13주차 학습

1교시 학습 키워드 – 평가수준, 4수준 평가

## 1. 교육 프로그램 평가의 의의

1. 1) 교육 프로그램 평가의 개념
   * 평가대상의 가치에 대해 검토하는 활동
   * 의사결정을 목적으로 함
   * 체계적이고 계획적인 활동
   * 자료를 수집하고 분석하는 활동 포함
2. 2) 교육 프로그램 평가의 의의
   * 평가는 프로그램의 질을 제고하는 데 기여함, 평가는 조직 구성원의 지식을 증진시킴
   * 평가는 자원 배분의 우선순위를 결정함, 평가는 기초자료를 제공함
   * 조직구성원의 책무성 강화시킴, 설득과 확신의 근거가 됨
   * 개인의 경쟁력을 제고시킴

## 2. 교육 프로그램 평가의 이론

1. 1) 평가관점의 진화
   * 평가관점의 진화 4단계(Guba와 Lincoln이 제시)
     + ① 1세대 평가는 측정의 관점, ② 2세대 평가는 기술로서의 관점
     + ③ 3세대 평가는 판단의 관점, ④ 4세대 평가는 반응적 구성주의의 관점
2. 2) 교육 프로그램 평가모형
   * 목표달성모형, 의사결정모형, 판단중심모형, 고객중심모형

## 3. 교육 프로그램 평가의 유형과 방법

1. 1) 진단평가, 형성평가, 총괄평가
   * 평가의 목적과 시기에 따라 평가는 진단평가, 형성평가, 총괄평가로 구분할 수 있음
     + 진단평가 : 학습과 관련된 내용과 수준을 결정하기 위한 목적
     + 형성평가 : 프로그램 학습 목표를 달성하는 방향으로 진행되고 있는지를 점검하기 위한 목적
     + 총괄평가 : 교육 목표 달성 정도를 판단하기 위한 목적
2. 2) Kirkpatrick의 4수준 평가
   * 4가지 평가유형 제시
     + 1수준 – 반응평가 : 프로그램 참여자의 반응 또는 만족도를 평가
     + 2수준 – 학습평가 : 프로그램에 참여함으로써 새롭게 습득된 지식, 기술, 태도의 변화를 측정하는 전통적인 의미의 교육평가임
     + 3수준 – 행동평가 : 습득된 기술과 지식에 실제 현장 적용도를 평가
     + 4수준 – 결과평가 : 교육이 실질적으로 조직을 어떻게 개선시켰고, 생산성 제고와 품질향상 등이 있었는지를 검토

## 3. 교육 프로그램 평가의 유형과 방법

1. 3) 교육투자 회수율
   * ROI는 프로그램에 투입한 비용에 대비해 프로그램이 창출한 순편익 비율로 계산
     + ROI = 프로그램순편익 / 프로그램비용 X 100
   * 비용은 프로그램 개발과 운영에 들어간 모든 비용
2. 4) 지수화 접근법
   * 일터에서 이루어지는 다양한 무형식학습까지 고려한다면 전통적인 접근방법으로는 불충분
   * 일터에서 학습과 그 성과를 파악하기 위한 새로운 접근법으로 지수화 접근법이 등장함
   * 인적자원개발의 책무성을 위한 측정기준을 제시
   * 가능한 자료를 이용, 성과와 관련된 인적자원개발의 선행 지표와 후행 지표 산출
   * Kaplan과 Norton(1996)의 균형성과표(Balanced Scorecard: BSC) : 기존의 재무적 평가 일변도에서 벗어나 조직의 전략과 비전달성을 위한 재무적 시각, 고객 시각, 내부 프로세스 시각, 학습과 성장의 시각에서 종합적으로 성과관리
   * CSF(핵심성공요인: Critical Success Factor) KPI(핵심성과지표: Key Performance Indicator)
     + 각각의 관점에서 환경분석, 비전전략, 경영방침, 사업계획으로부터 핵심업무(Key job) 선정
     + 핵심 업무를 달성하기 위해서 핵심 업무로부터 핵심성공요인(CSF) 추출
     + 핵심성공요인(CSF)을 달성하기 위해서 핵심성공요인으로부터 핵심성과지표(KPI)를 도출
     + - 재무관점 지표 : 투자수익률, 경제적 부가가치 등
     + - 고객관점 지표 : 만족도, 유지율, 시장점유율 등
     + - 내부프로세스관점 지표 : 품질, 대응시간, 원가, 신제품 도입 등
     + - 학습성장관점 지표 : 교육정도, 정보시스템 이용도 등
3. 5) 성공 사례 방법
   * Brinkerhoff는 인적자원개발 평가를 위해서 성공 사례 방법을 제안하였음.
   * 이는 이야기하기와 자연주의적 탐구 방법, 사례 연구를 결합한 평가접근법임.
   * 성공 사례 방법은 설문조사방법뿐만 아니라 주요정보 제공자의 사회적 탐구과정을 활용, 교육효과를 평가함.
   * Kirkpatrick의 평가 방법과는 달리 성공 사례 방법은 교육의 효과를 업무가 수행하는 과정과 분리하여 인식하지 않음.
     + 학습한 지식과 기술이 업무현장에서 나타나는 실제 사례를 주목함

Q1. 교육담당자가 평가에 대해서 가져야 할 태도가 아닌 것은?

1. [평가에 대한 전문성을 끊임없이 신장한다.](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=13&th=01?isEnd=1)
2. [평가에 대한 두려움을 가진다.](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=13&th=01?isEnd=1)
3. [평가에 대한 평가를 실시한다.](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=13&th=01?isEnd=1)
4. [평가에 대한 정치적 특성을 이해한다.](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=13&th=01?isEnd=1)
5. [평가에 대한 폭넓은 시각을 가진다.](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=13&th=01?isEnd=1)

평가에 대한 두려움은 평가를 하지 않는 이유이다.

Q2. Kirkpatrick의 4수준평가가 아닌 것은?

1. [행동평가](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=13&th=01?isEnd=1)
2. [학습평가](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=13&th=01?isEnd=1)
3. [반응평가](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=13&th=01?isEnd=1)
4. [결과평가](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=13&th=01?isEnd=1)
5. [형성평가](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=13&th=01?isEnd=1)

형성평가는 프로그램 학습목표를 달성하는 방향으로 진행되고 있는지를 점검하기 위한 목적평가로 Kirkpatrick의 4수준평가가 아니다.

Q3. 전통적인 재무측정방식과 거리가 먼 것은?

1. [고객관련성은 없고 단기업적만 보상](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=13&th=01?isEnd=1)
2. [문제에 대한 근본적인 처방방식을 제시하지 못한다.](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=13&th=01?isEnd=1)
3. [무형자산, 지식자산의 가치를 반영하지 못한다.](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=13&th=01?isEnd=1)
4. [전략과의 연계가 미흡하다.](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=13&th=01?isEnd=1)
5. [기업내부의 기능 간 프로세스를 원활히 반영한다.](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=13&th=01?isEnd=1)

기업내부의 기능 간 프로세스를 원활히 반영하는 데 한계가 있다.

2교시 학습 키워드 – 성과주의, 성과평가시스템

## 1. 성과주의 경영과 인적자원개발

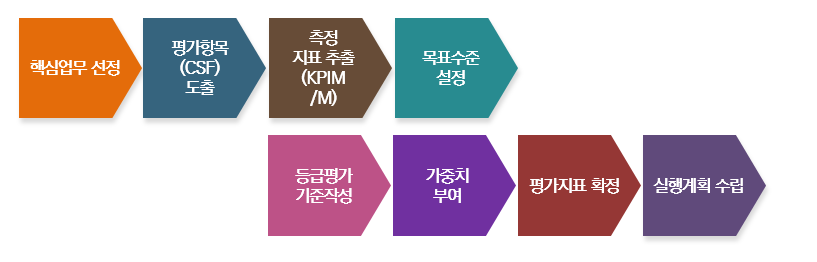
1. 1) 성과주의 경영의 필요성
   * 성과주의 : 고객과 시장을 중심으로 고객이 원하는 것을 제공하여 줄 수 있으며, 경쟁자보다 차별적으로 고객을 만족시켜 줄 수 있는 핵심역량을 바탕으로, 투입이나 과정중심의 효율성 추구뿐만 아니라 효과를 최대화하기 위한 경영제반 요소의 재정렬 및 운영을 말하며 결과위주의 디지털 판정의 기본

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **구분** | **성과주의** | **결과주의** | **능력주의** |
| 초점 | 최종성과뿐만 아니라 결과에 이르는 프로세스도 중시 | 매출이나 시장점유율, 이익 같은 숫자상 나타나는 최종성과만을 중시 | 잠재능력, 의욕, 태도 중시 |

1. 2) 성과주의의 배경
   * 글로벌화의 추진으로 무한 경쟁의 대두
   * 급변하는 환경에 적응하기 위하여 현업의 실무자들에게 의사결정권한을 주고 그 결과를 책임지게 하는 성과책임주의의 실행
   * 구성원의 창의적 육성과 노동시장에서 기업유인을 크게 하기 위함
   * 성과주의 도입에 따른 인재상
     + 가치 창출형 인재 → 성과창출역량/학습역량/지식 생산 역량

## 2. 성과평가시스템

1. 1) 성과평가지표 작성 프로세스



## 3. 평가결과 연계방안

1. 1) 측정결과의 활용
   * 성과(Performance)평가결과와 역량(Competency)평가결과의 활용방안은 활용목적별로 보상, 승진, 육성계획에 반영되도록 설계
   * 성과평가결과와 역량평가결과를 구분하여 반영시점에 분야별 목적에 따라 활용하도록 설계
     + 성과평가결과는 성과 연봉 결정에 반영, 성과주의 강화
     + 역량평가결과는 기본연봉 조정에 반영, 바람직한 역량발휘 유도
2. 2) 개발시스템과의 연계
   * 회사의 인재육성정책에 의한 HRD의 기초자료 제공
   * 단지 연봉조정과 승진만을 위해 실시하는 것이 아니라 개인의 능력 정도를 고려한 인재육성 교육의 자료

Q1. 성과주의의 배경이 아닌 것은?

1. [잠재능력, 태도중시](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=13&th=02?isEnd=1)
2. [성과창출역량](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=13&th=02?isEnd=1)
3. [노동시장에서 기업유인을 크게 하기 위함이다.](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=13&th=02?isEnd=1)
4. [현업실무자에게 권한과 책임 확대](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=13&th=02?isEnd=1)
5. [무한경쟁의 대두](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=13&th=02?isEnd=1)

잠재능력, 태도중시는 능력주의의 관심사항이다.

Q2. 다음 주어진 항목 중 성과작성 프로세스가 옳은 것은?

1. [KPI 추출 → 목표수준 결정 → 평가등급부여 一 CSF 도출](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=13&th=02?isEnd=1)
2. [CSF 도출 → KPI 추출 → 목표수준 결정 → 평가등급부여](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=13&th=02?isEnd=1)
3. [목표수준 결정 → 평가등급부여 → CSF 도출 → KPI 추출](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=13&th=02?isEnd=1)
4. [평가등급부여 → CSF 도출 → 목표수준 결정 → KPI 추출](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=13&th=02?isEnd=1)
5. [목표수준 결정 → KPI 추출 → CSF 도출 → 평가등급부여](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=13&th=02?isEnd=1)

성과작성 프로세스는 핵심업무설정 → CSF 도출 → KPI 추출 → 목표수준 결정 → → 평가등급부여 → 가중치 부여 → 평가지표확정 → 실행계획수립 순이다.

Q3. 다음 중 HRM과 Line Manager 중 HRM의 역할이 아닌 것은?

1. [인적자원 컨설팅센터](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=13&th=02?isEnd=1)
2. [인사정책의 기초담당](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=13&th=02?isEnd=1)
3. [전문성을 가지고 인사관리 지원업무 수행](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=13&th=02?isEnd=1)
4. [구성원의 변혁을 위하여 핵심역량 과제 수행](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=13&th=02?isEnd=1)
5. [인사정책 수립을 위한 최종안 기획담당](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=13&th=02?isEnd=1)

인사정책의 기초담당은 Line Manager의 역할이다.