

2012 미국훈련개발협회 국제컨퍼런스 (ASTD ICE) 출장 결과 보고서



LEARN SOMETHING NEW,
PERFORM SOMETHING
EXTRAORDINARY

2012. 5.

통계교육원 교육운영과

ASTD ICE(미국훈련개발협회 국제컨퍼런스) 출장결과 요약

- 슬로건: Learn Something New, Perform Something Ordinary
- 참가인원: 75개국 약 8,500명(한국 약 470명으로 미국제외 최다)
- 출 장 자: 박 경애 (교육운영과장)
- 회의 장소 및 일시: 미국 덴버, 5.6.~5.9
- 활 동: 전체세션(3개), 트랙별 세션(290개중 12개) 및 Exposition(350여개) 참석
 - e-Learning, 교수설계, 학습촉진, ROI, 리더십개발, 인적자본, 지식전이 등

□ 주요 내용 및 시사점

○ 추이

- HRD 패러다임이 T&D(교육훈련), OD(조직개발), CD(경력개발)로부터 WLP(Workplace Learning Performance, 현업 학습 및 성과), OC(조직변화), TM(인재경영)으로 변화
- 경영의 전략적 파트너로서의 학습과 성과향상을 통한 기업가치 향상을 위한 학습조직 구축

○ 학습

- 학습성과와 비즈니스 성과 창출의 관계에 대한 평가(ROI)
- 성과향상 중심의 학습 설계와 촉진 방안 마련
- 학습과 관련된 디지털 기술 발전 및 적극적 활용 → e-Learning의 진화와 새로운 학습기반 구축
- 소셜 미디어 확산과 학습에 미치는 영향력 증대 → 전략적 활용 필요
- Informal Learning, Social Learning 확대로 교육담당자 역할 변화
- 전통교실학습과 Mobile 학습과의 괴리와 연계 → 혼합교육

○ 리더십

- 실천적 리더십: 신뢰, 헌신, 소통, 코치, 교사, 멘토 및 storyteller로서의 리더
- 경영환경변화에 능동적으로 대응하는 학습조직 구축(학습민첩성)
- 리더십은 구성원 몰입과 경영성으로 나타남: 강점중심, 겸손 리더십
- 지식 창출 및 전이 강조 문화
- 글로벌 리더십 역량 개발 증대

차 례

I. 개요	4
1. 회의 개요.....	4
2. 출장 개요.....	7
II. 전체세션 및 참가세션 요약.....	8
1. 전체세션.....	8
2. 트랙·일별 참가세션.....	11
III. ASTD 종합.....	24
IV. 시사점.....	29

별첨1: 발표문 소개서

별첨2: 발표문 수록 CD

2012 ASTD ICE 출장 결과 보고

I. 개 요

1. 회의 개요

□ 회의명칭: 2012 ASTD ICE (미국훈련개발협회 국제컨퍼런스)

* American Society for Training and Development, International Conference

□ 회의주관: ASTD (미국훈련개발협회)

- ASTD는 1942년에 설립, 2012 ASTD ICE는 창립 50주년 기념회의
- 전 세계 100여 개국 20,000여개 기관의 70,000명의 HR(인적자원) 및 WLP (Workplace Performance, 현장학습과 성과)분야 전문가로 구성
- 다국적기업, 중소기업, 정부기관, 대학 등의 종사자들을 위한 연구개발과 지식 공유 및 최신의 교육트렌드와 선진 사례 전파를 목적으로 함

□ 슬로건 : Learn Something New, Perform Something Ordinary

- 특 징 : 글로벌 경제하강기에서의 HRD의 가치 유지 및 창출

□ 참가인원: 75개국 약 8,500명(한국 약 470명으로 미국제외 최대)

- 한국능률협회(KMA), 한국표준협회(KSA) 등이 민간 및 공공 부문 HR담당자를 중심으로 한국 대표단을 구성하여 1994년부터 참가
- * 한국어 동시통역서비스, ASTD 디브리핑, 국내외 HR전문가 Networking, 현지기업 벤치마킹 및 문화탐방 주선
- 통계청, 중앙공무원교육원, 지식경제공무원 등 정부교육기관 참가

□ 회의 구성 :

- Conference : 5월6일(일)~9일(수),
.3 전체세션과 11개 트랙별 290세션
- Exposition : 5월7일(월)~9일(수)
.350개의 교육/컨설팅 기관 참가와 25개 Demo 트랙
- * 30 Certificate Programs, 13 Pre-conference Workshops 사전 진행

□ 전체세션

일시	강사	제목
월	Jim Collins	Great by Choice
화	Kohn Kao	Jamming: Art of Nation
수	H. G. Halvorson	What Successful People Do Differently

□ 트랙별 세션

Tracks	트랙명	세션수
Content Track	Career Development 조직 및 개인의 직업 계획	28
	Designing & Facilitating Learning 교육설계와 퍼실리테이션에 관한 혁신적 핵심 접근	60
	Global Human Resource Development 문화적 다양성, 지구화, 지역화, 지역별 모범 사례	18
	Human Capital 코칭, 멘토링, 성과개선, 변화관리, 학습관리, 재능관리	45
	Leadership Development 개인 및 조직 발전 접근	48
	Learning Technologies 학습을 위한 새로운 기술사용의 핵심	39
	Measurement, Evaluation, and ROI(Return on Investment) 교육훈련의 성과를 평가하여 조직에 미치는 영향을 측정하는 방법	24
	Trends 학습 분야의 새로운 추이	12
Industry Track	Higher Education 대학교수, 학장, 교육 지도자	4
	Government 연방정부, 주정부, 지방정부의 정부 공무원	11
	Sales Enablement 영업확대 프로그래밍, 판매원 훈련 전문가, 모범 사례, 리더십, 설계와 개발, 기술역량을 판매하는 코치, 리더, 중역 등	18

□ 자료

- 홈페이지 : <http://www.astdconference.org/ice12/public>
- CONFERENCE: LEARN (교육); Track에서 주제별로 다운로드 가능
- EXPOSITION: LOOK
- 기타: App (ASTD 2012), Twitter, Facebook, Linkedin Group, You Tube

□ 2012 ASTD 일정

Time	Thursday-Saturday May 3 - 5	Saturday May 5	Sunday May 6	Monday May 7	Tuesday May 8	Wednesday May 9	Time		
7:00 a.m.							7:00 a.m.		
7:30 a.m.							7:30 a.m.		
8:00 a.m.	Certificate Programs 8:30 a.m. - 4:30 p.m.	Certificate Programs 8:30 a.m. - 4:30 p.m.		General Session Jim Collins 8:00 - 9:15 a.m.	General Session John Kao 8:00 - 9:15 a.m.	W100 Sessions 8:00 - 9:15 a.m.	8:00 a.m.		
8:30 a.m.				Internationa Orientation 9:00 - 10:15 a.m.				8:30 a.m.	
9:00 a.m.					Newcomers Orientation 9:45 - 11:00 a.m.	Speed Mentoring 11 a.m. 12:15 p.m.		EXPO Snack Break 9:30 - 10:30 a.m.	9:00 a.m.
9:30 a.m.							TU100 Sessions 10:00 - 11:15 a.m.		9:30 a.m.
10:00 a.m.								W200 Sessions 10:30 - 11:45 a.m.	10:00 a.m.
10:30 a.m.							EXPO Lunch 11:15 a.m. 12:30 p.m.		10:30 a.m.
11:00 a.m.								Lunch on own 11:45 a.m.-1:15 p.m.	11:00 a.m.
11:30 a.m.							EXPO Lunch 11:15 a.m. 12:30 p.m.		11:30 a.m.
12:00 p.m.				Full-Day Preconference Workshops 9:00 a.m. - 5:00 p.m.	SU100 Sessions 12:00 - 1:15 p.m.	EXPO Lunch 11:15 a.m. 12:30 p.m.	Speed Mentoring 12:30 p.m. 1:30 p.m.	EXPO Grand Prize Drawing 12:45 - 1:00 p.m.	12:00 p.m.
12:30 p.m.						M100 Sessions 12:30 - 1:45 p.m.			12:30 p.m.
1:00 p.m.									1:00 p.m.
1:30 p.m.								W300 Sessions 1:15 - 2:45 p.m.	1:30 p.m.
2:00 p.m.				Half-Day Preconference Workshops 8:30 a.m. - 12:00 p.m. or 1:00 p.m. - 4:30 p.m.	SU200 Sessions 1:45 - 3:00 p.m.	M200 Sessions 2:15 - 3:30 p.m.	TU200 Sessions 1:45 - 3:00 p.m.		2:00 p.m.
2:30 p.m.									2:30 p.m.
3:00 p.m.							EXPO Ice Cream Break 3:00 - 4:00 p.m.	Closing Session Heidi Grant Halvorson 3:00 - 4:00 p.m.	3:00 p.m.
3:30 p.m.					SU300 Sessions 3:30 - 5:00 p.m.				3:30 p.m.
4:00 p.m.						M300 Sessions 4:00 - 5:30 p.m.	TU300 Sessions 4:00 - 5:30 p.m.		4:00 p.m.
4:30 p.m.							4:30 p.m.		
5:00 p.m.		Newcomers Orientation 5:00 - 6:15 p.m.					5:00 p.m.		
5:30 p.m.			Annual Meeting 5:30 - 6:30 p.m.				5:30 p.m.		
6:00 p.m.				Meet-to-Eat 6:00 p.m.			6:00 p.m.		
6:30 p.m.		Meet-to-Eat 6:30 p.m.	Meet-to-Eat 6:30 p.m.				6:30 p.m.		
7:00 p.m.							7:00 p.m.		
7:30 p.m.							7:30 p.m.		
8:00 p.m.							8:00 p.m.		
8:30 p.m.							8:30 p.m.		
9:00 p.m.					ASTD Celebration 7:00 - 11:00 p.m.		9:00 p.m.		
9:30 p.m.							9:30 p.m.		
10:00 p.m.							10:00 p.m.		
10:30 p.m.							10:30 p.m.		
11:00 p.m.							11:00 p.m.		

2. 출 장 개 요

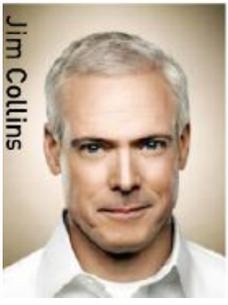
- 출 장 자: 박 경애 (교육운영과장, 4급)
- 회의기간: 2011. 5. 6(일) ~ 5. 9(수), 3박 4일
- 출장기간: 2011. 5. 5(토) ~ 5. 11(금), 5박 7일
- 장 소: 미국 덴버의 Colorado Convention Center
- 활 동: 전체세션(3개), 트랙별 세션(12개) 및 Exposition(350여개) 참석
 - e-Learning, 교수설계, 학습촉진, ROI, 리더십개발, 지식전이 등
- 일 정:

구 분		시 간 대	주요내용	비 고
1일차	5.5(토)		출국(인천공항 18:00 →시애틀) 이동(시애틀→덴버 18:40)	KE0019 US6086
2일차	5.6(일)	09:00~10:15 10:00~11:30 12:00~13:15 15:30~17:00	오리엔테이션 SU105 훈련가치의 최종제시(Dr. Kirkpatrick) SU203 사용하기 원하는 이러닝 (Dr. Rosenberg) SU304 ROI Basic (Dr. Patti)	CVC
3일차	5.7(월)	08:00~09:15 10:00~11:30 11:00~12:30 14:15~15:30 16:00~17:30	General Session (Dr. Collins) M103 강점기반 리더십개발 (Dr. Zenger et al.) EXPO Open M202 존경, 매직, 참가자 학습 (Dr. Pike) M304 새로운 혼합모델 (Dr. Dublin)	CVC
4일차	5.8(화)	08:00~09:15 09:30~16:00 10:00~11:15 13:45~15:00 16:00~17:30	General Session (Dr. Kao) EXPO Open TU101 성취 중독: 기업의 전염병 (Dr. Loehr) TU216 우수인재관리 (Dr. Rothwell) TU302 ROI in Action (Dr. Phillips)	CVC
5일차	5.9(수)	08:00~09:15 09:30~13:15 10:30~11:45 13:15~12:45 15:00~16:00	W105 관리능력개발을 위한 혼합모델과 ROI (Drs. S. Meeds and D. Vanderloo) EXPO Open W208 지식전이개선 추이와 모범 사례 (Drs. H. Baxter and M. Prevou) TU314 경력회복력 구축 (Dr. Orey) General Session (Dr. Halvorson)	CVC
6일차	5.10(목) 5.11(금)		이동(덴버 08:00→시애틀) 귀국(시애틀→인천공항 17:20)	KE6122 KE020

* CVC: Colorado Convention Center

II. 전체세션 및 참가 세션 요약

1. 전체세션

GS1 Jim Collins: Great by Choice	
5.7 (월) 08:00~ 09:15	<div style="display: flex; align-items: center;">  <div> <ul style="list-style-type: none"> - 1958년 콜로라도출생 - 스텐포드 경영학 석사 후 HP와 맥킨지에서 근무. - 스텐포드대에서 연구, 명강의상 - 경영연구소 설립하여 포천, 이코노미스트 등에 기고 - 저서 <ul style="list-style-type: none"> · Great by Choice: Uncertainty, Chaos, and Luck- Why Some Thrive Despite Them (공저 with M.H. Hansen) · 좋은 기업을 넘어 위대한 기업으로 등 </div> </div>
<p>○기업 성공 요인:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 현저하게 성공하는 기업연구를 위해 다양한 조건에 따라 매칭하여 연구한 9년 프로젝트 결과(Great by Choice), 불확실성 상황에서도 뛰어난 실적을 거둔 기업 7개(2만여 상장기업 중)를 10Xer(10배이상 성과)로 명명. 이들 성공 요인은 위험감수, 비전, 창의가 아니라 훈육, 경험적 창의성, 생산적 편집증이었기 때문. - 성공한 기업은 위대한 리더쉽(Level 5) 있음 - 기업의 외부환경은 통제할 수 없고 급변하는데, 꾸준하게 규율을 실천하고, 지속적이고, 원칙을 지키면서 변화에 적응하는 조직은 성공(20마일 March) - 성공한 기업이 그렇지 못한 기업보다 운(Luck)이 더 좋았던 것은 아니고, 운이 발생했을 경우 그것에 어떻게 대응했느냐가 중요 <p>○위대한 리더쉽:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 위대함이란 환경의 작용이 아니라, 의식적인 선택과 훈육의 문제 - 위대한 리더쉽이 조직의 성공 열쇠이며, 리더쉽에서 가장 중요한 단 한 가지 스킬은 적격자를 뽑아서 중요한 자리(key seats)에 배치하는 능력 - 리더쉽은 Level 1부터 Level 5로 구성되는데, 위대한 리더쉽 Level 5는 의지와 결합된 겸손(humility)이다. Level 4의 좋은 리더는 자신에게 초점을 두지만, Level 5의 리더는 자신보다 더 큰 외부, 기업, 일 등에 포부가 있음 - 남극 탐험에 나선 Robert Falcon Scott과 Ronald Amundsen 비교 설명 <ul style="list-style-type: none"> · Scott은 실패하고, Amundsen가 성공한 비결은 Level 5의 행동인 3가지 특성 때문: 광신적인 훈육, 경험적 창조성, 생산적 편집증(paranoia) <p>○리더가 해야할 10가지:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 자신의 버스에 위대한 인재를 모으기, 중요한 자리에 인재배치, 말보다 더 많은 질문, 대내외 현실 인정, Hedgehog 유지(열정, 잘하는 것 등), 20마일 마치, Return on next luck 만들기, 해야할일 목록 작성 (3+은 무의미), 전자제품 없는 조용한 시간 갖기, 개인적 비전 갖기 	

GS2 John Kao: Jamming: Art of Innovation

<p>5.8 (화) 08:00 ~ 09:15</p>	 <p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">John Kao</p>	<ul style="list-style-type: none"> - "Mr. Creativity" "a serial innovator", "artist innovation" 등의 별명: 혁신, 조직변화, 신기술 분야 권위자 - World Economic Forum의 혁신 자문협회 회장. Institute for Large Scale Innovation 설립자 및 회장 - 하버드 비즈니스 스쿨 교수. 정부, 기업 등 자문 - 예일대 의학박사, 하버드대 MBA - 저서 "Innovation Nation" - Jamming: The art ana Discipline of Business Creativity
--	---	--

○혁신가와 리더가 재즈음악가로부터 배울 것:

- 음악이론과 재즈와 클래식 피아노 즉흥연주로 설명
- 즉흥곡(혁신의 시작)은 자유(창의성)와 구조(규율)의 만남
- Michale Jordan의 실패, Charlie Bird Parker's bebop으로 재기, Bill Evan's 성공
- Jamming Players: Sensation, Feeling, Thinking, Intuition

○혁신이란?:

- 바람직한 결과나 미래를 지속적으로 실현하게 하는 능력. 즉, 바람직한 미래는 무엇이며, 그것을 어떻게 달성할 것인가의 문제.
- 3가지 주목할 사항: 무언가 해야 하는 실제 목표와 능력에 관한 것, 한 번에 그치지 않고 지속적임, 단지 새로운 것이 아니라 목적달성에 사용된다는 점.
- 혁신에 대한 명확한 정의와 이해, 실천, 객관적 측정, 감사 및 인사(HR)와 연결 되어야 조직이 성공

○혁신 vs. 창의성:

- 창의성이란 새로운 아이디어, 또는 다양한 사고를 갖게 하는 인간의 **보편적** 능력
- 혁신이란 목적이나 가치의 **지속적인** 실현을 위해 적용되는 창의성
- 많은 조직의 리더들이 혁신과 창의성을 제대로 구분하지 못해 지능, 창의성, 의지로 사람들에게 동기부여, 환경조성, 조직문화를 강조하다,
- 실천적 면에서 구체적으로 혁신이 이루어지고, 능력을 키우지 않는 한, 권고만 있을 뿐 결과가 없게 된다.

○Community와 학습:

- Communities of practice: 관심, 열정을 공유한 사람들
- 훌륭한 재즈는 피드백과 실천에 의해 지지되는 community에 의해 이루어짐.
- "Somewhere over the rainbow"를 연주하면서 자신의 무지개를 벗어나 전진 추구

GS3 Heidi Grant Halvorson: What Successful People Do Differently

<p>5.8 (수) 15:00 ~ 16:00</p>	 <p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Heidi Grant Halvorson</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 사회심리학자, 교육컨설턴트, 동기 및 성취 분야 전문가 Lehigh 대학 심리학과 조교수 - 콜롬비아대학 박사 - 저서: The Psychology of Goals (Guilford, 2009, 공동편저) - Journal of Personality and Social Psychology 등 출판 - Blog 활동: The Science of Success, Psychology Today, Harvard Business Review, The BBC Business Daily 등
--	--	---

○성공 요인:

- 사람들을 더 행복하고, 효과적인 삶을 살도록 하기 위해 과학적 방법 활용
- 사람들이 자신의 성공과 실패 원인에 대하여 잘못 알고 있음
- 성공과 실패는 타고난 능력(지능, 창조성, 의지)이 아님
- 어떤 능력 수준에서 시작하든 결과는 경험, 학습, 노력에 달려있음
- 능력이야 얼마나 있든 상관없이 목표 달성은 우리가 취한 행동에 달려있음
즉, 노력, 전략, 선택, 자조, 마음, 동기, 자신, 기획, 발전 모니터링 등

○ Get Better:

- 목표달성을 위해 행동할 준비 단계와 실제로 행동하는 단계가 있으며,
2 가지 자세 중 Get Better 자세가 중요
- Be Good 자세: 증명, 기능 검증, 다른 사람들보다 더 잘하기
- Get Better 자세: 개선, 기능 개발, 내가 지난번 했던 것보다 더 잘하기
· 고등학생 대상 실험 결과, 콜롬비아 대학생 대상 실험 결과 소개
(LSAT시험, 우울과 문제해결, 낙담과 분노, 리더쉽 자신감 등)
- Get Better는 관심, 즐거움, 심층사고, 창조성, 인내, 뛰어난 수행 초래

○Get Better 형성 및 피이드백:

- 학습스킬 개발을 위한 훈련을 받으면, 자신의 문제해결 능력을 개선할 수 있음.
- 학습스킬은 시간이 지나면서 실천에 의해서 획득됨.
- 초기에는 실수할 수 있으나, 결국 발전하고 나아지게 됨

○ 목표 설정 및 달성 전략:

- 목표 설정 전략은 최종 성과에 집착하지 말고, 최종성과까지의 과정을 중시
- 목표 달성 전략은 능력검증의 기회가 아니라 학습, 개발의 기회
- 이 두 가지 전략을 따를 때, 덜 불안하고, 우울하며, 잠재력을 더 성장시킴

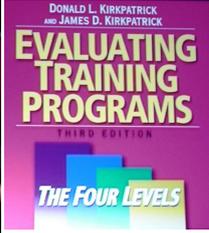
○아는 것과 하는 것의 차이 극복:

- If- Then 계획을 구체적으로 세우기

2. 트랙·일별 참가 세션

□ 일요일

Track	측정, 평가, 투자분석(Measurement, Evaluation, and ROI)
SU105	<p>훈련 가치의 최종 제시 The Ultimate Demonstration of Training Value</p>
발표자	<p>짐 커크패트릭(Jim Kirkpatrick) - "Evaluating Training Programs"의 공저자 - D. Kirkpatrick의 은퇴(2011)후 평가 모형을 계승 발전시킴</p>
주요 내용	<p>○수정 Kirkpatrick 4 Levels 모델의 특징 Level 1: 교수중심→학습자 중심 Level 2: Confidence 추가, Level 1 & 2가 동시에 일어남 Level 3: 행동의 변화가 초점, 직무상 학습 (학습환경), 학습지원요소 (강화, 보상, 격려, 점검) Level 4: 지표 명세화 (Leading Indicator: KPI)</p> <p style="text-align: center;">THE NEW WORLD KIRKPATRICK FOUR LEVELS™</p> <p>© 2010 Kirkpatrick Partners, LLC. All rights reserved.</p> <p>○평가는 왜? - 프로그램 개선(효과적인 훈련) - 조직결과 극대화 및 프로그램 가치제시 (훈련의 효과성)</p> <p>○Kirkpatrick Foundation의 원칙 - Level 4 (결과)가 시작점: 결과-행동-학습-반응 - ROE(Return on expectation)가 가치의 최종 지표 - 긍정적인 ROE를 위해서는 비즈니스 파트너십이 중요 - 가치는 제시되기 이전에 창조되어야 한다.</p> <p>○각종 자료: Kirkpatrickpartners.com</p>

참고	<p style="text-align: center;"><u>Kirkpatrick의 훈련프로그램의 4단계 평가</u> Evaluating Training programs</p>								
저자	<div style="display: flex; align-items: center;">   <div style="flex-grow: 1;"> <p>Donald Kirkpatrick</p> <p>.Training on Trial</p> <p>.Implementing the Four Levels</p> </div> </div>								
주요 내용	<div style="border: 1px solid #ccc; padding: 10px; margin-bottom: 10px;"> <p style="text-align: center;">Kirkpatrick Four Levels™</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="background-color: #800000; color: white; padding: 5px; text-align: center;">Level 1: Reaction</td> <td style="padding: 5px;">• To what degree participants react favorably to the learning event</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #FFD700; padding: 5px; text-align: center;">Level 2: Learning</td> <td style="padding: 5px;">• To what degree participants acquire the intended knowledge, skills and attitudes based on their participation in the learning event</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #008000; color: white; padding: 5px; text-align: center;">Level 3: Behavior</td> <td style="padding: 5px;">• To what degree participants apply what they learned during training when they are back on the job</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #4B0082; color: white; padding: 5px; text-align: center;">Level 4: Results</td> <td style="padding: 5px;">• To what degree targeted outcomes occur as a result of the learning event(s) and subsequent reinforcement</td> </tr> </table> </div> <p>○ <u>왜 평가를 하는가?</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - 교육과정을 계속 유지해야 하는가 - 교육과정을 어떻게 개선시킬 수 있는가 - 교육 훈련자들은 그들의 존재감을 어떻게 증명할 것인가 <p>○ <u>Kirkpatrick 모형</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - 1단계: 반응(Reaction) 참가자들이 훈련에 어떻게 반응하는가 - 2단계: 학습(Learning) 참가자들이 요구하는 지식, 기술, 태도는 어느 정도인가 - 3단계: 행동(Behavior) 학습자들이 업무에 무엇을 어느 정도 적용할 수 있는가 - 4단계: 결과(Results) 훈련과 보상의 결과로써 발생할 수 있는 최종적인 성과는? <p>○ <u>평가 방법</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - 1단계: 반응에 대한 질문지, 훈련된 관찰자, 포커스 그룹 - 2단계: 지식, 기술, 태도에 관한 사전-사후 평가 지식과 태도에 대한 지필고사, 기술에 대한 성과향상 평가 1단계와 2단계를 결합한 포커스 그룹 평가 - 3단계: 현업복귀 후 3개월, 6개월 행동변화 평가(조사, 인터뷰) - 4단계: 현업복귀 후 6개월, 12개월 성과 평가(메트릭스, 인터뷰) 	Level 1: Reaction	• To what degree participants react favorably to the learning event	Level 2: Learning	• To what degree participants acquire the intended knowledge, skills and attitudes based on their participation in the learning event	Level 3: Behavior	• To what degree participants apply what they learned during training when they are back on the job	Level 4: Results	• To what degree targeted outcomes occur as a result of the learning event(s) and subsequent reinforcement
Level 1: Reaction	• To what degree participants react favorably to the learning event								
Level 2: Learning	• To what degree participants acquire the intended knowledge, skills and attitudes based on their participation in the learning event								
Level 3: Behavior	• To what degree participants apply what they learned during training when they are back on the job								
Level 4: Results	• To what degree targeted outcomes occur as a result of the learning event(s) and subsequent reinforcement								

Track	학습 기술(Learning Technology)
SU203	<p style="text-align: center;">사람들이 사용하기 원하는 이러닝 구축 Building E-Learning that People Will Really Want to Use</p>
발표자	<p>마크 로젠버그(Marc Rosenberg)</p>  <ul style="list-style-type: none"> - 교육훈련분야 컨설턴트, 교육자, 연사, 조직학습, e-러닝, 지식관리와 성과향상을 이끄는 관리자 - 저서: 50+ 논문, 편저 등 .E-learning: Strategies for Delivering Knowledge in the Digital Age .Beyond E-learning: Approaches and Technologies to Enhance Organizational Knowledge, Learning and Performance
주요 내용	<ul style="list-style-type: none"> ○ <u>사용하기 원하는 e-learning</u> <ul style="list-style-type: none"> - 학습문화, 가치, 교수설계 및 기술과 통합되는 영역 - 목표를 염두에 두고 시작: 우선순위, 중요한 순위에 대한 합의, 실제고객은 누구이고, 고객이 성공을 무엇이라고 생각하는가? 등 ○ <u>고객에게 중요한 결과</u> <ul style="list-style-type: none"> - 기술이 누구나 정보를 얻을 수 있도록 하여 학습을 촉진시키고 학습을 개인적인 일로 만든다. - 기술은 지식을 공유하도록하고, 조직의 기억을 확대시킨다. - 기술이 작동해도 학습 시도가 성공한다는 보장은 못한다. - 가치 있는 최종 사용자와 건전한 인프라구조는 서로 필요로 한다. - 기술 사용이 쉬울수록 오용하기 쉽다. - 기술은 전략이 아니라, e-learning을 가능하게 하는 것이다. - 교육자들은 기술관리가 서투르다. ○ <u>균형잡힌 교수(instruction)</u> <ul style="list-style-type: none"> - 학습은 상호작용의 결과로 이루어지는 것이 아니라, 학습자의 성찰과 일상 직업 및 생활로 통합되면서 이루어진다. 즉, 상호작용은 내용의 내재화를 이끄는 도구이다. - 학습자는 수준에 따라 초보자부터 전문가까지 나누어지며, 초보자일수록 공급 측면을, 전문가일수록 수요측면을 강조한다. ○ <u>e-learning 체크리스트 및 평가 틀</u> <ul style="list-style-type: none"> - 13개 영역, 40개 문항, 5점 척도 체크리스트 - 종합점수 40 - 200점 사이에 점수대별 고려사항 제시 - 13개 영역: 최종 목표, 우선순위, 기술의 활용, 셔블웨어 피하기, 학습자준비도, 적시성, 현실성, 지루함, 말은 적게 가르치는 것은 많이, 학습자의 사용 편리성, 학습자의 경험에 맞추기, match 전략은 학습자의 경험 수준과 일치시키기(수준에 따라 push와 pull), 학습전이 제공

Track 측정, 평가, 투자분석 (Measurement, Evaluation, and ROI)

SU304 투자효과분석 기초 (ROI Basic)

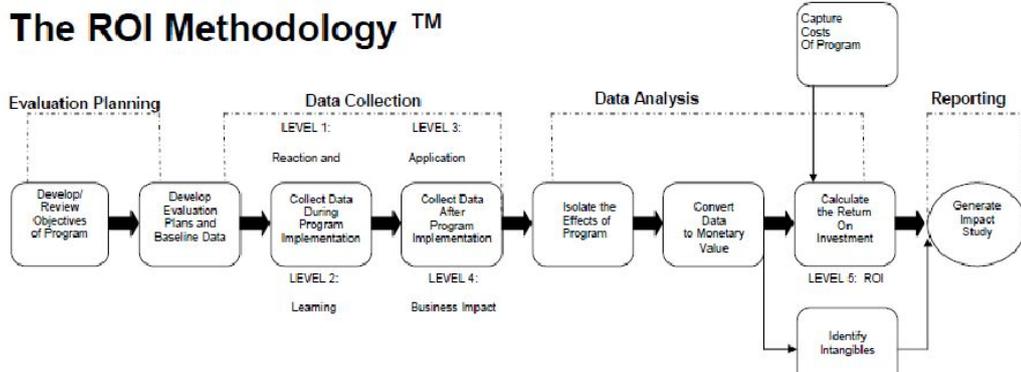
발표자 Patti Palliant Phillips, Ph.D.
 - ROI Institute 직원, 워크샵, 컨설팅, 연사
 - 공저: 10 Steps to Successful Business Alignment
 Measuring ROI in Leadership and Development

○ BCR vs. ROI:
 - BCR = Program Benefits/Program Costs
 - ROI = Net Program Benefits/Program Costs × 100
 - ROI 가치는 고객 만족 까지 설정

○ ROI는 성과 지표를 통하여 5단계로 보고
 투자와 지표(Level 0)→반응,만족,계획된행동(Level 1)→학습(Level 2)
 →적용 및 수행(Level 3)→비즈니스 영향(Level 4)→ROI(Level 5)

○ ROI 과정모델: 평가기획-자료수집-자료분석(ROI)-보고서작성 순

주요
내용



ROI Calculation	
ROI =	$\frac{\text{Net Project Benefits}}{\text{Project Costs}}$
	Cost of project \$230,000

Evaluation Framework	
Level	Measurement Focus
1. Reaction & Planned Action	Measures participant reaction to the program and captures planned action.
2. Learning	Measures changes in knowledge and skills.
3. Application	Measures implementation, actions, and changes in behavior on the job.

○ 프로그램 영향을 분리시켜 측정하는 것이 중요
 - 영향을 돈으로 환산하는 5단계: 측정단위에 초점 → 각 단위의 가치 결정 → 수행의 변화 계산 →수행의 연간변화 결정 → 개선의 연간 총합 계산
 - 프로그램 비용: 평가비용, 개발비용, 프로그램 자료, 강사 비용, 시설비용, 여행/ 숙박/음식비용, 참가자 봉급 및 이익, 행정비용, 평가비용

□ 월요일

Track	리더쉽 개발
M103	강점기반 리더쉽개발이 좋은 7가지 이유 7 Reasons Why Strengths-based Leadership Development Just Works Better
발표자	John H. Jack Zenger, Scott Edinger, Zenger Folkman
주요 내용	<p><u>○주변(인생)은 온갖 선택 가능</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - 사람, 일, 가정 등
	<p><u>○강점과 약점간 선택</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - 개발이 강점, 약점 또는 둘의 혼합에 역점을 주어야 하는가? - 약점에 중점을 두는 것이 좋다고 한 적이 있다. - 사람들은 약점을 고치고, 약점이 줄어든다. <ul style="list-style-type: none"> ·부정적인 피드백을 감소시킨다. - 제로에서 시작하는 것이 좋다.
	<p><u>○강점기반 개발이 좋은 이유?</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - 강점구축만이 개선과 개발을 통해 훌륭한 리더가 되는 길이다. - 조직이 이득을 얻고 이 노력을 강화시킨다. 직원이 일의 몰입도를 증가시키면, 측정 가능한 모든 것이 향상된다. - 무엇을 개발한 것인가 선택의 여지가 더 많다. 약점 보완을 한다면 가장 낮은 점수 영역부터 시작하게 된다. - 개인적으로 더 즐겁다. - 더 광범위한 개발 방법이 있다: Cross training, Action Learning, 현업관련 활동 등 - 강점 개발이 위대한 지도자가 되는 유일한 길이다. <ul style="list-style-type: none"> ·약점의 부재나 다양한 많은 기술에서 평균이나 잘해서는 못된다. - 조직에 긍정적인 정신을 불어 넣는다. <ul style="list-style-type: none"> ·약점을 찾아서 고치는 것과 강점을 찾아서 고치는 것은 다르다. ·경계가 없고, 지속해서 나아질 수 있다 ·강점이 너무 많다는 것은 없다.
	<p><u>○강점기반 개발은 새로운 아이디어가 아니다.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - 강점기반 개발은 Drucker가 시작하여 60년 이상 되었다
	<p><u>○인류에 대한 더 낙관적인 시각.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - 인간은 성장하고 나아질 수 있다. - 인간은 한 자리에 고착되어 있도록 태어나지 않았다.

Track	학습 디자인 및 촉진
M202	존경, 매직, 대상수업 : 참가자 참여 및 앵커링 학습을 촉진시키는 11가지 방법 (Props, Magics, and Object Lessons: 11 Ways to Involve Participants and Anchor Learning)
발표자	 <p>밥 파이크(Bob Pike), Ph.D., CSP, CPAE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bob Pike Groups 대표 - 창의적 교수법의 창시자 - 저서: 창의적 교수법 안내서, 1 대 1 교육 『어려운 참가자를 다루는 방법』 『50가지 창의적인 강의 시작 방법』 『50가지 창의적인 교육 종료 방법』 등
주요 내용	<p>○ <u>훈련은?</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - 훈련의 목적은 결과를 얻는 것, - 훈련은 과정이지, 이벤트가 아님 - 훈련은 시험이 아니라 학습을 위한 것 <p>○ <u>핵심은 스토리</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - 매직, 존경, 대상이 학습의 주요 자료가 될 수 있음 - 고무줄, Arcs, 손가락, 집에서 온 편지, 로프, 카드 등으로 창의적인 수업 방법 소개 및 시연 - 액션러닝 아이디어 - 비밀 URL - 콘텐츠 잡기 게임 등 소개 * 관련된 포인트가 있을 때 학습에 영향을 줌 <p>○ <u>훈련을 지원해 주는 주요 전략</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - 참여, 앵커링, Needs 인식, 협의체, ROI, 정보의 공유, 우선순위, 목표설정, 평가, 결과의 발표 - 전략과 이미지를 결합하여 기억효과를 높임 - 이미지를 보면서 전략을 설명하고, 다른 학습자들과 함께 비어있는 표를 채우도록 함 <p>○ 기억의 유지, 적용, 학습전이에 적용할 수 있음을 강조</p>

Track	학습 기술(Learning Technology)
M304	새로운 혼합모델 활용: 리더로부터의 교훈 The New Blended Learning Model in Action: Lessons from Leaders
발표자	랜스 더블린(Lance Dublin) - 현 Solution Architect의 CEO, Dublin Group 창시자 및 CEO Antioch College 공동설립자, 30년 이상의 성인교육 담당, 저자, 연사 기업 학습 전략 및 프로그램, 조직과 기술변화, 조직개발 및 재설계 프로그램 전문
주요 내용	<p>○ <u>Blended-learning(BL)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - PC+교실 학습이 PC +교실+PC내+ PDF로 변화 - BL의 정의: 하나의 프로그램에 다양한 학습 접근법을 혼합하는 것. 전형적으로 교수가 진행하는 훈련과 다양한 e-learning 툴 및 전자 매체를 사용. 인터넷이나 인트라넷을 통한 학습을 벗어나 e-learning을 적용하는 자연스런 발전 - BL의 결과: 경비절감, 지구촌접근, 영향(생산성), 효과성(유지) - 요구에 대한 해결책을 통해서 성과(performance) 창출 필요 - 현재: e-learning, non-formal learning, social learning, virtual worlds, Webinars, virtual classrooms, rapid e-learning, simulations(e & ILT), Games, mobile learning, networks, RSS, Cloud 등 <p>○ <u>리더쉽과 팀웍 구축 경험</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - 5주간에 걸친 20시간 프로그램 - 주단위 프로그램: 콘텐츠→공동과제(community assignment) → 콘텐츠(책,YouTube) 흐름 관리→ 공동과제 발표(community Deriefs) - 상호학습방법: open space, Dialogue, world cafe 등 - Online Community Platforms: GenePool, Microblogging, Mentoring community, Google Sites/Docs 등 - 도시바, 니산, 제력스 등에 적용 <p>○ <u>교훈</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - 비즈니스의 비즈니스 이해, 현업 성과에 초점, 지식영향력, 환경구축, 가속화, 사람들의 시간 존중, 선택에 독단적이지 말 것, 사람들에게 관한 것임을 명시 <p>○ <u>투자가 결과산출로 연결되기 위해서는 UBL 필요</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - 효율성-비용절감→효과성-비즈니스의 결과개선→변형-가치창출로 연결되기 위해서 UBL(Uniquely Blended Learning)이 필요 - UBL: 현업에서 성과를 내기 위한 환경을 조성하기 위해 다양한 툴과 접근 사용

□ 화요일

Track	리더십 개발
TU101	성취중독: 기업의 새로운 전염병 The Achievement Addiction: A New Corporate Epidemic
발표자	Dr. Jim Loehr, Human Performance Institute - 30년+ HPI 연구(최고의 성공과 가장 스트레스가 많은 개인이나 팀) - 저서: The Only Way to Win (2012) The power of Full Engagement (공저) 등
주요 내용	<p><u>○성공적인 삶의 조건에 대한 조사 실시 및 연구 결과:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - 점수별 패턴 소개 - 성공한 삶의 정의 - 세계 최고의 성취를 한 사람들의 경우 성취의 원동력이 명예, 돈, 권력 등 물질이었으나, 성취와 만족 및 행복은 관련 없음 - 높은 목표를 설정하고, 포부를 가진 자는 물질적으로 성공하나, 행복과 수명 면에서는 아님 - 명예, 돈, 권력, 물질주의는 중독성향→최고의 기분 후 공허감 <ul style="list-style-type: none"> · 중독기제는 뇌에서 도파민 분비와 관련 · Andre Agassi 등 최고 성취자들의 인생, 복권당첨자 등 다양한 예 <p><u>○HPI 고객의 지향과 성격</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - 외부지향직원은 긍정적 경험, 행복, 자긍심, 신체건강도 낮고 피로감 - 성격에 따라 2가지 유형: 윤리적/도덕적 강자와 성과(수행) 강자 - 외부지향적 성취를 내부지향적 목적으로 승화하는 작업 <ul style="list-style-type: none"> · Tiger Woods, Mike Tyson, Pete Rose 등 다양한 예시 <div data-bbox="355 1507 1337 2033" style="text-align: center; margin-top: 20px;"> <p>Spiritual Needs Love and Care for Others, Kindness, Truthfulness, Integrity, Humility, Gratefulness, Justice, Fairness, Generosity, Compassion, Respect for Others, Patience with Others, Honor</p> <p>Mental Needs Wisdom, Critical Thinking, Concentration, Seeking Challenges, Creativity, Self-Control, Decisiveness, Punctuality, Adaptability</p> <p>Emotional Needs Optimism, Hope, Determination, Courage, Positivity, Love of Learning, Confidence, Ambition, Competitiveness, Diligence, Resiliency, Humor, Self-Compassion, Patience with Self</p> <p>Physical Needs Food, Sleep, Hydration, Exercise, Movement, etc.</p> <p>Moral Character Strengths</p> <p>Performance Character Strengths</p> </div>

Track	인적자본 (Human Capital)
TU216	인재경영: 13가지 실천적 전략 (Talent Management: 13 Practical Strategies)
발표자	<u>윌리엄 로스웰(Willam. Rothwell)</u> - Effective Succsion Planning (4th ed.) NY: Academic Press - Rothwell and Associates, Inc
주요 내용	<p>○ <u>Icebreaking과 Debriefing</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - 개인 및 소집단 구성하여 관리자의 일상 리더쉽 논의 <p>○ <u>조직의 관리자가 인재경영을 지지하는 정도 측정 설문지</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - 19개 문항, 5점 척도, 총점수에 따라 관리자 평가 - 결과 논의 <p>○ <u>조직의 관리자의 인재경영을 방해하는 요인 및 극복계획 실습</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - 인재경영 역할을 인지하지 못한다 - 인재경영을 어떻게 할지 모른다. - 인재경영을 위한 다양한 스킬을 가지고 있지 않다. - 인재개발은 HR부서나 고위관리자 역할이라고 생각한다. - 현재의 성공이 미래의 성공을 보장할 것으로 생각한다. - 미래에 대한 기대를 구축하기 꺼린다. - 인재경영에 대해 보상이 없고, 일상 업무에 대한 보상만 있다. - 인재경영을 하지 않는 것에 대한 벌이 없고, 일상 업무에만 보상한다. - “나와 같이”라는 오류에 빠진다... 등 리스트 작성 후 토론 및 피드백 <p>○ <u>계획 모델</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - 인재경영을 위한 계승 계획 모델 - 경영 계승 계획 - 소셜 네트워크 계승 계획 - 기술 계승 계획 <p>○ <u>13가지 일상 전략</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - 개인역량개발, 향후 하고 싶은 일, 잘하는 것 중심으로 하기 업무수행관련 구체적 피드백, 감사 email 송부, 잘한 일 집단에서 칭찬하고 못한 일은 개별적으로 지적 업무를 효과적으로 처리, 동료 상호 관찰, 자신감 표명하기 관리자에게 잘한 일 알리기, 사회적 기능에서 자리 메꾸기, 상관 만날 기회 갖기, 가장 즐기는 일 하기

Track	측정, 평가, 투자분석 (Measurement, Evaluation, and ROI)
TU302	투자효과 분석 (ROI in Action)
발표자	<p>잭 필립스(Jack Phillips)</p> <ul style="list-style-type: none"> - 현 ROI Institute, 전직 은행회장, HR조직회장, 워크샵, 컨설팅, 연사 - 저서 및 편저: 50권이상 - Wall Street Journal, Business Week, Fortune 등 게재
주요 내용	<p>○ <u>교육부문 가치의 새로운 정의</u>: 질적 및 양적 자료로 균형이루기, 경제적인 요소와 비경제적 요소 포함, 전략적 이슈 반영, 주요 이해관계자 만족, 보수적(conservative) 기준 적용, 믿음만한 자료에 근거, 행동 요구</p> <p>○ <u>평가시스템 요소</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - 평가프레임워크, 프로세스모델, 사례·적용·실천, 기준·원칙적용 <p>○ <u>성과향상프로그램 5단계 측정</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - 투자-반응-학습-적용-영향-ROI 순 <p>○ <u>ROI 프로세스</u>: 평가기획-자료수집-자료분석(ROI)-보고서작성 순</p> <ul style="list-style-type: none"> - 무형 Benefits에 대한 이해가 중요: 적응력, 상, 브랜드인지, 보호, 조정, 소통, 갈등, 협동, 기업의 사회적 책임, 창의성, 문화, 고객불만, 고객반응, 고객 반응시간, 고객만족, 결정, 직원불만, 직무몰입, 네트워킹, 리더쉽, 재능, 팀워크 등..... <div data-bbox="284 1243 1359 1668" data-label="Diagram"> </div> <p>○ <u>비즈니스 영향 코칭을 위한 ROI 분석 계획 요소</u>:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 데이터(판매액, 생산효율성, 비용절감, 주요 조직원 유지, 고객만족도), 프로그램의 영향을 파악하기 위한 방법, 데이터를 경제적 가치로 전환하는 방법, 비용범주, 무형혜택, 최종보고서 내용 소통 타켓, 프로그램 적용동안의 다른 영향을 주는 이슈 - 정확한 자료를 적시에 제공하려는 최고경영자의 의지가 중요

□ **수요일**

Track	학습기술(Learning Technology)
W105	<p>관리능력개발을 위한 혼합모델의 기술전수 및 ROI 실현 A Blended Model for Management Development Realizes Skill Transfer and ROI</p>
발표자	<p>사만사 미즈와 돈 반달루(Samantha Meeds and Dawn Vanderloo) - Samantha Meeds는 Spirit AeroSystems 인력기획고용 매니저 - Dawn Vanderloo는 Performance Coaching Group 회장, 코치, 교수설계</p>
주요 내용	<p>○<u>프로젝트:</u> - 2005년 이후 Spirit AeroSystem의 신규승진자나 신규임용자 코칭 - 프로젝트 5단계: 학습내용 설계 및 개발→Pilot & communication→ Level 1&2 수행 및 평가→Debrief→영향 연구</p> <p>○<u>ROI-Coaching</u> - 특징: 혼합코칭방법, 일대일 학습, 3-4세션으로 기술전수보장 - 프로세스: 평가→session1→action→session2→action→session3→action - Training(교실강의)과 코칭의 중간 단계로 Push Coaching에 해당 - 대상은 팀 리더, 팀 매니저, 비즈니스 리더, 중역 (CEO 제외)</p> <p>○<u>ROI-Coaching 실시</u> - 강의 일관성: 콘텐츠연구, 목표설정, PPT작성, 콘텐츠·모범사례·PPT 슬라이드 통합, 활동보조 작성 - 모범사례 코칭: 래포와 신뢰형성, 이해, 질문, 요구와 행동 결정, 격 려와 피이드백, 관리자 책임, 관리자의 자신감 및 동기 부여</p> <p>○<u>ROI-Coaching 결과</u> - 학습 가속화, 조직학습, 내적 동기 증가, 기술전수</p> <p>○<u>Kirkpatrick의 4단계 ROI 평가:</u> 항목별로 92.73%에서 100%</p> <p>○<u>영향(Impact) 평가 결과</u> - 영역별 개선 정도: 갈등해결(46%), 동료와의협력(62%), 팀웍(76%), 의사 결정(78%), 상부로 커뮤니케이션(81%) 보다는 종업원과의 의사소통 (98%), 종업원 몰입(94%), 부하직원의 성과(92%) 개선 - 조직의 생산성 증가(\$298,000) >개인의 생산성 증가 (돈으로 환산시 \$102,000)> quality증가 > 비용감소 순 - 부하직원의 관리자에 대한 평가 개선: 소통, 팀웍, 부하의 성과, 부하의 일에 대한 이해도 증가, 부하의 몰입도 증가</p>

Track	정부(Government)
W208	지식 전이 개선 추이와 모범 사례 Trends and Best Practices for Improving Knowledge Transfer
발표자	Holley Baxter and Mike Prevou, Strategic Knowledge Solutions
주요 내용	<p>○배경:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 전통적인 조직 평가는 조직의 웰빙만 다루지, 중요한 조직의 생존과 발전과 직결된 지식, 자체는 분석하지 않는다. - 조직의 건강은 지식흐름, 지식창조와 전이, 지식경영과정과 전략, 사람들, 과정, 기술, 문화가 비형식학습 형태로 통합되어 있다. - 20개 이상 조직의 추이와 모범 사례를 통하여 형식 및 비형식 학습과 학습전이에 대해서 학습 <p>○지식평가</p> <ul style="list-style-type: none"> - 지식흐름과정의 갭과 병목점을 확인하여 조직의 성과 개선을 위한 전략제공을 위해 설계 - 지식환경의 7가지 요소에 대한 질적 측정 · 7가지 요소: 사람, 기술, 과정, 조직구조, 조직문화, 컨테츠, 지식리더쉽 - 지식평가 프로세스 6단계: 사전평가→조직과 문제 이해→갭 분석→ 전략과 접근→해결방안 제시→해결방안수행과 성공 평가 <p>○주요 분석 주제</p> <ul style="list-style-type: none"> - 지식기획 또는 인프라스트럭처, 지식창조, 지식캡처, 지식전이, 지식통합, 콘텐츠관리, 협력기술활용, 팀개발, 스탭 과정 및 간과, 전문성개발, 지식경영을 학습과 통합시키기 <p>○Gaps 추이</p> <ul style="list-style-type: none"> - 지식경영 인프라스트럭처, 협력방법, 비즈니스 프로세스 간과, 이메일 사용, 지식경영 툴(철판, 담당직원), 조작도(캘린더, 워크플로우), 콘텐츠관리, 신규직원과 업무변화연속성, 실험 또는 조직 지식의 캡처 및 전이 <p>○협력 개선과 개인 역량 모델</p> <ul style="list-style-type: none"> - 토론할 수 있는 장소 제공, 실제 팀 스킬에 초점을 두어 과정과 툴을 확인하고 훈련시킴, 효과적인 공유와 협력을 인지하고 보상을 줌 - 함께 가지 못하는 사람을 조직사회화, 기업문화, 과정별 툴 등 훈련 - 개인역량은 스킬, 속성, 경험, 관계, 행동, 지식이 모두 필요 <p>○지식 캡처와 전수</p> <ul style="list-style-type: none"> - 학습문화 창조, 전문성 전이가 전략적 지식을 다루는 활동에서 핵심 - 툴: 실천집간, 인지적 업무분석, 의사결정게임, 멘토링과 코칭, 동료 지원, 역량 프레임워크, 우수한 담당직원

Track	경력개발
W314	경력 회복력을 구축하는 5가지 요소 The Five Keys to Building Career Resilience
발표자	<u>머린 오레이(Maureen Orey), M.Ed., CPLP</u> - Russel Consulting, Workplace Learning and Performance Group
주요 내용	<p>○ <u>경력 회복력(Resilience)</u> - 회복력 정의: 불행이나 변화로부터 회복하거나 쉽게 적응하는 능력 * 살아남는 종은 가장 강한 종도 가장 영리한 종도 아닌, 변화에 대한 적응력이 가장 뛰어난 종이다(Charles Darwin)</p> <p>○ <u>경력 회복력을 위한 5가지 전략</u> - 네트워크를 유지하라: 전문직업협회, 전직동료, 소셜네트워크 등 - 변화하는 직업시장에 적응하라: e-learning, m-learning, social media, 새로운 콘텐츠 영역, 자격증, 신산업, 유연하고, 조직적이 되어라. - 적응하고 적응하라: 새로운 스킬 실천, 자원봉사, blog, tweet 등 - 긍정성과 건강을 유지하라: 자신감, 긍정적 자아인식, 운동, 수면 등 - 명확한 미래 비전을 가져라: 개인 비전, 직업목표, 원하는 결과설정, 성공을 향상 자신의 위치 굳히기</p> <p>○ <u>자신의 경력 회복력 개발</u> - 자신의 개인적 비전과 핵심가치를 정의 - 자신과 타인에 대한 새로운 정신적 모델을 구축 - 할 수 있는 것과 없는 것을 구분하여 할 수 있는 일에 전념 - 타인과의 관계 강화, 할 수 있다는 긍정적 태도 - 필요한 훈련 강화</p> <p>○ <u>타인의 경력 회복력 개발</u> - 변하지 않는 것을 일깨워주기, 사회적 관계성 기회 증대시키기 - 불만과 죽는소리로부터 문제해결로 태도 변화시키기 - 분노와 공포 경청하기, 파트너쉽 구축과 협력 격려 - 현실적으로 긍정적인 미래에 대한 비전 공유를 위한 직원 투입 - 일과 삶 균형, 건강, 복지, 스트레스 관리 등에 관한 세미나 - 직원지원프로그램 서비스, 변화와 도전에 대한 이유 설명, - 작은 성공 축하, 팀 함께하기, 문제를 작은 도전으로 나누어 해결하기</p> <p>○ <u>경력 회복력 지수 설문지</u> - 32개 문항에 대한 6포인트 척도</p>

IV. ASTD 종합

□ 추이 (Trends)

- HRD 패러다임이 T&D(교육훈련), OD(조직개발), CD(경력개발)로부터 WLP(Workplace Learning Performance), OC(조직변화), TM(인재경영)으로 변화
- 경영환경변화에 능동적으로 대응하는 학습조직 구축
- 경영의 전략적 파트너로서의 학습과 성과향상을 통한 기업가치 향상
- 성과향상 중심의 학습 설계와 촉진 방안 마련
- 학습과 관련된 디지털 기술 발전 및 적극적 활용
- 소셜미디어 확산과 학습에 미치는 영향력 증대
- 전통학습과 Mobile 학습과의 괴리와 연계

□ 학습전이 (Learning Transfer)

- 학습전이는 학습 내용을 현업에 지속적으로 적용하고 활용
- 훈련과 구조화된 학습이 과거의 목표이었고, 학습전이를 통해서 현업 성과 향상이 새로운 목표
- 현업 성과개선의 역할은 HRD의 필수 과제
- 학습과 업무상 수행(Performance) 사이의 Gap을 줄이는 방안으로 전이 평가모형 연구 및 적용 활발
- David Kirkpatrick의 4 Level 모델과 James Kirkpatrick의 수정모델

□ 성과 향상 (Performance Improvement)

- 효과적이고 효율적인 수행(또는 성과)개선을 위해서 개인(performer), 수행과정, 수행 조직수준을 목표, 설계, 관리 차원에서 균형 있게 접근
- 조직: 전략, 조직전체의 목표와 측정, 조직구조 및 자원의 활용
- 과정: 고객니즈 충족, 효과적·효율적으로 작동, 목표와 측정이 고객과 조직의 필요에 의해 작동
- 수행자: 채용, 승진, 업무책임, 피드백, 보상, 교육 등
- 성과(수행결과)에 영향을 미치는 요인은 업무지원, 기술/지식, 개인역량, 수행명세서, 피드백이 있음
- 구성원 업무수행에 대한 행동영향요인으로 기대, 피드백, 보상, 업무수행프로세스, 온라인 job aids, 업무수행 tools, 교육훈련, right people, 그 외 업무환경 등이 있음

- 수행 프로세스 관리를 위해 행동의 관찰, 상황정의, 문제 파악, 피드백, 학습, 프로세스 조정
- 성과향상을 위한 HPT(Human Performance Technology) 모델 적용을 위한 최근 정보
 - 360도 피드백 신뢰성을 높이기 위해서 일정 수 이상의 평가자 필요
 - Web-based 시뮬레이션을 통한 피드백과 업무향상을 위해서는 성과 평가서와 함께 결과에 대해 생각할 기회까지 함께 제공

□ 조직 효과성(Organization Effectiveness)

- 조직의 비전, 미션, 가치, 전략의 일관성 유지
- 긍정적 조직변화 에너지의 강화 및 실천
- 소셜 미디어는 조직변화의 중요한 이슈로 등장하여 전략적 활용 필요
 - .Social Media Tools: 블로그, Wikis, Social Networking Sites (Discussion Forums, Web conferencing, Podcasts, Virtual Worlds 등
 - .다양성에 대한 이해와 실천
 - .IT 및 소통 방식 변화에 대응하는 조직

□ 리더십 개발 (Leadership Development)

- 불경기 속에 리더의 중요성 대두
 - 신뢰(Trust)가 리더십의 핵심이며 실천력 필요
- 글로벌 리더 양성은 기업의 공통 이슈
- 강점 중심의 역량 강화
- 비전, 미션, 가치 등 가치관 공유 및 실천 중요
- 베이비 부머 세대에서 신세대 리더로의 전환/육성
- 리더의 실천 및 헌신
 - Servant, Quiet, Open Leadership
 - Level 5 리더십, Engagement (직무몰입)
- 코치로서의 리더, 변화관리(실천력), 소통의 중요성

□ 글로벌 HRD

- 경제성정 국가에서의 인적자본 개발모델 탐색
- 글로벌 교육 담당자의 문화간 지능 개발
- 글로벌화 단계에서의 다양성과 포용 전략 추진과 도전과제
- 글로벌 기업의 성과모형에 근거한 훈련 솔루션의 지역화 전략

□ 인적자본(Human Capital)

- 전통적 CDP(경력개발)이 아닌 인재경영(Talent Management)과 개인의 스킬개발(Personal Skill Development) 강조
- 인재경영 관점으로 핵심인재경영론, 핵심직무경영론, HR일류화가 있음
- .HR의 일류화는 전략적 파트너, HR Process의 선진화(채용, 배치, 육성, 평가, 문화 등), 전체 인력의 인재경영 추진
- 시대가 요구하는 유연한 경력개발모델을 통한 Talent Retention
- 학습기능 경영
- 코칭, 멘토링, EQ
- 직원의 직무몰입 및 직무몰입(engagement) 문화 강조
- . 인재의 기회, 개인의 책무성, 타당성, 통합성, 커뮤니티와 관련된 문화

□ 개인스킬개발(Personal Skill Development)

- 자신과 타인이 자신에 대한 정의 즉, 정체성(Identity)를 내리는 방식 변화시키기
- 자신이 자신의 직업에 대한 CEO되기
- 개인 리더쉽 스킬: 비전, 창조성, 통합성, 공정성, 헌신성, 단호함, 겸손, 유머감각, 개방성
 - 다양성 멘토링(Diversity Mentoring)
- 지식의 공유와 판단의 유보를 통해 개인, 조직, 사회적 변화까지를 목적으로 하는 개방된 대화(상호학습) 과정
- 멘토링은 경험수준이 다른 두 사람간의 학습적 파트너쉽으로 서로에게서 새로운 학습효과, 통찰력, 개인적인 성장을 얻을 수 있다.
- 코칭과 멘토링의 차이와 활용
- .코칭은 Pull요인이, 멘토링은 Push요인이 많은 것이 차이점이지만, 둘다 스토리를 강조하고, 스토리는 듣는 사람의 니즈에 맞추어야 소통이 가능

- 소셜미디어를 활용한 네트워킹 강화
- 제한된 역량의 강화방안 모색
- 글로벌 비즈니스 전개방안
- 창조적인 발표능력 강화
- 컨설팅 노하우의 공유 및 스킬 함양
- 팀 빌딩 역량 강화

□ 학습설계와 촉진(Learning Design and Facilitation)

- 학습전이(Learning Transfer) 활동 강화로 학습목표와 현장성과를 연결
 - . 학습성과 계획 도구 활용
- 학습성과가 아닌 비즈니스 성과를 설정
- 성과중심형 교수설계 및 과정개발
 - . 학습목표 설정 시, 학습 현장이 아닌 현업에서 성과중심으로 정의
 - . 학습활동 동기부여
 - . 글로벌 차원의 학습 설계
 - . 학습자 중심의 e-Learning 설계
- 프리젠테이션 기법의 다양화, 전문화
 - . 창의적 교수법, 브레인스토밍, 스토리텔링법
- 퍼실리테이션 프로세스 개발로 퍼실리테이션의 전문적 활용 활성화
- 신경과학 이론에 근거한 교수설계
 - . 뇌의 인지 프로세스: 감각운동→기억→주의→정서→상상
 - . 학습향상 원리: 문제/직무중심, 활동, 시범, 적용, 통합

□ 학습기술(Learning Technologies)

- Learning 2.0은 인터넷 커뮤니케이션, 협동, 콘텐츠공유 테크놀로지(사회적 미디어)를 형식적, 비형식적 학습에 활용하는 새로운 형태의 학습
- 학습기술의 발달로 수동적, 기능적, 내부지향적 HRD로부터, 창의적, 참여적, 사회적, 상황중심적 HRD로 기본 관점 변화
- 학습기술의 발달로 일터의 성격이 변화되고, 언제 어디서나 학습이 가능
- 비공식학습의 중요성
- 소셜러닝의 확산, 플랫폼 구축 및 적용이 확대
 - * 소셜러닝: 읽고, 쓰기가 가능한 디지털기술의 발달로 인해 학습자가
- 소셜러닝 커뮤니티의 전략적 활용

.소셜 네트워킹의 긍정적 영향 및 부정적 영향

- 소셜러닝은 모바일학습(m-Learning)으로 더욱 활성화
- 가상교실(Virtual Classroom) 구축 사례의 증가
- Twitter의 활용
- 바람직한 e-Learning 문화 구축
- Web 3.0(Mobile, Semantic, Immersed) 시대의 도래와 학습에 영향

□ 측정, 평가, 투자분석(Measurement, Evaluation, and ROI)

- 교육의 학습성과와 비즈니스 성과 창출의 상관관계
- D. Kirkpatrick's 4 Level Model 및 Jim Kirkpatrick의 수정 Kirkpatrick 4 Model에 대한 이해
 - 수정모델은 학습전이와 행동변화에 초점을 맞추고, Level 1과 Level 2가 동시에 일어나며, Level 3에서 Level 4로 넘어가지 위해서는 즉, 학습이 결과로 나타나기 위해서는 비즈니스와의 협력관계 강조(요약 SU105)
- Phillip's Five Level Model 이해(요약 TU 302):
학습자만족도-학습성취도-현업활용도-경영성과기여도-투자수익률(ROI)
- ROI중심의 HRD 활동에 대한 평가 및 성과측정 이슈는 지속적 과제
 - 교육평가에 대한 새로운 시간과 도전 대두 (ROI비판)-A.M. Pangarkar

V. 시사점

- 인적자원개발 이유는 학습 자체나 고객만족이 아니라 조직의 가치창출이며, 지속가능한 경영을 위해서 양질의 학습조직이 필수
 - 통계청이 선진화되고 세계적인 경쟁력을 확보하기 위해서는 통계교육원을 포함한 **인적자원개발에 대한 관심과 지원 확대 필요**
 - 교육훈련을 투자로 인식하고 인재개발에 인력과 예산을 투자할 때 성과향상 가능
 - 인재자원개발의 핵심인 통계청의 **지식 창출 및 전이 문화 확산 필요**
 - 통계교육원 직원 스스로 인적자원개발 담당자로서의 전략적 마인드와 자긍심 고취 필요

- 현업 학습 및 성과 (WLP, Workplace Learning and Performance) 기조 아래 **성과지향 교육 강조**
 - 교육효과측정 분석(Return on Investment), 성과창출에 기여하는 교육 등 성과지향적 인적자원개발이 중요하므로, 학습과 성과를 어떻게 평가하고 연계시킬지 고민이 필요
 - 통계교육원에서 실시하는 교육의 현업적용만족도조사보다 발전된 **투자대비 성과 측정 및 검토 필요**
 - ROI 4단계 또는 Phillips의 5단계 적용성에 대해 통계교육원의 특정 과정을 선정하여 검토할 필요가 있음
 - 통계교육원은 교과과정의 양적 확대를 지양하고, 결과 산출물을 염두에 두고 교육과정 재설계 필요.

- IT기술의 발달로 Informal Learning과 Social Learning이 부각되면서 모바일 교육이 강조되고, e-Learning의 진화, m-Learning, Blended Learning 등 전통적인 방식과는 다른 교수설계 및 학습방법이 일반화되고 있음
 - e-러닝도 실시간 상호작용이 가능한 e-Learning, 3D Learning으로 확대 발전
 - * Blended Learning: 온라인을 통한 지식습득과 오프라인을 통한 과제수행 등을 혼합하여 설계하여 시공간적 제약을 극복하고 효과적으로 학습목표 달성
 - 통계청 및 통계교육원은 Blended Learning 확대를 통해서 학습의 효율성 및 효과성을 극대화

- 비공식학습과 소셜미디어 (트위터, 유튜브 등)를 이용한 현장학습의 중요성이 강조되면서, 새로운 기조에 맞춘 학습기반조성이 교육훈련 담당자의 새로운 역할임.
 - 통계교육원에서는 e-러닝 확대와 스마트-러닝 도입, u-러닝 등 신기술을 활용한 새로운 학습 추이에 적극적으로 대응하여 **사이버교육을 확대발전** 시켜야 하나, 담당직원 부재 등 현실적 여건에 한계가 있음
- 모듈학습, 액션러닝 등 새로운 교육방법의 확대에 맞추어 통계교육원의 전통적인 교실학습 및 맞춤형학습에 대한 검토 필요
- 전통적인 교실학습은 고급과정, 전문가과정, 핵심인재 양성 등을 목적으로 실시하고, 사이버교육을 통한 선수학습을 바탕으로 토론중심, 현장문제 해결 중심 등으로 교실학습 내용을 특화할 필요
 - 교수도 강의중심에서 **코치로 역할 변화**가 필요
 - 전통적인 부서맞춤형 학습법이나 비맞춤형(완제품형) 학습 방법보다 모듈형 학습 또는 분산형학습이 비용절감, 효율성, 신속성이 있는 것으로 드러남에 따라, 통계교육원에서는 교육대상별 **모듈형 학습**을 시도하는 전략 필요
- 기술발달, 미래예측불가, 글로벌 환경에 따라 기대되는 리더쉽의 혼재 가운데, **신뢰와 헌신의 리더쉽** 강조
- 감성적, 도덕적, 윤리적 리더쉽 vs. 과학적, 이상적, 글로벌 리더쉽
 - 일상적 리더쉽 vs. 혁신적 리더쉽
 - 리더의 역량에 교수역량을 추가 즉, 리더의 코치화 필요
 - 신뢰가 리더쉽의 핵심: 조직, 팀, 개인에게 있어 최고의 성과를 만드는 힘
 - 조직 내 다양성, 유연성, 창의성을 높이기 위해서는 리더의 실천과 헌신이 중요
- 통계청 인사와 교육훈련 담당자(관리자)의 적극적인 참석(발표 등)을 통해서 통계청 및 통계교육원의 **국제적 위상 제고** 필요
- 국제사회가 주목할 통계교육원의 고유 브랜드 개발 필요
 - e-Learning, 스마트러닝, u-Learning에 대한 투자 확대로 콘텐츠 다양화 및 효과성 분석을 통해서 학습의 신조류를 리드할 필요