

## 1차시 기업교육의 이해와 최신 트렌드

### [학습목표]

1. 기업교육의 개념과 목적에 대해 설명할 수 있다.
2. 기업교육의 핵심 역할에 대해 설명할 수 있다.
3. 최근 기업교육의 주요 트렌드에 대해 설명할 수 있다.

### 1. 기업교육의 개념과 목적

#### (1) 기업교육의 정의

- 기업이 조직 구성원에게 수행하는 체계적인 학습활동: 단순한 지식이나 정보 전달을 넘어 실무능력과 행동 역량, 그리고 조직이 추구하는 가치와 태도를 형성하는 전반적인 학습 포함

#### (2) 기업교육의 실제 예시

- 온보딩 교육: 신입사원이 비전, 조직구조, 보고체계, 규정을 익히는 과정
- 리더십 교육: 중간관리자의 갈등 조정, 팀 운영 역량 향상을 위한 교육
- 직무안전 교육: 현장직원의 안전 기준 숙지 및 장비 사용법 교육

#### (3) 기업교육의 주요 목적

- ① 업무수행능력 향상 ② 조직문화 내재화 ③ 직무역량 및 리더십 강화 ④ 변화 대응력 강화

### 2. 기업교육의 핵심 역할

#### (1) 조직성과 향상

구성원의 역량을 높여 업무 수행 능력을 강화하며, 이는 팀과 조직의 생산성 및 효율성 향상으로 이어짐

#### (2) 조직 내 공통 언어 형성

교육을 통해 조직의 철학, 비전, 행동원칙 등을 공유하고 구성원 모두가 같은 방향을 바라보도록 지원

#### (3) 변화 촉진과 혁신 유도

- 디지털 전환, ESG 등 변화에 적극 대응하고 주도하는 역량을 키움
- 직무 재설계, 디지털 리터러시, ESG 교육 등으로 미래 환경에 맞는 인재로 성장

#### (4) 직원 만족도 향상과 이직률 감소

기업교육은 구성원에게 심리적 안정감을 주고, 이직률을 낮추며 인재를 안정적으로 유지하는 장치.

### 3. 최근 기업교육의 주요 트렌드

#### (1) 디지털 전환 교육의 강화

AI, 데이터 분석, 자동화 툴 활용 등 디지털 역량은 이제 전사적 기본 역량

#### (2) 하이브리드 러닝 환경의 확산

온라인과 오프라인을 결합한 블렌디드 러닝이 기업교육의 주류로 자리잡음

#### (3) ESG 및 윤리 교육의 확대

지속가능경영과 사회적 책임이 기업 운영의 핵심 요소로 수요 증가함.

**(4) MZ 세대 중심 커뮤니케이션 역량 강화**

세대 간의 인식 차이를 좁히고 협업을 촉진하는 커뮤니케이션 교육 강조됨.

**(5) 마이크로 러닝 도입**

5~10분 내외의 짧고 명확한 콘텐츠를 통해 핵심을 빠르게 학습하는 방식

**(6) 데이터 기반 성과 평가 강화**

교육 효과를 정량적으로 분석하고 성과와 연결하려는 시도가 강화됨

**(7) 업무 흐름 속 학습(러닝 인 더 플로우 오브 워크)**

필요한 순간에 필요한 내용을 찾아 즉시 학습하고 바로 적용하는 초실용 학습 방식으로, 회의 직전

'효과적인 회의 운영법'을 3분 영상으로 시청, 시스템 활용법을 검색형 콘텐츠로 바로 확인하는 사례가 있음

## 2차시 설득력을 높이는 스피치 기술

### [학습목표]

1. 스피치의 의미와 좋은 목소리 관리에 대해 설명할 수 있다.
2. 우리말을 이해하고 정확한 발음에 대해 설명할 수 있다.
3. 스피치 노하우에 대해 설명할 수 있다.

### 1. 좋은 목소리

#### (1) 목소리가 나오는 원리

- 말의 내용 7%, 목소리 38%, 표정과 태도 (비언어적 요소) 55%
- 목소리는 후두에서 시작되며, 성대의 진동이 음의 높낮이와 억양을 결정
- 성도(혀, 구강, 입술)는 모음과 자음을 구분하여 발음에 관여

#### (2) 좋은 목소리의 특징

- 안정감과 신뢰를 주는 중저음.
- 부드럽고 편안한 톤.
- 생기 있고 쾌활한 목소리

#### (3) 호흡법

- ① 흉식 호흡: 가슴으로 짧고 빠르게 숨을 쉬는 방식, 격한 운동 후 혈떡일 때의 호흡
- ② 복식 호흡: 배 깊숙이 숨을 들이마시는 안정된 호흡, 요가나 명상에서 많이 사용

### 2. 정확한 우리말 발음

#### (1) 발음의 기본

- 명확한 모음과 자음 구분을 위해 혀와 구강, 턱의 움직임을 활용
- 발음을 정확하게 하기 위해서는 모음의 입 모양을 크게 만들고, 자음의 위치를 정확히 잡는 것이 중요**

#### (2) 발음 교정 팁

- 입을 거의 움직이지 않는 습관이 있다면 의식적으로 입을 크게 열고, 과장되게 움직이는 연습이 필요
- 표준어 억양을 익히고, 자주 사용하는 단어와 문장을 반복

### 3. 스피치 노하우

#### (1) 대중 연설의 두려움 요인

- 대중 연설에 대한 두려움(41%)이 다른 공포들보다 높음
- 이유: 자신감 부족, 성공에 대한 부담감, 청중의 평가에 대한 두려움

#### (2) A-B-A' 구조

- A: 핵심 주제 강조(청중의 관심을 끌기 위한 강력한 메시지 전달)
- B: 주제를 뒷받침하는 스토리(청중의 공감을 위해 진솔한 개인 경험 활용)
- A': 핵심주제 재 강조(처음 제시한 주제 다시 강조하며 마무리)

### 3차시 시선과 제스처로 완성하는 소통 스킬

#### [학습목표]

1. 여러가지 비언어적 요소에 대해 설명할 수 있다.
2. 시선, 제스처의 다양한 활용방법을 설명할 수 있다.
3. 스피치에 활용되는 여러가지 도구에 대해 설명할 수 있다.

#### 1. 비언어적 요소

##### (1) 정의

- 시선처리, 프레젠테이션 자료, 표정, 발표전의 인사, 제스처, 복장, 자세와 행동, 헤어스타일

##### (2) 종류

- 시선 처리: 청중과의 눈맞춤 및 시선 이동
- 표정: 상황에 맞는 자연스러운 표정
- 제스처: 메시지 전달을 보조하는 동작
- 자세와 행동: 청중에게 신뢰감을 주는 안정된 자세
- 시각적 언어: 의상, 액세서리, 화장, 헤어스타일 등 외적인 요소가 청중의 첫인상과 평가에 영향을 미침

#### 2. 시선, 제스처 활용

##### (1) 시선 이동방법

- ① M패턴: 좌우상단에서 중앙을 거쳐 아래로 이동하며 청중을 바라보기
- ② Z패턴: 왼쪽 상단에서 오른쪽 하단으로 Z자를 그리며 시선을 이동하기
- ③ 의사결정권자에게 시선 보내기
  - 중요한 메시지를 전달할 때 의사결정권자의 반응을 살피며, 한 번 더 시선을 보내 설득의 의지를 보임

##### (2) 제스처

- 팔 전체를 자연스럽게 활용한 활기차고 명확한 동작은 청중이 프레젠테이터의 열정과 확신을 느낄 수 있음
- 과장된 동작은 오히려 집중력을 흐리게 할 수 있어 주의 필요

#### 3. 스피치에 활용되는 도구 사용법

##### ① 동영상으로 리허설

- 영상을 통해 표정, 제스처, 시선 처리 등을 면밀히 점검

##### ② 큐카드 사용

- 프레젠테이션의 흐름과 핵심 내용을 정리한 요약본

##### ③ 마이크 사용

- 한 손으로 잡고 입과 약 10cm 거리를 유지
- 윗부분을 잡거나 두 손으로 잡는 행동은 피해야 함

##### ④ 레이저 포인터

- 스크린이 멀리 떨어져 있을 때 자료의 특정부분을 강조하거나 청중의 시선을 유도할 때 유용
- 줄을 긋거나 원을 그리며 빙빙 돌리는 행동은 청중의 시선을 혼란스럽게 할 수 있어 피함

## 4차시 경청의 자세로 시작하는 진정한 소통

### [학습목표]

1. 소통의 의미에 대해 설명할 수 있다.
2. 경청의 방법에 대해 설명할 수 있다.
3. 불통의 원인이 무엇이고 극복할 수 있는 방법에 대해 설명할 수 있다.

### 1. 소통의 의미

#### (1) 사전적 의미

- 막히지 않고 잘 통한다는 뜻으로, 오해없이 서로의 마음을 이해하는 것

#### (2) 기능적 의사소통

- 언어적, 비언어적 메시지 일치
- 높은 자아존중감 기반
- 상대방 메시지 경청, 명확한 질문으로 이해 증대
- 자신의 의견을 분명히 전달

#### (3) 역기능적 의사소통

- 언어적 메시지와 비언어적 표현 불일치
- 자아존중감 부족, 지나친 걱정
- 의사소통이 원활하지 않음

#### (4) 소통 유형

- 회유형: 자신의 가치와 감정은 무시하고, 상대의 비위와 감정에 초점을 맞추고 무조건 동의한다.
- 비난형: 자기주장이 매우 강하고, 타인을 무시하며 자신을 권위있는 사람으로 인식시키려 애쓴다.
- 초이성형: 지나치게 이성적, 논리적인 사고를 강조하며 자신과 타인을 과소평가하고 상황만 우선시한다.
- 산만형: 자신, 타인, 그리고 상황에 대해 관심을 두지 않으며 대화 중에도 주제에 집중하지 못한다.

## 2. 경청의 자세

### (1) 대화의 1-2-3법칙

- 1분 말하기: 자신의 의견을 간결하고 명확하게 표현
- 2분 듣기: 상대방의 이야기를 차분히 경청
- 3번 맞장구 치기: 적절한 반응으로 상대방에게 공감 표현

### (2) 경청의 5가지 기술

#### ① 대화에 집중하기 위한 환경 조성

- 디지털 기기의 사용 자제
- 대화 장소는 조용한 장소로 선택
- 내면의 고민 내려놓기

#### ② 비언어적 요소 사용

- 반복적으로 약 3초동안 눈 맞추기
- 몸의 방향으로 의사표현
- 긍정적인 표정과 제스처 활용, 부정적인 제스처 피하기

③ 상대방의 맥락을 끊지 않기

- 상대방이 말을 끝내기도 전에 생각이 떠올라 끼어들고 싶은 충동 참기
- 상대방이 자신의 생각을 충분히 표현할 수 있도록 기다려주기

④ 공유된 내용 요약

- 상대방이 전달한 핵심 내용을 자신의 말로 정리하며 이해를 확인하는 과정
- 의사소통 오류를 줄이고 중요한 추가정보를 얻는 데 도움이 됨

⑤ 개방형 질문하기

- 폐쇄형 질문: "예"나 "아니오"로 대답할 수 있는 질문
- 개방형 질문: 상대방이 생각을 자세히 표현할 수 있도록 유도

### 3 불통의 원인

(1) 요인

- 사회 지도층의 소통 역량 부족계층, 세대, 성별, 지역 간 갈등, 정규직과 비정규직 간 불평등, 대기업과 중소기업 간 격차, 중앙과 지방 간 양극화, 이념적 대립

(2) 경청부족

- 말을 연결해 맥락을 이해하거나, 말 사이의 빈칸을 메우는 능력은 커뮤니케이션의 핵심

(3) 질문의 부재

- 대화는 질문으로 시작되고, 질문을 통해 이어지는데 묻고 답하는 과정이 바로 소통의 본질이기 때문

(4) 토론의 부재

- 토론은 단순한 승패를 가리는 대결이 아니라 서로의 의견을 나누고, 더 나은 답을 찾아가는 소통의 과정

## 5차시 소통의 장벽을 허물고 조직 내 문제 해결하기

### [학습목표]

1. 소통의 장벽인 갈등에 대해 설명할 수 있다.
2. 소통을 활용한 효과적인 문제 해결에 대해 설명할 수 있다.
3. DISC 행동 유형을 활용한 문제 해결에 대해 설명할 수 있다.

### 1. 소통의 장벽, 갈등

#### (1) 갈등의 정의

- 두 사람 이상의 집합체에서 갈등은 그 유형과 원인에 차이는 있지만 필연적으로 발생할 수 있는 현상

#### (2) 조직갈등의 유형

##### ① 수직적 갈등

- 조직 계층 간에 발생하는 갈등
- 상위 부서가 하위 부서에 명령을 내리는 과정에서 과도한 통제력이 원인이 됨
- 상하 관계에서 발생하는 갈등으로, 권한 행사와 지시 과정에서 흔히 발생

##### ② 수평적 갈등

- 동일한 수준의 부문 간에 발생하는 갈등
- 하위 부서 간 조정의 어려움, 과업 및 환경 차이에서 기인
- 자기 부서 우선주의, 목표차이, 역할 수행 과정에서의 업무 과시, 책임 전가, 부서 간 보상 차이로 심화

#### (3) 효과적인 갈등 관리 전략

- ① 갈등 앞에서 솔직해지기: 솔직히 논의하면 갈등이 점차 커지는 것을 방지할 수 있다.
- ② 말 한마디의 중요성
- ③ 서로 다름을 인정하기

#### (4) 갈등 접근 방식

- ① **경쟁:** 자신의 관심사를 충족시키기 위해 타인의 이익에는 전혀 신경쓰지 않는 방식. 고도로 경쟁적이고 비협조적인 형태로, 갈등 당사자들 사이에 승자와 패자를 명확히 구분하는 결과를 낳을 가능성이 크다.
- ② **회피:** 갈등 상황에서 도피하거나 무관심한 태도를 보이는 방식. 자기 주장도, 협조도 하지 않는 소극적 형태로, 표면적으로는 갈등이 없는 것처럼 보이지만, 잠재적 갈등이 내재해 있을 수 있다.
- ③ **적응:** 자신의 이익을 희생하더라도 타인을 배려하며 협조적인 태도를 취하는 방식. 원만한 관계 유지를 목표로 하는 경우 흔히 나타나며, 갈등을 단기적으로 해소할 수는 있지만 자기 희생을 수반한다.
- ④ **타협:** 갈등 당사자들이 상호 양보하여 서로 적정한 만족을 얻는 방식. 적정 수준의 자기 주장과 타인에 대한 배려를 결합해 문제의 해결점을 찾는 접근 방식으로, 현실적인 해결책으로 자주 사용한다.
- ⑤ **통합:** 갈등 당사자들이 서로의 문제를 해결하며 양측 모두의 관심사를 충족시키는 방식. 이 방식은 모든 당사자가 승리자가 되는 이상적인 형태로, 조직의 목적 달성에 가장 크게 기여할 수 있다.

## 2. 소통을 활용한 효과적인 문제 해결

### (1) 문제 해결 능력

- 개인이 일상생활에서 직면하는 문제 상황에 가장 효과적이고 적응적인 방법을 찾기 위해 시도하는 인지적, 정서적, 행동적 과정
- 목표를 계획하고 실현하며 행동결과를 평가,수정하고, 조직 내 기회를 탐색하여 행동을 지속적으로 발전시킬 수 있음

### (2) 조직 내 문제 상황의 해결

- 상하 관계나 동료 관계에서 일어나는 이러한 문제 상황은 단 하나의 정답으로 해결될 수 없음
- 역동적인 조직사회에서 리더들의 상호작용적 의사결정 과정은 조직의 문제해결 능력과 직결됨
- 리더가 문제 상황에 대한 모든 해결책을 실행할 수는 없으므로, 최적의 대안적 해결책을 선택하는 의사결정 과정 포함 필요
- 리더의 독단적 결정이 아닌 구성원의 의견 반영 필요
- 소통 방식이 긍정적일수록 문제 해결 또한 긍정적인 결과를 도출할 가능성이 높아짐

## 3. DISC 행동 유형을 활용한 문제 해결

### (1) DISC 행동 유형 장점

- 내면의 성격이나 기질이 아닌, 쉽게 관찰 가능한 행동을 통해 인간을 설명
- 개인의 동기와 욕구를 분석하여 행동의 이유를 파악하고 사람에 대한 깊은 통찰 제공
- 인간을 고정된 존재가 아닌 변화하고 성장할 수 있는 존재로 이해하며, 개인의 발전 가능성 강조

### (2) DISC 행동 유형별 의사소통 특징

- 주도형(D형): 행동적이고 적극적 성향으로, 빠르게 움직이며 새로운 일을 만들어내는 것을 선호
- 사교형(I형): 사람들과 어울리며 설득하거나 영향을 미치는 것 선호
- 안정형(S형): 협력을 통해 과업을 완수하는 것을 선호하며, 변화보다는 안정과 일관성을 중시
- 신중형(C형): 품질과 정확성을 우선시하며, 통제된 환경 속에서 계획적으로 일하는 것을 선호

### (3) DISC 행동유형의 활용과 주의점

- 지나친 확대 해석 주의
- 고정된 틀로 사용하지 않도록 주의
- 행동 경향성을 이해하는 것만으로도 타인을 충분히 이해하고 관계 개선에 도움이 될 수 있다는 점 기억

## 6차시 주체적 사고와 행동으로 변화하는 리더십

### [학습목표]

1. 리더십에 대해 설명할 수 있다.
2. 셀프 리더십에 대해 설명할 수 있다.
3. 한국 기업 CEO의 리더십에 대해 학습하고 이를 설명할 수 있다.

### 1. 리더십

#### (1) 리더십이란?

- 메시지 전달의 효과를 극대화하여 청중과 소통하며 목표를 달성하는 데 필수적
- 유능한 리더는 자신의 영향력을 활용해 구성원들에게 명확한 비전을 제시하며, 탁월한 성과를 이끔
- 리더는 구성원들에게 직간접적으로 영향을 미치므로 업무 능력 외에 가치관, 태도, 행동에서도 모범 필요

#### (2) 주체적 리더의 원칙

- ① 성숙한 판단력을 바탕으로 한 의사결정
- ② 명확한 목표와 비전의 제시
- ③ 팔로워십의 실천 : 구성원들의 의견을 경청하고 이를 수용하는 열린 태도
- ④ 언행의 일치
- ⑤ 구성원에 대한 신뢰와 동기부여

#### (3) 현대의 다양한 리더의 유형

- ① 거래적 리더십:
- ② 셀프 리더십: 전통적인 리더의 역할을 구성원 각자가 스스로 수행하는 자율적인 리더십
- ③ 서번트 리더십
- ④ 소통형 리더십

### 2. 셀프 리더십

#### (1) 셀프 리더십의 등장배경

- ① 글로벌화와 디지털화로 인해 업무 환경이 빠르게 변화함.
- ② 팀 중심의 협업과 원격 근무가 확대되고, 개인의 독립적 판단과 문제해결 능력 중요해짐.
- ③ 개인의 성장과 자기 관리의 중요성이 대두됨.

#### (2) 셀프 리더십이란?

- 주체적 리더십의 핵심이자, 자신감 있는 리더로 성장하기 위한 가장 기본적인 요소
- 스스로에게 영향력을 행사하여 목표를 달성하도록 돕는 자기 주도적인 사고와 행동을 의미함
- 개인의 자율성을 강조, 단순히 외부의 지시에 의존하지 않고 스스로 동기를 부여해 성과를 창출하는 과정

#### (3) 셀프 리더십의 3가지 전략

- ① 행위 중심 전략: 목표를 명확히 설정하고 바람직한 행동을 위해 작업 환경과 행동을 관리하는 전략
- ② 자연 보상 전략: 업무 그 자체에서 즐거움과 보람을 발견하도록 돕는 내적 보상을 강조하는 방법
- ③ 사고패턴 전략: 자신의 사고방식을 긍정적이고 효과적인 방향으로 변화시키는 데 초점

### 3. 한국 기업 CEO의 리더십

#### (1) 정주영 현대그룹 창업주

##### ① 리더십 특징

- 도전과 실행력의 리더십
- “해보거나 했어?” 라는 말로 도전을 독려하며 불가능에 도전하는 정신 강조

##### ② 경영 철학과 방식

- 현장에서 직원들과 함께 일하며 “함께하는 리더십” 실천
- 비전 제시 및 비전 달성이 가능하다는 신뢰를 심어줌

#### (2) 이웅렬 코오롱 명예회장

##### ① 리더십 특징

- “변화와 혁신”을 핵심 가치로 삼고, 새로운 방향성 제시

##### ② 경영 철학과 방식

- 변화에 적극적으로 대응할 수 있는 조직 문화 조성
- “스스로 길을 개척하라”는 철학을 통해 직원들의 창의성과 자율성을 장려

## 7차시 조직에 긍정적 변화를 이끄는 리더십

### [학습목표]

1. 조직 혁신을 이끄는 변혁적 리더십에 대해 설명할 수 있다.
2. 변화하는 시대를 이끄는 리더의 핵심 자질에 대해 설명할 수 있다.
3. 스스로 성장하는 리더를 만드는 슈퍼리더십에 대해 설명할 수 있다.

### 1. 조직 혁신을 이끄는 변혁적 리더십

#### (1) 리더가 실천해야 할 중요한 덕목 : 정직과 신뢰

- 전문성이 담긴 말과 실천하는 행동을 보여야 함
- 인재를 확보하고 적재적소에 활용할 줄 알아야 함
- 인재를 가르칠 수 있어야 함
- 공정하게 평가할 줄 알아야 함

#### (2) 변혁적 리더란?

비전을 제시하고, 부하들이 업무에 대한 확신을 가지도록 도우며, 자신이 가능하다고 생각하는 한계를 넘어 더 많은 일을 해낼 수 있도록 동기를 부여하는 능동적이고 혁신적이며 창의적인 리더

#### (3) 변혁적 리더십의 주요 구성요소

- ① **카리스마:** 조직의 변화를 위해 이상적인 목표를 제시하며, 위험을 감수하고 혁신적인 아이디어와 자신감을 통해 구성원들에게 동기를 부여함
- ② **개별적 배려:** 부하들을 각자의 상황에 맞게 대우하며, 한 사람 한 사람을 독립된 개인으로 존중하는 것
- ③ **지적인 자극:** 창의적 아이디어와 문제 해결 능력을 통해 구성원들의 행동 변화를 유도하고, 혁신적 접근을 촉진함

### 2. 변화하는 시대를 이끄는 리더의 핵심 자질

#### (1) 정보화 사회에서 나타나는 변화

- 신속한 정보 유통으로 글로벌화 가속화
- 소비 형태의 개별화와 다양화
- 통신 산업 발달로 정보 활동의 대중화와 보편화

#### (2) 정보사회가 요구하는 새로운 리더의 모습

- ① **네트워크 리더십:** 조직 구조가 수평적으로 전환되며, 정보 네트워크와 파트너십 구축을 통해 신속한 의사결정과 환경 변화에 대응하는 능력
- ② **감성 역량 리더십:** 디지털 시대의 감성 중심 행동을 이해하고, 조직원의 다양한 개성과 자발성을 존중하며 팀 시너지를 극대화하는 리더십
- ③ **조직 창의성 리더십:** 창의적이고 혁신적인 가치를 창출하도록 조직을 고무시키고, 도전 정신과 정보 처리 능력을 유도하는 리더십
- ④ **글로벌 리더십:** 지구촌화된 사회에서 글로벌 경영 역량과 국제적 감각을 갖추고, 글로벌 기준에 맞는 리더십 발휘

### **(3) 리더의 자질**

- 스스로를 자각함
- 효과적으로 커뮤니케이션함
- 업무를 적절히 위임함
- 전략적 사고를 장려함
- 팀이 최선을 다할 수 있도록 동기를 부여함

## **3. 스스로 성장하는 리더를 만드는 슈퍼리더십**

### **(1) 슈퍼리더십 개념**

- 리더가 구성원이 스스로를 리드할 수 있도록 돕는 리더십
- 리더가 모든 것을 통제하고 지시하는 방식에서 벗어나, 구성원이 자율성과 책임감을 발휘하여 자발적으로 목표를 설정하고 달성할 수 있도록 지원하는 리더십
- 구성원의 잠재력을 이끌어내고, 조직의 성과와 개인의 성장을 동시에 도모하는 데 중점

### **(2) 셀프리더십 정의**

- 자기 자신에게 영향을 미칠 수 있도록 행동, 사고방식, 감정을 조율하는 데 초점을 맞춘 광범위한 전략
- 자신을 주체적으로 이끌어가는 능력을 개발하는 데 중점
- 자신에게 초점을 맞춘 리더십

### **(3) 셀프리더와 슈퍼리더의 정의**

- 셀프리더: 자신의 힘으로 원하는 목표를 향해 자신을 이끌어가는 사람
- 슈퍼리더: 공유된 비전을 바탕으로 구성원들이 성공적인 셀프리더로 성장할 수 있도록 돕는 사람

## 8차시 핵심 인재 찾기, 관리와 육성의 전략

### [학습목표]

1. 핵심 인재 관리제도 설계에 대해 설명할 수 있다.
2. 핵심 인재 선발에 대해 설명할 수 있다.
3. 핵심 인재 육성에 대해 설명할 수 있다.

### 1. 핵심 인재 관리제도 설계

#### (1) 핵심 인재 정의

- 전문성을 바탕으로 조직의 가치 창출에서 핵심적 역할을 수행하는 인력으로, 회사로부터 유출가능성이 높고, 유출 시 높은 기회 비용 발생이 확실시되는 탁월한 인력

#### (2) 핵심 인재의 유형

- 경영자 후보 - 글로벌 인재 - 차세대 리더 - 박사급 우수 인재 - 핵심 기술 인재 - 수행 성과자

#### (3) 핵심 인재 관리 체계

- 핵심 인재를 전사적 차원에서 체계적으로 관리하기 위하여 핵심 인재의 정의, 핵심 인재의 선발, 핵심 인재의 육성, 핵심 인재의 평가 기준 등을 단계별로 관리하고 운영하기 위한 시스템
- 핵심 인재 관리 체계 3가지 측면

- ① 확보: 내부 핵심 인재를 파악 및 선발하고, 외부 우수 인력을 판별하여 핵심 인재 확보
- ② 육성: 핵심 인재로 성장하기 위한 방안 마련, 경력 개발 계획 수립 및 각종 교육 훈련 프로그램 제공
- ③ 유지: 핵심 인력 등급에 따라 유지 전략 차별화 실시, 금전적(연봉상향, 스톡옵션, 인센티브 등), 비금전적(핵심 직무 제시, 해외 근무, 지원 인력 배정)인 보상 체계를 제공

### 2. 핵심 인재 선발

#### (1) 핵심 인재 선발 시 고려 사항

- 선발 대상: 자사 조직에 적합한 핵심 인재의 상과 명확한 정의
- 심사 위원 구성: 핵심 인재 선발 시 이를 전문적으로 선발할 수 있는 심사 위원의 구성과 내용
- 단계별 심사 내용: 핵심 인재 선발 시 필요한 심사의 내용과 방법
- 평가 항목: 핵심 인재 선발을 위한 선발 기준과 선발 지표 등

#### (2) 핵심 인재 선발 방식

- 다면 평가, 역할 연기, 역량 기반 면접, 심리 테스트, 집단 토론, 프레젠테이션 등
- 기존의 인사 평가 자료 활용, 평판 조회 모니터링, 평가 센터 방법, 나인 블록, 교육성과 평가, 조직의 비전과

전략에 대한 적합성 평가, 조직 및 개인 풀의 In and out 에 대한 의지

- ① 다면 평가: 상급자, 동료 조직원, 하급자 등 조직의 모든 구성원들이 평가를 하는 방식
- ② 역량 기반 면접: 업무상 일어날 수 있는 가상의 특정 상황에 대한 대응 방법, 과거의 업무 경험 등을 질문하여 피평가자의 역량을 체계적으로 파악하기 위해 활용하는 면접의 일종

### 3. 핵심 인재 육성

#### (1) 핵심 인재 육성 지원 방안

- ① 교육적 지원: 핵심 인재 육성을 위한 교육
- ② 교육 외 지원: 핵심 인재들에 대한 경력 관리 및 교육 이외의 지원

#### (2) 핵심 인재 육성의 필수 과정 구성

- ① 리더십 개발
  - 핵심 인재에게 요구되는 리더십 역량을 개발
  - 핵심 리더십 역량의 육성, 사업 환경 및 전략이 반영되고 미래 경영자에 요구되는 리더십 역량 개발에 중점
- ② 관리 능력 개발
  - 비즈니스에서 활용되는 기본 개념 및 비즈니스 언어의 습득으로 비즈니스 전략, 가치사슬, 기능전략 등의 개발에 중점
- ③ 전문성 개발
  - 담당 직무에 대한 깊은 전문 지식 및 기술의 학습으로 자기 개발, 자기 주도 학습, 인재 개발원, 기타 사외 교육 프로그램에서 활용할 수 있음

## 9차시 조직문화는 조직의 뿌리, 튼튼히 가꾸기

### [학습목표]

1. 조직문화 현황 분석 방법에 대해 설명할 수 있다.
2. 조직문화 활성화 방안 수립과 실행에 대해 설명할 수 있다.

### 1. 조직문화 현황 분석

#### (1) 조직문화의 정의

- 조직문화는 조직 구성원들이 공통적으로 느끼고 공유하는 관습, 생각, 가치관, 방향성을 총칭
- 구성원 간의 결집성(유대감), 공유성(공통 내용의 일관성), 지속성(안정된 상태 유지), 상이성(개인 차이 포함) 등이 포함

#### (2) 조직문화 형성과정

- 초기 설립자의 철학, 운영 방식, 목표 등에 의해 자연스럽게 형성
- 시간이 지나면서 구성원의 행동양식과 조직의 안정성에 따라 지속적으로 발전

#### (3) 조직문화 현황 분석

- 조직 내 공유된 가치와 방향성을 이해하고, 구성원의 공통적인 특성을 분석하는 것이 중요
- 분석 결과를 통해 조직문화 활성화와 개선의 기초 자료를 마련

### 2. 조직문화 활성화 방안 수립

#### (1) AHP(Analytic Hierarchy Process) 기법

- 의사결정의 계층구조를 구성하여 평가자의 지식, 경험, 직관을 반영한 우선순위 결정 기법
- 계층구조를 통해 논리적 판단, 직관, 감정, 경험을 조화롭게 반영
- AHP의 속성
  - ① 복잡한 상황에서 서로 충돌하는 기준, 불완전한 정보를 고려한다.
  - ② 제한된 자원 속에서 최적의 선택을 한다.
  - ③ 다수의 의사결정 이론 중 하나로, 여러 속성을 비교하고 우선순위를 정하는데 적합한 방법

#### (2) 조직 내 관계 단계

- 낯선 단계: 공식 규칙과 계약 관계에 의존하며, 개인의 이익 추구가 우선
- 면식 단계: 구성원 간 신뢰와 존중이 형성되며 관계 질이 향상
- 성숙 단계: 고도로 발전된 파트너십과 상호 존중 기반의 평등한 관계

#### (3) 6시그마

- 데이터 기반으로 품질 혁신과 경영 성과 개선을 목표로 하는 프로세스 개선 방법론

#### (4) 의사소통 기술

- 조직문화 활성화에서 명확하고 분명한 글쓰기와 건설적인 피드백이 필수적

### 3. 조직문화 활성화 방안 실행

- (1) 입문교육: 회사 철학, 규정, 부서 소개, 문서 작성 요령 등 다양한 주제를 포함
- (2) 멘토링: 멘토가 경험과 지식을 공유하여 멘티의 잠재력을 개발하는 것이 중요
- (3) 공유가치: 구성원이 공동으로 소유한 가치관과 이념이 조직문화의 중심
- (4) 전략: 조직의 장기 방향과 자원 배분 계획 수립
- (5) 구조: 조직 내 단위 간 관계와 역할을 연결하는 패턴
- (6) 시스템: 운영 및 경영 절차와 제도를 포함하여 조직문화 형성에 영향을 미침
- (7) 구성원: 인력 구성, 가치관, 동기 등으로 조직문화를 구성
- (8) 리더십 스타일: 조직 내 관계와 분위기에 직접적인 영향을 미침

## 10 차시 미래 지향적 인재개발로 조직 강화하기

[학습목표]

1. 인재개발 전략의 필요성에 대해 설명할 수 있다.
2. 인재개발의 방향성을 설정하는 방법에 대해 설명할 수 있다.

### 1. 인재개발 전략의 필요성

#### (1) 목적

외부 환경 변화에 선제적으로 대응하며 지속 가능한 경쟁 우위를 확보하기 위해 필요

#### (2) 종합적인 SWOT 분석

환경 변화에 대응하는 전략적 대안 도출

- ① 내부 역량 분석 : 강점 요소와 약점 요소 도출
- ② 산업 구조 분석 : 기회 요인과 위협 요인 도출

#### (3) 전략유형(매트릭스 분석)

- SO 전략: 내부 강점과 외부 기회를 결합하여 성장 지향적 접근
- ST 전략: 강점을 활용해 위협을 최소화
- WO 전략: 약점을 보완하여 외부 기회를 최대한 활용
- WT 전략: 약점을 줄이고 위협을 완화

#### (4) SWOT 분석 목표

- 기업의 내부 역량이 외부 환경에 효과적으로 대응하도록 하는 것
- 내부 강점을 최대한 활용하여 외부 환경에서의 기회 극대화
- 위협 요인을 회피하고 내부 약점을 최소화하는 방안을 모색

#### (5) 미션 성명서의 핵심 요소

- ① 목표 고객층과 목표 시장에 대한 명확한 표현
- ② 기업의 주력 제품과 서비스에 대한 정체성
- ③ 사업을 영위하는 지리적 범위의 명확한 정의
- ④ 보유하고 있는 핵심 기술에 대해나 명확한 정의
- ⑤ 기업의 지속적인 성장, 수익창출 능력에 대한 명시적인 표현
- ⑥ 기업 경영철학의 핵심 내용
- ⑦ 기업의 자아개념(self-concept)
- ⑧ 기업이 바라는 대외적인 이미지

## 2. 인재개발의 방향성 설정

### (1) 인재개발 미션의 특징

- 기업의 미션과 비전 달성에 부합해야 함
- 전사적 경영 전략 목표를 실현할 수 있는 내용을 포함해야 함
- 인력 개발에 그치지 않고, 이를 지원할 수 있는 조직문화의 변화까지 포괄하는 개념으로 확장해야 함
- 성과 창출을 위해서는 조직문화의 변화까지 포함하는 것이 효과적임

(2) 인재개발 비전 수립

- 인재개발 미션을 기반으로 하여, 인재개발이 조직의 비전 달성에 기여할 수 있는 구체적인 내용을 담음
- 인재개발 비전을 도출하기 위해서는 현재 인재개발의 현황을 철저히 분석해야 하며, 최고 경영진과 조직 구성원의 요구를 반영하여 조직 목표를 지원하는 미래 비전을 설정함

(3) 이상적인 인재상

- 소양: 윤리의식, 책임감, 성실성 등 태도와 가치관을 포함
- 역량: 직무 전문성과 기술적 능력으로 조직의 목표 달성을 지원

(4) 인사정책

- 역량 개발 정책: 조직과 개인의 요구를 충족하며 필요한 역량을 확보
- 성과에 따른 보상 정책: 성과와 실적에 상응하는 보상을 제공

## 11차시 교육방침, 핵심 과제 실현으로 나아가기

[학습목표]

1. 교육체계 수립을 위한 필요점을 분석할 수 있다.
2. 교육방침과 핵심과제를 설정할 수 있다.

### 1. 교육체계 수립을 위한 필요점 분석

#### (1) 구성원의 참여가 중요한 이유

- 구성원들이 체계의 강점과 약점을 명확하게 이해 가능
- 자신의 의견이 반영된 체계에 더 많은 관심과 공감을 가짐
- 교육 프로그램에 대한 참여도를 높이고, 성과를 극대화함

#### (2) 조직원 니즈 파악을 위한 관찰 관점

- ① 핵심 가치    ② 직무 전문성    ③ 계층별 기대 역할

#### (3) 조직 구성원의 니즈를 파악하는 방법

설문조사	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 많은 구성원의 의견을 한 번에 수집 가능</li> <li>- 시간과 비용 측면에서 효율적</li> <li>- 오프라인과 온라인 모두 진행 가능</li> <li>- 세부적인 원인 분석에는 한계가 있음</li> </ul>
소그룹 회의	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 비용 대비 효율성이 높은 방법</li> <li>- 적은 수의 조직 구성원이 집중적으로 논의하여 아이디어 도출에 유용함</li> <li>- 핵심적인 정보 수집과 우선순위 결정에 도움이 되며, 다양한 관점을 확인할 수 있음</li> <li>- 참여 인원을 신중하게 선발하는 과정이 필요함</li> <li>- 논의 중 의견 차이 발생 시 조율하거나 통합이 어려움</li> </ul>
인터뷰	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 필요성 분석을 위해 자주 활용되는 방법</li> <li>- 관련자와 직접적인 대화를 통해 자료 수집 및 필요성을 도출하는 절차</li> <li>- 진행 방식에 따라 대면 면담, 전화 면담으로 구분</li> <li>- 대상자의 특성에 따라 개별 면담, 소그룹 면담, 전문가 면담으로 구분</li> <li>- 조직 구성원의 실제 경험에 기반한 구체적이고 실질적인 의견을 얻을 수 있음</li> <li>- 면담 대상자가 신분 공개로 인해 부담을 느낄 수 있음</li> </ul>
교육 결과 자료	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 참여자들의 의견과 협업에 적용한 사례를 분석하여 차기 교육 프로그램 개선과 체계적인 반영 방안을 도출하는 방법</li> <li>- 참여자의 경험과 실무에서의 피드백을 바탕으로 구체적이고 실질적인 개선 방향 제시 가능</li> <li>- 교육 후 실행 및 적용 과정에서의 다양한 결과에 영향을 줌</li> <li>- 피드백 수집과 분석에 상당한 시간이 필요함</li> <li>- 체계화하고 객관적으로 분석할 수 있는 표준화된 조사 방식이 요구됨</li> </ul>

#### (4) 교육 필요점 도출단계

- ① 현상 기술 → ② 원인 분석 → ③ 해결방안 탐색 → ④ 교육적 대안 제안

## 2. 교육방침 설정

### (1) 교육방침의 역할

- 인재 육성 활동의 지향점과 방향성을 제시
- 교육 활동이 기업의 전체 경영 전략과 연계되도록 함
- 경영진의 의지를 효과적으로 구현하는 기반 마련

### (2) 교육훈련 목표 설정 요건

- 교육방침의 기본 방향성과 일치해야 함
- 학습자의 심리를 반영해야 함
- 대상 조직의 지향 가치와 해결해야 할 문제를 반영해야 함
- 교육 내용이 학문적·교육적으로 타당해야 함
- 경영 철학과 이념에 부합해야 함

### (3) 교육목표와 중점 추진 방침

- 교육목표 : 인재육성 활동을 통해 이루고자 하는 구체적인 목표
- 중점 추진 방침 : 교육목표를 달성하기 위해 실행해야 할 과제의 방향

## 3. 핵심과제 설정

(1) 정의: 인재 육성 활동 실행을 위한 구체적 추진 업무의 주제

(2) 주요 내용

- 교육체계 구축, 교육과정 개발 및 운영
- 교육 인프라와 제도 기반 마련

(3) 교육과제

- 직무 수행에 필요한 지식과 기술을 중심으로 체계화
- 명확한 행동 지침과 과제 기술 포함

(4) 교육업무 과제

- 교육 인프라와 제도 관련 과업
- 교육 시설, 장비, 제도 등 기반 마련에 중점

## 12차시 교육 과정 설계, 체계적인 운영하기

### [학습목표]

1. 교육과정 운영계획에 대해 설명할 수 있다.
2. 교육과정 준비에 대해 설명할 수 있다.

### 1. 교육과정 운영계획

#### (1) 과정 설계 시 고려해야 할 요소

교육생의 동기를 높이고 학습효과를 극대화하기 위하여 교육이 필요하고 유익하다고 느끼도록 설계

#### (2) 교육훈련 절차

- 니즈 파악: 교육 목적과 필요성 분석
- 커리큘럼 결정: 연간 계획 수립(5W1H 기반)
- 강사 섭외: 사내/사외 강사 검토 후 선정
- 대상자 선정 및 공지: 대상자 적합성 검토 및 공지
- 교육 실행: 사전 점검 및 교육 중 모니터링
- 평가와 피드백: 결과 평가 후 개선

#### (3) ADDIE 모형

- ① 분석 : 학습자 요구 분석, 환경분석, 직무 및 과제 분석
- ② 설계 : 커리큘럼 설계, 학습 활동 계획, 평가 기준 설정
- ③ 개발 : 강의 자료 개발, 학습 콘텐츠 제작, 파일럿 테스트 등
- ④ 실행 : 교육 일정 관리, 강사 및 학습 환경 지원
- ⑤ 평가 : 학습 결과 평가, 피드백 수집, 개선 사항 도출

#### (4) 교육 과정 운영 설계

##### - 효과적인 교육 진행을 위한 고려 사항

- ① 교육방법 : 강의식, 워크숍, 실습, 토론 등 학습자 특성과 목표에 적합한 방식을 선택
- ② 교육 과정 배분 비율 : 이론과 실습, 개인 학습과 팀 활동의 비율을 효과적으로 구성
- ③ 교육대상 : 학습자의 직급, 업무 영역, 경험 수준 등을 고려하여 맞춤형 교육을 설계
- ④ 교육 주관 주체 : 내부 강사, 외부 전문가, 협력 기관 등 교육을 주관할 주체를 명확히 설정

### 2. 교육과정 준비

#### (1) 교육과정 홍보

- 목적: 기업의 교육 비전 알림, 교육 참여 유도, 인재 육성 및 공감대 형성
- 효과 강화 방안: 문화행사 후원, 연구기금 및 장학금 지원, 환경보호 활동, 재능기부 등과 연계
- 추진 프로세스: 목적 설정 → 추진 방향 수립 → 세부 계획 작성 → 기대 효과 도출 → 홍보 관리
- 교육과정 홍보 도구

- ① 템플릿: 파워포인트 슬라이드 배경 등 디자인 서식을 활용, 교육과정 내용에 어울리는 이미지 등을 사용해 전달력과 집중도를 높여야 함
- ② 리플릿: 종이 또는 얇은 책자로 제작, 교육 목표, 과정 소개, 대상자, 기간 등을 명확히 담아 교육 흐름을 파악할 수 있게 구성
- ③ 인터넷: 블로그, 유튜브 등 다양한 매체 활용, 영상이나 템플릿을 공개해 교육과정을 효과적으로 소개

(2) 교육 과정 설계

- 교육 대상자 선정: 학습자 특성과 교육 목적에 부합하는 대상자 고려
- 강사진 선정: 강사의 이력과 경력을 검토하여 적합성 판단
- 예산 조율 및 협의: 비용을 고려하고 체계적 협의로 원활한 운영 준비

(3) 강사 섭외 조건 및 자격 기준

- 섭외 조건

- ① 전문 지식과 경력을 갖추고 있어야 함
- ② 강의 진행 능력과 임기응변 능력 중요
- ③ 열정적이고 헌신적인 태도
- ④ 비즈니스에 대한 실무 지식

- 자격 기준

- ① 학·석사 이상 학위를 소지하고, 5년 이상의 교육 경력 또는 연구 실적이 있는 경우
- ② 민간 산업체, 국가기관 또는 이에 준하는 기관에서 연구 실적을 보유한 경우
- ③ 기업의 상황과 교육과정의 성격에 따라 유연하게 적용되면, 적합하다고 판단되면 자격으로 인정

## 13차시 교육의 결과, 효과 분석으로 가치를 더하다

[학습목표]

1. 교육과정의 전반적인 진행에 대해 이해할 수 있다.
2. 교육 결과를 분석하여 보고할 수 있다.

### 1. 교육과정 진행

#### (1) 교육과정 운영계획 관리 구성 요소

교육 콘텐츠, 강사, 학습자, 교재, 장치, 기술, 환경기술 등

#### (2) 교육 모니터링 : 학습자 의견 및 만족도 파악, 교육 개선을 위한 데이터 제공

- 만족도 조사: 강사 및 진행 관련 요소 평가, 5점/7점 척도, 개방형 질문 포함
- 사전, 사후 평가: 학습자의 선행 지식 및 학습 성과 확인

#### - 교육 모니터링 성공 요소

- ① 대표성 ② 객관성 ③ 차별성 ④ 신뢰성 ⑤ 타당성 ⑥ 실효성 ⑦ 전문적

#### (3) 스팟 활동: 교육 목표 달성을 위해 교육 담당자가 수행하는 모든 활동

- ① 아이스브레이킹: 학습자들이 서로를 알아가며 편안하게 느낄 수 있도록 돕는 도입 활동으로 특히 학습자들이 서로 잘 모르는 상황에서 활용되며, 관계 중심의 분위기 활성화에 중요한 역할을 한다. 학습자들이 동적인 활동에 참여할 수 있도록 유도하고, 단순히 형식적인 절차가 아닌 실질적인 도움을 주는 효과적인 방법이다.
- ② 오프닝: 학습자들이 교육의 주제나 내용에 자연스럽게 접근할 수 있도록 돕는 도입 활동으로 비록 학습자들이 서로 잘 아는 사이일지라도 반드시 진행해야 하는 중요한 과정이며, 교육과정의 내용과 관련된 사항을 꼭 언급해야 한다. 오프닝은 교육에 돌발적으로 몰입하면서 발생할 수 있는 부담이나 충격을 최소화하기 위한 준비 단계이자 무대 장치라고 할 수 있다.
- ③ 퍼실리테이터(Facilitator)
  - 교육 진행에서 제시하고 문제 해결을 지원하는 역할
  - 교육 프로그램의 실행 과정에서 중재와 조정을 통해 학습을 가속화하고 학습자들의 동기를 고취
  - 질문을 던지고, 학습자 스스로 생각하고 행동을 돌아볼 수 있도록 독려하며 적절한 피드백을 제공

→ 스팟 활동의 효과: 스팟 활동을 진행하면 교육에 대한 동기부여를 높이고, 교육 분위기를 활성화할 수 있다. 또한 정신 집중을 돕고, 참여 의식과 동료 의식을 고취하는 데도 큰 도움이 된다.

### 2. 교육과정 결과보고 분석

#### (1) 교육과정 운영의 개선을 위한 분석

- 정량적 분석: 수치와 데이터를 기반으로 현재와 목표를 비교해 개선점을 제시
- 정성적 분석: 교육과정의 속성과 담당자의 의견을 반영해 논리적이고 객관적으로 작성

#### (2) 설문지 작성 시 구성 및 작성 요령

##### ① 개방형 질문

- 선택지 없이 응답자가 자유롭게 답변하는 방식
- 다양한 의견을 수집하고 새로운 정보를 얻기에 효과적
- 민감한 주제에는 부적합
- 응답을 생략하는 경우가 많다는 단점이 있음

② 폐쇄형 질문

- 주어진 선택지 중에서 응답자가 답을 선택하는 방식
- 선택지에 따라 신속한 답변이 가능
- 민감한 주제에도 적합함
- 조사자의 편견을 방지할 수 있음
- 자유로운 의견 수렴이 어려움
- 정보의 세부적인 내용은 부족할 수 있음

③ 설문지 작성 시 고려해야 할 사항

- 첫 번째 질문은 응답자가 쉽게 답할 수 있고 흥미를 유발하는 내용으로 시작함
- 중요한 질문은 설문지 앞쪽에 배치하고, 심사숙고해야 할 질문은 뒤쪽으로 미루는 것이 좋음
- 넓은 개념에서 구체적인 개념으로 순차적으로 구성
- 항목 간의 관계를 고려하여 자연스럽게 이어지도록 배치

(3) 설문지 작성 형태

- ① 자유응답형                      ② 다지선다형                      ③ 양자택일형

(4) 교육과정 운영 결과 보고

- ① 강사로부터 결과 보고를 받은 것은 강의의 전반적인 성과를 파악하는 데 매우 중요함
- ② 학습자의 의견과 강사의 시각에 대해 확인 가능
- ③ 강사가 작성할 항목(교육 일시, 대상자, 교육생 성향, 강의 중 특이사항, 강사의 소감, 건의사항)

## 14차시 교수의 전략, 교육의 질을 높이는 실천 기술

[학습목표]

1. 교수 활동 계획 수립에 대해 설명할 수 있다.
2. 교수 활동 전개에 대해 설명할 수 있다.

### 1. 교수 활동 계획 수립

#### (1) 학습 동기 설계를 위한 ARCS 모델

##### ① 안드라고지(성인학습)

- 성인 학습자의 자기주도적 태도와 경험을 학습자원으로 활용
- 삶의 변화와 사회적 역할에 따라 학습의 필요성 느낌
- 즉각적 문제 해결과 내재적 동기를 중시

##### ② 페다고지(아동학습)

- 아동의 의존적 태도와 미성숙한 경험을 기반하며, 미래 준비와 외재적 동기에 초점을 맞춤
- 경험이 부족해 학습자원으로 활용하기 어려움
- 생물학적 발달과 사회적 환경이 학습 준비도에 영향을 미침

#### (2) 학습자의 동기를 높이는 요소

- 주의집중(Attention) : 학습자의 흥미를 느끼고 주목하도록 유도하는 것
- 관련성(Relevance) : 학습 내용이 학습자에게 의미 있고 필요하다고 느끼게 만드는 요소
- 자신감(Confidence) : 학습자가 성공할 수 있다는 믿을 가지게 해주는 것
- 만족감(Satisfaction) : 학습 성과를 통해 보람을 느끼고 학습 동기를 유지하는 단계

### 2. 교수 활동 전개

#### (1) 수업 형태

- **대집단 수업:** 교육생이 많을 때 효과적. 개인차는 고려하기 어렵지만 목표 달성에 중점
- **소집단 수업:** 학습자를 소규모 그룹으로 나눠 효과적이고 다양한 학습 가능

#### (2) 상황학습 이론

- 학습자가 지식이 실제로 적용되는 상황과 맥락 속에서 학습하도록 가르치는 방법
- 학습 내용을 깊이 이해하고, 실생활에 적용할 수 있는 능력을 강화하는데 큰 도움이 됨

#### (3) 인지적 도제 모델 vs 상황적 학습 모델

구분	인지적 도제 모델	상황적 학습 모델
실제성	특정 사회집단의 일반 과제를 다룸	구체적 문제 해결 과정 중시
학습접근	탈상황 학습을 중시, 학습자가 실제 사회에서 기능을 발휘하지 못하는 점 지적	교육 체계가 효율성만 강조하고, 일괄적으로 적용되는 점을 비판하며, 상황 중심의 학습을 제안
협동학습	전문가 시각 강조	다양한 접근 협력
교수자 역할	전문가로서 문제 해결의 기본 틀을 제시하는 중심적 역할	학습자와 동등한 위치에서 문제 해결을 돕는 동반자의 역할

#### (4) 학습 촉진하는 방법: 브레인스토밍, 요점정리, 토론, 질문, 역할분담극과 사례를 통한 스터디

## 15차시 교육 자료, 완벽하게 준비하고 개발하기

### [학습목표]

1. 교안 작성에 대해 설명할 수 있다.
2. 교수 매체 준비에 대해 설명할 수 있다.

### 1. 교안 작성

#### (1) 교육내용 구조화 및 교수 활동 방법

##### ① ISD(Instructional Systems Development) 모형

- 교육 과정을 개발할 때 체계적인 접근을 가능하게 해주는 절차와 방법
- 교육 목표를 달성하기 위해 다양한 기술과 도구를 활용하여 과학적이고 합리적인 교수 전달 체제를 구축하는 데 중점

##### - ISD 모형 특징

- 1) Systemic(체제적) : 구성 요소 간의 높은 상호의존성
- 2) Systematic(체계적) : 논리적 순차적인 Input-Output 모델
- 3) Empirical(경험적) : 자료 중심의 의사결정 방식
- 4) Heuristic(통합/직관적) : 올바른 질문
- 5) Iterative(반복적) : 반복적인 과정으로 의사결정 개선
- 6) Creative(창의적) : 창의적인 대안 마련

##### ② Dick & Carey 모형

- 체제적 접근을 바탕으로 교수 설계, 개발, 실행, 평가의 과정을 제시한 대표적인 교수 설계 모형
- 초기 단계부터 형성평가를 염두에 두고 설계한다는 점이 가장 큰 특징

##### ③ ADDIE 모형

교수체제개발(ISD)의 기본 모형으로 분석, 설계, 개발, 실행, 평가의 5단계로 구성

##### ④ ASSURE 모형

- 학습자 분석, 목표 진술, 방법/매체/자료의 선정, 매체와 자료의 활용, 학습자 참여 유도, 평가와 수정이라는 6단계로 구성
- 교수설계 모형이지만, 매체 선정과 활용에 대한 설계 단계를 강조

##### - 학습자 참여 유도

학습자가 적극적으로 참여할 수 있도록 구체적인 수업 활동을 설계하는 단계로, 매체 활용을 통해 체험 중심의 활동을 유도해야 함

#### (2) 교안 양식 기술

##### - 교안에 포함되어야 할 요소

- ① 시간 배분: 수업의 각 단계를 5분, 10분 단위로 명확히 설정하여 시간 관리를 용이하게 해야 함
- ② 시청각 자료: 자료의 종류와 활용 방법을 명시하여 수업의 효과를 높일 수 있도록 준비
- ③ 기타 교수 활동: 질문, 사례, 통계, 인용, 유머 등과 같은 요소들을 별도로 표시
- ④ 목표: 무엇을 학습자가 이해하거나 습득하게 할 것인지를 명확히 설정
- ⑤ 내용: 도입, 전개, 종결의 3단계로 나누어 체계적으로 구성
- ⑥ 판서: 수업 중 무엇을 판서할지 구체적으로 계획해야 하며, 주제와 대체, 중제, 소제목 등 각 항목에 포함될 내용을 미리 정리
- ⑦ 요약: 강의의 핵심 내용을 효과적으로 정리하는 과정으로, 강조점이 무엇인지와 요약 방식 구체화

## 2. 교수 매체 준비

- (1) 교안: 수업을 체계적으로 진행하기 위한 계획서로, 학습목표, 강사의 활동, 필요한 자료, 주의사항 포함
- (2) 교육자료: 수업 중 사용되는 다양한 자료 통칭, 학습 내용을 전달하는 매개체로 주교재와 보조자료로 구분
- (3) 학습 보조자료: 교수자가 선택한 교육 방법을 효과적으로 지원하는 다양한 교육 보조 도구
- (4) 슬라이드 구성요소 (4P)
  - 목적(purpose) : 슬라이드가 전달하고자 하는 핵심 메시지 설정
  - 청중(people) : 메시지를 받는 대상의 특성 고려
  - 장소(place) : 발표가 이루어질 환경이나 공간 파악
  - 준비 내용(preparation) : 적절한 자료와 정보를 준비하는 단계
- (5) 슬라이드 개발 시 주의사항
  - 배경 : 글씨가 잘 보이도록 투명도 조절
  - 글씨체 : 깔끔하고 가독성이 좋은 고딕체 활용
  - 색상 조합 : 한 페이지에 3가지 색상을 넘지 않도록 제한
  - 동영상 : 사전 음향 상태 확인 및 원본 파일 저장
  - 음악 : 교육 시작 전이나 교육 중간에 토론을 할 때 활용

## 16차시 성과 평가, 효과적인 방법으로 직원 성장 측정하기

### [학습목표]

1. 평가계획 수립에 대해 설명할 수 있다.
2. 측정도구 개발에 대해 설명할 수 있다.
3. 교육성과 측정에 대해 설명할 수 있다.
4. 교육성과 평가에 대해 설명할 수 있다.

### 1. 평가계획 수립

#### (1) 성과 관리

##### - 효과적 성과지표

직원 역량 강화, 리더십과 핵심인재 양성, 조직문화 공유, 조직학습과 지식의 공유, 경영성과 향상

##### - 효율적 성과지표

교육 투자비, 교육 과정, 교육 형태 및 방법, 교육 평가, **교육 담당자**

\* 교육담당자 → 교육담당자의 수, 직원 1인당 교육담당자의 수, 교육훈련에 지출되는 인건비의 비율, 사내강사 보유 비율 등 해당

#### (2) 교육 관리자의 관점에서 교육 평가

- ① 비용 대비 달성된 효과성                      ② 교육 프로그램 완성도                      ③ 향후 교육 계획

#### (3) 교육프로그램 평가 모형

##### - 과정지향적 평가 모형

- ① CIPP 모형 : Context – Input – Process – Product  
 ② CIRO 모형 : Context – Input – Reaction – Outcome

##### - 결과지향적 평가 모형

- ① Kirkpatrick 4단계모형: 각 단계별 교육훈련의 결과가 다음 단계의 결과에 영향을 미친다는 것을 가정  
 반응(Reaction) - 학습(Learning) - 행동(Behavior) - 결과(Result)  
 ② Phillips 5단계모형(ROI모형): 반응 및 실천계획 - 학습성취도 - 현업적용도 - 사업성과 - 투자 회수율

### 2. 측정도구 개발

#### (1) 평가별 측정도구 설계

- 1단계 : 만족도 평가 - 질문지 설계
- 2단계 : 학습 성취도 평가 - 필수 학습요소 작성 및 학습 성취도 측정 방식 선정
- 3단계 : 현업적용도 평가 - 현업적용도 분석 위한 SCM 평가 모형

#### (2) SCM 개념 : 교육프로그램 종료 후 우수한 현업 적용도나 업무성과를 보이는 교육 참가자의 경험을 분석하여 교육의 효과를 분석하는 방법

##### - SCM(Success Case Method) 절차

SCM 계획 → 교육프로그램 개발 → 교육 우수성과자 선정 설문조사 → 교육 우수성과자의 심층 인터뷰  
 → 결론 도출

#### (3) 측정도구의 검증

- **신뢰도**: 신뢰도는 측정 도구의 안전성과 일치성에 근거하며 인력이나 방법이 변경되더라도 언제나 일관된 결과를 보장한다는 의미

##### - 신뢰도의 종류

- ① 검사-재검사법 : 동일한 사람을 대상으로 시간적 간격을 두고 두 번의 측정

- ② 동형검사 신뢰도 : 동일한 대상에 대한 두 개의 비슷한 검사 도구를 이용하여 측정
- ③ 반분 신뢰도 : 측정을 위한 항목을 두 부분으로 나누어 점수화 시키는 방법

### 3. 교육성과 측정

- (1) 평가계획 수립 고려 대상 : 후원자, 고객, 이해당사자
- (2) 교육효과 측정
  - ① 사전-사후 검사                      ② 교육과정 정리 설문조사                      ③ 추수평가(Follow-up Study)
- (3) 평가의 유형 - 사용목적
  - ① 진단평가                              ② 형성평가                              ③ 총합평가
- (4) 평가의 유형 - 평가기준
  - ① 상대평가                              ② 절대평가

### 4. 교육성과 평가

- (1) 평가 설계의 종류
  - 인과적 설계: 평가자는 진실험 또는 준실험 설계를 활용
  - 기술적 설계: 프로그램의 과정 또는 절차를 묘사하고 서술하기 위해 활용
  - 혼합: 총괄평가들은 프로그램의 효과의 유무만을 판단하고 그 과정과 원리에 대해서는 설명하지 못하는 문제점을 피하기 위해 두 설계 방법을 혼합하여 사용
- (2) 표본 설계
  - 진실험 설계: 무작위 추출 통제실험을 통해 대조군과 실험군 형성
  - 유사실험 설계: 무작위 추출하지 못한 경우 활용
- (3) 프로그램 성과 연구의 설계 시 유의사항
  - 프로그램 결과 측정, 충실한 수행, 소멸, 타당도
- (4) 도덕적인 쟁점
  - 도덕적 의무는 평가자 뿐만 아니라 평가 후원자, 참여자들에게 함께 요구되며 어떤 평가도 완전히 정치적인 압력에서 자유롭지 않으며, 이러한 영향력은 많은 프로그램 평가에서 가장 중요한 요인 중 하나임.

## 17차시 교육과 실무, 일터에서 활용하기

### [학습목표]

1. 교육 후 현업 적용 지원에 대해 설명할 수 있다.
2. 교육 후 현업 성과 향상 지원에 대해 설명할 수 있다.

### 1. 현업 적용 지원

#### (1) 학습자 지원 도구 개발

- 문서상의 커뮤니케이션: 매뉴얼 및 가이드 제작, 포스터 및 액자 게시, 내부 포털 게시판
- 구두상의 커뮤니케이션: **사내 전문 강사 양성**
  - ① 연간 수강인원은 일반적으로 2~3명이며, 매년 양성 교육을 실시할 필요는 없음
  - ② 습득한 지식을 실제 현업에 적용하는 방법에 대한 구체적인 지침을 받고, 분기별로 해당 분야의 구성원들에게 지식을 전파함과 동시에 피드백 수집
  - ③ 학습된 내용에 대해 깊은 이해와 지식을 효과적으로 전달하는 능력을 갖춰야 함

#### (2) 관리자 관리도구 개발

##### - 온라인 도구

##### ① CoP(Community of Practice) 관리자 페이지

- 학습자의 활동을 확인하고 학습자들이 현업 적용 활동 사례를 작성할 때 해당 내용에 대해 관리자 입장에서 확장된 관점을 통한 피드백 제공
- **순기능**: 학습자들이 제한된 과제 및 사례를 작성할 때 리더들은 울타리를 걷어내고 향후 학습자들이 울타리 밖 세상을 경험해 볼 수 있도록 길잡이 역할을 한다. 관리자 역시 학습자들의 다양한 경험들을 통해 함께 성장할 수 있다.
- **역기능**: 성숙하지 못한 관리자(리더)들은 해당 페이지를 학습자를 감시하고 평가하는 기능으로 활용, 의심의 눈초리로 학습자들을 경계하고 감시하게 된다면 존재하지 않는 것보다 더한 불상사를 초래할 수 있다.

##### ② 매뉴얼/가이드 : 정기적으로 제작 및 기존 제작된 매뉴얼/가이드를 업데이트

##### - 오프라인 도구

##### ① 관리자(리더) Do/Don't 원칙 수립

##### ② 멘토 자격교육

- **1차 교육** : 멘토 및 멘티에 대한 이해, 멘토 역할의 중요성 등 멘토 자격에 대한 기초 내용 교육
- **2차 교육** : 1차 교육 수료자들을 대상으로 현업 적용 가능한 실습 위주의 심화과정 학습

#### (3) 학습자 활동 모니터링

- 개인 모니터링: 인사/교육 담당자 사전교육 시행, 인사/교육 담당자 역할 실행, 결과보고
- 조직 모니터링: 조직 차원에서 학습자의 실제 적용 활동을 모니터링하는 수단으로 사용됨

## 2. 현업 성과향상 지원

### (1) 성과향상 지원문제 과제화

#### \* 오픈 커뮤니케이션

- 점프업 회의 : 훈련 완료 및 CoP 커뮤니티 참여 종료 후 현장 적용 활동의 성과 향상을 목표로 비슷한 위치에 있는 학습자가 모여 건설적인 통찰력을 교환하는 정기적 모임
- 스타트업 회의 : CoP커뮤니티를 통해 수시로 회의 공지하여 참석 가능한 학습자들이 모여 요청 과제에 대해 피드백 및 자신의 경험을 공유할 수 있는 플랫폼 역할

### (2) 성과향상 피드백 방법 도출

#### \* 코칭

- 외부 코칭 전문가 활용 : 단기간에 조직 구성원들의 성과향상을 극대화시켜 줄 수 있는 방법
- 사내 코칭 전문가 육성 : 장기적인 관점은 조직의 현업적용 활동과 관련하여 성과향상을 지원하기 위한 이슈 및 문제들에 대한 가장 효과적인 방법
- \* 성과향상 문제해결 워크숍 : 현업적용 활동의 성과를 높이는 영역에서 조직 구성원이 문제와 과제를 자율적으로 확인하는 활동이 필요함

## 18차시 교육 이후 평가, 지속 가능한 발전의 기초 마련하기

[학습목표]

1. 교육 사후관리 계획을 수립할 수 있다.
2. 교육 사후관리 활동을 평가할 수 있다.

### 1. 교육 사후관리 계획 수립

#### (1) 교육 결과 분석 프로세스

##### ① Scope 정의

- Scope란? : 교육 자료와 결과를 검토하여 직무에서 효과적으로 시행할 수 있는 범위를 결정하는 절차
- 키워드 그룹핑 : 실제 작업에 적용할 수 있는 교육 자료의 관련 부분을 핵심 문구로 분할, 카테고리별로 결합하고 표현하는 작업 포함
- 브레인스토밍 : 실제 업무와 연결될 수 있는 다양한 유형의 교육 결과 식별, 갈때기 사고로 아이디어 생성

##### ② 이슈 명확화 : 교육 자료와 결과를 검토하여, 스코프를 명확하게 정의

##### ③ 핵심원인 파악 : 핵심 원인을 정확하게 찾아냄으로써 학업 및 실무 영역 모두에서 최적의 성과를 이끔

##### ④ 지원방법 도출 : 교육 자료와 결과를 작업 프로세스에 구현, 성과 향상, 조직 성장 촉진을 위한 방식 생성

#### (2) 교육 결과의 활용

- 정량적 결과 : 평가(시험/과제/그룹 발표), 교육 출석 및 참여도, 피드백 - 사실 중심 평가 시행
- 정성적 결과 : 비즈니스 매너, 네트워킹, 리더십 - 내용은 철저히 주관적 판단에 의한 작성을 원칙으로 함

### 2. 교육 사후관리 활동 평가

#### (1) 성과측정 및 개선점 도출

- 멘토링: 학습자의 교육 및 현장 적용 활동에 대한 데이터를 활용하여 평가자와 학습자 간의 지속적인 커뮤니케이션을 통해 성과를 평가하고 개선을 추진하는 수단으로 사용

##### - 멘토링 평가방법

##### ① 1시간 동안 3명의 멘토와 1명의 학습자가 평가 진행

##### ② 질의응답 형식으로 진행하며, 현업 적용 활동 정보를 토대로 어떤 성과를 달성했는지에 대해 다름

##### ③ 1명의 멘토는 최대 20분의 시간을 평가를 위해 활용

#### (2) 종합평가 보고서 작성

##### ① 'So What'형 제목

- 출장 보고서, 업무 보고서 등 목적을 그대로 작성하지 않고 구체적인 내용을 제목으로 작성

##### ② 사실과 의견의 구분

- 객관적 사실은 불필요한 수식어 사용하지 않고, 수치는 구체적인 수치로 작성
- 주장에 대한 증명은 추측하지 않고 명확한 논거를 제시

##### ③ 항목 형태로 작성

- 요점 내용을 신속하게 파악할 수 있도록 항목 형태로 작성

##### ④ 'MECE, So What/Why So' 논리 구조

- 수평적 방법 'MECE(Mutually Exclusive and Collectively Exhaustive)'은 주장하는 내용에 대한 근거들이 중복, 누락되지 않는 논리구조를 형성
- 수직적 방법 'So What'은 아래 근거들을 종합하여 결론적으로 말하고자 하는 요점 형태로 작성
- 'Why So'는 '상위 결론이 왜 그렇게 되는가?'에 대한 근거들을 작성