

## Trainer 간의 전문가 지성 형성을 위한 S-OJT 운영모델 수립에 관한 사례연구

임 선 예<sup>1)</sup>

### 요 약

이 연구의 목적은 일반적으로 기업에서 활용하는 S-OJT 프로세스를 ‘전문가 지성’ 형성을 위해 새롭게 프로세스를 설계하여 적용해봄으로써 S-OJT 방법론이 어떻게 기여하는지에 대한 구체적인 시사점을 제공하는 것이다. 따라서 A대기업의 책임연구원 급의 17명의 전문가를 대상으로 요구분석을 실시하여 S-OJT 프로세스를 조직상황, 대상자의 직무 및 요구에 따라 재설계하였으며, 이를 토대로 약 6개월간 S-OJT 프로세스를 적용하여 나타난 결론은 다음과 같다. 첫째, 요구조사 결과 및 연구목적 달성을 위해 프로세스를 3단계로 압축하였다. 교육훈련가가 직접 교육할 내용을 작성하고 구조화함으로써 본인이 가지고 있는 지식을 체계화하는 1단계, 그리고 학습조직 형태로 지식을 전수하는 2단계, 각 단계별로 나온 산출물을 최종적으로 공유하는 3단계로 진행하였다. 이를 통해 전문가 지성으로써 새로운 지식을 창출할 수 있는 선순환의 구조를 가지고 올 수 있었다. 둘째, 체계적인 S-OJT 프로세스에 따라서 새로운 아이디어와 논의가 일어남으로써 ‘전문가들 간의 지식공유’에 대한 인식을 새롭게 할 수 있었다. 셋째, 조직의 상황, 교육대상자의 직무 및 학습 스타일 등을 고려하여 다양한 교육방법을 접목하는 시도로서 의의가 있었다. 일반적인 S-OJT 프로세스를 목적과 상황에 맞게 재설계함으로써 그 효과를 배가할 수 있었다.

**핵심 되는 말** : S-OJT 운영 프로세스, 전문가 지성

1) 고려대학교 교육학과 박사과정. E-mail: sunaisi@hanmail.net

## 1. 서 론

### 1. 연구의 필요성

이제 형식적 교육만이 아니라 교육방법을 다원화해야한다. 현대사회의 복잡성에 대처하기 위해서는 정보의 공유, 협력, 공동창조가 가능할 수 있도록 기존의 전통적인 교육훈련 방법에서 확장될 필요가 있다. 개인과 조직의 학습에 대한 요구는 형식적 교육만으로는 충족되기 어렵다. 다양한 배경과 학습 스타일, 그리고 직무의 복잡성에 따라 학습내용과 학습방법이 달라지기 때문이다. 특히 기업현장에서는 교육의 효율성과 효과성을 강조한다. 여기서 효율성은 직원들이 보다 적은 시간 안에 원하는 교육훈련 목표를 달성하는 것을 의미하며, 효과성은 직원들이 교육훈련의 목표를 더욱 잘 달성하고, 교육훈련이 끝난 후에 학습한 내용을 업무현장에 전이시키는 것을 의미한다. 이러한 측면에서 S-OJT는 다른 교육훈련 방법에 비해 효율성과 효과성을 높이는데 유용한 방법임을 입증해왔다(Jacobs, 2003).

S-OJT는 ‘숙련된 직원이 초보 직원에게 업무단위에 관한 역량개발을 위해 근무현장 또는 이와 유사한 장소에서 교육훈련을 시키는 계획된 프로세스’이다(Jacobs, 2001). S-OJT는 계획된 프로세스를 사용한다는 점에서 비체계적 OJT와는 구별된다. 계획된 프로세스는 시스템적 관점을 포함하는데, 이는 두 가지 뜻으로 풀이할 수 있다. 첫째, S-OJT는 공동의 목표를 달성하기 위해 함께 일하는 다양한 부분들로 구성된 시스템이다(Jacobs, 1989). 둘째, S-OJT는 시스템적으로 발달되고 실행되어야 한다.

따라서 현장에서 체계화된 프로세스(모듈 : 숙련된 선배에 의해 만들어진 매뉴얼)를 가지고 진행되는 S-OJT 방법은 지식과 기술이 지속적으로 변화하는 상황에서 구성원들의 역량을 가장 효과적으로 향상시킬 수 있는 방법 가운데 하나이다. 특히 S-OJT 방법이 비용과 시간을 줄여주고, 현장에 바로 적용 가능한 이점 때문에 직무스킬 및 현장지식을 전달하는데 매우 효율적이다(Rothwell & Kazanas, 2004). 즉 신규 채용한 신입사원을 조기 전력화하고 초기 적응단계의 부담을 덜어주며, 기초직업능력을 배양하는데 도움을 준다.

한편, 최근 기업환경은 변화의 속도가 매우 빠르고 고객니즈의 다변화, 고도화, 그리고 파괴적인 기술의 등장으로 R&D 역할이 점점 더 중요해지고 있다. R&D 구성원들은 해당 분야의 전문가로서 지속적으로 새로운 지식과 기술을 습득하여 혁신적인 제품개발을 선도함으로써 기업의 지속가능성에 이바지할 수 있다. 더 나아가 ‘혁신’은 한 분야에 대해 깊이 있는 지식으로만 다가갈 수 없다. 타 부문에 비해 새로운 지식과 기술을 공유하고 통합함으로써 전문가들 간의 협업이 더욱 중요해지고 있는 것이 사실이다.

이에 따라 최근 통합, 통섭, 간학문간 연구 등 전문가가 가지고 있는 전문분야를 공유하고 ‘지식’에 대한 공공재로서의 인식이 팽배해지면서 전문가들 간의 협업, 지식공유 등의 필요성이 점차 증대되고 있다. 즉 영역간의 경계가 허물어지고, 전문가들은 다른 전문가들로부터 끊임없이 배우며 수정하는 과정을 거쳐 ‘전문가들 간의 얹의 공간’을 형성하고 있음을 지적하고 있다. 전문가들은 자신의 지적 잠재력을 최대한 발휘

할 수 있으며, 다른 이들과 지적협업을 통해 생성할 수 있는 ‘앎의 공간’에서 궁극적으로는 그들이 각자 알고 있는 지적가치들을 교환한다(Levy, 2002). 전문가들 간의 ‘앎의 공간’에서 서로의 경험, 정보, 지식을 공유하면서 새로운 지식을 생산해내는 것이 바로 전문가 지성이라고 할 수 있다(최향섭, 2009).

Jacobs(2013)는 기업들이 앓다튀 도입하고 있는 ‘지식경영’의 성패는 보유하고 있는 각종 데이터, 정보를 어떻게 활용하느냐에 달려있으며 이것 또한 S-OJT를 통해서 구현이 가능하다고 강조하였다(2013. 3. 28. 매일경제). 즉 S-OJT 방법은 전문성의 문화를 형성하는 데에 도움을 준다.

그런데 그동안은 단순히 S-OJT 방법론을 숙련된 직원이 초보직원에게 지식을 전달하는 단편적인 프로세스로 활용되어 왔다(Rothwell & Kazanas, 1990). 그러나 S-OJT 프로세스를 진행하는 과정 속에서 부수적으로 이루어지는 학습, 다른 사람들과의 상호작용을 통해 이루어지는 학습 등 여러 기회들을 충분히 활용할 필요가 있다. 교육훈련가들은 S-OJT 프로세스를 통해서 본인의 지식을 체계화하고 그것을 전수하는 과정에서 그들의 전문성 역량이 향상될 뿐만 아니라 훈련가들 간의 지식공유를 통해 개인지식을 조직지식으로 확대하는 일석이조의 효과를 가져올 수 있다. 즉 관점을 교육훈련가와 훈련생 사이에서 일어나는 교육효과에서 교육훈련가들의 지식이 조직적으로 확대되는 부분으로 이양할 필요가 있다.

S-OJT의 다음과 같은 측면에서 관점을 이동하여 교육훈련가들 사이의 전문가 지성 형성에 이바지할 것으로 기대할 수 있다. 첫째, 개인과 조직이 중요한 목표를 달성하는 데에 도움이 될 수 있도록 장려한다. 둘째, 개인 및 조직이 필요할 때 활용할 수 있는 유용한 정보를 상세히 기록하고 축적할 수 있는 시스템을 수립한다. 셋째, 유용한 정보를 효과적이고 효율적으로 조직 전체에 퍼뜨리는 방법을 찾는다. 넷째, 장애물을 제거하고 결과를 유기적으로 연결하여 개인과 집단이 그들의 높은 수준의 역량을 인식하고 축하할 수 있도록 한다(Jacobs, 1999; Jacobs & McGiffin, 1987; Jacobs & Osman-Gani, 1998; Rothwell & Kazanas, 1990).

상술한 바와 같이 S-OJT 방법론이 교육훈련가들 사이의 전문가 지성 형성에 충분히 기여할 것으로 예상됨에도 불구하고, S-OJT가 어떠한 방식으로 전문가 지성의 협업 활동에 기여를 할 수 있는지에 대한 부분은 명백하지 않다. 따라서 교육훈련가들의 전문성 향상뿐만 아니라 문화를 형성하는데 S-OJT 방법의 어떤 프로세스가 어떻게 기여하는지를 탐색할 필요가 있다. 이를 통해 기업에서 S-OJT 프로세스가 그 목적에 맞게 좀 더 다원화되고 효과적인 방법으로 작동할 수 있도록 하는데 구체적인 시사점을 마련할 수 있을 것이다.

## 2. 연구문제

본 연구의 목적은 기업 R&D 직군의 교육훈련가들을 대상으로 그들의 전문성 향상과 개인지식이 조직차원으로 전파될 수 있도록 하는 전문가 지성 형성을 위해 S-OJT 프로세스를 재정립하는 것이다. 이를 위한 연구문제로는 첫째, 교육훈련가들 간의 전문

가 지성 형성을 위한 S-OJT 프로세스는 어떻게 재정립될 수 있는가? 둘째, 재정립된 S-OJT 프로세스를 통해 교육훈련자들 간의 전문가 지성을 형성을 확인할 수 있는가이다. 위 두 가지 연구문제를 해결함으로써 본 연구의 목적을 달성하고자 한다.

### 3. 연구의 제한

본 연구의 목적은 교육훈련자들의 전문가 지성 형성을 위해 S-OJT 방법론을 적용하여 그 프로세스의 구체적인 매커니즘을 밝히는 것이다. 이를 위해 국내 대기업 A사의 연구개발 직군의 책임연구원급 17명을 연구의 대상으로 선정하였고, A사의 조직 상황에 맞게 S-OJT 프로세스를 새롭게 설계하였다. 따라서 본 연구결과를 모든 전문가들을 대상으로 전문가 지성 형성을 위한 S-OJT 방법론으로 일반화하는 데에는 신중을 기할 필요가 있다.

### 4. 용어정의

1) 교육훈련자 : 일반적 S-OJT 방법론에서 말하는 ‘숙련된 직원’을 말한다. 본 연구에서는 핵심기술을 전수하는 사람으로서 기술전수자이다.

2) 교육훈련생 : 핵심기술 및 지식을 전수받는 대상자로서, 기술수용자에 해당된다.

3) 전문가 : 본 연구에서 전문가는 A기업의 R&D 직군에서 10년 이상 근무자로서 해당분야의 전문지식을 보유하고 있으며 약 1년간 해외 및 국내에서 연수를 통해 심화된 지식을 보유하고 있는 책임연구원을 말한다.

## II. 이론적 배경

### 1. S-OJT의 개념과 특징

S-OJT란 기업 내 상사 또는 선배가 초보자 또는 미숙련 직원 등을 대상으로 업무현장과 유사한 장소에서 교육훈련을 실시하는 것을 말한다(Jacobs, 2003). S-OJT는 단순히 지식이나 기능의 전수뿐만 아니라 태도, 자세 등 인격적 성장을 함께 도모하므로 전인격적 교육의 성격을 지닌다. 이처럼 S-OJT는 구성원에게 필요한 능력인 업무에 대한 전문지식과 기술, 협동성 등의 실행능력을 개발시키며 기업교육부분에서 중요한 자리를 차지하고 있다.

S-OJT의 목적은 세 가지로 구분할 수 있다(Cho, 2004; Rothwell & Kazanas, 1990). 첫째, S-OJT는 조직 내 구성원을 기업의 경영목표로 적절하게 활용할 수 있는 인재로 만들기 위해 특정한 업무나 작업 단위를 수행할 있는 능력을 전수한다. S-OJT는 전체 교육훈련 과정이 의도적이고 직무수행 중에 바로 업무에 대한 평가가 이루어지기 때문에 기업성과와 많은 관련성을 가진다(Jacobs, 2003). 둘째, S-OJT는 일대일의 교육훈련을 바탕으로 하고 있어 구성원들 간의 의사소통을 원활하게 하여 조직협동을 강화한

다. 셋째, S-OJT는 다른 교육훈련 방법과 달리 교육훈련 목표를 쉽게 예측할 수 있기 때문에 구성원의 학습동기를 유발할 수 있다. 즉 S-OJT는 그 직무가 요구하는 직무능력개발과 함께 조직 및 직무에 대한 몰입을 강화하는 역할을 하고 있다.

따라서 S-OJT는 업무와 관련된 정보 및 기술을 습득하는데 효율적인 수단이므로(Jacobs & McGiffin, 1987), 실제 교육훈련 현장 내에서 적극적으로 쓰일 수 있다(Jacobs, 2003).

## 2. S-OJT 시스템

S-OJT 시스템은 교육훈련 투입, 프로세스, 산출로 이루어지며, 이 시스템은 조직의 상황에 영향을 받는다(Jacobs, 2003). 우선 교육훈련 투입 대상은 업무단위를 수행하기 위해 필요한 역량이 부족한 초보직원이다. 또한 교육훈련가의 역할을 담당하는 숙련된 직원이다. 숙련된 직원은 업무단위에서의 역량과 교육훈련가로서의 적절한 역량을 모두 갖추고 있어야 한다. 세 번째 투입대상은 S-OJT가 이루어지는 작업환경 안에 있는 교육훈련장이다. 교육훈련장은 교육훈련을 수행하는데 필요한 자원들의 제공, 재화와 용역의 전달, 그리고 교육훈련과 학습이 이루어지는 분위기 등을 제공한다. 네 번째 투입대상은 학습되어야 할 업무단위이다. S-OJT는 다른 교육훈련 방법과 달리 작업, 프로젝트, 특정한 과제와 같은 작은 업무단위에 초점이 맞추어져 있다. 마지막으로 교육훈련에 대한 정보를 저장하고, 전달하고 관리하는데 활용되는 의사소통 기술이다(Jacobs, 2003).

교육훈련 프로세스는 교육훈련가가 교육훈련생에게 모듈을 전달하는 역할을 한다. 즉 교육훈련 프로세스는 교육훈련가가 교육훈련을 준비, S-OJT 모듈을 전달, 그리고 교육훈련생을 지도하는 것이다.

교육훈련 산출물은 교육훈련 프로세스 기간에 교육훈련 투입 대상과 결합한 결과로써 발생한다. 교육훈련 산출물은 교육훈련이 끝난 후 교육훈련 목표를 달성할 수 있는 수행능력, 직무에 적절한 수준에서 업무를 수행하기 위한 초보직원의 능력, 그리고 개인적인 목표를 달성할 수 있는 능력을 포함한다.

마지막으로 조직의 상황은 S-OJT 시스템의 각 요소들이 조직의 다양한 상황에서 나타나는 문제들로부터 많은 영향을 받을 수 있다(Cho, 2004).

## 3. S-OJT 실행 프로세스

S-OJT 모델로서 Walter(2002)는 다음과 같이 S-OJT의 프로세스를 7단계로 구분하여 제시하였다. 1단계는 요구확인을 실시하는 단계로 수행문제가 발생할 때 그 원인을 규명하고 S-OJT가 해결책이 될 수 있는지 파악하는 단계이다. 2단계는 팀 작업 분석을 실시하는데, 작업 단위를 OJT 실시 가능한 수준으로 분류하는 작업이다. 이때 작업을 성공적으로 수행하기 위해 필요한 지식은 무엇인가, 30분 안에 그것을 가르칠 수 있으며 누군가로부터 배울 수 있는가라는 2가지 질문을 던져보는 것이 도움이 된다. 3단계는 프로젝트 계획을 개발하는 것으로 교육훈련이 요구되는 작업을 결정하는 것과 이 모델에 따른 단계를 유지하는 스케줄을 수립하는 것이다. 4단계는 교육훈련 모듈 작성 및 표지작성 단계

이며, 5단계는 교육훈련 실행 계획 제작의 단계로 교육훈련가 선발 프로세스와 교육훈련 지침 제시, OJT 교육훈련가 인증, 교육훈련가 협의체 설립, 교육훈련생 평가 결정, 전략 문서화, 개인 교육훈련 계획 준비, 평가 지침 마련 등이 포함된다. 6단계에서는 시범실시, 평가, 모듈 수정이 이루어지며, 7단계에서는 유지 및 평가계획이 수립된다(Walter, 2002).

Jacobs(2003)가 제시한 가장 일반적인 프로세스는 다음의 6단계 프로세스로 가장 효과적이고 효율적인 시스템을 만드는데 적합하다고 알려져 있다. 1단계는 S-OJT 사용여부를 결정한다. 즉 해당 업무교육에 S-OJT가 적합한지 결정한다. 2단계는 교육이 필요한 업무에 대한 분석이다. S-OJT를 통해 학습하기에 적절한 업무단위를 정하려면 교육훈련 내용과 결과물을 도출하기 위한 정보를 분석해야 한다. 3단계는 S-OJT 교육훈련 이전에 교육훈련가를 양성하는 것이다. 4단계는 S-OJT 모듈 제작이다. 교육훈련 내용과 다른 중요한 정보들은 S-OJT 모듈 안에 포함되어 있어야 한다. 이 모듈은 교육훈련가가 교육훈련을 실시하는데 도움을 주며, 교육훈련생이 교육훈련을 받는 동안 참고자료로 활용하도록 한다. 5단계는 실제 S-OJT를 실행하는 것이다. 마지막으로 6단계는 S-OJT 평가 및 문제해결의 단계이다. 다양한 산출물, 프로세스, 그리고 투입대상들은 교육훈련생에 대한 기대를 고려하여 평가되어야 한다.

Walter(2002)가 제시한 7단계 프로세스와 Jacobs(2003)의 6단계 프로세스의 차이는 OJT의 시범실시를 통해 수정보완 또는 유지 방향을 결정하는 단계의 차이이다. 따라서 본 연구에서는 수정보완 및 유지의 단계를 제외한 Jacobs(2003)이 제시한 6단계의 프로세스를 적용하여 S-OJT 프로세스를 설계하고자 한다.

#### 4. 전문가 지성의 특성

집단지성(Collective Intelligence)에서 'Collective'라는 단어는 그 자체로 주체의 성격을 규정하고 있지 않다. 즉 행동의 양태를 표현하는 형용사이기 때문에 대중지성에 대한 연구들은 실제로 '다중'을 의미하는 intelligence of crowd 또는 intelligence of mass, intelligence of multitude라고 표현하는 것이 더 적절하다(최향섭, 2009). 따라서 집단지성의 주체를 대중으로 보느냐와 전문가로 보느냐에 따라 달라질 것이다.

현대의 정보기술의 발전은 전문가들에게 많은 영향을 미친다(Kurzman & Owens, 2002). 현재 발전하고 있는 전자미디어 기술은 전문가들의 역할과 권위에 변화를 가져올 것이라고 주장한다(Kellner, 1997). 인터넷은 전문가들에게 자신들이 생산한 저작물들을 스스로 통제할 수 있는 기회를 제공한다. 하지만 동시에 저작물들이 낱알이 공개되어 이에 대한 폭넓은 비판의 기회를 맞게 되며, 오히려 족쇄로 작용할 수도 있다. 정보혁명은 전문가들의 전문성에 위기를 가져올 수도 있다는 것이다(Kurzman & Owens, 2002). 따라서 전문가들은 엄청나게 빠른 속도로 발전하고 있는 정보기술과 더불어 한 개인은 개인의 테두리에만 머물러 있는 것이 아니라 스스로의 정체성을 알리면서 접속을 하면서 살아야 한다고 주장한다(Levy, 2002).

전문가들은 하나의 집단에 존재할 때 다른 어떤 집단들보다 개인주의적이고 다원화되어 결국 파편화될 수 있는 가능성이 매우 높다는 것을 지적한다(Elias, 1984). 이러한 파편화

되고 있는 상황을 비판하고, 오히려 새로운 지식을 창조하기 위해서는 전문가들 간의 협업이 제대로 이루어질 수 있도록 ‘지적협업’의 중요성에 대해 강조하고 있다(Levy, 2002).

전문가 지성의 협업은 각자가 생산하고 있는 지식에 대한 독점을 포기하고 공공재로서의 지식의 가치를 추구할 때 가능하다. 이때 진정한 의미의 ‘지성’이 이루어지게 될 것이다. 전문가 지성의 협업체계를 통해 지식이 생산되는 공간은 바로 ‘앎의 공간’이다. 이 ‘앎의 공간’은 개인들이 각자의 능력을 서로에게 알리면서 서로의 차이점을 깨닫고, 결국에는 그들이 각자 알고 있는 지적가치들을 교환하는 과정을 통해 형성된다(Levy, 2002).

이러한 전문가 지성 협업체는 두 가지 특성을 가지고 있다. 첫 번째는 영역간의 경계 약화로 전문가 자신의 영역 안에서만 전문성을 고집하지 않고, 다른 영역에서도 전문가의 역할과 기능을 하게 되는데, 이로 인해 협업체의 구조 자체가 시시각각 변화하는 ‘복수변형적(polymorphe)’의 특성을 갖게 된다. 두 번째는 항상 숙련적이라는 것이다. 전문가가 다른 전문가들로부터 끊임없이 배우며 스스로를 수정하기 때문이다. 즉 그 자체로 완결되어 있는 상태의 지성이 아니라 계속 숙련, 진화해가는 지성이다(최항섭, 2009).

물론 물리적/기술적 협업체가 형성되었다고 해서 전문가 지성이 이루어지는 것은 아니다. 이 협업체에서 자신이 보유하고 있는 자료, 데이터, 지식들을 활발히 공유해야 하며, 이 공유를 가능케 하는 시스템이 필요하다. 무엇보다 중요한 것은 개별 전문가가 창의적 사고를 통해 내놓은 아이디어들이 전문가들 사이에 공유되어야 한다는 것이다. 즉 사람들 상호간에, 아이디어들 간에 네트워킹이 되어 전문가 지성으로서 작동이 되는 것이다. 따라서 조직 구성원 간에, 아이디어 간에 얼마나 네트워킹이 잘 되느냐에 따라 전문가 지성의 양적, 질적 수준이 결정될 것이다.

## 5. 전문가 지성의 형성

전문가 지성으로의 집단지성의 가장 큰 가치는 전문가들의 협업을 가능케 하여 문화, 경제, 정치 등 전 영역에 걸쳐 창조적 생산을 가져오는 것이다. 현대사회의 분업구조는 개별 전문가로 하여금 분업체계에서 ‘주어진 일을 잘 할 수 있는 능력’을 중시하여 영역의 경계를 뛰어넘는 협력의 기회를 제한하였다. 하지만 집단지성은 이를 극복하게 해주며, 단지 시너지 효과만을 가져오는 것이 아니라 전문가의 개별적 가치를 최대한 발휘하게 하여 지식의 창조적 생산을 가능케 한다. 따라서 전문가 지성은 제도, 규범에 의해 통제되고 방향을 제시받는 지성이 아니고 다양한 영역에 걸쳐 독립적으로 있으면서 네트워킹 되어 협력하는 집단지성의 형태로 그 가치를 높이게 된다. 협업체를 통해 전문가 지성들이 생산해낸 아이디어들은 서로 영향을 주고받고 상호의지(interdependance) 관계 속에서 새롭게 진화해나가는 아이디어 생태계를 구축한다(Levy, 2003).

또한 전문가 지성은 분절적으로 존재하는 지식들 간의 소통을 원활하게 해준다. 하지만 이러한 가치에도 불구하고 여전히 전문가 지성들 내부에서는 폐쇄적인 성향이 나타나고 있다. 한편, ‘전문가들이 종종 간과하는 것이 지식은 원래 공동체에서 시작되어 그 안에서 지속되는 것이다(Kuhn, 1962)’라는 사실이다. 따라서 전문가들 간의 협업체계를 이루어 지식을 생산하는데 더욱 적극적이라면 다른 영역의 아직 자료화되

지 않았거나 발표되지는 않았지만 중요한 아이디어나 정보들을 획득할 수 있는 좋은 기회를 얻을 것이다(Foucault, 1975). 이러한 측면에서 전문가 지성을 형성할 수 있도록 교육방법적인 측면에서의 다양한 시도가 더 필요한 이유이다.

### III. 연구방법

#### 1. 전문가 지성 형성을 위한 S-OJT 프로세스 설계

##### 1) S-OJT 프로세스 설계에 대한 접근방향

S-OJT 프로세스 설계 접근방향은 본 연구의 목적인 전문가 지성 형성에 부합할 수 있도록 구성하였다. 전문가 지성은 개인이 가지고 있는 지식과 노하우를 조직차원의 지식으로 확대, 발전시키는 것으로 정의하고, 그 전제조건에는 상호간의 협업 활동이 이루어질 수 있도록 하는 단계별 전략이 있다.

S-OJT 트레이너간의 집단지성 발휘는 기본적으로 서로간의 상호작용을 전제로 한다. 이러한 상호작용에 대한 설명은 '일터학습에서의 상호작용 모형'(Rylatt, 1994)을 토대로 설계하였다. 상호작용 모형은 조직의 정책, 프로그램, 전략 그리고 학습활동 등이 투입되면서 학습이 진행된다. 여기서 나타나는 바람직한 결과물은 성과향상과 개인 및 구성원의 역량증가, 그리고 높은 직무만족 이라는 요소를 얻게 된다. 다시 말해, 현장에서 이루어지는 학습은 현장에 투입되는 요소에 대한 각각의 활동들의 상호작용임을 강조함으로써 집단지성 형성 전제조건인 상호작용 프로세스를 구조화할 수 있는 기반이 된다.

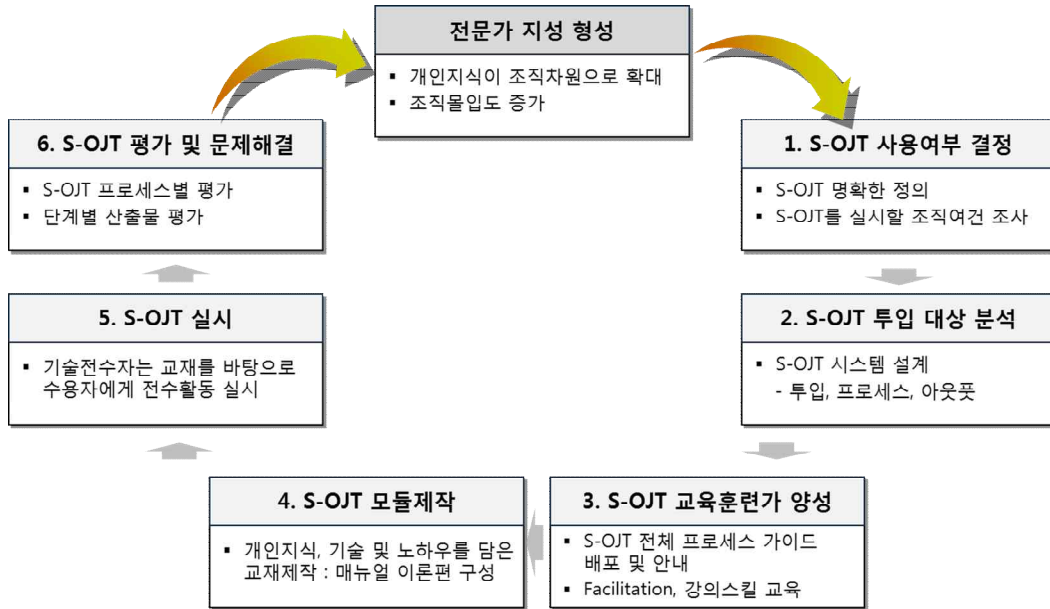
##### 2) 전문가 지성 형성을 위한 S-OJT 방법론 연구 대상자

본 연구의 대상자는 R&D 직군의 책임연구원 17명이다. 이들은 R&D 전문가로서 1단계, 2단계에서 R&D 직군의 전문가로서 필요한 전문역량 교육을 받은 후, 3단계에서 해외 및 국내 대학 또는 산업체에서 본인의 연구 분야에 대한 선진기술을 습득한 상태이다. 따라서 이들이 습득한 선진기술에 대한 지식들을 체계적으로 정리하고, 개인차원의 지식을 조직차원으로 전파할 필요성을 가지고 있다.

##### 3) S-OJT 프로세스 설계

본 연구의 목적은 S-OJT 방법을 적용하여 전문가 지성의 협업 활동에 어떻게 기여를 하는지 메커니즘을 밝히는 것이다. 우선 일반적으로 활용되는 S-OJT 프로세스에 따라서 S-OJT방법을 그 목적에 맞게 수정 보완하여 설계하였다. 최종 목표는 전문가 지성 형성으로, 개인지식이 조직차원으로 확대되었는지, 그리고 개인의 조직몰입도가 이전보다 더 증가 하였는지로 판단하고자 한다. 이를 위한 S-OJT 프로세스는 다음과 같다.





[그림 III-1] S-OJT 프로세스 설계

(1) S-OJT 사용여부 결정

먼저 S-OJT 방법의 효과적인 사용을 위해 교육훈련가, 훈련생 등을 대상으로 요구 분석을 실시하였다. 또한 S-OJT를 실시할 수 있는 조직의 여건, 즉 현업의 상황, 조직장의 관심 등에 대해 사전분석을 실시하였다.

(2) S-OJT 투입대상 분석

S-OJT 프로세스에 투입되어야 할 대상은 교육훈련과 관련된 사람들, 교육훈련에 적합한 작업 환경이 갖추어져 있는 훈련장소, 학습에 필요한 업무단위에 관한 정보, 업무에 관한 정보를 전달하기 위한 의사소통 기술이다. 앞서 요구분석 단계에서 투입대상인 '기술전수자', '기술수용자', 실제 S-OJT가 이루어지는 장소(회의실, 실험실, 시험셀)를 분석하였으며, 그리고 학습되어야 할 지식의 요소 및 단위들에 대해서도 가장 효과적으로 전달될 수 있는 방법을 고안하여 S-OJT 전체 운영에 대한 매뉴얼을 구성하였다.

(3) S-OJT 훈련가 양성

본 연구의 대상자인 17명의 교육훈련가들에게 사전에 프로세스에 대한 매뉴얼을 배포하고, 그에 대한 이해를 돕기 위해 설명회를 가졌다. 또한 3단계 해외 및 국내연수를 통해 전문가로서 심화된 지식을 습득한 상태이고, 이 심화지식을 효과적으로 전수하고 전달할지에 대한 방법적인 측면에 대한 교육을 실시하였다.

(4) S-OJT 모듈제작

앞서 설명하였듯이, 교육훈련가들이 습득한 선진기술 및 지식을 교재 형태로 구조화된 목차를 가지고 형식지화 하였다. S-OJT를 본격적으로 실시하기 전, 교육훈련가가 훈련생들에게 전달할 내용들을 구조화하였고, 이후 S-OJT를 실시하면서 서로간의 논의된 내용, 실제 현업에 적용한 내용 및 아이디어를 보완하여 책자형태로 구성하여, 향후에도 지속적으로 참고자료가 될 수 있도록 하였다.

(5) S-OJT 실시

교육훈련생(기술수용자)을 준비시킨다. 교육훈련을 진행한다. 교육훈련생이 직접 실행할 수 있도록 한다. 피드백을 제공한다. 성과를 평가한다.

(6) S-OJT 평가 및 문제해결

다양한 산출물, 프로세스, 그리고 투입대상들은 교육훈련생에 대한 기대를 고려하여 평가되어야 한다. 본 연구에서는 17명 기술전수자를 대상으로 사전진단과 프로세스 완료 후 사후진단을 실시하였고, 각 단계별로 지식/스킬 영역에 대한 평가(결과평가), 그리고 태도적인 측면의 활동평가를 할 수 있도록 평가 설계를 하였다.

단계	목적	평가항목		평가자			
				전수자	수용자	조직장	운영자
<b>S-OJT과정 최종목적</b>		<b>기술전수자의 역량향상 = 핵심기술의 체화(지식/스킬) + 조직몰입(태도) 제고</b>					
사전준비도 진단		지식/스킬	• 현재 지식/기술 습득수준	출발점 수준 진단	✓		
		태도	• 조직몰입 • 정서적 몰입 • 규범적 몰입 • 계속적 몰입				
1단계 T-Manual	습득한 핵심기술을 종합, 형식지화함으로써 완벽한 이해	지식/스킬	• 구조영역 • 표현영역 • 지식영역	매뉴얼(Output) 평가			✓
		태도					
2단계 T-Project	조직차원으로 공유하면서 현업적용도 제고	지식/스킬 (결과평가)	• 독창성 • 업무 활용성 • 지식안정도 • 업무개선 효과성	T - Project 활동 및 결과평가	✓		
		태도 (활동평가)	• 활동의 충실성				
기술전수자의 역량향상도 진단		지식/스킬	• 현재 지식/기술 습득수준	핵심기술의 체화 및 조직몰입 진단	✓		
		태도	• 조직몰입 • 정서적 몰입 • 규범적 몰입 • 계속적 몰입				

[그림 III-2] S-OJT 평가 설계

2. 전문가 지성 형성을 위한 S-OJT 프로세스 타당성 검증

전문가 지성 형성을 위한 S-OJT 프로세스를 총 3단계로 압축하여 최종 설계하였다. 1단계는 해외연수 등을 통해 습득한 핵심지식 및 기술을 형식지화 하는

T-Manual 단계로, 다음 단계에서 수용자에게 전수활동을 벌이기 위한 교재작업을 말한다. 2단계는 기술전수자가 수용자들에게 교재를 기본으로 전파하는 단계로 T-Project 단계로 명명하였다. 마지막 단계는 1, 2단계에서 작업한 최종 산출물을 공유하고 마무리 하는 단계로서 평가결과도 공유한다.

전문가 지성 형성을 위한 S-OJT 프로세스를 총 3단계로 압축하였으며, 본 프로세스에 대해서는 R&D 직군의 임원 총 6명, 운영자 등 이해관계자에게 타당성 검증을 받았다.

## IV. 연구결과

본 연구의 목적은 전문가 지성 형성을 위한 S-OJT 방법론을 적용하여 구체적인 매커니즘을 파악하는 것이다. 따라서 일반적인 S-OJT 프로세스를 기반으로 목적에 부합하도록 3단계의 프로세스를 구성하였고, 이를 토대로 17명의 R&D 직군의 전문가를 대상으로 적용하였다.

### 1. 전문가 지성 형성을 위한 S-OJT 프로세스 요구조사 결과

전문가 지성 형성을 위한 S-OJT 프로세스에 대한 각 대상자별 요구조사 결과는 다음과 같다. 우선 기술전수자를 대상으로 인터뷰를 실시하였다. 주요 질문사항은 <표 IV-1>에 제시된 바와 같이 기술전수의 '동기', 기술전수에 필요한 '주요스킬', 그리고 전체 과정에 대한 제언에 대한 것이다.

<표 IV-1> 요구분석을 위한 주요 질문 문항

'기술전수'의 동기	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 보유하고 계신 핵심기술에 대한 내용들을 대상자에게 전수한다면 어떠한 이익이 있을지?</li> <li>- 핵심기술을 전수하는데 기술의 특성, 기술 수용자의 특성 등에 따라 어려운 점이 있을 것으로 판단되는데, 가장 큰 어려움으로 예상되는 사항은?</li> <li>- 어려운 점을 극복하기 위해 조직차원에서 지원해줬으면 하는 사항은?</li> </ul>
'기술전수'를 위한 필요스킬	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 본인이 보유한 기술을 개념화하고 형식지화 하는데 가장 필요한 능력은 무엇인가?</li> <li>- 본인이 보유한 기술을 전수하는데 있어서 가장 필요한 스킬은 무엇인가?(프리젠테이션 능력, 강의능력, 회의진행, 코칭 및 피드백 스킬 등), 그 이유는?</li> </ul>
'기술전수 과정'에 대한 제언	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 기술전수과정이 효과적으로 진행될 수 있도록 조직차원에서 지원해줬으면 하는 사항이나 요구사항은?</li> </ul>

주요 질문사항에 대해 17명 대상자들에게 인터뷰 한 결과는 다음과 같다. 교육훈련자들을 대상으로 인터뷰 한 결과를 보면, 첫째 어떤 내용으로 전수를 할 것인가에 대해서 우선 수용자의 니즈를 파악하고, 수용자의 업무관련성이 높은 내용으로 선정이

되어야 함을 강조하고 있다. 맞춤형 전수과정의 필요함을 역설하였다. 둘째, 전수방식으로는 이론 및 관련 지식의 틀을 전달한 후, 직접 시험을 해보거나 현업에 적용한 결과들에 대해 논의함으로써 좀 더 진화된 산출물이 도출된다는 전제조건을 가지고 소그룹의 학습조직 형태의 전수방식을 선호하고 있었다.

<표 IV-2> 교육훈련가 대상 인터뷰 결과 요약

전수범위와 내용	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 수용자들의 니즈(관심도, 필요도) 파악 선행</li> <li>- 수용자 맞춤형 전수내용과 범위 선정: 수용자별로 전수내용과 범위를 선정하는 사전 정리 작업 필요</li> </ul>
전수방식	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 다양한 전수 방법을 혼합하여 실행하되 소그룹 중심 전수방식을 주요 방법으로 선정</li> <li>- 장기적 관점의 단계적 전수실시: 1차는 '일대多'로 기본적인 내용과 Outline 공유, 2차는 핵심수용자 소수를 대상으로 프로젝트 성으로 이론과 실습을 병행하여 공유</li> </ul>
전수환경 조성	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 전수를 위해 기본적으로 전수내용에 대한 전문성 확보가 전제된다면, 전달을 위한 Presentation 작성 및 Delivery역량 향상을 위한 교육적 지원 필요</li> <li>- 전수에 필요한 장비 지원과 전수를 KPI와 연계하는 등의 제도적 전수 동기 부여 장치 마련 필요</li> </ul>
전수일정과 계획	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 형식지화에 필요한 평균소요시간이 3개월임을 고려하여 수용자 맞춤형 전수내용과 범위 선정</li> <li>- 단계적 전수계획(1단계 1: 多 개념적 내용만 공유→2단계 1: 小 그룹, 업무와 연계한 프로젝트 진행)를 수립하여 전수내용의 깊이 조절</li> </ul>

교육훈련생 인터뷰 내용을 보면, 우선 전수범위와 내용 측면에서 훈련생의 업무관련성이 전수활동 참여여부와 몰입도를 좌우하기 때문에 관련성이 높은 내용을 핵심 전수내용으로 선정하기를 원하였다. 전수환경 측면에서는 현업이 바쁘기 때문에 전수활동을 공식적으로 인정하는 제도적 지원이 마련되기를 바라고 있었다.

<표 IV-3> 교육훈련생 대상 인터뷰 결과 요약

전수범위와 내용	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 훈련생(기술수용자)들의 사전지식, 경험 등을 파악하는 작업을 선행하여 전수범위 및 내용 선정</li> <li>- 전수의 내용과 훈련생들의 업무관련성이 기술전수의 참여여부와 몰입도를 좌우하기 때문에, 업무관련성이 높은 내용을 핵심 전수내용으로 선정</li> </ul>
전수환경 조성	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 현업이 바쁘고 전수보다 우선시되기 때문에 훈련생들이 같은 팀일 경우에도 전수시간 마련이 어려움</li> <li>- 훈련생들이 타 팀일 경우 팀장에게 전수를 위한 허락을 받아 시간을 별도로 마련하기 어려움</li> <li>- 전수과정을 공식적으로 인정하고 프로젝트 성으로 진행</li> </ul>

## 2. S-OJT 프로세스 수립

전문가 지성 형성을 위한 S-OJT 프로세스 수립을 위해 요구분석을 실시한 결과를 바탕으로 타당성 검증 후, 총 3단계 프로세스를 수립하였다. 그림에서 제시한 바와 같이, 첫 번째 단계인 T-Manual 단계에서는 사전에 습득한 핵심기술 및 지식에 대한 내용을 형식지화하고 관련 자료를 체계적으로 정리하였다. 기술전수자가 전수할 내용을 사전에 공지하여 이와 관련된 분야에 있는 사람들을 수용자로 모집하였다. 요구분석에서 수용자가 가장 중요하게 여겼던 업무관련성이 높은 내용에 대한 요구를 적극 반영하였다. 1단계에서는 수용자, 조직장이 내용에 대한 평가를 실시하였으며, 활동태도에 대해서는 운영자가 평가하였다.

2단계인 T-Project 단계에서는 17개팀의 학습조직이 구성되었으며, 각 팀별로 Ground rule 수립 및 결연식을 통해 약 6번의 전수활동에 대해서 최선을 다할 것을 약속하였다. 각각의 전수활동에서는 1단계에서 구성된 교재를 바탕으로 관련 내용을 전수자가 수용자에게 전달하였으며, 후반부에서는 이론을 실제로 적용해보고 수용자별로 과제를 할당하여 시험해 본 후 결과를 가지고 논의하는 형태로 이루어졌다. 각 전수활동 후에는 활동보고서를 제출하여 그 결과에 대해 조직장과 운영자가 평가하였다. 조직장은 결과부분에 대해서, 운영자는 일정준수 및 참여의 적극성 부분으로 활동평가를 실시하였다.

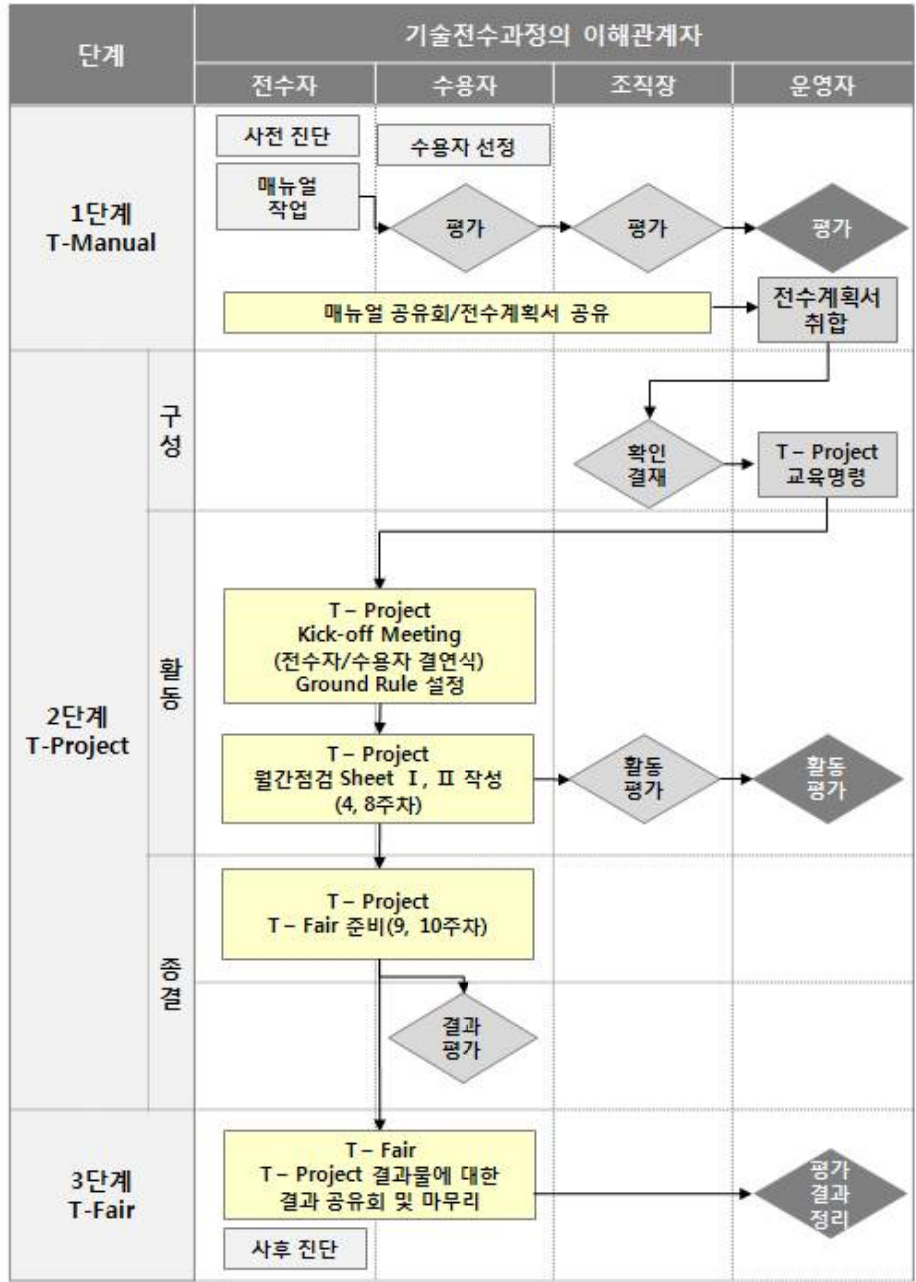
마지막으로 3단계에서는 1단계에서 구성된 교재를 바탕으로 2단계 전수활동을 실시하면서 도출된 시험결과, 새로운 아이디어, 논의된 의견 등을 보완하여 업그레이드 된 교재를 구성하였다. 총 3단계에 걸쳐서 나온 최종 결과물에 대해 관련 전문가들을 대상으로 공유하는 장을 열고 마무리하였다.

기술전수자를 대상으로 사전진단과 사후진단 결과를 비교함으로써 개인지식이 조직차원의 지식으로 얼마나 변환되었는지, 그리고 조직몰입 정도가 어느 정도 향상되었는지를 비교해 봄으로써 전문가 지성 형성을 위한 S-OJT 프로세스에 대한 전체성과를 가늠할 수 있었다 ([그림 IV-1] 참조).

## 3. 전문가 지성 형성의 S-OJT 프로세스 적용결과

총 3단계로 이루어진 프로세스에서 첫 번째 단계인 T-Manual 단계에서는 17권의 매뉴얼(교재)이 구성되었으며, 이를 토대로 약 10주 동안 6번의 전수활동 시간을 통해서 매 회 17개 팀별 활동보고서 및 현업적용 결과 등을 작성하였다. 활동보고서 및 현업 적용 결과물은 최종적으로 매뉴얼 실전편이라는 명칭으로 마지막 3단계에서 산출물로 구성이 되었으며, 이에 대한 결과평가는 전수대상자인 기술수용자가 ‘현업적용도, 업무의 활용성, 지식완성도, 업무개선 효과성, 기술연구에의 기여정도’ 등 총 5가지 평가항목을 토대로 평가하였다.

전체 프로세스 중 단계별로 조직장, 기술수용자, 운영자의 평가결과를 종합하여 최종적으로 1명의 최우수교육생, 2명의 우수교육생을 선발하였다.



[그림 IV-1] S-OJT의 3단계 운영 프로세스

마지막으로 기술전수자의 사전진단과 사후진단을 비교하여 개인차원의 지식이 조직 차원을 확대되었는지에 대한 평가, 그리고 조직몰입 정도의 변화정도를 파악하였다. 그 결과는 다음과 <표 IV-4>에 제시된 바와 같다. 사전진단의 경우 지식/스킬영역에

서 50점 만점에 37점, 조직몰입도 영역에서 50점 만점에 34점으로 함께 100점 만점에 71점의 평균을 나타냈다. 한편, S-OJT 프로세스인 매뉴얼 작업, 지식전수 활동, 그리고 산출물 공유 등의 3단계 프로세스를 거친 후 17명의 전문가들이 진단한 결과는 지식스킬영역과 조직몰입도 점수를 합해 총 91점으로 그 격차가 20점으로 나타났다.

<표 IV-4> S-OJT 프로세스 적용 후 사전 사후 진단 결과

	사전진단	사후진단
지식/스킬영역	37점	47점
조직몰입도	34점	44점
총점	71점	91점

## V. 결론 및 제언

### 1. 결론

본 연구의 목적은 일반적으로 기업에서 활용하는 S-OJT 프로세스를 ‘전문가 지성’ 형성을 위해 새롭게 프로세스를 설계하여 적용해봄으로써 S-OJT 방법론이 어떻게 기여하는지에 대한 구체적인 시사점을 제공하는 것이다. 따라서 A대기업의 책임연구원 급의 17명의 전문가를 대상으로 요구분석을 실시하여 S-OJT 프로세스를 조직상황, 대상자의 직무 및 요구에 따라 재설계하였으며, 이를 토대로 약 6개월간 S-OJT 프로세스를 적용하여 나타난 결론은 다음과 같다.

첫째, 일반적인 S-OJT 프로세스를 그 목적과 조직의 상황에 맞게 변경하여 진행함으로써 효과를 더 높일 수 있었다. 본 연구에서는 교육훈련가들이 협업을 통해 ‘전문가 지성’을 형성할 수 있도록 본인의 지식과 기술을 형식지화하고 전수하는 단계를 총 3단계 프로세스로 구성하여 진행하였다. 3단계 프로세스를 수립하기 위해 S-OJT 방법의 핵심대상자인 교육훈련가 즉 기술전수자와 교육훈련 대상자인 기술수용자를 대상으로 요구분석을 실시하였고, 최종적으로 조직장 및 임원들에게 검증을 받았다. 기술수용자의 업무관련성이 높은 내용과 전수활동을 소규모 그룹 형태로 진행하는 것이 전문가 지성을 형성하고 협업 활동의 시너지가 창출될 수 있음을 알 수 있었다. 본 3단계 프로세스에서는 교육훈련가 즉 기술전수자가 수용자에게 교육할 내용을 직접 작성하고 구조화함으로써 본인이 가지고 있는 지식을 체계화할 수 있었다. 또한 학습조직 형태로 협업의 공간과 시간을 마련함으로써 새로운 논의와 아이디어가 도출되고, 도출된 내용을 토대로 기존 교재를 업그레이드하고 보완함으로써 새로운 지식 창출을 창출할 수 있는 선순환의 흐름을 이끌 수 있었다.

둘째, 지식인 집단은 다른 어떤 집단보다 개인주의적이고 다원화되어 결국 파편화될 가능성이 크다고 지적한다(Elias, 1984). 그러나 체계적인 S-OJT 프로세스에 따라

서 암묵적인 지식을 형식지화하고 이를 토대로 공유하는 활동을 하는 과정에서 새로운 아이디어와 논의가 일어남으로써 '전문가들 간의 공유'에 대한 인식을 새롭게 할 수 있었다. 즉 전문가들 간의 대화, 협력, 정보교환 등을 통해 새로운 지식창조가 원활하게 이루어질 수 있음을 인식하게 되었다.

셋째, 교육방법적인 측면의 다양화를 위한 탐색연구는 지속될 필요가 있다. 조직의 상황, 교육대상자의 직무 및 학습 스타일 등을 고려하여 다양한 교육방법을 접목하는 시도가 필요하다. 일반적으로 S-OJT 프로세스는 숙련된 교육훈련가가 초보직원을 대상으로 1:1 도제식 교육방법으로 진행되는 것으로 알려져 있지만, 본 연구의 프로세스에서처럼 1:소그룹 형태의 학습조직으로 구성하여 진행함으로써 집단 내에서 서로의 지식과 아이디어가 새로운 형태로 진화할 수 있었다. 이처럼 교육의 목적과 의도에 맞게 방법 및 프로세스를 재설계하고 적용해봄으로써 그 효과를 배가할 수 있다.

## 2. 제언

본 연구가 지닌 제한점을 바탕으로 후속연구에 대한 제언은 다음과 같다.

첫째, 본 연구의 목적은 전문가 지성 형성을 위한 교육방법적인 측면을 다양화하고 구체적인 시사점을 제공하는 것이었다. 그러나 전문가 17명을 대상으로 S-OJT 방법론을 상세 설계하였음에도 그들이 형성한 협업체가 진정한 전문가 지성으로서 일반화하기에는 한계점이 있다. 따라서 전문가 지성의 형성을 측정할 수 있는 타당한 지표를 가지고 측정할 수 있다면 S-OJT 방법론이 전문가 지성 형성에 어떠한 영향을 미치는지 구체적인 내용을 확인할 수 있을 것이다.

둘째, 본 연구에서 설계된 S-OJT 방법 및 프로세스는 일반적인 S-OJT 프로세스와는 차별점이 있으며 이를 토대로 타기업의 다른 직무, 업종, 조직 특성이 상이한 대상자들을 적용해본다면 더 많은 시사점을 제공할 수 있을 것이다.

## 참고문헌

- 최향섭. (2009). 레비의 집단지성: 대중지성을 넘어 전문가 지성의 가능성 모색. *사이버커뮤니케이션학보*, 26(3), 288-322.
- Jacobs, R. L. (2013. 3. 28.). 일대일 전문교육이 지식경영 성패 좌우. *매일경제신문*.
- Cho, D. Y. (2004). *Unintended consequences among trainers delivering structured OJT*. Unpublished doctoral dissertation, Graduate School of the Ohio State University.
- Elias, N. (1984). *Knowledge and power*. In N. Stehr & V. Meja (Eds.), *Society and Knowledge*. London: Transaction Publisher, 21-35.
- Foucault, M. (1975) *Discipline and punish*. London, UK: Penguin.



- Jacobs, R. L. (1989). *Systems theory applied to human resource development*. In D. Gradous (Eds.), *Systems theory applied to human resource development*. Alexandria, VA: American Society for Training and Development.
- Jacobs, R. L. (1999). *Structured on-the-job training*. In Stoovitch, H. D. & Keep, E. J. (Eds.), *Handbook of Human Performance Technology* (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer, 606-625.
- Jacobs, R. L. (2001). *Managing employee competence in global organization*. In Kidd, J. & Richter, F. (Eds.), *Maximizing human intelligence development in as Ian business*. New York: Palgrave, 27-60.
- Jacobs, R. L. (2003). *Structured on-the-job training; Unleashing employee expertise in the workplace*, San Francisco, CA: Berrett-Koehler publishers, 28-29.
- Jacobs, R. L., & McGiffin, T. D. (1987). A human performance system using a structured on-the-job training approach. *Performance and Instruction*, 25(7), 8-11.
- Jacobs, R. L., & Osman-Gani, A. M. (1998). *Structured on-the-job training: Status, impacts and implementation issues in Singapore organizations*. In R. Torraco (Ed.), *Proceedings of the annual conference of the Academy of Human Resource Development—1998*. Baton Rouge, LA: Academy of Human Resource Development.
- Kellner, D. (1997). Intellectuals, the new public sphere, and techno-politics. *New Polit. Sci.* 41-42, 169-188.
- Kuhn, T. (1962). *The Structure of scientific revolution*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Kurzman, C., & Owens, L. (2002). The sociology of intellectuals. *Annual Review of Sociology*, 28, 63-90.
- Levy, P. (2002). *Cyberdémocratie, Essai de philosophie politique*. Paris, France: O. Jacob.
- Levy, P. (2003). Le jeu de l'intelligence collective, *Societes.* 79, 105-122.
- Rothwell, W. J., & Kazanas, H. C. (1990). Structured on-the-job training (SOJT) as perceived by HRD professionals. *Performance Improvement Quarterly*, 3(3), 12-26.
- Rothwell, W. J., & Kazanas, H. C. (2004). *Improving on the job training*. Pfeiffer.
- Rylatt, A. (1994). *Learning Unlimited: Practical Strategies and Techniques for Transforming Learning in the Workplace*. Sydney, Australia: Business and Professional Publishing.
- Walter, D. (2002). *Training On the Job*. ASTD Press.

- 최초 접수일 : 2013년 7월 15일
- 논문 심사일 :
  - 1차 외부심사일 : 2013년 7월 15일 ~ 8월 4일
  - 2차 편집위심사일 : 2013년 8월 9일
- 게재확정일 : 2013년 8월 21일

## Abstract

# A Case Study on Collective Intelligence of Trainers Delivering Structured On-the-Job Training Process

Seonye Im

This study tries to prove the influence of S-OJT(Structured-on-the-job) on the collaboration of so called 'intellectuals' and 'experts' in collective intelligence. In order to suggest the operation model for redesigned S-OJT process, features of the education and training were senior researchers in the A Major company.

The followings are the summary of results from this study.

First, the general of S-OJT process redesigned 3steps that organizing of modules (education contents), transferring activity of core skill, knowledge, and sharing of outcomes.

Secondly, so fragmented, intellectuals now try to collaborate together sharing their knowledge via information technology. Therefore, it was found, in the process of S-OJT, the support positive awareness of sharing, collaboration into intellectuals.

Thirdly, In addition formal learning, application of diverse instructional methods have positive effects and accomplishment of goal.

This study presents, based on study results above, A S-OJT operation model and outcome measurement plans for others occupation, organization.

**Keyword** : *S-OJT, intellectuals and experts in collective intelligence*