

## Ⅲ. 變化의 時代, 敎育訓練의 方向 轉換

- (變化의 時代와 人的 資源의 重要性) 복잡성과 불확실성이 높아지는 변화의 시대에는 인적 자원의 중요성이 커지고, 지식사회의 도래에 따라 지식을 창출하고 발전시키는 것이 기업 경쟁력의 핵심이 됨
- (敎育訓練의 戰略的 意味) 기업의 경쟁력은 경영 활동의 주체인 인재의 육성에 달려 있으며, 인재의 육성을 목적으로 하는 교육훈련은 경영 성과의 향상을 지향하는 경영전략의 핵심임
- (敎育訓練의 方向 轉換)
  - 첫째, 경영전략과 연계되며, 성과 중심 교육훈련을 지향해야 함
  - 둘째, 수요자가 스스로 선택하고 학습하는 열린 교육훈련이 필요함
  - 셋째, 문제 해결·목적 지향적 교육훈련의 중요성이 커짐
  - 넷째, 정보 기술의 적극적 활용은 교육훈련의 효과를 높일 수 있음
- (實行上의 留意點)
  - 교육훈련에 관한 고정관념의 타파가 필요함
  - 교육훈련 성과관리를 위한 평가와 피드백이 중요함
  - 교육훈련 담당자는 지식 전달자뿐만 아니라 경영 성과 개선자의 역할을 수행해야 함

변화의 시대와  
지식 사회의 도  
래로 인적 자원  
과 교육훈련이  
중요하게 됨

## ○ 變化의 時代와 人的 資源의 重要性

- 복잡성과 불확실성이 높아지는 변화의 시대에는 인적 자원의 중요성이 커지게 됨
  - 경영 환경의 복잡성이 증대하고 불확실성이 높아져 혼란과 두려움을 초래함
  - 이러한 혼란과 두려움을 극복하고 점차 다양화되고 빠르게 변화하는 경영 환경과 고객의 요구에 대응하기 위해서 인적 자원의 중요성이 커지게 됨
- 지식 사회의 도래로 지식을 창출하고 발전시키는 것이 기업 경쟁력의 핵심이 됨

- 지식 사회는 지식과 정보, 아이디어, 상상력이 생산의 원동력이고 경쟁력의 원천이 되는 사회임
- 지식 노동자의 증가와 지식 사회의 등장으로 지식이 기업의 가장 중요한 경쟁 원천으로 등장함
- 따라서, 지식을 창출하고 유지, 발전시키는 인적 자원을 개발하는 것이 중요해짐

**기업 경쟁력 강화를 위한 인재 육성의 핵심은 교육훈련에 달려 있음**

○ 敎育訓練의 戰略的 意味

- 기업 경쟁력의 관건은 지식 활동의 주체인 인적 자원을 어떻게 육성하느냐에 달려 있음
  - 인적 자원의 육성은 기업 구성원의 능력을 개발하는 교육훈련에서부터 출발하므로, 교육훈련의 전략적 중요성이 커짐
- 교육훈련은 경영 성과의 향상을 지향하는 경영전략의 핵심임
  - 교육훈련은 경영적 측면에서 보면, 경영에 필요한 인재를 육성하고 확보하는 수단이며, 기업 문화의 전승과 개발을 가능하게 함
  - 종업원 측면에서 보면, 개인이 보유한 잠재 능력을 육성·개발하고, 직장 생활에 필요한 직무 능력을 육성·개발하게 함
  - 또한, 민주시민으로서의 사회적 능력을 향상시키고, 퇴직후에도 사회 참여가 가능한 잠재적 능력을 개발하게 함

○ 敎育訓練의 方向 轉換

- 지식 사회의 도래 및 정보 통신 기술의 발전으로 인한 변화의 시대를 맞이하여 교육훈련은 다음과

성과 중심의 교육훈련, 열린 교육훈련, 문제 해결·목적 지향적인 교육훈련, 정보 기술의 적극적인 활용 등이 필요함

같은 방향 전환이 필요함

<표 1> 교육훈련의 방향 전환

구분	기존 교육훈련	새로운 교육훈련
목적	지식 위주	성과 중심
방법	타율적 교육훈련	열린 교육훈련
내용	암기와 이해	문제해결·목적 지향
매체	강의실	정보기술

- 첫째, 교육훈련의 내용은 경영전략과 연계되어야 하며, 전통적인 지식 위주에서 성과 중심으로 전환해야 함
  - 교육훈련이 기업의 경쟁력을 강화하는 경영전략과 통합되어, 최고 경영자의 관심과 투자를 수반해야 실질적인 효과를 거둘 수 있음
  - 1995년 품질경영의 최고 영예인 말콤 볼드리지상을 수상한 암스트롱社는 교육훈련을 경영 혁신의 핵심 요소로 파악하고 모든 사업 영역별 전략안에 교육훈련을 포함시켜 품질경영(Total Quality Management)을 추구하였음
  - 교육훈련의 성과가 실제적인 업무 수행에 도움이 되어 기업의 경영 성과를 향상시킬 수 있도록 교육훈련을 실행하는 것이 효과적임
  - 모토롤라, 앤더슨 컨설팅, 포드 등과 같은 기업들은 이러한 성과 중심의 교육훈련으로 기업의 경쟁력을 강화하고 있음
  
- 둘째, 수요자가 필요한 교육훈련을 스스로 선택하고 학습하는 ‘열린’ 교육훈련을 실행하는 것이 필요함
  - 가르치는 강사 위주의 일방적인 교육훈련에서

스스로 배우는 학습자 중심의 교육훈련이 필요함

- 학습 목표와 과제를 제시하고 이를 달성할 수 있는 다양한 학습 자원을 마련해 놓고, 학습자 스스로 문제 해결에 필요한 지식을 창출할 수 있는 열린 학습이 중요해짐
- 일률적이고 규격화된 교육훈련보다는 수요자의 욕구를 반영하는 유연한 교육훈련 프로그램이 효과적임
- 코닝社는 전사적인 사업 전략 중에서 인적 자원 전략을 가장 우선시하고, 직원 스스로가 자신의 교육 계획을 수립하는 과정에 참가하도록 하여 직원들이 회사의 사업 성과에 기여하고 개인적인 성취와 만족감을 느끼도록 함

**문제 해결 및 목적 지향적인 교육훈련으로 실제 업무에의 적용성을 높임**

- 셋째, 전통적인 강의식 교육훈련에서 벗어나 문제 해결 및 목적 지향적인 교육훈련의 중요성이 커지고 있음
  - 단순한 지식의 암기와 이해를 중요시하는 전통적인 교육훈련보다는 문제 해결 능력과 학습 능력의 배양이 중요하게 됨
  - 실제 일하는 방식과 비슷하게 학습할 수 있는 환경을 조성하고 과제를 해결하는 기회를 제공할 필요가 있음
  - 제록스社는 1994년 이후 2년 동안 3개 부문으로 분리되어 있던 고객서비스센터의 통합 과정에서 현장 학습 이론을 적용하여 현장에서의 경험과 지식을 상호 공유하게 유도하는 'Communities of Practice' 체제를 도입하였음. 그 결과 비용 절감과 조직내의 상호 정보 교환을 제고하고 직원들의 업무 의욕을 향상시키는 효과를 거두었음
  - AT&T, GE 등은 문제 중심 학습이나 목적 지

**컴퓨터 네트워크, 멀티 미디어, 가상 현실 등 정보 기술을 활용한 교육 방법을 추구함**

향적 학습을 중시하는 교육훈련을 실행하고 있음

- 이러한 교육훈련은 교육생의 높은 학습 의욕과 성취도를 가져오고 실제 업무에의 적용성도 높아지는 것으로 나타남

- 넷째, 정보 기술을 적극적으로 활용하는 교육훈련 방법을 개발해야 함
  - 강의 위주의 전통적 교육훈련뿐만 아니라 컴퓨터 네트워크, 멀티 미디어, 가상 현실 등의 정보 기술을 활용한 다양한 교육훈련 방법을 추구함
  - 정보 기술을 활용하게 되면 누구나 원하는 곳에서 원하는 때에 학습할 수 있는 환경이 제공되어 교육훈련의 효과와 효율성을 높일 수 있음
  - 교육훈련 담당자는 정보 기술을 충분히 이해하고 활용할 수 있어야 하며, 전문가 시스템(Expert System)이나 전자 성과 지원 시스템(Electronic Performance Support System) 등을 적극적으로 활용할 필요가 있음
  - 전자 성과 지원 시스템은 컴퓨터를 활용하여 조직 전반의 지식을 탐색, 저장, 배분하는 시스템으로, 조직 구성원이 가장 빠른 시간내에 가장 적은 스태프의 지원으로 자신의 잠재적 성과를 최대한 발휘하게 지원함
  - 삼성데이터시스템은 1997년 9월 중 멀티미디어 교육 센터를 완공하여 온 라인 학습, CD-ROM 학습, 원격 화상 교육 등의 첨단 자율 학습을 지원할 예정임

敎育훈련 성과관리를 위한 평가와 피드백이 필요하며, 담당 부서는 경영 성과 개선자의 역할을 해야 함

#### ○ 實行上의 留意點

- 敎育훈련에 대한 고정 관념의 타파가 필요함
  - 敎育훈련은 비용이 아니라 투자의 대상이라는 인식을 가져야 함
  - 기업의 敎育훈련의 성공 여부는 敎育훈련 담당 부서만의 책임이 아니라 경영자의 책임임
- 敎育훈련 성과 관리를 위한 평가와 피드백이 필요함
  - 敎育훈련이 기업의 경영 성과에 공헌한 정도와 기업 구성원의 만족에 공헌한 정도를 평가하고 피드백하는 것이 중요함
- 지식 전달자에서 경영 성과 개선자로의 敎育훈련 담당자의 역할 변화가 필요함
  - 敎育훈련 담당자는 단순히 필요한 지식을 전달하기 보다는 기업의 경영 성과를 개선하기 위한 환경과 분위기를 조성하는 역할을 수행해야 함
  - 또한, 경영 성과가 나타나지 않는 원인을 분석하여 다양한 해결책을 동원하고 학습을 촉진할 수 있는 전문가가 되어야 함

(전성용 : sychun@cosmo.co.kr)