

석사학위논문

카지노 종사원의 교육훈련 효과인식에
관한 연구

지도교수 오 상 훈



제주대학교 경영대학원

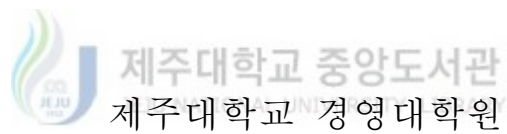
관광경영학과 관광경영학 전공

강 성 규

석사학위논문

카지노 종사원의 교육훈련 효과인식에 관한 연구

지도교수 오 상 훈



관광경영학과 관광경영학 전공

강 성 규

2002

카지노 종사원의 교육훈련 효과인식에 관한 연구

지도교수 오 상 훈

이 논문을 관광학 석사학위 논문으로 제출함.

2002년 6월 일



관광경영학과 관광경영학 전공

강 성 규

강성규의 관광학 석사학위 논문을 인준함.

2002년 6월 일

위 원 장 _____

위 원 _____

위 원 _____

목 차

제1장 서론	1
제1절 문제의 제기	1
제2절 연구의 목적	2
제3절 연구의 방법 및 범위	2
제2장 교육훈련에 대한 이론적 배경	4
제1절 인적자원개발의 개념	4
1. 인적자원개발	4
2. 인적자원개발의 목적	8
3. 인적자원개발의 최근 추세	11
제2절 교육훈련의 개념	16
1. 교육훈련의 개념	16
2. 교육훈련의 의의	18
3. 교육훈련의 설계	21
4. 교육훈련의 방법과 평가	32
제3절 카지노 종사원 교육훈련	40
1. 카지노 종사원의 유형과 역할	40
2. 카지노업의 교육훈련 현황	45
3. 외국의 카지노 종사원 교육사례	51
4. 선행연구	59
제3장 카지노 종사원의 교육훈련 효과인식에 관한 분석	65
제1절 조사의 개요	65
1. 표본	65
2. 설문지 구성	65
3. 분석방법	65
제2절 가설의 설정	66

1. 연구모형	66
2. 가설 설정	67
3. 조작적 정의	69
제3절 가설의 검증	72
1. 자료의 특성	72
2. 분석도구의 신뢰성 및 타당성	73
3. 가설의 검증	78
제4장 분석결과에 따른 교육훈련 인식향상 방향	91
제1절 실증분석의 요약	91
제2절 교육훈련에 대한 인식향상 방안	94
1. 교육훈련방법	94
2. 교육결과의 반영	95
3. 훈련참여자의 태도	95
4. 교육훈련의 내용	96
제5장 결 론	97
참고문헌	99
1. 국내문헌	99
2. 외국문헌	100
ABSTRACT	103
설문지	106



표 목 차

<표 2-1> 훈련·교육·개발의 의미구분	17
<표 2-2> 교육훈련의 대상 및 내용	29
<표 2-3> 일반적 교육훈련의 방법(1)	33
<표 2-4> 일반적 교육훈련의 방법(2)	34
<표 2-5> 카지노의 주요 교과과정(제주관광대학 카지노경영과)	47
<표 2-6> 업체별 주요 교육실시 현황	49
<표 2-7> 강원랜드와 워커히호텔 카지노 종사원 교육과정	50
<표 2-8> 교육과정별 교육내용	51
<표 2-9> 국립카지노 딜러스쿨의 교육프로그램	52
<표 2-10> 국립카지노 딜러스쿨(NACD)의 주요 코스내용	52
<표 2-11> UNLV 부설 국제게임연구소(IGI)의 교육내용	54
<표 2-12> Gaming Management Seminar Program	55
<표 2-13> 휴스턴대학교 부설 게임교육·연구기관의 교육프로그램	56
<표 2-14> 리노 네바다주립대학교 부설 평생교육원의 교육프로그램	57
<표 2-15> 교육훈련과 관련된 선행연구	60
<표 3-1> 설문지의 구성	65
<표 3-2> 자료의 구성	72
<표 3-3> 교육훈련 필요성의 인식문항의 신뢰도	73
<표 3-4> 전반적인 교육훈련 변수들의 신뢰도	74
<표 3-5> 교육훈련의 유효성변수의 신뢰도	74
<표 3-6> 교육훈련 필요성 인식변수의 타당성	76
<표 3-7> 전반적인 교육훈련변수의 타당성	77
<표 3-8> 교육훈련의 유효성변수의 타당성	78
<표 3-9> 조직 및 구성원 이해교육 인식도에 따른 교육훈련효과의 인식도의 차이	79
<표 3-10> 직무강화교육 인식도에 따른 교육훈련효과의 인식도의 차이	80
<표 3-11> 직무보조교육 인식도에 따른 교육훈련효과의 인식도의 차이	80
<표 3-12> 교육훈련환경의 질에 따른 교육훈련효과의 인식도의 차이	81

<표 3-13> 결과반영 및 기업의 지원정도에 따른 교육훈련효과의 인식도의 차이	82
<표 3-14> 훈련참여자의 태도(열의)에 따른 교육훈련효과의 인식도의 차이	83
<표 3-15> 성별에 따른 교육훈련효과의 인식도의 차이	84
<표 3-16> 연령에 따른 교육훈련효과의 인식도의 차이	84
<표 3-17> 학력에 따른 교육훈련효과의 인식도의 차이	85
<표 3-18> 직급에 따른 교육훈련효과의 인식도의 차이	85
<표 3-19> 근속년수에 따른 교육훈련효과의 인식도의 차이	85
<표 3-20> 응답기업에 따른 교육훈련효과의 인식도의 차이	86
<표 3-21> 교육훈련 및 필요성 인식도와 교육훈련효과의 인식도간의 상관관계	87
<표 3-22> 구성원능력향상과 기업문화적 효과에 대한 교육훈련/필요성 인식도의 영향	88
<표 3-23> 기업과 구성원의 효율성 증진효과에 대한 교육훈련/필요성 인식도의 영향	89
<표 3-24> 구성원간 협력관계 개선효과에 대한 교육훈련/필요성 인식도의 영향	90
<표 4-1> 가설의 검증결과(1)	91
<표 4-2> 가설의 검증결과(2)	92



그림 목 차

<그림 1-1> 연구의 흐름	3
<그림 2-1> 인적자원의 개념	6
<그림 2-2> 인적자원의 유효성 모형	10
<그림 2-3> 인적자원계획과 경영전략계획과의 연계	14
<그림 2-4> 기업의 교육훈련 목적	21
<그림 2-5> Goldstein의 교육훈련 시스템 모형	22
<그림 2-6> 카지노 지배인 인적관리 책임도의 예	42
<그림 2-7> 네들러(Leonard Nadler)의 모형	61
<그림 2-8> 데슬러(Dessler)의 모형	62
<그림 2-9> 싱거(Marc G.Singer)의 모형	64
<그림 3-1> 연구의 모형	67



제1장 서론

제1절 문제의 제기

카지노는 300년이 넘는 오랜 역사에도 불구하고 지금까지 도덕적인 관점에서 많은 부분이 부정적으로 평가되고 통제되어 왔다. 그러나 카지노는 현재 세계의 많은 국가들은 자국의 관광산업을 육성하기 위한 정책으로 카지노의 도입, 육성, 발전 정책을 추구하고 있다. 우리나라도 2000년 10월 28일 강원랜드가 개장을 하면서 내국인의 카지노 출입을 허가함으로써 카지노 문화에 대한 새롭고 다양한 의견들이 제시되고 있으며 카지노 종사자에 대해서도 많은 관심을 가지게 되었다. 오늘날 카지노는 사교나 여가선용을 위한 공간으로서 주로 게이밍(Gaming)이 이루어지고 동시에 다양한 볼거리를 제공하는 장소로 변모하고 있다.

순수한 인적서비스산업인 카지노 산업은 많은 인적자원을 필요로 하는 노동 집약적인 산업으로 타 산업에 비해 3배의 고용효과가 창출되고 있으며, 전체 인원의 80% 이상이 직접 고객과 접촉하는 위치에서 근무하고 있다. 따라서 카지노조직 내 많은 인재(人材)를 개발 육성하여 우리조직만의 인재(人財)로 만든다는 것은 매우 중요한 작업이며, 21세기의 고도화된 산업사외에서 요구하는 인재를 만들어 가는 것이 교육훈련에 있어 중요한 과제로 대두되고 있다.

관광종사원의 자질향상과 서비스 개선을 위하여 관광진흥법 제37조의 규정에서는 모든 관광종사원으로 하여금 소정의 보수교육을 받도록 규정하고 있다. 기업에서 교육훈련을 실시하는 궁극적인 목적은 종사원의 지식, 기능, 태도를 향상시킴으로써 기업을 유지·발전시키는 데 있다. 이것은 기업측면에서 본다면 업무의 능률을 향상시키고 그것이 계속적으로 발휘될 수 있도록 인재를 육성하는 일이다. 그리고 종사원측면에서 보면 인간완성과 이에 따르는 처우개선이 교육훈련의 의도라고 할 수 있다. 따라서 교육훈련은 현재뿐만 아니라 미래의 경영을 담당할 수 있는 능력을 준비해 나가는 것이며, 이는 기업이 경쟁우위로 갈 수 있도록 하는 중요한 수단이고, 인적자원 개발을 위한 교육훈련에 대한 투자가 그 어떤 투자보다 기업의 장래를 생각할 때 가장 가치있는 투자임을 말해준다.

교육훈련이 우리나라 기업에 처음 도입된 것은 1960년대 후반이며, 70년대 이후 인재육성이라는 측면에서 관심이 높아지게 되고, 80년대에 이르러 인적자원인 종사원의 능력배양에 주력하게 된 것이다. 그러나 아직까지 우리나라 카지노 기업들이 실시하고 있는 종사원에 대한 교육훈련은 체계적이지 못한 경우가 대다수이고, 또한 경영자의 인식의 결여로 효율적이고 체계적인 교육훈련 프로그램을 갖지 못한 경우가 많으므로, 차후 이러한 카지노기업과 경영자의 교육훈련에 대한 인식결여 및 형식적이고 모방적인 교육훈련에서 벗어나 장기적인 안목에서 종사원에 대한 교육훈련의 체계를 수립하는 것이 시급히 요구된다.

제2절 연구의 목적

본 연구의 목적은 카지노종사원들의 교육훈련에 대한 효과인식현황을 측정하여 교육훈련방법, 교육훈련결과의 반영, 훈련참가자의 태도, 교육훈련의 내용 등에 대한 인식향상방안을 제시하는데 있다. 구체적인 연구목적은 다음과 같다.

첫째, 카지노 종사원들의 교육훈련에 관한 이론적인 연구를 수반하여 카지노업체에서 실시하고 있는 교육훈련의 실시정도, 목적, 내용과 방법을 비교·분석함으로써 교육훈련의 현황을 살펴보고자 한다.

둘째, 카지노 종사원을 대상으로 실증분석을 실시하여 종사원들이 중요하다고 인식하고 있는 교육훈련의 내용과 방법을 교육훈련의 효과와 비교·분석함으로써 종사원들에게 보다 효과적인 교육방법을 모색하고자 한다.

셋째, 카지노업체 종사원들의 일반적인 특성이 교육훈련으로 인한 직무 및 태도 변화에 어떤 영향을 미치는가를 알아봄으로써 그 효과인식 태도를 평가하고자 한다.

마지막으로 현재 카지노업체 종사원들의 교육훈련효과에 가장 큰 영향을 미치는 교육부문을 파악해 봄으로써 카지노종사원의 교육훈련에 대한 인식개선방안을 제시하고자 한다.

제3절 연구의 방법 및 범위

본 논문에서는 위의 연구목적을 효과적으로 달성하기 위해서 문헌연구와 실증연구

구를 병행하였는데, 문헌연구는 국내외의 연구문헌을 대상으로 한 문헌적 고찰을 선행연구들을 통하여 살펴보고, 이에 따른 이론적 토대를 바탕으로 국내에 운영중인 카지노 업체를 선정하여 설문조사를 실시하였다. 조사된 설문은 사회과학 통계패키지인 SPSS(Ver.10.0)를 통하여 가설검증 및 자료의 분석을 하였다.

본 논문은 총 5장으로 구성되었으며 제1장은 서론으로서 문제의 제기와 연구목적 및 연구방법과 연구범위를 서술하였다.

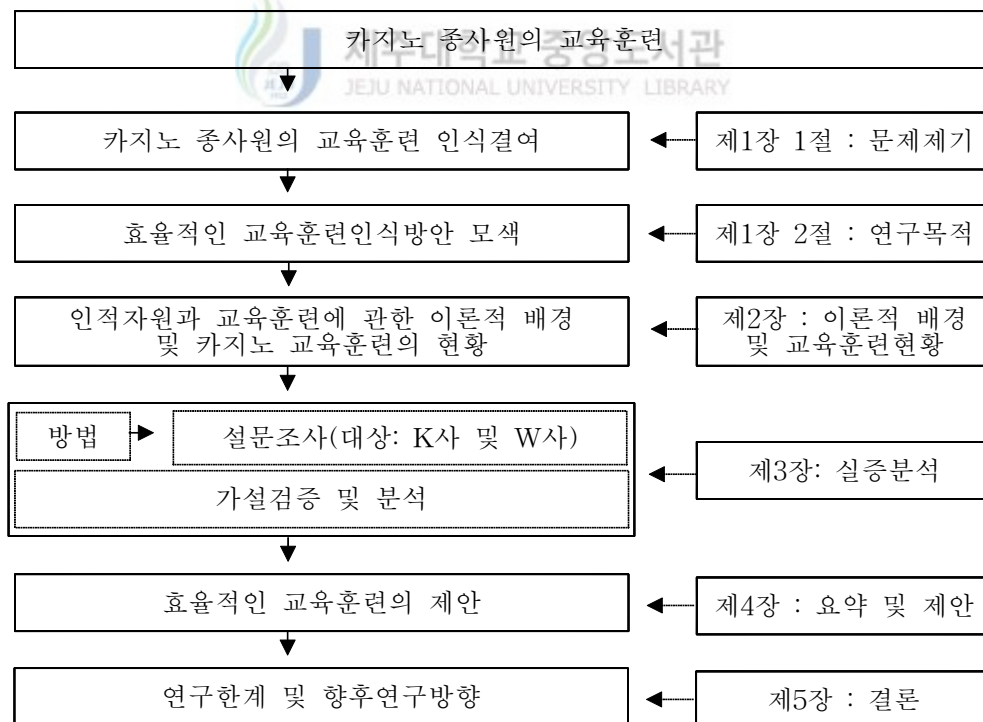
제2장에서는 인적자원 개발과 교육훈련에 관한 이론적 고찰과 더불어 카지노 종사원의 교육훈련 현황을 살펴보았다.

제3장에서는 국내외의 카지노종사원을 대상으로 한 설문조사를 토대로 실증적 분석을 수행하였다.

마지막으로 제5장은 결론으로서 연구의 요약 및 한계점, 미래의 연구방향을 제시하였다.

이상의 연구내용을 요약해보면 다음과 같다.

<그림 1-1> 연구의 흐름



제2장 교육훈련에 대한 이론적 배경

제1절 인적자원개발의 개념

1. 인적자원개발

1) 인적자원의 특성

기업을 관리하고 운영하는 것은 사람이기 때문에 기업은 곧 사람이라고 한다. 기업의 성패를 조우하는 요인은 수없이 많으나, 근본적인 원인은 사람으로 귀착된다. 아무리 뛰어난 기술과 장비를 갖추고 있다고 해도 그것을 개발하고 운영하는 것은 결국 사람이다. 기업을 운영하면서 접하는 기회와 위협, 도전과 좌절, 성공과 실패는 대부분 사람으로부터 비롯된다. Drucker는 “인간이야말로 최대의 자산”¹⁾이라는 말로 인적자원의 중요성을 강조하였다.

인적자원의 중요성은 빠르게 변화하는 환경 속에서 조직체 성과와 인적자원관리와의 사이에 매우 밀접한 관계가 있다는 것이 입증됨으로써 인적자원의 중요성과 이에 대한 인식이 더욱 높아졌다.²⁾

인적자원은 자금 및 물질자원과 더불어 조직체의 3대 필수자원이다. 그러나 자금이나 물질자원에 비하면 인적자원은 다음과 같은 몇 가지 특징을 지니고 있으며, 이로 인하여 인적자원관리의 중요성을 한층 더 높여주게 된다.

첫째 인적자원의 능동성이다.

자금이나 기계, 설비, 자재 등의 물질적 자원은 성과에 있어서 주로 이들 자원 자체의 양과 질의 지배를 받음으로써 비교적 수동적인 성격을 지니고 있다. 그러나 이에 비해 인적자원으로부터의 성과는 인적자원의 욕구와 동기, 태도와 행동 그리고 만족감 여하에 따라 결정되고, 인적자원의 동기와 만족감은 경영관리에 대한 반응으로 나타나게 된다. 따라서 인적자원은 능동적이고 반응적인 성격을 지니고 있다.

1) P. F. Drucker, *Management : Task, Responsibilities and Practices*. New York, Harper & Row(1974), p.308.

2) 이학중, 「인사관리」, (서울: 세경사, 1987), pp.19~20.

둘째, 인적자원의 개발성이다.

자금이나 물질자원은 자체의 주어진 양과 질을 한계로 이들 자원의 확장과 개발이 고정되어 있다. 그러나 인적자원은 자연적인 성장과 성숙은 물론 오랜 기간동안에 걸쳐서 개발될 수 있는 많은 잠재능력과 자질을 보유하고 있다.

인적자원의 개발은 환경과 조직변화가 심화됨에 따라서 그 중요성이 더욱 커졌고, 동시에 새로운 인적자원 관점과 접근방법의 중요한 발달요인으로 작용하였다. 따라서 인적자원의 개발은 현대 조직의 인적자원관리에 중요한 부분을 차지하고 있다.

셋째, 인적 자원은 전략적 자원이다.

조직체의 성과는 자금, 물질자원 그리고 인적자원 등 조직체의 자원을 얼마나 잘 관리하느냐에 따라 결정된다. 그러나 이들 자원 중에서도 조직체 성과와 가장 밀접한 관계를 갖고 있는 것이 인적자원이다. 따라서 인적자원은 다른 어느 자원보다도 조직체 성과에 있어서 가장 전략적인 요소로 작용하고 있다.

자금이나 물질적 자원의 확보, 보전 및 활용에 대해서는 경영관리자의 노력이 많이 투입되고 있지만 인적자원에 대한 자산으로서의 확보와 보전에 대해서는 관리자의 관심이 보이지 않을 때가 많이 있다.

시설확장이나 설비투자에는 경영관리자가 전력을 기울이지만 우수한 인력확보나 종업원의 교육훈련은 등한시하며, 또 기계나 설비의 고장에 대해서는 많은 관심을 기울이지만 종업원의 사기나 건강에 대해서는 관심조차 갖고 있지 않은 경우를 많이 볼 수 있다. 이와 같이 인적자원에 대한 관리를 등한시하는 조직체에는 장기적인 높은 성과를 달성하기가 어려운 것은 분명한 사실이다. 효율적인 인적자원관리는 모든 우수기업의 공통적인 특성이라는 사실도 여러 연구결과에 의하여 입증되고 있다.

2) 인적자원개발의 의의

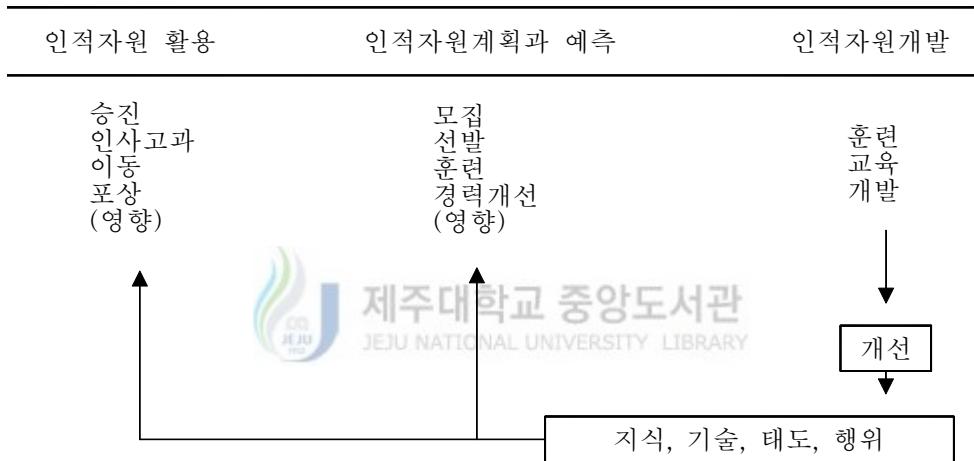
인적자원개발(human resources development: HRD)은 기업의 목표를 실현하기 위하여 기업이 활용하는 물리적 자원, 재정적 자원, 인적자원이라는 3가지 종류의 자원 중 인적자원의 활용에 초점을 둔다.³⁾ 인적자원은 어떤 조직에 고용된 사람을 말

3) 김용혁, “교육훈련유효성에 대한 조직성원간의 지각행태”, 박사학위논문, 전남대학교 대학원, 1993, pp.5~8.

하며, 고정자산이나 유동자산처럼 측정할 수 없지만 잘 훈련되고 고도로 숙련된 고용인들이 많을수록 생산성과 능률향상에 영향을 미치게 되어 조직의 가치를 높인다.

네들러(Nadler)는 조직에서 목적과 목표를 달성하기 위해서는 조직의 관리자는 인적자원을 어떻게 유용하게 활용할 것인가를 결정해야 한다고 역설했다. 산업화의 초기에는 노동력이 풍부하여 인적자원의 중요성이 크게 인식되지 않았으나 산업화가 고도로 성숙해지면서 전문적인 지식, 기술을 가진 인력에 대한 요구가 가속화되고 있고, 또 노동력의 유한성 때문에 인적자원의 중용성은 크게 강조되고 있다.

<그림 2-1> 인적자원의 개념



자료 : Jerry W. Gilly & Steven A. Egglend, *Principles of Human Resource Development*, New York : Addison-Westey, 1989, p.6.

인적자원의 관리는 <그림 2-1>에 나타난 바와 같이 인적자원의 활용, 인적자원의 계획과 예측, 인적자원의 개발의 세 측면으로 구분해 볼 수 있다. 인적자원의 활용은 조직내의 인적자원의 배치와 활용에 관한 활동으로 승진, 인사고과, 이동 및 보상을 포함한다. 인적자원계획과 예측은 미래 인적자원에 대한 예측과 모집, 선발, 훈련, 경력개선 등의 계획을 말한다. 인적자원개발은 현행 직무수행능력의 개선, 개인의 전반적 능력고양, 미래작업할당을 위한 학습활동을 가르친다.

길레이(Gilley)⁴⁾에 의하면 인적자원개발은 개인개발(Individual Development), 경

력개발(Career Development), 그리고 조직개발(Organizational Development)이라는 기본적인 구성요소로 되어 있다. 이 인적자원개발의 구성요소에 대한 구체적인 내용을 살펴보면 다음과 같다.

개인개발은 종업원 자신이 현재 종사하고 있는 직종에 관련된 새로운 지식, 기술을 습득하고 긍정적인 태도 및 행동을 보이게 함으로써 업무향상을 가져오도록 하는 방법이다. 이러한 개인개발의 방법에는 공식적 교육도 포함되지만 주로 직장내 교육 훈련을 통한 비정규적, 비공식적 교육이 주종을 이룬다.

조직개발은 조직구조를 하나의 시스템으로 보고 인적자원과 관련된 여러 가지 조직의 변수 즉, 조직구조, 문화과정, 전략 등의 상호작용을 분석하여 이들 변수와 업무에 관한 문제들을 해결함으로써 전체조직을 새롭고 창의적인 체계로 개선해 나가는 방법이다. 이러한 조직개발의 방법에는 여러 가지 다각적인 방법이 있으며, 주로 조직진단, 종업원태도 및 의견조사 등을 통하여 조직의 건전상태를 파악하고 어떤 문제점이 도출되면 이를 해결하기 위한 조직적인 처방을 시도하게 된다. 궁극적으로 조직 스스로 재창조할 수 있는 능력을 개발하는데 목적을 두고 환경에 도전할 수 있도록 한다. 이것은 행동과학이론, 연구, 기술을 탐구하는 인적자원개발 담당자와 조직구성원의 협동을 통해 가능하다.

경력개발은 조직이 미래사업에 배치할 목적으로 미래직무에 필요한 기술을 개발하기 위해 개인의 관심, 가치관, 적성, 활동, 과제 등을 파악하기 위한 개발과정이다. 여기에는 인력계획, 경력보상, 경력자원의 이용에 관한 개인적 활동과 직무게시제도, 멘토(Mentor)제도, 경력자원개발, 워크샵(Work Shop), 세미나(Seminar), 인적자원계획, 성과평가, 경력경로 프로그램을 포함한 조직적 활동이 포함된다.

각 구성요소의 중요성은 조직운영의 복잡성, 조직능률을 위한 인적자원의 중요성, 인적자원을 개선하기 위한 조직의 노력에 따라 약간씩 달라질 수 있으나 개인개발은 인적자원개발 프로그램의 핵심으로 인식되어 가는 추세이다.

개인개발을 위주로 한 인적자원개발기능은 교육, 훈련 및 개발로 나누어 볼 수 있다. 교육(Education)은 특정한 지시 내에서 현행직무를 떠나 전반적인 개인의 기능

4) Jerry W. Gilly & Steven A. Eggland, *Principles of Human Resource Development*, (New York : Addison-Westey, 1989), p.6.

을 개선하기 위한 활동으로서 종업원의 일반적인 지식, 기능 태도를 육성하는 기능이다. 이는 전체적, 객관적, 체계적인 입장에서의 능력개발을 주목적으로 한다. 커뮤니케이션(Communication), 리더쉽(Leadership), 기술을 개발하기 위하여 설계된 세미나 등이 이에 속한다. 훈련(Training)은 현재 직무에 대한 개인의 성과를 증진하는데 역점을 두는 제반활동으로써 작업자에게 업무운영방법이나 생산계획에 대한 제시를 주요내용으로 삼는다.

네들러(Nadler)는 인적자원개발의 핵심을 이루는 학습경험의 본질로서 다음의 네 가지를 제시하였다. 첫째, 인적자원개발은 조직적인 학습이어야 한다. 학습의 형태는 여러 가지 방법으로 언제 어디에서나 이루어질 수 있으나 의식적이며 계획적이며 조직적인 학습이 되어야 한다. 둘째, 인적자원개발은 제한된 특정기간 내에 이루어진다. 조직의 구성원이 항상 학습상태에서만 있을 수 없으며 학습성취 여부를 확인하기 위한 평가시점이 포함되어야 하기 때문에 제한된 시간개념이 고려된다. 셋째, 인적자원개발은 직무성의 향상과 관련되어야 한다. 조직체의 현재 또는 미래의 직무와 관련되어 인적자원개발이 실시되기 때문에 인적자원개발은 뚜렷한 목적 하에 조직체의 성과향상을 위하여 효과적인 방법과 내용을 중심으로 계획이 추진되어야 한다. 마지막으로 인적자원개발은 행동의 변화를 가져온다. 인적자원개발의 목적은 개인이나 조직체에 있어서 행동의 변화를 가져오게 하는데 있다. 즉, 개인 및 조직의 성장 가능성을 증대시켜야 한다.

2. 인적자원개발의 목적

인적자원을 개발하는 목적은 개인의 욕구강화, 개인과 조직의 생산성 향상, 다양한 환경변화에 적응, 교육훈련에 의한 능력개발 등 4가지 차원이 있는데 이에 대해 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

1) 개인의 욕구강화

인간은 변화하는 환경 속에 끊임없이 변화하는 존재이며 그리고 개인의 자아성취를 이루고자 개인이 갖고 있는 잠재력을 최대한 개발하고자 하는 욕구를 가지고 있다. 모든 인간은 공통적으로 느끼고 필요로 하며 성취하고자 하는 생애역할로서 학

습자로서의 역할, 자아로서의 역할, 일하는 사람으로서의 역할을 필요로 한다.⁵⁾

인간은 자기개발을 통한 욕구를 갖고 있으므로 이를 충족시키기 위한 방법으로 개인 각자의 자기개발이 점차적으로 중요해지고 있다. 조직구성원이 자기개발과 자신의 장기적인 능력개발을 위하여 특정 교육과정에도 참여할 수 있는 조직체 및 직무여건이 조성되어야 할 것이다. 이러한 개인의 평생교육과 개발은 사회경제 발전과 조직체 성장에 따라서 그 중요성이 더욱 커질 것이다. 그래서 기업은 평생교육을 위해 설정한 목표를 중심으로 책임 있는 선택능력, 사회적 실현, 개인적 성취, 지식의 개선이 이루어질 수 있도록 조직에 속한 개개인에 대한 지속적인 교육이 강조되는 것이다.

2) 개인의 노동능력과 조직의 생산성 향상

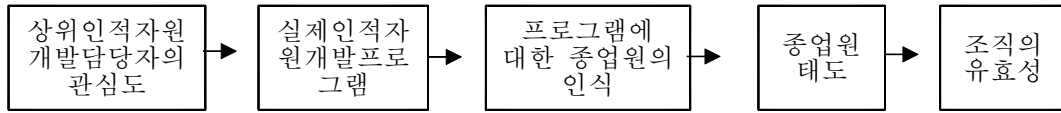
조직은 지향하는 목표가 설정되어 있으며 설정된 목표를 합리적으로 달성하기 위하여 인적/물적 협동체제를 만들고 그 구성원을 최선의 질로 구성하려고 한다.⁶⁾ 개인의 성과는 달성도와 능률의 비율에 따라 결정된다. 개인은 자신이 하고 있는 일이 조직의 목표달성에 꼭 필요하다고 느끼고 상사, 동료 및 부하와 좋은 관계를 가지면서 주어진 직무를 완성할 때 성과의 달성도를 이룰 수 있으면 능률은 높아지게 된다. 조직의 생산성은 두 사람 이상의 사람으로 이루어진 조직과 조직의 상대적 생산성이 비교의 대상이 된다.

조직은 생산성향상을 위해 인적요소를 소홀히 취급해서는 안 된다. 인적자원개발 프로그램과 교육훈련활동은 종업원의 태도에 영향을 미침으로써 이는 종국적으로 조직의 생산성에 영향을 미치게 된다.

5) M. S. Knowles, "Adult Learning : Theory and Practice", *The Handbook of Human Resource Development*, 2nd ed. by L. Nadler, (New York : John Wiley and Son, 1984) p.122.

6) 백석현. 「현대인적자원관리론」, (서울: 법문사, 1996). p.46.

<그림 2-2> 인적자원의 유효성 모형



자료 : G. W. Boblander & A. J. Kinicki, "Productivity's People Factor", *Personnel Administrator*, February 1988, p.123.

<그림 2-2>에서 보는 바와 같이 인적자원에 대한 경영자의 관심도가 실제 인적자원 담당 부서의 프로그램과 행동에 직접적으로 영향을 미치고 이것은 인적자원 프로그램의 양과 질에 대한 종업원의 인식에 영향을 미친다. 종업원의 이러한 인식은 직접 종업원이 조직에 몰입할 수 있는 태도에 영향을 미친다.

3) 다양한 환경변화에 적응

기업조직의 환경은 사회, 문화, 경제, 기술, 법규 등 여러 측면으로 구성되어 있고 최근에 와서는 이들 환경은 과거 어느 때보다도 더욱 빠르게 그리고 불규칙적으로 변화하고 있어 인적자원관리에 중요한 변수가 되고 있다.⁷⁾ 그 내용에는 경제발전, 국제화, 과학기술의 발전, 기술·관리인력의 증가, 교육훈련에 의한 능력개발 등이 포함되어 있다.⁸⁾

능력을 개발하기 위해서는 먼저 어떤 능력을 개발해야 할 것인가 하는 능력의 대상이 명확해져야 한다.⁹⁾ 기업이 필요로 하는 능력은 구체적으로 무엇이든 간에 맡은 바 직무와 밀접히 관련되어 있어야 하는데, 이때 직무내용은 직능에 의해서 그리고 계층에 의해서 다르게 된다.

종래에는 기업내에서 요구되는 능력 또는 부족한 능력을 확보하는 방법은 교육훈련이 유일할 만큼 중요한 수단이었다. 특히 교육훈련은 기본적인 능력을 가지고 있으나 어떤 일정분야에 한정된 지식과 기능이 불충분하다고 판단되었을 때 그 실시효과가 기대된다.

7) 이학중, 「인적자원관리」, (서울: 세경사), 1990, p.89.

8) 이학중, 「인사관리」, (서울: 세경사, 1987), p.289.

9) 이재천, 「현대인사관리」, (서울: 일신사, 1982), p.322.

이와 같은 효과를 높이기 위해서는 그 밖의 교육훈련체계를 체계적으로 관련시킴이 바람직하다. 인적자원은 조직체의 가장 중요한 자원이므로 조직체의 장기적인 성패는 인적자원의 능력수준과 이의 효과적인 활용에 달려있는 것이므로 기업은 인적자원의 잠재능력을 최대한으로 개발하고 이것이 조직체 성과에 발휘되도록 교육훈련이 실시되어야 하는 것이다.

3. 인적자원개발의 최근 추세

인적자원개발에 대한 최근의 추세는 평생교육의 욕구확대, 노동시장변화에 따른 교육훈련의 강화, 장기적인 경제전략수립의 연계, 정보화사외에의 적용, 기업운리의 강화, 국제경영인 양성교육의 확대 등으로 살펴볼 수 있는데 이에 대한 구체적인 내용은 다음과 같다.¹⁰⁾

1) 평생교육의 욕구 확대

평생교육은 교육제도 안 밖의 모든 교육형태나 교육요구를 포함한 생애에 걸친 교육이다. 평생교육은 인간 삶에 대한 질의 개선이라는 이념추구를 위하여 태교로부터 시작하여 유아교육, 아동교육, 청년교육, 성인전기교육, 성인후기교육, 노인교육을 원칙적으로 통합한 교육과 취학전 교육, 학교교육, 사회교육을 수평적으로 통합한 교육을 말한다. 그것은 개인의 잠재능력을 최대한 신장하고 사회발전에 참여하는 능력의 개발을 목적으로 한다. 그래서 학교에서의 교과학습과 같은 유형의 학습에 국한되는 것이 아니며 전통적인 학교에서의 학습과 직업기술의 학습을 포함해서 인간의 자아실현에까지 이르는 폭넓고 포괄적인 학습유형과 활동을 평생교육의 개념 속에 포함하는 것이다.

따라서 평생학습을 하는 경험의 폭은 공간적으로는 생활전반에 걸치는 것이 아니고 시간적으로는 생애에 걸치는 것이 기본적인 특징이다.

미국에서도 평생교육으로 대학으로 변신하는 기업들이 늘어나고 있다. 회사에서 사원은 둘도 없는 소중한 자원이며 최대의 지식의 보고라는 인식이 퍼져감에 따라

10) 김용혁, 전계논문, pp.19~24.

비즈니스계에서는 사원의 교육 부문이 일고 있다. 그리하여 기업은 이제 교육훈련을 통해 사원과 그 기술에 적극적으로 투자하고, 이 규모는 종래의 설비에의 투자액과 같은 수준에 이르고 있다.

최근 산업현장의 중·고령층의 증가로 인한 인건비 상승과 이들을 조직의 어떤 직무에 배치하여 합리적이고 생산적으로 활용하느냐 하는 것을 중요한 문제로 인식하면서 인적자원개발활동을 통해 능력, 기능, 의식면에서 낙후된 중·고령자를 배출하지 않고 유능한 중견종업원으로 육성하려는 기업들이 늘고 있다. 특히, 과학기술의 발달이 가속화되고 있는 시점에서 기업의 중·고령자 정년퇴직자를 대상으로 실시하는 평생교육은 중대한 과제가 되고 있다. 그래서 중·고령자가 유능한 인재로서 각자의 능력을 유지 및 발전시킬 수 있도록 인적자원관리시스템이 강조되고 있다. 이와 같이 기업내 구성원들에 대하여 평생교육 욕구차원에서 인적자원개발을 위한 교육훈련이 강화되고 있다.

2) 노동시장변화에 따른 교육훈련의 강화

최근 우리나라 노동시장에는 몇 가지 중요한 구조변화가 일어나고 있다. 우선 전체 경제활동인구 중 여성이 비중이 꾸준히 증가하고 있다. 여성의 취업에 대한 기대소득이 커서 가사보다는 취업을 선택하려는 경향이 뚜렷해지고 있으며, 앞으로도 경제활동인구에서 여성의 비중이 계속 증대될 것이다.

또한 경제활동인구 중 젊은 층 비중이 감소되고 있는 반면에 중, 고령층의 비중이 지속적으로 증대되고 있다. 젊은 층의 경제활동인구 비중이 현저하게 줄어든 것은 주로 취학률 상승과 고등교육에 대한 진학률 상승이 반영된 결과이며, 중·고령층의 경제활동 참가율 증가는 생활수준의 향상, 의료기술의 발달 및 교육수준의 향상 등에서 기인한 것으로 볼 수 있다.

그리고 경제활동인구의 학력수준이 계속 높아지고 있다. 노동력이 점차 고학력화한 것은 국민의 자녀에 대한 높은 교육열과 자녀수의 감소 및 소득수준 향상에 따른 교육비 부담능력의 증대에서 비롯된 것이다. 여기에다 고등교육인력에 대한 대우가 크게 향상되어 고등교육 투자 수익률이 높아지고 대학정원이 대폭 확대되어 교육수요를 충족시킨 것도 중요한 요인이 되고 있다.

노동력의 고학력화로 저학력 중심의 단순 기능인력 부족현상이 초래되었고 빠른 소득증가가 생산직 등에 힘든 일 기피 풍조로 이어져 제조업 등 일부산업에 인력난을 가중시키고 있다. 우리나라가 1970년대 이후 본격적인 경제발전을 추진해오면서 풍부한 인력이 그 성공의 밑바탕이 되어 왔던 것이 사실이다.

즉, 어떠한 신규사업을 시작함에 있어서도 노동력은 항상 동원이 가능하였기 때문에 인적자원은 신규사업수립에 별로 중요한 요소가 아니었다. 그러나 1988년을 기점으로 2.5%대의 낮은 실업률을 유지하면서 본격적인 인력부족현상이 곳곳에서 나타나기 시작하였다. 따라서 여성 및 고령노동자의 증가 그리고 기능인력 부족 등이 노동시장구조의 변화에 대응하여 많은 기업들은 인적자원개발에 그 어느 때보다도 적극적인 노력을 경주하고 있다.

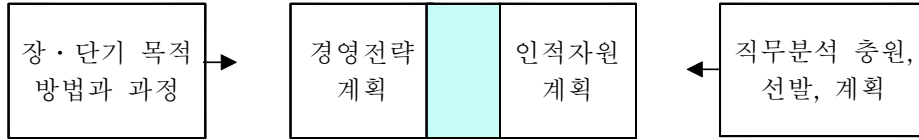
3) 장기적인 경영전략수립과의 연계

우리나라 기업의 교육훈련은 대부분 단기적 개인개발 측면만 강조하고 있어 장기적인 종업원 육성차원에서 미흡한 점이 있다. 그러나 최근 선진국에서는 교육훈련을 기업의 경영전략에 연계시키려는 경향이 증대되고 있다.

기업의 경영전략은 기업내 교육훈련프로그램이 어떻게 구성되어야 하고 어떤 방향으로 나가야 하느냐를 제시하여 준다. 교육훈련 담당자들은 교육훈련을 설계하는데 궁극적으로 경영전략에 어떻게 연계시킬 것인가를 염두에 두어야 한다. 그래서 인적자원담당자는 전체조직의 방향을 전략적으로 유도하는 책임을 가져야 한다.

이 인적자원계획과 경영전략을 전개시키기 위해서는 경영의 취지는 무엇인지, 현재 경영상황의 위협과 기회는 무엇인지, 미래 행동에 도움을 주는 요인과 제약요인은 무엇인지, 달성하고자 하는 목적 및 목표는 무엇이며 실현시키는 언제인지, 그리고 기업의 목적을 성취할 수 있는 행동의 과정(경영전략)은 무엇인지를 분명하게 하여야 한다.

<그림 2-3> 인적자원계획과 경영전략계획과의 연계



자료 : Marc G. Singer, *Human Resource Management*. Boston: PWS-KENT, 1990, p.101.

일단 전략계획이 확정되어야만 조직은 인적자원에 대한 필요성을 예측할 수 있는 것이다. <그림 2-3>에 나타난 바와 같이 인적자원의 현재 상황과 미래 충원의 필요성을 분석하는 이러한 과정은 인적자원개발 과정의 핵심이 된다.

인적자원개발의 성공여부는 기업의 전략적 방향을 보조해주는 인적자원정책, 프로그램의 내용에 따라 어떻게 잘 하느냐에 달려있다. 그래서 인적자원계획과 연계된 전략수행이 인적자원을 개발하는데 필수적으로 선행되고 있다.

4) 정보화사회에의 적응

기업활동에 있어서 정보의 역할이 중요하게 인식되어 정보에 대한 욕구가 증대되고 정보화가 급속히 진전되고 있다. 정보화는 정보의 관리 및 활동을 도모하기 위한 정보로서 적시에 적합한 정보를 활용하기 위한 도구가 되고 있다. 이 배경에는 컴퓨터 등의 소형화, 고성능화, 저가격화가 이루어져 컴퓨터의 도입이 비약적으로 진전되고 정보화가 기업의 경영전략으로서 중요시되고 있기 때문이다.

정보화 사회에서 기업이 유지, 발전하기 위해서는 무엇보다도 정조의 기능이 강조되면서 정보원의 역할이 중요하다. 최근 전략정보로서 질적 변화가 더욱 고도화됨에 따라 기업에 필요한 내부정보를 수집하여 이를 이용하고 경제환경의 변화에 대한 정보의 수집 및 활용이 기업활동에서 필요한 요소가 되고 있다. 과거에는 기업의 모든 의사결정을 경험과 지식에 의존하여 판단하였으나 오늘날과 같이 비정형, 비반복, 불연결성을 특징으로 한 기업의 환경에서는 불가능하다. 누구도 내일의 설계를 확실히 예측할 수는 없으며 급속히 변화가 계속되고 탈대중화, 탈획일화의 추세가 넓은 범위로 확산될 전망이다. 여기에서 각종 컴퓨터와 OA, 그리고 통신기술과 정보처리

기술의 발달은 기업조직 깊숙이 파고들어 업무수행에 필수적인 도구가 되어가고 있다.

특히 컴퓨터에 의해 인적자원정보시스템을 구축하여 인적자원의 기능인 모집과 채용, 보상, 성과평가, 종업원관계, 인력계획, 예산에 관한 문제 등을 포괄적으로 처리하고 있다. 그래서 기업 경영자는 인적자원정보시스템을 구축하여 기업 내 훈련의 문제와 관련하여 미래의 성장을 위해 당면하는 문제를 해결할 수 있는 능력을 지니고 있어야 한다.

5) 기업윤리의 강화

현대산업사회에서 기업윤리의 필요성은 다양한 각도에서 제기되고 있다. 윤리교육의 필요성은 기업윤리 자체의 필요성과 흡사하게 나타난다.¹¹⁾ 기업의 윤리교육은 기업의 구성원들이 이해관계자를 포함한 사회로부터 기대에 부응하기 위하여 필요한 사회의 가치나 규범을 제시해 줌으로써 기업내 관리자들이 비윤리적인 행위를 조장하는데 조직의 분위기를 개선하는데 도움을 준다.

기업의 윤리교육은 도덕적 가치를 지니고 있는 의사결정을 하며 행동을 취하는 개인에 초점을 둔다. 개인의 경영상의 딜레마에 처해 있을 때 어떻게 의사결정을 하고 행동을 할 것인가에 대한 규범적 체계를 가르쳐 준다.

우리나라의 경영실무분야에서는 기업윤리교육의 필요성이 구체적으로 제기되고 있지 않지만 미국의 기업에서는 활발하게 윤리교육문제가 심각하게 제기될 것으로 전망된다.

6) 국제경영인 양성교육의 확대

오늘날 기업의 활동범위는 국경을 초월하여 전 세계시장을 상대로 급속히 변화하고 확대되고 있다. 최근의 통신기술과 교통수단의 발달은 범세계적인 사회문화의 발달과 아울러 기업의 다국화 과정을 촉진시키고 있다. 따라서 기업의 인적자원 담당자는 국제화되어 가는 기업의 수준에 맞는 인적자원 정책을 만들어 조직 구성원이

11) J. Gandz and N. Hayes, "Teaching Business Ethics", *Journal of Business Ethics*, (Vol.17, 1988), pp.657~658.

새로운 환경에 쉽게 적응하고 그들의 능력을 최대한도로 발휘하게끔 해주어야 한다.¹²⁾

국제인적자원 관리자가 기업의 경쟁력을 확보하고 유지하기 위해서는 우선 기업의 국제화 전략에 깊은 이해가 필요하고 거기에 대한 기본지식과 함께 그들이 가지는 인적자원관리 능력이 조화를 이루어야 한다.

성공적으로 인적자원 활동을 수행하는 기업이 되기 위해서는 우선 일정기간 교육 훈련을 실시한 후 활용기준에 적절한 평가도구를 제작, 능력점검을 하고 이를 활용할 수 있는 수준까지 내실화된 프로그램을 교육대상자의 계층별, 수준별로 차등화 하여 필요한 기간에 교육을 이수토록 하는 체계설정이 선행되어야 한다.

제2절 교육훈련의 개념

1. 교육훈련의 개념

기업의 인재양성에 대한 용어는 주로 교육(education)과 훈련(training)이 사용되고 있다. 그러나 구미에서는 개발(development)이라는 용어를 주로 사용하고 있다. 그런데 개발이라고 할 때는 그것이 갖는 의미는 매우 다양하여 인력의 확보로부터 이직에 이르기까지의 모든 과정을 포함하는 매우 광의의 뜻을 가지기도 하고 주로 교육훈련에 국한되기도 한다.

기업교육훈련과 관련된 용어가 훈련, 교육, 개발 등 여러 가지로 사용되어 왔지만 공통적인 개념은 인간의 태도, 행동의 변화와 학습에 관여한다는 것과 기본적으로 학습이론이 적용된다는 점이라고 할 수 있다.¹³⁾

훈련·교육 및 개발이라는 용어에 대해서는 <표 2-1>과 같이 의미의 차이를 구별하여 정리할 수 있는데, 여기서 나타난 바와 같이 훈련은 조직 구성원이 현재 담당하는 직무 또는 그와 관련된 직무상에서 개별 종업원의 성과를 개선하는데 기여하는 활동을 의미하며, 조직 목표에 초점을 둔 훈련과정을 통하여 현재의 단기적인 목표를 달성하기 위하여 특정한 행동결과를 기대하며 실시된다.

12) 백선현, 전계서, p.428.

13) 김석현. 「인사관리론」, (서울: 무역경영사, 1994), p.252.

<표 2-1> 훈련·교육·개발의 의미구분

구분	훈련(training)	교육(education)	개발(development)	
차이점	특징	<ul style="list-style-type: none"> · No Risk · 조직의 필요에 의함 · 평가가용이-적용성과/행동성과/과정성과/교과목성과 	<ul style="list-style-type: none"> · Risk · 조직의 필요가 강함 · 곧 평가가 가능(과정 및 교과목성과로 대체하는 경우도 있음) 	<ul style="list-style-type: none"> · High Risk · 조직 및 개인의 필요 · 측정이 불가-확실한 상황이 다치면 측정이 가능
	추구 목표	<ul style="list-style-type: none"> · 특수 직무수행에 도움을 주기 위한 기능연마 · 조직목표가 강조됨 · 특정적, 제한적이며 확실한 현재의 목표달성 추구 	<ul style="list-style-type: none"> · 조직구성원의 다양한 역할습득 및 전반적인 능력향상 추구 · 개인목표가 중시됨 · 보편적이며, 비교적 거의 확실한 가까운 미래 목표달성 추구 	<ul style="list-style-type: none"> · 경영자가 성공적인 관리자가 되도록 경험, 기능 및 태도를 습득시키려 함 · 불확실한 미래에 대처하기 위한 장기 목표달성 추구
	기대 결과	<ul style="list-style-type: none"> · 특정 직무의 기능 습득 · 반응의 폭이 제한적이고 특정한 행동 결과 	<ul style="list-style-type: none"> · 다양한 학습대상을 습득하게 되므로 다양한 결과 · 반응의 폭이 다양함 	<ul style="list-style-type: none"> · 조직의 변화 및 성장과 조화되도록 능력개발 · 응용력, 판단력 등 복합적 능력함양
	주된 교육 대상자	<ul style="list-style-type: none"> · 공원, 사무원, 판매원 등 주로 실무자 	<ul style="list-style-type: none"> · 감독직위에 있거나 숙련된 직위에 있는 자 	<ul style="list-style-type: none"> · 주로 경영, 관리의 지위에 있는 자
공통점	<ul style="list-style-type: none"> · 조직구성원의 태도 및 행동의 변화와 학습에 관계됨 · 학습이론이 적용됨 			

또한 Gluck에 의하면 훈련은 '종업원의 기술과 유효성을 높이기 위해 설계된 어떤 행위'로 정의되며,¹⁴⁾ 또 Casio와 Awads는 훈련을 '직무요구에 일치하기 위해서 필요한 기술과 지식을 개인이 습득하도록 하는 과정'¹⁵⁾이라고 하였다.

교육은 현 직무를 초월하여 조직 구성원의 다양한 역할의 습득과 전반적 능력을 향상시키기 위한 활동으로, 인간이면 보편적으로 요구되는 모든 학습대상을 망라하는 장기적인 목표를 달성하고자 하는 것이다.

교육과 훈련은 다음과 같은 의미에서 차이가 있는데¹⁶⁾ 교육이란 근로자의 일반적인 지식, 기능, 태도를 육성하는 것으로 능력개발을 목적으로 하며, 훈련은 특정직무

14) William F. Gluck. *Foundation of Personnel Management*. Englewood Cliffs, (NJ : Prentice-Hall, 1979), p.132.

15) Wayne F. Cassio & Elias M. Awads, *Human Resource Management : An Information on Systems Approach*. (Virginia : Reston, 1981), p.311.

16) D. S Beach, Personnel. *The Management of People at Work*, (Macmillan Publishing Co. Inc., 1980), p.358.

를 수행하는데 필요한 지식과 기술을 높이기 위하여 태도, 행동 등을 변경하는 것으로 구체적인 직무수행에 있어서 부족한 점이나 개선할 점에서 출발하는 것으로 볼 수 있다. 그러나 두 개념은 별도로 구분할 것이라 상호보완적인 관계에 있다고 보는 것이 타당할 것이다.

그리고 개발이란 경영관리자로 하여금 조직 내에서 성공적인 경영관리의 업무를 수행할 수 있도록 경험과 기능 및 태도를 습득시키는 과정이라고 할 수 있으나 이와 같이 그 개념의 차이를 구별하는 것은 커다란 의미가 없어져 가는 대신 세 가지 용어가 혼용되어가고 있는 추세이다.

2. 교육훈련의 의의

기업은 변화 속에 존재하는 조직체로서 기업을 둘러싸고 있는 기술변화, 노동시장의 구조변화, 종업원의 욕구변화 등으로 인하여 교육훈련이 필연적인 것으로 강조되고 있다.¹⁷⁾ 이러한 교육훈련은 인사관리상 간접적 신분관리의 중심대상으로써, 최근 급변하는 경영환경에 대응하고 성장·발전하기 위하여 그 중요성이 점점 증가하고 있다.

특히 경제규모의 확대와 성장에 의한 민간부문의 발전은 설비능력의 확대와 더불어 시장을 둘러싼 조직 사이의 경쟁을 치열하게 만들고 있다. 이러한 상황에서 경쟁력은 최종적으로 개개인의 능력에 의존하는 것이기 때문에 교육훈련에 의한 능력개발은 조직의 성장과 혁신을 위해서 필수불가결의 요소가 되었다.

또한 교육훈련은 기술(Skill), 지식(Knowledge)의 습득을 통한 종업원의 전문적 능력향상 이외에 태도(Attitude)의 변화를 통한 종업원의 성취동기를 형성시켜 근로의욕을 증진시키며, 조직의 활성화를 촉진시키는 요소가 된다.¹⁸⁾ 따라서 교육훈련은 직무분석에 의해 새로 채용된 신입사원은 물론 각 계층의 종업원에게 단순히 형식적이고, 단기적이며, 모방적인 것이 아니라 경영기능의 하나로서 인식하고 의식적이고, 계획적이며, 계속적이고, 과학적, 합리적인 방법으로 여러 가지 능력을 개발, 신장시켜 효과적 및 능동적으로 직무를 수행할 수 있도록 하기 위한 학습행위라 할 수 있

17) 박경규, 「신인사관리」, (서울: 홍문사, 1988), p.291.

18) 최중태, 「인사관리」, (서울: 박영사, 1998), p.154.

다.

기업내 교육훈련은 단순히 종업원에게 지식이나 기능을 향상시키는데 그치지 않고 직업관의 육성 및 가치관의 함양과 같은 태도형성 면에도 상당한 기대를 두고 실시되어야 한다. 즉 교육훈련이란 직장 내에서 직무를 담당하는데 필요한 지식, 기능 및 태도에 대한 기대목표, 기준, 규범과 실제로 업무나 직책을 담당하는 자의 현실능력에는 차이가 있게 마련이고 이와 같은 차이를 채우는 것이다.

교육훈련의 목적은 종업원의 능력을 충분히 살려서 기업의 성과에 결부되도록 조직화하는 것이므로 무엇보다도 먼저 종업원의 능력을 개발하는 것이 중요하다. 이제 우리나라의 기업도 선진산업제국이 행하는 것과 마찬가지로 인재양성과 그 개발을 위한 교육훈련에 투자를 적극적으로 추진하여야 한다. 왜냐하면, 교육훈련은 경영자의 입장에서 볼 때 기업의 기술축적과 조직활성화의 원동력이 되기 때문이다.¹⁹⁾ 훈련이 없이는 성과를 기대할 수 없기 때문에 미래 기업발전을 위해 정기적으로 가능한 절차에 의해서 교육훈련이 실시되어야 한다.²⁰⁾

여러 학자들이 주장하고 있는 구체적인 교육훈련의 목적을 살펴보면 다음과 같다.

케츠(R. L. Katz)²¹⁾는 교육훈련의 주된 목적을 종업원의 자질향상에 두면서 다음과 같은 3가지로 구분하여 주장하고 있다. 즉 종업원이 직무수행 상 갖추어야 할 자질은 다음과 같다.

① 개념적 자원(conceptual skill) : 이것은 환경 및 전체조직의 복잡성과 한 사람의 활동이 어디에서 조직에 부합되는가를 이해할 수 있는 능력을 말한다. 이러한 지식을 갖게 되면 경영자는 자신의 측근집단의 욕구나 목표에만 기초를 두기보다는 전체조직의 목표에 따라 행동할 수 있다.

② 인간적 자원(human skill) : 이것을 모티베이션을 이해하고 효과적인 리더쉽을 발휘할 줄 알며, 사람들을 시키거나 또는 사람들과 함께 일하는데 있어서의 능력과 판단력을 말한다.

19) 최중태, 「연대인사관리론」, (서울: 무역경영사, 1982), pp.254~255.

20) Widget Finn, "No Train, No Gain", *Personnel Journal*, (September, 1991), pp.95~97.

21) R. L. Katz, "Skills of Effective Administrator", *Harvard Business Review*(Jan-Feb., 1955), pp.33~42.

③ 기술적 자원(technical skill) : 이것은 특정한 과업을 달성하는데 있어서 경험, 교육, 훈련을 통해서 얻는 지식, 기술, 장비 등을 이용할 줄 아는 능력을 말한다.

플리포(Edwin B. Flippo)²²⁾는 ① 생산성 증가, ② 사기 향상, ③ 감독자의 부담감소, ④ 사고율의 감소 그리고 ⑤ 조직의 안정성과 탄력성의 증가 등을 목적으로 지적하고 있다.

피고스와 마이어스(Pigors & Myers)²³⁾는 다음과 같은 훈련목표를 언급하고 있다.

- ① 친근감과 안정성을 가질 수 있다.
- ② 작업의 질과 양의 표준수준으로 향상되어 임금증가를 도모할 수 있다.
- ③ 종업원의 기능을 증진시켜 승진에 대비한 능력향상을 도모할 수 있다.
- ④ 재해발생과 기계설비의 소모품을 감소시킬 수 있다.
- ⑤ 새로운 기술습득은 물론이고 작업의 신속성과 정확성을 기대할 수 있다.
- ⑥ 종업원의 불만과 결근 및 이동을 방지할 수 있다.

비이치(Beach)²⁴⁾는 ① 성취실현을 위해서 필요한 학습시간의 단축, ② 현 직무의 수행능력과 숙련의 개발을 통한 성과개선, ③ 조직성원의 적극적 근무태도 형성, ④ 인사문제 해결의 용이(인사이동, 결근, 사고 등), ⑤ 종사원이 가진 욕구의 적극적 실현, ⑥ 종사원 능력개발을 통한 자기개발의 가능성 등을 언급하였으며, 시쿨라(Sikula)²⁵⁾는 ① 생산성 재고, ② 품질개선, ③ 인적자원의 계획, ④ 사기의 재고, ⑤ 건강과 안전 그리고 ⑥ 진폐화 예방 등 다양한 교육훈련의 목적을 제시하고 있다.

결국 기업에서 교육훈련을 실시하는 궁극적인 목적은 조직구성원의 지식·기술 그리고 태도를 교육훈련에 의하여 향상시킴으로써 기업을 유지·발전시키는데 있다. 이것을 기업 측에서 볼 때는 업무의 능률을 향상시켜 그 능률을 영구적으로 발휘할 수 있게끔 인재를 육성하는 것이고 종업원의 입장에서 보면 교육훈련을 통해서 인간형성과 이것에 따르는 처우향상으로 교육훈련의 목적이 달성될 수 있다.

기업측에게 교육훈련은 인재의 육성과 능률향상이라는 목적이 있으며, 최종적으로

22) Edwin B Flippo, "Principles of Personnel Management" 4th ed., (McGraw-Hill Kogaku-Sha, 1976), p.210.

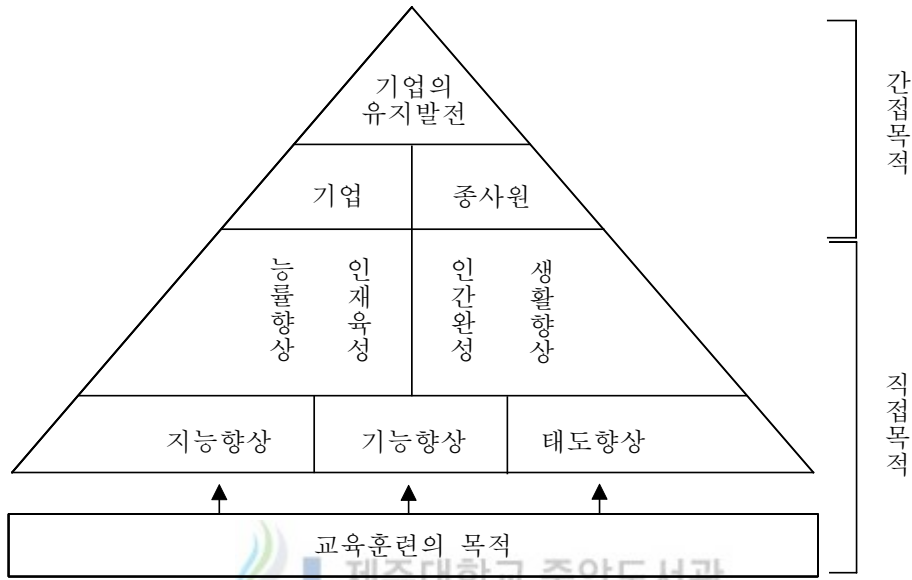
23) Pigors & Myers, *Personnel Administration*, 7th ed., International Student Edition (McGrawhill Kogaku-Sha), p.202.

24) 김석희, 「인사관리론」, (서울: 무역경영사, 1983), p.110.

25) 김석희, 상계서, p.111.

로는 지식향상, 기능향상, 태도향상으로 연결되어 기업이나 종사원의 공통적인 목적을 달성함으로써 결국 기업의 유지 발전을 가능하게 하는 것이다.<그림 2-4>참조

<그림 2-4> 기업의 교육훈련 목적



자료 : 오병수, 「현대인사관리」, 박영사, 1980, p.105.

3. 교육훈련의 설계

1) 교육훈련 프로그램의 체계

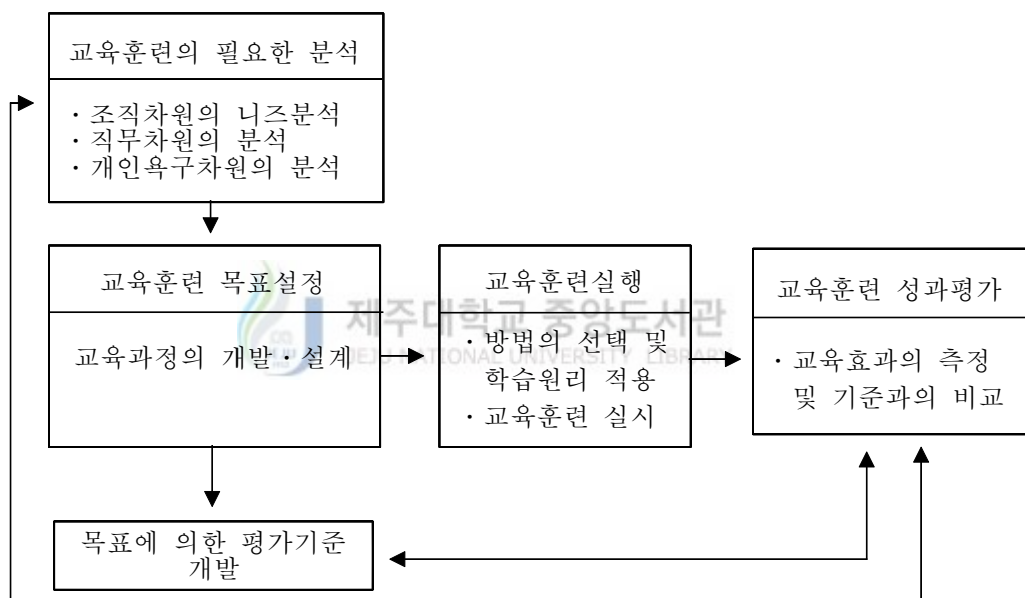
교육훈련은 교육생의 교육훈련 요구를 바탕으로 조직 전체적 차원, 직무수행상의 차원 및 개인능력개발의 차원에서 교육훈련의 필요점을 분석하게 된다. 교육훈련의 필요점이 분석되면 각 교육훈련 과정별 교육목표를 설정하여 교육훈련 과정별로 지향하여야 할 방향을 정립한다. 교육훈련의 필요점이 분석되고, 이 필요점을 충족시키기 위한 교육과정의 교육목표가 설정되고 나면 이제 여기에 부응할 수 있는 교육훈련 프로그램을 개발하게 된다. 이 프로그램 속에 교훈훈련교과목이 편성되고, 강의 또는 학습을 촉진시키게 될 강사를 선정하여 교육훈련을 실시하게 된다. 이와 같이 일련의 교육훈련활동이 전개된 다음에는 교육훈련 실시 결과에 대해 평가를 하고 교

육훈련 대상자(피교육자 또는 학습자)를 다시 자신의 근무처로 돌려보내어 직무를 수행하게 된다.

교육훈련에 참가하였던 조직구성원은 향상된 능력으로 직무를 수행하고, 더욱 질 높은 제품의 생산과 서비스제공에 기여함으로써 기업의 경쟁력이 향상되고 기업의 목표를 달성할 수 있게 되는 것이다.

이상에서 설명한 교육훈련활동이 전개되는 과정을 Goldstein은 <그림 2-5>와 같이 교육훈련 시스템 모형을 제시하였다.²⁶⁾

<그림 2-5> Goldstein의 교육훈련 시스템 모형



자료 : I. L. Goldstein. *Training in Organization : Needs Assessment, Development and Evaluation*, Brooks Cole Publishing Company, 1986, p. 16.

교육훈련의 체계는 각 기업의 교육훈련의 필요성을 충족시키는데 중점을 두어야 한다. 오늘날 경영관리기술의 진보와 급속한 보급으로 인해서 그리고 교육훈련의 체

26) I. L. Goldstein. *Training in Organization : Needs Assessment, Development, and Evaluation*. Brooks Cole Publishing Company, (1986), p.16.

계화하기 위해서는 다음과 같은 항목에 주의와 관심을 가져야 한다.²⁷⁾

첫째, 대개의 교육은 각자 자기개발 의욕을 기초로 실시되는데 교육훈련도 종업원의 자기개발 의욕을 고취시키는 것에서 본래의 목표를 도출시켜야 한다.

둘째, 교육훈련의 목적과 방침 및 달성목표수준을 명시하고 반드시 달성시킴으로서 상향적 평균화를 가져와 상호 경쟁적 자세를 자발적으로 갖추고 동시에 의욕과 책임을 분명하게 함으로서 조직내 경쟁적 팀을 구축해야 한다.

셋째, 각 직장에서 경영자나 관리자가 일상업무의 수행과정을 통하여 부하를 육성한다는 자기 책임적 자각을 명확히 해야 한다.

이와 같은 교육훈련의 체계화는 일반적으로 계층별, 직능별로 종업원 전원에 대하여 입안되어야 하고 그 영향이 파급되어짐으로서, 능률로 연결되어 생산성과 성과로 나타나지도록 설계되어야 한다.

(1) 교육훈련의 필요점 분석

효과적인 교육훈련을 하기 위해서는 어떤 교육훈련이 필요한 것인지를 발견해야 한다. 이것이 교육훈련의 첫 단계이며, 평소 교육훈련의 관리자가 유의해야 할 임무 중의 하나이다.

교육훈련의 필요성을 분석하는 것은 기업의 경영을 유지하고 발전시키기 위해 해결해야 할 문제 중에서 교육훈련을 실시함으로써 직접 또는 장기적으로 해결할 수 있다고 판단되는 부분이다. 이 단계에서는 교육훈련이나 인적자원개발을 통해 직무수행 중에 경험하게 되는 현재의 문제와 미래의 도전을 분석하게 된다. 예를 들면 외부환경의 변화는 조직에 새로운 도전을 요구하며, 이러한 변화에 효과적으로 대응하기 위해서는 구성원에게 변화에 대처하는 교육훈련을 실시할 필요가 있는 것이다. 그러므로 필요점 분석이 신중히 이루어지지 못하면 교육훈련프로그램 자체가 목표했던 것들을 달성할 가능성은 그만큼 희박해진다.²⁸⁾

요구되는 직무수준에 현재 보유하고 있는 능력이 미치지 못한 경우, 그 차이를

27) 최승욱, “우리나라 기업의 인적자원개발에 관한 연구”, 동아대학교 대학원 박사학위 논문, 1995, pp28~29.

28) 박내회, 「인사관리」, (서울: 박영사, 1997), p.210.

충족시키기 위한 대책으로 교육훈련이 최선의 수단일 때 이것을 교육훈련의 필요점이라고 한다. 교육훈련의 필요성 분석은 조직의 직무수행에 요구되는 개인의 자격요건, 즉 기대목표수준과 개인이 현재 보유하고 있는 능력을 의미하는데 정확한 필요성 분석은 종합적인 교육훈련계획의 수립은 물론, 각각의 교육과정별 프로그램의 기획·입안에 있어서도 그 효과성을 결정하게 되는 중요한 틀이 된다.

종업원이 일정한 직무를 수행하는데 갖추어야 할 자격요건과 그 직무를 담당하고 있는 종업원의 지식, 기능 및 태도를 비교해 보면, 그 직무에서 요구하는 능력과 실제 능력과는 차이가 생기는데 이 차이점을 보완하기 위한 일련의 절차가 필요하다.²⁹⁾ 따라서 효과적인 교육훈련 프로그램의 설계를 위해서는 먼저 종업원이 보유하고 있는 기능 규칙, 지식, 태도에 대한 분석은 필수적이다.³⁰⁾ Cascio는 교육훈련의 필요성을 분석하기 위해 통합적인 모델로서 3가지 측면의 분석을 제시하고 있다.

조직내 훈련이 필요하다고 인식하는데 초점을 둔 조직분석과 훈련의 내용, 즉 종업원이 능숙하게 직무를 수행할 수 있는가를 결정하는 개인분석이 그 주된 내용이 되고 있다.³¹⁾ 직무분석은 직무의 내용과 직무를 효과적으로 수행하기 위해 필요한 요건을 분석하게 된다. 현재의 직무수준과 미래에 요구되는 직무수준을 명확히 파악해야 하며, 이는 선발, 성과평가, 보상, 경력관리에 의해 알 수 있다. 모든 직무는 여러 가지 과업으로 구성되어 있는데 이러한 다양한 과업을 완수하기 위해 지식, 기능, 능력을 결정하는 과정이 필요하다.³²⁾

한편 교육훈련의 필요점을 제대로 파악하지 않고, 교육담당부서가 부적절하게 교육목표나 교육내용을 설정하여 실시할 경우에는 첫째, 시간과 인력과 예산의 낭비를 초래할 수 있다. 둘째, 연수생의 직무수행능력개발에 도움이 되지 못한다. 셋째, 연수생이 소극적으로 교육에 임하거나, 거부하는 태도를 나타낸다. 넷째, 교육훈련에 조기구성원을 참가시킨 사업부서로부터 불신감을 얻게되는 부작용과 자원낭비를 초래

29) Human Birnbreuer & Lynne A. Tyson. "How to Analysis Needs", *Training and Development Journal*. (August, 1985), pp.53~55.

30) R. Dennis Middlemist, Michael A. Hitt & Charles R. Greer, *Personnel Management*. (New York : Jobs. People & Lodic, 1983), p.183.

31) Wayne F. Cascio, *Managing Human Resource : Productivity Quality of Work Life*. Profits. 2nd. ed., (New York : McGraw-Hill, 1989), p.237.

32) Marc G. Singer, *Human Resource Management*. Boston : PWS-KENT, (1990), p.174.

하게 되는 등의 부작용³³⁾이 나타날 수 있다. 따라서 교육훈련은 현시점에서 근로자가 보유하고 있는 직무기술을 전제로 교육훈련이 계획, 실시되어야 한다는 것이다.

(2) 교육훈련의 목표설정

교육훈련의 목표는 교육훈련이 실시된 후 달성해야 할 상태를 말한다. 그래서 이는 교육훈련 프로그램을 설계하는데 직접적인 투입요소가 될 뿐 아니라 교육훈련이 실시된 뒤 또는 실제의 직무나 다음 훈련 프로그램으로의 전이설정(Transfer setting)에 평가기준이 된다.

Morrison은 교육훈련의 목표로 조직차원에서 측정된 결과로 첫째, 매출액 향상, 원가절감, 생산성증대와 관련된 영업목표, 둘째, 개인차원의 성과와 관련된 것으로 각 부문의 능력향상, 예산절약 등과 관련된 성과목표, 셋째, 교육훈련 후 피육자에게 기대되는 지식, 기술, 태도변화 정도와 관련된 학습목표, 넷째, 교육훈련 실시 후 훈련프로그램에 대한 느낌이나 반응을 설문하여 측정하는 매우 주관적인 목표인 반응목표, 마지막으로 개인의 자신감, 개인의 이미지 향상, 자기실현을 의미하는 개인성과목표 등으로 제시하였다.³⁴⁾

이와 유사한 내용으로 Heneman³⁵⁾ 등은 지식에 대한 목표(Knowledge Objective), 태도에 대한 목표(Attitudinal Objectives), 기능에 대한 목표(Skill Objectives), 직무행동에 대한 목표(Job Behavior Objectives) 및 조직결과에 대한 목표(Organizational Results Objectives)로 제시하였다.

이와 같은 목표 중 지식, 태도, 기능, 직무행동에 대한 목표는 단기적인 성격을 띠고 조직결과에 대한 목표는 장기적인 성격의 것이다. 교육훈련의 목표설정이 중요한 이유를 보면 훈련의 목표는 과정을 개발하거나 지도하는 교육훈련 담당자에게 학습의 내용과 매체의 활동을 선택하고 개발하는데 가장 정확한 안내가 된다. 그러므로 교육훈련의 목표는 교육훈련을 실시한 후 달성해야 할 상태를 나타내므로 구체적

33) 이만표, “기업내 계층별 교육훈련 과정의 효율성 증대에 관한 연구”, 연세대학교 교육대학원 석사학위논문, 1993, p.20.

34) J. M. Morrison, “Determining Training Needs”. in R. L. Crag(ed). *Training and Development Handbook*, (New York : McGraw-Hill, 1986), p.16.

35) S. Heneman & F. Dyer, *Personnel / Human Resource Management*. (New York : Richard D. Irwin, 1980), p.337.

이고 실제적이며 측정 가능하게 설정해야 한다.

2) 교육훈련 프로그램

교육훈련 프로그램은 조직구성원의 학습활동을 위해서 조직에 의해 실시되는 어떤 절차로서 정의될 수 있다. 훈련프로그램의 일차적인 목적은 전체적인 조직목표를 달성하는데 도움을 주고 동시에 효과적인 훈련프로그램은 피훈련자의 개인적 목적에 만족스럽게 기여할 수 있어야 한다.³⁶⁾ 따라서 기업에서 실시하는 교육훈련 프로그램은 우선 교육훈련의 필요한 점을 설정하고 그 필요한 점에 알맞은 전략이나 계획을 수립해야 하며, 인사계획의 장기적인 예측 하에서 세밀한 계획을 수립해야 한다. 따라서 교육훈련을 장기 경영계획의 일환으로서 기업내 교육훈련, 나아가 전반적인 기업경영에 소기의 성과를 기대할 수 있는 계획을 수립해야 한다. 또한 교육훈련에는 무엇을 누가, 어떻게 가르치느냐에 초점을 두어 교육훈련의 구조적인 차원과 기능적인 차원을 잘 조화시켜야 한다.

이 과정에서는 종업원에게 가장 적절한 유형의 훈련프로그램이 선택되고 훈련자 선발이나 훈련프로그램 평가방법이 결정되어야 한다. 그러므로 교육훈련프로그램은 지식과 기술 능력을 증대시키고 행동을 개선시키는 학습프로그램과 훈련활동을 촉진시키는 다단계 과정이라고 할 수 있다.

이때 교육훈련계획은 장기적인 경영전략이나 경영계획의 일환으로 수립되어야 하며 다음과 같은 여건을 고려해야 한다.

첫째, 교육훈련 계획은 경제사회의 흐름에 따라 장기적인 안목에 의하여 수립되어야 할 것이다.

둘째, 교육훈련계획은 교육훈련대상이 될 근로자의 능력과 수준을 정확히 파악함은 물론 근로자의 욕구도 감안하여 수립하여야 한다. 교육훈련계획이 대상자가 될 근로자의 수준에 맞지 않거나 그들의 욕구와 일치하지 않을 때에는 교육훈련의 동기 유발도 기대할 수 없으며 기업에서 요구하는 소기의 성과도 거둘 수 없을 것이다.

따라서 교육훈련의 효율적인 운영 및 관리를 위한 모형을 추출하기 위한 가정³⁷⁾

36) Carol Haig, "A Line Manager's Guide to Training", *Personnel Journal*(Vol. 63. No. 10. October, 1984), pp.42~45.

은 첫째, 기업은 어떤 필요성 또는 목적을 가지고 교육훈련을 관리하여야 하며 그 필요성은 어떻게 분석할 것인가, 둘째, 교육훈련의 필요성이 인식되면 누구에게, 무엇을, 어떻게 교육훈련 할 것인가, 즉 교육훈련 프로그램을 설계하는데 주안점은 무엇인가, 셋째, 설계된 교육훈련 프로그램을 실시하는데 필요한 구체적인 방안 예컨대 일정의 작성, 전담요원 및 강사의 확보, 장소의 선정 등은 어떻게 할 것인가, 넷째, 프로그램이 완료된 후 그 성과와 교육훈련 전체과정에 대한 평가를 어떻게 할 것인가 등을 제시할 수 있다.

또한 교육훈련 프로그램은 교육훈련의 성과를 고려해야 한다. 즉 효과적인 성과 달성을 위해 요구되는 지식과 기능을 만족스러운 수준으로 끌어올리고 또 지속적인 직무수행을 위해 새로운 지식과 기능을 획득할 기회를 훈련이 제공하여야 한다. 이 결과 조직의 구성원은 직무수행에 보다 효과적이고 높은 수준의 직무수행을 위한 자질을 갖추게 될 것이다.

(1) 교육프로그램의 설계

교육훈련의 첫째 단계가 교육훈련필요성의 분석단계이고, 둘째 단계가 무엇을 가르칠 것인가 하는 것으로 교육훈련의 목표와 내용에 대한 설계의 단계라면 셋째 단계는 이를 누가, 어떻게 가르치느냐 하는 것으로서 교육훈련의 실시와 방법에 관한 것이다.

무엇을 가르치느냐는 교육훈련의 어떤 내용을 개발시키는 것을 의미하며, 이는 대상에 따라 전문적 능력과 작업의욕을 증진시키기 위하여 어떠한 내용을 가르칠 것인가 하는 문제이다. 따라서 수직적으로는 계층별 교육훈련을 체계적으로 전개시켜 나가야 한다.

누가 가르치느냐 하는 것은 라인(line)중심의 교육훈련이나 또는 스텝(staff)중심의 교육훈련이나 하는 것이다. 여기에 따라 직장내 교육훈련(on the job training)과 직장외 교육훈련(off the job training)을 조화시켜야 한다.

어떻게 가르치느냐 하는 것은 교육훈련의 방식을 어떻게 하느냐 하는 것으로서

37) 한정진, “교육훈련방법의 유효성에 관한 연구”, 원광대학교 대학원 석사학위논문, 1997, p.55.

토의, 세미나, 사례연구, 강의 등 다양한 방법을 교육대상과 내용에 따라 잘 활용해야 한다.

따라서 무엇이든, 교육훈련의 개발적 측면이며 구조적 측면이 된다. 무엇이 확립되면 이것을 누가, 어떻게 가르치느냐 하는 교육훈련의 방법을 선정하여야 한다. 이는 교육훈련의 실질적 측면이고 또한 기능적 측면이 된다. 구조의 무엇이든 교과과정의 내용이 주가 되고, 기능의 누가는 교육훈련 담당자의 선정이, 어떻게는 교육훈련의 매체가 주가 된다고 할 수 있다.

그러므로, 기업교육의 질과 훈련효과는 교수, 교육과정, 피교육자 등의 세 가지 요소에 의하여 결정되는데³⁸⁾ 기업교육에 있어 교육과정의 구성, 운영, 강사의 선정, 교육자의 동기유발, 적절한 교육방법의 선택 등은 교육 담당자의 역할이기 때문에 본질적으로 기업교육의 질을 결정하는 요인은 교육담당자가 될 수 있다.

교육훈련의 담당강사는 경영자를 대리하고 있다는 자세, 전략적이고 시스템적인 사고, 조직과 경영에 대한 깊은 이해, 건전한 가치관과 인간관, 투철한 현장감각, 창의적이고 혁신적인 자세로 내일을 준비해 나갈 수 있는 자질을 갖추고 있어야 한다.³⁹⁾



3) 교육훈련의 내용 및 종류

(1) 교육훈련의 내용

서비스 교육훈련 내용에 있어서 어떠한 내용을 가르쳐야 하는가는 교육훈련을 받는 사람에게 어떠한 교육훈련을 해야되는지 그 필요성에 따라 다르다. 그러므로 일반적으로 서비스를 제공하는 사람의 인격향상을 위한 교육훈련, 현대경영을 이해시키기 위한 교육훈련, 판매기술을 가르치기 위한 교육훈련, 상품지식을 알기 위한 교육훈련, 서비스를 제공하는 종사원의 교육훈련은 종사원의 지식, 기술, 태도를 육성함은 물론 실제 문제의 해결, 행동의 변화 및 실제상의 직무에 있어서 부족한 점과 개선점을 지도해 나가는 것이다.

38) 한준상, 「산업인력자원개발」, 양서원, 1993, p.157.

39) 한국인사관리협회, 「인사관리」, 1992, p.12.

<표 2-2> 교육훈련의 대상 및 내용

구분	일반적 내용	구체적 내용
지식	특정 직무수행을 위해 이론적 지식, 실무적 지식, 경험 그리고 인식을 교육한다.	① 직무수행과 관련된 지식 : 특정한 지식을 수행하는데 필요한 특수한 전문적 지식, 필요로 하는 지식의 내용이나 종류는 각 직무의 표시에 따라서 상이하다. ② 직무와 관련되지 않는 지식 : 상이한 활동의 수행을 위한 일반적 지식을 말하며 이는 조직의 전체상황을 파악하는데 필요하다.
능력	이론 혹은 실제상에서 얻은 지식을 영업장에서 필요한 활동으로 전환하기 위한 능력과 자질을 교육한다.	① 정신적 능력: 계획, 의사결정, 시행 및 통제활동의 능력을 제고하기 위한 교육훈련 ② 수적능력: 기계, 도구, 물자를 취급하는데 필요한 숙련, 능력을 위한 교육훈련 ③ 대인능력 : 상사, 동료 및 직원들과의 의사소통능력과 고객들과의 의사전달 및 설득능력에 관한 교육훈련
태도	특정활동을 수행하기 위해 필요한 행동방식과 행동양식, 일반행정에 대한 교육을 한다.	① 직무수행에 관련된 행동 : 직무수행에 관련한 행동의 발전교육 ② 인간관계형성을 위한 행동

자료 : 임승환, '교육훈련이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구' 세종대학교 석사학위 논문, 1993, p.21.

서비스 교육내용에 있어서는 어떠한 내용을 가르쳐야 하며, 그 교육을 받는 사람은 어떤 교육을 해야하는지의 필요성에 따라 <표 2-2>와 같이 지식, 능력 및 태도 별로 교육훈련의 내용을 구분할 수 있다.

(2) 교육훈련의 종류

교육훈련은 실시대상과 교육훈련의 실시영역 및 교육훈련의 내용에 따라 형태와 방법을 구분할 수 있다.

① 계층별 교육훈련

신입사원으로부터 경영층에 이르는 전 계층을 대상으로 하는 교육훈련으로써 각 계층에 필요한 기본적인 능력을 배양, 향상시키는 데 주안점을 두고 있다.

첫째, 신입사원 교육훈련은 신입중사원에는 신규졸업자와 중간채용자의 두 가지가 있는데 채용관리에서는 전자를 신입사원, 후자를 경력사원으로 부르고 있다. 신입사원교육훈련은 6단계로 나누어 실시해야 한다.

제 1 단계는 기업의 내용과 정보를 제공하는 입사전 교육

제 2 단계는 신입사원에게 새로운 자극을 주는 입사식 교육

제 3 단계는 회사생활에 필요한 기본상식과 업무에 대한 기초지식을 습득하게 하며, 조직에 대한 참여의식과 자주성, 책임감 등을 배양시키기 위한 제1차 집합교육훈련

제 4 단계는 직장순회를 통한 적응성 배양과 분위기를 터득시키기 위한 현장실습 교육훈련

제 5 단계는 배치를 목적에 두고 그때까지의 교육훈련 결과를 평가하고 반성하여 신입사원으로부터 업무 대한 의욕을 높이기 위하여 실시하는 제2차 집합교육훈련

제 6 단계는 배치후 실시하는 직장내 교육훈련(on the job training)이다.

둘째, 중견사원 교육훈련은 입사해서 2~3년 경과하면 업무에 익숙해지기 시작하고 선배사원의 위치에 올라 상사를 대신하여 후배사원 지도를 맡게 된다.

셋째, 감독층 교육훈련은 감독층의 주요 역할을 들면 다음 두 가지로 말할 수 있다. 관리기능과 작업기능의 결합과 부하의 지도통제이다.

넷째, 중간관리자 교육훈련 : 중간관리자의 주요 역할은 기업의 경영방침이나 계획에 따라서 각 부문의 구체적인 계획을 수립하고 실행에 옮기는 중간관리적 기능이다. 중간관리자 교육훈련의 대표적 방식으로는 관리자 교육훈련 프로그램(Management Training Program : M.T.P)이 있으면 이 밖에 문제해결기법(Problem solving Technique : P.S.T) 등이 있다.

다섯째, 경영층 교육훈련은 경영자를 위한 교육훈련으로 작업층이나 감독층 또는 중간관리자 교육훈련과는 달리 기업의 지속적인 유지·발전을 위하여 새로운 기업관의 육성, 기업경영의 전망, 소유와 경영의 분리개념, 기업내외적 환경에의 적응력, 리더쉽 등과 같은 내용이 중심으로 다루어져야 한다. 이러한 경영층 교육훈련의 방법으로는 사례연구, 모의연습 등이 있다.

② 직능별 교육훈련

기업내 교육훈련의 수평적 분리가 직능별 교육훈련이다. 기업은 생산시스템, 인사시스템, 재무시스템 등을 그 중심 활동 영역으로 전개시키고 있다. 또 재무시스템과

인사시스템을 합쳐서 관리시스템이라고 한다.

기업은 생산, 영업 그리고 이를 묶어주는 관리부문(인사, 재무 등)에 대한 각각의 직능별 교육훈련이 요청되며, 이를 통한 기업의 기술누적을 이루어 나가야 한다. 기업시스템을 생산부문, 영업부문, 마케팅부문 및 관리부문으로 구분할 수 있는 바, 인적자원을 통한 기업의 기술누적은 이들 전 부문에서 이루어져야 한다.

③ 장소별 교육훈련

교육훈련이 실시되는 장소가 직장내 또는 직장외에 따라서 분류되는 것이다.

직장내 교육훈련(on the job training); 사내교육훈련이란 직장내 현장에서 업무를 수행함에 있어 필요한 지식, 태도, 기능을 교육하는 것을 의미한다. 이러한 직장내 교육훈련의 체제확립 시에는 다음 4가지를 유의해야 한다.

첫째, 최고경영자가 직장내 교육훈련의 중요성을 인식해서 그것을 기본방침으로 삼고 그의 중요성을 전 종사원에게 인식시켜야 한다.

둘째, 직장내 교육훈련의 계획적인 실시방법을 전문적으로 지도, 추진하는 직장내 교육훈련의 프로그램을 설정하여 감독자 및 관리자의 직장내 교육훈련 계획을 구체적으로 지원해 주어야 한다.

셋째, 감독자 내지 관리자가 구체적으로 계획하고 실시할 수 있도록 직장내의 분위기를 조성하여야 한다.

넷째, 감독자 내지 관리자의 직장내 교육훈련실시 상황을 인사고과의 항목으로 반영하여 감독자 및 관리자에게 직장내 교육훈련을 적극적으로 실시할 수 있도록 동기부여를 하여야 한다.

두번째로 직장외 교육훈련(off the job training)은 각 분야의 전문적인 지식이나 기술습득을 시키는 것을 통틀어서 칭할 수 있는데, 각 연구단체의 각종 세미나에 참가시키는 것을 포함해서 대학이나 전문기관에 장기적으로 파견시키는 교육훈련, 해외연수 등도 모두 이에 포함된다.

직장외 교육훈련은 현장의 작업과는 달리 직접적인 관련을 갖지 않는 보편적인 내용 즉, 일반적인 작업에 대한 사고방식이나 작업의 개선방식 및 인간관계의 중요성 등과 같은 것을 교육하는데 적합하다.

이외에도 자기개발 교육훈련이 있는데, 대부분의 교육훈련의 조직목표의 측면을 강조하고 있다면, 자기개발은 개인목표 내지는 개인의 욕구에 개인의 욕구에 바탕을 둔 교육훈련이다.⁴⁰⁾ 이는 물론 공식적인 것은 아니지만 오늘날 대부분의 조직이 노동생활의 질을 높이기 위한 노력을 하고 있기 때문에 이에 대한 관심이 높아지고 있다.

자기개발이란 수동적, 타율적인 형식에 지배받지 않고 자기 스스로가 자기개발의 목표달성에 대한 부족한 점을 파악하여 보강해 가는 방법이다.

관리자의 업무는 일반사원의 업무와는 달리 비교적 질적, 양적으로 측정할 수 없는 다양한 성격을 지니고 있으며, 부하를 감독하는 데는 일에 대한 지식이나 혹은 부하통솔 방법뿐만 아니라 광범위한 일반상식이나 교양 등이 필요하다. 이러한 일반 교양의 내용은 관리자 개인이 스스로 갖추어야만 한다.

4. 교육훈련의 방법과 평가

1) 교육훈련 방법

교육훈련방법은 훈련목적, 대상자, 훈련자, 훈련기간 및 장소 등에 따라서 알맞게 적용되어야 한다. 왜냐하면 훈련계획이나 내용이 아무리 훌륭하다 하더라도 훈련방법이 적절하지 못하면 교육훈련의 효과는 기대하기가 어렵기 때문이다. 따라서 교육훈련의 성과를 높이기 위해서는 교육훈련의 방법과 이에 따른 장·단점을 분석하여 적용해야 한다. 기업에서 실시하고 있는 교육훈련의 방법은 크게 나누어서 전통적인 교육훈련방법, 행동개발적 교육훈련방법 그리고 실무적 교육훈련방법 등의 세 가지가 있다.⁴¹⁾

전통적인 교육훈련방법에는 강의, 회의, 시청각 교육, 사례연구, 역할연기 등이 있고,⁴²⁾ 행동개발적 교육훈련방법에는 감수성 훈련, 상호작용분석, 행동 모형화 방법, 집단간 대면방법, 관리격자훈련 방법, 등이 그리고 실무적 교육훈련방법에는 실무지도, 상담방법, 직무순환, 과도기적 과업, 중견가부이사회방법, 행동수정훈련방법 등이

40) 신유식, 전계서, p.191.

41) 양운섭, 「경영인사관리」, (서울: 형설출판사, 1990), p.359

42) 김충호, 「호텔인사관리」, (서울: 형설출판사, 1990, pp.116~118.

있다. 우리나라에서는 강의식, 토의식, 사례연구, 시청각교육, 실습, 경진대회 그리고 역할연기법 등을 주로 채택하여 교육을 시키고 있다.

<표 2-3> 일반적 교육훈련의 방법(1)

방법	특색	장점	단점
강의식	<ul style="list-style-type: none"> 가장 널리 보급된 방법이며 강사의 일방적 설명으로 많은 사람들을 강사의 열의와 태도가 학습효과를 크게 좌우 	<ul style="list-style-type: none"> 시간의 계획과 통제가 용이 	<ul style="list-style-type: none"> 하향식이며 권위주의적 피드백이 없음 집단사고가 없음 강의 내용을 쉽게 잊어버림
실습	<ul style="list-style-type: none"> 기능습득에 유효 	<ul style="list-style-type: none"> 흥미 요점을 파악하기가 쉽고 습득이 빠름 설비비용 없음 	<ul style="list-style-type: none"> 장소의 선정 문제 학습과 작업과의 연계성 문제 과오, 위험성 존재
시청각	<ul style="list-style-type: none"> 보다 많은 감각에 호소한 학습 현실성이 풍부하며 인상이 매우 강함 백문이 불여일견으로 학습의 속도 효과가 현저히 높음 	<ul style="list-style-type: none"> 흥미가 있어 학습의 동기부여 학습의 속도가 빠름 	<ul style="list-style-type: none"> 교재작성에 노력과 경비가 소요 이동불편 적절한 교재의 확보부재
사례연구	<ul style="list-style-type: none"> 하버드 대학에서 개발된 교육기법 사례해결에 직접 참여하여 판단력을 개발하려는 것 	<ul style="list-style-type: none"> 흥미, 학습동기 유발 현실적인 문제의 학습가능 생각하는 학습교류 가능 	<ul style="list-style-type: none"> 적절한 사례의 확보가 곤란 원리, 원칙의 체계적인 습득이 쉽지 않음 학습의 진보측정이 힘들
역할연기	<ul style="list-style-type: none"> 어떤 역할을 규정하여 실제로 행하는 훈련 절충능력이나 협조성을 높여 태도의 변용에도 도움 	<ul style="list-style-type: none"> 흥미, 적극적으로 참여 각자의 약점을 이용가능 'know'와 'do'의 gap에 관심 발표력 향상 	<ul style="list-style-type: none"> 다른 방법과 병용하지 않으면 의미가 없음 정도가 높은 의사결정과는 거리가 있음 훈련장소의 확보가 쉽지 않음
토의법 (회의지도법)	<ul style="list-style-type: none"> 문제를 제출하여 그 훈련조건을 설정한 후 질문을 하고 직접 토의 집단사고를 유도하고 결론에 도달하도록 지도 	<ul style="list-style-type: none"> 민주적, 협조적 적극적인 사고의 유발 주제에 의해 동기 유발 지식, 경험의 자유로운 교환 가능 	<ul style="list-style-type: none"> 참가자의 질에 좌우 지도자의 적재(適材)경험을 구하기 힘들 많은 사람을 동시에 상대할 수 없음
실제 교시 내지 실연	<ul style="list-style-type: none"> 일의 순서 또는 정확한 조작을 이해시키기 위하여 현장에서 실제로 사용하고 있는 재료, 기계를 사용하여 실연 	<ul style="list-style-type: none"> 흥미 요점습득이 용이 많은 감각기관의 이용가능 	<ul style="list-style-type: none"> 대다수에는 부적당 비용이 들고, 잔일이 많음 이동에 불편
통신식	<ul style="list-style-type: none"> 대규모 기업체의 종사원이 광범한 지역에 산재해 있으므로 보수적인 훈련을 실시할 필요가 있을 때 적용 	<ul style="list-style-type: none"> 비용절약 지식이나 기술의 습득이 용이 	<ul style="list-style-type: none"> 훈련자와 피훈련자의 접근 불가능 훈련 부족 시청각 교재를 사용할 수 없음

<표 2-4> 일반적 교육훈련의 방법(2)

방법	특색	장점	단점
비즈니스 게임	· 어떤 모델을 사용하여 경영이나 관리를 훈련하기 위하여 연습하는 방법	· 의사결정과 조직활동의 중요성을 강조	· 경영의 원리원칙과 연결이 잘 안됨 · 질적인 면을 고려하지 않음
프로젝트 팀	· 이종(異種) 전문가가 모여 프로젝트를 해결	· 목표에 대해 집중적인 접근가능 · 참여도가 높고 사기양양 · 개인의 능력개발과 조직개발이 동시에 행해짐으로써 실무수행에 효과적	· 인재확보의 어려움 · 정규조직의 실무능력 저하 · 프로젝트팀 리더의 인선 곤란 · 부문간 조정이 힘들
감수성 훈련	· 타인이 생각하고 느끼는 것을 정확하게 감지하는 능력과 이 능력에 입각하여 적절하고 유연한 태도와 행동을 취할 수 있는 능력을 갖게 함	· 집합훈련과 실무 연결 · 리더쉽 배양 · 자기 발표능력 체득	· 경영에 무관심 · 동일 기업내에서 실시하기 힘들
Grid seminar	· Blake와 Mouton에 의해 개발 · 건전한 인간관계, 관리능력의 육성과 업적달성능력의 향상을 위한 단계의 훈련 · Laboratory seminar팀을 형성하여 조직개선, 변혁의 실시	· (9·9)형 리더쉽 체득 · 조직개발과 개인의 능력 연결	· 시간과 노력이 필요
성취동기 개발	· 성취욕구가 강한 사람은 문제의 해결에 관하여 개인적인 책임을 지는 것을 좋아함 · 적당한 성취 목적을 설정하고 계산된 모험을 하는 경향이 있음 · 자기가 얼마나 일을 하고 있는가에 관하여 명확한 피드백이 있기를 바람	· 창조적 내지 혁신적 동기 유발 · 책임성을 갖고 위험부담의 판단 가능 · 성취욕구가 강함	· 동일기업 내에서 실시하기가 힘들 · 시간이 많이 걸리고 잔일이 많음 · 인재의 선발이 곤란

2) 교육훈련 평가

교육훈련의 체계와 프로그램에 의해 교육을 실행한 후에는 이에 대한 평가를 시행하게 된다. 이 평가는 단순한 평가를 하는데 그치는 것이 아니라 다음 교육 시 그 성과를 증진시키기 위해 실시함은 물론, 실시한 교육에 대한 효과를 측정하는데도 중요성을 갖는다. 교육훈련은 종업원을 유능한 인재로 육성하고 그들이 가지고 있는 능력을 최대한으로 개발함으로써 경영능률 향상을 위해 실시되는 것으로서 교육훈련 실시 후의 평가는 대단히 중요하다고 할 수 있다.

교육훈련의 평가목적은 훈련내용, 훈련과 직무와의 관련범위, 직무와의 관련도 개선을 위한 훈련내용의 변화를 결정하기 위해 필요하다. 특히 교육훈련의 효율성은 다음과 같은 사항을 기준으로 평가되어야 한다.⁴³⁾

첫째, 교육훈련 내용과 과정에 대한 참가자들의 반응

둘째, 교육훈련 경험을 통해 습득된 지식이나 학습

셋째, 교육훈련에 의한 행동변화

넷째, 이직률, 사고, 결근율 저하와 같이 개인이나 조직 내에서 측정 가능한 지표 등이다.

산업교육프로그램의 평가모델에 따른 평가활동을 전개하기 위해서 우선, 평가준거를 설정해야 한다. 평가준거를 설정한다는 것은 무엇을 평가할 것인가에 대한 답이라고 할 수 있는데, 이것은 평가목적에 따라서 프로그램의 어떤 관점을 중시하며 어떤 내용이나 측면 또는 요인이나 수준을 준거로 삼아 평가를 설계하고 실시할 것인가를 결정하는 일이라 할 수 있다.⁴⁴⁾ 구체적으로 설정된 평가준거는 평가대상이나 내용에 관한 의사소통을 원활하게 하고, 평가적 판단을 용이하게 할 수 있다.⁴⁵⁾ 따라서 효율적인 평가를 위한 구체적이고 적합한 평가준거설정을 위해서는 우선 평가목적에 바탕으로 평가할 대상과 내용을 확인해야 한다.

평가준거를 정확히 파악하여 체계적인 평가활동이 되도록 하기 위해서는 평가의뢰인이 요구하는 평가가 무엇인지 파악해야 한다. 실질적인 평가활동을 위해서는 평가할 내용 및 평가대상을 확인하고, 이를 구체화 또는 상세화 시킬 필요가 있다. 이런 구체화의 작업이 평가준거를 설정하는 일로서, 추상적인 평가목적과 구체적인 평가활동을 연결하는 작업이 되는 것이다. 대부분 평가준거는 일반적이고 추상적인 수준의 것으로부터 구체적이고 행동적인 수준의 것으로 위계화 할 수 있는데 이런 과정을 거치며 상세화 해가다 보면 결국 행동적 수준, 측정 가능한 수준의 평가준거를 얻을 수 있게 된다.

교육프로그램의 현장 적용도를 보는 지표 중의 하나를 업무수행 및 성취로 본다

43) 박내희, 「인사관리」, (서울: 박영사, 1997), p.222.

44) 배호순, 「프로그램 평가론」, 1994, p.55.

45) D. R. Sadler, "The origins and functions of evaluative criteria", *Education Theory*, (Vol.35(3), Summer, 1985), pp.285~297.

면, 평가지표로 업무수행 및 성취의 변화를 측정하고 업무수행지표 및 성취지표를 구체적으로 수집하는 활동을 전개하기 위해서는 어떤 종류의 수행지표를 수집하거나 측정해야 하는가, 또는 어떤 자료를 어떤 과정을 통해 어떻게 처리해야만 그 지표를 얻어낼 수 있는가를 체계적으로 접근해야 한다. 이를 위해서는 앞서 제시했듯이 평가목적에 고려해 프로그램의 목적이 무엇이고, 평가대상내용이 무엇인가를 중시해야 한다.⁴⁶⁾

일반적으로, 교육프로그램의 업무 수행면을 평가하기 위한 목적을 본다면 기능, 지식, 동기, 성취로 특정기능의 숙달, 지식의 습득, 바람직한 동기의 함양, 특정 행동 및 업무의 성취 및 수행 등으로 분류할 수 있다.⁴⁷⁾ 또한 Gilley와 Egglan은 평가의 목적을 다음 4가지로 제시하였다.

첫째, 구체적 학습목표의 달성정도 측정,

둘째, 학습전문가의 효과성과 프로그램 설계자의 능력측정

셋째, 학습이 개인에게 미친 영향력 및 개인의 행동변화 여부를 결정

넷째, 프로그램의 이익을 결정하기 위해서 학습이 조직과 그 조직의 구성원에 미친 영향력을 측정하는 것이다.⁴⁸⁾

교육훈련 평가에서 그 효과를 측정하는 방법으로는 다음 유효성의 기준을 평가하게 된다. 일반적으로 교육훈련의 측정방법은 다음과 같다.⁴⁹⁾

첫째, 훈련참가자의 의견조사는 단순히 교육훈련에 참가한 사람들의 의견을 물어 분석하는 것이다. 이 방법은 비용절감과 자료획득이 용이한 이점이 있는 반면 의견의 정확성이 결여될 수 있고 편중이 나타날 수 있다.

둘째는 전후 비교법인데, 효과측정이 기본적인 문제는 교육훈련을 통해서 일어난 변화가 실제로 교육훈련이라고 하는 경험에 의해서 일어난 것인가 하는 것이다. 이에 대한 해답을 훈련 전의 피훈련자 상태와 훈련을 마친 후의 상태와의 차이를 파악

46) 최미나, "ISD모델에 따른 산업교육프로그램의 행동평가도구 개발방안", 한양대학교 대학원 석사학위논문, 1994, p.34.

47) Jackson, T., *Evaluation : Relating training to business performance*. London : Kogan Page, (1989), p.55.

48) Gilley, J. W., & Egglan, S. S., *Principle of Human Resource Development*. (MA : Addison Wesley, 1990), pp.229~230.

49) 신유근, 「인사관리」, (서울: 경문사, 1984), pp.204~209.

함으로써 알 수 있을 것이다. 때로 실험집단과 통제집단에 대해 그 성과를 비교한 방법이 자주 등장하곤 한다.

셋째, 훈련 종료 후 1회만 측정하는 방법은 통제집단을 이용하는 것은 마찬가지지만 훈련완료 후에만 테스트를 실시하는 것이다. 단지 이 방법은 통제집단 선정에 좀 더 신중을 기해야 한다.

넷째, 직무수행결과의 평가인데, 교육훈련의 궁극적인 목표는 작업성과를 개선하여 집단 또는 조직의 유효성을 높이는데 있다. 따라서 직무성고가 교육훈련 후 개선되었다면 이것은 교육훈련의 결과라고 볼 수 있다. 따라서 교육훈련을 실시한 이후 이에 대한 평가가 어떠한 형태로든 되어야 한다. 이에 대한 평가나 사후관리가 이루어지지 않아 비용, 수익 측면에서 훈련에 대한 투자가 얼마나 많은 이익을 가져왔는지 또는 훈련에서 학습한 내용이 실제 직무에서 어떻게 잘 활용되고 있는지를 모르고 교육훈련 활동을 시행할 경우에는 교육훈련이 일회성 또는 연례행사로 끝날 수도 있다.

3) 교육훈련의 유효성

(1) 생산성 향상

생산성은 산업이나 경제에서 가치 획득에 요구되는 인력이나 자본의 단위당 산출량에 대한 경제적 가치라 할 수 있다. 생산성 향상에 대한 인적자원의 공헌 즉, 종업원의 직무성과(employee job performance)는 종업원의 능력(ability)과 동기부여(motivation)의 결과이다. 즉, 직무성과는 능력과 동기부여의 곱의 함수이다.⁵⁰⁾ 기업의 생산성을 향상시키기 위해서는 우선 인적자원개발을 통해 이를 결정하는 주된 요인인 인간의 능력과 동기 그리고 태도를 충분한 수준까지 개선시켜야 한다.

생산성이 거의 인적요소인 인간의 능력과 동기에 의해 결정되기 때문에 조직성원의 동기를 유발할 수 있는 교육훈련이 이루어져야 한다. 이러한 조직성원의 능력과 동기를 부여하여 생산성을 향상시키는데 교육훈련은 중요한 역할을 한다.⁵¹⁾

50) 김재진·김남현, 「인적자원과 생산성」, (서울: 학문사, 1986), p.10.

51) Mahoney, F.X, *Human Resource Management : The Handbook of Human Resource Development*. 2nd ed., by L.Nadler(New York : John Wiley & Sons, 1984), p.314.

(2) 인간관계 개선

인간관계는 조직의 구성원으로 하여금 집단이나 조직체의 한 성원으로서 상호 생산적이고 협조적인 관계를 형성하도록 그들의 경제적, 사회적 요구를 만족시켜주고 그들을 조직체상황에 통합시키는 작용을 의미한다.⁵²⁾ 그래서 훈련을 통해 자신감과 안정을 얻어 협동심과 타인으로부터 존경심을 얻을 수 있다. 이러한 활동은 조직성원이 자체적으로 추구해 나갈 수 없는 성질이기 때문에 집단적인 교육훈련을 통해 가능해 진다.

(3) 환경변화에 적응

환경변화는 인적자원 기능을 중요하게 만드는 하나의 요인이다. 즉, 경제발정에 따른 경제환경의 변환, 국제화에 의한 세계 각국간의 교역과 교류 그리고 기술이전(技術移轉)의 가속화, 과학기술의 발전에 의한 새로운 직무와 기술의 요구, 기술관리 인력의 증가로 인력수준이 고급화되는 다양한 환경 속에서 유연하게 대응하여 필요한 전략이 수행되어야 한다.⁵³⁾ 이와 같이 다변화 환경 속에서 대응하여 경쟁상의 우위를 점유하기 위해서는 교육훈련이 필수적이다.

(4) 기업문화형성

기업문화는 조직의 성원이 공유하고 있는 가치관으로서 조직성원의 행동에 영향을 주는 중요한 요소이기 때문에 바람직하게 형성되어야 한다. 그러나 기업마다 독특한 문화의 차이가 있고 다양하기 때문에 이로 인해 발생하는 제반 문제를 해결해야 조직성원간의 마찰을 최소화할 수 있다. 이에 교육훈련은 기업문화의 내적 요인인 기업의 이념, 가치체계, 규범, 행동기준, 사원의 사고, 전통, 기풍 등 다양한 측면을 긍정적으로 변화시키고 형성시킬 수 있는 중요한 역할을 수행한다.

52) K. Davis, *Human Behavior at Work : Human Relation and Organizational Behavior*, 4th Ed., (New York : McGraw-Hill, 1982), pp.6~7.

53) 이학중, 「인사관리」, (서울: 세경사, 1985), pp.289~290.

4) 국제 경영인의 양성요인

한 기업의 성장과 확대 과정 속에서 세계경영 환경여건의 변화와 함께 국제경영인의 양성은 자연스럽게 나타난 현상이다. 미래지향적인 유능한 국제경영인이 되기 위해서는 그에 걸맞은 기본적인 자질을 습득해야 하는데 이를 위해 교육훈련이 큰 역할을 하고 있다.

5) 개인의 태도변화

교육훈련의 내용이 개인의 성장이나 발전에 도움이 될 때 기존에 지니고 있는 태도변화를 가져오게 하는 원인이 되어 교육훈련의 유효성을 기대할 수 있다. 즉, 교육훈련의 내용이 조직성원이 미래에 진취적인 태도를 가질 수 있도록 개인의 관심분야에 역점을 두고 훈련프로그램을 설계해야 교육훈련에 의해 태도변화를 용이하게 할 수 있다.

6) 직무수행능력 향상

모든 조직의 사회적 책임이 절실히 요구되는 현실에 있어서 조직의 교육훈련은 최고관리자에서부터 일선 구성원에 이르기까지 직무능력을 향상시키기 위한 조직의 전력으로 수행되어야 한다. 신규채용자에 대해서는 현실의 직무를 효율적으로 담당하고 수행할 수 있도록 실시해야 하며, 또한 재직구성원들에 대해서는 장래 상급자로서의 직무수행에 따른 교육훈련이라든지, 혹은 새로운 기능과 기술을 습득하기 위한 교육훈련이 실시되어야 한다.⁵⁴⁾

7) 서비스 질 향상

카지노 사업에서의 인력은 가장 중요한 자원이며 종사원의 교육훈련 정도 및 숙련 등에 의해서 고객들의 기대수준을 충족시킬 수 있고 충족정도에 따라 고객의 카지노에 대한 평가도 달라질 수 있다. 카지노에서 제공하는 인적서비스의 질은 종사원들이 어느 정도 훌륭한 자세로 제공하는가 하는 카지노 종사원의 자질과 능력에 절대적으로 좌우된다. 고객 지향적 서비스 개발은 종사원의 채용과정에서부터 시작

54) 나윤기, 「인사관리론」, (서울: 학문사, 1996), p.399.

하여 교육훈련까지 지속되어야 한다.

제3절 카지노 종사원 교육훈련

1. 카지노 종사원의 유형과 역할

카지노업은 인적서비스에 대부분 의존하고 있으므로 카지노업에 종사하는 직원들의 중요성은 매우 크다. 이들 종사원들은 카지노장을 찾은 고객들에게 제공되는 다양한 서비스와 카지노맨으로서 갖추어야 할 각종 직무를 수행할 지식을 가져야 한다.

우리나라 카지노산업의 조직은 영업준칙상 관리부서, 관측부서, 영업부서, 출납부서, 안전관리부서, 환전상, 전산전문요원 등으로 구성된다.⁵⁵⁾ 관리부서는 일반회사의 관리와 동일한 개념으로 인사, 경리, 총무, 노무, 기획 등을 포함하며, 영업장 지원업무와 외부에서 발생하는 모든 사항을 관장한다. 즉, 신규딜러 모집과 교육을 포함하여 회사규정의 작성, 물품의 조달, 예산·결산서의 작성 등을 수행하며, 업무협조를 통해 영업 및 관측부문의 원활한 기능을 수행하도록 보조하기도 한다.

관측부서의 주된 업무는 고객을 접대하는 것인데, 고객이 카지노를 방문했을 때 가장 먼저 접하게 되는 직원이 관측직원이다. 따라서 이들은 카지노 전체의 이미지 전달에 매우 중요한 역할을 하며, 게임방법을 모르는 고객들에게 이를 설명해주며 고객들의 불평 및 불만도 처리해 준다.

영업부서는 카지노 영업장내의 각 게임테이블에 배치되는 인력을 관리하며, 출납부서는 자금의 운영을 관리함으로써 카지노의 가장 핵심적인 역할을 수행한다. 카지노 영업은 넓은 의미에서 테이블과 현금을 다루는 출납으로 대별되는데, 테이블에서는 고객에게 칩을 교환해 주고 딜러가 게임을 진행하거나 보조하며, 출납에서는 고객의 칩을 현금으로 교환해주는 일을 한다.

안전관리부서는 영업장을 포함한 호텔과 카지노 전체를 감시하고 고객과 종업원을 보호하는 부서이며, 안전관리과와 운영관리과로 구분된다. 안전관리부서의 직원은

55) 이충기의 3인, 「카지노산업의 이해」, (서울: 일신사, 1999), p.108~111.

영업장과 영업장 이외의 지역을 감시하며, 칩이나 현금이동시 동행업무를 수행하고, 운영관리과의 직원은 영업장, 특히 테이블게임 및 머신게임 주변에 설치된 카메라를 통하여 종업원의 부정행위나 분쟁발생 시 녹화된 테이프를 근거로 사건을 해결하기도 한다.

환전상은 고객이 제시하는 외화를 원화로 환전해주고 게임종료 후 남아있는 원화나 게임결과 획득한 칩을 외화로 재환전 해주는 업무를 담당한다.

전산전문요원은 카지노 전산시설을 관리, 운영하는 업무를 담당하는데, 전산업무에 3년 이상 종사한 경력이 있거나 전산자격증을 가진 사람이 할 수 있는 직책이다.

이와 같은 조직체계 내에 다양한 업무를 수행하는 종사원들이 소속되어 있는데, 카지노에는 카지노 현장에서 발생하는 모든 업무에 대해 전권을 가지고 있는 카지노 지배인을 비롯하여 부지배인, Shift Boss, Pit Boss, Floor Man, Box Man, Dealer, Stick Man과 Call Man, Runner, 보안원, 카지노 접수자 그리고 Skills 등 다양한 종사원들로 구성되어 있다.⁵⁶⁾

대표적인 카지노 관련직업은, 카지노 딜러, 프로갬블러, 카지노 관리자 등을 들 수 있는데, 프로갬블러는 단순한 “도박”을 즐기기 위한 용어가 아닌 프로직업의 한 부분으로 일종의 전문직이다. 일반적으로 많은 이들은 갬블러(Gambler)라고 생각하기보다는 오히려 투자자(Investor)라 표현하기도 한다.

한편 카지노에 속한 직업은 카지노 딜러와 관리자가 대표적인데, 카지노 딜러는 테이블 게임(바카라, 룰렛, 블랙잭, 등)을 이용하는 고객을 대상으로 게임을 진행하는 역할을 한다. 카지노딜러는 테이블게임의 원활한 진행을 위하여 게임규칙을 완벽하게 숙지하여야 하며, 테이블 게임에서 가장 중요한 카드(Card)와 칩(Chip)을 다루는 솜씨가 능숙하여야 한다. 또한 게임 진행 시 딜링(Dealing)의 동작을 신속하고 정확하게 그리고 멧을 가미하여 처리해야 한다.

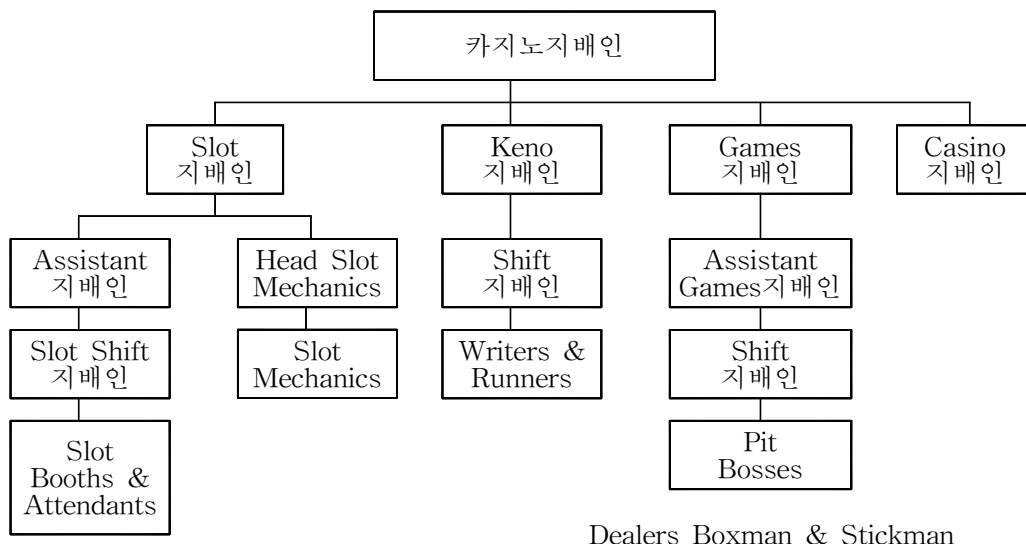
카지노의 관리자에 해당하는 플로어 매니저(Floor Manager)란 말은 우리나라 말로 카지노 객장(Casino Floor)을 관리하는 1차 감독자로서 카지노 감독자(Casino Inspector)라고도 불리는데, 이들은 딜러와 마찬가지로 모든 게임을 능숙하게 딜링(Dealing)할 수 있는 능력을 보유하고 있어야 하며 외국의 경우 이러한 감독자

56) 채용식, 「한국카지노 산업론」, (서울: 기문사, 1999), pp.67~78.

(Inspector)와 딜러(Dealer)역할을 동시에 겸하고 있는 이들도 많다. 이들은 주로 딜러와 같이 테이블게임에 임하여 게임을 감시하는 역할을 한다. 한편 카지노 수퍼바이저(Casino Supervisor) 또는 피트 매니저(Pit Manager)라고도 불리는 관리자는 카지노 객장의 2차 감독자로서 모든 테이블 게임의 룰(Rule)에 대하여 완벽하게 숙지하고 있어야 하며 딜러들과 고객들의 관리하는 능력을 갖추고 있어야 한다. 또한 이들은 객장에서 소란을 피우거나 게임을 방해하는 고객을 신속히 가려내는 일들을 처리하며 딜러들의 실수(Dealer Mistake)를 찾아내는 역할도 하는데, 즉 딜러(Dealer)가 고객에게 고의로 저주거나 칩(Chip)을 바꾸어주고 전달할 때 계산을 잘못하는 지도 감시한다. 또한 이들은 객장에 방문하는 모든 고객의 불만의 소리를 듣고 해결을 할 수 있어야 하므로 객장을 찾는 외국인과 대화가 이루어져야 하므로 외국어에도 능숙하여 의사소통에 무리가 없을 정도의 능력을 갖추고 있어야 한다.

구체적으로 카지노업체의 종사원들의 조직구조의 체계 및 그들의 역할을 예로 들어 살펴보면, <그림 2-6>과 같이 카지노 지배인이 슬롯, 게임, 카지노 지배인 등 각 게임별 지배인을 관리할 책임이 있으며, 이들은 그 이하의 종사원들을 각자의 고유한 책임과 권리를 가지고 인적관리를 해 나간다.

<그림 2-6> 카지노 지배인 인적관리 책임도의 예



자료 : 채용식, 「한국카지노 산업론」, 기문사, 1999, p.75.

K사의 경우 영업본부장 아래에 카지노영업실장을 중심으로 하여 영업부, 카지노 지원부, 판촉부 등이 구성되어 있는데, 이들 부서에 소속된 종사원의 직위 및 그들의 고유한 역할은 다음과 같다.⁵⁷⁾

1) 카지노 영업실장

K사의 카지노영업 책임자로서 영업현황에 대해 전반적으로 관리·감독하는데, 주요 직무를 보면, 카지노 운영의 전반적인 정책을 수립, 실시하고, 정책에 대한 철저한 교육으로 업무표준화를 하며, 카지노의 전반적인 운영에 대한 책임을 진다. 또한 각 부서에서 정해진 절차에 의해서 업무를 진행하는지 감독하고, 기타 카지노 영업부의 책임자로서 영업본부장을 보좌하고 관련 된 업무를 수행한다

2) 영업부

영업부에는 테이블 게임팀과 머신게임팀이 있는데, 테이블 게임팀에는 Shift Manager, Pit Boss, Floor Person, 블랙잭딜러, 바카라딜러, 룰렛딜러 등이 있으며, 머신게임팀에는 Slot Pit Boss, Slot Floor Person, Slot Mechanic, 그리고 Attendant 등이 있다.

영업실장 직속에 있는 부장(Shift Manager)은 영업실장을 보좌하여 카지노영업부를 총괄하며 Pit Boss와 Floor Person을 관리·감독한다. 주요 직무는 담당 Shift 소속 직원들의 업무와 영업을 지휘, 감독하고, 영업본부장이 지시한 방침 및 절차를 시행하며, 담당 Shift 직원들의 근무배정 관리 및 교육과 영업행위 등에 관련된 소속 직원에 대한 인력관리를 하고, 고객영접, 요구사항 처리 등 대고객업무의 처리 및 관리를 하며, 테이블 및 머신게임운영상 안전의 지시, 감독과 담당 쉬프트의 영업사항을 영업실장에게 보고하고, 근무시작 전 담당 직원들과 모임을 가져 주요사항의 전달하고 운영에 차질이 없도록 영업비품을 확보하고 점검하는 역할을 한다.

Shift Manager 직속에 있는 팀장(Pit Boss)은 Shift Manager를 보좌하여 Pit 내의 감독, 게임보호, 근무배정, 접객, 출납거래, 크레딧, 보고, 보안부서와 협조, 그 외 관련된 기타업무를 수행한다.

57) K사 직무기술서 자료, 2002.

대리(Floor Person)는 Pit Boss의 직속이며, Pit Boss를 보좌하고, 칩스조정, 서명, 대고객업무, 딜러감독 및 근무배정, 청결, 비품관리, 기타업무를 수행한다.

블랙잭딜러는 Floor Person의 지시, 감독하에 블랙잭 게임을 진행하며, 바카라딜러는 바카라테이블의 게임진행을 그리고 룰렛딜러는 룰렛테이블의 게임을 각각 진행한다.

머신게임팀의 팀장(Slot Pit Boss)은 Shift Manager를 보좌하여 Slot머신의 전체적 운영을 담당하며, 대리(Slot Floor Person)는 Slot Pit Boss를 보좌하여 지휘감독, 잭팟(Jackpot)감독, 자금보호, 호퍼필, 열쇠관리와 기타업무 등 슬러트머신운영을 담당한다. Slot Mechanic은 Slot Floor Person의 감독, 지시하에 슬러트머신의 유지, 보수업무를 담당한다.

Attendant는 Slot Floor Person의 지시, 감독하에 영업자금을 운용하고 잭팟지불, 콜링, 이상보고, 기타 업무를 수행한다.

3) 카지노지원부

카지노지원부는 4개의 팀으로 구성되어 있는데, 카지노기획팀, 카지노지원팀, 환전팀 그리고 칩스관리팀 등이다.

카지노기획팀장은 카지노지원부장의 직속 하에 있으며, 지원부장을 보좌하여 심사분석과 카지노 영업과 직접적인 관련이 있는 전반적인 기획 업무를 총괄한다.

카지노지원부장은 카지노 영업실장 소속 하에 있으며, 카지노지원팀, 카지노기획팀, 칩스관리팀, 환전팀으로 구성된 영업지원부를 총괄, 관리한다.

카지노지원부장 직속하에 있는 환전팀장은 카지노지원부장을 보좌하여 카지노영업과 관련된 환전부문을 정리하고 환전팀에서 이루어지는 모든 업무를 관리, 감독한다.

카지노지원부장 직속하에 있는 칩스 관리팀장은 지원부장을 보좌하여 칩스 관리팀의 업무를 총괄한다. 칩스관리담당은 칩스관리팀장의 지시하에 각 Shift에 배치되어 칩스관리업무를 수행한다.

4) 관촉부

관촉부서에는 관촉팀과 서울 및 지방사무소가 소속되어 있다. 관촉부서에는 관촉부를 총괄하여 관촉팀과 사무소의 업무를 관리, 감독하는 관촉부장, 관촉부장을 보좌하여 고객접객업무와 관촉업무를 관리, 감독하는 관촉팀장, 고객의 유입성이 풍부한 이벤트를 개발하여 관촉업무가 용이하게 하고 고객의 기본정보를 관리하는 기획담당 종사원, 고객이 카지노를 방문할 때 가장 먼저 접하는 곳으로서 접객업무를 수행하는 Information desk 담당 종사원, 각 Shift별로 배치되어 VIP응대 및 게임안내 업무를 수행하는 영업장내 관촉담당 종사원, 그리고 서울사무소팀장 및 지방사무소 팀장 등의 종사원이 있다.

2. 카지노업의 교육훈련 현황

관광진흥법의 개정(1994)으로 카지노 산업은 법률적·제도적으로 관광사업의 한 업종으로 구분되었다. 그럼에도 불구하고 그 동안 카지노 산업에 종사하고 있는 기존의 종사자들에 대한 정규교육기관이나 연수기관 설립 및 교육과정 프로그램이 제도화되지 않아 열악한 교육환경을 유지해 오다가, 비로소 1996년 관광종사원교육계획에서부터 한국관광공사와 한국카지노업 관광협회에 의해 카지노 종사원을 대상으로 한 보수교육이 실시되었다. 카지노 종사자들에 대한 자질향상을 위해 교육, 훈련 기타 필요한 시책을 강구해야 하며, 종사원의 자질을 개발하고 직무에 대한 적응성을 높일 수 있도록 조직적이고 체계적인 교육제도와 교육프로그램이 요청되고 있다.

환언하면 카지노 산업이 인적 서비스에 의해 이루어지는 서비스 집약형 첨단산업임을 인식할 때 카지노 분야 종사원의 전문성을 인정하는 법적 보장제도가 필요하며, 카지노 종사자의 질적 향상, 국제경쟁력 확보, 사회적 인식의 강화 및 전문성을 제고할 수 있는 수준의 교육활성화 시책이 대단히 시급하다. 따라서 한국 카지노 산업의 체질강화와 고부가가치 창출을 위해서는 자질 있는 카지노 전문인력을 배출하여 고도의 인적 서비스를 수행함과 동시에 국가의 전략산업으로서 그 위상을 정립할 수 있도록 전문대학 이상의 정규교육기관에서 일정한 교육프로그램을 이수한 사람에게 소정의 절차를 거치게 한 후, 카지노 종사원 자격증을 부여해 줌으로서 기존의

관광종사원 자격제도와 차별화해야 할 것으로 사료된다.

1) 카지노 전문인력 양성 정규교육기관

카지노 전문인력 양성을 위한 국내 정규교육기관으로는 현재 제주 관광대학의 카지노경영과를 비롯해 부산여자대학, 전남성화대학, 강원관광대학, 경북테크노외국어대학 등 5곳이 있다. 이중 제주관광대학의 카지노 경영과는 1993년 처음으로 신입생을 받았으며 그 후 매년 80명이 입학하여 교육을 받고 있다.

제주관광대학은 카지노경영론, 카지노인사관리, 카지노마케팅, 카지노전산실무, 블랙잭게임이론 및 실무, 룰렛게임이론 및 실무, 바카라게임이론 및 실무, 테이블게임실무, 논테이블게임실무, 카드카운팅실무, 카지노회계실무, 카지노게임관리실무, Surveillance Room실무, 호텔객실실무, 호텔식음료실무, 항공업관리실무, 서비스산업론, 영어회화 I·II·III, 일어회화 I·II·III, 중국어회화 I 등을 교육과정에 포함시켜 카지노 종사원으로써 갖추어야 할 지식을 교육, 훈련시키고 있으며, 강원관광대학의 카지노 경영과에서는 카지노산업론, 국제매너, 게임이론 및 실무(블랙잭, 룰렛, 바카라 등)를 전공과목으로 하고 있으며, 경북외국어테크노대학의 카지노경영 전공과에서는 카지노원론(Principle of Casino), 카지노관리론(Casino Management), 룰렛게임론(Theory of Roulette Game), 블랙잭게임론(Theory of Blackjack Game), 바카라게임론(Theory of Baccarat Game), 카지노 서비스(Casino Service), 카지노 진행실무(Casino Game Practice), 카드 카운팅(Card Counting), 카지노 경영세미나(Casino Game Practice) 등을 주요 교과목으로 채택하고 있다. 한편 부산여자대학의 호텔카지노과에서는 카지노 경영학(Introduction to Casino Management), 블랙잭 실무(Black Jack), 바카라 실무(Baccarat), 룰렛 실무(Roulette), 카드 워크(Card Work), 칩스 워크(Chips Work), 카드 카운팅 실무(Card Counting), 논 테이블 게임실무(Practice in Non Table Gaming), 카지노 실습(Gaming internship), 영어회화(English Conversation), 일어회화(Japanese Conversation), 중국어회화(Chinese Conversation), 호텔경영론(Hotel Management), 관광법규(Tourism Law) 등 다양한 교과목을 교육과정에 포함시키고 있다.

정규교육기관에서의 주요 교과과정을 정리해 보면 <표 2-5>에 나타난 바와 같이

룰렛, 블랙잭이 기본이며, 바카라 등 다른 종류의 게임운영방법이 주요 과목이다. 또한 일본어를 비롯한 외국어 교육, 예절 및 서비스 교육 등이 있고, 강의는 게임영업 방법에 대해서는 회사내 간부직원이 담당하며, 외국어, 예절, 서비스 등의 소양교육은 대개 외부강사에 의존한다. 교육교재의 경우 게임운영방법에 대해서는 회사에서 자체 제작한 교재를 활용하고 그 밖의 교육은 외부교재를 사용한다.

<표 2-5> 카지노의 주요 교과과정(제주관광대학 카지노경영과)

교과구분	과목명	1학년		2학년	
		1학기	2학기	1학기	2학기
카지노 관련 교과목	카지노경영론	3			
	카지노마케팅			3	
	카지노인사관리				2
	카지노전산실무		2		
	블랙잭게임이론	3			
	블랙잭게임실무1.2		3	3	
	룰렛게임이론		3		
	룰렛게임실무1.2			3	3
	바카라게임이론			3	
	바카라게임실무				3
	테이블게임실무1.2		2	2	
	논테이블게임실무		2		
	카지노게임관리실무				2
	카지노회계실무				2
	Surveillance Room 실무			2	
카드카운팅실무				2	
현장실습				3	
관광 관련 교과목	여가와 레크리에이션				2
	호텔객실관리실무	2			
	호텔식음료관리실무		2		
	관광법규	2			
	관광학원론	3			
	여행업실무		2		
	서비스산업론	2			
	항공관리실무			2	
	중국어회화			2	
	영어회화1.2.3		2	2	2
	일어회화1.2.3		2	2	2

자료 : 제주관광대학 카지노경영과, 2001.

관광산업의 여타분야와는 달리 카지노 종사원에 대한 전문인력 양성교육을 담당하는 정규교육기관이나 지정교육기관은 위의 5개 대학만이 있으며, 현재는 전적으로 각 사업체에서 담당하고 있으며 필요한 때마다 수시로 신규직원을 채용하여 회사의 교육훈련제도에 따라 전문인력을 양성하고 있다.

또한 사설교육기관인 한국특수관광아카데미와 세종대학교 딜러 스쿨에서도 딜러 양성을 위한 교육과정을 개설하여 실시하고 있는데, 한국특수관광아카데미에서는 12개월 동안 블랙잭 딜러, 바카라 딜러, 룰렛 딜러, 포커 딜러, 영어회화, 카지노 일어회화, 카지노 일반론 교육 그리고 매너 교육 등을 하여 카지노 딜러들을 양성하고 있고, 세종대학교 사회교육원의 호텔학교 카지노 과정에서는 카지노 딜러를 양성하기 위해 룰렛, 블랙잭, 바카라 등의 게임과, 상황에 따라 필요한 영어 및 일어 그리고 국제적 게임과 확률분석 등의 이론을 교육하고 있다. 이외에도 파라다이스 카지노 교육원 및 각종 사설학원에서 3개월 숙성과정에서부터 교육과정을 개설하여 운영하고 있다.

2) 기존 종사원에 대한 보수교육

종사원에 대한 보수교육 내용은 업체마다 상이하나 대체로 종사원 전체를 대상으로 하는 교육내용으로는 정신교양교육, 외국어교육, 서비스향상교육, 해외연수교육 및 게임방법 등을 실시하고 있다. 직무별로 세분화해 보면 원가관리교육, 인사 및 총무 등의 직무교육과정 등이 있으며, 영업직은 이외에 추가로 게임실무교육을 실시하고 있다. 그러나 미국의 경우와는 달리 전체 종사원수가 많지 않기 때문에 관리직의 분야별 간부가 되기 위한 교육과정은 개설되지 않고 있다.

각 업체별로 실시되고 있는 종사원에 대한 보수교육은 <표 2-6>에 나타난 바와 같이 업체별로는 기존직원과 신입사원을 대상으로 서비스 예절 신입딜러 보수교육, 관리자의 자질 및 업무능력 함양교육, 외국어 교육, 해외연수 등의 프로그램을 개발하여 교육을 실시하고 있다.

<표 2-6> 업체별 주요 교육 실시 현황

구분	업체명	교육프로그램명	교육기간 및 교육대상	주요교육내용
기 존 사 원	위키힐호텔 카지노	· 신입딜러보수교육 · 관리자 훈련과정 · 해외연수	6일, 1년차딜러 5일, 신입과장 17일, 전직원	· 서비스예절 및 딜링의 반복숙달 · 관리자의 자질 및 업무능력향상 · 일본 및 미국카지노의 현장체험
	파라다이스비 치호텔카지노	· 교양교육 · 외국어교육	1일, 전사원 90일, 신청자	· 교양강좌 · 일본어 및 영어(입문/중급)
	오림포스호텔 카지노	· 직원교양교육 · 일본어교육 · 의식혁신교육	4일, 전직원 365일, 전직원 4일, 간부	· 직원예절교육 · 일본어회화(사내유선TV) · 의식혁신 및 경영관리교육
	설악파크호텔 카지노	· 일본어교육 · 사무교육 · 원가관리교육	6일, 영업직 6일, 관리직 3일, 회계직	· 회사 및 게임방법소개에 관한 숙 달 · 공문작성요령, 회계관리 · 원가개념 고취, 케셔업무숙지
	경주힐튼호텔 카지노	· 사무교육(외부행정) · 원가관리교육 · 회사소개	3일, 관리직 1일, 관리직 1일, 전직원	· 정부지침 및 외부자료작성 · 원가절감방법 · 회사규정 및 규칙
	제주칼카지노	준비중		
	제주그랜드호 텔카지노	· 성취의욕개발교육 · 직원교양교육 · 국제화교육	4일, 전직원 2일, 전직원 10일, 고급간부	· 성취의욕배가 및 질적서비스 개선 · 서비스인의 자세, 미용, 예절교육 · 국제화에 따른 기본자질의 함양
	제주신라호텔 카지노	· 이미지교육	1일, 영업직 관촉직, 관리직	· 바른 자세와 좋은 인상 · 워크샵
	제주오리엔탈 호텔카지노	· 실무교육 · 간부교육 · 관촉교육	1일, 영업직 12일, 전간부 주1회, 관촉부	· 딜링교육, 매너교육 · 근무자세 및 테이블 보호 · 정신교육 및 실무교육
	제주하얏트호 텔카지노	· 전직원연수교육 · 해외연수 · 임금교섭실무교육	2일, 전직원 8일, 전직원 3일, 노사대표	· 정신교육, 극기훈련, 서비스교육 · 카지노 견학 및 관광 · 바람직한 노사관계 및 임금협상
	제주남서울호 텔카지노	· 서비스향상교육 · 관광종사원교육 · 인사, 총무실무교육	12일, 전직원 1일, 전직원 1일, 관리직	· 고객서비스예절 및 입장준수사항 · 관광종사원의 자세 등 · 인사, 총무, 노사실무
	제주서귀포칼 호텔카지노	· 일본어교육 · 해외카지노견학	2일, 영업직 5일, 전직원	· 게임설명 및 예절교육에 대한 숙 달 · 견학 및 관리운영 습득
	라곤다호텔카 지노	준비중		
신 입 사 원	상동	· 룰렛, 블랙잭 등 영업 방법 및 숙달 · 예절교육 · 정신교육 · 외국어교육 · 연수교육	영업직 2개월~3개월	· 룰렛, 블랙잭 등 게임방법 영업방 법에 대한 반복숙달 · 인사예절 및 자세교육 · 직장인으로서의 자세 및 조직내의 역할 · 실용일본어 교육 · 정신교육, 극기훈련

자료 : 한국카지노업관광협회, 2001

주) 신입직원 교육은 각 회사마다 다소 차이는 있으나 거의 동일함.

대부분의 카지노 업체가 종사원교육을 체계적으로 실행하고 있지 못한 형편이지

만 그 중 종사원교육체계가 어느 정도 이루어지고 있는 강원랜드와 위커힐호텔 카지노의 종사원교육과정을 살펴보면 <표 2-7>에 나타난 바와 같다.

<표 2-7> 강원랜드와 위커힐호텔 카지노 종사원 교육과정

업체	교육과정명	교육내용	교육대상	교육기간
강원랜드	· 의식혁신 과정	서비스 및 조직일체감 조성	전직원	3일
	· 외국어 교육	영어, 일어	전직원	6개월
	· 전산교육	컴퓨터	전직원	2개월
	· 교양강좌	유명인사 초청 강연	전직원	1~2일
	· 메이크업 교육	사무예절, 메이크업 등	여사원	년6회
	· 간부교육	리더쉽, 경영혁신 사례연구	부장, 과장	년12회
	· 초급관리자 양성교육	초급관리자의 역할 및 자세	대리, 주임	1~2일
	· 위탁/법정 교육	팀별 실무담당자의 업무능력 향상	관리부서	1일
	· 해외연수	서비스 벤치 마케팅	우수사원	년중
	· 서비스교육	서비스 모니터링, 서비스 클리닉	전직원	5~7일
· 사내강사 양성과정	카지노 전문강사 양성	기수별 20명	년중	
위커힐호텔 카지노	· 관리자 향상교육	리더쉽, 관리자 기본교육	과장, 대리	3일
	· 중견딜러 향상교육	서비스, 정신, 직능교육	딜러	3일
	· 서비스 자아혁신교육	고객만족 서비스, 자아혁신교육	전직원	3일
	· 딜러보수교육	근무태도 개선, Mistake 예방교육	근태불량자	분기별3일
	· 외국어 교육	영어, 일어, 중국어	전직원	연2회
	· 직능별 교육	부서별 실무능력 향상교육	해당직원	연중수시
	· 교양강좌	건전한 가치관 형성	전직원	연2회
	· 배낭연수	선진문화 체험, 건문확대	신청직원	12일 이내
	· 미국연수	카지노 견학, 문화 탐방	해당직원	11일
	· 해외연수	카지노 바, 서비스 우수업체 견학	표창직원	7일

자료 : 강원랜드 및 위커힐호텔 기업 내부 자료, 2001.

3) 연도별 교육계획에 의한 연수교육

1996년도에 실시된 카지노 업체 종사원에 대한 교육은 연도별 교육계획에 의거하여 실무책임자와 영업종사원 등을 대상으로 진행되며, 교육내용은 카지노 산업의 전망, 관광정책, 관광진흥법규, 서비스향상, 전산교육 등이며 교육시간은 최소 6시간에서 최대 12시간까지로 설정되어 있다.<표 2-8> 참조

<표 2-8> 교육과정별 교육내용

구분	교육인원	교육과목	교육시간	교육주관	교육장소
실무책임자교육 (관리, 회계, 영업책임자)	30명	카지노사업의 전망 관광정책 관광진흥법령해설	4 4 4	카지노업 관광협회	교육문화 회관
		계	2일(12)		
영업종사원교육 (딜러,바니, 관측요원)	100명	서비스향상교육 관광정책 카지노산업의 전망	2 2 2	카지노업 관광협회	관광교육원
		계	1일(6)		
총지배인교육	13명	카지노산업의 전망 및 예측규모 카지노산업의 활성화 방안 관광정책	4 4 4	카지노업 관광협회	남서울호텔 (제주)
		계	12		
전산실무자교육	13명	전산교육 관광정책	6 2	카지노업 관광협회	카지노업관 광협회
계	156명				

자료 : 한국카지노업관광협회, 2001.

3. 외국의 카지노 종사원 교육사례

미국의 카지노종사원 교육제도는 크게 딜러를 배출하는 사설 딜러스쿨 또는 카지노 업체별 딜러스쿨, 간부양성교육, 위탁연수교육, 그리고 정규대학 2년제와 4년제 프로그램으로 대별하여 살펴볼 수 있다.

1) 딜러양성 전문교육기관

네바다주의 딜러스쿨은 1970년대 말에서 1980년대 초에 20여 개에 달했으나, 현재는 카지노 업체간의 치열한 경쟁으로 취업난이 가중되어 약 5개소 정도만이 운영되고 있는 실정이다. 딜러스쿨의 프로그램을 이수하면 수수료증을 받지만 이것이 딜러자격증은 아니며, 국립카지노 딜러스쿨(National Academy for Casino Dealers)의 교육프로그램을 살펴보면 다음과 같다.

<표 2-9> 국립카지노 딜러스쿨의 교육프로그램

게임종류	교육시간	수강료	비고
룰렛	5주/100시간	\$349	등록비(\$25)와 주정부의 세금(\$9)은 별도임
다이스(크랩스)	8주/160시간	\$349	
블랙잭	5주/100시간	\$245	
포커	8주/160시간	\$374	
바카라	9주/180시간	\$349	

자료 : 한국카지노업관광협회, 「카지노 제도발전 및 활성화 방안」, 1996. p.24.
National Academy for Casino Dealer. 1995.

<표 2-10> 국립카지노 딜러스쿨(NACD)의 주요 코스내용

교육과정	주요내용
<ul style="list-style-type: none"> · Introduction to Hotel, Restaurant, and Casino Management · Survey of Casino Games · Casino Cage Operations · Supervision of Casino Games · Slots Management I · Slots Management II · Techniques of Casino Games <ul style="list-style-type: none"> - Blackjack - Craps - Roulette - Baccarat - Poker · Management of Keno & Bingo · Pai Gow · Pai Gow Poker · Human Relations in Hotel · Restaurant and Casino Industry · Race & Sports Book Management 	<ul style="list-style-type: none"> · 개론과목으로 호텔·레스토랑·카지노경영의 기본요소 소개 · 테이블게임의 기본원칙 · 카지노케이지 출납원로서 지식과 기술습득 · 카지노 감도(게임, 직원 등) · 기본 슬롯경영기법(슬롯관련 직원관리) · 진보된 슬롯경영기법(슬롯보고서 분석) · 카지노 게임의 기술 <ul style="list-style-type: none"> - 블랙잭의 기본원리(카드, 칩 다루는 법 등) - 크랩스의 기본원리(신속, 정확한 계산 등) - 룰렛의 기본원리(신속, 정확한 계산 등) - 바카라의 기본원리(커미션, 정확한 계산 등) - 포커의 기본원리(신속, 정확한 계산 등) · 키노와 빙고의 기본원리 습득(티켓관리 등) · 빠이까우의 기본원리 습득 · 빠이까우 포커의 기본원리 습득 · 인간관계론(노사관계, 노사협조 증진기법, 고객과의 관계 등) · 식음료 및 카지노산업론 · 네바다 레이스/스포츠북의 일일 운영방법

자료 : 한국카지노업관광협회, 「카지노 제도발전 및 활성화 방안」, 1996. p.25.
National Academy for Casino Dealer, 1995.

2) 카지노 사업체의 사내딜러스쿨

네바다주에는 약 150여 개의 카지노가 있으며 이 중에서 MGM Grand만이 자체 딜러스쿨을 운영하고 있다. MGM Grand의 경우는 게임 테이블 수가 165개, 딜러 수가 800명에 이르기 때문에 딜러가 수시로 필요하여 자체적으로 딜러스쿨을 운영하고 있다. 사내 딜러스쿨의 입학자격조건은 MGM사에 근무하는 직원으로 카지노 딜러를 희망하는 사람은 누구든지 등록할 수 있도록 개방되어 있다. MGM Grand 딜러스쿨의 수강료는 무료이고 게임의 종류에 따라 하루에 2시간씩 1~3개월 정도 수강하며, 수강 후 자격이 인정되면 딜러 대기자 명부에 등록되고 결원이 생기면 순서에 따라 딜러로 채용이 된다.

3) 간부양성교육

객실 2,500개 이상인 대규모 카지노에서는 자체적으로 간부를 양성할 수 있는 교육프로그램이 있으며 간부의 직급은 크게 플로어퍼슨(Floor Person), 핏보스(Pit Boss), 쉬프트매니저(Shift Manager)로 구분된다.

간부의 임금은 연봉제 또는 일당제이고 간부의 책임이 매우 큰 것도 사실이지만 딜러의 수입이 많은 카지노에서는 간부로 일하기보다는 딜러를 선호하고 있는 것으로 나타났다. 간부가 되기 위한 특별한 자격요건은 명시된 것은 없으나 대체로 5년 이상 딜러경험이 있는 사람으로서 본인이 원하거나 고위직의 추천이 있는 경우는 교육을 이수한 후 간부로 채용된다.

교육내용은 딜러의 감독, 손님과악 등의 기본적인 사항에서부터 문제발생시 해결 방법까지 광범위하며, 강사진은 외부 초청강사와 기업체 내의 간부들로 구성되어 있다.

교육기간은 1주일에 1회 3시간씩 8주간 계속되며, 매주 시험을 보고 마지막 주에 최종시험을 치르게 된다. 이때 일정한 점수를 취득해야 간부로 취업할 수 있다. 그리고 교육을 마치면 간부교육수료증을 받게 된다. 게임에 따라 간부들의 보수가 정해지기 때문에 성적이 우수하다고 승진이 빠르거나 보수나 보너스를 더 받는 것은 아니다.

4) 위탁연수교육

(1) 국제게임연구소(IGI : International Gaming Institute)

국제게임연구소(IGI)는 라스베거스에 있는 네바다 주립대학교(UNLV : University of Nevada, Lasvegas)의 부속연구기관이며, 이 연구소에는 특정단체나 회사의 요구가 있을 때 프로그램을 협의하여 교육을 실시하고 있다. 교육은 대체로 세미나를 통한 간부의 재교육 프로그램에 집중되어 있으며, 카지노 업체의 특정 연구나 딜러양성교육 프로그램 등은 아니다. 교육비용은 프로그램 내용, 교육인원, 교육시간에 따라 결정되지만, 일반적으로 비싼 편이며 교육프로그램은 다음의 <표 2-11>과 같다.

또한 국제게임연구소에서는 게임경영세미나(Gaming Management Seminar)를 개최하고 있으며 <표 2-12>와 같이 크게 카지노 운영(Casino Operations), 카지노재무분석(Casino Financial Analysis), 카지노행정(Casino Administration)등의 3부문으로 구성되어 있다.

<표 2-11> UNLV 부설 국제게임연구소(IGI)의 교육내용

교육과정	주요내용
<ul style="list-style-type: none"> · Introduction to the Casino · Casino Operations & Management I · Protection of Casino Table Games · Gaming Device Management · Accounting for the Casino Hotel · Casino Operations & Management II · Mathematics of Casino Games · Gaming Regulations and Control · Seminar in Casino Management · Sociology of Gaming · Gaming Internship 	<ul style="list-style-type: none"> · 카지노개론 : 게임방법, 카지노 조직 · 카지노운영, 관리 : 직원 및 안전관리 · 테이블게임의 속임수 예방 및 대처방법 · 슬롯머신의 운명 및 관리 · 회계시스템 · 카지노 운영관리 1의 확대 과목 · 확률, 기대치, 하우스 승률 계산방법 · 네바다 게임규정 및 관리시스템 · 카지노운영·관리에 관련된 세미나 · 게임이 지역사회에 미치는 영향분석 · 카지노 현장실습

자료 : 한국카지노업관광협회, 「카지노제도발전 및 활성화방안」, 1996, p.25.
International Gaming Institute 1995.

<표 2-12> Gaming Management Seminar Program

세미나 분야	교육과정	세부내용
카지노 운영	테이블게임운영, 슬롯운영, 레이스 & 스포츠 북, 키노 운영	<ul style="list-style-type: none"> · 게임분석, 게임믹스, 이윤극대화방법, 감독훈련 · 슬롯승률 계산수학, 슬롯분석 및 플레이어 추적시스템, 비디오게임분석 · 수학적 분석, 경영컨셉트 · 경영훈련, 기술응용
카지노 재무분석	회계, 게임규정 및 감독, 케이지 운영	<ul style="list-style-type: none"> · 테이블게임 및 슬롯, 내부회계관리, 일일 및 월별 보고, 재무제표, 구입예측 · 게임규정훈련, 네바다 재무관련 규정집분석, 규정절차 설정, 속임수탐지법을 통한 게임보호, 감독기법 · 신용대출 및 회수원칙, 출납원 훈련, 현금취급절차, 감독훈련
카지노 행정	타당성조사 와 경영개발	<ul style="list-style-type: none"> · 경제적 영향분석, 프로젝트 제안서, 공중정책이슈 · 조직구조 및 경영전략, 생산성향상을 위한 인적자원관리, 고객만족훈련, 품질관리(Total Quality Management)전략, 카지노마케팅전략, 경영정보시스템개발, 품질보증, 종업원 동기부여

자료 : 한국카지노업관광협회, 「카지노제도발전 및 활성화방안」 1996, pp.27~28.

(2) 게임교육·연구기관

게임교육·연구기관(GERI: Gaming Education and research Institute)은 휴스턴 주립대학교의 부속연구기관으로 설립되었으며, 이 연구소는 게임정책에 관한 연구를 수행함은 물론 게임경영을 위한 평생교육을 실시하며 국제적인 게임연구시설을 제공하고 있다.

교육분야는 세미나를 통하여 이루어지고 있는데 3개 과정에 각각 6일간씩 진행되는 데 이것은 딜러양성 전문프로그램은 아니다. 참가비는 1인당 2,250달러, 2인 이상인 경우는 100달러 정도 할인된다. 세부적인 교육프로그램은 <표 2-13>과 같다.

<표 2-13> 휴스턴대학교 부설 게임교육·연구기관의 교육프로그램

과정	과정	과정
Marketing a Casino Hotel to Increase Market Share	Table Game Management	Slot Management for Revenue Improvement
<ul style="list-style-type: none"> · Overview of Casino Marketing · Marketing Plan · Casino Advertising · Data Base Marketing · Marketing Research · Related Products · Integration of Marketing 	<ul style="list-style-type: none"> · Building Customer Relationships · Game Protection · Dynamics of Credits & Collection · Mathematics of Table Games · Complementaries & Player Rating Philosophy · Table Game Marketing · Change Your Thinking 	<ul style="list-style-type: none"> · Floor Lay-out & Design · Machine Mix · Machine Price · Reel Strip Design · Player Tracking · On Floor Promotion

자료 : 한국카지노업관광협회, 「카지노제도발전 및 활성화방안」 1996, p.29
Gaming Education & Research Institute 1995.



(3) 평생교육원(DCE : Division of Continuing Education)

평생교육원은 리노에 위치한 네바다 주립대학교의 부속연구기관이다. 이 연구소에서는 카지노경영에 관한 전문경영자 양성프로그램을 개발하여 교육자문위원회의 지침을 따르고 있다. 수료증을 받기 위해서는 두 개의 필수과목과 3개의 전공필수과목 및 3개의 선택과목에 대한 이수 및 총 93시간의 이수시간이 필요하며 주요과목은 <표 2-14>와 같다.

<표 2-14> 리노 네바다주립대학교 부설 평생교육원의 교육프로그램

과목명	강의시간	강의료(\$)
· Legal Aspects of Gaming Industry	15시간	175
· Protection	6시간	95
· Management Skills for Gaming Supervision	15시간	175
· National & International Gaming Trends	6시간	95
· Food & Beverage Operations in a Casino	15시간	175
· Career Path Strategies for Gaming Industry	6시간	95

자료 : 한국카지노업관광협회, 「카지노제도발전 및 활성화방안」, 1996, p.29.
Division of Continuing Education 1995.

5) 정규교육기관

(1) 주립전문대학(Community College)

주정부에서 운영하는 2년제 주립전문대학의 졸업에 필요한 학점은 64학점이며 이 중에서 30학점을 이수하면 자격증을 받을 수 있는데 교육과정은 주로 실무위주로 편성되어 있다. 교육과정 이수 후에 주어지는 자격증은 호텔·레스토랑·카지노 경영사와 카지노 관리 등이다.

(2) 네바다 주립대학교(UNLV)

네바다 주립대학교 부속 호텔경영대학에서는 학부와 대학원과목 중에 카지노과목을 일부 개설해 놓고 있다. 그러나 전문 카지노 교육은 관리자를 중심으로 한 교육 프로그램을 통해 이루어지고 있다.

6) 미국의 자격증제도

(1) Sheriff Card

영업장에서 일하는 모든 종업원들이 받아야 하는 자격증에는 크게 영업장 직원들이 받아야 하는 게임카드와 호텔직원과 식음료부 직원들이 받아야 하는 비게임카드

(Non-Gaming Card)로 구분된다. 라스베거스 경찰서가 카드발급의 주관처이며 게임 관리위원회(Gaming Control Board)의 조사과가 이를 관장하는 기관이다. 심사방법은 광범위한 배경조사 즉, 문서 위조 등에 관련된 구속사실 여부, 과거에 게임법을 위반 하여 자격을 박탈당했는지의 여부 등에 대한 조사는 물론 범죄집단의 구성원에게는 자격증이 주어지지 않는다.

만일 카드발급이 거부된 신청자는 15일 이내에 게임위원회를 통해 재심을 청구할 수 있으며, 게임위원회는 게임관리위원회에서 전달된 서류를 검토한 뒤에 카드발급 여부에 관한 결정이 내려지는 바, 여기에서 내려진 결정은 최종결정으로 번복될 수 없다. 카드의 신청가능연령은 21세, 수수료는 20달러, 유효기간은 3년이지만 자격에 특별한 하자가 없는 경우에는 계속 연장할 수 있다.

(2) 주요 종사원자격증

게임관리위원회에서 구분하고 있는 주요종사원의 범위는 연봉 5만 달러 이상의 소득자, 손님에게 신용대출(credit)이나 콤포를 제공해 줄 수 있는 자, 회계부서 담당자, 직원을 고용하거나 해고시킬 수 있는 자, Shift Supervisor, 카지노의 수익을 관리하는 자, 카지노 운영방법을 결정할 수 있는 자, 마지막으로 게임관리위원회에서 요구하는 자(특정인이 카지노 업계에 첫발을 디디면서도 고위직에 임명된 경우로서 그 사람의 배경조사를 위한 경우나 개인의 비리가 접수된 경우) 등이다.

한편 게임위원회는 주요종사원에게 30일 이내에 주요 종사원 자격증을 획득하도록 요구할 수 있다. 주요종사원은 요구를 받고 10일 이내에 탄원서를 제출할 수 있고, 탄원이 받아들여지면 주요종사원은 신청을 하지 않아도 되며, 계속 카지노에서 근무할 수 있다. 그러나 탄원이 거부되어 30일 이내에 자격증을 신청하지 않거나 발급이 거부될 경우에는 카지노업계에서 종사할 수 없다.

네바다주의 경우 주요종사원 자격증은 게임위원회에서 발급되면 주요종사원 자격증은 주와 지역마다 다를 수 있어 모든 종사원이 자격증을 받아야 하는 것은 아니지만 뉴저지의 아틀란틱시에서는 주요종사원의 자격증 취득을 의무화하고 있다.

4. 선행연구

1) 기존연구의 현황

교육훈련과 관련된 기존연구에 대한 내용을 살펴보면, 우리나라 기업들의 대부분은 교육훈련에 대한 인식이 전반적으로 낮은 수준에 머물러 있음을 알 수 있다. <표 2-15>는 국내의 기존 연구들을 연구자별로 구성하여 연구방법과 연구내용 및 활용을 중심으로 정리한 연구현황이다.

이것은 인적자원개발을 위한 교육훈련을 기업의 설비투자와 같이 장기적인 경영전략차원에서 인식하지 않고 있기 때문에 교육훈련에 대해 투자와 관심이 미흡할 뿐만 아니라, 교육훈련시스템에 대한 체계화가 이루어지지 않고 주먹구구식으로 교육훈련을 실시하는 경향이 있다는 것을 반영하는 것이다.

인적자원개발을 위한 교육훈련의 중요성이 보다 강조되고 있는 추세에 비추어 장기적인 기업의 성장과 발전을 위해서는 최고경영자의 지원은 보다 확충되어야 한다. 따라서 최고경영자의 지원이 교육훈련에 대한 투자확대, 전담 부서 설치 등 거시적인 차원에서만 이루어져야 하는 것이 아니라, 교육훈련의 실시 계층별로 구체적인 대안이 제시되어야 한다. 즉 피훈련자의 교육훈련 필요성에 대한 과학적인 분석, 교육훈련의 구체적인 목표설정, 교육훈련의 내용이나 훈련담당자의 선택 및 교육훈련의 기법이 적합하고 만족스러운 프로그램내용 설계, 그리고 교육훈련 실시에 대한 과학적인 측정 및 사후관리가 합리적이고 실용성 있게 설정되어야 한다.

그러나 기존 연구에서는 이와 같은 과정별 대안이 구체적으로 제시되지 못하고 교육훈련의 전체적인 관점에서 연구되어 왔기 때문에 교육훈련의 실시가 단계적이고 체계적인 연구가 기대되는 것이다.

<표 2-15> 교육훈련과 관련된 선행연구

논제 및 연구자	연구방법	표본	연구내용 및 활용
기업 내 인적자원개발을 위한 전개방법에 관한 연구(성숙기, 1990)	문헌연구	-	효율적인 인력양성을 위한 제도적인 장치마련과 효과적인 인력개발의 전개방안 제시
교육훈련의 조직구성원의 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구(배종병, 1991)	설문조사 사례연구	H사의 사례 (276부)	교육훈련프로그램의 체계·유형·내용 등을 분석하고 H사의 인사관리 및 향후 교육훈련 방법의 개선방안 제시
교육훈련유효성에 대한 조직구성원의 지각정도에 관한 연구(김용혁, 1993)	설문조사 빈도분석 T-검증 분산분석	29업체 (961부)	교육훈련 대상사인 조직성원에 대한 교육훈련유효성의 지각정도를 파악하여 장기적인 비전제시차원에서 실시방안 제시
직무교육훈련의 유효성과 그 영향요인(김진모, 1997)	설문조사 빈도분석	회계분야사원 (730부)	교육훈련참가자의 개인, 상황적 특성, 교육훈련 동기 및 유효성의 평가수준들 간의 상과 및 영향관계를 파악하여 교육훈련의 유효성제고
한국기업의 인적자원개발에 관한 연구(서균석, 1998)	설문조사 상관관계 비율분석	21개 업체 (650부)	교육훈련실시 현황을 파악하여 이에 대한 문제점에 관해서 대안제시
한국케이밍산업의 인적자원개발에 관한 연구(김진우, 1998)	설문조사 빈도분석 T-검증 분산분석	P사의 사례 (46부)	케이밍산업에서 고객서비스의 특성에 따른 인적자원개발의 분석모형을 도출하여 카지노업체 인적자원전략 모색
호텔종사원의 교육훈련 유효성에 관한 연구(박영철, 1999)	설문조사 빈도분석	12개 업체 (207부)	호텔교육훈련의 현황 및 문제점을 파악하여 개선책과 체계적이고 효과적인 교육프로그램을 통한 호텔종사원 자질의 향상을 위한 대안제시
카지노종사원의 교육훈련에 따른 직무만족 및 성과에 관한 연구(곽강희, 1999)	설문조사 빈도분석	W사의 사례 (205부)	카지노업장 종사원들의 실증분석을 통한 인적자원관리의 기초자료와 카지노종사원들의 효과적인 교육훈련모델제공
태도변화에 영향을 미치는 교육훈련방법(서자원, 2001)	설문조사 빈도분석	태도교육경험자 (175부)	교육훈련의 평가도구로서 행동변화를 측정할 수 있는 개념 및 측정도구개발 모색
관광호텔종사원의 교육훈련 성과에 관한 연구(김장미, 2001)	설문조사 빈도분석	6개 업체 (300부)	위탁경영호텔에서 실시하고 있는 교육훈련 현황과 조직구성원들의 지각정도를 파악하여 직무만족과 태도변화, 서비스 질의 향상을 위한 대안제시

주: 연구자 요약

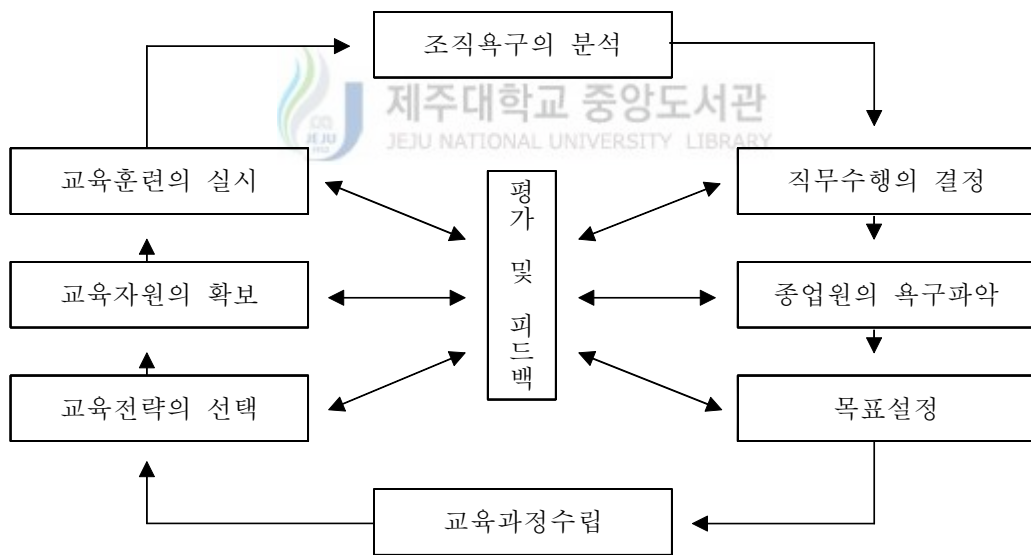
2) 교육훈련연구의 기존 모형

(1) 네들러(Leonard Nadler)의 모형⁵⁸⁾

네들러가 개발하여 전개시킨 모형이 중요사건모형(critical events model)인데, 이 중요사건모형은 교육훈련 설계과정의 각 단계에서 그에 대한 평가와 이를 통한 수정, 피드백과정인 일어나는 현상을 보여준다<그림 2-7> 참조.

네들러의 모형은 교육과정이나 교육내용이 개발되고 완성된 후에 비로소 교육전략을 선택해야 한다고 주장하여 그 특수성이 있다. 그리고 평가과정과 피드백과정은 각 단계에서 도입, 적용되고 있다. 이 모형은 조직의 욕구과약, 종업원의 직무명시, 종업원의 욕구과약, 교육훈련의 목표설정, 교육과정의 수립, 교육전략의 선택, 교육자원의 확보, 교육훈련의 실시 및 각 단계에 대한 평가 그리고 피드백 실시 등의 활동들을 수행하며, 이를 반드시 교육훈련의 설계에 포함시키고 있다.

<그림 2-7> 네들러(Leonard Nadler)의 모형



자료 : Leonard Nadler, *Designing Training Programs*, California: Addison-Wesley, 1982, pp.11~16.

58) Leonard Nadler, , *Designing Training Programs*, (California: Addison-Wesley, 1982), pp.11~16.

(2) 데슬러(Dessler)의 모형⁵⁹⁾

데슬러는 교육훈련과정이 4단계로 구성되었을 때 가장 이상적인 모형이 될 수 있다고 주장하였다. <그림 2-8>에 나타난 바와 같이 제1단계에서는 분석단계로 교육훈련의 의해 개선될 수 있는 성과부족(performance deficiency)이 있는지 여부를 결정하게 된다. 성과부족이란 목표성과와 실제성과와의 차이를 말한다. 이 단계에서는 성과부족이 종업원들의 능력부족에 기인하는 것인지 아니면 동기부족에 의한 것인지를 분석하게 된다. 제2단계에서는 목표의 설정단계로 교육훈련을 통해 개선할 수 있는 성과부족이 인식되면 다음에는 훈련목표가 설정된다. 이러한 훈련목표는 종업원이 훈련을 받은 후 달성할 수 있는 수준이어야 하며 반드시 측정 가능한 것이어야 한다. 제3단계에서는 적합한 훈련기법을 선택하여 실제로 훈련을 실시하는 단계이다. 제4단계에서는 평가단계로 훈련자의 사전 및 사후성과를 비교하고 훈련프로그램의 유효성을 분석하는 단계이다.

<그림 2-8> 데슬러(Dessler)의 모형



자료 : Ray Dessler, *Personnel Management : Modern Concept & Technique*, 3rd ed., New York: Reston, 1984, pp.230~231.

59) Gray Dessler, *Personnel Management : Modern Concept & Technique*, 3rd ed., (New York: Reston, 1984), pp.230~231.

(3) 싱거(Marc G.Singer)의 모형⁶⁰⁾

이 모형은 <그림 2-9>에 나타난 바와 같이 훈련의 필요성을 파악한 후 훈련프로그램과정에서 동기부여, 훈련의 전이(轉移), 교육훈련의 목표설정, 환경적인 요인, 피드백, 재강화, 의미성을 고려하여 프로그램을 설계하고 상황에 따라 적절한 기법을 적용하여 교육훈련을 실시한 후 이를 평가하는 4단계 과정으로 이루어져 있다. 특히 훈련결과에 대한 평가에서는 4단계의 논리적인 과정 즉, 종업원의 재반응, 학습정도, 행동변화, 조직의 결과가 포함된다.

종업원의 반응은 프로그램에 대해 피훈련자가 감흥하는 정도로서 훈련자와 교육자료에 대한 척도에 의해 평가된다. 학습 대한 평가는 훈련의 목표에 의해 학습정도가 좌우되는 피훈련자의 지식의 수용정도를 측정하는 것이다. 행동의 변화는 학습된 자료가 훈련에 의해 행동이 실제 전이되는 것으로 측정전후에 측정한다.

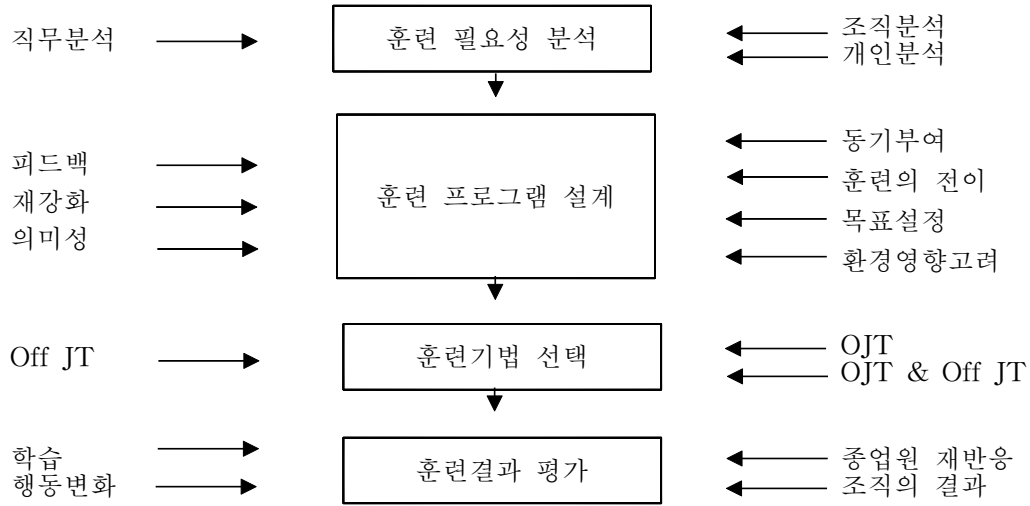
그래서 만일 훈련을 통해 바람직한 결과를 가져온다면 업무수행의 피교육자 행동에 유의한 차이를 가져온다. 조직의 결과는 전체적인 훈련의 영향이 조직과 관련되어 나타나게 되는 것이다.

훈련에 의해 개인의 생산증대를 가져오지만 투입되는 비용은 과다하게 지출되는 경우가 있으며 또, 종업원 개인에게는 개인적 이익을 제공할 수 있으나 기업조직에 기여하지 못하는 경우가 있다. 이와 같은 4단계의 평가는 훈련의 유효성을 결정하는데 중요한 도구이다. 이상의 모델을 종합하여 보면 일반적으로 교육훈련은 ① 필요성 분석, ② 교육훈련의 목표설정, ③ 교육훈련의 프로그램 설계, ④ 교육훈련의 실시, ⑤ 평가의 단계로 진행됨을 알 수 있다.

선행연구 모형들은 일회성 모형으로서 순환적인 과정으로 설계되지 않아 기존에 실시된 교육훈련의 평가내용에 새로운 교육훈련계획의 입안 정보로서 투입되지 못하는 맹점을 가지고 있기 때문에 교육훈련의 평가내용이 피드백 되는 연속적인 모형설정이 보다 합리적이라 할 수 있다.

60) Marc G. Singer, *Human Resource Management*, (Boston: PWS-KENT, 1990), p.174.

<그림 2-9> 싱거(Marc G.Singer)의 모형



자료 : Marc G.Singer, *Human Resource Management*, Boston: PWS-KENT, 1990, p.174.

제3장 카지노 종사원의 교육훈련 효과인식에 관한 분석

제1절 조사의 개요

1. 표본

본 연구에 이용된 설문은 2001년 10월 1일부터 동년 10월 15일까지 15일만에 걸쳐 이루어졌으며, 카지노업계에 종사하고 있는 근로자 250명을 대상으로 조사하였는데 총 220매를 회수하였고, 이 중 설문 문항에 불성실한 응답이 포함된 7매의 설문을 제외하고 총 213매가 최종적으로 분석에 이용되었다.

2. 설문의 구성

본 실증분석에 이용된 설문은 <표 3-1>에 나타난 바와 같이 교육훈련의 필요성 인식도, 전반적인 교육훈련, 교육훈련의 유효성 그리고 응답자의 인구통계적 특성 등 총 4개 분야, 46개 문항으로 구성되어 있다.

<표 3-1> 설문의 구성

변수내용	설문번호	문항수	척도유형
교육훈련의 필요성	I_1~I_11	11	5점 리커트
전반적인 교육훈련	II_1~II_15	15	5점 리커트
교육훈련의 유효성	III_1~III_14	14	5점 리커트
인구통계적 특성	IV_1~IV_6	6	명목척도
합 계	-	46	-

3. 분석방법

본 실증분석은 사회과학 통계패키지(SPSS for Windows Release 10.0)를 이용하

였으며, 분석방법은 가설에 따라 다르게 적용되었다. 먼저 가설에 나타난 변수들의 추출을 위하여 교육훈련의 중요도, 전반적인 교육훈련 그리고 교육훈련의 유효성 등에 대하여 신뢰성과 타당성을 확보하기 위하여 Cronbach's alpha계수를 이용한 신뢰도분석(Reliability)과 직각회전을 통한 요인적재량의 크기에 따른 요인추출을 위해 요인분석을 하였다.

한편 교육훈련의 필요성에 대한 인식정도(가설1), 교육프로그램의 교육환경(가설2), 성과반영(가설3), 참여자의 태도(가설4) 등에 따른 카지노 종사원의 교육훈련효과와 인식효과와의 차이검증을 위해서는 일원변량분석(Oneway ANOVA)을 하였으며, 카지노 종사원의 인구통계적 특성에 따른 카지노 종사원의 교육훈련효과와 인식효과와의 차이검증을 위해서는 일원변량분석과 t검증(t-test)을 실시하였다. 또한 카지노 종사원의 교육훈련효과와 인식효과에 영향을 미치는 변수의 비교를 위해 추가적으로 상관관계분석(correlation analysis)과 다중회귀분석(Multi-Regression Analysis)을 하였다. 그 외 자료의 특성 파악 등을 위해서는 빈도분석(Frequency)을 하였다.

제2절 가설의 설정



1. 연구모형

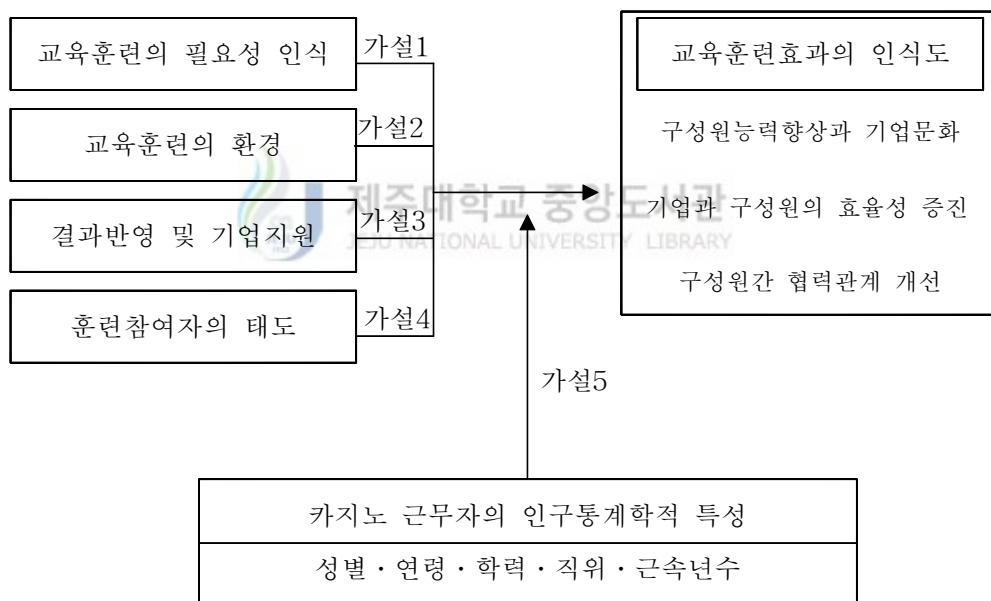
본 실증분석은 <그림 3-1>에 나타난 바와 같이 교육훈련의 필요성을 인식하는 조직이 교육훈련 효과를 긍정적으로 보는지, 기업의 지원 및 교육훈련 참여자의 참여태도에 따라 교육훈련효과와 인식도가 차이를 보이는지를 검증하기 위한 구조로 되어 있다. Goldstein(1986)의 교육훈련시스템 모형에서는 교육훈련은 교육생의 교육훈련 요구를 바탕으로 조직 전체적 차원, 직무수행상의 차원 및 개인능력개발의 차원에서 교육훈련의 필요점을 분석하게 된다. 이에 따라 본 연구분석모형에서 이와 같은 교육훈련의 필요점을 교육훈련의 필요성 인식변수로 이용하고 가설에 적용하였다. 또한 그의 교육훈련 시스템 모형에서는 교육훈련방법의 선택(가설2) 및 학습원리 적용과 교육훈련 실시 이후에 성과측정이 있게 된다.

Dessler(1984)는 교육훈련과정이 4단계로 구성되었을 때 가장 이상적인 모형이 될 수 있다고 주장하고, 제3단계에서 적합한 훈련기법을 선택하여 실제로 훈련을 실시

하여, 제4단계에서는 평가단계로 훈련자의 사전 및 사후성과를 비교하고 훈련프로그램의 유효성을 분석하도록 하였다. 따라서 본 연구에서도 이와 같은 교육훈련의 성과를 교육훈련효과의 인식도 즉, 교육훈련에 따른 성과변수로 투입하여 종속변수로 사용하였다. 이러한 인적자원의 유효성은 Boblander(1988)의 인적자원의 유효성모델에서도 나타난다. 즉, 종업원의 인식(가설1)이 종업원의 태도(가설4)에 영향을 주고, 이것은 종업원의 유효성에 반영되어 결과가 나타난다.

한편 기업의 피교육자에 대한 교육훈련의 결과를 인사고과 등에 반영하는 것이나 교육환경의 개선을 위한 기업의 지원(가설3)도 교육훈련 효과를 높일 수 있는 방법이므로 본 연구의 모형에 포함시켰다. 이상의 내용을 개념화하면 다음과 같다.

<그림 3-1> 연구의 모형



2. 가설 설정

<그림 3-1>의 연구모형에 따라 연구가설을 요약해 보면 다음과 같다.

가설 1. 교육훈련의 필요성을 인식하는 정도에 따라 카지노 종사원의 교육훈련효과의 인식정도는 다를 것이다.

가설 1의 내용은 조직·구성원의 교육훈련에 대한 이해정도, 직무강화교육 및 직무보조교육에 대한 인식정도에 따른 구성원의 능력향상과 기업문화적 인식효과, 기업과 구성원간의 효율성증진에 대한 인식효과, 구성원간의 협력관계 개선에 대한 인식효과 등에 대하여 개별적인 검증을 할 것이다.

가설 2. 교육훈련 환경의 질에 따라 카지노 종사원의 교육훈련효과의 인식정도는 다를 것이다.

가설 2의 내용은 교육환경의 질에 따른 구성원의 능력향상과 기업문화적 인식효과, 기업과 구성원의 효율성증진에 대한 인식효과, 구성원간 협력관계 개선에 대한 인식효과 등에 대하여 개별적인 검증을 할 것이다.

가설 3. 교육훈련결과의 반영 및 기업의 지원정도에 따라 카지노 종사원의 교육훈련효과의 인식정도는 다를 것이다.

가설 3의 내용은 교육훈련의 결과반영 및 지원정도에 따른 구성원 능력향상과 기업문화적 인식효과, 기업과 구성원의 효율성증진 인식효과, 구성원간의 협력관계개선 인식효과 등에 대하여 개별적인 검증을 할 것이다.

가설 4. 훈련참여자의 태도에 따라 카지노 종사원의 교육훈련효과의 인식정도는 다를 것이다.

가설 4의 내용은 훈련참여자의 태도에 따른 구성원 능력향상과 기업문화적 인식효과, 기업과 구성원의 효율성증진 인식효과, 구성원간의 협력관계개선 인식효과 등에 대하여 개별적인 검증을 할 것이다.

가설 5. 훈련참여자의 인구통계적 특성에 따라 카지노 종사원의 교육훈련효과의 인식정도는 다를 것이다.

가설 5의 내용은 훈련참여자의 성별, 연령, 학력, 직급, 근속년수, 응답기업에 따른 구성원 능력향상과 기업문화적 인식효과, 기업과 구성원의 효율성증진 인식효과, 구성원간의 협력관계개선 인식효과 등에 대하여 개별적인 검증을 할 것이다.

3. 조작적 정의

① 교육훈련의 필요성 인식도

교육훈련의 필요성에 대한 인식정도는 서비스교육, 전문 직능교육, 정신교육, 인간관계개선 교육, 외국어 교육, 컴퓨터 교육, 교양교육, 해외연수, 부서간 협동심 증진, 간부 리더쉽 교육, 회사의 경영계획과 비전 교육 등 11개 문항을 통하여 측정하였다. 이중 요인분석을 통하여 공통성이 적은 해외연수 변수를 제외한 10개의 변수를 교육훈련의 필요성 인식도 문항으로 설정하고, 요인분석을 통한 자료축약을 하여 최종적으로 3개 변인을 분석에 이용하였다. 따라서 교육훈련 필요성 인식정도는 3개 부문에 걸쳐 이루어졌는데, 요인분석표에 나타난 바와 같이 회사의 경영계획과 비전 교육, 간부 리더쉽 교육, 부서간 협동심 증진, 인간관계개선 교육 등 4개 문항을 통하여 조직 및 구성원 이해교육의 필요성 인식도를 측정하였다. 정신교육, 전문 직능교육 및 서비스교육 등 3개 문항을 통하여 직무강화교육의 필요성 인식도를 측정하였으며, 컴퓨터 교육, 외국어 교육 및 교양교육 등 3개 문항을 통하여 직무보조교육의 필요성 인식도를 측정하였다. 이들 문항은 모두 5점 리커트스케일로, 해당문항에 대하여 전혀 중요하지 않으면 1, 매우 중요하면 5 등의 점수를 배분하였고, 3개의 각 변수는 모두 합산한 후 변수 개수로 나누어, 다시 5점척도로 환원한 후 4분위에 의한 하위 25%와 상위 25% 그리고 중간 50%를 각각 인식도가 낮은 집단, 높은 집단 그리고 중간 집단으로 구분하였다.

② 전반적인 교육훈련

교육훈련에 대한 전반적인 사항은 교육훈련은 모두 15개 문항을 설문하였으나 이중 경영자들의 이익을 위한 것이라는 문항은 공통성이 낮아 제외하고 나머지 문항을 통하여 교육훈련의 필요성 인식도 변수와 마찬가지로 방식으로 조사되었다. 여기에 포함된 변수는 다음과 같다.

- ㉠ 교육훈련의 전달방법이 효과적이다.
- ㉡ 교육훈련을 진행할 강사의 자질을 충분히 가지고 있다.
- ㉢ 프로그램의 내용은 체계적으로 짜여져 있다.

- ㉑ 교육훈련 담당자의 준비와 진행이 성실하다.
- ㉒ 교육훈련 목적에 적합한 교육훈련방법이 채택되고 있다.
- ㉓ 교육훈련의 시기와 시간은 적당하다.
- ㉔ 교육훈련의 내용은 자신에게 필요한 부분을 적합하게 반영하고 있다.
- ㉕ 교육훈련의 성과측정은 이루어져야 한다.
- ㉖ 성과측정결과가 인사고과에 반영되어야 한다.
- ㉗ 교육훈련에 필요한 시설 및 여건을 갖추고 있다.
- ㉘ 교육훈련에 관한 회사의 관심 및 지원이 잘 이루어진다.
- ㉙ 교육훈련은 개인적으로 유익한 프로그램이다.
- ㉚ 교육훈련에 관한 본인의 관심이 많다.
- ㉛ 교육훈련에 대한 종사원의 태도는 적극적이다.

이들 변수 중 ㉑~㉔는 교육훈련환경의 측정을 위하여 사용된 문항이며, ㉕~㉛는 결과반영 및 기업의 지원을 측정하기 위하여 사용하였고, 나머지 문항은 훈련참여자의 태도를 측정하기 위하여 이용되었다. 각 문항은 교육훈련의 필요성 인식도 변수에서와 마찬가지로 5점척도로 조사되었는데, 각 문항에 대하여 전혀 그렇지 않으면 1, 매우 그러하면 5점을 배당하도록 하였고, 자료축소를 통하여 얻어진 변수는 최하위 25%, 최상위 25% 그리고 중간 50%로 구분되었다.

③ 교육훈련의 유효성

교육훈련의 유효성 변수는 모두 14개 문항을 통하여, 교육훈련의 필요성 인식도 변수와 마찬가지로 방식으로 조사되었으며, 여기에 포함된 변수는 다음과 같다.

- ㉑ 회사의 비전과 경영정책을 잘 알 수 있다.
- ㉒ 고객서비스의 질의 향상에 도움을 준다.
- ㉓ 교육훈련 후 자신의 업무에 보람과 장래성을 느낀다.
- ㉔ 직무수행과 능력향상에 도움을 준다.
- ㉕ 미래 교육훈련 계획수립에 도움이 된다.
- ㉖ 세계적인 카지노 인으로의 자질을 갖는데 도움을 준다.

- ㉔ 기업문화를 형성하는데 도움을 준다
- ㉕ 회사가 추구하는 전체적인 목표달성에 도움을 준다.
- ㉖ 회사의 생산성이 향상된다.
- ㉗ 담당직무를 효과적으로 수행하는데 도움을 준다.
- ㉘ 자신의 업무에 대한 책임감이 고양된다.
- ㉙ 각부서(팀)간의 협력에 도움을 준다.
- ㉚ 동료 또는 상사와의 인간관계를 개선하는데 도움을 준다.
- ㉛ 다양한 환경변화에 적응하는데 도움을 준다.

이들 문항 중 ㉔~㉘ 문항은 구성원능력향상과 기업문화적 효과를 측정하는데 이용하였고, ㉙~㉛ 문항은 기업과 구성원의 효율성 증진효과를 측정하는데 사용하였으며, 나머지 문항은 구성원간 협력관계 개선효과를 측정하기 위하여 이용되었다. 각 문항은 교육훈련의 필요성 인식도 변수에서와 마찬가지로 5점척도로 조사되었는데, 각 문항에 대하여 전혀 그렇지 않으면 1, 매우 그러하면 5점을 배당하도록 하였고, 자료 축소를 통하여 얻어진 변수는 최하위 25%, 최상위 25% 그리고 중간 50%로 구분되었다.

④ 인구통계적 특성변수

가설 5의 독립변수로 이용된 응답자들의 특성변수에는 성별, 연령, 학력, 직급, 근속년수 등이 포함되었는데, 성별은 설문한 바와 같이 남성과 여성으로 구분하였고, 연령은 카지노업 종사자의 특성상 연령층이 집중되어 있음에 따라 5세 단위로 세분하였다. 분석에 적합한 표본수 확보를 위하여 25세 미만, 30세미만, 35세미만, 35세 이상 등 4개 집단으로 재구분하였다. 학력은 고졸, 전문대졸, 대학교졸 그리고 대학원졸 등 4개 집단으로 조사되었으나 분석에서는 고졸, 전문대졸 그리고 대학이상으로 구분하였다. 직위는 사원, 주임, 대리, 과장급이상 등 4개 집단으로 조사되었으나, 분석에서는 사원, 주임, 대리이상 등 3개 집단으로 구분하였다. 또한 재직기간은 5년 미만, 10년 미만, 15년 미만, 20년 미만, 20년 이상 등 5개 집단으로 조사하였으나, 분석에서는 5년 미만, 10년 미만, 10년 이상 등 3개 집단으로 구분하였다.

제3절 가설의 검증

1. 자료의 특성

실증분석에 이용한 자료는 <표 3-2>에 나타난 바와 같이, 성별로는 여성이 남성보다 37%나 많은 68.5%를 구성하고 있으며, 연령별로 보면 25세~30세 미만이 전체의 43.7%로 가장 많은 비율을 차지하며, 다음은 25세 미만이 28.2%를 차지하여 전체의 71.9%로 대부분을 차지하고 있다. 반면, 35세 이상은 9.4%에 불과하다. 학력별로 보면, 전문대졸 응답자가 55.9%로 가장 많고, 대졸이상이 32.9%로 88.8%가 전문대 이상의 고학력을 가지고 있다. 직급별로 보면, 응답자의 70.9%가 사원으로 구성되어 있고, 주임 및 계장은 16.9% 그리고 대리이상은 12.2%이다. 근속년수에 따라 살펴보면, 현재 5년 미만인 응답자가 67.6%로 가장 많고, 10년 이상도 13.6%에 달한다. 또한 응답기업별로는 K사의 직원이 57.7%이며, W사의 직원은 42.3%를 차지한다.

<표 3-2> 자료의 구성

구분	빈도	퍼센트	누적퍼센트	
성별	남성	67	31.5%	31.5%
	여성	146	68.5%	100.0%
연령	25세 미만	60	28.2%	28.2%
	30세 미만	93	43.7%	71.8%
	35세 미만	40	18.8%	90.6%
	35세 이상	20	9.4%	100.0%
학력	고졸이하	24	11.3%	11.3%
	전문대졸	119	55.9%	67.1%
	대졸이상	70	32.9%	100.0%
직급	사원	151	70.9%	70.9%
	주임/계장	36	16.9%	87.8%
	대리이상	26	12.2%	100.0%
근속년수	5년미만	144	67.6%	67.6%
	10년미만	40	18.8%	86.4%
	10년이상	29	13.6%	100.0%
응답기업	W사	90	42.3%	42.3%
	K사	123	57.7%	100.0%
-	합계	213	100.0%	

2. 분석도구의 신뢰성 및 타당성

본 실증분석에 이용한 변수들의 신뢰성 및 타당성은 <표 3-3>과 <표 3-4> 그리고 <표 3-5>에 나타난 바와 같다.

일반적으로 측정변수의 일관성을 나타내는 신뢰도의 측정은 크론바하의 α 계수를 이용한다. 이 계수는 측정할 척도항목들 사이의 동질성을 높이기 위하여 불필요한 항목들을 순차적으로 소거해서 항목들간의 내적 일관성을 유지하는데 도움을 줄 수 있다. α 계수가 0.6이상이 되면 비교적 신뢰도가 높다고 평가할 수 있는데⁶¹⁾, <표 3-3>에 나타난 바와 같이 교육훈련 필요성의 인식문항 모두 .6097~.7162사이로 나타나 신뢰할 만하며, <표 3-4>에 나타난 바와 같이 전반적인 교육훈련 변수들은 .7207~.8743로, 그리고 <표 3-5>에 나타난 바와 같이 교육훈련의 유효성 변수들은 .8184~.9056으로 매우 높은 신뢰도를 보여주고 있다.

<표 3-3> 교육훈련 필요성의 인식문항의 신뢰도

변수내용	평균 α	평균	문항수/ 사례수	삭제시 α
인간관계개선 교육	.7162	3.9761	4/209	.6992
부서간 협동심 증진		3.7847		.6437
간부 리더쉽 교육		4.1531		.6406
회사의 경영계획과 비전 교육		3.6890		.6264
서비스교육	.6259	3.9905	3/210	.5318
전문 직능교육		4.4286		.5926
정신교육		3.8381		.4420
외국어 교육	.6097	3.5896	3/212	.5743
컴퓨터 교육		2.8208		.4011
교양교육		3.1981		.5460

61) 채서일, 「사회과학 조사방법론」, (서울: 법문사, 1990), p.251.

<표 3-4> 전반적인 교육훈련 변수들의 신뢰도

변수내용	α	평균	문항수/ 사례수	삭제시 α
교육훈련의 내용은 자신에게 필요한 부분을 반영한다	.8743	2.8325	7/203	.8791
프로그램의 내용은 체계적으로 짜여져 있다		2.8276		.8452
교육훈련 담당자의 준비와 진행이 성실하다		3.1675		.8539
교육훈련을 진행할 강사의 자질을 충분히 가진다		3.1034		.8498
교육훈련의 전달방법이 효과적이다.		2.9212		.8431
교육훈련 목적에 적합한 교육훈련방법이 채택하고 있다		2.8177		.8537
교육훈련의 시기와 시간은 적당하다.		2.6601		.8675
교육훈련에 필요한 시설 및 여건을 갖추고 있다	.7323	2.9038	4/208	.6716
교육훈련에 관한 회사의 관심 및 지원이 잘 이루어진다		2.9519		.7451
교육훈련의 성과측정은 이루어져야 한다.		3.1538		.6237
성과측정결과가 인사고과에 반영되어야 한다		2.8413		.6287
교육훈련에 관한 본인의 관심이 많다.	.7207	3.2995	3/207	.5544
교육훈련은 개인적으로 유익한 프로그램이다.		3.3720		.5156
교육훈련에 대한 종사원의 태도는 적극적이다.		2.9758		.7933

<표 3-5> 교육훈련의 유효성변수의 신뢰도

변수내용	α	평균	문항수/ 사례수	삭제시 α
세계적인 카지노 인으로의 자질을 갖는데 도움을 준다	.9056	2.9220	7/205	.8934
기업문화를 형성하는데 도움을 준다		2.9659		.8998
교육훈련 후 자신의 업무에 보람과 장래성을 느낀다		2.8634		.8842
직무수행과 능력향상에 도움을 준다.		3.1561		.8854
고객서비스의 질의 향상에 도움을 준다.		3.2390		.8897
미래 교육훈련 계획수립에 도움이 된다.		3.1317		.8896
회사의 비전과 경영정책을 잘 알 수 있다.		2.8829		.8985
회사가 추구하는 전체적인 목표달성에 도움을 준다	.8612	3.1463	4/205	.8175
담당직무를 효과적으로 수행하는데 도움을 준다		3.1268		.8107
자신의 업무에 대한 책임감이 고양된다.		3.2439		.8363
회사의 생산성이 향상된다.		3.1659		.8277
동료나 상사와의 인간관계를 개선하는데 도움이 된다	.8184	3.2019	3/208	.7690
각부서(팀)간의 협력에 도움을 준다.		2.9375		.6911
다양한 환경변화에 적응하는데 도움을 준다		3.0096		.7847

한편 요인분석은 일반적으로 변수간의 상관관계를 이용하여 서로 유사한 변수들끼리 묶어주는 방법으로서 자료요약, 변수의 구조파악, 불필요한 변수제거, 측정도구의 타당성검증, 추가적인 분석방법에 요인점수의 이용, 대상의 묶음 등에 이용되는데, 그 분석과정은 변수의 선정을 거쳐, 척도형태의 결정, 표본수의 결정, 자료의 입력, 자료의 표준화, 변수간의 상관관계계산, 요인추출모델의 결정, 요인추출, 요인적재량산출, 요인의 회전, 요인의 해석, 요인점수의 산출, 요인점수의 추가적 분석에 활용 등의 순으로 수행한다⁶²⁾.

요인분석에서 요인을 추출할 때에는 고유치(eigen value)를 기준으로 하는 경우와 총분산 중에 요인을 설명하는 비율에 따라 결정하는데, 본 분석에서는 1차적으로 고유치와 공통성이 높은 변수들을 기준으로 하여 요인을 추출하였다. 또한 일반적으로 사회과학분야에서 총분산의 60% 정도를 설명해 주는 요인까지 선정하는데, 본 연구에서는 아래의 표에 나타난 바와 같이 총누적 분산율이 60% 이상으로 나타났다. 또한 변수간 부분상관계수값이 작은지를 검증하는 것으로 표본추출 적합검증 척도인 KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)의 값이 제시되었는데, 일반적으로 KMO값이 1에 가까울수록 요인분석의 의미는 높으며, 이 값이 0.8이상이면 우수하고, 0.7~0.8사이이면 좋은 편이며, 0.6~0.7 사이이면 보통이고, 0.5~0.6사이이면 부족하지만 받아들일 수 있는 수준이고, 그 이하는 요인분석의 의미가 없다.⁶³⁾ 본 분석에서는 0.719~0.922사이의 값으로 나타나 모두 적합한 상태로 나타났다.

62) 채서일·김범중, 『SPSS/PC+를 이용한 통계분석』, (서울: 법문사, 1991), p.66.

63) 허만형, 『SPSS와 통계분석』, (서울: 교학사, 1994), pp.450~451.

<표 3-6> 교육훈련 필요성 인식변수의 타당성

요인명	요인구성변수	요인적재량			공통성
		요인1	요인2	요인3	
조직 및 구성원 이해교육	회사의 경영계획과 비전 교육	0.801	-0.088	0.058	0.652
	간부 리더쉽 교육	0.735	0.115	0.022	0.554
	부서간 협동심 증진	0.731	0.076	0.209	0.584
	인간관계개선 교육	0.563	0.428	0.088	0.508
직무강화 교육	정신교육	0.207	0.788	0.117	0.677
	전문 직능교육	0.003	0.759	-0.091	0.584
	서비스교육	0.030	0.680	0.208	0.506
직무보조 교육	컴퓨터 교육	0.123	-0.131	0.853	0.760
	외국어 교육	-0.030	0.348	0.694	0.604
	교양교육	0.430	0.143	0.590	0.553
통계치	고유값(Eigen Value)	2.278	2.027	1.678	-
	분산율(총분산)	22.778	20.269	16.779	(60.825%)
	KMO	0.719	-	-	-

<표 3-6>에 나타난 바와 같이 교육훈련 필요성 인식변수들을 대상으로 요인분석한 결과, 3개 요인으로 추출되었는데, 제1요인은 회사의 경영계획과 비전 교육, 간부 리더쉽 교육, 부서간 협동심 증진 그리고 인간관계개선 교육 등에 대한 필요성의 인식변수들이 하나로 묶임에 따라 "조직 및 구성원 이해교육"에 대한 인식문항으로 명명하고, 제2요인은 정신교육, 전문 직능교육 그리고 서비스교육 등 주로 직접적인 직무와 관련한 인식문항으로 구성되어 "직무강화교육"으로, 그리고 제3요인은 컴퓨터 교육, 외국어 교육, 교양교육 등 직무수행에 간접적으로 보조하는 기능들에 대한 인식문항들이어서 "직무보조교육"으로 각각 명명하였다.

<표 3-7> 전반적인 교육훈련변수의 타당성

요인명	요인구성변수	요인적재량			공통성
		요인1	요인2	요인3	
교육훈련 환경	교육훈련의 전달방법이 효과적이다.	0.816	0.120	0.192	0.717
	교육훈련을 진행할 강사의 자질을 충분히 가지고 있다.	0.810	0.032	0.164	0.684
	프로그램의 내용은 체계적으로 짜여져 있다.	0.802	0.211	0.053	0.690
	교육훈련 담당자의 준비와 진행이 성실하다.	0.767	0.198	-0.069	0.632
	교육훈련 목적에 적합한 교육훈련방법이 채택되고 있다.	0.684	0.287	0.258	0.617
	교육훈련의 시기와 시간은 적당하다.	0.547	0.530	0.155	0.605
결과반영 및 기업의 지원	교육훈련의 성과측정은 이루어져야 한다.	0.026	0.808	0.183	0.687
	성과측정결과가 인사고과에 반영되어야 한다.	0.062	0.805	0.248	0.713
	교육훈련에 필요한 시설 및 여건을 갖추고 있다.	0.458	0.585	0.093	0.560
	교육훈련에 관한 회사의 관심 및 지원이 잘 이루어진다.	0.329	0.545	-0.090	0.413
훈련참여 자의 태도	교육훈련은 개인적으로 유익한 프로그램이다.	0.074	0.085	0.848	0.732
	교육훈련에 관한 본인의 관심이 많다.	0.012	0.169	0.833	0.723
	교육훈련에 대한 종사원의 태도는 적극적이다.	0.342	0.119	0.604	0.496
통계치	고유값(Eigen Value)	4.023	2.460	2.226	-
	분산율(총분산)	28.734	17.570	15.902	(62.206%)
	KMO	0.852	-	-	-

<표 3-7>에 나타난 바와 같이 전반적인 교육훈련에 관련된 변수들을 요인분석한 결과, 3개 요인이 추출되었는데, 제1요인은 교육훈련방법, 진행자, 진행내용, 진행과정 등 교육훈련과 관련된 환경과 관련된 문항이 하나로 묶임에 따라 "교육훈련환경"으로 명명하였고, 제2요인은 기업이 교육참가자에게 대하여 취할 수 있는 교육훈련결과의 반영 및 지원 등과 관련된 문항이 묶임에 따라 "결과반영 및 기업의 지원"으로 명명하였다. 또한 제3요인은 교육훈련에 참여하고 있는 피교육자들이 자신들에게 교육훈련이 유익한지, 관심이 있는지 등 개별적인 관여도와 관련된 문항이 하나로 묶임에 따라 "훈련참여자의 태도"로 명명하였다.

<표 3-8> 교육훈련의 유효성변수의 타당성

요인명	요인구성변수	요인적재량			공통성
		요인1	요인2	요인3	
구성원능력향상과 기업문화적 효과	회사의 비전과 경영정책을 잘 알 수 있다.	0.814	0.161	0.053	0.691
	고객서비스의 질의 향상에 도움을 준다.	0.761	0.214	0.262	0.694
	교육훈련 후 자신의 업무에 보람과 장래성을 느낀다.	0.748	0.333	0.237	0.727
	직무수행과 능력향상에 도움을 준다.	0.724	0.352	0.254	0.712
	미래 교육훈련 계획수립에 도움이 된다.	0.680	0.329	0.293	0.657
	세계적인 카지노 인으로의 자질을 갖는데 도움을 준다.	0.644	0.380	0.217	0.607
	기업문화를 형성하는데 도움을 준다	0.529	0.383	0.317	0.527
기업과 구성원의 효율성 증진효과	회사가 추구하는 전체적인 목표달성에 도움을 준다.	0.233	0.838	0.101	0.767
	회사의 생산성이 향상된다.	0.241	0.801	0.153	0.723
	담당직무를 효과적으로 수행하는데 도움을 준다.	0.347	0.761	0.152	0.723
	자신의 업무에 대한 책임감이 고양된다.	0.416	0.642	0.245	0.645
구성원간 협력관계 개선효과	각부서(팀)간의 협력에 도움을 준다.	0.196	0.073	0.881	0.820
	동료 또는 상사와의 인간관계를 개선하는데 도움을 준다.	0.174	0.177	0.835	0.758
	다양한 환경변화에 적응하는데 도움을 준다.	0.410	0.295	0.658	0.688
통계치	고유값(Eigen Value)	4.125	3.166	2.449	-
	분산율(총분산)	29.466	22.612	17.491	(69.569%)
	KMO	0.922	-	-	-

<표 3-8>은 교육훈련을 통한 여러 가지 효과에 대한 응답자들의 반응을 토대로 요인분석한 것인데, 그 결과, 3개 요인이 추출되었고, 제1요인은 기업구성원의 기업차원의 이해와 관련된 문항들로 구성되어 있어 “구성원능력향상과 기업문화적 효과”로 명명하였고, 제2요인은 구성원이 기업목표달성에 기여하는 효율성과 관련된 문항으로 구성되어 “기업과 구성원의 효율성 증진효과”로 명명하였으며, 제3요인은 기업내 부서간, 직위의 상하간 등 구성원간의 협력체계에 관련된 문항으로 구성됨에 따라 “구성원간 협력관계 개선효과”로 각각 명명하였다.

3. 가설의 검증

1) 교육훈련의 필요성 인식정도와 교육훈련효과의 인식도

가설1은 교육훈련의 필요성을 인식하는 정도에 따라 카지노 종사원의 교육훈련효

과의 인식정도가 다른지를 검증하고자 한 연구가설이다. 먼저 <표 3-9>에 나타난 바와 같이 조직 및 구성원 이해교육에 대한 인식정도에 따른 평균차이를 분석한 결과, 구성원의 능력향상과 기업문화적 효과는 유의적인 차이를 보였으나 기업과 구성원의 효율성 증진 및 구성원간 협력관계 개선효과는 통계적으로 유의적인 차이를 보이지 않고 있다. 즉, 조직 및 구성원 이해교육에 대한 인식정도가 낮은 경우(2.82) 구성원 능력향상과 기업문화적 효과는 가장 낮게 나타났고, 조직 및 구성원 이해교육에 대한 인식정도가 중간인 경우(3.02)엔 그 효과도 중간이었으며, 조직 및 구성원 이해교육에 대한 인식정도가 높은 경우(3.19)에 구성원 능력향상과 기업문화적 효과가 가장 높게 나타났다.

<표 3-9> 조직 및 구성원 이해교육 인식도에 따른 교육훈련효과의 인식도의 차이

구 분	조직 및 구성원 이해교육 인식도			제공합		자유도		평균제공		F	P
	낮다	중간	높다	집단간	집단내	집단간	집단내	집단간	집단내		
구성원능력향상과 기업문화적 효과	2.82	3.02	3.19	4.55	98.75	2	202	2.28	0.49	4.65**	0.01
기업과 구성원의 효율성 증진효과	3.08	3.10	3.30	2.07	101.45	2	202	1.04	0.50	2.06	0.13
구성원간 협력관계 개선효과	2.99	2.99	3.16	1.32	112.06	2	205	0.66	0.55	1.2	0.30

주) ** P<0.05

<표 3-10>은 직무강화교육에 대한 필요성의 인식정도에 따라 교육훈련효과의 인식도에 대한 차이가 유의적으로 나타나는 지 분석한 결과인데, 구성원능력향상과 기업문화적 효과, 기업과 구성원의 효율성 증진효과 그리고 구성원간 협력관계 개선효과 등에 대하여 모두 유의적인 차이를 보이고 있다. 즉, 직무강화교육에 대한 필요성 인식정도가 높은 경우에 구성원능력향상과 기업문화적 효과(F=9.91), 기업과 구성원의 효율성 증진효과(F=12.94) 그리고 구성원간 협력관계 개선효과(F=3.44) 모두 높게 나타났으며, $\alpha=0.05$ 수준에서 모두 유의적인 차이를 나타내고 있다.

<표 3-10> 직무강화교육 인식도에 따른 교육훈련효과의 인식도의 차이

구 분	직무강화교육 인식도			제공합		자유도		평균제공		F	P
	낮다	중간	높다	집단간	집단내	집단간	집단내	집단간	집단내		
구성원능력향상과 기업문화적 효과	2.70	3.07	3.20	9.23	94.07	2	202	4.62	0.47	9.91***	0.00
기업과 구성원의 효율성 증진효과	2.79	3.23	3.36	11.76	91.77	2	202	5.88	0.45	12.94***	0.00
구성원간 협력관계 개선효과	2.84	3.10	3.16	3.68	109.70	2	205	1.84	0.54	3.44**	0.03

주) *** P<0.01, ** P<0.05

<표 3-11>은 직무보조교육에 대한 필요성의 인식정도에 따라 교육훈련효과의 인식도에 대한 차이가 유의적으로 나타나는 지 분석한 결과인데, 구성원능력향상과 기업문화적 효과만이 $\alpha=0.05$ 수준에서 유의적이며, 기업과 구성원의 효율성 증진효과 그리고 구성원간 협력관계 개선효과 등은 $\alpha=0.1$ 수준에서 유의적인 차이를 보이고 있다. 즉, 직무보조교육에 대한 필요성 인식정도가 높은 경우에 구성원능력향상과 기업문화적 효과가 커지며, 기업과 구성원의 효율성 증진효과 그리고 구성원간 협력관계 개선효과가 커지는 경향을 보이고 있다.

<표 3-11> 직무보조교육 인식도에 따른 교육훈련효과의 인식도의 차이

구 분	직무보조교육 인식도			제공합		자유도		평균제공		F	P
	낮다	중간	높다	집단간	집단내	집단간	집단내	집단간	집단내		
구성원능력향상과 기업문화적 효과	2.86	3.08	3.27	5.64	97.66	2	202	2.82	0.48	5.83***	0.00
기업과 구성원의 효율성 증진효과	3.06	3.25	3.31	2.49	101.03	2	202	1.25	0.50	2.49*	0.09
구성원간 협력관계 개선효과	2.95	3.05	3.24	2.67	110.71	2	205	1.33	0.54	2.47*	0.09

주) *** P<0.01, ** P<0.05

2) 교육훈련과 교육훈련효과의 인식도

가설 2는 교육훈련 환경의 질에 따라 카지노 종사원의 교육훈련효과의 인식정도는 다른지를 검증하기 위한 것인데, <표 3-12>는 그 검증결과이다. 표에 나타난 바

와 같이 교육훈련 환경의 질이 좋을수록 카지노 종사원의 교육훈련효과의 인식도는 좋은 것으로 나타나고 있다. 즉, 교육훈련 환경의 질이 낮을 때(2.61)보다 높은 경우(3.47)에 구성원 능력향상과 기업문화적 효과는 커지며, 이러한 차이는 통계적으로 유의하게 나타나고 있다. 기업과 구성원의 효율성 증진효과도 교육훈련 환경의 질이 낮을 때(2.88)보다 높은 경우(3.54)에 기업과 구성원의 효율성 증진효과가 커지며, 구성원간 협력관계의 개선효과의 경우도 교육훈련 환경의 질이 낮을 때(2.74)보다 높은 경우(3.38)에 그 효과가 큰 것으로 나타났고, 모두 $\alpha=0.01$ 수준에서 유의적인 결과를 보였다.

<표 3-12> 교육훈련환경의 질에 따른 교육훈련효과의 인식도의 차이

구 분	교육훈련환경의 질			제공합		자유도		평균제공		F	P
	낮다	중간	높다	집단간	집단내	집단간	집단내	집단간	집단내		
구성원능력향상과 기업문화적 효과	2.61	3.03	3.47	18.16	85.14	2	202	9.08	0.42	21.54***	0.00
기업과 구성원의 효율성 증진효과	2.88	3.15	3.54	10.76	92.77	2	202	5.38	0.46	11.71***	0.00
구성원간 협력관계 개선효과	2.74	3.06	3.38	10.24	103.14	2	205	5.12	0.50	10.17***	0.00

주) *** $P < 0.01$

가설 3은 교육훈련결과의 반영 및 기업의 지원정도에 따라 카지노 종사원의 교육훈련효과의 인식정도가 다른지 검증하기 위한 것인데, 검증결과 <표 3-13>에 나타난 바와 같이 교육훈련의 결과를 반영하는 정도와 기업이 지원하는 정도가 적을 때(2.59)에는 구성원 능력향상 및 기업문화적 효과가 낮게 나타나는 반면, 기업이 교육훈련 결과를 인사고과 등에 높게 반영하고, 시설 및 여건조성에 높은 지원을 할 경우(3.47) 구성원 능력향상 및 기업문화적 효과는 높게 나타난다. 이러한 결과는 통계적으로 $\alpha=0.01$ 수준에서 유의적으로 나타나고 있다.

기업과 구성원의 효율성 증진효과의 경우에도 이와 같은 통계적인 차이가 나타나고 있는데, 즉, 교육훈련의 결과를 반영하는 정도와 기업이 지원하는 정도가 적을 때(2.79)에는 구성원 능력향상 및 기업문화적 효과가 낮게 나타나는 반면, 기업이 교육

훈련 결과를 인사고과 등에 높게 반영하고, 시설 및 여건조성에 높은 지원을 할 경우(3.57) 구성원 능력향상 및 기업문화적 효과는 높게 나타나고, 구성원간 협력관계의 개선효과도 교육훈련의 결과 반영정도와 기업의 지원정도가 적을 경우(2.74)보다 기업이 교육훈련 결과를 높게 반영하고, 교육훈련에 대해 높은 지원을 할 경우(3.38)에 구성원 능력향상 및 기업문화적 효과가 높게 나타나 통계적으로 $\alpha=0.01$ 수준에서 유의적인 것으로 분석되었다.

<표 3-13> 결과반영 및 기업의 지원정도에 따른 교육훈련효과의 인식도의 차이

구 분	결과반영 및 기업의 지원정도			제공합		자유도		평균제공		F	P
	낮다	중간	높다	집단간	집단내	집단간	집단내	집단간	집단내		
구성원능력향상과 기업문화적 효과	2.59	3.12	3.47	24.22	79.08	2	202	12.11	0.39	30.94***	0.00
기업과 구성원의 효율성 증진효과	2.79	3.23	3.57	19.09	84.43	2	202	9.55	0.42	22.84***	0.00
구성원간 협력관계 개선효과	2.74	3.09	3.38	12.55	100.82	2	205	6.28	0.49	12.76***	0.00

주) *** $P<0.01$



가설 4는 훈련참여자의 태도에 따라 카지노 종사원의 교육훈련효과의 인식정도는 다른지를 검증하기 위하여 설정되었으며, 검증결과 <표 3-14>에 나타난 바와 같이 훈련참여자의 태도가 적극적일수록 구성원 능력향상과 기업문화적 효과 등 카지노 종사원의 교육훈련효과의 인식효과가 큰 것으로 나타나고 있다. 즉, 훈련에 참여하고 있는 종사원들이 소극적인 자세를 보이는 경우(2.67)에는 구성원능력향상과 기업문화적 효과가 낮게 나타나는데 반해 적극적인 자세를 보이는 경우(3.70)엔 그 효과가 높게 나타나고 있고, 이러한 차이는 통계적으로 유의적이었다($P<0.01$). 이와 같은 현상은 기업과 구성원의 효율성 증진효과 및 구성원간 협력관계 개선효과 등의 카지노 종사원 교육훈련효과의 인식도에서도 동일하게 나타나고 있다. 즉, 훈련에 참여하고 있는 종사원들이 소극적인 자세를 보이는 경우(2.85)에는 기업과 구성원의 효율성 증진효과가 낮게 나타나는데 반해 적극적인 자세를 보이는 경우(3.73)에는 그 인식효과가 높게 나타나고 있고, 구성원간 협력관계 개선효과도 훈련에 참여하고 있는 종사

원들이 소극적인 자세를 보이는 경우(2.83)보다 적극적인 자세를 보이는 경우(3.51)에 기업과 구성원의 효율성 증진효과가 높게 나타나고 있다.

<표 3-14> 훈련참여자의 태도(열의)에 따른 교육훈련효과의 인식도의 차이

구 분	훈련참여자의 태도(열의)			제공합		자유도		평균제공		F	P
	낮다	중간	높다	집단간	집단내	집단간	집단내	집단간	집단내		
구성원능력향상과 기업문화적 효과	2.67	3.18	3.70	26.85	76.45	2	202	13.42	0.38	35.47***	0.00
기업과 구성원의 효율성 증진효과	2.85	3.32	3.73	20.40	83.13	2	202	10.20	0.41	24.78***	0.00
구성원간 협력관계 개선효과	2.83	3.13	3.51	11.48	101.90	2	205	5.74	0.50	11.54***	0.00

주) *** P<0.01

3) 교육훈련자의 특성과 교육훈련효과의 인식도

가설 5는 훈련참여자의 인구통계적 특성에 따라 카지노 종사원의 교육훈련효과의 인식정도가 다른지를 검증하기 위한 것이다. 검증결과, <표 3-15>~<표 3-20>에 나타난 바와 같이 부분적으로 통계적인 차이가 나타나고 있다. 즉, 성별 및 직급에 따라, 구성원간 협력관계 개선효과가 차이가 나타나며, 응답기업에 따라 구성원능력향상과 기업문화적 효과 및 기업과 구성원의 효율성 증진효과가 다르게 나타나고 있다. 반면, 연령 및 학력에 따른 카지노 종사원 교육훈련효과의 인식도의 차이는 나타나지 않았다.

구체적으로 살펴보면, <표 3-15>에 나타난 바와 같이 구성원능력향상과 기업문화적 효과나 기업과 구성원의 효율성 증진효과는 남성이나 여성 모두 동일하게 나타나는 반면, 구성원간 협력관계 개선효과는 남성(3.19)이 여성(2.99)보다 더 높게 나타나고 있고, 이는 $\alpha=0.05$ 수준에서 유의적인 차이를 보였다. 또한 직급에 따른 카지노 교육훈련효과의 인식도의 차이에 있어서도 동일한 차이가 나타나고 있는데, 즉, 구성원능력향상과 기업문화적 효과나 기업과 구성원의 효율성 증진효과는 사원에서 대리 이상 등 직급에 관계없이 모두 동일하게 나타나는 반면, 구성원간 협력관계 개선효과는 LSD를 이용한 사후검증결과 대리이상의 직급과 사원인 경우(3.25)에 높게 나타

나고, 주임 및 계장의 직급(2.78)에서는 구성원간 협력관계 개선효과가 낮게 나타나 직급간 유의적인 차이를 보였다.($P < 0.05$)

한편 <표 3-20>에 나타난 바와 같이 운영역사가 상대적으로 긴 W사와 신생기업인 K사간의 교육훈련효과의 인식도의 차이를 보면, 구성원능력향상과 기업문화적 효과와 기업과 구성원의 효율성 증진효과의 차이가 통계적으로 나타나고 있는 반면 구성원간 협력관계 개선효과는 차이를 보이지 않고 있다. 즉, W사는 구성원능력향상과 기업문화적 효과(3.26)가 K사의 구성원능력향상과 기업문화적 효과(2.85)보다 높게 나타났고, 기업과 구성원의 효율성 증진효과에서도 W사(3.34)가 K사(3.05)보다 높게 나타나고 있으며, 이러한 차이는 $\alpha=0.05$ 수준에서 유의적인 차이를 보였다.

<표 3-15> 성별에 따른 교육훈련효과의 인식도의 차이

구 분	성 별		전 체 평균	t	자 유 도	P	평 균 차 이
	남 성	여 성					
구성원능력향상과 기업문화적 효과	3.11	2.99	3.02	1.13	203	0.26	0.122
기업과 구성원의 효율성 증진효과	3.31	3.11	3.17	1.87*	203	0.06	0.200
구성원간 협력관계 개선효과	3.19	2.99	3.05	2.1**	159.735	0.04	0.205

주) ** $P < 0.05$, * $P < 0.1$

<표 3-16> 연령에 따른 교육훈련효과의 인식도의 차이

구 분	연 령				제 품 합		자 유 도		평 균 제 품		F	P
	25세 미만	30세 미만	35세 미만	35세 이상	집 단 간	집 단 내	집 단 간	집 단 내	집 단 간	집 단 내		
구성원능력향상과 기업문화적 효과	2.91	3.00	3.13	3.23	2.06	101.24	3	201	0.69	0.50	1.37	0.25
기업과 구성원의 효율성 증진효과	3.09	3.19	3.17	3.32	0.83	102.70	3	201	0.28	0.51	0.54	0.66
구성원간 협력관계 개선효과	3.01	3.05	3.04	3.20	0.56	112.81	3	204	0.19	0.55	0.34	0.80

<표 3-17> 학력에 따른 교육훈련효과의 인식도의 차이

구 분	학력			제공합		자유도		평균제공		F	P
	고졸이하	전문대졸	대졸이상	집단간	집단내	집단간	집단내	집단간	집단내		
구성원능력향상과 기업문화적 효과	3.06	2.99	3.07	0.31	102.99	2	202	0.16	0.51	0.3	0.74
기업과 구성원의 효율성 증진효과	3.17	3.14	3.22	0.27	103.26	2	202	0.13	0.51	0.26	0.77
구성원간 협력관계 개선효과	3.12	3.05	3.03	0.12	113.26	2	205	0.06	0.55	0.11	0.90

<표 3-18> 직급에 따른 교육훈련효과의 인식도의 차이

구 분	직급			제공합		자유도		평균제공		F	P
	사원	주임/계장	대리이상	집단간	집단내	집단간	집단내	집단간	집단내		
구성원능력향상과 기업문화적 효과	2.99	3.07	3.15	0.60	102.70	2	202	0.30	0.51	0.59	0.55
기업과 구성원의 효율성 증진효과	3.17	3.16	3.17	0.01	103.52	2	202	0.00	0.51	0.01	0.99
구성원간 협력관계 개선효과	3.08	2.78	3.25	3.85	109.53	2	205	1.92	0.53	3.6**	0.03

주) ** P<0.05

<표 3-19> 근속년수에 따른 교육훈련효과의 인식도의 차이

구 분	근속년수			제공합		자유도		평균제공		F	P
	5년미만	10년미만	10년이상	집단간	집단내	집단간	집단내	집단간	집단내		
구성원능력향상과 기업문화적 효과	3.01	2.97	3.15	0.58	102.72	2	202	0.29	0.51	0.57	0.57
기업과 구성원의 효율성 증진효과	3.18	3.19	3.12	0.08	103.44	2	202	0.04	0.51	0.08	0.92
구성원간 협력관계 개선효과	3.08	2.94	3.07	0.58	112.80	2	205	0.29	0.55	0.52	0.59

<표 3-20> 응답기업에 따른 교육훈련효과의 인식의 차이

구 분	응답기업		전체평균	t	자유도	P	평균차이
	W사	K사					
구성원능력향상과 기업문화적 효과	3.26	2.85	3.02	4.32***	203	0.00	0.416
기업과 구성원의 효율성 증진효과	3.34	3.05	3.17	2.95***	203	0.00	0.292
구성원간 협력관계 개선효과	3.07	3.04	3.05	0.29	206	0.77	0.030

주) ** P<0.05

4) 교육훈련과 교육훈련효과의 인식도 사이의 관련성분석

<표 3-21>은 독립변수로 사용된 교육훈련 및 필요성 인식도 등과 교육훈련효과의 인식도간의 상관관계를 분석한 것이다. 상관관계는 상관계수를 통하여 그 관계성을 파악하는데, 상관계수는 -1에서 +1사이의 값을 가지며, 절대값 1에 가까울수록 상관관계가 높으며, 0에 가까울수록 상관관계가 없다.⁶⁴⁾ 일반적으로 상관계수가 0.2이하이면 거의 무시할만한 상관관계이며, 0.2~0.4 사이이면 상관관계가 있고, 0.4~0.7 사이이면, 높은 상관관계가 있고, 0.7이상이면 매우 높은 상관관계를 보인다고 할 수 있는데⁶⁵⁾, <표 3-21>에 나타난 바와 같이 조직 및 구성원 이해교육의 필요성 인식도 변수를 제외한 직무강화교육, 직무보조교육, 교육훈련환경, 결과반영 및 기업의 지원, 훈련참여자의 태도 변수가 모두 구성원능력향상과 기업문화적 효과, 기업과 구성원의 효율성 증진효과, 구성원간 협력관계 개선효과 등 교육훈련효과의 인식도 변수와 상관관계가 있음을 보여준다. 특히 교육훈련효과의 인식도 변수와 가장 상관관계가 높은 변수는 기업이 교육훈련 결과는 반영하고 기업이 지원하는 것 그리고 훈련참여자가 가지는 태도로 나타났다. 즉 기업이 교육훈련 결과를 인사고과 등에 반영하고 교육훈련에 필요한 시설, 여건 및 관심을 보일 때 구성원능력향상과 기업문화적 효과와 기업과 구성원의 효율성 증진효과가 커지는 것으로 나타나고 있다.

64) 이학식·김영, 『SPSS 10.0 매뉴얼-통계분석방법 및 해설』, (서울: 법문사, 2001), p.228.

65) 김영석, 『사회조사방법론-SPSS WIN통계분석』, (서울: 나남출판, 1999), p.280.

<표 3-21> 교육훈련 및 필요성 인식도와 교육훈련효과의 인식도간의 상관관계

교육훈련효과의 인식		구성원능력향상과 기업문화적 효과	기업과 구성원의 효율성 증진효과	구성원간 협력관계 개선효과
교육훈련/필요성				
조직및구성원 이해교육	상관계수	0.188	0.136	0.124
	p.	0.006	0.050	0.073
직무강화교육	상관계수	0.360	0.283	0.248
	p.	0.000	0.000	0.000
직무보조교육	상관계수	0.160	0.173	0.165
	p.	0.019	0.012	0.016
교육훈련환경	상관계수	0.482	0.372	0.263
	p.	0.000	0.000	0.000
결과반영 및 기업의 지원	상관계수	0.462	0.421	0.271
	p.	0.000	0.000	0.000
훈련참여자의 태도	상관계수	0.459	0.425	0.267
	p.	0.000	0.000	0.000

한편 <표 3-21>에 나타난 바와 같이 교육훈련 및 필요성 인식도 등이 교육훈련 효과의 인식도와 상관관계가 있는 것으로 분석됨에 따라 종속변수로 사용된 교육훈련 효과의 인식도에 미치는 영향정도를 파악하기 위해 다중회귀분석을 한 결과, <표 3-22>~<표 3-24>에 나타난 바와 같다.

회귀분석은 독립변수와 종속변수의 선형관계를 요약하여 제시해 주며, 표본에서 발견된 변수간의 관계를 모집단의 수준으로 일반화시키는 통계적 추론의 도구가 된다.⁶⁶⁾

먼저 <표 3-22>에 나타난 바와 같이 교육훈련 및 필요성 인식도 등과 구성원능력향상과 기업문화적 효과간에는 높은 상관관계($R=0.67$)가 있으며, 교육훈련 및 필요성 인식도 등이 구성원능력향상과 기업문화적 효과를 24.2%가량 설명해 주고, $F=24.207$ 이고, $p=0.000$ 으로 회귀식이 유효함을 보여주고 있다.

교육훈련 및 필요성 인식도 등의 변수 중에서 구성원능력향상과 기업문화적 효과에 가장 큰 영향을 미치고 있는 것은 기업의 결과반영 및 기업의 지원($\beta=0.260$)과 훈련참여자의 태도($\beta=0.259$)로 나타났다. 반면, 컴퓨터교육, 외국어교육 그리고 교양

66) 김두섭·강남준, 「회귀분석」, (서울: 나남출판, 2000), pp. 35~36.

교육 등 직무보조교육은 구성원능력향상과 기업문화적 효과에 미치는 영향이 상대적으로 적은 것으로 분석된다.

<표 3-22> 구성원능력향상과 기업문화적 효과에 대한 교육훈련/필요성 인식도의 영향

종속변수	독립변수	비표준화계수		표준화계수	t값	P
		B	S.E.	Beta		
구성원 능력향상과 기업문화적 효과	상수	-0.445	0.366	0.000	-1.21	0.226
	조직및구성원 이해교육	0.122	0.071	0.106	1.72	0.086
	직무강화교육	0.128	0.083	0.098	1.55	0.124
	직무보조교육	0.041	0.077	0.033	0.53	0.598
	교육훈련환경	0.208	0.080	0.188	2.61	0.010
	결과반영 및 기업의 지원	0.273	0.077	0.260	3.56	0.000
	훈련참여자의 태도	0.292	0.076	0.259	3.83	0.000
R=0.67	R ² =0.44	F=24.207	자유도=6/179/185		P=0.000	

<표 3-23>에 나타난 바와 같이 교육훈련 및 필요성 인식도 등과 기업과 구성원의 효율성 증진효과간에는 높은 상관관계(R=0.61)가 있으며, 교육훈련 및 필요성 인식도 등이 기업과 구성원의 효율성 증진효과를 36%가량 설명해 주고, F=17.719이고, p=0.000으로 회귀식이 유효함을 보여주고 있다.

교육훈련 및 필요성 인식도 등의 변수 중에서 기업과 구성원의 효율성 증진효과에 가장 큰 영향을 미치고 있는 것은 기업의 결과반영 및 기업의 지원($\beta=0.306$)이며, 다음은 훈련참여자의 태도($\beta=0.263$)로 나타났다. 반면, 회사의 경영계획과 비전 교육, 간부 리더쉽 교육, 부서간 협동심 증진, 인간관계개선 교육 등 조직 및 구성원 이해교육에 대한 인식도는 기업과 구성원의 효율성 증진효과에 미치는 영향이 매우 낮게 나타났다.

<표 3-23> 기업과 구성원의 효율성 증진효과에 대한 교육훈련/필요성 인식도의 영향

종속변수	독립변수	비표준화계수		표준화계수	t값	P
		B	S.E.	Beta		
기업과 구성원의 효율성 증진효과	상수	0.350	0.389	0.000	0.90	0.369
	조직및구성원 이해교육	0.050	0.074	0.045	0.68	0.497
	직무강화교육	0.141	0.088	0.108	1.60	0.111
	직무보조교육	-0.022	0.078	-0.019	-0.28	0.776
	교육훈련환경	0.116	0.080	0.109	1.44	0.151
	결과반영 기업의 지원	0.305	0.077	0.306	3.95	0.000
	훈련참여자의 태도	0.281	0.076	0.263	3.69	0.000
R=0.61	R ² =0.36	F=17.419	자유도=6/179/185		p=0.000	

<표 3-24>에 나타난 바와 같이 교육훈련 및 필요성 인식도 등과 구성원간 협력 관계 개선효과간에는 높은 상관관계(R=0.45)가 있으며, 교육훈련 및 필요성 인식도 등이 구성원간 협력관계 개선효과를 20%가량 설명해 주고, F=7.6244이고, p=0.000으로 회귀식이 유효함을 보여주고 있다.

교육훈련 및 필요성 인식도 등의 변수 중에서 기업과 구성원의 효율성 증진효과에 가장 큰 영향을 미치고 있는 것은 교육훈련의 전달방법, 교육훈련 진행강사의 자질 및 성실한 진행, 체계적인 프로그램의 내용, 교육훈련 목적에 적합한 교육훈련방법의 채택, 교육훈련의 적당한 시기와 시간 그리고 피교육자에게 필요한 부분을 반영한 교육훈련의 내용 등 교육훈련환경($\beta=0.191$)이며, 다음은 기업의 교육훈련에 대한 결과의 반영($\beta=0.150$)으로 나타났다. 반면, 직무보조교육($\beta=0.043$)과 조직 및 구성원 이해교육($\beta=0.058$)이 구성원간 협력관계 개선효과에 미치는 영향은 매우 낮게 나타났다.

<표 3-24> 구성원간 협력관계 개선효과에 대한 교육훈련/필요성 인식도의 영향

종속변수	독립변수	비표준화계수		표준화계수	t값	P
		B	S.E.	Beta		
구성원간 협력관계 개선효과	상수	0.674	0.442	0.000	1.53	0.129
	조직및구성원 이해교육	0.067	0.086	0.058	0.79	0.433
	직무강화교육	0.127	0.100	0.097	1.27	0.206
	직무보조교육	0.053	0.093	0.043	0.57	0.570
	교육훈련환경	0.213	0.095	0.191	2.25	0.026
	결과반영 기업의 지원	0.159	0.091	0.150	1.74	0.084
	훈련참여자의 태도	0.119	0.090	0.106	1.32	0.187
R=0.45	R ² =0.20	F=7.6244	자유도=6/181/187		P=0.000	



제4장 분석결과에 따른 교육훈련 인식향상 방향

제1절 실증분석의 요약

가설검정 결과를 중심으로 하여 실증분석결과를 요약하면 <표 4-1> 및 <표 4-2>와 같다.

<표 4-1> 가설의 검증결과(1)

가설내용		검증결과
가설 1. 교육훈련의 필요성을 인식하는 정도에 따라 카지노 종사원의 교육훈련효과의 인식정도에 대하여 아래의 각 항목들을 검증하는 것이다.		부분채택
1-1	조직·구성원의 이해교육정도에 따라 구성원능력향상과 기업문화적 인식효과는 다르다.	채택
1-2	조직·구성원의 이해교육정도에 따라 기업과 구성원의 효율성 증진 인식효과는 다르다.	기각
1-3	조직 및 구성원의 이해교육정도에 따라 구성원간 협력관계 개선 인식효과는 다르다.	기각
1-4	직무강화교육 인식정도에 따라 구성원능력향상과 기업문화적 인식효과는 다르다.	채택
1-5	직무강화교육 인식정도에 따라 기업과 구성원의 효율성 증진 인식효과는 다르다.	채택
1-6	직무강화교육 인식정도에 따라 구성원간 협력관계 개선 인식효과는 다르다.	채택
1-7	직무보조교육 인식정도에 따라 구성원능력향상과 기업문화적 인식효과는 다르다.	채택
1-8	직무보조교육 인식정도에 따라 기업과 구성원의 효율성 증진 인식효과는 다르다.	기각
1-9	직무보조교육 인식정도에 따라 구성원간 협력관계 개선 인식효과는 다르다.	기각
가설 2. 교육훈련 환경의 질에 따라 카지노 종사원의 교육훈련효과의 인식정도에 대하여 아래의 각 항목들을 검증하는 것이다.		채택
2-1	교육환경의 질에 따라 구성원능력향상과 기업문화적 인식효과는 다르다.	채택
2-2	교육환경의 질에 따라 기업과 구성원의 효율성 증진 인식효과는 다르다.	채택
2-3	교육환경의 질에 따라 구성원간 협력관계 개선 인식효과는 다르다.	채택
가설 3. 교육훈련결과의 반영 및 기업의 지원정도에 따라 카지노 종사원의 교육훈련효과의 인식정도에 대하여 아래의 각 항목들을 검증하는 것이다.		채택
3-1	결과반영·기업의 지원정도에 따라 구성원능력향상과 기업문화적 인식효과는 다르다.	채택
3-2	결과반영·기업의 지원정도에 따라 기업과 구성원의 효율성 증진 인식효과는 다르다.	채택
3-3	결과반영·기업의 지원정도에 따라 구성원간 협력관계 개선 인식효과는 다르다.	채택

<표 4-2> 가설의 검증결과(2)

가설내용		검증결과
가설 4. 훈련참여자의 태도에 따라 카지노 종사원의 교육훈련효과의 인식정도에 대하여 아래의 각 항목들을 검증하는 것이다..		채택
4-1	훈련참여자의 태도에 따라 구성원능력향상과 기업문화적 인식효과는 다르다.	채택
4-2	훈련참여자의 태도에 따라 기업과 구성원의 효율성 증진 인식효과는 다르다.	채택
4-3	훈련참여자의 태도에 따라 구성원간 협력관계 개선 인식효과는 다르다.	채택
가설 5. 훈련참여자의 인구통계적 특성에 따라 카지노 종사원의 교육훈련효과의 인식정도에 대하여 아래의 각 항목들을 검증하는 것이다.		부분채택
5-1	성별에 따라 구성원능력향상과 기업문화적 인식효과는 다르다.	기각
5-2	성별에 따라 기업과 구성원의 효율성 증진 인식효과는 다르다.	기각
5-3	성별에 따라 구성원간 협력관계 개선 인식효과는 다르다.	채택
5-4	연령에 따라 구성원능력향상과 기업문화적 인식효과는 다르다.	기각
5-5	연령에 따라 기업과 구성원의 효율성 증진 인식효과는 다르다.	기각
5-6	연령에 따라 구성원간 협력관계 개선 인식효과는 다르다.	기각
5-7	학력에 따라 구성원능력향상과 기업문화적 인식효과는 다르다.	기각
5-8	학력에 따라 기업과 구성원의 효율성 증진 인식효과는 다르다.	기각
5-9	학력에 따라 구성원간 협력관계 개선 인식효과는 다르다.	기각
5-10	직급에 따라 구성원능력향상과 기업문화적 인식효과는 다르다.	기각
5-11	직급에 따라 기업과 구성원의 효율성 증진 인식효과는 다르다.	기각
5-12	직급에 따라 구성원간 협력관계 개선 인식효과는 다르다.	채택
5-13	근속년수에 따라 구성원능력향상과 기업문화적 인식효과는 다르다.	기각
5-14	근속년수에 따라 기업과 구성원의 효율성 증진 인식효과는 다르다.	기각
5-15	근속년수에 따라 구성원간 협력관계 개선 인식효과는 다르다.	기각
5-16	응답기업에 따라 구성원능력향상과 기업문화적 인식효과는 다르다.	채택
5-17	응답기업에 따라 기업과 구성원의 효율성 증진 인식효과는 다르다.	채택
5-18	응답기업에 따라 구성원간 협력관계 개선 인식효과는 다르다.	기각

첫째, 가설1의 검증결과, 구성원의 능력향상과 기업문화적 효과는 유의적인 차이를 보였으나 기업과 구성원의 효율성 증진 및 구성원간 협력관계 개선효과는 통계적으로 유의적인 차이가 없다. 즉, 조직 및 구성원 이해교육에 대한 인식정도가 높을수록 구성원 능력향상과 기업문화적 효과가 높다.

직무강화교육에 대한 필요성의 인식정도에 따라서는 구성원능력향상과 기업문화

적 효과, 기업과 구성원의 효율성 증진효과 그리고 구성원간 협력관계 개선효과 등에 대하여 모두 유의적인 차이가 있다. 즉, 직무강화교육에 대한 필요성 인식정도가 높으면, 구성원능력향상과 기업문화적 효과, 기업과 구성원의 효율성 증진효과 그리고 구성원간 협력관계 개선효과가 높다.

직무보조교육에 대한 필요성의 인식정도에 따라 구성원능력향상과 기업문화적 효과가 유의적인 차이를 보이며, 기업과 구성원의 효율성 증진효과 그리고 구성원간 협력관계 개선효과 등은 $\alpha=0.05$ 수준에서 유의적인 차이를 보이지 않는다. 즉, 직무보조교육에 대한 필요성 인식정도가 높은 경우에 구성원능력향상과 기업문화적 효과가 커진다.

둘째, 가설2의 검증결과, 교육훈련 환경의 질에 따라 카지노 종사원의 교육훈련효과의 인식정도는 차이가 있다. 즉, 교육훈련 환경의 질이 좋을수록 카지노 종사원의 교육훈련효과의 인식도는 좋다.

셋째, 가설3의 검증결과, 교육훈련결과의 반영 및 기업의 지원정도에 따라 카지노 종사원의 교육훈련효과의 인식정도는 차이가 있다. 즉, 기업이 교육훈련 결과를 인사고과 등에 높게 반영하고, 시설 및 여건조성에 높은 지원을 할 경우 구성원 능력향상 및 기업문화적 효과, 기업과 구성원의 효율성 증진효과 그리고 구성원간 협력관계 개선효과가 높다.

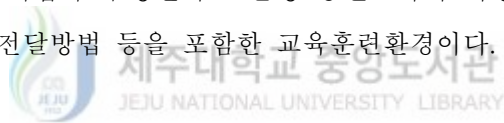
넷째, 가설4의 검증결과, 훈련참여자의 태도에 따라 카지노 종사원의 교육훈련효과의 인식정도는 차이가 있다. 훈련참여자의 태도가 적극적일수록 구성원 능력향상과 기업문화적 효과, 기업과 구성원의 효율성 증진효과 그리고 구성원간 협력관계 개선효과 등 카지노 종사원의 교육훈련효과의 인식효과는 커진다.

다섯째, 가설5의 검증결과, 훈련참여자의 인구통계적 특성에 따라 카지노 종사원의 교육훈련효과의 인식정도는 부분적으로 차이가 있다. 즉, 성별 및 직급에 따라, 구성원간 협력관계 개선효과가 차이가 나타나며, 응답기업에 따라 구성원능력향상과 기업문화적 효과 및 기업과 구성원의 효율성 증진효과가 다르게 나타나는 반면, 연령 및 학력에 따른 카지노 종사원 교육훈련효과의 인식도의 차이는 없다. 다시 말해 구성원간 협력관계 개선효과는 남성이 여성보다 더 높으며, 구성원간 협력관계 개선효과는 대리이상의 직급과 사원이 주임 및 계장의 직급보다 더 높다.

한편 카지노 운영역사가 긴 W사와 신생기업인 K사간에는 구성원능력향상과 기업문화적 효과와 기업과 구성원의 효율성 증진효과의 차이가 있는 반면, 구성원간 협력관계 개선효과는 통계적인 차이가 없다.

여섯째, 교육훈련 및 필요성 인식도 등과 교육훈련효과의 인식도간에 상당한 상관관계를 보이고 있다. 즉, 조직 및 구성원 이해교육의 필요성 인식도 변수를 제외한 직무강화교육, 직무보조교육, 교육훈련환경, 결과반영 및 기업의 지원, 훈련참여자의 태도 변수가 모두 구성원능력향상과 기업문화적 효과, 기업과 구성원의 효율성 증진효과, 구성원간 협력관계 개선효과 등 교육훈련효과의 인식도 변수와 0.248~0.482 사이의 상관관계가 있다.

일곱째, 교육훈련 및 필요성 인식도 등이 교육훈련효과의 인식도에 미치는 영향 정도가 다르게 나타났다. 즉, 구성원능력향상과 기업문화적 효과에 가장 큰 영향을 미치고 있는 것은 기업의 결과반영 및 기업의 지원과 훈련참여자의 태도이며, 기업과 구성원의 효율성 증진효과에 가장 큰 영향을 미치고 있는 것은 기업의 결과반영 및 기업의 지원이고, 기업과 구성원의 효율성 증진효과에 가장 큰 영향을 미치고 있는 것은 교육훈련의 전달방법 등을 포함한 교육훈련환경이다.



제2절 교육훈련에 대한 인식향상 방안

1. 교육훈련방법

일반적으로 교육훈련방법에는 강의식, 실습, 시청각, 사례연구, 역할연기, 토의법, 실제 교시 내지 실연, 통신식, 비즈니스 게임, 프로젝트팀, 감수성 훈련, Grid seminar, 성취동기개발 등 다양한 방법이 개발되어 있다. 이러한 교육훈련방법은 교육받아야할 피교육자의 특성뿐만 아니라 교육주체의 상황에 따라 채택 가능한 교육방법이 다르고, 그 효과도 다를 것이므로 적합한 훈련방법을 선택하는 것이 중요사안이 된다.

카지노 종사자들의 경우 교육훈련강사의 자질 및 교육훈련 담당자의 준비와 진행은 부정적이지는 않지만 교육훈련내용, 프로그램의 체계성, 전달방법, 훈련방법의 적합성 그리고 시기와 시간 등에 대해 부정적인 태도를 보이고 있다. 이는 가설3에서

검증된 바와 같이 교육훈련 환경의 질이 좋을수록 카지노 구성원능력향상과 기업문화적 효과, 기업과 구성원의 효율성 증진효과 그리고 구성원간 협력관계 개선효과 등 교육훈련효과의 인식도가 좋아진다는 사실과 대치되는 결과이다. 따라서 교육훈련내용, 시기, 전달매체 등을 사전 공표하여 의견수렴을 한 후 피교육자에게 적합한 교육훈련방법을 채택하여 교육훈련 참여자의 인식을 긍정적으로 유도해 나가는 것이 바람직하다.

2. 교육결과의 반영

인간은 자아개발의 욕구도 가지고 있지만 다른 한편으로 편해지려는 속성도 가지게 마련이다. 조직의 운용측면에서 보면 조직구성원의 적극적인 참여는 조직을 활성화시켜 가는데, 필수적이지만 조직구성원 측면에서 보면, 과도한 업무로 인식된다.

조직은 존재의 가치를 지키기 위해 구성원의 질적 향상을 요구하게 되므로 제도적으로 이와 같은 질적 향상노력을 인지하고, 측정하며, 또한 성과에 반영해 나가는 시스템이 필요하다. 즉 카지노 운영역사가 긴 기업이 신생기업보다 구성원능력향상과 기업문화적 효과와 기업과 구성원의 효율성 증진효과의 차이가 있는 점을 감안하여 전통성이 있는 기업의 제도들을 연구하고, 자사에 맞도록 도입하여 적용할 필요가 있다.

카지노업의 종사자들은 성과측정에 대해 부정적인 반응을 보이지는 않고 있으나 인사고과에 대한 반영은 회피하고 있다. 이것은 인간의 이중적 태도를 보여주는 것인데, 조직의 활성화 차원에서 보면, 성과측정과 더불어 교육훈련의 결과를 인사고과에 반영하는 것이 적절한 스트레스가 됨으로써 피교육자의 교육에 대한 집중성과 훈련효과를 증가시키는 계기가 될 것이다. 따라서 교육훈련 결과를 반영하는 제도적 장치가 먼저 도입되고, 운용방법 등을 점진적으로 개선해 나가고 고유의 제도로 정착시켜 종사원들이 교육에 대한 자율적인 인식의 전환을 유도할 필요가 있다.

3. 훈련참여자의 태도

훈련참여자의 태도가 적극적일수록 구성원 능력향상과 기업문화적 효과, 기업과 구성원의 효율성 증진효과 그리고 구성원간 협력관계 개선효과 등 카지노 종사원의

교육훈련효과의 인식도는 커지고, 훈련 참여자의 태도는 교육훈련효과에 큰 영향을 주고 있으므로 종사원들의 교육훈련 참여를 자율적으로 유도하고, 기업이 적절한 동기부여를 하는 것이 훈련참여자의 태도가 적극적으로 되도록 해야 할 것이다.

그러나 전반적인 교육훈련에 대한 카지노종사원들의 태도 중, 교육을 받는 본인의 관심이나 개인적으로 유익하다는 반응을 보이지만 교육훈련을 받는 종사원의 태도는 적극적이지 못하다.

이것은 전문직능교육 등의 직무강화교육에 대한 필요성은 강하게 느끼고 있지만, 인사고과의 반영 등 제도적인 체계가 확립되지 않으므로 인하여 나타나는 현상이다. 따라서 기업은 개인의 능력개발을 위한 동기부여뿐만 아니라 기업의 자질향상에 대한 정책적 비전을 마련하여야 한다. 즉, 교육훈련의 계획에서부터 진행, 결과평가 및 기업에 대한 교육훈련의 효과까지 일관된 업무수행을 위한 책임있는 직위나, 업무배당이 이루어져야 한다. 특히 이러한 업무수행을 하는 종사원에 대해서 그 업무결과를 심도있게 평가하고, 상위 경영층을 포함한 전사적 차원에서 인정해주는 풍토를 조성하여 교육훈련 참여자가 이를 적극적으로 받아들이도록 해야 한다.

4. 교육훈련의 내용



카지노 업체의 종사자들은 그들의 교육 필요성은 상당히 높게 인식하고 있지만, 관련되지 않은 분야나 이미 일정수준에 도달한 분야에 대해서는 필요성을 느끼지 않고 있다.

가장 필요하다고 하는 교육분야는 간부들의 리더쉽교육, 전문직능교육, 서비스교육, 인간관계개선교육 등이며, 반면, 컴퓨터교육이나 교양교육 등은 상대적으로 그 필요성을 느끼지 못하고 있다. 이는 업무자체에 직접적으로 필요한 부분이 없거나 또는 이미 필요한 정도의 지식을 확보하고 있기 때문일 것이다. 따라서 피교육자 집단을 어느 정도 세분화하여 이것이 불필요한 종사원 집단에는 교육훈련내용에 포함될 필요가 없을 것이다. 또한 훈련교육내용의 흥미성을 부여하여 훈련내용에 대한 종사원들의 거부감을 없애고 나아가 기대되는 행사가 되도록 할 필요가 있다.

제5장 결 론

사회적으로 부정적인 평가를 받아온 카지노는 이제 세계적인 추세에 따라 많은 국가들이 자국의 관광산업을 육성의 일환으로 카지노를 도입하고 있다. 이에 따라 국내에도 이러한 경향이 반영되어 꾸준히 카지노의 개장 및 이용자의 범위가 넓어지고 있다.

그러나 순수한 인적서비스에 의존하고 있는 카지노 산업은 많은 인적자원을 필요로 하는 반면, 카지노조직에 필요한 인재의 육성은 이에 따르지 못한 실정이다. 본 연구의 목적은 카지노종사원들의 교육훈련에 대한 효과인식현황을 측정하여 교육훈련방법, 교육훈련결과의 반영, 훈련참가자의 태도, 교육훈련의 내용 등에 대한 인식향상방안을 제시하는데 있으며, 구체적인 연구목적은 다음과 같다.

첫째, 카지노 종사원들의 교육훈련에 관한 이론적인 연구를 수반하여 카지노업체에서 실시하고 있는 교육훈련의 실시정도, 목적, 내용과 방법을 비교·분석함으로써 교육훈련의 현황을 살펴보고자 한다.

둘째, 카지노 종사원을 대상으로 실증분석을 실시하여 종사원들이 중요하다고 인식하고 있는 교육훈련의 내용과 방법을 교육훈련의 효과와 비교·분석함으로써 종사원들에게 보다 효과적인 교육방법을 모색하고자 한다.

셋째, 카지노업체 종사원들의 일반적인 특성이 교육훈련으로 인한 직무 및 태도 변화에 어떤 영향을 미치는가를 알아봄으로써 그 효과인식 태도를 평가하고자 한다.

마지막으로 현재 카지노업체 종사원들의 교육훈련효과에 가장 큰 영향을 미치는 교육부문을 파악해 봄으로써 카지노종사원의 교육훈련에 대한 인식개선방안을 제시하고자 한다.

가설검증을 중심으로 한 실증연구결과를 축약하면 다음과 같다.

첫째, 조직 및 구성원 이해교육에 대한 인식정도가 높을수록 구성원 능력향상과 기업문화적 효과가 높다. 직무강화교육에 대한 필요성 인식정도가 높으면, 구성원능력향상과 기업문화적 효과, 기업과 구성원의 효율성 증진효과 그리고 구성원간 협력관계 개선효과가 높다. 직무보조교육에 대한 필요성 인식정도가 높은 경우에 구성원 능력향상과 기업문화적 효과가 커진다.

둘째, 교육훈련 환경의 질이 좋을수록 카지노 종사원의 교육훈련효과의 인식도는 좋다.

셋째, 기업이 교육훈련 결과를 인사고과 등에 높게 반영하고, 시설 및 여건조성에 높은 지원을 할 경우 구성원 능력향상 및 기업문화적 효과, 기업과 구성원의 효율성 증진효과 그리고 구성원간 협력관계 개선효과가 높다.

넷째, 훈련참여자의 태도가 적극적일수록 구성원 능력향상과 기업문화적 효과, 기업과 구성원의 효율성 증진효과 그리고 구성원간 협력관계 개선효과 등 카지노 종사원의 교육훈련효과의 인식효과는 커진다.

다섯째, 구성원간 협력관계 개선효과는 남성이 여성보다 더 높으며, 구성원간 협력관계 개선효과는 대리이상의 직급과 사원이 주임 및 계장의 직급보다 더 높다.

한편 카지노 운영역사가 긴 W사와 신생기업인 K사간에는 구성원능력향상과 기업문화적 효과와 기업과 구성원의 효율성 증진효과와 더 크지만, 구성원간 협력관계 개선효과의 통계적인 차이는 없다.

여섯째, 구성원능력향상과 기업문화적 효과에 가장 큰 영향을 미치고 있는 것은 기업의 결과반영 및 기업의 지원과 훈련참여자의 태도이며, 기업과 구성원의 효율성 증진효과에 가장 큰 영향을 미치고 있는 것은 기업의 결과반영 및 기업의 지원이고, 기업과 구성원의 효율성 증진효과에 가장 큰 영향을 미치고 있는 것은 교육훈련의 전달방법 등을 포함한 교육훈련환경이다.

본 연구는 다음과 같은 한계를 가지며, 향후 연구방향을 언급하면 다음과 같다.

첫째, 카지노업이 이에 대한 부정적인 사회적 풍토로 광범위하게 확산되어 있지 못해 많은 선행연구가 이루어지지 못함으로써 변수설정에 어려움이 많다.

둘째, 이에 따라 표본의 선정에도 제한적일 수밖에 없어 2개 업체를 대상으로 실증분석자료를 얻어 이용하였다.

셋째, 향후 연구에서는 변수들의 선택이 더 정교화 되어야 할 것이며, 실무에 나타난 효과가 반영되어야 할 것이다.

참고문헌

1. 국내문헌

- 김두섭·강남준, 「회귀분석」, 나남출판, 2000.
- 김석희, 「인사관리론」, 무역경영사, 1983.
- 김식현, 「인사관리론」, 무역경영사, 1994.
- 김영석, 「사회조사방법론-SPSS WIN통계분석」, 나남출판, 1999.
- 김재진·김남현, 「인적자원과 생산성」, 학문사, 1986.
- 김충호, 「호텔인사관리」, 형설출판사, 1990.
- 나운기, 「인사관리론」, 학문사, 1996.
- 박경규, 「신인사관리」, 홍문사, 1988.
- 박내희, 「인사관리」, 박영사, 1997.
- 배호순, 「프로그램 평가론」, 1994.
- 백석현, 「현대인적자원관리론」, 법문사, 1996.
- 신유근, 「인사관리」, 경문사, 1984.
- 양운섭, 「경영인사관리」, 형설출판사, 1990.
- 오병수, 「현대인사관리」, 박영사, 1980.
- 이재천, 「현대인사관리」, 일신사, 1982.
- 이충기의 3인, 「카지노산업의 이해」, 일신사, 1999.
- 이학식·김영, 「SPSS 10.0 매뉴얼-통계분석방법 및 해설」, 법문사, 2001.
- 이학중, 「인사관리」, 세경사, 1985, 1987, 1990.
- 채서일, 「사회과학 조사방법론」, 법문사, 1990.
- 채서일·김범중, 「SPSS/PC+를 이용한 통계분석」, 법문사, 1991.
- 최종태, 「연대인사관리론」, 무역경영사, 1982.
- 최종태, 「인사관리」, 박영사, 1998.
- 한국인사관리협회, 「인사관리」, 1992.
- 한국카지노업 관광협회, 「카지노 제도발전 및 활성화 방안」 1996.
- 한준상, 「산업인력자원개발」, 양서원, 1993.

- 허만형, 「SPSS와 통계분석」, 교학사, 1994.
- 김용혁, “교육훈련유효성에 대한 조직성원간의 지각행태”, 박사학위논문, 전남대학교 대학원, 1993.
- 송기헌, “한국관광호텔 종사원 교육훈련의 실증적 연구”, 경기대학교 대학원 박사학위 논문, 1992.
- 신유식, “기업윤리와 경영교육”, 「한국경영학회 논문집」, 1991.
- 이만표, “기업내 계층별 교육훈련 과정의 효율성 증대에 관한 연구”, 연세대학교 교육대학원 석사학위논문, 1993.
- 이생노, “관광호텔 종사원 교육훈련에 관한 연구”, 세종대학교 경영대학원 석사학위 논문, 1996.
- 임승환, “교육훈련이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구” 세종대학교 석사학위논문, 1993.
- 최미나, “ISD모델에 따른 산업교육프로그램의 행동평가도구 개발방안”, 한양대학교 대학원 석사학위논문, 1994.
- 최승욱, “우리나라 기업의 인적자원개발에 관한 연구”, 동아대학교 대학원 박사학위 논문, 1995.
- 한정진, “교육훈련방법의 유효성에 관한 연구”, 원광대학교 대학원 석사학위논문, 1997.
- 홍철희, “관광호텔 종사원의 교육훈련에 관한 연구-식음료서비스 부문을 중심으로”, 경희대학교 경영대학원 석사학위논문, 1995.
- 제주관광대학 카지노경영과, 2002.
- 한국카지노 관광협회, 1998.
- 강원랜드 및 위커킬호텔 기업 내부자료, 2002.

2. 외국문헌

- Beach, D.S Personnel. *The Management of People at Work*. Macmillan Publishing Co. Inc., 1980.

- Cassio, Wayne F. & Elias M. Awads. *Human Resource Management : An Information on Systems Approach*. Virginia : Reston, 1981.
- Davis, K. *Human Behavior at Work : Human Relation and Organizational Behavior*, 4th Ed., New York : McGraw-Hill, 1982.
- Drucker, P. F., *Management : Task, Responsibilities, Practices*. New York, Harper & Row, 1974.
- Gilley, J. W., & Eggland, S. S., *Principle of Human Resource Development*. MA : Addison Wesley, 1990.
- Gluck, William F, *Foundation of Personnel Management*. Englewood Cliffs. NJ : Prentice-Hall, 1979.
- Goldstein. I. L. *Training in Organization : Needs Assessment, Development, and Evaluation*. Brooks Cole Publishing Company, 1986.
- Gray Dessler, *Personnel Management : Modern Concept & Technique*, 3rd ed., New York: Reston, 1984.
- Heneman S. & Dyer, F., *Personnel / Human Resource Management*. New York : Richard D. Irwin, 1980.
- Jackson, T., *Evaluation : Relating training to business performance*. London : Kogan Page, 1989.
- Leonard Nadler, , *Designing Training Programs*, California: Addison-Wesley, 1982.
- Mahoney, F.X, *Human Resource Management : The Handbook of Human Resource Development*. 2nd ed., by L.Nadler(New York : John Wiley & Sons, 1984).
- Middlemist, R. Dennis, Michael A. Hitt & Charles R. Greer, *Personnel Management*. New York : Jobs. People & Lodic, 1983.
- Morrison, J. M., “Determining Training Needs”. in R. L. Crag(ed). *Training and Development Handbook*. New York : McGraw-Hill, 1986.

- Pigors & Myers. *Personnel Administration*, 7th ed. International Student Edition
McGrawhill Kogaku-Sha.
- Pinder. C. C. *Work Motivation*, (Glenview III Seott Foresman, 1984).
- Singer, Marc G. *Human Resource Management*, Boston: PWS-KENT, 1990.
- Wayne F. Cascio, *Managing Human Resource : Productivity Quality of Work
Life. Profits.* 2nd. ed. New York : McGraw-Hill, 1989.
- Boblander, G. W. & A. J. Kinicki, "Productivity's People Factor", *Personnel
Administrator*, February 1988.
- Carol Haig, "A Line Manager's Guide to Training", *Personnel Journal.* vol. 63.
No. 10. October, 1984.
- Edwin B Flippo, "Principles of Personnel Management" 4th ed, McGraw-Hill
Kogaku-Sha, 1976.
- Gandz J. & Hayes, N., "Teaching Business Ethics", *Journal of Business Ethics*,
Vol.17. 1988.
- Human Birnbreuer & Lynne A. Tyson. "How to Analysis Needs", *Training and
Development Journal.* August, 1985.
- Knowles, M.S, "Adult Learning : Theory and Practice" , *The Handbook of
Human Resource Development*, 2nd ed, by L.Nadler (New York : John Wiley
and Son, 1984).
- Sadler, D. R., "The origins and functions of evaluative criteria". *Education
Theory.* 35(3). summer, 1985.
- Wehrenberg, S. B., "Training : Skill and Motivation Divide Training and
Orientation.", *Personnel Journal.* May, 1989.
- Widget Finn, "No Train, No Gain". *Personnel Journal.* September, 1991.

ABSTRACT

A STUDY OF THE CASINO EMPLOYEE'S EFFECT RECOGNITION ON THE TRAINING AND EDUCATION

Sung-Kyu Kang

Department of Business Administration

Graduate School of Business Administration

Cheju National University

Supervised by Professor Sang-Hoon Oh

Today, the customers are being tempted with greater and greater service diversity. To meet at this demand, service providers in the casino industry need to have high quality.

The importance of human resource development is increasingly emphasized in most firms, while they do not have systematic alternative plan for it. Training employees is one of the best ways to improve the quality of workers. The problem is how to train and educate them with low cost and high effectiveness.

The purpose of this study is to review previous works related to human resource development, to check the present conditions of casino industry and to explore the way how to improve the casino employee's effect recognition of training and education in the casino industry.

To accomplish these purposes, 250 employees from 2 casino companies were given questionnaires of which 220 were returned of which 213 were used for empirical analysis.

Frequency, Reliability, Factor, Regression, T-test and Oneway ANOVA by a statistical package, SPSS for Windows (Release 10.0) were used to analyze each variable.

The empirical results can be summarized as follows:

1. The higher degree of recognition for training for understanding organization and members, the higher degree of effect for improving individual ability and efficiency. The higher degree of recognition for training for improving main tasks, the higher degree of effect for improving individual ability and efficiency, firm and employee's efficiency and cooperative relation among employees. And the higher degree of recognition for training for supporting tasks, the higher degree of effect for improving individual ability and efficiency.
2. The better training environment brings the higher degree of recognition for training effect.
3. Firm's exact reflecting the result of training and positive supporting and positive attitude of trainees improve individual ability and efficiency, firm and employee's efficiency and cooperative relation among employees.
4. The effect of cooperative relation among employees for man trainees is higher than woman trainees.
5. The variables such as training for improving main tasks, training for supporting tasks, training environment, firm's reflecting the result of training and supporting and attitude of trainee are closely related with the variables such as improving individual ability and efficiency, improving firm and employee's efficiency and cooperative relation among employees.
6. The variables which most greatly influenced for improving individual ability and efficiency are firm's reflecting the result of training and supporting

and attitude of trainee. The variable which most greatly influenced for improving firm and employee's efficiency is firm's reflecting the result of training and supporting. And the variables which most greatly influenced for cooperative relation among employees is the variable of training environment.



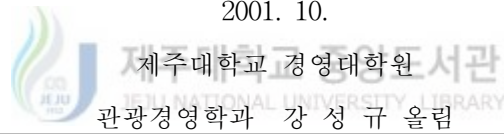
설문지

안녕하십니까?

본 연구는 카지노 업체에서 실시되고 있는 교육훈련이 카지노종사원의 인적자원 개발에 미치는 영향에 관한 연구를 하여 교육훈련의 개선방안을 모색하는데 목적을 두고 있습니다.

본 설문지의 모든 응답은 무기명으로 처리되며 그 결과는 순수하게 연구목적에만 활용될 것입니다. 바쁘시더라도 모든 문항에 성의껏 응답해 주시기 바랍니다.

2001. 10.



I. 교육훈련 내용의 중요도에 관한 사항입니다. 각 항목들을 읽고 귀하께서 생각하는 해당사항에 체크(V)해 주십시오.

설문내용	전혀 중요하지 않다	중요하 지않다	보통이 다	중요하 다	매우 중요하 다
1. 서비스교육(고객응대/표정관리/예절교육)					
2. 전문 직능교육(딜링/메뉴얼/테이블 운영)					
3. 정신교육(직업관, 직무태도)					
4. 인간관계(상사·동료) 개선교육					
5. 외국어교육(영어·일어·중국어등)					
6. 컴퓨터교육					
7. 교양교육					
8. 해외연수					
9. 부서간 협동심 증진					
10. 간부 리더쉽 교육					
11. 회사의 경영계획과 비전교육					

II. 교육훈련에 대한 전반적인 사항입니다. 각 항목들을 읽고 귀하께서 생각하는 해당사항에 체크(V)해 주십시오.

설문내용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 교육훈련에 관한 본인의 관심이 많다.					
2. 교육훈련은 개인적으로 유익한 프로그램이다.					
3. 교육훈련은 경영자들의 이익을 위한 것이다.					
4. 교육훈련에 대한 종사원의 태도는 적극적이다.					
5. 교육훈련의 내용은 자신에게 필요한 부분을 적합하게 반영하고 있다.					
6. 프로그램의 내용은 체계적으로 짜여져 있다.					
7. 교육훈련 담당자의 준비와 진행이 성실하다.					
8. 교육훈련을 진행할 강사의 자질을 충분히 가지고 있다.					
9. 교육훈련의 전달방법이 효과적이다.					
10. 교육훈련 목적에 적합한 교육훈련방법이 채택되고 있다.					
11. 교육훈련에 필요한 시설 및 여건을 갖추고 있다.					
12. 교육훈련의 시기와 시간은 적당하다.					
13. 교육훈련에 관한 회사의 관심 및 지원이 잘 이루어 진다.					
14. 교육훈련의 성과측정은 이루어져야 한다.					
15. 성과측정결과가 인사고과에 반영되어야 한다.					

Ⅲ. 교육훈련의 유효성(효과)에 관한 사항입니다. 각 항목들을 읽고 귀하께서 생각하는 해당사항에 체크(V)해 주십시오

설문내용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1. 회사가 추구하는 전체적인 목표달성에 도움을 준다.					
2. 담당직무를 효과적으로 수행하는데 도움을 준다.					
3. 자신의 업무에 대한 책임감이 고양된다.					
4. 회사의 생산성이 향상된다.					
5. 동료 또는 상사와의 인간관계를 개선하는데 도움을 준다.					
6. 각 부서(팀)간의 협력에 도움을 준다.					
7. 다양한 환경변화에 적응하는데 도움을 준다.					
8. 세계적인 카지노 인으로의 자질을 갖는데 도움을 준다.					
9. 기업문화를 형성하는데 도움을 준다.					
10. 교육훈련 후 자신의 업무에 보람과 장래성을 낳는다.					
11. 직무수행과 능력향상에 도움을 준다.					
12. 고객서비스 질의 향상에 도움을 준다.					
13. 미래 교육훈련 계획 수립에 도움이 된다.					
14. 회사의 비전과 경영정책을 잘 알 수 있다.					

Ⅳ. 귀하의 개인적인 특성에 관한 사항입니다. 해당사항에 체크(V)해 주십시오.

1. 귀하의 성별은? ① 남자 ② 여자
2. 귀하의 연령은?
① 25세 미만 ② 30세 미만 ③ 35세 미만 ④ 40세 미만 ⑤ 40세 이상
3. 귀하의 학력은? ① 고졸 ② 전문대졸 ③ 대학교졸 ④ 대학원졸(재)
4. 귀하의 직위는? ① 사원 ② 주임(계장) ③ 대리 ④ 과장급 이상
5. 귀하의 총 재직기간은?
① 5년 미만 ② 10년 미만 ③ 15년 미만 ④ 20년 미만 ⑤ 20년 이상

♣ 본 설문에 응답해 주셔서 대단히 감사합니다.