

## 조직 상황을 고려한 HRD 평가 모형의 활용: 조직의 HRD 수준과 평가력을 중심으로

박소연\*(안양대)

---

---

### ■ 요약 ■

---

---

평가가 HRD를 판단하고 개선하는 기능을 충실하게 수행하기 위해서는 조직에 적합한 평가 모형을 활용해야 하는데, 이를 위해서는 조직이 평가를 얼마나 필요로 하는가와 조직이 평가할 역량을 갖추고 있는가와 같은 상황 변수를 고려할 필요가 있다. 이에 본 연구는 조직의 HRD 평가 요구(needs)와 평가 준비도(readiness)의 수준을 탐색함으로써 조직 상황에 적합한 HRD 평가 모형을 선정하여 활용할 수 있도록 제안하는 것을 목적으로 한다. HRD 평가 요구의 수준을 탐색하기 위하여 조직의 HRD 진화 및 성숙 수준을 중심으로 각 수준별 평가 요구를 도출하였다. 이어서 평가 준비도의 수준을 탐색하기 위하여 조직의 평가력(evaluation capacity) 수준을 중심으로 각 수준별 평가 준비도를 구체화하였다. 마지막으로 HRD 평가의 유용성과 실행가능성을 향상시키기 위하여 조직의 HRD 평가 요구와 평가 준비도의 수준에 적합한 HRD 평가 모형을 활용할 것을 제안하였다. 본 연구는 HRD 평가 모형의 활용에 있어 상황적합의 관점을 제시함으로써 HRD 평가 이론 확장 및 현장 실천에 기여할 수 있을 것으로 기대되며, 향후 후속 연구를 통해 이를 실증적으로 검증하고 구체적인 방법론을 개발할 필요가 있다.

[주제어] : HRD 평가, 평가 모형, HRD 수준, 평가력

---

---

## I. 서론

HRD에서 평가는 하나의 독자적인 영역으로 그 중요성을 인정받아 왔다. HRD의 다른 주제들에 비해 학술 연구나 실천 사례가 풍성하지 않음에도 불구하고 평가의 자리가 항상 마련되어 있었던 이유는, 평가가 HRD를 판단하고 개선하기 위해 필요할 것이라는 막연한 믿음 때문일 것이다. 사실 그간 HRD 평가는 HRD의 효과성과 효율성을 입증하는데 실패했다는 비판을 받아왔으며(Torraco & Lundgren, 2020), 조직의 전략뿐만 아니라 HRD와 관련한 의사결정에도 큰 영향을 미치지 못한 것이 사실이다(Holton & Naquin, 2005). 그러나 이러한 HRD 평가의 회의적 성과에 대한 반성에도 불구하고, 사회 변화와 기술 발전을 고려할 때 향후 HRD 평가는 더 증가할 뿐 아니라 더 다양화될 것으로 전망되고 있다(Tomé, 2020).

지난 70여 년간 HRD 평가의 이론과 실천을 견인해온 것은 Kirkpatrick의 4단계 모형이다(Ghosh, Mishra, & Samal, 2020). 이 모형은 반응, 학습, 행동, 실천의 4단계로 이루어진 간명한 구조로, 누구나 이해하기 쉽고 현장에서 바로 활용 가능하여 HRD 평가에서 독보적인 위치를 차지해왔으며, 국내 경우에도 HRD 평가 실행 연구 대부분이 Kirkpatrick의 4단계 모형에 기초하고 있다(박소연, 2017). HRD 평가의 대표 모형으로서의 인기만큼이나 문제와 한계도 많이 제기되어 왔으며, 이를 극복하기 위하여 모형을 수정 보완하는 노력이 이루어져 왔다. 그럼에도 불구하고 HRD, 사람과 조직, 외부 환경 등이 모두 변화되었고, 이제 더 이상 Kirkpatrick의 4단계 모형만으로 HRD 평가를 감당하기 어려운 것이 현실이다. HRD 평가는 단위 훈련(training) 프로그램의 효과를 평가하는 것을 넘어, 조직의 성과를 높이기 위해 HRD에 의미 있는 피드백을 제공해줄 수 있어야 한다.

그러나 모든 조직의 HRD 평가에 적합한 절대적인 평가 모형을 찾기란 쉽지 않다. HRD 평가는 조직과 긴밀해지고 있으며, 그 조직의 HRD 평가 상황은 모두 다르기 때문이다. 조직 요인은 평가에 영향을 미치는 중요한 요인으로(Russ-Eft, 2014), 좋은 HRD 평가는 조직의 상황에 맞는 평가라 할 수 있다(Yarbrough, Shulha, Hopson, & Caruthers, 2010). 아무리 많은 분석 결과를 도출할 수 있는 평가 모형이라 할지라도, 조직의 요구와 다르다면 평가를 제대로 활용하기 어렵다. 또한 아무리 정교한 평가 모형이라 할지라도, 조직이 이를 활용할만한 준비가 되어있지 않다면 평가를 실행할 수 없다(박소연, 2018). 즉, 조직에 적합하고(fitted) 적절한(appropriate) HRD 평가를 하기 위해서는 조직이 평가를 얼마나 필요로 하는가와 조직이 평가

할 역량을 갖추고 있는가와 같은 상황 변수를 고려할 필요가 있다.

본 연구는 조직의 HRD 평가 요구(needs)와 평가 준비도(readiness)의 수준을 탐색함으로써 조직 상황에 적합한 HRD 평가 모형을 선정하여 활용할 수 있도록 제안하는 것을 목적으로 한다. 먼저 ‘어떤 HRD 평가가 필요한가?’ 즉, HRD 평가 요구의 수준을 탐색하기 위하여, 조직의 HRD 진화 및 성숙 수준을 중심으로 각 수준별 평가 요구를 도출하였다. 이어서 ‘어떤 평가를 할 수 있는가?’ 즉, 평가 준비도의 수준을 탐색하기 위하여, 조직의 평가력(evaluation capacity) 수준을 중심으로 각 수준별 평가 준비도를 구체화하였다. 마지막으로 대표적인 HRD 평가 모형들을 특징을 고려하여, 조직의 HRD 평가 요구와 평가 준비도의 수준에 적합한 HRD 평가 모형을 활용할 것을 제안하였다.

## II. 조직의 HRD 수준과 HRD 평가 요구

### 1. 조직의 HRD 수준

조직의 HRD 평가 요구의 수준을 탐색하기 위해서는 조직의 HRD 수준을 파악할 필요가 있다. 조직의 HRD 수준은 크게 진화의 관점과 성숙의 관점에서 바라볼 수 있다. 먼저 진화의 관점에서는 HRD의 역사적 발전 단계에 따라 패러다임이 진화하는 축에서 어디에 위치하느냐로 조직의 HRD 수준을 판단한다. 장원섭과 심우정(2005)은 기존의 많은 학자들이 기업교육 패러다임 진화로 제시한 ‘훈련 패러다임’, ‘학습 패러다임’, ‘성과 패러다임’에 ‘가치 패러다임’을 추가하고, 교육의 내적 과정으로서 ‘훈련 대 학습’, 그것의 외적 결과로서 ‘성과 대 가치’를 개념화하여 제시하였다. 조태준(2013)은 ‘학습 패러다임’과 ‘성과 패러다임’에 더하여 기존의 두 패러다임을 통합한 형태의 HRD 실천이 지니는 한계를 극복하기 위한 새로운 패러다임으로 ‘인간중심 패러다임’을 제시한 바 있다. 이러한 패러다임들은 HRD의 핵심요소로 축적되어 왔는데, Gilley와 Maycunich(1998)는 조직이 ‘학습’, ‘성과’, ‘변화’를 강조하는 정도에 따라 HRD 수준을 구분하기도 하였다. 이와 같이 조직이 현재 어떤 HRD 패러다임을 지향하고 있는지에 따라 그 조직의 HRD 수준을 가늠해 볼 수 있다.

성숙의 관점에서는 조직에서 HRD의 역할과 기능이 얼마나 성숙하였는가로 조직의 HRD 수준을 판단한다. 예를 들어 Gilley와 Maycunich(1998)는 HRD의 역할 범위에 따라 HRD의 가치

가 전혀 없다고 생각하는 수준인 No-HRD, 직무중심의 비공식적 형태의 교육훈련을 제공하는 수준인 One-person HRD, 외부 교육 프로그램들을 선택적으로 구매하여 공식적인 형태로 제공하는 Vendor driven HRD, 조직 환경과 문화를 반영한 교육프로그램을 제공하는 Vendor customized HRD, 조직의 성과를 극대화하고 조직을 효과적으로 개선하는 데 목적을 두며 수행성과 컨설팅의 역할을 담당하는 Organizationally focused HRD, 조직의 전략수립, 리더십 개발, 인적자원개발 프로그램 효과성 평가 등의 활동을 통해 경영자와의 긴밀한 협력적 관계를 이루는 Performance-centered HRD로 구분하였다.

국내의 경우, 송영수(2013)는 HRD의 역할 변화에 따라 훈련 개발의 1세대 HRD, 경력개발 및 조직개발이 포함된 2세대 HRD, 성과향상 중심의 3세대 HPI, 현장의 상시학습체계 중심의 4세대 WLP, 전 직원을 위한 일터학습 중심의 5세대 일터학습자 HRD, 학습성과 중심의 6세대 HRD로 진화하고 있다고 보았다. 김진모 등(2015)은 전략적 HRD 관점에서 HRD 발전 단계를 일부 교육훈련에 대해 아웃소싱을 활용하고 제한된 인력 및 자원을 바탕으로 교육훈련을 한정적으로 운영하는 Vendor-driven HRD를 1단계, 조직 내에서 실시하는 수요조사를 바탕으로 프로그램을 설계 및 개발하는 Self-fulfilling HRD를 2단계, 표준화된 과정개발 프로세스 및 교육체계를 구비함과 더불어 조직 문화개발을 위한 활동을 일부 실시하고 경력개발 활동에도 중점을 두는 Systematic HRD를 3단계, 교육훈련 및 경력개발 활동과 더불어 조직개발 활동을 수행하면서 전략의 실행과 변화 달성에 초점을 두는 Performance-based HRD를 4단계, 가장 발전된 차원이며 조직개발과 성과관리에 중점을 두고, 전략을 구체화하는 데에 기여하는 Strategic HRD를 5단계로 설정하였다. 이상의 선행연구에서 제시된 각 수준을 비교 분석하여 종합하면, HRD 수준은 <표 1>과 같이 10개로 세분할 수 있다.

## 2. 조직의 HRD 수준에 따른 HRD 평가 요구

HRD 수준에 따라 HRD의 초점과 역할 및 기능이 달라지므로, 평가에 대한 요구도 달라지게 된다. 평가의 관점에서 수준 간 구분이 의미가 있는지의 여부를 고려할 때, HRD 수준을 <표 2>와 같이 5개 수준으로 통합할 수 있다. 1단계는 외부 프로그램을 도입 운영하는 수준으로, 외부 프로그램 혹은 외주 기관 선정 평가, 프로그램이 제대로 운영되고 있는지를 모니터링하기 위한 평가 등이 요구된다. 2단계 자체 프로그램을 개발하여 운영하는 수준으로, 개별 프로그램 개발

<표 1> 선행연구의 HRD 수준 구분 비교

수준	진화의 관점에서의 구분			성숙의 관점에서의 구분		
	Gilley, Maycunich & Gilley (2000)	장원섭, 심우정 (2005)	조태준 (2013)	Gilley & Maycunich (1998)	송영수 (2013)	김진모 외 (2015)
1				No-HRD		
2	학습	훈련 패러다임  학습 패러다임	학습 패러다임	One-person HRD	1세대 HRD (훈련개발)	Vendor driven HRD
3				Vendor driven HRD		
4				Vendor customized HRD		
5				Organizationally focused HRD	Self-fulfilling HRD	
6					2세대 HRD (경력, 조직개발)	Systematic HRD
7	성과	성과 패러다임	성과 패러다임	Performance-centered HRD	3세대 HPI (성과향상)	Performance-based HRD
8					4세대 WLP (현장상시학습)	
9	변화	가치 패러다임	인간중심 패러다임		5세대 HRD (일터학습중심)	Strategic HRD
10					6세대 HRD (학습성과중심)	

프로세스에 필요한 제반의 평가 활동과 더불어 이해관계자 만족도 평가, 학습 목표 달성도 평가 등이 요구된다. 3단계는 HRD 체계를 수립하고 이에 따라 경력개발을 수행하는 수준으로, 역량 혹은 직무를 기반으로 한 조직 수준의 요구분석, 프로그램의 효과 평가, HRD 체계 평가 등이 요구된다. 4단계는 성과 향상에 초점을 두고 조직개발을 수행하는 수준으로, 조직 성과에의 기여도 평가, 프로그램 효율성 평가, HRD 활동의 종합적 성과 평가 등이 요구된다. 마지막으로 5단계는 일터에서의 상시학습을 지원하는 수준으로, 다양한 학습 경험 빅데이터 분석, HRD 관련 각종 데이터 활용 평가 등이 요구된다.

〈표 2〉 조직의 HRD 수준별 평가 요구

수준	구분	평가 요구
1	외부 프로그램을 도입하여 운영	외부 프로그램 및 기관 선정, 운영 모니터링 등
2	자체 프로그램을 개발하여 운영	프로그램 개발을 위한 평가, 이해관계자 만족도 평가, 학습 목표 달성도 평가 등
3	HRD 체계 수립하고 경력개발 수행	조직 수준의 요구분석, 프로그램 효과성 평가, HRD 체계 평가 등
4	성과향상 초점 조직개발 수행	조직 성과에의 기여도 평가, 프로그램 효율성 평가, HRD 활동의 종합적 성과 평가 등
5	일터에서의 상시학습 지원	다양한 학습 경험 빅데이터 분석, HRD 관련 각종 데이터 활용 평가 등

### Ⅲ. 조직의 평가력 수준과 HRD 평가 준비도

#### 1. 조직의 평가력

조직의 평가 준비도의 수준을 탐색하기 위해서는 조직의 평가력 수준을 파악할 필요가 있다. 평가력이란 조직이 평가를 수행하고(conduct) 활용하는(use) 능력을 의미한다(Cheng & King, 2017). 평가력을 갖춘 조직은 평가를 위해 필요한 자원을 충분히 확보하고 있으며, 평가가 실제로 활발하게 이루어진다(Taylor-Ritzler, et al., 2013). 이에 한 조직의 평가력을 판단하려면 평가 활동 자체뿐만 아니라, 이를 가능하게 하는 조직의 자원, 구조, 문화를 종합적으로 살펴볼 필요가 있다.

평가력에 대한 초기 연구에서는 평가력의 하위요인으로 평가 요인과 조직 요인을 모두 포함하고 있다. 초기 연구자인 Milstein과 Cotton(2000)은 평가력의 차원을 동인(motivational forces), 조직 환경(organizational environment), 인력 및 전문성 개발(workforce and professional development), 자원 및 지원(resources and support), 경험으로부터의 학습(learning from experience)으로 제시하였다. Cousins 등(2008)은 평가 실행과 평가 활용으로 구성된 개념 모형을 제안하였는데, 평가 실행을 위한 평가력으로 공식적 요청(formal requirements), 도구 및 자원(tools/resources), 평가 실천 지원(support for evaluation practices)이, 평가 활용을 위한 평가력으로 결과의 활용(use of findings), 평가 과정의 활용(use of evaluation processes)이 포함된다. 이후 이를 인적 자원(human resources), 조직 자원

(organizational resources), 평가 기획 및 활동(evaluation planning and activities), 평가 문해(evaluation literacy), 조직 의사결정과의 통합(integration with organizational decision-making), 학습 이익(learning benefits)의 여섯 차원으로 확대하여 제시하기도 하였다(Bourgeois & Cousins, 2013).

한편 최근 평가력의 하위요인에 대한 연구는 주로 조직 요인에 초점을 맞추고 있다. 예를 들어 Taylor-Ritzler 등 (2013)이 제시한 모델은 평가력 산출(EC outcomes), 개인 요인(individual factors), 조직 요인(organizational factors)을 포함하고 있는데, 조직 요인이 평가력 산출과 개인 요인을 매개한다는 점을 제시하면서 조직 요인의 중요성을 강조하고 있다. 이러한 점은 Cheng과 King(2017)의 연구에서 더욱 두드러지는데, 그들은 평가력을 평가 인프라(evaluation infrastructure), 인적 자원(human resource), 그리고 평가 문화(evaluation culture) 세 차원으로 구분하여 제시하였다. 즉, 조직의 평가력은 평가를 위한 기획, 평가팀, 재정, 데이터 시스템 및 소프트웨어, 메타평가 시스템 등의 인프라를 갖추고 있는지, 평가를 설계, 실행, 활용할 수 있는 충분한 인적 자원이 확보되어 있는지가 인력이 있는지, 그리고 이에 더하여 평가가 조직의 의사결정에 기여하고 일상 업무의 한 부분으로 녹아드는 평가 문화가 조성되어 있는지가 결정한다는 것이다.

<표 3> 선행연구의 평가력 하위요인 비교

구분	평가 요인	조직 요인		
	평가 활동	평가 자원	평가 구조	평가 문화
Milstein & Cotton (2000)	경험으로부터의 학습	자원 및 지원, 인력 전문성 개발	동인, 조직 환경	
Cousins 등 (2008)	공식적 요청, 결과 및 과정 활용	도구 및 자원, 평가 실천 지원		
Bourgeois & Cousins (2013)	평가 기획 및 활동	인적 자원, 평가 문해, 조직 자원	조직 의사결정과 통합	학습 이익
Taylor-Ritzler 등 (2013)	(평가력 산출)	개인 요인	조직 요인	
Cheng & King (2017)		인적 자원	평가 인프라	평가 문화

이와 같이 평가력에서 조직 요인이 강조되면서, 평가력 개발(Evaluation Capacity Building, ECB)을 위한 노력도 평가를 위한 조직 환경을 마련하는 것에 집중하고 있다(Preskill & Russ-Eft, 2015). 평가력 개발을 위해서는 조직 차원에서 평가를 위한 인력, 시간, 예산, 시설, 정보시스템 등 인적, 물적 자원을 확보하고, 평가가 잘 이루어질 수 있도록 구조, 절차, 전략 등 조직 전반의 인프라와 시스템을 변화시킬 필요가 있다(송영숙, 2014). 또한 평가에 대해 조직 구성원들이 긍정적인 기대와 동기를 가질 수 있도록 평가에 대한 조직 전반의 인식을 개선하고 건전한 평가문화를 정착시키는 것도 필요하다(Labin, et al., 2012).

## 2. 조직의 평가력 수준에 따른 HRD 평가 준비도

조직이 HRD와 관련하여 어떤 평가를 할 수 있을지를 가늠해보기 위해서는 현재 조직의 평가력 수준을 확인할 필요가 있다<sup>1)</sup>. 선행연구에서 제시된 평가력의 하위요인을 종합해볼 때, 조직의 평가력은 평가 자원, 평가 구조, 평가 문화 등 조직 요인에 의해 결정된다. 즉, 조직이 평가를 위한 인적, 물적 자원이 어느 정도 제공하고 있는지, 조직의 인프라와 시스템이 평가가 이루어지기에 얼마나 적합한지, 조직 전반적으로 평가에 대해 어떻게 인식하고 있으며 어떤 평가 문화가 조성되어 있는지에 따라 조직의 평가력이 결정될 수 있다. 평가력이 높은 조직은 평가 활동이 활발하게 이루어지고 그 수준도 높을 것으로 예상된다. 이에 선행연구에서 제시되었던 평가력의 하위요인을 고려하여 몇 가지의 구체적인 질문을 던져보면, 현재 조직의 평가력 수준을 가늠해 볼 수 있다.<sup>2)</sup>

조직의 HRD 평가 준비도를 다음 <표 4>와 같이 5개 수준으로 구분할 수 있다. 평가력이 매

- 
- 1) 조직의 평가력 수준을 계량적으로 측정할 수 있는 도구는 아직 소개된 바 없다. 평가력과 유사하게 Preskill 과 Torres(1999)이 ‘조직 학습과 평가 준비도 측정 도구(The Readiness for Organizational Learning and Evaluation Instrument, ROLE)’를 개발하여 제시한 바 있으나, 이는 조직 학습을 위한 평가의 준비도(readiness)라는 특정 관점에서 접근하고 있어, 조직이 평가를 할 수 있는 능력(capacity)의 수준 측정에 적용하기에는 무리가 있다.
  - 2) 예를 들어, 평가 자원과 관련하여서는 ‘우리 조직은 평가 전문성이 있는 인적 자원을 충분히 확보하여 지원하고 있는가?’, ‘우리 조직은 평가를 위한 예산, 시간, 도구 등을 충분히 제공하고 있는가?’ 등의 질문이, 평가 구조와 관련하여서는 ‘우리 조직의 구조, 절차, 전략 등 인프라와 제도는 평가에 적합한가?’, ‘우리 조직은 평가에 적합한 정보 시스템 및 소프트웨어를 갖추고 있는가?’ 등의 질문이, 평가 문화와 관련하여서는 ‘우리 조직 구성원은 평가를 일상 업무의 한 부분으로 인식하고 있는가?’, ‘우리 조직은 전반적으로 건전한 평가 문화 조성되어 있는가?’ 등의 질문이 평가력 수준을 판단하는 데 도움이 된다. ‘우리 조직에서 평가 활동이 활발하게 이루어지고 있는가?’, ‘우리 조직은 평가의 과정과 결과를 적극적으로 활용하고 있는가?’ 등과 같이 현재 평가 활동의 현황을 점검해보는 질문 역시 평가력 수준을 판단하는데 도움이 될 것이다.

우 낮은 조직은 HRD 평가에 대한 관심이 없으며 지원도 하지 않는 조직으로, HRD 평가가 현실적으로 어렵다. 평가력이 낮은 조직은 HRD 평가에 대해 관심은 있으나 구체적인 지원은 하지 않는 조직으로, 시간과 노력이 거의 요구되지 않는 최소한의 HRD 평가만이 가능하다. 평가력이 보통인 조직은 HRD 평가를 위해 인력과 예산 등의 자원은 지원하고 있으나 조직의 구조나 문화는 아직 평가를 하기에 부족한 조직으로, 담당자의 전문성으로 수행 가능한 HRD 평가가 이루어질 수 있다. 평가력이 높은 조직은 HRD 평가 자원을 충분히 지원하고 평가 구조도 마련되어 있으나 아직 평가 문화는 정착되지 않은 조직으로, 조직의 제도와 시스템을 적극 활용한 HRD 평가를 실시할 수 있다. 마지막으로 평가력이 매우 높은 조직은 HRD 평가를 위한 자원, 구조, 문화 측면에서 모두 수준이 높고 조직에서 평가 활동이 활성화되어 있는 조직으로, 조직에서 일상적으로 수집 및 분석되고 있는 데이터를 활용하여 고도화된 평가를 실시할 수 있다.

〈표 4〉 조직의 평가 수준별 평가 준비도

수준	구분	HRD 평가 준비도
1	매우 높음	HRD 평가 자원, 구조, 문화의 수준이 높고, 평가 활동이 활성화되어 있음.
2	높음	HRD 평가를 위한 자원을 지원하고 평가에 적합한 구조도 마련되었으나, 평가 문화는 정착되지 않음.
3	보통	HRD 평가를 위한 자원은 지원하고 있으나, 평가 구조나 평가 문화는 부족함.
4	낮음	HRD 평가에 대한 관심은 있으나 구체적인 지원은 없음.
5	매우 낮음	HRD 평가에 대한 관심이 없으며, 지원도 하지 않음.

## IV. 조직 상황에 적합한 HRD 평가 모형 활용

### 1. HRD 평가 요구를 고려한 HRD 평가 모형 활용

HRD 평가에 활용되는 평가 모형은 관심 범위, 준거, 방법 등에 있어서 매우 다양한 특징을 가지고 있다. 평가의 관심 범위를 개별 프로그램으로 제한하는 모형이 있는 반면, 조직 전체 성과로 확장한 모형도 있다. 효과 중심의 평가 준거로 구성된 모형도 있는 반면, 재무적 관점이 도입됨에 따라 효율 중심의 평가 준거로 구성된 모형도 있다. 평가 지향, 영역, 준거 등을 단순

하게 유형화(typology)한 모형도 있지만, 층위와 인과관계를 정교하게 반영하는 복잡한 체계로 발전시켜 보다 다양하고 고도화된 평가 방법을 활용하는 모형도 있다. 이러한 다양한 특징을 가지고 있는 평가 모형 중 조직의 HRD 평가를 위해 적합한 모형을 선정할 때에는 조직의 상황을 고려할 필요가 있다.

조직의 HRD 수준에 따라 HRD 평가에 대한 요구가 다르고, 이러한 요구를 충족시켜줄 수 있는 최적의 평가 모형이 다르다. 이에 조직에서 HRD 평가 모형을 활용하고자 하면 HRD 수준에 따라 발생하는 HRD 평가 요구를 충족시켜줄 수 있을지를 고려하여 평가 모형을 선정할 필요가 있다. 먼저, 조직에서 HRD가 외부 프로그램을 도입하여 운영하는 수준으로 이루어지고 있다면, Kirkpatrick(1959)의 4단계 모형의 1단계에 해당하는 '반응평가' 등을 활용하여 외부 프로그램 및 기관 선정하고 운영에 대해 모니터링할 수 있다.

조직 자체적으로 HRD 프로그램을 개발하여 운영하고 있다면, 프로그램 개발 프로세스에 요구되는 평가적 활동과 더불어 특히 학습 목표 달성 여부를 판단할 수 있도록 학습 평가에 최적화된 모형을 활용한 평가가 필요하다. 이를 위하여 Kirkpatrick(1959) 4단계 모형의 2단계에 해당하는 '학습평가'를 활용하거나, 학습 산출 영역에 따른 평가 틀을 제시하고 있는 Kraiger, Ford, Salas(1993)의 '학습 평가 모형', 모든 이해관계자 집단이 훈련에 들인 것과 얻은 것에 어느 정도 만족했는지를 균형 있게 평가하는 Nickols(2005)의 '이해관계자 스코어카드(Stakeholder Scorecards)' 등을 활용할 수 있다.

조직의 HRD 체계가 수립되어 작동되고 있다면, 단위 프로그램이 아닌 HRD 수준에서의 체계적 모형을 활용한 평가가 요구된다. 즉, 조직 수준에서 HRD 요구를 분석하고, 프로그램의 효과성뿐만 아니라 HRD 체계를 평가하는데 적합한 평가 모형을 활용할 필요가 있다. Kirkpatrick(1959) 4단계 모형의 3단계에 해당하는 '행동평가'를 활용하거나, 요구분석에 널리 활용되는 Kaufman과 Valentine(1989)의 '조직 요소 모형(Organizational Elements Model, OEM)' 등을 활용할 수 있다. 또한 의사결정에 필요한 정보를 제공하는 것을 목적으로 하는 Stufflebeam(1968)의 'CIPP(Context, Input, Process, Product) 모형', 학습자의 반응도 함께 고려하고 있는 Warr, Bird, Rackham(1970)의 'CIRO(Context, Input, Reaction, Outcome) 모형', HRD에 영향을 미치는 조직 및 환경 요인들로 구성된 Russ-Eft와 Preskill(2005)의 '평가를 위한 체계 틀(systems framework)' 등과 같이 HRD 체계 전체를 분석할 수 있는 평가 모형이 활용될 수 있다.

조직이 성과 중심의 HRD를 수행하고 있다면 HRD를 넘어 조직의 관점에서 재무적, 성과지향적 모형을 활용한 평가가 필요하다. Kirkpatrick(1959) 4단계 모형의 4단계에 해당하는 '결과 평가를 활용하거나, 효과성에서 효율성으로 관점을 전환한 재정기반 모형인 Phillips(1998)의 '투자회수율(Return On Investment, ROI)', 나아가 단위 프로그램의 ROI가 아니라 성과 시스템의 하위 시스템으로서 HRD의 ROI를 산출하는 Wang, Dou, Li(2002)의 '투자회수율 대한 시스템 접근' 등을 활용할 수 있다. 또 훈련의 비용이 이익보다 중요한지 판단하는 Robinson과 Robinson(1989)의 '비용-효과 분석(Cost-Benefit Analysis)', 의사결정자들이 HRD의 효과를 평가할 수 있도록 비즈니스 결과, 금전적 산출 및 이익 등을 평가하는 Mattson(2000)의 '중요 산출 기법(Critical Outcome Technique, COT)' 등도 이러한 요구에 적합하다.

HRD가 일터에서의 상시학습을 지원하는 수준에 이르면 구성원의 학습 경험을 포함하여 HRD와 관련한 모든 데이터를 활용하는 평가가 필요하다. 즉, 평가를 통해 HRD의 효과성을 입증할 수 있는 증거를 지속적으로 수집하여 데이터 기반 의사결정을 지원할 필요가 있는 것이다 (Gubbins, Harney, Werff, & Rousseau, 2018; Torraco & Lundgren, 2020), 이러한 요구에 대응하기 위해서는 기존의 HRD 평가 이론이나 모형을 넘어선 접근이 필요하다(Tomé, 2020), 대표적으로 'HR Analytics<sup>3)</sup>'를 들 수 있는데, 이는 최근 HRM 뿐만 아니라 HRD에서도 주요한 주제로 다루어지고 있으며(Lim, Yoon, & Cho, 2020; Lunsford, 2019), 체계적 평가의 이상 구현에 필요한 기술과 시스템을 제공하면서 향후 HRD 평가 기능의 많은 부분 보완 혹은 대체하게 될 것으로 기대된다(박소연, 2016).

## 2. HRD 평가 준비도를 고려한 HRD 평가 모형 활용

조직에 적합한 HRD 평가 모형을 선정하여 활용하기 위해서는 조직의 HRD 평가 준비도를 고려할 필요가 있다. HRD 평가에 활용되고 있는 평가 모형들 중에는 비교적 적용 범위가 좁고

3) 2004년 Lawler, Levenson, Boudreau은 HRM의 효과성, 효율성, 파급력 등 주요 산출을 측정하는 'HR metrics' 개념과 구분하여, HR 활동의 효과를 보여주는데 활용되는 통계적 기법 및 실험적 접근을 'HR Analytics'라고 제시한 바 있다. Marler와 Boudreau(2017)는 기존 문헌에서 제시된 정의를 분석 종합하여 HR Analytics를 "비즈니스 영향력 향상 및 데이터 기반 의사결정을 위해 정보 기술을 활용하여 HR 프로세스, 인적 자본, 조직 성과, 외부 경제 지표와 관련한 데이터의, 기술적, 시각적, 통계적 분석을 활용하는 HR 실천(p. 15)"이라고 정의하였다. 동일한 개념으로 People Analytics, Workforce Analytics, Talent Analytics 등의 용어도 사용되지만 HR Analytics가 가장 자주 사용되고 있으며, 우리나라에서는 용어를 번역하기보다는 'HR Analytics'와 같이 원어 그대로 혹은 'HR 애널리틱스'와 같이 원어 발음 그대로 사용되고 있다.

기법이 단순하여 적용이 용이한 평가 모형이 있다. 반면 넓은 영역을 포괄하고 있으며 복잡하고 정교한 기법을 활용하여 상대적으로 적용이 어려운 평가 모형도 있다. 평가의 실행가능성을 높이기 위해서는 조직의 HRD 평가 준비도 수준을 넘어서는 역량을 요구하는 HRD 평가 모형을 선정하지 않는 것이 중요하다. 평가에 관심이 없고 지원도 없는 조직이라면, 현실적으로 어떠한 HRD 평가도 하기 어렵다. 적어도 조직이 HRD 평가에 관심이 있다면, Kirkpatrick(1959) 4단계 모형의 1단계에 해당하는 '반응평가'를 활용하여 학습자의 만족도를 측정해볼 수 있다.

조직에서 HRD 평가에 대한 관심과 더불어 평가를 위한 인력과 예산 등의 자원을 지원하고 있다면, HRD 담당자의 전문성에 기초하여 평가를 실시할 수 있다. 예를 들어, Kirkpatrick (1959) 4단계 모형의 2단계에 해당하는 '학습평가'를 활용하거나, 단계별로 학습 효과를 평가하는 Spitzer(2005)의 '학습 효과 측정(Learning Effectiveness Measurement, LEM)' 등을 활용할 수 있다.

조직에서 HRD 평가에 대한 관심을 갖고 지원하고 있으며 평가에 적합한 구조가 마련했다면, 조직의 제도와 시스템을 적극 활용하여 자료를 수집하고 분석하는 평가를 폭넓게 실시할 수 있다. Kirkpatrick(1959) 4단계 모형을 활용한다면 3단계에 해당하는 '행동평가', 4단계에 해당하는 '결과평가'를 시도하거나, 결과 준거를 학습(learning), 개인 성과(individual performance), 조직 결과(organizational results) 3개 수준으로 구분하고 단계 간 연계성을 정교화한 Holton(1996)의 '3단계 모형'을 시도해볼 수 있다. 나아가 조직, 과정, 개인 수준에서 성과 향상을 평가하는 Swanson(1996)의 '성과, 학습, 만족(Performance, Learning, Satisfaction, PLS) 모형'이나, 단위 프로그램을 넘어 조직 전체의 성과향상 관점에서 로직모형 기반 질적 평가 도입한 Brinkerhoff(2003)의 '성공사례기법(Success Case Method, SCM)'을 활용할 수 있다.

만약 조직의 HRD 평가 자원, 구조, 문화의 수준이 높아 평가가 활성화되어 있다면, 기존에 생성된 양질의 데이터를 활용하여 HRD와 연계 분석 및 해석하는 고도화된 평가까지도 실행 가능할 것이다. Phillips(1998)의 '투자회수율(Return On Investment, ROI)', Robinson과 Robinson(1989)의 '비용-효과 분석(Cost-Benefit Analysis)', Mattson(2000)의 '중요 산출 기법(Critical Outcome Technique, COT)' 등과 같은 정교화된 재무적 평가를 위해서는 조직에서 데이터 생성 및 수집이 용이해야 한다. 또한 Nickols(2005)의 '이해관계자 스코어카드(Stakeholder Scorecards)', 'HR Analytics' 등을 활용하기 위해서도 높은 수준의 HRD 평가준비도가 요구된다.

## V. 제언

지난 70여 년간 HRD 평가를 기술하고 처방하는 다양한 모형이 소개되어 왔다. 본 연구에서는 모든 상황에 최적인 하나의 모델이 있는 것이 아니라 다양한 변수들에 따라 최적의 접근이 있을 수 있다는 점에 착안하여(Linzalone, & Schiuma, 2015), HRD 평가에 영향을 미치는 주요한 상황 변수라 할 수 있는 조직의 HRD 수준과 평가력을 고려하여 HRD 평가 요구와 평가 준비도의 수준에 적합한 HRD 평가 모형을 활용할 것을 제안하였다. 이를 위하여 조직의 HRD 진화 및 성숙 수준을 중심으로 각 수준별 평가 요구를 도출하고, 조직의 평가력 수준을 중심으로 각 수준별 평가 준비도를 구체화하였으며, HRD 평가의 유용성과 실행가능성을 향상시키기 위하여 조직의 HRD 평가 요구와 평가 준비도를 고려하여 HRD 평가 모형을 활용할 것을 제안하였다.

본 연구는 HRD 평가 모형의 활용에 있어 상황 적합의 관점을 제시함으로써 HRD 평가 이론 확장 및 현장 실천에 기여할 수 있을 것으로 기대된다. 기존에 HRD 평가 연구가 다양하게 이루어져 왔으나 매우 제한적인 평가 모형만이 활용되어 왔다. 또한 현장에서 HRD 평가 모형을 활용할 경우에도 기준과 근거를 갖고 모형을 선정하기보다는 관례나 동향을 우선적으로 고려하는 것이 현실이다(박소연, 2017). 조직에 필요하지 않은 평가 혹은 조직이 감당할 수 없는 평가는 실패할 가능성이 높고, 이러한 실패는 현장에 무기력과 피로감을 가져올 위험이 있다. 조직에 적합한 평가를 하기 위함과 동시에, 적합하지 않은 평가를 하지 않기 위해서라도 HRD 평가 모형 활용 시 조직의 상황을 고려해야 한다. 조직의 HRD 요구에 맞고(fitted) 평가할 수 있는 능력에 적절한(appropriate) 평가 모형을 선택하여 활용할 때, 비로소 평가는 HRD를 판단하고 개선하는 기능을 충실하게 수행할 수 있을 것이다.

본 연구에서는 선행연구 검토를 통해 HRD 평가 모형 활용에 고려해야 할 조직 상황 변수인 HRD 평가 요구와 평가 준비도를 탐색하고 조직 상황에 적합한 HRD 평가 모형 활용을 제안하였다. 향후 다음과 같은 후속 연구를 통해 이를 실증적으로 검증하고 구체적인 방법론을 개발할 필요가 있다. 첫째, HRD 평가 모형 및 조직 상황 변수에 대한 메타분석이 필요하다. 선행연구 검토를 넘어 각 변수에 대한 체계적 문헌분석 및 HRD 평가 모형 활용에의 영향을 확인하기 위한 정량적 메타분석을 실시할 필요가 있다. 둘째, HRD 수준에 따른 HRD 평가 요구, 평가력 수준에 따른 HRD 평가 준비도에 대한 실증적 검증 연구가 필요하다. 본 연구에서 제시된 각 변

수들의 수준 구분 및 내용을 검증하고 나아가 수준 판별에 활용할 수 있는 척도를 개발함으로써 실천적 활용도를 제고할 필요가 있다. 셋째, 조직 유형별로 HRD 평가 모형 활용에 영향을 미치는 조직 상황 변수를 탐색 및 검증하는 연구가 필요하다. 공공조직과 민간기업, 대기업과 중소기업, 산업별 등 조직의 특성에 따른 HRD 평가의 요구와 준비도의 차이를 파악하여 이를 고려한 HRD 평가 모형 활용을 제안할 필요가 있다.

## 참고문헌

- 김진모 · 박종선 · 김민지 · 김슬아 · 정지은(2015). HRD 성과평가 준거에 대한 이론적 탐색: 목표 HRD 발전단계에 따른 접근방법을 중심으로. *HRD연구*, 17(1), 57-88.
- 박소연(2016). HRD 평가의 미래에 대한 델파이 연구. *HRD연구*, 18(4), 25-48.
- 박소연(2017). HRD 평가 국내 연구동향: 2007~2016 학술지 게재 논문을 중심으로. *HRD 연구*, 19(2), 1-27.
- 박소연(2018). HRD 평가 장애요인 탐색: HRD 담당자의 경험을 중심으로. *HRD연구*, 20(3), 67-85.
- 송영수(2013). 국내 대기업 인적자원개발(HRD) 동향: 대기업 HRD 관리자의 인식을 중심으로. *교육정보미디어연구*, 13(2), 139-160.
- 송영숙(2014). 기업의 평가역량구축 실태와 개선방안. *고용직업능력개발연구*, 17(2), 29-54.
- 장원섭 · 심우정 (2005). 기업교육의 패러다임 전환: 훈련에서 학습으로, 그리고 성과에서 가치로. *직업교육연구*, 24(1), 89-109.
- 조태준(2013). 기존 HRD 패러다임 고찰을 통해 새로운 HRD 패러다임의 탐색: 인간중심 패러다임. *HRD연구*, 15(2), 23-52.
- Bourgeois, I., & Cousins, J. B. (2013). Understanding dimensions of organizational evaluation capacity. *American Journal of Evaluation*, 34(3), 299-319.
- Brinkerhoff, R. O. (2003). *The success case method: Find out quickly what's working and what's not*. Berrett-Koehler.
- Cheng, S. H., & King, J. A. (2017). Exploring organizational evaluation capacity and evaluation capacity building: A Delphi study of Taiwanese elementary and junior high schools. *American Journal of Evaluation*, 38(4), 521-539.
- Cousins, J. B., Elliott, C., Amo, C., Bourgeois, I., Goh, S., & Lahey, R. (2008). Organizational capacity to do and use evaluation: Results of a panCanadian survey of evaluators. *Canadian Journal of Program Evaluation*, 23(3), 1-35.
- Ghosh, S., Mishra, S., & Samal, A. (2020). Training evaluation models: An analysis. *Psychology and education*, 57(9), 6689-6695.
- Gilley, J., & Maycunich, A. (1998). *Strategically integrated HRD: Partnering to maximize organizational performance*. Perseus.
- Gubbins, C., Harney, B., van der Werff, L., & Rousseau, D. (2018). Enhancing the trustworthiness and credibility of HRD: Evidence-based management to the rescue?. *Human Resource Development Quarterly*, 29(3), 193-202.
- Holton, E. F. (1996). The flawed four-level evaluation model. *Human resource development quarterly*, 7(1), 5-21.

- Holton, E. F., & Naquin, S. (2005). A critical analysis of HRD evaluation models from a decision-making perspective. *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 257-280.
- Kaufman, R., & Valentine, G. (1989). Relating Needs Assessment and Needs Analysis. *Performance and Instruction*, 28(10), 10-14.
- Kirkpatrick, D. L. (1959). Techniques for evaluating training programs. *Journal of the American Society of Training Directors*, 13, 3-9.
- Kraiger, K., Ford, J. K., & Salas, E. (1993). Application of cognitive, skill-based, and affective theories of learning outcomes to new methods of training evaluation. *Journal of applied psychology*, 78(2), 311.
- Labin, S. N., Duffy, J. L., Meyers, D. C., Wandersman, A., & Lesesne, C. A. (2012). A research synthesis of the evaluation capacity building literature. *American Journal of Evaluation*, 33(3), 307-338.
- Lawler III, E. E., Levenson, A., & Boudreau, J. W. (2004). HR metrics and analytics: Use and Impact. *Human Resource Planning*, 27, 27-35.
- Lim, D. H., Yoon, S. W., & Cho, D. (2020). Themes and Trends of HRD Research in the South Korean. In *Human Resource Development in South Korea* (pp. 3-12). Palgrave Macmillan, Cham.
- Linzalone, R., & Schiuma, G. (2015). A review of program and project evaluation models. *Measuring Business Excellence*, 19(3), 90-99.
- Lunsford, D. L. (2019). An Output Model for Human Resource Development Analytics. *Performance Improvement Quarterly*, 32(1), 13-35.
- Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2017). An evidence-based review of HR Analytics. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 3-26.
- Mattson, B. W. (2000). Development and validation of the critical outcome technique. *Human Resource Development International*, 3(4), 465-487.
- Milstein, B., & Cotton, D. (2000). *Defining Concepts for the Presidential Strand on Building Evaluation Capacity*. American Evaluation Association.
- Nickols, F. W. (2005). Why a stakeholder approach to evaluating training. *Advances in developing human resources*, 7(1), 121-134.
- Phillips, J. J. (1998). Measuring the return on investment in organization development: Key issues and trends. *Organization Development Journal*, 16(4), 29.
- Preskill, H., & Russ-Eft, D. (2015). *Building Evaluation Capacity: Activities for Teaching and Training* (2nd ed.). Thousand Oaks, Sage.
- Preskill, H., & Torres, R. T. (1999). Building capacity for organizational learning through evaluative inquiry. *Evaluation*, 5(1), 42-60.

- Robinson, D., & Robinson, J. (1989). *Training for impact: How to link training to business needs and measure the results*. Jossey-Bass.
- Russ-Eft, D. F. (2014). Human resource development, evaluation, and sustainability: what are the relationships?. *Human Resource Development International*, 17(5), 545-559.
- Russ-Eft, D. F., & Preskill, H. (2005). In search of the holy grail: return on investment evaluation in human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 7(1), 71-85.
- Spitzer, D. R. (2005). Learning effectiveness measurement: A new approach for measuring and managing learning to achieve business results. *Advances in Developing Human Resources*, 7(1), 55-70.
- Stufflebeam, D. L. (1968). Toward a science of educational evaluation. *Educational Technology*, 8(14), 5-12.
- Swanson, R. A. (1996). *Performance-learning-satisfaction evaluation system*. University of Minnesota, St. Paul, MN.
- Taylor-Ritzler, T., Suarez-Balcazar, Y., Garcia-Iriarte, E., Henry, D. B., & Balcazar, F. E. (2013). Understanding and measuring evaluation capacity: A model and instrument validation study. *American Journal of Evaluation*, 34(2), 190-206.
- Tomé, E. (2020). Evaluation of HRD and UFHRD Conferences: Analysing the Last 20 Years and Looking at the Next 20. In *The Future of HRD, Volume II* (pp. 247-265). Palgrave Macmillan, Cham.
- Torraco, R. J., & Lundgren, H. (2020). What HRD is doing—What HRD should be doing: The case for transforming HRD. *Human Resource Development Review*, 19(1), 39-65.
- Wang, G. G., Dou, Z., & Li, N. (2002). A systems approach to measuring return on investment for HRD interventions. *Human Resource Development Quarterly*, 13(2), 203-224.
- Warr, P., Bird, M., & Rackham, N. (1970). *Evaluation of management training*. Gower.
- Yarbrough, D. B., Shulha, L. M., Hopson, R. K., & Caruthers, F. A. (2010). *The program evaluation standards: A guide for evaluators and evaluation users*. Sage.

논문접수일 : 2022년 02월 28일

논문심사일 : 2022년 03월 28일

게재확정일 : 2022년 04월 18일

**ABSTRACT**

**Using HRD Evaluation Models Considering Organizational Contexts:  
Focusing on the HRD Level and the Evaluation Capacity of Organizations**

**Park, Soyoun (Anyang University)**

In order for the evaluation to faithfully perform the function of judging and improving HRD, an evaluation model suitable for the organization must be used. Therefore, it is necessary to consider situational variables such as how much the organization needs evaluation and whether the organization has the capacity to evaluate it. The purpose of this study is to suggest that an HRD evaluation model suitable for the organizational situation can be selected and used by exploring the level of the organization's HRD evaluation needs and evaluation readiness. In order to explore the level of HRD evaluation requirements, the evaluation requirements for each level were derived based on the level of evolution and maturity of the organization's HRD. Next, in order to explore the level of evaluation readiness, the evaluation readiness for each level was specified focusing on the level of the organization's evaluation capacity. Finally, in order to improve the usefulness and feasibility of HRD evaluation, it is suggested to use an HRD evaluation model suitable for the organization's HRD evaluation needs and level of evaluation readiness. This study is expected to contribute to the expansion of HRD evaluation theory and field practice by presenting a situational perspective in the use of the HRD evaluation model.

[Keywords] HRD evaluation, evaluation model, HRD level, evaluation capacity