

기업 교육훈련의 전략적 평가

Strategic Evaluation Of Education And Training In An Enterprise

권호일*

Abstract

In these days, as human resource development is emphasized in an enterprise, the importance of evaluation of the education and training which is the means to practice is gradually increased. Because people wants to know the effects compared to the cost of the education and training in several years.

Therefore, in this paper, I testified to a contribution about the strategic purpose of the functions of the education and training and I represented several strategies to practice it. Through these strategies, the department of the education and training is getting know that how much does the education and training affect a productivity and a profit in offering service. And I also represented that it can be applied soft system analysis in developing concept model of ways of doing things.

This analysis explains detailly the job performance skills which needs in each constituent element of system. The education and training can develop the ways of improving the job performance skills. The job performance skills affect a productivity and a profit.

Finally, increasing of a profit due to the education and training represents the contribution of the strategic purpose and emphasize the development of the program for it. The education and training have to be considered the development of the marketing plan. If the products of the department of the education and training help their strategic purpose achievement, other departments can be given the services offering the education and training. The education and training measures the effects, embodies them and needs to be more sensitive making datas of the success cases.

1. 서론

기업에 있어서 교육훈련은 그 가치를 입증해야만 한다.

그렇다면 그 가치의 준거(Criterion)는 무엇인가?

일반적으로 교육훈련 프로그램을 계획하기 전에 다음 4가지 사항을 고려할 필요가 있다.

- ① 교육훈련 프로그램의 유효성에 대한 타당한 준거는 무엇인가?
- ② 만약 준거가 여러개 있다면, 그 서로다른 준거들간에 가중치(비중)은 어떻게 둘 것인가?
- ③ 과연 어떤 요인들이 준거측정의 타당성에 영향을 미치는가?
- ④ 준거측정은 상황에 따라 어떻게 영향을 받는가?

여기서 질문①은 가장 중요한 고려상황이면서 본고에서 다루게될 중요한 포인트이다. 질문②는 질문①을 확대한 개념이고 질문③과④는 타당성을 얼마나 예측할 수 있는지를 판단하는 방법에 관한 것이다. 교육훈련의 중요한 평가준거는 보통 교육훈련 프로그램의 직접적인 효과 즉, 학습의 양과 학습종료시

* 청주대학교 경영학과 박사과정 (금성일렉트론 인재교육실 팀장)

교육훈련 참가자의 만족도를 말한다. 또 다른 평가준거는 교육훈련의 결과를 사용하고자하는 참가자의 의도와 교육훈련 결과의 적용이다. 다시말하면, 참가자가 실제로 교육훈련의 결과를 활용할 것인가와 학습한 것을 활용했을 때 교육훈련을 얼마나 유용하다고 생각하는지를 말한다. 만약, 교육훈련 참가자들이 교육훈련을 통해 배운것을 실제 활용하게 된다면, 바로 그때 그들은 그 교육훈련 프로그램이 좋다는 확신을 가지게 될것이다.

일반적으로 교육훈련을 평가하는 준거는 5가지 영역이 있는데 즉, 학습의 양, 교육훈련과정(process)에 대한 만족도, 활용의도와 실제적 활용, 활용의 효과가 그것이다. 이준거들은 교육훈련의 유효성을 판단하는데 매우 합리적이다. 그러나 이 준거들도 자세히 살펴보면 문제점들이 있다. 예를 들어 만약 교육훈련 참가자들이 상당히 많은 양을 배워 만족했지만, 배운것을 결코 활용할수 없다는가 또는 가끔씩 그것을 활용한다든가, 아니면 배운것의 일부만을 활용한다면 어떻게 할 것인가? 혹은 참가자들이 배운것에 대해서 만족스러워하고 즐거워하지는 않았더라도, 그의 상사가 배운것의 실천을 강조하기때문에 어떤식이든 그것을 활용하게 된다면 어떻게 할 것인가? 만약 그들이 활용한 교육훈련이 중요했다고 생각될만한 눈에 보이는 영향력이 없다면 어떻게 할 것인가? 그래도 과연 그 교육훈련이 성공적이었다고 말할수 있겠는가? 그렇다면 교육훈련의 가치를 평가하는데 있어서 가장 중요한 준거는 무엇인가?

논리적으로 보면, 학습의 양이 필요한 조건이면서 중요한 준거인 듯 보인다. 학습은 참가자가 교육훈련의 결과를 활용하려고 하기전에 일어나야 한다. 학습결과의 직접적인 진단(Assessment)은 지금까지 깊이 연구되어 왔기 때문에 학습 프로그램이 끝났을때 교육참가자의 성취도, 태도변화, 스킬개발, 문제해결을 측정하고자 하는 교육평가자들은 도움이 될 만한 많은 참고문헌을 쉽게 이용할수 있다.

만족은 비록 바람직스러운 것이기는 하지만 꼭 필요한 것인가? 학습자들이 반드시 교육프로그램에 만족해야만 하는가? 만족은 교육훈련 프로그램의 특성과 프로그램과 관련이 없는 다른요인들에 의해서 영향을 받기 쉽다. 예를 들면, 교육훈련프로그램이 휴양지 같은 장소에서 진행될수도 있고, 특히 즐기면서 이루어질 수도 있으며, 또한 중요한 사람들을 만나거나 공동의 문제를 공유하면서 토론하는 기회를 제공할 수도 있다. 이런경우 구체적인 교육훈련의 효과는 이와같은 교육이외의 다른 요인들에 의해서 사실상 모호해 지게 된다.

활용의도는 보통 교육훈련 참가자들이 배운것을 사용하겠다는 진술에 의해서 측정된다. 그런 진술들은 단지 참가자들이 배운것을 사용할 의도가 있다고 말할때만 유용한 것이 된다. 이러한 판단은 모호한것은 아니지만, 참가자들이 표현한 대로 "배운것을 사용하겠다." 는 의도가 실제적으로 이루어질 수도 있고 그렇지 않을 수도 있다. 이 때 사용하지 않겠다는 의도는 분명한 거부를 나타내는 지표가 된다.

실제 활용과 활용의 효과는 학습보다는 훨씬 더 중요하고 의미있는 교육훈련 프로그램의 효과를 시험(Test)한다. 교육훈련 프로그램은 사람들에게 현장에서 사용할 수 있는 무언가를 가르치도록 짜여져 있고 적용은 교육훈련 프로그램의 학습상황을 넘어선 일반화를 요구한다.

그러나 현장에서의 적용은 프로그래머의 성공적 학습에 의해서든 교육훈련 과정(Process)에 의해서든 어느 경우든 보장받을 수는 없다. 교육훈련이 작업환경의 실제적 요구들을 예상하고 짜여질수록 교육훈련은 현장 활용율이 높아질 것이다.

그러나 실제 활용 정도는 적용기회와 적용상의 어려움, 활용에 대한 보상, 학습자에게 주는 활용의 효과에 의해서 또한 결정된다. 그러므로 교육훈련 프로그램이 성공적이라고 말하기전에 직무수행 수준이 어느정도까지 향상되는 것이 필요한지를 파악하는 것이 무엇보다 필요하다.

2. 평가준거의 문제

평가준거의 문제는 교육훈련 프로그램의 효과를 가장 잘 대표할 수있는 사례(instance)를 선택하기가 어렵다는 것이다. 이것은 우선 프로그램에서 가르친것을 배운사람이 어떻게 행동할 것인가를 가시화하는 문제이다. "행한다(act)." 는 단어는 중요하다. 왜냐하면 단지 생각하거나 느끼거나 어떤 태도나 관점을 갖는다는 것이 아니기 때문이다. "생각한다." "느낀다." "어떤 태도나 관점을 갖는다." 는 말들은 교육훈련의 합법적인 목표들이고 행하는데 필요한 조건들일 수 있다. 그러나 궁극적으로 교육 훈련 프로그램은 색다르고, 새로운 더 나은 방식으로 이루어지도록 만들어야 한다.

기업에 있어서 학습된 행동의 가치는 학습자가 배운 것을 활용하는 조직의 목적, 기능, 그리고 가장 중요한 산물(product)에 따라 좌우된다. 교육훈련은 교육훈련의 결과 교육훈련생의 행동양식을 바꾸어 그 조직의 업무성과를 올리기 위하여 고객을 위한 조직의 생산체계 속에 들어 있어야 한다. 교육훈련의 유효성은 학습자들이 근무하고 있는 기능(function)내에서 활용하는 학습된 행동들의 가치로 정의 할 수 있

다. 이상적으로, 이런 가치는 수익성(profitability)의 증가로 표현되어야 한다.

가.전체 행동체계(Action-Systems)에 기여하는 하나의 행동체계로서의 교육훈련
수익성이란 말로 고객을 위한 조직에 대한 교육훈련 결과의 가치를 설정하는 것은 가능하긴 하지만 어려운 일이다. 교육훈련 체계가 고객을 위한 조직의 전반적인 업무수행에 영향을 주기위해 행할 수 있는 역할을 고려했을 때, 평가준거의 문제가 중요하다는 점을 가장 잘 이해할 수 있다. 그렇게 하기 위해서는 많은 내부 행동체계의 결과로서 기업을 보는 이론적 관점들이 제시 되어야 할 것이다. 인적 자원체계와 교육훈련 체계 그 자체는 내부 행동체계의 본질을 설명하기위한 예로 볼수 있다. 조직에 미치는 교육훈련 결과의 영향을 이해하고 교육훈련의 유효성을 충분히 평가하기위해서 기업내에 존재하는 어떤 체계에도 같은 접근방법을 적용할 수 있다.

(1)기업의 본질

우선 기업의 본질에 대해 생각해 보자. 기업의 실체는 이익을 산출하는 방식으로 행동하도록 되어 있다. 더우기 이 행동들은 기업에서 일어나는 서로 관련이 있는 많은 행동체계들의 산물들이다. 이 체계들의 산물인 이런 활동들이나 업무수행 행동들은 기업의 중요한 이익 산출활동을 달성하기 위해 하나의 네트워크로 연결되어 있다. 가장 일반적인 수준에서 기업이 의도하고 있는 행동들은 기업의 전략적 목적들로 나타난다. 전략적 목적들을 구성하고 있는 업무수행 행동들이 올바르게 선택되어 잘 수행된다면 기업이 의도한 결과(이익)를 만들어낼 수 있다. 그러므로, 직·간접적으로 기업내부의 각각의 행동체계 <개인,Unit,부(Division),Profit,Center>는 기업의 전략적 목적 뿐 아니라 궁극적으로는 이익목표를 달성하는데 기여하게 된다.

(2)행동체계

원칙적으로 기업내부의 행동체계는 기업의 목적지향적 행위에 기여하는 측면에서 설명될 수 있다.그러므로 기업설계의 기초가 되는 것은 그 행동체계들의 원인과 결과를 나타내 주는 인과도(Casual map)이다. 이것은 구체화된 목적이 달성되려면 행동이 어떻게 일어나야 하는지를 나타낸다. 이러한 인과도는 실제로 서류상으로 작성되는 것이 아니라 관리자들의 머릿속에 존재할 수도 있다. 그리고 종업원들은 보통 그들이 하고 있는 일이 기업의 생산성에 영향을 미치도록 되어있다고 생각한다. 이러한 생각들은 어떤일이 잘못되었을때 비로서 증명이된다.

일반적으로 행동체계들은 Hard체계와 Soft체계가 섞여있다. Hard체계는 보통 사이버네틱스(인공두뇌) 체계가 설계되어 그 결과를 예측할 수 있고 통제하기가 쉽게 되어 있다. 서로 연결되어 있는 생산현장의 자동화 라인같은 것이 Hard체계의 좋은 예라고 볼수 있다.

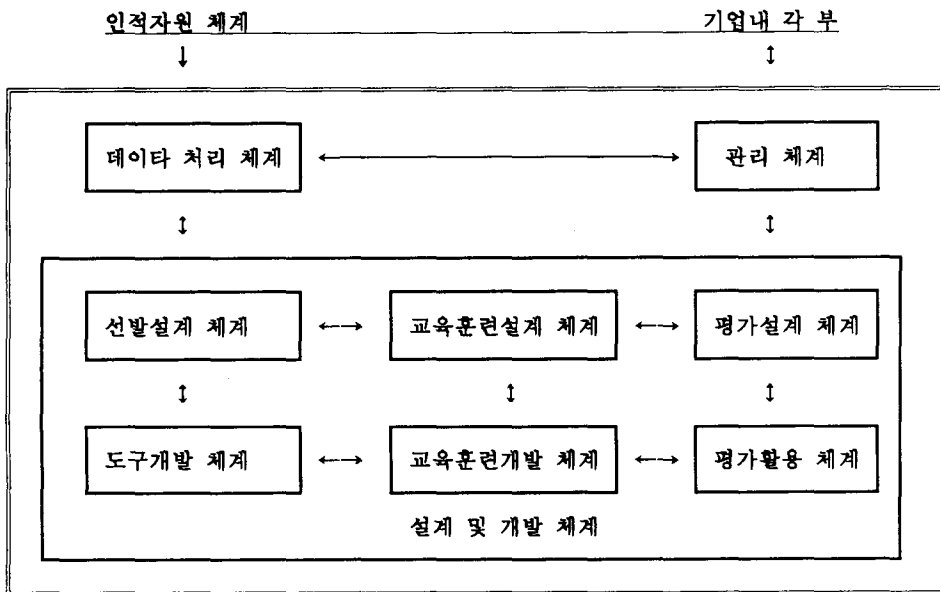
반면에, soft체계는 인간의 활동체계라고 부른다. 이 체계는 인간의 근원적 활동 측면을 통해 분석될 수 있으며, 이 활동을 지원하는 하위체계들로 구성되어 있다. 예를들면 "인적자원 집단(Human Resources Group)"은 "종업원을 선발,교육훈련,평가하기위한 체계" 또는 "종업원을 붙들어 두고 관리하기 위해 인센티브가 될만한 혜택성 프로그램을 설계하는 체계" 혹은 두 활동을 결합한 체계로 설명될 수 있다. 내부의 "교육훈련 집단"은 "인적자원 집단"의 일부분이든 아니든 따로 분리되었든간에 "스텝을 개발하고 교육훈련하는 체계"로 설명 될 수 있다.

일단 기업기능의 근원적 활동에 대해 서로간에 합의가 이루어지게되면, 기업의 활동을 일어나게 만든 체계를 설명해야한다. <그림1>은 인적자원 집단을 "종업원을 선발하고, 교육훈련하며,평가하기 위해 행동체계들을 설계하고 관리하는 체계"로 설명하고 있다. 이런 모델은 조직도를 나타내려고 한 것이 아니라 기능적 체계들 간의 관련구조를 보여 주고자 하는 것이다. <그림1>은 교육훈련체계와 평가체계를 설계하고 데이터를 처리하며, 다른 체계들을 관리하는 기능들을 수행하는 여러 체계들간의 관계성을 잘 보여 주고 있다.

<그림1>에는 인적자원체계 내에 있는 3가지 수준의 기능들이 나타나 있다. <설계 및 개발체계,데이터 처리(Data Processing)체계,관리체계> 설계 및 개발체계는 다시 6개의 하위체제로 나뉜다. 6개의 각 체계들은 기능적 체계들이다. 예를 들어, "교육훈련체계"란 기능체계는 교육훈련체계를 설계하는 체계를 말한다. 여기에는 한명 내지 두명 또는 그룹이 있을 수도 있고 CAD시스템이 있을 수도 있다. 각 기능들은 다른 체계들과 화살표 방향으로 연결되어 있다. 교육훈련설계라는 하위체계는 평가 및 선발 그리고 개발체계와 화살표 방향으로 서로 연결되어 있다. 이 화살표들은 체계들간의 구체적인 상호작용을

나타낸다. 이 상호작용은 체계들간의 공유 또는 교환되는 기능들로서 업무수행 행위로 정의내릴 수 있다. "교육훈련체계에 투입되는 요소로서 선발요구를 확인한다." 이것은 교육훈련체계가 선발체계와 어떻게 상호작용하는지를 나타내는 일종의 업무수행 행위일 수 있다. 게다가 각 기능들은 행동들 혹은 각 체계의 업무수행 행위들을 나타냄으로써 보다 구체화 될 수 있다. 예를들면, 교육훈련 설계체계는 다음과 같은 업무수행 행위들로 정의내릴 수 있다.

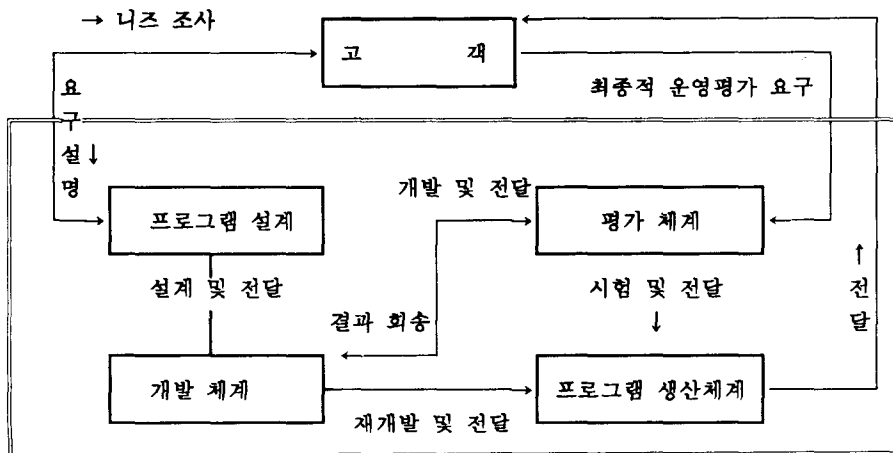
- 교육훈련 기회 또는 가능성을 조사(Survey)하는 것.
- 교육훈련 요구들을 구체화하기 위해 관리자들과 협의하는것.
- 교육훈련 목적을 달성하기 위한 교육훈련목표를 세분화하는것.
- 이 목표성취를 위해 교육훈련 체계를 설계하는것.
- 이 체계들의 교육훈련 형식(formats)을 설계하는것.



<그림 1> 인적자원체계의 개념적 모델

고객 : 부장급 관리층

프로젝트 : 과장급 대상의 관리능력 개발 프로그램



<그림 2> 교육훈련 체계의 개념적 모델

(3) 행동체계로서의 교육훈련 설계

<그림2>는 교육훈련 설계 체계를 보다 세분화된 인간관계로서 나타낸 것이다. 이 관계도는 어떤 행동들을 이 하위체계의 기능들로 생각해야 하는지를 보여준다. 교육훈련 설계 체계의 인과도는 체계의 개념적 모델이다. 이것은 기업내의 어떤 다른 체계에서도 개발이 가능한 것이다.

사실, 기업이 필요로하는 일을 하기 위해서는 각 집단의 개념적 모델(공식적으로 구체화된 것이든, 단지 직관적으로 파악된 것이든)이 필요하다. <그림2>에서 교육훈련을 제외한 기업의 다른 단위들을 고객으로 볼수 있다. 어떤 회사의 부장급 관리층이 과장들을 위한 관리능력 개발 프로그램을 필요로 한다면, 부장층이 고객이 되고 교육훈련체계는 부장층이 원하는 결과를 낼 수 있는 산출물(output)을 개발해야 한다.

Soft체계 분석은 고객이 원하는 것을 만들어 내기위해 행하는 모든 활동들을 보여 준다. 교육훈련 체계는 "조사(Survey)", "설명", "전달", "테스트", "요청"이란 말로 대표되는 행동들의 네트워크이다. 교육훈련 체계내의 행동흐름은 이러한 용어와 화살표로 나타난다.

이 행동 네트워크를 보면, 먼저 고객은 교육훈련을 요구하고, 교육훈련프로그램 설계를 담당하는 사람은 고객의 요구를 조사하며, 고객은 자신의 요구를 설명한다. 그 다음 프로그램 설계체계는 교육훈련 체계를 설계하고, 그 내용을 운영가능한 교육훈련체계로 개발하는 개발체계로 전달한다. 이어서 테스트하기 위해 교육훈련 평가체계로 이 내용이 전달된다. 테스트 결과 성공적이지 못하면, 체계는 다시 개발체계로 가서 각 단계들을 순서적으로 밟게된다.

만약 테스트결과 성공적이면, 교육훈련을 준비하고 수행하는 즉, 고객에게 산출물을 전달하는 프로그램 생산(production)체계로 넘어간다. 최종적으로 교육훈련 프로그램이 전달되었을때 이 프로그램의 기능이 평가받게 된다.

이 행동체계들은 보다 정교화될 수도 있다. 프로그램 설계 체계는 여러개의 하위체계들로 개념화할 수 있다. 예를 들면, 목적형성체계, 모형화(modeling)체계, 설계한 것을 생산하기위해 수행되는 하나 혹은 둘 이상의 기능을 나타내는 각 다른 체계등으로 세분화할 수 있다. 이 수준에서는 분명히 교육훈련 행동상의 계열성(Sequence)과 상호의존성이 존재한다. 그러나 분석의 목적은 결과를 뽑아내고 목적을 달성하기 위해 실행하는데 필요한 모든 기능들이 확인되었고, 그 기능들이 서로 어떻게 연관되어 있는지를 구체화했는가를 분명히 하는 것이다. 즉, 그 목적은 어떤 체계가 어떻게 작용하도록 되어 있는지를 기본적으로 이해하는 것이다.

나. 행동체계로부터 준거(criterion)로

교육훈련 조직이 교육훈련 프로그램을 제공할 때, 교육훈련을 고객조직의 생산체계속에 포함되도록 해야한다. 교육훈련 프로그램을 실시한 결과, 교육훈련을 받은 사람들의 업무성취도가 높아져 고객조직 행동체계의 생산성에 영향을 주고 궁극적으로는 그 고객조직이 기업의 수익성을 창출해 내는데 기여하는 것이다.

그러므로 교육훈련 유효성의 주요한 판단기준은 교육훈련 프로그램을 통해 습득한 것을 현장에 실제로 적용하여 고객조직의 기업의 수익성을 창출해 내는데 기여하는 것이다. 그러므로 교육훈련 유효성의 주요한 판단기준은 교육훈련 프로그램을 통해 습득한 것을 현장에 실제로 적용하여 고객조직의 기업수익성을 증대시켜 주는 가치(value)가 된다. 교육훈련을 통해서 고객조직의 목적을 달성하는 행동체계 모델을 보면, 교육훈련 프로그램 유효성의 준거를 구체적인 변화(Specific Changes)로 정의할 수 있다.

3. 교육훈련 유효성의 확보

교육훈련의 유효성을 확보하는 첫 단계는 고객의 행동체계 내의 변화를 평가하기 위해 개념적 모델을 현실(실제)과 비교하는 것이다. 즉, 고객의 행동체계가 교육훈련이 끝난 후에 의도했던 대로 움직이고 있는가를 보는 것이다.

가. 교육훈련 성취도 평가준거

개념적 모델과 실제를 서로 비교하는 것이 바로 평가다.

비교한 결과의 차이가 (불일치 정도) 크면 클수록 고객의 행동체계는 변화를 목적으로 의도했던 목표(이상적인 목표치)에 도달하지 못한 결과가 된다. 평가를 위해서는 다음과 같은 질문을 할 수 있다.

- ① 행동체계의 기능들은 현재 수행되고 있는가?
- ② 행동체계의 기능들은 현재 효율적으로 수행되고 있는가?

③ 산출물은 적절한 방식으로 전달되고 있는가?

④ 산출물은 의도한 효과를 내고 있는가?

질문 ①에 대한 해답은 현재의 체계를 살펴보고 개념적 모델과 실제간의 차이를 확인하는 것이다. 이 질문에 답하기 위한 방법론은 직접적인 관찰과 인터뷰를 통해 행동체계를 관찰하는 것이다. 차이들을 확인하고 측정된 후 신중한 판단을 내려야 한다.

질문②는 생산성을 의미한다. 이 질문에 답하기 위한 방법론은 납기충족도,업무의 질,개발을 위한 재생(recycle)의 수,훌륭한 업무를 나타내는 유사한 지표와 같은 준거들을 통해 효율성을 측정하는 것이다.

질문③은 교육훈련 프로그램의 효과에 관한 것이다. 여기서 준거는 고객이 설정한 준거가 제대로 충족되었는지의 여부가 된다. 이 준거들이 분명하면-교육훈련체계가 교육훈련 설계를 정확하게 할 수 있도록 보장할 수 있을 정도로-문제는 얼마나 적절한 데이터를 수립하느냐에 주로 달려 있다. 교육훈련결과의 평가를 효과적으로 행하기 위해 평가활동은 교육훈련 프로그램이 완전히 실행되기 이전에 시작되어야 한다. 교육훈련 체계가 고객에게 산출물(교육훈련 프로그램)을 전달할때,그 산출물의 유효성을 교육과정(process) 그 자체에 대한 만족도, 그리고 고객조직에 있어서의 유용성으로 정의하여 그에대한 사전검사(pilot test)를 실시해야 한다. 실제적으로 이는 교육훈련 체계가 고객조직에서 활용될수 있는 바람직한 학습을 만들어냄을 의미한다.

앞의<그림2>에서 제시된 교육훈련 체계의 개념적 모델에서는 평가체계가 교육훈련이 제대로 이루어지고 있다"는 의미는 "학습될 내용이 잘 학습되어 유용하게 활용되는 것"을 뜻한다. 교육훈련 그 자체는 교육훈련의 질을 보장하고 고객조직에 제공된 교육훈련의 유효성을 증명하기 위해 필요한 평가활동을 수행할 책임이 있는 것이다.

나.교육훈련의 전략적 평가준거

교육훈련의 질이 고객의 요구를 충족시키는 정도에 의해 측정되듯이, 전달된 교육훈련의 질은 교육훈련 프로그램의 유효성을 나타내는 가장 직접적인 준거다. 그러나 이것은 다음 문제에는 답할 수가 없다. "고객이 원하는 것이 매우 중요하지 않다면 어떻게 할 것인가?" 이는 변화를 실행하는데 필요한 교육훈련을 선정하는 조직의 전략적 문제이고, 여기에 대해서는 교육훈련체계가 책임을 질 수 없는 의사결정 사항이다.

교육훈련을 가치있는 것으로 판단하려면, 궁극적으로 가장 중요한 문제는 교육훈련이 회사의 수익성에 얼마나 중요한 영향을 미치고 있는가이다. 교육훈련에 대한 의사결정들은 수익성을 증대시킬 어떤 예상되는 효과와 연계되어야 한다. 그렇지 않으면 교육훈련의 가치는 교육훈련을 요구하거나 교육훈련의 산출물을 사는 고객의 판단에 호소하지 않고는 증명할 수 없다. 이 경우, 고객들은 그들의 수익성에 무엇이 도움이 될 것인지에 대한 좋은 아이디어를 가질 수도 있지만 그렇지 않을수도 있다. 또한,고객들이 어떤 직접적 요구를 충족시킬 수도 있고 혹은 고객들이 요구를 충족시키기 위해 자신이 선택한 방법들보다 더 나은 방법이 있을 수도 있다.

(1)고객의 요청을 반영한 수익성 지표

교육훈련을 활용하기 위한 모든 판단은 교육훈련으로부터 유발되는 변화가 수익성을 높일 것이라는 가설에 근거를 두고 있다. 이 가설은 교육훈련의 수익성에 미치는 영향을 측정하여 평가된다. 어떤 경우에는 이러한 측정이 쉽게 이루어질 수 있다. 예를 들면, 신제품을 마케팅하고 교육훈련 패키지가 인센티브로 포함되어 있다면, 교육훈련 패키지의 유무에 따라 시장(market)테스트를 실시해 판매에 어느정도 영향을 미치는가를 측정할수 있다. 또는, 교육훈련을 추가하면,실시 후의 효과를 측정할 수 있다.

보다 측정하기 쉬운 수익성은 교육훈련부가 판매용으로 개발한 교육훈련 프로그램으로 부터 나온다. 이 활동에 대한 수익성 추정은 쉽게 행할 수 있다. 그러나 회계관리를 맡고 있는 경영자가 관리자들이 이 관리활동 차원에 보다 민감하기를 원하여 인간관계에 대한 워크샵을 하고싶어 한다면 어떻게 할 것인가? 첫째,여기서는 "민감성(Sensitivity)"의 의미와 이 교육훈련을 통해 기대하는 것이 무엇인지를 분명히 알 필요가 있다. 그 다음 이 요구들이 충족될 수 있는지를 가정한 후, 행동적 결과에 대한 개념정의가 회계체계내의 수익성에 어떤 영향을 미칠 것인지를 파악해야 한다. 그렇지 않으면, 교육훈련이 아무리 효과적이라 할지라도, 교육훈련은 가치가 없을 것이다.

(2)교육훈련의 투영된 이익(Projected Benefits)

수익성에 기초를 둔 이러한 교육훈련의 판단은 아마도 매우 엄격한 것 같다. 회사나 회사내의 관리자 들은 실행면에서 실제로 그렇게 엄격하지는 않다. 교육훈련을 행하는 일반적인 동기들을 몇가지 생각해 보자.

첫째, 어떤 프로그램들은 종업원에게 주어지는 이익(benefits)의 형태다. 이 프로그램들은 회사에 근무하는 것에 대한 인센티브로 작용한다. 프로그램이 특히 매력있는 것이라면, 우수한 종업원들의 주의를 끌 것이라는 가정이다. 그러므로 수익성은 스텝의 質이 프로그램의 매력과 신중한 선발을 통해 향상될 때 높아진다.

둘째, 이 효과는 회귀분석 방법을 이용하여 측정할 수 있다. 그러나 그 점을 증명하는 것이 중요치 않을 수도 있다. 관리자들은 경쟁력을 갖추기위해 그런 이익들을 제공할 필요가 있다고 느낀다.

그런 경우에 수익성에 대한 책무성의 문제는 이미 결정된 것이다.

셋째, 다른 프로그램들은 스텝의 스킬개발에 도움이 된다. 관리에서는 그 스킬 뱅크(skill bank)가 개발되어야 한다고 가정한다. 그리고 이 목적을 위해 교육훈련 프로그램을 지원한다.

마찬가지로 책무성에 대한 문제는 이미 결정된 것이다.

교육훈련의 모든 예에서, 합리적으로 보면 누군가 교육훈련의 유용성에 관해 물어볼 것이라고 생각할 수 있다. 그에 대한 답은 교육훈련과 수익성간의 연계는 명백해야 한다는 것이다.

(3)수익성 영향 추정

예로서,부문의 관리자가 교육훈련이 부문의 수익성에 얼마나 기여할 수 있는지를 묻고 있다고 가정해 보자. 부문의 관리자와 교육훈련관리자는 다음과 같은 2가지의 정보를 얻어야 이에답할 수 있다.

- ①부문의 업무흐름에 대한 인과 관계도.
- ②부문의 수익성을 개선하기 위한 관리자의 의사결정 분석. 의사결정분석은 교육훈련에서 대안을 평가하는데 쓰인다. 생산성,수익성을 높이는 길은 다음과 같은 접근법을 통해서 가능할 수 있다.
 - ①보다 능력있는 종업원을 선발함으로써.
 - ②교육훈련을 통해 종업원들의 능력을 보다 높은 수준까지 끌어올림으로써.
 - ③보다 높은 수준의 업무수행이 가능하도록 동기부여함으로써. 각 접근법은 진실된 대안이어야 한다. 한계유용성을 추정하고 비교하는 문제가 해결되어야 한다. 교육훈련을 통해 얻는 이익의 증대는 다른 방법들을 통해 얻는것보다 커야한다. 또는 여러 방법들을 적절하게 결합할 수도 있다.

교육훈련에 대한 이익의 추정은 능력 즉,체계의 기능을 수행하는데 필요한 업무수행 행동의 숙련도 분석을 통해 이루어진다. 교육훈련 프로그램은 이 스킬들을 향상시키기 위해 설계되어야 한다.

실용적인 측면에서 이것은 부문 또는 집단기능을 효과적으로 만드는데 필요한 관리스킬과 다른 업무스킬들을 분석하고 난 후 부문에 현재 존재하는 것 보다 높은수준의 스킬들이 생산성에 미치는 영향을 추정함을 의미한다. 구체적으로, 주요 스킬들은 아주 세부적이고 그 수가 몇개가 되지 않을 수도 있다. 광고 대행기관의 회계부문의 경영자가 보다 능력있는 회계부서의 관리자를 육성하기를 원하고 있다고 가정해 보자. 일단 주어진 이 목적에 대해서,회계부서 관리층의 생산성을 보다 높일 수 있는 방법을 결정한 다음 시작해야 한다. 예를 들어 광고를 보다 빨리 방송할 수 있으면, 고객에게 맞는 새로운 아이디어를 개발할 시간을 더 많이 확보할 수 있고, 그 부서는 집단 효율성이 높아져 고객으로 부터 추가적인 사업을 더 확보할 수 있게 된다. 이것들은 교육훈련의 구체적인 목적들을 가리킨다. 즉,생산시간을 줄이고,새로운 광고전략을 개발하고,절약해서 벌은 시간을 사업기회의 확대에 사용하는 것. 이 목적들을 가리킨다. 즉,생산시간을 줄이고,새로운 광고전략을 개발하고,절약해서 벌은 시간을 사업기회의 확대에 사용하는것. 이 목적들을 통해 생산목표일이 2주,1주,5일 등으로 단축되면,얼마나 많은 시간을 얻을 수 있게되는가를 추정할 수 있다. 시간-비용 측면에서의 달러(dollar)절약도를 각각의 이 새로운 목표에 대해 측정할 수 있다. 이 시간을 다른일에 이용가능하고, 달러이익을 추정할 수 있는 새로운 전략을 개발하는데 이용가능한 시간으로 정의한다. 그리고 이 새로운 전략을 실행하는 시간을 고객과 함께 배분할 수 있다.

전략적 목적이란 현재 있는 스텝의 생산성 증대를 통해 보다 많은 사업기회를 만들어 내는 것이다. 여

기에 사용되는 기술은 현재 할당된 일을 수행하는데 소요되는 생산시간을 줄이는 것이다. 이 기술은 두 가지 목적을 갖는다.

① 특정생산에 필요한 실제 비용을 줄임.

② 고객을 위한 다른 광고전략을 개발하고 고객과의 업무관계를 강화하여 보다 많은 사업을 만들어 낼 시간을 얻는것.

수익,비용 분석은 다른 전략들과 비교해 이 전략의 한계유용성을 평가 할때 사용할 수있다.

한편,다음에 이루어지는 단계는 매우 중요한데, 즉 교육훈련이 스킬수준을 이 구체적인 생산성 효과를 만드는데 필요한 수준으로 끌어올릴수 있는가? 라는 질문에 교육훈련 관리자는 명쾌한 답을 할 수 있어야 하며 회계부서 관리자의 스킬 수준을 성공적으로 끌어올린 교육훈련의 수익성을 추정할 수 있어야 한다. 그러나 그런 추정이 가능하려면 생산성 증대와 연계된 교육훈련 효과의 체계적 평가에 대한 상세한 기술(history)이 필요하다. 그러한 상세한 기술없이 이루어진 초기 추정은 경험에 근거한 나중의 추정보다 정확성이 떨어질 지도 모른다. 데이터를 이용할 수 있으면,수익과 비용의 추정이 가능하고 교육훈련 효과에 대한 시나리오를 만들 수 있다. 투영된 것이 교육훈련 혹은 다른 절차와 결합된 교육훈련을 지지하면, 교육훈련의 경우는 가장 견실하고 실용적인 형태로 이루어진 것이다. 이상적으로 그러한 투영을 점증적인 이익으로 진술할 수 있다.

“당신이 교육훈련을 사용하면 Y만큼의 생산성을 올릴 것이다.”

앞의 논리를 통해 교육훈련이 그 가치를 증명하는 전략의 본질을 사안별로 보여 줄수 있는데,교육훈련은 또 다른 부문의 생산체계내에 포함되고, 그 교육훈련 프로그램은 이 부문의 업무성과를 높여 그 수익성을 증가시킨다. 업무성과의 증가는 절감된 비용 또는 증가된 생산량, 증가된 판매량 혹은 이 모두를 합해서 측정할 수 있다. 더우기 점증적 이익은 수익성을 증가시키는 다른 접근법들의 이익보다 크다는 사실을 증명한다.

4. 효과적 교육훈련의 전략적 가치

앞장에서 교육훈련 프로그램의 개발은 관리자들간에 이루어진 협상의 결과였다. 도움을 받고 있는 부문의 관리자가 기업의 수익성에 대한 책임을 알고 있다고 가정했다. 교육훈련의 관리자는 그 부문의 전략적 목적 달성을 위한 좋은 방법들을 제공했다. 그 논리는 엄격하고 전략적 계획에 기초가 되는 일반적인 “목적(ends)-방식(ways)-수단(means)” 개념을 적용하고 있다. 생산성 증대는 부문의 전략적 목적을 충족시키는 여러방법들 중의 하나다. 교육훈련은 교육훈련을 사용하는 한계유용성이 다른 수단의 유용성을 넘어설때 중요한 수단이 된다.

가.교육훈련의 전략적 목적에의 기여

앞서 교육훈련을 전략적 계획에 맞추는 방법의 모델을 제시했다. 교육훈련의 가치는 교육훈련 프로그램이 개발하고자 했던 부문의 수익성에 기여하는지와 직접적으로 비례한다. 그 전체적 기여도는 개인적 기여도의 합이다. 이는 교육훈련부의 업무는 많은 하부조직(line)으로 전달됨을 뜻한다. 그때 교육훈련의 가치는 여러 부문의 수익성에 기여하는 비율에 따라 측정된다. 이 기여도 비율은 어떤 부문에서는 클 수도 있고 어떤 부문에서는 무시될 수도 있다. 그 총합은 일관되게 더 크거나 더 작다.

나. 전략적 평가의 과제

이러한 교육훈련의 전략적 평가모델은 교육부서가 도전해야 할 과제들이 많음을 나타낸다. 우선,사람들이 일상적인 방식으로서만 교육훈련을 요구한다고 가정해보자. 전형적으로 교육훈련은 수익성에 대한 기여를 측정할 수 있는 것으로 인식되지 않는다. 어느 누구도 기여도를 요구하지 않거나 그것에 대해 물어보지 않는한, 교육훈련부서에는 방심(나태함)이 퍼진다.

거기에 어려운 시대가 다치면 파괴될 가능성이 존재한다. 그러므로 필수적으로 교육훈련이 그 역할을 달리 인식하고 그 잠재적 기여도에 대한 새로운 개념을 촉진하는데 전향적인 행동을 취해야 한다.

교육훈련은 자신의 사례를 만들고 스스로를 이익(bottom line)의 원리에 기꺼이 따르게 해야 한다. 그러기 위해 교육훈련부서는 먼저 모든 교육훈련 프로그램을 다시 살펴보아야 한다. 이 프로그램이 수익성에 기여할 것인가 혹은 기여하지 못할 것인가? 그리고 “대안은 무엇인가?” 라는 의문을 각자에게 물어보아야 한다. 그리고 교육훈련이 이익에 기여하는 역량을 증명할 기회를 찾아야 한다. 제공하고 있는 프로그램의 질을 개선하기 위해 성공 및 실패사례들을 기록해 두어야 한다.

또,교육훈련이 서비스 개선에 능동적으로 앞장서야 한다. 교육 훈련에 대한 마케팅을 강화해야 한다.

판매의 포인트는 교육훈련의 전략적 목표에의 기여도이다. 얼마나 많은 교육훈련이 마케팅계획을 갖고 있는가?

이 관점은 교육훈련부서가 프로그램을 조직하는 방식의 변화를 요구할 수도 있다. 교육훈련부를 사람들에게 좋은 산물을 마케팅하는 곳이라기보다 오히려 문제를 해결하는 기관으로 보아야 한다.

관리자들이 어떤 스킬을 갖는것은 분명히 바람직하다. 그러나 이 스킬의 활용이 부문의 수익성에 기여하지 못할 것 같으면, 교육훈련 프로그램이 실시되는 경우의 수는 제한될 수 밖에 없다.

교육훈련은 이익을 제공하는 전달체제이다. 그래서 지금의 교육훈련 투자가 언젠가 다시 그만큼 되돌아올 것이라고 가정하면서 관리능력을 개발하기 위해 관리자들을 교육훈련한다. 그러나 분명히 그럴것이라는 보장은 없다.

선택은 분명하다. 어떤 교육훈련이 이익으로 평가되어 감축되어야할 비용으로 할당될 수도 있고 혹은 부문 또는 나아가 회사가 수익성을 증대시키는 방식의 하나로 인식될 수도 있다. 분명히 교육훈련은 두가지 기능을 다 할 수 있다. 그러나 여기서 알수 있는 사실은 교육훈련의 진정한 가치는 수익성의 기여 정도에 달려 있다는 것이다.

다.스텝개발의 사례

교육훈련을 수익성으로 연계했을때, 이러한 일련의 추론은 중요한 점을 소홀히 다룰 수도 있다. 회사는 능숙하게 설계되어 실행되는 선발,교육훈련,평가 프로그램을 사용하여 육성한 능력있는 스텝이 있어야 한다. 그러므로 교육훈련은 스텝개발에 중요한 역할을 한다. 그러나 스텝개발과정(process)은 전략적 과정의 부분이어야 한다.

기업의 전략적 목적은 스텝개발을 지향해야 한다. 모든 회사가 우수한 양질의 스텝을 원하는 반면,스텝개발에의 참여하는 강도는 어려운시대를 만났을때, 그리고 회사가 전략적인 방향을 바꿔야 할때 검증받는다.

Hayes가 최근에 지적한 대로 기업을 성장시키는 방법에는 2가지의 서로다른 철학적 주장이 있다. 하나의 철학은 성장을 일련의 큰 도약으로 보는 것이다. 이 철학은 직접적인 스텝 스킬을 사용하면서 현재의 스텝을 새로운 목적에 기여하는 쪽으로 바꾸려고 애쓰지 않으면, 얼마 지나지 않아 스텝이 탈락한다는 것이다.

두번째 철학은 성장을 지속적이고 점진적인 증대로 보는 것이다.

이 철학을 지지한다면, 스텝개발은 전략목적 달성에 필수적이다. 점진적 성장은 조직내의 질높은 업무수행도와 함께 순차적인 생산적 업무수행 구조의 창조를 요구한다. 스텝은 성장을 일으키는 수단이다. 왜냐하면 그들은 기업가적(entrepreneurial)이 되고 업무의 질이 회사의 장기간의 참여를 통해 높아질 것이라는 사실을 알 수 있기 때문이다.

여기서 교육훈련의 관리층이 직면한 문제는 스텝개발을 통해 점증적인 변화를 추구하는 두번째 철학을 선호하고 기업전략이 그 철학을 반영한 것처럼 행동하는 것이다. 그런 경우라면,교육훈련은 공격을 받기 쉬운 상황에 처하게 된다. 교육훈련이 새로운 도약의 정도인 구체적인 기여도로 평가되면, 교육훈련의 관리층은 교육훈련이 그러한 기여를 했다고 증명할 수 없을 수도 있다. 분명히 교육훈련이 그러한 기여를 했다고 증명할 수 없을 수도 있다. 분명히 교육훈련의 관리층은 효과적으로 활동하기 위해 전략적인 상황을 알고, 교육훈련부서에 무엇이 필요한지를 알아야 한다. 성장에 대한 어떤 기업철학이든, 전략적 계획에는 예상될 효과와 그 효과의 측정방법이 규정되어 있다. 교육훈련은 요구되는 효과를 만들어낼 수도 있고 만들어내지 못할 수도 있다.

5. 결론

지금까지 교육훈련 기능의 전략적 목적에 대한 기여도가 어떻게 측정될 수 있는지를 증명하고, 그것을 행하는데 필요한 몇가지 전략들을 제시했다. 이 전략들을 통해 교육훈련부는 교육훈련이 생산성에 그리고 서비스를 제공하고 있는 부문의 수익성에 얼마나 영향을 끼치고 있는지를 알게된다. 구체적으로 이것은 교육훈련부서의 일이 어떤 부문내에서 어떻게 이루어 지는가를 안다면,쉽다. 따라서 교육훈련은 각 부문의 직무수행에 요구되는 업무수행 스킬을 반드시 알아야 한다.

또한 일이 이루어지는 방식의 개념적 모델을 개발하는데 소프트 체제분석을 적용할 수 있음을 제안했다. 이런 분석은 부문의 활동을 설명하는 시스템의 각 구성요소에 필요한 업무수행 스킬을 상세히 설명하고 있다. 이때 교육훈련은 부문의 생산성 나아가 그 수익성에 영향을 줄 업무수행 스킬을 개선하고

향상시키는 방식을 개발할 수 있다.

교육훈련으로 인한 수익성의 증가는 교육훈련부의 이 부문의 전략 목표에 대한 기여도를 나타낸다. 이 부문에 있어서의 전체적인 기여도를 나타낸다. 그것으로 충분한 것인가?

이 답은 기업목적을 달성하기 위한 대안들이 무엇이었는지를 비교하여 얻을 수 있다.

교육훈련의 기여도를 보는 이러한 방식은 분명히 교육훈련부서가 업무를 수익성 성장의 기업전략과 연계하고 있다. 또한 이 방식은 효과적으로 기능하는 프로그램을 개발하기 위해 교육훈련에 대한 특별한 요구를 강조하고 있다.

그리고 교육훈련은 마케팅 플랜 개발을 고려해야 한다. 다른 부문이나 부서는 교육훈련부문의 산출물이 그들의 전략적 목적 달성을 도와준다면, 교육훈련이 제공하는 서비스를 사게될 것이다. 교육훈련은 그 효과를 측정하여 구체화하며, 그 성공사례들의 데이터베이스를 만들어내는데 보다 민감해질 필요가 있다.

전략적 평가는 분명히 어려운 분야이지만, 교육훈련부문의 개발을 자극하고 기업전략상의 역할을 보다 분명하게 할 것이다. 만약 교육훈련이 다른 부문이 충족해야 하는 사업요구를 충족시켜야 한다면, 그 역할은 변화하게 될 것이다. 교육훈련은 교육적 혜택을 단순히 전달하는 것이거나 또 다른 절감비용이어서는 안 될 것이다.

參 考 文 獻

- [1].Frederick J.McDonald. *"Strategic Evaluation of Training"* Kluwer Academic Publisher 1987.
- [2].Malcolm Fleming & W.Howard Levie *"Instructional Message Design"* Second Edition
- [3].Jack J.Phillips *"Training Evaluation & Measurement Methods"*
- [4].Kenneth E.Carlsle *"Analyzing Jobs and Tasks"*
- [5].Motorola University *"DACUM Facilitator"*
- [6].Jack J.Phillips *"Handbook of Training Evaluation & Measurement Methods"* KOGANPAGE 1990.
- [7].김호권의 공역 *"교육평가 핸드북"* 교육과학사 1989.