

경영학석사 학위논문

우리나라 중소기업 교육훈련의
실태와 성과에 관한 연구



2009년 2월

부경대학교 경영대학원

경영학과(경영학전공)

한 덕 기

경영학석사 학위논문

우리나라 중소기업 교육훈련의
실태와 성과에 관한 연구



2009년 2월

부경대학교 경영대학원

경영학과(경영학전공)

한 덕 기

한덕기의 경영학석사 학위논문을
인준함.

2009년 1월 일



주 심 경영학박사 류 태 모 (인)

위 원 경영학박사 홍 재 범 (인)

위 원 경영학박사 윤 영 삼 (인)

목 차

제 1 장 서론	1
제 1 절 문제제기 및 연구의 목적	1
제 2 절 연구의 방법 및 체계	3
제 2 장 이론적 배경	4
제 1 절 중소기업의 특성	4
1. 중소기업 정의와 중요성	4
2. 중소기업 일반적 특성	7
3. 중소기업 교육훈련 여건상의 특성	9
제 2 절 교육훈련의 개념	10
1. 교육훈련 의의와 필요성	10
2. 교육훈련의 목적·효과와 역사	5
3. 교육훈련의 종류	20
4. 교육훈련 성과 평가	25
제 3 절 중소기업 교육훈련에 관한 선행연구 검토	32
제 3 장 중소기업 교육훈련의 동향	4
제 1 절 중소기업 교육훈련의 여건	34
1. 중소기업의 인력현황	34
2. 정부지원 정책	36
제 1 절 중소기업 교육훈련의 실태	36
1. 교육훈련의 필요성 인식	36
2. 교육훈련 미실시 사유	37
3. 교육훈련 실시여부 및 대상	38
4. 중소기업 교육훈련 비용	39
5. 소결	41

제 4 장 중소기업 교육훈련 실태에 관한 조사 결과	34
제 1 절 조사개요	43
1. 조사도구	44
2. 설문표본	45
제 2 절 설문별 분석결과	47
1. 교육훈련의 필요성에 대한 분석	47
2. 교육훈련에 참여하지 못하는 이유에 대한 분석	49
3. 교육훈련 성과에 대한 분석	50
4. 중소기업 교육훈련의 내용별 실태	53
제 3 절 소결	58
1. 중소기업 교육훈련의 문제점	58
2. 중소기업 교육훈련의 개선방안	60
 제 5 장 결론	 63
제 1 절 연구결과의 요약	63
제 2 절 연구의 시사점	64
제 3 절 연구의 한계점과 향후 연구방향	65
 참 고 문 헌	 67
부록 : 설문지	
ABSTRACT	

표 목차

<표 2- 1> 중소기업과 대기업의 연대별 경제발전 기여율	7
<표 2- 2> 교육·훈련의 차이점	1
<표 2- 3> 기업 교육훈련의 목적	16
<표 2- 4> 한국 기업교육의 역사 흐름	18
<표 2- 5> 교육훈련의 패러다임 변화	19
<표 2- 6> 계층별 필요한 능력의 구조	21
<표 2- 7> 감독자의 5가지 필수자격 요건	23
<표 2- 8> 교육훈련의 평가단계 및 활용기법	30
<표 3- 1> 직종별, 규모별 인력 부족률	35
<표 3- 2> 규모별 직원에 대한 교육훈련 필요성	37
<표 3- 3> 교육훈련 미 실시 사유	38
<표 3- 4> 교육실시 여부와 대상	39
<표 3- 5> 교육훈련 비용의 규모 및 매출액 대비 비율	39
<표 3- 6> 대·중소기업 1인당 월평균 노동비용총액 대비 교육훈련비 비교	40
<표 4- 1> 질문지의 구성	44
<표 4- 2> 조사 표본의 특성	46
<표 4- 3> 학교교육과 기업교육 실무와의 연계정도	47
<표 4- 4> 중소기업에서의 교육훈련 필요성 정도	48
<표 4- 5> 교육훈련을 받아야 할 필요성을 느끼는 부분	48
<표 4- 6> 교육훈련의 만족도	49
<표 4- 7> 교육훈련을 참여하지 못하는 이유	50
<표 4- 8> 조사대상자의 교육훈련 성과항목	51
<표 4- 9> 요인별 교육훈련 성과	53
<표 4-10> 교육훈련 참여횟수	54
<표 4-11> 교육훈련 참가 동기	54
<표 4-12> 교육훈련 실시 방법	55
<표 4-13> 교육훈련 투자 관심도	55
<표 4-14> 정부지원정책 인식정도	56

<표 4-15> 교육훈련 필요한 계층 56
<표 4-16> 교육훈련 이수 후 평가 57
<표 4-17> 교육훈련 인식의 만족도에 따른 훈련 성과 58



그림 목차

<그림 2-1> 교육훈련 필요성의 산출과 산업교육 특성	14
<그림 2-2> 중견관리자의 역할	25
<그림 2-3> 교육과정 평가	28
<그림 3-1> 인력부족률 추이 (2002년-2007년)	34
<그림 4-1> 주요과제	43



제 1 장 서론

제 1 절 문제제기 및 연구의 목적

21세기에 접어들면서 기업의 생존은 핵심인재 보유 여부에 달려 있다고 할 수 있으며, 핵심인력 확보가 그 기업의 경쟁력을 좌우하기 때문에 이러한 인적자원은 조직체의 가장 중요한 자원이 된다. 왜냐하면 인간은 기계와 달리 교육훈련을 통해 얼마든지 잠재능력을 개발할 수 있고 개인의 발전을 통해 조직의 발전을 도모할 수 있기 때문이다. 기업조직의 장기적인 성패는 인적자원의 능력수준과 이를 효과적으로 활용 할 수 있는 교육훈련에 달려있다고 할 것이다.

따라서 인적자원이야말로 조직발전을 좌우하는 활력소이며 윤회유로 “조직은 사람이다”, “경영은 사람이다”라고 말하고 있다. 바로 이들 구성원들의 능력과 자질을 어떻게 개발하고 향상시킬 수 있는가 하는 문제는 교육훈련을 어떻게 효율적으로 실시하느냐와 직결된다고 볼 수 있다.

인적자원의 중요성에 대해 마샬(A. Marshall)은 “전 자본 중에 가장 가치 있는 것은 인간에 대한 투자”라고 강조한 바 있다. 또한 드러커(P. Drucker)는 “교육훈련은 오늘의 필요에 의해서만 이루어지는 것이 아니라, 미래의 경영을 담당 할 수 있는 능력을 구비시키는데 그 목적이 있다”라고 하였다. 이처럼 기업의 인적자원 개발은 생산성 향상을 통한 이익의 추구라는 측면에서도 중요한 역할을 담당하고 있으며, 이를 위한 다양한 노력들이 요구되고 있다.

기술과 조직이 변화하는 환경 아래에서 인적자원의 개발이 지속적 경쟁우위의 원천이라는 인식이 확산되면서 기업들은 종업원 교육·훈련에 대한 투자를 증가시키고 있다. 그러나 인적자원 투자의 결과는 결실을 맺기까지는 오랜 시간과 인내심이 요구된다. 기업들은 자사의 경쟁력을 확보하기 위해 다양한 형태의 경영관리기법을 활용하려 한다. 그 중에서도 종업원의 기술력 향상을 통한 전문성 확보는 기업이 지속적으로 이윤을 창출하기 위해서 반드시 기본적으로 수행해야 할 경영과제이다. 이것은 곧 교육훈련이

종업원에게나 기업에 있어 궁극적인 생산성과 경제적 효익을 창출할 수 있는 근간이라는 것을 의미한다.

기업이 대규모로 복잡한 조직과 높은 기술수준, 지식을 가지게 되는 경우일수록 기업 자체의 교육훈련 활동을 중시한 정도가 커지게 된다. 따라서 기업이 계속기업으로써 영리추구를 위해서는 종업원에 대한 교육이 반드시 필요하다. 하지만, 우리나라 중소기업에서는 교육훈련에 대한 적극적인 사고방식의 개발에는 아직도 소극적인 경우가 많다. 이러한 현상은 자기의 지식이나 기능을 개발하고 건전한 사고방식을 가질 수 있는 계기를 마련하지 못하는 결과를 가져왔다.

또한 사내 교육훈련이 단순한 기술습득이나 기술연마에 국한됨으로써 인간을 하나의 기계부품으로 양성하는 경우가 많다. 이처럼 오늘날 우리나라 기업의 교육훈련은 장기적인 인력개발계획에 의하여 수행되지 않고 수시로 필요에 따라 실시됨으로써 계획성과 일관성이 결여되어 있는 경우가 많아지게 되었다. 따라서 직원의 직무와 연관된 지식, 기술 또는 직무를 원활하게 수행할 수 있도록 기업의 계획된 노력이 필요하다(Raymond, 1994).

오늘날 기업 내 교육의 중요성이 강조되고 있는 데는 두 가지 큰 이유가 있다. 그 하나는 급속히 진행되는 기술혁신에 따라 기업의 환경이 급변하고 있으므로 기업은 좋은 싫든 간에 자기 기업에 종사하는 모든 종업원들에게 주위의 조건변화에 적응하는 능력을 갖도록 만들지 않을 수 없게 된 것이다. 다른 하나는 성숙함에 따라 사람들의 가슴 속에 “나의 능력을 한껏 키워서 발휘하고 싶다”는 강한 욕망이 생겼으므로, 이 욕망을 성취시키지 않고서는 종업원의 자주적인 참여를 실현할 수 없기 때문이다. 이처럼 현대 사회의 시대적인 요청을 받아들여서 오늘날에는 거의 모든 기업들에게 교육의 필요성이 더욱 더 강조되고 있는 실정이다.

이러한 측면에서 중소기업의 전반적인 실태와 기업의 성과 차원에서 교육훈련 중요성을 재평가할 필요가 있다고 본다. 특히 기업의 요인별 차이에서 나타나는 교육훈련 인지도는 크게 다를 것이기 때문에 이를 규명해 볼 필요가 있으며 교육훈련 성과에 대한 요인별 신뢰성 검토와 인구사회학적 차이를 알아보고자 한다.

현재 우리나라 중소기업에서 교육훈련이 필요함에도 불구하고 실질적으로 교육훈련이 제대로 이루어지지 않고 있다. 그러므로 본 연구에서는 중

소기업의 이해와 우리나라 교육훈련의 동향을 파악하고, 이에 경험이 있는 종업원들을 대상으로 교육훈련의 전반적인 실태를 조사하여 문제점과 개선 방안을 모색하고자 한다. 또한 교육훈련 후 직무수행, 조직관계, 자기개발, 생산성에 대한 특성별 성과 차이를 조사·분석하고, 마지막 결론에는 중소기업 교육훈련에 대한 시사점과 한계점을 지적하여 향후 연구방향을 제시하였다.

제 2 절 연구의 방법 및 체계

본 연구는 우리나라 중소기업 교육훈련의 전반적인 실태와 동향을 파악하고 교육훈련의 필요성과 이를 인식하면서도 실시하지 않는 이유를 토대로 문제점 도출 후 개선방안을 제시하고, 요인별 교육훈련 성과의 차이와 본 연구에 대한 연구결과를 요약하고자 한다.

연구의 목적을 달성하기 위해 교육훈련에 대한 문헌적 연구방법과 설문지에 의한 실증적 연구방법도 함께 병행하였다. 첫째는 이론적 접근으로 기업의 교육훈련과 관련된 연구물 및 문헌자료를 분석하여 기존의 이론을 정리하였고, 둘째는 현업에 종사하고 있는 종업원을 대상으로 실증적 자료를 수집하여 분석하였다.

제 1 장에서는 서론으로 문제제기와 연구목적, 연구의 방법 및 체계에 대하여 기술하였다.

제 2 장에서는 이론적 배경으로 중소기업의 특성에서 특히, 교육훈련의 여건상 특성을 살펴보고 교육훈련에 대한 선행연구를 검토하였다.

제 3 장에서는 우리나라 중소기업 교육훈련의 전반적인 동향을 살펴보았다.

제 4 장에서는 설문조사 분석을 통해 교육훈련의 필요성, 교육훈련에 참여하지 못하는 이유, 교육훈련 성과, 교육훈련의 인식 만족도와 성과의 관계를 규명하고 중소기업 교육훈련의 문제점과 개선방향을 제시하였다.

제 5 장에서는 지금까지의 연구결과를 요약하고 연구의 시사점과 한계점 그리고 향후 연구방향을 제시하였다.

제 2 장 이론적 배경

제 1 절 중소기업의 특성

1. 중소기업 정의와 중요성

중소기업이란 대기업에 비해 그 규모가 작은 기업을 말한다. 즉, 중소기업이라는 것은 상대적인 개념으로서 경제사회 내에 존재하는 기업군중 자본, 기술, 경영능력 등에 있어서 대기업에 비하여 열세한 기업들을 총괄하여 지칭하는 것이다. 중소기업 고유 분야 이외의 산업분야에서는 기업자본의 유기적 구성이 높아지고 그 적정규모도 커지므로 중소기업의 범위도 달라진다(이경의, 2002). 중소기업을 정의할 때는 종업원수, 총자산, 자본금, 매출액 등의 양적 기준과 경제 지원정책, 기업의 사업 활동 형태, 생산품의 라이프사이클, 기업경영의 동기 등과 같이 질적 기준이 이용되지만 중소기업의 정의를 단적으로 구분하기는 매우 어렵고 대개의 경우는 질적 특성을 무시하지 않는 범위 내에서 양적 특성을 고려해야 한다는 것이 일반적이다(박상범, 2001).

세계 여러 나라에서 일반적으로 중소기업을 지원하는 시책을 다양하게 전개하면서도 이를 법률로써 정의하고 있는 경우는 오히려 소수에 지나지 않는다. 따라서 중소기업을 법률적 기준으로 규정한다기보다는 동업자간, 업계 또는 학계의 관습적인 구분에 따라 정의되고 있다. 현행 우리나라 중소기업의 정의는 중소기업기본법과 시행령에 규정되어 있는데 중소기업 요건을 완화하고 복수기준 중 택일제를 도입하는 방향으로 변화해 왔다. 즉, 종전의 제조업·광업 분야의 자산총액기준을 폐지하고 상시 종업원 수 또는 자본금, 매출액 기준 등 어느 한 기준에만 충족하면 중소기업에 해당되는 것으로 규정하고 있다.

중소기업기본법(제2조제1항)에서 중소기업자의 범위는 중소기업육성 시책의 대상이 되는 중소기업자는 업종의 특성과 상시종업원수, 자산규모, 매출액 등을 참작하여 그 규모가 대통령이 정하는 기준 이하이고, 그 소유

및 경영의 실질적인 독립성이 대통령령이 정하는 기준에 해당하는 기업을 영위하는 자로 함으로 규정하고 있다. 이를 다시 세분화해서 그 내용을 살펴보면 첫째, 제조·광업·건설·운수업은 상시 종업원 수 또는 자본금 기준 둘째, 농업·서비스업은 상시 종업원 수 또는 매출액 기준 가운데서 택일제로 되어있다.

중소기업은 다양한 업종과 높은 고용효과로 인해 국민경제에서 차지하는 중요성이 적지 않으며 또한 소규모의 특성을 살려 생산 활동을 수행하기 때문에 높은 기동성과 함께 빠른 시장적응 능력을 갖추고 있어 국민경제의 활력소로 작용하고 있다. 중소기업의 역할과 중요성은 다음과 같다.

1) 국제 경쟁력 강화에 기여

중소기업은 혁신과 다양성을 추구함으로써 국제경쟁력 강화에 기여할 수 있다. 대기업은 장기간의 이윤추구를 목적으로 규모의 경제면에서 대량생산을 위해 막대한 설비투자과 인력을 투입하는데 있어 중소기업 보다 융통성이 떨어지는 요인으로 작용한다. 즉, 대기업이 투자를 기피하거나 생각할 수 없는 아이디어, 신 재료나 신 공정을 중소기업에서는 개발 할 수 있다는 것이다.

중소기업이 성공하기 위해서는 생산의 혁신과 서비스의 개발 및 시장전략의 노력이 필요하며, 상품혁신에 대한 사회적 욕구는 중소기업이 융통성을 발휘할 수 있도록 하고 있다. 즉, 시장조건변화에 따라 생산품이 변하는 것은 당연하며 기동력 측면에서 변화하는 욕구에 중소기업은 적응이 용이한 장점을 가진다. 또한 중소기업은 성장 기업이나 새로운 산업을 배출함으로써 산업의 질적 확대와 동시에 기술의 개발자로서 선도적인 역할을 담당하고 새로운 아이디어의 개발 기업화를 통해서 생산성 향상과 품질 향상을 통해 제품의 국제경쟁력 제고에 기여한다.

2) 지역간 균형적인 발전에 기여

중소기업은 지역간의 균형적인 발전을 가져올 수 있다. 특히, 핵심정책인 국가균형발전을 위해서도 중소기업이 차지하는 비중이 막대하며 이로 인해 정부에서도 혁신형 중소기업의 육성과 발전을 위한 정책으로 국가혁신시스템(NIS : National Innovation System)을 강력하게 추진 중에 있다. 그리

고 중소기업 업종의 다양성과 지역간 분포로 인해 균형적 발전뿐만 아니라 계열별 또는 전문화를 통해 산업의 파급효과를 높일 수 있다.

중소기업은 지역혁신체제(RIS: Regional Innovation System)의 주체자로서 지역경제발전의 핵심적인 역할을 수행하며 지역적 불균형 개선에 기여할 수 있다. 중소기업은 소재가 각 지역에 분포되어 있어 그 지역과의 특수한 관계를 알고 있으며 그 지역의 소득증대, 고용기회를 제공함으로써 지역사회발전에 크게 기여한다. 최근 지역균형발전을 위해 기업도시, 혁신도시 건설정책은 모두가 국토의 균형적 발전을 위한 것이며 중소기업이 핵심적인 위치에 있음을 자명한다. 이러한 일반적인 중소기업의 중요성과 더불어 국가혁신시스템의 구축을 통해 국제경쟁력을 확보하고 유지하기 위한 혁신형 중소기업의 육성이 현안으로 떠오르고 있다.

3) 사회의 안정에 기여

중소기업은 고용기회를 제공하여 실업률을 억제시켜 빈곤의 개선에 기여함으로써 사회의 안정에 기여할 수 있다. 중소기업은 고용창출 특히, 신고용의 창출에 크게 기여하며 또한 고용창출 외에도 훈련장으로써의 역할을 담당하기 때문에 폭 넓은 업무경력과 다양한 경험을 쌓을 수 있다.

4) 소비생활의 질적 향상을 가져옴

중소기업은 소비자의 욕구에 충실한 상품과 서비스를 다양하고 효율적으로 제공함으로써 소비생활의 질적 향상을 제고할 수 있다. 일반적으로 국민생활을 질적으로 향상시키며 국민생활에 필요한 상품과 서비스를 원활하게 함으로써 국민생활의 향상을 가져오게 할 수 있다. 이러한 생필품의 원활한 적기 공급은 소비자 물가를 안정시키고 나아가 정부의 물가정책에도 기여하게 된다.

외환위기 이후 우리나라의 중소기업은 양적으로 많은 성장을 이룩하였으나, 중소기업이 가지는 구조적인 문제로 인해 질적인 성장은 이에 미치지 못하고 있다. 특히 우리사회가 기존의 투자주도형 경제에서 혁신주도형 경제로 빠르게 전환되어 감에 따라 대기업과 중소기업간 격차가 확대되는 등 경제구조의 양극화 현상이 심화되고 있어 이를 타파하기 위해서 혁신형 중

소기업 육성이 유일한 대안으로 대두되고 있다.

<표 2-1> 중소기업과 대기업의 연대별 경제발전 기여율

기여율		1960년대 (63-69)	1970년대 (70-79)	1980년대 (80-89)	1990년대 (90-99)	2000년대 (00-05)	전체 (63-05)
종사자 수	중소기업	38.1	47.1	81.9	△6.8	106.7	77.8
	대기업	61.9	52.9	18.1	△93.2	△6.7	22.2
생산액	중소기업	26.5	32.2	45.7	50.3	53.8	49.5
	대기업	73.5	67.8	54.3	49.7	46.2	50.5
부가 가치	중소기업	25.7	35.7	47.7	50.5	54.4	51.5
	대기업	74.3	64.3	52.3	49.5	45.6	48.5

주 : 1. 종사자수 5인이상 기준이며, 증감은 기간 중 증감수치임.

2. 기여율은 전체 증감분에 대한 중소기업(또는 대기업) 증감분의 백분비임
출처 : 중소기업 중앙회 중소기업 위상지표(통계청, 『광업·제조업통계조사』 가공)

중소기업과 국민경제에 있어 중소기업의 중요성은 다음과 같다.

첫째, 경제의 역동성 제고와 성장 동력의 원천이다. 저출산, 고령화의 급속한 진행으로 성장률 둔화가 예상됨에 따라 창의성 및 유연한 규모 등의 이점을 갖춘 중소기업은 신산업 창출과 기술혁신의 중심 주체로 부각하고 있다.

둘째, 2000년 이후 고용, 생산, 부가가치 등에서 중소기업 역할이 증대되어 산업의 중심축이 대기업에서 중소기업으로 이동되고 있다.

셋째, 지방경제 활성화와 지역간 균형발전의 열쇠이다. 비수도권으로 이전 시 특별지원 등을 통해 지역적으로 분산되어 있는 중소기업은 지역경제 활성화에 이바지하고 지역전략산업 및 산학연과 혁신체계 구축은 핵심 주체가 된다. 중소기업의 성장, 발전은 고용증대, 중산층의 소득증대, 소비, 투자 활성화로 연결되어 중산층의 안정화 및 경기 선순환 구조 정착에 기여한다.

2. 중소기업 일반적 특성

중소기업은 대기업과 비교하여 볼 때 장점보다는 경영의 영세성, 자금의 취약성, 기술 낙후성 등 단점이 일반적으로 많이 거론되고 있다. 그리고

경제가 발전함에 따라 새로운 산업분야가 많이 등장하게 되고 이러한 영역이 확대됨으로써 대기업이 진출하지 못한 분야나 분업에 의해서 중소기업들이 생성되고 있어 이에 대한 경영적 특성, 환경적 특성, 기술적 특성을 알아보고자 한다.

1) 경영적 특성

중소기업의 경영상 특색은 대기업의 자본적·제도적 경영에 대해 인적 내지는 사적경영으로 소유와 경영의 미 분리 현상이 두드러진다. 따라서 과학적·합리적인 관리방법보다는 주먹구구식 또는 직관에 의한 관리가 행해지고 있다. 경영자의 형태도 전문경영자보다 창업주가 소유경영자인 경우가 많은 수를 차지하고 있으며, 의사결정 권한이 중앙에 집중되어 있는 1인체제인 것이 보통이다. 중소기업은 경영규모가 상대적으로 작기 때문에 간접비용이 적게 들고 경기변동에 신속적으로 대응할 수가 있다. 일반적으로 대기업이 안정적·보수적인 성향을 갖는데 비해 중소기업은 혁신적·진보적·도전적이다.

2) 환경적 특성

중소기업은 환경적응에 있어서 대기업보다 상대적으로 탄력적·신축적이다. 이것은 조직의 인적 특성에서 나타나는 유연성 때문에 가능하며, 이해관계자 집단과 최고경영자의 직접접촉에 의한 원활한 커뮤니케이션 통로가 개방되어 있는데 기인한다. 시장은 전국적이기 이전에 지역적 내지는 한정된 시장을 대상으로 하고 있다. 또한 동업종간의 경쟁 상태를 보면 좁은 시장을 놓고 매우 많은 수의 기업이 격렬한 경쟁을 하고 있다. 그리고 중소기업의 지역사회관계는 대기업보다 밀접하며 지역문화의 형성에 큰 역할을 담당하고 있다.

3) 생산·기술적 특성

생산 및 기술의 측면에서 볼 때 중소기업은 대기업처럼 계획에 의한 소품종 다량생산에 의하여 시장수요에 대응하기보다는 주문에 의한 다품종 소량생산에 의존하고 있다. 중소기업의 제품은 부품 및 소재, 중간제품이 많으며, 이를 이용해서 대기업은 조립 및 완제품형태의 생산을 하고 있다.

중소기업은 규모의 중요성으로 인해 경공업분야에 치중하고 있으며 노동 집약적인 성격을 가지고 있다. 그리고 중소기업의 기술수준은 일반적으로 대기업보다는 낮은 편이지만 기술개발의 가능성은 매우 높으며, 이것이 중소기업발전의 원동력으로 작용하고 있다.

최종적으로 중소기업은 비록 제한된 시장에서 한정된 고객만을 상대로 하고 있지만 소비자의 다양한 기호를 충족시킬 수 있는 이점을 가지고 있으며, 직접 판매를 통해 중간이익을 흡수할 수 있고 개인적 서비스를 강화할 수 있다. 또한 적은 인력으로 전문화된 생산이 가능하며 생산성도 쉽게 높일 수 있어 품질향상과 원가절감에 유리하다.

3. 중소기업 교육훈련 여건상의 특징

최근 어려운 경제 상황 속에서 교육훈련을 통한 혁신이 기업들의 생존을 위한 해법이 될 수 있으나, 대부분의 기업들은 교육훈련에 대한 여건이 대기업에 비하여 빈약한 실정이다. 이에 대하여 중소기업의 교육훈련 여건상 특성을 알아보려고 한다.

첫째, 대기업에 비해 업무별 담당자의 수가 적다. 교육훈련을 받는다는 것은 업무의 공백을 초래하는데 이 공백을 메울 대체인원이 적거나 심지어 없는 경우가 많다. 이러한 점은 중소기업에서 교육훈련을 회피하게 하는 압력으로 작용한다.

둘째, 대기업에 비해 업무가 단순기능 업무인 경우가 많기 때문에 능력이 많은 경우의 성과와 적은 경우의 성과 간의 차이가 적다. 또한 신기술 습득보다는 현장훈련이 더 효과적인 ‘기능과 숙련의 향상’이 필요한 것이 대부분이다. 따라서 능력 향상을 위해 교육훈련비를 투자하지 않으면 안 될 필요성이 낮고 또한 승진기회도 적으므로 경력개발을 위한 교육훈련의 필요성도 낮다.

셋째, 대기업에 비해 교육훈련을 관리할 능력이 낮다. 중소기업은 교육훈련 전담부서 나아가 인사관리와 관련된 부서가 대기업에 비해 약하거나 없기까지 하다. 이에 따라 교육훈련에 집중을 할 수 있는 인력 특히 교육을 담당할 수 있는 전문가가 부족하거나 없다.

따라서 교육훈련을 실시할 경우에도 교육훈련의 방향성과 계획성 등이 비체계적이어서 효과가 대기업에 비해 낮다. 이러한 점은 교육에 대한 관심의 저하를 나타나게 하며, 투자를 적극적으로 하지 않게 만들 가능성이 높다.

넷째, 대기업에 비해 교육훈련에 투자할 재정적 여유가 적다. 투자자본이 적은 가운데 대체로 원·하청관계 속에서 자금흐름상의 여유가 적으므로 중장기효과를 낳는 교육훈련에 대한 투자는 후순위가 될 것이다.

제 2 절 교육훈련의 개념

1. 교육훈련 의의와 필요성

기업의 교육훈련은 우선 “직무관련 능력에 대한 종업원들의 학습을 촉진하기 위한 기업의 계획된 노력”으로 광범위하게 정의 될 수 있다. 그런데 교육훈련의 개념은 정태적이지 않고 시대상황이 바뀌고 그로 인해 기업의 내·외부 조건이 변함에 따라 그것도 함께 변하는 역동성을 내포하고 있다. 전통적인 교육훈련은 지식(knowledge), 숙련(skill), 능력(ability) 획득에 초점을 맞추었다. 교육훈련은 종업원들이 주어진 책무를 수행하는데 있어서 그들의 지식과 기능을 향상시키고 직무태도를 개선하는 역할을 한다. 따라서 교육훈련은 형식적이고 단기적이며 모방적인 것이 아니라 경영기능의 하나로 안전하고 의식적, 계획적, 계속적으로 기업의 체질에 알맞은 방향으로 전개해 나가는데 그 의의가 있다.

최근 기업간의 경쟁이 강화되고 지식의 광범위한 사용을 필요로 하는 직무들이 다수가 되면서, 이제 교육훈련은 증대되어야 할 뿐만 아니라 지적 자본화된 교육훈련으로 변화될 것을 강요받고 있다. 즉, 현대적인 종업원들을 지적자본으로 만드는 교육훈련으로 발전되어야 하며 그렇게 하기 위해서는 예전의 양성훈련과 향상훈련뿐만 아니라 고객 혹은 제조 시스템을 이해하고 창의력을 갖는 것까지도 그 내용으로 하지 않으면 안 된다. 교육훈련의 실질적 목표는 종업원들이 제조 혹은 서비스과정, 각 부서들 간의 상호관계를 이해하도록 하고 혁신적으로 변화 되도록 동기부여하고 고품질

생산물과 서비스를 전달하도록 하는데 있다.

오늘날과 같은 무한경쟁시대에서 살아남기 위해서 한국 기업도 인재육성과 그 개발을 위한 교육훈련에 투자를 적극적으로 하여 교육훈련을 기업의 주요 경영전략의 일환으로 삼아야 한다. 교육훈련은 기업의 효율적 경영을 위해 인적자원이 점점 중요시되고 있는 상황에서 인적자원을 효율적으로 개발하고 나아가 종업원의 행위에 바람직한 변화를 주기 위한 체계적인 노력이라 할 수 있다.

종업원의 능력을 신장시키는 교육과 훈련을 엄격히 구분하자면 교육은 일반적, 이론적, 개념적인 주제를 주로 하여 지식을 습득하는 과정이라고 할 수 있으며, 훈련은 특정한 직무 또는 한정된 주제에 대하여 기술을 향상시키는 과정이라고 볼 수 있다. 이 두 개념은 별도로 구분할 것이 아니라 상호보완적인 관계에 있다고 보는 것이 타당할 것이다. 이러한 두 가지의 차이점을 다음과 같이 <표 2-2>으로 정리해 볼 수 있다.

<표 2-2> 교육·훈련의 차이점

교육	훈련
<ul style="list-style-type: none"> • 일반적인 지식, 기능, 태도의 육성 • 전체적, 객관적, 체계적 과정 • 관리자 중심 • 정신적인 의미강조 • 개인 목표 강조 • 특정결과 기대가 어렵다 • 정규 교육제도, 장기적, 정기적 • 일반적인 지식과 기초이론 	<ul style="list-style-type: none"> • 특정직무수행에 필요한 기능, 지식 • 개별적, 실제적, 구체적인 과정 • 사원급 및 초급 대리급 중심 • 육체적, 기술적인 내용의 연습과정 • 조직 목표 강조 • 특정결과 기대 • 단기적, 일상적으로 직무에 대한훈련 • 특정직무와 관련

출처 : 장수용, "21세기 기업교육훈련 전략", SBC 전략기업컨설팅, 2008.

이처럼 교육이나 훈련이란 개념은 모두 종업원가 갖는 잠재적인 능력을 발견하여 발전시키려는 것으로 기업 내 교육훈련은 이런 교육, 훈련, 개발을 포괄하는 개념이다. 다시 말해, 기업 내의 인적자원 개발을 통하여 종업원의 능률향상과 자기만족 또는 직무만족을 불러일으키고 인간성 존중에 의한 종업원 개인의 자기 개발과 나아가 국가발전에 기여하는 교육활동이

다. 또한 기업의 이윤추구와 직결된 영리적 의도 외에 종업원 개개인이 전인으로서 주체적 자아를 실현하고 건전한 사회인으로 삶을 영위할 수 있도록 하기 위해서 필수적인 교육활동으로 사회교육의 한 부분으로 정립될 수 있다.

교육훈련의 필요성에 있어서는 각 기업 내 교육훈련에 대한 필요성을 점차적으로 인식하게 되었고, 사내자체의 요구 또한 확대되거나 심화되고 있는 추세이다. 즉, 단순히 초임자들 또는 신규채용자들이 각각의 직무를 수행하는 데에 필요한 자격요건 구비나 강화만을 위한 기업체 주관 또는 자원, 교육만으로 멈추지 않고 한걸음 더 나아가 종업원들이 어떠한 새로운 책무를 수행할 수 있도록 준비시키거나 그들의 현재의 업무수행능력의 향상, 변화하는 지식, 생산, 그리고 기술에 대처하는 그들의 능력을 개발하고 자아실현 욕구를 충족시키는 장으로서 사회 교육적 역할을 수행해야 한다는 것을 인식하게 되었다(허현란, 1993).

1) 교육훈련 필요성 요구

기업은 교육훈련 참가자들에게 적절한 교육훈련을 실시하여야 한다. 교육훈련과 능력개발 또는 인재개발과의 관계를 살펴보면 인재개발은 기업활동의 전인적 참여를 통해서 사회에 대한 공헌과 그에 대한 보수가 최대가 되도록 적재의 발견, 육성 및 배치를 고려한 종합시책인 반면 교육훈련은 인재개발체계 속에서 가장 중요한 면으로 종업원 개개인의 능력을 최고도로 개발·육성시키는 관리활동이다.

능력개발의 한 수단이라고 할 수 있는 교육훈련은 독립해서 존재한다기보다 기업 내 여러 가지 영역과의 밀접한 관련 속에서 그 기능을 다해야 하며 이런 관점에서 능력개발과 교육훈련은 불가분의 것으로 상호보완적이며 의존적인 관계에 있다고 할 수 있다.

그러나 그 동안 우리나라의 기업은 교육훈련이 조업 면에서나 비용 면에서 낭비가 된다고 생각하여 소홀히 하는 경향이 있었다고 볼 수 있다. 이제 유능한 인재를 확보하기 위해서 교육훈련에 필요한 비용을 수익적 지출로 처리해서는 안 되며 투자의 개념으로 자본적 지출로 보아야 한다. 즉, 인적자원을 개발하기 위한 교육훈련은 기업의 시설에 투자하는 것과 마찬가지로 존중해야 한다. 선진산업국에서는 이미 종업원의 전문적 능력향상

이 곧 기업의 기술축적이 된다는 경험을 통한 결론을 얻고 정기적인 교육 훈련 계획의 수립과 동시에 이의 철저한 실천을 기업주도적으로 행하고 있다. 교육훈련은 기업의 기술 축적적인 교화 이외에 경영조직의 활성화에 원동력이 되고 있다.

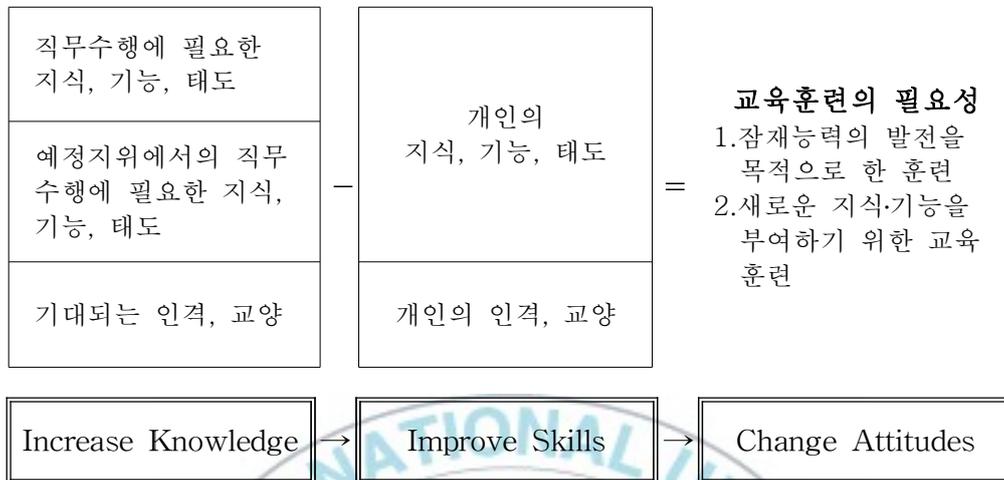
왜냐하면, 교육훈련은 종업원의 기능(skill), 지식(knowledge)의 향상 이외에 태도변화를 위해서도 필요한 것이기 때문이다. 즉, 교육훈련은 종업원의 태도변화를 통해 성취동기를 형성시켜 노동의욕을 증진시키며, 조직의 활성화를 촉구시키는 요소가 된다.

기업이 잘 설계된 교육훈련체계와 훈련방법, 교재 및 시설을 갖추고 있다 하더라도 그 활동의 기초가 되고 출발점이 되는 필요성이 파악되어 있지 않거나 왜곡되어 있으면 교육훈련은 무의미하거나 불필요한 것이 되고 만다. 교육훈련의 필요성은 그 계획 입안의 전제 사항이 되며 이의 발견은 교육계획에 선행되어야 한다. 현대의 교육훈련은 직무중심, 능력중심으로 개개인 종업원의 직무수행 능력 향상과 필요한 인재의 육성으로 그 중심이 옮겨져야 한다. 다시 말해 기업목표 달성을 위한 핵심은 직무중심의 훈련이므로 일반적이며 추상적인 사람의 능력이 핵을 이루어서는 아니 되고 직무수행능력이 핵이 되어야 한다.

교육훈련의 필요성을 기업이 종업원에 대하여 기대하는 지식, 기능 및 태도 등과 그들이 현재 가지고 있는 것들과의 차이 즉, 직무가 요구하는 자격요건과 그들의 현재 능력과의 차이라고 정의(한국생산성본부, 1990)하기도 하고, 직무를 수행함에 있어 자격요건이 되는 지식, 기능 및 태도에 관한 기준목표 및 기대와 그 직무를 담당하고 있는 종업원과의 차이를 교육에 의해서 보완하고 향상시킬 필요가 있다고 인정되는 부분이라고 정의(이재호, 1993)하기도 한다.

이렇게 볼 때 교육훈련의 필요성은 <그림 2-1>과 같이 직무중심의 것으로 그 개념이 발전하게 된다. 다시 말하면, '무엇을 할 수 있어야 하는가'에서 '현재 무엇을 할 수 있는가'를 빼서 훈련 필요성의 범위를 산출한다고 할 수 있다.

<그림 2-1> 교육훈련 필요성의 산출과 산업교육 특성



출처 : 이재호, "인적자원관리론", 일신사, 1993, p.352

즉, 조직을 구성하고 있는 모든 사람들의 잠재능력을 최대한 개발하고, 동시에 이것을 직무에 활용하기 위해서는 종업원들에게 그들이 근무하고 있는 직장의 환경에 빨리 익숙하게 하고, 또한 그들이 수행해야 할 직무에 보다 많은 지식이나 기술을 습득케 하여 보다 나은 직무활동을 수행할 수 있게 하는 교육훈련이 필수적으로 요구 된다.

2) 교육훈련 필요성의 요건

장기적인 교육훈련의 필요성을 조사하기 위해서는 조직발전계획이 창안되어 있는 기업인 경우에는 계획과 현황을 대비해서 그 차이를 조사한 후, 무엇이 문제되는가를 구체적으로 검토해서 조직발전계획이 현실화될 때 어떤 능력을 가진 종업원이 얼마나 필요한가를 찾아 계획을 수립해야 한다. 현대적인 관리방식 하에서 교육훈련 필요성의 요건을 갖추기 위해서는 다음과 같은 일반적인 원칙에 의해야 한다(이재호, 1993).

첫째, 각 기업은 그 기업 나름대로 처해있는 여러 가지 상황과 관련해서 구체적으로 그 자체에 알맞은 필요성을 찾아야 한다. 타 기업에서 하기 때문에 한다는 식의 교육을 위한 교육이어서는 안 되며, 타 기업에서 실시하

는 대로의 형식적인 것이어서도 안 된다.

둘째, 교육훈련은 기업조직내의 모든 분야에 필요하다는 것을 인식해야 한다. 이와 같은 생각은 교육훈련의 필요성을 기업 활동의 구체적인 사실에서 찾아야 한다는 논리의 역에 불과하다. 문제해결에 필요한 것은 조직내의 어떤 분야에서든 찾으려 한다는 의식이다.

셋째, 교육훈련의 필요성 발견은 계속적이어야 한다. 필요성은 기업의 관리방식, 계획, 내외여건의 변화 등에 영향을 받고 기업의 목적, 목표, 방침 및 규정 등의 변경, 조직의 개편 및 새로운 기계와 도구를 도입하게 될 때 이에 관련해서 생기기도 한다. 또한 기업은 당면한 문제와 장래의 문제를 갖고 있으므로 교육목표의 기대, 기준을 잘 파악하고 있어야 하며 이를 위해서는 계속적으로 필요성을 추구해야 한다.

인적 자본에 대한 투자에 있어서 정규 교육 기관에서의 교육 투자와 생산 현장에서의 현장 훈련 투자 중 어떤 쪽의 비중이 높은가에 대한 물음에 미국의 경제성장에 대한 인적 자본의 기여도를 추정한 Lucas(1998)에 의하면 인적 자본증가의 64%가 학교교육에 의한 것이었고 나머지는 현장 훈련에 의한 것이었다. 반면에 미국노동성(U. S. Department of Labor, 1964)의 조사에 따르면 조사 대상자가 사용하고 있는 수련 중 약 40%만이 정규 교육이나 정규교육 훈련 과정을 통해 획득한 것이고 나머지는 조사 대상자의 직장에서 비공식적 현장 훈련과 현장 경험에 의해 획득된 것으로 나타나고 있다.

이러한 연구 결과에 의하면 형성되는 인적 자본의 최소한 절반 이상이 기업에 의한 현장 훈련 및 현장 경험에 의해 축적되는 것을 의미하고 있기 때문에 기업 내 교육훈련에 대한 투자의 중요성을 일깨워주고 있다(대한상공회의소, 1996).

2. 교육훈련의 목적·효과와 역사

1) 목적

기업의 입장에서 종업원의 기술·능력을 개발시켜 인재육성을 통한 기술 축적을 목적으로 하는데, 교육훈련이란 실제적인 직무에 필요한 지식, 태도, 기능을 습득하는 과정으로 전이를 궁극적인 목표라고 할 수 있다.

Sherman(1996)은 교육훈련의 목적을 이루기 위한 방법으로 기술과 태도 교육훈련을 강조했고, Morrison(1992)은 지식의 활용능력 향상과정을 강조하였으나, 이 두 가지 종류의 방법 모두 훈련을 통해 학습된 기술, 태도, 지식의 모든 영역을 실제 업무에 활용 또는 적용하는 전이를 궁극적인 목표로 하고 있다고 했다.

기업경영에 있어서 교육훈련을 실시하는 목적은 <표 2-3>와 같이 기업의 목적달성을 위하여 여러 가지 전문분야에 필요한 기초적인 지식과 기능을 얻을 수 있도록 하는 것이다. 교육훈련을 실시함으로써 기업경영에 참가하는 종업원의 지식, 기능, 태도를 변화·향상시켜 경영조직의 성과를 극대화 시키고자 하는 것이다. 기업 내 교육훈련이 기업을 위해서 이루어지는 것이라는 사실은 두말 할 필요도 없다.

교육훈련의 직접적인 목적은 종업원의 지식 기술의 향상과 태도 적응으로 나눌 수 있으며, 이것은 기업측면에서는 경영능률과 인재육성으로, 종업원측면에서는 생활향상과 인간완성으로 나눌 수 있다. 그리고 간접목적 으로서는 기업의 계속유지 발전이라는 목적이 있다고 생각 할 수 있는 것이다. 또한 교육훈련의 거시적인 목적은 사회발전을 통하여 국가 발전에 기여하는 것이라고 생각 할 수 있다.

<표 2-3> 기업 교육훈련의 목적

직접 목적		간접 목적
지식 향상 기능 향상 태도 개선	능률 향상 인재 육성 인간 완성 생활 향상	기업의 유지발전 조직의 목적과 개인의 목적통합
일차적 효과	이차적 효과	궁극적 효과

출처 : 오병수, “현대인사관리”, 박영사, 1982, p.105

즉, 기업측면에서는 인재육성에 있으며, 직원측면에서는 자기개발과 전문성 개발에 있다. 이 모두는 지식 및 기술축적, 조직협력, 동기부여, 사기증진, 태도변화, 문제해결 능력배양, 대인관계 능력향상 등 여러 효과를 가져

와 결국 조직의 효과성과 생산성 증대에 기여하고, 서비스를 개선하며, 기업의 이윤을 추구하고 고객을 만족시키는 것이다.

2) 효과

교육훈련시스템이 잘 계획되고 구성된다면 여러 가지 효과를 거둘 수 있다. 이러한 효과는 단기적으로 보다는 장기적으로 나타나는 것이다.

가. 입사훈련을 통해서 신입사원은 조직의 전사적 정보 즉, 정책·절차·습관·규정 등과 자신들의 직무에 대해서 알게 된다.

나. 사고, 불량한 작업, 기계, 설비의 손상을 최소한으로 억제할 수 있다.

다. 종업원들의 성숙감 및 작업능력에 대한 이해에 직접적으로 관련된 만족을 경험하게 됨으로써 불만족, 불평, 결근, 이직을 크게 줄일 수 있다.

라. 지속적인 교육훈련은 종업원들로 하여금 직무내용 및 직업관계의 중요한 변화를 조정하고 학습능력을 유발시킨다.

마. 종업원들이 계속적으로 교육훈련에 반응함으로써 조직에서의 자신들의 가치를 진보적으로 증진시키고 자신 승진에 대비하게 된다.

이들 효과가 종업원 중심적 견해인데 대해 기업적 측면에서도 다음과 같은 효과가 있다.

가. 오늘날과 같이 기업환경이 급속도로 변화하고 있는 단절의 시대에 있어 현장변화에 적응하고 도전할 수 있는 인재를 스스로 양성할 수 있다.

나. 교육이전에 개인에 대한 능력평가를 함으로써 교육훈련의 명확화와 상호간의 시스템화를 이룰 수 있어 개인의 능력발전을 촉진하게 된다.

다. 인사고과에 반영시킴으로써 교육훈련의 결과가 승진, 승급, 상여금, 직급에 활용, 업적평가에 관계되므로 개인능력을 개발 촉진시킬 수 있다.

라. 개인교육이 전체조직 발전과 연결됨으로써 각 개인의 성장과정을 충분히 고려하여 각 개인에 적합한 성장발전을 위한 기회가 주어져 인력개발이 계속적으로 상황에 적합하도록 유연성을 지니면서도 직종과 대상에 따라 다원성을 띠고 조직과 조화를 이루게 된다.

3) 역사

이제 기업의 전략은 시장의 포트폴리오에서 생존하는 방안을 찾기보다

무슨 역량을 어떻게 갖추느냐가 중요한 경영이슈로 등장하면서 육성차원의 CDP와 같은 관심이 확산되고 있는 실정이다. 동시에 경영적 이슈로는 혁신과 변화라는 측면에서 많은 방법론을 도입하고 구성원에게 전파할 뿐만 아니라 실제 혁신활동을 통해 기업의 장기적 생존 전략을 구현하는 측면이 강조되면서 2000년 이후 경영의 화두가 혁신이라는 면이 만연하게 되었다. 그렇다면 기업교육훈련에 있어서 패러다임의 변화는 정보의 홍수와 지식의 디지털화의 평생학습의 시대가 열리고 있는 것이다. 한국의 기업교육의 역사 흐름 <표 2-4> 같이 해방이후 무(無)에서 시작하여 현재에 이르기까지 성장과 후퇴 과정을 거쳐 왔다.

<표 2-4> 한국 기업교육의 역사 흐름

구 분	내 용
태동기 (1946~1960년대)	<ul style="list-style-type: none"> • 외국의 기업교육의 흐름에 의존하는 ‘가변형 기업교육사’ • 3대 교육기간 탄생 생산성본부(1957년), 한국공업표준협회(1962년), 한국능률협회(1962년). • 기업교육의 태동은 순수한 기업교육 발전을 위한 모티브에 의한 것이라기보다는 국가적 경제정책에 의한 것.
모색기 (1970년대)	1972년부터 시작한 제 3차 경제개발 5개년 계획의 수행으로 경제발전의 틀이 갖추어짐에 따라 각 기업들에서 새로운 인재들을 채용하였고 신입사원 능력향상을 위한 교육훈련이 필요하게 되었으며, 이시기까지 일본이나 미국의 기업교육제도를 그대로 도입하였다.
성장기 (1980년대)	고용, 임금 등 선진국형 노사문제 제기로 전사원의 노사화합과 의식혁신 등 경영혁신운동의 일환으로 기업 문화적 측면에서 교육이 많이 이루어졌다.
발전기 (1990년대)	세계화라는 화두가 재기되어 체계적 접근을 통해 보다 타당성 있는 교육프로그램을 개발할 수 있는 프로세스를 대기업을 중심으로 자체 교육시스템을 도입하기 시작했다.
IMF이후 (2000년대)	급변하는 경영의 환경과 요구되는 역량의 속도가 빨라 조직원의 유연하고도 다양한 역량을 학습하는 요구가 강조되었고, 이것이 기업의 경쟁력으로 인식하게 되는 입장이 되었다.

출처 : 아이앤씨 컨설팅, 2005년 3호.

과거 전문서적을 뒤지거나 전문가의 조언을 통해서야 겨우 학습할 수 있었던 내용들을 이제 인터넷을 이용하여 검색어 몇 단어로 쉽게 찾아볼 수 있는 시대가 되면서, 학습의 기회는 무한대에 가까울 정도로 확대 되었다. 따라서 넘쳐나는 정보를 선별적으로 학습하고 체계화하는 학습능력이 경쟁력으로 인식되는 시기가 도래했다.

이에 따라, 개인의 주도 하에 학습할 수 있는 환경 제공의 중요성이 날로 증대되고 있다. 인터넷을 활용한 On-Line Resource의 제공이나 e-Learning, 학습조직 및 지식경영을 통해서 기업들을 다양한 학습의 기회를 개인에게 부여할 수 있게 되었으며, 개인은 자신이 원하는 분야에 대한 학습을 선별적으로 할 수 있는 기회를 얻게 되었다.

교육훈련을 바라보는 관점도 <표 2-5>과 같이 변화하고 있다.

<표 2-5> 교육훈련의 패러다임 변화

구 분	Before	After
문제의 핵심	어떻게 교육내용을 효과적으로 전달할 것인가?	어떻게 하면 성과를 높일 수 있을 것인가?
패러다임	교수자 중심의 Training	학습자 중심의 Learning
교육초점	전 구성원 (Everybody)	High Performer
교육체계 수립방식	DACUM (Developing A Curriculum) 방식으로 해당 직무수행을 위해 요구되는 지식 및 스킬의 개발	CBC (Competency Based Curriculum) 방식으로 기업의 비즈니스 성과 증대를 위해 필요한 역량의 개발
교육방법	Off-Line 중심의 강의	Action Learning 등 실제업무와 연계된 교육 e-Learning / m-Learning 등의 다양한 매체 활용
성과측정	교육 이해도 교육 만족도	현업 적용도 교육의 투자수익율(ROI) 측정을 통한 경영성과와의 연계성 강화
HRD 담당자의 역할	학습전략사	Business Partner Performance Consultant

출처 : 인크루트, "인재경영", 2007년 1월호.

과거 교육훈련은 ‘어떻게 교육을 잘 시킬 것인가’라는 물음에 초점을 맞추었다면, 앞으로의 교육훈련은 ‘어떻게 하면 교육훈련을 통해 성과를 높일 수 있는 것인가’라는 의문에 대한 해법을 찾아나가는 과정이 될 것이다. 과거 효율적인 콘텐츠 전달의 차원을 넘어서, 성과향상을 위한 활동으로 변화해가고 있으며, 경영전략과의 연계성(Alignment) 확보를 통해서 경영전략 실행을 용이 하게하고 성과를 창출할 수 있는 환경을 조성하는 것이 교육훈련의 주요 기능이라는 인식이 점차 확산되어 가고 있는 것이다

교육훈련 인식의 변화에 발맞추어, 성과측정에 대한 마인드도 점차 변화하고 있다. 과거 교육훈련의 성과측정은 교육 프로그램의 만족도에 대한 설문조사 결과와 다름이 없었다. 그렇다 보니, 교육훈련과 성과의 연계성에 대한 거시적 고찰 보다는 강사의 강의력, 교육내용 및 시설 등에 대한 미시적인 만족도만을 측정하는 한계에 봉착할 수밖에 없었다.

따라서 경영자들은 교육훈련의 효과에 대한 확신을 가질 수가 없었으며, 이는 교육훈련의 중요성에 대한 공감대 형성의 실패로 연결되게 되었다. 그러나 미국기업을 중심으로 활발하게 논의 되고 있는 교육의 투자수익(ROI)개념의 확산을 통해서 교육훈련이 경영성과에 미치는 영향을 측정하려는 시도가 계속되고 있으며, 다양한 데이터의 축적을 통해 소기의 성과를 거두고 있는 추세이다.

요약하자면, 교육훈련은 다양한 매체를 활용한 학습자 중심의 학습(Learning)의 관점으로 변화하고 있으며, 교육훈련과 경영성과 간의 연계성을 강화하기 위한 방법을 모색하는 방향으로 진화하고 있는 것이다.

3. 교육훈련의 종류

경영조직의 수직적 분화는 기본적으로 관리기능으로 나누어지고, 관리기능은 다시 ① 최고경영기능, ② 중간관리기능, ③ 현장감독기능으로 분화된다. 경영기능이 수직적으로 분화하면 각 단계의 직능을 분담하는 계층이 형성되는데, 계층조직의 특성과 구성은 대체로 다음과 같다.

① 최고경영층 : 한 경영조직에 적용될 경영방침이나 경영계획을 수립하고 경영 활동의 종합적 총괄을 주요기능으로 하는 최고경영자의 집단이다.

여기에는 사장, 부사장, 전무이사 등이 포함된다.

② 중간관리계층 : 최고경영층이 수립한 경영방침이나 경영계획 따라서 각 부문의 구체적인 계획을 수립하고 그것을 실행에 옮기는 중간관리기능을 분담하는 중간관리자의 집단이다. 여기에는 실장, 부장, 차장, 과장 등이 이에 포함된다.

③ 현장감독계층 : 각 부문의 집행계획에 따라 현장의 작업을 직접적으로 지휘하는 현장감독기능을 분담하는 현장감독의 집단이다. 여기에는 계장, 반장, 조장 등이 포함된다.

기업 내 교육훈련은 인간의 잠재적 능력을 지식·기술·태도의 3면에서 신장시키는 것으로서, 이것을 계층별로 일반근로자·전문직·관리자·경영자에 따라 그 능력의 필요점을 열거하면 <표 2-6>와 같다.

<표 2-6> 계층별 필요한 능력의 구조

구분	능력의 내용	일반 근로자	전문직	관리자	경영자
지식	전문지식	◎	◎	◎	◎
	기초지식	○	○	○	○
	기업경영의 지식	○	○	○	◎
	기업현장의 지식		◎	○	◎
기술	전문기술	◎	◎	○	○
	통찰력(독창력, 기획력 포함)		◎	◎	◎
	결단력(이해력, 판단력 포함)		◎	◎	◎
	활동력(실천력)	○	○	◎	◎
	지도력(조직력, 관리력, 설득력)			◎	◎
	협조성(탄력성)	◎	○	◎	◎
태도	책임감(책임, 성실, 애사심)	○	◎	◎	◎
	적극성(독창성 포함)	○	◎	◎	◎

주 : ◎표시는 특히 필요한 능력, ○표시는 보통 필요한 능력
출처 : 中山三郎, 本多壯一, "人事勞業의 管理와 診斷", 1980, p.71.

1) 신입사원 교육훈련

신입사원은 기업의 입장에서 본다면 새로운 전력이지만, 신입사원측에서 본다면 기업은 금후 자기 인생의 태반을 지내게 되는 중요한 생활의 터전이라고 할 수 있다. 학교교육이나 가정교육에서 얻은 지식과 인간성 그 자체가 비즈니스 사회에서 그대로 적용되는 일은 거의 없다. 따라서 신입사원 교육훈련은 기업에 대한 개괄적인 지식을 부여하고 일반적인 사회업무에 대한 업무지식과 기능습득을 위하여 합숙훈련, 합동연수회 등의 방법을 실시한다. 이러한 신입사원 교육의 목적은 새로운 환경에서의 적응교육이라 할 수 있다.

첫째, 학교생활로부터 종업원 또는 사회인으로서의 생활의 적응

둘째, 학생으로서의 생활환경으로부터 특정기업의 조직적 생활에의 적응

셋째, 학문의 기초교육, 지적 생활로부터 응용력, 실무적 생활에서의 적응인 것이다.

신입사원의 교육단계로서는 ① 인사 전 교육, ② 인사 식, ③ 제1차 집합교육(Orientation), ④ 실습교육, ⑤ 제2차 집합교육, ⑥ 직장교육 등이 있다. 일본경영자단체연맹과 일본 산업훈련협회가 공동으로 조사한 1980년도 일본 산업훈련 실태조사보고에 의하면 신입사원의 집합연수방법으로서 강의를, 강연, 시청각교육과 토의, 당면한 문제해결연습 그리고 좌선·Orientation·구보와 역할 연기법 및 창조적 개발훈련의 순으로 실시하고 있음을 알 수 있다.

2) 중견사원 교육훈련

기업에서는 입사하여 2-3년이 경과하면 중견사원을 대상으로 입사사원 교육훈련보다 다소 높은 수준과 교육훈련을 실시함으로써 입사 후 그들이 가졌던 기대와 희망을 계속 가지고 사회의 업무에 능동적으로 참여할 수 있는 기회를 마련해 줄 필요가 있을 뿐만 아니라 입사 후 한 직책만 수행하던 중견사원에게 근무분위기를 전환시킴으로써 근무의욕을 높일 수 있다는 측면에서도 현재 담당하고 있는 업무와 상호 밀접한 관계를 갖고 있는 업무를 변경시켜 줄 필요가 있다.

물론 기업에 있어서 보직의 전문화도 중요하겠지만 중간관리층이 되기 전에 폭 넓은 업무지식을 습득케 하는 것은 종업원 개개인의 동기유발을

기대할 수 있고, 결과적으로는 기업조직의 활성화를 기할 수 있는 것이다. 이러한 중간사원의 교육훈련은 특히 전문적 지식과 기술습득으로 자기개발의 의욕향상을 도모하기 위해 경영, 회계, 판매, 생산관리 등 집합연수, 특별과제 할당, 통신교육, 국내·외 연수교육의 방법을 통해 실시한다.

3) 감독층 교육훈련

감독자는 조직론에서 말하는 하급관리층(lower-level management)을 뜻하는 것으로서 작업자를 직접 명령하고 지휘하는 계층이다. 일반적으로 감독자 훈련방식이라고 하는 것은 정형화된 기초적인 훈련과정이라 대부분의 경우 스텝이 다루고 그들의 손으로 실시된다.

<표 2-7> 감독자의 5가지 필수자격 요건

지 식 (Knowledge)		
일에 필요한 지식		직책상 필요한 지식
작 재 기 공 공 기술의 지식	업 료 술 구 정 기술의 지식	경 영 방 침 노 동 협 약 취 업 규 칙 분 석 안 전 산 업 계 획 경 영 조 직
기 능 (Skill)		
작 업 지 도	작업방법개선	부 하 통 솔
① 가르치고 배우는 분위기를 조성시킨다. ② 훈련 예정표를 작성하여 습득준비를 시킨다. ③ 가르친 결과를 검토한다.	① 각 작업을 분해하여 재료, 기술, 공구, 노동의 사용방법을 세목별로 자문한다. ② 신 방법을 전개한다. ③ 신 방법을 실시한다.	① 부하의 욕구를 파악하고 이해한다. ② 부하의 능력을 충분히 발휘하도록 동기를 유발시킨다. ③ 명령, 칭찬, 질책을 효율적으로 실행함으로써 작업상의 인간관계가 원만하도록 한다.
작업지도방법훈련 (J. I. T)	작업개선방법훈련 (J. M. T)	작업관계(인간관계) 훈련 (J. R. T)

출처 : 三五郎, 勞働管理概論, p.169.

T.W.I (Training Within Industry)에 의하여 감독자가 갖추어야 할 자질을 다음 5가지를 들고 있다. ① 일에 대한 지식, ② 직책상의 필요한 지식, ③ 작업지도의 기능, ④ 작업방법 개선의 기능, ⑤ 부하통솔의 기능

이상의 5가지 중에서 ①, ②는 지식에 관한 것으로서 이는 교육에 의해 형성되며, 나머지 ③, ④, ⑤는 기능에 관한 것으로 이는 학습훈련에 의해 형성되고 있다. 두 가지 지식에 관한 것은 기업의 부문에 따라 다르므로 공통적으로 실행할 수 있는 세 가지의 기능에 관한 교육방식을 고찰해 낸 것이 T.W.I이다.

T.W.I에서 사용되는 교육방법은 회의식 교육방법(Discussion Method)이며, 이 방법은 일방적 교육방식인 강의식 교육방법의 결함을 보충하기 위하여 피교육자와 교육담당자가 함께 토의하는 식으로 훈련을 진행시키는 것이다. 즉, 이 훈련방법은 교육이나 훈련을 받는다는 느낌을 주지 않고 피훈련자가 자주적으로 기술을 습득하게 할 수 있다는 점에서 다른 방법보다 뛰어난 것이라고 할 수 있다.

4) 중간관리 교육훈련

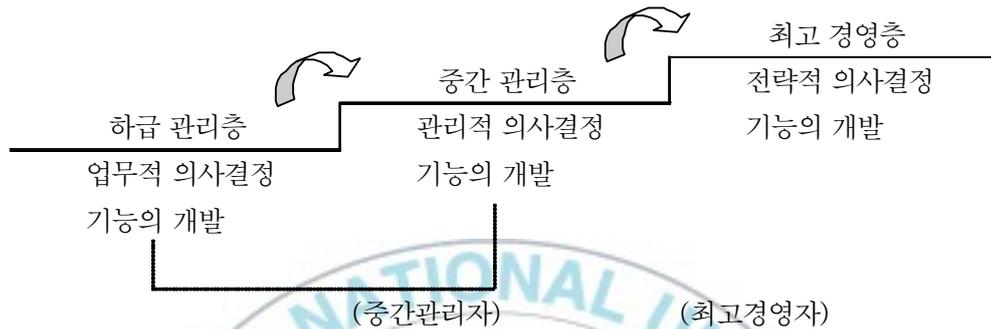
중간관리층은 최고경영층으로부터 현업에서 소요되는 자료를 파악하기 쉬운 위치에 놓여 있으며, 또한 현장의 제1선에서 일하는 종업원보다는 관리적 능력을 구비하고 있어야 한다. 생산성·안정·직장의 사기 등으로부터 부하 증원의 요구, 신입사원을 받아들이는 일에 이르기까지 갖가지 책임을 맡고 있을 뿐 아니라, 더 나아가서는 부하들의 인간으로서의 욕구라든가 개인사정까지도 이해하지 않으면 안 된다. 이와 같이 다면성이 있는 중간관리자의 직무를 적절히 처리해 나가기 위해서는 우선 일의 수행방법을 분류하고 체계화해서 연구할 필요성이 있다.

<그림 2-2>에서 보는 바와 같이 중간관리층은 최고경영층의 경영방침이 모든 종업원에게 전달될 수 있도록 함은 물론 일선종업원들의 창조적인 제안이 최고경영층에게 전달되어 경영방침으로 반영되도록 하는 중재자로서의 기능이 강조되고 있다.

중간관리자의 교육훈련방식의 대표적인 것으로서 M.T.P.(Management Training Program)를 들 수 있다. 이는 T.W.I.방식에 비해 보다 높은 상위에 있는 관리자층을 대상으로 하는 것이므로, 비교적 광범위한 관리문제

를 다루며, 아울러 관리 원리의 해명과 관리자로서 필요한 관리기술의 지도를 목적으로 한다.

<그림 2-2> 중견관리자의 역할



출처 : 최종태, "현대 인사관리론", 박영사, 1996, p.260.

4. 교육훈련 성과 평가

교육훈련이 회사의 발전에 기여하기 위해서는 성과에 대한 구체적인 증거를 제시할 수 있어야 하며, 동시에 향후 변화에 대처할 수 있는 정보를 제출할 수 있어야 한다. 평가활동이 없이 이러한 정보를 수집하는 것은 불가능하다. 즉, 교육훈련의 평가에서 중요한 관심사항은 교육훈련 효과를 어떻게 측정하느냐와 교육훈련 프로그램의 내용 및 운영상황에 대한 여러 가지 특성과 교육의욕과의 관계를 규명하여 개선을 위한 정책적인 조언을 하는 것이다.

Phillips(1983)는 교육훈련 평가는 기업이 채택한 특정 교육훈련 프로그램이 조직의 유효성에 미치는 영향을 결정하기 위한 것인데, 교육훈련 프로그램이 추구했던 목적이 달성되었는지를 의사결정자에게 그 효과에 대한 정보를 제공하고, 참가자 및 실시자에게 교육훈련의 결과를 피드백하여 교육훈련 활동을 계획하는데 보다 유용한 자료를 제공하는 것이라고 하였다.

1) 교육훈련 성과 평가의 필요성

직종, 연령 및 경력을 달리하는 각계각층의 종업원을 대상으로 하는 기업 내 교육훈련은 그 효과에 있어서 피 훈련자의 심리적, 생리적인 것에 의해 영향 받고 복잡한 과정을 거쳐 다른 모습을 드러내게 된다. 많은 종업원이 동시에 동일한 장소에서, 동일한 내용을, 동일한 강사에 의해 교육받는다 하더라도 그 효과는 피교육자 개개인의 사정에 의해 크게 다르게 나타난다.

따라서 일정한 목적을 지닌 교육훈련이 실시된 후에 반드시 평가해서 소기의 정도가 달성되고 있는지, 그 방법과 기술은 적절했는지의 여부를 분석하고 점검하여 개선점을 발견할 필요가 있는 교육훈련에 있어서는 개발-실시-평가의 유기적인 관계가 특히 중요한데 교육훈련의 목표와 성과의 달성여부를 파악하기 위한 적절한 평가가 꼭 필요하다.

기업은 특정 목적을 가지고 있는 조직체며, 교육훈련도 이와 같은 기업의 목적 및 방침에 합치해서 계획되고 실시되어야 한다. 교육훈련 성과에 있어서도 무엇보다 기업의 목적 및 방침에 합치하고 있는가를 평가해 볼 필요가 있다(이재호, 1993).

교육훈련 성과의 필요성은 직무수행 측면, 조직적 측면, 자기개발 측면, 생산적인 측면으로 나누어 설명할 수 있다.

첫째, 직무수행 측면은 현재의 직무나 앞으로 담당할 직무에 필요한 지식, 기능, 태도, 행동과 현재 종업원이 소유하고 있는 지식, 기능, 태도, 행동에 차이가 있을 경우에 이러한 차이를 보완하기 위하여 훈련과 개발이 필요하다는 것이다. 직무와 연관되었건 안 되었건 간에 직무에 대한 만족은 그들의 행동의 중요한 결정요인으로써 직무수행 및 성과에 중요한 영향을 미친다(추 헌, 1992).

둘째, 조직적 측면은 내부인력을 혁신함으로써 필요한 지식이나 기능을 유지시키는데 훈련과 개발이 요구된다. 조직의 경영전략, 조직의 장·단기 목표, 조직에 영향을 미치는 환경, 조직 분위기나 이미지 등을 고려하여 새로운 모델의 정립, 태도형성, 행동 수정을 위한 프로그램을 마련한다. 그리고 조직이 내·외적 환경변화에 어느 정도 신축성 있게 대응하느냐에 대한 지각 정도라고 정의한다(조남두, 1992).

셋째, 자기개발 측면은 자기에게 필요한 지식이나 기술을 의욕적으로 공

부해 나가는 일을 말한다. 기업체에서 직원들의 자기 능력향상으로 자기성장에 도전을 위하여 각종 자기개발수단이 도입되어지며, 개인발단(ID: individual development)이라는 용어가 사용되기도 하는데 이는 사원이 자신의 강점과 약점을 파악하여, 강점을 살리고 약점을 보완하여 개인의 목적을 성취함과 동시에 조직의 효과성에 대해 그들의 충분한 잠재력을 활용하도록 하는 작업을 말한다(박순옥, 1999).

급변하는 기업 환경 변화에 적절히 대응하기 위하여 기업사원들의 직무와 관련된 자기개발 욕구에 대한 이론적 배경으로 하버드대학의 맥클레랜드(D. C. McClelland)에 의해 제시되었다.

넷째, 생산성 측면은 교육·훈련을 통해 생산성과 경쟁력을 증가시키기 위해서는 기업의 실제 생산현장에서 이루어져야 하며 기업마다 처하여 있는 상황에 필요한 훈련에 직접 부합하여야 성과에 영향을 미친다. 기업경영에 있어서 생산성이 가장 핵심이 되는 과제일 것이다.

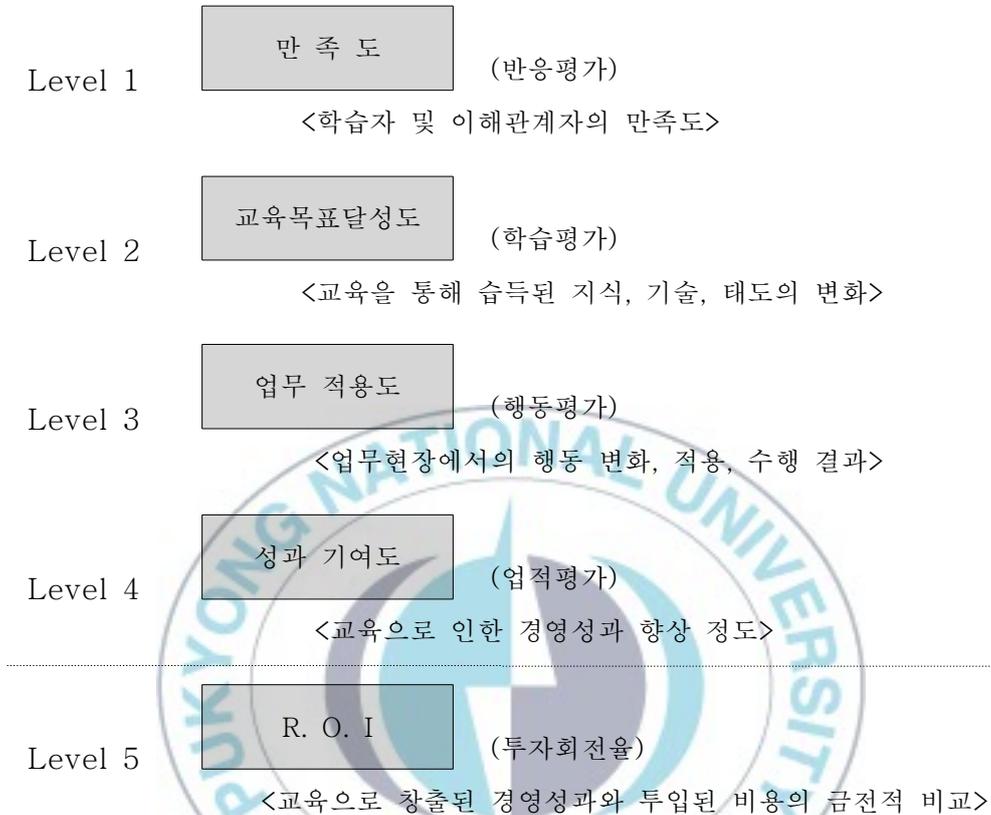
2) 교육훈련의 과정 평가

훈련의 평가는 선발·이동·배치 그리고 여러 가지의 교육활동의 수정에 관련되는 효과적인 의사결정을 수행하기 위해서 필요한 기술적이고 판단적인 정보를 체계적으로 수집하는 것을 말한다. 기업은 훈련개발을 실시한 다음에 훈련개발의 결과를 평가해야 한다. 즉, 훈련개발이 기업의 성과나 종업원의 발전에 얼마나 기여하였는가를 평가하여야 한다.

훈련개발의 평가는 훈련개발의 계획단계에서 설정한 목표를 달성하였는가, 그리고 훈련개발의 실시로 피훈련자들의 기술과 능력이 얼마나 향상되고 이익 또는 성과가 개선되었는가에 초점을 둔다.

따라서 교육훈련 성과에 대한 평가는 그 성과에 영향을 미치는 주요한 요인들을 통하여 측정 할 수 있는바, Kirkpatrick(1967)의 전통적 모형을 제시한 반응-학습-행위-결과로 이어지는 일련과정의 교육훈련 평가 4단계 모형으로 훈련담당자나 인적자원관리자는 훈련개발의 평가를 ① 피 훈련자의 반응, ② 피 훈련자의 학습정도, ③ 직무행동의 변화, ④ 조직성과 등 네 가지 수준에서 실시할 수 있다. 이러한 교육과정 평가의 Level과 Focus <그림 2-3>와 같다.

<그림 2-3> 교육과정 평가



출처 : 한국능률협회, "교육담당자 양성과정"교육자료, 2008.

가. 반응평가

반응평가는 훈련개발 참가자들의 훈련프로그램에 대한 느낌이나 만족도를 측정하는 것이다. 반응측정은 훈련 도중이나 훈련이 끝난 직후에 설문 조사를 통하여 훈련프로그램에 대한 정보를 수집하며 반응결과를 계량화하여 체계적으로 분석해야 한다. 그리고 조사결과는 다음 교육프로그램의 개발이나 실시에 반영한다.

나. 학습정도 평가

훈련프로그램이 흥미 있고 만족스럽다고 해서 학습이 조직에 유용하다고 할 수는 없다. 따라서 피훈련자들이 습득한 훈련개발의 원리, 기술, 지식을

평가하는 것이 필요하며, 학습평가는 훈련 도중이나 끝난 후에 피훈련자들이 습득한 기능이나 지식의 정도를 시험이나 실습 또는 시뮬레이션을 통하여 이해과정을 측정하는 것이다.

학습정도 평가는 훈련참가 전과 후의 성적을 비교함으로써 학습효과를 정확하게 평가할 수 있다. 평가결과는 가능하면 통계적으로 분석하여 훈련 프로그램과 학습효과의 상관관계를 명확히 밝히는 것이 중요하다.

다. 행동 평가

피훈련자들의 학습 성적이 높다고 해서 직무행동이 우수하다고는 볼 수 없다. 따라서 훈련참가자들이 훈련개발이 끝난 후에 직무행동이 얼마나 변화하였는가를 평가하는 것이 필요하며, 직무행동 평가는 훈련개발프로그램을 마친 후의 결과가 훈련참가자들의 직무행동에 얼마나 전이되었는가를 측정하는 것이다. 즉, 행동변화의 측정은 피훈련자의 상사, 부하, 동료들이 훈련개발 이후에 피 훈련자의 직무행동이 훈련개발 전과 비교하여 어떻게 바뀌었는가를 파악하도록 하는 것이다. 이는 명확한 기준이 선행되어야 한다.

라. 업적(결과)평가

결과평가는 훈련개발프로그램을 통하여 조직차원의 성과가 어떠한 개선을 가져왔는가를 측정하는 것이다. 구체적으로 성과평가는 가동률 상승, 비용절감, 능률향상, 이직률 감소, 고충·불만감소, 매출 증가, 불량률 감소, 품질개선 등의 객관적 성과개선에 얼마나 기여했는가를 파악하는 방법이다. 결과평가방법에는 ① 훈련 전·후를 비교 평가하는 방법, ② 대조집단과 비교 평가하는 방법이 있다. 전자는 종업원들을 훈련 전의 성과와 훈련 후의 성과를 측정하는 것이고, 후자는 훈련을 받지 않는 대조집단과의 성과를 비교 측정하는 방법이다.

훈련개발의 평가는 위의 평가방법 외에도 훈련프로그램이 피훈련자들의 기술 및 능력개발에 효과적이었는가, 또는 훈련개발기법이 훈련프로그램을 전달하는데 적합하였는가, 그리고 훈련개발비용이 훈련개발 효과에 비하여 적절 한가 등에 대한 평가도 필요할 것이다.

3) 교육훈련의 평가단계

교육훈련 평가의 중심대상인 실적평가에 있어서 효과를 측정하는 방법으로서는 <표 2-8>과 같이 다음 4단계를 설명할 수 있다.

제 1단계 : 수강자의 교육훈련 프로그램에 대한 느낌을 측정하는 단계로 보통 감상조사 용지에 나타난 항목을 설정하여 무기명으로 솔직한 반응을 파악한다. 효과적인 평가를 하기 위하여 조사한 반응은 조직적으로 분석해야 하고 도표화된 정량화 형식에 갖추어져야 한다.

제 2단계 : 교육훈련 프로그램을 통한 학습의 효과를 측정하는 것으로, 학습 측정은 이러한 원칙, 사실 및 기술의 이해와 흡수 정도를 파악한다. 여기에는 평가방법의 계획, 얻어진 데이터의 분석, 결과의 해석, 고찰 등에 많은 주의가 필요하며 학습측정에는 교실 내지 현장에서의 성적측정방법과 필기시험방법이 있다.

제 3단계 : 교육훈련 프로그램을 통한 작업자의 행동변화에 대한 측정단계, 즉 교육이수 후 연수자의 직무수행 상 어떠한 행동변화를 가져왔는가를 판단하는 것이다.

제 4단계 : 교육훈련을 통하여 경영성과에 구체적으로 어떠한 직접적인 결과를 가져왔는가를 측정하는 단계로서 이를 테면 교육훈련을 통하여 노동이동의 저하, 경비의 절감, 능률의 개선, 고정·불만의 해소, 생산의 품질과 양의 향상, 사기향상 등 객관적인 경영성과에 얼마나 기여했는가를 파악하는 단계이다.

<표 2-8> 교육훈련의 평가단계 및 활용기법

단계	초점	내 용	활용기법
제1단계	반응	참가자가 그의 훈련 및 개발을 어떻게 생각하는가	질 문 법
제2단계	학습	어떠한 원칙, 사실, 기술을 배웠는가	고 사 법
제3단계	행동	훈련 및 개발을 통하여 직무수행상 어떠한 행동의 변화를 가져 왔는가	인사 고 과 법
제4단계	결과	훈련 및 개발을 통하여 코스트절감, 품질개선, 생산증대 등에 어떠한 결과를 가져 왔는가	현장성과 측정법, 경영성 종합 평가법

출처 : 최종태, "현대인사관리론", 박영사, 1989, p.323

이상과 같은 단계별 성과측정방법으로 활용되는 기법에는 제 1단계의 반응측정에서 질문법, 제 2단계의 학습측정에는 고사법, 제 3단계의 행동측정에는 인사고과법, 그리고 제 4단계의 결과측정에는 현장성과 측정법과 경영종합 평가법을 많이 이용한다.

4) 교육훈련 방법에 따른 평가의 유형

교육훈련결과의 측정계획은 교육훈련계획을 세울 때에 입안해 두지 않으면 안 된다. 교육의 과정에서는 어떤 방법으로 측정하면 좋은가, 종료 시에 있어서의 측정은 어떻게 행하는가, 또는 교육의 성과로서 기대하는 것은 고객에 대한 서비스의 향상인가, 그렇지 않으면 안전욕구의 향상인가 하는 것들을 정해 두어야 하는 것이지만, 교육의 목적 자체가 평가의 기초가 되는 것이 보통이다. 또 평가의 방법이나 사용해야 할 생산기록도 정해 두어야 하는 것이다. 교육훈련의 실시에 앞서, 필요점을 결정 할 때에 사용한 데이터에 의해 교육목적을 결정하는 것이 통상이며, 평가와 교육목적과의 대비에 의해 방법과 대상이 결정되어야 한다.

일반적으로 교육훈련의 대표적인 방법으로는 ① 강의방식, ② 토의방식, ③ 역할연기방식, ④ 사례연구방식, ⑤ Management Game방식 등을 들 수 있지만 주제나 상황에 따라 가장 효과적인 평가유형을 선택하면 된다.

가. 강의방식에서의 평가 : 교육훈련 스텝으로서 시간이 많이 걸리지 않는 평가방법이다. 강사를 선택하여 시간을 할당해 둔다면 일단 일정은 소화할 수 있기 때문이다.

나. 토의방식에서의 평가 : 강의방식에 대신하여 책상도 대화하기 쉬운 배열로 바꾸고 실제적인 메리트(merit)가 있는 주제를 토의방식으로 취급한다면 경험이 풍부한 만큼 흥미를 끄는 정도로, 참가의식도 높아진다.

다. 역할연기방식 : 인간 상호관계에 대한 원칙의 이해와 계발을 목적으로 한 훈련방식으로 세일즈맨의 판매교육이나 감독자 훈련 등에 많이 이용되고 있다.

라. 사례연구방법: 대표적인 것으로 Havard Business School에서 사용하는 Havard 방식과 공과대학의 Pigors 교수가 제창한 Incident Process 방식 등이 있다. 인간관계의 문제를 포함한 사례가 중요한 연구의 테마가

되기 때문에 직장에서 그런 종류의 문제해결을 해야만 하는 사람들에게는 적절한 훈련방법이다.

마. 매니지먼트 게임방식 : 팀을 짰 참가자끼리 서로 “경쟁사회”가 되어 기업의 이익 정도를 겨루는 최고경영층에 초점을 맞춘 교육기법이다. 이 방식은 팀 멤버 전원이 능동적으로 참가할 수 있고 의사결정의 결과가 곧 게임의 성적으로 나타나기 때문에 교육 효과가 강하고 오래 지속된다.

이상의 내용을 다시 한 번 정리해 본다면 교육평가의 활동으로서 얻고자 하는 목적은 다음과 같은 5가지로 설명할 수 있다.

- 첫째, 조직의 이익 증대에 기여할 수 있는 프로그램 설계를 위해서
- 둘째, 저렴한 비용으로 최대의 효과를 얻을 수 있는 교육방법을 찾기 위해서
- 셋째, 교육생들의 만족을 증가시키는 효과적인 방법을 찾기 위해서
- 넷째, 업무 현장에서의 활용능력을 극대화시키기 위해서
- 다섯째, 조직에 얼마나 기여를 했는가를 확인하고 더욱 큰 기여를 위한 지지를 확보하기 위해서하는 평가 방법.

제 3 절 중소기업 교육훈련에 관한 선행연구 검토

최근에는 많은 기업들이 고도의 전문적인 지식과 기술을 가진 인적자원의 중요성을 인식하고 효율적인 활용을 위하여 다양한 형태의 교육훈련을 실시하고 있다(임효창, 1999). 교육훈련의 궁극적인 목적은 교육훈련 내용이 현업에 적극적으로 전이되는 것이다(Berry & Morris, 2005). 만일, 훈련기간 동안 습득한 교육내용이 현업에 적용되어 기업성과에 직·간접적으로 기여하지 못한다면 교육훈련은 기업 입장에서 시간과 비용의 낭비일 뿐이다(Milheim, 1994). 그러나 미국의 사례를 보면 교육훈련의 약10% 정도만 실제로 직무에 전이되는 것으로 알려져 있다(Holton & Baklwin, 2000; Kupritz, 2002). 이처럼, 교육훈련 유효성의 중요한 척도가 되는 현장 업무로의 전이가 저조함에 따라 이에 관한 다양한 연구들이 수행되어 왔다.

교육훈련 전이에 관한 전통적인 연구들은 교육훈련 참가자 특성, 교육훈련 설계, 기업 풍토 등 3가지 범주의 독립적인 요인들이 전이에 각각 어떠

한 영향이 있는지를 측정하였을 뿐(Baldwin & Ford, 1988; Ford & Weissbein, 1997), 요인들 간의 상호 영향관계에 대한 통합적이고 실증적인 연구가 거의 없다는 문제점이 있었다. 따라서 국내에서는 교육훈련 전이에 대한 개인 특성과 교육훈련 설계 요인들의 개별적인 영향 외에 교육훈련 프로그램 설계요인들이 교육훈련 전이에 미치는 영향에 있어 조직의 상황적 특성이 어떠한 조절효과가 있는지를 다루는 연구들이 수행되어 왔다(임효창, 1999; 허윤정, 2006; 신정하, 2006), 그러나, 교육훈련을 담당하는 기업의 실무자들은 교육훈련 유효성의 3가지 범주를 서로 통합하고 상호작용의 특성까지 고려하는 연구에 보다 많은 가치를 두고 있다(Lim & Morris, 2006).

우리나라 중소기업 경영자는 교육훈련에 대한 관심을 가지고 있으면서도 핵심 인재 양성에 대하여서는 구체적으로 실행에 옮기지는 못하고 있으며, 다양화와 유연화로 특징지어지는 틈새시장에서 비교우위를 지니고 있는 중소기업 교육훈련의 실정은 매우 낮은 수준에 머물러 있다. 그래서 중소기업 실정에 맞는 체계적인 인적자원개발(HRD)지원과, 중소기업의 생산성 향상을 위하여 필요한 교육방법으로 다수의 중소기업이 정규교육이나 직업훈련기관의 훈련이 아닌 조직 내에서 교육훈련 및 경험축적이 필요하다고 보고 있으며, 아울러서 중소기업의 사내훈련과 현장훈련을 활성화시키기 위한 정책적 지원을 요구하고 있다.

현재 사회 기업경영에 있어서 중시되어야 할 많은 요소들이 있다. 우리가 지금까지 배워 왔던 여러 가지 요소들은 하나하나 따로 떼어놓고 생각할 수 없을 만큼 서로 연관되어 있고 또 어느 것은 더 중요하고 어느 것은 그렇지 않다는 논리는 적용할 수 없다. 기업의 궁극적인 목표는 이윤창출로 과거 이 논리에 입각하여 기업들은 생산성 향상에만 초점을 맞추었기 때문에 기업을 이루는 가장 중요한 요소 중 하나인 구성원 개개인의 복지와 그들을 관리하는 것에 대한 교육훈련 부분은 뒷전이였다. 하지만 기업의 생산의 주체는 다름 아닌 기업 구성원 개개인이다. 따라서 우리는 기업 구성원 개개인의 복지와 효율적인 인사관리를 행해야 하고, 그런 인사관리가 기업의 경영에 부합 되도록 교육훈련을 실시하여 생산성 향상에 의한 매출 증대와 밀접한 관계를 갖는 사실을 인식해야 한다.

제 3 장 중소기업 교육훈련의 동향

제 1 절 중소기업 교육훈련의 여건

1990년대 후반부터 한국 경제는 극심한 변화를 겪고 있다. 그 변화중의 하나는 세계화(Globalization)라는 말로 요약된다. 이에 따라 국제경쟁력의 원천으로써 지적·인적 자본의 중요성이 증대하고 있다. 또한 21세기 지식·정보화 사회의 도래에 따라 기술혁신이 가속화되어 직업 세계도 급변할 것으로 예상되며 지식, 정보, 기술이 양산되면서 그 생성·소멸의 주기가 계속적으로 단축될 것으로 예상된다.

1. 중소기업의 인력 현황

우리나라 중소기업의 인력관리 현 실태를 <그림 3-1>과 같이 살펴보면 인력부족률 추이를 알 수가 있다.

<그림 3-1> 인력부족률 추이 (2002년-2007년도)



출처 : 중소기업청, 중소기업 인력 실태조사, 2007.

인력부족률 추이를 보면 2002년 이후 최근 4년간 인력 부족률의 지속적인 하락 추세를 보이고 있으며, 2007년에는 3.93%로 2006년에 비하여 0.

14% 소폭 상승한 것으로 나타났다. 이는 직종·규모별 지속적인 감소 추세를 보이다 2007년도에는 기능직의 인력 부족률이, 2005년도 5.58%에서 7.40%로 상승에 의한 것으로 <표 3-1>에 나타나고 있다.

<표 3-1> 직종별, 규모별 인력 부족률

(단위: %)

구 분		전체	사무 관리직	전문가	생산직		
					기술직 및 준전문가	기능직	단순 노무직
직종별	2002년	9.36	4.14	9.31	9.14	10.78	11.55
	2003년	6.23	2.46	6.86	6.25	7.93	7.08
	2004년	5.06	2.22	6.29	6.28	6.45	5.49
	2005년	4.35	2.27	5.74	4.53	5.58	4.62
	2006년	3.79	1.78	5.46	4.55	6.19	2.93
	2007년	3.93	1.74	4.97	3.79	7.40	3.16
'07년 규모별	5인-19인	5.21	1.99	6.60	4.16	10.56	4.22
	20인-49인	3.73	1.31	5.57	4.18	7.20	2.97
	50인-99인	2.97	1.66	3.15	2.74	5.43	2.52
	100인-299인	2.58	1.89	2.56	2.47	3.69	2.41

자료: 중소기업청, 중소기업 인력 실태조사, 2002-2007년.

(서비스, 판매관리 직종 제외)

직종별 2007년도 인력 부족률이 3.93%라는 것은 중소기업이 필요로 하는 적정 직원의 수가 100명이라고 했을 때 현재 3.93명의 인원이 부족한 상태라는 뜻이다. <표 3-1>을 살펴보면 인력부족 규모 감소세와 더불어 2007년 직종별로는 기능직이 7.4%로 가장 높고, 전문가 4.97%, 기술직 및 준전문가 3.79%순으로 나타났으며, 단순노무직 등 대부분 직종은 2002년에 비해 개선되었으나, 기능직은 2004년도 이후보다 인력 부족 문제가 심화된 것으로 나타났다.

2007년도 규모별로는 100인-299인 기업의 경우 전체 인력 부족률은 2.58%로 나타나 타 규모 기업에 비해 인력수급이 상대적으로 원활한 것으로 분석된다. 특히 5인-19인 기업의 경우 기능직 부족률이 10.56%로 나타나, 기능직의 인력난을 상대적으로 크게 겪고 있는 것으로 분석되었다.

결과적으로 중소기업들이 겪고 있는 인력난이 여전히 심각한 수준인 것으로 분석되었으며, 중소기업의 인력 부족률을 기업 규모 및 직종에 따라 살펴보면 전반적으로 기업의 규모가 커질수록 인력 부족률이 낮아지는 현상이 나타났다. 이는 외국인 종업원 도입 및 경기 침체 등에 기인하는 것으로 판단하고 있다.

2. 정부지원 정책

정부는 중소기업 직업능력개발 촉진 사업으로 교육훈련 수요자 맞춤형 직무교육을 위한 업종별 특성에 부합하는 중소기업 인력구조 고도화를 추진하였으며, 특수성을 반영한 직업훈련으로 첫째, 직업능력 개발이 종업원의 평가·보상 및 기업의 성과 개선과 연계할 수 있도록 다양한 유형의 중소기업 학습조직화 사업 추진.

둘째, 대·중소기업 직업훈련 컨소시엄 사업을 확대하여 중소기업이 대기업, 사업주 단체 등과 컨소시엄을 구성하여 실시하는 훈련에 대한 지원을 대폭 확대(시설·장비구입, 인건비 등).

셋째, e-Learning 재직교육 활성화에 의해 On-Line 원격교육 활성화를 통해 종업원의 교육훈련 접근성 제고.

넷째, 업종·직군별 교육전문가 Pool을 구성하고 인력 여유가 없는 중소기업 사업장에 출장교육을 하는 수요자 중심 교육훈련 실시와 이수 후 종업원 수강지원금 제도 확대 프로그램을 지원하고 있다.

그리고 중소기업 직업능력개발 인프라 확충을 위하여 교육훈련 성과분석 시스템 강화와 직업훈련기관에 대한 성과 연계형 평가 제도를 도입하였으며, 평가결과에 따른 차등 지원으로 훈련 수준 향상 도모와 컨설팅 지원 및 인적자원개발 우수한 기업을 심사, 인증하고 모범사례를 발굴 지원을 실시하고 있다.

제 2 절 중소기업 교육훈련의 실태

1. 교육훈련의 필요성 인식

우리나라 중소기업 교육훈련의 필요성에 있어 직원 대상으로 한 필요성 인식정도는 <표 3-2>와 같이 나타났다.

<표 3-2> 규모별 직원에 대한 교육훈련 필요성

(단위: %)

구 분	전체	매우 필요하다	어느정도 필요하다	별로 필요하지 않다	전혀 필요하지 않다	필요	불필요
전체	100.0	9.4	42.4	31.9	16.3	51.8	48.2
5인-19인	100.0	7.8	45.5	36.5	20.2	43.3	56.7
20인-49인	100.0	13.4	63.8	19.2	3.5	77.3	22.7
50인-99인	100.0	16.0	67.7	12.6	3.7	83.7	16.3
100인-299인	100.0	21.4	67.0	8.1	3.5	88.5	11.5

출처 : 중소기업청, 중소기업 인력 실태조사, 2007.

중소기업 직원 대상으로 한 교육훈련 필요성을 살펴보면 어느 정도 필요하다가 42.4%로 필요성을 어느 정도 인정 하고는 있으나, 전체적으로 필요하다(매우필요하다 + 어느 정도 필요하다)가 51.8%인 반면 ‘불필요하다’(별로 필요하지 않다 + 전혀 필요하지 않다)가 48.2%로 큰 차이 없이 ‘보통’으로 인식하는 것으로 나타났다.

종사자 규모별로 볼 때 규모가 커질수록 교육훈련에 대한 필요성이 적은 규모보다 상당히 높게 나타나는 것을 알 수 있으며, 규모가 작은 5인-19인 규모의 기업은 교육훈련에 대하여 ‘불필요’하다고 응답하는 자가 더 많았다.

2. 교육훈련 미실시 사유

우리나라 중소기업의 교육훈련 미실시 사유는 <표 3-3>에 나타난 바와 같다.

<표 3-3> 교육훈련 미실시 사유

(단위: %)

구 분	2005년	2006년	2007년
업무공백의 우려	64.9	43.7	34.0
효과적인 교육프로그램 부재	28.3	19.7	12.0
직원교육 관련 예산의 부족	27.3	28.5	17.2
교육훈련에 관한 정보부족	20.8	22.0	11.9
경영자의 무관심	6.3	4.9	4.3
일반직원들의 무관심	19.7	18.1	13.3
회사의 특성상 교육훈련의 불필요	-	-	45.7
기 타			

출처 : 중소기업청, 중소기업 인력 실태조사, 2005년-2007년.

교육훈련 미실시 사유에서 나타난 바와 같이 전반적으로 업무공백에 의한 우려가 가장 높게 나타났으나, 2007년도에는 업무공백의 우려 34.0%에 비하여 회사의 특성상 교육훈련의 불필요가 45.7%로 더 높게 나타났다.

그리고 경영자의 무관심보다 일반직원들 무관심이 년도 별로 높게 나타났으며, 이는 일반직원들이 회사 특성상 교육훈련이 불필요하다는 의식에 의해 나타나는 결과로 보여 지므로 향후 직원들의 적극적인 관심과 인식의 제고가 필요할 것으로 나타났다.

효과적인 교육프로그램 부재와, 교육훈련에 관한 정보부족은 정부의 적극적인 지원과 노력에 의하여 감소하는 추세이며, 직원교육 관련 예산 부족은 중소기업의 지속되는 경제침체에 따라 크게 변화가 없는 것으로 나타났다.

3. 교육훈련 실시여부 및 대상

우리나라 중소기업 교육실시 여부와 대상에 대하여 최근 3년 동안의 실태를 살펴보면 다음 <표 3-4>와 같다.

<표 3-4> 교육 실시 여부와 대상

(단위: %)

구 분		직원 교육 실시 여부		교육 실시 대상 직원			
		실시하고 있다	실시하지 않고 있다	임원급 이상	중간 관리자	일반 직원	기 타 (비정규직)
년도별	2005년	44.6	55.4	16.0	53.6	65.5	17.5
	2006년	29.0	71.0	18.0	51.1	74.9	9.4
	2007년	37.3	62.7	23.2	46.3	70.7	6.2
'07년 규모별	5인-19인	31.2	68.8	26.2	37.8	65.0	6.1
	20인-49인	52.6	47.4	15.0	57.9	77.7	5.9
	50인-99인	64.7	35.3	21.1	66.8	78.8	7.0
	100인-299인	75.3	24.7	25.4	69.5	84.9	6.8

주 : 교육 실시 대상 직원은 중복 응답

출처 : 중소기업청, 중소기업 인력 실태조사, 2005년-2007년.

중소기업 대상으로 교육훈련 실시 여부 확인 결과 2005년에 비해 점차적으로 교육훈련을 실시하지 않고 있다는 것을 알 수 있다. 2007년의 경우 '교육훈련을 실시하고 있다'가 37.3%이며, 미실시 기업이 62.7%로 조사되었으며, 종사자 규모별 기업 교육훈련 실시 여부를 살펴보면 규모가 큰 기업 일수록 직원에 대한 교육을 실시하고 있다는 응답이 <표 3-4>와 같이 높게 조사되었다. 또한 중간관리자와 일반직원에 대한 교육 실시 비율은 100인-299인 기업에서 가장 높으며, 임원급 이상에게 교육을 실시하는 비율은 5인-19인 기업에서 가장 높게 나타났다.

4. 중소기업 교육훈련 비용

<표 3-5> 교육훈련 비용의 규모 및 매출액 대비 비율

(단위: 백만원, %)

2004년		2005년		2006년	
교육훈련 비용	매출액 대비 비율	교육훈련 비용	매출액 대비 비율	교육훈련 비용	매출액 대비 비율
2.6	0.05	3.3	0.06	2.7	0.11

출처 : 중소기업청, 중소기업 인력 실태조사, 2007.

우리나라 중소기업 교육훈련 비용의 규모와 매출액 대비 비율을 살펴보면 <표 3-5>와 같이 나타나고 있다.

기업별 직원의 교육훈련비용으로 지출한 금액은 270만원이며, 매출액 대비 비용은 0.11%로 조사되어, 중소기업 종업원의 월 교육훈련비가 점점 어려워지는 경제상황에서 현실적으로 교육훈련비까지 투자할 여력이 없는 것으로 조사 되었다.

한편, 최근 대한상공회의소가 노동부 통계자료를 분석하여 펴낸 ‘최근 기업 인적자원개발 동향과 개선과제’ 보고서(2008)에 따르면, 2007년 국내 기업의 월평균노동비용 중 교육훈련비가 차지하는 비중은 0.8%로 외환위기 직후인 1998년의 1.2%에 비해 큰 폭으로 하락한 것으로 조사 되었으며, 국내 기업들의 교육훈련비 지출이 지난 10년간 뚝 떨어진 것으로 나타났다. 이는 물가상승률을 감안하면 기업의 실질적인 교육훈련 지출은 줄어든 셈이다. 그리고 대·소기업간 교육훈련비 격차도 <표 3-6>과 같이 큰 것으로 나타났다.

<표 3-6> 대·중소기업 1인당 월평균 노동비용총액 대비 교육훈련비 비교 (단위: 원, %)

구 분		교육훈련비(원)	노동비용총액(원)	교육훈련비 비중(%)
대기업	1998년	31,400	2,429,200	1.29
	2007년	58,100	4,710,400	1.23
중소기업	1998년	5,600	1,490,100	0.38
	2007년	8,300	2,846,800	0.29
대·중소 기업간 격차	1998년	25,800	939,100	0.91
	2007년	49,800	1,863,600	0.94

출처 : 노동부, 기업체노동비용조사, 1998과 2007.

지난 몇 년간 경제상황 악화로 인하여 경기에 민감성으로 교육훈련비가 줄어들고 있는 것이라고 풀이하고 있지만 외국 선진기업들이 인적자원개발을 통해 생존의 해법을 풀어가고 있는 것을 볼 때, 교육훈련비 축소는 기업의 장기적인 경쟁력을 손상시킬 우려가 있다고 주장했다.

특히, 중소기업은 경영환경 악화로 매우 어려운 여건에 놓여 있어 교육 훈련에 투자할 여유가 없는 것이 현실이며 인적자원개발 격차에 따른 중소기업의 인력난 심화와 경쟁력 악화 등 악순환을 야기할 수 있다.

5. 소결

최근 국내 중소기업 교육훈련에 대한 전반적인 동향을 종합하면 다음과 같다.

가. 대부분의 기업에서는 과거에 비하여 필요성을 인식하고 있다. 그러나 전담부서를 갖춘 기업은 일부에 불과하며 여전히 외부 교육기관에 대한 의존도가 높고 사내 교육훈련의 경우에도 사내 강사를 활용하기 보다는 외부 전문 강사에 의존하는 비율이 높게 나타났다. 또한 기업 내 교육훈련 담당자의 전문성 신장을 위한 지원 미흡과 전사적 인적자원개발 프로그램으로 여전히 집체식 교육훈련이 가장 많이 실시되고 있어 다양한 방법론 접근이 필요하다.

나. 우리나라 중소기업에서는 교육훈련 참가의 장애요인에 대하여 많이 개선되고는 있으나 교육훈련에 대한 투자는 아직 취약한 수준이며 외환위기 이후 기업의 재직종업원에 대한 투자는 더 감소하고 있는 추세이다. 정부에서는 활발하게 교육훈련 활동을 할 수 있도록 고용보험 지원이라는 제도가 있지만 문제는 정작 기금의 주부담자인 중소기업은 이를 제대로 활용하지 못하고 있다는 것이다. 이는 대기업과 달리 인력개발 담당자나 부서가 없어 체계적이고 조직적인 교육훈련을 수행할 수 없다는 것이다.

다. 글로벌·무한경쟁 시대에 핵심인재 양성은 기업의 생존에 결정적인 요인이 되나 핵심인재 양성체제는 아직 미흡한 실정이며, 일부 기업에서는 인재를 확보하고 유지하기 위한 제도를 실행하고는 있으나 그 내용면에 있어서 다양성과 질적 제고가 필요한 실정이다. 그리고 이러한 교육훈련을 실시하고 있는 기업의 비율도 낮은 실정이다.

라. 교육훈련 성과를 입증하기 위한 객관적인 평가 방법이 미비한 실정으로 실제 기업에서는 교육훈련 추진 상, 어려움 중의 하나로 이에 대한 효과 파악이 곤란하다는 것이다.

이러한 평가가 제대로 이루어지지 않을 때에는 지속적인 개선이 이루어

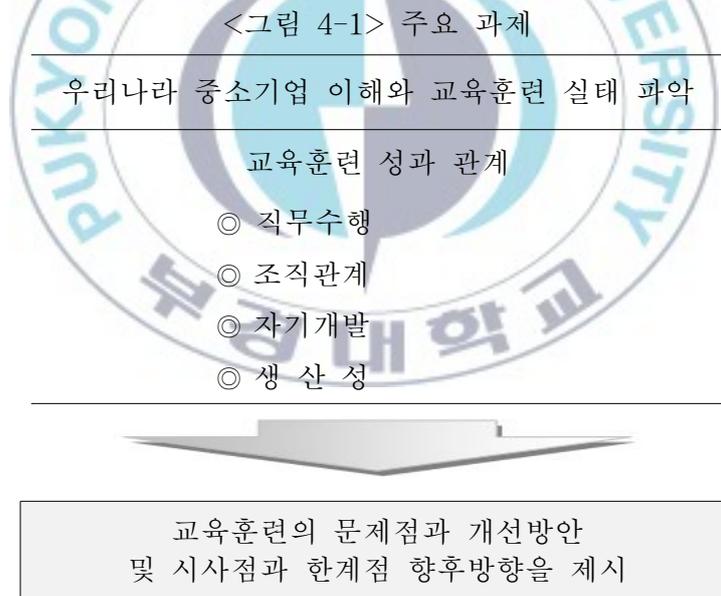
지지 않을 뿐더러 교육훈련에 대한 성과가 낮게 인식되어 경영주의 적극적인 투자를 이끌어 내기 어려워 질 수 있다는 실정이다.



제 4 장 중소기업 교육훈련 실태에 관한 조사 결과

제 1 절 조사개요

본 연구에서는 우리나라 중소기업 교육훈련의 전반적인 실태분석을 위하여 교육훈련 필요성 및 교육훈련에 적극적으로 참여하지 못하는 이유를 파악하고 요인별 직무수행, 조직관계, 자기개발, 생산성 성과에 관한 관계를 알아보고자 한다. 이러한 현황을 분석·검토한 결과를 기초로 향후 교육훈련의 주요과제에 대한 의견을 <그림 4-1>과 같이 제시 하고자 한다.



조사 대상은 본 연구를 위한 모집단을 우리나라 중소기업 제조업 중심으로 사내·외 교육훈련에 한번 이상 참가해 본 경험이 있는 종업원들을 연구 대상으로 설문지를 배포하여, 우리나라 중소기업의 교육훈련에 대한 전반적인 실태와 실시 성과에 대해 조사·분석하고자 한다.

자료 수집은 2008년 10월 13일부터 10월 18일까지 6일간에 걸쳐 총 230부의 설문지를 배포하여 회수된 설문지는 217부로 회수율은 94.3%가 되었으며 그 중 불성실한 응답과 중심화경향이 나타나는 설문지 2부를 제외하고, 총 215명의 응답을 통계분석에 사용하였다.

1. 조사도구

본 연구에서 교육훈련에 관한 견해를 설명하기 위하여 중소기업청 주관 (주)매트릭스가 조사 실시한 중소기업인력 실태조사 보고서 (2007.12)를 기초하여 교육훈련의 동향을 먼저 파악하였으며, 또한 표본조사 결과를 모수 추정(Parameter Estimates)한 것으로 구성비 분석을 통해 중소기업 교육훈련에 대한 연구문제를 분석하였다. 이러한 연구 분석은 권소연 (1998) 대기업 내 교육훈련 실태 조사 연구방법을 참조로 연구자는 생산성을 포함한 중소기업 교육훈련 성과를 분석하였다. 이를 위해 본 연구에서는 설문지 내용을 크게 다섯 부분으로 나뉘었는데, 질문지 문항의 구성 및 내용은 다음의 <표 4-1>과 같다.

<표 4-1> 질문지의 구성

문항구분영역		문항번호	문항 수
I	교육훈련의 필요성에 관한 사항	I. 1-4	4
II	교육훈련을 참여하지 못하는 이유	II. 1-9	9
III	교육훈련 후 성과에 대한 상관관계	III. 1-12	12
IV	중소기업 교육훈련의 전반적인 실태 및 교육훈련의 인식 만족도	IV. 1-7	7
		IV. 8(1-8)	8
V	일반적 사항	V. 1-7	7

교육훈련의 필요성에 있어서 종업원들의 인식과 만족도 파악을 위해 4문항을 객관식으로 선택하도록 하여 직종별 교육훈련 인식에 대한 차이를 파악하였고, 교육훈련에 참여하지 못하는 이유에 있어서는 문항 9항목을 리커트 1점~5점 척도를 사용하여 조사하였으며, 교육훈련 후 성과의 상관관계에 관한 문항 12문항을 조사하였다. 그리고 교육훈련의 전반적인 실태에 관해서는 7문항을 객관식으로 구성하여 선택하도록 하였으며 일반적인 실태에 대하여서는 평정척도를 위한 교육훈련 인식 만족도에 8문항을 사용하였다.

그리고 성과에 관한 문항은 다시 직무수행, 조직적응, 자기개발, 생산성 네 가지 영역을 나눠 중소기업 종업원들의 개인별 특성이 교육훈련 성과와의 관계를 알아보고, 종합적인 교육훈련 실태를 파악 하고자 한다. 마지막으로 통계처리를 위한 개인적인 사항 7문항을 객관식으로 구성하여 설문에 답하도록 하였다.

2. 설문표본

본 연구의 조사 대상자인 중소기업 종업원들이 어떠한 인구사회학적 특성을 갖는지 알아보기 위해 빈도분석을 실시하였다. 연구에 참여한 연구대상자들의 성별, 연령, 학력, 경력, 직책, 직종, 회사규모에 따른 분포는 <표 4-2>와 같다.

성별 분포는 남자가 72.6%, 여자가 27.4%로 남자 비율이 높았고, 연령별 분포를 보면 30세 이하 35.8%, 31세-40세 47.0%, 41세 이상 17.2%로 31세-40세가 많은 비율을 나타냈다. 학력별 분포는 고·졸 20.5%, 전문대·졸 64%, 대·졸 45.1%, 대학원재학이상 4.7%로 대·졸의 비율이 높았으며, 근무경력별은 3년 이하 33.0%, 4년-8년 미만 28.8%, 9년-15년 미만 27.4%, 16년 이상 10.7%로 3년 이하의 근무자가 비율이 높았고, 직책별 분포를 보면 팀원 67.0%, 파트장 25.1%, 팀장 6%, 기타 1.9%로 팀원(사원, 계장, 주임)이 높은 비율을 나타냈다.

직종별 분포는 사무기술직 74.9%, 현장직 54%로 사무기술직 비율이 높았으며, 회사 규모별 분포를 보면 100인 이하 35.4%, 101인-200인 이하 47.9%, 201인-299인 이하 16.7%로, 101인-200인 이하 기업의 종사자가

많은 비율을 나타냈다.

<표 4-2> 조사 표본의 특성

(단위: 명, %)

구 분	내 용	빈도(명)	비율(%)
성 별	남	156	72.6
	여	59	27.4
연 령	30세 이하	77	35.8
	31세-40세	101	47.0
	41세 이상	37	17.2
학 령	고·졸	44	20.5
	전문대·졸	64	29.8
	대·졸	97	45.1
	대학원재학 이상	10	4.7
근무경력	3년 이하	71	33.0
	4년-8년 이하	62	28.2
	9년-15년 이하	59	27.4
	16년 이상	23	10.7
직 책	팀원 (사원,계장,주임)	144	67.0
	파트장 (대리,과장)	54	25.1
	팀 장 (차장,부장)	13	6.0
	기 타 ()	4	1.9
직 종	사무기술직	161	74.9
	현장직	54	25.1
규모별	100인 이하	76	35.3
	101인-200인 이하	103	47.9
	201인-299인 이하	36	16.7

제 2 절 설문별 분석결과

1. 교육훈련의 필요성에 대한 분석

직종에 의한 교육훈련의 필요성 차이는 한 변수에 속한 빈도수와 다른 변수에 속한 빈도수를 함께 교차로 분석하여 두 변수 사이의 상관관계 카이제곱(Chi-square)검증으로 실제빈도와 기대빈도의 비교 분석을 통해 두 변수간의 상관관계 여부를 파악하고 상관관계 정도가 강한지 아니면 약한지를 분석하기 위해 교차분석을 실시하였다.

가. 직종에 따라 학교교육과 기업교육활동에서의 필요한 실무와의 연계 정도를 알아본 결과는 아래 <표 4-3>과 같다.

<표 4-3> 학교교육과 기업교육 실무와의 연계정도

(단위: 명, %)

	전혀 무관하다	무관하다	보통이다	약간 많다	매우 많다	합계	Chi-square (p-value)
사무기술직	1.2	23.0	55.3	16.1	4.3	100.0	9.006 (0.061)
현장직	1.9	40.7	50.0	5.6	1.9	100.0	
합계	1.4	27.4	54.0	13.5	3.7	100.0	

항목들의 카이제곱 검증 결과를 보면 p값은 0.061로 유의수준 5%에서 유의하지 않으므로 직종에 따라서 학교 및 기업교육 필요한 실무와의 연계 정도의 차이는 없다고 할 수 있다.

이에 관한 각각의 빈도를 분석해 보면 사무기술직의 경우, 학교교육과 기업교육의 실무 연계정도가 ‘보통’이라고 응답한 자가 55.3%로 가장 많은 비중을 차지하고 있었으며, 현장직의 경우 또한 ‘보통’이라고 응답한자가 50.0%인 27명으로 가장 비중이 높았다. 즉, 대부분의 중소기업 사무기술직, 현장직들은 학교교육과 기업교육의 실무 연계정도를 ‘보통’으로 응답해 주어 인식의 차이가 없는 것으로 나타났다.

나. 중소기업에서 교육훈련이 얼마나 필요성 한가에 대한 결과는 아래 <표 4-4>와 같다.

<표 4-4> 중소기업에서의 교육훈련 필요성 정도

(단위: 명, %)

	매우 불필요	불필요	그저 그렇다	필요	매우필요	총합	Chi-square (p-value)
사무기술직	1(0.6)	1(0.6)	25(15.5)	92(57.1)	42(26.1)	161(100.0)	20.243
현장직	0(0)	4(7.4)	19(35.2)	24(44.4)	7(13)	7(13.0)	(0.000)
총합	1(5)	5(2.3)	44(20.5)	116(54.0)	49(22.8)	215(100.0)	

항목들의 카이제곱 검증 결과를 보면 p값은 0.000로 5%의 유의수준에서는 직종 간의 차이는 유의한 것으로 나타났다. 이에 관한 빈도를 분석해보면 사무기술직 57.1%인 92명, 현장직 44.4%인 24명이 '필요하다'고 응답하였다. 이에 분석결과 중소기업에서의 교육훈련 필요성은 사무직이 '필요하다'고 응답한 분포가 많은 반면, 현장직은 '그저 그렇다'라고 응답의 분포가 많았다.

다. 교육훈련을 받아야 할 필요성을 느끼는 부분의 결과는 <표 4-5>와 같다.

<표 4-5> 교육훈련을 받아야 할 필요성을 느끼는 부분

(단위: 명, %)

	직무수행	조직 간의 관계	자기개발	품질개선	총 합	Chi-square (p-value)
사무기술직	82(50.9)	27(16.8)	39(24.2)	13(8.1)	161(100.0)	15.809
현장직	26(48.1)	7(13.0)	6(11.1)	15(27.8)	54(100.0)	(0.001)
총합	108(50.2)	34(5.8)	45(20.9)	28(13.0)	215(100.0)	

p값은 0.001로 5%의 유의수준에서는 직종의 차이에서 유의한 것으로 나타났다. 이에 관한 교육훈련을 받아야 할 필요성을 느끼는 부분에서 사

무기술직은 ‘직무수행’이 필요하다고 응답한 경우가 50.9%인 82명, ‘자기개발’이 필요하다고 응답한 경우는 24.2%인 39명으로 나타났고, 현장직의 경우 ‘직무수행’에 관한 교육이 필요하다고 48.1%인 26명이 응답했고 ‘품질개선’이 27.8%인 15명이 응답하여 교육훈련의 필요성을 느끼는 부분이 직무수행 부분은 동일하나 사무기술직에서는 ‘자기개발’이란 응답이 많이 분포되어 있는 반면 현장직은 ‘품질개선’이라고 응답 분포가 많이 나타나 사무기술직과 현장직이 교육훈련 필요성을 느끼는 부분에는 차이가 있는 것으로 나타났다.

라. 교육훈련 전반에 대한 만족 정도에 대한 결과는 아래 <표 4-6>과 같다.

<표 4-6> 교육훈련의 만족도

(단위: 명, %)

	매우 만족하지 않는다	만족하지 않는다	보통이다	만족한다	매우 만족한다	총합	Chi-square (p-value)
사무기술직	11(6.8)	36(22.4)	84(52.2)	27(16.8)	3(1.9)	161(100.0)	3.327
현장직	1(1.9)	13(24.1)	32(59.3)	8(14.8)	0(0)	54(100.0)	(0.505)
총합	12(5.6)	49(22.8)	116(54.0)	35(16.3)	3(1.4)	215(100.0)	

교육훈련 전반에 대한 만족 정도의 결과는 p값은 0.505로 유의수준 5%에서 유의하지 않으므로 직종에 따라서 교육훈련 전반에 대한 만족도 정도의 차이는 없다고 할 수 있다. 이에 교육훈련의 만족 정도는 사무기술직과 현장직이 동일하게 ‘보통’과 ‘만족하지 않는다’라는 분포가 많아 교육훈련의 만족 정도에서는 차이가 없는 것으로 나타났다.

2. 교육훈련에 참여하지 못하는 이유에 대한 분석

중소기업이 재직 종업원을 대상으로 하여 알아본 결과로는 재직종업원들이 교육훈련에 참여하지 못하는 이유에 대한 <표 4-7>에서 잘 나타나 있

듯이 설문결과 ‘회사 업무특성상 교육훈련의 필요성이 없다.’ 라는 응답이 5점 만점에 2.17로 제일 낮은 반면 필요성에 대하여 인식은 하고 있으나 조업의 차질이나 ‘업무공백의 우려’와 부담이 3.37로 교육훈련에 참석하지 못하는 이유가 가장 높았으며, ‘교육프로그램 부재’로 ‘교육훈련 효과 저조’가 3.30, ‘형식적인 교육’이 3.24로 나타났다.

<표 4-7> 교육훈련을 참여하지 못하는 이유

(단위: 명, %)

항 목	평 균	표준편차
회사 업무특성상 교육훈련의 필요성이 없음	2.17	0.88
업무공백의 우려 (업무과다)	3.37	0.99
구성원의 업무차질 우려	3.23	0.95
직원교육 관련 예산 부족(교육비부담)	2.70	0.99
일반 직원들의 무관심	3.01	0.90
상사의 부하육성 인식부족	2.94	0.96
효과적인 교육 프로그램 부재(교육효과저조)	3.30	0.92
경영진 무관심	3.12	0.90
형식적인 교육	3.24	0.94

3. 교육훈련 성과에 대한 분석

조사대상자의 교육훈련 성과를 알아보기 위하여 교육훈련에 대한 평가를 요인분석 하여 다음의 4가지 성과 요인 즉, 직무수행, 조직관계, 자기개발, 생산성으로 나누어 항목별로 살펴보면 다음의 <표 4-8>과 같다. 그리고 본 연구자는 교육훈련 성과에 대한 요인분석에서 측정분석의 신뢰성과 타당성을 높이기 위하여 신뢰성이 낮고 요인분석에 문제가 발생된 2문항에 대하여 분석에서 제외 시켰다. 그리하여 조직적응 관계에서의 3문항에서 “부서간의 업무 이해도가 향상되었다”의 1문항을 제외한 2문항과, 자기개

발에서의 “외국어 능력이 향상되었다“라는 1개의 문항을 제외한 2개의 문항을 가지고 분석을 하였다.

<표 4-8> 조사대상자의 교육훈련 성과항목

(단위: 명, %)

회전된 성분행렬(a)		평균	표준편차
직무수행	직무수행 지식이 향상되었다	3.40	0.77
	업무에 대한 문제 해결 능력이 향상되었다	3.37	0.79
	새로운 업무에 대한 자신감이 생겼다	3.40	0.75
	평 균	%	-
조직관계	상사와 부하직원과의 관계가 개선되었다	3.01	0.76
	회사 내의 의사소통과 대인관계가 넓혀졌다	3.20	0.70
	평 균	%	-
자기개발	자신의 사고가 적극적으로 바뀌었다	3.30	0.75
	사회 환경변화에 대한 적응력이 생겼다	3.23	0.76
	평 균	%	-
생산성	생산품질이 많이 향상되었다	3.04	0.84
	생산 공정개선으로 생산량이 증대 되었다	3.03	0.81
	신기술 습득으로 생산량 증대에 많은 도움이 되었다	3.04	0.82
	평 균	%	-

<표 4-8>을 살펴보면 교육훈련 성과에 대해 성과 요인별로 평가했을 때 직무수행 성과에 대한 평균은 5점 만점에 3.39점으로 나타나 조사대상자의 직무수행성과는 보통수준보다 약간 높았으며, 자기개발 성과 평균은 3.27점, 조직관계 성과는 3.11점 보통수준이었으나, 생산성은 3.04로 비교적 차이가 나타났다.

첫째, 직무수행에 대한 평가는 교육훈련 성과로 직무수행 지식이 향상되었다와 새로운 업무에 대한 자신감이 생겼다는 동일하게 3.40점으로 높았으며, 업무에 대한 문제 해결 능력이 향상되었다는 3.37점으로 가장 낮았으나 전반적으로 높게 나타났다.

둘째, 조직관계에 대한 평가는 상사와 부하직원과의 관계가 개선되었다는 3.01점으로 낮았지만 상대적으로 회사 내의 의사소통과 대인관계가 넓혀졌다가 3.20으로 높게 나타났다.

셋째, 자기개발에 대한 평가는 자신의 사고가 적극적으로 바뀌었다는 3.30으로 비교적 높았으며, 사회 환경변화에 대한 적응력이 생겼다가 3.23점으로 약간 낮게 나타났다.

넷째, 생산성에 대한 평가는 생산품질이 많이 향상되었다와 신기술 습득으로 생산량 증대에 많은 도움이 되었다가 3.04점이었으며, 생산 공정개진으로 생산량이 증대 되었다는 3.03점으로 대체적은 비슷하였으며 전체적으로 다른 성과에 비하여 낮게 나타났다.

또한 교육훈련 후 직무수행성과, 조직관계성과, 자기개발성과, 생산성성과의 연구문제로 인구통계학적 분류에 따라 교육훈련 성과를 t-검정이나 일원분산분석에 의한 F-검정을 실시를 통하여 두 집단의 평균의 차이를 검증하고자 한다.

첫째, 연구대상자의 변인에 따른 직무수행 성과를 살펴보면 <표 4-9>에 서와 같이 성별과 직책은 통계적으로 $P < .05$ 수준에서 학력과 직종이 $P < .001$ 수준으로 유의미한 차이를 보여 성별로는 남자가 여자에 비해 직무수행성과가 높게 나타났으며 직책별로는 팀장이 팀원, 파트장보다 높으며, 직종에는 사무직(기술) 집단이 현장직에 비해 직무수행성과가 높게 나타났다.

둘째, 연구대상자의 변인에 따른 조직관계 성과를 살펴보면 <표 4-9>에 서와 같이 성별, 직책, 직종, 회사규모 등이 동일하게 통계적으로 $P < .05$ 수준에서 유의미한 차이를 보였으며, 성별에서는 남성이 여성보다 높고, 직책에서는 팀장이 높았으며, 직종에 있어서는 사무기술직이, 회사규모별에서는 101인-200인 이하가 조직관계 성과에서 높게 나타났다.

셋째, 연구대상자의 변인에 따른 자기개발을 살펴보면 <표 4-9>에 서와 같이 연령, 직책, 직종, 회사규모 등은 동일하게 통계적으로 $P < .01$ 수준에서 유의미한 차이를 보였으며, 성별, 학력은 통계적으로 $P < .001$ 수준에서 유의미한 차이가 나타났다.

넷째, 연구대상자의 변인에 따른 생산성성과에 대하여서는 전체적으로 통계적 수준에서 유의미 하지 않는 것으로 나타났다.

<표 4-9> 요인별 교육훈련 성과

변인	특성	직무수행		조직관계		자기개발		생산성	
		평균	F or t값						
성별	남	3.46	2.50*	3.16	2.07*	3.36	3.58***	3.08	1.48
	여	3.19		2.95		2.99		2.90	
연령	30세 이하	3.29	2.52	2.96	2.82	3.12	5.03**	2.88	2.43
	31세-40세 이하	3.50		3.19		3.42		3.11	
	41세 이상	3.27		3.14		3.12		3.14	
학력	고·졸	3.09	5.73***	2.98	1.58	3.03	8.52***	3.09	1.07
	전문대·졸	3.30		3.03		3.03		2.90	
	대·졸	3.54		3.17		3.47		3.06	
	대학원재학이상	3.73		3.35		3.65		3.26	
근무경력	3년 이하	3.39	0.77	3.00	0.83	3.18	0.82	3.08	1.43
	4년-8년 이하	3.41		3.16		3.29		2.90	
	9년-15년 이하	3.36		3.14		3.25		3.01	
	6년 이상	3.34		3.13		3.43		3.27	
직책	팀원(사원)	3.29	3.88*	3.01	3.76*	3.15	4.48**	3.00	0.64
	파트장(대리이상)	3.60		3.28		3.51		3.07	
	팀장(차장이상)	3.66		3.42		3.50		3.25	
	기타	3.00		2.87		3.00		2.75	
직종	사무직(기술)	3.49	3.88***	3.16	2.50*	3.33	2.78**	3.03	-.015
	현장직	3.08		2.91		3.03		3.03	
회사규모	100인 이하	3.23	3.04	2.96	3.20*	3.09	5.70**	3.03	1.87
	101인-200인이하	3.46		3.20		3.28		2.96	
	201인-299인이하	3.49		3.12		3.55		3.25	

* P < .05 ** P < .01 *** P < .001

4. 중소기업 교육훈련의 내용별 실태

교육훈련의 내용별 실태에 대하여서는 빈도분석을 실시하여 현황을 파악하고자 하였다.

가. 최근 1년간 조사대상자들이 교육훈련의 중요성을 인식하면서 교육훈련 참여 회수는 <표 4-10>와 같다.

<표 4-10> 교육훈련 참여횟수

(단위: 명, %)

교육 참여횟수	빈 도	비 율
없음	66	30.7
1번	83	38.6
2번	40	18.6
3번	17	7.9
4번이상	9	4.2

최근 1년간 교육훈련 참여횟수를 보면 1번 참여가 38.6%인 83명, 2번 참여 18.6%인 40명으로 1년간 2회 이하로 참여한 대상자들이 87.9%로 저조 하였으며, 최근 1번도 참여하지 못하였다는 30.7%인 66명으로 대부분 교육훈련의 참여 기회가 적은 것으로 나타났다.

나. 교육훈련에 참가하게 된 동기

<표 4-11> 교육훈련 참가 동기

(단위: 명, %)

항 목	빈 도	비 율
업무수행의 필요성	87	40.5
자기개발	52	24.2
규정상 의무적	60	27.9
상사의 지시나 권유	13	6.0
현업에서 벗어나기 위해.	3	1.4

근무기간 중 교육훈련 경험이 있는 자 대상으로 한 교육훈련 참가 동기는 업무수행의 필요성 40.5%인 87명으로 가장 높았으며, 규정상 의무적 교육이 27.9%인 60명으로 나타난 반면, 상사의 권유나 현업에서 벗어나기 위한 동기가 각 6.0%, 1.4%인 13명과 3명으로 대부분 교육훈련 참가의 동

기는 업무수행의 필요성이나 규정상 의무로 인하여 참가하는 것으로 나타났다.

다. 교육훈련을 실시하는 방법

<표 4-12> 교육훈련 실시 방법

(단위: 명, %)

교육훈 실시방법	빈 도	비 율
사내교육	58	27.0
위탁교육	94	43.7
모기업 파견	6	2.8
통신교육	27	12.6
기 타(재직근로자 야간교육)	7	3.3
무응답	23	10.7

학습효과에 대한 교육훈련 방식의 분포를 살펴보면 <표 4-12>과 같이 위탁교육이 43.7%인 94명이 가장 많았으며, 사내교육 27.0%인 58명, 통신교육 12.6%인 27명으로 조사결과에서 알 수 있듯이 아직까지 중소기업에서는 자체적인 교육보다 위탁교육, 통신교육 등에 의존도가 높은 것으로 나타났다.

라. 교육훈련에 대한 투자 관심도

<표 4-13> 교육훈련 투자 관심도

(단위: 명, %)

투자 관심도	빈 도	비 율
매우낮다	15	7.0
낮다	49	22.8
보통이다	119	55.3
높다	30	14.0
매우높다	2	0.9

교육훈련에 대한 투자와 관심도에 대하여 <표 4-13>에서 알 수 있는 바와 같이 ‘보통’이 55.3%인 119명으로 가장 높게 나타났고, ‘낮다’가 22.8%인 49명으로 나타났다. 반면 ‘높다’라고 응답한 종업원은 14%인 30명으로 교육훈련에 대한 투자나 관심도는 다소 낮은 편으로 나타났다.

마. 교육훈련에 대한 정부지원정책

<표 4-14> 정부지원정책 인식정도

(단위: 명, %)

정부지원정책 인식	빈도	비율
전혀 모른다	14	6.5
모른다	65	30.2
보통이다	63	29.3
약간 알고 있다	61	28.4
잘 알고 있다	12	5.6

교육훈련의 정부지원정책의 인식정도에 대하여 <표 4-14>에서 알 수 있듯이 ‘모른다’ 30.2%인 65명이 가장 높았으며, ‘보통’이다 29.3%인 63명 ‘약간 알고 있다’ 28.4%인 61명으로 나타나 대부분의 종업원들이 정부지원정책에 대하여 모르는 것으로 나타났다.

바. 교육훈련이 필요한 계층

<표 4-15> 교육훈련 필요한 계층

(단위: 명, %)

교육훈련 필요 계층	빈도	비율
팀원 (사원,계장,주임)	119	55.3
파트장 (대리,과장)	62	28.8
팀장 (차장,부장)	22	10.2
기타 ()	12	5.6

교육훈련이 필요한 계층의 조사결과는 팀원이 55.3%인 119명이 '필요하다'고 응답했으며, 파트장 28.8%인 62명, 팀장이 10.2%인 22명 순으로 나타났다. 그리고 조사결과 기타 응답란에는 전사원이 교육을 받아야 된다는 응답이 많은 것으로 나타났다.

사. 교육훈련 이수 후 평가

<표 4-16> 교육훈련 이수 후 평가

(단위: 명, %)

항 목	빈 도	비 율
전혀 평가를 받지 않는다.	79	36.7
간헐적으로 평가를 받는다	81	37.7
50% 정도 평가를 받는다	41	19.1
모든 교육에 대해 평가를 받는다	14	6.5

교육훈련 이수 후 평가 여부에 있어 <표 4-16>과 같이 교육훈련 후 평가를 받아본 적이 있는지 여부에 관한 설문조사에서는 '간헐적으로 평가를 받는다'가 37.7%인 81명으로 가장 많은 결과가 나온 반면, '전혀 평가를 받지 않는다'고 응답한 종업원이 36.7%인 79명, 50%정도 '평가를 받는다'가 19.1%인 41명, '모든 교육에 대해 평가를 받는다' 6.5%인 13명으로 나타났다. 위의 결과에서 나타난 것처럼 교육훈련 이수 후 평가를 대부분 하지 않는 것으로 나타났다.

아. 교육훈련 인식의 만족도는 독립변수(종속변수에 영향을 주는 변수들)와 종속변수(독립변수의 영향을 받아 변화되는 변수)간의 관계를 파악하는데 적용되는 통계기법인 회귀분석을 이용하여 훈련 성과를 <표 4-17>와 같이 알아보았다.

교육훈련 인식의 만족도가 교육훈련 후 성과의 관계를 살펴보면 교육훈련이 직무수행, 조직관계, 자기개발, 생산성이 모두 통계적으로 $P < .001$ 수준에서 유의미한 영향을 주는 것으로 나타났으며, 교육훈련 인식의 만족도

는 직무수행 1.9%, 조직관계 2.5%, 자기개발 1.3%, 생산성 향상 1.0%로 설명하는 것으로 나타나 교육훈련의 인식의 만족도가 훈련 후 성과 각각에 영향을 미치고는 있으나 그 정도는 작은 것으로 나타났다.

<표 4-17> 교육훈련 인식의 만족도에 따른 훈련 성과

회귀분석결과	직무수행	조직관계	자기개발	생산성
상수	1.87	1.51	1.98	1.80
B(회귀계수)	0.50	0.53	0.42	0.40
β (표준화된 회귀계수)	0.44	0.50	0.37	0.32
t-값	7.22***	8.50***	5.86***	5.04***
F값	52.23***	72.33***	34.39***	25.42***
R ²	0.19	0.25	0.13	0.10

* P < .05 ** P < .01 *** P < .001

제 3 절 소결

1. 중소기업 교육훈련의 문제점

본 연구의 실증적 결과에서 나타난 바와 같이 교육훈련 필요성에 대한 인식의 정도는 부족한 편이었으며, 재직종업원들이 교육훈련에 참여하지 못하는 이유는 업무공백 우려의 부담과 교육훈련 프로그램 부재가 주요 요인인 것으로 나타났다. 또한 실태조사에서는 교육훈련 참여도가 낮고, 외부교육기관에 대한 의존 비율이 높은 반면, 투자와 교육훈련 후 평가에 대하여서는 저조한 것으로 조사되었다. 정부의 지원정책에 대하여서는 대부분이 잘 모르는 것으로 나타났다. 이러한 본 연구의 실증적 분석에서 나타난 문제점을 구체적으로 요약하면 다음과 같다.

1) 교육훈련의 필요성에 대한 인식부족

교육훈련 필요성 조사에서는 <표 3-1>, <표 4-4>와 같이 적은 규모일 수록 인식의 정도는 낮게 나타났다. 이러한 인식 부족을 대부분의 기업이 교육훈련 문제를 놓고 최고경영자 마인드 부족으로 보고 있다. 따라서 교육훈련을 단순히 직무상 능력을 위주로 하여 업적향상에만 관심을 갖는다든지, 일반 직원들의 무관심과 교육훈련 자체를 비용 지출로만 생각하는 결과를 가져오게 된다. 그러므로 경영자나 종업원들은 교육훈련이 기업 발전뿐만 아니라 종업원의 자기개발과 역량을 향상시키기 위해 매우 중요하다는 인식이 필요할 것이다.

2) 교육훈련 참여율 저조 문제

중소기업은 경영상 어려움과 업무별 인력 부족문제로 교육훈련 시 <표 3-2>, <표 4-7>와 같이 업무공백에 의해 조업차질 우려가 문제가 되어, 교육훈련 참여 기회가 현저히 떨어지고 원활한 교육훈련이 이루어지지 않고 있는 실정이다. 이러한 업무공백을 채울 수 있는 대체인력 확보를 위한 정부 지원정책이 시급히 강구되어야 할 것이다.

그리고 교육프로그램의 관리부재로 인하여 교육훈련 내용이 종업원들에게 형식적이고 적절치 못하다는 이유로 기업의 교육목표에 크게 공헌하지 못하는 실정이다. 그러므로 직원의 효율적 교육훈련 성과를 제고하기 위해서는 다양한 교육훈련프로그램 개발이 필요하다.

3) 형식적이거나 실정에 맞지 않는 교육훈련 방법 문제

기업에서의 교육훈련 실시는 업무수행에 의한 필요와 규정상 형식적인 교육훈련이 대부분이며, 이에 대한 평가도 간헐적인 것으로 <표 4-11>, <표 4-16>에 조사되었다. 우리나라 중소기업 상당수가 교육훈련 실시 후 평가방법을 모르거나, 이해부족으로 평가를 실시하지 않고 있으며 평가를 한다 하더라도 평가 자체에 의미를 두거나 인사관리 제도와 유기적으로 연계되지 못하고 있는 실정이다. 즉, 교육훈련 전담부서의 부재로 집중할 수 있는 관리능력이 부족하여 비체계적으로 운영되고 있다.

교육훈련 방법은 현재 기업에서 일반적으로 활용되고 있는 교육훈련기법 중에 위탁교육, 사내강의, 사례연구 등 일부에 국한되어 있고 참가자들의 적

극적인 의욕을 야기 시킬 수 있는 자극적 기법이 없는 실정이다. 즉, 현재 활용되고 있는 교육훈련기법이 단순할 뿐만 아니라 새로운 기법 도입에 있어 중소기업 실정에 맞는 맞춤형 교육이 필요하다. 따라서 교육훈련은 기업의 특수성과 현실 및 개인의 능력이나 자질을 고려하여 이에 알맞은 교육훈련 기법에 의해 실시되어야 할 것이다.

4) 교육훈련 예산과 정부지원, 홍보부족 문제

직원들이 교육에 의한 필요성을 느끼고 있는 있으나 우리나라 기업체 중 몇몇 재벌기업만이 독자적인 교육훈련 시설을 갖춰 체계적인 교육을 실시하고 있을 뿐, 대부분의 기업체는 능력 향상과 경력개발을 위한 투자를 하지 못하고 있는 실정이다. 이는 장기적 측면에서 교육훈련시설에 대한 막대한 투자는 외면하고 단기적 성과에만 목표를 두고 있기 때문이다. 또한 인적 투자비용은 타 비용의 개념과는 달리 다루어져 소비적 지출이 아니라 생산적 지출의 관점에서 예산이 편성되어야 할 것이며 인력운용에 애로가 없이 최소의 비용으로 직원들에게 필요한 교육훈련을 시킬 수 있는 방법이 강구되어야 할 것이다.

정부지원의 고용보험 능력개발 사업은 선 훈련 후 지원의 방식으로 이해할 뿐이어서, 정부의 다양한 고용 및 능력개발 지원정책을 살펴보면 중소기업 종업원의 능력개발을 촉진할 수 있는 실질적 효과와 대안이 제시되어야 할 것이다.

2. 중소기업 교육훈련의 개선방안

1) 교육훈련 필요성에 대한 인식부족의 개선방안

기업 내 종업원 및 관리자의 능력개발을 위한 장기적이고 계획적이며 조직적인 체계화가 확립되어 있지 않은 오늘날 중소기업 교육훈련의 현실에서 인재 육성개발을 위한 경영자 및 관리자의 적극적인 관심과 지원이 절실히 요구된다. 따라서 경영자 및 관리자에게 교육훈련에 대한 중요성을 인식시키고 기업발전과 개인의 성장을 동시에 충족시킬 수 있다는 믿음을 갖게 하는 것이 중요하다.

그리고 교육훈련 필요성을 경영상의 문제에서 찾는다는 사고를 하게 되

면 비교적 손쉽게 문제가 풀릴 수 있다. 기업 내 문제, 경영상 당면문제 그 자체가 바로 교육의 필요점인 것이다. 이 같은 필요성을 정확히 파악하고 현재나 미래의 문제점을 발견, 분석하여 교육으로 처방할 수 있는 부분을 도출하여야만 교육을 통한 경영 성과를 극대화시켜 나갈 수 있다. 또한 필요성을 정확하게 분석하기 위해서는 전 임직원에 대한 직무조사를 실시하고, 이를 통해 나타난 직무요소 및 필요능력을 교육훈련의 내용으로 반영해야 할 것이다.

2) 교육훈련 참여율 저조 문제의 개선방안

업무공백에 의한 조업부담을 해소하기 위하여 대체인력 부족 상황 속에서 교육훈련에 대한 접근성을 높여 교육훈련 프로그램이 활성화 될 수 있도록 인터넷 통신교육 활용도를 높이고 기존의 위탁교육에만 의존하는 방식에서 작업시간이 아닌 야간 또는 휴일에도 실시되는 적절한 교육훈련 방법이 제시되어야 한다. 이때 휴일 및 야간훈련시간에 대한 임금보전도 같이 고려되어야 할 것이다. 또한 중소기업 여건상 가장 이상적인 교육훈련은 직장 내에서 상사나 선배사원의 풍부한 경험과 실무 중심으로 한 교육이 가장 효과적이고 교육훈련비 절감을 가져 올 수 있다는 것이다. 이러한 유능한 종업원을 선발하여 해당분야의 전문가로 양성시킨 후 사내강사요원으로 활용도를 높여야 할 것이다.

그리고 기술 분야의 변화와 내부 인력 기능향상을 위하여 지속적인 교육훈련을 실시해야 한다. 그러나 중소기업의 경우에는 기업단독으로 훈련프로그램을 운영하는 것이 비효율적이므로 같은 업종의 기업들이 공동으로 훈련할 수 있는 체제 확립이 필요하다. 즉, 중소기업은 특성화된 교육훈련프로그램을 단독으로 수행하는 것이 매우 어려우므로 동일업종 중소기업들이 지역별, 공단별 합동훈련을 위한 체제를 마련하고 정부의 정책적 지원 하에서 관련 교육기관의 역할분담 및 특성화가 이루어져야 할 것이다.

3) 형식적이거나 실정에 맞지 않는 교육훈련 방법 문제의 개선방안

우리나라 중소기업은 현장인력의 업무에 지장을 주는 교육훈련을 피하고, 훈련에 따른 비용 발생이나 부담을 최소화하기 위한 신규프로그램이 제공되어야 한다. 또한 많은 비용과 인력을 투입한 후 교육훈련 성과를 정

확히 측정하기 위해서는 평가가 필수적이어야 한다. 따라서 적절한 평가방법의 개발과 인사고과, 승진, 승급 등 인사관리제도에 이를 적극적으로 반영해야 할 것이다. 이에 정부지원 정책으로 교육훈련 평가방법에 대하여 전문적인 컨설팅 기관에 의뢰 할 수 있도록 적극적인 노력이 요구된다.

교육훈련 방법에 있어서는 노동부와 중소기업청 관련 정부기관을 활용으로 중소기업 실정에 맞는 교육프로그램을 개발하고 대체인력과 예산이 부족한 실정을 감안하여 기업 내 사내교육과 외부강사의 초빙, 인터넷 교육 등 효율적 활용 방안을 강구하여야 한다. 즉, 한 가지 기법의 사용보다 다수의 교육훈련기법을 병용하여 실시한다면 그 효과는 더욱 더 높아 질 것이다.

4) 교육훈련 예산과 정부지원, 홍보부족 문제의 개선방안

많은 중소기업들은 교육훈련이 불필요하다는 인식을 예산부족 문제로 꼽았다. 이러한 예산 부담을 줄이기 위하여 고용보험제도의 적극적인 활용이 필요하다. 그러므로 교육훈련을 시켰을 경우 고용보험 직업능력개발사업의 지원금 환급률 상향조정과, OJT 인정 범위의 확대, 환급절차의 간소화, 사이버훈련 지원 등을 중요한 제안으로서 제시하려 한다. 이에 대해 정부는 지원을 받을 수 있는 요건과 범위를 확대하고 직업훈련 실시에 따른 비용 부담을 최소화하여 영세 중소기업의 직업훈련 기회를 확대해 나가야 할 것이다

또한 고용보험 능력개발 사업이 중소기업 종업원들에게 전달되기 위해서는 개별 기업을 전달매개로 하지 않는 시스템 개발이 필요하다. 즉, 산업단위 인적자원개발기구, 중소기업 직업훈련컨소시엄, 고용안정센터의 적극적인 홍보 활동이 요구된다. 또한 중소기업 성장 가능성을 고부가가치의 기술력으로 승부하는 경쟁전략으로 갈 수 있도록 재정적, 제도적 지원을 아끼지 않아야 하며 동시에 현재의 여건 하에서 중소기업 필요인력 및 숙련을 공급해 주는 정책이 아울러 체계적으로 실시되어야 할 것이다.

제 5 장 결론

제 1 절 연구결과의 요약

본 연구는 기업 내 교육훈련 현황에 대하여 중소기업 인력 실태 조사 보고서를 참고로 교육훈련 동향을 파악하였고, 이론적 연구의 바탕으로 설문지법을 이용하여 우리나라 중소기업 교육훈련의 일반적 실태와 성과에 관해 실증 조사하여 개선방안을 제시하였는데 연구결과를 요약하면 다음과 같다.

교육훈련이 기업과 종업원 모두에게 유용한 것임에도 불구하고 특히 저조한 이유는 교육훈련에 대한 인식 부족으로 중소기업 인력실태조사 보고서와 본 연구결과에 의해 조사되었다. 또한 기업의 규모가 작을수록 직원에 대한 교육훈련 참여는 떨어졌으며, 직종별로는 대체로 교육훈련의 필요성을 인지하고는 있었으나 필요성을 느끼는 차이가 있는 것으로 나타났다. 만족 정도에서는 직종별로는 차이가 없이 '보통'이라는 응답이 높게 설문결과 조사되었다. 이러한 부분을 개선하기 위하여서는 업무에 지장을 초래하지 않는 범위 내에서 사내교육 훈련 활성화와 통신교육 및 다양한 프로그램 개선 등 기업의 적극적인 활동이 있어야 할 것이다.

조사대상자의 교육훈련 성과에 대한 차이를 직무수행성과, 조직관계성과, 자기개발성과, 생산성성과로 나누어 살펴보면 직무수행성과에 대한 평가가 전반적으로 높은 수준으로 나타났다. 그리고 각 인구사회학적 특성에 따른 훈련 후 성과의 차이를 살펴보면 남자가 여자에 비해 직무수행성과, 조직관계성과, 자기개발성과가 높게 나타났으며, 연령별에서는 31세-40세 이하 경우 자기개발성과가 높았다. 학력에서는 대학원 재학 이상이 직무수행성과와 자기개발성과가 높게 나타났고, 직책에서는 팀장이 직무수행성과와 조직관계성과에서 높게 나타난 반면, 자기개발 성과에서는 파트장이 높게 나타났다.

직종별로는 사무기술직이 직무수행성과 자기개발성과가 높게 나타났고, 회사규모에서는 101인-200인 이하가 조직관계성과에서 높게 나타났으며,

201인-299인 이하는 자기개발성과에서 높게 나타났다. 이러한 4가지 요인에 있어서는 교육훈련을 통해 습득한 지식과 기술이 실제적인 성과로 나타나도록 성과 지향적인 체계 구축과 특정분야에서의 수행 결과를 측정할 수 있는 프로그램 활용으로 경영성과 영향정도를 알아 볼 수 있는 시스템이 마련되어야 할 것이다.

중소기업의 내용별 실태에서는 종업원들의 교육훈련 참여횟수가 최근 1년내 1회 이하로 참여한 대상자는 69.3% 과반수이상이었으며, 근무기간 중 교육훈련에 참가하게 된 동기로는 업무수행의 필요성이나 회사 규정상의 의무에 의해 참가하는 것으로 나타났다.

기업의 교육훈련 실시 방법으로는 사내 자체교육보다 외부 위탁교육의 의존도가 가장 높은 반면 교육훈련에 대한 투자의 관심도는 저조하였다. 이러한 정부지원 정책은 교육훈련 담당자 외는 모르는 것으로 나타났다. 교육훈련이 필요한 계층은 일반사원이라고 응답한 자가 가장 많았으며 이들 응답자 중에는 전사원이 교육을 받아야 된다는 응답도 있었다. 그리고 교육훈련 이수 후 성과평가에 대하여서는 대부분의 기업들이 평가를 하지 않거나 한다고 하여도 간헐적으로 형식에만 그치는 것으로 조사되었다.

교육훈련에 대한 만족도와 성과의 관계를 살펴보면 만족도가 높을수록 훈련 후 성과의 하위 변인인 직무수행성과, 조직관계성과, 자기개발성과, 생산성성과가 전반적으로 높게 나타났다.

교육훈련의 전반적인 실태 결과 업무수행의 필요에 따라 중소기업 교육훈련을 확대 실시하여 종업원의 참여횟수를 높여한다. 그리고 성과평가와 인사관리 제도를 유기적으로 연계시키기 위하여 적절한 평가방법의 개발과 인사고과에 적극적으로 반영해야 하며 이에 대한 정부의 지원 정책으로 교육훈련의 평가방법에 대하여 전문적인 컨설팅 기관에 의뢰 할 수 있도록 적극적인 노력이 필요 할 것이다.

제 2 절 연구의 시사점

이상과 같이 교육훈련의 전반적인 실태와 요인별 성과를 통하여 나타난 시사점은 다음과 같다.

첫째, 직종별 교육훈련에 대한 참여가 소극적으로 이루어지고 있다. 교육훈련의 필요성은 인지하고 있으나 이에 대해 참여하지 않은 이유는 교육에 집중을 할 수 있는 대체인력의 부족과 적절한 훈련과정이 없거나, 교육훈련에 대한 정보부족이 가장 큰 이유로 나타났으며, 또한 최근경기악화로 인한 교육비용 부담도 참여하지 못하는 이유로 나타났다. 참여를 높일 수 있는 방법은 많은 정보 제공, 적절한 훈련과정 개설로서 기업경영자의 의지가 중요할 뿐만 아니라 적절한 교육훈련 프로그램의 개발이 중요함을 시사하는 것이다.

둘째, 교육훈련에 대한 정부정책이 강구되어야 한다. 교육훈련의 요인별 성과에 대한 평가가 전반적으로 높은 수준으로 나타났으나, 기본적으로 경쟁력 확보를 위한 차원에서는 미흡함으로 이에 대한 정부정책이 마련되어야 한다. 아무리 단기적으로 교육훈련을 위한 시책들이 실시된다 하더라도 중소기업의 작업환경, 급여, 직원복지 등의 근로조건들이 개선되지 않는다면 그 효과는 한정적일 수밖에 없기 때문이다. 즉, 수용측면에서 적절한 기술 인력이 중소기업으로 유입되도록 하는 유인책과 함께, 중소기업 내부의 기술 인력 능력향상을 위한 지원사업(재직자 교육훈련, 상담지도, 산학연 협력사업 등)과 외부의 교육훈련분야에서 중소기업 수요인력의 적절한 공급책을 마련하는 방향이 설정되어야 할 것이다.

우리나라 중소기업 교육훈련을 둘러싼 환경과 조건은 주요 선진국에 비하여 더욱 열악하다고 할 수 있다. 이러한 측면에서 볼 때, 국민경제적 입장에서 중소기업의 교육훈련에 대한 지원은 더욱 강조되어야 한다고 본다.

제 3 절 연구의 한계점과 향후 연구방향

본 연구는 우리나라 중소기업 교육훈련의 실태와 성과에 대한 연구에 있어서 다음과 같은 한계점이 갖고 있다.

첫째, 실증조사에 있어서 설문지 배포가 종업원에게만 국한되어 중소기업 경영자의 교육훈련에 대한 광범위한 분석이 이루어지지 않았다는 점이다. 이는 경영자와 종업원간의 입장에 있어 상이할 뿐만 아니라, 그 내용도 방대하여 자료 수집 과정에서 종업원에게만 의존할 수밖에 없었다.

둘째, 교육훈련의 4가지 성과에 있어서는 각 변인에 따라 의미 있는 차이가 있었으나, 이에 따른 교육훈련방안을 제시하지 못하였다.

위와 같은 연구의 한계점을 극복하기 위해서는 다음과 같이 향후 연구 과제가 수행되어야 할 것이다.

첫째, 교육훈련의 연구대상을 모든 중소기업으로 확대할 필요가 있으며, 종업원에게만 의존한 실태조사에서 향후에는 경영자의 인식 정도를 연계하는 광범위한 분석 및 연구가 필요 할 것이다

둘째, 교육훈련 4가지 성과에 대한 교육 프로그램 기획함에 있어 각 변인의 특성에 맞는 교육훈련 내용의 개발과 미국기업을 중심으로 활발하게 논의되고 있는 교육의 투자 수익률(ROI) 개념 확산을 통해서 교육훈련이 경영성과에 미치는 영향을 측정하려는 시도와 다양한 데이터 축적을 통한 성과로 기업의 경영성과 즉, 매출증대에 영향을 미친다는 연구가 활발하게 전개되어야 할 것이다.



참고문헌

1. 국내문헌

- 강응오, 현대인사관리론, 박영사, 1944.
- 고종섭, 우리나라 중소기업의 교육훈련제도와 Needs에 관한 연구 : J연수원의 사례 중심으로, 중앙대학교 경영학과 석사학위논문, 1999.
- 고종완, 우리나라 기업의 교육훈련 현황 및 개선 방안에 관한 연구, 숭실대학교 석사학위논문, 1993.
- 권소정, 대기업 내 교육훈련의 실태와 효율적 운영방안 탐색 : D기업 사례의 분석, 이화여자대학교 석사학위논문, 1998.
- 김경중, 중소기업의 교육훈련 문제점과 개선방안에 관한 연구 : 중소기업 중심으로, 한양대학교 경영학과 석사학위논문, 2006.
- 나윤기, 인사관리론, 학문사, 1996.
- 대한상공회의소, 최근 기업 인적자원개발 동향과 개선과제 보고서, 2008.
- 박상범, 중소기업 전략론·운영론, 삼양사, 2001.
- 삼성경제연구소, 중소기업, 인재가 희망이다, 2008.
- 성태제, 신뢰도와 타당도, 양서원, 1995.
- 아이앤씨 컨설팅, 한국기업교육의 역사, 인재경영, 2005년 3호.
- 안광호, 임병훈, SPSS를 활용한 사회과학조사방법론(개정판), 2006.
- 오정민, 21세기 통합적 경력개발 체계3, 인재경영, 2007년 1월호.
- 유종희, 우리나라 기업의 교육훈련에 관한 연구 : D기업을 중심으로, 숭실대학교 노사관계학과 석사학위논문, 1997.
- 이경의, 현대중소기업경제론, 지식산업사, 2002.
- 이재호, 인적자원관리론, 일신사, 1993.
- 장수용, 21세기 기업 교육훈련 전략, SBC 전략기업컨설팅, 2008.
- 정주연, 선진국과 한국의 직업교육·훈련제도의 특성과 한계, 집문당, 2002.
- 조남두, 학교조직의 환경·문화와 효과성간의 연구, 고려대학교 박사학위논문, 1992.
- 최종태, 현대 인사관리론, 박영사, 1996.

- 추 헌, 조직행동론, 형성출판사, 1992.
- 한국능률협회, 교육담당자 양성과정 교육자료, 2008.
- 한국인사관리협회, 교육훈련실무편람, 한국인사관리협회, 1982.
- 한국직업능력개발원, 21세기를 여는 직업교육훈련, 1998.
- 한창균, 기업의 교육훈련에 관한 연구, 인천대학교 교육대학원 석사학위논문, 2006.
- 함근배, OJT의 효과적 추진, 서울: 산업교육연구소, 1980.
- 허재완, 중소기업 교육훈련의 현황과 과제 : P기업의 사례를 중심으로, 연세대학교 석사학위논문, 2006.
- 허현란, 기업내 교육훈련의 효율적 실천을 위한 연구, 이화여자대학교 석사학위논문, 미간행, 1993.
- 황병준, 인사관리론, 법문사, 1981.

2. 국외문헌

- Ansoff, H. I., Corporate, New York, 1965.
- Bolman, L. G. and T. E. Deal, Reframing Organizations : Artistry, Choice, and Leadership, 3/Edition, 1985
- Drucker, P. F, Management; Tasks, Responsibilities, Practices. New York; Harper And Row, 1974.
- Lucas, R. "On The Mechanics Of Economic Development", Journal Of Monetary Economics, 1988.
- Pigors, P. & Myers, C. A., Personnel Administration, 8th ed, (New York ; McGraw-Hill), 1977.
- Stickland, R, "Self-Development in A Business Organization", Journal of Managerial Psychology, Vol. 11(7), 1996.
- 三五郎, 勞動管理概論, 1981.
- 中山三郎·本多壯一, 人事勞業의 管理와 診斷, 1980.
- 日本産業能率大學(韓國能率協會 譯), 教育訓練, 1974.



설문조사를 실시하면서 드리는 글

안녕하십니까?

저는 부경대학교 경영대학원에 재학 중인 한덕기입니다. 본 설문은 우리나라 중소기업에서의 교육훈련에 관하여 연구하기 위해 실시하는 것입니다.

귀하가 응답하신 내용들은 익명으로 통계 처리되며, 통계법에 의해 비밀이 보장됩니다. 또한 수집된 자료는 순수한 학문적인 목적으로만 이용됩니다.

따라서 평소 직장 생활을 하면서 느끼는 바를 솔직하게 응답해 주시기 바랍니다.

귀하가 응답하신 내용은 학술 연구에 중요한 자료로 활용되므로 다소 설문 문항이 많더라도 끝까지 성의 있게 답변해 주실 것을 간곡히 부탁드립니다.

바쁘신 중에도 본 연구에 도움을 주셔서 대단히 감사합니다.

2008 년 10 월

부경대학교 경영대학원

지도교수 : 부경대학교 경영대학원
경영학 박사 윤 영 삼

연구자 : 부경대학교 경영대학원
경영학과 석사과정 한 덕 기
(ii2hsh@hanmail.net)

※ 각 항목들을 읽고 귀하께서 생각하시는 가장 유사한 곳(해당하는 번호나 빈칸)에 표시(V)해 주시기 바랍니다.

I. 다음 항목들은 ‘교육훈련의 필요성’을 알아보기 위한 질문들입니다.

1. ‘학교 교육’과 ‘실제 기업교육활동에서의 필요한 실무’와의 연계 정도는?

①	②	③	④	⑤
전혀 무관하다	무관하다	보통이다	약간 많다	매우 많다

2. 귀하는 중소기업에서 교육훈련이 얼마나 필요성하다고 생각하십니까?

①	②	③	④	⑤
매우 불필요	불필요	그저 그렇다	필요	매우 필요

3. 귀하가 교육훈련을 받아야 할 필요성을 가장 느끼는 부분은?

- ① 직무수행에 의한 능력향상
- ② 조직간의 관계 개선(부서간 이해도 증진)
- ③ 자기개발(인격과 어학교육)
- ④ 생산성 향상(품질개선)
- ⑤ 기 타 ()

4. 귀하가 느끼는 회사의 교육훈련 전반에 대한 만족(효과)는 어느 정도입니까?

①	②	③	④	⑤
매우 만족하지 않는다	만족하지 않는다	보통이다	만족한다	매우 만족한다

II. 다음 항목들은 현재 귀하가 ‘교육훈련을 참여하지 못하는 이유’에 관한 문항들입니다.

NO	항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	그저 그렇다	그렇다	매우 그렇다
		1	2	3	4	5
1	회사 업무특성상 교육훈련의 필요성이 없음					
2	업무공백의 우려 (업무과다)					
3	구성원의 업무차질 우려					
4	직원교육 관련 예산 부족(교육비부담)					
5	일반 직원들의 무관심					
6	상사의 부하육성 인식부족					
7	효과적인 교육 프로그램 부재 (교육효과저조)					
8	경영진 무관심					
9	형식적인 교육					

Ⅲ. 다음 항목들은 ‘교육훈련 후 성과에 대한 상관관계’에 관한 문항들입니다.

NO	항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	그저 그렇다	그렇다	매우 그렇 다
		1	2	3	4	5
1	직무수행 지식이 향상되었다					
2	업무에 대한 문제 해결 능력이 향상되 었다					
3	새로운 업무에 대한 자신감이 생겼다.					
4	상사와 부하직원과의 관계가 개선되었 다					
5	부서간의 업무 이해도가 향상되었다					
6	회사 내의 의사소통과 대인관계가 넓혀 졌다					
7	외국어 능력이 향상되었다					
8	자신의 사고가 적극적으로 바뀌었다					
9	사회 환경변화에 대한 적응력이 생겼다					
10	생산품질이 많이 향상되었다					
11	생산 공정개선으로 생산량이 증대 되었 다					
12	신기술 습득으로 생산량 증대에 많은 도움이 되었다					

IV. 다음 항목들은 현재 ‘중소기업 교육훈련의 전반적인 실태’에 관한 문항입니다.

1. 귀하는 최근 1년간 몇 번이나 교육훈련을 받으셨습니까?

①	②	③	④	⑤
없다	1번	2번	3번	4번 이상

2. 귀하가 교육훈련을 받은 적이 있다면, 교육훈련에 참가하게 된 동기는 주로 무엇입니까?

- ① 업무수행의 필요성 ② 자기개발 ③ 규정상 의무적
 ④ 상사의 지시나 권유 ⑤ 현업에서 벗어나기 위해.

3. 회사에서 교육훈련을 실시하는 주된 방법은 무엇입니까?

- ① 사내교육 ② 위탁교육 ③ 모기업 파견
 ④ 통신교육 ⑤ 기타(재직근로자 야간교육) ⑥ 무응답

4. 귀하의 회사에서 ‘교육훈련에 대한 투자의 관심도’는?

①	②	③	④	⑤
매우 낮다	낮다	보통이다	높다	매우 높다

5. 교육훈련에 대한 정부지원정책(교육비 지원)에 대하여 어느 정도 알고 있는가?

①	②	③	④	⑤
전혀 모른다	모른다	보통이다	약간 알고 있다	잘 알고 있다

6. 귀하는 다음 중 어느 계층에서 교육훈련을 가장 많이 받아야 한다고 생각하십니까?

① 팀원 (사원,계장,주임)	② 파트장 (대리,과장)	③ 팀장 (차장,부장)	④ 기타()
-----------------------	---------------------	--------------------	------------

7. 교육훈련 이수 후 평가를 받아 본 적은 어느 정도입니까?

① 전혀 평가를 받지 않는다	② 간헐적으로 평가를 받는다	③ 50% 정도 평가를 받는다	④ 모든 교육에 대해 평가를 받는다
-----------------------	-----------------------	------------------------	---------------------------

8. 귀 회사에서 실시한 교육훈련에 대한 전반적인 인식 만족도에 대한 질문입니다.

NO	항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	그저 그렇다	그렇다	매우 그렇 다
		1	2	3	4	5
1	사원들에게 교육훈련의 기회가 평 등하게 주어진다					
2	우리회사의 관리자(파트장이상)들 은 교육훈련의 중요성을 잘 인식 하고 있다					
3	우리회사는 사원들의 교육훈련에 많은 관심을 가지고 있다					
4	나는 회사에서 직무 수행상 필요 한 교육훈련을 충분히 받고 있다					
5	교육훈련 내용이 회사생활을 하는 데 도움이 된다					
6	나의 상사는 내가 교육을 통해 얻 은 지식을 잘 활용할 수 있도록 충분한 배려를 해 준다					
7	교육 후 평가가 제대로 이루어지 고 있다					
8	나는 교육훈련에 참가하기 전에 교육훈련 시기와 내용에 관해 충 분히 알고 있었다					

V. 다음 항목은 귀하의 '일반적인 내용'과 관련되는 것입니다. 통계처리에 꼭 필요한 것이므로 빠짐없이 응답해주시기 바랍니다. 해당되는 번호에 표시(V)해 주시기 바랍니다.

1. 귀하의 성별은?

- ① 남 ② 여

2. 귀하의 연령은? (_____ 세)

3. 귀하의 학력 수준은?

- ① 고·졸 ② 전문대·졸 ③ 대·졸 ④ 대학원재학 이상

4. 귀하의 현재까지의 근무 경력은? (_____ 년)

5. 귀하의 직책은?

- ① 팀원(사원,계장,주임) ② 파트장(대리,과장) ③ 팀장(차장,부장)
④ 기타()

6. 귀하의 직종은?

- ① 사무기술직 ② 현장직

7. 귀하의 회사규모(인원)은?

- ① 100인 이하 ② 101인-200인 이하 ③ 201인-299인 이하

우리나라 중소기업 교육훈련의 실태와 성과에 관한 연구

한 덕 기

부경대학교 경영대학원
경영학과 경영학전공

국 문 초 록

오늘날 기업 내 교육의 중요성이 강조되는 이유는 급속히 진행되는 기술 혁신에 따라 기업환경이 급변하고 있으므로 모든 종업원들에게 주위의 조건변화에 적응하는 능력을 갖도록 만들지 않을 수 없기 때문이다.

따라서 본 연구자는 중소기업 교육훈련의 동향을 파악하고 종업원들을 대상으로 전반적인 실태를 분석한 후, 개선방안을 제시하였다.

실증연구결과에 의하면, 교육훈련에 대한 인식 정도는 부족한 편이었고, 교육훈련의 참여도가 낮고 외부교육기관에 대한 의존비율이 높은 반면, 투자와 평가는 저조했다. 그러나 교육훈련 성과요소인 직무수행, 조직관계, 자기개발, 생산성성과가 전반적으로 높았으며, 인식의 만족도는 성과 각각에 영향을 미치고 있었다. 또한 교육훈련이 기업과 종업원 모두에게 유용한 것임에도 불구하고 저조한 것은 교육 전담부서가 없어 체계적인 교육훈련을 수행할 수 없으며 대기업에 비해 투자할 재정적 여유가 없기 때문이다. 종업원들이 교육훈련에 참여하지 못하는 이유는 업무공백 우려의 부담과 교육프로그램이 형식적이거나 관리부재로 인하여 실행되지 않기 때문이다.

따라서 이러한 문제점을 극복하기 위해 다음과 같은 개선방안을 제시하였다. 첫째, 사내교육과 통신교육을 활성화 하여야 한다. 둘째, 동일업종 기업들이 지역별, 공단별 합동훈련을 위한 관련교육기관의 역할분담을 특성화해야 한다. 셋째, 교육훈련 성과를 정확히 측정하기 위해서는 평가가

필수적이므로 적절한 평가방법의 개발과 인사고과, 승진, 승급 등 인사관리제도에 이를 적극적으로 반영해야 할 것이다.

마지막으로 연구의 한계와 향후 연구 과제를 제시하였다. 향후 연구과제로는 경영자에 대한 조사를 해야 하며, 성과요소에 맞게 교육프로그램을 개발하는 것을 제시하였다.



A Study on the Actuality and Performance of Education & Training in Small and Medium Enterprises in Korea

Han Duck-kee

*Pukyong National University,
Graduate School of Business Administration
Dept of Business Administration
Major in Business Administration*

Abstract

The importance of education and training in a business organization is highlighted today because the rapidly changing business environment caused by rapid advance in technological innovation requires all the employees to be able to adapt to the change in its surroundings. Accordingly, the researcher grasped the trend in education and training for small and medium enterprises, analyzed the overall actuality on the subject of employees, and then proposed an improvement plan. As an empirical research result, understanding of education and training was rather lacking, the participation low, dependence rate on external educational institutions high, while the investment and appraisal poor. However, it generally showed a high performance in job performance, organizational relations, self-development and productivity, which are performance elements in education and training, with each performance affected by perceived satisfaction. Also, despite the usefulness of education and training for both the employer and the employed, it was poor because there was no exclusive section for education devoted to carrying out an organized program and because

they have limited financial ability, compared to large businesses. The employee's failure to participate in the education and training was due to the burden of fearing possible operational vacuum or a perfunctory education program, or absence of management leading to its abortion. So the following improvement plan was proposed to overcome these problems. First, OJT (on-the-job training) and correspondence education should be activated. Second, business organizations in the same industry should offer themselves divisional roles among related educational institutions for joint training by region and industrial complex. Third, since appraisal is essential for accurately measuring the performance of education and training, proper method of appraisal should be developed, which should be reflected on the system of personnel management such as performance rating, promotion, raises in pay, etc. Finally, limitations in this study and assignment of further research were presented. For the latter, investigation on the chief directors and developing an education program fit for performance elements were proposed.

