

CIPP 평가모형 구성요소에 기초한 중소기업 핵심직무능력향상 지원사업 운영기관 담당자의 교육훈련 성과 인식조사

이영민¹⁾

요 약

본 연구의 목적은 CIPP 평가모형에 기초하여 중소기업 핵심직무능력향상 지원사업에 참여하고 있는 교육훈련 운영기관 담당자들의 성과인식을 조사하는 것이다. CIPP 평가모형의 구성요소인 상황평가, 투입평가, 과정평가, 산출평가를 통해 성과를 분석하였다. 82명의 운영기관 담당자들을 대상으로 설문조사를 실시한 결과, 운영기관들은 설문조사와 인터뷰를 통해 수요조사를 실시하고 있고 이를 교육훈련 과정개발에 활용하고 있었다. 또한 교육훈련과정 운영을 위한 강사훈련 및 역량시스템 구축, 장비와 시설 구축 등을 통해 프로그램 질 관리를 실시하고 기업요구를 수용하고 있었으며, 운영과정 관리를 통해 성과를 창출하는 것으로 나타났다. 특히 교육훈련성과의 경우, 만족도, 업무지식 향상, 개인경쟁력, 근로자의 몰입도 등에서 효과가 있는 것으로 나타났다. 그러나 지원사업의 효과성을 보다 높이기 위해서는 프로그램의 교수방법을 혁신하고, 지속적인 질 관리가 필요하다는 점을 제안하였다.

핵심 되는 말 : CIPP 평가모형, 핵심직무능력향상, 중소기업 직업교육훈련

1. 서 론

빠른 정보기술의 발전과 더불어 경쟁적인 글로벌 시장 환경이 변화하면서 근로자의 인적 자본이 기업의 경쟁력을 좌우하는 시대가 되었다. 근로자의 지식, 경험, 숙련 정도에 따라 기술혁신, 제품개발, 시장 점유율이 변화하고 기업의 잠재적인 성장목표도 변화하고 있다(김안국, 2008). 특히 우리나라 중소기업의 경우, 우수인력의 확보, 양성, 활용이 조직의 발전뿐

1) 숙명여자대학교 여성인적자원개발대학원 교수. E-mail: ymlee@sookmoyung.ac.kr

만 아니라 시장에서의 생존과도 직결되는 중요한 사안이 되고 있다(노용진, 채창균, 2009). 현재 중소기업은 생산성 제고나 불량률 감소와 같은 혁신을 통한 지속적인 변화를 추구해야 할 뿐만 아니라 우수 인력의 잦은 이직과 저숙련의 문제를 동시에 해결해야 하는 상황에 직면해 있다. 이러한 상황에서 중소기업 근로자들에 대한 교육훈련 투자는 중소기업의 당면문제를 해결할 뿐만 아니라 지속적인 성장과 발전을 위해 중요한 요소로 간주되고 있다.

중소기업 교육훈련과 관련된 다양한 연구결과들(예, 김미숙, 2004; 노용진, 채창균, 2009 등)을 종합한 결과에 따르면, 중소기업 근로자들에 대한 교육훈련 기회와 투자를 확대한 결과, 숙련수준의 향상과 생산성의 제고 그리고 직무동기와 만족도가 제고되는 것으로 나타났다. 또한 단기적인 재무성과 외에도 지속적인 자기개발 노력, 근로의지의 상승에 따른 경영진의 관심과 의식제고와 같은 무형의 성과를 통해 지속적인 교육훈련 기회와 투자 확대가 선순환 되는 계기가 마련되었다(김기태, 2008). 중소기업 교육훈련의 필요성과 당위성 외에도 효과성 측면에서도 실증적인 결과가 제시되고, 중요성에 관한 공감대도 높아지고 있다.

그런데 중소기업 근로자가 교육훈련에 참여하는 비율은 대기업에 비해 여전히 낮은 수준에 머물러 있고, 자체 예산 투입과 담당인력의 확보가 원활하지 못하며 중소기업 고유 업종과 직무에 맞는 교육훈련 프로그램을 파악하기도 어려운 상황이다. 기업의 특성과 다차원적인 직무수행에 따라 소수의 인력만 교육훈련에 참여할 뿐만 아니라 기간도 단기간에 치우치는 현상도 나타나고 있다. 또한 기존에 이루어진 정부의 연구와 정책들이 주로 중소기업 교육훈련 사업의 성과를 피상적으로 점검하거나 교육훈련의 수요를 파악하여 사업계획에 반영하거나 전문기관들의 역량을 높여 사업의 효과성을 높이기 위한 실행방안에만 주안점을 두고 있다는 비판도 제기되고 있다.

그 결과, 중소기업 근로자의 참여율과 참여의지는 미비하게 개선되고 있다(김주섭, 2008). 또한 인기 있는 특정 교육훈련기관과 교육훈련과정에만 근로자가 몰리는 ‘쏠림현상’도 나타나고 있어서 교육훈련영역과 체제 전반에 관한 수정이 필요하다는 주장도 제기되고 있다. 이러한 왜곡된 교육훈련시장과 교육훈련의 시장실패 현상으로 인해 중소기업의 성장 잠재력은 훼손되고, 정부 예산투자의 사중손실과 중복지원 논란이 일어나고 있으며 교육훈련의 성과 임계치를 낮추는 부정적인 현상마저도 나타나고 있다. 이러한 중소기업 교육훈련 시장의 왜곡 현상이 나타나는 기저 원인들로는 중소기업 근로자의 시간부족, 지원제도 적절성 미비, 경영진의 인식 부족 등이 제기되고 있다(김기태, 2008).

그러나 정부에서는 중소기업의 경쟁력을 효과적으로 높이기 위한 방안으로 예산을 투자하여 중소기업 근로자들의 교육훈련 기회를 확대하는 정책을 확대하고 있다. 또한 중소기업 근로자에게 필요한 핵심 직무역량을 파악하여 지속적인 자기개발이 가능하도록 하고, 온라인교육과 현장직무훈련(On the Job Training: OJT) 기회를 제공하여 근로자 중심의 적시학습이 가능하도록 지원하고 있다(김진덕, 2011). 또한 확보된 숙련인력의 생산성과 경쟁력을 유지하기 위해 ‘일하기 좋은 직장 만들기(great place to work)’와 같은 조직문화 혁신과 학습-성과-보상의 연계체제를 구축하도록 지원하고 있다.

예컨대, 정부는 국가인적자원개발 컨소시엄 사업을 통해 시설, 장비, 인력을 보유한 전문 교육훈련 운영기관을 지정하여 중소기업 재직 근로자의 직무능력 향상을 지원하고 있다. 지원유형도 대기업형, 사업주단체형, 대학형 등으로 세분화하여 지원하고 있다(김소영, 이영민, 최영섭, 홍성민, 2011). 또한 1-2일의 단기 집중교육뿐만 아니라, 중장기에 걸쳐 금전적인 급여가 수반되면서 직무순환의 성격을 가미한 유급휴가훈련 제도도 도입하였으며, 체계적 현장직무 교육훈련사업과 온라인 원격훈련도 활성화시키고 있다. 이 외에도 중소기업 근로자

들의 학습조직화와 컨설팅 사업을 진행하고 있으며, 일터혁신 프로그램도 지원하고 있다.

이 가운데 대표적인 지원사업이 중소기업 핵심직무능력향상 지원사업이다. 이 사업은 중소기업 근로자에게 유용하고 핵심적인 교육훈련과정을 무료로 제공하고, 개별 기업에 종사하고 있는 근로자들의 교류의 장을 제공하여 궁극적으로 중소기업의 경쟁력을 강화하기 위한 사업이다(조광남, 전동원, 유기원, 이가영, 권영선, 2009). 일반 재직자들을 대상으로 하는 다른 사업들과 달리, 이 사업은 단기간에 전문가 수준의 핵심능력을 갖추도록 설계되어 있고, 대기업에서 실시하던 양질의 고급 교육훈련과정을 중소기업 근로자들에게도 동등하게 제공할 수 있어서 중소기업과 근로자의 경쟁력을 동반성장 시킬 뿐만 아니라 생산성 제고와 인적자원개발 투자 유도에도 기여하는 것으로 평가받고 있다.

그러나 이러한 지원사업 확대에도 불구하고 중소기업 핵심직무능력향상 지원사업에 대한 지속적인 개선이 필요하다는 의견이 제기되고 있다(정진철, 이윤조, 2010). 또한 지원사업의 문제점과 이에 대한 원인 규명은 수차례 이루어졌으나, 성과 중심의 평가보다는 전반적인 현황진단과 조사에 초점을 맞춰 연구가 이루어지다보니, 종합적인 성과분석이 필요하다는 주장도 제기되었다(이찬, 나승일, 2008). 조광남 등(2009)은 중소기업 핵심직무능력향상 지원사업의 9개 교육훈련 영역을 일부 조정하여 교육훈련의 효과성을 제고하고 중소기업 근로자의 교육훈련 선호도를 고려한 교육훈련과정을 제공할 필요가 있다고 주장하였다. 성과분석이 전제되어 있지 않은 채로 사업이 반복적으로 실시됨으로써, 사업개편과 기존 사업의 문제점들이 개선되지 않은 상태에서 이 사업이 그대로 진행되고 있는 상황이다.

이에 따라 중소기업 핵심직무능력향상 지원사업의 성과분석과 개선이 적절하게 수행되고 있는지에 관한 체계적이고 종합적인 분석이 필요하다는 인식이 높아지고 있다. 이에 본 연구에서는 중소기업 핵심직무능력향상 지원사업에 참여하여 교육훈련을 실시하고 있는 운영기관 담당자를 대상으로, 교육훈련의 효과성을 제고하기 위한 의사결정과정으로 매우 효과적이라고 인식되고 있는 CIPP 평가모형(Context [상황], Input [투입], Process [과정], Product [산출])에 기초하여 성과를 분석하고자 한다. 이 성과분석의 결과를 바탕으로 중소기업 근로자의 핵심직무능력향상 지원사업의 효과성을 보다 높이는 방안을 제안해 보고자 한다.

II. 선행연구 분석

1. 중소기업 교육훈련과 핵심직무능력향상 지원사업

중소기업은 대기업에 비하여 변화에 기민한 대처가 가능하고, 전체 인력 고용 규모도 적지 않으며, 고용창출 효과도 뛰어난 것으로 파악되어, 미래 노동시장에서 그 역할의 중요성이 점점 더 부각되고 있다(정용균, 방하남, 김정원, 2008). 노동시장의 변화는 수요자의 만족 측면 뿐 아니라, 경쟁력을 강화하기 위하여 노동력의 유연성 확보가 절실해지고 있고, 특히 중소기업의 경우 재정난과 인력난을 해결하기 위한 방법으로 인적자원을 개발하고 투자할 필요성을 자각하게 됨(김정주, 권양이, 2007). 다시 말해, 중소기업 직원들의 지속적인 교육훈련이 가장 효과적인 해결책으로 인식되기 시작한 것이다.

교육훈련에 관한 기존 연구들은 이러한 시각에 관해 비판적인 결과를 시사하고 있다. 다

수의 연구결과를 종합해 보면, 중소기업의 교육훈련 투자는 근로자들의 숙련도와 생산성 향상, 기업의 순이익과 매출 증대, 근로자의 직무만족과 조직몰입 부여, 이직률 감소 등의 성과가 있는 것으로 보고되고 있다. 중소기업 교육훈련을 적절히 실행할 수 있다면, 근로자는 직무수행능력을 향상시키는 숙련을 쌓을 수 있고 결과적으로 기업의 생산성을 증가시킬 수 있어 기업의 투자를 유인할 수 있을 것이다. 노용진과 채창균(2009)의 연구에 따르면, 1인당 교육훈련비가 1인당 매출액에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났고, 조세형(2010)의 연구에서도 기업의 인적자원개발 투자는 조직성과인 1인당 순이익에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

그러나 대기업들과 달리 중소기업의 교육훈련 투자는 취약한 편이다. 과소투자에 따른 시장실패가 반복되고 있고, 최고 경영자와 관리자들이 교육훈련을 중요한 경영목표 달성의 우선순위로 인식하지 않고 있으며, 교육훈련 자체를 업무향상보다는 시간낭비로 인식하고 있다(김정주, 권양이, 2008). 직업교육훈련은 본질적으로는 공공재적 성격이 강하지만, 지식정보화 사회로의 전환이 심화됨에 따른 노동이동의 증가와 숙련 중심 직업훈련의 증가에 따라 사적재화로서의 성격이 강화되고 있다. 따라서 중소기업의 교육훈련 영역은 외부성에서 기인한 시장실패 혹은 정부의 기민하지 못한 대응에 따른 정부실패의 균형적 보완이 필요한 상황이다(강순희, 김미란, 김안국, 류장수, 2002).

이러한 요구에 부응하여 고용노동부는 중소기업청과 함께 중소기업 직업능력개발훈련과 관련하여 가장 핵심적인 지원을 수행하고 있다. 재직자 교육훈련 지원방식 가운데, 고용노동부가 실시하는 중소기업 관련 지원제도로는 훈련컨소시엄 지원, 학습조직화 지원, 핵심직무능력향상 지원, 유급휴가훈련과 대체인력고용 지원, JUMP 지원(2012년부터 제외), HRD 진단 및 컨설팅 지원, 중소기업 CEO 및 HRD 담당자 연수 등을 운영하고 있다(박윤희, 2010). 특히 다른 교육훈련사업보다도 중소기업 핵심직무능력향상 지원사업에 대한 필요성과 중요성이 높아지고 있다.

중소기업핵심직무능력향상 지원사업은, 「고용보험법 시행령」 제52조(직업능력개발의 촉진), 중소기업 직업능력개발 지원사업 운영규정(노동부고시)를 바탕으로 2006년부터 사업이 실시되었다. 중소기업 근로자의 핵심역량 제고에 필요한 양질의 교육훈련과정을 선정하고 제고하며, 중소기업 근로자의 핵심역량 제고를 통해 중소기업의 경쟁력 강화 및 인적자원개발 투자확대에 기여하기 위한 목적으로 설계되었다. 지원 대상 근로자는 고용보험에 가입하고 보험료를 체납하지 않은 우선지원대상기업의 근로자이다. 주요 지원내용은 근로자 인건비와 교육훈련비 등이고, 교육훈련과정에 따라 교육훈련생 자부담비가 있을 수 있다.

고용노동부가 장기적인 정책방향을 설정하고, 제도정비 및 행정, 재정적 지원을 하며, 한국산업인력공단에서는 연간 사업계획 승인 요청, 사업공고 및 신청 접수, 우수교육훈련과정 심사지표 개발 및 심사평가단 구성, 우수교육훈련과정 선정 및 위탁훈련 협약체결, 교육훈련기관 현장점검, 사업실시 결과평가 및 완료보고 등을 하며, 교육훈련 운영기관에서는 수요조사, 교육훈련 프로그램과 교재 개발, 교육훈련 대상자 모집, 교육훈련비 신청 및 수령, 교육훈련실시 결과 보고 등을 하게 되며, 참여 중소기업의 근로자들이 교육훈련을 신청하게 된다. 2011년에는 총 172개 과정, 1,530회의 교육훈련 과정이 운영되었고, 33,654명이 수료하였다. HRD-Net을 통한 만족도조사 점수는 86점(100점 만점)이었다.

한국산업인력공단(2007)의 성과분석 연구에 따르면, 핵심직무능력향상 지원사업은 참여기업의 규모에서는 기존에 교육훈련에서 소외되었던 100명 이내의 소기업 참여비율이 60% 이상으로 나타났고, 중소기업 CEO와 근로자들에게 필요한 교육훈련이라는 인식이 높았다. 그

그러나 기존 중소기업 교육훈련과의 차별성 문제, 교육훈련 과정 수의 부족, 교육훈련기관의 대표성이나 접근성의 한계 등이 제기되었다. 이찬, 나승일(2008)은 2006년부터 2008년까지의 성과분석을 통해, 교육훈련기관별 모집실적이 다소 부족하고, 중도탈락 인원이 발생하고 있다는 점을 문제로 제기하였다. 그러나 3개년간 만족도와 교육훈련 수료율이 높아지고 있는 긍정적인 결과도 파악하였다. 이 외에도 지방훈련 개설 의무화, 우수강사 및 교재개발의 필요성 제시, 중도탈락 방지 시스템 마련, 현업적용도의 지속적 조사 등을 제안하였다.

조광남, 전동원, 유기원, 이가영, 권영선(2009)의 연구에서는 지원사업의 질적 성과 분석에서 교육훈련생의 만족도뿐만 아니라 현업적용도 측면에서 지속적인 성과가 나타나고 있어서 중소기업의 핵심인재 육성 차원에서 소기의 성과를 거두는 것으로 제시하였다. 특히 직무와의 연관성, 업무수행에 대한 도움, 자기개발의 도움정도, 중소기업의 생산성 기여, 재수강 의사 및 추천도 등의 분야에서는 점수는 4점 이상(5점 만점)으로 나타나서, 유용한 사업으로 인식되고 있었다. 그러나 교육훈련기관 선정 단계에서는 교육훈련영역 구분의 적절성, 교육훈련비용 산출의 타당성, 강사 요건의 강화 등을 재검토해야 한다고 제시하였고, 교육훈련운영 단계에서는 교육훈련생의 자격제한, 교육훈련과정 운영방법의 다양화를 개선해야 한다고 하였으며, 교육훈련 후 과정에서는 훈련계획 대비 집행 성과의 적절성 검증에 보다 강화하고 훈련 수강 종료 후, 이러닝 서비스를 통해 사후교육을 강화해야 한다고 제시하였다.

정진철, 이윤조(2010)의 성과분석 연구에서는 교육훈련과정 전반의 만족도, 강사 전문지식 및 강의기법, 강의실 환경, 자기개발 도움 등의 교육훈련만족도, 직무와의 연관성, 자기개발 및 능력향상 등의 현업 적용도는 높은 편으로 나타났으나, 업무수행의 도움 정도, 중소기업의 생산성 향상 등의 만족도는 전년 대비 하락한 것으로 나타났다. 사업의 운영 실태와 관련해서는 교육훈련기관 및 교육훈련과정 심사, 선정 등이 적정하고, 교육훈련 영역도 일부 영역을 제외하고는 타당성이 있다고 판단했으며, 근로자 인건비 지원의 확대 필요성도 언급하였다. 이외에도 기업규모에 따른 자부담비율 차등화, 참여 실적에 따른 자부담 비율 차등화, 지방 교육훈련 과정 개설 의무화, 교육훈련 취소율 감소를 위해 페널티 부과, 업무공백 최소화를 위한 주말교육 확대, 사이버교육 개설 등을 제안하였다.

2. CIPP 평가모형의 활용

CIPP 평가모형은 미국의 초·중등 교육법을 실행하는 과정에서 기존 장애아 교육 및 초·중등 교육에 관련한 지원사업들을 평가하기 위하여 개발되었다. 행동목표를 설정하고 학생들의 성취도를 비교하여 목표달성 여부를 결정하는 기존 평가 방식으로 한계가 있어 이를 보완할 수 있는 평가방식으로 시작되었다(정진국, 2000). 특히 CIPP 평가모형은 교육 분야 프로그램을 개발하고 운영하는 실행가들에게 적절한 정보를 제공하여 효과적인 의사결정을 촉진할 수 있다는 점에서 주목을 받았다(배호순, 2008; Stufflebeam, 2000; Stufflebeam & Kellaghan, 2003). 교육훈련 프로그램의 목표달성 여부와 이를 위한 전략개발에 초점을 맞추기보다는 의사결정에 유용한 정보를 수집하고 분석한다는 점에서 기존의 Tyler, Hammond, Stufflebeam, Scriven 등의 평가모형과는 차별화된 특성을 지닌다(이영민, 최영섭, 홍성민, 2009)

CIPP 평가모형의 구성요소는 대상의 요구를 파악하고 문제를 진단하여 목표를 결정하는 상황평가(Context), 시스템의 능력을 분석하고 대체 프로그램의 전략 분석, 집행 과정설계를

분석함으로서 목표를 결정하기 위한 투입평가(Input), 과정설계와 집행자를 진단하고 실제로 사용되는 전략, 절차, 방법, 통제, 개선 등의 실행 결정을 돕는 과정평가(Process), 마지막으로 도출된 결과 및 프로그램에 대한 설명 및 판단을 바탕으로 프로그램의 계속이나 변경, 중지 등을 결정하는 결과평가(Product) 요소로 구성되어 있다(박원우, 1992; 정진국, 2000; Stufflebeam & Kellaghan, 2003).

먼저 상황평가는 맥락평가라고도 하며 대상의 장단점이나 필요와 기회, 우선순위 등에 대한 여론을 형성하고, 개선목표를 수립하거나 성과평가 또는 기존의 목적 및 우선순위에 대한 타당성을 검토하기 위한 목적으로 실시된다. 전반적인 환경분석을 통해 필요한 조건과 실제 상황간의 차이와 발생 원인을 진단하고 해결방안을 모색하기 시작하는 단계로서, 프로그램(혹은 사업)의 성과를 분석하기 위한 기본적인 정보들을 확인하게 된다. 프로그램 운영을 위한 수요를 분석하고, 의도하는 결과물을 산출하고 있는지를 파악하기 위해 문헌분석, 심층면담, 델파이 분석 등의 조사방법을 활용한다.

둘째, 투입평가에서는 프로그램 운영에 필요한 자원과 자원체계의 활용방법을 확인하고, 프로젝트의 목적을 달성하기 위하여 어떠한 자원을 투입하고 배분하는 것이 적절했는지를 결정하는데 필요한 정보를 파악하고 평가한다. 프로그램을 운영하는 기관의 특성과 잠재력, 프로젝트 추진전략과 방법 등을 확인하고 사정하며, 가용한 인적, 물적 자원과 운영절차를 기술하고 분석하는데 초점을 둔다. 정보를 조사하는 방법은 설문조사, 현장방문, 문헌조사, 심층면담 등을 활용한다. 투입평가는 프로그램을 운영하는 기관들의 자원과 배분 특성을 명확히 확인하는 단계로서, 후속하는 평가단계들과의 연관성을 파악하는데 도움이 된다.

셋째, 과정평가에서는 프로그램이 계획대로 진행되고 있는지에 대한 피드백을 얻거나 과정에 대한 수정을 실시하게 된다. 최종적인 성과를 제대로 이해하기 위해서 중요하게 활용될 수 있다. 즉 프로그램 운영상황을 검토하고 프로그램 실행과정상의 문제점과 절차적인 한계점 등을 검토하고, 향후 적용 가능한 해결책을 탐색하는데 초점을 둔다. 넷째, 산출평가는 특정 프로그램을 유지할지, 혹은 반복, 확대 등의 여부를 결정하기 위한 목적으로서 활용될 수 있는데, 프로그램 종료 후의 성과를 종합적으로 분석하고 해석하게 된다. 성과목표와 연계된 준거들을 조작적으로 정의하고, 수집된 정보들을 바탕으로 사전에 결정된 준거를 달성했는지 여부를 의사결정하게 된다.

CIPP 평가모형을 활용한 국내 선행연구들로는 공무원 환경교육의 효과성을 제고하기 위해 국립환경인력개발원의 공무원 환경교육을 평가한 서우석, 김진모, 전영욱(2007)의 연구, 인사평가의 새로운 방향으로 기존의 기술적인 인사평가의 문제점을 파악하고 규범지향적인 새로운 인사평가 제도를 제시한 박원우(1992)의 연구, 수요자와 공급자의 통합적인 관점에서 중학교 방과후학교 프로그램의 개선방안을 제시한 김석우, 한홍련(2008)의 연구, 농업인 교육의 혁신방안을 탐색하기 위해 기존의 농업인 교육의 비효율적 구조, 농업인 교육기관 및 교육담당자, 강사의 역량 부족 등을 제시한 김진모(2006)의 연구, 농업 인력의 전문성을 제고를 위해 농업인 교육훈련 프로그램의 요구를 분석하고 프로그램 개선방안을 도출한 마상진, 김영생(2005)의 연구 등이 있다.

국외 선행연구들로는 CIPP 평가모형을 토대로 부모교육 프로그램을 평가하는 기준을 마련하기 위한 연구를 실시한 Matthews와 Hudson(2001)의 연구, 재소자를 대상으로 노동시장 일자리 탐색 프로그램을 개발하고 이 프로그램의 효과성과 효율성을 CIPP 평가모형에 기초하여 분석한 Filella-Guiu와 Blanch-Plana(2002)의 연구, 문화관광학 학부 교육과정을 평가한 Horng, Teng, Baum(2009)의 연구, 대학의 서비스학습 프로그램을 개발하고 이 프로그램의 효

과성과 성공 가능성 정도를 CIPP 평가모형에 따라 분석한 Zhang, Zeller, Griffith, Metcalf, Misulis, Williams, Shea, Misulis(2011)의 연구 등이 있다. 이외에도 여러 국외 연구들에서는 CIPP 평가모형의 각 구성요소에 따라 문제점들을 분석하고 효과적인 해결책들을 제시하였다.

III. 연구방법

1. 조사대상

2011년 중소기업 핵심직무능력향상 지원사업에 참여한 교육훈련 운영기관 수는 총 52개 기관이었다. 교육훈련기관은 2011년 생산관리·품질관리분야와 생산기술 분야 교육훈련을 각 16.3%, 리더십12.2%, 영업·마케팅 분야 11.6%, 기술경영·연구개발, 리더십, 인사·조직과 HRD 분야의 교육훈련을 10.2% 운영하는 등 대부분의 교육훈련과정 유형을 비슷한 비율로 진행한 것으로 나타났다. 운영기관은 2011년 기준 평균적으로 24개의 교육훈련과정을 운영하고 있으며, 참여 교육훈련생은 평균 749명이었으며, 평균 교육훈련생 탈락률은 7.20%, 주당 교육훈련시간은 21시간, 전체 교육훈련 중 현장실습 비중은 21.46%이었다. 이 기관들중 본 연구에 참여한 운영기관의 담당자 수는 82명이었다. 이들의 근무형태는 주로 정규직(72명, 87.8%)이었으며, 주요 업무는 부서관리(15명, 18.3%), 교육훈련 운영 전담자(56명, 68.3%), 업무 보조원 등 기타 11명(13.3%)이었다. 지원사업 전담연수는 1년 미만이 32명(39.0%), 1-2년이 24명(29.3%), 3년 이상이 26명(31.7%)이었다.

2. 연구도구

CIPP 평가모형을 바탕으로 설문지를 개발하였다. 해당 설문지는 기존에 CIPP 평가모형을 활용한 연구들(예, 배호순, 2008)을 참조하여 개발하였고, 교육훈련 전문가 3인으로부터 내용 타당성을 검증하였다. 설문지 문항은 CIPP 평가모형의 구성요소인 상황, 투입, 과정, 산출평가 요소에 따라 구성하였고, 조사내용을 구체적으로 확인하기 위하여 심층면담 문항들을 추가로 구성하였다. 첫 번째 상황평가의 경우, 지원사업에 참여한 교육훈련 운영기관들의 현황(예, 교·강사, 직원, 교육훈련과정 등), 운영기관들의 수요조사 방법(예, 교육훈련 수요조사 방법, 수요조사 결과 적용방법 등), 운영기관의 네트워크 현황(공식적인 상담 채널 여부, 정기적인 만남의 형태 등)을 파악하기 위한 문항들로 구성하였다.

두 번째 투입평가의 경우, 투입되는 자원에 따라 핵심직무능력향상 사업의 시설, 장비, 교·강사, 프로그램 관련 문항으로 구성하였다. 세 번째 과정평가의 경우, 프로그램 운영과 관련된 교육훈련 프로그램 모니터링, 교육훈련 방법, 문제해결 매뉴얼 등의 문항으로 구성하였다. 네 번째 성과평가의 경우 교육훈련 결과에 따른 만족도, 업무지식향상, 생산성향상 및 순이익 증가 인식 등과 관련된 문항들로 구성하였다. CIPP 평가모형에 따른 4가지 평가요소별 문항 외에도 핵심직무능력향상 지원사업 활성화를 위한 다양한 방안들을 질문하는 문항을 함께 설문하였다. 각 영역별 설문문항은 8, 10, 12, 10문항이었고, 전문가 3인이 내용 타당도를 점검하였으며, 척도는 문항 특성에 따라 5점 척도를 구성하였다.

3. 연구절차 및 자료분석

본 연구의 대상인 중소기업 핵심직무능력향상 지원사업의 운영기관 전체를 대상으로 목적 표집(purposeful sampling)을 적용하여 설문조사를 실시하였다. 조사를 위해 지원사업에 참여한 교육훈련 운영기관들의 운영 관리자 전체를 대상으로 인터넷 설문조사를 실시하였다. 5주간 설문조사 후, 불분명한 응답은 전화면접을 통해 확인하며 결과를 취합하였다. 조사결과 수집한 자료들은 빈도분석, 교차분석 등을 통해 분석하였고, 유의수준 .05 기준으로 통계 분석을 실시하였다.

IV. 연구결과

1. 상황(Context) 평가를 통한 교육훈련 수요분석

첫째, 교육훈련 운영기관의 교육훈련 수요조사 활동 현황은 다음과 같다. 교육훈련 운영기관의 대부분은 사업 참여 이전 교육훈련관련 수요조사를 실시하고 있었으며, 설문조사를 통한 수요조사 결과는 과정개발에 활용하고 있었다. 교육훈련 운영기관의 85.4%는 사업 참여 이전 기업들을 대상으로 수요조사를 실시하고 있었으며, 그 방법으로는 설문조사(81.3%), 인터뷰(10.7%)의 방법을 주로 활용하였다. 수요조사 대상자는 중소기업의 대리 이하(46.4%) 혹은 과장급(40.6%)이었으며, 이들의 업무는 주로 인사 관련 혹은 전략기획 분야인 비율이 높았다. 교육훈련 운영기관의 62.2%는 교육훈련을 위하여 기업담당자와 공식적인 상담채널을 가지고 있다고 응답하였으며, 기업을 직접 방문하거나(60.0%), 간담회(34.5%)를 개최하는 방법으로 커뮤니케이션이 이루어지고 있었다. 또한 수요조사 결과는 대부분(79.8%) 교육훈련과정을 개발하는데 활용되었으며, 일부는 교육훈련내용을 수정(11.4%)하는데 활용하고 있었다.

교육훈련 운영기관은 2010년 수요조사 결과를 바탕으로 2011년 평균 3.95개의 신규 프로그램을 개발한 것으로 나타났는데, 이는 수요조사 결과 이외에 신규로 개발된 프로그램이 3.02개인 것에 반해 다소 높은 수치로 교육훈련 운영기관은 교육훈련과정 개발에 수요조사 결과를 ‘과정개발’에 직접적으로 활용하고 있는 것으로 판단된다. 교육훈련 운영기관 담당자들은 ‘수요조사 결과가 실제 교육훈련 프로그램을 개발하고 수정하는데 유용하다’는 질문에 평균 5.53점(7점 만점)으로 다소 긍정적인 반응을 보였으며, ‘수요조사는 앞으로의 프로그램 개발·수정·운영을 위한 다양한 항목을 포함하며(5.69점)’, ‘수요조사가 앞으로의 프로그램 개발을 위하여 반드시 필요하다(5.70)’는 반응을 보여, 이들은 향후에도 교육훈련프로그램을 개발하는데 수요조사를 활용할 의향이 있는 것으로 판단된다.

둘째, 교육훈련 참여기업과의 네트워크 현황을 살펴보면, 교육훈련 운영기관 51개(62.2%)는 교육훈련에 참여하는 기업의 담당자와 공식적인 상담채널을 활용하고 있었으며, 이러한 정기모임의 형태는 기업에 직접 방문하거나(60.0%), 간담회(34.5%) 형식이었다. 또한 공식적인 상담 채널의 형태 역시 기관 방문(50.5%) 혹은 교육훈련 운영기관 내 상담창구(36.0%)를 개설하는 방법을 통해 이루어졌다. 또한 교육훈련 운영기관은 다른 중소기업들의 핵심직무역량 사업 참여를 유도하기 위하여 홍보 이메일(48.2%)을 발송하거나, 홍보책자·팸플릿(23.7%) 등을 활용한 홍보 전략을 활용하고 있었다.

2. 투입(Input) 평가를 통한 교육훈련 인프라 분석

첫째, 교육훈련 운영기관의 핵심직무능력향상 지원사업의 교육훈련프로그램 관련 투입현황은 다음과 같다. 교육훈련 운영기관은 교육훈련과정 개발을 기관 차원에서 진행하고 있으며, 강사 및 기업담당자와의 협조가 원활히 이루어지고 있었다. 90%에 가까운 대부분의 교육훈련 운영기관은 ‘기관차원에서 직접적으로 프로그램을 개발하고 있었으나(89.7%)’, ‘강사가 전적으로 결정(5.9%)’하거나 ‘외부프로그램 구입(4.4%)’하는 경우도 있었다. 교육훈련 운영기관은 교육훈련을 운영함에 있어서 강사와 기업관계자의 협조가 원활하다는 인식을 하고 있었으며(88.9%), 이러한 협조의 수단으로 강사가 기업연수, 현장견학에 참여하는 경우도 있었다(51.6%). 또한 이러한 협조 결과를 ‘교육훈련과정을 개발 및 수정’하거나(35.8%), ‘교재를 개발 및 수정’(27.0%)하는데 활용하고 있었다.

<표 III-1> 교육훈련 운영기관의 교육훈련프로그램 개발방법 및 강사·기업의 협조

		N	%
교육훈련 프로그램의 주된 개발 방식	강사가 전적으로 결정	4	5.9
	기관 차원에서 프로그램을 개발	61	89.7
	기관 차원에서 외부프로그램 구입	3	4.4
	합계	68	100
강사의 기업 연수/현장견학에 참여여부	예	46	56.1
	아니오	36	43.9
	합계	82	100
강사와 기업 관계자가 실제 훈련 운영과정 협조여부	예	72	88.9
	아니오	9	11.1
	합계	81	100
강사와 기업관계자 협조방법	과정 개발/수정	49	35.8
	교재 개발/수정	37	27.0
	강의 방법 협의	25	18.2
	강의 결과 평가	26	19.0
	합계	137	100
강사와 기업담당자 협조정도	분기별 1회 미만	17	23.9
	분기별 1~2회	25	35.2
	분기별 3회 이상	29	40.8
	합계	71	100

둘째, 교육훈련 운영 관련 시스템의 경우, 강사 교육훈련 및 강사 발굴 및 프로그램 질 관리 및 사업수행을 위한 행정 및 운영관련 시스템 등 하드웨어적인 시스템은 잘 갖추고 있었으나, 상담시스템 등 소프트웨어적인 시스템 보완은 미흡한 것으로 나타났다. 강사교육훈련 및 강사 발굴 및 프로그램 질 관리 및 사업수행을 위한 행정 및 운영관련 시스템은 80~90% 이상의 기관에서 갖추고 있었다. 그러나 ‘기업 관계자가 강사의 추천·선정 프로세스에 참여(46.3%)’, ‘강사의 교육훈련 역량을 강화시키는 교육훈련 체제(54.9%)’, ‘기업을 대상으로 한 상담제공’, ‘교육훈련프로그램에 대한 외부 중간점검 절차(중간 보고회/간담회 등)’의 비율은 50% 미만으로 나타났다.

<표 III-2> 교육훈련 운영기관의 훈련관련 시스템 현황

구분		예	아니오
강사 관련	프로그램에 맞는 강사진을 탐색하기 위한 시스템	70(85.4%)	12(14.6%)
	교육훈련 강사 선별기준, 선정위원회 등 선정 시스템	68(82.9%)	14(17.1%)
	기업 관계자가 강사의 추천/선정 프로세스에 참여	38(46.3%)	44(53.7%)
	강사의 교육훈련 역량을 강화시키는 훈련 체제	45(54.9%)	37(45.1%)
	출강하는 강사들의 현장경험과 지식이 높은 편	81(98.8%)	1(1.2%)
	출강하는 강사들을 통해 본 사업 참여기관의 요구를 파악	79(96.3%)	3(3.7%)
	역량 있는 강사들을 발굴하여 충원하기 위해 노력	82(100%)	-
	관련 기관들이 선호하는 강사들을 확보	77(93.9%)	5(6.1%)
프로 그램	훈련프로그램의 목적과 내용을 명확히 설명하는 자료	79(96.3%)	3(3.7%)
	일정 관리, 교육내용 충실성, 교재활용도 등을 모니터링	72(87.8%)	10(12.2%)
	훈련 프로그램 모니터링 결과가 강사들에게 피드백되는 제도	74(90.2%)	8(9.8%)
	교육훈련 운영기관이 훈련생, 강사의 고충을 수렴하는 제도	80(97.6%)	2(2.4%)
	운영하는 프로그램이 사업의 목적과 목표를 반영	82(100%)	-
	운영하는 프로그램의 품질은 높은 편	82(100%)	-
운영 시스템 및 상담	훈련 참여 기업을 대상으로 지원하는 제도나 상담프로그램	40(48.8%)	42(51.2%)
	훈련 참여 근로자를 대상으로 지원하는 제도나 상담프로그램	50(61.0%)	32(39.0%)
	훈련프로그램에 대한 외부 중간점검 절차	28(34.1%)	54(65.9%)
	인적자원개발 담당자 및 직원들의 전문성은 높은 편	71(86.6%)	11(13.4%)
사업 장비 구비	사업을 수행하기에 적절한 교육장소와 시설을 확보	82(100%)	-
	사업을 수행하기에 적절한 기자재를 구비	81(98.8%)	1(1.2%)
	구비한 기자재는 현장에 적합한 최신 장비들	76(92.7%)	6(7.3%)
	구비한 기자재를 주기적으로 유지, 보수하여 활용	79(96.3%)	3(3.7%)

3. 과정(Process) 평가를 통한 교육훈련프로그램 운영 분석

첫째, 교육훈련 프로그램 운영현황은 다음과 같다. 교육훈련 운영기관은 정기적으로 교육훈련관련 모니터링을 실시하고 있었으며, 모니터링 결과를 토대로 교육훈련내용을 구성하고 강사 재계약을 실시하고 있었다. 교육훈련프로그램 모니터링 현황을 살펴보면, 교육훈련 운영기관의 대부분이라고 할 수 있는 92.7%의 교육훈련 운영기관은 정기적으로 교육훈련 프로그램을 모니터링하고 있었으며, 모니터링의 결과를 교육내용 구성(46.4%)과 강사재계약(33.3%) 등에 적극적으로 활용하고 있었다. 주된 교육훈련방법으로 주로 강의위주의 강의를 이루어졌으며, 상당수의 교육훈련 운영기관은 문제해결 매뉴얼도 갖추고 있었다. 주된 교육훈련 강의방법은, 과반수에 가까운 교육훈련 운영기관에서 주로 강의(47.9%)식으로 수업을 운영하고 있었으며, 사례 학습식(27.1%)이나 현장실습식의 수업(7.3%)등 다양한 방법에서의 수업운영은 다소 부족한 것으로 나타났다. 교육훈련 운영기관의 67.1%는 문제 발생을 위한 해결 프로세스 매뉴얼을 가지고 있었으며, 문제해결의 담당자는 부장급 이상이 49.1%로 가장 높은 비율이었다.

<표 III-3> 교육훈련 운영기관의 프로그램 모니터링 여부 및 문제해결 방법

		N	%			N	%
프로그램의 정기적인 모니터링 여부	예	76	92.7	모니터링 결과 활용도	강사 재계약 결정에 활용	32	33.0
					강사로 결정에 활용	3	3.1
					단순 참고 자료로 활용	2	2.1
	아니오	6	7.3		일정관리	7	7.2
					충실한 교육내용 구성	45	46.4
	합계	82	100		교재 활용에 반영	8	8.2
						97	100
2011년 현재 훈련프로그램의 주된 훈련방식	강의식	46	47.9	훈련방식 선택 이유	훈련단가를 맞추기 위해서	2	2.5
	토론식	17	17.7		강사의 전적인 판단에 의해 운영하기 때문에	4	4.9
	사례학습식	26	27.1		다양한 방식을 활용하기에는 시간이 부족하기 때문에	12	14.8
	현장실습식	7	7.3		훈련 프로그램 내용에 가장 적합한 방식이기 때문에	63	77.8
	합계	96	100		합계	81	100
문제 발생시, 문제해결 프로세스, 매뉴얼 보유여부	예	55	67.1	문제해결 프로세스 의 담당자	대리 이하	1	1.8
					과장급	19	34.5
	아니오	27	32.9		차장급	8	14.5
					부장급	23	41.8
	합계	82	100		임원급	4	7.3
					합계	55	100

둘째, 교육훈련의 효용성 측면에서 핵심직무능력향상 프로그램과 일반적인 타 교육훈련 프로그램을 분석하였다. 교육훈련 운영기관 담당자들은 핵심직무능력향상 프로그램과 타 교육훈련프로그램을 비교하였을 때, 대부분의 항목에서 핵심직무능력 훈련의 운영의 효용성을 높이 평가하고 있었다. 그러나 '시간·운영기간 측면에서 교육훈련생이 참여가 효과적으로 이루어진다.'와 '시간·운영기간 측면에서 과정 구성과 운영이 용이하다.'라는 시간·운영의 측면에서는 직무능력향상 프로그램이 다른 프로그램에 비하여 오히려 낮은 효용성을 보인다고 응답하였다. 이는 통계적으로 유의미한 수준은 아니나, 사업 운영의 측면에서 운영의 탄력성을 요구하는 결과라 할 수 있다.

<표 III-4> 프로그램 운영의 효용성 비교

		M	S.D	A-B (차이)	t	P
프로그램에서 다양한 교수학습 방법을 활용하고 있다	A	5.58	1.19	0.25	2.107	0.038
	B	5.33	1.15			
운영하는 프로그램을 종료 후 제도를 통하여 적절하게 평가하고 있다	A	5.87	1.08	0.30	2.688	0.009
	B	5.57	1.22			
운영하는 프로그램은 대상 훈련생의 특성을 명확하게 반영하고 있다	A	5.67	1.20	0.14	1.211	0.230
	B	5.53	1.20			
운영하는 프로그램은 외부환경의 요구(기업수요)를 반영하여 개발하였다	A	5.99	1.01	0.42	3.941	0.000
	B	5.57	1.00			
지원사업 프로그램 목적에 부합하게 강의를 진행하고 있다	A	6.11	1.09	0.33	3.296	0.001
	B	5.78	1.09			
지원사업의 목적과 목표를 명확하게 이해하고 있다	A	6.27	1.02	0.28	3.378	0.001
	B	5.99	1.02			
참여하는 기업들과의 네트워킹이 잘 이루어지고 있다	A	5.58	1.10	0.16	1.929	0.057
	B	5.42	1.22			
사업에 참여하는 관련기업의 애로사항을 충분히 인식하고 있다	A	5.57	1.11	0.10	1.157	0.251
	B	5.47	1.15			
사업에 충실하기 위해 작년 사업평가결과를 적절히 반영하고 있다	A	5.95	1.10	0.19	2.025	0.046
	B	5.76	1.03			
사업에 참여하는 관련 기업의 수요를 지속적으로 반영하고 있다	A	6.00	0.92	0.24	2.282	0.025
	B	5.76	1.03			
훈련비용의 측면에서 효율적이다	A	5.61	1.38	0.29	1.772	0.080
	B	5.32	1.21			
시간/운영기간 측면에서 훈련생이 참여가 효과적으로 이루어진다	A	5.33	1.32	-0.14	-1.143	0.257
	B	5.47	1.04			
시간/운영기간 측면에서 과정 구성과 운영이 용이하다	A	5.41	1.38	-0.11	-0.988	0.326
	B	5.52	1.07			
교육훈련 운영기관의 장비/시설 측면에서 효과적이다	A	5.97	1.04	0.14	1.524	0.132
	B	5.84	1.04			
프로그램에서 강의하는 강사 측면에서 효과적이다	A	6.01	0.88	0.25	2.681	0.009
	B	5.76	1.02			
훈련 교재개발 측면에서 효과적이다	A	5.89	0.96	0.18	1.938	0.056
	B	5.71	1.09			

주) A=핵심 직무능력 프로그램, B=타 교육훈련 프로그램

4. 산출(Product) 평가를 통한 교육훈련 효과성 분석

첫째, 교육훈련프로그램의 성과 인식 분석결과는 다음과 같다. 교육훈련 운영기관 담당자들은 사업성과 인식을 7점 만점의 만족도로 조사한 결과, 담당자들은 교육훈련 이후 기업의 순이익 향상, 불량률 감소, 인력난 개선 등의 조직적 성과보다는 만족도 향상 및 업무지식 향

상 등 근로자 측면에서의 성과가 높았다. 특히, ‘근로자들의 만족도가 높았다(6.2점/7점)’, ‘근로자들의 업무지식이 향상되었다(6.1점/7점)’는 평균 7점 중 6점 이상으로 매우 높은 긍정을 보였으며, ‘개인의 경쟁력이 높아지고 있다(5.9점/7점)’와 ‘근로자의 몰입도가 높아졌다(5.9점/7점)’는 등 참여 근로자들의 현업 적용도 역시 ‘그렇다’는 긍정적인 반응을 보였다.

또한, ‘지원사업 프로그램 참여 후 재교육 비용 절감 효과가 나타났다(5.62)’, ‘지원사업 프로그램 참여 후 기업의 생산성이 향상되었다(5.57)’는 항목 역시 7점 만점 중 5점 이상의 긍정적인 반응을 보여, 교육훈련 운영기관은 사업의 성과를 다소 긍정적으로 인식하는 것으로 나타났다. 반면, ‘기업의 인력난이 개선되었다(4.95점)’ 혹은 ‘근로자들의 이직률이 낮아졌다(5.09점)’는 항목에 대한 만족도는 다른 항목에 비하여 그리 높은 편이 아니었다.

<표 III-5> 교육훈련 운영기관의 교육훈련 성과인식

	N	M	SD
지원사업 프로그램에 참여했던 근로자들의 만족도가 높았다	82	6.20	0.71
지원사업 프로그램에 참여했던 근로자들의 몰입도가 높았다	82	5.93	0.78
지원사업 프로그램에 참여했던 근로자들의 동기가 높았다	82	5.82	0.93
지원사업 프로그램에 참여했던 기업들의 관심 정도가 높았다	82	5.88	0.89
지원사업 프로그램에 참여했던 기업의 경쟁력이 높아지고 있다	82	5.72	0.79
지원사업 프로그램에 참여했던 개인의 경쟁력이 높아지고 있다	81	5.85	0.79
지원사업 프로그램 참여했던 기업 간 네트워크가 강화되었다	82	5.41	1.03
지원사업 프로그램 참여 후 근로자들의 대인관계가 향상되었다	82	5.45	0.97
지원사업 프로그램 참여 후 근로자들의 업무 지식이 향상되었다	82	6.09	0.76
지원사업 프로그램 참여 후 근로자들의 현장 적응력이 향상되었다	81	5.81	0.81
지원사업 프로그램 참여 후 기업의 생산성이 향상되었다	81	5.57	0.97
지원사업 프로그램 참여 후 기업의 순이익이 향상되었다	81	5.15	1.01
지원사업 프로그램 참여 후 기업의 불량률이 감소하였다	81	5.16	1.04
지원사업 프로그램 참여 후 기업의 인력난이 개선되었다	81	4.95	1.23
지원사업 프로그램 참여 후 재교육 비용 절감 효과가 나타났다	81	5.62	1.08
지원사업 프로그램 참여 후 인력 충원 탐색 비용 절감 효과가 나타났다	81	5.35	1.17
지원사업 프로그램 참여 후 근로자들의 이직률이 낮아졌다	81	5.09	1.09

교육훈련 운영기관은 교육훈련성과 측정방법으로 교육훈련생을 대상으로 한 만족도조사를 주로 실시하였는데, 결과보고서를 참여 기업에 제공하는 교육훈련 운영기관은 적었다. 교육훈련 운영기관 과반수이상은 교육훈련성과 측정의 방법으로 교육훈련생을 대상으로 한 만족도 조사를 실시하고 있었으며(59.0%), 학습 성과(14.9%), 협업적용도(13.4%), 참여기업 대상의 만족도조사(9.7%) 역시 일부 실시하고 있었다. 그러나 교육훈련 운영기관이 교육훈련관련 결과보고서를 참여 기업에 제공하는 경우는 29.3%로 다소 낮은 수치를 보였으며, 제공하는 방법 역시 교육훈련프로그램 종료 시(5.8%), 연간 1회(29.3%)인 경우가 대부분이었다.

<표 III-6> 프로그램 평가내용 및 방법 (중복 응답)

		N	%
교육훈련프로그램에 대한 평가내용	만족도 조사(교육훈련생)	79	59.0
	만족도 조사(기업)	13	9.7
	학습 성과	20	14.9
	현업 적용도	18	13.4
	효과성 조사(생산성 증대)	4	3.0
	합계	134	100.0
교육훈련프로그램의 결과 보고서의 참여 기업 제공여부	예	24	29.3
	아니오	58	70.7
	합계	82	100
정보 제공 정도	연간 1회	7	29.2
	분기 2-3회	1	4.2
	월1회 이상	1	4.2
	교육훈련프로그램 종료 시	11	45.8
	기타	1	4.2
	합계	24	100

교육훈련 운영기관은 중소기업 핵심직무능력향상 지원사업 운영방법에 상당수 만족하고 있었으며, ‘프로그램 운영과 관련하여 특별한 문제점이 없다’는 인식을 하고 있었다. 교육훈련기관의 중소기업핵심직무능력향상 사업에 대한 만족도는 ‘만족 한다’는 의견이 61.0%, ‘불만족 한다’가 39.0%로 만족한다는 응답 비율이 높았다. 이들이 교육훈련 사업에 만족하는 이유에 대하여 ‘지원사업 프로그램 운영과 관련하여 특별한 문제점이 없다’가 45.9%로 가장 높은 비율을 보여 사업운영이 다소 원활하게 실행되고 있는 것을 예측할 수 있었으며, ‘교육훈련 운영방식이 매우 구체적으로 제시되어 있다’ 역시 21.3%로 교육훈련 운영을 위한 매뉴얼에 대한 만족도를 보였다. 사업 불만족 이유로는 ‘지원사업 운영방식이 다소 경직적’이라는 의견이 47.5%로 과반수에 가까운 응답을 보여, 사업운영에 있어 좀 더 유연한 변화를 시도할 필요가 있다는 점을 시사하고 있다.

<표 III-7> 훈련기관의 사업운영방법에 대한 만족여부 및 이유 (중복응답)

		예	아니오	합계
중소기업 핵심직무능력향상 지원사업 프로그램		50	32	82
운영방식에 만족도		(61.0%)	(39.0%)	(100%)
만족이유	N %	불만족이유	N %	
지원사업 프로그램 운영과 관련하여 특별한 문제점이 없다	28 45.9	지원사업 프로그램 운영과 관련된 문제점들이 자주 나타나고 있다	7 17.5	
지원사업 프로그램 운영방식이 유연한 편이다	4 6.6	지원사업 프로그램 운영방식이 경직적이다	19 47.5	
문제점이 발견되어도 교육훈련기관에 의한 개선이 용이하다	4 6.6	문제점이 발견되어도 훈련기관에 의한 개선이 용이하지 않다	7 17.5	
교육훈련 운영방식이 매우 구체적으로 제시되어 있다	13 21.3	교육훈련 운영방식에 모호한 부분들이 있다	6 15	
합계	61 100	합계	40 100	

CIPP 평가모형을 적용하여 중소기업 핵심직무능력향상 지원사업의 성과를 분석한 결과는 다음과 같다.

<표 III-8> CIPP 평가모형을 적용한 분석결과 요약

평가	주요 분석결과
상황평가	- 대부분의 운영기관 담당자들은 수요조사를 실시하고 있었음 - 수요조사 방법은 주로 설문조사, 인터뷰 등을 활용하였음 - 수요조사 결과는 교육훈련 과정 개발, 수정, 운영 등을 위해 활용됨 - 교육훈련 참여 기업들과 공식적인 상담채널을 구축하고 홍보를 전개함
투입평가	- 운영기관 차원에서 직접적으로 교육훈련 프로그램을 개발함 - 강사 발굴과 훈련, 프로그램 질 관리, 사업수행을 위한 시스템 구축은 양호함 - 지원사업을 위한 행정 시스템 운영 등 소프트웨어적인 면은 부족한 편임
과정평가	- 교육훈련 운영기관들은 정기적인 프로그램 모니터링을 실시하고 있었음 - 교육훈련 방식은 주로 강의식에 의존하고 있으며, 사례학습식 등 부분 활용함 - 훈련 효용성 측면에서 타 교육훈련 프로그램보다 유용하다고 인식됨
산출평가	- 근로자들의 만족도, 업무지식, 개인의 경쟁력, 몰입도 등이 향상됨 - 재교육 비용 절감, 기업의 생산성 향상 등에 긍정적인 영향이 있었음 - 교육훈련 성과는 주로 만족도 조사를 실시하고, 기타 성과평가는 적었음

V. 시사점 및 제언

교육훈련기관 조사결과에 따른 시사점과 제언은 다음과 같다. 첫째, 상황평가 측면에서, 교육훈련기관들은 신규 수요조사보다는 기존에 네트워크를 하고 있는 기업들을 대상으로 설문조사를 통해 대체적인 교육훈련수요를 파악하고 있고, 그 대상은 주로 과장급의 낮은 직급이었다. 따라서 향후 교육훈련기관이 사업목표와 기업 상황에 보다 부합하도록 하기 위해서 일정 부분 신규 수요조사를 실시하고 조사대상자도 현장 중간관리자급 이상을 대상으로 하도록 사업지침과 평가항목을 재설정하거나 장기근로자 우선 선발에 대한 규정을 재차 강조할 필요가 있다. 본 사업은 중소기업 핵심근로자들의 능력을 단기간에 향상시키고자 실시하는 사업이므로 사업 특성에 맞게 중소기업의 핵심근로자를 선별하는 방안을 마련할 필요가 있다. 특히 핵심근로자들을 장기근로자를 중심으로 선발한다면 훈련생 선발과정의 타당성이 보다 배가될 것으로 판단된다.

조사결과, 교육훈련기관들 중 기업담당자와의 공식 채널을 확보하지 못한 비율이 높은 편이고, 상담채널의 형태도 일시적인 기업방문으로 한정되어 있으며, 사업홍보나 안내도 이메일과 책자가 주요 수단이었다. 중소기업의 경우 교육훈련수요가 발생했을 때 주로 인사담당 부서나 현업부서장과 협의하여 교육훈련에 참여하는 경향이 높기 때문에 교육훈련기관이 기업들과의 자체적인 협의체 구성이나 지역 내 공식적인 협의체 등과 같은 공식 채널을 통해 기업들의 수요와 상담요구를 수용하도록 제도화할 필요가 있다. 기존에 실시했던 사업들의 경우 공식채널 확보와 홍보가 적절하게 이루어지지 못해서 교육훈련기관들의 사업개시와 최종 성과 집계에도 부정적인 영향을 미친 것으로 나타났으므로 이에 대한 보완이 필요하다.

둘째, 투입평가 측면에서, 대부분의 교육훈련기관들은 자체적으로 프로그램을 개발하고 있으나 개발된 과정을 수정하거나 교재를 개발하거나 강의 방법 등을 협의하는 경우 강사에게 실질적인 책임이 집중되어 있다. 따라서 핵심직무능력향상 프로그램 운영방식을 개편하기 위해서는 교육훈련기관이 기 개발된 프로그램을 업데이트하도록 하고, 이에 참여한 강사의 역할을 보다 명확히 하도록 사업지침과 평가항목을 개선해야 할 필요가 있다. 또한 개별 교육훈련기관들은 교육훈련강사에 대한 선별기준이나 선정위원회 등 선정시스템을 운영하는 것으로 나타났으나, 강사의 교육훈련 역량을 강화하기 위한 노력은 미흡한 것으로 나타났다. 교육훈련기관에서 핵심직무능력향상 프로그램 운영에 참여하는 교육훈련강사들의 역량을 높이는 기회를 확보하도록 해야 하나 현실적으로 어려울 수 있으므로 강사경력에 대한 심사기준을 강화하여 교육훈련기관이 우수한 강사를 미리 확보할 수 있도록 해야 한다. 기존에 사업에 참여했던 강사의 경우, 만족도 조사결과를 함께 제출하도록 제도화할 필요가 있다.

셋째, 과정평가 측면에서, 교육훈련기관의 프로그램들은 주로 강의식으로 운영되고 있고, 사례학습식이나 토론식 방법도 활용되고 있다. 또한 그러한 교육훈련방식을 선택한 이유는 교육훈련 프로그램 내용에 가장 적합하거나 다양한 방식을 활용하기 위한 시간이 부족한 것으로 나타났다. 따라서 단기간 핵심 업무 숙달을 지원하는 사업목적의 효과성을 높이기 위해서는 분야별 운영시간을 1일 최대 9시간까지 설정하고, 분야와 상관없이 최소 이수시간을 14시간으로 설정하며, 운영시간대를 저녁 이외에 주말까지 활용하도록 하는 것이 필요하다. 사업의 효과성을 높이기 위해서는 단시간에 많은 교육훈련내용을 전달하는 강의식보다는 핵심개념을 전달하는 강의식 방식 40% 이내, 사례 학습식 60% 이상으로 교육훈련방식을 운영하도록 프로그램 내용을 구성하도록 사업지침과 평가내용을 변경할 필요가 있다. 과거 교육훈련 운영방식이 설명 중심의 강의에 집중하는 부분들을 개선해야만, 사업의 목적과 효과를 극대화할 수 있을 것으로 판단된다.

넷째, 성과평가 측면에서, 교육훈련기관들은 핵심직무능력향상교육과 타 교육훈련프로그램의 운영 및 효과를 비교하였을 때, 대부분의 항목에서 핵심직무능력 향상 프로그램의 효과성을 높이 평가하고 있었으나 시간과 운영기간 측면의 만족도는 낮았다. 따라서 교육훈련기관들이 교육훈련의 효과성을 보다 높이기 위해서는 교육훈련시간, 교육훈련기간 등에 대한 융통성을 부여하는 것이 필요하다. 교육훈련기관이 파악한 교육훈련성과의 경우, 만족도, 업무지식 향상, 개인경쟁력, 근로자의 몰입도 등에서 효과가 있는 것으로 나타났다. 향후에는 만족도 중심의 평가에서 현업적용도, 투자 대비 비용효과 등과 같은 순차적인 평가가 이루어질 필요가 있다. 또한 교육훈련기관들에 대한 조사 외에도, 교육훈련에 참가한 근로자들에 대한 조사도 병행하여 이루어지는 것이 바람직할 것이다.

참 고 문 헌

- 강순희, 김미란, 김안국, 류장수. (2002). 기업교육훈련 투자의 현황과 과제. 한국노동연구원.
- 김기태. (2008). 교육훈련 투자가 조직성과에 미치는 영향. 인사관리연구, 32(4), 29-57.
- 김미숙. (2004). 외국의 중소기업 교육훈련 지원정책 연구. 한국직업능력개발원.
- 김석우, 한홍련. (2008). 중학교 방과후학교 프로그램 평가 연구. 교육평가연구, 21(1), 27-53.
- 김소영, 이영민, 최영섭, 홍성민. (2011). CIPP 평가모형과 Kirkpatrick 평가모형을 활용한 중소기업 훈련 컨소시엄 사업의 성과 평가연구. 직업교육연구, 30(1), 51-74.
- 김안국. (2008). 한국 기업의 교육훈련 결정요인. 노동경제논집, 31(1), 105-133.
- 김정주, 권양이. (2007). 중소기업의 재직자 교육, 훈련의 중요성 인식과 실행에서의 저해 요인 탐색. 직업교육연구, 26(3), 1-23.
- 김주섭. (2008). 평생직업능력개발 정책방향과 과제, 일자리 창출을 위한 고용전략 연구. 한국노동연구원.
- 김진덕. (2011). 기업의 교육훈련이 경영성과에 미치는 영향. HRD연구, 13(1), 99-116.
- 김진모. (2006). 농업·농촌발전을 위한 농업인 교육혁신 방안 농업교육과 인적자원개발, 38(3), 75-111.
- 노용진, 채창균. (2009). 기업 내 교육훈련의 경영성과 효과. 노동정책연구, 9(2), 67-93.
- 마상진, 김영생. (2005). 농업인력의 전문성 제고를 위한 교육·훈련 프로그램 개선방안. 서울: 농촌경제연구원.
- 박원우. (1992). 인사평가의 새로운 방향: CIPP모형을 중심으로 한 관리지향적 평가. 인사관리연구, 16, 137-146.
- 박윤희. (2010). 중소기업 직업능력개발 실태와 활성화 방안. E-HRD Review, 13-17호.
- 배호순. (2008). 교육프로그램 평가론. 서울: 원미사.
- 서우석, 김진모, 전영욱. (2007). CIPP 평가모형에 기반한 국립환경인력개발원의 공무원 환경교육에 대한 평가. 환경교육 20(1), 106-117.
- 이영민, 최영섭, 홍성민. (2009). CIPP 평가모형 구성요소에 기초한 중소기업 훈련 컨소시엄 운영기관 담당자의 인식조사. 인력개발연구, 11(2), 91-113.
- 이찬, 나승일. (2008). 중소기업핵심직무능력향상 지원사업 성과분석 및 심사지표 개발 연구. 한국산업인력공단.

- 정용균, 방하남, 김정원. (2008). 고용창출에 있어서의 한국중소기업의 역할. *인적자원관리 연구*, 15(4), 229-243.
- 정진국. (2000). 교육 개선을 위한 CIPP 평가모형의 특징과 적용방법. *교육학논총*, 21(2), 103-121.
- 정진철, 이윤조. (2010). 중소기업핵심직무능력향상 지원사업 성과분석. 한국산업인력공단.
- 조광남, 전동원, 유기원, 이가영, 권영선. (2009). 중소기업핵심직무능력향상 지원사업 성과분석 연구. 한국산업인력공단.
- 조세형. (2010). 기업의 인적자원개발 투자가 조직성과에 미치는 영향: 전략적 인적자원개발의 조절효과. *HRD연구*, 12(2), 1-18.
- 한국산업인력공단. (2007). 중소기업 핵심직무능력향상 지원사업 성과분석결과 보고서.
- Filella-Guiu, G., & Blanch-Plana, A. (2002). Imprisonment and career development: An evaluation of a guidance programme for job finding. *Journal of Career Development*, 29, 55-68.
- Horng, J., Teng, C., & Baum, T. G. (2009). Evaluating the quality of undergraduate hospitality, tourism and leisure programmes. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education*, 8(1), 37-54.
- Matthews, J. M., & Hudson, A. M. (2001). Guidelines for evaluating parent training programs. *Family Relations*, 50(1), 77-86.
- Stufflebeam, D. L. & Kellaghan, T. (Eds.). (2003). *The international handbook of educational evaluation* (Chapter 2). Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Stufflebeam, D. L. (2000). The CIPP model for evaluation. In D. L. Stufflebeam, G. F. Madaus & T. Kellaghan, (Eds.), *Evaluation models* (2nd ed.). Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Zhang, G., Zeller, N., Griffith, R., Metcalf, D., Misulis, K., Williams, J. et al. (2011). Using the context, input, process, and product evaluation model (CIPP) as a comprehensive framework to guide the planning, implementation, and assessment of service-learning programs. *Journal of Higher Education Outreach and Engagement*, 15(4), 57-84.

- 최초접수일 : 2012년 2월 5일
- 논문심사일 :
 - 1차 외부심사일 : 2012년 2월 19일 ~ 3월 8일
 - 2차 편집위심사일 : 2012년 3월 15일
- 게재확정일 : 2012년 3월 23일

K C I

Abstract

Examining the Perceived Impacts of Training Programs for Small and Midium-sized Corporation Employees' Competency Development on Their Performance, Using the CIPP Evaluation Model

Yeong min Lee

The purpose of the study was to examine the perceived impacts of training programs for small and midium-sized corporation employees' competency development on their performance, using the CIPP evaluation model. CIPP evaluation model consists of context evaluation, Input evaluation, Process evaluation, and Product evaluation. We surveyed 82 trainers by the questionnaire and in-depth interviews. We found that many training institutions analyzed the needs of corporations and applied the findings to develop new training programs. In addition, qualified institutions have managed the quality of training lecturers, equipment and facilities, and programs, In terms of performance, qualified institutions produced the satisfaction, work competency improvement, self-competitioners, immersion, and etc. However, we proposed the necessity of quality managemet of the program and innovation of teaching and learning method.

Key words : *CIPP evaluation model, competency development, training programs for small and middle-sized corporations.*