

ISD모델 단계별 HRD 베스트 프랙티스 연구

이만표

한국표준협회 품질경영연구개발팀장, 인하대학교 교육대학원 겸임교수

Best Practices of HRD in the Steps of ISD Model

Man-Pyo Lee

Korean Standards Association, The Graduate School of Education Inha University

Key Words : Best Practices, HRD, ISD Model

Abstract

The 21st century is called “an era of creation” or “an era of speed.” These are flat expressions requiring a fierce competition between individuals, corporations and nations. In a reality in which we should make new things continuously within a short period of time, the world best benchmarking can become a good alternative. The world best practice can be called “a mode of operation” that has created the world’s best performance in a particular field of managerial activities. It is very meaningful for the nations’ corporations, which have a lower competitiveness than world-class ones and weak points in the area of human resources development, in particular, to benchmark the world-class corporations’ best practices of HRD.

Therefore, this study is conducted in conformity with a model of the Instructional Systems Designs for the Total Quality Education that brings the structure of the world-class corporations’ best practices of HRD into line with that of the Total Quality Management. That is, analysis, design, development, implementation and assessment are included in this study.

1. 서론

21세기는 ‘창조의 시대’, ‘스피드의 시대’라고 일컫는다. 기업으로서는 새로운 제품이나 서비스에 대해서 끊임없이 시장에 내어 놓아야 하는 기업 환경을 단적으로 나타내 주는 표현이기도 하지만 새로운 것이나

창조가 모방에서 비롯될 수 있다는 사실을 간과해서는 안 된다. 모방을 통한 창조가 시간을 단축시킬 수 있기 때문이다. 뿐만 아니라, 개인·조직간 생존을 위한 치열한 경쟁이 세계 도처에서 무수히 많이 일어나고 있지만, 경쟁하는 과정에서 공통적인 것 중의 하나는 경쟁자 또는 경쟁사에 대한 이

해 노력이 하나의 필수 과업으로 인식되고 있다. 그만큼 상대방에 대한 정확한 분석은 승리의 관건이기 때문에 매우 중요하다.

중국의 병법가이자 전략가인 손자는 전쟁에 승리하는 방안 중에 가장 기본이 되는 것으로 자신을 알고 적을 알아야 한다고 하였다. 이는 자신을 정확히 파악하고 더불어 경쟁자를 정확히 파악할 수 있다면 경쟁자를 능가할 수 있기 때문이다. 기업경영의 환경은 거의 전쟁과 같은 환경에 다다랐다. 현재 세계제일의 초우량기업도 영원한 초우량기업일 수는 없다. 아무리 초우량기업이라도 현재의 상황에 만족하며 개선과 혁신의 노력을 게을리 한다면 경쟁기업에게 뒤처질 확률이 높다. 초우량 기업 역시 경쟁사 또는 선도기업들과 비교를 통하여 장단점을 분석하여 취약한 부분을 끊임없이 개선한다면 경쟁에서 생존은 물론 우위를 지킬 수 있을 것이다. 이렇듯 기업경영의 모든 활동에서는 경쟁자와 자신에 대한 정확한 파악이 중요해졌다.

지난 8-90년대 '벽없는 조직', '워크아웃', '학습조직', '식스시그마' 등의 경영혁신기법으로 GE의 조직을 세계적 기업으로 유지·발전 시켰던 잭 웰치 회장은 세계에서 1등 아니면 2등이 되기 위해서는 항상 누군가에게서 배워야 한다고 했으며, 그 상대가 GE의 내부이건 경쟁사이든 상관없이 연구·발전시킬 가치가 있는 제도, 서비스, 제품 등을 찾아내어 실행에 옮기는 것이 중요하다는 것이 그의 지론이었다. 이렇듯 '타 업체에서 배운다'라는 원칙이 바로 경영혁신 기법의 하나인 벤치마킹인데, 벤치마킹은 과거의 실적과 비교하는 것이나 경쟁업체와 비교하는 것보다 타업종의 초우량기업과 비교하는 것이 더욱 좋은 방법이다. 실제로

동업종의 경쟁사와 비교하는 경우에는 잘 돼야 경쟁사와 비슷한 정도의 개선이지만, 타업종의 초우량기업에서 작업방식을 배울 경우에는 동업종의 경쟁업체보다 나은 결과를 얻을 수 있을 것이다. 이러한 타 업계와의 벤치마킹 사례는 선진기업에서 많이 나타나 있다. 퍼스트 시카고(First Chicago)은행은 고객이 기다리는 시간을 제거하기 위하여 아메리칸 에어라인이나 델타 에어라인과 같은 항공회사를 벤치마킹하였다(Biesada, 1991). 모토롤라는 고객의 주문에서부터 배달까지의 업무를 개선하기 위하여 도미노 피자점을 벤치마킹하였으며, 제록스는 물류관리의 개선을 위하여 카탈로그 회사인 L.L.빈을 벤치마킹하였다(이순철, 1996). 이같이 벤치마킹은 타업종 초우량기업의 베스트 프랙티스를 대상으로 하는 것이 좋다.

베스트 프랙티스란 특정한 업무기능을 수행하는 최상의 프로세스를 말한다(박영택, 2002). 도요다 자동차의 JIT생산시스템, 아메리칸 익스프레스의 요금청구시스템, GE의 식스시그마 품질혁신, 3M의 이노베이션 관리 등은 좋은 예이다. 이외에도 벤치마킹을 실시하여 성공한 대표적인 기업들로는 IBM, 존슨 앤 존슨, GE, 코닝, 포드, GM, AT&T, 듀폰, HP 등 무수히 많다.

따라서, 본 연구에서는 경영활동 중 인적자원개발(Human Resource Development;HRD) 부문에서 탁월한 성과를 보이고 있는 세계적 기업들의 베스트 프랙티스를 교수체제설계(Instructional System Development;ISD) 모델에 적용하여, 즉 분석, 설계, 개발, 실행, 평가 등 5단계로 나누어 고찰해 보기로 한다. ISD Model을 통한 HRD 베스트 프랙티스 연구의 목적은 다음과 같다.

첫째, 인적자원개발체제의 중요성을 인식

하고, 이에 기초하여 성과중심의 교육훈련 개발(Training & Development; T&D)활동을 할 수 있는 고성능 HRD시스템을 도입할 수 있다.

둘째, 인적자원개발에 대한 시스템적 접근과 활동을 통해 총체적품질경영(TQM) 성과에 기여할 수 있다.

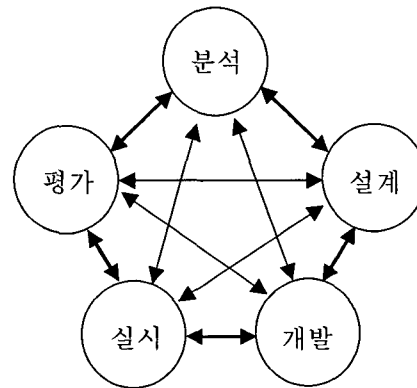
위와 같은 연구목적을 달성하기 위하여 선정된 25개 기업(조직)들은 규모면에서 중견기업이상이며, 명성이 높은 글로벌 기업 또는 다국적 기업들이다. 중견기업이상의 조직에서 HRD직무는 국가와 국가간에 상이점보다는 유사점이 더 많으며, 현재 전 세계적으로 공통적인 문제에 직면하고 있으므로 국내기업들에게는 훌륭한 벤치마킹 대상이 될 것이다. 단, 베스트 프랙티스에 대한 자료생성 시점이 '90년대 중심으로 되어 있으나, HRD부문 종사자와 전문가들의 반응을 요약하면, 소개된 내용들은 공통적으로 일과성 성과가 아닌 21세기에도 지속적으로 각 기업들에게 주요한 트렌드로 자리 잡게 될 것이라는 점을 강조하고 있었으며, 이점에 대해서는 지금도 국내외 기업교육수준 및 변화양상을 고려해볼 때 의문의 여지가 없다.

본 연구에서 소개한 베스트 프랙티스를 요약하면 다음 <표1>과 같다.

2. 베스트 프랙티스 사례연구

ISD 모델은 오늘날 산업교육현장에서 쓰이는 유사한 모든 변형 모델들의 기초가 되었다. ISD모델의 요소는 5가지로 구성되어 있으며 상호관계는 [그림1]과 같이 분석→

설계→개발 →실시→평가 단계로 순환적 프로세스를 갖는 동시에 보다 높은 성과를 올리기 위해서는 5가지 요소(단계)간에도 상호유기적으로 피이드백(F/B)이 이루어지는 관계형성이 필요하다.



[그림1] ISD모델

제1단계, 분석은 가용정보를 분석하고 교육요구를 조사하여 교육요구를 확인하는 단계이다. 제2단계, 설계는 목표 및 내용을 개발하고 학습목표의 계열화와 평가도구를 개발 하는 단계이다. 제3단계, 개발은 교수계획 및 Lesson을 개발하고 기존자료의 검토 및 선정, 교육자료 개발, Pilot Course를 운영하는 단계이다. 제4단계, 실시는 교육실행을 준비하고 실행하는 단계이다. 마지막 제 5단계는 프로그램을 평가하고 개정하는 단계이다.

2.1 분석

교육훈련개발(Training&Development; T&D)은 조직의 전략적 방향과 매우 밀접하게 연결되어 있어야 한다. 국내 기업교육의 경우 '80년대까지는 성과물, 즉 실적위주

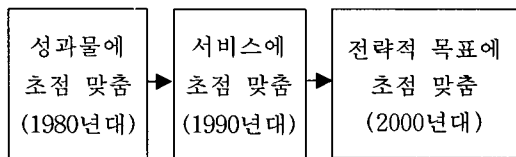
〈표1〉 ISD 모델 단계별 HRD 베스트 프랙티스

단계	베스트 프랙티스 주요내용
분석	<ul style="list-style-type: none"> 싱가폴 항공(Singapore Airlines): 교육훈련과 비즈니스와의 연계전략 롱프랑로라(Rhone-Poulenc Rorer): 글로벌 인적자원개발 전략 네슬레(Nestle): 요구사정전담팀
설계	<ul style="list-style-type: none"> 맥도널드(McDonald's): 고급실무과정 인텔(Intel Corporation): 실시간 현지교육 노텔(Nortel): 시스템적 평가
개발	<ul style="list-style-type: none"> 사우디 아라비아 항공(Saudi Arabian Airlines): 장기 마케팅관리 프로그램 혼다 모터(Honda Mortor Company): 문제해결 프로세스 아메리칸 익스프레스(American Express): 전자성과지원시스템 앤더슨 컨설팅(Andersen Consulting): 멀티미디어 코스 디지털 이큅먼트(Digital Equipment): 종업원인력계획도구 아더 앤더슨(Arthur Andersen & Company): 예산개발
실시	<ul style="list-style-type: none"> 롬 하스(Rohm and Haas): T&D부서의 성과개발수행자로 변신 로버 그룹(Rover Group): 열린학습센터 운영 윌트 디즈니(Walt Disney Company): 사내대학 운영 아이비엠(IBM): T&D부서의 자회사로 독립 토론토 도미니언 은행(Toronto Dominion Bank): T&D부서의 이익센터로 전환 랜드 오레이크(Land O'Lakes): TQM도입 폴라로이드(Polaroid Corporation): 지식관리시스템 듀퐁(DuPont): T&D부서의 아웃소싱
평가	<ul style="list-style-type: none"> 니넥스(NYNEX): ROI대상 프로그램 선택방법 개발 디에치엘(DHL Worldwide Express): 교육훈련관리자들에 대한 ROI평가 교육 미국주정부(State Government in the United States): 교육훈련비에 총원가 개념 도입 새턴(Saturn Corporation): 종합교육훈련책임제도 에이아이비 그룹(AIB Group): 종업원책임제도

의 교육훈련이 일반화되어 공급자중심의 정형화된 프로그램이 무비판적으로 학습자들에게 제공되었다. '90년대는 학습자들의 니즈에 부응하는 프로그램이 다양하게 개발되고 제공되어 학습자가 원하는 교육프로그램을 취사선택할 수 있도록 교육의 서비스가

바뀌었다. 그러나 21세기에 들어서는 이러한 개념도 새롭게 바뀌어가고 있다. 지금까지처럼 일방적으로 교육프로그램을 제공하는 것은 물론 종업원들이 요구한다고 해서 무조건 수용하는 것은 더 이상 교육현장에서 있어서는 안된다. 즉, T&D부서가 제공

한 프로그램과 서비스들은 기업의 전략적 목표를 지원하기 때문에 고객지향적이며 전향적(proactive)이어야 한다. 프로그램의 성공여부는 전략적 목표에 연계된 결과물에서 측정되기 때문에 신규 프로그램의 목표들 역시 전략적 목표를 직접 또는 간접으로 지원하도록 조치되어야 한다. 따라서 T&D부서가 역할을 제대로 하기 위해서는 [그림2]와 같은 T&D 패러다임의 변화와 기업이 지향하는 목적과 방향에 더 많은 관심을 갖어야 한다.



[그림2] T&D패러다임의 변화

또한, T&D 프로그램은 비즈니스 향상에 필요하며, 이 둘이 연계되어 있다는 사실을 확실하게 하기 위한 요구사정과 분석(needs assessment & analysis)에 조직들은 많은 지원, 즉 시간과 돈을 투자해야 한다.

(1) 싱가포르 항공(Singapore Airlines)의

교육과 비즈니스와의 연계전략

고객 서비스에 있어 완전무결한 기록으로 가장 많은 이익을 내는 항공사 중의 하나인 싱가포르 항공사는 41개국 74개 도시에 이르는 네트워크를 가지고 지난 50여년간 고객에게 서비스를 제공해 왔다. “Travel” 잡지는 싱가포르 항공사를 세계에서 가장 우수한 항공사로 평가한 바 있다. 게다가 이 항공사는 세계의 주요 항공사들 중에서도 가장

많은 현대식 기종의 비행기를 운행하고 있다. 이 항공사에 대한 신뢰도와 안전기록은 나무랄 데 없이 훌륭하며, 정시 이륙 기록은 세계 정상 수준이다. 싱가포르 항공사는 교육훈련에 연간 임금의 12%에 해당하는 비용을 지출한다. 세계적으로 교육훈련에 가장 큰 예산 규모를 갖는 회사 중의 하나이다(Chau, Jennifer., 1997). 이와 같은 투자는 2,800명 종업원의 T&D에 대한 엄청난 투자를 의미한다. 싱가포르 항공사의 관리이사에 따르면, T&D기능은 회사의 주요 전략적 목표를 달성하는데 중요한 연결고리가 되어왔다고 한다. 그 목표들은 고객 서비스, 이익, 신뢰도, 안전 등을 포함하며 또한 객실승무원훈련, 비행운전훈련, 관리개발, 영업훈련, 컴퓨터훈련들은 모두 이 중요한 전략적 목표에 막대한 영향을 미친다. 교육훈련은 이 회사의 주요 전략적 결정에 있어 주도권을 행사해 왔을 뿐만 아니라 성공적인 항공사의 명성을 얻는데 큰 역할을 했다. 아시아에서 가장 명성을 얻는 회사들의 명단이 공개된 이후 싱가포르 항공사는 항상 1, 2위를 차지했다. 관리이사는 이 같은 인상적인 기록을 항공사의 종업원과 관리자의 덕택이라 하였고, T&D는 이 같은 성공을 이룩하는데 있어서 경쟁력을 개발하고 형성하는데 중요한 역할을 했다고 한다.

(2) 롱프랑 로라(Rhone-Poulenc Rorer)의

글로벌 인적자원개발 전략

롱프랑 로라(RPR)는 프랑스의 기업으로써 지난 20여년 동안, 140개국 이상의 국가에서 90,000명 이상의 종업원을 고용하여 최고의 기업으로 성공한 글로벌 기업이다.

이 경이적인 변화의 주요 요인은 RPR의 글로벌 인적자원개발(HRD)전략이었다. 이 회사는 글로벌 규모로 관리자를 채용해서 이들 관리자들에게 세계 각국에서 근무해야 하는 회사의 필요성을 매우 강조한다. 이 같은 국제적인 파견은 RPR에 대해서 경제적 수익은 물론 관리자들에게 여러 가지 혜택을 제공하고 있다. 예를 들면:

- 관리자들은 회사의 지리적, 산업적, 문화적 측면에서 더욱 많이 알게 된다.
- 비즈니스의 대 통합적 측면뿐만 아니라 현지인들과의 적절한 대인관계가 가능하다.
- 기술과 마케팅 정보의 흐름이 증가한다.

HRD 전략의 중요한 부분은 새로 파견된 관리자들을 선도하는 것이다. 선임 관리자는 RPR에서 멘토(mentor)기술 전문성에 대해서 훌륭한 명성을 가지고 있고, 훌륭한 의사소통자이고 또한 기꺼이 멘토링(mentoring) 일을 맡아줄 수 있는 일반적으로 본부에 근무하는 관리자이다. 신입 파견 관리자는 그 멘토와의 규칙적인 접촉을 유지하고 직무 이동과 직무관련 문제에 대해 상담한다. 멘토는 실제적으로 관리자를 대신해서 다른 임원들과 함께 주어진 업무를 가지고 협상한다. 본질적으로, 멘토는 회사를 통한 관리자의 경력을 안내해 준다. RPR에 가장 중요한 것은 RPR이 “세계의 시민” 즉 기업중심으로서 세계를 생각하는 사람을 개발하려는 궁극적 목표를 달성하기 위해서 프랑스 국적을 가지고 있지 않은 종업원과 관리자를 더 많이 채용하고 있기 때문에 진정으로 글로벌 매니저를 개발하는 것이다.

(3) 네슬레(Nestle)의 요구사정전담팀

Nestle USA의 한 사업부인 NBC(Nestle Beverage Company)는 세계에서 가장 큰 식품회사로서 스위스에 본사를 두고 요구사정전담팀을 성공적으로 운영하고 있다. 사내 다양한 작업팀들은 많은 교육훈련 프로그램의 필요성을 일으키지만, 이는 실패 혹은 평범한 결과를 낳기도 한다. 그러나, NBC가 실시한 폭 넓은 요구사정 프로세스는 최고수준의 프로그램이었다(Rasmussen, Tina, 1995). 요구사정 실시에 대한 의사결정은 NBC의 다양한 멤버로 구성된 자문단에 의해 이루어진 것으로서 기업의 다양한 목표들을 달성하는데 있어 핵심적인 사안에 집중할 수 있는 현재의 기업문화 점점에 그 목적이 있었다. NBC 종업원들을 표본추출해 세심한 일대일 면접을 실시하며 폭넓은 요구사정이 이루어졌다. 면접의 자료를 연구한 결과, 기업에 큰 도움을 줄 수 있는 6가지의 주제를 도출할 수 있었다. 그리고 결과보고서는 NBC의 다양한 전략과 모든 종업원을 위한 다양한 워크숍을 가능케 했으며, NBC의 요구사정 결과로 채용관행의 변화나 성과관리프로세스 및 보상 등과 같은 다른 변화들도 일으켰다.

2.2 설계

세계 시장이 하나로 통합되면서 보다 많은 T&D부서가 글로벌 경영에 이용되는 프로그램을 개발하여 다양한 영역의 고객들에게 제공하고 있다. 이러한 프로그램은 국가나 문화에 적용되도록 현지의 요구에 따라 특별히 설계되며, 현지의 문화, 언어에 익숙

한 사람들이 프로그램을 전달하는 데는 최적이다. 설계에는 교육목적 및 학습목표의 설계와 교육전략 및 방법의 설계가 들어간다. 제1단계, 분석에서 확인한 교육요구에 기초하여 학습시켜야 할 내용과, 이를 통해서 성취해야 할 최종 학습목표 및 이를 가능하게 하는 하위 학습목표를 개발하고, 이에 기초하여 교육의 효과를 평가할 도구를 개발한다. 특히, 기업들은 프로그램과 서비스에 대한 전반적인 평가에 있어 좀더 체계적이고 조직적인 접근방식을 채택하고 있다.

(1) 맥도널드(McDonald's)의 고급실무과정

맥도널드 햄버거 대학은 맥도널드의 레스토랑 체인을 위한 사내대학이다. 맥도널드의 자체계산에 따르면, 맥도널드는 미국 육군을 포함한 미국내의 다른 어떤 조직보다도 많은 교육훈련을 실시하고 있다고 한다 (Schaaf, Dick., 1994). 세계 75개국에 약 2만개의 맥도널드 레스토랑이 있는데, 이 숫자가 햄버거 대학을 세계에서 가장 다양한 교육훈련을 하는 곳 중 하나로 만드는 원인이 되고 있다. 햄버거 대학의 핵심과정은 고급실무과정(Advanced Operations Course; AOC)이다. 이 과정은 레스토랑 관리자를 위한 2주과정으로써 실무강화, 설비관리, 그리고 대인관계 등의 과목들로 구성되어 있다. 매년 세계 각국의 약 4천명의 관리자들이 햄버거 대학에서 AOC 과정을 거친다. 교육 중 언어소통을 원활히 하기 위해 20개 이상의 외국어로 동시통역되어진다. 뿐만 아니라, 모든 과정의 교육자료는 해당국어로 번역되어 참가자에게 제공되므로 전혀 불편함이 없다. 언어가 다른 참가자가 팀으로 작업할 때 맥도널드는 공통의 언어를 사용하

지만, 다양한 배경을 지닌 집단을 고려하여 팀 편성에도 모든 노력을 기울인다. 이러한 노력으로 햄버거대학의 교육훈련 프로그램은 참가자의 욕구, 문화, 그리고 관습에 적합하여 성공을 거둘 수 있다. 햄버거 대학 참가자의 절반 이상이 미국출신이 아니기 때문에 언어는 중요한 문제가 된다. 관습, 문화적 차이, 학습형태는 프로그램의 설계와 전달에서 강조되는 요소이다.

(2) 인텔(Intel Corporation)의 실시간 현지 교육

인텔사는 컴퓨터칩을 생산하며 세계 각국에 생산 및 판매 사무소를 가지고 있는 첨단기술기업으로서 진정한 글로벌 조직이다. 인텔은 T&D 조직에 엄청난 도전과 수요를 만들면서 세계 도처에서 많은 글로벌 협력관계와 제휴를 형성하고 있다. 인텔은 다섯개 분야에서 글로벌 학습활동을 설계했다 (Odenwald, Dick., 1994).

- 문화간 인식(Intercultural awareness): 주로 감독자와 경영자들 사이의 문화간 감수성을 개발한다
- 다문화 통합(Multicultural integration): 해외 출신의 전문가를 위해 설계되었으며 의사소통, 기술형성, 직무경로개발에 초점을 맞추고 있다
- 문화특수교육훈련(Culture-specific training): 다른 문화출신의 사람들과 작업하고 사업을 하는데 초점을 두고 있다
- 국제적 인사배치를 위한 교육훈련(Training for international assignments): 주로 특정기간 동안 다른 국가에서 일하기로 되어있는 사람들을 위한 것이다
- 고유문화간 팀 교육훈련(Intact team

training): 사업의 독창성을 자원하기 위해서 설계되었으며, 다른 문화권의 팀들 사이에서 필요한 기술을 개발한다

이러한 서로 다른 유형의 교육훈련 설계는 집단이 한 국가 밖에서 활동하고 다른 국가로 이동하는가 혹은 교육훈련이 특정 문화에 고유한 것인가에 따라 달라진다. 인텔은 문화간에 다른 시각을 팀 형성 및 조직 전반의 교육훈련 속으로 점차 통합하고 있다. 이 회사는 흔히 JIT(just-in-time) 교육훈련으로 불리는 실시간 기준으로 현지에 교육훈련을 제공하고 있다. 인텔의 교육훈련관리자는 필요한 때, 필요한 장소에서, 필요한 교육을 받을 수 있도록 특정의 교육훈련을 개발하여 제시해 줄 수 있을 정도로 충분히 유연해야만 한다. 이것은 엄청난 도전과 중요한 기회를 나타내는 것이다.

(3) 노텔(Nortel)교육원의 시스템적 평가

캐나다 토론토에 자리잡고, 전세계적으로 영업을 펼치고 있는 노텔이라는 통신회사는 노텔 교육원(Nortel's Learning Institute)에 의해 제공되는 모든 학습 솔루션, 프로그램, 서비스에 대해 시스템적 평가 프로세스를 가지고 있다. 시스템적인 프로세스는 요구사항이 각 학습솔루션의 요청과 함께 수행되고, 각 학습 솔루션의 적용과 영향 목표들이 동시에 개발되도록 요구된다. 프로그램 설계자, 코오디네이터 등은 부서 관리자, 프로그램 참가자, 교육원 관리자, 지원 스태프 등 여러 이해관계자와 함께 중요한 평가책임을 가지고 있다. 노텔은 <표2>와 같이 각 단계별로 목표를 설정했다. 노텔은 시스템적인 평가 프로세스의 일부로 방향제시와

일관성 확보에 대한 자세한 지침을 개발했다. 평가지침은 데이터 수집, 학습 솔루션의 효과 분리, 데이터의 금전적 가치 환산, 원가 산출방식, 목표 고객의 선정 등을 위한 구체적인 방법의 적용과 절차의 표준화를 가능하게 한다. 노텔의 설명에 의하면 이러한 시스템적인 접근방식으로 평가가 적절하게 계획되고, 모든 프로세스에 내재되게 되었다고 한다. 이러한 접근방식은 프로세스의 강점과 약점을 분석하고, 효과를 보고하는 데 적절한 틀/framework)을 제공한다.

<표2> 노텔교육원의 평가단계별 학습솔루션 비율

평가단계	학습 솔루션의 비율
1. 반응	100%
2. 학습	50%
3. 적용	30%
4. 사업효과	20%
5. 교육투자회수율	10%

2.3 개발

제3단계, 개발은 인적자원개발시스템의 가장 핵심이 되는 교육프로그램을 제작하는 단계다. 제1, 2단계는 결국 효과적인 교육프로그램을 개발하기 위한 준비과정이고, 이 이후에 수행되는 활동은 이를 실행하고 평가하는 것이다. 이 단계의 주된 과제는 누구에게 무엇을 어떻게 가르칠 것인가? 라는 교육의 성립조건에서 어떻게 가르칠 것인가? 라는 즉, How의 물음에 대해 구체적인 계획을 수립하는 것이다. T&D전달은 모든 유형의 조직에서 급격히 변화하고 있는 부문이다. 전통적인 교실내에서의 교육훈련 전달방법이 쇠퇴하고 좀 더 실질적으로 교

육훈련을 전달하기 위한 다양한 방법- 코칭 (Coaching), 멘토링(Mentoring), 개인개발계획, 직무보조, 적시교육훈련, 동료간 교육훈련 등- 이 등장하고 있다. 게다가 기술적으로 지원되는 다양한 종류의 전달기법들이 활용되고 있다. 즉, 테크놀로지 중심의 학습이 급속도로 증가하고 있다. 학습테크놀로지란 전달방법 뿐만 아니라 상호작용 멀티미디어, 화상회의, 가상현실, 그룹웨어, 그리고 전자성과지원시스템을 사용하는 프리젠테이션을 통합한 개념이다. 인터넷, 인트라넷, CD-ROM, 위성, 전자우편, 음성메일 등이 학습응용을 위해 사용된 테크놀로지의 일반적인 예들이다.

(1) 사우디 아라비아 항공(Saudi Arabian Airlines)의 장기 마케팅관리 프로그램
 1943년 설립된 사우디 아라비아 항공은 50개국 100개 이상의 도시에서 운항하고 있으며 연 300만명의 승객을 탑승시키고 있다. 걸프해 지역의 많은 국가로부터 시작하여 지난 10여년간 급격한 속도로 확장하였다. 그러나 확장에 따른 주요 경영직을 담당할 능력있는 현지인이 부족했다. 그래서 이들은 사우디 아라비아인 매니저들을 개발하기 위해 T&D에 막대한 투자를 해야만 했다. 특정 교육훈련 프로그램은 조직 및 국가의 독특한 문화와 관련이 있다(Marquardt, Michael J. & Engel, Dean W., 1993). 교육훈련담당자는 직무에 요구되는 능력들을 정의하고 직무 지원자들을 선택한 후에 마케팅과 경제학, 사업 경영, 재무 회계, 원가 회계, 예약, 티켓팅, 고객 서비스 등의 주제에 관한 30개월 과정의 마케팅 관리 프로그램

램을 개발했다. 각 분야에 대한 이론 학습을 마친 후 각각의 교육대상자들은 특정 직무 교육훈련 경험을 완수해야만 한다. 프로그램 진행동안 다양한 과제들에 대해 경영자들과 관리자들과 교육대상자들의 수행내용에 대한 피이드백을 주었다. 이 프로그램은 전체-부분-전체의 원리-즉 교육대상자들이 먼저 전체 활동에 노출된 후 실제 업무 상황에서 개별적인 업무를 수행하고 마지막으로 전체 활동을 다시 재검토하는-에 기반을 두고 있다. 이 프로그램의 성공 중 일부는 개별 과제의 성공과 효율성을 교육대상자들에게 전달하는 피드백 프로세스에 기인한다. 또, 교육대상자의 직속 관리자 및 교육훈련 관리자에게도 교육훈련 필요성, 진행현황, 그리고 코스 검토에 대한 제안에 관하여 피드백이 제공된다. 사우디 아라비아 항공사는 이러한 직무 훈련 경험을 당사의 전반적인 인력개발 전략의 초석이라고 보고 있다.

(2) 혼다 모터(Honda Motors Company)의 문제해결 프로세스

혼다 모터는 46개국에 119개 생산기지를 보유하고 있다. 미국의 혼다는 3개 지역 4개 공장에 1만여 명의 종업원을 고용하고 있다. 종업원들에 대한 전통적 T&D는 연합개발센터(Associate Development Center)에서 제공한다(Jones-Morton, Pamela., 1997). 과거에 이 센터는 강의실과 같은 환경하에서 가르친다는 전통적 역할을 담당했다. 그러나 모든 부서들이 ADC가 학습 결과를 내야만 하는 책임을 진 기관이고, 그렇기 때문에 배우러 가는 곳이라고 인식하게 되

었다. 그 후 ADC의 역할은 가르친다는 것에서 학습 및 업무환경에의 적용을 촉진하는 것으로 바뀌었다. 이러한 변화는 전통적인 교육훈련 활동의 기술이 계속 전해지지 못했기 때문에 발생했다.

이러한 ADC에서의 변화를 보여주기 위해 문제해결에 관한 코스가 재디자인 되어 코칭 단계에 추가되었다. 이전의 문제해결 코스는 코스 후에 행해진 평가처럼 실질적인 업무에 아무런 영향을 주지 못했다. 종업원들이 기술과 지식을 배우긴 했지만 그것을 실제 직무에 적용하지 못했기 때문이다. 결과적으로, 프로그램에 대한 바람직한 변화는 두 가지 측면에서 있었다. 첫째, 강의실 수업이 축소되고 일부는 직무 적용 단계로 대체되었다. 즉 학습자들이 아침에 배운 것을 오후에 활용할 수 있도록 해주었다. 둘째, 프로세스 코치들을 통해 직무내에서 더 많은 강화와 지원을 받게 되었다. 그리고 선택된 학습자들이 프로세스 코치로서 활동하도록 교육훈련을 받았다. 이들 프로세스 코치들은 문제 해결을 위한 프로세스 기술을 배우기 보다는 코치로서의 기술을 학습하는 것에 더욱 중점을 두었다. 그들은 다른 사람들이 프로세스에 집중할 수 있도록 돕되 실질적으로 대신 해주지는 않도록 요청받았다. 이들 프로세스 코치들의 주요 의무는 강의실에서 배운 것이 제대로 적용될 수 있는 현장 환경을 조성하는 것이었다. 이렇게 재디자인된 활동은 문제해결 코스의 성공가능성을 상당히 향상시켰다. 전통적인 강의실 학습에서 직무 프로세스 코치로의 이동은 Honda의 ADC에서 일어난 변화들의 전형을 보여준다.

(3) 아메리칸 익스프레스(American Express)의 전자성과지원시스템(EPSS)

아메리칸 익스프레스는 미니아폴리스 사무실에 있는 약 250명의 고객서비스 담당직원들에 대한 교육훈련시간을 절반으로 줄일 수 있었다. 그리고 생산성은 전자성과지원시스템(EPSS)을 통해 사용 후에 높이 향상되었다(Joch, Alan., 1997). 고객서비스 관리자들은 고객서비스 담당직원이 신규보험계좌를 개설하도록 도와주는 전자성과지원시스템의 설계를 배우는데 너무 많은 시간과 비용이 소요되는 것에 대해 걱정했다. 그러나 전자성과지원시스템이 비디오 테이프 제작을 통해 복잡한 관리시스템에 응용·도입되면서 성공적임이 증명되었다.

전자성과지원시스템은 3가지 기준을 기준으로 평가되었다.

- 종업원들이 얼마나 많은 교육훈련을 필요로 하는가?
- 종업원들이 얼마나 정확하게 데이터를 입력하는가?
- 종업원들이 각 거래에 들어가는 데 얼마나 오래 걸리는가?

아메리칸 익스프레스는 교실수업을 받은 종업원들 중 실험집단이 표본집단에 비해 정확성이 78%에서 97%로 향상되었다. 처리 시간은 거래당 17분에서 3.9분으로 줄었다. 각 업무에 대하여 표본집단은 12시간의 훈련이 필요했지만 실험집단은 단지 1.75시간만 필요했다. 교육훈련에서 향상된 테크놀로지를 사용할 때 생산성과 효율성이 증가된 이 같은 상황은 자주 일어난다.

(4) 앤더슨 컨설팅(Andersen Consulting)의 멀티미디어 코스

앤더슨 컨설팅은 1만 명 종업원의 교육훈련 비용으로 2억 달러 이상을 투자하고 있다. 노스웨스턴 대학(Northwestern University) 학습과학연구소와 공동작업으로 앤더슨 컨설팅은 비즈니스 실무과정을 위해 멀티미디어 모듈시리즈를 제작했다. 종업원들은 새로운 업무를 맡기 전에 6주간의 전통적 교육훈련 대신 CD-ROM을 이용한 교육훈련을 받는다. 이 JIT훈련은 강사중심 훈련을 대체하는 하나의 자기주도학습 기회이다. 앤더슨의 선임컨설턴트들이 CD-ROM 개발에 기여함으로써 신입 직원들은 이들을 통해 많은 것을 얻을 수 있게 되었다. 새로운 멀티미디어 코스는 종업원 1인당 필요했던 65시간의 교육훈련시간을 40시간으로 줄였고, 매년 교육훈련과 급료지불에서도 약 1천만 달러를 절감했다(Caudron, Shari., 1996).

(5) 디지털 이큅먼트(Digital Equipment Corporation)의 종업원인력계획도구

숙련된 기술을 가진 전문가들이 요구되면서 이를 충족시키기 위해 미국의 대규모 컴퓨터 생산업체인 디지털 이큅먼트는 전세계적으로 분포되어 있는 그들 종업원들이 함께 사용할 '종업원 인력계획 도구'를 개발했다(Chency, Scott and Jarrett, Lisa L.(Eds.), 1997). 인력계획은 일반적으로 신입 종업원을 고용하고, 주요 직무에 대한 직업경로를 제공하고, 주요 직위에 대한 성공적 계획을 제공하는 것이다. 디지털 이큅먼트는 인력계획을 '현재와 미래에 종업원의 양적인 측면과 복잡성을 극복하는 데 요구되는 종업

원의 수, 계열화, 그리고 기술 수준에 따라 종업원을 관리하는 하나의 과정'으로 정의하고 있다.

디지털 이큅먼트는 이 같은 이슈들과 핵심발제에 대응해서, 1996년 시범적으로 종업원 인력계획도구 개발에 착수했다. 웹(Web)을 이용해 종업원들이 자신의 사무실에서 직접 접근할 수 있는 온라인 도구로 업무의 윤곽과 종업원 개발계획을 마무리지었다. 노동능력의 완전한 데이터 베이스화는 이 도구의 기초가 된다. 이 리스트를 가지고 사용자는 업무의 윤곽, 평가 그리고 개발계획 등을 새롭게 작성한다. 그런 후에, 이 시스템은 데이터베이스와 개인기록 저장소에 인물소개를 저장한다. 이 도구는 절차수행에 있어 다음 단계들을 지원한다.

- 작업소개서 만들기
- 능력 평가하기
- 기술격차에 따른 개발계획 만들기
- 계획 수행하기
- 계획에 대비해서 성과발달 측정하기

도구와 데이터베이스를 통해 종업원과 관리자들은 서로 쉽게 접근할 수 있다. 관리자들은 비즈니스 전략에 직접적으로 연계된 인력조달계획을 새로 작성하기 위해 이 도구를 사용할 수 있다. 관리자들이 특별한 서비스나 프로젝트를 전달할 수 있는 능력에 대해 파악할 필요가 있을 경우, 데이터베이스는 적절한 정보를 제공한다. 약 50만 달러의 개발비용이 소요되는 이 새로운 시스템은 미래의 요구에 대비해서 개인능력의 분석에 필요한 시간을 단축시킬 것이다. 이

것은 단위부서 관리자들이 자신의 자리에서 허비하는 시간을 줄이고, 더 많은 시간을 고객과 종업원들을 위해 보낼 수 있도록 한다.

(6) 아더 앤더슨(Arthur Andersen & Company)의 예산개발

아더 앤더슨이 80여 년 전 회계 및 컨설팅 기업을 설립했을 때, 그들은 세무와 감사업무를 수행하는 시간제 회계사를 고용했다. 그러나 그를 정식직원으로 고용하여 교육훈련 프로그램에 참여시키게 되면, 종업원의 생산성 향상에 보다 도움이 될 것이라는 확신을 갖게 되었다. T&D 직무에 대한 이러한 관심이 아더 앤더슨을 세계에서 가장 큰 회계 및 컨설팅 회사로 만들었다. T&D에 대한 투자가 총 수입의 거의 5.5%에 달하는 150만 달러에 이르고 있다. 이 회사는 해마다 각 종업원의 교육훈련에 평균 150시간을 할애하고 있다. 이러한 투자는 아더 앤더슨이 설립자의 기업철학을 어떻게 지속시키고 있는가를 반영하는 것이다.

아더 앤더슨에서 T&D 활동의 중심은 시카고 근처에 있는 전문교육센터(Center for Professional Education ; CPE)이다. CPE는 교육훈련의 설계 및 개발, 교육과정의 계획, 교육훈련 지원을 포함한 광범위한 프로그램과 서비스를 제공한다. CPE는 강의실 교육과 컴퓨터를 이용한 멀티미디어 프로그램을 포함한 다양한 형태의 교육훈련을 해마다 거의 1천만 시간씩 제공하고 있다(Harris, David M. & DeSimon, Randy L., 1994)

2.4 실시

제4단계, 교육실행은 인적자원개발시스템에서 지금까지 진행된 모든 과정을 집약시켜서 현실에 투입하는 단계이다. 교육프로그램의 힘은 그것의 실천에 의해서 발휘된다. 따라서 교육실행과정은 교육의 성패를 결정한다고 해도 과언이 아니다. 아무리 훌륭하게 개발된 프로그램이라도 그것의 실행이 잘못된다면 물거품이 된다. 교육담당자는 실행의 잘못에 의한 교육의 실패를 단지 교육의 효과가 없었다는 것으로 해석해서는 안된다. 따라서 교육훈련 담당자는 조직내에서 성과를 향상시키기 위하여 수많은 교육훈련과 비교육훈련을 수행하면서 그 초점을 성과향상 쪽으로 이동시키고 있다. 이와 같은 패러다임의 이동은 T&D의 프로그램과 서비스 제공에 있어 조직, 관리, 운영방식에 대한 엄청난 변화를 의미한다. T&D의 역할, 기능, 성과는 해당부서 구성원들이 능력있는 성과향상 전문가들로 바뀌어감에 따라 급격하게 변화하고 있다. 성과향상의 일환으로 전 세계의 조직들은 사내대학이라는 개념을 채택하고 있다. 사내대학 개념은 반드시 장소를 필요로 하는 것이 아닌 일종의 프로세스다. 사내대학에서 모든 종업원과 고객, 그리고 공급업자들은 직무성과를 향상시킬 수 있는 다양한 학습을 경험하게 된다. 또한 학습조직에 대한 관심이 계속해서 커져가고 있다. 지식사회에서 학습은 조직에 있어 더 이상 이벤트가 아니며, 일상 업무에서 절대적으로 필요한 것이다.

뿐만 아니라, 조직은 T&D부서를 비용센터에서 이익센터로 전환하고 있으며, 리엔지니어링과 다운사이징의 중요성이 강조됨에 따라 교육훈련부서는 축소와 아웃소싱의 대

상이 되고 있다.

(1) 롬·하스(Rohm & Hass) T&D부서의 성과개발지원자로 변신

전 세계에 걸쳐서 생산기능을 갖춘 수많은 특화된 화학 회사들이 분포하고 있는데, 롬·하스는 그 중 세계적으로 경쟁이 치열한 산업에 속한 기업이다. 텍사스주 휴스턴에 위치한 롬·하스 공장은 T&D 직무에서 변화를 감행하였다. 휴스턴 공장은 성과 전문가 네트워크를 구축하여, 그들에게 공장 내에 널리 퍼져있는 직무에 대한 T&D 패러다임을 변화 시키는 굉장한 임무를 부과하였다. 이 임무의 핵심은 인간의 성과에 영향을 미치는 모든 요소들을 고려하는 새로운 접근법으로 적절한 성과를 내게 하는 것이다(Miller, Kathleen., 1997).

현재 그 공장의 각 부서들은 부서담당자에게 보고를 하고 공장 내의 성과 이슈들을 발표하는 성과개발수행자들(Performance Development Implementers ; PDI)이 있다. 모든 성과개발수행자들은 정보를 공유하고, 공장 단위의 진취성을 찾아내며, 자신들의 지식과 기술을 개발하는 네트워크로 연결하고 있다. 성과개발관리자는 그 네트워크를 조정하는 역할을 한다.

패러다임의 이동은 각 성과개발수행자로 하여금 새로운 지식, 기술, 경쟁력을 개발토록 하였다. 조직의 구조는 상당한 변화를 겪었으며, 방대한 커뮤니케이션 전략과 활동 아이템을 통해 생산적 관계가 전 공장내의 성과개발수행자들과 핵심 이해관계자 사이에 만들어졌다. 서비스는 전통적인 T&D에서 다양한 성과향상서비스와 해결방안으

로 극적인 변화를 하였다. 그 결과 각 부서의 특정 요구뿐만 아니라 일반적인 요구들도 이해하고, 공표할 수 있는 고도로 기능화된 성과전문가의 네트워크가 형성되었다. 기본적으로 그 네트워크는 성과 이슈들을 검토하는 새로운 렌즈를 제공한다. 이 사례는 전통적인 T&D부서가 작업부서, 사업부, 공장, 전체 조직의 성과를 향상시키기 위해 일련의 서비스를 제공함에 따라 그 초점이 엄청나게 이동하는 것을 보여준다.

(2) 로버 그룹(Rover Group)의 열린학습센터 운영

영국에 본사를 둔 로버그룹은 유럽에서 최고의 자동차 회사가 되기 위해 노력하고 있다. 이 원대한 목표를 달성하기 위해서, 로버의 경영진은 필수적으로 기업문화가 변해야 한다는 것을 인식하였다. 그래서 기업문화의 변화를 위해 1990년 연간 50만 달러 이상의 예산이 소요되는 교육훈련기업인 로버 러닝 비즈니스 그룹(Rover Learning Business Group; LBG)을 설립하였다(Marquardt, Michael J. and Engel, Dean W., 1993). 4만여 명의 종업원을 교육훈련하면서, LBG는 몇 가지 핵심 전략을 수립하였다:

- 로버그룹은 사람들에게 좋은 평가를 받고 있으며, 사람관리와 개발이 뛰어난 기업으로 유명하다. LBG는 이 전략의 통합적인 파트를 담당할 것이다.
- LBG는 사람을 기업의 가장 중요한 자산으로 인정한다.
- 사내대학의 존재는 기업이 개인들의 발전을 중요하게 여기고 있음을 종업원들에게

보여주는 것이다.

- 로버그룹은 종업원들이 그들의 재능을 개발하고 그것을 직무에 사용하고 있다는 사실을 인정한다. LBG를 통해 이러한 인식은 더욱 강화될 것이다.
- LBG는 종업원들이 조직으로부터 인정받는 것의 일환으로 교육훈련기회를 제공한다.
- LBG는 기업의 경쟁력을 향상시킨다.

1980년대 초반, 로버그룹은 각 공장에 열린 학습센터를 설치하면서 이 분야의 개척자가 되었다. 다양한 T&D프로그램에 더하여, 학습센터는 경력 카운셀링을 해 주고, 경력개발의 다양한 가능성에 대한 일대일 면접의 기회도 제공했다. 로버그룹은 직무에 관련된 모든 교육훈련에 대해 경비를 지불할 뿐만 아니라, 학습경험이 직무와 직접 관련이 되지 않는다 하더라도 보조금을 지급한다. 예를 들어 Rover Employees Assisted Learning(REAL)이라고 불리는 프로그램을 통하여 직접 업무에 관련되지 않는 학습에 대해서도 개인별로 일정액을 보조하고 있다. 회사는 종업원들이 이 과정을 수료함으로써 더 나은 사람이 될 것이라고 믿는다. 교육훈련의 전달은 다양한 방법들을 통해 이루어질 수 있다. 프로그램은 사내 시설을 통해서도 이루어질 수 있고, 외부기관(지역 종합대학이나 단과대학)이나 공장 근처의 전문 학습기관을 통해서도 가능하다.

- (3) 월트 디즈니(Walt Disney Company)의 사내대학 운영
디즈니대학은 설립된지 40년이 넘는 전통

있는 사내대학 중의 하나이다. 디즈니대학의 교육훈련, 성과, 동기부여에 관한 이슈가 그들 스스로를 세계에서 가장 존경받고 경쟁력 있는 교육훈련조직으로 만들고 있는 요인이다(Demford, Lynn E., 1996). 오늘날에도 디즈니대학은 월트 디즈니의 성장과 더불어 수행성과향상 분야를 개척하고 있다. 플로리다주 올랜도에 위치한 디즈니 월드는 매년 약 2만 여명의 신입사원을 고용하면서 전례없는 교육훈련의 수요를 창출하고 있다. 동시에 대학은 비영리적 활동을 통하여 외부적으로 다양한 프로그램을 제공한다. 월트 디즈니는 고객 서비스 향상과 종업원 만족으로 귀결되는 사업철학을 공유하기를 원했다. 그리고 디즈니 대학의 탄생은 이 회사가 주장하는 대로 세계 최초의 사내대학이 되었다.

디즈니대학은 본사에 집중되어 있고, 이곳을 찾아오는 종업원들을 교육훈련하기 위해 많은 강의실을 갖추고 있다. 또한 디즈니의 사업장마다 위성대학들을 설치함으로써 분권화 되어 있다. 이러한 분권화 시스템을 통해 종업원들은 팀의 다른 멤버들과 함께 일할 곳에서 가까운 대학의 프로그램에 참여할 수 있게 한다.

신입사원에 대한 교육훈련은 일찍 시작된다. 특히 자긍심 형성교육은 테마공원에 고용된 모든 신입사원들에게 디즈니 전통 교육훈련기간 이틀 중 첫날에 실시된다. 여기에서 신입사원들은 디즈니의 역사, 철학, 고객 서비스 질의 개념 등에 대해 배우게 된다. 이 과정은 지위나 계급에 상관없이 모든 새로운 종업원들을 대상으로 한다. 더 나아가 디즈니는 리더십, 경영, 고객 서비

스, 품질, 그리고 혁신에 관한 다양한 프로그램들을 제공한다.

(4) 아이비엠(IBM) T&D부서의 자회사로 독립

IBM은 시장 지위를 다시 획득하기 위해 조직을 재편할 때 기업의 T&D부서를 완전히 자립시켜야 한다는 결정을 내렸다. 한 때 세계 전역에서 매년 20억 달러의 비용을 지불하면서 상당한 찬사를 받던 IBM의 T&D부서는 스스로 자신을 다른 형태의 교육부서로 재조직했다(Geber, B., 1994). 교육부서 재조직을 요약하면, 다음과 같다.

- 교육사업부를 Skill Dynamics와 Workforce Solution이라는 두 개의 별도 자회사로 분리했다. 이 두 조직은 다른 IBM의 사업부와 마찬가지로 본사에 대차대조표와 손익계산서를 제출해야 한다.
- 이 두 자회사는 빠져 죽든지 수명을 해야 한다. 즉, Skill Dynamics나 Workforce Solution이 자기사업부의 제품이나 서비스를 구매하도록 본사의 누군가를 설득하지 못한다면 이 두 자회사는 더 이상 사업을 영위하지 못하게 된다. IBM 본사는 어떠한 보조금도 지급하지 않는다.
- 교육사업부는 고객맞춤교육을 포함해서 교육훈련관련 제품과 서비스를 외부 기업에 팔수 있다. 1993년 한 해 동안 Skill Dynamics는 외부기업에 판매함으로써 1억 3천만 달러로 추정되는 돈을 벌었다.

교육서비스를 제공하는 방법에서의 엄청난 변화를 통해 IBM의 경영자는 인적자원

의 T&D에 대한 과거의 접근법이 IBM이 원하는 미래의 조직형태와 맞지 않다는 것을 암시적으로 인식시켰던 것이다.

(5) 토론토 도미니언 은행(Toronto Dominion Bank) T&D부서의 이익센터로 전환

토론토 도미니언 은행은 이익센터(profit center)의 개념을 T&D부서에 가치를 부가하기 위한 중요한 방법으로 보고 있다. 캐나다 토론토에 위치한 이 거대한 은행은 대부분의 북미에 있는 은행들과 마찬가지로 시장에서 그리고 서비스의 전달과정에서 급격한 변화를 경험하고 있다. 시장의 세력 및 경쟁의 압력에 대응함에 있어 고위 경영층은 현재 운영의 틀을 이익센터로 바꿀 수 있도록 교육센터에 2년의 기한을 주었다(Howard, Brian., 1997). 이후 교육센터와 컨설팅 서비스는 고객들에게 경쟁적 요금을 청구하게 되었다. 그리고 은행의 경영자들은 교육센터의 서비스를 이용하거나 아니면 다른 공급업자의 서비스를 이용할 수 있는 선택권을 가지게 된다. 이 은행의 교육센터 직원들이 현재 운영의 틀에서 이익센터 개념으로 이동하는데 기초를 놓았다. 교육센터는 이 접근법을 환영할만한 도전으로 생각하고 있으며, 고위 경영층은 이것을 필수적인 것으로 인식하고 있다.

(6) 랜드 오레이크(Land O'Lakes)의 TQM 도입

랜드 오레이크는 대략 1,000명의 종업원을 고용하고 있으며, 매출액 규모는 약 30억 달러에 이르는 기업이다. 이 회사는 인수와 합작투자를 통해 성장했다. 대부분의

조직과 마찬가지로, 랜드 오레이크는 수익성을 증가시키기 위해 많은 압력을 경험했다. 그래서 수익성 향상 노력을 통해 목록관리를 강화하고 기술력을 향상시켜 이에 따른 노동력을 줄임으로써 비용을 감축했다.

조직적 변화의 측면에서 필요한 교육훈련 제공 노력의 일환으로 이 회사는 핵심과정의 커리큘럼을 개발했다. 핵심 커리큘럼 개발과 함께 종합적이고 지속적인 개선 프로세스를 의미하는 총체적품질경영(Total Quality Management; TQM)의 개념을 도입했다. 이 부서의 학습과 프로세스 개선 추구에 고무되어진 경영층은 TQM을 전사적으로 확대하기로 결정했다. TQM의 목적을 품질제일 원칙에 부합하지 못하는 시스템과 행동들을 발견해서 재설계 또는 배제시키도록 하는 것이었다. 개혁에 대한 첫 번째 목표중의 하나는 교육훈련실시에 대한 회사의 접근방식이었다. 이 회사는 교육훈련 시스템을 평가하기 위해 복합기능을 가진 특별 임무팀을 만들었다. 그 팀 회원들은 학습조직의 특성이 무엇인지를 개발했는데, 그 특성은 다음과 같다.

- 학습을 평생동안 지속되는 하나의 과정으로 여기고 있다.
- 사람들이 학습하는 방법을 알기를 원하고, 학습이 격려되는 환경이다.
- 운영에 따른 가정, 이론, 그리고 사실들의 엄밀한 고찰이 있다.
- 학습은 모든 상황에서 찾을 수 있다.
- 적당한 능력은 적당한 과업에서 비롯된다.
- 학습은 일을 통해서 공유되고 응용된다.
- 개선노력은 계속해서 고찰되고 평가된다.

랜드 오레이크에서는 TQM 프로세스의 수행이후, 학습에 대하여 책임감을 갖도록 종업원을 격려하는 것이 중요한 추진사항 중 하나가 되었다. 이 회사는 남·여 각 종업원들이 집단의 학습방향 또는 개인의 학습요구 등이 서로 일치될 수 있는 개인 학습 계획을 개발하도록 격려하고 있다. 종업원들과 경영자는 학습인프라 구축의 가치를 귀중하게 여기고 있으며 더욱이 학습의 중요성을 명확히 이해하고 있다(Driscoll, Mike & Preskill, Hallie., 1996).

(7) 폴라로이드(Polaroid Corporation)의 지식관리시스템

폴라로이드는 학습조직을 새로 만들기 위한 노력의 일환으로 회사가 가지고 있는 지적자산을 강화시킬 수 있는 시스템을 개발했다. 지식관리시스템은 T&D부서를 위해 연제, 어디서든지 이용 가능한 학습을 개발하는 것이다. 그 시스템은 데이터 베이스를 인터넷과 인트라넷에 연결하여 사용하는 Lotus Notes와 Domino 프로그램을 결합한 것이다.

폴라로이드는 처음으로 지식관리시스템의 개발을 수행했을 때 경제적 이득을 인식했다. 이 시스템을 이용하여, 복합적 기능그룹의 종업원들은 (판매, 마케팅, 재정, 인적자원, 정보기술, 그리고 통신부서로부터의 전문가들) 서로 의사소통을 하고, 문제를 해결하고, 그리고 학습을 공유할 수 있었다. 쉽게 이용가능하고 전환이 용이한 정보를 가짐으로써 종업원들은 서로 다른 교육훈련 도구들의 성공과 실패를 비교할 수 있었다. 경쟁정보 뿐만 아니라 고객에 대한 정보는 즉각적인 대응을 위해서 빨리 공유되어질 수 있었다.

폴라로이드는 지식관리시스템의 실현 때문에 성과적 측면에서 향상되었음을 알고 있다. 판매와 마케팅 부서에서의 싸이클 타임(즉, 판매사원이 판매를 느낄 수 있는데 걸리는 시간의 양)이 그 시스템이 등장함에 따라 단축되었다. 폴라로이드는 전세계적인 지식관리시스템을 실현하기 위한 계획을 세우고 있다.

(8) 듀퐁(DuPont) T&D부서의 아웃소싱

듀퐁은 아웃소싱에서 성공한 기업으로 가장 많이 인용되는 기업 중 하나다. 1993년 듀퐁은 글로벌 회사가 되기 위한 목표를 가지고 현지 고용인을 이용함으로써 엄청난 리엔지니어링에 착수했다. 10억 달러의 비용감소가 그들의 기대치였다. T&D부서를 포함한 조직의 모든 부서가 정밀조사에 들어갔다. 리엔지니어링 초기에 T&D부서는 모든 종업원에게 개방, 등록 프로그램들을 제공했다. 교육훈련의 많은 프로그램들이 제공되었지만, 이들 프로그램은 참가자 또는 비즈니스의 성과에 대한 코스의 효과를 실질적으로 증명할 수 있는 어떤 것도 갖고 있지 못했다. 따라서 듀퐁의 T&D부서는 프로그램의 비즈니스 효과를 측정하기보다 프로그램에 참가하는 종업원의 수를 측정하는 것에 초점을 두었다. 새로운 조직 구조의 요구에 대응하기 위해서, T&D부서는 운영 형태를 바꿔야만 했다. 그 변화들은 다음과 같다.

- 기업참모 기능에서 가치를 창출하는 비즈니스로 이동
- 경쟁력 구축으로부터 비즈니스 문제를 다

루는 쪽으로 이동

- 고정비 조직에서 변동비 서비스 제공자로 이동

결국 T&D부서는 아웃소싱 되었고, 듀퐁에서 가장 훌륭한 교육훈련 직원과 외부 자원을 결합하기 위해 외부의 훈련 공급자를 선택했다. 외부 교육훈련 공급자의 서비스를 얻음으로써 듀퐁의 교육훈련부서는 직원들의 지식과 전문기술을 유지할 수 있었고, 새로운 교육훈련 능력을 갖추게 되었다. 그리고 교육훈련부서는 교육훈련서비스의 부가가치와 변동비 공급자로서 활약할 수 있었다.

2.5 평가

교육훈련체제의 제1단계 분석에서 제4단계 실행까지의 과정을 완료한 후 프로그램의 효과를 평가하는 것이 마지막 단계 평가다. 평가는 인력개발체제에서 하나의 시행에 있어서 종결점이 되지만 이후의 시행의 새로운 출발점이 된다.

T&D결과에 대한 책임이 증대됨에 따라 교육투자회수율(Return on Investment; ROI)의 측정이 많은 조직에서 평가과정의 일부분으로 자리잡게 되었다. 기업의 임원진들은 그들이 이해하고 판단할 수 있는 형태로 정리된 결과를 요구하고 있는데, 산출을 통해 프로그램의 효과와 이익을 비용(투자)과 비교함으로써 교육훈련의 최종 가치를 볼 수 있다. 그러나 총 가능한 수에 비해 ROI가 산출되는 수는 상대적으로 적기 때문에, 이 마지막 단계의 분석에 알맞은 프로그램

을 선택하기 위해서 보다 편리한 표본추출이 이용된다. 한편, T&D에 필요한 비용이 증가함에 따라 T&D부서의 관리자는 돈이 어떻게 사용되고, 왜 사용되는지를 알아야 할 의무가 커졌다. 이에 따라 총 교육훈련비가 보고되고 있다.

그러나 교육훈련 책임은 조직내 몇몇 중요한 집단사이에서 공유된다. 이러한 집단에는 참가자, 참가자의 직속관리자, 조직내의 주요관리자, 그리고 설계·개발·평가·조정 등 프로그램 수행과 관련된 여러 개인과 집단 등이 있다. 물론 이러한 집단들에게는 과거에도 교육훈련에 대한 책임이 항상 있어 왔지만 최근 조직에는 의도적으로 그들의 책임을 증대시키고 있을 뿐만 아니라 책임을 수용하도록 준비시키고 있다.

(1) 니넥스(NYNEX)의 ROI대상 프로그램 선택방법 개발

NYNEX는 New York Telephone과 New England Telephone의 합병으로 탄생한 이후 다시 Bell Atlantic과 합병한 기업이다. 이들은 다양한 교육훈련 프로그램에 대한 실제 ROI 산출을 원하는 기업 중역들의 요구로, ROI 분석에 관심을 갖게 되었다. T&D직원들은 ROI 프로세스에 따라 NYNEX 전체에서 몇몇 제한된 수에 대한 ROI 산출을 위해 아래와 같은 대상 프로그램의 선택 방법을 개발했다.

- 연간 미리 예정된 종업원의 수가 프로그램에 참석해야 한다.
- 코스의 수명이 최소한 1년을 넘어야 한다.

- 프로그램은 높은 효과와 가시성을 가져야 한다.
- 프로그램은 중요한 직무 기능과 연관되거나, 중요한 주제를 다루어야 한다.

자료 수집은 참가자가 프로그램을 이수하고 보통 3-6개월 후에 사후 평가를 통해 이루어졌다. NYNEX는 ROI를 프로그램의 개선, 핵심 관리자 집단과의 협력적 관계 조성, T&D부서에 대한 관심 증대를 위해 이용했다. 1997년 현재, 이 회사는 ROI 프로세스에 있어서 매우 통합적인 접근법을 사용하고 있고, 연간 18건의 ROI 연구를 시행하고 있다.

(2) 디에치엘(DHL Worldwide Express)의 교육훈련관리자에 대한 ROI 교육

벨기에의 브루셀에 기반을 둔 소화물 배송 기업인 DHL은 진출해 있는 대부분의 국가(미국 제외)에서 1위의 시장점유율을 확보하고 있다. 이 회사의 최고경영자는 유럽과 아프리카에 있는 인적자원관리 부서, 특히 T&D부서에 추가적인 책임을 부여했다. 이에 해당 관리자들은 다양한 프로그램들의 실제 ROI를 측정할 수 있는 적절한 방법을 찾기 시작했다. 유럽, 아시아, 북아메리카의 모델들을 검토해본 후, 이들은 Performance Resources Organization이 개발한 ROI 프로세스를 채택하게 되었다. 주요 교육훈련 관리자들에게 ROI의 개념을 교육하기 위해, 최초 이틀간의 ROI 워크숍이 개최되었다. 이러한 도입교육 이후, 아프리카 및 유럽 주요국의 관리자 대표들은 그들이 다른 투자안을 평가할 때와 같은 ROI

공식을 이용하여, ROI를 측정하는데 필요한 통합적 기술의 습득을 위한, 자격과정에 참석하게 되었다. 자격과정의 일부로서 각 대표들은 기업의 중요한 프로그램들에 대해서 ROI 분석을 실시했다. 현재 DHL의 교육훈련 관리자들은 퍼센트로 표시된 실제 ROI를 보여주는 ROI 연구의 데이터 베이스를 구축하고 있다.

위의 두 사례에서 볼 수 있는 바와 같이, 많은 조직들이 최종 평가단계를 수행하고 있고, 이에 따라 ROI 분석은 이러한 기업들의 일상적인 부분으로 자리잡고 있다.

(3) 미국 주정부(State Government in the United States)의 교육훈련비에 총원가 개념 도입

미국의 거대한 주정부기관은 주정부 감사국의 감사를 받는다. 이 감사는 경영통제 감사이지만, 일부분은 교육훈련비에 초점을 맞추고 있다. 감사보고서에서 발췌한 감사평은 다음과 같다.

교육훈련의 참가나 지원에 소요된 시간의 화폐가치가 대체로 무시되고 있다. 교육훈련을 준비하고 참가하는데 소요된 참가자의 시간에 대한 비용이 추적 불가능하다. 일련의 프로그램에서 이와 같은 비용을 포함시키게 되면 전체 교육훈련비가 엄청나게 상승할 것이다.

주정부기관에서는 특정 프로그램에 대한 전체 2년간의 원가를 608,834달러라고 보고했다. 이 숫자는 단지 직접비만을 산출한 것이다. 그래서 프로그램 준비에 든 시간이나 참여한 직원이 소요한 시간의 화폐적 가치보다 상당히 낮게 나타난다. 사전작업과 참여를 고려하면, 이 숫자는 총 139,000달러

가 된다. 주 전체의 평균45.5%의 급여이외의 부가급부를 고려하면 프로그램의 준비와 참여에 소요된 직원의 시간에 대한 전체 간접원가는 2,032,543달러가 된다. 마지막으로 2,032,543달러의 간접원가에 608,834달러의 주정부기관의 직접원가를 더하면 전체는 2,641,377달러가 된다. 그리고 아직도 실제 총원가를 상승시키는 다음과 같은 다른 요소가 존재한다.

- 교육훈련 참가자의 교통비, 식대, 숙박비
- 행정 및 물류지원을 제공하는 직원에게 할당되는 급여 및 급여 외 급부
- 사전작업과 교육훈련에 참가한 직원의 생산 기회비용의 손실

간접원가 혹은 ‘소프트(soft)’원가를 고려하지 않으면 교육훈련을 하급공무원까지 확대 실시할 때 주정부기관은 평등노동기준법(Fair Labor Standards Act; FLSA)을 준수하지 못할 수도 있다. FLSA에서는 이러한 직원들의 잔업에 대한 직접적인 보상을 요구하고 있다. 따라서 주정부기관이 직원의 개인시간을 침해하며 교육훈련을 위해서 사전에 작업을 완수하도록 하는 것은 더 이상 적절하지 못한 일이 될 것이다. 이와 같이 잔업을 계속 이런 방식으로 다루게 되면 허위 잔업시간 보고서의 작성을 조장하고, 잔업시간 자료를 왜곡시키며, 보상 없는 잔업시간의 증가를 가져오게 될 것이다.

교육훈련비가 얼마나 많이 소요되는지를 파악하는데 있어 주정부기관의 노력에 수많은 장애요인이 존재한다.

- 원가시스템이 관리, 지원, 내부, 그리고 기타 간접 혹은 소프트 원가를 숨기는 경

향이 있다.

- 일반적으로 원가가 개별 프로그램이나 활동의 수준별로그가 아니라 부서의 수준에서 통제되고 있다.
- 활동기준 원가시스템에서 요구하는 원가 정보가 만들어지고 있지 않다.

이 사례에서 생생하게 나타난 것처럼, 교육훈련비는 직접지출 이상의 것이며, T&D 부서들은 총 비용을 보고해야 한다. 이러한 감사의 결과로 주정부기관은 다른 범주에서 원가를 수집하여 자신들의 보고 메커니즘 내에서 직접원가와 간접원가 두 가지 모두를 보고하기 시작했다.

(4) 새턴(Saturn Corporation)의 종합교육 훈련책임제도

제너럴 모터스(GM)는 품질과 가격면에서 세계적인 경쟁력을 가진 소형차를 개발, 생산하기 위해서 1984년 새턴을 설립했다. 오늘날 새턴은 세계시장에서 매우 높은 경쟁력을 가진 자동차를 생산하는 기업이 되었고, 9천명이 넘는 종업원을 가지게 되었다. 새턴 성공의 핵심에는 종업원의 T&D에 대한 막대한 노력이 있었다. 새턴은 교육훈련 기간 참여자의 임금을 제외하고도 매년 1천만달러 이상을 교육훈련에 투자했다(Wall, Sharon & White, Eleanor., 1997).

새턴은 T&D에 대한 투자를 임금을 포함한 팀당 약 2백만 달러로 추산했다. 팀의 구성원은 매년 최소 72시간을 책임지고 자기개발에 투자해야 한다. 그렇지 않은 경우, 위험보상 보수체계(risk reward compensation system)에 의해서 임금의 상당부분을 포기해야만 한다.

팀 구성원의 노력을 증진시키고, 성공기회를 높이기 위해서 새턴은 종합교육훈련 책임제도(comprehensive training accountability system)를 실행하고 있다. 11개의 집단이 교육훈련 프로그램의 성공에 대한 책임을 공유한다. 그 중 다섯은 리더십 집단을 대표하는데, 이사회와 유사한 Saturn Action Council가 대표적이다. 이외에 리더십 집단에는 팀리더, 생산교육 리더, 교육훈련 코오디네이터, 그리고 사업부의 기능을 조정하는 리더들이 있다. 남은 여섯 개의 집단은 교육훈련 책임에 관심을 가지고 있는 좀더 전문화된 집단들이다. 이에는 인적시스템 교육훈련개발과정 책임자, 과정 개발자, 교육훈련자, 교육훈련진행자, 평가전문가가 있다. 이러한 열한개의 집단이 조직적으로 교육훈련 설계의 질, 교육훈련 방법, 과업에 대한 적용을 다루게 된다. 새턴은 이러한 포괄적인 다책임모형을 통해 고품질, 저가격의 자동차 생산을 지속하는데 필요한 교육훈련의 이점을 획득하게 될 것이라고 믿고 있다.

(5) 에이아이비(AIB Group)의 종업원 책임제도

1966년에 설립된 Allied Irish Bank는 1만명 이상의 종업원이 있고, 현재 영국, 벨기에, 싱가포르, 미국, 호주 등지에서 영업을 하고 있다. 이 기업의 T&D에 대한 철학은 AIB를 전 세계적인 성공으로 이끌었다. 최고 경영자인 스켄런(G. B. Scanlon)은 이 기업이 아일랜드 최초의 금융서비스 기업으로서 전 세계적인 경쟁력을 가지기 위해, 공개적으로 스태프들에게 학습과 개발에 대한

기존의 생각들을 바꾸도록 요구했다.

철학의 일부로서 AIB는 종업원개발 헌장(Charter for Employee Development)이라는 이름 하에, 종업원에 대한 책임을 규정했다. 이러한 헌장은 네 가지의 기본 원칙을 가지고 있다.

- 전문분야 개발은 각 종업원의 가장 중요한 일이다.
- T&D는 사업계획을 바탕으로 도출되어야 하고 이를 뒷받침해야 한다.
- 자기개발은 각 종업원에게 우선적인 책임이 있다.
- 종업원은 동료 및 집단 개발에 대한 책임이 있다(Marquardt, Michael J. & Engel, Dean W., 1993).

AIB의 생각은 대부분의 학습이 일상적인 과업수행 중에 각각의 종업원 책임 하에서 일어날 수 있으며, 일어나야 한다는 것이다. 각 종업원은 다른 종업원의 행동과 성공이나 실수를 통해 스스로를 개발할 책임을 져야 한다. 팀 또는 데스크 포스의 일원으로서 각 종업원은 성과에 대한 피드백을 구하고, 다른 이로부터 조언을 받아야 할 필요가 있다. 연말 평가에서 모든 종업원은 두 가지 기본적인 질문을 받게 된다. "지난 12개월 동안 나는 나와 동료들의 전문성을 높이기 위해서 무엇을 했는가?" 그리고 "다음 12개월 동안 나와 나의 동료들의 자기개발에 도움이 되는 어떤 행동을 취할 것인가?"

새턴과 AIB 그룹의 사례는 각각 교육훈련개발의 책임이 전통적인 교육훈련개발 담당 부서에만 있지 않다는 것을 보여 준다.

즉 책임은 의무를 인식하고, 이를 효율적으로 달성하기 위해 준비하는 많은 집단에 의해 공유된다.

3. 맺음말

기업이 경쟁력을 유지하고 신장하는 데는 여러 가지 요건이 필요하다. 즉, 전략수립능력, 제품개발능력, 생산관리능력, 마케팅능력, 재무능력, 지식관리능력 등 수많은 요인들이 필요하지만 이 모든 것들은 다 기업의 가장 중요한 자원인 사람이 하는 것이다. 이 때문에 기업으로서는 인적자원개발에 대한 관심과 투자가 매우 중요하지만 국내 현실은 그렇지 않다. 2002년도 한국기업의 인적자원관리 실태조사(한국능률협회, 2002)에 따르면, 매출액 대비 교육훈련비는 0.29%로 매우 저조하였으며, 이는 전문가 그룹이 적정하다고 보는 7.18%와는 매우 큰 격차를 보이고 있다. 뿐만 아니라 세계적 기업들의 경우도 5%이상을 투자하고 있는 점을 고려할 때 국내 기업들이 인적자원개발에 매우 소홀함을 알 수 있다.

따라서, 본 연구에서 정리한 세계적 기업들의 HRD 베스트 프랙티스는 우리 기업들에게 어떻게 하면 남보다 잘할 수 있느냐에 대한 아이디어를 주기 위해 여러 자료들을 모아 정리하였다.

이 기업들의 베스트 프랙티스에서 찾아볼 수 있는 특징을 ISD모델 프로세스에 따라 5가지로 요약하면 다음과 같다.

첫째, 분석단계에서는 기업의 전략적 목표에 교육훈련의 초점을 철저히 맞추고, 교

육니즈를 정확히 파악하여 그 결과를 프로그램에 반영토록 한다.

둘째, 설계단계에서는 고객중심의 프로그램이 개발되도록 기업 환경, 참가자의 요구, 평가에 관한 내용 등을 반영하여 설계한다.

셋째, 개발단계에서는 전통적 강의실 교육훈련보다는 멀티미디어 중심 및 현장실무 능력배양 중심의 다양한 프로그램 개발과 함께 이를 지원하는 다양한 도구와 기법들이 개발되고 있다.

넷째, 실시단계에서는 높은 성과 및 이익을 고려하여 자사 연수원 및 사내대학을 활용하였으며, 필요에 따라 T&D부서를 아웃소싱 하였다.

다섯째, 평가단계에서는 T&D결과에 대한 책임이 증대됨에 따라 교육투자회수율의 측정이 많은 조직에서 평가과정의 일부분으로 자리잡고 있다.

이상과 같은 연구결과를 토대로 2가지 시사점을 제언한다.

첫째, 베스트 프랙티스는 그 기업이 처해 있는 산업의 구조, 경쟁의 특성, 기업문화 등을 고려하여 성공의 핵심분야에서 나와야 한다.

둘째, 베스트 프랙티스는 단순한 시스템의 도입, 조직구조의 변화, 일시적 캠페인 등으로 이루어지지 않기 때문에 많은 시행착오와 CEO를 포함하여 전 직원의 참여와 노력이 수반된 결과물이어야 한다.

참고문헌

- [1] 박영택(2002), "세계적 품질선도 기업의 베스트 프랙티스 사례연구", 「품질경영학회지」 Vol.30, No 2. p.181.
- [2] 이순철(1996), 「신경영기법」, 매일경제신문사. pp.308-325.
- [3] 한국능률협회(2002), "2002 인재개발실태 분석", 「인재경영」 2002 KMA전략보고서 제7호. pp.30-31.
- [4] Biesada, A.(1991), "Benchmarking", *Financial World*, September 17.
- [5] Chau, Jennifer.(1997), "SIA: Fifty and Still Soaring", *Singapore Business*, May, pp.22-25.
- [6] Caudron, Shari.(1996), "Wake Up to New Learning Technologies", *The ASTD Training and Performance Yearbook*, May., pp.369-376
- [7] Chency, Scott and Jarrett, Lisa L.(Eds.) (1997), *Excellence in Practice*, Vol.1., Alexandria, Va.: American Society of Training and Development.
- [8] Demford, Lynn E.(1996), "At Disney, Education Underpins Excellence", *Corporate University Review*, May/June, pp.14-21.
- [9] Driscoll, Mike & Preskill, Hallie.(1996), "The Journey Toward Becoming a Learning Organization: Are We Almost There?", *In Action: Creating the Learning Organization*. Karen E. Wakins, Victoria J. Marsick(Eds.), & Jack J. Phillips(Series Ed.), Alexandria, Va.: American Society for Training and Development. p.71.
- [10] Geber, B.(1994), "A Clean Break for Education At IBM", *Training*, Feb., pp.33-36.

- [11] Harris, David M. & De Simon, Randy L.(1994), Human Resource Development, Fort Worth, Tex.: Dryden Press.
- [12] Howard, Brian.(1997), "Implementing the ROI Process at TD Bank", in *implementing Evaluations Systems and Process*. Alexandria Va.: American Society for Training and Development.
- [13] Joch, Alan.(1997), "A Builder of Bridges", *Inside Technology Training*, Oct., pp.18-21.
- [14] Jones-Morton, Pamela.(1997), "Process Coaching: Honda of America's Model to Enhance the Transfer of Knowledge", *In Action: Transferring Learning to the Workplace*. Mary L. Broad(Ed.) and Jack J.Phillips(Series Ed.), Alexandria, Va.: American Society for Training and Development.
- [15] Miller, Kathleen.(1997), "Reinventing HRD: From Training to Performance Consulting", *In Action :Leading Organizational Change*. Elwood F. Holton and Jack J. Phillips(Eds.), Alexandria, Va. : American Society for Training and Development, p.41.
- [16] Odenwald, Dick.,(1994). "A Guide for Global Training", *Training & Development*, July, pp.23-31.
- [17] Raumussen, Tina(1995), "Overcoming Resistance to a Successful Diversity Effort", *In Action: Conducting Needs Assessment*, Elwood F. Holton and Jack J. Phillips(Eds.), Alexandria, Va. : American Society for Training and Development, p.189.
- [18] Schaaf,Dick.(1994), "Inside Hamburger University", *Training*, Dec., pp.18-24.
- [19] Wall, Sharon & White, Eleanor.(1997)," Building Saturn's Organizationwide Transfer Support Model", *In Action: Transferring Learning to the Workplace*, Jack J. Phillips & Mary L. Broad(Eds.), Alexandria, Va.: American Society for Training and Development. p.165.
-