Dohow Hrd Review

HRD 부서는 어떻게 Digital Transformation 해야 하는가

두하우컨설팅 전동원 부사장

HRD와 기술의 변화

일의 변화에 대한 이야기들이 우리의 관심사가 되었다. 최근에는 Digital Transformation(이하 DT)이라는 용어가 HRD에서도 많이 이야기되고 있다. 산업이 새롭게 변혁되었다는 것과 디지털로 전환된다는 것이 HRD 업무를 하는 우리에게 과연 어떤 의미인지를 생각해 볼 필요가 있다.

'Digital'은 우리들에게 낯설지 않은 용어이다. e-learning, e-book, 동영상 콘텐츠, ppt문서, excel 자료를 활용해서 교육을 하는 우리들의 산출물은 이미 대부분 디지털화되어 있다. 그럼 우리는 Digital Transformation이라는 거대한 흐름에 잘 적응하고 있는 것일까?

잠시 HRD 업무에 대해서 생각해보자. 우리는 많은 디지털 자료를 가지고 있지만 과연 이를 효율적으로 활용하고 있는가?

DT의 우수사례로 회자되고 있는 Netflix의 사례를 보면 개인의 취향을 분석해서 좋아할 만한 영화를 추천하는 서비스이다. 이러한 정도의 디지털 활용은 HRD에서 이미 할 수 있거나 하고 있는 수준이라고 말할 수도 있다. 예를 들면, 역량을 진단하고 부족한 역량에 대한 교육과정을 추천해주는 교육서비스는 이미 오래 전부터 활용하고 있었기 때문이다. 그럼 Netflix의 서비스와 역량진단을 통한 교육과정 추천은 어떤 차이가 있을까? 아마도 활용하는 IT 기술, 분석의 다양성, 예측의 정확도 등 많은 차이가 있을 것이다. DT를 보다 잘 이해하고 활용한다면 우리는 HRD 업무를 보다 더 효율적, 효과적으로 개선할 수 있을 것이다. 그러기 위해서 먼저 DT가 무엇이며 어떤 의미를 가지고 있는지를 잘 이해할 필요가 있다.

Digital Transformation이란 무엇인가?

간단하게 말하자면, DT는 그 동안에 해오던 활동, 서비스 등을 디지털화하여 효용성을 극대화하는 것을 의미한다. 순천향대학교 김학용 교수는 DT의 이해 및 도입에 관한 유투브 강의에서 DT가 Digitization, Digitalization, Digital transformation의 단계로 진행되었다고 말한다.

<표 1> Digital Transformation

Digitization	Digitalization	Digital transformation
• 아날로그 정보를 디지털 정보로 바꾸는 것	• 디지털 기술과 정보를 이용해서 비즈니스 운영방식을 바꾸는 것	• 비즈니스 프로세스뿐만 아니라 비즈니스 모델은 물론 사회적 상호작용과 관련된 것(고객 주도)

• 출처 : 김학용. (2020). 4분만에 완벽하게 이해하는 디지털 트랜스포메이션. https://www.youtube.com/watch?v=4dmRcrvJ8lE&feature=youtu.be

Digitization은 기존에 아날로그로 되어있던 정보들이 디지털로 전환되는 것을 의미한다. Digitalization은 디지털화의 결과로 비즈니스의 운영방식을 효율적으로 개선하는 단계이다. Digitization이 단순히 정보가 바뀌는 것이라면 Digitalization은 비즈니스의 운영방식이 바뀌어서 디지털화의 긍정적인 효과가 나타나는 것을 의미한다. 마지막으로 Digital transformation은 그러한 변화가 비즈니스 모델로까지 확장되어 기존 서비스 업그레이드, 새로운 서비스 창조로 이어지는 것을 의미한다. Digital Transformation은 문자 그대로는 디지털로의 전환이지만 이러한 전환이 가져온 초연결, 초지능화에 따라 새로운 비즈니스 모델이 창출되는 모습으로 변화하고 있는 모습을 말한다.

Starbucks, NIKE, Netflix, Amazon의 사례들을 보면, 고객들이 생성하는 데이터를 연결하고 의미를 부여하고 예측에 활용하여 새로운 사업모델을 만들거나 기존의 사업모델을 획기적으로 개선한 사례들이다. DT를 이야기하면 인공지능(Artificial Intelligence), 데이터 마이닝(Data Mining), 비즈니스 인텔리전스(Business Intelligence), 빅데이터(Big Data) 분석, 머신러닝(Machine Learning), 사물인터넷(Internet of Things)과 같이 점점 용어상으로는 친숙해지는 기술들이 나오는데 결국 이러한 기술을 활용해서 업무 프로세스와 서비스 제공 프로세스를 새롭게 재창조하는 것이 DT의 핵심이라고 할 수 있다.

DT 특성을 보면, 서비스의 본질은 바뀌지 않는다. Netflix, Amazon, Starbucks의 사례를 보아도 제공하는 서비스의 본질은 유지하되 서비스가 개인화되면서 기존과는 한 차원 업그레이드된 편리한 서비스를 제공한다. DT 후에도 Netflix는 여전히 영화를 공급한다. 하지만 개인의 취향을 분석해서 개인들이 좋아하는 유형의 영화들을 선별해 제공해줌으로써 영화의 홍수 속에서 쉽게 원하는 영화를 찾을 수 있게 도와준다.

HRD와 Digital Transformation

HRD 분야에서도 DT는 중요한 화두이다. 국내외 컨퍼런스나 세미나 발표자료들을 보면 DT에 대한 관심이 높아지고 있으며 마이크로러닝(Micro Learning), AR/VR 교육, 게이미피케이션(Gamification), 경험 응용 프로그램 인터페이스(Experience Application Programming Interface, xAPI), 개별화된 학습서비스(Individualization of Learning), 학습 큐레이션 등의 사례가 제시되고 있다. HRD에 DT가 적용되면서 강사 주도의 집합교육이 학습자 중심의 개별화된 학습으로 전환되고 있다. 마이크로러닝은 수년 전부터 매우 강조되고 있으며 개별화된 학습을 제공하기 위는 핵심요소가 되고 있다.

트렌드를 종합해보면, HRD 분야에서 DT가 이상적으로 적용된 모습은 xAPI를 통해서 학습자의 관심사와 학습한 내용이 분석되고 AI가 학습자에게 적합한 콘텐츠를 예측하고 디지털화된 마이크로러닝 콘텐츠가 모바일이나 PC를 통해서 개인에게 제공된다. 개인의 학습이력과 역량에 따라서 학습 콘텐츠가 제공되거나 업무지원도구로서 개인이 수행하는 업무에 따라서 학습자에게 필요한 콘텐츠가 추천되는 형태로 학습생태계가 구축된다.

학습 콘텐츠는 동영상, 텍스트 자료, AR/VR, Game, 전문가와 CoP, 이러닝, 집합교육 등 다양한 방법으로 제공된다. 각 교육과정은 다양한 교육방법들이 믹스되어 있어서 개인이 상황과 수준에 따라서 조합하여 선택하고 수강할 수 있다. 이러닝은 마이크로러닝 기법이 적용되어 3분~5분 정도로 구성되며 학습자가 상황과 수준에 따라서 선별할 수 있다. 학습자들의 학습이력이 관리되며 학습결과에 따라 역량수준이 진단되고 추가적인 교육 콘텐츠를 추천하게 된다.

DT가 구현되는 학습환경은 인재육성의 관점에서 보면 매우 이상적인 모습이다. 이전에도 우리는 이러한 학습생태계를 머리 속으로 그리고 있었지만 실현이 어려웠다면 이제 새로운 기술들이 개발되면서 이러한 생각을 실현할 수 있는 여건이 조성되고 있다.

다양한 기술이 개발되면서 기술을 도입하기만 하면 DT 구현이 충분하다고 생각할 수 있다. 하지만 여기에 몇 가지 고민할 내용이 있다.

첫째는 '학습을 위한 충분한 콘텐츠를 제공할 수 있는가?' 이다. 여기에서 이야기하는 학습의 모습은 마치 Netflix가 고객의 취향을 분석해서 영화를 제공하는 것과 유사해 보인다(물론 학습의 형태는 더 다양하지만). 그런데, Netflix에게는 충분한 콘텐츠 즉 영화가 있다. 개인의 취향에 딱 들어맞을지는 모르겠지만 추천할 영화는 무궁무진하며 지금도 어디선가 많은 영화들이 제작되고 있다. 그런데 학습 콘텐츠는 어떠한가? 수많은 유튜브 동영상들이 있다고 하지만 업무현장의 노하우가 콘텐츠화가 되어 있지 못한 상황이다. 결국 중요한 학습 콘텐츠는 내부에서 구성원이 생산해야 한다. 내부에서 어떠한 형태로든 현재 수행하는 업무와 관련된 콘텐츠들이 생성되고 유통되어야 한다.

둘째, Netflix는 고객의 취향만 분석하면 되지만 우리는 학습자의 취향만을 쫓아서 학습하도록 할 수는 없다. 조직가치, 리더십 등 개인들이 별로 관심이 없을 수 있지만 중요한 의미를 갖는 성과와 연계되는 학습들이 있는데 이러한 학습은 어떻게 할 것인가?

DT는 개별화된 학습, 개인이 편리한 시간에 학습할 수 있는 환경제공이라는 유익을 제공하지만 이것은 학습에 동기부여된 상태에서의 편의성을 의미한다. 교육이 없어서가 아니라 학습자들이 필요성을 느끼지 못해서 형식적으로 운영된 교육사례를 우리는 잘 알고 있다. 구성원들을 어떻게 동기부여 할지에 대한 고민이 필요하다.

국내 선진기업들은 어떻게 DT를 하고 있는가?

한국 IBM 김덕중 상무는 2020 한국산업교육학회 연차학술대회에서 로봇이 동료로 입사하는 날이라는 주제로 챗봇(chatter robot)을 활용하여 HRD가 어떻게 변화하고 있는지를 설명하였다. 여기에는 직원 라이프 사이클 전반에 걸쳐 정보를 제공할 수 있는 Cloud HR, 인지기술, AI, Robotics가 적용되었다.

IBM의 사례는 두 가지 측면에서 의미를 갖는다. 첫째는 HRD에서 DT기술이 어떻게 적용될 수 있는지를 보여주고 있다. 직원들의 HRD 자료들이 데이터화 되어 클라우드에 저장되고 챗봇이 상담하면서 개인의 니즈를 인지하여 분석, 예측하고 그에 맞는 솔루션이 인공지능에 의해서 제공되는 형태이다. 둘째, 공장에서 로봇과 함께 일 하는 업무현장에 대한 이야기들이 종종 나오고 있는데 HRD에서도 챗봇과 같은 형태로 업무를 보조하는 로봇(또는 AI)과 함께 일 하는 미래의 모습을 보여주고 있다. 한국 IBM에서 챗봇은 직원들의 재능(talent)을 확인하고 개발할 수 있는 구체적인 솔루션과 조언을 하는 등 현장의 HRD 실무자 역할을 대신하고 있다.

국내 대기업은 온-오프라인 교육을 혼합하고, 자기주도적 학습을 활성화하는 방식으로 DT를 추진하고 있다.

LG는 Digital Learning Platform(DLP)을 구축하여 온라인 학습과 오프라인 학습이 연계되도록 하고, 온라인 학습은 마이크로러닝으로 개발하여 운영하고 있다. 온-오프를 믹싱하는 파일럿 과정을 통해서 연계학습을 확대하였고 기존 31개 오프라인 강의를 9개로 축소하고 문제해결 워크숍이 강화되는 교육과정으로 변화하고 있다. 물론 이러한 급격한 변화는 코로나 19의 영향이 크게 작용했지만 DT의 특성상 학습이 개별화되면서 작은 단위의 학습, 디지털화된 학습, 학습자의 니즈에 부합하는 주도적 학습이 가능해지면서 기존의 집합교육이 대체되고 있다.

현대기아자동차에서는 Global Learning System을 통해 개인이 관심을 가지고 있는 분야에 대한 동영상, 이러닝, 전문가와 질문, CoP 등 다양한 활동에 참여할 수 있도록 하고 있으며 Netflix와 유사한 방식으로 개인에게 필요한 온라인 콘텐츠를 추천하고 학습자들의 다양한 교육활동을 분석하여 추천서비스의 효과성을 분석하는 등 HR Analytics 측면에서도 활용하고 있다.

DT 시대에 대기업의 HRD 변화를 정리해 보면 다음과 같다.

첫째, 온라인과 오프라인의 연계성이 강화되고 있으며 지식의 전달은 온라인으로 토론, 워크숍, 구체적인 경험의 제공은 오프라인으로 변화하고 있으며 온라인 콘텐츠가 마이크로러닝으로 개발되는 특성을 가지고 있다.

둘째, 디지털화된 콘텐츠와 디바이스를 활용해서 자기주도적 학습으로 변화하고 있다. 기존의 오프라인 학습 내용은 학습자가 이미 알고 있거나 학습자의 업무와 관련성이 부족하거나 너무 어려워서 학습자가 학습이 어려운 내용들을 포함하고 있어서 학습자들이 학습이 집중하기에 어려운 환경이었지만 학습자가 콘텐츠를 선별하면서 자기주도적 학습을 하게 되었고 자신의 능력, 업무와 관련성이 높은 콘텐츠를 선별해서 학습하는 방식이 가능 해졌다.

셋째, Gamification, VR, AR 등 다양한 방법을 활용해서 현장과 연계된 경험을 제공하고 있다. 이론적인 지식과 스킬은 현업적용성이 상대적으로 낮다. 최근의 학습은 어떻게 학습자에게 현장과 연계된 경험을 제공할 것인가를 중요한 요소로 보고 있는데 게임, VR, AR 등을 통해 이를 구현하고 있다.

이러한 변화에서도 한 가지 생각해볼 문제가 있다.

학습자들이 과연 그 동안 학습할 내용이 부족해서 학습을 하지 않고 있었던 것인가? 우리가 관심을 가지고 있다면 유튜브(YouTube), 온라인대중공개수업(Massive Open Online Course, MOOC), 전문가와 네트워킹 등을 통해서 이미 다양한 학습이 가능한 시대에 살고 있다. DT가 사업에 적용되면서

사업의 전환이 일어났던 이유는 이를 단순히 도구적인 측면으로만 접근했던 것이 아니라 DT를 비즈니스에서 제공하는 서비스를 업그레이드하고 사업의 속성을 강화하는 핵심역량으로 활용하고 있다는 측면이다. HRD도 DT를 단순히 학습 콘텐츠를 손쉽게 제공하는 관점이 아니라 HRD 전략에 DT를 포함하여 HRD의 속성을 강화하는 핵심역량으로 활용할 필요가 있다.

그러면 우리는 어떻게 DT를 추진해야 하는가?

DT 준비도 측정 방법

HRD가 DT를 통해서 새롭게 변화되기 위해서는 단순한 기술의 활용을 넘어서야 하다. 이를 위해서 자신이 속한 조직의 DT 준비도를 점검해 볼 필요가 있다. 여기서 준비도는 전략과 인프라 측면으로 구분할 수 있다.

<표 2> Digital Transformation 준비도 측정

교육 전략 측면	교육 인프라 측면	
	IT 시스템	DT 역량
• HRD 측면에서 가치 있는 데이터는 무엇인가? • HRD 활동에서 어떤 데이터를 수집할 수 있는가? • 교육과정의 디지털화 정도는 어떠한가?	• LMS 구축정도 • Learning Portal 구축정도 • 학습자의 IT 솔루션 활용가능 정도	• HRD 담당자의 digital literacy 수준 • 강사의 화상강의 등 비대면 강의 수준 • 내부 IT 전문가가 확보 여부

먼저, 교육전략 측면에서는 세 가지 질문을 할 필요가 있다.

첫번째 질문은 '해당 조직의 전략적 HRD를 위해서 가치 있는 데이터가 무엇인지를 규명하고 있는가?' 이다. HRD는 기업의 인재를 육성하는 것을 목적으로 하고 있다. 조직의 지속적인 발전을 위해서 중요한 조직역량과 개인역량은 무엇이며 이를 확보, 육성, 관리하기 위해서 어떤 데이터가 필요하며 관리하여야 하는지에 대한 청사진을 가지고 있는지를 확인할 필요가 있다.

두번째 질문은 '업무현장과 교육현장에서 어떤 데이터를 수집할 수 있으며 실제 어떤 데이터가 수집되고 있는가?' 이다. DT에서 활용되는 데이터는 빅데이터 분석을 통해 조직의 역량을 진단하고 핵심인재를 예측하는데 활용될 수 있다. HRD 활동을 통해 많은 데이터들이 생성됨에도 불구하고 실제로 가치 있는 데이터는 축적되고 있지 못하고 데이터 간의 연계성도 부족한 상황이다. 가치있는 데이터가 현장에서 어떻게 축적될 수 있는지를 확인할 필요가 있다.

세번째 질문은 '현재 교육 콘텐츠의 디지털화 수준은 어떠한가?' 이다. HRD의 DT에서는 디지털화된 학습 콘텐츠와 학습자 정보를 활용하는 것이 핵심이다.

만약 교육전략 측면에서 세 가지 질문에 대답을 할 수 없다면 이에 대한 해결책을 먼저 고민할 필요가 있다. 이러한 핵심요소들에 대한 고민이 부족한 상태에서 DT를 추진한다면 그럴듯하지만 내실은

없는 결과가 나타날 것이다.

다음으로 교육 인프라 측면에서 IT 시스템과 DT 역량을 진단할 필요가 있다. IT 시스템은 DT를 위한 학습솔루션을 관리할 수 있는 LMS와 학습자들이 자유롭게 디지털화된 학습 콘텐트를 활용할 수 있는 Learning Portal 구축 정도, 학습자들이 업무 현장에서 디지털 자료를 활용할 수 있는 정도에 대한 분석이 필요하다. 특히, 활용의 측면에서 현장에서 IT 요소들이 충족되고 있는지를 진단할 필요가 있다. 또한, 한국 IBM이나 대기업의 사례들처럼 DT와 관련된 Cloud HR, 인지기술, AI, Robotics 등의 IT 시스템을 활용할 수도 있다면 우수한 준비도라고 할 수 있다.

마지막으로 인적 인프라는 HRD 실무자, 강사, 내부 직무전문가, 내부 IT 전문가 측면을 진단할 필요가 있다. HRD 실무자는 digital literacy 역량을 갖추고 있어야 한다. Cloud HR, 인지기술, AI, Robotics 등 기술에 대한 이해와 활용방안에 대한 지식을 갖추고 있어야 하며 빅데이터나 HR Analytics와 관련된 분석 역량을 갖추고 있어야 한다.

다음으로 강사의 실시간 화상강의 역량이 필요하다. DT가 적용되면 집합교육이 다양한 학습으로 대체되는 경우가 많다. 기존의 온라인 콘텐츠는 일방향학습의 특성이 강하여 학습자들을 동기부여하기에 제한적이다. 강사의 실시간 화상강의는 집합교육을 대체하는 온라인 콘텐츠로 활용되거나 기존의 일방향으로 개설된 온라인 콘텐츠의 쌍방향 소통을 강화하거나 학습자의 참여를 향상시키기 위한 방법으로 활용될 수 있다.

마지막으로 내부 IT 전문가가 확보되어 협업이 가능해야 한다. HRD 실무자가 IT 기술을 활용할 수 있는 수준의 이해도를 가질 수 있지만 이를 구현하기 위해서는 전문적인 IT 역량이 필요하며 그러한 역량을 갖춘 인력과 협업을 할 수 있는 환경이 필요하다.

교육 인프라 측면에서 IT 시스템과 DT 역량에 대한 준비도는 반드시 내부에 역량을 갖추고 있을 필요는 없으며 외부에서 활용할 수 있는 여건이 갖춰져도 충분하다.

DT 추진 방향

DT 준비도 테스트 결과, 준비가 되었다고 판단이 된다면 이제 적용할 단계이다. 이를 위한 방법론으로 **Value - Process & Data - Contents**의 3단계에 따라 DT를 추진할 것을 추천한다.

Set Value

Value는 조직의 인재육성 전략 수립을 의미한다. DT를 통해서 기업의 경쟁력을 향상시켰던 사례들을 생각하면서 어떻게 인재육성 전략을 가져갈 지를 결정해야 한다. 이를 위해 아래와 같은 세가지 질문에 대한 고민이 필요하다.

1. 조직의 전략적인 인재육성 방향은 무엇인가?
2. 인재육성의 하위 전략들은 무엇인가?
3. DT를 활용해서 어떻게 전략을 달성할 것인가?

‘조직의 인재육성 가치와 방향성은 과연 무엇인가?’를 고민하는 것은 DT 성공의 핵심 질문이다. 예를 들면, 치열한 경쟁 상황에 있는 조직은 급격한 변화에 맞추어 자발적으로 학습하고 성과를 내는 것이 중요하다. 빠르게 변화하는 환경속에서 계단식으로 설계된 역량기반 교육과정을 통한 구성원의 역량개발은 HRD 목표가 되지 못하고 있다. 교육부서는 학습이 원활하게 진행되도록 curator로서의 역할만 하면 된다. 심지어는 학습 콘텐츠를 관리할 필요도 없다. 학습보다는 개인의 성과와 연계되는 새로운 비즈니스 모델을 만들고 시행할 수 있도록 협업의 기회를 지속적으로 제공하는 역할이 중요하다.

상대적으로 안정적인 기반을 가지고 있는 공공조직에서는 학습의 질적인 관리가 어려운 방식보다는 단계적이며 체계적으로 인재를 육성하는 것이 중요하다. 자기주도적 학습도 중요하지만 조직차원에서 운영하는 체계적인 리더육성 프로그램과 전체적인 조직의 역량을 함양하기 위한 필수교육의 운영도 필요하다.

Design Process & Data

Process와 Data는 바람직한 학습과정을 설계하고 이를 활용하는 것을 의미한다. 조직에 업무 프로세스가 있듯이 학습에도 프로세스가 있으며 최적의 DT 구현을 위해서는 프로세스와 활용가능한 data에 대한 정의가 필요하다. 주요 질문은 아래와 같다.

1. 앞서 작성된 전략을 달성하기 위해서 DT가 업무, 학습 프로세스와 어떻게 연계되어야 하는가?
2. 학습 프로세스의 변화를 위해서는 어떤 DT 기술이 활용되어야 하는가?
3. 학습 과정에서 어떤 Data가 생성되며 DT 기술을 활용하여 Data를 어떻게 정보로 활용할 수 있는가?

조직에 맞는 DT를 구현하기 위해서는 조직에 맞는 이상적인 학습 프로세스를 그릴 수 있어야 한다. 역량기반의 교육체계가 역량진단, 진단결과를 반영한 학습 제공, 학습자의 자기계발계획 수립, 학습 수강 등의 일련의 학습 프로세스를 기본으로 한다면 DT를 활용하여 조직의 학습 프로세스가 구체적으로 어떻게 실행되고 이를 위해서는 어떤 DT 기술이 필요한지를 규명하여야 한다. 학습 과정에서 어떤 Data가 생성되고 이를 활용하여 어떤 분석, 예측이 가능할지를 정의할 수 있어야 한다.

Develop Contents

DT에서는 다양한 형태의 학습 콘텐츠가 중요하다. 집합교육의 전성시대에는 HRD부서가 교육 콘텐츠를 독점하고 있었지만 DT의 시대에는 독점의 필요성도 없으며 독점하는 것도 불가능하다. 콘텐츠와 관련된 주요 질문은 다음과 같다.

1. 어떤 내부 또는 외부 콘텐츠들이 지속적으로 생산, 공유되어야 하는가?

(인재육성 전략과 부합성, 다양성, 데이터 활용성 등)

2. 현재 콘텐츠의 디지털화와 공유 수준은 어떠하며 이를 어떻게 지속적으로 개선할 것인가?
3. 콘텐츠 간의 연계성을 어떻게 확보할 것인가?

HRD의 DT을 위해서는 동영상, 매뉴얼, 전문가와의 질의 응답, 채팅을 통한 소셜러닝 등 매우 다양한 콘텐츠가 필요하다. 핵심은 다양한 유형의 콘텐츠가 자발적으로 생성되고 공유될 수 있도록 학습 생태계를 구축하는 것이다.

마치며

매카피 교수의 말처럼 DT는 소셜(Social), 모바일(Mobile), 사물인터넷(IoT), 클라우드(Cloud), 빅데이터(Big Data)와 같은 기술들을 활용해서 비즈니스를 혁신하는 것을 의미한다. 여기에는 활용과 혁신이라는 두 단어가 중요한 의미를 갖는다.

새로운 기술을 활용하여 원활한 학습을 지원하는 것도 충분히 의미가 있지만 새로운 기술을 어떻게 전략적으로 HRD와 연계해서 조직의 성과와 연계할 것인가를 고민하는 것이 더 중요하다. 현재 HRD분야의 DT 사례들은 새로운 기술을 얼마나 잘 활용하고 있는지에 초점을 맞추고 있다. 향후에 DT를 통해서 개인의 성과와 조직의 성과가 얼마나 개선되었는지를 보여주는 사례들이 나와야 한다.

학습은 자기주도성이 핵심이다. 학습동기가 충만한 학습자는 도구의 불편함을 의지로 극복하고 성과를 내지만 학습동기가 없는 학습자는 학습에 최적화된 상황속에서도 항상 반대 이유를 찾게 된다. DT로의 전환 속에서 학습자의 동기부여 방안도 함께 고민해야 할 중요 요소이다.

[참고문헌]

- 김덕중. (2020). 로봇이 직장 동료로 입사하는 날: 디지털 환경에서의 일의 변화. 2020 한국산업교육학회 연차학술대회.
- 김웅배. (2020). 온-오프라인의 만남! 자기주도적 일터 학습 생태계 구축하기. 2020 한국산업교육학회 연차학술대회.
- 김학용. (2020). 4분만에 완벽하게 이해하는 디지털 트랜스포메이션(유투브, 2020). https://https://www.youtube.com/watch?v=4dmRcrvJ8lE&feature=youtu.be

---

Do How Consulting

- 저자 : 전동원 부사장
- 두하우컨설팅 블로그 : https://blog.naver.com/dohow123
- 두하우컨설팅 홈페이지 : http://www.dohow.co.kr/