



학습 및 개발(L&D) 우선순위 가이드북

예산 효과를 극대화하고 생산적 인력을 구축하세요



10가지 L&D 동향 및 우선순위

- 1 | 비즈니스 전략에 따른 L&D 목표 조정
- 2 | 교육 결과 측정의 강력한 시행
- 3 | 소프트 스킬의 강화
- 4 | 미래 역할을 위한 역량 개발
- 5 | 학습자의 주요 학습 공간 확인
- 6 | 유연한 학습 관리 시스템(LMS) 채택
- 7 | 관련 주제에 대한 엄선된 콘텐츠
- 8 | 단순 설명식 강의가 아닌 맞춤형 교육
- 9 | 교육을 직원 복지로서 활용
- 10 | 기업의 정체성과 가치에 대한 교육

조직 내 L&D 가치 파악

학습 및 개발(L&D)은 경쟁력을 갖춘 모든 조직에서 중요하게 다루어지는 인재 관리 전략입니다. 제대로만 시행된다면 L&D는 직원과 업무 처리 과정에 의미 있는 영향을 미칠 수 있는 잠재력을 갖고 있습니다. 교육과 같은 L&D의 진취적인 계획은 직원에게 사업 목표를 향한 생산성과 성공의 원동력으로 만들 수 있는 최고의 기회를 제공합니다.

경쟁이 치열한 경제 환경에서 성과가 높은 조직은 단순히 장기적인 추세에 적응하는 것 이상을 수행하며, 다른 경쟁자보다 먼저 새로운 기회를 예측하고 뛰어듭니다. 실제로, 인재 개발에 더 많이 투자하려는 비즈니스 리더들은 디지털 시대에 점차 증가하는 사업 기회를 활용하는 경향이 있습니다. 그러나 교육은 여전히 투자보다는 비용으로 여겨지는 경우가 많으며, 이러한 사실은 이 같은 리더들에게 곤란한 장애물이 되곤 합니다.





오늘날 성공적인 조직이라면 L&D 수요를 보다 효율적으로 해결할 수 있습니다. 그들은 속성으로 배우고 빠르게 적응하며 직원들의 역동적인 경력 요구사항을 해결합니다. 그러나 L&D에 앞선 계획에 투자하지 못한 조직은 직원 참여도 및 동기, 직원 유지율이 감소하고 그들의 지식, 기술 및 효율성도 경쟁에서 뒤쳐지는 경우가 많습니다.

언제, 어디서, 어떻게 교육에 투자해야 하는지 알기 위해서는 조직으로서 얻고자 하는 목표가 무엇인지 이해해야 합니다.

신중한 계획과 조직 내 다양한 역할의 요구 사항에 대한 심층적인 이해를 통해 직원들에게 보다 숙련되고 가치 있는 교육을 제공하여 조직의 성장, 변화 및 성공을 주도할 수 있습니다.

시작하는 방법 알아보기 >

비즈니스 전략에 따른 L&D 목표 조정

오늘날 L&D 실무자의 주요 과제 중 하나는 조직의 전반적인 전략에 맞추어 교육 프로그램을 기획하는 것입니다. 이에 미리 대비하지 않으면 관련된 수익에 대한 가치를 실제로 입증할 수 없습니다. 이와 연계되어 L&D 기능은 종종 예산 제약에 직면하기도 합니다.

맞춤 전략의 핵심 아이디어는 간단합니다. L&D 목표는 지속 가능성과 성장에 대한 목표에 맞추어 이를 달성할 수 있는 적절한 기술을 직원들이 습득할 수 있도록 해야 합니다. 따라서 해당 사업을 이해하고 직원의 의견을 경청하는데 시간을 투자해야 합니다. 비즈니스 방향을 평가하며 성과 격차가 있는 부분을 인지하여 직원들이 몰입할 수 있는 환경을 만들어야 합니다.

이러한 목표를 올바르게 인지하고 해결하기 위해 적절한 교육에 대한 요구 사항(니즈) 분석을 수행하십시오. 이로써 직원들이 성공의 길로 가는 적합한 지식과 필요 기술 전수를 목표로 삼는 교육 프로그램을 구성할 수 있습니다.





8단계 교육 요구 사항(니즈) 분석

1. 원하는 사업 결과에 대한 이해 확보
2. 기술, 지식 및 태도에 대한 현재 수준과 필요한 수준 간의 차이 평가
3. 교육 가능한 역량 결정
4. 교육 자원 및 전달 방법 확인
5. 교육 로드맵 작성
6. 교육 평가 계획
7. 비용 편익 분석 수행
8. 조사 결과 및 추천 사항 보고

다음 질문에 답할 수 있도록 준비해보세요:

- 내년 사업 전략은 무엇인가요?
- 직원이 직면하게 될 주요 과제는 무엇인가요?
- L&D의 핵심 영역은 무엇인가요?
- 사업에 어떤 영향을 미치게 될까요?
- 교육은 어떻게 진행되나요?
- 교육 비용은 얼마나 필요할까요?

교육 결과 측정의 강력한 시행

교육의 가치는 학습한 개념을 업무에 적용하고자 하는 직원들의 능력을 통해 실현되고, 이는 결국 기업의 목표에 영향을 미치게 됩니다. 연구자들은 한 목소리로 대부분의 불만족스런 성과가 모호한 기대, 불충분하고 시기를 놓친 피드백을 포함한 환경적 요인에서 기인한다고 주장했습니다. **교육 요구 사항을 파악하고 교육을 제공하는 것만으로는 충분하지 않습니다. L&D 실무자들은 반드시 그 영향도를 평가해야 합니다.**

오늘날 대부분의 조직은 Kirkpatrick의 4단계 교육 평가 모델에서 처음 두 단계를 통과하는 데 어려움을 겪고 있습니다. L&D 전문가는 학습자 참여 및 지식 달성을 측정하는 것을 넘어 직장에서의 기술 적용, 성과 변화 및 투자 수익(ROI)을 분석하기 시작해야 합니다.



Kirkpatrick의 4단계 교육 평가 모델

수준(Level)	답변해야 할 질문	추천 방법
1 - 반응	학습자가 교육 프로그램에 만족하나요? 그들이 참여를 하나요?	<ul style="list-style-type: none">• 피드백 조사• 접속시간 파악• 활동 완료율
2 - 학습	학습자가 새로운 기술과 지식을 습득하고 있나요? 프로그램을 통해 얼마나 발전했나요?	<ul style="list-style-type: none">• 활동 합격/불합격률• 진행률
3 - 행동	학습자가 배운 내용을 업무에 적용하고 있나요?	<ul style="list-style-type: none">• 관리자 평가• 자체 평가
4 - 결과	목표 대비 학습자의 성과는 어떻습니까? ROI는 무엇인가요?	<ul style="list-style-type: none">• 설정된 목표 대비 실적• 업무 시간 절약정도 예상

소프트 스킬의 강화

소프트 스킬은 정량화되기 어렵기 때문에 종종 간과됩니다. 그러나 팀에 소프트 스킬이 부족하면 비효율적인 커뮤니케이션, 낮은 생산성, 직장내 만족도 저하를 접하게 됩니다. 채용 과정과 L&D에서 경영진은 종종 하드 스킬을 우선시합니다. 이러한 전문적인 또는 부문별 기량도 중요하지만 소프트 스킬은 공통의 목표를 달성하기 위해 직원들의 다양한 강점을 하나로 모을 수 있는 중요한 열쇠입니다.

우리는 사람과 대면하는 과정 없이 식품품을 사고, 옷을 주문하고, 온라인으로 모든 종류의 질문에 대한 답을 찾을 수 있는 시대에 살고 있습니다. 이러한 자동화 작업은 삶을 효율적으로 만드는 반면 전문화된 환경내 갖춰진 모든 유형의 상호 작용에 중요한 소프트 스킬을 활용하고 개발하는 능력 개발을 저해합니다.

직원들의 소프트 스킬을 향상시키는 방법에는 여러 가지가 있지만, 이러한 핵심 역량이 업무를 수행하는 직원 스스로가 유기적으로 습득할 수 있다고 가정하지 마십시오.



조직에서 소프트 스킬을 개발하는 방법

- 세미나 및 프로그램
- 주기적인 피드백
- 멘토 및 롤 모델 설정
- 팀빌딩 활동 및 워크숍
- 온라인 학습 도구 사용
- 목표 설정

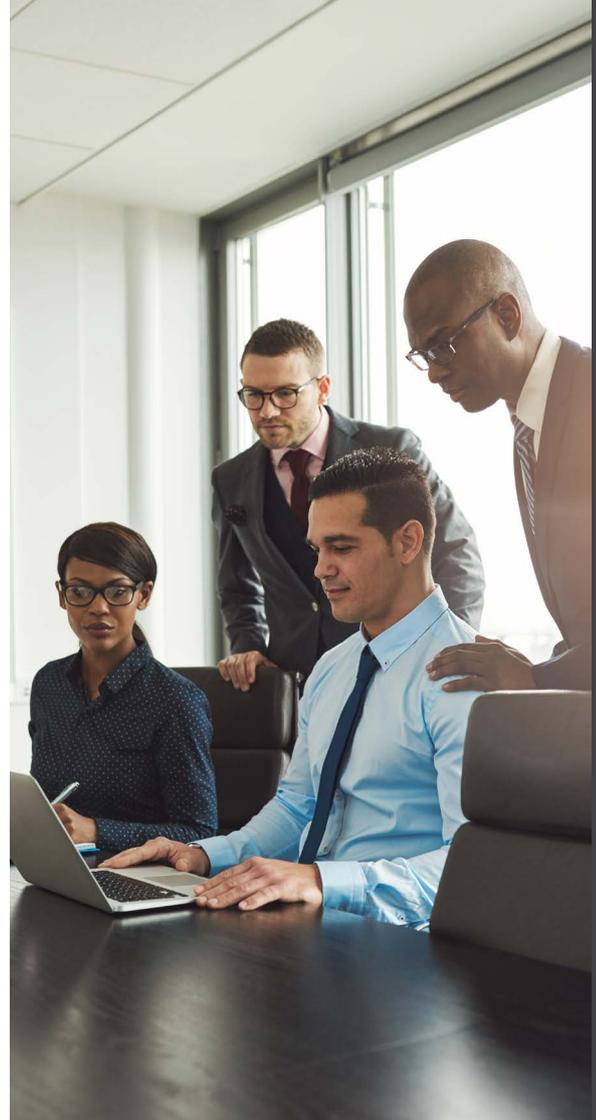
소프트 스킬과 하드 스킬의 예

의사소통	프로그래밍
직업 윤리	웹 디자인
에티켓	작문 능력
리더십	부기(Bookkeeping)
갈등 관리	기계 작동
대인 관계	전사(Transcription)
시간 관리	SEO 마케팅
문제 해결력	MS 엑셀 능력
팀워크	영상 편집
비판적 사고 능력	데이터 마이닝

미래 역할을 위한 역량 개발

기술이 지금과 같지 않던 시절에는 대부분의 직업이 반복적이고 일상적이었습니다. 업무의 성격이 표준화되었고 역할이 엄격하게 정의되었습니다. 성공에 이르는 과정은 단순했습니다. 오늘날에는 그 반대입니다. 디지털화 및 자동화로 인해 조직 내의 구조, 프로세스 및 책임이 진화되어오며 더욱 복잡해졌습니다. 지속적인 교육이 없다면 조직은 내/외부 모두에서 기술의 부족 현상을 접하게 될 것입니다.

미래의 역할에 대한 역량 투자는 신입 사원이 입사하는 즉시 시작되어야 합니다. 기술의 유효 기간이 짧기 때문에 L&D 전문가는 조직 내 학습 문화를 조성하고, 시대변화에 맞추어 진화하는 팀을 구축해야 합니다.





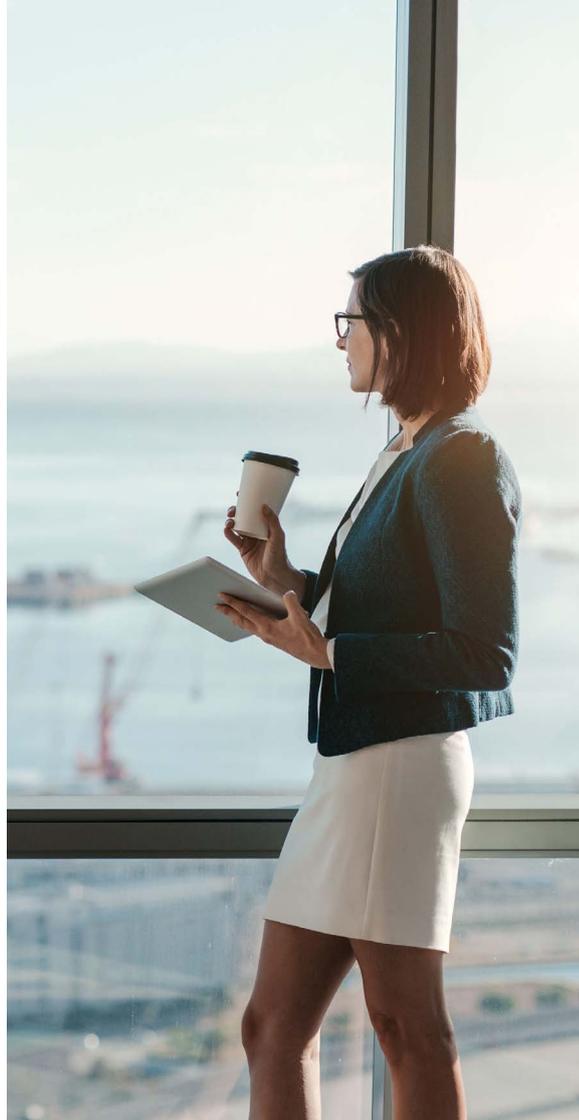
어떻게 학습 문화를 조성할 것인가

- 승진할 만한 직원 풀을 만드는 데 도움이 되는 프로그램을 통해 미래 역할을 수행할 직원을 양성합니다.
- 가장 생산적이고 훈련 가능한 직원을 교육하여 보다 중요한 직책으로 승진시키고, 위험도가 낮은 역할을 신입 직원에게 전환함으로써 기술을 향상시키고 숙련도를 높입니다.
- 교차 교육을 통해 새로운 통찰력과 다양성을 길러 책임감을 높입니다.
- 실무 적용을 통해 새로 배운 기술의 유지를 확보 합니다.
- 채용 과정에 있어 어려운 기술의 보유보다 교육 가능성을 중시합니다.
- 교육은 개발을 보조할 뿐만 아니라 인재 유지에도 도움이 된다는 점을 반드시 기억하세요!

학습자의 주요 학습 공간 확인

직원들에게 학습할 시간을 갖도록 하는 것은 오늘날 인재 개발의 가장 큰 과제입니다. 일반적인 근무 주에 직원의 L&D를 위한 시간은 평균 24분에 불과합니다. 즉, L&D 전문가는 프로그램을 보다 관련성 있고 쉽게 접근할 수 있도록 만들어 직원의 요구와 직업적 포부에 일치하도록 만들기 위해 그들의 방식을 한 단계 강화해야 합니다.

사람들은 읽고, 보고, 듣고, 다른 사람과 개념을 토론하고, 다른 사람과 협력하며 안전한 환경에서 기술과 절차를 실습하고, 직장내 다른 사람을 관찰하며 스스로 무언가를 시도하는 것과 같은 다양한 상황을 통해 효과적으로 학습한다는 점을 기억하십시오. 이상적인 교육 프로그램은 이러한 다양한 학습 환경을 모두 고려하여 학습자에게 교육에 참여할 수 있도록 최상의 기회를 제공해야 합니다. 이것이 바로 새로운 기술과 교육 방법을 활용하여 조직에 더 많은 가치를 창출할 수 있고, 그 안에서 학습자에게 더 많은 가치를 안겨줄 수 있는 이유입니다.



직원들이 주로 언제 어디에서 학습을 하게 될까요?



통근 중에



점심시간



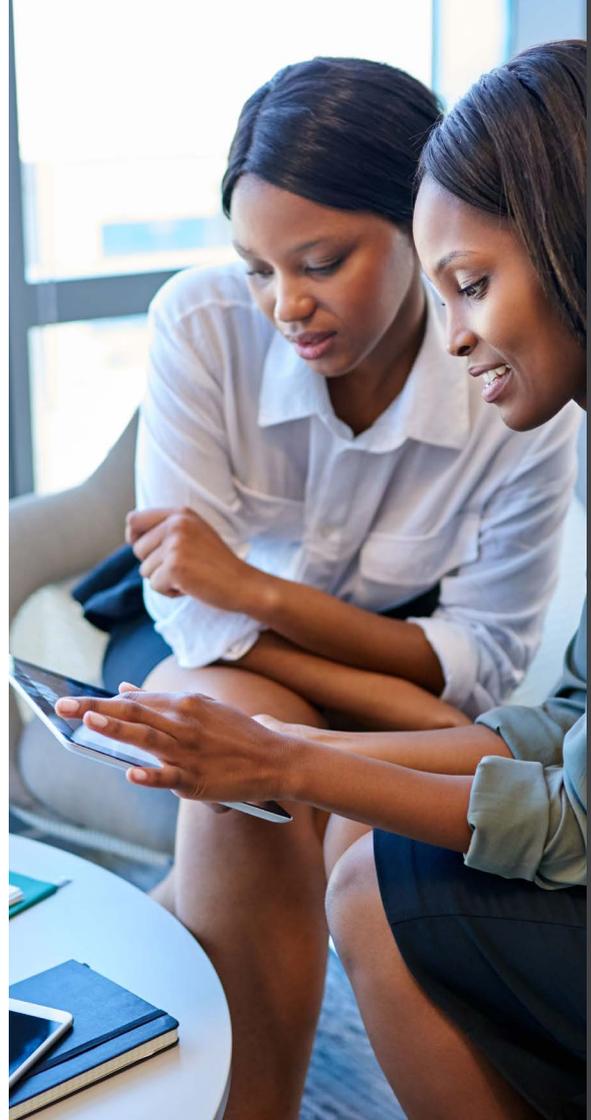
쉬는 시간



잠자기 전

유연한 학습 관리 시스템(LMS) 채택

학습 기술 시장은 LMS 제공업체로 인해 포화 상태이며 이들 중 다수는 여전히 엄격하며 많은 비용을 요구합니다. 요구 사항에 가장 적합한 LMS를 찾으려면 물론 약간의 조사가 필요하지만 조직과 직원들의 끊임없이 변화하는 요구 사항에 따라 L&D 전문가는 유연하고 접근성이 용이하며 다른 프로그램과 데이터를 통신하고 공유할 수 있는 LMS를 선정하여 도입해야 합니다.



LMS 기능 체크리스트

- **직관적인 사용자 인터페이스**
사용자 친화적이고 빠른 학습
- **통합 기능**
모든 시스템 내 데이터 공유가 가능한 기능
- **콘텐츠 관리**
SCORM 및 xAPI와 같은 이러닝 콘텐츠에 대한 국제 표준 지원
- **모바일 학습 접근성**
반응형 디자인과 모바일 친화적인 콘텐츠
- **통합(Blended) 학습 호환성**
다양한 온라인 및 오프라인 채널 내 학습 추적 및 활성화
- **보고 및 분석 도구**
관련 수치들을 이용한 학습 진행 상황 추적
- **보안**
데이터 보호 및 보안 인증 프로세스
- **사용자 지정 및 개인 맞춤화**
브랜딩 및 비즈니스와 관련된 학습 경로 제공
- **현장 맞춤 기능**
전체 조직에서 용이하게 접근 할 수 있는 가능
- **지원 서비스**
계정 및 기술 지원

관련 주제에 대한 엄선된 콘텐츠

효과적인 학습 콘텐츠를 엄선하여 구성하는 것은 여러가지 측면에서 조직 성과에 기여합니다. 학습자에게 가장 관련 있는 정보를 식별하고 그들에게 효과적이고 접근이 용이하도록 상황에 맞게 맥락을 구성하여 학습 내용을 조직할 수 있습니다. L&D 동향은 시기적절한 교육을 위해 쉽게 접근할 수 있는 관련 주제를 다루는 학습 라이브러리를 구축하는 방향으로 이동하고 있습니다.





콘텐츠 엄선 및 구성의 이점

- 직원을 위한 학습 자료의 중앙 저장소를 제공합니다.
- 많은 양의 정보 자료에 대해 체계적인 방법을 제시합니다.
- 학습 문화를 촉진합니다.
- 직원의 개인 학습 참고 자료 공유를 장려 합니다.
- 전문적인 학습을 조직의 목표와 일치시킵니다.



콘텐츠 엄선 과정

1. 종합 — 다양한 자원으로부터 자료 수집
2. 선별 — 가장 관련성이 높은 자료의 선택
3. 구성 — 관련 자료를 모아 그룹화
4. 맥락화 — 자료에 맥락 추가
5. 공유 — 자료에 대한 직원 인식 및 참여 보장
6. 보관 — 자료에 체계적인 태그(tag) 지정
7. 피드백 — 개선을 위한 피드백 과정 진행

단순 설명식 강의가 아닌 맞춤형 교육

특정 시간 슬롯에 직접 참석해야 하는 전통적인 대면 교육의 제한 사항은 직원 참여에 있어 장애가 될 수 있습니다. 그러나 새로운 학습 기술로 인해 L&D가 실시간 교육에 거리를 두어서는 안 됩니다.

이러닝(eLearning) 프로그램은 직원들에게 기술을 개발할 수 있는 지식과 기술을 제공하며 이러한 새로운 기술은 직장내 적용하는 데에 용이합니다. 실시간 교육은 더 이상 많은 교육 프로그램에서 중심적인 역할을 하고 있지는 않지만 학습자가 새로운 정보와 기술을 이해하고 유지하는 데 여전히 중요한 역할을 합니다.

직장내 교육과 원격리 교육자가 특히 바쁜 직장인들의 전통적인 대면교육의 한계를 해결하고 더 많은 유연성을 제공할 수 있습니다.





이러닝(eLearning)에 실시간 학습 도입을 추천하는 이유

- 일대일 코칭은 그룹 수업보다 유연합니다.
- 코칭은 학습자의 교육 요구 사항(니즈)를 기반으로 이루어집니다.
- 기술은 교육 전달 방법을 효율적으로 만들어 주며코칭은 그것을 맥락에 맞게 더 잘 연관시켜 줍니다.
- 코칭은 맞춤형 피드백을 제공합니다.
- 코칭은 학습자가 학습 자료를 더 깊이 이해하도록 도와줍니다.
- 코칭은 진심 어린 격려로 학습자에게 영감을 주고 동기를 부여할 수 있습니다.

교육을 직원 복지로서 활용

기업을 위해 함께 일하고, 이직하려는 경향이 적으며, 최고의 인재를 유치하는 데 도움이 되는 인력을 구축하려면 어떻게 해야 할까요? 바로 학습과 개발(L&D)을 통해 가능합니다.

L&D는 인재 확보를 위해 경쟁하는 기업 간의 핵심적인 차별화 요소가 되었습니다. 직원들은 L&D 프로그램을 고용주가 더 나은 기회를 위해 준비시키는 방법으로 인식하며, 이는 관리자가 직원의 목적과 가치를 조직에 전달하는 방법이기도 합니다.

Herzberg의 동기-위생 이론에 따르면 직원 만족도를 가져오는 요인에는 개인의 성장, 인정 또는 성취가 포함됩니다. 경력 발전에 대한 기회 부족현상은 조직을 떠나는 두 번째 주요 요인으로 자주 인용됩니다.

L&D는 동기를 부여하고 사기를 진작시키며 애사심을 높입니다. 이는 교육 참여, 동기 부여 및 유지는 물론 최고의 인재로 성장시키는데 적극적인 역할을 합니다.





방법은?

1. 조직의 교육 제공 의지 전달
2. 직원의 요구 사항을 경청하여 교육 요구 사항 분석 과정에 직원 참여
3. 직원의 교육 완료 시 성취도를 높이기 위한 목표 설정 지원
4. 전문적인 성장에 중요한 피드백 수신 보장
5. 프로그램을 이수하고 새로운 기술을 직장내 성공적으로 적용한 직원에 대한 인정
6. 교육을 활용하여 직원의 목적과 가치를 조직에 전달

기업의 정체성과 가치에 대한 교육

고객을 대면하는 최전방 직원에 대한 브랜드 교육은 당연시되지만, 내부 직원에 대한 브랜드 교육은 꽤 자주 간과됩니다. 하지만 내부 직원이 업무상 고객과 교류하지 않는다고 해서 브랜드 교육이 불필요하거나 L&D 우선순위에서 밀려도 되는 것은 아닙니다.

브랜드 교육은 직원들이 조직의 큰 방향성을 이해하고 기업의 정체성과 가치를 인지하는 데 도움이 됩니다. 의미 있고 목적 있는 방식으로 브랜드를 제시함으로써 직원들이 조직과 그 조직이 갖는 가치에 더 깊은 관계를 맺도록 안내 할 수 있습니다. 예를 들어 브랜드 가치의 큰 줄기가 통합, 열정 및 안전으로 이어지는 있는 경우 직원의 직업 윤리, 태도 및 행동에 이러한 가치가 반영되기를 원할 것입니다.

더불어 직원들은 직장과 개인적인 친밀성을 맺을 때 더 적극적으로 참여하고 동기를 부여 받게 됩니다.





직원 브랜드 교육의 이점

- 조직의 긍정적인 이미지 구축
- 팀 전체 내 브랜드에 대한 일관된 메시지 및 이해 보장
- 직원들이 귀사의 브랜드와 더 깊은 관계를 맺도록 장려
- 공통된 방향과 목표로 직원 통합
- 표준화를 통한 온보딩(조직 사회화) 과정 간소화

참고 자료

- goFLUENT, Blog
- LinkedIn, 2017 Workplace Learning Report
- Bersin by Deloitte, Meet the Modern Learner: Engage the Overwhelmed, Distracted, and Impatient Employee
- ATD, Aligning L&D to the Business Strategy
- Deloitte, 2017 Global Human Capital Trends
- TalentLMS, Soft skills in the workplace: Which are they and how you can develop them?
- LinkedIn, Workplace Learning Report 2018
- eLearning Industry, Top 9 Extended Enterprise LMS Features
- Shift, Why Should You Adopt Content Curation as an L&D Strategy? (And How to Do It)
- MindTools, Herzberg's Motivators and Hygiene Factors
- Growth Engineering, HOW YOUR BRAND AFFECTS YOUR LEARNING SOLUTION

We Are goFLUENT

고플루언트(goFLUENT)는 영어, 프랑스어, 독일어, 이탈리아어, 중국어, 포르투갈어, 스페인어, 러시아어, 네덜란드어, 일본어, 아랍어 및 한국어 등 전략적 비즈니스 언어 부문에서 의사소통 역량을 개발하고 향상시키기 위한 세계 최고의 융합 학습 솔루션 제공사업입니다.

당사의 글로벌 미션은 다양성과 포용성, 인재 육성, 직원 유지에 전념하며, 모국어가 무엇인지에 상관없이 모든 직원에게 동등한 목소리로 그들의 잠재력을 최대한 발휘하도록 만드는 것입니다.

모든 디바이스에서 전 세계적으로 사용 가능한 기술, 콘텐츠 및 인간 중심 상호작용이 융합된 초개인화된 솔루션을 제공하여 언어 학습을 촉진합니다. 우리는 모든 주요 LMS 및 LXP를 통합 기술을 지원하며, 주요 제공 업체인 Degreed, Cornerstone, Skillsoft, SumTotal, CrossKnowledge 등 여러 다른 기관들과 파트너십을 맺고 있습니다.

고플루언트는 150여개 국가에서 글로벌 기업 1,000곳 이상이 임직원들이 자신감을 얻고 시간을 절약하며 글로벌 커리어를 개발하는데 필요한 어학 교육 방식을 변화시키고 개발하는데 도움을 드리고 있습니다. 고플루언트는 2000년에 설립되어 2백만 명 이상의 전문가들이 다양한 비즈니스 언어로 더 나은 커뮤니케이터가 되는 것을 지원하고 있습니다. 자세한 내용은 www.gofluent.com/kr-ko/를 확인하시기 바랍니다.



Subscribe to our blog



Connect with us on LinkedIn



Follow us on Facebook



Follow us on Twitter