1교시 학습 키워드 – 핵심인재, HRD, 조직개발

조직성장과 인적자원의 중요성

1) 조직의 성장

모든 상품이 수명주기를 가지듯이, 조직도 수명주기를 가짐

영원한 기업은 없다 - 기업의 수명

맥킨지 보고서 : 1935년 90년, 1975년 30년, 2005년 15년으로 점점 감소

삼성경제 연구원(2005) : 우리나라 기업의 평균수명 - 16년

장수기업으로 살아남으려면, ‘파괴적인 혁신’ 만이 유일한 길

2) 조직의 경영성과와 인간자원

자원기반이론 : 인적자원 = 경쟁력 / 기업의 전략적 자원

- 경쟁우위확보를 위한 3가지 조건 : 비소모성, 비대체성, 비모방성

- Talent portfolio / 핵심인재, 보통인재, 한계인재

2. 인적자원개발의 개념

1) HRD란 개인의 성장과 조직의 유효성 향상을 위해 T&D, CD, OD을 통합한 계획적인 학습활동임

2) 인적자원개발의 목적

경쟁력구축과 조직의 핵심역량을 증진시키기 위하여 학습을 촉진하고 성과개선에 도움이 되는 개인과 조직의 변화를 추진하는 것임

이를 개인과 조직의 수준으로 나누고 다시 개인학습, 업무수행, 조직학습, 조직성과로 나눌 수 있음(4가지 목적)

3. 인적자원개발의 영역

1) 개인 개발(individual development) : 새로운 지식과 기술을 습득하고 행동이나 태도를 개선하는 활동

2) 조직 개발(organization development) : 조직의 구조나 업무 체제 등을 포함한 조직 차원의 변화를 꾀하는 활동

3) 경력 개발(career development) : 다양한 직무들로 이동하기 위한 지식과 기술을 준비하는 장기적인 활동

4) 성과 향상(performance improvement) : 조직의 업무수행 활동 개선을 위하여 지식, 기술, 동기 그리고 환경적 지원을 받을 수 있도록 하는 체제적인 접근

2교시 학습키워드 – 혁신적 변화, 지식자본, 다양성 경영

1. 경영환경의 변화

1) 기업환경 : 혁신적 변화

경제의 세계화(globalization) -‘Efficiency’ 와 ‘Needs’에 맞춘 솔루션 능력 요구

기술환경의 변화(컴퓨터와 통신) - 기술의 수명 단축, 종업원의 직무변화

노동시장의 변화 - 노동력의 중·고령화, 여성의 사회참여 증대, 교육수준의 향상

2) 전략의 변화 : 사람에 대한 투자와 사람에 의한 경영

인적자원개발의 개념 변천

- 인력(man power) > 인적자원(human resource)

- 인적 자본(human capital) > 인적 자산(human asset)

2. HRD를 변화시키는 요인들

1) 성인학습자(Adult learner)의 출현

지식창조의 4가지 과정

- 공동화(Socialization) : 암묵지에서 암묵지를 얻음

- 표출화(Externalization) : 암묵지에서 형식지를 얻음

- 연결화(Combination) : 형식지에서 형식지를 얻음

- 내면화(Internalization) : 형식지에서 암묵지를 얻음

2) 일터학습(Workplace learning)의 중요성

일터 : fertile arena로 인식되고, 그러한 학습 촉진이 필요

일터학습의 중요성 : 확실한 그리고 상황에 맞는 학습경험 제공(Billett,2001)

3) 학습 제휴(Learning partnerships)

새로운 상품이나 서비스의 생산을 위해서는 지식창조와 학습이 필수라고 인식

HR개발자는 현재 적어도 학습 파트너십의 세 가지 형태들에 관여

- 도제학습 (apprenticeship learning)파트너십 : 견습생을 교육기관에 등록하여 교육에 참여

- 전략적 동맹관계(strategic alliances) : 기업과 대학 간 공동연구, 부서 간 공식적 결합

- 합작투자(joint venture) : 회사가 지식을 가지고 있을 때 새로운 제품과 서비스 생산을 위 해 합작투자를 함(집단개발에 참여 및 학습 프로세스를 용이하게 함.)

학습 키워드 – 인간중심 경영, 핵심역량, 변화대리인

## 1. 인적자원개발의 발전

1. 1) 인적자원개발의 등장
   * Allen, Kane, Dooley 등이 기업교육 체계화 방법 구상
   * 1969년 Nadler에 의해 인적자원개발이라는 용어 확산됨
2. 2) 인적자원개발의 발전단계
   * 인적자원개발이 없는 단계
   * 1인 인적자원개발 단계
   * 인적자원개발 부서가 존재하는 단계
   * 인적자원개발이 조직전체에 내재화된 단계 : 전략적 통합 HRD
3. 3) 인적자원개발 패러다임의 변화
   * 가치패러다임
   * 학습패러다임
   * 성과패러다임
4. 4) 인간중심의 경영변화
   * 과학적 관리법(Taylorism)
   * 인간관계 경영(인간관계론)
   * 인간중심의 경영(행동과학이론)

## 2. 인적자원가치의 변화

1. 1) 인적자원에 대한 접근의 변화
   * 시간당 노무비의 개념 → 인적 자원의 개념
2. 2) 핵심역량으로서의 인적자원의 가치
   * 핵심역량의 조건
     + 가치 : 인적자원의 가치창출력
     + 희소성 : 특별한 가능성
     + 모방 불가능성 : 쉽게 모방되지 않거나 모방에 많은 비용이 소요
     + 조직화 : 위의 3가지가 유리한 위치를 갖기 위해서는 조직화

## 3. HRD 변화대리인으로서 촉진자 역할

1. 1) 인적자원개발의 변화
   * 기업 경영환경의 변화는 사람이 조직으로부터 경쟁력 우위에 강력한 원천임을 보여줌
2. 2) 변화프로세스 각 단계에서의 HRD 실행자로서 역할 변화
   * 위기감 조장하기
   * 비전 창조하기 및 공감대 형성
   * 강력한 리더십 제공하기
   * 메시지 전달하기 ‘말한 것을 실행한다’
   * 메시지 강화하기 ‘보상’
   * 새로운 행동들을 제도화하기
   * 조직학습문화 조성
   * 변화노력의 측정 및 평가

학습키워드 – 채용, 직무역량, 역량모델링

## 1. 인적자원의 육성

1. 1) 인재자원 육성
   * 인적자원과 관련한 가장 기본적인 의사결정 문제 중 하나
   * 유능한 직원을 새로 채용할 것(Buy)인지, 기존의 직원을 교육을 통해 우수한 인재로 육성할 것(Make)인지를 결정

## 2. 조직에서 요구하는 역량

1. 1) 조직에서 원하는 인재상 변화
   * ㅡ자형, ㅣ자형 → T자형, Y자형 인재
2. 2) 역량의 개념
   * 특정의 직무나 상황에서 성과로 연결할 수 있는 개인의 행동양식이나 특성
   * 발휘된 결과의 상황에 대한 수준별 정의가 가능
   * 행동을 특징적으로 표현
   * 역량이란 특정한 환경 속에서 기대되어지는 행동으로 능력의 우열의 표현이 아님
   * 직종별로 요구되어지는 역량은 여러 항목의 조합에 의하여 모델로 표기되어야 의미를 가짐
3. 3) 역량과 자질 비교
   * 역량은 문제해결능력이며 실행능력임
   * 자질은 직무를 수행할 수 있는 잠재적이고 간접적인 소질임
4. 4) ASTD와 미국노동성 장관위원회 제시 역량, 기술
   * ASTD(1990) ‘일터에서의 기초능력(Workplace Basics)’ : 일곱 가지 역량과 기술을 제안
   * 미국 노동성 장관 위원회 SCANS(1992) ‘일터에서의 능력(Workplace Know-How) : 세 가지 기초 기술과 다섯 가지 역량을 제시

## 3. 인적자원 육성체계

1. 1) 역량모델이란(Competency Model)
   * 조직의 비전과 전략 구현에 핵심이 되는 과업을 달성하는 데 필요한 핵심적인 행동 특성
   * 고성과자가 보다 자주, 보다 효과적으로 활용하는 지식, 기술, 태도 등의 통합체
   * 어떤 직무나 역할에 있어서 고성과자와 보통 성과자 사이의 결정적 특성 및 프로세스 차이
   * 보다 경험적이고 간결·명료한 고성과자의 특성 모델

학습 키워드 – 직무분석, 직무평가, 직무기술서

## 1. 직무분석

1. 1) 직무분석의 목적
   * 직무분석의 기본목적은 직무에 관한 공식적인 개요를 작성하는 데 필요한 모든 정보를 수집하고 이를 분석하는 것
   * 직무분석에서 정리된 자료는 직무기술서와 직무명세서를 작성하는 데 사용되고, 직무평가의 기본자료로도 사용
   * 직무분석의 방법
     + - 면접법 : 직무담당자와 직접 만나 대화하면서 그의 직무에 관한 정보를 파악하는 방법
     + - 질문지법 : 표준화되어 있는 일정한 양식에 조사 대상자가 직접직무와 관련된 내용을 기재토록 하는 방법
     + - 관찰법 : 직무분석자가 분석 대상자를 집중적으로 관찰하는 방법
     + - 진술서작성법 : 수행하는 업무내용을 구체적으로 기재하게 한 후 그 기록을 보고 직무분석에 필요한 정보와 자료를 수집하는 방법
2. 2) 직무기술서 및 직무명세서
   * 직무기술서(job description) : 직무분석의 결과 직무수행과 관련된 과업 및직무행동을 일정한 양식으로 기술한 문서
   * 직무명세서(job specification) : 직무기술서에 의하여 직무와 그 필요 항목, 요건만을 개인적 자격에 중점을 주어 간단한 양식으로 종업원의 행동, 기능, 능력, 지식 등을 정리한 문서
3. 3) 직무분석 기법
   * 기능적 직무분석법, 직위분석 질문지법, 관리직위 기술 질문지법, 과업목록법
4. 4) 직무분석의 문제점
   * 부적절한 표본추출
   * 직무환경의 변화
   * 종업원 행위의 변화
   * 반응세트(response sets) : 예상된 방법으로 질문에 대하여 일관되게 답변 시 발생

## 2. 직무평가

1. 1) 직무평가의 목적 : 기업 내에 있어서 노동의 질과 양에 따라 정상적인 임금격차를 확립하기 위한 것
2. 2) 직무평가의 요소
   * 직무평가요소는 직무를 평가하는 요소이며, 직무의 상대적 가치를 정하는 것
   * 직무의 가치를 평가하는데 있어서 기업 관점에서 중요하다고 생각되는 직무요소
     + - ① 숙련도(skill), ② 노력(effort), ③ 책임(responsibility), ④ 작업조건(working conditions)
3. 3) 직무평가의 방법 : 서열법, 분류법, 점수법, 요소비교법
4. 4) 직무평가 시 문제점
   * 평가내용의 거부내지 저항
   * 평가요소의 선정 시 마찰이 있을 수 있음
   * 임금부분에만 초점이 두어질 가능성이 있음
   * 따라서 직무평가 시 필요성에 대한 홍보와 교육이 요구되며, 인사고과가 대체로 직무와 사람과의 관계에서 본 것에 반해, 직무평가는 직무와 기업 전체와의 관계에서 본 것임

학습키워드 – 직무설계, 직무순환, 직무확대

 직무설계는 “조직의 목표를 달성하고, 직무를 맡고 있는 개인의 욕구를만족시키기 위해 직무의 내용, 기능, 관계를 결정하는 것”이다.

 직무설계는 직무분석에 선행할 수도 있으나, “기존의 직무에 대해 직무분석을 실시하고 이를 바탕으로 새로이 직무를 만들 경우”에는 직무재설계라고 한다.

## 1. 직무설계의 접근 방법

1. 1) 직무설계의 의의
   * 직무설계(job design)는 “조직의 목표를 달성하고, 직무를 맡고 있는 개인의 욕구를 만족시키기 위해 직무의 내용, 기능, 관계를 결정하는 것”
   * 직무설계는 직무분석에 선행할 수도 있으나, “기존의 직무에 대해 직무분석을 실시하고 이를 바탕으로 새로이 직무를 만들 경우”에는 직무재설계(job redesign)라고 함
2. 2) 직무설계의 접근방법
   * 전통적 접근방법
     + - 과학적 관리법에 의한 직무설계 : 테일러(F. W. Taylor) 및 그의 동료들에 의해 주도된 것으로 산업화의 과정에서 조직이 당면하고 있던 문제들을 해결하기 위해 주로 조직의 요구를 중심으로 하여 전개
   * 과도기적 접근방법
     + - 과학적 관리법에 의한 직무설계는 많은 부작용을 초래하였기 때문에 대안으로서 직무순환과 직무확대가 제시됨

2) 직무설계의 접근방법

* 현대적 접근방법
  + - 분업화, 직무순환, 직무확대 등이 기본적으로 작업자들의 욕구를 충족시키지 못하며 유효한 직무설계의 방법이 되지 못한다는 것이 밝혀지자 작업자의 동기부여에 초점을 맞춘 직무충실이론과 직무특성이론이 등장
* 직무특성이론(job characteristics theory)
  + - 직무충실화가 직무설계에 대한 훌륭한 원칙과 방향을 제시하였다고 한다면, 핵크만(J. R. Hackman)과 올드햄(G. Oldham)이 개발한 직무특성이론은 그 테두리 내에서 그것을 이론적으로 더욱 정교화하고, 그에 따른 실천적 전략까지 제시하였다는 점에서 높이 평가 받음
  + - 핵심직무 차원, 주요 심리상태, 개인 및 직무성과의 3부분으로 이루어져 있음
  + - 직무설계이론에서 얻고자 했던 개인 및 직무성과는 주요 심리상태에서 얻어지며, 주요 심리상태는 핵심직무차원에서 만들어짐.
  + - 핵심직무 차원은 과업(기능)다양성, 과업정체성, 과업중요성, 과업자율성, 피드백 5가지가 있음

## 2. 직무설계의 실행방안

1. 1) 직무설계의 실행원칙
   * 과업의 통합
   * 자연적 작업단위의 형성
   * 고객관계의 수립
   * 수직적 직무부하
   * 피드백 경로의 개방

1교시 학습 키워드 – 인적자원계획, 정원관리, 델파이 기법

## 1. 인적자원계획

1. 1) 인적자원계획의 수립과정
   * 일반적으로 환경분석과 전략적 계획 수립
   * 인적자원 수요예측
   * 인적자원 공급예측
   * 인적자원의 수급 불균형 조정이라는 네 단계로 이루어짐
2. 2) 정원관리
   * 정원관리란 기업의 목표 달성을 위하여 각 부서별로 필요한 인원을 결정하고 이를 유지, 운용, 통제하는 활동을 말함
   * 정원산정 방법
     + - 정원계획은 각 부서별로 수립된 부문계획을 인사부서에서 정리하고 조정단계를 거쳐 최종적으로 수립
     + - 미시적 산정방법은 업무량과 업무내용의 변화에 따라 필요한 인원이 증감한다는 사실에 기초하여, 업무량의 파악에 의해 정원을 산정
     + - 거시적 산정방법은 종업원을 인적자산이자 비용의 원천으로 파악하여, 지불능력의 차원에서 조직 전체나 공장, 또는 사업부 차원에서 이루어짐

## 2. 인적자원의 수요예측과 공급예측

1. 1) 인적자원 수요예측
   * 미래에 소요되는 인적자원의 양과 질을 추정하는 과정을 인적자원 수요예측이라 함.
   * 정성적 방법
     + ① 전문가 예측법, ② 델파이 기법(delphi technique), ③ 명목집단법(nominal group technique : NGT)
   * 통계적 방법
     + ① 추세분석(trend analysis), ② 회귀분석(regression analysis), ③ 시뮬레이션(simulation)
2. 2) 인적자원의 공급예측
   * 인적자원 공급예측이란 기업의 인력수요에 비추어 해당 기술과 능력을 가진 인적자원을 유입할 수 있는 원천에 대한 분석
   * 인적자원의 공급을 예측하는 방법
     + - 내부공급 예측방법으로 기능목록, 대체도, 마코브 모형 등이 있음
     + - 외부공급 예측은 외부 노동시장의 여건 분석을 통해 해결
3. 3) 인적자원 수요와 공급의 조정

* 인적자원의 수요예측과 공급예측이 완료된 후, 수요와 공급의 비교를 통해 과부족이 예상되면 미리 적절한 조치를 취해야 함
* 인력 부족은 매출액의 증대, 사업의 확장, 생산라인이나 공장의 증설 등으로 인해 증가하는 인력수요를 충족시키지 못하는 경우를 말함
* 인력 과잉은 경기 침체, 매출액 감소나 사업의 축소 등으로 인력이 남아 돌 경우를 말함

2교시 학습 키워드 – 모집원천, 내부모집, 외부모집

## 1. 모집관리

1. 1) 모집의 원천과 방법
   * 내부모집
     + 내부모집은 사내모집이라고도 하며, 사내승진(promotion from within)의 성격을 띰
     + 외부의 경영환경이 안정되어 있고, 모집에 따른 시간과 자금이 제한되어 있을 경우
   * 외부모집
     + 기업 밖에서 자격을 갖춘 외부인을 노동시장에서 영입(buying)하는 전략
     + 외부 경영환경의 변화가 심하고, 사업 확대 등이 필요할 때 실시

## 2. 선발관리

1. 1) 선발의 접근법 및 절차
   * 종합적 접근법은 응모자를 선발절차 상의 모든 단계를 거치게 한 후, 각 단계에서의 점수를 합산하여 선발.
   * 단계적 제거법은 선발절차의 각 단계마다 응모자의 특성이 그 단계의 합격점에 미달하면 탈락시켜 다음 단계로 넘어가지 못하게 하여 최종단계까지 탈락하지 않고 남아있는 응모자만을 선발
2. 2) 선발면접
   * 면접(interview)은 두 사람 사이에 특정한 목적을 가지고 행해지는 대화 또는 구두의 상호작용이라 할 수 있음.
   * 면접은 오늘날 기업이 신입사원을 선발할 때 가장 많이 사용하는 방법으로 알려져 있으나 다른 선발도구에 비해서 타당성이 그리 높지 않기 때문에 면접만으로 선발하는 것은 문제가 있음.
3. 3) 선발도구의 신뢰성, 타당성, 효용성
   * (1) 신뢰성(Reliability), (2) 타당성(Validity), (3) 효용성(Utility)
4. 4) 선발상의 오류와 선발비율
   * 선발도구에 의하여 선발 의사결정을 하는 경우에는 선발도구의 타당성이 1이 아닌 이상 두 가지 유형의 오류를 범할 수 있음. : 잘못된 탈락, 잘못된 선발
   * 기업의 입장에서는 두 가지 오류 중에서 잘못된 탈락보다는 잘못된 선발에 더 큰 비중을 두고 그것을 줄이려고 노력할 것임

## 3. 채용관리

1. 1) 채용관리
   * 인적자원의 모집과 선발과정 및 적합한 직무에 배치하는 활동을 통틀어서 채용관리(employment management) 또는 충원관리(staffing)라 함
2. 2) 채용관리의 문제
   * 채용관리의 윤리적 고려
   * 신규대학 졸업자 중점채용
   * 기업 내 기술훈련 실시 문제
   * 정기 승급제도
   * 중소기업 취업기피
   * 집단주의적 경영과 정실주의 인사관리
3. 3) 채용방식의 변화
   * 채용업무의 아웃소싱
   * 임시직 또는 비정규직 채용 증가
   * 인턴 채용 증가(인턴십)
   * 웹기반 모집

1교시 학습 키워드 – 교수설계모형, 요구조사, 인적자원개발 프로세스

## 1. 교수설계모형

1. 1) 교수체계개발모형(ISD: Instructional System Development)
   * - 주의, 철학적 배경에 의해 요구분석 →해결대안 선정 → 실행을 위한 교육목표, 방법, 매체 설계, 개발, 실행 →그 결과를 평가
   * - ISD의 프로세스 : 분석 → 설계 → 개발 → 실행 → 평가
2. 2) Brookfield의 수정모형의 4단계
   * (1) 조사단계, (2) 설계단계, (3) 실행단계, (4) 평가단계

## 2. 인적자원개발의 요구조사

1. 1) HRD요구조사의 개념
   * 요구조사는 요구와 관련된 조직의 문제점을 해소하기 위한 방법을 찾는 데 목적
   * 요구조사을 실시함으로써 교육프로그램을 개발하기 위한 기본방향, 교육내용, 교육방법, 다양한 관련 문제점 등에 대한 정보를 획득할 수 있음
   * HRD프로그램을 개발하기 위한 일련의 체계화된 절차와 방법으로 일반적으로 분석, 설계, 개발, 실행, 평가의 절차가 포함
   * 현재 상태(what it is)와 바람직한 상태(what should be) 간의 격차
2. 2) 조사가 이루어지는 2가지 수준
   * 모니터 단계
     + 외부환경 분석 : 외부환경은 주로 전략적 계획을 통해 모니터할 수 있음
     + 내부환경 분석 : 조직내부환경은 다양한 정보시스템들에 접근함으로서 모니터할 수 있음
   * 조사단계 : ① 자료 수집, ② 자료 분석
     + 분석기법은 조사된 정보를 많은 구성 부분들로 분해하는 데 사용됨
     + 이러한 부분들에 의해 나타나는 교육훈련이 얼마나 생산프로세스나 또는 서비스 프로세스에 적합한지 확인

## 3. 인적자원개발 요구조사의 프로세스

1. 1) HRDNI 프로젝트 구성
2. 2) HRDNI 실행계획 수립
3. 3) 정보수집 및 분석
4. 4) 수행문제의 원인에 대한 심층적 분석

|  |  |
| --- | --- |
| **수행문제의 원인** | **그 처방** |
| 지식/기능/능력의 결함 | 교육훈련 |
| 동기의 결함 | 동기체제의 재조명 |
| 환경여건의 결함 | 환경여건/작업조건 개선 |

1. - 수행문제의 원인 : J. Harless : 지식의 결여, 동기·인센티브의 결여, 환경적 원인
2. 5) 원인에 대한 해결책
3. 6) 우선순위 선택
   * (1) 우선순위 : 교육훈련에의 투자가 최상의 편익을 보장하도록
   * (2) 우선순위 노력 : ① From important things(중요한 것부터), ② Urgent (긴급한 것 순으로)
4. 7) 결과의 보고

2교시 학습 키워드 – 출발점 행동, 사정측정, 학습이벤트

 목표는 내용과 방법을 선정하기 위해 이론적 근거를 제시하면서 교육훈련 설계의 출발점이다.

 목표는 설계를 위한 항로표시이다.

 학습자들의 관점에서 목표를 알고 있다면 그들은 학습프로세스에서 주인의식을 가지고 그들의 활동을 가지고 조직하고 지휘할 수 있다.

## 1. 인적자원개발 설계의 프로세스

1. 1) 학습목표
   * 어떤 조건(conditions)이나 기준(standards)에서 성취되어야 할 수행에 대한 진술
2. 2) 출발점 행동
   * 준비도와 비슷한 개념, 이미 교육훈련 받았던 사람들이 알고 실행할 수 있는 행동
3. 3) 학습이벤트
   * 학습자들이 학습을 실행하는 단계, 학습에서 일어날 세부사항과 학습전략에 관한 의사결정
4. 4) 사정(Assessment)
   * 학습목표가 성취되었는지를 위해 측정이 일어나는 단계

## 2. 학습경험의 설계

1. 1) 학습목표의 설정
   * 목표와 방법을 선정하기 위한 이론적 근거 제시
   * 목표는 족쇄가 아니라, 설계를 위한 항로 표시
   * Mager-type의 행동목표의 구성 : 행동요소, 조건요소, 기준요소
2. 2) 출발점 행동
   * 학습자들이 이미 알고 있거나 행하고 있는 것과 관련, 훈련이 시작되는 수준
3. 3) 학습이벤트 설계
   * 내용을 조직화하는 데에 반드시 고려해야 할 기준과 원칙들
     + ① 빠르고 효과적으로 학습자들에게 학습하도록 하기 위해
     + - 기존의 지식, 기술, 태도로부터 시작
     + - 기술을 개발하고 피드백 사용을 위해 한 번 이상의 실습을 제공
     + - 수행기준의 개발을 위해 일정한 간격을 두고 실습
     + - 피드백은 실습에 뒤이어 실시
     + - 조언은 실습에 뒤이어 지식과 기술에 연결해서 실시
     + - 설명과 조언은 오전에 더 효과적으로 동화됨
     + - 소집단이나 개인활동은 오후에 실시

## 2. 학습경험의 설계

1. 3) 학습이벤트 설계
   * 내용을 조직화하는 데에 반드시 고려해야 할 기준과 원칙들
     + ② 전후관계에서 전체 학습에 집중하는 것이 더 바람직하고 그 다음으로 부분을 소개함.
     + ③ 주제의 계속성은 일련의 연결하지 못한 활동들보다 더욱 좋음
     + ④ 학습자들은 학습하는 진도율이 다르기 때문에 학습 간 연결을 사용해야 됨
     + ⑤ 논리적 배열은 일반적으로 다음과 같이 실시할 수 있음
     + - 아는 것 → 모르는 것, 구체적 → 추상적, 일반적 → 특수한, 관찰 → 추리/이론, 단순한 → 복잡한, 개괄적 → 자세한
     + ⑥ 논리적 배열은 학습내용과 학습자에 따라 달라질 수 있으며 그것은 독립적으로 할 수 없음
   * 목표성취를 위한 시간 : 학습이벤트를 위해 요구되는 시간은 목표를 성취하기 위해 요구되는 시간임
     + 경험법칙은 지식의 투입이 한 번에 최대한 한 시간으로 제한할 것을 제안함
     + 실습 또는 지식의 적용은 즉시 투입되어야 하며 실습에 대한 피드백은 실습기간 후 가능한 빨라야 함

1교시 학습 키워드 – 교육훈련, 조직역량

Q1. 특정기업에서 종업원의 특정직무수행에 도움을 주기 위하여 직무중심의 단기적인 기능습득이 목적인 교육훈련방식은?

1. [교육](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=06&th=01?isEnd=1)
2. [개발](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=06&th=01?isEnd=1)
3. [학습](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=06&th=01?isEnd=1)
4. [훈련](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=06&th=01?isEnd=1)
5. [연습](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=06&th=01?isEnd=1)

교육은 기술, 장·단기적이며 훈련은 기능적·단기적이고, 학습은 일반적 지식, 장기적이다.

Q2. 교육훈련의 목적 중 기업측면의 목적이 아닌 것은?

1. [성장욕구 충족](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=06&th=01?isEnd=1)
2. [생산성 향상](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=06&th=01?isEnd=1)
3. [미래필요능력 육성](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=06&th=01?isEnd=1)
4. [조직성과 재고](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=06&th=01?isEnd=1)
5. [필요인력 사내확보](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=06&th=01?isEnd=1)

성장욕구충족은 종업원 측면의 목적이다.

Q3. 교육훈련의 중요성과 관련이 먼 것은?

1. [급속한 기술변화로 기술진부화 가속화](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=06&th=01?isEnd=1)
2. [직무의 재설계는 종업원에게 추가적인 대인관계기술 개발요구](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=06&th=01?isEnd=1)
3. [인수합병의 증가에 따른 교육훈련 필요성 증가](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=06&th=01?isEnd=1)
4. [기업 간 종업원이동증가로 회사규정이해, 종업원 네트워크화의 필요](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=06&th=01?isEnd=1)
5. [글로벌화로 다른 조직문화의 유입방지를 위한 조치 강화](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=06&th=01?isEnd=1)

글로벌화 추세는 오히려 문화적 차이의 이해와 인식에 대한 적극적인 교육이 필요하다.

2교시 학습 키워드 – OJT, OFF-JT, 웹 기반 교육

## 1. 교육훈련의 형태

1. 1) OJT교육
   * 경험학습을 통한 훈련/ 일반관리직 종사자 대상 교육
   * 훈련받은 사람이 작업공간에서 규칙적으로 훈련
     + 현재의 직무수행에서 요구되는 능력을 보완해 주고 종업원의 결점을 개선하기 위해 활용증가 추세
   * 형식적 구조나 치밀한 계획 및 주의 깊은 사고 없이 비형식적으로 이루어지는 경우는 실패율 증가, 낮은 생산성, 훈련효과 감소
2. 2) OFF-JT교육
   * 실제 직무수행전의 KSA배양에 중점/ 특수한 직무수행자 교육
   * 직장이나 현장을 떠나 외부의 전문교육장소나 교육기관에서 훈련하는 방법

## 2. 교육훈련의 방법

1. 1) 전통적 교육훈련의 방법
   * 종업원 훈련방법 : ① 오리엔테이션 훈련(Orientation training), ② 직장 내 훈련(On-the-Job Training, OJT), ③ 직장 외 훈련(Off-the-Job Training, Off-JT), ④ 직능별 교육훈련
   * 감독자 훈련방법 : ① 산업 내 훈련(Training Within Industry, TWI), ② 브레인스토밍(Brainstorming), ③ 역할연기법(Role playing)
   * 중간관리층 훈련방법 : ① 관리자 훈련프로그램(Management Training Program, MTP), ② 중견간부 이사회제도(Junior boards of executives)
   * 경영자 개발 훈련방법 : ① 최고경영자 훈련프로그램(Administrative Training Program, ATP), ② 감수성 훈련(Sensitivity training), ③ 비즈니스 게임(Business game), ④ 인 바스켓 훈련(In basket training), ⑤ 경영학 학사 혹은 석사학위 프로그램
2. 2) 최근의 능력개발 방법
   * 글로벌 능력개발 방법 : ① 다양성 훈련(Diversity Training), ② 교차문화 훈련(Cross-Cultural Training)

## 3. 교육훈련의 최근 추세

1. 1) 블렌디드 러닝(Blended Learning)
2. 2) 스마트러닝(Smart Learning)
3. 3) 교육훈련의 아웃소싱(Outsourcing)
4. 4) 코칭(Coaching)
5. 5) 액션러닝(Action Learning)

1교시 학습 키워드 – 경력, 경력개발, 경력관리

## 1. 경력개발의 이해

1. 1) 경력개발의 개념
   * 개인의 목표를 설정하고 이를 달성하기 위한 경력계획을 수립하여 조직의 욕구와 개인의 욕구가 합치될 수 있도록 각 개인의 경력을 개발하는 활동을 뜻함
2. 2) 경력관리의 개념
   * 개인의 경력목표를 설정하고 이를 달성하기 위한 경력계획을 수립하여 조직의 욕구와 개인의 욕구가 합치될 수 있도록 각 개인의 경력을 개발하는 활동

## 2. 경력개발관리의 원칙

1. 1) 적재적소 배치의 원칙
2. 2) 승진경로의 원칙
3. 3) 후진 양성과 인재 육성의 원칙
4. 4) 경력기회 개발의 원칙

## 3. 경력개발의 모델

1. 1) 전통적 모델
   * 성인들이 직무 생애 동안 겪게 되는 여러 단계들을 설명하는 경력개발 모델이 많이 제시되고 있는 가운데, 그린하우스 등(Greenhaus et al., 2000)이 주장한 5단계 모델(five stage model)을 중심으로 설명
     + 1단계 : 직업준비기(Preparation for Work)
     + 2단계 : 조직진입기(Organizational Entry)
     + 3단계 : 정착과 성취의 초기 경력기(Early Career)
     + 4단계 : 중간 경력기(Mid Career)
     + 5단계 : 후기 경력기(Late Career)

## 3. 경력개발의 모델

1. 2) 현대적 모델
   * 경력개발의 현대적 관점은 개인과 조직이 고도의 변화와 불확실한 환경에 성공하기 위해서는 유연하고 적응적이어야 한다는 것
   * 이러한 사고방식에는 두 가지 경력개념이 제시됨
     + 프로틴 경력(protean career)개념 : 조직이 아닌 개인이 자신의 경력을 추구하며 필요시 시간의 흐름에 따라 경력을 재구축(reinvent)해야 한다는 관념에 기초
     + 다중경력 개념 모델(multiple career concept model) : 드라이버(driver, 1994)의 다중경력 개념 모델이라 하며 4개의 상이한 패턴 혹은 경력개념임
     + - 시간이 지남으로써 상이한 직업들 내에서와 직업들 간에 이동을 하는 방향과 빈도가 다름
     + - ① 직선형(Linear) ② 전문가형(Expert), ③ 나선형(Spiral), ④ 전이형(Transitory)

2교시 학습 키워드 - 경력개발 제도, 경력경로, 직무게시

## 1. 경력개발의 내용

1. 1) 경력 단계
   * 탐색(Exploration) 단계 : 17세부터 30세까지의 탐색단계
   * 확립(Establishment) 단계 : 30세부터 45세의 확립단계
   * 유지(Maintenance) 단계 : 45세부터 55세까지의 정체(plateau)단계
   * 쇠퇴(Decline) 단계 : 경력의 마지막 단계로 55세 이후의 단계
2. 2) 경력개발의 과정
   * 경력개발제도(career development program, CDP)
     + ① 조직 및 개인 요구(needs)가 경력을 통해서 일치되도록 함
     + ② 이를 통해 인적자원개발이 이루어져 궁극적으로 조직의 유효성을 증대시킴
     + ③ 인적자원관리의 주요 과제인 개발지향적 인사고과, 교육훈련, 승진, 직무순환 등에 초점을 두어 체계적으로 제도화한 것임
     + ④ 접근방법은 개인차원과 조직차원으로 구분함
     + ⑤ 개인차원은 개인이 주도적으로 경력개발을 설계하고 조직차원은 조직이 주도적으로 경력개발을 설계함.

## 1. 경력개발의 내용

1. 2) 경력개발의 과정
   * 경력개발 과정
     + ① 구성원의 인적자료 수집
     + ② 직무분석과 인적자원개발 및 인적자원계획
     + ③ 경력기회에 대한 커뮤니케이션
     + ④ 경력상담과 경력목표 설정
     + ⑤ 경력개발의 필요성 분석
     + ⑥ 경력경로(Career path)의 설정과 경력개발의 추구
     + ⑦ 결과 분석 및 경력개발 계획의 조정

## 2. 경력개발의 방법

1. 1) 개인차원의 경력개발의 기법
   * 최고경영자 프로그램(Advanced management program, AMP)
   * 경력개발위원회(Career development committee)
   * 계획적 경력경로화(Career pathing)
   * 중간경력의 쇄신(Midcareer update):
   * 전직상담(Outplacement counseling) 및 퇴직 전 상담(Preretirement counseling)
2. 2) 조직차원의 경력개발의 기법
   * 직무충실화(Enrichment) → 승진 없는 경력개발
   * 평가센터(Assessment Centers)
   * 직무게시(Job posting)
   * 이중 경력진로(Dual career path)

## 3. 경력개발의 문제점과 성공조건

1. 1) 경력개발의 성공조건
   * 조직목표와 개인욕구의 조화
   * 최고경영층의 관심과 지원
   * 관리자들의 코칭과 멘토링 스킬 개발
   * 지원시스템 구축
   * 제반 인적자원관리제도와의 연계성 확보
2. 2) 경력개발의 최근 추세
   * 개인주도형 경력개발 지향
   * 차별적 프로그램 운영
   * 경력개발의 효과성 측정

1교시 학습 키워드 – 전략, 비전, 전략경영

## 1. 전략의 기본이해

1. 1) 전략의 정의
   * 전략(strategy) : 장기적인 목표를 달성하기 위해 개발된 광범위하고 일반적인 계획, 전략적 계획수립의 결과물
     + 기업의 기본적인 장기목표를 달성하기 위한 자원의 배분(챈들러)
2. 2) 경영전략의 정의
   * ① 카를 폰 클라우제비츠(Carl von Clausewitz)
   * 전략이란 전쟁에서 승리하기 위한 목적을 달성하기 위해 전투(전술)들을 조화 시키는 것(전술의 운용에 관한 지도)(1832)
   * ② 케네스 앤드류스(Kenneth Andrews)
   * 전략이란 기업의 목표를 달성하기 위하여 수립하는 여러 가지 계획이나 정책(1971)
3. 3) 경영전략의 필요성
   * ① 급변하는 환경에 구성원이 미래의 비전과 목표달성을 위해 해야 할 일이 무엇인가를 명확하게 인지
   * ② 전사적으로 경영전략 의미를 이해하고 달성해야 할 목표를 공유하게 됨으로써 공통의 목표를 갖게 됨
   * ③ 지금 무엇을 해야 할 것인가를 확실히 알 수 있으며 따라서 필요하고 유용한 정보를 수집, 활용하게 됨
4. 4) 조직의 방향설정 위계
   * ① 미션 : 조직의 존재 목적, 기본 철학(조직의 목적)
   * ② 비전 : 조직의 장기적 미래상(조직의 목표)
   * ③ 전략 : 비전을 달성하기 위한 활동방향과 자원배분(장기계획)
5. 5) 경영전략 수립 시 유의사항
   * ① 현실과 목표와의 차이를 극복할 수 있는 합리적 전략대안을 개발해야 함
   * ② 성장전략, 안정전략, 축소전략, 혼합전략 중에서 적합한 전략을 선택함
   * ③ 경쟁사의 전략요소를 점검하고, 경쟁우위요소 정립을 위한 경쟁전략 및 기능별 전략을 수립함
   * ④ 경영자원의 획득 가능성을 검토함
   * ⑤ 모든 구성원에게 명확하고 쉽게 이해가 되도록 해야 하고 단계별․기능별로 잘 통합되어 있어야 함

## 2. 전략의 유형

1. 1) 조직전략의 구분 및 적용전략
   * (1) 전사적 전략
   * ① 기업 전체의 장기적인 방향을 설정하는 전략
   * ② 기업 전체의 자원배분의 지침과 방향을 결정
   * (2) 사업전략
   * ① 단일의 사업단위 혹은 생산라인을 위한 전략
   * ② 특정산업이나 특정시장 내에서 경쟁하기 위한 전략적 의도
   * (3) 기능적 전략
   * ① 제한된 자원을 어떻게 하면 효용이 극대화되도록 배분할 것인가
   * ② 인적자원관리, 생산 · 운영관리, 마케팅관리, 인적자원관리, 재무관리에 대하여 전략수립

## 3. 전략의 실제

1. 1) 경쟁력을 위해 고려할 변수
   * 원가와 품질
   * 지식(새로운 아이디어), 신속성
   * 진입장벽
   * 자본
2. 2) 전사적 전략
   * BCG 매트릭스
     + 기업의 종합적인 관점에서 비전과 목표를 설정하고 각 사업분야에 경영자원을 배분하고 조정하는 일련의 활동
     + 산업이나 시장의 성장률과 점유율로 사업기회를 분석하는 기법
   * GE 사업심사법
     + 대부분의 기업은 2개 이상의 사업을 가지고 있으며 각 사업단위는 경쟁 환경과 사업모델도 다름
     + 이러한 특성을 감안하여 사업경쟁력정도와 사업매력도를 대응시켜 전략을 수립하는 방법임
   * SWOT 분석법
     + 조직내부의 강점(Strength)/약점(Weakness)을 조직외부의 기회(Opportunity)/위협(Threat) 요인과 대응시켜 전략을 개발하는 방법
3. 3) 사업전략 : 포터의 본원적 전략
   * 차별화 전략
   * 원가우위 전략
   * 집중화 전략

2교시 학습 키워드 – 기업환경, 전략적 기획, SWOT 분석

## 1. 기업의 전략적 계획과 전략적 인적자원개발

1. 1) 전략적 기획이란
   * 환경의 휘발성(volatility) 판단 : 불확실한 상황 ⇒확실에 가까운 상황으로 관리
   * 집중영역(market niche) 확인 : 전략적 방향 확인
2. 2) 환경분석
   * 외부환경
     + 직접적인 요인들 : 고객, 경쟁자, 공급자들
     + 간접적 요인들 : 법률적‧정치적 관심, 경제적 조건들, 사회문화적 과제, 기술공학의 발전, 사업
   * 내부환경 : 종업원, 주주, 경영자, 조직자산 ․ 조직문화
3. 3) 전략적 방향의 확인 : SWOT 분석
   * 조직의 장점, 약점 분석
   * 외부환경에서 기회와 위협 예견
4. 4) HRD 담당자의 역할
   * 기능적 역할뿐 아니라 경영자의 전략적 파트너로서 교두보 역할을 수행해야 함.
     + 기능적 역할 → 소방수로서
     + 교두보적 역할
   * 조직분야 프로선수로서, 경영을 지원하는 전략적 파트너로서 경영상의 요구나 이슈를 교육적으로 지원
5. 5) 전략을 조망하는 틀
   * BCG 매트릭스 : 각 상황의 특징과 대응전략
   * GE 모델
   * Michael Porter : 5개 경쟁적 요인들(경쟁사, 신규진출의 위협, 판매측의 교섭력, 매수측의 교섭력, 대체상품/서비스의 위협)
   * John Pearce 모델: 총괄전략
   * ① 집중화 전략, ② 내적 성장전략, ③ 외적 성장전략, ④ 투자회수전략

## 2. 전략의 실행과정과 교육훈련의 시사점

1. 1) 집중화 전략 실행과 교육훈련
   * 조직의 강점을 극대화하기 위해 조직의 자원을 투자하는 전략임
   * 인적자원의 현재 기술을 중히 여기고, 그러한 기술을 더욱 연마하는데 중점을 둠
2. 2) 내부성장전략 실행과 교육훈련
   * 조직의 강점에 역점을 두되 새로운 자원개발을 추구하려는 전략임
   * 인간자원개발과 교육훈련에 의존.
3. 3) 외적 성장 전략 실행과 교육훈련
   * 다른 조직이나 기업의 합병을 통해 기업을 확장하려는 전략임
   * 새로운 자원의 통합을 위해 그리고 소유물들을 다각화하기 위해 교육실시
4. 4) 투자회수전략 실행과 교육훈련
   * 과잉투자나 고객의 감소로 경제적 역전을 당할 때, 또는 자원을 매력적인 방향으로 전환하려는 전략임
   * 교육훈련에 투자는 꺼리나 최소한의 교육훈련만 실시함

1교시 학습 키워드 – 지식. 지식사회. 태도

## 1. 지식

1. 1) 지식의 정의
   * 지식이란 타당성이 검증된 정보가 개인에게 체계화된 상태를 말함
2. 2) 지식의 유형
   * 형식적 지식 : 부호화되고, 공식적 체계로 언어로 전달 가능한 지식(예 : 책, 데이터, 기술서, 설계도면, 서류)
   * 암묵적 지식 : 인간의 정신과 신체에 체화되어 있기 때문에 부호나 전달이 어렵고, 특정 상황에서 오직 행동과 노력을 통해서만 표출되고 이전될 수 있는 지식 (예 : 자동차 운전기술, 골프실력, 제품계획)

## 2. 지식의 발전과정

1. 1) 사회화 : 한 사람의 암묵적 지식이 다른 사람의 암묵적 지식으로 변환, 즉 오랜 시간 관찰, 모방, 경험을 서로 공유함으로써 지식이 창출
2. 2) 외재화 : 개인 혹은 집단이 암묵적으로 공유한 지식을 구체적인 형식적 지식으로 만드는 관정으로 개인의 생각과 느낌, 감각을 글이나 그림, 도식화하는 과정을 말함
3. 3) 결합 : 각기 다른 형식적 지식단위를 분류, 가공, 조합, 편집하여 새로운 지식으로 체계화하는 과정
4. 4) 내재화 : 글이나 문서 형태로 표시된 형식적 지식을 암묵적 지식으로 개인(집단)의 몸이나 머리에 체화

## 3. 태도

1. 1) 태도의 정의 및 구성요소
2. 태도의 정의 : 어떤 사람이나 사물에 대해 호불호의 방식으로 평가반응을 하는 개인의 선유경향으로 행위의 선행지수임
3. 태도의 구성요소 : ① 인지적 요소, ② 정서적 요소, ③ 행동적 요소
4. 2) 태도의 형성과 기능
   * 태도형성 : 태도의 형성에 있어서 신념과 가치가 중요한 요소가 되지만 특정 태도가 형성되는 데 있어서 그 밖에 여러 가지의 요인이 작용함
     + ① 문화, ② 집단의 구성원 자격, ③ 가족, ④ 동료집단, ⑤ 사전작업경험
   * 태도의 기능 : 태도는 타인의 행위를 예측할 수 있게 해주는 중요한 정보를 제공해줄 뿐 아니라 행동의 주체로서 개인에게도 중요한 역할을 해주고 있음.
     + ① 적응기능, ② 자아 방어적 기능, ③ 가치 표현 기능, ④ 탐구적 기능
   * 태도, 가치관, 행위의 관련성 : 가치관 → 태도 → 행동
   * 태도변화의 과정과 관리(르윈-K. Lewin의 장의 이론) : ① 해빙, ② 변화, ③ 재동결
   * 태도가 성과에 중요한 이유
     + ① 태도는 차이를 만듦.
     + ② 차이는 다름을 만듦.
     + ③ 태도는 실력을 변화시킴.
     + ④ 몰락은 태도에서 비롯됨

2교시 학습 키워드 – 성인학습, 안드라고지, 도구학습

* 학습은 변화를 포함하며. 그 변화는 비교적 영구적이다.
* 학습은 행동과 밀접한 관련이 있으며 학습을 위해서는 일종의 경험이 필요하다.

## 1. 성인학습의 이해

1. 1) 학습의 정의와 특징
   * 학습의 정의 : 개인의 반복적인 연습이나 직․간접적인 경험을 통해 비교적 영구적인 행동의 변화
   * 학습의 특징
     + ① 학습은 변화를 포함함 ② 변화는 비교적 영구적임
     + ③ 학습은 행동과 밀접한 관련이 있음 ④ 학습을 위해서는 일종의 경험이 필요함
2. 2) 성인학습의 개념 : Pedagogy에서 Andragogy로
3. 3) 성인학습은 청소년학습과 다름
   * 경험적 학습기술을 사용해야 함
   * 집단학습방법을 통한 협력적 기능 개발
   * One-way communication ⇒ Two-way communication :모든 성인의 경험이 학습의 원천(경험 중시)
   * 학습요구진단/관심에 따라 학습집단 편성
   * 문제해결을 위한 교육에 초점을 두어야 함.

## 2. 학습의 기본유형

1. 1) 행동주의 학습이론
   * 고전적 학습이론(고전적 조건화) : 조건자극을 무조건자극과 관련시킴으로써 새로운 조건 반응을 얻어 내는 과정
   * 조작적 학습이론(행동수정이론)
     + 의의 : 학습은 바람직한 결과를 위해 환경에 작동을 가함으로써 나타나는 자발적인 행위의 결과
2. 2) 인지적 학습이론 : 학습은 개인의 경험의 결과로 나타나는 인간행동의 변화임
3. 3) 사회적 학습이론 : 모델링(Modelling)
   * 다른 사람의 행동과 그 결과를 관찰하는 것으로도 학습이 이루어진다고 보았음

## 3. 성인학습이론

1. 1) 도구학습
   * 과업 지향적 문제해결
   * 생산성, 수행 또는 행동에서 학습의 결과로 일어나는 변화 측정
2. 2) 커뮤니케이션 학습(communicative learning)
   * 진리(truth)보다는 타인의 신념에 있어서 타당성, 정당성을 입증하기 위함.
     + 접근방식 : 말, 글, 드라마, 댄스 등 예술을 통해 의미하는 것을 이해
   * 커뮤니케이션 학습의 활동 범주 : ① 토론(Debate), ② 지식 창출
3. 3) 전환학습
   * 전환이란 성인학습자가 세상을 인식하고 해석하는 틀(frame of reference), 즉 관점의 전환을 뜻함
   * 전환학습 : 관점의 전환이 이루어지는 일련의 과정을 학습이라고 함

1교시 학습 키워드 – 조직변화, 조직개발, 감수성훈련

## 1. 조직변화의 의의와 유형

1. 1) 조직변화의 3가지 요인
   * ① 조직구조의 변화, ② 기술의 변화, ③ 구성원의 변화
2. 2) 조직변화의 유형
   * 자연적 변화 : 얘기치 않는 외부환경의 변화로 인해 조직의 생존, 성장을 위해 어쩔 수 없이 수동적으로 조직이 변화하는 것을 말함
   * 계획적인 변화 : 어떤 목적을 달성하기 위하여 의도적으로 일으키는 변화를 말함
3. 3) 조직변화의 과정
   * 단계별 조직개발과정
     + ① 제1단계 : 해빙(unfreezing)단계, ② 제2단계 : 변화(changing)단계, ③ 제3단계 : 재동결(refreezing)단계

## 2. 조직개발의 실제

1. 1) 조직개발(Organization Development : OD)의 의의
   * 행동과학의 지식과 기법을 적용하여 조직의 유효성과 변화에 대한 대응능력을 제고시키려는 계획적이고 장기적인 과정
2. 2) 조직개발의 실제
   * 제1단계 : 조직진단
   * 제2단계 : 개입활동
   * 제3단계 : 과정관리

## 3. 조직개발 기법

1. 1) 감수성 훈련(T그룹 훈련)
   * 자신의 태도가 타인에게 미치는 영향을 이해함으로써 태도와 행동 변화를 초래하려는 교육적 전략
2. 2) 팀 구축법(Team building)
   * 개념 : 부서별 집단 팀워크를 개선하려는 방법에 초점, 감수성훈련의 변형
   * 목적 : 낮은 집단성에서 높은 집단성으로 바꾸어서 응집력 제고
3. 3) 조사연구 피드백 기법
   * 구성원들이 가지고 있는 태도를 측정해서 구성원들 간 태도에 따른 지각의 차이를 수정해 주는 방법 ⇒ 조직의 유효성 증대
4. 4) 매니지얼 그리드 훈련
   * 리더십이론에 기초한 조직개발기법(R. Blake & J. Mouton이 개발)
   * 과업과 인간관계 모두 높은 관심을 가지도록 관리자를 고무시키는 방법
5. 5) 시스템 4
   * 시스템 4는 Likert의 시스템 4 론에서 나왔음.
   * 관리자의 집단중심적 리더십과 참여적 의사결정을 통해 조직의 성과를 올리는 방법
   * 결론 : 참여적 조직형태로 가야 함. 그럴 경우 매개변수가 저절로 생기면서 조직유효성이 높아짐
6. 6) MBO(목표에 의한 관리)
   * 계획, 평가, 개발, 통제시스템으로 조직목표를 명확히하여 체계화함으로써 관리의 효율을 기하고자 하는 기법

2교시 학습 키워드 – 조직학습, 학습조직

## 1. 조직학습

1. 1) 개인학습과 조직학습
   * 개인학습 : 반복적인 경험을 통하여 현재의 행동이 변화하거나 잠재적 행동상의 변화가 이루어진 상태를 의미함. 즉 조직구성원 개인차원에서 전개하는 모든 학습활동(자기계발학습)을 말함
   * 조직학습 : ‘조직이 환경변화에 대응하여 새로운 지식과 통찰력을 창출, 습득, 전파, 공유하며 저장하고 활용하는 과정’이며, 조직의 행위를 변화시키는 과정으로 조직학습에 능숙한 조직을 학습조직이라 함.
2. 2) 조직학습화의 기본체계
   * 개인과 집단 수준의 지식과 정보를 조직차원으로 공유하는 학습변환과정을 통해 조직학습으로 전환하여 조직의 시너지 효과를 창출하게 됨
3. 3) 조직학습 프로세스와 기법
   * 조직학습 프로세스 : ① 지식창출 활동, ② 지식공유 활동, ③ 지식저장 활동, ④ 지식폐기 활동
4. 4) 조직학습의 유형
   * 행동학습과 인지학습
   * 내부학습과 외부학습
   * 국지적 학습과 전체학습
   * 빠른 학습과 느린 학습
   * 저차원 학습과 고차원 학습
   * 학습과정 : 창출학습, 공유학습, 저장학습, 폐기학습(unlearning) 등으로 구분함

## 2. 학습조직

1. 1) 학습조직의 개념과 특징
   * 구성원들의 학습활동을 촉진시킴으로써 조직전체에 대한 근본적인 변화를 지속적으로 촉진시키는 조직을 말함
2. 2) 학습조직의 설계
   * 학습조직의 5가지 주요훈련사항 : ① 전문적 소양, ② 사고 모형, ③ 비전 공유, ④ 팀 학습, ⑤ 체제적 사고
   * 미들-업-다운 관리
     + ① 미들-업-다운관리의 개념
     + - Nonaka와 Takeuchi는 지식창출조직에 적절한 관리 방식으로 ‘미들업다운관리(middle-up-down manage ment)’라는 새로운 관리 개념을 제시함
     + - 중간관리자가 중심이 되어 최고경영진과 구성원 사이를 흐르는 정보와 지식을 주도적으로 연결, 관리함으로써 효과적인 지식창출을 가능하게 함
     + ② 하이퍼텍스트 조직(hypertext organization)
     + - 동일한 조직 내에 완전히 다른 세 개의 층이 동시에 존재함
     + - 관료제와 프로젝트팀을 결합함으로써 양자의 장점을 취함
3. 3) 학습조직구축
   * 지식창출의 주체인 개인을 대상으로 하는 미시적 접근
   * 조직학습이 효과적으로 이루어질 수 있도록 학습시스템을 설계하고 구축하는 거시적인 조직설계 및 변화전략

1교시 학습 키워드 – 동기부여, 내용이론, 과정이론, 강화이론

## 1. 동기부여 내용이론

1. 1) 동기부여(Motivation)
   * 어떤 목적을 달성하기 위하여 특정 방향으로 개인이 행동하도록 유도하는 것
   * “어떻게 하면 원하는 대로 사람을 움직일 수 있을까?”
2. 2) 동기부여이론

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **동기부여이론** | **내용이론 (content theory)** | **과정이론 (process theory)** | **강화론 (reinforcement theory)** |
| 의문 | 어떤 것(what) 때문에 동기부여 되는가? | 어떤(how) 과정을 통해서 동기부여 되는가? | 외부환경에 의해 어떤 영향을 받았는가? |
| 접근방법 | 초점을 사람에게 두고, 사람들이 왜 특정행동을 하는지를 분석 | | 사람의 행동은 환경적인 결과에 의해 결정 |

## 2. 동기부여 과정이론과 강화이론

1. 1) 동기부여의 과정이론
   * 아담스의 공정성 이론
     + [자신이 일한 것에 대한 대가의 비율]과 [타인의 그것]을 상대적으로 비교하여 그 결과에 따라 반응한다는 것
     + 투입과 산출의 조정 과정을 통하여 동기부여가 됨
   * 브룸의 기대이론
     + 인간이 느낀 욕구가 행동을 유발한다는 전제하에서, 그러한 행동을 하려 하는 욕구의 정도인 '동기의 강도(motivation strength)'에 의해 동기부여 정도가 좌우된다는 것
     + 기대이론 등식 : M(동기수준) = f(기대 \* 수단성 \* 유인가)
2. 2) 동기부여의 강화이론
   * 개념 : 사람의 행동이 환경적 결정에 의하여 결정된다고 봄
     + 외부적인 환경과 인간행위의 결과에 초점을 둠.
     + 기본전제는 효과의 법칙으로 어떤 행동을 했을 때 그 결과가 즐거우면 그 행동은 반복될 가능성이 높음.
     + 강화는 같은 행동이 반복해서 일어나게 하는 것으로 학습자가 이미 가지고 있는 지식이나 태도를 더욱 견고히 하는 것을 말함
   * 4가지 강화전략
     + 긍정적 강화(적극적 강화) : 조직의 바람직한 행동결과에 대하여 칭찬, 금전 등으로 보상하여 자신의 행동이 즐거운 결과를 가져왔다고 느끼게 함으로써 그러한 행동을 강화시키는 방법임
     + 부정적 강화(소극적 강화) : 종업원이 자신이 하는 행동으로 인해 바람직하지 않은 결과가 야기될 것을 회피함으로써 리더가 원하는 행동을 강화하려는 방법임
     + 처벌
     + 소멸

## 3. 동기부여와 사기를 높이는 방법

1. 1) 교육 및 학습효과 제고를 위해 동기부여 이론의 적극적 활용
   * (1)내용이론
   * (2)기대이론
   * (3)상황이론
2. 2) 과정이론 : 기대를 통해 동기부여(사전학습, 학습 중, 학습 후)
3. 3) 구성원의 참여와 권한을 적절히 활용
4. 4) 구성원의 사기를 높임
   * ① 구성원들의 장점을 찾아서 인정하고 칭찬함
   * ② 조직의 대외적인 자랑거리를 만들어줌
   * ③ 구성원의 가족들에게 자부심을 가지게 함
   * ④ 구성원이 발전하고 있다는 성장감을 갖도록 도와 줌
   * ⑤ 리더는 조직활동의 중심에서 구성원들을 격려함
5. 5) 커뮤니케이션 효과를 높임

2교시 학습 키워드 – 리더십, 변혁적 리더십, 셀프리더십, 슈퍼리더십

## 1. 리더십이론의 전개과정

1. 1) 리더십의 필요성
   * 구성원들의 욕구와 조직목표 달성의 합치를 통하여 조직을 효율적으로 운영(목표달성)
2. 2) 리더십의 개념
   * 리더십(leadership) : 목표달성을 위하여 사람들의 행동에 영향을 미치는 과정
     + ‘리더와 추종자들이 관심사를 매개로 특정한 목적을 효과적으로 달성하기 위해서 서로 영향을 주고받으면서 함께 성장하는 과정’
3. 3) 리더십의 전개과정 : 특성이론 → 행위이론 → 상황이론

## 2. 리더십이론의 접근방법과 문제해결

1. 1) 특성이론
   * 리더가 갖추어야 하는 많은 공통적인 특성이 제시됨
   * E. Locke의 성공적인 리더의 특성 : 추진력, 자신감, 창조성, 인지능력, 경영지식, 동기부여, 유연성, 정직과 청렴 등
2. 2) 행위이론
   * 아이오와대학교 리더십유형 : 권위형, 민주형, 위임형(방임형)
   * 오하이오주립대학교 유형 : 구조주도형(과업지향형), 배려형(인간지향형)
   * 관리격자 모형 : 무튼과 블레이크의 격자모형
     + ① 무관심형, ② 과업형(능력지향형), ③ 컨트리 클럽형, ④ 중간형, ⑤ 팀지향형
3. 3) 상황이론 : 리더의 행위 하나만을 검토할 것이 아니라 리더의 행위와 조직의 상황을 연계시켜 특정 상황에서 보다 유효한 리더십 유형을 찾고자 하는 접근방법
   * 피들러상황적합이론
     + 리더십의 상황 : 리더와 구성원 간 관계의 질, 과업의 구조화 정도, 직위가 갖는 권한의 크기
     + 피들러의 상황이론 요약
     + - 상황통제가 높을 경우와 낮을 경우 → 과업중심형
     + - 상황통제가 중간일 경우 → 인간중심형
   * 허쉬와 블랜차드 상황적 리더십
     + 상황에 따른 리더 유형 : 지시형, 지원형, 코치형, 위임형
     + 성숙도에 따른 구성원 유형 : 심리성숙형, 통합성숙형, 미성숙형, 직무성숙형
     + 구성원의 성숙도에 따라 효과적인 리더십유형 발휘
4. 4) 부닥치는 난관의 극복
   * (1)갈등관리의 리더십
     + ① 갈등관리 모형
       - 협력상생, 지배. 상대배려, 타협, 회피
     + ② 갈등관리의 리더십
       - 건설적이고 긍정적인 해결 마인드 : 협력상생! 감정조절이 중요함
       - 화합에 대한 과도한 기대는 욕심! 삶에는 항상 장애물이 있다.
       - 갈등상황이 발생하는 원인을 인식하자. 상호감수성!
       - 갈등발생시의 합리적인 처리원칙을 세우고 알린다.
       - 갈등의 두 방향 처리 : 공론화하여 처리할 부분과 조기에 차단할 부분.
       - 갈등의 원인이 된 원천을 해소한다.
       - 리더는 모든 갈등처리의 만능열쇠인가? 당사자 간에 푸는 것이 좋다.
   * (2) 위기상황에서의 리더의 행동

## 3. 리더십의 새로운 변화

1. 1) 카리스마 리더십 : 추종자들은 특정 행동이 관찰될 때 영웅적이거나 비범한 리더십 능력이 있는 것으로 간주함
2. 2) 변혁적 리더십 : 집단으로 하여금 목표를 추구하고, 결과를 성취하도록 용기를 불어넣는 과정이며, 결과적으로 가치관, 신념, 태도 변화
   * 변혁적 리더십의 구성 요소 : 카리스마, 지적 자극, 개별 배려, 영감적 동기부여
3. 3) 서번트 리더십
4. 4) 셀프 리더십과 슈퍼 리더십

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

2교시 학습 키워드 – 성과주의, 성과평가시스템

## 1. 성과주의 경영과 인적자원개발

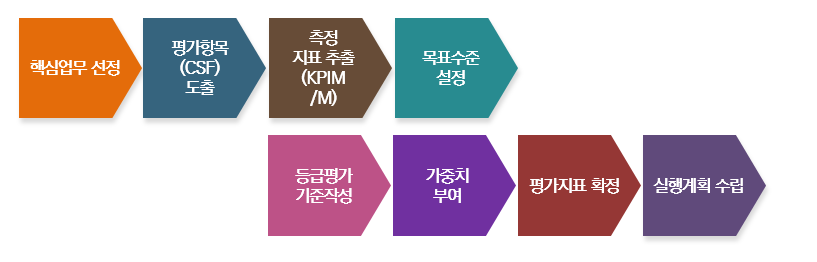
1. 1) 성과주의 경영의 필요성
   * 성과주의 : 고객과 시장을 중심으로 고객이 원하는 것을 제공하여 줄 수 있으며, 경쟁자보다 차별적으로 고객을 만족시켜 줄 수 있는 핵심역량을 바탕으로, 투입이나 과정중심의 효율성 추구뿐만 아니라 효과를 최대화하기 위한 경영제반 요소의 재정렬 및 운영을 말하며 결과위주의 디지털 판정의 기본

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **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