

중소기업의 구조화된 현장 훈련(SOJT) 프로그램에 대한 이해관계자 집단의 평가 요구 비교 분석: 논리 지향 평가 모형을 중심으로

김 대 영*
배 을 규**

이 연구는 중소기업 구조화된 현장 훈련(SOJT) 프로그램 평가 모형을 구성하는 각 평가 지표의 우선순위를 도출함으로써 SOJT 프로그램 평가 이해관계자 집단(경영진, 인사교육 담당자, SOJT 트레이너)의 평가 요구가 어떻게 다른지 확인하고자 하였다. 이를 위해 고용노동부가 주관하고 한국산업인력공단이 시행하는 「중소기업 체계적 현장 훈련(SOJT) 지원 사업」의 관련 문헌 분석, SOJT 퍼실리테이터, 위탁교육 담당자, 참가 기업 인사교육 담당자 인터뷰를 통해 SOJT 프로그램 평가 모형(안)을 개발하였다. 그리고 2011년 「중소기업 체계적 현장 훈련(SOJT) 지원 사업」의 SOJT 위탁교육 참가자 307명을 대상으로 설문조사를 실시하였다. SOJT 프로그램 평가 모형(안)의 구인 타당도 검증 및 평가 모형 확정을 위해 varimax 회전 방식의 주성분 분석을 실시하고, 보리치 계수와 허쉬코비츠 임계함수를 활용하여 이해관계자 집단별 각 평가 지표의 우선순위를 도출하였다. 연구 결과, 중소기업 SOJT 프로그램 평가 모형은 8개 평가 영역, 47개 평가 지표로 구성되며, 이해관계자 집단에 따라 평가 요구가 높은 평가 지표는 각기 다르게 나타났다. 이러한 연구 결과를 바탕으로 SOJT 프로그램 논리와 이해관계자들의 평가 요구에 기반을 둔 평가의 계획과 실행에 관한 몇 가지 시사점을 제안하였다.

주제어: 중소기업, 구조화된 현장 훈련(SOJT), 프로그램 평가, 논리 지향 평가, 평가 이해관계자

1. 서론

1.1 연구의 필요성 및 목적

많은 기업들은 구성원들을 개발하기 위해 다양한 교육훈련 활동을 전개하고 있으며, 이러한 교육훈련의 결과들이 현업으로 전이되어 궁극적으로 기업의 성과를 향상시키는 데 초점을 두고 있다(배을규, 2009). 그러나 그동안 기업의 주된 교육 형태였던 집체 교육훈련은 업무 현장과 괴리된 특정 장소에서

이루어짐으로써 교육훈련의 결과가 현업으로 전이되는 데 한계가 있으며, 전통적인 현장 훈련(On the Job Training: 이하 OJT)은 프로그램 특성 상 구체적인 계획 하에 이루어지지 않고, 교수자 또는 훈련가의 개인 역량에 따라 그 효과가 상이하다는 주장들이 제기되었다(Filipczak, 1993; Jacobs, 2003; Jacobs & Osman-Gani, 2005; Swanson & Sawzin, 1975). 이에 따라 집체교육과 전통적인 OJT의 단점을 보완하기 위한 방안으로서 구조화된 현장 훈련(Structured On the Job Training: 이하 SOJT)이 등장하게 되었다(Jacobs, 2003).

논문접수일: 2012. 07. 16.

1차 수정본 접수일: 2012. 10. 07.

게재확정일: 2012. 10. 25.

* 크레듀 컨설팅팀 선임 컨설턴트(hrdkdy@naver.com)

** 인하대학교 교육학과 교수(ekbae@inha.ac.kr)

SOJT는 기존의 전통적 OJT와 마찬가지로 업무 현장을 교육훈련의 장소로 활용하지만, 교육훈련의 목표, 내용, 절차, 방식이 사전에 체계적으로 구조화되며 훈련가의 역할이 보다 더 적극적이라는 특징을 지닌다(박윤희, 2011; 박한규, 이찬, 2011). 이와 같은 SOJT는 대기업에 비해 상대적으로 교육훈련 투자비용과 자원이 부족한 중소기업의 인적자원을 개발하기 위한 효과적 대안으로 고려되고 있다(백지연, 최영준, 이지민, 2011; Rothwell & Kazanas, 1994).

한편, 기업들이 조직 구성원 개발을 위해 SOJT를 비롯한 다양한 교육훈련 활동을 전개함에 따라 교육훈련의 가치를 입증하고, 향후 교육훈련의 내용, 운영, 결과 활용 등에 관한 시사점을 도출하기 위한 교육훈련 프로그램 평가의 중요성이 더욱 강조되어 왔다(배을규, 2009; Holton, 1996; Kirkpatrick, 1994; Russ-Eft & Preskill, 2001). 그러나 대부분 기업 현장의 교육훈련 프로그램에 대한 평가는 아직까지 체계적으로 이루어지지 못하고 있다(배을규, 2003, 2009, 2012; Bae, 2003; Holton, 1996). 기업 현장에서 교육훈련 프로그램 평가가 체계적으로 이루어지지 못하는 가장 큰 이유 중 하나는 특정 평가 모형에 지나치게 의존해왔기 때문이다. 특히 현재까지도 교육훈련 장면에서 Kirkpatrick의 4수준 평가 모형은 가장 많이 활용되고 있다(배을규, 2009; Swanson & Holton, 2001). 실제로 평가 모형에 관한 문헌 중 70% 이상은 Kirkpatrick의 모형을 다루고 있다(Preskill, 1997). 이는 비교적 모형 자체가 단순하고 이해하기 쉽기 때문에(Kraiger, Ford, & Salas, 1993), 그리고 각 수준의 평가를 통해 교육훈련 참가자의 만족도, 학습 성취도, 행동의 변화 및 학습 전이 정도, 교육훈련 프로그램의 가시적·비가시적 효과성 확인과 같은 다양한 평가 목적을 달성할 수 있다는 장점을 지니고 있기 때문이다(배을규, 2009).

그러나 Kirkpatrick의 평가 모형에 근거하여 평가를 실시할 경우 평가 이해관계자의 요구와 평가의 목적 자체보다는 각 수준의 실행 가능성 여부에 따라 평가를 설계하여 실행하게 되고, 이는 평가 결과의 활용 가능성을 저하시키고 평가 전반에 대한 실패를 유발할 수 있다(박소연, 2008). 더욱이 Kirkpatrick의 평가 모형은 그 특성 상 목표 지향 평가 접근법을 따르기 때문에 교육훈련 프로그램의 의도하지 않은 목적 달성 여부를 확인하기 어렵다. 또한 평가 도구나 방법의 질적 수준에 따라 평가 결과가 좌우되거나 평가 이해관계자의 요구와는 무관한 피상적인 결과만을 제시할 수 있어 평가의 타당성, 적절성 및 활용 가능성이 저하될 수 있다는 지적이 부단히 제기되어 왔다(배을규, 2009; 배호순, 2008; Bae, 2003).

이에 따라 탈목표 평가(Scriven, 1973), 활용 중심 평가(Patton, 1978), 조직 학습 평가(Cousins & Earl, 1992; Owen & Lambert, 1995; Preskill & Torres, 1999) 등 다양한 관점의 평가 접근법들이 제기되고 교육훈련 프로그램에 적용되고 있다. 특히 평가 대상인 교육훈련 프로그램의 특성이나 내용에 적합한 맞춤형 평가를 위해서는 특정 도구, 방법이나 평가 모형에 의존하기보다는 교육훈련 프로그램에 내재되어 작동하고 있는 프로그램 논리(Program Theory)를 중시해야 한다는 주장이 제기되었다(배을규, 2012; 배호순, 2008; Chen, 1990, 1994; Stufflebeam, 2000; Stufflebeam & Shinkfield, 2007). 이러한 평가 접근법은 논리 지향 평가(Theory-Driven Evaluation)로 칭해지며 '방법이 주도하는 평가(Method-Driven Evaluation)'의 문제점을 해결하고 보다 타당한 맞춤형 평가를 지향한다. 나아가 논리 지향 평가는 프로그램의 개선과 관련 정책 입안 및 실행, 프로그램에 관한 의사결정에 영향을 미치는 유익한 정보를 제공하기 위한 평가의 목적을 달성할 수 있기 때문에, 다시 말해 평

가 결과의 적극적 활용을 가능케 하기에 그 중요성이 더욱 부각되고 있다.

체계적이고 논리적인 프로그램 평가에 대한 중요성과 요구가 증대됨에 따라 국외에서는 논리 지향 평가에 대한 연구들이 다수 수행되었다(Frechting, 2007; Funnell, 2000; Patton, 1997; Rogers, 2000; Rossi, Freeman, & Lipsey, 2004; Smith, 1988; Weiss, 1997; Wholey, 1979). 국내의 경우에도 최근 들어 제한적으로나마 인적자원개발 분야에서 교육훈련 프로그램의 논리 지향 평가에 대한 연구가 이루어지고 있다(박소연, 2007; 박소연, 유명만, 2010). 그러나 선행 연구들은 논리 지향 평가의 개념에 대한 이해를 제고하고 논리 지향 교육훈련 프로그램 평가 기획 및 실행에 대해 많은 시사점을 제공하였다는 의의에도 불구하고, 논리 지향 평가의 개념 및 적용 방안 또는 특정 프로그램에 대한 평가 사례를 제시하는 데 그치고 있다. 또한 교육훈련 프로그램 평가에 대한 이해관계자들의 평가 요구가 다양할 수 있음에도 불구하고(배을규, 2003), 국내 기관들 대다수의 교육훈련 프로그램 평가는 프로그램 논리와 이해관계자의 평가 요구에 기반을 둔 평가, 프로그램 평가 본연의 목적인 평가 결과의 활용을 고려한 평가보다는 주로 명목적이고 프로그램의 의례적인 행사 차원의 일환으로서 시행되어 왔다. 때문에 대부분의 교육훈련 프로그램 평가들은 주로 교육훈련 참가자의 만족도 측정, 참가자 및 이수자 현황, 예산 활용의 적절성 등에 초점을 둔 '활동 지향적'인 평가가 주를 이루고 있고(배을규, 2012; Bae, 2003; Robinson & Robinson, 1995), 평가 방법의 전문성이 결여되어(배을규, 2005, 2012; Bae, 2003; Yarbrough, Shulha, Hopson, & Caruthers, 2011) 교육훈련 프로그램에 대한 평가 결과가 프로그램의 개선과 프로그램 운영 및 결과에 관한 의사결정에 크게 기여하지 못하고 있다(Bae, 2003; Robinson & Robinson,

1995).

이러한 맥락에 비추어 보았을 때, 교육훈련 프로그램의 고유 논리를 반영한 교육훈련 프로그램 평가 모형을 활용하여 체계적인 교육훈련 프로그램 평가를 실시하는 것이 필요하다. 또한 프로그램 평가 이해관계자의 평가 요구를 확인하고 그에 적합한 평가 정보를 수집, 제공하는 것이 필요하다. 이를 위해서는 우선 교육훈련 프로그램의 특성과 내용, 이해관계자의 요구에 적합한 논리적이고 체계적인 교육훈련 프로그램 평가 지표의 개발이 중요하다. 즉, 이 연구가 초점을 두고 있는 중소기업 SOJT 프로그램의 가치를 입증하고, 체계적인 중소기업 SOJT 프로그램의 기획, 설계, 개발, 운영, 평가의 계획과 실행을 위해서는 중소기업 SOJT 프로그램의 논리에 기반을 둔 평가 모형과 평가 지표 개발이 우선적으로 필요하다. 그리고 이를 활용하여 중소기업 SOJT 프로그램 이해관계자 집단에 따라 프로그램 평가 요구가 어떻게 다른지 확인하는 연구가 필요하다.

따라서 이 연구는 중소기업 SOJT 프로그램의 논리와 이해관계자의 요구에 기반을 둔 평가 모형을 개발하고, 그 평가 모형을 구성하는 각 평가 지표에 대한 현재 평가 실행 수준, 향후 평가 필요 수준을 조사하고자 한다. 그리고 이에 기초하여 각 평가 지표의 우선순위를 도출하고, 이해관계자 집단의 평가 요구가 어떻게 다른지 확인하고자 한다. 이를 바탕으로 SOJT 프로그램 논리와 이해관계자들의 평가 요구에 기반을 둔 평가의 계획과 실행에 관한 이론적, 실천적 시사점을 제시하고자 한다.

1.2 연구 문제

이 연구는 상기 연구 목적 달성을 위해 다음과 같은 연구 문제를 설정하였다.

첫째, 중소기업 SOJT 프로그램의 논리 지향 평가 모형은 어떠한 평가 영역과 평가 지표로 구성되는가?

둘째, 이해관계자 집단(경영자, 인사교육 담당자, SOJT 트레이너)별 중소기업 SOJT 프로그램 평가 지표의 우선순위는 어떠한가?

II. 이론적 배경

2.1 중소기업의 인적자원개발 요구와 SOJT

중소기업은 우리나라 전체 산업체 수의 99.9%, 전체 근로자 수의 87.7%를 차지하고 있다(중소기업중앙회, 2011). 이는 일자리의 대부분이 중소기업에 집중되고 있어 중소기업이 일자리 창출의 기반인 동시에 국가 경제 성장의 원동력임을 의미한다고 볼 수 있다(박윤희, 김수원, 김영생, 2010). 그럼에도 불구하고 대부분의 중소기업은 경영 성과 창출과 질적 경쟁력 향상의 기반이 되는 인적자원개발에 대한 투자가 대기업에 비하여 매우 미흡한 것으로 나타나고 있다(강순희, 전병유, 김승택, 2001; 신상철, 2008). 실제로 노동부(2009)에 따르면 기업규모별로 교육훈련 시행 정도 측면에서 그 차이가 두드러지는 것으로 나타났다. 구체적으로 상시근로자 수 300인 이상 기업에서는 총 72.2%가 임직원의 역량 개발을 위해 교육훈련을 실시한 반면, 300인 미만 기업은 그 비율이 27.3%에 불과하였다. 교육훈련 시간을 살펴보면 300인 이상 기업은 50.2시간, 300인 미만 기업은 23.2시간이고, 직원 1인당 교육훈련 비용을 비교해보면 300인 이상 기업은 626,000원, 300인 미만 기업은 265,000원으로 확인되었다. 즉 교육훈련에 대한 투자는 기업규모에

따라 2.2배에서 3배 이상 차이나 나는 것을 알 수 있다. 또한 중소기업청(2009)에 따르면 기업규모가 증대될수록 교육훈련에 대한 요구가 높다고 한다.

한편 300인 미만의 중소기업에서 교육훈련을 실시하지 않는 이유로는 '현재 근로자들이 필요한 숙련도나 역량을 갖추고 있기 때문', '근로자의 업무가 교육훈련이 필요한 수준이 아니기 때문', '필요한 숙련도나 역량을 갖춘 자를 신규 채용하는 것을 선호하기 때문', '근로자의 업무 부담 및 제한된 가용 시간으로 인해' 등이 제기되고 있다(노동부, 2009). 특히 300인 미만 제조업의 경우 예산 부족, 업무 공백의 우려, 교육훈련에 대한 정보 부족, 직원들의 무관심 등이 교육훈련을 실시하지 않는 주요 원인으로 제시되었고, 지식기반서비스업의 경우 회사 특성상 교육훈련 불필요, 예산 부족, 업무 공백의 우려 등이 교육훈련 미실시의 주요 원인으로 나타났다(중소기업청, 2009). 이러한 연구 결과는 중소기업과 대기업 간에 교육훈련에 대한 투자의 격차뿐만 아니라 교육훈련의 필요성에 대한 인식 수준도 중소기업의 인적자원개발을 위해 주목해야 할 요소임을 보여준다(박윤희 외, 2010).

앞서 언급하였듯 중소기업은 대기업에 비해 인적자원개발에 투자하는 비용과 자원이 부족하다. 이로 인해 중소기업에서는 체계적인 교육훈련이 이루어지기 어려운 상황이다(문세연, 2010; 배을규, 이형우, 강명구, 2011). 이러한 상황에서 정부는 중소기업의 인적자원개발 활동을 촉진하기 위해 '중소기업 핵심직무능력 향상 지원', '중소기업 학습조직화 지원', '중소기업 체계적 현장 훈련(SOJT) 지원',¹⁾ 'HRD 진단 및 컨설팅 지원' 등 다양한 지원 사업을 전개하고 있다. 그럼에도 불구하고 이러한 지원 사

1) SOJT는 국내에서 '구조화된 현장 훈련', '체계적 현장 훈련', '체계적 현장 직무 교육훈련' 등으로 다양하게 번역되어 사용되고 있다. 고용노동부가 주관하고 한국산업인력공단이 시행하는 사업의 경우 '체계적 현장 훈련'이라는 용어를 사용하고 있다. 그러나 SOJT는 전통적 OJT, 즉 비구조화된(unstructured) OJT의 대안으로써 등장한 것이기 때문에 이 연구는 SOJT를 '구조화된 현장 훈련'이라는 용어로 번역하여 사용한다.

업들은 주로 집체교육 중심의 재정 지원이 이루어지고 있어 중소기업의 상황에 부적합하다는 의견들이 다수 제기되고 있다. 이는 앞서 살펴보았듯 중소기업은 집체교육에 참여함으로써 업무 공백이 발생할 우려가 큰 것을 부담으로 생각하고 있기 때문인 것으로 판단된다. 실제로 심우일, 장운섭(2008)의 연구 결과에 따르면 정부의 지원 사업을 충분히 활용하지 못하는 주된 이유는 교육 내용과 교육 방법이 중소기업 실정에 맞지 않고, 사업 지원 신청부터 지원까지의 소요 기간이 길어 자사의 인력 운용 계획과 맞지 않기 때문인 것으로 나타났다.

이와 같이 중소기업은 인적자원개발을 위한 예산 부족과 교육훈련 참여 시 업무 공백으로 인한 생산 차질 발생에 대한 우려로 정형화된 인적자원개발 활동 전개에 많은 어려움을 겪고 있다. 또한 중소기업은 숙련 기술이 외부로 유출되는 것을 꺼려하고 다른 기업에서 활용하기 어려운 기업의 특수한 스킬에 관심이 많기 때문에 중소기업 자체의 고유한 숙련의 전이를 사업장 내에서의 교육훈련으로 해소하고 있다. 따라서 중소기업의 인적자원개발 활동은 중소기업 상황에 적합한 형태로 이루어져야 한다. 즉 중소기업 근로자들이 실제 업무 현장에서 개인의 역량을

개발하고 즉시 활용할 수 있는 인적자원개발 프로그램의 실행이 필요하다. 이런 측면에서 대부분의 중소기업들은 현장 훈련(OJT)을 주된 교육훈련의 방법으로 활용하고 있다(박윤희 외, 2010).

그러나 중소기업에서 이루어지는 대부분의 전통적인 방식의 OJT는 프로그램 특성 상 구체적인 계획이 수립되지 않고, 체계적으로 이루어지지 못한다(Jacobs & Osman-Gani, 2005; Swanson & Sawzin, 1975). 또한 다른 교육 방법에 비해 교수자 또는 훈련가의 대인관계 스킬과 해당 업무에 관한 전문성 등 개인 역량에 따라 그 효과가 상이하다는 단점을 지닌다(Filipczak, 1993; Jacobs, 2003). 이에 따라 전통적인 OJT의 대안으로써 SOJT에 대한 관심이 증대되기 시작하였다. SOJT는 일반적으로 '숙련된 직원이 초보 직원에게 업무 단위에 관한 역량 개발을 위해 실제 일터 현장 또는 이와 유사한 환경에서 교육훈련을 실시하는 계획된 프로세스'로 정의된다(Jacobs, 2003). SOJT와 전통적 OJT는 결과 예측의 가능성, 교육훈련의 주요 내용, 조직 내 역할, 교육훈련 계획의 수준, 교수자 또는 훈련가의 위상 측면에서 다음에 제시된 <표 1>과 같이 구분될 수 있다.

<표 1> OJT와 SOJT

구분	OJT	SOJT
결과 예측의 가능성	• 교육훈련의 결과를 사전에 예측하기 어려우며, 예상하지 못한 결과가 발생하기도 함	• 교육훈련의 결과를 사전에 예측할 수 있고, 측정할 수 있음
교육훈련의 주요 내용	• 교수자 또는 훈련가가 초보 직원에게 자연스럽게 지식, 정보, 노하우를 전달하는 데 초점을 둠	• 교수자 또는 훈련가가 필요한 교육 내용을 계획한 후 전달함
조직 내 역할	• 비교적 부분적이고 간단한 교육훈련의 방식으로 활용됨	• 성과 관리 체계의 하나로 활용됨
교육훈련 계획의 수준	• 체계적인 접근보다는 상황에 따라 임기응변적으로 대응	• 교육훈련 계획 시 많은 시간과 노력이 투입됨
트레이너의 위상	• 훈련가 양성을 위한 교육 경험 없이 해당 직무의 경험자가 훈련가 역할을 담당함	• 훈련가 양성 과정을 이수한 직무 경험자가 교육훈련을 담당함

출처: 박한규, 이찬(2011), "체계적 현장직무교육훈련(S-OJT)실시 수준과 조직몰입 및 직무몰입과의 관계에서 조직지원의 조절효과," **직업능력개발연구**, 14(2), 107-126, 연구자 재구성.

즉, 전통적 OJT는 비계획적이고, 각 상황에 따라 임기응변적으로 이루어져 교육훈련의 결과를 예측하기 어렵고, 또 그 결과가 훈련가의 역량에 따라 상이하게 나타난다. 반면 SOJT는 교육훈련 실시를 위한 계획 수립과 훈련가 양성 등에 많은 시간과 노력이 투입되긴 하지만, 이를 통해 구조화된 교육훈련을 체계적으로 실시할 수 있고, 교육훈련의 결과를 명확히 예측하고 측정할 수 있다. 또한 일정 교육을 이수한 훈련가를 활용함으로써 비교적 균질한 교육훈련의 결과를 낼 수 있다.

SOJT는 Jacobs와 McGriffin(1987)에 의해 최초의 연구가 이루어졌고(Jacobs, 2003), 그 이후 다양한 연구들이 수행되어 오고 있다(박한규, 이찬, 2011; 전은지, 송영선, 이희수, 2011; Cho, 2004; Lawson, 1997; Pike, Solem, & Arch, 2000; Rothwell & Kazanas, 1994; Walter, 2002). 이러한 연구들은 전통적인 OJT에 비해 SOJT 프로그램이 교육 기간 단축, 직원 이직률과 교육 경비 감소에 효과적일 뿐만 아니라 교육훈련생들의 학습 전이 향상, 조직몰입과 직무몰입 증대 등에 유의한 영향을 미치는 것을 확인하였다. 특히 Jacobs와 Osman-Gani(2005)는 SOJT 프로그램 적용 사례를 분석하여 배선 기술, 트럭 제조, 항공기 승무원, 기계 조립, 품질 관리 등 다양한 직무에서 SOJT 프로그램이 조직 구성원 직무 역량 개발에 효과가 있는 것으로 보고하였다. 따라서 이와 같은 SOJT 프로그램의 효과성과 인적자원개발에 대한 투자가 비교적 열위한 중소기업의 상황을 고려하였을 때, SOJT 프로그램은 중소기업에 더욱 효과적인 인적자원개발 방법이라 할 수 있다.

2.2 논리 지향 평가 접근법

논리 지향 평가 접근법은 과거의 평가 모형과 방법들이 지나치게 '방법이 주도하는 평가'를 지향함으

로써 평가에 대한 시각이 제한되고 획일화된 평가 활동들을 양산하며, 중요한 평가 이슈에 관한 자료를 배제시키는 한계점을 극복하기 위해 목표 지향 평가의 확장된 형태로 개발되었다(박소연, 2007). 이 평가 접근법은 효과적이고 타당한 평가를 위해 프로그램 논리와 평가 논리 간의 유기적인 관계를 중시하며, 오늘날 프로그램 평가의 설계 및 운영에 관한 중심 이론으로서 다양한 분야의 프로그램 평가에 활발하게 적용되고 있다(배호순, 2008).

논리 지향 평가 접근법의 기본 가정은 프로그램의 실행 과정과 실행 효과를 이해하는 평가의 기초로서 프로그램의 존재 근거 혹은 프로그램 논리를 활용한다는 것이다(배을규, 2009; Smith, 1994). 프로그램 논리에 대한 정의는 다음에 제시된 <표 2>와 같이 학자에 따라 다양하게 내려지고 있다.

이상의 정의를 살펴보면, 프로그램 논리에 대해 비록 일치된 견해를 찾아보기는 어려우나 공통적으로 프로그램에 내재된 논리, 프로그램 구성 요소와 프로그램이 의도한 목표의 달성, 그로 인한 성과 창출로 연계되는 인과적 관계라는 내용을 담고 있음을 알 수 있다. 즉 프로그램 논리란 프로그램의 계획과 추구하는 성과 간의 인과관계를 전제로 프로그램에 내재된 메커니즘을 작동시켜 성과에 도달하게 하는 논리를 의미한다. 프로그램 논리를 규명하는 것은 프로그램 평가를 수행하기 위해 기초적으로 선행되어야 할 작업이며, 이를 통해 프로그램이 갖는 가정을 구체화하고 검토할 수 있다(Rossi, Freeman, & Lipsey, 1999).

프로그램 평가 시 해당 프로그램에 내재된 고유의 논리를 파악함으로써 프로그램에 대한 이해관계자의 이해, 평가의 타당성을 제고하고 프로그램의 성과를 관리할 수 있다는 장점으로 인해 프로그램 논리를 규명하고 이를 도식화하는 논리 모형을 활용한 평가 방법이 적극 권장되고 있다(박소연, 유영만, 2010; 배호순, 2008). 논리 모형은 프로그램의 논리를 묘

〈표 2〉 학자별 프로그램 논리의 정의

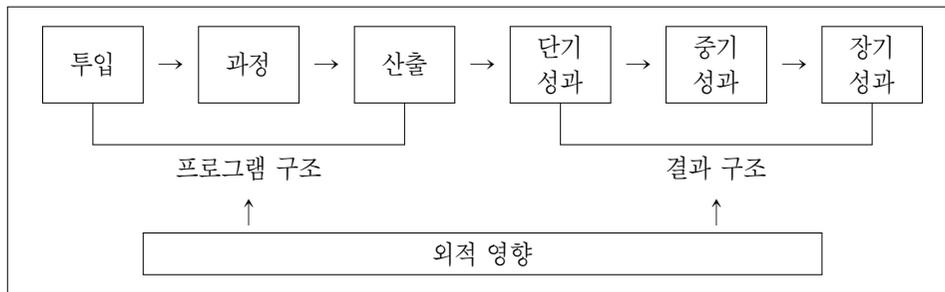
학자	프로그램 논리
Scheirer(1986)	프로그램 관련 요소별 인과관계를 명료화하는 동시에 프로그램 처치를 정당화하는 일련의 관계
Conrad & Miller (1987)	프로그램이 추구하는 철학의 의미로서 프로그램의 구성, 과정, 산출을 규정하는 신념, 가치, 목적들을 체계화한 것
Wholey(1987)	프로그램의 자원, 활동, 의도하는 성과를 파악하고 프로그램 활동과 중간 수준의 결과, 궁극적인 성과 간의 인과적 연결고리를 구체화 한 것
Smith(1989)	프로그램 활동과 성과를 연결하는 인과적 연결고리이며 수단과 목적 간의 위계인 동시에 프로그램 내에서 성과가 발생하도록 유도하는 총체적 노력의 표현
Patton(1997)	프로그램 작동 원리인 인과관계의 고리를 개념화하는 데 초점을 둔 수단과 목적 간의 위계
Weiss(1998)	프로그램의 투입과 이로 인해 예상되는 성과 간의 인과론적 연결고리에 관한 설명
Rossi, Freeman, & Lipsey(1999)	프로그램이 기대하는 효과와 그 효과를 낳기 위해 의도적으로 시행하는 활동의 연결 관계를 자세하고 명료하게 기술한 것
Funnell(2000)	의도하는 경과, 성공 기준, 성공에 영향을 미치는 요인, 프로그램의 활동과 자원, 수행 정보, 자료의 출처들 간의 관련성을 규명해냄으로써 프로그램의 구성과 그 작용 맥락을 파악할 수 있도록 해주는 것
Rogers(2000)	프로그램 활동, 의도한 성과, 프로그램 활동이 의도한 성과를 유발하는 기제, 메커니즘이 작동하는 맥락의 네 가지 요소로 구성된 것
Rossi, Freeman, & Lipsey(2004)	프로그램의 목표를 달성하기 위해 적용하고 있는 전략과 기술, 그리고 목표 달성을 발생시키는 효과와 관련된 일련의 가정
Chen(2005)	각 평가 상황의 특정한 요구에 대한 평가자들의 이해를 제고하고, 평가자들이 해당 프로그램에 적합한 평가 방법을 개발하는 데 도움을 제공하기 위한 도구
Frechtling(2007)	프로그램에 내재된 중재(처치)로 인해 예상되는 목표 달성을 중심으로 한 변화를 인과적 연결고리로 표현한 일종의 변화 논리

출처: 배호순(2008). **교육프로그램 평가론**. 서울: 원미사. pp. 265-266. 연구자 재구성.

사한 도식(Renger & Tictcomb, 2002), 프로그램의 구성 요소 간 논리적 관계와 프로그램의 작동 방식을 설명한 것(Bickman, 1987), 프로그램에 투입되는 자원, 활동과 의도된 결과 사이의 관계 지도(McLaughlin & Jordan, 1999) 등으로 정의되며, 프로그램 논리를 구축하는 데 유용한 도구로 활용될 수 있다(Cooksy, Gill, & Kelly, 2001; Julian, Jane, & Deyo, 1995; Solomon, 2002). 보다 구체적으로 논리 모형은 평가 이슈와 이에 따른 균형적인 핵심 성과 지표를 구체화하고, 프로그램이 의도한 목적 달성을 위해 필요한 활동들을 규명함으로써 프로그램을 설계하고, 개선하는 데 도움이 된

다. 그리고 프로그램의 이해관계자들이 프로그램에 대해 공통적으로 이해하고 원활한 의사소통을 이룰 수 있도록 조력하는 역할을 한다(Wholey, Hatry, & Newcomer, 2010).

일반적으로 논리 모형은 투입, 과정, 산출, 성과, 그리고 외적 영향 요인으로 구성된다. 투입 요인은 프로그램을 위해 필요한 인적, 물적 자원을 의미한다. 과정 요인은 프로그램이 의도하는 결과를 낳기 위해 필요한 활동을 의미한다. 산출 요인은 프로그램의 참가자에게 직접적으로 제공되는 상품, 서비스 등을 의미한다. 성과 요인은 프로그램 참가자들에게 주어지는 혜택 또는 프로그램으로 인한 변화를 의미



출처: McLaughlin, J. A. and G. B. Jordan(2010), "Using logic model," In J. S. Wholey, H. P. Hatry and K. E. Newcomer (Eds.), *Handbook of practical program evaluation*(3rd ed.), Jossey-Bass, p. 57.

〈그림 1〉 논리 모형의 기본 구조

한다. 마지막으로 외적 영향 요인은 성공적인 프로그램 수행에 긍정적 또는 부정적인 영향을 미치는 특징적 요소를 의미한다(McLaughlin & Jordan, 2010).

논리 모형은 첫째, 관련 정보 수집 단계, 둘째, 프로그램이 의도한 목표, 프로그램이 수행되는 상황적 요인을 검토하는 단계, 셋째, 논리 모형에 포함될 요소를 규정하는 단계, 넷째, 논리 모형 개발 단계, 마지막으로 이해관계자와의 협의를 통한 검증 단계를 거쳐 구축된다(Coryn, Noakes, Westine & Schröter, 2011; Donaldson, 2007; McLaughlin & Jordan, 2010). 각각의 단계를 보다 자세히 설명하면 다음과 같다.

첫째, 관련 자료의 수집 단계는 논리 모형을 작성하기 위한 기초 자료를 수집하면서 이해관계자의 참여를 유도하고 비전을 공유하는 기회로 활용될 수 있다. 일반적으로 다양한 출처로부터 자료를 수집하는 것이 논리 모형 개발의 핵심적인 사항이므로 프로그램 관련 문헌 분석, 프로그램과 관련되거나 프로그램의 평가 결과에 의해 영향을 받는 이해관계자들과의 인터뷰 등을 통해 가능한 빠짐없이 자료를 수집하는 것이 중요하다.

둘째, 프로그램의 목표 및 수행 상황을 파악하고 기술하는 단계는 프로그램의 핵심 동인을 파악하고,

프로그램을 통해 해결하고자 하는 문제의 주된 원인들이 정의하는 단계이다. 이 단계는 이해관계자들과의 협력을 통해 이루어지며, 프로그램의 목표와 주요 이슈, 활동 등에 영향을 미치는 원인, 선행 요인 또는 외재적 요인을 규명한다. 이러한 선행 요인, 외재적 요인들의 상황이 개선될 경우 프로그램의 긍정적 변화를 도모할 수 있을 것인지 판단함으로써 논리 모형 내의 주요한 요인들을 규명한다. 그리고 프로그램과 관련된 문제를 단순화하거나 경합되는 목표 간의 우선순위를 결정하여 현실을 알기 쉽게 요약한다.

셋째, 논리 모형 구성 요소를 결정하는 단계에서는 논리 모형의 구성 요소를 파악하여 프로그램이 달성하고자 하는 결과를 단기, 중기, 장기적 관점에서 체계적으로 나열한다. 이 단계는 프로그램 평가의 기대 효과와 보고 대상자, 주된 활용자를 파악하는 것도 필요하다.

넷째, 논리 모형 개발 단계는 논리 모형을 다이어그램으로 표현하는 단계이다. 처음에는 단순한 다이어그램에서 출발하여 점차 복잡한 다이어그램으로 발전시켜 나간다. 이 때 유일한 논리 모형만을 고집할 것이 아니라 다양한 대안 모형을 설계해봄으로써 프로그램이 보다 우수한 성과를 창출할 수 있는 방안을 모색할 수 있다. 최종적인 논리 모형은 가능한

한 간략한 다이어그램으로 작성하고, 자세한 내용은 별도의 흐름도나 서술문을 작성하는 것이 바람직하다. 또한 요소 간의 관계를 나타내는 화살표(인과관계)의 수를 제한적으로 사용하고, 가장 중요한 관계와 환류가 필요할 때만 사용하는 것이 바람직하다. 마지막으로 고안된 논리 모형은 이해관계자들과의 협의를 통한 검증을 거쳐 완성된다.

오늘날 프로그램의 논리와 논리 모형을 활용한 논리 지향 평가 접근법은 프로그램의 기획과 평가 과정에서 폭넓게 활용된다. 특히 프로그램이 프로그램의 목표로 이어지는 과정과 단계들을 설명해줌으로써 프로그램의 평가에 영향을 미치게 된다. 또한 평가자들은 프로그램 목표가 어떻게 달성되는지에 관한 가정을 이해하고, 한정된 시간 동안 평가를 진행함에 있어 어떤 요소가 중요한지를 계산하고 논의하는 데 논리 모형을 활용할 수 있다. 이러한 논리 지향 평가 접근법은 특정 도구, 방법이나 특정 평가 모형에 의존하기보다는 프로그램에 내재되어 작동하고 있는 프로그램 논리를 중시하여 평가 대상인 프로그램의 특성이나 내용에 적합한 맞춤형 평가 실행이 가능하다는 장점이 있다. 따라서 인적자원개발 분야의 프로그램 개발과 프로그램 평가 과정에서 논리 모형을 활용한 논리 지향 평가를 활용할 경우 인적자원개발 프로그램의 투입-과정-산출-성과 간의 관계를 논리적으로 설명할 수 있고, 프로그램의 성과를 체계적으로 평가하는 데 유용한 도구로 활용할 수 있다(배을규, 2009; 배호순, 2008; Donaldson, 2007; McLaughlin & Jordan, 2010).

III. 중소기업 SOJT 프로그램 논리 지향 평가 모형(안) 개발

이 연구는 McLaughlin과 Jordan(2010)이 제시한 논리 모형 구축 단계에 따라 중소기업 SOJT 프로그램 평가 모형(안)을 개발하였다. 보다 구체적으로 고용노동부가 주관하고 한국산업인력공단이 시행하는 '중소기업 체계적 현장 훈련(SOJT) 지원 사업'의 사업 수행 계획서, 사업 관련 연구물(백지연 외, 2011; 정진철, 이종범, 이영학, 2010) 분석 및 사업 담당자와의 인터뷰를 통해 프로그램의 주요 이슈, 프로그램이 이루어지는 상황을 파악하고 SOJT 관련 선행 연구(박한규, 이찬, 2011; 조세형, 윤동열, 2011; 전은지 외, 2011; Cho, 2004) 결과를 참고하여 중소기업 SOJT 프로그램의 논리 모형을 구성하였다. 그리고 '중소기업 체계적 현장 훈련 지원 사업'에 참여한 SOJT 퍼실리테이터 1인, 위탁교육 운영 기관 (주)크레듀의 담당자 2인, 중소기업의 인사교육 담당자 3인과의 인터뷰를 통해 중소기업 SOJT 프로그램의 논리 모형을 검증하고 평가 모형(안)을 다음에 제시된 <그림 2>와 같이 구성하였다.

중소기업 SOJT 프로그램의 평가 모형(안)은 크게 투입 요소, 과정 요소, 단기 성과 요소, 중·장기 성과 요소 및 조직의 지원 요소로 구성된다.²⁾ 투입 요소는 SOJT 프로그램 실행을 위해 필요한 인적, 물적 자원을 의미하며 'SOJT 기획', '트레이너 전문성', '모듈 설계 및 개발' 평가 영역이 해당된다. 과정 요소는 SOJT 프로그램의 목표 달성을 위해 필요한 교육훈련 활동과 물리적 환경을 의미하며 'SOJT 실

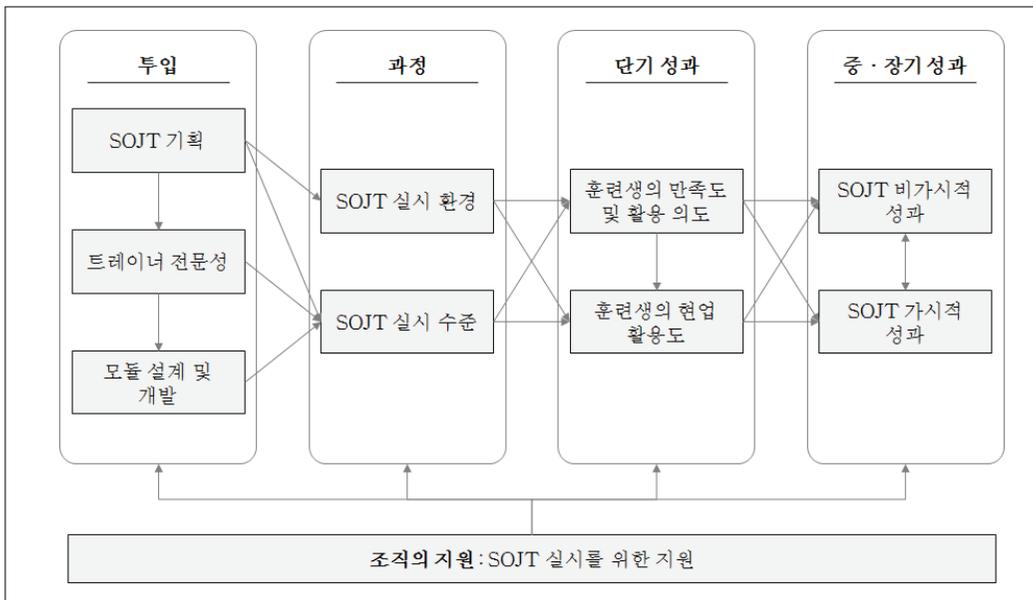
2) McLaughlin과 Jordan(2010)은 기본적인 논리 모형의 구성 요소로 투입, 과정, 산출, 성과 요소를 제시하였다. 그리고 이러한 기본적인 논리 모형은 평가 대상의 특성에 따라 변용 가능하다고 밝힌 바 있다. 투입 요소는 프로그램에 투입되는 인적, 물적 자원을, 과정 요소는 프로그램의 활동을, 산출 요소는 프로그램 참가자에게 제공된 서비스를, 성과는 프로그램 참가자들에게 주어지는 혜택과 프로그램으로 인한 변화를 의미한다. 중소기업 SOJT 프로그램의 경우 과정 요소에 포함되는 프로그램의 활동, 즉 적합한 환경에서 SOJT 프로그램을 실시하는 것 자체가 프로그램 참가자에게 제공되는 서비스이므로 이 연구에서는 과정과 산출 요소가 통합된 것으로 간주하였다.

시 환경', 'SOJT 실시 수준' 평가 영역이 해당된다. 단기 성과 요소는 SOJT 프로그램에 대한 참가자의 반응과 프로그램으로 인한 단기적 변화를 의미하며 해당 평가 영역은 '훈련생의 만족도 및 활용 의도', '훈련생의 현업 활용도'이다. 마지막으로 중·장기 성과 요소는 SOJT 프로그램 인한 중·장기적 변화와 조직 차원의 성과를 의미하며 해당 평가 영역은 'SOJT 비가시적 성과', 'SOJT 가시적 성과'이다. 마지막으로 조직의 지원 요소는 'SOJT 실시를 위한 지원'을 의미한다. 즉 SOJT 프로그램은 'SOJT 프로그램을 구체적으로 기획하고 전문적인 트레이너를 선발하여 모듈을 개발하며, 실제 업무 수행 장소 또는 그와 유사하며 안전한 환경에서 교육훈련을 실시한다면 훈련생의 만족도와 활용 의도가 증대되고, 또한 SOJT의 결과가 현업 전이로 이어질 것이다. 나아가 이는 훈련생의 업무 태도 및 직무 전문성 등 비가시적 영역과 기업 생산성, 매출 등 가시적 영역에 긍정적인 영향을 미칠 것이다. 그리고 효과적인

SOJT 계획, 실시, 성과 가시화를 위해서는 조직의 지원이 뒷받침되어야 한다'는 논리에 기반하고 있다.

상기 중소기업 SOJT 프로그램의 평가 모형(안)에 포함되는 평가 영역, 평가 지표는 다음에 제시된 <표 3>과 같으며, 이는 중소기업 SOJT 프로그램의 성과를 측정, 관리하는 데 활용될 수 있다.

투입 요소는 'SOJT 기획' 6개 지표, '트레이너 전문성' 6개 지표, '모듈 설계 및 개발' 7개 지표로, 총 3개 평가 영역과 19개 평가 지표로 구성된다. 과정 요소는 'SOJT 실시 환경' 4개 지표, 'SOJT 실시 수준' 5개 지표, 총 2개 평가 영역과 9개 평가 지표로 구성된다. 단기 성과 요소는 '훈련생의 만족도 및 활용 의도' 6개 지표, '훈련생의 현업 활용도' 5개 지표, 총 2개 평가 영역과 11개 평가 지표로 구성된다. 중·장기 성과 요소는 'SOJT의 비가시적 성과' 7개 지표와 'SOJT의 가시적 성과' 7개 지표, 총 2개 영역과 14개 평가 지표로 구성된다. 마지막으로 조직의 지원 요소는 'SOJT 실시를 위한 지원' 1개



<그림 2> 논리 모형에 기반을 둔 중소기업 SOJT 프로그램 평가 모형(안)

〈표 3〉 중소기업 SOJT 프로그램 평가 지표(안)

구분	평가 영역	평가 지표
투입	SOJT 기획 (A)	A1. SOJT 실시 계획의 구체성 A2. 트레이너 선발 기준의 명확성 A3. SOJT 참가자의 직무 수행 능력 개선 의지 A4. 사전 진단을 통한 SOJT 참가자(훈련생)의 사전 지식, 스킬 보유 여부 확인 A5. SOJT 참가자(훈련생)의 자기주도학습 능력 A6. SOJT 참가자(훈련생)의 자기 효능감
	트레이너 전문성 (B)	B1. 트레이너의 담당 업무 수행 경력 및 전문성 B2. 트레이너의 경험과 역량 전수 의지(무하 육성 의지) B3. 트레이너의 대인관계 스킬 B4. 트레이너의 의사소통 스킬 B5. 트레이너의 조직 성과 개선에 대한 의지 B6. 트레이너의 SOJT에 대한 전문성
	모듈 설계 및 개발 (C)	C1. 구체적인 SOJT 목표 기술 C2. SOJT 목표와 교육 내용의 일치 C3. SOJT를 위해 필요한 선수 지식, 스킬, 태도 기술 C4. 모듈에 필요한 도구, 장비 등 다양한 자원 기술 C5. 교육 매체, 자료 및 사례의 적절성 C6. SOJT 실시 단계 및 세부 내용 기술 C7. 구체적인 수행평가 지표 제시
과정	SOJT 실시 환경 (D)	D1. SOJT 실시 장소의 편리성 D2. SOJT 실시 장소와 실제 업무 환경과의 유사성 D3. SOJT 실시에 필요한 자원 확보 여부 D4. SOJT 실시 장소의 안전성
	SOJT 실시 수준 (E)	E1. 훈련생을 위한 SOJT 사전 안내의 충분성 E2. 트레이너 시범의 적절성 E3. 트레이너와 훈련생의 긴밀한 상호작용 E4. 훈련생의 실습에 대한 트레이너 피드백의 적절성 E5. SOJT 평가 방법과 기준의 적절성
단기 성과	훈련생의 만족도 및 활용 의도 (F)	F1. 훈련생의 SOJT에 대한 전반적 만족도 F2. 훈련생의 SOJT 목표 달성도 F3. 훈련생의 SOJT의 현업 유용성에 대한 인식 F4. 훈련생의 SOJT 현업 활용 의도 F5. 훈련생의 SOJT 내용 활용을 통한 직무 수행 개선 가능성에 대한 인식 F6. 훈련생의 타인에 대한 SOJT 추천 의향
	훈련생의 현업 활용도 (G)	G1. 훈련생의 SOJT를 통해 습득한 지식, 기술의 활용 여부 G2. 훈련생의 SOJT를 통해 습득한 지식, 기술의 활용 빈도 G3. 훈련생의 SOJT를 통해 습득한 자료의 활용 여부 G4. 훈련생의 SOJT를 통해 습득한 자료의 활용 빈도 G5. SOJT를 통해 배운 내용의 실제 문제 해결 유용성에 대한 훈련생의 인식
중장기 성과	SOJT 비가시적 성과 (H)	H1. SOJT로 인한 훈련생의 결근, 지각 감소 H2. SOJT로 인한 훈련생의 직무 만족도 증진 H3. SOJT로 인한 훈련생의 경력 만족도 증진 H4. SOJT로 인한 훈련생의 이직 의도 감소 H5. SOJT로 인한 훈련생의 조직 헌신도 증진 H6. SOJT로 인한 훈련생의 타인과의 협력 증진 H7. SOJT로 인한 훈련생의 직무 전문성 증진
	SOJT 가시적 성과 (I)	I1. SOJT 실시 이후 업무 처리 시간 단축 I2. SOJT 실시 이후 업무 처리 비용 절감 I3. SOJT 실시 이후 작업 중 사고 발생 건수 감소 I4. SOJT 실시 이후 불량률, 고객 불만 건수 감소 I5. SOJT 실시 이후 재고 감소 I6. SOJT 실시 이후 생산량 또는 서비스의 질 증대 I7. SOJT 실시 이후 매출액 증대
조직의 지원	SOJT 실시를 위한 지원 (J)	J1. SOJT 실행을 위한 충분한 비용 투자 J2. SOJT 실행에 대한 경영진의 관심과 지원 J3. SOJT를 통해 배운 내용을 활용한 것에 대한 조직의 금전적, 비금전적 보상 제공 J4. SOJT를 통해 배운 내용을 활용하는 것에 대한 상사의 지원 J5. SOJT를 통해 배운 내용을 활용하는 것에 대한 동료의 지원 J6. SOJT를 통해 배운 내용을 활용하는 것이 가능한 분위기(업무 수행 방식 변화에 대한 개방성)
합계	10개 영역	59개 지표

평가 영역, 6개 평가 지표로 구성된다. 전체 평가 모형(안)은 10개 평가 영역, 59개 평가 지표로 구성된다.

IV. 연구 방법

4.1 연구 대상

이 연구는 연구 목적 달성 및 연구 문제 해결을 위해 2011년 고용노동부가 주관하고 한국산업인력공단이 시행하는 '중소기업 체계적 현장 훈련(SOJT) 지원 사업' 가운데 ㈜크레듀가 운영하는 위탁교육(CEO 연수회, SOJT 담당자 교육, SOJT 트레이너 교육)의 참가자를 대상으로 설문 조사를 실시하였다. 2011년 '중소기업 체계적 현장 훈련(SOJT) 지원 사업'에는 163개 중소기업이 참가하였으며, 585명을 대상으로 SOJT 관련 위탁교육이 실시되었다(1개 기업 평균 3.6명 참여). 이 연구의 조사 대상자들은 교육을 통해 SOJT에 관한 위탁교육을 이수하고 현장에 복귀한 후 현장에서 이루어지는 SOJT 프로그램을 기획, 실행, 평가하고(인사교육 담당자, SOJT 트레이너), 프로그램의 실행을 지원, 관리하는 역할(경영진 및 인사교육 담당자)을 담당한다. 즉 '중소기업 체계적 현장 훈련 지원 사업'의 SOJT 위탁교육에 참가한 이들은 중소기업 SOJT 프로그램 평가자 및 주요 이해관계자이다.³⁾ 설문 조사에 참여한 응답자의 일반적 특성은 다음에 제시된 <표 4>와 같다.

성별로 살펴보면, 대부분 남성(93.5%)이며, 연령 대별로 살펴보면, 31세 이상 35세 이하가 28.3%

로 가장 많고, 그 다음으로는 36세 이상 40세 이하(19.5%), 41세 이상 45세 이하(17.9%), 46세 이상 50세 이하(14.3%) 등의 순이다. 직책별로 살펴보면 인사교육 담당자 52.1%, SOJT 트레이너 38.1%, 경영진 9.8%이고, 현재 재직 중인 직장의 주력 업종은 대부분 제조업(79.2%)이다. 최종 학력별로 살펴보면, 4년제 대졸(47.9%)이 가장 많고, 그 다음으로는 2~3년제 대졸(26.4%), 석사(12.4%) 등의 순이며, 현 직장 재직 기간을 살펴보면, 10년 이상이 31.6%로 가장 많고, 5년 이상 7년 미만 18.9%, 1년 이상 2년 미만 14.3%, 3년 이상 5년 미만 14.0% 등이다. 현 담당 업무 수행 경력은 10년 이상 22.8%, 1년 이상 2년 미만 17.9%, 3년 이상 5년 미만 15.3%, 5년 이상 7년 미만 14.7% 등이다.

4.2 자료 수집 및 분석

이 연구의 설문조사는 2012년 4월 9일부터 4월 17일까지 Web-based Survey 방식으로 실시되었다. Web-based Survey는 기존 오프라인 설문조사 방식과 달리 조사 과정에 면접원이 동원되지 않고 조사 자료에 대한 코딩 과정이 생략되므로 저렴한 비용으로 이루어질 수 있다. 또한 넓은 지역에 분포된 특정 표본 집단에 접근이 용이하고 폭 넓은 시간대에 조사가 가능하며 오프라인 설문 조사 방식에 비해 설문조사 시간이 매우 단축될 수 있다는 장점을 지니고 있다. 반면 응답대상자들에게 설문내용을 제시할 수 있을 뿐 그 이상의 참여를 유도하기 어렵고, 부정확한 응답을 거르는 방안이 부족하여 조사 목적에 부합하지 않는 응답이 포함될 확률이 높다는 단점을 지니고 있다(Couper & Bosnjak, 2010).

3) 중소기업 현장에서 이루어지는 SOJT 프로그램에 참가하는 훈련생들도 프로그램 평가의 이해관계자이다. 그러나 평가 모형 개발을 위해 이해관계자들과 인터뷰를 실시하는 과정에서 훈련생들은 프로그램 평가에 직접적으로 참여하거나 평가 결과와 관련된 정보를 습득하는 것이 드물다는 것을 확인하여 이 연구의 조사 대상에서 배제되었다.

〈표 4〉 응답자의 일반적 특성

구분		빈도(명)	비율(%)	구분		빈도(명)	비율(%)
성별	남성	287	93.5	최종 학력	고등학교 졸업 이하	35	11.4
	여성	20	6.5		2~3년제 대졸	81	26.4
연령대	30세 이하	24	7.8		4년제 대졸	147	47.9
	31세 이상 35세 이하	87	28.3		대학원졸	44	13.3
	36세 이상 40세 이하	60	19.5	현 직장 재직 기간	1년 미만	9	2.9
	41세 이상 45세 이하	55	17.9		1년 이상 2년 미만	44	14.3
	46세 이상 50세 이하	44	14.3		2년 이상 3년 미만	32	10.4
51세 이상	37	12.1	3년 이상 5년 미만		43	14.0	
직책	경영진	30	9.8		5년 이상 7년 미만	58	18.9
	인사교육 담당자	160	52.1		7년 이상 10년 미만	24	7.8
	SOJT 트레이너	117	38.1	10년 이상	97	31.6	
현 직장 주력 업종	제조업	243	79.2	현 담당 업무 수행 경력	1년 미만	12	3.9
	전기, 가스, 수도사업	6	2.0		1년 이상 2년 미만	55	17.9
	건설업, 운수업	18	5.9		2년 이상 3년 미만	40	13.0
	통신업	17	5.5		3년 이상 5년 미만	47	15.3
	사업서비스업	9	2.9		5년 이상 7년 미만	45	14.7
	교육서비스업	3	1.0		7년 이상 10년 미만	38	12.4
	기타	11	3.6		10년 이상	70	22.8

주) n=307

그러나 이 연구는 2011년도 ‘중소기업 체계적 현장 훈련 지원 사업’의 CEO 연수회, SOJT 담당자 교육, SOJT 트레이너 교육의 참가자에게만 설문조사를 요청함으로써 조사 목적에 부합하는 적절한 참가자의 응답만을 포함하였다. 설문조사 시 중소기업 SOJT 프로그램 평가 모형(안)에 제시된 각 평가 지표에 대해 현재 평가를 실시하고 있는 수준(1=전혀 그렇지 않다, 2=그렇지 않다, 3=다소 그런 편이다, 4=그렇다, 5=매우 그렇다)과 향후 평가가 필요한 수준(1=전혀 필요하지 않다, 2=필요하지 않다, 3=다소 필요한 편이다, 4=필요하다, 5=매우 필요하다)을 각 5점 척도로 질문하였다. 총 585명을 대상으로 이메일을 발송하여 설문 참여를 독려하고 설문을 실시하여 307개의 응답을 회신하였으

며 모두 분석에 활용하였다(회수율 : 52.5%). 결측값은 평균값으로 변환하여 분석하였다.

이 연구는 SPSS 20.0 Version과 Excel 2007을 활용하여 다음과 같은 분석 절차를 거쳤다. 첫째, 응답자의 일반적 특성(성별, 연령, 최종 학력, 직책, 재직기간, 업무 담당 기간, 업종)을 살펴보기 위하여 빈도분석을 실시하였다. 둘째, 중소기업 SOJT 프로그램 평가 모형(안)의 구인 타당도 검증을 위해 varimax 회전 방식의 주성분 분석을 실시하고, 신뢰도 검증을 위해 내적 일치도 계수(Cronbach α)를 산출하였다. 셋째, 보리치(Borich) 요구도 공식과 허쉬코비츠(Herschkowitz) 임계함수를 활용하여 중소기업 SOJT 프로그램의 평가 지표별 우선순위를 확인하였다. 보리치 요구도 공식을 활용한 평

가 지표별 평가 요구도는 응답자들이 인식한 각 평가 지표의 향후 평가 필요 수준과 현재 평가 실행 수준의 차를 모두 합한 값에 향후 평가 필요 수준의 평균을 곱한 후 전체 사례 수로 나눈 값을 의미한다. 따라서 중소기업 SOJT 프로그램 평가 지표의 향후 평가 필요 수준이 높을수록, 현재 평가 실행 수준이 낮을수록 평가 요구도의 값은 높아지게 된다. 그리고 허쉬코비츠 임계함수는 중소기업 SOJT 프로그램 평가 지표에 대한 향후 평가 필요 수준의 평균값과 현재 평가 실행 수준의 평균값을 기준으로 4개의 분면으로 구분한 후, 각 평가 지표의 향후 평가 필요 수준과 현재 평가 실행 수준을 좌표로 표시하는 것이다. 다시 말해 가로 축은 향후 평가 필요 수준을, 세로 축은 현재 평가 실행 수준을 의미하며, 가로 축과 세로 축의 교차점은 전체 평가 지표들의 향후 평가 필요 수준의 평균, 현재 평가 실행 수준의 평균이 된다. 따라서 HH분면에 속한 평가 지표들은 향후 평가 필요 수준과 현재 평가 실행 수준이 모두 높은 평가 지표, HL분면에 속한 평가 지표들은 향후 평가 필요 수준은 높지만 현재 평가 실행 수준은 낮은 평가 지표, LH분면에 속한 평가 지표들은 향후 평가 필요 수준은 낮지만 현재 평가 실행 수준은 높은 평가 지표, LL분면에 속한 평가 지표들은 향후 평가 필요 수준과 현재 평가 실행 수준이 모두 낮은 평가 지표로 볼 수 있다. '향후 평가 필요 수준은 높지만, 현재 평가 실행 수준은 낮은 분면(HL)'에 있는 평가 지표들에 가장 우선순위를 두어야 하며, '향후 평가 필요 수준과 현재 평가 실행 수준이 모두 낮은 분면(LL)'이 그 다음 순위가 된다. 그리고 '향후 평가 필요 수준과 현재 평가 실행 수준 모두 높은 분면(HH)'의 지표들은 현재와 같이 높은 수준의 평가가 실시될 필요가 있으며, '향후 평가 필요 수준은 낮지만, 현재 평가 실행 수준이 높은 분면(LH)'은 향후 지속적으로 평가가 이루어져야 할지에 대해 검토가 필요한 지표들이다. 마지막으로 보리치 요구도 공식

에 따른 평가 지표별 평가 요구도 순위와 허쉬코비츠 임계함수에 따른 평가 지표별 우선순위를 모두 고려하여 종합 우선순위를 도출하였다. 즉 허쉬코비츠 임계함수에 따른 우선순위가 높은 평가 지표, 다시 말해 HL분면에 위치한 평가 지표들 가운데 보리치 요구도 공식에 따른 평가 요구도 순위가 상위 10순위에 속하는 평가 지표들을 가장 우선순위를 두어야 할 평가 지표로 판단하였다.

V. 연구 결과

5.1 중소기업 SOJT 프로그램 평가 모형

중소기업 SOJT 프로그램 평가 모형(안)의 구인 타당성 검증을 위해 varimax 회전 방식의 주성분 분석을 실시하였다. 요인 추출의 기준은 초기 고유치 1.0 이상, 요인 적재량 .4 이상으로 설정하였다(Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2006). 한 문항이 하나의 요인으로 분류되는 문항, 그리고 각 요인의 신뢰도를 저하시키는 문항은 제거하며 반복적 요인 분석을 실시하였다. 마지막으로 중소기업 SOJT 프로그램 평가 모형의 신뢰성 검증을 위해 최종 확정된 요인 구조를 이용하여 각 요인별 내적 일치도 계수(Cronbach α)를 산출하였다. 분석 결과는 다음에 제시된 <표 5>와 같다.

최종 수립된 요인 구조에 따라 중소기업 SOJT 프로그램의 평가 모형을 다음과 같은 평가 영역, 평가 지표로 구성하였다(<표 6> 참조).

분석 결과, 중소기업 SOJT 프로그램 평가 모형은 8개 평가 영역, 47개 평가 지표로 구성되었다(누적 설명량: 74.1%). 제1요인은 트레이너 선정 및 모듈 개발 요인으로 최초 고안한 평가 모형(안)의 투입 요소 가운데 '트레이너 전문성' 요인과 '모듈 설계

〈표 5〉 중소기업 SOJT 프로그램 평가 모형의 요인 구조

요인명	문항 번호	문항 수	요인 부하량	초기 고유치	설명량(%)	Cronbach α
트레이너 선정 및 모듈 개발	7, 9, 11, 12, 13, 15, 16, 17, 18	9	.489 ~ .786	18.552	12.899	.943
SOJT 성과	41, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 52	10	.401 ~ .777	4.335	11.255	.891
SOJT 실시 수준	24, 25, 26, 27, 28	5	.560 ~ .865	3.401	10.109	.897
훈련생의 현업 활용도	35, 36, 37, 38, 39	5	.511 ~ .787	2.490	9.944	.833
훈련생의 만족도 및 활용 의도	29, 30, 31, 32, 33, 34	6	.585 ~ .780	2.033	9.606	.881
SOJT 실시를 위한 지원	55, 56, 57, 58, 59	5	.500 ~ .823	1.593	9.218	.831
SOJT 실시 환경	20, 21, 22, 23	4	.442 ~ .603	1.373	5.597	.869
SOJT 기획	1, 2, 3	3	.432 ~ .811	1.055	5.485	.635
전체	-	47	-	-	74.113	.965

및 개발' 요인을 포함하고 있다. 제2요인은 평가 모형(안)의 중장기 성과 요소인 'SOJT 가시적 성과'와 'SOJT 비가시적 성과' 요인을 포함하고 있어 'SOJT 성과' 요인으로 명명하였다. 제3, 4, 5, 6, 7, 8요인은 최초 고안한 평가 모형(안)의 요인 구조를 그대로 따르고 있어, 요인명도 원 구조에 따라 명명하였다. 전체 신뢰도는 .965이고, 각 요인별 신뢰도는 .635 ~ .943으로 나타나 내적 일관성이 있음을 확인하였다.

5.2 이해관계자 집단별 중소기업 SOJT 프로그램 평가 지표의 우선순위

다음에 제시된 〈표 7〉은 이해관계자 집단(경영진, 인사교육 담당자, SOJT 트레이너)별 SOJT 프로그램 평가 지표의 우선순위이다.

보리치 요구도 계수에 따른 평가 요구도와 허쉬코비츠 임계함수에 따른 평가 지표별 우선순위 분석 결과를 종합적으로 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 전체 응답자들이 중요하게 생각하는 평가 지표 상위 10개는 다음과 같다. 먼저 「트레이너 선정 및 모듈

개발」 평가 영역의 '트레이너의 담당 업무 수행 경력 및 전문성', '구체적인 SOJT 목표 기술', 'SOJT를 위해 필요한 선수 지식, 스킬, 태도 기술', '모듈에 필요한 도구, 장비 등 다양한 자원 기술', '교육 매체, 자료 및 사례의 적절성'이다. 그리고 「SOJT 실시 환경」 평가 영역의 'SOJT 실시 장소와 실제 업무 환경과의 유사성', 'SOJT 실시에 필요한 자원 확보 여부', 'SOJT 실시 장소의 안전성', 「SOJT 실시 수준」 평가 영역의 '트레이너 시범의 적절성', 「훈련생의 현업 활용도」 평가 영역의 '훈련생의 SOJT를 통해 습득한 지식, 기술의 활용 여부'이다.

둘째, 경영진이 중요하게 생각하는 평가 지표 상위 10개는 다음과 같다. 먼저 「트레이너 선정 및 모듈 개발」 평가 영역의 '트레이너의 담당 업무 수행 경력 및 전문성', '트레이너의 SOJT에 대한 전문성', '구체적인 SOJT 목표 기술', 'SOJT를 위해 필요한 선수 지식·스킬·태도 기술', '교육 매체·자료 및 사례의 적절성'이다. 그리고 「SOJT 실시 환경」 평가 영역의 'SOJT 실시 장소와 실제 업무 환경의 유사성', 'SOJT 실시 장소의 안전성', 「SOJT 실시 수준」 평가 영역의 '훈련생의 실습에 대한 트레이너 피

〈표 6〉 중소기업 SOJT 프로그램 평가 영역 및 평가 지표

구분	평가 영역	평가 지표	Code ⁴⁾		
투입	SOJT 기획	A1. SOJT 실시 계획의 구체성	1		
		A2. 트레이너 선발 기준의 명확성	2		
		A3. SOJT 참가자의 직무 수행 능력 개선 의지	3		
	트레이너 선정 및 모듈 개발	트레이너 선정 및 모듈 개발	B1. 트레이너의 담당 업무 수행 경력 및 전문성	7	
			B3. 트레이너의 대인관계 스킬	9	
			B5. 트레이너의 조직 성과 개선에 대한 의지	11	
B6. 트레이너의 SOJT에 대한 전문성			12		
C1. 구체적인 SOJT 목표 기술			13		
C3. SOJT를 위해 필요한 선수 지식, 스킬, 태도 기술			15		
C4. 모듈에 필요한 도구, 장비 등 다양한 자원 기술	16				
C5. 교육 매체, 자료 및 사례의 적절성	17				
C6. SOJT 실시 단계 및 세부 내용 기술	18				
과정	SOJT 실시 환경	D1. SOJT 실시 장소의 편리성	20		
		D2. SOJT 실시 장소와 실제 업무 환경과의 유사성	21		
		D3. SOJT 실시에 필요한 자원 확보 여부	22		
		D4. SOJT 실시 장소의 안전성	23		
	SOJT 실시 수준	E1. 훈련생을 위한 SOJT 사전 안내의 충분성	24		
		E2. 트레이너 시범의 적절성	25		
		E3. 트레이너와 훈련생의 긴밀한 상호작용	26		
		E4. 훈련생의 실습에 대한 트레이너 피드백의 적절성	27		
		E5. SOJT 평가 방법과 기준의 적절성	28		
		단기 성과	훈련생의 만족도 및 활용 의도	F1. 훈련생의 SOJT에 대한 전반적 만족도	29
F2. 훈련생의 SOJT 목표 달성도	30				
F3. 훈련생의 SOJT의 현업 유용성에 대한 인식	31				
F4. 훈련생의 SOJT 현업 활용 의도	32				
F5. 훈련생의 SOJT 내용 활용을 통한 직무 수행 개선 가능성에 대한 인식	33				
F6. 훈련생의 타인에 대한 SOJT 추천 의향	34				
훈련생의 현업 활용도	훈련생의 현업 활용도	G1. 훈련생의 SOJT를 통해 습득한 지식, 기술의 활용 여부	35		
		G2. 훈련생의 SOJT를 통해 습득한 지식, 기술의 활용 빈도	36		
		G3. 훈련생의 SOJT를 통해 습득한 자료의 활용 여부	37		
		G4. 훈련생의 SOJT를 통해 습득한 자료의 활용 빈도	38		
		G5. SOJT를 통해 배운 내용의 실제 문제 해결 유용성에 대한 훈련생의 인식	39		
중장기 성과	SOJT 성과	H2. SOJT로 인한 훈련생의 직무 만족도 증진	41		
		H4. SOJT로 인한 훈련생의 이직 의도 감소	43		
		H5. SOJT로 인한 훈련생의 조직 헌신도 증진	44		
		H6. SOJT로 인한 훈련생의 타인과의 협력 증진	45		
		H7. SOJT로 인한 훈련생의 직무 전문성 증진	46		
		I1. SOJT 실시 이후 업무 처리 시간 단축	47		
		I2. SOJT 실시 이후 업무 처리 비용 절감	48		
		I3. SOJT 실시 이후 작업 중 사고 발생 건수 감소	49		
		I4. SOJT 실시 이후 불량률, 고객 불만 건수 감소	50		
		I6. SOJT 실시 이후 생산량 또는 서비스의 질 증대	52		
		조직의 지원	SOJT 실시를 위한 지원	J2. SOJT 실행에 대한 경영진의 관심과 지원	55
				J3. SOJT를 통해 배운 내용을 활용한 것에 대한 조직의 금전적, 비금전적 보상 제공	56
J4. SOJT를 통해 배운 내용을 활용하는 것에 대한 상사의 지원	57				
J5. SOJT를 통해 배운 내용을 활용하는 것에 대한 동료의 지원	58				
J6. SOJT를 통해 배운 내용을 활용하는 것이 가능한 분위기(업무 수행 방식 변화에 대한 개방성)	59				
-	8개 영역			47개 지표	-

4) Code는 설문 조사 시, 주성분 분석 시 활용된 문항 번호를 의미함.

〈표 7〉 이해관계자 집단별 SOJT 프로그램 평가 지표 우선순위

평가 영역	평가 지표 Code	경영진			인사교육 담당자			SOJT 트레이너			전체		
		평가 요구도	요구도 순위	해당 분면	평가 요구도	요구도 순위	해당 분면	평가 요구도	요구도 순위	해당 분면	평가 요구도	요구도 순위	해당 분면
SOJT 기획	1	2.917	19	HL	0.706	46	LH	1.576	35	HH	1.197	39	LH
	2	2.044	26	HH	1.647	39	LH	2.004	31	HH	1.816	36	HH
	3	3.141	16	HL	2.943	24	LL	2.544	28	LL	2.799	25	LL
트레이너 선정 및 모듈 개발	7	4.003	6	HL	3.726	13	HL	4.411	14	HH	4.018	12	HL
	9	-0.657	44	LH	2.178	33	LL	1.591	34	LH	1.751	37	LH
	11	2.693	21	HL	3.052	22	LL	5.236	9	HL	3.874	13	LL
	12	3.324	13	HL	3.742	12	LL	5.014	11	HL	4.210	10	LL
	13	5.352	2	HL	5.195	4	HL	7.456	1	HL	6.093	1	HL
	15	3.989	7	HL	5.134	5	HL	5.078	10	HL	5.026	6	HL
	16	4.753	3	LL	5.303	2	HL	5.999	3	HL	5.537	3	HL
	17	3.449	11	HL	4.213	9	LL	5.656	6	HL	4.726	7	HL
	18	2.989	17	HL	3.265	20	LL	4.182	15	HL	3.608	14	HL
SOJT 실시 환경	20	1.571	30	HH	2.561	29	HH	2.329	29	HH	2.399	29	HH
	21	4.368	5	HL	5.261	3	HL	5.708	5	HL	5.376	4	HL
	22	3.673	9	LL	4.293	8	HL	5.260	8	HL	4.627	8	HL
	23	6.208	1	HL	5.323	1	LL	5.850	4	HL	5.597	2	HL
SOJT 실시 수준	24	1.346	32	HH	2.011	35	LH	2.108	30	HH	2.004	33	HH
	25	3.180	14	HL	4.312	7	HL	4.178	16	HH	4.179	11	HL
	26	0.427	39	LH	3.010	23	HH	3.476	17	HH	2.998	20	HH
	27	3.679	8	HL	2.431	31	HH	4.683	13	HH	3.385	16	HH
	28	3.407	12	HL	2.612	28	LL	2.765	23	HH	2.729	28	LH
	29	2.468	23	HL	2.023	34	LH	4.734	12	HL	3.119	19	LL
훈련생의 만족도 및 활용 의도	30	2.044	27	HH	1.992	36	LH	2.602	27	LL	2.242	31	LL
	31	4.712	4	HL	3.398	16	HL	5.407	7	LL	4.317	9	LL
	32	1.532	31	LH	2.854	26	HH	2.871	20	HH	2.763	27	HH
	33	3.457	10	LL	3.468	15	HL	3.207	18	HL	3.361	17	HL
	34	0.809	34	LL	3.058	21	LL	2.909	19	LL	2.829	23	LL
	35	2.917	20	HL	4.601	6	LL	6.441	2	HL	5.201	5	HL
훈련생의 현업 활용도	36	2.593	22	LL	3.665	14	LL	2.856	21	LL	3.259	18	LL
	37	2.161	25	LL	3.293	19	LL	2.738	24	LH	2.991	22	LL
	38	1.729	29	LL	2.834	27	LL	1.343	39	LL	2.140	32	LL
	39	1.994	28	HH	3.388	17	HL	1.050	41	LH	2.301	30	LH
	41	1.280	33	LH	2.471	30	LL	1.406	38	LL	1.943	34	LL
SOJT 성과	43	0.197	41	LL	3.344	18	HL	2.630	26	LL	2.806	24	LL
	44	-0.798	45	LH	0.763	45	LH	1.904	32	LH	1.108	40	LH
	45	-0.393	42	LH	0.250	47	LH	-1.084	46	LH	-0.345	47	LH
	46	-0.432	43	LH	1.454	42	LH	0.322	44	LH	0.847	43	LH
	47	0.673	35	HH	2.337	32	HH	1.437	37	LH	1.853	35	HH
	48	0.230	40	HH	1.508	41	LH	0.679	42	LH	1.083	41	LH
	49	2.438	24	HL	2.869	25	HH	2.735	25	LL	2.785	26	HH
	50	0.432	38	LH	1.672	38	HH	-0.180	45	LH	0.805	44	LH
	52	-1.039	46	LH	1.129	43	LH	1.169	40	LH	0.989	42	LH
	55	3.180	15	HL	4.195	10	HH	2.818	22	HH	3.553	15	HH
SOJT 실시를 위한 지원	56	0.443	37	HH	1.532	40	HH	-1.955	47	LH	-0.031	46	LH
	57	2.989	18	HL	3.863	11	HH	1.896	33	HH	2.993	21	HH
	58	-1.435	47	LH	1.047	44	HH	0.581	43	LH	0.671	45	LH
	59	0.454	36	HH	1.781	37	HH	1.572	36	HH	1.600	38	HH

드백의 적절성', 'SOJT 평가 방법과 기준의 적절성', 마지막으로 「훈련생의 만족도 및 활용 의도」 평가 영역의 '훈련생의 SOJT의 현업 유용성'에 대한 인식이다.

셋째, 인사교육 담당자들이 중요하게 생각하는 평가 지표 상위 10개는 다음과 같다. 먼저 「트레이너 선정 및 모듈 개발」 평가 영역의 '트레이너의 담당 업무 수행 경력 및 전문성', '구체적인 SOJT 목표 기술', 'SOJT를 위해 필요한 선수 지식·스킬·태도 기술', '모듈에 필요한 도구·장비 등 다양한 자원 기술'이다. 그리고 「SOJT 실시 환경」 평가 영역의 'SOJT 실시 장소와 실제 업무 환경과의 유사성', 'SOJT 실시에 필요한 자원 확보 여부', 「SOJT 실시 수준」 평가 영역의 '트레이너 시범의 적절성', 「훈련생의 만족도 및 활용 의도」 평가 영역의 '훈련생의 SOJT의 현업 유용성에 대한 인식', '훈련생의 SOJT 내용 활용을 통한 직무 수행 개선 가능성에 대한 인식', 「훈련생의 현업 활용도」 평가 영역의 'SOJT를 통해 배운 내용의 실제 문제 해결 유용성에 대한 훈련생의 인식'이다.

마지막으로 SOJT 트레이너들이 중요하게 생각하는 평가 지표 상위 10개는 다음과 같다. 먼저 「트레이너 선정 및 모듈 개발」 평가 영역의 '트레이너의 조직 성과 개선에 대한 의지', '트레이너의 SOJT에 대한 전문성', '구체적인 SOJT 목표 기술', 'SOJT를 위해 필요한 선수 지식·스킬·태도 기술', '모듈에 필요한 도구·장비 등 다양한 자원 기술', '교육 매체·자료 및 사례의 적절성'이다. 그리고 「SOJT 실시 환경」 평가 영역의 'SOJT 실시 장소와 실제 업무 환경과의 유사성', 'SOJT 실시에 필요한 자원 확보 여부', 'SOJT 실시 장소의 안전성', 「훈련생의 현업 활용도」 평가 영역의 '훈련생의 SOJT를 통해 습득한 지식, 기술의 활용 여부'이다.

다음에 제시된 <표 8>은 경영진, 인사교육 담당자, SOJT 트레이너들이 각각 인식한 우선순위 상

위 10개 지표를 비교·분석한 결과이다.

비교·분석 결과, 경영진, 인사교육 담당자, SOJT 트레이너, 그리고 전체 응답자의 우선순위가 모두 높게 나타난 평가 지표는 '구체적인 SOJT 목표 기술', 'SOJT를 위해 필요한 선수 지식, 스킬, 태도 기술', 'SOJT 실시 장소와 실제 업무 환경과의 유사성'이다. 그리고 4개 집단별 우선순위 가운데 세 개의 집단에서 우선순위가 높게 나타난 평가 지표는 '트레이너의 담당 업무 수행 경력 및 전문성', '모듈에 필요한 도구, 장비 등 다양한 자원 기술', '교육 매체, 자료 및 사례의 적절성', 'SOJT 실시에 필요한 자원 확보 여부', 'SOJT 실시 장소의 안전성'이다. 이러한 평가 지표들은 체계적인 중소기업 SOJT 프로그램의 기획, 설계, 개발, 운영 및 평가의 계획과 실행을 위해 보다 우선적으로 초점을 두어야 할 평가 지표들이다.

한편 1~2개 집단에서 우선순위 상위 10개 평가 지표로 선정된 평가 지표를 살펴보면, 「트레이너 선정 및 모듈 개발」 평가 영역의 '트레이너의 조직 성과 개선에 대한 의지'(SOJT 트레이너), '트레이너의 SOJT에 대한 전문성'(경영진, SOJT 트레이너), 「SOJT 실시 수준」 평가 영역의 '트레이너 시범의 적절성'(인사교육 담당자, 전체), '훈련생의 실습에 대한 트레이너 피드백의 적절성'(경영진), 'SOJT 평가 방법과 기준의 적절성'(경영진)이 있다. 그리고 「훈련생의 만족도 및 활용 의도」 평가 영역의 '훈련생의 SOJT 현업 유용성에 대한 인식'(경영진, 인사교육 담당자), '훈련생의 SOJT 내용 활용을 통한 직무 수행 개선 가능성에 대한 인식'(인사교육 담당자), 「훈련생의 현업 활용도」 평가 영역의 '훈련생의 SOJT를 통해 습득한 지식, 기술의 활용 여부'(SOJT 트레이너, 전체), 'SOJT를 통해 배운 내용의 실제 문제 해결 유용성에 대한 훈련생의 인식'(인사교육 담당자)이 있다. 이러한 평가 지표들은 해당 평가 지표에 대한 평가 요구가 높은 이해관계자의 요구에

〈표 8〉 직책별 SOJT 프로그램 평가 지표 우선순위 비교 분석

평가 영역	평가 지표	경영진	인사교육 담당자	SOJT 트레이너	전체
트레이너 선정 및 모듈 개발	7. 트레이너의 담당 업무 수행 경력 및 전문성	○ (6, HL)	○ (13, HL)	△ (14, HH)	○ (12, HL)
	11. 트레이너의 조직 성과 개선에 대한 의지	△ (21, HL)	△ (22, LL)	○ (9, HL)	△ (13, LL)
	12. 트레이너의 SOJT에 대한 전문성	○ (13, HL)	△ (12, LL)	○ (11, HL)	△ (10, LL)
	13. 구체적인 SOJT 목표 기술	○ (2, HL)	○ (4, HL)	○ (1, HL)	○ (1, HL)
	15. SOJT를 위해 필요한 선수 지식, 스킬, 태도 기술	○ (7, HL)	○ (5, HL)	○ (10, HL)	○ (6, HL)
	16. 모듈에 필요한 도구, 장비 등 다양한 자원 기술	△ (3, LL)	○ (2, HL)	○ (3, HL)	○ (3, HL)
	17. 교육 매체, 자료 및 사례의 적절성	○ (11, HL)	△ (9, LL)	○ (6, HL)	○ (7, HL)
SOJT 실시 환경	21. SOJT 실시 장소와 실제 업무 환경과의 유사성	○ (5, HL)	○ (3, HL)	○ (5, HL)	○ (4, HL)
	22. SOJT 실시에 필요한 자원 확보 여부	△ (9, LL)	○ (8, HL)	○ (8, HL)	○ (8, HL)
	23. SOJT 실시 장소의 안전성	○ (1, HL)	△ (1, LL)	○ (4, HL)	○ (2, HL)
SOJT 실시 수준	25. 트레이너 시범의 적절성	△ (14, HL)	○ (7, HL)	△ (16, HH)	○ (11, HL)
	27. 훈련생의 실습에 대한 트레이너 피드백의 적절성	○ (8, HL)	△ (31, HH)	△ (13, HH)	△ (16, HH)
	28. SOJT 평가 방법과 기준의 적절성	○ (12, HL)	△ (28, LL)	△ (23, HH)	△ (28, LH)
훈련생의 만족도 및 활용 의도	31. 훈련생의 SOJT의 현업 유용성에 대한 인식	○ (4, HL)	○ (16, HL)	△ (7, LL)	△ (9, LL)
	33. 훈련생의 SOJT 내용 활용을 통한 직무 수행 개선 가능성에 대한 인식	△ (10, LL)	○ (15, HL)	△ (18, HL)	△ (17, HL)
훈련생의 현업 활용도	35. 훈련생의 SOJT를 통해 습득한 지식, 기술의 활용 여부	△ (20, HL)	△ (6, LL)	○ (2, HL)	○ (5, HL)
	39. SOJT를 통해 배운 내용의 실제 문제 해결 유용성에 대한 훈련생의 인식	△ (28, HH)	○ (17, HL)	△ (41, LH)	△ (30, LH)

주1) ○: 직책별 우선순위 상위 10개 지표; △: 직책별 우선순위 상위 10개 지표가 아님.

2) 괄호 안의 숫자는 보리치 요구도에 따른 평가 요구도 순위를, 괄호 안의 알파벳은 허쉬코비츠 임계함수에 따른 각 평가 지표의 해당 분면을 의미함.

부응하기 위해 우선적으로 고려해야 할 평가 지표들이다.

VI. 결론 및 제언

이 연구는 고용노동부가 주관하고 한국산업인력공단이 시행하는 「중소기업 체계적 현장 훈련(SOJT) 지원 사업」의 관련 문헌 분석, SOJT 퍼실리테이터, 위탁교육 담당자, 참가 기업 인사교육 담당자 인터뷰를 실시하여 논리 지향 SOJT 프로그램 평가 모형(안)을 개발하였다. 그리고 2011년 「중소기업 체계적 현장 훈련(SOJT) 지원 사업」의 SOJT 위탁교육(CEO 연수, SOJT 담당자 교육, SOJT 트레이너 교육)에 참가한 585명을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 설문조사는 2012년 4월 9일부터 동월 17일까지 web을 활용하여 이루어졌으며, 총 307명이 설문에 참여하였다. varimax 회전 방식의 주성분 분석을 실시하여 SOJT 프로그램 평가 모형(안)의 구인 타당도를 검증하고 평가 모형을 확정하였다. 그리고 보리치 계수와 허쉬코비츠 임계함수를 활용하여 이해관계자 집단별 각 평가 지표의 우선순위를 도출하였다. 이상의 연구 결과를 토대로 다음과 같은 결론을 내릴 수 있다.

첫째, 기존 인적자원개발 분야의 교육훈련 프로그램 평가들은 지나치게 Kirkpatrick의 4수준 평가 모형에 의존해왔다(배을규, 2009; Preskill, 1997; Swanson & Holton, 2001). 그 결과 평가 방법이나 도구의 수준에 의해 평가 결과가 좌우되고, 각 프로그램의 고유한 논리와 평가 이해관계자의 평가

요구를 반영하지 못한 채 평가를 실행하여 평가 수준 간 인과성과 프로그램 실행의 효과에 대한 설득적 논리가 부족한 개별적 결과만을 측정, 평가⁵⁾하여 그 결과를 제시함으로써(Clement, 1982; Dixon, 1990; Noe & Schmitt, 1986; Russ-Eft & Preskill, 2001; Warr & Bruce, 1995; Wexley & Baldwin, 1986), 프로그램 평가 본연의 목적인 평가 결과 활용에 크게 기여하지 못하였다(배을규, 2009; 배호순, 2008; Bae, 2003). 이 연구는 이러한 한계점을 극복하기 위하여 중소기업 SOJT 프로그램 관련 문헌 분석 및 프로그램 이해관계자 인터뷰를 통해 SOJT 프로그램의 논리를 규명하고 이에 기반을 둔 평가 모형(안)을 고안하였다. 그리고 실제 중소기업 SOJT 프로그램의 이해관계자들을 대상으로 설문 조사를 실시하여 구인 타당성과 신뢰성이 확보된 중소기업 SOJT 프로그램의 평가 모형을 개발하였다. 이러한 연구 결과는 선행 연구들(Coryn et al., 2011; Donaldson, 2007; McLaughlin & Jordan, 2010)이 제시한 프로그램 논리 모형 구성 절차를 실제 교육훈련 프로그램 평가 모형 개발 과정에서 구현했다는 의의를 갖는다. 다시 말해 이 연구는 인적자원개발 분야에서 전통적으로 활용해온 Kirkpatrick의 4수준 평가 모형에 기초한 프로그램 평가 방법을 탈피하여, 프로그램 이해관계자들과의 협의를 통해 프로그램 고유의 논리를 반영하고 각 구성 요소 간 인과적 관계를 설정한 논리 모형을 개발함으로써 논리 지향 평가(Frechting, 2007; Funnell, 2000; Patton, 1997; Rossi, Freeman, & Lipsey, 1999, 2004; Scheirer, 1986; Smith, 1989; Weiss, 1998; Wholey, 1987)를 활용한 프로그램 평가의 실행 가

5) Kirkpatrick은 4수준 평가 모형의 평가 수준 간 위계성, 즉 이전 단계의 평가 수준이 다음 단계의 평가 수준에 영향을 미친다는 것을 명시한 적이 없으나, 많은 교육훈련 프로그램 평가 문헌들은 Kirkpatrick의 4수준 평가 모형을 위계적 평가 모형으로 간주해왔다. 그러나 분명한 것은, Kirkpatrick의 4수준 평가 모형은 특정 교육훈련 프로그램이 지닌 근본적 문제점을 규명하지 못하고, 각 평가 수준에 영향을 미치는 요소들을 제시하지 못한다는 한계점을 지니고 있다는 것이다(배을규, 2009).

능성과 실효성을 입증하였다는 의의가 있다. 따라서 중소기업 SOJT 프로그램을 비롯한 일반적인 교육 훈련 프로그램 평가에도 논리 지향 평가를 적용함으로써 프로그램에 대한 이해관계자의 평가 요구를 반영하고, 평가의 타당성을 제고할 수 있을 것이다. 또한 논리 지향 평가를 활용한 교육훈련 프로그램 평가는 해당 프로그램의 이해관계자들이 교육훈련 프로그램의 전반적인 기획, 설계, 개발, 운영, 평가의 계획과 실행에 필요한 요소들을 파악하게 하고, 프로그램의 성과를 체계적으로 관리할 수 있게 함으로써 이해관계자들의 평가 결과 활용 증진에 기여할 수 있을 것이다.

둘째, 중소기업 SOJT 프로그램 평가 지표별 우선순위를 살펴보면, 주로 투입 요인에 해당하는 평가 지표들의 우선순위가 높고 상대적으로 성과 요인, 특히 중·장기 성과 요인에 속하는 평가 지표들의 우선순위가 비교적 낮은 것을 알 수 있다. 이러한 분석 결과는 선행 연구들(배을규, 김대영, 이호진, 2011; Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006; Newby, 1992; Phillips, 1997; Swanson & Holton, 1999)이 제시한 바와 같이 교육훈련 프로그램의 이해관계자들, 특히 부서 관리자와 경영진들은 주로 교육훈련으로 인한 변화와 그로 인해 창출된 성과에 높은 관심을 갖는다는 것과는 반대되는 결과이다. 이는 평가 대상이 되는 프로그램의 특성에 따라 개별 평가 지표의 중요성이 달라질 수 있고, 평가 이해관계자의 관심과 가치관에 따라 요구하고 중시하는 평가 정보가 달라질 수 있기 때문이다(배을규, 2003; Patton, 1997; Stake, 1983; Tannenbaum & Woods, 1992). 또한 이 연구의 조사 대상자들은 고용노동부가 주관하고 한국산업인력공단이 시행하는 「중소기업 체계적 현장 훈련(SOJT) 지원 사업」에 참여한 기업의 구성원들인데, 동 사업은 주로 참여 기업의 SOJT 프로그램 운영 활동 및 예산 관리에 초점을 두고 있기 때문에(백지연 외, 2011; 정

진철 외, 2010) 응답자들이 이러한 사업 특성의 영향으로 인해 투입 요인에 해당하는 평가 지표들에 대해 더욱 중요하게 인식하는 것으로 판단할 수 있다. 더불어 이러한 분석 결과를 통해 중소기업 SOJT 프로그램 이해관계자들은 프로그램의 목표 달성, 프로그램 실시를 통한 성과 창출을 위해서 SOJT 프로그램 평가 모형의 투입 요인에 해당되는 SOJT 기획, 트레이너 선정 및 모듈 개발 등에 우선적으로 초점을 둘 필요가 있다고 인식하고 있음을 알 수 있다. 즉 Bickman(1987), McLaughlin과 Jordan(1999, 2010)이 주장한 바와 같이 프로그램 논리 모형에 포함되는 요소들은 서로 인과관계를 갖기 때문에 프로그램이 의도하는 성과를 달성하기 위해서는 선행 요소인 투입, 과정 측면을 중시해야 한다는 것이다. 따라서 중소기업 SOJT 프로그램의 목표 달성 및 성과 창출을 위해서는 SOJT 프로그램 기획 시 구체적인 SOJT 프로그램 실시 계획과 명확한 트레이너 선발 기준을 수립하고 SOJT 참가자의 직무 수행 능력 개선 의지를 확인하는 것이 필요하다. 또한 트레이너 선정 시 업무 수행 경력과 전문성, 대인관계 스킬, 조직 성과 개선 의지를 고려하고, SOJT 프로그램 모듈 개발 시 구체적인 목표, 프로그램 참가를 위해 필요한 선수 지식·스킬·태도, 프로그램 실시를 위해 필요한 도구·장비 등 다양한 자원, 실시 단계별 세부 내용을 구체적으로 기술하고, 교육 매체·자료·사례의 적절성을 검증하는 것이 중요할 것이다.

셋째, 연구 결과 이해관계자 집단(경영진, 인사교육 담당자, SOJT 트레이너)에 따라 평가 요구도가 높은 중소기업 SOJT 프로그램 평가 지표들은 각기 다르게 나타났다. 보다 구체적으로 언급하면, 공통적으로 '구체적인 SOJT 목표 기술', 'SOJT를 위해 필요한 선수 지식, 스킬, 태도 기술', 'SOJT 실시 장소와 실제 업무 환경과의 유사성'이 평가 요구 우선순위가 높은 평가 지표들로 도출되었으나, 경영진

은 타 집단과 달리 '훈련생의 실습에 대한 트레이너 피드백의 적절성', 'SOJT 평가 방법과 기준의 적절성' 지표를 중요하게 생각하는 것으로 나타났다. 그리고 인사교육 담당자는 타 집단과 달리 'SOJT를 통해 배운 내용의 실제 문제 해결 유용성에 대한 훈련생의 인식' 지표를, SOJT 트레이너는 타 집단과 달리 '트레이너의 조직 성과 개선에 대한 의지', '훈련생의 SOJT를 통해 습득한 지식, 기술의 활용 여부' 지표에 대한 평가 요구도가 높게 나타났다. 이러한 분석 결과는 상기 언급한 바와 같이 평가 이해관계자의 관심과 가치관에 따라 평가 요구가 다르기 때문이다(배을규, 2003; Tannenbaum & Woods, 1992). 즉 경영진은 SOJT 프로그램이 의도하는 목표 달성을 위해 프로그램이 실행되는 과정적 측면을 더욱 중시하는 반면, 인사교육 담당자는 프로그램의 고객인 훈련생들이 프로그램에 대해 어떻게 인식하고 있는지를, SOJT 트레이너는 자신들의 SOJT 프로그램을 실시함으로써 조직 차원의 성과 창출에 기여하고자 하는 동기와 의지, 그리고 자신들이 실행한 교육훈련의 결과가 실제로 활용되는 여부를 더욱 중시하기 때문인 것으로 해석할 수 있다. 이는 프로그램 평가는 평가 이해관계자가 누구냐에 따라 평가의 초점을 어디에 둘 것인지 고려해야 함을 시사한다. 즉 이 연구는 활용 중심 평가(Patton, 1997), 논리 지향 평가 접근법(Chen, 2005; Rossi, Freeman, & Lipsey, 1999), 그리고 프로그램 평가 표준(Yarbrough et al., 2011)에 관한 선행 연구들이 제시하였듯 효과적이고 체계적인 프로그램 평가가 이루어지고 평가 결과의 활용을 촉진하기 위해서는 평가 이해관계자의 의도, 요구에 주목하고 평가를 실행할 필요가 있다는 것을 다시 한 번 보여주고 있다. 따라서 SOJT 프로그램을 비롯한 기업의 다양한 교육훈련 프로그램 평가 시 이해관계자의 평가 요구를 파악, 반영하기 위해서는 이해관계자들을 해당 평가의 계획, 설계, 실시, 결과 보고 등에 참여시

켜는 것이 필요하다(Guba & Lincoln, 1989; Scriven, 1991; Stake, 1983). 다시 말해 프로그램 평가 이해관계자들을 프로그램 평가 활동에 참여 시킴으로써 그들이 의도하는 평가의 목적을 파악하고 그에 따라 적합한 평가 정보를 수집, 제공하는 것이 중요하다. 나아가 평가 이해관계자들의 평가 요구가 다양하므로 인적자원개발 분야의 프로그램 평가에서도 논리 지향 평가 접근법을 활용함으로써, 즉 프로그램 평가의 계획, 설계 단계에서 다양한 이해관계자들과의 협의를 통해 프로그램의 논리와 논리 모형을 규명함으로써 이해관계자들의 프로그램에 대한 심도 있는 이해를 도모하고 이해관계자들이 프로그램에 대해 합의된 기대감을 형성하는 것이 필요하다(Bickman, 1987). 이는 평가 이해관계자들은 평가 계획과 실시를 위해 필요한 평가 정보와 자료를 제공하고, 평가 결과의 일차적인 활용자인 동시에 평가 결과 보고의 대상이기 때문이다. 또한 평가 이해관계자의 요구를 반영한 평가 활동을 통해 해당 교육훈련 프로그램의 개선과 조직의 전략적 목적 달성에 기여할 수 있는 결과를 낼 수 있기 때문이다.

마지막으로 이 연구를 통해 개발된 중소기업 SOJT 프로그램 평가 모형은 SOJT 프로그램 기획, 설계, 개발, 운영 및 평가의 체계적인 계획 수립과 실행을 위해 필요한 핵심적인 평가 지표들을 포함하고 있으나, 특정 업종 및 특정 직무에 특화된 각 평가 지표의 달성 여부를 판단할 수 있는 자료를 언제, 누구를 대상으로, 어떤 방법으로 수집하고 세부적으로 어떤 내용을 평가해야 하는지에 대한 내용은 담고 있지 못하다. 따라서 체계적인 중소기업 SOJT 프로그램의 기획, 설계, 개발, 운영 및 평가의 계획과 실행을 위해서는 이 연구에서 제시한 평가 모형을 바탕으로 각 중소기업 SOJT 프로그램 맥락에 적합한 평가 도구와 평가 가이드라인을 개발하는 후속 연구가 이루어질 필요가 있다. 또한 이 연구를 통해 개발된 평가 모형의 논리적 연계성, 즉 평가 영역 간의 인과적

관계를 통계적 검증을 통해 확인하는 연구도 필요할 것이다.

참고문헌

강순희, 전병유, 김승택(2001), "중소기업 인적자원개발의 현황과 과제," 한국노동연구원, 중소기업의 인적자원개발 활성화 방안에 관한 토론회, 2001-10-25.

노동부(2009), 2009년도 기업 직업훈련실태조사, 서울, 노동부.

문세연(2010), "중소기업 근로자의 무형식학습과 학습동기, 학습전략, 대인관계 및 직무특성의 인과적 관계," 박사학위논문, 서울대학교.

박소연(2007), "HRD 프로그램의 논리 주도적 평가 체제 개발," **한국교육학연구**, 13(1), 243-268.

박소연(2008), "HRD 프로그램의 반응평가에 대한 메타평가 연구," **기업교육연구**, 10(2), 119-137.

박소연, 유영만(2010), "프로그램 논리에 기반한 산업안전 교육 현황 및 논리 분석," **산업교육연구**, 21(2), 49-68.

박윤희(2011), "중소기업 HRD 담당자의 직업능력개발에 대한 인식과 정책적 함의," **농업교육과 인적자원개발**, 43(1), 51-86.

박윤희, 김수원, 김영생(2010), 중소기업 직업능력개발 유인체계 구축, 서울, 한국직업능력개발원.

박한규, 이찬(2011), "체계적 현장직무교육훈련(S-OJT) 실시 수준과 조직몰입 및 직무몰입과의 관계에서 조직지원의 조절효과," **직업능력개발연구**, 14(2), 107-126.

배을규(2003), "기업교육훈련 이해관계자 집단의 교육훈련 평가요구도 조사," **한국농업교육학회지**, 35(2), 113-133.

배을규(2005), "기업 교육훈련 평가정보에 대한 이해관계자의 인식수준 비교분석," **농업교육과 인적자원개발**, 37(1), 175-197.

배을규(2009), 인적자원개발론, 서울, 학이시습.

배을규(2012), HRD 실무자를 위한 교육훈련 프로그램 평가, 서울, 학이시습.

배을규, 김대영, 이호진(2011), 육군 위탁교육 성과관리 체계 수립 연구 보고서, 육군본부.

배을규, 이형우, 강명구(2011), "중소기업 근로자의 무형식 학습 활동과 학습전이의 관계에서 사회적 네트워크 접근성의 조절효과," **산업교육연구**, 23(2), 1-25.

배호순(2008), 교육프로그램 평가론, 서울, 원미사.

백지연, 최영준, 이지민(2011), 체계적 현장훈련 지원사업 성과평가 지표 개발 연구, 서울, 한국산업인력공단.

신상철(2008), 우리나라 표준중소기업 분석에 관한 연구 - 업종 및 규모 특성을 중심으로, 서울, 중소기업연구원.

심우일, 장윤섭(2008), 중소기업 재직자 직업능력개발훈련 제도, 실태 및 개선 방안, 서울, 중소기업연구원.

전은지, 송영선, 이희수(2011), "중소기업의 체계적 현장직무교육훈련(S-OJT) 프로그램 특성이 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향," **중소기업연구**, 33(4), 177-199.

정진철, 이종범, 이영학(2010), 체계적 현장훈련 지원사업 운영실태 분석, 서울, 한국산업인력공단.

조세형, 윤동열(2011), "구조화된 현장훈련(Structured OJT)과 조직성과의 관계에 대한 연구," **HRD연구**, 12(2), 1-19.

중소기업중앙회(2011), 2011년 중소기업 현황, 서울, 중소기업중앙회.

중소기업청(2009), 2009년 중소기업실태조사 결과, 서울, 중소기업청.

Bae, E. K.(2003), "A pragmatic evaluation approach to measure training efficiency and effectiveness: Enhancing utilization of training evaluation," *Interdisciplinary Journal of Adult & Continuing Education*, 6(2), 109-147.

Bickman, L.(1987), "The function of program theory," In P. J. Rogers, T. A. Haccsi, A. Petrosino and T. A. Huebner (Eds.), *New Directions for Program Evaluation*, 33, San Francisco, CA, Jossey-Bass, 5-18.

Chen, H. T.(1990), Theory-driven evaluations,

- Newbury Park, CA, Sage.
- Chen, H. T.(1994), "Current trends and future directions in program evaluation: An expanded role for trainee reactions," *Public Personnel Management Journal*, 11, 176-184.
- Chen, H. T.(2005), *Practical program evaluation: Assessing and improving planning, implementation, and effectiveness*, Newbury Park, CA, Sage.
- Cho, D. Y.(2004), "Unintended consequences among trainers delivering structured on the job training in a Korean organization," Unpublished Doctoral Dissertation of Ohio State University.
- Clement, R. W.(1982), "Testing the hierarchy theory of training evaluation: An expanded role for trainee reactions," *Public Personnel Management Journal*, 11, 176-184.
- Conrad, K. J. and T. Q. Miller(1987), "Measuring and testing program philosophy.," In Bickman, L (Ed.), *Advances in program theory. New directions for evaluation*, 47, San Francisco: Jossey-Bass, 19-42.
- Cooksy, L. J., Gill, P. and P. A. Kelly(2001), "The program logic model as an integrative framework for a multimethod evaluation," *Evaluation and Program Planning*, 24, 119-128.
- Coryn, L. S., Nokes, L. A., Westine, C. D. and D. C. Schröter(2011), "A systematic review of theory-driven evaluation practice from 1990 to 2009," *American Journal of Evaluation*, 32(2), 199-226.
- Couper, M. P. and M. Bosnjak(2010), "Internet surveys," In P. V. Marsden and J. D. Wright (Eds.), *Handbook of survey research* (2nd ed.), Emerald, 527-550.
- Cousins, J. B. and L. E. Earl(1992), "The case for participatory evaluation," *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 14(4), 397-418.
- Dixon, N. M.(1990), "The relationship between trainee reaction on participant reaction forms and post-test scores," *Human Resource Development Quarterly*, 1(2), 129-137.
- Donaldson, S. I.(2007), *Program theory-driven evaluation science: Strategies and applications*, Psychology Press, Taylor & Francis Group.
- Filipczak, B.(1993), "Frick teachers frack," *Training*, 30(6), 30-36.
- Frechtling, J. A.(2007), *Logic modeling methods in program evaluation*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Funnell, S.(2000), "Developing and using a program theory matrix for program evaluation and performance monitoring," In P. Rogers, T. Hacsí, A. Petrosino and T. Huebner (Eds.), *Program theory in evaluation: Challenges and opportunities, new directions for evaluation*, 87, 91-101. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Guba, E. G. and Y. S. Lincoln(1989), *Fourth generation evaluation*. Newbury Park, CA, Sage.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, J. B., Anderson, R. E., & R. L. Tatham.(2006), *Multivariate data analysis*(6th ed.), Upper Saddle River, New Jersey: Pearson/Prentice Hall.
- Holton, F. F. III.(1996), "The flawed four-level evaluation model," *Human Resource Development Quarterly*, 7(1), 5-21.
- Jacobs, R. L.(2003), *Structured on-the-job training: Unleashing Employee Experience in the Workplace*. San Francisco, Berrett-Koehler.
- Jacobs, R. L. and A. Osman-Gani(2005), *Case*

- studies in workplace training and learning: Across-cultural perspective. Singapore, Pearson Prentice Hall.
- Julian, D. A., Janes, A. and D. Deyo(1995), "Open system evaluation and the logic model: Program planning and evaluation tools," *Evaluation and Program Planning*, 18(4), 333-341.
- Kirkpatrick, D. L.(1994), *Evaluating training programs: The four levels*. San Francisco, Berrett-Koehler.
- Kirkpatrick, D. L. and J. D. Kirkpatrick(2006), *Evaluating training programs: The four levels*(3rd ed.), San Francisco, Berrett-Koehler.
- Kraiger, K., Ford, J. K. and E. Salas(1993), "Application of cognitive, skill-based, and affective theories of learning outcomes to new methods of training evaluation," *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 311-328.
- Lawson, K.(1997), *Improving on-the-job training and coaching*. Alexandria, VA, ASTD.
- McLaughlin, J. A. and G. B. Jordan(1999), "Logic models: A tool for telling your program's performance story," *Evaluation and Program Planning*, 22, 65-72.
- McLaughlin, J. A. and G. B. Jordan(2010), "Using logic models," In J. S. Wholey, H. P. Hatry and K. E. Newcomer (Eds.), *Handbook of practical program evaluation*(3rd ed.), 55-80, San Francisco, CA, Jossey-Bass.
- Newby, T.(1992), *Training evaluation handbook*. Aldershot, Gower Publishing Company.
- Noe, R. A. and N. Schmitt(1986), "The influence of trainee attitude on training effectiveness: Test of a model," *Personnel Psychology*, 39, 497-523.
- Owen, J. M. and F. C. Lambert(1995), "Roles for evaluation in learning organizations," *Evaluation*, 1(2), 259-273.
- Patton, M. Q.(1978), *Utilization-focused Evaluation*. Beverly Hills, CA, Sage.
- Patton, M. Q.(1997), *Utilization-focused Evaluation: The new century text*. Thousand Oaks, CA, Sage.
- Phillips, J. J.(1997), *Handbook of training evaluation and measurement methods*(3rd ed.), TX, Gulf Publishing Company.
- Pike, B., Solem, L. and D. Arch(2000), *One-on-one training: How to effectively train one person at a time*. San Francisco, CA, Jossey-Bass Pfeiffer.
- Preskill, H.(1997), "HRD evaluation as the catalyst for organizational learning," *Proceedings of the Academy of Human Resource Development*, 2-1.
- Preskill, H. and R. T. Torres(1999), *Evaluative inquiry for learning in organization*. Thousand Oaks, CA, Sage.
- Renger, R. and A. Titcomb(2002), "A three-step approach to teaching logic models," *American Journal of Evaluation*, 23(4), 493-503.
- Robinson, D. G. and J. C. Robinson(1995), *Performance consulting: Moving beyond training*. San Francisco, Berrett-Koehler.
- Rogers, P. J.(2000), "Program theory: Not whether programs work but how they work," In D. L. Stufflebeam, G. F. Madaus and T. Kellaghan (Eds.), *Evaluation models: Viewpoints on educational and human services evaluation* (2nd ed.), Boston, Kluwer Academic Pub, 209-232.
- Rossi, P. H., Freeman, H. E. and M. W. Lipsey (1999), *Evaluation: A systematic approach* (6th ed.), Thousand Oaks, CA, Sage.
- Rossi, P. H., Freeman, H. H. and M. W. Lipsey (2004), *Evaluation: A systematic approach* (7th ed.), Thousand Oaks, CA, Sage.

- Rothwell, W. J. and H. C. Kazanas(1994), Improving on-the-job training: How to establish and operate a comprehensive OJT program, San Francisco, CA, Jossey-Bass.
- Russ-Eft, D. and H. Preskill(2001), Evaluation in organizations: A systematic approach to enhancing learning, performance, and change. Cambridge, MA, Perseus Publishing Services.
- Scheirer, A.(1986), "The evolution of a policy orientation for evaluation research: A guide to practice," *Public Administration Review*, 46, 356-363.
- Scriven, M.(1973), "Goal-free evaluation," In E. R. House (ed.), *School evaluation*, Berkeley, CA, McCutchen Publishing Co.
- Scriven, M.(1991), *Evaluation Thesaurus*, Thousand Oaks, CA, Sage.
- Smith, M. F.(1989), *Evaluability assessment: A practical approach*, Norwell, MA, Kluwer.
- Smith, N. L.(1994), "Clarifying and expanding the application of program theory-driven evaluations," *Evaluation Practice*, 15(1), 83-87.
- Smith, R.(1988), *Human resource development: An overview*, Washington, DC, Office of Educational Research and Improvement.
- Solomon, B.(2002), "Accountability in public child welfare: linking program theory, program specification and program evaluation," *Children and Youth Services Review*, 24(6), 385-407.
- Stake, R. E.(1983), "Responsive evaluation," In *International Encyclopedia of Education*, Oxford, Pergamon.
- Stufflebeam, D. L.(2000), "Foundational models for 21st century program evaluation," In D. L. Stufflebeam, G. F. Madaus and T. Kellaghan (Eds.), *Evaluation models: Viewpoints on educational and human services evaluation* (2nd ed.), Boston, Kluwer Academic Pub, 33-83.
- Stufflebeam, D. L. and A. J. Shinkfield(2007), *Evaluation theory, models and applications*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Swanson, R. A. and E. F. III. Holton(1999), *Results: How to access performance, learning, and perceptions in organizations*, San Francisco, CA, Berrett-Koehler.
- Swanson, R. A. and E. F. III. Holton(2001), *Foundations of human resource development*, San Francisco, CA, Berrett-Koehler.
- Swanson, R. A. and S. A. Sawzin(1975), *Industrial training research project*, Bowling Green, OH, Bowling Green State University.
- Tannenbaum, S. I. and S. B., Woods(1992), "Determining a strategy for evaluating training: operating within organizational constraints," *Human Resource Planning*, 15(2), 63-81.
- Walter, D.(2002), *Training on the job*, Alexandria, VA, ASTD.
- Warr, P. and D. Bunce(1995), "Trainee characteristics and the outcomes of open learning," *Personnel Psychology*, 48, 347-375.
- Weiss, C. H.(1997), "Theory-based evaluation: Past, present, and future," *New Directions for Evaluation*, 76, 41-55.
- Weiss, C. H.(1998), "If program decisions hinged only of information," *Evaluation Practice*, 9(3), 87-92.
- Wexley, K. N. and T. T. Baldwin(1986), "Post-training strategies for facilitating positive transfer: An empirical exploration," *Academy of Management Journal*, 29(3), 503-520.
- Wholey, J. S.(1979), *Evaluation: Promise and performance*, Washington, D.C., Urban Institute.
- Wholey, J. S.(1987), "Evaluability assessment: Developing program theory," In L. Bickman (Ed.), *Using program theory in evaluation, new directions for program evaluation*, 33,

San Francisco, CA, Jossey-Bass, 77-92.

Wholey, J. S., Hatry, H. P. and K. E. Newcomer (2010), Handbook of practical program evaluation(3rd ed.), San Francisco, Jossey-Bass.

Yarbrough, D. B., Shulha, L. M., Hopson, R. K. and F. A. Caruthers(2011), The Program Evaluation Standards(3rd Ed.), Thousand Oaks, CA, Sage.

Comparative Analysis on Evaluation Needs of Stakeholder Groups for Structured On-the-Job Training Program in Small and Medium-sized Enterprises: Focusing on Theory-driven Evaluation Model

Dae Young Kim* · Eul Kyoo Bae**

Abstract

The purpose of this study was to verify the evaluation needs of each stakeholder group(CEO, HRD Staff, SOJT trainer) through identifying priority of evaluation indicators for SOJT program evaluation. In this regard, a program logic model evaluating SOJT program was developed through analyzing documents and reports regarding 'SOJT support program for SMEs' project implemented under the auspices of Korean Ministry of Employment and Labor and interviewing projects facilitators, HRD staff and trainers in SMEs. In addition, the survey was conducted with 307 trainees who attended the training program consisting of a series of several courses to teach how to implement SOJT in their organizations. Principal components analysis was implemented to verify the validity of program logic model developed for SOJT program evaluation. Borich's formula and Hershkowitz's critical function were used to determine priority of evaluation indicators from SOJT program logic model in terms of evaluation needs of stakeholder groups. The result showed that SOJT program evaluation model consisted of 8 evaluation criteria and 47 evaluation indicators. In addition, there were differences which be more concerned in each stakeholder group. For example, CEO emphasized 'appropriacy of trainer's feedback' and 'propriety of evaluation method'. HRD Staff laid stress on 'usefulness of problem-solving'. SOJT trainer set a premium on 'trainer's will for performance improvement'.

Key Words: Small and medium-sized enterprises, Structured On-the-Job Training, Program evaluation, Theory-driven evaluation, evaluation stakeholder

* Learning & Performance Consultant, Consulting Team, CREDU

** Professor, Department of Education, INHA University