

기업 성과 향상을 위한 교육훈련 유효성 증진 전략

손규태·김대영·안재영·전성준

KOREA RESEARCH

INSTITUTE

FOR VOCATIONAL

EDUCATION & TRAINING

K R I V E T

기업 성과 향상을 위한 교육훈련 유효성 증진 전략

—
손규태·김대영·안재영·전성준

KOREA RESEARCH

INSTITUTE

FOR VOCATIONAL

EDUCATION & TRAINING

K R I V E T

본 저작물은 **한국직업능력연구원**에서 2025년도에 작성하여 제공한
‘기업 성과 향상을 위한 교육훈련 유효성 증진 전략’(손규태)이며, 해당
저작물은 **한국직업능력연구원** 누리집(www.krivet.re.kr)에서 무료로
다운받으실 수 있습니다.

머 리 말

우리 사회는 저출산·고령화, 디지털 전환, 산업구조 재편 등 급격한 변화 속에서 기업의 지속가능한 성장과 경쟁력 강화를 위해 인적자원의 역할을 그 어느 때보다 강조하고 있다. 기업은 새로운 기술과 업무방식에 신속히 적응하고, 변화하는 고객 요구에 능동적으로 대응할 수 있는 인력을 확보·육성하는 것을 핵심 과제로 삼고 있으며, 이러한 흐름 속에서 기업 교육훈련은 근로자의 역량을 개발하고 조직 성과를 높이기 위한 주요 수단으로 자리매김해 왔다. 정부 역시 「제4차 직업능력개발 기본계획」을 통해 기업의 직업능력개발 활동을 지원하며 '기업 생산성 제고'와 '양질의 일자리 창출'을 목표로 제시하고 있다.

그러나 현장에서는 여전히 교육훈련의 실질적 성과와 가치를 둘러싼 의문이 지속되고 있다. 많은 기업이 '교육을 많이 하는 것'에는 익숙하지만, '교육훈련을 통해 무엇이, 어떻게 달라졌는지'를 체계적으로 점검하고 성과와 연계하는 데는 미흡한 실정이다. 특히 기업 교육훈련은 성과 향상을 위한 여러 개입 방안 중 하나임에도 불구하고, 성과 저하의 원인과 교육이 개입할 수 있는 지점을 충분히 분석하지 않은 채 '문제가 생기면 일단 교육훈련부터 실시하는' 방식으로 오남용되기도 한다. 그 결과, 기업과 정부 모두 "열심히 했지만 무엇이 얼마나 좋아졌는지 알기 어렵다"는 답답함을 반복해서 경험하고 있다. 교육훈련이 실제 업무 성과의 눈에 보이는 향상으로까지 이어지는 경우는 여전히 제한적이며, 이에 따라 교육투자가 과연 기대만큼의 성과를 내고 있는지에 대한 근본적인 물음이 제기되고 있다.

그럼에도 불구하고 현재 다수의 정부지원 기업훈련 사업은 여전히 훈련 이수 인원, 시간, 과정 수 등 양적 지표에 기반해 성과를 평가하고 있으며, 교육훈련이 현장에서 실제로 어떻게 활용되고 조직 성과에 어떤 영향을 미

쳤는지를 살펴보는 정교한 정책연구는 부족한 실정이다. 만족도 조사 중심의 반응평가에 머무는 경우가 많아, 학습·행동·결과 수준으로 이어지는 다층적 평가는 제도 설계와 운영에 충분히 반영되지 못하고 있으며, 이로 인해 '직업훈련사업에 참여도가 높은 기업'은 쉽게 인정받는 반면, 소위 '잘하는 기업'이 부각되고 확산되는 데에는 한계가 존재한다.

본 연구는 이러한 문제의식에서 출발하여, 기업 교육훈련이 단순한 훈련 제공을 넘어 실제 성과 문제를 해결하는 전략적 수단이 되기 위한 조건을 탐색하고자 한다. 이를 위해 기업 성과와 교육훈련의 관계 및 유효성 평가에 관한 논의를 검토하고, 기업 교육훈련 담당자를 대상으로 한 실태조사와 사례조사를 통해 기획·설계, 운영, 평가, 전이 촉진에 이르는 전 과정의 강점과 한계를 분석하였다. 아울러 기업이 활용할 수 있는 교육훈련 유효성 증진 전략과 이를 뒷받침하기 위한 정책 방안을 함께 제시함으로써 교육훈련이 '좋은 일에 그치지 않고, '실제 변화를 만드는 전략적 투자'로 자리매김하는 데 기여하고자 한다.

본 연구는 한국직업능력연구원의 손규태 박사가 연구 책임을 맡았으며, 김대영 박사, 안재영 박사, 전성준 박사가 공동으로 참여하였다. 또한 본 연구를 수행하는 과정에서 많은 분들이 도움을 주었다. 설문조사와 심층 인터뷰에 기꺼이 응해 주신 기업 관계자분들, 보다 나은 연구를 위해 다양한 의견을 제시해 주신 학계 관계자분들, 그리고 심의과정에 실질적인 도움을 주신 심의위원들께 진심으로 감사드린다.

끝으로 본 보고서에 제시된 정책 제안 및 의견은 우리 원의 공식적인 의견이 아니며, 연구진의 견해를 밝힌다.

2025년 12월
한국직업능력연구원
원장 고 혜 원

제목 차례

요 약_ix

제1장 서론_1

제1절 연구의 필요성 및 목적	3
제2절 연구 내용 및 방법	5

제2장 기업의 성과와 교육훈련_7

제1절 기업 교육훈련의 역할	9
제2절 기업 교육훈련 유효성의 평가	16
제3절 기업 교육훈련 유효성 증진 전략 고찰	30
제4절 기업 교육훈련 지원제도에서 교육훈련 유효성 증진 전략 현황 ...	47

제3장 기업의 교육훈련 유효성 증진 전략 활용 실태조사_69

제1절 실태조사 개요	71
제2절 실태조사 결과	78

제4장 기업 교육훈련 유효성 증진 활동 사례 분석_113

제1절 사례 분석 개요	115
제2절 사례 분석 결과	117

제5장 기업 교육훈련 유효성 증진을 위한 제언_151

제1절 기업 교육훈련 유효성 증진 전략 153

제2절 기업 교육훈련 유효성 증진을 위한 정책 방안 172

참고문헌_187

부 록_197

[부록1] 기업 교육훈련 유효성 증진 전략 활용 실태조사 문항

내용타당도 검토지 199

[부록2] 기업의 성과 개선에 활용되는 각종 모형 및 제언 206

표 차례

〈표 2-1〉 교육(education)과 훈련(training)의 차이	13
〈표 2-2〉 교육훈련 평가의 10가지 목표	19
〈표 2-3〉 접근방법에 따른 평가모형의 분류	22
〈표 2-4〉 Kirkpatrick의 4수준 평가모형	25
〈표 2-5〉 Kirkpatrick의 4수준 평가모형과 Phillips의 ROI 평가모형의 단계별 평가방법 및 평가지표	29
〈표 2-6〉 교육훈련 유효성 유형 간 평균표본크기 가중상관관계 (Mean sample-size weighted correlations)	32
〈표 2-7〉 교육훈련 전이 관련 변수군 효과 크기	41
〈표 2-8〉 개인적 요인, 교육과정 요인, 상황적 요인 변수들의 효과 크기	42
〈표 2-9〉 훈련생의 관계자별 교육훈련 전·중·후 교육훈련 전이 촉진 전략	45
〈표 2-10〉 훈련과정 상시심사 개요	48
〈표 2-11〉 실적보유기관 성과지표 및 배점	49
〈표 2-12〉 훈련이수자평가 지표	51
〈표 2-13〉 훈련이수자평가 평가기준	51
〈표 2-14〉 기업HRD이음컨설팅의 절차 구분 및 주요 내용	53
〈표 2-15〉 체계적 현장훈련 과정인정 시 검토사항	54
〈표 2-16〉 체계적 현장훈련의 성과분석 조사 문항	55
〈표 2-17〉 국가인적자원 컨소시엄의 사업 유형별 주요 내용	56

〈표 2-18〉 컨소시엄 공동훈련센터 성과평가 등급 부여 기준	57
〈표 2-19〉 산업맞춤형 공동훈련센터 성과평가 지표	58
〈표 2-20〉 컨소시엄 훈련 만족도 조사 문항	60
〈표 2-21〉 일학습병행의 사업 유형별 주요 내용	62
〈표 2-22〉 일학습병행 공동훈련센터 성과평가 등급 부여 기준	62
〈표 2-23〉 비고교단계 일학습병행 공동훈련센터 성과평가 지표	63
〈표 2-24〉 일학습병행 훈련 만족도 조사 문항	65
〈표 3-1〉 실태조사에 활용된 단계별 문항	73
〈표 3-2〉 응답 기업의 일반적 특성	75
〈표 3-3〉 확인적 요인 분석 결과	76
〈표 3-4〉 단계별 각 활동 실행 현황	81
〈표 3-5〉 각 변수의 기초 통계량	85
〈표 3-6〉 단계별 활동 실행 수준의 차이	86
〈표 3-7〉 다변량 검정	87
〈표 3-8〉 오차 분산의 동질성 검정	87
〈표 3-9〉 개체 간 효과 검정	88
〈표 3-10〉 업종에 따른 차이	89
〈표 3-11〉 ‘교육훈련 전반적 수준’의 기초 통계량	90
〈표 3-12〉 변수 간 상관관계	91
〈표 3-13〉 단계별 활동 실행 수준이 교육훈련의 전반적 수준에 미치는 영향	91
〈표 3-14〉 단계별 교육요구도 및 우선순위 분석	94
〈표 3-15〉 기업 규모별 교육요구도 수준 분석	95

〈표 3-16〉 소재지별 교육요구도 수준 분석	97
〈표 3-17〉 업종별 교육요구도 수준 분석	99
〈표 3-18〉 활동별 교육요구도 분석 결과	102
〈표 3-19〉 프로그램 기획 및 설계 단계 교육요구도 분석 결과	105
〈표 3-20〉 프로그램 운영 준비 단계 교육요구도 분석 결과	107
〈표 3-21〉 프로그램 운영 단계 교육요구도 분석 결과	109
〈표 3-22〉 프로그램 평가 및 개선 단계 교육요구도 분석 결과	110
〈표 3-23〉 참여자들의 현업 전이 촉진 단계 교육요구도 분석 결과 ...	112
 〈표 4-1〉 사례 분석 대상 기업 개요	 116
 〈표 부록-1〉 행동 공학 모형	 212
〈표 부록-2〉 규명된 원인에 따른 해결 방안	218

그림 차례

[그림 1-1] 연구의 절차, 내용 및 방법	6
[그림 2-1] Phillips의 ROI 평가모형	27
[그림 2-2] Phillips의 V-모델	28
[그림 2-3] 의료분야 팀 훈련에서의 반응, 학습, 행동(전이), 결과 간 영향관계	33
[그림 2-4] Baldwin과 Ford(1988)의 전이 프로세스 모형	40
[그림 2-5] 신규기관 인증등급 부여 및 유효기간	50
[그림 2-6] 실적보유기관 인증등급 부여 및 유효기간	50
[그림 2-7] 다년인증등급 보유기관 인증등급 부여 및 유효기간	50
[그림 3-1] 단계별 활동 실행 수준에 대한 긍정·부정 응답 비율 평균 ...	79
[그림 3-2] 단계별 The Locus for Focus 모형 분석 결과	94
[그림 3-3] 300명 미만 기업의 The Locus for Focus 모형 분석 결과 ...	96
[그림 3-4] 300명 이상 기업의 The Locus for Focus 모형 분석 결과 ...	96
[그림 3-5] 비수도권 소재 기업의 The Locus for Focus 모형 분석 결과 ...	98
[그림 3-6] 수도권 소재 기업의 The Locus for Focus 모형 분석 결과 ...	98
[그림 3-7] 비제조업 기업의 The Locus for Focus 모형 분석 결과 ...	100
[그림 3-8] 제조업 기업의 The Locus for Focus 모형 분석 결과 ...	100
[그림 3-9] 활동별 The Locus for Focus 모형 분석 결과	104

[그림 3-10] 프로그램 기획 및 설계 단계의 The Locus for Focus 모형 분석 결과	106
[그림 3-11] 프로그램 운영 준비 단계의 The Locus for Focus 모형 분석 결과	108
[그림 3-12] 프로그램 운영 단계의 The Locus for Focus 모형 분석 결과	109
[그림 3-13] 프로그램 평가 및 개선 단계의 The Locus for Focus 모형 분석 결과	111
[그림 3-14] 참여자들의 현업 전이 촉진 단계의 The Locus for Focus 모형 분석 결과	112
[그림 5-1] 기업 교육훈련 유효성 증진 전략 개요	153
[그림 5-2] 기업 교육훈련 유효성 증진 전략 지원을 위한 정책 방안 ...	172
[그림 부록-1] ISPI의 HPT 모델(1/2)	206
[그림 부록-2] ISPI의 HPT 모델(2/2)	207
[그림 부록-3] 조직 진단 체계에 대한 통합적 모델	208
[그림 부록-4] 아홉 가지 퍼포먼스 변수	210
[그림 부록-5] 퍼포먼스에 영향을 미치는 요인	211
[그림 부록-6] 요구 위계도 내 전략적, 기술적 업무	213
[그림 부록-7] 갭 재퍼(The Gap Zapper)	214

요 약

1. 연구의 필요성 및 목적

기업은 근로자의 직무 역량을 향상시키고, 나아가 조직의 성과를 제고하기 위해 다양한 형태의 교육훈련을 실행해 왔다. 그러나 교육훈련이 실제로 기대한 성과로 이어지고 있는지에 대해서는 지속적인 의문과 비판이 제기되어 왔다. 이는 기업의 성과에 영향을 미치는 요인이 매우 복잡적이며, 단순히 개인의 지식이나 기술 부족만으로 성과 문제를 설명하기 어렵기 때문이다. 또한 조직의 전략 체계, 문화, 인사 제도, 성과 관리 기준, 프로세스 설계와 관리, 피드백 체계, 구성원의 자질 등 다양한 요소들이 상호 작용하면서 성과에 영향을 미친다.

많은 기업은 근로자의 성과 저하의 원인이 구체적으로 규명되지 않은 상태에서, 형식적으로 교육훈련을 기획하고 실행하는 경우가 많다. 교육훈련의 필요성과 효과에 대한 명확한 분석 없이, 교육훈련 자체가 근로자의 능력과 기업 생산성 향상에 기여할 것이라는 막연한 기대에 의존하는 경우가 상당하다. 이와 관련하여 기업 직업훈련에 대한 정부지원사업의 방향성을 제기하고 있는 제4차 직업능력개발 기본계획(관계부처 합동, 2024) 역시 ‘기업 생산성 제고’를 주요 목표로 제시하고 있지만, 하위 정책과제는 여전히 ‘훈련을 제공하는 것’에 초점이 맞추어져 있는 실정이다.

문제는 교육훈련이 실질적인 성과 향상으로 이어지기 위해서는 단지 훈련을 제공하는 것에서 나아가, 훈련요구를 실제 기업의 성과요구로부터 식별하고 학습 내용을 업무에 전이(transfer)할 수 있도록 설계와 실행 전반을 체

계적으로 관리해야 한다는 점이다. 그러나 국내외 다수의 연구에 따르면, 교육훈련 참가자 중 학습 내용을 실제 업무에 효과적으로 활용하여 성과를 개선한 비율은 20% 미만에 불과하다(Pollock & Jefferson, 2012).

기존의 교육훈련 유효성 관련 연구들은 HRD 담당자가 추구할 수 있는 가장 높은 수준의 유효성으로 여겨지는 ‘교육훈련 전이’에 초점을 두고 수행되어 왔으며, 그 연구들은 전이에 영향을 미치는 요인을 도출하는 데 주력해 온 한편, 기업의 고유한 맥락, 즉 성과 문제의 성격, 조직의 문화와 전략, 교육훈련의 기획 배경 등을 고려한 사례는 많지 않은 것으로 보인다. 나아가 교육훈련 전이보다 상위 수준의 유효성으로 이해되는 결과(Result)나 ROI(Return On Investment)를 증진시키기 위한 방안을 탐색한 연구물은 찾아보기가 매우 어려운 실정이다.

이에 본 연구는 변화된 사회문화경제적 환경을 고려하여, 기업이 실제로 어떤 전략과 활동을 통해 교육훈련 유효성 증진 전략을 실행하고 있는지를 실증적으로 탐색하고자 한다. 이를 통해 교육훈련이 성과 향상으로 연결되는 메커니즘을 보다 심층적으로 이해하고, 향후 정책 및 현장 적용을 위한 실질적이고 맥락 친화적인 시사점을 도출하는 데 목적이 있다.

2. 기업 교육훈련의 역할

오늘날 여러 기업은 근로자들에게 다양한 교육훈련을 실시하고 있다. 교육훈련은 조직의 여러 수준(일반적으로 ① 조직 수준, ② 집단 또는 업무 프로세스 수준, ③ 직무 또는 직무 수행자 개인 수준) 가운데 개인 수준의 성과(performance)에 문제가 있고, 그것의 원인이 근로자 개인의 업무 관련 지식, 스킬 부족에 있을 때 효과적인 개입 수단이 된다(손규태 외, 2023;

Gilbert, 2007; Robinson & Robinson, 2008). 더욱이 개인의 지식과 스킬 부족이 성과 문제의 근본 원인이더라도 교육훈련이 항상 능사는 아니며, 근로자들의 업무 수행에 필요한 지침 또는 안내 자료(매뉴얼), 업무 보조 도구 등을 제공하는 것으로 충분할 때도 있다(Pollock et al., 2015).

선행 연구들에 따르면, 개인의 지식 또는 스킬이 부족하여 개인 수준 성과의 문제를 초래하는 경우는 15~20% 정도이며, 성과 문제 발생 원인의 대부분(80~85%)은 관리와 환경적 요인의 결함이다(Deming, 1982; Rothwell et al., 2007; Rummler & Brache, 1995). 그런데 우리는 기업에서 어떤 문제가 발생했을 때, 그것의 발생 원인에 대한 면밀한 검토 없이, 또는 의례적으로 교육훈련을 기획, 실행하는 사례를 자주 접하곤 한다. 이는 의외로 많은 사람들이 교육훈련을 실시하면 근로자들의 인식과 행동이 변하고 모종의 성과 문제를 해결할 수 있다고 막연하게 기대하기 때문이다.

교육훈련은 성과를 개선하는 여러 개입 방법 중 비교적 비싼 방법으로 알려져 있다(Rothwell et al., 2007). 따라서 우리는 성과 개선을 도모하기 위해 교육훈련을 실시하는 것에 신중해야 한다. 기업에서 발생하고 있는 성과 문제와 그 원인이 무엇인지에 관한 분석 없이 교육훈련을 실행하고, 교육훈련 이후에도 아무런 변화 관리 활동을 수반하지 않은 채 효과가 있기를 기대하는 것은 ‘수주대토(守株待兔)’라 할 수 있다. 이러한 문제의식에서 교육훈련을 과신하는 자들에게 다음과 같은 비판적이면서도 근본적인 질문을 제기하고자 한다. 이 질문들은 교육훈련을 최고의 성과 개선 또는 능력 개발의 방법으로 추앙하는 인적자원개발(Human Resource Development; 이하 HRD) 실천가, 연구자들에게 경종을 울릴 것이다.

- 왜 교육훈련을 제공하는가? 직원의 능력 개발과 성과 증진을 도모하기 위해서? 조직의 성과를 높이기 위해서?

- 직원의 능력과 성과가 향상될, 또는 조직의 성과가 개선될 필요가 있다는 근거, 증거는 무엇인가? 다시 말해 추구하는 직원의 능력 또는 조직의 성과는 무엇이고(바람직한 수준), 현재 수준은 어떠한가, 양자 간 어떤 격차가 있는지 확인되었는가?
- 그 차이는 왜 발생하였는가? 교육훈련을 제공하면 그 차이가 해소될 것인가?
- 교육훈련이 의도한 목표를 달성하는 데 필요한 자원을 충분히 제공하는가?
- 교육훈련은 의도한 바에 부응하는 수준으로 충실하게 이루어지는가?
- 교육훈련을 통해 의도한 성과 개선이 이루어질 수 있도록 변화 관리를 위한 추수 활동을 적절히 제공하는가?
- 교육훈련을 제공함으로써 애초의 목적(직원의 능력 개발 및 성과 향상, 조직 전반의 사업 성과 개선)을 달성하는가?
- 그렇다고 할 수 있는 근거, 증거는 충분한가?

HRD는 의사의 활동과 유사하다(Rummler, 2007). 의사는 환자의 증상을 진찰하고 발병 원인을 찾아내어 그것을 해소할 수 있는 처방을 내린다. 그런데 현재 이루어지고 있는 국가 및 지역 주도의 HRD, 여러 기관의 내부 담당자에 의해 추진되는 HRD, 그리고 각종 조직 대상 HRD 관련 컨설팅의 대부분은 대상자, 고객에게 어떤 영양소가 필요한지 검토하지 않은 채 특정 약물을 복용하거나, 또는 특정 음식을 섭취하도록 강요한다. 다시 말해 정책 및 서비스 수혜자인 고객(조직, 집단 및 프로세스, 직무 및 직무 수행자 등)에게 어떤 성과 문제가 있는지, 그 문제의 원인이 무엇인지 면밀하게 살펴보지 않고 교육훈련이라는 처방을 내린다. 덧붙여, 교육훈련이라는 음식을 먹고 잘 소화하는지, 그래서 더 건강해지는지, 오히려 그것이 예상치 못한 부작용을 초래하지는 않는지 등에 관해서는 별다른 관심을 기울이지 않는다. 정작 중

요한 것은 부작용 없이 건강해지는 것, 즉 성과 문제를 해결하고 바라는 성취를 이루는 것인데 말이다.

3. 기업 교육훈련 유효성의 평가

Kirkpatrick이 제안한 4수준 평가모형은 교육훈련 프로그램의 효과성을 체계적으로 측정하기 위한 대표적인 평가틀로서, 각 단계는 상호 연계성을 가지며, 교육훈련의 결과가 학습자 개인의 변화를 넘어 조직 차원의 성과로 이어지는 과정을 단계적으로 설명하고 있다. 이하에서는 각 수준에 대한 구체적인 내용을 기술하고자 한다.

첫째, 반응평가(Level 1: reaction)는 교육훈련 프로그램에 대한 학습자의 인식과 만족도를 측정하는 단계로, 교육훈련이 제공된 직후 학습자의 반응을 파악하는 것을 주요 목적으로 한다. 이 평가는 학습자가 교육훈련에 대해 어떻게 인식하고 반응하였는지를 평가하며, 교육훈련 프로그램의 전반적인 수용 가능성을 확인하는 초기 단계이다(Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006). 주요 평가 항목으로는 교육 내용의 적절성, 강사의 전문성, 교육방법의 효율성, 교육 환경의 만족도 등이 포함된다.

평가 방법으로는 주로 설문조사나 인터뷰가 활용되며, 이를 통해 수집된 자료는 교육훈련 프로그램의 개선을 위한 기초자료로 활용된다. 반응 평가는 학습자의 교육훈련 참여도를 높이고 프로그램에 대한 긍정적 인식을 형성하는 데 기여할 수 있으나, 교육훈련의 실질적인 효과성을 직접적으로 입증하지는 못하는 한계가 존재한다(Guskey, 2000).

둘째, 학습 평가(Level 2: Learning)는 교육훈련을 통해 학습자가 얼마나 지식, 기술, 태도를 습득하였는지를 측정하는 단계이다. 이 단계에서는 교육

훈련이 설정한 학습 목표가 어느 정도 달성되었는지를 평가하며, 주로 학습자의 인지적 변화와 역량개발에 초점을 둔다(Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006). 평가 방법으로는 사전-사후 검사, 실습평가, 사례분석, 역할연기 등이 활용되며, 이를 통해 교육훈련 내용의 적절성과 전달 방법의 효과성을 검증할 수 있다. 그러나 학습 평가 또한 학습된 내용이 직무수행이나 조직성으로 실제 전이되었는지를 판단하는 데는 제한점이 존재한다(Phillips, 1997).

셋째, 행동 평가(Level 3: Behavior)는 교육훈련을 통해 습득한 지식, 기술, 태도가 실제 직무환경에서 어떻게 적용되고 있는지를 측정하는 단계이다. 이는 학습자의 행동 변화가 직무수행에 실질적으로 반영되었는지, 그리고 교육훈련이 직무성과 개선에 어느 정도 기여하고 있는지를 평가하는 것을 목적으로 한다(Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006). 이 단계에서는 행동 변화가 교육훈련의 결과인지 확인하기 위해 일정 기간이 소요될 수 있으며, 평가 방법으로는 관찰, 동료 및 상사의 피드백, 성과 검토, 업무 수행 보고서 분석 등이 활용된다. 아울러 행동 평가의 타당성과 신뢰성을 높이기 위해서는 조직 차원의 환경적 지원, 예를 들어 상사의 지원, 피드백 제공, 동료의 협조 등 학습 전이를 촉진하는 시스템이 병행되어야 한다(Baldwin & Ford, 1988). 그러나 행동 변화는 교육훈련 이외에 다양한 외부 요인의 영향을 받을 수 있으므로, 평가 시 이러한 요인들을 함께 고려한 다면적 분석이 필요하다.

넷째, 결과 평가(Level 4: results)는 교육훈련이 조직 차원의 성과에 미친 영향을 측정하는 최종 단계로서, 교육훈련 프로그램이 조직의 전략적 목표 달성에 기여한 정도를 평가한다(Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006). 주된 평가 지표는 생산성 향상, 품질 개선, 운영 비용 절감, 고객 만족도 증가, 이직률 감소 등 조직성과와 직결되는 요소들이다. 결과 평가는 교육훈련 프로그램의 투자 대비 효과성을 판단하는 근거를 제공하며, 조직 내 교육훈련 활동

의 정당성과 경제적 가치를 입증하는 역할을 한다. 그러나 다양한 외부 변수의 영향으로 인해 교육훈련과 조직성과 간의 인과관계를 명확히 규명하는데 어려움이 따르며, 이를 극복하기 위해서는 정교한 평가 설계와 함께 객관적이고 신뢰성 있는 데이터 분석이 필수적이다(Phillips, 1997).

정리하면, Kirkpatrick의 4수준 평가모형은 교육훈련 프로그램의 효과성을 다층적으로 검증할 수 있는 체계적인 평가도구로서 기업 교육훈련 유효성 평가를 위해 널리 활용되고 있다. 각 평가 수준은 단계별로 독립적으로 운영될 수 있으나, 상호 유기적인 연계성을 전제로 설계되는 경우 교육훈련의 효과성을 보다 종합적이고 체계적으로 평가할 수 있다(Guskey, 2000).

4. 교육훈련 유효성 증진 전략

그렇다면 교육훈련을 기업의 성과와 ‘의도적으로’ 연계하는 방법은 무엇인가? Pollock 외(2015)는 교육훈련이 성과 향상을 위한 유일한 길이거나 최선의 길이 아니며, 교육훈련을 개선 전략으로 오용하는 것은 상당한 시간, 비용, 그리고 노력을 낭비하는 것이기 때문에 어떠한 요구가 있을 때 가장 먼저 해야 하는 질문으로 교육이 적절한 해결책인지를 확인해야 한다고 지적한다. 그러므로 교육훈련과 기업 성과를 연계하는 핵심 메커니즘은 기업의 성과 문제 중 교육훈련이 기여할 수 있는 지점을 구명하는 데에서 출발한다. 이를 잘 보여주는 사례로서 국제성과향상협회(International Society for Performance Improvement; 이하 ISPI)의 모델은 다음과 같은 절차와 방법을 거쳐 조직의 성과를 개선할 수 있다고 제안한다(Van Tiem et al., 2006).

첫째, 요구 또는 기회에 관련된 성과를 분석한다. 조직 분석(조직의 비전, 미션, 가치, 목표와 전략, 중대 이슈)을 통해 기대하는 성과(desired

performance)를 도출하고, 환경 분석(일터의 자원·도구·이해관계자·경쟁, 업무의 흐름과 절차·환경 공학적 측면, 근로자의 지식·기술·내적 능력·동기·기대)을 통해 현재의 성과(actual performance) 수준을 파악한 뒤, 양자 간 격차(gap)를 확인한다. 그리고 그 격차를 발생시키는 원인을 규명한다. 환경적 요인으로서는 자료와 정보, 피드백, 지원 환경, 자원과 도구, 결과에 대한 보상 등이, 개인적 요인으로서는 지식과 스킬, 개인의 내적 능력, 동기와 기대가 그 원인이 될 수 있다. 둘째, 원인을 제거할 수 있는 적합한 개입 방법을 선택하고 설계·개발한다. 학습, 업무 수행 지원 도구, 직무 분석 및 업무 설계, 개인 개발, 조직 소통, 조직 설계 및 개발, 재무 시스템 등 다양한 개입 방법이 존재한다. 셋째, 개입 방법을 실행하고 관리한다. 이 과정에서 다양한 조직 내외의 관계자들과 소통, 협력하여 그들의 지지와 관여를 촉진하는 것이 중요하다. 넷째, 상기한 모든 과정에서 평가가 수반된다. 구체적으로 성과 및 원인 분석, 개입 방안 선정·개발·실행 및 관리 단계를 점진, 개선하기 위한 형성 평가, 그리고 개입 방안 실행의 효과와 가치를 판단하고 모종의 의사결정을 내리기 위한 총괄적·확인적 평가를 기획·실행하며, 평가 과정과 결과 전반에 대한 메타 평가를 실시하여 성공 사례를 도출하고 교훈을 얻는다.

성과 분석 및 원인 분석에는 Cummings와 Worley(2015)의 조직 진단 통합 모델, Rummler와 Brache(1995)의 9가지 성과 변수 모델과 인간 수행에 영향을 미치는 요인 범주, Gilbert(2007)의 행동 공학 모형, Robinson과 Robinson(2008)의 요구 위계도, Gap Zapper 등이 활용될 수 있다. 그리고 근본 원인 해결에 적합한 개입 방법은 Cummings와 Worley(2015), Gilbert(2007), Robinson과 Robinson(2008) 외에도 Hutchison 외(1996), Langdon 외(1999), Rothwell 외(2007) 등을 참고하여 선정할 수 있다.

개입 방안을 탐색, 선정하는 데 있어 중요한 것은 업계 동향, 유행, 새로운

기법 및 기술, 경영자의 선호, 저렴한 비용 등이 아니라, 직면한 성과 문제의 근본 원인을 제거하는 데 효과성과 효율성이 있는지, 시의적절한 것인지, 실행이 용이한지, 부작용 발생 가능성이 없는지, 조직 구성원들의 수용 가능성이 큰지 등을 종합적으로 고려하는 것이다(Stolovich, 2004). 이러한 과정(분석, 개입 방안 탐색 및 선정)에 적합한 이해관계자의 적극적 참여와 동의는 필수적이다.

‘구슬이 서 말이어도 꿰어야 보배’라고 했다. 성과 문제 및 원인에 관한 분석과 개입 방안 선정이 잘 이루어졌다고 할지라도, 그 방안이 적합하게 실행되어야 원하는 변화와 성과 개선을 이루어 낼 수 있다. 이에 관해 유수의 HRD 관련 서적과 논문들은 다음과 같은 지침을 공통적으로 제시한다. 이해관계자들이 개입 방안 실행에 적극적으로 관여할수록 그 공산은 더 커진다. 또한 애초 계획한 방안을 실행하는 과정 중 상황(경영 환경, 성과, 구성원들의 인지와 행동의 변화 등)에 따라 계획을 수정할 필요가 발생하기도 한다. 따라서 궁극적으로 의도한 변화를 성취하기 위해 유연하면서도 지속적인 변화 관리를 위한 노력이 수반되어야 한다. 이에는 경영자와 관리자들의 지원을 비롯해 구성원들의 지지와 참여를 촉진하고, 구체적이고 측정 가능한 성과 개선의 목표를 제시하며, 그 변화 추이와 개인·집단·조직의 성과 개선 노력에 대해 지속해서 피드백하고, 더 필요한 조치에 관해 소통하는 것 등이 포함된다. 이와 함께 성과 개선 활동과 그 결과에 따라 합당한 보상을 제공하는 것 역시 중요하다.

개입 방안에 대한 평가는 조직의 성과 개선을 위한 각종 프로그램(정책 및 제도, 활동 등)의 질을 보증하고, 조직 구성원들의 신뢰를 획득하며, 한정된 자원 배분의 우선순위를 결정하는 데 도움이 된다. 평가를 통해 개입 방안에 대한 이해와 개선을 꾀하고, 목적 달성 여부, 효과와 영향력을 파악하여 그것의 가치와 성과를 체계적으로 결정하며, 모종의 의사결정에 관련 정

보들을 활용할 수 있다(Stufflebeam & Shinkfield, 2007).

일반적으로 평가라 하면, 프로그램 실행의 결과, 목표 달성 여부, 비용 대비 성과 등을 다루기 위해 어떤 활동의 마지막 단계에 이행하는 것으로 이해하는 경향이 있다. 이는 여러 평가 유형 중 프로그램에 대한 최종적 판단을 위한 총괄 평가(summative evaluation)이다. 성과 개선을 위한 제반 과정(분석, 설계, 실행)에는 상당한 인적·물적·재무적 자원이 투입되기 마련이다. 따라서 성과 개선 활동의 기획과 실행을 결정한 경영자와 관리자, HRD 및 성과 관리 담당 부서 또는 담당자의 책무성을 확보하고, 프로그램의 지속, 폐지, 확대 등에 관한 의사결정을 지원하기 위해 총괄 평가가 이루어져야 한다. 효과적인 총괄 평가를 위해서는 교육훈련을 비롯한 HRD 활동, 성과 개선에 관한 개입 방안들을 기획하는 단계에서 그것들의 성패 여부를 판단할 수 있는 구체적 준거와 기준을 설정하는 것이 중요하다. 그리고 성패에 관한 판단이 내려졌다면, 그 원인(성공 또는 실패 요인)을 파악하는 것 역시 총괄 평가에서 관심을 가져야 할 영역이다.

이에 따라 개입 방안이 효과적으로 이루어지고 있는지, 이해관계자의 요구에 부응하고 있는지, 그렇지 않다면 장애 요인과 대응 방안은 무엇인지에 대해 검토하는 것이 중요하다. 즉 효과적인 변화 관리는 프로그램 개선에 관한 정보를 획득하기 위해 이루어지는 형성 평가(formative evaluation)를 수반한다. 한편 앞서 다룬 ‘분석’은 성과 문제를 확인하고, 바람직한 수준과 현재 수준의 차이, 즉 요구를 평가하므로 일반적으로 ‘요구 분석’이라는 용어로 칭해진다. 그리고 그러한 요구의 가치(그 요구를 무시할 것인가, 어떤 조치를 할 것인가)를 판단하고 특정 개입 방안을 모색한다는 점에서 이는 개발 평가(developmental evaluation)로 분류할 수 있다.¹⁾ 이상의 내용에 비추어

1) 개발 평가는 다음과 같은 질문들을 다룬다. 어떤 요구를 해결할 것인가? 적절한 목표는 무엇인가?

보았을 때, 우리는 평가가 사후 활동에 머무르는 것이 아니라는 것을 알 수 있다. 이와 관련하여 Freire(1998)는 어떤 프로그램을 만드는 일과 평가하는 일은 서로 분리된 활동이 아니고, 프로그램은 실천되는 과정에서 평가를 통해 수정되기도 하기에 평가는 어떤 실천의 최종 단계로 인식되어서는 안 되며, 의도한 변화를 이루기 위해 수반되는 매 단계를 검토하고 수정해야 한다고 강조한다(Freire, 1993/2000: 50-51).

요컨대 성과 분석 결과에 따라 모종의 프로그램을 실행한다면, 형성 평가를 통한 변화 관리, 최종 판단 및 의사결정을 위한 총괄 평가가 수반되어야 애초 그 프로그램의 존재 이유와 효과를 판단하고 조직의 성과 개선을 도모할 수 있다. 교육훈련을 실시한다면, 교육훈련의 전이를 촉진하는 활동을 전개하고, 결과적으로 그 교육훈련이 모종의 성과 문제 개선에 이바지하였는지를 평가, 판단하는 것이 중요하다.

기업 성과와 연계되는 방향으로 교육훈련을 기획했다면, 다음 과제는 교육생들이 교육훈련 프로그램에서 목표로 두었던 행동이 일터에서 발현되도록 촉진하는 것이다. 기업 교육훈련 맥락에서는 여러 유형의 유효성 중에서도 행동 수준의 유효성, 즉 교육훈련 전이 또는 현업적용도를 중요하게 다루고 있다. 이는 기업 교육훈련이 궁극적으로 훈련생으로 하여금 실제로 학습한 내용을 현업에 적용하는 것을 목적으로 하지, 훈련생을 만족시키거나 학습시키는 것은 이 주된 목적을 달성하기 위한 부차적인 지표이기 때문이다. 이러한 필요성에 따라 기업 교육훈련의 유효성 관련 연구들은 교육훈련 전이를 증진시키는 방법들을 고민하는 데 특히 많은 노력을 기울이고 있다.

Park(2011)의 연구는 교육훈련 전이를 증진하기 위한 보다 구체적인 가이드를 종합적으로 보여준다. 그는 상사, 교육훈련 담당자, 훈련생 등 훈련생의

관계자들이 교육훈련 전·중·후 단계에서 교육훈련 전이를 촉진하기 위해 실행할 수 있는 전략을 제시하였다. 각 전략을 관계자별로 살펴보면 다음과 같다.

상사의 경우 교육훈련 전에는 훈련의 목적과 중요성을 훈련생에게 명확히 전달하고, 새로운 지식과 기술 습득에 대한 동기를 부여해야 한다. 훈련생과 함께 액션플랜을 수립하고, 자율적인 훈련 참여를 장려해야 하며, 훈련을 위한 조직적 지원이 있다는 인식을 심어줄 수 있도록 긍정적이고 학습 친화적인 조직문화를 조성해야 한다. 또한 전이 계획 및 전이 평가 계획 수립에 적극적으로 참여해야 한다. 교육훈련 중에는 훈련생이 학습에 집중할 수 있도록 업무 조정 및 방해 요인 차단 등의 지원을 제공해야 하며, 가능하다면 직접 훈련에 강사로 참여해 실질적인 도움을 제공해야 한다. 아울러 훈련생의 참여도를 주기적으로 모니터링하고, 학습 과정에 대한 인정을 통해 심리적 지지를 제공해야 한다. 교육훈련 후에는 훈련생이 학습 내용을 실제 업무에 적용할 수 있도록 충분한 기회와 기술적 수단을 마련해야 하며, 전이 장애 요인을 해소하는 데 힘써야 한다. 또한 훈련 내용을 동료들과 공유할 수 있는 시간을 제공하고, 전이 노력을 격려하며 보상 체계를 마련해야 한다. 또한 액션플랜을 기반으로 팔로 업(follow-up) 활동을 추진하고, 지속적인 학습이 가능하도록 조직문화를 정비해야 한다.

교육훈련 담당자(강사, 설계자 등)는 교육훈련 전에 요구분석을 통해 실제 업무에 부합하는 훈련 내용을 도출하고, 학습 목표와 동기를 반영한 설계가 이루어지도록 해야 한다. 아울러 학습 목표, 피드백, 전이 촉진 요소 등을 포함한 구조적인 학습 과정을 설계해야 하며, 학습자 중심의 목표지향적 환경을 구성해야 한다. 교육훈련 중에는 훈련생의 동기와 자기효능감을 강화할 수 있는 다양한 전략을 활용하며, 현업과 유사한 상황을 반영한 설계를 통해 학습 전이 가능성을 높여야 한다. 이를 위해 사례 기반 학습, 반복 연

습, 메타인지 및 자기조절 전략을 포함한 훈련 기회를 제공하고, 피드백과 행동모델링 훈련 등을 통해 실질적인 역량 향상을 꾀해야 한다. 오류관리 훈련이나 안내된 발견 학습 등도 적절히 활용해야 하며, 학습계약서를 통해 자기관리 의지를 촉진해야 한다. 교육훈련 종료 후에는 보수교육, 전이 실패 방지 세션, 문제 해결 훈련 등을 추가 제공하고, 뉴스레터, 멘토링, 온라인 피드백 등 다양한 후속 지원을 마련해야 한다. 또한 360도 피드백과 같은 다면 평가를 통해 훈련 성과에 대한 다각적 점검이 가능하도록 해야 한다.

훈련생의 경우 교육훈련 전에는 교육훈련의 중요성과 가치를 스스로 인식하고, 내적 동기를 형성해야 한다. 또한 명확한 학습 목표와 기대성과, 실행 전략 등을 포함한 액션플랜을 수립하고, 교육훈련 참여에 대한 적극적인 자세를 갖춰야 한다. 교육훈련 중에는 훈련 내용과 기술을 반복 연습하고 피드백을 수용하는 태도를 가져야 하며, 자기조절 및 자기관리 전략을 실천해야 한다. 또한 행동 변화와 예외 상황을 고려한 학습계약서를 작성하고, 전이 실패를 방지하기 위한 사전 전략을 스스로 개발해야 한다. 교육훈련 후에는 학습 내용을 주기적으로 복습하고, 실제 직무에 적용하기 위한 구체적인 목표를 설정해야 한다. 자기강화 전략을 실천하고, 상사와 동료, 고객 등으로부터 피드백을 적극적으로 수용하며, 액션플랜을 활용하여 전이 목표를 구체화하고 실천에 옮겨야 한다.

5. 기업 교육훈련 지원제도에서 교육훈련 유효성 증진 전략 현황

현행 정부 지원 훈련사업들의 평가 체계를 종합하면, 공통적으로 다음과 같은 구조적 한계가 발견된다. 첫째, 질적 성과보다 양적 실적 중심의 평가가 이루어지고 있다. 대부분의 사업에서 훈련 이수 인원, 시간, 과정 수 등

양적 지표에 높은 배점이 할당되어 있고, 실질적인 훈련 성과를 보여주는 질적 지표는 배점이 매우 낮거나 형식적으로만 측정된다. 이는 훈련기관과 기업이 '많이 하는 것'에는 집중하지만, '잘하는 것'에는 상대적으로 관심을 두지 않게 만드는 구조적 문제를 야기한다.

둘째, 평가가 반응평가(만족도) 중심으로 편중되어 있다. Kirkpatrick의 4단계 평가 모형에서 Level 1(반응)에 해당하는 만족도 조사에 대부분의 평가가 집중되어 있으며, Level 2(학습), Level 3(행동 변화), Level 4(결과)로 갈수록 평가가 미흡하거나 아예 부재하다. 또한 S-OJT가 다층적 평가를 시도하고 있으나, 컨소시엄과 일학습병행은 형식적으로 결과 지표를 수집할 뿐 실질적인 성과 측정은 이루어지지 않고 있다.

셋째, 평가의 과학성과 객관성이 부족하다. 방법론적 측면에서 생산성 향상이나 직무수행능력 향상 같은 결과 지표를 측정하더라도, 이것이 실제로 교육훈련으로 인한 것인지를 과학적으로 규명하지 않고 응답자의 주관적 인식에만 의존한다. 기업이나 훈련기관이 자체적으로 성과를 평가하고 보고하는 구조에서는 긍정적으로 보고하려는 유인이 작동하여 객관성이 저하될 수 있다.

넷째, 성과 환류가 부족하다. 대부분의 사업에서 훈련 성과를 평가하여 훈련기관이나 공동훈련센터 평가에 반영하는 환류 체계가 존재하기는 하지만, 훈련 성과 평가가 차지하는 배점이 매우 낮아 실질적인 영향력은 미미하다. S-OJT처럼 다층적 성과 측정을 하더라도, 그 결과에 따른 의미 있는 차등적 보상이나 제재가 이루어지지 않으면, 기업이나 훈련기관이 성과 향상을 위해 적극적으로 노력할 동기가 발생하지 않는다. 현재 구조는 훈련 실적(양적 지표)에 높은 배점이 할당되어 있고 질적 성과는 낮은 배점으로 형식적으로만 반영되므로, 결국 '많이 하기'는 보상받지만 '잘하기'는 충분히 보상받지 못하는 구조를 이루고 있다.

6. 기업의 교육훈련 유효성 증진 전략 활용 실태

‘참여자들의 현업 전이 촉진’은 다른 활동에 비해 유의하게 미진한 것을 알 수 있으며, 그 차이들은 작은 또는 중간 정도의 효과 크기(Cohen's $d = 0.298 \sim 0.525$)로 판단할 수 있다. 그리고 ‘프로그램 운영 준비’는 ‘프로그램 운영’과 ‘프로그램 평가 및 개선’에 비해 잘 이루어지고 있음을 확인할 수 있으며, 그 차이들은 작은 정도의 효과 크기(Cohen's $d = 0.167 \sim 0.246$)로 판단할 수 있다(Cohen, 1988).

기업의 소재지(수도권/비수도권), 업종(제조업/비제조업), 종업원 수(300인 미만/300인 이상)에 따라 각 단계별 활동 실행 수준에 통계적으로 유의한 차이가 있는지 살펴보기 위해 다변량 분산 분석(MANOVA)을 실시하였다. 다변량 분산 분석 결과, 업종의 주 효과만이 종속 변수들에 대해 유의한 다변량 효과를 보였다(Wilks' $\lambda = 0.875$, $F = 4.529$, $p < 0.001$). 반면에 소재지와 종업원 수 규모는 유의한 다변량 효과를 보이지 않았다. 프로그램 평가 및 개선 변수의 집단 간 분산의 동질성 가정이 충족되지 못하였으므로 추가적으로 Welch ANOVA, Brown-Forsythe F 분석을 실시하였다. 그 결과, $F = 8.189$, $p = 0.006$ 으로 나타나 분산의 동질성을 가정하지 않는 보수적인 검정에서도 제조업과 비제조업의 프로그램 평가 및 개선의 평균 차이는 여전히 유의함을 확인하였다.

교육훈련의 전반적 수준에 유의한 영향을 미치는 변수는 ‘프로그램 기획 및 설계’, ‘참여자들의 현업 전이 촉진’이다. 그리고 종업원 수는 한계적으로 유의한 영향($p = 0.051$)을 주는 것으로 볼 수 있다. 이들이 영향력을 표본의 수($N = 166$)를 고려하여 효과 크기(Cohen's d)로 변환하면, 종업원 수 0.306, 프로그램 기획 및 설계 0.468, 참여자들의 현업 전이 촉진 0.348이고(김대

영, 2023; 이일현, 2020), 이들은 Cohen이 제시한 기준에 따라 작은 - 중간 정도의 효과 크기로 판단할 수 있다(Cohen, 1988).

Borich 분석 및 Locus for Focus 요구 수준의 결과를 종합하여 우선순위를 도출한 결과, ‘교육훈련 프로그램 기획 및 설계’ 단계와 ‘교육훈련 프로그램 평가 및 개선’ 단계는 최우선으로 고려되어야 하는 단계로 나타났다.

7. 기업 교육훈련 유효성 증진 활동 사례

기업의 교육훈련 유효성 증진 전략 활용 사례를 분석하였다. 분석에 사용된 자료원은 두 가지로 구분된다. 첫째, 외부 기업 교육훈련 전문가에게 의뢰하여 외부에 공개되어 있는 사례와 해당 전문가가 자체적으로 수집·보유한 사례이다.²⁾

둘째, 기업 교육훈련 담당자를 대상으로 기업 교육훈련 유효성 증진 활동 단계별 실태와 관련된 심층 인터뷰를 실시하였다. 인터뷰 대상자를 선정한 전략은 다음과 같다. 대기업의 경우, 기업 교육훈련 유효성 증진 활동과 관련하여 보다 풍부한 시사점을 도출하기 위해서 교육훈련 담당자이면서 동시에 HRD 전공 석사 이상 학위를 소지한 자를 선정하였다. 또한 기업 교육훈련이 위탁훈련으로 다수 진행되는 추세를 반영하여 기업교육 전문기관 담당자이면서 동시에 HRD 전공 박사 학위를 소지한 자를 선정하였다.

한편 중소기업(300인 미만 기업)의 경우 HRD 전공자를 식별하기 어려웠기에, HRD 분야 관련 시사점 도출보다는 중소기업의 다양한 교육훈련 유효성 증진 활동 전개 동기와 사례를 살펴보기 위해 앞서 실시한 실태조사에 참여한 기업 중 타 기업 대비 교육훈련 유효성 증진 활동 수준이 높은 기업

2) 외부 전문가로서 장민영(독립근로자)에게 원고를 의뢰하여 작성하였음.

을 선정하였다.

인터뷰는 2025년 10월 14일부터 ~ 10월 21일까지 약 일주일에 걸쳐 일대 일(1:1) 심층 인터뷰 형식으로 실시되었으며, 사전에 실시된 기업 교육훈련 유효성 증진 활동 실태조사의 조사 문항을 토대로 반구조화된 형식으로 진행되었다.

사례분석 결과, 다음과 같은 이슈들이 도출되었다.

〈표 요약-1〉 사례분석 이슈

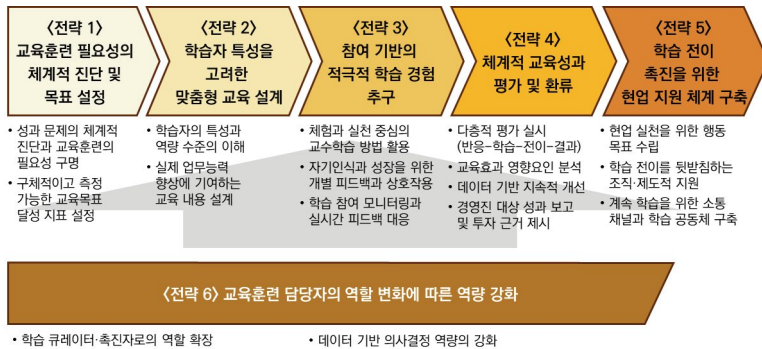
영역	이슈
프로그램 기획 및 설계	• 교육훈련 기획의 근거 • 교육 대상자 분석 및 내용 설계
프로그램 운영 준비	• 학습자 사전 준비 및 동기 부여 • 관리자 및 조직의 지원 체계 구축
프로그램 운영	• 학습 운영 및 참여도 관리 • 현장 밀착형 학습 운영 • 학습 효과 극대화 지원
프로그램 평가 및 개선	• 반응 평가 • 학습 평가 • 행동 평가 • 결과 평가
참여자들의 현업 전이 촉진	• 학습 전이 지원활동 • 조직 차원의 전이 촉진 • 지속 학습 환경 조성
교육훈련 운영의 장애요인	• 기획 및 설계 단계의 장애요인 • 운영 준비 및 실행 단계의 장애요인 • 평가 단계의 장애요인 • 참여자들의 현업 전이 촉진 단계의 장애요인 • HRD 조직 및 자원의 제약
기타 기업 교육훈련 이슈	• 최근 교육 트렌드 및 변화 • HRD 담당자의 역할 변화

자료: 연구진 작성

8. 기업 교육훈련 유효성 증진 전략

본 연구에서는 기업의 성과와 교육훈련에 관한 리뷰, 기업 교육훈련 담당자 대상 실태조사, 기업 교육훈련 운영 사례조사 결과를 종합하여 기업 교육훈련 유효성 증진 전략을 6개로 구분하여 제안하였다(그림 요약-1 참조). 전략을 하나씩 살펴보면 다음과 같다.

[그림 요약-1] 기업 교육훈련 유효성 증진 전략 개요



자료: 연구진 작성

첫째, 교육훈련 필요성의 체계적 진단 및 목표 설정이 필요하다. 교육훈련이 조직의 성과에 기여하기 위해서는 교육이 어떠한 성과 문제를 해결하고자 하는지를 명확히 규명해야 하며, 어떤 문제를 해결하기 위해 교육이 필요한지가 규명된 후에는 그 교육이 무엇을 목표로 해야 하는지, 그 목표를 달성했는지 여부는 어떻게 확인할 것인가를 사전에 구체화해야 한다.

둘째, 학습자 특성을 고려하여 맞춤형으로 교육을 설계해야 한다. 성인학습자의 특성을 고려한다면 획일적인 강의식 교육보다는 학습자들의 경험과 현재 역량 수준, 학습 목적에 맞춘 맞춤형 접근이 효과적이다. 또한 성인학

습자는 학습 내용이 자신의 업무나 문제 해결에 즉시 도움이 될 때 가장 적극적으로 참여하므로, 해당 직무의 핵심 과업과 요구 역량을 면밀히 분석하여 교육 내용에 반영해야 한다.

셋째, 참여 기반의 적극적 학습 경험을 추구해야 한다. 학습 효과는 학습자가 얼마나 적극적으로 참여하느냐에 따라 크게 달라지는데, 특히 학습자가 수동적으로 정보를 받아들이는 것보다 능동적으로 참여하고 실천할 때 학습 효과가 크다. 이에 체험과 실천 중심의 교수-학습 방법을 적극적으로 활용할 필요가 있으며, 개인별 격차를 고려한 역량개발을 위해서 개별 피드백과 상호작용 기능을 적극적으로 활성화할 필요가 있다. 또한 학습자들의 학습 참여를 실시간으로 모니터링하여 이들의 적극적 교육 참여를 독려하는 동시에, 이들의 피드백에 신속하게 대응할 수 있어야 한다.

넷째, 교육성과를 체계적으로 평가하고 환류해야 한다. 교육훈련에 대한 투자가 조직에 가치를 창출하는지 확인하기 위해서는 체계적인 평가가 필수적이다. 평가는 학습자의 지식 습득이나 태도 변화, 나아가 그 변화가 업무 행동으로 전이되고 조직 차원의 성과로 연결되는지를 다층적으로 확인할 수 있게 해준다. 이는 경영진의 교육투자에 대한 신뢰를 높이는 근거가 되는 동시에, 교육을 운영하는 데 있어 무엇이 효과적이었으며 무엇을 보완해야 하는지를 밝혀낸다는 점에서 이후 더 나은 교육 설계와 실행을 위한 전략적 가이드가 된다(CIPD, 2007).

다섯째, 학습 전이 촉진을 위해 현업 지원 체계를 구축해야 한다. 교육훈련의 궁극적 목적은 학습자가 교육에서 배운 내용을 실제 업무에 적용하여 성과를 향상시키는 것이나, 많은 연구들이 교육에서 학습한 내용의 10% 정도만이 실제 업무에 적용될 것으로 보고 있다(Baldwin & Ford, 1988; Georgenson, 1982). 이들이 교육에서 배운 내용을 현업에서도 지속적으로

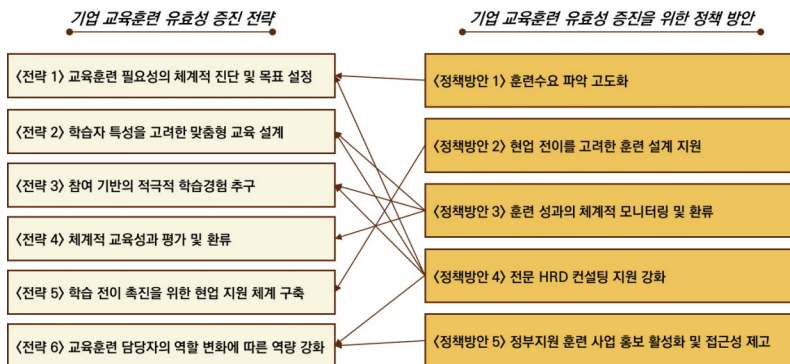
적용해보고 제화하기 위해서는 교육이 종료된 시점에서 현업 실천을 위한 행동 목표를 수립하도록 해야 하며, 학습자의 개인적 노력 외에도 학습 전이를 뒷받침하는 조직적·제도적 지원 체계가 필요하다. 또한 계속 학습을 위해 소통 채널과 학습 공동체를 구축하는 것도 중요하다.

여섯째, 교육훈련 담당자의 역량 및 여건을 강화해야 한다. 조직의 학습과 발전을 촉진하는 교육훈련 담당자의 역할은 점점 더 복잡하고 전략적으로 변화하고 있다. 변화하는 요구에 대응하기 위해 교육훈련 담당자는 학습 큐레이터·촉진자로서의 역할을 수행할 수 있어야 하며, 데이터 기반 의사결정 역량을 강화할 필요가 있다.

9. 기업 교육훈련 유효성 증진을 위한 정책 전략

선술한 기업 교육훈련 유효성 증진 전략들을 지원하기 위해 어떠한 정책 방안이 필요한지를 모색하였고, 그 결과 5개의 정책 방안을 제안하였다(그림 요약-2 참조). 정책 방안을 하나씩 살펴보면 다음과 같다.

[그림 요약-2] 기업 교육훈련 유효성 증진 전략을 지원하기 위한 정책 방안



첫째, 훈련수요 파악을 고도화해야 한다. 구체적으로는 ① 훈련 지원 신청 과정에서 기업이 자체적으로 성과 문제를 진단하는 과정을 거치도록 해야 하고, ② 수행 분석 도구와 가이드를 개발·보급해야 하며, ③ 훈련 수요 파악 단계에서 전문가 컨설팅을 지원할 수 있다.

둘째, 현업 전이를 고려한 훈련 설계를 지원해야 한다. 구체적으로는 ① 훈련 프로그램 설계 단계에서 전이 촉진 계획을 수립하도록 의무화하고, ② 일학습병행의 경우 학습 환경 개선까지 포함하도록 지원 범위를 확대하며, ③ 전이 촉진 우수 사례를 발굴하고 확산해야 한다.

셋째, 훈련 성과를 체계적으로 모니터링 및 환류해야 한다. 구체적으로는 ① 다층적 성과 평가 체계를 구축해야 한다. 현재 정부 지원 훈련사업이 주로 모니터링하고 있는 만족도 등 반응 평가(Level 1)뿐만 아니라 훈련생의 현업적용도 평가(Level 3), 훈련 참여 기업의 성과 평가(Level 4)까지 수행될 필요가 있고, ② 훈련 성과에 영향을 미치는 요인을 분석하는 연구 기능을 활성화하며, ③ 훈련 성과 향상을 위해 노력한 기업이나 훈련기관에 대한 인센티브를 강화하고, ④ 이러한 인센티브가 실효성을 갖기 위해서는 평가 결과가 훈련 지원 의사결정에 일관되게 반영되어야 한다.

넷째, 공동훈련센터 및 능력개발전담주치의 역할을 강화해야 한다. 구체적으로는 ① 공동훈련센터가 단순히 훈련 장소와 프로그램을 제공하는 것을 넘어, HRD 컨설팅 기능을 수행하도록 역할을 확대하고, ② 능력개발전담주치의의 역할을 ‘훈련 중개자’에서 ‘성과 진단 전문가’로 전환하며, ③ 능력개발전담주치의와 일터혁신 컨설팅 사업 간 연계를 강화하고, ④ 이러한 역할 확대에 상응하는 처우 개선과 인센티브를 제공해야 한다.

다섯째, 정부지원 훈련 사업 홍보를 활성화하고 접근성을 제고해야 한다. 구체적으로는 ① 경영진, 특히 중소기업 경영진을 대상으로 한 전략적 홍보를 강화하고, ② 고용24 등 정보 제공 플랫폼을 근본적으로 개편해야 한다.

주제어	기업교육(Corporate Training), 기업직업훈련(Company-based Vocational Training), 교육 효과성(Training Effectiveness), 교육성과(Training Outcomes), HRD(Human Resource Development)
-----	---

제1장

서론

제1절 연구의 필요성 및 목적

제2절 연구 내용 및 방법

제1장 | 서론

제1절 연구의 필요성 및 목적

기업은 근로자의 직무 역량을 향상시키고, 나아가 조직의 성과를 제고하기 위해 다양한 형태의 교육훈련을 실행해왔다. 그러나 교육훈련이 실제로 기대한 성과로 이어지고 있는지에 대해서는 지속적인 의문과 비판이 제기되어 왔다. 이는 기업의 성과에 영향을 미치는 요인이 매우 복잡적이며, 단순히 개인의 지식이나 기술 부족만으로 성과 문제를 설명하기 어렵기 때문이다. 또한 조직의 전략 체계, 문화, 인사 제도, 성과 관리 기준, 프로세스 설계와 관리, 피드백 체계, 구성원의 자질 등 다양한 요소들이 상호 작용하면서 성과에 영향을 미친다.

많은 기업은 근로자의 성과 저하의 원인이 구체적으로 규명되지 않은 상태에서, 형식적으로 교육훈련을 기획하고 실행하는 경우가 많다. 교육훈련의 필요성과 효과에 대한 명확한 분석 없이, 교육훈련 자체가 근로자의 능력과 기업 생산성 향상에 기여할 것이라는 막연한 기대에 의존하는 경우가 상당하다. 이와 관련하여 기업 직업훈련에 대한 정부지원사업의 방향성을 제기하고 있는 제4차 직업능력개발 기본계획(관계부처 합동, 2024) 역시 ‘기업

4 기업 성과 향상을 위한 교육훈련 유효성 증진 전략

생산성 제고'를 주요 목표로 제시하고 있지만, 하위 정책과제는 여전히 '훈련을 제공하는 것'에 초점이 맞추어져 있는 실정이다.

문제는 교육훈련이 실질적인 성과 향상으로 이어지기 위해서는 단지 훈련을 제공하는 것에서 나아가, 훈련요구를 실제 기업의 성과요구로부터 식별하고 학습 내용을 업무에 전이(transfer)할 수 있도록 설계와 실행 전반을 체계적으로 관리해야 한다는 점이다. 그러나 국내외 다수의 연구에 따르면, 교육훈련 참가자 중 학습 내용을 실제 업무에 효과적으로 활용하여 성과를 개선한 비율은 20% 미만에 불과하다(Pollock & Jefferson, 2012).

기존의 교육훈련 유효성 관련 연구들은 HRD 담당자가 추구할 수 있는 가장 높은 수준의 유효성으로 여겨지는 '교육훈련 전이'에 초점을 두고 수행되어 왔으며, 그 연구들은 전이에 영향을 미치는 요인을 도출하는 데 주력해온 한편, 기업의 고유한 맥락, 즉 성과 문제의 성격, 조직의 문화와 전략, 교육훈련의 기획 배경 등을 고려한 사례는 많지 않은 것으로 보인다. 나아가, 교육훈련 전이보다 상위 수준의 유효성으로 이해되는 결과(Result)나 ROI(Return On Investment)를 증진시키기 위한 방안을 탐색한 연구물은 찾아보기가 매우 어려운 실정이다.

이에 본 연구는 변화된 사회문화경제적 환경을 고려하여, 기업이 실제로 어떤 전략과 활동을 통해 교육훈련 유효성 증진 전략을 실행하고 있는지를 실증적으로 탐색하고자 한다. 이를 통해 교육훈련이 성과 향상으로 연결되는 메커니즘을 보다 심층적으로 이해하고, 향후 정책 및 현장 적용을 위한 실질적이고 맥락 친화적인 시사점을 도출하는 데 목적이 있다.

제2절 연구 내용 및 방법

본 연구에서 다룬 주요 절차, 내용 및 방법은 [그림 1-1]에 제시된 바와 같으며, 각 내용을 절차별로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 기업 교육훈련 유효성 관련 개념을 고찰하고 관련 현황을 분석한다. 교육훈련 유효성 관련 개념으로는 기업 교육훈련의 역할에 대한 고민과 기업 교육훈련 유효성 관련 개념의 고찰을 다루도록 하며, 관련 현황에는 사업 주훈련 등 기업 교육훈련 지원제도에서 기업의 교육훈련 유효성을 증진시키기 위한 전략이 어떻게 전개되고 있는지 그 실태를 분석하도록 한다.

둘째, 기업의 교육훈련 유효성 증진 전략 활용의 실태를 분석한다. 이를 위해서 이전 단계 고찰 결과를 토대로 기업 교육훈련 유효성 증진 전략을 문항화하고, 해당 문항을 토대로 실태조사를 수행 및 그 결과를 분석한다.

셋째, 기업 교육훈련 유효성 증진 활동 사례를 분석한다. 이를 위해서 외부 기업 교육훈련 전문가로부터 입수한 자료와 본 연구에서 수행한 인터뷰의 결과를 활용한다.

넷째, 이상의 연구 절차에서 도출한 시사점을 토대로 기업 교육훈련 유효성 증진을 위한 정책 제언을 도출한다.

6 기업 성과 향상을 위한 교육훈련 유효성 증진 전략

[그림 1-1] 연구의 절차, 내용 및 방법

추진 절차	추진 내용	추진 방법
기업 교육훈련 유효성 관련 개념 고찰 및 현황 분석	- 기업 교육훈련의 역할 및 유효성 관련 개념 고찰 - 기업 교육훈련 지원제도에서 교육훈련 유효성 증진 전략 실태 분석	문헌고찰
기업의 교육훈련 유효성 증진 전략 활용 실태 분석	- 실태조사지 개발 - 실태조사 수행 - 실태조사 결과 분석	- 전문가 자문 - 설문조사 - 자료 분석
기업 교육훈련 유효성 증진 활동 사례 분석	기업 교육훈련 유효성 증진 활동 사례 분석	- 외부 원고 검토 - 인터뷰
기업 교육훈련 유효성 증진을 위한 정책 제언	- 기업 교육훈련 유효성 증진 전략 제시 - 정책 개편 방안 제안	- 전문가 자문 - 연구진 워크숍

제2장

기업의 성과와 교육훈련

제1절 기업 교육훈련의 역할

제2절 기업 교육훈련 유효성의 평가

제3절 기업 교육훈련 유효성 증진 전략 고찰

제4절 기업 교육훈련 지원제도에서 교육훈련
유효성 증진 전략 현황

제2장 | 기업의 성과와 교육훈련

제1절 기업 교육훈련의 역할

*"If you pit a good performer against a bad system,
the system will win almost every time."*

- Rummler & Brache (1995: 64)

1. 기업에게 교육훈련은 만병통치약도, 건강보조제도 아니다

오늘날 여러 기업은 근로자들에게 다양한 교육훈련을 실시하고 있다. 교육훈련은 조직의 여러 수준(일반적으로 ① 조직 수준, ② 집단 또는 업무 프로세스 수준, ③ 직무 또는 직무 수행자 개인 수준) 가운데 개인 수준의 성과(performance)에 문제가 있고, 그것의 원인이 근로자 개인의 업무 관련 지식, 스킬 부족에 있을 때 효과적인 개입 수단이 된다(손규태 외, 2023; Gilbert, 2007; Robinson & Robinson, 2008). 더욱이 개인의 지식과 스킬 부족이 성과 문제의 근본 원인이더라도 교육훈련이 항상 능사는 아니며, 근로자들의 업무 수행에 필요한 지침 또는 안내 자료(매뉴얼), 업무 보조 도구

등을 제공하는 것으로 충분할 때도 있다(Pollock et al., 2015).

선행 연구들에 따르면, 개인의 지식 또는 스킬이 부족하여 개인 수준 성과의 문제를 초래하는 경우는 15~20% 정도이며, 성과 문제 발생 원인의 대부분(80~85%)은 관리와 환경적 요인의 결함이다(Deming, 1982; Rothwell et al., 2007; Rummier & Brache, 1995). 그런데 우리는 기업에서 어떤 문제가 발생했을 때, 그것의 발생 원인에 대한 면밀한 검토 없이, 또는 의례적으로 교육훈련을 기획, 실행하는 사례를 자주 접하곤 한다. 이는 의외로 많은 사람들이 교육훈련을 실시하면 근로자들의 인식과 행동이 변하고, 모종의 성과 문제를 해결할 수 있다고 막연하게 기대하기 때문이다.

교육훈련은 성과를 개선하는 여러 개입 방법 중 비교적 비싼 방법으로 알려져 있다(Rothwell et al., 2007). 따라서 우리는 성과 개선을 도모하기 위해 교육훈련을 실시하는 것에 신중해야 한다. 기업에서 발생하고 있는 성과 문제와 그 원인이 무엇인지에 관한 분석 없이 교육훈련을 실행하고, 교육훈련 이후에도 아무런 변화 관리 활동을 수반하지 않은 채 효과가 있기를 기대하는 것은 ‘수주대토(守株待兔)’라 할 수 있다. 이러한 문제의식에서 교육훈련을 과신하는 자들에게 다음과 같은 비판적이면서도 근본적인 질문을 제기하고자 한다. 이 질문들은 교육훈련을 최고의 성과 개선 또는 능력 개발의 방법으로 추앙하는 인적자원개발(Human Resource Development; 이하 HRD) 실천가, 연구자들에게 경종을 울릴 것이다.

- 왜 교육훈련을 제공하는가? 직원의 능력 개발과 성과 증진을 도모하기 위해서? 조직의 성과를 높이기 위해서?
- 직원의 능력과 성과가 향상될, 또는 조직의 성과가 개선될 필요가 있다는 근거, 증거는 무엇인가? 다시 말해 추구하는 직원의 능력 또는 조직

의 성과는 무엇이고(바람직한 수준), 현재 수준은 어떠한가, 양자 간 어떤 격차가 있는지 확인되었는가?

- 그 차이는 왜 발생하였는가? 교육훈련을 제공하면 그 차이가 해소될 것인가?
- 교육훈련이 의도한 목표를 달성하는 데 필요한 자원을 충분히 제공하는가?
- 교육훈련은 의도한 바에 부응하는 수준으로 충실하게 이루어지는가?
- 교육훈련을 통해 의도한 성과 개선이 이루어질 수 있도록 변화 관리를 위한 추수 활동을 적절히 제공하는가?
- 교육훈련을 제공함으로써 애초의 목적(직원의 능력 개발 및 성과 향상, 조직 전반의 사업 성과 개선)을 달성하는가?
- 그렇다고 할 수 있는 근거, 증거는 충분한가?

HRD는 의사의 활동과 유사하다(Rummler, 2007). 의사는 환자의 증상을 진찰하고 발병 원인을 찾아내어 그것을 해소할 수 있는 처방을 내린다. 그런데 현재 이루어지고 있는 국가 및 지역 주도의 HRD, 여러 기관의 내부 담당자에 의해 추진되는 HRD, 그리고 각종 조직 대상 HRD 관련 컨설팅의 대부분은 대상자, 고객에게 어떤 영양소가 필요한지 검토하지 않은 채 특정 약물을 복용하거나, 또는 특정 음식을 섭취하도록 강요한다. 다시 말해, 정책 및 서비스 수혜자인 고객(조직, 집단 및 프로세스, 직무 및 직무 수행자 등)에게 어떤 성과 문제가 있는지, 그 문제의 원인이 무엇인지 면밀하게 살펴보지 않고 교육훈련이라는 처방을 내린다. 덧붙여, 교육훈련이라는 음식을 먹고 잘 소화하는지, 그래서 더 건강해지는지, 오히려 그것이 예상치 못한 부작용을 초래하지는 않는지 등에 관해서는 별다른 관심을 기울이지 않는다. 정작 중요한 것은 부작용 없이 건강해지는 것, 즉 성과 문제를 해결하고 바라는 성취를 이루는 것인데 말이다.

2. 기업 교육훈련의 개념

교육훈련(training and education)은 조직이 인적자원의 역량을 개발하고 강화하기 위해 체계적으로 설계하고 실행하는 일련의 활동을 뜻한다(Noe, 1986). 교육은 조직의 인재개발을 목표로 하여 구성원이 조직의 비전과 가치를 내면화하고, 직무수행에 필요한 이론적 지식과 일반적 소양을 습득하도록 지원하는 것을 지칭한다. Morrison 외(2004)는 교육을 인간의 인지적·정서적 변화와 지식습득을 포괄하는 개념으로 설명하였으며, 이는 단순한 기술 전달을 넘어서 인간의 가치관과 태도, 사고력, 문제해결능력 등을 포괄하는 광범위한 학습을 지칭한다. 따라서 교육은 장기적 관점에서 개인의 발전과 사회적 책임 수행 능력을 배양하는 데 중점을 두고 있으며, 결과보다는 과정에 더 많은 의미를 부여하는 특성을 갖는다고 볼 수 있다.

이에 비해 훈련은 실무적이고 구체적인 기술이나 직무수행능력을 향상시키는 것을 주된 목적으로 하며, 특정 직무수행을 위해 요구되는 역량과 기술을 강화하는 데 초점을 둔다(O'Connell, 1999). 즉 교육이 포괄적인 지식습득과 태도 형성, 인성 교육 등을 포함하는 개념이라면, 훈련은 특정 직무에서 즉시 활용할 수 있는 기술과 방법을 습득하게 하는 과정으로 정의할 수 있다. Garavan 외(1995)는 훈련을 “특정한 목적을 가진 행동이나 기술을 향상시키기 위한 계획적이고 구조화된 경험”으로 정의하였다. 훈련의 이러한 특성 때문에, 개인 차원에서는 직무수행능력 향상을, 조직 차원에서는 생산성 증대를 목표로 훈련 프로그램이 설계되는 측면이 있다. 이처럼 기업의 교육훈련은 조직이 주도하여 비교적 짧은 기간 내에 계획적으로 실행되는 경우가 많으며, 주로 직무수행과 조직의 목표 달성을 지원하는 도구로 활용된다(김영중, 2020).

기존 선행연구에서 보고된 바와 같이, 교육(education)과 훈련(training)은 인적자원의 역량개발 및 조직성과의 향상을 위한 핵심적인 활동으로 인식되고 있으나, 두 개념 간에는 접근 방법, 내용 및 시간적 관점에서 차이가 존재한다. 교육은 개인이 사회구성원으로서 필요한 역할 수행 능력을 함양하는 데 목적을 두고 있는 반면, 훈련은 특정 직무와 관련된 역량 및 기술적 숙련도 향상에 초점을 맞추고 있다. 이러한 교육과 훈련의 개념적 차이점을 <표 2-1>과 같이 정리하여 제시하였다.

〈표 2-1〉 교육(education)과 훈련(training)의 차이

구분	교육(education)	훈련(training)
목적	• 전인적 성장 및 인격 형성, 사회 적응력 향상	• 직무수행능력 향상 및 특정 기술 숙련
내용	• 이론적 지식, 가치관, 사고력, 문제 해결능력 중심	• 실무적 기술, 기능, 업무 수행에 필요한 지식 중심
접근 방법	• 이론적·개념적·종합적	• 실용적·구체적·단계적
시간적 관점	• 장기적·지속적	• 단기적·즉각적
학습 대상	• 개인의 전반적 능력 및 잠재력 개발	• 특정 직무 및 과업 수행을 위한 역량 강화

자료: 선행연구를 토대로 연구진이 재구성.

하지만 현대 기업 환경에서는 이 두 용어가 혼용되어 사용되는 경우가 빈번하게 발생하고 있으며, 이러한 현상은 HRD 관점에서도 중요한 논의의 대상으로 부각되고 있다(정광호, 2018).

인적자원개발(HRD)은 조직 내 인적자원의 역량을 체계적으로 개발하고, 이를 통해 조직과 개인이 상호 성장할 수 있도록 지원하는 전략적 기능으로 정의된다(Swanson & Holton, 2009). HRD의 주요 하위 영역으로는 교육과 훈련, 경력개발, 조직개발 등이 있으며, 이 중 교육과 훈련은 인적자원의 직

무수행능력과 조직 적응력을 강화하는 주요 수단으로 자리하고 있다(정광호, 2018). 그러나 HRD 실무에서는 교육과 훈련의 개념적 경계를 구분하지 않고 두 용어를 혼용하거나 동일한 의미로 사용한다(김영중, 2020). Swanson과 Holton(2009)은 빠르게 변화하는 기업 환경에서 훈련 중심의 단기적 HRD 시스템이 제대로 작동하기 위해서는 교육과 훈련의 기능을 통합적으로 운영해야 한다고 주장하였다. 본 연구에서는 기업 현장에서 교육과 훈련이 명확히 구분되지 않고 혼용되는 경향이 있다는 점을 바탕으로, 두 개념을 통합하여 하나의 인적자원개발 활동으로 접근하고자 한다.

또한 기업 교육훈련은 조직 목적 달성에 기여해야 하므로 체계적이어야 하며, 구조화된 과정이 필요하다. 이러한 기업 교육훈련의 특성을 인지하여 Goldstein(1980)은 교육훈련 요구의 진단부터 평가에 이르기까지의 전 과정을 포괄하는 체계적 훈련 체계 모형(systematic training model)을 제시하였다. 이 모형은 요구분석 → 설계 → 실행 → 평가로 이어지는 논리적이고 단계적인 절차를 강조한다. 또한 상기 모형은 조직 내 인적자원의 역량 개발과 성과 향상을 위한 체계적인 접근방법으로, 교육훈련의 기획부터 평가에 이르기까지의 과정을 포괄적으로 설명할 수 있으며, 각 단계의 내용과 특징은 다음과 같다.

첫째, 요구분석 단계(needs analysis)는 조직의 교육훈련 필요성을 파악하는 과정이다. 이 단계는 조직 분석, 직무 분석, 개인 분석의 세 가지 하위 분석으로 구성된다. 조직 분석은 조직의 전략적 목표 및 환경 요인을 평가하여 교육훈련 필요성을 도출하며, 직무 분석은 특정 직무에서 요구되는 지식, 기술, 태도를 규명하여 교육훈련 내용을 명확하게 한다. 개인 분석은 구성원 개인의 능력과 수행 수준 간의 차이를 분석하여 개인별 교육훈련 요구를 구체화한다.

둘째, 설계 단계(design)는 요구분석에서 도출된 결과를 기반으로 교육훈련의 목표, 내용 및 방법을 구체적으로 설계하는 과정이다. 이 단계에서는 명확하고 측정 가능한 교육훈련 목표를 설정하고, 이에 부합하는 교육 내용을 선정하여 구성하며, 강의·토의·실습·온라인 학습 등 효과적인 교육 방법을 결정한다. 또한 교육훈련의 효과를 사전에 측정할 수 있도록 평가 방법 및 도구를 설계하는 것이 이 단계의 중요한 요소이다.

셋째, 실시 단계(implementation)는 설계 단계에서 수립된 계획을 실제로 운영하는 과정이다. 이 단계에서는 교육훈련의 원활한 진행을 위해 사전에 설정한 계획에 따라 교육훈련 환경과 기자재를 마련하고, 학습자의 참여와 학습 효과 극대화를 위한 학습 촉진 활동을 수행한다. 또한 교육훈련의 전 과정에 대한 모니터링을 실시하여 즉각적인 피드백을 제공하고, 교육훈련 과정 중 나타나는 문제점들을 지속적으로 관리 및 개선한다.

넷째, 평가 단계(evaluation)는 교육훈련이 완료된 이후에 교육훈련의 성과를 체계적으로 검증하는 과정이다. 이 단계에서 도출된 평가 결과는 향후 교육훈련 프로그램의 질적 개선과 효과성 제고를 위한 기초 자료로 활용된다. Goldstein(1980)은 교육훈련 평가가 단순히 학습자의 반응 수준에 국한되어서는 안 되며, 학습자의 지식, 기술 습득 정도, 직무수행역량의 향상, 그리고 궁극적으로 조직의 성과에 미치는 기여도까지 포괄적으로 평가되어야 한다고 강조하였다.

이처럼 교육훈련 과정은 단계별로 상호 유기적으로 연결되어 있어 교육훈련의 효과성을 극대화하는 것을 목표로 하는 것을 알 수 있으며, 교육훈련이 단순한 기술 습득 차원을 넘어 조직성과 향상과 인적자원의 지속적인 개발을 위한 전략적 수단으로 활용되고 있음을 알 수 있다.

제2절 기업 교육훈련 유효성의 평가

1. 기업 교육훈련 유효성의 개념

전술한 바와 같이, 교육훈련은 조직에서 조직 구성원들의 직무성과 향상을 위해 가장 많이 활용되고 있다. 그러나 교육훈련의 실행 자체가 곧 성과를 보장하는 것은 아니며, 해당 교육이 실제로 목표한 효과를 달성하고 있는지를 체계적으로 검토하고 검증하는 과정이 필수적이다. 이러한 맥락에서 교육훈련 유효성(training effectiveness)은 인적자원개발의 실효성을 판단하는 중요한 개념으로 논의되고 있다.

기업의 중·장기적인 지속가능성 제고를 위해 조직은 교육훈련에 많은 투자를 하면서 조직의 목표 달성을 위한 다양한 전략을 수립하고 있다 (Garavan, 2007). 하지만 조직이 실시하는 교육훈련의 정확한 평가가 수반되지 않는다면, 교육훈련의 효과와 기업성과의 관계를 설명하는 데 있어 구체적인 증거 제시가 어렵다(배을규, 2012). 이에 따라 급변하는 경영환경 속에서 교육훈련의 효과성을 체계적으로 측정하고 평가할 수 있는 교육훈련 유효성에 대한 관심이 점차 증가하고 있다.

교육훈련 유효성의 개념은 연구자마다 접근하는 관점에 따라 다소 상이하지만, 일반적으로 특정 교육훈련 프로그램이 사전에 설정한 교육훈련 목표와 기대 성과를 어느 정도 달성하였는지를 평가하고, 그 결과가 학습자의 행동 변화 및 조직 성과에 긍정적인 영향을 미쳤는지를 판단하는 개념으로 정의된다(Mathieu et al., 1992). 즉 교육훈련 유효성은 교육을 통해 학습자가 습득한 지식(knowledge), 기술(skill), 태도(attitude) 등의 변화가 실제 직무수행에 반영되어 업무성과로 이어졌는지, 더 나아가 조직의 경영성과 향상

에 기여하였는지를 총체적으로 검증하는 과정으로 이해할 수 있다. Morrison 외(2004)는 교육훈련 유효성을 “학습자에게 제공된 교육이 학습자의 지식 및 기술 습득을 촉진하며, 이를 통해 개인과 조직이 기대하는 구체적인 성과를 달성하는 정도”라고 정의하였다. 이러한 정의에 따라 교육훈련 유효성은 단순한 교육 만족도의 차원을 넘어, 교육훈련 결과가 실제적인 업무 수행 능력의 향상과 조직의 성과 증대로 연결되는가를 확인하는 포괄적이고도 결과 지향적인 개념으로 볼 수 있다.

교육훈련 유효성에 대한 관심은 교육훈련을 제공하는 주체와 이에 참여하는 주체의 입장에 따라 상이하다. 즉 교육훈련에 참여하는 개인의 관점에서는 자신의 역량 개발과 경력 성장에 초점을 두는 반면, 교육훈련을 제공하는 조직의 관점에서는 조직의 성과 향상과 생산성 증대에 중점을 둔다(박윤희, 2013). 일반적으로 조직은 교육훈련을 통해 개인의 업무성과가 향상될 것으로 기대하며, 이는 궁극적으로 조직 전체의 생산성 향상으로 이어진다는 전제를 바탕으로 교육훈련을 시행하고 있다.

교육훈련 유효성은 교육훈련 평가와 밀접한 관련이 있다. 교육훈련 유효성은 그 자체가 결과 또는 상태(outcome)를 의미하는 반면, 교육훈련 평가는 이러한 유효성을 확인하기 위한 과정(process)과 방법(method)으로 구분된다. 즉 교육훈련 평가는 교육훈련의 효과성 및 유효성을 검증하기 위해 체계적인 평가기준과 절차에 따라 교육과정 전반을 측정·분석하는 일련의 활동을 포괄한다(이찬 외, 2012). 배을규(2003)는 교육훈련 평가를 “교육과정의 질과 효과를 판단하고 개선하기 위한 의사결정 도구이자, 학습성과 및 조직성과에 대한 객관적 증거를 제공하는 체계적 절차”로 설명하였다. 이러한 정의에 따라 교육훈련 평가는 교육훈련 유효성을 판단하기 위해 반드시 선행되어야 하는 과정으로 인식된다. 교육훈련 평가가 유효성을 측정하고 검

증하는 수단이라면, 교육훈련 유효성은 그러한 평가의 결과로 드러나는 최종적 상태라 할 수 있다.

정리하면, 교육훈련 유효성은 교육훈련 평가를 포함하는 개념으로 볼 수 있으며, 최근에는 교육훈련 과정 종료 직후의 효과를 평가하는 것을 넘어 장기적인 조직성과 및 전략적 인재개발과의 연계성을 고려한 평가 방식이 활발히 시도되고 있다. 이러한 접근을 통해 교육훈련 유효성은 단순히 교육 프로그램의 성공 여부를 판단하는 차원을 넘어, 조직의 지속가능 성장 및 경쟁력 확보를 위한 핵심적인 인적자원 전략 요소로서 강조되고 있다.

2. 기업 교육훈련 유효성 평가의 목표 및 절차

기업 교육훈련의 유효성 평가는 교육훈련이 조직의 목표 달성에 실질적으로 기여하고 있는지를 체계적으로 검증하고, 이를 통해 교육훈련의 개선 방향과 의사결정을 지원하는 데 목적이 있다. Noe(2010)는 교육훈련 평가를 교육 성과를 진단하고 교육훈련의 효과성을 제고하기 위한 핵심 관리 도구로 보고, 교육훈련 활동과 성과 간의 연계성 분석의 중요성을 강조하였다. 교육훈련 유효성 평가에 관한 선행연구들은 평가 대상을 단일 차원이 아닌 다차원적으로 접근해 왔으며(Phillips, 1997; Kirkpatrick, 1998), 이에 따라 개인과 조직 차원의 성과를 종합적으로 검토할 필요성이 제기되어 왔다. 학습자 차원에서는 교육훈련을 통해 지식, 기술 및 태도와 같은 학습 성과의 향상 여부를 평가하고(Kirkpatrick, 1998), 조직 차원에서는 이러한 학습 성과가 업무 행동의 변화로 전이되어 생산성 향상이나 품질 개선 등 조직성으로 이어지는지를 검토한다(Kirkpatrick, 1998; Baldwin & Ford, 1988). 또한 교육훈련의 효과를 보다 객관적으로 판단하기 위해 경제적 관점에서의

평가 필요성도 강조되고 있다(Phillips, 2012). Phillips(2012)는 교육훈련 평가에 투자 대비 수익(Return on Investment, ROI) 개념을 도입하여, 교육훈련 성과를 비용과 비교함으로써 교육훈련의 경제적 타당성과 효율성을 검증할 것을 제안하였다.

전술한 바와 같이, 교육훈련의 유효성을 측정하기 위해서는 교육훈련 과정(프로그램)에 대한 체계적인 평가가 필수적으로 수반되어야 한다. 기업의 교육훈련은 인적자원개발의 과정을 촉진하고, 나아가 교육훈련의 향후 방향성을 결정하기 위한 목적으로 수행된다. 이에 따라 Phillips(1997)는 이러한 목적을 효과적으로 달성하기 위해 교육훈련 평가에 있어 고려해야 할 10가지 구체적인 평가 목표를 제시하였다.

〈표 2-2〉 교육훈련 평가의 10가지 목표

1. 교육훈련 프로그램 목표가 달성되었는지의 여부 결정
2. 교육훈련 프로그램의 강점과 약점 파악
3. 교육훈련 프로그램의 비용과 수익 비교
4. 교육훈련 프로그램에 참여할 대상 결정
5. 측정도구(검사) 및 학습자료(사례, 연습문제)의 명료성과 타당성 검증
6. 교육훈련 프로그램 참여자 중 가장 성공한 사람과 실패한 사람 파악
7. 추적평가(follow-up evaluation)를 통한 참여자의 주요 행동과 사항들 강화
8. 교육훈련 프로그램의 마케팅에 도움이 될 수 있는 데이터 수집
9. 교육훈련 프로그램의 구체적 요구에 대한 적절한 해결책(solution) 결정
10. 경영층의 의사결정을 도울 수 있는 데이터베이스 구축

자료: Phillips(1997). p.37.

교육훈련 유효성 평가 절차는 일반적으로 평가 목적의 명확화, 평가기준 및 지표의 설정, 평가 도구의 개발 및 적용, 자료 수집 및 분석, 결과 해석 및 보고, 피드백과 개선의 단계로 구분되며, 단계별로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 평가 목적의 명확화 단계는 교육훈련 평가의 방향성과 목표를 구체적으로 설정하는 과정이다. 이는 교육훈련 프로그램의 전반적인 개선은 물론, 투자 대비 효과성의 검증을 통해 조직의 전략적 목표와의 연계성을 확보하기 위한 기초 작업으로서 중요하다.

둘째, 평가기준 및 지표의 설정 단계에서는 교육훈련의 성공 여부를 판단할 수 있는 명확한 기준과 평가 지표를 수립한다. 이 과정에서는 학습자의 반응, 학습 성과, 행동 변화, 조직 차원의 성과 등 다양한 차원이 고려되며(Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006), 특히 최근에는 투자 대비 수익(return on investment, ROI)을 포함한 경제적 평가 지표의 중요성이 더욱 부각되고 있다(Phillips, 1997).

셋째, 평가도구의 개발 및 적용 단계는 설정된 평가기준과 지표에 따라 신뢰성과 타당성이 검증된 평가도구를 설계하고, 이를 교육훈련 프로그램에 실제로 적용하는 과정이다. 대표적인 평가 방법으로는 설문조사, 심층면접, 관찰법, 필기시험 등이 활용되며, 다각적 접근을 통해 자료의 신뢰성을 높인다.

넷째, 자료 수집 및 분석 단계에서는 교육훈련의 효과성과 효율성을 객관적으로 검증하기 위해 다양한 데이터를 수집하고, 이를 정량적·정성적 방법을 통해 분석한다. 이 과정에서는 자료의 타당성과 신뢰성을 확보하여 결과 해석의 정확성을 높이는 것이 필수적이다.

다섯째, 결과 해석 및 보고 단계에서는 분석된 결과를 토대로 교육훈련 프로그램의 효과성을 평가하고, 그 결과를 관련 이해관계자에게 명확히 보고한다. 특히 교육훈련이 조직의 목표 달성에 기여한 정도와 함께 향후 개선이 필요한 사항을 구체적으로 제시하여 실효성 있는 개선안을 도출하는 것이 중요하다.

여섯째, 피드백과 개선 단계에서는 평가 결과를 바탕으로 교육훈련 프로그램의 전반적인 개선 방향을 수립하고, 향후 교육훈련의 기획 및 실행에 반영한다. 이를 통해 교육훈련 프로그램은 지속적인 발전을 꾀하며, 조직의 전략적 목표를 효과적으로 지원하는 기능을 수행한다.

이와 같은 체계적이고 절차적인 접근은 교육훈련 평가가 단순히 사후적 효과 측정에 그치지 않고, 교육훈련의 전 과정에 걸쳐 지속적인 품질 개선을 촉진하는 전략적 도구로서 기능하도록 함을 보여준다(Guskey, 2000).

3. 기업 교육훈련 유효성 평가 모형

모형은 인간의 사고와 인식 활동을 돕기 위한 도구로서의 개념 틀을 의미한다. 이는 복잡한 현실이나 추상적 개념을 구조화하고 체계적으로 설명하기 위한 지침을 제공하는 역할을 하며, 학문적 접근뿐만 아니라 실무에서도 널리 활용되고 있다. 특히 교육훈련 평가모형은 교육훈련의 효과성을 체계적으로 분석하고 평가하는 데 필요한 준거틀을 제공하며, 이를 통해 평가자는 보다 논리적이고 일관성 있는 사고와 판단을 수행할 수 있게 된다(이찬외, 2010).

교육훈련 평가모형을 선택하고 활용할 때에는 해당 모형이 제공하는 인식의 준거틀과 함께 평가의 철학적 기초를 충분히 이해할 필요가 있다(Stufflebeam & Shinkfield, 2007). 이는 평가자의 관점과 중시하는 가치에 따라 동일한 교육훈련 프로그램이라 하더라도 평가 결과가 달라질 수 있음을 의미하며(Alliger & Janak, 1989), 교육훈련 평가의 신뢰성과 타당성을 확보하는 데 중요한 요소가 된다.

지금까지 교육훈련의 유효성을 평가하기 위한 다양한 평가모형이 제시되어 왔다. 이러한 평가모형들은 평가의 초점이 과정에 있는지 또는 결과에 있는지에 따라 크게 두 가지로 구분할 수 있다. 첫째는 과정지향적 평가모형(Process-Oriented Evaluation Model)으로, 이는 교육훈련이 설계되고 실행되는 전 과정에서 평가를 실시하여 교육훈련 활동 자체의 적절성과 효율성을 중심으로 검토하는 접근 방식이다(이찬 외, 2010). 대표적으로 CIRO 평가모형과 IPP 모형 등이 이에 속한다. 둘째는 결과지향적 평가모형(Result-Oriented Evaluation Model)으로, 교육훈련 종료 이후 교육훈련의 효과성과 성과를 중심으로 평가하는 방식이다. 여기에는 주로 Kirkpatrick의 4단계 평가모형과 Phillips의 5단계 ROI 평가모형 등이 포함된다.

과정지향적 평가모형은 교육훈련의 실행 및 운영 과정에서의 문제점 파악과 개선에 중점을 두며, 결과지향적 평가모형은 교육훈련이 조직과 개인에게 미친 성과와 영향력 평가에 초점을 맞춘다. 이러한 구분은 교육훈련 평가의 목적과 상황에 따라 적합한 평가모형을 선택하고 활용하는 데 중요한 기준이 된다.

〈표 2-3〉 접근방법에 따른 평가모형의 분류

접근 방법	평가모형
과정지향적 평가모형	• CIPP[Context(상황) - Input(투입) - Process(과정) - Product(산출)] • CIRO[Context(상황) - Input(투입) - Reaction(반응) - Output(성과)]
결과지향적 평가모형	• Kirkpatrick의 4단계 평가모형 [Reaction(반응) - Learning(학습) - Behavior(행동) - Result(결과)] • Phillips의 5단계 평가모형 [Reaction(반응) - Learning(학습) - Behavior(행동) - Result(결과) - ROI(투자대비수익률)]

자료: 이찬 외(2010), p. 24.; 이찬 외(2012), p.52에서 재인용.

본 연구에서는 기업의 교육훈련과 기업성과와의 인과관계를 면밀히 파악하기 위해 과정지향적 평가모형보다 결과지향적 평가모형이 적합하다고 판단하였기에, Kirkpatrick의 4단계 평가모형과 Phillips의 5단계 평가모형을 중심으로 고찰하고자 한다.

Kirkpatrick의 4수준 평가모형은 교육훈련 프로그램의 효과성을 학습자의 반응(reaction), 학습(learning), 행동(behavior), 결과(result)의 네 가지 수준으로 평가하는 체계적 접근을 제시하고 있으며(Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006), 교육훈련 평가 분야에서 가장 기본적이고 보편적으로 활용되고 있는 평가 틀이다.

Kirkpatrick이 제안한 4수준 평가모형은 교육훈련 프로그램의 효과성을 체계적으로 측정하기 위한 대표적인 평가 틀로서 각 단계는 상호 연계성을 가지며, 교육훈련의 결과가 학습자 개인의 변화를 넘어 조직 차원의 성과로 이어지는 과정을 단계적으로 설명하고 있다. 이하에서는 각 수준에 대한 구체적인 내용을 기술하고자 한다.

첫째, 반응평가(Level 1: reaction)는 교육훈련 프로그램에 대한 학습자의 인식과 만족도를 측정하는 단계로, 교육훈련이 제공된 직후 학습자의 반응을 파악하는 것을 주요 목적으로 한다. 이 평가는 학습자가 교육훈련에 대해 어떻게 인식하고 반응하였는지를 평가하며, 교육훈련 프로그램의 전반적인 수용 가능성을 확인하는 초기 단계이다(Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006). 주요 평가 항목으로는 교육 내용의 적절성, 강사의 전문성, 교육방법의 효율성, 교육 환경의 만족도 등이 포함된다.

평가 방법으로는 주로 설문조사나 인터뷰가 활용되며, 이를 통해 수집된 자료는 교육훈련 프로그램의 개선을 위한 기초자료로 활용된다. 반응 평가는 학습자의 교육훈련 참여도를 높이고 프로그램에 대한 긍정적 인식을 형

성하는 데 기여할 수 있으나, 교육훈련의 실질적인 효과성을 직접적으로 입증하지는 못하는 한계가 존재한다(Guskey, 2000).

둘째, 학습 평가(Level 2: Learning)는 교육훈련을 통해 학습자가 얼마나 지식, 기술, 태도를 습득하였는지를 측정하는 단계이다. 이 단계에서는 교육훈련이 설정한 학습 목표가 어느 정도 달성되었는지를 평가하며, 주로 학습자의 인지적 변화와 역량개발에 초점을 둔다(Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006). 평가 방법으로는 사전-사후 검사, 실습평가, 사례분석, 역할연기 등이 활용되며, 이를 통해 교육훈련 내용의 적절성과 전달 방법의 효과성을 검증할 수 있다. 그러나 학습 평가 또한 학습된 내용이 직무수행이나 조직성과로 실제 전이되었는지를 판단하는 데는 제한점이 존재한다(Phillips, 1997).

셋째, 행동 평가(Level 3: Behavior)는 교육훈련을 통해 습득한 지식, 기술, 태도가 실제 직무환경에서 어떻게 적용되고 있는지를 측정하는 단계이다. 이는 학습자의 행동 변화가 직무수행에 실질적으로 반영되었는지, 그리고 교육훈련이 직무성과 개선에 어느 정도 기여하고 있는지를 평가하는 것을 목적으로 한다(Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006). 이 단계에서는 행동 변화가 교육훈련의 결과인지 확인하기 위해 일정 기간이 소요될 수 있으며, 평가 방법으로는 관찰, 동료 및 상사의 피드백, 성과 검토, 업무 수행 보고서 분석 등이 활용된다. 아울러 행동 평가의 타당성과 신뢰성을 높이기 위해서는 조직 차원의 환경적 지원, 예를 들어 상사의 지원, 피드백 제공, 동료의 협조 등 학습 전이를 촉진하는 시스템이 병행되어야 한다(Baldwin & Ford, 1988). 그러나 행동 변화는 교육훈련 이외에 다양한 외부 요인의 영향을 받을 수 있으므로, 평가 시 이러한 요인들을 함께 고려한 다면적 분석이 필요하다.

넷째, 결과 평가(Level 4: results)는 교육훈련이 조직 차원의 성과에 미친 영향을 측정하는 최종 단계로서, 교육훈련 프로그램이 조직의 전략적 목표 달성에 기여한 정도를 평가한다(Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006). 주된 평가 지표는 생산성 향상, 품질 개선, 운영 비용 절감, 고객 만족도 증가, 이직률 감소 등 조직성과와 직결되는 요소들이다. 결과 평가는 교육훈련 프로그램의 투자 대비 효과성을 판단하는 근거를 제공하며, 조직 내 교육훈련 활동의 정당성과 경제적 가치를 입증하는 역할을 한다. 그러나 다양한 외부 변수의 영향으로 인해 교육훈련과 조직성과 간의 인과관계를 명확히 규명하는데 어려움이 따르며, 이를 극복하기 위해서는 정교한 평가 설계와 함께 객관적이고 신뢰성 있는 데이터 분석이 필수적이다(Phillips, 1997).

정리하면, Kirkpatrick의 4수준 평가모형은 교육훈련 프로그램의 효과성을 다층적으로 검증할 수 있는 체계적인 평가도구로서 기업 교육훈련 유효성 평가를 위해 널리 활용되고 있다. 각 평가 수준은 단계별로 독립적으로 운영될 수 있으나, 상호 유기적인 연계성을 전제로 설계되는 경우 교육훈련의 효과성을 보다 종합적이고 체계적으로 평가할 수 있다(Guskey, 2000).

〈표 2-4〉 Kirkpatrick의 4수준 평가모형

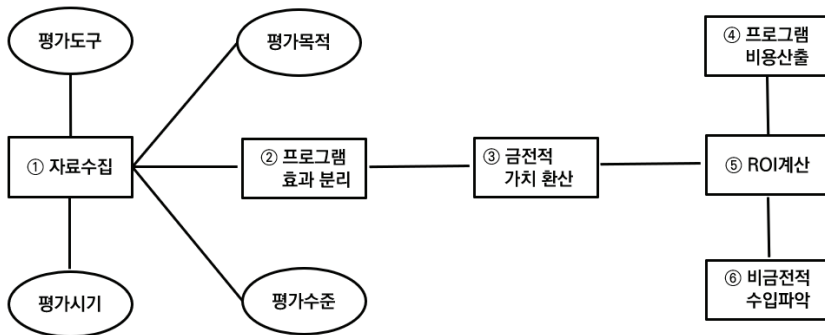
구분	수준 1(반응)	수준 2(학습)	수준 3(행동)	수준 4(결과)
평가 목적	반응도 평가, 프로그램 개선	목표 달성도 효과성 판단	현업 적용도 학습전이도 및 근무조건 판단	경영성과 기여도 투자가치 확보
평가 시기	교육훈련 후	전·중·직후	종료 3~6개월 후	종료 후 6~12개월 후
평가 기능	형성적	총괄적	총괄적	총괄적
평가 대상	학습자, 강사, 연수진행자, 교육훈련 프로그램	참여자의 지식, 기능, 태도 습득	근무조건 적용된 지식, 기능, 태도	경영성과 중 교육이 기여한 부분

자료: 정재삼(2004). p.250. 연구진이 재구성.

하지만 Kirkpatrick의 4수준 평가모형은 각 단계 간의 명확한 인과관계를 규명하기 어렵다는 점을 비롯해 결과 중심적 평가를 지향함으로써 교육훈련 과정에서 발생하는 질적 특성이나 참여자의 개인적 특성을 충분히 반영하지 못한다는 점, 그리고 조직의 실제 성과는 교육훈련 프로그램 외에도 다양한 외부적 요인들로부터 영향을 받을 수 있다는 점 등에서 비판을 받아왔다(Holton, 1996). 이에 따라 최근에는 Phillips(1997)가 제안한 ROI 평가모형이 기존 Kirkpatrick 모형의 한계를 보완하는 대안적 평가모형으로 주목받고 있다. Phillips의 ROI 과정모형은 교육훈련의 효과성을 보다 구체적이고 실증적으로 검증할 수 있는 체계적인 평가도구로 평가되며, 특히 교육훈련 프로그램에 대한 투자대비 수익률(return on investment: ROI)을 정량적으로 분석함으로써 교육훈련의 경제적 타당성과 가치를 명확히 제시하는 데 기여하고 있다. 이러한 접근은 교육훈련의 비용과 편익을 객관적으로 비교·분석하여 조직 내 교육훈련에 대한 경영진의 의사결정을 지원하는 근거 자료로 활용되고 있다(Phillips, 1997). Phillips(1997)가 제시한 ROI 평가모형은 기존의 Kirkpatrick의 4단계 평가모형을 기반으로 하여 이를 수용하며, 최종 단계에 경제적 성과를 평가하는 투자수익률을 추가함으로써 완성된 모형이다. 이에 따라 본 모형은 기존 4단계 평가에 ROI 평가가 통합된 형태로 구성되어 있어 일반적으로 '5수준 평가모형'으로 지칭된다. 마지막 5단계는 경제적 성과에 해당하며, 투자수익률이 핵심요소로 간주된다. 즉 ROI 평가는 교육훈련 프로그램의 실행으로 인해 창출된 경제적 성과를 화폐가치로 산정한 후, 해당 프로그램에 투입된 비용과 비교함으로써 교육훈련의 경제적 타당성과 효과성을 정량적으로 측정하는 단계이다. 그는 이러한 ROI 평가를 통해 조직이 교육훈련 프로그램에 대한 투자 결정을 보다 합리적이고 체계적으로 수행할 수 있다고 주장하였다.

이러한 Phillips의 ROI 평가모형은 교육훈련 유효성에 대한 질적·양적 평가를 포괄하며, 특히 경제적 성과 측정을 명확하게 포함하고 있다는 점에서 기존 평가모형에 비해 보다 현실적이고 실용적인 접근을 가능하게 하는 것으로 평가된다. 그러나 ROI 평가 단계에서는 경제적 성과를 화폐가치로 전환하는 과정에서 주관적 판단이 개입될 가능성이 존재하며, 장기적 효과를 평가하는 과정에서 외부 환경 요인을 통제하기 어렵다는 점이 한계로 지적되고 있다. 이에 따라 Phillips의 5단계 평가모형을 적용할 경우, 교육훈련 프로그램의 특성과 조직의 상황을 충분히 고려하여 신중하게 활용할 필요가 있다.

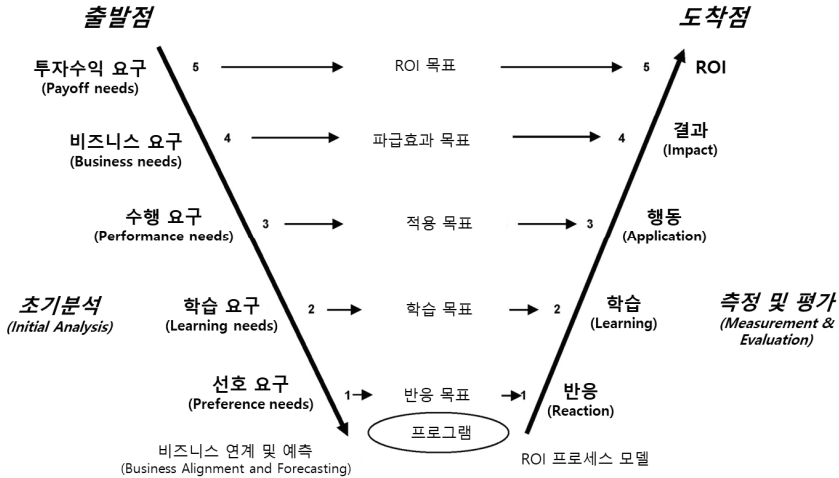
[그림 2-1] Phillips의 ROI 평가모형



자료: 정재삼(2004). p.252.

교육훈련의 유효성을 평가할 때는 평가를 통해 확인하고 싶은 것이 무엇 인지를 구명해야 한다. Phillips의 V-모델(ROI Institute, n.d.)은 각 평가 수준이 어떠한 요구와 연계되어 있는지에 대해 묘사하고 있다([그림 2-2] 참조). 이에 따르면 반응평가는 선호 요구(Preference needs)와 연계되며, 학습평가는 학습 요구와, 행동평가는 수행 요구와, 결과평가는 비즈니스 요구와, 그리고 ROI 평가는 투자수익 요구와 각각 연계된다.

[그림 2-2] Phillips의 V-모델



자료: ROI Institute(n.d.)를 연구진이 번역.

이렇듯 다양한 평가요구에 따라서 기업 교육훈련 유효성 평가는 수준별로 평가방법을 달리한다. 반응평가는 설문조사와 인터뷰 등을 통해 학습자가 교육훈련 프로그램에 대해 느낀 바를 응답하도록 하며, 학습평가는 평가를 통해 지식의 습득 정도 또는 기술 적용 능력을 평가한다. 행동평가는 교육생의 현업복귀 후 그들의 직무수행 수준을 직간접적으로 확인하는 등의 방법을 통해 평가한다. 결과평가는 교육훈련 전·후 조직의 성과를 비교하는 등의 방법을 통해 평가한다. 그리고 ROI 평가는 교육훈련을 통해 발생한 총편익과 총비용을 계산하여 산출해낸다(〈표 2-5〉 참조).

〈표 2-5〉 Kirkpatrick의 4수준 평가모형과 Phillips의 ROI 평가모형의 단계별 평가방법 및 평가지표

구분	평가방법	평가지표	비고
수준 1 (반응)	- 설문조사: 교육 종료 직후 실시하여 즉각적인 반응 수집 - 개별 및 집단 인터뷰: 심층적인 의견 수렴을 통한 질적 자료 확보 - 피드백 시트 및 자유서술식 응답: 개선사항과 요구사항 파악	교육 목표의 적절성, 교육훈련 내용, 교육훈련 방법, 교육훈련 강사에 대한 만족도, 교육훈련 시설 및 환경의 만족도 등	참여자들의 프로그램에 대한 반응·의견에 기초
수준 2 (학습)	- 사전·사후 검사: 교육훈련 전·후 비교를 통해 교육훈련 효과 분석 - 지필평가: 객관식 및 서술형 시험을 통한 지식습득 정도 평가 - 실습 및 시뮬레이션: 실제 상황을 반영한 기술 적용 능력 평가 - 구술시험: 학습 내용에 대한 이해와 응용 능력 검증	학습 목표 달성도, 개인별 교육 전·후 학습성취도의 변화, 교육훈련 내용 이해 정도 등	학습이 얼마나 이루어졌는지에 대한 객관적이고 양적인 지표 사용
수준 3 (행동)	- 현장관찰: 평가자가 학습자의 직무수행을 직접 관찰하여 행동 변화를 평가 - 직무성과 평가: 교육 전후의 업무성과 비교 분석 - 자기보고서: 학습자가 직접 보고한 행동 변화 사항 기록 - 상사 및 동료 평가: 제3자의 관찰을 통한 행동 변화 검증	현업적용도, 교육훈련 업무적용 가능성, 교육을 통한 업무수행 향상 정도, 교육훈련 전·후 이 가능성 등	학습 성취가 반드시 현업에서 향상으로 이어지는 것은 아니다
수준 4 (결과)	- 성과자료 분석: 주요 성과지표(KPIs)를 중심으로 분석 - 통계자료 및 경영보고서 검토: 교육훈련 전·후 조직성과 비교 - 비용편익분석: 교육훈련으로 인한 경제적 이익과 비용을 비교하여 계량적 효과 검증 - 관리자 인터뷰: 교육훈련 효과에 대한 경영진의 평가 의견 수렴	교육훈련의 목적 달성 정도, 교육훈련의 비용 편익, 조직생산성 기여 등	프로그램 참여 후 일어난 직무생산성 향상 등 조직의 성과 평가 측정
수준 5 (투자수익률, 무형의 수익의 수익)	- 순편익(net benefits) 계산: 교육훈련을 통해 발생한 총편익과 총비용을 활용 - ROI 비율 계산: 산출된 순편익을 기준으로 ROI 비율을 계산 $ROI(\%) = (\text{순편익} / \text{총비용}) \times 100$ - 무형의 수익 파악: 직무만족 향상, 조직몰입 향상, 팀워크 향상, 고객 서비스 개선 등	ROI, 무형의 수익(직무만족, 조직몰입, 팀워크, 고객서비스 등)	투자 대비 효율성과 성과 측정 정량적으로 측정하기 어려운 비재무성과 측정

자료: Kirkpatrick & Kirkpatrick(2006), Phillips(1997), Noe(2010), 정은정 외(2016), 이소영(2021)을 토대로 연구진이 재구성.

3) 금전적 가치로 환산할 수 없기에, 일부 기업의 경우 재정적 성과 이외 무형의 수익을 설문조사 등의 방법을 활용하여 파악.

제3절 기업 교육훈련 유효성 증진 전략 고찰

1. ‘만족도’만으로 충분한가?

기업 교육훈련의 가치는 교육훈련 유효성을 입증하는 데에서부터 비롯되기 때문에 교육훈련 담당자들은 어떻게 하면 교육훈련의 유효성을 제고할 수 있을지에 대해 고민할 필요가 있다. 그간 기업 교육훈련의 유효성을 제고하기 위한 연구적 노력들이 다각도로 시도되어 왔는데, 특히 기업 맥락에서의 교육훈련 유효성은 Kirkpatrick이 제안한 교육훈련 유효성의 단계 중 행동, 즉 교육훈련 전이(transfer) 또는 현업적용도의 관점에서 다양하게 이루어져온 것으로 이해된다.

학계에서의 관심과는 사뭇 다르게 현장에서는 일반적으로 훈련생의 반응, 특히 교육훈련 만족도를 통해 기업 교육훈련의 유효성을 평가하곤 한다. 여기에는 교육훈련 유효성 중에서도 만족도가 가장 평가하기 쉽다는 이유가 크게 작용하겠지만, 결국 만족도가 학습, 전이, 결과, ROI에 긍정적으로 기여하는 기본적인 선행요인일 것이라는 기대가 관련자들의 인식 저변에 깔려 있기 때문인 것으로도 이해할 수 있다.

그렇다면 과연 반응은 학습, 행동, 결과, ROI를 담보하는가? 나아가 하위 위계의 교육훈련 유효성이 상위 위계의 유효성에 영향을 미치는가? Kirkpatrick의 평가모형은 1959년에 처음 제안되었을 때부터 하나의 유효성이 다음 수준의 유효성에 영향을 미치는 것으로 묘사되어 왔지만, 이러한 전제에는 과학적인 근거가 부족하다는 주장도 제기되어 왔기 때문에(Alliger & Janak, 1989; Arthur et al., 2003; Clement, 1982), 실제로 그 위계성이 있는지 여부는 탐구해볼 필요가 있다. 이에 아래에서는 교육훈련 유효성 지

표 간 영향관계를 다룬 선행연구들을 살펴보도록 한다.

Alliger 외(1997)가 교육훈련 유효성 유형 간 관계를 실증한 선행연구들을 종합하여 메타분석을 수행한 바에 따르면, 교육훈련 유효성 유형 간 상관관계는 전반적으로 낮은 것으로 나타났다. 구체적으로 살펴보면, 반응(reactions)은 교육훈련 종료 직후의 지식 습득이나 지식의 유지(knowledge retention), 전이와 전반적으로 낮은 상관관계를 보이는 것으로 나타났다. 특히 정서적 반응(affective reaction)은 거의 무관한 수준인 것으로 나타났으며, 유용성 반응(utility reaction)이나 정서성 및 유용성의 혼합 반응(combined reaction)은 상대적으로 더 높은 상관을 나타냈으나 여전히 제한적이었다. 교육훈련 종료 직후 행동·기술 시연(수행평가) 지표 역시 반응과의 연계성이 낮았으며, 전이 예측에 있어서도 행동적 학습 지표는 유용성 반응과 유사한 정도의 상관관계를 갖는 것으로 나타났다(〈표 2-6〉 참조). 한편 학습과 결과 간 관계와 전이와 결과 간 관계를 살펴본 선행연구는 각각 2편, 1편으로 메타분석을 수행하기에는 적절하지 않았다. 특기할 만한 사항으로 유용성 반응은 즉각적 학습이나 유지된 학습보다도 전이와 더 높은 상관을 보였다는 것인데, 해당 연구에서는 전이가 습득한 지식을 현장에서 활용할 수 있는 여건에 의해 결정된다는 점과 훈련생들이 유용성 반응을 제시할 때 이러한 작업환경 제약을 무의식적으로 고려할 수 있을 수 있을 것이라는 점에서 이러한 현상을 설명하고자 하였다.

〈표 2-6〉 교육훈련 유효성 유형 간 평균표본크기 가중상관관계
(Mean sample-size weighted correlations)

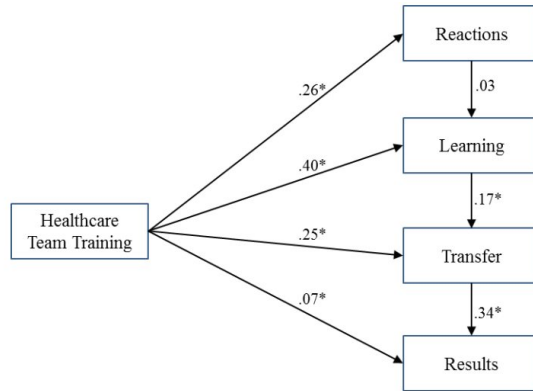
구분	반응			학습			전이
	정서적	유용성	복합	교육 직후 지식	지식 유지	수행평가	
반응	정서적	.28		.01		.01	.03
	유용성			.20		-.08	.12
	복합			.09		.07	.16
학습	교육직후 지식				.29	.16	.08
	지식 유지					.05	.03
	수행평가						.11

주: 원문에 제시된 수치 중 유의수준 95%에서의 평균 상관계수만을 인용함.

자료: Alliger et al.(1997). p. 349.

Hughes 외(2016)는 의료(Healthcare) 분야의 팀 훈련 유효성을 보고한 선행연구들로부터 메타분석을 통해 팀 훈련의 반응, 학습, 행동, 결과가 연쇄적으로 인과관계를 갖는지를 검증하였다. 검증 결과, 의료분야 팀 훈련 결과 학습은 행동(전이)에 영향을 미치고($\beta=.17, p<.05$), 행동은 결과에 영향을 미치는 것으로 나타났지만($\beta=.34, p<.05$), 반응은 학습에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다($\beta=.03, p=n.s.$)(그림 2-3] 참조). 해당 연구에서는 이 의료 팀 훈련에서의 교육훈련 유효성 간 영향관계 모형이 일반훈련에도 적용되는지를 추가적으로 분석하였는데, 그 결과 학습이 행동에($\beta=.20, p<.05$), 행동이 결과에($\beta=.30, p<.05$) 영향을 미치는 한편, 반응 역시 학습에 영향을 미치는 것으로 나타났지만 그 영향력은 미미하였다($\beta=.05, p<.05$).

[그림 2-3] 의료분야 팀 훈련에서의 반응, 학습, 행동(전이), 결과 간 영향관계



자료: Hughes et al.(2016). p.95.

국내의 사례로서 김진모(1997)는 기업 연수원의 직무교육훈련 참여자들이 인식한 반응과 학습, 행동(전이) 간 관계를 실증하였는데, 그 결과 각 유효성 간 상관계수는 통계적으로 유의했으나 예측변량은 매우 적은 것으로 나타났다. 구체적으로 살펴보면, 상관계수의 경우 반응과 학습이 0.11($p < .01$), 학습과 전이가 0.10($p < .05$), 반응과 전이가 0.23($p < .01$)으로 나타났다으며, 예측변량(R^2)의 경우 반응에서 학습이 1.2%, 학습에서 전이가 1.0%, 반응에서 전이가 5.3%로 나타났다.

이상에서 살펴본 바와 같이 교육훈련에 대한 훈련생의 만족도는 반드시 상위 유효성 지표 수준을 대표하지는 못한다는 시사점을 제공한다. 따라서 기업 교육훈련의 성과를 평가하고 개선하기 위해서는 관성과 편의에 따라 만족도만을 평가하는 관례에서 탈피하여 상위 유효성을 평가하고, 그 영향요인을 찾으려는 노력이 수반되어야 할 것이다.

2. 교육훈련과 기업 성과의 연계

기업 교육훈련의 목적은 단순히 직원의 역량을 향상시키는 데 그치지 않고, 나아가 이러한 역량 강화를 통해 기업의 생산성과 성과를 개선하는 데 있을 것이다. 이러한 생산성 향상과 성과 개선은 Kirkpatrick 모형의 4단계 유효성인 결과 또는 Phillips 모형의 5단계인 ROI에 해당할 것이다. 그럼에도 불구하고 국내외 다수의 연구에서는 물론 실무에서도 교육훈련 전이를 교육훈련의 실질적인 최종 성과처럼 다루는 경향이 있다. 이는 교육훈련 전이가 일어나야 성과가 촉진된다는 인식으로부터 기인하기도 하겠지만, 실질적으로 결과나 ROI의 평가가 어렵다는 점도 한몫할 것이다.

결론부터 말하자면, 결과 또는 ROI는 교육훈련 전이에 비해 평가하기가 쉬운 편은 아니다. 교육훈련 전이는 교육훈련이 종료되고 수개월 후에 훈련생을 추적하여 설문 등을 통해 평가해야 한다는 점에서 실무에서 가장 자주 활용되는 반응평가나 학습(학업성취도)평가보다는 난이도가 높고 활용도도 비교적 낮다. 그럼에도 불구하고 교육훈련 전이의 평가는 여전히 결과평가 또는 ROI 평가보다는 난이도가 낮는데, 그 이유는 결과평가 또는 ROI 평가의 경우 생산성 증가분이나 매출 증가분 등 교육훈련이 기대하는 궁극적 성과에 교육훈련이 실질적으로 얼마나 기여했는지를 다양한 외부변수로부터 분리해내는 것이 쉽지 않기 때문이며, 특히 ROI 평가의 경우 성과의 금전적 가치 도출과 비용-편익 분석 등 높은 난이도를 가진 과업으로 인해 실행 장벽이 더욱 높다. 이에 더해, 결과 또는 ROI를 평가하기 위해서는 생산성, 매출 등 교육훈련의 범위를 벗어난 성과 데이터들을 추적해야 한다는 어려움도 존재한다.

이러한 어려움에도 불구하고 교육훈련의 유효성을 논할 때 결과와 ROI는 반드시 고려되어야 할 사항인데, 그 이유는 교육훈련이 비용이 아닌 투자임

을 입증하고, 경영진이 그 가치를 인정하도록 하려면 교육훈련의 결과가 기업의 성과를 얼마나 개선하는지를 객관적으로 보여줄 수 있어야 하기 때문이다. 교육훈련 전이는 훈련생이 교육훈련에서 배운 내용을 현업에 적용시키는 정도를 의미하지만, 그러한 현업적용이 기업의 성과에 실질적으로 기여하기 위해서는 그 교육훈련이 기업의 성과에 기여하는 방향으로 설계되었다는 전제가 필요하다. 그러므로 결과평가와 ROI 평가가 실무적으로 수행하기는 어렵다고 하더라도, 교육훈련의 결과와 ROI를 증진시키는 요인이 무엇인지를 이해하는 것은 향후 이를 입증해야 할 상황에 대비해 교육훈련의 가치를 선제적으로 제고하는 핵심적인 단서가 될 것이다.

그렇다면 교육훈련을 기업의 성과와 '의도적으로' 연계하는 방법은 무엇인가? Pollock 외(2015)는 교육훈련이 성과 향상을 위한 유일한 길이거나 최선의 길이 아니며, 교육훈련을 개선 전략으로 오용하는 것은 상당한 시간, 비용, 그리고 노력을 낭비하는 것이기 때문에 어떠한 요구가 있을 때 가장 먼저 해야 하는 질문으로 교육이 적절한 해결책인지를 확인해야 한다고 지적한다. 그러므로 교육훈련과 기업 성과를 연계하는 핵심 메커니즘은 기업의 성과 문제 중 교육훈련이 기여할 수 있는 지점을 구명하는 데에서 출발한다. 이를 잘 보여주는 사례로서 국제성과향상협회(International Society for Performance Improvement; 이하 ISPI)의 모델은 다음과 같은 절차와 방법을 거쳐 조직의 성과를 개선할 수 있다고 제안한다(Van Tiem et al., 2006).

첫째, 요구 또는 기회에 관련된 성과를 분석한다. 조직 분석(조직의 비전, 미션, 가치, 목표와 전략, 중대 이슈)을 통해 기대하는 성과(desired performance)를 도출하고, 환경 분석(일터의 자원·도구·이해관계자·경쟁, 업무의 흐름과 절차·환경 공학적 측면, 근로자의 지식·기술·내적 능력·동기·기대)을 통해 현재의 성과(actual performance) 수준을 파악한 뒤, 양자 간 격

차(gap)를 확인한다. 그리고 그 격차를 발생시키는 원인을 규명한다. 환경적 요인으로는 자료와 정보, 피드백, 지원 환경, 자원과 도구, 결과에 대한 보상 등이, 개인적 요인으로는 지식과 스킬, 개인의 내적 능력, 동기와 기대가 그 원인이 될 수 있다. 둘째, 원인을 제거할 수 있는 적합한 개입 방법을 선택하고 설계·개발한다. 학습, 업무 수행 지원 도구, 직무 분석 및 업무 설계, 개인 개발, 조직 소통, 조직 설계 및 개발, 재무 시스템 등 다양한 개입 방법이 존재한다. 셋째, 개입 방법을 실행하고 관리한다. 이 과정에서 다양한 조직 내외의 관계자들과 소통, 협력하여 그들의 지지와 관여를 촉진하는 것이 중요하다. 넷째, 상기한 모든 과정에서 평가가 수반된다. 구체적으로 성과 및 원인 분석, 개입 방안 선정·개발·실행 및 관리 단계를 점진, 개선하기 위한 형성 평가, 그리고 개입 방안 실행의 효과와 가치를 판단하고 모종의 의사결정을 내리기 위한 총괄적·확인적 평가를 기획, 실행하며, 평가 과정과 결과 전반에 대한 메타 평가를 실시하여 성공 사례를 도출하고 교훈을 얻는다.

성과 분석 및 원인 분석에는 Cummings와 Worley(2015)의 조직 진단 통합 모델, Rummler와 Brache(1995)의 9가지 성과 변수 모델과 인간 수행에 영향을 미치는 요인 범주, Gilbert(2007)의 행동 공학 모형, Robinson과 Robinson(2008)의 요구위계도, Gap Zapper 등이 활용될 수 있다.⁴⁾ 그리고 근본 원인 해결에 적합한 개입 방법은 Cummings와 Worley(2015), Gilbert(2007), Robinson과 Robinson(2008) 외에도 Hutchison 외(1996), Langdon 외(1999), Rothwell 외(2007) 등을 참고하여 선정할 수 있다.

개입 방안을 탐색, 선정하는 데 있어 중요한 것은 업계 동향이나 유행, 새로운 기법 및 기술, 경영자의 선호, 저렴한 비용 등이 아니라, 직면한 성과 문제의

4) 지면의 한계로, 이 부분에서 언급되는 각종 모델에 대한 간략한 설명을 [부록]에 제시함. 더 구체적인 내용은 참고문헌 목록에 제시한 각 원문을 참고하기 바람.

근본 원인을 제거하는 데 효과성과 효율성이 있는지, 시의적절한 것인지, 실행이 용이한지, 부작용 발생 가능성이 없는지, 조직 구성원들의 수용 가능성이 큰지 등을 종합적으로 고려하는 것이다(Stolovich, 2004). 이러한 과정(분석, 개입 방안 탐색 및 선정)에 적합한 이해관계자의 적극적 참여와 동의는 필수적이다.

“구슬이 서 말이어도 꿰어야 보배”라고 했다. 성과 문제 및 원인에 관한 분석과 개입 방안 선정이 잘 이루어졌다고 할지라도, 그 방안이 적합하게 실행되어야 원하는 변화와 성과 개선을 이루어 낼 수 있다. 이에 관해 유수의 HRD 관련 서적과 논문들은 다음과 같은 지침을 공통적으로 제시한다. 이해관계자들이 개입 방안 실행에 적극적으로 관여할수록 그 공산은 더 커진다. 또한 애초 계획한 방안을 실행하는 과정 중 상황(경영 환경, 성과, 구성원들의 인지와 행동의 변화 등)에 따라 계획을 수정할 필요가 발생하기도 한다. 따라서 궁극적으로 의도한 변화를 성취하기 위해 유연하면서도 지속적인 변화 관리를 위한 노력이 수반되어야 한다. 이에는 경영자와 관리자들의 지원을 비롯해 구성원들의 지지와 참여를 촉진하고, 구체적이고 측정 가능한 성과 개선의 목표를 제시하며, 그 변화 추이와 개인·집단·조직의 성과 개선 노력에 대해 지속해서 피드백하고, 더 필요한 조치에 관해 소통하는 것 등이 포함된다. 이와 함께 성과 개선 활동과 그 결과에 따라 합당한 보상을 제공하는 것 역시 중요하다.

개입 방안에 대한 평가는 조직의 성과 개선을 위한 각종 프로그램(정책 및 제도, 활동 등)의 질을 보증하고, 조직 구성원들의 신뢰를 획득하며, 한정된 자원 배분의 우선순위를 결정하는 데 도움이 된다. 평가를 통해 개입 방안에 대한 이해와 개선을 꾀하고, 목적 달성 여부, 효과와 영향력을 파악하여 그것의 가치와 성과를 체계적으로 결정하며, 모종의 의사결정에 관련 정보들을 활용할 수 있다(Stufflebeam & Shinkfield, 2007).

일반적으로 평가라 하면, 프로그램 실행의 결과, 목표 달성 여부, 비용 대

비 성과 등을 다루기 위해 어떤 활동의 마지막 단계에 이행하는 것으로 이해하는 경향이 있다. 이는 여러 평가 유형 중 프로그램에 대한 최종적 판단을 위한 총괄 평가(summative evaluation)이다. 성과 개선을 위한 제반 과정(분석, 설계, 실행)에는 상당한 인적·물적·재무적 자원이 투입되기 마련이다. 따라서 성과 개선 활동의 기획과 실행을 결정한 경영자와 관리자, HRD 및 성과 관리 담당 부서 또는 담당자의 책무성을 확보하고, 프로그램의 지속, 폐지, 확대 등에 관한 의사결정을 지원하기 위해 총괄 평가가 이루어져야 한다. 효과적인 총괄 평가를 위해서는 교육훈련을 비롯한 HRD 활동, 성과 개선에 관한 개입 방안들을 기획하는 단계에서 그것들의 성패 여부를 판단할 수 있는 구체적 준거와 기준을 설정하는 것이 중요하다. 그리고 성패에 관한 판단이 내려졌다면, 그 원인(성공 또는 실패 요인)을 파악하는 것 역시 총괄 평가에서 관심을 가져야 할 영역이다.

이에 따라 개입 방안이 효과적으로 이루어지고 있는지, 이해관계자의 요구에 부응하고 있는지, 그렇지 않다면 장애 요인과 대응 방안은 무엇인지에 대해 검토하는 것이 중요하다. 즉 효과적인 변화 관리는 프로그램 개선에 관한 정보를 획득하기 위해 이루어지는 형성 평가(formative evaluation)를 수반한다. 한편 앞서 다룬 ‘분석’은 성과 문제를 확인하고, 바람직한 수준과 현재 수준의 차이, 즉 요구를 평가하므로 일반적으로 ‘요구 분석’이라는 용어로 칭해진다. 그리고 그러한 요구의 가치(그 요구를 무시할 것인가, 어떤 조치를 할 것인가)를 판단하고 특정 개입 방안을 모색한다는 점에서 이는 개발 평가(developmental evaluation)로 분류할 수 있다.⁵⁾ 이상의 내용에 비추어 보았을 때, 우리는 평가가 사후 활동에 머무르는 것이 아니라는 것을 알 수

5) 개발 평가는 다음과 같은 질문들을 다룬다. 어떤 요구를 해결할 것인가? 적절한 목표는 무엇인가? 적합한 전략과 활동은 무엇인가? 최적의 설계 방안은 무엇인가? 효과적인 실행 과정은 무엇인가?

있다. 이와 관련하여 Freire(1998)는 어떤 프로그램을 만드는 일과 평가하는 일은 서로 분리된 활동이 아니고, 프로그램은 실천되는 과정에서 평가를 통해 수정되기도 하기에 평가는 어떤 실천의 최종 단계로 인식되어서는 안 되며, 의도한 변화를 이루기 위해 수반되는 매 단계를 검토하고 수정해야 한다고 강조한다(Freire, 1993/2000: 50-51).

요컨대 성과 분석 결과에 따라 모종의 프로그램을 실행한다면, 형성 평가를 통한 변화 관리, 최종 판단 및 의사결정을 위한 총괄 평가가 수반되어야 애초 그 프로그램의 존재 이유와 효과를 판단하고 조직의 성과 개선을 도모할 수 있다. 교육훈련을 실시한다면, 교육훈련의 전이를 촉진하는 활동을 전개하고, 결과적으로 그 교육훈련이 모종의 성과 문제 개선에 이바지하였는지를 평가, 판단하는 것이 중요하다.

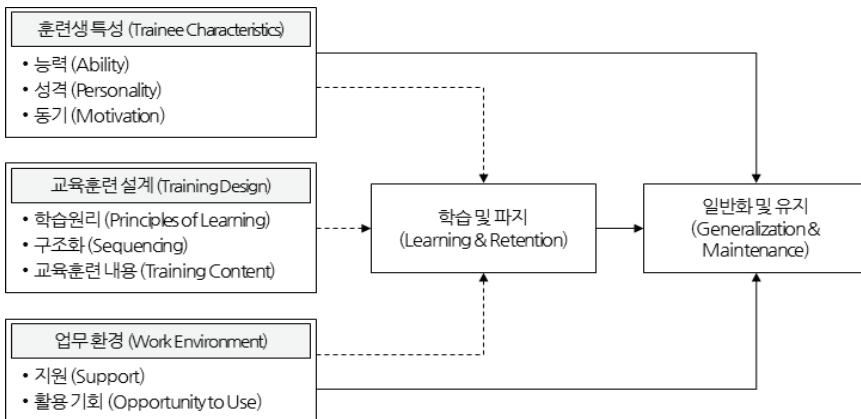
3. 교육훈련 전이 촉진 전략

기업 성과와 연계되는 방향으로 교육훈련을 기획했다면, 다음 과제는 교육생들이 교육훈련 프로그램에서 목표로 두었던 행동이 일터에서 발현되도록 촉진하는 것이다. 기업 교육훈련 맥락에서는 여러 유형의 유효성 중에서도 행동 수준의 유효성, 즉 교육훈련 전이 또는 현업적용도를 중요하게 다루고 있다. 이는 기업 교육훈련이 궁극적으로 훈련생으로 하여금 실제로 학습한 내용을 현업에 적용하는 것을 목적으로 하지, 훈련생을 만족시키거나 학습시키는 것은 이 주된 목적을 달성하기 위한 부차적인 지표이기 때문이다. 이러한 필요성에 따라 기업 교육훈련의 유효성 관련 연구들은 교육훈련 전이를 증진시키는 방법들을 고민하는 데 특히 많은 노력을 기울이고 있다.

Baldwin과 Ford(1988)의 기념비적인 연구는 어떠한 요인들이 교육훈련

전이를 촉진하는지에 대해 이해하는 데 중요한 가이드를 제공한다. 이들은 교육훈련 전이에 영향을 미치는 요인을 크게 훈련생 특성, 교육훈련 설계, 업무 환경으로 구분하여 설명하였다(그림 2-4 참조). 특기할 만한 점은 기업 교육훈련의 경우 배운 것을 실천하는 장소가 교육훈련장이 아닌 일터(workplace)이기 때문에, 훈련생이 배운 것을 활용하도록 상사가 지원해주거나 배운 내용을 현업에서 실제로 시도해볼 수 있는 기회와 같은 업무환경적 특성이 교육훈련 전이에 주요한 영향을 미친다는 것이다.

[그림 2-4] Baldwin과 Ford(1988)의 전이 프로세스 모형



주: 원문에서 실선은 일반화 및 유지에 직접적 영향을, 점선은 간접적 영향을 주는 것으로 묘사됨.
자료: Baldwin & Ford(1988). p.65.

최근 국내에서는 위 모형에 기초하여 양세희(2020)가 교육훈련 전이에 영향을 미치는 요인들을 통합적으로 이해하기 위한 메타분석 연구를 수행하였다. 해당 연구는 성인학습자를 대상으로 한 교육훈련 전이 관련 선행연구들을 분석한 것으로, 교육훈련 전이에 영향을 미치는 주요 요인들을 종합적으로 이해하는 데 유용하다. 아래에서는 그 주요 결과를 살펴보고자 한다.

먼저, 교육훈련 전이 관련 변수를 상기한 Baldwin과 Ford(1988)의 훈련생 특성, 교육훈련 설계, 업무환경에 각각 대응되는 개인적 요인, 교육과정 요인, 상황적 요인 변수군은 모두 교육훈련 전이와 유의한 관계를 가지는 것으로 나타났으며, 효과 크기는 교육과정 요인 .517, 상황적 요인 .475, 개인적 요인 .462 순으로 나타났다(〈표 2-7〉 참조).

〈표 2-7〉 교육훈련 전이 관련 변수군 효과 크기

변수군	k	ES	95% CI		Z	I ²	Q(df)
			LL	UL			
개인적 요인	382	.462	.441	.482	38.146	94.943	14.407
교육과정 요인	371	.517	.495	.538	38.640	95.909	(2)
상황적 요인	400	.475	.454	.495	38.914	94.883	(p<.001)

자료: 양세희(2020). p.89.

각 변수군의 하위 변수들과 교육훈련 전이 간 관계를 살펴보면 다음과 같다. 개인적 요인 중에서는 몰입의 효과 크기가 .570으로 가장 컸으며, 자기주도 학습능력 .530, 전이동기 .528, 긍정심리자본 .517 순으로 그 뒤를 이었다(〈표 2-8〉 참조). 특기할 만한 점은, 자기주도 학습능력과 긍정심리자본 등 훈련생이 참여한 교육훈련과 관계없이 개인이 일반적으로 갖고 있는 특성 외에도 몰입, 전이동기 등 교육훈련에 대한 태도가 교육훈련 전이에 큰 영향을 미친다는 것이다.

교육과정 요인 중에서는 학습만족도가 .610, 교육내용이 .568로 가장 큰 효과 크기를 가졌다. 상황적 요인에서는 상사·동료의 지원의 효과 크기가 .588로 가장 컸으며, 조직환경 .538, 전이 기회 .529, 조직풍토 .520 순으로 그 뒤를 이었다(〈표 2-8〉 참조). 특기할 만한 점은, 훈련생이 학습한 내용을 적용시키고자 지원하는 주변의 노력에 비해 전이에 따른 직접적인 보상이 갖는 효과 크기(.376)는 상대적으로 작다는 것이다.

〈표 2-8〉 개인적 요인, 교육과정 요인, 상황적 요인 변수들의 효과 크기

변수	k	ES	95% CI		Z	I ²	Q(df)
			LL	UL			
개인적 요인	학습동기	85	.443	.403	.481	19.218	93.589
	전이동기	40	.528	.458	.592	12.417	93.454
	자기효능감	109	.432	.391	.473	17.977	95.079
	능력	32	.415	.345	.481	10.546	79.195
	기대	23	.469	.388	.542	10.137	90.431
	태도	9	.473	.373	.563	8.215	85.222
	몰입	22	.570	.488	.642	11.171	96.481
	통제위치	5	.117	-.162	.379	.820	95.272
	경력계획	15	.302	.161	.430	4.110	95.064
	자기조절학습	8	.486	.420	.546	12.530	89.745
	자기주도학습	15	.530	.457	.597	11.863	93.727
	긍정심리자본	8	.517	.437	.589	10.814	87.007
교육과정 요인	개인 특성	16	.618	.535	.690	11.281	87.592
	훈련가	88	.452	.406	.497	16.619	95.482
	관리자	4	.430	.149	.646	2.912	93.170
	교육내용	136	.568	.536	.598	27.516	95.619
	전이 설계	82	.466	.414	.516	15.158	96.357
	교육환경	8	.443	.348	.529	8.280	82.121
	무형식학습	12	.442	.364	.514	9.942	89.738
상황적 요인	학습만족도	41	.610	.554	.660	16.428	95.620
	상사지원	97	.485	.449	.520	22.428	93.332
	동료지원	70	.481	.437	.522	18.544	94.061
	상사및동료지원	26	.588	.516	.653	12.594	94.706
	리더십	13	.418	.319	.508	7.603	92.799
	조직지원	41	.488	.423	.548	12.748	94.879
	조직보상	21	.376	.287	.459	7.732	92.815
	전이기회	28	.529	.454	.596	11.741	93.565
	변화가능성	32	.302	.207	.392	5.966	95.453
	조직문화	22	.393	.333	.449	11.869	87.139
	조직풍토	16	.520	.352	.655	5.425	97.955
	조직환경	15	.538	.438	.625	8.922	95.792
	학습조직	6	.443	.313	.557	6.139	91.475
	조직특성	8	.598	.498	.681	9.474	90.290

주: 효과 크기가 .50 이상인 변수들에 대해 음영처리 하였음.

자료: 양세희(2020). p.90, p.91, p.93. 각각의 표를 연구진이 통합·편집.

Park(2011)의 연구는 교육훈련 전이를 증진하기 위한 보다 구체적인 가이드를 종합적으로 보여준다. 그는 상사, 교육훈련 담당자, 훈련생 등 훈련생의 관계자들이 교육훈련 전·중·후 단계에서 교육훈련 전이를 촉진하기 위해 실행할 수 있는 전략을 제시하였다(〈표 2-9〉 참조). 각 전략을 관계자별로 살펴보면 다음과 같다.

상사의 경우 교육훈련 전에는 훈련의 목적과 중요성을 훈련생에게 명확히 전달하고, 새로운 지식과 기술 습득에 대한 동기를 부여해야 한다. 훈련생과 함께 액션플랜을 수립하고, 자율적인 훈련 참여를 장려해야 하며, 훈련을 위한 조직적 지원이 있다는 인식을 심어줄 수 있도록 긍정적이고 학습 친화적인 조직문화를 조성해야 한다. 또한 전이 계획 및 전이 평가 계획 수립에 적극적으로 참여해야 한다.

교육훈련 중에는 훈련생이 학습에 집중할 수 있도록 업무 조정 및 방해 요인 차단 등의 지원을 제공해야 하며, 가능하다면 직접 훈련에 강사로 참여해 실질적인 도움을 제공해야 한다. 아울러 훈련생의 참여도를 주기적으로 모니터링하고, 학습 과정에 대한 인정을 통해 심리적 지지를 제공해야 한다.

교육훈련 후에는 훈련생이 학습 내용을 실제 업무에 적용할 수 있도록 충분한 기회와 기술적 수단을 마련해야 하며, 전이 장애 요인을 해소하는 데 힘써야 한다. 훈련 내용을 동료들과 공유할 수 있는 시간을 제공하고, 전이 노력을 격려하며 보상 체계를 마련해야 한다. 또한 액션플랜을 기반으로 팔로업(follow-up) 활동을 추진하고, 지속적인 학습이 가능하도록 조직문화를 정비해야 한다.

교육훈련 담당자(강사, 설계자 등)는 교육훈련 전에 요구분석을 통해 실제 업무에 부합하는 훈련 내용을 도출하고, 학습 목표와 동기를 반영한 설계가 이루어지도록 해야 한다. 아울러 학습 목표, 피드백, 전이 촉진 요소 등을

44 기업 성과 향상을 위한 교육훈련 유효성 증진 전략

포함한 구조적인 학습 과정을 설계해야 하며, 학습자 중심의 목표지향적 환경을 구성해야 한다.

교육훈련 중에는 훈련생의 동기와 자기효능감을 강화할 수 있는 다양한 전략을 활용하며, 현업과 유사한 상황을 반영한 설계를 통해 학습 전이 가능성을 높여야 한다. 이를 위해 사례 기반 학습, 반복 연습, 메타인지 및 자기조절 전략을 포함한 훈련 기회를 제공하고, 피드백과 행동모델링 훈련 등을 통해 실질적인 역량 향상을 꾀해야 한다. 오류 관리 훈련이나 안내된 발견 학습 등도 적절히 활용해야 하며, 학습계약서를 통해 자기관리 의지를 촉진해야 한다.

교육훈련 종료 후에는 보수교육, 전이 실패 방지 세션, 문제 해결 훈련 등을 추가 제공하고, 뉴스레터, 멘토링, 온라인 피드백 등 다양한 후속 지원을 마련해야 한다. 또한 360도 피드백과 같은 다면 평가를 통해 훈련 성과에 대한 다각적 점검이 가능하도록 해야 한다.

훈련생의 경우 교육훈련 전에는 교육훈련의 중요성과 가치를 스스로 인식하고, 내적 동기를 형성해야 한다. 또한 명확한 학습 목표와 기대성과, 실행 전략 등을 포함한 액션플랜을 수립하고, 교육훈련 참여에 대한 적극적인 자세를 갖춰야 한다.

교육훈련 중에는 훈련 내용과 기술을 반복 연습하고 피드백을 수용하는 태도를 가져야 하며, 자기조절 및 자기관리 전략을 실천해야 한다. 또한 행동 변화와 예외 상황을 고려한 학습계약서를 작성하고, 전이 실패를 방지하기 위한 사전 전략을 스스로 개발해야 한다.

교육훈련 후에는 학습 내용을 주기적으로 복습하고, 실제 직무에 적용하기 위한 구체적인 목표를 설정해야 한다. 자기강화 전략을 실천하고, 상사와 동료, 고객 등으로부터 피드백을 적극적으로 수용하며, 액션플랜을 활용하여 전이 목표를 구체화하고 실천에 옮겨야 한다.

〈표 2-9〉 훈련생의 관계자별 교육훈련 전·중·후 교육훈련 전이 촉진 전략

관계자	교육훈련 전	교육훈련 중	교육훈련 후
상사	• 훈련의 중요성, 목적, 기대성과 등에 대해 훈련생과 소통 • 새로운 지식·기술 습득에 대한 훈련생 동기부여 • 훈련의 유용성에 대한 훈련생 인식 강화 • 훈련생과 액션플랜 수립 • 훈련생의 자율적 훈련 참여 허용 • 훈련을 위한 조직적 지원에 대한 훈련생 인식 강화 • 학습 지원적 환경 조성	• 가능하면 훈련에 강사로 참여 • 훈련 방해요소 차단 • 업무를 훈련생이 아닌 타인에게 위임 • 훈련생의 훈련 참여 및 집중도 모니터링 • 훈련생의 훈련 참여에 대한 인정(recognize) • 교육훈련 전이 계획 수립에 참여 • 훈련생의 훈련 중 정보 리뷰 • 교육훈련 전이 평가 계획 수립 • 교육훈련 전이를 위한 긍정적 조직문화 조성 • 교육훈련을 지원하는 환경 조성	• 훈련생이 학습한 내용을 적용해볼 수 있도록 기회 또는 기술적 수단 제공 • 시간 부족, 업무과중, 방해요인 등 교육훈련 전이 장애요소 완화 • 훈련생이 학습한 내용을 동료들에게 브리핑하는 시간 마련 • 교육훈련 전이 독려 및 긍정적 보상 제공 • 훈련생의 직무환경에 보상·제재 도입 • 팔로업(follow-up)을 위한 액션플랜 활용 • 지속적 학습을 위한 문화 구축
교육훈련 담당자(강사, 프로그램 설계자 등)	• 요구분석을 통한 적정 훈련내용 식별 • 숙련 목표 지향성과 학습 동기를 반영한 학습 목표 개발 • 학습 목표, 의미 있는 내용, 선수학습 회상, 연습과 피드백, 수행평가, 교육훈련 전이 또는 학습을 촉진 요소 등을 포함한 학습과정 설계 • 훈련생의 학습동기 고취 • 훈련생의 자기효능감 강화	• 훈련과 현업 간 물리적·심리적 유사성을 고려한 교육훈련 요소 설계 • 훈련내용의 일반적 원리 이해 제고 • 다양한 사례 제시를 통한 자극 다양성 제공 • 숙련과 초과학습을 위한 충분한 연습시간 제공 • 자기조절 학습 제공 • 메타인지적 사고 촉진 • 숙련목표 지향 • 감정조절 • 연습조건 설계(utilize) • 상상을 통한 연습 독려 • 초과학습 • 연습에 대한 피드백 제공 • 적정 훈련방법 활용 • 오류관리훈련(error-management training) 제공 • 안내된 발견(guided discovery) 학습 제공	• 보수교육·문제해결 훈련·전이 실패 방지 세션 제공 • 뉴스레터, 멘토, 강사의 온라인 지원 등 후속지원 제공 • 다면평가(360도 피드백) 실시

(표 계속)

46 기업 성과 향상을 위한 교육훈련 유효성 증진 전략

관계자	교육훈련 전	교육훈련 중	교육훈련 후
		• 행동모델링 훈련 제공 • 자기관리 전략으로서 학습 계약서 작성 유도 • 전이실패 방지전략 제공	
훈련생	• 교육훈련의 중요성과 가치 인지 • 학습동기 내재화 • 목표 설정, 목표 달성 전략, 피드백 수신 전략, 기대 성과, 프로세스 점검 타임라인 등을 포함한 액션플랜 수립	• 적극적 참여, 기술 연습 및 피드백 수용 • 학습내용을 현업에 즉시 적용할 수 있는 단기 목표와 장기 목표를 함께 설정 • 행동 변화를 위한 기대, 계획, 예외 상황 등을 명시한 학습계약서 작성 • 자기조절 실천 • 교육훈련 전이 동기 형성 • 전이실패 방지전략 개발	• 훈련내용 및 기술 리뷰 • 자기강화 전략 실천 • 자기조절·자기관리 실천 • 함께 훈련받은 훈련생들과 교류 • 상사, 동료, 고객 등으로부터 교육훈련 전이 진척에 대한 피드백 수용 • 액션플랜을 활용하여 교육 훈련 전이 목표 설정

주: 원문에 제시된 레퍼런스는 생략하였으며, 원문의 내용을 이해가 쉽도록 의역함.

자료: Park(2011). pp.173~176.

기업 교육훈련의 유효성을 위한 싸움은 강의장에서 끝나는 것이 아니라, 일터로 연장되어 비로소 완결된다. 이를 위해 조직 내 리더(경영자, 관리자)가 변화의 선봉장(change agent)이 되어야 한다. 리더들이 성과 증진을 위해 조직의 암묵적 경영 관행에 도전하고, 변화를 적극적으로 수용하며 민주적 일터 만들기에 앞장서야 구성원들이 관련 행위를 신뢰하고 따를 것이기 때문이다. 즉 리더는 구성원들에게 바람직한 역할 모델이 되고, 부하직원의 성장과 조직 활동에의 관여가 촉진될 수 있도록 도와야 할 의무가 있다. 이 글의 도입부에 제시한 메시지를 상기해 보자. 우수한 직무 수행자와 나쁜 시스템이 대치하면, 거의 언제나 시스템이 이긴다(Rummler & Brache, 1995). 조직 내 리더의 중요한 역할은 제반 환경적 요인들이 구성원들의 업무 수행과 성과에 긍정적 영향을 줄 수 있도록 하는 것이다.

제4절 기업 교육훈련 지원제도에서 교육훈련 유효성 증진 전략 현황

우리나라에는 기업의 교육훈련을 활성화하기 위한 다양한 지원제도를 운영하고 있다. 본 절에서는 기업 교육훈련 지원제도들이 기업의 교육훈련 유효성 증진을 어떻게 지원하고 있는지를 살펴보았다. 이를 위해서 고용노동부가 운영하는 대표적인 기업주도 직업훈련 제도들을 대상으로 각 지원사업의 목적, 내용, 성과관리(지표) 등을 분석하였다.

1. 사업주훈련

사업주훈련은 사업주가 소속근로자 등의 직무수행능력을 향상시키기 위해 훈련을 실시할 때, 이에 소요되는 비용의 일부를 지원해주는 제도이다(한국산업인력공단, 2022). 사업주훈련은 훈련주체에 따라 자체훈련과 위탁훈련으로 구분된다. 자체훈련은 사업주가 훈련비용을 부담하여 기업이 직접 훈련계획을 수립하고, 훈련을 실시하며, 훈련생을 관리하는 훈련이다. 위탁훈련은 기업 대신 훈련기관이 훈련을 실시하고, 훈련생을 관리하는 등 사업주가 훈련비용을 부담하여 재직근로자, 채용예정자를 다른 훈련기관에 위탁하여 수행하는 훈련이다.

훈련비 환급액은 고용노동부 장관이 직종별로 고시한 훈련단가와 훈련인원, 훈련시간 등에 비례하여 산정된다. 훈련비는 모든 훈련과정에 대해 환급받을 수 있는 것은 아니고, 인정된 훈련과정에 대해서만 환급을 받을 수 있다. 자체훈련은 기본적으로 한국산업인력공단의 지부·지사가 상시적으로 심사한다. 상시심사에서는 훈련장소 및 장비, 훈련시간, 훈련내용, 교강사에 대한 적정성이 확보되었는지를 확인한다(한국산업인력공단, 2022).

〈표 2-10〉 훈련과정 상시심사 개요

평가 항목	판단 기준
훈련장소 및 장비	• 훈련·교육·회의를 목적으로 한 별도의 독립된 장소 필요 • 정원의 1명당 면적이 1.5m² 이상 • 훈련 실시에 필요한 주요 기자재 필요
훈련시간	• 총훈련 시간이 최소 4시간 이상
훈련내용	• 직무수행능력 향상과 직접적으로 관련 필요 • 직무법정의무 과정이 아닐 것. • 공통일반과정의 훈련단가는 일반사무(5,995원)로 통일 적용
교·강사 적정성	• 직업능력개발훈련교사 • 전문대 이상의 학교를 졸업하고, 해당 분야의 교육 훈련경력이 1년 이상인 자 • 정부출연연구기관 및 기업부설연구소 등에서 해당 분야의 연구 경력이 1년 이상인 자 • 해당 분야에서 1년 이상의 실무경력이 있는 사람 • 국가가 신설, 관리·운영하는 해당 분야의 자격증을 취득한 자

자료: 한국산업인력공단(2022). pp.32~33. 연구진이 재구성.

위탁훈련의 경우 상시심사가 아닌, 한국기술교육대학교 직업능력심사평가원이 실시하는 통합심사를 통해 심사받아야 한다.⁶⁾ 통합심사는 훈련기관 인증평가와 과정심사(훈련과정 인정심사)를 통합한 심사를 의미한다. 여기에서는 위탁훈련 중 집체훈련에 대한 통합심사에 대해 살펴본다.⁷⁾

과정심사를 통해 훈련과정을 인정받고자 하는 훈련기관은 과정심사에 앞서 훈련기관 인증평가를 통해 스스로가 자격이 있는 훈련기관임을 인증받아야 한다. 평가 대상 연도(직전 연도)에 훈련과정을 종료한 실적이 없는 훈련기관의 경우 신규기관 인증평가를 받아야 한다. 신규기관 인증평가는 기본평가, 역량평가로 구성되어 있다. 기본평가에서는 임금체불 위반 이력 등 준법성과 국세 체납 여부 등 재정건전성을 평가한다. 역량평가에서는 1~2개

6) 위탁훈련 중 심사 결과 콘텐츠 적합을 받은 원격훈련, 기업맞춤형 과정, 외국인 취업 교육과정, 계약학과, 채용예정자 과정과 사업주가 실시하는 자체+위탁훈련은 상시심사를 통해 심사함.

7) 원격훈련 등에 대한 훈련기관 인증평가 및 훈련과정 심사는 달리 마련된 절차를 따름.

훈련과정에 대한 훈련운영관리 역량, 훈련인프라 수준, 훈련전담인력 여건을 평가한다. 만약 훈련기관이 신규가 아니라 평가대상 연도(직전 연도)에 훈련 종료실적이 발생한 실적보유기관은 여기에 더해서 훈련성과 평가를 받아야 한다. 훈련성과 평가에서는 수요자 만족도 등을 확인하는데, 그 배점이 70점으로 역량평가의 배점 30점보다 비중이 높다(한국기술교육대학교 직업능력심사평가원, 2024).

〈표 2-11〉 실적보유기관 성과지표 및 배점

실업자 훈련생	재직자 훈련생
일반취업률(32점)	-
고용 유지 기간(13점)	-
수요자 만족도(25점)	수요자 만족도(70점)
㉠	㉡
Σ 직종별 실업자지표 점수 × 실업자 실시 비중(%)	Σ 직종별 재직자지표 점수 × 재직자 실시 비중(%)
점수부여: (㉠ + ㉡, 70점 만점)	

자료: 한국기술교육대학교 직업능력심사평가원(2024). p.10.

신규기관의 경우 기본평가에서 적합판정을 받고 현장평가에서 총점 60점 이상을 획득한 경우에는 1년 인증을 받아 대상 연도에 훈련과정을 운영할 수 있는 자격이 주어진다(그림 2-5) 참조). 실적보유기관(기존 훈련기관)의 경우 기본평가에서 적합판정을 받고 역량평가에서 총점 60점 이상을 획득한 경우에는 3년 인증을 받게 되며(그림 2-6) 참조), 이미 다년인증등급을 보유한 기관의 경우 훈련성과 배점(70점)의 40% 이상(28점)을 획득하면 보유등급을 유지한다(그림 2-7) 참조). 이상의 기준을 통과하지 못한 기관들은 인증을 유예한다(한국기술교육대학교 직업능력심사평가원, 2024).

[그림 2-5] 신규기관 인증등급 부여 및 유효기간

기본평가		역량평가		인증등급	유효기간
적합 (감점 20점 미만 등)	→	현장평가 총점 60점 이상	→	1년인증	2026.1.1~ 2026.12.31
	→	현장평가 총점 60점 미만	→	인증유예	2026.1.1~ 1년인증 등급 이상 획득 전까지
부적합 (감점 20점 이상 등)	-----→		→	인증유예	

자료: 한국기술교육대학교 직업능력심사평가원(2024). p.28.

[그림 2-6] 실적보유기관 인증등급 부여 및 유효기간

기본평가		역량평가		인증등급	유효기간
적합 (감점 20점 미만 등)	→	역량평가 총점 60점 이상*	→	3년인증	2026.1.1~ 2028.12.31
	→	역량평가 총점 60점 미만	→	인증유예	2026.1.1~ 1년인증 등급 이상 획득 전까지
부적합 (감점 20점 이상 등)	-----→		→	인증유예	

* 역량평가 총점이 60점 이상이라 하더라도 훈련성과 평가 또는 현장평가 점수가 각 배점의 40% 미만일 경우 인증유예 부여

자료: 한국기술교육대학교 직업능력심사평가원(2024). p.27.

[그림 2-7] 다년인증등급 보유기관 인증등급 부여 및 유효기간

기본평가		역량평가		인증등급	유효기간
적합 (감점 20점 미만 등)	→	성과평가 배점의 40%이상	→	보유등급 유지	해당 등급 유효기간
	→	성과평가 배점의 40%미만	→	인증유예	2026.1.1~ 1년인증 등급 이상 획득 전까지
부적합 (감점 20점 이상 등)	-----→		→	인증유예	

자료: 한국기술교육대학교 직업능력심사평가원(2024). p.28.

위탁훈련 중 훈련시간이 40시간 이상인 훈련과정에 대해서는 훈련이수자 평가를 실시한다. 훈련이수자평가는 평가계획, 평가실행, 평가결과 관리, 가 점 등 4개 영역에 대해 실시한다(〈표 2-12〉 참조). 평가항목 중 2-② 항목의 ‘평가실행 결과 적정성’은 훈련이수자 중 3~5명을 샘플로 추출하여 작업형

평가, 포트폴리오형 평가, 참관형 평가 중 훈련기관이 선택한 방법에 따라 평가하며, 결과에 따라 최대 10점을 부여한다. 평가 결과, 총점을 기준으로 절대평가 방식으로 평가 등급(A~D등급)을 부여한다(〈표 2-13〉 참조)(한국기술교육대학교 직업능력심사평가원, 2025).

〈표 2-12〉 훈련이수자평가 지표

평가 영역	평가항목	배점
1. 평가 계획 (20점)	① 평가계획이 훈련 목표 및 수준에 맞게 구성되었는가?	15
	② 훈련생을 대상으로 평가계획을 적절하게 사전 안내하였는가?	5
2. 평가실행 (55점)	① 평가도구는 훈련생의 성취도를 평가하는 데 적절한가?	40
	② 평가계획에 따라 적절히 훈련생 평가를 실시하였는가? *평가 실행 결과 적정성 포함	15
3. 평가 결과 관리 (25점)	① 평가 결과에 따라 적절한 후속 조치와 개선이 이루어졌는가?	15
	② 훈련생의 평가 결과를 관리하고 있는가?	3
	③ 훈련이수자평가 신청 과정의 평가실행 관련 훈련생 만족도는 어떠한가?	7
4. 가점 (5점)	① 2024년도 직업능력개발 훈련생 평가 우수사례 공모전에 입상하였는가?	5

자료: 한국기술교육대학교 직업능력심사평가원(2025). p.5.

〈표 2-13〉 훈련이수자평가 평가기준

구분	A등급	B등급	C등급	D등급	F등급
평가 점수	90점 이상	80점 이상 ~90점 미만	70점 이상 ~80점 미만	70점 미만	행정처분 등

자료: 한국기술교육대학교 직업능력심사평가원(2025). p.7.

훈련이수자평가의 결과는 훈련기관 인증평가의 역량평가 중 현장평가의 평가항목인 ‘훈련운영관리’에 반영되며, 우수훈련기관 선정·취소 시에도 반영된다. 우수훈련기관은 ① 역량평가(훈련성과 평가, 현장평가)에서 각 영역별

배점의 80% 이상을 획득하고, ② 기본평가의 감점이 10점 미만이며, ③ 실적 산정기간 내 훈련이수자평가에 참여하여 최하위 등급이 아닌 등급을 보유한 기관을 선정한다. 우수훈련기관으로 선정된 기관은 3년 인증에 2년을 추가로 부여하고, 고용24 훈련기관 검색 시 인증마크가 표기되며, 신청 가능 과정 수를 우대하고, K-디지털 트레이닝 및 기업맞춤형 국기훈련 신청자격을 부여하는 등의 혜택을 제공한다(한국기술교육대학교 직업능력심사평가원, 2024).

2. 체계적 현장훈련(S-OJT)

체계적 현장훈련은 참여기업의 주요 직무 분석, 훈련 요구조사를 통해 현장 노하우의 체계적인 전수 및 현장 문제해결을 목적으로 하는 훈련 지원 사업으로, 일반직무의 노하우를 전수하는 현장훈련과 현장문제를 과제화한 PBL 방식의 현장훈련으로 운영한다(한국산업인력공단, 2024). 체계적 현장훈련은 훈련단가와 훈련시간, 훈련인원에 비례하여 훈련비를 지원한다는 점에서 사업주훈련의 틀을 따르지만, 이 외에도 훈련과정 개발에 대한 비용을 지원한다는 점과 훈련비 외에도 사내강사, 외부강사 등 훈련강사 수당을 별도로 지급한다는 점이 특징이다.

기업이 체계적 현장훈련에 참여하기 위해서는 ① 「고용보험법 시행령」 제 12조에서 정한 우선지원대상기업이고, ② 상시근로자 수가 1명 이상이며, 현장개선훈련이 필요한 중소기업이고, ③ 기업HRD이음컨설팅보고서를 발급받아야 한다. 기업HRD이음컨설팅보고서를 발급받기 위해서는 다음과 같은 절차에 따라 기업HRD이음컨설팅에 참여해야 한다. 첫째, 기업 개요, 기업 훈련 현황, 최근 훈련 동향, 참여가능 사업 등에 기초하여 'HRD기초진단지'를 발급받는다. 둘째, 교육훈련에 대한 여건 및 기업 운영현황, 훈련 요구사항을 분석

하기 위한 ‘기업 교육훈련 수요설문지’를 작성한다. 셋째, 훈련 추천 AI를 활용하여 기업 정보 및 수요조사 결과를 분석해 해당 기업에 적합한 훈련사업(1~3순위) 및 훈련과정을 추천하는 ‘기업HRD이음컨설팅보고서’를 발급받는다. 이 보고서에서 해당 기업에 체계적 현장훈련이 매칭되면, 해당 기업의 신청으로 체계적 현장훈련에 참여할 수 있다(한국산업인력공단, 2025).

〈표 2-14〉 기업HRD이음컨설팅의 절차 구분 및 주요 내용

구분	수행 주체	주요 내용
HRD기초진단지	기업 (자동 발급)	기업DB를 활용하여 훈련동향 및 참여가능 사업 안내
기업 교육훈련 수요설문지	기업	기업 맞춤형 훈련 추천을 위해 교육훈련 여건 및 운영 현황, 요구사항 등 설문조사
기업HRD이음 컨설팅보고서	주치의	훈련 추천 AI를 활용하여 기업 정보 및 수요조사 결과를 분석해 훈련사업 및 훈련과정 추천

자료: 한국산업인력공단(2025). p.12.

체계적 현장훈련에 참여하는 기업은 과정개발컨설팅을 통해 훈련과정을 개발한다. 훈련과정은 단순 반복 직무, 생산활동과 연관이 결여된 훈련 여부를 검토한 후 개발에 착수하며, 2회 이상의 컨설팅은 통해 최대 3개의 훈련과정을 개발한다. 훈련과정을 개발하는 방법은 표준개발과 맞춤개발로 구분된다. 표준개발의 경우 ‘주치의(능력개발전담주치의)’라고 일컫는 한국산업인력공단 소속 HRD전문가(직원)와 기업 내부전문가가 AI 추천 과정을 활용하여 PBL(Project-Based Learning, 프로젝트 학습) 과정을 개발한다. 맞춤개발의 경우 한국산업인력공단의 소속 직원은 아니고 공단의 인력 풀에서 관리하는 외부전문가로 구성된 전문컨설팅 팀과 기업 내부전문가가 PBL 과정을 개발한다. 개발된 훈련과정은 과정인정을 받아야 하는데, 여기에서는

54 기업 성과 향상을 위한 교육훈련 유효성 증진 전략

기본정보, 훈련과정 내용, 훈련기간, 훈련 실시 장소, 훈련 시설·장비, 강사 적정성 등을 검토한다(〈표 2-15〉 참조).

〈표 2-15〉 체계적 현장훈련 과정인정 시 검토사항

구분	세부 기준
1. 기본정보	• 과정인정서(표준개발) 또는 과정개발보고서(맞춤개발)와 일치 여부 확인 - NCS 분류: 소분류 기준(6자리) 확인 - 훈련유형: 표준개발 또는 맞춤개발 - 훈련시간: 4시간 이상 - 훈련생 인원: 10명 이내
2. 훈련과정 내용	• 과정개발보고서상에 기재된 교과목 프로파일 및 훈련 시간표와 과정 인정 신청 시 첨부한 훈련 시간표의 일치 여부
3. 훈련기간	• 훈련일정: 별도 제한 없으나 원활한 결과 보고 및 비용 지급을 위해 가급적 매년 11월경 훈련 종료 권장
4. 훈련 실시장소	• 관할 구역 내 주소, 장소, 훈련 일자 확인
5. 훈련 시설·장비	• 훈련 시설·장비와 직무와의 적합성
6. 강사 적정성	• 사내·외부 강사 기준 충족 및 첨부 서류 확인

자료: 한국산업인력공단(2025). p.25. 연구진이 재구성.

체계적 현장훈련의 종료 후에는 훈련결과 보고서를 제출해야 하는데, 해당 보고서에는 수행일지에 따른 훈련 결과물과 더불어 훈련성과의 분석 결과가 포함되어야 한다. 훈련성과는 ① 만족도 및 성취도 평가와 ② 현업 적용도 조사로 구분하여 분석한다. 만족도 및 성취도 평가에서는 훈련 종료 직후 훈련 근로자(수료자)가 응답한 훈련 만족도와 인지된 학습 수준을 평가한다. 현업 적용도 평가에서는 훈련 종료 후 1개월 이내에 기업 경영진, 현장 책임자 등을 대상으로 훈련 근로자(수료자)를 관찰한 결과로서 현업적용 여부 및 의지, 자기효능감 등을 조사한다(〈표 2-16〉 참조)(한국산업인력공단, 2025). 훈련성과는 기업에서 자체적으로 분석을 수행하는데, 그 결과에 따른 환류사항은 확인하기 어렵다.

〈표 2-16〉 체계적 현장훈련의 성과분석 조사 문항

구분	문항
만족도	• 본 훈련과정의 교육내용에 대해 만족하십니까? • 본 훈련과정의 교육방법에 대해 만족하십니까? • 본 훈련과정의 내외부 교육 강사에 대해 만족하십니까? • 본 훈련과정의 교육시간에 대해 만족하십니까? • 본 훈련과정의 교육환경에 대해 만족하십니까?
성취도	• 본 훈련과정에서 훈련 목표로 제시된 지식 및 기술을 습득하였습니까? • 본 훈련과정을 통해 습득한 지식 및 기술을 실무에 적용할 수 있으십니까? • 본 훈련과정을 통해 업무 전문성 및 업무 수행 자신감이 향상되었습니까?
현업적용도	• 본 훈련과정 이수 후 훈련생에게 관련 업무를 수행할 기회를 제공하였습니까? • 훈련생은 본 훈련과정에서 습득한 지식 및 기술을 실무에 적용하였습니까? • 본 훈련과정은 훈련생의 업무 수행에 실질적인 도움이 되었습니까? • 본 훈련과정이 경영상 이슈 해결에 기여했다고 생각하십니까?

자료: 한국산업인력공단(2025). pp.51~52. 연구진이 재구성

3. 국가인적자원개발 컨소시엄

국가인적자원개발 컨소시엄(이하 컨소시엄)은 대기업에 비해 상대적으로 직업능력개발이 어려운 중소기업 근로자의 훈련 활성화를 위해 대기업, 사업주 단체 등 역량 있는 공동훈련센터가 가진 훈련 인프라를 활용하여 컨소시엄 협약관계를 맺은 중소기업에 맞춤형 훈련을 제공하는 사업이다. 컨소시엄은 사업주훈련과 동일한 방식으로 훈련단가와 훈련시간, 훈련인원에 비례하여 훈련비를 환급해주는데, 이 외에도 전담자 인건비 등 운영비, 훈련시설·장비비, 프로그램 개발비 등 인프라 구축비용을 별도로 지원한다는 점이 특징적이다.

컨소시엄은 사업 목적에 따라 산업맞춤형, 하이테크형, 대중소상생 아카데미로 구분된다. 산업맞춤형은 특정 산업을 기준으로 유사한 훈련요구를 가진 기업들에게 훈련을 제공하는 유형으로서 대기업·사업주단체가 협력업

체 등 협약기업의 훈련수요에 따라 훈련을 제공하는 대중소상생 공동훈련센터, 중앙부처의 중장기 인력양성계획에 기초하여 훈련을 제공하는 정부전략 공동훈련센터, 지역인력 수요조사에 기초하여 지역산업의 훈련수요에 따라 훈련을 제공하는 지역산업맞춤형 공동훈련센터들이 포함된 사업이다. 하이테크형은 신기술 신산업에 대응한 훈련을 제공하는 유형으로서 디지털·첨단 분야 등의 훈련과정을 제공하는 K-하이테크 플랫폼, 저탄소 등 산업전환에 따라 요구되는 훈련을 제공하는 산업전환 공동훈련센터가 포함된 사업이다. 대중소상생 아카데미는 산업맞춤형의 대중소상생과 유사하나, 훈련의 결과로서 공동훈련센터가 인증서를 발급해 준다는 점에서 차이가 있다(표 2-17 참조). 컨소시엄은 매우 다양한 유형으로 세분화되지만 훈련 제공자로서 사업의 중심점이 되는 훈련기관인 공동훈련센터가 다수의 중소기업과 협약을 맺고, 이들 기업을 대상으로 훈련수요를 조사한 결과를 토대로 맞춤형 훈련을 설계·운영한다는 핵심 메커니즘을 공유한다.

〈표 2-17〉 국가인적자원 컨소시엄의 사업 유형별 주요 내용

세부 사업	공동훈련센터	주요 내용
산업 맞춤형	대중소상생	• 주로 대기업, 사업주단체가 협력업체 등 협약기업의 훈련수요에 따라 훈련 제공
	정부전략	• 주로 산업협회가 중앙부처의 중장기 인력양성계획에 기초하여 협약기업의 훈련수요에 따라 훈련 제공 • 예) 한국소프트웨어산업협회가 과학기술정보통신부의 인력양성계획을 반영하여 훈련 제공
	지역산업 맞춤형	• 주로 대학이 지역인적자원개발위원회(RSC)의 지역인력 수요조사 결과에 기초하여 협약기업의 훈련수요에 따라 훈련 제공

〈표 계속〉

세부 사업	공동훈련센터	주요 내용
하이테크형	K-하이테크 플랫폼	• 협력사 근로자에 대한 디지털, 첨단분야 훈련과정 운영 • 지역 내 구직자, 학생 등 다양한 대상에게 디지털 등 관련 분야 기초소양 교육 등 훈련인프라 공유·개방
	산업전환	• 저탄소 등 산업전환에 따라 산업전환 진행단계 진단, 근로자의 전환 직무분석 등을 통한 직무전환훈련 및 경력재설계 등 지원
대중소상생 아카데미		• 대기업 등이 자사 근로자를 대상으로 하는 우수한 훈련프로그램을 협력사 근로자에 제공하는 훈련 프로그램 • 훈련의 결과로서 인증서를 발급

자료: 손규태 외(2025)를 토대로 연구진이 재구성.

컨소시엄에서는 매년 공동훈련센터가 사업을 얼마나 적절히 수행하고 있는지를 평가하며, 평가점수의 총합에 따라 절대평가 기준으로 5등급(S~D)을 부여하고, 그 결과를 차년도 예산지원 규모 산정 시에 반영한다(〈표 2-18〉참조).

〈표 2-18〉 컨소시엄 공동훈련센터 성과평가 등급 부여 기준

구분	S등급	A등급	B등급	C등급	D등급
평가점수	90점 이상	80점 이상 (90점 미만)	70점 이상 (80점 미만)	60점 이상 (70점 미만)	60점 미만

자료: 한국산업인력공단 지역산업기획부(2025a). p.3.

평가지표는 세부 사업별로 상이하다. 여기에서는 산업맞춤형 공동훈련센터 성과평가 지표에 대해 살펴본다. 산업맞춤형 공동훈련센터에 대해서는 평균 실적 달성률, 훈련시간 대비 수료율, 협약기업의 훈련 참여율, 예산집행률, 훈련만족도, 수요조사 연계 수준, 과정개발 및 운영 수준, 자체 점검 결과, 부정수급 방지 노력 등을 공통적으로 평가한다. 선택 지표로는 채용예정자 훈련 실적, 협약기업 확보율, 협약기업 유지율, 과정 준수율, 소기업의

협약 참여율 등 5개 정량지표에서 2개 지표를 선택해야 하며, 지역특화과정 개설, 전담자 직무향상 노력, 전담자 직무향상 노력, 비전문 외국인력 특화 훈련 개설, 지역인자와와의 협력, 훈련성과 확산 등 5개 정성지표에서 1개 지표를, 안전관리 노력, 인프라 유지관리 노력, 50인 미만 소기업 참여 활성화, 네트워크 구성 노력, 인적자원관리 노력 등 5개 정성지표에서 1개 지표를 선택하는 등 총 4개 지표를 선택해야 한다(〈표 2-19〉 참조)(한국산업인력공단 지역산업기획부, 2025b).

〈표 2-19〉 산업맞춤형 공동훈련센터 성과평가 지표

구분	유형	지표	배점
공통지표	정량	평균 실적 달성률	20
		훈련시간 대비 수료율	5
		협약기업의 훈련 참여율	10
		예산집행률(예산 미집행)	5
		만족도	10
	정성	수요조사 연계	5
		과정개설 및 운영	5
		자체점검	5
		부정수급	5
선택지표	정량 (택2)	채용예정자훈련 실적(취업률)	10
		협약기업 확보율	10
		협약기업 유지율	10
		과정 준수율(계획-실행 일치도)	10

〈표 계속〉

구분	유형	지표	배점
	정성 A (택1)	소기업의 협약참여율	10
		지역특화과정	5
		전담자 직무향상	5
		비전문 외국인력 특화 훈련	5
		지역인자위 협력	5
		훈련성과 확산	5
	정성 B (택1)	안전관리	5
		인프라 유지관리	5
		50인 미만 소기업 참여 활성화	5
		네트워크 구성	5
		인적자원관리	5
가.감점지표	가점	Best of CHAMP Day 대회 입상	+2
	감점	예산 환수(예산 오집행)	-2
		필수과정 미이수	-2

자료: 한국산업인력공단 지역산업기획부(2025b). pp. 1~2. 연구진이 재구성.

확인한 바와 같이 평가지표는 공동훈련센터의 훈련수행 실적을 중심으로 구성되어 있는 가운데, 훈련 수혜자가 인지한 훈련의 품질을 평가하는 지표로 ‘만족도’ 지표가 있다. 만족도 지표에서는 참여기업 담당자가 인지한 만족도와 참여 훈련생이 인지한 만족도를 평가한다(〈표 2-20〉 참조). 평가문항들을 살펴보면 대부분이 반응평가를 측정하는 문항들로 구성되어 있음을 확인할 수 있다. 훈련 효과에 관한 문항들도 일부 존재하지만, 교육훈련과 성과 간 인과관계는 설문 응답자의 주관적 판단에 맡기고 있다.

〈표 2-20〉 컨소시엄 훈련 만족도 조사 문항

대상	구분	문항
참여 기업 담당자	기업 관리	• 공동훈련센터는 사업 참여기업의 권리와 의무 등 협약내용에 대해 잘 설명하였습니까? • 교육훈련 참여 전 공동훈련센터는 귀사에 필요한 교육훈련 수요를 잘 파악하였습니까? • 공동훈련센터로부터 귀사 훈련생의 전반적 훈련 결과(출결현황, 평가결과 등)에 대해 피드백을 잘 받으셨습니까?
	훈련 운영	• 교육훈련 프로그램 내용은 귀사가 원하는 내용으로 구성하였습니까?
	훈련 효과	• 교육훈련 참여 훈련생은 교육훈련 내용을 직무에 활용할 수 있다고 생각하십니까? • 교육훈련은 귀사의 생산성 향상에 도움이 되었다고 생각하십니까?
	전반적 만족도	• 교육훈련에 대해 기업 HRD(인사) 담당자로서 전반적으로 만족하십니까?
	지속적 참여	• 공동훈련센터가 제공하는 교육훈련 과정에 귀사의 근로자를 지속적으로 참여시킬 의사가 있습니까?
	추천 의향	• 귀사의 근로자가 참여한 공동훈련센터의 교육훈련을 다른 회사에 추천할 의향이 있습니까?
	추천 의향	• 교육훈련 프로그램을 주변인에게 추천할 의향이 있습니까?
참여 훈련생	훈련 환경	• 강의실 및 실습실은 교육훈련을 받기에 적합했습니까? • 교육훈련 과정에 적합한 장비/실습재료 등을 갖추고 있었습니까?
	훈련 운영	• 강사는 전문성을 갖추고 있었습니까? • 교육훈련 내용은 실제 업무에 필요한 기술 또는 지식이었습니까? • 교재는 교육훈련 내용을 이해하는 데 도움이 되었습니까? • 교육훈련시간은 적정했습니까?
	훈련 효과	• 교육훈련은 귀하의 직무능력 향상에 도움이 되었습니까? • 교육훈련은 귀하의 실제 업무에 적용할 수 있다고 생각하십니까?
	전반적 만족도	• 교육훈련에 전반적으로 만족하십니까?
	추천 의향	• 교육훈련 프로그램을 주변인에게 추천할 의향이 있습니까?
	추천 의향	• 교육훈련 프로그램을 주변인에게 추천할 의향이 있습니까?

자료: 한국산업인력공단 내부자료.

4. 일학습병행

일학습병행은 사업에 참여하는 '학습기업'이 청년 등을 '학습근로자'로 채용한 후 이론교육(Off-JT)과 현장훈련(OJT)을 병행하여 실시하고, 외부평가라고 일컫는 자격시험을 통과하는 경우 일학습병행 자격을 부여하는 사업이다. 일학습병행 역시 훈련단가와 훈련시간, 훈련인원에 비례하여 훈련비를 환급해주며, 이 외에도 전담자 인건비 등 운영비, 훈련시설·장비비, 프로그램 개발비 등 인프라 구축비용을 별도로 지원한다는 점이 컨소시엄과 유사하다.

일학습병행은 전문 훈련기관인 공동훈련센터 외에 학습기업에서도 현장훈련을 실시하기 때문에, 이에 대해서도 훈련비를 지원한다. 그뿐만 아니라 훈련비와 별개로 학습근로자에게 훈련을 직접적으로 제공하는 학습기업 소속 선임 근로자로서 '기업현장교사'에 대한 수당과 훈련행정 담당자로서 'HRD담당자'에 대한 수당을 지원하며, 훈련을 실시한 달에 대해 학습근로자 1명당 훈련장려금을 지원하고, 학습근로자가 일학습병행 자격을 취득하는 경우 외부평가 연계 성과금을 지원하는 등 기업의 참여 독려를 위한 다양한 지원이 제공되고 있다(한국산업인력공단 일학습지원국, 2025).

일학습병행은 크게 재학생 단계와 재직자 단계로 구분된다. 재학생 단계는 학교를 다니고 있는 학생이 졸업에 앞서 소속 학교에서의 이론교육(Off-JT)과 더불어 학습기업에 학습근로자로 채용되어 현장훈련(OJT)에 참여하는 훈련이다. 재직자 단계는 기업 재직자가 소속 기업에서의 현장훈련(OJT)과 더불어 공동훈련센터(대학 등 훈련기관)에서 이론교육(Off-JT)에 참여하는 훈련이다(〈표 2-21〉 참조). 즉 재학생 단계와 재직자 단계는 이론교육과 현장훈련을 병행한다는 점에서 훈련방법은 유사하다고 할 수 있으나, 훈련 참여자의 상황과 훈련의 속성을 들여다보면 재학생 단계는 청년층의 노동시장 이행 문제를

해결하기 위한 양성훈련으로서의 성격이 강한 반면, 재직자 단계는 재직자의 직무수준 고도화 또는 직무 전환을 위한 향상훈련으로서의 성격이 강하여, 엄밀하게는 두 제도는 목적성이 서로 다른 제도라고 이해할 수 있다.

〈표 2-21〉 일학습병행의 사업 유형별 주요 내용

사업 유형		주요 내용
재학생 단계	고교단계 (산학일체형 도제학교)	특성화고 재학 중인 2~3학년 학생 대상 1/1.5/2년간 훈련
	전문대 재학형	전문대 마지막 학년 재학생 대상 2개 학기 훈련
	4년제대 재학형	4년제 대학 마지막 학년 재학생 대상 2개 학기 훈련
재직자 단계	학위연계형	일학습병행 자격 취득과 동시에 공동훈련센터로부터 학위 취득(P-Tech, 경력개발 고도화 등)
	자격연계형	일학습병행 자격 취득 (학위 미연계)
	기업형	기업특화 훈련 (학위·자격 미연계)

주: 제도 이해 용이성 제고를 위해 원자료에 기초하여 연구자가 재구성하였으며, 실제 사업수행기관이 사용하는 사업명 및 사업 유형 구분은 본 표에 제시된 바와 상이할 수 있음.
자료: 한국산업인력공단 일학습지원국(2025). pp.318~335.

일학습병행에서는 매년 공동훈련센터가 사업을 얼마나 적절히 수행하고 있는지를 평가하며, 평가점수의 총합에 따라 절대평가 또는 상대평가 기준으로 5등급(S~D)을 부여하고, 그 결과를 차년도 예산지원 규모 산정 시에 반영한다(〈표 2-22〉 참조). 평가 방식은 매년 성과평가 편람에 따라 결정된다(한국산업인력공단 일학습지원국, 2025).

〈표 2-22〉 일학습병행 공동훈련센터 성과평가 등급 부여 기준

평가 방법	S등급	A등급	B등급	C등급	D등급
절대평가 방식	90점 이상	80점 이상 (90점 미만)	70점 이상 (80점 미만)	60점 이상 (70점 미만)	60점 미만
상대평가 방식	10%	20%	40%	20%	10%

자료: 한국산업인력공단 일학습지원국(2025). p.89.

평가지표는 크게 고교단계 일학습병행과 비고교단계 일학습병행으로 구분되어 제시되는데, 그 외에도 첨단산업아카데미, 일학습병행 특화대학 등 특화사업의 경우 다른 지표를 활용하기도 한다. 여기에서는 비고교단계 일학습병행 공동훈련센터 성과평가 지표에 대해 살펴본다.

비고교단계 일학습병행 공동훈련센터의 성과는 학습근로자 목표달성률, 학습근로자 훈련유지율, 신규 학습기업 참여율, 우량 학습기업 참여율, 외부평가 합격률 달성도, 학습기업 고용유지율, 학습기업 만족도, 학습근로자 만족도, 예산집행률, 학습근로자 및 학습기업에 대한 지원활동, 훈련운영 충실성, 품질관리 노력, 내부평가 운영 및 외부평가 지원 활동에 대해 평가한다(〈표 2-23〉 참조)(한국산업인력공단 일학습지원국, 2025).

〈표 2-23〉 비고교단계 일학습병행 공동훈련센터 성과평가 지표

구분	유형	지표	배점
공통지표	정량	학습근로자 목표달성률	15
		학습근로자 훈련유지율	15
		신규 학습기업 참여율	5
		우량 학습기업 참여율	10
		외부평가 합격률 달성도	15
		학습기업 고용유지율	5
		학습기업 만족도	5
		학습근로자 만족도	5
		예산집행률	5
	정성	지원활동	5
		훈련운영	5
		품질관리	5
		훈련평가	5

〈표 계속〉

64 기업 성과 향상을 위한 교육훈련 유효성 증진 전략

구분	유형	지표	배점
가-감점지표	가점	사업 관련 수상실적	최대 +5
		학습기업 고교단계 일학습병행 참여율	
		사전이론교육과정 모집 실적	
		구직자 취업 및 일학습병행 연계 실적	
	감점	학습기업 행정처분	최대 -5
		필수 교육과정	
		방문 모니터링 미실시 과정	

자료: 한국산업인력공단 일학습기획부(2025). p.3. 연구진이 재구성.

평가지표를 살펴보면 컨소시엄과 유사하게 공동훈련센터의 훈련수행 실적에 많은 배점이 할당되어 있지만, 훈련의 실질적 성과로 이해할 수 있는 몇몇 지표도 존재한다. 외부평가 합격률 달성도는 일학습병행 자격 취득을 위한 시험인 외부평가에 합격한 학습근로자의 비율을 의미한다. 일학습병행 훈련은 일학습병행 자격과 연계되어 있으므로 일학습병행 자격 취득률이 곧 훈련의 성과를 직접적으로 보여주는 지표라고 이해할 수 있지만, 재직자의 경우 이직 시에 자격보다는 경력 포트폴리오가 더욱 자주 활용되는 경향이 있고, 산업계에서 일학습병행 자격의 인지도와 통용성이 낮아 일학습병행 자격 취득 동기가 매우 약하다는 외부적 요인이 존재하기 때문에 외부평가 합격률이 훈련과정의 목표행동을 달성한 훈련생을 과소 추정할 수 있다는 한계를 지닌다. 학습기업 고용유지율은 학습근로자가 훈련 종료 후 학습기업에 취업하여 6개월간 머무르고 있는 비중을 보여주는 지표인데, 이는 미취업상태였던 재학생 단계 훈련생의 훈련성과를 보는 데에는 적합하나, 이미 학습기업에 취업상태였던 재직자 단계 훈련생의 훈련성과를 보는 데에는 적합하지 않을 수 있다. 한편 만족도의 경우 컨소시엄과 유사하게 참여기업 담당자가 인지한 만족도와 참여 훈련생이 인지한 만족도를 평가하는데, 평가문항들을 살펴보면 모두 반응평가를 측정하는 문항들로 구성되어 있다(〈표 2-24〉 참조).

〈표 2-24〉 일학습병행 훈련 만족도 조사 문항

대상	구분	문항
학습 근로자	제도참여 안내	• 귀하는 공동훈련센터(운영대학, 협회 등)로부터 참여하고 있는 (참여한) 훈련과정과 직무 및 학습근로자의 역할에 대해 충분한 안내를 받았습니까?
	훈련시설	• 귀하는 공동훈련센터(운영대학, 협회 등)의 교육훈련 시설(장비/ 기자재/실습재료)에 만족하십니까?
	훈련강사	• 공동훈련센터(운영대학, 협회 등)의 강사는 훈련내용에 대해 전문성을 갖추고 훈련을 진행하였다고 생각하십니까?
	훈련내용	• 공동훈련센터(운영대학, 협회 등)에서 실시하고 있는(실시한) 현장외훈련(Off-JT)의 내용이 귀하의 기업 내 직무역량 강화에 도움이 되었다고 생각하십니까?
	훈련지원	• 귀하는 훈련 진행 중 공동훈련센터(운영대학, 협회 등)가 제공한 훈련관리 지원(면담, 학습활동서 작성 요령 등)에 대해 만족하십니까?
	현장외훈련 (Off-JT) 만족도	• 귀하는 공동훈련센터(운영대학, 협회 등)에서 진행하는 현장외 훈련(Off-JT)에 전반적으로 만족하십니까?
	사업만족도	• 학습근로자 입장에서 일학습병행에 대하여 어느 정도 만족하십니까?
학습 기업	제도참여 안내	• 귀사는 공동훈련센터(운영대학, 협회 등)로부터 일학습병행의 취지 및 참여하는 기업의 역할(학습 근로자와의 근로계약, 4대보험 가입, 현장훈련실시, 비용신청 등)에 대해 충분한 안내를 받았습니까?
	현장외훈련 (Off-JT)운영	• 귀사의 학습근로자를 대상으로 한 공동훈련센터(운영대학, 협회 등)의 현장외훈련(Off-JT) 운영에 만족하십니까?
	현장외훈련 (Off-JT) 내용	• 귀사의 학습근로자를 대상으로 한 공동훈련센터(운영대학, 협회 등)의 현장외훈련(Off-JT)은 학습근로자의 직무역량 강화에 도움이 되었다고 생각하십니까?
	현장훈련 (OJT) 컨설팅 제공	• 귀사의 일학습병행 현장훈련(OJT) 운영과 관련하여 공동훈련센터(운영대학, 협회 등)의 컨설팅 제공(현장방문, 전화안내 등)에 대해 만족하십니까?
	현장훈련 (OJT) 훈련 관리 지원	• 귀사의 일학습병행 현장훈련(OJT) 운영과 관련하여 공동훈련센터(운영대학, 협회 등)의 훈련관리 지원(학습도구, 면담, 평가관리 지원, HRD-Net 관리 등)에 대해 만족하십니까?
	지속적 참여	• 귀사는 공동훈련센터(운영대학, 협회 등)의 협약기업으로서 일학습병행에 지속적으로 참여할 의사가 있습니까?
	사업만족도	• 사업주 입장에서 일학습병행에 대하여 어느 정도 만족하십니까?

자료: 한국산업인력공단 내부자료.

5. 소결

기업 교육훈련 지원제도들을 검토한 시사점을 정리하면 다음과 같다.

사업주훈련, 특히 위탁훈련은 기업의 자율에 맡긴 훈련으로 참여 허들이 낮지만, 재직자 대상 훈련에 대한 성과 관리는 지나치게 느슨하다. 이는 수요자 만족도만을 확인하는 데 그치며, 평가 배점도 낮고 환류 체계가 미약하다. 또한 평가가 주관적 지표에 의존하여, 훈련이 실제로 역량 향상이나 조직 성과에 기여했는지를 객관적으로 확인하기 어렵다. 자체훈련의 경우 훈련이 정상적으로 운영되기만 하면 허용되는 구조로, 질적 관리가 사실상 부재하다고 볼 수 있다.

S-OJT는 다른 사업에 비해 상대적으로 진일보한 평가 체계를 갖추고 있다. 만족도(Level 1), 성취도(Level 2), 현업적용도(Level 3) 등 다층적 평가를 수행함으로써 훈련의 효과를 보다 종합적으로 파악하려는 시도를 하고 있다. 그러나 이러한 평가 결과는 환류로 이어지지 않는다. 높은 성과를 달성한 기업에 대한 교강사 비용 초과 지급이나 과정개발 외부 전문가 인센티브 등의 보상 체계가 부재하여, 기업이나 훈련기관이 성과를 제고하고자 하는 동기가 발생하지 않는다. 또한 성과 분석을 기업이 자체적으로 수행하므로 객관성 문제도 존재한다. 결국 평가는 하되, 그 결과가 실질적 개선으로 이어지지 않는 형식적 평가에 그치고 있다.

컨소시엄 사업은 만족도 평가를 통해 일부 훈련의 성과를 추적하고 있으나, 여러 가지 한계가 있다. 첫째, 만족도의 평가 배점이 매우 낮아 실질적인 영향력이 미미하다. 둘째, 대부분의 평가가 반응평가(만족도) 수준에 머물러 있다. 셋째, 교육훈련의 생산성 향상 기여나 직무수행능력 향상 기여 같은 결과 지표를 측정하기는 하지만, 이는 응답자의 주관적 인식에 의존할 뿐 기

업의 성과 향상이 교육훈련에 따른 것인가에 대한 과학적 근거가 부족하다. 넷째, 이러한 한계를 감안하더라도 만족도 외에 기업 담당자가 응답한 생산성 기여(결과평가)와 훈련 참여자가 응답한 현업적용도가 공동훈련센터 평가에서 차지하는 비중이 지나치게 낮다. 결국 공동훈련센터는 훈련 실적(양적 지표)으로 평가받고, 질적 성과는 거의 반영되지 않는 구조이다.

일학습병행은 일학습병행 자격 취득률이라는 객관적 지표를 활용한다는 점에서 다른 사업과 차별화되며, 실제로 이 지표의 배점이 높다. 그러나 이 지표가 훈련의 실질적 성과를 적절히 반영하는지에 대해서는 의문이 있다. 가장 큰 문제는 일학습병행 자격의 산업계 인지도와 통용성이 매우 낮다는 점이다. 특히 재직자의 경우 이직 시 자격증보다는 경력 포트폴리오를 활용하는 경향이 강할 뿐만 아니라, 이미 필요한 자격증을 보유한 경우도 많아 일학습병행 자격 취득 동기가 매우 낮다. 재학생 단계는 취업을 위해 자격의 매력이 있으나, 재직자 단계에서는 자격 취득보다 실질적인 생산성 향상으로 훈련 성과가 입증되어야 한다. 그러나 실제로는 학습기업 만족도와 학습 근로자 만족도 중심의 반응평가에 머물러 있어 객관적 성과 측정이 부재하다. 학습기업 고용유지율 지표는 미취업 상태였던 재학생에게는 적합하나, 이미 취업 상태인 재직자에게는 적합하지 않다는 한계도 있다.

현행 정부 지원 훈련사업들의 평가 체계를 종합하면, 공통적으로 다음과 같은 구조적 한계가 발견된다. 첫째, 질적 성과보다 양적 실적 중심의 평가가 이루어지고 있다. 대부분의 사업에서 훈련 이수 인원, 시간, 과정 수 등 양적 지표에 높은 배점이 할당되어 있고, 실질적인 훈련 성과를 보여주는 질적 지표는 배점이 매우 낮거나 형식적으로만 측정된다. 이는 훈련기관과 기업이 '많이 하는 것'에는 집중하지만, '잘하는 것'에는 상대적으로 관심을 두지 않게 만드는 구조적 문제를 야기한다.

둘째, 평가가 반응평가(만족도) 중심으로 편중되어 있다. Kirkpatrick의 4단계 평가 모형에서 Level 1(반응)에 해당하는 만족도 조사에 대부분의 평가가 집중되어 있으며, Level 2(학습), Level 3(행동 변화), Level 4(결과)로 갈수록 평가가 미흡하거나 아예 부재하다. 또한 S-OJT가 다층적 평가를 시도하고 있으나, 컨소시엄과 일학습병행은 형식적으로 결과 지표를 수집할 뿐 실질적인 성과 측정은 이루어지지 않고 있다.

셋째, 평가의 과학성과 객관성이 부족하다. 방법론적 측면에서 생산성 향상이나 직무수행능력 향상 같은 결과 지표를 측정하더라도, 이것이 실제로 교육훈련으로 인한 것인지를 과학적으로 규명하지 않고 응답자의 주관적 인식에만 의존한다. 기업이나 훈련기관이 자체적으로 성과를 평가하고 보고하는 구조에서는 긍정적으로 보고하려는 유인이 작동하여 객관성이 저하될 수 있다.

넷째, 성과 환류가 부족하다. 대부분의 사업에서 훈련 성과를 평가하여 훈련기관이나 공동훈련센터 평가에 반영하는 환류 체계가 존재하기는 하지만, 훈련 성과 평가가 차지하는 배점이 매우 낮아 실질적인 영향력은 미미하다. S-OJT처럼 다층적 성과 측정을 하더라도, 그 결과에 따른 의미 있는 차등적 보상이나 제재가 이루어지지 않으면, 기업이나 훈련기관이 성과 향상을 위해 적극적으로 노력할 동기가 발생하지 않는다. 현재 구조는 훈련 실적(양적 지표)에 높은 배점이 할당되어 있고 질적 성과는 낮은 배점으로 형식적으로만 반영되므로, 결국 '많이 하기'는 보상받지만 '잘하기'는 충분히 보상받지 못하는 구조를 이루고 있다.

제3장

기업의 교육훈련 유효성 증진 전략 활용 실태조사

제1절 실태조사 개요

제2절 실태조사 결과

제3장 | 기업의 교육훈련 유효성 증진 전략 활용 실태조사

제1절 실태조사 개요

1. 실태조사지 개발

기업의 교육훈련 유효성 증진 전략 활용 실태를 조사하기에 앞서 조사에서 활용될 실태조사지를 개발하였다. 실태조사를 위해 첫째, 문항의 초안을 개발하였다. Wick 외(2012)가 혁신적 기업 교육을 위한 원칙으로서 제시한 6D(Six Disciplines) 모형의 구성요소와 Park(2011)이 제시한 교육훈련 전·중·후에 각 이해관계자가 수행해야 할 학습전이 촉진 전략에 기초하여 프로그램 기획 및 설계 단계, 프로그램 운영 준비 단계, 프로그램 운영 단계, 프로그램 평가 단계, 현업적용 단계 등 각 5개의 단계에서 기업 교육훈련 유효성 증진을 위한 활동들을 정리하였다. 이를 토대로 프로그램 기획 및 설계 단계 9개 문항, 프로그램 운영 준비 단계 7개 문항, 프로그램 운영 단계 8개 문항, 프로그램 평가 단계 10개 문항, 현업적용 단계 8개 문항 등 총 42개의 문항을 작성하였다.

둘째, 전문가 검토를 통해 문항을 수정·보완하였다. HRD 전공 교수 4명, 기업 HRD 담당자 3명, 중소기업 HRD 연구자 1명 등 총 8명을 대상으로 전문가 검토를 수행하였고, 이를 통해 HRD 담당자가 이해하기 어려운 문항을 수정하고, 기업에서 실제 수행하고 있거나 수행할 수 있는 여지가 있는 활동들을 묘사하는 문항들을 추가하였다. 다양한 문항이 서로 매우 유사한 행위를 묘사하고 있는 경우에는 문항을 다른 문항에 통합하거나 삭제하였다.

결과적으로 프로그램 기획 및 설계 단계 10개 문항, 프로그램 운영 준비 단계 8개 문항, 프로그램 운영 단계 6개 문항, 프로그램 평가 단계 6개 문항, 현업적용 단계 7개 문항이 도출되었으며, 여기에 기존 프로그램 평가 단계에서 함께 다루어졌던 단계별 프로그램 성과 평가 활동에 대한 구체적인 정보를 얻기 위해 해당 문항들을 프로그램 성과 평가 실태라는 별도의 영역으로 분리하여 7개 문항으로 구성하는 등 총 44개의 문항이 도출되었다. 해당 문항들에 대해서는 중요도와 현재 수준을 각각 5점 리커트(Likert) 척도 형식으로 응답하도록 하였으며, 프로그램 성과 평가 실태 문항의 경우 현재 수준에 응답하기에 앞서 최근 2년간 수행 여부를 응답하도록 하였다. 이에 더해 응답자가 인지하고 있는 자사 교육훈련의 전반적 수준에 관한 문항 1개를 추가하였다. 해당 문항은 0~100점 사이의 자연수로 응답하도록 하였다. 실태조사에 활용된 문항을 단계별로 제시하면 <표 3-1>과 같다.

〈표 3-1〉 실태조사에 활용된 단계별 문항

단계	문항
프로그램 기획 및 설계	교육을 기획함에 앞서 회사가 겪는 경영상의 문제점이나 이슈를 고려한다.
	회사/팀/구성원의 성과 개선을 위한 교육훈련 실시에 앞서, 그 성과 문제의 원인이 구성원의 역량 부족 때문인지를 신중히 검토한다.
	회사/팀/구성원의 성과 개선을 위한 해결 방안으로 교육훈련뿐만 아니라 교육 외적 해결책(업무 프로세스 개선, 보상체계 변경, 자원 재배치 등)을 함께 검토한다.
	회사의 미션, 철학, 가치 및 목표 등과 연계될 수 있도록 교육 목표와 내용을 수립한다.
	교육 목표 및 내용 설계를 위해 현장 전문가 또는 관리자 등 주요 이해관계자의 의견을 수렴한다.
	교육 기획·설계 시 해당 교육에 적합한 참여 대상이 누구인지를 명확히 규정한다.
	교육 내용과 관련된 교육생의 역량 수준을 사전에 파악하고, 이를 교육에 반영한다.
	교육을 통해 무엇이 얼마나 개선되어야 할 것인지, 구체적이고 측정 가능한 성과 지표를 설정한다.
프로그램 운영 준비	학습 목표 및 교육생의 특성을 고려하여 효과적인 교육 방법을 모색한다.
	현실성 있는 교육을 위해 자주 발생하는 업무 상황을 교육 내용에 포함한다.
	교육 프로그램에 적합한 대상이 참여하도록 한다.
	교육생의 동기부여를 위해 교육의 목표와 내용, 의미, 가치, 기대효과 등을 구체적으로 제공한다.
	교육 내용과 관련된 교육생의 사전 역량 수준을 확인한다(사전 평가·검사).
	교육생에게 학습 지침 혹은 학습매뉴얼 등을 제공한다.
	교육이 이루어지는 환경은 실제 업무 환경(예: 소프트웨어·기기·설비 등)과 유사하도록 설계한다.
	교육생이 참여하는 교육의 목적과 중요성, 기대 성과를 교육생의 상사에게 공식적으로 안내한다.
프로그램 운영	교육생의 상사에게 교육을 받는 중에 업무에서 벗어나 교육에 몰입할 수 있도록 사전에 협조를 요청한다.
	교육생의 상사에게 교육에서 배운 내용을 업무에 적용하기 위한 계획 수립을 요청한다.
	오리엔테이션을 통해 교육생에게 교육목표를 명확히 제시한다.
	교육 내용을 설계 단계에서 계획한 바를 충실히 고려하여 전개한다.
	교육 방법을 설계 단계에서 의도한 바를 충실히 고려하여 운영한다.
	교육생에게 충분한 참여기회(실습, 토론, 발표 등)와 피드백을 제공한다.
	교육생이 배운 내용을 업무에 어떻게 적용할 것인지를 검토할 시간을 제공한다.
	교육생이 교육에 적극적으로 참여하고 있는지 직간접적으로 모니터링한다.

〈표 계속〉

74 기업 성과 향상을 위한 교육훈련 유효성 증진 전략

단계	문항
프로그램 평가 및 개선	교육 프로그램이 효과가 있었는지를 합리적으로 평가한다.
	교육이 끝난 직후, 교육생으로부터 교육 내용, 학습환경 및 강사 등에 대한 피드백 의견을 수집한다.
	일정 기간 경과 후, 교육 내용 및 현업 적용과 관련된 피드백 의견을 수집한다.
	교육생이 작성한 피드백 내용을 향후 교육훈련 기획에 적극 반영한다.
	교육 성과에 영향을 미치는 요인을 분석한다.
	교육 프로그램을 기획 및 실행한 원인이 되었던 성과 문제가 해결되었는지 평가한다.
참여자들의 현업 전이 촉진	교육에서 배운 내용을 업무에 적용할 수 있도록 필요한 정보·자료, 업무 보조 도구(Tool) 등을 지원한다.
	교육 종료 후 일정 기간 경과 후, 현업적용 독려를 위해 교육생들에게 교육 목표를 상기시킨다.
	현업적용도가 높은 교육생이 적절한 보상(또는 인정)을 받을 수 있도록 한다.
	교육생-강사, 교육생 간 커뮤니케이션 채널(온라인 게시판, 메신저 채팅방 등)을 확보·운영한다.
	현업 적용을 어려워하는 교육생들을 위해 추가적인 교육 기회(보수교육 등)를 제공한다.
	교육생에게 추천할 만한 관련 교육을 안내한다.
	교육생 상사에게 교육생이 배운 내용을 업무에 적용할 수 있도록 협조를 요청한다.

2. 실태조사 개요

개발된 실태조사지를 토대로 기업의 교육훈련 유효성 증진 전략 활용 실태를 조사하기 위해 설문조사를 실시하였다. 설문조사는 2025년 8월 25일부터 11월 27일까지 진행되었으며, 설문조사 외부 용역업체의 온라인 설문조사 플랫폼을 활용하여 응답 자료를 수집하였다.

설문조사 결과, 총 166개 기업 교육훈련 담당자의 응답 자료가 수집되었다. 응답자 소속 기업의 일반적 특성은 다음과 같다. 소재지를 살펴보면, 수도권

소재 기업이 61.4%, 비수도권 소재 기업이 38.6%로 나타났다. 산업을 살펴보면, 제조업 기업이 79.5%, 비제조업 기업이 20.5%로 나타났다. 종사자 규모를 살펴보면, 300인 미만 기업이 63.3%, 300인 이상이 36.7%로 나타났다.

〈표 3-2〉 응답 기업의 일반적 특성

구분		사례 수(개소)	비율(%)
소재지	비수도권	64	38.6
	수도권	102	61.4
산업	비제조업	34	20.5
	제조업	132	79.5
종사자 규모	300인 미만	105	63.3
	300인 이상	61	36.7
전체		166	100.0

본 연구에서는 각 교육훈련 수행 단계의 활동이 교육훈련의 유효성에 미치는 영향을 확인하도록 하였다. 따라서 분석에 앞서 교육훈련 수행 단계별 활동들이 해당 단계의 단일 요인으로 구조화될 수 있는지를 우선적으로 검증하였다. 이를 위해 각 단계 활동들을 구성 지표로 설정하여 확인적 요인분석을 실시하고, 측정 도구의 타당성 및 신뢰성을 검증하였다.

확인적 요인 분석 결과, 모형 적합도 지수를 먼저 살펴보면, Q 값(χ^2/df)이 2.305로 3.0에 미달하고, CFI와 TLI가 0.8을 초과하며, SRMR이 0.05 미만, RMSEA가 0.1 미만이고, 모든 관측 변수의 표준화 계수가 0.5 이상이므로 수용할 수 있는 모형이라 판단할 수 있다(이학식, 임지훈, 2009; Abedi et al., 2015; Browne & Cudeck, 1993; Doll & Xia, 1997; Hu & Bentler, 1999; Kline, 2005; MacCallum et al., 1996; Marsh et al., 2004; Niemand & Mai, 2018). 참고로 각 변인의 신뢰도(McDonald's ω)를 산출한 결과, ‘프

로그래밍 기획 및 설계' 0.947, '프로그램 운영 준비' 0.912, '프로그램 운영' 0.928, '프로그램 평가 및 개선' 0.927, '참여자들의 현업 전이 촉진' 0.918로 모두 우수하였다⁸⁾(〈표 3-3〉 참조).

〈표 3-3〉 확인적 요인 분석 결과

Factor	Indicator	Estimate	SE	Z	p	Stand. Estimate
프로그램 기획 및 설계	a1b1	1.000 ^a	-	-	-	0.711
	a1b2	1.165	0.114	10.220	< 0.001	0.800
	a1b3	1.176	0.116	10.130	< 0.001	0.797
	a1b4	1.200	0.121	9.910	< 0.001	0.778
	a1b5	1.205	0.117	10.270	< 0.001	0.812
	a1b6	1.115	0.112	9.990	< 0.001	0.789
	a1b7	1.176	0.114	10.370	< 0.001	0.821
	a1b8	1.168	0.111	10.490	< 0.001	0.830
	a1b9	1.239	0.114	10.920	< 0.001	0.864
	a1b10	1.167	0.113	10.340	< 0.001	0.819
프로그램 운영 준비	a2b1	1.000 ^a	-	-	-	0.688
	a2b2	1.249	0.122	10.210	< 0.001	0.843
	a2b3	1.100	0.122	9.030	< 0.001	0.753
	a2b4	1.187	0.130	9.150	< 0.001	0.750
	a2b5	1.079	0.125	8.610	< 0.001	0.708
	a2b6	1.199	0.125	9.610	< 0.001	0.804
	a2b7	1.209	0.136	8.880	< 0.001	0.729
	a2b8	1.242	0.135	9.200	< 0.001	0.763

〈표 계속〉

8) 신뢰도를 확인할 때 전통적으로 사용되고 있는 Cronbach's α 는 측정 항목의 개수가 계수에 영향을 미치고, 동일 요인, 동일 적재량이라는 다소 비현실적인 가정을 전제한다는 단점이 있음. 이러한 한계를 극복하기 위해 제안된 McDonald's ω 는 동일 요인, 동일 적재량이 아님을 가정하고, 측정 항목 개수의 영향을 받지 않는다는 점에서 더 현실적인 계수로 인정받고 있음(김대영, 이민영, 2023; Hayes & Coutts, 2020; Zinbarg et al., 2005).

Factor	Indicator	Estimate	SE	Z	p	Stand. Estimate
프로그램 운영	a3b1	1.000 ^a	-	-	-	0.819
	a3b2	0.929	0.067	13.830	< 0.001	0.865
	a3b3	0.958	0.067	14.280	< 0.001	0.885
	a3b4	0.926	0.073	12.680	< 0.001	0.828
	a3b5	0.909	0.075	12.150	< 0.001	0.804
	a3b6	0.924	0.077	12.010	< 0.001	0.791
프로그램 평가 및 개선	a4b1	1.000 ^a	-	-	-	0.812
	a4b2	0.950	0.091	10.470	< 0.001	0.715
	a4b3	1.114	0.085	13.150	< 0.001	0.845
	a4b4	1.053	0.077	13.590	< 0.001	0.865
	a4b5	1.031	0.076	13.540	< 0.001	0.865
	a4b6	1.049	0.079	13.370	< 0.001	0.860
참여자들의 현업 전이 촉진	a5b1	1.000 ^a	-	-	-	0.773
	a5b2	1.112	0.091	12.250	< 0.001	0.861
	a5b3	1.119	0.097	11.490	< 0.001	0.819
	a5b4	1.038	0.099	10.510	< 0.001	0.756
	a5b5	1.041	0.095	10.920	< 0.001	0.792
	a5b6	0.927	0.100	9.290	< 0.001	0.693
	a5b7	1.099	0.096	11.420	< 0.001	0.819

주: 1) ^a : fixed parameter

2) 모형 적합도: $\chi^2 = 1427$; $df = 619$; $p < 0.001$; CFI = 0.863; TLI = 0.853; SRMR = 0.046; RMSEA = 0.089 (0.083 ~ 0.095)

제2절 실태조사 결과

1. 단계별 활동 실행 수준

단계별 활동 실행 수준을 영역별로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 교육훈련 ‘프로그램 기획 및 설계 단계’의 활동들은 긍정 응답 범위가 24.7 ~ 45.2%(평균 33.6%), 부정 응답 범위가 15.7 ~ 30.7%(평균 23.3%)였다.⁹⁾

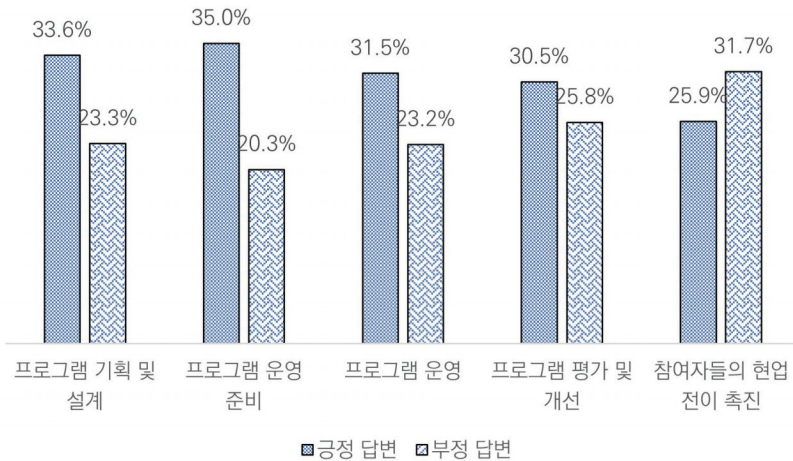
둘째, ‘프로그램 운영 준비 단계’의 활동들은 긍정 응답 범위가 22.3 ~ 55.4%(평균 35.0%), 부정 응답 범위가 9.0 ~ 28.3%(평균 20.3%)였다.

셋째, ‘프로그램 운영 단계’의 활동들은 긍정 응답 범위가 28.3 ~ 35.5%(평균 31.5%), 부정 응답 범위가 19.3 ~ 27.1%(평균 23.2%)였다.

넷째, ‘프로그램 평가 및 개선 단계’의 활동들은 긍정 응답 범위가 23.7 ~ 41.0%(평균 30.5%), 부정 응답 범위가 19.9 ~ 30.1%(평균 25.8%)였다.

마지막으로, ‘참여자들의 현업 전이 촉진 단계’의 활동들은 긍정 응답 범위가 20.5 ~ 33.1%(평균 25.9%), 부정 응답 범위가 23.5 ~ 45.8%(평균 31.7%)였다(〈표 3-4〉 참조).

9) 여기서 긍정 응답은 ‘④ 잘하고 있음’과 ‘⑤ 매우 잘하고 있음’에 응답한 것을, 부정 응답은 ‘① 전혀 못하고 있음’과 ‘② 못하고 있음’에 응답한 것을 각기 합산한 것임.

[그림 3-1] 단계별 활동 실행 수준에 대한 긍정·부정 응답 비율 평균

단계별로 부정적 응답 비율과 긍정적 응답 비율이 각기 많은 활동들을 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 교육훈련 프로그램 기획 및 설계 단계의 활동 가운데 부정 응답 답변이 가장 많은 활동은 ‘(8) 교육을 통해 무엇이 얼마나 개선되어야 할 것인지, 구체적이고 측정 가능한 성과 지표를 설정한다.’(30.7%)이고, 긍정 응답 답변이 가장 많은 활동은 ‘(6) 교육 기획·설계 시 해당 교육에 적합한 참여 대상이 누구인지를 명확히 규정한다.’(45.2%)이다.

둘째, 프로그램 운영 준비 단계의 활동 가운데 부정 응답 답변이 가장 많은 활동은 ‘(3) 교육 내용과 관련된 교육생의 사전 역량 수준을 확인한다(사전 평가·검사).’(28.3%)이고, 긍정 응답 답변이 가장 많은 활동은 ‘(1) 교육 프로그램에 적합한 대상이 참여하도록 한다.’(55.4%)이다.

셋째, 프로그램 운영 단계의 활동 가운데 부정 응답 답변이 가장 많은 활동은 ‘(4) 교육생에게 충분한 참여기회(실습, 토론, 발표 등)와 피드백을 제공한다.’(27.1%)이고, 긍정 응답 답변이 가장 많은 활동은 ‘(1) 오리엔테이션을

통해 교육생에게 교육목표를 명확히 제시한다.’(35.5%)이다.

넷째, 프로그램 평가 및 개선 단계의 활동 가운데 부정 응답 답변이 가장 많은 활동은 ‘(6) 교육 프로그램을 기획 및 실행한 원인이 되었던 성과 문제가 해결되었는지 평가한다.’(30.1%)이고, 긍정 응답 답변이 가장 많은 활동은 ‘(2) 교육이 끝난 직후 교육생으로부터 교육 내용, 학습 환경 및 강사 등에 대한 피드백 의견을 수집한다.’(41.0%)이다.

마지막으로, 참여자들의 현업 전이 촉진 단계의 활동 가운데 부정 응답 답변이 가장 많은 활동은 ‘(4) 교육생-강사, 교육생 간 커뮤니케이션 채널(온라인 게시판, 메신저 채팅방 등)을 확보·운영한다.’(45.8%)이고, 긍정 응답 답변이 가장 많은 활동은 ‘(1) 교육에서 배운 내용을 업무에 적용할 수 있도록 필요한 정보·자료, 업무 보조 도구(Tool) 등을 지원한다.’(33.1%)이다(〈표 3-4〉 참조).

〈표 3-4〉 단계별 각 활동 실행 현황

단계	활동	구분	전혀 못하고 있음	못하고 있음	보통	잘하고 있음	매우 잘하고 있음
교육훈련 프로그램 기획 및 설계	1) 교육을 기획함에 앞서 회사가 겪는 경영상의 문제점이나 이슈를 고려한다.	N %	11 6.6%	23 13.9%	83 50.0%	40 24.1%	9 5.4%
	2) 회사/팀/구성원의 성과 개선을 위한 교육훈련 실시에 앞서, 그 성과 문제의 원인이 구성원의 역량 부족 때문인지를 신중히 검토한다.	N %	14 8.4%	28 16.9%	77 46.4%	40 24.1%	7 4.2%
	3) 회사/팀/구성원의 성과 개선을 위한 해결 방안으로 교육훈련뿐만 아니라 교육 외적 해결책(업무 프로세스 개선, 보상체계 변경, 자원 재배치 등)을 함께 검토한다.	N %	14 8.4%	30 18.1%	67 40.4%	50 30.1%	5 3.0%
	4) 회사의 미션, 철학, 가치 및 목표 등과 연계될 수 있도록 교육 목표와 내용을 수립한다.	N %	11 6.6%	35 21.1%	64 38.6%	44 26.5%	12 7.2%
	5) 교육 목표 및 내용 설계를 위해 현장 전문가 또는 관리자 등 주요 이해관계자의 의견을 수렴한다.	N %	9 5.4%	26 15.7%	64 38.6%	55 33.1%	12 7.2%
	6) 교육 기획·설계 시 해당 교육에 적합한 참여 대상이 누구인지를 명확히 규정한다.	N %	4 2.4%	22 13.3%	65 39.2%	57 34.3%	18 10.8%
	7) 교육 내용과 관련된 교육생의 역량 수준을 사전에 파악하고 이를 교육에 반영한다.	N %	7 4.2%	32 19.3%	70 42.2%	46 27.7%	11 6.6%
	8) 교육을 통해 무엇이 얼마나 개선되어야 할 것인지, 구체적이고 측정 가능한 성과 지표를 설정한다.	N %	10 6.0%	41 24.7%	74 44.6%	34 20.5%	7 4.2%

〈표 계속〉

단계	활동	구분	전혀 못하고 있음	못하고 있음	보통	잘하고 있음	매우 잘하고 있음
교육훈련 프로그램 운영 준비	9) 학습 목표 및 교육생의 특성을 고려하여 효과적인 교육 방법을 모색한다.	N %	8 4.8%	29 17.5%	76 45.8%	41 24.7%	12 7.2%
	10) 현실성 있는 교육을 위해 자주 발생하는 업무 상황을 교육 내용에 포함한다.	N %	9 5.4%	23 13.9%	76 45.8%	47 28.3%	11 6.6%
	1) 교육 프로그램에 적합한 대상이 참여하도록 한다.	N %	5 3.0%	10 6.0%	59 35.5%	76 45.8%	16 9.6%
	2) 교육생의 동기부여를 위해 교육의 목표와 내용, 의미, 가치, 기대효과 등을 구체적으로 제공한다.	N %	8 4.8%	24 14.5%	80 48.2%	47 28.3%	7 4.2%
	3) 교육 내용과 관련된 교육생의 사전 역량 수준을 확인한다(사전 평가·검사).	N %	10 6.0%	37 22.3%	82 49.4%	33 19.9%	4 2.4%
	4) 교육생에게 학습 지침 혹은 학습매뉴얼 등을 제공한다.	N %	6 3.6%	29 17.5%	70 42.2%	48 28.9%	13 7.8%
	5) 교육이 이루어지는 환경은 실제 업무 환경(예: 소프트웨어·기기·설비 등)과 유사하도록 설계한다.	N %	8 4.8%	26 15.7%	79 47.6%	44 26.5%	9 5.4%
	6) 교육생이 참여하는 교육의 목적과 중요성, 기대 성과를 교육생의 상사에 게 공식적으로 안내한다.	N %	9 5.4%	25 15.1%	83 50.0%	42 25.3%	7 4.2%
	7) 교육생의 상사에게 교육을 받는 중에 업무에서 벗어나 교육에 몰입할 수 있도록 사전에 협조를 요청한다.	N %	9 5.4%	18 10.8%	66 39.8%	56 33.7%	17 10.2%
	8) 교육생의 상사에게 교육에서 배운 내용을 업무에 적용하기 위한 계획 수립을 요청한다.	N %	13 7.8%	33 19.9%	74 44.6%	38 22.9%	8 4.8%

〈표 계속〉

단계	활동	구분	전혀 못하고 있음	못하고 있음	보통	잘하고 있음	매우 잘하고 있음
교육훈련 프로그램 운영	1) 오리엔테이션을 통해 교육생에게 교육목표를 명확히 제시한다.	N %	12 7.2%	24 14.5%	71 42.8%	42 25.3%	17 10.2%
	2) 교육 내용을 설계 단계에서 계획한 바를 충실히 고려하여 전개한다.	N %	10 6.0%	22 13.3%	84 50.6%	41 24.7%	9 5.4%
	3) 교육 방법을 설계 단계에서 의도한 바를 충실히 고려하여 운영한다.	N %	10 6.0%	24 14.5%	79 47.6%	45 27.1%	8 4.8%
	4) 교육생에게 충분한 참여기회(실습, 토론, 발표 등)와 피드백을 제공한다.	N %	9 5.4%	36 21.7%	68 41.0%	45 27.1%	8 4.8%
	5) 교육생이 배운 내용을 업무에 어떻게 적용할 것인지를 검토할 시간을 제 공한다.	N %	11 6.6%	31 18.7%	77 46.4%	37 22.3%	10 6.0%
	6) 교육생이 교육에 적극적으로 참여하고 있는지 직간접적으로 모니터링한다.	N %	11 6.6%	31 18.7%	72 43.4%	40 24.1%	12 7.2%
교육훈련 프로그램 평가 및 개선	1) 교육 프로그램이 효과가 있었는지를 합리적으로 평가한다.	N %	10 6.0%	25 15.1%	72 43.4%	46 27.7%	13 7.8%
	2) 교육이 끝난 직후, 교육생으로부터 교육 내용, 학습환경 및 강사 등에 대 한 피드백 의견을 수집한다.	N %	11 6.6%	22 13.3%	65 39.2%	47 28.3%	21 12.7%
	3) 일정 기간경과 후, 교육 내용 및 현업적용과 관련된 피드백 의견을 수집한다.	N %	16 9.6%	34 20.5%	68 41.0%	36 21.7%	12 7.2%
	4) 교육생이 작성한 피드백 내용을 향후 교육훈련 기획에 적극 반영한다.	N %	13 7.8%	27 16.3%	77 46.4%	40 24.1%	9 5.4%

〈표 계속〉

단계	활동	구분	전혀 못하고 있음	못하고 있음	보통	잘하고 있음	매우 잘하고 있음
교육훈련 참여자들의 현업 전이 촉진	5) 교육 성과에 영향을 미치는 요인을 분석한다.	N	15	34	78	33	6
		%	9.0%	20.5%	47.0%	19.9%	3.6%
	6) 교육 프로그램을 기획 및 실행한 원인이 되었던 성과 문제가 해결되었는 지 평가한다.	N	14	36	75	33	8
		%	8.4%	21.7%	45.2%	19.9%	4.8%
	1) 교육에서 배운 내용을 업무에 적용할 수 있도록 필요한 정보·자료, 업무 보조 도구(Tool) 등을 지원한다.	N	13	26	72	48	7
		%	7.8%	15.7%	43.4%	28.9%	4.2%
	2) 교육 종료 후 일정 기간 경과 후, 현업적용 독려를 위해 교육생들에게 교 육 목표를 상기시킨다.	N	14	32	81	30	9
		%	8.4%	19.3%	48.8%	18.1%	5.4%
	3) 현업적용도가 높은 교육생이 적절한 보상(또는 인정)을 받을 수 있도록 한다.	N	18	41	70	28	9
		%	10.8%	24.7%	42.2%	16.9%	5.4%
	4) 교육생-강사, 교육생 간 커뮤니케이션 채널(온라인 게시판, 메신저 채팅방 등)을 확보·운영한다.	N	20	56	56	27	7
		%	12.0%	33.7%	33.7%	16.3%	4.2%
	5) 현업적용을 어려워하는 교육생들을 위해 추가적인 교육 기회(보수교육 등)를 제공한다.	N	19	34	77	30	6
		%	11.4%	20.5%	46.4%	18.1%	3.6%
	6) 교육생에게 추천할 만한 관련 교육을 안내한다.	N	15	35	67	42	7
		%	9.0%	21.1%	40.4%	25.3%	4.2%
	7) 교육생 상사에게 교육생이 배운 내용을 업무에 적용할 수 있도록 협조를 요청한다.	N	16	29	70	44	7
		%	9.6%	17.5%	42.2%	26.5%	4.2%

각 변수(단계별 활동 실행 수준)의 기초 통계치는 <표 3-5>와 같다. 평균은 2.89 ~ 3.16으로 나타났고, 왜도와 첨도를 보았을 때 모든 변수는 정규성을 확보하였다.

〈표 3-5〉 각 변수의 기초 통계량

변수	최소	최대	평균	표준편차	왜도	첨도
프로그램 기획 및 설계	1	5	3.11	0.787	-0.244	0.517
프로그램 운영 준비	1	5	3.16	0.721	-0.427	1.164
프로그램 운영	1	5	3.08	0.826	-0.353	0.692
프로그램 평가 및 개선	1	5	3.04	0.856	-0.235	0.176
참여자들의 현업 전이 촉진	1	5	2.89	0.815	-0.139	0.431

다음은 각 단계별 활동 실행 수준에 통계적으로 유의한 차이가 있는지 살펴보기 위해 대응표본 t-test를 실시한 결과 중 평균의 차이, t-value와 그것의 통계적 유의성, 그리고 효과 크기(Cohen's d)를 제시한 것이다. 분석 결과, '참여자들의 현업 전이 촉진'은 다른 활동에 비해 유의하게 미진한 것을 알 수 있으며, 그 차이들은 작은 또는 중간 정도의 효과 크기(Cohen's $d = 0.298 \sim 0.525$)로 판단할 수 있다. 그리고 '프로그램 운영 준비'는 '프로그램 운영'과 '프로그램 평가 및 개선'에 비해 잘 이루어지고 있음을 확인할 수 있으며, 그 차이들은 작은 정도의 효과 크기(Cohen's $d = 0.167 \sim 0.246$)로 판단할 수 있다(Cohen, 1988).

〈표 3-6〉 단계별 활동 실행 수준의 차이

변수	프로그램 기획 및 설계	프로그램 운영 준비	프로그램 운영	프로그램 평가 및 개선	참여자들의 현업 전이 촉진
프로그램 기획 및 설계		-0.049	0.023	0.071	0.220
프로그램 운영 준비	-1.584 (-.123)		0.072	0.119	0.269
프로그램 운영	0.662 (.051)	2.152* (.167)		0.047	0.196
프로그램 평가 및 개선	1.916 (.149)	3.175** (.246)	1.499 (.116)		0.149
참여자들의 현업 전이 촉진	5.411*** (.420)	6.764*** (.525)	4.451*** (.346)	3.835*** (.298)	

주: 1) 대각선 우측 상단의 수치는 양 변수 간 평균의 차이이고, 대각선 좌측 하단의 수치는 t-value와 유의확률 범위, 그리고 괄호 안에 효과 크기(Cohen's d)를 표기한 것임.

2) *: $p < 0.05$; **: $p < 0.01$; ***: $p < 0.001$

2. 기업 특성이 단계별 활동 실행 수준에 미치는 영향

기업의 소재지(수도권/비수도권), 업종(제조업/비제조업), 종업원 수(300인 미만/300인 이상)에 따라 각 단계별 활동 실행 수준에 통계적으로 유의한 차이가 있는지 살펴보기 위해 다변량 분산 분석(MANOVA)을 실시하였다. 이 분석은 각 독립변수(소재지, 업종, 종업원 수 규모)의 주 효과를 보는 데 목적이 있으므로 상호작용항을 생성하지 않았다. 먼저, 공분산 행렬의 동일성에 대한 Box의 검정 결과, Box's $M = 97.052$, $F = 1.153$, $p = 0.173$ 으로 나타나 공분산 행렬에 유의한 차이가 없었으며, 이에 본 자료는 다변량 분산 분석에 적합한 것으로 판단하였다.

〈표 3-7〉 다변량 검정

구분	Pillai's trace (V)	Wilks' λ	Hotelling's trace (U)	Roy's largest root	F	p
소재지	0.024	0.976	0.024	0.024	0.765	0.577
업종	0.125	0.875	0.143	0.143	4.529	< 0.001
종업원 수 규모	0.028	0.972	0.029	0.029	0.910	0.476

위 표에서 확인할 수 있듯이, 다변량 분산 분석 결과 업종의 주 효과만이 종속 변수들에 대해 유의한 다변량 효과를 보였다(Wilks' $\lambda = 0.875$, $F = 4.529$, $p < 0.001$). 반면에 소재지와 종업원 수 규모는 유의한 다변량 효과를 보이지 않았다.

〈표 3-8〉 오차 분산의 동질성 검정

변수	프로그램 기획 및 설계	프로그램 운영 준비	프로그램 운영	프로그램 평가 및 개선	참여자들의 현업 전이 촉진
F	1.041	1.585	1.593	3.194	0.898
p	0.405	0.143	0.141	0.003	0.509

한편 각 종속 변인의 오차 분산의 동질성에 대한 Levene의 검정 결과, 프로그램 평가 및 개선 변수에서 집단 간 분산의 동질성 가정이 위배되는 것을 확인하였다. 그러나 앞서 Box 검정에서 공분산의 동질성을 확보하였고, 위 다변량 검정 결과표에서 알 수 있듯이 보수적인 지표인 Pillai's trace(V)가 0.133이므로 약한 가정 위배에도 본 분석 결과는 견고하게 유지될 수 있다.¹⁰⁾ 개체 간 효과 검정 결과는 〈표 3-9〉와 같다.

10) 그럼에도 불구하고 더욱 엄격하고 정확한 분석 결과를 얻기 위해 후속 분석을 실시하였고, 이에 대해서는 후술함(Welch ANOVA와 Brown-Forsythe F, 집단이 2개이므로 Games-Howell의 사후 검정 등은 불필요).

〈표 3-9〉 개체 간 효과 검정

요인	종속 변수	제곱합	자유도	평균 제곱	F	p
소재지	프로그램 기획 및 설계	0.047	1	0.047	0.081	0.776
	프로그램 운영 준비	0.262	1	0.262	0.549	0.460
	프로그램 운영	0.002	1	0.002	0.003	0.960
	프로그램 평가 및 개선	0.001	1	0.001	0.002	0.965
	참여자들의 현업 전이 촉진	0.023	1	0.023	0.037	0.848
업종	프로그램 기획 및 설계	8.130	1	8.130	14.053	< 0.001
	프로그램 운영 준비	6.911	1	6.911	14.480	< 0.001
	프로그램 운영	10.955	1	10.955	17.761	< 0.001
	프로그램 평가 및 개선	5.845	1	5.845	8.348	0.004
	참여자들의 현업 전이 촉진	6.752	1	6.752	10.813	0.001
종업원 수	프로그램 기획 및 설계	0.017	1	0.017	0.030	0.863
	프로그램 운영 준비	0.001	1	0.001	0.001	0.970
	프로그램 운영	0.290	1	0.290	0.470	0.494
	프로그램 평가 및 개선	0.599	1	0.599	0.856	0.356
	참여자들의 현업 전이 촉진	0.398	1	0.398	0.638	0.426
오차	프로그램 기획 및 설계	93.721	162	0.579	-	-
	프로그램 운영 준비	77.314	162	0.477	-	-
	프로그램 운영	99.921	162	0.617	-	-
	프로그램 평가 및 개선	113.431	162	0.700	-	-
	참여자들의 현업 전이 촉진	101.157	162	0.624	-	-

업종에 따른 구체적인 차이는 아래 〈표 3-10〉과 같다. 모든 변수에 통계적으로 유의한 차이가 있고, 부분 에타 제곱(η^2) 수치(0.049 ~ 0.099)를 통해 모두 중간 정도의 효과 크기임을 알 수 있다(Cohen, 1988).

〈표 3-10〉 업종에 따른 차이

종속 변수	구분	평균	표준오차	95% 신뢰 구간	평균 차이 (A)	(A)의 표준오차	p	(A)의 95% 신뢰 구간	η^2
프로그램 기획 및 설계	비제조업	3.561	0.137	3.292 ~ 3.831	.569	0.152	< 0.001	0.269 ~ 0.869	0.080
	제조업	2.993	0.070	2.855 ~ 3.130					
프로그램 운영 준비	비제조업	3.565	0.124	3.320 ~ 3.810	.525	0.138	< 0.001	0.252 ~ 0.797	0.082
	제조업	3.040	0.063	2.915 ~ 3.165					
프로그램 운영	비제조업	3.620	0.141	3.342 ~ 3.899	.660	0.157	< 0.001	0.351 ~ 0.970	0.099
	제조업	2.960	0.072	2.818 ~ 3.102					
프로그램 평가 및 개선	비제조업	3.438	0.150	3.142 ~ 3.735	.482	0.167	0.004	0.153 ~ 0.812	0.049
	제조업	2.956	0.077	2.805 ~ 3.107					
참여자들의 현업 전이 촉진	비제조업	3.311	0.142	3.031 ~ 3.591	.519	0.158	0.001	0.207 ~ 0.830	0.063
	제조업	2.793	0.072	2.650 ~ 2.935					

한편 앞서 언급한 바와 같이, 프로그램 평가 및 개선 변수의 집단 간 분산의 동질성 가정이 충족되지 못하였으므로 추가적으로 Welch ANOVA, Brown-Forsythe F 분석을 실시하였다. 그 결과, $F = 8.189$, $p = 0.006$ 으로 나타나 분산의 동질성을 가정하지 않는 보수적인 검정에서도 제조업과 비제조업의 프로그램 평가 및 개선의 평균 차이는 여전히 유의함을 확인하였다.

3. 단계별 활동 실행 수준이 교육훈련의 전반적 수준에 미치는 영향

다음은 단계별 실행 수준이 교육훈련의 전반적 수준에 미치는 영향을 살펴보기에 앞서, 교육훈련의 전반적 수준 변수의 기초 통계량을 살펴보았다. 그 결과, 평균은 65.30이고, 왜도와 첨도를 고려하였을 때 정규성을 확보한 것으로 판단할 수 있다.

〈표 3-11〉 ‘교육훈련 전반적 수준’의 기초 통계량

변수	최소	최대	평균	표준편차	왜도	첨도
교육훈련의 전반적 수준	6	100	65.30	21.391	-0.935	0.827

아래 〈표 3-12〉는 변수 간 상관관계를 분석한 것이다. 앞서 제시한 분석 결과와 같이 제조업은 효과적인 교육훈련을 위한 단계별 활동 실행 수준과 유의한 부적 관계를 보이는 반면, 프로그램 기획 및 설계, 프로그램 운영 준비, 프로그램 운영, 프로그램 평가 및 개선, 참여자들의 현업 전이 촉진 활동들은 상호 정적인 관계를 보인다. 또한 이들은 모두 교육훈련의 전반적 수준과도 유의한 정적 관계임을 알 수 있다.

〈표 3-12〉 변수 간 상관관계

변수	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆	X ₇	X ₈
X ₁ . 소재지(수도권)	1							
X ₂ . 업종(제조업)	-.218**	1						
X ₃ . 종업원 수(300인 이상)	-.064	-.140	1					
X ₄ . 프로그램 기획 및 설계	.043	-.286**	.029	1				
X ₅ . 프로그램 운영 준비	.121	-.308**	.040	.865**	1			
X ₆ . 프로그램 운영	.071	-.332**	.096	.841**	.852**	1		
X ₇ . 프로그램 평가 및 개선	.042	-.237**	.103	.836**	.824**	.884**	1	
X ₈ . 참여자들의 현업 전이 촉진	.067	-.269**	.096	.787**	.785**	.760**	.821**	1
X ₉ . 교육훈련의 전반적 수준	.102	-.109	.039	.307**	.280**	.328**	.317**	.374**

**: p < 0.01

아래 〈표 3-13〉은 기업의 특성과 각 단계별 실행 활동 수준이 응답자가 인식한 각 기업에서 이루어지고 있는 교육훈련의 전반적 수준에 미치는 영향을 분석한 결과이다.

〈표 3-13〉 단계별 활동 실행 수준이 교육훈련의 전반적 수준에 미치는 영향

변수	비표준화 계수	표준오차	표준화 계수	t-value	p-value
(상수)	-3.042	7.121	-	-.427	.670
소재지(수도권)	-1.057	2.491	-.024	-.424	.672
산업(제조업)	2.684	3.199	.051	.839	.403
종업원 수(300인 이상)	4.893	2.484	.111	1.970	.051
프로그램 기획 및 설계	10.317	3.424	.379	3.013	.003
프로그램 운영 준비	3.592	3.791	.121	.947	.345
프로그램 운영	2.883	3.558	.111	.810	.419
프로그램 평가 및 개선	-1.603	3.484	-.064	-.460	.646
참여자들의 현업 전이 촉진	6.107	2.722	.233	2.243	.026

주: 1) R² = 0.533; adj.R² = 0.509; F = 22.370; p < 0.001

2) Tolerance: 0.153 ~ 0.921; VIF: 1.086 ~ 6.526

분석 결과에 따르면, 교육훈련의 전반적 수준에 유의한 영향을 미치는 변수는 ‘프로그램 기획 및 설계’, ‘참여자들의 현업 전이 촉진’이다. 그리고 종업원 수는 한계적으로 유의한 영향($p = 0.051$)을 주는 것으로 볼 수 있다. 이들이 영향력을 표본의 수($N = 166$)를 고려하여 효과 크기(Cohen's d)로 변환하면, 종업원 수 0.306, 프로그램 기획 및 설계 0.468, 참여자들의 현업 전이 촉진 0.348이고(김대영, 2023; 이일현, 2020), Cohen이 제시한 기준에 따라 이들을 작은 - 중간 정도의 효과 크기로 판단할 수 있다(Cohen, 1988).

4. 단계 및 활동 교육요구도

이하에서는 각 활동들에 대한 중요도 및 현재수준을 통해 교육요구도를 산출하였다. Borich 요구도는 다음 공식을 통해 산출한다.

$$\text{Borich 요구도} = \frac{\sum (\text{중요도} - \text{현재 수준}) \times \text{중요도 평균}}{N}$$

The Locus for Focus 모델에서는 가로축을 중요도, 세로축을 중요도에서 현재 수준을 뺀 차이값(Gap)으로 둔 좌표평면상에 각 활동을 배치하는 분석 방법이다. 각 활동들의 중요도 평균값을 가로축의 기준선으로 두고, Gap의 평균값을 세로축의 기준선으로 두면 사분면이 형성되는데, 특정 활동의 해당 값이 1사분면에 위치하면 높은 요구도를 가지며, 2사분면 또는 4사분면에 위치하면 보통 요구도를, 3사분면에 위치하면 낮은 요구도를 갖는 것으로 해석한다.

본 연구에서는 다음의 방법을 통해 Borich 요구도와 The Locus for Focus 모델을 통합하여 개발의 우선순위를 설정하였다. The Locus for Focus 모델의 1사분면에 위치한 활동의 개수가 N 개일 때, The Locus for Focus 모델의

1사분면에 위치하는 동시에 Borich 요구도 상위 N개에 활동에 속하는 경우 ‘최우선순위’ 개발 요구 활동으로 분류하며, 둘 중 하나의 조건만을 충족하는 경우에는 ‘차순위’ 개발 요구 활동으로 분류한다(조대연, 2009).

가. 단계별 교육요구도

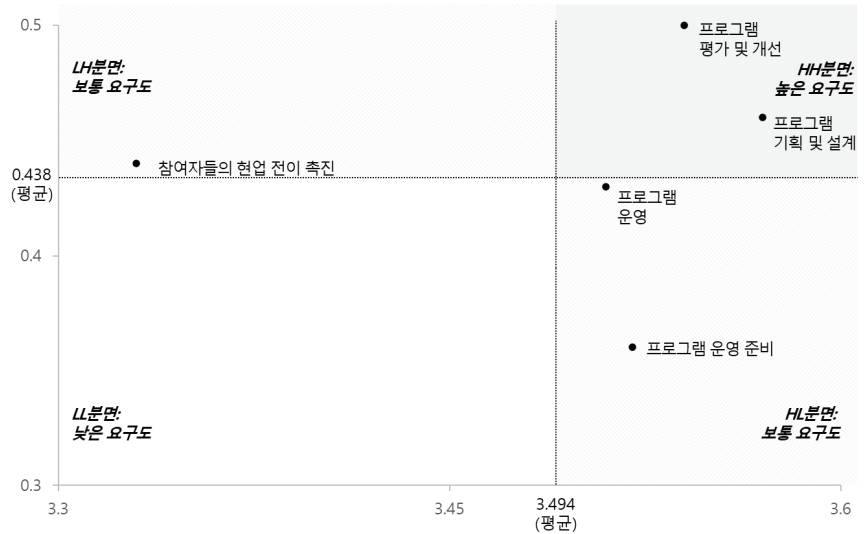
활동이 포함된 단계들의 교육요구도를 분석한 결과는 <표 3-14>, [그림 3-2]와 같다. Borich 요구도 분석 결과, ‘교육훈련 프로그램 평가 및 개선’ 단계가 가장 높은 우선순위로 도출되었다. 다음으로 ‘교육훈련 프로그램 기획 및 설계’, ‘교육훈련 프로그램 운영’, ‘교육훈련 참여자들의 현업 전이 촉진’, ‘교육훈련 프로그램 운영 준비’의 순으로 나타났다.

The Locus for Focus 모델 분석 결과, 교육훈련 프로그램 기획 및 설계 단계와 교육훈련 프로그램 평가 및 개선 단계가 1사분면에 위치하여 가장 우선으로 고려해야 하는 것으로 나타났다. 그 밖의 단계 또한 차순위인 2사분면과 4사분면에 위치하는 것으로 분석되었다. Borich 분석 및 Locus for Focus 요구 수준의 결과를 종합하여 우선순위를 도출한 결과, ‘교육훈련 프로그램 기획 및 설계’와 ‘교육훈련 프로그램 평가 및 개선’이 최우선으로 개발되어야 하는 것으로 확인되었다.

〈표 3-14〉 단계별 교육요구도 및 우선순위 분석

단계	현재 수준	중요도	Gap	Borich 분석		Locus for Focus 요구 수준	종합 우선 순위
				요구도	우선순위		
프로그램 기획 및 설계	3.11	3.57	0.46	1.647	2	1사분면 (HH)	최우선
프로그램 운영 준비	3.16	3.52	0.36	1.298	5	4사분면 (HL)	-
프로그램 운영	3.08	3.51	0.43	1.503	3	4사분면 (HL)	-
프로그램 평가 및 개선	3.04	3.54	0.50	1.776	1	1사분면 (HH)	최우선
참여자들의 현업 전이 촉진	2.89	3.33	0.44	1.452	4	2사분면 (LH)	-

[그림 3-2] 단계별 The Locus for Focus 모형 분석 결과



나. 기업 특성에 따른 단계별 교육요구도

1) 기업 규모에 따른 단계별 교육요구도

기업의 규모별 교육요구도 수준을 구분하여 분석한 결과는 <표 3-15>, [그림 3-3], [그림 3-4]와 같다. 분석 결과를 살펴보면, 기업 규모에 관계없이 ‘프로그램 기획 및 설계’, ‘참여자들의 현업 전이 촉진’이 최우선순위 개발 요구 단계로 나타난 반면, 기업 규모 300명 이상 기업에서는 ‘프로그램 운영’이 최우선으로 개발되어야 하는 단계인 것으로 나타났다.

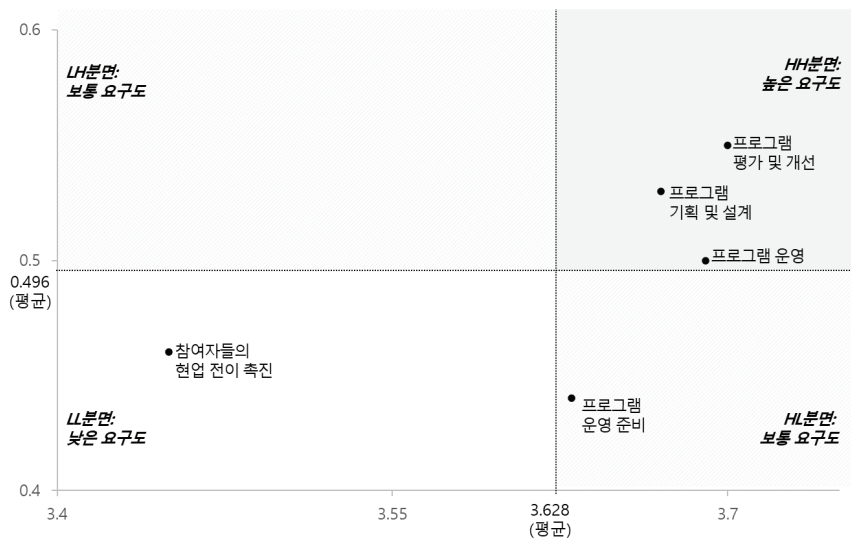
<표 3-15> 기업 규모별 교육요구도 수준 분석

단계	300명 미만				300명 이상			
	Borich 분석		Locus for Focus 요구 수준	종합 우선 순위	Borich 분석		Locus for Focus 요구 수준	종합 우선 순위
	요구도	우선 순위			요구도	우선 순위		
프로그램 기획 및 설계	1.34	2	1사분면 (HH)	최우선	1.68	3	1사분면 (HH)	최우선
프로그램 운영 준비	1.02	5	4사분면 (HL)	-	1.56	5	4사분면 (HL)	-
프로그램 운영	1.19	4	3사분면 (LL)	-	1.81	2	1사분면 (HH)	최우선
프로그램 평가 및 개선	1.52	1	1사분면 (HH)	최우선	1.98	1	1사분면 (HH)	최우선
참여자들의 현업 전이 촉진	1.23	3	2사분면 (LH)	-	1.58	4	3사분면 (LL)	-

[그림 3-3] 300명 미만 기업의 The Locus for Focus 모형 분석 결과



[그림 3-4] 300명 이상 기업의 The Locus for Focus 모형 분석 결과



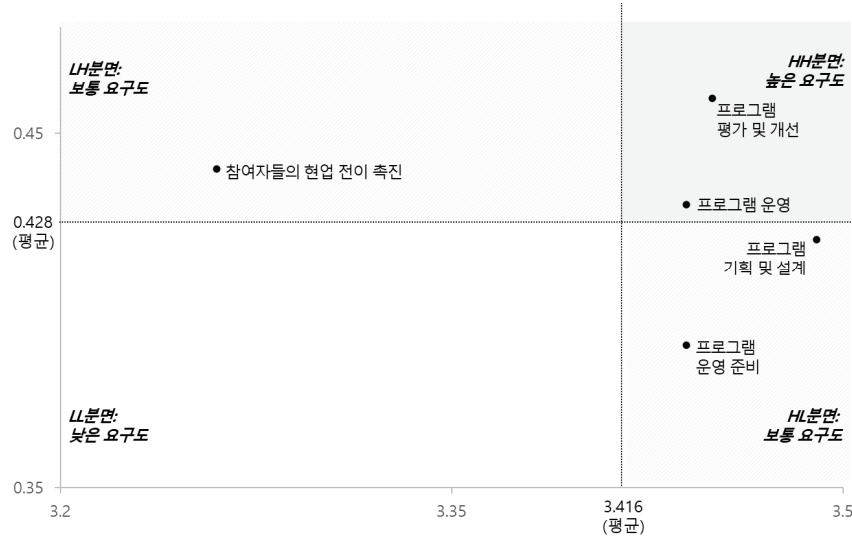
2) 기업 소재지에 따른 단계별 교육요구도

기업의 소재지별 교육요구도 수준을 구분하여 분석한 결과는 <표 3-16>, [그림 3-5], [그림 3-6]과 같다. 분석 결과를 살펴보면, 수도권 여부와 관계없이 ‘프로그램 평가 및 개선’이 최우선순위 개발 요구 단계인 것으로 나타났다. 한편 수도권에서는 ‘프로그램 기획 및 설계’가 최우선순위 개발 요구 단계에 포함되었으며, 비수도권에서는 ‘프로그램 기획 및 설계’, ‘프로그램 운영’이 차순위 개발 요구 단계인 것으로 나타났다.

〈표 3-16〉 소재지별 교육요구도 수준 분석

단계	비수도권				수도권			
	Borich 분석		Locus for Focus 요구 수준	종합 우선 순위	Borich 분석		Locus for Focus 요구 수준	종합 우선 순위
	요구도	우선 순위			요구도	우선 순위		
프로그램 기획 및 설계	1.48	2	4사분면 (HL)	차순위	1.75	2	1사분면 (HH)	최우선
프로그램 운영 준비	1.37	4	4사분면 (HL)	-	1.25	5	4사분면 (HL)	-
프로그램 운영	1.29	5	1사분면 (HH)	차순위	1.51	3	4사분면 (HL)	-
프로그램 평가 및 개선	1.56	1	1사분면 (HH)	최우선	1.92	1	1사분면 (HH)	최우선
참여자들의 현업 전이 촉진	1.42	3	2사분면 (LH)	-	1.47	4	3사분면 (LL)	-

[그림 3-5] 비수도권 소재 기업의 The Locus for Focus 모형 분석 결과



[그림 3-6] 수도권 소재 기업의 The Locus for Focus 모형 분석 결과



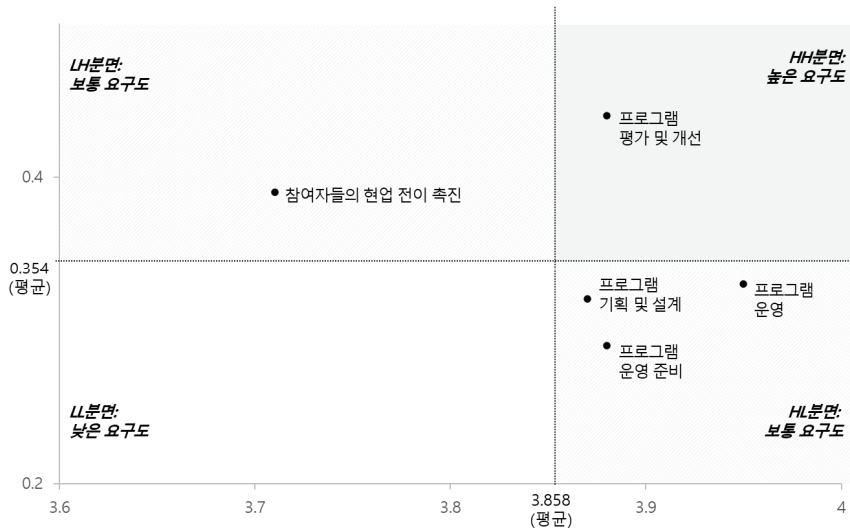
3) 기업 업종에 따른 단계별 교육요구도

기업의 업종별 교육요구도 수준을 구분하여 분석한 결과는 <표 3-17>, [그림 3-7], [그림 3-8]과 같다. 분석 결과를 살펴보면, 업종에 관계없이 '교육훈련 프로그램 평가 및 개선'이 최우선순위 개발 요구 단계인 것으로 나타난 한편, 제조업에서는 '교육훈련 프로그램 기획 및 설계'가 최우선순위 개발 요구 단계에 포함되는 것으로 확인되었다.

<표 3-17> 업종별 교육요구도 수준 분석

단계	비제조업				제조업			
	Borich 분석		Locus for Focus 요구 수준	종합 우선 순위	Borich 분석		Locus for Focus 요구 수준	종합 우선 순위
	요구도	우선 순위			요구도	우선 순위		
프로그램 기획 및 설계	1.25	3	4사분면 (HL)	-	1.64	2	1사분면 (HH)	최우선
프로그램 운영 준비	1.10	5	4사분면 (HL)	-	1.25	5	4사분면 (HL)	-
프로그램 운영	1.28	4	4사분면 (HL)	-	1.46	3	4사분면 (HL)	-
프로그램 평가 및 개선	1.73	1	1사분면 (HH)	최우선	1.70	1	1사분면 (HH)	최우선
참여자들의 현업 전이 촉진	1.43	2	2사분면 (LH)	-	1.35	4	3사분면 (LL)	-

[그림 3-7] 비제조업 기업의 The Locus for Focus 모형 분석 결과



[그림 3-8] 제조업 기업의 The Locus for Focus 모형 분석 결과



다. 활동별 교육요구도

활동별 실행 수준의 교육요구도를 분석한 결과는 <표 3-18>, [그림 3-9]와 같다. 분석 결과를 살펴보면, 1-1번 활동 ‘교육을 기획함에 앞서 회사가 겪는 경영상의 문제점이나 이슈를 고려한다.’, 1-2번 활동 ‘회사/팀/구성원의 성과 개선을 위한 교육훈련 실시에 앞서, 그 성과 문제의 원인이 구성원의 역량 부족 때문인지를 신중히 검토한다.’, 1-3번 활동 ‘회사/팀/구성원의 성과 개선을 위한 해결 방안으로 교육훈련뿐만 아니라 교육 외적 해결책(업무 프로세스 개선, 보상체계 변경, 자원 재배치 등)을 함께 검토한다.’, 4-4번 활동 ‘교육생이 작성한 피드백 내용을 향후 교육훈련 기획에 적극 반영한다.’, 4-5번 활동 ‘교육 성과에 영향을 미치는 요인을 분석한다.’가 최우선순위 개발 요구 활동으로 식별되었다.

그다음으로 1-8번 활동 ‘교육을 통해 무엇이 얼마나 개선되어야 할 것인지, 구체적이고 측정 가능한 성과 지표를 설정한다.’, 3-3번 활동 ‘교육 방법을 설계 단계에서 의도한 바를 충실히 고려하여 운영한다.’, 3-6번 활동 ‘교육생이 교육에 적극적으로 참여하고 있는지 직간접적으로 모니터링한다.’, 4-1번 활동 ‘교육 프로그램이 효과가 있었는지를 합리적으로 평가한다.’, 4-6번 활동 ‘교육 프로그램을 기획 및 실행한 원인이 되었던 성과 문제가 해결되었는지 평가한다.’, 5-3번 활동 ‘현업적용도가 높은 교육생이 적절한 보상(또는 인정)을 받을 수 있도록 한다.’가 차순위 개발 요구 활동으로 식별되었다.

〈표 3-18〉 활동별 교육요구도 분석 결과

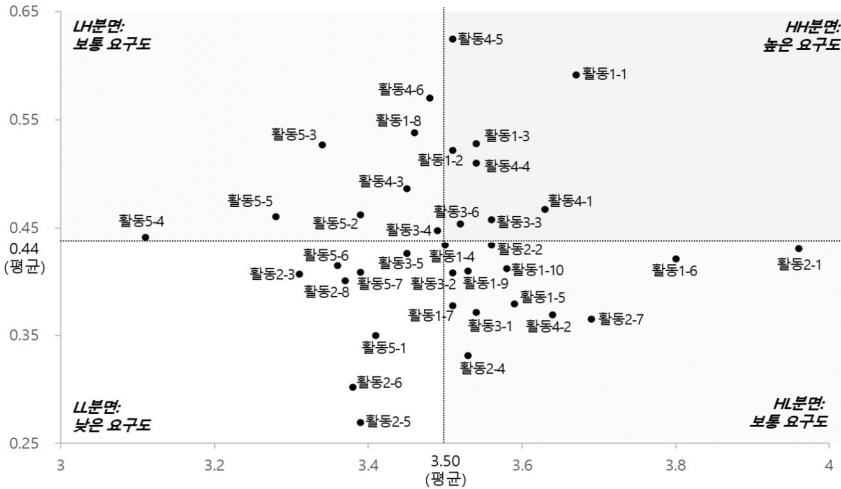
활동	현재 수준	중요도	Gap	Borich	분석	Locus for	종합 우선 순위
				요구도	우선 순위	Focus 요구 수준	
1-1) 교육을 기획함에 앞서 회사가 겪는 경영상의 문제점이나 이슈를 고려한다.	3.08	3.67	.59	2.19	1	1사분면 (HH)	최우선
1-2) 회사/팀/구성원의 성과 개선을 위한 교육훈련 실시에 앞서, 그 성과 문제의 원인이 구성원의 역량 부족 때문인지를 신중히 검토한다.	2.99	3.51	.52	1.81	6	1사분면 (HH)	최우선
1-3) 회사/팀/구성원의 성과 개선을 위한 해결 방안으로 교육훈련뿐만 아니라 교육 외적 해결책(업무 프로세스 개선, 보상체계 변경, 자원 재배치 등)을 함께 검토한다.	3.01	3.54	.53	1.87	4	1사분면 (HH)	최우선
1-4) 회사의 미션, 철학, 가치 및 목표 등과 연계될 수 있도록 교육 목표와 내용을 수립한다.	3.07	3.50	.43	1.51	18	4사분면 (HL)	-
1-5) 교육 목표 및 내용 설계를 위해 현장 전문가 또는 관리자 등 주요 이해관계자의 의견을 수렴한다.	3.22	3.59	.37	1.35	28	4사분면 (HL)	-
1-6) 교육 기획·설계 시 해당 교육에 적합한 참여 대상이 누구인지를 명확히 규정한다.	3.38	3.80	.42	1.57	14	4사분면 (HL)	-
1-7) 교육 내용과 관련된 교육생의 역량 수준을 사전에 파악하고, 이를 교육에 반영한다.	3.13	3.51	.38	1.32	29	4사분면 (HL)	-
1-8) 교육을 통해 무엇이 얼마나 개선되어야 할 것인지, 구체적이고 측정 가능한 성과 지표를 설정한다.	2.92	3.46	.54	1.87	5	2사분면 (LH)	차순위
1-9) 학습 목표 및 교육생의 특성을 고려하여 효과적인 교육 방법을 모색한다.	3.12	3.53	.41	1.44	22	4사분면 (HL)	-
1-10) 현실성 있는 교육을 위해 자주 발생하는 업무 상황을 교육 내용에 포함한다.	3.17	3.58	.41	1.46	20	4사분면 (HL)	-
2-1) 교육 프로그램에 적합한 대상이 참여하도록 한다.	3.53	3.96	.43	1.72	9	4사분면 (HL)	-
2-2) 교육생의 동기부여를 위해 교육의 목표와 내용, 의미, 가치, 기대효과 등을 구체적으로 제공한다.	3.13	3.56	.43	1.54	17	4사분면 (HL)	-
2-3) 교육 내용과 관련된 교육생의 사전 역량 수준을 확인한다(사전 평가·검사).	2.90	3.31	.41	1.36	26	3사분면 (LL)	-
2-4) 교육생에게 학습 지침 혹은 학습매뉴얼 등을 제공한다.	3.20	3.53	.33	1.17	35	4사분면 (HL)	-
2-5) 교육이 이루어지는 환경은 실제 업무 환경(예: 소프트웨어·기기·설비 등)과 유사하도록 설계한다.	3.12	3.39	.27	.92	37	3사분면 (LL)	-
2-6) 교육생이 참여하는 교육의 목적과 중요성, 기대 성과를 교육생의 상사에게 공식적으로 안내한다.	3.08	3.38	.30	1.02	36	3사분면 (LL)	-
2-7) 교육생의 상사에게 교육을 받는 중에 업무에서 벗어나 교육에 몰입할 수 있도록 사전에 협조를 요청한다.	3.33	3.69	.36	1.36	31	4사분면 (HL)	-
2-8) 교육생의 상사에게 교육에서 배운 내용을 업무에 적용하기 위한 계획 수립을 요청한다.	2.97	3.37	.40	1.34	32	3사분면 (LL)	-

〈표 계속〉

활동	현재 수준	중요도	Gap	Borich 요구도	분석 우선 순위	Locus for Focus 요구 수준	종합 우선 순위
3-1) 오리엔테이션을 통해 교육생에게 교육 목표를 명확히 제시한다.	3.17	3.54	.37	1.32	33	4사분면 (HL)	-
3-2) 교육 내용을 설계 단계에서 계획한 바를 충실히 고려하여 전개한다.	3.10	3.51	.41	1.44	23	4사분면 (HL)	-
3-3) 교육 방법을 설계 단계에서 의도한 바를 충실히 고려하여 운영한다.	3.10	3.56	.46	1.63	12	1사분면 (HH)	차순위
3-4) 교육생에게 충분한 참여기회(실습, 토론, 발표 등)와 피드백을 제공한다.	3.04	3.49	.45	1.55	16	2사분면 (LH)	-
3-5) 교육생이 배운 내용을 업무에 어떻게 적용할 것 인지를 검토할 시간을 제공한다.	3.02	3.45	.43	1.45	21	3사분면 (LL)	-
3-6) 교육생이 교육에 적극적으로 참여하고 있는지 직간접적으로 모니터링한다.	3.06	3.52	.46	1.61	13	1사분면 (HH)	차순위
4-1) 교육 프로그램이 효과가 있었는지를 합리적으로 평가한다.	3.16	3.63	.47	1.68	10	1사분면 (HH)	차순위
4-2) 교육이 끝난 직후, 교육생으로부터 교육 내용, 학습 환경 및 강사 등에 대한 피드백 의견을 수집한다.	3.27	3.64	.37	1.34	30	4사분면 (HL)	-
4-3) 일정 기간 경과 후, 교육 내용 및 현업적용과 관련된 피드백 의견을 수집한다.	2.96	3.45	.49	1.66	11	2사분면 (LH)	-
4-4) 교육생이 작성한 피드백 내용을 향후 교육훈련 기획에 적극 반영한다.	3.03	3.54	.51	1.79	7	1사분면 (HH)	최우선
4-5) 교육 성과에 영향을 미치는 요인을 분석한다.	2.89	3.51	.62	2.18	2	1사분면 (HH)	최우선
4-6) 교육 프로그램을 기획 및 실행한 원인이 되었던 성과 문제가 해결되었는지 평가한다.	2.91	3.48	.57	1.99	3	2사분면 (LH)	차순위
5-1) 교육에서 배운 내용을 업무에 적용할 수 있도록 필요한 정보·자료, 업무 보조 도구(Tool) 등을 지원한다.	3.06	3.41	.35	1.19	34	3사분면 (LL)	-
5-2) 교육 종료 후 일정 기간 경과 후, 현업적용 독려를 위해 교육생들에게 교육 목표를 상기시킨다.	2.93	3.39	.46	1.57	15	2사분면 (LH)	-
5-3) 현업적용도가 높은 교육생이 적절한 보상(또는 인정)을 받을 수 있도록 한다.	2.81	3.34	.53	1.77	8	2사분면 (LH)	차순위
5-4) 교육생-강사, 교육생 간 커뮤니케이션 채널(온라인 게시판, 메신저 채팅방 등)을 확보·운영한다.	2.67	3.11	.44	1.39	24	2사분면 (LH)	-
5-5) 현업적용을 어려워하는 교육생들을 위해 추가적인 교육 기회(보수교육 등)를 제공한다.	2.82	3.28	.46	1.50	19	2사분면 (LH)	-
5-6) 교육생에게 추천할 만한 관련 교육을 안내한다.	2.95	3.36	.41	1.37	27	3사분면 (LL)	-
5-7) 교육생 상사에게 교육생이 배운 내용을 업무에 적용할 수 있도록 협조를 요청한다.	2.98	3.39	.41	1.37	25	3사분면 (LL)	-

주: 최우선순위 및 차순위 역량만을 음영 표기함.

[그림 3-9] 활동별 The Locus for Focus 모형 분석 결과



라. 단계별 활동별 교육요구도

1) 프로그램 기획 및 설계 단계의 활동별 교육요구도

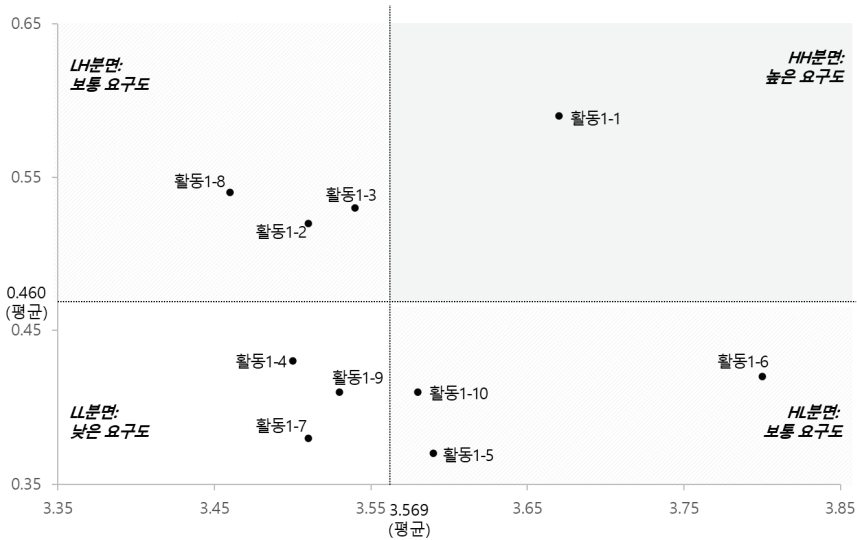
교육훈련 프로그램 기획 및 설계 단계의 교육요구도를 분석한 결과는 <표 3-19>, [그림 3-10]과 같다. 분석 결과를 살펴보면, 1번 활동 ‘교육을 기획함에 있어 회사가 겪는 경영상의 문제점이나 이슈를 고려한다.’가 최우선순위 개발 요구 활동으로 식별되었다.

2번 활동 ‘회사/팀/구성원의 성과 개선을 위한 교육훈련 실시에 앞서, 그 성과 문제의 원인이 구성원의 역량 부족 때문인지를 신중히 검토한다.’, 3번 활동 ‘회사/팀/구성원의 성과 개선을 위한 해결 방안으로 교육훈련뿐만 아니라 교육 외적 해결책(업무 프로세스 개선, 보상체계 변경, 자원 재배치 등)을 함께 검토한다.’, 8번 활동 ‘교육을 통해 무엇이 얼마나 개선되어야 할 것인지, 구체적이고 측정 가능한 성과 지표를 설정한다.’는 차순위 개발 요구 활동으로 식별되었다.

〈표 3-19〉 프로그램 기획 및 설계 단계 교육요구도 분석 결과

활동	현재 수준	중요도	Gap	Borich	분석	Locus for	종합 우선 순위
				요구도	우선 순위	Focus 요구 수준	
1-1) 교육을 기획함에 앞서 회사가 겪는 경영상의 문제점이나 이슈를 고려한다.	3.08	3.67	.59	2.19	1	1사분면 (HH)	최우선
1-2) 회사/팀/구성원의 성과 개선을 위한 교육훈련 실시에 앞서, 그 성과 문제의 원인이 구성원의 역량 부족 때문인지를 신중히 검토한다.	2.99	3.51	.52	1.81	4	2사분면 (LH)	-
1-3) 회사/팀/구성원의 성과 개선을 위한 해결 방안으로 교육훈련뿐만 아니라 교육 외적 해결책(업무 프로세스 개선, 보상체계 변경, 자원 재배치 등)을 함께 검토한다.	3.01	3.54	.53	1.87	3	2사분면 (LH)	-
1-4) 회사의 미션, 철학, 가치 및 목표 등과 연계될 수 있도록 교육 목표와 내용을 수립한다.	3.07	3.50	.43	1.51	6	3사분면 (LL)	-
1-5) 교육 목표 및 내용 설계를 위해 현장 전문가 또는 관리자 등 주요 이해관계자의 의견을 수렴한다.	3.22	3.59	.37	1.35	9	4사분면 (HL)	-
1-6) 교육 기획·설계 시 해당 교육에 적합한 참여 대상이 누구인지를 명확히 규정한다.	3.38	3.80	.42	1.57	5	4사분면 (HL)	-
1-7) 교육 내용과 관련된 교육생의 역량 수준을 사전에 파악하고, 이를 교육에 반영한다.	3.13	3.51	.38	1.32	10	3사분면 (LL)	-
1-8) 교육을 통해 무엇이 얼마나 개선되어야 할 것인지, 구체적이고 측정 가능한 성과 지표를 설정한다.	2.92	3.46	.54	1.87	2	2사분면 (LH)	-
1-9) 학습 목표 및 교육생의 특성을 고려하여 효과적인 교육 방법을 모색한다.	3.12	3.53	.41	1.44	8	3사분면 (LL)	-
1-10) 현실성 있는 교육을 위해 자주 발생하는 업무 상황을 교육 내용에 포함한다.	3.17	3.58	.41	1.46	7	4사분면 (HL)	-

[그림 3-10] 프로그램 기획 및 설계 단계의 The Locus for Focus 모형 분석 결과



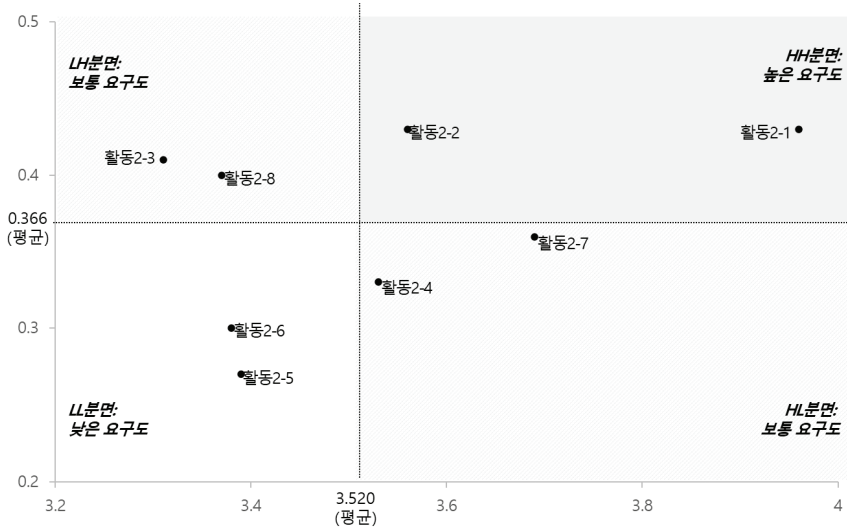
2) 프로그램 운영 준비 단계의 활동별 교육요구도

교육훈련 프로그램 운영 준비 단계의 교육요구도를 분석한 결과는 <표 3-20>, [그림 3-11]과 같다. 분석 결과를 살펴보면, 1번 활동 ‘교육 프로그램에 적합한 대상이 참여하도록 한다.’와 2번 활동 ‘교육생의 동기부여를 위해 교육의 목표와 내용, 의미, 가치, 기대효과 등을 구체적으로 제공한다.’가 최우선순위 개발 요구 활동으로 식별되었다.

〈표 3-20〉 프로그램 운영 준비 단계 교육요구도 분석 결과

활동	현재 수준	중요도	Gap	Borich 분석		Locus for Focus 요구 수준	종합 우선 순위
				요구도	우선 순위		
2-1) 교육 프로그램에 적합한 대상이 참여하도록 한다.	3.53	3.96	.43	1.72	1	1사분면 (HH)	최우선
2-2) 교육생의 동기부여를 위해 교육의 목표와 내용, 의미, 가치, 기대효과 등을 구체적으로 제공한다.	3.13	3.56	.43	1.54	2	1사분면 (HH)	최우선
2-3) 교육 내용과 관련된 교육생의 사전 역량 수준을 확인한다(사전 평가·검사).	2.90	3.31	.41	1.36	3	2사분면 (LH)	-
2-4) 교육생에게 학습 지침 혹은 학습매뉴얼 등을 제공한다.	3.20	3.53	.33	1.17	6	4사분면 (HL)	-
2-5) 교육이 이루어지는 환경은 실제 업무 환경(예: 소프트웨어·기기·설비 등)과 유사하도록 설계한다.	3.12	3.39	.27	.92	8	3사분면 (LL)	-
2-6) 교육생이 참여하는 교육의 목적과 중요성, 기대 성과를 교육생의 상사에게 공식적으로 안내한다.	3.08	3.38	.30	1.02	7	3사분면 (LL)	-
2-7) 교육생의 상사에게 교육을 받는 중에 업무에서 벗어나 교육에 몰입할 수 있도록 사전에 협조를 요청한다.	3.33	3.69	.36	1.36	4	4사분면 (HL)	-
2-8) 교육생의 상사에게 교육에서 배운 내용을 업무에 적용하기 위한 계획 수립을 요청한다.	2.97	3.37	.40	1.34	5	2사분면 (LH)	-

[그림 3-11] 프로그램 운영 준비 단계의 The Locus for Focus 모형 분석 결과



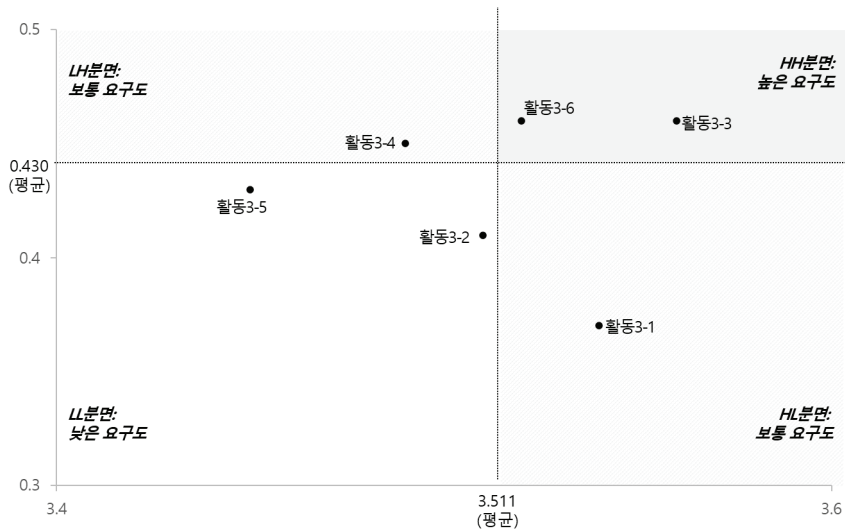
3) 프로그램 운영 단계의 활동별 교육요구도

교육훈련 프로그램 운영 단계의 교육요구도를 분석한 결과는 <표 3-21>, [그림 3-12]와 같다. 분석 결과를 살펴보면, 3번 활동 ‘교육 방법을 설계 단계에서 의도한 바를 충실히 고려하여 운영한다.’와 6번 활동 ‘교육생이 교육에 적극적으로 참여하고 있는지 직간접적으로 모니터링한다.’가 최우선순위 개발 요구 활동으로 식별되었다.

〈표 3-21〉 프로그램 운영 단계 교육요구도 분석 결과

활동	현재 수준	중요도	Gap	Borich 분석		Locus for Focus 요구 수준	종합 우선 순위
				요구도	우선 순위		
3-1) 오리엔테이션을 통해 교육생에게 교육 목표를 명확히 제시한다.	3.17	3.54	.37	1.32	6	4사분면 (HL)	-
3-2) 교육 내용을 설계 단계에서 계획한 바를 충실히 고려하여 전개한다.	3.10	3.51	.41	1.44	5	3사분면 (LL)	-
3-3) 교육 방법을 설계 단계에서 의도한 바를 충실히 고려하여 운영한다.	3.10	3.56	.46	1.63	1	1사분면 (HH)	최우선
3-4) 교육생에게 충분한 참여기회 (실습, 토론, 발표 등)와 피드백을 제공한다.	3.04	3.49	.45	1.55	3	2사분면 (LH)	-
3-5) 교육생이 배운 내용을 업무에 어떻게 적용할 것인지를 검토할 시간을 제공한다.	3.02	3.45	.43	1.45	4	3사분면 (LL)	-
3-6) 교육생이 교육에 적극적으로 참여하고 있는지 직간접적으로 모니터링한다.	3.06	3.52	.46	1.61	2	1사분면 (HH)	최우선

[그림 3-12] 프로그램 운영 단계의 The Locus for Focus 모형 분석 결과



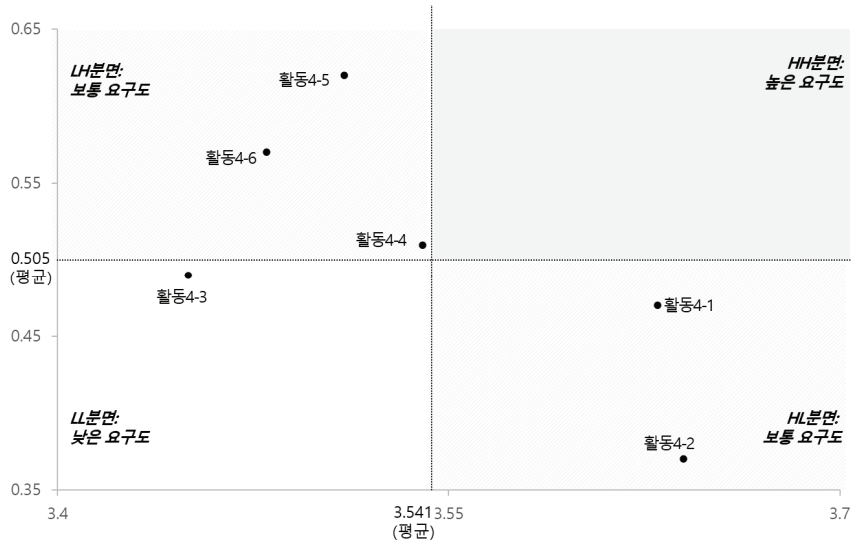
4) 프로그램 평가 및 개선 단계의 활동별 교육요구도

교육훈련 프로그램 평가 및 개선 단계의 교육요구도를 분석한 결과는 <표 3-22>, [그림 3-13]과 같다. 분석 결과를 살펴보면, The Locus for Focus 분석 도표의 1사분면에 해당하는 활동이 없어, Borich 교육요구도와 The Locus for Focus 모델을 종합했을 때 최우선순위 교육요구가 식별되지 않았다. Borich 교육요구도에 대해서만 살펴보면, 5번 활동 ‘교육 성과에 영향을 미치는 요인을 분석한다.’의 교육요구가 가장 높은 것으로 나타났다.

〈표 3-22〉 프로그램 평가 및 개선 단계 교육요구도 분석 결과

활동	현재 수준	중요도	Gap	Borich	분석	Locus for	종합 우선 순위
				요구도	우선 순위	Focus 요구 수준	
4-1) 교육 프로그램이 효과가 있었는지를 합리적으로 평가한다.	3.16	3.63	.47	1.68	4	4사분면 (HL)	-
4-2) 교육이 끝난 직후, 교육생으로부터 교육 내용, 학습 환경 및 강사 등에 대한 피드백 의견을 수집한다.	3.27	3.64	.37	1.34	6	4사분면 (HL)	-
4-3) 일정 기간경과 후, 교육 내용 및 현업 적용과 관련된 피드백 의견을 수집한다.	2.96	3.45	.49	1.66	5	3사분면 (LL)	-
4-4) 교육생이 작성한 피드백 내용을 향후 교육훈련 기획에 적극 반영한다.	3.03	3.54	.51	1.79	3	2사분면 (LH)	-
4-5) 교육 성과에 영향을 미치는 요인을 분석한다.	2.89	3.51	.62	2.18	1	2사분면 (LH)	-
4-6) 교육 프로그램을 기획 및 실행한 원인이 되었던 성과 문제가 해결되었는지 평가한다.	2.91	3.48	.57	1.99	2	2사분면 (LH)	-

[그림 3-13] 프로그램 평가 및 개선 단계의 The Locus for Focus 모형 분석 결과



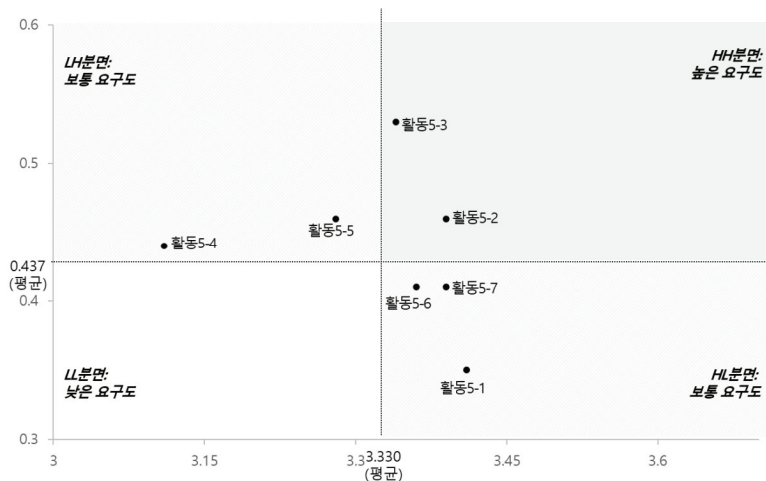
5) 참여자들의 현업 전이 촉진 단계의 활동별 교육요구도

교육훈련 참여자들의 현업 전이 촉진 단계의 교육요구도를 분석한 결과는 <표 3-23>, [그림 3-14]와 같다. 분석 결과를 살펴보면, 2번 활동 ‘교육 종료 후 일정 기간 경과 후, 현업적용 독려를 위해 교육생들에게 교육 목표를 상기시킨다.’와 3번 활동 ‘현업적용도가 높은 교육생이 적절한 보상(또는 인정)을 받을 수 있도록 한다.’가 최우선순위 개발 요구 활동으로 식별되었다.

〈표 3-23〉 참여자들의 현업 전이 촉진 단계 교육요구도 분석 결과

활동	현재 수준	중요도	Gap	Borich 분석		Locus for Focus 요구 수준	종합 우선 순위
				요구도	우선 순위		
5-1) 교육에서 배운 내용을 업무에 적용할 수 있도록 필요한 정보·자료, 업무 보조 도구(Tool) 등을 지원한다.	3.06	3.41	.35	1.19	7	4사분면 (HL)	-
5-2) 교육 종료 후 일정 기간 경과 후, 현업 적용 독려를 위해 교육생들에게 교육 목표를 상기시킨다.	2.93	3.39	.46	1.57	2	1사분면 (HH)	최우선
5-3) 현업적용도가 높은 교육생이 적절한 보상 (또는 인정)을 받을 수 있도록 한다.	2.81	3.34	.53	1.77	1	1사분면 (HH)	최우선
5-4) 교육생-강사, 교육생 간 커뮤니케이션 채널(온라인 게시판, 메신저 채팅방 등)을 확보·운영한다.	2.67	3.11	.44	1.39	4	2사분면 (LH)	-
5-5) 현업적용을 어려워하는 교육생들을 위해 추가적인 교육 기회(보수교육 등)를 제공한다.	2.82	3.28	.46	1.50	3	2사분면 (LH)	-
5-6) 교육생에게 추천할 만한 관련 교육을 안내한다.	2.95	3.36	.41	1.37	5	4사분면 (HL)	-
5-7) 교육생 상사에게 교육생이 배운 내용을 업무에 적용할 수 있도록 협조를 요청한다.	2.98	3.39	.41	1.37	5	4사분면 (HL)	-

[그림 3-14] 참여자들의 현업 전이 촉진 단계의 The Locus for Focus 모형 분석 결과



제4장

기업 교육훈련 유효성 증진 활동 사례 분석

제1절 사례 분석 개요

제2절 사례 분석 결과

제4장 | 기업 교육훈련 유효성 증진 활동 사례 분석

제1절 사례 분석 개요

본 절에서는 기업의 교육훈련 유효성 증진 전략 활용 사례를 분석하였다. 분석에 사용된 자료원은 두 가지로 구분된다. 첫째, 외부 기업 교육훈련 전문가에게 의뢰하여 외부에 공개되어 있는 사례와 해당 전문가가 자체적으로 수집·보유한 사례이다.¹¹⁾

둘째, 기업 교육훈련 담당자를 대상으로 기업 교육훈련 유효성 증진 활동 단계별 실태와 관련된 심층 인터뷰를 실시하였다. 인터뷰 대상자를 선정한 전략은 다음과 같다. 대기업의 경우 기업 교육훈련 유효성 증진 활동과 관련하여 보다 풍부한 시사점을 도출하기 위해서 교육훈련 담당자이면서 동시에 HRD 전공 석사 이상의 학위를 소지한 자를 선정하였다. 또한 기업 교육훈련이 위탁훈련으로 다수 진행되는 추세를 반영하여 기업교육 전문기관 담당자이면서 동시에 HRD 전공 박사학위를 소지한 자를 선정하였다.

한편 중소기업(300인 미만 기업)의 경우 HRD 전공자를 식별하기 어려웠기에, HRD 분야 관련 시사점 도출보다는 중소기업의 다양한 교육훈련 유효

11) 외부 전문가로서 장민영(독립근로자)에게 원고를 의뢰하여 작성하였음.

성 증진 활동 전개 동기와 사례를 살펴보기 위해 앞서 실시한 실태조사에 참여한 기업 중 타 기업 대비 교육훈련 유효성 증진 활동 수준이 높은 기업을 선정하였다.

인터뷰는 2025년 10월 14일 ~ 10월 21일까지 약 일주일에 걸쳐 일대일(1:1) 심층 인터뷰 형식으로 실시되었으며, 사전에 실시된 기업 교육훈련 유효성 증진 활동 실태조사의 조사 문항을 토대로 반구조화된 형식으로 진행되었다.

2개의 서로 다른 자료원에서 확인할 수 있는 기업의 정보를 종합하면 <표 4-1>과 같다.

〈표 4-1〉 사례 분석 대상 기업 개요

자료원	기업명	기업 개요
외부 원고	A 기업 리조트 사업 부문	• 테마파크, 워터파크, 골프클럽 등으로 구성된 사업 부문 • 2024년 기준 종사자 약 1,300명
	B 그룹 인재개발원	• 식품, 유통 등 다양한 산업군 약 60개의 계열회사로 구성된 기업집단의 인재개발원 • 2023년 기준 국내 종사자 약 11만 명
	C 기업	• B그룹의 산하 계열회사로 정보통신기술과 서비스 기반 IT 회사 • 2024년 기준 종사자 약 3,000명
	D 생명보험사	• 모회사인 금융지주 산하 생명보험사 • 2023년 기준 종사자 약 700명
	E 그룹	• 전선, 전력설비 등 기간산업 기반 B2B 사업 영위 기업 집단 • 2023년 기준 종사자 약 1만 4,000명
	F 리조트	• 모기업 산하 계열사로 호텔, 카지노, 컨벤션 등이 결합된 동북아 최초 한국형 복합 리조트 • 2025년 기준 종사자 약 1,200명
	G 게임사	• 국내 게임 Top 3 게임사로 게임개발, 게임 퍼블리싱 등 영위 • 2024년 기준 종사자 약 800명
	H 기업	• 국내 SOC(Social Overhead Capital: SOC) 공기업 • 2019년 기준 종사자 약 7,900명
	I 정부부처 연수원	• 교원 및 관리자, 교육전문 직원 대상 교육훈련 제공 • 2025년 12월 기준 종사자 43명

〈표 계속〉

자료원	기업명	기업 개요
인터뷰	J기업	• 대기업, 종합물류 서비스 기업
	K기업	• 대기업, 배터리 제조 기업
	L기업	• 대기업, 철강 제조 기업
	M기업	• 대기업, 반도체 제조 기업
	N기업	• 대기업, 물류자동화 및 IT 서비스 제공 기업
	O그룹 인재개발원	• 유통, 식음료 등 다양한 산업군 약 50개 계열회사로 구성된 기업집단의 인재개발원
	P컨설팅	• 기업 교육훈련 위탁 운영 전문 기업
	Q기업	• 중소기업, 초중등 대상 교육 사업 기업
	R기업	• 중소기업, 식품 포장지, 봉투, 쇼퍼백 제조 기업
	S기업	• 중소기업, 자동차 모듈 개발 및 제조 기업

제2절 사례 분석 결과

1. 프로그램 기획 및 설계 단계 사례

가. 교육훈련 기획의 근거

1) 기업의 전략적 방향성

근로자들에게 교육훈련을 제공하는 데에는 근로자들의 역량을 강화해야 할 합리적인 이유가 수반되어야 한다. 예컨대 근로자가 마땅히 보유해야 할 역량을 충분히 갖추지 못하고 있다는 신호를 감지하거나, 기업의 성과를 제고하기 위해 근로자들이 새롭게 함양해야 할 역량을 발견해 내는 것이 그 대표적인 이유일 것이다.

B그룹 인재개발원은 승진자들에게 요구되는 새로운 역할과 책임을 효과적으로 수행할 수 있도록 리더십, 전략적 사고, 조직문화 이해 등을 포함한 통합 교육을 설계했으며, 이를 통해 승진자가 조직 내에서 기대되는 역할을

명확히 인식하고 준비할 수 있도록 했다. C기업의 경우 디지털 전환에 대응하기 위한 ABC(AI, Big Data, Cloud) 전문가 양성 과정을 기획했으며, 이를 통해 기존 인력을 디지털 인재로 리스킬링하는 전략적 목표하에 기술 변화에 선제적으로 대응하고 조직의 디지털 역량을 강화하고자 했다.

J기업과 K기업은 명시적인 톱다운(top-down) 지시보다는 전략적 방향성과 현장의 피드백을 지속적으로 관찰 및 수집한 결과를 토대로 교육을 기획하고 있었다. J기업의 HR 부서는 연중 교육 관련 니즈, 이슈, 피드백 등을 지속적으로 모니터링하고, 축적된 결과를 차년도 조직 전략 수립을 위한 기초 자료로 활용하고 있었다.

평소에도 교육과 관련된 니즈나 피드백을 지속적으로 관찰하고 수집하는 과정이 있습니다. 이렇게 모아둔 의견과 데이터를 바탕으로, 회사 전체의 내년도 전략을 수립할 때 HR도 그 전략에 맞춰 교육 방향을 반영하게 되고, 그때 축적된 정보를 기반으로 교육 기획이 이루어집니다.

- J기업 -

K기업도 유사하게 회사의 중장기 사업 방향과 연계하여 필요한 역량을 도출하고 이를 교육 체계에 반영하고 있었다. 특히 K기업이 몸담고 있는 배터리 산업의 빠른 기술 발전과 시장 변화에 대응하기 위해 기술 트렌드와 사업 전략을 면밀히 분석하여 교육 로드맵을 수립하고 있었다.

2) 현장의 니즈 및 역량 격차 파악

교육훈련은 현장에서 실제로 필요로 하는 역량을 개발할 때 가장 효과적이다. 이에 따라 많은 기업들이 현장관리자 및 임직원들의 목소리를 듣고, 업무 수행 과정에서 드러나는 역량 격차(gap)를 체계적으로 파악한 결과에 근거하여 교육과정을 기획하고 있다.

D생명보험사의 경우 합병 후 평가자 간 평가기준의 불일치 문제가 제기되었다. 합병으로 인해 서로 다른 평가 문화와 기준을 가진 인력들이 통합되면서 공정하고 일관된 평가 운영에 대한 필요성이 대두되었고, 이에 대응하기 위한 교육 프로그램을 설계했다. G게임사의 경우 팀장들의 구성원 동기 부여 역량 부족이 조직 내 이슈로 대두되면서 팀장들을 대상으로 동기부여 스킬 교육을 기획했다. 이는 구성원들의 몰입도 저하와 이직률 증가라는 구체적인 현장 문제를 해결하기 위한 전략적 접근이었다.

S기업의 경우, 사무직 임직원들이 자사의 핵심 제품인 와이어링 하네스(wiring harness)의 설계 및 제조 프로세스에 대한 이해가 부족하다는 문제가 임원 차원에서 제기되었다. 이에 HR 담당자는 설문조사를 통해 상당수의 임직원이 현장 시스템에 대한 이해가 부족하다는 것을 확인했다.

와이어링 하네스 부품 회사이다 보니 사무직 분들은 현장 돌아가는 시스템에 대해 잘 모르는 경우가 많았습니다. 단순히 본인 업무만 알지, 와이어링 하네스가 어떻게 설계되고 만들어지는지에 대해서는 모르는 경우가 대다수였습니다. 외부에서 문의가 들어왔을 때도 명확하게 답변하기 어려운 상황이 있었고요. 그래서 위에서도 이런 문제를 제기하셨고, 실제 조사를 해 보니 인식이 많이 부족하다는 결과가 나와 교육을 실시하게 되었습니다.

- S기업 -

Q기업은 중소 제조기업으로서 현장 기술 인력의 역량 강화가 절실했는데, 특히 신규 장비가 도입되고 생산 공정이 개선되는 과정에서 기존 인력의 기술 역량 격차가 두드러지게 나타났으며, 이를 해소하기 위해 맞춤형 기술 교육을 기획했다. M기업과 O그룹 인재개발원의 경우, 정기적인 역량 진단을 통해 조직 내 역량 격차를 체계적으로 파악하고 있었다. 이를 통해 단순히 구성원들의 요청에 반응하는 것이 아니라, 필요 역량을 선제적으로 예측하고 교육을 기획하는 접근을 취하고 있었다.

매년 역량 진단을 실시하고, 그 결과를 바탕으로 부족한 역량을 파악합니다. 개인별, 직무별, 조직별로 데이터가 쌓이면서 어떤 교육이 필요한지 명확해지고, 이를 바탕으로 다음 연도 교육 계획을 수립하게 됩니다.

- M기업 -

3) 외부 환경 변화 및 법적 요구 대응

급변하는 외부 환경과 법적·제도적 요구사항에 대한 대응도 교육을 기획하는 중요한 동인이다. 특히 디지털 전환, 안전·보건 규제 강화, 법정 의무 교육 등은 기업이 반드시 대응해야 하는 영역이다.

I정부부처 연수원의 경우 고등교육 환경의 급격한 변화와 대학 혁신에 대한 높은 사회적 요구에 대응하기 위해 중간관리자급 인력의 혁신 리더십과 변화관리 역량 강화를 목표로 교육을 기획했다. H기업의 경우 SOC 공기업으로서 신입사원의 안전의식과 공공성에 대한 이해를 강화하기 위해 신입사원 온보딩 프로그램을 3개월로 확대 개편했다.

P컨설팅의 경우 기업 교육 시장의 트렌드 변화에 민감하게 대응하고 있었는데, 특히 AI, 데이터 분석, 클라우드 등 디지털 기술에 대한 기업들의 급증하는 교육 수요에 대응하기 위해 지속적으로 신규 과정을 개발하고 커리큘럼을 업데이트하고 있었다.

최근 몇 년간 AI와 디지털 전환 관련 교육 문의가 폭증했습니다. 기업들이 단순히 기술을 배우는 것을 넘어서 실제 업무에 적용할 수 있는 실무형 교육을 원하고 있고, 저희도 그에 맞춰 과정을 계속 업데이트하고 있습니다.

- P컨설팅 -

S기업과 R기업은 중소기업으로서 법정 의무 교육 준수가 주요 과제였다. 이들은 성희롱 예방, 장애인 인식 개선, 산업안전보건 등 법적으로 요구되는 교육을 빠짐없이 제공하면서도 제한된 예산과 인력 안에서 효율적으로 운영하는 방안을 고민하고 있었는데, 법정 교육은 주로 온라인 플랫폼을 활용하면서 회사 특화 교육에 자원을 집중하는 방식을 취하고 있었다.

나. 교육 대상자 분석 및 내용 설계

1) 학습자 특성 분석 및 사전 진단

효과적인 교육 설계를 위해서는 학습자가 현재 어떤 수준에 있는지, 어떤 학습 스타일을 선호하는지, 업무 맥락에서 어떤 어려움을 겪고 있는지 등을 파악하는 것이 중요하다.

C기업의 ABC 리스킬링 과정에서는 인공지능(AI), 빅데이터(Big Data), 클라우드(Cloud) 각 영역에 대한 사전 역량 테스트를 실시하여 대상자들의 기존 기술 수준을 진단하고, 그 결과에 따라 기초·중급·심화 트랙으로 구분한 맞춤형 학습 경로를 설계했다. B그룹 인재개발원의 승진자 교육에서는 사전 과제를 통해 승진자들의 리더십 준비도와 조직 이해도를 파악하고, 이를 바탕으로 교육 내용의 깊이와 범위를 조정했다.

S기업은 와이어링 하네서 설계 프로세스 교육을 기획하는 과정에서 설문 조사를 통해 사무직 임직원들의 현장 지식수준을 파악했다. 설문 문항은 교육훈련 담당자가 기술 전문가와 협업하여 구성했으며, 이를 통해 실질적인 역량 격차를 진단하고 교육 내용의 수준을 결정했다.

설문 문항을 구성할 때 혼자서는 어려워서 실제 강의를 담당하실 기술 전문가분과 함께 회의를 하면서 문항을 만들었습니다. 어떤 질문을 하면 직원들의 실제 이해도를 파악할 수 있을지 함께 고민했고, 그렇게 만든 설문으로 조사를 진행했습니다.

- S기업 -

N기업은 기술직, 관리직, 영업직 등 다양한 직군별 요구 역량이 서로 명확히 달랐기에, 직군별 필요 역량을 정의한 후 해당 역량의 필요 수준과 구성원의 보유 수준 간 격차를 분석하여 교육과정을 매칭하고 있었다.

2) 직무 기반 커리큘럼 설계

교육의 현업적용도를 제고하기 위해서는, 물론 교육에서 배운 내용들이 학습자가 현업에서 실제 활용하는 역량들과 밀접하게 연관되어 있어야 할 것이다. 이에 많은 기업들이 직무 분석을 기반으로 교육 커리큘럼을 설계하고 있었다. A기업 리조트 사업 부문은 테마파크 운영에 필요한 실무 역량을 체계적으로 분석하여 내부강사 양성 프로그램을 설계했는데, 특히 이론의 전달에 치중하지 않고 실제 현장에서 발생하는 상황에 대처할 수 있는 실습형 교육 내용으로 구성했다. F리조트의 카지노 딜러 교육은 8주간의 집중 프로그램으로, 실제 카지노 환경을 그대로 재현한 시뮬레이션 공간에서 진행되었다. 딜러의 업무 특성상 실습이 절대적으로 중요하기 때문에 이론 교육은 최소화하고 실전 연습에 집중하는 커리큘럼을 설계했다.

E그룹의 전략기획 담당자 교육은 실제 업무에서 사용하는 분석 툴과 프레임워크를 중심으로 구성되었다. 교육에서 다루어진 과제들은 가상의 시나리오가 아닌 회사의 실제 전략 과제로 구성하여 학습 내용이 곧바로 업무에 적용될 수 있도록 하였다.

L기업은 제조 현장의 실제 작업 프로세스를 면밀히 분석하여 안전사고 예방과 품질 향상을 위한 핵심 작업 절차를 교육 내용에 반영하고, 실제 설비를 활용한 실습 교육을 강화했다.

제조 현장의 특성상 이론만 가르쳐서는 의미가 없습니다. 실제 설비에서 어떻게 작동하는지, 어떤 상황에서 어떻게 대응해야 하는지를 직접 경험하게 하는 것이 중요합니다. 그래서 교육 내용을 구성할 때 현장관리자들과 긴밀히 협의하여 실제 업무에 필요한 것들을 중심으로 만듭니다.

- L기업 -

O그룹 인재개발원은 그룹 내 다양한 계열사의 직무 특성을 고려해, 공통 역량 교육과 직무별 특화 교육을 조합할 수 있는 모듈형 커리큘럼을 설계함으로써 교육의 효율성과 맞춤화를 동시에 추구하고자 하였다.

3) 학습 방법 및 운영 방식 결정

교육 내용만큼 중요한 것은 그 내용을 어떤 방식으로 전달할 것인가이다. 온라인·오프라인, 집합·자기주도, 강의·실습 등 다양한 교수·학습 방법 중 무엇이 교육 목표와 대상자 특성에 가장 적합할지에 대한 고민이 필요하다.

B그룹 인재개발원의 승진자 교육은 사전 온라인 학습과 집합 오프라인 교육을 결합한 블렌디드 러닝 방식으로 설계되었다. 이 교육에서 승진자들은 이론과 사례를 온라인으로 먼저 학습한 뒤, 오프라인 교육에서는 토론과 실습 위주로 진행하여 학습의 효율성을 높이려고 했다. C기업의 ABC 과정도 온라인 강의, 실습 프로젝트, 멘토링을 결합한 혼합형 학습 모델을 채택했다.

H기업의 신입사원 온보딩 프로그램은 3개월간 단계적으로 설계되었다. 1개월 차에는 조직문화와 안전교육, 2개월 차에는 직무 기본교육, 3개월 차에는 실무 배치와 멘토링을 결합하여 점진적으로 조직에 적응할 수 있도록 구성했다.

P컨설팅은 기업 고객의 요구에 따라 다양한 교육 방식을 제안하고 있었는데, 특히 최근 실시간 온라인 교육에 대한 수요가 증가하면서 온라인에서도 높은 참여도와 학습 효과를 유지할 수 있는 교수·학습 방법 개발에 주력하고 있었다.

코로나 이후 온라인 교육이 일상화되면서, 단순히 강의를 녹화해서 제공하는 수준을 넘어서 온라인에서도 상호작용이 활발한 교육을 만들어야 한다는 것을 깨달았습니다. 실시간 퀴즈, 소그룹 토론방, 실습 과제 공유 등 다양한 방법을 시도하고 있습니다.

- P컨설팅 -

S기업은 사내 교육과 외부 교육을 4:6 비율로 운영하고 있었는데, 핵심적이고 회사 특화적인 내용은 사내 전문가가 직접 교육하고, 범용적인 역량이나 법정 의무교육은 외부 플랫폼을 활용하는 방식으로 운영하고 있었다. Q기업과 R기업 같은 중소기업은 제한된 자원으로 인해 외부 교육 플랫폼과 정부 지원 교육과정을 적극 활용하고 있었다.

2. 프로그램 운영 준비 단계 사례

가. 학습자 사전 준비 및 동기 부여

1) 사전 학습 과제 및 테스트

B그룹 인재개발원의 승진자 교육에서는 교육 참여 2주 전에 사전학습 과제를 제공하고, 이를 반드시 완료해야 본교육에 참여할 수 있도록 운영했다. 사전 과제는 온라인 강의 시청, 케이스 스터디 읽기, 간단한 퀴즈 풀기 등으로 구성되었으며, 실제로 사전학습 완료율이 높은 그룹의 교육 만족도와 학습 효과가 유의미하게 높게 나타났다.

C기업의 ABC 리스킬링 과정에서는 교육 시작 전 사전 역량 진단 테스트에 필수적으로 참여하도록 하였다. 이 테스트 결과는 개인별 학습 로드맵을 설정하는 데 활용되었으며, 학습자 본인도 자신의 현재 수준을 객관적으로 인식하게 되면서 학습 동기가 높아지는 효과를 발견할 수 있었다.

M기업은 특정 기술 교육에서 사전 온라인 평가를 통과해야만 오프라인 심화 교육에 참여할 수 있는 시스템을 운영하고 있었는데, 이는 교육의 질을 높게 유지하면서도 학습자들이 스스로 준비하도록 유도하는 방식이었다.

사전 과제를 주는 것이 학습자들에게는 부담이 될 수 있지만, 실제로 교육 효과는 확실히 다릅니다. 기본 개념을 미리 공부하고 오면 교육시간에는 더 깊이 있는 토론과 실습이 가능하고, 학습자들도 더 많은 것을 얻어간다고 느낍니다.

- M기업 -

2) 교육 목적 및 기대효과 사전 공유

교육 참여 전에 왜 이 교육을 받아야 하는지, 교육을 통해 무엇을 얻을 수 있는지를 명확히 전달하는 것도 중요한 준비 활동이다.

합병으로 인한 평가자 간 평가 불일치를 해소하고자 했던 D생명보험사의 평가자 교육에서는 안내 메일을 통해 단순한 일정 정보만이 아니라 합병 이후 공정한 평가 문화 정착이 왜 중요한지, 이 교육이 평가자 본인과 조직에 어떤 도움이 되는지를 구체적으로 설명했다. 이를 통해 학습자들이 교육의 필요성을 공감하고 적극적으로 참여하도록 유도했다.

G게임사의 팀장 동기부여 교육에서는 사전 설문을 통해 팀장들이 현재 겪고 있는 구성원 관리의 어려움을 파악하고, 교육 안내 시 '이러한 고민들을 함께 해결해보는 시간'이라는 메시지를 전달했다. 물론 이러한 어려움들은 실제 교육 내용에도 연계하여, 학습자들로 하여금 능동적으로 교육에 참여하고자 할 수 있는 동기를 형성하고자 하였다.

N기업의 경우, 교육 참여 전 대상자들에게 교육 목표, 기대 성과, 평가 방법 등을 담은 '학습 가이드'를 제공하고 있었다. 특히 교육 후 어떤 행동 변화가 기대되는지를 구체적으로 제시함으로써 학습자들이 명확한 목표 의식을 갖고 교육에 임할 수 있도록 했다.

교육 안내를 할 때 단순히 "이런 교육이 있으니 참여하세요."가 아니라, "여러 분이 현재 이런 어려움을 겪고 있고, 이 교육을 통해 이런 것들을 해결할 수 있습니다."라는 메시지를 전달하려고 합니다. 그래야 학습자들이 "아, 이 교육이 나에게 필요한 거구나."라고 느끼고 적극적으로 참여하게 됩니다.

- N기업 -

나. 관리자 및 조직의 지원 체계 구축

1) 상사 사전 고지 및 협조 요청

많은 기업들이 교육 대상자의 직속 상사에게 사전에 교육 계획을 공유하고, 학습자가 교육에 집중할 수 있도록 업무 조정을 요청하고 있다.

D생명보험사의 평가자 교육에서는 교육 시작 2주 전에 참여자의 상사들에게 교육의 목적, 일정, 교육 후 현업 적용을 위한 상사의 지원 방안 등이 포함된 공문을 발송했다. 특히 교육 직후에는 일대일(1:1) 피드백 면담을 실시할 것을 권장하여 상사가 교육 전이 과정에 적극적으로 개입하도록 유도했다.

N기업은 교육 대상자 선발 단계부터 해당 부서의 관리자와 협의하는 프로세스를 운영하고 있었다. 관리자가 교육의 필요성을 인식하고 대상자를 추천하는 방식을 취함으로써 교육에 대한 관리자의 관심과 지원을 자연스럽게 이끌어내고 있었다.

2) 학습 환경 및 시간 확보

H기업의 3개월 신입사원 온보딩 프로그램은 교육 기간 동안 신입사원들을 실무 부서에 배치하지 않고 전적으로 교육과 적응에 집중할 수 있도록 했다. 이는 신입사원들을 배치함으로써 당장에 얻을 수 있는 단기 생산성보다 장기적인 역량 개발과 조직 적응을 우선시한 조직 차원의 의사결정이었다. F리조트의 딜러 교육도 8주간 집중 프로그램으로 운영되었으며, 교육생들이 교육 외 다른 업무를 담당하지 않도록 조치했다.

S기업은 사내 교육을 진행할 때 참여자들의 업무 시간을 고려하여 일정을 조정하고 있었다. 특히 생산직 인력은 교대 근무 특성상 교육시간 확보가 어려운 경우가 많아, 동일한 교육을 여러 차수로 나누어 반복 제공하거나 온라인 교육을 활용하는 방식으로 유연하게 운영하고 있었다.

제조 현장 직원들은 교대 근무를 하기 때문에 한 번에 전체 인원을 모아서 교육하기가 어렵습니다. 그래서 같은 내용의 교육을 여러 번 나누어 진행하거나, 온라인으로 개별 학습할 수 있도록 제공하는 방식으로 운영하고 있습니다.

- S기업 -

3. 프로그램 운영 단계 사례

가. 학습 운영 및 참여도 관리

1) 출결 관리 및 학습 진행 모니터링

학습자들이 교육장에서 이탈하거나, 교육에서 얻는 것 없이 그저 시간을 보냄으로써 교육 목표 달성에 실패하는 것을 예방하기 위해서는 학습자의 참여도를 실시간으로 모니터링하고 필요시 개입하는 것이 중요하다.

S기업은 온라인 법정 의무교육과 직무교육을 운영하면서 학습 진행률을 주기적으로 모니터링하고 있었다. 교육 기간 중간에 미수료자를 파악하여 독려 메시지를 발송하고, 마감일 1주일 전에는 재차 리마인더를 보내 수료율을 높이고 있었다. Q기업은 외부 교육에 직원을 파견할 때 교육기관으로부터 정기적으로 출결 현황과 참여도 피드백을 제공받고 있었다.

P컨설팅은 고객사를 대상으로 교육을 운영하면서 실시간 학습 대시보드를 제공하고 있었는데, 이를 통해 기업 HRD 담당자가 직원들의 학습 진행률, 출결 현황, 평가 결과 등을 언제든지 확인할 수 있도록 하여 적시에 개입할 수 있도록 지원하고 있었다.

기업 교육을 운영할 때 가장 많이 받는 요청이 ‘우리 직원들이 교육을 제대로 듣고 있는지 확인하고 싶다’는 것입니다. 그래서 실시간 대시보드를 통해 학습 진행 상황을 투명하게 공개하고, HRD 담당자가 필요시 개입할 수 있도록 하고 있습니다.

- P컨설팅 -

2) 학습자 피드백 수집 및 대응

교육훈련이 교육훈련 중 또는 향후 더 나은 방향으로 조정되기 위한 단서를 수집하기 위해서는 교육에 참여한 학습자가 교육 중에 보내는 신호에 귀를 기울여야 한다. A기업 리조트 사업 부문의 내부강사 양성 프로그램에서는 각 세션이 종료된 후 간단한 피드백 설문을 실시하여 학습자들의 만족도와 개선 요청사항을 파악했다. 부정적인 피드백이 나올 경우, 다음 세션이 시작되기 전에 강사와 논의하여 교육 방식을 조정하는 등 신속하게 대응했다.

E그룹의 전략기획 담당자 교육에서는 교육 중간에 학습자들과 비공식 간담회를 통해 설문지에 공식적으로 작성하기 어려운 솔직한 의견을 듣고, 교육

후반부 내용이나 방식을 조정하는 데 활용했다. O그룹 인재개발원은 장기 과정에서 중간 평가 세션을 운영함으로써 학습자들이 현재까지의 교육에 대해 평가하고, 후반부에 더 다루었으면 하는 주제나 방법론에 대해 의견을 제시할 수 있도록 했다.

나. 현장 밀착형 학습 운영

1) 실습 및 시뮬레이션 중심 교육

많은 기업들이 강의식 교육이 갖는 한계를 극복하고자 실습과 시뮬레이션을 적극적으로 활용하고 있었다. F리조트의 카지노 딜러 교육은 8주간 거의 모든 교육시간을 실제 카지노 환경과 동일한 시뮬레이션 공간에서 진행했다. 딜러의 손동작, 칩 다루는 법, 고객 응대 방식 등을 반복 연습하고, 숙련된 선배 딜러가 일대일(1:1)로 피드백을 제공했다. 교육 후반부에는 실제 손님을 대상으로 하는 ‘가상 운영’ 세션을 통해 실전 감각을 익혔다.

A기업 리조트 사업 부문의 테마파크 운영 교육도 실제 테마파크 현장에서 진행되었다. 교육생들이 각 어트랙션의 운영 방식, 안전 점검 절차, 고객 응대 방법 등을 직접 체험하고 실습하도록 했다. H기업의 신입사원 교육에서는 사무실에서 이론을 배우는 것에 그치지 않고, 실제 시설 현장을 방문하여 선배 직원들의 업무를 관찰하고, 간단한 업무를 직접 수행해볼 수 있는 견학과 실습 시간을 교육과정에 다수 포함시켰다.

I기업은 제조 현장 안전교육에 VR(가상현실) 시뮬레이션을 활용하고 있었다. 안전사고와 관련된 교육은 현장에서 운영하는 것이 위험하기 때문에, 학습자들이 실제로는 경험하기 어려운 사고 상황을 가상으로 체험하도록 하여 안전 의식을 높이고자 하였다.

2) 내부 전문가 활용 및 지식 전수

외부 강사가 아무리 높은 전문성을 보유하고 있더라도 조직 내부의 암묵 지를 전수하는 데는 한계가 있기에, 기업 특화 스킬을 교육하기 위해서는 내부 전문가의 역할이 중요하다. A기업 리조트 사업 부문, B그룹 인재개발원, H기업은 모두 내부강사 제도를 적극적으로 운영하고 있었다. 내부 직원 중 해당 분야의 전문가를 선발하여 강사로 양성하고, 이들이 후배 직원들을 교육하는 체계를 구축하였는데, 이는 기업 특화 지식을 효과적으로 전수할 수 있을 뿐만 아니라 강사로 참여하는 직원 본인의 성장에도 기여할 것으로 기대되었다.

S기업의 와이어링 하네스 설계 프로세스 교육도 사내 기술 전문가가 직접 강의를 담당했다. 회사의 구체적인 제조 프로세스와 노하우는 외부 강사가 알 수 없기 때문에, 내부 전문가가 직접 교육하는 것이 훨씬 효과적이라는 판단에서였다.

우리 회사의 설계 프로세스는 다른 회사와 다른 부분이 많습니다. 그래서 외부 강사를 섭외하는 것보다, 실제로 그 일을 하고 있는 사내 전문가가 직접 가르치는 것이 훨씬 실용적입니다. 현장의 노하우와 팁까지 전달할 수 있으니까요.

- S기업 -

M기업과 K기업은 내부 전문가를 체계적으로 관리하는 풀(Pool)을 운영하고 있었다. 기술, 리더십, 직무 등 분야별로 내부 전문가를 데이터베이스화하여 필요할 때 적재적소에 투입할 수 있는 체계를 갖추고 있었다.

다. 학습 효과 극대화 지원

1) 일대일(1:1) 코칭 및 개별 피드백

집합교육의 한계를 보완하기 위해 많은 기업들이 일대일(1:1) 코칭과 개별 피드백을 병행하고 있다. A기업 리조트 사업 부문의 내부강사 양성 프로그램에서는 각 교육생에게 멘토를 배정하여 일대일(1:1) 코칭을 제공했다. 멘토는 교육생의 시연을 관찰하고, 그들의 강점과 개선점에 대해 피드백을 제공했다. D생명보험사의 평가자 교육에서는 교육 후 각 교육생이 실제 평가를 수행한 사례를 검토하고, 이에 대한 일대일(1:1) 피드백 세션을 진행하여 실제 적용 사례를 함께 분석하고 개선 방안을 논의하도록 하였다.

E그룹의 전략기획 담당자 교육에서는 교육에 작성한 분석 보고서에 대해 전문가가 일대일(1:1)로 상세한 피드백을 제공했다. 학습자마다 수준과 개선이 필요한 부분이 다르기 때문에 개별화된 피드백이 필수적이었다는 판단에서였다. F리조트의 딜러 교육도 숙련된 선배 딜러가 교육생 개개인의 동작을 관찰하고 세밀한 피드백을 제공하는 방식으로 운영되었다.

2) 학습자 간 상호작용 및 협력학습

동료 학습자들과의 상호작용은 학습자들이 교육에 적극적으로 참여할 수 있도록 직접적으로 유도할 수 있다는 점에서 교육의 효과성을 높일 수 있는 좋은 전략이다. B그룹 인재개발원의 승진자 교육에서는 그룹 토론과 팀 프로젝트를 다수 포함하여, 서로 다른 계열사에서 온 승진자들이 각자의 경험을 공유하고 공통의 과제를 해결하는 과정에서 자연스럽게 네트워크가 형성할 수 있도록 하였다. I정부부처 연수원의 대학 중간관리자 교육에서도 참여자들 간의 네트워킹과 경험 공유를 중요하게 다루었는데, 이러한 기회를 통

해 서로 다른 대학에서 온 관리자들이 각 대학의 혁신 사례를 공유하고 벤치마킹할 수 있도록 하였다.

4. 프로그램 평가 및 개선 단계

가. 반응 평가

1) 교육 직후 만족도 설문

거의 모든 기업이 교육이 종료된 직후 만족도 조사를 실시하고 있었다. A기업 리조트 사업 부문, B그룹 인재개발원 등 대부분의 기업이 교육 내용의 유용성, 강사의 전문성, 교육 운영의 적절성 등을 5점 또는 10점 척도로 평가하고 있었다.

S기업은 와이어링 하네스 설계 프로세스 교육을 작년에 처음 실시한 후 만족도 조사를 실시했는데, 반응이 매우 좋아 올해도 동일한 교육을 재차 제공하도록 결정하였다.

작년에 처음 교육을 실시하고 나서 참여자들에게 만족도를 조사했는데, 반응이 정말 좋았습니다. '이제야 우리 회사 제품을 제대로 이해하게 되었다', '외부에서 문외한이었던 나도 자신 있게 답변할 수 있을 것 같다' 이런 피드백이 많았습니다. 그래서 올해도 다시 진행하게 되었습니다.

- S기업 -

O그룹 인재개발원과 P컨설팅의 경우, 단순히 만족도 요인에 대해 점수를 매기는 것을 넘어 서술형 피드백을 적극적으로 수집하여, 교육에서 어떤 점이 좋았으며, 무엇이 개선되어야 하는지에 대한 구체적인 의견을 수집하고 다음 교육에 반영하는 순환 구조를 만들고 있었다.

2) 교육 운영 개선을 위한 피드백 활용

만족도 조사 결과는 단순히 수치로서 교육의 성과를 대표하고 마는 것이 아니라, 교육의 성과 제고를 위해 향후 교육을 개선하기 위한 단서로서 적극적으로 활용되어야 한다. A기업 리조트 사업 부문은 내부강사 양성 프로그램 운영 후 피드백을 분석하여 다음 기수 교육 시 강의 순서를 조정하고 실습 시간을 더 많이 확보하는 등의 개선을 추진했다. P컨설팅은 매 과정 종료 후 피드백을 데이터베이스화하여 강사별·과정별·주제별로 만족도 추이를 추적하여, 특정 강사나 과정의 만족도가 지속적으로 낮을 경우 원인을 분석하고, 이를 개선하기 위한 조치를 취하고 있었다.

피드백은 받는 것도 중요하지만, 그것을 실제로 개선에 활용하는 것이 더 중요합니다. 저희는 모든 피드백을 분류하고 분석해서, 반복적으로 나오는 개선 요청사항은 다음 기수에는 반드시 반영하려고 노력합니다.

- P컨설팅 -

나. 학습 평가

1) 사전-사후 테스트

일부 기업들은 교육을 통해 실제로 지식이나 기술이 향상되었는지를 객관적으로 측정하기 위해 사전-사후 테스트를 활용하고 있었다. H기업의 신입 사원 온보딩 프로그램에서는 교육 시작 전과 3개월 교육 종료 후에 동일한 평가지를 통해 역량 평가를 실시하였는데, 평가 결과 조직 이해도, 직무 기본 지식, 안전 의식 등 여러 영역에서 사전-사후 점수를 비교한 결과, 대부분의 영역에서 유의미한 향상을 확인할 수 있다고 한다.

I정부부처 연수원의 대학 중간관리자 혁신 교육에서도 사전-사후 역량 진단을 실시했는데, 혁신 리더십, 변화관리 역량, 문제해결 능력 등 교육의 핵심 목표와 직결되는 역량을 측정하여 교육의 효과를 확인했다.

2) 실기 평가 및 시연

지식수준을 평가하는 것만으로 교육 목표 달성 여부를 확인하는 것이 충분하지 않다고 판단될 때에는 실기 평가나 시연을 통해 실제 수행 능력을 확인할 수 있다. F리조트의 딜러 교육에서는 8주 교육 종료 시점에 최종 실기 평가를 실시했다. 실제 딜러와 동일한 상황에서 카드 배분, 칩 처리, 고객 응대 등을 수행하고, 숙련된 평가자가 체크리스트를 기반으로 평가했는데, 이를 통과해야만 실제 카지노 현장에 배치될 수 있었다.

A기업 리조트 사업 부문의 내부강사 양성 프로그램에서도 최종적으로 모의 강의 시연을 실시했다. 각 교육생이 준비한 주제로 20분간 강의를 하고, 동료 교육생들과 전문가들로부터 피드백을 받는 방식으로 평가가 이루어졌다.

다. 행동 평가 (전이·현업적용도)

1) 교육 후 전이 조사

C기업의 ABC 리스킬링 과정에서는 교육 종료 1개월 후와 3개월 후에 교육생들의 현업적용도를 조사했다. C기업은 학습한 기술을 실제 업무에 적용하고 있는지, 적용하지 못하고 있다면 그 이유는 무엇인지를 조사했다. 그 결과, 상사의 지원이 있는 경우 현업적용도가 훨씬 높은 것으로 나타나, 이를 바탕으로 향후 교육에서는 상사 교육을 강화하기로 했다.

H기업의 신입사원 온보딩 프로그램에서는 교육 종료 3개월 후와 6개월 후에 신입사원과 그 관리자를 대상으로 설문을 실시하여 신입사원이 조직에 잘 적응했는지, 교육 내용이 실무에 도움이 되었는지, 추가적인 지원이 필요한지 등을 파악했다. I정부부처 연수원의 경우에도 교육 후 3개월 시점에 현업적용도를 조사하여 교육 내용이 실제 업무 현장에서 활용되고 있는지를 확인했다.

2) 관찰 및 행동 변화 평가

현업적용도를 살펴보는 방법으로는 설문조사 외에도 실제 업무 현장에서 의 행동 관찰 방법을 활용할 수 있다. D생명보험사는 평가자 교육 후 HR 부서가 평가기준의 일관성, 피드백의 질 등 실제 평가 프로세스를 모니터링 하여 평가자들이 교육 내용을 적절히 적용하고 있는지 확인하고, 필요시 추가 코칭을 제공했다. F리조트는 딜러 교육 후 1개월을 집중 모니터링 기간으로 설정하여 현장관리자가 신입 딜러의 업무 수행을 지속적으로 관찰했고, 문제가 발견되면 즉시 재교육이나 코칭을 제공했다.

라. 결과 평가

1) 성과지표(KPI) 연계 측정

일부 기업들은 교육과 조직 성과 지표를 직접 연결하여 측정하고 있었다. F리조트는 딜러 교육 후 신입 딜러들의 실수율, 고객 불만 건수, 게임 진행 속도 등의 지표를 추적했으며, 교육을 강화한 이후 이러한 지표들이 개선되었음이 확인되었다. C기업의 ABC 리스킬링 과정에서도 교육 이수자들의 프로젝트 완수율과 업무 성과를 비교한 결과, 교육을 이수한 직원들이 디지털 관련 프로젝트에서 더 높은 성과를 내는 것으로 나타났다.

2) 투자 대비 효과(ROI) 분석

일부 기업들은 교육에 투입한 비용 대비 얻은 성과를 계량적으로 분석하려는 시도를 하고 있었다. M기업과 K기업은 주요 교육 프로그램에 교육 비용(강사비, 교재비, 인건비 등)과 교육으로 인한 성과 개선(생산성 향상, 불량률 감소, 이직률 감소로 인한 비용 절감 등)을 비교하여 투자 대비 효과를 측정하고 있었다.

ROI를 정확히 측정하는 것은 매우 어렵습니다. 성과 향상이 순전히 교육 때문인지, 다른 요인도 작용했는지 구분하기 어렵기 때문입니다. 하지만 대략적으로라도 교육의 가치를 수치화하려는 노력은 필요합니다. 경영진에게 교육 투자의 정당성을 설명할 때 이런 데이터가 큰 도움이 됩니다.

- M기업 -

다만 대부분의 기업들은 ROI 측정의 어려움을 토로하고 있었다. 특히 중소기업의 경우 데이터 수집과 분석을 위한 자원이 부족하여 결과 평가까지 진행하는 경우는 드물었다.

5. 참여자들의 현업 전이 촉진 단계

가. 학습 전이 지원 활동

1) 액션플랜 수립 및 실행 지원

많은 기업들이 교육 마지막 세션에서 학습자들로 하여금 교육 내용을 현업에서 어떻게 적용할 것인지에 대한 액션플랜을 작성하도록 하고 있었다. 예를 들어 G게임사의 팀장 동기부여 교육에서는 교육 마지막 날 각 팀장이

‘내가 팀에 돌아가서 실천할 세 가지 액션’을 작성하고 발표하도록 했다. 이를 통해 ‘주 1회 팀원과 1:1 대화 시간 갖기’, ‘월 1회 팀 빌딩 활동 진행하기’ 등 구체적이고 실행 가능한 계획을 세우게 한 뒤, 교육이 종료된 후 1개월, 2개월이 되는 시점에 이메일로 리마인더를 보내 실천 여부를 확인했다.

E그룹의 전략기획 담당자 교육에서도 교육을 통해 습득한 분석 기법을 활용하여 실제 프로젝트 계획을 세우도록 하고, 교육 후 3개월 이내에 프로젝트를 실행한 결과를 제출하도록 했다.

2) Job Aid 및 참고자료 제공

교육생들에게 다양한 형태의 Job Aid를 제공하는 것은 이들이 학습한 내용을 어떻게 적용해야 할지 헤매고 있을 때 교육의 현업적용도를 직접적으로 높여주는 유용한 방법이다. D생명보험사의 평가자 교육에서는 교육 후 평가기준, 체크리스트, 좋은 피드백 예시, 자주 발생하는 실수와 해결방법 등이 담긴 ‘평가자 핸드북’을 제공하여, 평가자들이 실제 평가 시 언제든지 참고할 수 있도록 하였다. E그룹의 전략기획 담당자 교육에서는 분석 템플릿과 체크리스트를 제공하여, 학습자들이 배운 프레임워크를 실제 업무에 적용할 때 단계별로 따라 할 수 있도록 했다.

H기업의 신입사원 온보딩에서는 ‘신입사원 가이드북’을 통해 업무 프로세스, 주요 연락처, 시스템 사용법 등 실무 배치 후에도 언제든지 참고할 수 있는 실용적인 정보들을 제공하였다.

3) 정기적 리마인더 및 팔로 업

교육이 종료된 직후에는 교육생들이 배운 내용을 실제로 적용해보고자 하는 의욕이 높지만, 현업에 돌아간 후에는 시간이 지나면서 희미해지기 마련 이기에 정기적인 리마인더와 팔로 업(follow-up)이 필요하다. C기업의 ABC 리스킬링 과정에서는 교육 후 6개월간 월 1회 온라인 세션을 운영하여 학습 자들이 프로젝트를 진행하면서 겪는 어려움을 공유하고, 강사나 동료 학습 자들로부터 조언을 받을 수 있는 기회를 제공했다.

나. 조직 차원의 전이 촉진

1) 관리자 코칭 및 지원

교육생들이 교육 내용을 현업에 적용하는 과정에서는 이들에게 직접 업무 지시를 내리고 관리하는 직속 상사의 역할이 매우 큰데, 특히 상사가 교육의 내용을 이해하고 교육생을 지원할 때 현업적용도가 크게 높아진다. D생명보험사는 평가자 교육 후 HR 부서에서 평가자들의 상사에게 ‘교육 내용 요약 본’과 ‘상사 지원 가이드’를 제공하여 상사들이 교육 내용을 이해하고, 평가 자들이 새로운 방식으로 평가를 진행할 때 지원할 수 있도록 안내하였다.

N기업은 주요 교육 프로그램 후 관리자들을 대상으로 설명회를 개최하여, 부하직원들이 어떤 교육을 받았으며 이들에게서 어떤 행동 변화를 기대할 수 있는지를 공유하고 있었다.

2) 인사제도 연계(평가, 승진, 포상)

교육 내용을 업무에 적용한 결과가 인사 평가나 승진, 포상과 연계된다면 현업적용에 대한 동기부여가 크게 높아진다. M기업과 K기업은 주요 역량 교육 이수와 실천 여부를 승진 심사 시에 참고하고 있었는데, 여기에서는 단순히 교육 이수 여부가 아니라 교육 내용을 실제 업무에 적용하여 성과를 낸 사례를 제출하도록 하고, 이를 승진 포트폴리오의 일부로써 평가하고 있었다.

L기업은 안전 교육 이수와 안전 수칙 준수를 성과 평가에 반영하고 있었다. 교육을 이수하고 실제로 안전 절차를 철저히 지키는 직원에게는 가점을 부여하고, 우수사례에 대해서는 포상하여 교육생들의 긍정적 행동을 강화하고 있었다.

교육을 아무리 잘해도, 그것이 평가나 승진과 무관하다면 우선순위에서 밀릴 수밖에 없습니다. 반대로 교육 내용을 잘 실천하는 것이 평가에 반영된다는 것을 알면, 다들 진지하게 임하게 됩니다. 물론 형식적으로 흐르지 않도록 실질적인 적용 사례를 요구하는 것이 중요합니다.

- M기업 -

3) 실행 공유회 및 우수사례 전파

교육 내용의 현업적용 우수사례를 발굴하고 공유하는 것은 교육의 효과성을 공연하게 입증할 수 있는 기회가 되며, 구성원들이 교육을 통해 실제 수행을 강화할 수 있을 것이라는 기대감을 높여 줄 수 있다. C기업은 ABC 리스킬링 과정 후, 디지털 기술을 활용하여 업무를 성공적으로 개선한 우수사례를 선정 및 시상하고 전사에 공유하는 ‘디지털 혁신 사례 발표회’를 개최했다. 이 발표회는 교육 이수자들에게 동기를 부여하는 동시에 다른 직원들에게도 벤치마킹 기회를 제공하는 자리로서의 의의를 가졌다.

E그룹은 전략기획 담당자 교육이 종료된 후 교육에서 학습한 분석 기법을 활용한 우수 프로젝트를 선정하여 공유하는 세션을 운영했다. O그룹 인재개발원은 주요 리더십 교육 후 '리더십 실천 사례 공모전'을 운영하여 교육 내용을 현업에 잘 적용한 리더들의 사례를 수집 및 전파하고 있었다.

다. 지속 학습 환경 조성

1) 사후 학습 프로그램 제공

교육이 종료된 후에도 교육생들이 지속적으로 학습할 수 있는 기회를 제공하는 사례들도 있었다. C기업은 ABC 리스킬링 과정 후 '심화 과정'과 '실전 프로젝트 과정'을 추가로 개설하여 기본 과정 이수자들이 계속 학습을 이어갈 수 있도록 했다.

P컨설팅은 고객사 대상 교육이 종료된 후에도 6개월~1년간 온라인 학습 플랫폼 접근 권한을 제공하여, 직원들이 관련 주제의 추가 강의를 자유롭게 수강할 수 있도록 지원하고 있었다.

한 번 교육으로 모든 것을 익힐 수는 없습니다. 실무에서 적용하다 보면 더 깊이 알고 싶은 부분이 생기고, 추가로 배우고 싶은 기술이 생깁니다. 그럴 때 바로 학습할 수 있는 자원을 제공하는 것이 중요합니다.

- P컨설팅 -

2) CoP(Community of Practice) 운영

같은 교육을 이수한 사람들끼리 지속적으로 교류하고 학습하는 커뮤니티를 운영하는 기업들도 있었다. B그룹 인재개발원은 승진자 교육 후 동기별로 온라인 커뮤니티를 만들어 지속적으로 소통할 수 있도록 지원하였다. 이 커뮤니티는 교육생들이 승진 후 새로운 역할을 수행하면서 겪는 어려움을 공유하고 서로 조언하는 공간으로 활용되었다.

I정부부처 연수원의 대학 중간관리자 교육 후에도 참여자들이 지속적으로 네트워킹하고 혁신 사례를 공유할 수 있는 온라인·오프라인 커뮤니티를 운영하고 있었다. M기업과 K기업은 기술 분야별로 CoP를 운영하여 지속적인 학습과 지식 공유가 이루어질 수 있도록 지원하고 있었다.

3) 멘토링 체계 운영

교육 후에도 지속적으로 도움을 받을 수 있는 멘토링 체계를 구축한 기업들도 있다. H기업의 신입사원 온보딩 프로그램에서는 교육 종료 후 각 신입사원에게 멘토를 배정하고 6개월간 정기적으로 멘토링을 제공하여 신입사원들이 실무에 적응하면서 겪는 어려움에 대해 조언을 받을 수 있도록 지원했으며, 필요시 추가 학습 자원을 연결해 주도록 하였다.

F리조트도 딜러 교육 후 신입 딜러에게 숙련된 선배 딜러를 멘토로 배정하여, 현장에서 겪는 어려움을 즉시 해결할 수 있도록 지원했다.

6. 교육훈련 운영의 장애 요인

가. 기획 및 설계 단계의 장애 요인

1) 교육 승인 및 의사결정의 어려움

특정 부서나 소수 인원에게만 필요한 교육은 경영진의 승인을 받기 어려운 경우가 있다. S기업은 특정 업무에 필요한 교육을 기획했지만, '모두가 공감할 수 있고 모두가 만족할 수 있는 교육'이 아니라는 이유로 승인을 받지 못한 사례를 공유하였다.

전표 치는 당사자분들한테서 이런 얘기를 많이 나오거든요. 근데 이제 이런 얘기는 솔직히 많이 피드백을 받긴 하지만, 결과적으로 승인을 나려고 하면 이제 모두가 이 모두가 솔직히 공감할 수 있고, 모두가 이제 이 교육에 들어서 그런 만족을 얻어야 되는데, 이거는 어떤 특정 그냥 치는 당사자한테만 필요한 교육이 아니지 않냐라는 이제 반응도 있어서 이런 것 같은 경우에는 이제 조금 피드백을 못 받고 있는 것도 있습니다.

- S기업 -

M기업과 K기업은 ROI 산출이 가능하더라도 그 수치에 대한 의사결정권자들의 불신을 우려하였다.

그 숫자를 가져갔을 때, 그 어떤 의사결정권자도 믿지 않아요. 이게 교육에서 비롯된 결과인지를 몰라요.

- M기업 -

나. 운영 준비 및 실행 단계의 장애 요인

1) 학습자의 낮은 참여 동기

교육생들의 낮은 참여 동기가 공통적인 고민이었다. S기업은 온라인 교육의 수료율을 높이기 위해 지속적으로 독려 메시지를 보내고 있었지만, 일부 직원들은 교육을 형식적으로 여기거나 바쁜 업무를 이유로 교육 참여를 미루곤 하였다. N기업과 O그룹 인재개발원도 유사한 고민을 하고 있었는데, 특히 경력이 많은 직원일수록 ‘나는 이미 다 알고 있다’는 생각으로 교육 참여에 소극적인 경우가 많았다.

교육의 필요성을 학습자 스스로 느끼게 만드는 것이 가장 어려운 일입니다. 특히 본인 업무와 직접적인 관련이 없다고 생각하면 더욱 참여하지 않으려 합니다. 그래서 교육 홍보와 동기부여에 많은 노력을 기울이고 있습니다.

- N기업 -

온라인 교육의 경우, 형식적으로 틀어놓고 다른 일을 하는 경우가 많아 실질적인 학습 효과가 낮다는 지적도 있었다.

우리는 그거에 대한 효과를 인정 안 해요. 리더들도 다 “야, 그거 해 놓으면 보냐? 다 바쁜데, 틀어 놓고 딴 거 하고 있겠지. 그건 별로다.”라고 단호하게 얘기를 해요.

- Q기업 -

2) 교육 시간 확보의 어려움

제조업이나 교대 근무 조직에서는 교육시간을 확보하는 것 자체가 큰 도전이다. S기업은 생산직 인력의 교대 근무 특성상 전체 인원을 한 번에 모아 교육하기 어려워, 같은 내용의 교육을 여러 차수로 나누어 진행하거나 온라인 교육을 활용하고 있었다. Q기업도 소품종 대량 생산 체제에서 생산 직원이 교육에 참여하면 생산에 공백이 생기기 때문에 교육시간을 확보하는 것이 매우 어렵다는 점을 토로했다.

N기업과 Q기업은 교육 참여가 부서의 업무 상황에 따라 크게 달라진다는 점도 지적했다. 바쁜 부서의 직원들은 교육에 참여하기 어렵고, 관리자들도 직원들의 실무 수행이 급하기 때문에 교육에 보내는 것 자체가 부담이 되는 것이다.

바쁜 부서들이 있어요. 바쁜 부서의 사람들은 교육을 잘 못 오고, 좀 한가한 쪽 부서들은 교육을 잘하고 이런 차이가 있습니다. 바쁜 쪽의 부서면 아무리 상사가 보내주고 싶어도 상사도 부담이 있어요. 눈치가 보이죠. 성과가 더 우선이니깐요.

- N기업 -

다. 평가 단계의 장애 요인

1) ROI 측정의 어려움

대부분의 기업들이 ROI(투자 대비 효과) 측정의 어려움을 토로하고 있었다. 성과의 향상이 순전히 교육의 결과인지, 다른 외부요인이 작용한 것인지를 구분하는 것이 어렵기 때문이다.

M기업은 ROI를 산출하려는 시도는 하고 있지만, 정확한 측정은 매우 어렵다고 밝혔다. 다만 대략적으로라도 교육의 가치를 수치화하려는 노력은 필요하다고 강조했다.

ROI를 정확히 측정하는 것은 매우 어렵습니다. 성과 향상이 순전히 교육 때문인지, 다른 요인도 작용했는지 구분하기 어렵기 때문입니다. 하지만 대략적으로라도 교육의 가치를 수치화하려는 노력은 필요합니다. 경영진에게 교육 투자의 정당성을 설명할 때 이런 데이터가 큰 도움이 됩니다.

- M기업 -

라. 참여자들의 현업 전이 촉진 단계의 장애 요인

1) 현업 전이 노력을 달가워하지 않는 업무 환경

교육생들이 교육 중에는 배운 것을 꼭 활용해 봐야겠다는 의지를 보였음에도 불구하고, 이들이 현업 복귀하면 바쁜 일상에 치여 그러한 의지를 잃어버리는 경우가 많다는 지적이 있었다. G게임사는 교육에서 배운 새로운 방식을 현업에 적용하려 할 때 상사나 동료의 반대에 부딪히거나, 기존 관행과 충돌하여 실천하지 못하는 경우가 발생한다는 점에서 상사가 '왜 쓸데없는 짓을 하느냐'며 질책하는 것과 '잘하고 있다'며 격려하는 것이 전이 성공 여부를 결정하는 핵심 요인이라고 하였다.

2) 사후 지원 부족

P컨설팅의 경우, 교육 이후 지속적인 지원이 부족한 점을 지적했다. 기업들이 교육 후 추가적인 리마인드나 자료 제공을 요청하지 않는 경우가 많으며, 이는 교육생들에게 부담을 주고 싶지 않다는 교육훈련 담당자들의 심리 때문이기도 하다고 했다.

사기업은 교육 이후에까지 뭘 해라 막 이렇게 시킨다는 그런 부담이 있기 때문에 사실 뭘 더 달라고 하는 경우는 거의 없어요. 사기업들은 거의 없고, 다만 이제 공공기관들은 그런 것들을 본인들이 어쨌든 해야 하는 역할이라고 생각해서 그런지 그런 툴 킷이나 이런 거를 주면 굉장히 좋아해요.

- P컨설팅 -

많은 기업들은 성공적인 현업 적용에는 개인의 노력만으로는 한계가 있고, 조직 차원의 지원이 필수적임을 체감하고 있었다. 특히 상사의 지지와 조직문화가 학습 전이에 결정적인 영향을 미친다는 점이 수차례 확인되었다.

마. HRD 조직 및 자원의 제약

1) 인력 부족

중소기업의 경우 HRD 전담 인력이 1~2명에 불과한 경우가 많아, 교육 기획부터 운영, 평가까지 전 과정을 소수의 인력이 담당해야 하는 어려움이 있었다. S기업은 HR팀 5명 중 1명이 교육훈련을 전담하고 있었으며, 신입사원 교육, 임직원 교육, 교육 복지 등 모든 업무를 혼자 처리하고 있었다.

저희 팀원은 총 지금 5명 정도 되고요. 각자 맡은 업무는 다 다릅니다. 저 같은 경우에는 교육 훈련을 담당하고 있는데, 이제 저 혼자 하고 있습니다.

- S기업 -

Q기업과 R기업도 예산과 인력이 매우 제한적이어서, 하고 싶은 교육은 많지만 다양한 시도를 실행할 수 있는 범위가 한정적이라는 어려움을 토로했다.

하고 싶은 교육은 많은데 예산과 인력이 부족합니다. 그래서 정부 지원 과정이나 컨소시엄 교육을 최대한 활용하고 있습니다. 하지만 이것만으로는 부족하고, 우리 회사 특성에 맞는 맞춤형 교육을 하기는 어렵습니다.

- R기업 -

2) 예산 제약

중소기업은 교육 예산이 매우 제한적이어서 정부 지원 교육 프로그램을 적극 활용하거나, 무료 온라인 플랫폼을 이용하는 등 효율적인 방법을 모색하고 있었다. Q기업은 상공회의소, 외부 기관, 정부 지원 사업 등을 적극 활용하여 기본적인 소양 교육을 제공하고 있었는데, 생산 현장 기술자에 대한 맞춤형 교육은 예산과 인력 부족으로 인해 충분히 제공하지 못하고 있었다.

저희는 이제 경영지원 쪽 교육은 상공회의소라든가 외부 기관, 정부 지원 사업하고 같이 연계해서 많이 했는데, 사실 생산 현장에 근무하는 기술자들에게 대한 교육 관리 부분들이 사실 좀 저희가 굉장히 애로사항도 있고, 그 부분들이 좀 약합니다. 결국은 이제 인력이 좀 부족하니까요.

- Q기업 -

대기업이라고 해서 꼭 교육 예산이 충분한 것은 아닌 것으로 보인다. N기업은 팀장급 700~800명에게 일대일 코칭을 제공할 필요성을 느끼고 있었으나, 예산 제약으로 인해 그룹 코칭의 형식을 취할 수밖에 없었다고 밝혔다.

일대일 코칭을 하면서도 팀장 같은 경우는 700~800명 되니까 그룹 코칭을 할 수밖에 없는 거고, 이런 것들이 이제 우선순위나 예산이나 그런 걸 가지고 결정이 되지 교육 방법이 아니에요.

- N기업 -

3) HRD 담당자의 전문성 및 역할 모호성

P컨설팅은 HRD 담당자를 타깃으로 하는 채용공고가 많지 않으며, 공개채용 등을 통해 신입사원을 채용하여 HRD 담당자로 육성하거나, 다른 부서에 있던 사람을 스카우트하여 HRD 업무를 맡기는 경우가 많다고 밝혔다. 이는 HRD 담당자가 교육학적 전문성을 당연히 갖추고 있는 것은 아닐 수 있다는 점을 시사한다.

HRD 담당자를 뽑는 공고가 그렇게 많지 않아요. 그래서 HRD 담당자는 대부분 신입으로 뽑아서 키우거나 아니면 본인들 업종을 잘 아는 다른 부서에 있던 사람을 HRD에서 스카우트해 와서 자기네 부서로 데려가는 경우가 많습니다.

- P컨설팅 -

7. 기타 기업 교육훈련 이슈

가. 최근 교육 트렌드 및 변화

1) AI 및 디지털 기술 활용 교육 확대

최근 AI, 데이터 분석, 클라우드 등 디지털 기술 관련 교육 수요가 폭증하고 있음이 확인되었다. C기업의 ABC 리스킬링 과정은 이러한 트렌드를 반영한 대표적 사례로서, 기존 인력을 디지털 인재로 재교육하는 것이 신규 채용보다 효율적이라는 판단하에 대규모 리스킬링 프로그램을 운영하고 있었다.

P컨설팅도 최근 몇 년간 AI와 디지털 전환과 관련된 기업의 교육 문의가 급증했다고 밝혔다. 기업들이 단순히 기술을 배우는 차원을 넘어 실제 업무에 적용할 수 있는 실무형 교육을 원하고 있으며, 이에 맞춰 과정을 지속적으로 업데이트하고 있다.

예전에는 'AI가 무엇인가'를 배우는 수준이었다면, 지금은 'AI를 우리 업무에 어떻게 활용할 것인가'로 초점이 바뀌었습니다. 기업들이 훨씬 더 실용적이고 즉시 적용 가능한 교육을 원하고 있습니다.

- P컨설팅 -

M기업과 K기업도 AI, 데이터 분석 등 디지털 역량을 핵심 역량으로 정의하고, 전 직원 대상 기초 교육과 전문가 양성 과정을 병행하여 운영하고 있었다.

2) 온라인 및 블렌디드 러닝의 정착

코로나19 이후 온라인 교육이 일상화되면서 온라인과 오프라인을 효과적으로 결합한 블렌디드 러닝이 표준으로 자리 잡아 가고 있다. B그룹 인재개발원, C기업, P컨설팅 등 대부분의 기업이 온라인 사전학습과 오프라인 집합교육, 온라인 사후학습의 조합을 활용하고 있었다. S기업, Q기업, R기업 같은 중소기업은 온라인 교육 플랫폼을 활용하여 비용 효율적으로 교육을 제공하고 있었는데, 법정 의무교육이나 공통 직무교육은 온라인으로 진행하고 회사 특화 교육만 오프라인으로 진행하는 방식이었다.

온라인 교육의 장점은 시간과 장소의 제약 없이 학습할 수 있다는 것입니다. 특히 우리 같은 중소기업은 전 직원을 한곳에 모으는 것 자체가 어려운데, 온라인 교육 덕분에 훨씬 유연하게 교육을 제공할 수 있게 되었습니다.

- Q기업 -

3) 마이크로러닝 및 자기주도 학습

짧은 시간에 핵심만 학습하는 마이크로러닝과 학습자가 필요한 것을 스스로 선택하여 학습하는 자기주도 학습 방식이 확산되고 있다. P컨설팅과 O그룹 인재개발원은 5~10분 분량의 마이크로러닝 콘텐츠를 대량으로 제작하여 제공하고 있었다. 직원들이 업무 중 필요한 순간에 빠르게 검색하여 학습할 수 있도록 하는 ‘Learning in the Flow of Work’ 개념을 도입한 것이다.

M기업과 J기업은 자기주도 학습 문화를 장려하기 위해 개인별 학습 예산을 제공하고, 직원들이 필요한 외부 교육이나 온라인 강의를 스스로 선택하여 수강할 수 있도록 지원하고 있었다.

나. HRD 담당자의 역할 변화

1) 기획자에서 퍼실리테이터로

과거 HRD 담당자의 역할이 교육과정을 기획하고운영하는 데 중점을 두었다면, 최근에는 학습이 조직 안에서 자연스럽게 일어나도록 촉진하고 연결하는 역할로 변화하고 있는 것으로 보인다. J기업과 M기업의 HRD 담당자들은 직접 교육 콘텐츠를 만들기보다는 조직 내외부의 다양한 학습 자원을 발굴하고 연결하는 역할에 집중하고 있었다. 외부의 우수한 온라인 강의 플랫폼을 도입하거나, 사내 전문가를 발굴하여 지식 공유 세션을 운영하도록 지원하는 방식이다.

P컨설팅은 고객사의 HRD 담당자들이 ‘교육 큐레이터’ 역할을 할 수 있도록 지원하고 있었다. 수많은 교육과정 중에서 자사에게 필요한 과정을 선택하고 직원들에게 추천하는 역할이 점점 중요해지고 있다는 것이다.

예전에는 'HRD 담당자가 교육을 만들고 제공한다'는 생각이 강했다면, 이제는 '학습이 일어나는 생태계를 조성하고 촉진한다'는 관점으로 바뀌고 있습니다. 직접 다 만들 수는 없고, 좋은 자원들을 연결하고 활용하도록 돕는 것이 핵심입니다.

- J기업 -

2) 데이터 기반 의사결정

HRD도 점점 데이터 기반으로 의사결정을 하는 방향으로 진화하고 있다. M기업과 K기업은 교육 참여 데이터, 만족도, 전이율, 성과지표 등을 체계적으로 수집하고 분석하여 어떤 교육이 효과적인지, 어떤 방식이 학습자들에게 맞는지 등을 데이터로 파악하려고 노력하고 있었다. O그룹 인재개발원도 LMS(학습관리시스템)를 통해 축적된 데이터를 분석하여, 이를 교육과정 개선과 신규 과정 개발에 활용하고 있었다.

과거에는 '이 교육이 좋을 것 같다'는 직관에 의존했다면, 이제는 데이터를 봅니다. 어떤 교육의 만족도가 높은지, 어떤 교육 후에 실제 성과 개선이 있었는지를 추적하고, 그 데이터를 바탕으로 의사결정을 합니다.

- M기업 -

3) 외부 생태계 연결자

직원들의 역량을 개발하기 위한 활동들을 조직 내부의 자원만으로 충당하기에는 한계가 있기 때문에, 외부의 다양한 학습 자원과 네트워크를 연결하는 역할도 중요해지고 있다. P컨설팅, Q기업, R기업 등은 외부 교육기관, 온라인 플랫폼, 정부 지원 프로그램 등을 적극 활용하고 있었다. HRD 담당자는 이러한 외부 자원들을 파악하고 자사에 맞는 것을 선택하여 도입하는 게이트 키퍼 역할을 하고 있다. J기업과 K기업은 대학, 연구기관, 스타트업 등과 협력하여 최신 지식과 기술을 조직에 빠르게 도입하는 오픈 이노베이션 접근을 취하고 있었다.

제5장

기업 교육훈련 유효성 증진을 위한 제언

제1절 기업 교육훈련 유효성 증진 전략

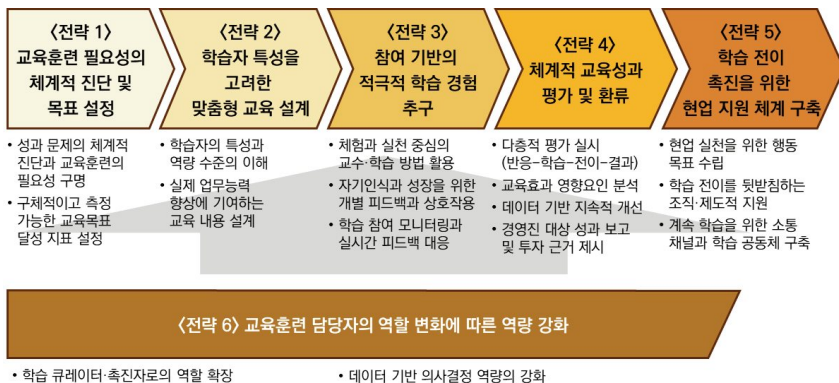
제2절 기업 교육훈련 유효성 증진을 위한
정책 방안

제5장 | 기업 교육훈련 유효성 증진을 위한 제언

제1절 기업 교육훈련 유효성 증진 전략

본 연구에서는 기업의 성과와 교육훈련에 관한 리뷰와 기업 교육훈련 담당자 대상 실태조사, 기업 교육훈련 운영 사례조사 결과를 종합하여 기업 교육훈련 유효성 증진 전략을 6개로 구분하여 제안하였다(그림 5-1 참조). 전략을 하나씩 살펴보면 다음과 같다.

[그림 5-1] 기업 교육훈련 유효성 증진 전략 개요



자료: 연구진 작성

1. 교육훈련 필요성의 체계적 진단 및 목표 설정

가. 성과 문제의 체계적 진단과 교육훈련의 필요성 구명

교육훈련이 조직의 성과에 기여하기 위해서는, 교육이 어떠한 성과 문제를 해결하고자 하는지를 명확히 규명해야 한다는 것은 HRD 분야에서 오랫동안 강조되어 온 원칙이다. 어떤 성과 문제가 구성원의 역량 부족에서 비롯된 것이 아니라면, 교육은 적절한 해결책이 되지 못할 것이다. 이와 관련하여 Mager와 Pipe(1970)는 교육훈련을 행하기에 앞서 성과 문제의 원인이 지식이나 기술 부족인지, 아니면 동기부여, 환경적 장애, 자원 부족 등 역량 외적 요인인지를 먼저 진단해야 한다고 주장했다.

특히 Phillips와 Phillips(2007, 2016)가 제안한 V모형(V-Model)은 교육 기획과 평가의 연계성을 강조한다. 이 모형에 따르면, 교육을 기획하는 단계에서 어떤 문제를 해결하기 위해 교육이 필요한지가 규명된 후에는 그 교육이 무엇을 목표로 해야 하는지, 그 목표를 달성했는지 여부는 어떻게 확인할 것인가를 사전에 구체화해야 한다.

본 연구의 실태조사에서도 이러한 원칙의 중요성이 재확인되었다. 교육요구도 분석 결과, ‘프로그램 기획 및 설계’ 단계는 ‘프로그램 평가 및 개선’ 단계와 함께 최우선순위로 개발되어야 한다는 결과가 도출되었다(〈표 3-14〉 참조). 특히 활동별 교육요구도 분석 결과 식별된 5개의 최우선순위 개발 요구 활동 중 ‘교육을 기획함에 앞서 회사가 겪는 경영상의 문제점이나 이슈를 고려한다.’, ‘회사/팀/구성원의 성과 개선을 위한 교육훈련 실시에 앞서, 그 성과 문제의 원인이 구성원의 역량 부족 때문인지를 신중히 검토한다.’, ‘회사/팀/구성원의 성과 개선을 위한 해결 방안으로 교육훈련뿐만 아니라 교육

외적 해결책(업무 프로세스 개선, 보상체계 변경, 자원 재배치 등)을 함께 검토한다.’ 등 3개의 활동이 ‘프로그램 기획 및 설계’ 단계에 속하였다(〈표 3-18〉 참조). 또한 회귀분석 결과, ‘프로그램 기획 및 설계’ 단계가 교육훈련의 전반적 수준에 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta=.379$, $p=.003$) (〈표 3-13〉 참조). 이는 교육을 운영해야 할 근거를 마련하는 것이 교육의 핵심 성공요인임에도 불구하고, 많은 기업들이 이를 위한 활동을 실행하는 데에는 어려움을 겪고 있음을 보여준다.

효과적인 교육 기획의 첫 단계는 조직이 직면한 성과 문제를 체계적으로 진단하는 것이다. 이는 단순히 누군가의 직접적인 교육 요청을 받아들이는 것이 아니라, 특정 성과 문제의 근본적인 원인이 무엇인지를 탐색하는 과정이다. 예컨대 임원으로부터 ‘직원들에게 리더십 역량을 교육하라.’는 요청을 받았다면, 교육훈련 담당자가 수행해야 할 첫 번째 임무는 그 임원이 어떠한 성과 문제로부터 해당 요청을 도출하였는지를 파악하고, 그러한 성과 문제가 발생하는 원인이 무엇인지를 규명하는 것이다.

문제의 원인이 규명되면, 그것이 정말 교육으로 해결 가능한 역량 격차 문제인지를 신중히 검토해야 한다. 만약 문제의 원인이 비효율적인 업무 프로세스, 불충분한 자원 배분, 부적절한 보상 체계 등에 있다면 교육만으로는 문제가 해결되지 않기 때문에, 이러한 경우 교육 외적 해결책을 제시할 수 있어야 한다.

나. 구체적이고 측정 가능한 교육목표 달성 지표 설정

구성원의 역량 격차가 성과 문제의 원인으로 규명되고, 그 해결책으로 교육훈련을 실행하고자 할 때에는 교육을 통해 달성하고자 하는 목표를 구체적이고 측정 가능한 형태로 설정해야 한다. 여기에서 목표는 ‘리더십을 향상

시킨다.’와 같이 추상적으로 제시되어서는 안 되며, ‘평가기준 일치도를 현재 60%에서 80% 이상으로 향상시키고, 이는 교육 후 3개월 시점의 평가 사례 분석을 통해 측정한다.’ 또는 ‘신제품에 대한 이해도 테스트에서 평균 80점 이상을 달성하며, 이는 교육 종료 직후 실시하는 필기시험으로 평가한다.’와 같이 목표와 측정 방법이 함께 명시되어야 한다.

더 나아가, 교육 목표는 가능한 경우 개인 또는 조직의 핵심성과지표(KPI)와 연계되어야 한다. 교육이 궁극적으로 조직 성과 향상에 기여해야 한다면, 교육 목표가 실제 업무 성과 지표와 어떻게 연결되는지를 명확히 해야 한다. 예를 들어 영업부서 직원을 대상으로 협상 스킬을 교육하고자 한다면, 교육 목표는 단순히 ‘협상 기법을 습득한다.’는 수준을 넘어 ‘교육 후 6개월간 평균 계약 성사율을 현재 30%에서 40%로 향상시킨다.’ 또는 ‘신규 고객 확보 건수를 분기당 평균 5건에서 7건으로 증가시킨다.’와 같이 실제 영업 성과와 연계된 목표를 설정할 수 있다. 이처럼 교육 목표를 KPI와 연계하면, 교육이 조직 전략 실행의 일부로 인식되고 경영진의 지원도 더 쉽게 확보할 수 있다.

이렇듯 구체적으로 설정된 교육 목표와 평가기준은 교육 프로그램이 어떠한 내용으로 구성되어야 하는지에 대한 단서를 제공함으로써 효과적인 교육 프로그램 설계에 기여한다. 나아가 학습자가 학습 목표를 명확히 인식하도록 하여 학습 동기를 제고하는 데에도 도움이 될 것이며, 관리자가 교육의 가치를 이해하고 이를 적극적으로 지원하도록 하는 데에도 기여할 것으로 기대된다.

이와 같이 성과 문제를 진단하고 교육 니즈를 확인하는 데 있어서는 특정 직급, 부서 또는 소수 이해관계자에게 편중된 정보 수집으로 인해 발생하는 왜곡을 방지하기 위해 현장관리자, 실무 전문가, 일선 직원 등 다양한 정보원을 통한 다각적 접근이 유효하다. 또한 구성원들이 과거의 이슈들을 충분히 기억하지 못하고 조사 시점에 인접한 이슈들을 과도하게 부각하는 인식

의 왜곡을 방지하기 위해 일회성 조사보다는 연중 현장의 피드백과 이슈를 지속적 수집이 필요하다.

2. 학습자 특성을 고려한 맞춤형 교육 설계

가. 학습자의 특성과 역량 수준의 이해

성인학습 이론에서 강조하는 핵심 원칙 중 하나는 학습자 중심성이다. Knowles(1984)에 따르면, 성인학습자는 풍부한 업무 경험을 축적해 왔기 때문에 이러한 경험이 학습의 중요한 자원이자 출발점이 된다. 또한 자기주도적 학습 성향이 강해 자신의 학습에 대한 책임을 지려는 경향이 있으며, 학습의 필요성을 스스로 인식하고 목표를 설정한다. 특히 성인은 당면한 문제를 해결하거나 업무 성과를 향상시키기 위해 학습하므로 학습 내용이 즉시 적용 가능해야 한다는 실용성을 중시한다. 이러한 특성을 고려할 때, 성인학습자에게는 획일적인 강의식 교육보다 자신의 경험과 현재 역량 수준, 학습 목적에 맞춘 맞춤형 접근이 효과적이다.

학습자의 특성에 맞춘 효과적인 교육 경험을 설계하기 위해서는 먼저 학습자의 현재 역량 수준을 체계적으로 진단해야 한다. 여기에는 사전 테스트, 설문조사, 관리자 인터뷰 등 다양한 방법이 활용될 수 있는데, 특히 특정 직무에 특화된 역량의 경우에는 해당 분야의 전문가와 협업하여 진단 도구를 개발하는 것이 바람직하다.

이러한 진단 결과는 학습자의 수준에 맞는 교육 내용과 방법을 설계하는 데 활용되어야 한다. 학습자 간 역량 격차가 큰 경우에는 교육을 기초·중급·심화 트랙으로 구분하거나 개인별 학습 로드맵을 제공하는 것이 효과적이다.

일률적인 교육은 기초가 탄탄한 학습자에게는 지루하게 느껴지는 반면, 기초가 부족한 학습자에게는 따라가기 어려운 문제가 발생하기 때문이다. 이와 관련하여 본 연구가 조사한 사례로서 C사에서는 디지털 리스킬링 과정에서 사전 역량 테스트를 통해 개인별로 학습 경로를 설정하도록 하여 학습자들이 자신의 수준에 맞는 내용을 학습할 수 있도록 했다.

나. 실제 업무능력 향상에 기여하는 교육 내용 설계

교육 내용은 학습자의 실제 업무와 긴밀히 연계될 때 현업 적용도가 높아진다. 성인학습자는 학습 내용이 자신의 업무나 문제 해결에 즉시 도움이 될 때 가장 적극적으로 참여하므로, 해당 직무의 핵심 과업과 요구 역량을 면밀히 분석하여 교육 내용에 반영해야 한다. 특히 사례를 통한 교육에서는 가상의 시나리오보다는 실제 업무에서 자주 발생하는 상황을 교육 소재로 활용하는 것이 더욱 몰입감이 좋으며, 실무에서 사용하는 도구와 프레임워크를 교육에서 다루면 학습 내용을 즉시 현장에 적용하는 것이 가능해진다.

학습 방법도 교육 목표와 학습자 특성에 따라 최적화되어야 한다. 지식 전달이 주목적이라면 온라인 강의가 효율적일 수 있지만, 기술 습득이나 태도 변화가 목표라면 실습, 시뮬레이션, 토론 등 학습자가 적극적으로 참여하면서 익힐 수 있는 방법론을 활용할 필요가 있다. 최근에는 온라인 사전학습과 오프라인 심화학습을 결합한 블렌디드 러닝이 널리 활용되고 있는데, 학습자들이 기본 개념을 온라인으로 미리 학습한 뒤 오프라인에서는 토론과 실습 위주로 진행하면 제한된 집합교육 시간을 효율적으로 활용할 수 있다. 이러한 접근은 성인학습자의 자기주도성을 존중하면서도 집합교육에서 협력학습과 심화학습에 집중할 수 있다는 이점을 준다.

교육에 참여하는 과정에서 학습자의 경험을 적극적으로 활용하는 것도 유효하다. 교육생들은 각자의 업무 경험을 통해 축적된 지식과 관점을 가지고 있으므로, 이를 학습 과정에서 공유하고 상호 학습할 수 있도록 설계하면 강사로부터 일방적으로 전달받는 것보다 풍부한 학습이 일어날 수 있다. 이를 위해서는 사례 기반 토론, 경험 공유 세션, 문제 해결 워크숍 등이 활용될 수 있다.

3. 참여 기반의 적극적 학습 경험 추구

가. 체험과 실천 중심의 교수·학습 방법 활용

학습 효과는 학습자가 얼마나 적극적으로 참여하느냐에 따라 크게 달라진다. Dale(1969)은 경험의 원추(Cone of Experience)를 통해 학습 경험을 구체성 정도에 따라 구분했다. 직접 경험하고 실천하는 것이 가장 구체적이며, 관찰과 시연이 중간 수준, 강의를 듣거나 글을 읽는 것이 가장 추상적이라는 것이다. 이후 미국의 National Training Laboratories Institute는 학습 피라미드(Learning Pyramid) 모형을 통해 학습자들이 강의에서 들은 것의 5%, 읽은 것의 10%, 시청각 자료를 통해 보고 들은 것의 20%, 시연을 관찰한 것의 30%, 토론한 것의 50%, 실습·실천한 것의 75%, 타인에게 가르친 것의 90%를 기억한다고 제시하였는데, 비록 해당 연구물이 완전히 공개되지 않았고, 이러한 구체적 수치들에 실증적 근거가 부족하다는 비판이 있으나 (Letrud, 2012), 학습자가 수동적으로 정보를 받아들이는 것보다 능동적으로 참여하고 실천할 때 학습 효과가 훨씬 크다는 시사점을 준다.

Chi(2009)의 ICAP 프레임워크도 이를 뒷받침한다. 학습 참여 방식을 Interactive(상호작용적), Constructive(구성적), Active(능동적), Passive(수동적)의 네 가지로 구분하고, 상호작용적 학습이 가장 효과적이며 수동적 학습이 가장 비효과적임을 실증했다. 단순히 강의를 듣는 수동적 학습보다 질문하고 메모하는 능동적 학습이 낫고, 이보다는 요약하고 설명하는 구성적 학습이 나으며, 가장 효과적인 것은 토론하고 협력하는 상호작용적 학습이다. 이러한 이론들은 모두 학습자의 적극적 참여가 깊이 있는 학습과 장기 기억으로 이어진다는 점을 강조한다.

다양한 사례들이 참여 중심 교육이 효과가 있음을 보여주었다. 일례로서 F리조트의 카지노 딜러 교육은 8주간 실습 중심으로 진행하여 신입 딜러들의 실수율과 고객 불만이 현저히 감소했음을 업무 성과와 연계된 측정 가능한 지표로서 입증하였다. 참여적 학습 경험은 단순히 재미있는 경험을 선사하는 것을 넘어 실제 업무 수행 능력 향상으로 이어질 수 있다.

이렇듯 효과적인 학습을 위해서는 학습자가 수동적으로 정보를 받아들이는 것이 아니라 능동적으로 참여하고 실천하는 경험을 제공해야 한다. 특히 지식의 축적이 아닌 기술이나 행동의 변화를 목표로 하는 교육에서는 실습과 시뮬레이션이 유용하게 적용될 수 있는 핵심적 교수·학습 방법이다. 가능하다면 실제 업무 환경과 유사한 조건에서 반복적으로 연습할 수 있는 기회를 제공하는 것이 이상적이다. 안전사고의 위험성이나 높은 비용 등의 제약으로 인해 실제 장비나 설비를 사용한 실습이 어려운 경우, VR(가상현실)이나 시뮬레이션 소프트웨어를 활용하는 방법도 효과적이다. L기업은 제조 현장 안전 교육에 VR을 활용하여 위험한 사고 상황을 체험하도록 함으로써 위험사고의 우려 없이 안전 의식을 크게 향상시킬 수 있었다. 이러한 기술을 활용하는 것은 특히 반복학습이 필요하거나 실습 기회를 확보하기 어려운 경우에 유용하다.

나. 자기인식과 성장을 위한 개별 피드백과 상호작용

학습자가 교육을 통해 실질적으로 성장하기 위해서는 먼저 자신의 현재 수준을 객관적으로 인식할 수 있어야 하지만, 학습자 스스로 자신의 강점과 약점을 정확히 파악하기는 쉽지 않다. 특히 동일한 내용이 다수에게 전달되는 집합교육에서는 개인별 격차를 고려하기가 더욱 어렵다. 이와 같은 맥락에서 Salas 외(2012)는 효과적인 교육훈련을 위한 핵심 조건으로서 학습자가 강사나 동료로부터 피드백을 받아야 하며, 다른 학습자를 관찰하고 상호작용할 수 있어야 할 것을 제시했다. 아울러 이러한 피드백이 동일한 효과를 내는 것은 아니며, 시의적절하고 건설적이며 구체적인 피드백이 수반될 때 학습 효과가 극대화된다고 강조했다.

이를 실천하는 가장 직접적인 방법은 학습자 개인에게 맞는 개별 피드백을 제공하는 것이다. 같은 교육을 받아도 학습자마다 강점과 약점이 다르므로, 학습자 개인에게 맞는 구체적인 피드백을 제공할 필요가 있기 때문이다. A리조트의 내부강사 양성 프로그램에서는 시니어 강사가 각 교육생의 강의 시연을 관찰하고 일대일(1:1)로 피드백을 제공했는데, 교육생들이 자신의 약점을 명확히 인식하고 집중적으로 개선할 수 있었다.

D생명보험사와 E그룹도 평가자 교육과 전략기획 교육에서 개별 피드백 세션을 운영하여 학습자별 맞춤 지원을 제공했다. 물론 이러한 개별화된 지원은 시간과 노력이 많이 투입된다는 한계가 있지만 학습 효과는 훨씬 크기에, 중요도가 매우 높은 역할이나 행동에 관한 교육에는 적용해볼 만한 가치가 충분하다.

동료 학습자들과의 상호작용도 적극적으로 활용할 필요가 있다. 그룹 토론, 팀 프로젝트, 경험 공유 세션 등을 통해 학습자들은 서로에게서 배우고,

다양한 관점을 접하며, 함께 문제를 해결하는 경험을 한다. G게임사의 팀장 교육에서는 동료 간 경험 공유를 적극 활용하여 실질적인 문제 해결 방안을 도출할 수 있었다. B그룹의 승진자 교육에서는 서로 다른 계열사에서 온 학습자들이 각자의 경험을 공유하고 공통 과제를 해결하는 과정에서 자연스럽게 네트워크가 형성되었는데, 이 네트워크가 교육 종료 후에도 지속적인 학습 공동체로 발전하였다는 점이 특기할 만하다.

다. 학습 참여 모니터링과 실시간 피드백 대응

한편 교수·학습 방법의 측면 외에도 교육생들의 교육 참여도를 실시간으로 모니터링하고, 필요시 개입하는 것 역시도 중요하다. 특히 온라인 교육의 경우 학습 진행률을 추적하여 미수료자에게 독려 메시지를 보내거나, 학습에 어려움을 겪는 학습자의 고충이 무엇인지 확인하고, 이에 대응하기 위한 추가 지원을 제공할 필요가 있다. S기업은 온라인 학습 진행률을 추적하고 미완료자에게 리마인더를 발송했으며, P컨설팅은 실시간 학습 대시보드를 제공하여 학습자와 관리자가 진행 상황을 확인할 수 있도록 했다.

이러한 모니터링은 교육이 종료된 후뿐만 아니라 운영되는 중에도 교육과정을 더욱 나은 방향으로 유연하게 개선하는 데 도움을 준다. A리조트는 각 세션 후 즉시 피드백을 수집하여 다음 세션 전에 개선사항을 반영했는데, 이러한 실시간 대응이 학습자 만족도를 크게 향상시켰다. 집합교육에서도 교육 중간에 간단한 설문이나 비공식 면담을 통해 학습자의 반응을 파악하고, 필요한 경우 교육 방식을 조정하는 유연함을 발휘할 수 있다.

4. 체계적 교육성과 평가 및 환류

교육훈련에 대한 투자가 조직에 가치를 창출하는지 확인하기 위해서는 체계적인 평가가 필수적이다. Holton(1996)은 많은 조직이 교육훈련에 막대한 자원을 투입하면서도 그 효과를 체계적으로 측정하지 않는 것은 ‘측정하지 않으면 관리할 수 없다(What gets measured gets managed)’는 경영의 기본 원칙을 무시하는 것이라고 비판했다. Kraiger(2002)도 평가 없는 교육은 조직 학습의 블랙박스로 남는다고 지적했다. 무엇이 효과적이었는지, 무엇을 개선해야 하는지 알 수 없다면 교육의 질을 향상시킬 수 없고, 교육 투자의 가치를 입증할 수도 없다.

교육훈련을 체계적으로 평가하는 것은 단순히 훈련 후 교육생들이 얼마나 만족했는지를 확인하는 차원을 넘어, 해당 훈련이 실제로 조직의 성과 향상에 기여했는지 과학적으로 검증하고 향후 개선 방향을 도출하는 데 핵심적인 역할을 한다(박옥남 외, 2017). 평가는 학습자의 지식 습득이나 태도 변화, 나아가 그 변화가 업무 행동으로 전이되고 조직 차원의 성과로 연결되는지를 다층적으로 확인할 수 있게 해준다. Kirkpatrick(1994)의 4단계 평가 모형이나 Phillips(1997)의 ROI 평가 모형 등은 교육 효과성을 정량적·정성적으로 분석하여, 교육훈련이 조직에 실질적 가치를 제공했는지 여부를 입증할 수 있는 도구로 활용된다. 이는 경영진의 교육투자에 대한 신뢰를 높이는 근거가 되는 동시에, 교육을 운영하는 데 있어 무엇이 효과적이었으며 무엇을 보완해야 하는지를 밝혀낸다는 점에서 이후 더 나은 교육 설계와 실행을 위한 전략적 가이드가 된다(CIPD, 2007).

이러한 점에서 Stufflebeam(2003)은 평가가 무언가를 판단(judgment)하는 것뿐만 아니라 개선(improvement)을 위한 정보를 제공해야 한다고 강조한다.

종합하면, 체계적 평가는 교육의 가시적 성과를 입증하고 교육 자체를 학습하는 과정으로 전환시키는 성과 지향적 인재개발의 핵심 축이라 할 수 있다.

본 연구의 실태조사에서도 평가의 중요성이 재확인되었다. 단계별 교육요구도를 살펴본 결과, ‘프로그램 평가 및 개선’ 단계가 ‘프로그램 기획 및 설계’와 함께 최우선 개선 과제로 도출되었으며(〈표 3-14〉 참조), 활동별 교육요구도에 대해서는 5개의 최우선순위 개선 과제 중 2개의 과제가, 6개의 차순위 개선 과제 중 2개의 과제가 프로그램 평가 및 개선 단계에 각각 속하였다(〈표 3-18〉 참조).

효과적인 교육 평가를 위해서는 다층적 접근이 필요하며, 각 평가 수준은 서로 다른 목적을 가진다. 첫 번째 수준인 반응 평가는 교육 설계와 운영의 질을 점검하는 것이 목적이다. 교육 직후 학습자의 만족도와 의견을 수집하여 강사의 교수 방법, 교육 내용의 적절성, 교육 환경 등에 대한 즉각적인 피드백을 얻는다. 중요한 것은 수집된 피드백을 단순히 보관하는 것이 아니라, 실제로 분석하고 다음 교육에 반영하는 것이다.

두 번째 수준인 학습 평가는 교육을 통해 실제로 지식이나 기술이 향상되었는지를 확인하는 것이 목적이다. 만족도가 높다고 해서 반드시 학습이 일어난 것은 아니기에, 사전-사후 테스트나 실기 평가, 시연을 통해 실제 수행능력을 따로 측정해야 한다. 이와 관련하여 H기업의 3개월 신입사원 온보딩 프로그램은 동일한 평가지를 활용하여 교육 시작 전과 종료 후 두 차례에 걸쳐 역량 평가를 실시함으로써 실제로 역량이 향상되었음을 객관적으로 확인한 사례를 보여주었다.

세 번째 수준인 행동 또는 전이 평가는 학습한 내용이 실제 업무에서 적용되고 있는지를 확인하는 것이 목적이다. 교육생이 교육장에서는 배운 바를 잘 이해하고 수행했다더라도 현업에서 실제로 적용하지 않으면 교육의 가

치는 제한적이며, 과격하게 표현하자면 배우지 않은 것과 같다고 할 수 있다. 교육 내용의 현업적용도는 교육생이 현업에 복귀하여 배운 것을 시도해보고, 체화할 수 있을 만한 충분한 시간적 여유를 두어야 한다는 점에서 교육 종료 후 일정 시간(예: 1개월, 3개월)이 지난 후 수행하는 것이 바람직하다. C기업의 ABC 디지털 리스킬링 과정은 교육 후 1개월과 3개월 시점에 현업적용도 평가를 실시하였는데, 특히 그 결과로서 상사의 지원이 있는 경우 현업적용도가 훨씬 높다는 발견을 바탕으로 향후 교육에서는 상사 교육을 강화하여 전이율을 더욱 높일 수 있었다. 현업적용도의 평가 방법으로는 설문조사, 관찰, 인터뷰 등이 활용될 수 있는데, 설문조사를 교육생의 상사를 대상으로 실시하거나 교육생의 업무 수행을 관찰하는 것, 특히 체크리스트 등을 통해 요구되는 행동을 보이고 있는지 여부를 확인하는 것은 현업적용도를 보다 객관적으로 평가할 수 있는 방법이다.

네 번째 수준인 결과 또는 성과 평가는 교육이 최종적으로 조직의 성과 향상에 기여했는지를 확인하는 것이 목적이다. 이는 가장 중요하지만 동시에 가장 수행하기 어려운 평가 영역인데, 이는 조직 성과에는 교육뿐만 아니라 경영 환경, 거시 경제적 요인, 법적·제도적 등 다양한 요인이 함께 영향을 미치기 때문이다. 그럼에도 불구하고 교육과 직접 관련된 성과지표 구명하고 추적하면 교육의 효과를 구명해낼 수 있는데, 일례로서 F리조트의 경우에는 달러 교육 후 신입 달러들의 실수율, 고객 불만 건수, 게임 진행 속도 등의 지표를 추적한 결과 교육 강화 이후 이러한 지표들이 개선되었음을 확인했다. 무엇보다도 유효하고 용이한 결과 평가를 위해서는 해당 교육이 기업의 어떤 성과 문제를 해결하기 위한 것인지, 그 교육이 실제로 성과 문제를 해결했다는 것을 어떻게 입증할 것인지를 교육 기획 단계에서부터 미리 구명해야 한다.

평가 결과는 단순히 교육의 효과를 확인하는 데 그치지 않고, 무엇이 효과적이었고 무엇이 개선되어야 하는지를 분석하는 데 활용되어야 한다. 예를 들어 만족도는 높지만 현업 적용도가 낮다면, 교육 내용이 실무와 괴리가 있거나 현업 적용을 방해하는 조직 환경 요인이 있을 수 있다. 요컨대 사전학습 완료율이 높은 그룹의 교육 효과가 더 좋다면, 사전학습 독려를 강화하는 방향의 개입이 필요하다. 또한 평가 결과를 경영진에게 보고하여 교육 투자의 가치를 입증하는 것도 중요하다. 교육훈련을 통해 무엇이 개선되었는지를 데이터를 기반으로 제시할 수 있을 때, 교육은 비용이 아닌 투자로 인식되고 지속적인 지원을 확보할 수 있게 된다.

5. 학습 전이 촉진을 위한 현업 지원 체계 구축

가. 현업 실천을 위한 행동 목표 수립

교육훈련의 궁극적 목적은 학습자가 교육에서 배운 내용을 실제 업무에 적용하여 성과를 향상시키는 것이다. 그러나 많은 연구들이 교육에서 학습한 내용의 10% 정도만이 실제 업무에 적용될 것으로 보고 있다(Baldwin & Ford, 1988; Georgenson, 1982). 이러한 낮은 전이율은 교육 투자의 상당 부분이 낭비되고 있음을 의미한다. Baldwin과 Ford(1988)는 학습 전이에 영향을 미치는 요인을 학습자 특성, 교육 설계, 업무 환경의 세 가지로 분류했는데, 특히 즉 상사의 지원, 동료의 지지, 적용 기회, 조직문화 등 업무환경이 전이에 큰 영향을 미친다는 것이 실증적으로 확인되었다(Holton et al., 2000).

본 연구의 실태조사에서는 현업 전이 촉진 단계의 수행 수준이 미진한 것으로 확인되었는데, 다른 모든 단계에 비해 실행 수준이 통계적으로 유의하

게 낮은 수준을 보였다($p < .001$)(<표 3-6> 참조). 그럼에도 불구하고 회귀분석 결과, 현업 전이 촉진은 교육훈련의 전반적 수준에 두 번째로 큰 영향을 미치는 요인인 것으로 나타났는데($\beta = .233$, $p = .026$)(<표 3-13> 참조), 이는 현업 전이 촉진 단계의 활동들이 현재는 가장 미흡하게 수행되고 있지만 개선 시 교육 성과 향상에 큰 기여를 할 수 있는 영역이라는 것을 의미한다.

효과적인 학습 전이를 위해서는, 먼저 교육 종료 시점에 학습자가 구체적이고 실행 가능한 행동 계획을 수립하도록 해야 한다. 여기에는 추상적인 다짐이 아니라 ‘주 1회 팀원과 1:1 대화 시간 갖기’, ‘월 1회 팀 회식 또는 팀 빌딩 활동 진행하기’와 같이 구체적이고 측정 가능한 행동을 명시하는 것이 중요하다.

그러나 교육 직후의 의욕은 시간이 지나면서 점점 희미해지기 십상이기에 주기적인 리마인더가 필요하다. G게임사는 교육 후 1개월, 2개월 시점에 이메일로 교육 목표를 상기시키고 실천 여부를 확인했는데, 리마인더를 받은 그룹이 리마인더를 받지 않은 그룹보다 현업적용도가 높은 것으로 나타났다. 이러한 간단한 개입만으로도 학습자들이 배운 내용을 지속적으로 실천할 동기를 유지할 수 있다.

나. 학습 전이를 뒷받침하는 조직·제도적 지원

학습자 개인의 의지와 노력만으로는 학습 전이를 제고하는 데 한계가 있다. 현업에 복귀한 학습자가 새로운 행동을 시도하더라도 상사가 이에 무관심하거나 기존 업무 관행의 압력이 존재한다면, 이전 방식으로 쉽게 회귀하게 된다. 따라서 학습한 새로운 행동이 일회성 시도로 그치지 않고 지속적인 행동 변화로 이어지기 위해서는, 이를 뒷받침하는 조직적·제도적 지원 체계가 함께 갖추어져야 한다.

교육생이 교육에서 배운 내용을 현업에 적용하는 과정에는 직속 상사의 역할이 매우 중요한데, 이는 직속 상사의 경우 부하 직원에 대한 업무지시 권한과 관리 역할을 부여받은 특성으로 인해 교육생의 업무수행에 직접적으로 영향을 미치기 때문이다. 따라서 교육생을 동기화하고 교육에 몰입하도록 유도하기 위해서는 교육생의 상사에게 교육의 목적과 기대 성과를 사전에 안내하고, 교육 중 업무에서 벗어나 교육에 집중할 수 있도록 협조를 요청하는 것이 효과적이다.

학습 내용을 현업에서 쉽게 참고하고 적용할 수 있도록 다양한 형태의 Job Aid를 제공하는 것도 현업적용도를 높이는 데 직접적으로 기여한다. D생명보험은 평가자 교육 후 '평가자 핸드북'을 제공하여 평가 상황에서 즉시 참고할 수 있도록 했다. E그룹은 전략기획 교육에서 분석 템플릿과 체크리스트를 제공했으며, H기업은 신입사원에게 '신입사원 가이드북'을 제공하여 업무 프로세스와 시스템 사용법을 언제든지 확인할 수 있도록 했다. 이러한 자료는 교육에서 배운 복잡한 프로세스나 기법을 단계별로 정리하여, 실무에서 따라 하기 쉽게 구조화하는 것이 핵심이다.

나아가 조직 차원에서 학습 내용의 실천을 제도적으로 뒷받침하는 장치도 필요하다. 교육 내용 실천을 인사 평가나 승진 심사에 반영하거나, 우수 적용 사례를 선정하여 시상하고 전사에 공유하면 학습자들의 실천 동기가 크게 높아진다. 이러한 사례로서 M기업과 K기업은 주요 역량 교육 이수와 실천 여부를 승진 심사 시 반영하고 있었으며, L기업은 안전 교육 이수와 안전 수칙 준수를 성과 평가에 반영했다. 또한 C기업은 디지털 프로젝트 우수 적용 사례를 선정하여 시상하고, 이를 전사에 공유함으로써 학습 전이를 장려했다.

다. 계속 학습을 위한 소통 채널과 학습 공동체 구축

교육장에서의 학습은 시작일 뿐, 현업에서 실천하는 과정에서 새로운 질문과 학습에 대한 요구가 계속 발생한다. 따라서 교육이 일회성 이벤트로 끝나지 않고 지속적인 학습으로 이어지는 구조를 만드는 것도 중요하다. 여기에는 학습자가 교육 이후에도 소통하고 배울 수 있는 채널과 공동체를 운영하는 방법이 유효할 것이다.

이를 실천하는 사례로서 C기업은 디지털 리스킬링 과정 후 6개월간 월 1회 온라인 세션을 운영하여 학습자들이 프로젝트 진행 중 겪는 어려움을 공유하고 조언을 받을 수 있는 기회를 제공했다. H기업과 F리조트는 멘토링 체계를 구축하여 현장에서 겪는 어려움을 즉시 해결할 수 있도록 지원했다. B그룹과 I정부부처 연수원은 동기 학습자들의 온라인 커뮤니티를 운영하여 지속적인 경험 공유와 상호 학습이 가능하도록 했다. M기업과 K기업은 기술 분야별 CoP(Community of Practice)를 운영하여 지속적인 학습 생태계를 조성했다. 이렇듯 다양한 사례들은 교육장을 떠난 후에도 학습이 지속되어야 함을 강조하는 시사점을 제공하였다.

본 연구의 실태조사에 따르면, 이러한 커뮤니케이션 채널 구축은 모든 활동을 통틀어 가장 취약한 것으로 나타났다. 온라인 게시판, 메신저 채팅방 등 학습자-강사, 학습자 간 소통할 수 있는 채널을 마련하면, 교육 후에도 질의응답과 조언이 가능해진다. 특히 동기 학습자들끼리 서로의 실천 경험을 공유하고 격려하는 커뮤니티가 형성되면, 개인의 노력만으로는 어려운 지속적 실천이 가능해진다.

6. 교육훈련 담당자의 역할 변화에 따른 역량 강화

가. 학습 큐레이터·촉진자로의 역할 확장

조직의 학습과 발전을 촉진하는 교육훈련 담당자의 역할은 점점 더 복잡하고 전략적으로 변화하고 있다. Ulrich(1997)는 HR 전문가의 역할을 전략적 파트너, 행정 전문가, 직원 옹호자, 변화 촉진자로 분류하면서, 단순한 행정 업무를 넘어 조직 전략과 연계된 역할을 수행해야 함을 강조했다. Bersin(2012)은 현대 교육훈련 담당자가 학습 큐레이터, 퍼실리테이터, 데이터 분석가, 네트워크 연결자의 역할을 수행해야 한다고 제안했다. 또한 Wowledge(2023)는 현대 교육훈련 담당자가 직면한 주요 도전 과제로 급격한 기술 변화에 대한 적응, 원격 및 하이브리드 학습 환경 설계, 세대 간 학습 스타일 차이 대응, 리더십 개발 등을 제시하면서, 교육훈련 담당자의 역할이 단순한 교육 프로그램 운영을 넘어 조직 전략 실행의 핵심 파트너로 진화하고 있음을 강조했다.

교육훈련 담당자의 역할은 교육 프로그램을 직접 기획하고 운영하는 역할에서 학습이 자연스럽게 일어나도록 촉진하고 연결하는 역할로 변화해야 한다. 모든 교육 콘텐츠를 직접 개발하는 것은 비효율적이며, 조직 내외부의 다양한 학습 자원을 발굴하고 연결하는 것이 더 효율적이고 효과적이다. 예를 들어 외부의 우수한 온라인 강의 플랫폼을 도입하거나, 사내 전문가를 발굴하여 지식 공유 세션을 운영하도록 지원하거나, 대학·연구기관·스타트업과의 협력을 통해 최신 지식을 조직에 빠르게 도입하는 등의 방법을 활용해 볼 수 있다. 관련 사례로서 J기업과 K기업의 교육훈련 담당자들은 직접 콘텐츠를 만들기보다는 적합한 외부 자원을 선택하고 도입하는 큐레이터 역할에 집중했는데, 제한된 자원으로도 다양하고 질 높은 교육을 제공할 수 있었다.

조직 내 모든 역량개발 요구에 대해 조직 내부 자원만으로 대응하는 데는 한계가 있으므로 교육훈련의 기능을 외부 생태계와 연결하는 역할도 중요하다. 이를테면 외부 교육기관, 온라인 플랫폼, 정부 지원 프로그램 등을 파악하고, 우리 조직에 맞는 자원을 선택하여 도입하는 게이트키퍼 역할이 필요하다. 특히 중소기업의 경우 정부 지원 교육 프로그램이나 컨소시엄 교육을 적극 활용하면 예산 제약을 상당 부분 극복할 수 있다. R기업, Q기업 같은 중소 교육훈련 제공업체들은 외부 자원을 효과적으로 활용하는 것이 생존 전략임을 강조했다.

나. 데이터 기반 의사결정 역량의 강화

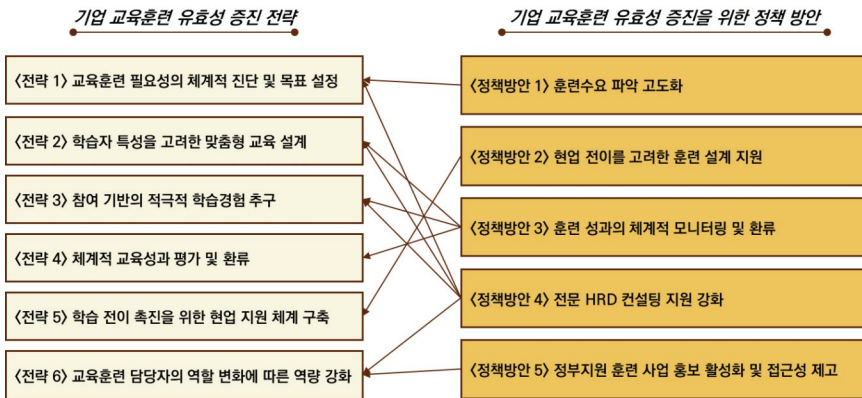
데이터 기반 의사결정 역량도 점점 더 중요해지고 있다. ATD는 ‘조직적 역량에 기여(impacting organizational capability)’하기 위해 인재개발 전문가에게 요구되는 역량 중 하나로서 학습과 수행, 비즈니스에 영향을 주기 위해 대규모 데이터를 실시간으로 수집, 분석 및 활용할 수 있는 ‘데이터와 분석(data and analytics)’ 역량이 필요하다고 제안하였다(Biech, 2022). LinkedIn(2024)의 Workplace Learning Report에서는 성공적인 L&D (Learning & Development)를 위해서는 데이터 분석 역량을 적극적으로 수용하는 것이 최우선 과제를 강조하면서, 링크드인 프로필에 분석 역량을 등록한 L&D 전문가가 전년 대비 54% 증가하였음을 보고했다.

교육 참여 데이터, 만족도, 전이율, 성과 지표 등을 체계적으로 수집하고 분석하여 어떤 교육이 효과적인지, 어떤 방식이 학습자에게 적합한지 데이터를 통해 입증하는 것은, 막연히 어떤 교육이 좋을 것 같다는 직관에 대한 의존성을 탈피하고 의사결정 근거의 객관성을 확보하는 가장 기본적인면서도 중요한 방법이다. 이는 특히 선술한 “측정하지 않으면 관리할 수 없다(What gets measured gets managed).”(Holton, 1996)라는 명제와도 맥락을 같이한다.

제2절 기업 교육훈련 유효성 증진을 위한 정책 방안

본 절에서는 선술한 기업 교육훈련 유효성 증진 전략들을 지원하기 위한 5개의 정책 방안을 제안하였다(그림 5-2 참조). 정책 방안을 하나씩 살펴보면 다음과 같다.

[그림 5-2] 기업 교육훈련 유효성 증진 전략 지원을 위한 정책 방안



1. 훈련수요 파악 고도화

앞서 효과적인 교육훈련은 조직의 성과 문제에 대한 체계적 진단에서 출발해야 한다고 하였다. 교육이 어떤 성과 문제에 대한 해결책인지 혹은 다른 개입이 필요한지를 먼저 판단해야 하며, 교육이 필요하다면 무엇을 목표로 하고 어떻게 평가할지를 명확히 설정해야 한다. 그러나 우리나라의 기업직업훈련 지원사업은 기업의 성과 문제로부터 역량개발 요구를 파악하고 맞춤형 교육훈련을 제공하기보다는 양적 수요를 파악하고 이에 대응한다는 점에

서 한계가 있다. 이는 일학습병행의 경우 해당 직무를 수행하는 데 필요한 역량 전반을 개발하기 위한 장기적인 교육훈련을 지원한다는 점에서 문제가 되지 않지만, 훈련기관이 다수의 기업의 역량개발 요구에 대응하는 국가인적자원개발 컨소시엄(이하 컨소시엄)에서는 핵심적인 문제이다.

컨소시엄 유형 중 하나인 지역산업맞춤형의 예시를 살펴보자. 지역산업맞춤형 컨소시엄의 경우 지정훈련기관인 공동훈련센터가 훈련계획 수립을 위해 일차적으로 한국직업능력연구원이 수행하는 '지역 훈련수요조사' 결과에 기초하여 지역산업의 훈련수요를 반영해야 한다. 지역 훈련수요조사에서는 사업체를 대상으로 향후 1년 동안 직업훈련이 필요한 인원을 조사한 데이터를 통해 향상훈련수요를 추정하는데, 해당 인원에게 필요한 직업교육훈련의 내용은 NCS 세분류, 직업기초능력 단위로 제시되어 그 범위가 매우 크다. 따라서 지역 훈련수요조사는 향상훈련 요구를 양적으로 확인하는 데는 효과적이지만, 그 요구를 내용적으로 확인하는 데는 한계가 있다. 이 때문에 산업별 직업별 직업훈련의 수요는 결국 공동훈련센터가 자체적으로 다시 파악해야 한다. 공동훈련센터에서는 일반적으로 컨소시엄 훈련 협약을 맺은 협약기업을 대상으로 훈련수요를 통해 어떠한 훈련과정이 개설되어야 하는지를 설문조사, 인터뷰 등의 방법을 통해 확인한다.

그런데 이러한 접근은 근본적으로 기업이 이미 스스로 훈련이 필요하다고 인식하고 있음을 전제로 한다. 만약 기업이 자체적으로 기업 성과의 문제로부터 구성원의 역량개발 요구를 식별해낸다면 바람직할 것이다. 그러나 교육훈련 담당자의 역량과 여력이 모두 부족한 중소기업¹²⁾에서 이러한 기능을 자체적으로 수행한다는 것은 기대하기 어렵다. 따라서 중소기업에 어떤

12) 2024년 기업직업훈련 실태조사(고용노동부, 한국산업인력공단, 2024)에 따르면, 교육훈련 전담부서 보유 기업의 비중은 300인 이상 기업이 67.8%인 데 비해 300인 미만 기업은 13.1%에 불과하며, 교육훈련 전담자 보유 기업의 비중은 300인 이상 기업이 90.2%인 데 비해 300인 미만 기업은 44.7%에 불과함.

훈련이 필요한지를 직접적으로 묻는 것보다도 어떤 성과 이슈가 있는지를 확인하는 것이 진정한 훈련수요를 식별하는 출발점일 것이다. 이를 위해서는 다음과 같은 방안을 고려할 수 있을 것이다.

첫째, 훈련 지원 신청 과정에서 기업이 자체적으로 성과 문제를 진단하는 과정을 거치도록 하는 방안을 고려할 수 있다. 기업이 훈련 지원을 신청할 때, 단순히 ‘어떤 훈련을 하고 싶다’가 아니라 ‘어떤 성과 문제가 있으며, 그 원인이 무엇이고, 왜 훈련이 필요한가’를 기술하도록 해야 한다. 이는 기업 스스로 훈련의 필요성을 명확히 하고, 훈련 목표를 구체화하는 계기가 된다. 특히 일학습병행이나 컨소시엄처럼 특정 기업과 장기 파트너십을 맺는 사업의 경우, 초기 수요 조사 단계에서 공동훈련센터가 기업을 대상으로 심층 진단을 수행하도록 의무화하는 방안도 고려할 수 있다.

이와 관련하여 참고할 만한 해외 사례로서 2004년부터 2011년까지 운영된 핀란드의 ‘일터 개발 및 혁신 프로그램(TYKES-FWDP; The new Finnish workplace development programme)’은 체계적 진단의 중요성을 잘 보여준다. 이 프로그램은 1,168개 프로젝트에 7,500만 유로를 투입하면서도, 모든 프로젝트가 반드시 ‘기본 분석’ 단계를 거치도록 의무화하였다. 기업은 먼저 일터 혁신의 요구를 구체화한 후, 분석 결과에 따라 교육훈련, 작업 방식 개선, 성과 평가 체계 개선, 직원 참여 증진 등 적합한 해결책을 제공받았다(장흥근 외, 2012). 이 사례는 정부 지원 프로그램이라 하더라도 교육훈련을 당연한 해결책으로 가정하지 않고, 체계적이고 개방적인 관점에서 조직을 분석한 결과에 기초하여 필요한 개입을 결정해야 한다는 시사점을 제공한다. 이는 일방적으로 교육훈련이라는 해결책을 제공하거나 교육훈련을 당연하게 여기는 현행 기업직업훈련 지원사업의 한계를 극복하는 데 중요한 방향을 제시한다.

둘째, 수행 분석 도구와 가이드를 개발·보급해야 한다. 교육훈련 담당자가 쉽게 활용할 수 있는 성과 문제 진단 체크리스트, 교육 요구 분석 템플릿, 목표 설정 워크시트 등을 개발하여 제공한다면, 전문성이 부족한 담당자도 체계적으로 훈련 수요를 파악할 수 있다. 필요하다면 이러한 툴들을 활용하는 방법에 대한 온라인 교육을 제공하는 방안도 고려할 수 있을 것이다.

셋째, 훈련 수요 파악 단계에서 전문가 컨설팅을 지원할 수 있다. 능력개발전담주치의나 공동훈련센터가 기업의 성과 문제를 진단하고, 교육 요구를 식별하는 역할을 수행할 수 있도록 역할을 확대하며 인센티브를 제공해야 한다. 능력개발전담주치의와 공동훈련센터가 수행해야 할 새로운 역할에 대해서는 후술할 ‘공동훈련센터 및 능력개발전담주치의 역할 강화’에서 보다 구체적으로 다루도록 한다.

2. 현업 전이를 고려한 훈련 설계 지원

교육에서 배운 내용이 실제 업무에 적용되지 않으면 교육 투자의 대부분이 낭비된다. 그러나 현재 정부 지원 훈련사업은 주로 훈련 이수 인원, 시간, 만족도 등 투입과 과정 지표를 중심으로 관리되며, 훈련 내용이 현업에 적용되었는지, 조직 성과가 향상되었는지 등을 체계적으로 확인하는 데는 거의 관심을 두고 있지 않다.

특히 컨소시엄이나 일학습병행처럼 특정 기업과 밀착하여 장기적으로 협력하는 사업의 경우 현업 전이를 위한 체계적 설계와 지원이 가능함에도 불구하고, 이러한 요소들이 충분히 반영되지는 않는 것으로 보인다. 일학습병행은 기업 현장 중심 훈련이라는 점에서 현업 적용이 당연히 이루어질 것으로 기대되지만, 학습한 내용을 지속적으로 활용하도록 하는 조직적 지원 체계까지는 고려하지 않는 경우가 많다.

정부 지원 훈련사업, 특히 기업 밀착형으로 전개되는 컨소시엄이나 일학습병행과 같은 사업이 보다 실효성을 담보하는 방향으로 전개되기 위해서는 훈련과정 설계 시 현업 전이를 촉진하기 위한 요소를 필수적으로 포함하도록 해야 한다. 이를 위해서는 다음과 같은 방안을 고려할 수 있을 것이다.

첫째, 훈련 프로그램 설계 단계에서 전이 촉진 계획을 수립하도록 의무화해야 한다. 컨소시엄이나 일학습병행 사업 신청 시 훈련 종료 후 학습자가 현업에서 어떻게 학습 내용을 적용할지, 어떤 지원을 제공할지에 대한 구체적인 계획을 포함하도록 한다. 예를 들어 행동 계획 수립, 주기적 리마인더, Job Aid 제공, 상사 지원 방안, 적용 사례 공유 등의 요소를 포함해야 한다.

둘째, 일학습병행의 경우 학습 환경 개선까지 포함하도록 지원 범위를 확대해야 한다. 교육의 효과성 제고를 위해서는 단순히 훈련 프로그램을 제공

하는 것을 넘어, 학습한 내용을 적용할 수 있는 조직 환경을 조성하도록 지원해야 한다. 예를 들어 학습 내용 적용을 성과 평가에 반영하는 제도 설계, 우수 적용 사례 포상, 상사 대상 지원 교육 등을 병행하여 추진할 수 있다. 이는 단기 훈련 효과를 넘어 학습하는 조직문화를 구축하는 데에도 기여한다.

셋째, 전이 촉진 우수 사례를 발굴하고 확산해야 한다. 현업 전이를 체계적으로 설계하고 지원한 기업이나 훈련기관의 사례를 수집·분석하여, 다른 기업과 기관이 벤치마킹할 수 있도록 공유 체계를 마련해야 한다. 특히 전이 촉진을 위한 구체적 도구(행동 계획 양식, 상사 지원 가이드, 커뮤니케이션 채널 운영 방법 등)를 함께 제공하면 실질적인 도움이 될 수 있다.

3. 훈련 성과의 체계적 모니터링 및 환류

현재 정부 지원 훈련사업은 훈련 이수 인원, 시간, 예산집행률 등 주로 양적 지표를 중심으로 성과를 평가한다. 이러한 접근은 훈련이 얼마나 많이 이루어졌는지는 보여주지만, 훈련이 얼마나 효과적이었는지는 보여주지는 못한다. 체계적인 성과 평가는 교육의 효과를 입증하고 지속적 개선의 기반을 제공한다. 정부 지원 훈련사업도 양뿐만 아니라 질을 평가하여 실질적인 성과가 나타났는지를 확인하고 개선해야 한다.

또한 현재는 우수 훈련기관이나 우수 훈련 프로그램을 선정하여 포상하는 제도가 있으나, 평가는 주로 프로그램의 설계나 운영 방식에 초점을 두고 있다. 그러나 교육훈련의 효과는 프로그램 자체의 질뿐만 아니라 학습자 특성, 조직 환경, 전이 지원 등 다양한 요인에 따라 영향을 받는다. 따라서 우수한 '프로그램'뿐만 아니라 우수한 '관리 체계'를 가진 사례를 발굴하고 확산할 필요가 있다.

정부 지원 훈련사업이 궁극적으로 효과성을 추구하는 방향으로 전환되기 위해서는 기존 양(quantity)과 실적 중심의 패러다임에서 질(quality)과 성과 중심의 패러다임으로 전환되어야 하며, 일회성·단기적 평가에서 지속적·장기적 모니터링 및 환류까지 추구해야 한다. 이를 위해서는 다음과 같은 방안을 고려할 수 있을 것이다.

첫째, 다층적 성과 평가 체계를 구축해야 한다. 현재 정부 지원 훈련사업이 주로 모니터링하고 있는 만족도 등 반응 평가(Level 1)뿐만 아니라 훈련생의 현업적응도 평가(Level 3), 훈련 참여 기업의 성과 평가(Level 4)까지 수행될 필요가 있다. 모든 훈련에 4단계 평가를 요구하는 것에는 현실적 제약이 따를 것이므로, 훈련생 규모나 예산에 따라 평가 전략을 달리할 수 있을 것이다. 예컨대 소규모 단기 훈련에서는 만족도와 학습 수준까지, 대규모 장기 훈련이나 컨소시엄, 일학습병행 등의 훈련에서는 현업적응도와 기업 성과까지 평가하도록 할 수 있다. 특히 컨소시엄이나 일학습병행처럼 특정 기업과 밀착된 사업의 경우, 훈련 종료 후 3개월, 6개월 시점에 현업 적응도를 조사하고, 그 결과를 환류하도록 의무화하는 방안도 고려할 필요가 있다.

둘째, 훈련 성과에 영향을 미치는 요인을 분석하는 연구 기능을 활성화해야 한다. 한국산업인력공단이 관리하는 정부 지원 훈련사업 참여 정보를 축적하는 HRD-Net 데이터베이스의 방대한 데이터를 활용하여 어떤 조건에서 훈련이 효과적인지를 분석하고, 이를 토대로 훈련기관들에게 효과적인 훈련을 위한 가이드라인을 제공할 필요가 있다. 예컨대 기업 규모, 산업 특성, 학습자 특성과 훈련 방법(온라인 vs. 오프라인 vs. 블렌디드), 훈련 기간 등에 따라 훈련 성과가 어떻게 다른지를 분석하여, 향후 훈련 설계에 반영할 수 있는 근거를 제공해야 한다. 이는 정부 지원 훈련사업의 지속적 개선을 위한 실증적 기반이 된다.

셋째, 훈련 성과 향상을 위해 노력한 기업이나 훈련기관에 대한 인센티브를 강화해야 한다. 현재의 우수 훈련 프로그램 선정에 더해 ‘우수 교육 관리 사례’를 발굴하고 확산해야 한다. 예를 들어 체계적인 수요 분석, 명확한 목표 설정, 전이 촉진, 성과 측정과 개선 등을 종합적으로 수행한 기업이나 기관을 포상하고, 그 노하우를 공유하도록 지원한다. 우수 사례로 선정된 기업에는 다음 연도 훈련 지원 시 가산점을 부여하거나, 추가 예산을 지원하는 등의 인센티브를 제공할 수 있으며, 타 정부사업에 지원할 경우 가산점을 부여하는 등 외부 제도와 연계하는 인센티브 방안도 고려할 수 있다. 이러한 긍정적 사례의 발굴과 확산은 다른 기업과 기관에 실질적인 벤치마킹 기회를 제공하며, 훈련 성과 향상을 위한 자발적 노력을 촉진한다.

넷째, 이러한 인센티브가 실효성을 갖기 위해서는 평가 결과가 훈련 지원 의사결정에 일관되게 반영되어야 한다. 단순히 우수 사례에 인센티브를 제공하는 것뿐만 아니라, 전체 평가 시스템을 통해 성과 기반 자원 배분이 이루어져야 한다. 반복적으로 낮은 성과를 보이는 훈련기관이나 프로그램에 대해서는 원인을 분석하여 개선을 요구하고, 개선이 이루어지지 않을 경우 지원을 축소하거나 조정하는 등 책임성 있는 관리가 필요하다. 반대로 지속적으로 높은 성과를 보이는 경우에는 훈련단가 우대 등 질 높은 훈련에 대한 동기를 유도할 수 있는 실질적 지원을 확대하는 등 명확한 성과-보상 연계가 이루어져야 한다. 이처럼 긍정적 인센티브와 성과 기반 관리가 균형 있게 작동할 때, 정부 지원 훈련사업의 전반적 질이 향상될 뿐만 아니라 한정된 예산도 효율적으로 활용될 수 있다.

4. 전문 HRD 컨설팅 지원 강화

중소기업은 전문 교육훈련 담당자가 부족하고, 체계적인 교육훈련을 설계하고 운영할 역량 또한 제한적이다. 이를 지원하기 위해 정부는 공동훈련센터와 능력개발전담주치의 제도를 운영하고 있다. 그러나 현재 이들의 역할은 주로 기업이 요청한 훈련을 찾아주거나 연결해주는 수준에 머물러 있다.

공동훈련센터는 여러 중소기업이 공동으로 활용할 수 있는 훈련 인프라를 제공하는 역할을 하며, 능력개발전담주치의는 기업의 훈련 요구를 파악하고 적합한 훈련 과정을 추천하는 역할을 한다. 이는 분명 유용한 기능이지만, 앞서 제시한 전략들, 특히 첫 번째 전략인 ‘교육훈련 필요성의 체계적 진단 및 목표 설정’과 여섯 번째 전략인 ‘교육훈련 담당자의 역할 변화에 따른 역량 강화’를 지지하기에는 충분하지 않다. 기업이 ‘이런 훈련이 필요하다’고 말하면 그 훈련을 찾아 주는 데 그치는 것이 아니라, 기업이 직면한 성과 문제를 진단하고 그에 적합한 해결책으로 교육훈련 또는 교육훈련 외적 개입을 제안할 수 있어야 한다.

이러한 지원이 이루어지기 위해서는 공동훈련센터와 능력개발전담주치의의 역할을 HRD 컨설턴트 수준으로 확대하고, 이를 뒷받침할 역량 강화와 인센티브를 제공해야 할 필요가 있다. 이를 위해서는 다음과 같은 방안을 고려할 수 있을 것이다.

첫째, 공동훈련센터가 단순히 훈련 장소와 프로그램을 제공하는 것을 넘어, HRD 컨설팅 기능을 수행하도록 역할을 확대해야 한다. 구체적으로 수행 분석을 통해 협약기업의 성과 문제를 진단하고, 교육 요구를 식별하며, 적합한 훈련 프로그램을 설계하거나 추천하고, 나아가 전이 촉진 방안까지 제안할 수 있어야 한다. 이를 위해 공동훈련센터 직원에 대한 HRD 컨설팅 역량

교육을 제공하고, 컨설팅 활동에 대한 별도의 재정 지원이나 평가 가산점을 부여할 수 있다. 이러한 기능을 보다 적극적으로 활성화하고자 한다면 HRD 컨설팅 기능을 공동훈련센터가 수행해야 할 공식적인 역할로 설정하고, 실적 기준을 할당하는 방안도 고려할 수 있을 것이다.

둘째, 능력개발전담주치의의 역할을 ‘훈련 중개자’에서 ‘성과 진단 전문가’로 전환해야 한다. 현재는 기업이 특정 교육훈련이 필요하다고 한다면 어떤 사업을 통해 훈련과정을 운영하는 것이 적합할지 검토하고, 적합한 훈련과정을 제안해주는 수준이다. 그러나 앞으로는 기업이 겪고 있는 성과 문제에 대응하여 그 성과 문제에 영향을 미치는 원인은 무엇인지(역량 부족인지, 프로세스 문제인지, 동기 부족인지 등)를 진단하고, 교육이 해결책이라면 어떤 교육이 필요한지를 함께 도출할 수 있어야 한다. 이를 위해 능력개발전담주치의는 HRD 컨설팅에 관한 높은 전문성을 보유해야 하며, 이들을 대상으로 한 수행 분석, 교육 요구 분석, 훈련 설계 등에 대한 전문 교육을 강화해야 한다.

이와 관련하여 참고할 만한 해외 사례로서 프랑스의 ANACT(Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail, 근로조건개선국)는 공공기관이 중소기업에 전문적 컨설팅을 제공하는 모델을 잘 보여준다. ANACT는 리옹 본부 80명, 26개 지역의 협력 조직 ARACT 200명 규모로 운영되며, 특히 소기업과 영세기업에 우선권을 부여한다. 지원 활동은 세 가지 단계로 구성된다. ① 단기 진단은 소기업에 5~8일간 무료 컨설팅을 제공하여 조직을 진단하고 개입 방안을 제안하되, 실행 여부는 기업이 결정하도록 한다. ② 집단행동은 특정 주제(근로생활의 질, 생산성 향상 등)에 관심 있는 복수 기업이 함께 문제를 해결하도록 지원하며, 각 기업 담당자들의 경험 공유와 학습을 촉진한다. ③ 장기 개입은 주로 대규모 조직을 대상으로 6개월에서 1년간 심층 컨설팅을 진행한다(장흥근 외, 2012).

ANACT의 핵심은 단순히 훈련 프로그램을 연결하는 브로커 역할이 아니라, 기업의 실제 문제를 진단하고 적합한 해결책을 제안하는 전문 컨설팅 기능을 수행한다는 점이다. 활동 영역도 교육훈련에 국한되지 않고 일터 건강 증진, 조직 변화, 숙련 개발, 근로조건 개선 등 매우 포괄적이다. 이는 우리나라 공공훈련센터와 전담 주치의가 단순 훈련 중개자에서 성과 진단 전문가로서의 역할로 전환해야 한다는 점에서 중요한 시사점을 제공한다.

셋째, 능력개발전담주치의와 일터혁신 컨설팅 사업 간 연계를 강화해야 한다. 일터혁신 컨설팅은 조직의 성과 문제를 진단하고 개선 방안을 제시하는 기능을 갖고 있는데, 그 개선 방안으로는 주로 인사제도, 조직구조, 작업 프로세스 등 HRM 관점에서의 방안에 주로 초점을 두고 있다. 그러나 많은 성과 문제는 구성원의 역량 부족과도 관련이 있다. 일터혁신 컨설팅에서 역량 개발 요구가 도출되면, 이를 능력개발전담주치의에게 연계하여 적합한 훈련 프로그램을 설계·제공하도록 하는 협업 체계를 구축해야 한다. 반대로 능력개발전담주치의가 기업의 성과 문제를 진단하는 과정에서 교육 외적 개입이 필요하다고 판단되면, 일터혁신 컨설팅으로 연계할 수 있다. 이러한 상호보완적 협력은 기업이 당면한 문제를 종합적으로 해결하는 데 기여한다.

넷째, 이러한 역할 확대에 상응하는 처우 개선과 함께 인센티브를 제공해야 한다. 단순히 훈련 과정을 소개하는 것보다 성과 진단과 컨설팅을 수행하는 역할은 훨씬 높은 전문성과 많은 시간을 요구한다. 따라서 이러한 활동에 대한 적절한 보상이 제공되지 않으면 컨설팅이 형식적으로만 운영될 위험이 있다. 이에 따라 컨설팅 실적에 대한 별도의 수당 지급, 우수 컨설턴트 포상, 전문성 향상을 위한 교육 기회 제공 등과 같은 인센티브가 필요하다. 더 나아가 이러한 인센티브 역시 컨설팅 실적뿐만 아니라, 컨설팅의 결과가 객관적으로도 긍정적인 성과를 도출했는지를 모니터링하여 성과 중심으로 차등 지원하는 방식으로 운영될 필요가 있다.

5. 정부지원 훈련 사업 홍보 활성화 및 접근성 제고

정부는 다양한 기업직업훈련 지원 프로그램을 운영하고 있으나, 많은 기업이 이러한 제도를 활용하지 못하고 있다. 2024년 기업직업훈련 실태조사(고용노동부, 한국산업인력공단, 2024)에 따르면, 실제로 「고용보험법」에 따른 직업훈련지원제도를 인지하고 있는 기업은 46.5%에 불과하며, 그마저도 해당 제도를 활용한 경험이 있는 기업은 17.5%에 그친다. 더욱 심각한 것은 훈련 여건이 비교적 열악한 중소기업에서 직업훈련지원제도에 대한 인지도와 활용 경험이 대기업에 비해 오히려 낮다는 점이다.¹³⁾ 해당 제도의 필요성과 효용 기대가 중소기업에서 더욱 높을 것으로 기대된다는 점에서, 중소기업을 대상으로 한 적극적인 홍보와 더불어 접근성 확대가 시급하다. 이를 위해서는 다음과 같은 방안을 고려할 수 있을 것이다.

첫째, 경영진, 특히 중소기업 경영진을 대상으로 한 전략적 홍보를 강화해야 한다. 교육훈련의 최종 의사결정자는 경영진(C-레벨)인데, 이들은 일상적으로 정부 지원 제도 정보에 노출되지 않는다. 교육훈련 담당자가 정부 지원 제도를 인식하고 있더라도 경영진을 설득하지 못하면 실제 활용으로 이어지지 않는다. 더 나아가 정보를 접근할 수 있는 플랫폼의 사용성과 정보의 질이 낮아 기업이 실질적으로 활용하기 어려운 상황이다. 정부 지원 훈련사업이 아무리 좋은 제도라 하더라도, 기업이 알지 못하거나 접근하지 못하면 무용지물이다. 따라서 교육훈련의 중요성과 정부 지원 제도에 대해 경영진을 대상으로 직접적인 홍보를 전개할 필요가 있다. 특히 중소기업의 낮은 인지

13) 2024년 기업직업훈련 실태조사(고용노동부, 한국산업인력공단, 2024)에 따르면, 직업훈련지원제도에 대해 들어본 적이 있는 기업의 비중은 300인 이상 기업이 88.9%인 데 비해 300인 미만 기업은 45.8%에 불과하며, 직업훈련지원제도를 인지하고 있는 기업 중 해당 제도를 활용해본 경험이 있다고 응답한 기업의 비중은 300인 이상 기업이 44.9%인 데 비해 300인 미만 기업은 16.6%에 불과함.

도와 활용률을 고려할 때, 중소기업이 주로 접하는 채널과 네트워크를 통한 맞춤형 접근이 필요하다.

무엇보다 중요한 것은 홍보 콘텐츠이다. 홍보 내용은 단순히 어떤 지원이 제공되는지를 나열하는 수준에 그치지 않고, 교육훈련 투자가 기업 성과에 어떻게 기여하는가를 보여 주는 설득력 있는 메시지를 담아야 한다. 특히 중소기업의 우수 사례를 보여주는 것이 중요하다. 그간 훈련에 참여할 필요가 없다고 생각했던 기업들이 훈련참여를 결정하는 자사 상황과 비슷한 기업들이 정부지원 훈련사업을 통해 경영이 많이 개선되었다는 구체적인 사례를 접하는 것이 큰 동기부여가 될 것이다. 중소기업 사업주들이 비슷한 상황에 처한 사업주들 간의 네트워크를 신뢰한다는 점을 고려할 때, 동료 기업의 성공 사례는 가장 효과적인 홍보 수단이 될 수 있다.

구체적인 방법으로는 경영자 대상 세미나나 포럼을 개최하여 우수 사례 기업 대표가 직접 경험을 나누도록 하거나, 업종별·지역별 중소기업 모임이나 협회를 통해 간담회를 조직할 수 있다. 또한 우수 사례 기업 대표의 인터뷰를 동영상으로 제작하여 다양한 채널(유튜브, 경영자 단체 웹사이트, SNS 등)을 통해 배포하는 것도 효과적이다. 이러한 콘텐츠는 정부나 제도에 대한 홍보가 아니라, 동료 경영인의 솔직한 경험담이라는 점에서 신뢰도와 설득력이 높다.

둘째, 고용24 등 정보 제공 플랫폼을 근본적으로 개편해야 한다. 현재 고용24는 인터페이스가 사용자 친화적이지 않고, 훈련과정을 검색해도 구체적인 훈련 내용을 확인할 수 없는 경우가 많다. 더 큰 문제는 훈련과정 및 훈련기관에 대한 품질 정보를 확인할 수 없다는 점이다. 훈련과정에는 만족도 점수 체계가 마련되어 있지만 차수가 변경될 때마다 만족도가 리셋되기 때문에, 실제로 해당 과정에 대한 만족도를 확인하는 것은 거의 불가능하다.

훈련기관에 대한 만족도는 아예 확인할 수 있는 항목이 없다. 결국 기업들은 훈련과정의 품질을 사전에 판단하기 어려우며, 만약 질 낮은 훈련을 경험하게 되면 정부 지원 훈련 전체에 대한 신뢰가 떨어져 다시는 활용하지 않을 우려도 잠재되어 있다. 이러한 문제를 해결하기 위해서는 훈련과정 만족도가 차수 변경시마다 리셋되는 방식이 아니라 누적되어 표시되도록 개선하고, 훈련기관에 대한 전반적인 만족도 평가 체계를 구축하여 기업이 참고할 수 있도록 기반을 마련해야 한다. 특히 이전에 참여한 기업들의 평가와 후기를 확인할 수 있다면, 기업은 선택 과정에서 더욱 신뢰와 확신을 가질 수 있을 것이다.

검색 기능도 대폭 개선해야 한다. 현재는 키워드를 입력해도 정확히 일치하는 과정만 검색되고, 관련 훈련과정을 함께 추천해주는 기능이 없어 어떤 훈련을 들어야 할지 명확히 판단하기 어려운 기업이나 담당자에게는 큰 애로사항으로 작용한다. 키워드를 입력하면 정확히 일치하는 과정뿐만 아니라 관련 훈련과정도 함께 추천해주는 지능형 검색 시스템이 필요하다. 더 나아가 기업의 성과 문제 또는 근로자의 수행 문제를 기술하면, AI가 기업의 상황과 목표를 분석하여 적합한 훈련과정을 매칭해주는 시스템을 도입할 수 있다. 이는 아직 명확히 어떤 훈련이 필요한지 판단하기 어려운 기업 및 근로자가 훈련과정을 선택하는 데 실질적인 도움이 될 것이다.

일학습병행이나 컨소시엄 같은 기업 밀착형 훈련에 대한 정보 제공 방식도 개선이 필요하다. 현재는 단순히 진행 중인 훈련과정을 나열하는 수준에 그치며, 상세 정보를 볼 수 있는 링크나 훈련기관 연락처조차 제공되지 않는 경우가 많다. 일학습병행 PDMS라는 별도 포털도 있지만, 여기에서도 지역별·직종별로 훈련 현황을 한눈에 파악할 수 있는 기능은 제공하지 못하고 있다. 기업이 필요로 하는 것은 기업 소재지 및 인근 지역 내에 기업 직종에

대한 훈련과정을 어떤 훈련기관에서 제공하고 있는지를 한눈에 확인하는 것이다. 따라서 기업이 소재지와 직종을 선택하면, 해당 지역에서 해당 직종에 대해 어떤 훈련기관이 어떤 훈련을 제공하고 있는지를 한눈에 파악할 수 있도록 시각화해야 한다. 또한 각 훈련기관의 상세 정보 링크와 연락처를 명확히 제공하여, 관심 있는 기업이 바로 문의할 수 있도록 해야 한다. 현재는 공동훈련센터가 기업에 접근하여 훈련 수요를 발굴하는 방식이 주를 이루지만, 기업이 먼저 적극적으로 훈련기관을 찾아 접근할 수 있는 시스템도 함께 구축되어야 한다.

참고문헌

〈국내 문헌〉

- 고용노동부, 한국산업인력공단. (2024). 2024년 기업직업훈련 실태조사. 관계부처 합동. (2024. 1.). 제4차 직업능력개발 기본계획.
- 김대영, 이민영. (2023) 일터 교수·학습 경험과 경력개발 효과성: 일학습병행 참여자를 중심으로. **직업능력개발연구**, 26(1), 1-33.
- 김대영. (2023). 인적자원개발 분야의 인과관계 연구를 위한 제언: 『HRD연구』 게재 논문 분석 결과를 중심으로. **HRD연구**, 25(3), 1-22.
- 김영종. (2020). **인적자원개발과 조직학습**. 한올아카데미.
- 김진모. (1997). 직무교육훈련 평가수준들간의 관계. **한국농촌지도학회지**, 4(1), 305-315.
- 박옥남, 최우재, 김민영. (2017). 기업교육 효과성 평가의 필요성과 실태 분석. **HRD연구**, 19(3), 1-28.
- 박윤희. (2013). 개인의 교육훈련 혜택 기대와 조직의 사회적 지원, 학습동기 및 전이동기, 교육훈련 전이의 관계: 자발적 및 비자발적 참여 집단별 분석. **기업교육과 인재연구**, 15(1), 179-208.
- 배을규. (2003). 교육훈련 효과 및 효율성 측정을 위한 실용적 접근법: 교육훈련평가의 활용 증진을 위하여. **Andragogy Today**, 6(2), 109-147.
- 배을규. (2012). HRD 실무자를 위한 교육훈련 프로그램 평가. 학이시습.
- 손규태, 고혜원, 김대영, 김수원, 문상균, 문한나, 김영홍. (2023). **사업주훈련 재편 방안 연구**(기본연구 2023-04). 한국직업능력연구원.

- 손규태, 김대영, 나동만, 김민규, 전성준, 홍성표. (2025). **기업직업훈련 지원 사업 특성화 전략 수립 연구**. 한국직업능력연구원.
- 양세희. (2020). **학습전이 관련 변수에 대한 메타분석** [박사학위논문, 경북대학교].
- 이일현. (2020). Multiple regression analysis에서 Effect Size 계산. 스텟에듀 통계연구소. <http://www.statedu.com/lecture/267099>(검색일: 2025. 11. 28.).
- 이소영. (2021). CIPP와 Kirkpatrick 평가모형을 기반으로 한 의과대학 역량 중심교육과정 평가준거 개발과 적용방안 탐색. [박사학위논문, 서울대학교].
- 이찬, 박한규, 류현주, 여수경. (2010). **중진공 연수사업 성과 분석 연구**. 중소기업진흥공단.
- 이찬, 박한규, 류현주, 여수경. (2012). 중소기업 교육훈련 프로그램 전이측정 도구개발 및 평가. **농업교육과 인적자원개발**, 44(1), 161-184.
- 이학식, 임지훈. (2009). **구조방정식 모형분석과 AMOS 16.0**. 법문사.
- 정광호. (2018). **인적자원개발의 전략과 실행**. 학지사.
- 정은정, 성세실리아, 우성미. (2016). 현업 HRD 담당자들의 Kirkpatrick 평가 모형에 대한 인식: 적용 현장에서의 장점, 한계, 개선 방향을 중심으로. **HRD연구**, 18(3), 115-143.
- 정재삼. (2004). **교육 프로그램 평가**. 교육과학사.
- 조대연. (2009). 설문조사를 통한 요구분석에서 우선순위결정 방안 탐색. **교육문제연구**, 35, 165-187.
- 한국기술교육대학교 직업능력심사평가원. (2024. 12. 27.). **2025년도 직업능력개발훈련(집체) 심사평가 계획 공고**(공고 제2024-97호).

- 한국기술교육대학교 직업능력심사평가원. (2025. 10. 31.). **2025년 제12차 훈련이수자평가 신청 안내** [직업능력심사평가원(성과) 공고 제2025-65호].
- 한국산업인력공단 일학습기획부. (2025. 3.). **2025년 일학습병행 공동훈련 센터 성과평가 지표(안)**.
- 한국산업인력공단 일학습지원국. (2025. 7.). **일학습병행 운영매뉴얼**.
- 한국산업인력공단 지역산업기획부. (2025a). **산업맞춤형 공동훈련센터 2024년도 성과평가 편람**.
- 한국산업인력공단 지역산업기획부. (2025b. 4. 8.). **2025년 국가인적자원개발 컨소시엄(산업맞춤형)공동훈련센터 평가지표**.
- 한국산업인력공단. (2022). **사업주 직업능력개발훈련 업무매뉴얼**.
- 한국산업인력공단. (2024. 2. 13.). **2024년 체계적 현장훈련 참여기업 모집 공고**.
- 한국산업인력공단. (2025. 5.). **체계적 현장훈련(S-OJT) 업무 매뉴얼**.

〈국외 문헌〉

- Abedi, G., Rostami, F., & Nadi, A. (2015). Analyzing the dimensions of the quality of life in hepatitis B patients using confirmatory factor analysis. *Global Journal of Health Science*, 7(7), 22-31.
- Alliger, G. M., & Janak, E. A. (1989). Kirkpatrick's levels of training criteria: Thirty years later. *Personnel Psychology*, 42(2), 331-342.
- Alliger, G. M., Tannenbaum, S. I., Bennett, W., Jr., Traver, H., & Shotland, A. (1997). A meta-analysis of the relations among training criteria. *Personnel Psychology*, 50(2), 341-358.

- Arthur, W., Jr., Bennett, W., Jr., Edens, P. S., & Bell, S. T. (2003). Effectiveness of training in organizations: A meta-analysis of design and evaluation features. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 234-245.
- Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41(1), 63-105.
- Bersin, J. (2012). *The training measurement book: Best practices, proven methodologies, and practical approaches*. Pfeiffer.
- Browne, M. W., & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In K. A. Bollen & J. S. Long (Eds.), *Testing structural equation models* (pp. 136-162). Sage.
- Chi, M. T. H. (2009). Active-constructive-interactive: A conceptual framework for differentiating learning activities. *Topics in Cognitive Science*, 1(1), 73-105.
- CIPD. (2007). *Learning and development: Annual Survey report 2007*. Chartered Institute of Personnel and Development.
- Clement, R. W. (1982). Testing the hierarchy theory of training evaluation: An expanded role for trainee reactions. *Public Personnel Management Journal*, 11, 176-184.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum.
- Cummings, T. G., & Worely, C. G. (2015). *Organization development and change* (10th ed.). Cengage Learning.

- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2016). **조직개발과 변화** (제10판, 이은형 역). 한경사.
- Dale, E. (1969). Audio-visual methods in teaching (3rd ed.). Holt, Rinehart & Winston.
- Deming, W. E. (1982). Quality, productivity, and competitive position. Cambridge: Center for Advanced Engineering Study, Massachusetts Institute of Technology.
- Doll, W. J., & Xia, W. (1997). Confirmatory factor analysis of the end-user computing satisfaction instrument: A replication. *Journal of Organizational and End User Computing*, 9(2), 24-31.
- Biech, E. (2022). *ATD's Handbook for Training and Talent Development* (3th ed.). Association for Talent Development.
- Freire, P. (1998). *Teacher as cultural workers: Letters to those who dare teach*. Avalon Publishing.
- Freire, P. (2000). **플레이리의 교사론: 기꺼이 가르치려는 이들에게 보내는 편지** (교육문화연구회, 역). 아침이슬. (Original work published 1993)
- Garavan, T. N. (2007). A strategic perspective on human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 9(1), 11-30.
- Garavan, T. N., Costine, P., & Heraty, N. (1995). The emergence of strategic human resource development. *Journal of European Industrial Training*, 19(10), 4-10.
- Georgenson, D. L. (1982). The problem of transfer calls for partnership. *Training and Development Journal*, 36(10), 75-78.

- Gilbert, T. F. (2007). Human competence: Engineering worthy performance (Tribute ed.). Wiley.
- Goldstein, I. L. (1980). Training in work organizations. *Annual Review of Psychology*, 31, 229-272.
- Guskey, T. R. (2000). *Evaluating professional development*. Corwin Press.
- Hayes, A. F., & Coutts, J. J. (2020). Use omega rather than Cronbach's alpha for estimating reliability. But... *Communication Methods and Measures*, 14, 1-24.
- Holton, E. F. (1996). The flawed four-level evaluation model. *Human Resource Development Quarterly*, 7(1), 5-21.
- Holton, E. F., III, Bates, R. A., & Ruona, W. E. A. (2000). Development of a generalized learning transfer system inventory. *Human Resource Development Quarterly*, 11(4), 333-360.
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1-55.
- Hughes, A. M., Gregory, M. E., Joseph, D. L., Sonesh, S. C., Marlow, S. L., Lacerenza, C. N., Benishek, L. E., King, H. B., & Salas, E. (2016). Saving lives: A meta-analysis of team training in healthcare. *Journal of Applied Psychology*, 101(9), 1266-1304.
- Hutchison, C. S., Stein, F., & Carleton, J. R. (1996). Potential strategies and tactics for organizational performance improvement. *Performance & Instruction*, 35(3), 6-9.

- Kirkpatrick, D. L. (1994). *Evaluating training programs: The four levels*. Berrett-Koehler Publishers.
- Kirkpatrick, D. L. (1998). The four levels of evaluation. In S. M. Brown & C. J. Seidner (Ed.), *Evaluating corporate training: Models and issues* (pp. 95-112). Springer.
- Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006). *Evaluating training programs: The four levels* (3rd ed.). Berrett-Koehler.
- Knowles, M. S. (1984). *The adult learner: A neglected species* (3rd ed.). Gulf Publishing.
- Kraiger, K. (2002). Decision-based evaluation. In K. Kraiger (Ed.), *Creating, implementing, and managing effective training and development* (pp. 331-375). Jossey-Bass.
- Langdon, D. G., Whiteside, K. S., & McKenna, M. M. (1999). *Intervention resource guide: 50 performance improvement tools*. Jossey-Bass.
- Letrud, K. (2012). A rebuttal of NTL Institute's learning pyramid. *Education*, 133(1), 117-124.
- Linkedin. (2024). *Workplace learning report*.
- MacCallum, R. C., Browne, M. W., & Sugawara, H. M. (1996). Power analysis and determination of sample size for covariance structure modeling. *Psychological Methods*, 1(2), 130-149.
- Mager, R. F., & Pipe, P. (1970). *Analyzing performance problems; or "You really oughta wanna"*. Fearon Publishers.
- Marsh, H. W., Hau, K.-T., & Wen, Z. (2004). In search of golden rules: Comment on hypothesis-testing approaches to setting cutoff

- values for fit indexes and dangers in overgeneralizing Hu and Bentler's (1999) findings. *Structural Equation Modeling*, 11(3), 320-341.
- Mathieu, J. E., Tannenbaum, S. I., & Salas, E. (1992). Influences of individual and situational characteristics on measures of training effectiveness. *Academy of Management Journal*, 35(4), 828-847.
- Morrison, J. E., Ross, S. M., & Kemp, J. E. (2004). *Designing effective instruction*(4th ed.). Wiley.
- Niemand, T., & Mai, R. (2018). Flexible cutoff values for fit indices in the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 46, 1148-1172.
- Noe, R. A. (1986). Trainees' attributes and attitudes: Neglected influences on training effectiveness. *Academy of Management Review*, 11(4), 736-749.
- Noe, R. A. (2010). *Training in organizations: Needs assessment, development, and evaluation* (4th ed.). Wadsworth.
- O'Connell, P. J. (1999). *Adults in training: An international comparison of continuing education and training*. OECD Publishing.
- Park, Y. H. (2011). Interventions to facilitate transfer of learning: Based on stakeholders' roles and time frames. *Andragogy Today: International Journal of Adult & Continuing Education*, 14(1), 151-185.
- Phillips, J. J. (1997). *Return on investment in training and performance improvement programs*. Gulf Publishing Company.

- Phillips, J. J., & Phillips, P. P. (2007). *Show me the money: How to determine ROI in people, projects, and programs*. Berrett-Koehler.
- Phillips, J. J. (2012). *Return on investment in training and performance improvement programs*. Routledge.
- Phillips, J. J., & Phillips, P. P. (2016). *Handbook of training evaluation and measurement methods* (4th ed.). Routledge.
- Pollock, R. V. H., & Jafferson, A. (2012). *Ensuring learning transfer*. ASTD Press.
- Pollock, R. V. H., Jefferson, A., & Wick, C. W. (2015). *The six disciplines of breakthrough learning: How to turn training and development into business results* (3rd ed.). Wiley.
- Robinson, D. G., & Robinson, J. C. (2008). *Performance consulting: A practical guide for HR and learning professionals* (2nd ed.). Berrett-Koehler Publishers.
- ROI Institute. (n.d.). ROI methodology model. <https://roiinstitute.net/program-alignment-v-model/>(검색일: 2025. 12. 10.)
- Rothwell, W. J., Hohne, C. K., & King, S. B. (2007). *Human performance improvement: Building practitioner competence* (2nd ed.). Taylor & Francis Group.
- Rummler, G. A. (2007). *Serious performance consulting: According to Rummler. Pfeiffer*.
- Rummler, G. A., & Brache, A. P. (1995). *Improving performance: How to manage the white space on the organization chart* (2nd ed.). Jossey-Bass.

- Stolovich, H. D. (2004). Training aint's performance. ASTD.
- Stufflebeam, D. L. (2003). The CIPP model for evaluation. In T. Kellaghan & D. L. Stufflebeam (Eds.), *International handbook of educational evaluation* (pp. 31-62). Kluwer Academic Publishers.
- Stufflebeam, D. L., & Shinkfield, A. J. (2007). *Evaluation theory, models and applications*. Jossey-Bass.
- Swanson, R. A., & Holton, E. F. (2009). *Foundations of human resource development* (2nd ed.). Berrett-Koehler Publishers.
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business School Press.
- Van Tiem, D. M., Dessinger, J. C., & Moseley, J. L. (2006). Six sigma: Increasing human performance technology value and results. In J. A. Pershing (Eds.), *Handbook of human performance technology: Principles, practices, & potential* (3rd ed., pp. 692-716). Pfeiffer.
- Wick, C., Pollock, R., & Jefferson, A. (2012). **혁신적 기업 교육의 여섯 가지 원칙 6D** (김미정 역). 크레듀.
- Wowledge. (2023). *HR trends and priorities for 2023*. Wowledge Strategic HR Roadmaps.
- Zinbarg, R. E., Revelle, W., Yovel, I., & Li, W. (2005). Cronbach's α , Revelle's β , and McDonald's ω H: Their relations with each other and two alternative conceptualizations of reliability. *Psychometrika*, 70(1), 123-133.

부 록

[부록 1] 기업 교육훈련 유효성 증진 전략 활용
실태조사 문항 내용타당도 검토지

[부록 2] 기업의 성과 개선에 활용되는 각종
모형 및 제안

[부록 1] 기업 교육훈련 유효성 증진 전략 활용 실태조사 문항 내용타당도 검토지

- ☐ 여기에서 다룰 문항들은 기업의 교육훈련 설계 및 운영을 위한 체크리스트로서 기업 HRD 담당자들이 교육훈련 유효성 증진을 위해 어떤 노력을 기하고 있는지 그 실태를 확인하기 위한 문항입니다.
- 각 활동의 문항이 기업에서 HRD를 담당하는 **다수의 사람들에게 직관적으로 이해**되는지, **현장의 용어**가 잘 반영되었는지, 기업 현장에서 **실제로 적용되고 있거나 적용 가능성이 있는 활동들을 잘 묘사**하고 있는지를 중심으로 검토 부탁드립니다.
- 더하여, **HRD를 전공하지 않은 담당자**가 문항을 읽고 이해함에 어려움이 없는지도 함께 검토 부탁드립니다.
- ☐ 기업 교육훈련 유효성 촉진 활동의 실태는 5단계로 구성하였습니다.
- 다음 페이지부터 각 단계별 문항을 안내에 따라 검토해주시기 바랍니다.



- ☐ 응답대상자들에게는 서두에 아래와 같이 안내할 예정입니다.

- 귀하께서 담당하고 계신 교육훈련 중 **관습적으로 실행하는 교육훈련이 아닌**, 기업에서 높은 중요도를 두고 실행하는 **핵심적인 교육훈련**들을 떠올려주시기 바랍니다.
- 아래 문항들은 그 핵심적인 교육훈련과 관련된 활동들의 실행 수준에 대해 응답해주시기 바랍니다.
- **해당 교육훈련이 여러 개인 경우**, 모든 교육훈련들을 **종합적으로 고려하였을 때의 평균점수**로 응답해주시기 바랍니다.

- 위 안내문에 수정·보완할 점이 있으시다면 작성 바랍니다.

200 기업 성과 향상을 위한 교육훈련 유효성 증진 전략

□ 기업 교육훈련 유효성 촉진을 위한 활동 중 '프로그램 기획 및 설계 단계'에 대한 예비 문항입니다. 제시된 내용을 읽고 각 문항별 타당성을 체크(V)하여 주시기 바랍니다.

우리 회사는 교육훈련 프로그램을 기획/설계 시, ~		전혀 타당하지 않다	타당하지 않은 편이다	타당한 편이다	매우 타당하다
1	기업의 미션, 철학, 가치 및 목표 등과 연계될 수 있도록 교육목표와 내용을 수립한다.	①	②	③	④
2	교육 목표 및 내용 설계를 위해 현장 전문가 또는 관리자 등 주요 이해관계자의 의견을 수렴한다.	①	②	③	④
3	교육 내용과 관련된 교육생의 사전 수준을 파악한다.	①	②	③	④
4	교육생의 역량 부족으로 인해 성과 문제가 발생하는 것 인지 확인한다.	①	②	③	④
5	기업이 갖는 문제점이나 이슈를 고려한다.	①	②	③	④
5	교육생의 성과 향상을 위해 교육 외 비교육적 해결책 (보상, 인사평가 등)도 함께 고민해본다.	①	②	③	④
6	교육 프로그램 성과를 객관적으로 평가할 수 있는 지표를 마련한다.	①	②	③	④
7	학습 목표 및 교육생의 특성을 고려하여 효과적인 교육 방법을 모색하고 제공한다.	①	②	③	④
8	교육이 이루어지는 환경은 실제 업무 환경(예: 소프트웨어·기기·설비 등)과 유사하도록 마련한다.	①	②	③	④
9	현실성 있는 교육을 위해 자주 발생하는 업무 상황을 교육 내용에 포함한다.	①	②	③	④

☞ 의견란

(타당하지 않은 문항에 대해 수정 의견 작성)

- 기업 교육훈련 유효성 촉진을 위한 활동 중 '학습 준비 단계'에 대한 예비 문항입니다.
제시된 내용을 읽고 각 문항별 타당성을 체크(V)하여 주시기 바랍니다.

우리 회사는 교육훈련 프로그램을 준비할 때, ~		전혀 타당하지 않다	타당하지 않은 편이다	타당한 편이다	매우 타당하다
1	교육 프로그램에 적합한 대상을 선정한다.	①	②	③	④
2	교육생의 동기부여를 위해 교육목표·내용 등을 구체적으로 제공한다.	①	②	③	④
3	교육생에게 사전 학습 활동(이러닝, 사전 과제·워크시트 등)을 제공한다.	①	②	③	④
4	교육생에게 학습 지침 혹은 학습매뉴얼 등을 제공한다.		②	③	④
5	교육생이 참여하는 교육의 목적과 중요성, 기대 성과를 교육생의 상사에게 공식적으로 안내한다.	①	②	③	④
6	교육생의 상사에게 교육을 받는 중에 업무에서 벗어날 수 있도록 사전에 안내한다.	①	②	③	④
7	교육생의 상사에게 교육에서 배운 내용을 업무에 적용하기 위한 계획 수립을 요청한다.	①	②	③	④

☞ 의견란

(타당하지 않은 문항에 대해 수정 의견 작성)

202 기업 성과 향상을 위한 교육훈련 유효성 증진 전략

□ 기업 교육훈련 유효성 촉진을 위한 활동 중 '학습 단계'에 대한 예비 문항입니다. 제시된 내용을 읽고 각 문항별 타당성을 체크(V)하여 주시기 바랍니다.

우리 회사는 교육훈련을 실시할 때, ~		전혀 타당하지 않다	타당하지 않은 편이다	타당한 편이다	매우 타당하다
1	사전 학습 활동의 내용과 결과를 적극적으로 활용한다.	①	②	③	④
2	오리엔테이션을 통해 교육생에게 교육목표를 명확히 제시한다.	①	②	③	④
3	교육 내용은 설계 단계에서 계획한 대로 전개된다.	①	②	③	④
4	교육 방법은 설계 단계에서 계획한 대로 운영된다.	①	②	③	④
5	교육생에게 충분한 참여기회(실습, 토론, 발표 등)와 피드백을 제공한다.	①	②	③	④
6	교육생이 배운 내용을 업무에 어떻게 적용할 것인지를 고민할 시간을 마련한다.	①	②	③	④
7	교육생이 교육에 적극적으로 참여하고 있는지 작·간접적으로 모니터링한다.	①	②	③	④
8	교육생이 교육에만 몰입할 수 있도록 방해요인(업무 자체, 학습환경 등)을 최소화한다.	①	②	③	④

☞ 의견란

(타당하지 않은 문항에 대해 수정 의견 작성)

□ 기업 교육훈련 유효성 측진을 위한 활동 중 '평가 단계'에 대한 예비 문항입니다. 제시된 내용을 읽고 각 문항별 타당성을 체크(V)하여 주시기 바랍니다.

우리 회사는 교육훈련이 종료된 후, ~		전혀 타당하지 않다	타당하지 않은 편이다	타당한 편이다	매우 타당하다
1	교육 만족도를 평가한다.	①	②	③	④
2	학업성취도(시험)를 평가한다.	①	②	③	④
3	일정 기간이 경과된 후(대략 1개월 이상), 교육생이 인지한 현업 적용 수준을 평가한다.	①	②	③	④
4	일정 기간이 경과된 후(대략 1개월 이상), 교육생의 상사가 인지한 현업 적용 수준을 평가한다.	①	②	③	④
5	일정 기간이 경과된 후(대략 1개월 이상), 교육생의 동료가 인지한 현업 적용 수준을 평가한다.	①	②	③	④
6	교육을 통해 기업의 중요한 결과(불량률 감소, 고객만족도 증가 등)의 달성 여부를 평가한다.	①	②	③	④
7	교육에 투입된 비용 대비 수익률(ROI)을 평가한다.	①	②	③	④
8	교육이 끝난 직후, 교육 내용, 학습환경 및 강사 등에 대한 피드백 의견을 수집한다.	①	②	③	④
9	일정 기간이 경과된 후(대략 1개월 이상), 교육 내용과 관련된 피드백 의견을 수집한다.	①	②	③	④
10	교육생이 작성한 피드백을 바탕으로 향후 교육훈련 기획에 적극적으로 반영한다.	①	②	③	④

※ 의견란

(타당하지 않은 문항에 대해 수정 의견 작성)

204 기업 성과 향상을 위한 교육훈련 유효성 증진 전략

□ 기업 교육훈련 유효성 촉진을 위한 활동 중 ‘현업적용 단계’에 대한 예비 문항입니다. 제시된 내용을 읽고 각 문항별 타당성을 체크(V)하여 주시기 바랍니다.

우리 회사는 ~		전혀 타당하지 않다	타당하지 않은 편이다	타당한 편이다	매우 타당하다
1	교육에서 배운 내용을 업무에 적용할 수 있도록 다양한 정보·자료, 업무 보조 도구(Tool) 등을 지원한다.	①	②	③	④
2	일정 기간이 경과된 후(대략 1개월 이상), 교육 목표를 상기시킨다.	①	②	③	④
3	현업적용도가 높은 경우 적절한 보상을 받을 수 있도록 한다.	①	②	③	④
4	교육생-강사, 교육생 간 커뮤니케이션 채널을 확보·운영한다.	①	②	③	④
5	현업적용을 어려워하는 교육생들을 위해 추가적인 교육 기회(보수교육 등)를 제공한다.	①	②	③	④
6	현업적용 수준에 따라 교육생에게 추천할 만한 교육을 안내한다.	①	②	③	④
7	교육생 상사에게 교육생이 배운 내용을 업무에 적용할 수 있도록 협조를 요청한다.	①	②	③	④
8	교육생이 배운 내용을 상사와 지속적으로 논의할 수 있도록 독려한다.	①	②	③	④

☞ 의견란

(타당하지 않은 문항에 대해 수정 의견 작성)

□ 각 문항에 대한 응답은 4점 리커트 척도로 측정하고자 합니다.

- 다만, 어떠한 응답형태로 척도를 구성하는 것이 적절할지에 대해서도 고민 중입니다.
- 위 문항들을 검토해주신 바를 토대로 아래 척도 중 더욱 적절하다고 생각하시는 척도의 번호에 체크(V)하여 주시기 바랍니다.

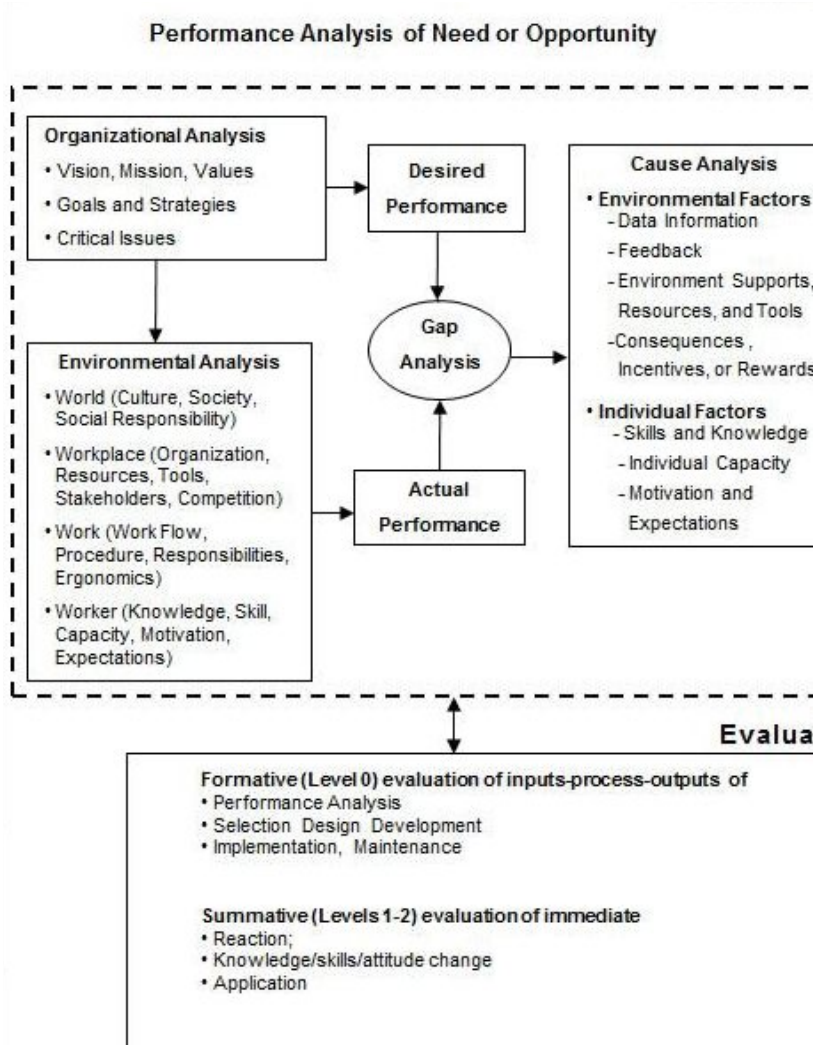
〈예시 문항〉

우리 회사는 교육훈련이 종료된 후, 교육생이 작성한 피드백을 바탕으로 향후 교육훈련 기획에 적극적으로 반영한다.

①	①	②	③	④
	전혀 그렇지 않다	그렇지 않은 편이다	그런 편이다	매우 그렇다
②	①	②	③	④
	전혀 하지 않는다	드물게 한다	자주 한다	항상 한다
③ (새로운 척도를 제안해주시는 경우)	①	②	③	④

[부록 2] 기업의 성과 개선에 활용되는 각종 모형 및 제안

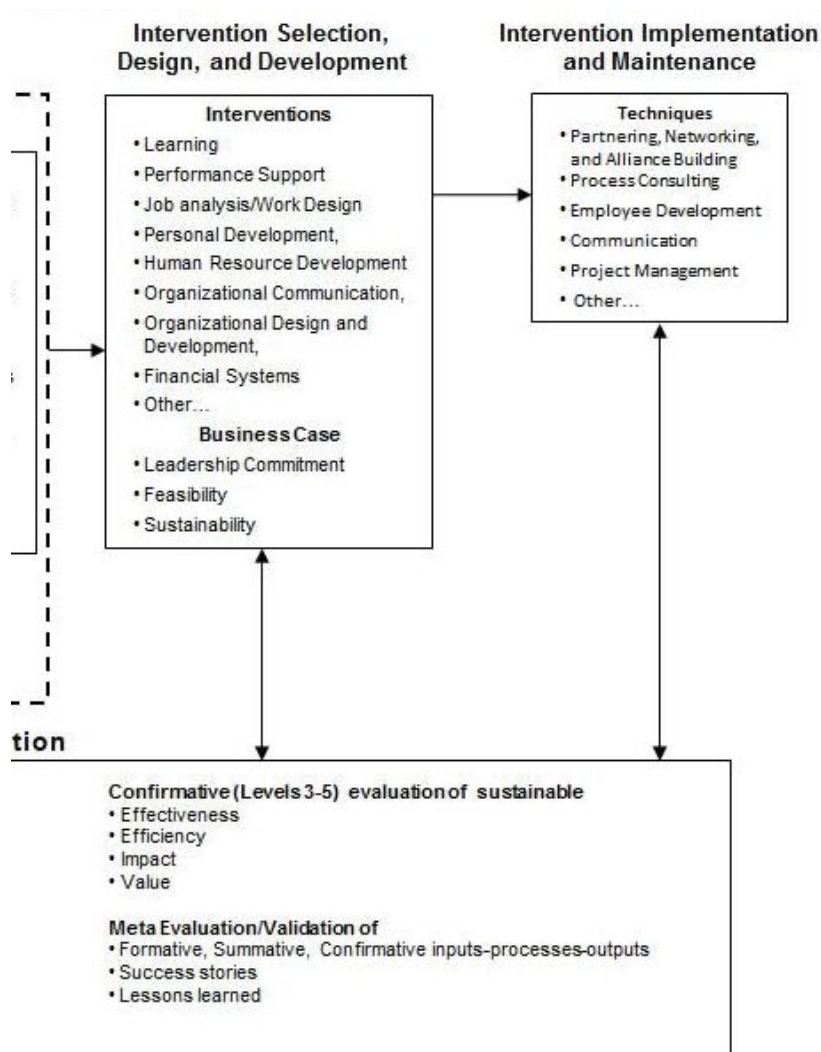
[그림 부록-1] ISPI의 HPT 모델(1/2)



출처: Van Tiem et al.(2006). p.697.

<https://hptmanualaaly.weebly.com/ispi-hpt-model.html>

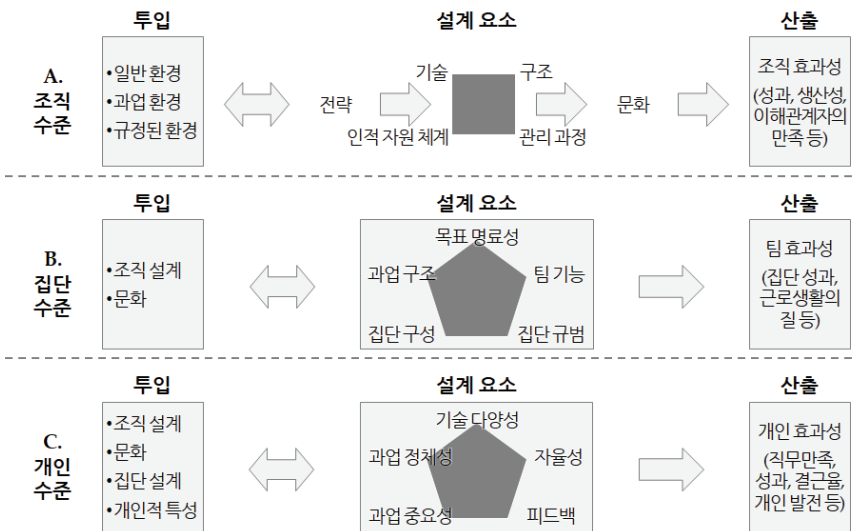
[그림 부록-2] ISPI의 HPT 모델(2/2)



[그림 부록-1]과 [그림 부록-2]는 HRD 분야에서 가장 널리 알려진 국제성
과향상협회(International Society for Performance Improvement; 이하
ISPI) 성과 개선 모델이다. 이에 관한 설명은 2장 1절에 기술하였다.

Cummings와 Worley(2015)가 제안한 [그림 부록-3]은 조직의 각 수준이
무언가를 산출하기 위해 각 수준의 특정한 환경(투입)에서 대응하여 스스로
변환 과정(설계 요소)을 어떻게 조직화하고 있는지(어떻게 기능하고 있는지),
각 요소 간 정렬과 연계가 원활하게 이루어지고 있는지 검토하는 방법을 보
여준다.

[그림 부록-3] 조직 진단 체계에 대한 통합적 모델



자료: Cummings & Worley(2016). p.94.

Cummings와 Worley(2015)는 위 모델을 활용하여 분석하고 여러 가지
개입 방안을 탐색, 실행할 수 있음을 강조하였다. 이에는 프로세스 자문, 제3

자 개입, 팀 빌딩, 조직 대면 회의, 집단 간 관계 개입, 대규모 집단 개입과 같은 인적 프로세스 개입, 조직구조 설계, 다운사이징, 리엔지니어링, 종업원 관여, 작업 설계와 같은 기술구조적 개입을 제공할 수 있다. 또 성과관리(목표 설정 및 평가), 보상 체계, 인재 관리(코칭, 멘토링, 리더십 개발, 경력계획 및 경력개발), 인력 다양성 관리, 스트레스 및 건강 관리와 같은 인적자원 개입, 그리고 조직 설계, 변혁적 조직 변화, 전략적 조직 변화, 조직문화 변화 관리, 자율설계 조직, 학습조직 구축, 인수합병, 전략적 제휴 개입, 네트워크 개입과 같은 전략적 변화 개입도 존재한다.

Rummler와 Brache(1995)는 중요한 사업 이슈(critical business issue; CBI), 중요한 프로세스 이슈(critical process issue; CPI), 중요한 직무 수행의 이슈(critical job issue; CJI)의 연계성과 각 수준의 퍼포먼스 목표 달성을 위한 설계와 관리, 정렬을 강조한다. 그리고 각 성과 수준(조직, 프로세스, 직무)의 성과 요구(목표, 설계, 관리)별로 검토해야 할 사항들을 제시한다(그림 부록-4) 참조).

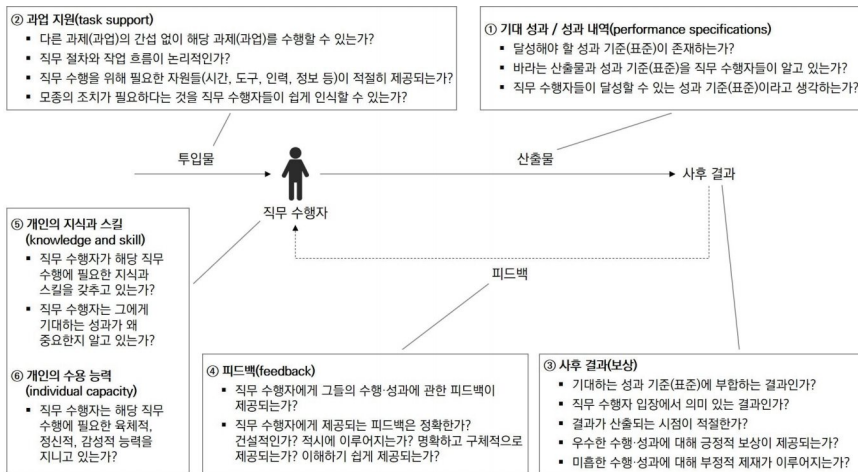
[그림 부록-4] 아홉 가지 퍼포먼스 변수

Performance Needs			
Performance Level	목표	설계	관리
	- 조직의 전략과 방향이 명확히 설정, 공유되어 있는가? - 전략이 외부의 위험과 기회, 내부의 약점과 강점을 고려하여 타당하게 설정되어 있는가? - 조직의 산출물과 그 산출물의 기대 성과 수준이 전략을 감안해서 결정되었으며, 공유되었는가?	- 모든 적절한 기능들이 있어야 할 곳에 있는가? - 모든 기능들이 다 필요한 기능들인가? - 현재의 기능 간 투입물/산출물의 흐름이 적절한가? - 공식 조직 구조가 전략 실현과 시스템의 효율 향상을 지원하는가?	- 기능별 목표가 적절히 설정되어 있는가? - 성과가 적절히 측정되는가? - 자원이 적절히 배분되는가? - 기능 간 접점이 관리되고 있는가?
	- 핵심 프로세스들의 목표가 조직 및 고객의 요구와 연결되어 있는가? - 프로세스의 요구는 조직 및 고객의 요구와 연결되어 있는가?	현 프로세스가 프로세스 목표 달성을 위한 가장 효율적이며 효과적인 프로세스인가?	- 프로세스 하부 목표가 적절하게 설정되어 있는가? - 프로세스 성과가 관리되는가? - 각 프로세스에 충분한 자원이 배분되는가? - 프로세스 단계 간의 접점이 관리되고 있는가?
	직무의 산출물과 성과 표준이 프로세스 요구와 연결되어 있는가?	- 프로세스 요구가 직무에 적절하게 반영되었는가? - 직무 단계가 논리적인 순서로 구성되어 있는가? - 적절한 정책과 절차가 개발되어 있는가? - 직무 환경이 인간공학적 측면에서 합당한가?	- 수행자가 직무 목표를 이해하는가?(산출물이 무엇인지, 어떤 수준이어야 하는지) - 수행자에게 충분한 자원, 명확한 신호와 우선순위, 논리적인 직무 설계가 부여되었는가? - 수행자는 직무 목표 달성에 대해 타당한 보상을 받는가? - 수행자는 직무 목표 달성 여부를 아는가? - 수행자는 직무 목표 달성에 필요한 지식, 스킬을 보유하고 있는가? - 위 조건이 충족되는 경우, 수행자들은 필요한 육체적, 정신적, 감성적 능력을 지니고 있는가?

자료: Rummler & Brache(1995) p.27. 연구진이 번역

조직의 세 가지 성과 수준 가운데 개인 또는 직무 수행자에 초점을 둔 모델은 다음과 같다. 먼저 Rummler와 Brache(1995)는 개인의 성과에 영향을 미치는 요인으로 여섯 가지 범주를 제시하고 있다(그림 부록-5 참조). 그리고 Gilbert(2007)는 성과 문제를 유발하는 여섯 가지 범주와 주요 발생 원인, 그리고 예시적 해결 방안을 <표 부록-1>과 같이 제시한다. [그림 부록-5]와 <표 부록-1>은 ①에서 ⑥의 순으로 검토하며, 성과 문제의 발생 원인이 ①에서 ⑥으로 갈수록 의도하는 변화를 일으키는 데 걸리는 시간과 비용이 증가하는 경향이 있다(Rothwell et al., 2007).

[그림 부록-5] 퍼포먼스에 영향을 미치는 요인



자료: Rummler와 Brache(1995: 64-66), Rummler 외(2009: 129-130)를 연구진이 번역 및 재구성

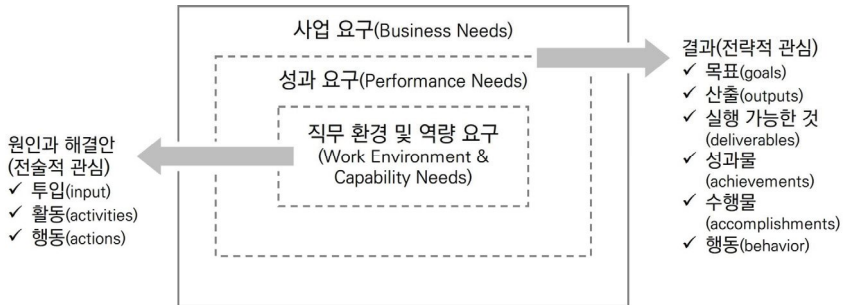
〈표 부록-1〉 행동 공학 모형

구분	정보	도구	동기
환경적 지원	구분 ① 자료	② 도구	③ 인센티브
	주요 원인 • 사람들에게 기대하는 수준을 알리지 않음. • 사람들에게 자신의 수행, 성과 수준에 대해 알려주지 않음. • 사람들에게 자신의 수행, 성과에 대해 잘못된 정보를 제공함. • 사람들에게 좋은 수행 방법에 관한 지침을 거의 또는 전혀 주지 않음.	• 직무 수행자와 상의하지 않고 직무 수행 절차, 도구 등을 설계함. • 조직, 직무 설계자와 실제 작업을 담당할 사람 간의 소통이 매우 미흡함.	• 실적이 저조한 사람에게도 보상을 제공함. • 좋은 수행, 성과에 대해 제재를 가함. • 비금전적 인센티브를 사용하지 않음.
	개입 방안 • 수행, 성과의 적절성에 대해 관련성 높은 피드백을 빈번하게 제공 • 예상되는 수행, 성과에 대해 설명 • 적절한 수행을 위한 지침 제공	• 인적 요인에 적합하도록 직무 수행 절차, 도구 등을 과학적으로 설계	• 성과에 따른 적절한 재무적 인센티브 제공 • 비금전적 인센티브 제공 • 경력개발 기회 제공
개인의 행동	구분 ④ 지식, 기술	⑤ 내적 능력, 수용력	⑥ 동기
	주요 원인 • 업무 관련 지식, 기술이 부족함. • 기회가 될 때만 교육훈련을 제공함. • 숙련된 트레이너가 아닌 현장관리자, 감독자에게 교육훈련을 맡김. • 근로자들이 추구하는 목적, 의도와 관련성 낮은 교육훈련을 실행함.	• 사람들이 기민하지 않은 시간대, 일정에 업무를 행하도록 함. • 본질적으로 해당 과정 수행에 부적합한 사람을 선발함. • 직무 수행에 유용한 도구(job aids)를 제공하지 않음.	• 뚜렷한 목표, 비전을 찾기 어렵도록 직무를 설계함. • 직원들이 즐겁게 일할 수 있는 환경을 마련하지 않음. • 수행, 성과 개선을 촉진하기 위해 인센티브를 제공하지 않음. • 징계, 제재를 가해야 할 상황을 묵과하거나 오히려 격려함.
	개입 방안 • 모범적, 이상적 수행 요건에 적합한, 과학적으로 설계된 교육훈련 • 배치	• 개인의 최대 능력 발휘에 도움이 되는 유연한 업무 일정 수립 • 인지적·정의적·심동적 조건, 적응력 등을 종합적으로 고려한 선발	• 직무 수행자의 직무 수행 동기, 적성 평가 • 현실적 상황, 직무 수행 요건에 부합하는 인재 선발

자료: Gilbert(2007). pp.87-88. 연구진이 번역 및 재구성

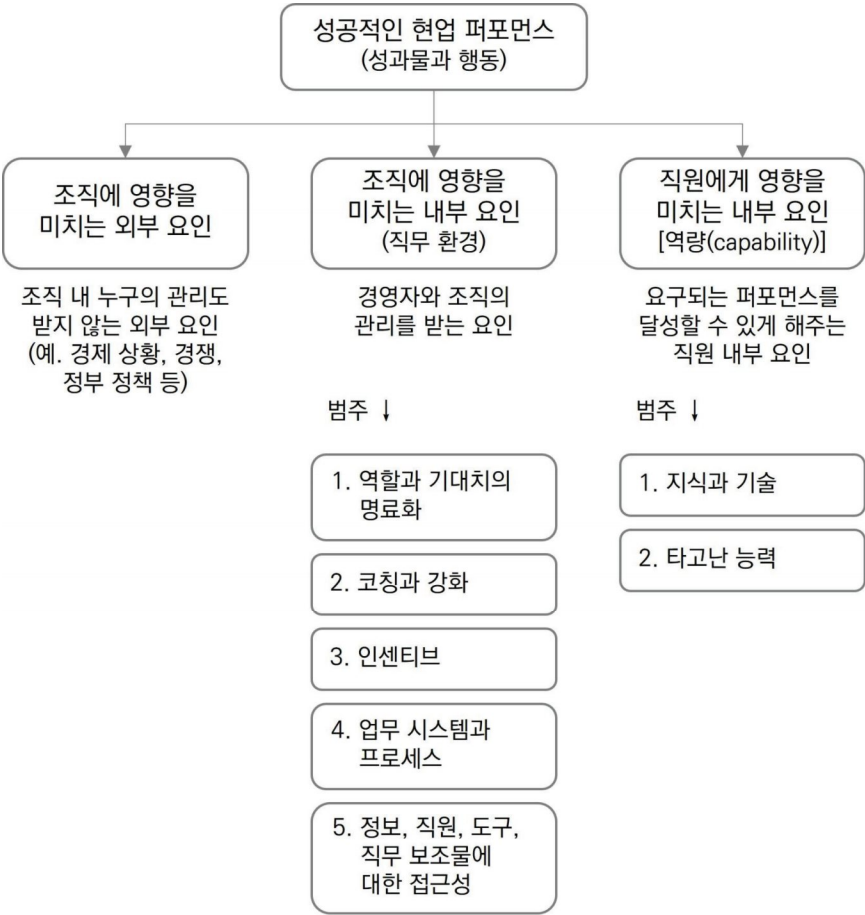
Robinson과 Robinson(2008)은 [그림 부록-6]과 같이 조직의 요구를 세 가지 수준으로 구분한다. 그리고 [그림 부록-7]에서 확인할 수 있듯, 각 요구와 관련된 문제의 원인을 크게 세 가지로 구분한다. 첫째, 조직 외부 요인. 이는 조직 내 누구의 관리를 받지 않는 경제 상황, 시장 경쟁 환경, 정부 정책 등을 의미한다. 둘째, 조직 수준의 내부 요인. 이는 경영자와 조직의 관리가 이루어지는 것들로, 역할과 기대치의 명료화, 코칭과 강화, 인센티브, 업무 시스템과 프로세스, 직무 자원(정보, 도구, 직원, 보조물 등)에 대한 접근성으로 세분된다. 마지막으로 지식과 기술, 타고난 또는 선수 능력을 포함하는 직원 내부 요인이 있다. 아울러 The Gap Zapper는 규명된 성과 문제 발생 원인에 따라 고려할 수 있는 대안을 구체적으로 제시하고 있다(표 부록-2) 참조).

[그림 부록-6] 요구 위계도 내 전략적, 전술적 업무



자료: Robinson & Robinson(2008). p.20. 연구진이 번역

[그림 부록-7] 갭 재퍼(The Gap Zapper)



자료: Robinson & Robinson(2008). p.14. 연구진이 번역

〈표 부록-2〉 규명된 원인에 따른 해결 방안

구분	하위 범주	규명된 원인	고려할 수 있는 해결안
조직에 영향을 미치는 내부 요인 (직무 환경)	역할과 기대의 명확화	수행 목표, 표준 불명확	• 비전, 목표, 전략 공유 활성화와 계획 수립 및 실행 • 직위별 퍼포먼스 모델 구축 • 직무 성과와 퍼포먼스 표준에 대한 기대감 형성 • 관리자와 직원 간 소통 촉진 • 비전, 미션, 전략의 명확화
		직원 간 역할 혼란(갈등)	• 경영자와 협력하여 역할 명확화 • 문제 있는 직무의 퍼포먼스 모델 구축 • 직무 프로세스 재설계 및 역할 재정의 • 직무 역할을 명확히 인식할 수 있도록 미팅
		직무 구조가 요구되는 수행을 방해	• 직무 흐름 분석 및 프로세스, 직무 재설계 • 직무 환경의 장애물 제거
		직무 수행에 필요한 권한 부족	• 대안으로 실행되고 있는 방법의 적절성 검토 및 표준 업무 관행으로 제도와
		직원이 직무를 완수하기에는 업무 부담이 큼	• 업무 영역 정의를 위해 관리자와 협업, 업무 권한 재정의 • 새로운 업무 관한 내에서 올바르게 의사결정 할 수 있도록 직원들의 능력 개발 • 업무 부담, 우선순위, 자원의 분석 → 자원 재분배, 자원 충원, 업무 외주 • 사무 자동화, 직무 프로세스 간절화 방안 검토
조직에 영향을 미치는 내부 요인 (직무 환경) (계속)	코칭과 강화	직무에 대한 불충분한 코칭과 강화	• 관련 직원들에게 코칭(피드백) 제공, 관리자들의 코칭(피드백) 역량 개발 • 관리자들에게 직원 코칭의 책임 부여
		적절한 전문가의 지원 부족	• 기술적 지원 확대 • 전자 작업 지원 시스템 구축
		‘올바른 일의 수행’에 대한 인식 부족	• 경영자, 관리자들의 직원 인정, 격려 문화 확산 • 동료 인정 시스템 고안 및 실행

〈표 계속〉

구분	하위 범주	규명된 원인	고려할 수 있는 해결안
조직에 영향을 미치는 내부 요인 (직무 환경) (계속)	인센티브	부적절하고 비효과적인 인센티브	• 가시적, 비가시적 인센티브의 영향에 대한 경영자 인식 개선
		직원에게 의미 있는 보상 부족	• 보상 시스템 개정, 퍼포먼스 결과 시스템 개정 • 비금전적 보상의 제공 • 새로운, 다른 유형의 보너스 지급 계획 수립 • 유사 조직 벤치마크
		요구 성과 달성에 대한 차별 존재, 불공정한 보상	
		미흡한 성과에 대한 조치 부족	• 수행, 성과 미흡에 따른 결과 조치 개발 • 저성과자 관리 방안 개발
	직무 시스템과 프로세스	목표한 성과에 대한 가치 인식 부족	• 긍정적 강화를 통한 동기부여 방안 개발 • 목표한 성과 달성에 따른 이익 명시화 • 멘토, 역할 모델 제공 • 최상의 퍼포먼스에 대한 인정
		무관심한, 따분한 업무 수행, 성과 달성을 방해하는 조직 시스템 (구조, 커뮤니케이션, 문화, 행정 등)	• 직무, 업무 흐름 재설계 • 업무 자동화 • 조직 재설계 • 인력 재배치
		정의된 프로세스 부족 비효율적, 비효과적인 프로세스	• 프로세스 재설계

〈표 계속〉

구분	하위 범주	규명된 원인	고려할 수 있는 해결안
조직에 영향을 미치는 내부 요인 (직무 환경) (계속)		과업 대비 인력 부족	• 추가 고용 또는 외주 • 여러 직위 간 업무 재분배 • 제기 가능한 직무, 과업 파악 • 업무 자동화
		직원의 신체적, 환경적 고통, 물리적 장애물	• 인간 환경 공학 연구 및 근무 공간, 환경 재설계 • 업무 방해물, 물리적 장애물 파악 및 제거
		수행에 필요한 정보 부족	• 요구되는 정보 문서화 • 직무 수행 보조 도구 개발 • 지식 관리 시스템 구축 • 직원에게 정보 저장소 접근 허용 • 전자 작업 지원 시스템 제공
	정보, 사람, 도구와의 접근성	D/B 또는 전문가에 접근 어려움	• 필요한 D/B 구축 및 직원에게 D/B 접근 권한 부여 • 지식 관리 시스템, 실천 공동체 구축
		쉽게 참조할 수 있는 절차, 지식 부족	• 직무 수행 보조 도구 개발 • 전자 작업 지원 시스템 제공
직원에게 영향을 미치는 내부 요인	기술과 지식	컴퓨터, SW, 도구, 자료 또는 물자의 부족	• 적절한 도구 구매 및 임대 • 소프트웨어 업그레이드, 컴퓨터의 품질 개선 • 필요한 자료, 물자 적시 제공 • 외주 고려
		현 직위에 요구되는 기술과 지식의 부족	• 교육훈련 및 학습 실행(Off-JT, 블렌디드 러닝, 이러닝, 웹기반 학습, 직무 경험 등) • 코칭 및 멘토링 시스템 구축
직원에게 영향을 미치는 내부 요인	보유 능력	선행 지식, 기술, 경험 부족	• 채용 프로세스 평가 및 개정 • 직위별 선발 기준 수정
		직무 요구 사항과 갈등을 빚는 개인 성격 및 기질	• 선발 시스템 강화 • 현 직무 수행자를 보유 능력에 적합한 직위, 직무로 재배치

자료: Robinson & Robinson(2008), pp.115-119. 연구진이 재구성

□ 저자 약력

- 손규태
 - 한국직업능력연구원 부연구위원
- 김대영
 - 한국직업능력연구원 선임연구위원
- 안재영
 - 한국직업능력연구원 선임연구위원
- 전성준
 - 한국직업능력연구원 전문연구원

기업 성과 향상을 위한 교육훈련 유효성 증진 전략

- 발 행 연 월 일 2025년 12월 31일 인쇄
2025년 12월 31일 발행
- 발 행 인 고 혜 원
- 발 행 처 한국직업능력연구원
30147, 세종특별자치시 시청대로 370
세종국책연구단지 사회정책동
홈페이지: <http://www.krivet.re.kr>
전 화: (044)415-5000, 5100
팩 스: (044)415-5200
- 등 록 일 자 1998년 6월 11일
- 등 록 번 호 제16-1681호
- I S B N 979-11-424-0830-4 (93370)
- 인 쇄 처 (사)아름다운사람들 T. 02-6948-9650

www.krivet.re.kr

