

CIPP 평가 모형을 활용한 기업훈련 탄력운영제 성과분석 연구*

박윤희(이화여자대학교) · 송홍석(숙명여자대학교) · 이수경(한국직업능력연구원)
김지영(이화여자대학교) · 오미래(이화여자대학교) · 이하은(이화여자대학교)
권진하(이화여자대학교) · 임수원(이화여자대학교)

■ 요약 ■

본 연구는 기업훈련 탄력운영제의 성과를 분석하기 위해 CIPP 평가모형을 분석 틀로 활용하여, 제도의 전 과정을 종합적으로 분석하였다. 이를 위해 탄력운영제 참여기업과 미참여기업 훈련 담당자 각각 180명과 113명을 대상으로 설문조사를 실시하였으며, 수집된 자료는 빈도분석, 기술통계분석, 독립표본 t검정을 통해 분석하였다. 분석 결과는 다음과 같다. 첫째, 상황 평가를 통해 탄력운영제 도입 목적과 수용성을 진단한 결과, 탄력운영제는 기업 현장의 유연성과 행정 절차 부담 완화라는 목적에 부합되게 작동하고 있는 것으로 나타났다. 둘째, 투입 평가 관점에서 탄력운영제 도입은 기업훈련의 행정 자원 투입의 효율성을 개선하는 성과를 거두었다. 셋째, 과정 평가에서는 전반적인 탄력운영제의 만족도가 높은 수준이었으며, 참여기업은 운영 자율성과 행정 편리성 등 전 항목에서 미참여 기업보다 만족도가 높았다. 특히 참여기업 중 비제조업의 경우 훈련 운영의 유연성과 행정 효율성에 대한 체감도가 두드러지게 나타났다. 넷째, 산출 평가 측면에서 탄력운영제는 개인과 조직의 역량 강화와 실질적인 경영 성과에도 기여하고 있음이 확인되었다. 이를 바탕으로 본 연구는 우선지원대상기업 중심의 맞춤형 지원 인프라 강화, 업종별 특성을 고려한 훈련 모델 제시, 제도 요건의 유연화와 훈련 인정 기준 재정의, 탄력운영제 홍보 방식 고려 등을 시사점으로 제시하였다.

[주제어] 기업훈련 탄력운영제, 성과분석, 훈련성과, CIPP모형

* 본 논문은 2025년 한국산업인력공단의 지원으로 수행한 연구 과제를 바탕으로 일부 내용을 수정·보완한 것입니다.

** 제1저자, 이화여자대학교 국제사무학과 교수, yoonhpark@ewha.ac.kr

*** 공동저자, 숙명여자대학교 경영전문대학원 특임교수, song0210@empal.com

**** 공동저자, 한국직업능력연구원 선임연구위원, solee@krivet.re.kr

***** 공동저자, 이화여자대학교 국제사무학과 HRD전공 박사, jimy421@ewha.ac.kr

***** 공동저자, 이화여자대학교 국제사무학과 HRD전공 박사수료, miraeoh2628@gmail.com

***** 공동저자, 이화여자대학교 국제사무학과 HRD전공 석사 수료, haeun77556@ewhain.net

***** 공동저자, 이화여자대학교 국제사무학과 HRD전공 석사과정, gwonjh@ewhain.net

***** 교신저자, 이화여자대학교 스마트리빙연구소 연구교수, suwon.yim@ewha.ac.kr

I. 서론

디지털 전환, 인공지능(AI), 빅데이터 등과 같은 급격한 기술 혁신은 기업의 생산 방식뿐만 아니라 근로자의 고용, 소득, 소비 등 경제활동에도 영향을 미치고 있다(신기윤 외, 2020). 이 같은 급격한 환경 변화에 대응하기 위해 기업의 신속한 적응력과 경쟁력 강화는 생존을 위한 필수 과제이다(신기윤 외, 2020). 특히 재직 근로자의 직무 숙련도를 높이고 새로운 기술 환경에 적응하도록 돕는 리스킬링(reskilling)과 업스킬링(upskilling) 중심의 인적자원개발은 그 중요성이 더욱 강조되고 있다(박민주, 정혜경, 2023; 최계원, 이영민, 2022). 기업의 교육훈련에 대한 투자는 근로자의 직무능력 향상, 심리적 요인(직무만족, 조직몰입 등)을 높이고(김기태, 2008; 이지은, 2024; 전성준, 2022), 궁극적으로 기업의 혁신 성과와 재무적 성과를 향상시키는 핵심 요인이다(이나림, 정홍열, 2017).

이처럼 인적 자원에 대한 교육훈련이 중요하지만, 기업에서는 비용 부담, 숙련된 노동력의 이직에 대한 우려 등으로 교육훈련 투자에 소극적이다(오호영, 2021; 박민주, 정혜경, 2023). 이에 정부는 기업의 자발적인 훈련을 독려하기 위해 고용보험 기금을 바탕으로 ‘사업주 직업능력개발훈련(이하 사업주훈련)’ 등 다양한 지원 사업을 운영해 왔다(고용노동부, 2022; 문한나 외, 2020). 그러나 기존 사업주훈련은 엄격한 사전 심사와 복잡한 행정 업무로 인해 현장의 교육 수요를 적시에 반영하지 못한다는 한계가 지속적으로 제기되어 왔고, 이는 기업의 사업 참여를 저해하는 주원인으로 작용하였다(고용노동부, 2022; 권순원 외, 2023). 이러한 한계를 극복하고, 기업의 운영 자율성과 행정절차의 편의성을 제공하기 위해 2022년 하반기부터 ‘자체훈련 탄력 운영제(이하, 기업훈련 탄력운영제 또는 탄력운영제)’가 시범 운영되고 있다(고용노동부, 2022; 전승환 외, 2023).

기업훈련 탄력운영제는 우수한 훈련 역량을 갖춘 기업을 대상으로 기존 사업주훈련의 행정적 부담을 완화하고, 운영의 자율성을 확대하여 기업이 수립한 계획에 따라 유연하게 교육할 수 있도록 지원하는 제도이다(고용노동부, 2022; 한국산업인력공단, 2024). 대표적인 변경 사항은 훈련승인 절차 생략, 최소 훈련 시간 단축, 비대면·쌍방향 훈련 허용 등이다(한국산업인력공단, 2025). 이 제도는 2022년 하반기부터 4년 이상 운영되고 있고, 참여기업 수가 지속적으로 증가하고 있다(고용노동부, 2025). 그러나 기업훈련 탄력운영제와 같이 규제 완화 중심의 새로운 정책 모델이 실제 기업 현장에서 어떻게 작동되며, 실질적인 성과를 거두는지에 대한 체계적인 분

석이 이루어지고 있지 않다. 기존의 직업훈련 관련 연구들은 주로 사업주훈련의 참여요인, 기업 혁신 및 생산성 향상(반가운, 2013; 조원희, 전미선, 2020), 기업 규모별 훈련 격차 분석(오호영, 2021) 등에 집중되었다. 반면, 정책 도입 배경부터 운영과정, 그리고 그에 따른 다차원적인 성과를 종합적으로 분석하고 평가하는 연구는 매우 드문 실정이다.

이에 본 연구는 기업훈련 탄력운영제의 실효성을 체계적으로 검증하기 위해 Stufflebeam (1971)의 CIPP 평가모형을 분석 틀로 활용하고자 한다. CIPP 평가모형은 정책이나 프로그램의 최종 결과만을 측정한다는 단편적인 평가에서 벗어나, 정책의 상황(Context), 투입 자원(Input), 운영 과정(Process), 최종 산출(Product)을 연계하여 분석하는 틀이다(김소영 외, 2011; 배광민, 박윤희, 2016; 유명현 외, 2024). 본 제도가 훈련 운영의 자율성과 절차 간소화라는 운영 과정상의 변화에 초점을 맞춘 시범제도인 만큼(전승환 외, 2022; 전승환 외, 2023), CIPP 모형을 통해 제도 도입의 맥락과 실제 운영 과정에서의 변화가 훈련 성과에 어떤 영향을 미쳤는지 다차원적으로 파악하는 것이 필요하다(김소영 외, 2011; 전성준, 2023). 즉, 본 연구는 기업훈련 탄력운영제 참여기업과 미참여기업의 훈련 담당자를 대상으로 설문조사를 실시하여 기업훈련 탄력운영제의 실효성을 검증하고, 사업주훈련과 차별화되는 성과 요인을 도출하고자 한다. 이를 통해 기업훈련 탄력운영제의 현장 적합성을 입증하고, 제도적 확산을 위한 근거와 개선 방안을 제시하고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 기업훈련 탄력운영제 도입 배경 및 현황

기존의 사업주훈련은 과도하게 공급된 훈련과정을 조정하고, 기업에 실질적으로 도움이 되는 양질의 훈련을 제공하는 지원체계를 구축하기 위해 추진되었다(한국산업인력공단, 2023). 그러나 최근 사업주훈련의 운영 실적을 살펴보면, 고용보험 가입 사업장 대비 사업주훈련 참여한 사업장의 비율이 2012년 5.8%에서 2021년 2.6%로 감소하였다(손규태 외, 2023). 특히 2019년에는 원격훈련 감소, 코로나19 확산 등으로 훈련 참여율이 점차 감소하여 2021년 기준 참여 사업장은 3.9%에 불과하다(권순원 외, 2023).

이 외에도 사업주훈련 참여율의 지속적인 감소 원인으로 제시된 한계점은 다음과 같다. 첫째, 기업의 실제 수요를 반영하지 못했다는 것이다. 사업주훈련은 매년 4천억 원 이상의 예산을 투입하고 있지만, 기업의 실제 요구보다 훈련기관이 공급하는 훈련과정이 중심이 되고 있어, 수요와 공급의 불균형이 지속되고 있다(김봄이, 김영빈, 2024). 둘째, 과도한 행정절차의 경직적인 적용이다. 모든 훈련 과정이 사전 심사를 받아야 하고, 훈련 장소·장비·교재 등 변경 시 사전 허가를 받아야 한다. 이러한 사전 허가 제도로 행정 비용이 증가하고, 적시 훈련 운영이 곤란한 상황이 발생하였다(고용노동부, 2022; 권순원 외, 2023). 셋째, 대기업과 중소기업 간 HRD 인프라 활용의 큰 격차이다. 대기업에 비해 중소기업은 HRD 인프라가 열악하고, 담당자가 빈번하게 바뀌는 특성으로 인해 직업훈련지원제도를 인지하지 못하는 경우가 많은 것으로 나타났다(손규태 외, 2023). 2021년 기준 300인 이상 기업은 정부지원 훈련 비용이 9.9%이었으나, 300인 미만의 기업은 4.7%이었다(손규태 외, 2023). 즉, 중소기업은 대기업에 비해 직업훈련 지원제도 활용도가 낮은 것으로 나타났는데, 그 원인으로 HRD 인프라 부족, 훈련과정별 사전심사로 적시성 있는 훈련 실시의 어려움이 제기되었다(고용노동부, 2022). 마지막으로 기타 훈련 규제로 인한 기업훈련 다양성 부족이다. 최소훈련시간, 복잡한 NCS 단가 기준 등으로 현장에서 적용하는데 한계가 존재하였다. 결국 훈련 지원제도 참여를 포기하거나, 변경된 훈련 상황이 반영되지 않아 훈련 성과 담보가 어려운 상황이 발생하는 것이 문제점으로 대두되었다(고용노동부, 2022).

고용노동부는 이와 같은 사업주훈련의 한계점을 보완하고, 기업이 훈련을 적시에 운영할 수 있도록 규제 개혁을 시도하여, 2022년부터 기업훈련 탄력운영제를 시범 사업으로 운영하였다(전승환 외, 2023). 탄력운영제는 훈련역량이 우수한 기업이 자체적으로 훈련을 할 때 과정 인정의 규제를 완화하고 운영상의 자율성을 부여하는 제도이다(고용노동부, 2022). 이를 통해 자체적인 훈련체계를 갖춘 기업이 경직적인 훈련 운영방식에서 오는 행정업무 부담을 완화하고, 훈련계획에 따라 자유롭게 교육을 운영할 수 있도록 지원하여 자체훈련 활성화를 목적으로 하였다(한국산업인력공단, 2024).

탄력운영제의 대표적인 차별점은 다음과 같다(한국산업인력공단, 2025). 첫째, 훈련방법으로, 사업주훈련은 집체, 현장, 혼합훈련 중심이지만, 탄력운영제는 집체훈련과 쌍방향 비대면 훈련을 포함한다. 둘째, 운영절차이다. 사업주훈련은 '과정인정 신청-승인-실시 및 변경신고-결과보고-비용신청'의 복잡하고 단계적인 절차를 거치는 반면, 탄력운영제는 '훈련계획 제출 및 승

인-훈련과정 및 실시신고-운영-결과보고 및 비용신청'으로 간소화되어 절차적 부담이 감소하였다. 셋째, 훈련시간으로, 사업주훈련은 최소 4시간 이상 운영해야 하지만, 탄력운영제는 최소 1시간부터 운영이 가능하다. 넷째, 훈련 변경 방식으로, 사업주훈련은 변경신고 및 인정 신청 절차를 거쳐야 하지만, 탄력운영제는 연간계획 대비 실제 운영 과정에서 목표와 직종(단가) 외의 항목은 자율적으로 변경이 가능하다. 이처럼 탄력운영제는 기존 사업주훈련보다 기업의 부담을 줄이고 현장 수요에 신속하게 대응할 수 있도록 개선되었다. 이를 정리하면 <표 1>과 같다.

<표 1> 기업훈련 탄력운영제 주요 변경 사항

구분	설명
연간 훈련계획서 인정	훈련과정별 신고, 심사, 승인을 하나의 훈련계획서로 포괄 인정
훈련 지원 행정절차 간소화	단계별 승인절차 생략, 변경신고 및 승인 → 변경신고로 개선
훈련 시간의 유연성 강화	최소 훈련시간 4시간 → 1시간 이상으로 변경
다양한 훈련 방식 확대	쌍방향 비대면 훈련 허용 등

이러한 탄력운영제는 2022년 참여기업 24개, 훈련 실시인원 3,323명을 시작으로 2025년 10월까지 393개 업체가 참여하고, 364,628명의 훈련생이 12,603개의 훈련과정에 참여하였다. 최근 4년간 탄력운영제 실시 현황은 <표 2>와 같다.

<표 2> 최근 4년간 기업훈련 탄력운영제 실시 현황

(단위: 개, 명, 백만원)

구분	대표기업	참여기업	실시인원	수료인원	지원인원	지원금액
2022년	24	24	3,323	3,171	1,328	77
2023년	118	198	50,741	46,167	25,745	1,614
2024년	217	819	149,581	136,416	109,088	6,776
2025년 10월	315	821	160,983	140,048	158,460	10,695

자료: 고용노동부 (2025).

2. 기업훈련 탄력운영제 성과 분석을 위한 선행연구 분석

국내 사업주 직업능력개발사업의 성과에 관한 학술적 연구는 지속적으로 수행되고 있다. 직업능력개발사업의 성과를 보는 관점에 따라 기업의 경제적 성과와 혁신, 근로자 개인의 심리적

태도, 정책 중심의 평가로 구분할 수 있다.

첫째, 기업 차원의 경제적 성과와 혁신 중심으로 성과를 분석하였다. 강창희와 유경준(2009)은 사업주훈련 참여기업을 대상으로, 정부지원이 기업의 훈련 결정과 기업 성과에 유의미한 영향을 미치는 것을 확인하였고, 반가운(2013)은 사업주훈련이 실제 교육훈련 투자를 촉진하고, 궁극적으로 기업의 생산성이 향상하는 것을 확인하였다. 특히 기업 규모를 고려했을 때, 중소기업은 정부지원을 받은 기업이 받지 않은 기업보다 교육훈련 투자가 유의미하게 증가하며, 생산성 향상에 미치는 영향력도 큰 것으로 나타났다. 반면, 대기업은 정부지원이 교육훈련 비용 증가에 유의미한 영향을 미치지 않았고, 중소기업보다 생산성 향상의 영향력이 적은 것으로 확인되었다(반가운, 2013).

둘째, 개인 수준에서 근로자의 심리적 태도를 중심으로 성과를 분석한 연구에서는 주로 조직몰입, 직무만족, 학습전이 등 학습자의 인식을 살펴보았다. 구체적으로 교육훈련의 참여가 재직자의 직무만족도와 장기근속, 임금에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났고(김미희, 이영민, 2021; 문영만, 2022), 훈련의 지속적인 참여가 조직몰입을 높이는 핵심 요인임이 확인되었다(박민주, 정혜경, 2023).

셋째, 정책 중심 평가를 중심의 성과 분석 연구이다. 오호영(2021)은 기업의 규모에 따른 훈련 격차의 원인을 분석하였고, 분석 결과 부존자원의 차이는 훈련 격차에 큰 영향을 미치지 않았으나, 투자 성향에 있어 차이가 존재하는 것을 밝혔다. 전승환 외(2022)는 사업주훈련의 복잡한 절차와 경직성이 참여동기를 저해하는 요소임을 지적하였고, 기업훈련 탄력운영제와 같은 규제 완화 모델이 행정 부담을 낮추고, 훈련의 적시성 확보와 같은 긍정적 성과를 확인하였다.

이상의 선행연구들은 주로 경제적 성과나 직무만족과 몰입 등 단편적인 결과나 산출 중심의 성과를 확인하는 데 그쳐, 제도의 전반적인 운영 과정을 종합적으로 분석하지 못했다는 한계가 있다(전성준, 2023). 특히 기업훈련 탄력운영제가 규제 개혁으로 운영되는 시범훈련이라는 특성을 고려할 때, 제도의 맥락적 상황부터 투입, 과정, 산출을 연계하여 정책의 실효성을 검증하는 CIPP 평가모형 기반의 접근이 요구된다(김소영 외, 2011; 전성준, 2023; 유명현 외, 2024).

3. 기업훈련 탄력운영제 성과 분석 틀

본 연구에서 정의하는 성과(performance)는 교육이나 정책의 단순한 결과물을 넘어(유명현

외, 2024), 정책의 수용성, 운영 과정의 효율성, 그리고 최종적인 질적 변화를 포함하는 다차원적인 개념으로 정의한다(김소영 외, 2011; 신민철, 박성문, 2019). 성과평가는 사업이나 제도가 사전에 수립한 목표가 경제적·능률적·효과적으로 달성하였는가를 평가하는 과정이다(이윤식, 2007). 특히 정책의 성과평가는 정책의 목표 달성 정도를 파악하고, 사업 운영의 효율성을 높이고 질적 개선을 위한 성과를 종합적으로 진단하는 데 활용될 수 있다(김경화, 2005). 이러한 관점에서 기업훈련 탄력운영제의 정책적 성과를 측정하기 위해서는 계획부터 운영과정까지 전 과정을 종합적이고 체계적으로 평가하는 것이 필요하다(Stufflebeam & Zhang, 2017). 이러한 관점에서 본 연구는 기업훈련 탄력운영제 성과분석을 위해 CIPP 평가 모형을 성과분석 틀로 설정하였다(Stufflebeam, 1971; 2004).

CIPP 평가 모형은 목표, 계획, 행동, 결과라는 4가지 핵심가치와 이 핵심가치의 평가에 기여하는 평가유형인 상황 평가(context), 투입 평가(input), 과정 평가(process), 산출 평가(product)로 구성된다(배광민, 박윤희, 2016). 상황 평가는 분석 대상의 장단점, 필요와 기회, 상황적 부합성 등을 의미한다(신민철, 박성문, 2019; 배광민, 박윤희, 2016). 본 연구에서는 탄력운영제의 변경사항에 대한 기업의 인지 수준과 참여동기를 주요 지표로 설정한다. 투입 평가는 운영에 필요한 자원 및 자원체제의 활용법 확인, 목적 달성을 위한 자원의 투입과 배분의 적절성 결정 등을 평가한다(배광민, 박윤희, 2016). 주로 교육 및 훈련의 운영과 관련된 자원의 적절성을 평가하며(전성준, 2023), 본 연구에서는 훈련 준비 및 행정 처리의 소요 시간의 증감, 참여 인력의 변화, 폐강 과정 수의 감소 등 실질적인 훈련 자원의 효율화 정도를 성과로 간주한다. 과정 평가는 계획의 실행과 진행 과정을 지속적으로 점검하며, 계획대로 원만하게 진행되고 있는지에 대한 피드백과 수정을 시행하는 단계이다(신민철, 박성문, 2019; 배광민, 박윤희, 2016). 본 연구에서는 탄력운영제의 만족도와 도움 정도, 변경 사항의 운영 측면에서 성과로 간주한다. 마지막으로 산출 평가는 프로그램의 실시와 종료 단계에서 프로그램의 산출물 평가 및 프로그램 종료 이후의 성과분석 및 해석을 의미하며, 운영의 결과물을 측정, 해석 및 판단하는 것을 목적으로 한다(배광민, 박윤희, 2016). 본 연구에서는 개인 수준과 조직 수준으로 구분하였고, 개인 수준에서는 역량 향상, 교육 참여 활성화, 업무 몰입, 현업적용도 등을 선정하였고, 조직 수준에서는 훈련 담당자가 인식하는 행정의 효율화, 훈련 운영의 적시성, 생산성 향상 등으로 정의하였다. 단계별 평가 내용을 정리하면 <표 3>과 같다.

〈표 3〉 CIPP 평가 모형

단계	설명
상황평가 (context)	목표와 우선순위를 정하고, 요구, 문제 및 기회를 평가함
투입평가 (input)	프로그램을 설계하고 자원을 배분하는 수단으로써 필요에 부합하는 대안적인 방안을 평가함
과정평가 (process)	계획에 대비하여 활동들을 이끌 수 있는 실행수준을 평가함
산출평가 (product)	의도되거나 의도되지 않은 결과물이 무엇이며, 무엇이 효과적인지 평가함

자료: 김혜숙 (2015). 교육프로그램 평가의 이론과 실제.

CIPP 평가 모형은 단순히 최종적인 교육 효과를 측정하는 것이 아니라, 단일 교육 프로그램의 범위를 넘어 정부 주도로 추진되는 중장기적 정책이나 제도의 성과를 다차원적으로 진단하고 개선 방안을 도출하는 데에도 활용되고 있다(신민철, 박성문, 2019; 송영선, 임경수, 2022; 전성준, 2023). 이러한 점에서 본 연구는 기업훈련 탄력운영제 시범사업의 특성을 고려할 때 CIPP 평가 모형을 성과분석의 틀로 활용하는 것은 적절하다고 판단하였다.

III. 연구방법

1. 연구 대상

본 연구의 연구 대상은 최근 3년간(2022~2024) 기업훈련 탄력운영제에 참여한 기업의 훈련 담당자와 미참여기업 훈련 담당자이다. 훈련생의 경우, 탄력운영제로 운영된 훈련에 참여했어도 자신이 수강한 교육이 어떤 제도 하에 운영된 훈련인지 현실적으로 파악하기 어렵고, 실제 교육 효과를 측정하기에 훈련생의 교육 참여 기간이 다르다는 점을 고려하여 연구 대상에서 제외하였다.

참여기업 훈련 담당자의 모집단은 2022년부터 2024년까지 기업훈련 탄력운영제에 참여한 전체 기업의 훈련 담당자이다. 최근 3년 동안 탄력운영제에 참여한 기업 중 중복 참여기업과 동일 기업 내 2개 이상의 훈련기관을 등록한 기업, 폐업 기업을 제외하고 총 240개 기업의 훈련 담당자를 모집단으로 설정하였다(〈표 4〉 참조). 미참여기업 훈련 담당자의 모집단은 탄력운영제 시범 사업에 참여하지 않았으나, 사업주훈련 중 훈련 유형이 '자체인 훈련을 운영한 기업의

담당자로 설정하였다. 이에 2022년부터 2024년까지 사업주훈련을 진행한 7,086개 기업의 훈련 담당자를 모집단으로 설정하였다. 이 중 탄력운영제 참여기업의 업종과 규모 분포와 동일한 표본을 수집하고자 하였으며, 최종적으로 목표 인원인 240의 3배수인 720개의 기업을 대상으로 설문조사를 실시하였다.

〈표 4〉 기업훈련 탄력운영제 참여기업 현황

구분		기업 수	비율
업종	제조업	93	38.8%
	비제조업	147	61.3%
규모	대규모	120	50.0%
	우선지원대상	120	50.0%

설문조사는 2차에 걸쳐 진행하였고, 참여기업 훈련 담당자는 2025년 6월 17일부터 7월 9일 까지, 미참여기업 훈련 담당자는 2025년 7월 18일부터 7월 24일까지 진행하였다. 설문조사 방법은 구글 온라인 설문지를 제작하였고, 기업 담당자에게 이메일, 문자 및 전화로 설문조사를 안내하고 응답을 받았다. 최종 설문에 응답한 인원은 참여기업 훈련 담당자 180명, 미참여기업 훈련 담당자 113명이다.

설문조사에 응답한 참여기업과 미참여기업 훈련 담당자의 인구통계학적 특성은 〈표 5〉와 같다. 기업 규모는 우선지원대상과 대규모기업을 기준으로 구분하였다. 참여기업의 경우 우선 지원대상 기업 52.8%, 대규모 기업 47.2%로 나타났으며, 미참여기업은 우선지원대상기업 40.7%, 대규모 기업 59.3%로 확인되었다. 기업 유형은 참여기업의 경우 제조업이 40.6%이며, 비제조업(보건업 및 사회복지 서비스업, 정보통신업, 금융 및 보험업 등)은 59.4%이었다. 미참여기업은 제조업이 59.0%이고, 비제조업(보건업 및 사회복지 서비스업, 정보통신업, 도매 및 소매업, 운수 및 창고업, 숙박 및 음식점업 등)이 41%이었다.

탄력운영제 참여기업의 훈련 담당자의 소속 부서는 'HRD(교육/개발)' 부서가 61.7%로 가장 많았다. 직급 분포는 '대리·과장급'이 52.8%으로 가장 많았고, 사업주훈련 담당 기간은 '1년 이상~3년 미만'이 43.9%으로 가장 많았다. 탄력운영제 담당 기간은 '1년 이상~2년 미만'이 38.3%으로 가장 많았다. 미참여기업의 훈련 담당자의 소속 부서는 'HRD(교육/개발)' 부서가 34.5%로 가장 많았다. 직급은 '대리·과장급'이 51.3%로 가장 많았고, 사업주훈련 담당 기간은 '5년 이

상이 39.8%로 가장 많았다.

〈표 5〉 응답자 소속 기업의 규모

구분		대상				
		참여기업		미참여기업		
		빈도	비율	빈도	비율	
규모	우선 지원 대상	① 5인 미만	4	2.2	2	1.8
		② 5~9인	4	2.2	2	1.8
		③ 10~29인	14	7.8	7	6.2
		④ 30~99인	22	12.2	21	18.6
		합계	95	52.8	46	40.7
	대규 모	⑤ 100~299인	31	17.2	26	23.0
		⑥ 300~499인	19	10.6	15	13.3
		⑦ 500~999인	19	10.6	15	13.3
		⑧ 1,000인 이상	67	37.2	25	22.1
		합계	85	47.2	67	59.3
업종	제조업	73	40.6	67	59.0	
	비제조업	107	59.4	46	41.0	
소속부서/ 직무	① HRD(교육/개발)	111	61.7	39	34.5	
	② HRM(인사관리)	24	13.3	27	23.9	
	③ 총무/경영지원	35	19.4	33	29.2	
	④ 기타	10	5.6	14	12.4	
직급	① 사원급	35	19.4	17	15.1	
	② 대리·과장급	95	52.8	58	51.3	
	③ 차장·부장급	44	24.4	32	27.4	
	④ 임원급	6	3.3	7	6.2	
사업주훈련 담당 기간	① 6개월 미만	6	3.3	6	5.3	
	② 6개월 이상 ~1년 미만	20	11.1	11	9.7	
	③ 1년 이상 ~ 3년 미만	79	43.9	29	25.7	
	④ 3년 이상 ~ 5년 미만	28	15.6	22	19.5	
	⑤ 5년 이상	47	26.1	45	39.8	
탄력운영제 담당 기간	① 6개월 미만	15	8.3	/	/	
	② 6개월 이상 ~ 1년 미만	46	25.6			
	③ 1년 이상 ~ 2년 미만	69	38.3			
	④ 2년 이상 ~ 3년 미만	31	17.2			
	⑤ 3년 이상	19	10.6			
합계		180	100.0	113	100.0	

2. 설문조사지 구성

설문조사지는 CIPP 평가 모형을 기반으로 참여기업 훈련 담당자, 미참여기업 훈련 담당자 각각 구성하였다. 연구진이 1차로 설문조사지를 개발한 후에 기업훈련 전문가 5인으로 구성된 전문가 협의회를 거쳐 설문조사지를 검토하였다. 또한 사업주훈련 참여 경험이 있는 기업의 훈련 담당자 3인을 대상으로 안면타당도를 거쳐 설문조사지의 타당성을 확보하였다. 최종 설문조사지 구성은 <표 6>과 같다. 특히 탄력운영제의 실질적인 훈련 성과를 파악하기 위해 탄력운영제에는 참여하고 있지 않으나 사업주훈련에 참여하고 있는 기업의 훈련 담당자를 대상으로 사업주훈련에 대한 만족도(과정 평가)와 훈련 성과(산출 평가)에 대한 응답을 수집하였다. 이후 참여기업 훈련 담당자가 인식하고 있는 탄력운영제의 만족도와 훈련 성과를 미참여기업 담당자가 인식하고 있는 사업주훈련의 만족도와 훈련 성과와 비교 및 분석하였다. 훈련성과는 개인 수준의 성과와 조직 수준의 성과로 구분하였고, 이는 다시 단기 성과와 장기 성과로 세분화하였다.

설문 문항은 리커트(Likert) 5점 척도 문항과 명목형 문항(단답형, 복수응답, 주관식 포함)으로 구성되었다. 측정도구의 통계적 신뢰성을 확보하기 위해 다수의 리커트 척도 문항으로 구성된 문항(상황 평가 2문항, 만족도 10문항, 훈련 성과 25문항)의 신뢰도를 분석하였다. 분석 결과 상황 평가 2개의 문항은 .661, 만족도 10개 문항은 참여기업 .927, 미참여기업 .932이었다. 마지막으로 훈련 성과는 개인-단기 성과는 참여기업 .955, 미참여기업 .866, 개인-장기 성과는 참여기업 .943, 미참여기업 .943, 조직-단기 성과는 참여기업 .947, 미참여기업 .892, 조직-장기 성과는 참여기업 .974, 미참여기업 .933으로 나타났다.

<표 6> 기업훈련 탄력운영제 성과분석 틀 및 설문조사 문항

CIPP 단계	항목	문항 수	척도	대상	
				참여	미참여
기본정보	기업 업종, 규모	2	명목형	●	●
상황 평가 (context)	탄력운영제에 대한 인식과 변경사항에 대한 인지	2	Likert 5	●	
	탄력운영제 참여 동기	1	명목형	●	
투입 평가 (input)	탄력운영제 참여 전-후 자원 변화 (대기시간, 행정업무 소요시간, 행정 참여 인력, 폐강과정 수)	4	명목형· 단답형	●	

CIPP 단계	항목		문항 수	척도	대상	
					참여	미참여
과정 평가 (process)	탄력운영제 도움 정도		1	Likert 5	●	
	탄력운영제(사업주훈련) 만족도		10	Likert 5	●	●(1)
	탄력운영제 변경사항에 대한 인식 및 성과		9	명목형· 단답형	●	
산출 평가 (product)	훈련 성과2)	개인 성과(단기, 장기)	25	Likert 5	●	●(1)
		조직 성과(단기, 장기)				
	탄력운영제 운영 시 애로사항 및 지원 희망 사항		2	명목형· 주관식	●	

주1) 미참여기업의 경우 사업주훈련을 운영하고 있어, 설문조사 당시 사업주훈련에 대한 만족도와 훈련 성과를 응답하도록 하였음.

주2) 훈련 성과의 세부 문항은 <표 19>에 제시하였음.

3. 분석 방법

자료의 분석을 위해 SPSS 프로그램을 사용하였고, 분석 방법은 다음과 같다. 첫째, 기술통계 분석을 통해 응답 자료의 평균과 표준편차를 분석하였다. 둘째, 독립표본 t검정을 실시하였다. 이 방법은 종속변인이 연속형 변인일 때, 집단 간 평균 차이를 분석할 때 사용한다(성태제, 시기자, 2020). 본 연구에서 참여기업의 업종, 규모, 단기 훈련 운영 여부, 탄력운영제 참여 여부를 기준으로 훈련 만족도, 훈련 성과에 대한 인식의 차이를 분석하고자 하였다. 분석자료의 Levene 등분산성에 따라 t값을 확인하였고, 유의수준 .05에서 통계적으로 유의하다고 판단하였다.

IV. 연구결과

1. 상황 평가(Context) 분석 결과

상황 평가에서는 탄력운영제에 대한 인식, 탄력운영제의 변경사항에 대한 인지 수준, 그리고 탄력운영제 참여동기를 분석하였다(<표 7> 참조). 분석 결과 탄력운영제에 대한 인식은 평균 4.02점이었다. 탄력운영제의 변경사항에 대한 인지 정도는 평균 3.67로 보통 이상 수준으로

변경사항에 대해 인지하고 있는 것으로 나타났다. 이어서 탄력운영제 참여동기를 살펴보면, '기업의 자체적인 훈련계획에 따라 자율적으로 연간 훈련을 유연 가능'이 27.6%로 가장 높은 비중을 차지하였다. 다음으로 '과정별 심사에서 일괄심사(훈련계획)로 변경되어 행정 부담이 감소' (26.1%), '4시간 미만의 짧은 시간 훈련도 인정'(21.3%)이 뒤를 이었다. 그 외에도 '현장 상황에 맞춰 필요한 훈련을 적시에 실시 가능'(11.1%), '훈련 일정 변경이 유연하게 가능해져서'(10.2%) 순으로 나타났다. 반면, '공단의 컨설팅이나 능력개발주치의 권고로 참여하게 됨'(3.6%), '기업 차원의 실적 제고 및 체계화를 위해'(2.8%), '비대면 훈련으로 공간 제약 없이 훈련 가능'(0.6%) 등은 상대적으로 낮은 비율을 보였다.

〈표 7〉 탄력운영제에 대한 인식과 참여동기

항목		평균	표준편차
탄력운영제에 대한 인식		4.02	.942
탄력운영제 변경사항에 대한 인지 정도		3.67	.616
항목		빈도	비율
탄력운영제 참여동기1)	① 기업의 자체적인 훈련계획에 따라 자율적으로 연간 훈련을 유연하게 운영할 수 있어서	92	27.6
	② 4시간 미만의 짧은 시간 훈련도 인정되어서	71	21.3
	③ 현장 상황에 맞추어 기업이 필요한 훈련을 적시에 실시할 수 있어서	37	11.1
	④ 과정별 심사에서 여러 과정 일괄심사(훈련계획)으로 변경되어 행정적 부담이 감소해서	87	26.1
	⑤ 기업 차원에서 교육훈련 실적 제고 및 교육훈련 체계화를 위해	5	2.8
	⑥ 쌍방향 비대면 훈련을 통해 공간적 제약 없이 훈련 가능	1	0.6
	⑦ 훈련 일정 변경이 유연하게 가능해져서	34	10.2
	⑧ 공단의 컨설팅 또는 능력개발주치의 권고로 제도 활용을 결정해서	12	3.6

주1) 복수 선택 문항임

2. 투입 평가(Input) 분석 결과

탄력운영제의 투입 평가를 위해 참여 전-후의 자원 변화를 4개 항목(과정인정 및 단계별 승인 대기시간 변화, 행정업무 소요시간, 행정 참여 인력, 폐강과정 수)을 중심으로 분석하였다(〈표 8〉 참조). 먼저 과정인정 및 단계별 승인 대기시간 변화를 살펴보면, 탄력운영제 평균 대기시간은 6.16시간, 사업주훈련 평균 대기시간은 30.22시간이고, 평균 차이가 24.06시간이었

으며, 이 차이는 통계적으로 유의미하였다($t=9.477, p<.001$). 전반적인 행정업무 소요시간도 유의하게 감소하였다($t=4.702, p<.001$). 사업주훈련 운영 시 평균 16.14시간이었으나, 탄력운영제를 운영할 때는 평균 4.78시간이었으며, 그 차이는 11.35시간이었다. 행정 참여 인력은 사업주훈련 평균 2.13명, 탄력운영제 평균 2.03명으로 소폭 감소했으나, 그 차이는 통계적으로 유의하지 않았다. 마지막으로 행정절차 간소화로 인한 훈련과정 폐강과정 수를 분석한 결과, 탄력운영제 훈련에서 폐강된 과정 수는 평균 0.51개로 사업주훈련(1.56개)에 비해 적은 것으로 나타났다. 평균 차이는 약 1.05개로 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다($t=4.148, p<.001$).

〈표 8〉 사업주훈련 대비 탄력운영제의 투입 자원 변화

항목	사업주훈련		탄력운영제		차이		
	평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차	t
대기시간1)	30.22	34.33	6.16	16.54	24.06	33.68	9.477***
행정업무 소요시간2)	16.14	33.01	4.78	14.55	11.35	31.95	4.702***
행정 참여 인력3)	2.13	2.61	2.03	3.02	.10	1.06	1.235
폐강과정 수4)	1.56	4.52	0.51	2.07	1.05	3.34	4.148***

주1) 불성실 응답 4건 제거(N=176)

주2) 불성실 응답 5건 제거(N=175)

주3) 불성실 응답 2건 제거(N=178)

주4) 불성실 응답 6건 제거(N=174)

주5) *** $p<.001$

3. 과정 평가(Process) 분석 결과

가. 탄력운영제의 도움 정도와 만족도

탄력운영제 훈련 과정에서 기업 내 교육 운영에 대한 도움 정도를 살펴보았다(〈표 9〉 참조). 분석 결과 평균 4.51점으로, 탄력운영제가 기업 훈련 운영에 상당히 도움이 된 것으로 확인되었다.

〈표 9〉 탄력운영제의 도움 정도

문항	평균	표준편차
탄력운영제 훈련에 대한 도움 정도	4.51	.744

탄력운영제 만족도는 10개 항목으로 구성하였으며, 참여기업 훈련 담당자의 전반적인 응답과 업종 및 규모에 따른 차이를 함께 살펴보았다(〈표 10〉 참조). 분석 결과 가장 높은 만족도를 보인 항목은 ‘훈련운영의 자율성’(4.58점)이며, 다음으로는 ‘훈련시간 운영의 다양성’(4.49점), ‘행정 절차의 편리성’(4.46점), ‘훈련운영의 적시성’(4.43점) 등의 항목이 뒤를 이었다. 반면, 상대적으로 낮은 점수를 보인 항목은 ‘사업주(대표)가 인지하는 훈련 성과’(4.11점)였다.

탄력운영제에 대한 업종별 만족도 차이 분석을 위해 제조업과 비제조업 간 독립표본 t검정을 시행한 결과, 일부 항목에서 통계적으로 유의한 차이가 나타났다. 구체적으로 ‘훈련시간 운영의 다양성’($t=-2.376$, $p<.05$)과 ‘행정 절차의 편리성’($t=-2.182$, $p<.05$), ‘사업주(대표)가 인지하는 훈련 성과’($t=-2.467$, $p<.05$)에서 비제조업 훈련 담당자의 만족도가 제조업보다 유의하게 더 높은 것으로 나타났다.

탄력운영제에 대한 기업 규모별 만족도도 차이 분석을 시행하였으나, 모든 항목에서 통계적으로 유의한 차이가 나타나지 않았다.

〈표 10〉 탄력운영제 훈련에 대한 만족도

항목	전체		업종별			규모별		
			제조	비제조	t	대기업	우선지원	t
	평균	표준편차	평균	평균		평균	평균	
가. 훈련과정 내용의 다양성	4.23	0.838	4.23	4.22	0.067	4.16	4.28	-0.946
나. 훈련과정 수준의 세분화	4.13	0.842	4.14	4.13	0.048	4.09	4.17	-0.590
다. 훈련시간 운영의 다양성	4.49	0.689	4.34	4.60	-2.376*	4.52	4.47	0.426
라. 훈련 방법 (집체: 강의식 훈련, 쌍방향 비대면: 줌, 구글 및 등)	4.22	0.836	4.15	4.27	-0.948	4.18	4.26	-0.693
마. 훈련인프라(시설, 강사 등)만족도	4.17	0.845	4.12	4.21	-0.641	4.20	4.15	0.416
바. 훈련 품질	4.27	0.797	4.25	4.29	-0.356	4.25	4.29	-0.400
사. 행정 절차의 편리성	4.46	0.841	4.29	4.58	-2.182*	4.59	4.35	1.950
아. 훈련운영의 적시성	4.43	0.733	4.32	4.51	-1.705	4.46	4.41	0.440
자. 훈련운영의 자율성	4.58	0.708	4.48	4.65	-1.575	4.64	4.54	0.931
차. 사업주의 훈련 성과 인식	4.11	0.818	3.93	4.23	-2.467*	4.11	4.12	-0.081

주1) 제조업: n=73, 비제조업: n=107, 대규모: n=85, 우선지원대상: n=95

주2) * $p<.05$

나. 탄력운영제 참여기업과 미참여기업의 훈련 만족도 비교

훈련 만족도에 대해 탄력운영제 참여기업과 미참여기업에 대한 만족도를 분석하였다(〈표 11〉 참조). 분석 결과 모든 항목에서 참여기업의 평균 점수가 미참여기업보다 높게 나타났으며, 그 차이는 모두 통계적으로 유의한 수준($p < .001$)으로 확인되었다. 특히, ‘행정절차의 편리성’($t=9.821$), ‘훈련운영의 자율성’($t=9.127$), ‘훈련시간 운영의 다양성’($t=8.675$), ‘훈련운영의 적시성’($t=7.781$)에서 두 집단 간 차이가 매우 크게 나타났다.

〈표 11〉 탄력운영제 참여여부에 따른 훈련 만족도 비교

항목	참여 여부 별		t
	참여	미참여	
	평균	평균	
가. 훈련과정 내용의 다양성	4.23	3.84	4.070***
나. 훈련과정 수준의 세분화	4.13	3.77	3.720***
다. 훈련시간 운영의 다양성	4.49	3.73	8.675***
라. 훈련 방법 (집체: 강의식 훈련, 쌍방향 비대면: 줌, 구글미트 등)	4.22	3.71	5.360***
마. 훈련인프라(시설, 강사 등)만족도	4.17	3.85	3.362***
바. 훈련 품질	4.27	3.93	3.678***
사. 행정 절차의 편리성	4.46	3.31	9.821***
아. 훈련운영의 적시성	4.43	3.71	7.781***
자. 훈련운영의 자율성	4.58	3.66	9.127***
차. 사업주의 훈련 성과 인식	4.11	3.74	3.759***

주1) 참여기업: n=180, 미참여기업: n=113

주2) *** $p < .001$

다. 탄력운영제 변경사항에 대한 인식과 성과

탄력운영제 훈련이 일반 사업주훈련과 차별화되는 대표적인 변화는 연간 훈련계획서 포괄 인정, 훈련 지원 행정절차 간소화, 훈련 시간의 유연성 강화, 다양한 훈련 방식 확대이다. 이에 대한 참여기업 훈련 담당자들의 인지 정도, 중요 우선순위, 각 항목에 대한 긍정적인 성과를 살펴보고자 한다.

가장 먼저 탄력운영제 관련 주요 변경사항에 대해 훈련 담당자들이 중요하다고 판단한 우선

순위를 <표 12>와 같이 분석하였다. 분석 결과 가장 우선순위가 높은 항목은 '나. 훈련 지원 행정절차 간소화'이었고, '다. 훈련 시간의 유연성 강화', '가. 연간 훈련계획서 포괄인정', '라. 다양한 훈련 방식 확대' 순으로 나타났다.

<표 12> 탄력운영제 훈련 변경사항에 대한 우선순위

항목	우선순위	빈도	비율	평균	항목	우선순위	빈도	비율	평균
가. 연간 훈련계획서 포괄인정	1	25	13.9	2.63	다. 훈련 시간의 유연성 강화	1	45	25.0	2.14
	2	56	31.1			2	75	41.7	
	3	60	33.3			3	50	27.8	
	4	39	21.7			4	10	5.6	
나. 훈련 지원 행정절차 간소화	1	125	69.4	1.46	라. 다양한 훈련 방식 확대	1	6	3.3	3.46
	2	36	20.0			2	17	9.4	
	3	10	5.6			3	46	25.6	
	4	9	5.0			4	111	61.7	

1) 연간 훈련계획서 포괄인정의 성과

연간 훈련계획서 포괄 인정 제도 도입 이후 나타난 긍정적 변화는 <표 13>과 같다. 가장 많이 응답한 항목은 '과정별 승인 절차를 위한 행정 업무가 감소됨'이 41.8%(132건)이었고, '과정별 승인 절차를 위한 업무의 시간이 감소됨'(38.6%), '기업훈련의 자율성이 확대되었음'(14.9%), '연간 전체 훈련 운영의 예측 가능성과 체계성이 높아짐'(3.8%) 순으로 나타났다. 기타 의견은 '연간 훈련계획서를 제출해도 과정별 승인 절차는 동일하여 행정 업무에 변동 없음(1건)', '오히려 행정 업무가 추가됨(1건)' 등이 있었다.

<표 13> 연간 훈련계획서 포괄인정의 성과

항목1)	빈도	비율
① 과정별 승인 절차를 위한 행정 업무가 감소됨	132	41.8
② 과정별 승인 절차를 위한 업무의 시간이 감소됨	122	38.6
③ 기업훈련의 자율성이 확대되었음	47	14.9
④ 연간 전체 훈련 운영의 예측 가능성과 체계성이 높아짐	12	3.8
⑤ 기타	3	0.9
합계	316	100.0

주1) 복수 선택 문항임

2) 훈련 지원 행정절차 간소화 정도의 성과

훈련 지원 관련 행정절차의 간소화 정도에 대한 의견 분석 결과는 <표 14>와 같다. 구체적으로 '단계별 승인절차 생략'(4.53점)과 '훈련 운영(변경신고 승인 생략)'(4.52점) 항목이 가장 높게 나타났고, '훈련계획서로 훈련과정별 포괄 인정'(4.24점)도 긍정적으로 평가되었다. 반면, '수료보고 및 비용 신청'(4.11점) 항목은 상대적으로 낮은 것으로 나타났다.

<표 14> 훈련지원 행정절차 간소화 정도에 대한 긍정적 평가

항목	평균	표준편차
1) 훈련계획서로 훈련과정별 포괄인정	4.24	0.856
2) 단계별 승인절차 생략	4.53	0.728
3) 훈련 운영 (변경신고 승인 생략)	4.52	0.743
4) 수료보고 및 비용 신청	4.11	1.044

단계별 변경 신고 및 승인 절차 간소화의 성과에 대한 의견을 분석한 결과는 <표 15>와 같다. 구체적으로 '반복적인 변경 승인 요청에 따른 비효율성이 감소함'이 29.8%(94건)로 가장 높게 나타났고, 다음으로 '훈련 시간 및 강사의 변경이 자유로워 업무 부담이 감소함'(29.2%), '강사섭외나 과정편성 등 교육훈련 업무 집중이 증가함'(18.7%), '행정 처리 시간 축소에 의한 훈련 품질 향상'(18.4%) 등의 순으로 나타났다. 기타 응답으로는 '훈련생 등록 및 삭제 변경 신고 부담 감소(1건)', '강사변경신고는 여전히 간소화되지 않음(1건)', '간소화된 것이 없음(1건)', '행정 처리 시간이 축소되어 사업주훈련 대비 많은 과정을 진행할 수 있음(1건)'이 있었다.

<표 15> 단계별 변경 신고 및 승인 절차 간소화의 성과

항목1)	빈도	비율
① 훈련 시간 및 강사의 변경이 자유로워 업무 부담이 감소함	92	29.2
② 훈련 시간 및 강사의 변경이 자유로워 훈련 폐강(중단)율이 감소함	8	2.5
③ 행정 처리 시간이 축소되어 훈련의 품질이 향상됨	58	18.4
④ 변경 신고 및 승인 절차 업무 감소로 강사섭외나 과정편성 등 교육훈련 업무 집중이 증가함	59	18.7
⑤ 반복적인 변경 승인 요청에 따른 비효율성이 감소함	94	29.8
⑥ 기타	4	1.3
합계	315	100.0

주1) 복수 선택 문항임

3) 훈련 시간 유연성에 대한 성과

탄력운영제를 통해 기업에서는 4시간 미만의 단기 훈련도 지원을 받을 수 있게 되었다. 이같은 훈련 시간 유연성이 확보되었을 때의 긍정적 성과는 <표 16>과 같다. 탄력운영제 참여기업 중 단기 훈련과정을 운영한 기업은 41.1%(74개 사), 운영하지 않은 기업이 58.9%(106개 사)이었다. 단기 훈련 과정을 운영한 기업이 응답한 단기 훈련 과정의 장점은 ‘짧은 시간 훈련으로 업무 중단을 최소화하며 훈련 운영이 가능’(45.3%)이 가장 높게 나타났고, ‘재직자의 직무 성과 향상을 위한 훈련을 적시에 운영 가능’(16.8%), ‘정기적 반복이 필요한 리마인드성 훈련 운영 가능’(13.1%) 순이었다. 이 외에도 ‘신제품·신기술 관련 훈련의 수시 운영 가능’(9.5%), ‘훈련생의 집중도 향상(6.6%) 등도 도움이 된 것으로 나타났다.

<표 16> 4시간 미만 단기 훈련과정 운영 여부 및 성과

구분		빈도	비율
운영 여부	① 운영함	74	41.1
	② 운영하지 않음	106	58.9
단기 훈련 과정 운영의 장점1)	① 짧은 시간 훈련으로 업무 중단을 최소화하며 훈련 운영이 가능(훈련 부담 감소)	62	45.3
	② 정기적 반복이 필요한 리마인드성 훈련을 효과적으로 운영 가능	18	13.1
	③ 기업에서 신속하게 전파해야 하는 훈련(신제품 관련, 신기술 전파 등)을 수시로 진행 가능	13	9.5
	④ 신속한 문제해결 및 현안 대응 교육 가능	-	-
	⑤ 기업의 새로운 훈련 트렌드를 적시에 반영한 훈련 과정 운영 가능	7	5.1
	⑥ 재직자의 직무 성과 향상을 위한 훈련과정을 적시에 운영 가능	23	16.8
	⑦ 신규 입사자 대상 훈련을 수시로 운영 가능	4	2.9
	⑧ 환급 비대상 프로그램과 혼합 운영이 가능	1	0.7
	⑨ 훈련생의 적극적인 훈련 참여 및 집중도 향상	9	6.6
	합계	137	100.0

주1) 복수 선택 문항임

4) 다양한 운영 방식의 확대에 대한 성과

탄력운영제에서는 기존의 집체훈련 외에도 쌍방향 비대면 훈련 과정이 가능하다. 이에, 다양한 운영 방식 확대에 대한 참여기업의 긍정적 성과를 <표 17>과 같이 확인하였다. 먼저 탄력운영제 참여기업 중, 쌍방향 비대면 훈련과정을 운영한 기업은 13.3%(24개)이며, 운영하지 않은 기업은 86.7%(156개)이었다. 쌍방향 비대면 훈련을 운영한 훈련 담당자가 응답한 장점은 ‘집체 교육의 단점(장소 섭외, 훈련생 이동 등)을 보완하는 훈련 진행 가능’이 50.0%(21건)로 가장 높게 나타났으며, ‘교육훈련 소요 비용 절감’ (19.0%), ‘코로나 이후 수요와 만족도 증가’ (16.7%), ‘신제품·신기술 훈련 수시 진행 가능’(11.9%) 순으로 나타났다.

<표 17> 쌍방향 비대면 훈련과정 운영 여부 및 성과

구분		빈도	비율
운영 여부	① 운영함	24	13.3
	② 운영하지 않음	156	86.7
쌍방향 비대면 훈련과정 운영의 장점1)	① 기업에서 신속하게 전파해야 하는 훈련(신제품 관련, 신기술 전파 등)을 수시로 진행 가능	5	11.9
	② 집체 교육의 단점(장소 섭외, 훈련생 이동의 번거로움)을 보완하는 훈련 진행 가능	21	50.0
	③ 신속한 문제해결 및 현안 대응 교육 가능	-	-
	④ 교육훈련 소요 비용 절감	8	19.0
	⑤ 훈련생의 적극적인 훈련 참여 및 집중도 향상	1	2.4
	⑥ 코로나 이후 쌍방향 비대면 훈련에 대한 수요와 만족도가 높음	7	16.7
	합계	42	100.0

주1) 복수 선택 문항임

일반 사업주훈련과 비교했을 때 탄력운영제 참여 후의 긍정적 변화에 대한 인식 분석 결과는 <표 18>과 같다. 분석 결과 ‘가. 전반적인 행정업무 소요시간 감소’는 평균 4.53점, ‘나. 행정 참여 인력 감소’는 평균 3.31점, ‘다. 훈련생 수 증가’는 평균 3.15점, ‘라. 훈련 환급액 증가’는 평균 3.48점으로 나타났다.

〈표 18〉 탄력운영제 참여 후 긍정적 변화

항목	평균	표준편차
가. 전반적인 행정업무 소요시간 감소	4.53	0.743
나. 행정 참여 인력 감소	3.31	1.304
다. 훈련생 수 증가	3.15	1.184
라. 훈련 환급액 증가	3.48	1.121

4. 산출 평가(Product) 분석 결과

가. 탄력운영제 훈련 성과 인식

탄력운영제 참여기업의 업종, 규모, 단기 훈련 여부에 따른 훈련 성과 인식의 차이를 분석하였다(〈표 19〉 참조). 분석 결과 기업 규모와 단기 훈련 운영 여부에서 통계적으로 유의미한 차이가 있었으나, 업종별 차이는 유의하지 않았다.

규모별 훈련 성과 차이 분석 결과, 우선지원대상기업이 대규모 기업보다 탄력운영제의 성과를 더 높게 인식하고 있었다. 구체적으로 개인 성과 측면에서는 교육 참여 활성화($t=3.224$, $p<.01$), 현업 적용도 향상($t=2.716$, $p<.01$), 구성원의 훈련과정 관련 지식, 기술, 태도 습득($t=2.620$, $p<.05$) 등에서 큰 차이를 보였다. 조직 성과 측면에서는 교육비 절감($t=3.880$, $p<.001$), 조직 내 훈련 및 학습문화 활성화($t=3.149$, $p<.01$), 기술 적용의 적시성($t=2.830$, $p<.01$)에서 차이가 나타났다.

단기 훈련 과정 운영 기업과 미운영 기업 간의 차이도 뚜렷하게 나타났다. 전반적으로 단기 훈련 과정을 운영한 기업이 모든 성과 영역에서 더 높은 성과를 인식하고 있었다. 구체적으로 살펴보면, 개인 성과에서는 교육 참여 활성화($t=3.816$, $p<.001$), 현업적용도 향상($t=3.229$, $p<.01$), 실무 역량 향상($t=3.168$, $p<.01$) 등에서 유의미한 차이가 나타났다. 조직 성과에서는 훈련과정 내용 확대($t=3.829$, $p<.001$), 훈련 시간 확대($t=3.337$, $p<.001$), 훈련 대상의 확대($t=3.055$, $p<.01$) 등이 주요 성과로 확인되었다. 또한 단기 훈련 운영 과정의 경우, 제품 또는 서비스 품질 개선($t=2.626$, $p<.01$)과 혁신($t=2.653$, $p<.01$), 생산성 향상($t=2.138$, $p<.05$)과 같은 경영 성과 측면에서도 집단 간 차이가 확인되었다.

〈표 19〉 탄력운영제 참여기업의 업종, 규모, 단기훈련 여부에 따른 훈련 성과 차이

항목	전체		업종별			규모별			단기 훈련 운영 여부별		
	평균	표준편차	제조업 평균	비제조업 평균	t	대기업 평균	우선지원 평균	t	운영 평균	미운영 평균	t
단기-개인성과	3.75	0.898	3.68	3.80	-0.843	3.58	3.91	-2.432*	4.01	3.57	3.301**
1) 실무 역량 향상	3.81	0.979	3.73	3.87	-0.963	3.67	3.94	-1.833	4.08	3.62	3.168**
2) 구성원의 교육 참여 활성화	3.86	0.975	3.84	3.87	-0.226	3.61	4.07	-3.224**	4.18	3.63	3.816***
3) 소프트스킬(협업, 리더십, 문제해결 능력 등) 향상	3.66	0.981	3.56	3.73	-1.124	3.49	3.81	-2.182*	3.86	3.52	2.357*
4) 하드스킬(지속적인 직무역량, 기술 변화의 대응력)의 향상	3.69	0.946	3.63	3.74	-0.752	3.60	3.78	-1.269	3.92	3.54	2.707**
5) 구성원의 훈련과정 관련 지식, 기술, 태도 습득	3.74	0.992	3.67	3.79	-0.817	3.54	3.93	-2.620*	4.01	3.56	3.113**
장기-개인성과	3.79	0.961	3.69	3.86	-1.120	3.59	3.96	-2.590*	4.03	3.62	2.830**
6) 직원들의 업무 몰입도 향상	3.78	1.004	3.67	3.86	-1.239	3.60	3.95	-2.325*	3.99	3.64	2.294*
7) 구성원의 훈련에 대한 현업적용도 향상	3.79	0.973	3.71	3.85	-0.935	3.59	3.98	-2.716**	4.07	3.6	3.229**
단기-조직성과	3.85	0.839	3.79	3.90	-0.841	3.69	4.00	-2.447*	4.11	3.68	3.482**
8) 훈련 투입 행정의 효율화	4.19	0.879	4.01	4.32	-2.307	4.20	4.19	0.079	4.31	4.11	1.490
9) 조직 내 훈련 및 학습 문화 활성화	3.87	0.969	3.82	3.91	-0.574	3.64	4.08	-3.149**	4.14	3.69	3.115**
10) 훈련시간의 확대	3.79	0.990	3.73	3.84	-0.765	3.73	3.85	-0.833	4.08	3.59	3.337***
11) 훈련과정의 내용 확대	3.80	0.977	3.74	3.84	-0.683	3.65	3.94	-2.004*	4.12	3.58	3.829***
12) 훈련대상자의 확대	3.66	1.090	3.66	3.65	0.020	3.53	3.77	-1.474	3.95	3.45	3.055**
13) 훈련 운영의 적시성	4.11	0.902	3.96	4.21	-1.882	3.99	4.22	-1.738*	4.34	3.95	2.873**

항목	전체		업종별		규모별			단기 훈련 운영 여부별	
	평균	표준편차	제조업 평균	비제조업 평균	대기업 평균	우선지원 평균	업종 평균	미운영 평균	t
14) 외부 대응(고객 민원, 기술의 변화, 경영환경 변화 등)의 적시성	3.72	1.036	3.68	3.75	3.54	3.88	3.97	3.55	2.763**
15) 기술 적용의 적시성	3.71	1.033	3.67	3.74	3.48	3.92	3.97	3.53	2.900**
16) 교육비 절감	3.82	1.114	3.84	3.81	3.49	4.12	4.08	3.64	2.647**
장기-조직성과	3.70	0.938	3.64	3.74	3.54	3.84	3.88	3.58	2.156*
17) 훈련 기획·운영 시스템 내재화	3.86	0.973	3.81	3.90	3.68	4.02	4.01	3.75	1.766
18) 조직 내 커뮤니케이션 활성화	3.78	1.039	3.73	3.81	3.60	3.94	3.95	3.66	1.827
19) 조직 내 협업적 조직문화 활성화	3.76	1.039	3.67	3.81	3.52	3.97	3.92	3.64	1.773
20) 제품 또는 서비스 품질 개선	3.68	1.022	3.62	3.73	3.53	3.82	3.92	3.52	2.626**
21) 제품 또는 서비스 품질의 혁신	3.64	1.029	3.55	3.70	3.48	3.78	3.88	3.47	2.653**
22) 생산성 향상	3.72	1.041	3.64	3.78	3.56	3.86	3.92	3.58	2.138*
23) 경영성과 제고	3.69	1.043	3.62	3.74	3.55	3.81	3.86	3.57	1.906
24) 매출 향상	3.46	1.059	3.48	3.44	3.40	3.51	3.57	3.38	1.187
25) 고객만족도 향상	3.73	1.024	3.66	3.78	3.56	3.87	3.89	3.61	1.808

주1) 제조업: n=73, 비제조업: n=107, 대규모: n=85, 우선지원대상: n=95, 대기업 운영: n=74, 단기 훈련 미운영: n = 106

주2) * p<.05

나. 탄력운영제 참여기업과 미참여기업의 훈련 성과 인식 비교

훈련 성과 인식에 대한 분석 결과는 <표 20>과 같다. 훈련 성과 항목은 <표 22>와 동일하여 세부 결과는 통계적으로 유의한 차이가 있는 항목만 제시하였다. 구체적으로 살펴보면 ‘훈련 투입 행정의 효율화’($t=5.898, p<.001$), ‘훈련 운영의 적시성’($t=4.084, p<.001$), ‘훈련시간의 확대’($t=-2.307, p<.05$) 항목에서 유의한 차이가 나타났으며, 모두 참여기업의 평균이 더 높게 나타났다. 특히 장기-조직성과 측면에서 탄력운영제 운영성과에 대한 참여기업과 미참여기업 간 차이를 살펴본 결과, ‘매출 향상’ 항목에 대해 참여기업은 3.46점, 미참여기업은 3.20점이었으며, 집단 간 차이는 통계적으로 유의한 수준($t=2.155, p<.05$)으로 나타났다.

<표 20> 탄력운영제 참여 여부에 따른 훈련 성과 차이

항목	참여 여부 별		
	참여	미참여	t
	평균	평균	
단기-개인성과	3.75	3.79	-0.361
장기-개인성과	3.79	3.76	0.284
단기-조직성과	3.85	3.69	1.889
8) 훈련 투입 행정의 효율화	4.19	3.55	5.898***
10) 훈련시간의 확대	3.79	3.53	2.307*
13) 훈련 운영의 적시성	4.11	3.70	4.084***
장기-조직성과	3.70	3.58	1.297
24) 매출 향상	3.46	3.20	2.155*

주1) * $p<.05$, *** $p<.001$

다. 탄력운영제 운영 시 애로사항 및 지원 희망 사항

탄력운영제 운영 시 애로사항으로는 다음과 같은 응답이 도출되었다(<표 21> 참조). ‘환급비 규모가 적음’이 21.3%(58개)로 가장 높은 비중을 차지하였고, ‘행정절차(신청, 승인 등)의 복잡성’(20.6%), ‘훈련계획 수립의 어려움’(16.5%), 순으로 나타났다. 기타 응답으로는 ‘절차 및 행정 불편(11건)’, ‘시스템 및 기능 제한(2건)’, ‘교육 프로그램 정보 부족 및 참여 어려움(1건)’, ‘운영 방식 및 구성 관련 요청(2건)’ 등이 있었다.

〈표 21〉 탄력운영제 운영 시 애로사항

항목	빈도	비율	항목	빈도	비율
① 훈련계획 수립의 어려움	45	16.5	⑥ 훈련 성과 평가의 어려움	17	6.3
② 행정절차(신청, 승인 등)의 복잡성	56	20.6	⑦ 자체 훈련의 어려움	8	2.9
③ 훈련생의 참여 독려 부담	25	9.2	⑧ 환급비 규모가 적음	58	21.3
④ 기업직무에 기반한 과정설계의 어려움	26	9.6	⑨ 기타	32	11.8
⑤ 훈련 내용의 수준 미흡	5	1.8	합계	272	100.0

탄력운영제 참여기업 훈련 담당자들이 응답한 향후 탄력운영제 활성화를 위해 지원되기를 희망하는 사항을 〈표 22〉와 같이 분석하였다. 구체적으로 지원 사항으로는 제도 개선 및 규제 완화, 행정 시스템 간소화 및 오류 개선, 비용 지원금 관련 요청, 교육과정 및 운영 유연화, HRD 담당자 및 기업 지원 요청, 홍보 및 안내 부족 지적, 훈련생 중심 제안 등이 도출되었다.

〈표 22〉 탄력운영제 활성화를 위한 지원 희망 사항

구분	세부내용
제도 개선 및 규제 완화 요청	<ul style="list-style-type: none"> 탄력운영제 승인·연장 방식 개선 인정범위 확대(법정교육, 필수교육 포함 등) 장소/과목 규제 및 출결 기준 완화
행정·시스템 간소화 및 오류 개선	<ul style="list-style-type: none"> HRD-Net, 출결앱 등 시스템 오류 개선 인증절차·출결 방식 간소화 업로드 방식 전환, 중복서류 제출 생략 등
비용·지원금 관련 요청	<ul style="list-style-type: none"> 숙식비, 식대, 훈련비, 환급비 인상 소기업·중소기업 지원 확대 훈련비용 실비 기준 현실화 요청 등
교육과정 및 운영 유연화	<ul style="list-style-type: none"> 훈련 인정 시간 및 훈련기간 유동성 확보 계획 수정 및 반복과정 간소화
HRD 담당자 및 기업 지원 요청	<ul style="list-style-type: none"> HRD담당자 대상 교육 및 매뉴얼 제공 신규 기업 컨설팅, 설명회 우수기업 인센티브, 사례 공유 등
홍보 및 안내 부족 지적	<ul style="list-style-type: none"> 탄력운영제 개념·가이드 부족 변경사항 미공식 공유, 신청기한 미공지 홍보자료 및 정기 소통 요청
훈련생 중심 제안	<ul style="list-style-type: none"> 출석 시스템 간소화 교육물품·기프티콘 등 인센티브 제공 사용자 친화적 시스템 요청

V. 결론 및 논의

본 연구는 기업훈련 탄력운영제의 실질적인 성과를 분석하기 위해 CIPP 성과분석 틀을 기반으로 참여기업과 미참여기업 훈련 담당자를 대상으로 설문조사를 실시하였고 그 응답을 분석하였다. 기존 사업주훈련 성과 분석 연구는 생산성 향상과 경제적 결과(반가운, 2013)나, 학습자의 직무만족, 조직몰입과 같은 심리적 태도(박민주, 정혜경, 2023; 김미희, 이영민, 2021)와 같은 산출 중심의 단기 성과에 집중하였다. 그러나 본 연구는 CIPP 평가모형을 통해 제도의 도입 배경과 수용성(상황), 행정 자원의 효율화(투입), 운영의 자율성 및 만족도(과정), 그리고 인지된 개인 및 조직 성과(산출)를 연계하여 분석함으로써, 탄력운영제의 정책적 실효성을 종합적으로 검증하였다. 연구 결과를 상황, 투입, 과정, 산출 단계별로 제시하면 다음과 같다.

첫째, 상황 평가를 통해 탄력운영제 도입 목적과 수용성을 진단한 결과, 탄력운영제는 기업현장의 유연성과 행정 절차 부담 완화라는 목적에 부합되게 작동하고 있는 것으로 나타났다. 특히 탄력운영제 참여동기를 살펴보면, 기업의 자체적인 훈련계획에 따른 운영 가능성이 기존의 경직된 훈련 운영 방식을 개선하는 데 유의미한 기여를 한다고 평가되며, 과정별 일괄심사, 단시간 훈련 인정, 현장에 맞춘 훈련 운영 등이 핵심 유인 요인으로 확인되었다.

둘째, 투입 평가 관점에서 탄력운영제 도입은 기업훈련의 행정 자원 투입의 효율성을 개선하는 성과를 거두었다. 실증 분석 결과, 사업주훈련 대비 탄력운영제 훈련의 과정인정 및 단계별 승인절차를 위한 대기시간, 행정업무의 소요시간이 유의미하게 감소하며 행정의 효율성이 극대화되었음을 확인하였다. 특히 절차 간소화를 통해 훈련 과정의 폐강률이 감소한 점은 훈련 운영의 안정성과 예측 가능성을 높이는 투입 성과로 평가된다. 반면, 행정 참여 인력의 수치 변화는 미미한 것으로 나타났는데 이는 인적 자원의 절감보다 업무 절차의 간소화와 시간의 효율적인 활용 측면에서의 기여도가 더 크다는 것을 시사한다.

셋째, 과정 평가에서는 탄력운영제의 적절성을 도움 인식 정도, 만족도, 그리고 대표적인 변경 사항에 대한 인식과 성과로 살펴보았다. 분석 결과, 참여기업 담당자들은 탄력운영제가 교육 훈련 운영에 전반적으로 도움이 되고 있다고 응답하였으며, 만족도도 높은 수준이었다. 특히 업종별 분석에서 비제조업이 제조업보다 훈련 운영의 유연성과 행정 편의성 측면에서 높은 만족도를 보였는데, 이는 제조업의 고정된 생산 업무 방식과 비교했을 때, 비제조업의 유연한 업무 환경에서 탄력운영제의 이점이 극대화되었다고 해석할 수 있다. 또한 참여기업이 미참여

기업보다 모든 만족도 항목이 유의하게 높은 것으로 나타났는데, 본 제도의 핵심인 자율성과 행정 간소화가 기존 사업주훈련의 경직성을 효과적으로 대체할 수 있음을 실증적으로 보여주는 결과이다.

세부 변경 사항 중에서도 행정절차 간소화와 훈련 시간의 유연성이 긍정적으로 평가를 받았다. 단계별 변경 신고 및 승인 절차 간소화는 행정 절차의 비효율성을 해소하고, 기업에서 계획한 훈련의 안정적 실행을 확보하였다. 4시간 미만의 단기 훈련은 현업의 공백을 최소화하면서도 적시에 직무 역량을 강화할 수 있다는 점에서 현장 맞춤형 교육의 가능성을 입증하였다. 아울러 쌍방향 비대면 훈련에 참여한 기업은 약 13%에 불과하였으나, 시공간적 제약 해소, 교육 훈련 비용 절감 등이 긍정적인 대안으로 확인되었다.

넷째, 산출 평가 측면에서 탄력운영제는 개인과 조직의 역량 강화뿐만 아니라 경영 성과에도 기여하고 있음이 확인되었다. 규모별 분석 결과, 우선지원대상기업이 대규모 기업보다 교육 참여 활성화, 소프트스킬 함양, 교육비 절감 등 다수의 항목에서 성과를 더 높게 평가하였다. 이러한 결과는 상대적으로 HRD 인프라가 취약한 중견 및 중소기업에서 실질적인 탄력운영제 제도의 혜택을 더 크게 체감하고 있으며, 이 제도가 중소기업의 훈련 시스템 내재화에 의미 있는 기여를 하고 있음을 시사한다.

또한, 단기 훈련 과정을 운영한 기업들은 지식 및 기술 습득뿐만 아니라 서비스 품질 혁신, 생산성 향상, 제품 품질 개선 등 장기적인 조직 성과에서 미운영 기업보다 높은 성과를 보였다. 이는 현장 중심 기업에서 짧고 집중적인 훈련 도입이 업무 공백을 최소화하고 동시에 직무 역량 강화라는 선순환 구조를 형성함을 의미한다. 무엇보다 미참여기업과의 비교에서 훈련 운영의 적시성, 매출 향상이 유의미한 성과를 보인 것은 탄력운영제가 당초의 도입 취지 및 정책적 목표에 부합하게 실행되었음을 입증하는 결과이다. 그러나 이는 객관적 재무지표가 아닌 훈련 담당자의 인지된 성과라는 점에서 해석에 유의할 필요가 있다.

본 연구 결과를 바탕으로 다음의 정책적·실천적 시사점을 제시하고자 한다. 첫째, 우선지원 대상기업 중심의 맞춤형 지원 인프라를 강화해야 한다. 성과 분석 결과, 대규모 기업에 비해 HRD 인프라가 상대적으로 열악한 우선지원대상기업에서 개인 및 조직 성과 인식이 더 높게 나타났다. 이는 탄력운영제가 중소기업에 도입되었을 때 효용성이 더 클 수 있음을 시사한다. 따라서 중소기업이 연간 훈련계획 수립 단계에서 겪는 어려움을 해소하기 위해 전문 컨설팅을 확대하거나 매뉴얼을 제공하는 등 집중 지원이 마련되어야 한다.

둘째, 단기 및 비대면 훈련 확산을 위한 인정 기준의 재정비가 필요하다. 탄력운영제를 통해 단기 훈련과 쌍방향 비대면 훈련이 허용되었지만, 실제 활용 수준은 상대적으로 낮은 편이었다. 그럼에도 변경된 훈련 방식을 운영한 기업 담당자들은 미운영 기업보다 훈련 성과를 높게 평가하였다. 이는 유연한 훈련 방식의 실효성이 높음에도 불구하고, 기업의 수요를 온전하게 수용하지 못하는 장벽이 존재할 수 있음을 시사한다. 따라서 단기 훈련이나 비대면 쌍방향 훈련의 확산을 위해 보다 유연한 인정 체계를 마련하는 것이 필요할 것이다.

셋째, 탄력운영제 제도 홍보 채널 및 방식의 다변화가 필요하다. 연구 결과 탄력운영제가 기업 훈련 운영에 실질적인 효용성을 갖는다는 것을 확인하였다. 장기적으로 탄력운영제가 안정적으로 정착하고, 많은 기업에서 활용하기 위해서는 기업의 정보 접근성과 수용성을 고려한 홍보 채널을 구축해야 한다. 특히 탄력운영제에 대한 사업주의 훈련 성과 인식의 만족도가 상대적으로 낮게 나타난 점을 고려하면, 단순한 제도 안내를 넘어 경영진 대상의 성과공유 포럼, CEO 대상 세미나 등을 통해 탄력운영제의 정량적 및 정성적 성과를 홍보하고, 기대효과를 제시하여 조직적인 지지를 확보해야 한다. 또한 사례 중심의 콘텐츠, 질의응답 기반 지식 플랫폼, 참여기업 추천제 등을 통해 홍보의 실효성을 높이는 것이 필요하다.

마지막으로 지속적인 성과관리 및 환류 시스템 구축을 제안한다. 탄력운영제 훈련의 다각적인 성과를 확인하고, 주기적이고 장기적으로 훈련 성과를 분석할 수 있도록 데이터 기반의 환류 구조를 마련해야 한다. 또한 탄력운영제의 훈련 성과 사례를 정기적으로 설명회나 포럼 등을 통해 재안내하여 탄력운영제의 제도적 환류 시스템을 강화할 필요가 있다.

본 연구 결과를 바탕으로 향후 연구를 위한 제언은 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 훈련 담당자의 인식에 기반한 성과와 효용성을 분석했기 때문에, 결과 해석에 유의해야 한다. 향후 탄력운영제로 인한 실질적인 훈련 성과를 분석하기 위해 재무 지표와 같은 정량적인 수치를 분석하거나, 교육훈련의 실질적인 수혜자인 훈련생 수준에서의 성과 분석이 필요할 것이다. 훈련생은 본인이 참여한 교육이 특정 제도의 지원을 받은 것인지 명확히 인지하기 어려운 한계가 있다. 따라서 향후 훈련 직후 즉각적인 역량 변화를 측정할 수 있는 상시적인 성과 측정 체계를 구축하여 훈련생의 실증 데이터를 수집 및 분석하는 것이 필요할 것이다.

둘째, 기업훈련 탄력운영제가 장기적인 기업의 경쟁력 강화 및 성과 창출로 연결되는지를 확인하기 위한 중단 연구가 필요하다. 현재의 단기적인 만족도, 제도 변화에 대한 인식, 행정 절차 간소화의 효용성 강화뿐만 아니라 규제 완화와 훈련 자율성 부여가 실제 근로자의 직무

역량 향상과 기업의 재무적 성과에 영향을 미치는지 인과관계를 장기적으로 추적하는 것이 필요하다.

셋째, 본 연구에서 탄력운영제 참여기업과 미참여기업을 비교하였으나, 시범사업 참여 여부가 무작위 할당이 아닌 기업의 자발적인 선택에 의해 결정되었다는 점을 고려해야 한다. 즉, 기존부터 교육훈련 투자가 활발하고 우수한 HRD 인프라를 갖춘 기업이 제도에 참여했을 가능성이 있으므로, 본 연구에서 도출된 참여여부에 따른 차이가 온전한 제도 운영의 효과인지 참여기업의 기저 역량인지 엄격히 확인하기 어렵다. 따라서 향후 연구에서는 이러한 특성을 통제할 수 있는 정교한 방법론 적용이 필요하다.

참고문헌

- 강창희, 유경준 (2009). 고용보험의 사업주 직업능력개발 지원사업이 기업의 훈련투자결정에 미치는 영향. 한국경제의 분석, 15(3), 209-261.
- 고용노동부 (2022). 기업직업훈련 혁신 및 활성화 방안. 고용노동부.
- 고용노동부 (2025). 훈련 문턱 낮추고, 기업 성과 올리고! (보도자료). 고용노동부.
- 권순원, 고혜원, 김봄이, 정희선, 정은선 (2023). 기업 직업훈련 활성화를 위한 규제혁신 방안. 국무조정실, 국무총리비서실.
- 김경화 (2005). 재정지원사업의 성과관리를 위한 성과평가체계 및 운영방안 연구. 교육행정학연구, 23(2), 471-497.
- 김기태 (2008). 교육훈련 투자가 조직성과에 미치는 영향: 직무만족, 직무능력 향상, 종업원 역량의 매개 효과를 중심으로. 조직과 인사관리연구, 32(4), 29-57.
- 김미희, 이영민 (2021). 교육훈련 참여와 조직몰입 간의 관계: 잠재성장모형 분석을 중심으로. 사회과학연구, 32(1), 3-21.
- 김봄이, 김영빈 (2024). 기업직업훈련 성과관리에 관한 연구: 사업주훈련 참여 기업 설문조사 결과 분석을 중심으로. 한국노사관계학회 학술대회 자료집, 497-516.
- 김소영, 이영민, 최영섭, 홍성민 (2011). CIPP 평가모형과 Kirkpatrick 평가모형을 활용한 중소기업 훈련 컨소시엄 사업의 성과 평가연구. 직업교육연구, 30(1), 51-74.
- 김혜숙 (2015). 교육프로그램 평가의 이론과 실제. 교육과학사.
- 문영만 (2022). 청년 재직자 직업훈련의 기업규모별 노동시장 성과(임금·직무만족도·장기근속). 직업능력개발연구, 25(1), 135-160.
- 문한나, 남재욱, 안우진, 최영섭, 조세형 (2020). 최근 노동시장 변화에 대응한 사업주훈련 활성화 방안 연구. 한국직업능력연구원.
- 박민주, 정혜경 (2023). 사업주 직업능력개발사업 참여 기업 및 개인의 특성과 성과에 관한 연구. 직업능력개발연구, 26(3), 225-260.
- 반가운 (2013). 사업주 직업훈련지원제도가 교육훈련투자 성과를 촉진하는가?-기업규모 간 비교를 중심으로. 노동경제논집, 36(2), 95-124.
- 배광민, 박윤희 (2016). CIPP 모형에 기반한 산업안전보건 직무교육기관의 교육운영 실태 진단 및 개선 방안 연구. 기업교육과 인재연구, 18(1), 57-84.
- 성태제, 시기자 (2020). 연구방법론. 학지사.
- 손규태, 고혜원, 김대영, 김수원, 문상균, 문한나, 김영홍 (2023). 사업주훈련 재편 방안 연구. 한국직업능력연구원.

- 송영선, 임경수 (2022). 비대면 수업방법과 수업만족도 관계에서 수업참여 의지의 매개효과와 비대면 수업 준비도의 조절효과 탐색: CIPP 평가모형에 근거한 수업평가 문항을 중심으로. *문화와융합*, 44(4), 243-261.
- 신기윤, 여영준, 이정동 (2020). 디지털 전환에 따른 경제 및 노동시장 파급효과: 산업연관 및 사회계정행렬 분석을 중심으로. *한국혁신학회지*, 15(3), 1-28.
- 신민철, 박성문 (2019). CIPP 평가모형을 활용한 공무원 교육훈련체계 분석: 서울시 인재개발원을 중심으로. *한국인사행정학회보*, 18(3), 157-179.
- 오호영 (2021). 기업규모별 직업훈련 격차 연구. *직업능력개발연구*, 24(3), 113-144.
- 유명현, 임세민, 송지훈 (2024). CIPP 모형에 기반한 교육복지정책의 성과평가. *학습자중심교과교육연구*, 24(2), 257-271.
- 이나람, 정홍열 (2017). 교육훈련 투자가 경영성과에 미치는 영향. *인적자원관리연구*, 24(2), 49-61.
- 이윤식 (2007). 우리나라에 있어서 성과관리를 위한 평가의 개선방안에 관한 연구: 중앙부처 사례를 중심으로. *정책분석평가학회보*, 17(3), 1-32.
- 이지은 (2024). 기업의 교육훈련 투자와 근로자의 이직의도 간의 관계: 직무숙련도와 조직문화 인식 간 매개효과를 중심으로. *학습자중심교과교육연구*, 24(23), 852-867.
- 전성준 (2022). 중소기업 직무교육훈련 참여자의 개인-직무적합성과 자기효능감 및 조직몰입의 관계. *지식경영연구*, 23(4), 207-231.
- 전성준 (2023). CIPP 평가모형을 적용한 일학습병행 제도의 만족도에 영향을 미치는 요인 분석. *경영교육연구*, 38(6), 223-248.
- 전승환, 김봄이, 손규태, 김윤아, 조정운, 김강호, 정동열 (2023). 기업직업훈련지원제도 현황 분석 및 발전방안 정책연구. 한국산업인력공단.
- 전승환, 손규태, 정란, 김윤아, 김기용, 정동열 (2022). 사업주훈련 시범사업 효과성 분석 및 향후 추진방안 연구. 한국산업인력공단.
- 조원희, 전미선 (2020). 고용보험 사업주 직업능력개발훈련 사업의 실질적 활용이 기업혁신에 미치는 영향에 관한 연구. *융합사회와 공공정책*, 14(2), 209-234.
- 최계원, 이영민 (2022). 중소제조기업 교육훈련 투자 영향요인에 관한 분석. *기업교육과 인재연구*, 24(1), 65-87.
- 한국산업인력공단 (2023). 2024년 사업주 직업능력개발훈련 운영계획 공고. https://www.hrd4u.or.kr/hrd4u_new/bbs/view/B0000051/99.do?menuNo=0401
- 한국산업인력공단 (2024). 2025년 사업주 직업능력개발훈련 통합 공고. 한국산업인력공단.
- 한국산업인력공단 (2025). 2026년 기업훈련 탄력운영제 참여기업 모집 공고. 한국산업인력공단.
- Stufflebeam, D. L. (1971). The relevance of the CIPP evaluation model for educational accountability. *Journal of Research and Development in Education*, 5(1), 19-25.

Stufflebeam, D. L. (2004). The 21st-century CIPP model: Origins, development, and use. In M. C. Alkin (Ed.), *Evaluation roots: Tracing theorists' views and influences* (pp. 245-266). Thousand Oaks, Sage.

Stufflebeam, D. L., & Zhang, G. (2017). *The CIPP evaluation model: How to evaluate for improvement and accountability*. Guilford Publications.

박윤희(제1저자): 이화여자대학교 국제사무학과 HRD 전공 교수로 재직 중임. 주요 연구 관심 분야는 성과설계 및 성과관리, 여성HRD, 일터학습, 경력개발, 직업교육훈련 등임. yoonhpark@ewha.ac.kr

송홍석(공동저자): 숙명여자대학교 경영전문대학원 특임교수로 재직 중임. 주요 연구 관심 분야는 고용노동정책, 직업능력개발, 고용서비스임. song0210@empal.com

이수경(공동저자): 한국직업능력연구원 선임연구위원으로 재직 중임. 주요 연구 관심분야는 인적자원개발(HRD), 직업훈련정책, 평생직업능력개발임. solee@krivet.re.kr

김지영(공동저자): 이화여자대학교 국제사무학과 HRD 전공으로 박사학위를 취득하였음. 주요 연구 관심 분야는 경력개발, 직업교육훈련, 교육프로그램 개발, 성과관리 등임. jimy421@ewha.ac.kr

오미래(공동저자): 이화여자대학교 국제사무학과에서 HRD 전공 박사수로임. 주요 연구 관심 분야는 일터학습, 경력개발, 교육프로그램 개발, 직업교육훈련임. miraeoh2628@gmail.com

이하은(공동저자): 이화여자대학교 국제사무학과 HRD 전공으로 석사과정 수료함. 주요 연구 관심 분야는 경력개발, 일터학습, 교육프로그램 개발 등임. haeun77556@ewhain.net

권진하(공동저자): 이화여자대학교 국제사무학과 HRD 전공으로 석사과정 중임. 주요 연구 관심 분야는 성과관리, 일터학습, 리더십, 조직개발 등임. gwonjh@ewhain.net

임수원(교신저자): 이화여자대학교 국제사무학과에서 HRD 전공으로 박사학위를 취득하였고, 스마트리빙연구소 연구교수로 재직 중임. 주요 연구 관심 분야는 경력개발, 조직개발, 일터학습, 직업교육훈련 등임. suwon.yim@ewha.ac.kr

논문접수일: 2026년 2월 25일

논문심사일: 2026년 3월 31일

게재확정일: 2026년 4월 30일

ABSTRACT

A Study on the Performance Analysis of the Flexible Corporate Training System Using the CIPP Evaluation Model*

Yoonhee Park** (Ewha Womans University)

Hongseok Song*** (Sookmyung Women's University)

Sookyong Lee**** (KRIVET)

Jiyoung Kim***** (Ewha Womans University)

Mirae Oh***** (Ewha Womans University)

Haeun Lee***** (Ewha Womans University)

Jinha Gwon***** (Ewha Womans University)

Suwon Yim***** (Ewha Womans University)

This study aims to analyze the performance of the Flexible Corporate Training System by utilizing CIPP evaluation model as an analytical framework. To achieve this, a survey was conducted targeting 180 training manager from participating companies and 113 from non-participating companies. The collected data were analyzed using frequency analysis, descriptive statistics, and independent samples t-test to verify differences between groups. The key findings are as follows. First, the context evaluation revealed that the system

* This paper is based on a research project supported by the Human Resources Development Service of Korea in 2025 and has been partially revised and supplemented.

** First author, Ewha Womans University, yoonhpark@ewha.ac.kr

*** Co-author, Sookmyung Women's University, song0210@empal.com

**** Co-author, KRIVET, solee@krivet.re.kr

***** Co-author, Ewha Womans University, jimy421@ewha.ac.kr

***** Co-author, Ewha Womans University, miraeoh2628@gmail.com

***** Co-author, Ewha Womans University, haeun77556@ewhain.net

***** Co-author, Ewha Womans University, gwonjh@ewhain.net

***** Corresponding author, Ewha Womans University, suwon.yim@ewha.ac.kr

effectively aligns with its objectives of enhancing field flexibility and reducing administrative burdens. Second, the input evaluation demonstrated significant improvements in the efficiency of administrative resource allocation for corporate training. Third, the process evaluation indicated high overall satisfaction with the system; notably, participating companies reported higher satisfaction in all categories, including operational autonomy and administrative convenience, compared to non-participating companies. Specifically, non-manufacturing participants showed a markedly higher perception of training flexibility and administrative efficiency. Forth, the product evaluation confirmed that the system contributes to the strengthening of individual and organizational capabilities, as well as actual business performance. Based on these results, this study suggests several implications: strengthening customized support infrastructure focused on priority support companies, proposing training models that consider sector-specific characteristics, enhancing the flexibility of institutional requirements, and diversifying promotional strategies for the system.

[Keywords] Flexible Corporate Training System, Performance Analysis, Training Performance, CIPP evaluation Model