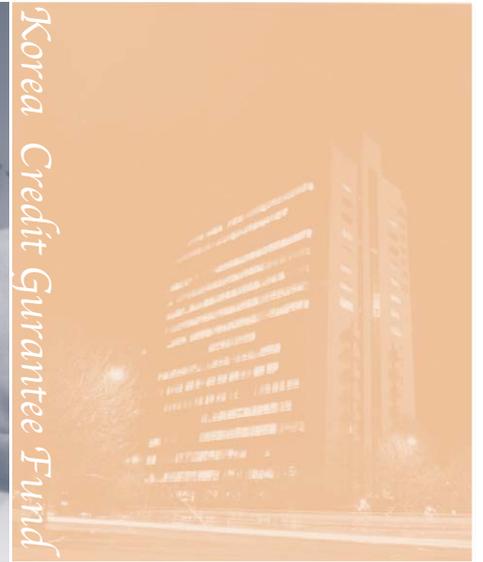
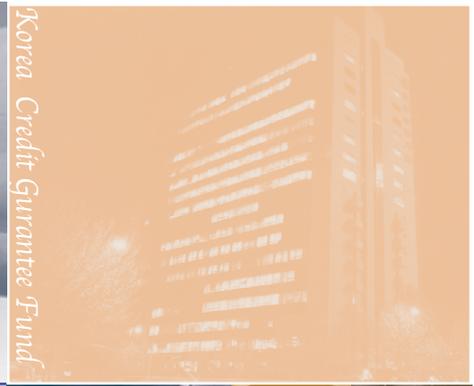


# OJT 추진방법 및 실무요령

본 자료는 보증기업에 대한 경영지도 사업의 일환으로 실비에 의해 배포하는 것입니다.





# C O N T E N T S

## I. OJT의 개요

1. OJT의 개념	4
2. OJT의 접근방법	8
3. OJT의 목표	9
4. OJT의 실시	14
5. OJT의 평가	17

## II. OJT 매뉴얼 작성

1. 매뉴얼의 개념 및 구성	23
2. 매뉴얼 작성방법	23
3. OJT매뉴얼 워크시트	25

## III. OJT 추진방법

1. 지금까지의 OJT에 대한 반성	35
2. 바람직한 OJT추진을 위한 관리행동	36



# C O N T E N T S

## IV. OJT 추진사례

<OJT추진현황(제조업)> . . . . . 43





## I. OJT의 개요

### 1. OJT의 개념

OJT란 상사(선배)가 부하(후배)에 대하여 업무를 통해 업무수행에 필요한 능력을 중점적으로 지도, 육성하는 계획적인 노력의 과정이다. 이러한 OJT의 개념을 보다 세분화해 보면 다음과 같다.

#### (1) 매니지먼트의 기본으로서의 OJT

본래 목적조직으로서 복수인이 모인 공동체인 경영조직은 그목적을 달성하기 위해 효과적인 매니지먼트가 필요하며 그 중에서도 인재육성과 활용에 의해 활동의 시너지효과를 높이는 것이 불과결한 과제이다.

#### (2) 인재육성은 기업의 중요한 전략과제

『기업은 사람이다』란 개념에서 『인재에 의한 기업차별화의 시대』로 변화하고 있다. 향후 OJT는 경쟁과 변화속에서의 영속발전이라는 전략과제를 달성하기 위해서는 현장레벨에서 지속적으로 실시해야 한다.

#### (3) 각 업무현장이 인재육성의 책임단위

OFF JT, SD는 일반적 교육훈련 니즈에는 부응하나 개별현장이 갖는 고유니즈나 각자의 능력에 맞는 교육훈련패턴이 되지는 못한다. 따라서 기업내 교육은 어디까지나 OJT가 기본이 되어 그 안에 OFF-JT, SD를 유효하게 활용한다는 인식하에 수행되어야 한다.

이는 기업환경의 격심한 변화의 시대에 교육훈련니즈가 다양화, 복잡화됨에 따라 더 큰 설득력을 갖는다. 관리자로서는 인재육성의 책임단위임을 스스로 받아



들이기 위해 OJT, OFF-JT, SD에 관해 각각의 특징을 올바르게 이해하는 것이 중요하다.

#### (4) 문제해결형의 실천적 능력육성

교육, 육성 등의 용어는 통상 현실적인 일상활동과는 동떨어져 있는 것처럼 느끼게 하여 『바빠서 OJT를 할 수 없다』는 이야기가 흔히 나오게 된다.

OJTN에서 요구되는 것은 『할 수 있다』, 『알고 있다』가 아니고 해낸다는 실천적 문제해결능력이다.

이를 구체적으로 부연하면 ①문제를 주체적으로 받아들이는 당사자 의식 ②항상 도전하는 목표지향 ③사실에 근거한 냉정한 상황진단 ④창조적으로 상황에 맞는 적절한 결단 ⑤신속한 실천 ⑥결과의 재확인과 새로운 도전이라는 요건을 충족시키면서 PLAN-DO-SEE사이클을 정확히 회전시키는 일련의 행위이다.

#### (5) 부하의 運은上司運

부하 누구나가 갖는 자기실현, 성장의 욕구를 충족시키는 것도 관리자가 해야 할 중요한 OJT의 의미이다. 특히 풍부한 감성을 가진 최근 신입사원들은 조직이나 관리자의 입장에서 나오는 일방적 통제나 지도를 수용하려 하지 않으므로 각자의 개성을 존중하고 부하의 감성에 가닿는 매력적인 OJT가 요구된다. 이런 맥락에서 OJT가 갖는 중요성을 살펴보면 다음과 같다.

- ① 구성원 각자의 업무수행능력은 일을 통해서 향상시키는 것이 효과적이다.
- ② 교육필요점을 가장 쉽게 파악할 수 있는 사람의 그의 직속상사이다.
- ③ 부하는 보통 상사를 본받으며 상사는 팀분위기 형성에 절대적이다.
- ④ 조직의 존속과 성장에는 후계자 육성이 필요하며 그것은 전적으로 상사의 책임이다.
- ⑤ 능력향상, 인재육성에는 본인의 의욕과 상사의 원조가 합쳐져야 한다.



### 〈OJT에 대한 오해〉

- (1) 바빠서 OJT에 신경 쓸 시간이 없다.
- (2) 부하육성보다 당면 업적달성이 우선한다.
- (3) 열의가 없는 자에겐 OJT도 소용이 없다.
- (4) 교육훈련은 전담 Staff부서에 맡겨야.....
- (5) OJT를 해도 안해도 인사고과와는 무관하다.

### 〈OJT를 실시해야 할 경우〉

<ul style="list-style-type: none"> <li>(1) 신입사원이 충원되었을 때</li> <li>(2) 승진자가 생겼을 때</li> <li>(3) 보직 변경자가 생겼을 때</li> <li>(4) 직무내용이 변경되었을 때</li> <li>(5) 작업방법이 바뀌었을 때</li> <li>(6) 설비가 바뀌었을 때</li> <li>(7) 새로운 기술이 도입되었을 때</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(8) 레벨업을 도모할 때</li> <li>(9) 직무의욕이 저하했을 때</li> <li>(10) 팀웍이 약화되었을 때</li> <li>(11) 기회교육(사고, 설치, 이전, 부하의 실수)</li> <li>(12) 후계자 양성</li> </ul>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### 〈관리자의 7거지악〉

<ul style="list-style-type: none"> <li>(1) 부하가 무능해서.....</li> <li>(2) 권한이 부족해서.....</li> <li>(3) 환경과 조건이 미비해서.....</li> <li>(4) 건강이 나빠서.....</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(5) 상사의 방침이 불확실해서.....</li> <li>(6) 방법을 몰라서.....</li> <li>(7) 시간이 없어서.....</li> </ul>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## 2. OJT의 접근방법

### <기본단계>

구 분	정형적 OJT	비정형적 OJT
PLAN	담당업무의 능력요건 ↓ 보유능력의 파악 ↓ 능력개발 니즈 ↓ 능력개발 목표설정 ↓ 지도계획표(작성)	업무목표(과제)의 설정 ↓ 목표성취상의 문제 예상 ↓ 문제 사전해결(검토)
DO	↓ 지도=실시의 과정	↓ 실시=업무의 과정
SEE	↓ 교육효과 평가와 피드백	↓ 성과와 성장의 평가와 피드백

〈기본특성〉

접근방식 항 목	정형적 OJT	비정형적 OJT
① 업무의 성질	정형적 업무(불확실성 낮음)	비정형적 업무(불확실성 높음)
② 능력 개발 니즈 파악의 곤란도	OJT적 니즈를 개발능력으로 구체적으로 파악하기 쉽다	OJT적 니즈를 개발능력으로 구체적 으로 파악하기 어려움
③ 목표의 종류	개발할 능력목표 설정	업무목표(또는 과제)설정
④ 추진방법	전통적인 OJT의 기본	업무목표(또는 과제)설정
⑤ 주요방식	교시방법, 견습방법(가르치는 방법의 연구)	경험방식(업무를 교육으로 만드는 연구)
⑥ 능력개발, 활용	능력을 개발하여 활용함	능력은 활용에 의해 개발됨
⑦ 주요 대상능력	신체적 기능, 업무지식, 기본적인 매너	지적기능, 문제해결력, 업무에 대한 기본자세
⑧ 대상자	신입사원, 새로 배속된 사원 이룬 바 수준급이 되기까지	중견사원(입사3-5년)이상의 Staff, 그룹리더, 현장감독자, 관리자

### 3. OJT의 목표

OJT의 목표는 구체적인 업무목표의 달성을 통하여 부하 개개인의 성취감을 충족시키고, 부하에게 자발적으로 목표를 설정시킴으로써 보람과 의욕을 촉진시키고 장기적인 안목에서 부하개인을 육성기 위한 것이어야 한다.

따라서 OJT의 목표는 포괄적, 추상적이 아닌 구체적이어야 하고 부하 자신이 목표달성 과정에 참여할 수 있어야 한다. 즉, OJT의 목표는 3가지 측면『① 어떤 능력을, 『② 어느정도까지』 『③ 언제까지』에서 고려하여 설정해야 한다.



OJT의 목표설정 순서	<b>(제 1단계)업무의 중점을 생각한다</b>
	직장의 목표를 토의한다. 전원토의에 의해 다음 여러가지 점에 대해서 철저히 이야기를 주고 받는다
	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 직장의 당면 문제점은 무엇인가</li> <li>② 직장에 기대되고 있는 목표,방침은 무엇인가</li> <li>③ 그러기 위해서 직장이 중점적으로 착수해야 할 일은 무엇인가</li> <li>④ 그 일은 무엇을 (목표사항), 어느 레벨까지(목표수준), 언제까지 할 것인가</li> <li>⑤ 누가, 어떻게(수단, 방법, 방침)할 필요가 있는가</li> </ul>
	<b>(제 2단계)부분목표에 대해서 토의한다</b>
	제 1단계의 토의를 바탕으로 해서, 상사와 부하 쌍방이 다음 요령에 따라서 따로 따로(상사의 것은 기대안) 목표안을 작성하고 그것을 바탕으로 해서 잘 이야기를 나눈 다음, 설정하도록 한다.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 직장의 목표와 하지 않으면 안될 일을 확인한다.</li> <li>② 그 가운데서 자신의 일을 생각한다</li> <li>③ 그것에 필요한 능력개발 중점항목을 선정한다</li> <li>④ 개발목표수준(어느 레벨까지)을 명확히 한다. 필요성, 가능성을 고려하여 OJT로 할 항목을 결정한다.</li> </ul>

즉, 위에서 결정한 업무목표를 달성함에 있어서 필요로 하는 지식, 기능태도 등에 대해 앞으로 무엇을, 어느 레벨까지 향상시킬 필요가 있는가를 생각하고 목표 레벨로서 만드는 것으로서, 이 단계에서 부하의 OJT에 대한 동 부여를 고려하고 있는 셈이다.

구 분	주요 항목	YES	NO
목표설정의 체크포인트	(1) 단순한 소망이 아니라, 노력하면 달성 가능한 것인가		
	(2) 목표는 눈으로 볼 수 있는 구체적인 상황으로 기술되어 있고, 누가 보더라도 같은 도달 상황을 그릴 수 있는가		
	(3) 일정기간 동안 노력한 후에 쌍방이 달성상황을 확인하기 쉬운 것인가		
	(4) 업무와의 관련상 달성기간 효과적인 타이밍으로 설정되어 있는가		
	(5) 목표설정에 의해서 부하가 “좋다”, “해보자” 하면서 의욕적으로 덤벼들 수 있는 것인가		

### (1) OJT의 지도방법 계획



### (2) 계획표의 구성요소

- ① Who-1(지도대상자)
- ② Who-2(지도자)
- ③ What(개발대상 능력)
- ④ When(지도완료 납기)
- ⑤ Where(지도장소)
- ⑥ How-1(목표수준)
- ⑦ How-2(지도방법)

### (3) 개별육성 계획표의 작성

#### 1 대상자의 선정

직접지도, 육성할 부하 또는 후배멤버중에서 다음 두가지에 어느쪽에 해당하는가에 따라 대상자를 분류, 선택한다.

##### ○ Case-1

현직무의 수행에 대하여 문제가 있는 사람 : 예를들면 일이 늦다. 정해진 일 밖에는 하지 않는다. 미스가 많다. 다른 사람과 잘 협력하지 못한다.

- ① 피지도자의 성명, 경력, 직무내용(현재의 일의 목표나 행동항목), 현재 능력을 쓴다.
- ② 육성목표 해석표의 작성이유를 쓴다. 결국, 본인에 대한 문제의 테마를 구체적으로 나타낸다.
- ③ 본인의 문제가 되는 업적, 근무태도, 행동실태 등을 구체적으로 쓴다. (문제임을 증명하는 증거사실을 든다). 『일이 늦다』는 (몇시간에 해야 할 것을 몇일 걸린다). 『그것이 직장의 업적이거나 다른 사람과의 협력에 어떤 악영향을 끼치고 있는가』를 구체적으로 파악한다. 『적극성이 없다』는 것은 『실무에서 어떤 행동을 취하느냐』를 분명히 한다.
- ④ 문제의 발생에서 현재까지의 경과나 경위, 그 문제의 배경을 쓴다. 일이 늦은 사람에게, 『지금까지 해온 일은 어떠했느냐』, 『지금의 일에 대해서, 어떤 지도를 했느냐』, 『그때부터 어떤 행동을 했느냐』처럼 구체적으로 파악한다.
- ⑤ 그 문제를 해결하는데 필요하다고 생각되는 관련 사항을 쓴다. 일이 늦은 사람에게 대하여 『그 일의 순서나 내용은?』, 『어느 순서, 조작에 많은 시간을 소비하고 있느냐』, 『본인의 체력이나 건강상태는』등을 파악해야 한다.



- ⑥ 그리고 증거사실, 경과나 경위, 배경이라든가 관련 사실 등을 근거로 모든 각도, 넓은 시야에서 그 원인을 『왜, 왜, 왜』라고 규명하여 그 문제의 핵심적 원인을 파악, 이것을 쓴다.

○ Case-2

장래(1-2년후)예정하는 직무 또는 역직(순환직)에 대비해서, 그 능력을 확대, 신장시킬 필요가 있는 사람

- ① 피지도자의 성명, 경력, 직무내용, 현재능력을 쓴다.
- ② 육성 목표 해석표의 작성이유를 쓴다.
- ③ 1-2년후에 담당시킬 예정의 직무, 역직의 임무내용을 쓴다.
- ④ 그 직무, 역직을 수행하기 위하여 필요한 능력 요건을 구체적으로 쓴다.
- ⑤ 지금까지 취한 조치(지도, 교육도 포함함). 경과 및 관련사항(환경, 조건, 기타)를 쓴다.
- ⑥ 본인의 현재능력과 필요능력 여건을 대비하여 조사하고, 지도, 교육의 필요 점을 명확히 한다.

2 작성요령

- ① 『피교육자』는 개별 육성 필요점에서 기간(년 또는 기)내의 이해, 습득시키는 항목을 선정하여, 기재한다. 항목은 지식, 기능의 구체적, 실제적인 건 명으로 표시하여 그 내용 범위는 그 이해, 습득에 의해 본인(대상자)이 기쁨이나 만족을 느끼는 정도로 한다.
- ② 『목표수준』은 그 목표 항목이 본인의 능력에 비하여 크고, 그것을 이해 습득시키기 위하여 그 내용, 범위를 세분화하여 배우게 할 필요가 있을 때, 그 항목을 분해하여 기재한다. 그러므로 그 항목을 이해, 습득시키기 위하여 『무엇(어떤 지식, 정보, 기능, 경험)이 필요한가』라고 구체적으로 건명



을 구분하고 동시에 본인의 능력을 검토하여 실제로 지도, 교육할 사항을 쓴다. 지식항목, 사항의 경우에는 예를 들어 『기억한다』, 『활용할 수 있다』, 『설명할 수 있다』, 『다른 사람을 지도할 수 있다』 등의 표현이 있다. 그리고 그 이해, 습득도의 확인을 위하여 이것을 활용한다.

- ③ 『지도방법, 스케줄』 등은 그 목표를 달성하기(이해, 습득시킨다) 위하여 본인에게 무엇을 시킬 것인가(독서, 플로 차트작성, 문제와 실태의 조사, 역할담당, 동료와의 공동연구라든가 하는 자기개발, 상호개발)을 구체적으로 생각하고 그것에 대하여 『언제부터 언제까지(기간)』 시키느냐를 본인의 능력이나 일의 부분을 고려하여 결정하고 그 기간을 표시하는 선 밑에 『시키는 일』을 쓴다.

### 3 OJT계획의 체크포인트

- ① 선택하게 된 항목은 직장, 자신의 업무목표, 방침에서 중요하다고 생각되는 것인가
- ② 『계획』의 내용은 총체적으로 보아서 『구상』과 대응하고 있는가
- ③ 현상, 목표수준은 눈으로 볼 수 있는 것같은 구체적인 상황으로 기술되고 있는가
- ④ 목표수준은 예정기간 내에서 노력하면 도달할 수 있는 수준으로 설정되고 있는가
- ⑤ 교육, 구조, 풍토 각 방면이 전략적으로 결합되어 있는가
- ⑥ 교육면에서는 4가지의 기회를 전적으로 살릴 수 있도록 연구되고 있는가
- ⑦ 각 계획은 5W1H 정도까지 구체화되고 있는가
- ⑧ 각 관리자가 노력한다면 가능한 것인가
- ⑨ 사람과 사람을 맺는 방법에는 조심을 하고 있는가
- ⑩ 지도담당자는 최적인가, 관리자가 포용하지 못하고 있는 것은 아닌가
- ⑪ 이 방법이 잘 전개된다면 목표수준에 도달할 수 있을 것인가



## 4. OJT의 실시

### (1) 실시상의 유의점

- ① 계획을 세웠으면 끈기있게 실시한다
- ② OJT찬스를 최대한 만들고 솔선수범 한다
- ③ 인간성 존중을 그 바탕으로 한다(부하는 일의 도구가 아니다)
- ④ 부하가 하고자 하는 마음을 움직인다
- ⑤ OJT를 백업하는 직장의 풍토를 만든다(일의 운영구조, 직장의 풍토)

### (2) OJT의 기회만들기

- ① 시범 ② 직무할당 ③ 일상의 접촉지도 ④ 코칭 ⑤ 개별 면접지도
- ⑥ 미팅 ⑦ 기타

### (3) OJT의 기본적인 방법

- ① 배울 준비를 시킨다 ② 업무를 설명한다 ③ 시켜본다
- ④ 기르친 결과를 확인한다

#### (4) 업무수행중의 OJT 여섯가지 찬스만들기

① 설명해서 가르치는 찬스만들기	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 일의 내용을 설명한다</li> <li>- 키포인트를 강조한다</li> <li>- 매뉴얼을 읽게한다</li> <li>- 질문해 본다(질의 응답)</li> </ul>
② 견습시키는 찬스만들기	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 일을 해보고 질문시킨다</li> <li>- 함께 출장간다</li> <li>- 목표로 하는 베테랑 선임자를 지명한다</li> <li>- 가르치는 사람의 옆으로 좌석을 바꾼다</li> </ul>
③ 실습시키는 찬스만들기	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 선배의 보조역할을 시킨다</li> <li>- 롤플레이팅(역할연기)을 대행한다</li> <li>- 설명기회 리허설을 행한다</li> </ul>
④ 분담시키는 찬스만들기	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 일의 일부를 맡겨본다</li> <li>- 일부 지구의 담당을 맡긴다</li> </ul>
⑤ 대행시키는 찬스만들기	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 회의의 사회를 대신하도록 한다</li> <li>- 회의 등에 대신 출석시킨다</li> <li>- 자리를 비울 때 지명하여 대역시킨다</li> </ul>
⑥ 담당시키는 찬스만들기	<ul style="list-style-type: none"> <li>- P-D-S의 일련의 과정을 맡긴다</li> <li>- 업무 로테이션을 시킨다</li> </ul>

#### (5) OJT토론 실례(1)

상사 : 자네 앞으로 좀더 공부하지 않으면 곤란한데

부하 : 네....., 무슨 말씀이신지요?

상사 : 무슨 말씀이라니, 자네 모르겠어? 이 일을 담당하고서 몇 년이나 됐지?

부하 : 1년 반쯤 됩니다만

상사 : 그러면서도 모른단 말야. 한 사람 몫의 일을 할 수 있다면 누구든지 곧 알아차릴 미스란 말 일세

부하 : .....

상사 : 수치스럽단 생각은 들지 않아? 좀더 책임감을 갖고서 일을 하지않으면 장차 곤란해져

부하 : 책임있게 하고 있는줄 압니다만.....

상사 : “하고 있는 줄”만으론 곤란해. 할 수 없군 그럼 A주임한테 잘 배우도록 해



## (6) OJT토론 실례(2)

상사 : 자네 앞으로 좀더 공부하도록 해요

부하 : 네....., 무슨 말씀이신지요?

상사 : 아냐, 대수로운 일이 아니니 신경 쓸 건 없어 그런데 자넨 이 일을 담당하고서 얼마나 됐지?

부하 : 1년 반쯤 됩니다만

상사 : 그래 훌륭하군. 이제 한 사람 몫을 하게 됐군 하지만 종전에 말한 것은 다소 생각해야겠는데.....

부하 : 네 하지만 몹시 바쁩니다.

상사 : 응 바쁘다는 건 잘 알고 있어. 그래서 억지로 강요하진 않아 일단, A주임에게 잘 말해 돌테니 가르침을 받도록 해요. 한데 어머니 건강하셔?

부하 : 어머니 벌써 3년전에 돌아가셨습니다.

상사 : .....

## OJT토론 실례(3)

상사 : 자네 요즘 잘하고 있어?

부하 : 네....., 무슨 말씀이신지요?

상사 : 아냐, 이 일 가운데 가장 하기 어려운 부분이라서 말일세

부하 : 그렇게 말씀 하시니 그렇군요. 매우 조심을 해서 하고 있습니다만, 참 하기 어려운 대목입니다.

상사 : 세심한 주의를 기울이더라도 매우 어렵단 말이지?

부하 : 네 그렇습니다. 어떻게 잘 해보려고 합니다만..... 이제 곧 신입사원도 들어올 터이고.....

상사 : 잘 해보려 하지만 어떻게 해야 좋을지 모른단 말이지. 그런데 자넨 이 일을 담당하고서 얼마나 되지?

부하 : 벌써 1년 반이나 되는군요

상사 : 그럼 이제 “기대되는 한 사람 몫”이로군. 그런데 말이야, 그뿐만 아니라 자네가 말한대로 신입사원이 들어온다면 “기대되는 지도자상”이 돼야지.....

부하 : “像”은 필요없습니다만 아직 살아있으니 말입니다.....(웃음) 그러나 어떻게 하면 좋을까요?

상사 : 좋아 그렇담 누군가 베테랑에게 요령을 배우도록 하지!

부하 : A주임이 좋겠군요. 전에 이일을 맡고 계셨던 선배님이까요

상사 : 음, 그게 좋겠군. A주임에게 부탁해 보도록 하지. 쇠뿔은 단김에 빼라고 했지. 자네 A주임을 불러오지 않겠어?



## 5. OJT의 평가

### (1) 평가의 의의

OJT평가는 대화를 통해서 OJT의 결과를 평가하는 목적은 결과나 OJT의 과정을 평가 토론함으로써, ① 다음의 OJT에 대비하고, ② 다음의 OJT 니즈를 발견하고 ③ 그리고 상하의 일체감을 굳게하여 OJT체제를 강화하여 간다는데 있다.

그러므로 지도담당자나 대상자가 일방적으로 평가해서는 안되며, 일방적인 평가는 상하간의 일체감을 깨뜨리게 된다. 따라서 반드시 대화를 통해서 의견의 통일을 해야 한다.

### (2) 실시과정에 있어서 중간평가

- ① OJT의 계획대로 목표수준을 달성할 수 있는가
- ② 만약 목표수준의 달성이 불가능한 상황에 놓여 있을 경우 그 상황을 방치하지 않고
- ③ 본인에 좌절감이나 열등감을 주지 않도록 하여 확실한 달성감을 갖도록 해야 한다

### (3) 기간종료시의 평가

OJT의 교육성과는 본래 질적인 것이기 때문에 평가의 지표를 설정하여 구체적인 숫자로 계량화할 수 있도록 연구할 필요가 있다. ① 목표와 능력의 수준을 10으로 하고 ② 그 능력이 전혀 없는 상황을 0으로 하여(그 구간을 0에서 10까지) ③ OJT를 시작할 시점의 능력수준과 OJT종료시에 있어서의 능력수준을 각각 판정하여 평가하는 것이 효과적이다.

## (4) 평가의 수준과 유의점

OJT의 평가는 부하의 반성, 학습진도, 行動變容의 3가지 레벨로 행하게 된다

### ① 반성평가

OJT에 의해 『어떤 식으로 반응했는가』 혹은 『어떤 식으로 느꼈는가』를 보는 것이다.

점증적으로 호의적으로 적극적으로 몰입하는가 어떤가? 거부반응이나 네가티브한 반응은 아닌가? OJT를 받아들일 준비나 동기부여가 충분히 행해지고 있는가? 상기한 점을 평가하고 적절한 조치를 하였는가? 평가가 어떻게 받아들였는가를 보는 것이므로 먼저 필요로 하는 것은 관찰하고 관리자가 『피부로 받아들이는』 반응이 요구된다.

### ② 학습진도의 평가

OJT의 목표가 되는 지식, 기능, 태도를 얼마만큼 습득하고, 몸에 익혔는가를 평가하는 것이다. 지식의 학습진도는 질문이나 페이퍼 테스트 등에서 볼 수가 있고 기능이나 태도 등은 실제 시켜보는 일에 의해 알게 된다. 기준이 명확한 체크리스트 등으로 평가하는 연구도 필요하다.

### ③ 행동변동의 평가

OJT결과가 실제 행동에 있어 발생하는가를 평가하기도 한다. OJT의 최종 목적은 행동변동에 있는 것이므로 이것은 평가 중에서도 가장 중요한 것이다.

계획의 단계에서 행동변동의 목표가 명확히 되어 있으면 있을수록 이 평가는 용이하게 된다. 이 평가에서는 변동의 진도를 봄과 동시에 지속성에 대한 평가가 필요하다. OJT의 직후 일시적으로 효과가 나타나는 것으로는 의미가 없기 때문에 어느 일정기간을 설정하고 반복해서 평가하고 사후관리해 나가는 것이 중요하다.



## (5) 평가시 주의사항

- ① 업무를 통하여 업무를 중심으로 평가할 것. 그러나 업무이외의 회사가 인정한 문화, 취미, 체육활동이라든지 직장내 행사와 활동에 대한 부하의 행동도 업무에 준하여 관찰하면 좋다. 또한 개인사정도 능력평가의 수단이 되기 때문에 어느 정도 파악해 볼 필요가 있다.
- ② 평가요소를 가능한한 구체적, 실체적인 소항목으로 구분하여 각각의 요소에 대해 평가한다. 이는 본인의 장단점을 파악하기 위해 당연한 것이다.
- ③ 하나의 소항목(일부분)만의 인상으로 상대방을 평가하거나 추측하지 말 것. 예로 기획력이 부족하기 때문에 지도력도 없을 것이라는 속단을 해서는 안되며 각 개인의 개성을 충분히 고려하여야 한다.
- ④ 직무의 가치와는 별도로 생각할 것. 현재의 업무에 비하여 본인의 능력은 어느 정도인가 더욱 복잡하고 어려운 직무를 담당하게 했을 때 어떻게 될 것인가를 파악할 것
- ⑤ 개인의 학력, 근무연수, 성별 등에 좌우되지 말 것
- ⑥ 막연한 인상만으로 평가하지 말 것. 근무태도, 행동, 사실에 입각하여 평가할 것
- ⑦ 선입관과 색안경을 끼고 보지 말 것
- ⑧ 관계있는 사람(예를 들면 전입자 상사 등)의 의견을 참조한다
- ⑨ 소문이나 다른 사람의 말을 듣고 판단하지 말 것

## 부하의 평가방법 (例)

### Ⅰ 업무지식

1. 평가요소(지식) : 무엇을 어느정도 알고 있는가. 지식의 응용정도는?



## 2. 평가방법 : 어떻게 측정하는가

- ① 들어본다 ② 보고서 작성 ③ 보고 ④ 특별과제의 처리결과 ⑤ 제안내용
- ⑥ 수집한 정보의 내용 ⑦ 지시, 명령, 조언, 주의, 설명, 설득 등의 반응 ⑧
- 업무의 결과(양, 질, 시간, 방법) ⑨ 독서지도결과 ⑩ 사내·외 교육의 이해도
- ⑪ 정기적인 면접 ⑫ 시험(구술, 필답)

## 3. 평가기준 : 무엇을 기준으로 평가하는가

직무에 필요한 전문지식, 기초지식, 관련지식의 내용, 정도(직무요건표)

## 4. 평가의 목적 및 활용 : 왜 평가하는가

- ① 직무의식의 내용을 파악한다
- ② 이해력, 기억력, 지능, 판단력을 알아본다
- ③ 업무의 응용능력(임기응변의 처리가능성) 및 개선능력, 창조능력을 예측한다
- ④ 장래의 업무에 대한 적격성의 유무, 정도를 파악한다
- ⑤ 업무의 정확성, 기민성을 파악한다

## 2 업무의기능

### 1. 평가요소(기능) : 무엇을 어느 정도 할 수 있는가 ?

### 2. 평가방법 : 어떻게 측정하는가

- ① 시켜본다 ② 업무의 성과를 파악한다(양, 질, 시간, 방법) ③ 특별작업 실시 결과보고 ④ 기능이 육성되는 과정 ⑤ 대행시킨다 ⑥ 정기면접 ⑦ 각종 기능시험



### 3. 평가기준 : 무엇을 기준으로 평가하는가

직무에 필요한 기능의 내용, 범위, 정도(직무요건표), 직무의 수행기준 및 기대목표(직무기술서, 작업표준, 사무절차)

### 4. 평가의 목적 및 활용 : 왜 평가하는가

① 기능의 내용정도를 안다 ② 감각, 지각, 운동능력 등을 안다 ③ 업무의 정확성, 민첩성을 파악한다 ④ 장래의 업무에 대한 적격성의 유무, 정도를 파악한다

## ③ 지능, 성격, 태도

### 1. 평가요소(지능, 성격, 태도)

① 현 보유지능 ② 현 보유성격 ③ 흥미, 관심 ④ 희망, 의욕 ⑤ 무엇을 맡고자 하는가 ⑥ 자기평가 ⑦ 사고방식 ⑧ 감각

### 2. 평가요소(지능, 성격, 태도)

① 근무태도를 본다 ② 들어본다 ③ 시켜본다 ④ 주의 조언을 받아들이는 태도 ⑤ 질문의 경향 ⑥ 지시 또는 명령한 때의 반응 ⑦ 정보 의견제시의 경향 ⑧ 보고사항 ⑨ 칭찬, 질책했을 때의 반응 ⑩ 불평, 불만사항 ⑪ 실패한 때의 태도 ⑫ 문제해결방법 ⑬ 특별과제나 특별작업을 주었을 때의 처리방법 ⑭ 대행시켜 본다 ⑮ 정기면접 ⑯ 지능테스트 ⑰ 성격테스트 ⑱ 흥미테스트

### 3. 평가기준 : 무엇을 기준으로 평가하는가

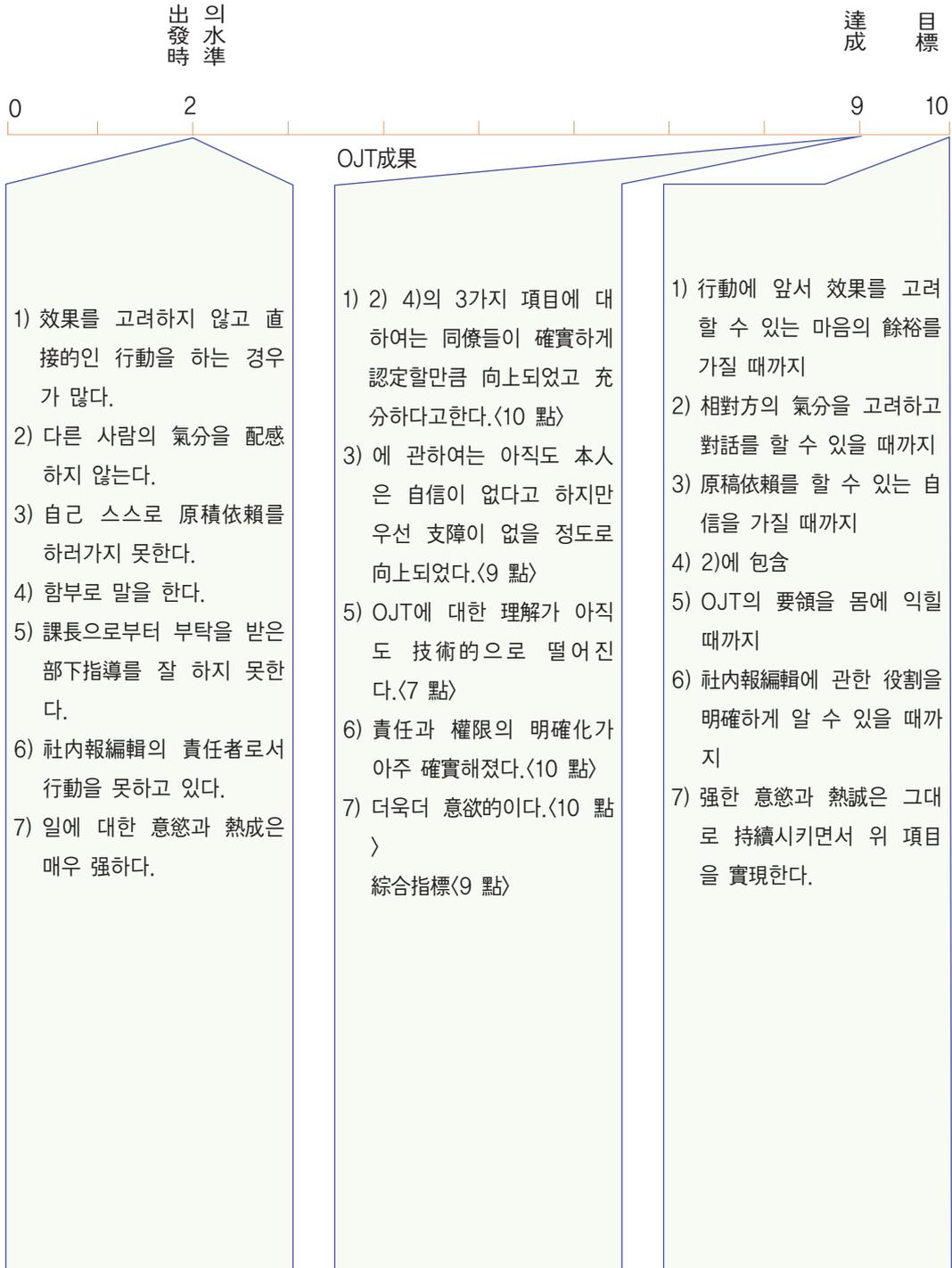
협조성, 적극성, 책임감, 지도력, 절충력, 처리력, 흥미, 관심, 희망, 만족도, 자신감, 사고방식



#### 4. 평가의 목적 및 활용 : 왜 평가하는가

- ① 본인의 지능, 성격, 태도의 내용정도를 안다
- ② 장래 업무의 적격성 유무를 파악한다
- ③ 흥미, 관심과 일치하는 업무를 할당함으로써 본인에게 의욕을 불러일으키고 자기계발과 자기통제의 의욕을 갖게 함
- ④ 부하에게 자기평가보다 한단계 높은 레벨의 목표를 주면 목표가 유인이 되어 업무의욕을 일으키게 됨
- ⑤ 부하의 적성을 안다
- ⑥ 부하의 원하는 관리방법을 안다

OJT평가의 예





## II. OJT 매뉴얼 작성

### 1. 매뉴얼의 개념 및 구성

단위조직의 장 또는 선배사원(지도자)이 계획적, 계속적으로 OJT를 하기 위한 생각 방법과 교재의 작성방법, 지도방법 등을 수록해 놓은 것을 매뉴얼이라 한다.

#### ● 일반적인 구성

- (1) 의 의 : 기업내 교육 체계안에서 위치
- (2) 필요성 : OJT시 필요한 구체적인 이유
- (3) 지도자의 마음가짐 : 자세, 태도, 임무
- (4) 실시순서 : 개별지도 순서, 집단지도 순서
- (5) 계획, 기록, 보고의 양식과 그 기입방법
- (6) 기입례
- (7) 교안, 교재의 작성법
- (8) 주요한 지도방법
- (9) 기타

### 2. 매뉴얼 작성방법

#### 〈작성순서〉

- (1) 우선 처음에 매뉴얼 작성, 목적, 의의, 취지를 명확히 하고 어떤 효과를 기대하는가를 철저히 해야 한다.
- (2) 사용되는 대상을 정하고 그것에 맞게 내용을 어느 정도로 하는가를 미리 검토한다(대상과 레벨의 설정)
- (3) 예산을 정한다
- (4) 작성 멤버와 책임자를 정한다



- (5) 대강의 규격(사이즈, 페이지수)과 작성순서를 정한다
- (6) 작성기한을 정하고 계획, 스케줄을 짠다
- (7) 관련규정과 의 일관성을 갖도록 한다
- (8) 명칭을 정한다
- (9) 수정, 추가개정 규정을 정한다
- (10) 안을 검토, 결정한 후 인쇄하고 배부한다. 『대개는 사외비가 되기 때문에 보관, 책임을 정한후에 배부한다』

### 〈세부사항〉

- (1) 우선 매뉴얼에 넣고 싶은 항목을 생각이 나는 범위내에서 열거해 본다.
- (2) 그 하나하나 항목에 대해서 베테랑에게 시켜보기도 하고 말하기도 해서 일(작업)의 순서를 열거해 간다.
- (3) 작업순서와 세분화는 대상의 이해도에 의해서 변화해 간다.
- (4) 작업 및 동작의 순서를 잘 알고 세분화가 확정됐으면 다음에는 그 요점에 대한 설명을 붙여간다.
- (5) 이 요점에 대해서 될 수 있는 대로 과학적 설명을 첨가한다.
- (6) 만약 예산이 충분하고 또 필요성이 있으면 도해를 넣어 보다 친절하게 만든다.
- (7) 비고를 붙인다. 예를들면 매뉴얼의 보관법 등(COPY)와 대여를 금지하기도 하고 번호를 붙이기도 한다.
- (8) 인쇄부수를 정한다.
- (9) 팜플렛식으로 할 것인가, 시트식으로 할 것인가, 카드식으로 할 것인가 혹은 수첩형으로 할 것인가를 정한다.
- (10) 시기를 보아서 체크하고 필요에 따라서 개정한다.

**○ 매뉴얼 사용할 때 유의점**

- TOP의 관심과 지원
- 매뉴얼 작성시의 폭넓은 참여
- 완벽주의를 추구하지 말 것
- 철저한 활용을 촉구할 것(타협하지 말 것)
- 계속 가르치고 배울 것

**3. OJT 매뉴얼 워크시트**

코 드	양식명	사용자	사 용 방 법
양식-1	실습일지	신입사원	신입사원(OJT대상자)으로 하여금 매일 일과 후 작성, 상사에게 회람케 함
양식-2	직무별 자격요건표	과 장	직무기술서, 직무명세서, 업무매뉴얼 시찰자료 등을 참고로 과내의 직무를 담당 중심으로 세분하고 직무별 자격요건을 상술함
양식-3	직무지식 현황표	과 장	부문별, 부서별로 과원에게 필요한 직무 지식을 세분하고 과원들의 습득현황을 판정함
양식-4	능력 관찰표	과 장 지도사원	개개교육대상자의 직무수행요건을 분석하고 현재의 습득상황을 판정함으로써 교육필요점을 추출함
양식-5	교육필요점 및 지도 계획서	지도사원	(양식-4)능력관찰표에 의해 추출된 교육 필요점을 재정리하고 교육필요점별 세부지도계획 수립함
양식-6	직무교육기록표	지도사원	직무교육의 실시경과 및 실시후 평가사항을 누계로 기록함
양식-7	직무교육 실시보고서(1)	지도사원	직무교육실시 개요, 효과, 문제점, 건의사항 등에 관한 지도사원이 월간보고함
양식-8	직무교육 실시보고서(2)	과 장	



**실습일지**

년 월 일( )	실습자	지도사원	과장	부장
시 간	실습사항	실습자의 반성 및 의견		
- 9:00				
-10:00				
-11:00				
-12:00				
-13:00				
-14:00				
-15:00				
-16:00				
-17:00				
-18:00				
-19:00				
-20:00				
-21:00				
-22:00				



**직별 자격요건표**

_____ 부 _____ 과 직무명 : 결산업무(예)		작성년월일 _____ 작성자직책 _____ 성    명 _____		
직무내용	관계법규, 규정, 지침, 매뉴얼, 자료, 등	지식요건	기능요건	태도요건
1. 일상업무  월중, 월말종합 일계표작성	1. 기장작성 요령 2. 기점의 일계표 양식 3. 종합일계표 양식 4. 경리규정	1. 은행부기 2. 경리규정 3. 계정과목표 4. 보고서관리 규정 5. 손익분기 작성	1. 결산능력 2. 로터스 조작 3. 회계 프로그램 처리능력	1. 정확성 2. 신속성 3. 계획성 4. 협조성

(주) 부문별, 직무별로 부서장이 작성함



**직무지식 현황표**

부            과 (예 : 판매과)		작성년월일 작성자직책 성    명								
	피교육자명 업무명	A	B	C	D	E	F	G	H	유의 사항
1	판매일보기입법									
2	대금수금관리법									
3	거래처관리법									
4	재고파악(전산)법									
5	시장조사법									
6	출고지시법									
7	정기출고법									
범례: V:습득필, -:현재로서 교육불필요 3-15: 3월15일 교육수료예정										



**능력관찰표**

(과장, 지도사원 겸용)

부 _____ 과 (예 : 판매과)		작성년월일 _____ 작성자직책 _____ 성 명 _____				
직무수행에 필요 요건	현재의 수준				작성자의 의견	
	우수	양호	보통	열등	교육방법 소요시간	
지식요건						
기능요건						
태도요건						



**교육필요점 및 지도계획서**

(지도사원용)

신입사원	성명	작성년월일 200 . . .				과장	(인)
	부서	부	과	직무명	지도사원		(인)
1. 지식요건							
교육필요점	교육 예정시간	실시시간	교육방법	담당자	완료여부	평가	비고
2. 기능요건							
3. 태도요건							



**직무교육기록표**

신입사원	성 명 _____	생년월일 _____									
	부 서 _____ 부 _____ 과 _____	입사일자 _____									
<b>가. 직무지도(개별지도)</b> (주 : 교육일자 및 시간란에 교육실시 일자 및 실시시간을 기록함)											
			교육일자 및 시간								
지식요건			일 자								
			시 간								
			일 자								
			시 간								
			일 자								
			시 간								
기능요건											
태도요건											
합 계											
월 별 점 검			월	월	월	월	월	월	월	월	
			과 장								
			부 장								



나. 집단지도(단체 및 합숙)

교육명	기간(년월일)	교육시간	주관처	교육내용	효과	비 고



**직무교육 실시보고서(1)**

(지도사원용)

신입사원	성명 _____	입사년월일 _____	지도사원	과장	부장
	부서 _____	부 _____	과 _____	직무 _____	
교육실시 개요					
실시효과					
지도상 문제점					
건의사항					
기타					



### Ⅲ. OJT 추진방법

#### 1. 지금까지의 OJT에 대한 반성

##### 1) 방법적 측면

- ① OJT라고 하면 관련양식의 작성 및 제출로 생각되고 있으나 OJT에서 가장 중요한 것은 상사와 부하와의 대화가 근본이 되어야 한다.
- ② 실제로 직장에서 당면하고 있는 것은 부하의 지식 기술제도 보다는 상하좌우의 커뮤니케이션, 정보, 연락, 지시, 명령, 보고에 관한 것이며 OJT는 수법이나 기법이 아니라 부하를 지도육성하기 위한 이념이나 사고방식을 바람직하게 갖는 것이 중요하다.
- ③ OJT는 일상의 업무를 원활히 수행하기 위한 것으로 상사는 직장의 문제점이나 과제를 정확하게 파악한 다음 부하를 어떻게 육성해 나갈 것인가, 관리감독자로서 어떻게 해야 할 것인가 하는 육성의 비전을 명확히 제시할 필요가 있다.
- ④ OJT의 실천에서 그 수단과 방법을 제시할 필요가 있으며 개인능력의 육성과 경제능력의 육성에 관련되는 육성훈련 방법을 차별화하여 실시하여야 한다.

##### 2) 제도와 구조적 측면

- ① 지금까지 『點』으로 생각했던 구성차의 육성을 앞으로는 『線』으로 생각하여 OJT제도를 확립해야 하며 OJT는 부하뿐만 아니라 관리 감독자 자신에게도 문제가 있음을 인식하여 관리, 감독자의 육성방법도 재검토할 필요가 있다.
- ② OJT를 전사적으로 추진해 나가기 위해서는 기업의 인사, 노무, 정책차원에서 추진되어야 하며, 특히 부하육성과 평가(인사고과)와의 관련을 명확히

하는 것이 중요하다.

- ③ OJT추진에서 교육, 연수시스템이나 외부교육, 연수관련의 역할은 직장의 관리, 감독자의 지원 역할이지 OJT를 주도하는 역할이 아님을 인식해야 한다.

## 2. 바람직한 OJT 추진을 위한 관리행동

### 1) 육성필요점의 명확화

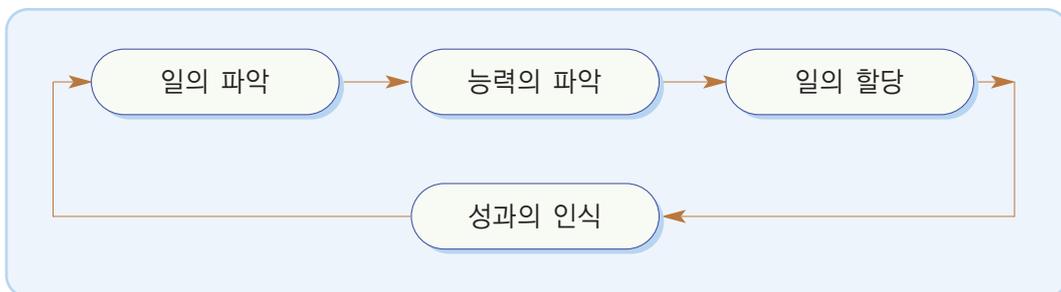
누가 어떤 능력을 개발하는 것이 좋은가, 능력개발의 내용(육성필요점)이 명확해져 있어야 하는 것이다. 상사의 부하에 대한 직접지도, 즉 코칭은 OJT의 기본적인 진행방식이다.

그러나 하나에서 열까지 손을 잡고 걸음마를 시키는 코칭만이 OJT의 전부는 아니다.

그런데 코칭을 하기 위해서는 먼저 업무의 현상파악에서 시작하여 부하의 능력을 소상히 파악해야 하며 일을 정확하게 할당하는 일이 빈틈없이 이루어져 있지 않으면 안된다.

OJT실천의 첫걸음은 부하 한사람이 분담하는 일을 정확히 파악하는 일이다.

### 코칭의 기본





다음은 그 일에 필요한 사항이나 포인트를 명확히 부하 각자의 육성 필요점을 완전히 드러내어 일상업무를 수행하는 과정에서 사원 한사람 한사람의 육성계획을 구체적으로 종합해야 한다.

일상업무의 수행에는 여러 가지 방식이 있으나, 그 목표는 부하 각자의 육성필요점을 파악하는데 있다. 다음의 다섯가지가 육성필요점이다. ①기초지식을 익힌다. ②기능이나 기술을 익힌다. ③태도나 마음가짐을 익힌다. ④일의 요점을 파악한다. ⑤직장의 인간관계의 중요성을 인식한다.

즉 OJT란 사원 각자가 나날의 일을 통하여 확고한 목표를 가지고 그 달성을 향하여 노력해 가는 과정에서 상사의 정확한 지시, 명령을 받으면서 자기개발을 하며, 능력의 향상을 꾀해 나가는 것을 말한다. 그렇게 하기 위해서는 우선 부하 각자의 육성필요점을 명확히 하지 않으면 안된다. 그러나 실제로 관리, 감독자의 자주성에만 일임해 두어서는 많은 경우 그다지 기대할 만한 행동을 바랄 수 없는 것이다. 아무래도 의식적으로 부하의 지도육성을 관리, 감독자에게 의무화해 둘 필요가 있다. 그것을 위해서는 조직으로서의 강제력이 중요한 것이다.

사원교육을 회사의 장기적 관점에서 인재육성 계획에 결부시켜 나가기 위해서는 조직으로서 그 나름의 구조를 생각해 볼 필요가 있는 것이다.

## 2) 지도방법의 선택

“무엇을” “누가” “어떻게 가르치느냐”의 “어떻게”(how)가 교육훈련의 방법이다.

교육훈련기법에는 여러 가지가 있으며 교육훈련의 내용과 상사(담당자)에 따라 그 방법이 달라진다.

OJT의 출발점이 부하에 대한 일의 정확한 할당, 일상업무의 수행과정에 있어서의 정확한 지시, 명령에 있다고 한다면 관리, 감독자는 우선 이러한 사항에 최대의 배려를 하지 않으면 안된다. 부하에 대한 일의 지시 명령시 ①일의 내용을 분명히 할 것 ②일의 분담을 명확히 할 것 ③상대방의 입장을 명확히 할 것 ④부하의 보고를 잘 들을 것 ⑤스스로 솔선수범하여 모범을 보일 것 등, 이 5가지만 충실하게 한다면 새삼스레 OJT니 부하교육이니 하지 않아도 될 것이다. 이러한 일상의 접촉을



통하여 부하(개인 및 집단)의 일에 필요한 지식, 기능 등을 소상히 분석하여 부하의 작업태도를 세밀히 관찰하여 누구를 육성할 것인가를 판단해 가는 것이 관리, 감독자의 일인 것이다. 일반적으로 일의 자격요건-부하의 현재능력-육성필요점으로 지식으로서 알지 않으면 안되는 일, 기능으로서 할 수 있어야 하는 일, 태도로서 배우지 않으면 안되는 일 등을 상대방의 지적, 경험적 수준에 알맞게 가장 유효 적절하게 선택하는 일인 것이다.

○ 부하의 육성 필요점

알지 않으면	部下の
안되는 일	現在能力
할 수 없으면	일의
안되는 일	資格要件
배우지 않으면	知識要件
안되는 일	技能要件
	態度要件

이처럼 부하의 육성필요점에 대해서 어떤 지도방법을 선택해야 하는가를 구체적으로 명확히 해 나간다.

- ① 관리, 감독자 자신이 직접 부하를 지도한다.....좁은 뜻의 OJT에 의한 지도방법
- ② 스태프에게 부탁하거나 회사내외의 집합육성, 연수 등을 활용한다. 이른바 직장의 교육에 의한 지도방법
- ③ 부하 본인의 연구에 의한 .....자기개발에 의한 방법

OJT의 원점은 상사와 부하의 관계이며, 일상의 접촉지도와 스스로의 시범인 것이다. 상사는 개개의 교육기법을 활용하는 과정에서 그 방법이 부하를 자주연수에 의 길로 인도하는 교량으로서의 효과가 있는지 없는지를 항상 인식하여야 한다.

교육기법은 다음 원칙에 ①스텝바이 스텝의 원칙(Step By Step) ②적극적 반응의 원칙 ③즉시 인식의 원칙 ④개별화의 원칙 ⑤학습자의 검증의 원칙 ⑥행동과학



적 접근법의 적용과 모의상황에 의한 방법활용 등에 의해 결정되어야 한다.

상사에 의한 지원과정 및 부하들은 직무현실에 적합하도록 육성시키며 실적을 극대화 할 수 있도록 각종 장애를 제거하는 것을 도와주는 지도과정을 통합적으로 개발하는 휴먼터치적 접근을 바탕으로 깔아야 할 것이다. 따라서 OJT지도방법은 부하개개의 특성에 따라 선택되어야 할 것이다.

### 3) 성공적인 OJT의 추진방법

OJT를 성공적으로 추진하기 위해서는 몇가지 조건이 갖추어져야 한다.

#### ① 관리 감독자 교육강화

OJT의 제도나 시스템을 만들어 보아도 관리, 감독자의 교육이 철저하지 않으면 그것을 살릴 수는 없는 것이다. 종래 OJT를 실천함에 있어서 이 관리 감독자 교육의 내용이 애매했기 때문에 이 점을 명확히 할 필요가 있는 것이다.

첫째는 관리감독자의 역할에 관해서 그 기본이 되는 사항(부하를 보는 눈, 관리의 기초, 일의 진행방식, 부하에의 일의 할당방식 등)에 관해서 철저히 학습하는 것이다.

여기서 주의해야 할 것은 추상적인 원리, 원칙이 아닌 OJT의 실체에 합치된 것을 배워야 하는 것이다. 그리고 집합교육 연수를 활용해야 하는 경우에는 외부의 교육연수 기관이나 스태프에게만 맡겨 버리는 일이 없어야 하는 것이다. 기업의 최고 경영자나 중역급, 혹은 직장의 상급관리직의 체험담 등을 가미하는 것이 현실과의 괴리를 없애는 데도 효과적이다.

정기이동후에 신입 과장 대리급을 대상으로 한 집합교육 연수를 실시하게 되면 사장, 부사장 등 최고 경영자 스스로가 회사의 기본방침이나 관리 감독자로서의 자세에 관해서 직접 강의를 하는 것이 바람직하다.

둘째는 항상 직장의 문제를 관리, 감독자에게 파악시켜 두는 일이다. 발생되는 여러 가지 문제들에 관해서 직장 내에서의 회의나 소집단활동에서 거론하



여 서로 대화를 하는 것도 효과적인 방법이다.

셋째는 관리감독자 자신의 자세를 바로 잡는 일이다. 관리감독자는 모든 행동이 부하에게 영향을 주고 있다는 것을 의식하고 행동하지 않으면 안된다. 관리감독자 교육은 관리감독자로서의 일반적인 지식뿐만 아니라 자신의 직장의 문제점을 파악하는 것과 자기자신의 자세를 바로 잡게 하는 것이 중요하다.

### ② 일상업무의 재검토

OJT는 일을 할 수 있는 것, 즉 주어진 일을 달성함으로써만이 의미가 있는 것이다. 실제로는 불필요한 서류나 장표를 작성하고 있는 수가 있다. 최근 사무부문에서는 OA화가 발전하여 종래에 손으로 쓰고 있던 서류나 장표를 간단히 만들 수 있게 되었다. 그러나 이 서류나 장표도 일상업무에서 활용되지 않는다면 아무런 의미가 없는 것이다. 또한 현장에서의 작업도 언제까지 지금까지와 같은 방법으로 일을 하고 있어서는 낭비, 불균형 등이 조금도 감소되지 않을 것이다. 그래서 일의 총점검-부하의 특성파악-일의 담당-실적의 검토평가라는 기본사이클을 확고히 파악해둘 필요가 있는 것이다. 특히 일의 할당은 중요하다. OJT는 여기서부터 출발하고 있는 것이다.

### ③ 보상제도의 개발

OJT를 추진해 가는 과정에서 관리, 감독자의 입장으로는 어떻게도 할 수 없는 문제도 있다.

예를들면 직장에 있어서의 제도나 규정, 규칙, 직장의 물리적인 환경, 종업원 각자의 가치관이나 목표, 직장의 규범이나 격식 등이다.

여기서 OJT를 성공시키기 위한 중요한 요소로서 사람은 리워드(보상)의 함수에 따라 행동한다는 것을 잊어서는 안된다.

일을 하건 안하건 부하를 지도육성하건 안하건, 그 평가가 같다고 할 때는 OJT의 성과는 기대할 수 없는 것이다. 또한 능력개발이 진보되면 다음의 개발의욕이 솟아날 수 있도록 목표를 제시할 필요가 있는 것이다. 이런 의미에



서 OJT실천의 효과를 다음 목표로서 도전하는 발판으로 삼음과 동시에 평가(인사고과)에 반영할 필요가 있는 것이다. 열심히 일을 한 사람에게서는 그 나름으로 보상을 함으로써 적극적 의욕이 솟아나게 될 것이다. OJT의 성공요건으로서 관리감독자의 교육과 일상업무의 재검토, 보상제도를 도입, 제도화함으로써 OJT정착이 조기에 이루어질 수 있을 것이다.

#### ④ 부하육성의 중심방법

직장에 있어서의 부하육성은 상대방에게 적합한 가장 유효적절한 지도방법을 찾아내는 일이다. 일에 필요한 지식, 기능, 태도를 분석하고 부하의 작업태도를 면밀히 관찰하여 누구에게 무엇을 어떻게 육성할 것인가를 판단해야 한다. 부하 지도육성의 필요점에 대해서 어떤 지도방법이 적당한가를 생각해야 한다. 부하는 직장에서 일을 해나가는 과정에서 주위로부터 많은 지도, 조언을 받고 여러 가지 경험을 축적하면서 성장하는 것이다. 따라서 직장에서의 부하육성의 주요방법은 다음과 같이 요약된다.

##### 1 시범

말할 것도 없이 상사 스스로가 해 보이는 것이다. 부하 앞에서의 상사행동의 전부가 부하에게 영향을 주고 있다는 것을 의식하면서 행동하지 않으면 안된다.

##### 2 일상의 접촉 지도

일을 담당할 때나, 지시, 명령을 할 때, 반대로 부하의 보고를 받았을 때 그때마다 정확한 지도를 해야 한다. 이것이 OJT추진에 가장 중요한 일이다.

##### 3 회의 출석

회의는 본래는 정보 자료의 교환 상호간의 의견을 조정하는 마당이다. 그러나 동시에 상호계발의 장소임을 간과해서는 안된다.



#### ④ 상사와 함께 하는 체험학습

특히 영업사원 교육 등에서 먼저 상사와 같이 행동하도록 하여 실제로 눈으로 보고 익히게 하는 방식이다. 회사의 격식이나 사고방식을 배우게 하는데 좋은 방법이다.

#### ⑤ 부하와의 개인 면담

상사와 부하와의 대화를 말한다. 일상의 관리행동을 보충하는 것으로서 상사와 부하의 개별적 대화는 중요하며, 부하육성의 기본이라 할 수 있다.

#### ⑥ 회사 사내의 연구회 세미나 등에 출석, 참여

좁은 뜻의 OJT에 대해서 이른바 직장의 교육을 말한다. 상사의 지도, 조언, 지시, 명령으로 사내단체 사외강습회 참가, 타사 타직장의 견학, 학교, 해외유학, 사내 강습회, 연구회의 출석 등이 있다.

#### ⑦ 자기개발

자기성장과 조직체목적에 기여하려는 개인의 행동경향은 고정된 인간관을 가정하는 전통적 견해를 부인하고 성장과 변화과정 속의 인간상을 강조함으로써 자기개발의 타당성을 명백히 해주고 있다. 상사의 지도, 조언, 지시, 명령이든 혹은 본인의 자발적인 행동이든 자기 자신이 생각하여 행동해야 하는 것이다. 가장 일반적인 것으로서 독서, 통신교육, 텔레비전 강좌, 라디오 강좌의 활용 등이 있다.

#### ⑧ 소집단 활동이 가지는 기증과 효과의 활용

앞에서 말한 사항중 어느 편이나 하면 개인을 대상으로 한 지도교육 방법인데 직장집단을 대상으로 하는 경우는 소집단 활동을 활용한다. 동기부여, 확실한 커뮤니케이션, 팀워크의 형성 강화, 역할분담의 명확화 등 소집단이 가지는 기능과 효과를 직장에서 살린다. 연구회, 독서토론회 등은 상호계발의 훌륭한 수단이 된다. 결국 OJT를 효과적으로 정착시키기 위해서는 조직 전체가 학습 기업화하여 육성적 조직풍토가 체계적으로 이루어짐으로써 OJT는 꽃을 피울 수 있을 것이다.



### - OJT 성공요인

<b>- OJT는 직장분위기이다</b>
· 직제는 장과 부하간에는 기술, 기능, 태도면에서 낙차가 있어야 한다
· 직제의 장은 부하육성에 대한 정열이 있어야 한다
· 직장은 자기계발 분위기가 충만해야 한다
· 경영층의 기업교육에 대한 소신이 있어야 한다
· 능력있는 자가 인정받아야 한다
· 직업관 순화가 되어야 한다
<b>- OJT는 제도적으로 설정을 해야한다</b>
· OJT예규가 설정되어야 한다(제도의 정립)
· OJT지도원 교육과정이 운영되어야 한다
· OJT지도원에 대한 대우와 권한이 있어야 한다
· 관리감독자 교육과정에서는 부하육성 과목이 있어야 한다
· 사내 자격제도가 있어야 한다

### - 어떤 경우에 능력이 개발되는가(국내 P사 조사)

① 책임있는 업무 부여후 지지를 받았을 때
② 작업방법을 자세하게 구체적으로 교육받았을 때
③ 질문에 대하여 친절하게 대답해주고 사내정보를 정확히, 충분히 가르쳐 주었을 때
④ 건설적인 비평을 해주고 자주 나의 일을 검토해 주었을 때
⑤ 훌륭한 시범을 보여 주었을 때
⑥ 진행중의 문제해결 기회를 주었고 의욕을 불러 일으켜 주었을 때
⑦ 작업흐름에 대해 구체적으로 설명을 들었을 때
⑧ 계획성있는 지도를 받고 실시했을 때
⑨ 상사와 함께 협조적으로 일했을 때
⑩ 폭넓게 업무를 통해 업무능력이 향상될 수 있었을 때



## IV. OJT 추진사례

### <OJT 추진현황(제조업)>

#### 1 OJT 추진방법

- OJT추진을 위한 제도 확립  
  목표관리제도, 계획적인 직무순환제, Challenge制 등
- OJT추진을 위한 지도체제의 확립  
  Man's Man교육, 각 라인(Line)별 지도, 교육책임자 임명
- OJT추진을 위한 매뉴얼 등을 작성  
  OJT지도편람, 사원수첩, OJT노트, 자기개발 Note, 육성기준서 등
- OJT계획서, 보고서 제출 의무를 부여  
  개인 교육훈련 실시계획서, 직장내 연수계획서, 실시상황 보고서 체크리스트, 일상관찰 기록일지 등

#### 2 OJT 추진실적

- 1992. 7: OJT 기본계획수립
- 1992. 8: OJT 기초매뉴얼제작 및 배포
- 1992. 9-12: OJT지도책임사원 교육(2박 3일 20명)
- 1993. 4 : 대졸신입사원 조기전력화 방안 수립(비서실)
- 1993. 4 : OJT지도사원교육(2박 3일 20명)
- 1993. 7 : OJT세부지침수립
- 1994. 2 : 간부 및 지도책임사원 설명회(40명)
- 1994. 7 : OJT경진대회 실시
- 1995. 1 : 집단 OJT제도 도입 시행

### ③ 당사의 OJT추진전략

#### - 단계적 추진방향

연도별	대 상	기본방향	비 고
94년도	5급이상 신입사원	관리행정을 강화하여 OJT의 질적향상 보다는 제도의 정착화를 꾀함	
95년도	일반직이상 신입사원	일반직에 대한 집단 OJT제도시행	
96년도 이후	전사원(3급이상)	소집단 활동차원으로 끌어올림	

#### - 95년도 OJT추진내용

##### ◎ 기본방침: 제도의 정착화

- 5급이상 신입사원만 관리함  
신입사원 관리에 중점을 둠  
일반직 신입사원은 1주일의 기본실무교육으로 OJT대체
- 철저한 행정관리로 규정을 준수하게 하여 제도를 정착화 함

##### ◎ 중점추진 내용

- 신입사원교육: 배치전 교육(서류지급)
- OJT지도매뉴얼 제작 배포
- 홍보
- OJT경진대회
- 관리행정의 강화..... 연수부 관리철저, 행정간소화
- 집단 OJT 도입시행

#### 4] 당사 신입사원 OJT

##### - 목 적

- 당사의 전통있는 사풍의 계승, 발전을 위한 정신자세 확립
- 직무수행상 필요한 지식과 기능을 조기에 습득시킴
- 자기개발 동기부여

##### - 조 직

- 각 부서장(부장)은 담당부서의 OJT실시에 대한 관리책임을 짐
- 각부서의 과정 및 OJT지도 책임사원은 OJT에 대한 실시책임을 짐
- 년초에 임명

#### - 신입사원 OJT 실시내용

##### ◎ 개 요

대 상	기 간	기본내용			비 고
		1:1지도	실무기초	주제연구	
대졸신입사원	8개월	매일	4과목	4회	입사 1년차 인사고과
전문대졸사원	3개월	매일		1회	면수습고과
고졸신입사원	3개월	매일		1회	면수습고과

##### ◎ 1:1지도

- 정 의 : 지도책임사원이 신입사원 1인을 전담하여 조직생활 및 실무지식을 개별지도하는 것을 일컬음.

##### ◎ 실무교육 기초

- 정 의 : 담당업무 수행상 필수적으로 필요한 4개 기초과목을 지정하여 자기



학습 또는 사내전문강좌를 통하여 의무적으로 이수케 함

◎ 주제연구

- OJT기간중 담당업무와 관련된 연구주제를 배정하여 신입사원의 참신한 눈으로 본 현업의 문제점 파악 및 개선안을 연구하여 직무에 대한 개선의식을 고취시킴

◎ FLOW

실습사원	소속부서	사업부	OJT추진본부
상호협의를(예상직무고려) 실습일지작성	신입사원 배치 업무 매뉴얼 교육필요점 파악 지도계획서 작성 개별지도 실습일지 월개별지도 평가서제출	경유 일괄취합	지도계획서 접수 직무교육평가 기록부 기록확인

- 직무교육 평가

◎ 신입사원 인사 적용

구분 대상별	1:1지도	실무기초 교육	주제연구	임의평가	계	비고
대졸 신입사원	50	20	20	10	100	1년차 인사고과
전문대졸 신입사원	60		30	10	100	면수습
고졸 신입사원	60		30	10	100	면수습



◎ 지도책임사원 인사적용

신입사원 고과등급	지도책임사원의 가점 점수
A	본인고과 + 5점 이내
B	본인고과 + 3점 이내
C	-
D	본인고과 - 3점 이내
E	본인고과 - 5점 이내

(주) 해당부서장은 업무특성을 고려하여 업적고과의 5-10%적용

5 추진상의 문제점

- 기본골격의 문제점 : 실습일지 작성 및 주제연구
- 제도운영수단의 문제점 : 인사고과적용, 면수습, 평가대상
- OJT실시대상의 문제점 : 특채, 연고채용자
- 인사, 연수의 연계 : 입문교육 미수료자, 인사반영의 현실성



- **집필일자** : 1996. 12.
- **개 발 자** : 신용보증기금 경영지도팀  
대리 인양수