

BPO를 통한 기업 교육 혁신

전략적 변화 연구소, 박세하
액센츄어

Learning Transformation Outsourcing

Institute of Strategic Change, 박세하

Accenture

E-mail : seha.park@accenture.com

요 약

해외에서는 교육/훈련 영역에서도 최신 정보기술과 아웃소싱을 통해 기업들이 교육/훈련에 대한 투자로부터 더 많은 성과를 높일 수 있도록 하는 새로운 접근방법이 시도되고 있다. 그러나 이러한 새로운 접근 방법의 도입을 통한 효과성 향상을 위해서는 해당 기업의 상황에 맞게 적절히 활용할 수 있도록 하는 비즈니스 목적과의 연계, 성과측정, 니즈 세분화 등을 수행하여야 하며, 관계 나침반 같은 프레임워크를 활용하여 핵심 교육/훈련 프로세스에서 회사의 전략에 부합하는 혁신을 달성할 수 있도록 아웃소싱 업체와의 관계 형성을 하여야 한다.

1. 서론

현대 기업들이 구성원들의 교육과 훈련에 대해 책임을 져야만 한다는 것은 당연하다. 새로운 프로젝트와 기술들은 더 많은 스킬들을 요구하고 있으며 경쟁우위가 자본보다는 역량(Capabilities)에 좌우됨에 따라 기업들에게는 다른 어떤 대안도 없다는 사실에 대해 논쟁의 여지는 없을 것이다. 이 지식 경제의 시대에 어떻게 다른 방법으로 기업이 발전할 수 있겠는가?

대부분의 임원들이 이 말에 열성적 이진 않지만 조심스럽게 동의하고 있다. 그러나 교육/훈련이 중요하다는 임원층의 인식에도 불구하고 많은 기업들은 교육/훈련 분야의 이니셔티브들을 명확한 비즈니스 결과와 연결시키는데 있어 어려움을 겪

고 있다. 특히 불확실한 경영 환경하에서, 종업원에 대한 교육/훈련은 비용 절감을 위한 명백한 타겟이 되고 있으며 정보기술과 커리큘럼 개발 모두에 대해 점차 큰 자본투자가 이루어 짐에 따라 더 많은 관리가 필요해 진다.

선도적인 임원들은 교육/훈련이 경시되는데 반대하며, 이런 딜레마에 대한 새로운 해결안을 요구하고 있다. 그 결과로서 몇몇 기업들은 최신 정보기술이나 아웃소싱의 활용과 같은 새로운 접근 방법을 시도함으로써 교육/훈련 영역에 있어 더 많은 성과를 얻어내고 있다. 이 조직들은 그들의 목적과 상황에 맞는 정보기술의 활용과 아웃소싱 관계를 형성할 때, 예상할 수 있는 효익을 실현할 가능성이 높아지며 어떤 경우에는 도입 초기에 매

우 괄목할 만한 성과를 거두기도 한다.

2. 본론

새로운 접근방법의 시도

신기술이 효과성을 향상한다.

교육/훈련의 효과성을 높이기 위해 교육부서들은 새로운 접근방식을 실험해 보고 있다.

몇몇 기업들은 종업원, 고객, 비즈니스 파트너들의 학습 프로세스에 있어 조정과 범위를 향상시키는 새로운 정보기술을 도입해 왔다. eLearning은 다른 교육/훈련 형태에 비해 그 광범위한 서비스 범위 때문에, 특히 종업원들이 분산된 환경하에서는, 더 비용이 적고 편리한 경향이 있다. 또한 특정한 직무 역할이나 상황에서 즉각적(just in time)인 학습/훈련의 제공에 더 집중할 수 있다. 현재 대부분의 코스웨어(courseware)가 교재의 디지털화나 객관식 형태의 테스트 이상의 것을 제공하지 못함에도 불구하고, 시뮬레이션 같은 새로운 eLearning 어플리케이션이 등장하여 학습자들이 보다 인터랙티브하고 인상적인 경험을 할 수 있도록 한다.

또 많은 기업들이 교육관리시스템을 도입하여 코스관리와 진도체크, 만족도 평가 등을 효과적으로 실시하고 있으며, 웹기반 접속을 이용하여 가상 교실(virtual classroom)에서의 실시간 협업과 대화를 가능케 할 뿐만 아니라 실험실 같은 훈련을 위하여 장비에 대한 원격 접속을 지원할 수 있다.

우리가 인터뷰했던 임원들이 언급한 것은, 이런 모든 정보기술들이 유용하지만, 어떤 것도 만병통치약은 아니었다는 것이다. 교육관리시스템은 관리역량을 향상시키지만 이는 학습 비용의 극히 일부분일 뿐이다. eLearning을 일찍 도입한 기업들은 몇몇 환경에서는 이것이 매우 효율적이라는 것을 발견하였지만 상황이 다른 기업들에게도 모두 적절한 것은 아니며, 웹기반 접속도 상호작용을 향상시키지만 몇몇 학습 내용이 요구하는 만큼의 풍부한 상호 교환을 제공해 주지는 못한다.

전 기능영역에 대한 아웃소싱

본 연구에서 고찰해 본 일부 기업들은 교육/훈련의 전 기능 영역을 단일업체에 아웃소싱함으로써 교육 효과성을 향상하고자 시도하였다. 기업들은 종종 교육/훈련 영역에 있어서 주제별 전문가와 커리큘럼 개발자들로부터 강사, 기술지원회사들까지 다양한 서비스 제공자들과 함께 일을 한다. 단일 서비스 제공자를 선택한 회사들의 이유는 기술 및 설비 관점에서 규모의 경제를 활용할 수 있고, 독립적인 서비스 제공자들의 수를 합리화 할 수 있으며 보다 넓은 범위의 서비스 제공자들에 대한 접근을 지원하며 자체적으로 하는 것 보다 더 효율적인 운영 프로세스를 관리할 수 있게 하기 때문이다. 아래 표1은 이러한 계약에 포함될 수 있는 활동들의 리스트를 보여준다.

[표1] 교육/훈련 기능영역

진 교육/훈련 기능에 대한 아웃소싱에 포함될 수 있는 활동 리스트
• 코스 카탈로그 제공, 강사확인, 교육등록, Offline강의 지원, 테스트 점수 확인과 같은 관리 프로세스
• 소싱 및 벤더 관리
• 강의실 교육 및 웹을 통한 생방송 강의
• 교육 교재 설계 및 개발
• 교육 콘텐츠 포맷 변환 (책을 웹으로)
• 해당 비즈니스에 요구되는 스킬 및 역량 확인을 포함하는 니즈 분석
• 학습 및 교육 이니셔티브의 영향도를 지속적으로 측정하고 평가
• 교육 정책과 전략의 수립

전체 교육 기능을 단일 서비스 제공업체에 아웃소싱 하고 있는 대부분의 기업들은 HR, 재무/회계와 같은 다른 비즈니스 프로세스에 대한 아웃소싱의 광범위한 활용에도 불구하고 여러 가지 어려움에 직면한다. 왜 그럴까? 심지어 단일 회사 내에

서도 교육/훈련은 다양한 범위의 주제 영역, 전략적 중요도, 변화의 복잡성과 정도, 콘텐츠 구조를 포괄할 필요가 있다. 그러나 대부분의 아웃소싱업체들은 한 회사의 학습 포트폴리오의 모든 요구사항을 만족시킬 수 있는 지식과 자원을 가지고 있지 못하다. 한 임원은, “상호간의 목표들이 서로 달랐다. 우리의 서비스 제공자들은 우리에게 일반적인 교육/훈련을 더 많이 판매하기 원했고 그렇게 함으로써 더 많은 돈을 벌 수 있었지만 그것이 우리 조직에게 반드시 필요한 최상의 것은 아니었다. 아마도 우리가 서비스 제공자와의 헌신적인 관계 개발에 더 많은 시간을 보냈더라면 보다 도움이 되었을 것이다.” 라고 설명했다. 또한 기업들은 서비스 제공자의 벤더 네트워크와 이들이 주제별 전문가들과 직접적으로 Co-work하는 능력이 없다는 것에도 실망했다. 또 다른 임원의 경우, “우리는 단일 서비스 제공업체와의 계약은 항상 제한적인 경향이 있을 수 밖에 없다는 사실을 알았다. 그리고 서비스 제공업체의 협력업체 중 하나와 우리가 더 밀접하게 일할 필요가 있었을 때 항상 솔루션 통합자(solution integrator)를 먼저 통해야만 했기 때문에 그렇게 하기 어려웠다. 우리의 서비스 제공업체는 단순히 관리자적인 중개자(middleman)가 되었고 우리는 그들이 우리에게 제공하고 있던 부가적 가치를 측정할 수 없었다.” 고 이야기 한다.

그러나 많은 조직들이 성공적으로 일부 혹은 심지어 교육 기능의 대부분을 단일 업체에게 성공적으로 아웃소싱하고 있다. 이러한 조직들은 매우 주의 깊게 그들의 특별한 학습 니즈를 충족시켜 줄 수 있는 서비스 제공자를 선택하는데, 예를 들어 한 기업의 경우 해당 조직에 가장 영향이 큰 영역에 대해 단일 서비스 제공자 협업함으로써 성공적으로 학습 효과를 향상하였다.

교육/훈련 효과성 향상 방안

최신 기술과 아웃소싱을 통해 상당한 효익을 창출할 수 있지만 이는 기업들이 이 도구들을 적절히 활용했을 때의 경우이다. 이는 일정 범위의 교육/훈련 목적에 대해 신속하게 대응하여 맞추어질 수 있어야 한다는 것을 의미한다. 모든 교육/훈련을 단일 아웃소싱 계약이나 eLearning 플랫폼으로 통합하는 것이 리더들이 원하는 결과를 만들어 내는 것 같지는 않다. 대신에 기업들은 주의 깊게 교육/훈련 접근방법을 적용하여 그들의 특정한 상황과 니즈를 충족할 수 있도록 하여야만 한다. 왜 그런가?

- **교육/훈련 활동들은 매우 광범위하게 다양하다.** 기업들은 종업원뿐만 아니라 고객과 비즈니스 파트너들도 교육시켜야 한다. 학습격차는 기술적인 문제해결이나 고객 서비스 응대 스크립트 같이 잘 구조화된 주제 영역에서부터 전략이나 리더십 같이 복잡한 주제까지를 그 범위로 하는데, 일부는 반복적으로 필요한 것이나 일부는 오직 일회적으로만 필요하다.
- **영향을 미치는 요인들 또한 다양하다.** 전략적 혹은 해당 기업에 독특한 교육/훈련에 있어서는 반복적이거나 표준화된 프로세스가 아닌 특화된 전문지식과 콘텐츠가 필요하다. 매우 구조화된 정보의 경우 단지 시기 적절한 때에 명확한 교육을 실시하는 것만으로도 매우 중요한 것이 될 수 있다.
- **커스터마이제이션(Customization)이 타당성을 향상시킨다.** 일부 교육과정은 표준화하여 다수의 기업에 적용할 수 있음에도 불구하고, 개별 기업이나 산업에 보다 적절하고 실행력이 높게 만들기 위해서는 많은 양의 교육 콘텐츠가 커스터마이징 될 필요가 있다.

실제 교육니즈를 정확하게 파악하기 위해서 선도적 기업들은 전통적인 접근방법을 거꾸로 뒤집어 시도해 보았다. 이들 기업들은 방대한 교육과

정 카탈로그에 대한 집중적인 향상을 추구하는 대신 Top-down으로 바라보며 아래의 사항들을 확인해 보기 시작했다.

- **교육/훈련을 통해 성취하고자 하는 특정 비즈니스 목적을 확인하라.** 이들 목적들은 기업이 처한 상황(context)과 새로운 스킬 및 행동양식 습득의 긴급성 모두에 의해 창출된다. 이것들이 없다면 교육은 단지 “있으면 좋은 것(Nice to have)”일 뿐이다. 교육을 담당하는 한 임원은 “우리는 교육과정 모두가 사업에 영향을 주기를 원한다. 우리는 ‘이 교육이 어떻게 매출 신장에 도움을 줄 수 있는가?’라는 질문을 스스로에게 끊임없이 던진다.
- **목적성취를 향한 진행 과정을 평가할 수 있는 성과측정지표를 도입하라.** 효과적인 학습은 성과 창출까지의 연결 고리가 많이 꼬여 있을 수 있지만 가시적인 성과를 창출한다. 교육 시간이나 스킬 수준과 같은 Input적인 측면보다는 그 결과를 측정함으로써 해당 교육과정이 핵심적인 것들은 전달하고 있는지 평가할 수 있다.
- **학습 니즈를 실행 가능한 카테고리로 세분화하라.** 기업들은 덜 체계적인 교육을 매우 구조적으로 재구성하고, 학습 경험들로부터의 일반적이고 표준화된 교재를 커스터마이징 하기 원한다. 또한 특정 개인의 학습 스타일을 활용하여 효과적인 코스 제공 접근방법을 맞춤형으로 설계한다.

비즈니스 목적과 성과 측정, 니즈 세분화를 명확히 하고 나면 교육 결과에 대한 향상이 시작될 수 있다. 특히 비즈니스 목적을 충족시키기 위해 아웃소싱을 연계할 수도 있다.

관계 나침반 (The Relationship Compass)

불행히도, 기업과 아웃소싱 제공업체를 막론하고 아웃소싱 관계로부터 최상의 결과를 이끌어 낼 수 있도록 하는 포괄적인 프레임워크가 부족하다. 이런 문제점에 대응하기 위해서 우리는 관계 나침반(Relationship Compass)이라는 것을 개발했는데, 이것은 기업이 효과적인 아웃소싱 관계를 형성하는 것을 가이드 하는 것이다. 교육 목적들을 건설한 이니셔티브로 만들기 위해서 임원들은 그들이 추구하고 있는 각각의 성과에 대해 관계 나침반의 네가지 핵심 질문에 대응하여야만 한다. (표2. BPO 관계 나침반 참조)

1. 관계가 얼마나 긴밀하여야 하는가?
2. 관계가 얼마나 넓어야 하는가?
3. 어느 수준까지 교육/훈련 콘텐츠를 커스터마이징하여 제공할 것인가?
4. 어느 수준까지 아웃소싱 업체의 인력, 물리적 자산, 정보기술을 활용할 것인가?

이 프레임워크는 기업들이 효과적인 관계를 형성하기 위해 대응하여야 하는 요소들에 대한 전체적인 관점을 제공한다. 또한 기업들이 세분화된 각 학습 조직과 특화된 상황과 목적을 조화시키기 위해 관계를 개발하는 것을 도와준다.

성공 사례(Success Stories)

관계 나침반의 가이드라인을 활용하여 아웃소싱 접근방법을 개발한 기업들은 그들의 목적을 달성하는데 더 효과적이었다. 그들의 목적은 대응하는 교육 목적과 관계에 따라 다양한데 아래에서 몇 가지 성공 사례를 살펴보겠다.

유연성(flexibility)을 위해 일반적인 교육/훈련은 niche provider에게 아웃소싱한다.

벤더관리의 어려움에도 불구하고, 선 마이크로시스템즈는 일반적인 교육/훈련은 품질과 유연성을 위해 niche provider들의 포트폴리오로 아웃소싱

[표2] BPO 관계 나침반 (Relationship Compass)

<p>How Deep?</p> <p>Committed : 두 조직이 성공을 위해 상호의존적인 밀접한 관계, 위험과 보상을 모두 공유</p> <p>Cooperative : 변화하는 비즈니스 조건들을 다루기 위해 상당한 양의 대화가 요구되는 관계, 양사의 구성원을 혼합한 팀 구성</p> <p>Contractual : 명확한 성과기대치와 최소한의 연락을 기반으로 하는 독립적인(Arms-length*) 협약</p> <p>* 일정한 거리를 유지하면서 간섭을 받지 않고 업무를 수행한다는 의미</p>	<p>How Broad?</p> <p>Solution Integrator : 아웃소싱 제공업체가 전체 기능영역 혹은 많은 기능영역을 책임</p> <p>Hybrid : 오직 소수의 프로세스만 제공, 솔루션 통합자가 최상의 솔루션을 제공하기 어려울 때는 Niche firm들을 보강</p> <p>Niche Provider : 매우 좁게 정의된 프로세스만 제공 새로운 벤더들을 적극적으로 탐색</p>
<p>Whose Resource? (People, Physical assets, Technology)</p> <p>Organization's Resource : 해당 조직이 자산과 리소스를 소유</p> <p>Hybrid : 해당 조직과 아웃소싱 업체가 자산과 리소스를 공동 소유, 아웃소싱 업체 직원들에 대한 인센티브 개발, 양사 구성원간의 지식공유</p> <p>Outsourcing Provider's Resource : 아웃소싱 업체가 자산과 리소스를 제공, 항상 데이터에 대한 최신 copy를 유지, 양사 시스템간 인터페이스 유지</p>	<p>Whose Content and Expertise?</p> <p>Organization's Content & Delivery : 해당 기업이 직접 교재와 교육접근방법을 개발</p> <p>Joint : 해당 조직과 아웃소싱 업체가 공동으로 교육 과정을 개발, 지적재산권을 명시적으로 정리, 새로운 고객과 센터를 공유하는 시점을 명확히 정의</p> <p>Outsourcing Provider's Material : 코스가 일반적이고 아웃소싱 업체의 방식에 따라 제공, 해당 프로세스에 경험을 가진 업체를 선정</p>

하였다. 전세계에 있는 수백개의 Specialist 제공업체에 교육 콘텐츠 개발과 제공의 98%를 아웃소싱하고, 오직 정책과 전략, 교육니즈 평가, 관리업무 일부, in-house로 커스터마이징 되어야만 하는 일부 교육과정만을 보유하고 있다. 조정과 벤더 관리 비용이 상승할 수 있음에도 불구하고, Sun University의 Laura DeBacker이사는 “이 방법을 통해 우리는 필요한 때에 필요한 장소에서 최고중의 최고에 대한 유연한 접근을 실현합니다.” 라고 말한다.

비용절감을 위해 일반적인 교육/훈련을 단일 서비스제공자에게 아웃소싱한다.

한 세계적인 텔레콤 회사는 표준화된 종업원 및 고객 교육을 단일의 역량 있는 업체에 아웃소싱하였다. 그러나 이 회사는 모든 교육 제공업체들을 선택한 후, 한 솔루션 통합자(Solution Integrator)에게 이들 관계들에 대한 관리를 모두 이관하였는데, 이것은 그 회사가 벤더 관리를 단순화하고 서비스

제공자의 서비스 수준과 비용을 쉽게 측정할 수 있게 하였다.

전략적 니즈에 맞는 소수의 Specialist 제공업체와 긴밀하게 업무를 수행한다.

임원 교육과 같은 전략적 교육/훈련 영역에 대해서는 매우 협조적이고 헌신적인 관계에 있는 소수의 서비스 제공업체와 긴밀하게 협업하여 해당 기업에 대한 맞춤형 교재를 개발한다. 이 기업들은 그들이 직접 자신들의 독특한 문제들에 타당한 교재를 만들어야만 학습이 향상될 것이라고 생각한다. 예를 들어, 도이치 뱅크는 서비스 제공업체와 협업하여 자신들의 독특한 니즈와 이슈들에 대응하도록 교육 콘텐츠를 커스터마이징한다.

이 기업은 강사들을 지속적인 뱅크 리서치 프로그램에 가입시켜 그 비즈니스 상황(Context)을 정확하게 이해할 수 있도록 한다. 또한 내부 전문가들이 서비스 제공업체의 강사들과 함께 교재를 개발하게 함으로써 종업원들에게 그 콘텐츠가 내재

화될 수 있도록 한다. 이러한 전략은 전략적 가치가 높은 복잡한 교육/훈련에 있어 최상의 효과를 발휘한다.

정보기술과 콘텐츠 개발 모두를 제공하는 회사에 eLearning을 아웃소싱한다.

eLearning은 기술교육과 같은 매우 구조화된 형태의 교육에 있어 특히 효과적이다. 그러나 우수한 콘텐츠가 없다면 이는 단순히 전산화 된 날이 무딘 드릴로 전략할 것이다. eLearning 아웃소싱은 조직으로 하여금 현장에 있는 전문가들에 대한 접근을 가능하게 하는데, 이들은 교육 교재를 어떻게 인터넷 기반과 특별한 형태의 디지털화된 전달 방식의 이점을 활용할 수 있는 형태로 변화시킬 수 있는지 알고 있다. 또한 아웃소싱 제공업체는 기업들이 큰 자본지출 없이 eLearning 솔루션을 활용하고 벤더들을 관리하며 해당 기업에 특화된 강의실 기반의 교육/훈련을 eLearning 어플리케이션으로 변환하는 것을 도우며, 온라인 코스를 지원하거나 종업원들이 효과적으로 새로운 교육 형태에 적응할 수 있도록 하는 변화관리 프로그램을 제공한다. 나머지 교육 기능들과는 달리 eLearning 아웃소싱으로 부터의 가치는 특정 주제영역의 전문지식으로부터가 아니라 더 쉽게 재활용할 수 있고 여러 조직 단위를 넘어 활용될 수 있는 프로세스로부터 더 많이 나오는 경향이 있다.

핵심 교육 프로세스를 혁신할 수 있는 깊은 아웃소싱 관계를 활용하라.

Avaya는 아웃소싱을 활용하여 전체 교육/훈련 기능에 대한 혁신을 추진하였다. 핵심 교육 프로세스와 성과를 신속하게 업그레이드 하기 위해 단일 아웃소싱 제공업체와 다년간의 계약을 체결하였다. 새로운 Internet-Telephony 서비스와 솔루션을 시장에 소개하는 공격적인 신상품 출시 일정에 직면하여, Avaya는 그 교육/훈련 부서가 이를 충분히 빨리 지원할 수 없을 것이라고 판단하였다. Avaya

의 임원들은 선정된 아웃소싱 파트너와 긴밀한 협업을 하는데 있어 세가지 협의사항을 정의하였다.

- 비즈니스 연동 - 비즈니스 전략과 교육/훈련을 연계시키는 프로세스
- 콘텐츠 개발 전문조직 - 신속한 코스 개발과 개발 프로세스의 지속적인 향상 업무를 전담하는 교육 어플리케이션 개발센터
- 새로운 교육시스템 인프라의 전세계적인 이행 (Deployment) - 교육관리시스템, 콘텐츠 호스팅, 가상 강의환경, 코스 개발 및 전달관리 툴

Avaya는 조직에 가장 큰 영향을 주는 신상품 출시의 실행을 지원하는 교육이라는 학습 세그먼트에 집중하였으며, 혁신을 개발하고 eLearning 과 강의실 기반의 접근방법을 혼합할 수 있는 아웃소싱 업체를 찾았다. Avaya의 파트너들은 회사의 교육/훈련 미션과 예산을 인계 받았으며 서비스 수준협약을 통해 90개국 5만명 종업원들의 역량 개발 기간을 단축할 수 있도록 하는 재무적 인센티브를 정의하였다. Avaya의 CEO이자 회장인 Donald Peterson은, “이것은 단순한 비용절감 노력이 아니라 가치 창출을 위한 노력이었다. 우리가 필요한 것은 단순히 계약 비용을 낮추는 것만이 아니었으며, 학습 프로세스 내에서의 혁신 역량 이었다.

아직 계약서의 잉크가 마르지도 않았지만, Avaya는 그 효익의 일부를 이미 경험하고 있다. 그 파트너는 3.5개월 동안 새로운 교육관리 인프라를 구축하였으며 지난 여러 해 동안의 교육 투자 수준보다 낮은 수준으로 Avaya 역사상 가장 큰 규모의 신상품 출시를 위한 교육 콘텐츠의 제공을 지원하고 있다. 게다가 Blended Learning(eLearning 과 강의실 교육의 혼합)과 커리큘럼 리스트럭처링을 통해 아웃소싱 파트너는 신상품 제공에 필요한 역량 개발에 소요되는 시간을 63%나 단축할 수 있었다.

3. 결론

해외의 많은 기업들은 그 교육 프로세스상에서 광범위한 아웃소싱을 활용하고 있다. 이러한 활동들로부터의 전사적인 영향도를 개선하기 위해 여러 가지 노력들을 함에 따라 리더들은 많은 교육 이니셔티브들로부터 명확한 목표와 그들이 원하는 성과를 확인하고자 할 것이다. 관계 나침반을 가이드로 활용함으로써 리더들은 현존하는, 또 제안되는 아웃소싱 협약들을 진단해 볼 수 있으며 그 목표들과 잘 연계될 수 있도록 그 관계를 확실히 하여야만 한다.

[참고문헌]

- [1] “Business Process Outsourcing Big Bang: Creating Value in an Expanding Universe”, Institute of Strategic Change, Accenture, 2002
- [2] “The Rise of BPO in 2000”, Gartner Group, January, 2001.
- [3] “Business Transformation Outsourcing: Partnering for Radical Change”, Institute of Strategic Change, Accenture, 2001
- [4] “Business Process Outsourcing at the Crossroad”, Gartner Group, January, 2002
- [5] “Outsourced Learning: A New Market Emerged”, Paul Harris, ASTD’s Online Magazine, June, 2003
- [6] “Customer value through training, Supplier value through transformational outsourcing”, Donal K. Peterson, CEO and Chairman, Avaya Inc., Accenture Global Convergence Forum, Monte Carlo, 2002