

## HRD 성과평가 준거에 대한 이론적 탐색 : 목표 HRD 발전단계에 따른 접근방법을 중심으로

김진모\*, 박종선\*\*, 김민지\*\*\*, 김슬아\*\*\*\*, 정지은\*\*\*\*\*

### □ 요약 □

이 연구의 목적은 목표 HRD 발전단계에 따라 차별적으로 적용할 수 있는 성과평가 준거를 탐색하는 것이었다. 연구의 목적을 달성하기 위해 각 개념에 대한 선행연구와 문헌을 고찰하였고, 이원분류(two-dimensional classification)를 통해 두 개념을 결합하였다. HRD 성과평가 준거에 대한 이론적 탐색의 과정에서 IPO 모형과 CIPP 모형을 통합하여 조직환경, 투입, 과정, 산출, 결과의 5개 영역을 구성하였고, 이를 구체화하는 과정에서 총 20개 성과평가 항목을 도출하였다. HRD 발전단계에 대한 이론적 탐색 과정에서는 기존 연구들이 발전단계를 구분하는 기준이 모호하다는 점에 근거하여 HRD 영역, 그리고 역할과 연계한 발전단계를 제안하였으며, Vendor driven HRD, Self-fulfilling HRD, Systematic HRD, Performance based HRD, Strategic HRD의 다섯 단계로 구성하였다. 두 개념을 이원분류하는 과정을 통해 HRD 발전단계에 따른 성과평가 준거를 제안하였으며, 이를 현장에서 활용하기 위한 절차로 목표 HRD 발전단계 설정, 평가항목별 가중치 설정, 평가항목별 지표 결정, 평가 실행의 4단계를 제안하였다. 이 연구 결과는 특정 조직의 상황과 HRD에 대한 목표에 적합한 성과평가 준거를 선택하고, 평가를 실행하기 위한 기초자료로 활용될 수 있을 것으로 기대한다.

[주제어] HRD 성과평가 준거, HRD 발전단계

\* 제1저자, 서울대학교 농산업교육과 교수(jimmy812@snu.ac.kr)

\*\* 교신저자, 서울대학교 연구원(duran21c@naver.com)

\*\*\* 서울대학교 박사과정(11111emjay@gmail.com)

\*\*\*\* 서울대학교 석사과정(srakim0328@naver.com)

\*\*\*\*\* 현대자동차그룹 인재개발원 과장(jj7796@hyundai.com)

## I. 서론

### 1. 연구의 필요성 및 목적

기업의 인적자원에 대한 경쟁력 확보를 위한 수단으로서 HRD의 중요성이 대두됨에 따라 여러 실증연구들에서는 실제 HRD에 대한 투자가 기업의 성과를 향상시킨다는 결과들을 도출하고 있다(신진권, 정군오, 김연용, 2003; 조세형, 2010). 연구에서 뿐 아니라, 실제 선진 기업에서 인적자원에 대한 투자가 조직 변화 및 생존의 핵심적인 키워드로 제기되고 있으며(박계홍, 권혁수, 2002), 많은 기업에서 인적자원에 대한 투자로서 HRD를 강화하여 기업의 부흥을 시도하고 있다(Ongori, 2007). 특히, 국내 많은 기업들도 기업의 HRD에 대한 투자를 지속적으로 확대하고 있으며, 50대 그룹사의 매출액 대비 교육비 비중은 미국의 우수기업 42개사의 평균보다 높은 것으로 나타나기도 하였다(정진철, 2008).

HRD에 대한 투자가 점차 증대됨에 따라 그 성과에 대해 관심이 집중되는 것은 불가피한 일이다. 일부 학자들은 HRD를 통한 재무적인 성과에 초점을 맞추는 것에 대해 제고의 여지가 있음을 주장하지만(설병문, 김성환, 2011), 경영자의 관점에서는 재정적인 투자가 확대됨에 따라 성과를 기대하는 것이 당연한 일이다. HRD에 대한 성과중심의 패러다임은 Swanson과 Holton(2008)에 의해 언급된 바 있을 뿐 아니라, Kirkpatrick(1998)의 4수준 평가도 이와 맥락을 함께 하고 있으며, 최근 강조되고 있는 전략적 HRD의 개념 역시 조직의 성과 향상에 초점을 맞추고 있다(이찬 외, 2012). 또한, HR BSC(최종연, 2005), Malcom Baldrige, EERC(Waheed, Mansor, Ismail, 2008), ASTD Best HRD Award 등 HRD의 성과를 평가하고 관리하기 위한 움직임은 지속적으로 이루어져 왔다.

한편 지금까지의 HRD에 대한 성과평가는 HRD의 활동영역을 모두 포괄하지 못하거나, 지나치게 결과에 초점을 맞추거나, 조직의 HRD 목표 수준을 반영하지 못하는 한계를 보이고 있다. Malcom Baldrige, EERC와 같은 평가는 교육훈련에 초점을 맞추어 HRD의 다른 활동영역들을 반영하지 못하고 있고, Kirkpatrick(1998)의 평가모형은 교육을 통한 결과에 초점을 맞추어 과정적인 측면을 확인하는 데 한계가 있었다. 한편, HR BSC(최종연, 2005), 황성준, 김진모(2009)의 효과성, 효율성 모형, 이찬 등(2012)의 전략적 HRD 진단준거 등은 기업교육 또는 HRD 활동의 산출물로서 중요하게 확인해야 하는 요소들을 구체화하려는 시도였지만, 각 조직이 어떤 수준의 HRD를 목적으로 하고 있는지에 대해 고려할 수 있는 요소는 담아내지 못하였다.

HRD에 대한 평가가 현재 수준에 대한 정확한 이해와 함께 미래의 방향성을 설정하기 위한 행위라고 한다면(이원석, 2013), 각 조직이 목표로 하는 HRD의 수준에 따라 요구되는 HRD

활동을 토대로 차별적인 잣대를 적용해야 하며, 이를 통해 현재 상황에 대한 명확한 이해와 방향설정이 가능하다. 특히 HRD 조직의 활동 영역은 과거 교육훈련 중심에서 경력개발, 조직개발, 수행관리 등 점차 다양한 영역으로 확대되고 있으며, 목표 HRD의 수준에 따라 강조되는 주요한 영역과 역할이 달라질 수 있다. 이에 활동의 주요한 영역과 역할을 기준으로 HRD 조직의 목적이 설정되어야 하며, 이는 HRD 조직을 평가하는데 있어 중요한 정보가 될 수 있을 것이다. 한편 HRD의 수준을 구분하려고 하는 기존의 연구는 HRD 현상의 특성을 묘사하는 정도에 그치고 있어, 특정 기준에 따라 발전단계를 구분하고 있지 않다는 한계점이 존재한다. 이에 HRD 수준에서 요구하는 역할과 활동을 기준으로 하여 HRD 발전단계를 보다 타당하게 구분할 필요가 있다.

따라서 본 연구에서는 목표 HRD 발전단계에 따라 차별화된 HRD 성과평가 준거를 탐색하고자 하였다. 이를 위해 HRD의 활동영역을 전반적으로 포괄할 수 있는 HRD 성과평가 준거를 탐색하였고, HRD 활동영역과 역할에 기반한 HRD 발전단계를 탐색하였으며, 이를 조합하여 목표 HRD 발전단계에 따른 성과평가 준거 적용을 위한 가이드라인을 제시하였다. 이 연구를 통해 기업의 HRD 담당자들이 현재 소속된 조직의 목표 HRD 발전단계에 따라 어떤 활동과 역할에 초점을 맞추어야 하는지를 확인하고, 보다 발전적인 방향으로 나아가기 위해 어떤 활동들을 추가적으로 고려해야 하는지에 대한 이해를 제공할 수 있을 것으로 기대한다.

## 2. 연구의 방법

먼저 HRD 성과평가 준거를 설정하기 위해 배호순(2008)이 제시한 평가 준거 설정 과정에 따라 HRD 성과평가의 영역을 설정하고 이를 체계화 및 구체화하는 방법으로 HRD 성과평가의 준거를 설정하였다. HRD 성과평가의 목적과 관점을 통합적으로 다룰 수 있다고 연구자가 판단한 IPO 모형과 CIPP 모형을 토대로 성과평가 영역을 구성하였고, 평가영역을 체계화 및 상세화하는 데 요구되는 다양한 선행연구를 선택적으로 수집하여 고찰하였다.

이후 HRD 발전단계를 설정하기 위해 HRD의 발전단계를 다룬 선행연구들을 선택적으로 수집하여 반영하였고, Gilley와 Maycunich의 연구를 토대로 하여 다른 선행연구에서 제시된 HRD 발전단계를 종합하였다. 이를 통해 도출된 HRD 발전단계별 HRD 영역 및 활동과 매칭하는 과정을 통해 기존 선행연구들의 한계점을 보완할 수 있고, 보다 실무에 중점을 둔 HRD 발전단계를 제안하였다. 이후에는 제안된 HRD 발전단계별 HRD 활동영역 및 역할에 따라 활용될 수 있는 HRD 성과평가 준거를 설정한 후, 성과평가를 위한 절차를 구체화하여 제시하였다.

마지막으로 HRD 발전단계에 따른 성과평가 준거와 활용 방안을 제시하기 위해 이원분류(two-dimensional classification)의 방법을 활용하였다. 이원분류는 일반적으로 특정한 개념

과 관련된 내용을 구체적으로 분류하기 위한 목적으로 빈번하게 활용된다. 특정한 요소가 지니는 차원을 두 가지, 또는 그 이상으로 구분하고, 각 차원에 하위요소들을 나열하여 구체적인 내용들을 분류할 수 있도록 한다. 대표적으로는 교육학에서 교육목표를 분류하기 위해 이원분류표(table of specification)를 구성하는데, 이를 통해 교육하고자 하는 행동의 유형(혹은 위계)과 교과내용의 상호관계를 구체적으로 확인하고 교육목표를 분류할 수 있다. 본 연구의 목적은 조직의 현재 HRD 수준과 목표로 하고 있는 HRD의 수준을 반영한 HRD 성과평가 준거를 탐색하는데 있었기 때문에, 앞에서 도출된 HRD 발전단계와 HRD 성과평가 준거의 두 개 차원으로 구분하여 이원분류표를 구성하였다.

## II. HRD 성과평가 준거

### 1. 평가준거와 HRD 성과평가

평가준거는 평가 대상이나 내용을 결정하는 기준점으로, 무엇을 평가할 것인지, 어떤 관점을 중시하고 무엇에 초점을 두고 평가할 것인지 등을 구체화하여 체계적으로 정리함으로써 평가의 타당성, 객관성, 효율성, 유용성 등을 제고하기 위한 것이다(배호순, 2008). 평가준거는 주로 일반적이고 포괄적인 수준의 평가 영역으로부터 구체적이고 행동적인 수준의 평가 항목 등으로 위계를 나눌 수 있다. 또한 일반적인 수준의 평가 영역을 점차 구체적인 것으로 분석하고 상세화하는 과정을 통해 행동적인 수준, 측정 가능한 수준의 평가준거를 얻을 수 있게 된다. 일반적으로 평가 준거는 평가영역 및 항목 등으로 구성되며, 각 준거의 수준 및 위계에 따라 평가영역, 대항목, 소항목 등으로 유연하게 적용된다. 본 연구에서는 평가 영역과 이를 구체화한 항목으로 평가 준거를 구성하였다.

한편 본 연구에서는 HRD 조직 또는 부서의 성과를 평가의 대상으로 하고 있다. 여기서 성과는 일반적으로 ‘이루어진 효과, 혹은 결과로서 나타난 것’을 의미하는데(Grote, 2002), 이러한 접근으로 인해 조직의 재무적 지표나 생산성과 같은 결과물을 평가하는 것이 전통적인 성과 평가의 방식이었다. 그러나 최근에는 Kaplan과 Norton(1992)이 제시한 균형성과표(Balanced Scorecard, BSC)와 같이 성과를 단순히 결과적 측면에만 한정하지 않고 과정적 요소들을 함께 평가해야 한다는 주장이 제기되고 있다. 또한 프로그램에 대한 평가란 의사결정을 위해 유용한 정보만을 설명하고 획득하며 제공하는 과정(Stufflebeam, 1971)이라는 점에서도 단순 결과적 측면만이 아닌 상황, 투입, 과정적 정보를 포함시키는 것이 바람직하다는 점을 확인할 수 있다. HRD 조직/부서의 성과를 바라보는 관점에 있어서도 재무적 결과나 조직의

생산성에 기여한 정도 뿐 아니라, HRD 조직/부서에 영향을 미치는 환경, HRD 담당자들의 역할 수행 과정까지를 포함시킬 필요가 있다. 따라서 본 연구에서는 포괄적인 관점을 반영하여 평가준거를 개발하고자 하였고, 각 관점들을 대표할 수 있는 이론적인 모형을 고찰하여 평가 영역 및 항목으로 평가준거를 구성하였다.

한편 평가 항목을 중심으로 평가와 관련된 근거자료를 수집하기 위해서는 평가의 성격을 지닌 질문으로 진술하고 그에 답변하기 위해서 필요한 구체적인 내용요소로 제시할 필요가 있는데, 이를 평가지표(indicator)로 제시하여 평가 항목에 대한 타당하고 신뢰로운 답변을 구할 수 있게 된다(배호순, 2008). 실제로 평가는 이러한 지표를 중심으로 관련 자료를 수집하게 되는 경우가 많으며, 세분화된 평가 준거를 지표화하여 평가지표를 구성할 수 있다. 그러나 본 연구에서는 보다 포괄적인 HRD 성과평가를 위한 평가 준거를 목적으로 하므로, 세분화된 평가 준거를 바탕으로 각 조직에 적합한 평가지표를 선택하여 유연하게 적용할 수 있도록 평가 항목 수준까지 제시하고자 한다.

## 2. HRD 성과평가의 영역 및 항목

교육훈련 프로그램의 평가에 활용되는 모형에는 Malcom Baldrige 모형, EERC 모형, Kirkpatrick 모형, HR BSC 모형(최종연, 2005), 황성준, 김진모(2009)의 효과성, 효율성 모형, 이찬 외(2012)의 전략적 HRD 진단준거 등이 있다. 그러나 이들 모형은 교육훈련 활동이나 교육훈련을 통한 산출물 및 결과의 측면에 초점을 두고 있어, HRD의 과정적 측면을 반영하는 데 어려움이 있었다. 본 연구의 목적은 보다 포괄적인 관점을 바탕으로 하여 성과평가 준거를 탐색하는 데 있었기 때문에, HRD의 과정적 측면 뿐 아니라 맥락적인 측면 또한 고려할 수 있는 IPO 모형(Bushnell, 1990)과 CIPP 모형(Stufflebeam, 1971)을 활용하였다.

먼저 투입(input), 과정(process), 산출(output), 결과(outcome)의 단계로 구분되는 IPO 모형은 훈련프로그램이 적절하게 목적을 달성하고 있는지를 판단할 수 있도록 하며, 필요한 지식과 기술을 실제로 획득했는지 여부를 확인할 수 있도록 한다. 이 모형은 교육훈련에 대해 체계적으로 접근하여 투입, 과정, 산출, 결과의 단계로 나누고, 각 단계에서 평가를 시행함으로써 훈련프로그램의 목적 달성 여부, 프로그램의 설계, 내용, 전달의 향상을 위한 변화 유형 인지, 필요한 지식과 기술의 실제 획득 여부 등을 확인할 수 있도록 한다는 특징이 있다.

한편, CIPP 모형은 비교적 장기간 실시되는 교육훈련 사업에 대하여 의사결정에 필요한 정보들을 기술, 획득, 제공할 수 있게 하는 포괄적인 모형이다(이영민, 최영섭, 홍성민, 2009). 이 모형은 의사결정의 내용과 성격에 관심을 두고 그에 부합하는 다양한 정보와 자료를 수집하고 제공하는 데 초점을 두고 있어, 교육활동과 관련된 의사결정이 필요할 때 적합한 모형이다. 특

히 CIPP모형은 IPO 모형에서 제시하고 있는 투입, 과정, 산출과 더불어, 상황(context)에 대한 평가를 제안하고 있다. 이는 교육훈련에 영향을 줄 수 있는 외부 환경이나 미션, 가치, 비전 등에 대한 평가를 실시함으로써 보다 통합적인 평가를 할 수 있도록 한다는 점에서 차별적이다. 이에 본 연구에서는 IPO 모형을 토대로 CIPP의 특징인 상황 영역을 포함하여 HRD 성과평가 영역을 구성하였다.

기존 IPO 모형은 Input, Process, Output, Outcome으로 구성되어 있는데, HRD 활동을 통해 도출되는 결과물의 경우 장·단기적으로 나타나는 특성이 혼재되어 있다고 판단하여 이를 반영하고자 하였다. 따라서 본 연구에서는 IPO 모형에서 제시한 비교적 단기적인 성과를 의미하는 산출(output) 영역과 산출 영역에 비해 비교적 장기적인 성과를 의미하는 결과(outcome) 영역을 모두 포함하면서 CIPP 모형의 Context 영역을 추가적으로 포함하고자 하였다. 한편 본 연구에서의 성과평가는 HRD와 관련된 활동에 중점을 두고 있으므로, 전반적인 외부 환경, 미션, 가치, 비전 등을 모두 포함하는 광범위한 개념인 상황 영역을 HRD 활동을 지원하는 전략, 문화, 리더십 등 HRD 활동과 관련된 조직 환경으로 범위를 한정하여, 보다 명료하게 개념을 정의하고자 하였다. 이에 따라 HRD 성과영역은 조직 환경(organizational environment), 투입(input), 과정(process), 산출(output), 결과(outcome)의 다섯 영역으로 구분되었다.

#### 가. 조직환경(organizational environment)

먼저, HRD에 영향을 미치는 조직환경에 대한 선행연구는 비교적 제한적으로 이루어져 왔기 때문에, HRD 성과평가를 위한 조직환경 영역의 항목과 유사한 양상을 보일 것으로 예상되는 조직학습 영향요인과 관련된 선행연구를 고찰하였다. 관련된 대표적인 선행연구에는 Cohen과 Austin(1994), Torres와 Preskill(1999), Vera와 Crossan(2004), Orthner 등(2006)의 연구가 있는데, 이들은 조직학습에 영향을 미치는 요인으로 조직문화, 조직 시스템 및 구조, 리더십을 제시하고 있다(권순애, 2012). 여기에서의 조직문화는 조직구성원들에 의해 공유되고 있는 조직에 대한 가치관으로 조직의 환경을 자극하여 독특한 방식을 만들어 내는 규범, 역할, 가치를 의미한다. 조직구조와 시스템은 조직 목표를 달성하는 데 필요한 활동을 결정하고, 어떤 직위와 개인의 책임 하에 이를 할당하는 활동과 이를 지원하는 시스템을 의미하며, 리더십은 조직구성원의 지적인 측면을 자극하여 자발적인 학습을 강화하는 행동을 의미한다.

위와 같은 조직학습 영향 요인을 바탕으로 HRD에 영향을 미칠 수 있는 조직환경을 리더십, 학습문화, HRD 시스템으로 구분하였다. 리더십은 조직구성원들이 끊임없이 학습할 수 있도록 지원하는 환경으로, 조직환경으로 평가될 필요가 있다고 판단하였다. 또한 학습문화는 조직이 속한 환경을 수용하는 방법과 이에 대응하는 방법을 제시해주기 때문에 중요하게 평가되어야

하며, HRD 시스템은 조직의 행동을 결정하는데 큰 영향을 미치기 때문에 조직환경의 한 요소로 평가될 필요가 있다. 이에 따라 리더십은 Vera와 Crossan(2004)이 제시한 최고경영층의 리더십과 Garavan(1991)이 제시한 SHRD의 특성에 해당하는 고위경영진에 의한 HRD 관점에서의 환경분석을 포함하는 개념으로 정의하였고, 학습문화는 Ellinger(2005)의 연구에서 무형식학습에 영향을 미치는 긍정적인 조직맥락적 요인 중 하나로 나타난 ‘학습에 몰두하는 내부 문화’의 개념과 Tracey 등(1995)에서 제안한 지속적 학습문화의 개념을 반영하여 ‘일상의 업무환경에서 접하게 되는 일선관리자 및 동료 사이에서 형성되는 학습지향적 문화’로 정의하였다. 또한 HRD 시스템은 HRD 활동의 기반이 되는 정책, 전략, 제도 등 교육훈련을 지원하는 체계로 정의하였다.

#### 나. 투입(input)

위의 조직환경은 성과평가의 대상이 되는 HRD부서의 외적 환경으로 간주되는 반면, 투입은 HRD 내부적인 요소로 다루어진다. 투입 평가를 위해서 행정안전부의 공무원 교육훈련 성과평가의 측정 항목을 참고하였다. 행정안전부(2011)에서는 교육훈련 인프라를 측정함에 있어 인적인프라와 물적인프라의 구분을 적용하였는데, 인적인프라는 교육훈련 담당자의 전문성, 교육훈련 담당자의 능력 개발, 전문성 보완, 외부 전문가 활용 수준 등을 의미하고, 물적 인프라는 교육훈련의 수준 제고를 위한 시스템 구비 노력, 시설 및 장비 개선, 효율적 시설 활용 수준 등을 의미한다. 이에 착안하여 본 연구에서는 HRD가 효과적으로 작동하기 위해 기반으로 갖추어져야 하는 HRD 부서 내 비재무적 요소와, 효과적인 HRD 활동을 위해 투입되어야 하는 재무적 요소로 구분하여 접근하였다.

한편, 최근 HRD 연구에서 뿐 아니라, 실제 HRD 현장에서 주요 이해관계자와의 협업과 연계를 강조하고 있다. 이는 HRD가 조직의 전략적 목표를 지지하거나 형성하기 위한 활동에 초점을 맞추어야 한다는 전략적 인적자원개발과도 맥락을 함께 한다(주용국, 2010). HRD는 조직의 변화를 통한 생존에 밀접한 관계를 가지고 있다는 점에서(Senge, 2000), 일선관리자와의 긴밀한 파트너십은 변화를 위한 참여를 획득하는 데 도움을 주며, HRM부서와의 협업은 HRD 활동의 적합성(fit)을 향상시켜 더욱 효과적인 성과가 도출될 수 있도록 기여한다. 이는 Garavan(1997), McCracken 그리고 Wallace(2000)가 규명한 전략적 인적자원개발을 위한 핵심요소 중에 포함되기도 하였다. 따라서 본 연구에서는 이해관계자들과의 연계를 구축하는 역량을 투입 영역의 성과항목에 포함시켰으며, 전략적 파트너십으로 명명하였다.

#### 다. 과정(process)

과정 평가는 실제로 HRD 활동이 이루어지는 단계에 대한 평가이므로 Gilley, Egglund 그리고 Gilley가 제안한 HRD의 활동영역을 바탕으로 항목을 구성하였다. Gilley, Egglund 그리고 Gilley(2002)는 HRD의 활동을 결과와 초점의 두 가지 기준에 따라 개인개발, 경력개발, 수행관리, 조직개발의 네 가지 기본 영역으로 구성하였다. 기존의 HRD 성과평가에서는 대부분 개인개발 및 수행관리에 초점을 두고 도구를 구성해 왔으나, 본 연구에서는 HRD에서 이루어지는 모든 활동을 포함시키고자 하였기 때문에 HRD의 네 가지 영역을 모두 과정 영역의 평가항목으로 포함시켰다. 따라서 과정 영역의 평가 항목은 개인개발, 경력개발, 수행관리, 조직개발로 구성하였다.

위의 항목 구성에 따라 각 항목을 조작적으로 정의하였는데, 개인개발은 개인의 능력 개발을 위한 교육과정 개발 및 운영 활동으로, 경력개발은 경력에 대한 개인의 요구와 조직의 요구를 합치시키기 위한 활동으로 정의하였으며, 조직개발은 조직이 환경에 적합하게 변화하는 과정을 관리하고 가속화하는 활동으로, 수행관리는 업무의 수행을 전략적으로 최적화하는 활동으로 정의하였다.

#### 라. 산출(output)

비교적 단기적인 성과를 의미하는 산출 영역에서는 Kirkpatrick(1998)의 4수준 평가 모형과 ASTD의 효율성 성과지표를 바탕으로 항목을 구성하였다. Kirkpatrick의 4수준 평가 모형은 반응, 학습, 행동, 결과로 이루어져 있으며, 통상적으로 1-3단계에 해당하는 반응, 학습, 행동은 보다 단기적인 성과로, 4단계에 해당하는 결과는 장기적인 성과로 구분한다. 따라서 산출 영역에서는 Kirkpatrick 4단계 평가 모형 중 결과를 제외한 반응, 학습, 행동만을 반영하였다. 한편, Kirkpatrick 모형은 효율성(efficiency)보다는 목표를 성취한 정도를 의미하는 효과성(effectiveness)에 초점을 두고 있다. 따라서 HRD 활동이 얼마나 효율적이었는지에 대한 정보를 보완적으로 확인할 필요가 있다. 따라서 ASTD에서 실시하는 BEST Award Winners의 효율성과 관련된 항목들을 산출평가에 포함시켰다. 이러한 설정은 Kirkpatrick의 성과평가 모형이 주로 인식의 차원을 포함한다는 측면에서 단일방법편의(common method bias)의 발생을 최소화하는데도 기여할 수 있다.

#### 마. 결과(outcome)

산출에 비해 비교적 장기적인 성과를 의미하는 결과 영역의 항목을 구성하기 위해 HRD 활



등의 성과를 다루고 있는 다양한 연구물들을 고찰하였다. Tharenou, Sake와 Moore(2007), Ostroff와 Bowen(2000)의 연구에서 HRD의 성과물을 인적자원 성과와 조직 성과로 구분하여 측정된 것을 바탕으로 인적자원 성과와 관련해서는 주로 직원 역량 향상(Huselid, 1995; Zheng, Morrison, & O'Neill, 2006; Fey, Bjorkman, & Pavlovskaya, 2000), 리더십 향상(Wright et al., 1999), 경력만족(Barrett & O'Connell, 2001), 핵심가치 공유, 지식공유(Ipe, 2003)를 언급하고 있었다. 이에 따라 결과 영역은 인적자원 성과에 해당하는 리더십 향상, 직원 역량 향상, 직원들의 경력만족, 핵심가치 공유, 지식공유 항목과 함께 조직성과를 대변하는 KPI 달성률을 측정 항목으로 구성하였다.



**<표 1> HRD 성과평가 영역 및 항목의 조직적 정의**

영역	조직적 정의	항목	조직적 정의	설정 근거
조직환경	HRD에 영향을 미치는 조직의 문화, 제도적 요소	리더십	최고경영층의 리더십과 고위경영진에 의한 HRD 관점에서의 환경분석	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vera &amp; Crossan(2004)</li> <li>Garavan(1991)</li> </ul>
		학습문화	일상의 업무환경에서 접하게 되는 일선관리자 및 동료 사이에서 형성되는 학습지향적 문화	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ellinger(2005)</li> <li>Tracey(2005)</li> </ul>
		HRD 시스템	HRD의 기반이 되는 정책, 전략, 제도 등 교육훈련을 지원하는 체계	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cohen &amp; Austin(1994)</li> <li>Torres &amp; Preskill(1999)</li> <li>Orthner et al.(2006)</li> </ul>
투입	HRD 활동을 위해 소요되는 재무적 요소와 HRD를 담당하는 팀 및 부서의 역량	HRD 역량	HRD 담당 팀 및 부서 인력의 능력과 지속적인 학습	<ul style="list-style-type: none"> <li>행정안전부(2011)</li> </ul>
		전략적 파트너십	일선관리자, HRM 부서와의 협력적인 파트너십	<ul style="list-style-type: none"> <li>주용국(2010)</li> </ul>
		시설 및 예산	HRD를 위한 시설과 직원, 임금, 매출 등 대비 교육비	<ul style="list-style-type: none"> <li>행정안전부(2011)</li> </ul>
과정	개인/조직을 장/단기적으로 개발하기 위한 HRD 부서 및 담당자의 일련의 활동	개인개발	개인의 능력 개발을 위한 교육과정 개발 및 운영 활동	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gilley, Egglund, &amp; Gilley(2002)</li> </ul>
		경력개발	경력에 대한 개인의 요구와 조직의 요구를 합치시키기 위한 활동	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gilley, Egglund, &amp; Gilley(2002)</li> </ul>
		조직개발	조직이 환경에 적합하게 변화하는 과정을 관리하고 가속화하는 활동	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gilley, Egglund, &amp; Gilley(2002)</li> </ul>
		수행관리	업무의 수행을 전략적으로 최적화하는 활동	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gilley, Egglund, &amp; Gilley(2002)</li> </ul>
산출	HRD를 통해 발현되는 단기적인 성과	반응	HRD가 제공한 활동에 대한 만족 수준	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kirkpatrick(1998)</li> </ul>
		학습	HRD를 통한 지식, 기술, 태도 향상 수준	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kirkpatrick(1998)</li> </ul>
		행동	HRD 활동이 업무능력 향상에 긍정적인 영향을 미친 수준	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kirkpatrick(1998)</li> </ul>
		효율	HRD 투입 대비 산출물의 수준	<ul style="list-style-type: none"> <li>ASTD(2011)</li> </ul>
결과	HRD를 통해 발현되는 장기적인 성과	리더십 향상	HRD를 통해 관리자급 이상의 리더십이 향상된 정도	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wright, McCormick, Sherman, &amp; McMahan(1999)</li> </ul>
		직원 역량 향상	HRD를 통해 직원의 역량이 향상된 정도	<ul style="list-style-type: none"> <li>Huselid(1995)</li> <li>Zheng, Morrison, &amp; O'Neill(2006)</li> <li>Fey(2000), Bjorkman, &amp; Pavlovskaya(2000)</li> </ul>
		경력만족	HRD를 통해 직원들의 경력만족 수준	<ul style="list-style-type: none"> <li>Barrett &amp; O'Connell(2001)</li> </ul>
		핵심가치 공유	직원들이 핵심가치에 대해 인식하고 공유하는 수준	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ipe(2003)</li> </ul>
		지식공유	직원들이 조직 내에서 지식을 공유하는 수준	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ipe(2003)</li> </ul>
		KPI 달성률	사업성과로서 조직, 팀, 개인의 KPI 달성 수준	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>

### Ⅲ. HRD 발전단계

앞 장에서는 선행연구 고찰을 통해 HRD에 영향을 주는 상황적 측면과 HRD가 작동하는 과정적 측면을 고려한 HRD 성과평가 준거를 개발하였다. 한편, 서론에서 지적한 바와 같이 평가의 온전한 의미를 담기 위해서는 현재 수준에 적합한 목표 설정이 필요하며, 이를 위해서는 HRD의 발전단계를 고려한 평가준거를 제시할 필요가 있다. 본 장에서는 HRD의 발전단계를 다른 선행연구들을 고찰하고, 기존 선행연구들의 한계점을 극복할 수 있는 발전단계를 제안한다.

#### 1. HRD 발전단계의 선행연구

본 연구에서는 조직 내에서 HRD가 지향하는 바를 달성하는 과정에서 겪어야 할 점진적인 단계를 HRD 발전단계로 보고 이를 구성하고자 하였다. HRD 발전단계를 구성하기 위해 HRD 발전단계와 유사한 의미를 지니고 있는 HRD의 수준이나 HRD 성숙도를 구분한 연구를 고찰하였다. 먼저 HRD의 수준을 구분하려는 시도는 Burgoyne(1988)의 연구를 시작으로, Lee(1996), Gilley와 Maycunich(1998), Walton(1999), McCracken과 Wallace(2000), Gilley, Maycunich 그리고 Gilley(2000), Ready(2001)의 연구로 이어져왔다. Burgoyne(1988)은 전략적 인적자원개발의 성숙도를 측정하기 위해 이를 여섯 단계로 구분하였다. 체계적인 인적자원개발이 존재하지 않는 1단계, 조직 내 문제를 해결하기 위해 인적자원개발 활동을 하지만 연계되지 않은 2단계, 인적자원개발 활동 간에 상호 연계성이 존재하고 경력개발의 역할을 수행하는 3단계, 인적자원개발이 조직의 목표를 고려하는 4단계, 인적자원개발이 조직의 목표형성에 영향을 미치는 5단계, 마지막으로 인적자원개발이 조직의 정책 및 목표 수립에 영향을 미치고 실제로 기여하는 6단계까지 구분하여 제시하였다.

Burgoyne(1988)의 연구를 기반으로 Lee(1996)와 Walton(1999)의 연구가 이어졌다. Lee(1996)는 Burgoyne(1988)의 연구를 기반으로 하여 여섯 단계의 훈련 성숙도 모형을 제시하였다. 이 모형은 Burgoyne(1988)이 제시한 모형과 상당부분 유사하면서도 교육훈련 운영의 정교함과 전략과의 통합 정도를 강조하였다는 차별점을 갖는다. McCracken과 Wallace(2000)는 Lee(1996)가 제시한 훈련 성숙도 모형과 Garavan(1991)이 제시한 전략적 인적자원개발의 특성을 바탕으로 인적자원개발의 전략적 성숙도 모델을 고안하였다. 이 모델은 Lee(1996)의 훈련 성숙도 여섯 단계를 교육훈련, HRD, 전략적 HRD의 세 단계로 구분하였는데, 하위 단계에서는 Garavan(1991)의 전략적 인적자원개발의 특징이 나타나지 않고, 상

위 단계로 갈수록 전략적 인적자원개발의 특징이 뚜렷하게 나타나게 된다고 설명하고 있다. Walton(1999)는 Burgoyne(1988)의 전략적 인적자원개발 유형의 여섯 단계에 7단계를 추가하였는데, 이 단계는 학습 및 인적자원개발 프로세스가 조직의 핵심역량으로 자리매김한 수준을 의미하는 것으로 인적자원개발이 조직의 핵심역량으로서 여겨질 수 있음을 시사한다.

한편 Gilley와 Maycunich(1998)는 인적자원개발의 수준을 여섯 단계로 구분하였다. 인적자원개발의 가치가 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 전략 수립, 리더십 개발, 인적자원개발 프로그램 효과성 평가 등의 활동을 통해 경영자와의 긴밀한 협력적 관계를 이루는 Performance-centered HRD로 구분하였다. 이후 Gilley, Maycunich와 Gilley(2000)는 조직이 학습을 강조하는 정도, 수행을 강조하는 정도, 변화를 강조하는 정도에 따라 3차원 모형으로 인적자원개발의 접근법을 구분하여 제안하였다. 이 연구는 학습, 수행, 변화라는 인적자원개발의 핵심요소를 기준으로 그 수준에 따라 단계를 체계적으로 분류하였으며, 단계의 명칭이 각 단계의 특성을 보여준다는 의의를 갖는다.

## 2. HRD의 활동영역 및 역할

Kuznets(1965)는 단계 이론의 지침으로써 특정 단계에서 그 전 단계나 그 다음 단계와의 분석적 관계가 정의될 수 있어야 한다는 점을 강조하면서 단계를 구분하는 요소(element)나 기준(benchmarks)을 명확히 하여야 한다고 주장하였다. 즉 문헌연구를 통해서 이론의 핵심영역을 구분하고 각 영역을 수행하기 위한 역할들을 추출하여, 도출된 핵심영역과 역할을 단계 분류기준으로 삼아 발전단계를 구분할 때에 단계이론의 타당성을 입증 받을 수 있다. HRD 발전단계와 관련된 선행연구에서는 HRD 현상의 특성을 묘사하는 정도의 수준으로 단계를 구분하고 있으며, 단계 구분의 기준이 존재하지 않아 단계이론의 타당성을 입증하기에 한계가 있다. 이에 HRD 발전단계를 구분하는 기준을 마련하기 위해 문헌연구를 통해 HRD 이론의 핵심영역을 구분하고, 각 영역을 수행하기 위한 역할을 추출하여 이를 HRD 발전단계의 구분 기준으로 삼고자 하였다.

HRD의 활동영역 및 역할과 관련해서는 다양한 연구가 진행되어 왔다. 그 중 황성준, 김진모(2011)는 지금까지의 선행연구들 각각을 분석하고 통합하여 HRD 활동영역과 역할 및 핵심 활동을 구안하고, 전문가 검토를 통해 적절성과 타당성을 검토하여 수정·보안한 후, 2차에 걸

친 델파이 조사에서 타당성을 확인하고 추가적인 의견을 반영하여 HRD의 활동영역 및 역할을 도출하였다. 일련의 체계적인 절차에 의거하여 도출된 HRD의 활동영역과 역할은 성과관리를 위한 발전단계의 분류기준으로 활용하기에 적합하다고 판단하였으며, 다음은 해당 연구에서 도출된 HRD의 활동영역과 역할에 관한 내용이다.

### 가. HRD의 활동영역

HRD 활동영역에 대한 주요 연구를 역사적으로 보면, McLagan과 McCullough(1983)가 훈련 및 개발이라는 1개 영역을 설정한 이후, McLagan과 Suhadolnik(1989)이 훈련 및 개발, 경력개발, 조직개발로 HRD 활동영역을 3개 영역으로 확대하였으며, Gilley, Eggland 그리고 Gilley(2002)는 개인개발, 경력개발, 조직개발, 수행관리로 HRD 활동영역을 4개로 확대하였다. 황성준, 김진모(2011)는 이러한 흐름에 따라 이 4가지 영역을 선정하고 이들의 공통요소인 ‘HRD 역할과 실천’을 HRD 관리로 대체하였으며, 영역간의 경계를 구분하는 분류기준으로서 Gilley, Eggland 그리고 Gilley(2002)의 결과와 초점을 채택하였다. 이를 기준으로 1년 미만의 단기적인 것과 1년 이상의 장기적인 것, 그리고 개인에 초점을 두는 것과 조직에 초점을 두는 것으로 분류하여 HRD 활동영역을 ①개인개발, ②경력개발, ③수행관리, ④조직개발, ⑤HRD관리로 구분하였다.

HRD의 각 영역에 대해서는 위에서 조작적으로 정의한 바 있으므로, 여기서는 세부적인 활동들만 확인해 보면, 개인개발에서는 학습 요구분석 및 진단, 학습 프로그램 설계, 학습 프로그램 개발, 강의 및 퍼실리테이션, 학습전이, 학습평가 등의 활동을 수행한다. 경력개발에서는 조직차원의 경력개발, 핵심인재 관리와 개발, 개인 경력진단, 개인 경력계획, 개인 경력지도와 지원, 코칭 등이 언급되고 있다. 다음으로, 조직개발에서는 팀 비전 제시, 조직 프로세스/역할/행동 인식, 조직/집단 갈등 해결, 집단의 규범/가치/문화의 변화, 조직의 지식과 학습 등의 활동이 제시되었으며, 수행관리에서는 수행분석, 인과분석, 개입 선택, 개입 실행 및 변화관리, 개입 평가와 측정 등의 활동이 언급되고 있다. 마지막으로, HRD 관리 영역에서는 HRD 부서의 전반적 관리, HRD 정책 및 규정, HRD 부서원의 성과관리와 육성, HRD 예산 및 재정 관리, HRD 부서 비전/전략 및 구조, HRD 업무관계 관리, HRD 프로젝트 관리, HRD 활동 및 서비스 홍보 혹은 마케팅, 시설/기자재 선정 및 관리, HRD 활동 지원 및 행정, HRD 관련 이론/동향/사례 연구 등의 활동이 포함된다(황성준, 김진모, 2011).

### 나. HRD 담당자의 역할

HRD 담당자의 역할에 관한 연구로는 HRD 담당자 역할을 행정담당자, 컨설턴트, 학습전문

가로 본 Nadler(1970)의 연구 외에 U. S. Civil Service Commission(1976), Pinto와 Walker(1978)의 연구 등이 있다. 황성준, 김진모(2011)는 이러한 모든 선행연구들을 분석하고 종합적으로 고려하여 HRD 활동영역의 하위내용에 따라 HRD 담당자의 역할을 설정하고 전문가 검토를 통해 최종 확정하였다. HRD 담당자의 HRD 영역별 역할은 다음과 같다.

먼저, 개인개발에서의 역할은 학습 프로그램 설계자, 학습 프로그램 개발자, 학습평가자, 학습요구 분석자, 학습전이 촉진자이다. 가장 기본적인 역할에 해당하는 학습 프로그램 설계자, 학습 프로그램 개발자, 학습평가자, 학습요구 분석자는 조직원의 현재의 역량 수준과 개인적 또는 조직적으로 기대되는 역량 수준과의 격차를 체계적으로 규명하고, 최대한의 학습 경험과 효과를 얻기 위해 최선의 전략, 방법, 기술을 분석하고 선택하여 학습자의 요구 충족을 위한 학습 프로그램을 설계하며, 학습 프로그램 설계에 따라 다양한 매체를 활용하여 학습 자료를 개발하는 역할이다. 학습전이 촉진자는 개인이 학습한 경험을 현업에 적용하도록 도우며, 학습 평가자는 학습 프로그램의 범위, 효과 정도를 확인하기 위하여 학습 전 과정에 걸쳐 데이터를 수집하고 그 데이터를 의미 있는 정보로 전환하는 역할을 의미한다.

둘째로, 경력개발의 하위내용을 대표하는 역할은 핵심인재 개발자와 경력개발 지원자이다. 핵심인재 개발자는 조직의 핵심인재 관리 프로세스에 따라 사내의 핵심인재 개발 프로그램을 준비하고 지원하는 역할을, 경력개발 지원자는 조직원이 자신의 능력과 가치, 목표 등을 확인하는 것을 도와주며, 경력개발 프로그램을 제공하고 지원하는 역할을 의미한다.

셋째로, 조직개발의 하위내용을 대표하는 역할은 조직변화 촉진자와 조직학습 담당자이다. 조직변화 촉진자는 조직의 바람직한 변화를 위하여 조직을 진단하고 피드백하며, 조직의 변화 관리 활동을 계획, 실행, 평가하여 조직문화로 통합하는 것을 지원하는 역할이며, 조직학습 담당자는 학습조직 실현을 위하여 업무와 학습에 필요한 지식을 체계적으로 관리하고 조직차원(팀, 실행공동체 등)의 학습을 지원하는 역할이다.

넷째로, 수행관리의 하위내용을 대표하는 역할은 수행 분석자와 개입실행 지원자이다. 수행 분석자는 업무수행 결과에 따라서 개인과 조직의 실제 성과와 이상적인 성과간의 차이가 있는지 조사하고 분석하는 역할을 수행하며, 개입실행 지원자는 업무수행 격차의 근본원인을 해결하기 위해 적절한 개입(동기부여, 물리적 지원, 구조/프로세스 변화, 정보 제공 등)의 선택과 실행을 지원하는 역할을 수행한다.

마지막으로, HRD 관리의 하위내용을 대표하는 역할은 비즈니스 파트너이다. 비즈니스 파트너는 고객(경영진, 일선 관리자 등)과의 장기적 파트너십 형성을 통해 고객의 목표 달성을 위한 인적자원개발 기회를 규명하고, 고객과 협력하여 실행전략을 개발하는 역할을 의미한다(황성준, 김진모, 2011).

### 3. 성과평가를 위한 HRD 발전단계

본 연구에서는 위에서 고찰한 HRD 발전단계 관련 선행연구를 바탕으로 성과평가를 위한 HRD 발전단계를 제시하였다. 이를 위해 선행연구에서 제시하는 발달단계의 단계들을 유사한 수준별로 구분한 뒤, 단계별 특징을 도출하고 그 특징에 해당하는 HRD 활동영역 및 역할을 정립하는 과정을 거쳐 최종적으로 HRD 발전단계를 다섯 단계로 재구성하였으며, 구체적인 과정은 <표 2>와 같다. 본 연구에서의 발전단계는 HRD의 성과에 대한 평가를 목적으로 하므로 현재 HRD를 수행하는 부서가 실재해야 한다는 점에서 체계적인 HRD라는 개념이 존재하지 않는 No-HRD 단계는 제외하였다.

교육훈련 활동에 중점을 두는 Vendor driven HRD, Self-fulfilling HRD를 1-2단계로 하고, 외부교육 의존 여부에 따라 두 단계를 구분하였다. 일부 교육훈련에 대해 아웃소싱을 활용하고 제한된 인력 및 자원을 바탕으로 교육훈련을 한정적으로 운영하는 경우를 Vendor-driven HRD 단계로, 조직 내에서 실시하는 수요조사를 바탕으로 프로그램을 설계 및 개발하는 경우 Self-fulfilling HRD 단계로 설정하였다. 1단계와 2단계가 교육훈련 영역에만 초점을 두고 있었다면, 이후의 단계에서는 교육훈련 뿐 아니라 경력개발, 조직개발과 같은 다른 활동과 연계하여 인적자원개발 활동이 이루어지는 단계이다. 3단계는 Systematic HRD로 표준화된 과정개발 프로세스 및 교육체계를 구비함과 더불어 조직 문화개발을 위한 활동을 일부 실시하고 경력개발 활동에도 중점을 둔다. 4단계 및 5단계는 비교적 발전된 인적자원개발 단계로써 조직의 전략을 고려하여 인적자원개발 활동을 실시하는 단계이며, 전략을 실행하는 단계인지 전략을 수립하는데 기여하는 활동인지의 여부에 따라 구분하였다. 교육훈련 및 경력개발 활동과 더불어 조직개발 활동을 수행하면서 전략의 실행과 변화 달성에 초점을 둔 Performance-based HRD를 4단계로 설정하였고, 가장 발전된 차원이면서 조직개발과 수행관리에 중점을 두고, 전략을 구체화하는 데에 기여하는 Strategic HRD를 5단계로 설정하였다. 각 단계의 주요한 특징, 주요 활동영역 및 HRD 담당자 역할은 다음과 같다.

<표 2> 성과평가를 위한 HRD 발전단계

Gilley & Maycunich (1998)	Burgoyne (1988)	Lee (1996)	Gilley, Maycunich & Gilley (2000)	특징	주요 활동영역	HRD 담당자의 주요 역할	성과평가를 위한 HRD 발전단계
No HRD	체계적인 인적자원개발이 존재하지 않는 1단계	비공식적, 자유방임적 교육훈련	No HRD	→ 인적자원개발 활동이 일어나지 않거나 비공식적인 교육훈련 발생	-	-	이전
1 Person HRD	인적자원개발 활동을 하지만 연계되지 않은 2단계	문제 해결을 위한 교육훈련	Vendor-driven HRD	→ 아웃소싱을 통한 교육훈련 운영에 초점 제한된 인력과 자원을 바탕으로 T&D 운영	▪ 교육훈련	▪ 학습프로그램 선정자 ▪ 학습프로그램 운영자	Vendor driven HRD
Vendor driven HRD			OJT	→ 수요조사를 바탕으로 프로그램 설계 및 개발 학습 효과 측정을 위한 평가 실시	▪ 교육훈련	▪ 학습 프로그램 설계자 ▪ 학습 프로그램 개발자 ▪ 학습평가자	Self-fulfilling HRD
Vendor customized HRD,			Reactionary HRD	→ 표준화된 과정개발 프로세스, 교육체계 구비 조직 문화개발을 위한 활동 실시	▪ 교육훈련 ▪ 경력개발	▪ 학습요구 분석자 ▪ 핵심인재 개발자	Systematic HRD
Organizationally focused HRD	인적자원개발 활동 간에 상호 연계성이 존재하고 경력개발의 역할을 수행하는 3단계	관리와 통합된 교육훈련	Middle of the road HRD	→ 성과향상을 위한 수행문제 분석 및 해결 활동 수행 HRD 활동에 대한 결과 평가 실시	▪ 교육훈련 ▪ 경력개발 ▪ 조직개발	▪ 학습진이 촉진자 ▪ 경력개발 지원자 ▪ 조직변화 촉진자 ▪ 조직학습 담당자	Performance based HRD
Performance-oriented HRD	인적자원개발이 조직의 목표형성에 영향을 미치는 5단계	전략 구체화에 기여하는 교육훈련	Learning Organization HRD	→ 조직의 경영전략 수립에 참여 HRD 활동에 대한 전략 목표 달성 기여도 측정	▪ 조직개발 ▪ 수행관리	▪ 비즈니스 파트너 ▪ 조직변화 촉진자 ▪ 수행분석자 ▪ 개입실행 지원자	Strategic HRD
	인적자원개발이 조직의 정책 및 목표 수립에 영향을 미치고 실제로 기여하는 6단계	전반적 수준을 향상시키는 교육훈련	Strategic HRD				



### 가. Vendor driven HRD

Vendor driven HRD는 대부분의 교육과정을 외부 기관에 위탁하며, 제한된 인력과 자원을 바탕으로 교육훈련을 운영하는 수준이다. 선행연구에서 제시한 HRD 발전단계와 비교해 볼 때, Vendor driven HRD 단계는 Self-fulfilling HRD 단계와 더불어 Burgoyne(1988)의 인적자원 개발 활동을 하지만 연계되지 않은 2단계, 그리고 Lee(1996)의 문제 해결을 위한 교육훈련 단계에 해당하며, Gilley, Maycunich와 Gilley(2000)의 Vendor-driven HRD 단계에 해당한다. 이 단계에서는 교육훈련에 주로 초점을 두며, HRD 담당자 혹은 담당 조직은 학습프로그램 선정자와 학습프로그램 운영자의 역할을 수행한다. 이 단계의 HRD는 교육훈련을 위한 별도의 예산이 구성되어 있으며, 프로그램 개발 및 운영 업무를 수행하는 외주 업체를 선정하는 기준을 갖추고 있다.

### 나. Self-fulfilling HRD

Self-fulfilling HRD는 수요조사를 바탕으로 프로그램을 설계 및 개발하며, 학습효과 측정을 위한 평가를 실시하는 수준이다. Gilley와 Maycunich(1998)의 Vendor customized HRD 및 Gilley, Maycunich 그리고 Gilley(2000)의 OJT, Reactionary HRD 단계와 유사하며, 교육훈련과 관련된 활동을 중점적으로 수행하지만, 경력개발과 관련된 활동도 이루어지며, 주로 학습 프로그램 설계자, 학습 프로그램 개발자, 학습평가자의 역할을 수행한다. 이 단계의 HRD는 교육 운영이 가능한 시설 및 기자재를 갖추고 있으며 사내 교육훈련 프로그램 중 자체적으로 개발하여 프로그램을 운영한다. 또한 교육훈련 방향 설정을 위한 정기적인 수요조사를 실시하며 사내 연간 교육계획이 수립되어 있고, 교육훈련 결과에 대한 만족도 평가 및 학습평가를 실시한다.

### 다. Systematic HRD

Systematic HRD는 표준화된 과정개발 프로세스와 교육체계를 구비하고 조직의 학습문화 개발을 위한 활동을 수행하는 수준이다. 선행연구에서 인적자원개발 활동 간의 상호 연계성이 존재하고 경력개발의 역할을 수행하는 단계(Burgoyne, 1988), 관리와 통합된 교육훈련이 시행되는 단계(Lee, 1996), Middle of the road HRD 단계(Gilley, Maycunich, & Gilley, 2000) 등으로 제시된 발전단계에 해당한다. Gilley와 Maycunich(1998)가 제시한 HRD 발전단계에서는 Performance based HRD와 함께 Organizationally focused HRD 단계로 제시되기도 하였다. 이 단계에서는 교육훈련과 경력개발에 초점을 두지만 조직개발과 관련된 활동 또한 수행

하며, 학습요구 분석자, 핵심인재 개발자의 역할을 수행한다. 또한 이 단계의 HRD는 직원들의 역량개발을 위한 교육체계(연간 교육계획이 아닌 부문 및 직무별 육성체계)가 수립되어 있으며, 교육훈련 프로그램 개발 시 학습자의 요구를 분석하여 적용한다는 특성을 갖는다.

#### 라. Performance based HRD

Performance based HRD는 성과향상을 위한 수행문제를 분석하고 해결하는 활동을 수행하며, HRD 활동에 대한 결과평가를 실시하는 수준이다. 선행연구에서는 이 단계에 해당하는 단계로 인적자원개발이 조직의 목표를 고려하는 단계(Burgoyne, 1988), 전략 실행과 변화 달성을 위한 교육훈련(Lee, 1996), Highly effective HRD, Human Resource Champion(Gilley, Maycunich, & Gilley, 2000) 등이 제시되었다. 여기에서는 교육훈련, 경력개발, 조직개발에 중점을 두어 활발히 활동하는 한편, 수행관리를 위한 활동도 관심을 두며, 학습전이 촉진자, 경력개발 지원자, 조직변화 촉진자 및 조직학습 담당자의 역할을 모두 수행한다. 이 단계의 HRD는 사내에 표준화된 교육훈련 프로그램 개발 모형이 있으며, 교육훈련 결과에 대한 전이 및 HRD 활동의 투입요소 대비 사업결과를 평가한다. 또한 사내 경력개발제도가 구축되어 있고 사내 핵심인재의 역량을 개발하기 위한 별도의 교육훈련 프로그램을 운영하며, 사내 조직 문화 개발을 위한 활동도 수행한다.

#### 마. Strategic HRD

Strategic HRD는 조직의 경영전략 수립에 참여하고 HRD 활동에 대한 전략목표 달성 기여도를 측정하는 수준이다. Performance based HRD 단계가 조직의 전략을 토대로 성과를 향상시키기 위해 HRD에 조직의 전략을 반영하는 단계라면, Strategic HRD는 조직의 전략 수립에 영향을 미치는 단계로 Performance based HRD 단계와 비교했을 때 보다 능동적인 HRD 역할을 수행하는 단계이다. 선행연구와 비교하였을 때 Strategic HRD 단계는 Burgoyne(1988)의 인적자원개발이 조직의 목표형성에 영향을 미치는 단계, 인적자원개발이 조직의 정책 및 목표 수립에 영향을 미치고 실제로 기여하는 단계에 해당하고, Lee(1996)의 전략 구체화에 기여하는 교육훈련, 전반적 수준을 향상시키는 교육훈련 단계에 해당한다. Gilley와 Maycunich(1998)의 경우에는 Performance-centered HRD 단계로 이를 제시하였고, Gilley, Maycunich 그리고 Gilley(2000)에서는 Learning Organization HRD와 Strategic HRD 단계로 구분하여 제시하였다.

Strategic HRD 단계에서는 인적자원개발의 모든 활동영역을 포괄적으로 수행하지만 조직개발과 수행관리에 중점을 두며, 조직변화 촉진자, 수행분석자, 개입실행 지원자, 비즈니스 파트

너로서 다양한 역할을 수행한다. 교육훈련 프로그램 개발 시 조직 및 현장의 수행요구를 분석하여 적용할 뿐만 아니라, 사업 현장의 수행 문제를 해결하기 위한 활동을 수행한다. 또한 전략계획 수립에 참여하는 인력들이 효과적으로 전략계획을 수립하는데 필요한 역량 개발을 지원하고, 회사의 전략목표를 달성하기 위한 교육훈련 계획이 별도로 존재하며, HRD 활동의 전략목표 달성 기여도를 측정한다. 이에 더하여 이 단계에서는 회사의 경영전략 수립 시 CLO가 직접 참여하여 의사결정에 영향력을 행사한다는 특징을 보인다.

#### IV. 목표 HRD 발전단계에 따른 성과평가 준거의 활용

위에서는 HRD 성과평가를 위한 영역과 항목을 설정하였고, HRD의 활동영역과 역할에 따라 HRD 발전단계를 규명하였다. 앞서 언급한 바와 같이 각 조직의 HRD 활동이 어떤 수준이며 어느 정도의 효과성과 효율성을 보이는지에 대한 평가는 HRD 부서의 발전적 방향을 탐색하기 위해 필수적인 정보이다. 단, 현재 HRD 조직의 수준과 목표로 하는 발전단계를 고려하지 않은 평가는 그 의미가 적을 수밖에 없다. 따라서 본 장에서는 본 연구의 최종적인 목적인 목표 HRD 발전단계에 따른 성과평가 절차를 구체화하여 제안하였다.

목표 HRD 발전단계에 따른 성과평가 절차를 구체화하기 위해, 먼저 일반적인 교육훈련에 대한 평가 절차가 어떻게 구성되었는지 확인하였다. 교육훈련 평가의 절차를 제시한 연구에는 정재삼(2004), 배호순(2008), 성태제(2010) 등이 있었는데, 세부 절차 간에는 차이가 있었지만 전반적으로 유사한 양상을 보이고 있음을 확인할 수 있었다. 정재삼(2004)이 제시한 교육훈련 평가 절차는 평가계획 수립, 평가목표 수립, 평가설계 선정, 평가도구 제작, 평가자료 수집, 평가결과 분석, 평가결과 보고, 평가결과 활용의 8단계였고, 배호순(2008)은 주요 평가 활동에 중점을 두고 있는 절차로 평가 근거 및 목적 확인, 평가 대상 및 내용 확인, 평가 전략의 결정, 평가 자료 수집 계획, 평가 자료 수집 활동의 운영 및 전개, 자료의 분석 및 판단, 평가 결과의 보고의 7단계를 제시하였다. 성태제(2010)는 교수·학습결과를 평가하는 절차를 교수·학습목표의 설정, 교수·학습목표의 구체화, 교수·학습목표를 행위동사로 표현, 구체적인 평가상황 제시, 자료수집방법 선택, 예비평가 실시, 평가방법의 개선과 결정, 평가실시, 평가결과 해석과 활용, 평가에 대한 평가의 10단계로 구체화하였다. 이들을 종합해보면, 평가목표 수립이나 평가 근거 및 목적 확인, 그리고 교수·학습 목표의 설정 등으로 표현되고 있는 평가 목표 설정 단계와, 평가를 위한 자료 수집 계획이나 평가 전략 등을 결정하는 평가 계획 수립 단계, 그리고 평가를 위한 자료를 수집하는 단계와, 이를 분석하여 평가 결과를 보고 및 활용하는

단계로 구성되어 있음을 확인할 수 있다.

본 연구에서는 위의 평가 절차를 종합하여 목표 HRD 발전단계에 따른 성과평가의 실행 절차를 설정하였다. 여기에는 평가 목표 설정 단계에 포함되는 목표 HRD 발전단계 설정 단계, 평가 계획 수립 단계에 해당하는 평가항목별 가중치 설정 단계와 평가항목별 지표 결정 단계, 그리고 자료수집 단계에 해당하는 평가 실행 단계가 포함된다. 각 단계에서의 구체적인 내용은 다음과 같다.

## 1. 목표 HRD 발전단계 설정

먼저 성과평가의 대상이 되는 HRD 팀 및 부서의 목표 HRD 발전단계를 설정해야 한다. 목표 HRD 발전단계는 각 조직에서 성취 가능하고 도전적인 차원의 목표라고 판단하여 설정한 HRD 발전단계이다. 목표 HRD 발전단계를 설정하는 것은, 평가를 실시하기에 앞서 이러한 목표를 달성했는지 여부를 결정하기 위한 목적으로 평가가 실시되어야 하기 때문이다. 따라서 앞서 제시한 HRD 발전단계를 토대로 각 조직별로 적합한 목표 HRD 발전단계를 설정해야 한다. 비교적 낮은 목표 HRD 발전단계를 설정한 조직은 기본적인 수준의 평가 준거에 의해 평가될 수 있고, 높은 목표 HRD 발전단계를 설정한 조직은 보다 높은 HRD 수준을 달성하기 위해 요구되는 항목들에 대해 평가할 수 있다.

Vendor-driven HRD 단계의 경우 교육훈련 활동에 초점을 두고 있고 대부분의 교육과정을 외부 기관에 위탁하는 방식으로 HRD 활동이 이루어진다. 이러한 경우에 외부 기관이 제공하는 시스템을 활용할 가능성이 높으므로 자체적인 HRD 시스템을 구비된 수준이 반드시 평가될 필요성이 적다. 투입 영역과 관련해서는 HRD의 능력이나 학습보다는 외부 기관의 질을 평가하는 것에 초점을 맞추게 되고, 일선관리자 또는 HRM 부서와의 협력적 파트너십보다는 교육훈련 자체를 운영하는 것이 중점이 된다. 또한, 과정 영역의 항목 중 경력개발, 조직개발, 수행관리의 주요 업무에서 배제되고, 이로 인해 결과 영역의 경력만족, 핵심가치 공유 및 지식공유 항목은 반드시 평가되어야 하는 항목이 아니다. 이를 종합해보면, HRD 역량, 전략적 파트너십, 경력개발, 조직개발, 수행관리, 경력만족, 핵심가치 공유, 지식공유와 같은 항목들은 필수 평가 항목에서 제외될 수 있다.

Self-fulfilling HRD 단계는 1단계와 마찬가지로 교육훈련 활동에 초점을 두고 있지만, HRD 부서 자체적으로 프로그램을 설계 및 개발하는 단계이므로 HRD 팀/부서의 역량과 지속적인 학습이 필수 평가 항목으로 추가될 수 있다. Systematic HRD 단계는 교육훈련과 더불어 경력개발 활동에 초점을 두고 있으며 조직개발과 관련된 활동 또한 수행하는 단계이므로 HRD 시스템이 도입되어야 하며, 효과적인 경력개발을 위해 HRM과의 전략적 파트너십이 중요한 평

가 요소가 된다. 과정 영역의 경력개발, 조직개발 항목 또한 평가요소로 포함되며, 해당 활동의 결과인 경력만족, 핵심가치 공유 항목이 필수 평가 요소로 추가될 수 있다. Performance based HRD 단계는 교육훈련, 경력개발, 조직개발 및 수행관리 활동을 모두 실시하며, 전략과 HRD 활동을 연계하는 단계이므로 모든 영역의 모든 항목이 필수 평가 항목에 해당한다.

마지막으로 Strategic HRD 단계에서는 적용되는 성과평가 준거를 별도로 제시하지 않으며, 조직의 정책 및 방향 수립에 영향을 미치는 목표 HRD 발전단계이기 때문에 조직의 전략적 목표에 따라 선택적으로 구성하여 평가를 실시하는 것이 바람직할 것으로 판단된다. 이를 정리하여 표현하면 <표 4>와 같다.

<표 3> 목표 HRD 발전단계별 성과평가 준거 적용을 위한 이원분류표

영역	항목	Vendor-driven	Self-fulfilling	Systematic	Performance based	Strategic
조직	리더십	○	○	○	○	△
	학습문화	○	○	○	○	△
환경	HRD 시스템	△	△	○	○	△
	HRD 역량	△	○	○	○	△
투입	전략적 파트너십	△	△	○	○	△
	시설 및 예산	○	○	○	○	△
과정	개인개발	○	○	○	○	△
	경력개발	△	△	○	○	△
	조직개발	△	△	○	○	△
	수행관리	△	△	△	○	△
산출	반응	○	○	○	○	△
	학습	○	○	○	○	△
	행동	△	△	○	○	△
	효율	○	○	○	○	△
결과	리더십 향상	○	○	○	○	△
	직원 역량 향상	○	○	○	○	△
	경력만족	△	△	○	○	△
	핵심가치 공유	△	△	○	○	△
	지식공유	△	△	△	○	△
	KPI 달성률	○	○	○	○	△

주1] ○: 필수 평가 항목, △: 선택 평가 항목

주2] Strategic HRD 단계에서는 전략적 방향에 따라 선택적으로 평가준거 구성

한편 목표 HRD 발전단계에 따라 차별적으로 적용되는 성과평가 준거는 HRD 발전단계별 특징과 초점을 두고 있는 HRD 활동을 토대로 제안하였다. 본 연구에서 제안하고 있는 HRD

발전단계별 성과평가 준거는 선행연구를 토대로 발전단계의 특징과 성과평가 준거의 특징을 고려한 내용이며, 조직의 환경과 상황을 고려하여 보다 추가적으로 특정 성과평가 준거를 적용하거나 적용하지 않는 것에 대한 의사결정 과정이 필요할 것으로 판단된다.

또한 위와 같이 목표 HRD 발전단계를 설정하면 설정한 단계에서 주요하게 이루어지는 활동영역과 역할에 따라 평가할 항목을 결정할 수 있게 되므로, 각 회사가 당면한 상황에 적합한 HRD 목표 HRD 발전단계를 설정하는 것은 중요한 의사결정 사항이다. 따라서 목표 HRD 발전단계를 설정할 때에는 주요 이해관계자들의 의견을 수렴할 필요가 있다. 일반적으로 목표 HRD 발전단계를 설정하는 것은 HRD 조직의 관리자에 의하여 설정되지만, 현업관리자와 최고경영자 등 HRD 조직 외의 관련자들 또한 의사결정 과정에 참여한다면 조직의 상황에 보다 적합한 목표 HRD 발전단계를 설정할 수 있다.

## 2. 평가항목별 가중치 설정

주요 이해관계자들과의 의사결정을 통해 설정한 목표 HRD 발전단계에 따라 항목별로 적합한 가중치를 설정해야 한다. 목표 HRD 발전단계를 설정한 이후에 가중치를 결정하는 이유는 목표단계에 따라 항목의 적용 여부 뿐 아니라 항목의 중요도 또한 달라지기 때문이다. 예를 들어, 낮은 수준의 발전단계를 목표로 하는 경우 조직환경보다 투입, 또는 과정과 같은 영역에 포함된 항목이 더욱 높은 중요도를 나타내거나, 장기적인 결과(outcome)보다 단기적인 산출(Output)의 영역이 더욱 높은 가중치를 보일 수 있다. 또한 모든 조직에서 동일한 가중치를 보이기보다는 특정 조직의 상황이나 이해관계자의 관심에 따라서 차별적으로 나타날 가능성이 높다.

중요도 및 우선순위를 평가하기 위한 대표적인 방법에는 Borich의 요구도, 그리고 계층분석적 의사결정 방법(Analytic Hierarchy Process: AHP) 등이 있다. Borich(1980)가 제시한 요구도 분석은 설문조사를 통해 현재 수준과 바람직한 수준을 확인하여 바람직한 수준에 가중치를 주어 우선순위를 결정하는 방식이다. Borich의 요구도 공식은 바람직한 수준과 중요도에 가중치를 부여하여 단순한 차이를 바탕으로 우선순위를 결정하는 방식에 비해 항목 간의 변별이 용이해지는 강점을 지니고 있지만, 분석대상인 항목이 많은 경우 유용한 정보를 제공한다기보다 단순한 순위나열에 그치는 정보만을 제공할 수 있다는 한계가 지적되기도 하였다(조대연, 2009).

쌍대비교를 통한 의사결정 방식인 AHP는 의사결정의 구조를 계층적으로 분화하여 복잡한 의사결정 문제를 단순한 쌍대비교에 의한 판단으로 문제 해결이 가능하다는 점에서 유용하다. 또한 계층을 구성하는 측정요소의 기준이 정성적 척도와 정량적 척도를 모두 포함하여 적용할

수 있는 유용한 의사결정 도구이기 때문에 본 성과평가의 가중치 설정과정에서 활용하기에 적합하다. Saaty(1990)에 의하면 AHP의 수행과정은 ①의사결정 위계 설정, ②쌍대 비교에 의한 판단자료 수집, ③상대적인 가중치의 추정, ④산출된 가중치의 일관성 검토, ⑤각 계층의 요소들의 가중치와 우선순위 산출의 다섯 단계로 이루어진다. 1단계에서의 의사결정 위계는 가중치를 부여해야 하는 항목들의 위계를 의미하는 것으로 앞서 구체화한 평가 영역과 항목을 활용할 수 있다. 2단계에서 쌍대 비교란 가중치를 설정해야 하는 각 영역과 항목의 중요도를 비교하기 위한 것인데, 예를 들어 투입 영역과 과정 영역 중 어떤 것이 더욱 중요한지를 비교하기 위해 좌측에는 투입, 우측에는 과정을 두고 7점 혹은 9점 척도로 상대적인 중요도를 평가하는 문항을 제작하는 것이다. 이후 단계에서는 통계적인 분석을 통해 최종적인 가중치를 산출하게 되는데, 이 과정에서 가중치 설문 응답자들 간 일관성을 검토하는 것이 중요한 이슈가 된다. 일관성을 비교하기 위한 수치는 다양하지만 일관성 비율(Consistency Ratio, C.R)을 주로 활용한다.

### 3. 평가항목별 지표 결정

다음은 각 항목의 수준을 측정하기 위한 지표를 개발하는 단계이다. 평가지표는 평가 항목의 내용이나 속성을 반영하여 각 항목을 측정하기에 타당해야 한다(배호순, 2008). 예를 들어 조직환경 영역의 학습문화 항목을 측정하기 위해서는 학습문화에 대한 직원들의 수준, 혹은 사내 SNS, 혹은 지식관리 시스템 활용도 등을 중요한 지표로 활용할 수 있다. 학습문화를 형성하는데 상사의 역할이 중요하다고 생각되는 조직에서는 상사의 학습지원 수준을 지표로 활용할 수 있다. 또한, 과정 영역의 개인개발을 측정하기 위해 HRD 담당자 혹은 부서에서 교육과정 개발 시 요구분석 수준, 교수학습 방법 선정 수준 등을 확인할 수 있을 것이다.

이와 같은 지표를 선정할 때에는 그것을 어떠한 방식으로 측정할 것인지에 대한 고려도 함께 이루어져야 한다. 예를 들어 학습문화에 대한 직원들의 인식을 지표로 설정하였다면, 표본이 되는 직원들을 대상으로 설문조사를 실시하는 것이 적합한 측정 방식이 되는데 반해, 사내 지식관리 시스템 활용도의 경우 직원들의 시스템 접속 횟수, 혹은 게시된 글과 답변 횟수 등을 측정하는 것이 더욱 타당할 것이다. 또한, HRD 담당자들의 교육과정 개발 수준을 측정하기 위해서는 행동기술척도(Behaviorally Anchored Rating Scales: BARS)을 활용하여 측정하거나 실제 수행을 평가하는 방법 등을 고려해볼 수 있다.

위와 같은 평가지표가 유용하게 활용되기 위해서는 몇몇 조건들을 충족해야 하는데, 정재삼(2004)에 따르면 신뢰도, 타당도, 객관도, 실용도의 네 가지가 가장 많이 언급된다고 하였다. 신뢰도는 측정의 정확성으로서, 몇 번이고 되풀이 하여도 평과결과가 변동 없이 일관성을 유

지하는 정도를 의미하고, 타당도는 평가도구가 재려고 하는 것을 재고, 재려고 하는 것과 무관한 부분을 제외 않는 정도를 의미한다. 객관도는 평가자의 개인적인 주관, 취향, 편견, 선입견 등이 작용되지 않는 정도를 의미하며, 실용도는 실시절차와 채점방법이 간편하고 결과의 해석과 활용이 용이하며 되도록 비용, 시간, 인력을 적게 들이고서도 실시할 수 있는 평가방법 및 도구의 정도를 실용도라고 한다. 즉, 현 조직에서 각 항목을 가장 타당하고 객관적으로 평가할 수 있는 지표를 선정하고, 해당 지표에 대한 정보를 수집하는 것이 현실적으로 가능한지에 대해 고려할 필요가 있으며, 마지막으로 지표를 측정하는 도구가 정확한 측정이 가능한지를 고려해야 한다.

#### 4. 평가 실행

평가를 실행하는 단계는 앞서 구성한 평가지표와 측정 방법에 따라 자료를 수집하고 분석하며 평가하는 단계를 모두 포함한다. 먼저 자료를 수집하는데 앞서 자료 수집에 적합한 시기와 소요되는 시간을 고려하여야 한다. 특히 이 연구에서 제안한 평가준거가 조직환경부터 결과까지 다양한 항목들을 포함하고 있다는 측면에서 평가 추진일정에 대한 계획과 함께 평가에 필요한 자원, 평가 대상 등에 대한 정보를 사전에 정확하게 전달 및 공고해야 한다(정재삼, 2004). 또한 업무책임자와 협조부서를 명확히 확인하여 이해관계자들에게 협조내용 및 주의사항을 충분히 숙지시킨 뒤 평가를 실행해야 하며, 평가 실행 시에는 평가 대상들에게 평가 내용과 목적 및 결과의 용도를 설명해야 한다.

### V. 결론 및 제언

본 연구의 목적은 목표 HRD 발전단계에 따른 성과평가 준거를 탐색하는 것이었다. 이를 위해 HRD 성과평가 준거를 탐색하고, HRD 발전단계를 종합하는 과정을 진행하였다. 또한 이원분류의 방법을 활용하여 HRD 성과평가 준거, 그리고 HRD 발전단계의 두 개념을 결합하였다. 이 연구는 특정 주제에 대한 이론적인 탐색 연구로서, 연구의 목표를 해결해나가는 과정에서 다양한 정보들을 탐색하였고, 그것을 통해 도출될 수 있는 결론들을 이미 제시하였다. 따라서 여기서는 앞서 논의한 내용과 결론들을 요약하고 정리하는 방식으로 전개하고, 후속 연구를 제안한다.

첫째, HRD의 성과를 평가하기 위해 결과 뿐 아니라 과정에 초점을 맞춘 준거를 개발하였



다. HRD 성과평가에 대한 다양한 견해와 의견을 종합하여 포괄적인 HRD 성과평가 준거가 구성될 필요가 있음을 제시하였으며, 조직환경, 투입, 과정, 산출, 결과의 다섯 개 영역으로 구성된 성과평가 준거를 제안하였다. 또한, 각 영역 별로 3-6개 항목이 구성되어 총 20개 성과평가 항목을 구성하였다. 이 연구에서 제안한 HRD 성과평가 준거에는 HRD에 영향을 미치는 상황적 요소가 포함되었다는 점에서 성공적인 HRD를 위한 관리의 영역을 HRD 부서 및 팀을 범주 외로 확장시켰다는 의의를 지닌다. 또한, 투입 항목에서 전략적 파트너십이라는 항목을 통해 다양한 이해관계자와의 협력과 연계를 강조했다라는 점이 특징적이라고 볼 수 있다.

둘째, HRD의 활동영역과 역할을 고려한 HRD 발전단계를 규명하였다. Gilley와 Maycunich(1998)의 HRD 발전단계 분류에 기반을 두고 Vendor driven HRD, Self-fulfilling HRD, Systematic HRD, Performance-based HRD, Strategic HRD의 다섯 단계로 구성하였다. 여기서 특징적인 측면은 발전단계가 높아질수록 개인개발, 경력개발, 조직개발, 수행관리의 HRD 활동영역이 점진적으로 확장되는 개념으로 설정하였다는 점이다. 또한, 각 발전단계에서 초점을 두는 활동영역에 따라 HRD 담당자의 역할을 차별적으로 설정하였다. 이러한 시도는 기존 선행연구에서의 발전단계들이 단계 구분에 있어 특정한 기준이 설정되지 않고, 연구자의 통찰에 의존하고 있었다는 한계를 보완한 것이다. HRD 발전단계의 개념에 HRD의 활동영역과 HRD 담당자의 역할을 연계함으로써 다양한 HRD 부서 및 팀들이 조직의 상황에 적합한 목표 HRD 발전단계를 설정할 수 있을 뿐 아니라, 각 단계에서 수행해야 하는 활동과 역할의 범위를 파악할 수 있게 된다.

셋째, 목표 HRD 발전단계에 따른 성과평가 준거를 제안하고 이를 활용하기 위한 절차를 구체화하였다. HRD 발전단계는 각 단계별로 주요한 HRD 활동영역과 HRD 담당자의 역할이 설정되어 있으므로, HRD 성과평가 준거의 항목 중 주요 활동영역과 무관한 항목은 평가에서 제외할 수 있다. 이러한 논리에 기초하여 1단계인 Vendor-driven HRD를 목표로 하는 조직은 HRD 시스템, HRD 역량, 전략적 파트너십, 경력개발, 조직개발, 수행관리 등의 항목들이 평가 항목에서 제외할 수 있으며, 2, 3단계를 목표로 하는 조직 또한 일부 항목들이 제외 대상이 된다. 목표 HRD 발전단계에 따라 차별적으로 적용되는 성과평가 준거를 통해 조직이 목표로 하는 수준에 적합한 잣대로 조직을 평가할 수 있게 되며, 목표하는 바를 성취하기 위해 필요한 개선점들을 정확하게 확인할 수 있다.

또한, 목표 HRD 발전단계에 따른 성과평가 준거를 활용하는 절차에 가중치를 설정하는 절차를 포함시킬 것을 제안하였다. 이는 목표 HRD 발전단계에 따라 결정된 평가준거의 항목들 간 차별적인 중요도를 고려해야 한다는 점에 착안한 것이다. 이와 같은 절차를 통해 특정 HRD 조직이 목표로 하는 HRD 발전단계와 조직의 상황에 적합한 성과평가 준거를 완성할 수 있으며, 이를 통해 수집된 자료들은 조직의 HRD와 관련된 의사결정을 위한 직접적인 기초자료로 활용될 수 있을 것이다.

본 연구에서는 연구의 목적을 달성함에 있어 경험적인 자료 조사, 또는 통계적인 검증의 방법보다는 문헌고찰의 방법에 의존하였다. 이는 새로운 개념을 제안함에 있어 특정 개념에 대한 선행연구들을 검토하고, 논리적으로 종합하는 과정이 선행되어야 한다고 판단하였기 때문이다. 그럼에도 불구하고, HRD 현장의 실재를 여실히 반영하기 위해서는 경험적 자료를 통해 개념의 타당성을 검증하고, 유용성을 검증하기 위한 노력이 수반되어야 한다. 이를 고려하여 후속연구를 위한 몇 가지 제언을 다음과 같이 제시하였다.

첫째, 목표 HRD 발전단계별 성과평가 준거 적용을 위해서는 질적인 검토 과정이 선행되어야 한다. 본 연구에서는 HRD 발전단계별 특징과 초점을 두고 있는 HRD 활동을 토대로 목표 발전단계에 따라 차별적으로 적용되는 성과평가 준거를 제시하였다. 그러나 이러한 성과평가 준거들의 적용 여부를 결정하는 데에는 HRD 활동 뿐만 아니라 각 조직의 상이한 상황이 영향을 미칠 수 있기 때문에, 해당 조직의 상황을 고려하여 조직 내·외부의 전문가 검토를 통해 성과평가 준거 적용의 적절성 여부를 확인할 필요가 있다.

둘째, 각 항목들의 수준을 진단할 수 있는 측정도구 개발과 검증이 필요하다. 본 연구에서는 HRD 성과평가 준거 개발에 있어 영역과 항목 수준까지 개발하는 것에 그치고, 구체적인 지표 개발은 각 조직의 상황에 적합하게 구성하는 것으로 제안하였다. 각 항목을 실증적으로 측정할 수 있는 지표를 구성하는 것은 각 조직에 따라 다양하게 나타날 수 있지만, 선행연구 고찰과 학술적인 과정을 통해 보편적인 지표와 도구들을 구성할 수 있다. 후속연구에서는 본 연구에서 설정한 항목의 개념적 보완과 함께 지표와 도구에 대한 가이드라인을 제공해야 하며, 여러 HRD 조직들을 대상으로 도구를 검증할 필요가 있다.

셋째, 각 영역들 간 관계를 규명하여 모형화하는 연구가 필요하다. 본 연구에서 설정한 조직환경, 투입, 과정, 산출, 결과의 각 영역들은 선행과 후행의 관계를 내재하고 있다. 또한, 구체적인 항목들도 개념적인 영향관계를 갖는다. 본 연구에서는 성과평가의 영역과 항목을 구체화하는데 그쳤지만, 추후 연구에서는 이들 간의 개념적 인과관계를 설정하고 검증을 통해 모형화해야 한다. 이는 각 영역 및 항목들 간 관계를 이해하는 데 도움을 줄 뿐 아니라, 목표로서의 결과를 도출하기 위해 관심을 두어야 하는 선행 항목들을 확인할 수 있게 하여 HRD 현장에서의 모델의 효용성을 확보할 수 있다.

## 참고문헌

- 권순애(2012). 사회복지조직의 조직학습 영향요인. *한국사회복지행정학*, 14(1), 87-112.
- 박계홍·권혁수(2002). 기업의 교육훈련 투자 실적과 성과요인과의 관련성 연구. *중소기업연구*, 24(3), 159-197.
- 배호순(2008). 교육프로그램 평가론. 서울: 원미사.
- 설병문·김성환(2011). HRD 투자, 성과 인센티브 및 기업의 성과: 게임이론적 접근. *경영교육연구*, 65, 159-179.
- 성태제(2010). 현대교육평가. 서울: 학지사.
- 신권걸·정근오·김연용(2003). 교육훈련비가 기업의 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구: 패널 분석을 중심으로. *한국회계정보학회*, 21, 173-185.
- 이영민·최영섭·홍성민(2009). CIPP 평가모형 구성요소에 기초한 중소기업 훈련 컨소시엄 운영 기관 담당자의 인식조사. *HRD연구*, 11(2), 91-113.
- 이원석(2013). 우리는 왜 프로그램을 평가하는가?. *교육평가연구*, 26(1), 1-13.
- 이찬·최영준·박혜선·정보영·전동원·박연정(2012). 전략적 인적자원개발 활동수준 진단준거 개발. *기업교육연구*, 14(2), 155-178.
- 정재삼(2004). 교육프로그램평가. 서울: 교육과학사.
- 정진철(2008). 인적자원개발에 대한 투자와 조직성과의 관계. *직업능력개발연구*, 11(2), 193-214.
- 조대연(2009). 설문조사를 통한 요구분석에서 우선순위결정 방안 탐색. *교육문제연구*, 35, 165-187.
- 조세형(2010). 기업의 인적자원개발 투자가 조직성과에 미치는 영향: 전략적 인적자원개발의 조절효과. *HRD연구*, 12(2), 1-18.
- 주용국(2010). 전략적 인적자원개발의 구성요소 및 인적자원개발 실행전략의 탐색과 적용. *HRD연구*, 12(1), 207-235.
- 최종연(2005). HR 효과성 측정 모델 및 요소 개발 : 문헌과 사례 병행 연구. *경영교육저널*, 6, 173-197.
- 황성준·김진모(2009). 성과관리 이론에 기초한 기업교육 성과지표 탐색. *농업교육과 인적자원개발*, 41(3), 259-278.
- 황성준·김진모(2011). 대기업 HRD 담당자의 역할수행 분석. *농업교육과 인적자원개발*, 43(1), 107-136.
- 행정안전부(2011). 2011년도 공무원 교육훈련 종합평가. 완주: 지방행정연수원.
- Barrett, A., & O'Connell, P. J.(2001). Does training generally work? The returns to

- in-company training. *Industrial and Labor Relations Review*, 54(3). 647-662.
- Borich, G. D.(1980). A needs assessment model for conducting follow-up studies. *Journal of Teacher Education*, 31(3). 39-42.
- Burgoyne, J. G.(1988). Management development for the individual and the organization. *Personnel Management*, 67(6). 40-44.
- Bushnell, D. S.(1990). Input, process, output: A model for evaluating training. *Training and Development Journal*, 44(3). 41-43.
- Cohen, B. J., & Austin, M. J.(1994). Organizational learning and change in a public child welfare agency. *Administration in Social Work*, 18(1). 1-19.
- Ellinger, A. D.(2005). Contextual factors influencing informal learning in a workplace setting. *Human Resource Development Quarterly*, 16(3). 389-416.
- Fey, C. F., Bjorkman, I., & Pavlovskaya, A.(2000). The effect of human resource management practices on firm performance in russia. *Stockholm School of Economics in St. Petersburg Working Paper*, 99-102.
- Garavan, T. N.(1991). Strategic human resource development. *Journal of European Industrial Training*, 15(1). 17-30.
- Garavan, T. N.(1997). Training, development, education, and learning: different of the same? *Journal of European Industrial Training*, 21(2). 39-50.
- Gilley, J. W., Egglund, S. A., & Gilley, A. M.(2002). *Principles of human resource development*. Cambridge, MA: Perseus
- Gilley, J. W., & Maycunich, A.(1998). *Strategically integrated HRD*. Boston, MA: Addison-Wesley.
- Gilley, J. W., Maycunich, A., & Gilley, A. M.(2000). *Organizational learning, performance, change: An introduction to strategic human resource development*. New York, NY: Basic Books.
- Grote, R.(2002). *The performance appraisal question and answer book: a survival guide for managers*. New York, NY: Amacom.
- Huselid, M. A.(1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3). 635-672.
- Ipe, M.(2003). Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework. *Human Resource Development Review*, 2(4). 337-359.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P.(1992). The balanced scorecard: *Measures that drive*

- performance. *Harvard Business Review*, 70(1). 71-79.
- Kirkpatrick, D. L.(1998). *Another look at evaluating training programs: Fifty articles from 'Training & Development' and 'Technical Training' magazines cover the essentials of evaluation and return-on-investment*. Alexandria, VA: American Society for Training and Development.
- Kuznets, S.(1965). *Economic growth and structure: Selected essays*. New York, NY: Norton.
- Lee, R.(1996). The 'pay forward' view of training. *People Management*, 2(3). 30-32.
- McCracken, M., & Wallace, M.(2000). Towards a redefinition of strategic HRD. *Journal of European Industrial Training*, 24(5). 281-290.
- McLagan, P. A., & Suhadolnik, D.(1989). *The models: Models for HRD practice*. Alexandria, VA: ASTD.
- McLagan, P. A., & McCullough, R.(1983). *Models for excellence: The conclusions and recommendations of the ASTD training and development competency study*. Alexandria, VA: ASTD.
- Nadler, L.(1970). *Developing human resources*. Houston, TX: Gulf.
- Ongori, H. (2007). A review of the literature on employee turnover. *African Journal of Business Management*, 1(3). 49-55.
- Orthner, D. K., Cook, P., Sabah, Y., & Rosenfeld, J.(2006). Organizational learning: A cross-national pilot-test of effectiveness in children's services. *Evaluation and Program Planning*, 29(1). 70-78.
- Ostroff, C., & Bowen, D. E.(2000). Moving HR to a higher level: HR practices and organizational effectiveness. In K. J. Klein & S. W. Kozlowski(Eds.). *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Pinto, P. R., & Walker, J. W.(1978). What do training and development professionals really do? *Training and Development Journal*, 2(7). 58-64.
- Ready, D. A.(2001). HRD Leadership: A portpolio approach to role effectiveness. Paper presented at ICEDR HRD Leadership Program.
- Saaty, T. L.(1990). How to make a decision: the analytic hierarchy process. *European journal of operational research*, 48(1). 9-26.
- Senge, P.(2000). The puzzles and paradoxes of how living companies create wealth: Why single-valued objective functions are not quite enough. In M. Beer(Ed.). *Breaking the code of change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

- Stufflebeam, D. L.(1971). *The relevance of the CIPP evaluation model for educational accountability*. Atlantic City, NJ: Annual Meeting of the American Association of School Administrators.
- Swanson, A. & Holton III, F.(2008). *Foundation of human resource development*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Tharenou, P., Saks, A. M., & Moore, C.(2007). A review and critique of research on training and organizational-level outcomes. *Human Resource Management Review*, 17(3). 251-273.
- Torres, R. T., & Preskill, H.(1999). Ethical dimensions of stakeholder participation and evaluation use. *New Directions for Evaluation*, 82. 57-66.
- U. S. Civil Service Commission.(1976). *Occupations of federal white collar workers*. Washington, D. C.: U. S. Government Printing Office.
- Vera, D., & Crossan, M.(2004). Strategic leadership and organizational learning. *Academy of Management Review*, 29(2). 222-240.
- Walton, J.(1999). *Strategic human resource development*. London: Financial Times Prentice Hall.
- Waheed, A., Mansor, N. & Ismail, A.(2008). Assessing performance of public sector organizations: A theoretical framework. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 1(8). 329-349.
- Wright, P. M., McCormick, B., Sherman, W. S., & McMahan, G. C.(1999). The role of human resource practices in petro-chemical refinery performance. *International Journal of Human Resource Management*, 10(4). 551-571.
- Zheng, C., Morrison, M., & O'Neill, G.(2006). An empirical study of high performance HRM practices in Chinese SMEs. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(10). 1772-1803.

논문접수 2014. 12. 31 / 수정 2015. 1. 31 / 게재확정 2015. 2. 23

- 김진모: 서울대학교 농산업교육과 교수로서 농생대 교육연수원장, 진로직업교육중점연구센터장을 겸임하고 있음. 대학에서는 학부생을 대상으로 인적자원개발론, 교육프로그램 개발론 등을, 대학원생을 대상으로 기업교육론, 프로그램 개발 특강, 인적자원개발연구 등의 과목을 강의하고 있음
- 박종선: 서울대학교 농산업교육과에서 2015년 2월 박사 취득, 관심분야는 기업교육
- 김민지: 서울대학교 농산업교육과 박사과정, 관심분야는 기업교육

- 김슬아: 서울대학교 농산업교육과 석사과정, 관심분야는 기업교육
- 정지은: 현대자동차그룹 인재개발원 HRD컨설팅팀 과장, 관심분야는 기업교육

K C I

## Abstract

### A Theoretical Exploration of Evaluation Criterion for HRD Performance : Graded Approach Depending on the Aimed Developmental Stages

Kim, jin-mo (Seoul National University)

Park, jong-sun (Seoul National University)

Kim, min-ji (Seoul National University)

Kim, Sra (Seoul National University)

Chung jee-eun (Hyundai Motor Group)

The purpose of this study was exploring evaluation criterion for HRD performance in graded approach according to aimed HRD development stages. We reviewed literatures about HRD performance evaluation and HRD development stages, and combined those two terms by using two-dimensional classification technique. In the process of reviewing literature about HRD performance evaluation criterion, we proposed 5 domains of evaluation criterion including organizational environment, input, process, output, and outcome by analyzing IPO, and CIPP models. Also, we developed twenty items for evaluating HRD performance such as leadership, HRD system, training and development, career development. On the other hand, we found out that HRD development stages in previous literatures had limitation of vagueness in classification of the stages. Therefore, we proposed HRD development stages tied with domains of HRD, and role of HRD practitioner, which are vender driven HRD, self-fulfilling HRD, systematic HRD, performance based HRD, and strategic HRD. 4 steps for utilizing proposed criterion were proposed, they are goal setting, weight setting, indicator setting, implementation in order. We expect that it could be utilized in effort to selecting appropriate performance evaluation criterion for developmental objectives of corporate' s HRD system.

**[Key word]** evaluation criterion for HRD performance, HRD development stages