



딜로이트 2025 글로벌 인적자원 트렌드

Turning Tensions Into Triumphs



김성진 파트너

Human Capital 리더 |
한국 딜로이트 그룹

불확실성과 전례 없는 변화가 일상이 된 오늘,
리더는 여러 이해관계자 사이의 균형을 잡고,
AI 기술과 인간, 수익성과 지속가능성 사이의
긴장과 갈등을 조율해야 합니다.

이 보고서는 리더십이 어떻게 전략적 전환을 이끌고,
조직의 인적 성과를 극대화할 수 있을지에 대한
통찰과 해법을 담고 있습니다. **균형을 잡는 인사관리,
그것이 바로 미래를 선도하는 경쟁력입니다.**



Nicole Scoble-Williams

Global Future of Work Leader |
딜로이트 아시아퍼시픽

오늘날 리더십의 정수는 사람만의 독창성과 기술의 효용, 안정성과 민첩성, 개인의 동기와 집단의 성공 등 양극단에서 충돌하는 요인들 사이 균형을 잡는 것입니다. 진정한 리더는 여기서 나아가 수많은 딜레마와 갈등에 직면하더라도 오히려 힘을 키우는 원천으로 만듭니다. 이를 위해서는 불충분한 정보만으로도 현명한 의사결정을 내리고, 확보하기 어렵더라도 올바른 데이터를 사용하고, 상호 충돌하더라도 제각기 모두 타당한 이해관계자들의 의견을 조율할 수 있는 용기가 필요합니다.

AI가 일하는 방식을 혁신하는 시대, 리더들은 역설을 성장의 동력으로 삼고 복잡성을 깊이 수용함으로써 조직을 성공으로 이끌 수 있습니다.

딜로이트 2025 인적자원 트렌드

'2024 인적자원 트렌드' 에서 '인적 성과' 개념 소개

인적 결과



비즈니스 결과

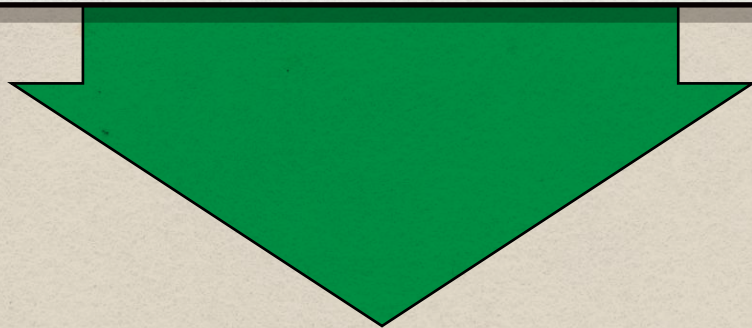


인적 성과

구성원이 조직의 업무,
일하는 방식, 의사결정으로
얻는 경험과 가치

조직의 성공을 나타내는
전통적인 비즈니스
성과 지표

적절한 환경, 도구, 리더십,
조직 설계가 갖춰졌을 때,
구성원들이 창출할 수 있는
최고의 성과



2025년 보고서는 한 단계 더 나아가
리더들이 '인적 성과'를
끌어내기 위해 조율해야 할
다양한 가치와 방향성을 탐색

본 리포트를 위한
딜로이트 서베이는

93개의 국가에서
2,000명 이상의 경영진을 포함한
13,000명 이상의 응답 결과를 분석



인적 성과를 실현하기 위해 풀어야 할 6가지 딜레마

증강 ↔ 자동화

개인화 ↔ 표준화

민첩성 ↔ 안정성

결과 ↔ 산출물

자율/권한 위임 ↔ 통제

잠재력 ↔ 예측가능성



딜레마를 해결하기 위해
꼭 한 쪽을 선택할 필요는 없다.
보다 **중요한 것은 균형을 찾는 것**이며,
때로는 그 과정에서 두 가지 모두
얻게 될 수도 있다.

딜로이트 2025 글로벌 인적자원 트렌드

챕터 소개



Part 01

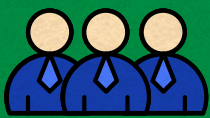
일

1장 안정적 민첩성(*Stagility*)

흔들림 없는 조직이 기민하게 움직일 수 있다

2장 일 다운 일 하기

조직 역량의 회복



Part 02

인력

1장 AI, 일의 패러다임 전환

AI 시대 '인간 중심 가치 제안' 필요

2장 경험 격차 줄이기

경험의 개념 재정립과 경험 확보의 기회 창출 필요

3장 새로운 기술, 새로운 일

전통적 관점의 신기술 투자 방식은 충분하지 않다



Part 03

조직&문화

1장 조직의 구성원을 움직이게 하는 원동력

구성원 개개인 동기부여하기

2장 성과 관리의 새로운 정의

프로세스에만 의존해서는 원하는 인적 성과를 창출할 수 없다

3장 조직 내 리더의 역할 재조명

조직 내 리더인 관리자의 역량을 변화에 맞춰 개발

Part 1. 일의 균형 찾기

1장. 안정적 민첩성(Stagility)

구성원의 안정성을 확보해 조직의 민첩성을 강화

75%의 구성원들은
안정성을 우선시



85%의 리더들은
기민한 조직을 추구

해결해야 할
딜레마

민첩성 ↔ 안정성
잠재력 ↔ 예측가능성

액션 플랜

일·조직·구성원의 중심 잡기

- ✓ 구성원들에게 자율권을 부여해 AI와 공존할 수 있는 방식 탐색
- ✓ AI를 활용해 부서와 팀의 경계를 넘어서는 협업 촉발
- ✓ 행동이 아니라 결과에 초점을 맞춘 조직 구조 수립
- ✓ 조직의 경계를 넘어서는 인력 생태계 육성
- ✓ 직무보다 스킬에 주력
- ✓ 구성원 개개인의 특성 이해

Part 1. 일의 균형 찾기

2장. 일 다운 일 하기

잠재된 구성원의 역량을 발굴해 조직 역량 회복

41%의 구성원들은
일상 업무 중 가치를
전혀 창출하지 못한다고 인식



22%의 응답자만이
현 조직이 매우 효과적으로 업무를
간소화하는 방식을
실행하고 있다고 응답

해결해야 할
딜레마

결과 ↔ 산출물
자율/권한 위임 ↔ 통제

액션 플랜

새로운 마인드셋으로 '비는 시간'을
근로자 역량 개선에 활용

- ✓ 비즈니스 및 인적 결과에 초점을 맞춰 '비는 시간'(slack)*의 정의와 가치에 대한 시각 전환
- ✓ 일을 재정의하기 위한 수직적·수평적 프레임워크 도입
- ✓ 인력 데이터를 활용해 실무 레벨에서 가치를 창출하는 활동과 앗아가는 활동 파악
- ✓ 구성원과 함께 일의 결과에 초점을 맞춘 새로운 지표 공동 수립

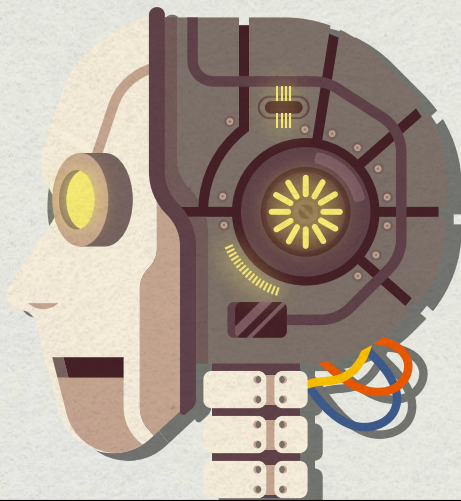
*구성원이 일정이나 업무를 소화하지 않고 자유롭게 활용할 수 있는 시간으로, '빈둥거리는 시간'(slacker)과 구분

Part 2. 인력의 균형 찾기

1장. AI, 일의 패러다임 전환

AI 시대, '인간 중심 가치 제안' 필요

70%+의 관리자&구성원들은
AI 시대에 성공할 수 있는 가치를
제안하는 조직에 취업하거나
계속 머무르겠다고 응답



54%의 구성원들은
AI와 인간의 역할 경계가
모호해지고 있음을 우려

해결해야 할
딜레마

증강 ↔ 자동화
자율/권한 위임 ↔ 통제

액션 플랜

AI 활용까지 고려한 직원가치제안(EVP) 재정립

- ✓ AI가 인력에 미치는 숨겨진 영향 조사
- ✓ 구성원의 삶의 균형 개선, 성장 기회 등을 고려해 AI 도입 및 활용 계획을 구성원과 공유해 신뢰 구축
- ✓ HR과 디지털 기술 부서 간 관계 강화
- ✓ AI를 활용해서 얻은 보상을 구성원과 공유
- ✓ AI를 활용해 구성원의 학습 방식을 개선하고, 이를 통해 다시 AI 활용 방식을 개선

Part 2. 인력의 균형 찾기

2장. 경험 격차 줄이기

경험의 개념 재정립과 경험 확보의 기회 창출 필요

66%의 리더들은
최근 신규 입사자들의 경험이 부족해
실무에 즉시 투입하기
어렵다고 판단



66%의 고용주들은
최근 채용 시 경력 요건을 상향,
신입직도 2~5년의 경력을
요구한다고 응답

경험을 보는
시각 확장 필요

기존의 시각 → 확장된 시각

특정 직무 경험을
직접 수행한 년수

인적 역량과
테크 및 실무 스킬

액션 플랜

근로자 역량 강화를 위한 업무 재설계 및
신기술 활용 플랜 마련

- ✓ 상황에 맞게 업스킬 할 수 있는 환경 조성
- ✓ 인턴십, 고등 교육기관과의 파트너십 활용
- ✓ 암묵적 업무 지식을 AI 시스템에 통합해 공유
- ✓ 경험이 부족한 구성원들의 업무 수행 능력 증강
- ✓ 커리어 입문 기회와 발전 경로 설계
- ✓ 판단 능력을 키울 수 있는 소규모 기회 창출

3장. 새로운 기술, 새로운 일

전통적 방식의 신기술 투자 방식에서 탈피해 새로운 방법 모색

42%의 조직은

기술 투자 실패의 주요 원인으로
비현실적 기대치와
데이터 부족을 지목



73%의 경영진들은

성과 측정 기준 정의의 어려움을
기술 투자의 가장 큰 도전
과제로 응답

해결해야 할
딜레마

증강 ↔ 자동화
결과 ↔ 산출물
잠재력 ↔ 예측가능성

액션 플랜

기술 투자 관련 가치 측정 방식의 재정립과
이해관계자의 범위 확대

- ✓ 기술 투자에 따른 비즈니스 결과뿐 아니라 인적 결과에 대한 목표와 측정 지표를 구성원과 함께 정의
- ✓ 기술 투자를 실행하기 위해 새로운 접근법이 필요한지 파악
- ✓ 새로운 접근법이 필요하다면, R&D에 투자한다는 마인드셋으로 실행
- ✓ 사업 타당성 검토에 외부의 다양한 이해관계자 시각 반영
- ✓ 투자로 창출되는 가치가 어떤 영향을 미칠지 예측하고 공유

Part 3. 조직과 문화의 균형 찾기

1장. 조직의 구성원을 움직이게 하는 원동력

구성원 개개인 맞춤형 동기 부여

78%의 구성원은
자신이 무엇에 동기부여 되는지
스스로 알고 있음



33%의 구성원만이
리더가 자신의 동기를
이해하고 있다고 느낌

해결해야 할
딜레마

개인화 ↔ 표준화
자율/권한 위임 ↔ 통제

액션 플랜

조직 구성원 개개인의 동기를 심층 이해해 맞춤형 대응

- ✓ 데이터 수집, 자기 평가 및 서베이, 관리자 인터뷰 등으로 개인의 동기 관련 데이터 수집
- ✓ 데이터를 책임감 있는 방식으로 활용해, 애널리틱스, AI, 전문가의 판단과 해석 등을 기반으로 인사이트를 도출
- ✓ 개인 동기에 맞춘 보상 및 복리후생 설계, 맞춤형 채용, 의미를 찾을 수 있는 일을 매칭, 역할과 책임(R&R) 배치, 팀 구성, 개발 및 학습 기회 지원

2장. 성과 관리의 새로운 정의

기존의 경직적 성과 관리를 인적 성과 설계로 확장

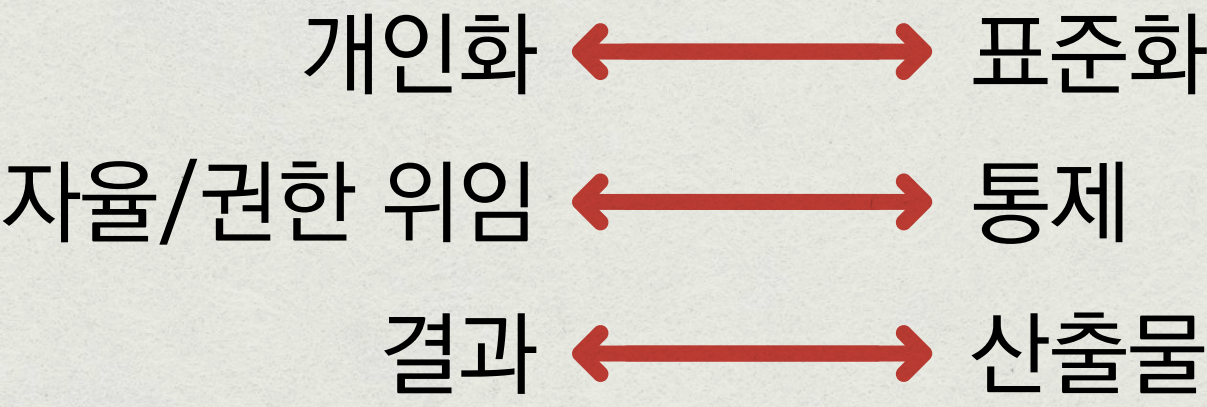
61%의 관리자와
72%의 구성원은 조직의
성과 관리 프로세스를 신뢰하지 않음



6%의 조직 만이
데이터를 활용해 구성원 성과를
효과적으로 측정하며
신뢰도 확보했다고 응답



해결해야 할
딜레마



액션 플랜

인적 성과를 끌어내는 새로운 성과 관리 방식 정립

- ✓ 경영진이 주도하여 단순함, 명료함, 공정성에 초점을 맞춰 목적과 범위를 명확히 정립
- ✓ 인적 성과를 지원하기 위한 조직 구조, 인사제도, 업무 여건, 조직 문화 수립
- ✓ 관리자 역량을 강화하고 사람간 연결 고리 강화

3장. 조직 내 리더의 역할 재조명

조직 내 리더인 관리자의 역량을 변화에 맞춰 개발

36%의 관리자는 사람을 관리할 준비가 되어 있지 않다고 느끼며,
조직이 그들을 위한 기술적 지원을 제공하지 않고 있다고 응답

42% 관리자 채용 건수 감소.
2024년 말 기준 미국 내 중간 관리직 채용공고 건수가 2022년 봄에 비해 감소

40%의 관리자 업무 시간이 소방 훈련과 같은 낮은 부가가치의 행정 업무에 소비

해결해야 할
딜레마

민첩성 ↔ 안정성
자율/권한 위임 ↔ 통제
잠재력 ↔ 예측가능성

액션 플랜

중간관리자의 분야별 핵심 역량 개발

- ✓ [인력관리] 인력 개발, 코칭, 동기 부여, 육성 능력
- ✓ [업무 설계] 업무를 재설계하고, 자원을 재배분하며, 인간과 기술 간 상호작용을 최적화하는 역량
- ✓ [문제 해결] 민첩성, 전략적 문제 해결, 재창조를 이끄는 촉매 역할을 수행하는 역량

한국 딜로이트 그룹 전문가

Human Capital 전문가

Deloitte Consulting Human Capital은 전세계 No.1 인사컨설팅 전문 Firm으로 조직과 인사 Value Chain 전 영역에 대한 경험 및 노하우를 바탕으로 다양한 산업, 다양한 범위의 프로젝트를 통해 고객에게 차별화된 가치를 전달하고 있습니다. 또한, 한국 고객의 최적화 된 근태솔루션 TalentWise를 통해 HR 솔루션 분야의 혁신을 주도하고 있습니다.



최기원 본부장/파트너
딜로이트컨설팅 HC

☎ 02 6676 3848
@ gichoi@deloitte.com



곽규종 파트너
딜로이트컨설팅 HC

☎ 02 6676 3425
@ kkwak@deloitte.com



김성진 파트너
딜로이트컨설팅 HC

☎ 02 6676 3791
@ sungjkim@deloitte.com



김시준 파트너
딜로이트컨설팅 HC

☎ 02 6138 5320
@ shijkim@deloitte.com



김도원 전무
딜로이트컨설팅 HC

☎ 02 6676 3877
@ dowokim@deloitte.com



박주호 상무
딜로이트컨설팅 HC

☎ 02 6676 3857
@ joohopark@deloitte.com



박지용 상무
딜로이트컨설팅 HC

☎ 02 6676 3094
@ jiyonpark@deloitte.com



최원정 상무
딜로이트컨설팅 HC

☎ 02 6676 3227
@ wonjechoi@deloitte.com



황공주 상무
딜로이트컨설팅 HC

☎ 02 6676 3672
@ gohwang@deloitte.com



앱스토어, 구글플레이/카카오톡에서 ‘**딜로이트 인사이트**’를 검색해보세요.
더욱 다양한 소식을 만나보실 수 있습니다.

Deloitte.

Insights

성장전략부문 대표
손재호 Partner
jaehoson@deloitte.com

딜로이트 인사이트 리더
정동섭 Partner
dongjeong@deloitte.com

딜로이트 인사이트 편집장
박경은 Director
kyungepark@deloitte.com

연구원
김선미 Senior Manager
seonmikim@deloitte.com

디자이너
박근령 Senior Consultant
keunrpark@deloitte.com

Contact us
krinsightsend@deloitte.com

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), its global network of member firms, and their related entities (collectively, the “Deloitte organization”). DTTL (also referred to as “Deloitte Global”) and each of its member firms and related entities are legally separate and independent entities, which cannot obligate or bind each other in respect of third parties. DTTL and each DTTL member firm and related entity is liable only for its own acts and omissions, and not those of each other. DTTL does not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/about to learn more.

Deloitte Asia Pacific Limited is a company limited by guarantee and a member firm of DTTL. Members of Deloitte Asia Pacific Limited and their related entities, each of which are separate and independent legal entities, provide services from more than 100 cities across the region, including Auckland, Bangkok, Beijing, Hanoi, Hong Kong, Jakarta, Kuala Lumpur, Manila, Melbourne, Osaka, Seoul, Shanghai, Singapore, Sydney, Taipei and Tokyo.

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), its global network of member firms or their related entities (collectively, the “Deloitte organization”) is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser.

No representations, warranties or undertakings (express or implied) are given as to the accuracy or completeness of the information in this communication, and none of DTTL, its member firms, related entities, employees or agents shall be liable or responsible for any loss or damage whatsoever arising directly or indirectly in connection with any person relying on this communication. DTTL and each of its member firms, and their related entities, are legally separate and independent entities.

본 보고서는 저작권법에 따라 보호받는 저작물로서 저작권은 딜로이트 안진회계법인(“저작권자”)에 있습니다. 본 보고서의 내용은 비영리 목적으로만 이용이 가능하고, 내용의 전부 또는 일부에 대한 상업적 활용 기타 영리목적 이용시 저작권자의 사전 허락이 필요합니다. 또한 본 보고서의 이용시, 출처를 저작권자로 명시해야 하고 저작권자의 사전 허락없이 그 내용을 변경할 수 없습니다.