碩士學位論文

航空運送서비스業體의 敎育訓練에 관한 實證的 硏究

- 濟州地域의 K航空社와 A航空社 從業員을 中心으로 -

濟州大學校 大學院

經 營 學 科

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

高 永 林

1996 年 6 月

航空運送서비스業體의 敎育訓練에 관한 實證的 硏究

- 濟州地域의 K航空社와 A航空社 從業員을 中心으로 -

指導敎授 宋 秉 軾

高 永 林

이 論文을 經營學 碩士學位 論文으로 提出함

1996 年 6月

高永林의 經營學 碩士學位 論文을 認准함

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

審査委員長 經營學博士 金 範 國 印

委 員 經營學博士 金 熙 哲 印

委 員 經營學博士 宋 秉 軾 印

濟州大學校 大學院

1996年 6月

An Empirical Study on Education and Training in Service Industry of Air Transportation

- Centering on the Employees of Air Line Companies (using the initial K and A) in Cheju Area -

Young-Rim, Ko

(Supervised by Professor Byeong-Sik Song)

A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT
OF THE REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF
MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION
GRADUATE SCHOOL
CHEJU NATIONAL UNIVERSITY

1996. 6.

目　　次

第1章 序　　論 1

第 1 節 硏究의 目的 1

第 2 節 硏究構成 및 方法 3

第2章 敎育訓練에 관한 理論的 背景 4

第 1 節 敎育訓練의 基礎槪念 4

1. 敎育訓練의 意義와 目的 4
2. 敎育訓練의 必要性 및 效果 7
3. 敎育訓練과 人事管理의 關係 8

第 2 節 敎育訓練의 理論的 展開 11

1. 敎育訓練 導入의 諸理論 11
2. 敎育訓練의 分類 및 體系 14
3. 垂直的 敎育訓練의 內容과 妥當性 檢討 18

第 3 節 敎育訓練의 展開過程 28

1. 敎育訓練의 모델 28
2. 敎育訓練의 展開過程 33

第3章 航空運送서비스業體의 敎育訓練 實態 48

第 1 節 航空運送서비스業體의 一般的 槪觀 48

1. 航空運送서비스業體의 歷史 48
2. 旅客 및 貨物運送 實態 50

제주대학교 중앙도서관 JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

第 2 節 航空運送서비스業體의 敎育訓練 實態 51
1. 敎育訓練 擔當部署의 組織과 目標 51
2. 敎育訓練의 段階別 體系 53
3. 敎育訓練의 評價 56

第4章 實 證 分 析 57
第 1 節 硏究假說의 設定 57
1. 變數의 操作的 定義 57
2. 硏究假說의 設定 58

第 2 節 硏究의 設計 59
1. 硏究標本의 選定 및 特性 59
2. 設問의 構成 및 內容 60
3. 測定方法 61

第 3 節 實證分析 및 結果解釋 62
1. 變數에 대한 妥當性 檢證 62
2. 假說의 檢證 및 解釋 65

第5章 結 論 88
第 1 節 硏究結果의 要約 88
第 2 節 硏究結果의 示唆點 93

參 考 文 獻 95
設 問 紙 99

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

表 目 次

<표Ⅱ- 1> 훈련과 교육의 차이점 5
<표Ⅱ- 2> 신입사원 교육훈련의 내용 19
<표Ⅱ- 3> 수직적 교육훈련의 필요순위 21
<표Ⅱ- 4> 우리나라 기업에서 생각하는 경영자 교육훈련방법의 우선순위 22
<표Ⅱ- 5> 의사결정의 형태 24
<표Ⅱ- 6> 평균인자점수를 이용한 수직적 교육훈련 항목 순위표 27
<표Ⅱ- 7> 수직적 교육훈련 항목에 대한 분산분석 결과 28
<표Ⅱ- 8> 교육훈련 목표별 교육훈련 방법의 유효성에 대한 교육훈련자들의 평가 40
<표Ⅱ- 9> 6개 교육훈련의 목표에 대한 9개 교육훈련 방법의 인지적 효율성 40
<표Ⅱ-10> 교육훈련 방법의 효율성 40
<표Ⅱ-11> 교육훈련의 평가에 관한 종합표 45
<표Ⅱ-12> 실험의 설계 46
<표Ⅲ- 1> 직급별 교육훈련의 과정 53
<표Ⅲ- 2> 관리자 교육훈련의 과정 55
<표Ⅳ- 1> 표본의 특성 60
<표Ⅳ- 2> 설문의 내용 61
<표Ⅳ- 3> 교육훈련의 필요성에 대한 요인분석 63
<표Ⅳ- 4> 교육훈련의 성과유형에 대한 요인분석 64
<표Ⅳ- 5> 교육훈련의 개인목표 65
<표Ⅳ- 6> 교육훈련 후의 보상 65
<표Ⅳ- 7> 직급과 교육훈련필요성 유형간의 차이분석 67
<표Ⅳ- 8> 성별 교육훈련 필요성 유형의 차이분석 67
<표Ⅳ- 9> 근속년수와 교육훈련 필요성 유형간의 차이분석 68
<표Ⅳ-10> 직종별 교육훈련 필요성 유형의 차이분석 69

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

<표Ⅳ-11> 직급별 교육훈련 방법의 선호도와의 관계 ····· 70
<표Ⅳ-12> 근속년수와 교육훈련 기법의 선호도와의 관계 ····· 71
<표Ⅳ-13> 교육훈련 방법과 교육훈련 성과와의 차이분석 ····· 72
<표Ⅳ-14> 교육훈련 기법과 교육훈련 성과와의 차이분석 ····· 73
<표Ⅳ-15> 직무교육훈련 내용과 교육훈련 성과와의 차이분석 ····· 74
<표Ⅳ-16> 직무교육훈련 등급과 교육훈련 성과와의 차이분석 ····· 75
<표Ⅳ-17> 경영관리교육과 교육훈련성과와의 차이분석 ····· 76
<표Ⅳ-18> 기타교육과 교육훈련의 성과와의 차이분석 ····· 77
<표Ⅳ-19> 교육훈련 방법과 기법에 따른 교육훈련의 반응성과 ····· 77
<표Ⅳ-20> 교육훈련 방법과 기법에 따른 교육훈련의 학습성과 ····· 78
<표Ⅳ-21> 교육훈련 방법과 기법에 따른 교육훈련의 행위성과 ····· 78
<표Ⅳ-22> 교육훈련 방법과 등급별 직무교육에 따른 교육훈련의 반응성과 ·· 79
<표Ⅳ-23> 교육훈련 방법과 등급별 직무교육에 따른 교육훈련의 학습성과 ·· 79
<표Ⅳ-24> 교육훈련 방법과 등급별 직무교육에 따른 교육훈련의 행위성과 ·· 80
<표Ⅳ-25> 교육훈련의 기법과 등급별 직무교육의 내용에 따른 반응성과 ····· 81
<표Ⅳ-26> 교육훈련의 기법과 등급별 직무교육의 내용에 따른 학습성과 ····· 82
<표Ⅳ-27> 교육훈련의 기법과 등급별 직무교육의 내용에 따른 행위성과 ····· 82
<표Ⅳ-28> 교육훈련의 기법과 경영관리교육의 내용에 따른 반응성과 ····· 83
<표Ⅳ-29> 교육훈련의 기법과 경영관리교육 내용에 따른 학습성과 ····· 83
<표Ⅳ-30> 교육훈련의 기법과 경영관리교육의 내용에 따른 행위성과 ····· 84
<표Ⅳ-31> 교육훈련의 기법과 기타교육의 내용에 따른 반응성과 ····· 85
<표Ⅳ-32> 교육훈련의 기법과 기타교육의 내용에 따른 학습성과 ····· 85
<표Ⅳ-33> 교육훈련의 기법과 기타교육의 내용에 따른 행위성과 ····· 86

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

圖 目 次

<그림Ⅱ- 1> 교육훈련의 목적 6
<그림Ⅱ- 2> 교육훈련의 수직적·수평적 분류 15
<그림Ⅱ- 3> 경영자가 갖추어야 할 자질 23
<그림Ⅱ- 4> 의사결정행위와 필요자질과의 관계 24
<그림Ⅱ- 5> 브런네트의 교육훈련 모델 29
<그림Ⅱ- 6> 로프틴의 교육훈련 모델 30
<그림Ⅱ- 7> 파커의 교육훈련 모델 31
<그림Ⅱ- 8> 데슬러의 교육훈련모델 32
<그림Ⅱ- 9> 빈톤의 교육훈련 필요성 분석 모델 35
<그림Ⅱ-10> 쿠크의 교육훈련 필요성 분석 모델 36
<그림Ⅱ-11> 교육훈련 평가에 관한 클레멘트의 견해 44
<그림Ⅲ- 1> K항공사의 교육훈련 담당부서의 조직 52

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

SUMMARY

An Empirical Study on Education and Training in Service Industry of Air Transportation

- Centering on the Employees of Air Line Companies (using the initial K and A) in Cheju Area -

Young-Rim, Ko
Dept.of Business Administration
The Graduate School of
Cheju National University

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

The present outside labor market lacks good labor force to supply human resource fully and continually to the enterprise. Therefore,the enterprises are in the circumstance that they must continually bring up the human resource which is suitable to their job-offering condition. It is the management of education and training which is introduced to overcome this global circumstances. This study has an object to search proper method,technique, and contents of education and training through an aviation company of Cheju area. Also, in this process, the relation between the interactive effect and the result of the education and training would be verified.

The method of this study is based upon spot interview and positive study through the questionnaire. With the data collected through questionnaire,I analyzed the validity of the variable selected previously by using statistical package called SPSSPC+, and then verified the hypothesis focusing my attention on the analysis of difference between variables and analysis of relation.

The seven hypothesis of this study are as follows.

[Hypothesis Ⅰ] In accordance with the demographic trait, the degree of perception on the necessity of education and training will be different

[Hypothesis Ⅱ] In accordance with the demographic trait, the degree of preference for the method and the technique of education and training will be different.

[Hypothesis Ⅲ] In accordance with the method and the technique of education and training, the result of education and training will be different.

[Hypothesis Ⅳ] The result of education and training will be different according to the contents of education and training.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

[Hypothesis Ⅴ] The reactive effect between the method and the technique of education and training has different influence upon the result of education and training.

[Hypothesis Ⅵ] The reactive effect between the method and the contents of education and training has different influence upon the result of education and training.

[Hypothesis Ⅶ] The reactive effect between the technique and the contents of education and training has different influence upon the result of education and training.

The hypothesis of this study are adopted largely.

This study shows some suggestions as below.

The first,the education and training on conceptual feature and human feature must be reinforced. According to the conclusion of analysis, the employees primarily perceived the necessity for education and training on human feature. In the next place,the functional feature and the conceptual feature were orderly presented.

The second, in relation to the method of education and training, it is necessary to reinforce the OJT and the education and training performed by branch office. In accordance with the conclusion of analysis, the preference for the education and training performed by main office shows relative superiority. Therefore, the employees may have minimal attraction for other education and training. So, the institution of branch office for training and the number of tutor must be precedently expanded. And the systematic plan of education and training and developing programs are precedently needed.

In relation to the technique of education and training, it is demanded that the education and training through vestible training method and case study method will be increased decreasing the frequency of the lecture method except the unavoidable case.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

The third, to increase the result of the education and training, the method and the technique of education and training must be changed. The OJT has relative effect on increasing the reactive result of education and training in the early stage. To continue the effect of the education and training, the reinforcement is needed through education and training performed by main office. And, in relation to the technique of education and training, the practice is essential to increase the

reactive result in the early stage. To continue the effect of the education and training, it is necessary to obtain special knowledge through conference method and lecture method.

The fourth, it is needed that the technique of education and training must be harmonized with the method of education and training. In other words, to increase the result of the global education and training, case study method and vestible training method is effective to OJT.

The fifth, the method of education and training must be harmonized with the contents of education and training. In the case of general process, practical process, self in-house training, the OJT has the possibility that it may increase the result of education and training.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

第1章 序　論

第1節 硏究의 目的

기업을 둘러싼 여러 환경이 그 어느 때보다 급격하게 변화하는 상황하에서 현대기업들은 생존·성장·발전을 위해 경영혁신에 주력하고 있다. 특히 개방화가 진전되면서 우리나라 기업의 당면과제는 경쟁력 향상에 집중되어 있다해도 과언이 아니다. 여기서 기업의 경쟁력 향상에 있어서 중요한 것은 인적자원의 활용에 귀결되고 있다. 변화하는 동태적 환경에 적응하기 위해 상황을 분석하고, 이에 적합한 전략을 수립하며 나아가 이를 효율적으로 수행할 수 있는 인력자원의 확충과 개발은 우리나라 기업의 가장 시급한 과제가 아닐 수 없다.

그러나 그동안 우리나라의 기업들은 외형적인 성장에만 급급한 나머지 기업경영에 있어서 가장 중요한 인적자원의 개발에는 등한시 해 온것이 사실이다. 전문인력을 장기적·계획적으로 자체 양성하기 보다는 필요에 따라 스카웃하는 근시적이며 손쉬운 방법에 의해 확보하는 관행이 팽배해 왔다. 더구나 오늘날 우리나라 중소기업의 경우에 있어서 교육훈련비에 비하여 접대비 비중이 크게 높게 나타나고 있다. 이러한 상황만을 보아도 우리나라 경영자들의 경영철학이 과거에 비하여 그다지 변화하지 않고 있다는 것이 문제라고 할 수 있다.

우리나라의 교육훈련관리는 아직도 전통적인 관리방식에서 크게 벗어나지 못하고 있는 실정이다. 즉 체계적인 계획수립, 실시, 성과평가로 이어지는 합리적 교육훈련관리가 아니라, 단지 경영자의 주관적 판단이나 경영계의 전반적 관습에 따라 행해지는 경우가 대부분으로, 특히 체계성·합리성·과학성을 요하는 계획수립단계부터 자체적인 교육훈련 프로그램을 도입하지 않은 채 동종업계의 교육훈련 프로그램을 모방하는 경우가 많고, 교육훈련 실시후 사후평가를 제대로 하지 않아 프로그램 내용의 적절한 수정이 불가능하여 불필요한 낭비요인까지도 내포하고 있다.

오늘날의 기업은 외부적으로 적극적 경영전략과 조직운영의 탄력성이 요구되고, 내부적으로 종업원의 가치관 변화 및 경영의 민주화에서 파생되는 통제의 이완과 갈등을 극복해야 한다. 다시 말해 오늘날 총체적인 대환경적응능력의 향상만이 경쟁에서 살아남을 수 있는 첩경이다. 이를 위해 기업은 우수한 인적자원의 확보는 물론 이미 확보된 인적자원의 질 향상이 필수적이다.

오늘날의 외부노동시장은 기업이 필요로 하는 양질의 인적자원을 지속적으로 제공해 줄 수 없는 실정에 처해 있기 때문에 기업은 자체에서 인적자원을 지속적으로 육성하지 않으면 안되는 시점에 있으며 그 해결방안이 바로 교육훈련관리인 것이다.

특히 우리나라의 항공운송산업은 국내적으로 복수민항체제, 국외적으로 국제노선의 확충에 따른 외국항공사의 대거 진출로 인해 국내외 항공사간 경쟁이 치열해 지고 있다. 따라서 고객과 직접적 대면 서비스를 제공하는 양질의 인적자원의 필요성이 그 어느때보다 절실한 실정이다.

본 연구에서 항공운송 서비스업을 대상으로 양질의 인적자원을 개발·육성하는데 조금이나마 도움을 주고자하는 다음과 같은 목적을 설정하였다.

첫째, 그간의 연구성과를 종합해 교육훈련의 필요성과 성과에 대한 분석하고 이를 유형화한다.

둘째, 종업원 특성별로 교육훈련 욕구를 탐색한다.

셋째, 종업원 특성별로 교육훈련 방법과 기법 및 내용을 탐색한다.

넷째, 교육훈련의 방법과 기법 및 내용에 따른 교육훈련의 성과를 탐색한다.

다섯째, 교육훈련이 방법과 기법 및 내용의 상호작용결과에 따른 교육훈련의 성과를 탐색한다.

여섯째, 효율적인 교육훈련의 방법·기법 및 내용을 제시하다.

즉 교육훈련에 관한 선행 연구성과들을 검토한 후, 연구가설을 제시하고 실증분석을 통해 이를 검증함으로써 효율적인 교육훈련의 방법과 기법 및 내용을 제시하고자 하는데 연구목적이 있다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

第 2 節 研究構成 및 方法

본 연구는 그 대상을 제주지역의 항공운송서비스업체에 국한시켜 이루어졌으며, 항공운성서비스업체는 현재 복수민항체제로 운영되고 있는 우리나라의 2개 항공사이다.

논문의 구성을 개략적으로 살펴보면, 제2장에서는 교육훈련과 관련된 기존의 연구성과를 탐색하여 연구목적과 부합되는 교육훈련의 내용 · 기법 · 방법 등을 고찰하였고, 제3장은 본 연구의 대상에 해당되는 항공운송서비스업체의 교육훈련실태를 2차자료 및 면접을 통해 수집 · 정리하였다. 제4장은 제2장의 기존 연구성과 및 제3장의 항공운송서비스업체의 교육훈련의 실태조사를 통해 얻은 성과를 토대로 연구가설을 설정하고, 가설에 투입된 변수들을 측정가능하도록 조작화하였다. 설정된 가설은 설문지를 통해 수집된 자료를 분석하여 검증 · 해석하였으며, 이를 토대로 효율적인 교육훈련 관리방안을 제시하였다. 제5장은 연구결과를 요약하고 항공운송서비스업체의 교육훈련관리 방향을 제시하였다.

연구방법으로는 문헌적 연구를 통해 그간의 연구성과를 종합적으로 고찰하였고, 연구목적을 달성하기 위해 필요한 부분에 대해서는 항공사의 인사관리 담당자들을 대상으로 면접을 실시하였다. 그리고 가설을 설정하고 이를 검증하기 위해 설문지에 의한 조사를 병행하였다. 설문지에 의해 수집된 자료는 SPSS/PC+ 통계패키지를 활용하여 선정된 변수의 타당성분석을 실시한 후, 변수간 차이분석과 관계분석을 통해 가설을 검증 하였다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

第2章 敎育訓練에 관한 理論的 背景

第 1 節 敎育訓練의 基礎槪念

1. 敎育訓練의 意義와 目的

조직에서 교육훈련은 조직의 경영활동의 하나로서 조직의 목표달성을 위한 조직구성원의 공헌을 높이기 위하여 지식, 태도, 기능 등의 학습경험(learning experience)을 제공하는 계획적인 과정[1]이라고 할 수 있다.

다시 말하면 조직의 생산성 향상과 구성원의 자기개발을 교육적으로 도모하기 위해 조직이 의도적으로 실시하는 직장내 교육훈련(OJT ; on the job training)과 직장외 교육훈련(Off JT ; off the job training) 및 자기계발(SD ; self development)을 포함하는 조직의 연수나 교육훈련을 의미한다[2].

일반적으로 훈련(training)과 교육(education)은 모두 인간의 태도변화와 정보획득에 중점을 두고 있으며, 학습이론이 적용된다는 점에서는 차이가 없으나, 다음과 같은 점에서 개념적으로 구분하여 볼 수 있다.

첫째, 학습대상에 따른 구분으로서 훈련은 작업층이나 기능공을 위한 학습과정이지만 교육은 경영자나 관리자에 대한 학습의 의미로 이해되고 있다.

둘째, 요구하는 목표에 따른 차이점으로서 훈련은 특정기업의 특정직무수행에 도움을 주기 위한 것이 주된 목적인데 비하여, 교육은 인간으로서 할 수 있는 다양한 역할의 습득과 함양에 치중한다. 따라서 훈련은 조직목표를 강조하는 반면에 교육은 개인의 목표를 강조한다[3].

셋째, 기대효과가 무엇이냐에 따른 구분으로서 훈련은 특정직무의 학습에 따른 특정효과를 기대하게 되지만, 교육은 일반적이고 다양한 반응효과를 기대한다[4].

---

1) 이영하, "인력개발을 위한 교육훈련의 전개에 관한 연구," 서울대학교 대학원 석사학위논문, 1986, p. 8.
2) 한준상, "기업교육의 현상과 진로," 「경사원포럼17」, 경제사회개발원, 1989. 8, p. 5.
3) 김식현, 「인사관리론」, 무역경영사, 1984, p. 331.
4) Stephen P. Robbins, *Personnel : The Management of Human Resources*, Prentice-Hall, Inc., 1978, p. 139.

넷째, 효과의 반응기간에 따라 차이점을 발견해 볼 수 있는데, 훈련은 단기적인 성과를 달성하기 위한 전술적인 측면이 강하지만, 교육은 장기적 성과를 달성하기 위한 전략적인 성격이 강하다.

다섯째, 학습의 전이에 따른 구분으로서 훈련은 동일요소(identical element)에 의한 학습효과의 전이를 강조하는 반면에, 교육은 원리에 의한 전이(transfer through principle)를 기대한다.

여섯째, 학습장소에 따라 구분하여 볼 수 있는데, 훈련은 일반적으로 직장내 교육훈련(OJT)을 중시하지만 교육은 직장외 교육훈련(Off JT)을 통해서 이루어지는 것이 보통이다.

훈련과 교육의 차이점을 요약하면, <표 Ⅱ-1>과 같다.

<표Ⅱ-1> 훈련과 교육의 차이점

구분 / 차이점	훈 련	교 육
대 상	작업층·기능공	경영자·관리자
목 표	조직목표	개인목표
기대효과	특정적	일반적
반응기간	단기적·전술적	장기적·전략적
학습의 전이	동일요소에 의한 전이	원리에 의한 전이
장 소	OJT	Off JT

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

이상에서와 같이 훈련과 교육이라는 용어가 내포하고 있는 의미를 개략적으로 살펴보았으나, 이러한 구분은 객관적이고 명확한 기준에 의한 구분이라고는 볼 수 없고, 어디까지나 주관적이고 상대적인 의미의 차이에 따라 전통적으로 인식되어온 개념을 정리하였을 뿐이다. 또한 현실적으로 훈련과 교육이라는 의미는 개념상 구별없이 혼용되고 있는 경우가 대부분이며, 더우기 최근에는 개발(development)이라는 용어가 양자를 종합한 뜻으로 도입되어 '경영자개발' 또는 '교육훈련개발'이라는 말로 복합적으로 혼용되고 있다.

따라서 본 연구에서는 교육과 훈련이라는 용어를 구분하지 않고 "조직의 목표달성을 위한 종업원의 공헌을 높이기 위해 지식, 태도, 기능 등의 학습경험(learning experience)을 제공하는 계획적인 과정(planned process)"이라고 정의한다. 이러한 정의에 대한 특징은 다음과 같이 세 가지로 요약해 볼 수 있다.

첫째, 계획적인 과정이라는 의미이다. 계획적인 과정이란 교육훈련프로그램이 단속적, 우연적이 아니고 목표와 관련하여 미리 결정된 룰(rule)에 따라 체계적으로 실시됨을 말한다. 따라서 여기서는 교육훈련의 필요성 분석, 교육훈련의 목표 구체화, 교육훈련의 내용 및 기법의 설계, 교육훈련의 성과평가, 교육훈련 프로그램의 수정이라는 단계를 거치게 된다.

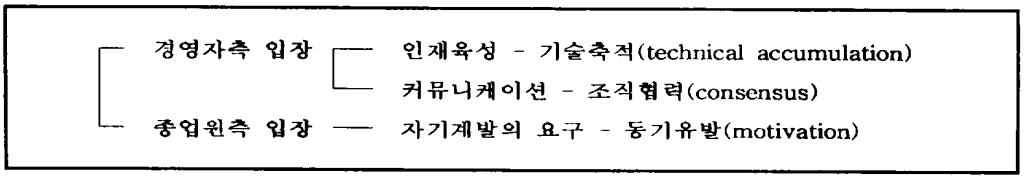
둘째, 학습경험에 중점을 둔다. 기업이 가지고 있는 문제의 해결방법으로 종업원들의 지식, 태도 및 기능의 학습을 강조한다.

셋째, 종업원의 공헌(employee contribution) 증대에 중점을 맞추고 있기 때문에 조직의 목표달성에 대한 종업원들의 기여도를 평가하기 위한 기준으로 교육훈련의 필요성 분석과 목표설정을 강조한다.

교육훈련의 궁극적인 목적은 조직구성원의 능력개발을 통한 성과향상이라고 할 수 있다.[5] 이를 구체적으로 살펴보면, ① 교육훈련을 통해서 지식과 태도 및 기능을 전달함으로써 유능한 인재를 육성하여 기업경영에 필요한 기술을 축적하고, ② 조직구성원의 태도개발 및 변화, 커뮤니케이션(communication)의 원활화를 통한 조직의 협력을 강화하고, ③ 구성원들의 지식과 태도 및 기능의 개발을 통한 자아발전의 욕구를 충족하고 능력개발을 통해서 성취동기를 유발하는 데 근본적인 목적이 있다.

요컨대, 교육훈련의 목적은 <그림Ⅱ-1>에서와 같이, 경영자측 입장과 종업원측 입장간에 차이을 보일 수 있다. 경영자측 입장에서 보면 인재육성을 통한 기술축적과 원활한 커뮤니케이션을 통한 구성원간의 협력이 될 수 있고, 종업원측 입장에서 보면 자기계발를 위한 동기유발이 될 수 있다. 그러나 기업의 유지·발전을 위해서는 경영자 와 종업원의 목적을 동시에 달성하려는 노력이 필수적인 점을 감안하면, 교육훈련의 목적도 양자의 목적을 포괄하는 것이여야 함을 물론이다.

<그림Ⅱ-1> 교육훈련의 목적



5) 이학종, 「인사관리」, 세경사, 1989, p. 500.

2. 敎育訓練의 必要性 및 效果

현실적으로 조직에서 교육훈련의 필요성(needs)은 두 가지 이유에서 제기된다. 그 하나는 새로 조직에 들어온 사람들에게 그들이 필요로 하는 직무상의 지식과 태도 및 기능의 충족이고, 다른 하나는 경영환경의 동태적인 성격 때문에 기존 조직구성원들에게도 계속적인 교육훈련이 요청되는데, 조직, 직무, 업무량, 구성원 및 작업방법 등의 변화는 조직구성원들의 직무에 대한 이해, 태도 및 기능상의 끊임없는 수정을 요구하고 있는 것이다[6].

교육훈련의 필요성을 결정하는 접근으로는 조직수준, 직무수준, 개인수준의 필요성으로 분류할 수 있는데, 이를 요약하면 다음과 같다[7].

(1) 組織水準의 必要性 : 조직전체 차원에서 어느 분야를 교육함으로서 잠재된 성과를 향상시킬 것인가를 결정하는 과정으로서 조직의 장·단기 목표, 조직에 영향을 미치는 일반환경, 과업환경, 조직풍토나 이미지 등을 고려하여 조직의 유지측면, 조직의 효율성 측면과 조직분위기 차원에서 고려되어야 한다.

(2) 職務水準의 必要性 : 해당 직무가 필요로 하는 직무요건에 비추어 현시점에서 조직구성원이 보유하고 있는 직무기능을 대비하여 부족한 부분은 교육훈련에 의하여 보충되어야 할 부분이다. 이것을 방정식으로 나타내면 다음과 같다.

직무요건 - 구성원의 직무수행능력 = 교육훈련의 필요성

제주대학교 중앙도서관 JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

교육훈련의 내용이 될 직무요건은 숙련(skill), 태도(attitude), 직무행동(job behavior)과 인적자질(personal traits) 등으로 구체화시켜 실행단계에 반영시켜야 한다.

(3) 個人水準의 必要性 : 구성원 수준에서 각 성과표준(performance standards)을 중심으로 이에 요구되는 인적자원 개발의 필요성을 분석한다. 이때 조직욕구와 개인욕구의 통합차원에서 기본적으로 개인욕구를 교육훈련의 프로그램에 반영하여야 한다.

이러한 교육훈련의 효과에 대하여 피고스(P. Pigors)와 마이어스(C.A. Myers)

6) 정종진, 「새인사관리」, 법문사, 1991, p. 154.
7) 김식현, 「인사관리론」, 무역경영사, 1991, pp. 256~259.

는 다음과 같이 지적하고 있다[8].

첫째, 입사교육훈련으로 신입사원은 기업의 내용, 그 방침과 규정을 파악함으로써 친근감과 안정감을 가질 수 있다.

둘째, 신입사원은 직무에 대한 교육훈련을 받아 질과 양이 모두 표준에 달하고 임금의 증가를 도모할 수 있다.

셋째, 재해와 기계설비의 소모 등의 감소에 유효하다.

넷째, 종업원의 불만과 결근 및 이동을 방지할 수 있다.

다섯째, 내부이동에 대비하여 다능화, 승진에 대비한 능력향상을 기할 수 있다.

여섯째, 새로 도입한 신기술에 종업원의 적응을 원활히 할 수 있다.

3. 敎育訓練과 人事管理의 關係

인사관리(personnel management)의 기능은 관리기능과 업무기능의 두 가지로 구분할 수 있다. 관리기능(management functions)에 해당하는 것은 계획, 조직, 지휘, 통제의 기능이고, 업무기능(operative functions)은 인적자원을 확보, 개발, 보상, 유지, 통합을 관리하는 기능이다[9].

이와 같이 인사관리의 기능을 종업원의 확보로부터 출발하여 이직까지 관리하는 기능적 과정으로 볼 때, 교육훈련은 그 중간에 위치하여 인사관리의 모든 기능에 중요한 영향을 미치고 있다. 따라서 여기에서는 교육훈련과 인사관리의 다른 기능과의 관계를 살펴보기로 한다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

1) 從業員 確保와 敎育訓練

기업의 인사정책은 노동력을 구성하고 있는 지역사회와 밀접한 관련을 가지고 있다. 만약에 지역사회와 기업이 불편한 관계를 가지고 있다면 유능한 종업원의 확보는 기대할 수 없을 것이다. 이러한 문제를 해결할 수 있는 한 방법이 계획적인 교육훈련이다[10]. 즉 기업은 지역학교에 대해 장학금을 지급하거나 공

---

8) P.Pigors and C.A. Myers, *Personnel Administration*, 8th ed., McGraw-Hill, 1977, p. 261.

9) Edwin B. Flippo, *Personnel Management*, 6th ed., McGraw-Hill, Inc., 1984, pp. 4~7.

10) Roger M. Bellows, *Psychology of Personnel in Business and Industry*, 2nd ed., Prentice-Hall, Inc., 1955, p. 311.

장을 현장실습의 장소로 제공하므로써 산학협동체제를 구축할 수 있다.

또한 입사 후 종업원들에게 인재양성을 위한 계획적인 교육훈련의 프로그램을 제공하는 것도 유능한 종업원의 확보에 큰 기여를 할 수 있다.

기업의 교육훈련은 종업원의 확보정책에 의해 크게 영향을 받게 된다. 기업은 확보된 종업원의 성별, 학력, 능력, 기술수준, 가치관에 따라 교육훈련의 내용과 방법을 달리해야 되기 때문이다. 즉 확보는 교육훈련에 대해 직접적인 영향을 미치는 반면에 교육훈련은 확보에 간접적인 영향을 주게 된다.

2) 職務分析과 敎育訓練

직무분석(job analysis)은 교육훈련과 가장 밀접한 관계를 가지고 있다. 직무분석이란 직무에 관한 정보를 수집하고 수집된 정보를 분석하여 직무의 내용을 파악한 다음에, 각 직무의 수행에 필요한 숙련, 노력, 책임, 작업조건 등의 여러 요건을 서술하여 이를 조직적으로 기록·제시하는 일련의 과정을 말한다.[11]

직무분석은 교육훈련 프로그램의 설계를 위한 정보를 제공한다. 직무분석의 결과 작성된 직무기술서(job description)와 직무명세서(job specification)는 직무를 수행하는데 필요한 자격요건을 나타내 주는데,[12] 이러한 직무요건과 종업원 능력과의 차이가 교육훈련의 필요성이 되게 된다. 따라서 정확한 직무분석은 교육훈련의 효율을 높임은 물론 불필요한 재정적·시간적 낭비를 감소시킨다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

3) 人事考課와 敎育訓練

인사고과(performance appraisal)는 종업원 개개인의 직무수행상 능력과 업적 및 근무태도를 객관적으로 측정함으로써, 그들이 조직에 대해서 보유하고 있는 현재적 내지 잠재적 유용성(present and potential usefulness)을 체계적으로 평가하는 관리기법이다.

따라서 직무와 관련된 인간의 능력을 평가하는 과정이므로 기업은 인사고과를 통해 종업원들의 약점과 강점을 파악하게 된다. 여기서 종업원들이 가지고

---

11) 신유근, 「인사관리 : 현대인적자원관리」, 경문사, 1983, p. 78.

12) Gary Dessler, *Personnal Management : Modern Concept and Techniques*, 3rd ed., Reston Publishing Co., Inc., 1984, p. 76.

있는 약점이 바로 교육훈련에 의해 개발되고 보완되어야 할 부문이다. 교육훈련에 의해 종업원의 약점이 개선될 경우, 기업전체 수준에서는 생산성이 향상되고 종업원 개인수준에서는 직무만족에 의한 작업동기가 유발된다.

아이오와주립대학의 델리(D. Daley)교수는 미국의 아이오와 주정부에서 실제로 인사고과를 교육훈련을 위한 지침으로 이용한 결과 매우 성공적이었다는 연구를 발표하고 있다.[13] 그러나 멜리아(L.W. Mealia)와 더피(J.F. Duffy)는 기업이 인사고과를 교육훈련과 상벌(예컨대, 임금, 승진의 결정 등)을 위한 두 가지 목적으로 사용하기 때문에 성공을 거두지 못하고 있다고 지적하고 있다.[14]

인력개발을 위한 인사고과일 경우에는 종업원들이 자기개발을 위해 가급적 자신의 약점을 많이 노출시키고자 하지만, 상벌의 목적으로 사용될 때에는 부족한 점이 밝혀질 경우 임금이나 승진의 결정에서 불리한 대우를 받기 때문에 자신의 부족한 능력을 감추려고 노력하게 된다. 따라서 인사고과는 인력개발을 위한 목적과 상벌을 위한 목적으로 구분하여 목적별 고과제도를 도입하는 것이 바람직할 것이다.

또한 대부분의 인사고과는 단지 1년에 1~2회 밖에 실시되지 못하기 때문에 종업원들의 약점을 충분히 제시해 주지 못하므로 고과회수를 좀 더 늘려야 할 것이라고 지적하고 있다.[15]

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

4) 安全管理와 敎育訓練

안전사고가 발생하게 되는 데에는 물적 요인, 인적 요인, 환경적 요인의 세 가지가 있는데, 대부분의 사고 및 재해는 어느 한 가지 요인에 의한다기 보다는 세 가지 요소가 복합적으로 작용하여 생기게 된다.[16] 사고원인의 세 가지 요소 중에서 교육훈련에 의해 크게 개선될 수 있는 부문은 인적요인 부문이다. 특히 종업원들에게 주의요령과 안전규칙을 설명하여 위험에 대한 경각심을 일

---

13) Dennis Daley, "Performance Appraisal as a Guide for Training and Development : A Research Note on the Iowa Performance Evaluation System," *Public Personnel Management,* Vol.12, No.2, 1983, pp. 159~165.

14) Laird W. Mealia and John F. Duffy, "An Integrated Model for Training and Development : How to Build on What You Already Have," *Public Personnel Management,* Vol.9, No.4, 1980, p. 337.

15) *Ibid.*, p. 337.

16) 최종태, 「인사관리」, 박영사, 1983, pp. 498~501.

깨워 줄 수 있으며, 아울러 감정과 같은 심리적 요인에 대한 태도변화의 교육훈련을 통해서 사고를 크게 감소시킬 수 있다.[17]

5) 離職과 敎育訓練

교육훈련은 종업원의 이직(seperation)관리에 긍정적 측면과 부정적 측면의 두 가지 효과를 가지고 있다. 기업이 실시하는 교육훈련은 크게 일반적 기술과 기업특유의 기술로 구분할 수 있다.

교육훈련의 내용이 오직 한 기업에서만 사용되어질 수 있는 기업특유의 기술에만 치중할 경우 종업원들은 쉽게 기업을 떠날 수 없게 된다. 이러한 교육훈련의 정책을 취할 경우 특히 직장내 교육훈련(OJT)이 중시되며 기업은 교육훈련에 많은 비용을 투자하여야만 한다. 반면에 일반적 기술훈련에 비중을 둘 경우 한 기업에서 습득된 기술은 곧바로 다른 기업에서 이용되어질 수 있기 때문에 종업원의 이직율은 매우 높게 된다.

第 2 節 敎育訓練의 理論的 展開

1. 敎育訓練 導入의 諸理論

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

1) 欲求에 관한 理論

트리안디스(H.C. Triandis)에 의하면 개인의 행동은 그가 가지고 있는 태도와 상황이 제공하는 요인들에 의하여 영향을 받으며 행동에 영향을 주는 상황요인들로는 사회적 규범, 실습행동의 결과에 대한 기대를 들 수 있다고 한다[18].

허시(P. Hersey)와 브랜차드(K.H. Blanchard)는 인간에 있어서 다음과 같은 4가지 변화단계가 있다고 한다.[19] 그것은 ① 지식의 변화, ② 태도의 변화, ③ 행동의 변화, ④ 집단이나 조직의 변화단계이다. 이러한 변화에 소요되는 시간관계와 상대적 곤란도로서 볼 때 지식을 변화시키는 일이 가장 쉽고, 다음은

17) Roger M. Bellows, *op. cit.*, p. 314.

18) H.C. Triandis, *Attitude and Attitude Chanage*, John Wiley and Sons, 1971, p. 14.

19) P. Hersey and K.H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1972, pp. 2~3.

태도를 변화시키는 일이다.

실제로 기대의 변화는 지식의 변화이기 때문에 행동유형의 변화보다는 더욱 신속하게 이루어질 수가 있다. 그러므로 기대를 바꾸는 것이 더 좋은 방법이며 기대의 변화는 집단의 리더가 부하들과 대면하여 자기의 행동이 부하들에게 어떻게 받아들여지고 있는가를 확인하는 것만이라도 달성이 가능할 것이다. 인간이 인간다운 행동을 하려면 심리적인 힘, 즉 내면의 힘이 필요한 것이며, 인간이 행동하는 원동력은 내면의 힘이라고 해도 과언이 아닌데, 그것이 바로 욕구인 것이다.

인간의 욕구구조는 개인에 따라 각각 다르지만 일반적인 욕구구조의 형성을 설명하는 모델들이 심리학자와 행동과학자들에 의하여 많이 제시되어 왔다. 대표적인 것으로 매슬로우(A.H. Maslow), 맥클랜드(D.C. McClelland) 및 허즈버그(F. Herz- berg)의 모델을 들 수 있다.[20] 이러한 이론의 배경을 살펴보면, 매슬로우는 인간의 일반생활에 있어서 욕구구조를 중심으로 욕구단계설(need hierarchy)을, 맥클리랜드는 경제성장에 있어서 성취동기중심으로 성취동기이론(achievement motivation theory)을, 그리고 허즈버그는 기업경영에 있어서 두 가지 측면의 동기구조를 중심으로 동기-위생이론(motivation-hygiene theory)을 각각 전개시키고 있다.

욕구구조의 모델이론에서 기업수준에서는 허즈버그의 동기-위생이론, 산업수준에서는 맥클리랜드의 성취동기이론, 일반수준에서는 매슬로우의 욕구단계설을 전개하고 있으며, 또한 단일욕구중심으로는 맥클리랜드가, 다원욕구중심으로는 매슬로우와 허즈버그가 각각 그 이론을 전개하고 있다고 할 수 있다.

이러한 여러 가지 욕구모델들은 동기유발을 위하여 필요한 이론의 설정과 탐구에 기초가 되며, 이들 욕구가 적어도 부분적으로는 실험적 증거와 임상적 실험 및 관찰 등에 의하여 타당화되었고 학습동기의 유발 및 개인의 성장과 발달, 성취동기, 발달과업과 상호함축적인 의미를 내포하고 있는 것이다.

앞으로 기업의 교육훈련에 있어서도 인간의 고차원적 욕구에 초점을 맞춘 교육을 지향하는 비중이 점점 높아지고 있다고 할 수 있다. 교육훈련의 기법 중에서도 특히 최근에는 그룹중심의 집단토의법이 활용되고 있다. 이것은 인간의 귀속 인식욕구에 자극을 부여하고 교육훈련의 효과를 촉진하려는 사고방식인

---

20) 최종태, 전게서, p. 506.

것이다.

또한 매니지리얼 그리드(managerial grid)이론에서는 집단토의 결과의 평가를 도표화해서 비교하는 등의 방법을 취하고 있는데, 이것은 적극적으로 자기실현, 자기향상의 욕구를 자극하는 방법이라고 볼 수 있다. 기업의 교육훈련이 구성원의 자발성과 자기개발의 중요성을 인식할 때 이상과 같은 욕구에 관한 이론에 입각한 교육훈련방법의 개발이 가장 바람직한 결과를 가져올 것이다.

2) 敎育訓練의 動機理論

동기가 없는 행동은 부자연스러운 행동이며 타의나 어떤 강압에 의하여 이루어지는 행동이라고 볼 수 있을 것이다. 그러므로 동기란 거의 자발적인 것으로 유기체의 행동의 기저에 있는 요인으로 유기체의 내면으로부터 일어나 어떠한 목표를 추구하려는 상태를 말하는 것이고, 동기유발이란 이러한 상태에서 유인, 즉 목표를 추구하는 행동이 일어난 상태를 말하는 것이다.

동기가 유발됐다 하는 것은 동기화되어 행동이 일어난 상태로 반드시 그 이전에 동기가 있었다고 하는 것을 전제로 하는 것이다. 교육훈련도 하나의 행동인 이상 동기를 내포하고 있는 것이다. 동기의 정도가 강한지 약한지에 따라 교육훈련의 성과가 좌우된다.[21]

교육훈련의 동기란 피교육자가 교육훈련에 대한 의욕과 열의를 가지고 교육훈련활동을 지속적으로 강력하게 전개하는 힘이나 실행력을 의미하며, 교육적으로 교육훈련의 동기를 때로는 교육훈련 지향적인 노력 또는 열의로 표현한다[22]. 이러한 교육훈련동기를 유발시키는데는 다음 두 가지 절차가 이용된다[23].

첫째는 피교육자가 자발적으로 교육훈련을 받으려는 의욕을 갖게 되는 동기이고, 다른 하나는 외부에서 피교육자로 하여금 교육훈련 지향적 행동이나 교육훈련 의욕을 일으키도록 작용하는 유인 자극을 제시하거나 활용하는 방법이다. 유인이란 동기와는 다른 것이지만 동기를 만족하거나 실현시키기 위해서 어떤 행동을 유발하도록 자극하는 외적 조건을 의미하는데 교육훈련의 실제에 있어서는 동기와 유인이 병존되는 것이 일반적이다. 따라서 기업이 교육훈련의

---

21) J.J. Ryan, *Factors that Coodition Learning, Educational Psychology*, Barnes & Noble., 1963, p. 62.

22) J.P. Dececco and W.R. Crawford, *The Psychology of Learning and Instruction, Educational Psychology*, Prentice-Hall, Inc., 1974, p. 140.

23) A.L. Gates, *et. al., Educational Psychology*, McMillan Co., 1950, p. 225.

동기를 강력하게 유발·지속시키도록 하는데 공헌할 수 있는 입장에 있다.

유기체는 생활을 영위하고 있는 한 항상 어떤 동기가 있기 마련이다. 내·외적 조건에 의하여 어떠한 목적을 이루겠다는 욕구가 생겨 자연히 불평균 상태가 발생하면 이에 대한 목적을 달성하기 위하여 평균 상태와 안정감을 얻으려고 노력하는 것이 인간이기 때문이다.

어떤 욕구가 달성되면 이어서 차상위 욕구가 순환적으로 오게 마련이다. 이와 같이 유기체의 내면에서 유동하고 있는 동기를 교육훈련에 효과적으로 이용할 수 있게끔 이끄는 것이 경영자로서 해야 할 일 중의 하나이다.

구체적으로 피교육자가 가지고 있는 동기가 어떤 수준의 것인지를 파악하여 이에 준하여 교육훈련을 실시해야 한다. 동기는 유기체에게 행동하는 힘을 부여하고 어떤 행동을 할 것인가를 제시하며 반응을 예견하고 효과 있는 행동으로 유도시켜 주는 것이다.

동기유발의 방법에는 크게 두 가지로 분류하여 생각할 수 있는데, 그것은 내재적 동기유발(intrinsic motivation)과 외재적 동기유발(extrinsic motivation)이다.[24] 내재적 동기유발은 피교육자 자신의 내부에서부터 일어나는 동기인데 반하여, 외내적 동기유발은 외부의 작용에 의하여 교육훈련의 의욕을 환기시키지 않으면 안되는 경우에 발생한다.

교육훈련을 관리함에 있어서 외적인 자극에 의하여 동기를 유발시키지 않으면 안될 경우가 많이 있는 것이지만 더욱 바람직한 것은 피교육자의 마음에서 일어나는 내적 동기이다. 이와 같은 동기유발의 구분을 엄격히 생각해 볼 때, 그 한계를 지우는 기준은 대단히 어렵다고 본다. 그러므로 동기유발의 과정은 목적을 명확히 하고 흥미를 유발시키며 욕구를 자극하는 것이다.

2. 敎育訓練의 分類 및 體系

1) 敎育訓練의 分類

교육훈련을 분류하는 방법은 매우 다양하며,[25] 어떤 통일적인 기준이 있는 것도 아니기 때문에 연구의 목적이나 내용에 따라 각기 다른 형태를 취하고 있

24) 古浦一郎 外, 「敎育心理學」, 誠信書房, 1960, p. 99.

25) 김식현, 전게서, pp. 354~356.

다. 가장 일반적으로 교육훈련을 분류하는 방법은 대상·장소·내용에 따른 분류와 수직적·수평적 분류의 두 가지 방법이 있다.

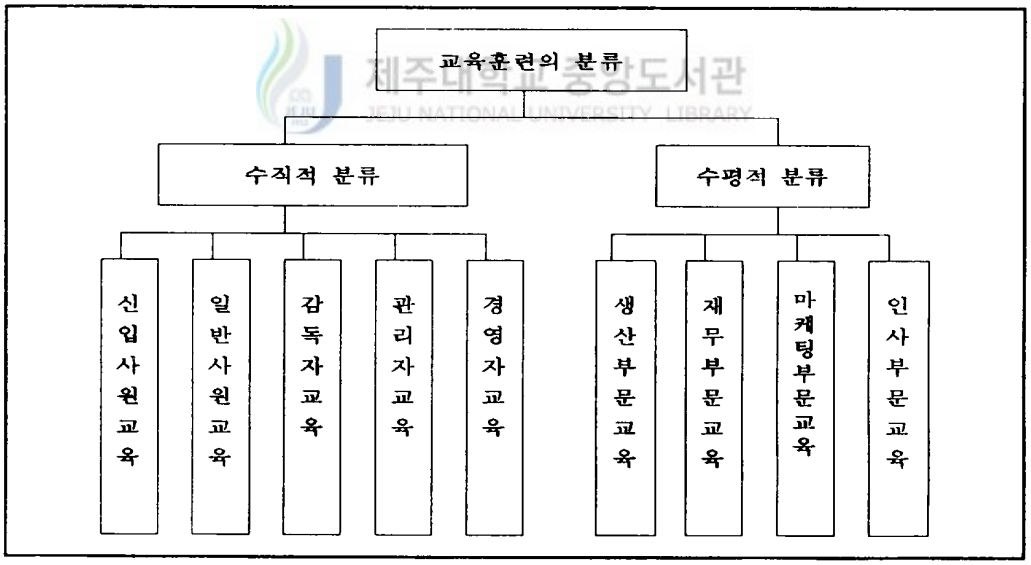
(1) 對象·場所·內容에 따른 分類

교육훈련의 대상과 장소 및 내용에 따른 분류는 가장 보편적으로 사용되는 방법이다. 여기에서 ① 교육훈련의 대상에 따른 분류로서 신입사원과 현직사원(일반사원·하위감독자·중간관리자·최고경영자)의 교육훈련으로 나눌 수 있고, ② 교육훈련의 장소에 따른 분류로서 직장내 교육훈련과 직장외 교육훈련으로 나눌 수 있으며, ③ 교육훈련의 내용에 따른 분류로서 지식, 기술, 교양교육훈련으로 나눌 수 있다.

(2) 垂直的·水平的 分類

교육훈련의 수직적 분류는 신입사원·일반사원·하위감독자·중간관리자·최고경영자교육훈련으로 계층에 따라 분류하는 방법이며, 수평적 분류는 생산관리·재무관리·마케팅관리·인사관리부문 교육훈련으로 담당하는 업무의 기능에 따라 분류하는 방법이다.

<그림Ⅱ-2> 교육훈련의 수직적·수평적 분류



제주대학교 중앙도서관 JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

2) 敎育訓練의 體系

인적자원의 개발을 위한 교육훈련의 체계로서는 우선 교육훈련의 목표설정이 선행되어야 하는데, 그것은 전사적 교육훈련이 노력의 목표와 이상으로서의 성격을 지니고 있기 때문이다. 이와 같은 목표에 의하여 개별목표의 방향이 설립되고 나아가 상세한 계획이 결정되며 비능률적인 교육훈련을 피할 수 있게 된다. 그리고 결과를 통제하고 평가하는 기준이 되기도 한다.

다음으로 교육훈련의 종합과 기본내용이 구체화되어야 하는 데 교육훈련은 채용, 승진, 이동과 같이 중요한 경영관리의 기능으로서 기업의 방침에 따라 계획적·조직적으로 운영되어져야 한다.

교육훈련의 계획은 모든 교육훈련이 기업 독자적으로 실행 가능하더라도 내부적 환경변화에 순응하여 필요에 따라서는 변경되어야 하며, 총괄적인 검토하에서 교육훈련의 계획을 체계화하여 경제적으로 유리한 교육훈련의 계획을 수립하여야 할 것이다. 일반적으로 기업의 목표을 달성하기 위하여 기업 자체의 필요성에 따라 계획되는 교육훈련은 교육훈련의 내용, 대상, 시기, 방법 등에 따라 정리한 것이 되며, 그것은 기업의 상황에 비추어 유기적으로 실행되도록 하여야 한다.

교육훈련의 체계는 다음과 같은 여러 가지 측면에서 그 내용을 고찰할 수 있다.

교육훈련의 내용적 측면으로는 인재양성이나 경력개발 또는 경영능력·관리감독능력의 육성, 각종 업무내용의 훈련이나 기능훈련, 능률향상 등을 들 수 있다. 다음은 교육훈련의 대상적 측면으로 개인별·직위별·직능별·단체별로 대상을 확정하게 된다. 그리고 교육훈련의 기간적 측면에서 보면 장·단기 단계별 추진이 고려되며, 또한 교육훈련의 방법적 측면으로는 다양한 교육훈련 프로그램을 진행시키게 된다.

그러나 우리나라 기업의 교육훈련 부문의 조직을 고려하면 개발부문에 종사하는 직책과 기능은 거의 찾아볼 수 없다.[26] 장기적인 안목으로 볼 때 기업에 필요한 인적자원을 확보하기 위하여 필요한 교육훈련의 필요성을 조사하여 그에 적합한 교육훈련의 내용과 방법을 설계하고 개인의 능력개발과 조직의

---

26) 최종태, "인력개발을 위한 기업업무교육훈련 내용의 설계," 「경영논집」, No.XIV, 서울대학교 경영대학 경영연구소, 1980. 6, p. 145.

기술축적을 조화시키는 교육훈련의 개발부문을 소홀히 취급하고 있는 실정이다.

교육훈련의 체계는 각 기업에 있어서 교육훈련의 필요성을 충족시킴에 그 중점이 있다. 오늘날 경영관리의 진보와 급속한 보급으로 교육훈련의 체계화를 도모하기 위하여 종업원의 교육훈련에는 다음과 같은 사항에 대하여 주의와 관심을 가져야 한다.

첫째, 대부분의 교육은 각자 자기개발의 의욕을 기초로 실시되는데 교육훈련도 종업원의 자기개발을 일으키는 것에서 본래의 목표를 도출시켜야 한다. 성공적인 교육훈련은 기업의 인적환경이 각자에게 자기개발의 의욕을 촉진시키는 자극적 상태를 조성시켜야 한다.

둘째, 교육훈련의 목적과 방침 및 목표달성의 수준을 명시하고 반드시 달성시키므로 상향적 평준화를 가져와 상호경쟁적 자세를 자발적으로 일으키고 동시에 의욕과 책임을 분명하게 하므로 조직적 경쟁적 팀을 구축해야 한다.

셋째, 각 직장에서 경영자나 관리자가 일상업무의 수행과정을 통하여 부하를 육성한다는 자기책임적인 자각을 명확하게 하여야 한다.

이러한 측면에서 교육훈련의 체계화에 있어서 첫 단계로 기업의 교육훈련을 정비·강화하려면 전반적인 기본계획을 수립하고, 라인(line)관리자의 자발적 노력에 의하여 교육훈련이 실시될 수 있도록 그의 활동을 원조하는 부서를 조직적으로 확립할 필요가 있다. 이러한 부서는 스탭(Staff)부문으로 교육훈련 실시에 관한 조사, 기획, 입안, 추진, 원조, 실적평가의 업무를 맡아야 하며, 가능한 기업의 최고경영자의 직속하에 둠으로 그 성과를 더욱 높일 수 있다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

두번째 단계로 교육훈련의 실행상에 있어서 기본적 고려사항은 입직교육에서 경영자교육까지 일관된 연수내용을 계층별로 조직적으로 편성해야 하고 업무경험년수, 연령, 직제상의 직위에 대응하여 점차 고도의 목표기술수준으로 이행할 수 있는 계층별 과정을 편성하여야 하며, 직능별로 전문적 지식, 기능을 요구하는 직위에 적합한 연수내용을 정비해야 한다. 아울러 각 교육훈련의 과정은 내용상에 중복이나 간격이 생기지 않도록 편성되어야 하고, 변화가 대단히 심한 교과목은 각 과정에 같은 과목을 두거나 모든 종업원에게 공통적으로 지식을 습득시킬 수 있는 방안을 찾아야 한다.

이와 같은 교육훈련의 체계화는 일반적으로 수직적(계층별)·수평적(직능별)으로 모든 종업원에 대하여 입안되어야 하고, 그 영향이 파급되면서 능률로 연결되어 생산성과 성과로 나타나도록 설계되어야 한다.

3. 垂直的 敎育訓練의 內容과 妥當性 檢討

1) 垂直的 敎育訓練의 內容

교육훈련의 여러 가지 분류방법 중에서 실제 기업의 교육훈련의 체계에서 가장 일반적으로 도입·실행되고 있는 방법이 수직적(계층별) 교육훈련이다. 다음에서는 수직적 교육훈련의 내용에 대하여 구체적으로 살펴보고자 한다.

(1) 新入社員 敎育訓練

① 新入社員 敎育訓練의 重要性

필요인력의 외부노동시장 확보방침에 따라 기업에 들어오게 된 신규종업원에게는 어떤 형태로든지 기업의 제반 정보에 대한 교육훈련 프로그램이 제공되어야 한다. 왜냐하면 이러한 과정을 통해 얻게 된 기업 및 직무에 관한 제반 정보는 조직구성원으로서의 소속감과 미래 직무수행을 위해 반드시 필요한 요소이기 때문이다.

신입사원이 조직에 들어온다는 사실은 새로운 환경의 변화를 가져와 불안감이나 긴장감이 생기게 마련이다. 특히 기대와 실제 상황 사이에 차이가 있을 경우 기대불일치감이 나타나게 되어, 이에 대한 적절한 교육훈련 프로그램이 제공되지 않는다면 새로운 종업원은 조직에 적응하지 못하고 이탈하게 된다.

② 新入社員 敎育訓練의 內容

신입사원에 대한 교육훈련의 내용은 일반적으로 회사의 연혁과 방침, 조직의 기구와 기능, 임금 및 복지후생제도, 직무수행의 방법과 요령, 기타 조직의 일원으로서 필요한 기초적 지식과 기술을 포함하는 것이 보통이다.

일반적으로 실시되는 신입사원 교육훈련의 내용을 요약하면 <표Ⅱ-2>와 같다[27].

---

27) Gary Dessler, *op. cit.*, p. 228.

<표Ⅱ-2> 신입사원 교육훈련의 내용

조직 전반에 관한 내용	각 부문에 관한 내용
1. 기업의 개요 기업의 역사, 설립목적, 업무내용, 주생산품, 조직구조, 지점망 2. 기업의 정책 및 규정 작업계획, 휴무, 고충처리, 보장, 각종 휴가(질병, 교육, 임신 등), 신분증명, 승진, 교육훈련제도 3. 보상제도 임금체계, 시간외 근무수당, 휴일근무수당, 임금형태, 지급일, 교대임금, 지각·조퇴에 관한 규정 4. 복지후생제도 각종보험, 퇴직금, 연금, 신용조합, 종업원할인제도, 제안제도, 레크레이션 활동 5. 안전에 관한 정보 안전관계 정책 및 규정, 화재예방, 응급치료기관 6. 노동조합 조합명, 가입절차, 기구 및 업무, 단체교섭, 단체협약	1. 부문의 기능 부문의 목표, 구조, 행동부문업무와 다른 부서와의 관련성, 부문업무와 회사 전체와의 관련성 2. 직무내용 담당직무의 내용 및 역할, 담당직무와 부문활동과의 관련성 3. 부문정책 및 규정 부문의 독특한 정책 및 규정 (휴식시간, 근무시간, 안전규정 등) 4. 부문시설의 이용 부문시설의 안내

③ 新入社員 敎育訓練의 原則

신입사원들에게 교육훈련을 실시할 때 지켜야 할 원칙으로는 다음과 같은 것들이 있다[28].

㉮ 動機賦與의 原則 : 신입사원에 대하여 배우려는 동기를 부여하여 효과적인 교육을 실시하여야 한다.

㉯ 理解의 原則 : 신입사원에 있어서 주의력의 한계를 넘는 교육은 실시해서는 안된다. 구체적이고 인상적인 교육을 전개하여야 한다.

㉰ 反復의 原則 : 지식이나 기능을 끈기 있게 실제적인 방법으로 반복하여 교육훈련을 한다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

(2) 一般社員 敎育訓練

① 一般社員 敎育訓練의 對象

일반사원이라 함은 신입사원의 단계는 벗어나고 감독자로는 승진되기 이전의

28) ① 산업노동조사소, 「신인사제도사례백과」, 1979, p. 408,
② 신유근, 전게서, p. 187.

종업원들을 말하는데, 이들은 실제로 관리자의 의사결정을 구체적으로 구현시켜 주는 현장중심의 그룹이다. 따라서 이들에 대한 교육훈련은 자연히 기능향상에 중점을 두게 마련이다. 실제로 대부분의 기업에서는 이들 그룹에 대한 교육훈련에 있어서는 기능별로 전문적으로 실시하는 경우가 많다.

② 一般社員 敎育訓練의 目標

일반종업원들에 대한 교육훈련의 목표에는 기업이 처해 있는 상황이나 경영목표에 따라 여러 가지가 있을 수 있다. 교육훈련의 목표에 대하여 스미스(J.C. Smith)는 ① 생산량의 증가, ② 제품의 품질향상, ③ 바람직한 직무태도의 형성, ④ 원가절감, ⑤ 기능수준의 향상 및 동기유발, ⑥ 승진을 대비한 관리능력의 수양 등과 같이 여섯 가지를 들고 있다[29].

③ 一般社員 敎育訓練의 方法

일반 종업원들에 대한 교육훈련시에 일반적으로 사용되고 있는 방법으로는 직장외 교육훈련(OJT), 도제훈련(apprentice training), 강의식 방법, 실습장교육훈련(vestible training), 프로그램학습법, 모의실습법, 제조업자 훈련 등이 있다[30].

(3) 監督者 敎育訓練

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

① 監督者 敎育訓練의 對象

감독자 교육훈련이란 직장, 주임, 계장, 대리 등과 같은 감독자의 지위에 있는 사람들을 대상으로 한 교육훈련이다. 이들 감독자들은 의사결정을 하는 관리층과 이를 실행하는 작업층을 연결해 주는 교량적 기능을 담당한다.

일선 감독자들의 역할은 관리와 작업을 결합시켜 주는 기능과 부하에 대한 교육훈련 및 능률의 요약할 수 있기 때문에 감독자들은 전문자로서 70%, 일반관리자로서 30%의 자질이 요청된다고 한다[31].

---

29) J.C. Smith, "Training Plant Employees," in Joseph J. Famularo, *Handbook of Modern Administration*, McGraw-Hill, Inc., 1972, p. 2.

30) *Ibid.*, pp. 3~5.

31) 최종태, "인력개발을 위한 기업교육훈련 내용의 설계," 「경영논집」 제14권, 제2호, 서울대학교 경영연구소, 1980. 6, pp. 123~124.

② 監督者 敎育訓練의 內容

일반적으로 감독자의 직무는 회사내에서 가장 복잡하다고 할 수 있다. 그들은 작업을 계획하고 실행하는 기능을 수행하는가 하면, 이를 감독하고 보고하는 기능도 수행하기 때문에, 그들은 우수한 기술자, 유능한 관리자, 탁월한 통솔자, 규범적인 훈련자, 인간적인 협력자로서의 모든 능력을 갖춘 만능맨이 되어야만 한다. 따라서 감독자들에 대한 교육훈련의 내용은 다양성과 전문성이 조화를 이루는 선에서 결정되어야 하는데 디그만(L. Digman)교수는 <표Ⅱ-3>에서와 같이 동기부여, 종업원 평가, 리더쉽 등 인간적 자질에 대한 교육훈련을 강조하고 있다[32].

<표Ⅱ-3> 수직적 교육훈련의 필요순위

최 고 경 영 층	중 간 관 리 층	감 독 자 층
1. 일정관리	1. 종업원의 평가	1. 동기부여
2. 팀구축법	2. 동기부여	2. 종업원의 평가
3. 조직 및 계획능력	3. 목표결정 및 우선순위	3. 리더쉽
4. 종업원의 평가	4. 구두에 의한 커뮤니케이션	4. 구두에 의한 커뮤니케이션
5. 스트레스관리	5. 조직 및 계획능력	5. 인간행위의 이해
6. 인간행위의 이해	6. 타인행위의 이해	6. 부하의 개발 및 훈련
7. 자기분석	7. 문서에 의한 커뮤니케이션	7. 관리자의 역할
8. 동기부여	8. 일정관리	8. 목표의 결정 및 우선순위
9. 재무관리	9. 팀구축법	9. 문서에 의한 커뮤니케이션
10. 예산	10. 리더쉽	10. 규율
11. 목표의 결정 및 우선순위	11. 의사결정	11. 조직 및 계획능력
12. 효율적인 회의의 개최	12. 효율적인 회의의 개최	12. 일정관리
13. 구두에 의한 커뮤니케이션	13. 권한위양	13. 조언 및 코우치
14. 노사관계	14. 부하의 개발 및 훈련	14. 종업원의 선발
15. 의사결정	15. 종업원의 선발	15. 의사결정
16. 전략 및 정책의 개발		

③ 監督者 敎育訓練의 方法

감독자에 대한 교육훈련은 강의식 방법, 사례연구법, 역할연기법, 회의식 방법, 직무순환(job rotation)등 일반적인 방법과, 대역법(understudy), 투사법(project), 집단요법(group therapy) 등 특수한 방법이 있는데,[33] 이 중에서 가장

32) Lester Digman, "Management Development : Needs and Practices," *Personnel*, July~August 1980, p. 56.

33) Dale Yoder, H.G. Heneman, JR., John G. Turnbull, C. Harold Stone, *Handbook of Personnel Management and Labor Relations*, McGraw-Hill Book Company, Inc., 1958, p. 49.

널리 알려진 방법이 TWI(training within industry)방식이다[34].

우리나라의 기업에 있어서 경영 교육훈련방법의 우선 순위를 살펴본 것이 <표Ⅱ-4>인데, 감독자 교육훈련의 경우에서는 세미나방식을 가장 선호하는 것으로 나타났다[35].

<표Ⅱ-4> 우리나라 기업에서 생각하는 경영자 교육훈련방법의 우선순위

계층 / 방법	최고경영층	중간관리층	하위감독층
강의식 방법	④	⑦	④
강의 및 실습	-	⑤	②
세미나	②	①	①
사례 연구법	②	④	⑤
발표	-	③	⑨
웍샵	⑥	⑦	③
회의식 방법	①	①	⑥
슬라이드및영화	-	⑨	⑧
시찰 및 관찰	⑤	⑤	⑥

(4) 經營管理者 敎育訓練

일반적으로 중간관리자라 함은 과장, 차장, 부장 등을 의미하며, 최고경영자란 이사, 상무, 전무, 사장 등을 말한다.

본 연구의 조사대상인 항공서비스업에서 교육훈련을 실시하는 경우 최고경영층의 숫자가 얼마 되지 않고, 또한 이들에 대한 별도의 교육훈련 프로그램이 개발되어 있는 경우가 그리 많지 않다. 따라서 여기에서는 중간관리층과 최고경영층을 구분하지 않고 경영관리자 교육훈련이라는 명칭으로 기업의 경영자개발 프로그램을 살펴보고자 한다.

경영자가 갖추어야 할 자질에 관하여 플리포(E.B. Flippo)는 의사결정기능, 대인관계기능, 직무에 관한 지식, 조직에 관한 지식, 일반지식 등의 다섯 가지로 구분하고, 각각의 기능을 개발할 수 있는 교육훈련의 기법은 <그림Ⅱ-3>과 같이 나타낼 수 있다.[36]

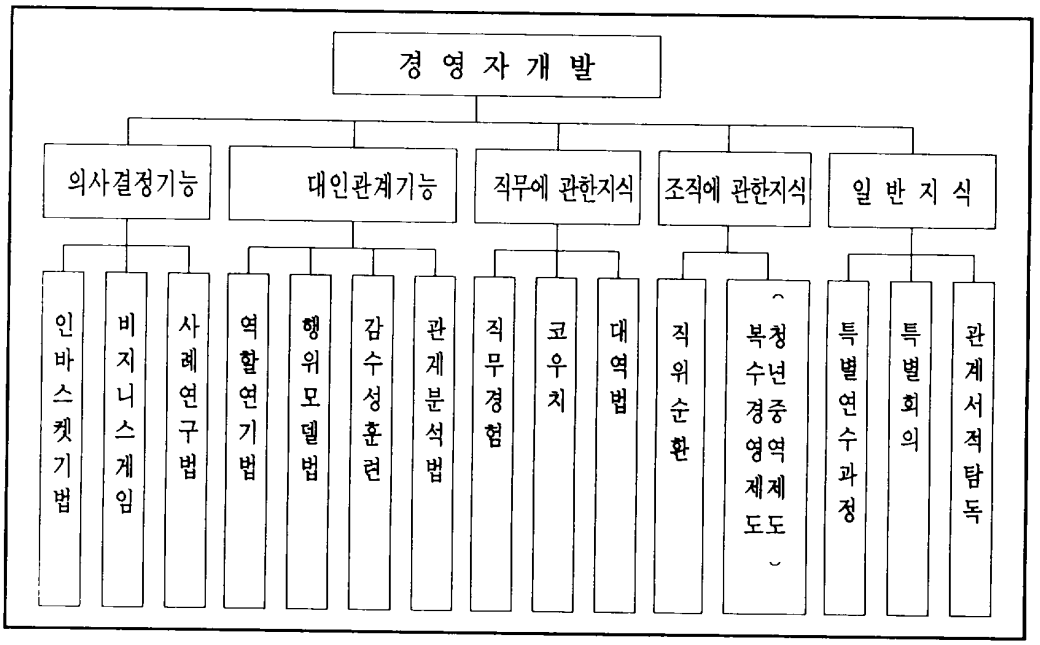
---

34) 김식현, 전게서, pp. 363~364.

35) 신유근, "경영개발의 기준과 평가 : 한국기업의 사례와 관련하여," 「경영논집」, 제Ⅸ권 제1호, 서울대학교 한국경영연구소, 1975. 3, p. 31.

36) Edwin B. Flippo, *op. cit.*, pp. 204~215.

<그림 II-3> 경영자가 갖추어야 할 자질



① 意思決定機能

대부분 경영자 업무의 본질은 의사결정기능이다. 의사결정의 종류에는 계층에 따라 업무적 의사결정, 관리적 의사결정, 전략적 의사결정의 세 가지 형태가 있는데, 이 가운데 경영관리층에 해당되는 것은 관리적 의사결정과 전략적 의사결정이다.

이러한 의사결정을 하기 위해서는 다양한 자질이 필요하게 되는데, 이와 관련하여 조직 계층별 의사결정의 형태와 자질을 나타낸 것이 <표II-5>와 <그림II-4>이다[37].

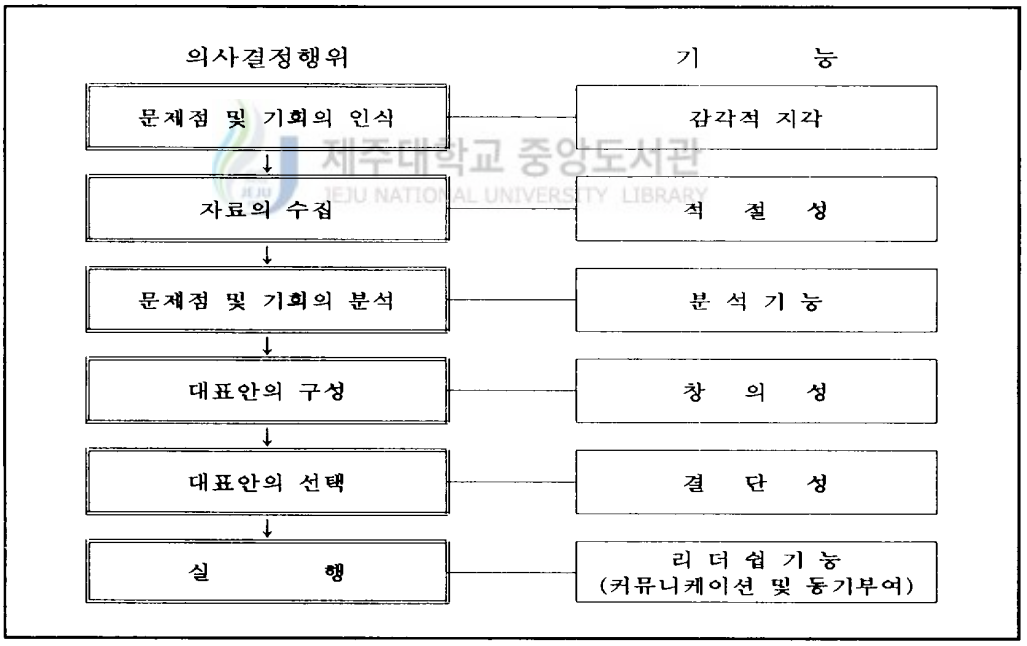
37) Bohdan Hawrylyshyn, "Managemnet Education-A Conceptual Framework," in B. Taylor & G.L. Lippiat, *Management Development and Training Handbook,* McGraw-Hill Book Co., (UK)Limited, 1975, p. 176.

<표Ⅱ-5> 의사결정의 형태

의사결정 / 계 층	의 사 결 정 의 내 용
최 고 경 영 층	전략적 의사결정(장기적) 기업목포의 결정, 제품 및 공장위치의 결정, 가격 및 마케팅 정책, 중요한 자본적 지출, 제품다양화, 합병, 취득, 자본증가, 이익의 처분
중 간 관 리 층	관리적 의사결정(단기적) 기업목표에 의한 자원의 통제 및 조직화, 예산내에서의 자본지출, 공장수준의 작업배치, 생산배치, 제품라인, 고용, 해고, 승진, 원가 및 품질통제, 부문수준의 자원할당, 부문목표 및 할당량의 달성, 행위의 계획 및 조정
하 위 감 독 층	업무적 의사결정(일상적) 작업의 계획, 안전규정, 작업방법, 작업배치, 생산량 및 품질통제, 신입사원의 교육훈련

자료 : Hem C. Jain, *Worker Participation : Success and Problems*, Praeger Publishers, 1980, p.5.

<그림Ⅱ-4> 의사결정행위와 필요자질과의 관계



제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

경영관리자들의 의사결정 능력을 향상시키는 방법에는 여러 가지가 있을 수 있으나, 가장 많이 사용되고 있는 방법에는 인바스켓기법(in-basket techniques)[38], 비지니스게임(business game), 사례연구법(case study method) 등이 있다.

② 對人關係機能

전통적인 견해에서는 관리자들에게는 오직 의사결정 능력만이 중요한 것으로 받아들여졌으나 1960년대 이후 행동과학이 활발히 연구되어 행위지향적인 경영자가 성공적이라는 사실이 밝혀짐에 따라 그 중요성이 인식되게 된 것이 대인관계기능이다. 이러한 대인관계기능을 개발시킬 수 있는 방법으로는 역할연기법(role playing method), 행위모델법(behavior modeling method), 감수성훈련(sensitivity training), 관계분석(transactional analysis)법 등이 있다.

③ 職務에 관한 知識

의사결정 능력이나 대인관계 기능만을 지나치게 강조한 나머지 경영자에게 필요한 자질 중에서 흔히 간과되기 쉬운 것이 직무에 관한 지식이다. 경영자가 효율적으로 의사결정을 하거나 부하를 통솔하기 위해서는 자신의 직무에 관한 내용을 충분히 절충하는 것이 필수적 요건이다. 효과적으로 직무지식을 습득시킬 수 있는 방법에는 직무상 경험, 코우치, 대역법 등이 있다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

④ 組織에 관한 知識

조직에 관한 지식이란 조직 전반에 관한 지식으로서 경영자의 직무 이상에서 발생하는 제반 사건이나 정보를 말한다. 경영자가 내리는 의사결정은 시스템 개념에 입각하여 부문의 최적화가 아닌 기업 전체의 최적화라는 입장에서 결정되고 조정되어야 한다. 따라서 경영자가 기업 전체의 최적화에 공헌할 수 있는 의사결정을 하기 위해서는 조직전반에 걸친 지식이 반드시 필요하게 된다.

조직에 관한 지식을 습득시키는 효과적인 방법으로는 직위이동, 복수경영제도(multiple management)[39] 등이 있다.

---

38) 신유근, 전게서, p. 200.
39) 상게서, p. 195.

⑤ 一般的 知識

경영자가 알아야 할 일반적 지식이란 인사·재무·생산·마케팅·회계학 등 경영관리 전반에 관한 이론 및 기법을 말한다. 일반적으로 본 연구의 조사대상인 항공서비스업의 경영자들은 경영에 관한 일반적 지식을 모두 알고 있는 것으로 생각하기 쉽지만, 상당수의 경영관리자들이 대학이나 대학원 과정에서 경영학을 전혀 배우지 않았기 때문에 경영학의 기초개념조차 이해하지 못하는 경우가 있다. 또한 경영학을 전공했다 하더라도 학교를 졸업한지 많은 세월이 흘렀기 때문에 경영자들에게는 계속적이고 지속적인 경영교육이 필요하다고 할 수 있다. 이를 위해서 대학이나 대학원의 특별과정에 연수를 보낸다든지, 사내외의 특별회의에 참석시키는 방법이나 경영관련 서적을 탐독시키는 방법 등이 활용되어질 수 있다.

2) 垂直的 敎育訓練의 妥當性 檢討

교육훈련의 체계에서 살펴본 바와 같이, 대부분의 기업은 수직적(계층별) 교육훈련을 도입하고 있다. 수직적 교육훈련 시스템은 캇츠(R.L. Katz)가 주장한 "최고경영층에게는 개념적 자질이 중시되며 하위감독층에게는 기술적 자질이 요구된다[40]"는 내용을 매우 잘 반영하고 있다고 볼 수 있다.

이러한 수직적 교육훈련에 관하여 버닉(E.L. Bernick)과 킨들리(R. Kindley) 및 패티트(K.K. Pettit) 등은 실증적 연구를 통해 그 타당성을 검토하였는데, 이들의 연구결과를 요약·정리하면 다음과 같다[41].

이들은 미국 동남부의 한 시청에 근무하는 73명을 대상으로하여, 교육훈련의 과정은 개념적 자질, 인간적 자질, 기술적 자질의 세 가지 범주로 묶어 질 수 있으며, 이중 하위감독층은 기술적 자질을, 중간관리층은 인간적 자질을, 최고경영층은 개념적 자질을 선호할 것이라는 두가지 가설을 세워 이를 검증 하였다.

교육훈련의 필요성은 요인분석결과, 개념적 자질, 인간적 자질, 기술적 자질의 세 그룹으로 묶여질 것이라는 당초 예상과는 달리 6개의 요인으로 분류되었다. 그러나 이 중에서 2개는 개념적 자질에, 다른 2개는 인간적 자질에, 그리고 나

---

40) Robert L. Katz, "Skills of an Effective Administrator" *Harvard Business Review,* January~February 1955, pp. 33~42.

41) E. Lee Bernick, Randall Kindley, Karin K. Pettit. "Structure of Training Courses and the Effects of Hierachy," *Public Personnel Management,* Vol.13, No.2, 1984, pp. 109~119.

머지 2개는 기술적 자질에 매우 근접하였다.

즉 요인Ⅰ에는 8개 항목이 적재되었는데, 이 기능은 인적자원을 관리하는 기능이고, 요인Ⅳ는 인간관계기능이었다. 그리고 요인Ⅱ에는 5개 항목이 적재되었는데 이는 계획기능이라 할 수 있고, 요인Ⅴ는 경영리더쉽으로 분류하였다. 또한 요인Ⅲ에는 기록관리기능 등 6개 항목이 적재되어 기술적 커뮤니케이션 및 작업기능이라 하였고, 요인Ⅵ은 재무적 통제기능으로 구분하였다.

따라서 이들은 연구결과에서 나온 6가지 요인을 3가지로 재분류할 수 있음을 확인하고, 요인Ⅰ과 Ⅳ는 인간적 자질로, 요인Ⅱ와 Ⅴ는 개념적 자질, 그리고 요인Ⅲ과 Ⅵ은 기술적 자질로 구분하였다.

수직적으로 계층에 따라 교육훈련의 필요항목에 차이가 있는지를 알아보기 위해 앞에서 밝혀진 6개의 요인를 요인점수(factor score)[42]로 지수화하여 각 계층별로 <표 Ⅱ-6>에서 보는 바와 같이 순위를 매겨 보았다.

<표Ⅱ-6> 평균인자점수를 이용한 수직적 교육훈련 항목 순위표

계층 / 순위	하 위 감 독 층	중 간 관 리 층	최 고 경 영 층
1	기술적 커뮤니케이션 및 작업기능	재무적 통제기능	계획기능
2	재무적 통제기능	인적자원관리기능	경영리더쉽
3	인적자원관리기능	경영리더쉽	인간관계기능
4	인간관계기능	인간관계기능	인적자원관리기능
5	경영리더쉽	계획기능	재무적 통제기능
6	계획기능	기술적 커뮤니케이션 및 작업기능	기술적 커뮤니케이션 및 작업기능

자료 : E. Lee Bernick, Randall Kindley, Karin K. Pettit. "Structure of Training Courses and the Effects of Hierachy," *Public Personnel Management*, Vol.13, No.2, 1984, p.114.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

그 결과 하위감독층의 경우 기술적 자질을 가장 중시하지만 개념적 자질은 최하위로 순위를 매기고 있으며, 최고경영층은 이와는 정반대의 현상을 보이고 있

42) 인자점수(factor score)는 연구자들이 인자분석의 결과를 가지고 다른 분석을 하고자 할 때 사용하는 것으로 각각의 변수들에 대한 값을 표준점수(Z점수)로 환산한 후 이 표준점수를 모두 합하여 구한다. 표준점수$(Z) = \frac{\text{변수값}(T) - \text{산술평균}(X)}{\text{표준편차}(S)}$

다. 그러나 중간관리층은 어떤 뚜렷한 차이를 나타내지 않고 있다.

따라서 수직적으로 계층에 따른 교육훈련 필요항목의 차이가 유의성을 갖는지 여부를 알아보기 위해 분산분석을 한 것이 <표Ⅱ-7>이다. 여기에서 기술적 자질에 대해서는 유의성을 보이고 있지만, 인간적 자질과 개념적 자질에서는 유의성을 보이지 안고 있다.

<표Ⅱ-7> 수직적 교육훈련 항목에 대한 분산분석 결과

교 육 훈 련 항 목	F 값	유 의 성
인적자원관리기능	2.221	0.1168
계획기능	0.492	0.6133
기술적 커뮤니케이션 및 작업기능	7.484	0.0012
인간관계기능	1.160	0.3200
경영리더쉽	0.626	0.5380
재무적 통제기능	4.385	0.0163

자료 : *Ibid.*, p.115.

이상에서 살펴본 바와 같이 교육훈련의 내용을 개념적 자질, 인간적 자질, 기술적 자질의 세 가지 범주로 묶을 수 있다는 첫번째 가설은 요인분석을 통해 확인되었다. 그러나 두번째 가설은 비록 기술적 자질의 경우에만 유의성이 있는 것으로 나타났으나, <표Ⅱ-7>에서 알 수 있는 바와 같이 최고경영층과 하위감독층의 경우 완전 정반대현상을 보이고 있기 때문에 연구자들은 계층에 따라 교육훈련의 항목에 차이가 있다는 가정은 대체적으로 받아들여질 수 있다고 결론을 맺고 있다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

第 3 節 敎育訓練의 展開過程

1. 敎育訓練의 모델

기업이 교육훈련을 계획한 후 이를 실시해서 끝내기까지에는 일연의 단계를 거치게 되는데, 이러한 교육훈련의 단계를 요약하여 나타낸 것이 교육훈련의 모델이다. 따라서 어떤 기업이든지 교육훈련을 실시하고 있다면 그 기업 나름대로의 설계에 의한 교육훈련의 모델을 가지고 있다고 할 수 있다.

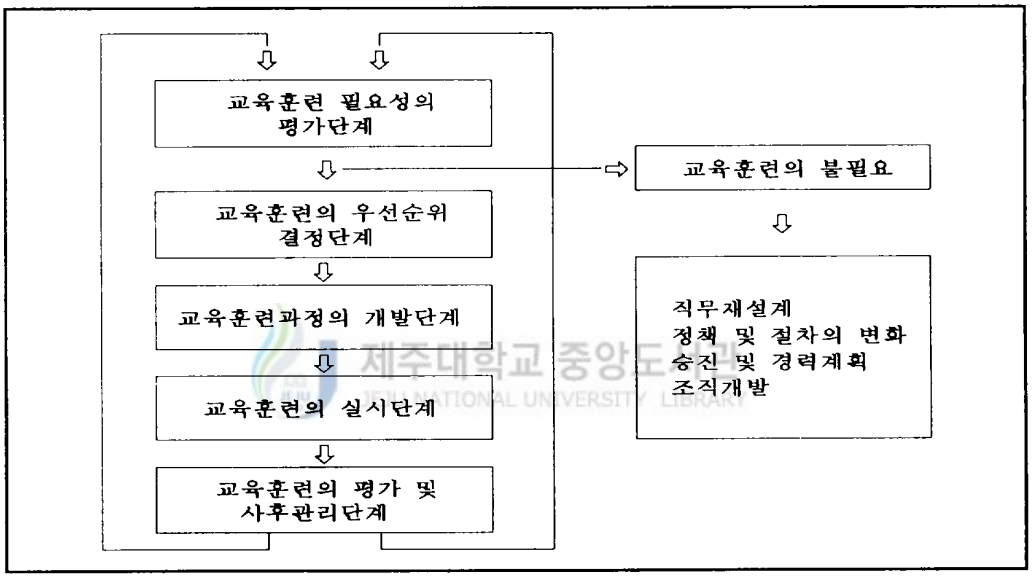
다음에서는 일반적으로 교육훈련의 모델에 관하여 잘 알려진 몇몇의 선행연구에 대하여 살펴보기로 한다.

1) 브런네트의 敎育訓練모델

브런네트(D.J. Brunnette)는 교육훈련의 과정을 다섯 단계로 구분하고 각 단계별 특징을 다음과 같이 설명하고 있다.[43]

(1) 敎育訓練 必要性의 評價段階 : 교육훈련을 받아야할 피교육자가 부딪치고 있는 문제점을 조직목표의 관점에서 조사하는 단계이다. 이 단계에서 교육훈련의 필요 내지 불필요 여부가 결정되게 된다.

<그림Ⅱ-5> 브런네트의 교육훈련 모델



(2) 敎育訓練의 優先順位 決定段階 : 제1단계에서 얻어진 정보를 분석하고 해석하여 교육훈련의 목표 및 우선순위를 결정하게 된다.

(3) 敎育訓練過程의 開發段階 : 교육훈련의 우선순위가 결정된 후에 이를 토대로 교육훈련의 기법과 내용을 개발하는 단계이다.

43) Douglas J. Brunnette, Robert E. Hoskisson, Marion T. Bentley, "Systematic Approach to Training in the Utah Job Service," *Public Personnel Management*, January~February 1977, pp. 21~30.

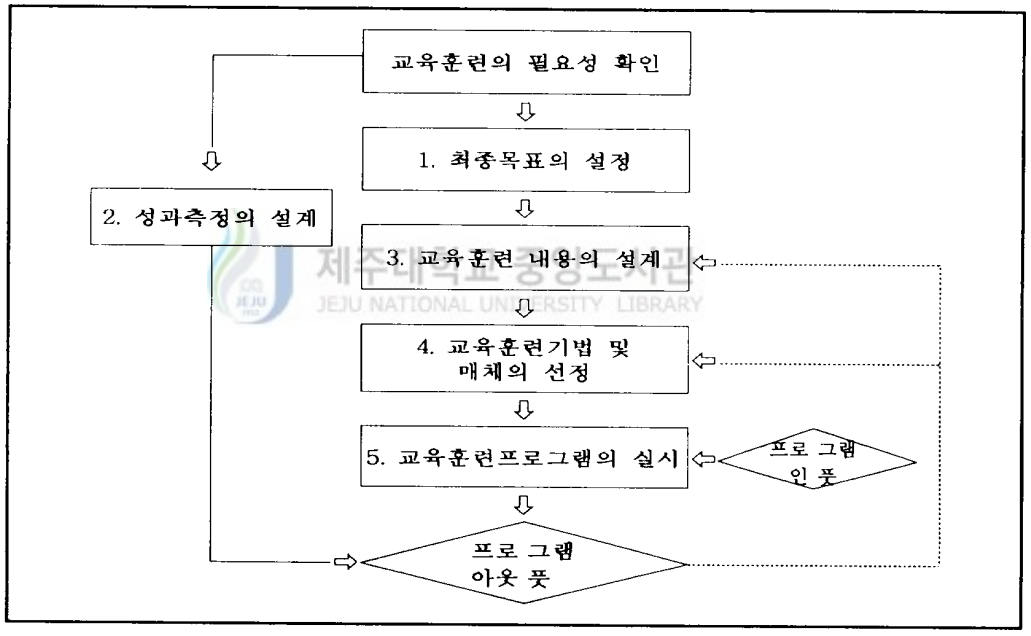
(4) 敎育訓練의 實施段階 : 이미 계획된 교육훈련 프로그램을 실행에 옮기는 단계이다.

(5) 敎育訓練의 評價 및 事後管理 段階 : 교육훈련의 결과를 분석하고 학습내용이 실제 직무에 전이(transfer)되도록 관리하는 단계이다.

2) 로프틴의 敎育訓練 모델

로프틴(M.M. Loftin Ⅲ)은 교육훈련을 하나의 흐름으로 보고 목표의 설정, 성과측정의 설계, 교육훈련 내용의 설계, 기법 및 매체의 선정, 프로그램의 실시 순으로 전개되는 모델[44]을 제시하고 있다. 로프틴 모델의 특징은 교육훈련의 결과가 필요성분석단계에 피드백되지 않고 훈련내용 및 기법의 설계에만 피드백된다는데 있다고 볼 수 있다.

<그림Ⅱ-6> 로프틴의 교육훈련 모델



제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

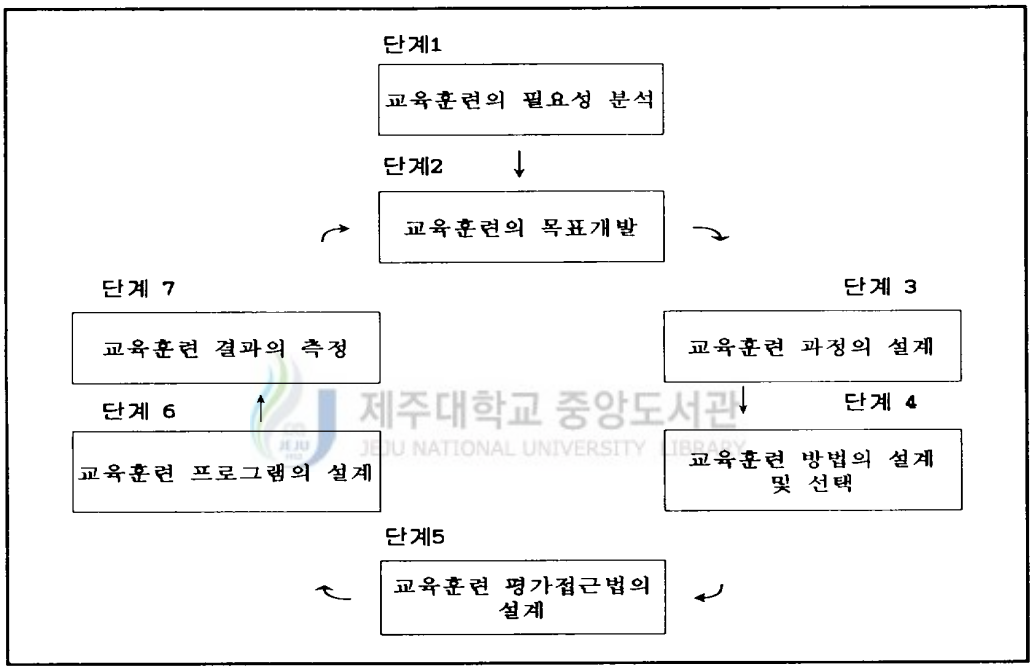
44) Markus M. Loftin Ⅲ, Benjamin Roter, "Training Clerical Employees," in Joseph J. Famularo, *op. cit.*, pp. 1~11.

3) 파커의 **敎育訓練** 모델

파커(T.C. Parker)는 교육훈련을 일곱 단계로 구분하고 있는데, 특히 그는 교육훈련성과의 평가에 중점을 두어, 제5단계의 평가접근법의 설계와 제7단계의 교육훈련 결과의 측정을 강조하고 있다.[45]

또한 파커는 성공적인 평가를 위해서는 평가기준이 되는 교육훈련 프로그램의 목표가 잘 개발되어야 하며, 교육훈련의 목표와 평가간에는 아주 깊은 관계가 있기 때문에 목표설정이 잘못되었을 경우 성과의 평가는 무의미한 것이 된다고 지적하고 있다.

<그림Ⅱ-7> 파커의 교육훈련 모델



제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

45) Treadway C. Parker, "Statistical Methods for Measuring Training Results," in R.L. Craig(ed.), *Training and Development Hnadbook,* 2nd ed., McGraw-Hill, Inc., 1976, p. 2.

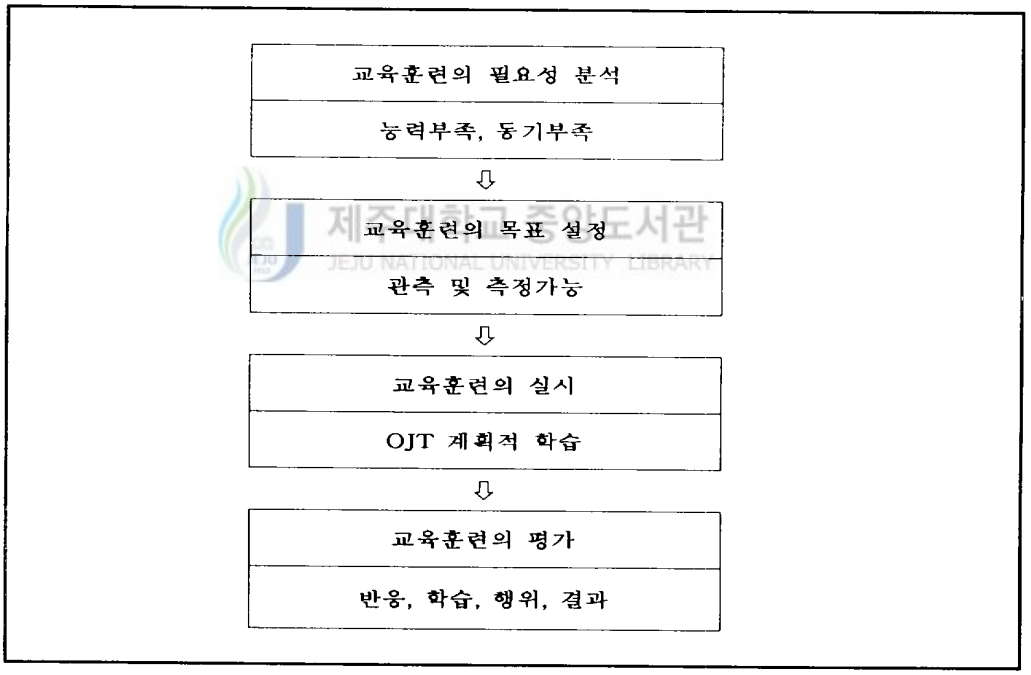
4) 데슬러의 敎育訓練 모델

데슬러(G. Dessler)는 교육훈련의 과정이 4단계로 구성되었을 경우에 가장 이상적인 것이 될 수 있다[46]고 주장하고, 단계별 특성을 다음과 같이 설명하고 있다.

(1) 敎育訓練의 必要性 分析 : 교육훈련 프로그램이 실시되는 첫 단계로 여기서는 교육훈련에 의해 개선될 수 있는 성과부족(performance deficency)이 있는지 여부를 결정하게 된다. 성과부족이란 목표성과와 실제성과와의 차이를 말한다.

또한 이 단계에서는 성과부족이 종업원들의 능력부족에 기인하는 것인지 아니면 동기부족에 의한 것인지를 분석하게 된다.

<그림Ⅱ-8> 데슬러의 교육훈련모델



제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

46) G.Dessler, op. cit., p. 230~231.

(2) 敎育訓練의 目標設定 : 앞의 단계에서 교육훈련을 통해 개선될 수 있는 성과부족이 판명되게 되면 다음에는 교육훈련의 목표가 결정되어야 한다. 이러한 교육훈련의 목표는 종업원이 교육훈련을 받은 후 달성할 수 있는 수준이어야 하며, 또한 반드시 측정 가능한 것이어야 한다.

(3) 敎育訓練의 實施 : 이 단계에서는 적당한 교육훈련의 기법을 선택하여 실제로 교육훈련을 실시하는 과정이다.

(4) 敎育訓練의 評價 : 교육훈련의 평가단계는 피교육자의 사전 및 사후성과를 비교하고, 교육훈련 프로그램에 대한 유효성을 분석하는 단계이다.

이상에서 살펴본 4개의 모델을 종합하여 보면, 일반적으로 ① 교육훈련의 필요성 분석, ② 교육훈련의 목표설정, ③ 교육훈련의 실시, ④ 교육훈련의 평가 등의 설계되어 있음을 알 수 있다.

따라서 본 연구의 진행도 이를 토대로하여 교육훈련의 개인적 목표를 살펴보고 교육훈련의 필요성을 분석한 후, 교육훈련의 기법 · 내용 · 방법 등이 교육훈련의 성과와 어떠한 관련성을 맺고 있는지를 검토하도록 설계하였다.

2. 敎育訓練의 展開過程

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

상기한 교육훈련의 모델들을 토대로 각 단계별 교육훈련의 전개과정을 살펴보면 다음과 같다.

1) 敎育訓練의 必要性 分析

교육훈련의 필요성(education and training needs)이란 조직성과의 인간적 측면에서 바람직한 상태와 실제 상태와의 차이라고 정의할 수 있다[47].

교육훈련 설계의 첫 단계인 교육훈련의 필요성 분석은 교육훈련 프로그램의 대상, 내용, 기법을 결정짓는 가장 중요한 과정이다. 교육훈련의 필요성 분석에

47) James H. Morrison, "Determining Training Needs," in R.L. Craig(ed.), *op. cit.*, p. 1.

대해서는 여러 학자들에 의하여 다양한 방법이 제시되었는데, 여기에서는 빈톤(K.L. Vinton)과 쿡(O. Cooke)의 방법을 소개하기로 한다.

(1) 빈톤의 敎育訓練 必要性 分析法

빈톤(K.L. Vinton)의 분석법[48]은 가장 널리 알려진 맥기히(W. McGehee)와 데이어(P.W. Thayer)의 3차원분석법[49]을 좀더 발전시켜 모델화한 것으로서 다음과 같은 세 가지의 분석이 필요하다.

① 組織分析(organizational analysis) : 조직차원에서의 분석은 교육훈련을 조직내의 어느 분야에 중점이 두어져야 하는가를 결정해 준다. 교육훈련은 희소자원의 최적 이용과 조직의 목표달성을 위해서 실시되기 때문에, 조직차원에서의 분석은 교육훈련이 과연 조직목표의 달성과 자원의 효율적 이용 및 경영전략수행에 효과가 있는지 여부를 검토하여야 한다. 또한 여기서는 투입-산출의 효율성 분석과 조직분위기(organizational climate)에 대한 고려도 아울러 하게 된다.

② 業務分析(operation analysis) : 업무분석의 과정에서는 직무의 내용과 직무를 효율적으로 수행하기 위해 필요한 요건을 분석하게 된다. 여기서는 직무기술서(job description)와 직무명세서(job specification)가 효율적으로 이용되어질 수 있는데, 이러한 업무수준에서의 분석에 의해 교육훈련의 내용이 결정되게 된다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

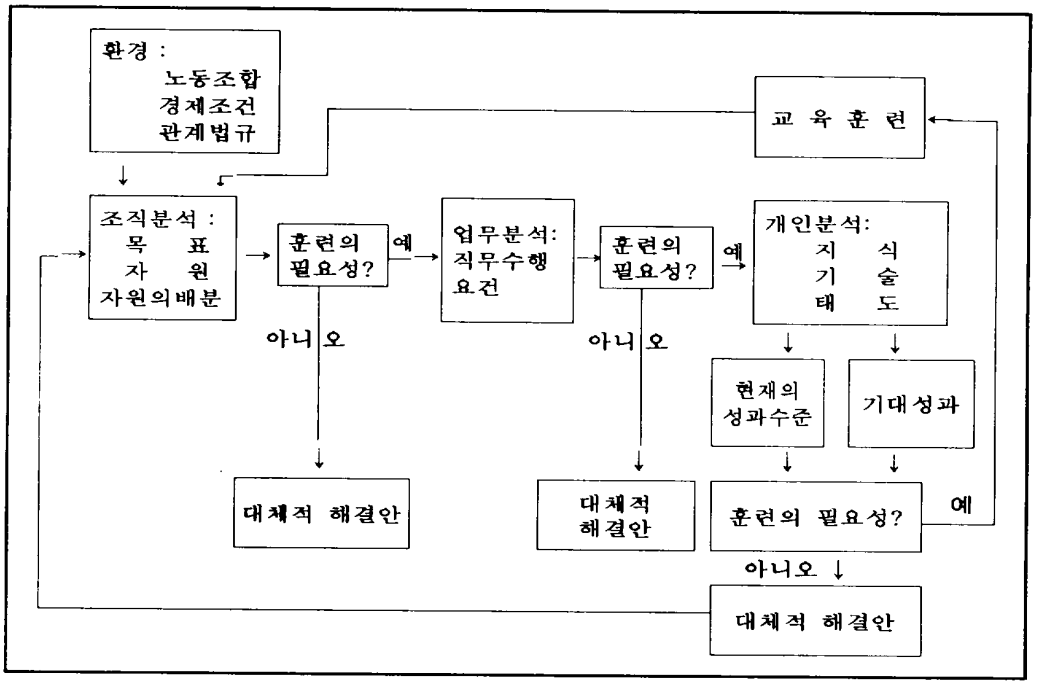
③ 個人分析(person analysis) : 개인분석은 교육훈련을 필요로 하는 사람이 누구인가를 분석하는 단계로서 종업원 개개인에 대한 관찰, 태도조사, 성과분석 등을 실시하게 된다. 기업은 이러한 개인분석을 통해 개개 종업원들이 필요로 하는 지식, 태도, 기능을 알아내게 된다.

---

48) Karen L. Vinton, Arben O. Clark and John W. Seybolt, "Assessment of Training Needs for Supervisors," *Personnel Administrator,* November 1983, pp. 45~51.

49) William McGehee and Paul W. Thayer, *Training in Business and Industry*, John Wiley Sons, Inc., 1961, pp. 24~125.

<그림Ⅱ-9> 빈톤의 교육훈련 필요성 분석 모델

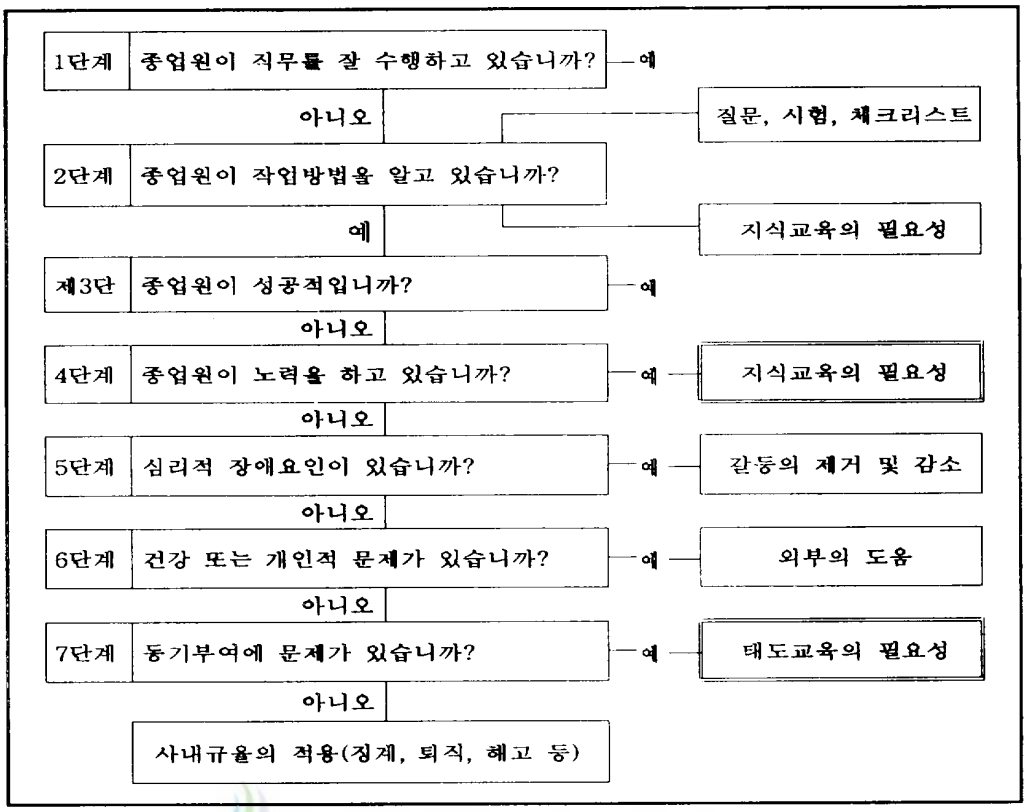


(2) 쿠크의 敎育訓練 必要性 分析法

쿠크(K. Cooke)는 교육훈련의 필요성을 분석하는데 문답식 해결방법을 도입하여 순서대로 일곱 단계를 거치는 동안에 자동적으로 교육훈련의 필요성을 깨닫도록 유도하고 있다. 그는 교육훈련의 목표를 지식, 태도, 기능변화에 두고 제2단계에서는 지식교육이, 제4단계에서는 기능교육이, 제7단계에서는 태도교육이 필요하기 때문에 이러한 개인별 필요성의 차이를 구분하지 않고 피교육자들에게 일률적으로 지식, 태도, 기능교육을 시키는 것은 비능률적이라 지적하고 있다.[50]

50) Kathleen Cooks, "A Model for the Identification of Training Needs," *Public Personnel Management*, July~August 1979, pp. 257~261.

<그림Ⅱ-10> 쿠크의 교육훈련 필요성 분석 모델



자료 : Kathleem Cooks, "A Model for the Identification of Training Needs," *Public Personnel Management*, July~August 1979, p.258

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

2) 敎育訓練의 目標設定

교육훈련의 필요성 분석에 의해 교육훈련이 필요하다고 인정되면, 이러한 필요성은 반드시 구체적인 교육훈련의 목표로 전환되어야 한다. 대부분의 기업에서는 교육훈련의 필요성만을 분석하고 목표를 정하지 않은 채 바로 교육훈련의 실시단계로 들어가는 경우가 많은데, 교육훈련의 목표는 교육훈련 결과의 평가 기준으로 뿐만 아니라 피교육자들의 학습동기 부여를 위해서도 반드시 필요하다.

마취(N.D. March)는 교육훈련의 필요성을 교육훈련의 목표로 전환시키는 과정을 다음과 같은 예를 들어 설명하고 있다. 즉 타자훈련의 필요성의 경우 그 목표를 분당 55자를 칠 수 있는 능력 등으로, 전화응대훈련의 필요성의 경우

용건의 정확한 수신, 불평의 적절한 처리, 능숙한 교환 능력 등을 목표로 삼을 수 있다고 한다.[51]

또한 모리슨(J.H. Morrison)은 교육훈련의 목표에 대하여 다음과 같이 다섯 가지를 들고 있다[52].

① 營業目標 : 조직수준에서 측정된 결과로서 매출액 증가, 원가절감, 생산성 향상 등이 여기에 속한다.

② 成果目標 : 개인수준의 성과와 관련된 것으로 부문의 능률향상, 예산절약 등으로 파악할 수 있다.

③ 學習目標 : 시험에 의하여 측정되어질 수 있는 것으로 교육훈련이 끝났을 때에 피교육자가 알아야 할 것이 기대되는 지식, 태도 및 기능수준을 말한다.

④ 反應目標 : 이것은 매우 주관적인 목표로 교육훈련이 끝난 후에 피교육자에게 교육훈련 프로그램에 대한 느낌이나 반응을 질문하므로써 측정되어진다. 반응목표는 피드백을 통해 교육훈련 프로그램의 내용이나 기법을 개선하는데 유용하게 이용된다.

⑤ 個人의 成長目標 : 개인의 성장목표는 앞의 네 가지와는 성격이 전혀 다른 것으로 측정하기가 가장 어려운 성질의 것이다. 이러한 개인의 성장목표는 자신감, 자기 이미지의 향상, 자아실현 등을 의미한다.

3) 敎育訓練의 實施

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

교육훈련의 필요성 분석과 교육훈련의 목표설정을 예비단계라고 한다면, 이 단계는 실제로 계획을 실행에 옮기는 단계이다. 교육훈련의 실시단계에서는 교육훈련의 대상을 선택하고 교육훈련의 내용 및 기법을 결정하여야 하는데, 교육훈련의 대상 및 내용에 관해서는 이미 교육훈련의 체계부문에서 자세히 다루었으므로 여기에서는 교육훈련의 기법에 관해서만 다루고자 한다.

교육훈련의 기법은 크게 세 가지로 분류할 수 있는데, 본인중심의 자기계발(SD ; self development), 라인(line)중심의 직장내 교육훈련(OJT ; on the job training), 스탭(staff)중심의 직장외교육훈련(Off JT ; off the job training)방식이 그것이다[53].

---

51) Nancy D. Marsh "Training Records and Information Systems," in R.L. Craig(ed)., *op. cit.*, pp. 26~27.

52) James H. Morrison, *op. cit.*, pp. 9~16.

(1) 自己啓發

자기계발(SD ; self development)이란 자기의 책임하에 자기의 이해와 평가에 의해서 성장, 향상의 의욕을 갖고 자주적으로 이에 대한 노력을 하는 것을 말한다. 즉, 자기계발의 의욕을 갖고서 자기 자신 스스로가 교육훈련을 하는 것이다. 이러한 자기계발의 과정은 ① 문제의식(목표의 설정), ② 해결하고자 하는 의욕의 신장, ③ 부족한 능력의 개발, ④ 문제해결 등의 네 단계를 거친다.[54] 그러므로 자기계발이란 문제해결을 해 나감으로써 자기성장을 하는 과정이라고도 할 수 있다. 여기서 문제란 달성해야 할 목표 내지 개발해야 할 능력과 현실과의 갭(gap)을 의미하지만 궁극적으로는 개별적인 자기의 이상을 실현시키는 인간성의 완성이라 볼 수 있다.

(2) 職場內 敎育訓練

직장내 교육훈련(OJT ; on the job training)는 '직무내 교육훈련'이라고 불리는데, 이것은 교육훈련의 방법 중에서 가장 일반적으로 사용되고 있으며 실제적이고 실무적인 지식과 기능을 전달하는 방법이다. 이 방법은 별도의 특별한 교육훈련 프로그램에 의하여 실시되는 것이 아니고, 부서장의 주관하에 모든 계획과 실행의 책임을 지고 업무를 수행하는 가운데 교육훈련을 하는 것이다. 따라서 교육훈련에 관한 책임은 직속 상사를 중심으로 한 라인부서에서 지게 되며, 스탭부문은 교육훈련이 효율적으로 수행될 수 있도록 지원하고 협조하는 기능을 수행하게 된다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

(3) 職場外 敎育訓練

직장외 교육훈련(Off JT ; off the job training)이란 '직무외 교육훈련'이라고 불리는데, 이것은 연수원이나 훈련원 등과 같은 특정한 교육훈련 시설을 통해서 실시하는 것은 물론 정기적 내지 비정기적 강습회나 강연회의 개최 또는 기업외의 전문적인 연수기관에 위탁하여 수행하는 경우도 포함한다.

---

53) 최종태, 「인사관리」, 박영사, 1993, p. 169.
54) 상게서, p. 176.

직장외 교육훈련에 의한 기법으로는 강의식 방법(lecture method), 실연방법(demonstrations method), 실습방법, 시청각방법(audio-visual method), 비지니스게임, 사례연구법, 역할연기법(role playing method), 회의식 방법(conference method), 감수성훈련(sensitivity training), 그리드 세미나(grid seminar), 프로젝트 팀(project team) 등이 있다.

(4) 教育訓練方法의 評價

이상에서 살펴본 바와 같이 교육훈련의 방법에는 여러 가지가 있기 때문에 교육훈련의 목적이나 기업의 특성에 따라 적절한 방법을 선택적으로 운영하여야 할 것이다. 적절한 방법을 선택하여 교육훈련을 실시하였을 경우에는 바라는 효과를 거둘 수 있으나, 만약 그렇지 못할 경우 조직의 목표 달성에 공헌을 하기는 커녕 오히려 교육훈련의 비용만을 낭비하는 결과를 가져올 것이다.

이러한 문제를 해결해 보고자 교육훈련의 여러 가지 방법에 대한 유효성을 평가하기 위한 연구가 실시되었는데, 여기에는 1972년에 실시된 캐롤(S.T. Carroll)의 연구와 캐롤의 연구를 바탕으로 1979년에 뉴스트롬(J.W. Newstrom)이 시행한 연구가 바로 그것이다.

<표Ⅱ-8>에서 나타낸 캐롤(S.T. Carroll)의 교육훈련 목표별 교육훈련의 방법의 유효성에 대한 교육훈련 담당자들의 평가에 관한 연구[55]와 <표Ⅱ-9>과 <표Ⅱ-10>에 나타낸 뉴스트롬(J.W. Newstrom)의 6가지 교육훈련의 목표에 대한 9개 교육훈련의 방법의 인지적 효율성에 관한 연구와 교육훈련 방법의 효율성에 연구결과[56]를 비교해 보면, 이들 연구 사이에 약간의 차이가 있기는 하지만 대부분의 내용이 일치하는 경우가 많음을 알 수 있다.

제주대학교 중앙도서관

55) Stephen J. Carroll, Jr., Frank T. Paine and John J. Ivancevich, "The Relative Effectiveness of Training Methods-Expert Opinion and Research," *Personnel Psychology,* Autumn 1972, p. 498. in Wendell French, *The Personnel Management Process : Human Resources Administration,* 3rd ed., Houghton Mifflin Company, 1974, p. 418.

56) John W. Newstrom, "Evaluating the Effectiveness of Training Methods," *Personnel Administrator,* January 1980, pp. 55~60.

<표Ⅱ-8> 교육훈련 목표별 교육훈련 방법의 유효성에 대한 교육훈련자들의 평가

교육훈련 목표 / 교육훈련 방법	지식의 습득		태도변화		문제해결 기능		대인관계 기능		참여적 수용성		지식의 보존	
	평균	순위	평균	순위	평균	순위	평균	순위	평균	순위	평균	순위
사례연구법	3.56	②	3.43	④	3.69	①	3.02	④	3.80	②	3.48	②
회의식 방법	3.33	③	3.54	③	3.26	④	3.21	③	4.16	①	3.22	⑤
강의식 방법	2.53	⑨	2 20	⑧	2.00	⑨	1.90	⑧	2.74	⑧	2.49	⑧
비지니스 게임	3.00	⑥	2.73	⑤	3.58	②	2.50	⑤	3.78	③	3.26	⑥
영화(필름)	3.16	④	2.50	⑥	2.24	⑦	2.16	⑥	3.44	⑤	2.67	⑦
프로그램학습법	4.03	①	2.22	⑦	2.56	⑥	2.11	⑦	3.28	⑦	3.74	①
역할연기법	2.93	⑦	3.56	②	3.27	③	3.68	②	3.56	④	3.37	④
감수성훈련	2.77	⑧	3.96	①	2.98	⑤	3.95	①	3.33	⑥	3.44	③
TV강의법	3.10	⑤	1.99	⑨	2.01	⑧	1.81	⑨	2.74	⑨	2.47	⑨

<표Ⅱ-9> 6개 교육훈련의 목표에 대한 9개 교육훈련 방법의 인지적 효율성

훈련 목표 / 훈련 방법	지식의 습득		태도변화		문제해결 기능		대인관계 기능		참여적 수용성		지식의 보존	
	평균	순위	평균	순위	평균	순위	평균	순위	평균	순위	평균	순위
사례연구법	3.35	④	2.63	⑤	3.89	①	2.69	⑤	4.40	①	3.04	④
회의식 방법	3.72	①	2.93	③	2.91	⑤	2.89	④	3.45	⑤	3.26	②
강의식 방법	2.57	⑧	2.35	⑦	2.47	⑦	1.72	⑧	2.79	⑧	3.15	③
비지니스 게임	3.27	⑤	2.75	④	3.68	②	2.93	③	3.57	②	2.98	⑦
영화(필름)	2.98	⑥	2.41	⑥	2.06	⑨	2.00	⑥	3.50	④	3.00	⑤
프로그램학습법	3.47	③	2.21	⑧	2.85	⑥	1.81	⑦	2.69	⑨	3.87	①
역할연기법	3.59	②	3.63	②	3.33	③	4.06	①	3.55	③	3.00	⑤
감수성훈련	2.74	⑦	3.65	①	3.00	④	3.80	②	2.86	⑥	2.57	⑨
TV강의법	2.43	⑨	2.20	⑨	2.15	⑧	1.67	⑨	2.81	⑦	2.76	⑧

<표Ⅱ-10> 교육훈련 방법의 효율성

효율성 / 교육훈련 목표	가장 효율적인 방법	가장 비효율적인 방법
지식의 습득	회의식 방법	TV강의법
태도변화	감수성훈련	TV강의법
문제해결기능	사례연구법	영화(필름)
대인관계기능	역할연기법	TV강의법
참여적 수용성	사례연구법	프로그램학습법
지식의 보존	프로그램학습법	감수성훈련

요컨대, 감수성훈련은 태도변화와 대인관계 기능에, 사례연구법은 문제해결 기능과 참여적 수용성에, 역할연기법은 태도변화와 대인관계 기능에, 프로그램 학습법은 지식의 보존에, 회의식 방법은 지식의 습득 등 교육훈련의 목표에 매우 효율적인 교육훈련의 방법인 것으로 캐롤과 뉴스트롬의 두 연구가 거의 일치하고 있는 결과를 보이고 있다. 그러나 이들의 두 연구결과 모두는 강의식 방법, 영화(필름), TV강의 등이 별로 효율적인 교육훈련의 방법이 아님을 시사해 주고 있다.

결론적으로 캐롤(S.T. Carroll)과 뉴스트롬(J.W. Newstrom)의 연구결과를 종합해 보면, 대부분 교육훈련의 목표달성에 효율적인 것으로 나타난 역할연기법이 비교적 우수한 방법이라고 할 수 있으며, 오늘날 일반적으로 사용되고 있는 강의식 방법은 가장 비효율적인 교육훈련의 방법임을 알 수 있다.

4) 敎育訓練의 評價

교육훈련의 마지막 과정이면서 차기 교육훈련 프로그램의 준비를 위한 예비단계이기도 한 교육훈련의 평가는 과거에는 그 중요성이 거의 인식되지 않았다. 그러나 1960년대에 들어서면서 평가이론의 대부라고 할 수 있는 커크패트릭(D.L. Kirkpatrick)이 위스콘신대학에서 "감독층의 인간관계 교육훈련 프로그램에 대한 평가"라는 논문제목으로 박사학위를 받으면서 비로소 활발한 연구가 시작되기에 이르렀다. 현재는 교육훈련의 평가에 대한 이론이 너무 많이 개발되어서 이론의 전개에 다소 어려움이 있다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

따라서 본 연구에서는 ① 교육훈련의 평가전략, ② 교육훈련의 평가에 관한 제견해, ③ 교육훈련의 평가 등의 순으로 살펴보기로 한다.

(1) 敎育訓練의 評價戰略

교육훈련의 평가전략이란 교육훈련의 성과를 어떠한 입장에서 평가하느냐에 따른 구분으로 다음과 같은 여섯 가지의 접근법이 있다[57].

57) A.C. Hamblin, *Evaluation and Control of Training*, McGraw-Hill Book Company(UK) Limited, 1974, pp. 33~64.

① 窮極的 價値(費用-收益) 接近法 : 교육훈련을 재무적 입장에서 평가하는 방법으로 교육훈련의 프로그램이 과연 금전적으로 지출할 가치가 있느냐 하는 데 관심을 두게 된다. 즉, 투입과 산출을 비교하는 것이다. 그러나 현실적으로 교육훈련의 프로그램은 금전적으로 계산할 수 없는 부문이 많기 때문에 적용에 어려움이 있다.

② 組織開發接近法 : 조직개발접근법은 교육훈련의 성과를 피교육자 개인행위의 변화가 아니라 조직전체의 변화가 있었느냐 하는 관점에서 평가하게 된다. 개인행위의 변화는 결국 조직의 변화를 가져오기 때문에 2차적 변화수준에 평가기준을 두는 방법이다.

③ 職務關聯接近法 : 교육훈련이란 직무를 수행하는 사람에 대해서 실시하는 것이기 때문에 교육훈련을 받은 후에 종업원이 얼마나 잘 직무를 수행하느냐 하는 직무수행의 관점에서 평가하는 접근법이다. 따라서 여기서는 직무성과기준의 설정이 필요하며 종업원들은 이 기준에 따라 교육훈련이 이루어지고 평가되어야 한다.

④ 學習中心接近法 : 피교육자들이 교육훈련의 과정에서 습득하는 학습내용에 중점을 두고 평가하는 방법이다. 따라서 이 방법은 교육자의 입장에서 평가를 하게 되며, 학습내용이 실제 직무에 전이(transfer)되느냐 하는 점보다는 오직 피교육자들이 가르치는 내용을 얼마나 많이 학습하느냐에 관심을 두게 된다.

⑤ 反應中心接近法 : 피교육자들이 받은 교육훈련으로부터 얼마나 많은 만족을 얻었느냐에 관심을 두고 평가하는 방법이다. 여기에서는 피교육자들의 주관적인 느낌에 관한 정보를 질문지나 면접 등을 통해서 수집하게 된다.

⑥ 敎育訓練中心接近法 : 교육훈련중심접근법은 교육훈련의 목표가 없거나 명확하지 않을 때 교육훈련의 활동 자체에만 중점을 두고 평가하는 방법이다. 일반적으로 우리는 교육훈련의 목표가 없을 때에는 교육훈련이 실시될 수도 없고, 또한 평가될 수도 없는 것으로 생각하고 있으나, 햄브린(A.C. Hamblin)은 교육훈련의 목표가 미리 정해질 경우 교육훈련의 프로그램에 탄력성이 없어지거나 또는 교육훈련을 실시하는 과정에서 목표가 세워질 수도 있기 때문에 교육훈련의 활동 자체에만 중점을 두고도 평가할 수 있다는 견해를 제시하고 있다.

(2) 敎育訓練의 評價에 관한 諸見解

㉮ 커크패트릭의 見解

커크패트릭(D.L. Kirkpatrick)[58]은 교육훈련의 평가에 관한 기본개념 및 이론을 정립하였다. 현재 교육훈련의 평가에 관한 이론은 대부분 커크패트릭의 이론을 발전시키거나 확장시킨 것에 불과하다. 그는 다음과 같은 네 가지의 내용에 의거하여 평가할 것을 제시하였는데, 그 중에서도 반응평가에 중점을 두었으나 평가내용 상호간의 관계에 대해서는 언급을 하지 않았다.

① 反應評價 : 이것은 피교육자들이 교육훈련의 프로그램에 대해 어떤 느낌을 가지고 있는가를 측정하는 것이다.

② 學習評價 : 이것은 교육훈련에 의해 학습된 지식, 변화된 태도 및 기능의 내용을 측정하는 것이다.

③ 行爲評價 : 이것은 교육훈련에 의한 직무행위의 변화를 평가하는 것이다.

④ 結果評價 : 이것은 평가가 가장 어려운 항목으로 생산성 증가, 품질향상, 원가절감, 동기유발, 이직감소, 사고예방 등을 측정하는 것이다.

㉯ 햄브린의 見解

햄브린(A.C. Hamblin)의 견해[59]는 반응, 학습, 행위의 평가에 있어서는 커크패트릭의 견해와 동일하지만, 교육훈련의 결과에 대한 평가를 경제적 결과항목과 비경제적 결과항목으로 나누었다. 생산성, 품질, 사기 등과 같은 비경제적 결과항목은 조직변수로 분류하였으며, 판매량, 비용, 이익 등과 같은 경제적 결과항목은 궁극적 가치변수로 분류하여 평가할 것을 주장했다.

또한 햄브린은 커크패트릭의 견해와는 달리 교육훈련의 평가내용 상호간에는 밀접한 관계가 있기 때문에 좋은 반응수준은 학습결과를 높이고, 학습효과가 높으면 직무행위의 변화를 촉진시키고, 직무행위가 변화되면 조직변수(예컨대,

58) Donald L. Kirkpatrick, "Four Steps to Measuring Training Effectiveness," *Personnel Administrator,* November 1983, pp. 19~25.

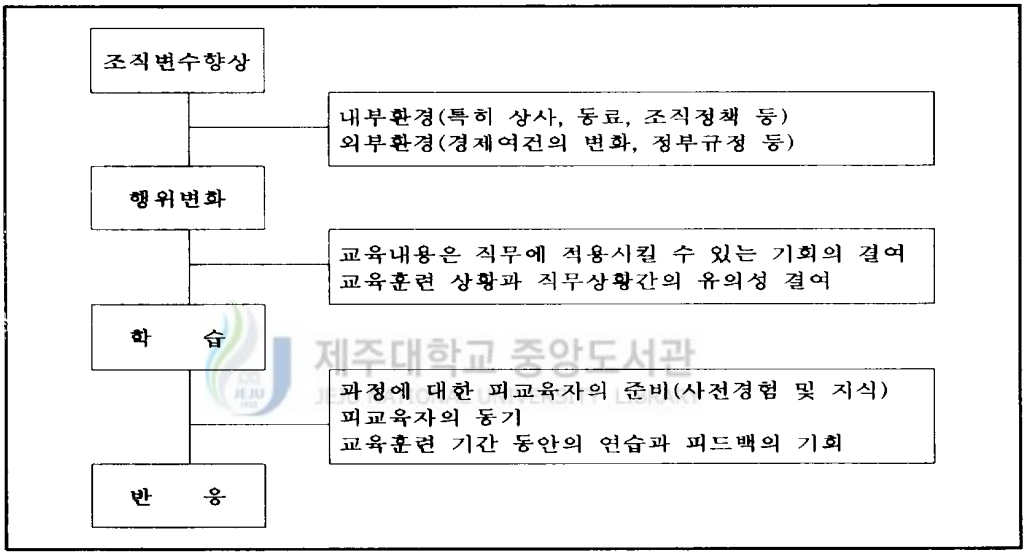
59) A.C.Hamblin, op. cit., pp. 65~181.

생산성, 품질, 사기)가 향상되고, 조직변수가 향상되게 되면 궁극적 가치변수(예컨대, 판매량, 이익)가 증가한다는 연속적 반응효과를 주장하고 있다.

㉰ 클레멘트의 見解

교육훈련의 평가내용 상호간에는 밀접한 관련이 있다는 햄브린의 견해에 대하여 클레멘트(R.W. Clement)[60]는 통계적 방법을 이용하여 이를 실증적으로 분석하였다. 클레멘트의 연구결과에 의하면, 교육훈련의 평가내용 상호간에는 햄브린이 주장하는 것과 같이 그렇게 높은 상관관계가 있는 것은 아니지만 부분적으로 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<그림Ⅱ-11> 교육훈련 평가에 관한 클레멘트의 견해



제주대학교 중앙도서관

자료 : Ronald W. Clement, "Testing the Hierachy Theory of Training Evaluation : An Expected Role for Trainee Reactions," *Public Personnel Management,* Vol.11, No.2, Summer 1982. p.182.

또한 하나의 교육훈련의 평가내용이 상위 수준에 영향을 미치는 데에는 몇 개의 중요한 요소들이 관계하는 것으로 나타났는데, 이를 요약하면 반응수준이 학습효과를 높이는 데에는 피교육자의 동기, 교육훈련 기간 동안의 실습과 피

60) Ronald W. Clement, "Testing the Hierachy Theory of Training Evaluation : An Expected Role for Trainee Reactions," *Public Personnel Management,* Vol.11, No.2, Summer 1982, pp. 176~184.

드백의 기회, 과정에 대한 피교육자의 준비(사전경험 및 지식) 등이 영향을 미치고 있으며, 학습효과가 직무행위를 변화시키는 데에는 교육훈련의 상황과 실제 직무상황간의 유의성 결여, 학습내용을 직무에 적용할 수 있는 기회의 결여 등이 깊은 관계를 가지고 있음이 밝혀졌다. 그리고 행위의 변화가 조직변수의 향상을 가져오는 데에는 내부환경과 외부환경 모두가 영향력이 있음이 입증되었다.

이상에서 대표적인 학자들의 견해를 살펴보았으나, 여기서 다루지 못한 내용까지 포함하여 교육훈련의 평가내용에 관한 종합적으로 정리하면 <표Ⅱ-11>과 같다.

<표Ⅱ-11> 교육훈련의 평가에 관한 종합표

평가수준 \ 제견해	커크패트릭	데슬러	위·버드, 랙크형	드보린	햄브린
수 준 Ⅰ	반 응	반 응	반 응	반 응	반 응
수 준 Ⅱ	학 습	학 습	직접효과	지식 및 기능	학 습
수 준 Ⅲ	행 위	행 위	매개효과	태 도	행 위
수 준 Ⅳ	결 과	결 과		직무성과 조직성과	조직변수 궁극적가치변수

자료 : Hamblin, *op.cit.*, p.14

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

(3) 教育訓練의 評價

교육훈련의 결과를 계량적으로 분석하는 과정은 ① 실험의 설계(experimental design), ② 자료의 수집(data collection), ③ 통계적 분석(statistical analysis)이라는 세 단계를 거치게 된다.

① 實驗의 設計 : 실험의 설계는 실험을 능률적으로 수행하기 위해 관계변수를 일정하게 연결시키는 계획이고 구조이며 전략이다. 실험의 설계는 연구의 가설을 이루고 있는 기본변수들의 분산을 극대화시키고 다음에, 실험결과에 영향을 주리라고 생각되는 외부변수를 통제하게 되며, 마지막으로 측정상의 오차와 그밖의 오차 또는 무작위적 분산을 극소화시키게 된다.[61]

61) 김광웅, 「사회과학연구방법론」, 박영사, 1982, pp. 269~270.

실험설계는 단일집단설계, 2집단설계, 3집단설계, 4집단설계의 방법이 있으나, 여기에 대해서는 이미 선행연구[62]에서 자세히 다루었기 때문에 개별적 설명은 생략하고 실험설계를 종합적인 관점에서 설명한 커니(W.J. Kearney)의 이론을 살펴보기로 한다.[63]

커니는 <표Ⅱ-12>에서와 같이 실험설계의 종류를 일곱 가지로 구분하고 있다. 처음의 세 가지는 부적절한 설계이므로 받아들일 수 없으며, 네 번째 방법은 최소한의 수용성이 있어 가장 일반적으로 사용되고 있는 방법이라고 한다. 그리고 후자의 세 가지는 타당성과 신뢰도가 높아 수용성이 매우 높지만 경비의 지출이 많고 전문성이 요구되기 때문에 실시에 많은 어려움이 따르게 된다.

<표Ⅱ-12> 실험의 설계

종류	설 계	사전테스트	교육훈련	T_1기의 사후테스트	T_1기의 사후테스트	수 용 성
Ⅰ	실험집단		실 시	×		부적절한 설계 (수용 불가)
Ⅱ	실험집단	×	실 시	×		
Ⅲ	실험집단 통제집단		실 시 미실시	× ×		
Ⅳ	실험집단 통제집단	× ×	실 시 미실시	× ×		적절한 설계 (수용 가능)
Ⅴ	실험집단 통제집단Ⅰ 통제집단Ⅱ	× × ×	실 시 미실시 placebo	× × ×		매우 적절한 설 계 (수용 가능)
Ⅵ	실험집단 통제집단Ⅰ 통제집단Ⅱ 통제집단Ⅲ	× × ×	실 시 미실시 placebo 미실시	× × × ×		
Ⅶ	실험집단 통제집단Ⅰ 통제집단Ⅱ 통제집단Ⅲ	× × ×	실 시 미실시 placebo 미실시	× × × ×	× × × ×	

자료 : *Ibid.*, p.215.

제주대학교 중앙도서관 JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

62) 안관영, "OD를 위한 교육훈련개발에 관한 연구," 서울대학교 대학원, 경영학석사학위논문, 1982, pp. 97~102.

63) William J. Kearney, "Management Development Programs can Pay Off," in Herbert G. Heneman Ⅲ and Donald P. Schwab(eds.), *Perspective on Personnel : Human Resource Management*, Richard D. Irwin, Inc., 1982, pp. 214~215.

② 資料의 蒐集 : 자료수집의 방법으로는 질문지법, 부기시험법, 성과테스트법, 면접, 관찰법, 체크리스트법(check-list method), 개인 및 집단성과측정법, 개인 및 집단행위측정법 등이 있다[64].

③ 統計的 分析 : 통계적 분석은 수집된 정보를 통계적으로 분석하고 이해하는 교육훈련의 최종단계이다. 이 과정에서는 사전측정치와 사후측정치간의 차이분석, 두 측정치간의 관계분석, 차이에 대한 도해분석 등이 행해진다. 표본의 수가 30개 이상일 경우에는 정규분포를 이룬다는 가정하에 모수통계법(parametric method)을 사용하고 표본의 수가 30개 이하일 때에는 비모수통계법(non-parametric method)이 사용된다.

차이분석의 경우 모수통계법일 때에는 T검증법(t-test)이 사용되며, 비모수통계법일 때에는 만-휘트니U검증법(Mann-Whitney U-test)이 사용된다. 그리고 관계분석을 할 경우에는 모수통계법일 때는 피어슨상관관계(Pearsons' correlation)분석이나 회귀분석(regression)을 이용하고, 비모수통계법일 때에는 스피어맨의 rho(Spearman's rho)를 사용한다.[65]

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

64) T.C. Parker, "Statistical Methods for Measuring Training Results," in R.L. Craig(ed.), *op. cit.*, pp. 7~11.

65) 오택섭, 「사회과학데이타분석법」, 도서출판 나남, 1984.

第3章 航空運送서비스業體의 教育訓練 實態

第 1 節 航空運送서비스業體의 一般的 槪觀

1. 航空運送서비스業體의 歷史

우리나라의 항공서비스업체는 정부수립 직후인 1948년 10월 창립되어 미국의 스틴슨 단발 경비행기 3대로 출발한 民營 大韓國民航空社(KNA)가 시발점이다. 그러나 당시 영세한 자본으로 출범한 대한국민항공사는 항공기와 부품이 세무당국에 압류당하는 극단적인 경영악화로 창업주의 자결사태와 함께 1962년에 도산하고 말았다. 정부는 당시 우리나라의 경제력으로 민간항공의 사업을 부지하기에는 무리란 판단 아래 1962년 1월 9일 당시 국가재건최고회의 교통체신분과위원회가 국영항공사의 설립계획을 발표하였고, 그해 6월 9일 정부는 자본금 5억원 중 2억5천만원을 1차 불입함으로써 大韓航空公社(KAL)를 설립하기에 이르렀다. 대한항공공사는 비록 초기의 의욕적인 구상대로 발전하지는 못하였지만, 영업개시 1년만에 1억2천만원의 영업실적을 올리는 등 KNA와는 전혀 다른 양상을 보였다. 그러나 대한항공공사도 정부의 미납자본금 불입의 지연, 기종의 노후화 및 잦은 고장으로 인한 취항률 저조, 방만한 경영 등으로[66] 인하여 경영상태가 갈수록 어렵게 되었다.

대한항공공사의 누적된 적자와 국가발전과 더불어 민간자본이 크게 성장하여 항공사업을 이끌어 갈 수 있는 경제적 환경이 조성되었다는 판단하에 1968년 KAL를 민영으로 전환키로 방침을 바꾸었다. 그러나 두 차례에 걸친 공개경쟁입찰이 응찰자가 없어 유찰된 후, 정부는 先경영합리화와 後매각이라는 방침하에서 인원감축 및 부실지사 철수 등을 통해 우선 경영합리화에 주력하였다.[67]

---

66) 1967년 당시 대한항공공사의 기종은 제트기(DC-9)1대, 프로펠라기 7대에 불과했으나 종업원은 무려 7백70명에 이르렀고, 결항률은 17.5%이었다. (주)대한항공, 『대한항공 20년사』, 1991, p. 76.

67) 당시 2대 사장으로 취임한 張盛煥씨는 취임 10개월에 이르러 조업률을 15% 끌어올리고, 결항률을 3.5%로 줄였고, 책임판매제를 실시해 1968년에 당초 계획보다 22.4% 초과한 3억3천7백만원의 실수입을 달성하여 경영합리화의 토대를 마련하였다.

그 후 미국의 아메리칸항공(American Airlines)과 합작을 추진하였으나 북태평양노선 취항과 관련한 미국 정부당국의 협조가 미국내 항공사들간의 이해상충으로 불가능해지자 다시 국내매각을 시도했다. 당시 정부는 완전 민영화의 중간 단계로 한진상사 사장이었던 趙重勳씨를 대한항공공사 제3대 사장에 임명하였고, 그 후 1969년 7월에 제70회 임시국회에서 대한항공공사법을 폐지하여, 결국 1969년 9월에 민영인 (주)대한항공을 설립하여 다시 민영항공체제로 전환하기에 이르렀다.

그후 우리나라의 항공서비스업체는 수출산업의 급성장, 국내의 경제발전, 내국인의 해외여행의 자유화 등과 발맞춰 지속적인 성장을 거듭하였고, 1988년 2월에는 제2의 민항으로 아시아나항공이 설립되어 복수민항체제로 전환됨으로 인하여 국제수준의 항공서비스업체로 발전하여 1993년 8월말 현재 국내노선 취항이 주당 1천2백3회, 국제노선 취항이 세계 64개노선에 주당 3백13회를 취항하는 등 여객운송실적에 있어서는 세계 15위, 화물운송실적에 있어서는 세계 6위의 위치를 점하게 되었다.[68]

한편 본 연구의 범위로 한정된 제주지역의 항공서비스업체에 대한 역사를 개관하여 보면, 1949년 2월 1일에 대한국민항공사의 서울↔광주↔제주노선이 최초의 민간항공기 취항으로 기록되고 있다. 그후 한국전쟁으로 인하여 일시 중지되었다가 1953년 3월부터 부산↔제주 노선에 주2회 정기노선이 취항되었고 1957년에는 주4회로 증편되었다. 그후 (주)대한항공이 설립되면서 1969년에 제주↔대구노선이 주1회, 10월에는 제주↔대판 간의 국제선을 주 2회 취항시킴으로써 국제공항의 면모를 갖추게 되었다. 1970년에는 제주를 기점으로 한 항공노선은 서울 32회, 부산 21회, 광주 14회, 목포 7회에 이르렀다. 이후 항공교통은 꾸준히 발전하여 1979년 11월에는 서울 92회, 부산 71회, 광주 14회, 대구 10회, 여수 7회, 진주 3회에 이르렀다. 이처럼 제주지방의 항공여객이 날로 증가함에 따라 대한항공은 1980년 1월 24일에 제주지점의 기구를 4개 과로 증설·개편하였다.[69]

또한 1988년 (주)아시아나항공이 설립되면서 10월 21일에는 아시아나항공 제주지점을 설립하여 1989년 1월 1일 특별기를 취항시킴으로써 제주에도 복수 항공시대를 맞이하게 되었다. 이와 같이 양사의 취항으로 1995년말 현재 제주지

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

68) 교통부, 『교통백서』, 1993, pp. 465~506.
69) 한라일보사, 『한라연감』, 1991, pp. 508~509.

역을 기점으로한 국내노선 및 주당 취항회수를 보면 대한항공이 서울 164회와 부산 82회를 비롯한 총 10개 노선 358회를 취항하고 있으며, 아시아나항공이 서울 98회와 부산 35회를 비롯한 총 5개 노선 167회를 취항하고 있다. 국제노선은 아시아나항공이 일본 후꾸오카 주 3회, 대항항공이 일본 나리타 주 4회, 오사카 주 4회, 나고야 주 2회 등 총 4개 노선에 주당 13회를 취항하고 있다. 그러나 모두 일본에 집중되어 있기 때문에 노선의 다변화가 시급한 과제로 떠오르고 있다.

2. 旅客 및 貨物運送 實態

우리나라의 수송기 보유대수는 1993년말 현재 대한항공이 95대, 아시아나 항공이 26대로 총 1백21대를 보유하고 있으며[70] 이는 1980년과 비교해 2.9배가 늘어난 수치이다. 이러한 여건하에 국내항공운송은 운송분담률면에서 타교통수단에 비해 현저히 낮은 비율을 차지하고 있지만 1980년대에 들어서면서 고급교통수단인 항공교통의 선호경향에 따라 국내항공여객은 13% 이상씩 증가하여 1992년에는 1천4백57만명을 수송함으로써 1980년의 1백48만명에 비해 약 10배 이상으로 늘어났으며, 국내항공화물의 경우 년 평균 20.1%씩 증가하여 1992년말 현재 24만2천톤을 수송하여 1980년의 1만2천8백톤에 비해 약 19배가 증가하였다. 특히 아시아나항공이 첫 취항한 다음해인 1989년에는 전년도에 비해 여객은 39.8%, 화물은 39.4%가 증가하는 급신장을 이룩하였는데,[71] 이갓은 이전의 공급부족으로 인해 증가하는 수요를 효과적으로 처리하지 못한 것을 의미하는 것으로 향후에도 수요증가에 대비한 적절한 공급력 확보가 뒤따라야 할 것으로 판단된다.

한편 국가간 수송은 국제여객의 96% 이상이 항공수단을 이용하고 있으나 화물은 98% 이상을 선박으로 수송하고 있는 실정이다. 1980년이후 국제항공의 운송추이를 살펴보면, 여객수송은 1980년 2백92만2천명에서 1992년말에는 1천1백25만7천명으로 연간 11.9%씩 크게 증가하였는데, 이는 우리나라의 경제발전과 더불어 국제관계가 긴밀화되고 해외여행자율화로 인한 해외여행객의 증가 및 국제사회에서 우리의 위상이 부상된 결과라 할 수 있다. 국제화물 수송량을

---

70) 한국교통개발연구원, 『한국관광교통통계』, 창간호, 1993, p. 153.

71) 교통부, 전게서, pp. 466~467.

살펴보면, 우리나라의 국적 항공사가 1984년에는 국제화물수송의 70%인 21만1천톤을 수송하였으나 1992년에는 54만4천톤을 수송하여 수송분담율 측면에서 65.0%로 감소하였으며, 외국항공사는 1980년의 점유율이 전체 30%수준인 91천톤이었으나, 1992년에는 29만3천톤으로 전체화물 수송분담율이 35% 수준으로 증가하였다. 이러한 국제항공 화물수요는 연평균 10% 내외의 지속적 성장 가능성이 높아서 2001년에는 2천5백만톤의 국제항공화물 운송수요가 발생할 것으로 전망된다. 특히 현재 개발중에 있는 대형 고속항공기의 등장, 영종도 신국제공항의 건설과 대북방 교류의 획기적 전환이 이루어지면 통상적 예측의 범위를 넘어서 급격한 항공수요의 증가를 예견할 수도 있다.

第 2 節 航空運送서비스業體의 敎育訓練 實態

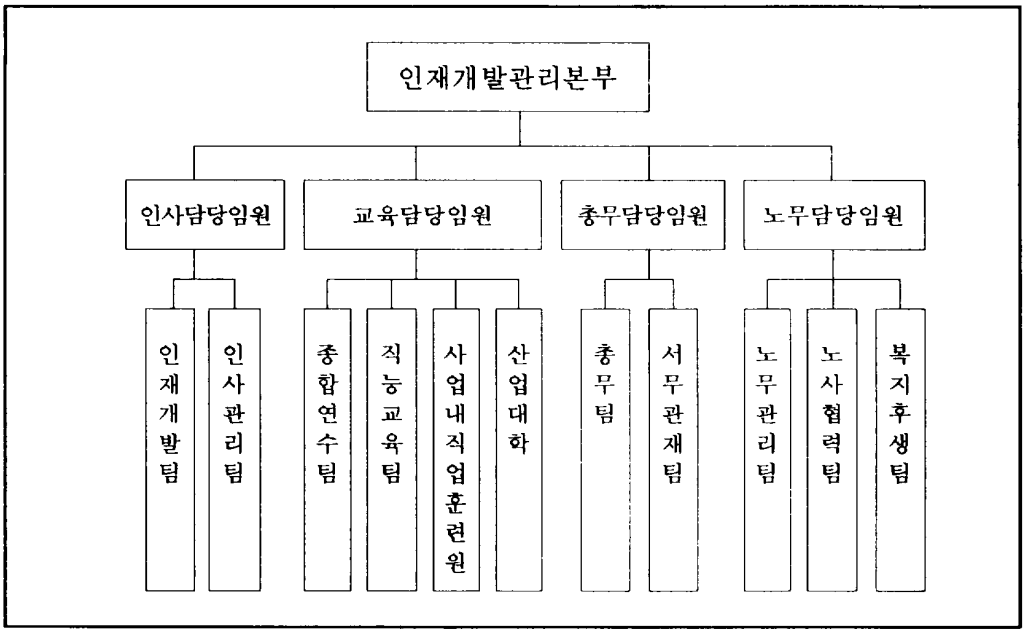
우리나라의 항공서비스업체는 전술한 바와 같이 복수 민항체계하에 놓여 있다. 특히 두 항공사는 상당히 유사한 교육훈련 체제를 갖추고 있다. 여기에서는 이 중에서 K항공사의 교육훈련 체계를 중심으로 교육훈련의 전반적 실태를 파악하고자 한다.

1. 敎育訓練 擔當部署의 組織과 目標

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

K항공사는 1969년 총무실 산하에 교육훈련소가 설치된 이래로 여러 차례에 걸쳐 교육기관의 명칭변경 및 기구개편을 거듭하여 1988년 통합된 교육훈련 체계를 갖추기 위해 교육훈련본부로 확대 개편하여 교육훈련본부 산하에 중앙교육원과 사업내 직업훈련원 그리고 산업대학의 2원1대학 체제로 구성되었다가, 오늘날 팀제경영으로 전환됨에 따라 <그림 Ⅲ-1>에서와 같이, 기존의 총무본부와 교육훈련본부를 인력개발관리본부로 통합하여 그 산하를 인사·교육·총무·노무 담당으로 4원화하고 교육담당 산하에는 종합연수팀, 직능교육팀, 사내교육훈련원 및 산업대학을 두어 각 팀은 전문훈련에 필요한 독립된 연수시설을 갖추고 있다.

<그림 Ⅲ-1> K항공사의 교육훈련 담당부서의 조직



K사의 교육훈련의 목표는 교육훈련 체계의 강화, 업무수행능력의 극대화, 의식구조의 선진화, 서비스맨쉽의 체질화, 조직능력의 활성화 등 5대목표를 제시하고 있다.

제주대학교 중앙도서관

이를 달성하기 위한 수단으로서 ① 복리후생차원에서 직원들에 대한 교육 기회를 확충하고 자기개발을 적극 지원하기 위해 사내 대학을 설립 · 운영하며, 교육기회를 확충하고 과정을 개발한다. ② 중점 교육대상 및 교육 내용에 대한 정책을 종전의 기초교육 중심에서 기성 직원교육 중심으로 전환한다. ③ 관리층과 교육층의 교육 체계를 구분하고 단계별 교육을 강화한다. 관리층에 대해서는 소수 정예화를 기조로 관리능력을 집중 육성하며, 실무층에 대해서는 기존 실무교육체계를 재정비하고 OJT를 활성화함으로써 분야별 실무숙련인력을 육성한다. 계층별 교육은 직급별, 계층별 필수 이수과정을 설정함으로써 관련 업무수행능력을 배양한다. ④ 장기운항 승무원 양성체계를 확립하기 위해 기초비행훈련원을 운영한다. ⑤ 그룹차원의 교육훈련체계를 확립하고, 단계별로 그룹사 교육훈련을 지원한다.

2. 教育訓練의 段階別 體系

1) 新入社員教育訓練

제1단계 입사교육은 직종 구분없이 약 1주일간 중앙연수원에서 실시하며, 주로 강당집체교육으로 진행되는데, 이 과정에서 일체감 조성 및 회사전반을 소개한다. 제2단계 입사교육은 교육원 학과장에서 진행되며 효과적인 업무수행능력을 배양하는 데 중점을 둔다. 1~2단계 입사교육이 끝나면 회사 상품지식 등 전문 교육에 이어 직종분류에 따라 영업, 운송, 항공기술, 전산, 운항 등 4주내지 10주간의 전문훈련과정을 이수하게 된다.

2) 職種別 專門 教育訓練

입사 후 1년 이상 경과한 직원들을 대상으로 하는 전문교육과정은 영업, 운송, 정비, 운항 등 각 분야별 특성에 맞게 교육내용 및 기간을 설정하여 개설하고 있다. 예를 들면 영업 및 운송과정은 입사 후 1년 이상된 직원을 대상으로 예약, 발권, 판매로 과목을 세분화하고 이를 여객과 화물로 재구분하여 일반실무과정으로 실시하고 있다. 이를 세분하여 살펴보면 <표 Ⅲ-1>와 같은데, 이외에도 예약, 발권, 운송은 각기 초급과정·일반과정·실무과정으로 세분되어 있으며, 규정전환시 이수하는 보수교육 등도 포함되고 있다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

<표 Ⅲ-1> 직급별 교육훈련의 과정

과 정 명	대 상	교 육 목 표	교 육 내 용
여객초급과정 (6주, 연 1회)	여객·영업·운송분야 신입사원	-항공영업운송업무의 전반적 이해 -분야별 기초실무지식습득	예약:예약기록 작성 및 변경, 각종 여행정보 활용 발권:운임계산, 자동발권
예약실무과정 (1주, 연 4회)	실무자격 3급 소지자	-예약 전문지식확충 -IRRE처리 및 문제해결능력배양	-운송제한승객 예약 처리 -단체승객 예약 -INTERLINE MSG PROCEDURE -IRRE ELT 처리
발권실무과정 (1주, 연 4회)	실무자격 3급 소지자	-여객 TARIFF 규정 숙지 -응용능력배양	-특별운임계산 -항공사간 정산 -현금 이외 지불수단 -PTA/REFUND

과 정 명	대 상	교 육 목 표	교 육 내 용
운송실무과정 (1주, 연 4회)	실무자격 3급 소지자	-운송전문지식 확충 -IRRE처리 및 문제해결능력 배양	-CHK-IN 준비 및 마감 -수하물 IRRE처리 -탑재관리 -IRRE FLT처리
탑재관리과정 (2주, 연 4회)	실무자격 2급 소지자 또는 영업운송 3년이상 근무	-전문 LOAD Controller 양성 -IRRE 처리능력 배양	-CHK-IN 준비 및 마감 -MANUAL WEIGHT & BALANCE -ALP-DCS LOAD CONTROL -운항정보의 이해
부서전환(CDP) 여객초급과정 (2주)	영업운송분야 CDP 발령자	영업운송기본 실무지식습득	-예약기초 -분야별 발권/운송 분반 교육
예약/발권/운송 일반과정 (1주, 연 2회)	영업운송 현장부서 직원	타분야의 실무지식습득을 통한 항공업무의 전반이해	-각분야의 기본 실무지식 -관련부서의 실무이해
PSGR, BASIC (1주, 연 2회)	신입직원 및 근무경력 1년 미만	-영업운송업무의 전반적 이해 -분야별 기초실무 지식 습득	-예약기록 작성 및 변경 -상용고객 예약 및 안내 -운임계산 기본원칙 -DCS Check-in
PSGR Intermediate	PSGR BASIC 이수자	-분야별 전문실무 지식 습득 -타분야 실무지식 습득을 통한 항공업무 전반 이해	-Interline MSG Procedure -운송제한승객 예약 및 Handling -항공사간 정산 -운임 규정 -탑재관리 -IRRE FLT 처리

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

3) 外國語 敎育訓練

외국어의 구사능력을 통한 원활한 업무처리는 물론 양질의 서비스를 제공하기 위해 항공서비스업의 직원으로서 기본적으로 갖추어야 할 요건이란 인식하에 종전의 영어일변도에서 탈피하여 제 2외국어의 비중을 점차 높여가고 있다. 각 언어별 교육훈련내용을 살펴보면 다음과 같다

㉮ 영어 : 교육과정은 초급 및 중급과정으로 나누고 학급편성은 사원 · 대리 · 관리자등의 직급별로 나누어 운영하고 있고, 영어 사용권의 외국인 강사를 초빙하여 실시하고 있다. 초급과정은 부서별로 자체교육으로 진행되지만 필요할 때에는 교육원에서도 과정을 개설 · 운영하고 있다. 각 과정별 교육기간은 8주간이며, 교육내용은 단순한 지식전달을 떠나 현장실무영어 습득에 중점을 두고 있다.

㉰ 일본어 : 영어교육과 마찬가지로 직급별로 학급을 편성하여 기초, 초급, 중급, 고급과정의 4단계로 교육을 진행하고 있다. 각 과정별 교육기간은 8주이며, 교육내용은 기초문법에서부터 고급회화에 이르기 까지 단계별로 운영된다.

㉱ 기타 외국어 : 독어, 프랑스어, 중국어, 러시아어, 스페인어 등의 제 2외국어는 관련 외국어 전공자 및 영어 기본 자격(3급)을 소지한 직원 중 선발된 직원을 국내외 교육 기관에 위탁하여 실시하고 있으며, 소정의 과정을 이수한 직원을 별도 관리하여 소요인력 운영에 활용하고 있다.

4) 管理者 敎育訓練

예비관리자들을 위해 실무 지식 및 관리자 의식을 높이고 관리능력을 향상시키기 위해 <표Ⅲ-2>에서 보는 바와 같이 계층별 관리 능력개발 과정을 운영하고 있다.

<표Ⅲ-2> 관리자 교육훈련의 과정

과 정	교 육 대 상	교 육 내 용
자기개발과정	대졸 1·2년차	-현장실무지식 -경영·경제·통신교육 -PC 및 한자교육 -영어 및 제2외국어교육
관리기초과정	신임대리급	-직급전문지식 -초급관리자의 역할과 임무 -당면 과제와 대비책 -공문서 작성 및 업무개선
세일즈 스쿨	신임과장급	-기업환경변화와 대처 방안 -관리자의 책임과 역할 -관리실무 -항공 운송 실무
관리능력개발과정	5급 2·3년차	-리더쉽 -관리의 과정과 기능 -업무개선 및 관리 -부하 육성과 지도
경영관리능력개발과정	1·2·3급	-최고 경영관리 능력 개발과정 -경영관리 기본교육 -항공운송경영 -종합의사결정 -Airline Management Game
해외관리자특별연수과정	해외주재 관리자	-회사의 경영과 전망 -효율적 해외관리 -영업환경변화에 따른 대처방안 -의식개혁과 기업홍보

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

3. 敎育訓練의 評價

K사는 직원들의 자기개발을 유도하고 직무별 실무수행능력을 향상시키기 위해 각 과정별로 평가제도를 운영하고 있는데, 그 평가는 대부분 교육훈련후 자격시험제도를 도입하여 이루어지고 있다. 또한 평가결과를 인사고과에 반영하여 인사고과의 평정자료로 활용하고 있다.

대표적인 자격제도는 외국어 자격제도와 실무자격제도로 구분할 수 있는 데 그 내용을 보면 다음과 같다.

먼저 외국어 자격제도는 영어와 제 2외국어을 대상으로 실시하고 있는데, 외국어 자격은 1급, 2급, 3급별로 필기와 구술로 구분하여 부여되며, 필기와 구술능력이 모두 해당 급수 수준으로 인정되면 해당 급수의 정자격이 부여된다. 또한 직종별로 필항 자격 기준을 설정하여 전직원이 해당 급수 자격증을 취득하도록 하여 이를 인사고과에 반영하고 있다.

또한 실무자격제도는 분야별 실무층에 대한 실무교육 강화 및 실무 숙련 인력의 육성을 위해 직무별 OJT제도와 연계하여 실무자격제도를 도입하고 있다. 이 제도는 우선 1단계로 영업·운송분야에서 실시하고, 2단계로 일반관리분야, 3단계로 운항·정비분야에 확대실시하고 있다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

第4章 實 證 分 析

第1節 硏究假說의 設定

본 연구는 인구통계적 특성별 교육훈련의 필요성, 인구통계적 특성별 교육훈련의 방법 및 기법의 선호도, 교육훈련의 방법·기법별 교육훈련의 성과측정, 교육훈련의 내용별 교육훈련의 성과측정, 교육훈련의 방법과 기법의 상호작용 후 교육훈련의 성과측정, 교육훈련의 방법과 내용이 상호작용 후 교육훈련의 성과측정, 교육훈련의 기법과 내용이 상호작용 후 교육훈련의 성과측정을 위해 설계되었다. 이러한 설계가 검증 및 분석이 가능하도록 다음과 같이 가설을 설정하고, 가설에 설정된 변수를 조직화하였다.

1. 變數의 操作的 定義

실증적 연구를 위해 선정한 변수는 다음과 같이 정의한다.

1) 敎育訓練의 必要性

교육훈련의 필요성을 분석하는 방법은 조직분석, 직무분석, 개인분석 등 3차원으로 구분할 수 있으나, 여기에서는 개인의 욕구수준에 따라 개념적 차원, 인간적 차원, 기술적 차원으로 구분하였다. 개념적 차원은 예산편성, 자원분배, 경영관리, 일정관리, 기업목표설정과 관련된 분야의 교육훈련이고, 인간적 차원은 합리적 인사고과방안, 직무이동기법, 노사협력방안 등과 관련된 분야, 그리고 기술적 차원은 컴퓨터 운영방법, 서비스향상 방안, 발권기능, 외국어 회화, 여객탑재관리과정, 여객 운송과정과 관련된 분야로 한정하였다.

2) 敎育訓練의 方法

교육훈련의 방법은 실태조사 결과 현재 항공운송 서비스업에서 실시되고 있는 방법을 모두 모아 OJT, 지점차체 사원연수교육, 그리고 본사 교육원의 연수교육으로 구분하였다.

제주대학교 중앙도서관 JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

3) 敎育訓練의 技法

교육훈련기법 역시 실태조사 결과 현재 항공운송 서비스업에서 실시되고 있는 방법을 모두 모아 강의법, 분임토의법, 시청각 교육, 사례연구, 실습 등 다섯 가지 기법으로 한정하였다.

4) 敎育訓練의 內容

교육훈련의 내용 역시 실태조사결과를 토대로 설문지에 나타난 바와 같이 직무교육, 경영관리교육, 기타교육 세 가지로 구분하였다. 또한 직무교육도 15가지 직무교육내용을 토대로 다시 크게 두가지 형태로 세분하였다. 그 하나는 직무교육을 등급별로 구분하여 초급과정교육, 일반 및 실무과정교육, 전문교육, 후원교육 등 네 가지 교육으로 구분하였고, 다른 하나는 직무내용별로 신입사원교육, 여객교육, 예약교육, 발권교육, 운송교육, 전문교육, 보수교육 등 일곱 가지로 구분하였다. 경영관리교육은 마케팅교육, 판매교육 두 가지로 세분하였고, 기타교육은 서비스 교육, 지점자체교육, 인사예절교육으로 구분하였다.

5) 敎育訓練의 成果

교육훈련의 성과측정은 제3장에서도 살펴본 커크패트틱(Kirkpatric)의 주장과 같이 반응성과, 학습성과, 행위성과로 구분하였다. 반응성과 측정요소로는 교육훈련의 주제, 교육훈련의 방법, 교육훈련의 프로그램, 강사의 자질정도에 대한 느낌 등으로 구성되었고, 학습성과 측정요소로는 교육훈련결과와 인사고과의 연계성에 대한 신념, 교육훈련 후의 기대치와 시험결과에 대한 차이로 구성되었다. 또한 행위성과 측정요소로는 교육훈련 후의 행위지속성, 교육훈련결과의 현장 적용도, 교육훈련 후 직무에 활용하는데 있어서 동료의 강화요인 제공 정도로 구성되었다.

2. 硏究假說의 設定

본 연구의 가설은 크게 다음 일곱 가지를 설정하였다.

[가설 1] 인구통계적 특성에 따라 교육훈련의 필요성에 대한 지각정도가 다를 것이다.

[가설 2] 인구통계적 특성에 따라 교육훈련의 방법과 기법에 대한 선호도가 다를 것이다.

[가설 3] 교육훈련의 방법 및 기법에 따라 교육훈련의 성과가 다를 것이다.

[가설 4] 교육훈련의 내용에 따라 교육훈련의 성과가 다를 것이다.

[가설 5] 교육훈련의 방법과 기법의 상호작용효과에 따라 교육훈련의 성과가 다를 것이다.

[가설 6] 교육훈련의 방법과 교육훈련의 내용의 상호작용효과에 따라 교육훈련의 성과가 다를 것이다.

[가설 7] 교육훈련의 기법과 교육훈련의 내용의 상호작용효과에 따라 교육훈련의 성과가 다를 것이다.

第 2 節 硏究의 設計

1. 硏究標本의 選定 및 特性

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

본 연구의 표본선정은 제주지역에 있는 2개 항공운송서비업의 종업원 중 122명을 임의추출하여 선정하였다. 1차 설문조사는 필자가 직접 해당업체를 방문해 설문지를 배포한 후 3~5일 후 재차 방문하여 수거하였다. 1차 설문조사는 1996년 3월 25일부터 30일까지 행해졌으며, 회수된 설문지는 총 94부였다. 2차 설문조사는 1차에 미회수된 표본 중 확인가능한 63개 표본을 대상으로 1996년 4월 1일부터 6일까지 1주일간 행해졌으며, 회수된 총 설문지는 41개였다. 따라서 총 135개 설문지 중에서 지나치게 관대화경향, 가혹화경향, 중심화경향을 보이거나 불성실한 응답의 설문지 12개를 제거하고, 결국 총 123개의 설문지만을 분석대상의 자료로 활용하였다.

분석대상으로 선정된 표본의 특성은 <표Ⅳ-1>과 같이 직급별로는 일반종업원 69명(56.1%), 대리 29명(23.6%), 과장 16명(13.0%), 차장 이상이 9명(7.3%)으

로 구성되어 있다. 학력별로는 고졸 이하가 13명(10.6%), 대졸 이상이 47명(38.2%), 전문대졸이 63명(51.2%)로 가장 많다. 성별로는 남자가 70명(56.9%), 여자가 53명(43.1%)을 차지하고 있다. 근속년수별로 보면 2년 미만의 사원이 9명(7.3%), 3~5년까지가 47명(38.2%)으로 가장 많이 분포되어 있고, 6~8년은 38명(30.9%), 9년 이상은 29명(23.6%)으로 나타났다. 직종별로는 영업직이 43명(35.0%), 운송직 80명(65.0%)으로 분포되어 있다.

<표Ⅳ-1> 표본의 특성

표 본 특 성	분 류	빈 도	비율(%)	누계(%)
직 급 별	일반종업원	69	56.1	100.0%
	대 리	29	23.6	
	과 장	16	13.0	
	차장 이상	9	7.3	
학 력 별	고졸 이하	13	10.6	100.0%
	전문 대졸	63	51.2	
	대졸 이상	47	38.2	
성 별	남 성	70	56.9	100.0%
	여 성	53	43.1	
근속년수별	2 년 미만	9	7.3	100.0%
	3 ~ 5 년	47	38.2	
	6 ~ 8 년	38	30.9	
	9 년 이상	29	23.6	
직 종 별	영 업 직	43	35.0	100.0%
	운 송 직	80	65.0	

제주대학교 중앙도서관 JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

2. 設問의 構成 및 內容

본 연구에서는 설문지를 통한 조사를 주요한 연구방법을 채택하였고, 설문지의 구성과 내용은 다음과 같다.

본 연구에 사용된 설문은 교육훈련의 필요성과 관련된 문항, 교육훈련 방법·기법과 관련된 문항, 교육훈련의 목표 및 보상, 교육훈련의 내용, 교육훈련의 성과와 관련된 문항으로 구분되어 있다.

<표Ⅳ-2> 설문의 내용

변 수	하 위 변 수	설 문 문 항
교육훈련의 필요성	개념적 자질 인간적 자질 기술적 자질	Ⅰ- 2, 5, 9, 12, 13 Ⅰ- 6, 7, 14 Ⅰ- 1, 3, 4, 8, 10, 11
교육훈련의 방법	선호적 교육훈련방법 경험적 교육훈련방법	Ⅱ- 1 Ⅱ- 2
교육훈련의 기법	선호적 교육훈련기법 경험적 교육훈련기법	Ⅱ- 3 Ⅱ- 4
교육훈련의 목표·보상	교육훈련의 목표 교육훈련의 보상	Ⅱ- 5 Ⅱ- 6
교육훈련의 내용	직무교육 경영관리교육 기타교육	Ⅲ- 1 Ⅲ- 2 Ⅲ- 3
교육훈련의 성과	반응성과 학습성과 행위성과	Ⅳ- 1, 2, 3, 4 Ⅳ- 8, 9 Ⅳ- 5, 6, 7

3. 測定方法

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

본 연구의 실증분석을 위해서 교육훈련의 필요성 및 교육훈련의 성과와 관련된 항목들은 모두 리커트(Likert)의 5점 척도가 이용되었으며, 교육훈련의 방법, 기법, 내용 및 교육훈련의 목표와 보상 등과 관련된 항목은 명목척도가 이용되었다.

그리고 측정방법은 ① 먼저 교육훈련의 필요성과 성과와 관련된 변수들은 이들 중 가장 관련의 깊은 개념을 살펴보기 위해 타당성 검증방법으로 요인분석(Factor Analysis)을 실시하였다. ② 계층별 교육훈련의 필요성 및 교육훈련의 방법·기법·내용과 교육훈련의 성과와의 관계를 분석하기 위해 단순분산분석(One-way ANOVA)을 실시하였다. ③ 교육훈련의 방법과 기법의 상호작용 후, 교육훈련의 방법과 내용의 상호작용 후, 교육훈련의 기법과 내용이 상호작용

후 교육훈련의 성과와의 관계를 분석하기 위해서는 다변량분산분석(multi-way ANOVA)을 실시하였다. ④ 인구통계적 특성별 교육훈련의 방법 및 기법의 선호도는 교차분석(Cress table Analysis)을 실시하였다. 기타 교육훈련목표 및 보상의 실태는 빈도분석(Frequence Analysis)을 실시하였다.

자료의 통계처리를 위해서는 SPSS PC⁺(Ver. 3.1) 통계패키지를 활용하였다.

第 3 節 實證分析 및 結果解釋

1. 變數에 대한 妥當性 檢證

타당성이란 측정하고자 하는 것을 실제로 측정해 내는 정도를 나타내는 것으로 그 평가방법에 따라 내용타당성(content validity), 기준에 의한 타당성(criterion- related validity), 개념타당성(construct validity) 등 세 가지로 나누어 진다. 내용타당성이란 측정도구 자체가 측정하고자 하는 속성이나 개념을 어느 정도나 측정할 수 있는가를 보여 주는 것으로써 측정하고자 하는 구성개념의 조작적 정의의 적절성 여부를 판단하는 근거자료가 된다. 기준에 의한 타당성은 하나의 속성이나 개념의 상태에 대한 측정이 미래 시점에 있어서의 다른 속성이나 개념의 상태변화를 예측할 수 있는 정도를 의미한다. 개념타당성은 한 개념이 다른 개념과 구별되는 정도를 설명하는 것으로 요인분석을 통하여 설문 자체의 타당성을 양적으로 평가할 수 있다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

본 연구는 요인분석을 통해 구성개념의 타당성을 입증하고자 하였다. 즉 기업문화와 인적자원관리 유형의 관련요인들을 구성하는 변수들 각각의 유효성을 고려함으로써, 신뢰도를 향상시키고 각 변수들의 설명력을 높일 수 있는 변수를 추출하고자 요인분석을 실시하였다.

요인분석에서 요인패턴 행렬을 계산하고 공통요인으로 추출된 요인들이 차별적 개념을 나타내는가를 검증하기 위해 각 요인과 변수와의 상관행렬을 계산하고 <표Ⅳ-3>과 <표Ⅳ-4>로 제시하였다. 요인분석의 초기 추출방법으로는 주성분분석(Principal Component)을 사용하였고, 회전방식으로는 직각회전

방식 중 Varimax 기법을 채택, 고유치(eigen value)가 1.0이상인 것은 분석에 이용하였다. Varimax후의 요인적재량(Factor Loading)은 <표Ⅳ-1>과 <표Ⅳ-2>에 나타나 있다. 요인의 해석은 일반적인 관례에 따라 0.40이상의 부하점수(Loading Score)를 갖는 변수를 의미있는 것으로 하여 선정하였다.

교육훈련의 필요성 유형에 대한 요인은 3개 요인이 유효성 차원으로 채택되었고, 이들 요인은 총분산의 58.0%를 설명해 주고 있어, 설명력이 60%에 약간 못미치고 있다. 요인적재량에 따라 요인을 묶어본 결과 [요인 1]은 개념적 자질, [요인 2]는 기능적 자질, [요인 3]은 인간적 자질로 명명하였다.

교육훈련 성과의 유형에 대한 요인 역시 3개 요인이 유효성 차원에서 채택되었고, 이들 요인의 총분산은 67.1%로 나타나 효과적인 설명력을 보이고 있다. 채택된 요인중 [요인 1]은 반응성과, [요인 2]는 행위성과 [요인 3]은 학습성과로 각각 명명하였다.

<표Ⅳ-3 > 교육훈련의 필요성에 대한 요인분석

변 수	개념적 자질	기능적 자질	인간적 자질	Communality
일정관리방안	0.79192	0.17557	0.22607	0.70906
자원배분방안	0.76042	0.02132	0.01363	0.57888
예산편성방안	0.75299	0.03561	0.13007	0.58518
기업목표설정	0.64567	-0.00293	0.43691	0.60778
경영관리방안	0.60154	0.26747	0.19424	0.47113
발권기능	0.15942	0.75767	-0.23680	0.65555
고객서비스향상	0.11460	0.74194	0.20422	0.60532
컴퓨터운영방안	0.03871	0.72072	0.04365	0.52284
여객탑재관리	0.31449	0.62209	-0.16406	0.51281
외국어 회화	-0.13718	0.61934	0.30643	0.49630
여객운송서비스	0.08155	0.58689	0.18619	0.38576
인사고과방안	0.16221	0.16976	0.82324	0.73285
노사관계방안	0.19279	-0.06072	0.77474	0.64107
인사이동기법	0.41049	0.20918	0.62951	0.60858
Eigenvalue	4.42696	2.29624	1.38986	

제주대학교 중앙도서관 JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

<표Ⅳ-4> 교육훈련의 성과유형에 대한 요인분석

변 수	반응성과	행위성과	학습성과	Communality
강사자질	0.83278	0.06133	-0.08074	0.70381
훈련방법	0.77230	0.27064	0.23193	0.72349
훈련프로그램	0.76714	-0.09263	0.28106	0.67608
훈련주제	0.69048	0.38384	-0.03667	0.63544
훈련결과의 활용	0.13530	0.81835	-0.04672	0.69019
효과의 지속성	0.12988	0.73496	0.28087	0.63592
결과활용의 호응성	0.08476	0.64785	0.38281	0.57309
인사고과와 연계성	0.14295	0.10931	0.84620	0.74843
기대치와 현실치差	0.04019	0.20435	0.78808	0.66444
Eigenvalue	3.36326	1.57303	1.10460	

2. 假說의 檢證 및 解釋

1) 敎育訓練의 個人目標 및 敎育訓練後 報償 實態

연구가설을 검증하기에 앞서 항공운송서비스업의 종업원들이 지니고 있는 교육훈련의 목표와 교육훈련 후의 보상과의 관계를 살펴봄으로써 교육훈련의 시작과 끝을 가늠해 볼 수 있을 것이다.

먼저 종업원의 교육훈련목표를 전반적으로 보면 <표 Ⅳ-5>에서 보는 바와 같이, 자신의 능력개발이 압도적으로 다수를 차지하고 있어 자아실현의 욕구가 강함을 알 수 있다. 다음으로 많은 것은 전문지식의 습득, 승진, 직업의 안정, 수입의 증대, 회사에 공헌 등으로 나타나고 있다. 여기서 유의할 점은 종업원의 교육훈련의 목표가 개인적 욕구의 충족에 중점을 두고 있으며, 회사에 공헌을 통한 조직목표의 달성이라는 기업의 의도와는 상당한 차이를 보이고 있다는 점이다.

교육훈련목표를 욕구단계별로 살펴보면 자아실현의 욕구가 가장 강하고, 다음으로 존경의 욕구, 안전의 요구, 경제적 욕구의 순으로 나타나, 성장욕구의 충족이 중요한 교육훈련의 동기요인으로 작용하고 있음을 보여주고 있다.

제주대학교 중앙도서관 JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

이를 직급별로 보면 전반적으로 살펴본 것과 대부분 동일하다. 사원, 대리, 과장급이 모든 자신의 능력개발이 중요한 교육훈련목표로 등장하고 있는데, 차장 이상급은 승진을 중요한 교육훈련목표로 제시하고 있다. 따라서 이들은 승진에 필요한 교육훈련의 내용을 원하고 있음을 알 수 있다.

<표Ⅳ-5 > 교육훈련의 개인목표

	사 원	대 리	과 장	차장 이상
수입의 증대	5(7.5) ⑤	2(7.1) ④	1(6.7) ⑤	1(11.1) ③
직업안정	8(12.1) ④	2(7.1) ④	2(13.3) ④	-
승진	10(15.1) ③	6(21.4) ③	3(20.0) ②	4(44.4) ①
능력개발	26(40.0) ①	11(39.2) ①	5(33.3) ①	2(22.2) ②
전문지식습득	16(24.2) ②	7(25.0) ②	3(20.0) ②	1(11.1) ③
회사에 공헌	1(1.1) ⑥	-	1(6.7) ⑤	1(11.1) ③
합 계	66(100.0)	28(100.0)	15(100.0)	9(100.0)

한편 교육훈련 후 종업원에게 주어지는 보상을 살펴보면, <표Ⅳ-6>에서와 같이 전반적으로 종업원의 목표를 어느 정도 충족시켜 주고 있음을 보여주고 있다. 즉 교육훈련의 제1차적 목표인 능력개발 및 전문지식의 습득, 승진 등의 목표와 교육훈련 후 주어지는 보상이 최초의 기대치만큼은 충족시켜주지 못하지만 일정 정도의 기대치는 충족은 시켜주고 있음을 알 수 있다. 따라서 교육훈련의 목표와 교육훈련 후 주어지는 보상은 어느 정도 일치하고 있음을 보여주고 있다.

<표Ⅳ-6> 교육훈련 후의 보상

	사 원	대 리	과 장	차장 이상
수입의 증대	3(4.5) ⑤	1(3.7) ⑥	1(6.7) ⑤	-
직업안정	11(16.6) ④	2(7.4) ④	1(6.7) ④	1(11.1) ③
승진	12(18.1) ③	5(18.5) ③	3(20.0) ②	3(33.3) ①
능력개발	25(47.9) ①	8(29.6) ①	6(40.0) ①	2(22.2) ②
전문지식습득	12(18.1) ②	9(33.3) ②	3(20.0) ②	3(33.3) ①
회사에 공헌	3(4.5) ⑥	2(7.4) ④	1(6.7) ⑤	-
합 계	66(100.0)	27(100.0)	15(100.0)	9(100.0)

제주대학교 중앙도서관 JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

2) [假說 1]의 檢證 및 解釋

인구통계적 특성별 교육훈련의 필요성에 대한 지각 차이분석은 요인분석결과 추출된 개념적 자질에 대한 필요성, 인간적 자질에 대한 필요성, 기술적 자질에 대한 필요성 등 세 가지 필요성 유형을 종속변수로 하고 직급·학력·성·근속년수·직종 등을 각각의 독립변수로 하여 분산분석을 실시하였다. 분석결과 학력별 교육훈련 필요성 유형의 차이는 유의한 차이를 보이지 않는 것으로 나타났다.

(1) 職級과 敎育訓練 必要性 類型間의 差異分析

직급과 교육훈련 필요성 유형간의 차이는 <표Ⅳ-7>에 나타난 바와 같이, 전체적으로 항공운송서비스업의 종업원은 상대적으로 인간적 자질과 기능적 자질에 대한 교육훈련의 필요성을 더 지각하고 있는 것으로 나타나고 있다.

직급별로 개념적 자질에 대한 필요성은 유의적인 차이를 보이고 있지는 않지만 사후검증결과(duncan 0.05수준) 일반 사원급에 비해 과장급이 개념적 자질에 대한 교육훈련의 필요성을 더 느끼고 있는 것으로 나타났다. 이는 과장급이 상위직 승진과 관련하여 필수적인 자질향상을 요구하는데 그 원인이 있는 것으로 보인다.

인간적 자질과 관련해서는 $p<0.1$ 수준에서 유의적인 차이를 보이고 있다. 차장이상급이 타 직급에 비해 교육훈련의 필요성이 높게 나타나고 있는데, 이것은 표본선정이 제주지역에 한정되어 있다시피, 이들이 상위급 승진이 상당히 제한되어 있어 오히려 종업원과의 유대관계를 더 강화하고자 하는데서 그 원인을 찾아볼 수 있을 것이다.

기능적 자질과 관련해서는 통계적으로 유의적인 차이를 보이고 있지는 않지만, 일반 사원급이 타 계층에 비해 기능적 자질에 대한 교육훈련의 필요성을 많이 느끼고 있는 것으로 나타나고 있다.

한편 직급별 교육훈련필요성 유형에 대한 우선 순위를 보면 일반사원급과 대리 및 과장급의 경우 기능적 자질, 인간적 자질, 개념적 자질 순으로 나타나고 있고, 차장급 이상의 경우 인간적 자질, 기능적 자질, 개념적 자질 순으로 나타나고 있다. 따라서 대리급 이하의 경우 기능적 자질에 대한 선호도가 타 자질과 비교해 높고, 차장급 이상의 중간관리층의 경우 인간적 자질에 대한 필요성

이 높게 나타나고 있음을 알 수 있다. 특히 본 연구는 제주지역의 항공서비스업 종업원에 한정되어 있기 때문에 최고경영층은 사실상 포함되어 있지 않은 점을 감안하면, 제3장에서 살펴본 계층별 교육훈련의 필요성과 유사한 결과를 나타내고 있다.

<표Ⅳ-7> 직급과 교육훈련필요성 유형간의 차이분석

교육훈련의 필요성 유형	평균				자유도	F-value	Sig.
	사 원	대 리	과 장	차 장			
개념적 자질	3.5343	3.6000	3.9875	3.6444	3/115	1.8541	0.1413
인간적 자질	4.2754	4.0370	4.0625	4.7407	3/117	2.2671	0.0843*
기능적 자질	4.3603	4.2654	4.3542	4.0185	3/116	1.2750	0.2863

* p<0.1

(2) 性別 敎育訓練 必要性 類型의 差異分析

성별 교육훈련 필요성 유형의 차이분석 결과 <표Ⅳ-8>에서 보는 바와 같이, 개념적 자질만이 p<0.1수준에서 유의적인 차이를 보이고 있다. 즉 남성이 여성에 비해 개념적 자질에 대한 교육훈련의 욕구가 강한 것으로 나타나고 있다. 이것은 항공운송서비스업이 아직까지 여성에 대한 승진기회가 상당히 제약되어 있고, 여성 역시 평생직장에 대한 기대가 상당히 약하여 전반적 경영업무에는 상대적으로 필요성을 느끼지 못하는 데 그 원인을 찾아볼 수 있다. 반면에 남성의 경우 평생직장에 대한 의식이 강하여 승진과 더불어 전반적 경영업무에 대한 기본적 지식의 습득의 필요성을 지각하고 있음을 알 수 있다.

<표Ⅳ-8> 성별 교육훈련 필요성 유형의 차이분석

교육훈련의 필요성 유형	평균		자유도	F-value	Sig.
	남 성	여 성			
개념적 자질	3.7217	3.4760	1/117	3.6520	0.0584*
인간적 자질	4.2899	4.1474	1/119	1.0055	0.3180
기능적 자질	4.2657	4.3758	1/118	1.3270	0.2517

* p<0.1

(3) 勤續年數와 敎育訓練 必要性 類型間의 差異分析

근속년수에 따른 교육훈련 필요성간의 차이를 분석한 것은 <표Ⅳ-9>와 같은데, 여기에서 개념적 자질과 인간적 자질을 근속년수에 따라 유의적인 차이를 보이고 있지 않다. 그러나 기능적 자질의 경우 $p<0.05$수준에서 유의적 차이를 보이고 있다. 특히 2년 이하의 근속자들에 비해 3~5년의 근속자이 기능적 자질에 대한 교육훈련의 필요성을 더 절감하고 있는 것으로 나타나고 있다. 이는 입사후 2년 이하의 근속자들은 기본적 업무에 대한 OJT를 통한 반복 숙달 형식이 교육훈련의 주종을 이루고 있어 높은 차원의 업무에 대한 인지도가 부족한데 그 원인이 있는 것으로 여겨진다. 반면 입사 3년차부터는 본격적인 사내 연수원교육을 통해 새로운 업무지식 교육훈련이 행해지고 있어 이에 대한 자각이 일어남은 물론, 항공운송서비스업체 자체가 교육훈련의 평가에 있어 자격취득제를 도입하고 있고, 자격취득 여부가 인사고과에 반영됨은 물론 사후 승진에도 큰 영향을 미치고 있어 이에 대한 교육훈련의 이수에 대한 욕구가 높은데 그 원인이 있다.

<표Ⅳ-9> 근속년수와 교육훈련 필요성 유형간의 차이분석

교육훈련의 필요성 유형	평균				자유도	F-value	Sig.
	2년 이하	3~5년	6~8년	9년이상			
개념적 자질	3.8444	3.5486	3.5547	3.7429	3/115	0.8566	0.4659
인간적 자질	4.1111	4.1773	4.2973	4.2619	3/117	0.2480	0.8626
기능적 자질	4.0000	4.4601	4.2658	4.2321	3/116	2.7780	0.0443**

** $p<0.05$

제주대학교 중앙도서관 JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

(4) 職種別 敎育訓練 必要性 類型의 差異分析

공항내에서 대고객 운송서비스를 담당하는 운송직과 공항밖에서 예약업무를 주로 담당하는 영업직간에 교육훈련 필요성에 관한 욕구가 <표Ⅳ-10>에서와 같이 차이를 보이고 있다. 개념적 자질과 기능적 자질과 관련해서 각각 $p<0.05$ 수준에서 유의적인 차이를 보이고 있다. 즉 운송직 사원이 영업직 사원에 비해 개념적 자질과 기능적 자질에 대한 교육훈련의 필요성을 높게 지각하고 있다. 이것은 운송직의 경우 공항내에서 근무하면서 수평적 직무이동이 잦

은 편이며, 항공운송서비스업의 모든 관련 업무를 접해야 하기 때문에 기능적 자질에 대한 필요성을 높게 지각하고 있는 것으로 생각된다. 반면에 영업직 사원의 경우 운송직에 비해 수평적 직무이동이 잦지 않은 편이어서 특정 업무에 대한 전문적 지식만 익히면 업무에 지장을 초래하지 않기 때문에 상대적으로 기능적 자질의 확충에 대한 필요성을 덜 지각하는 것으로 사료된다.

또한 공항내에서 여러 업무를 접하게 되는 운송직 사원이 직무의 정체성 · 다양성 · 중요성 등에 대한 지각 정도가 영업직에 비해 상대적으로 높아 직무의 전체적 흐름을 알 수 있는 개념적 자질에 대한 교육훈련의 필요성을 더 지각하는 것으로 여겨진다.

기타 학력별 교육훈련 필요성 유형의 차이는 유의한 차이를 보이고 있지 않다.

<표Ⅳ-10 > 직종별 교육훈련 필요성 유형의 차이분석

교육훈련의 필요성 유형	평균		자유도	F-value	Sig.
	영업직	운송직			
개념적 자질	3.4250	3.7165	1/117	4.7481	0.0313**
인간적 자질	4.1463	4.2708	1/119	1.7005	0.4030
기능적 자질	4.1545	4.3945	1/118	6.0329	0.0155**

** $p<0.05$

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

3) [假說 2]의 檢證 및 解釋

[가설 2]는 인구통계별 특성에 따라 교육훈련의 방법 및 기법에 대한 선호도가 다를 것이라는 일반적 가설을 설정하여 그 차이를 살펴보고자 하는 것이다. 교육훈련의 방법으로 OJT 중에서 상위자에 의한 교육훈련, 지점자체교육, 본사교육으로 분류하였고, 교육훈련의 기법으로는 강의법, 토의법, 시청각교육, 사례연구법, 실습법으로 분류하였다. 분석방법은 양변수가 모두 명목척도로 이루어져 교차분석을 실시하였다.

(1) 人口統計的 特性과 敎育訓練 方法의 選好度와의 關係

직급, 성, 근속년수, 학력, 직종별로 교육훈련의 방법에 대한 선호도와는 특정한 관계를 보이지 않는 것으로 나타났다. <표Ⅳ-11>는 대표적으로 직급별 선

호도를 나타낸 것인데, 타 변수들도 직급별 선호도와 별 차이가 없는 것으로 나타났다. 즉, 본사교육에 대한 선호도 64.1%로 월등히 높게 나타나고 있으며, 다음으로 직장상사에 의한 OJT교육이 23.9%, 지점 자체교육이 12.0% 등의 순으로 나타나고 있다. 이것은 교육훈련에 있어 시설 및 강사의 자질 등 환경적 요인의 구비가 본사교육이 월등한 점을 고려한다면, 이에 대한 투자가 종업원의 교육훈련에 대한 선호도로 연결되어 질 수 있음을 보여주고 있다. 반면에 지점 자체교육은 상당히 낮은 선호도를 보이고 있는데, 이것은 지점 자체교육이 본사교육에 비해 교육환경면에서 상대적으로 낙후한 수준이고, 간헐적으로 도내 특정 교육시설을 빌어 운영되는 형편이고 보면 당연한 결과일 것이다. 또한 OJT보다 선호도가 낮은 이유는 지점 자체교육이 실제로 직무와 직접적 관련성도 낮고, <표Ⅳ-8>에서도 볼 수 있듯이 종업원들이 선호하는 실습교육이 사실상 이루어지기 어려운데 그 원인이 있다.

<표Ⅳ-11> 직급별 교육훈련 방법의 선호도와의 관계

(단위: 명, %)

직급 / 방법	사 원	대 리	과 장	차장 이상	합 계
OJT	17(28.5)	7(25.0)	3(20.0)	1(12.5)	28(23.9)
지점교육	7(10.6)	3(10.7)	1(6.7)	3(37.5)	14(12.0)
본사교육	42(63.6)	18(64.3)	11(73.3)	4(50.0)	75(64.1)
합 계	66(56.4)	28(23.9)	15(12.8)	8(6.8)	117(100.0)

χ^2 =5.93871, d.f. = 6, Sig.=0.4301

제주대학교 중앙도서관 JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

(2) 人口統計的 特性과 敎育訓練技法의 選好度와의 關係

인구통계적 변수들과 강의법·분임토의법·시청각교육·사례연구법·실습법 등 교육훈련 기법과의 관계를 보면, 직급·성·학력·직종별로는 교육훈련 기법과 특정한 관련성을 보이고 있지 않다. 다만 <표Ⅳ-12>에서 보는 바와 같이 $p<0.1$수준에서 근속년수와 만이 유의한 차이를 보이고 있다. 즉 3~5년의 근속자들이 타 근속자들에 실습에 이어 사례연구법를 선호하는 반면에 강의법이나 분임토의법을 더 선호하는것으로 나타나고 있다.

전체적으로는 교육훈련기법 중에서 실습법에 대한 선호도가 58.0%로 가장 높

게 나타나고 있으며, 사례연구법 17.6%, 강의법 10.1%, 분임토의법 9.2%, 시청각교육 5.0% 등의 순으로 나타나고 있다. 강의법이 3위를 차지하고 있는 이유는 강의법에 의한 교육의 업무규정과 관련된 형태를 띠고 있다는 측면에서 선학들이 연구한 결과와 큰 차이를 보이고 있지 않고 있다.

그러나 가장 많이 접하는 교육훈련방법은 강의법이 65%, 실습법이 17.9%, 사례연구법이 8.1%로 나타나고 있어, 선호도와는 차이를 보이고 있는 것으로 분석되었다. 이는 사례연구법이나 실습법이 교육성과가 높다는 그간의 연구성과들을 보더라도 교육훈련의 방법에 있어서 부득이한 경우를 제외하고는 강의법의 횟수를 점차적으로 실습법과 사례연구법을 통한 교육훈련이 요구되어 진다.

<표Ⅳ-12> 근속년수와 교육훈련 기법의 선호도와의 관계

(단위: 명, %)

직급 / 방법	2년 이하	3~5년	6~8년	9년 이상	합 계
강 의 법	-	8(17.4)	2(5.3)	2(7.1)	12(10.1)
분임토의법	-	6(13.0)	4(10.5)	1(3.6)	11(9.2)
시청각교육	2(28.6)	2(4.3)	-	2(7.1)	6(5.0)
사례연구법	2(28.6)	4(8.7)	8(21.1)	7(25.0)	21(17.6)
실 습 법	3(42.9)	26(56.6)	24(63.2)	16(57.1)	69(58.0)
합 계	7(5.9)	46(38.7)	38(31.9)	28(23.5)	119(100.0)

χ^2 =20.69842, d.f. =12, Sig.=0.0550

제주대학교 중앙도서관 JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

4) [假說 3]의 檢證 및 解釋

[가설 3]은 교육훈련의 방법 및 기법에 따라 교육훈련의 성과가 다를 것이라는 가정하에 독립변수와 종속변수간의 차이를 분석하고자 설정되었다. 분석기법으로는 단순분산분석을 실시하였다.

(1) 教育訓練 方法과 教育訓練 成果와의 差異分析

교육훈련 방법과 교육훈련 성과와의 차이분석 결과를 살펴보면 <표Ⅳ-13>에서와 같이 유의적인 차이를 보이고 있지는 않지만, 전체적으로 교육훈련 방법에 관계없이 반응성과가 가장 높고, 그 다음으로 행위성과, 학습성과의 순으로

교육훈련의 성과가 높게 나타나고 있다. 즉 교육훈련시 교육훈련의 방법선정, 교육훈련의 프로그램, 교육훈련의 주제, 강사 수준에 대해서는 다른 측면보다 상대적 만족도가 높게 나타나고 있는 반면에, 교육훈련 과제의 학습정도는 상대적으로 떨어지는 것으로 나타나고 있다.

일반적으로 반응성과에는 직장 상위자에 의한 교육이 가장 효과가 크고, 다음으로 지점교육, 본사교육 등의 순으로 나타나고 있다. 이것은 아무래도 타 성과에 비해 가장 먼저 나타나는 것이 반응성과이고, 직접적 접촉이 잦은 상위자에 의해 교육을 받음으로써 주제선정 및 학습방법, 프로그램의 선정에 유연성을 기할 수 있는 장점에 기인하는 것으로 생각된다. 또한 학습성과는 본사교육에서 상대적으로 조금 높게 나타나고 있는데, 이것은 학습 교재 및 자재 등 학습환경의 조성이 큰 역할을 하고 있는 것으로 생각된다. 행위성과는 OJT나 본사교육이 지점교육에 비해 약간 높게 나타나고 있다. 그러나 교육훈련의 방법과 교육훈련의 성과와의 관계에 있어서 유의적인 차이를 보이고 있지는 않기 때문에 이 가설은 기각되었다.

<표Ⅳ-13> 교육훈련 방법과 교육훈련 성과와의 차이분석

교육훈련의 성 과	평 균			자유도	F-value	Sig.
	OJT	지점교육	본사교육			
반응 성과	3.8250	3.7500	3.6771	2/114	0.3219	0.7254
학습 성과	3.2000	3.2222	3.3900	2/112	0.6744	0.5115
행위 성과	3.5000	3.4370	3.5128	2/114	0.2060	0.8141

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

(2) 敎育訓練 技法과 敎育訓練 成果와의 差異分析

교육훈련의 기법에 따라 교육훈련의 성과에 차이가 있을 것이라는 가정하에 <표Ⅳ-14>에 보는 바와 같이, 현재 항공운송서비업에서 활용되고 있는 5가지의 교육훈련기법을 독립변수로 하고 요인분석 결과 추출된 3가지의 성과평가 유형을 종속변수로 하여 분산분석을 실시하였다. 전체적으로 교육훈련의 성과 측정 요인중 반응성과가 가장 높게 나타나고 있고 행위성과, 학습성과 등의 순으로 나타나고 있다.

그러나 교육훈련의 기법별로 반응성과가 $p<0.1$수준에서 유의적인 차이를 보이고 있는데, 반응성과에 실습법이 시청각교육이나 강의법에 비해 더 효과적인 것으로 나타나고 있다. 이것은 실습법이 실제 현장 상황 및 기자재 등을 직접 다루어 봄으로써 교육훈련시나 직후의 피교육자의 만족도에 기여하고 있음을 알 수 있다. 한편 반응보다 비교적 지속성과 지적 능력을 요구하는 학습성과에는 토의법이나 강의법이 타 기법에 비해 상대적으로 효과가 조금 높게 나타나고 있다. 이것은 토의법의 경우 자신의 의견의 개진을 통한 적극적 참여가 가능하고 타인에 의한 자신의 결점 보완이 가능하며, 강의법의 경우 전문가에 의한 높은 수준의 지적 보완이 가능하기 때문에 학습성과에 효과적인 기법으로 작용하는 것으로 여겨진다.

<표Ⅳ-14> 교육훈련 기법과 교육훈련 성과와의 차이분석

교육훈련의 성 과	평 균					자유도	F-value	Sig.
	강의법	토의법	시청각 교 육	사 례 연구법	실습법			
반응 성과	3.6786	3.5714	3.5833	3.8250	4.0682	4/114	2.0340	0.0943
학습 성과	3.3533	3.5000	3.0000	2.9500	3.2273	4/112	0.8233	0.5130
행위 성과	3.4892	3.5238	3.6667	3.5333	3.4545	4/114	0.1018	0.9816

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

5) [假說 4]의 檢證과 解釋

교육훈련의 내용과 교육훈련의 성과와의 차이를 분석하기 위하여 설정된 [가설 4]의 독립변수로 채택된 교육훈련의 내용은 직무교육훈련, 경영관리 교육훈련, 기타 교육훈련으로 구분하였다. 또한 직무 교육훈련은 다시 직무교육훈련의 내용과 등급으로 세분하였다.

(1) 職務敎育訓練內容과 敎育訓練 成果와의 差異分析

본 가설의 검증은 직무교육훈련을 직무교육훈련의 내용과 등급별로 구분하여 이루어졌다. 직무교육훈련의 내용은 신입사원운송교육, 여객교육, 예약교육, 발권교육, 운송교육, 전문교육, 보수교육 등으로 구분하였고, 직무교육훈련의 등급은 초급과정, 일반 및 실무과정, 전문과정, 후원과정 등으로 구분하였다.

먼저 직무교육훈련의 내용별 성과와 관계를 보면 <표Ⅳ-15>에서 보는 바와 같이 반응성과와 행위성과와는 유의적 차이를 보이고 있지 않다. 반응성과에는 전문교육, 운송교육, 보수교육, 여객교육, 예약교육, 신입교육, 발권교육 등의 순으로 효과를 보이는 것으로 나타났다.

교육훈련의 내용별 학습성과와의 관계에 있어서는 $p<0.1$수준에서 유의적인 차이를 보이고 있다. 즉 예약업무에 대한 학습성과가 발권업무에 대한 학습성과보다 높게 나타나고 있다.

행위성과와 교육훈련의 내용은 전반적으로 유의한 차이를 보이고 있지는 않으나 사후검증결과 $p<0.05$수준에서 운송교육이 신입사원교육에 비해 행위성과가 높게 나타나고 있다. 이는 운송교육이 여객·예약·발권의 기초교육을 포함한 항공서비스 전반에 관한 교육으로 비교적 교육내용이 타 교육에 비해 피교육자 입장에서 수월하고 실무에 가장 많이 활용되기 때문인 것으로 여겨진다. 타 실무교육도 마찬가지지만 신입사원교육의 경우 국제선 항공서비스 업무 위주로 교육이 이루어지고, 실무에 돌아와서는 국내선 업무를 주로 담당해야 하는 제주지역의 항공서비스업의 특성상 신입사원에게 바로 교육훈련 결과의 활용은 무리가 따르는데 기인한 것으로 생각된다. 또한 예약과 발권, 전문업무가 운송업무에 비해 행위성과가 낮은 이유는 운송업무에 비해 상대적으로 교육과정이 난해한 측면에 기인하는 것으로 생각된다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

<표Ⅳ-15> 직무교육훈련 내용과 교육훈련 성과와의 차이분석

교육훈련의 성과	평균							자유도	F-value	Sig.
	신입	여객	예약	발권	운송	전문	보수			
반응 성과	3.6429	3.7778	3.6667	3.4833	3.7742	3.8333	3.7167	6/106	0.5857	7.7410
학습 성과	3.3533	3.2143	3.6667	2.8750	3.2333	3.5000	3.1786	6/104	2.0215	0.0693*
행위 성과	3.0952	3.2222	3.3500	3.5000	3.7222	3.3333	3.3333	6/103	1.8234	0.1017

* $p<0.1$

한편 직무교육훈련 등급별 교육훈련 성과와의 차이를 보면 <표Ⅳ-16>에 나타난 바와 같이 행위성과와만이 유의적인 차이를 보이고 있다. 반응성과는 전문교

육이 타교육에 비해 조금 높게 나타나고 있는데 이는 전문교육이 발권 및 예약 업무중 비교적 난이도가 높은 대신, 상당히 전문성을 띠고 있어 시설 및 강사진, 주제선정등에 신경을 쓰고 있기 때문인 것으로 여겨진다. 학습성과는 초급 및 전문과정이 조금 낮게 나타나고 있는데, 이는 초급과정의 경우 그 직무에 대한 사전 지식의 미흡에 기인한 것으로 여겨져 사전에 OJT를 통한 초급교육의 필요성이 제기되고, 전문교육의 경우 전술한 바와 같이 교육과정의 난이도에 그 원인이 있는 것으로 보인다.

행위성과와의 관계를 살펴보면 p<0.1수준에서 유의적인 차이를 보이고 있다. 즉 일반 및 실무교육에 비해 초급과정교육, 전문교육, 후원교육등이 낮게 나타나고 있다. 일반 및 실무교육의 경우 실제 직무에 필요한 교육을 행하기 때문에 높게 나타나는 것은 당연한 결과이며, 이에 비해 초급과정교육, 전문교육 등은 상대적으로 행위로 이어지는데 약간의 장애가 있는 것으로 생각된다. 이것은 전술한 사전지식의 미흡, 난의도에 따른 이해력 미흡이 그 원이이 되고 있어 이에 대한 보강이 필요하다.

<표Ⅳ-16> 직무교육훈련 등급과 교육훈련 성과와의 차이분석

교육훈련의 성 과	평 균				자유도	F-value	Sig.
	초급과정	일반·실무	전문	후원			
반응 성과	3.7328	3.6574	3.8333	3.7167	3/109	0.3734	0.7724
학습 성과	3.1552	3.3679	3.1786	3.4667	3/107	0.8266	0.4820
행위 성과	3.2644	3.6013	3.3333	3.3333	3/106	2.1979	0.0926*

* p<0.1

제주대학교 중앙도서관 JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

(2) 經營管理敎育과 敎育訓練 成果와의 差異分析

경영관리교육에 따른 교육훈련의 성과와의 차이를 살펴보면 반응성과와 학습성과와는 유의적인 차이를 보이고 있지 않으며, 행위성과와 관련해서만 <표Ⅳ-17>에서 보는 바와 같이 P<0.05수준에서 유의적인 차이를 보이고 있다. 즉 판매교육이 마케팅교육에 비해 행위성과가 높게 나타나고 있다. 이것은 판매교육이 소비자의 욕구 구조 파악과 상품의 개발 및 촉진활동으로 이어지는 마케팅

교육에 비해 단순하고, 판매교육이 이미 생산된 제품에 대한 촉진활동만을 교육하기 때문에 실제로 직무에 있어 활용도가 높은데 원인이 있다. 그러나 서비스업의 특성상 소비자의 욕구구조 파악은 양질의 서비스 제공에 가장 기초가 된다는 측면에서 보다 실천적인 교육훈련 프로그램 개발이 요구되어 진다.

<표Ⅳ-17> 경영관리교육과 교육훈련성과와의 차이분석

교육훈련의 성 과	평 균		자유도	F-value	Sig.
	marketing school	sales school			
반응 성과	3.6389	3.6827	1/33	0.0358	0.8511
학습 성과	3.3889	3.6923	1/33	1.1023	0.3014
행위 성과	3.2222	3.7564	1/33	5.8345	0.0214**

** $p<0.05$

(3) 其他 敎育과 敎育訓練 成果와의 差異分析

기타의 교육을 현재 항공운송서비스업에서 행해지고 있는 국내지선요원 기초교육, 서비스교육, 지점 자체교육, 인사·예절교육으로 구분하여, 이들 교육내용별 교육훈련의 성과와의 차이를 검증해보면 <표Ⅳ-18>과 같이 반응성과와 학습성과와의 관계에 있어서 $p<0.1$수준에서 유의적인 차이를 보이고 있다.

반응성과의 경우 본사에서 행해지는 서비스교육이나 인사예절교육 등은 높게 나타나고 있는 반면에, 지점 자체교육은 낮게 나타나고 있으며, 학습성과의 경우 서비스교육이 인사예절교육과 지점 자체교육에 학습효과가 높게 나타나고 있다. 이것은 종업원들이 고객에 양질의 서비스를 제공해야 한다는 인식은 충분히 갖고 있는 것으로 여겨진다. 그러나 인사예절교육과 같이 반응성과, 학습성과, 행위성과 등의 순으로 나타나고 있는 점은 유의할 부분이다. 즉 많은 고객을 상대하는 과정에서 대고객 직접 서비스를 제공의 실천적 측면이 점차 상실되고 있음을 보여준다. 따라서 서비스와 관련된 교육은 다발적·지속적으로 행할 필요성이 대두된다.

<표Ⅳ-18> 기타교육과 교육훈련의 성과와의 차이분석

교육훈련의 성과	평균			자유도	F-value	Sig.
	서비스 교육	지점 자체교육	인사예절 교육			
반응 성과	3.8606	3.5889	3.8056	2/112	2.6320	0.0764*
학습 성과	3.1058	3.4000	3.4722	2/112	2.3566	0.0994*
행위 성과	3.4038	3.5926	3.4047	2/112	1.4016	0.2505

* $p<0.1$

6) [假說 5]의 檢證 및 解釋

본 가설은 교육훈련 방법과 교육훈련 기법의 상호작용 효과와 교육훈련 성과와의 차이를 검증하고자 하는 것이다. 종속변수로 설정된 교육훈련의 성과는 반응성과·학습성과·행위성과로 세분하여, 독립변수와 이들 세 가지 종속변수와의 차이를 개별적으로 살펴보았다. 분석기법으로 다변량분산분석(Multi-Anova)을 실시하였다.

교육훈련의 방법과 기법의 상호작용 효과와 반응성과와의 관계를 보면 <표Ⅳ-19>에서 보는 바와 같이 $p<0.1$수준에서 유의적인 차이를 보이고 있다. 즉 OJT에 의한 교육훈련은 주입식 교육보다는 사례연구법이나 실습법 등의 기법을 통한 교육이 종업원의 반응이 좋은 것으로 나타나고 있으며, 지점 자체교육은 교육훈련의 주제별로 유연성을 띨 필요는 있겠지만 실습법을 통한 교육훈련이 가장 반응효과가 큰 것으로 나타나고 있다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

<표Ⅳ-19> 교육훈련 방법과 기법에 따른 교육훈련의 반응성과

방법 \ 기법	강의법	분임토의법	시청각교육	사례연구법	실습법
OJT	3.41	2.75	4.00	4.75	4.13
지점자체	3.72	3.63	3.38	3.75	4.31
본사교육	3.65	3.75	-	3.50	3.78

주 : box안의 수치는 평균치임, 상호작용후 df=7, F값 : 1.856, Sig. 0.085

학습성과와의 관계를 살펴보면 <표 Ⅳ-20>에서 보는 바와 같이 교육훈련기법별 유의적인 차이를 보이고 있지는 않지만 반응성과와 유사한 결과를 얻고 있다. 즉 분임토의법를 제외하면 OJT(상위자에 의한 교육훈련)나 지점 자체교육의 경우 실습법이 조금 효과적인 것으로 나타나고 있다.

<표Ⅳ-20>　　교육훈련 방법과 기법에 따른 교육훈련의 학습성과

기법 / 방법	강의법	분임토의법	시청각교육	사례법	실습
OJT	2.75	4.00	3.00	3.25	3.56
지점자체	3.21	3.00	3.00	3.00	3.63
본사교육	3.45	3.63	-	2.80	3.38

주 : box안의 수치는 평균치임,　상호작용후　df=7,　F값 : 0.923,　Sig. 0.492

행위성과와 관계, 역시 <표 Ⅳ-21>에서 보는 바와 같이 교육훈련의 기법별로 유의적인 차이를 보이고 있지는 않고 있으며, OJT의 경우 사례연구법과 시청각 교육이 실무에 직접적인 활용가치가 조금 높게 나타나고 있다. 이는 항공서비스업의 직무가 상당히 반복적이고 유사한 환경하에 놓일 경우가 많은 점을 감안하면, 상위자의 경험을 통해 학습된 직무의 대처능력을 유사한 환경을 설정해 사례를 통해 교육함으로써 인해 실제 직무에 접할 경우 이에 쉽게 적응할 수 있음을 보여주고 있다.

<표Ⅳ-21>　　교육훈련 방법과 기법에 따른 교육훈련의 행위성과

기법 / 방법	강 의 법	분임토의법	시청각교육	사례연구법	실 습 법
OJT	3.58	2.33	4.00	4.00	3.38
지점자체	3.44	3.50	3.50	3.44	3.33
본사교육	3.51	3.83	-	3.40	3.46

주 : box안의 수치는 평균치임,　상호작용후　df=7,　F값 : 0.949,　Sig. 0.473

제주대학교중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

7) [假說 6]의 檢證 및 解釋

[가설 6]은 교육훈련의 방법을 한 축으로 하고 교육훈련의 내용을 한 축으로 하여 이들 양축의 상호작용 효과가 교육훈련의 성과에 차이를 보일 것이라는 가정하에 이를 검증하였다. 특히 교육훈련의 내용 중에서 항공운송서비스업의 교육훈련내용이 교육훈련의 방법과 중복되는 명칭으로 실시되는 것이 있어서 부득이 직무교육훈련만을 선정하였다. 즉, 기타교육 중에서 지점 자체교육이 별로 교육훈련의 내용으로 실시되고 있는 실정이며, 경영관리교육은 본사교육을

통해서만 행해지기 때문에 분석에서 제외되었다.

그 결과는 <표Ⅳ-24>에서와 같이 행위성과와 만이 유의적인 차이를 보이고 있다.

반응성과와의 관계는 <표Ⅳ-22>에서 보는 바와 같이 유의적인 차이를 보이고 있지는 않지만, OJT방법의 경우 초급과정과 일반과정 및 실무과정이 효과가 높게 나타나고 있다. 특히 초급과정이 상대적으로 조금 높게 나타나고 있는데, 이것은 상위자가 부하직원의 수준을 잘 알고 이에 맞춰 적절한 교육훈련의 프로그램 및 주제를 선정하여 이루어지기 때문으로 생각된다. 지점 자체교육의 경우에는 반대로 일반교육과 실무교육이 조금 높게 나타나고 있는데, 이것은 지점 차체에서 각 부서에 적합한 교육주제 및 프로그램을 설정하기 때문이다.

<표Ⅳ-22> 교육훈련 방법과 등급별 직무교육에 따른 교육훈련의 반응성과

직무교육 / 방 법	초급과정	일반 및 실무 과 정	전 문 교 육 과 정	보 수 교 육 과 정
OJT	3.82	3.75	-	3.50
지점자체	3.61	3.73	3.85	3.60
본사교육	3.73	3.54	3.89	3.81

주 : box안의 수치는 평균치임, 상호작용후 df=5, F값 : 0.360, Sig. 0.874

학습성과와 관련해서는 <표Ⅳ-23>에 나타난 바와 같이 통계적으로 유의한 차이를 보이고 있지는 않지만, OJT가 일반과정 및 실무교육과정의 경우에 학습효과가 조금 높게 나타나고 있다. 이는 상위자에 의한 교육이 후에 인사고과자인 상위자에 자신의 능력을 직접적으로 내세울 수 있는 기회로 작용될 수 있기 때문이고, 또한 상위자에게 자신의 결점을 최대한 감추기 위해 노력하기 때문인 것으로 생각된다.

<표Ⅳ-23> 교육훈련 방법과 등급별 직무교육에 따른 교육훈련의 학습성과

직무교육 / 방 법	초급과정	일반 및 실무 과 정	전 문 교 육 과 정	보 수 교 육 과 정
OJT	3.07	3.15	-	2.50
지점자체	2.67	3.50	3.50	3.50
본사교육	3.50	3.42	3.00	3.56

주 : box안의 수치는 평균치임, 상호작용후 df=5, F값 : 1.698, Sig. 0.143

교육훈련 방법과 직무교육훈련 내용의 상호작용 효과와 행위성과와의 관계를 살펴보면, <표Ⅳ-24>에서와 같이 $p<0.05$수준에서 유의적인 차이를 보이고 있다. 즉 OJT의 경우 초급과정에 비해 일반과정 및 실무과정이 행위성과에 더 효과적인 것으로 나타나고 있으며, 지점 자체교육의 경우에서도 일반과정 및 실무과정이 효과적인 것으로 나타나고 있다. 특히 전자의 경우 꾸준히 전반적 성과에 효과적인 것으로 나타나 일반교육 및 실무교육의 경우 OJT가 가장 효과적인 것으로 나타나고 있다. 이것은 전술한 바와 같이 교육훈련의 주제선정, 프로그램 개발, 상위자의 직접적 평가요소의 작용 나아가 피훈련자의 수준 및 부서에 맞는 교육등으로 인한 종합적인 결과이다. 후자의 경우 지점 자체에서 부서의 필요에 따른 교육훈련의 주제 및 프로그램 선정이 가능하고 교육후 실제 활용할 수 있는 교육을 중점적으로 실시하기 때문에 행위성과가 높게 나타나는 것으로 판단된다.

<표Ⅳ-24> 교육훈련 방법과 등급별 직무교육에 따른 교육훈련의 행위성과

직무교육 / 방 법	초급과정	일반 및 실무 과 정	전 문 교 육 과 정	보 수 교 육 과 정
OJT	3.05	3.67	-	2.00
지점자체	3.19	3.70	3.93	3.53
본사교육	3.42	3.40	2.93	3.37

주 : box안의 수치는 평균치임, 상호작용후 df=5, F값 : 3.039, Sig. 0.014

제주대학교 중앙도서관

8) [假說 7]의 檢證 및 解釋

본 가설은 교육훈련의 기법과 교육훈련의 내용의 상호작용 효과와 교육훈련의 성과와의 차이를 검증하기 위해 설정된 것이다. 여기에서는 교육훈련의 내용을 직무교육훈련, 경영관리교육훈련, 기타 교육훈련으로 세분하였다. 분석방법은 다변량분산분석을 실시하였다.

검증결과를 통계적으로 유의한 차이를 보이지 않고 있는데, 이를 요약하면 다음과 같다.

(1) 敎育訓練 技法과 等級別 職務敎育訓練 內容에 따른 敎育訓練 成果의 差異分析

㉮ 反應成果와의 差異分析

종합적으로 초급과정과 일반과정 및 실무과정의 경우 실습법에 의한 교육훈련의 기법이 가장 반응성과가 높게 나타나고 있다.

사례법에 의한 일반과정 및 실무과정이 초급과정에 비해 반응성과가 높게 나타나고 있는데, 이것은 일반과정 및 실무과정에 있어서는 OJT와 같이 상황을 설정해 놓고 이에 대처하는 능력을 키워주는 것이 피교육자의 반응효과가 클 수 있음을 보여주고 있다. 반면에 실습법의 경우는 오히려 초급과정이 반응효과가 일반과정 및 실무과정에 비해 높게 나타나고 있는데, 이것은 초급과정의 교육에 있어서는 피교육자들의 직무에 대한 사전 지식의 미흡으로 인해 개별 직무마다 실제로 실행해 보게 하는 것이 반응효과가 크게 나타날 수 있음을 암시하고 있다.

<표Ⅳ-25> 교육훈련의 기법과 등급별 직무교육의 내용에 따른 반응성과

직무교육 / 기 법	초급과정	일반 및 실무 과정	전문교육 과정	보수교육 과정
강 의 법	3.55	3.60	3.91	3.73
분임토의법	3.88	4.50	3.00	3.75
사례연구법	2.88	3.71	4.00	-
실 습 법	4.22	3.84	4.00	4.00

주 : box안의 수치는 평균치임, 상호작용후 df=8, F값 : 1.396, Sig. 0.209

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

㉯ 學習成果와의 差異分析

학습성과와 관련해서는 강의법과 관련해서는 직무교육훈련의 내용으로는 일반과정 및 실무과정이 가장 학습성과가 높게 나타나고 있으며, 사례연구법과 관련해서는 초급과정이 상대적으로 높게 나타나고 있다. 즉 초급과정의 경우 사례연구법이 가장 효율적이고, 일반과정 및 실무과정의 경우 강의법이 가장 효율적인 것으로 평가된다. 이것은 반응성과와는 다른 면을 보여주고 있는데, 반응성과의 경우 실습법을 통한 직무교육훈련이 가장 효율적인 반면에, 학습성과는 오히려 사례연구법이나 강의법을 통한 직무교육훈련이 효율적으로 나타나고 있다.

<표Ⅳ-26> 교육훈련의 기법과 등급별 직무교육의 내용에 따른 학습성과

직무교육 / 기 법	초급과정	일반 및 실무 과 정	전 문 교 육 과 정	보 수 교 육 과 정
강 의 법	3.06	3.53	3.06	3.50
분임토의법	3.75	3.00	4.00	2.50
사례연구법	4.00	3.25	4.00	-
실 습 법	3.00	3.06	3.00	4.00

주 : box안의 수치는 평균치임, 상호작용후 df=8, F값 : 1.185, Sig. 0.317

㉯ 行爲成果와의 差異分析

행위성과와 관련해서는 강의법을 통한 직무교육훈련 내용으로는 일반과정 및 실무교육이 효과적으로 나타나고 있고, 사례연구법을 통한 교육훈련 내용의 교육으로는 초급과정이 효과적인 것으로 평가되어지고 있다. 이는 학습성과의 결과와 유사한 현상으로 보이고 있다. 교육훈련 내용에 따라 교육훈련 기법의 유연성을 띨 필요는 있겠지만 직무교육훈련의 성과의 지속성 측면에서는 강의법과 실습법이 오히려 효율적일 수 있음을 암시하고 있다.

<표Ⅳ-27> 교육훈련의 기법과 등급별 직무교육의 내용에 따른 행위성과

직무교육 / 기 법	초급과정	일반 및 실무 과 정	전 문 교 육 과 정	보 수 교 육 과 정
강 의 법	3.23	3.64	3.42	3.36
분임토의법	3.00	4.00	3.00	3.67
사례연구법	3.50	3.44	3.00	-
실 습 법	3.33	3.42	3.17	2.33

주 : box안의 수치는 평균치임, 상호작용후 df=8, F값 : 0.602, Sig. 0.774

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

(2) 教育訓練 技法과 經營管理教育 內容에 따른 教育訓練 成果의 差異分析

㉮ 反應成果와의 差異分析

경영관리교육내용의 교육훈련련 기법에 있어서 판매교육의 경우는 강의법과 실습법이 반응성과에 효과적인 것으로 나타나고 있으며, 마케팅교육의 경우는 사례연구법이 효과적인 것으로 나타나고 있다. 그러나 이들과 반응성과와는

<표Ⅳ-28>에서 보는 바와 같이 통계적으로 유의한 차이를 보이고 있지는 않다. 전체적으로 마케팅교육의 경우 사례연구법과 강의법이 비슷한 반응성과를 보이고 있는 반면에 실습법은 약간 비효율적인 반응성과를 보이고 있다. 판매교육의 경우는 분임토의법을 제외하면 강의법이 반응성과에 가장 효율적이고 다음로 실습법과 사례연구법이 비슷한 반응성과를 보이고 있다.

<표Ⅳ-28> 교육훈련의 기법과 경영관리교육의 내용에 따른 반응성과

교육훈련기법 \ 경영관리교육	Marketing School	Sales School
강 의 법	3.43	3.84
분임토의법	-	3.25
사례연구법	4.00	3.63
실 습 법	4.75	3.40

주 : box안의 수치는 평균치임, 상호작용후 df=2, F값 : 3.695, Sig. 0.038

㉯ 學習成果와의 差異分析

학습성과와 교육훈련 기법 및 경영관리교육 내용의 상호작용 효과와의 관계에 있어서는 <표Ⅳ-29>에서 보는 바와 같이 유의한 차이를 보이고 있지 않다. 강의법과 사례연구법에 의한 교육훈련 기법의 활용은 반응성과와 유사한 성향을 보이는 반면에 실습법에 의한 교육훈련의 기법은 반응성과와는 달리 판매교육이 효과적인 것으로 나타나고 있다. 종합적으로 보면 마케팅교육의 경우 사례연구법과 강의법이 학습성과에 효과적인 것으로 나타나고 있으며, 판매교육은 분임토의법을 제외하고는 강의법이 가장 효과적인 것으로 나타나고 있다.

<표Ⅳ-29> 교육훈련의 기법과 경영관리교육 내용에 따른 학습성과

교육훈련기법 \ 경영관리교육	Marketing School	Sales School
강 의 법	3.43	3.88
분임토의법	-	4.00
사례연구법	3.50	3.25
실 습 법	3.00	3.30

주 : box안의 수치는 평균치임, 상호작용후 df=2, F값 : 0.250, Sig. 0.780

㈏ 行爲成果와의 差異分析

행위성과와 관련해서는 종합적으로 마케팅교육의 경우 실습법이 가장 효과적인 것으로 나타나고 있는 반면에, 판매교육의 경우 강의법과 사례연구법이 효과적인 것으로 나타나고 있다. 이것은 반응성과와 조금 유사한 성향을 보이고 있는 것이다. 즉 강의법과 사례연구법을 활용할 경우 판매교육에 활용하는 것이 행위성과를 올리는데 바람직하며, 실습법을 활용할 경우는 마케팅교육에 활용하는 것이 실제 교육훈련의 결과를 행동으로 옮기는데 효율적인 것으로 나타나고 있다.

<표Ⅳ-30> 교육훈련의 기법과 경영관리교육의 내용에 따른 행위성과

경영관리교육 / 교육훈련기법	Marketing School	Sales School
강 의 법	3.14	3.90
분임토의법	-	4.00
사 례 법	3.33	3.67
실 습 법	3.67	3.27

주 : box안의 수치는 평균치임, 상호작용후 df=2, F값 : 1.516, Sig. 0.238

(3) 教育訓練의 技法과 其他教育의 內容에 따른 教育訓練 成果의 差異分析

여기에서는 기타교육의 내용으로 서비스교육, 지점 자체교육, 인사예절교육으로 구분하여 교육훈련의 기법과 이들 교육훈련의 내용이 상호작용효과와 교육훈련성과와의 차이를 분석하였다. 분석의 결과 유의적인 차이를 보이는 것은 나타나지 않고 있다.

제주대학교 중앙도서관 JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

㈎ 反應成果와의 差異分析

반응성과와 관련해서는 <표Ⅳ-31>에서 보는 바와 같이, 두변수의 상호작용효과가 반응성과에 유의적인 의미를 제공하지는 못하고 있다. 그러나 약간의 평균치의 차이를 보이고 있는데 이를 분석해 보면 전반적으로 서비스교육의 경우 실습법과 사례연구법이 비교적 반응성과에 효과적인 것으로 나타나고 있고, 지점자체 교육은 사례법이 상대적으로 반응성과에 비효과적인 것으로 나타나고 있다. 또한 인사예절교육은 비슷한 반응성과를 보이고 있지만 상대적으로 실습법이 약간 효과적으로 나타나고 있다. 교육훈련의 기법별로 구분하면 강의법은

인사예절교육이 가장 효과적이고, 사례연구법은 지점 자체교육이 매우 비효과적이며, 실습법은 전반적으로 반응성과에 효과적인 것으로 나타나고 있으나, 이 중에서 서비스교육과 인사예절교육이 반응성과에 효과가 큰 것으로 여겨진다.

<표Ⅳ-31> 교육훈련의 기법과 기타교육의 내용에 따른 반응성과

직무교육 / 기 법	서비스 교육	지점 자체교육	인사예절교육
강 의 법	3.66	3.63	3.87
사례연구법	3.96	2.75	3.92
실 습 법	4.23	3.60	4.08

주 : box안의 수치는 평균치임, 상호작용후 df=4, F값 : 1.491, Sig. 0.211

㈏ 學習成果와의 差異分析

교육훈련의 기법과 기타교육의 내용에 따른 학습성과를 살펴보면, <표Ⅳ-32>에 나타난 바와 같이 부분적으로 약간의 차이를 보이고 있다. 먼저 전반적으로 서비스 교육의 경우 사례연구법과 지점 자체교육이 상대적으로 학습효과에 비효율적이며, 인사예절교육에서는 실습법이 비효율적으로 나타나 반응성과와는 다른 양상을 보여주고 있다. 교육훈련의 기법별로 살펴보면 강의법은 인사예절교육과 지점 자체교육에 학습효과가 상대적으로 높고, 사례연구법은 인사예절교육에, 실습법은 지점 자체교육에 있어서 학습효과가 높게 나타나고 있다.

<표Ⅳ-32> 교육훈련의 기법과 기타교육의 내용에 따른 학습성과

직무교육 / 기 법	서비스교육	지점 자체교육	인사예절교육
강 의 법	3.16	3.43	3.50
사례연구법	2.75	2.50	3.50
실 습 법	3.11	3.50	3.33

주 : box안의 수치는 평균치임, 상호작용후 df=4, F값 : 0.291, Sig. 0.883

㉰ 行爲成果와의 差異分析

행위성과와 관련하여 보면, <표Ⅳ-33>에서 보는 바와 같이 전반적으로 서비스 교육과 지점 자체교육은 교육훈련의 기법과 관련하여 비슷한 효과를 보이는 반면에 인사예절교육의 경우 강의법의 행위성과에 상대적으로 비효율적인 것으로 나타나고 있다. 이는 기타교육의 학습효과 바로 행위로 이어지지는 않고 그 사이에 다른 상황요인들이 작용하고 있음을 단적으로 보여주고 있다. 교육훈련의 기법별로 살펴보면 강의법은 지점 자체교육이 행위성과에 가장 효과적으로 나타나고 있으며, 사례연구법과 실습법은 서비스교육이 다른 교육에 비해 비교적 비효과적 기법으로 작용하고 있다.

<표Ⅳ-33 > 교육훈련의 기법과 기타교육의 내용에 따른 행위성과

직무교육 / 기 법	서비스교육	지점 자체교육	인사예절교육
강 의 법	3.39	3.60	3.10
사례연구법	3.44	3.67	3.67
실 습 법	3.31	3.73	3.67

주 : box안의 수치는 평균치임, 상호작용후 df=4, F값 : 0.665, Sig. 0.618

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

第5章 結　論

第1節 研究結果의 要約

본 연구는 그동안의 교육훈련의 연구성과를 종합·분석하여 항공운송서비스업에 적합한 가설을 설정하고 이를 분석·검증하는 내용으로 이루어졌다.

이 연구는 인구통계적 특성별 교육훈련의 필요성, 인구통계적 특성별 교육훈련의 방법 및 기법의 선호도, 교육훈련의 방법·기법별 교육훈련의 성과측정, 교육훈련의 내용별 교육훈련의 성과측정, 교육훈련의 방법과 기법의 상호작용 후 교육훈련의 성과측정, 교육훈련의 방법과 내용이 상호작용 후 교육훈련의 성과측정, 교육훈련의 기법과 내용이 상호작용 후 교육훈련의 성과측정을 위해 설계되었다.

이러한 연구설계에 활용된 변수는 인구통계적 변수로 직급·성·학력·근속년수·직종 등의 5가지 변수를, 교육훈련의 필요성 변수로 종업원의 욕구수준에 따라 개념적 자질·인간적 자질·기술적 자질에 대한 욕구 등의 3가지 변수를 선정하였다. 또한 제주지역의 항공운송서비스업의 교육훈련 실태를 조사하는 과정에서 현재 실시되고 있는 교육훈련을 토대로 교육훈련의 방법으로 상위자에 의한 교육, 지점자체교육, 본사교육 등의 3가지 변수, 교육훈련의 기법으로 강의법, 분임토의법, 시청각교육, 실습법, 사례연구법 등의 5가지 변수, 교육훈련의 방법으로 크게 직무 교육훈련, 경영관리 교육훈련, 기타 교육훈련 등의 3가지 변수를 선정하였다. 또한 교육훈련 성과의 측정변수로 반응성과, 학습성과, 행위성과 등의 3가지 변수를 선정하였다.

본 연구의 분석기법으로는 교육훈련의 필요성과 교육훈련의 성과변수는 변수의 타당성을 검증하기 위해 요인분석(Factor Analysis)을 실시하였고, 독립변수의 상호작용 후 종속변수와의 차이를 밝히기 위한 검증에는 다변량분산분석(Multi-way ANOVA)을 실시하고, 그 외 가설의 검증을 위해서는 단순분산분석(One-way ANOVA)을 실시하였다.

연구설계를 통해 설정된 가설 7가지의 검증결과를 요약하면, 다음과 같다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

1) 人口統計的 特性別 敎育訓練 必要性 類型間의 差異分析

직급별로 개념적 자질과 관련해서는 과장급이 개념적 자질에 대한 교육훈련의 필요성을 상대적으로 더 지각하고 있으며, 인간적 자질과 관련해서는 차장급이 다른 직 직급에 비하여 필요성을 더 지각하는 것으로 나타나고 있다.

성별로는 남성이 여성에 비해 개념적 자질에 대한 교육훈련의 욕구가 강한 것으로 나타났다. 즉 남성의 경우 평생직장에 대한 의식이 강하여 승진과 더불어 경영업무 전반에 대한 기본적 지식의 습득의 필요성을 더 지각하고 있다.

근속년수별로는 2년 이하의 종업원들에 비해 3~5년 근속의 종업원들이 기능적 자질에 대한 교육훈련의 필요성을 더 절감하고 있는 것으로 나타나고 있다.

직종별로는 운송직이 영업직에 비하여 개념적 자질과 기능적 자질에 대한 교육훈련의 필요성을 높게 지각하고 있다

2) 人口統計的 敎育訓練의 方法 및 技法의 選好度 差異分析

먼저 직급·성·근속년수·학력·직종별로 교육훈련의 방법에 대한 선호도와는 특정한 차이를 보이지 않는 것으로 나타났다. 전반적으로 본사교육에 대한 선호도가 월등히 높게 나타났으며, 그 다음으로는 직장 상위자에 의한 OJT, 지점 자체교육 등의 순으로 나타나고 있다.

인구통계적 변수들과 강의법·분임토의법·시청각교육·사례연구법·실습법 등 교육훈련의 기법과의 관계를 살펴보면, 직급·성·학력·직종별로는 교육훈련의 기법과 특정한 관련성을 보이고 있지 않지만 근속년수와는 유의한 관련성을 보이고 있다. 즉 여타의 근속자들이 실습법에 이어서 사례연구법를 선호하는 반면에 3~5년의 근속자들은 강의법이나 분임토의법을 더욱 선호하는 것으로 나타났다. 전반적으로는 실습법에 대한 선호도가 가장 높게 나타났으며, 그 다음으로는 사례연구법, 강의법, 분임토의법, 시청각교육 등의 순으로 나타나고 있다.

3) 敎育訓練의 方法 및 技法과 敎育訓練의 成果와의 差異分析

교육훈련의 방법과 교육훈련의 성과와의 차이분석을 살보면, 유의적인 차이를 보이고 있지는 않지만, 일반적으로 반응성과에는 직장 상위자에 의한 교육이 가장 효과가 크고, 그 다음으로는 지점 자체교육, 본사교육 등의 순으로 나

타났다. 학습성과는 본사교육에서 상대적으로 조금 높게 나타났으며, 행위성과는 OJT나 본사교육이 지점 자체교육에 비해 약간 높게 나타났다.

교육훈련의 기법에 따른 교육훈련의 성과에 차이분석의 결과는 반응성과가 유의적인 차이를 보이고 있는데, 반응성과에 실습법이 시청각교육이나 강의법에 비해 더 효과적인 것으로 나타났다. 기타 학습과 행위성과와는 유의적인 차이를 보이고 있지 않지 않지만, 학습성과에는 토의법이나 강의법이 여타의 기법에 비하여 상대적으로 효과가 조금 높게 나타났다.

그러나 교육훈련의 기법별로는 실습법이 실제 현장 상황 및 기자재 등을 직접 다루어 봄으로써 교육훈련 실시때나 그 직후의 피교육자의 만족도에 기여하고 있음을 알 수 있다.

4) 教育訓練의 內容과 教育訓練의 成果와의 差異分析

먼저 직무교육훈련의 내용별 성과와의 관계에 있어서는 행위성과와의 관계에 있어서 유의적인 차이를 보이고 있다. 즉 예약업무에 대한 학습성과가 발권업무에 대한 학습성과보다 높게 나타났다. 또한 직무교육훈련의 등급별 교육훈련 성과와의 차이는 행위성과와만이 유의적인 차이를 보이고 있다. 일반과정 및 실무과정에 비해 초급과정, 전문교육과정, 후원교육과정 등이 낮게 나타나고 있다.

경영관리교육에 따른 교육훈련의 성과와의 차이를 살펴보면, 행위성과와 관련해서만 유의적인 차이를 보이고 있다. 즉 판매교육이 마케팅교육에 비해 행위성과가 높게 나타났다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

또한 기타교육에 따른 교육훈련의 성과와의 차이분석은 반응성과와 학습성과와의 관계에 있어서 유의적인 차이를 보이고 있다. 반응성과의 경우 본사에서 행해지는 서비스 교육이나 인사예절교육 등은 높게 나타나는 반면에, 지점 자체교육은 낮게 나타나고 있으며, 학습성과의 경우 서비스교육이 인사예절교육 및 지점교육에 학습효과가 높게 나타나고 있다.

5) 教育訓練의 方法과 技法에 따른 教育訓練의 成果와의 差異分析

교육훈련의 방법과 기법의 상호작용 효과와 반응성과와의 관계는 유의적인 차이를 보이고 있다. 즉 상위자에 의한 교육훈련은 주입식 교육보다는 사례연구법이나 실습법을 통한 교육훈련의 기법이 종업원의 반응이 좋은 것으로 나타

났으며, 지점 자체교육은 교육훈련의 주제별로 유연성을 띨 필요는 있겠지만 실습법을 통한 교육훈련이 가장 반응효과가 큰 것으로 나타고 있다.

학습성과와의 관계는 유의적인 차이를 보이고 있지 않지만 반응성과와 유사한 결과를 얻고 있다. 즉 분임토의법를 제외하면 OJT이나 지점 자체교육의 경우 실습법이 조금 효과적인 것으로 나타났다. 행위성과와 관계 역시 교육훈련의 기법별로 유의적인 차이를 보이고 있지는 않고 있으며, OJT의 경우 사례연구법이 실무에 직접적인 활용가치가 조금 높게 나타나고 있다.

6) 教育訓練의 方法과 教育訓練의 内容에 따른 教育訓練 成果와의 差異分析

교육훈련의 방법과 내용의 상호작용효과는 행위성과와의 관계에 있어서만 유의적인 차이를 보이고 있다. 즉 OJT의 경우 초급과정에 비하여 일반과정 및 실무과정이 행위성과에 더 효과적인 것으로 나타났으며, 지점 자체교육의 경우도 일반과정 및 실무과정이 효과적인 것으로 나타나고 있다. 특히 전자의 경우 꾸준히 전반적 성과에 효과적인 것으로 나타나 일반과정 및 실무과정의 경우 OJT가 가장 효과적인 것으로 나타났다.

한편 반응성과와의 관계는 유의적인 차이를 보이고 있지는 않지만 OJT의 경 초급과정과 일반과정 및 실무과정이 효과가 높게 나타났다. 또한 학습성과와 관련해서는 역시 통계적으로 유의한 차이를 보이고 있지는 않지만, OJT가 일반과정 및 실무과정의 경우에 학습효과가 조금 높게 나타나고 있다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

7) 教育訓練의 技法과 教育訓練의 内容에 따른 教育訓練 成果와의 差異分析

본 가설의 검증결과는 모두 유의적인 차이를 보이고 있지는 않고 있다. 그러나 전술한 [가설 3]과 [가설 4]을 검증결과와 비교하여 나름대로의 의의를 지니고 있다.

(1) 教育訓練의 技法과 教育訓練의 内容에 따른 教育訓練 成果와의 差異分析

반응성과와 관련해서는 종합적으로 초급과정과 일반과정 및 실무과정의 경우 실습법에 의한 교육훈련의 기법이 가장 반응성과가 높게 나타났다. 또한 사례연구법에 의한 일반과정 및 실무과정이 초급과정에 비해 반응성과가 높게 나타

났다. 반면 실습법의 경우는 오히려 초급과정이 반응효과가 일반과정 및 실무교육에 비해 높게 나타났다. 학습성과에 관련해서는 강의법과 관련한 직무교육훈련의 내용으로는 일반과정 및 실무교육이 가장 학습성과가 높게 나타났으며, 사례연구법과 관련해서는 초급과정이 상대적으로 높게 나타났다. 행위성과 관련해서는 강의법을 통한 직무교육훈련내용으로는 일반과정 및 실무과정이 효과적으로 나타났으며, 사례연구법을 통한 교육훈련의 내용으로는 초급과정이 효과적인 것으로 나타나고 있다.

(2) 教育訓練의 技法과 經營管理教育의 內容에 따른 教育訓練 成果의 差異分析

경영관리교육 내용의 기법에 있어서 판매교육의 경우는 강의법 및 실습법이 반응성과에 효과적인 것으로 나타났으며, 마케팅교육의 경우는 사례연구법이 효과적인 것으로 나타났다. 전체적으로 마케팅교육의 경우 사례연구법과 강의법이 비슷한 반응성과를 보이고 있는 반면에 실습법은 약간 비효율적인 반응성과를 보이고 있다. 학습성과와 교육훈련의 기법 및 경영관리교육 내용의 상호작용 효과와의 관계에 있어서는 강의법과 사례법에 의한 교육훈련 기법의 활용은 반응성과와 유사한 성향을 보이는 반면에 실습법에 의한 교육훈련의 기법은 반응성과와는 달리 판매교육이 효과적인 것으로 나타나고 있다.

종합적으로 보면 마케팅교육의 경우 사례연구법과 강의법이 학습성과에 효과적인 것으로 나타나고 있으며, 판매교육은 분임토의법을 제외하고는 강의법이 가장 효과적인 것으로 나타났다. 행위성과와 관련해서는 종합적으로 마케팅교육의 경우 실습법이 가장 효과적인 것으로 나타나고 있는 반면에, 판매교육의 경우 강의법과 사례연구법이 효과적인 것으로 나타나고 있다.

(3) 教育訓練의 技法과 其他教育의 內容에 따른 教育訓練 成果의 差異分析

반응성과와 관련해서는 전반적으로 서비스교육의 경우 실습법과 사례연구법이 비교적 반응성과에 효과적인 것으로 나타나고 있고, 지점 자체교육은 사례연구법이 상대적으로 반응성과에 비효과적인 것으로 나타나고 있다. 또한 인사예절교육은 비슷한 반응성과를 보이고 있지만 상대적으로 실습법이 약간 효과적으로 나타났다. 교육훈련의 기법별로 구분하여 보면 강의법은 인사예절교육이 가장 효과적이고, 사례법은 지점 자체교육이 매우 비효과적이며, 실습법은

전반적으로 반응성과에 효과적인 것으로 나타나고 있으나 이 중에서 서비스교육과 인사예절교육이 반응성과에 효과가 큰 것으로 나타났다. 학습성과와 관련해서는 전반적으로 서비스교육의 경우 사례연구법 및 지점 자체교육이 상대적으로 학습효과에 비효율적이며, 인사예절교육에는 실습법이 비효율적으로 나타나 반응성과와는 다른 양상을 보여주고 있다. 교육훈련의 기법별로 살펴보면 강의법은 인사예절교육과 지점 자체교육에 학습효과가 상대적으로 높고, 사례연구법은 인사예절교육에, 실습법은 지점 자체교육에 있어서 학습효과가 높게 나타나고 있다. 행위성과와 관련시켜 살펴보면 전반적으로 서비스교육과 지점 자체교육은 교육훈련의 기법과 관련하여 비슷한 효과를 보이는 반면 인사예절교육의 경우 강의법의 행위성과에 상대적으로 비효율적인 것으로 나타났다. 교육훈련의 기법별로 살펴보면 강의법은 지점 자체교육이 행위성과에 가장 효과적으로 나타났으며, 사례연구법과 실습법은 서비스교육이 다른 교육에 비해 비교적 비효과적 기법으로 작용하고 있다.

第 2 節 硏究結果의 示唆點

본 연구는 다음과 같은 시사점을 제시해 주고 있다.

첫째, 개념적 자질 및 인간적 자질에 대한 교육훈련이 강화되어야 한다. 분석결과에 의하면, 인간적 자질에 대한 교육훈련의 필요성을 가장 많이 지각하고 있는 것으로 나타났으며, 그 다음으로 기능적 자질, 개념적 자질 등의 순으로 나타나고 있었다. 항공서비스업의 경우 상당 부분 기능적 자질에 치우쳐 교육훈련이 행해지고 있는 현실이고 보면, 종업원의 개인적 욕구를 먼저 파악하고 이러한 욕구를 충족시킬 수 있는 교육훈련이 행해져야 할 것이다. 이를 체계적으로 서술하면 대리 이하의 하위감독층의 경우 기능적 자질를 충족시켜 주고, 중간관리층의 경우 인간적 자질과 개념적 자질을 충족시켜 줄 필요가 있다. 또한 여성의 경우 숙련된 질적 서비스를 제공하려면 장기적 고용을 위한 인간적 자질과 개념적 자질에 대한 필요성을 충족시켜 줄 필요가 있으며, 근속년수 3~4년의 승진준비를 하는 종업원들에게는 자격취득과 관련된 기능적 자질의 욕구충족이 필요한 뿐만 아니라, 항상 지점내에서 기능적 자질에 대한 교육훈

련은 지속적으로 이루어져야 할 것이다. 또한 수평적 직무이동이 잦은 운송직 사원에 대한 개념적 자질의 욕구를 충족시켜 전반적인 회사의 실정을 올바로 이해시켜 나감으로써 직무의 효율화를 기하는 것도 시급한 실정이다.

둘째, 교육훈련의 방법과 관련하여 OJT에 의한 교육훈련과 지점 자체교육 훈련을 상당한 부분을 보강하여야 할 필요가 있다. 분석결과에 따르면, 본사교육에 대한 선호도가 상대적으로 월등히 높게 나타나고 있기 때문에 여타의 교육훈련에 대해 종업원의 매력도가 약화될 우려가 있다. 따라서 지점의 교육훈련 시설 및 강사의 확충, 체계적인 교육훈련의 계획 및 프로그램 개발이 선행되어져야 할 것이다. 또한 교육훈련의 기법과 관련해서도 부득이한 경우를 제외하고는 강의법의 회수를 점진적으로 줄이고 실습법과 사례연구법을 통한 교육훈련이 요구된다.

셋째, 교육훈련의 성과를 높이기 위해 교육훈련의 방법과 기법을 달리 해야 한다. 초기 교육훈련의 반응성과를 높이는 데는 OJT에 의한 방법이 비교적 효과적이며, 교육훈련 효과의 지속성을 위해서는 본사교육을 통한 지속적 보강이 필요하다. 또한 교육훈련의 기법과 관련해서도 초기의 반응성과를 높이기 위해서는 실습이 효과적이며, 교육훈련 효과의 지속성을 위해서는 분임토의법과 강의법을 통한 전문지식의 학습이 필요하다.

넷째, 교육훈련의 기법과 교육훈련의 방법을 잘 조화시켜야 한다. 즉 전반적 교육훈련의 성과를 높이기 위해서는 OJT에 의한 교육훈련은 사례연구법이나 실습법이 효과적이다.

다섯째, 교육훈련의 방법과 교육훈련의 내용을 잘 조화시켜야 한다. 일반과정 및 실무과정과 지점 자체교육의 경우 OJT가 교육훈련의 성과를 높일 가능성이 크다.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

參 考 文 獻

Ⅰ. 國內文獻

1. 書　　籍

김광웅, 「사회과학연구방법론」, 박영사, 1982.

김식현, 「인사관리론」, 무역경영사, 1991.

신유근, 「인사관리 : 현대인적자원관리」, 경문사, 1983.

오택섭, 「사회과학데이타분석법」, 도서출판 나남, 1984.

이학종, 「인사관리」, 세경사, 1990.

정종진, 「새인사관리」, 법문사, 1991.

최종태, 「현대인사관리」, 박영사, 1981.

2. 論　　文

신유근, "경영개발의 기준과 평가 : 한국기업의 사례와 관련하여," 「경영논집」, 제Ⅸ권 제1호, 서울대학교 한국경영연구소, 1975.

안관영, "OD를 위한 교육훈련개발에 관한 연구," 서울대학교 대학원, 경영학석사학위논문, 1982.

이영하, "인력개발을 위한 교육훈련의 전개에 관한 연구," 서울대학교 대학원 석사학위논문, 1986.

최종태, "인력개발을 위한 기업교육훈련 내용의 설계," 「경영논집」 제14권, 제2호, 서울대학교 경영연구소, 1980.

최종태, "인력개발을 위한 기업업무교육훈련 내용의 설계," 「경영논집」, No.XIV, 서울대학교 경영대학 경영연구소, 1980.

한준상, "기업교육의 현상과 진로," 「경사원포럼17」, 경제사회개발원, 1989.

3. 刊 行 物

교통부, 『교통백서』, 1993.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

산업노동조사소, 『신인사제도사례백과』, 1979.

(주)대한항공, 『대한항공 20년사』, 1991.

한국교통개발연구원, 『한국관광교통통계』, 창간호, 1993.

한라일보사, 『한라연감』, 1991.

Ⅱ. 海外文獻

1. BOOKS

Craig, R.L(ed.)., *Training and Development Hnadbook,* 2nd ed., McGraw-Hill, Inc., 1976,

Bellows, R.M., *Psychology of Personnel in Business and Industry,* 2nd ed., Prentice-Hall, Inc., 1955.

Dececco, J.P., and Crawford, W.R., *The Psychology of Learning and Instruction, Educational Psychology*, Prentice-Hall, Inc., 1974.

Dessler, G., *Personnal Management : Modern Concept and Techniques*, 3rd ed., Reston Publishing Co., Inc., 1984.

Famularo, J.J., *Handbook of Modern Administration,* McGraw-Hill, Inc., 1972.

Flippo, E.B., *Personnel Management*, 6th ed., McGraw-Hill, Inc., 1984.

French, W., *The Personnel Management Process : Human Resources Administration*, 3rd ed., Houghton Mifflin Company, 1974.

Gates, A.L., *et. al., Educational Psychology*, McMillan Co., 1950.

Hamblin, A.C., *Evaluation and Control of Training,* McGraw-Hill Book Company(UK) Limited, 1974.

McGehee, W., and Thayer, P.W., *Training in Business and Industry*, John Wiley Sons, Inc., 1961.

Heneman, H.G., Ⅲ., and Schwab, D.P.(eds.), *Perspective on Personnel : Human Resource Management,* Richard D. Irwin, Inc., 1982.

Hersey, P., and Blanchard, K.H., *Management of Organizational Behavior,* Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1972.

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

Miner, J.B., and Miner, M.G., *Personnel & Industrial Relations,* MacMillian Publishing Co., Inc., 1977.

Monroe, W.S(ed.)., *Encyclopedia of Educational Research,* 1950.

Pigors, P., and Myers, C.A., *Personnel Administration,* 8th ed., McGgraw-Hill, Inc., 1977.

Robbins, S.P., *Personnel : The Management of Human Resources,* Prentice-Hall, Inc., 1978.

Ryan, J.J., *Factors that Coodition Learning, Educational Psychology,* Barnes & Noble., 1963.

Taylor, B., and Lippiat, G.L., *Management Development and Training Handbook,* McGraw-Hill Book Co., (UK)Limited, 1975.

Triandis, H.C., *Attitude and Attitude Chanage,* John Wiley and Sons, 1971.

Yoder, D., and Heneman, H.G., JR., Turnbull, J.G., Stone, C.H., *Handbook of Personnel Management and Labor Relations,* McGraw-Hill Book Company, Inc., 1958.

2. ARTICLES

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

Bernick, E.L., and Kindley, R., Pettit., K.K., "Structure of Training Courses and the Effects of Hierachy," *Public Personnel Management,* Vol.13, No.2, 1984.

Brunnette, D.J., and R.E., Hoskisson, Bentley, M.T., "Systematic Approach to Training in the Utah Job Service," *Public Personnel Management,* January~February 1977.

Carroll, S.J., Jr., and Paine, F.T., Ivancevich, J.J., "The Relative Effectiveness of Training Methods-Expert Opinion and Research," *Personnel Psychology,* Autumn 1972.

Clement, R.W., "Testing the Hierachy Theory of Training Evaluation : An Expected Role for Trainee Reactions," *Public Personnel Management,* Vol.11, No.2, Summer 1982.

Cooks, K., "A Model for the Identification of Training Needs," *Public Personnel Management,* July~August 1979.

Daley, D., "Performance Appraisal as a Guide for Training and Development : A Research Note on the Iowa Performance Evaluation System," *Public Personnel Management,* Vol.12., No.2, 1983.

Digman, L., "Management Development : Needs and Practices," *Personnel,* July~August 1980.

Katz, R.L., "Skills of an Effective Administrator" *Harvard Business Review,* January ~February 1955.

Kirkpatrick, D.L., "Four Steps to Measuring Training Effectiveness," *Personnel Administrator,* November 1983.

Mealia, L.W., and Duffy, J.F., "An Integrated Model for Training and Development : How to Build on What You Already Have," *Public Personnel Management,* Vol.9, No.4, 1980.

Newstrom, J.W., "Evaluating the Effectiveness of Training Methods," *Personnel Administrator,* January 1980.

Phillips, J.J., "Training Programs : A Results-Oriented Model for Managing the Development of Human Resources," *Personnel,* May~June 1983.

Vinton, K.L., and Clark, A.O., Seybolt, J.W., "Assessment of Training Needs for Supervisors," *Personnel Administrator,* November 1983.

設 問 紙

안녕하십니까?
바쁘신 가운데 이렇게 어려운 부탁을 드리게 되어 죄송하게 생각합니다.
이 설문지는 "항공운송서비스업체의 교육훈련에 관한 실증분석"을 연구할 목적으로 작성된 것입니다.
귀하의 응답은 익명으로 처리되며, 학술적 연구목적 이외에는 결코 사용되지 않을 것입니다. 매우 바쁘신 줄 압니다만 후학을 아끼시는 마음으로 응답하여 주시면 대단히 고맙겠습니다.
감사합니다.

1996년 4월 일

제주대학교 대학원 경영학과 고 영 림

Ⅰ. 다음은 귀하가 교육훈련시 가장 시급히 배우고 싶은 내용에 대한 질문입니다. 각 항목의 해당란에 빠짐없이 ○표하여 주십시오.

항 목	매우 불필요	조금 불필요	그저 그렇다	조금 필요함	매우 필요함
1. 컴퓨터 운영방법					
2. 부서의 예산편성 방법					
3. 대고객 서비스 향상 방안					
4. 발권 기능					
5. 합리적 자원(자금, 인력 등)배분 방안					
6. 적절한 인사이동 기법					
7. 합리적 인사고과 방안					
8. 외국어 회화					
9. 경영관리 전반 기능					
10. 여객 탑재관리 과정					
11. 여객운송 및 서비스기능					
12. 일정관리 방안					
13. 기업목표의 설정방법					
14. 협력적 노사관계의 확립방안					

제주대학교 중앙도서관 JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

Ⅱ. 다음은 교육훈련의 방법과 기법 및 목표에 대한 질문입니다.

1. 아래에 열거된 교육훈련의 분류내용 중에서 귀하의 직무수행을 위한 능력개발에 가장 효율적이라고 생각되는 것을 순위(예컨대, **1, 2, 3**으로)로 기입하여 주십시오.

☐ ① OJT(직장내에서 상위자에 의한 지도교육)
☐ ② 지점 자체 사원연수교육(예컨대, 서비스교육 등)
☐ ③ 본사 교육원 연수교육

2. 아래에 열거된 교육훈련의 분류내용 중에서 귀하가 최근에 가장 많이 받은 교육훈련의 방법은 무엇입니까? 하나만 골라 해당란에 ○표하여 주십시오.

☐ ① OJT
☐ ② 지점 자체 사원연수교육
☐ ③ 본사 교육원 연수교육

3. 아래에 열거된 교육훈련의 기법 중에서 학습효과가 가장 크다고 생각하시는 것을 순위(예컨대, **1, 2, 3, 4, 5**로)로 기입하여 주십시오.

☐ ① 강의법
☐ ② 분임토의법
☐ ③ 시청각교육
☐ ④ 사례연구법
☐ ⑤ 실습법

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

4. 아래에 열거된 교육훈련의 기법 중에서 귀하가 최근 가장 많이 받은 교육훈련의 기법은 무엇입니까? 하나만 골라 해당란에 ○표하여 주십시오.

☐ ① 강의법
☐ ② 분임토의법
☐ ③ 시청각교육
☐ ④ 사례연구법
☐ ⑤ 실습법

5. 아래의 항목 중에서 귀하가 현재의 회사에서 교육훈련을 받음으로써 최종적으로 달성하고자 하는 것을 둘만 골라 해당란에 ○표하여 주십시오.

□ ① 경제적 수입(급여)의 증대
□ ② 회사로부터의 인정에 따른 직업안정(해고방지)
□ ③ 상위직으로의 승진
□ ④ 자기능력의 최대한 발휘
□ ⑤ 특정분야의 전문가가 되는 것
□ ⑥ 회사에 대한 공헌

6. 아래에 열거한 항목 중에서 교육훈련을 이수함으로써 실제로 귀하에게 주어지는 혜택은 무엇이라 생각하십니까? 둘만 골라 해당란에 ○표하여 주십시오.

□ ① 경제적 수입(급여)의 증대
□ ② 회사로부터의 인정에 따른 직업안정(해고방지)
□ ③ 상위직으로의 승진
□ ④ 자기 능력의 최대한 발휘
□ ⑤ 특정 분야의 전문가가 되는 것
□ ⑥ 회사에 대한 공헌

Ⅲ. 다음은 귀하가 받은 교육훈련에 관한 질문입니다.

1. 아래의 직무교육 중에서 귀하가 가장 최근에 받은 교육훈련 과정 하나만을 골라 해당란에 ○표하여 주십시오.

□ ① 신입사원 영업운송 초급
□ ② 부서전환 여객초급
□ ③ 개별입사여객 초급
□ ④ 예약초급과정
□ ⑤ 예약일반과정
□ ⑥ 예약실무과정
□ ⑦ 발권초급과정
□ ⑧ 발권일반과정
□ ⑨ 발권실무과정
□ ⑩ 운송초급과정
□ ⑪ 운송일반과정
□ ⑫ 운송실무과정
□ ⑬ DCS LOAD Control
□ ⑭ Air Fare/BKG CLS
□ ⑮ 보수교육

2. 아래의 경영관리 교육 중에서 귀하가 가장 최근에 받은 교육훈련 과정 하나만을 골라 해당란에 ○표하여 주십시오.

□ ① Marketing School
□ ② Sales School

3. 아래의 기타교육 중에서 귀하가 가장 최근에 받은 교육훈련 과정 하나만을 골라 해당란에 ○표하여 주십시오.

□ ① 수탁/위탁교육
□ ② 국내지선요원 기초교육
□ ③ 서비스교육
□ ④ 지점 자체교육
□ ⑤ 인사예절교육

Ⅳ. 귀하가 가장 최근에 받은 직무교육(경영관리교육을 받으신 분 포함)후에 귀하의 의견을 묻는 질문입니다. 각 항목의 해당란에 빠짐없이 ○표하여 주십시오.

항 목	전혀 그렇지 않다	조금 그렇지 않다	그저 그렇다	조금 그렇다	매우 그렇다
1. 앞으로 도움이 되는 테마였습니까?					
2. 교육방법은 적절하였습니까?					
3. 교육훈련의 프로그램 내용은 잘 구성되어 있습니까?					
4. 강사의 자질은 훌륭하다고 생각하십니까?					
5. 훈련과정에서 습득된 지식이나 기술은 잊혀지지 않고 오랫동안 지속됩니까?					
6. 교육훈련을 통해 학습된 내용은 실제로 직무를 수행할 때 잘 활용됩니까?					
7. 새로운 지식을 배운 후 직장에 돌아와 직무에 활용할 경우 상사나 동료가 잘 호응해 주십니까?					
8. 교육훈련의 결과가 인사고과와 잘 연계되어 진다고 생각하십니까?					
9. 귀하는 교육훈련 직후, 훈련내용에 관한 시험을 볼 경우 기대했던 점수가 나온다고 생각하십니까?					

Ⅴ. 가장 최근에 받으신 기타교육 후 귀하의 의견을 묻는 질문입니다. 각 항목의 해당란에 빠짐없이 ○표하여 주십시오.

항 목	전혀 그렇지 않다	조금 그렇지 않다	그저 그렇다	조금 그렇다	매우 그렇다
1. 앞으로 도움이 되는 테마였습니까?					
2. 교육방법은 적절하였습니까?					
3. 교육훈련의 프로그램 내용은 잘 구성되어 있습니까?					
4. 강사의 자질은 훌륭하다고 생각하십니까?					
5. 훈련과정에서 습득된 지식이나 기술은 잊혀지지 않고 오랫동안 지속됩니까?					
6. 교육훈련을 통해 학습된 내용은 실제로 직무를 수행할 때 잘 활용됩니까?					
7. 새로운 지식을 배운 후 직장에 돌아와 직무에 활용할 경우 상사나 동료가 잘 호응해 주십니까?					
8. 교육훈련의 결과가 인사고과와 잘 연계되어 진다고 생각하십니까?					
9. 귀하는 교육훈련 직후에 교육훈련 내용에 관한 시험을 볼 경우 기대했던 점수가 나온다고 생각하십니까?					

제주대학교 중앙도서관 JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

Ⅵ. 귀하에게 해당되는 난에 ○표하여 주십시오.

1. 귀하의 직급은?
□ ① 사원 □ ② 대리 □ ③ 과장 □ ④ 차장이상

2. 귀하의 학력은?
□ ① 고졸 □ ② 전문대졸 □ ③ 대졸 이상

3. 귀하의 성별은?
□ ① 남성 □ ② 여성

4. 귀하의 근속년수는?
□ ① 2년 미만 □ ② 3년~5년 □ ③ 6년~8년 □ ④ 9년 이상

5. 귀하의 직종은?
□ ① 영업직 □ ② 운송직

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY