

HRD 프로그램 평가 결과 활용에 대한 이해관계자들의 주관적 인식 유형 분석: HRD 담당자, 컨설턴트, 연구자를 중심으로

김 대 영*
이 민 영**

프로그램 평가의 궁극적 목적은 그 평가 결과를 활용하는 것이다. 그러나 HRD 분야에서는 프로그램 평가 결과 활용에 대한 논의가 아직까지 활발하게 이루어지지 않고 있다. 따라서 이 연구는 HRD 분야의 프로그램 평가가 제 기능을 수행할 수 있도록 하기 위한 기제로써 HRD 프로그램 평가 결과 활용에 관한 HRD 이해관계자들의 주관적 인식을 분석하였다. 31개의 Q 표본을 설계하고, 26명의 P 표본을 대상으로 Q 분류를 실시하였다. 분석 결과, HRD 프로그램 평가 결과 활용에 대한 HRD 이해관계자들의 인식 유형은 5개로 분류되었다. 각 유형의 대표 진술문과 각 유형이 다른 유형에 비해 더욱 중요 또는 중요하지 않다고 응답한 진술문들을 종합적으로 분석하여 각 유형을 다음과 같이 명명하였다. 제1유형은 “프로그램 개선 및 후속 HRD 활동 강조형”, 제2유형은 “프로그램 가치, 부서 성과 입증 및 후속 HRD 활동 강조형”, 제3유형은 “프로그램 개선, 개인 성과 및 프로그램 가치 입증 강조형”, 제4유형은 “프로그램 참가자 육성, 이해관계자 정보 제공 및 추후 평가 활동과의 연계 강조형”, 제5유형은 “프로그램 개선 강조형”이다. 이 연구의 결과는 HRD 프로그램 평가 결과가 다양한 방식으로 활용되며, 그 활용 행위에 대한 이해관계자들의 인식 유형도 다양함을 보여주고 있다. 이와 같은 연구 결과를 토대로 HRD 프로그램 평가 결과 활용에 대한 이 연구의 의의와 후속 연구를 위한 제언을 몇 가지 제시하였다.

주제어: HRD 프로그램 평가, 평가 결과 활용, HRD 이해관계자, Q 방법론

1. 서론

인적자원개발(Human Resource Development; 이하 HRD)이 조직 전반의 효과성 증진과 조직 목표 달성을 위한 핵심적 활동으로 강조됨에 따라 HRD 담당부서와 담당자는 조직의 전략적 동반자로 인식되고 있다(배을규, 2009; 송영수, 2013; Gilley & Maycunich, 2000). 이는 HRD가 관련 프로그램에 투입되는 비용과 시간, 참여 인원 수 등에 초점을 두는 ‘활동 지향적 HRD’ 패러다임을 벗어나, 조직과 조직 구성원의 수행 개선, 성과 향상 및 변화에

직접적으로 도움이 되는 프로그램을 제공하여 조직의 전략적 목적 달성에 기여하였는지에 초점을 두는 ‘성과 지향적 HRD’ 패러다임으로 변화하였음을 보여준다(Robinson & Robinson, 1995). 이러한 변화에 따라 HRD 분야에서는 HRD 프로그램으로 인한 조직과 조직 구성원의 수행·성과 개선 및 변화를 확인하기 위해, 또는 그러한 수행·성과 개선 및 변화에 대한 HRD 프로그램의 기여도를 판단하기 위해 프로그램 평가(program evaluation)에 대한 중요성을 더욱 강조하고 있다.

일반적으로 프로그램 평가는 평가 대상이 되는 프로그램의 목표 달성 정도와 프로그램의 영향 및 효

논문접수일: 2014. 08. 20.

1차 수정본 접수일: 2014. 12. 12.

게재확정일: 2014. 12. 17.

* 한국직업능력개발원 부연구위원(hrdkdy@krivet.re.kr), 제1저자, 교신저자

** 대웅경영개발원 책임컨설턴트(lmy@daewoong.co.kr)

과를 확인하여 프로그램의 내·외재적인 가치를 판단하고, 프로그램에 관한 의사결정을 내리기 위해 이루어진다(배호순, 2008; Patton, 2008; Russ-Eft & Preskill, 2001; Stufflebeam, 2000; Stufflebeam & Shinkfield, 2007). 그리고 프로그램 평가는 프로그램의 개선 및 변화, 프로그램의 유지·확대 또는 폐지 결정, 프로그램의 지지 및 가치 인정, 프로그램 실행 과정의 점검 및 통제, 프로그램 담당자 및 담당부서의 책무성 입증, 프로그램 실행의 정당화 및 타당화, 이해관계자의 프로그램에 대한 이해 도모 및 지식의 발전, 프로그램에 관한 민주적 토론 활성화 등 다양한 활동을 목적으로 한다(배을규, 2012; 이원석, 2013). 프로그램 평가는 이와 같은 평가의 목적을 달성할 때 가치 있는 활동으로 인정받을 수 있으며, 이는 HRD 프로그램 평가도 예외일 수 없다. 따라서 HRD와 HRD 프로그램 평가가 그 가치를 인정받기 위해서는 HRD 프로그램에 대한 평가 결과를 적극적으로 활용할 필요가 있다. 그러나 국내 대다수의 HRD 프로그램 평가는 평가 결과 활용을 충분히 고려하지 못하고, 주로 프로그램 실행 후, 명목적이고 의례적인 행사 차원의 일환으로 이루어지고 있다(김대영, 배을규, 2012, 2013; 박소연, 2010; Bae, 2003).

한편, 일반적인 평가 결과 활용에 대한 연구는 주로 해외에서 1970년대 말부터 활발하게 이루어지기 시작하였다(Alkin, 1985; Beyer & Trice, 1982; Caplan, 1976; Cousins & Leithwood, 1986; King & Thompson, 1981; Leviton & Hughes, 1981; McCormick, 1997; Weiss, 1981). 이 연구들은 평가 결과 활용의 개념을 정립하고 그 유형을 분류하며, 평가 결과 활용을 촉진하는 요인들을 규명하였다. 국내의 경우 정책 평가, 사회복지 분야에서 평가 결과 활용에 대해 몇몇 연구가 이루어지고 있으나(권종희, 2013; 김형진, 한인섭, 2011; 윤재영, 이종환, 2010; 이해영, 최성락, 2005), 주

로 정부 정책 사업, 기관 및 시설에 대한 평가와 평가 결과 활용에 초점을 두고 있다. 따라서 그 연구 결과를 HRD 프로그램 평가에 그대로 적용하는 데는 한계가 있다.

더욱이 국내의 HRD 프로그램의 평가 결과 활용에 대한 연구는 김대영, 배을규(2013), 박소연(2005, 2009)에 의해 매우 제한적으로 이루어졌다. 이 연구들은 HRD 프로그램 평가 결과 활용의 유형을 도구적(instrumental), 개념적(conceptual), 상징적(symbolic) 활용으로 구분하고 각 평가 결과 활용 유형의 수준과 관련 요인에 대해 살펴봄으로써 HRD 프로그램 평가 결과 활용을 촉진하기 위한 논의를 제공하였다는 의의를 지니고 있다. 반면 프로그램 평가는 현장 지향적인 속성을 지니고 있으며, 평가 이해관계자들은 프로그램 평가와 평가 결과 활용에 영향을 미치는 핵심 요인(박소연, 2010; 배을규, 2009; Fitzpatrick, Sanders, & Worthen, 2004)임에도 불구하고, 선행 연구들(김대영, 배을규, 2013; 박소연, 2005, 2009)은 연구 방법론상의 한계로 인해 HRD 이해관계자들이 HRD 프로그램 평가 결과 활용에 대해 어떻게 인식하고 있는지 심층적으로 살펴보지는 못하였다는 한계를 지니고 있다. 다시 말해, 선행 연구들은 평가 결과 활용 관련 측정 항목을 변인으로 하고, 변인에 대한 개인의 차이에 초점을 두는 전통적 R 기법을 활용함으로써 평가 결과 활용 관련 측정 항목에 대해 개인들이 갖는 의미의 중요성에 따른 차이를 다루지 못하였다.

이러한 맥락에서 현재 국내 HRD 프로그램 평가 결과 활용에 대한 논의가 충분하지 못한 현실을 개선하고, 향후 평가 결과 활용의 활성화를 통해 HRD 분야에서 프로그램 평가가 제 기능을 수행할 수 있도록 하기 위해서는 HRD 이해관계자들이 평가 결과 활용에 대해 어떻게 인식하고 있는지 살펴볼 필요가 있다. 왜냐하면, HRD 프로그램 평가 결과 활용에 관한 HRD 이해관계자들의 인식 유형을 파악하

는 것은 HRD 프로그램 평가와 평가 결과 활용의 현 상황을 검토하고, 향후 발전 방향을 모색하기 위한 기초를 제공해줄 수 있기 때문이다. 여기서 HRD 이해관계자란 HRD의 성공에 관심을 갖는 자(Nickols, 2005)라 할 수 있는데, HRD 프로그램 평가 결과 활용에 대한 현장의 인식과 학계의 논의가 미흡한 현 상황에서는 우선적으로 HRD 관련 활동을 직접 수행하고 있는 사람들을 대상으로 HRD 평가 결과 활용에 대한 인식을 조사하고, 이 결과를 기초로 후속 연구를 확대해 나가는 것이 필요할 것이다.

따라서 이 연구는 HRD 이해관계자의 범주를 직접 HRD와 관련된 업무를 수행하는 사람에 초점을 두고, 특정 주제나 현상에 대한 인간의 인식을 유형화하는 데 유용한 Q 방법론(김현수, 원유미, 2000; 김흥규, 2008; Stephenson, 1981)을 활용하여 HRD 프로그램 평가 결과 활용에 대한 HRD 이해관계자들의 인식 유형을 파악하고자 한다. 구체적인 연구 문제는 다음과 같다. 첫째, HRD 프로그램 평가 결과 활용은 구체적으로 어떤 행위로 나타나는가? 둘째, HRD 프로그램 평가 결과 활용에 대한 HRD 이해관계자들의 인식 유형은 어떠한가?

II. 이론적 배경

2.1 평가 결과 활용의 개념과 유형

평가 결과 활용에 관한 연구는 1970년대 말, 1980년대 초부터 활발하게 이루어지기 시작하였다(배호순, 2008). 그 결과 평가 결과 활용은 일반적으로 '평가 대상과 관계된 이해관계자들의 요구에 기반을 둔 평가를 통해 도출된 결과를 이해관계자들에게 제공하고, 그 결과에 대해 이해관계자들과 의사소통함으로써 이해관계자들이 평가 결과를 활용하여 평가 대상

이 되는 프로그램에 관한 의사결정을 내릴 수 있도록 조력하는 활동'으로 정의되었다(배을규, 2009; McCormick, 1997). 그리고 프로그램 평가 결과 활용의 유형은 일반적으로 도구적 활용, 개념적 활용, 상징적 활용으로 구분되고 있다(박소연, 2005, 2009; 배을규, 2009; Beyer & Trice, 1982; Cousins & Leithwood, 1986; Leviton & Hughes, 1981).

첫째, 도구적 활용은 평가 결과를 가지적으로 활용하는 것, 특정한 의사결정에 적용하는 상황을 의미한다(Leviton & Hughes, 1981; Owen, 1992; Preskill, 1991; Weiss, 1981). 즉 평가 결과로 인해 어떤 행동이 직접적으로 이루어지는 경우를 뜻한다(배을규, 2009). 예를 들면, 특정 프로그램에 대한 평가를 통해 해당 프로그램의 운영 방식이나 다루는 내용 등에 대해 수정, 보완이 이루어질 수 있는데, 이러한 경우 평가 결과의 도구적 활용이 이루어졌다고 할 수 있다. 따라서 HRD 프로그램 평가 결과의 도구적 활용은 프로그램의 내용 및 실행 방식을 수정하고, 프로그램의 유지·확대 또는 폐지에 관한 의사결정을 내리는 것 등으로 나타난다.

둘째, 개념적 활용은 평가 대상에 대한 개념, 인식을 명확히 하여 이해관계자들의 평가 대상에 대한 이해를 증진시키는 것을 의미한다(배을규, 2009). 즉 개념적 활용은 평가를 통해 산출된 정보들이 평가 결과 활용자들의 즉각적 행위를 유발하지는 않지만 그들의 사고에 영향을 미치게 되는 것을 뜻한다(Caplan, 1976; Leviton & Hughes, 1981; Patton, 2008; Preskill, 1991; Weiss, 1981). 이는 일반적으로 이해관계자들이 프로그램 평가 보고서 또는 요약 보고서를 직접 읽거나 이와 관련된 발표를 듣게 됨으로써 경험할 수 있다(배을규, 2009). 따라서 HRD 프로그램 평가 결과의 개념적 활용은 HRD 프로그램 평가 결과 보고회 참여, 평가 결과의 활용 방안에 대한 고려, 평가 결과를 통한 HRD 프로그램에 대한 이해 촉진 등으로 나타나게 된다.

셋째, 상징적 활용은 학자들에 따라 설득적, 정치적, 의식적 활용 등으로 다양하게 지칭된다(Preskill, 1991). 상징적 활용은 평가 대상에 관련된 정치적 지원을 얻고 바람직하지 않은 정책을 반대하는 등의 목적을 위해 평가 결과가 간접적으로 활용되는 과정을 의미한다. 예를 들면, 예산을 지원 받기 위한 목적으로, 인증 조건을 충족시킬 목적으로, 혹은 이해관계자에게 프로그램이 의도한 바대로 실행되고 있다는 사실을 보여줄 목적으로 평가가 실시되고 평가 결과가 활용될 수 있는데, 이때 프로그램에 대한 평가가 엄밀히 설계되고 실행되어 그 결과가 정확하게 보고된다면 상징적 활용이 이루어졌다고 볼 수 있다(배을규, 2009). 따라서 HRD 프로그램 평가 결과의 상징적 활용은 특정 HRD 프로그램에 대한 지지 또는 반대 의견 개진, HRD 프로그램에 대한 자금 및 지원 획득, HRD 프로그램 담당자로서 조직 내에서의 입지 및 지위 확보를 위한 노력 등으로 나타날 수 있다.

2.2 평가 결과 활용에 영향을 주는 요인

평가 결과 활용에 관한 연구들이 진행되면서 평가 결과 활용을 촉진하기 위한 연구들도 다수 이루어졌다. 이 연구들은 주로 평가 결과 활용에 영향을 미치는 요인들을 발견하고 이를 범주화하는 형태로 진행되었다(Preskill, 1991; McCormick, 1997). 예를 들어, Leviton과 Hughes(1981)은 평가 결과 활용에 미치는 요인을 의사소통, 활용자의 관여, 평가 대상과의 관련성, 정보 처리 방법, 평가의 신뢰성 및 타당성으로 분류하였다. 그리고 Alkin(1985)은 인적 요인(평가자의 특성, 활용자의 특성), 맥락적 요인(기존 평가의 영역, 조직의 특성, 프로젝트의 특성), 평가 요인(평가 절차 및 방법, 정보 전달과 평가 결과 보고의 방법 및 시기, 평가 정보의 중요성)으로, Cousins와 Leithwood(1986)는 평가 실

행 요인(평가의 질, 의사소통의 질, 평가 결과, 신뢰성, 관련성, 적시성)과 의사결정 및 정치적 상황(활용자의 정보 요구, 의사결정 특성, 정치적 특성, 경쟁력 있는 정보, 이해관계자의 평가에 대한 헌신 및 수용성)으로 제시하였다.

상기한 프로그램 평가 결과 활용에 영향을 미치는 요인은 크게 상황·맥락 요인과 평가 요인으로 분류할 수 있다(박소연, 2009). 상황·맥락 요인은 평가가 수행된 특정 상황을 의미하며, 평가에 대한 재정적 압박, 평가 프로젝트의 기간, 평가 대상에 관한 정치적·사회적 풍토를 포함한다. 이에 속하는 주요 변인은 의사결정 형태, 의사소통의 질, 정치적 풍토, 활용자의 개인적 특성, 활용자의 관심과 의지 등이다. 평가 요인은 평가 자체에 대한 것으로 수집된 자료와 정보가 보고된 방식, 평가자의 특성 등 평가의 제반 활동 요소를 포함한다. 이에 속하는 주요 변인은 평가 결과의 내용, 평가가 이루어지는 방식, 평가자, 평가 보고 등이다. 또한 국내 HRD 분야의 평가 결과 활용에 관한 실증 연구들은 상기 요인 외에도 조직의 풍토(자율성, 의사소통의 공개성, 업적 지향성, 실수에 대한 관대함, 혁신성), 평가의 질(효용성, 현실성, 공정성, 정확성, 책무성), 그리고 평가에 활용된 평가 접근법 등이 평가 결과 활용에 직접적으로 영향을 미치거나, 평가 결과 활용 수준과 유의한 관계가 있음을 입증하였으며(김대영, 배을규, 2013; 박소연, 2009), 평가 자체에 대한 인식 유형(개선과 판단을 위한 활용성 강조형, 효과 확인을 위한 엄격성 강조형, 정당한 영향을 위한 공정성 강조형)도 평가 결과 활용에 영향을 미칠 수 있다는 주장이 제기되었다(박소연, 2010).

선행 연구들을 통해 밝혀진 요인들은 프로그램 평가 결과 활용에 영향을 미치는 주요 요인들이기 때문에 프로그램 평가의 본질적인 목적 달성을 위해, 즉 평가 결과를 적극적으로 활용하기 위해 반드시 염두에 두어야 할 것들이다. 또한 평가 결과 활용에

영향을 미치는 요인들에 대한 선행 연구 결과들은 평가자와 평가 결과 활용자, 즉 평가 이해관계자의 인식, 태도와 행동(정보 전달 스타일, 개방성, 효능감, 정보 요구, 평가에 대한 인식, 참여 의지, 몰입 등) 이 평가 결과 활용에 영향을 미치는 주요한 요인임을 보여주고 있다. 그러나 국내 HRD 분야에서 평가 결과 활용에 대한 학문적 논의, 그리고 평가 결과 활용을 고려했던 실제 현장에서의 평가 계획 및 실행은 여전히 미흡한 실정이다(김대영, 배을규, 2013; 박소연, 2005, 2009; 배을규, 김대영, 2014). 따라서 이 연구는 HRD 분야의 평가 결과 활용에 관한 논의와 실제 현장의 HRD 프로그램 평가 결과 활용을 촉진하기 위한 기제로써 HRD 프로그램의 평가 결과 활용은 어떤 행위로 나타나는지, 그리고 HRD 이해관계자들이 평가 결과 활용 행위에 대해 어떻게 인식하고 있는지 그 유형을 파악하고자 한다.

III. 연구 방법

3.1 Q 방법론

Q 방법론은 1953년 William Stephenson에 의해 창안된 것으로 객관주의 과학에서 대부분 무시되어 온 인간의 주관성과 주관적 행위를 객관적으로 연구, 이해하기 위한 연구 방법이다. 이는 연구자의 관점이 개입되지 않으면서 연구 대상자들의 내적 속성을 파악할 수 있는 기법이며 양적, 질적 분석을 동시에 시도함으로써 인간에 대한 질적 판단을 가능하게 해주고 이로 인해 이론 검증, 인간의 행동 특성 탐색 등의 연구에 많이 사용되고 있다(김헌수, 원유미, 2000).

Q 방법론을 활용한 연구는 일반적으로 진술문의 수집 및 Q 표본 구성, 연구 대상자 선정(P 표본),

Q 분류, 결과 분석의 과정을 거친다(김홍규, 2008; Stephenson, 1981). 첫째, 진술문은 연구 주제와 관련되고 인간의 주관적 생각이 포함될 것이어야 하며 기존 문헌 및 측정 도구 분석(기성적 표본), 대면 면접 또는 집필(자연적 표본) 등을 통해 수집된다. 수집된 진술문은 검토 절차를 거쳐 Q 표본으로 구성되는데, 일반적으로 Q표본의 개수는 40~60개 정도가 적당하다고 여겨진다. 그러나 Q 표본의 수에 대한 학자들의 일치된 합의는 찾아보기 어렵고, 20개 내지 80개의 진술문을 사용하는 연구들을 흔히 볼 수 있으며, 자극 항목의 내용이 난해하거나 복잡한 경우 30개 이하로 줄이는 것이 바람직하다(김홍규, 2008). 둘째, 연구 대상자(P 표본)는 연구 문제와 관련된 견해를 가지고 있는 사람을 대상으로 하며, Q 방법론 자체가 개인의 내적 중요성의 차이를 다루는 연구 방법이므로 대상자의 수에는 크게 제약을 두지 않는다. 일반적으로는 20명 내지 60명이 적절한 것으로 간주되고 있고, 경우에 따라서는 더욱 적은 수도 허용 가능하다(김헌수, 원유미, 2000). 셋째, Q 분류는 자료수집 방법을 의미하는 것으로 이에는 Q-sort, 조정된 순위 절차, 그래픽 척도의 세 가지 방법이 있다. 전통적인 Q-sort는 정상 또는 준정상분포를 이루고 있는 파일 안에 일정 수의 진술문을 강제 분류 및 할당하도록 한다. 조정된 순위 절차는 모든 진술문에 개별적으로 1위부터 N위까지의 독자적 순위를 갖도록 한다. 그래픽 척도는 연구 대상자가 각 진술문에 대한 자신의 견해를 양극성의 연속선 상에 간단히 표시하도록 한다. 한편 Q 분류 시 몇 단계로 분류할 것인지에 대해 여러 의견이 존재하는데, 일반적으로 진술문의 수가 40개 이하인 경우 9단계, 41~60개 이하인 경우 11단계, 61개 이상인 경우 13단계로 하는 것이 적당하다(Brown, 1980). 마지막으로 Q 분류 결과는 1, 2, 3, ..., N 점으로 코딩 후 유목평균, 변량분석, 상관계수, 요인 분석, 요인배열, 요인해석 등으로 처리된다(김헌수,

원유미, 2000).

3.2 Q 표본 설계

이 연구는 혼합 Q 표본을 활용하였다. 보다 구체적으로 언급하면, 배을규(2009, 2012), Alkin(1985), Cousins와 Leithwood(1986), Leviton과 Hughes(1981), McCormick(1997), Yarbrough, Shulha, Hopson과 Caruthers(2011)에서 제시된 평가 결과 활용 방법 및 행위에 관한 문장, 측정 문항 등을 확인하여 총 147개의 진술문을 수집하였다. 이어서 Q 표본의 포화 수준을 높이기 위해 대기업 HRD 담당자 3명, HRD 컨설턴트 5명과 인터뷰를 통해 현장에서 평가 결과를 활용하는 행위로 25개의 진술문을 추가 수집하여, 총 172개의 진술문을 확보하였다. 그리고 연구자 2인과 HRD 전략 및 체계 수립, 프로그램 개발 및 평가 관련 경력 5년 이상의 HRD 컨설턴트 2명이 이 진술문들을 반복적으로 비교 분석하고 협의하는 과정을 거쳐 진술문의 내용이 불명확하다고 판단되는 진술문은 삭제하고(예를 들어, 평가 결과를 거부함, 보고서를 제출함, 평가 보고서를 받지 못함 등), 유사한 의미를 가진 진술문들을 통합하였다. 이상의 과정을 거쳐 31개로 정리된 진술문들에 대해 다시 대기업 HRD 담당자 2명과 진술문 통합 과정에 참여한 HRD 컨설턴트 2명으로부터 누락된 사항, 모호한 표현 등이 존재하는지 검토를 받고, 제기된 의견을 반영하여 진술문을 수정·보완하고, 선행 연구들(박소연, 2009; 배을규, 2009; Beyer & Trice, 1982; Cousins & Leithwood, 1986; Leviton & Hughes, 1981; McCormick, 1997)에 제시된 평가 결과 활용 유형별 정의를 참고하여 31개 진술문의 유형을 구분하였다. 즉 이 연구는 기성적 Q 표본과 자연적 Q 표본을 결합하고, 내용 타당도 검증 과정을 거쳐 최종 31개의 진술문으로 구성된 Q 표본을 개발하였다

(〈부록〉 참조).

3.3 P 표본 설계

이 연구는 HRD 프로그램 평가 결과 활용에 대한 HRD 이해관계자들의 인식을 탐구하기 위해 HRD 관련 업무를 수행하고 있는 민간기업, 공공기관의 HRD 담당 실무자, 관리자, 관련 연구 기관 및 대학의 연구자, HRD 컨설팅 기업의 컨설턴트를 연구 대상으로 선정하였다. 이해관계자는 특정 대상의 성공에 관심을 가지고 있는 사람이나 집단을 의미한다(Nickols, 2005). 따라서 넓은 의미의 HRD 이해관계자의 범주에는 상기한 HRD 실무자, 관리자, 컨설턴트 및 연구자뿐만 아니라 HRD 활동의 스폰서인 경영진과 정부 관계자, HRD 활동의 수혜자인 일반 조직 구성원 등도 포함된다. 그러나 이들의 주된 업무는 조직의 HRD 활동을 직접 기획, 설계, 개발, 운영, 평가하는 것이 아니기 때문에 이 연구는 HRD와 직접적으로 관련된 업무를 수행하고 있으며, HRD에 대한 이해도가 높다고 판단되는 HRD 실무자, 관리자, 컨설턴트 및 연구자를 연구 대상으로 선정하였다(박소연, 2010). 단, 이 주체들이 수행하는 업무 내용, 관련 경력, 기관 특성 등에 따라 평가 결과 활용에 대한 인식이 다양할 수 있으므로, 성별, 연령, 주요 역할, 재직 중인 기관, 직급, HRD 관련 경력 등을 고려하여 다양한 이해관계자들이 연구에 참여할 수 있도록 하였다.

2014년 5월 6일부터 31일까지 26명을 대상으로 조사를 실시하였고, 모든 응답이 분석에 활용되었다. 응답자의 일반적 특성을 살펴보면, 남성 16명, 여성 10명이고, 평균 만 35.6세(최소 27세, 최대 54세), HRD 관련 경력 평균 5.6년(최소 만 2년, 최대 30년 3개월)이었다. 역할별로 살펴보면, HRD 담당 실무자 14명, 관리자 3명, 연구자 3명, 컨설턴트 6명이고, 기관별로 살펴보면, 대기업 9명, 공공

기관 8명, 대학 및 연구소 3명, 컨설팅 기관 6명이다.

3.4 Q 분류 및 분석 방법

이 연구는 전통적 분류 방법인 Q-sort를 활용하였다. 응답자들에게 31개의 진술문으로 만들어진 Q 카드와 카드 분류 및 배열을 위한 분류판, 응답 기록지를 제공하였다. 그리고 각 Q 카드의 내용을 숙지한 후 중요하다고 생각하는 정도에 따라 카드를 분류 및 배열하도록 하였다. 보다 구체적으로, 0을 기준으로 '절대 중요하지 않음'의 -4부터 '절대 중요함'의 +4까지 9단계에 각각 1, 2, 3, 5, 7, 5, 3, 2, 1매의 카드를 배열하도록 하였다. 그리고 26명의 응답자로부터 수집된 자료를 코딩하고, Q 요인분석을 실시하였다. 코딩을 위해 '절대 중요하지 않음'을 의미하는 -4는 1점으로, -3은 2점으로, -2는 3점으로, -1은 4점으로, 0은 5점으로, +1은 6점으로, +2는 7점으로, +3은 8점으로, +4는 9점으로 변환하였다(Brown, 1980). Q 요인분석을 위해 QUANL PC 프로그램을 활용하였으며, 주인자 분석방법을 통해 유형별 특성을 파악하였다. 첫째, 가장 이상적인 요인 수를 결정하기 위해 아이겐 값 1.0 이상을 기준으로 요인의 수를 다양하게 입력하고 산출된 각 결과 중 이상적으로 판단되는 요인의 수를 최종적으로 선택하였다(김현수, 원유미, 2000). 둘째, 전 응답자들이 공통적으로 중요하다고 생각하는 진술문을 분석하여 HRD 프로그램 평가 결과 활용에 대한 HRD 이해관계자들의 공통된 인식을 해석하였다. 셋째, Q 요인 분석 결과에 따라 각 유형의 HRD 프로그램 평가 결과 활용에 관한 인식을 해석하였다. 각 유형의 인식 해석 시, 해당 유형의 대표 진술문 외에 해당 유형이 다른 유형에 비해 더욱 강하게 중요 또는 중요하지 않다고 응답한 진술문을 면밀히 분석하여 타 집단과 구분되는 해당 유형의 특징에 대한 이해를 도모하였다(김홍규, 2008).

IV. 연구 결과

4.1 HRD 프로그램 평가 결과 활용에 대한 인식 유형

Q 요인분석 결과, HRD 프로그램 평가 결과 활용에 대한 HRD 이해관계자들의 인식 유형은 <표 1>과 같이 5개 유형으로 구분되었다. 각 유형별 설명량은 1유형이 29.0%, 2유형이 15.5%, 3유형이 7.5%, 4유형이 6.0%, 5유형이 5.6%이며, 전체 누적 설명량은 63.5%로 나타났다. 1유형에 5명, 2유형에 7명, 3유형에 5명, 4유형에 4명, 5유형에 5명이 각각 포함되었다. 다소 특이한 점은 1유형은 모두 공공기관의 HRD 실무자로 구성되었다는 것이다.

5개 유형의 상관관계는 <표 2>와 같다. 1유형과 3유형의 상관계수가 .423, 2유형과 3유형의 상관계수가 .445, 3유형과 5유형의 상관계수가 .521로 상대적으로 높게 나타나 3유형은 1, 2, 5유형과 유사한 경향이 있으며, 4유형은 1, 3, 5유형과 차별화되고 있음을 알 수 있다. 그러나 Q 방법론에서는 각 요인 간의 완전한 독립성을 전제로 하지 않고, 요인을 발견하는 데 초점을 두기 때문에 상관계수의 높고 낮음에 따른 요인 추출 방법 및 요인별 특징의 중복성 논란은 제기되지 않는다(김홍규, 2008).

한편 모든 유형은 31개 진술문 가운데 공통적으로 '16. 평가 결과를 토대로 해당 프로그램 평가의 타당성 및 활용 가능성에 대해 숙고한다'는 중요한 것으로, '13. 평가 결과를 활용하여 타인들에게 해당 프로그램의 개요(목적, 예산, 참가자, 방법 등)에 관한 정보를 제공한다', '15. 평가 결과를 활용하여 타인에게 평가 방법을 가르친다', '19. 평가 결과를 토대로 추후 유사 프로그램의 만족도 기대 수준을 설정한다', '31. 평가 결과를 토대로 해당 프로그램과 관련된 법적 또는 계약적 필요조건이 충족되었음을 확인 및 입증한다'는 중요하지 않은 것으로 응답하였다.

〈표 1〉 Q 요인분석 결과

| 구분 | id | 1요인 | 2요인 | 3요인 | 4요인 | 5요인 | 성별 | 나이 | 경력(년) | 근무 기관 및 역할 | 요인가중치 |
|---------------------|----|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|----|----|-------|--------------|-------|
| 제1유형 (5명) | 18 | .888 | .150 | -.007 | -.032 | .083 | 남 | 44 | 2.08 | 공공기관 HRD 실무자 | 4.188 |
| | 21 | .840 | .317 | .105 | -.039 | .163 | 여 | 44 | 2.33 | 공공기관 HRD 실무자 | 2.846 |
| | 10 | .736 | .017 | .200 | -.059 | -.027 | 남 | 41 | 2.17 | 공공기관 HRD 실무자 | 1.601 |
| | 19 | .693 | .100 | .224 | -.124 | .469 | 남 | 47 | 2.17 | 공공기관 HRD 실무자 | 1.332 |
| | 20 | .607 | .108 | .425 | -.048 | .228 | 남 | 54 | 30.25 | 공공기관 HRD 실무자 | 0.960 |
| 제2유형 (7명) | 1 | -.112 | .859 | .165 | .073 | -.162 | 남 | 34 | 8.75 | HRD 연구자 | 3.280 |
| | 3 | .181 | .772 | -.131 | .321 | .266 | 남 | 35 | 5.00 | HRD 컨설턴트 | 1.914 |
| | 23 | .291 | .765 | .015 | -.009 | .084 | 여 | 32 | 6.83 | 기업 HRD 관리자 | 1.841 |
| | 11 | .247 | .711 | .244 | .150 | .218 | 남 | 34 | 6.00 | 기업 HRD 관리자 | 1.436 |
| | 13 | .093 | .599 | .201 | .143 | -.102 | 남 | 31 | 2.50 | 기업 HRD 실무자 | 0.934 |
| | 22 | .454 | .549 | .030 | .229 | -.097 | 남 | 50 | 2.83 | 공공기관 HRD 실무자 | 0.786 |
| | 12 | .397 | .411 | .318 | .087 | .324 | 여 | 30 | 6.00 | 기업 HRD 실무자 | 0.494 |
| 제3유형 (5명) | 14 | .445 | -.073 | .679 | -.001 | .308 | 여 | 29 | 2.17 | 기업 HRD 실무자 | 1.260 |
| | 5 | -.129 | .550 | .668 | .214 | .115 | 남 | 39 | 15.00 | HRD 컨설턴트 | 1.208 |
| | 15 | .176 | .091 | .573 | -.050 | -.053 | 남 | 30 | 2.58 | 기업 HRD 실무자 | 0.854 |
| | 16 | .230 | .367 | .492 | .041 | .380 | 남 | 28 | 2.25 | 기업 HRD 실무자 | 0.650 |
| | 9 | .121 | .070 | .239 | .221 | .234 | 여 | 31 | 9.00 | HRD 컨설턴트 | 0.253 |
| 제4유형 (4명) | 8 | -.174 | .138 | -.039 | .829 | -.016 | 남 | 38 | 10.42 | HRD 연구자 | 2.650 |
| | 7 | -.091 | .046 | .303 | .730 | -.416 | 여 | 33 | 6.33 | HRD 연구자 | 1.560 |
| | 6 | .060 | .196 | .124 | .688 | .081 | 남 | 32 | 3.00 | HRD 컨설턴트 | 1.304 |
| | 2 | -.146 | .393 | -.250 | .661 | .030 | 여 | 27 | 2.00 | HRD 컨설턴트 | 1.172 |
| 제5유형 (5명) | 17 | .046 | -.136 | .415 | -.141 | .716 | 남 | 28 | 2.25 | 기업 HRD 실무자 | 1.470 |
| | 24 | .331 | .384 | .023 | -.205 | .674 | 여 | 28 | 2.00 | 기업 HRD 실무자 | 1.237 |
| | 26 | -.014 | -.041 | -.041 | .469 | .629 | 여 | 42 | 2.42 | 공공기관 HRD 관리자 | 1.042 |
| | 25 | .145 | .406 | .382 | .051 | .449 | 여 | 33 | 5.33 | 공공기관 HRD 실무자 | 0.563 |
| | 4 | .162 | -.010 | -.009 | -.294 | .321 | 남 | 31 | 3.33 | HRD 컨설턴트 | 0.358 |
| Eigen value | | 7.546 | 4.017 | 1.944 | 1.562 | 1.444 | - | - | - | - | - |
| Variance | | 29.0% | 15.5% | 7.5% | 6.0% | 5.6% | - | - | - | - | - |
| Cumulative variance | | 29.0% | 44.5% | 52.0% | 58.0% | 63.5% | - | - | - | - | - |

〈표 2〉 HRD 이해관계자의 평가 결과 활용에 대한 인식 유형별 상관관계

| 구분 | 제1유형 | 제2유형 | 제3유형 | 제4유형 |
|------|-------|-------|-------|-------|
| 제1유형 | 1.000 | | | |
| 제2유형 | .370 | 1.000 | | |
| 제3유형 | .423 | .445 | 1.000 | |
| 제4유형 | -.145 | .338 | .118 | 1.000 |
| 제5유형 | .395 | .249 | .521 | -.089 |

4.2 유형별 특성

Q 요인분석 결과 5개로 분류된 각각의 인식 유형에 대하여 대표 진술문을 토대로 유형별 특성을 분석하였다. 대표 진술문은 비교적 중요하다는 반응(표준점수 +1.0 이상) 또는 비교적 중요하지 않다는 반응(표준점수 -1.0 이하)의 진술문으로 선정하였으며, 각 유형의 특징을 명확히 분류하기 위해 전 유형에서 공통적으로 중요하다고, 또는 중요하지 않다고 반응한 진술문(상기한 13, 15, 16, 19, 31번)을 제외하였다. 또한 각 유형의 대표 진술문 외에 각 유형이 다른 유형에 비해 더욱 강하게 중요 또는 중요하지 않다고 응답한 진술문(표준점수의 차이 ±1.0 이상)을 분석하여 해당 유형의 특징을 도출하였다.

4.2.1 제1유형: 프로그램 개선 및 후속 HRD 활동 강조형

1유형에서 가장 중요하다고 응답한 진술문은 '1. 평가 결과를 토대로 해당 프로그램의 장·단점을 파악한다'이고, 이어서 프로그램의 효과성 증진 방안

마련, 프로그램의 중요 내용 파악, 프로그램의 내용 개선, 신규 프로그램 기획 및 개발, 담당 강사 선정, 프로그램 운영 방식 개선 등을 중요한 것으로 인식하고 있다. 이러한 특성에 따라 1유형은 '프로그램 개선 및 후속 HRD 활동 강조형'으로 명명하였다.

한편, 1유형은 평가 결과를 토대로 개인의 업무 성과를 입증하고, 프로그램 참가자의 인사 평가와의 연계하는 것에 대해서는 중요하지 않다고 인식하고 있으며, 특히 타 유형에 비해 평가 결과를 활용하여 프로그램의 가치를 입증하고(1유형 -.876, 타 유형 .666, 차이 -1.542), HRD 담당 부서의 업무 성과를 입증한다(1유형 -.236, 타 유형 1.380, 차이 -1.616)는 것에 대해 부정적인 반응을 보였다. 이러한 점을 고려하였을 때 1유형은 일반적인 평가 결과 활용 유형 중 도구적 활용을 특히 강조하고, 상대적으로 상징적 활용을 중시하지 않는 것으로 판단할 수 있다.

4.2.2 제2유형: 프로그램 가치, 부서 성과 입증 및 후속 HRD 활동 강조형

2유형에서 가장 중요하다고 응답한 진술문은 '18.

〈표 3〉 제1유형의 대표 진술문과 표준점수

| 구분 | 번호 | 진술문 | 표준점수 |
|-------------------|----|---|-------|
| 중요하다고 생각하는 진술문 | 1 | 평가 결과를 토대로 해당 프로그램의 장·단점을 파악한다. | 1.89 |
| | 18 | 평가 결과를 토대로 해당 프로그램의 효과성 또는 현업 활용도 증진 방안을 마련한다. | 1.54 |
| | 4 | 평가 결과를 토대로 향후 해당 프로그램에서 보다 더 중점적으로 다루어야 할 내용을 파악한다. | 1.40 |
| | 5 | 평가 결과를 토대로 향후 해당 프로그램의 내용을 개선한다. | 1.33 |
| | 23 | 평가 결과를 토대로 추후 다른 프로그램을 기획, 개발한다. | 1.20 |
| | 2 | 평가 결과를 토대로 향후 담당 강사 또는 퍼실리테이터를 선정한다. | 1.08 |
| 중요하지 않다고 생각하는 진술문 | 3 | 평가 결과를 토대로 향후 해당 프로그램의 운영 방식(시간, 장소 등)을 개선한다. | 1.05 |
| | 26 | 평가 결과를 활용하여 해당 프로그램 담당자로서 개인의 업무 성과를 입증한다. | -1.49 |
| | 30 | 조직 내에서 어떤 불필요한 프로그램이 계획, 실행되는 것을 반대하기 위해서는 그 프로그램의 평가 결과를 토대로 근거자료를 제시한다. | -1.50 |
| | 7 | 평가 결과를 프로그램 참가자의 인사 이동 및 평가에 반영한다. | -2.27 |

〈표 4〉 제2유형의 대표 진술문과 표준점수

| 구분 | 번호 | 진술문 | 표준점수 |
|-------------------|----|--|-------|
| 중요하다고 생각하는 진술문 | 18 | 평가 결과를 토대로 해당 프로그램의 효과성 또는 현업 활용도 증진 방안을 마련한다. | 2.13 |
| | 23 | 평가 결과를 토대로 추후 다른 프로그램을 기획, 개발한다. | 1.66 |
| | 28 | 평가 결과를 토대로 해당 프로그램의 가치를 입증한다. | 1.57 |
| | 24 | 평가 결과를 토대로 해당 프로그램의 성패 여부를 판단한다. | 1.41 |
| | 25 | 평가 결과를 활용하여 HRD 담당 부서의 존재 가치 및 업무 성과를 입증한다. | 1.34 |
| 중요하지 않다고 생각하는 진술문 | 9 | 평가 결과를 토대로 학습 평가의 난이도를 조절한다. | -1.03 |
| | 21 | 평가 결과를 토대로 추후 유사 프로그램의 비용 편익 분석 또는 ROI 분석 결과의 기대 수준을 설정한다. | -1.17 |
| | 6 | 평가 결과를 토대로 참가자 개개인의 프로그램 수료 및 이수 여부를 결정한다. | -1.32 |

평가 결과를 토대로 해당 프로그램의 효과성 또는 현업 활용도 증진 방안을 마련한다'이며, 이어서 신규 프로그램 개발, 프로그램 가치 입증, 프로그램 성패 여부 판단, 담당 부서 가치 및 성과 입증 등을 중요한 것으로 인식하고 있다. 이러한 특성에 따라 2유형은 '프로그램 가치, 부서 성과 입증 및 후속 HRD 활동 강조형'으로 명명하였다.

한편, 2유형은 평가 결과를 토대로 학습 평가의 난이도를 조절하고, 추후 유사 프로그램의 재무 성과 기대 수준을 설정하며, 프로그램 참가자 개개인의 수료 여부를 결정하는 것에 대해서는 중요하지

않다고 인식하고 있다. 이러한 점을 고려하였을 때 2유형은 일반적인 평가 결과 활용 유형 중 도구적 활용과 상징적 활용을 특히 강조하는 것으로 판단할 수 있다.

4.2.3 제3유형: 프로그램 개선, 개인 성과 및 프로그램 가치 입증 강조형

3유형에서 가장 중요하다고 응답한 진술문은 '28. 평가 결과를 토대로 해당 프로그램의 가치를 입증한다'이고, 이어서 프로그램의 내용 개선, 프로그램의

〈표 5〉 제3유형의 대표 진술문과 표준점수

| 구분 | 번호 | 진술문 | 표준점수 |
|-------------------|----|---|-------|
| 중요하다고 생각하는 진술문 | 28 | 평가 결과를 토대로 해당 프로그램의 가치를 입증한다. | 2.25 |
| | 5 | 평가 결과를 토대로 향후 해당 프로그램의 내용을 개선한다. | 1.68 |
| | 1 | 평가 결과를 토대로 해당 프로그램의 장·단점을 파악한다. | 1.20 |
| | 3 | 평가 결과를 토대로 향후 해당 프로그램의 운영 방식(시간, 장소 등)을 개선한다. | 1.14 |
| | 26 | 평가 결과를 활용하여 해당 프로그램 담당자로서 개인의 업무 성과를 입증한다. | 1.07 |
| 중요하지 않다고 생각하는 진술문 | 10 | 평가 결과를 활용하여 프로그램 참가자의 상사 또는 관리자에게 부하(참가자) 육성 방안을 제시한다. | -1.13 |
| | 12 | 평가 결과를 해당 프로그램 홍보 자료로 활용하여 관계자 및 향후 프로그램 참가 대상자들의 해당 프로그램에 대한 관심을 유도한다. | -1.35 |
| | 6 | 평가 결과를 토대로 참가자 개개인의 프로그램 수료 및 이수 여부를 결정한다. | -1.49 |
| | 7 | 평가 결과를 프로그램 참가자의 인사 이동 및 평가에 반영한다. | -1.95 |

장·단점 파악, 프로그램 운영 방식 개선, 개인의 업무 성과 입증 등을 중요한 것으로 인식하고 있다. 이러한 특성에 따라 3유형은 ‘프로그램 개선, 개인 성과 및 프로그램 가치 입증 강조형’으로 명명하였다.

한편, 3유형은 평가 결과를 활용하여 관리자에게 프로그램 참가자 육성 방안을 제시하고, 프로그램 홍보 활동을 수행하며, 프로그램 참가자 개인의 수료 여부를 결정하는 것에 대해서는 중요하지 않다고 인식하고 있다. 이러한 점을 고려하였을 때 3유형은 일반적인 평가 결과 활용 유형 중 도구적 활용과 상징적 활용을 특히 강조하는 반면, 상대적으로 이해관계자들에게 정보를 제공하여 프로그램에 대한 이해도를 제고하는 것과 관련된 개념적 활용을 중시하지 않는 것으로 판단할 수 있다.

4.2.4 제4유형: 프로그램 참가자 육성, 이해관계자 정보 제공 및 추후 평가 활동과의 연계 강조형

4유형에서 가장 중요하다고 응답한 진술문은 ‘28. 평가 결과를 토대로 해당 프로그램의 가치를 입증한다’이고, 이어서 참가자 육성 방안 제시, 재무 성과

기대 수준 설정, 특정 프로그램 반대의 근거와 추수 평가 결과의 비교 자료로 활용 등을 중요한 것으로 인식하고 있다. 이러한 특성에 따라 4유형은 ‘프로그램 참가자 육성, 이해관계자 정보 제공 및 추후 평가 활동과의 연계 강조형’으로 명명하였다.

한편, 4유형은 평가 결과를 토대로 담당 강사를 선정하고, 학습 평가의 난이도를 조절하며, 프로그램의 가치와 개인의 성과를 입증하는 것에 대해서는 중요하지 않다고 인식하고 있다. 특히 4유형은 타 유형에 비해 프로그램 평가 결과를 토대로 참가자 개인의 인사 평가에 활용하고(4유형 .866, 타 유형 -1.070, 차이 1.936), 프로그램 실행에 관한 정보를 관계자들에게 제공하며(4유형 .892, 타 유형 -.132, 차이 1.024), 프로그램 참가자들이 자기개발 계획을 수립하도록 하는 것(4유형 .618, 타 유형 -.398, 차이 1.016)을 상대적으로 중요하다고 응답하였으며, 프로그램의 내용 및 운영 방식을 개선하고(4유형 -.666, 타 유형 .754, 차이 -1.420), 신규 프로그램을 기획, 개발(4유형 -.357, 타 유형 1.174, 차이 -1.530)하는 것에 대해서는 부정적인 반응을 보였다. 이러한 점을 고려하였을 때 4유형은

〈표 6〉 제4유형의 대표 진술문과 표준점수

| 구분 | 번호 | 진술문 | 표준점수 |
|-------------------|----|---|-------|
| 중요하다고 생각하는 진술문 | 28 | 평가 결과를 토대로 해당 프로그램의 가치를 입증한다. | 1.62 |
| | 10 | 평가 결과를 활용하여 프로그램 참가자의 상사 또는 관리자에게 부하(참가자) 육성 방안을 제시한다. | 1.53 |
| | 21 | 평가 결과를 토대로 추후 유사 프로그램의 비용 편익 분석 또는 ROI 분석 결과의 기대 수준을 설정한다. | 1.48 |
| | 30 | 조직 내에서 어떤 불필요한 프로그램이 계획, 실행되는 것을 반대하기 위해서는 그 프로그램의 평가 결과를 토대로 근거자료를 제시한다. | 1.32 |
| | 17 | 평가 결과를 해당 프로그램에 대한 추수 평가(참가자들의 현업 활용 수준, 개인 및 조직의 성과 개선 등) 결과의 비교 자료로 활용한다. | 1.02 |
| 중요하지 않다고 생각하는 진술문 | 2 | 평가 결과를 토대로 향후 담당 강사 또는 퍼실리테이터를 선정한다. | -1.03 |
| | 26 | 평가 결과를 활용하여 해당 프로그램 담당자로서 개인의 업무 성과를 입증한다. | -1.32 |
| | 24 | 평가 결과를 토대로 해당 프로그램의 성패 여부를 판단한다. | -1.47 |
| | 9 | 평가 결과를 토대로 학습 평가의 난이도를 조절한다. | -1.88 |

일반적인 평가 결과 활용 유형 중 상징적 활용과 개념적 활용을 특히 강조하는 것으로 판단할 수 있다.

4.2.5 제5유형: 프로그램 개선 강조형

5유형에서 가장 중요하다고 응답한 진술문은 '5. 평가 결과를 토대로 해당 프로그램의 내용을 개선한다'이고, 이어서 신규 프로그램 개발, 프로그램 운영 방식 개선, 프로그램의 장·단점 파악 등을 중요한 것으로 인식하고 있다. 이러한 특성에 따라 5유형은 '프로그램 개선 강조형'으로 명명하였다. 앞서 유형 간 상관계수를 통해 살펴보았듯이 5유형은 1, 3유형과 유사한 경향을 보이는 유형인데, 1유형과 3유형은 프로그램 개선뿐만 아니라 후속 HRD 활동, 프로그램 가치 및 개인 성과 입증 등을 함께 강조하는 반면 5유형은 프로그램 개선만을 강조하는 유형이다.

한편, 5유형은 평가 결과를 활용하여 프로그램 참가자들이 자기개발 계획을 수립하도록 하고, 유사 프로그램의 재무 성과 평가의 기대 수준을 설정하는 것에 대해서는 중요하지 않다고 인식하고 있다. 특히 5유형은 타 유형에 비해 프로그램 평가 결과를 토대로 학습 평가의 난이도를 조절하고(5유형 .481, 타 유형 -.710, 차이 1.190)을 상대적으로 중요하다고 응답하였으며, 프로그램 평가 결과를 해당 프

로그ラム의 추수 평가 결과(현업 활용도, 개인 및 조직 성과 개선 등)의 비교 자료로 활용하고(5유형 -.791, 타 유형 .476, 차이 -1.267), 평가 결과를 토대로 해당 프로그램의 효과성 및 현업 활용도 증진 방안을 마련(5유형 -.586, 타 유형 1.282, 차이 -1.868)하는 것에 대해서는 부정적인 반응을 보였다. 이러한 점을 고려하였을 때 5유형은 일반적인 평가 결과 활용 유형 중 도구적 활용을 특히 강조하며, 프로그램 평가 결과를 활용하여 이해관계자들에게 관련 정보를 제공하고, 후속 HRD 활동을 전개하는 것에 대해서는 부정적인 것으로 판단할 수 있다.

V. 결론 및 제언

이 연구는 HRD 분야에서 프로그램 평가가 제 기능을 수행할 수 있도록 하기 위한 기제로써 HRD 프로그램 평가 결과 활용에 관한 HRD 이해관계자들의 인식 유형을 살펴보고자 하였다. 이를 위해 평가 결과 활용에 대한 문헌들을 확인하고(기성적 표본), HRD 담당자 및 컨설턴트와의 면담(자연적 표본)을 통해 172개의 진술문을 수집하고, 각 진술문의 내용을 반복적으로 비교·분석하여 31개의 Q 표본을 개발하였다. 그리고 26명의 P 표본을 대상으

〈표 7〉 제5유형의 대표 진술문과 표준점수

| 구분 | 번호 | 진술문 | 표준점수 |
|-------------------|----|--|-------|
| 중요하다고 생각하는 진술문 | 5 | 평가 결과를 토대로 향후 해당 프로그램의 내용을 개선한다. | 2.66 |
| | 23 | 평가 결과를 토대로 추후 다른 프로그램을 기획, 개발한다. | 1.57 |
| | 3 | 평가 결과를 토대로 향후 해당 프로그램의 운영 방식(시간, 장소 등)을 개선한다. | 1.38 |
| | 1 | 평가 결과를 토대로 해당 프로그램의 장·단점을 파악한다. | 1.38 |
| 중요하지 않다고 생각하는 진술문 | 11 | 평가 결과를 활용하여 프로그램 참가자들이 자기개발 계획을 수립하도록 한다. | -1.30 |
| | 21 | 평가 결과를 토대로 추후 유사 프로그램의 비용 편익 분석 또는 ROI 분석 결과의 기대 수준을 설정한다. | -1.41 |

로 Q 분류를 실시하여 분석한 결과, HRD 프로그램 평가 결과 활용에 대한 HRD 이해관계자들의 인식 유형은 5개 유형으로 분류되었다. 각 유형의 대표 진술문(표준점수 ± 1.0 이상)과 해당 유형이 다른 유형에 비해 더욱 강하게 중요 또는 중요하지 않다고 응답한 진술문(다른 유형들의 평균 표준점수와의 차이 ± 1.0 이상)들을 분석하여 각 유형의 특징을 도출하였다. 그 결과 제1유형은 '프로그램 개선 및 후속 HRD 활동 강조형', 제2유형은 '프로그램 가치, 부서 성과 입증 및 후속 HRD 활동 강조형', 제3유형은 '프로그램 개선, 개인 성과 및 프로그램 가치 입증 강조형', 제4유형은 '프로그램 참가자 육성, 이해관계자 정보 제공 및 추후 평가 활동과의 연계 강조형', 제5유형은 '프로그램 개선 강조형'으로 명명하였다. 이 연구 결과를 토대로 다음과 같은 결론을 내릴 수 있다.

첫째, 이 연구는 기성적 표본과 자연적 표본을 혼합 활용하여 HRD 프로그램 평가 결과 활용에 관한 31개 진술문을 개발하였다. 31개 진술문들은 HRD 프로그램 평가가 프로그램을 개선하기 위해서, 프로그램에 대한 정보를 이해관계자들에게 제공하기 위해서, 프로그램 또는 담당자 개인과 담당 부서의 존재 가치 및 성과 입증을 위해서 활용될 수 있다는 것을 보여주고 있다. 이는 평가 결과 활용은 도구적 활용, 개념적 활용, 상징적 활용으로 구분된다는 선행 연구들(Beyer & Trice, 1982; Cousins & Leithwood, 1986; Leviton & Hughes, 1981)의 주장과 맥을 같이 하며 HRD 프로그램 평가 활용 역시 크게 세 가지로 구분될 수 있음을 보여주고 있다(김대영, 배을규, 2013; 박소연, 2005, 2009). 나아가 이 연구를 위해 개발된 31개 진술문은 HRD 현장에서 HRD 프로그램 평가 결과가 활용되는 다양한 모습을 구체적으로 제시하였다는 의의를 지닌다. 따라서 현장의 HRD 담당자들은 이 연구에서 제시된 31개 진술문을 참고하여 각 활용 목적에 적

합한 HRD 프로그램 평가를 기획, 설계, 실행(자료 수집, 분석 및 해석, 결과 활용)할 수 있을 것이다 (<부록> 참조).

둘째, 이 연구는 HRD 프로그램 평가 결과 활용에 대한 HRD 이해관계자들의 인식 유형이 다양하다는 것을 보여주고 있다. 이는 개인에 따라 HRD 프로그램 평가 자체에 대한 인식 유형이 다를 수 있고(박소연, 2010), 평가 이해관계자의 관심과 가치관에 따라 요구하고 중시하는 평가 정보가 다양하기 때문인 것으로 판단된다(김대영, 배을규, 2012; Patton, 2008; Stake, 1983). 따라서 현장의 HRD 담당자들은 HRD 프로그램 평가를 실시하고자 할 때, 주된 이해관계자가 누구인지, 그 이해관계자는 이 연구에서 나타난 5가지 유형 중 어디에 해당하는지 확인함으로써 해당 이해관계자가 중시하는 HRD 프로그램 평가 정보 및 결과 활용 방안을 미리 파악할 수 있을 것이다. 그리고 이를 통해 HRD 담당자는 해당 평가 결과 활용이 촉진될 수 있도록 HRD 평가 활동을 기획, 설계, 실행함으로써 이해관계자들의 원하는 평가 정보를 제공하고 성공적인 평가 활동을 수행할 필요가 있다(김대영, 배을규, 2012). 왜냐하면 평가에 대한 이해관계자의 요구, 이해관계자의 관심, 그리고 평가자의 평가 수행(자료 수집, 보고 내용 및 방법 등)은 프로그램 평가 결과의 활용에 영향을 미치는 핵심 요인이며 HRD 프로그램 평가의 본질적인 목적 달성, 즉 HRD 프로그램 평가 결과를 적극적으로 활용하기 위해 반드시 염두에 두어야 할 사항이기 때문이다(김대영, 배을규, 2013; 박소연, 2009; Russ-Eft & Preskill, 2001; Yarbrough et al., 2011). 나아가 HRD 프로그램 평가 결과가 적극적으로 활용되기 위해서는 평가를 사후 활동으로 인식하는 현상을 타파할 필요가 있다(배을규, 김대영, 2014; Wick, Pollack, & Jefferson, 2010). 다시 말해 HRD 프로그램을 기획, 설계하는 단계부터 HRD 프로그램 평가 활동도

기획, 설계되어야 하며 이 과정에서 평가에 대한 이해관계자의 요구와 관심사(평가 정보, 평가 결과 활용 방안 등)를 파악하여 평가 활동에 반영하는 것이 중요하다. 그리고 이를 위해 HRD 프로그램 평가자는 평가에 대한 전문 지식뿐만 아니라 이해관계자들과 소통하고 HRD 프로그램 평가의 기획, 설계, 실행에 대한 이해관계자들의 적극적인 관여를 촉진할 수 있는 스킬을 갖추어야 한다.

셋째, 이 연구에서 나타난 5개 유형은 모두 공통적으로 '16. 평가 결과를 토대로 해당 프로그램 평가의 타당성 및 활용 가능성에 대해 숙고한다'에 대해서는 중요하다고, '13. 평가 결과를 활용하여 타인들에게 해당 프로그램의 개요(목적, 예산, 참가자, 방법 등)에 관한 정보를 제공한다', '19. 평가 결과를 토대로 추후 유사 프로그램의 만족도 기대 수준을 설정한다'에 대해서는 상대적으로 그 중요성이 떨어진다는 반응을 보였다. HRD 프로그램에 대한 평가를 실시하고 그 평가 자체가 타당하였는지 그 평가 결과의 활용이 가능한지에 대해 생각하는 것은 매우 중요한 평가 결과 활용 행위(McCormick, 1997; Yarbrough et al., 2011)라는 점에서 연구 참여자들은 바람직한 HRD 평가 결과 활용이 필요하며, 그 출발점은 평가 과정과 결과에 대한 숙고라는 것에 대해 공감하고 있음을 간접적으로 알 수 있다. 반면 HRD 프로그램 평가 결과를 활용하여 프로그램의 목적, 예산, 참가자, 운영 방식 등에 관한 정보를 제공하고 유사 프로그램의 만족도 수준을 설정하는 것은 전통적인 목표 지향 평가 접근법에서의 투입 평가 또는 반응 평가와 같은 비교적 낮은 차원의 평가 활동(배을규, 2009)이라 할 수 있으므로 연구 참여자들도 이들의 중요성을 다른 HRD 프로그램 평가 결과 활용 행위에 비해 낮게 인식한 것으로 판단된다.

그리고 '15. 평가 결과를 활용하여 타인에게 평가 방법을 가르친다', '31. 평가 결과를 토대로 해당 프

로그램과 관련된 법적 또는 계약적 필요조건이 충족되었음을 확인 및 입증한다'도 모든 유형에서 공통적으로 중요하지 않은 진술문으로 나타났다. 그러나 HRD 프로그램 평가 결과를 활용하여 HRD 부서의 다른 구성원에게 HRD 평가 방법을 가르쳐주는 행위는 그들의 평가 관련 전문성 향상에 도움을 줄 수 있으므로 이와 같은 평가 결과 활용 행위는 구성원 육성 차원에서 간과되어서는 안 될 것이다. 그리고 오늘날 많은 조직들이 HRD 활동의 효율성을 높이기 위해 모든 HRD 활동을 조직 내부에서 자체적으로 실행하기보다는 많은 HRD 활동을 외부 기관과의 협력을 통해 이루어 나가고 있다(배을규, 김민주, 김대영, 2013; 배을규, 이호진, 김대영, 김홍복, 2014; 한국직업능력개발원, 2008; Chaudhuri & Bartlett, 2014; Russ-Eft & Preskill, 2001)는 사실을 고려해 본다면 HRD 프로그램 평가 결과를 토대로 외부 기관의 HRD 전문성 수준을 확인하고 관련된 의사결정을 내릴 수 있기에 이 역시 HRD 프로그램 평가 결과 활용의 중요한 하나의 방안으로 간주되어야 한다. 또한 직무능력 향상 사업, 학습조직화 사업, 체계적 현장 훈련 지원 사업과 같이 정부 지원 사업에 참여하는 중소기업의 경우 프로그램 평가 결과를 활용하여 정부 예산 지원의 당위성을 입증해야 하는 경우가 빈번하므로 위와 같은 HRD 프로그램 평가 결과 활용 행위를 적극적으로 행할 필요가 있을 것이다.

넷째, 5가지 유형 중 3가지 유형(1, 3, 5유형)이 프로그램 개선을 강조하는 것으로 나타났다. 3유형은 HRD 프로그램 평가 결과를 프로그램 개선뿐만 아니라 프로그램의 가치 입증, 그리고 개인의 업무 성과 입증에 활용해야 함을 강조하였고, 1유형은 프로그램 개선과 후속 HRD 활동 연계에 활용해야 함을, 5유형은 주로 프로그램 개선만을 강조하는 유형이었다. 특이한 점은 1유형은 5명으로 이루어지는데 모두 공공기관 HRD 실무자이며, 5유형의 5명

중 2명이 공공기관 HRD 관계자(관리자 1명, 실무자 1명)라는 것이다. 이러한 결과는 공공기관에서는 HRD 프로그램 평가 결과가 주로 프로그램 개선을 위해 활용되는 것에 대해서는 긍정적이지만, 그 결과를 활용하여 개인 또는 담당 부서의 성과를 입증하고 과시하는 것, 즉 HRD 프로그램 평가 결과의 상징적 활용에 대해서는 다소 부정적인 인식을 가지고 있다는 것을 유추할 수 있게 해준다. 그러나 HRD 프로그램 평가 결과의 상징적 활용은 스폰서를 비롯한 다양한 이해관계자의 요구에 의해서 또는 외부 HRD 기관과의 협력을 통해 적합한 HRD 프로그램을 실시했다는 것을 입증함으로써 프로그램 자체의 가치 또는 담당자와 담당 부서의 존재 가치 및 성과를 보여주고, 보다 효과적인 HRD 활동을 지속하기 위해 필요한 예산과 지원을 얻어내기 위해서 반드시 필요한 사항이다. 또한 많은 평가 활동들이 정치적 목적을 위해 실시되고, 평가 결과 역시 정치적, 간접적으로 활용되는 경향이 강하다는 선행 연구들(Shadish, Cook, & Leviton, 1991; Worthen, Sanders, & Fitzpatrick, 1997)의 주장에 비추어 본다면 HRD 프로그램 평가 역시 정치적인 목적으로 이루어지고 활용되는 것도 바람직한 평가와 평가 결과 활용의 행위로 인정해야 할 것이다. 물론 이를 위해서는 HRD 프로그램 평가 자체가 유사 평가(pseudoevaluations), 다시 말해 '정치적으로 통제된 평가'(politically controlled evaluations), '영합적 평가'(pandering evaluations), '구실에 의한 평가'(evaluation by pretext), 또는 '평가를 가장한 평가'(empowerment under the guise of evaluation) 등과 같이 일반적인 평가의 정의에 부합되지 않고 프로그램의 실제 가치나 장점과는 무관하게 프로그램에 대해 긍정적 또는 부정적 견해를 조장하기 위해 이루어지는 평가(Stufflebeam & Shinkfield, 2007)가 아닌, 이해관계자의 요구와 평가의 맥락을 반영하여 객관적으로 설계·실행되

고, 그 결과가 정확하게 보고되는 평가가 되어야 할 것이다.

다섯째, 이 연구는 각 유형의 특징을 살펴본 결과 4유형(프로그램 참가자 육성, 이해관계자 정보 제공 및 추후 평가 활동과의 연계 강조형)을 제외한 나머지 유형에서는 HRD 이해관계자들에게 평가 정보를 제공함으로써 프로그램에 대한 HRD 이해관계자들의 이해를 도모하는 것의 중요성을 그리 높지 않게 인식하고 있는 것으로 나타났다. 물론 개념적 활용은 구체적인 의사결정에 즉각적으로, 직접적으로 활용하는 평가 결과 활용 유형이 아니기 때문에 평가 정보와 평가 결과를 관찰 가능하고 구체적인 행동으로 옮기고 특정 의사결정 상황에 적용하는 도구적 활용에 대한 요구보다 높지 않을 수 있다(박소연, 2005; Beyer & Trice, 1982; Caplan, 1976). 그러나 몇몇 선행 연구들은 오히려 개념적 활용이 도구적 활용보다 빈번하게 이루어지는 것을 발견하였다(김대영, 배을규, 2013; 박소연, 2009; Boettcher, 1991; Sunesson & Nilsson, 1989; Weiss, 1981). 따라서 HRD 이해관계자들은 HRD 프로그램 평가 활동의 중요성과 가치를 보다 폭넓게 인정하고, 개념적 활용 역시 하나의 HRD 프로그램 평가 활용 유형으로써 적극 활용할 필요가 있다. 이와 같이 HRD 프로그램 평가 결과가 도구적 활용 외에 개념적, 상징적 활용으로 다양하게 활용되기 위해서는 무엇보다도 HRD 이해관계자들의 프로그램 평가에 대한 인식 수준이 제고되어야 할 것이다. 그리고 이를 위해서는 각 조직에서 HRD를 담당하는 실무자와 관리자뿐만 아니라 조직 내 주요 이해관계자들을 대상으로 HRD 프로그램 평가에 대한 교육적 지원을 제공하는 것이 필요하다.

후속 연구를 위한 제언은 다음과 같다. 첫째, 이 연구는 HRD 프로그램 평가 결과 활용에 대한 HRD 이해관계자들의 인식 유형을 탐색하기 위해 HRD 프로그램 평가 결과 활용에 관한 31개 진술문을 개

발하였다. 이 진술문들은 HRD 프로그램 평가 결과가 활용되는 다양한 모습들을 담고 있으므로 향후 연구에서는 이 진술문들을 기초로 HRD 프로그램 평가 결과 활용 수준 측정 도구를 개발, 타당화할 수 있을 것이다. 둘째, 이 연구는 HRD 프로그램 평가 결과 활용에 대한 HRD 이해관계자들의 주관적 인식 유형을 살펴보았다. 따라서 이 연구를 통해 나타난 5개 유형이 각각 중요 또는 중요하지 않다고 인식하는 진술문들을 확인하고 그 특징을 도출하였는데, 이는 각 유형의 주관적 인식 수준에 기초한 것이므로 각 유형의 연구 참여자들이 실제로 그렇게 행동하는지, 즉 HRD 프로그램 평가 결과 활용에 대한 HRD 이해관계자들의 지지 이론(espoused theory)과 실제 사용 이론(theory-in-use)에 차이가 있는지 확인해보는 연구가 필요할 것이다. 셋째, 이 연구는 연구 목적을 이루기 위해 Q 방법론을 활용하여 연구 방법 상 대규모 표본을 지향하지 않고 연구 대상의 범위를 HRD에 대한 이해가 높은 HRD 이해관계자(조직 내부의 HRD 담당자 및 관리자, 조직 외부의 HRD 컨설턴트 및 연구자)로 설정하였다. 그러나 보다 넓은 의미에서 HRD 이해관계자의 범주에는 HRD 활동의 스폰서인 경영진과 HRD 활동의 수혜자인 일반 조직 구성원들도 포함될 것이다. 따라서 후속 연구에서는 HRD 이해관계자의 범위를 확대하고 대규모 표집을 통해 이 연구를 통해 규명된 5가지 유형을 재검증하는 연구도 의미가 있을 것이다. 넷째, 이 연구는 HRD 프로그램 평가 결과 활용에 대한 HRD 이해관계자들의 인식 유형을 구분하는 데 초점을 두었다. 그러나 향후에는 HRD 프로그램 평가 결과 활용과 다른 변인의 관계를 살펴봄으로써 HRD 이해관계자들의 HRD 프로그램 평가 결과 활용에 대한 인식 유형이 구분되는 데 영향을 미치는 요인을 구체적으로 탐구하는 연구도 필요하다고 판단된다. 마지막으로 이 연구는 자료 분석 시 응답자가 속한 기관의 유형을 기업, 공공기관, 컨

설팅 회사, 대학 및 연구소로 구분하였으나, 기업의 업종을 세부적으로 고려하지 못하였다. 그러나 특정 조직에 속한 HRD 관리자 및 담당자의 HRD 프로그램 평가 결과 활용에 대한 인식은 업종, 평가와 관련된 조직의 문화 및 제도적 특성의 영향을 간과할 수 없으므로, 향후 대규모 표집을 활용한 연구에서는 이들을 고려한 분석도 필요할 것이다.

참고문헌

- 권중희(2013), "사회복지프로그램 평가 결과 활용의 영향 요인에 관한 연구," **한국사회복지행정학**, 15(2), 217-252.
- 김대영, 배을규(2012), "중소기업의 구조화된 현장 훈련(SOJT) 프로그램에 대한 이해관계자 집단의 평가 요구 비교 분석: 논리 지향 평가 모형을 중심으로," **Korea Business Review**, 16(4), 203-230.
- 김대영, 배을규(2013), "논리 지향 평가 실행 수준과 평가 결과 활용의 관계에 대한 평가의 질의 조절 효과: 중소기업 SOJT 프로그램을 중심으로," **HRD연구**, 15(2), 165-194.
- 김헌수, 원유미(2000), Q방법론, 서울, 교육과학사.
- 김형진, 한인섭(2011), "평가결과 활용의 영향요인 탐색," **정책분석평가학회보**, 21(2), 129-157.
- 김홍규(2008), Q방법론-과학철학, 이론, 분석, 그리고 적용, 서울, 커뮤니케이션북스.
- 박소연(2005), "기업의 조직풍토가 프로그램 평가 결과 활용에 미치는 영향," **인력개발연구**, 7(2), 27-46.
- 박소연(2009), "HRD 프로그램 평가의 질이 평가 결과 활용에 미치는 영향," **인력개발연구**, 11(2), 27-47.
- 박소연(2010), "평가에 대한 HRD 이해관계자들의 인식 탐구: Q 방법론을 중심으로," **HRD연구**, 12(4), 95-117.
- 배을규(2009), 인적자원개발론, 서울, 학이시습.
- 배을규(2012), HRD 실무자를 위한 교육훈련 프로그램 평

- 가, 서울, 학이시습.
- 배을규, 김대영(2014), "통합적 평가 접근법을 활용한 HRD 프로그램 평가 모형 개발 : 학교·사회 예술 강사 기본 연수 평가 모형 개발 사례를 중심으로," **HRD연구**, 16(4), 25-50.
- 배을규, 김민주, 김대영(2013), "HRD 컨설턴트의 리더-구성원 교환관계(LMX)와 경력 몰입의 관계에 대한 무형식 학습 활동의 매개효과," **대한경영학회지**, 26(7), 1865-1885.
- 배을규, 이호진, 김대영, 김홍복(2014), "HRD 컨설턴트의 경력 정체, 조직 몰입, 이직 의도의 관계," **직업교육연구**, 33(1), 223-244.
- 배호순(2008), **교육프로그램 평가론**, 서울, 원미사.
- 송영수(2013), "국내 대기업 인적자원개발(HRD) 동향 탐색," **Korea Business Review**, 17(2), 1-24.
- 윤재영, 이종환(2010), "사회복지시설평가 결과에 대한 피평가시설의 도구적 활용," **한국사회복지행정학**, 12(1), 89-116.
- 이원석(2013), "우리는 왜 프로그램을 평가하는가?," **교육평가연구**, 26(1), 1-13.
- 이혜영, 최성락(2005), "평가영향의 관점에서 평가 결과 활용에 관한 연구," **한국사회와 행정연구**, 16(1), 131-149.
- 한국직업능력개발원(2008), **인적자본기업패널 기초분석보고서**, 서울, 한국직업능력개발원.
- Alkin, M. C.(1985), **A Guide for Evaluation Decision Makers**, Beverly Hills, CA: Sage.
- Bae, E. K.(2003), "A Pragmatic Evaluation Approach to Measure Training Efficiency and Effectiveness: Enhancing Utilization of Training Evaluation," **Andragogy Today: Interdisciplinary Journal of Adult & Continuing Education**, 6(2), 109-147.
- Beyer, J. M. and H. M. Trice(1982), "The Utilization Process: A Conceptual Framework and Synthesis of Empirical Findings," **Administrative Science Quarterly**, 27, 591-622.
- Boettcher, D. L.(1991). **A Follow-up of Two Guidance Program Evaluation Projects Assessing the Degree of Implementation of Recommendations and the Influence of Factors which Affect Utilization**. Boston College Graduate School of Arts and Sciences department of education.
- Brown, S. R.(1980), **Political Subjectivity: Application of Q Methodology in Political Science**, New Heaven and London, Yale University Press.
- Caplan, N.(1976), "Social Research and National Policy: What Gets Used, by Whom, for What Purposes, and with What Effects?," **International Social Science Journal**, 28(1), 187-194.
- Chaudhuri, S. and K. R. Bartlett(2014), "The relationship between training outsourcing and employee commitment to organization," **Human Resource Development International**, 17(2), 145-163.
- Cousins, J. B. and K. B. Leithwood(1986), "Current Empirical Research on Evaluation Utilization," **Review of Educational Research**, 56, 331-364.
- Fitzpatrick, J. L., J. R. Sanders, and B. R. Worthen (2004), **Program Evaluation: Alternative Approaches and Practical Guidelines** (3rd ed.), Boston: Pearson.
- Gilley, J. W. and A. Maycunich(2000), **Organizational Learning, Performance, Change: An Introduction to Strategic Human Resource Development**, NY: Basic Books.
- King, J. A. and B. Thompson(1981), **Evaluation Utilization: An Annotated Bibliography**, NIE grant 80-0082. Washington, D. C.
- Leviton, L. and E. Hughes(1981), "Research on the Utilization of Evaluations," **Evaluation Review**, 5(4), 525-548.
- McCormick, E. R.(1997), **Factors Influencing the Use of Evaluation Results**, Doctoral dissertation, The University of Minnesota.
- Nickols, F. W.(2005), "Why a Stakeholder Approach

- to Evaluating Training," *Advances in Developing Human Resources*, 7(1), 121-134.
- Owen, J. M.(1992), "Towards a Meta-Model of Evaluation Utilization," Paper Presented at the Annual Meeting of the American Evaluation Association, Seattle, WA, November.
- Patton, M. Q.(2008), *Utilization-focused Evaluation* (4th ed.), Beverly Hills, CA: Sage.
- Preskill, H.(1991), "The Cultural Lens: Bringing Utilization into Focus," In C. Larson, and H. Preskil (Eds.), *New Directions for Program Evaluation*, 49, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Robinson, D. G. and J. C. Robinson(1995), *Performance Consulting: A Practical Guide for HR and Learning Professionals* (2nd ed.), San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Russ-Eft, D. and H. Preskill(2001), *Evaluation in Organizations: A Systematic Approach to Enhancing Learning, Performance, and Change*. Cambridge, MA: Perseus Publishing Services.
- Shadish, W. R., T. D. Cook, and L. C. Leviton (1991), *Foundations of Program Evaluation: Theories of practice*, CA: Sage.
- Stake, R. E.(1983), "Responsive Evaluation," In *International Encyclopedia of Education*, Oxford, Pergamon.
- Stephenson, W.(1981), "Principles for the Study of Subjectivity," *Operant Subjectivity*, 4(2), 37-53.
- 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.
- Sunesson, S. and K. Nilsson(1989), "Explaining Research Utilization," *Knowledge: Creation, Diffusion, Utilization*, 10(2), 140-155.
- Weiss, C. H.(1981), "Measuring the Use of Evaluation," *Evaluation Practice*, 9(3), 87-92.
- Wick, W., R. Pollock, and A. Jefferson(2010), *Six Disciplines of Breakthrough Learning : How to Turn Training and Development into Business Result*. John Wiley & Sons International Right, Inc.
- Worthen, B. R., J. R. Sanders, and J. L. Fitzpatrick (1997), *Program Evaluation*, NY: Longman.
- Yarbrough, D. B., L. M. Shulha, R. K. Hopson, and F. A. Caruthers(2011), *The Program Evaluation Standards* (3rd ed.), Thousand Oaks, CA: Sage.

〈부록〉 HRD 프로그램 평가 결과 활용 행위

| HRD 프로그램 평가 결과 활용 행위 | 도구적 활용 | 개념적 활용 | 상징적 활용 | 표준 점수 |
|---|-----------|-----------|-----------|----------|
| 1. 평가 결과를 토대로 해당 프로그램의 장·단점을 파악한다. | | ○ | | .87 |
| 2. 평가 결과를 토대로 향후 담당 강사 또는 퍼실리테이터를 선정한다. | ○ | | | -1.13 |
| 3. 평가 결과를 토대로 향후 해당 프로그램의 운영 방식(시간, 장소 등)을 개선한다. | ○ | | | .47 |
| 4. 평가 결과를 토대로 향후 해당 프로그램에서 보다 더 중점적으로 다루어야 할 내용을 파악한다. | | ○ | | .75 |
| 5. 평가 결과를 토대로 향후 해당 프로그램의 내용을 개선한다. | ○ | | | 1.25 |
| 6. 평가 결과를 토대로 참가자 개인의 프로그램 수료 및 이수 여부를 결정한다. | ○ | | | -.62 |
| 7. 평가 결과를 프로그램 참가자의 인사 이동 및 평가에 반영한다. | ○ | | | -.68 |
| 8. 평가 결과를 토대로 해당 프로그램의 난이도에 적합한 참가자 대상을 선정 또는 조정한다. | ○ | | | .06 |
| 9. 평가 결과를 토대로 학습 평가의 난이도를 조절한다. | ○ | | | -.47 |
| 10. 평가 결과를 활용하여 프로그램 참가자의 상사 또는 관리자에게 부하(참가자) 육성 방안을 제시한다. | | ○ | | .04 |
| 11. 평가 결과를 활용하여 프로그램 참가자들이 자기개발 계획을 수립하도록 한다. | | ○ | | -.21 |
| 12. 평가 결과를 해당 프로그램 홍보 자료로 활용하여 관계자 및 향후 프로그램 참가 대상자들의 해당 프로그램에 대한 관심을 유도한다. | | ○ | | -.47 |
| 13. 평가 결과를 활용하여 타인들에게 해당 프로그램의 개요(목적, 예산, 참가자, 방법 등)에 관한 정보를 제공한다. | | ○ | | -.87 |
| 14. 평가 결과를 활용하여 타인들에게 해당 프로그램의 실행 결과(만족도, 학습 성과, 행동 변화 및 성과 개선 등)에 관한 정보를 제공한다. | | ○ | | .07 |
| 15. 평가 결과를 활용하여 타인에게 프로그램 평가 방법을 가르친다. | | ○ | | -1.34 |
| 16. 평가 결과를 토대로 해당 프로그램 평가의 타당성, 활용 가능성에 대해 숙고한다. | | ○ | | .65 |
| 17. 평가 결과를 해당 프로그램에 대한 추수 평가(참가자들의 현업 활용 수준, 개인 및 조직의 성과 개선 등) 결과의 비교 자료로 활용한다. | ○ | | | .22 |
| 18. 평가 결과를 토대로 해당 프로그램의 효과성 또는 현업 활용도 증진 방안을 마련한다. | ○ | | | .91 |
| 19. 평가 결과를 토대로 추후 유사 프로그램의 만족도 기대 수준을 설정한다. | ○ | | | -.80 |
| 20. 평가 결과를 토대로 추후 유사 프로그램의 현업 활용도 기대 수준을 설정한다. | ○ | | | .04 |
| 21. 평가 결과를 토대로 추후 유사 프로그램의 비용 편익 분석 또는 ROI 분석 결과의 기대 수준을 설정한다. | ○ | | | -.20 |

〈부록〉 HRD 프로그램 평가 결과 활용 행위 (계속)

| HRD 프로그램 평가 결과 활용 행위 | 도구적 활용 | 개념적 활용 | 상징적 활용 | 표준 점수 |
|---|--------|--------|--------|-------|
| 22. 평가 결과를 토대로 추후 프로그램 평가 활동 자체를 개선한다. | ○ | | | -.26 |
| 23. 평가 결과를 토대로 추후 다른 프로그램을 기획, 개발한다. | ○ | | | .77 |
| 24. 평가 결과를 토대로 해당 프로그램의 성패 여부를 판단한다. | | ○ | | .00 |
| 25. 평가 결과를 활용하여 HRD 담당 부서의 존재 가치 및 업무 성과를 입증한다. | | | ○ | .36 |
| 26. 평가 결과를 활용하여 해당 프로그램 담당자로서 개인의 업무 성과를 입증한다. | | | ○ | -.26 |
| 27. 평가 결과를 토대로 해당 프로그램 실행의 정당성을 제시한다. | | | ○ | .13 |
| 28. 평가 결과를 토대로 해당 프로그램의 가치를 입증한다. | | | ○ | 1.06 |
| 29. 평가 결과를 토대로 해당 프로그램에 대한 추가적인 예산 및 관련 자원 지원을 요청한다. | | | ○ | .11 |
| 30. 조직 내에서 어떤 불필요한 프로그램이 계획, 실행되는 것을 반대하기 위해서는 그 프로그램의 평가 결과를 토대로 근거자료를 제시한다. | | | ○ | -.02 |
| 31. 평가 결과를 토대로 해당 프로그램과 관련된 법적 또는 계약적 필요조건이 충족되었음을 확인 및 입증한다. | | | ○ | -1.32 |

주1) 평가 결과 활용 행위는 세 가지 평가 결과 활용 유형 중 최소한 한 가지 이상과 관련된(배을규, 2009; Patton, 2008). 따라서 이 연구를 통해 도출된 각 HRD 프로그램 평가 결과 활용 행위 역시 한 가지 이상의 평가 결과 활용 유형에 해당될 수 있지만, 각 평가 결과 활용 유형의 정의를 고려하여 가장 두드러지는 유형을 표기하였음.

2) 표준점수 : 5개 유형 전체 응답의 표준점수를 의미함.

An Analysis on the Type of HRD Stakeholders' Subjective Perception on Utilization of HRD Program Evaluation Results: Focusing on HRD Practitioners, Consultants, and Researchers

Dae Young Kim* · Min Young Lee**

Abstract

The purpose of this study was to analyze the type of HRD stakeholders' subjective perception on utilization of program evaluation results for promoting own function of the program evaluation. Q sample was comprised of 31 statements and 26 HRD stakeholders(HRD practitioners, consultants, and researchers) were selected for P sample. Based on the results of Q sorting, the perception of HRD stakeholders were classified into five types. Type 1 was categorized as "focusing on program improvement and follow-up HRD activities". Type 2 was classed as "focusing on proving program values and performance of the HRD department, and follow-up HRD activities". Type 3 was characterized by "emphasizing on program improvement, proving individual performance and program values". Type 4 was categorized as "focusing on developing participants, information offering for stakeholders, and follow-up HRD activities". Type 5 was classified as "focusing on program improvement". These results show that the HRD program evaluation is utilized in various ways, and also the types of the HRD stakeholders' perception on utilizations are very diverse.

Key Words: HRD Program evaluation, Utilization of evaluation results, HRD stakeholders, Q methodology

* Research Fellow, KRIVET(Korea Research Institute for Vocational Education & Training), corresponding author

** Senior Consultant, DMD(Daewoong Management Development Institute)