

기업교육의 사각지대: ‘기획’과 ‘평가’에서 가장 큰 개선 격차 발견

① 166개 기업 교육담당자가 평가한 37개 훈련 활동의 ‘중요도 수준’과 ‘실제 실행 수준’ 간 격차 분석 결과, ② 교육담당자들은 ‘기획’과 ‘평가’를 가장 중요하다고 생각하지만, 실제로는 ‘운영 준비’와 ‘운영’을 잘하고 있었음. ③ 최우선 개선 활동 5개 중 3개가 ‘교육 전 단계’에 몰려 있어, 교육의 출발점을 개선하는 것이 가장 시급. ④ 현업 적용 촉진은 실행 수준 최하위임에도 개선 요구도는 낮아 그 중요성의 과소평가 우려. ⑤ 성과문제 진단 기반 기획과 질 개선을 위한 follow-up 체계 구축 시급.

01 분석의 필요성 및 분석 자료

현재 우리나라 기업들이 효과적인 교육훈련을 위해 잘하고 있는 점, 미흡한 점이 무엇인지 파악하여 개선 방안 모색 필요

- 앞서 「당신의 기업 교육훈련이 효과적이지 않은 이유」에서 현업 적용 촉진과 평가·개선이 가장 미흡한 영역임을 확인하였음
- 이 글에서는 한 걸음 더 나아가, 기업교육 담당자들이 인식하는 중요도와 실제 실행 수준 간 격차를 분석하여 우선적으로 개선해야 할 활동을 도출함

기업 교육훈련 유효성 증진을 위한 활동 체크리스트

- 이 글에서의 분석은 「당신의 기업 교육훈련이 효과적이지 않은 이유」에서 소개된 분석자료를 따름
- 분석에 사용된 데이터의 측정 도구로서 체크리스트를 확인하면 <표 1>과 같음. <표 1>의 상세 내용은 웹버전 참고 바람

- 리커트 5점 척도를 이용하여 각 활동이 중요하다고 인식하는 수준과 현재 실행하는 수준을 측정
- 수행요구도 산정에는 '중요도와 현재수준 간 격차(Gap)에 중요도를 가중한 요구도 지수(Borich 요구도)'와 '중요도와 격차(Gap)를 두 축으로 하여 개선 우선순위를 사분면으로 분류하는 모델(The Locus for Focus)'을 통합 적용. 구체적으로는 조대연(2009)이 제시한 통합 방식에 따라 개발 우선순위를 설정하였는데, The Locus for Focus 모델의 1사분면에 위치한 활동, 즉 중요도와 격차(Gap)가 모두 평균 이상인 활동의 수를 N개로 기준할 때, 두 조건을 모두 충족하는 활동—즉, The Locus for Focus 모델의 1사분면에 위치하는 동시에 Borich 요구도 상위 N개에 해당하는 활동—은 '최우선순위' 개발 요구 활동으로, 두 조건 중 하나만을 충족하는 활동은 '차순위' 개발 요구 활동으로 분류

02 자료 분석 결과

교육담당자들은 기획 및 설계, 평가 및 개선 영역의 활동들을 중요시하고 있었으나, 실제로는 운영 준비, 운영 영역 활동들의 수행 수준이 높은 것으로 확인됨

- 교육담당자들은 '기획'과 '평가'를 가장 중요하게 보았으나(중요도 1~2위), 실제로 가장 잘하고 있는 것은 '운영 준비'와 '운영'(실행 수준 1~2위)—중요도와 실행 수준 간 불일치가 나타남
- 현업 적용 촉진 영역의 평균점수(3.33점)는 다른 모든 영역(3.51~3.57점)에 비해 통계적으로 유의하게 낮았음($p < .05$)



그림 1 | 영역 및 활동별 중요도, 현재수준 및 GAP

중요도와 현재수준 간 차이에 기초하여 수행요구도를 살펴보면, 기획 및 설계 영역과 평가 및 개선 영역의 수행 개선 우선순위가 높은 것으로 나타남

- 영역별로 Borich 요구도 분석 결과, 평가 및 개선의 요구도가 가장 높았으며, 기획 및 설계, 운영, 현업 적용 촉진, 운영 준비 순으로 그 뒤를 이었음

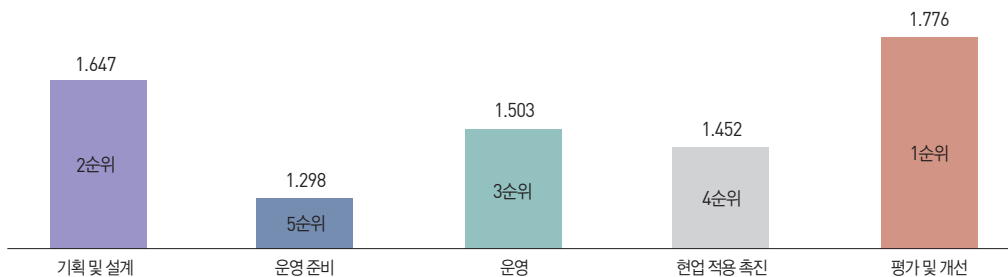


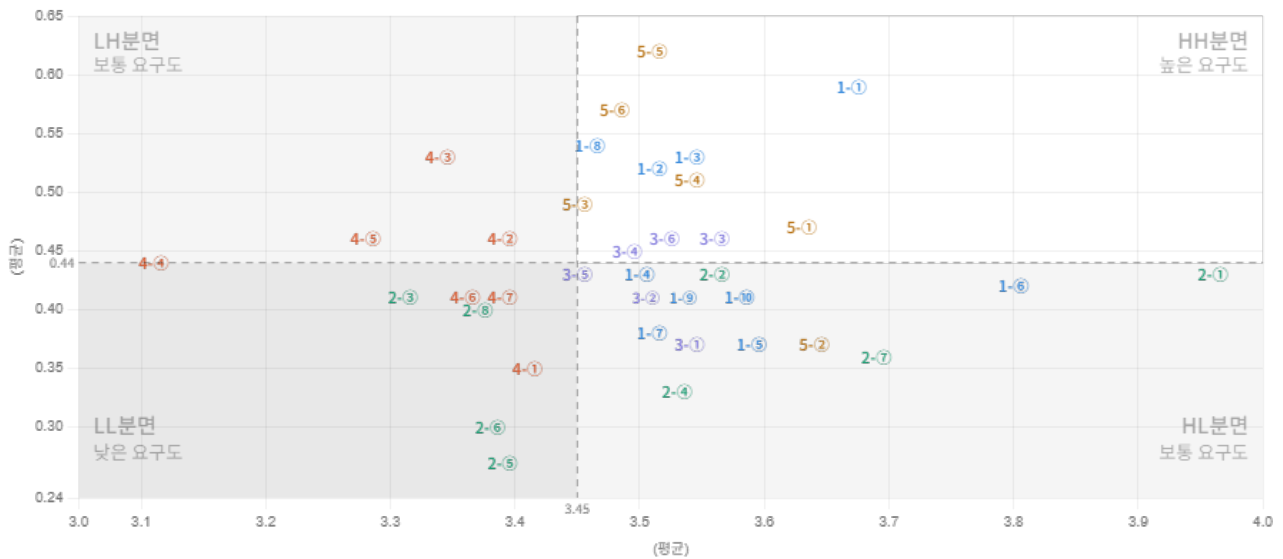
그림 2 | 영역별 수행요구도

● 활동별로 Borich 요구도 및 The Locus for Focus 요구도 분석 결과를 살펴보면 다음과 같음

1위	1-① 교육훈련 기획함에 앞서 회사가 겪는 경영상의 문제점이나 이슈를 고려한다.	2.19
2위	5-⑥ 교육 성과에 영향을 미치는 요인을 분석한다.	2.18
3위	5-⑥ 교육 프로그램을 기획 및 실행한 원인이 되었던 성과 문제가 해결되었는지 평가한다.	1.99
4위	1-④ 교육훈련 뿐만 아니라 교육 외적 해결책(업무 프로세스 개선, 보상체계 변경 등)을 함께 검토한다.	1.87
5위	1-⑧ 구체적이고 측정 가능한 성과 지표를 설정한다.	1.87

33위	3-① 오리엔테이션을 통해 교육생에게 교육목표를 명확히 제시한다.	1.31
34위	4-① 교육에서 배운 내용을 업무에 적용할 수 있도록 정보·자료, 업무 보조 도구(Tool) 등을 지원한다.	1.19
35위	2-④ 교육생에게 학습 지침 혹은 학습매뉴얼 등을 제공한다.	1.16
36위	2-⑥ 교육의 목적과 중요성, 기대 성과를 교육생의 상사에게 공식적으로 안내한다.	1.01
37위	2-⑤ 교육이 이루어지는 환경은 실제 업무 환경(소프트웨어·기기·설비 등)과 유사하도록 설계한다.	0.92

| 그림 3 | Borich 요구도 상위 5개 및 하위 5개 활동



| 그림 4 | 활동별 The Locus for Focus 모형 분석 결과

● 활동별로 Borich 요구도 및 The Locus for Focus 요구도 분석 결과를 종합하여 최우선순위 및 차순위 수행 개선 요구 활동을 확인하면 다음과 같음

최우선순위	차순위
<p>1-① 교육을 기획함에 앞서 회사가 겪는 경영상의 문제점이나 이슈를 고려한다.</p> <p>5-⑥ 교육 성과에 영향을 미치는 요인을 분석한다.</p> <p>1-③ 회사/팀/구성원의 성과 개선을 위한 해결 방안으로 교육훈련 뿐만 아니라 교육 외적 해결책(업무 프로세스 개선, 보상체계 변경, 자원 재배치 등)을 함께 검토한다.</p> <p>1-② 회사/팀/구성원의 성과 개선을 위한 교육훈련 실시에 앞서, 그 성과 문제의 원인이 구성원의 역량 부족 때문인지를 신중히 검토한다.</p> <p>5-④ 교육생이 작성한 피드백 내용을 향후 교육훈련 기획에 적극 반영한다.</p>	<p>5-⑥ 교육 프로그램을 기획 및 실행한 원인이 되었던 성과 문제가 해결되었는지 평가한다.</p> <p>1-⑧ 교육을 통해 무엇이 얼마나 개선되어야 할 것인지, 구체적이고 측정 가능한 성과 지표를 설정한다</p> <p>4-③ 현업적용도가 높은 교육생이 적절한 보상(또는 인정)을 받을 수 있도록 한다.</p> <p>5-① 교육 프로그램이 효과가 있었는지를 합리적으로 평가한다.</p> <p>3-③ 교육 방법을 설계 단계에서 의도한 바를 충실히 고려하여 운영한다.</p> <p>3-⑥ 교육생이 교육에 적극적으로 참여하고 있는지 작·간접적으로 모니터링한다.</p>

표 1 | 활동별 수행요구도 분석 결과

영역	활동	현재 수준	중요도	Gap Gap	Borich 분석		Locus for Focus 요구 수준	종합 우선 순위
					요구도	우선순위		
기획 및 설계	1-①	3.08	3.67	.59	2.19	1	1사분면(HH)	최우선
	1-②	2.99	3.51	.52	1.81	6	1사분면(HH)	최우선
	1-③	3.01	3.54	.53	1.87	4	1사분면(HH)	최우선
	1-⑧	2.92	3.46	.54	1.87	5	2사분면(LH)	차순위
운영	3-③	3.10	3.56	.46	1.63	12	1사분면(HH)	차순위
	3-⑥	3.06	3.52	.46	1.61	13	1사분면(HH)	차순위
현업 적용 촉진	4-③	2.81	3.34	.53	1.77	8	2사분면(LH)	차순위
평가 및 개선	5-①	3.16	3.63	.47	1.68	10	1사분면(HH)	차순위
	5-④	3.03	3.54	.51	1.79	7	1사분면(HH)	최우선
	5-⑤	2.89	3.51	.62	2.18	2	1사분면(HH)	최우선
	5-⑥	2.91	3.48	.57	1.99	3	2사분면(LH)	차순위

주: 최우선순위 및 차순위만을 제시하였으며, 완전한 결과는 손규태 외(2025) 참조.

03 시사점

- 이 글에서는 우리나라 기업 교육훈련의 효과성을 증진함에 있어 대체로 기획 및 설계 영역과 평가 및 개선 영역에 대한 수행 개선 요구가 큰 것으로 확인되었음
- 현업 적용 촉진 영역은 타 영역에 비해 현재 수준이 현저히 낮음에도 불구하고, 중요도 역시 낮아 수행 개선 요구가 크지 않은 것으로 나타났지만, 이 결과를 곧 해당 영역의 중요성이 낮다는 의미로 해석해서는 안됨
 - 현업 적용 촉진 영역에 대한 중요도가 낮은 데는 현업 적용이 기업교육 담당자의 통제권 밖의 영역이라는 인식, 측정 및 평가의 어려움 등 현실적 제약이 주된 이유일 것으로 추측됨
 - 그러나 실제로 교육 내용이 현업에 전이되는 비율은 기대보다 현저히 낮으며(Blume et al., 2010), 학습과 현업 적용 사이의 간극을 메우기 위해서는 교육 종료 이후에도 목표 상기, 후속 코칭, 상사의 지원 요청 등 별도의 촉진 활동이 필요하다는 점이 다수의 연구에서 강조되어옴(Broad & Newstrom, 1992; Saks & Belcourt, 2006)
 - 따라서 상대적으로 낮은 현업 적용 촉진 영역의 현재 수준은 기업교육 담당자들이 학습자들이 교육에서 배운 내용을 현장에서 실제 적용할 수 있도록 촉진하기 위한 별도의 노력을 기울여야 한다는 시사점을 제공함
- 종합하면, 더 나은 기업교육을 위해서 다음의 개선이 필요함
 - [교육 전] 교육훈련 기획 시 경영 이슈와의 연계(최우선 1위)를 필수 출발점으로 삼고, 역량 부족 여부 검토(최우선 4위)와 교육 외적 해결책 병행 검토(최우선 3위)를 거쳐야 함
 - [교육 후] 교육 성과 영향요인 분석(최우선 2위)과 피드백의 기획 반영(최우선 5위)을 제도화하여, 교육이 성과로 이어지는 환류 체계를 구축해야 함
 - [현업 복귀 후] 현업 적용 촉진은 실행 수준 최하위임에도 개선 요구도가 낮아 그 중요성이 과소평가 될 우려가 있음 현업 적용 촉진을 위해서는 '교육 성과에 대한 보상·인정 체계 구축'(4-③)을 우선적으로 고려할 필요가 있음