



COVID-19(이하, 코로나19), 무엇을 바꾸었나?

“금(金)스크, 코로나블루(Blue), 집콕족, 확진자, 상상코로나, 랜선 집들이, 방구석 콘서트 등...”

지난 2019년 중국 우한에서 최초 확인된 신종 바이러스 감염증인 코로나19의 유행으로 새롭게 등장했거나, 이전에도 있었지만 최근 들어 더 활발하게 쓰이는 표현들이다. 구하기 힘든 마스크를 금(金)스크로, 집에만 콕 박혀 있다 보니 체중이 늘고 일상적 증상에도 코로나 감염을 의심하며 우울감 등을 느끼는 현상들을 확진자, 상상코로나 등으로 표현하는 것이다. 특히, 여러 사람이 모여 하던 집들이, 콘서트 등을 사회적 거리 유지를 위해 온라인으로 진행함에 따라 ‘랜선’, ‘방구석’이라는 표현도 자주 눈에 띈다.

<표 1> 코로나19 관련 신조어

구분	단어	의미
1	코로나 블루	• '코로나19'와 '우울감(blue)'이 합쳐진 신조어로, 코로나19 확산으로 일상에 큰 변화가 닥치면서 생긴 우울감이나 무기력증을 의미
2	확진자	• 코로나19 감염 우려로 외출을 자제하면서 집안에서만 생활하다 보니, 활동량이 급감해 '살이 확 찢 자'가 됐다는 의미
3	집콕족	• 말 그대로 집 안에 콕 박혀 머무른다는 의미로 다른 사람들과의 접촉을 피하기 위해 집안에서만 머무르려는 사람들을 의미
4	상상 코로나	• 코로나19가 사회 전반으로 확산되면서 피로나 두통 등 일상적인 증상에도 코로나19 감염부터 의심하는 것
5	코로나노미 쇼크	• 코로나19와 이코노미(economy)의 합성어로, 코로나19로 인한 경제적 타격을 의미
6	코비디어트	• Covid-19의 코비드와 Idiot(바보)를 합친 말로, 코로나19가 확산되는 상황에서 자가격리 수칙을 어기거나 마스크 착용을 하지 않는 행동 등으로 타인에게 해를 끼치는 사람들을 의미
7	이시국여행	• '이런 시국에 여행을 가느냐'는 뜻으로, 코로나19가 확산되면서 여행 자제 분위기가 일고 있음에도 이러한 분위기에 아랑곳하지 않고 여행을 간 사람들을 비꼬는 표현

구분	단어	의미
8	집관	• 스포츠판들이 경기장에서 가서 직접 보는 것을 뜻하는 직관(직접 관람)에 '집'이 결합된 신조어로, '(스포츠 경기 등을) 집에서 관람한다'는 뜻
9	금(金)스크	• 코로나19 확산으로 마스크 수요가 폭증하면서 마스크를 구하기 어려울 뿐더러 그 가격도 높아 금처럼 귀하다는 의미로 사용
10	재택경제	• 집에서 인터넷을 활용해 생산·소비되거나 새롭게 창출되는 모든 부가가치 영역을 아우르는 말
11	언택트	• 부정 접두사인 '언(un)'과 접촉을 뜻하는 '콘택트(contact)'의 합성어로, 비대면·비접촉 방식을 가리키는 신조어

• 출처 : 시사상식사전(pmg 지식엔진연구소, 2020)

대부분의 신조어에서 확인할 수 있는 핵심은 거리두기, 비대면(非對面)이다. 접촉으로 인한 감염, 집단감염이 빈번한 만큼, 가능한 만나지 않고 처리할 수 있는 일들을 위주로 하고 대면해야 하는 일을 자제하고 있다.

이와 같은 일련의 현상과 맞물려 HRD 업계도 직격탄을 맞았다. 특히, 집합교육 위주로 운영해오던 교육기관(업체)들은 대부분의 교육과정 운영이 연기 또는 취소되었고 빠른 시일 내 원상 복귀는 요원해 보인다. HRD를 업(業)으로 하는 사람들은 생계에 문제가 생겼고 HRD가 필요한 사람들은 달라진 상황에서 어떻게 HRD를 바꿔야 할지 길을 잃었다.

코로나19에 길들여지다.

시간이 지나도 코로나19는 사그라들지 않고, 언택트(Untact)가 일상화되면서 사람들은 적응하기 시작했다.

식당은 거리를 두고 일렬로 앉도록 좌석 배치를 바꾸고 배달어플리케이션을 통한 선결제 배달을 강화하고 있으며 무관중 야구/축구 경기 중계를 실시하고 있으며 연극이나 뮤지컬, 콘서트는 온라인 생중계나 지그재그 좌석배치 등으로 거리두기를 실천하고 있다.

교육계도 IT 강국답게 다양한 디지털, 온라인 매체를 활용해 취소됐던 교육들을 대부분 온라인 교육으로 재개하고 유래없는 온라인 개학을 실시하는 등 빠르게 전환하고 있다. 대표적인 글로벌 HRD 컨퍼런스인 ATD(Association for Talent Development)도 Virtual 컨퍼런스라는 이름으로 온라인으로 개최하였고 그 외에도 각종 세미나, 학회도 온라인으로 시행하고 있다.

코로나19는 HRD 컨설팅을 어떻게 바꾸어 놓을까?

그러면 집합교육을 온라인 교육으로 전환한 것처럼 HRD 컨설팅도 비대면으로 수행할 수 있을까?

컨설팅의 주요 산출물을 떠올려보면 대부분 컨설턴트의 머릿속에서 나온 솔루션들을 글로 적어 '보고서'의 형태로 도출되기 때문에 굳이 대면하지 않고 자료 분석이나 전화, 이메일을 사용해 컨설팅을 할 수 있을 것도 같다. 그런데 문제는 그 솔루션을 도출해내기까지 수행하는 일련의 활동들이다. HRD

컨설팅은 결코 컨설턴트 혼자 할 수 없는 일이다. 어떤 컨설팅이든 수차례의 워크숍과 직무 담당자들의 인터뷰가 진행되어야 하는데 전부 비대면으로 전환하기란 쉽지 않다.

컨설팅은 문제를 규명하고 성과를 창출하기 위해 문제를 해결하는 방안을 수립하는 활동이다. 특히, HRD 컨설팅은 인적자원개발과 관련된 문제해결 과정으로 개인개발, 경력개발, 조직개발 등과 관련한 이슈를 규명하고 개인과 조직이 요구하는 솔루션을 제공하는 활동이다. 교육과정 개발, 역량모델링, 교육체계수립, 직무분석, 역량진단, 조직진단 등을 포함한다.

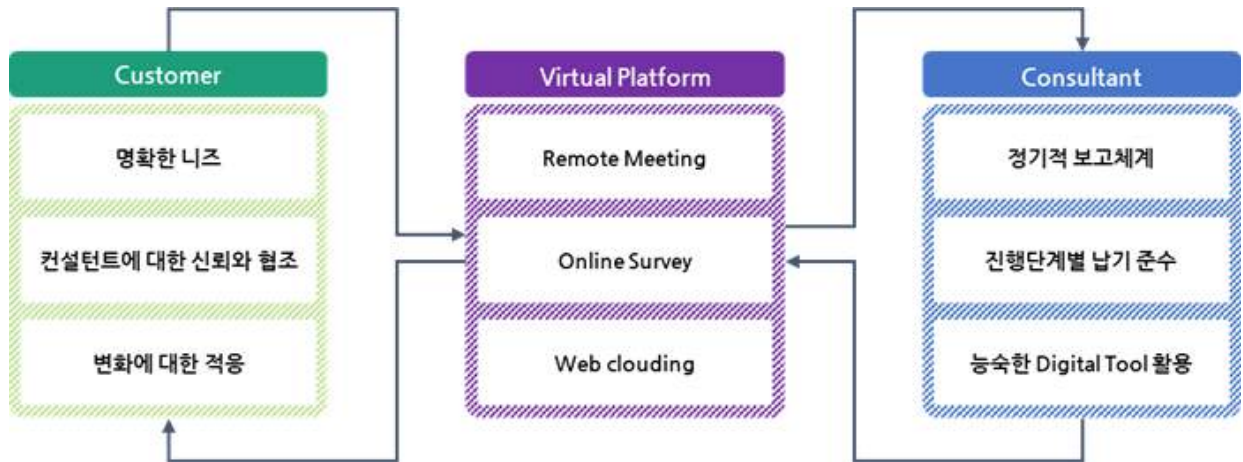
HRD 컨설팅 주제 가운데 ‘직무역량모델링 및 교육체계수립’은 비교적 자주 수행하는 컨설팅이기도 하고 HRD 컨설팅분야에서 다루는 주요 활동이 망라되어 다양한 컨설팅 수행활동을 확인할 수 있다.



[그림1] 직무역량모델링 및 교육체계수립 컨설팅 프로세스

[그림1]은 일반적으로 기업 또는 공공기관에서 가장 많이 진행하는 직무역량모델링 및 교육체계수립 컨설팅 프로세스이다. 프로젝트에 따라 다를 수는 있지만 통상적으로 정기 보고회를 3번(착수보고-중간보고-최종보고) 진행한다. 게다가 거의 모든 프로세스에서 인터뷰, 워크숍, 설문조사 등 ‘함께’ 작업해야 하는 활동을 포함한다. 프로세스에 나타나 있지 않지만 비정기적인 실무 미팅, 협의회 등까지 포함한다면 현 시국에서 꺼리는 ‘모임’은 기하급수적으로 늘어난다. 코로나19 때문에 대면 활동을 모두 생략한다면 문헌자료 분석, 인터넷 서치에만 의존해야 하는데, 내부 직원의 직무, 역량을 다루는 컨설팅에서 이를 생략하는 것은 불가능하다.

인터뷰, 워크숍 등을 생략하는 것이 불가능하다면 언택트 시대에 대면하지 않고 컨설팅을 진행하는 방법을 고안해내야 한다. [그림2]는 대면하지 않고 컨설팅을 진행할 수 있도록 컨설팅을 의뢰한 고객과 컨설턴트와의 업무체계, 그리고 온라인 플랫폼을 활용하는 수행 모델이다.



[그림2] 언택트 컨설팅 모델

해당 모델에 따라 컨설팅 단계별로 수행 방안과 활용할 수 있는 툴(Tool)을 함께 정리해보았다.

▶ Step1. 내·외부 현황분석(착수보고회)

내·외부 현황분석 단계는 기업(기관)의 컨설팅 니즈를 확인하고 조직구조, 기존 역량 및 교육체계 등의 상태를 파악하는 단계이다. 따라서 현황분석은 대체로 선행연구나 각종 통계자료, 내부분서, 도서 등 문헌자료를 중심으로 분석하는 경우가 대부분이다. 대면하지 않고도 자료만 주고받을 수 있다면 충분히 작업이 가능한 단계이다.



보통 문서파일은 이메일로, 책자는 우편으로 주고받을 수 있는데 대용량의 파일 송수신이나 파일의 보안을 고려한다면 Dropbox나 웹하드, OneDrive 등의 File Storage 서비스를 활용한다.

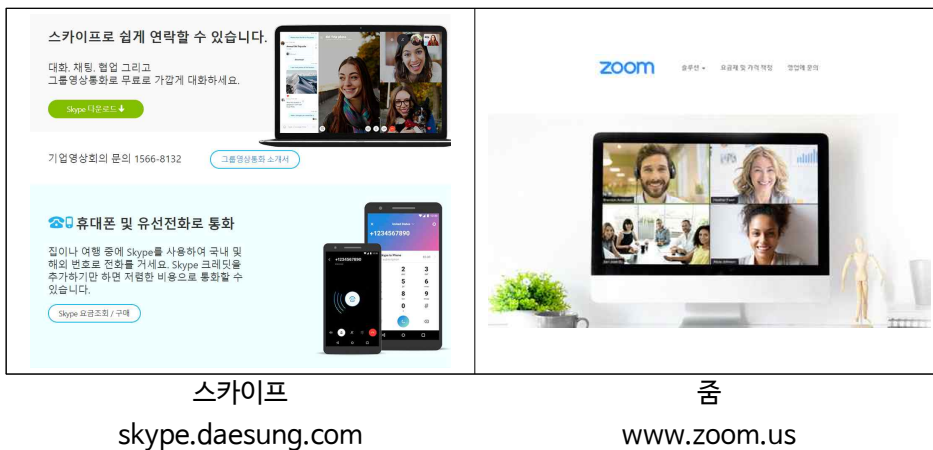
Dropbox는 무료로 2GB의 저장 공간을 제공하고 설치가 간단하고 깔끔한 디자인으로 호평 받고 있다. 다만, 전체 텍스트 검색은 유료 버전에서만 사용할 수 있다. 설치가 매우 쉽고 깨끗한 디자인으로 호평을 받고 있다. OneDrive는 5GB의 무료 저장 공간, Windows와의 완벽한 통합을 제공하므로 Windows 운영체제를 가진 PC나 태블릿에서 특히 효과적으로 활용이 가능하다.

컨설팅 초기 단계에는 착수보고회를 실시하며 실무 담당자와 컨설턴트의 미팅이 자주 이루어진다. 필요에 따라 현황분석을 위한 직무담당자 인터뷰를 실시하기도 한다. 이를 통해 컨설팅 목적, 산출물을

명확히 하고 다음 단계인 직무분석, 역량모델링의 기초자료를 마련한다.

인터뷰를 비대면으로 전환하는 가장 간단한 방법은 전화를 이용하는 것이다. 전화의 경우 특별한 장비 없이 원하는 답을 얻을 수 있다는 장점이 있지만 모습이 보이지 않기 때문에 비언어적 표현까지 캐치하는 데는 어려움이 있다.

대면하는 느낌을 살리기 위해 ZOOM이나 Skype 등을 활용할 수 있다. 화상 인터뷰를 위해서는 웹캠, 노트북 등이 필요하며 사전에 구동방법 등을 설명할 필요가 있다. 전화 및 화상 인터뷰는 인터뷰 목적과 주요 문항, 인터뷰 결과의 활용계획 등을 중심으로 인터뷰 안내문을 작성하여 미리 인터뷰 대상자와 프로젝트 담당자에게 이메일로 송부하고 충분한 사전 설명 후 약속된 날짜와 시간에 맞춰 인터뷰를 진행한다.



▶ Step2. 직무분석

직무분석 단계에서는 현황분석 결과를 토대로 직무분류체계 초안을 설계하여, 직군/직렬/직무를 구분한다. 초안은 내부 직무전문가 검토 후 수정·보완을 거쳐 최종 확정한다. 다음으로 직무분석 워크숍을 통해 역할과 책임을 고려한 직무 정의, 직무별 수행 업무(과업, 임무, 행동지표)를 도출한다. 워크숍에는 숙련된 퍼실리테이터와 분석 대상 직무에 대해 가장 잘 알고 있는 내부 직무전문가가 참석해야 한다. 분석 대상 직무에 따라 다르지만, 워크숍은 보통 직무 1개당 최소 1일(8시간) 정도가 소요되며 직무 수행 경험이 풍부한 3~4인 정도의 직무전문가와 워크숍을 진행할 1인 이상의 퍼실리테이터가 필요하다.

언택트 컨설팅 진행을 위해 비대면으로 직무분석 워크숍을 진행할 경우에는 온라인 워크숍으로 전환해야 하는데, 이 경우 컨설턴트가 사전에 많은 준비를 해야 한다.

가장 먼저 워크숍 매뉴얼을 준비해야 한다. 매뉴얼에는 워크숍에 대한 소개, 주요 내용 뿐 아니라 온라인 워크숍을 진행하기 위한 테크놀로지 가이드가 담겨야 한다. 원활한 워크숍 진행을 위해 필요한 기기 준비, 프로그램 설치, 프로그램 사용 방법 등을 자세히 기록한 자료를 제공할 필요가 있다. 그리고 워크숍 내용과 관련한 사전자료를 배포하여 숙지하게 해서 진행자의 강연Presentation이 아니라 참석자의 논의Discussion가 이루어지는 자리로 만들어야 한다. 특히, 직무분석의 경우 컨설턴트가

문헌이나 인터뷰 결과를 토대로 직무분석 예시를 작성하여 사전에 제공하는 것이 효율적이다. 참여자 입장에서는 어느 정도 내용이 갖춰진 초안이 있는 상태에서 수정, 보완 의견을 제시하는 것이 훨씬 수월하기 때문이다.

다음으로 반드시 리허설을 진행해야 한다. 워크숍을 진행하기 전에 진행순서에 따라 기기와 프로그램을 시험해봄으로써 모든 참여자가 사용법(기능)을 숙지하였는지 확인하고 진행에 문제가 없는지 체크한다. 또한 오류나 문제가 생겼을 때를 대비해 플랜B, 플랜C를 준비해야 한다.

온라인 워크숍 운영에는 ZOOM, 리모트미팅 등과 같은 화상회의 프로그램과 공동 문서작업이 가능한 구글드라이브를 활용할 수 있다. 구글드라이브는 15GB의 무료 저장 공간을 제공하고 구글이 제공하는 문서, 스프레드시트 등과 같은 프로그램과 연동할 수 있다는 장점을 가지며, 공유된 문서를 실시간으로 공동 작업할 수 있다. 이와 같은 기능은 줌이나 리모트미팅과 같은 화상회의 서비스에도 탑재되어 있다.



▶ Step3. 직무역량모델링(중간보고회)

직무역량이란 해당 직무를 수행하기 위해 반드시 함양해야 하는 지식, 기술, 태도의 묶음을 의미한다. 직무역량모델링은 해당 직무와 관련된 역량을 함양하고 우수하게 업무를 수행하는 직무전문가를 통해 직무역량을 도출하는 작업으로 주로 워크숍 방식을 활용한다. 워크숍에서 직무별 직무전문가들의 브레인스토밍을 통해 필요 지식, 기술, 태도를 도출하고 유목화하여 역량으로 묶는 작업을 한다.

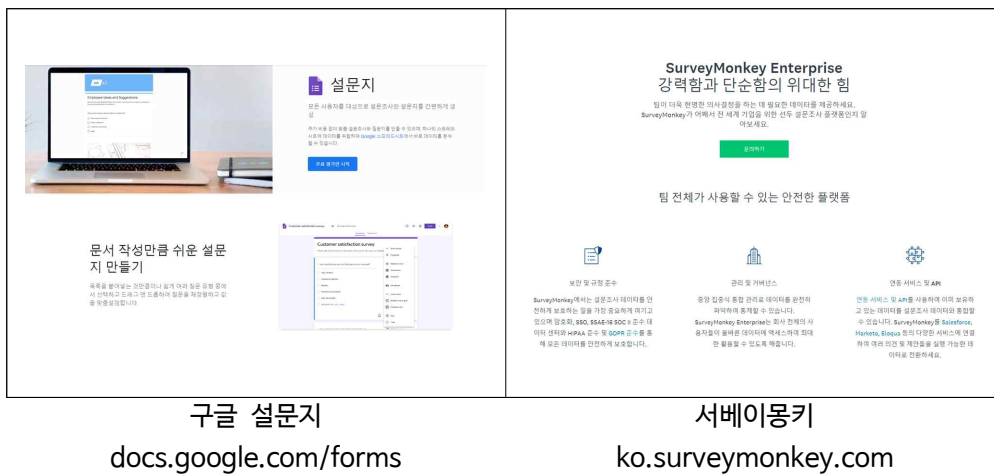
직무역량모델링은 직무분석과 마찬가지로 온라인 워크숍 방법으로 진행할 수 있다. 직무분석 온라인 워크숍에서 분석결과 예시를 작성해 제공한 것처럼, 역량모델링에서도 역량 Pool을 만들어 선택할 수 있도록 준비하는 것이 효과적이다. Step2에서 도출된 직무분석 결과, 직무관련 내부 문헌자료(예: 업무분장, 업무매뉴얼 등) 등을 토대로 컨설팅 대상 기업(기관)의 특성을 고려한 역량 샘플을 도출할 수 있다. 온라인 화상 회의 시 문서공유 기능을 통해 함께 역량을 선정하고 추가할 역량에 대한 의견을 제시할 수 있다.

대체로 진행 일정상 이 단계에서 프로젝트의 중간점검을 위한 중간보고회를 개최하게 된다. 중간보고회 또한 비대면으로 진행할 수 있는데, 기존에 여러 사람이 모이는 회의 대신 프로젝트에 관여하고 있는 실무진과의 화상채팅을 통해 중간 산출물에 대한 검토, 향후 추진 활동에 대한 의견 등을 수렴하는 것으로 대체할 수 있다.

▶ Step4. 직무교육체계수립

직무교육체계수립은 Step2와 3의 직무분석 및 역량모델링 결과를 중심으로 직무역량을 함양강화할 수 있는 적합한 학습솔루션을 도출하고 구조화하는 단계이다. 이 단계에서는 설문조사를 통해 우선적으로 필요한 교육과정을 선정하고 워크숍을 통해 도출되지 않은 추가적인 학습 솔루션이 있는지 추가 의견을 수렴할 수 있다.

설문조사를 설문지(오프라인)으로 하는 경우는 거의 없을 정도로 온라인 설문조사는 이미 대중화된 방법이다. 온라인 설문조사를 위해 별도의 시스템을 구축하지 않고도 충분히 활용할 수 있는 도구들이 있다.



대표적인 도구는 구글설문지와 서베이몽키 등이다. 구글설문지는 6개 유형의 질문 로직을 활용하여 무제한으로 조사할 수 있고 Gmail과 구글스프레드시트 등 구글이 제공하는 다른 어플리케이션과 동기화가 가능하다. 문항 수나 응답자 수에 제한 없이 무료로 사용할 수 있다는 장점이 있는 반면 질문의 로직이 비교적 단순해 복잡한 설문을 설계하는 데는 한계가 있다. 서베이몽키는 1999년 이래로 가장 오랫동안 운영하고 있는 온라인 설문조사 도구이다. 가장 기본적이고 안정적인 서비스를 제공하고 있으며 무료버전에서는 질문 10개, 응답자수 100명으로 제한되어 있으며 데이터를 송출할 수 없으므로 상황에 따라 유료버전을 활용해야 한다.

▶ Step5. 산출물 활용방안 제언(최종보고회)

이 단계는 컨설팅 결과를 현업에서 활용할 수 있도록 활용방안을 제시하는 단계로 최종보고서 작성이 마무리되고 최종 보고회를 개최하여 컨설팅 프로젝트를 마무리하는 단계이다. 이 단계에서는 컨설턴트가 주로 결과물을 정리하고 보고서를 작성하는 단계이므로 대면활동이 거의 없다. 다만, 컨설팅 최종 결과를 공표하는 보고회를 어떤 방식으로 진행할 것인지를 결정해야 한다.

성공적인 언택트 HRD 컨설팅을 위한 당부사항

언택트 HRD 컨설팅을 수행하는데 활용할 수 있는 툴(Tool)은 이 밖에도 많고, 앞으로 더 많아질 것이다. 문제는 툴(Tool)이 아니라 사람(Human)이다. 툴에 문제가 있거나 마음에 안들면 바꾸면 그만이지만, 컨설팅에 참여하는 사람을 바꾸기는 어렵다. 콘택트 컨설팅과 다른 언택트 컨설팅을 위해서는 컨설턴트와 참여자의 준비가 필요하다.

성공적인 언택트 컨설팅의 전제조건은 컨설팅을 의뢰한 기관(기업) 담당자와 컨설턴트 간의 신뢰와 협조이다. 컨설팅을 의뢰한 기업(기관) 담당자 입장에서는 컨설팅을 맡겼는데 눈에 보이는 활동이 없으니 제대로 되어가고 있는지 의구심을 가지게 될 확률이 크다. 수차례의 인터뷰와 워크숍으로 도출하던 것들을 온라인으로 작업해도 되는 것인지 충분히 의심할 수 있다. 그렇기 때문에 원하는 성과물을 도출할 것이라는 믿음, 성실히 과업을 수행할 것이라는 믿음이 있어야 언택트 컨설팅이 가능하다. 그리고 이 믿음은 컨설턴트가 주어야 한다. 고객 입장에서는 당연히 불안할 수밖에 없다(게다가 첫 작업이라면 더더욱). 고객의 입장에서는 큰돈을 주고 일을 맡겼는데 어떻게 진행되는지 알 길이 없다면 예민해지고, 산출물을 독촉하게 되고, 품질을 의심하게 되는 것이 당연하다. 컨설턴트는 이러한 고객 입장을 헤아려 전화, 이메일, 화상회의 등을 통해 정기적으로 진척상황을 보고하고 납품, 수행일정과 관련한 약속을 지켜야 한다.

다음으로 디지털 트랜스포메이션을 받아들여야 한다. 다 같이 모여서 충분히 설명한 뒤 인터뷰나 워크숍을 진행할 때에도 질문과 논쟁이 있었는데 갑자기 익숙하지도 않은 컴퓨터 프로그램을 사용해서 공동으로 작업하며, 의견을 내라고 한다면 당연히 원활한 작업을

기대하기 힘들 것이다.

특히, 직무분석이나 역량모델링은 단순한 개인 작업이 아니라 직무전문가가 동일직군(직무) 내의 구성원과의 충분한 논의를 통해 결론을 도출하는 작업이기 때문에 온라인 작업에 더 어려움을 호소할 수 있다. 제대로 된 결과물을 만들려면 디지털 Tool 활용에 어느 정도 능숙해야 한다. 그런데 컨설팅 현장에 나가보면 컴퓨터, 문서작업 등에 익숙하지 않은 사람이 적지 않다. 게다가 직무분석이나 역량모델링 워크숍의 주 대상은 개별 직무 담당자 중 핵심인재, 해당 직무에 숙련된 사람들인데 대체로 그런 사람들은 연령대나 직급이 높기 때문에 더더욱 어려움을 겪을 수 있다.

“사람들은 보통 다섯 살이 되기 전에 발생한 테크놀로지의 변화는 하나의 규범으로 삼는다.
서른다섯 살 이전에 발생한 테크놀로지에는 흥분하고 새로운 가능성의 문을 열어준다.
그러나 서른다섯 살 이후의 테크놀로지에는 당황하고 난처해한다.”

-코끼리와 벼룩 中-

노트북(Lap-top)과 인터넷(Wifi)만 있다면 어디서든 업무를 처리할 수 있는 세상이 된지 오래다. 지금의 변화가 낯설겠지만 어차피 다가올 미래가 코로나19로 조금 빨리 온 것일 뿐이라고 생각하면 조금은 더 받아들이기 쉽지 않을까?

누구에게나 처음은 있고, 낯선 경험과 변화에 당황하거나 거부감을 느끼는 것은 당연한 것이다. 특히, 변화를 눈치 챘지만 애써 외면해왔던 직장인들은 코로나19로 인해 촉발된 이 엄청난 변화들이 더욱 당황스럽게 느껴질 것이다. 따라서 충분히 설명하고 친절한 설명이 곁들여진 매뉴얼을 배포하여 거부감 없이 참여할 수 있도록 이끌어야 한다. 물론, 컨설팅을 진행하는 컨설턴트도 새로운 방법에 적응하기 위한 충분한 학습, 연습이 필요할 것이다.



- 저자 : 이가영 수석컨설턴트
- 두하우컨설팅 블로그 : <https://blog.naver.com/dohow123>
- 두하우컨설팅 홈페이지 : <http://www.dohow.co.kr/>