人的次元에서 投資로 간주되어야 한다. ⁴⁾

이상의 견해들을 要約 整理하면 教育訓練이란 組織目標을 達成하기 위해 意識, 行動, 知識의 變化와 技術, 情報를 習得하여 技能을 熟練시키기 위해 計劃的, 體系的으로 推進하는 過程이라고 定義할 수 있다.

第2節 教育訓練의 必要性

高所得社會에서는 所得의 向上에 따라 精神的, 文化的 欲求가 늘어나 過去와 같은 貧困 또는 目標에 대한 動機誘發의 精神的 나약함이 增大됨에 따라 이에 맞는 從業員의 價値觀 形成 教育訓練이 필요하게 되었다.

人材第一을 經營理念으로 삼아온 이병철씨는 “國家와 企業의 將來가 모두 사람에 의해 左右된다는 것은 明白한 眞理”라고 하면서 자기일생의 80%는 人材를 모으고 教育시키는 데 時間을 보냈다고 強調하였다. ⁵⁾

“企業은 곧 사람이다”라는 말처럼 企業은 人材確保에 投資를 아끼지 말아야 하며 人材育成을 위한 教育訓練을 投資로 보는 認識과 그 實踐이 絶對的으로 要求된다.

教育訓練의 價値는 훌륭한 教育訓練에 의해서 무엇을 성취할 수 있는나의 問題를 생각해 본다면 명백히 教育의 必要性을 알 수 있다.

5) 金植鉉, 앞의 책, p. 246.

6) 三星經濟研究所, 湖巖의 經營哲學, 1989, p. 208.

마이(J.F. Mee)教授는 教育訓練의 成果를 13個項目으로 設定하였는데

1. 浪費와 失敗品の 減少 2. 機械維持費의 減少
3. 作業方法의 改善 4. 不平의 減少
5. 缺勤率과 勞務移動率의 減少 6. 品質의 改善
7. 習得期間의 短縮 8. 昇進에 대한 刺戟
9. 監督者の 負擔減少 10. 事故率의 減少
11. 超過時間 勞賃의 減少 12. 意思疎通의 改善
13. 士氣의 向上 등을 期待할 수 있다고 하였다. 7)

이에 비하여 피고스(P. Pigors)와 마이어스(C. A. Myers)教授는 다음과 같이 教育訓練의 效果를 說明하고 있다. 8)

첫째, 新入社員들에게 方針이나 規則 등과 會社에 대한 基本的 知識을 注入해줌으로써 이들로 하여금 可能的 最단시일내에 會社에 대한 친근감을 가지게 한다.

둘째, 新入社員들에게 그들이 擔當할 職務의 要件에 대한 指導를 해 줌으로써 新入社員들은 단시일내에 質, 量의 兩面으로 標準生産을 할 수 있게 되어 所得의 增加를 꾀할 수 있게 된다.

셋째, 現 從業員들의 技術을 增進시킬 수 있으므로 内部 移動이나 昇進을 위한 資格과 能力을 갖출 수 있게 한다.

네째, 事故나 不良品 및 機械設備의 소모율을 減少시킬 수 있다.

다섯째, 나날이 導入되는 새로운 技術이나 生活方式에 대해서 從業員들로 하여금 신속하게 適應할 수 있게 한다.

여섯째, 좋은 教育訓練은 從業員의 能力을 최대한도로 發揮하게 할 수 있으므로 이들의 不滿, 缺勤率 및 勤勞移動率을 減少시킨다.

7) J. F. Mee, Personnel Handbook, Ronald Press, 1958, pp. 954-955.

8) P. Pigors & C. A. Myers, Personnel Administration, McGraw-Hill, N. Y, 1977, p. 219.

따라서 教育訓練 以前の 모든 조치가 하나의 組織體 形態를 갖추는 것이라면 그 組織體內에 魂을 불어 넣고 生命을 賦與하여 活力을 생성케 하는 것이 教育訓練의 機能이다. 人間을 教育訓練에 의하여 變化시킬 수 있다는 것이 理論的 基礎이다. 즉 “人間의 不變性은 可變性이다 (The unchangeability of human being is changeability)” 라는 말로 表現될 수 있다. 射擊을 잘 못하는 사람도 올바른 教育訓練으로 射擊을 잘할 수 있게끔 變化시킬 수 있다는 信念이 없다면 우리는 왜 射擊訓練을 모든 將兵들에게 시키겠는가? 비겁한 사람도 反復되는 訓練으로 勇敢性を 自動적으로 發揮할 수 있게 變化시킬 수 있다는 確信이 없으면 우리는 왜 激烈한 團體競技를 負傷을 무릅쓰고 장려하겠는가?⁹⁾

이상과 같이 教育訓練이 지닌 價値나 效果는 企業의 經營에 있어서 不可缺한 人事管理活動의 일환이라고 하지 않을 수 없다.

이와 같은 새로운 時代的 要請에 따라 企業環境에 適應할 수 있는 人力開發을 위한 教育訓練의 必要性이 要請되고 있다.

第3節 教育訓練의 方法

1. 教育訓練의 體系

企業의 教育訓練을 人材育成的 目的으로, 能力開發을 위한 活動으로 遂行하기 위해서는 體系的인 教育訓練을 制度的으로 實施해야 한다.

教育訓練의 體系란 “企業의 目的을 達成하기 위하여 企業 自體의 必要性에 따라 計劃되는 教育訓練을 訓練內容, 訓練對象, 訓練時期, 訓練方法 등의 系統에 따라 整理하고 企業의 實態에 비추어 有機的으로

9) 陸軍大學, 韓國軍 精銳化 方法에 關한 研究, 1987, pp. 98-99.

實行되도록 訓練方針에 일층 權威있게 成文化된 하나의 制度”¹⁰⁾ 이다.

이런 견해에 따라 企業의 教育訓練을 體系化하면 일반적으로 組織內 教育訓練과 組織外 教育訓練으로 분류하고, 組織內 教育訓練은 體系的 教育訓練과 非體系的 教育訓練으로 분류되며 다시 體系的 教育訓練은 階層別 教育訓練과 職能別 教育訓練으로 분류된다.

<그림1>은 企業에 있어서 階層別教育, 職能別專門教育, 自己開發, 企業內訓練 (O. J. T), 其他教育으로 분류한 體系圖이다.

2. 教育訓練의 方法

(1) 場所에 의한 分類

教育訓練의 方法은 企業의 生産力 向上과 社員의 自己開發을 教育的으로 도모하기 위해 企業體가 意圖的으로 實施하는 프로그램이다.

여기서 企業의 教育訓練 促進을 3가지 基本方向으로 생각할 수 있다. 즉 프로그램을 促進시키는 責任者別로 볼 때 라인(Line) 중심의 企業內 教育訓練(OJT: On the Job Training)方式, 스텔(Staff) 중심의 企業外 教育訓練(OFF-JT: Off the Job Training)方式 그리고 본인 중심의 自己開發(SD: Self-Development)方式을 들 수 있다.¹¹⁾

이 세가지 기본방향의 教育訓練 責任者는 라인중심의 企業內 教育訓練方式의 경우에는 職制의 長이, 스텔중심의 企業外 教育訓練方式의 경우에는 專門스텔 및 外部人이 그리고 自己開發의 책임자는 本人自身이 教育訓練의 責任者임을 알 수 있는 데, 效率的인 教育訓練을 實施하기 위해서는 라인과 스텔 그리고 本人의 特性和 相互 有機的

10) 金貴炫, 産業訓練論, 서문출판사, 1986, p. 85.

11) 金鍾泰, 現代人事管理論, 博英社, 1983, p. 283.

〈그림1〉 企業教育訓練 體系圖

職 位	階 層 別 教 育	機 能 別 專 門 教 育	自 己 開 發 (SDP)	O J T	其 他 教 育
任 員	經營者 課程 (조찬회) 신 임 經 營 者 課 程				
部 長	高級管理者課程				
次 長					
課 長	課 長 보 수 교 육				
代 理	M T P 定 規 課 程				
主 任	中間管理者課程 (入門)				
中堅社員	初級管理者課程 (入門)				
監 督 者	中 堅 社 員 課 程				
女 社 員	監督者課程(職班長 TWI)				
新入社員	女 社 員 課 程 新入社員보수과정 新入社員 課 程				
		營業社員資質向上集約教育 生產集約教育(務計理價業報務事業理QC全E.E 財會經原營弘總人企管TQC安V.I.) 海外研究 電算教育 社外派遣教育 (세미나) 專 門 外 國 語 專 門 (專 門 要 員) 部 門 別 專 門 教 育	- 經營圖書讀後感 - 外國語教育 - 通信教育 (專門機關) - 教 養 講 座 - 戰略的育成課程 (碩・博士코스)	O J T 指導 課程 既存社員 O J T 新入社員 O J T	製品 및 規定 教育 教 養 講 座

資料：韓國生產性本部 “기업 연수기획 실무교육 교재”，p.9.

인 關係를 調和시켜 서로 積極的으로 지원해야 한다.

1) 企業內 教育訓練 (O. J. T)에 의한 方法

제 2차 世界大戰중에 美國의 많은 軍需工場에서 새로 就業한 수백 만명의 未熟練 勞動者를 단시일내에 成功的으로 訓練시킨 方法으로서 現場에서 具體的인 職務에 대하여 經驗이 豊富한 熟練工이나 監督者 등 直屬上司에 의해 個別的으로 指導를 하고 職務에 관한 지식과 技術을 習得케 하는 訓練方式이다.

이는 職務중 라인을 중심으로 指導하는 教育訓練으로 上司가 職務 遂行에 必要한 知識, 技能, 態度를 教育하여 部下의 能力을 開發하고 담당라인의 職務를 效率化시키는 方法이라고 본다.

더욱이 實施效果를 높이기 위해서는 무엇보다도 現場責任者の 役割이 重要하다고 할 수 있으며, 現場責任者는 設定된 目標를 達成하기 위해서 所屬部下의 能力 極大化 및 效率的 活用に 주력해야 하는데 部下의 教育訓練을 통해 圓滿한 人間關係를 維持하고 그 바탕위에서 部下가 맡은 職務를 훌륭히 遂行해 나가도록 努力해야 한다.

企業內 教育訓練의 長短點을 살펴보면 <表2-2>와 같다.

<表2-2> 企業內 教育訓練의 長短點

長 點	①訓練이 抽象的이 아니고 實際的 ②實施가 OFF. J. T 보다 容易 ③訓練으로 進歩를 알 수 있어 從業員의 動機誘發 可能 ④上司나 同僚間의 理解와 協助精神 強化, 促進 ⑤低費用으로 可能 ⑥訓練을 하면서 일 可能 ⑦從業員의 習得度와 能力에 따라 訓練可能
短 點	①優秀한 上司가 반드시 優秀한 教師는 아님 ②일과 訓練의 양쪽이 徹底 기하지 못할 可能性 ③多數의 從業員 一時에 訓練 不可能 ④統一된 內容과 程度의 訓練 不可能 ⑤專門的인 高度의 知識과 技能 教授 不可能

資料：崔鍾泰，現代人事管理論，博英社，1988, p.296.

이 방법의 효과는教官인 直屬上司의 能力에 크게 左右되므로 이들에게 精神的 갈등없이 고도의 特別教育이 持續적으로 實施되어야 할 것이다.

2) 企業外 教育訓練 (OFF. J. T)에 의한 方法

이 방법은 作業現場을 떠나서 作業의 遂行과는 關係없이 專門적으로 教育訓練을 實施하는 것으로 보다 專門化되고 多樣화된 教育訓練을 實行할 수 있다. ¹²⁾

企業內 教育訓練이 라인중심의 教育訓練임에 비하여 企業外 教育訓練은 스텔중심의 職務外 教育訓練으로 통상 集合教育으로 호칭된다. 즉 教育訓練 스텔이나 專門的 指導者가 從業員에 實施하는 教育으로 여기에는 階層別 教育訓練(Level-up training)과 職能別 教育訓練(Functional training)으로 나뉜다.

이 방법의 長點은 첫째,多數의 從業員들에게 統一的이며 組織的인 教育을 시킬 수 있으며 둘째, 職務로 부터 解放이 됨으로 訓練에만 專念할 수 있고 세째로 뛰어난 專門家나 指導者の 訓練을 받을 수 있으며 네째, 다른 部署에 從事하는 사람들과 더불어 知識이나 經驗의 交換을 할 수 있는 機會를 얻게 되며 다섯째, 目標에 대한 團體的인 努力을 促求할 수 있다. ¹³⁾

또한 이 방법의 短點은 첫째, 作業時間의 減少, 教育訓練施設의 設置 등으로 經濟的 負擔이 크고 둘째, 中小企業에서는 事實上 實施하기 어려운 教育訓練 方法이다. ¹⁴⁾

自體 研修施設 活用, 企業外 專門職 訓練機關에 委託, 講習 및 講演會, 發表會 등의 集合教育은 모두 企業外 教育訓練의 범주에 속하

12) 金石會, 人事管理論, 貿易經營社, 1983, p. 130.

13) 鄭鍾鎭, 새 人事管理, 法文社, 1982, p. 158.

14) 黃炳駿, 人事管理論, 法文社, 1981, p. 241.

는 데 代表的인 方法들을 열거하면 다음의 <表2-3>과 같다. ¹⁵⁾

<表2-3> 企業外 教育訓練의 主要技法

一般從業員：入職教育，基礎訓練教育，實務教育訓練	
監督者：TWI	各種講演，講習
中間管理者：MTP	
最高經營者：AMP	

위에서 살펴본 企業外 教育訓練은 教育訓練의 目的을 達成시키고 效果的인 實施를 위해서는 企業內 教育訓練과 相互 分離시켜 행하는 것보다 서로를 結合하여 相互補完的인 關係를 維持하는 것이 效果的이다.

3) 自己開發 (Self-development)

自己開發이란 일반적으로 從業員의 能力開發을 위하여 經營의 管理상 또는 職務遂行상 必要한 自己開發 目標을 스스로 設定하게 하고 會社의 制度的 裝置하에서 소정의 節次에 따라 自學自習하는 人力開發을 위한 教育訓練이다.

이는 自己開發의 意慾과 姿勢를 갖추지 못한 從業員이 存在할 경우 能力開發이 問題가 된다. 企業에서 能力開發을 위한 분위기가 形成되어 있지 않으면 教育訓練은 그 成果를 期待할 수 없다. 그러므로 個個人の 欲求와 興味에 따라 動機를 賦與하므로 보다 높은 意慾을 增進시켜주는 自己開發의 教育訓練方法을 經營教育訓練의 체계중에서 確立할 必要가 있는 것이다. ¹⁶⁾

自己開發의 過程을 分析하면 다음 4段階로 나눌 수 있다.

①問題意識—目標設定

②解決하고자 하는 意慾의 伸長

15) 崔鍾泰, 앞의책, p. 300.

16) 위의책, p. 307.

③不足한 能力의 開發

④問題解決과 結付시킴 ¹⁷⁾

아러한 問題들을 解決하기 위해서는 여러 角度에서 慎重히 檢討하여 決定해야 하며 이에 副應하기 위해서도 끊임없이 自己開發이 要請되며 企業은 個人能力을 스스로 開發시켜 自己成長을 하도록 뒷받침해 줄 必要가 있으며 自己開發을 企業 教育訓練의 일환으로서 支援을 해야 한다.

(2) 場所에 의한 分類

教育訓練 實施 對象에 따라 분류한 것으로 新入者 訓練과 現職者 訓練으로 나눌 수 있다. 新入者 訓練은 入職訓練, 基礎訓練, 實務訓練으로 現職者 訓練은 다시 階層別로 一般從業員 訓練, 監督者 訓練(TWI), 管理者 訓練(MPT), 經營者 訓練(AMP)으로 세분해 볼 수 있다. ¹⁸⁾

一般從業員에 대한 訓練은 製品生産 및 事務處理를 직접 관련시켜 그 技能과 實務를 向上시키는 데 重點을 두고 있으며 監督者, 管理者, 經營者 訓練을 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

1) 監督者 訓練(TWI: Training Within Industry)

監督者라함은 제일선에 있는 職長 또는 班長을 지칭한다. 이들은 기업내에서 部下 從業員에 대해서는 經營者를 代表하며, 上司에 대해서는 部下 從業員을 代表하고 있다. 따라서 監督者の 이와 같은 입장은 作業에 대한 關心과 情熱없이는 企業發展에 寄與할 수 없다는 것이 自明하다. 일선 監督者들의 役割은 管理和 作業을 結合시켜주는

17) 위의책, p. 307.

18) 金植鉉, 앞의책, pp. 354-355.

機能과 部下에 대한 教育訓練 및 統率의 機能으로 要約할 수 있기 때문에 監督者들은 專門家로서 70%, 一般 管理者로서 30%의 資質이 要請된다고 본다. 19)

1941년 이래 제2차 世界大戰중에 걸쳐 國防計劃의 일환으로 政府의 원조하에 實施된 大規模의인 職長의 企業內 訓練에서 비롯된 監督者의 組織的, 合理的인 短期訓練方法으로 10명 전후의 監督者를 그 職場內에 모아 特別訓練을 받은 指導者로 부터 主導綿密하게 作成된 敎本에 의하여 教育 및 實習을 받는 것이며 作業指導(Job Instruction), 作業方法(Job Method), 作業關係(Job Relations)에 대해서 1 회당 2 시간씩 5 회에 걸쳐 각각 10시간씩 총 30시간의 效果的인 訓練을 받는다.

TWI 방식에 따라 職長이 具備해야 할 必須條件은 作業에 대한 知識과 職責에 대한 知識, 作業指導를 하는 技能, 作業方法 改善의 技能, 統率의 技術이다.

따라서 監督者에 대한 教育訓練 內容은 多樣性和 專門性이 調和를 이루는 선에서 決定되어야 하는데, 디먼(L.Digman)은 <表2-4>에서와 같이 動機賦與, 從業員評價, 리더쉽 등 人間資質에 대한 教育訓練을 強調하고 있다. 20)

<表2-4> 階層別 教育訓練의 必要順位

順	最 高 經 營 者	中 間 管 理 者	監 督 者 層
1	日程管理	從業員 評價	動機賦與
2	팀 構築法	動機賦與	從業員 評價
3	組織 및 企劃技能	目標決定, 優先順位	리더쉽

19) 崔鍾泰, “人力開發을 爲한 企業教育訓練 內容의 設計”, 經營論叢 第14卷, 第2號, 서울大學校 經營研究所, 1980.6. pp. 123-124.

20) Lester Digman, “Management Development: Needs and Practices”, Personnel, July August, 1980, p. 56.

4	從業員 評價	口頭 意思疎通	口頭 意思疎通
5	스트레스管理	組織 및 企劃技能	人間行動理解
6	人間行動理解	他人行動理解	部下の 開發, 訓練
7	自己分析	文書 意思疎通	管理者 役割
8	動機賦與	日程管理	目標決定, 優先順位
9	財務管理	팀 構築法	文書 意思疎通
10	檢算	리더쉽	規律
11	目標決定, 優先順位	意思決定	組織 및 計劃技能
12	效率的 會議開催	效率的 會議開催	日程管理
13	口頭 意思疎通	權限委任	助言 및 코우치
14	勞使關係	部下の 開發, 訓練	從業員 選拔
15	意思決定	從業員 選拔	意思決定
	戰略 및 政策開發		

資料：李暎夏，“人力開發을 爲한 教育訓練 展開方案에 關한 研究”
碩士學位論文，서울大學校 大學院，1987, p. 41.

2) 中間管理者 訓練 (MTP: Management Training Program)

일반적으로 中間管理者라 함은 課長, 次長, 部長 등의 階層에 있는 管理者로서 이들은 最高 經營層에서 결정한 經營方針이나 經營計劃에 근거하여 이를 自己의 領域에 具體化시킨다. 다시말하면 部分的 見地에서 計劃, 組織, 指揮 및 統制를 함으로써 管理活動을 有機化하는 機能을 擔當한다. ²¹⁾

中間管理者 教育의 內容은 組織內的 個人 또는 集團問題와 業績問題 그리고 組織外的 環境問題로 구분할 수 있는 데, 이를 구체적으로 說明하면 다음과 같다. ²²⁾

첫째 組織內的 個人 또는 集團問題는 部下の 育成에 관한 事項, 리더쉽과 커뮤니케이션, 職場生活의 自主管理, 勞使問題 등이 주요 教育內容이 되며, 둘째로 組織內的 業績問題는 作業의 管理 및 改善에

21) 李漢弼, 經營學原論, 蜚雪出版社, 1988, p. 197.

22) 文鎔源, 企業內 教育訓練制度의 效率化方案에 關한 研究, 碩士學位論文, 檀國大 經營大學院, 1989, 8, pp. 29-30.

관한 内容, 擔當職務의 專門知識, 技術關係, 意思決定 등을 주요 내용으로 한다.

한편 組織外的 環境問題는 企業의 經營方針, 計劃, 戰略 등이나 國內의 政治, 經濟情勢 등을 포괄하여 管理者 教育의 内容이 된다.

3) 經營者 訓練 (AMP: Advanced Management Program)

經營者를 위한 教育訓練 計劃은 美國의 여러 유명한 經營大學院에서 夏期放學을 이용해서 실시되고 있는 데 하바드經營大學院에서 현역 經營幹部와 經營管理能力을 向上시키기 위해 여름에 12주 과정으로 실시되고 있는 AMP 과정이 유명하다. ²³⁾

우리나라에서는 1958년에 延世大學校에서 夏期放學을 이용해 와싱턴大學校와 共同으로 주최한 經營實務研究會가 이 범주에 속하는 호시라 할 수 있으며 각 大學校의 特殊大學院에 6개월~1년간의 最高 經營者課程에서 專門知識 情報과 經營技法을 訓練시켜 企業의 經營力 向上에 크게 寄與하고 있으며 低學歷者의 금지를 높여 주는 役割도 하고 있다. ²⁴⁾

企業의 未來는 전적으로 이들 經營者의 손에 달려 있다 해도 과언이 아닐 것이다. 經營者들은 그들이 행하는 수 많은 意思決定에서 높은 成功率을 가져야만 한다. 그렇지 못한다면 그 企業은 成長할 수 없을 뿐 아니라 競爭業體의 壓力에 무너질 수도 있을 것이다. 이러한 이유에서 經營者들이 계속적으로 開發되어야 하는 것은 必須的이다. ²⁵⁾

23) 鄭鍾鎮, 앞의 책, p. 167.

24) 金光默, 中小企業의 教育訓練實態와 改善方案에 關한 研究, 碩士學位論文, 崇實大學校 中小企業大學院, 1989.6, pp. 12-13.

25) R. Wayne Mondy & R. M. Noe, Personnel: The Management of Human Resources, 2nd ed., Massachusetts; Allyn and Bacon, Inc., 1984, p. 255.

따라서 經營者의 能力을 發展시키기 위해 일반적으로 適用되고 있는 訓練方式으로는 ①事例研究(case study) ②模擬練習(business simulation) ③브레인 스토밍(brain storming) ④集團討議法(group discussion) ⑤職務巡回法(job rotation)등이다. 또한 意思決定(decision making)의 背景이 되고 또 이것을 확고한 신념하에 執行케하는 經營理念, 哲學 또는 經營 리더쉽의 함양을 들 수 있다. 26)

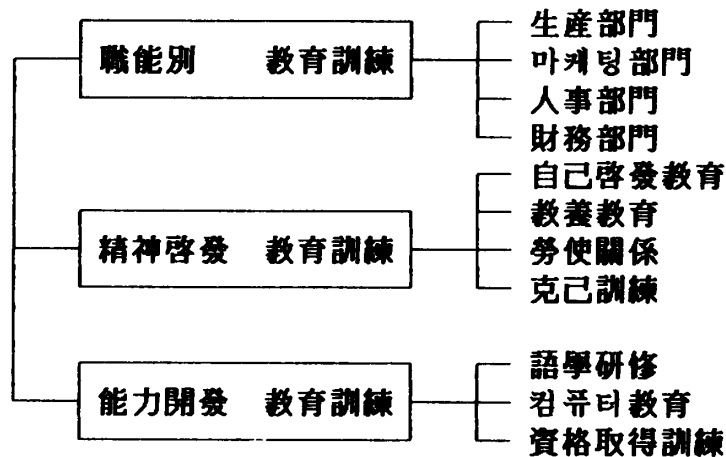
(3) 內容에 의한 分類

무엇을 訓練시키느냐에 따라 분류한 것으로 職能에 따라 生産, 마케팅, 人事, 財務部門 敎育으로 나뉜다. 27)

敎育內容을 機能에 따라 분류하여 ①生産과 직결되는 技術技能敎育 ②意思決定에 필요한 理論的 思考敎育 ③사람사이에 발생하는 對人關係 處理敎育으로 대별하기도 한다. 28)

이상을 綜合하여 새롭게 圖示하면 <表2-5>와 같다.

<表2-5>內容에 의한 敎育訓練의 分類



資料 : 金光默, 앞의책, p. 15.

26) 鄭守永, 新人事管理論, 博英社, 1984, P. 217.

27) 崔鍾泰, 앞의책, p. 266.

28) 李觀熙, 金採謙, 앞의책, p. 582.

3. 教育訓練의 實施技法

教育訓練 프로그램은 達成하고자 하는 目的에 따라 그 內容이 多樣하여야 한다. 따라서 教育訓練 프로그램은 目的에 妥當한 內容을 중심으로 이에 가장 效果的인 方法을 活用해야 할 것이다.

美國의 200 대 大企業 訓練 및 開發擔當理事들이 訓練 및 開發方法에 대해 평가한 調查結果를 참고로 提示한다. ²⁹⁾

<表2-6> 訓練目的과 訓練方法 比較

훈련목적 훈련방법	지식획득 (knowledge acquisition)	태도변화 (changing attitudes)	문제해결능 력(prob-lem-solv- ing skills)	대인관계기 능(inter-personal skills)	참가자수용 (participant acceptance)	지식기억(보 유)(knowl- edge reten- tion)
사례연구법(case study)	4	5	1	5	1	4
회의(토론)(conference (discussion) method)	1	3	5	4	5	2
강의(lecture with que- stions)	8	7	7	8	8	3
경영게임(business gam- es)	5	4	2	3	2	7
영화(movie films)	6	6	9	6	4	5
프로그램식 학습(pro- grammed instruction)	3	8	6	7	9	1
역할연기법(role playing)	2	2	3	1	3	5
감수성훈련법(sensiti- vity training(T-group))	7	1	4	2	6	9
TV 강의법(television lecture)	9	9	8	9	7	8

註: 1 = 최고, 9 = 최하

자료: John W. Newstrom, "Evaluating the Effectiveness of Training Methods," p. 58. Reprinted from the January 1980 issue of *Personnel Administrator*, 30 Park Drive, Berea, OH 44017.

29) 金植鉉, 最新人事管理論, 貿易經營社, 1991, p. 269-270.

〈表2-6〉에서 보는바와 같이 事例研究法은 問題解決技能과 參加者受容의 두가지 모두에서 1 順位를 차지하고 있다. 會議(討論)方法은 知識獲得에서 1 順位이다. 또한 프로그램식 學習은 知識의 保有에서 가장 높다. 役割演技法도 對人關係技能에서 가장 높으며 전반적인 방법에서 모두 높은 順位를 차지하고 있다. 感受性訓練은 그다지 大衆的인 訓練方法은 아니지만 態度的 變化에는 가장 높은 順位를 나타내고 있다. 가장 批判을 받고 있는 講義式 方法은 일반적으로 順位가 낮다. 그러나 知識保有에서는 3 위로 비교적 높다. TV講義式 方法은 전반적으로 볼 때 가장 낮은 水準으로 表示되어 있다.³⁰⁾

쓸만한 人材를 길러내기 위해서는 會社가 좋은 教育프로그램을 가지고 計劃性있게 社員들을 教育시키는 것도 重要하지만 배우는 사람이 教育을 스스로 받겠다는 誠實한 姿勢가 더 重要하다. 그러므로 教育프로그램들도 社員들이 教育을 自發的으로 받겠다고 할 수 있는 프로그램이 되어야 그 價値를 제대로 發揮할 수 있을 것이다. 이를 위해 教育訓練 프로그램은 實質的으로 도움이 되는 現實的인 프로그램이 必要한 것이다. 따라서 研修院施設이나 技巧보다는 內容이 重要하고 또 그 內容이 會社內에서 그대로 使用되도록 妥當한 內容이어야 한다.

또한 여러가지 教育訓練 方法의 使用頻度を 製造業果 非製造業으로 나누어서 검토해 보면 〈表2-7〉과 같다.

아래 表에서 보는바와 같이 業種에 區分없이 作業指示訓練과 會議法 그리고 職務循環과 같은 教育訓練 方法들이 비교적으로 使用頻도가 높은 方法이며, 앞에서 살펴본 것과 같이 텔레비전講義나 感受性訓練 등은 使用頻도가 낮은 것으로 볼 수 있다.

30) 위의책, p.270.

〈表2-7〉 企業形態에 따른 18個 教育訓練方法의 使用頻度順位

教育訓練方法	企業의 形態			
	製造企業 (a)		非製造企業 (b)	
	順 序	平均 (c)	順 序	平均 (c)
1. 作業指示訓練	1	3.9	1	4.0
2. 會議 또는 討議	2	3.5	2	3.4
3. 徒弟訓練	3	3.1	6.5	2.5
4. 職務循環	4	2.8	3	2.8
5. 코우칭	5	2.6	6.5	2.5
6. 講義	6	2.4	5	2.6
7. 特殊研究	7	2.3	4	2.7
8. 事例研究	8	2.1	10	2.2
9. 映畫上映	9	2.0	8.5	2.4
10. 프로그램教育	10	1.9	8.5	2.4
11. 인턴訓練	11	1.8	11	2.0
12. 시뮬레이션	12	1.7	12	1.9
13. 프로그램集團訓練	13.5	1.6	16.5	1.3
14. 役割演技	13.5	1.6	13	1.6
15. 感受性訓練	15	1.5	16.5	1.3
16. 텔레비전講義	16	1.4	14.5	1.4
17. 學習場訓練	17	1.2	14.5	1.4
18. 下級會議에 의한 訓練	18	1.1	18	1.1

註) (a) 63個 企業이 包含되어 있음.

(b) 14個 運輸會社, 13個 小賣業 및 其他 12個 企業을 包含.

(c) always=5, usually=4, average=3, seldom=2, never=1에 따라 計算.

資料: W. French, The Personnel Management Process, 3rd ed., Houghton Mifflin Co., Boston, 1974, p. 395.

4. 教育訓練 諸技法의 特色 比較

教育訓練은 對象別, 內容別, 場所別, 主題別 등에 따라 매우 多樣한 技法이 使用되고 있으며 이들 方法은 실제로 두가지 이상의 技法을 適用할 수도 있다.

특히 企業體에서 최근 QC技法이라는 비교적 수준높은 方法이 보급되어 있는 실정이며 訓練機關別로 새로운 訓練技法을 開發하여 活用하고 있는 경우도 있다. 企業에서 使用하고 있는 教育訓練 諸技法에는 여러가지가 있으나 일반적으로 企業에서 實施되고 있는 主要訓練 方法의 內容을 살펴보면 〈表2-8〉과 같다.

〈表2-8〉 敎育訓練 諸技法의 特色 比較

技 法	特 色	長 點	短 點
① 講 義	가장 널리 普及된 方法이며 講師의 一方的 說明으로 많은 사람을 相對할 수 있다. 가장 편리한 方法이며 熱意와 態度가 學習效果를 크게 좌우한다.	時間의 計劃과 統制가 용이하다. 많은 것을 동시에 하기가 쉽다.	下向式이며 權威主義의 이다. 피드백이 없다. 集團思考가 없다. 망각하기 쉽다.
② 視聽覺方法	보다 많은 感覺에 호소한 學習이다. 現實性이 풍부하며 인상이 매우 강하다. '百聞不如一見'으로 學習의 速度와 效果가 현저하게 높다.	흥미가 있고 學習에 動機를 유발한다. 學習의 속도가 빠르다. 인상적으로 잘 기억할 수 있다.	作成에 잔일과 經費가 든다. 移動이 불편하다. 적절한 敎材의 확보가 어렵다. 講義速度가 빠르다.
③ 비지니스 게 임	어떤 모델을 사용하여 經營이나 管理를 訓練하기 위하여 演習하는 方法이다.	意思決定의 重要性을 알린다. 組織活動의 重要性을 알린다.	經營의 原理原則과 연결시키기가 어렵다. 質을 고려하고 있지 않다.
④ 事例研究	하바드大學에서 開發된 敎育方法 事例解決에 직접 참가하여 解決過程에서 判斷力을 개발하려는 것이다. 講義式敎育을 演譯的이라 한다면, 事例研究는 歸納的이라 할 수 있다. 短期間의 實務에서 발생하는 諸問題에 접하여 그 解決을 위하여 고도의 判斷力을養成할 수 있기 때문에 有效한 方法이다.	흥미가 있고 學習動機를 유발할 수 있다. 현실적인 問題의 學習이 가능하다. 생각하는 學習交流가 가능하다.	적절한 事例의 확보가 곤란하다. 原則과 規則(rule)의 體系的 學習이 어렵다. 學習의 進歩를 측정하기 힘들다.
⑤ 役割演技法	어떤 役割을 규정하여 이것을 실제로 시켜 봄으로써 訓練이나 評價에 사용하는 것이다. 折衷能力이나 協助性을 높여 態度의 변화에도 도움을 줄 수 있다.	흥미를 갖고 積極的으로 參加한다. 各人의 弱點을 알 수 있다. 아는 것과 행하는 것 사이의 差異를 느낀다. 자기의 버릇을 알 수 있고 發表力이 향상된다.	다른 方法과 併用하지 않으면 의미가 없다. 정도가 높은 意思決定과는 거리가 멀다. 訓練場所의 확보가 어렵다.
⑥ 討 議 法 (會談指導)	問題를 제출하여 그 訓練條件을 설정한 연후에 質問을 하고 直接 討議를 유도한다. 集團思考를 유도하고 目的으로 되어있는 結論에 到達하도록 지도한다.	民主的, 協力的, 積極的인 思考의 유발, 테마에 의해 動機가 유발된다. 知識, 經驗을 자유롭게 교환할 수 있다.	參加者의 質에 좌우된다. 指導者에 맞는 經驗者를 구하기 힘들다. 많은 사람을 동시에 相對할 수 없다.

技 法	特 色	長 點	短 點
⑦ 리 허 설	미리 짜여진 學習段階에 따라서 上司, 同僚, 部下의 役割을 演習한다. 觀察者는 상황과 具體的 行動(適確한 表現)을 筆記하여 實演을 觀察한다	洞察力 感情移入, 人間性을 기를 수 있고 他人과의 感受性, 對入關係 處理機能을 改善한다.	參加者의 實이 중요하다 많은 參加者를 동시에 消化하기 힘들다.
⑧ in-basket 演 習	管理, 경영자의 책상에 있는 書類箱子속의 案件을 模擬演習	스트레스下의 組織力, 意思決定, 權限委讓, 大局的 見解, 다른 사람을 보살피는 能力을 기른다.	參加者의 實이 높아야 한다. 自己流에 흐르기 쉽다.
⑨ 心理檢査	試驗答案作成, 앙케이트 記入, 診斷判斷	흥미가 있다. 實質, 意思疏通力, 리더쉽, 그룹스타일, 動機賦與, 人物評에 有效하고 自身을 알 수 있다.	다른 訓練方法과 併用되어야 한다. 講師의 診斷力이 特別히 중요하다.
⑩ 實施敎示 내지 實演	일의 順序 또는 精確한 操作을 理解시키기 위하여 現場에서 실제로 사용되고 있는 材料, 機械를 사용하여 실연한다.	흥미를 일으킨다. 要點을 掌握하기 쉽다. 많은 感覺器官의 利用이 가능하다.	多數에는 不適當하다. 費用이 들고 잔일이 많다. 이동에 불편하다.
① 演 習	技能의 완전한 습득에는 有效하지만 被敎育者의 管理에 문제가 있다.	흥미를 일으킨다. 要點을 파악하기 쉽고 習得이 빠르다. 특히 設備費用을 요하지 않는다.	場所의 選定이 곤란하다 學習과 作業과의 구별이 문제된다. 過誤, 危險性이 있다.
② 感受性訓練	他人이 생각하고 느끼는 것을 精確하게 感知하는 能力과 이 能力에 입각하여 적절한 유연한 態度와 行動을 취할 수 있는 能力을 갖게 한다. 方法은 리더가 없는 討論과 비슷하며 全人格的인 洞察의 體驗學習으로 태도가 變化하는 것을 노리고 있다.	集合訓練과 實務를 연결할 수 있다. 리더쉽을 기를 수 있다. 自己表現能力을 體得할 수 있다.	經營에 無關心한 人間상이 다루어진다. 同一企業內에서 실시하기가 힘들다.
③ 그리드세미나	블레이크와 무튼에 의하여 開發되었다. 건전한 人間關係, 管理能力의 育成과 業績達成能力의 향상을 위하여 6段階에 걸친 訓練 laboratory seminar팀 형성, 組織改善, 變革의 실시를 행한다.	(9.9)型 리더쉽을 체득한다. 組織開發과 個人能力을 연결할 수 있다.	全段階에 걸친 한다면 時間이 너무 걸리고 잔일이 많아진다.

技 法	特 色	長 點	短 點
④ 프로젝트팀	異種의 專門家가 모여 어 는 한 프로젝트를 해결 한다.	목표에 대하여 集中的인 어프로우치를 할 수 있 다. 參與度가 높고 士氣 가 향상된다. 개인의 能 力開發. 組織開發이 동시 에 가능하며, 實務運行이 效果的이다.	人材를 모으기 힘들다. 正規組織의 實務能力이 저하된다. 프로젝트 리 더의 人選이 곤란하다.
⑤ 面 接	個個人的의 케이스를 分析 하고 난 후 個人的의 흥미 . 취미. 熟練度. 資質등에 관해 評定한다.	말재주. 自身信感. 經營能 력. 自己本分, 작업에 관 한 確約, 參加者의 理解 度測定이 용이하다.	時間이 오래 걸린다. 社 內的의 專門家보다 컨설턴 트를 採用해야 한다.
⑥ 自習指針	이미 計劃되고 개발된 質問에 쫓아서 문제를 理解하고 공부한다. 책 원본을 讀書한후 指針書 에 따라 自習한다.	學習을 통해 理解力 增 進, 多數의 人員을 相對로 學習이 가능하다. 理論工 夫나 理解力增進에 有效 하다.	冊과 指針書가 必要하다 많은 豫習이 必要하다.
⑦ V T R	테이프를 통해서 좋은본 보기와 理論을 學習한다	흥미가 있다. 正確한 學 習이 가능하다.	기재재비용이 든다. 作 成에 경비가 많이 든다.
⑧ T V 연설	TV를 통한 講義로 많은 圖表와 數字를 응용할수 있다.	많은 시청자 확보가 가능 하다.	相互作用이 안된다. 質問 할 수 없다. 講義效果를 알기 어렵다.
⑨ 發 表	特別한 문제나 主題를 정하여 宿題를 내어 그 그룹 構成員이 研究하고 난 후 발표시킨다.	調查研究工夫가 可能 그 그룹으로 나누어지기에 흥 미를 갖는다. 自習한다.	時間消費가 많다. 評價 는 講師. 研修生이 한다.
② 現場踏査	現場에 가서 실제로 조 사한다. 組나 그룹으로 나누어 現地 調査한다.	理論과 實際를 부합시킨 다. 要點把握이 된다.	經費와 時間이 든다. 多 數人員收容이 어렵다. 이 동이 不便하다.

資料：李觀熙，金採謙，앞의책，pp.558-562.

5. 教育訓練의 評價

企業體에서 教育訓練을 實施하고 나면 그 成果與否를 알아보기 위
해서 評價를 實施해야 한다.

즉 實施된 教育訓練이 企業成果나 從業員의 發展에 얼마나 貢獻했
는지를 評價하여야 한다.

教育訓練의 效果는 단시일에 나타나는 것은 아니지만 그렇다고 해
서 評價自體를 소홀히 해서는 안된다. 實施한 教育訓練에 대한 評

價를 하지 않을 경우 생기는 不利한 結果로 다음과 같은 점을 들 수 있다. 31)

첫째, 不必要한 教育訓練이 計劃되고 實施되며 더구나 그것이 不必要하다는 것을 깨닫지 못한다. 이것은 組織으로서 커다란 損失이다.

둘째, 必要한 教育訓練이 計劃되지 않을 뿐더러 實施되지도 않으며 무엇이 必要한지를 깨닫지 못한다. 이것은 組織의 行動을 停滯시킨다.

셋째, 必要한 教育訓練이 計劃되고 實施되더라도 그 內容의 排列이나 方法이 被訓練者에게 學習되기 쉽도록 改善되지 않는다. 또한 改善된다 하더라도 그것은 訓練擔當者の 바램이나 생각일뿐 자칫하면 더 조잡해지기가 쉽다.

이러한 教育訓練의 評價體系와 評價段階를 보면 <表2-9>와 같다.

<表2-9> 教育訓練의 評價段階

段階	焦點	內 容
第1段階	反 應	參加者가 그의 教育訓練을 어떻게 生覺하는가
第2段階	學 習	어떠한 原則, 事實, 技術을 배웠는가
第3段階	職務行爲	教育訓練을 통해 어떤 行爲變化를 가져왔나
第4段階	結 果	教育訓練을 통해 費用節減, 品質改善, 生産性 增大 등에 어떤 結果를 가져왔나

資料：김종재, 박성수, 人事管理論, 경음사, 1989, P.209.

教育訓練의 評價는 評價 그 自體에 妥當性이 缺如되었거나 採點이 主觀的으로 되었다면 若干의 差異 등은 전혀 意味가 없으므로 너무 세세한 숫자놀음에 執着하지 않도록 해야 하며, 또한 評價란 本質的으로 數量的인데 基礎하는 것이므로 그것에서 얻을 수 있는 質的인 면에 대해서는 上司나 教育擔當者の 主觀的 觀察 및 識見을 重視한 資料의 分析을 補充하여야 教育訓練의 效果를 얻을 수 있다.

31) 日高英行, 訓練效果の測定・評價法, 東京, ダイヤモンド社, 1963, p. 140.

第3章 企業內 教育訓練의 實態分析

第1節 企業內 教育訓練의 概要

企業內 教育訓練이라고 하면 두가지로 대별할 수 있는데 그 한가지는 技能工養成을 중심으로 하는 職業訓練을 指稱하며 다른 하나는 企業內 人材養成 즉 參된 産業人 또는 生活人 養成을 위한 整形訓練코스를 意味한다. 일반적으로 우리나라 尤수기업에서도 이와 같은 2大主流를 明確히 區分하여 教育訓練 擔當者도 각각 別個의 것으로 다루고 있는 곳이 많다.¹⁾

우리나라 企業內의 教育訓練現況을 정확히 파악하기 위해서는 加급적 調查標本數가 많아야 할 것이나 大部分의 企業이 회사의 人事政策이나 教育訓練內容에 관해서는 情報露出을 꺼리는 경우가 많은 관계로 現實적으로 많은 制約이 있음을 부인할 수 없다. 따라서 본 研究는 最近 各種 調查資料와 各企業體에서 收集한 資料를 分析하였으며 資料不足의 限界를 部分的으로나마 克服하기 위해 加급적 규모가 큰 大企業을 標本으로 삼았으며 間接資料를 利用하였다.

企業體에서의 教育訓練은 주로 企業外教育에 依存하는 경향이 크나 自體研修院의 運營, 社內 集合教育의 實施, 分任組別 教育 등으로 多樣化되어 있으며, 中小企業의 경우에 있어서 企業內 教育은 그 規模의 零細性으로 인해 매우 低調한 실정이다.

그러나 企業外教育이 一時性和 制限性을 가지고 있음에 비추어 볼 때 企業內教育은 持續性和 容易性을 가지고 있으며 따라서 企業內教育訓練의 活性化를 통해서 專門化和 人間關係등을 提高시킬 수 있고 또한 그러한 方向으로 推進되어야 할 것이다.

1) 金貴炫, 앞의 책, p. 230.

第2節 職業訓練의 現況

職業訓練이 갖고 있는 諸特性으로 先進國 企業들은 이를 自律的으로 實施하고 있으나 우리는 政府主導의 急激한 産業化過程에서 必要技能人力을 政府의 公共 職業訓練으로만 充當할 수가 없어 事業體는 必要한 人力을 自體供給하도록 企業內 職業訓練을 職業訓練 關係法令에 넣어 義務化하였는 데 現在의 職業訓練 實體를 整理하면 다음과 같다.

1. 職業訓練의 意義 및 區分

1967년 職業訓練法이 制定되고 1976년 職業訓練基本法으로 關聯法規가 一元化되어진 후 改定된 職業訓練法은「勤勞者에게 職業訓練을 實施하여 그 能力을 開發, 向上케 함으로써 勤勞者의 地位向上을 도모하고 國民經濟發展에 寄與하는데 있다」고 그 目的을 規定하고 있다.

(法 第1條)

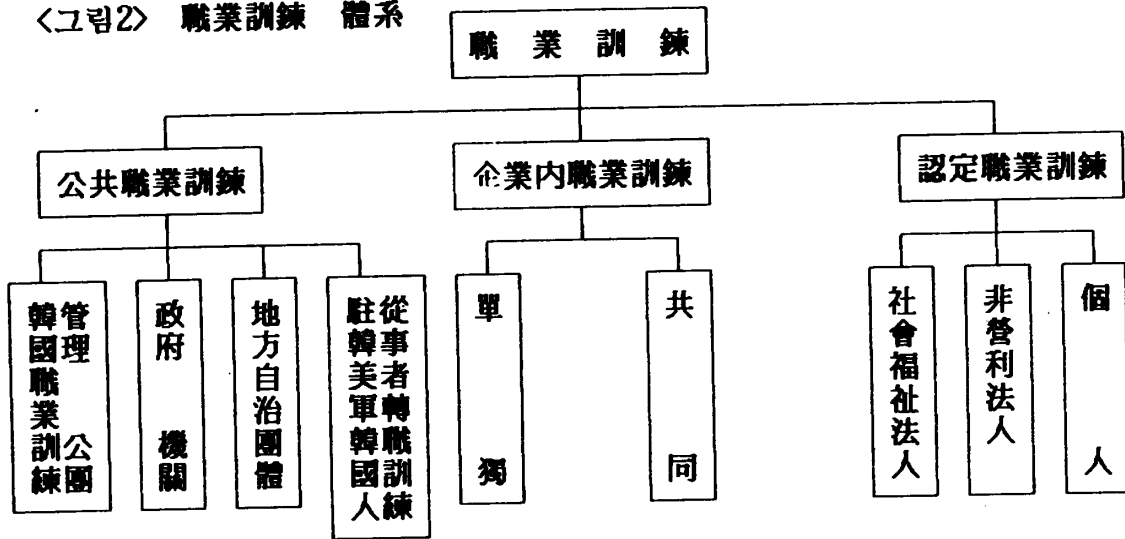
이 法에서 職業訓練의 定義를「勤勞者에게 職業에 必要한 職務遂行 能力을 習得, 向上케 하기 위해 實施하는 訓練」이라고 規定하고 있어서 (法 第4條) 企業教育訓練과 매우 밀접한 關聯을 갖고 있다.

한편 職業訓練을 3가지로 區分하여 ①國家, 地方自治團體 또는 大統領이 정하는 公共團體가 實施하는 公共職業訓練 ②事業主가 單獨 또는 다른 事業主와 共同으로 實施하는 企業內 職業訓練 ③勞動部長官의 認可를 받아 實施하는 認定職業訓練으로 區分하고 있다.

(法 第2條)

職業訓練 實施體系를 그림으로 표시하면 <그림2>와 같다. 그리고 1991년 現在 職業訓練院 設置運營 分布를 보면 <表3-1>과 같다. 아래表에 의하면 企業內 職業訓練院이 211 個所로 87년에 비해 많은 增加를 보이고 있는 것은 各企業體가 展開하고 있는 企業內 職業訓練의 必要와 함께 더욱더 發展的인 研究와 政府次元의 支援이 要求된다고 하겠다.

〈그림2〉 職業訓練 體系



資料：勞動部，勞動白書，1988.

〈表3-1〉 職業訓練院 分布 (1991년現在, 팔호안은 '87년現在, 단위: 個所)

公 共 職 業 訓 練				企業內 職業訓練	認定 職業訓練
한국직업훈련관리공단	정 부 관	지방자치 단 체	미8군 한국인 종업원전직훈련		
36 (33)	37(37)	7(3)	0 (6)	211 (130)	106 (78)

資料：勞動部，職業訓練局 資料에서 作成

2. 事業主의 職業訓練義務

職業訓練 또는 職業訓練 關聯事業을 實施하여야 할 事業主는 89년 3 월 27일 法改定으로 前年度 당시 勤勞者の 數가 200 名以上인 事業體로 되어 있다. (實施令 第14條 ①項)

여기서 事業主는 ①企業內 職業訓練 ②勞動部長官이 指定하는 다른 職業訓練을 실시하는 자에 대한 職業訓練의 支援 ③當該 事業主가 雇用한 勤勞者가 勞動部長官이 指定하는 教育訓練機關에서 教育訓練을 받는 경우 그 勤勞者에 대한 教育訓練의 支援 ④職業訓練에 必要한 施設의 設置 및 購入 등 職業訓練 또는 職業訓練 關聯事業을 實施하게 되어있다. (法 第24條)

職業訓練基本法 第28條에는 職業訓練義務가 있는 事業主는 一定人員

에 대해 訓練을 實施하여야 하며 그것이 不可能한 때에는 이에 상당한 職業訓練 分擔金を 納付하도록 規定하고 있는데 分擔金 納付額은 費用을 差減한 殘額이 된다.

그러나 分擔金制度가 本來의 趣旨와는 달리 分擔金納付로 訓練義務를 대신하는 業體가 매년 增加하여 91년의 경우 81.1%가 分擔金으로 訓練義務를 代替履行한 것으로 다음의 <表3-2>의 職業訓練 實施業體 推移現況에 나타나고 있다.

<表3-2> 職業訓練 實施業體 推移

區 分	'88	'89	'90	'91
훈련실사업체수 (個)	403	392	505	507
벌칙금징수업체수 (個)	1,170	1,402	2,369	2,454
훈련실사업체비율 (%)	25.3	24.3	19.6	18.9

資料：中央日報, 1992.4.23. p.6.

또한 全經聯附設 韓國經濟研究院의 研究分析에 따르면 職業義務 實施業體로 指定된 2,675 個業體중 실제 企業內職業訓練制를 實施한 業體는 18.9%인 507 個業體에 不遇한 것으로 罰則金 規模도 90년에 290 億원에서 91년에는 530 億원에 이르고 있는 점으로 ²⁾ 볼 때 分擔金制度의 再考가 要求된다.

3. 職業訓練의 課程

職業訓練法 施行規則에 의한 職業訓練의 課程은 對象別로 보아 다음과 같은 다섯가지로 구분된다.

2)中央日報, 1992.4.23. p.6.

- 1) 技能士訓練：技能士가 되고자 하는 자에게 해당 職業分野에 관한 業務를 遂行할 수 있는 能力을 習得, 向上시키기 위한 職業訓練
- 2) 事務, 서비스職 從事者訓練： 해당자에게 業務를 遂行할 수 있는 能力을 習得, 向上시키기 위한 職業訓練
- 3) 監督者訓練：經營組織에서 直接 職員을 相對하여 그 業務를 指揮 監督하는 部署 (最下單位部署) 의 長이나 그 職位를 擔當할 者에게 所屬職員을 直接的으로 指揮, 監督하는 能力을 開發, 向上시키기 위한 職業訓練
- 4) 管理者訓練：經營組織의 各級單位部署長 (最下單位部署長 除外) 이나 그 職位를 擔當할 者에게 所屬職員을 指揮, 監督하고 該當部署의 業務를 計劃, 調整, 統制하는 등의 管理能力을 開發하고 向上시키는 職業訓練
- 5) 職業教師訓練：職業訓練教師가 되고자 하는 者에게 그 業務遂行에 필요한 學術理論 및 그 應用과 기타 教師에게 要求되는 業務隨行能力을 習得, 向上시키기 위한 職業訓練

또한 方法에 따라서는 다음과 같이 네가지로 職業訓練을 區分해 볼 수 있다.

- 1) 勤勞者에게 作業에 필요한 基本的 職業遂行能力을 習得시키기 위해 실시하는 養成訓練
- 2) 養成訓練을 받은 자 또는 作業에 필요한 基本的 職務遂行能力을 가지고 있는 자에게 더 높은 職務遂行能力을 習得시키기 위해 실시하는 向上訓練
- 3) 勤勞者에게 從前의 作業과 유사한 새로운 作業에 필요한 職務隨行能力을 習得시키기 위해서 실시하는 轉職訓練
- 4) 勤勞者에게 作業에 필요한 職務遂行能力의 不足을 補充하기 위해 실시하는 再訓練

4. 職業訓練의 原則

職業訓練基本法에서는 職業訓練의 原則으로 ①勤勞者の 職業生活 全 기간을 통하여 段階的, 體系的으로 實施 ②教育法에 의한 學校教育和 産業社會와의 밀접한 關聯하에서 實施 ③女性에 대한 職業訓練의 重要視 ④中高齡者 및 身體障礙者에 대한 職業訓練의 重要視 등 네가지를 提示하고 있다.

第3節 教育訓練의 現況

1. 教育目標

韓國能率協會가 1991년 10월부터 11월까지 三星, 現代, 大字, 金星 등 4대 그룹과 教育訓練을 활발히 推進하고 있는 企業을 포함하여 全國 총146 개 業體를 對象으로 調査한 결과 國內外 經營環境에 對應하기 위한 企業의 중요한 課題로 企業風土改善 및 意識革新을 지적한 企業이 79業體 54.5%(複數應答基準)로 제일 많았다.

〈表3-3〉 國內外 環境變化에 對應한 經營課題 (複數應答)

	重 課 題	比 率 (%)
1	企業風土刷新, 意識革新	54.5%
2	新製品開發, 技術開發	49.6%
3	經營管理시스템改善, 間接部門效率化	39.3%
4	消費者·市場指向的, 經營體系構築	24.1%
5	事業多角化, 事業構造轉換	23.4%
6	事業의 國際化	10.3%

資料: 月刊現代經營, 韓國能率協會, 1992. 1, p. 34.

특히 業種別로는 一般化學, 石油關聯業, 서비스業은 企業風土刷新 및 意識革新 部門을 가장 切實한 課題로 認識하고 있는 것으로 나타났다.

아울러 6 개 階層으로 나뉘 階層別 能力開發部門 順位는 <表3-4>와 같이 任員階層이 제일 必要로 하는 教育目標은 能力開發分野로 經營戰略分野에 134 個業體 93.7% 가 應答했고, 管理職 意思決定者인 副次長 階層은 經營管理 關聯分野를 74業體 51.7%, 業務職 意思決定者인 課長階層의 重點 能力開發分野로는 部下育成과 指導關聯分野가 166 業體 80.6%, 實務적인 추진자로서 代理階層에 요구되는 部門은 問題設定 및 解決分野가 66業體 46.8% 로 첫째였고, 現場責任者인 現場管理監督者는 對人能力向上分野로 51業體 38.3% 가 應答하고 있다. 企業의 미래를 이끌어 갈 新入社員階層이 우선순위로 培養할 分野는 歷史觀 國家觀, 企業觀이 85業體 59% 로 나타나고 있다. 3)

<表3-4> 階層別 重點能力開發部門의 順位

	第1順位	第2順位	第3順位
任員級 副次長級	경영전략관련부문 경영관리부문	경제동향부문 경영전략부문 부하육성·지도부문	경영관리부문
課長級 代理級 現場管理 監督者級 一般社員 新入社員	부하육성·지도부문 문제설정·해결부문 대인능력향상부문	문제설정·해결부문 창의력개발부문 문제설정·해결부문	대인능력향상부문 대인능력향상부문 부하지도·육성, 성취동기개발부문 대인능력향상부문 창의력개발부문

資料：月刊現代經營, 1992. 1., p. 35.

3) 月刊現代經營, 1992. 1., p. 35.

또한 環境變化에 對應해 企業이 能力을 強化해야 할 職能部門으로서 가장 重視하고 있는 教育目標은 生産技術部門으로서 75業體 52.4%가 응답했으며, 그 다음은 마켓팅部門으로서 71業體 49.7%가 응답하고 있는데 이는 우리나라의 企業內 教育訓練이 全社的인 意識改革을 가장 重要視함과 더불어 企業의 內外的 環境의 變化가 급속히 이루어지고 있음을 감안하여 生産技術部門과 마켓팅部門의 重點的 開發을 教育目標로 그 方向을 잡아가고 있다는 것을 보여준다.

〈表3-5〉 會社の 重點能力開發部門

	重點開發部門	比率 (%)
1	生 産 技 術	52.4
2	마 아 케 팅	49.7
3	企劃 · 情報	28.7
4	國際化, 컴퓨터	各各 25.2
5	人事 · 勞務	12.6
6	財務 · 會計	6.3

資料：위의책, p.36.

2. 教育體系

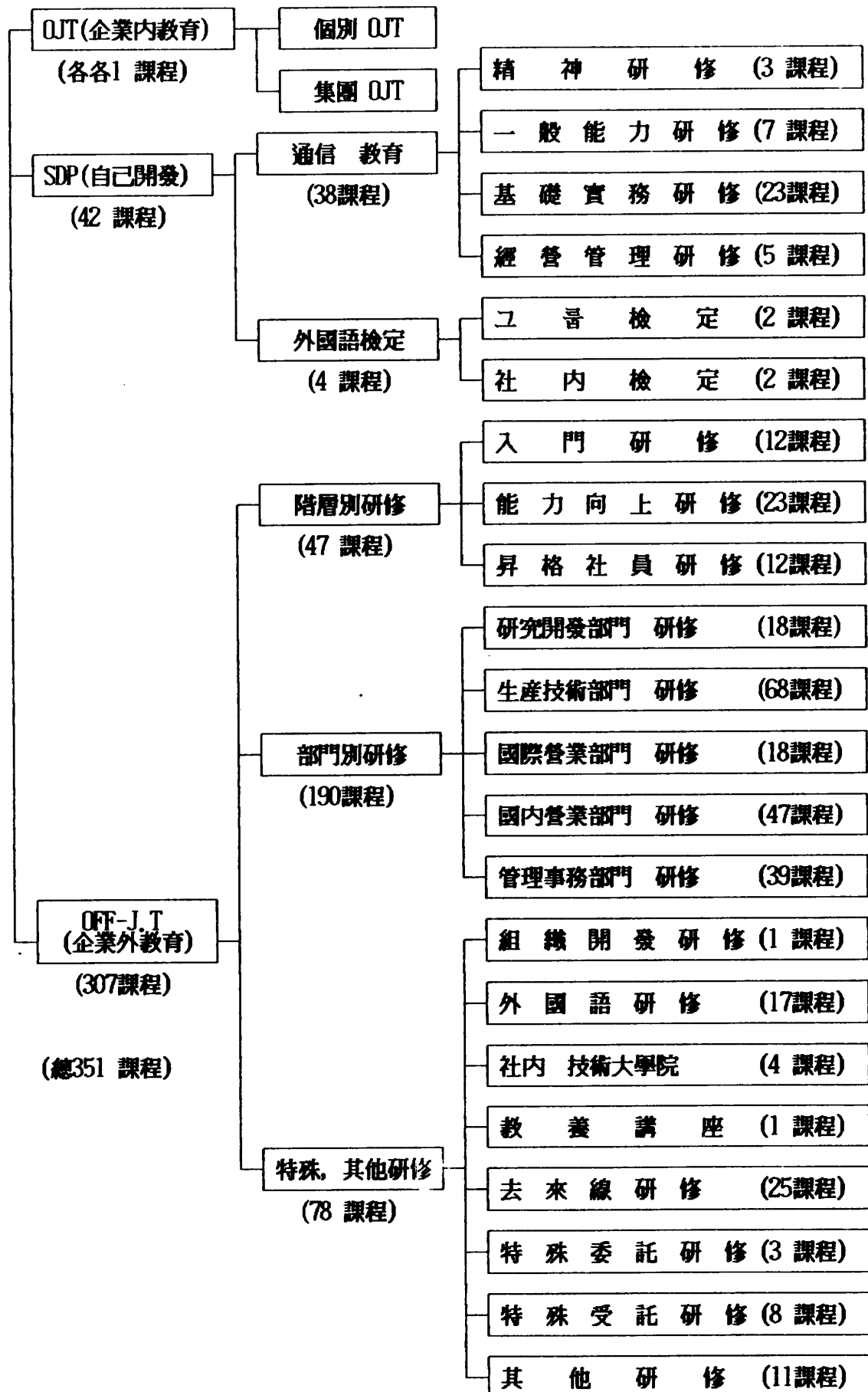
教育訓練體系는 우리나라 대부분의 企業들이 階層別 및 職能別 教育訓練을 並行하여 使用하고 있다. 특히 최근들어 大企業을 中心으로 그룹自體 研修院을 設立하는 企業數가 점차 增加하고 있다. 이는 企業에서 人力開發의 重要性을 깊이 認識한 것으로 매우 바람직한 현상이라고 볼 수 있다.

自體研修院 設立으로 인하여 企業의 教育訓練體系가 變化하게 되었는데 주로 新入社員 基本教育등 일반적인 知識의 習得을 필요로 하는 教育和 集合教育에 대해서는 自體 研修機關에서 教育을 實施하고

<그림 3> H社의 教育訓練 體系圖

	그 各 社 練 合 教 育				各社 教育	
	階層別教育	專 門 實 務 教 育	外國語教育	特別教育	職級別, 職能別 實務教育	
任 員	社長圖세미나 任員教育	電 算 基 本 實 習 마아케팅 戰略세미나 財務 會計戰略세미나 人事 勞務戰略세미나 國內마아케팅 國際마아케팅 財務 管理 會計 管理 人事 管理 勞務 管理 情報 管理 教育 實務 VE 推進者 養成	英語 · 日語 · 中國語 그 各 社 員 英語 試驗	社內 講師 養成 教育 特 殊 戰 略 세 미 나 勞 務 戰 略 세 미 나	全 社 員 職 級 別 教 育 事業本部別 專門教育 品質管理教育 部 署 別 OJT 教育 外國語教育 (專門英語, 基礎) 海外研修 新 入 社 員 實 務 教 育 女 社 員 事務能力向上	
部 長	基本教育 昇進者教育					
次 長	基本教育 昇進者教育					
課 長	基本教育 昇進者教育					
代 理	基本教育 昇進者教育					
4 社	基本教育 大卒新入社員教育					
5 社						
女 社						

〈그림4〉 S社의 教育訓練 體系圖



그 밖의 職務遂行에 필요한 專門技術 등은 각 事業本部別 또는 部署別 企業內 訓練制로 實行한다. 앞페이지의 <그림3>과 <그림4>에 대표적인 H社와 S社의 教育訓練體系圖를 소개하였다.

韓國能率協會의 調査에 의하면 企業의 人的資源을 效率的으로 管理 開發하기 위해서는 社內的 變化管理者인 教育訓練스텝의 重要的 業務 分野로 가장 많이 지적한 것은 全社的 教育訓練計劃 및 教育訓練體制整備業務로 110 業體 75.3%, 全社的 教育訓練 니즈의 把握과 組織 活性化를 위한 診斷이나 改善을 위한 支援業務를 각각 58業體 39.7% 52業體 35.6%가 重視하고 있다고 응답했다. 이어서 分野別 教育訓練 프로그램의 計劃과 매뉴얼시트 등의 作成이 主要業務로 지적됐다.

또한 經營環境變化에 對應한 經營戰略을 效果的으로 推進하기 위해 教育訓練部署의 課題로 가장 많은 企業이 지적한 부문은 教育訓練니즈把握의 合理的인 方法開發(94 業體, 64%), 그 다음으로 教育訓練프로그램의 導入 및 開發(88 業體, 60.3%), 教育訓練體系的 充實化(80 業體, 54.8%), 教育訓練評價의 合理的인 方法開發(72 業體, 49.3%)의 순으로 많은 응답을 보였다. 4)

<表3-6> 教育訓練 部門의 課題

	課 題	比 率 (%)
1	니즈把握方法開發	64.4
2	프로그램導入・開發	60.3
3	教育訓練體系 充實化	54.8
4	評價方法의 開發	49.3
5	스텝과 現場의 情報交流	24.7
6	라인의 部下指導 強化	15.8
7	社會專門機關의 活用	15.1
8	스텝의 充實化	14.4

資料 : 위의책, p. 37.

4) 위의책, pp. 35-36.

앞의 <表3-6>에서 보는 바와 같이 各部署別 教育訓練의 니즈를 把握하는 方法의 開發이나 新規프로그램의 導入 또는 開發 그리고 教育訓練의 評價方法의 開發 등의 問題들에 못지 않게 效率적이고 充實한 教育訓練體系를 갖추는 問題가 教育訓練을 통한 소기의 目的達成에 큰 影響을 미치고 있다는 점이 指摘될 수 있다.

3. 教育方法

우리나라 企業에서 職能 및 職級에 따라 教育訓練方法의 選好圖를 살펴보면 <表3-7>과 같다.

<表3-7> 職能 및 職級에 따른 教育方法 選好圖

내용 방법	영 업 직		사 무 직		생 산 직		고급관리층		중간관리층		일 반 층	
	응답수	비율 %	응답수	비율 %	응답수	비율 %	응답수	비율 %	응답수	비율 %	응답수	비율 %
강의, 강연	39	15.6	48	19.2	41	17.8	47	18.8	49	19.6	49	19.6
토의, 회의	31	12.4	46	18.4	30	13.0	50	20.0	47	18.8	40	16.0
사례연구	38	15.2	28	11.2	32	13.9	41	16.4	42	16.8	30	12.0
인-비스켓	1	0.4	6	2.4	-	-	4	1.6	3	1.2	-	-
역할연기	31	12.4	10	4.0	6	2.6	6	2.4	5	2.0	15	6.0
현장실습	27	10.8	11	4.4	34	14.8	5	2.0	7	2.8	34	13.6
고 려 드	3	1.2	3	1.2	-	-	3	1.2	3	1.2	2	0.8
책임식훈련	17	6.8	19	7.6	10	4.3	21	8.4	23	9.2	15	6.0
간수생존년	4	1.6	5	2.0	3	1.3	8	3.2	6	2.4	6	2.4
교류분석	6	2.4	5	2.0	2	0.9	9	3.6	5	2.0	3	1.2
KJ	4	1.6	8	3.2	14	6.1	7	2.8	8	3.2	9	3.6
서명자	22	8.8	31	12.4	32	13.9	25	10.0	26	10.4	27	10.8
통신교육	7	2.8	15	6.0	15	6.5	17	6.8	14	5.6	12	4.8
방문, 화상	20	8.0	15	6.0	11	4.8	7	2.8	12	4.8	8	3.2
합계	250	100%	250	100%	250	100%	250	100%	250	100%	250	100%

資料 : 韓俊相(1988), 産業教育의 展望과 教育方法 開發의 課題, 延世教育科學33.

〈表3-7〉에서 보면 職能과 職級の 구분없이 講義式 教育方法을 가장 選好하는 것으로 나타났다. 그러나 第2章 〈表2-7〉에서 살펴본바와 같이 별로 效果的이지 못한 講義式 教育方法을 우리나라 企業에서는 가장 選好하고 있다는 점은 注目할 만한 점이다. 또한 討議式 方法과 事例研究 등도 높은 選好度를 보여주고 있는데, 이러한 方法들이 실제 우리나라 企業에서 많이 쓰이고 있는 것들이다.

〈表3-7〉에서 알 수 있는 것은 職級別로 각 教育方法에 대한 嗜好가 서로 類似한 면을 볼 수 있는가 하면, 職能別로는 役割演技法은 營業職에서 現場實習法은 生産職에서 비교적 높은 選好度를 나타내고 있음을 볼 수 있다. 이러한 점은 營業職과 같이 活動的이고 問題解決能力을 많이 要求하는 職能에서는 役割演技法과 같이 態度變化에 重點을 둔 教育方法이 適切하다는 것을 보여주는 것이며 또한 技能習得을 많이 要求하는 生産職에서는 企業內 教育訓練을 통한 現場實習法이 效果的인 教育方法이 될 수 있음을 보여준다.

4. 教育費用

아래 〈表3-8〉에서 보는 바와 같이 우리나라 企業들의 總賣出額에 대한 教育訓練 投資額 比率이 해가 거듭할수록 줄어들고 있고 또한 1기업당 '87년의 教育訓練費가 '80년에 비해 4천만원밖에 늘어나지 않은 것을 보면 우리나라 企業들의 教育訓練에 대한 投資가 全般的으로 매우 貧弱하다고 볼 수 있다.

〈表3-8〉 우리나라 企業의 教育訓練 投資規模 (단위 : 백만원)

年 度	1980	1982	1986	1987
分 析 對 象	한 국 100 대 기업	273 개 상장 기업중 교육 투자상위 100 대 기업	286 상장기업 금융, 보험, 관리대 상업체 외	317 상장기업
教育 訓練費 賣出額 對比 1企業當額數 增 加 額	11,717 0.14% 117	13,221 0.15% 132 +15	약38,300 0.06% 134 +2	54,246 0.07% 165 +23

資料 : 韓俊相, 앞의책, p. 11.

우리나라 企業의 教育訓練 費用의 豫算基準을 보면 '經營戰略에 맞추어 필요한 豫算樹立'을 택하는 企業이 79業體(54.5%)로 가장 많고, '前年度 教育訓練 豫算實績을 基準'으로 選擇하는 企業이 48業體(33.1%)로 그 다음 順을 나타내고 있다.⁵⁾

그러면 이번에는 우리나라 大企業과 中企業에서 使用되고 있는 教育訓練 投資費用의 각 課程別 構成比를 <表3-9>를 통해서 살펴보고자 한다.

<表3-9> 大企業과 中企業의 教育訓練費 構成比 (단위: 천원)

區 分 課 程	大企業 6個社		中企業 6個社		順 位	
	總 額	構成費	總 額	構成費	大	中
經營者課程	127,738	8.0 %	9,000	5.4 %	4	5
高級管理者課程	74,648	4.7 %	23,470	14.1 %	5	4
中間管理者課程	194,746	12.3 %	28,488	17.1 %	3	3
中堅管理者課程	228,344	14.4 %	59,329	35.6 %	2	1
新入社員課程	963,321	60.6 %	46,380	27.8 %	1	2

資料: 韓國工業標準協會, 새로운 勞使關係 定立을 爲한 組織·人事 세미나, 1984, p. 78.

위의 <表3-9>에서 나타난 바와 같이 大企業에서는 新入社員 教育課程에 全體費用의 60.6%를 支出하여 全體 階層中에 가장 많은 費用을 支出한 것으로 나타났지만, 中企業에서는 全體金額의 35.6%를 中堅社員 教育課程에 使用함으로써 가장 높은 構成비를 보여주고 있다. 이러한 사실은 大企業에서는 新入社員 募集時에 주로 公債에 의한 大量採用을 原則으로 하기 때문에 採用된 新入社員들에게 一括的인 集合教育 및 研修教育을 實施하는데 비해서, 中小企業에서는 小數의 採用者들에게 職務를 遂行하면서 上級者에 의한 企業內教育訓練方法(OJT)을 實施하는데 그 原因이 있다고 分析할 수 있다.

5) 위의 책, p. 37.

5. 評價와 事後管理

自體研修院을 保有하고 있는 企業들은 대부분 教育生과 教育프로그램에 대한 評價指針을 마련해 두고 있지만, 研修院을 保有하지 못한 小規模 企業에서는 評價指針조차 제대로 세워두지 못한 실정이다.

事後管理에 있어서도 教育訓練 評價結果를 각 部署에 通報하여 人事管理에 적극 活用하도록 되어 있으나 무엇을 어떻게 活用하는가에 대한 指針이 明確하게 提示되어 있지 않고, 실령 反映된다 하더라도 昇進등 극히 限定된 부분에만 評價結果가 參考되고 있는게 우리기업들의 現實이다.

<表3-10>의 H社 評價基準에서 나타나듯이 基本教育 및 專門教育에 30%, 教育參與도와 生活態度에 30%, 教育理解도에 40%로 비교적 고른 분포를 보이고 있으나 外國語教育에서는 教育參與도 및 生活態度에 20%, 教育理解도에 80%의 比重을 둠으로써 外國語教育에 있어서는 理解力を 매우 強調하고 있음을 보여준다. 이는 실제 從業員의 昇進 등에 外國語 成績이 크게 反映되고 있음을 단적으로 보여주는 一例이며 사실 우리나라 企業들의 一般的 趨勢로 보아진다.

<表3-10> H社の 教育訓練 評價基準

對 象	教 育 參 與 度		生 活 態 度		教 育 理 解 度	
基本教育 및 專門實務教育	教育態度 및 學習態度	30%	生活姿勢	30%	綜合試驗 및 研究課題	40%
外國語 教育	20 %				會話, 作文試驗 報告書	80%

第4章 企業內 教育訓練의 問題點

第1節 概 要

우리 나라 企業內 教育訓練은 量的·質的 양측면에서 모두 問題가 있는 것으로 보여진다. 우선 質的으로는 教育訓練이 效率的이지 못해 産業界에서 願하는 人力이 排出이 안돼 問題가 있고, 量的으로는 教育訓練 人力의 需給調節이 되지 않는다. 下位職 勞働力の 離職率이 높은 것이 또 問題이다. 즉 技能人力은 모자라고 高級人力은 몇몇 人氣職種을 除外하고는 就職難을 겪는 問題를 안고 있다.

第3章에서 살펴본바와 같이 우리나라 企業들이 企業風土를 刷新할 意識改革을 企業의 主要課題로 삼는 것은 現在의 우리 産業界 風土가 이대로는 안된다는 教育訓練의 役割을 暗示하는 것으로서 무엇을 어떻게 教育訓練시켜 나갈 것인가 하는 根本的인 問題點이 내재하고 있음을 알 수 있는 것이다.

製造業 部門 企業들에서는 生産性 向上의 生産技術, 營業 部門에서는 마케팅을 教育目標로 방향만 잡아가고 있지 教育訓練의 니즈把握, 프로그램開發, 教育訓練體系, 評價方法 등 教育訓練 實行에 確實한 方向과 自信力을 갖고 있지 못하다.

또한 效率的이면서 直接的인 成果를 얻을 수 있는 企業內 教育訓練도 대부분의 企業들의 認識不足과 政府의 지나친 干涉으로 訓練內容은 實務知識 取得에 그치고 있고 그래서 教育訓練의 主體인 대부분의 企業은 分擔金 納付로 教育訓練을 기피하는데 問題點이 있다.

여기에는 우리사회가 技能人을 선호하지 않고 서비스업을 選好하는 경향도 現在 産業界가 안고 있는 教育訓練의 根本課題로 研究 검토되어야 할 것이다. 野性的 肉體勞働와 知性的 精神勞働의 平均化를

지향하는 社會價值觀의 意識改革이 먼저 要求되는 것이다.

前章에서 우리나라 企業을 對象으로 教育訓練 現況을 살펴보았으나 이러한 調査가 一般的이고 概略的인 事項에 不過하기 때문에 深層的인 教育訓練의 問題點을 규명하는 데 限界를 갖기 때문에 보다 더 現實的이고 分析的인 情報을 얻기 위하여 우리나라 企業中에서 比較的 人事管理體系가 體系的으로 잘 構成되어 있다고 알려져 있는 S社를 對象으로 事例研究를 시도함으로써 우리나라 產業界가 안고 있는 根本的인 問題點을 찾고자 한다.

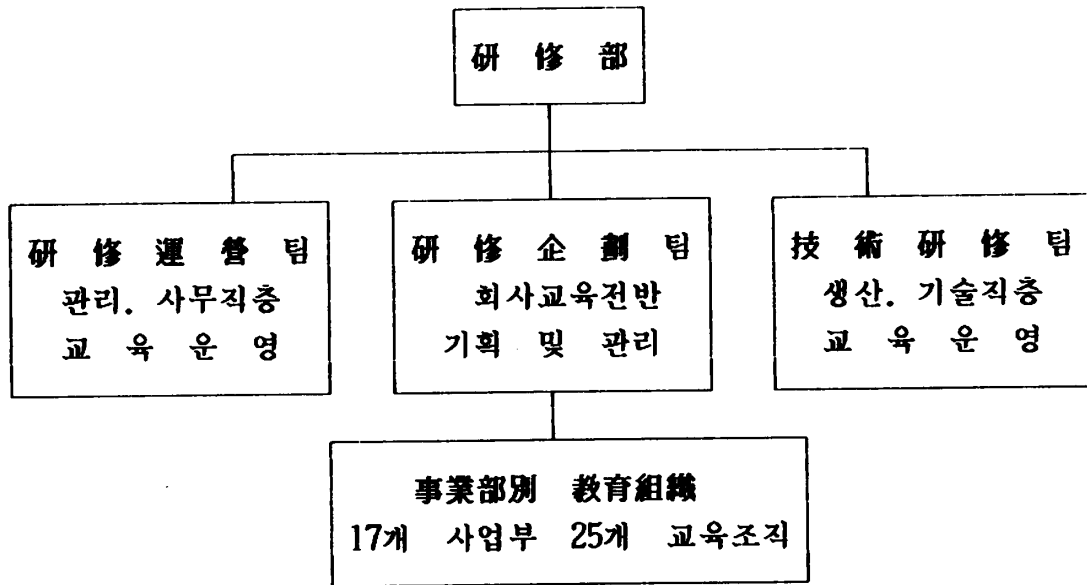
第2節 S社의 教育訓練制度

1. 教育訓練組織

S社의 教育訓練組織은 企業의 教育을 總括 管理하는 研修部和 각 사업본부별 教育을 擔當하는 事業部別 教育組織으로 區分된다. 研修部는 研修企劃팀과 研修運營팀 그리고 技術研修팀으로 構成되어 있고, 事業部는 17개 事業部에 총 25개 教育組織으로 編成되어 있다.

각 팀별 주요담당업무를 살펴보면 첫째 研修企劃팀에서는 會社教育部門全般的 經營計劃 및 戰略樹立, 教育部門制度 및 指針決定, 職場內教育 및 自己開發 企劃管理, 委託教育管理, 各事業部 教育管理, 秘書室 教育管理 등 會社教育全般的 企劃 및 管理業務를 담당하고 있다. 둘째 研修運營팀은 任員 및 管理者教育, 管理事務職教育, 外國語教育 및 기타교육으로서 管理事務職層의 教育訓練을 담당하고 있다. 셋째 技術研修팀에서는 生産技術職層에 대한 教育運營으로서 現場監督者教育, 生産技術職層教育, 生産技術 및 自動化技術教育 그리고 職業訓練 및 產業體 特別學級研修 등의 업무를 담당하고 있다.

〈그림5〉 S社の 教育訓練 組織圖



S社の 教育訓練制度 역시 대부분의 企業教育訓練과 마찬가지로 많은 問題點을 내포하고 있음을 볼 수 있다. 현재 研究開發, 品質, 製造技術, 企劃管理 등 전분야에서 “사람이 부족하여 일이 안된다”라고 管理者들이 한결같이 말하고 있는데, 이는 사람이 없어서라기 보다 必要한 人力을 體系的, 計劃的으로 育成하지 않음으로써 擔當業務의 專門家가 不足하게 된 것이며 이는 管理者들이 평소 業務를 통한 部下社員 育成에 소홀한 것으로 간주된다. 그러나 既存社員들이 課長昇進前까지 연2회 部署長 面談을 통해 “部下育成 計劃書” 및 “自己改革 計劃書”를 作成 實施하는 것은 이를 克服하기 위한 努力으로 보여진다.

2. 教育訓練體系

S사의 教育훈련체계는 自己開發, 企業內教育訓練, 集合教育의 3단계로 나누어진다. (前章 그림4 참조)

自己開發 프로그램은 다시 通信教育和 外國語檢定으로, 企業內 教育

訓練은 個別과 集團으로 그리고 集合教育은 階層別研修와 部門別研修 및 特殊, 其他研修로 각각 세분된다.

(1) 自己開發 (SDP)

모든 教育訓練은 종업원의 自己開發 欲求에 基礎를 두어야 한다. 아무리 좋은 訓練內容과 技術을 적용하더라도 教育參加者의 自己開發 欲求가 없을 때에는 기대하는 만큼의 教育成果를 거둘 수가 없기 때문이다.

S社는 自己開發을 위한 與件組成의 必要性을 認識하고 全社員에 대한 自己開發프로그램을 提供하고 있다. 그러나 自己開發프로그램이 通信教育和 外國語檢定만으로 限定되어 있고, 通信教育은 實務上의 能力教育을 주로 強調함으로써 종업원의 自己開發欲求를 충분히 充足시켜 주지 못하는 실정이다.

(2) 企業內教育 (OJT)

日常業務를 통하여 가르치고 배우는 組織風土의 定着과 組織活性化를 유도하기 위한 企業內教育을 S社는 個別 및 集團教育으로 區分하고 있는데 個別企業內教育은 新入社員이나 中途採用者에게 管理者나 上級者가 일정한 계획하에서 업무와 관련된 知識과 技能, 態度養成을 講義, 討議, 實習의 教育方法으로 實施하고 있다. (表4-1 참조)

〈表4-1〉 S社 個別OJT 實施概要

區 分	期 間	科 目		
		1 : 1 指導	實 務 基 礎	主 題 研 究
大卒新入社員	8 개월	2 개월	3-6 월차 2과목	7-8 월차 1과제
專門大卒新入社員	3 개월	일지작성	2-3 월차 1과목	—
3 級以上中途採用者	3 개월	전대상동일	—	2-3 월차 1과제

集團企業內教育是 科別 또는 팀별로 事前에 準備된 指導項目에 따라 그룹의 長이 教育訓練의 責任을 지며 3급~5급의 既存社員을 대상으로 月2시간 이상 教育을 하는 것으로 예를들면 管理者의 部署員 全體에 대한 知識傳達, 相互啓發, 팀워크, 連帶意識 強化 등으로서 매주 1회 “部下育成의 날”은 企業內教育訓練의 모델로 간주될 수 있다.

(3) 集合教育 (OFF. JT)

S社의 集合教育은 階層別研修 47개 과정, 部門別研修 190개 과정, 特殊・其他研修 78개 과정 이상 총 307개 과정으로 전체 351개 教育課程중 87.5%를 차지한다. 이하에서는 集合教育의 3가지 研修課程을 구체적으로 살펴보고자 한다.

1) 階層別研修

階層別研修는 會社에 처음 入社한 新入社員과 經歷社員을 對象으로 하는 入門研修와 現職 從業員을 對象으로 하는 能力向上研修 그리고 上級職으로 昇進한 從業員을 對象으로 하는 昇格社員研修가 있다.

入門研修에서는 주로 會社紹介와 精神教育 그리고 基礎實務教育 등이 主要教育內容이고, 能力向上研修는 上級職으로 昇級할 수 있는 能力을 培養하도록 實施되는 教育으로 管理者나 經營者로서의 役割과 任務, 專門知識 등을 教育하는데 目標을 두고 있다. 또한 昇格社員研修는 上級職으로 昇級한 자를 對象으로 새로운 職位에 보다 빨리 適應하도록 하기 위하여 實施된다. (表4-2 참조)

2) 部門別研修

部門別研修는 190개 課程으로 되어있는데 세부적으로 보면 研究開發研修 18개 課程, 生産技術部門研修 68개 課程, 國際營業部門研修 18개 課程, 國內營業部門研修 48개 課程, 管理事務部門研修 39개 部門으로 되어 있는데, 각 部門別 主要 教育課程內容은 <表4-3>에 나타난 바와 같다.

〈表4-2〉 階層別 研修概要

	課 程 名	教育對象	教育目標	教育方法	主 要 内 容
入 門 研 修	대졸 입문과정	그림공제 및 특제 대졸신입사원510명 (남:500명, 여:10명)	신입사원으로서의 임무와 역할 자각, 회사현황과 기초실무지식 습득으로 향후 관리자로서의 기본소양 제득.	강의 실습	정신교육, 회사소개, 연구개발 및 생산기술 실습, 전산, 관리 및 영업실습, 마무리 교육 및 기타.
	전문대졸 입문교육 과정	전문대졸 신입사원 80명	회사방점과 사중어려, 경영현황 및 기초실무지식 습득, 조직 응답력 및 단합력.	강의 실습	정신교육, 회사소개, 실무기초, 기타
	고졸 입문과정	그림공제 상고졸 230 명(남:110명, 여: 120명), 공고졸 700명.	직업과 일의 의미 이해, 예사심 교취, 기초실무지식 습득으로 업 무와 현장에 조기적응.	강의 실습	정신교육, 회사소개, 실무기초, 조직 개발, 기타.
	경력사원 입문교육 과정	그림공제 및 당시특제 경력사원(관리직:80명 기술직:100명)	경력사원으로서 회사 방점과 사 중을 이해하고 건전한 직업관의 확립.	강의 실습 분임토의	정신교육, 회사소개, 실무교육, 조직개발.
能 力 向 上 研 修	관리자양성 교육 과정	3급급 13호 이상자로 서 3급취득후 6년6 개월 이상자 200명	에비관리자로서 역할 제인식, 관리능력제득, 관리자신발을 위한 심사기준자료등 평가가능 수행	사내점합 SDP 합숙교육	1단계 (PA소개, 다음단계 준비) 2단계 (SDP) 3단계 (마무리교육) 기타.
	대리능력개발과정 (MTP)	대리2년과 이상 200명	과장승전전 관리에 대한 기본과 자학적인 사고기법습득, 향후 과 장승전전 관리자로서 역할 수행 위함.	토의 실습	관리의 기초, 일의 개선, 일의 관리 부하육성, 인간관계, 관리의 견제, 기타.
	과장능력향상 과정	과장급 200명	관리자에게 요구되는 경영환경 변화 및 경영정보수집과 활용 방법, 적절한 경영전략 조율화 방안모색.	강의, 토의, 집단 실습, 사례연구, 역할연기	환경변화와 관리자의 역할, 동기부여 제인자의 관리, 집단의사결정, 리더쉽 변화의 관리, 부서단위 조직개발.
	사업부장 능력개발 과정	사업부장급 22명	회사경영자로서 경영현안에 대한 문제해석과 안목배양, 사업부별 경영성과 제고.	이론연구, 토의, 사례연구, 시뮬레 이션	경영기본지식, 조직 및 부하관리, 전략수립, 종합사례연구
昇 格 研 修	승격사원 교육과정	3,4급 승격자 470 명(3급:170명, 4급:300명)	승격사원으로서의 역할과 사명인 식, 일제감조성, 저가개발의 동기 부여로 조직활성화.	강의 토의 실습	정신교육, 실무기초, 조직개발, 기타.
	지도직 승격과정	3급 지도직 승격사원 60명	역할과 사명인식, 승격인 자세 확립.	강의, 실습 시청각	특강, 정신교육, 실무교육, 조직개발, 기타
	전문직 승격과정	전문직 승격사원 120명	역할과 사명인식, 승격인 자세 확립	강의, 실습 시청각	특강, 정신교육, 실무교육, 조직개발, 기타.

〈表4-3〉 部門別 研修概要

	課 程 名	教育對象	教育目標	教育方法	主 要 内 容
研究 開發 部門	연구원 입문과정	이공계 대졸신입사원 45명	연구개발인의 사명감 고취 및 정신자세 확립, 실천기술 및 어 학력의 체계적 습득.	강의 실습	제품개발 성공사례, QC기초, 창의력 개발, 신제품개발체제, 기구설계, 회로 기초실무, 금형실무 외 다수.
	기술TP 기초과정	연구개발부문 2-3년차 연구원 300명	근속연한별 양성단계를 체계화 함으로써 연구개발능력의 단계적 향상 및 부서장과의 부하육상체제 를 확립.	강의	C-언어기초실무, NOISE대책실무 신뢰성공학, 원서기술실무, 자동화기구 설계, 열전달실무, CAD/CAM/ CAE 등.
	MICOM전문과정	3급이상 연구원 15명	MICOM설계 인력양성	강의 실습	머어컴 설계.
生 産 技 術 部 門	자동화기구설계 기술과정	생산기술 및 설비과 기구설계담당 40명	설비의 정보교환 및 자동화기구 의 설계능력제대로 설비의 이 용도를 극대화.	강의 견학	자동화추진계론, 동력학 및 정력학 기초, 자동화를 위한 치공구 요소, 자동화설비견학.
	품질관리 기초과정	5급, 숙련직, 일반직의 현장사원 40명	품질관리교육을 통한 품질관리 의식고취 및 정신자세 확립, QC수법 습득	강의	QC개론, 층별, DATA관리, 산점도 파레토도, 특성요인도, 체크시이트, 그 레프, 히스토그램, 분포도활동 등.
	검사실무과정	QC검사원, LINE생산 반장, LINE검사원 30명	검사원의 역할과 자세의 재정립 검사업무 효율화로 업무의 질적 향상도모	강의	검사개론, 샘플링, 샘플링검사, 전능 검사, 검사의 실시.
	IE실무과정	반장 및 외주업체 지도 요원 30명	IE기법의 습득으로 권리능력 및 생산성향상에 기여함.	강의	특강, 생산관리, PAC System , 가동분석, 공정개선, 라인평준화 등
	금형기술 (기초) 과정	전사연구개발, 생산기술, 구체부분 금형관련 3~ 5급사원	효율적인 설계방법의 터득으로 품질향상과 원가절감 도모.	강의	특강, M/D금형, 거터
	FA추진지양과정	생산, 생산기술, 설계, 연구분야종사자, 자동화 프로젝트담당자 225명	공장자동화에 적극적으로 대응하 기 위한 자동화 기술인력 양성	강의 실습	공장자동화의 현황, FA계획의 수립 방법, FA엔지니어링, FA생산시스템 과 FMS구축 등.
國際 營 業 部 門	해외영업 입문과정	입사1년미만 3급사원 및 기타	무역실무 기초지식습득 및 본부 내 수출업무 FLOW와 관련부 서업무를 직권적으로 이해	강의 실습	현행무역관련법규해설, 수출절차, 신용 장 및 NEGO, 국제금융, 계약실무 , 무역영어, 해외주요요령 등
	해외영업 실무과정	근무경력3년 이상인 3급사원 40명	중견사원으로서 해외영업기법 및 실무와 부합되는 전문지식습득	강의, 시청각, 사 례연구, 실습.	국제법규와 무역사고, 상호진술, 해외 마케팅, 제품별 가격정책 등.

	課 程 名	教育對象	教育目標	教育方法	主 要 內 容
國內營業部門	판매입문교육과정	신입3,4급 사원	신입사원의 조기 전력과 적응력 제고	강의 실습	입문교육, 가계처, 수업
	판매전략과정	마케팅실 및 전리부서 3,4급 40명	영업방침의 효율적수행을 위한 스마트오인의 현업추진업무 이해	강의, 실습, 토의 사청각	대리점육성방안, 상권 및 고객관리, ACE점의 실태및 관리방안 등.
	능력향상과정	입사1년차 3,4급 30명	신입사원의 Follow-up 교육	강의 토의	영업전략, 방침, 제도소개, MKT'G 기초이론, 갈등해소 및 대화기법
	서비스 입문과정	신입사원 30명	서비스의 중요성 및 기초실무 지식습득	강의, 토의, 견학 실습, 발표	정신교육, 서비스소개, 서비스규정, 센터업무현황, 보고서작성법 등.
管理事務部門	BASIC48	전사원 20명	사무개선 및 업무생산성 제고	강의 실습	BASIC언어의 요소, 상수의 변수 입출력문, 연산및 수행과 판단문
	MRP전문 실무과정	설계, 구매, 생산부문 MRP관련사원30명	어려증진 및 업무수행능력 제고	강의 실습	설계, 구매, 자재, 생산 등 각 부문 관련내용
	DBASEⅢ PLUS 기초과정	전사원 20명	사무개선 및 업무생산성 제고	강의 실습	DBASEⅢ PLUS관련내용

3) 特殊・其他研修

特殊・其他研修는 총 78개 課程으로 研修實務研修, 社内講師研修, 外國語研修, 職業訓練研修, 特殊委託研修 등으로 構成되어 있는데 <表4-4>에서 몇가지 課程만을 소개하였다.

S社의 경우 教育體系에서 自己開發이나 企業內教育訓練 (OJT)은 研修部주관의 企業外 教育訓練 (OFF. JT)에 비하여 良質의 教育프로그램을 준비하지 못하고 있다. “自己開發의 경우에 通信教育은 形式的인 課程에 불과하고, 教育評價도 要式的 行爲에 불과하여 事後管理가 적절히 이루어지지 않고 있다. 또한 企業內 教育訓練에 있어서 教育訓練 評價體系가 準備되지 않고 매일 作成되는 教育日誌에 教育實施 與否만을 記錄하고 있으며, 教育을 監督 管理하는 모니터요원이 配置되지 않아 教育이 適切히 施行되고 있는지 조차도 알 수 없는 형편이다”라고 한 教育管理者는 말하고 있다.

〈表4-4〉 特殊・其他研修 概要

	課 程 名	教育對象	教育目標	教育方法	主 要 内 容
研修 實務 研修	교육담당자신입과정	교육업무수행 2년 미만자	교육업무수행능력 및 기초 소양습득	강의 실습	교육훈련Needs 파악, 과정계획업인 방법, 교육관리 등
	교육담당자 Work-Shop	교육담당자 50명	인력육성방안강구, 교육부서 문제 점 개선	강의, 토의 실습	교육의 중요성과 나아갈 길, 워크샵, 교육계획수경
	교육담당자 보수과정	교육업무수행 2년이상자 30명	거점교육의 목적인식, 자기개발 및 업무수행 능력향상	토의 실습	거점교육개요이해 및 실습, 신품프로 그램이해 및실습, 분임토의 등
	교육담당자 조직개발 과정	교육담당자 120명	교육담당자간의 정보교류를 통한 일체감 조성	-	체육대회, 간담회
	사업본부교육담당자 과정	사업본부 교육담당자 30명	교육담당자 자질향상 및 교육에 대한 MIND제고	강의, 발표 역할연기	교육담당자의 역할과 사명, 교육전행 기본, 교육용어해설
社 內 講 師 研 修	사내강사양성 교육 과정	3급이상 부장까지의 사원 120명	사내강사 육성	강의, 실습 토의	교수계획 및 교수기법, 교안작성, 학습심리, 화법, 연습강의
	사내강사 보수교육 과정	기존사내강사 250명	교육의 질제향상 제고	강의	상인학습 특성 및 이론, 상인학습 심리의 이해, 강의식 교육방법, 문제 해결식교육방법, 토의식교육방법 등
外 國 語 研 修	영어과정	전사원	외국어 능력향상, 그룹경쟁시험 대비	강의 및 경회 토의, 시청각	문법, 회화, 명자, 무역회화
	일어과정	전사원	상 동	강의, 경회, 회화	문법, 독해, 회화, 과문
	기타과정	전사원	상 동	강의, 경회, 토의	중국어, 스페인어, TOEIC특강
職 業 訓 練 教 育	사내직업훈련과정	직업훈련생 72명	실무적식 및 기능습득, 조정. 점 사능력 배양	강의 실습	교양교과, 전공관련학과 현장실습
	서비스직업훈련과정	기술학원 4개월 수료자 50명	서비스기능인력양성, 서비스 질제 향상도모	강의 실습	정신 및 소양교육, 기초기술 (기술 이론), 전공기술 (기술이론), 기본실 습), 전공실습 (제품설계)

研修部 주관의 企業外教育은 集團研修教育이라는 특성 때문에 비교적
教育體系가 잘 構成되어 있으나, 여기에서도 教育目標, 內容, 方法 등
이 形式的인 것을 볼 수 있다.

특히 각 課程別 教育目標가 그 課程의 教育實施와 結果評價에 대한 基準을 提示하기 위해서는 具體化되어야 함에도 불구하고 그렇지 못한 것은 큰 問題點으로 지적될 수 있다.

教育方法에서도 다른 企業과 마찬가지로 教育目標와 內容에 適合한 方法을 採擇하기 보다는 講義, 討議, 實習 등 비교적 손쉬운 教育方法으로 일관하고 있어 教育目標를 達成하는데 다소 무리가 있을 수 있다.

3. 事前豫告制教育

S社는 事前豫告制教育을 實施하고 있는 데 이것은 會社가 事前에 教育實施公告를 하면 여기에 關心있는 社員들이 受講申請을 하게 되는데 여기서 一定한 基準에 依據 各課程別로 對象者를 選別하여 教育訓練을 實施, 修了證을 授與하고 修了結果를 電算에 入力하여 人事關聯 資料로 活用하는 制度이다.

(1) 教育趣旨 및 目的

1) 管理者의 部下育成에 대한 關心을 새롭게 提高시키고 社員들의 自己開發 意慾을 鼓吹케 한다.

2) 3-5 級 社員으로 하여금 關聯職務能力 以外の 必要한 一般能力을 自發的인 參與로 向上시킴으로써 自身の 發展은 물론 會社의 經營目的 達成에 이바지 하고자 한다.

(2) 教育評價方法

事前豫告制 教育의 評價方法은 100 만점중 準備度 10점, 參與度 36점, 達成度 60점으로 評價하여 綜合成績 60점 以上인 境遇를 修了로 認定한다.

4. 報償(Incentive) 制度

(1) 外國語檢定 報償

S社は 外國語檢定制度を 實施하고 있는데 一定한 點數 以上을 取得한 者에게는 幹部 및 代理 昇格時 加算點이 주어지며 特別賞與金이 支給된다.

(2) 優秀社內講師 報償

優秀社內講師를 施賞하여 敎育效果를 높이고 社內講師의 資質을 向上시킴으로써 會社の 經營目標 達成에 寄與하는데 그 目的이 있다. 方法은 凡庸性 敎科目을 選定하고 30分講義敎案을 作成케한 후 講義를 評價하여 印象자를 選拔하여 賞金과 賞狀을 支給하는 制度이다.

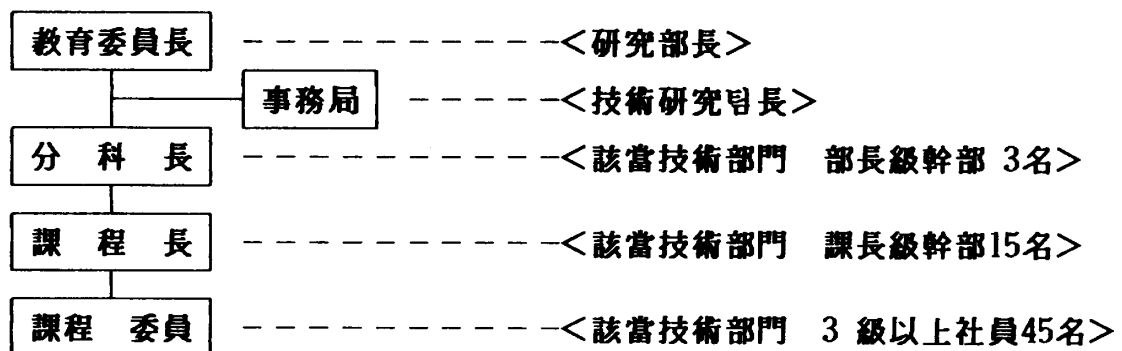
(3) 社內技術大學院 報償

1988년부터 회사내에 技術大學院을 設立 運營하고 있는데 전자통신과, 기계계측과, 컴퓨터과, 산업공학과로 構成되어 正規大學院 碩士課程水準으로 敎育期間은 2년 6학기제로 하고 있다.

5. 技術敎育課程長 制度

S社は 社內 各 技術別 專門家가 갖고 있는 知識을 敎育訓練에 反映하고 선진국과의 技術隔差에 대한 올바른 分析 및 差異를 줄이기 위한 技術敎育方案을 募索하며, 社外機關과 情報交換體系를 구축하여 新技術動向을 신속하게 反映하기 위하여 이 制度를 運營하고 있다. <表4-5>에 나타난 課程長의 役割은 技術敎育의 準備, 課程運營 그리고 事後管理인데, 세부내용은 <表4-6>과 같다.

<表4-5> 技術敎育課程長 制度 機構組織



〈表4-6〉 技術教育課程長の 役割

	細部事項	役 割
教育準備	니즈把握 P/G 開發 講師開發 教育情報收集 教材開發	課程長과 研修部가 共同으로 調査 課程長 草案作成→研修部 修正→課程長 承認 課程長 講師推薦→研修部接觸 ※外部講師는 研修部와 課程長이 共同開發 研修部 收集→課程長에게 配布 課程長 主導하에 研修部와 共同開發
課程運營	事前評價 副教材開發 教育內容調整	各課程 講師들이 出題→研修部에서 取舍, 評價→ 課程長에게 結果通報 研修部 開發→課程長에게 使用承認 課程長의 講義時 現況說明→教育內容 再調整
事後管理	評價 事後評價 次期教育反映	講師 問題出題→研修部 實施→課程長에게 結果通報 研修部: 修了者對象 設問紙配布→教育結果에 대한 피드백 課程長: 所屬部署 教育修了後 現業活用に 대한 피드백 事後評價 結果 課程長에게 通報, 次期 P/G 에 反映

6. 教育訓練의 評價와 事後管理

S社는 教育訓練의 評價對象으로 研修部 主管의 직급별 필수 企業外 教育訓練과 自己開發 教育訓練 그리고 秘書室 主管의 專門實務教育에 한정 실시하고 있다.

評價內容은 企業外 教育訓練과 專門實務教育의 경우에 學習評價, 態度評價, 反應評價의 세가지로 구분되는데, 學習評價는 습득한 知識, 및 技術의 程度를 評價하는 것으로서 試驗評價, 實施評價 등의 방법을 사용한다. 態度評價는 훈련과정중 피교육자의 合宿生活姿勢, 受講態度, 出席率 등에 관한 評價를 말하는데 教育期間中에 수시로 실시되고 있다. 反應評價란 教育終了時에 교육에 관한 提案書를 배부하여 교육 훈련 전반에 관해서 被教育者들이 느낀점이나 意見, 建議事項 등에 관하여 調査하는 것으로서, 個人的인 評價點數는 없고 단지 次期教育訓練의 準備를 위한 參考資料로 使用하고 있다.

또한 自己開發 教育訓練의 評價에 있어서는 通信教育의 경우 報告書 提出과 筆記試驗을 병행하여 評價하며, 外國語 教育評價는 讀解와 聽取力試驗으로 나누어서 評價한다.

教育訓練評價의 結果는 該當部署에 通報하며, 各 部署에서는 個人別 人事카드記錄에 평가결과를 記載하여 幹部昇格과 代理昇格 심사시 10%를 必須的으로 反映하는 事後管理 措置를 취하고 있다.

教育評價에 있어서도 統制集團을 設定하지 않고 實驗集團만을 評價함으로써 教育訓練의 實施結果를 比較分析하기가 어려운 실정이다. 또한 教育訓練의 事後管理에 있어서도 上급직으로 昇進할 때에만 評價結果가 反映되고 있어서 보다 폭넓은 教育人事反映이 要請된다.

企業內 教育訓練은 물론 企業外 集合教育訓練의 課程은 한결 같이 점수를 부여하여 社員 개인에게 각 직급에서 履修하여야 할 점수를 부여하고 있지만 行事性 組織開發訓練, 戰略會議, 豫備軍訓練, W/S 등은 점수부여제를 제외하고 있다. 一流企業이 되기 爲해서는 下部構造의 社員만 自己革新과 認識의 轉換을 要求하기 앞서 最高 經營者는 生産性 向上에 도움이 안되는 教育이 있다면 積極的으로 대체하는 과감한 결단이 요구되고 있다.

7. 企業內 職業訓練

200명 이상의 勤勞者를 고용하고 있는 事業主는 義務的으로 職業訓練을 實施하게끔 법으로 規定하고 이를 시행치 않을 경우 職業訓練 分擔金을 納付토록 하고 있는 企業內 職業訓練의 경우 S社は 勤勞者 賃金總額의 20/1,000 범위내에서 政府가 告示하는 訓練費用이 매년 상향 조정되고 있다. (表4-7 참조) 참고로 S社の 無技能者를 상대로 하는 養成訓練과 既存社員을 상대로 하는 再訓練의 '92년 職業訓練을 例示하였다. (表4-8 참조)

〈表4-7〉 S社 企業內 職業訓練 義務比率 推移

區 分	'91	'92	'93(豫)	'94(豫)
義務分擔率 (總賃金の %)	0.653	0.872	1.160	1.450

〈表4-8〉 '92年 S社 企業內 職業訓練 計劃

區 分	實 施 主 管	訓 練 職 種	養成人員
養成訓練 (無技能者)	연 수 팀	金型, 情報處理, 電子器機組立	540 명
	서비스 (本社)	家電製品修理	930 명
再訓練 (既存社員)	연 수 팀	階層別 教育	1,130 명
	電子技術研究所	生産技術 教育	1,500 명

S社의 企業內 教育訓練의 경우는 事業主로 하여금 必要技能人力을 自體的으로 養成, 確保토록 유도하며, 職務遂行에 必要한 能力을 習得, 向上케하여 技能人들의 지위를 향상함은 물론 國民經濟發展에 寄與토록 하는데 있다. 그러나 職業訓練 義務金額의 급격한 上昇으로 教育訓練의 效率的인 利用方向 摸索이 매우 중요하게 되었다.

養成訓練의 電子器機組立의 경우 S社가 추구하는 託兒所의 設立과 함께 家庭主婦를 대상으로 훈련시켜 활용할 경우 社會的 責任과 함께 技能人으로 活用함으로써 外國人 不法滯留問題도 함께 풀어간다는 次元에서 發展的으로 檢討되어야 할 것이다.

第3節 S社の 教育訓練 問題點

1. 教育訓練 計劃上の 問題

企業內 教育訓練이 그 目的을 達成하기 위해서는 長期的인 眼目에서 教育訓練의 必要性에 따라 그 計劃이 樹立되어야 한다. 그리고 教育訓練의 出發點은 經營理念에서 부터 나와야 한다. 經營理念은 經營方針으로서 구현되고 다시 教育訓練의 方針이 된다. 이러한 方針에 따라 教育訓練이 體系化되고 計劃이 作成된다. 그러므로 전반적으로 실시하는 教育訓練은 重複이나 不合理가 생겨서는 안된다. 經營 그 자체와 渾然一體가 되어 意氣相通하는 生생한 訓練이 전개되어야 한다. 그러기 위해서는 먼저 企業의 目的과 使命을 分析, 檢討하여 기업의 經營環境에 對應하기 위한 教育訓練 프로그램을 作成할 필요가 있다.

S社の 企業教育訓練은 눈에 드러나고 곧 成果를 期待할 수 있는 分野에 치중하는 경향이 있는데 아직 우리의 經濟가 完熟의 단계에 이르지 않은 만큼 당장의 成果主義는 무시할수 없겠으나 經營이 곧 사람문제로 귀결된다는 사실을 감안한다면 企業內 教育訓練의 계획은 企業風土刷新과 意識改革의 人間開發에 焦點이 맞춰져야할 것이다.

한편 韓國能率協會의 調査에 의하면 우리 나라 企業의 人的資源의 效率的 管理 및 開發, 補給에 가장 큰 問題點으로 드러난 것은 '教育訓練과 人事制度가 連繫되지 못해 효과가 없다'는 것으로 80업체 55.6%가 언급했으며, 그 다음 순으로 '業務가 바빠 教育訓練에 參加할 수 없는 사람이 많다'를 78업체 54.2%, '教育訓練의 效果를 把握하기 어렵다'를 60업체 41.7%가 지적하였다. (表4-9 참조)

〈表4-9〉 教育訓練 推進上 隘路点

	内 容	比 率 (%)
1	教育和 人事制度 連結안돼 效果없음	55.6
2	業務로 教育參加 不能	54.2
3	效果把握 어렵다	41.7
4	部下指導育成에 熱意와 理解不足	31.9
5	經營層의 熱意와 理解不足	25.0
6	擔當스텝 不足	23.6
7	프로그램企劃 어렵다	20.8
8	教育訓練 니즈把握 어렵다	18.1
9	從業員 熱意不足	11.1
10	豫算不足	4.9
11	講師가 없다	4.2

資料：月刊現代經營, 1992.1., p. 34

이러한 結果는 企業들이 최근까지 人的資源管理部門의 體系的인 正
 돈없이 人的資源開發部門에만 주력해왔기 때문에 人的資源의 效果的인
 開發이 이루어지지 못하고 있다는 現實을 反映하는 것으로 解釋된다
 . 즉 人的資源의 評價方法과 開發體系, 教育訓練 니즈 把握方法, 教育
 訓練效果 測定方法 등이 마련되지 못한 상황에서 經營戰略상의 人的
 資源 開發 方向에 따라 經驗論的으로 推進해온 現實이 지금까지 企
 業들이 고민하고 있는 부문이었다.

따라서 人的資源을 效果的으로 開發하기 위해서는 먼저 人的資源開
 發에 필요한 여러가지 管理體系와 方法論들을 마련해 놓고 中長期的
 으로 人的資源開發을 推進해 나가는 것이 教育訓練部署의 가장 優先
 的 課題라 하겠다.

2. 教育訓練 實施上の 問題

企業 내에서 실시하고 있거나 또한 실시하려는 教育訓練의 體系 또는 種類는 一律적으로 確定하거나 區分하기란 그리 간단하지는 않지만 일반적으로 企業의 種類, 規模 및 發展段階에 따라 相異한 形態로 나타나며, 同一한 基準에 의해 體系化되지 못하는 制約性이 있으나 일반적으로 企業內 教育訓練을 분류하여 體系化하면 階層別과 職能別로 대별할 수 있다.

S社의 企業內 教育訓練 實施의 階層別, 職能別 實態에 의하면 각 階層別로 教育訓練 計劃은 세우고 있으나 주로 新入社員에 대해서만 세대로 이루어지고, 經營者나 管理者 그리고 監督者の 教育訓練은 形式的으로 實施하고 있다.

무엇보다도 成功的인 企業經營을 遂行하기 위해서 重要的 것은 人材의 育成開發이라 할 수 있는데, 특히 經營者와 管理者의 經營能力 開發 問題는 企業의 發展에 지대한 影響을 미친다. 企業人 스스로가 意識革新, 經營의 革新을 통해서 투철한 企業家精神을 發揮하여야 現代産業社會에서 成功的인 經營者가 될 수 있으므로 自己開發을 위한 教育訓練의 積極參與로 環境變化에 對應할 수 있는 能力을 길러 나가는데 부단히 努力해야 한다.

한편 教育訓練을 담당하는 擔當者の 教育方法도 一律적인 講義式教育으로 치우쳐서 教育訓練 極大化를 꾀하지 못하는 경우가 있다. 第3章의 <表3-7>에서 살펴본 바와 같이 우리나라 企業의 大部分이 별로 효과적이지 못한 講義式 教育方法을 職能과 職級の 區分없이 使用해온 것으로 드러났다. 따라서 教育訓練 實施方法은 각 企業마다 企業特性에 알맞는 專門機關 및 스태프로서의 教育部署를 두어 從業員 뿐만아니라 管理經營層에 있는 모든 사람을 教育訓練에 參與시키고 각 職級과 職能에 따라 教育效果를 最大로 낼 수 있는 教育方法을 開發 實施하여야 할 것이다.

3. 教育訓練에 대한 認識上的 問題

尖端産業時代に 技術, 技能工의 不足現狀은 企業의 發展을 阻害하며 이러한 技術人力의 量的인 確保와 더불어 중요한 것은 質的인 向上 이므로 先進國의 水準에 뒤떨어지지 않기 위해서는 끊임없는 教育訓練이 필요하다는 점을 經營者들은 깊이 認識해야 한다.

企業의 教育訓練은 經營을 爲한 教育이 되어야 하며 長期的인 經營計劃에 의하여 體系的으로 實施될 때 教育訓練에 대한 投資 즉, 人材養成을 위한 投資가 그 어느 部門의 投資보다도 價値있는 投資라는 認識을 갖게 되는 것이다.

S企業에 있어서 커다란 問題點의 하나는 바로 經營理念, 人事哲學 그리고 企業內 教育訓練 理念의 未定立에 있다고 볼 수 있다. 企業內 教育訓練이 “先進國이나 다른 企業이 實施하니까 우리도 하지 않을 수 없다”는 微溫的인 態度라면 결코 拙速을 면할 수 없게 된다.

또한 經營者 自身뿐만 아니라 教育訓練 參加者들이 教育訓練이야말로 자신의 潛在能力을 開發할 수 있는 手段임과 동시에 自己發展의 手段 이라는 認識을 갖고 있지 못하다는 것이 우리의 現實이다. 앞의 <表4-9>에서 '部下指導・育成에 대한 熱意와 理解不足'이 31.9%, '經營層의 熱意와 理解不足'이 23.5%, '從業員의 熱意不足'이 11.1%로 나타난 바와 같이 一般 從業員에 비해 經營管理層의 教育訓練에 대한 熱意와 認識不足이 더 큰 問題點으로 指摘될 수 있다.

따라서 教育訓練의 效率化를 위해서는 무엇보다도 먼저 經營層의 教育訓練에 대한 積極的인 關心과 理解가 必要하며 또한 教育訓練의 評價를 人事考課에 反映하는 制度的 裝置를 갖추음으로서 教育訓練에 대한 被教育者들의 關心과 認識이 低下되는 것을 막는 方案을 募集해야 할 것이다.

4. 教育訓練에 대한 制度上的 問題

우리 나라 企業에 있어서는 教育訓練에 대한 投資가 다른 要因에 비해 밀려 教育訓練施設 및 專門講師 등이 不足하며 教育訓練 擔當部署가 적어 教育訓練의 目的을 達成하기 어렵다. 따라서 自體教育訓練 計劃에도 어려움이 있을 뿐만아니라 委託教育 實施時에는 그 비용염출이 어렵게된다. 이러한 費用問題 때문에 社內職業訓練을 實施하지 않고 分擔金으로 訓練義務를 代身하는 業體가 第3章 <表3-2>에서 살펴본 바와 같이 해를 거듭할 수록 늘어가고 있다.

또한 S企業의 경우 長期的 經營戰略 보다는 短期的인 經營計劃에 置重하는 경향이 많아 直接生産設備 등에 대한 投資에 優先하다보니 教育訓練에 대한 投資를 忌避하고 있는 실정이고 또한 政府의 教育訓練에 대한 支援政策도 微溫적인 것이 사실이다.

그리고 一般社員의 경우에는 業務의 過多로 教育訓練에 필요한 時間的 餘裕를 충분히 가질 수 없고, 業務와의 並行이 불가피한 경우에는 所期の 教育訓練 目的이 達成될 것을 期待하지 못하게 된다.

더우기 S企業의 教育訓練關聯 人事管理制度는 年功序列制의 管理體系가 주를 이루고 있기 때문에 知識, 技能, 熟練도가 제대로 人事考課에 反映되지 못할 뿐만아니라 考課內容이 昇級, 昇進, 報償 등에도 反映되지 못하기 때문에 자연히 教育訓練이 소홀히 되기 마련이다.

이상에서 살펴본 바와 같이 S社의 경우 教育訓練의 效率的 推進에 있어서의 計劃上 問題點은 經營方針과 教育方針의 高次元的 昇華連繫가 안되어 있고, 實施上 問題點은 教育訓練이 新入社員에만 局限되는 傾向이 있다는 점, 그리고 認識上 問題點은 潛在能力開發 手段으로서의 教育訓練에 대한 經營層의 認識缺乏이고, 制度上的 問題點은 業務過多狀態에서 教育訓練을 實施하고 있다는 점과 人事制度와의 連結未備, 費用不足으로 인한 企業들의 職業訓練分擔金制度 惡用과 政府의 教育訓練에 대한 制度的 支援의 未備 등을 들 수 있다.

第5章 企業內 教育訓練의 效率化方案

第1節 基本的 改善方案

우리나라 企業教育訓練은 短期間에 成果를 期待할 수 있는 分野에 置重하는 傾向이 一般的인데 아직 우리의 經濟가 完熟의 段階에 이르지 못한 만큼 당장에 그러한 成果爲主의 教育 訓練도 무시할 수 없지만 經營이 곧 사람문제에 귀결된다는 점을 감안한다면 國內 企業訓練의 方向도 中長期的인 眼目에서 人間開發에 力點을 두어야 할 것이다.

理念戰爭의 退色과 함께 우리나라 모든 男性이 일정연령에 달하면 軍服務를 必해야 하는 軍의 경우 經濟發展 推進勢力으로서의 部分的 役割을 繼續하기 위해서는 技術教育 側面에서 軍隊 固有任務 遂行에 필요한 知識과 技術을 開發함과 동시에 民間部門에서 꺼리는 部門의 技術을 特化시켜 相互補完의 發展을 꾀하고, 兩部門의 技術資源의 交流를 活性化하는 制度를 運營해야 한다.¹⁾

왜냐하면 與件과 費用問題로 우리나라 小企業은 良質의 教育訓練에 接近도 못하고 있으므로 우리나라 企業教育訓練에 있어서 軍의 教育 機關의 利用과 役割이 期待된다.

또한 職業訓練의 被教育對象 人員으로서 主婦, 失業者에로의 擴大가 要請된다. 우리나라 就業人口는 1次産業 從事者 比重이 아직 높기 때문에 이 人力이 2, 3次産業으로 계속 빠져나갈 전망이다. 91년 말 현재 總就業者의 1次産業 比重은 18% 인데 비해 이는 先進國의 24년전(美國4.3%, 英國 3.1%, 獨逸7.5%) 보다 높은 水準이다. 그리고 製

1) 白鍾天, 軍隊教育和 國家發展, 韓國政治學會報 第15輯, 1981, p. 195.

造業體의 生産職 勤勞者 總需要는 240 만명에 달하는데 현재 9.1%로 인 22만명이 不足한 실정이다. 이로 인해 人件費가 싼 外國人을 不法就業시키는 中小企業들이 늘어 1992년 2월 1일 현재 체류기간을 넘기고도 出國하지 않은 外國人은 52,143명으로 주로 中小企業體 生産職, 建設現場, 食堂 등에 雇傭돼 있다.²⁾

企業主들은 低賃金으로 雇用할 수 있는데다 不平없이 일하기 때문에 이러한 外國人을 選好하고 있으나 犯罪, 人種問題, 國內雇傭構造의 威脅, 製造業 勤務忌避 傾向 固着化 등의 問題點을 誘發시키기 때문에 우리나라의 主婦, 失業者 등 240 만명에 달하는 遊休 可用人力의 10% 정도만 職業訓練을 擴大시켜도 製造業의 人力難을 解決할 수 있다.

〈表5-1〉 外國人 不法滯留 摘發現況 (단위 : 名)

年 度	'87	'88	'89	'90	'91
不法滯留	3,800	4,732	5,672	8,642	16,023
就業人員	244	258	450	1,198	2,255

資料 : 法務部 出入國管理 統計年報

또한 企業들이 必要人力을 自體的으로 養成해서 쓰도록 하고 있는 企業內 職業訓練制가 91년 職業訓練 實施義務業體로 指定된 2,675 업체 중 實際 이를 實施한 業體가 18.9%에 그친 理由は '職業訓練實施 基本要件이 까다롭고 政府의 干涉規制가 귀찮아서' (41.9%), '訓練 實施費用이 더 들어서' (39.9%), '訓練生 募集이 힘들어서' (18.2%) 등으로 나타났는데³⁾ 앞으로 政府의 制度的 融通性和 實質的인 高機能, 多機能의 職業訓練制가 될 수 있도록 하여야 한다.

2) 한겨레신문, 1992.3.7.p.6.

3) 韓國經濟研究院, 事業場內 職業訓練制의 問題點과 改善方案, 1992, p. 10

中小企業 教育訓練의 경우 대부분이 現場教育程度로 끝나고 있으며 이것조차도 못하고 있는 中小企業도 많은 실정이다. 서울대 經營研究所의 實態調査에 의하면 大, 中, 小企業 모두 教育訓練 專門家の 不足과 訓練施設 및 訓練費用의 不足이 問題點으로 드러나고 있다.⁴⁾

몇 개의 大企業을 除外하고는 大多數의 企業들이 教育訓練의 必要性을 認識하고 있으나 時間과 費用上的 問題를 들어 體系的인 訓練을 實施하지 못하고 있다. 특히 最高經營層의 教育訓練에 대한 認識不足은 최대 障礙要因으로 볼 수 있다.

大企業의 경우 대체로 教育訓練 專門 擔當部署는 設置하고 있으나 이를 效果的으로 管理할 수 있는 專門要員의 確保가 未備하다고 볼 수 있다. 第4章의 事例研究 對象企業이었던 S社의 경우에는 研修部の 研修企劃팀에서 會社教育全般의 企劃 및 管理業務를 擔當하고 있으나 팀장이 中間管理者인 課長으로 編成되어 있어 戰略的 教育訓練을 필요로 하는 最高 經營層의 教育企劃管理業務를 적절히 遂行하지 못하는 短點이 있다. 따라서 이러한 部門의 最高 經營層의 積極的인 支援과 參與가 必要하다. 더욱이 研修部の 教育프로그램이 각 部署나 被教育者의 要求를 정확히 反映하지 못하여 대부분 百貨店式 教育, 즉 羅列式 教育에 불과하다는 弱點이 있다. 이러한 問題點을 解決하기 위해서는 각 教育部門別로 教育訓練 企劃 및 管理業務를 관장하는 教育專門部署의 設置가 時急하다고 할 수 있다.

최근에 大企業을 중심으로 企業自體 研修院을 設立하는 경향이 많아지고 있다. 그러나 研修院爲主의 教育訓練이 職場內教育보다 職場外教育에 주로 力點을 두고 있다. 따라서 職場外教育訓練을 실시한 결과 企業의 經營目標 達成이나 組織構成員의 職務遂行能力 向上에 직접적으로 寄與하지 못하고 形式이나 行事爲主의 教育訓練으로 그치게

4) 韓熙暎, 韓國企業經營의 實態, 삼성이테아, 1989, p. 181.

되는 경우가 많다. 또한 企業外教育訓練時 教育프로그램을 自社の 與件이나 特性을 考慮하기 보다는 業界의 趨勢에 따라 競爭的으로 導入하여 施行하는 경우가 많이 있다. 이를 위해 각 業務部署別로 教育訓練의 니즈를 정확히 把握할 수 있는 制度的인 裝置를 마련하고 각 部署別로 파악된 니즈를 企業教育訓練을 總括管理하는 上級階層에서 經營政策, 戰略的 側面과 比較, 綜合分析, 調整을 통하여 각 企業의 實情에 알맞는 教育프로그램을 開發하여야할 것이다. 우리나라 企業의 教育프로그램은 從業員이 入社해서 停年까지의 生活週期(life cycle)에 적합한 能力開發計劃과 連結되어 있지 않으므로 從業員의 開發欲求를 充足시켜주지 못함으로써 職務不滿要因으로 등장하는 경우가 많다.

아울러 教育成果를 極大化시키기 위해서는 스텔중심의 職場外教育和 라인중심의 職場內教育의 均衡的 維持, 發展이 必要하다. 이를 위해서는 지금까지 스텔중심의 企業教育訓練機能을 라인에게 대폭 分散시켜 스텔과 라인의 二元的 教育訓練體系를 運營함이 바람직하다고 본다.

第2節 段階別 效率化方案

1. 必要性分析 段階

우리나라 企業들은 自社の 教育訓練 必要性을 客觀的이고 合理的인 方法에 의하여 分析하기 보다는 經營者나 教育擔當者の 主觀的인 判斷에 따라 必要性을 決定하는 경우가 많은데, 보다 合理的인 分析方法이 要求된다.

현재 大部分의 企業은 組織이나 職務次元에서의 必要性에 의해 教育訓練이 實施되고 있으며 從業員 個人水準의 必要性和 自己開發 側面에서의 必要性은 거의 反映되지 못하는 실정이다. 따라서 定期的

으로 從業員들의 人事考課나 勤務評定表를 檢討하고 또한 從業員들에 대한 欲求調査를 실시하여 그 資料들을 教育訓練의 必要性分析에 관한 資料로서 적극 活用하여야 할 것이다.

2. 目標設定 段階

教育訓練目標은 가능하면 具體적이고 測定可能한 것이어야 한다. 그러나 우리나라 企業의 教育目標은 대체로 巨視적이고 測定이 不可能한 경우가 많아 教育成果에 대한 評價基準으로써 뿐만아니라 從業員들의 學習動機賦與를 위해서도 매우 重要하다. 따라서 企業의 教育目標은 가능하면 計量的으로 表示되는 것이 좋으며, 그렇지 못할 경우에는 教育을 통해서 무엇을 얼마만큼 改善해야 할 것인가를 明確하게 設定해야 바람직하다.

3. 教育프로그램設計 段階

(1) 教育對象

大部分의 企業은 教育對象者를 選拔하는데 있어서 보통 會社の 形便에 따라 決定하고 있는데, 가급적 個人의 教育參加意思를 많이 反映할 것이 要求된다. 그렇게 함으로써 從業員의 自己開發의 機會를 保障하게 되고 學習動機誘發에도 큰 도움이 될 것이다. 本人 스스로가 擇한 人生은 天堂이고, 義務의 人生은 地獄인 것이다. 이러한 점에서 보면 第4章에서 살펴보았던 S社의 事前豫告制 教育制度는 매우 進歩적인 것이라 할 수 있다.

(2) 教育方法

우리나라 企業에서 가장 選好하는 教育方法은 講義法으로 나타났으며 또 실제 S社의 事例에서도 講義法이 가장 많이 쓰여지고 있는 것을 볼 수 있었다. 물론 教育對象 및 內容에 따라 講義法이 적절하기 때문에 使用하기도 하겠지만 한편으로는 가장 손쉬운 方法이기

때문에 教育의 效果등을 考慮하지 않고 無分別하게 使用하는 경우가 많다. 따라서 教育目標에 適合한 教育方法을 選擇해야 할 것으로 즉 知識習得에는 會議法, 問題解決能力에는 事例研究, 對人關係技術과 態度變化에는 役割演技法, 知識保存에는 프로그램學習法등을 效果的으로 適用함이 바람직 하다.

또한 研修者들 스스로가 教育에 들어오기 전에 教材를 미리 보고 事前에 準備하여 教育訓練時에는 事前에 準備한 것을 土臺로 서로가 發表, 討議해서 한사람 한사람 전부가 理解할 수 있게끔 하며, 教育訓練을 마친 다음에는 그 結果가 日常業務에 充分히 活用될 수 있도록 각자 自己知識으로 만들어야 한다. ⁵⁾

(3) 教育內容

百貨店式 教育內容의 구성은 非合理的이다. 短期間の 教育時間에 지나치게 많은 內容의 教育은 逆效果를 초래할 수가 있다. 따라서 量的인 教育보다는 質的인 教育으로의 轉換이 필요하다. 羅列式 教育은 被教育者가 꼭 必要한 教育內容이 무엇인가를 判斷하는데 混亂을 주게 되기 때문이다.

一例로 대부분의 業務가 電算化되는 오늘날에 있어서 電算業務는 電算專門家만이 하는 業務가 아니므로 企業에 從事하는 사람이라면 누구나 취급할 수 있어야 한다. 모든 經營者들은 電算業務가 무엇이며 自己業務에서 電算化시킬 수 있는 것이 무엇인지를 알아야 한다. 그러나 現實的으로는 電算으로 處理된 內容조차 제대로 읽지 못하는 經營者가 많다. ⁶⁾

4. 評價段階

教育訓練의 評價에서 統制集團을 設定하지 않고 있기 때문에 實驗

5) 崔鍾賢, 挑戰하는 者가 未來를 支配한다, 韓國企業文化院, 1991, p. 52.

6) 위의책, p. 111.

集團과 統制集團間的 差異分析이나 關係分析 등 相互比較가 不可能하여 教育成果의 效果的인 評價가 제대로 이루어지지 못하고 있으므로 統制集團의 設定이 필요하다.

評價時期에 있어서도 大部分 事後評價만을 實施하고 있으며 一部企業에서 實施하고 있는 事前評價는 教育進行에 參考資料로만 活用되고 있는데 事後評價 結果와 相互比較分析이 될 때야 비로소 그 價値가 있다고 할 수 있다.

教育訓練 評價範圍를 反應, 學習, 行動, 成果의 4가지로 區分할 때 우리나라 企業은 反應과 學習만을 評價實施하고 그 중에서도 學習評價에 重點을 두고 있다. 따라서 教育訓練이 被教育者들의 職務遂行을 얼마나 變化시켰는지 또는 組織의 生産性이나 賣出額, 利益 등 成果變因에는 얼마나 影響을 주었는지를 전혀 알 수 없는 形便이다. 즉 우리나라 企業의 教育訓練은 投入—產出分析이라는 客觀的 分析에 의해 實施되는 것이 아니고, 단지 教育에 대한 投資가 企業의 利益向上에 도움이 될 것이라는 막연한 推測에 따라 實施되고 있는 實情이다. 이러한 問題點을 解決하기 위해서는 教育訓練에 대한 費用—效果分析(Cost-Benefits analysis)을 반드시 施行하여야 할 것이며, 行動評價와 成果評價를 實施하여 非效果的 教育프로그램은 과감히 廢止하고 보다 나은 프로그램開發에 努力을 기울여야 할 것이다.

反應評價에 있어서도 教育終了時 提案書나 質問紙등을 배부하여 教育參與者들의 教育訓練에 대한 反應을 調査하고 있으나 실제로 形式的인 節次에 그치는 경우에 많다. 反應評價는 次期の 教育프로그램을 設計하는데 重要的 指針이 될 수 있으므로 正確하게 分析되어야 한다.

5. 事後管理 段階

教育課程에서 學習된 內容들이 實際 職務에서 잘 活用되어야 하는

데 그렇지 못한 경우가 많다. 각 部署나 被教育者들의 要求가 教育訓練에 제대로 反映되지 못함에 따라 教育和 職務가 別個로 運營됨으로써 教育받은 內容들을 職務에 適用하고 應用하기 보다는 곧 잊어버리는 경우가 많이 발생한다. 따라서 被教育者들의 教育結果評價와 適性檢査 등을 통하여 被教育者들의 教育받은 內容을 充分히 活用할 수 있는 部署로 移動, 配置하는 方案도 考慮해 볼 수 있다.

또한 從業員의 開發欲求와 人力開發效果를 增大시키기 위해서는 教育訓練結果를 昇進뿐만 아니라 配置, 移動, 報償, 離職管理 등 人事管理의 諸機能과 有機的으로 連繫시켜 管理者는 部下育成에, 社員은 自身의 能力開發向上에 도움이 될 수 있도록 事後管理가 되어야 한다.

第6章 要約 및 結論

지난날 우리나라 대부분 企業들의 人事管理에 대한 盲點은 優秀한 新入社員을 採用하는데에만 급급하여 많은 費用을 投資하는데 關心을 가져왔을 뿐 優秀했던 그들이 急變하는 現實을 슬기롭게 受容해가면서 適應하고 對處해가는 人材가 되도록 再教育시키는 데는 소홀하였으며 이는 人的資源을 企業의 資産으로 看做하지 못하고 消耗品으로 轉落시키는 過誤를 범했음을 지적할 수 있다.

그러나 오늘날의 急速한 經營環境의 變化와 더불어 “어떻게 좋은 人材를 얻을 것인가”, “어떻게 適材適所에 配置하여 일하는 動機를 賦與해 줄 것인가”, “技術革新을 따르지 못하는 社員이 갖는 知識의 陳腐化를 어떻게 挽回시켜 줄 것인가” 하는 問題에 많은 企業이 直面하고 있는 것이다. 특히 大學등의 學校教育이 企業의 實情에 適合하지 않으므로 인하여 企業內 教育訓練의 比重은 점점 增加할 수 밖에 없다.

本 研究는 이러한 우리 나라 企業內 教育訓練의 推移를 考慮하여 教育訓練의 必要性 및 目標設定, 教育프로그램設計 그리고 教育結果評價와 事後管理 등 일련의 教育課程에 따른 問題點을 把握하고 效率化方案을 募集해보고자 總6個章으로 構成하여 研究를 進행하였다. 結論的으로 우리나라 企業의 教育訓練 問題點에 따른 效率化方案을要約하면 다음과 같다.

첫째, 教育訓練프로그램의 內實化를 위해서는 각 企業의 特性에 알맞는 프로그램을 開發할 수 있는 專門人力の 確保가 優先되어야 한다.

둘째, 必要에 의한 教育訓練을 實施하기 위해서는 組織, 職務, 個人水準 등 각 水準에서의 教育必要性을 正確히 把握할 수 있는 制度

的 裝置가 必要하다.

세째, 敎育體系確立을 위하여 自己開發, 企業內敎育, 企業外敎育, 階層別・職能別 敎育訓練體系를 각 企業의 量的, 質的인 成長 및 變化에 맞게 體系化 하여야 한다.

네째, 評價體系確立으로 敎育結果를 正確하게 評價하고 結果를 分析하여 次期 敎育計劃에 積極 反映하여야 한다.

다섯째, 敎育訓練을 人事管理의 主要한 機能인 採用, 配置, 報償, 昇進 및 移動 등과 效果的으로 連繫하여 보다 폭넓은 敎育訓練의 管理方案이 講究되어야 한다.

여섯째, 企業內敎育의 效率的인 推進을 위해서는 企業內 敎育訓練과 品質管理分任組 活動을 接木시킨 小集團體系를 活性化하고 管理者 및 監督者의 指導力量을 提高시키기 위한 敎育訓練을 強化해야 할 것이다.

일곱째, 專門敎授要員을 擴充하고 實用的인 敎育프로그램을 開發하여 企業 및 從業員들의 敎育欲求를 充足시켜 나가야 하고, 費用과 施設不足으로 인해 敎育訓練을 實施하지 못하는 中小企業을 위해서 軍隊技術學校에 企業敎育訓練의 機能을 分擔시키는 方案이 講究되어야 할 것이다. 이와 더불어 企業體와 政府, 研究敎育機關과의 有機的인 協同體制속에 實踐될 수 있는 人材의 育成開發體系가 確立되어야 함은 물론 그러한 方向으로 企業文化가 定立되어야 한다. 특히 오늘날 中小企業의 人力 및 人材不足의 現實을 克服하기 위해서도 敎育訓練에 대한 重要性의 認識과 더불어 敎育訓練의 效率的 實施를 통한 高級人力의 養成 및 確保에 重點을 두는 敎育訓練管理의 合理化가 定着되어야 할 것이다.

마지막으로 先進國을 指向하는 現時點에서 既存의 職業敎育을 계속 답습만 하고 있을 수는 없다. 우리가 先進國을 따라잡기 위해서는 현재 先進國이 實施하고 있는 制度보다 더 能率的인 方法을 使用하

여 더 빠른 速度로 間隔을 좁혀나가야 할 것이다. 그러기 위해서는 企業教育訓練을 義務化에서 自律化로 果敢히 바뀌나가야 한다. 職業訓練·實施義務를 從業員 總數의 一定比率로 한 訓練生數의 排出로 해야만 한다는 固定觀念에서 벗어나서 統計的 計數化의 어려움이 있더라도 質的으로 深度있는 企業教育訓練을 實施하여야 할 것이다.

結論的으로 「무엇을 어떻게 教育訓練시킬 것인가」를 效率的으로 定着시키기 위해서는 무엇보다도 「내 部下는 내가 教育시킨다」는 概念定立과 함께 라인의 長의 能力發揮를 最大限 保障하는 바탕위에서 自律的이고 生産的이고 科學的인 프로그램이 進行되고 그리고 附隨的으로 教育訓練體系가 中長期的으로 轉換되어야 할 것이다. 그러기 爲해서는 企業內 教育訓練制度의 改革的이고 補完的인 職務細分화와 치밀한 育成體系確立 그리고 段階別 集中的인 活性化가 要求된다.

<ABSTRACT>

A STUDY ON KOREAN COMPANIES' ON THE JOB TRAINING SITUATION
AND METHOD OF IMPROVEMENT

Goh, Sun-gye
Graduate School of
Business Administration
Han-Sung University

In company management, the human resources management recently gained its importance, especially with situation of company management changing rapidly in modern industrial society.

However, Korean companies, in many cases, tend to be rather negligent in finding more efficient ways of using their human resources as well as providing the job training programs to upbringing their employees' talents.

Accordingly, at first, this study aims to find problems of the on job training programs which work in Korean companies by looking into their training needs, goals setting, program design, evaluation system and following care and then to suggest the improvement on that basis.

The suggestion for the improvement in the study is as follows:

First, many trained experts who can design and develop programs suitable for the special conditions of each company are called for to substantiate training programs.

Second, an institutional apparatus which catches the educational n-

eeds exactly on each level, structure, job and individual, is to be established in order to execute education and training out of necessity.

Third, education and training must be systematized according to the degree of the quantitative and qualitative growth of each company.

Fourth, system which can evaluate and analyze the result of the education training work should be made and the result should be reflected in post-education program.

Fifth, company should develop general education-training plan which is closely connected with personnel management functions, employment, station, wage, promotion and transfer etc, leading its employees to have affirmative and cordial attitude about training.

Sixth, to accelerate OJT, company may activate small workshop activities which is linkaged between OJT and the squading activities of Q.C movement, and strengthen training systems which promote leadership capacity for management and supervisors controllership.

Seventh, the conditional success of OJT depends on the developing practical education program, meeting employees' requirements on educational needs and also expanding training experts.

It is recommended to allot a part of education-training work in the small and medium enterprises lacking in expense and facilities for the work at military educational establishment. Furthermore, development of abilities and supporting program for talented people which ensure substantiality, positivity and promoting efficiency should be carried out in the organic cooperation of industries, government and educational research organization and industrial culture be established as such for the future.

It is recommended, at long last, that at this juncture to be a developed country, Korean companies should not just follow existing training program to catch up with the developed nation but bridge the gap between the two by using more efficient methods than that used by the latter. One of the methods is that OJT should be executed autonomously rather than obligatorily by each company.

參 考 文 獻

＜國內文獻 및 研究資料＞

- 金光默, 中小企業의 教育訓練實態와 改善方案에 關한 研究, 서울大 碩士學位論文, 1989.
- 金貴炫, 産業訓練論, 西門出版社, 1986.
- 金石會, 人事管理論, 貿易經營社, 1983.
- 金植鉉, 最新人事管理論, 貿易經營社, 1991.
- 金鍾宰, 朴晟守, 人事管理論, 經營社, 1989.
- 文鎔源, 企業內 教育訓練制度的 效率化方案에 關한 研究, 檀國大 經營大學院 碩士學位論文, 1989.
- 白鍾天, 軍隊教育和 國家發展, 韓國政治學會報 第15輯, 1981.
- 李觀熙, 金採謙, 組織經營의 理論과 實際, 博英社, 1986.
- 李映夏, 人力開發을 爲한 教育訓練展開方案에 關한 研究, 서울大 碩士學位論文, 1987.
- 李模鈞, 經營學原論, 螢雪出版社, 1984.
- 李在昊, 最新人事管理論, 日新社, 1984.
- 鄭守永, 新人事管理論, 博英社, 1984.
- 鄭鍾鎮, 새人事管理, 法文社, 1988.
- 崔鍾泰, 人力開發을 爲한 企業教育訓練 內容의 設計, 서울大經營研究所 1980.
- , 現代人事管理論, 博英社, 1989.
- 崔鍾賢, 挑戰하는 者가 未來를 支配한다, 韓國企業文化研究院, 1991.
- 韓駿相, 産業教育의 展望과 教育方法 發展의 課題, 延世教育科學33, 1988.
- 韓熙暎, 韓國企業經營의 實態, 三星이데아, 1989.
- 黃炳俊, 人事管理, 法文社, 1981.

勞動部，勞動白書，1988.

——，勞動統計年鑑，1991.

三星經濟研究所，湖嶽의 經營哲學，1989.

商工部，中小企業實態調查報告，1988.

陸軍大學，韓國軍 精銳化 方案에 關한 研究，1987.

韓國生產性本部，韓國生產性運動30年史，1987.

韓國能率協會，21世紀를 向한 韓國企業의 人材育成戰略，1988.

韓國工業標準協會，새로운 勞使關係 定立爲한 組織・人事세미나，1984.

韓國經營研究院，事業場內 職業訓練制度의 問題點과 改善方案，1992.

月刊現代經營，1992年 1月號

中央日報，1992.4.23. 日字

한겨레신문，1992.3.7日字

<外國文獻 및 研究資料>

Herbert A. Otts, *New Light on the Human Potential*, in Tomorrow's organization, 1973.

John W. Newstrom, "Evaluating the Effectiveness of Training Methods" in Personnel Administrator, Berea, 1980. 1.

J. F. Mee, Personnel Handbook, Ronald Press, 1958.

Lester Digman, *Management Development: Needs & Practices*, in Personnel, July-August, 1980.

P. Pigors & C. A. Myers, Personnel Administration, 8th ed, McGraw-Hill, 1977.

R. Wayne Mondy & R. M. Noe, Personnel: The Management of Human Resources, 2nd ed., Massachusetts; Allyn & Bacon, Inc., 1984.

W. French, The Personnel Management Process, 3rd ed., Houghton Mcfflin Co, Boston, 1974.

日高英行，訓練效果の測定・評價法，東京，ダイヤモンド社，1963.