



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

석사학위논문

금융직 종사자의 교육훈련 실태분석
- 농협중앙회를 중심으로 -

지도교수 김경화



2009년

한국해양대학교 교육대학원

교육행정전공

허철희

목 차

표 목 차	iii
그림목차	v
국문요약	vi
I. 서 론	1
1. 연구의 필요성 및 목적	1
2. 연구문제	2
3. 연구의 제한점	3
II. 이론적 배경	4
1. 교육훈련의 개념과 필요성	4
2. 교육훈련의 내용과 종류	7
3. 교육훈련의 기법과 평가	15
4. 금융직 종사자의 교육훈련 현황	18
III. 연구방법	27
1. 조사대상	27
2. 조사도구	28
3. 자료분석	29



IV. 연구 결과 및 해석	31
1. 교육훈련 현황	31
2. 교육훈련 프로그램에 대한 인식	37
3. 교육 프로그램 효과에 대한 인식	64
V. 요약 및 결론	79
1. 요약	79
2. 결론 및 제언	81
참고문헌	84
부 록	87
Abstract	92



표 목 차

<표 II-1> OJT의 장·단점	11
<표 II-2> 교육훈련의 기법	15
<표 II-3> 교육훈련의 내용적 측면	15
<표 II-4> 교육훈련 측정 단계	17
<표 II-5> 평가단계별 활용기법	18
<표 II-6> 교육인원 현황	22
<표 II-7> 교육시설 현황	23
<표 III-1> 연구대상자의 일반적 특성	28
<표 III-2> 설문지 문항 구성 현황	29
<표 IV-1> 교육훈련 참가 경험	32
<표 IV-2> 월평균 자체 교육훈련 횟수	33
<표 IV-3> 1회당 자체교육훈련 소요시간	33
<표 IV-4> 교육훈련 장소	34
<표 IV-5> 교육프로그램 담당자	34
<표 IV-6> 실시하는 교육훈련 방법	35
<표 IV-7> 교육훈련 후 성과평가 경험	36
<표 IV-8> 교육훈련 후 성과평가 방법	36
<표 IV-9> 교육훈련의 필요성	37
<표 IV-10> 교육훈련 프로그램 작성 전 사무소 단위의 교육훈련 필요성에 대한 조사 실시 여부	39
<표 IV-11> 농협의 교육훈련 프로그램 작성 전 직무수행 시 필요한 지식에 대한 교육훈련 필요성 조사 여부	41

<표 IV-12> 교육훈련 프로그램 작성 전 직원들이 선호하는 교육 프로그램 내용 조사 여부	42
<표 IV-13> 가장 중요하다고 생각하는 교육 프로그램	44
<표 IV-14> 중요하다고 생각하는 교육 프로그램	45
<표 IV-15> 시행 중인 교육훈련의 전반적인 체계와 프로그램에 대한 인식 ...	47
<표 IV-16> 교육 프로그램 주제 내용에 대한 인식	48
<표 IV-17> 교육 프로그램 주제내용의 직무와 관련성	49
<표 IV-18> 교육 프로그램 내용의 충실성 수준	51
<표 IV-19> 바람직한 교육훈련 담당자	53
<표 IV-20> 교육 프로그램 담당자의 직무 수행도	54
<표 IV-21> 교육 프로그램 담당자의 사전준비와 성실한 진행 정도	56
<표 IV-22> 교육 프로그램 담당자의 실력과 강의기법	57
<표 IV-23> 중간관리자에 대한 교육훈련의 필요성	59
<표 IV-24> 주로 실시하는 교육훈련 방법에 대한 선호도	60
<표 IV-25> 효과적인 교육훈련 방법	62
<표 IV-26> 교육시설 및 환경에 대한 인식	63
<표 IV-27> 교육 프로그램의 전반적인 성과	65
<표 IV-28> 교육 후 직무수행 도움 정도	66
<표 IV-29> 교육 후 업무에 임하는 태도	68
<표 IV-30> 교육 후 상사의 동료 부하직원간의 관계 개선 정도	69
<표 IV-31> 교육훈련 후 자기계발 및 의욕고취 도움 정도	70
<표 IV-32> 교육훈련 평가결과와 인사고과 반영 정도	72
<표 IV-33> 영업점 교육 프로그램의 문제점	73
<표 IV-34> 자발적인 교육훈련 참가 정도	74
<표 IV-35> 현재 자신의 교육훈련을 받아야 할 필요성	76
<표 IV-36> 교육의 필요성 느끼는 시기	77

그림 목 차

<그림 II-1> 교육훈련의 필요성	8
<그림 II-2> 농협의 교육조직	21



국 문 요 약

본 연구는 농협직원들을 대상으로 교육훈련 실태를 파악하고, 교육훈련 프로그램의 내용, 담당자, 그리고 효과에 대한 인식을 살펴봄으로써 교육훈련의 문제점을 파악하고자 한다. 이를 바탕으로 교육훈련의 활성화 방안을 제시함으로써 농협직원의 인력개발에 필요한 기초자료를 제공하는 데에 그 목적이 있다.

이러한 연구목적을 달성하기 위해 부산시 소재 농협중앙회에 근무하고 있는 직원을 대상으로 설문조사를 실시하였으며, 수집된 자료는 SPSS WIN 13.0 프로그램을 이용하여 분석하였다. 그 결과는 다음과 같다.

첫째, 농협직원들의 교육훈련 현황을 살펴본 결과, 대부분의 농협직원들은 교육훈련에 참가한 경험이 있었다. 자체 교육훈련은 월평균 3~4회 실시하는 사무소가 가장 많았으며, 대부분의 사무소 내에서는 1회당 자체 교육훈련을 30~60분 미만 실시하였고, 교육훈련을 영업장에서 실시하고 있었다. 교육훈련은 직원이 가장 많이 담당하고 있었으며, 강의식으로 가장 많이 실시하고 있었다.

둘째, 농협직원들의 교육훈련 프로그램에 대한 인식을 살펴본 결과, 농협직원들은 교육훈련이 필요하며, 교육 프로그램 목적에서는 직무능력 향상이 가장 중요하다고 인식하였다. 교육 프로그램 주제내용은 자신의 직무와 관련성이 높으며, 교육 프로그램 내용의 충실성은 그다지 높지 않다고 인식하였다. 교육훈련이 성공적으로 이루어지기 위해서는 담당직원이 교육훈련을 담당해야 하며, 교육훈련 방법으로는 토의식이 가장 효과적이라고 인식하였다.

셋째, 농협직원들의 교육프로그램의 효과에 대한 인식을 살펴본 결과, 사

무소 내 교육 프로그램의 전반적인 성과는 그다지 좋지 않았으나 교육을 받은 후에는 직무수행이 도움이 되었다고 인식하였다. 교육 후에는 업무에 대한 태도가 의욕적이며, 상사와 동료부하직원간의 관계가 개선되었고, 자기개발 및 의욕고취에 도움이 되었다고 인식하였다. 교육훈련의 평가결과는 인사고과에 그다지 반영되지 않으며, 교육방법의 영업점 교육 프로그램의 가장 큰 문제점은 일방적인 강의 위주라고 인식하였다. 앞으로 자발적으로 사무소 내 교육훈련에는 참가할 의향이 있었으며, 현재 자신의 경우 교육훈련을 받아할 필요성이 있다고 인식하였다.

이상과 같은 연구결과를 볼 때, 교육 훈련 프로그램 개발 시에는 교육훈련 필요성을 파악하여 효율적으로 운영해야 하며, 교육훈련을 통하여 직원들의 직무능력을 향상시킬 수 있어야 한다. 또한 지금까지 주로 실시해 왔던 강의식 방법을 지양하고 교육훈련의 목표와 내용에 따라 다양한 교육방법을 활용해야 해야 하며, 국제화, 개방화, 정보화에 맞추어 교육훈련이 실시되어야 할 것이다.



I. 서 론

1. 연구의 필요성 및 목적

오늘날 사회는 고도의 산업화와 더불어 지식·정보화 사회로 나아가고 있다. 지식과 정보는 인간이 수용할 수 없을 정도로 많아지고 있으며, 컴퓨터를 비롯한 각종 첨단기기들은 앞날을 예측하기 어려울 정도로 급속하게 발전해가고 있다. 이러한 시점에서 사회는 교육의 질적 향상을 요청하고 있고, 조직구성원들의 자질 향상과 전문성 신장을 위한 부단한 노력을 조직구성원들에게 요구하고 있다.

그 동안 농협은 임직원의 자질 향상을 위하여 교육에 많은 노력을 해오고 있다. 급변하는 외부환경, 금융자유화 및 농협의 민주화에 적극적으로 대처하고 지속적인 성장 발전을 하기 위해서는 인재육성에 많은 관심을 기울이지 않을 수 없게 되었다. 특히 금융시장개방으로 밀려올 미국, 일본 등 선진국과 국내 금융기관 간에 치열한 경쟁을 하기 위해서는 1인당 노동 생산성을 제고시키는 방안이 절실히 요구되고 있다.

기업조직이 국제환경 변화와 경쟁에 적응하고 이를 극복하기 위해서는 무엇보다도 인재를 육성하고 활용함으로써 조직의 활력을 유지하여 계속적으로 발전시키는 것이 경영의 주요한 전략적 과제가 되고 있다. 기업조직과 마찬가지로 농협도 경영과 생산성의 주체인 사람 즉, 조직이 필요로 하는 직무를 효율적으로 수행하기 위하여 필요한 능력을 육성하고 개발하는 목적이므로 직무를 수행하면서 능력을 육성하는 교육훈련이 기본이 되어야 한다.

그러나 교육훈련의 중요성에도 불구하고 그 활용도가 낮고 비능률적인 측

면이 많은 것이 사실이다. 현직교육훈련은 교육훈련기회의 부족, 교육기관의 교육여건 미흡, 교육일정 및 방법이 적절성 부족, 교육과정의 체계성 부족, 교육전담 인력의 부족 등 많은 문제점을 나타내고 있다. 또한 교육훈련은 직무 수행능력 향상이라는 그 목표와는 달리 형식적인 과정으로 받아들여지고 있는 경향이 있다.

이젠 교육훈련은 금융환경의 변화에 따른 시대 요구에 발맞추어 교육 내용 및 방법, 그리고 그 기법이 달라져야 한다. 이러한 변화 속에서 조직구성원들의 자기 개발은 물론이고, 지식이나 과학 기술이 급변하는 사회 변화 속에서 시대적 상황에 대한 적응력을 높이기 위하여 교육훈련의 강화가 요청된다. 따라서 교육훈련과 관련하여 인적자원 개발이 강조되고 있는 현 시점을 비추어 볼 때 교육훈련이 매우 중요함을 알 수 있다.

이에 본 연구에서는 농협직원들을 대상으로 교육훈련 실태를 파악하고, 교육훈련 프로그램의 내용, 담당자, 그리고 효과에 대한 인식을 살펴봄으로써 교육훈련의 문제점을 파악하고자 한다. 이를 바탕으로 교육훈련의 활성화 방안을 제시함으로써 농협직원의 인력개발에 필요한 기초자료를 제공하고 미국발 금융위기 이후 모든 금융기관의 상황이 한치 앞을 내다 볼 수 없는 급변하는 상황에서 농협의 대처능력과 임직원의 업무처리능력향상 및 경쟁력을 강화하는데에 그 목적이 있다.

2. 연구문제

본 연구는 농협직원들의 교육훈련 실태와 교육훈련 프로그램에 대한 인식을 살펴봄으로써 교육훈련의 문제점을 파악하고, 이를 바탕으로 교육훈련의 활성화 방안을 제시하고자 한다. 이러한 연구목적을 달성하기 위해 다음과 같은 구체적인 연구문제를 설정하였다.

첫째, 농협직원들의 교육훈련 실태는 어떠한가?

둘째, 농협직원들의 교육훈련 프로그램에 대한 인식은 어떠한가?

셋째, 농협직원들의 교육프로그램의 효과에 대한 인식은 어떠한가?

3. 연구의 제한점

본 연구는 다음과 같은 점에서 제한점을 지닌다.

첫째, 본 연구는 부산시 소재 농협중앙회에 근무하는 직원을 대상으로 하였으며, 연구결과를 일반화하기에는 무리가 따를 수 있다.

둘째, 농협직원들의 교육훈련 실태를 파악하기 위해 설문조사에 의존하였으므로, 실제상황과는 차이가 있을 수 있다.



II. 이론적 배경

1. 교육훈련의 개념과 필요성

1) 교육훈련의 개념

우리나라의 경우 학교 교육 이후 성인을 대상으로 한 교육에 대하여 일반적으로 교육훈련이라는 용어를 사용한다. 반면에 미국에서는 교육이란 용어를 사용할 경우에는 정규 교육을 일컬을 때가 많으며, 기업 교육이나 조직의 교육훈련의 경우에는 훈련개발(Training & Development, T&D)로 일컫는다.¹⁾ 이때 교육(Education)은 앞으로 맡게 될 업무의 수행 또는 새로운 과제에 대한 책무를 위해서 제공되는 학습으로 현 직무보다는 미래의 직무를 위하여 개인을 준비시키는 학습을 의미한다. 반면, 훈련(Training)은 현재 업무의 수행을 위해 제공되는 학습으로 현재 직무 관련된 역량에 대해서 조직구성원들이 보다 용이하게 학습하도록 하는 조직의 계획된 노력이라 할 수 있다.²⁾

정보기능의 발달과 함께 요구되는 인력의 종류와 인력의 가치가 과거와는 달라져야 한다는 관점에서 현재와 같은 기능별 조직구조와 책임단위가 불명확하고 관리단위 및 고객을 중심으로 한 가치분석이 이루어지지 않는 조직에 있어서 수많은 교육활동이 이루어진다 해도 진정한 인적자원의 가치증대 또는 인력의 활용이 어렵다. 이는 교육훈련은 바로 인적자원 개발의 파생적

1) 채은경, 임승연, 『인천시 공무원 교육훈련제도 개선방안에 관한 연구』 (인천 : 인천발전연구원, 2007, p. 9.

2) Neo, Raymond, *Employ Training and Development*, 3rd Edition, Singapore: McGraw-Hill International Edition, 2005, p. 3.

활동으로 해석해야 한다는 의미이기도 하다. 그러므로 인적자원 개발을 위한 핵심 되는 제도나 활동의 일환으로서 우선 종업원에 대한 과학적이고 조직적인 교육훈련시스템을 활용하여야 한다.³⁾

교육훈련은 조직의 경영관리를 위한 활동의 하나로서 조직의 목적달성을 위해 고용한 종업원의 업무처리 능력을 계발하는데 직접적인 목적을 갖는다. 따라서 교육훈련이란 조직 내에 있어 종업원의 자질을 계발하고 자신의 직무에 대한 적응성을 높여 보다 나은 직무능력 및 자격을 갖추 수 있도록 조직적·체계적으로 지도하는 것이다.⁴⁾

본 연구에서는 농협직원들은 서비스 업무를 담당한다는 특수성에 기인하여 기술을 연마한다는 개념보다 기법을 연마한다는 개념으로 해석하여 연수 과정을 통틀어 교육훈련과정으로 보고자 한다.

2) 교육훈련의 필요성



21세기의 경영환경은 급속한 기술변화와 24시간 전 세계가 연동되어 돌아가는 정치 경제적 환경의 변화로 인해 1분 1초도 예상하기가 쉽지 않다. 이로 인해 기업들은 살아 남기 위해 자신의 핵심 역량을 강화하는 방법 밖에 없다. 기업은 사람들이 모여서 이루어진 조직체이므로 사람들에게서 기업의 핵심역량을 찾는 것은 당연한 것이다. 그로 인해 요즘의 기업들은 글로벌 경쟁에서 우위에 설 수 있는 인재를 확보하려고 노력하고, 확보된 인재가 더욱 뛰어난 능력을 발휘 할 수 있도록 교육 훈련과 개발에 많은 투자를 하는 것이다. 한국의 경제는 IMF와 지금의 경제 위기 등을 겪으면서 많은 변화를 거치게 되었다.

3) 박기찬, “전략적 인적자원개발에 대한 이론적 고찰”, 『인사관리연구』 Vol. 17, pp. 83~103.

4) 황병준, 『인사관리론』 (서울 : 법문사, 1981), p. 233.

특히 한 나라 경제의 근간이라고 할 수 있는 기업들은 이러한 상황 속에서 많은 체제상의 변화와 혼란을 겪게 되었다. 특히 외환은행의 경우는 IMF이후에 론스타가 대주주가 되어 이른바 ‘론스타 체제’로의 변환 과정을 겪었다. 이로 인하여 기업 내부에는 새로운 환경에 적응하기 위해 교육훈련의 필요성이 인식되었다. 또한 세계의 글로벌화, IT화에 따른 외부적 환경에의 적응을 위한 교육훈련도 요구되었다. 교육훈련은 직원들의 최대 관심사인 신분론에 그 바탕을 두고 있다. 신분론은 직접대상으로서의 승진과 간접대상으로서의 교육훈련으로 구성된다.⁵⁾ 교육훈련의 인사관리와 경영관리의 필요성과 목적을 요약하면 ① 인재양성을 통한 기술축적, ② 커뮤니케이션의 원활화를 통한 조직협력, ③ 자기계발의 욕구충족을 통한 동기유발이라고 볼 수 있다.

기업은 장기적인 안목으로 인재확보에 투자를 확대해야 한다. 그리고 유능한 인재를 위해 사용하는 교육훈련의 투자비용을 미래의 적자부문에 대한 투자로 보아 수익적 지출로 처치하지 않고, 이를 투자의 개념인 자본적 지출로 보아야 한다. 즉 인재육성을 위한 교육훈련은 그 기업의 기계시설에 투자하는 것과 마찬가지로 중시해야 하는데, 농협직원의 능력개발에 대한 수여증가 원인을 외적 요인과 내적 요인으로 구분하여 살펴보면 다음과 같다.

1) 외적 요인

금융개방 및 국제화의 진전으로 국내 금융기관은 국제 금융시장에서 단순한 자금 조달자에게 자금운용자로 전환되며, 국제 금융시장에서 일반화되고 있는 국제차관단대출의 주선 및 참여, 국제증권 발행의 주선 및 인수단 참여, 기업의 인수·합병(M&A) 업무, 국제 리스업무의 주선 및 참여,

5) 황병준, 전계서, p. 256.

Projecting, Trade Financing, Portfolio Management 등의 종합적인 금융서비스 업무를 주요 업무로 확대해 나갈 것으로 전망된다.

또한 겸업화와 증권화로 동일 금융기관이 단기의 상업은행 업무뿐만 아니라 중장기 금융업무, 증권업무 등도 겸영하고 있다. 이는 증권을 통한 자금조달 및 운용이 확산되는 추세를 말한다. 광의로는 금융시장에서 자금의 수요자가 자금조달 방식을 간접금융에서 기업어음, 채권, 주식 등의 직접금융으로써 직접금융의 비중이 높아지는 현상을 의미한다.

그리고 업무영역 및 영업구역 규제완화, 금리자유화, 통신기술 발달과 금융기법 발전, 금융시장 대외개방, 진입규제 완화 등으로 금융산업 전반에서 경쟁이 격화될 것이며, 외국 금융기관들의 국내 진입이 증가할 것으로 예상된다. 따라서 경쟁우위의 선진 금융기법 개발을 위한 국가차원의 지원과 이에 따른 선진 금융기법의 이전기피 및 자국의 금융산업 보호를 위한 국제규범 강화 등과 같은 보이지 않는 보호주의의 심화가 예상된다.



2) 내적 요인

대부분의 금융기관에서는 인력수급을 금융산업의 미래에 대한 과학적 예측 없이 시행하여 전산시스템 개발에 따른 성역화로 많은 잉여인력이 발생하였다. 또한 사무자동화의 영향으로 상업적 계산능력을 바탕으로 한 사무와 업무적 직무영역의 비중은 줄어들고, 의사결정 능력을 필요로 하는 관리 및 영업적 직무영역의 비중이 점차 확대되고 있다.

고객의 다양한 요구를 모두 충족시키기 위한 금융기관들의 서비스 경쟁은 날로 치열해지고 있다. 현대사회는 사회적 욕구와 가치관이 차별화 되고 다원화되어 고객의 욕구가 다양할 뿐 아니라 이를 파악하는 것도 쉽지 않다. 따라서 금융기관 직원들은 고객의 요구사항에 대한 의사결정에 신속과 정확을 기하고 풍부한 상품지식과 전문지식(세무·법률 등)을 습득하여 고객의

다양한 욕구에 부응해야 한다.

그리고 금융기관의 인력 구조가 점차 고령화 및 여성화됨에 따라 기존의 인적 관리의 틀로서는 경영의 효율성을 유지하기가 곤란하게 되었다. 금융기관 조직의 구조적인 한계로 인하여 승진 정체가 심화되어 점차 고령화되어 가는 추세이며, 특히 남녀공용평등법의 시행으로 여성인력의 고령화가 심각하게 대두되고 있다. 또한 금융기관 직원들의 가치관이 다양화되고 근로의식이 변화되고 있음에 따라 기업 측의 필요에서뿐만 아니라 종업원 스스로의 성장과 자아실현의 욕구를 충족시키는 방향으로 인력개발의 중요성이 인식되고 있다.

2. 교육훈련의 내용과 종류

1) 교육훈련의 내용



교육훈련의 내용은 교육훈련의 필요성을 찾는 데서 비롯되며, 교육훈련이 왜 필요한 것인지를 발견해야 한다. 이것이 교육훈련의 첫 단계이며, 평소 교육훈련의 관리자가 유의해야 될 임무중의 하나이다.⁶⁾ 그 하나는 객관적 필요성이고, 다른 하나는 주관적 필요성이다. 전자는 경영조직체의 필요성이고, 후자는 조직체 구성원의 필요성이다.

조직입장에서의 필요성은 필요성 파악의 주축으로서 경영조직체가 기술·경영·사회적 환경변화 속에서 그의 경제적 상과를 위하여 어떠한 인재를 필요로 하는가를 분석·파악하는 것이다. 즉 일정한 직무를 담당할 조직원이 갖추어야 할 자격요건과 그 직무를 현재 담당하고 있는 종업원의 지식, 태도 및 기능 등을 비교한 후, 이들 종업원이 갖추지 못하고 있는 점을 바로 교육훈련의 요구점으로 본다.

6) 최종태, 『현대인사관리』 (서울 : 박영사, 1996), p. 263.

하기 위해서는 기능적인 권능을 지닌 인력양성이 되어야 한다.

(1) 전문능력 개발

직무수행에 필요한 종업원의 전문적 능력을 어떻게 개발할 것인가가 교육훈련의 일차적 과제라 할 수 있으며, 각 대상별로 전문적 능력을 함양시키기 위해서는 어떠한 내용을 가르쳐야 하는지 가르칠 내용을 개발시키는 것이 급선무이다.

전문적 능력개발을 위한 교육훈련에는 여러 가지 종류가 있으나 통합적인 교육훈련을 실시해야 한다. 선진산업국, 특히 기능숙련이 발달된 독일에서는 다음의 3가지 교육훈련 과정에 따라 노동자들에게 기능을 습득시키고 있다. 즉 기능축진을 위한 교육훈련에는 기초직업교육훈련, 보수교육훈련 및 전환교육훈련이 있다. 보수교육훈련이란 종래의 지식능력을 보충하고 확대하며, 또 유지시키고 향상시키는 교육훈련을 말한다. 전환교육훈련은 다른 직업으로 이전하는데 필요한 지식·숙련을 획득하는 교육훈련이다.⁹⁾

일반적으로 능력개발을 위한 교육훈련의 대상을 계층별과 직능별로 구분할 수 있으며, 계층별 능력개발을 위한 교육훈련은 다시 작업층과 관리층으로 구분하며, 직능별 교육훈련은 생산, 영업, 인사, 재무 등으로 구분할 수 있다. 따라서 기업 경영에 있어서 계층별 교육훈련과 직능별 교육훈련은 상호 유기적으로 조화를 이루면서 실시되어야 한다.¹⁰⁾

(2) 근로의욕 개발

직무수행의 영향을 주는 변수로는 직무만족도와 직무몰입도가 있는데, 양자 모두 직무성과와 밀접한 상관관계를 가지고 있다. 직무몰입의 뒷받침이

9) 박규희, 상계논문, p. 26.

10) 유종희, “우리나라 기업의 교육훈련에 관한 연구”, 숭실대학교 노사관계대학원 석사학위논문, 1998, p. 25.

되는 직업의식과 기업의식을 어떻게 개발시켜야 하는 것이 교육훈련의 주요 과제이다. 직업의식 뒷받침 없는 기업의식은 무가치하며, 반대로 기업의식의 뒷받침이 없는 직업의식도 무가치하다.

따라서 직업의식과 기업의식의 양자를 동시에 적극적으로 고취시키는 교육훈련이 오늘날 우리나라 기업경영에 있어서 절실히 요청된다. 자기직업을 통하여 자기의 능력에 자신을 갖고 그것을 직장에서 발휘함으로써 만족감과 안정감을 얻으며, 자기능력 발휘의 기회를 준 직장 및 회사에 대하여 애착심을 가지는 직업의식과 기업의식이 필요하다.

2) 교육훈련의 종류

교육훈련은 시행주체별로 사내교육과 사회교육으로 구분되고, 다시 사내교육은 OJT(On the Job Training)와 OFF JT(Off the Job Training), SD(Self Development)로 나누어지며, 사회교육은 국내 위탁교육과 국외 위탁교육으로 구분된다.¹¹⁾ 이 중 교육훈련 방법이 특별히 요구되는 OJT와 OFF JT 대해 살펴보면 다음과 같다.

(1) OJT(직장내 교육훈련)

① OJT의 의의와 중요성

OJT란 직장에서 구체적인 직무에 임하여 직속상사가 부하에게 직접적으로 개별지도를 하고 교육훈련을 시키는 방식을 의미하며, OJT(On the Job Training)의 on은 밀접해서라는 의미로서 OJT는 일 속에서 지도, 교육훈련을 하는 것이다. 상사는 자기부하에 대하여 일상의 모든 기회와 장소를 이용하여 계획적으로 직무수행에 필요한 지식, 기능 및 태도에 관한 교육을

11) 오종석, 『인적자원관리』 (서울 : 삼영사, 1996), p. 162.

실시하며 부하의 능력개발 향상에 노력해야 한다. OJT는 라인 관리자가 목표수행을 위해 소속부하를 효율적으로 활용하는데 관리의 초점이 있으며, 이 부하의 효율적 활용이 곧 교육훈련이다.

<표 II-1> OJT의 장·단점

장 점	단 점
① 훈련이 추상적이 아니고 실제적이다. ② 실시가 Off JT보다 용이하다. ③ 훈련으로 진보를 알 수 있어 종업원의 동기를 유발할 수 있다. ④ 상사나 동료 간의 이해와 협조정신을 강화 촉진시킨다. ⑤ 낮은 비용으로 할 수 있다. ⑥ 훈련을 하면서 일을 할 수 있다. ⑦ 종업원의 습득도와 능력에 따라 훈련할 수 있다.	① 우수한 상사가 반드시 우수한 교사는 아니다. ② 일과 훈련의 양쪽이 철저를 기하지 못할 가능성이 있다. ③ 다수의 종업원을 한꺼번에 훈련할 수 없다. ④ 통일된 내용·정도의 훈련을 할 수 없다. ⑤ 전문적인 고도의 지식과 기능을 가르칠 수 없다.

일반적으로 현장교육훈련에는 첫째, 명확한 목적의식과 그것을 달성하는데 가장 효율적 수단의 관념이 따라야 하며, 둘째, 철저한 생산성의 원칙이 적용되어야 하며, 셋째, 교육훈련에 대한 효과의 측정 곤란성과 잠재성을 극복하여 정확하고 명백한 효과 측정과 과학적 분석에 기초하는 피드백 시스템을 효율적으로 반복함으로써 끊임없는 개선을 추구해야 한다. 넷째, 현장교육훈련은 단기 일회성 경향이 강하고 시행착오에 의한 조직의 손실이 크므로, 계획단계에서 초기효과를 달성할 수 있는 정확한 교육내용과 효율적 방법에 대한 면밀한 검증이 요구된다.

② OJT의 실시방법

OJT를 효과적으로 실시하기 위해서는 우선 OJT를 수행하는 체계를 확립할 필요가 있다. 이러한 체제 확립에는 다음 4가지를 유의해야 한다.

① 최고경영자가 OJT의 중요성을 인식해서 그것을 기본방침으로 삼고 그의 중요성을 전종업원에게 인식시켜야 한다.

② OJT의 계획적인 실시방법을 전문적으로 지도 촉진하는 OJT 프로그램을 설정하여 감독자 및 관리자의 OJT계획을 구체적으로 지원해주어야 한다.

③ OJT를 감독자 내지 관리자가 구체적으로 계획하고 실시할 수 있도록 사업부내의 분위기를 조성을 행하여야만 한다.

④ 감독자 및 관리자의 OJT 실시상황을 인사고과의 항목으로서 반영하여 감독자 및 관리자에게 OJT를 적극적으로 실시하도록 동기부여를 하여야 한다.



(2) Off JT(직장 외 교육훈련)

Off JT(Off the Job Training)란 직장 외 훈련 또는 직무 외 훈련을 말한다. Off JT는 교육훈련을 담당하는 전문스텝의 책임 하에 이루어지는 것으로서, 직장 내 교육훈련 이외의 모든 교육훈련을 말하는데, 기업 내에 있는 양성소나 연수소 등과 같은 특정의 교육훈련시설을 통해서 하는 것은 물론, 정기적 내지 부정기적 강습회나 강연회의 개최 혹은 기업 외의 전문적인 훈련기관에 위탁하여 수행하는 경우도 있다.

Off JT는 현장의 작업과는 직접적인 관련을 갖지 않는 보편적인 내용, 예를 들어 일반적인 작업에 대한 사고방식이나 작업의 개선방식 및 인간관계 등의 중요성 같은 것을 교육훈련 하는데 적합하다. 이는 현장작업과 관계없이 예정된 계획에 따라 훈련할 수 있다는 장점이 있으나 그 결과를 곧 현장

에서 활용하기 어렵다는 단점이 있다.¹²⁾

(2) Off JT의 실시방법

Off JT는 직장 내 교육훈련 이외의 모든 교육훈련을 다 포함하므로 그 실시방법은 매우 다양하다. 그러나 현대기업에서 많이 활용되고 있는 대표적인 방법을 열거하면 다음과 같다.¹³⁾

① 도입 및 기초교육훈련

일선 종업원을 위한 교육훈련으로 신입사원에게 새로운 기업환경에 적응할 수 있도록 유도하는 도입교육과 도입교육이 끝난 후 각 부분별로 초보적인 내용을 교육하는 기초교육훈련이다.

② TWL(Training Within Industry) : 산업 내 훈련

감독자의 직장 외 교육훈련의 대표적인 정형방식으로, 감독자를 조직적·합리적으로 훈련시키기 위한 단기훈련방법으로, 10여명으로 소집단을 이루어 특별훈련을 받은 지도자(instructor)가 그들을 교육시키는 것이다. TWI에서 사용되는 교육방법은 회의식 교육방법이며, 이 방법은 일방적인 교육방식인 강의식 교육방법의 결함을 보충하기 위하여 피교육자와 교육담당자가 함께 토의하는 식으로 훈련을 진행시키는 것이다.

③ MTP(Management Training Program) : 중간관리자 훈련

MTP는 직장 외 교육훈련 방식의 대표적인 것으로, TWI에 비해 보다 높은 상위에 있는 관리자층을 대상으로 하는 것이므로, 비교적 광범위한 경영 문제

12) 유중희, 전계논문, pp. 32~33.

13) 최종태, 『현대인사관리론』 (서울 : 박영사, 1996), p. 300.

를 다룸과 아울러 경영원리의 해명과 관리자로서 필요한 관리기술의 지도를 목적으로 한다. MTP 교육훈련기법은 회의식 토의법이 주로 활용되고 있지만, 그밖에 강의, 토의, 실습, 역할연기법, 사례연구법 등이 활용되고 있다.

④ ATP(Administrative Training Program) : 최고경영자 훈련

ATP는 최고경영층의 직장 외 교육훈련방식으로 경영강좌의 한 방식으로 미국에서 처음 시작되었으며, 일본에서는 CCS 강좌라는 이름으로 실시되었다. ATP는 토의방식을 주로 사용하며 15명 내외를 대상으로 실시한다.

⑤ OD(Organization Development) : 조직개발 교육

조직개발 교육훈련은 그 정신적 지주를 맥그리거의 Y이론에 두고 있다. 즉 인간이 적절한 환경조건을 부여받으면 자기 스스로 개선하고 진보하는 본성을 가지고 있으므로 이를 전체로 하여 기업이 사람을 다루는 경영을 하여야 한다는 것이다. OD는 같은 직장 내의 근로자들을 모아서 교육훈련을 시키며 직장의 구체적인 문제를 대상으로 직장의 새로운 분위기를 형성시키고자 하는 것이다.

3. 교육훈련의 기법과 평가

1) 교육훈련 기법

교육훈련의 기법은 훈련의 내용과 담당자에 따라 달라지게 마련이다. 담당자를 기준으로 현장중심(OJT)과 현장 외(Off JT)에 따라 나누면 <표 II-2>와 같다.

<표 II-2> 교육훈련의 기법

장 직장중심의 교육훈련기법(OJT)	직장 외 교육훈련기법(Off JT)
① 상사의 지도 ② 보조자로서의 투입 ③ 특별과업의 지도 ④ 직무순환(job rotation) ⑤ 복수경영(multiple management)	① 강의 ② 프로그램 된 지시 ③ 회의 ④ 사례연구 ⑤ 역할연기 ⑥ 비즈니스 게임(계획, 연기) ⑦ 감수성 훈련 ⑧ 실습장의 실습

자료: 박규희, 교육훈련에 관한 실증적분석, pp24~27

또한 교육훈련의 내용적 측면에서 종업원을 대상으로 한 훈련과 관리자를 대상으로 한 개발과 관련시켜 살펴보면 <표 II-3>과 같다.

<표 II-3> 교육훈련의 내용적 측면

구 분	내 용
종업원의 훈련방법 (training method)	강의, 회의, 전시, 도제, 역할연기, 사례연구, 프로그램 학습, 실습장 훈련
관리자의 개발방법 (development method)	대역, 직무순환, 코치 및 상담, 복수경영, 프로젝트 위원회 및 스텝미팅, 비즈니스 게임, 감수성 훈련

교육훈련은 일반적으로 연수자의 태도개발을 위해선 참가방식의 기법을, 기능개발을 위해서는 실습방법의 기법을, 지식개발을 위해서는 제시방법의 기법들을 많이 사용한다.

2) 교육훈련 평가

(1) 평가대상

교육훈련의 개발과 실시에 따른 성과평가는 반드시 이루어져야 한다. 교육

훈련 평가와 대상은 실적평가와 책임평가로 구분되는데, 전자는 교육훈련평가의 중심 영역으로서 교육훈련의 성과에 대한 실적의 평가이고, 후자는 교육훈련 평가의 부차적인 영역으로서 교육훈련 담당자별 책임에 대한 평가이다.

① 실적평가

교육훈련 실적평가는 한계생산성을 대상으로 하는 경우와 수익비용분석을 대상으로 하는 경우가 있으나 일반적으로 후자를 많이 선택한다. 즉 기업경영에서 볼 때 교육훈련은 하나의 투자이므로 투자에 대한 성과를 측정 평가해야 한다.

비용은 크게 기업이 지불하는 수업료, 연수중의 급료 등 실제로 지출하는 직접비용과 연수중에 잃어버리게 되는 생산력으로서 기회비용이라고 하는 간접비용으로 분류하여 평가한다. 또한 수익도 연수받은 자의 생산력 상승을 의미하는 직접효과와 기업 내 외부효과를 중요한 요소로 삼는 간접효과가 있다.

②책임평가

경험적으로 볼 때 교육훈련의 평가는 추진시키는 담당자별로 성과를 따지는 책임평가의 뒷받침 없이는 효율적인 교육훈련을 기대하기 어렵다. 교육훈련은 상사와 감독자 중심의 라인부문과 인사부문과 기획실 중심의 스텍의 유기적인 조화가 필요하다. 또한 이들의 책임전가를 없게 하고 상호 적극적인 협력을 모색하기 위해서는 이들 각각의 개별적인 평가와 팀워크의 상호 작용적인 평가가 이루어져야 한다.

(2) 평가방법

교육훈련 평가의 중심 대상인 실적평가에 있어서 직접효과와 간접효과를

측정하는 방법으로서 다음의 4단계를 손꼽을 수 있다.

<표 II-4> 교육훈련 측정 단계

구 분	초 점	내 용
제 1단계	반 응	참가자가 그의 교육훈련을 어떻게 생각하는가
제 2단계	학 습	어떠한 원칙, 사실, 기술을 배웠는가
제 3단계	행 동	교육훈련을 통하여 직무수행 상 어떠한 행동의 변화를 가져왔는가
제 4단계	결 과	교육훈련을 통하여 코스트 절감, 품질개선, 생산증대 등에 어떠한 결과를 가져왔는가

자료:최종태, 전계서, pp.321~323

제 1단계 : 수강자의 교육훈련 프로그램에 대한 느낌을 측정하는 단계로 보통 감상조사용지에 나타난 항목을 설정하여 무기명으로 솔직한 반응을 파악한다. 효과적인 평가를 하기 위하여 조사한 반응은 조직적으로 분석해야 하고 도표나 정량화 형식이 갖추어져야 한다.

제 2단계 : 교육훈련 프로그램을 통한 학습의 효과를 측정하는 것으로, 학습측정은 이러한 원칙, 사실 및 기술의 이해와 흡수 정도를 파악한다. 여기에는 평가방법의 계획, 얻어진 데이터의 분석, 결과의 해석, 고찰 등에 많은 주의가 필요하며 학습측정에는 교실 내지 현장에서의 성적측정방법과 필기 시험방법이 있다.

제 3단계 : 교육훈련 프로그램을 통한 작업상의 행동변화에 대한 측정단계, 즉 교육이수 후 연수자의 직무수행 상 어떠한 행동변화를 가져왔는가를 판단하는 것이다.

제 4단계 : 교육훈련을 통하여 경영성과에 구체적으로 어떠한 직접적인 결과를 가져왔는가를 측정하는 단계로서, 이를테면 교육훈련을 통하여 노동이동율의 저하, 경비의 절감, 능률의 개선, 고정(苦情)·불만의 해소, 생산의

품질과 양의 향상, 사기향상 등 객관적인 경영성과에 얼마나 기여했는가를 파악하는 것이다.

이상과 같은 단계별 성과측정방법으로 활용되는 기법에는 제1단계의 반응 측정에서 질문법, 제 2단계의 학습측정에는 고사법, 제 3단계의 행동측정에는 인사고과법, 그리고 제 4단계의 결과측정에는 현장 성과측정법과 경영종합 평가기법이 많이 이용된다.

<표 II-5> 평가단계별 활용기법

단 계 별 평 가	내 용
반 응	질 문 법
학 습	고 사 법
행 동	인사고과법
결 과	현장성과 측정법, 경영종합 평가법

4. 금융직 종사자의 교육훈련 현황



1) 일반현황

현재 금융기관의 교육훈련은 대부분 인사부 내의 연수과에서 실시하고 있으나 채용과 개발을 이원화한 은행은 별도의 연수부(원) 또는 이와 유사한 부서를 설치하여 교육훈련을 담당케 하고 있다.

교육훈련 담당자는 연수부(원) 내에 전담자를 두어 분담시키는 경우, 현직에 근무하는 주무부서의 기획담당 책임자를 활용하는 경우와 외부강사에 의뢰하는 경우 등이 있다. 직급별 연수의 대부분은 주로 임원, 외부강사, 전임교수 또는 강사들이 있다. 일과시간 중에 실시하는 직능별 연수의 경우 연수부(원)의 전임자 및 주무부서 기획책임자가 연수를 진행하지만 일과시간 후(야간강좌)의 직능별 연수는 현직에 근무하는 주무부서의 기획담당자들이 거의 전담하고 있는 실정이다.

은행의 교육훈련은 1970년 초반까지는 각 행 연수원의 자체연수에 의존하였으나 이후에는 금융기관 직원의 자질향상과 전문 인력을 양성할 목적으로 1976년에 설립된 한국 금융연수원에서 체계적인 교육훈련이 이루어지고 있다. 또한 한국금융연수원은 지방에 근무하는 금융기관 직원들의 편의를 위하여 지방에 지원을 설치하고 교수진을 파견하여 금융기관 직원들의 교육훈련을 담당하고 있다.¹⁴⁾

금융기관의 교육훈련 체계는 각 은행마다 약간씩 차이는 있지만 기본구조는 거의 비슷한 편이다. 연수의 체계는 크게 분류하여 은행 내 연수, 국내연수, 해외연수, 현장연수, 자기개발연수, 고시로 나눌 수 있다. 은행 내 연수는 직급별 연수 및 직능별 연수로 나눌 수 있다. 국내연수에는 한국금융연수원, 기타기관 연수로 분류된다. 교육훈련의 실시내용은 각 은행에 따라서 약간의 차이는 있지만 대체적으로 변화하는 환경에 대처할 수 있는 적응력의 함양, 건전한 금융인 육성, 각 분야별 전문인 양성, 자기개발, 각 은행의 실정에 맞는 인재육성 등에 중점을 두고 있다.

2) 농협의 교육훈련 현황

(1) 농협의 교육훈련 특성

우리나라의 농협은 1957년에 설립되었던 농업은행과 1958년 설립된 농업협동조합이라는 구(舊)농협이 1961년 8월 15일자로 통합되면서 현재의 농협으로 발전하였다. 농협은 운동체적 성격과 경영체적 성격을 공유하고 있으므로 운동체로서 봉사위주의 농민지도자와 농촌개발을 중시하는 한편, 경영체로서 수지균형 유지와 능률·경영성과를 중시하고 있으며, 정부의 각종 농촌개발사업을, 즉 유통개선·농촌복지 등 정책사업을 정부로부터 위촉받

14) 김용관, “은행직원의 능력개발을 위한 교육훈련에 관한 연구”, 한양대학교 국제금융대학원 석사학위논문, 2000, pp. 12~13.

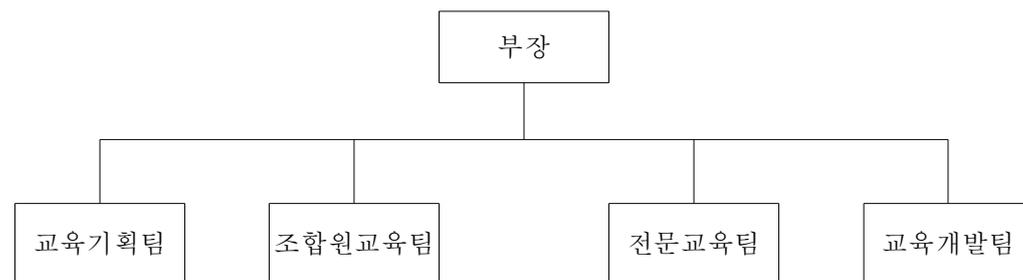
아 수행하고 있다. 또한 농업생산자조합과 지역조합으로서의 기능을 수행하고 있으므로 농촌지역의 종합지원 및 개발센터의 역할도 수행하고 있다.¹⁵⁾

① 교육조직

농협의 교육조직은 1961년 9월에 지도부 소속 임직원 수련소가 설치되었으며, 1962년 3월 농협중앙회 임직원 훈련으로 개칭하였고, 2007년 2월에 교육연수부 조직 중 교육운영팀을 전문교육팀으로 개편, 교육개발팀을 신설하였다. 2009년 4월 현재 농협의 교육조직으로는 교육연수부와 교육원이 있다. 이 중 교육연수부는 교육기획팀, 조합원 교육팀, 전문교육팀, 교육개발팀으로 4개 팀으로 구성되어 있다. 또한 교육원으로는 중앙교육원과 안성교육원, 창녕교육원, 청주교육원, 구례교육원, 구미교육원, 경주환경농업교육원의 7개 교육원과 1개 대학으로 농협대학이 있다.

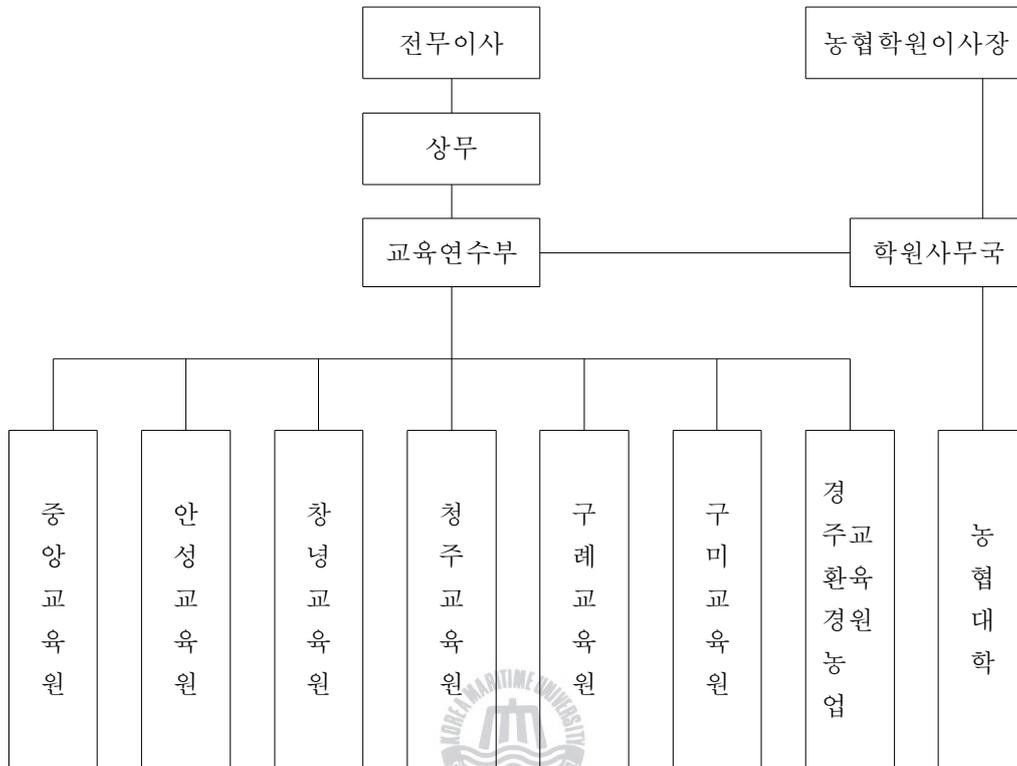


교육연수부 : 4개팀



교육원 : 7 교육원, 1 대학

15) 최정민, “농협직원의 직무만족에 관한 실증적 연구”, 전남대학교 행정대학원 석사학위논문, 2003, p. 8.



자료 : 교육연수부, 『교육평가 보고서』, 교육연수부, 2008, p. 6.

<그림 II-2> 농협의 교육조직

② 교육담당 인원

교육담당은 1급과 2급, 3급, 4급, 5/6급이 담당하고 있다. 이중에 교육담당 인원은 1급 6명, 2급 6명, 3급 29명, 4급 67명, 5/6급 24명으로, 총 132명이 담당하고 있다. 교육원별로는 안성교육이 29명으로 교육인원이 가장 많았으며, 다음으로 교육연수 20명, 중앙교육 17명, 창녕교육원과 청주교육원 15명이 있고, 경주환경농업교육원에는 9명이 교육을 담당하고 있다.

<표 II-6> 교육인원 현황

(단위 : 명)

구 분	1급	2급	3급	4급	소계	5/6급	계
교육연수부	1	1	3	14	19	1	20
중앙교육원	1	2	6	5	14	3	17
안성교육원	-	2	5	16	23	6	29
창녕교육원	1	-	3	8	12	3	15
청주교육원	1	-	4	7	12	3	15
구례교육원	1	-	3	6	10	3	13
구미교육원	1	-	4	6	11	3	14
경주환경농업교육원	-	1	1	5	7	2	9
합 계	6	6	29	67	108	24	132

자료 : 교육연수부, 『교육평가 보고서』, 교육연수부, 2008, p. 7.

③ 시설 현황

교육시설 현황을 살펴보면, <표 II-7>에서 보는 바와 같이 중앙교육원이 가장 먼저 설립되었으며, 경주환경농업교육원이 가장 최근에 설립되었음을 알 수 있다.

<표 II-7> 교육시설 현황

(단위 : 명, m²)

구분	중앙	안성 (본관)	안성 (유통센터)	창녕	청주	구례	구미	경주	
설립년도	'61.8.15	'83.10.13	'87.3.28	'92.11.16	'82.2.23	'78.9.20	'76.10.12	'96.6.4	
최대수용 인원	200	240	190	197	260	250	240	60	
면적	대지	330,140	66,116	116,086	70,278	67,319	115,703	83,811	22,148
	건물	6,694	8,608	13,811	8,443	13,223	12,400	12,314	1,465

자료 : 교육연수부, 『교육평가 보고서』, 교육연수부, 2008, p. 7.

(2) 농협의 교육훈련 목표와 체계

① 교육훈련 목표

농협의 교육훈련은 농협인으로 하여금 지식의 함양, 기능의 향상, 태도의 적응에 관한 연수과정을 통하여 농협이념과 농협운영기본방침을 철저히 이해시킴으로써 농협설립목적 구현을 위한 농협인을 양성하는데 있다. 따라서 교육훈련 활동의 방향은 「새농협운동」 정착을 위한 교육훈련을 강화하는 데에 있으며, 이를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 농업과 농촌을 사랑하고 조합원과 고객에게 성실히 봉사하는 바람직한 농협인 양성을 지향하고 있다.

둘째, 환경변화에 부응하는 경영관리지식, 기능, 태도를 갖춘 행동하는 농협인 양성을 지향하고 있다.

셋째, 자발적인 자기개발 향상의 동기부여 및 지원을 통한 창의적인 농협인 양성을 지향하고 있다.



그러므로 농협 비전을 지원할 수 있는 장기교육방향을 제시하여 미래 지향적인 농협문화를 창조하고, 농협경영 목표와 연계된 교육목표를 설정하여 시대상황에 적응할 수 있는 탄력적인 인력자원 개발에 주력하고, 각 교육과정 및 피교육자들의 특성을 고려한 중점 교육목표를 확립하여 교육훈련의 필요점과 과정별 운영의 괴리를 해소하여 교육훈련 성과를 제고하는데 있다.

② 교육훈련 체계 및 내용

가. 교육훈련 체계

농협에서 전개하고 있는 교육훈련 활동은 크게 임직원과 조합원 교육 및 산학협동 교육으로 구분되어 실시되었다. 농협의 임직원 교육훈련 체계는

연수원 중심의 집합교육(Off JT), 각급 사무소 단위의 현장교육(OJT), 자기 개발 교육(SD)의 세 부문으로 나눌 수 있다.

연수원 집합교육은 2단계 농협조직의 특성에 맞추어 연수원기능을 세분화하여 중앙회 임직원과 회원조합의 조합장 및 전무급 직원교육은 중앙연수원에서 담당하고, 회원조합 직원교육은 5개 연수원(강원, 충북, 충남, 전남, 경북)에서 전담하여 실시하고 있다.

나. 교육훈련 내용

가) 연수원 집합교육(Off JIT)

농협의 연수원 교육은 1961년 종합농협 발족 이래 지속적인 발전을 이룩하여 지금의 성년 농협이 되는데 필요한 인재양성에 중추적인 역할을 담당하여 조직의 발전에 커다란 기여를 해왔다. 연수시설은 중앙연수원 300여명, 5개 지방연수원 700여명의 동시 학습교육시설을 갖고 있으며, 교육과정도 기본과정, 직능과정, 특별과정으로 나누어 중앙연수원이 연간 8,000여명, 지방연수원이 15,000여명의 교육을 실시하고 있다.

기본과정은 각 직급별로 의무적으로 이수해야 하며 동일직급에 1회 설치되어 있고, 교육기간은 1주에서 4주까지 다양하다. 직능과정은 관련업무 담당자들을 중심으로 전문적인 실무교육을 실시하며, 강사는 각 연수원의 교수요원이 대부분 교육을 담당하며 일부 정신교육과 특강 등에 외부강사가 초빙된다. 교육내용은 직무분야가 주종을 이루고, 관리자 교육은 경영관리분야, 일반 직원교육은 실무처리 분야에 중점을 두고 교육한다. 연수원 입교와 동시 소양평가를 실시하여 연수생들의 교육수준을 측정하고, 교육실시 후에는 학습효과 측정을 위해 평가시험을 실시하여, 개인별 평가내용은 인력개발부에 통보되어 인사기록카드에 기록 관리하고 있다. 교육기간, 교육내용, 교육방법, 강의수준의 적합성, 교육욕구 충족 여부 등을 설문조사 하여 해당 과정을 평가하고 있으며, 평가결과는 다음 과정의 교육계획에 반영하게 된다.

다. 연간 교육 종료 후에는 교육관계자 전원이 참석하는 세미나를 개최하여 연간 교육성과 평가와 토의를 거쳐 다음연도 교육계획에 반영하도록 조치하고 있다.

나) 사무소 단위 현장교육(OJT)

농협의 사무소단위 현장교육은 자체교육을 통한 업무처리능력의 향상과 Off JIT(집합교육)의 기능을 보완하고, 현장실습·사례발표·서브노트·현장연수 노트작성 등을 통해 교육효과를 높이고, 단위 사무소장 중심의 자발적인 교육실시를 유도하고 있다. 그 내용을 요약하면 매주 2회(1회당 1시간) 영업시간 전후에 정신교육과 직무교육을 병행하여 실시하도록 하고 있다.

정신교육은 사무소장이나 책임자 등이 국민정신교육, 경제교육, 사업추진방향, 기타 교육을 강의식으로 실시하고, 직무교육은 책임자 또는 담당직원이 각 업무 분야별로 실무교육을 실시하도록 하고 있다.

직무교육 시 사용하는 교재는 본부에서 조제 공급하는 사무소단위 교육교재와 지도지침서 및 제 규정, 요령, 문서 각종 책자 등을 활용토록 하고 있다. 사무소 단위 교육실시 형태는 대부분 교육담당 책임자에 의한 사무소내 집합교육방법으로 실시하고 있다. 교육실시 결과 업무처리능력은 상당수준 향상되어 매우 효과적이었다.

다) 자기개발(SD)의 지원

농협에서 실시하고 있는 자기개발 지원상황은 비교적 미흡한 실정이나 점차 확산되어 가는 추세에 있다고 할 수 있다. 자기개발의 지원은 임직원 각자의 자발적 노력에 의해 이루어지고 있는데, 주로 금융연수원의 통신연수와 대학·대학원 위탁교육, 전문교육기관 위탁교육, 어학교육(영어, 일어) 등이다. 통신연수는 책임자급은 의무적으로 이수토록 하여 그 결과를 인사고과에 반영하고 있으며, 대학·대학원 위탁교육은 농협관련 학과에 대해 전

공별로 사전 선발하여 지원하고 있으며, 방송통신대학 등록자는 전원 지원하고 있다. 기타 금융연수원 집합교육, 외부 전문교육기관 위탁교육, 세미나 등에도 개별신청에 의해 전부 위탁교육을 실시하고 있다.



Ⅲ. 연구방법

1. 조사대상

본 연구의 연구대상은 금융직 종사자 중 농협중앙회회 소속 종사자이며, P시 소재 농협중앙회를 대상으로 하였다. 설문조사는 동료의 협조를 통해 실시하였으며, 총 100부를 배부하여 93부(93%)를 회수하였고, 회수된 설문지 중 불성실하게 응답한 설문지 3부를 제외하고 최종분석에 90부(96.8%)를 활용하였다.

본 연구의 연구대상자의 일반적 특성은 <표 Ⅲ-1>과 같다.

성별로는 여자가 54.4%로 남자 45.6%보다 높은 분포를 보였다. 연령별로는 30~39세가 42.2%로 가장 많았으며, 다음으로 26~29세 25.6%, 40~49세 22.2%, 25세 이하 7.8%, 50세 이상 2.2% 순으로 나타났다. 학력별로는 대졸이 57.8%로 절반 이상을 차지하였으며, 다음으로 고졸 18.9%, 전문대졸 14.4%, 대학원 이상 8.9% 순이었다.

직급별로는 5급이 40.0%로 가장 높은 분포를 보였으며, 다음으로 6급 이하 34.4%, 4급 25.6% 순으로 나타났다. 근무년수별로는 5년 미만이 42.2%로 가장 많았으며, 다음으로 15~20년 미만 18.9%, 10~15년 미만 14.4%, 5~10년 미만과 20년 이상 12.2% 순으로 높은 분포를 보였다. 담당업무별로는 신용이 84.4%로 대부분을 차지하였으며, 다음으로 기획/총무 12.2%, 지도 2.2%, 경제 1.1% 순으로 나타났다.

<표 III-1> 연구대상자의 일반적 특성

구 분		빈도(명)	백분율(%)
성 별	남	41	45.6
	여	49	54.4
연 령	25세 이하	7	7.8
	26~29세	23	25.6
	30~39세	38	42.2
	40~49세	20	22.2
	50세 이상	2	2.2
학 력	고졸	17	18.9
	전문대졸	13	14.4
	대졸	52	57.8
	대학원 이상	8	8.9
직 급	3급 이상	-	-
	4급	23	25.6
	5급	36	40.0
	6급 이하	31	34.4
근무년수	5년 미만	38	42.2
	5~10년 미만	11	12.2
	10~15년 미만	13	14.4
	15~20년 미만	17	18.9
	20년 이상	11	12.2
담당업무	신용	76	84.4
	기획/총무	11	12.2
	지도	2	2.2
	경제	1	1.1
계		90	100.0

2. 조사도구

본 연구에서 활용한 조사도구는 박규희(1995), 최정민(2003), 채은경 외 (2007)의 선행연구를 참조하여 본 연구자가 연구목적에 맞게 수정·보완하

여 구성하였다. 설문지는 일반적 특성 6문항, 교육훈련 실태 7문항, 교육훈련 프로그램에 대한 인식 6문항, 교육훈련 프로그램 내용에 대한 인식 3문항, 교육훈련 프로그램 담당자에 대한 인식 5문항, 교육훈련 방법에 대한 인식 2문항, 교육시설 및 환경에 대한 인식 1문항, 교육훈련 프로그램 효과에 대한 인식 6문항, 교육훈련 프로그램의 문제점 및 활성화 방안 4문항으로, 총 40문항으로 구성하였다. 신뢰도는 0.5 이상으로 나타나 신뢰할 만한 수준임을 알수있다.

<표 III-2> 설문지 문항 구성 현황

구분		문항번호	문항수	신뢰도(α)
1. 교육훈련 실태		7, 8, 9, 10, 20, 26, 35	7	0.60
2. 교육훈련 프로그램 전반에 대한 인식	교육훈련 프로그램	11, 12, 13, 14, 15,16	6	0.66
	교육훈련 프로그램 내용	17, 18, 19	3	
	교육훈련 프로그램 담당자	21, 22, 23, 24, 25	5	
	교육훈련 방법	27, 28	2	
	교육시설 및 환경	29	1	
3. 교육훈련 프로그램 효과		30, 31, 32, 33, 34, 36	6	0.76
4. 교육훈련 프로그램의 문제점 및 활성화 방안		37, 38, 39, 40	4	0.73
5. 인구통계학적 특성		1, 2, 3, 4, 5, 6	6	

3. 자료분석

본 연구의 수집된 자료는 SPSS(Statistical Package for the Social Science) WIN 13.0 프로그램을 이용하여 분석하였다. 분석방법으로는 연구

대상자의 일반적 특성을 파악하기 위해 빈도와 백분율을 산출하였으며, 농협직원들의 교육훈련 현황과 교육훈련 프로그램에 대한 인식, 교육훈련 프로그램 효과에 대한 인식, 그리고 교육훈련 프로그램의 문제점 및 활성화 방안을 알아보기 위해 빈도분석과 χ^2 (Chi-square) 검증¹⁶⁾, t-test(검증)¹⁷⁾, 그리고 One-way ANOVA(일원변량분석)¹⁸⁾을 실시하였다.



-
- 16) 두 개 이상의 범주형 변수들 사이의 상호관련성을 알아보고자 할 때 이용된다. 교차분석에서 이용되는 통계량은 χ^2 (Chi-Square)로서 이는 기대빈도와 실제빈도 간의 차이에 의해서 계산된다.
 - 17) 두 집단(ex: 남자, 여자)의 평균이 통계적으로 유의한 차이를 보이고 있는지의 여부를 검증할 때 사용하는 통계기법이며, 이는 t분포에 의하여 검증된다.
 - 18) 세 집단 이상(ex: 29세 이하, 30~39세, 40세 이상)의 평균이 통계적으로 유의한 차이를 보이고 있는지의 여부를 검증할 때 사용하는 통계기법이며, 이는 F분포에 의하여 검증된다.

IV. 연구 결과 및 해석

1. 교육훈련 현황

1) 교육훈련 참가 경험

농협직원들의 교육훈련 참가 경험을 살펴본 결과는 <표 IV-1>과 같이 교육훈련에 참가한 경험이 있는 농협직원이 82.2%로 대부분을 차지하였으며, 그렇지 않은 농협직원 17.8%로 비교적 적은 것으로 나타났다.

성별로는 남자가 여자보다 교육훈련에 참가한 경험이 많았으며, 성별에 따라 유의미한 차이를 보였다($\chi^2=5.64$, $p<.05$). 연령별로는 연령이 많을수록 교육훈련에 참가한 경험이 많았으나 연령에 따른 유의미한 차이는 없었다. 학력별로는 전문대졸 이하인 직원이 대졸 이상인 직원보다 교육훈련에 참가한 경험이 많았으나 통계적으로는 유의미한 차이를 보이지 않았다.

직급별로는 직급이 높은 직원일수록 교육훈련에 참가한 경험이 많았으며, 직급에 따라 유의미한 차이를 보였다($\chi^2=10.58$, $p<.01$). 근무년수별로는 근무년수가 많은 직원일수록 교육훈련에 참가한 경험이 많았으나 유의미한 차이는 아니었다.

이상과 같이 대부분의 농협직원들은 교육훈련에 참가한 경험이 있었으며, 남자와 직급이 높은 직원일수록 다른 직원보다 교육훈련에 참가한 경험이 많았다.

<표 IV-1> 교육훈련 참가 경험

구 분		있다	없다	계	χ^2 (df)	p
성별	남	38 (92.7)	3 (7.3)	41 (45.6)	5.64* (1)	0.018
	여	36 (73.5)	13 (26.5)	49 (54.4)		
연령	29세 이하	21 (70.0)	9 (30.0)	30 (33.3)	4.76 (2)	0.093
	30~39세	33 (86.8)	5 (13.2)	38 (42.2)		
	40세 이상	20 (90.9)	2 (9.1)	22 (24.4)		
학력	전문대졸 이하	25 (83.3)	5 (16.7)	30 (33.3)	0.04 (1)	0.845
	대졸 이상	49 (81.7)	11 (18.3)	60 (66.7)		
직급	4급 이상	22 (95.7)	1 (4.3)	23 (25.6)	10.58** (2)	0.005
	5급	32 (88.9)	4 (11.1)	36 (40.0)		
	6급 이하	20 (64.5)	11 (35.5)	31 (34.4)		
근무년수	5년 미만	28 (73.7)	10 (26.3)	38 (42.2)	4.08 (2)	0.130
	5~15년 미만	20 (83.3)	4 (16.7)	24 (26.7)		
	15년 이상	26 (92.9)	2 (7.1)	28 (31.1)		
계		74 (82.2)	16 (17.8)	90 (100.0)		

* p<.05, ** p<.01

2) 월평균 자체 교육훈련 횟수

농협 사무소 내 월 자체 교육훈련 횟수에 대해 살펴본 결과는 <표 IV-2>와 같이 월평균 자체 교육훈련을 3~4회 실시한다고 인식하는 농협직원이 45.6%로 가장 많았으며, 다음으로 2회 이내 23.3%, 9회 이상 15.6%, 5~6회 12.2%, 7~8회 3.3% 순으로 나타났다. 따라서 자체 교육훈련을 월평균 3~4회 실시하는 사무소가 가장 많음을 알 수 있다.

<표 IV-2> 월평균 자체 교육훈련 횟수

구 분	빈도(명)	백분율(%)
9회 이상	14	15.6
7~8회	3	3.3
5~6회	11	12.2
3~4회	41	45.6
2회 이내	21	23.3
계	90	100.0

3) 1회당 자체 교육훈련 소요시간

사무소 내 1회당 자체 교육훈련 소요시간에 대해 살펴본 결과는 <표 IV-3>과 같다.

<표 IV-3> 1회당 자체교육훈련 소요시간

구 분	빈도(명)	백분율(%)
90~120분	3	3.3
60~90분 미만	4	4.4
30~60분 미만	83	92.2
계	90	100.0

<표 IV-3>에서 보는 바와 같이 1회당 자체 교육훈련을 30~60분 미만 실시한다고 인식하는 농협직원이 92.2%로 대부분을 차지하였으며, 다음으로 60~90분 미만 4.4%, 90~120분 3.3% 순으로 나타났다. 따라서 대부분의 사무소 내에서는 1회당 자체 교육훈련을 30~60분 미만 실시하고 있음을 알 수 있다.

4) 교육훈련 장소

사무소 내 교육훈련의 장소에 대해 살펴본 결과는 <표 IV-4>와 같다.

<표 IV-4> 교육훈련 장소

구 분	빈도(명)	백분율(%)
회의실	12	13.3
영업장내	77	85.6
기타	1	1.1
계	90	100.0

<표 IV-4>에서 보는 바와 같이 교육훈련을 영업장 내에서 실시한다고 인식하는 농협직원이 85.6%로 대부분을 차지하였으며, 다음으로 회의실 13.3%, 기타 1.1% 순으로 나타났다. 따라서 대부분의 사무소에서는 교육훈련은 영업장에서 실시하고 있음을 알 수 있다.

5) 교육프로그램 담당자

사무소 내 교육훈련의 교육 프로그램 담당자에 대해 살펴본 결과는 <표 IV-5>와 같다.



<표 IV-5> 교육프로그램 담당자

구 분	빈도(명)	백분율(%)
사무소장	6	6.7
부지점장	3	3.3
차장	19	21.1
직원	60	66.7
외부강사	2	2.2
계	90	100.0

<표 IV-5>에서 보는 바와 같이 교육훈련의 교육 프로그램은 직원이 담당하고 있다고 인식하는 농협직원이 66.7%로 절반 이상을 차지하였으며, 다음으로 차장 21.1%, 사무소장 6.7%, 부지점장 3.3%, 외부강사 2.2% 순으로 나

타났다. 따라서 사무소 내에서 교육훈련의 교육 프로그램은 직원이 가장 많이 담당하고 있음을 알 수 있다.

6) 실시하는 교육훈련 방법

사무소 내에서 교육훈련을 실시하는 교육훈련 방법에 대해 살펴본 결과는 <표 IV-6>과 같다.

<표 IV-6> 실시하는 교육훈련 방법

구 분	빈도(명)	백분율(%)
강의식	69	76.7
토의식	10	11.1
사례연구식	3	3.3
시청각교육식	5	5.6
실기나 실습식	3	3.3
계	90	100.0

<표 IV-6>에서 보는 바와 같이 교육훈련을 강의식으로 실시한다고 인식하는 농협직원이 76.7%로 대부분을 차지하였으며, 다음으로 토의식 11.1%, 시청각교육식 5.6%, 사례연구식과 실기나 실습식이 각각 3.3% 순으로 나타났다. 따라서 대부분의 사무소에서는 교육훈련을 강의식으로 실시하고 있음을 알 수 있다.

7) 교육훈련 후 성과평가

(1) 교육훈련 후 성과평가 경험

농협직원들이 교육훈련 후 성과평가를 받은 경험이 있는지 살펴본 결과는 <표 IV-7>과 같다.

<표 IV-7> 교육훈련 후 성과평가 경험

구 분	빈도(명)	백분율(%)
없다	59	65.6
있다	31	34.4
계	90	100.0

<표 IV-7>에서 보는 바와 같이 교육훈련 후 성과평가를 받은 경험이 없는 직원이 65.6%로 성과평가를 받은 경험이 있는 직원 34.4%보다 많은 것으로 나타났다. 따라서 상당수의 직원들이 교육훈련 후 성과평가를 받은 경험이 없음을 알 수 있다.

(2) 교육훈련 후 성과평가 방법

교육훈련 후 성과평가 방법에 대해 살펴본 결과는 <표 IV-8>과 같다.

<표 IV-8> 교육훈련 후 성과평가 방법

구 분	빈도(명)	백분율(%)
시험	15	48.4
레포트 작성	2	6.5
역할연기법	8	25.8
사례분석법	3	9.7
질문지법	3	9.7
계	31	100.0

<표 IV-8>에서 보는 바와 같이 교육훈련 후 성과평가를 시험을 통해 받은 직원이 48.4%로 가장 많았으며, 다음으로 역할 연기법 25.8%, 사례분석법과 질문지법이 각각 9.7%, 레포트 작성 6.5% 순으로 나타났다. 따라서 농협직원들은 교육훈련 후 성과평가를 시험을 통해 가장 많이 받았음을 알 수 있다.

2. 교육훈련 프로그램에 대한 인식

1) 교육 프로그램에 대한 인식

(1) 교육훈련의 필요성

교육훈련의 필요성에 대해 농협직원들의 인식을 살펴본 결과는 <표 IV-9>와 같이 5점 만점 중 전체 평균이 4.00으로, 농협직원들은 교육훈련이 필요하다고 인식하는 것으로 나타났다.

<표 IV-9> 교육훈련의 필요성

구 분		N	Mean	SD	t(F)	p
성 별	남	41	4.12	0.60	1.79	0.077
	여	49	3.90	0.59		
연 령	29세 이하	30	3.90	0.61	0.74	0.479
	30~39세	38	4.08	0.67		
	40세 이상	22	4.00	0.44		
학 력	전문대졸 이하	30	3.97	0.56	-0.37	0.711
	대졸 이상	60	4.02	0.62		
직 급	4급 이상	23	4.17	0.39	2.18	0.119
	5급	36	4.03	0.65		
	6급 이하	31	3.84	0.64		
근무년수	5년 미만	38	3.92	0.71	1.19	0.310
	5~15년 미만	24	3.96	0.55		
	15년 이상	28	4.14	0.45		
전 체		90	4.00	0.60		

성별로는 남자가 여자보다 교육훈련이 필요하다고 인식하였으나 유의미한 차이는 아니었다. 연령별로는 30~39세인 직원이 다른 직원보다 교육훈련이 필요하다고 인식하였고, 29세 이하인 직원은 다른 직원보다 교육훈련이 필

요하지 않다고 인식하였으나 연령에 따른 유의미한 차이는 없었다. 학력별로는 대졸 이상인 직원이 전문대졸 이하 직원보다 교육훈련이 필요하다고 인식하였으나 통계적으로는 유의미한 차이를 보이지 않았다.

직급별로는 직급이 높은 직원일수록 교육훈련이 필요하다고 인식하였으나 유의미한 차이는 아니었다. 근무년수별로는 근무년수가 많은 직원일수록 교육훈련이 필요하다고 인식하였으나 근무년수에 따른 유의미한 차이는 없었다.

이상과 같이 농협직원들은 교육훈련이 필요하다고 인식하였으며, 성별과 연령, 학력, 직급, 그리고 근무년수별로는 차이를 보이지 않았다.

(2) 교육훈련 프로그램 작성 전 사무소 단위의 교육훈련 필요성에 대한 조사 실시 여부

사무소에서 교육훈련의 프로그램 작성 전 사무소 단위의 교육훈련 필요성에 대한 조사를 실시에 대해 농협직원들의 인식을 살펴본 결과는 <표 IV-10>과 같이 5점 만점 중 전체 평균이 2.56으로, 농협직원들은 사무소가 교육훈련의 프로그램을 작성하기 전에 사무소 단위의 교육훈련 필요성에 대한 조사를 그다지 실시하지 않는다고 인식하는 것으로 나타났다.

성별로는 여자가 남자보다 사무소가 교육훈련의 프로그램을 작성하기 전에 사무소 단위의 교육훈련 필요성에 대한 조사를 실시한다고 인식하였으나 성별에 따른 유의미한 차이는 없었다. 연령별로는 30~39세인 직원이 다른 직원보다 사무소가 교육훈련의 프로그램을 작성하기 전에 사무소 단위의 교육훈련 필요성에 대한 조사를 실시한다고 인식하였고, 40세 이상인 직원은 다른 직원보다 사무소가 교육훈련의 프로그램을 작성하기 전에 사무소 단위의 교육훈련 필요성에 대한 조사를 실시하지 않는다고 인식하였으며, 연령에 따라 유의미한 차이를 보였다($F=4.59, p<.05$). 학력별로는 전문대졸 이하

인 직원이 대졸 이상인 직원보다 사무소가 교육훈련의 프로그램을 작성하기 전에 사무소 단위의 교육훈련 필요성에 대한 조사를 실시한다고 인식하였으나 통계적으로는 유의미한 차이를 보이지 않았다.

<표 IV-10> 교육훈련 프로그램 작성 전 사무소 단위의 교육훈련 필요성에 대한 조사 실시 여부

구 분		N	Mean	SD	t(F)	p
성 별	남	41	2.51	0.93	-0.42	0.679
	여	49	2.59	0.89		
연 령	29세 이하	30	2.60	0.81	4.59*	0.013
	30~39세	38	2.79	0.99		
	40세 이상	22	2.09	0.68		
학 력	전문대졸 이하	30	2.77	0.94	1.59	0.116
	대졸 이상	60	2.45	0.87		
직 급	4급 이상	23	2.17	0.94	3.82*	0.026
	5급	36	2.56	0.91		
	6급 이하	31	2.84	0.78		
근무년수	5년 미만	38	2.66	0.85	0.53	0.590
	5~15년 미만	24	2.42	1.02		
	15년 이상	28	2.54	0.88		
전 체		90	2.56	0.90		

* p<.05

직급별로는 직급이 낮은 직원일수록 사무소가 교육훈련의 프로그램을 작성하기 전에 사무소 단위의 교육훈련 필요성에 대한 조사를 실시한다고 인식하였으며, 직급에 따라 유의미한 차이를 보였다(F=3.82, p<.05). 근무년수 별로는 5년 미만인 직원이 다른 직원보다 사무소가 교육훈련의 프로그램을 작성하기 전에 사무소 단위의 교육훈련 필요성에 대한 조사를 실시한다고 인식하였고, 5~15년 미만인 직원은 다른 직원보다 사무소가 교육훈련의 프로그램을 작성하기 전에 사무소 단위의 교육훈련 필요성에 대한 조사를 실

시하지 않는다고 인식하였으나 유의미한 차이는 아니었다.

이상과 같이 농협직원들은 사무소가 교육훈련의 프로그램을 작성하기 전에 사무소 단위의 교육훈련 필요성에 대한 조사를 그다지 실시하지 않는다고 인식하였으며, 30~39세인 직원과 직급이 높은 직원일수록 다른 직원보다 사무소가 교육훈련의 프로그램을 작성하기 전에 사무소 단위의 교육훈련 필요성에 대한 조사를 실시한다고 인식하였다.

(3) 농협의 교육훈련 프로그램 작성 전 직무수행 시 필요한 지식에 대한 교육훈련 필요성 조사 여부

농협직원들은 농협이 교육훈련 프로그램을 작성하기 전에 직무수행 시 필요한 지식에 대한 교육훈련의 필요성을 조사한다고 인식하는지 살펴본 결과는 <표 IV-11>과 같이 5점 만점 중 전체 평균이 2.93으로, 농협직원들은 농협이 교육훈련 프로그램을 작성하기 전에 직무수행 시 필요한 지식에 대한 교육훈련의 필요성을 그다지 조사하지 않는다고 인식하는 것으로 나타났다.

성별로는 남자와 여자가 별다른 차이 없이 농협이 교육훈련 프로그램을 작성하기 전에 직무수행 시 필요한 지식에 대한 교육훈련의 필요성을 그다지 조사하지 않는다고 인식하였다. 연령별로는 30~39세인 직원이 다른 직원보다 농협이 교육훈련 프로그램을 작성하기 전에 직무수행 시 필요한 지식에 대한 교육훈련의 필요성을 조사한다고 인식하였고, 40세 이상인 직원은 다른 직원보다 농협이 교육훈련 프로그램을 작성하기 전에 직무수행 시 필요한 지식에 대한 교육훈련의 필요성을 조사하지 않는다고 인식하였으나 유의미한 차이는 아니었다. 학력별로는 전문대졸 이하인 직원이 대졸 이상인 직원보다 농협이 교육훈련 프로그램을 작성하기 전에 직무수행 시 필요한 지식에 대한 교육훈련의 필요성을 조사한다고 인식하였으나 학력에 따른 유의미한 차이는 없었다.

<표 IV-11> 농협의 교육훈련 프로그램 작성 전 직무수행 시 필요한 지식에 대한 교육훈련 필요성 조사 여부

구 분		N	Mean	SD	t(F)	p
성 별	남	41	2.93	0.99	-0.06	0.951
	여	49	2.94	0.85		
연 령	29세 이하	30	2.93	0.83	1.89	0.157
	30~39세	38	3.11	0.98		
	40세 이상	22	2.64	0.85		
학 력	전문대졸 이하	30	3.00	1.02	0.49	0.626
	대졸 이상	60	2.90	0.86		
직 급	4급 이상	23	2.83	1.07	1.10	0.338
	5급	36	2.83	0.81		
	6급 이하	31	3.13	0.89		
근무년수	5년 미만	38	3.08	0.85	0.84	0.435
	5~15년 미만	24	2.83	1.05		
	15년 이상	28	2.82	0.86		
전 체		90	2.93	0.91		

직급별로는 6급 이하인 직원이 5급 이상인 직원보다 농협이 교육훈련 프로그램을 작성하기 전에 직무수행 시 필요한 지식에 대한 교육훈련의 필요성을 조사한다고 인식하였으나 통계적으로는 유의미한 차이를 보이지 않았다. 근무년수별로는 근무년수가 적은 직원일수록 농협이 교육훈련 프로그램을 작성하기 전에 직무수행 시 필요한 지식에 대한 교육훈련의 필요성을 조사한다고 인식하였으나 유의미한 차이는 아니었다.

이상과 같이 농협직원들은 농협이 교육훈련 프로그램을 작성하기 전에 직무수행 시 필요한 지식에 대한 교육훈련의 필요성을 그다지 조사하지 않는다고 인식하였으며, 성별과 연령, 학력, 직급, 그리고 근무년수별로는 차이를 보이지 않았다.

(4) 교육훈련 프로그램 작성 전 직원들이 선호하는 교육 프로그램
내용 조사 여부

농협직원들은 사무소가 교육훈련 프로그램을 작성하기 전에 직원들이 받고 싶은 교육프로그램의 내용을 조사한다고 인식하는지 살펴본 결과는 <표 IV-12>와 같이 5점 만점 중 전체평균이 2.57로, 농협직원들은 사무소가 교육훈련 프로그램을 작성하기 전에 직원들이 받고 싶은 교육프로그램의 내용을 그다지 조사하지 않는다고 인식하는 것으로 나타났다.

<표 IV-12> 교육훈련 프로그램 작성 전 직원들이 선호하는 교육 프로그램
내용 조사 여부

구 분		N	Mean	SD	t(F)	p
성 별	남	41	2.61	0.95	0.43	0.667
	여	49	2.53	0.79		
연 령	29세 이하	30	2.50	0.63	0.99	0.377
	30~39세	38	2.71	0.98		
	40세 이상	22	2.41	0.91		
학 력	전문대졸 이하	30	2.67	1.06	0.69	0.492
	대졸 이상	60	2.52	0.75		
직 급	4급 이상	23	2.35	1.03	1.18	0.312
	5급	36	2.58	0.81		
	6급 이하	31	2.71	0.78		
근무년수	5년 미만	38	2.66	0.63	0.36	0.696
	5~15년 미만	24	2.50	0.93		
	15년 이상	28	2.50	1.07		
전 체		90	2.57	0.86		

성별로는 남자가 여자보다 사무소가 교육훈련 프로그램을 작성하기 전에 직원들이 받고 싶은 교육프로그램의 내용을 조사한다고 인식하였으나 유의미한 차이는 아니었다. 연령별로는 30~39세인 직원이 다른 직원보다 사무

소가 교육훈련 프로그램을 작성하기 전에 직원들이 받고 싶은 교육프로그램의 내용을 조사한다고 인식하였고, 40세 이상인 직원은 다른 직원보다 사무소가 교육훈련 프로그램을 작성하기 전에 직원들이 받고 싶은 교육프로그램의 내용을 조사하지 않는다고 인식하였으나 연령에 따른 유의미한 차이는 없었다. 학력별로는 전문대졸 이하인 직원이 대졸 이상인 직원보다 사무소가 교육훈련 프로그램을 작성하기 전에 직원들이 받고 싶은 교육프로그램의 내용을 조사한다고 인식하였으나 통계적으로는 유의미한 차이를 보이지 않았다.

직급별로는 직급이 낮은 직원일수록 사무소가 교육훈련 프로그램을 작성하기 전에 직원들이 받고 싶은 교육프로그램의 내용을 조사한다고 인식하였으나 유의미한 차이는 아니었다. 근무년수별로는 5년 미만인 직원이 5년 이상인 직원보다 사무소가 교육훈련 프로그램을 작성하기 전에 직원들이 받고 싶은 교육프로그램의 내용을 조사한다고 인식하였으나 근무년수에 따른 유의미한 차이는 없었다.

이상과 같이 농협직원들은 사무소가 교육훈련 프로그램을 작성하기 전에 직원들이 받고 싶은 교육프로그램의 내용을 그다지 조사하지 않는다고 인식하였으며, 성별과 연령, 학력, 직급, 그리고 근무년수별로는 차이를 보이지 않았다.

(5) 중요하다고 생각하는 교육 프로그램

① 가장 중요하다고 생각하는 교육 프로그램

농협직원들이 가장 중요하다고 인식하는 교육 프로그램의 목적에 대해 살펴본 결과는 <표 IV-13>과 같이 교육 프로그램 목적에서 직무능력 향상이 가장 중요하다고 인식하는 직원이 72.2%로 대부분을 차지하였으며, 다음으로 자기계발 촉진 12.2%, 정신자세 확립 8.9%, 인간관계 개선과 관리능력

향상이 각각 3.3% 순으로 나타났다.

<표 IV-13> 가장 중요하다고 생각하는 교육 프로그램

구 분		직무능력 향상	정신자세 확립	인간관계 개선	관리능력 향상	자기계발 촉진	계	χ^2 (df)	p
성별	남	30 (73.2)	7 (17.1)	1 (2.4)	1 (2.4)	2 (4.9)	41 (45.6)	9.37 (4)	0.053
	여	35 (71.4)	1 (2.0)	2 (4.1)	2 (4.1)	9 (18.4)	49 (54.4)		
연령	29세 이하	24 (80.0)	-	1 (3.3)	-	5 (16.7)	30 (33.3)	11.22 (8)	0.190
	30~39세	25 (65.8)	4 (10.5)	1 (2.6)	3 (7.9)	5 (13.2)	38 (42.2)		
	40세 이상	16 (72.7)	4 (18.2)	1 (4.5)	-	1 (4.5)	22 (24.4)		
학력	전문대졸 이하	17 (56.7)	4 (13.3)	1 (3.3)	2 (6.7)	6 (20.0)	30 (33.3)	6.24 (4)	0.182
	대졸 이상	48 (80.0)	4 (6.7)	2 (3.3)	1 (1.7)	5 (8.3)	60 (66.7)		
직급	4급 이상	18 (78.3)	4 (17.4)	-	-	1 (4.3)	23 (25.6)	10.53 (8)	0.230
	5급	25 (69.4)	2 (5.6)	1 (2.8)	3 (8.3)	5 (13.9)	36 (40.0)		
	6급 이하	22 (71.0)	2 (6.5)	2 (6.5)	-	5 (16.1)	31 (34.4)		
근무 년수	5년 미만	31 (81.6)	2 (5.3)	1 (2.6)	-	4 (10.5)	38 (42.2)	11.25 (8)	0.188
	5~15년 미만	13 (54.2)	2 (8.3)	1 (4.2)	2 (8.3)	6 (25.0)	24 (26.7)		
	15년 이상	21 (75.0)	4 (14.3)	1 (3.6)	1 (3.6)	1 (3.6)	28 (31.1)		
계		65 (72.2)	8 (8.9)	3 (3.3)	3 (3.3)	11 (12.2)	90 (100.0)		

성별로는 남자가 여자보다 교육 프로그램 목적에서 직무능력 향상이 가장 중요하다고 인식하였고, 여자는 남자보다 자기계발 촉진이 가장 중요하다고 인식하였으나 유의미한 차이는 아니었다. 연령별로는 29세 이하인 직원이 다른 직원보다 교육 프로그램 목적에서 직무능력 향상이 가장 중요하다고 인식하였고, 연령이 많은 직원일수록 정신자세 확립이 가장 중요하다고 인식하였으나 연령에 따른 유의미한 차이는 없었다. 학력별로는 전문대졸 이하인 직원이 대졸 이상인 직원보다 교육 프로그램 목적에서 자기계발 촉진이

이 가장 중요하다고 인식하였고, 대졸 이상인 직원은 전문대졸 이하인 직원보다 직무능력 향상이 가장 중요하다고 인식하였으나 통계적으로는 유의미한 차이를 보이지 않았다.

직급별로는 4급 이상인 직원이 다른 직원보다 교육 프로그램 목적에서 직무능력 향상이 가장 중요하다고 인식하였고, 직급이 낮은 직원일수록 자기계발 촉진이 가장 중요하다고 인식하였으나 유의미한 차이는 아니었다. 근무년수별로는 5년 미만인 직원이 다른 직원보다 교육 프로그램 목적에서 직무능력 향상이 가장 중요하다고 인식하였고, 5~15년 미만인 직원은 다른 직원보다 자기계발 촉진이 가장 중요하다고 인식하였으나 근무년수에 따른 유의미한 차이는 없었다.

이상과 같이 농협직원들은 교육 프로그램 목적에서 직무능력 향상이 가장 중요하다고 인식하였으며, 성별과 연령, 학력, 직급, 그리고 근무년수별로는 차이를 보이지 않았다.



② 중요하다고 생각하는 교육 프로그램

농협직원들이 중요하다고 인식하는 교육 프로그램 목적에 대해 살펴본 결과는 <표 IV-14>와 같다.

<표 IV-14> 중요하다고 생각하는 교육 프로그램 (복수응답)

구 분	빈도(명)	백분율(%)
직무능력 향상	85	32.7
정신자세 확립	38	14.6
인간관계 개선	31	11.9
관리능력 향상	46	17.7
자기계발 촉진	60	23.1
계	260	100.0

<표 IV-14>에서 보는 바와 같이 교육 프로그램 목적에서 직무능력 향상

이 중요하다고 인식하는 직원이 32.7%로 가장 많았으며, 다음으로 자기계발 촉진 23.1%, 관리능력 향상 17.7%, 정신자세 확립 14.6%, 인간관계 개선 11.9% 순으로 나타났다. 따라서 농협직원들은 교육 프로그램 목적에서 직무 능력 향상이 가장 중요하다고 인식하고 있음을 알 수 있다.

(6) 시행 중인 교육훈련의 전반적인 체계와 프로그램에 대한 인식

사무소에서 수립 시행하고 있는 교육훈련의 전반적인 체계와 프로그램에 대해 농협직원들의 인식을 살펴본 결과는 <표 IV-15>와 같이 5점 만점 중 전체 평균이 3.36으로, 농협직원들은 사무소에서 수립 시행하고 있는 교육훈련의 전반적인 체계와 프로그램이 그다지 좋지 않다고 인식하는 것으로 나타났다.

성별로는 남자가 여자보다 자신의 사무소에서 수립 시행하고 있는 교육훈련의 전반적인 체계와 프로그램이 좋다고 인식하였으나 연령에 따른 유의미한 차이는 없었다. 연령별로는 연령이 적은 직원일수록 사무소에서 수립 시행하고 있는 교육훈련의 전반적인 체계와 프로그램이 좋다고 인식하였으나 통계적으로는 유의미한 차이를 보이지 않았다. 학력별로는 전문대졸 이하인 직원이 대졸 이상인 직원보다 사무소에서 수립 시행하고 있는 교육훈련의 전반적인 체계와 프로그램이 좋다고 인식하였으나 유의미한 차이는 아니었다.

직급별로는 직급이 낮은 직원일수록 사무소에서 수립 시행하고 있는 교육훈련의 전반적인 체계와 프로그램이 좋다고 인식하였으나 직급에 따른 유의미한 차이는 없었다. 근무년수별로는 5년 미만인 직원이 다른 직원보다 사무소에서 수립 시행하고 있는 교육훈련의 전반적인 체계와 프로그램이 좋다고 인식하였고, 5~15년 미만인 직원은 다른 직원보다 사무소에서 수립 시행하고 있는 교육훈련의 전반적인 체계와 프로그램이 좋지 않다고 인식하였

으며, 근무년수에 따라 유의미한 차이를 보였다(F=3.67, p<.05).

<표 IV-15> 시행 중인 교육훈련의 전반적인 체계와 프로그램에 대한 인식

구 분		N	Mean	SD	t(F)	p
성 별	남	41	3.46	0.60	1.70	0.093
	여	49	3.27	0.49		
연 령	29세 이하	30	3.43	0.50	0.56	0.572
	30~39세	38	3.34	0.58		
	40세 이상	22	3.27	0.55		
학 력	전문대졸 이하	30	3.40	0.50	0.54	0.589
	대졸 이상	60	3.33	0.57		
직 급	4급 이상	23	3.17	0.49	2.18	0.119
	5급	36	3.36	0.59		
	6급 이하	31	3.48	0.51		
근무년수	5년 미만	38	3.50	0.56	3.67*	0.030
	5~15년 미만	24	3.13	0.54		
	15년 이상	28	3.36	0.49		
전 체		90	3.36	0.55		

* p<.05

이상과 같이 농협직원들은 사무소에서 수립 시행하고 있는 교육훈련의 전반적인 체계와 프로그램이 좋다고 인식하였으며, 근무년수가 5년 미만인 직원이 다른 직원보다 사무소에서 수립 시행하고 있는 교육훈련의 전반적인 체계와 프로그램이 좋다고 인식하였다.

2) 교육 프로그램 내용에 대한 인식

(1) 교육 프로그램 주제 내용에 대한 인식

농협직원들은 교육 프로그램의 주제 내용이 어떠하다고 인식하는 살펴본 결과는 <표 IV-16>과 같이 5점 만점 중 전체 평균이 3.51로, 농협직원들은

교육 프로그램 주제 내용이 좋다고 인식하는 것으로 나타났다.

<표 IV-16> 교육 프로그램 주제 내용에 대한 인식

구 분		N	Mean	SD	t(F)	p
성 별	남	41	3.63	0.54	2.07*	0.041
	여	49	3.41	0.50		
연 령	29세 이하	30	3.50	0.51	0.03	0.973
	30~39세	38	3.53	0.56		
	40세 이상	22	3.50	0.51		
학 력	전문대졸 이하	30	3.43	0.50	-1.00	0.323
	대졸 이상	60	3.55	0.53		
직 급	4급 이상	23	3.39	0.50	1.20	0.307
	5급	36	3.50	0.56		
	6급 이하	31	3.61	0.50		
근무년수	5년 미만	38	3.61	0.55	1.44	0.242
	5~15년 미만	24	3.38	0.50		
	15년 이상	28	3.50	0.51		
전 체		90	3.51	0.53		

* p<.05

성별로는 남자가 여자보다 교육 프로그램 주제 내용이 좋다고 인식하였으며, 성별에 따라 유의미한 차이를 보였다($t=2.07, p<.05$). 연령별로는 30~39세인 직원이 다른 직원보다 교육 프로그램 주제 내용이 좋다고 인식하였으나 연령에 따른 유의미한 차이는 없었다. 학력별로는 대졸 이상인 직원이 전문대졸 이하인 직원보다 교육 프로그램 주제 내용이 좋다고 인식하였으나 통계적으로는 유의미한 차이를 보이지 않았다.

직급별로는 직급이 낮은 직원일수록 교육 프로그램 주제 내용이 좋다고 인식하였으나 유의미한 차이는 아니었다. 근무년수별로는 5년 미만인 직원이 다른 직원보다 교육 프로그램 주제 내용이 좋다고 인식하였고, 5~10년

미만인 직원은 다른 직원보다 교육 프로그램 주제 내용이 좋지 않다고 인식하였으나 근무년수에 따른 유의미한 차이는 없었다.

이상과 같이 농협직원들은 교육 프로그램 주제 내용이 좋다고 인식하였으며, 여자가 남자보다 교육 프로그램 주제 내용이 좋다고 인식하였다.

(2) 교육 프로그램 주제내용의 직무와 관련성

농협직원들은 교육 프로그램 주제내용이 자신이 직무와 관련성이 있다고 인식하는지 살펴본 결과는 <표 IV-17>과 같이 5점 만점 중 전체 평균이 3.58로, 교육 프로그램 주제내용과 자신의 직무와의 관련성이 높다고 인식하는 것으로 나타났다.

<표 IV-17> 교육 프로그램 주제내용의 직무와 관련성

구 분		N	Mean	SD	t(F)	p
성 별	남	41	3.61	0.63	0.45	0.656
	여	49	3.55	0.61		
연 령	29세 이하	30	3.60	0.62	1.95	0.149
	30~39세	38	3.68	0.62		
	40세 이상	22	3.36	0.58		
학 력	전문대졸 이하	30	3.40	0.56	-1.96	0.053
	대졸 이상	60	3.67	0.63		
직 급	4급 이상	23	3.57	0.51	2.06	0.134
	5급	36	3.72	0.66		
	6급 이하	31	3.42	0.62		
근무년수	5년 미만	38	3.61	0.68	2.29	0.107
	5~15년 미만	24	3.75	0.53		
	15년 이상	28	3.39	0.57		
전 체		90	3.58	0.62		

성별로는 남자가 여자보다 교육 프로그램 주제내용과 자신의 직무와의 관

련성이 높다고 인식하였으나 성별에 따른 유의미한 차이는 없었다. 연령별로는 30~39세인 직원이 다른 직원보다 교육 프로그램 주제내용과 자신의 직무와의 관련성이 높다고 인식하였고, 40세 이상인 직원은 다른 직원보다 교육 프로그램 주제내용과 자신의 직무와의 관련성이 낮다고 인식하였으나 통계적으로는 유의미한 차이를 보이지 않았다. 학력별로는 대졸 이상인 직원이 전문대졸 이하인 직원보다 교육 프로그램 주제내용과 자신의 직무와의 관련성이 높다고 인식하였으나 유의미한 차이는 아니었다.

직급별로는 5급인 직원이 다른 직원보다 교육 프로그램 주제내용과 자신의 직무와의 관련성이 높다고 인식하였고, 6급 이하인 직원은 다른 직원보다 교육 프로그램 주제내용과 자신의 직무와의 관련성이 낮다고 인식하였으나 직급에 따른 유의미한 차이는 없었다. 근무년수별로는 5~15년 미만인 직원이 다른 직원보다 교육 프로그램 주제내용과 자신의 직무와의 관련성이 높다고 인식하였고, 15년 이상인 직원은 다른 직원보다 교육 프로그램 주제내용과 자신의 직무와의 관련성이 낮다고 인식하였으나 통계적으로는 유의미한 차이를 보이지 않았다.

이상과 같이 농협직원들은 교육 프로그램 주제내용과 자신의 직무와의 관련성이 높다고 인식하였으며, 성별과 연령, 학력, 직급, 그리고 근무년수별로는 차이를 보이지 않았다.

(3) 교육 프로그램 내용의 충실성 수준

농협직원들은 사무소 내 교육 프로그램의 내용 충실성 수준이 어느 정도라고 인식하는지 살펴본 결과는 <표 IV-18>과 같이 5점 만점 중 전체 평균이 3.41로, 농협직원들은 사무소 내 교육 프로그램 내용의 충실성이 그다지 높지 않다고 인식하는 것으로 나타났다.

성별로는 남자가 여자보다 사무소 내 교육 프로그램 내용의 충실성이 높

다고 인식하였으나 통계적으로는 유의미한 차이를 보이지 않았다. 연령별로는 연령이 적은 직원일수록 사무소 내 교육 프로그램 내용의 충실성이 높다고 인식하였으나 유의미한 차이는 아니었다. 학력별로는 대졸 이상인 직원이 전문대졸 이하인 직원보다 사무소 내 교육 프로그램 내용의 충실성이 높다고 인식하였으나 학력에 따른 유의미한 차이는 없었다.

<표 IV-18> 교육 프로그램 내용의 충실성 수준

구 분		N	Mean	SD	t(F)	p
성 별	남	41	3.44	0.63	0.39	0.697
	여	49	3.39	0.61		
연 령	29세 이하	30	3.53	0.63	1.16	0.317
	30~39세	38	3.39	0.64		
	40세 이상	22	3.27	0.55		
학 력	전문대졸 이하	30	3.40	0.56	-0.12	0.905
	대졸 이상	60	3.42	0.65		
직 급	4급 이상	23	3.13	0.55	3.52*	0.034
	5급	36	3.47	0.65		
	6급 이하	31	3.55	0.57		
근무년수	5년 미만	38	3.61	0.55	3.69*	0.029
	5~15년 미만	24	3.21	0.66		
	15년 이상	28	3.32	0.61		
전 체		90	3.41	0.62		

* p<.05

직급별로는 직급이 낮은 직원일수록 사무소 내 교육 프로그램 내용의 충실성이 높다고 인식하였으며, 직급에 따라 유의미한 차이를 보였다(F=3.52, p<.05). 근무년수별로는 5년 미만인 직원이 다른 직원보다 사무소 내 교육 프로그램 내용의 충실성이 높다고 인식하였고, 5~15년 미만인 직원은 다른 직원보다 사무소 내 교육 프로그램 내용의 충실성이 낮다고 인식하였으며,

근무년수에 따라 유의미한 차이를 보였다($F=3.69, p<.05$).

이상과 같이 농협직원들은 사무소 내 교육 프로그램 내용의 충실성이 그다지 높지 않다고 인식하였으며, 직급이 낮은 직원일수록, 근무년수가 5년 미만인 직원이 다른 직원보다 사무소 내 교육 프로그램 내용의 충실성이 높다고 인식하였다.

3) 교육 프로그램 담당자에 대한 인식

(1) 바람직한 교육훈련 담당자

농협직원들은 사무소 자체 교육훈련이 성공적으로 이루어지기 위해 교육훈련 담당자는 누가 되어야 한다고 인식하는지 살펴본 결과는 <표 IV-19>와 같이 사무소 자체 교육훈련이 성공적으로 이루어지기 위해 교육훈련은 담당직원이 담당해야 한다고 인식하는 직원이 47.8%로 가장 많았으며, 다음으로 책임자 34.4%, 외부기관 강사 11.1%, 부지점장 6.7% 순으로 나타났다.

성별로는 남자가 여자보다 사무소 자체 교육훈련이 성공적으로 이루어지기 위해 교육훈련은 책임자가 담당하는 것이 바람직하다고 인식하였고, 여자는 남자보다 담당직원이하는 것이 바람직하다고 인식하였으나 유의미한 차이는 아니었다. 연령별로는 29세 이하인 직원이 다른 직원보다 사무소 자체 교육훈련이 성공적으로 이루어지기 위해 교육훈련은 담당직원이 담당하는 것이 바람직하다고 인식하였고, 30~39세인 직원은 다른 직원보다 책임자가 담당하는 것이 바람직하다고 인식하였으나 연령에 따른 유의미한 차이는 없었다. 학력별로는 전문대졸 이하인 직원이 대졸 이상인 직원보다 사무소 자체 교육훈련이 성공적으로 이루어지기 위해 교육훈련은 책임자가 담당하는 것이 바람직하다고 인식하였고, 대졸 이상인 직원인 전문대졸 이하인 직원보다 담당직원이 담당하는 것이 바람직하다고 인식하였으나 통계적으로는 유의미한 차이를 보이지 않았다.

<표 IV-19> 바람직한 교육훈련 담당자

구 분		부지점장	책임자	담당직원	외부기관 강사	계	χ^2 (df)	p
성별	남	2 (4.9)	16 (39.0)	18 (43.9)	5 (12.2)	41 (45.6)	1.14 (3)	0.768
	여	4 (8.2)	15 (30.6)	25 (51.0)	5 (10.2)	49 (54.4)		
연령	29세 이하	3 (10.0)	6 (20.0)	16 (53.3)	5 (16.7)	30 (33.3)	5.66 (6)	0.462
	30~39세	2 (5.3)	16 (42.1)	16 (42.1)	4 (10.5)	38 (42.2)		
	40세 이상	1 (4.5)	9 (40.9)	11 (50.0)	1 (4.5)	22 (24.4)		
학력	전문대졸 이하	2 (6.7)	11 (36.7)	13 (43.3)	4 (13.3)	30 (33.3)	0.45 (3)	0.930
	대졸 이상	4 (6.7)	20 (33.3)	30 (50.0)	6 (10.0)	60 (66.7)		
직급	4급 이상	-	6 (26.1)	16 (69.6)	1 (4.3)	23 (25.6)	7.91 (6)	0.245
	5급	3 (8.3)	15 (41.7)	14 (38.9)	4 (11.1)	36 (40.0)		
	6급 이하	3 (9.7)	10 (32.3)	13 (41.9)	5 (16.1)	31 (34.4)		
근무년수	5년 미만	5 (13.2)	12 (31.6)	16 (42.1)	5 (13.2)	38 (42.2)	5.63 (6)	0.466
	5~15년 미만	-	9 (37.5)	12 (50.0)	3 (12.5)	24 (26.7)		
	15년 이상	1 (3.6)	10 (35.7)	15 (53.6)	2 (7.1)	28 (31.1)		
계		6 (6.7)	31 (34.4)	43 (47.8)	10 (11.1)	90 (100.0)		

직급별로는 4급 이상인 직원이 다른 직원보다 사무소 자체 교육훈련이 성공적으로 이루어지기 위해 교육훈련은 담당직원이 담당하는 것이 바람직하다고 인식하였고, 5급인 직원은 다른 직원보다 책임자가 담당하는 것이 바람직하다고 인식하였으나 직급에 따른 유의미한 차이는 없었다. 근무년수별로는 5~15년 미만인 직원이 다른 직원보다 사무소 자체 교육훈련이 성공적으로 이루어지기 위해 교육훈련은 책임자가 담당하는 것이 바람직하다고 인식하였고, 근무년수가 많은 직원일수록 담당직원이 담당하는 것이 바람직하다고 인식하였으나 유의미한 차이는 아니었다.

이상과 같이 농협직원들은 사무소 자체 교육훈련이 성공적으로 이루어지

기 위해 교육훈련은 담당직원이 담당하는 것이 가장 바람직하다고 인식하였으며, 성별과 연령, 학력, 직급, 그리고 근무년수별로는 차이를 보이지 않았다.

(2) 교육 프로그램 담당자의 직무 수행도

농협직원들은 교육프로그램 담당자가 교육 목표대로 이끌어 갔다고 인식하는지 살펴본 결과는 <표 IV-20>과 같이 5점 만점 중 전체 평균이 3.71로, 농협직원들은 교육 프로그램 담당자가 교육 목표대로 이끌어 갔다고 인식하는 것으로 나타났다.

<표 IV-20> 교육 프로그램 담당자의 직무 수행도

구 분		N	Mean	SD	t(F)	p
성 별	남	41	3.68	0.57	-0.46	0.644
	여	49	3.73	0.49		
연 령	29세 이하	30	3.80	0.41	0.70	0.500
	30~39세	38	3.68	0.57		
	40세 이상	22	3.64	0.58		
학 력	전문대졸 이하	30	3.67	0.48	-0.57	0.573
	대졸 이상	60	3.73	0.55		
직 급	4급 이상	23	3.65	0.57	0.78	0.460
	5급	36	3.67	0.59		
	6급 이하	31	3.81	0.40		
근무년수	5년 미만	38	3.79	0.47	0.80	0.454
	5~15년 미만	24	3.63	0.50		
	15년 이상	28	3.68	0.61		
전 체		90	3.71	0.53		

성별로는 여자가 남자보다 교육프로그램 담당자가 원래의 교육 목표대로 이끌어 갔다고 인식하였으나 성별에 따른 유의미한 차이는 없었다. 연령별

로는 연령이 적은 직원일수록 교육프로그램 담당자가 원래의 교육 목표대로 이끌어 갔다고 인식하였으나 통계적으로는 유의미한 차이를 보이지 않았다. 학력별로는 대졸 이상인 직원이 전문대졸 이하인 직원보다 교육프로그램 담당자가 원래의 교육 목표대로 이끌어 갔다고 인식하였으나 유의미한 차이는 아니었다.

직급별로는 직급이 낮은 직원일수록 교육프로그램 담당자가 원래의 교육 목표대로 이끌어 갔다고 인식하였으나 직급에 따른 유의미한 차이는 없었다. 근무년수별로는 5년 미만인 직원이 다른 직원보다 교육프로그램 담당자가 원래의 교육 목표대로 이끌어 갔다고 인식하였고, 5~15년 미만인 직원은 다른 직원보다 교육프로그램 담당자가 원래의 교육 목표대로 이끌어 가지 않았다고 인식하였으나 통계적으로는 유의미한 차이를 보이지 않았다.

이상과 같이 농협직원들은 교육프로그램 담당자가 원래의 교육 목표대로 이끌어 갔다고 인식하였으며, 성별과 연령, 학력, 직급, 그리고 근무년수별로는 차이를 보이지 않았다.



(3) 교육 프로그램 담당자의 사전준비와 성실한 진행 정도

농협직원들은 교육 프로그램 담당자가 사전 준비와 진행이 성실했다고 인식하는지 살펴본 결과는 <표 IV-21>과 같이 5점 만점 중 전체 평균이 3.74로, 농협직원들은 교육 프로그램 담당자가 사전 준비와 진행이 성실했다고 인식하는 것으로 나타났다.

성별로는 여자가 남자보다 교육 프로그램 담당자가 사전 준비와 진행이 성실했다고 인식하였으나 통계적으로는 유의미한 차이를 보이지 않았다. 연령별로는 30~39세인 직원이 다른 직원보다 교육 프로그램 담당자가 사전 준비와 진행이 성실했다고 인식하였고, 40세 이상인 직원은 다른 직원보다 교육 프로그램 담당자가 사전 준비와 진행이 성실하지 않았다고 인식하였으

나 유의미한 차이는 아니었다. 학력별로는 전문대졸 이하인 직원이 대졸 이상인 직원보다 교육 프로그램 담당자기 사전 준비와 진행이 성실했다고 인식하였으나 학력에 따른 유의미한 차이는 없었다.

<표 IV-21> 교육 프로그램 담당자의 사전준비와 성실한 진행 정도

구 분		N	Mean	SD	t(F)	p
성 별	남	41	3.71	0.51	-0.68	0.498
	여	49	3.78	0.42		
연 령	29세 이하	30	3.77	0.43	0.81	0.449
	30~39세	38	3.79	0.47		
	40세 이상	22	3.64	0.49		
학 력	전문대졸 이하	30	3.77	0.43	0.32	0.750
	대졸 이상	60	3.73	0.48		
직 급	4급 이상	23	3.65	0.49	1.14	0.324
	5급	36	3.72	0.51		
	6급 이하	31	3.84	0.37		
근무년수	5년 미만	38	3.84	0.44	3.43*	0.037
	5~15년 미만	24	3.54	0.51		
	15년 이상	28	3.79	0.42		
전 체		90	3.74	0.46		

* p<.05

직급별로는 직급이 낮은 직원일수록 교육 프로그램 담당자가 사전 준비와 진행이 성실했다고 인식하였으나 통계적으로는 유의미한 차이를 보이지 않았다. 근무년수별로는 5년 미만인 직원이 다른 직원보다 교육 프로그램 담당자가 사전 준비와 진행이 가장 성실했다고 인식하였고, 5~15년 미만인 직원은 다른 직원보다 교육 프로그램 담당자가 사전 준비와 진행이 성실하지 않았다고 인식하였으며, 근무년수에 따라 유의미한 차이를 보였다 (F=3.43, p<.05).

이상과 같이 농협직원들은 교육 프로그램 담당자가 사전 준비와 진행이

성실했다고 인식하였으며, 5년 미만인 직원이 다른 직원보다 교육 프로그램 담당자의 사전 준비와 진행이 성실했다고 인식하였다.

(4) 교육 프로그램 담당자의 실력과 강의기법

교육 프로그램 담당자의 실력과 강의기법에 대해 농협직원들의 인식을 살펴본 결과는 <표 IV-22>와 같이 5점 만점 중 전체 평균이 3.61로, 농협직원들은 교육 프로그램 담당자의 실력과 강의기법이 좋았다고 인식하는 것으로 나타났다.

<표 IV-22> 교육 프로그램 담당자의 실력과 강의기법

구 분		N	Mean	SD	t(F)	p
성 별	남	41	3.61	0.54	-0.02	0.982
	여	49	3.61	0.49		
연 령	29세 이하	30	3.70	0.47	0.70	0.499
	30~39세	38	3.58	0.55		
	40세 이상	22	3.55	0.51		
학 력	전문대졸 이하	30	3.63	0.56	0.29	0.773
	대졸 이상	60	3.60	0.49		
직 급	4급 이상	23	3.48	0.51	3.71*	0.028
	5급	36	3.53	0.51		
	6급 이하	31	3.81	0.48		
근무년수	5년 미만	38	3.76	0.49	4.56*	0.013
	5~15년 미만	24	3.38	0.50		
	15년 이상	28	3.61	0.50		
전 체		90	3.61	0.51		

* p<.05

성별로는 남자와 여자가 별다른 차이 없이 교육 프로그램 담당자의 실력과 강의기법이 좋았다고 인식하였다. 연령별로는 연령이 적은 직원일수록

교육 프로그램 담당자의 실력과 강의기법이 좋았다고 인식하였으나 연령에 따른 유의미한 차이는 없었다. 학력별로는 전문대졸 이하인 직원이 대졸 이상인 직원보다 교육 프로그램 담당자의 실력과 강의기법이 좋았다고 인식하였으나 통계적으로는 유의미한 차이를 보이지 않았다.

직급별로는 직급이 낮은 직원일수록 교육 프로그램 담당자의 실력과 강의기법이 좋았다고 인식하였으며, 직급에 따라 유의미한 차이를 보였다($F=3.71, p<.05$). 근무년수별로는 5년 미만인 직원이 다른 직원보다 교육 프로그램 담당자의 실력과 강의기법이 좋았다고 인식하였고, 5~15년 미만인 직원은 다른 직원보다 교육 프로그램 담당자의 실력과 강의기법이 좋지 않았다고 인식하였으며, 근무년수에 따라 유의미한 차이를 보였다($F=4.56, p<.05$).

이상과 같이 농협직원들은 교육 프로그램 담당자의 실력과 강의기법이 좋았다고 인식하였으며, 직급이 낮은 직원일수록, 근무년수가 5년 미만인 직원이 다른 직원보다 교육 프로그램 담당자의 실력과 강의기법이 좋았다고 인식하였다.

(5) 중간관리자에 대한 교육훈련의 필요성

중간관리자 교육훈련의 필요성에 대해 농협직원들의 인식을 살펴본 결과는 <표 IV-23>과 같이 5점 만점 중 전체 평균이 4.16으로, 농협직원들은 중간관리자 교육훈련이 필요하다고 인식하는 것으로 나타났다.

성별로는 여자가 남자보다 중간관리자 교육훈련이 필요하다고 인식하였으나 유의미한 차이는 아니었다. 연령별로는 30~39세인 직원이 다른 직원보다 중간관리자 교육훈련이 필요하다고 인식하였고, 29세 이하인 직원은 다른 직원보다 중간관리자 교육훈련이 필요하지 않다고 인식하였으나 연령에 따른 유의미한 차이는 없었다. 학력별로는 대졸 이상인 직원이 전문대졸 이

하인 직원보다 중간관리자 교육훈련이 필요하다고 인식하였으나 통계적으로는 유의미한 차이를 보이지 않았다.

<표 IV-23> 중간관리자에 대한 교육훈련의 필요성

구 분		N	Mean	SD	t(F)	p
성 별	남	41	4.12	0.46	-0.56	0.576
	여	49	4.18	0.57		
연 령	29세 이하	30	4.07	0.58	1.45	0.240
	30~39세	38	4.26	0.50		
	40세 이상	22	4.09	0.43		
학 력	전문대졸 이하	30	4.13	0.51	-0.29	0.775
	대졸 이상	60	4.17	0.53		
직 급	4급 이상	23	4.26	0.45	1.47	0.235
	5급	36	4.19	0.53		
	6급 이하	31	4.03	0.55		
근무년수	5년 미만	38	4.08	0.54	0.84	0.435
	5~15년 미만	24	4.25	0.61		
	15년 이상	28	4.18	0.39		
전 체		90	4.16	0.52		

직급별로는 직급이 높은 직원일수록 중간관리자 교육훈련이 필요하다고 인식하였으나 유의미한 차이는 아니었다. 근무년수별로는 5~15년 미만인 직원이 다른 직원보다 중간관리자 교육훈련이 필요하다고 인식하였고, 5년 미만인 직원은 다른 직원보다 중간관리자 교육훈련이 필요하지 않다고 인식하였으나 근무년수에 따른 유의미한 차이는 없었다.

이상과 같이 농협직원들은 중간관리자 교육훈련이 필요하다고 인식하였으며, 성별과 연령, 학력, 직급, 그리고 근무년수별로는 차이를 보이지 않았다.

4) 교육훈련 방법에 대한 인식

(1) 주로 실시하는 교육훈련 방법에 대한 선호도

농협직원들은 주로 실시하는 교육훈련 방법에 대해 어떻다고 인식하는지 살펴본 결과는 <표 IV-24>와 같이 5점 만점 중 전체 평균이 3.34로 나타났다.

<표 IV-24> 주로 실시하는 교육훈련 방법에 대한 선호도

구 분		N	Mean	SD	t(F)	p
성 별	남	41	3.41	0.59	1.12	0.265
	여	49	3.29	0.50		
연 령	29세 이하	30	3.40	0.50	0.36	0.699
	30~39세	38	3.29	0.61		
	40세 이상	22	3.36	0.49		
학 력	전문대졸 이하	30	3.37	0.56	0.27	0.786
	대졸 이상	60	3.33	0.54		
직 급	4급 이상	23	3.22	0.42	1.77	0.177
	5급	36	3.31	0.58		
	6급 이하	31	3.48	0.57		
근무년수	5년 미만	38	3.47	0.60	3.18*	0.046
	5~15년 미만	24	3.13	0.34		
	15년 이상	28	3.36	0.56		
전 체		90	3.34	0.54		

* $p < .05$

성별로는 남자가 여자보다 주로 실시하는 교육훈련 방법이 좋다고 인식하였으나 성별에 따른 유의미한 차이는 없었다. 연령별로는 29세 이하인 직원이 다른 직원보다 주로 실시하는 교육훈련 방법에 대해 좋다고 인식하였고, 30~39세인 직원은 다른 직원보다 주로 실시하는 교육훈련 방법이 좋지 않다고 인식하였으나 통계적으로는 유의미한 차이를 보이지 않았다. 학력별로

는 전문대졸 이하인 직원이 대졸 이상인 직원보다 주로 실시하는 교육훈련 방법이 좋다고 인식하였으나 유의미한 차이는 아니었다.

직급별로는 직급이 낮은 직원일수록 주로 실시하는 교육훈련 방법이 좋다고 인식하였으나 직급에 따른 유의미한 차이는 없었다. 근무년수별로는 5년 미만인 직원이 다른 직원보다 주로 실시하는 교육훈련 방법이 좋다고 인식하였고, 5~15년 미만인 직원은 다른 직원보다 주로 실시하는 교육훈련 방법이 좋지 않다고 인식하였으며, 근무년수에 따라 유의미한 차이를 보였다 ($F=3.18, p<.05$).

이상과 같이 농협직원들은 주로 실시하는 교육훈련 방법이 그다지 좋지 않다고 인식하였으며, 근무년수가 5년 미만인 직원이 다른 직원보다 주로 실시하는 교육훈련 방법이 좋다고 인식하였다.

(2) 효과적인 교육훈련 방법

농협직원들이 효과적이라고 인식하는 교육훈련 방법에 대해 살펴본 결과는 <표 IV-25>와 같이 교육훈련 방법으로 토의식이 효과적이라고 인식하는 직원이 45.6%로 가장 많았으며, 다음으로 사례 연구식 26.7%, 강의식 13.3%, 시청각 교육식 10.0%, 실기나 실습식 4.4% 순으로 나타났다.

성별로는 남자가 여자보다 교육훈련 방법으로 토의식이 효과적이라고 인식하였고, 여자는 남자보다 강의식이 효과적이라고 인식하였으나 통계적으로는 유의미한 차이를 보이지 않았다. 연령별로는 30~39세인 직원이 다른 직원보다 교육훈련 방법으로 토의식이 효과적이라고 인식하였고, 40세 이상인 직원은 다른 직원보다 사례연구식이 효과적이라고 인식하였으나 유의미한 차이는 아니었다. 학력별로는 전문대졸 이하인 직원이 대졸 이상인 직원보다 교육훈련 방법으로 토의식 효과적이라고 인식하였고, 대졸 이상인 직원은 전문대졸 이하인 직원보다 사례 연구식이 효과적이라고 인식하였으나

학력에 따른 유의미한 차이는 없었다.

<표 IV-25> 효과적인 교육훈련 방법

구 분		강의식	토의식	사례 연구식	시청각 교육식	실기나 실습식	계	χ^2 (df)	p
성별	남	4 (9.8)	19 (46.3)	11 (26.8)	4 (9.8)	3 (7.3)	41 (45.6)	2.14 (4)	0.711
	여	8 (16.3)	22 (44.9)	13 (26.5)	5 (10.2)	1 (2.0)	49 (54.4)		
연령	29세 이하	7 (23.3)	10 (33.3)	10 (33.3)	3 (10.0)	-	30 (33.3)	11.97 (8)	0.152
	30~39세	4 (10.5)	21 (55.3)	6 (15.8)	5 (13.2)	2 (5.3)	38 (42.2)		
	40세 이상	1 (4.5)	10 (45.5)	8 (36.4)	1 (4.5)	2 (9.1)	22 (24.4)		
학력	전문대졸 이하	2 (6.7)	19 (63.3)	5 (16.7)	3 (10.0)	1 (3.3)	30 (33.3)	6.43 (4)	0.169
	대졸 이상	10 (16.7)	22 (36.7)	19 (31.7)	6 (10.0)	3 (5.0)	60 (66.7)		
직급	4급 이상	-	12 (52.2)	7 (30.4)	2 (8.7)	2 (8.7)	23 (25.6)	8.05 (8)	0.428
	5급	5 (13.9)	16 (44.4)	9 (25.0)	4 (11.1)	2 (5.6)	36 (40.0)		
	6급 이하	7 (22.6)	13 (41.9)	8 (25.8)	3 (9.7)	-	31 (34.4)		
근무 년수	5년 미만	8 (21.1)	14 (36.8)	10 (26.3)	5 (13.2)	1 (2.6)	38 (42.2)	8.37 (8)	0.398
	5~15년 미만	2 (8.3)	10 (41.7)	9 (37.5)	2 (8.3)	1 (4.2)	24 (26.7)		
	15년 이상	2 (7.1)	17 (60.7)	5 (17.9)	2 (7.1)	2 (7.1)	28 (31.1)		
계		12 (13.3)	41 (45.6)	24 (26.7)	9 (10.0)	4 (4.4)	90 (100.0)		

직급별로는 직급이 높은 직원일수록 교육훈련 방법으로 토의식이 효과적이라고 인식하였고, 직급이 낮은 직원일수록 강의식이 효과적이라고 인식하였으나 통계적으로는 유의미한 차이를 보이지 않았다. 근무년수별로는 15년 이상인 직원이 다른 직원보다 교육훈련 방법으로 토의식이 효과적이라고 인식하였고, 5~15년 미만인 직원은 다른 직원보다 사례연구식이 효과적이라고 인식하였으나 유의미한 차이는 아니었다.

이상과 같이 농협직원들은 교육훈련 방법으로 토의식이 효과적이라고 인

식하였으며, 성별과 연령, 학력, 직급, 그리고 근무년수별로는 차이를 보이지 않았다.

5) 교육시설 및 환경에 대한 인식

농협직원들은 사무소의 교육시설 및 환경이 어떻다고 인식하는지 살펴본 결과는 <표 IV-26>과 같이 5점 만점 중 전체 평균이 3.24로, 농협직원들은 사무소의 교육시설 및 환경이 그다지 좋지 않다고 인식하는 것으로 나타났다.

<표 IV-26> 교육시설 및 환경에 대한 인식

구 분		N	Mean	SD	t(F)	p
성 별	남	41	3.32	0.69	0.91	0.365
	여	49	3.18	0.70		
연 령	29세 이하	30	3.10	0.80	1.05	0.354
	30~39세	38	3.34	0.67		
	40세 이상	22	3.27	0.55		
학 력	전문대졸 이하	30	3.37	0.77	1.19	0.238
	대졸 이상	60	3.18	0.65		
직 급	4급 이상	23	3.17	0.49	0.19	0.831
	5급	36	3.25	0.73		
	6급 이하	31	3.29	0.78		
근무년수	5년 미만	38	3.26	0.86	1.04	0.359
	5~15년 미만	24	3.08	0.50		
	15년 이상	28	3.36	0.56		
전 체		90	3.24	0.69		

성별로는 남자가 여자보다 사무소의 교육시설 및 환경이 좋다고 인식하였으나 성별에 따른 유의미한 차이는 없었다. 연령별로는 30~39세인 직원이 다른 직원보다 사무소의 교육시설 및 환경이 좋다고 인식하였고, 29세 이하

인 직원은 다른 직원보다 사무소의 교육시설 및 환경이 좋지 않다고 인식하였으나 통계적으로는 유의미한 차이를 보이지 않았다. 학력별로는 전문대졸 이하인 직원이 대졸 이상인 직원보다 사무소의 교육시설 및 환경이 좋다고 인식하였으나 유의미한 차이는 아니었다.

직급별로는 직급이 낮은 직원수록 사무소의 교육시설 및 환경이 좋다고 인식하였으나 직급에 따른 유의미한 차이는 없었다. 근무년수별로는 15년 이상인 직원이 다른 직원보다 사무소의 교육시설 및 환경이 좋다고 인식하였고, 5~15년 미만인 직원은 다른 직원보다 사무소의 교육시설 및 환경이 좋지 않다고 인식하였으나 통계적으로는 유의미한 차이를 보이지 않았다.

이상과 같이 농협직원들은 사무소의 교육시설 및 환경이 그다지 나쁘지 않다고 인식하였으며, 성별과 연령, 학력, 직급, 그리고 근무년수별로는 차이를 보이지 않았다.



3. 교육 프로그램 효과에 대한 인식

1) 교육 프로그램의 전반적인 성과

사무소 내 교육 프로그램의 전반적인 성과에 대해 농협직원들의 인식을 살펴본 결과는 <표 IV-27>과 같이 5점 만점 중 전체 평균이 3.42로, 농협직원들은 사무소 내 교육 프로그램의 전반적인 성과가 그다지 좋지 않다고 인식하는 것으로 나타났다.

성별로는 남자가 여자보다 사무소 내 교육 프로그램의 전반적인 성과가 좋다고 인식하였으나 유의미한 차이는 아니었다. 연령별로는 30~39세인 직원이 다른 직원보다 사무소 내 교육 프로그램의 전반적인 성과가 좋다고 인식하였으나 연령에 따른 유의미한 차이는 없었다. 학력별로는 전문대졸 이하 직원이 대졸 이상 직원보다 사무소 내 교육 프로그램의 전반적인 성과가

좋다고 인식하였으나 통계적으로는 유의미한 차이를 보이지 않았다.

<표 IV-27> 교육 프로그램의 전반적인 성과

구 분		N	Mean	SD	t(F)	p
성 별	남	41	3.51	0.60	1.40	0.165
	여	49	3.35	0.52		
연 령	29세 이하	30	3.40	0.50	0.07	0.936
	30~39세	38	3.45	0.65		
	40세 이상	22	3.41	0.50		
학 력	전문대졸 이하	30	3.43	0.57	0.13	0.895
	대졸 이상	60	3.42	0.56		
직 급	4급 이상	23	3.30	0.47	0.94	0.393
	5급	36	3.42	0.65		
	6급 이하	31	3.52	0.51		
근무년수	5년 미만	38	3.45	0.60	1.78	0.175
	5~15년 미만	24	3.25	0.44		
	15년 이상	28	3.54	0.58		
전 체		90	3.42	0.56		

직급별로는 직급이 낮은 직원일수록 사무소 내 교육 프로그램의 전반적인 성과가 좋다고 인식하였으나 유의미한 차이는 아니었다. 근무년수별로는 15년 이상인 직원이 다른 직원보다 사무소 내 교육 프로그램의 전반적인 성과가 좋다고 인식하였고, 5~15년 미만인 직원은 다른 직원보다 사무소 내 교육 프로그램의 전반적인 성과가 좋지 않다고 인식하였으나 근무년수에 따른 유의미한 차이는 없었다.

이상과 같이 농협직원은 사무소 내 교육 프로그램의 전반적인 성과가 그다지 좋지 않다고 인식하였으며, 성별과 연령, 학력, 직급, 그리고 근무년수별로는 차이를 보이지 않았다.

2) 교육 후 직무수행 도움 정도

교육 후 직무수행의 도움 정도에 대해 농협직원들의 인식을 살펴본 결과는 <표 IV-28>과 같이 5점 만점 중 전체 평균이 4.09로, 농협직원들은 교육을 받은 후 직무수행에 도움이 되었다고 인식하는 것으로 나타났다.

<표 IV-28> 교육 후 직무수행 도움 정도

구 분		N	Mean	SD	t(F)	p
성 별	남	41	4.12	0.64	0.47	0.642
	여	49	4.06	0.59		
연 령	29세 이하	30	4.10	0.61	0.77	0.464
	30~39세	38	4.16	0.59		
	40세 이상	22	3.95	0.65		
학 력	전문대졸 이하	30	3.97	0.67	-1.35	0.182
	대졸 이상	60	4.15	0.58		
직 급	4급 이상	23	4.00	0.60	0.33	0.721
	5급	36	4.11	0.58		
	6급 이하	31	4.13	0.67		
근무년수	5년 미만	38	4.13	0.62	0.17	0.842
	5~15년 미만	24	4.04	0.55		
	15년 이상	28	4.07	0.66		
전 체		90	4.09	0.61		

성별로는 남자가 여자보다 교육을 받은 후 직무수행에 도움이 되었다고 인식하였으나 성별에 따른 유의미한 차이는 없었다. 연령별로는 30~39세인 직원이 다른 직원보다 교육을 받은 후 직무수행에 도움이 되었다고 인식하였고, 40세 이상인 직원은 다른 직원보다 교육을 받은 후 직무수행에 도움이 되지 않았다고 인식하였으나 통계적으로는 유의미한 차이를 보이지 않았다. 학력별로는 대졸 이상 직원이 고졸 이하 직원보다 교육을 받은 후 직무수행에 도움이 되었다고 인식하였으나 유의미한 차이는 아니었다.

직급별로는 직급이 낮은 직원일수록 교육을 받은 후 직무수행에 도움이

되었다고 인식하였으나 직급에 따른 유의미한 차이는 없었다. 근무년수별로는 5년 미만인 직원이 다른 직원보다 교육을 받은 후 직무수행에 도움이 되었다고 인식하였고, 5~15년 미만인 직원은 다른 직원보다 교육을 받은 후 직무수행에 도움이 되지 않았다고 인식하였으나 통계적으로는 유의미한 차이를 보이지 않았다.

이상과 같이 농협직원들은 교육을 받은 후 직무수행에 도움이 되었다고 인식하였으며, 성별과 연령, 학력, 직급, 그리고 근무년수별로는 차이를 보이지 않았다.

3) 교육 후 업무에 임하는 태도

교육 후 업무에 임하는 태도에 대해 농협직원들의 인식을 살펴본 결과는 <표 IV-29>와 같이 5점 만점 중 전체 평균이 3.66으로, 농협직원들은 교육 후 업무에 대한 태도가 의욕적이라고 인식하는 것으로 나타났다.

성별로는 남자가 여자보다 교육 후 업무에 대한 태도가 의욕적이라고 인식하였으나 통계적으로는 유의미한 차이를 보이지 않았다. 연령별로는 연령이 적은 직원일수록 교육 후 업무에 대한 태도가 의욕적이라고 인식하였으나 유의미한 차이는 아니었다. 학력별로는 대졸 이상인 직원이 고졸 이하인 직원보다 교육 후 업무에 대한 태도가 의욕적이라고 인식하였으나 학력에 따른 유의미한 차이는 없었다.

직급별로는 직급이 낮은 직원일수록 교육 후 업무에 대한 태도가 의욕적이라고 인식하였으나 통계적으로는 유의미한 차이를 보이지 않았다. 근무년수별로는 근무년수가 적은 직원일수록 교육 후 업무에 대한 태도가 의욕적이라고 인식하였으나 유의미한 차이는 아니었다.

<표 IV-29> 교육 후 업무에 임하는 태도

구 분		N	Mean	SD	t(F)	p
성 별	남	41	3.68	0.61	0.41	0.686
	여	49	3.63	0.57		
연 령	29세 이하	30	3.80	0.48	1.47	0.236
	30~39세	38	3.61	0.68		
	40세 이상	22	3.55	0.51		
학 력	전문대졸 이하	30	3.53	0.57	-1.41	0.161
	대졸 이상	60	3.72	0.59		
직 급	4급 이상	23	3.57	0.51	0.41	0.665
	5급	36	3.67	0.63		
	6급 이하	31	3.71	0.59		
근무년수	5년 미만	38	3.79	0.62	1.81	0.170
	5~15년 미만	24	3.58	0.58		
	15년 이상	28	3.54	0.51		
전 체		90	3.66	0.58		

이상과 같이 농협직원들은 교육 후 업무에 대한 태도가 의욕적이라고 인식하였으며, 성별과 연령, 학력, 직급, 그리고 근무년수별로는 차이를 보이지 않았다.

4) 교육 후 상사의 동료 부하직원간의 관계 개선 정도

교육 후 상사의 동료 부하직원간의 관계 개선 정도에 대해 농협직원들의 인식을 살펴본 결과는 <표 IV-30>과 같이 5점 만점 중 전체 평균이 3.58로, 농협직원들은 교육을 받은 후 상사와 동료부하직원간의 관계가 개선되었다고 인식하는 것으로 나타났다.

성별로는 남자가 여자보다 교육을 받은 후 상사와 동료부하직원간의 관계가 개선되었다고 인식하였으나 유의미한 차이는 아니었다. 연령별로는 30~39세인 직원이 다른 직원보다 교육을 받은 후 상사와 동료부하직원간의 관

계가 개선되지 않았다고 인식하였으나 연령에 따른 유의미한 차이는 없었다. 학력별로는 대졸 이상 직원이 고졸 이하 직원보다 교육을 받은 후 상사와 동료부하직원간의 관계가 개선되었다고 인식하였으나 통계적으로는 유의미한 차이를 보이지 않았다.

<표 IV-30> 교육 후 상사의 동료 부하직원간의 관계 개선 정도

구 분		N	Mean	SD	t(F)	p
성 별	남	41	3.63	0.58	0.87	0.386
	여	49	3.53	0.54		
연 령	29세 이하	30	3.60	0.56	0.07	0.936
	30~39세	38	3.55	0.60		
	40세 이상	22	3.59	0.50		
학 력	전문대졸 이하	30	3.53	0.57	-0.53	0.598
	대졸 이상	60	3.60	0.56		
직 급	4급 이상	23	3.52	0.51	1.33	0.270
	5급	36	3.50	0.56		
	6급 이하	31	3.71	0.59		
근무년수	5년 미만	38	3.63	0.63	0.75	0.473
	5~15년 미만	24	3.46	0.51		
	15년 이상	28	3.61	0.50		
전 체		90	3.58	0.56		

직급별로는 6급 이하인 직원이 5급 이상인 직원보다 교육을 받은 후 상사와 동료부하직원간의 관계가 개선되었다고 인식하였으나 유의미한 차이는 아니었다. 근무년수별로는 5년 미만인 직원이 다른 직원보다 교육을 받은 후 상사와 동료부하직원간의 관계가 개선되었다고 인식하였고, 5~15년 미만인 직원은 다른 직원보다 교육을 받은 후 상사와 동료부하직원간의 관계가 개선되지 않았다고 인식하였으나 근무년수에 따른 유의미한 차이는 없었다.

이상과 같이 농협직원들은 교육을 받은 후 상사와 동료부하직원간의 관계

가 개선되었다고 인식하였으며, 성별과 연령, 학력, 직급, 그리고 근무년수별로는 차이를 보이지 않았다.

5) 교육훈련 후 자기계발 및 의욕고취 도움 정도

교육훈련 후 자기계발 및 의욕고취 도움 정도에 대해 농협직원들의 인식을 살펴본 결과는 <표 IV-31>과 같이 5점 만점 중 전체 평균이 3.90으로, 농협직원들은 교육훈련을 받은 후 자기계발 및 의욕고취에 도움이 되었다고 인식하는 것으로 나타났다.

<표 IV-31> 교육훈련 후 자기계발 및 의욕고취 도움 정도

구 분		N	Mean	SD	t(F)	p
성 별	남	41	4.05	0.55	2.20*	0.031
	여	49	3.78	0.62		
연 령	29세 이하	30	3.77	0.63	1.89	0.157
	30~39세	38	3.89	0.65		
	40세 이상	22	4.09	0.43		
학 력	전문대졸 이하	30	3.90	0.55	0.00	1.000
	대졸 이상	60	3.90	0.63		
직 급	4급 이상	23	4.00	0.30	1.27	0.286
	5급	36	3.78	0.68		
	6급 이하	31	3.97	0.66		
근무년수	5년 미만	38	3.84	0.64	1.74	0.182
	5~15년 미만	24	3.79	0.66		
	15년 이상	28	4.07	0.47		
전 체		90	3.90	0.60		

* $p < .05$

성별로는 남자가 여자보다 교육훈련을 받은 후 자기계발 및 의욕고취에 도움이 되었다고 인식하였으며, 성별에 따라 유의미한 차이를 보였다($t=2.20$,

p<.05). 연령별로는 연령이 많은 직원일수록 교육훈련을 받은 후 자기계발 및 의욕고취에 도움이 되었다고 인식하였으나 유의미한 차이는 아니었다. 학력별로는 전문대졸 이하인 직원과 고졸 이상인 직원이 별다른 차이 없이 교육훈련을 받은 후 자기계발 및 의욕고취에 도움이 되었다고 인식하였다.

직급별로는 4급 이상인 직원이 다른 직원보다 교육훈련을 받은 후 자기계발 및 의욕고취에 도움이 되었다고 인식하였고, 5급인 직원은 다른 직원보다 교육훈련을 받은 후 자기계발 및 의욕고취에 도움이 되지 않았다고 인식하였으나 직급에 따른 유의미한 차이는 없었다. 근무년수별로는 15년 이상인 직원이 다른 직원보다 교육훈련을 받은 후 자기계발 및 의욕고취에 도움이 되었다고 인식하였고, 5~15년 미만인 직원은 다른 직원보다 교육훈련을 받은 후 자기계발 및 의욕고취에 도움이 되지 않았다고 인식하였으나 통계적으로는 유의미한 차이를 보이지 않았다.

이상과 같이 농협직원들은 교육훈련을 받은 후 자기계발 및 의욕고취에 도움이 되었다고 인식하였으며, 남자가 여자보다 교육훈련을 받은 후 자기계발 및 의욕고취에 도움이 되었다고 인식하였다.

6) 교육훈련 평가결과의 인사고과 반영 정도

교육훈련 평가결과의 인사고과 반영 정도에 대해 농협직원들의 인식을 살펴본 결과는 <표 IV-32>와 같이 5점 만점 중 전체 평균이 2.66으로, 농협직원들은 교육훈련의 평가결과가 인사고과에 그다지 반영되지 않는다고 인식하는 것으로 나타났다.

성별로는 여자가 남자보다 교육훈련의 평가결과가 인사고과에 반영된다고 인식하였으나 유의미한 차이는 아니었다. 연령별로는 연령이 적은 직원일수록 교육훈련의 평가결과가 인사고과에 반영된다고 인식하였으나 연령에 따른 유의미한 차이는 없었다. 학력별로는 전문대졸 이하 직원이 대졸 이상

직원보다 교육훈련의 평가결과가 인사고과에 반영된다고 인식하였으나 통계적으로는 유의미한 차이를 보이지 않았다.

<표 IV-32> 교육훈련 평가결과의 인사고과 반영 정도

구 분		N	Mean	SD	t(F)	p
성 별	남	41	2.51	1.10	-1.28	0.203
	여	49	2.78	0.85		
연 령	29세 이하	30	2.77	0.77	0.96	0.387
	30~39세	38	2.71	0.93		
	40세 이상	22	2.41	1.26		
학 력	전문대졸 이하	30	2.70	0.84	0.31	0.761
	대졸 이상	60	2.63	1.04		
직 급	4급 이상	23	2.48	1.38	2.52	0.086
	5급	36	2.50	0.74		
	6급 이하	31	2.97	0.80		
근무년수	5년 미만	38	2.74	0.83	1.13	0.327
	5~15년 미만	24	2.79	1.10		
	15년 이상	28	2.43	1.03		
전 체		90	2.66	0.97		

직급별로는 직급이 낮은 직원일수록 교육훈련의 평가결과가 인사고과에 반영된다고 인식하였으나 유의미한 차이는 아니었다. 근무년수별로는 5~15년 미만인 직원이 다른 직원보다 교육훈련의 평가결과가 인사고과에 반영된다고 인식하였고, 15년 이상인 직원은 다른 직원보다 교육훈련의 평가결과가 인사고과에 반영되지 않는다고 인식하였으나 근무년수에 따른 유의미한 차이는 없었다.

이상과 같이 농협직원들은 교육훈련의 평가결과가 인사고과에 그다지 반영되지 않는다고 인식하였으며, 성별과 연령, 학력, 직급, 그리고 근무년수별로는 차이를 보이지 않았다.

7) 영업점 교육 프로그램의 문제점

영업점 교육 프로그램의 문제점에 대해 농협직원들의 인식을 살펴본 결과는 <표 IV-33>과 같다.

<표 IV-33> 영업점 교육 프로그램의 문제점 (복수응답)

구 분	빈도(명)	백분율(%)
교육의 내용이 너무 이론적이었다는 점	33	27.3
교육방법이 일방적인 강의 위주였다는 점	46	38.0
교육담당자가 부적절했다는 점	-	-
피교육자의 창조성 개발에 강조를 두지 않았다는 점	15	12.4
토론 및 실습이 부족했다는 점	27	22.3
계	121	100.0

<표 IV-33>에서 보는 바와 같이 교육방법이 일방적인 강의 위주였다는 점이 영업점 교육 프로그램의 문제점이라고 인식하는 직원이 38.0%로 가장 많았으며, 다음으로 교육의 내용이 너무 이론적이었다는 점 27.3%, 토론 및 실습이 부족했다는 점 22.3%, 피교육자의 창조성 개발에 강조를 두지 않았다는 점 12.4% 순으로 나타났다. 따라서 교육방법이 일방적인 강의 위주였다는 점이 영업점 교육 프로그램의 문제점이라고 인식하는 직원이 가장 많음을 알 수 있다.

8) 자발적인 교육훈련 참가 정도

농협직원들이 앞으로 자발적으로 사무소 내 교육훈련에 참가할 의향이 있는지 살펴본 결과는 <표 IV-34>와 같이 5점 만점 중 전체 평균이 3.78로, 농협직원들은 앞으로 자발적으로 사무소 내 교육훈련에 참가할 의향이 있는

것으로 나타났다.

<표 IV-34> 자발적인 교육훈련 참가 정도

구 분		N	Mean	SD	t(F)	p
성 별	남	41	3.83	0.63	0.80	0.425
	여	49	3.73	0.49		
연 령	29세 이하	30	3.67	0.48	1.11	0.336
	30~39세	38	3.87	0.53		
	40세 이상	22	3.77	0.69		
학 력	전문대졸 이하	30	3.70	0.65	-0.86	0.394
	대졸 이상	60	3.82	0.50		
직 급	4급 이상	23	3.83	0.65	0.77	0.468
	5급	36	3.83	0.56		
	6급 이하	31	3.68	0.48		
근무년수	5년 미만	38	3.71	0.57	0.56	0.571
	5~15년 미만	24	3.79	0.42		
	15년 이상	28	3.86	0.65		
전 체		90	3.78	0.56		

성별로는 남자가 여자보다 앞으로 자발적으로 사무소 내 교육훈련에 참가할 의향이 높았으나 성별에 따른 유의미한 차이는 없었다. 연령별로는 30~39세인 직원이 앞으로 자발적으로 사무소 내 교육훈련에 참가할 의향이 가장 높았고, 29세 이하인 직원은 다른 직원보다 앞으로 자발적으로 사무소 내 교육훈련에 참가할 의향이 낮았으나 통계적으로는 유의미한 차이를 보이지 않았다. 학력별로는 대졸 이상 직원이 전문대졸 이하 직원보다 앞으로 자발적으로 사무소 내 교육훈련에 참가할 의향이 높았으나 유의미한 차이는 아니었다.

직급별로는 5급 이상인 직원이 6급 이하인 직원보다 앞으로 자발적으로 사무소 내 교육훈련에 참가할 의향이 높았으나 직급에 따른 유의미한 차이

는 없었다. 근무년수별로는 근무년수가 많은 직원일수록 앞으로 자발적으로 사무소 내 교육훈련에 참가할 의향이 높았으나 통계적으로는 유의미한 차이를 보이지 않았다.

이상과 같이 농협직원들은 앞으로 자발적으로 사무소 내 교육훈련에 참가할 의향이 있었으며, 성별과 연령, 학력, 직급, 그리고 근무년수별로는 차이를 보이지 않았다.

9) 현재 자신의 교육훈련을 받아야 할 필요성

현재 자신의 교육훈련을 받아야 할 필요성에 대해 농협직원들의 인식을 살펴본 결과는 <표 IV-35>와 같이 5점 만점 중 전체 평균이 3.90으로, 농협 직원들은 현재 자신의 경우 교육훈련을 받아야 할 필요성이 있다고 인식하는 것으로 나타났다.

성별로는 남자가 여자보다 현재 자신의 경우 교육훈련을 받아야 할 필요성이 있다고 인식하였으나 통계적으로는 유의미한 차이를 보이지 않았다. 연령별로는 30~39세인 직원이 다른 직원보다 현재 자신의 경우 교육훈련을 받아야 할 필요성이 있다고 인식하였고, 29세 이하인 직원은 다른 직원보다 현재 자신의 경우 교육훈련을 받아야 할 필요성이 있지 않다고 인식하였으나 유의미한 차이는 아니었다. 학력별로는 대졸 이상인 직원이 전문대졸 이하인 직원보다 현재 자신의 경우 교육훈련을 받아야 할 필요성이 있다고 인식하였으나 학력에 따른 유의미한 차이는 없었다.

직급별로는 5급인 직원이 다른 직원보다 현재 자신의 경우 교육훈련을 받아야 할 필요성이 있다고 인식하였고, 6급 이하인 직원은 다른 직원보다 직원은 다른 직원보다 현재 자신의 경우 교육훈련을 받아야 할 필요성이 있지 않다고 인식하였으나 통계적으로는 유의미한 차이를 보이지 않았다. 근무년수별로는 5~15년 미만인 직원이 다른 직원보다 현재 자신의 경우 교육훈련

을 받아야 할 필요성이 있다고 인식하였고, 5년 미만인 직원은 다른 직원보다 현재 자신의 경우 교육훈련을 받아야 할 필요성이 있지 않다고 인식하였으나 유의미한 차이는 아니었다.

<표 IV-35> 현재 자신의 교육훈련을 받아야 할 필요성

구 분		N	Mean	SD	t(F)	p
성 별	남	41	3.93	0.52	0.45	0.657
	여	49	3.88	0.53		
연 령	29세 이하	30	3.83	0.53	0.68	0.511
	30~39세	38	3.97	0.55		
	40세 이상	22	3.86	0.47		
학 력	전문대졸 이하	30	3.87	0.51	-0.43	0.670
	대졸 이상	60	3.92	0.53		
직 급	4급 이상	23	3.87	0.46	1.21	0.303
	5급	36	4.00	0.54		
	6급 이하	31	3.81	0.54		
근무년수	5년 미만	38	3.87	0.58	0.22	0.803
	5~15년 미만	24	3.96	0.46		
	15년 이상	28	3.89	0.50		
전 체		90	3.90	0.52		

이상과 같이 농협직원들은 현재 자신의 경우 교육훈련을 받아야 할 필요성이 있다고 인식하였으며, 성별과 연령, 학력, 직급, 그리고 근무년수별로는 차이를 보이지 않았다.

10) 교육의 필요성 느끼는 시기

농협직원들이 교육의 필요성을 언제 가장 느끼는지 살펴본 결과는 <표 IV-36>과 같이 교육의 필요성을 새로운 기법의 업무를 부여받을 때 많이 느끼는 직원이 66.7%로 가장 많았으며, 다음으로 부서 이동시 20.0%, 입사

직후 10.0%, 승진 전후 3.3% 순으로 나타났다.

<표 IV-36> 교육의 필요성 느끼는 시기

구 분		입사 직후	부서 이동시	승진 전후	새로운 기법의 업무를 부여 받을 때	계	χ^2 (df)	p
성별	남	4 (9.8)	11 (26.8)	1 (2.4)	25 (61.0)	41 (45.6)	2.31 (3)	0.511
	여	5 (10.2)	7 (14.3)	2 (4.1)	35 (71.4)	49 (54.4)		
연령	29세 이하	5 (16.7)	4 (13.3)	1 (3.3)	20 (66.7)	30 (33.3)	4.51 (6)	0.608
	30~39세	3 (7.9)	9 (23.7)	2 (5.3)	24 (63.2)	38 (42.2)		
	40세 이상	1 (4.5)	5 (22.7)	-	16 (72.7)	22 (24.4)		
학력	전문대졸 이하	3 (10.0)	5 (16.7)	1 (3.3)	21 (70.0)	30 (33.3)	0.33 (3)	0.955
	대졸 이상	6 (10.0)	13 (21.7)	2 (3.3)	39 (65.0)	60 (66.7)		
직급	4급 이상	2 (8.7)	4 (17.4)	-	17 (73.9)	23 (25.6)	5.52 (6)	0.479
	5급	2 (5.6)	10 (27.8)	2 (5.6)	22 (61.1)	36 (40.0)		
	6급 이하	5 (16.1)	4 (12.9)	1 (3.2)	21 (67.7)	31 (34.4)		
근무년수	5년 미만	7 (18.4)	5 (13.2)	2 (5.3)	24 (63.2)	38 (42.2)	8.14 (6)	0.228
	5~15년 미만	1 (4.2)	5 (20.8)	1 (4.2)	17 (70.8)	24 (26.7)		
	15년 이상	1 (3.6)	8 (28.6)	-	19 (67.9)	28 (31.1)		
계		9 (10.0)	18 (20.0)	3 (3.3)	60 (66.7)	90 (100.0)		

성별로는 남자가 여자보다 교육의 필요성을 부서 이동시 많이 느꼈고, 여자는 남자보다 새로운 기법의 업무를 부여받을 때 많이 느꼈으나 유의미한 차이는 아니었다. 연령별로는 30세 이상인 직원이 29세 이하인 직원보다 교육의 필요성을 부서 이동시 많이 느꼈고, 40세 이상인 직원은 39세 이하인 직원보다 새로운 기법의 업무를 부여받을 때 많이 느꼈으나 연령에 따른 유의미한 차이는 없었다. 학력별로는 전문대졸 이하인 직원이 대졸 이상인 직

원보다 교육의 필요성을 새로운 기법의 업무를 부여받을 때 많이 느꼈고, 대졸 이상인 직원은 전문대졸 이하인 직원보다 부서 이동시 많이 느꼈으나 통계적으로는 유의미한 차이를 보이지 않았다.

직급별로는 4급 이상인 직원이 다른 직원보다 교육의 필요성을 새로운 기법의 업무를 부여받을 때 많이 느꼈고, 5급인 직원은 다른 직원보다 부서 이동시 많이 느꼈으나 유의미한 차이는 아니었다. 근무년수별로는 근무년수가 많은 직원일수록 교육의 필요성을 부서 이동시 많이 느꼈고, 5~15년 미만인 직원은 다른 직원보다 새로운 기법의 업무를 부여받을 때 많이 느꼈으나 근무년수에 따른 유의미한 차이는 없었다.

이상과 같이 농협직원들은 교육의 필요성을 새로운 기법의 업무를 부여받을 때 가장 많이 느꼈으며, 성별과 연령, 학력, 직급, 그리고 근무년수별로는 차이를 보이지 않았다.



V. 요약 및 결론

1. 요약

본 연구는 농협직원들을 대상으로 교육훈련 실태를 파악하고, 교육훈련 프로그램의 내용, 담당자, 그리고 효과에 대한 인식을 살펴봄으로써 교육훈련의 문제점을 파악하고자 하였다. 이를 바탕으로 교육훈련의 활성화 방안을 제시함으로써 농협직원의 인력개발에 필요한 기초자료를 제공하는 데에 그 목적이 있다.

이러한 연구목적을 달성하기 위해 부산시 소재 농협중앙회에 근무하고 있는 직원을 대상으로 설문조사를 실시하였으며, 수집된 자료는 SPSS WIN 13.0 프로그램을 이용하여 분석하였다. 그 결과는 다음과 같다.

첫째, 농협직원들의 교육훈련 현황을 살펴본 결과, 대부분의 농협직원들은 교육훈련에 참가한 경험이 있었다. 자체 교육훈련은 월평균 3~4회 실시하는 사무소가 가장 많았으며, 대부분의 사무소 내에서는 1회당 자체 교육훈련을 30~60분 미만 실시하였고, 교육훈련을 영업장에서 실시하고 있었다. 교육훈련은 직원이 가장 많이 담당하고 있었으며, 강의식으로 가장 많이 실시하고 있었다. 상당수의 직원들은 교육훈련 후 성과평가를 받은 경험이 없었으며, 교육훈련 후 성과평가를 시험을 통해 가장 많이 받았다.

둘째, 농협직원들의 교육훈련 프로그램에 대한 인식을 살펴본 결과, 농협 직원들은 교육훈련이 필요하며, 사무소가 교육훈련의 프로그램을 작성하기 전에 사무소 단위의 교육훈련 필요성에 대한 조사를 그다지 실시하지 않는다고 인식하였고, 농협이 교육훈련 프로그램을 작성하기 전에 직무수행 시 필요한 지식에 대한 교육훈련의 필요성을 그다지 조사하지 않는다고 인식하

였다. 사무소는 교육훈련 프로그램을 작성하기 전에 직원들이 받고 싶은 교육프로그램의 내용을 그다지 조사하지 않았으며, 교육 프로그램 목적에서는 직무능력 향상이 가장 중요하다고 인식하였다. 사무소에서 수립 시행하고 있는 교육훈련의 전반적인 체계와 프로그램은 그다지 좋지 않다고 인식하였으며, 교육 프로그램 주제 내용은 좋다고 인식하였다. 교육 프로그램 주제내용과 자신의 직무와는 관련성이 높으며, 사무소 내 교육 프로그램 내용의 충실성은 그다지 높지 않다고 인식하였다. 사무소 자체 교육훈련이 성공적으로 이루어지기 위해 교육훈련은 담당직원이 담당해야 하며, 교육 프로그램 담당자가 교육 목표대로 이끌어 갔다고 인식하였다. 교육 프로그램 담당자는 사전 준비와 진행이 성실했다고 인식하였으며, 교육 프로그램 담당자의 실력과 강의기법이 좋았다고 인식하였다. 중간관리자는 교육훈련이 필요하다고 인식하였으며, 주로 실시하는 교육훈련 방법은 그다지 좋지 않다고 인식하였고, 교육훈련 방법으로는 토의식이 가장 효과적이며, 사무소의 교육 시설 및 환경은 그다지 좋지 않다고 인식하였다.

셋째, 농협직원들의 교육프로그램의 효과에 대한 인식을 살펴본 결과, 사무소 내 교육 프로그램의 전반적인 성과는 그다지 좋지 않은 반면, 교육을 받은 후에는 직무수행이 도움이 되었다고 인식하였다. 교육 후에는 업무에 대한 태도가 의욕적이며, 상사와 동료부하직원간의 관계가 개선되었고, 자기 계발 및 의욕고취에 도움이 되었다고 인식하였다. 교육훈련의 평가결과는 인사고과에 그다지 반영되지 않는다고 인식하였으며, 일방적인 강의 위주가 교육방법의 영업점 교육 프로그램의 문제점이라고 인식하였다. 앞으로 자발적으로 사무소 내 교육훈련에는 참가할 의향이 있었으며, 현재 자신의 경우 교육훈련을 받아야할 필요성이 있다고 인식하였고, 교육의 필요성은 새로운 기법의 업무를 부여받을 때 가장 많이 느꼈다.

2. 결론 및 제언

본 연구결과를 통해 다음과 같은 결론을 내리고자 한다.

첫째, 교육훈련의 프로그램을 작성하기 전에는 교육훈련 필요성과 직무수행 시 필요한 지식의 필요성을 그다지 조사하지 않는 나타났다. 따라서 교육훈련에 대한 필요성 파악은 교육훈련 프로그램을 계획하는데 요구되는 정보를 제공해주는 중요한 요소이므로, 교육훈련 필요성을 파악하여 체계적이고 효율적인 프로그램을 실시할 필요가 있다. 또한 교육훈련에 있어서 목표, 내용, 과정, 평가 요소는 각각 교육훈련의 성과와 밀접한 관계를 갖는다. 따라서 이들이 서로 연관성을 갖고 상호작용적이 될 수 있도록 교육훈련이 체계적으로 수립되어야 한다.

둘째, 농협 종사자들은 교육 프로그램 목적 중 직무능력 향상이 가장 중요하다고 인식하고 있으므로, 교육훈련을 통하여 직원들의 직무능력을 향상시킬 수 있어야 한다. 따라서 교육훈련에 대한 보다 조직구성원들의 보다 적극적인 참여를 유도해야 하며, 현장교육 훈련도 인적자원을 개발·육성하여 조직의 생산성 향상에 이바지할 수 있도록 해야 한다. 이를 위해서는 강사요원들의 자질향상과 강의기법 향상을 위하여 해외선진기법 및 교육제도 견학, 국내우수기관 답사, 단기 세미나 참석 등을 적극 지원해야 한다.

셋째, 교육훈련 방법으로는 토의식이 가장 효과적이며, 일방적인 강의 위주가 교육방법의 영업점 교육 프로그램의 가장 큰 문제점이라고 인식하고 있는 것을 볼 때, 지금까지 주로 실시해 왔던 강의식 방법을 지양하고 교육훈련의 목표와 내용에 따라 다양한 교육방법을 활용해야 한다. 따라서 강의식 연수방법에서 탈피하여 시청각 교재의 적극 개발 및 활용, 연수용 사례모집 및 패키지 프로그램의 연구개발 등 각종 연수프로그램이 개발되어야 하며, 사전 학습제도를 강화하여 연수 실시 이전에 사전 학습을 통해 연수

효과를 제고시켜야 한다.

넷째, 교육훈련은 직무수행과 업무에 대한 태도, 상사와 동료부하직원간의 관계 개선, 그리고 자기계발 및 의욕고취에는 도움이 되나 교육 프로그램의 전반적인 성과는 그다지 좋지 않은 것으로 나타났다. 따라서 교육훈련의 성과를 제고하기 위해서는 다양한 교육프로그램을 개발해야 하며, 조직 발전에 구성원이 능력을 최대한 발휘할 수 있는 교육훈련의 실시가 필요하다.

다섯째, 교육훈련의 평가결과는 인사고과에 그다지 반영되지 않았으며, 상당수의 직원들은 교육훈련 후 성과평가를 받은 경험이 없었다. 따라서 교육훈련의 평가결과가 인사제도와 연결되도록 함으로써 피교육자들에게 적극적인 동기유발이 이루어질 수 있도록 해야 하며, 교육훈련의 평가는 다양한 방법을 통하여 이루어져야 한다. 또한 교육훈련에 따른 평가는 인사고과 뿐만 아니라 종업원 개개인을 적재적소에 배치할 수 있는 중요한 자료이므로 일반적인 평가보다는 성격 파악 및 앞으로의 가능성까지 개발하여 그들의 잠재능력을 최대한 발휘할 수 있도록 유도해야 한다.

마지막으로, 조직구성원들은 교육훈련의 필요성에 대해 높게 인식하고 있으므로, 조직구성원들 스스로 교육훈련에 적극적이고 자발적으로 참여하는 실천의지가 필요하며, 현장교육훈련을 담당하는 중간 책임자는 보다 투철한 사명감과 인적자원 개발에 대한 확고한 신념이 있어야 한다. 또한 교육훈련은 교육부문만의 사무가 아닌 전반적인 인격형성의 차원에서 추진하는 시스템화, 전략화가 필요하다.

이상과 같은 연구결과를 바탕으로 본 연구의 후속연구 및 사내의사결정을 위해 다음과 같은 제언을 하고자 한다.

첫째, 고도의 전문인력이 요구되는 현실에서 단순한 직무 교육훈련만으로는 감당할 수 없으므로 다양한 종류의 전문인력 육성교육의 활성화가 필요하며, 교육훈련에 대한 조직구성원들의 요구를 조사할 필요가 있다.

둘째, 인적개발은 조직에서 가장 중추적인 요소로서 최고 경영층의 보다 적극적인 실천의지와 교육훈련에 대한 과감한 투자와 지원이 필요하다. 이와 더불어 훈련담당자들은 관련 기관과의 유기적인 협조 체제를 유지할 필요가 있다.

셋째, 교육훈련 방법이 교육훈련의 성과에 미치는 영향 즉, 교육훈련이 조직구성원들의 직무만족도와 조직몰입 등 조직유효성에 미치는 영향에 대한 실증적 분석이 이루어져야 할 것이다.

넷째, 본 연구는 부산시 소재 일부 직원들을 대상으로 하였으며, 후속 연구는 보다 광범위한 지역을 대상으로 한 연구대상 표집이 이루어져야 할 것이다.



참 고 문 헌

- 강순희 외, 『기업교육훈련 투자의 현황과 과제』, 서울 : 한국노동연구원, 2002.
- 강창민, “제주특별자치도 공무원 교육훈련 강화에 대한 연구”, 「사회과학연구」 제33권 제1호, 41-59.
- 고려대학교, 『공무원 교육훈련제도 개편방안』, 2000.
- 김광섭, “MIS요원의 개인 및 조직의 상황적 특성에 따른 교육훈련 유효성에 관한 연구”, 국민대학교 대학원 박사학위논문, 2007.
- 김건우, “고객만족과 기업성과의 관계”, 1998
- 김상욱, “고객만족과 서비스품질의 관계에 대한 연구” 고려대학교 대학원 석사학위 논문
- 김귀영, 송석휘, 『직무능력 향상을 위한 공무원교육훈련제도 개선방안』, 서울 : 서울시정개발연구원, 2006.
- 김식현, 『인사관리론』, 서울 : 무역경영사, 1997.
- 김용관, “은행직원의 능력개발을 위한 교육훈련에 관한 연구”, 한양대학교 국제금융대학원 석사학위논문, 2000.
- 김은호, “교육훈련과 인적자원 관리 제 기능 및 경영성과와의 관련성”, 전북대학교 경영대학원 석사학위논문, 2007.
- 김인수, “은행 인사고과제도의 운영실태와 개선방안에 대한 연구”, 건국대학교 경영대학원 석사학위논문, 1997.
- 민상기 외, 『인재육성형 신인사제도』, 서울 : 비·북수, 1995.
- 박규희, “인적자원 개발을 위한 농협 일선 영업점의 현장 교육훈련에 관한 실증적 분석”, 안동대학교 대학원 석사학위논문, 1995.

- 박기찬, “전략적 인적자원개발에 대한 이론적 고찰”, 『인사관리연구』 Vol. 17.
- 박영철, “은행의 마케팅 활동에 대한 고객만족도에 관한 연구” 경남대학교 석사학위논문
- 박준서, “중소기업 교육훈련전이에 관한 연구”, 인하대학교 대학원 박사학위 논문, 2007.
- 박종학, “고객만족이 고객충성도에 미치는 영향에 관한 연구” 연세대학교 경영대학원 석사학위 논문
- 손영식, “교육훈련의 성과에 관한 연구 : 대구지역 금융기관을 중심으로”, 영남대학교 경영대학원 석사학위논문, 1993.
- 양재모, “우리나라 C은행의 인사고과제도 개선에 관한 연구”, 한양대학교 경영대학원 석사학위논문, 1994.
- 오종석, 『인적자원관리』, 서울 : 삼영사, 1996.
- 유민봉, 『인사행정론』, 서울 : 문영사, 1997.
- 유종희, “우리나라 기업의 교육훈련에 관한 연구”, 숭실대학교 노사관계대학원 석사학위논문, 1998.
- 이재규 외, 『인적자원관리론』, 서울 : 문영사, 1996.
- 이현청, “사회교육평가론. 한국교육학회 사회교육연구회 편, 사회교육학서설. 서울: 교육과학사
- 윤희남, “금융기관의 고객만족 경영전략 개발에 관한 연구” 전남대학교 경영대학원 석사학위 논문
- 임동욱, 함성득, “공무원 교육훈련의 개편방향 : 제도·관리·유인”, 『한국사회와 행정연구』 제12권 제1호, 113-130.
- 장석민, 『21세기를 여는 직업교육훈련』, 서울 : 한국직업능력개발원 1998.
- 정택수, 박성정, 김철희, 『직업교육훈련의 연계 강화 방안 연구』, 서울 : 한

- 국직업능력개발원, 1998.
- 채은경, 임승연, 『인천시 공무원 교육훈련제도 개선방안에 관한 연구』, 인천 발전연구원, 2007.
- 최용구, “서비스 질 개선을 위한 종사자 교육훈련의 방향”, 경북대학교 경영 대학원 석사학위논문, 1994.
- 최정민, “농협직원의 직무만족에 관한 실증적 연구”, 전남대학교 행정대학원 석사학위논문, 2003.
- 최종태, 『현대인사관리론』, 서울: 박영사, 1996.
- 한국금융연수원, 『연수안내』, 2007.
- 한국생산성본부, 『생산성 향상을 위한 능력개발과 노무관리 전개방향』, 1992.
- 한창균, “기업의 교육훈련에 관한 연구”, 인천대학교 교육대학원 석사학위논문, 2007.
- 허길행, 고현석, 고영곤, 정기식 “농민협동운동 새로운 방향과 전략”
농민신문사
- 황병준, 『인사관리론』, 서울 : 법문사, 1981.
- 황영충, “인력개발을 위한 기업내 교육훈련에 관한 연구” 성균관대학교 대학원 경영학과 박사학위논문, 1984.
- 탁희준, “한국대기업의 사내직업훈련에 관한 조사.연구”, 국민경제교육연구소, 1992.
- Goldstein, I. L., *Training Program Development and Evaluation*, New York and Monterey, Calif Brooks/Cole, 1984.
- Neo, Raymond, *Employ Training and Development*, 3rd Edition,

Albrecht, K(1998), At america's Service, HomeWood, : Dow
Jones-Irwin,1998.

AMA Board Approvesnew Marketing Definition, Markrting News,
March 1, 1985.



<부록1> 교육훈련 실태분석 설문지

안녕하십니까?

본 설문지는 “금융직 종사자의 교육훈련 실태 및 효과 분석”이라는 저의 연구를 위하여 작성된 것입니다. 본 조사는 P시 소재 농협 임직원의 교육훈련 실태분석을 위한 연구목적으로 수행하고 있습니다. IMF와 미국발 금융위기 이후로 농협임직원의 경쟁력 강화를 위하여 교육이 무엇보다도 중요시 되어 작성하게 되었으며 이모든 응답 자료는 통계적으로 처리되어 연구 목적에만 사용되고 개인적인 내용은 별도로 평가되지 않습니다. 귀하께서 성의 있는 자세로 작성해 주신 모든 자료들은 저의 연구에 매우 귀중한 자료가 될 것입니다. 바쁘신 가운데 시간을 할애해 주셔서 진심으로 감사드립니다.

한국해양대학교 교육대학원 교육행정전공 석사과정 허철희
연락처: 010-3372-7639

※ 본 내용은 사무소 단위 현장교육(자체교육) 훈련에 관한 설문입니다.
해당되는 번호에 ○표하여 주십시오.

1. 귀하의 현 담당업무는?
① 신용 ② 기획·총무 ③ 지도 ④ 경제
2. 귀하는 교육훈련에 참가해 본 적이 있습니까?
① 있다 ② 없다
3. 귀하의 사무소는 사무소 내 자체교육훈련을 월 몇 회 실시합니까?
① 9회 이상 ② 7-8회 ③ 5-6회 ④ 3-4회 ⑤ 2회 이내
4. 사무소 내 자체교육훈련 1회당 소요시간은 어느 정도입니까?
① 90-120분 ② 60-90분 미만 ③ 30-60분 미만
5. 사무소 내 교육훈련은 주로 어디에서 실시합니까?
① 회의실 ② 영업장내 ③ 기타

6. 귀하는 사무실내 교육훈련의 필요성에 대하여 어떻게 생각하십니까?
 ① 매우 필요하다 ② 필요하다 ③ 그저 그렇다
 ④ 필요없다 ⑤ 전혀 필요없다
7. 귀 사무소는 교육훈련의 프로그램을 작성하기 전에 사무소 단위의 교육훈련 필요성에 대한 조사를 실시한다고 생각하십니까?
 ① 반드시 실시한다 ② 거의 실시한다 ③ 실시하기도 하고 안하기도 한다
 ④ 거의 실시하지 않는다 ⑤ 전혀 실시하지 않는다
8. 농협에서는 교육훈련 프로그램을 작성하기 전에 귀하의 직무수행 시 필요한 지식에 대한 교육훈련의 필요성을 조사한다고 생각하십니까?
 ① 반드시 실시한다 ② 거의 실시한다 ③ 실시하기도 하고 안하기도 한다
 ④ 거의 실시하지 않는다 ⑤ 전혀 실시하지 않는다
9. 귀 사무소는 교육훈련 프로그램을 작성하기 전에 직원들이 받고 싶은 교육프로그램의 내용을 조사한다고 생각하십니까?
 ① 반드시 실시한다 ② 거의 실시한다 ③ 실시하기도 하고 안하기도 한다
 ④ 거의 실시하지 않는다 ⑤ 전혀 실시하지 않는다
10. 다음 열거한 교육프로그램의 목적 중에서 귀하가 중요하다고 생각하는 항목을 순서대로 기록해 주십시오. (, , , ,)
 ① 직무능력 향상 ② 정신자세 확립 ③ 인간관계 개선
 ④ 관리능력 향상 ⑤ 자기계발 촉진
11. 귀 사무소에서 수립 시행하고 있는 교육훈련의 전반적인 체계와 프로그램을 어떻게 생각하십니까?
 ① 매우 좋다 ② 좋다 ③ 그저 그렇다 ④ 나쁘다 ⑤ 매우 나쁘다
12. 귀 사무소의 교육프로그램 주제 내용에 대하여 어떻게 생각하십니까?
 ① 매우 좋다 ② 좋다 ③ 그저 그렇다 ④ 나쁘다 ⑤ 매우 나쁘다
13. 교육프로그램의 주제내용은 귀하가 맡고 있는 직무와 관련성이 있습니까?
 ① 매우 높다 ② 높다 ③ 보통이다 ④ 낮다 ⑤ 매우 낮다

14. 귀하가 받은 사무소 내 교육프로그램의 내용의 충실성 수준은 어느 정도입니까?
 ① 매우 높다 ② 높다 ③ 보통이다 ④ 낮다 ⑤ 매우 낮다
15. 귀 사무소의 교육프로그램 담당자는 주로 누가 담당합니까?
 ① 사무소장 ② 부지점장 ③ 차장 ④ 직원 ⑤ 외부강사
16. 귀하는 사무소 자체 교육훈련이 성공적으로 이루어지기 위하여 어떤 사람이 교육훈련의 담당자가 되는 것이 바람직하다고 생각합니까?
 ① 사무소장 ② 부지점장 ③ 책임자 ④ 담당직원 ⑤ 외부기관 강사
17. 교육프로그램 담당자는 원래의 교육 목표대로 이끌어 갔다고 생각합니까?
 ① 정말 그렇다 ② 그렇다 ③ 그저 그렇다 ④ 아니다 ⑤ 절대 아니다
18. 교육프로그램 담당자는 사전준비와 진행이 성실했다고 생각합니까?
 ① 정말 그렇다 ② 그렇다 ③ 그저 그렇다 ④ 아니다 ⑤ 절대 아니다
19. 교육프로그램의 담당자의 실력과 강의기법은 어느 정도였다고 생각합니까?
 ① 매우 좋다 ② 좋다 ③ 그저 그렇다 ④ 나쁘다 ⑤ 매우 나쁘다
20. 중간관리자에 대한 교육훈련의 필요성에 대하여 어떻게 생각합니까?
 ① 매우 필요하다 ② 필요하다 ③ 그저 그렇다
 ④ 필요없다 ⑤ 전혀 필요없다
21. 귀 사무소에서 실시하는 교육훈련 방법은 주로 어떤 것입니까?
 ① 강의식 ② 토의식 ③ 사례연구식 ④ 시청각교육식 ⑤ 실기나 실습식
22. 귀 사무소에서 주로 실시하는 교육훈련 방법(예 : 강의식, 사례연구식 등)에 대하여 어떻게 생각합니까?
 ① 매우 좋다 ② 좋다 ③ 보통이다 ④ 나쁘다 ⑤ 매우 나쁘다
23. 귀하는 다음의 교육훈련 방법 중 어떤 방법이 가장 효과적이라고 생각하십니까?
 ① 강의식 ② 토의식 ③ 사례연구식 ④ 시청각교육식 ⑤ 실기나 실습식
24. 귀 사무소의 교육 시설 및 환경은 어떻습니까?
 ① 매우 좋다 ② 좋다 ③ 보통이다 ④ 나쁘다 ⑤ 매우 나쁘다

25. 귀 사무소 내 교육프로그램의 전반적인 성과는 어떻습니까?
 ① 매우 좋다 ② 좋다 ③ 보통이다 ④ 나쁘다 ⑤ 매우 나쁘다
26. 교육을 받은 후 귀하가 맡고 있는 직무수행에 도움이 됩니까?
 ① 매우 도움이 된다 ② 약간 도움이 된다 ③ 그저 그렇다
 ④ 별로 도움이 되지 않는다 ⑤ 전혀 도움이 되지 않는다
27. 교육 후 업무에 임하는 태도는 어떻습니까?
 ① 매우 의욕적이다 ② 의욕적이다 ③ 그저 그렇다
 ④ 나빠졌다 ⑤ 아주 나빠졌다
28. 교육을 받은 후 귀하는 상사는 동료 부하직원간의 관계가 어느 정도 개선되었다고 생각합니까?
 ① 매우 개선되었다 ② 개선되었다 ③ 종전과 마찬가지로
 ④ 나빠졌다 ⑤ 아주 나빠졌다
29. 사무소 내 교육훈련을 받은 후 귀하는 자기계발 및 의욕고취에 도움이 됩니까?
 ① 매우 도움이 된다 ② 약간 도움이 된다 ③ 그저 그렇다
 ④ 별로 도움이 되지 않는다 ⑤ 전혀 도움이 되지 않는다
30. 귀하는 사무소 내 교육훈련을 받은 후 성과평가를 받은 적이 있습니까?
 ① 없다 ② 있다
 ③ 있다면 그 방법은 무엇입니까?
 Ⓐ 시험 Ⓝ 레포트 작성 Ⓓ 역할연기법(RP:role playing)
 Ⓒ 사례분석법 Ⓜ 질문지법
31. 사무소 내 교육훈련의 평가결과를 인사고과에 반영한다고 생각합니까?
 ① 반드시 반영한다 ② 거의 반영한다 ③ 그저 그렇다
 ④ 반영하지 않는다 ⑤ 전혀 반영하지 않는다
32. 귀하는 현재 맡고 있는 직무와 관련해 볼 때 영업점 교육프로그램의 문제점은 어떤 점들이라고 생각합니까? (해당되는 곳 모두 O표 하시오)

- ① 교육의 내용이 너무 이론적이었다는 점
- ② 교육방법이 일방적인 강의 위주였다는 점
- ③ 교육담당자가 부적절했다는 점
- ④ 피교육자의 창조성 개발에 강조를 두지 않았다는 점
- ⑤ 토론 및 실습이 부족했다는 점

33. 귀하는 앞으로 자발적으로 사무소 내 교육훈련에 참가하겠습니까?
 ① 정말 그렇다 ② 그렇다 ③ 그저 그렇다 ④ 아니다 ⑤ 절대 아니다

34. 현재 귀하 자신의 경우를 생각해 보면 교육훈련을 받아야 할 필요성을 느끼고 있습니까?
 ① 정말 그렇다 ② 그렇다 ③ 그저 그렇다 ④ 아니다 ⑤ 절대 아니다

35. 다음 중 어느 때에 교육의 필요성을 가장 느끼십니까?
 ① 입사 직후 ② 부서 이동시 ③ 승진 전후
 ④ 새로운 기법의 업무를 부여받을 때 ⑤ 기타

38. 귀하의 성별은?
 ① 남자 ② 여자



36. 귀하의 연령은?
 ① 25세 이하 ② 26~29세 ③ 30~39세 ④ 40~49세 ⑤ 50세 이상

37. 귀하의 학력은?
 ① 고졸 ② 전문대졸 ③ 대졸 ④ 대학원이상

38. 귀하의 현재 직급은?
 ① 3급 이상 ② 4급 ③ 5급 ④ 6급 이하

39. 귀하의 근무연수는?
 ① 5년 미만 ② 5년 이상 ③ 10년 이상 ④ 15년 이상 ⑤ 20년 이

♥ 끝까지 질문에 응답해 주셔서 대단히 감사합니다 ♥

ABSTRACT

Analysis of the State and Effects of Education & Training for Financial Institution Employees: the case of Agricultural Cooperatives

The purpose of this study was to examine the state of education and training provided to the employees of Agricultural Cooperatives (hereinafter called NongHyup) and their awareness of people in charge of education/training programs and the content and effects of the programs. It's basically meant to find out any possible problems with education and training offered by the organization, to suggest ways of bolstering their education and training, and ultimately to facilitate the human resources development of that institution.

The subjects in this study were workers at Agricultural Cooperatives in the city of Busan, on whom a survey was conducted. The collected data were analyzed with SPSS WIN 13.0 program. The findings of the study were as follows:

First, as for the state of education and training, most of the Nong-Hyup employees had ever received education or underwent training. The largest number of the branches provided internal education or training three or four times a month, and the majority of the branches conducted each of the education and training programs for less than 30 or 60

minutes at a time at the workplaces. Some of the staff were in charge of the programs, and the programs were mostly implemented in the form of lecture.

Second, concerning perception of the education and training programs, the workers felt the need for the programs, and they believed that the programs should primarily aim at boosting job performance. The themes of the programs were considered to be highly linked to their duties, but they didn't set high value on the content of the programs. They found it necessary for some of the staff to be responsible for the programs to ensure the success of education and training. As to educational method, a discussion method was deemed to be most effective.

Third, in regard to awareness of the effects of the education and training programs, the internal programs didn't produce good results on the whole, but they considered them to be of use for their job performance. After they received education, they found themselves to be better motivated, to have a more friendly relationship with supervisors, colleagues and subordinates, and to direct more energy into self-development. The evaluation results of the programs weren't reflected a lot in personnel administration, and in terms of educational methods, the greatest problem was that one-sided lectures were extremely prevailing. They were willing to take part in education and training programs provided by the branches in the future, and they felt they needed to do that.

The findings of the study illustrated that employee needs for education and training should accurately be grasped to guarantee the successful

development and management of programs, and that workers should be helped to enhance their job performance. The lecture method that has been widespread should be avoided, and a wide variety of educational methods should be employed in consideration of the object and content of programs. Finally, every education and training program should be conducted in a manner becoming today's globalized, open and information society.

