

Deloitte Insights

May 2025



딜로이트 2025 글로벌 인적자원 트렌드

Turning Tensions Into Triumphs

Download on the
App Store

GET IT ON
Google Play



Deloitte.

'딜로이트 인사이트' 앱에서
경영·산업 트렌드를 만나보세요!

목차

서문. 불확실성을 기회로 전환해야 하는 리더들을 위해	03
Part 1. 일의 균형 찾기	07
1장. 안정적 민첩성	08
2장. 일 다운 일 하기	18
Part 2. 인력의 균형 찾기	29
1장. AI, 일의 패러다임 전환	30
2장. 경험 격차 줄이기	43
3장. 새로운 기술, 새로운 일	55
Part 3. 조직과 문화의 균형 찾기	67
1장. 조직의 구성원을 움직이게 하는 원동력	68
2장. 성과 관리의 새로운 정의	79
3장. 조직 내 리더의 역할 재조명	90

서문

불확실성을 기회로 전환해야 하는 리더들을 위해

“이제 리더는 정말로 필요 없는 존재가 된 걸까?”

“신입사원의 일부를 인공지능(AI)으로 대체하는 게 맞는 걸까?”

“원격근무는 그만해야 할까?”

“새로 나온 AI 기술, 투자해야 할까 말아야 할까?”

이처럼 혼란스러운 질문들이 쏟아지는 시대, 리더는 쉽게 결정을 내릴 수 없다. 그래서 많은 리더들이 ‘조금 더 지켜보자’며 관망하거나, 결국은 과거의 익숙한 방식으로 되돌아가기도 한다. 예컨대 수익에만 초점을 맞추는 결정, 이미 검증된 ‘안전한 길’을 다시 선택하게 되는 것이다. 일의 경계가 빠르게 허물어지고 있는 지금, 예전처럼 명확한 방향타를 찾기란 쉽지 않다. 그래서 더더욱 ‘기다림’과 ‘회귀’의 유혹은 커진다. 결정을 유보하면, 더 많은 정보를 얻고, 새로운 시도를 해보고, 큰 그림을 이해할 여유도 생기기 때문이다. 게다가 수익 중심의 결정은 오랜 시간 검증된 방식이기 때문에 미래가 불확실한 지금 같은 시기에는 더욱 그럴듯한 선택처럼 보인다.

하지만 지금처럼 변화의 속도가 전혀 없는 시대에는 ‘결정을 미루는 결정’이 곧 경쟁력 상실로 이어질 수 있다. 주저함과 낯은 관성은 기회를 놓치게 만들고, 성장의 동력을 갉아먹는다. 이것이야말로 오늘날 전 세계 리더들이 마주한 가장 본질적인 딜레마다. 딜로이트가 전 세계 리더들을 대상으로 진행한 서베이 결과에서도 많은 리더들이 이렇지도 저렇지도 못하는 탓에 갇혀 관망만 하고 있다는 것을 확인할 수 있다.

이번 리포트는 이러한 딜레마 한가운데에 서 있는 리더들을 위해 만들어졌다. 지금부터 다음의 질문에 대한 답을 함께 찾아가려 한다.

- ✔ 지금 필요한 일을 최적의 방식으로 해내려면 어떻게 해야 할까?
- ✔ 우리 조직에 필요한 인재를 확보하고, 성장시키며, 동기를 부여하려면 어떻게 해야 할까?
- ✔ 진정한 성과를 만들기 위한 조직과 문화는 어떤 모습이어야 할까?

계속해서 변화하는 일의 세계에서, 더는 망설일 수 없다.

위의 질문에 대한 해답이 곧 미래로 가는 길이다.



단기적 성과 vs. 장기적 가치...반드시 양자택일해야 하는 것은 아니다

딜로이트는 '2024 HC 트렌드' 보고서에서 인적 결과(human outcome)*와 비즈니스 결과(business outcome)** 사이의 긴장을 조명하며, '갈수록 경계가 사라지는 일의 세계에서 둘 간의 균형과 상호 강화를 통해 인적 성과(human performance)***를 만들어낼 수 있다고 강조했다. 더불어 인적 요인에 집중하는 것이야말로 지속 가능한 조직 성과를 이끄는 핵심이라는 점도 함께 제시했다.

그러나 2025년 서베이 분석 결과, 이런 목표를 실제로 달성한 조직은 극히 드물었다. 서베이 응답자 중 소속된 조직에서 인적 지속가능성(human sustainability)을 핵심 전략으로 도입하고 실질적인 진전을 이루었다고 답한 비율은 6%에 불과했다.

이는 비즈니스 결과와 인적 결과 사이 균형을 찾는 일은 결코 쉽지 않음을 의미한다. 단기적 수익과 성과에 집중하다보면, 장기적 인적 가치를 놓치기 쉽기 때문이다. 특히 장기적 가치는 가시화가 어렵고, 측정도 쉽지 않다 보니 더더욱 후순위로 밀리기 십상이다.

하지만 단기적 결과와 장기적 가치는 양자택일의 문제가 아니다. 인적 결과와 비즈니스 결과 또한 동시에 추구해야 할 두 축이며, 서로를 강화할 수 있는 관계다. '2025 인적자원 트렌드' 보고서는 이 균형에 큰 영향을 미치는 다음의 주요 긴장 관계들을 집중 분석한다.

- ✔ 조직 전환 과정에서 근로자의 안정성과 소속감을 우선할 것인가, 아니면 조직의 민첩성을 앞세울 것인가?
- ✔ 일하는 방식과 장소에 대한 자율성을 확대할 것인가, 제한할 것인가?
- ✔ 일이 AI로 자동화될 것인가, 아니면 인간 중심으로 재정의될 것인가?
- ✔ 구성원의 성장과 탐구를 장려할 것인가, 예측 가능한 성과를 위해 제한할 것인가?

이 모든 질문에 정해진 정답은 없다. 중요한 건 한쪽 극단이 아니라, 지속적으로 균형점을 찾아가는 역량이다. 상황에 따라 편향된 선택이 필요할 수도 있고, 그 균형은 회사마다, 부서마다, 시점마다 달라질 수 있다.

호주 통신사 텔스트라(Telstra)의 인재 경험 책임자인 니키 로즈(Niki Rose)는 "결정에 영향을 미치는 요인들을 이분법적으로 나누기보다, 그 스펙트럼 전반을 시스템적 사고 방식으로 이해해야 한다"고 강조한다. "양극단 모두 맞을 수도 있으며, 중요한 건 불확실성을 감내하며 조정해나가는 리더의 용기"라는 것이다.

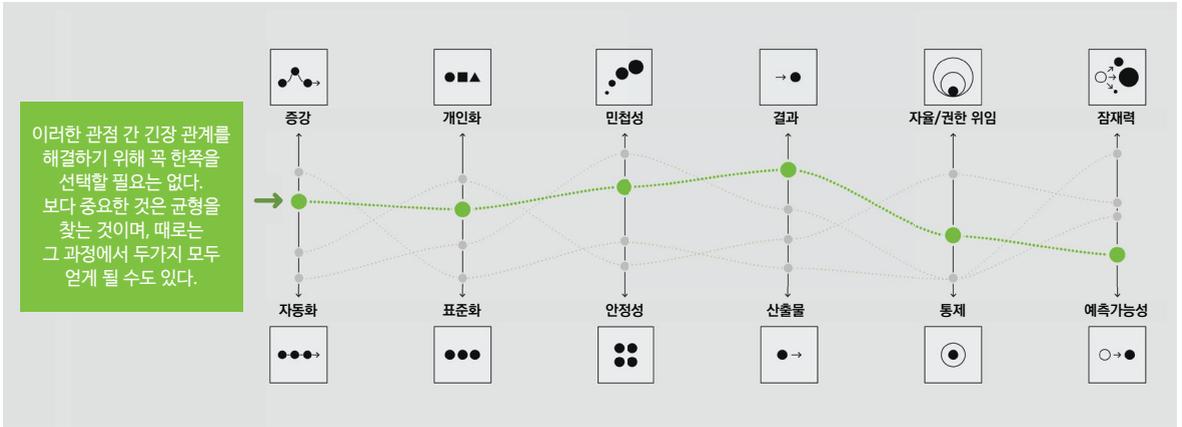
이처럼 균형을 잡는 의사결정에는 섬세한 접근이 필요하며, 그 책임은 결국 리더에게 있다. 조직이 앞으로 나아가기 위해서는 리더가 먼저 이 긴장을 이해하고 정교하게 조율할 수 있어야 한다.

* 인적 결과(human outcome)는 구성원이 조직의 업무, 일하는 방식, 의사결정으로 인해 얻는 경험과 가치를 뜻한다.

** 비즈니스 결과(business outcome)은 조직의 성공을 나타내는 전통적인 비즈니스 성과 지표를 뜻한다.

*** 인적 성과(human performance)는 적절한 환경, 도구, 리더십, 조직 설계가 갖춰졌을 때, 구성원들이 창출할 수 있는 최고의 성과로, 인적 결과와 비즈니스 결과가 합쳐져 도출된 성과이다.

그림 1. 새로운 일의 세계에서 나타나는 다양한 관점간 긴장 관계



출처: Deloitte analysis.

리더의 중요한 역할: 교차하는 압력 속에서 중심 잡기

오늘날 리더들은 상반되는 수많은 요구에 동시에 직면해 있다. 단기 실적과 장기 가치, 기술 혁신과 사람 중심의 문화, 효율성과 공감 사이에서 줄타기하며 끊임없는 균형 감각을 요구받고 있다. 이런 맥락에서 리더의 정신적, 정서적 부담은 클 수밖에 없다. 딜로이트의 '직장 내 웰빙'(Well-being at Work) 서베이에 따르면, 임원과 관리자, 직원 모두가 높은 수준의 피로와 스트레스를 호소하고 있으며, 10명 중 4명 이상이 '항상' 또는 '자주' 기진맥진하거나 스트레스를 느낀다고 답했다.

특히 임원일수록 더 큰 부담을 느낀다. 한쪽에서는 단기 재무성과를 요구하는 이사회와 주주, 다른 한쪽에서는 장기 전략을 위해 위험을 감수해야 하는 상황을 이들을 압박한다. 미국 전미경제연구소(NBER) 연구에 따르면, 경기 침체에 중대한 결정을 내려야 했던 CEO의 기대 수명이 평균 1.5년 단축되었다는 결과도 있다.

여기에 AI 기술의 빠른 발전이라는 또 다른 축이 더해졌다. 리더들은 AI를 신뢰할 수 있는 도구로 자리매김시켜야 할 뿐 아니라, 조직 구성원들이 AI와 협업하는 환경을 구축하고, 변화에 적응할 수 있도록 이끌어야 하는 과제를 안고 있다.

리더의 핵심 역할은 본질적으로 과거와 다르지 않다. 구성원들과 함께 일하고, 그들에게 방향을 제시하며, 부분의 합보다 더 큰 가치를 만들어내도록 돕는 것이다. 이를 위해 목표를 명확히 하고, 필요한 자원을 조율하며, 때로는 장애물을 제거해야 한다. 진정한 리더들은 인적 결과와 비즈니스 결과를 동시에 추구해야 인적 성과의 공식을 완성할 수 있다는 점을 잘 알고 있지만, 현실에서는 두 가지가 상호 충돌해 둘 중 하나를 선택해야 하는 경우가 많다. 특히 불확실성이 심화되는 시기에는 비즈니스 결과를 우선시해야 한다는 압력이 커진다.

이러한 상황에서 단기 성과를 우선시하는 리더를 탓하기 어렵다. 하지만 AI의 빠른 발전과 끊임없는 변화 속에서 조직이 유연하게 대응하려면, 리더는 장기적 시각을 잃지 말아야 한다. 무엇보다 인적 성과는 인적 결과와 비즈니스 결과 중 하나를 택하는 제로섬 게임이 아니며, 근로자와 이익 사이 선택해야 하는 문제도 아니라는 점을 인식해야 한다.

비즈니스 결과만을 추구하는 것은 리더십이 아니라 알고리즘적 사고다. 알고리즘은 당연히 인간보다 컴퓨터가 훨씬 쉽게 처리할 것이므로, CEO가 알고리즘적 사고만 한다면 조만간 AI로 교체될 것이다. 반대로 인적 결과만을 추구하는 리더는 단순 보호자 역할에 가까우며, 구성원 보호에 치우친 리더십은 구성원의 창의력과 성장 능력, 적응력을 높이지 못해 결국 조직의 역량을 갉아먹고 만다. 결국 리더십이란 이들의 긴장을 감내하고, 균형을 이루어 인적 성과를 완성하는 것이다.

향후 리더는 이렇게 충돌, 대립하는 상황을 잠재적 에너지로 전환해야 한다. 이를 통해 의사 결정 과정을 보완하고, 시스템을 개선하며, 인간과 AI가 조화를 이루는 미래를 설계해야 한다.

모호함의 바다에서 명확한 의사결정 내리기

훌륭한 의사결정 능력은 타고나는 것이 아니다. 반복적인 훈련과 검증, 지속적인 학습을 통해 쌓이는 역량이며 결코 완벽한 단계에 이를 수 없다. 그렇기 때문에 리더는 끝없는 배움의 여정을 지속해야 한다.

또한 리더들은 의사결정이 이뤄지는 시스템 자체에 대한 통찰도 갖춰야 한다. 조직문화·거버넌스·보상 체계 등은 리더가 중요한 의사결정을 하는데 필수적으로 고려해야 하지만 눈에 잘 띄지 않아 간과되는 경우가 많다. 하지만 이 보이지 않는 시스템들이야말로 리더에게 어떤 행동을 취해야 하는지, 무엇을 중시해야 하는지, 어디에 에너지를 써야 하는지를 알려주는 중요한 원천임을 인지해야 하고 그것이 가능한 시스템을 구축해야 한다.

그렇다면 리더가 최선의 선택을 하기 위해 잊지 말아야 할 것은 무엇인가?

✔ 수집하기 쉬운 데이터가 아니라 올바른 데이터를 기반으로 결정을 내려라.

훌륭한 의사결정은 무결성을 담보해주는 근거에 기반한다. 예컨대 인적 결과를 평가할 때 스킬 개발, 정서적·정신적·신체적·사회적·재무적 웰빙, 커리어 안정성과 승진 기회 등 다양한 데이터를 고려할 필요가 있다. 그리고 이러한 데이터가 어떤 의사결정 과정에서 어떻게 사용됐는지 명확히 설명할 수 있어야 한다.

✔ 다양한 이해당사자들의 의견을 수렴하되, 만장일치에 얽매이지 마라.

다양한 이해관계자의 관점을 수렴하는 것은 중요하지만, 만장일치를 고수하면 결국 결정을 내리지 못하고 흐지부지될 수 있다. 리더는 포용성과 결단력을 균형 있게 유지하면서, 결정 이후 빠르게 실행에 옮길 수 있도록 커뮤니케이션 전략을 강구해야 한다. 딜로이트 조사에 따르면, 성과가 높은 조직들은 성과가 낮은 조직에 비해 의사결정 전략을 공개적으로 논의할 확률이 22배 높고, 의사결정 역량을 교육하는 비율은 9배, 효과적인 의사결정 툴을 갖춘 비율은 7배 높았다.

✔ 책임과 권한을 적절한 수준으로 분산하고, 적절한 경험을 갖춘 사람을 의사결정 과정에 참여시켜라.

의사결정은 그 주제에 대한 지식과 경험이 있는 책임자에게 위임해야 한다. 예컨대 AI 도입 여부를 판단할 때, AI 기술과 비즈니스 프로세스 모두를 이해하는 리더가 주도해야 한다. 잠재적 이익과 리스크를 동시에 고려한 전략적 판단이 가능하다.

인적 성과를 개선하기 위한 복잡하고 어려운 의사결정을 내리기 위해서 리더는 개인의 의사결정 역량을 높임과 동시에 조직적 시스템 갖춰야 한다. 그리고 리더 개인이 역량 향상을 위해 부단히 노력할 때 궁극적으로 조직 전체의 회복탄력성과 적응력 또한 높아져 인적 결과와 비즈니스 결과 사이 대립 관계를 성공적으로 조율할 수 있다.

리서치 방법론

‘딜로이트 2025 글로벌 인적자원(HC) 트렌드’ 보고서는 전 세계 93개국 다양한 산업군의 기업 리더 및 인적자원 책임자 약 1만 명을 대상으로 실시한 서베이, 근로자와 관리자, 임원에 대한 각각의 서베이와 주요 기업 임원을 대상으로 실시한 25회 이상의 인터뷰를 분석하여 작성했다.

Part 1.

일의 균형 찾기

1장. 안정적 민첩성 (*Stagility*)

2장. 일 다운 일 하기

1장. 안정적 민첩성 (Stagility)

흔들림 없는 조직이 기민하게 움직일 수 있다

근로자와 조직이 긴밀한 연대를 이루려면 상호 관계의 기반을 공유해야 한다. 이를 통해 조직은 긍정적 인적 결과와 비즈니스 결과를 도출할 수 있다. 하지만 일의 세계가 급격한 속도로 변화하고 방대한 범위로 확대됨에 따라, 이러한 안정적 기반 중 상당 부분이 흔들리고 있다. 현재 근로자들은 새로운 스킬과 일의 방식을 학습하고, 새로운 기술에 적응하며 예측하지 못했던 조직 내·외부의 변화에 대응해야 한다는 극심한 스트레스에 놓여 있다.

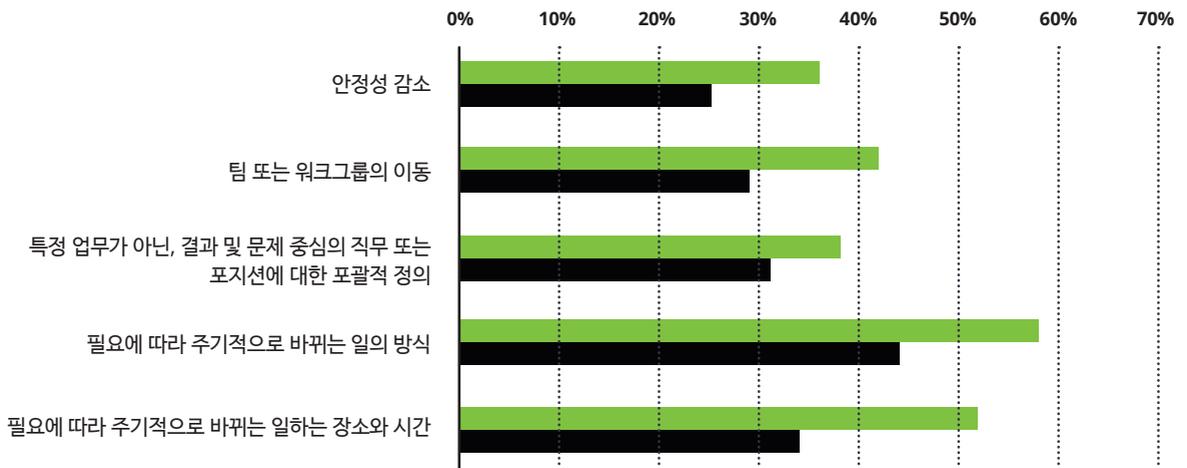
변화에 빠르게 대응할 수 있는 근로자는 많지 않다. 최근 조사에 따르면, 전 세계 근로자 중 약 2/3가 일이 변화하는 속도를 따라가기 어렵다고 답했고, 49%는 변화 속도가 너무 빨라 자신이 뒤처질 것으로 우려했다.¹ 또한 근로자는 조직구조 및 조직문화 재편, 대규모 기술 도입 등 평균적으로 연 10회의 전사적 변화를 경험했는데, 이는 단 2회에 불과했던 2016년에 비해 크게 증가한 것이다.²

딜로이트 서베이에 따르면, 직장 내 안정성이 개선되기를 바라는 근로자가 75%에 달했다. 반면 기업 리더들은 조직이 변화에 적응하고 진화해야 한다는 압박감을 크게 느끼고 있다. 과거 업무 모델이 근로자와 조직 가치 창출에 있어 적합하다는 기업 리더는 19%에 그친 반면,³ 시장 변화에 신속히 적응하기 위해 일의 구성 방식을 보다 민첩하게 개선해야 한다는 리더는 85%에 달했다.⁴

이처럼 리더는 민첩한 일의 방식을 우선시하는 반면 근로자는 안정성을 우선시함에 따라 리더와 근로자 간 생각의 격차가 벌어지고 있다(그림 1). 문제는 조직이 발전하고 새로운 일의 모델을 도입하는 것은 실제로 그러한 일을 수행할 근로자의 역량과 의지에 달려 있다는 점이다. 그렇다면 근로자가 원하는 안정성과 조직에 필요한 민첩성 사이에서 적절한 균형을 찾아 '안정적 민첩성(stagility)'을 확보하려면 리더들은 어떤 노력을 기울여야 하는가?

그림 1. 변화하는 일의 세계와 근로자들이 원하는 일의 방식 간 격차가 발생하고 있다

- 리더 대상 질문: 다음 중 조직 내 변화하는 일의 특징을 가장 잘 설명한 것을 고르시오.
- 근로자 대상 질문: 다음 중 이상적인 일의 방식을 고르시오.

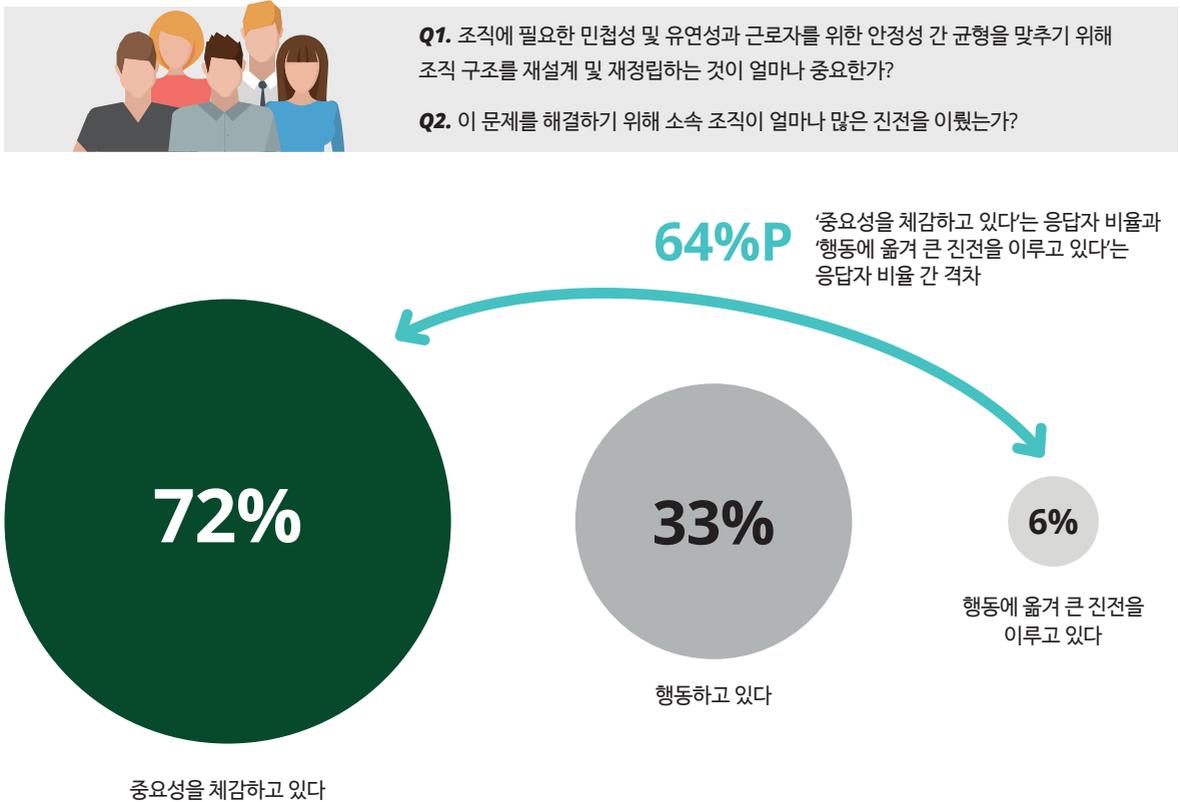


출처: Analysis of Deloitte's 2025 Global Human Capital Trends survey data.

대다수 조직에는 지식과 실행의 격차(knowing-doing gap)*가 있다. 딜로이트 서베이에 따르면, 민첩성과 안정성 간 균형이 중요하다는 응답자가 72%에 달했지만, 소속 조직이 의미 있는 진전을 이루고 있다는 응답자는 39%에 그쳤다(그림 2). 둘 사이의 균형을 맞추려면, 일, 조직, 근로자의 새로운 중심을 찾을 수 있어야 한다. 이 중심은 근로자에게 각자만의 정체성, 행동 경로와 일이 작동하는 방식에 대한 멘탈 모델을 제공한다. 또한 안정감을 제공하고 방향을 제시함으로써, 근로자들이 조직과 함께 서로 도움이 되는 공동의 비전을 추구할 수 있게 한다.

* 지식과 실행의 격차(knowing-doing gap)는 제프리 페퍼(Jeffery Pfeffer)와 로버트 I. 서튼(Robert I. Sutton)이 공저한 『The Knowing-Doing Gap: How Smart Companies Turn Knowledge Into Action』에서 소개된 이후, 비즈니스 성과 분야에서 중요한 개념으로 활용되고 있다.

그림 2. 민첩성과 안정성 간 균형의 중요성은 인식하고 있지만, 의미 있는 진전은 찾아보기 어렵다



출처: Analysis of Deloitte's 2025 Global Human Capital Trends survey data.

고정적 직무 기술서, 명확한 역할이 정의된 팀 구성, 직선적인 조직 내 경력 개발과 고용 모델 등 오랫동안 조직과 근로자에게 안정성을 제공했던 기존의 중심이 흔들리고 있다. 이러한 변화 속에서 근로자는 자신감과 창의력을 마음껏 발휘하고 변화에 적극 대응하며, 그들이 발전하는 데 필요한 역량을 충분히 갖추어 줄 수 있는 안정적 기반을 찾기 어려워지고 있다.

따라서 조직과 근로자의 상호 관계를 강화할 수 있는 안정성의 새로운 원천을 찾아, 이를 다시 조직의 적응력과 성장 동력으로 발전시켜야 한다. 이를 위해 조직구조를 재정립하고, 더욱 뚜렷한 방향으로 일의 방식을 재설계하고, 근로자 개개인에 대한 이해를 심화하며 조직 내·외부의 네트워크를 강화해야 한다.

일, 조직, 근로자 불안정성의 원인

조직과 근로자가 새로운 중심을 찾기에 앞서, 현실에서 그들이 직면한 불안정성의 원인을 파악해야 한다. 불안정성은 크게 일, 조직, 근로자 측면에서 발생한다.

일의 불안정성 원인

새로운 시장 수요와 다양하게 변하는 이해당사자들의 기대, 급격한 기술 발전, 인공지능(AI)의 진화 등으로 인해 기존 일의 모델이 밀려나고 보다 유연하고 역동적인 프레임워크가 부상하고 있다. 최근 조사에 따르면, 기업 임원 응답자 5명 중 4명 이상(81%)은 일이 점점 부서의 경계를 넘어 수행되고 있다고 답했고,⁵ 근로자 3명 중 2명 이상(71%)은 직무 범위를 벗어난 일을 수행하고 있다고 답했다.⁶ 기존 일의 모델에서는 일을 효과적으로 정의하고 구분하며, 성과를 개선하는 방식으로 일을 배정하는 것이 쉽지 않았다. 하지만 현재 일의 구조를 무너뜨리는 AI 솔루션은 역설적이게도 인적·비즈니스 결과를 창출하는 방식으로 일을 재설계하는 데 도움이 될 수 있다.

조직의 불안정성 원인

조직은 오랫동안 일을 조직화하는 것뿐만 아니라 근로자들에게 조직의 일원이라는 소속감을 제공하는 중요한 역할을 해왔다. 기존 모델에서는 일을 업무 단위로 분류하고 업무를 다시 세밀하게 조직된 직무로 분류했다. 이 때문에 조직 설계의 목적은 직무와 기능적 구조를 고정시켜 근로자들이 조직의 일원이라는 소속감을 창출하는 것이었다. 하지만 협업을 통해 잠재력을 발휘할 수 있는 새로운 방식을 모색하는 조직들에게 이러한 기존의 구조는 유연하고 빠르게 일을 설계하는 데 있어 방해 요인이 된다. 최근 조사에 따르면, HR 리더의 약 절반(45%)은 2024년 최우선사안으로 '조직 전환'을 꼽아, 선제적으로 조직을 전환하는 전략이 부상하고 있음을 시사한다.⁷

근로자의 불안정성 원인

근로자들은 오랫동안 직업을 자기 정체성과 동일시했고, 조직 내부의 직선적인 커리어 경로를 인생의 방향으로 간주했다. 하지만 일부 조직들은 명확한 정체성과 방향을 얻는 대신 개인의 특성을 희생하는 대가를 치러야 했다. 근로자의 스킬과 역량 등 개인의 독특한 특성은 과소평가하는 한편 직무 정의와 경력은 과대평가했기 때문이다. 근로자 상당수는 조직이 정의하고 제공하는 내부의 제한된 경로에 지나치게 의존한 나머지 커리어 발전에 정체를 겪는다.

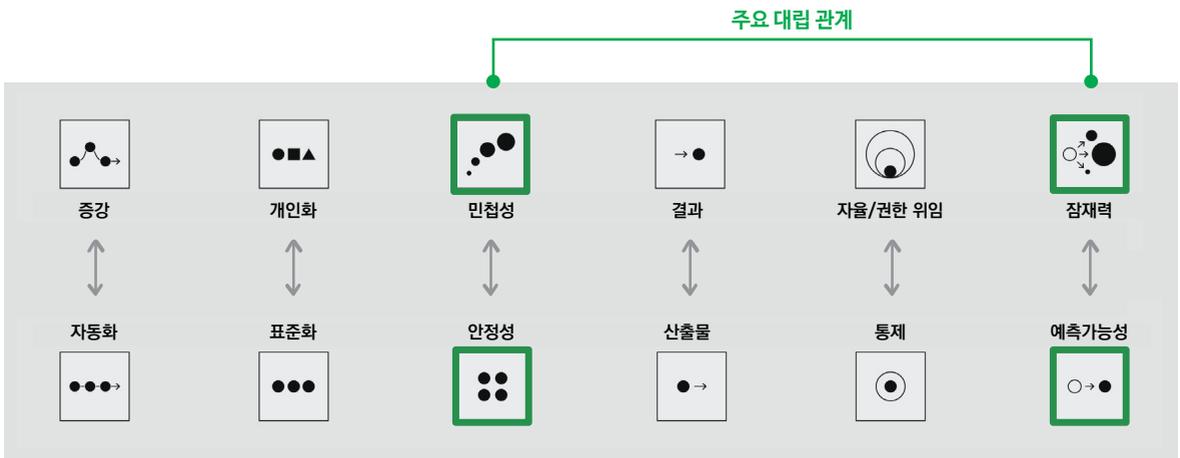
이에 근로자들이 변화를 요구하고 있다. 딜로이트 서베이에 따르면, 근로자 3명 중 약 2명은 개개인의 스킬과 행동 패턴, 동기, 열정, 업무 스타일에 따라 일의 설계와 경험을 맞춤화하는 것이 '매우 중요하다' 또는 '필수적이다'라고 답했다. 한편 응답자의 59%는 소속 조직이 스킬과 잠재력보다 경력과 학위를 높이 평가한다고 답했고,⁸ 66%는 직무와 학위 대신 스킬과 잠재력을 기준으로 평가와 결정을 내리는 조직에 합류 또는 잔류하겠다고 답했다.⁹

조직은 직무와 부서의 형태가 변화함에 따라 근로자들이 안정성과 소속감, 연결성을 느끼고 성장하고 적응하며, 번영할 수 있도록 새로운 방식을 모색해야 한다. 동물용 의약품 전문기업 세바 상떼 아니말(Ceva Santé Animale)의 최고인적자원책임자(CHRO)인 지오르지아 아그넬로(Giorgia Agnello)와 경영진은 근로자와 조직의 니즈 간 격차를 좁히기 위해 적극적인 노력을 펼치고 있다. 이들은 신경·감정, 학습, 신뢰, 이해당사자, 성장 등 5가지 테마를 설정하고 근로자의 민첩성을 강화하는 방법을 모색해, 인력과 조직의 성과를 모두 개선할 수 있는 새로운 형태의 인력 안정성을 창출하고 있다.¹⁰

새로운 중심 찾기

안정성과 민첩성 간 대립 관계를 해소하는 것 외에도 예측가능성과 잠재력 사이에서 근로자를 위한 새로운 중심을 찾는 것도 리더의 책임이다(그림 3). 예측가능성은 이미 알고 있거나 결정된 것으로, 신뢰할 수 있고 반복적으로 동일한 결과를 낳아 위험을 최소화할 수 있다. 잠재력은 현재로서는 알 수 없고 실현되지 않아 위험을 감수하지만 미래의 발전 가능성과 역량에 초점을 맞추는 것이다. 본고가 제시하는 트렌드는 예측가능성과 잠재력 중 하나를 택하는 것이 아니라, 두 마리 토끼 모두를 잡는 것이다. 조직과 근로자는 예측가능성과 더불어 미지의 세계에서 성장할 수 있는 능력 또한 필요하다. 하지만 잠재력을 실현하려면 예측가능성에 대한 기대를 바꿀 필요가 있다.

그림 3. 대립 관계 사이에서 균형을 찾아 일과 근로자를 위한 새로운 중심을 창출한다



출처: : Deloitte analysis.

위에서 언급한 불안정성의 원인은 일, 조직, 근로자의 새로운 중심을 구축함으로써 해소할 수 있다.

일의 중심 찾기

신기술을 도입하는 조직들은 인간과 테크 툴을 결합해 가장 효과적인 비즈니스 및 인적 결과를 창출할 수 있어야 한다. 이 때 평가는 특정 업무의 완수보다는 창출한 가치를 중시하는 방향으로 이루어져야 한다. 조직들은 다음의 방식으로 급격한 기술 발전 속에서 일의 중심을 찾을 수 있다.

✔ 기술을 활용해 조직과 근로자 모두를 위한 가치를 창출하라.

AI와 첨단기술 역량이 지속적으로 발전함에 따라, 조직은 기술을 활용해 조직과 근로자 모두가 새로운 가치를 창출할 수 있도록 해야 한다. 세바의 아그넬로 CHRO는 조직의 민첩성을 강화하기 위해 시작한 기술 전환이 때로는 역효과를 가져올 때가 있다고 설명했다. 그는 “근로자들에게 기술을 지원했음에도 업무나 효율성이 개선되지 않으면, 기대했던 비즈니스 결과를 얻을 수 없다”며 “기술이 실제로 제공할 수 있는 효율성을 직원들의 기대에 맞추는 데 주력하고 있다”고 말했다.

에너지 기업 셸(Shell)은 에너지 및 화학 공장과 송유관, 해외 시설, 풍력 및 태양열 농장 등에 AI를 도입해 모니터링과 점검 프로세스를 재편했다. 이를 통해 과거에 점검 담당자들과 보수 기술자들이 직접 수행하던 일을 로봇과 무인기를 활용해 원격으로 수행하게 됐다. 그 결과 점검 담당자들과 보수 기술자들이 다른 중요한 업무에 집중할 수 있게 됐고, 현장에서 직접 작업할 때 더욱 고도화된 검증 작업이 가능해졌다. 이와 동시에 점검 알고리즘을 개선하기 위한 이미지 어노테이션(image annotation)* 등 다기능 팀의 투입이 필요한 새로운 업무가 발생했다.¹¹

✔ 근로자들에게 자율권을 부여해 AI와 협업하는 일의 경로를 재설계하라.

AI 툴을 지원하면 근로자의 효율성을 보다 직접적으로 개선할 수 있다. 메르세데스-벤츠(Mercedes-Benz)는 전 세계 자동차 공장에서 수집한 생산 및 관리 데이터로 생성형 AI 데이터 플랫폼을 구축해 직원 누구나 활용할 수 있게 했다. 직원들은 플랫폼에서 풍부한 데이터를 기반으로 도출된 인사이트를 얻을 수 있고, 기술적 프롬프트를 모르더라도 직관적인 질문을 통해 답을 얻을 수 있다. 이는 의사결정의 효율성과 결과를 개선하고, 생산라인과 공급망 등의 프로세스를 개선했으며, 병목현상 해결에도 도움이 됐다.¹²

✔ AI를 활용해 부서와 팀의 경계를 넘어서는 협업을 촉진하라.

AI를 활용하면 각기 다른 부서와 팀 사이의 거리를 좁힐 수 있다. 의료 마케팅 대행사 클릭헬스(Klick Health)는 AI 코파일럿(copilot)을 개발해 제약회사들의 각기 다른 팀 간 협업을 통한 옴니채널 마케팅 활동을 개선했다. 각기 다른 부서의 대표로 활동하는 AI가 브리핑과 마케팅 범위 설정, 여타 프로젝트 문서의 1차 검토를 마치면, 관계자들의 본격 논의와 심층 계획 수립이 시작된다. 이후 크리에이티브 단계에서는 근로자들이 AI로부터 실시간 피드백을 받아 작업 속도를 단축할 수 있다. AI 툴은 각기 다른 관점과 의견을 연결하는 프로세스를 자동화하여 전문가들이 프로젝트에서 각자 맡은 영역에 집중할 수 있도록 지원한다.

* 이미지 어노테이션(image annotation)은 AI가 이미지를 이해하고 학습할 수 있도록 다양한 정보를 부여하는 작업을 의미한다.

조직의 중심 찾기

조직이 더욱 역동적이고 유연하게 변화함에 따라, 고정적 직무 중심이었던 조직구조 또한 구체적인 비즈니스 결과에 초점을 맞출 수 있도록 다기능 팀의 유연한 네트워크로 변화하고 있다. 근로자들을 고정된 단일 직무에 묶어 놓기보다는, 명확하게 정립한 목표와 전략적 우선순위, 실질적인 기대 결과를 통해 근로자와 팀에게 안정성을 제공할 수 있다. 분명한 목표와 미션을 일자리 안정성만큼이나 중요하게 생각하는 근로자들은 이러한 변화를 긍정적으로 받아들이고 있다.

✔ 행동이 아닌, 결과에 초점을 맞춘 조직 구조를 수립하라.

조직들은 근로자와 일, 비즈니스와 인적 결과 간의 목표를 더욱 일치시키기 위해 새로운 조직 구조를 실험적으로 도입하고 있다. 일례로, 중국 하이얼(Haier)은 '제로 거리(zero distance) 조직으로 전환하고 있다. 모든 구성원이 직접 고객에 대한 책임을 지고, 직원들은 활동적인 기업가가 되며, 공식 위계 구조는 사용자와 발명가, 파트너로 구성된 열린 생태계로 대체된다. 하이얼은 조직을 10~15명의 직원으로 구성된 4,000개 이상의 마이크로 기업으로 쪼개, 각각의 비즈니스 결과를 추구하도록 했다.¹³ 모든 직원들은 자발적으로 마이크로 기업에 동참하거나 새로운 마이크로 기업을 시작할 수 있다. 또 각각의 마이크로 기업은 협업 기회를 모색할 수 있는 플랫폼들로 그룹화된다. 하이얼에는 높고 낮은 직급이 없고 '플랫폼 소유자', '마이크로 기업 소유자', '기업가만 존재한다.¹⁴

✔ 조직의 경계를 넘어선 인력 생태계를 육성하라.

일부 조직들은 조직의 경계를 넘어 네트워크를 창출하는 실험에 도전하고 있다. 일례로, 전자 대기업 두 곳이 직원의 업스킬링과 커리어 발전, 적응 능력을 지원하는 직무 교환 파트너십을 체결했다. 첫 번째 기업은 파트너사의 엔지니어 및 전략 인력을 전자 및 반도체 사업부에 배치해, 메타버스 기술뿐 아니라 AI와 이미지 센서를 결합한 기술을 활용한 서비스 상용화를 지원하고 있다. 두 번째 기업은 파트너사의 인력을 산업 현장의 AI 및 가상공간 활용 방안의 연구개발(R&D)에 투입했다.¹⁵ 이러한 생태계는 공공 부문에서도 활성화되고 있다. 미국 국방부는 5개 민간 기업과 파트너십을 맺어 임시 프로젝트 및 업무에 조직간 인력을 공유할 수 있는 '민관 인재 교환'(Public Private Talent Exchange) 프로그램을 시작했다.¹⁶

인터콘티넨탈 호텔 & 리조트(IHG) 중국 법인은 고령화와 노동인구 감소, 변화하는 소비자 행태에 대응할 수 있도록 조직의 민첩성을 강화하고 있으며, 이를 위해 인력 크라우드소싱 플랫폼 등 다양한 방식으로 인력을 확보하고 있다. 이 덕분에 조직은 부족한 인력 풀을 빠르게 확보할 수 있게 됐고, 워킹맘, 프리랜서, 업무 경험을 찾는 대학생 등 유연하고 새로운 업무 조건을 원하는 인력 또한 활용할 수 있게 됐다. 지나 위예(Gina Yue) IHG 인적자원 부문 부사장은 "조직의 민첩성을 강화하는 것도 중요하지만, 유연 근무자들을 포함한 모든 근로자들이 기본적인 안정성을 바탕으로 조직으로부터 배려 받는다는 느낌을 받는 것도 중요하다"고 말했다. 이어 "이러한 환경이 인력을 끌어들이는 중요한 요인으로 작용한다"고 강조했다.¹⁷

IHG는 크라우드소싱 전략이라는 민첩성과 근로자에게 제공해야 하는 안정성 사이에서 균형을 잡기 위해 다음의 세 가지 방식을 실행하고 있다.

- 관리자들이 유연 근무자를 효율적으로 확보 및 개발하고 이들에게 동기를 부여할 수 있도록 지원하고 교육을 제공한다.
- 일을 직무 중심이 아닌 업무 중심으로 재설계해, 크라우드소싱으로 확보한 인력을 포함한 다양한 유형의 근로자가 효율적으로 분류된 업무를 수행하면서 의미를 찾을 수 있도록 한다.
- 호텔 현장에서 일하는 매니저들과 함께 일과 역할을 재설계해, 인적 성과를 창출할 수 있는 협업과 혁신을 촉진한다.

근로자의 중심 찾기

새로운 일의 세계에서 조직은 근로자들이 커리어 발전뿐 아니라 역량 강화를 위한 선택을 내릴 수 있도록 지원해야 한다.

✔ 직무보다 스킬에 주력하라.

이제 조직은 근로자를 '직무 수행자' 대신 '가치 창출자'로 인식해야 한다. 내셔널 오스트레일리아 은행(NAB)의 테크 및 기업 운영 부문 최고인사책임자(CPO)인 커스틴 랭(Kirsten Lange)은 공식적인 직무 구분에 과도하게 의존하지 않으면서도 근로자들이 안정성을 느낄 수 있는 방식으로 은행의 서비스 제공 시스템을 재편했다고 말했다. NAB는 고객의 니즈를 그룹화해 그룹별 니즈를 가장 잘 처리할 수 있는 인력을 배치한다. 이를 통해 근로자는 다양한 방식으로 가치를 창출함과 동시에, 경험이 쌓일수록 서비스를 더욱 빠르게 전달할 수 있는 역량을 강화할 수 있다. NAB는 명확한 전략적 목표를 기반으로 엔드 투 엔드(E2E, end-to-end) 방식으로 조직을 운영하고 있으며, 투명성을 성과 지표에 반영한다. 랭 CPO는 "현재 운영 모델을 통해 장기적 경험과 역량을 구축해 서비스를 더욱 빠르고 효율적으로 고객에게 전달할 수 있다"며 "모든 직원들이 공동의 목표를 위해 노력하고 고객을 위해 최상의 결과를 달성하는 데 투자하고 있다"고 설명했다.

인도 소재 테크 기업 조호(Zoho)는 직무를 엄밀히 정의하지 않고, 직원들의 조직 내 최적의 커리어 경로 또한 단정짓지 않는다. 대신 직원들이 스스로 새로운 제품과 프로세스를 개발할 수 있는 최적의 환경을 제공한다. 각각의 팀은 다양한 스킬을 보유한 팀원으로 이루어지고, 이는 결과적으로 제품 개선으로 이어진다. 조호의 창립자 겸 최고경영자(CEO)인 스리다 뱌부(Sridhar Vembu)는 "조호에는 경직된 직무 구분이 없다"며 "이는 경직된 사고로 이어지기 때문"이라고 말했다. 이어 "구성원들에게 유연한 경로를 제시하면 그들 스스로도 생각지도 못했던 다양한 역할로 발전한다"고 강조했다.¹⁸

✔ 근로자 개개인의 특성을 이해하라.

데이터를 기반으로 직원 개개인을 더욱 섬세하게 이해함으로써 일과 스킬의 매칭을 개선하려는 조직이 많아지고 있다. 일례로, 스탠다드차타드 은행(Standard Chartered Bank)은 주어진 직무 외에도 역량을 발휘할 수 있음을 증명하는 '스킬 여권'(skills passport) 제도를 도입했다. AI 툴이 프로젝트에 필요한 역할을 맡을 직원을 매칭하는 것이다. 이를 통해 직원들은 스킬을 더욱 개선해 조직 내·외부에서 더 많은 기회와 커리어 선택지를 누릴 수 있게 된다. 타누지 카필 라슈라미(Tanuk Kapilashrami) 스탠다드차타드 은행 최고인적자원책임자(CHRO)는 "우리는 과거 성과 중심의 조직에서 민첩성과 스킬을 잠재력의 신호로 평가하는 조직으로 거듭나고 있다"고 말했다.¹⁹

맥주 양조 전문업체 몰슨 쿠퍼스(Molson Coors)는 유럽 내 채용 시 이력서를 보지 않는다. 대신 구직자들은 원하는 포지션에 대한 자신의 포부와 함께 입사 후 어떻게 새로운 문화를 창출할 수 있는지에 대해 설명해야 한다. 이후 업무 기반 평가에 참여하고 좋아하는 브랜드에 대한 프레젠테이션을 하는 등 인터뷰 형식의 면접을 거친다. 몰슨 쿠퍼스의 한 브랜드 매니저는 "구직자가 실제로 업무 중 어떤 행동을 할지, 이곳에서 어떻게 성장해 나갈지에 대한 잠재력을 보려는 것"이라며 "배경과 경력에 상관없이 모든 구직자들에게 잠재력을 보여줄 수 있는 기회를 주는 것"이라고 설명했다.²⁰

이러한 사례처럼 조직들은 근로자에게 안정성을 제공하면서도 조직의 민첩성을 강화하기 위해 다양한 방식으로 새로운 중심을 찾고 있다. 리더들은 이러한 여정을 지속하기 위해 구성원이 누구와, 어떻게, 어디에서 일하는지에 대한 고민을 멈추지 말아야 한다.

그림 4. 안정성을 위한 새로운 중심

		불안정 원인	과거의 중심	새로운 중심
일	팀 구성원이 일을 배우는 대상	높은 이직률 / 근속연수 감소 / AI 활용의 확산	팀 리더 및 구성원	다기능 팀 및 AI 기반 집단지성
	팀이 일하는 방식	과거보다 수평적이고 유동적인 조직 구조 / 과거보다 고객을 더욱 중심에 두는 분산된 의사결정 과정	정해진 목표를 달성하기 위해 특정 직무에 요구되는 특정 업무를 수행	데이터를 기반으로 가치와 성과를 창출하기 위해 필요한 일을 실행
	팀이 일하는 장소	가상 작업 및 하이브리드 업무의 확산	사무실과 공장 등 정해진 업무 장소	일과 조직의 니즈에 따라 유연하게 변화하는 업무 장소
조직	일을 하는 당사자	임시 직원 증가 / AI 활용의 확산	정규직 중심의 기능 조직	내외부 팀과 시의 네트워크
	일이 구성되는 방식	더욱 유연하고 민첩한 일의 방식 필요	기업 임원의 필요에 맞춰 경직된 조직도로 구성	고객을 위한 가치를 창출하고 사업 결과를 달성하기 위해 유연하게 설계된 조직 구조
	조직의 경계	조직 내에서 손쉽게 확보하기 힘든 역량에 대한 니즈가 활발하게 발생	내부 역량에만 의존	외부 생태계 역량까지 통합 활용
구성원	구성원을 판단하는 방식	속도, 민첩성, 근로자 자율성에 대한 니즈 증대	입사 전후 직무 경험을 토대로 구성원을 파악	스킬, 열정, 동기, 잠재력을 기반으로 구성원을 파악
	구성원이 소속감을 느끼는 원천	AI와 첨단기술이 확산되면서 일의 단절과 고립 발생	기능 기반 팀 소속	다기능 팀 / 스킬 길드(skills guild) / 플랫폼 기반 협업 조직
	구성원의 미래 커리어 경로	직무와 커리어 경로의 다양화 / 직선형 승진 모델의 붕괴	조직 내부의 직선형 커리어 경로	수평적 커리어 경로 / 외부에서 찾을 수 있는 커리어 기회

출처: Deloitte analysis.

새로운 중심을 기반으로 강화되는 안정적 민첩성

이렇게 찾은 일·조직·구성원의 새로운 중심은 기본적으로 조직과 근로자의 관계를 강화하는 바탕이 된다. 조직과 구성원이 안정적 민첩성을 강화하려면 다음의 기반을 구축해야 한다.

✔ 구성원 참여와 혁신

조직의 중심이 잘 잡혀 있으면, 구성원은 함께 일하는 사람들을 신뢰할 수 있다. 이로 인해 전체 구성원의 소속감이 증진되고, 구성원들이 직장을 더욱 편한 장소로 인식하고 함께 일하는 동료 및 팀과의 소통이 한층 원활해지며 그들 스스로 의미 있는 일에 기여하고 있다는 자신감을 얻게 된다. 이에 따라 구성원 참여와 성과, 혁신이 개선된다.

✔ 신뢰

기술 발전으로 과거의 중심이 흔들리면서 조직에 대한 구성원의 신뢰도 흔들릴 수 있다. 특히 새로운 일의 방식과 신기술이 오랫동안 유지되어 왔던 가치와 충돌하는 것처럼 느껴질 수 있는 산업이나 지역에서는 신뢰 하락의 위험이 더욱 크다. 내셔널 오스트레일리아 은행(NAB)의 문화 및 리더십 총괄이사인 대런 클라크(Darren Clarke)는 “금융 서비스 산업을 포함해 많은 산업에서 사기 행위와 사이버 범죄가 전례 없는 속도로 증가하면서, 고객 관계에서 인적 가치가 여느 때보다 중요해졌다”고 전했다. 그는 “강력한 기술이 뒷받침되는 올바른 인적 대응이 매우 중요하고, 인간 대 인간 관계의 중심에는 신뢰가 바탕이 돼야 한다”며 “신뢰라는 소중한 화폐를 지키기 위해서는 안정성과 민첩성을 모두 유지해야 한다”고 설명했다.²¹

✔ 인력 이탈 방지

소속 조직 내에서 안정감을 느끼면 근로자 만족도가 높아져 이직률이 낮아진다. 이직이 과거와 달리 흔한 일이 된 지금, 인력 이탈을 방지하는 것이 매우 중요하다. 실제로 최근 31개국 직장인을 대상으로 한 설문조사 결과, 2024년 현 직장에서 퇴사하는 것을 고려하고 있다는 응답자가 절반에 육박(46%)했다.²²

✔ 비즈니스 결과

인적 결과는 비즈니스 결과에 직접적인 영향을 미치며 상호 강화의 선순환을 창출한다. 근로자를 위한 가치를 창출하는 능력을 뜻하는 인적 지속가능성을 개선하기 위해 조직이 더 큰 노력을 기울일수록 비즈니스 결과도 개선된다는 사실이 다수의 연구에서 증명됐다.²³

✔ 업스킬링, 리스킬링, 채용가능성 개선

델로이트 서베이에 따르면, 대부분 근로자들은 자신의 장기적인 성장과 채용가능성을 지원하는 것이 조직의 주요 책임이라고 생각했다. 이러한 트렌드는 2020년부터 두드러지기 시작했다.²⁴

새로운 중심을 찾아 얻게 되는 가장 큰 이점은 조직의 적응 능력이다. 끊임없이 변화하는 환경에서 민첩성을 유지하고 지속적으로 발전하기 위해서는 기본적으로 안정성이 바탕이 돼야 한다. 안정성은 구성원으로부터 시작된다. 근로자들이 조직과의 관계에서 안정성을 느끼지 못한다면, 조직의 지속적 적응과 발전 능력도 저해된다. 또한 내부 통합이 이루어지지 않으면 조직을 새로운 방향으로 이끌기가 매우 어려워진다. 안정성과 민첩성은 양자택일의 문제가 아니다. 서로가 상호 보완하며 동반 성장할 때, 근로자와 조직, 고객 모두의 경험과 결과가 개선될 수 있다.

주석

1. LinkedIn, "Nearly two-thirds of professionals are overwhelmed by workplace change," news release, Oct. 2, 2024.
2. Cian O Morain and Peter Aykens, "Employees are losing patience with change initiatives," Harvard Business Review, May 9, 2023.
3. Sue Cantrell, Michael Griffiths, Robin Jones, and Julia Hiipakka, "The skills-based organization: A new operating model for work and the workforce," Deloitte Insights, September 2022.
4. Ibid.
5. Cantrell, Griffiths, Jones, and Hiipakka, "The skills-based organization."
6. Ibid.
7. EngageRocket, "2024 HR trends: Leading the charge in organizational transformation," LinkedIn, Jan. 5, 2024.
8. Cantrell, Griffiths, Jones, and Hiipakka, "The skills-based organization."
9. Ibid.
10. Interview with Giorgia Agnello, chief human resources officer at Ceva Santé Animale, 2024.
11. Thomas H. Davenport, Matthias Holweg, and Dan Jeavons, "How AI is helping companies redesign processes," Harvard Business Review, March 2, 2023.
12. H. James Wilson and Paul R. Daugherty, "The secret to successful AI-driven process redesign," Harvard Business Review magazine, January–February 2025.
13. Gary Hamel and Michele Zanini, "The end of bureaucracy," Harvard Business Review, November–December 2018.
14. Ibid.
15. Nikkei Asia, "Hitachi and Sony to launch employee swaps in cutting-edge fields," Jan. 31, 2024.
16. Defense Civilian Personnel Advisory Service (DCPAS), Public Private Talent Exchange Program, accessed December 2024.
17. Interview with Gina Yue, vice president of human resources at IHG, and Maggie Zheng, who has led IHG's shift to the new agile strategy, January 2025.
18. Todd Rose, *The End of Average* (New York: HarperCollins Publishers, 2017).
19. Digital HR Leaders, "Episode 138: How Standard Chartered is unlocking the power of skills in the workplace (an interview with Tanuj Kapilashrami)," podcast, MyHRFuture, Jan. 24, 2023.
20. Suzanne Lucas, "Parent company of Coors and Miller abolishes the CV—sort of," ERE, July 26, 2023.
21. R. Trebor Scholz, *Own This! How Platform Cooperatives Help Workers Build a Democratic Internet* (London: Verso Books, 2023).
22. Kathryn Pomroy, "Nearly 50% of workers are thinking of quitting their jobs, study shows. Are you?," Kiplinger, May 16, 2024.
23. Sue Cantrell, Corrie Commisso, Julie Duda, Kraig Eaton, Kim Eberbach, and Amy Fields, "When people thrive, business thrives: The case for human sustainability," 2024 Global Human Capital Trends, Deloitte Insights, 2024, pp. 10–25.
24. Jeff Schwartz, Brad Denny, David Mallon, Yves Van Durme, Maren Hauptmann, Ramona Yan, and Shannon Poynton, "Beyond reskilling: Investing in resilience for uncertain futures," Deloitte Insights, May 15, 2020.

2장. 일 다운 일 하기

조직 역량의 회복

한 성과 코칭 전문 기업의 최고운영책임자(COO)가 비공식적 사회 실험을 진행한 적이 있다.¹ “요즘 어떻게 지내시나요?”라고 물었더니 놀랍게도 10명 중 8명이 한 단어로 같은 답을 했다. “바쁘다.”

이는 어쩌면 당연한 결과다. 미국 UCLA 앤더슨경영대학원(Anderson School of Management)에서 실시한 설문조사에 따르면, 미국 인 거의 절반이 할 일은 너무 많은데 시간은 부족한 ‘타임 푸어’(time poor) 상태라고 답했다.² 현대인들은 직장에서도 시간 압박을 크게 받고 있다. 최근 서베이에 따르면, 근무시간 중 방해받지 않고 중요한 일에 집중할 수 있는 시간이 부족하다는 응답자가 68%에 달했다.³ 그 이유를 파악하기는 어렵지 않다. 중요한 기술 발전이 이루어질 때마다 신기술이 인간의 일을 더욱 쉽게 만들 것이라는 기대가 확산됐다. 1930년, 경제학자 존 메이너드 케인스(John Maynard Keynes)는 한 세기 내에 첨단기술이 주간 근무시간을 15시간으로 줄여줄 것이라고 예측했다.⁴ 하지만 기술이 근로자들을 해방하고, 전략적 사고와 창의력, 복잡한 문제 해결 등 더욱 가치 있는 일에 매진하게 한다는 약속은 아직도 실현되지 못하고 계속 미뤄지고 있다.

생산성과 효율성을 개선해준다면 새로운 도구는 일에 또다른 복잡성만 추가하는 경우가 많다. 확인해야 할 알림이 늘고, 업데이트해야 할 대시보드가 추가되고, 시간만 소모되고 쓸모없는 디지털 업무가 늘어나기 십상이다. 근로자들은 급하게 처리해야 하지만 딱히 중요하지는 않은 업무에 항상 시달리고 있다.

누구나 근로자 역량이 가장 중요한 자산이라고 말하지만, 정작 수많은 조직들은 근로자 역량을 찾기도 유지하기도 힘들다. 그 이유는 무엇인가?

우선, 눈에 보이는 노력만을 생산성의 주요 척도로 삼는 구시대적 인식으로 인해 근로자들은 항상 ‘일하고 있어야 한다’는 압박을 받는다. 소프트웨어 기업 비저어(Visier)가 실시한 서베이에 따르면, 응답자 1/3은 실제로 비즈니스 가치를 창출하느냐와 관계없이 눈에 잘 띄는 업무를 우선시했다.⁵ 또 딜로이트 서베이에 따르면, 매일 업무시간 중 41%를 가치 창출에 도움이 되지 않는 일을 하느라 소모하는 것으로 나타났다.

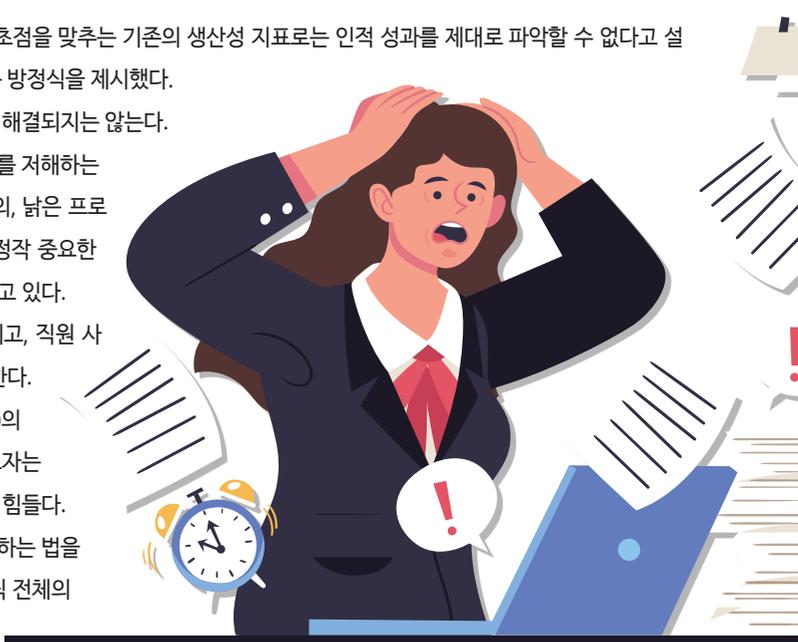
‘딜로이트 2024 인적자원 트렌드’ 보고서는 산출물에만 초점을 맞추는 기존의 생산성 지표로는 인적 성과를 제대로 파악할 수 없다고 설명하며, 비즈니스 결과와 인적 결과 모두를 반영한 새로운 방식을 제시했다.

하지만 생산성 측정 방식을 바꾸는 것만으로 모든 문제가 해결되지는 않는다.

인적 가치와 비즈니스 가치를 진정으로 실현하려면, 성과를 저해하는 더욱 근본적인 문제를 해결해야 한다. 지나치게 많은 회의, 낡은 프로세스, 무수히 많은 불필요한 업무들로 인해 근로자들이 정작 중요한 일에 집중하지 못하고 가장 중요한 결과를 달성하지 못하고 있다.

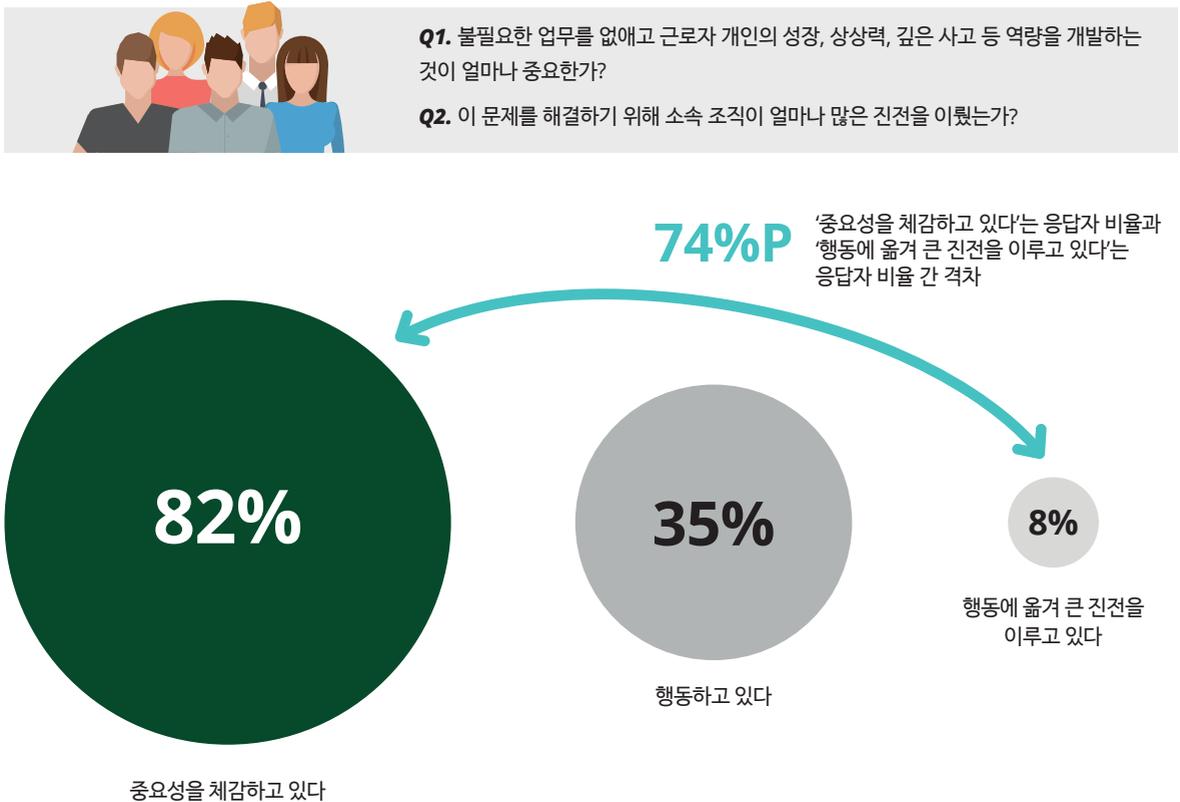
이 때문에 조직은 큰 대가를 치르고 있다. 성과가 악화되고, 직원 사기와 웰빙이 저하되며, 조직의 역량과 문화, 혁신이 퇴화한다.

더군다나 생성형 AI(generative artificial intelligence)의 시대가 본격화됨에 따라, 불필요한 일에 얽매어 있는 근로자는 첨단 기술의 잠재적 이점을 충분히 활용할 능력을 기르기 힘들다. 아무리 좋은 도구가 있다 하더라도 구성원들이 이를 사용하는 법을 배우고, 실행하고, 마스터할 능력을 갖추지 못한다면, 조직 전체의 발전 속도가 둔화될 수밖에 없다.



딜로이트 서베이 응답자들은 근로자의 성장, 창의력, 더욱 깊은 사고능력을 키우는 것을 최우선사안으로 꼽았다. 하지만 다른 사안에 비해 진전 속도는 가장 느린 것으로 나타났다(그림 1).

그림 1. 근로자 역량 개발이 최우선사안으로 꼽혔지만, 대부분이 큰 진전을 이루지 못하고 있다



출처: Analysis of Deloitte's 2025 Global Human Capital Trends survey data.

불필요한 업무를 없애는 노력이 큰 효과를 내지 못하는 상황에서, 인적 성과를 개선하는 데 있어 필요한 조직 역량을 회복하기 위해 리더와 근로자는 어떠한 공동의 노력을 기울여야 하는가? 단순히 현재 업무 성과와 자원을 최적화하는 것만으로는 부족하다. 여기에서 더 나아가, 완전히 새로운 일의 정립과 웰빙 개선, 시장 변화와 도전과제에 대한 대응력 등 근로자 역량을 강화해야 한다. 근로자 역량을 강화하려면 조직이 두 가지 중요한 임무를 실행할 능력을 갖춰야 한다. 첫째, 근로자가 일정이나 업무를 하지 않고 자유롭게 활용할 수 있는 '비는 시간'(slack)의 정의 및 가치 정립을 위한 새로운 마인드셋이 필요하다. 둘째, 불필요한 업무를 발생시키는 프로세스를 줄이거나 간소화할 수 있는 새로운 메커니즘이 필요하다.

그러나 딜로이트 서베이 결과, 자신의 조직이 업무를 간소화하는 노력을 매우 효율적으로 펼치고 있다는 응답자는 22%에 그쳤다. 불필요한 업무의 홍수로 초래되는 문제를 해결하려면, 조직은 시간을 들여 결과 중심으로 일의 의미를 재평가해야 한다. 또한 다양한 기능을 아우르는 수평적인 협업과, 모든 직급에서 주인의식과 책임을 강조하는 수직적인 권한 부여 두 가지 측면에 초점을 맞춰 일의 프레임워크를 설계해야 한다.

조직의 역량이 약화되는 이유

조직의 리더와 근로자는 무엇 때문에 항상 바쁜 것일까? 조직이 인적 성과와 비즈니스 성과를 달성하기 위한 의사결정, 혁신, 개선을 이루지 못하게 방해하는 것은 무엇인가?

방해 요인은 바로 참조 목록이 30명을 넘는 이메일을 통한 복잡한 의사결정, 많은 비용을 꾸준히 들여 정비하지만 첨단 시스템과 호환되지 않는 낡은 기술, 실제로 필요하지도 않은 일에 대한 끝없는 회의다. 일반적으로 긍정적으로 간주되는 협업조차 결과를 달성하는 데 방해가 되기도 한다.⁶

불필요한 일에 매몰되는 것은 우연한 것이 아니다. 불필요한 일은 조직이 복잡해지면서 갈수록 축적된다. 역량 강화를 위해 불필요한 일을 줄이려면, 먼저 불필요한 일을 발생하게 한 기존의 마인드셋과 메커니즘을 이해해야 한다.

리더십과 근로자의 마인드셋

대다수의 리더는 의식적이든 무의식적이든 근로자의 업무시간에 공백이 생기는 것을 두고 보지 못하고 새로운 업무를 맡긴다. 이때 이러한 새로운 업무가 조직의 목표를 달성하는 데 중요한지는 고려하지 않는 경우가 많다.⁷ 실제로 최근 조사에 따르면, 근로자의 42%는 업무시간의 절반을 시급한 업무에 쏟다고 답했다.⁸ 하지만 리더의 마인드셋에만 문제가 있는 것은 아니다. 근로자 또한 리더들의 이러한 마인드셋을 내재화해 업무시간은 꼭 채워서 항상 바쁘게 일해야 한다는 강박을 가지는 경우가 많다. 소프트웨어 기업 비지어의 서베이에 따르면, 근로자의 약 43%는 진짜 가치 있는 업무 대신 생산적으로 보이기 위한 업무에 주당 10시간 이상을 소요한다고 답했다.⁹

낡거나 검증되지 않은 프로세스 및 일의 설계구조

미국 협업 툴 전문 IT 기업 아사나(Asana)가 발표한 '2022 일의 해부'(2022 Anatomy of work) 보고서에 따르면, 근로자들은 비효율적 프로세스를 처리하는 데에 연평균 257시간을 쓰고, 중복 업무나 불필요한 회의에 258시간을 쓰는 것으로 나타났다. 이를 합치면 연평균 12주에 달한다.¹⁰ 일부 프로세스는 과거에 특정 목적을 달성하는 데 도움이 되거나 효율적으로 작용했을지 모르지만, 프로세스는 한번 수립해 영구히 작용하는 것이 아니다. 업무 프로세스를 틈틈이 업데이트하지 않는 조직은 곧 수많은 불필요한 일에 매몰될 것이다.

일을 추가하기만 하고 중단하지 못하게 하는 조직의 마인드셋과 인센티브

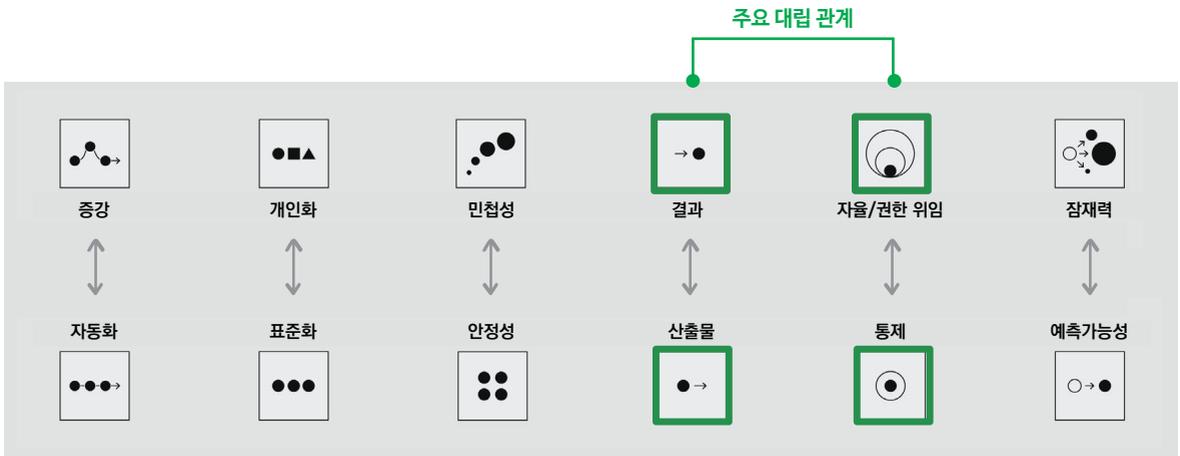
한 연구기관의 최고정보책임자(CIO)는 딜로이트와의 인터뷰에서 “모든 조직이 하는 일은 기본적으로 무언가를 시작, 유지, 중단하는 것인데, 대부분 시작과 유지는 잘 하지만 중단하는 것은 못한다”며 일침을 날렸다. 그는 “근로자들은 많은 시간과 에너지를 써야 하는 사소하고도 불필요한 수많은 업무를 떠안고 있는데, 그들의 혁신 능력을 키우려면 잡무의 부담을 줄여 불필요한 일을 중단함으로써 여유를 줄 수 있어야 한다”고 강조했다.¹¹ 업무용 기술과 시의 급격한 발전이 오히려 일을 추가하는 주요 요인으로 작용하기도 한다. 새로운 툴과 기술이 추가될 때마다, 업무 중 계속 늘어나는 앱과 웹사이트를 이동하며 생기는 생산성 손실, 즉 ‘토글 세금’(toggle tax)이 늘어난다. 최근 조사에 따르면, 근로자는 연평균 업무시간의 9%인 약 200시간을 여러가지 업무용 앱 사이를 이동하는 데 쓰는 것으로 나타났다.¹² 직원 인센티브도 일을 추가하는 마인드셋을 부추긴다. 인센티브가 결과의 품질보다 업무량을 우선시하는 방향으로 결정된다면, 근로자들은 조직의 결과에 실질적으로 도움이 되는 일보다는 성과 지표로 측정하기 쉬운 업무에 더 많은 시간과 노력을 기울이게 된다.

✓ 협업에 따른 피로감

지난 20년간 수집된 데이터에 따르면, 관리자와 근로자가 협업 활동에 쓴 시간이 50% 이상 급증했다.¹³ 협업은 대체로 긍정적으로 간주되지만, 과도한 이메일 주고받기, 지나치게 많은 회의, 중복 업무 처리 등 디지털 툴의 발전에 따른 과도한 협업 때문에 정작 근로자들이 중요한 업무에 써야 할 시간을 빼앗기고 있다. 특히 회의가 과도해지면 큰 손실이 발생할 수도 있다. 회의록 소프트웨어 전문 기업 오테어아이(Otter.ai)의 최근 서베이에 따르면, 불필요한 회의로 인해 직원 1명당 연간 2만5,000 달러가 넘는 비용이 발생하는 것으로 나타났다.¹⁴

불필요한 일이 어떻게 축적되는지 이해하는 것과 더불어, 근로자 역량을 강화하기 위해 산출물과 결과, 통제와 자율 등 서로 충돌하는 개념 사이에서 균형을 찾는 것도 중요하다(그림 2). 리더들은 근로자의 비는 시간을 확보하기 위해 전략적으로 결정하고, 이들 사이 균형을 잡아야 한다.

그림 2. 대립 관계에서 균형을 찾아 근로자 역량을 강화



출처: : Deloitte analysis.

일의 최적화로는 충분치 않다... '비스 시간'에 대한 마인드셋 재고 필요

바쁜 업무가 항상 나쁜 것은 아니다. 때로는 규정과 규제가 있어야 잘못된 결정으로 인해 심각한 결과가 초래되는 것을 막을 수 있다. 예를 들어, 규제가 까다로운 산업의 경우 컴플라이언스 업무가 중요하기에 행정 업무가 과도해 보일 수 있지만, 이는 소비자를 보호하고 윤리 기준을 지키기 위해 반드시 필요한 일이다. 그리고 매우 신중하게 진행되는 혁신과 협업에서조차 불필요한 일을 처리해야 하는 경우가 있다. 결국 한 팀이 되어 일하기 위해서는 팀원들과 주기적으로 소통해야 한다. 그렇지 않으면 동료의식과 인적 연결이 사라지고 목표에 향한 진전이 느려질 수 있다.

무작정 불필요한 일을 파악하고 제거하는 것만으로는 문제를 해결할 수 없다. 결국 중요한 것은 불필요한 일을 제거해 얻게 된 비스 시간을 어떻게 쓰느냐다. 만약 당신이 '비스 시간이 있어야 한다'는 주장에 잠시 고민에 빠지는 리더라면, 개선의 여지가 있다. 상당수 리더들은 비스 시간을 '빈둥거리는 시간(slacker)과 동일시하기 때문이다. 하지만 장기적으로 근로자 역량을 개선하려면 비스 시간의 정의 및 가치를 재정립할 필요가 있다.

이해하기 쉽게 비유를 하나 들어보자. 암벽 등반 시 등반가의 안전을 위해 밧줄에 항상 느슨한 구간(slack)을 유지해야 한다. 그래야만 등반가가 자유롭게 움직일 수 있고 밧줄이 닳아 끊어지는 것을 막을 수 있다. 밧줄을 항상 팽팽하게 유지하면 발이 미끄러지거나 위에서 암석이 떨어지는 등 예기치 못한 사고가 발생할 경우 등반가가 대응하지 못한다. 반드시 느슨한 구간을 유지해야 등반가가 자유롭게 움직일 수 있으며 사고 시 가해지는 힘을 흡수할 수 있다.

업무 중 비스 시간도 이와 같다. 비스 시간을 주는 것은 책임을 피할 기회를 주는 것이 아니라, 본인의 업무와 비즈니스에 도움이 되는 방식으로 스스로 맡은 책임을 관리할 수 있는 여유를 주는 것이다. 따라서 비스 시간에는 일정과 업무가 전혀 없어야 하며, 근로자가 본인이 선택한 최상의 방식에 따라 자율적으로 쓸 수 있어야 한다.



대립하는 개념들 사이에서 균형을 잡을 때 나타나는 긍정적인 변화

리더들은 노동자 활용도를 극대화해야 한다는 산업혁명 시대의 믿음을 버려야만, 비는 시간의 진정한 가치를 얻을 수 있다. 일부 조직들은 이미 지난 수십년 간 비는 시간의 가치를 인정하는 방향으로 마인드셋을 전환했고 일의 설계 자체에 비는 시간을 포함하고 있다.

구글(Google)의 '80/20 룰'이 대표적이다. 구글은 직원들이 업무시간의 80%만 핵심 프로젝트에 쓰도록 하고, 20% 또는 주 1일은 개인적으로 관심이 있는 혁신 활동에 참가하도록 한다. 혁신 활동은 회사와 관련이 있는 것이면 무엇이든 상관없으며 미리 계획하지 않는다. 지메일(Gmail), 구글뉴스(Google News), 애드센스(AdSense) 등 구글이 출시한 제품 및 서비스의 약 절반이 이러한 '비는 시간'에 시작됐다.¹⁵ 3M의 직원들은 업무시간의 85%만 맡은 책임을 수행하고, 나머지 시간에는 조직을 위한 가치를 창출할 잠재력이 크다고 생각하는 프로젝트라면 어떤 것이든 참여할 수 있다.¹⁶

특히 생성형 AI와 여타 첨단기술이 여러 잡무를 대신 수행하며 근로자의 역량이 폭발할 잠재력이 있는 지금, 비는 시간의 가치를 간과하는 것은 경쟁에서 뒤처지기 쉬운 태도다. 기술의 도움으로 얻게 된 비는 시간을 또 다른 불필요한 업무로 채우게 되면 비는 시간의 가치를 제대로 이해하지 못한 것이다. 심지어 더 복잡하고 중요한 일로 채운다 하더라도 마찬가지다. 중요한 것은 균형을 찾는 것이다.

시가 갈수록 인간의 업무를 더 많이 처리함에 따라, 근로자들은 비판적 사고와 혁신, 협업, 의미 있는 인적 교류 등에 더 많은 업무 시간을 쓰게 될 것이다. 근로자들이 이러한 활동을 할 수 있는 여유 시간과 자율성을 제공한다면, 직원 참여도는 물론 업무 관련 번아웃도 개선할 수 있다. 또한 비는 시간은 스킬 습득 등 자기계발에 투자할 수도 있다.

벨기에 미디어 그룹 DPG 미디어(DPG Media)는 팀의 역량 중 80%만 업무에 투입하고, 나머지 20%는 비워둔다. 이를 통해 예상치 못한 이슈가 발생했을 때 근로자들이 유연하게 대처할 수 있다. 근로자 활용률을 100%까지 끌어올린다면, 예상치 못한 이슈가 발생했을 때 과도한 추가 근무가 발생할 수 있다고 DPG는 설명했다.¹⁷

근로자 역량을 강화하는 것은 조직과 근로자 모두에게 도움이 된다. 근로자 웰빙이 개선되면 이직률이 줄고 비즈니스 결과도 개선된다. 딜로이트 서베이 결과, 높은 성과를 위해 노력하게 되는 주요 동기로 조직이 제공하는 비는 시간에 확보할 수 있는 유연성, 웰빙, 새로운 스킬 등을 꼽았다. 근로자의 역량 강화는 조직의 비즈니스 결과를 희생해야 얻을 수 있는 것이 아니며 상호 이익이 되는 관계다.

건강보험사 메디뱅크(Medibank)는 2023년 주 4일 근무제를 도입했다. '100:80:100 룰'에 따라, 근로자들의 임금은 100% 유지했고 근무시간은 80%로 단축했지만, 생산성은 100% 유지해야 한다는 조건이었다. 이를 위해 메디뱅크는 가치가 낮은 업무를 줄여 근로자들이 주 4일 근무하더라도 충분한 업무 시간을 확보할 수 있도록 했다. 이러한 실험적인 도입으로 고무적인 결과가 나타났다. 생산성과 성과는 악화되지 않았고, 직원들의 이직 의향과 결근율은 낮아졌으며, 직장 내 스트레스를 받는 근로자의 비율이 9.6% 줄었고, 근로자의 전반적인 건강 상태가 13% 개선됐다.¹⁸

세일즈포스(Salesforce)의 클라우드 기반 커뮤니케이션 플랫폼인 슬랙(Slack)은 최근 직원들을 대상으로 2주 동안 실험을 실시했다. 업무 시간 중 주기적으로 쉬는 시간을 정해 자유롭게 쓰도록 한 것이다. 2주가 지난 후 결과를 보니, 생산성 점수가 21% 개선됐고, 근로자의 스트레스 관리 점수는 무려 230% 개선됐으며, 근로자 집중력도 92% 개선됐고, 전반적인 직장 내 만족도가 63% 개선됐다. 실험에 참여하지 않은 직원들조차 전반적인 점수가 올랐다.¹⁹



일의 재설계

비는 시간을 만들면 근로자와 조직 모두 가장 중요한 결과를 달성하는 데 필요한 역량을 투자할 수 있다. 그렇다면 어떻게 시작해야 하는가? 근로자가 최상의 성과를 내는 데 필요한 비는 시간을 어디에서 찾을 수 있는가?

비는 시간을 찾기 위해, 우선 조직은 잠시 숨을 고르고 기존의 업무 프로세스에 의문을 제기함과 동시에 달성해야 할 가장 중요한 목표가 무엇인지 평가해야 한다. 이러한 방식으로 특정 역할과 프로젝트, 팀의 업무를 점검하고, 줄이거나 자동화할 수 있는 업무 활동을 파악하여 성과를 개선하고 자원을 더욱 효율적으로 활용할 수 있다.

수평적, 수직적 방식의 프레임워크를 실행하면, 일의 재설계를 위한 더욱 분명한 방향을 얻을 수 있다. 우선 수평적 프레임워크란, 범위를 넓히고 부서간 협력을 통해 각기 다른 분야의 아이디어를 통합하는 것이다. 이러한 교류를 통해 참신한 시각을 얻고 부서간 사일로(silo)를 깨뜨릴 수 있다. 재무 분야의 제로베이스 예산 편성(ZBB, zero-based budgeting)* 방식을 일의 재설계에 적용하면, 목표와 결과를 달성하기 위해 가장 중요한 업무를 재평가하는 데 도움이 된다.

수직적 프레임워크는 조직 내 모든 직급의 근로자와 함께 일을 재설계하는 것이다. 해당 업무를 가장 잘 아는 사람은 그 업무를 실제로 수행하는 사람이다. 어떤 업무를 어떻게 해야 하는지를 직원과 함께 결정하면 직원 참여도에 긍정적 영향을 준다.

이처럼 수평적, 수직적 프레임워크 및 마인드셋을 활용하면, 조직이 올바른 일과 목표에 초점을 맞출 수 있고, 불필요한 업무에서 근로자를 해방해 역량을 제대로 활용함으로써 최상의 결과를 얻을 수 있다. 또한 불필요한 업무가 다시금 프로세스로 돌아오는 것을 막아 힘겹게 얻은 역량을 빼앗기지 않을 수 있다.

이러한 프레임워크를 성공적으로 이행한 대표적 사례로 영국 조정 남자 국가대표팀을 꼽을 수 있다. 팀은 부진한 성적에서 탈피하고자 수년간 지속해 온 프로세스와 훈련방식, 마인드셋을 버리고 '속도를 높인다'는 단 하나의 목표에 초점을 맞춰, 목표에 도움이 되지 않는 불필요한 모든 프로세스와 훈련을 제거했다. 그 결과 팀은 시드니올림픽에서 금메달을 거머쥐었다.²⁰

* 제로베이스 예산 편성(ZBB, zero-based budgeting)은 이전 기간의 예산 기준을 따르지 않고, 모든 비용 항목을 0에서부터 새롭게 평가하고 시작하는 예산 편성 방식으로, 불필요한 비용은 철저히 제거하고 필요한 지출만 승인을 받는다.

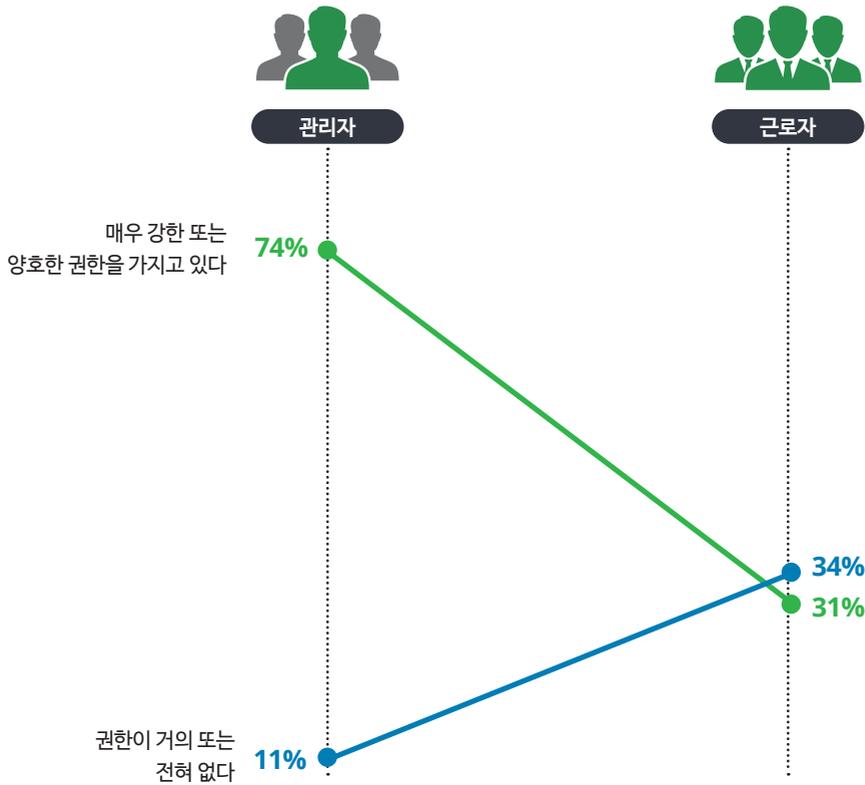


비는 시간 찾기

일의 재설계를 위한 수평적, 수직적 프레임워크는 낡은 것을 재정비하거나 프로세스를 하향식으로 재설계 하는 것이 아니다. 일의 재설계는 처음부터 근로자와 함께 수행해야 하며, 리더와 근로자가 협력하게 되어 불필요한 일을 해소하는 가장 좋은 기회가 된다. 해당 업무를 매일 수행하는 담당자야말로 어떤 업무가 성과를 도출하는 데 방해가 되는지 가장 잘 알고 있기 때문이다. 하지만 딜로이트 서베이 결과, 많은 일을 더욱 가치 있게 만드는 방법에 대해 조직에 피드백을 제공할 권한이 있다고 답한 근로자는 약 1/3에 그쳤다(그림 3).

그림 3. 불필요한 업무의 해소에 참여할 권한이 있다고 생각하는 근로자는 소수에 그쳤다

Q. 많은 일을 더욱 가치 있게 만드는 방법에 대해 조직에 피드백을 제공할 권한이 얼마나 있는가?



출처: Analysis of Deloitte's 2025 Global Human Capital Trends survey data.

리더와 근로자가 함께 불필요한 일을 파악하고 비는 시간을 창출하려면 어떻게 해야 하는가? 그 과정에서 조직이 근로자의 신뢰를 구축하려면 어떻게 해야 하는가?

인력 데이터를 활용해 실무 레벨에서 가치를 창출하는 활동과 애타는 활동을 파악하라.

인력 데이터를 분석하면 전략적 결과를 달성하기 위해 실질적으로 필요한 스킬과 업무를 파악하고 우선시킬 수 있으며, 재검토·중단·자동화·증강이 필요한 업무도 파악할 수 있다. 예를 들어, 독일 에너지 기업 DEW21(Dortmunder Energie- und Wasserversorgung GmbH)은 고객 서비스를 개선하고자 총체적 점검을 실시한 결과, 근로자들의 많은 역량을 소모하는 업무가 '케이스 처리'라는 사실을 파악했다. 이후 해당 팀은 자주 발생하는 수백 만 건의 케이스 처리는 AI에게 맡기고, 근로자들은 더욱 복잡한 케이스를 처리하거나 고객을 응대하는데 집중할 수 있게 되었다.²¹

근로자가 자신의 역할이 창출하는 가치를 이해하고, 어디에서 효율성을 얻을 수 있는지 파악하도록 지원하라.

프로세스 맵과 직무 설명으로는 실질적으로 일이 어떻게 진행되는지 완전히 파악하기 힘들다. 인력 데이터를 기반으로 한 직무 캔버스(job canvas)^{*}와 같이 단순한 틀을 활용하면 근로자와 리더가 각각의 역할에 대해 더욱 자세하고 정확하게 이해할 수 있다. 이때 근로자들이 해당 업무를 수행했던 경험을 직접 공유하면 직무 캔버스를 더욱 정확히 만들 수 있다. 이렇게 만들어진 직무 캔버스는 특정 역할이 수행하는 일을 더욱 개선된 방향으로 재설계하는 논의에서 유용하게 활용될 수 있다.

일례로, 캐나다 병원 프로비던스 헬스(Providence Health)는 간호사의 업무를 분석한 결과, 그들의 업무에는 가장 높은 수준의 의료 스킬이 필요한 것부터 특별한 훈련 없이도 할 수 있는 많은 업무들이 포함된 것을 파악했다. 실제로 고도로 숙련된 간호사가 체온 측정과 차트 작성 등 기초적 업무에 너무 많은 시간을 할애하고 있었다. 병원은 이 문제를 해결하기 위해 환자 보조원 역할을 신설해 기초적인 업무를 간호대학교 수습생들에게 맡김으로써, 숙련 간호사의 업무 부담을 줄임과 동시에 수습생들이 실습할 수 있는 기회도 제공하고 있다.²²

비효율성을 파악하고 해결하기 위해 AI를 적극 활용하라.

AI를 책임감 있는 방식으로 활용하면, 업무흐름과 프로세스에서 비효율성을 파악하고 개선하여 소모적인 업무를 줄일 수 있다. AI 알고리즘은 병목현상을 찾아내고, 다양한 데이터셋을 관리 및 통합하고, 선제적 의사결정을 위한 예측력 있는 분석들을 제공한다. JP모건체이스(JPMorgan Chase)는 재무 문서 해석과 분석 등 소모적인 업무에 AI를 도입해 금융 부문의 운영 방식을 혁신적으로 전환했다.²³

* 직무 캔버스(job canvas)는 특정 역할의 주요 책무, 스킬, 영향, 가치를 맵 형식으로 정의하는 가상 틀이다.

비는 시간 유지하기

비는 시간을 찾는 것만큼이나 어려운 일이 비는 시간을 더 많은 일로 채우고 싶은 유혹을 억제하는 것이다. 이를 억제하지 않으면 불필요한 일이 다시 프로세스에 침투해 근로자 역량을 강화하는 여정이 다시금 방해로 받게 된다. 이때 조직 문화를 주도적으로 이끌기 위한 리더의 역할이 중요하다. 리더십이 새로운 일의 설계를 적극적으로 옹호해야, 생산량보다 결과를 중요하게 여기는 인적 성과의 문화가 조직 전반에 자리잡을 수 있다. 이를 위해서는 지속적인 평가와 반복적 실행이 필요하다.

✔ 업무 리셋을 통해 재정의한 목표에 초점을 맞추고, 근로자와 협력하여 새로운 성과 지표를 만들어라.

어떤 결과가 진정한 가치를 창출하고 실질적 인정을 받는지를 투명하게 소통해야 근로자들이 중요한 업무에 매진하고 불필요한 업무를 스스로 제거할 수 있다. 미국 온라인 잡화 및 의류 소매업체 자포스(Zappos)는 높은 수준의 고객 서비스를 비즈니스 목표로 설정했다. 이를 위해 고객 문제를 얼마나 빨리 해결했는지 대신에, 처리 소요 시간과 무관하게 고객이 콜센터와의 소통에서 얼마나 큰 만족감을 얻었는지를 기반으로 콜센터 직원들의 성과를 평가하고 있다.²⁴ 심지어 팬데믹 당시에는 콜센터 직원들이 제품과 관련 없는 팬데믹 관련 고객의 고민 사항도 응대하도록 했다.²⁵ 또한 결과 중심 평가를 성과 관리에 포함하면 근로자들은 가치 있는 결과를 기준으로 공정한 평가를 받을 수 있다.

✔ 인력 계획과 꾸준한 성과 관리를 통해 일의 재설계를 지속적 프로세스로 실행하라.

일의 재설계는 일회성으로 끝나서는 안 된다. 지속적 노력을 기울여 비는 시간의 가치가 조직 운영 방식에 내재화될 수 있도록 문화와 마인드셋을 전환해야 한다. 끊임없이 일을 재설계하는 것은 얼핏 보기에 감당하기 힘든 것처럼 느껴질 수 있지만, 한 번에 모든 것을 바꾸지 않아도 된다. 처음에는 우선순위와 목표를 정해 가장 큰 효과가 기대되는 부분부터 시작할 수 있다. 한 가지 방법은 연간 인력 계획에 포함된 평가 내용부터 분석하는 것이다. 이렇게 매년 목표를 정해 마인드셋의 전환에 진전이 나타나면, 일의 재설계를 조직 문화로 통합해 인적 성과를 개선할 수 있다.

현대 경영학의 창시자로 불리는 피터 드러커(Peter Drucker)는 “애초에 할 필요가 없는 일을 효율적으로 해내는 것만큼 쓸모없는 일은 없다”고 말했다.²⁶ 아무리 효율적인 프로세스라도 불필요한 일에 활용되면 전혀 가치가 없다는 의미다. 갈수록 복잡해지는 조직은 낡은 프로세스와 관행에 갇히기 쉽다. 여기에서 탈피하려면 주기적으로 진정한 가치를 창출하는 것이 무엇인지 점검해야 한다. 비는 시간을 확보하면 잡음을 제거할 수 있을 뿐 아니라, 참신한 아이디어와 성과, 근로자의 건강, 업무 문화를 개선할 수 있는 여유를 확보할 수 있다. 비는 시간을 확보하는 것은 단순히 비효율성을 제거하기 위한 전략이 아니라 성장을 위한 전략이다. 소모적이고 불필요한 일로 항상 바쁜 근로자들에게 비는 시간을 제공하면, 가치 있는 일을 빠르게 수행할 수 있는 역량을 강화할 수 있다.

주석

1. Nora Rosendahl, "Is busyness the modern day status symbol?" Hints, November 6, 2019.
2. Michelle Peng, "How time poverty at work makes you less healthy," Charter, March 10, 2024.
3. Microsoft, "Will AI fix work?," May 9, 2023.
4. Shane Wright, "A century ago, it was predicted we'd work just 15 hours a week by 2030. What happened?," Sydney Morning Herald, December 5, 2023.
5. Visier, "Quick, act busy! New research shows many workers admit to 'productivity theater'," accessed Feb. 3, 2025.
6. Rob Cross, *Beyond Collaboration Overload* (Boston, MA: Harvard Business Review Press, 2021).
7. Adam Grant, "Productivity isn't about time management. It's about attention management.," The New York Times, March 28, 2019.
8. Valerie Bolden-Barrett, "Study: Majority of white-collar workers perform 'soul-crushing' busy work," HR Dive, Nov. 8, 2018.
9. Visier, "Quick, act busy!"
10. Asana, "Asana Anatomy of Work Index 2022: Work about work hampering organizational agility," press release, April 5, 2022.
11. Alexis Bonnell (chief information officer and director of Digital Capabilities Directorate, Air Force Research Laboratory), interview with Joe Mariani and Bill Eggers, August 16, 2024.
12. Homebase, "8 time management statistics every business should know in 2024," February 16, 2024.
13. Rob Cross, Reb Rebele, and Adam Grant, "Collaborative overload," Harvard Business Review, January–February 2016.
14. Otter.ai, "The cost of unnecessary meeting attendance," accessed February 3, 2025.
15. Petrana Radulovic, "How the '20% time' rule led to Google's most innovative products," Mashable, May 11, 2018.
16. Susan Cantrell and David Smith, *Workforce of One* (Boston, MA: Harvard Business Review Press, 2010), p. 114.
17. DPG Media, "Why we love to slack off," accessed February 3, 2025.
18. Medibank, Sustainability report 2024, Sept. 13, 2024, p. 29.
19. Eliza Sarasohn, "Case study: What happened when we took a break at Slack," Slack, March 13, 2024.
20. Ben Hunt-Davis and Harrier Beveridge, *Will It Make the Boat Go Faster?: Olympic-Winning Strategies for Everyday Success* (United Kingdom: Troubador Publishing, 2011).
21. UiPath, "How DEW21 has extensively automated and optimized its processes," accessed Jan. 15, 2025.
22. Greg Till (executive vice president and chief people officer, Providence), "Building the Workforce of the Future—by Deconstructing the Work," webcast organized by i4cp, March 2, 2023; Ravin Jesuthasan and John W. Boudreau, *Work Without Jobs: How to Reboot Your Organization's Work Operating System* (Cambridge, MA: MIT Press, 2022).
23. Superior Data Science, "J.P. Morgan – COiN – a case study of AI in finance," accessed January 15, 2025.
24. Rob Baker, *Personalization at Work: How HR Can Use Job Crafting to Drive Performance, Engagement and Wellbeing* (London: Kogan Page, 2020), p. 171.
25. Jenny Gross, "Retail therapy: Zappos offers to listen to pandemic worries," New York Times, May 31, 2020.
26. Goodreads, "Quote by Peter Drucker," accessed Feb. 3, 2025.

Part 2.

인력의 균형 찾기

1장. AI, 일의 패러다임 전환

2장. 경험 격차 줄이기

3장. 새로운 기술, 새로운 일

1장. 일의 패러다임 전환

AI 시대 '인간 중심 가치 제안' 필요

사람들이 왜 당신의 조직에서 일해야 할까? 그들에게는 어떤 이점이 있을까? 기계를 '친구'로 만들 수 있을까?

조직 전반에 AI가 대규모로 도입되기 시작하면서, 이러한 질문의 맥락이 변화하고 있다. 많은 근로자들에게 오늘날의 업무는 과거와 근본적으로 다르며, 근로자 10명 중 6명은 이미 AI를 동료로 받아들이고 있다.¹

조직은 AI가 업무 방식을 혁신하는 시대에 직원들이 성공할 수 있도록 지원하는 방법을 고민해야 한다. 직원가치제안(EVP, employee value proposition)은 사람들이 왜 우리 조직에서 일해야 하는지를 명료하게 제시할 수 있어야 한다. 새로운 AI 업무 환경에 맞춰 EVP를 수정하는 것은 인적 결과와 비즈니스 결과를 실현하는 데 필수적이다.

AI 시대에 직원가치제안이 더욱 중요한 이유는 AI의 잠재력을 실현하는 가장 중요한 열쇠가 사람이기 때문이다. 기술의 가치는 인간의 노동력을 대체하는 데 있지 않다. 과거 어느 때보다 인간과 가까운 거리에서 일하며, 혁신과 성장 기회를 발견하고 실행하는 인간의 능력을 확장시키는 것이야말로 기술의 진정한 가치다. AI와 근로자의 협업이 긴밀해짐에 따라, AI는 근로자의 경험을 변화시키고 있으며, 이는 종종 근로자의 업무와 업무 방식에 의도치 않게 영향을 미치기도 한다. 인간과 AI가 협업해야 하는 시대에 맞춰 직원가치제안을 수정해야, 이러한 변화에 적응하고 조직과 근로자 간 상호 이익이 되는 건전한 관계를 구축할 수 있다.



AI의 드러나지 않은 영향을 경계하라

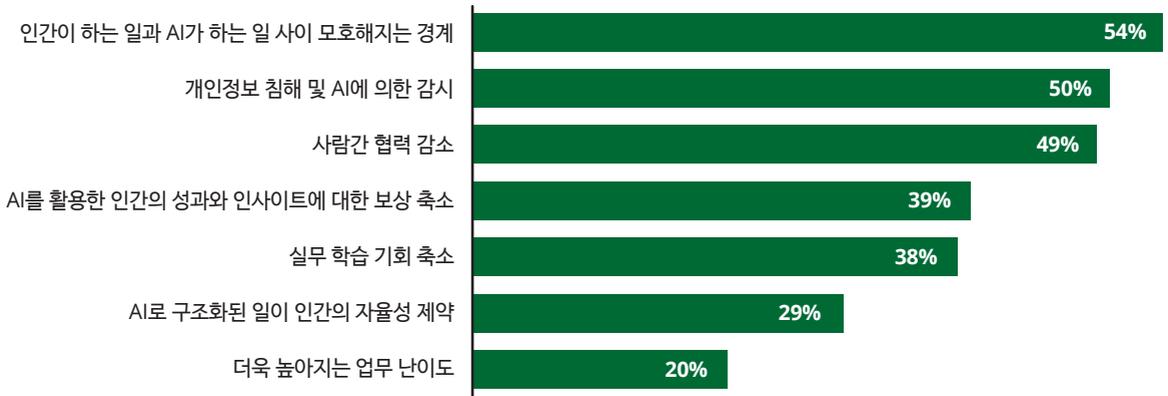
AI의 본질은 중립적이다. 따라서 어떻게 쓰느냐에 따라 직원가치제안에 긍정적, 부정적 영향을 모두 줄 수 있다. 대부분 리더들은 AI의 잠재력에만 초점을 맞추고 지나친 기대를 가진 나머지, AI가 근로자의 업무 경험을 악화시킬 수 있다는 가능성을 모른 척하거나 축소 해석하고 있다. 이러한 영향을 인정하고 해결하지 않으면 인간과 기술의 관계, 나아가 근로자와 고용주의 관계가 위태로워져 조직과 구성원 모두에게 해를 끼칠 수 있다.

대부분의 경우 AI가 단순 반복적 업무를 처리하면 근로자가 가장 어려운 업무만을 맡게 된다. 이러한 관계는 오히려 인간의 자율성을 축소할 수 있다. 예를 들어, 운전기사는 자율성을 빼앗겨 본인이 정한 경로가 아닌 AI가 알려준 경로대로만 주행해야 할 수 있다. 또한 사람 대 사람의 교류가 줄어들어 외로움과 고립감이 증대될 수도 있다.² 일례로, AI 로봇이 처방전을 받아 조제하는 동안 약사는 하루 종일 사람을 대면하지 않고 칸막이에만 갇혀 일하게 될 수도 있다.³

AI로 오히려 번아웃이 심화됐다는 연구 결과도 있다.⁴ 인텔(Intel)에서 인간과 기계의 협업을 연구하는 사회과학자 엘리자베스 앤 왓킨스(Elizabeth Anne Watkins)는 많은 근로자들이 자신의 업무를 수행하는 것뿐 아니라 기계에게 자신의 업무를 가르치는데 얼마나 시간을 할애해야 할지 고민한다고 설명한다.⁵ 또한 과거 신입 직원들이 수행하던 업무를 AI가 대체하면서, 실무 학습 기회가 사라지고 있다.⁶ 코딩이 대표적 분야다. AI 기반 코딩 시스템을 사용하는 기업들은 시스템이 도출하는 결과를 검토할 숙련된 코딩 전문가만 필요할 뿐, 직접 코딩 작업을 할 신입 직원은 필요하지 않다.⁷

AI의 이러한 부정적 영향에 대한 근로자와 조직의 우려가 심화되고 있다. 딜로이트가 2024년 12월 진행한 웨비나에서 미국 기업의 리더와 근로자 약 3,000명을 대상으로 실시한 비공식 설문조사에 따르면, AI의 숨겨진 부정적 영향으로 모호해지는 인간과 기술의 경계, 개인정보 침해, 사람간 교류 감소 등이 꼽혔다(그림 1).

그림 1. 기업 리더와 근로자가 가장 우려하는 AI의 숨겨진 부정적 영향



출처: Informal poll of 3,907 workers primarily based in the United States conducted during a Deloitte webinar, December 2024.

AI로 인간의 생산성이 개선되고 일이 더욱 쉬워질 것이라는 통념 속에서 AI의 이 같은 숨겨진 부정적 영향은 간과되기 쉽다(그림 2).

그림 2. AI의 숨겨진 영향

AI의 알려진 장점	AI의 숨겨진 부작용	근로자 경험
업무량을 줄여 생산성과 웰빙을 개선한다.	업무량과 스트레스가 늘어난다.	근로자 77%는 AI로 인해 업무량이 늘어나고 생산성은 감소했다고 답했고, ⁸ 61%는 번아웃이 심화될 것이라고 답했다. ⁹
업무 난이도를 낮춰준다.	업무가 더 복잡하고 어려워진다.	일상적 업무의 40~60%가 AI로 자동화될 수 있는 반면, 복잡한 업무는 극소수만 자동화될 수 있다. ¹⁰
새로운 AI 툴과 에이전시를 활용해 업무 능력을 강화한다.	자율성이 약화된다.	유럽의 경우 근로자의 14%가 알고리즘 관리를 받고 있지만, ¹¹ AI의 지시를 받는 근로자들은 업무에 관심과 노력을 덜 기울이고 업무를 정확히 수행하는 능력도 떨어질 수 있다. ¹²
AI와 인간 팀이 협업하면 슈퍼팀이 탄생한다.	고립감과 외로움이 심화된다.	근로자 33%는 AI 때문에 인적 교류와 협업이 부족해졌다고 답했고, ¹³ 28%는 인맥이 줄었다고 답했다. ¹⁴
클릭 한 번으로 집단 지성을 얻을 수 있다.	성장 기회가 줄어든다. ¹⁵	사회초년생 근로자 28%는 AI 때문에 실무 학습 기회가 줄었다고 답했다. ¹⁶
새로운 AI 동료를 얻을 수 있다.	인간이 하는 일과 AI가 하는 일 사이 경계가 모호해진다.	근로자 및 리더 54%는 AI의 숨겨진 영향에 대한 가장 큰 우려로 인간이 하는 일과 AI가 하는 일 사이 경계가 모호해지는 점을 꼽았다. 이는 딜로이트 설문 조사에서 가장 많이 언급된 우려 사항이다. ¹⁷
새로운 데이터와 인사이트를 얼마든지 얻을 수 있다.	개인정보 침해, 무책임한 데이터 사용, 윤리 문제 등이 발생할 수 있다.	근로자 60%는 조직이 AI와 여타 기술을 활용해 근로자 데이터를 수집 및 활용하려 하기 때문에 직원 이직률이 상승한다고 답했다. ¹⁸

출처: Deloitte analysis.

이러한 역학 구조 속에서 현명한 선택을 내려야만 근로자와 비즈니스 모두에 도움이 되는 방향으로 AI를 활용할 수 있다. 이를 위해 직원 가치제안은 AI가 일과 근로자, 근로자-조직 관계에 미치는 영향에 대한 정확한 이해를 바탕으로 수립해야 한다. AI가 빠르게 도입되고, 특히 생성형 AI가 이전의 혁신적 기술인 개인용 컴퓨터(PC)와 인터넷을 압도하는 속도로 도입되는 만큼, 올바른 직원가치제안의 수립이 시급하다.¹⁹ 전 세계 생성형 AI 활용률은 2023년 55%에서 2024년 75%로 꺾충 뛰었다.²⁰

떨 수 없는 사이가 된 인간과 AI

AI는 사람과 기술 간 관계를 근본적으로 바꾸고 있다. 이에 따라 직원가치제안의 재정립이 시급한 과제로 떠오르고 있다.

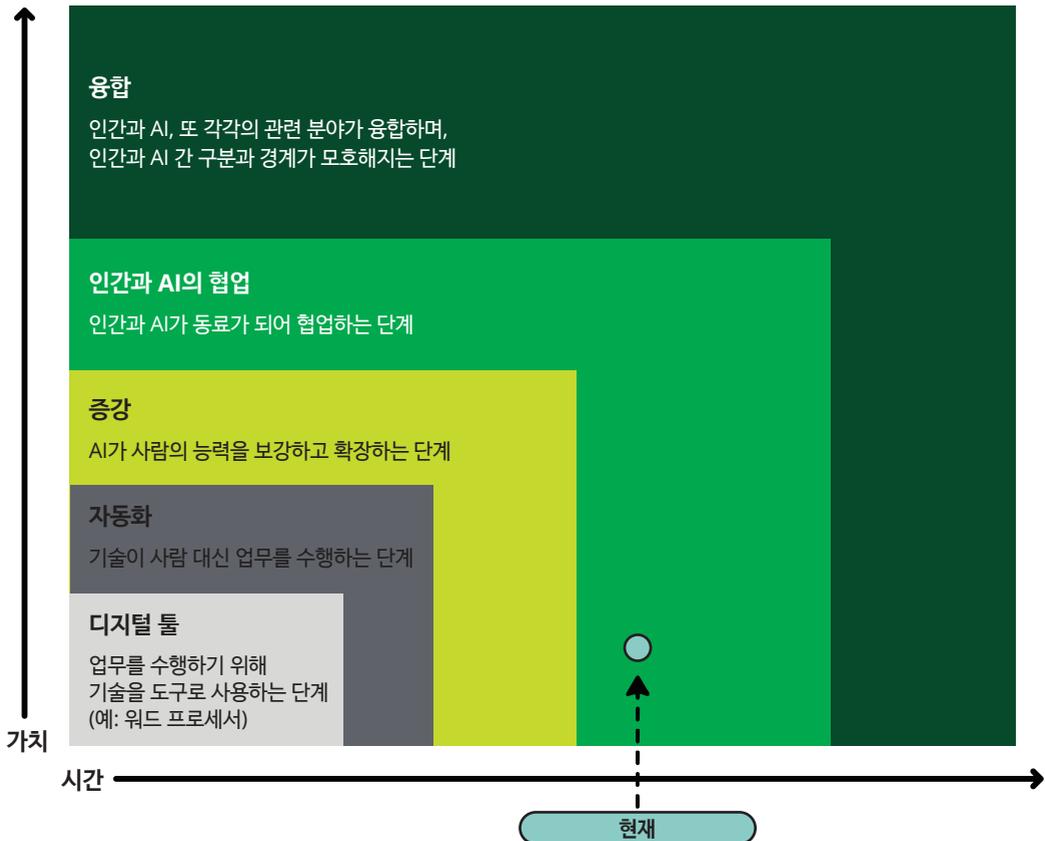
가장 처음에 주목을 받은 AI의 역할은 '자동화'를 통한 단순 반복 업무의 대체였다. 이후 인간의 능력을 '증강' 즉 사람의 역량을 지원하고 확장하는 것으로 진화했고, 이제는 AI와 인간의 동료로서 교류하며 함께 일하는 '협업'이라는 보다 미묘한 영역으로 확장됐다. 현재 대부분의 조직이 이 단계의 시작점에 있다.

앞으로 나타날 새로운 AI 시대에는 기술과 인간의 경계가 한층 모호해질 것이다. 음성과 제스처 등을 기반으로 인간과 기술 간 인터페이스가 한층 정교해지면서, AI가 인간의 삶과 일에 더욱 자연스럽게 통합될 것이다.²¹ 혹은 AI가 점점 더 한 개인의 확장된 형태 또는 연장선으로서 기능할 수 있다. 예를 들어, 개인의 전문 지식을 AI 알고리즘에 탑재하거나, 그 사람을 대신하여 에이전트 혹은 코파일럿(보조 조종사)으로서 활동하는 디지털 대리인(digital representation)이 되는 방식도 있다.

'디지털 더그'(Digital Doug)가 한가지 예시이다. 더그(Doug)는 뛰어난 전문 지식과 노련한 경험을 자랑하는 자동차 회사의 직원으로 사내에서 평판도 좋았다. 더그는 은퇴하기 전 AI가 자신의 업무 행위로부터 지식과 경험을 학습할 수 있도록 알고리즘 모니터링에 자원했다. 이렇게 탄생한 '디지털 더그'라는 AI 앱은 쉽게 얻을 수 없는 더그의 전문 지식을 영구히 보존하고 다른 직원들에게 더그의 지식과 경험을 활용하는 법을 코칭한다.²²

인간과 AI가 동일 지점을 향해 움직이면서 점점 서로 가까워지고 결국 점점에 이르게 되는 이 과정을 '융합'(convergence)이라 부른다. 이 단계에서 AI는 자동화와 증강, 협업의 역할에서 나아가 근로자의 일과 삶에 자연스럽게 융화된다(그림 3).

그림 3. 인간과 AI가 융합하는 새로운 시대



출처: Deloitte analysis.

융합의 시대가 다가오고 있다는 9가지 신호²³

갈수록 인간과 유사해지는 AI

- 인간의 정서를 이해하고 구현하는 AI: AI가 인간 중심적 인터페이스 능력이 강화되면서 갈수록 인간적 특징을 보인다.
- 인공 감성지수(EQ): AI의 인적 역량이 강화된다.
- 휴머노이드의 발전: 인간의 외형과 행동을 더욱 잘 모방하는 로봇이 등장하고 있다.

개인의 확장된 형태로 활동하는 AI

- 켄타우로스에서 사이보그로 진화: AI가 인간의 업무 프로세스에 융합되면서, 명확한 역할 분담을 가진 '켄타우로스'라기보다는 통합된 '사이보그'처럼 우리와 함께 행동(작동)한다.²⁴
- 디지털 도플갱어 및 에이전트: 디지털 에이전트가 인간 대신 업무를 수행한다.
- 서로에게 배우는 인간과 AI: 인간이 AI를 가르치고, AI가 인간을 가르친다.

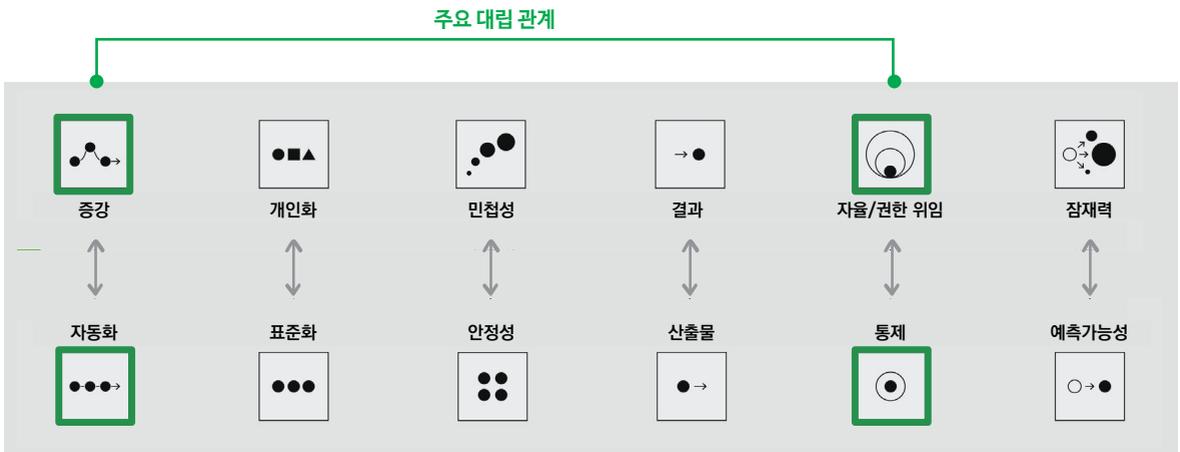
기술 발전으로 각기 다른 분야가 상호 융합

- 누구나 할 수 있는 코딩: 조직 내 모든 구성원이 테크 역량을 갖추게 된다.
- 엔지니어링과 인간성의 통합: 다분야 스킬이 필요해진다.
- 정량과 정성의 융합: 정량적 데이터와 정성적 데이터가 융합해, 특정 인사이트가 도출된 경위와 배경을 이해할 수 있게 해준다.

협업과 융합의 시대에 사람과 관련된 문제를 제대로 해결하려면 리더들이 까다로운 질문과 더불어 중요한 전략적 긴장 관계에 대해 고민해야 한다(그림 4).

- ✔ 비즈니스 결과와 인적 지속가능성을 모두 달성하기 위해 인간과 AI의 협업을 최적화하는 방법은 무엇인가?
- ✔ 효율성을 개선하기 위한 자동화와 성장과 인적 잠재력 실현을 위한 증강 및 AI와의 협업 사이에서 어떻게 균형을 잡아야 하는가?
- ✔ AI를 활용해 근로자 경험, 근로자-조직 관계, 직원가치제안에 창의적 변화를 가져오려면 어떻게 해야 하는가?
- ✔ 하향식 업무 재설계 대신, 직원들이 직접 AI를 활용해 업무를 재설계하도록 어느 정도까지 허용해야 하는가?

그림 4. 대립 관계에서 균형을 찾아 AI 시대에 걸 맞는 직원가치제안 수립

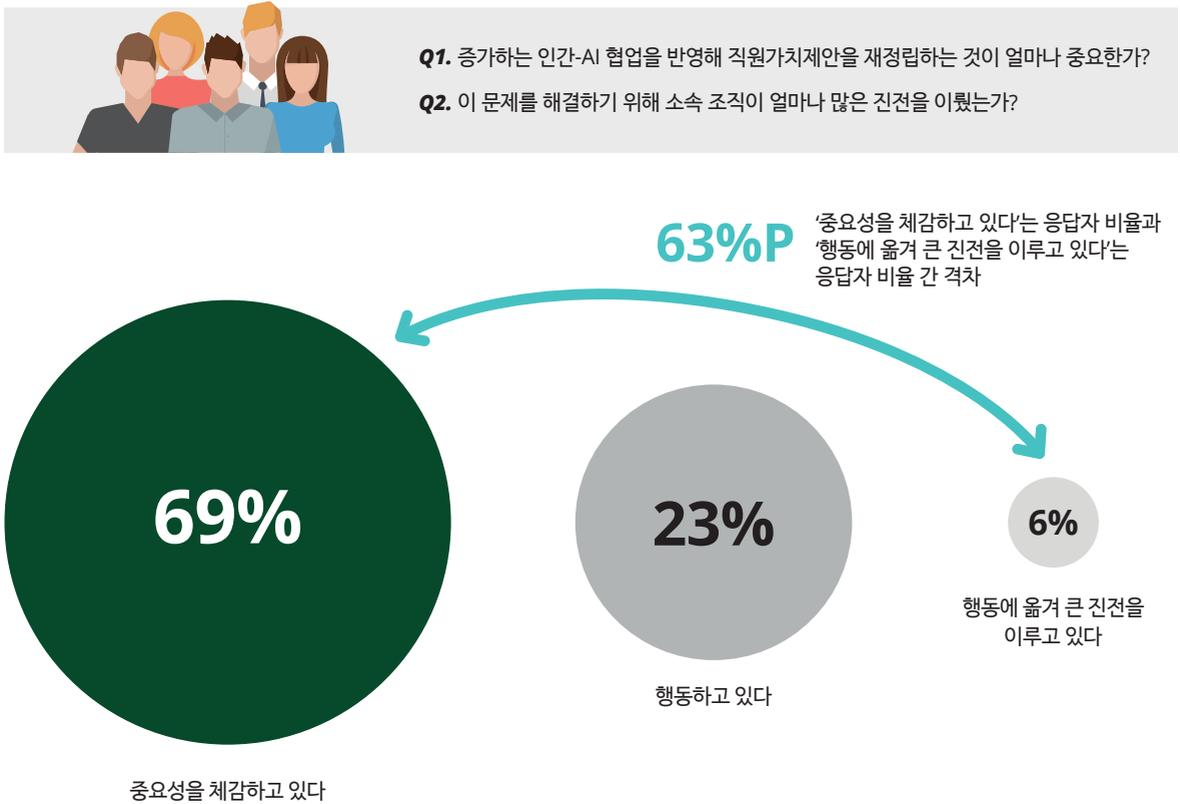


출처: Deloitte analysis.

AI 시대 직원가치제안을 위해 고려해야 할 사항

인간과 AI의 협업과 융합이 이뤄지면 인간과 기술은 뗄 수 없는 관계가 된다. 다시 말해 AI가 인적 경험에 미치는 영향을 고려하지 않은 채로 AI의 가치를 실현하기 어려우며, AI의 영향을 고려하지 않은 채로 의미 있는 인적 경험을 창출하기 어렵다는 의미다. 하지만 기업 리더들은 직원가치제안을 보강하기는커녕 이러한 변화에 거의 관심을 기울이지 않고 있다. 딜로이트 서베이에 따르면, 인간과 기술 간 융합으로 창출되는 잠재력을 실현하는 것이 매우 또는 극도로 중요하다는 응답자가 52%에 불과했다. AI 전환의 인적 측면을 고려한다 해도, 활용 사례 탐색과 AI 도입 및 변화 관리, 능숙한 AI 활용, AI 또는 인간에게 배치할 업무 세분화 등 기술적 측면에만 머물러 있다.²⁵ 또한 조직들이 증가하는 인간-AI 협업을 반영해 직원가치제안을 재정립하는 것이 중요하다는 점을 인식하고는 있지만, 실행에 옮겨 큰 진전을 이루는 경우는 드물다(그림 5).

그림 5. 직원가치제안 재정립이 중요 사안으로 꼽혔지만, 큰 진전을 이루지 못하고 있다



출처: Analysis of Deloitte's 2025 Global Human Capital Trends survey data.

AI 시대의 직원가치제안은 기존의 직원가치제안을 대체하는 수준에 머물러서는 안 된다. 스킬의 반감기가 짧아지고 근로자와 기계 간 경계가 모호해지는 세계에서 직원가치제안은 계속 진화하며 살아 움직여야 한다(그림 6).

그림 6. AI 시대 직원가치제안의 재정립을 위해 고려해야 할 사항

EVP를 구성하는 요인

<p>의미를 찾을 수 있는 일</p>	<p>AI를 활용해 개인의 고유한 동기를 반영해 초맞춤형 업무 경험을 창출할 수 있는가?</p>	<p>AI를 활용해 불필요한 업무를 줄이고 '비는 시간'을 만들려면 어떻게 해야 하는가?</p>	<p>AI를 활용해 구성원의 자율성을 강화하려면 어떻게 해야 하는가?</p>
<p>개인의 성장</p>	<p>인간의 역량, 적응력, 회복력을 키우려면 어떻게 해야 하는가?</p>	<p>인간이 AI에게, AI가 구성원에게 서로 배울 수 있도록 할 수 있는가?</p>	<p>AI로 인해 구성원이 경험을 쌓을 수 없게 되면, 구성원이 판단력을 키울 수 있도록 실무 학습과 경험을 쌓을 기회를 제공할 수 있는가?</p>
<p>웰빙</p>	<p>AI로 효율성이 개선되면 근무시간이 줄어 일과 삶의 균형을 개선할 수 있는가?</p>	<p>개인정보를 보호하고 구성원 데이터를 책임감 있게 활용하려면 어떻게 해야 하는가?</p>	<p>휴머노이드나 여타 물리적으로 구현된 AI와 협업하는 근로자의 안전을 위해 무슨 조치를 취하고 있는가?</p>
<p>업무 환경 및 문화</p>	<p>구성원들이 첨단 AI 기술을 자유롭게 실험 삼아 활용할 수 있는 환경을 제공하고 있는가?</p>	<p>모든 구성원에게 AI 인턴을 제공할 수 있는가?</p>	<p>AI를 활용해 구성원 개개인의 선호도에 업무환경을 맞춤할 수 있는가?</p>
<p>보상 및 인정</p>	<p>AI를 활용해 얻을 수 있는 보상을 구성원과 어떻게 나눌 것인가?</p>	<p>AI가 구성원이 수집한 데이터나 처리한 업무, 쌓아온 전문성을 사용할 경우 구성원의 기여를 어떠한 방식으로 인정할 것인가?</p>	<p>AI를 활용해 모든 사람을 높은 잠재력을 지닌 구성원으로 대우하려면 어떻게 해야 하는가?</p>

출처: Deloitte analysis.

직원가치제안의 지속적 개선을 위해 고려해야 할 사항을 심층적으로 살펴보자.

AI를 활용해 창출한 가치를 근로자와 어떻게 공유할 것인가?

근로자 개개인이 AI를 활용해 가치를 창출하는 조직은 그렇지 않은 조직보다 약 6배 많은 재무적 이익을 얻는 것으로 나타났다.²⁶ 최근 서베이에 따르면, 조직이 AI를 활용해 얻은 이익을 근로자와 공유하는 것이 매우 또는 극도로 중요하다는 응답자가 절반을 넘었다(56%). 하지만 대부분 조직들(77%)은 실질적 행동에 나서지 않고 있다.

AI로 창출된 이익을 공유하는 방법을 알아내려면 조직들은 몇 가지 까다로운 문제를 해결해야 한다. 예를 들어, ‘디지털 더그’를 대규모로 도입한다면 더그는 은퇴 후에도 사측으로부터 합당한 보상을 지속적으로 받을 수 있을까?

이 질문에 대한 답을 구할 때 인간과 일을 비즈니스의 중심으로 삼는 태도를 유지해야 한다. 일례로, 셔터스톡(Shutterstock)은 수 년에 걸쳐 수집한 이미지 라이브러리를 기반으로 AI 이미지 생성기를 훈련했다. 이처럼 대량의 이미지를 문제없이 수집할 수 있었던 이유는 이미지를 제공한 창작자들의 동의를 구하고 이들에게 로열티를 지급했기 때문이다. 2023년 딜로이트와 인터뷰 당시 셔터스톡의 혁신 책임자였던 마이클 프란첼로(Michael Francello)는 “이는 비즈니스의 핵심을 지키는 일이기도 하지만, 아티스트와 콘텐츠 제공자들이라는 핵심을 존중하는 일이기도 하다”고 말했다.²⁷

복미 폐기물 및 환경 서비스 기업 웨이스트 매니지먼트(Waste Management)는 폐기물 수거 트럭 기사들이 AI가 제시한 최적의 경로를 굳이 따르지 않고 본인이 판단하는 최적의 경로로 이동할 수 있는 재량권을 부여한다. 하지만 AI가 제시하는 경로를 따라 폐기물을 수거하는 경우 금전적 인센티브를 제공한다. 당사의 한 임원은 월스트리트저널(WSJ)과의 인터뷰에서 “AI를 활용해 생산성을 높일수록, 늘어난 생산성을 임금의 형태로 근로자와 공유하는 것”이라고 설명했다.²⁸

인간과 AI의 협업으로 창출한 결과를 기반으로 성과를 평가하는 것도 AI가 창출하는 이익을 근로자와 공유하는 방법이 될 수 있다. 한 기업 임원은 딜로이트와의 인터뷰에서 “직원들이 AI를 활용하는지 여부를 파악해서 성과를 평가할 필요는 없다”며 “AI를 활용하는 직원이 더 높은 성과를 내고 이에 따라 더 많은 보상을 받게 되므로, 결과를 평가하면 수단은 저절로 정리된다”고 말했다.²⁹



✔ **AI로 효율성이 개선되면 일과 삶의 균형이 어떻게 개선되는가?**

AI로 얻은 이익을 근로자와 공유하는 방법을 모색할 때, AI로 근무시간이 줄어들 수 있는지 검토하라. 캐나다 로펌 더로스펌프로페셔널(The Ross Firm Professional Corporation)은 AI로 효율성을 개선해 주 4일 근무제를 도입했다.³⁰ 여타 조직들도 AI 도입 후 근무시간을 단축하고 있다. 테크 전문 매체 테크코(Tech.co)가 기업 리더 1,000명을 대상으로 실시한 서베이 결과, AI가 비즈니스에 필수라고 답한 응답자의 93%가 주 4일 근무제를 검토하고 있다고 답했다. 반면 AI를 전혀 활용하지 않는다는 응답자 중 주 4일 근무제를 검토한다는 응답자는 41%에 그쳤다.³¹

✔ **모든 직원의 잠재력을 최대한 발굴하기 위해 AI를 어떻게 활용해야 하는가?**

딜로이트 서베이에에서 응답자들은 인간과 AI의 협업이 증가하는 환경에서 변화를 위해 가장 중요한 영역으로 교육 및 개발(L&D)에 이어 성과 관리를 꼽았다. 조직은 AI를 활용해 모든 근로자의 잠재력을 최대한 끌어낼 수 있다. AI로 증강된 인재 마켓플레이스(talent marketplace)를 활용하면 모든 인력이 잠재력을 최대한 발휘할 수 있도록 배치하고, 개인 인턴처럼 활동하는 AI 에이전트를 제공하고, 맞춤형 코칭을 제공할 수 있다. 일례로, 아마존(Amazon)은 모든 직원의 경험과 평가에 기반해 지속적 코칭과 피드백을 주는 AI 코치를 제공하고 있다.³²

✔ **인적 역량과 적응력, 회복력을 키우려면 어떻게 해야 하는가?**

AI가 확산되면서 협업과 정서적 지능 등 인적 역량을 개발하고자 하는 조직의 니즈도 늘어나고 있다. 잘 연마된 근로자의 인적 역량이 과거 어느 때보다 채용에 중요한 요인으로 작용하고 있어, 인적 역량 개발이 갈수록 직원가치체안의 가치 있는 요소로 부상하고 있다. 딜로이트 서베이에 따르면, 인적 역량 개발을 우선시하는 조직은 그렇지 않은 조직과 비교해 직원들이 일에서 의미를 찾는다는 비율이 약 두 배 높고 재무 및 비즈니스 결과도 개선됐다는 비율이 두 배 높은 것으로 나타났다.

금융 서비스 기업 USAA는 AI를 고려한 인적 역량 개발을 직원가치체안의 일부로 의도적으로 포함했다. USAA의 부사장 겸 최고정보책임자(CIO)인 아말라 두기랄라(Amala Duggirala)는 “AI 혁신의 결과, 미래에 필요한 스킬과 인력이 이러한 스킬을 갖출 수 있도록 재훈련하는 방식을 계획하게 됐다”고 전했다. 이어 “이 계획에는 기계가 쉽게 습득할 수 있는 스킬에서 벗어나 인간만의 고유한 스킬 중심으로 직원가치체안을 수정하는 내용이 포함되어 있다”며 “우리의 목적은 변화하는 일의 환경에서 직원들이 적응할 수 있는 기회와 훈련을 제공하는 것”이라고 설명했다.³³





인간과 AI가 서로에게 배우기 위해 조직이 해야 할 일

조직은 인간과 AI가 서로에게 배우는 관계라는 사실을 받아들일 필요가 있다. 글로벌 에너지 기업 레플솔(Repsol)의 정유 공장 직원들은 AI가 생성한 생산 옵션을 분석하고, 정량화하기 어려운 맥락을 통합하여 분석 결과를 AI 시스템에 다시 제공한다. 이를 통해 직원들의 학습을 더욱 효과적으로 지원할 수 있도록 프로세스를 개선했다.³⁴

딜로이트 웨비나에서 진행된 비공식 서베이에 따르면, 리더 57%는 AI 교육을 실시할 때 이를 능숙하게 활용하는 법 외에도 AI와 함께 사 고하는 법을 가르쳐야 한다고 답했다.³⁵

목표 달성을 위해 최소한의 인간 개입만으로 자율적으로 행동할 수 있는 시스템, 즉 에이전틱 AI(agentic AI)가 등장하면서, 조직들은 휴 먼인더루프(in the loop)* 방식에서 휴먼온더루프(on the loop)** 방식으로 전환해야 할 필요가 있다.

근로자가 AI를 마음껏 활용해볼 수 있도록 조직이 해야 할 일

조직이 미래 경쟁력을 갖추려면 근로자들이 자유롭게 AI를 활용해 최고의 성과를 내도록 해야 한다. 첨단 AI 툴을 제공해 마음껏 활용해 볼 수 있도록 하며, 이러한 툴을 효과적이고 책임감 있게 사용하는 법을 교육해야 한다. 이러한 교육 과정에는 AI가 할 수 있는 일과 할 수 없는 일을 구분하는 것도 포함된다.³⁶ 최근 연구에 따르면, 생성형 AI를 역량 범위 내에서 활용할 경우 고숙련 근로자의 성과를 거의 40%까지 향상시킬 수 있지만, 그 범위를 벗어나 활용하면 오히려 성과가 19% 감소하는 것으로 나타났다.³⁷

또한 근로자들이 AI를 새로운 방식으로 활용해보고 다른 구성원과 공유하도록 장려하는 문화도 필요하다. 이렇게 함으로써 통제와 자율 사이 균형을 찾을 수 있다. 소프트웨어 기업 닌텍스(Nintex)의 최고전도사(Chief Evangelist)를 지냈던 라이언 더귀드(Ryan Duguid)는 “우리는 자신의 업무를 스스로 자동화하는 직원들이 그 방법이나 결과를 혼자만 알고 있기를 바라지 않는다”며 “우리는 그들의 민첩성과 호기심에 대해 보상하고자 한다”고 말했다.³⁸

* 휴먼인더루프(HITL, human in the loop)는 AI가 도출한 데이터를 실제로 중요한 비즈니스 프로세스에 적용하기 전에 인간이 데이터를 직접 검증 및 수정해 생성물의 품질을 보장하는 방식을 뜻한다.

** 휴먼온더루프(HOTL, human on the loop)는 자동화 시스템이 대부분의 태스크를 독립적으로 수행하되, 인간이 시스템을 모니터링하고 필요한 경우 개입하는 방식을 뜻한다. HITL과 달리 자동화를 기본 시스템으로 하되, 특정 상황에서만 인간이 개입한다.

직원가치제안의 지속적 개선을 위한 여정, 어디에서 시작해야 할까?

조직은 위에 언급한 프레임워크를 구축하고 질문에 대한 답을 찾는 것에서 출발해, 기술이 일과 근로자에게 미치는 영향에 기반하여 직원가치제안을 끊임없이 재평가하고 보강해야 한다. 시로 인해 조직의 근본적 구조가 변화할 수 있다. 미국 펜실베이니아대 와튼 스쿨의 에단 몰릭(Ethan Mollick) 교수는 오늘날의 조직 구조가 업무를 위임하고 의사결정을 위한 관리 계층을 설정함으로써 유한한 인간의 전문성과 집중력을 운용하고 있다고 설명했다. 따라서 전문성이나 집중력을 추가하려면, 인력을 총원해야 하고 이러한 과정에서 위계 구조가 더욱 확대된다. 하지만 미래에는 위계 구조를 확대하지 않고도 전문성이나 집중력을 추가할 수 있으며, 이를 통해 근로자 자율성이 전례 없는 수준으로 실현될 수 있다.³⁹

시로 인해 변화하는 일과 근로자-조직 관계를 새로운 직원가치제안에 반영하기 위해 다음의 액션플랜을 시작점으로 삼을 수 있다.

✔ 근로자들의 AI 활용 실태와 AI가 일과 근로자에 미치는 숨겨진 영향을 파악하라.

딜로이트 서베이에 참여한 리더의 절반은 더 나은 인적 및 비즈니스 결과를 위해 다양한 유형의 근로자들이 시를 어떻게 활용하는지 연구할 필요성을 인식하고 있다고 답했다.⁴⁰ 이를 위해 인류학적 연구, 서베이, 포커스 그룹, 감성 분석 등 방법을 활용할 수 있으며, 시를 활용해 인간과 기계 간 협업의 효율성에 대한 데이터를 수집할 수도 있다. 인텔은 사회과학자들로 팀을 꾸려 인간과 시가 상호작용하는 방식과 이에 따른 의도치 않은 영향을 연구하고 있다.⁴¹

✔ AI 계획을 근로자와 공유하라.

시가 일에 미치는 영향, 근로자들이 시와 협업할 수 있는 최적의 방식을 찾으려 하기 위한 조직의 지원 방안, 시가 직원을 위한 가치를 어떻게 창출하여 신뢰와 인간의 지속가능성을 향상시킬지 투명하게 설명할 필요가 있다. 일례로, USAA의 CEO는 AI의 영향에 대해 모든 직원들과 폭넓고 투명하게 소통한다. 이러한 소통은 각 사업부의 리더뿐 아니라 HR과 IT 리더들에 의해서도 이루어진다. 더불어 모든 직원은 AI 기술과 잠재력에 대한 인식과 이해를 높이기 위한 AI 훈련을 받는다.⁴²

✔ HR과 테크 부서 간 관계를 강화하라.

AI 시대에 새로운 가치제안을 수립하려면 테크 뿐 아니라 여타 영역의 전문성 또한 필요하다. 딜로이트 서베이에 따르면, 임원 30%는 인적 및 비즈니스 결과를 개선하기 위해 최고 정보 및 디지털 책임자들이 최고인적자원책임자(CHRO)들과 협업해 인간-기계 협업을 최적화하고 사람들이 시와 함께 일하도록 도와야 한다고 생각한다. 또 응답자 11%는 CHRO의 역할을 '최고 인적/AI 자원 책임자(chief human and machine resource officer)'로 전환해야 한다고 답했다.⁴³

일부 조직들은 '인력 경험 및 기술 부사장(vice president of people experience and technology)' 등 HR과 IT 전문성을 결합한 새로운 역할을 만들고 있다.⁴⁴ 딜로이트 연구에 따르면, 여러 기능에 걸쳐 이중 직함을 가진 경영진이 HR과 같은 기능에서 점점 더 보편화되고 있는 것으로 나타났다.⁴⁵

또 USAA와 같은 기업은 HR과 기술 부서가 강력한 상호 관계를 구축하고 있으며, 최고 인사 책임자와 HR 조직은 AI의 영향을 고려한 전략적 인력 계획에서 중요한 역할을 맡고, 시와 그 도입이 진화함에 따라 조직을 준비시키고 전환시키는 역할을 맡고 있다.⁴⁶

직원가치제안의 수정은 향후 수년간 조직의 성장에 매우 중요한 요인으로 작용할 것이다. 딜로이트 서베이에 따르면, AI 기반 세계에서 번영할 수 있는 직원가치제안을 제공하는 조직에 합류 또는 잔류하겠다는 관리자 및 근로자 비율이 70%를 넘었다. 또 응답자 18%는 직원가치제안 중 AI 관련 내용이 향후 3년간 향방을 결정하는 데 매우 중요하다고 답했다.⁴⁷

AI의 영향을 반영해 일을 재설계하고, 조직 구조를 재정립하고, 비즈니스 프로세스를 재정렬할 때 인적 및 비즈니스 결과를 모두 추구하도록 노력해야 한다. 그래야만 AI 투자에 따른 수익을 얻고 조직 구성원의 성장을 지원할 수 있다.



주석

1. Sam Ransbotham, David Kiron, François Candelon, Shervin Khodabandeh, and Michael Chu, "Achieving individual—and organizational—value with AI," MIT Sloan Management Review, Oct. 31, 2022.
2. Deloitte analysis of survey data from Elizabeth Lascaze, Roxana Corduneanu, Brad Kreit, Sue Cantrell, Abha Kulkarni, Dany Rifkin, Nic Scoble-Williams, and Kyle Forrest "AI is likely to impact careers. How can organizations help build a resilient early career workforce?" Deloitte Insights, Dec. 6, 2024.
3. Sue Cantrell, Thomas H. Davenport, and Brad Kreit, "Strengthening the bonds of human and machine collaboration," Deloitte Insights, Nov. 22, 2022.
4. MaryLou Costa, "Will AI make work burnout worse?" BBC, Oct. 23, 2024.; Bob Violino, "Yes, AI burnout is already happening at work. Here's how to prevent it," CNBC, Aug. 16, 2024.
5. MIT Sloan Management Review, "The social science of AI: Intel's Elizabeth Anne Watkins," podcast, June 20, 2023.
6. Matt Beane, *The Skill Code: How to Save Human Ability in an Age of Intelligent Machines* (New York: Harper Business, 2024).
7. Thomas H. Davenport and Steven Miller, *Working with AI: Real Stories of Human-Machine Collaboration* (Cambridge, Massachusetts: The MIT Press, 2022).
8. Upwork, "Upwork study finds employee workloads rising despite increased C-suite investment in artificial intelligence," press release, July 23, 2024.
9. Heather O'Neill, "State of AI in the Workplace Study finds 63% of workers fear AI use," Resume Now, June 13, 2024.
10. Bernard Marr, "Hype or reality: Will AI really take over your job?" Forbes, May 15, 2024.
11. Steve Rolf, "The rise of the digital boss: AI and algorithmic management systems in everyday workplaces," Reshaping Work on Medium, July 22, 2024.
12. Yotam Margalit and Shir Raviv, "When your boss is an algorithm: The effect of algorithmic management on worker performance," SSRN, March 28, 2024.
13. Deloitte analysis of survey data from Lascaze, Corduneanu, Kreit, Cantrell, Kulkarni, Rifkin, Scoble-Williams, and Forrest, "AI is likely to impact careers," figure 3.
14. Ibid.
15. Beane, *The Skill Code*.
16. Lascaze, Corduneanu, Kreit, Cantrell, Kulkarni, Rifkin, Scoble-Williams, and Forrest, "AI is likely to impact careers," figure 2.
17. Sue Cantrell and Kyle Forrest, "AI and the workforce: Navigating AI adoption and workforce impacts," Deloitte, webinar, Dec. 3, 2024.
18. Deloitte, "The time for the quantified organization is now," February 2024.
19. Alexander Bick, Adam Blandin, and David J. Deming, "The rapid adoption of generative AI," Federal Reserve Bank of St. Louis, Jan. 30, 2025.
20. Ritu Jyoti and Dave Schubmehl, "The business opportunity of AI," IDC InfoBrief, November, 2024.
21. Louis Rosenberg, chief executive and chief scientist at Unanimous AI, refers to this development as the shift from flat computing to natural computing. Janna Anderson and Lee Rainie, "Expert essays on the expected impact of digital change by 2035," Pew Research Center, June 21, 2023.

22. Interview with Deloitte, 2024.
23. Deloitte analysis.
24. Many AI experts liken the way workers now work with AI to either a centaur (with a clear division of labor between the two), or a cyborg (in which AI and workers constantly refine and advance each other's work, with no clear-cut division of labor). The centaur metaphor is credited to chess grandmaster Garry Kasparov, who has called chess played by teams of humans and machines "Centaur team chess." For more information, see Brian Westover, "The real threat from ChatGPT isn't AI...It's centaurs," Garry Kasparov, reprint from PCMag, Feb. 13, 2023; Ethan Mollick, "Centaurs and cyborgs on the jagged frontier," One Useful Thing, Sept. 16, 2023.
25. Deloitte, "Now decides next: Getting real about generative AI," April 2024, p. 20.
26. Ransbotham, Kiron, Candelon, Khodabandeh, and Chu, "Achieving individual—and organizational—value with AI."
27. Deloitte Insights, "Shutterstock helps artists get paid with generative AI," Aug. 4, 2023.
28. Lauren Weber and Chip Cutter, "The boss wants to make you more efficient," The Wall Street Journal, April 29, 2023.
29. Client comment made in a Deloitte workshop on the workforce impacts of AI, October 2024.
30. Josh Bersin and Joe O'Connor, "Is AI the answer to achieving the 4-day week?" AI Business, Oct. 15, 2024.
31. Aaron Drapkin, "AI revealed as surprising secret to 4-day workweek adoption," Tech.co, Feb. 4, 2024.
32. Anissa Gardizy, "Amazon develops AI 'coach' for its employees: Senior HR exec," The Information, Oct 7. 2024.
33. Amala Duggirala (executive vice president and enterprise chief information officer), interview with the author, Dec. 18, 2024.
34. Sam Ransbotham, Shervin Khodabandeh, David Kiron, François Candelon, Michael Chu, and Burt LaFountain, "Expanding AI's impact with organizational learning," MIT Sloan Management Review, Oct. 20, 2020.
35. Cantrell and Forrest, "AI and the workforce."
36. Fabrizio Dell'Acqua, Saran Rajendran, Edward McFowland III, Lisa Krayner, Ethan Mollick, François Candelon, Hila Lifshitz-Assaf, Karim R. Lakhani, and Katherine C. Kellogg, "Navigating the jagged technological frontier: Field experimental evidence of the effects of AI on knowledge worker productivity and quality," Harvard Business School, Sept. 22, 2023.
37. Meredith Somers, "How generative AI can boost highly skilled workers' productivity," MIT Sloan School of Management, Oct. 19, 2023.
38. Jeanne Meister, "The future of work: The rise of workers who Self automate their jobs," Forbes, May 8, 2019.
39. Ethan Mollick, "Reinventing the organization for GenAI and LLMs," MIT Sloan Management Review, April 2, 2024.
40. Cantrell and Forrest, "AI and the workforce."
41. MIT Sloan Management Review, "The social science of AI."
42. Duggirala interview.
43. Cantrell and Forrest, "AI and the workforce."
44. Georgia Collins, "Top 100 women 2024: Beth Galetti, Amazon - No.3," Technology Magazine, April 11, 2024.
45. Paul H. Silvergate, Timothy Murphy, Elizabeth Moore, and Ashley Foster, "Navigating new roles in the C-suite," Deloitte Insights, Jan. 22, 2025.
46. Duggirala interview.
47. Cantrell and Forrest, "AI and the workforce."

2장. 경험 격차 줄이기

경험의 개념 재정립과 경험 확보의 기회 창출 필요

기술 발전 등 여러 요인에 의해 일의 세계가 급변하는 지금, 전 세계 기업들은 필요한 인력을 구하는 데 어려움을 겪고 있다.¹ 기껏 채용한 인력은 변화하는 요구를 충족하지 못하는 경우가 많다. 딜로이트 서베이에 따르면, 관리자와 임원 중 2/3(66%)는 최근 채용한 인력을 실무에 즉각 투입하기 어렵고 조직에 필요한 경험을 갖춘 인재를 찾기 어렵다고 토론했다. 현재 조직이 좁히기 힘든 격차는 스킬 격차가 아니라 경험 격차다.

일부 조직들은 더욱 까다로운 채용 요건을 내세워 경험을 갖춘 인재를 찾고자 한다. 세계경제포럼(WEF) 연구에 따르면, 기업 61%가 최근 3년간 경력직 채용 요건을 강화한 것으로 나타났다.² 또한 상대적으로 단순한 일조차도 이제 최소 2년에서 최대 5년의 경험을 요구하고 있다.³

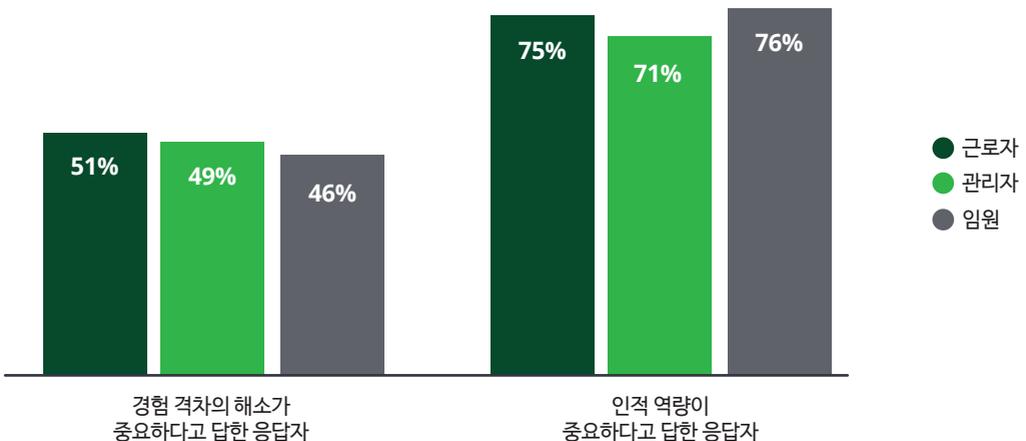
한편 사회초년생과 새로운 분야에 도전하는 구직자들은 경험을 차근차근 쌓을 수 있는 일자리를 찾기가 어렵다. 이는 구인난이 심한 산업에서도 마찬가지다.⁴ 용케 채용됐다 하더라도 회사에서 원하는 역량을 갖추지 못했다는 이유로 해고되기도 한다.⁵ 결국 이들 중 대부분이 자신의 교육, 경력 수준보다 낮은 수준의 일자리를 전전하게 될 수도 있다(underemployed).⁶

경영진은 심각한 인재 부족을 가장 크게 우려하는 반면,⁷ 구직자들은 자신의 취업 전망에 절망감을 표하고 있다.⁸ 그럼에도 불구하고 양측 모두 이 문제를 해결할 준비는 되어 있지 않은 것으로 보인다.

딜로이트 서베이에 따르면, 이러한 경험 격차를 매우 또는 극도로 중요한 문제라고 답한 비율은 48%에 그쳐 문제의 심각성이 제대로 인식되지 않고 있음을 보여준다. 반면 창의력과 정서적 지능 등 인적 역량 육성을 우선시하는 것이 시급하다고 답한 응답자는 높은 비율을 보였다(그림 1). 사실 인적 역량과 경험은 긴밀하게 연관돼 있다. 경험을 기반으로 인적 역량을 키우면 적응력이 저절로 강화되고, 경험과 적응력을 모두 요구한다는 것은 끊임없이 변화하는 환경에 대응할 수 있는 훌륭한 인적 역량을 갖춘 인력을 요구한다는 뜻이기 때문이다.

그림 1. 조직들은 인적 역량을 중요하게 여기지만, 인적 역량과 경험 간 상관관계에 대한 이해는 부족하다

“인적 역량(호기심, 정서적 지능 등)을 우선시하는 것이 얼마나 중요한가?”라는 질문에 ‘매우 중요하다’ 또는 ‘극도로 중요하다’고 답한 응답자 비율



출처: Analysis of Deloitte's 2025 Global Human Capital Trends survey data

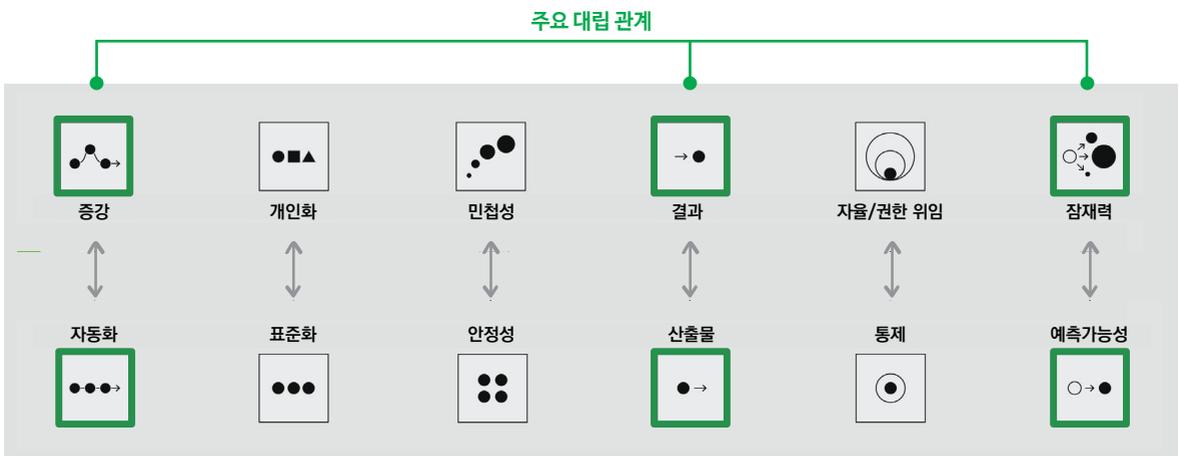
기업들이 요구하는 경험과 실제 근로자들이 갖춘 경험 간 격차는 닢이 먼저나 달같이 먼저냐의 문제와 같이 답을 찾기 어렵다. 근로자들은 기업들이 요구하는 경험을 갖추지 못하면 일자리를 얻기 어렵지만, 경험을 쌓을 수 있는 일자리나 기회를 얻지 못하면 기업들이 요구하는 경험을 쌓을 수 없다. 미국 펜실베이니아대 와튼스쿨의 피터 카펠리(Peter Capelli) 교수는 이러한 상황을 “모든 기업들이 3년 경력의 구직자를 원하지만, 3년의 경력을 쌓을 수 있는 기회를 주려는 기업은 없다”고 정리했다.⁹

이러한 경험 격차를 해소하는 것은 과거에도 어려운 일이었지만, 시가 특정 업무를 맡게 되고 원격근무로 견습 기간을 가지기 어렵고 일의 복잡성이 심화되어 더욱 다양하고 심도 깊은 경험을 갖춘 인력이 필요하게 된 지금, 경험을 쌓는 것은 더욱 어려워지고 있다. 이러한 상황에서 근로자들은 어떻게 커리어를 시작해야 할까?

경험 격차를 줄이는 것은 가능하지만, 이를 위해서는 인력 시장의 공급(구직자, 교육 기관 등)과 수요(기업) 양측 모두의 변화가 필요하다. 인력을 채용하는 조직과 구직자들, 교육기관은 기업이 제시하는 경험 요건과 관련해 기업에 진정으로 필요한 역량이 무엇인지 심사숙고해야 한다. 그래야만 실질적으로 필요한 역량을 어떻게 충족시킬지 판단할 수 있다.

조직은 '업무의 자동화 vs 업무를 수행하는 인간의 능력 증강'과 같은 인력 관리 과정에서 발생하는 주요 대립점을 고려해 계획을 수립해야 한다(그림 2). 또한 리더들은 특정 직무 경험을 직접 수행한 연수를 우선시할지, 아니면 직접적인 관련 경력이 없더라도 결과를 달성할 수 있는 근로자의 잠재력을 우선시할지 결정해야 한다.

그림 2. 대립 관계에서 균형을 찾아 경험 격차 해소



출처: Deloitte analysis.



경험이란 무엇인가?

대부분의 사람들이 생각하는 경험이란 특정 업무를 직접 수행한 시간을 뜻한다. 하지만 이러한 정의는 리더들이 실질적으로 원하는 경험과는 거리가 멀다. 오늘날 리더들이 원하는 경험은 보다 확장된 시각으로 정의해야 한다. 그에 따라 정의한 경험은 실제 환경과 외부에서 발생하는 제약 가운데서도 기술, 지식, 인적 역량을 활용하여 결과를 창출하는 능력이다.

개인의 잠재력, 스킬, 창의력과 정서적 지능, 문제해결 능력 등 인적 역량은 다양한 상황에서 빛을 발한다. 이러한 경험을 갖춘 근로자는 시간이 흐르면서 새로운 상황을 재빨리 파악하고 그에 맞는 행동을 할 수 있는 사고의 틀을 형성하게 된다.

인적 역량과 잠재력은 스킬 이상의 평가를 받아야 하며(그림 3), 일과 근로자를 매칭할 때 다른 요인들과 동등한 중심점으로 삼아야 한다. 예를 들어, 식당 종업원은 백화점 판매직으로 훌륭한 후보가 될 수 있다. 단순히 고객 서비스 스킬을 갖췄기 때문이 아니라, 고객에 공감하는 능력(인적 역량)과 향후 새로운 책무를 맡을 수 있는 잠재력이 있기 때문이다. 이러한 역량과 잠재력을 새로운 상황에 적용하고 다른 분야에서 실행해봄으로써, 이들은 조직이 필요로 하는 경험을 구축할 수 있다.

그림 3. 경험이란 무엇인가?

조직의 리더들이 원하는 '경험'이란 다양한 상황에 적용할 수 있는 능력을 의미한다.
리더들이 이러한 '경험'을 쌓은 구성원을 확보하려면 어떻게 해야하는가?



출처: 2025 Deloitte Global Human Capital Trends research.

조직이 채용 시 경험 요건을 내세운다는 것은 명시된 기간 동안 관련 업무를 수행해 온 근로자가 다양한 상황에서 해당 과정을 충분히 반복함으로써 판단력을 기르고 적응력을 뒷받침하는 사고의 틀을 형성했을 것이라고 기대하는 것이다.

딜로이트는 오랫동안 스킬을 광범위한 의미로 정의했다. 실무 또는 하드/기술적 스킬(예: 코딩, 데이터 분석, 회계), 인적 역량(예: 논리적 사고, 정서적 지능), 잠재력(예: 잠재적 자질, 능력, 향후 개발 가능해 미래 성공에 도움이 되는 관련 스킬)을 모두 포함하는 개념으로 사용했다. 하지만 결국 스킬은 개인의 관심사부터 열정, 동기, 업무 또는 문화 스타일, 선호하는 업무장소와 니즈까지 포괄하는 고유하고 총체적인 개념이 될 것으로 보고 있다.

일례로 존슨앤드존슨(J&J)은 최근 스킬 기반 접근법을 개인의 스킬, 경험, 포부, 자질, 동기 등을 모두 아우르는 전인적 모델로 전환했다. 조직은 일에 대해서도 이처럼 전체 그림을 보는 데 초점을 맞춰야 한다. 결과부터 스킬, 인적 역량, 무엇보다 일이 발생하는 상황을 모두 포함해 일의 개념을 재정립할 필요가 있다.

의료기기 기업 메드트로닉(Medtronic)은 인력을 다양화하고 구직자들에 대한 장벽을 없애기 위해 채용 요건에서 학력을 배제했다. 메드트로닉은 인력 교육 업체 인스트라이드(InStride)와 협업해 17개 직군 65개 역할을 수행하는 데 필요한 자격 기준을 재정립하고, 특정 스킬이 사용되는 상황을 정의해 이를 육성 프로그램에 반영했다. 그 결과 인력 풀의 범위가 넓어졌고, 더욱 포용적인 채용 프로세스가 구축됐으며, 실제 상황에 스킬을 발휘할 준비가 된 근로자를 확보할 수 있게 됐다. 현재 메드트로닉 IT 인력의 절반은 학력에 상관없이 입사해 일하고 있다.¹⁰

경험 쌓기가 어려워진 이유

과거 조직들은 경험이 없는 신입 직원들을 채용해 가치를 창출하는 인력으로 육성하는 것이 관습이었다. 기본적 인적 역량과 두루 쓰일 수 있는 스킬만 갖추고 입사한 신입 직원들은 다양한 직군으로 성장할 수 있는 후보들이었다. 상당수 조직들은 몰입형 교육이나 견습 모델을 도입해 경험이 부족한 근로자들이 실무를 접하고 노련한 선배들로부터 지속적인 가이드를 받으며 지식과 노하우를 쌓게 했다.¹¹ 하지만 이러한 모델은 다음과 같은 이유로 사라지고 있다.

- ✔ **정신 및 육체 노동자 모두에게 일 자체가 예측 가능하고 반복적인 형태에서 상황에 따라 변화하고 예외 사례가 빈번히 발생하는 형태로 변화하고 있다.**¹²

따라서 일을 하려면 전문성, 판단력, 복잡성을 관리하는 능력이 갈수록 중요해지고 있다. 하지만 이러한 능력은 실제로 일을 해보기 전에는 쌓기 힘들다.

- ✔ **경제 및 시장 압력으로 인해 조직의 간소화와 민첩성 강화가 불가피해졌다.**

자동화, 오프쇼어링, 아웃소싱 등의 영향으로, 전문적 스킬 요건이 필요치 않은 신입 수준 역할에 대한 필요성이 줄었다. 또 상당수 조직이 예전보다 간소화된 수평적 구조로 전환하면서 관리자 수는 줄이고 임시직 근로자는 더 많이 활용하고 있다. 이에 따라 과거 사회초년생들에게 멘토링과 커리어 개발의 발판을 제공했던 중간 직급의 인력이 줄었다. 비용은 최소화하고 민첩성은 극대화해야 한다는 압력도 증가해 아직 역량을 완성시키지 못한 인력층을 지원하고자 하는 조직의 의지가 약해지고 있다.

- ✔ **효율성을 우선시하면서 조직의 하위 직급이 중요한 책무를 맡게 되는 경우가 증가했다.**

이에 따라 사회초년생들이 경험을 쌓을 수 있었던 직무에 대한 기대 수준이 높아졌다. 일례로 과거에는 환자와의 소통을 의사가 직접 했지만, 간호사가 맡게 됐다. 지금은 간호조무사가 하는 경우가 많다.

- ✔ **사회초년생은 실제로 일 할 준비가 돼 있지 못한 경우가 많다.**

젊은층을 중심으로 사회적 관계 및 상호 작용이 급격히 줄고 있다.¹³ 전 세계적으로 10대 취업률은 매우 낮고¹⁴ 수십년간 꾸준히 감소해 왔다.¹⁵ 이러한 변화는 신입 사원이 효과적으로 업무를 수행하는 데 필요한 사회적, 정서적 자질 함양을 저해했다. 2023년 12월에 실시된 한 서베이에 따르면, 미국 기업 10곳 중 6곳(57%)은 최근 대졸자들이 업무 수행에 필요한 직업 의식이 부족하다고 답했으며, 10곳 중 4곳(38%)은 이러한 격차 때문에 Z 세대 대졸자보다 높은 연령대의 근로자를 선호한다고 답했다.¹⁶

이러한 추세는 수 년간 지속돼 왔으나, AI 등 기술의 발전으로 최근 한층 가속화되고 있다. 반복적 업무의 경우 신기술이 신입 직원보다 더욱 효율적으로 수행할 수 있으므로, 인간이 할 일은 복잡하고 예외적인 상황을 해결하는 것만 남게 된다. 그리고 기술이 더욱 발전할수록, 인간의 판단력이 더욱 가치 있는 조직의 자산으로 각광받게 된다.

현재 상태가 지속되면 향후 수년간 조직과 구성원 모두 성장하기 힘들다. 조직은 인력을 끌어들이며 이들의 역량을 개발할 새로운 접근법이 필요하다. 그래야만 더욱 강력하고 지속적인 인적 결과와 비즈니스 결과를 얻을 수 있다.

경험 격차 해소가 중요한 이유

조직이 요구하는 경험과 근로자가 실제로 갖춘 경험 사이 격차가 벌어지면 조직의 성장에도 악영향을 미친다. 최근 연구에 따르면 2030년까지 전 세계적으로 인력난이 지속될 것으로 전망됐다.¹⁷ 또 한편에서는 실업과 불완전 고용 문제가 심각한 국가들도 있어, 경험 격차의 딜레마를 풀기 쉽지 않다.

- ✔ 인도에서 2022년 기준 25세 미만 대졸 구직자 중 42%가 실업 상태였다. 국가 전체 실업률이 고작 6.6%에 불과한 것과 대조적이다.¹⁸
- ✔ 미국 대졸자 중 졸업 1년 이내에 학사학위 요건의 일자리에 취업한 비율은 절반에 불과하며, 나머지 절반은 평균 약 10년간 불완전 고용 상태에 놓여 있다.¹⁹
- ✔ 중국의 청년 실업률은 2023년 21.3%로 사상최고치를 기록했다.²⁰

경험 격차를 극복하기 위한 행동에 나서지 않는 조직은 미래 인재를 육성할 파이프라인을 막고 있는 셈이다. 반면 경험 격차를 좁히기 위한 노력을 기울이면, 필요한 인재를 더욱 기민하고 전략적으로 확보함과 동시에 활용 가능한 인재 풀도 확대할 수 있다.

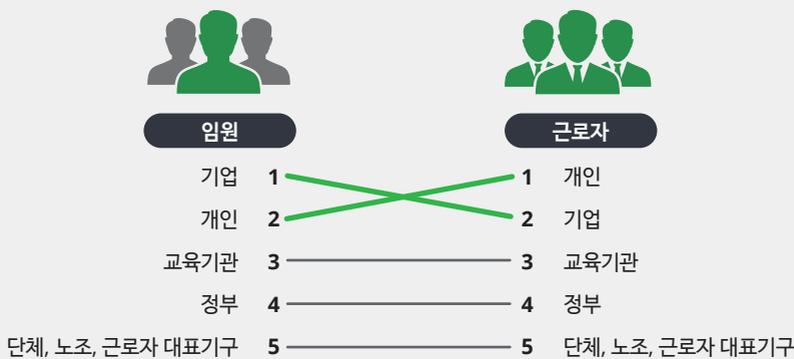
근로자들에게 경험 격차는 양질의 일자리와 향후 보수 및 커리어 경로까지 결정할 수 있는 현실적인 문제다. 경험 격차를 줄이기 위해 노력한다면, 어디에서 어떻게 경험을 쌓아야 하는지에 대한 더욱 현명한 결정을 내릴 수 있다.

경험 쌓기, 누구의 책임인가?

근로자(72%)와 임원(73%) 모두 구성원들이 경험을 쌓을 수 있는 기회를 접하도록 조직이 많은 노력을 기울여야 한다고 답했다. 근로자가 향후 채용에 유리한 스킬과 경험을 갖추기 위해 어떤 주체가 가장 큰 책임을 져야 하느냐는 질문에, 조직과 구성원 모두 외부 주체보다는 서로의 역할을 중요시했다(그림 4).

그림 4. 경험 쌓기, 누구의 책임인가?

Q. 근로자들이 오늘날 시장에서 가치를 인정받는 스킬과 경험을 쌓기 위해 가장 큰 책임을 져야 하는 주체는 무엇인가?



출처: Analysis of Deloitte's 2025 Global Human Capital Trends survey data.

내부 인력 개발, 외부 인력 확보를 통해 경험 격차 해소

대부분 조직은 유관 업무 경력이 몇 년인가를 중점적으로 보지만, 경험 격차를 줄이기 위해 새로운 마인드셋과 프랙티스로 인력을 확보 및 개발할 필요가 있다. 이 때 잠재력이 있는 외부 인력 풀을 활용하면 유리하다. 잠재력이 있는 인력에게 경험을 쌓을 기회를 제공하면, 판단력과 적응력을 갖춘 인재 풀을 육성할 수 있다. 이러한 인재 확보를 위해 다음과 같은 방법을 활용할 수 있다.

✔ 채용 요건에서 경력과 학위를 모두 배제하라.

상당수 조직이 이미 채용 요건에서 학위를 배제하고 있다. 더 나아가 서류에 기재하는 경력은 조직이 실제로 필요로 하는 경험과 상이할 수 있으므로, 경력 요건도 배제하는 것이 적절한 인재 확보에 도움이 될 수 있다.

✔ 채용 알고리즘을 검증하라.

채용 툴을 활용하되 그 과정과 결과를 검증해야 한다. 툴에만 의존하면 경험이 상대적으로 적은 근로자가 걸러지기 쉽다. 채용 담당자의 시야가 좁아져 이전에 쌓은 경험을 충분히 활용할 수 있는 근로자를 놓칠 수 있다. 특히 사회 초년생이나 다른 분야에서 커리어를 전환한 구직자는 더욱 간과되기 쉽다. 이를 막기 위해 해당 직무와의 직접적 연관이 있는 경력을 채용 요건에서 배제하는 것이 바람직할 수 있다.

✔ 인턴십을 활용하라.

인턴십은 신규 채용 시 기업들 사이에서 가장 투자수익이 높은 전략으로 꼽힌다. 인턴들은 여타 후보들보다 더 빨리 정규직으로 전환되고 더 오래 머무는 경우가 많기 때문이다.²¹ 근로자 입장에서도 인턴십은 매우 유용하다. 학교를 다니면서 인턴십을 완료하면 장기적으로 불완전 고용에 처할 위험이 줄어든다.²²

✔ 견습 제도를 재고하라.

견습 제도는 조직이 장기적 계획을 기반으로 학생을 채용하는 것이다. 견습 제도는 초기 비용을 무시할 수 없지만, 조직과 근로자 모두에게 이익이 되는 투자라는 연구 결과가 다수 있다.²³ 스위스의 경우 은행, 소매, IT 등 다양한 산업에서 견습 제도가 널리 도입됐다.²⁴ 여타 국가에서도 견습 제도가 증가하는 추세이며, 대학 수준의 전문 기술과 교육을 제공하는 고급 수준의 견습 제도(higher apprenticeship)도 늘고 있다.²⁵ 영국 국민보건서비스(NHS)는 몇몇 대학과 파트너십을 체결해 정규 과정을 거치지 않아도 견습 제도를 통해 의사 자격을 얻을 수 있는 과정을 제공한다.²⁶ 인텔(Intel)²⁷과 TSMC²⁸ 등 인력난이 심화되는 반도체 기업에서도 견습 프로그램이 늘어나는 추세다. 호주 정부의 '산업 4.0'(Industry 4.0) 계획의 일환으로, 독일 지멘스(Siemens)는 호주 스윈번 대학(Swinburne University)과 파트너십을 체결해, 학생들이 실무 경험을 쌓으면서 준학사 학위를 얻을 수 있는 견습 프로그램을 제공한다.²⁹ 견습 프로그램에 참가한 학생들은 학교에서 배운 지식과 더불어 실무 경험을 쌓아, 경력 측면에서 높은 회복탄력성과 다양한 스킬을 갖추고 커리어를 시작할 수 있다.³⁰

✔ 고등교육 기관과 협업하라.

교육기관에서 일정 기간 교육 과정을 제공하고 각 기업에서 분야별 실무 경험을 제공하는 교육-실무 통합 프로그램도 활용할 수 있다. 미국 노스이스턴 대학(Northeastern University), 캐나다 워털루 대학(University of Waterloo), 호주 스윈번 대학(Swinburne University) 등은 교육-실무 통합 프로그램을 제공해 인기가 높아지고 있다.³¹

딜로이트 서베이에 참여한 임원 대부분은 전통적 방식으로 경험을 쌓은 것으로 나타났다. 절반 이상(57%)은 사회초년생 당시 견습 제도, 인턴십, 신입, 파트타임 등으로 경험을 쌓으며 뛰어난 능력을 발휘해 현재의 자리까지 올랐다고 답했다. 문제는 오늘날 사회초년생들은 이러한 시작의 기회를 찾기가 어렵다는 점이다. 따라서 현재 임원들은 현재 근로자들의 어려움을 이해하거나 공감하기가 어려워, 단기적 인력 개발 또는 장기적 리더십 파이프라인 구축에 장애물로 작용할 수 있다.

딜로이트 서베이 결과, 학습 및 개발(L&D)이 AI로 재편되는 일의 세계에서 가장 색다른 시각이 필요한 영역이라는 점이 확인됐다. L&D 영역의 혁신을 위해서는 단순히 새로운 방법이나 수단이라 아니라 어떤 부분에 왜 초점을 맞추고 인력을 개발해야 하는지에 대한 조직 차원의 고찰이 필요하다.

조직은 기술 형성을 실용적이고 맥락에 맞는 경험과 통합하는 '총체적인 일'(whole work)의 접근 방식을 통해, 근로자들이 판단력과 적응력을 기르도록 도울 수 있다. 이를 위해 다음 방식을 고려해보아야 한다.

✔ **실질적인 업스킬**

위의 메트르노닉 사례와 같이, 근로자들은 목표로 하는 역할에 필요한 스킬을 개발해 학습한 것을 바로 실전에 응용할 수 있다.

✔ **판단력을 강화할 수 있는 작은 기회 창출**

상대적으로 경험이 부족한 근로자들이 통제된 환경에서 의사결정과 판단을 내릴 수 있는 기회를 제공하라. 인재 마켓 플레이스나 디지털 놀이터(digital playground, 근로자들이 실패에 대한 두려움 없이 가능성을 실험 및 탐색할 수 있는 디지털 공간) 등을 활용할 수 있다.³² 실질적으로 활용할 수 있는 특정 스킬 개발을 목표로 삼아 틀을 잡아주면 인재 마켓플레이스에서 더욱 효율적으로 적절한 인력을 찾을 수 있다.³³ 또 적절한 피드백을 제공하면 학습 효과를 극대화할 수 있다.³⁴

✔ **관리자와 긴밀한 협조**

관리자들 이야말로 신규 인력 채용 시 경험을 가장 중요시 여긴다. 신규 인력의 입사로 업무 부담이 가장 커지는 직책이기 때문이다. 딜로이트 서베이 결과, 관리자들은 평균적으로 업무시간의 13%를 채용과 신규 입사자 교육에 할애하는 것으로 나타났다. 그럼에도 불구하고 관리자는 암묵적 지식의 공유와 경험 축적을 가속화하기 위해 중요한 역할을 해야 한다.



일의 재정립으로 경험 격차를 해소

일을 재정립하는 것, 특히 인간과 기계가 협력할 수 있는 방식을 생각해내는 것이 경험 격차를 해소하는 효과적인 솔루션이 될 수 있다. 리더들은 다음의 전략을 기반으로 근로자들이 판단력을 강화하고 경험을 빠르게 축적할 수 있는 여건을 만들어야 한다.

✔ 경험을 쌓을 수 있는 관문과 미래 경로의 설계

최근 연구에 따르면, 현재 대다수 조직에는 사회초년생들이 경력을 쌓을 수 있는 자리가 거의 없는 것으로 나타났다.³⁵ 조직의 수평화 및 공동화로 인해 이 문제가 더욱 심화되고 있다. 이를 해결하기 위해 조직은 향후 발전 경로까지 염두 하고 개별 역할을 재설계해야 한다. 일부 조직들은 이미 이러한 재설계를 실행에 옮겨, 당장 필요하지 않더라도 향후 핵심 포지션으로 성장할 인력이 현재 맡을 수 있는 역할을 의도적으로 되살리기도 하고, 장기적 인력 개발을 위해 자동화로 해결할 수 있는 업무를 일부러 인간에게 맡기기도 한다. 이 때 신입 직원들이 원치 않는 업무만 반복하거나 발전 기회를 박탈당하지 않도록 주의해야 한다.

✔ 팀의 설계

전체 팀에 필요한 경험 수준에 맞춰 역할 범위를 설정하고, 다양한 종류와 수준의 경험을 가진 구성원들로 팀을 구성하라. 딜로이트가 2025년 실시한 심층 인터뷰에서 경험이 적은 팀원과 전문가를 매칭했을 때 팀의 효율이 개선됐다는 의견이 두드러졌다. 실제로 BMW는 이처럼 다양한 유형과 깊이의 경험을 가진 팀원으로 구성된 팀이 그렇지 않은 팀보다 더 훌륭한 성과를 내는 것을 발견했다. 경험 많은 팀원의 노하우와 경험 적은 팀원의 참신한 시각이 시너지 효과를 낸 것이다.³⁶



일을 재구성할 때, AI를 통해 근로자들이 경험을 쌓는 데 도움이 되는 수단으로 활용할 수 있다. AI는 경험이 적은 근로자의 자리를 뺏기도 하지만, 다음의 방식으로 경험 격차를 줄이는 솔루션이 될 수도 있다.

✓ 암묵지의 수집

암묵적 지식은 업무 맥락에 따른 비공식적이고 직관적인 패턴 인식이다.³⁷ 암묵적 지식이야말로 경험 많은 근로자의 가장 큰 장점이지만, 어떻게 그러한 지식을 얻게 됐는지 본인조차 설명하기 어렵기 때문에 수집하기가 어렵다. 암묵적 지식은 통상 대면 교류를 통해 공유되며, 기술을 통해 암묵적 지식을 포착하고 전달하려는 시도는 대부분 실패했다.³⁸ 하지만 AI는 인간이 할 수 없는 규모와 속도로 대규모 데이터에서 인사이트를 도출할 수 있기 때문에 이처럼 불가능한 일을 해낼 수 있다.³⁹

✓ 경험이 적은 근로자의 능력 보강

AI 에이전트가 인간의 업무를 보조하면 경험이 적은 근로자가 성장하는 데 도움을 줄 수 있다. 아마존(Amazon)뿐 아니라 골드만삭스(Goldman Sachs), 모간스탠리(Morgan Stanley), 도이체방크(Deutsche Bank) 등 대형 은행들은 주니어 직원의 업무를 대체하는 것뿐 아니라 이들의 능력을 보강하기 위해 AI 툴을 실험적으로 도입하고 있다.⁴⁰

✓ 개념적 틀(사고의 틀)의 발전 가속화

경험을 쌓으면 새로운 상황을 빠르게 파악할 수 있는 개념적 틀을 발전시킬 수 있다. AI 툴은 빠른 답변을 얻을 수 있는 수단이기도 하지만, 간호사⁴¹와 교사,⁴² 영업직,⁴³ 관리자 등은 질문을 던지는 AI 툴에서 가치를 찾는 경우가 늘고 있다. AI 코치는 맞춤형 가이드를 제공하고, 성찰을 돕고, 사고 유도형(extraheric)* 프롬프팅⁴⁴을 제공함으로써 근로자의 개념적 틀을 강화한다. AI 관련 초기 연구에 따르면, 숙련된 근로자의 경우 AI가 제시하는 답을 그대로 수용하기보다 AI의 도움을 바탕으로 인지적 능력과 판단력을 발휘할 때 최상의 성과를 도출하는 것으로 나타났다.⁴⁵

* 사고 유도형(extraheric) AI는 도쿄 대학 연구에 등장한 용어로, 질문에 직접적 답변을 제공함으로써 인간을 대체하거나 증강하는 기존의 AI와는 달리 핵심 질문을 던지거나 대체적 시각을 제공함으로써 인간의 고차원적인 사고와 창의력, 문제 해결 능력 등을 자극하는 AI를 뜻한다.

AI, 베테랑 팀원으로 활약할 수 있을까?

‘딜로이트 2024 인적자원 트렌드’의 디지털 놀이터를 다룬 챗터⁴⁶에서 소개된 디지털 도플갱어는 특정 인간의 스킬과 지식, 여타 특징을 복제한 디지털 복제인간이라 할 수 있다.

AI가 특정 개인이나 팀의 지식을 디지털 복사기로 합성해 대규모로 공유하는 것이다. 숙련된 근로자의 디지털 도플갱어는 다른 근로자에게 코치나 멘토 역할을 할 수도 있고 팀 내 부족한 경험을 채워주는 역할을 할 수도 있다. 리서치 기관 가트너(Gartner)는 2027년에 이르면 디지털 도플갱어가 범용화돼, 신규 고용 계약의 70%는 AI 도플갱어에 대한 라이선스 사용 조항이 포함될 것이라고 전망했다.⁴⁷

아마존은 최근 AI 문화 코치(Culture Coach)를 도입했다. 이 코치는 성과 평가 등 내부 문서를 기반으로 학습한 생성형AI 모델로, 구성원들이 일상적인 업무 상호작용을 보다 원활하게 할 수 있도록 가이드를 제공한다. 젊은 구성원들이 경험을 쌓고 가르침을 얻는 데 도움을 주기 위한 목적이다. 아마존 인사 경험 부문 수석 부사장은 “AI 문화 코치는 우리가 채용하고 평가한 수많은 사람들의 경험, 잘한 점, 부족했던 점, 개선할 수 있었던 부분들을 바탕으로 피드백을 제공할 수 있다”고 설명했다.⁴⁸

경험 격차를 좁혀 조직의 경쟁력 강화

경험 격차가 지속되면 조직과 근로자 모두 잠재력을 실현하기가 어렵다. 조직은 다양한 상황에 적응하는 과정에서 스킬과 인적 역량을 발휘할 근로자가 부족해 비즈니스 목표를 달성하기가 어려워진다. 특히 인간과 기술이 융합하며 상호 가치를 끌어올리는 AI 시대에 경험 격차는 조직의 발목을 잡는 심각한 장애물이다. 근로자는 경험을 쌓을 관문과 명확한 경로를 찾을 수 없어 커리어 전망이 불확실해지고 인적 지속가능성(human sustainability)도 흔들리게 된다.

오늘날의 리더와 경영진은 고등교육 기관이나 정부 정책이 경험 격차 문제를 해결해주기만을 기다려서는 안 된다. 행동하지 않는 기간이 길어질수록 인력 파이프라인은 줄어들고 이를 복구할 기회는 사라진다. 다행히 아직 경험 격차를 해소할 방법이 많다. 경험이라는 요소를 적극적으로 분석하고 활용하는 조직은 앞으로 이를 활용해 많은 전략을 펼칠 수 있을 것이며, 조직과 구성원이 서로에게 오랜 기간 가치를 주고받는 관계로 자리매김할 수 있다.



주석

1. ManpowerGroup, "2025 global talent shortage," accessed Feb. 3, 2025.
2. Tony Case, "The entry-level job has largely disappeared: How workers can attain the AI skills of the future," WorkLife, March 29, 2024.
3. Indeed Editorial Team, "FAQ: Why do entry-level jobs require experience?" Indeed, June 28, 2024.
4. The Burning Glass Institute and Strada Education Foundation, "Talent disrupted: College graduates, underemployment, and the way forward," February 2024.
5. Suzanne Blake, "Gen Z are losing jobs they just got: 'Easily replaced,'" Newsweek, April 24, 2024.
6. The Burning Glass Institute and Strada Education Foundation, "Talent disrupted."
7. David Jarvis, "Tech talent is still hard to find, despite layoffs in the sector," Deloitte Insights, Aug. 14, 2023.
8. Rachel Cromidas, "Career confidence dips to new low," LinkedIn, May 2024.
9. Harvard Business School, "Managing the future of work: Wharton's Peter Cappelli on changing the talent equation," May 1, 2024.
10. Paul Fain, "Recredentialing based on skills," The Job, June 29, 2023.
11. Olivia B. Waxman, "How internships replaced the entry-level job," Time, July 25, 2018.
12. John Hagel III and Maggie Wooll, "What Is work?" Deloitte Insights, Jan. 28, 2019.
13. US Department of Health and Human Services, "Our epidemic of loneliness and isolation: The U.S. Surgeon General's Advisory on the healing effects of social connection and community," 2023, p. 19.
14. International Labour Organization, "Global employment trends for youth 2024," Aug. 12, 2024: p. 4
15. David Neumark and Cortnie Shupe, "Declining teen employment," Mercatus Center, Feb. 7, 2018, p. 3.
16. Intelligent, "Nearly 4 in 10 employers avoid hiring recent college grads in favor of older workers," Dec. 12, 2023.
17. Michael Franzino, Alan Guarino, Yannick Binvel, Werner Penk and Jean-Marc Laouchez, "The \$8.5 trillion talent shortage," Korn Ferry, 2018; ManpowerGroup, "2025 global talent shortage."
18. Aggam Walia, "42.3% of graduates under 25 unemployed, finds latest State of Working India report," The Indian Express, Sept. 21, 2023.
19. The Burning Glass Institute and Strada Education Foundation, "Talent disrupted."
20. Nik Martin, "China's technology drive leaves young people jobless," DW.com, Sept. 17, 2024.
21. Kevin Gray, "Employers cite internships as recruiting strategy with highest ROI; Strongly prefer in-person career fairs," National Association of Colleges and Employers, Jan. 9, 2023.
22. The Burning Glass Institute and Strada Education Foundation, "Talent disrupted."
23. Robert Lerman, "Do firms benefit from apprenticeship investments?" IZA World of Labor, October 2019.
24. Nancy Hoffman and Robert Schwartz, "Gold standard: The Swiss vocational and education training system," National Center on Education and the Economy, March 2015.
25. International Labour Organization, "Higher-level or degree-level apprenticeships," accessed Feb. 3, 2025.
26. NHS England, "Medical doctor degree apprenticeship," accessed Feb. 3, 2025.
27. Intel, "Intel launches its first US apprenticeship for manufacturing facility technicians," press release, July 15, 2024.
28. Taiwan Semiconductor Manufacturing Company, "TSMC apprenticeship program," accessed Feb. 3, 2025.

29. The Australian Industry Group Workforce Development, "Industry 4.0 higher apprenticeships program," July 2018.
30. Ibid.
31. Annie Cayer, "Northeastern acceptance rate hits all-time low of 5.2% after record application cycle sees nearly 100,000 applications," The Huntington News, Aug. 25, 2024.
32. Nicole Scoble-Williams, David Mallon, Sue Cantrell, Matteo Zanza, Michael Griffiths, and Shannon Poynton, "How play and experimentation in digital playgrounds can drive human performance," Deloitte Insights, Feb. 5, 2024, pp. 67-77.
33. Ina Gantcheva et al., "Activating the internal talent marketplace," Deloitte Insights, Sept. 18, 2020.
34. Kevin Chrapaty and Andrew K. Stein, "Learning about learning," Deloitte Insights, March 28, 2014.
35. Matthew J. Daniel, "Now that workers have skills, do they have opportunity?" Chief Talent Officer, Sept. 28, 2022.
36. Chip Conley, "Why 'wisdom work' is the new 'knowledge work,'" Harvard Business Review, Aug. 2, 2024.
37. Ikujiro Nanaka, "The knowledge-creating company," Harvard Business Review, July-August 2007.
38. Mohammad Hossein Jorrahi, David Askay, Ali Eshragi, and Preston Smith, "Artificial intelligence and knowledge management: A partnership between human and AI," Business Horizons 66, no. 1 (2023): pp. 87-99.
39. Ibid.
40. Rob Copeland, "The worst part of a Wall Street career may be coming to an end," The New York Times, April 10, 2024.
41. Gary Glauber, Avree Ito-Fujita, Shayna Katz, and James Callahan, "Artificial intelligence in nursing education: opportunities and challenges," Hawai'i Journal of Health & Social Welfare 82, no. 12 (2023): pp. 302-305.
42. Stephen Noonoo, "Improving your teaching with an AI coach," Edutopia, Dec. 1, 2023.
43. Julie Thomas, "AI's transformative impact on sales coaching," Forbes, Aug. 23, 2024.
44. Koji Yatani, Zefan Sramek and Chi-Lan Yang, "AI as Extraherics: Fostering higher-order thinking skills in human-AI interaction," arXiv, Sept. 19, 2024.
45. Meredith Somers, "How generative AI can boost highly skilled workers' productivity," MIT Sloan School of Management, Oct. 19, 2023.
46. Deloitte, "The (digital) playground is where education happens for workers," March 5, 2024.
47. Gartner, "Gartner Unveils Top Predictions for IT Organizations and Users in 2025 and Beyond," press release, Oct. 22, 2024.
48. Anissa Gardizy, "Amazon develops AI 'Coach' for its employees: Senior HR exec," The Information, Oct. 7, 2024.

3장. 새로운 기술, 새로운 일

전통적 관점의 신기술 투자 방식은 충분하지 않다

과거에는 조직이 기술 투자를 단행할지, 투자한다면 어떤 기술을 선택할지를 결정하는 일이 전혀 복잡하지 않았다. 최근까지만 해도 비즈니스 기술의 역할은 업무의 자동화 및 단순화였기 때문에 투자 결정 프로세스가 단순했다. X 원의 비용을 들여 새로운 테크 플랫폼을 구매해 도입한 후 효율성이 Y% 개선된다는 측정/예측이 가능한 공식을 적용할 수 있었기 때문이다. 하지만 이제는 인적 역량을 증강해주는 수많은 신기술이 쏟아져 나오면서 기술이 가져올 수 있는 예측 가능한 투자수익보다 변화의 잠재력이 더욱 중요한 투자 결정 요인으로 작용하고 있다.

이러한 변화로 조직의 기술 투자를 위한 주요 밸류 케이스(value case, 가치 평가) 기준에도 큰 변화가 나타나고 있다. 딜로이트 서베이에 따르면, 신기술 투자를 위한 1, 2위 동인으로 인력의 생산성 강화 및 업무 속도 가속화와 비용 절감이 꼽혔다. 반면 응답자들은 기술 투자의 가장 중요한 동인으로 인간-기계 협업을 통한 가치 창출, 인간이 새로운 형태의 가치를 창출할 수 있도록 지원, 근로자 웰빙 개선 등을 언급했다.

이러한 응답 결과는 기술 투자수익(ROI)의 공식이 복잡해진 현실을 대변한다. 이제 신기술 투자의 가치 평가는 단순히 프로세스 효율성이나 투입량 대비 산출량이 아니라 혁신과 일하는 방식, 인적 성과 및 결과와 같은 측정하기 어려운 영역에 기술이 미치는 영향까지 파악해야 한다. 또한 기술의 잠재력을 실현하기 위해 필요한 추가 투자나 변화도 고려해야 한다.

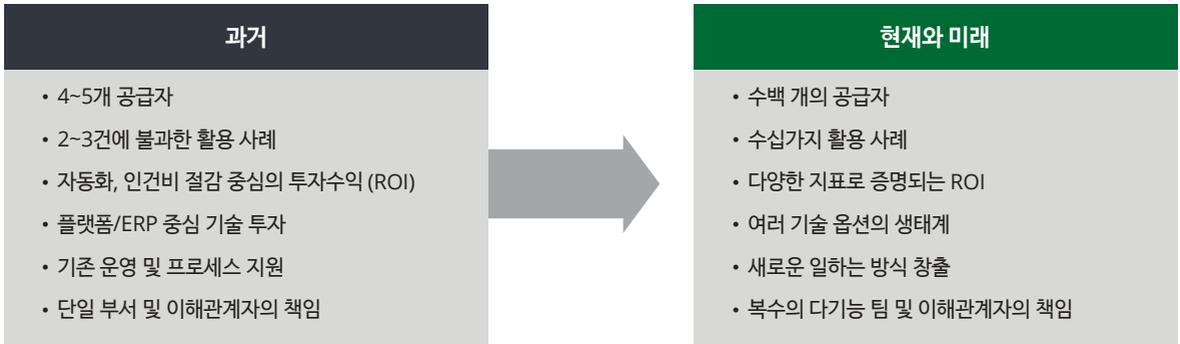
매일같이 수많은 업무 및 인력 관련 기술이 쏟아져 나오는 환경 속에서, 조직의 리더들은 인적 및 비즈니스 결과를 실현할 수 있는 가치평가 기준을 만들기 위한 새로운 계산법(사고방식)이 필요하다. 기술에 대한 새로운 가치평가 기준이 필요한 시점이다.



새로운 기술 + 새로운 일 = 새로운 가치 평가 기준

뉴노멀(new normal)의 시대, 리더들은 소수의 핵심 기술이 아니라 수 백 개의 다양한 기술의 홍수에서 신중한 선택을 해야 하는 상황이다. 활용 사례 역시 수십 개가 제시되며, 이 중에서 겹치는 것을 골라내는 것도 만만치 않은 일이다. 과거에는 기술을 도입하면 IT 부서만이 관리했지만 이제 조직 내 모든 부서와 이해관계자들이 사용하고 관리한다. 가장 중요한 것은 수많은 신기술로 인해 단순히 기존의 프로세스 속도를 높이거나 비용을 줄이는 것이 아니라 완전히 새로운 일의 방식을 창출할 수 있게 된 것이다(그림 1).

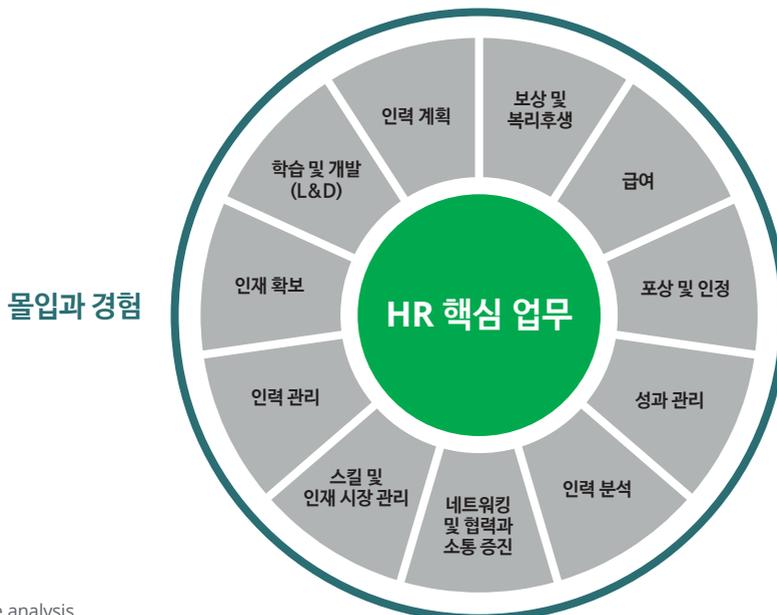
그림 1. 업무 및 인력 관리 기술의 가치 평가 기준



출처: Deloitte analysis.

이러한 변화는 모든 유형의 기술과 관련해 모든 부문에서 발생하고 있으나, 본고는 특히 업무 및 인력 관리 기술에 초점을 맞춘다. 업무 기술은 생산성, 증강, 협업 툴을 뜻하며, 업무 시 활용하는 기술(예: 스프레드시트, 이메일, 소셜 협업 툴, 의학 진단 툴, 내비게이션 툴)과 인간과 기계가 협업하는 새로운 인공지능(AI) 기술을 포함한다. 인력 관리 기술은 조직의 인력 관리, 육성, 개발을 지원하는 복잡하게 얽힌 시스템을 포함한다(그림 2).

그림 2. 새로운 인력 관리 기술의 생태계



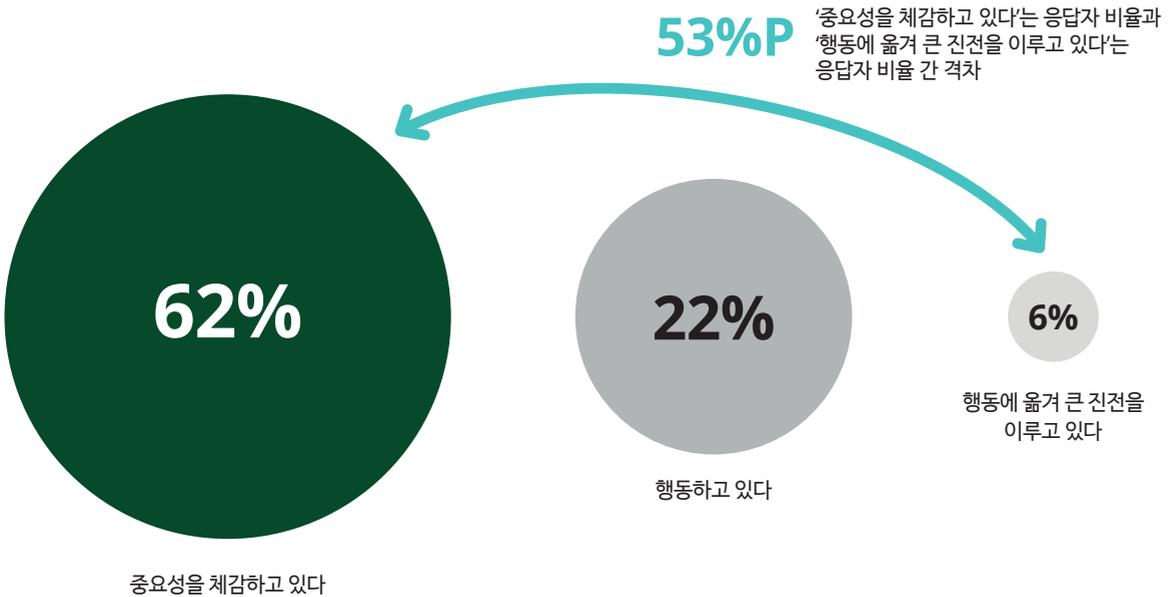
출처: Deloitte analysis.

이처럼 기술의 사용 및 관리와 관련한 기존의 경계가 무너지면서 신기술 도입을 체계화하는 것이 리더의 책임이 됐다. 딜로이트 서베이에 따르면, 응답자 62%는 체계적인 신기술 도입이 조직의 성공에 극도로 중요하다고 답했으나, 실질적 진전이 이뤄지고 있다는 응답자는 28%에 그쳤다(그림 3).

그림 3. 기술의 사용 및 관리 관련 기존의 경계가 무너지면서 체계적인 신기술 도입이 중요하지만, 큰 진전을 이루지 못하고 있다



Q1. 기술의 사용과 관리와 관련한 기존의 경계가 무너지면서 신기술 도입을 체계화하는 것이 얼마나 중요한가?
Q2. 이 문제를 해결하기 위해 소속 조직이 얼마나 많은 진전을 이뤘는가?



출처: Analysis of Deloitte's 2025 Global Human Capital Trends survey data.

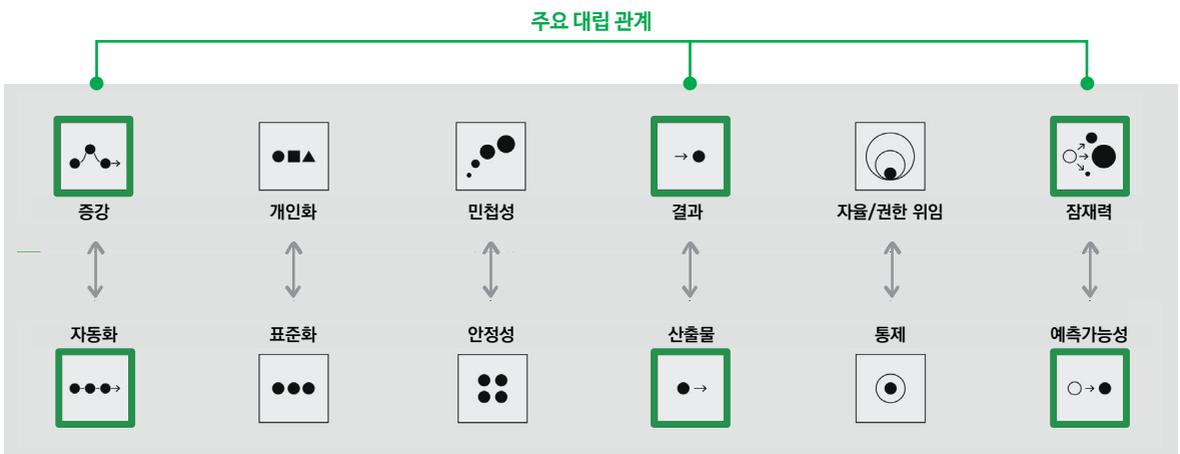
지금까지 HR과 IT 리더들은 신기술을 적극 도입해야 한다는 압력을 받지 않았다. 이 때문에 기술 발전, 특히 AI의 다양한 용도로 인해 막대한 가치를 실현할 수 있다는 막연한 생각만 할 수 있을 뿐, 정확히 어떤 기술을 도입해야 하는지 파악하기 어렵고, 설득력 있는 비즈니스 케이스로 기술의 가치를 세부적으로 설명하기도 어렵고, 이를 효과적으로 실행에 옮기는 것은 더욱 어렵다.

또한 조직들은 과거에 투자한 기술 스택이 기대에 못 미치고 ROI를 실현하지도 못하는 경우를 수없이 경험했다. 실제로 딜로이트 조사에 따르면, 전사적자원관리(ERP), 데이터 아키텍처, 클라우드 플랫폼, 전통적 AI 및 생성형 AI 등 주요 기술 투자로 가치를 얻은 조직은 50~75%에 그쳤다.¹ 이러한 상황에서 리더들은 다음의 난해한 질문을 마주하고 있다.

- ✔ 우리 팀은 이 기술이 게임 체인저가 될 것이라 하는데, 그 이점을 정량화 하기 어려운 상태에서 어떻게 비즈니스 케이스를 만들 것인가?
- ✔ 우리 조직은 이미 많은 툴을 사용하고 있는데 새로운 툴이 또 필요할까? 혼란과 피로감만 늘어나는 것은 아닌가?
- ✔ 이 기술이 사업과 구성원에게 지속적인 가치를 창출하는가, 아니면 그저 새로움에 현혹되는 것인가?
- ✔ 신기술에 투자하는 대신 클라우드 플랫폼 벤더들이 이 신기술의 기능을 제공하기를 기다려야 할까? 직접 투자하는 것과 벤더가 제공하기를 기다리는 것, 비용 차이를 어떻게 측정할 것인가?

결국 리더들은 지나치게 많은 선택지에 압도됨과 동시에 이전의 기술 투자에 따른 실망감으로 선뜻 행동에 나서지 못하고 있다. 반대로 리더들은 명확한 목표나 목표를 달성할 현실적인 능력 평가, 해당 목표와 더욱 광범위한 비즈니스 전략 사이 연관성에 대한 이해 없이 무작정 행동해야 한다는 압력을 받기도 한다. 딜로이트 서베이에 따르면, 실망스러운 기술 투자의 주요 원인으로 비현실적 비즈니스 케이스나 기술 평가 데이터 부족을 꼽은 응답자가 10명 중 4명을 넘었다(42%). 그 결과 상당수 리더들이 결국 후에 방향을 바꾸거나 중복 투자였음을 깨닫게 되는 신기술을 구입하고 도입하는 데 상당한 시간과 비용을 낭비할 수 있다. 이로 인해 기술 투자의 의사결정 프로세스가 많은 변화를 보이고 있다. 기술의 역할과 잠재적 영향이 갈수록 복잡해지는 만큼, 투자를 위한 밸류 케이스도 복잡해지고 있다. 하지만 적시에 기술 투자를 하지 못하면 인적 성과, 비즈니스 성과, 품질, 전문성, 브랜드, 혁신, 근로자 경험 등 다양한 측면이 부정적 영향을 받아, 근로자와 파트너, 고객, 투자자의 신뢰를 잃을 수 있다. 기술 투자로 효과를 얻으려면 리더들은 풀기 어려운 대립 관계를 해결해야 한다. 즉각적이고 예측 가능한 투자수익인 자동화와 보다 넓은 범위의 가치를 창출할 수 있는 인적 역량의 증강 사이에서 균형을 맞춰야 하고, 효율성과 같이 정량화하기 쉬운 기존의 산출물, 혁신과 역량 등 정량화하기 어려운 결과 사이에서도 균형을 찾아야 한다.

그림 4. 대립 관계에서 균형을 찾아 업무 및 인력 관리 기술 투자의 가치 평가



출처: Deloitte analysis.

업무 및 인력 관리 기술의 가치 평가

이러한 과제와 대립 관계를 해결하려면 업무 및 인력 관리 기술에 대한 새로운 접근법과 이러한 기술이 창출하는 가치를 측정할 새로운 지표가 필요하다. 기술 투자의 밸류 케이스가 새로운 접근법을 요한다면 이를 어떻게 정당화할 것인가?

우선 해당 기술을 도입해야 하는 이유부터 정립해야 한다. 일부 조직들은 해당 기술이 가져올 변화에 맞춰 일의 방식을 전환하지 않은 채 기존의 비즈니스 프로세스에 무턱대고 끼워 넣는 실수를 범한다. 이유를 정립한 이후 기존의 비즈니스 케이스로도 추구하는 목표와 검토 중인 기술 및 여타 투자를 정당화할 수 있는지 평가할 필요가 있다. 기술 투자로 다음의 변화가 예상된다면 새로운 비즈니스 케이스를 수립해야 한다.

✔ **기술 투자로 일하는 방식이 재편된다.**

보도자료나 직무 기술서, 조직 정책, 인간의 검토가 필요한 법적 문서 등의 초안 작성에 사용되는 AI 툴을 도입하면 구성원의 역할과 직무 설계가 변경될 수 있다.

✔ **신기술을 도입하는 이유는 인력을 대체하기 위함이 아니라 인적 역량을 확대 또는 개선하기 위함이다.**

차세대 인력 관리 기술에 투자하면 구성원들의 창의력과 혁신 능력을 고양시키고, 학습 속도를 끌어올리며, 조직의 암묵적 지식을 활용 및 내재화하는 것을 지원하고, 정량화하기 어려운 여러가지 새로운 방식으로 가치를 제공할 수 있다.

✔ **투자 케이스는 확률적 추론에 근거해야 한다.**

일부 차세대 기술은 제대로 운영될 경우 큰 효과를 기대할 수 있지만 막대한 투자 손실의 리스크도 있다.

✔ **신기술 투자는 부서를 불문하고 전사적 영향을 미친다.**

일부 기술 투자는 HR이나 특정 부서만이 아니라 전사적 영향을 미칠 수 있다. 예를 들어, AI 기반 협업 툴은 비디오 및 공유 플랫폼에 탑재된 기본 툴이라 하더라도 광범위한 가치와 영향을 창출할 수 있다.

✔ **기술 투자에 따른 수익을 언제 거둘지 알 수 없다.**

투자 수익이 가시화될 때까지 1년이 걸릴지 3년이 걸릴지 알 수 없다.

✔ **기술 투자는 이를 보완하는 조직의 변화나 추가 투자가 이뤄져야 성공적 결과를 얻을 수 있다.**

기술 투자의 성공이 조직의 변화나 추가 투자에 크게 좌우될수록, 복잡성이 증대하고 결과의 범위가 넓어지며 더욱 세심하면서도 총체적인 비즈니스 케이스가 필요하기 때문이다.

기술 투자의 밸류 케이스를 정립하기 위해 새로운 방식이 필요하다고 판단했다면, 새로운 측정지표와 접근법, 거버넌스를 정립해 기술 투자로 가치를 창출할 수 있도록 해야 한다.

새로운 측정지표: 비즈니스 및 인적 결과에 초점 맞추기

딜로이트 조사에 따르면, 기업 임원 중 약 3/4(73%)이 기술 투자의 가치를 정립하기 힘든 가장 큰 이유로 측정지표를 수립하기 어렵기 때문이라고 답했다.² 대부분 조직은 넓고 범위가 좁은 프레임을 적용해 기술을 평가하기 때문에, 기술의 응용 방식이 빠르고 다양하게 확장될 수 있다는 사실을 간과한다. 딜로이트는 디지털 전환 가치와 관련해 46개 핵심성과지표(KPI)의 분류 체계를 정리한 바 있으나, 대부분 조직은 이 중 극히 일부만을 활용한다. 조사에 따르면 이들 KPI를 활용하는 조직은 55%가 되지 않았다.³

기술 투자를 생산성 톨로 평가해 근로자 1인당 주간 업무시간 30분이 절약됐다는 사실을 파악했다고 해보자. 해당 조직은 이렇게 절약된 시간이라는 가치를 누구에게 귀속할지 결정해야 한다. 어떤 조직은 과거의 기술 투자 마인드셋을 버리지 못하고 전사적으로 절약된 업무시간을 계산한 후 이에 상응하는 정규직 근로자의 수와 비교해, 절약된 시간만큼 인력을 감축한다는 결정을 내릴 수 있다. 하지만 의외로 이러한 결정은 현실적이지 않다. 근로자들이 얻게 된 주당 30분의 추가 시간을 번아웃 해소나 혁신 활동, 목표 달성 중간 평가 등 여타 비즈니스 목표를 달성하는 데 활용하도록 해야 조직 전체가 더욱 실질적 가치를 얻을 수 있다.

포춘(Fortune)지 선정 100대 기업에 꼽히는 한 식음료 기업은 전 세계 30만 명 이상의 구성원이 이용할 수 있는 디지털 '경험 허브'(Experience Hub) 도입의 타당성을 제시하기 위해 생산성과 비용 효율성 등 기존의 지표를 넘어서는 총체적 비즈니스 케이스를 수립해야 했다. 이에 기업은 세 가지 핵심 기준에 기반해 새로운 비즈니스 케이스를 제시했다. 첫째 'Faster'는 구성원들이 가치를 창출할 수 있는 업무에 더 많은 시간을 투자할 수 있도록 불필요한 업무 시간을 줄이는 것이고, 둘째 'Stronger'는 비용을 줄이고 회복력과 민첩성을 강화하는 것이고, 셋째 'Better'는 구성원 경험을 개선해 구성원의 참여도를 높이고 이직률을 낮추는 것이다. 'Faster'와 'Stronger'는 생산성과 비용 효율성 등 전통적 지표 외, 근로자가 추가 가치를 창출하고 조직의 민첩성을 강화하는 데 쓸 수 있는 '비시간'(slack)을 측정하는 지표도 포함한다. 이러한 관리를 통해 매년 구성원들이 200만 시간의 추가 시간을 확보할 수 있게 됐다. 또한 'Better'는 근로자 경험이 핵심 지표로 작용한다. 회사는 직원 순추천지수(NPS)와 이직률 등 근로자 지표 개선이 고객 만족도와 이익, 혁신 등 비즈니스 결과의 개선으로 이어진다는 점을 강조했다. 이처럼 즉각적으로 가치를 창출하는 변화 외에 미래 AI 도입과 관련한 지표도 평가에 포함할 수 있다. 이러한 과정을 거쳐 경험 허브는 회사의 미래 로드맵을 실행하는 과정에서 첨단 기술의 도입을 위한 기반을 마련하는 데 핵심 역할을 하게 됐다.⁴

글로벌 전력 관리 기업 이튼(Eaton)은 AI를 활용해 인재 확보 프로세스를 현대화하면서, 그 가치를 측정할 수 있는 새로운 지표들을 마련할 필요가 있었다. 초기에는 지원자 경험을 향상시키는 데 중점을 두고 지표를 설정했으며, 이후 채용 관리자와 리크루터의 성과를 반영하는 지표들로 확장해 나갔다. AI 도입을 통해 '채용 리드타임'(time to market), '후보자 추천 리드타임'(time to present), '오퍼 리드타임'(time to offer) 등 지표에서 두 자릿수의 향상 효과를 얻을 수 있었다. 또한, 후보자 전환 속도(candidate velocity)는 30~40% 가속화됐으며, 인재 네트워크 규모는 4배로 확대됐다.⁵

최근까지만 해도 대부분 기술 투자의 밸류 케이스는 인간을 대체하는 것에 초점을 맞췄다. 기술 투자의 목적은 인간 근로자의 필요성을 줄여 효율성과 생산성을 개선하는 것이었다. 하지만 다른 아제모글루(Daron Acemoglu) 미국 매사추세츠공과대학(MIT) 경제학과 교수는 향후 10년간 AI로 대체될 가능성이 있는 직업은 전체 중 5%에 지나지 않는다고, 신뢰의 문제가 지속되고 인간의 판단과 감동이 계속 필요하기 때문이라고 설명했다.⁶

기술을 활용해 인간의 능력을 증강함으로써 성과를 개선하는 조직이 많아지고 있다. 보수정비 담당 근로자가 실시간 지시와 설비 정보를 제공하는 증강현실(AR) 글라스를 이용하면, 다른 자료를 가지고 다니며 계속 참고하지 않아도 되기 때문에 더욱 빠르고 안전하게 작업을 수행할 수 있다.

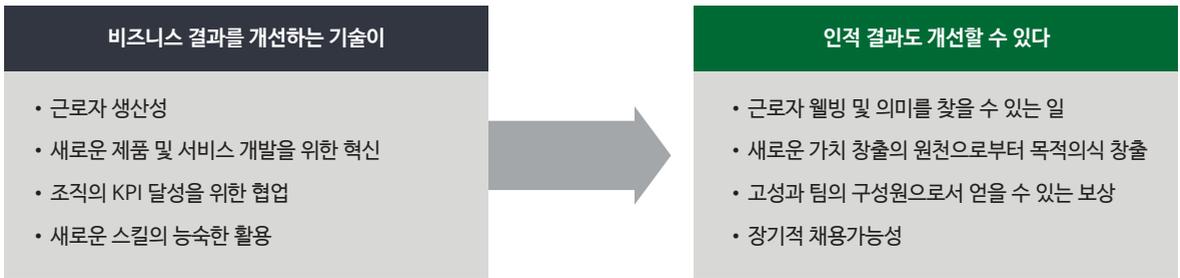
* 직원 순추천지수(NPS, Net Promoter Score)는 직원이 자신의 직장을 주변 사람들에게 추천할 의향이 있는지를 측정하는 지표다.

인간과 기술 간 협업 및 융합의 시대, 기술 가치 제안의 중심에는 인간이 있어야 한다. 조직들은 더 이상 기술의 가치와 기술이 인간에 미치는 영향을 별개로 취급할 수 없다. 차세대 기술을 제대로 활용하기 위해 인간이 핵심 역할을 하는 만큼, 인간의 과도한 업무와 스트레스를 야기해 인적 지속가능성을 해치는 기술은 결국 조직의 가치도 훼손할 수밖에 없다.

대신 조직은 기술을 활용해 가치를 창출할 수 있는 다양한 인적 결과를 추구할 수 있다. 혁신을 촉진하고, 협업을 지원 및 활성화하고, 근로자 웰빙 개선을 위한 환경을 조성하고, 근로자들이 경험을 쌓을 수 있도록 지원하고, 직업 만족도를 개선하고, 비즈니스의 전략적 차별화를 강화할 수 있다. 이처럼 인적 지표가 개선되면 근로자와 조직 전체가 기술로부터 더 많은 가치를 창출할 수 있다.

인간과 기술이 융합하면 인적 성과와 지속가능성이 전례 없는 수준으로 개선돼, 조직이 생산성과 효율성을 넘어 인적 결과와 비즈니스 결과 모두 진전을 이룰 수 있다(그림 5).

그림 5. 기술 투자가 인적, 비즈니스 결과에 미치는 영향



출처: Deloitte analysis.

기술 투자가 구성원의 역량 강화를 지원하고, 역량이 강화된 구성원이 다시 기술을 활용해 더 큰 가치를 창출하는 선순환이 이뤄진다. 이를 위해 먼저 어떤 인적 성과와 지속가능성 결과를 개선할지 결정해야 한다. 근로자 행복도와 웰빙, 조직 충성도, 혁신, 브랜드, 위험 완화, 여타 인력 관련 핵심 결과를 살펴볼 필요가 있다. 기술 투자 시 다음의 질문을 기반으로 인간 중심의 새로운 지표와 KPI를 점검할 수 있다.

- ✔ 현재 기술 투자가 어떠한 인적 결과를 지원할 수 있는가?
- ✔ 특정 기술을 도입하면 일하는 방식과 근로자 경험이 어떠한 방식으로 변화하는가?
- ✔ 목표로 삼은 결과를 달성하기 위해 조직 내에서 가장 적절한 책임자는 누구인가?

인적 결과 목표를 수립하고 목표 달성 과정을 평가할 때 측정해야 할 지표

인력 지표	<ul style="list-style-type: none"> • 인력 유지 • 인력 개발 • 인력 참여/만족도 • 민첩성을 갖춘 팀의 수 • 실험적 시도 및 지능적 실패에 대한 수용성 	<ul style="list-style-type: none"> • 내부 인력 기동성 • 인력 혁신 • 인력 활용률 • 인력 생산성
목표 지표	<ul style="list-style-type: none"> • 사회적 투자수익 • 인적 지속가능성 • 조직의 신뢰 	<ul style="list-style-type: none"> • 조직의 회복력 • 조직의 미션 적합성 • 기업 평판

비즈니스 결과와 인적 결과를 아우르는 측정지표는 상호 보완적 사이클을 형성하며 상호작용함으로써(그림 6), 비즈니스의 성장과 성공이 근로자의 성장과 성공으로 이어지는 지속적인 선순환을 형성한다.

그림 6. 비즈니스 결과와 인적 결과를 모두 측정해 선순환을 형성한 사례

조직	기술	성공을 측정하는 방식
인력 관리 기술		
로슈 (Roche)	AI 기반 학습 기술	<ul style="list-style-type: none"> • 능력 확보 기간 단축(1.5년 → 90일) • 직원 이직률 하락 및 고객 만족도 개선⁷
TEK 시스템즈 (TEK Systems)	전문가 표시(badging) 및 자격인증(credentialing)을 포함한 AI 기반 학습 경험 플랫폼	<ul style="list-style-type: none"> • 신규 채용자의 생산성 시간 증대 • 직원 이직률 하락 • 승진자 증가(리더십 및 고위급 영업 및 리크루터 직책 포함) • 순추천지수(NPS) 상승⁸
VM웨어 (VMware)	AI 기반 맞춤형 리더십 코칭	<ul style="list-style-type: none"> • 소속감 증진(11% ↑) • 심리적 안전 개선 • 리더십 다양화 개선⁹
업무 기술		
IBM	대화, 앱, 고객을 통합한 AI 기반 업무용 플랫폼	<ul style="list-style-type: none"> • 출시 기간 단축 (테크 팀의 플랫폼 활용 시 전사적 기간 16% 단축)¹⁰ • 인력 생산성 개선¹¹ • 엔지니어링 팀의 사고 관리 및 운영 개선¹²
와일리 (Wiley)	AI 기반 고객 서비스 기술	<ul style="list-style-type: none"> • 임시직 근로자의 온보딩 기간이 50% 단축돼, 213%의 투자수익 창출 및 23만달러의 비용 절감 • 케이스 해결 개선(40% 이상)¹³
그루포 빔보 (Grupo Bimbo)	현장 근로자의 공장 운영 개선을 위한 디지털 툴	<ul style="list-style-type: none"> • 안전사고 감소 • 실시간 모니터링과 데이터로 안전 성과 개선 • 생산 오류 감축 • 고객 만족도 개선 및 고객 불만 50% 감소¹⁴

출처: Deloitte analysis.

새로운 접근법: 연구개발(R&D)에 투자한다는 마인드셋으로 실행

정량화할 수 있는 효율성 개선으로 예측 가능한 투자수익을 기대하는 과거의 기술 투자 프레임 대신 R&D 프레임에 적용할 수 있다. 조직의 목표 달성에 도움이 된다고 판단되는 투자 포트폴리오를 구성하면, 성공하는 몇 가지 투자가 실패한 투자를 충분히 만회해 결과적으로 조직 전체에 가치를 창출할 것이라 기대할 수 있다.

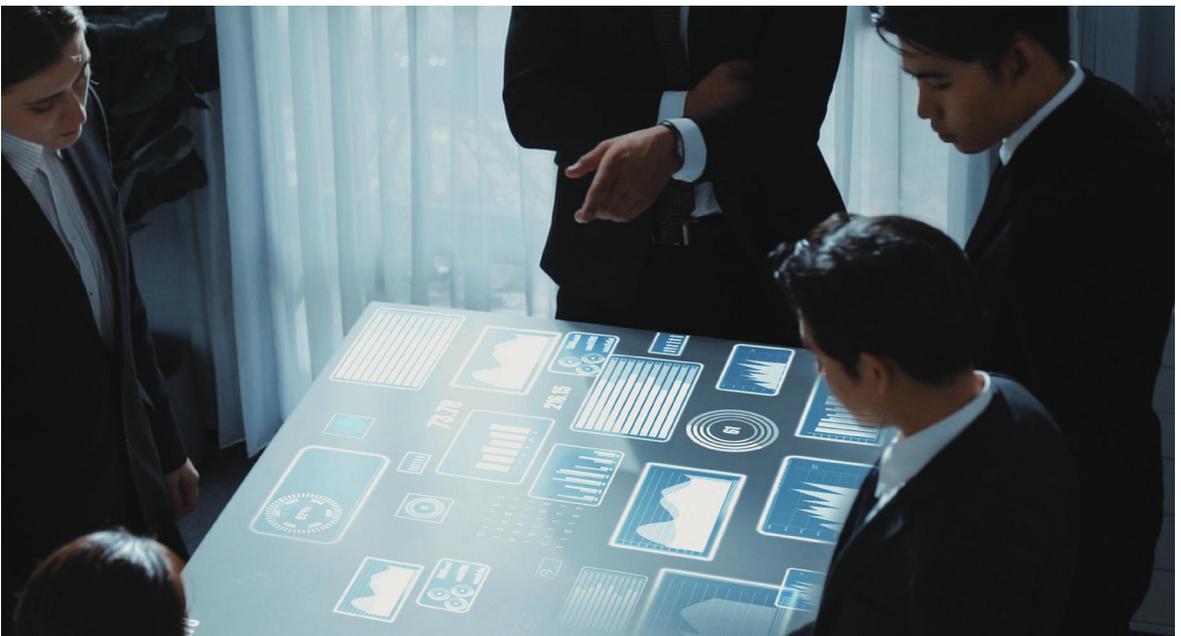
일부의 경우 포트폴리오 관점으로 접근하면 조직의 기술 사용을 더욱 합리화, 간소화할 수 있다. 기존에 도입한 기술과 앞으로 투자할 기술이 디지털 업무만을 추가할 뿐이라는 사실을 파악해 투자를 취소 또는 중단할 수 있기 때문이다.

일례로 신제품 개발 및 출시 속도의 가속화를 목표로 하는 기업은 다음의 기술 투자를 실행할 수 있다.

- ✔ 엔지니어와 디자이너에게 범용 AI 툴을 지원해 제품 기획과 혁신에 기술을 적용하는 방식을 탐구하게 한다.
- ✔ 디자이너들이 신제품 디자인의 프로토타입을 신속하게 제작할 수 있도록 새로운 가상 모델링 소프트웨어를 도입한다.
- ✔ 재작업을 줄이고 출시 기간을 단축하기 위해 산업용 로봇과 AI 기반 품질 검사 툴 등 새로운 스마트 생산 툴에 투자한다.

이러한 투자는 개별적으로는 단기 내에 기대한 만큼의 비즈니스 결과를 도출하지 못할 수 있지만, 상호작용하는 과정에서 큰 변화를 가져올 수 있다. 투자 포트폴리오가 조직의 목표 달성에 도움이 되는지, 개별 투자가 이에 얼마나 기여하는지를 지속적으로 평가하고, 필요하다면 언제든 중간에 투자 경로를 수정할 수 있어야 한다. 리더들은 이러한 프로세스에 항상 촉각을 곤두세우고 투자를 중단해야 할 때와 경로를 변경해야 할 때 결정을 내릴 필요가 있다.

기업의 여건과 특성에 따라 분리된 방식의 기존 투자 접근법이 적절할 수도 있고, 포트폴리오 접근법이 적절할 수도 있다. 가치 측정 방식의 복잡성, 가치를 실현하기 위해 여타 여건이 얼마나 큰 영향을 미치는지, 투자수익을 기대하는 기간, 결과의 불확실성 등을 고려해 접근법을 택할 필요가 있다. 기술 투자로 얻은 가치를 조직 내에서 어떻게 공유할 것인지도 고려해야 한다. 투자하는 기술이 명확히 정립된 단일 프로세스 또는 부서에만 영향을 미치는지, 아니면 전사적 영향을 미치는지 파악해야 한다.



새로운 거버넌스: 다양한 이해당사자 포용

신기술의 밸류 케이스를 수립할 때 근로자와 유관 부서의 리더 등 조직 내 광범위한 이해당사자와 협력하면, 다양한 시각이 상호작용하면서 시너지 효과를 기대할 수 있다. 재무, HR 등 리더는 IT 리더에게 소속 부서의 니즈를 전달할 수 있고, IT 리더는 이러한 니즈를 해결하는 데 가장 효과적인 기술 투자가 무엇인지 의견을 제시할 수 있으며, 근로자들은 해당 기술이 본인들의 삶과 업무 경험에 미치는 영향을 리더들에게 설명할 수 있다.

일부의 경우 기술 플랫폼과 데이터에 대한 기초적 투자를 완료했다면, 참신한 활용사례를 파악한 리더들이 추가 기술 투자를 주도할 수 있다. 직원을 지원하기 위해 AI 기반 에이전트를 도입한 세일즈포스(Salesforce)가 대표적 사례다.

세일즈포스, 인력 민첩성 강화 위해 AI 에이전트 도입

세일즈포스의 '직원 성공'(ES, Employee Success) 부서는 직원에 대한 지원을 개선하기 위해 기존 클라우드 인프라를 활용할 수 있는 로우코드(low-code)/노코드(no-code) AI 에이전트를 도입했다. 1차로 두 가지 AI 에이전트를 배포했는데, 하나는 직원 문의 사례를 관련성과 유사성 기준으로 정리해 ES 부서가 더욱 빨리 문의를 해결할 수 있도록 돕는 기능이고, 다른 하나는 복리후생비 환급 자격을 판단해 전 세계 7만6,000명 이상의 직원을 지원하는 역할을 맡았다. 세일즈포스는 이후 25가지 AI 에이전트를 추가로 개발 중이다.

AI 에이전트 덕분에 직원과 HR 어드바이저의 업무시간이 수천 시간 절약될 것으로 예상되며, 월간 복지비 환급 건수도 급증했다. 세일즈포스의 인력 혁신 부문 부사장 루스 히킨(Ruth Hickin)은 AI 에이전트 도입을 위한 비즈니스 케이스가 과도하게 설계된 것은 아니라고 설명했다.

세일즈포스의 이러한 변화는 AI 에이전트를 회사 미래 성장의 핵심 요인으로 삼아 보다 민첩하고 미래 지향적 인력을 개발하겠다는 마크 베니오프(Marc Benioff) 최고경영자(CEO)의 비전에서 시작됐다. 또 세일즈포스가 자사 기술의 '첫 번째 고객'(customer zero)이 된다는 방침 역시 새로운 기능 도입을 위한 밸류 케이스를 뒷받침하는 명분으로 작용했다.

히킨 부사장은 AI 에이전트는 도입 장벽이 낮고 활용 사례가 다양하기 때문에, 대규모 기술 투자를 주도하는 전통적인 IT 부서가 아닌 비즈니스 리더들이 주요 이해관계자로 나서고 있다고 설명했다. 그는 "우리는 누구에게나 열려 있는 프로세스로 에이전트를 개발하고 있다"며 "AI 에이전트는 단순히 프로세스 자동화 수단이 아니라 모든 부서에 배치할 수 있는 디지털 근로자인 셈"이라고 설명했다.¹⁵

존슨앤드존슨(J&J)의 HR 리더십은 부서간 경계를 허물기 위해 조직 내 다양한 전문가로 구성된 HR 디시전 사이언스(HR Decision Science) 팀을 만들었다. 이 다기능 팀은 조직 내 방대한 데이터 자원을 활용해 엔드투엔드(E2E, end-to-end) 방식의 인사 결정을 개선하고, 조직과 근로자 결과를 개선하고, 과학과 데이터 기반 인력 관리 결정을 주도한다.¹⁶

조직의 핵심 이해당사자는 근로자이므로, 근로자와 기술 간 관계를 최적화하는 것을 우선시해야 한다. 기술 툴을 마구잡이로 도입하면 디지털 업무 과부하로 직원들의 심리적 웰빙에 부정적 영향을 줄 수 있다.¹⁷ 실제로 새로운 테크 툴을 배치할 때 가장 기초적인 직원 지원도 제대로 이행하지 않는 조직이 많다. 협업 툴 업체 아사나(Asana)와 AI 스타트업 앤스로픽(Anthropic)의 공동 조사에 따르면, 근로자 5명 중 4명 이상(82%)은 소속 조직이 생성형 AI 사용에 대한 교육을 지원하지 않았다고 답했다.¹⁸ 또 딜로이트 서베이에 따르면, 인력 관리 기술 투자가 실패로 돌아가는 가장 큰 이유로 '인력의 스킬 및 역량 부족'이 꼽혔다.

리더들은 근로자들이 테크 툴을 어떻게 활용하는지 지속적으로 점검하고, 기술 배치에 따른 영향을 정확히 측정할 지표를 수립해 필요하면 투자를 중단하는 등의 경로 수정을 할 준비가 언제든 돼 있어야 한다. 기술 투자를 위한 벨류 케이스는 기술 배치를 위한 직접적 비용뿐 아니라 갈수록 다양해지는 조직의 이해당사자 모두에게 긍정적 영향을 주는 결과를 도출하기 위해 필요한 조직 전환의 비용도 포함해야 한다. 이를 위해 지속적인 거버넌스와 평가 프로세스를 수립해 기술이 어떻게 활용되고 있는지 점검해야 한다. 신기술을 평가 및 배치할 때, 사용자 중심의 민첩한 제품 관리 프랙티스를 철저히 이행해 구성원들이 실제로 필요로 하고 가치 있다고 판단하는 기술을 도입하는 것이 중요하다.

기술의 잠재력, 봉인을 해제할 열쇠는 결국 인간

과거의 기술과 오늘날의 기술은 다르다. 업무의 자동화로 효율성을 개선하던 기술은 이제 인적 역량을 증강하고 성과를 개선하는 기술로 진화해, 인간의 일에 더욱 광범위한 영향을 줌과 동시에 조직의 기술 투자와 관련한 기대와 가치 측정 방식을 복잡하게 한다. 하지만 기술 투자에 대한 접근법과 가치 평가 방식을 빠르게 수정하는 조직은 인간과 기술의 진화에 따른 선순환을 촉발해 비즈니스와 인간 모두에게 이익을 창출할 수 있다.



주석

1. Tim Smith, Gregory Dost, Garima Dhasmana, Diana Kearns-Manolatos, Iram Parveen, and Saurabh Bansode, "Focusing on the foundation: How digital transformation investments have changed in 2024," Deloitte Insights, Oct. 14, 2024.
2. Deloitte, "Mapping digital transformation value: The metrics that matter," Nov. 17, 2023.
3. Ibid, p. 3.
4. Deloitte client work.
5. Eightfold.ai, "Closing the talent gap at Eaton," accessed Jan. 7, 2025.
6. Jeran Wittenstein, "AI can only do 5% of jobs, says MIT economist who fears crash," Bloomberg, October 2, 2024.
7. Cornerstone, "Roche's new HR tools are just what the doctor ordered," accessed Jan. 7, 2025.
8. Degreed, "Elevating growth with Degreed's badging and credentialing," accessed Jan. 7, 2025.
9. BetterUp, "Building global inclusivity from the inside out at VMware," accessed Jan. 7, 2025.
10. Slack, "Introducing Forrester's new study: The total economic impact of Slack for service teams," May 11, 2021.
11. Slack, "How the engineering team at IBM uses Slack throughout the development lifecycle," accessed Jan. 7, 2025.
12. Ibid.
13. Salesforce, "Wiley sees 213% return on investment with Salesforce," accessed Jan. 7, 2025.
14. Parsable, "Grupo Bimbo: Elevating safety standards and well-being through digitization and connectivity," accessed Jan. 7, 2025.
15. Author interview with Ruth Hickin, vice president of workforce innovation at Salesforce, Jan. 16, 2025.
16. Deloitte interview with Michel Ehret, head of global talent management, and Sarah Brock, head of HR decision science, Johnson & Johnson, 2023
17. Elizabeth Marsh, Elvira Perez Vallejos, and Alexa Spence, "Overloaded by information or worried about missing out on it: A quantitative study of stress, burnout and mental health implications in the digital workplace," Sage Open 14, no. 3 (Aug. 9, 2024).
18. Rebecca Hinds, Anna James, Mark Hoffman, and Lauren Pasquarella Daley, "The state of AI at work," Asana's Work Innovation Lab and Anthropic, 2024, p. 10.

Part 3.

조직과 문화의 균형 찾기

1장. 조직의 구성원을 움직이게 하는 원동력

2장. 성과 관리의 새로운 정의

3장. 조직 내 리더의 역할 재조명

1장. 조직의 구성원을 움직이게 하는 원동력

구성원 개개인 동기 부여하기

구성원을 움직이게 하는 동기를 파악하면 성과를 개선하고 혁신을 촉진하며, 변화를 위한 집단적 행동을 이끌어낼 수 있다. 하지만 동기 부여의 힘을 인정하고 이를 의도적으로 활용하여 개선과 변화를 이루기 위해 숙고하며 행동에 나서는 조직은 거의 없다. 마케팅과 고객 관계 등의 분야에서는 오랜 기간 신기술을 활용하여 소비자 행동을 분석해 놀라운 결과를 얻었다.¹ 그런데 왜 조직들은 이러한 접근 방식을 자사의 인력에게는 동일하게 적용하지 않는 것일까?

일부 조직들은 직원가치제안(EVP, employee value proposition)에 구성원의 동기가 반영돼 있다고 주장할 수 있지만, 실질적인 성과를 도출하려면 구성원의 동기를 개인 수준에서 이해하고 반영해야 한다. 그래야만 구성원들이 원하지 않는 일을 하도록 이끌 수 있고, 성과를 개선하도록 인센티브를 제공할 수 있으며, 다양하면서도 단합된 팀을 구성할 수 있다.

포춘(Fortune) 500대 기업에 속하는 한 소비자 기업에서 IT 개발 프로젝트를 이끌며 뛰어난 능력을 보여주고 있는 제인과 엘런이라는 두 명의 매니저가 있다고 가정해 보자. 두 사람은 직급과 직무가 같을 뿐 아니라 국적과 성별, 인종, 거주 지역, 연령대도 동일하며, 5세 미만 자녀 두 명을 양육하고 있다는 공통점도 있다. 그러나 동기 부여 측면에서는 극명한 차이를 보인다. 제인은 성과와 인정, 금전적 보상에서 동기를 얻는 반면, 엘런은 일에서 목적의식과 의미를 추구한다. 엘런은 어려운 문제를 해결하고 균형 잡힌 삶을 살아가며 동료와 고객의 삶을 개선하는 데서 일의 의미를 찾는다.

이처럼 제인과 엘런은 전혀 다른 동기에 따라 행동함에도 불구하고, 회사는 두 사람을 완전히 동일한 방식으로 대우한다. 동일한 승진 경로를 제시하고 동일한 보수와 보상을 지급한다. 각자에게 더 깊은 공감을 불러일으킬 수 있는 보상의 조합이 다를 수 있음에도 불구하고, 주식 매수 선택권(stock options), 보너스, 또는 다른 대체 보상 방식을 선택할 옵션 없이 동일한 방식으로 보수를 지급한다. 또한 피드백을 받는 방식에 대한 두 사람의 선호가 다름에도 불구하고 조직은 동일한 기준과 일정에 따라 이들을 평가한다.

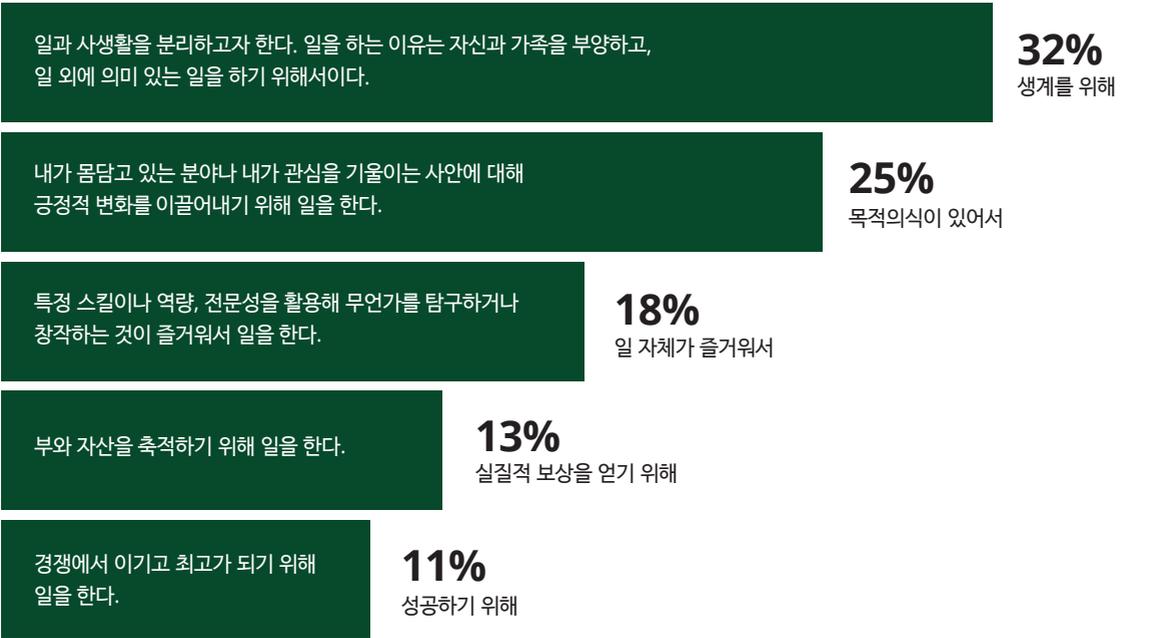
제인과 엘런은 조직과 고객을 위해 뛰어난 능력을 발휘하고 있다. 하지만 조직이 이들의 개인적인 동기를 파악해 각자에게 다른 접근법을 적용한다면, 인적 결과가 더욱 개선되고 조직의 성공에 기여하는 바도 한층 확대될 것이다. 제인과 엘런의 사례를 조직 내 수천 명의 다른 근로자, 더 나아가 전 세계 모든 조직의 수많은 근로자에게 적용해보자. 무수히 많은 조직들이 구성원의 잠재력을 발굴해 더욱 큰 비즈니스 가치를 창출할 수 있는 기회를 거의 활용하지 못하고 있음을 알 수 있다.

딜로이트 서베이에 따르면, 근로자들은 일을 하는 가장 중요한 이유로 '자신과 가족을 부양하기 위해서'라는 답변부터 순전히 '일이 즐겁기 때문'이라는 답변까지 다양한 답변을 내놓았다(그림 1).



그림 1. 근로자들이 일을 하는 이유

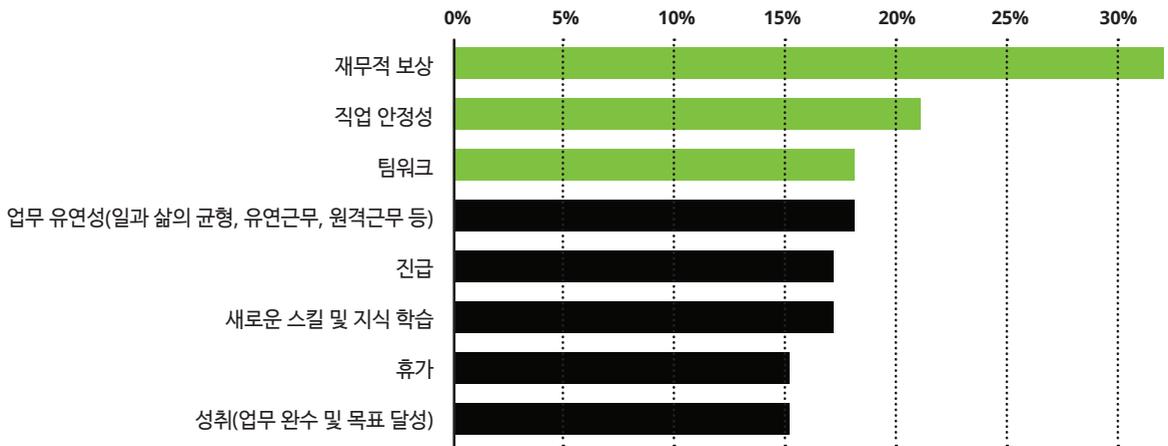
Q1. 일을 하는 가장 중요한 이유 한 가지만 고르시오.



출처: Analysis of Deloitte's 2025 Global Human Capital Trends survey data.

대부분의 근로자들은 핵심 동기 외에도 매일 다양한 동기에 따라 움직이고, 여러 가지 동기가 동시에 생기기도 한다. 서베이에서 상당수 근로자들은 일을 하는 이유가 자주 바뀐다고 답했는데, 응답자의 38%가 지난 3년간 일을 하는 가장 중요한 이유가 바뀌었다고 답했다.

그림 2. 업무 성과 개선을 위한 가장 큰 동기는 재무적 보상과 직업 안정성



출처: Analysis of Deloitte's 2025 Global Human Capital Trends survey data.

청각 보조기기 분야 선도 기업 코클리어(Cochlear)의 글로벌 인력-문화 부문 수석 부사장 제니퍼 호너리(Jennifer Hornery)는 개인의 동기를 활용할 때 얻을 수 있는 효과와 중요성을 다음과 같이 강조했다. “우리는 직장 안에서 모두 소비자이며, 직장 밖의 삶에서 제공받는 수준의 개인화와 선택권을 직장 내에서도 기대하게 되었다. 개인의 동기를 이해하고 충족시킴으로써 개인의 잠재력을 이끌어내고, 비즈니스의 목표와 전략적 우선순위를 발전시킬 수 있다.”²

이미 많은 조직에서 최고위급의 동기(motivation)와 포부(aspiration)에 대해 평가하고 있으며 리더십 심리 측정 평가를 활용해 잠재적 리더들을 평가하고 육성하고 있다. 그러나 데이터 수집 및 분석 기술의 발전으로 이제는 조직 구성원 개인의 동기와 포부도 평가할 수 있게 됐고, 이는 조직의 필수 과제가 되었다. 더욱 손쉽게 활용할 수 있는 데이터를 기반으로 모든 직원들의 성과를 개선할 수 있게 된 것이다. 실제로 많은 근로자들은 조직에서 동기 부여를 받기를 원한다. 딜로이트 서베이에 따르면, 수행하는 업무의 성과를 개선할 동기를 조직이 강화해 주기를 바란다는 근로자가 60%에 달했다. 이를 위해 조직들은 우선 개인의 동기부터 파악해야 한다. 서베이에 따르면, 자신의 동기를 분명히 알고 있다는 근로자는 78%에 달했으나, 조직과 관리자가 자신의 동기를 이해한다고 믿는다는 근로자는 33%에 그쳤다.

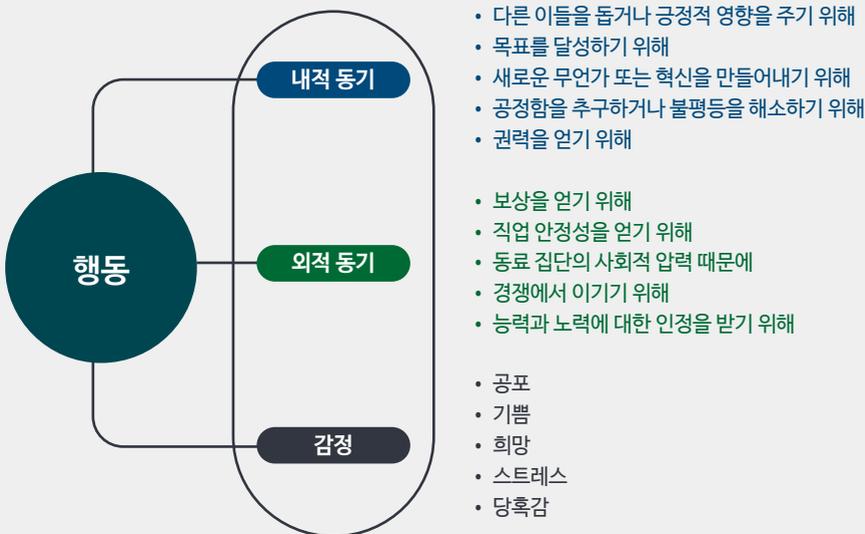
동기란 무엇인가?

일부 전문가들은 무언가를 수행할 욕망이나 의지를 동기라고 정의한다.³ 하지만 본고에서는 개인이 특정 방식으로 행동하는 이유를 동기로 정의한다. 행동의 이유는 의식적일 수도 무의식적일 수도 있고, 이성적일 수도 감정적일 수도 있으며, 단기적일 수도 장기적일 수도 있고, 내적 동기일 수도 외적 동기일 수도 있다(그림 3). 즉 동기란 개인이 생각하고 행동하는 방식을 결정하는 힘이다.

동기는 고정적이지 않으며, 동기가 발생하는 상황에 따라 불가피하게 변하는 것이다. 같은 사람이라 하더라도 상황에 따라 각기 다른 동기가 작용할 수 있다.⁴

그림 3. 감정과 혼재된 내적, 외적 동기

동기는 개인이 특정 방식으로 행동하는 이유로 정의한다. 이 때 내적, 외적 동기와 더불어 감정도 행동에 영향을 미친다.

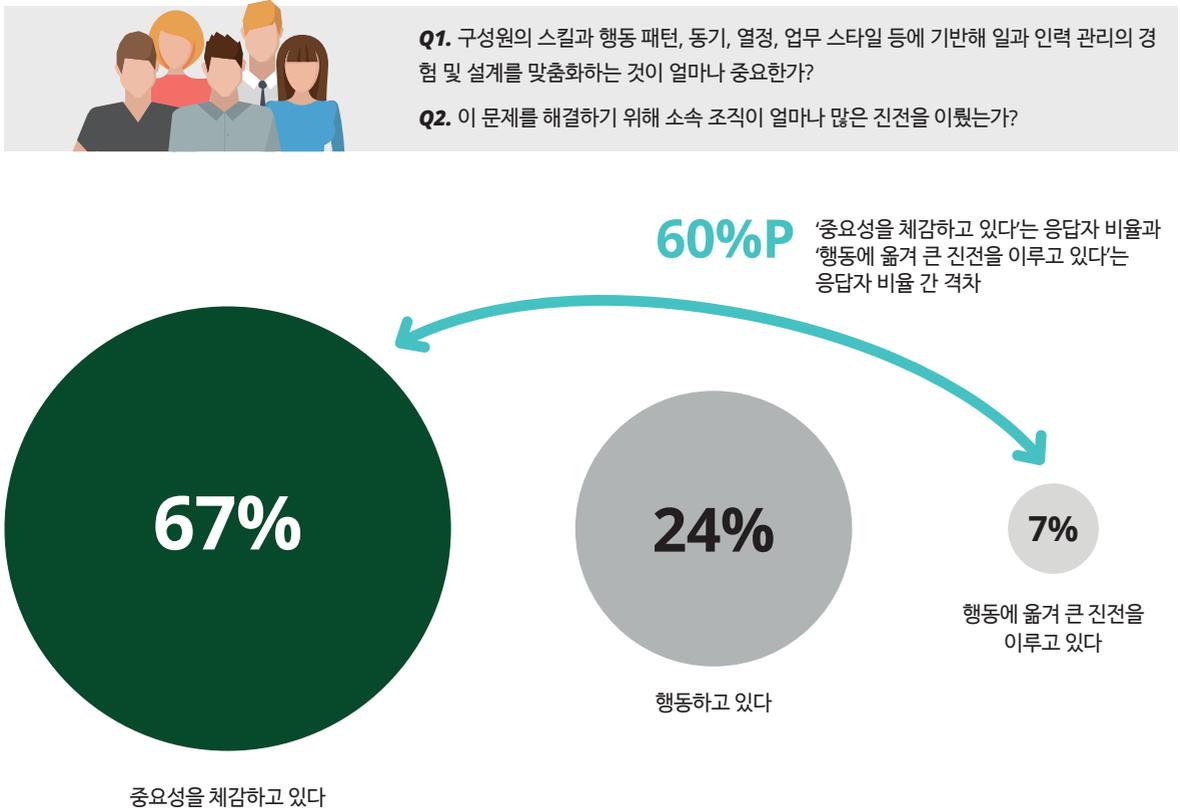


출처: Analysis of Deloitte's 2025 Global Human Capital Trends survey data.

구성원 행동에 영향을 미치는 마지막 퍼즐

조직의 리더들은 맞춤화의 필요성을 인식하고 있다. 딜로이트 서베이에 따르면, 리더 중 67%는 구성원의 스킬과 행동 패턴, 동기, 열정, 업무 스타일 등에 기반해 일과 인력 관리의 경험 및 설계를 맞춤화하는 것이 중요하다고 답했다(그림 4). 하지만 이를 실행하는 것에는 어려움을 겪고 있다. 많은 조직들은 세대와 직무, 거주 지역 등 인구통계학적 기준에 기반해 구성원을 세분화한 후, 이를 기반으로 일종의 페르소나(persona)를 만들어 방식을 바꾸는 수준에 그치고 있다.

그림 4. 일의 설계와 경험의 맞춤화가 중요하지만, 큰 진전을 이루지 못하고 있다

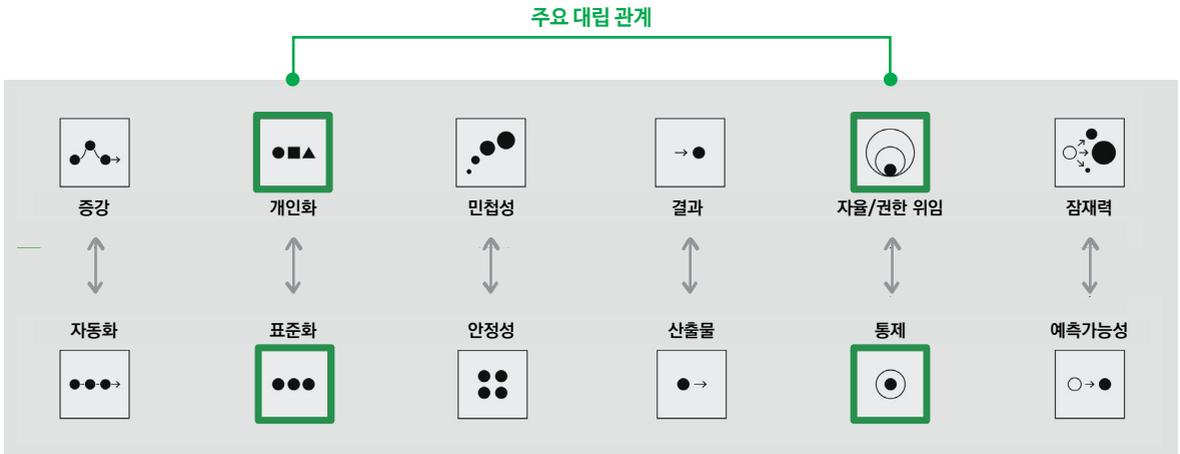


출처: Analysis of Deloitte's 2025 Global Human Capital Trends survey data.

세분화는 비용 효율적이며 빠른 방법이기도 하지만, 위에서 언급한 제인과 엘런의 사례처럼 개인마다 동기가 다르다는 중요한 사실을 놓쳐 고정관념을 고착화시킬 위험이 있다. 이러한 위험을 피하고 구성원 개개인의 동기를 파악해 긍정적인 결과를 도출하기 위해서는, 구성원 개개인을 한 명의 개성 있는 인간으로 보고 '개인 수준'(unit of one)의 동기를 파악해야 한다.

이처럼 개인에게 매우 세밀하게 맞춘 접근법을 초개인화(hyper-personalization)라 부른다. 딜로이트 서베이에 따르면, 55%의 리더들은 직원들의 동기에 따라 영향을 주는 방식을 초개인화 하기 위해 신기술을 사용하는 것이 매우 중요하거나 필수적이라고 말한다. 하지만 이 분야에서 선도적으로 행동하는 회사는 5%에 불과하며, 관련 노력을 기울이고 있다는 회사도 17%에 그쳤다. 조직이 개인 수준의 동기를 기반으로 초개인화에서 진전을 이루려면, 리더들이 표준화와 개인화 사이, 중앙의 통제와 개인의 자율성 및 권한 위임 사이의 불가피한 대립 관계 속에서 균형을 찾아야 한다(그림 5).

그림 5. 대립 관계에서 균형을 찾아 초개인화 된 업무 경험 달성



출처: Deloitte analysis.

개인별 동기를 파악해 인적 성과 달성

개인 수준의 동기 부여는 인적 성과(비즈니스 결과와 인적 결과가 맞물려 선순환을 창출하는 구조)를 달성하기 위한 핵심 열쇠다. 따라서 개인이 행동하는 이유와 행동하지 않는 이유를 면밀히 파악해, 개인의 동기에 의도적으로 맞춘 초개인화 전략을 이행하는 것이 조직들의 과제로 남았다.

많은 회사가 '스킬 기반 조직'(skills-based organization) 접근 방식을 통해, 직원을 단순한 직무 수행자로만 이해하기보다 그들의 다양한 스킬 포트폴리오를 인식하려고 노력하고 있다. 하지만 이러한 이해를 개인적인 동기, 관심사, 열정, 니즈에 대한 데이터 및 통찰력과 결합하는 조직은 거의 없다. 이 가운데 존슨앤드존슨(J&J)은 선도적 움직임을 보이고 있다.

존슨앤드존슨(J&J), 스킬 기반 조직에서 전인적 접근법으로 전환

J&J는 최근 스킬 기반 조직을 넘어 구성원 개개인의 스킬, 경험, 포부, 성향, 동기를 모두 고려한 전인적(whole-person) 인력 관리를 실행하고 있다.

J&J는 금전적 보상, 첨단기술을 활용해 일할 수 있는 기회, 환자과 고객의 삶을 개선하고자 하는 열망, 지속적인 도전의식 등 다양한 요인이 구성원들에게 동기를 부여할 수 있으며, 이러한 요인들이 절대 상호 배타적이지 않다고 인식한다. 이후 구성원이 직접 작성한 프로필과 심리 테스트 결과를 통해 데이터를 수집하고, 구성원과 관리자 모두가 이러한 데이터에서 얻은 인사이트를 1:1 미팅이나 업무 계획과 관련한 논의에 적극적으로 활용하도록 독려하고 있다.

J&J의 인재 평가 및 인사 실무 책임자인 크리스티나 노리스-와츠(Christina Norris-Watts)는 “주도권은 직원들에게 있지만, 조직에 필요하고 중요한 것이 무엇인지에 대한 명확한 이해를 바탕으로 한다”고 말했다. 그는 “최고위 리더들을 대상으로는 오랫동안 성향, 열망, 동기를 평가해왔으나, 이제는 이 평가를 모든 직원을 대상으로 확장하고 이를 스킬 및 경험 데이터와 결합해 인사 관련 의사결정을 더 나은 방향으로 이끌고자 한다”고 강조했다.⁵

인적 결과와 비즈니스 결과를 모두 실현하기 위한 동기를 끌어내기 위해서는 크게 두 가지 단계가 필요하다. 첫째, 데이터 수집과 분석을 통해 직원들의 동기를 이해하고, 둘째, 이렇게 얻은 데이터를 기반으로 초개인화 접근법을 적용해 구성원과 조직 모두에게 가치를 창출하는 노력을 기울이는 것이다(그림 6).

그림 6. 개인에게 동기를 부여하는 방식

이해하고	행동하라	초개인화 접근법
<p>개인의 동기 관련 데이터를 수집하는 방법</p> <ul style="list-style-type: none"> 수동적 데이터 수집 (시스템 사용 기록 등) 자기 평가 및 서베이 관리자 인터뷰 <hr/> <p>가능하다면 다음과 같은 개인 데이터도 함께 수집</p> <ul style="list-style-type: none"> 스킬(인적 역량 포함) 관심사 성격 특성 업무 스타일 및 선호도 <hr/> <p>다음의 수단을 활용해 데이터에서 인사이트를 도출</p> <ul style="list-style-type: none"> 애널리틱스 AI 전문가의 판단과 해석 <hr/> <p>다음의 방식으로 데이터와 기술을 책임감 있게 사용</p> <ul style="list-style-type: none"> 당사자에게 활용 여부에 대한 선택권 제공 편견을 방지하기 위한 모니터링 데이터를 제공하는 구성원에게 혜택 제공 구성원 개인정보 보호 	<p>일의 의미</p> <ul style="list-style-type: none"> 개인 동기에 맞춘 보상 및 복리후생 설계 동기를 반영한 맞춤형 채용 <hr/> <p>업무 내용</p> <ul style="list-style-type: none"> 개인의 동기를 파악해 의미를 찾을 수 있는 일을 매칭 동기에 따라 R&R을 맞춤화 <hr/> <p>일하는 방식</p> <ul style="list-style-type: none"> 개인의 주요 동기를 파악해 맞춤형 개발 및 학습 기회 지원 맞춤형 커뮤니케이션 지원 개인의 동기에 맞춘 유연한 업무 시간/장소 변화 관리 시, 개인의 동기에 맞춘 변화 전략 적용 <hr/> <p>함께 일하는 사람</p> <ul style="list-style-type: none"> 개인의 동기에 맞춘 팀 구성 및 의도적 다양화 그룹 내 다양한 구성원 동기에 기반한 마이크로 컬처 파악 및 양성 	<p>관리자 중심 접근법</p> <ul style="list-style-type: none"> 개인의 동기에 맞춰 관리자나 동료가 해당 구성원과의 소통 방식을 맞춤화 <hr/> <p>일 중심 접근법</p> <ul style="list-style-type: none"> 개인의 동기를 파악해 의미를 찾을 수 있는 일을 매칭 동기에 따라 업무 책임을 맞춤화 <hr/> <p>모듈형 접근법</p> <ul style="list-style-type: none"> 개인의 동기에 맞춰 구성원들이 선택할 수 있는 표준 옵션을 제공 <hr/> <p>기술 중심 접근법</p> <ul style="list-style-type: none"> 기술을 활용해 개인의 동기에 맞춘 일의 방식을 지원

출처: Analysis of Deloitte's 2025 Global Human Capital Trends survey data.

개인의 동기 이해

구성원의 동기를 파악해 인적 성과를 달성하려면 우선 개인의 다양한 동기를 수집하고 이해하기 위한 다각적(multimodal) 접근법을 적극 도입해야 한다. 설문조사, 포커스 그룹, 인력 포털에 입력하는 정보 등 근로자의 자기 보고식 데이터는 유용하기는 하지만 한계가 있다. 불이익 우려에 자신의 감정, 동기, 선호도를 솔직히 드러내지 못할 수 있기 때문이다. 또한 일에 대해 표면적으로 표현하는 바와 실제 행동은 전혀 다른 동기에 의한 것으로 보일 수도 있다.

딜로이트 서베이와 같은 방식인 자기 보고 형식은 때로 상충하는 결과를 나타내기도 한다. 예를 들어, 서베이에선 일을 하는 가장 중요한 이유로 가시적 보상을 꼽은 응답자는 13%에 그쳤지만, 이들 응답자는 매일 높은 성과를 내게 하는 가장 큰 동기로 금전적 보상을 꼽았다. 결국 근로자들 자신도 무엇이 자신의 행동의 동기가 되는지 제대로 인식하지 못한다는 뜻이다.

인공지능(AI)과 여타 신기술의 발전이 가속화되면서, 조직은 마케팅과 고객 관계 분야에서 성공을 거둔 접근법을 인사 관리에도 적용할 수 있게 됐다. 즉, 자기 보고 방식을 넘어 개인의 동기를 나타내는 대규모 데이터를 실시간으로 관찰하고 추론할 수 있게 됐다. 시선 추적 기술부터 머신러닝, 음성 AI 등 다양한 신기술 덕분에 구성원들의 행동 원인과 그들의 동기에 영향을 미치는 감정까지 더욱 심도 깊게 이해할 수 있다.

많은 회사들이 이미 풍부한 근로자 데이터를 보유하고 있지만, 이는 서로 단절된 저장소에 분산돼 있어 충분히 활용되지 못했다. 하지만 J&J의 리더들은 10년 넘게 저장만 되어 있던 데이터를 생성형 AI 및 기타 툴로 통합하여 개인의 스킬과 관심사, 열정, 업무 스타일, 선호도뿐만 아니라 동기까지 깊게 이해할 수 있게 된다는 것을 깨달았다.⁶ 이렇게 얻은 통찰은 구체적인 비즈니스 과제를 해결하는 데 적용할 수 있다.

하지만 기술을 통해 수동적으로 얻은 근로자 데이터는 책임감 있는 방식으로 수집해야만 신뢰를 유지할 수 있다. 근로자들은 과거보다 초개인화된 경험을 추구하지만, 개인정보 침해의 우려로 본인에게 이익이 될 때에만 개인정보가 수집되기를 원한다. 실제로 딜로이트 서베이에 따르면, 근로자의 69%는 만약 개인정보를 제공해 본인의 니즈에 더욱 부합하는 소통이 이루어질 경우, 조직이 자신의 데이터를 수집하는 것에 대해 긍정적이라고 답했다. '딜로이트 2024 인적자원(HC) 트렌드'의 '투명성의 역설'(transparency paradox) 연구에서 설명했듯이, 데이터 수집에 대한 선택권을 보장하고, 이에 따른 실질적 이익과 투명한 데이터 활용 방식 이행을 보장한다면, 근로자가 자신에 대한 정보를 공유하는 데 더 열린 태도를 보이고 조직에 대한 신뢰도 더욱 깊어진다.

이렇게 수집한 데이터는 AI, 애널리틱스, 인간의 판단 등을 거쳐 실질적 인사이트를 도출하는 기반이 된다. 이를 바탕으로 다양한 인력 관리 전략과 결과를 초개인화 할 수 있다.



개인별 동기에 따라 행동하기

개인을 움직이는 요인에 대한 통찰은 맞춤형 커뮤니케이션, 업무 성과 향상, 경력 개발 가속화 등 다양한 사례에 적용할 수 있다. 이 때 조직과 근로자가 협력하여 개인 수준의 동기 부여 전략이 가장 크게 영향을 미칠 수 있는 영역이 어디인지 식별해야 한다. 어떠한 결과를 왜 우선시해야 하는지 외에도 하나 또는 여러 개의 복합적인 접근법에 기반해 초개인화를 어떻게 구현할지 결정해야 한다. 각각의 접근법은 장단점이 있기 때문에⁷ 개별적으로 활용하기보다는 근로자의 동기를 이해하고 활용하는 데 초점을 맞춘 체계적인 프레임워크로 통합할 필요가 있다.

관리자 주도 접근법

관리자 주도 접근법은 각 개인의 구체적인 동기에 기반해 관리자들이 개인과의 상호작용을 초개인화할 수 있는 권한을 부여한다. 앞서 소개한 J&J의 전인적 접근법이 대표적 사례다.

또 다른 사례로 유니레버(Unilever)가 있다. 유니레버에서는 근로자들이 관리자들의 지원을 받아 개인 맞춤형 '미래 준비 계획(Future-fit Plan)'을 수립한다. 이 계획은 근로자가 향후 18개월간 원하는 커리어 경로를 설계하는 것으로, 조직 외부에서 발생하는 기회까지 포함한다. 근로자들은 관리자와의 1:1 대화를 통해 자신의 동기와 열망을 논의하고 계획을 수립한다. 이후 관리자는 유니레버의 온라인 교육 허브를 통해 개인 맞춤형 학습, 코칭, 멘토링, 네트워킹 기회를 연결해 주고, 유니레버의 '유연 경험 프로그램(Flex Experiences Program)'을 통해 관련 업무 기회를 접할 수 있도록 지원한다. 이러한 관리자 주도 접근법은 직원들의 동기 부여를 강화하는 효과를 가져왔다. '미래 준비 계획'을 수립한 직원의 92%는 '더욱 성장하고 싶다'는 열망을 표시한 반면, 이를 수립하지 않은 직원 중 동일한 응답을 한 비율은 33%에 그쳤다.⁸

관리자 주도 접근법은 별도의 큰 투자 없이도 실행할 수 있다는 장점이 있지만, 관리자 개인의 리더십에 크게 의존한다. 따라서 동일한 조직 내에서도 관리자별 역량 차이가 클 경우, 직원간 형평성 우려가 발생할 수 있다.

모듈형 접근법

모듈형 접근법은 직원들이 개인적 동기에 따라 다양한 옵션 중에서 선택할 수 있도록 하는 방법으로, 소비자 마케팅에서 흔히 사용하는 방식이다. 예를 들어, 일부 커피숍에서는 시럽, 우유 종류, 에스프레소 샷 등 다양한 모듈 요소들을 선택해 조합할 수 있도록 하여 고객들이 자신만의 맞춤형 커피를 만들고 개성을 표현할 수 있게 한다.

마찬가지로 조직이 보상 시스템에 모듈형 접근법을 적용하면, 직원들은 개인의 고유한 동기에 맞춰 보상 패키지를 구성할 수 있다. 어떤 기업에서는 직원들이 현금, 스톡 옵션, 다양한 베스팅(vesting, 실제 소유권으로 전환) 일정이 적용된 RSU(restricted stock units, 일정 기간 근속하거나 성과 목표를 달성해야 지급되는 주식) 중에서 자신의 입맛에 맞는 보상 방식을 선택할 수 있다.⁹ 또 낮은 기본급+높은 성과급 패키지 또는 높은 기본급+낮은 성과급 패키지 중에서 선택할 수 있는 기업도 있다. 이처럼 맞춤형 보상 옵션을 제공하면, 보상 패키지가 개인의 선호도와 목표에 부합하게 되어, 보다 높은 동기 부여와 만족도를 이끌어낼 수 있다.

모듈형 선택은 다양한 인사 프랙티스에도 적용할 수 있다. 예를 들어, 인재 마켓플레이스를 구축하면 구성원들이 자신의 동기에 부합하는 다양한 개별 프로젝트를 선택하여 핵심 업무를 수행한 후 남은 시간에 모듈형 업무를 수행할 수 있다. 한 글로벌 보험사는 데이터 과학자들을 위해 내부 마켓플레이스를 구축하였고, 그들이 자신의 관심사, 동기, 역량, 가용성에 따라 다양한 모듈형 프로젝트에 유연하게 배치될 수 있도록 했다. 이로 인해 전통적인 고정 직무의 필요성이 사라졌다.¹⁰

모듈형 접근법은 시간 관리 방식까지도 변화시킬 수 있다. 일본 파나소닉(Panasonic)은 주 4일제를 도입해, 주중 하루는 휴식, 개인업무 처리, 취미생활, 새로운 스킬 습득, 부업, 봉사활동, 딥싱킹(deep-thinking) 업무 등 구성원이 원하는 방식으로 시간을 쓸 수 있도록 했다.¹¹ 미국 최대 농업협동조합인 랜드 오레이크스(Land O'Lakes)의 경우 기존에는 24시간 내내 생산라인을 가동하기 위해 모든 직원이 12시간 교대 근무를 해야 했지만, 현재는 표준 풀타임 근무 또는 스스로 근무 시간을 조정하는 유연 근무 중에서 직원들이 선택할 수 있

다. 스케줄 관리에 더 많은 시간이 소요되고 추가 인력 채용이 필요했지만, 결과적으로는 직원 유지율과 채용 매력도를 크게 향상시킬 수 있었다.¹²

모듈형 접근법은 다른 방법에 비해 조직의 통제력을 더 높일 수 있으며, 모든 직원에게 동일한 선택권을 보장하기 때문에 공정성 측면에서도 긍정적으로 평가된다. 반면 모듈형 접근법은 상대적으로 덜 개인화된 접근으로 보일 수도 있으며, 회사가 제공하는 여러 옵션들이 실상은 모든 직원에게 동등하게 적용되지 못할 위험도 있다.

개인 맞춤형 동기 부여 시 공정성과 통합성 관리

조직이 개인의 고유한 동기를 기반으로 인력 관리 프랙티스와 솔루션을 초개인화 한다면, 개인마다 업무 경험이 달라지면 공정성 문제가 제기될 수 있다. 그러나 공정한 절차만 수립한다면, 차이를 수용하는 것이 오히려 공정성을 높일 수 있다는 것을 수많은 연구가 뒷받침하고 있다.¹³ 모든 직원이 최상의 성과를 내기 위해 필요한 개인 맞춤형 도구와 기회를 제공 받는다면, 완전히 동일하게 대우받지는 않더라도 동등한 기회를 가질 수 있다.

또한, 초개인화 전략이 팀과 조직의 통합성을 해칠 수 있다는 우려가 제기될 수 있지만, 전체 시스템에 대한 이해를 바탕으로 개인 수준의 동기 부여에 초점을 맞춰 균형을 잡을 수 있다. 동기 부여는 개인부터 팀, 조직까지 모든 수준에서 일어나기 때문이다. 개인마다 인력 관리 프랙티스가 다르게 적용될 경우, 조직의 일체감을 형성하기 위해 다른 유형의 연결 고리가 필요하다. 예를 들어, 예를 들어, 마이크로 컬처(microculture)를 도입할 때 조직 공통의 가치를 기반으로 해야 한다.

기술 기반 접근법

소비자 마케팅 기술의 발전을 모델로 삼아 인력 관리 기술도 발전하면서, 조직이 구성원 개개인의 동기를 더 잘 이해할 수 있게 됐다. 행동 및 감정 데이터를 수집해 직원들에게 초개인화된 경험을 제공할 수 있게 된 것이다.

화물 운송 전문업체 스위스포트(Swissport)의 경영진은 근로자들이 회사의 미션과 가치, 조직 목표를 더욱 심도 깊게 내재화할 필요가 있다고 판단했다. 이에 AI 커뮤니케이션 플랫폼인 퍼스트업(Firstup)을 도입해 구성원의 행동 데이터를 분석해 구성원 개개인에게 제공하는 콘텐츠를 맞춤화 했다. 소비자 마케팅 전략을 벤치마킹한 것이다. 메시지 전송 시간과 포맷, 언어를 맞춤화 했을 뿐 아니라, 커뮤니케이션 피로도 지표에 기반하여 메시지 전송 빈도도 조정했다. 회사는 이러한 방식으로 구성원에게 추가 부담을 주지 않으면서 조직에 대한 소속감을 강화할 수 있다.¹⁴

뉴로아바타(neuroavatar) 기술 또한 권력, 인맥, 안정성 등 개인의 주요 동기에 기반해 상호작용을 초개인화하는 데 활용될 수 있다. 소비자 마케팅 기법을 차용해, 배우들을 스캔하고 디지털화하여 다이나믹한 초개인화 맞춤형 커뮤니케이션을 제공한다. 이는 개인의 선호와 동기에 따라 지속적으로 아바타의 어조와 접근 방식을 조정한다. 일례로 한 독일 회사가 미국 상장기업에 인수되는 과정에서 뉴로아바타를 활용해 새로운 외부 재무 보고 요구사항에 대한 맞춤형 교육을 인수된 회사의 인력에게 제공함으로써, 온보딩 속도를 높이고 미국 증권거래위원회(SEC)의 마감일 준수를 보장할 수 있었다.¹⁵

또한 기술은 조직이 무의식과 감정에 기반한 동기를 이해하고 대응하는 데 도움을 준다. 예를 들어, 한 트레이딩 회사는 인적자본관리(HCM) 애널리틱스 플랫폼을 활용해 웨어러블 기기를 착용한 트레이더들의 스트레스 수준을 추적하고, 이를 개별 성과 데이터와 결합해 분석했다. 플랫폼은 스트레스가 높을수록 트레이더들의 반응 속도가 늦어지고 의사결정이 악화돼 수익에 악영향을 준다는 결론을 도출했다. 이에 따라 트레이더들은 개인별 대시보드를 통해 자신의 스트레스 수준을 인지하고, 트레이딩 화면 조정, 감정 조절 훈련, 개인 리스크 성향 자각 등을 통해 스트레스를 줄이는 방법을 학습했다. 그 결과, 트레이더의 98%가 집중력이 향상했고 조직으로부터 더 많은 지원을 받는다고 느끼게 됐다. 또한 웰빙 지수 9% 상승, 12개월 이내 이직률 18% 감소, 순이익 3% 증가라는 성과를 거두었다.¹⁶

기술 기반 접근법은 다른 접근 방식에 비해 더 많은 투자가 필요할 수 있으며, 개인정보 침해 우려도 있다. 그러나 다른 방식보다 훨씬 높은 수준의 초개인화가 가능하며, 빠른 속도로 조직 전반에 초개인화 전략을 확장하는 데 도움이 된다.

작은 실천으로 큰 성과를

구성원 개개인에게 동기를 부여하기 위해 반드시 대규모 예산, 큰 변화, 대형 기술 투자가 필요한 것은 아니다. 관리자들이 구성원 각자의 고유한 동기를 더 잘 이해하고, 이에 맞춰 피드백, 개발 계획, 기타 실천 방안을 조정하는 것은 지금 당장이라도 시작할 수 있다. 어떤 전략을 사용하든, 데이터를 기반으로 구성원을 이해하려는 조직은 각 개인이 행동하는 원동력을 더 잘 파악할 수 있으며, 이를 통해 인적 역량을 최대한 끌어낼 수 있는 힘을 얻게 된다. 오늘날 인간 중심 경제에서 경쟁력을 확보하기 위해 구성원의 잠재력을 어떻게 활용할지 고민할 때, 개개인의 고유한 동기가 그들을 행동하게 한다는 사실을 잊지 말아야 한다. 비즈니스와 구성원의 성공은 개인의 동기를 이해하려는 작은 움직임에 달려 있다.



주석

1. Shobhana Chandra, Sanjeev Verma, Weng Marc Lim, Satish Kumar, and Naveen Donthu, "Personalization in personalized marketing: Trends and ways forward," *Psychology & Marketing*, May 9, 2022; *Media Culture*, "The rise of personalization: Tailoring performance marketing for maximum impact," Oct. 24, 2024.
2. Jennifer Horney, chief human resources officer at Chochlear, interview with the author, 2024.
3. American Psychological Association, *APA Dictionary of Psychology* (online), April 19, 2018.
4. Mimi Bong (ed.), *Motivation Science: Controversies and Insights* (United Kingdom: Oxford University Press, 2023).
5. Sarah Brock, vice president, head of HR decision science, and Christina Norris-Watts, head of assessment and people practices, at Johnson & Johnson, interview with the author, 2024.
6. Ibid.
7. Susan M. Cantrell and David Smith, *Workforce of One* (Boston, MA: Harvard Business Review Press, 2010).
8. Leena Nair, Nick Dalton, Patrick Hull and William Kerr, "Use purpose to transform your workplace," *Harvard Business Review*, March–April 2022.
9. Joanne Sammer, "Employers get innovative with compensation," *Society for Human Resource Management*, Dec. 2, 2022.
10. Ravin Jesuthasan and John W. Boudreau, *Reinventing Jobs: A 4-Step Approach for Applying Automation to Work* (Boston, MA: Harvard Business Review Press, 2018).
11. Daniel Richardson, "Panasonic offers Japanese staff a 4-day work week," *Unleash*, Jan. 10, 2022.
12. Gwynn Guilford, "Flexible hours come to the factory: A look inside Land O'Lakes' plant," *Wall Street Journal*, March 6, 2024.
13. See, for example, Minseo Kim and Terry A. Beehr, "Making the case for procedural justice: Employees thrive and work hard," *Journal of Managerial Psychology*, 35, no. 2 (2020): pp. 100–114.
14. Nicole Alvino, CEO and founder, Firstup.io, interview with the author, 2024.
15. Deloitte Central Europe research analysis.
16. Jon Pitts, CEO and founder of IHP Analytics, interview with the author, 2024.

2장. 성과 관리의 새로운 정의

프로세스에 의존해서는 원하는 인적 성과를 창출할 수 없다

성과 관리는 오랜 기간 조직의 구성원과 리더 모두가 매우 싫어하는 제도로 손꼽히고 있다. 성과 관리가 효과적이지 않다고 생각하는 때문이다. 실제로 갤럽(Gallup)이 최근 발표한 설문조사 결과에 따르면, 최고인사책임자(CHRO) 중 성과 관리 시스템이 효과적이라고 생각하는 사람은 단 2%에 불과했다.¹ 더 심각한 문제는 사람들이 성과 관리 시스템을 거의 신뢰하지 않는다는 것이다. 딜로이트 서베이에서도 관리자 61%와 근로자 72%가 자사의 성과 관리 프로세스를 신뢰하지 않는다고 답했다.

이러한 신뢰 부족은 심각한 문제다. 성과 관리 솔루션 업체 베러웍스(Betterworks)가 실시한 서베이에 따르면, 성과 평가가 '매우 공정하고 형평성 있게 이루어지고 있다고' 답한 근로자는 3명 중 1명도 채 되지 않았다.² 이처럼 만연한 불신에도 불구하고, 데이터를 기반으로 직원 성과를 파악하여 신뢰를 높이는 데 성공하고 있다는 조직은 6%에 불과했다(그림 1).

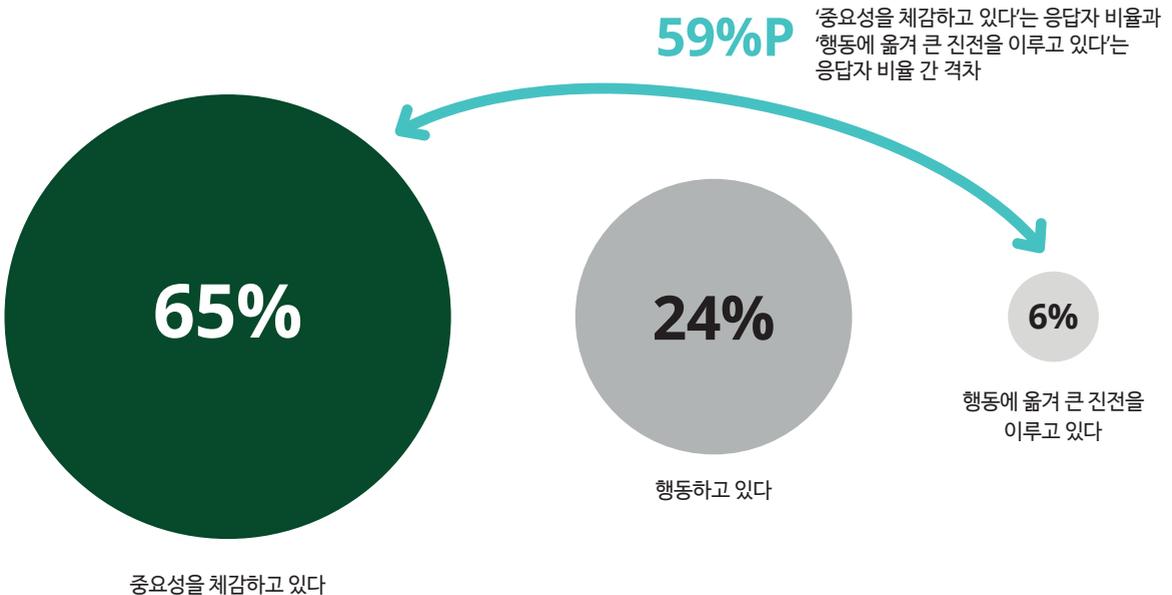
수십 년간 여러 차례 성과 관리 방식을 재설계했음에도 이러한 부정적 인식이 지속되고 있다면, 과연 성과 관리가 정말 필요한지에 대한 질문을 던질 법하다. 그러나 성과 관리 프로세스에 너무 많은 것을 기대하는 것이 오히려 불신과 불만을 초래할 수 있다. 대부분 성과 관리를 인적 성과(human performance)를 이끄는 주요 수단으로 여기지만, 오늘날의 복잡한 업무 환경에서 단일 인적자원 관리 프로세스만으로는 인적 결과와 비즈니스 결과를 끌어내기 힘들다.

그림 1. 조직들은 성과 관리를 재편할 필요성을 체감하고 있지만, 큰 진전을 이루지 못하고 있다



Q1. 데이터 및 근거를 수집해 성과 관리 체계를 재편함으로써 근로자의 가치를 충분히 평가함과 동시에 근로자 신뢰를 강화하는 것이 얼마나 중요한가?

Q2. 이 문제를 해결하기 위해 소속 조직이 얼마나 많은 진전을 이뤘는가?

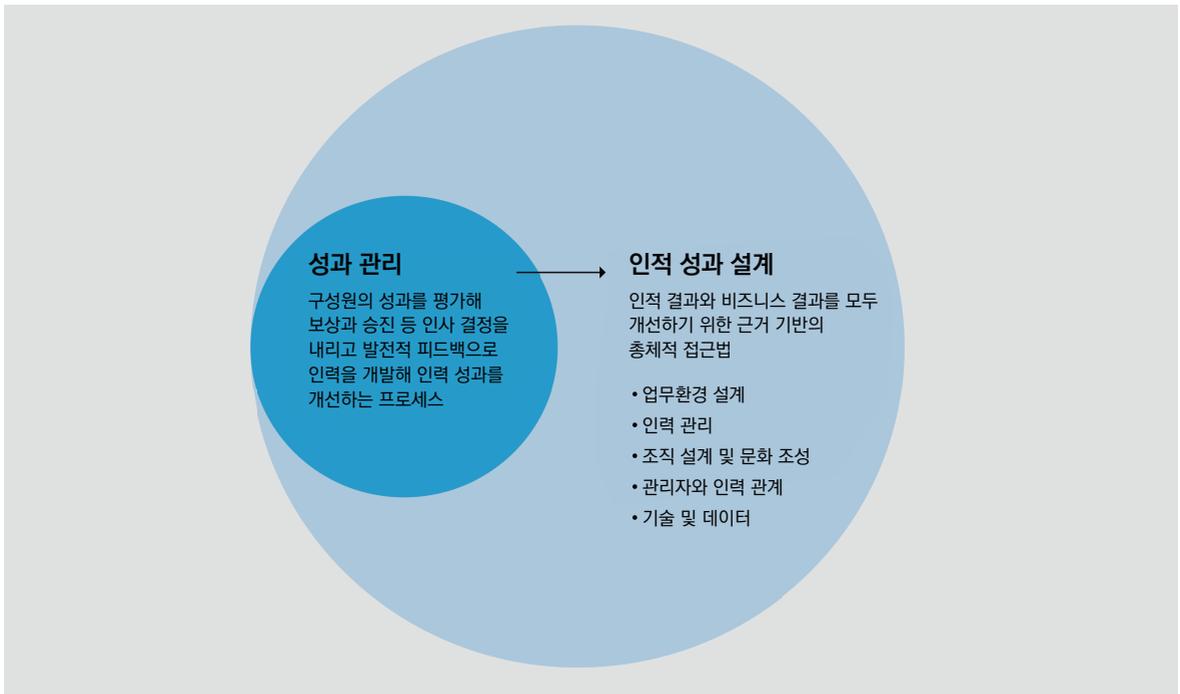


출처: Analysis of Deloitte's 2025 Global Human Capital Trends survey data.

보상 배분 등의 결정을 내리기 위해 개개인의 성과 평가는 언제나 필요하지만, 그 과정이 항상 유쾌하지만은 않다. 그러나 프로세스를 계속해서 재설계하는 것으로 비즈니스 및 인적 성과를 실현하는 데 필요한 핵심 문제를 해결할 수 없다면, 프로세스를 넘어 일상 업무 흐름 속에 포함되도록 인적 성과를 설계하는 더 광범위하고 장기적인 노력을 기울여야 한다.

‘델로이트 2024 인적자원(HC) 트렌드’ 보고서에서도 언급했듯이, 앞으로는 인적 성과가 기업의 차별화 요소가 될 것이며, 이를 위해 인적 결과와 비즈니스 결과를 함께 이끌어내는 총체적인 접근이 필요하다. 인적 성과를 효과적으로 향상시키기 위해서는, 기존의 성과 관리 프로세스만으로는 부족하며, 추가적인 실천 방법과 수단을 활용해야 한다. 이러한 확장된 접근법을 ‘인적 성과 설계’(engineering human performance)라고 부른다(그림 2).

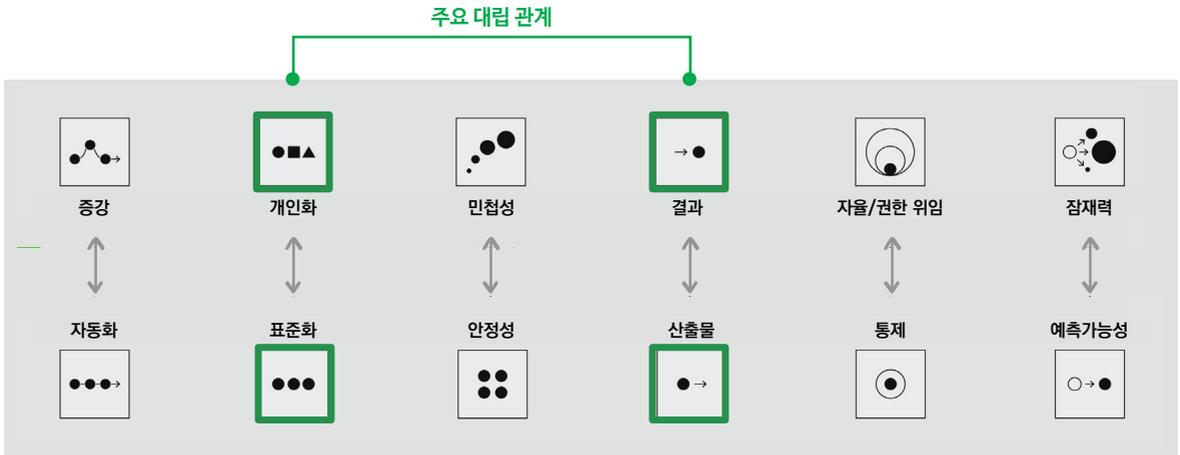
그림 2. 성과 관리가 인적 성과 설계의 부분적 요인으로 포함된다



출처: Analysis of Deloitte's 2025 Global Human Capital Trends survey data.

인적 성과를 도출하는 방정식은 비즈니스 성과와 인간 중심의 성과가 서로를 뒷받침할 때 완성된다. 그러나 여전히 많은 조직은 낡은 조직적 사고방식 속에서 비즈니스 성과를 인간적 가치보다 우선시하고 있다. 또한 회사는 현재 보상과 저성과자 관리에 초점을 맞출 때 발생하는 단기적 비용과, 장기적으로 구성원의 성장을 지원해 미래 성과를 키우는 접근이 가져올 잠재적 가치를 두고 갈등에 빠지곤 한다. 이러한 긴장 관계 사이에서 조직이 어떠한 선택을 하느냐에 따라(그림 3) 성과 측정 방식(산출물 vs. 결과), 목표 수립과 완수 과정에서 리더의 역할과 근로자 자율성(통제 vs. 자율/권한 위임), 도구와 접근 방식의 맞춤화 수준(표준화 vs. 개인화)이 결정된다. 이러한 긴장 관계가 해결되지 않고 방치될 경우, 신뢰도가 떨어지고 인적 성과 설계 전략의 수립, 설계, 실행 전반에 걸쳐 문제를 초래할 수 있다.

그림 3. 대립 관계에서 균형을 찾아 인적 성과 설계



출처: Deloitte analysis.



성과 관리는 반드시 해야 하는 일

성과 관리는 본질적으로 '평가'를 전제로 한다. 조직은 보상 배분, 승진 결정 등 인사와 관련된 의사결정을 정당화하기 위해서 어떤 식으로든 성과를 평가할 수밖에 없다. 동료 평가나 평가 등급 폐지와 같은 과감한 혁신을 시도하더라도, 현실적으로는 여전히 성과를 평가하고 구성원들을 서로 비교할 수밖에 없다. 그리고 성과가 보너스나 승진과 연결되는 순간, 구성원 입장에서는 감정이 개입될 수밖에 없다. 어떤 제도를 사용하든, 일부는 그 틈을 악용하려 들 것이며, 개발적 피드백이라는 본래의 목적은 평가라는 그림자에 가려지는 경우가 많다.

성과 관리의 설계 및 실행과 관련된 다음의 통계 결과에 공감하는 독자가 많을 것으로 예상된다.

✔ 누구에게도 유용하지 않다.

성과 관리 프로세스와 프랙티스가 실제로 의미 있는 변화를 가져오는 경우는 극히 드물다. 베러웍스 조사에 따르면, 근로자의 64%가 성과 평가를 '자신의 성과 개선에 아무런 도움이 되지 않는 완전한 시간 낭비'로 여겼다.³ 딜로이트 서베이에서도 현재의 성과 관리 방식으로 고성과자와 저성과자를 가려내어 적시에 높은 수준의 인사 결정을 내릴 수 있다는 임원은 32%에 불과했다.

✔ 시간 소모적이고 비효율적이다.

성과 관리 프로세스는 시간이 많이 소요되는데도 불구하고 근로자와 관리자 모두에게 실질적 가치를 주지 못한다. 갤럽 보고서에 따르면, 성과 평가로 소요되는 노동 시간을 비용으로 환산하면 연간 미화 240만~3,500만 달러에 달하는 것으로 나타났다.⁴ 또한 업무 활동 및 산출물을 중심으로 성과를 평가하면, 근로자가 자신의 가치를 입증하려고 필요하지도 않은 일을 바쁘게 함으로써, 결국 인적 결과와 비즈니스 결과 모두를 저해할 수 있다.

✔ 관리자들이 제공하는 피드백이 항상 조직의 목표에 부합하는 명확하고 유용한 내용은 아니다.

관리자가 일상 업무 중 전달하는 피드백이 연말 성과 평가서에 기재된 내용과 일치하지 않는 경우가 많다. 딜로이트 서베이에 따르면, 단 26%의 조직만이 관리자들이 팀원들의 성과를 효과적으로 끌어내고 있다고 응답했다. 관리자가 인력 개발에 쓰는 평균 시간이 전체 업무시간 중 13%에 불과한 만큼 당연한 결과로 해석된다.

✔ 기대치와 목표가 명확히 전달되지 않는다.

구성원이 자신에게 기대되는 것이 무엇인지 모른다면 성과를 낼 수 없다. 갤럽 조사에 따르면, 조직이 자신에게 기대하는 바를 알고 있다는 응답자는 절반이 채 되지 않았다(47%).⁵ 이는 전통적인 직무 기반(job-based)에서 스킬 기반(skills-based)으로 전환하는 상황에서 역할 정의가 명확히 이뤄지지 않기 때문으로 해석된다.

✔ 개별 근로자의 성과를 측정하기 어렵다.

'딜로이트 2024 인적자원 트렌드' 보고서에서도 언급했듯이, 많은 조직이 품질, 복잡성, 혁신 수준 등 실제 업무의 가치를 평가하는 대신, 측정이 쉬운 생산성 수치에 초점을 맞춰 왔다. 지금까지도 이 문제는 계속되고 있으며, 조직의 75%가 개별 근로자가 창출한 가치를 정확하게 평가하는 능력이 '그다지 효과적이지 않거나 전혀 효과적이지 않다'고 평가했다.

이러한 다양한 문제에 대한 일반적 대응은 성과 관리를 처음부터 재설계하는 것이다. 하지만 지난 10여 년간 등급 폐지, 스킬 기반 보상, 동료 평가 등 다양한 시도가 이루어졌음에도 불구하고, 여전히 성과 관리 프로세스에 대한 불만은 남아 있다.

우리는 어떤 형태로든 성과 관리를 이어가야 한다. 하지만 그것은 시간과 비용 면에서 효율적이고, 신뢰를 구축하며, 가능하다면 구성원의 성장과 개발을 촉진하는 방향으로 설계되어야 한다. 더 나은 결과를 가로막는 구조적 긴장을 완화하기 위해, 조직은 다음과 같은 실질적 조정에 나설 수 있다.

✔ 성과 관리의 목적과 범위를 명확히 정의하라.

딜로이트 서베이에 따르면, 비즈니스 및 조직 성과를 개선하는 조직들은 '프로세스나 모델 중심이 아니라 목적과 마인드셋 중심으로 성과 관리 전략을 수립한다.'⁶ 성과 관리에는 피드백과 코칭, 보상 등 다양한 목적이 얽혀 있다. 조직은 성과 관리 프로세스가 어떤 목표를 추구할 것인지 명확히 정립하고, 나머지 불필요한 부분은 과감히 제거해야 한다. 예를 들어, 개인의 발전을 위한 대화는 평가 프로세스에서 제외하되, 업무 흐름에 자연스럽게 내재화할 수 있다.

✔ 신뢰와 공정성을 중심에 두고 설계하라.

근로자 및 관리자와 함께 성과 관리 프로세스를 재설계하면 조직 전체의 수용성이 높아진다. 이는 단순히 의견을 묻는 것을 넘어, 실질적인 영향력과 의사결정 권한을 부여하는 것을 의미한다.⁷ 근거를 기반으로 판단하고, 평가 과정과 기준을 투명하고 명확하게 소통함으로써 신뢰를 쌓을 수 있다. 이를 지원하기 위해, 관리자들이 편견없이 평가할 수 있도록 교육해야 한다. 또한 롤스로이스(Rolls-Royce)의 사례처럼, 고성과자에게는 더 큰 보상을 제공하면서도 저성과자에 대한 불이익은 줄여 피드백의 부담을 줄이고 차이를 분명히 할 수도 있다.⁸ 이는 성과 차별화를 장려하고, 직접적이고 개방적인 피드백을 보다 쉽게 주고받을 수 있도록 지원한다.⁹

성과 목표에 연계된 보너스로 비즈니스 및 인적 결과를 개선

최근 SAP에 인수된 서비스형 소프트웨어(SaaS) 기업 워크미(WalkMe)는 다양한 직무에 걸쳐 약 1,000명의 직원들에게 분기별 보너스를 제공한다. 보너스는 직무와 직급에 따라 기본급의 8%부터 시작하며, 성과가 뛰어난 직원은 목표치의 최대 120%까지 받을 수 있고, 성과가 낮은 직원도 최소 50%는 받는다.

보너스 구조는 명확하고 달성 가능하도록 설계되어 있으며, 목표는 경영진이 설정한 우선순위에 맞춰 조정된다. 개인별 목표는 관리자와 함께 수립하며, 인적자원관리(HCM) 시스템을 통해 모니터링 된다. 분기별 보너스 지급은 회사의 재무 성과, 팀 성과, 개인 목표 달성도를 종합적으로 평가하여 결정된다. 별도로 개인 개발 목표도 설정하는데, 이는 보너스와 직접 연결되지는 않지만 리더의 재량에 따라 고려될 수 있다.

근로자 및 구직자들은 이에 대해 긍정적인 피드백을 주고 있다. 무엇을 달성해야 하는지 명확히 이해하고 실행하면 소득이 늘어나는 명확한 결과를 얻을 수 있기 때문이다. 비즈니스 측면에서도 긍정적인 효과가 나타났다. 이전에는 성과 관리 이행률이 낮고, 성과와 무관하게 보너스가 지급되는 경우가 많았지만, 현재는 기대치가 명확하고, 성과에 기반한 신뢰할 수 있는 데이터 중심 프로세스가 구축되어 실제 결과가 개선되는 방향으로 이어지고 있다.

✔ **프로세스를 단순화하고, 리더십이 모범을 보여라.**

성과 관리가 인적 성과를 개선하는 데 큰 효과가 없다면, 프로세스를 단순화해 근로자와 리더 모두의 부담을 최대한 줄여주는 방식으로 운영할 필요가 있다. 투판 에르긴빌기치(Tufan Erginbilgic) 롤스로이스 최고경영자(CEO)는 2023년 1월, 변화를 촉구하는 전자 메시지를 보냈고, 항공우주 및 방위산업 부문의 성과 개선을 위한 대대적인 변화 계획을 발표했다. 그는 성과 관리 문화를 최우선 개혁 과제로 지정했다. 개인 성과 관리에 대한 기대치를 재정립하고 프로세스를 단순화했다. 또한 구체적인 전략에 맞춘 명확한 목표를 설정하고, 등급 제도를 한층 세분화하여 성과에 대해 보다 정직한 소통을 가능하게 했다. 이러한 변화는 조직 전체에 걸쳐 영향을 미치고 있으며, 특히 리더십의 모범이 핵심 성공 요인으로 작용하고 있다.¹⁰

기술 활용 역시 성과 관리를 단순화하는 데 도움이 될 수 있다. 예를 들어, 생성형AI는 피드백 제공자를 식별하고, 평가 자료로 쓰이는 다양한 데이터 소스(목표, 자기성찰, 피드백 등)를 통합 및 요약하고, 평가 과정에서 발생할 수 있는 편향을 탐지하는 등의 역할을 수행할 수 있다.



일상 업무 속에서 인적 성과 설계하기

성과 관리를 계속해서 재설계하는 것만으로는 비즈니스 및 인적 결과를 창출한다는 핵심 목표를 달성하기 힘들다. 이를 위해서는 단순한 성과 관리 프로세스를 넘어, 일상 업무 흐름 속에 인적 성과를 설계하는 더 광범위하고 장기적인 접근이 필요하다.

이를 위해서는 단순한 성과 관리 전략이 아닌, 인적 성과 전략을 수립해야 한다. 그 전략에는 경영진의 전폭적인 참여가 필요하며, 분명한 비전과 실행 경로가 제시되어야 한다. 앞서 소개한 롤스로이스 사례처럼, CEO가 직접 명확한 메시지를 전하고 이를 조직 전반에 일관되게 추진할 수 있어야 한다.¹¹

인적 성과 전략을 수립했다면 다음의 방식으로 이행할 수 있다.

인적 성과를 위한 문화 형성 및 조직 설계

조직 문화가 비즈니스 결과와 인적 결과에 동등한 가치를 부여해야 인적 성과가 가져오는 승수효과를 기대할 수 있다. 일례로 치열한 경쟁이 펼쳐지는 포뮬러 원(Formula One)에서 맥라렌 레이싱(McLaren Racing)은 성과 관리를 트랙에서의 성적에 국한하지 않는다. 맥라렌의 최고 인사-지속가능성 책임자인 대니얼 갈로(Daniel Gallo)는 "팀원의 복지는 차량 성능만큼이나 중요하다"고 강조했다. 맥라렌은 생산직 직원과 레이싱 팀에게 똑같이 사내 의사 진료와 심리상담사, 피트니스 코치의 지도 등 다양한 복지를 제공한다. 갈로는 언론 인터뷰에서 "인적 성과가 곧 트랙에서의 퍼포먼스로 이어지므로 인적 성과가 우리의 핵심 경쟁력"이라고 말했다.¹² 맥라렌의 방식은 직원 복지에 대한 투자와 강력한 조직 문화 조성이 궁극적으로 비즈니스 성과를 강화할 수 있음을 증명했다. 실제로, 맥라렌은 '2024 포뮬러 원 컨스트럭터 챔피언십(Constructor's Championship)'에서 1위를 차지하며 그 성과를 입증했다.¹³

목표에 부합하는 조직 설계 역시 인적 성과를 극대화하는 데 중요한 역할을 한다. 딜로이트 연구에 따르면, 외부 환경 변화를 지속적으로 감지하고 이에 따라 조직을 유연하게 재설계할 수 있는 역량을 갖춘 조직은 그렇지 않은 조직보다 변화를 효과적으로 관리할 확률이 5배 이상 높다.¹⁴ 또한 별도의 복지 프로그램(예: 헬스장 이용권, 새로운 복리후생 제도)만 추가하는 방식보다, 업무와 조직 자체를 '웰빙 중심'으로 설계하면 직원의 웰빙이 훨씬 큰 폭으로 개선된다는 연구 결과도 있다.¹⁵

관리자와 인재 간 연결성 강화하기

관리자들이 구성원에게 명확하고 정직하며 실행 가능한 피드백을 제공할 수 있도록 훈련과 도구를 갖추는 것이 핵심이다. 하지만 베러웍스 조사에 따르면, 커리어 개발을 위한 코칭에 자신이 있다고 답한 관리자는 겨우 54%에 불과하다.¹⁶ 스탠다드 차타드(Standard Chartered) 은행은 관리자의 역량을 강화하기 위해 신뢰 구축, 팀 간 조율 등의 역량을 개발하는 교육 및 인증 프로그램을 마련했다. 특히 코칭 역량 개발에 특화된 별도의 프로그램도 운영하며, 중간 관리자들이 서로 배울 수 있는 커뮤니티를 조성해 지원했다.¹⁷

인적 성과를 개선하려면 직원 간의 긍정적인 생산적인 관계를 적극적으로 장려해야 한다. 팀은 한 명의 뛰어난 인재가 나머지 구성원들을 끌어올릴 것이라 기대해서는 안 되며 서로를 지지하고 강화하는 구조로 설계되어야 한다. 로테르담 경영대학원(Rotterdam School of Management)은 학생들을 대상으로 팀워크 실험을 진행했다. 학생들을 팀으로 나누어 과제를 수행하게 한 후 최우수 팀에는 상품을 수여했다. 단 각 팀에는 부정적인 태도로 일관하는 팀원을 한 명씩 배치했다. 그 결과 팀원 전체의 재능이나 지능 수준과 무관하게 한 명의 부정적인 팀원만 있어도 팀 성과가 30~40% 감소했다. 부정적인 태도는 빠르게 전염되어, 다른 팀원들도 부정적 행동을 모방하는 경향을 보였기 때문이다.¹⁸

명확한 팀 규범을 설정해야 원활한 협업이 가능해진다. 팀 문화는 실수를 감수하고 위험을 감내하는 것, 실패를 성장의 기회로 받아들이는 것, 실시간으로 개선사항과 성공을 피드백하는 것을 장려해야 한다. 딜로이트 연구에 따르면, 상호 인정해주는 문화가 강력한 조직은 인재 확보와 비즈니스 성과 모두에서 상당한 우위를 보인다.¹⁹

인적 결과와 비즈니스 결과를 위한 인사 프랙티스 재설계

채용, 학습, 보상 및 인정에 이르기까지 인사 프랙티스는 인적 성과를 극대화하는 방향으로 설계해야 하지만 여전히 이러한 설계가 미흡한 조직이 대부분이다. '딜로이트 2024 인적자원 트렌드' 보고서에 따르면, C레벨 리더 중 단 20%만이 HR 기능과 인사 제도가 직원 성과를 향상시키는 데 기여한다고 응답했다.²⁰ 조직은 인사제도를 개개인에 맞춤화하고, 근로자와 함께, 기술을 새롭고 혁신적인 방식으로 활용하여, 고객과 비즈니스의 요구를 충족시키는 방향으로 설계해야 한다.

일부 선도적인 기업들은 이미 인사 제도를 재설계하여 인적 결과와 비즈니스 성과를 동시에 향상시키고 있다. 스위스의 다국적 제약사 로슈(Roche)는 기술을 활용해 학습 및 역량 개발 방식을 고도화함으로써, 엔지니어와 전문가들이 최신 핵심 역량을 신속하게 갖추 수 있도록 지원한다. 또한 필수 교육과 스킬 기반 교육을 동시에 진행할 수 있게 하고, 명확한 학습 경로와 체크포인트를 설정해 개인별 학습을 뒷받침한다. 그 결과, 역량 습득 기간을 기존 1.5년에서 90일로 대폭 단축했으며, 이로 인해 이직률 감소와 고객 만족도 향상이라는 성과를 이끌어냈다.²¹

또 다른 사례로, 글로벌 보험사 AXA는 복지가 직원 성과의 핵심 동력이라는 점에 주목해, 전 세계 모든 직원과 그 가족을 대상으로 하는 포괄적 복지 프로그램인 '위케어(We Care)'를 도입했다. 이 프로그램은 가족 돌봄을 위한 유급 휴가, 가정 폭력 피해자 지원, 정신 및 신체 건강 증진을 위한 프로그램(예: 난임 치료, 갱년기 지원, 건강 검진 등) 등 기존 복지를 넘어서는 지원을 제공한다. AXA 일본 법인의 가와노 타에코(Taeko Kawano) CHRO는 "이 프로그램은 직원 당사자와 가족 모두를 위한 것으로, 직원들이 일과 삶 전반에서 웰빙을 누릴 수 있어야 최고의 성과를 낼 수 있다"고 강조했다. 위케어 프로그램 도입 이후, 직원 복지 및 만족도가 향상되었으며, 이는 비즈니스 성과에도 긍정적인 영향을 미쳤다.²²

기술과 데이터를 활용해 업무 방식 지원

과거에는 비즈니스 기술이 주로 업무를 자동화하거나 보조하는 데 초점을 맞췄지만, 오늘날의 신기술들은 인간의 역량을 강화하고 불필요한 작업을 줄이는 방식으로 진화하고 있다. 기술과 협력하는 직원들은 사람이나 기술이 단독으로 달성할 수 없는 더 높은 성과를 낼 수 있으며, 리더와 관리자 또한 기술을 활용해 더 효과적으로 인력을 개발하고 구성원들과 소통할 수 있게 된다. 특히, 인간과 기계가 밀접하게 협력할 때 개별 직원의 성과를 구분하고 측정하는 것도 더 쉬워진다.

한 미국 대형 전자회사가 대표적 사례를 남겼다. 해당 기업은 수리 공정에 로봇을 도입해 직원들을 지원했다. 관리자는 인간 오류와 기계 오류를 더 쉽게 구별할 수 있는 데이터를 수집할 수 있었고 로봇이 지속적으로 동일한 유형의 오류를 발생시킨다는 점에 주목하여 개별 직원의 오류를 더욱 손쉽게 식별하고 개선할 수 있게 됐다.²³

기술을 통해 업무 데이터를 수집하고 실시간 성과 인사이트를 도출할 수도 있다. 일례로 공닷아이오(Gong.io)나 세일즈포스 아인슈타인 세일즈 코치 에이전트(Salesforce Einstein Sales Coach Agent) 같은 신기술은 영업 담당자에게 실시간 피드백을 제공해, 업무 중 즉시 학습하고 행동을 조정할 수 있도록 지원한다. 또한, 스마트 팩토리 기술은 근로자에게 더 안전하거나 효율적인 작업 방법을 안내하고, 소프트웨어 팝업은 입력 데이터가 예상 범위를 벗어났을 때 이를 즉시 알려 오류를 사전에 수정할 수 있게 돕는다. 핵심은 작업 중에 실시간 피드백을 제공하여 즉각적으로 실행과 학습이 가능하도록 만든다는 것이다.

기술은 업무 중 웰빙과 같은 인적 결과도 개선할 수 있다. 예를 들어, 데이터 기반 기술은 안전이 우려되거나 유해한 상호작용을 감지하면 문제가 발생하기 전에 조치할 수 있도록 한다. 한 구직 매칭 플랫폼은 포용적 언어 가이드를 커뮤니케이션 소프트웨어에 내장해, 실시간으로 고객 및 동료 간의 더 나은 대화를 유도하고 포용적 문화를 촉진하는 역할을 했다.²⁴

IHP 애널리틱스가 인력 데이터와 기술을 활용해 인적 성과를 개선하는 방식

한 소프트웨어 기업은 이직률과 스트레스로 인한 결근 증가로 인해 비즈니스 성장에 어려움을 겪고 있었다. 이에 IHP 애널리틱스에 의뢰해 과거 12개월간 웨어러블 기기를 통해 얻은 정신 및 신체 건강 지표 등 개인별 데이터를 캘린더 및 협업 플랫폼 데이터와 통합해 분석했다. 그 결과, 회계연도 마감과 성과 평가 시즌 동안에 특히 스트레스 수준이 높고 웰빙 지수가 낮았으며, 이 기간 동안 결근과 이직률이 가장 높았던 집단에서 이러한 경향이 더욱 두드러지게 나타났다.

이에 따라 IHP는 기존의 정기적 성과 관리 방식에서 벗어나, 인적 성과 설계(performance engineering)라는 보다 지속적인 접근법을 도입했다. 개인의 웰빙, 일정, 협업 데이터를 통합해 실시간 대시보드를 만들고, 개인과 팀 목표를 연결시킨 맞춤형 성과 지표를 운영했다.

이러한 변화는 비즈니스 결과와 인적 결과 사이, 또 통제와 자율성 사이 대립 관계를 균형 있게 조율하며, 가치 중심 문화를 촉진했다. 그 결과, 조직은 더 유연하고 회복력 있는 비즈니스 모델로 전환할 수 있었으며, 1년 만에 매출 7% 증가, 이직률 36% 감소, 병가율 19% 감소라는 성과를 달성했다.²⁵

✔ 업무 공간 설계 최적화: 인적 성과를 높이는 공간 만들기

최근 많은 조직들이 다시 직원들을 사무실로 복귀시키면서, 우연한 만남의 중요성이 다시 주목받고 있다. 구글(Google)은 이를 고려해 실리콘밸리에 위치한 베이뷰(Bayview) 캠퍼스를 직원간 자연스러운 교류를 촉진할 수 있는 공간으로 설계했다. 또한 정신적·신체적 웰빙 개선을 위해 바이오필릭 디자인 원칙(biophilic design principles, 외부 자연을 실내 건물에 적용)을 적용하여 풍부한 녹지와 자연 채광, 야외 경관을 건물 내부로 끌어들었다.²⁶

업무 공간 설계는 인적 성과를 촉진할 수 있다. 한 제약회사의 데이터에 따르면, 영업 직원이 다른 팀 동료와의 상호작용을 10% 늘리면 영업 실적 또한 10% 향상되는 것으로 나타났다. 이를 기반으로, 경영진은 직원 6명당 1대씩 배치했던 커피 머신을 120명당 1대로 조정하고, 대신 모든 직원이 함께 사용할 수 있는 대형 카페테리아를 신설했다. 이러한 공간 재설계 결과, 단 한 분기 만에 매출이 20%(약 2억 달러) 증가하며, 초기 투자 비용을 빠르게 상쇄했다.²⁷

물리적 공간 설계는 사무직뿐 아니라 제조업 현장에도 큰 영향을 미친다. 생산 현장의 설계를 최적화하면 생산성과 효율성을 높이는 동시에 직원들의 웰빙, 안전성, 편안함까지 향상시킬 수 있다. 예를 들어, 작업 공정의 순서를 고려해 워크스테이션의 위치를 조정하면 불필요한 이동을 줄여 생산 속도를 높이고 작업자의 피로도를 감소시킬 수 있다. 한 기업 임원은 50년 된 제조 시설을 리노베이션하기 전, 직원들을 대상으로 개선이 필요한 요소를 설문조사 했다고 밝혔다. 그 결과, 자연광 확보 등 조명 개선 및 공기 질 향상이 최우선 과제로 도출됐고, 새로운 스마트 팩토리 설계는 이 피드백을 적극 반영해 진행됐다.²⁸

미래를 위한 인적 성과 실현

성과 관리 프로세스는 수년간 재설계되고 수정됐음에도 불구하고 여전히 인적 성과를 실현하는 유일한 수단으로 보기 어렵다. 하나의 제도만으로는 인적 결과와 비즈니스 결과를 모두 이끌어내는 다양한 요인들을 포괄하기 힘들기 때문이다. 따라서 애초에 성과를 관리해 달성하고자 했던 목표를 이루려면 기존의 성과 관리 프로세스보다 큰 그림을 볼 줄 알아야 한다. 인적 성과 설계는 강력한 성과 관리 프로세스를 포함하지만, 이외에도 조직 문화 및 설계, 관리자와 직원 간 관계, 기술 및 데이터, 공간 설계를 모두 포괄할 필요가 있다.

그에 따른 이점은 분명하다. 딜로이트 연구에 따르면, 인적 성과를 효과적으로 실현하는 조직은 그렇지 않은 조직보다 긍정적인 재무 결과를 얻을 가능성이 2.08배 높은 것으로 나타났다. 인적 성과를 제대로 실현하면 구성원과 조직 모두가 번창할 수 있다. 이러한 총체적인 접근 방식을 통해 조직은 성장과 혁신을 촉진하고 지속 가능한 성공을 이끌어낼 수 있다.



주석

1. Ben Wigert and Heather Barrett, "2% of CHROs think their performance management system works," Gallup, May 7, 2024.
2. Betterworks, "New Betterworks study: 75% of employees don't want to leave their employers, but half don't see a path forward," press release, April 19, 2023.
3. Ibid.
4. Robert Sutton and Ben Wigert, "More harm than good: The truth about performance reviews," Gallup, May 6, 2019.
5. Wigert and Barrett, "2% of CHROs think their performance management system works."
6. Deloitte, "Want better PM? Focus on purpose and mindset over process and models," April 19, 2022.
7. Deloitte, "Fix how the organization addresses talent by cocreating with talent," Jan. 1, 2023.
8. Deloitte, "Revisit pay for performance to drive biz outcomes, worker satisfaction," June 23, 2022.
9. Author interview with Joel Griffin, people director of performance and reward at Rolls-Royce, Oct. 31, 2024.
10. Ibid.
11. Ibid.
12. Sam Forsdick, "McLaren's chief people officer on building high-performance teams," Raconteur, Aug. 7, 2024.
13. Formula One, "Norris sails to victory ahead of Sainz and Leclerc in Abu Dhabi as McLaren seal constructors' championship," Dec. 8, 2024.
14. Deloitte, "Base organization design on desired outcomes and data," June 25, 2021.
15. Jay Bhatt, Colleen Bordeaux, and Jen Fisher, "The workforce well-being imperative," Deloitte Insights, March 13, 2023.
16. Betterworks, "New Betterworks study."
17. Diane Gherson and Lynda Gratton, "Managers can't do it all," Harvard Business Review, March–April 2022.
18. Will Felps, Terence R. Mitchell, and Eliza Byington, "How, when, and why bad apples spoil the barrel: Negative group members and dysfunctional groups," *Research in Organizational Behavior* 27 (2006): pp. 175–222.
19. Deloitte 2024 research.
20. Kraig Eaton et al., "From function to discipline: The rise of boundaryless HR," Deloitte Insights, Feb. 5, 2024.
21. Cornerstone, "Roche's new HR tools are just what the doctor ordered," accessed December 2024.
22. Taeko Kawano, executive officer and chief human resources officer of AXA Holdings Japan, interview with author, Oct. 21, 2024.
23. Bryan Hong and Lynn Wu, "How robots can enhance performance management for humans," MIT Sloan Management Review, July 19, 2023.
24. Grammarly, "How to operationalize your DEIB program in 2024: Tips and tools from HR leaders," Jan. 31, 2024.
25. Nic Scoble-Williams' email communication with Jon Pitts, founder and CEO of IHP Analytics, 2024.
26. David Radcliffe, "Bay View is open—the first campus built by Google," Google Blog, May 17, 2022.
27. Ben Waber, Jennifer Magnolfi, and Greg Lindsay, "Workspaces that move people," Harvard Business Review, October 2014.
28. John Coykendall, Kate Hardin, John Morehouse, Victor Reyes, and Gardner Carrick, "Taking charge: Manufacturers support growth with active workforce strategies," Deloitte Insights, April 3, 2024.

3장. 조직 내 리더의 역할 재조명

조직 내 리더인 관리자의 역량을 변화에 맞춰 개발

관리 역량이 강한 기업은 그렇지 않은 기업보다 재무 성과가 최대 15% 더 높다는 연구가 있으며,¹ 조직 성과에 가장 큰 영향을 미치는 집단이 관리자라는 연구 결과도 있다.² 그렇다면 왜 일부 조직들은 관리자 역할을 축소하거나 중간 관리자 계층을 아예 없애는 방향으로 가고 있을까?

이러한 '상사 없는 조직'(bossless organization)으로의 움직임은 효율성과 민첩성, 고객과의 제로 디스토펜스(zero distance)* 전략의 일환이다. 경제 여건이 악화되자 조직들은 비용 절감을 모색하고 있는 데다, 인공지능(AI) 등 첨단 기술들이 많은 행정 업무를 대신 수행할 수 있게 됐다. 실제로 2024년 말 기준 미국 내 중간 관리직 채용공고 건수가 2022년 봄에 비해 42% 감소한 것으로 나타났다.³ 또한 가트너(Gartner) 연구에 따르면, 전 세계 조직 중 20%가 2026년까지 AI를 활용해 조직 구조를 수평적으로 만들고 중간 관리직을 현재 수준에서 절반 이상 감축할 것으로 예상된다.⁴

이러한 변화 속에서 '관리자라는 역할은 여전히 가치가 있는가?'라는 질문이 제기된다.

구성원의 성장과 개발을 위한 코칭 등 관리자들이 수행해 온 핵심 역량은 모든 조직에서 여전히 필요하다. 스킬의 반감기 감소, AI의 영향, 변화의 가속화로 인해 이러한 지원이 과거 어느 때보다 중요해졌기 때문이다. 동시에 관리자 역할 자체도 새롭게 정의될 필요가 있다. 예를 들어, 관리자는 AI의 가능성을 활용한 업무 재설계, 변화 대응과 민첩성 확보, 고객 접점에서의 의사결정 등 새로운 역량을 요구받고 있다. 이러한 기능들을 꼭 관리자가 수행하지 않아도 되지만, 대부분의 조직에서는 이 역할을 관리자에게 두는 것이 가장 현실적이다.

따라서 관리자를 완전히 없애는 것은 해결책이 아니다. 그렇다고 지난 100여 년과 똑같이 관리자의 역할을 단순히 유지 또는 강화하는 것도 답이 될 수 없다. 대신 조직들은 제3의 길, 즉 관리자 역할을 완전히 재창조하는 방안을 모색해야 한다. 오늘날의 복잡하고 유동적인, 그리고 시로 증강된 일의 세계에서는 전통적인 관리자 모델이 더 이상 유효하지 않을 수 있다. 미래에는 관리자 수가 줄어들 수는 있지만, 어떤 일을 어떻게 수행하는지는 새로운 업무 환경에 맞게 진화해야 한다.

관리자 역할을 이처럼 재정립하려면 AI를 적극 활용하고 새로운 지원 구조를 마련하는 것이 필수적이다. AI는 현재 관리자들의 시간을 많이 소모하는 행정 업무를 자동화할 수 있을 뿐만 아니라, 관리자들이 진정 중요한 영역에 집중할 수 있도록 도와준다:

- ✔ 사람을 개발하고, 코칭하며, 동기를 부여하고 육성하는 일
- ✔ 업무를 재설계하고 자원을 재배분하며, 인간과 기계 간의 상호작용을 최적화하여, AI 시대의 인적 성과를 촉진하는 일
- ✔ 민첩성, 전략적 문제 해결, 혁신을 가능하게 하는 일

* 제로 디스토펜스(zero distance)는 브랜드와 고객 사이 불필요한 중간 단계를 모두 제거해 고객과 직접적이고 즉각적 관계를 구축하는 마케팅 전략을 뜻한다.

중간 관리자 축소 '언보싱'(unbossing)에 따른 장단점

관리자 역할의 재점검이 이뤄지면서, 중간 관리층을 축소하는 이른바 언보싱이 트렌드로 확산되고 있다.⁵ 많은 조직이 리더 없이 스스로 감독하는 팀을 기반으로 한 새로운 운영 모델을 실험하거나, 비용 절감과 관료주의 축소를 목적으로 중간 관리자 직위를 없애는 시도를 하고 있다.⁶ 관리자를 대폭 줄여 직원 대 관리자 비율을 높이는 조직도 있다.⁷ 이상적으로 운영된다면 언보싱 모델은 직원들에게 더 많은 자율성과 업무 통제권을 부여하는 한편, 주주들에게는 경영 효율성과 민첩성을 높일 수 있다는 긍정적인 메시지를 전달할 수 있다.

하지만 이러한 모델이 제대로 작동하는 조직도 있지만, 언보싱 모델의 장점을 제대로 실현하지 못하는 조직도 많다. 관리자 역할을 없앨 수는 있지만, 공식 리더가 없다 하더라도 인간 집단의 특성 상 누군가는 그룹을 이끌게 마련이다. 이로 인해 '그림자 리더'가 생기거나 의사결정 권한이 모호해져 효율성이 개선되기는커녕 오히려 조직의 프로세스 진행 속도만 느려질 수 있다. 홀라크라시(holacracy)^{*}나 자율 조직 팀 같은 새로운 형태의 언보싱을 시도한 조직에서 분산화된 언보싱 시스템이 오히려 새로운 형태의 관료주의나 복잡성을 초래하는 경우도 있다.⁸ 중간 관리자가 적은 조직은 오히려 최고 경영진이 더 많은 통제와 의사결정을 하게 돼, 비용을 줄이고 민첩성을 높이기 위해 의사결정을 하부로 분산시키려던 원래 의도와는 반대 결과를 초래하는 경우가 많다는 연구 결과도 있다.⁹

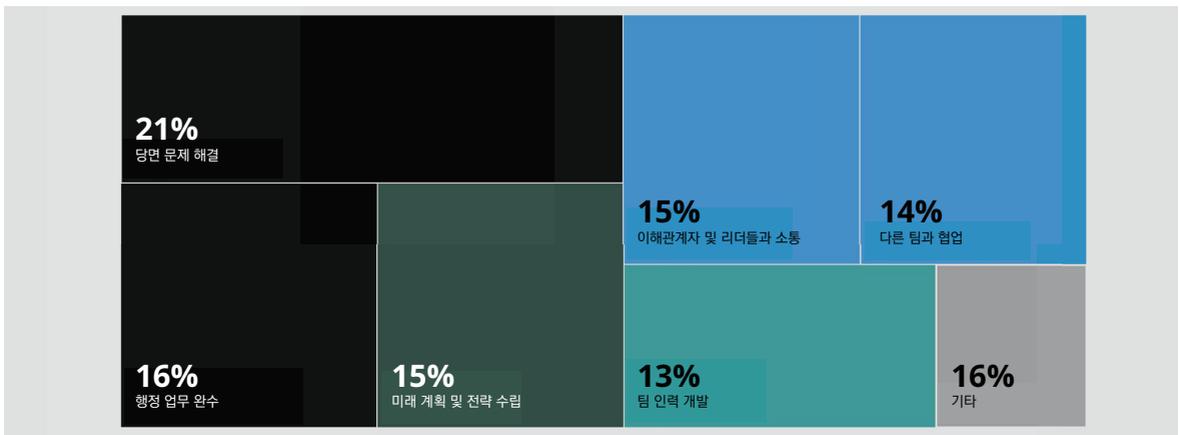
* 홀라크라시(holacracy)는 관리자 직급을 없애 위계질서에 의한 의사 전달 대신 구성원 모두가 동등한 위치에서 업무를 수행하는 제도를 뜻한다.

관리자의 정의

많은 조직에서 관리자의 역할은 불분명하다. 관리자란 직속 부하 직원을 관리하고 경영진의 전략을 실제 업무에 반영하는 다리 역할을 하는 사람들이라 볼 수 있다. 이렇기에 이들은 조직 내에서 만능 해결사 역할을 맡게 되는 경우가 많다. 이들은 프로젝트 리더, 변화 촉진자, 코치, 행정 관리자, 문제 해결사 등 다양한 역할을 수행하라는 지속적인 압박을 받는다. 게다가 이러한 역할을 수행하는 것 외에도 본인 영역의 업무도 처리해야 한다. 딜로이트 서베이에 따르면, 관리자들은 업무시간의 약 40%를 시급한 문제 해결 및 행정 업무에 소모하는 것으로 나타났다.

그림 1. 관리자들은 상당한 업무시간을 시급한 문제 해결 및 행정 업무에 소모한다

관리자들이 다음의 업무에 소요하는 시간의 비율

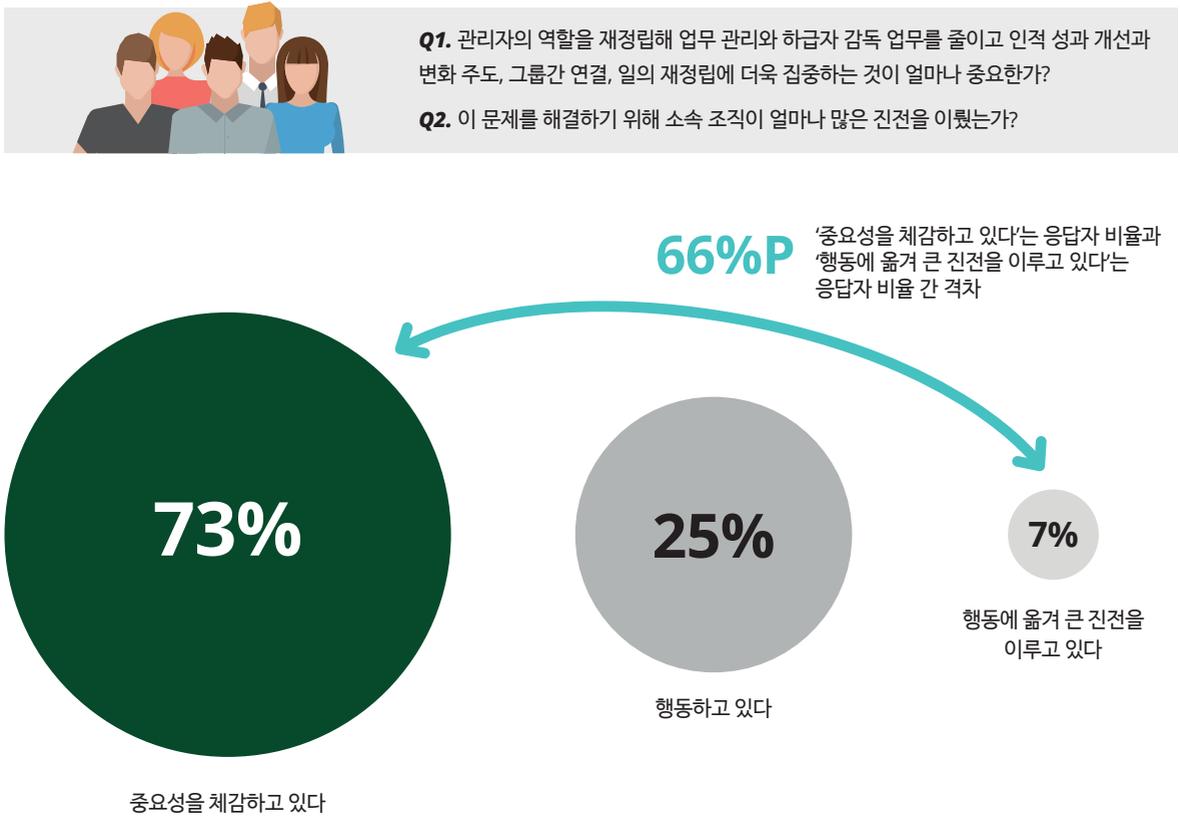


출처: Analysis of Deloitte's 2025 Global Human Capital Trends survey data.

따라서 관리자들이 과도한 스트레스를 받고, 좌절감을 느끼며, 번아웃을 겪는 것은 놀라운 일이 아니다. 관리자는 가장 우울하고 스트레스를 많이 받는 직급이라는 연구 결과도 있다.¹⁰ 최근 조사에 따르면, 관리자의 40%가 관리직이나 리더십 역할을 맡은 이후 정신 건강이 악화됐다고 응답했다. 또한 일본에서는 관리직을 맡고 싶어하지 않는 근로자 비율이 72%에 달한다.¹¹ 한때 임원으로 승진하는 중요한 사다리로 간주됐던 관리직이 이제는 전 세계 근로자들에게 외면 받고 있다.

그럼에도 불구하고 대부분의 관리자들은 회사가 자신들을 지원하기 위해 거의 아무것도 하지 않는다고 느끼고 있다. 딜로이트 서베이에 따르면, 조직들은 관리자 지원 강화와 역할 재정립이 중요하다고 인식하고 있지만, 실제로는 진전을 이루지 못하고 있다(그림 2). 또 관리자의 36%는 스스로가 인력 관리와 관련된 역할을 수행할 준비가 충분히 돼 있지 않으며, 36%는 회사가 이러한 역할 수행을 지원할 기술 솔루션을 도입하지 않았다고 답했다.

그림 2. 조직들은 관리자 역할의 재정립이 중요하다고 인식하고 있지만, 큰 진전을 이루지 못하고 있다



출처: Analysis of Deloitte's 2025 Global Human Capital Trends survey data.

이처럼 관리자들에게 대한 지원과 이들의 리더십 역량 개발이 시급하다. 특히 개인적으로는 탁월한 능력을 발휘해 빠르게 승진한 젊은 관리자들은 관리자의 필수 역할을 수행하는 데 필요한 핵심 역량인 '판단력'을 충분히 갖추지 못한 경우가 많다.

관리자들에게 필요한 핵심 역량은 '판단력'

기술적·기능적 업무를 시가 수행하는 경우가 갈수록 많아지고 업무 자체의 유동성과 복잡성이 심화되면서, 관리자에게 가장 필요한 역량은 판단력, 즉 명확한 정답이 없거나 가용 정보가 불충분한 상황에서도 어려운 결정을 내릴 수 있는 능력이다. 판단력은 조직의 역사, 문화, 맥락을 이해하고, 공감능력과 상상력 등 인간 고유의 역량을 활용함과 동시에, 규칙을 일괄 적용하는 것이 아니라 재량을 발휘해 상황에 맞게 즉흥적으로 대응하는 능력이다.

판단력은 교과서로 배울 수 있는 것이 아니라 경험과 실습을 통해 길러야 한다. 하지만 이러한 경험을 제공하여 강력한 관리자로 성장할 수 있도록 지원하는 데 어려움을 겪는 조직들이 많아지고 있다. 판단력은 다음의 관리자로서 가져야 할 세 가지 핵심 역량을 가능하게 하는 기반이다(그림 3).

- ✔ 갈수록 다양해지는 인력을 효과적으로 코칭하기 위해 필요한 공감능력
- ✔ AI로 증강되는 미지의 세계에서 업무를 재설계하고 인적 성과를 극대화할 수 있는 창의력과 지혜
- ✔ 불확실성 속에서도 전략적으로 문제를 해결하는 능력

관리자의 역할은 무엇인가?

전통적으로 관리자의 역할은 직원들에게 해야 할 일을 지시하고, 그들의 결과물을 관찰하며, 이에 따라 보상하거나 제재하는 것이었다. 종종 관리자들은 팀원들과 함께 직접 일을 수행하기도 했다.

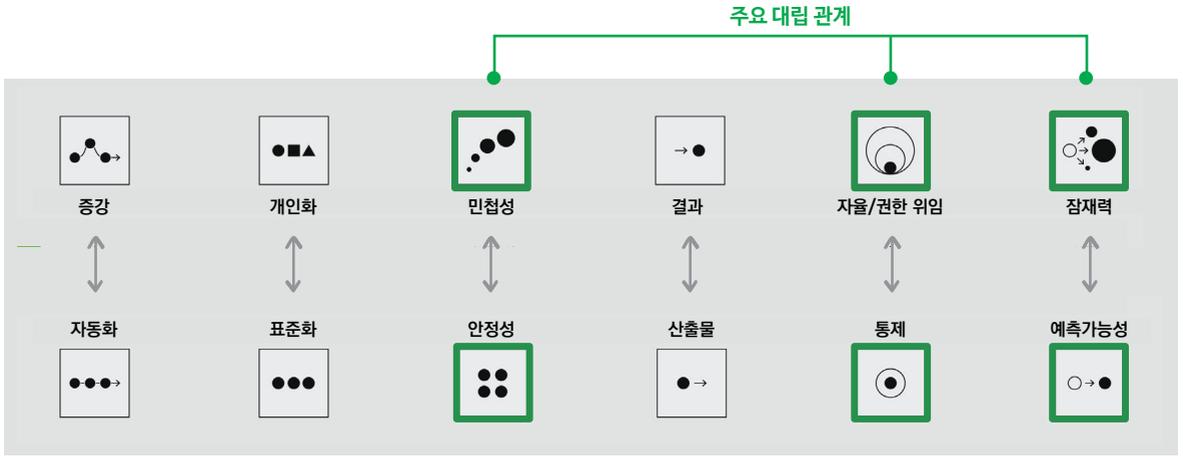
하지만 이 역할은 변화하고 있다. 미래의 관리자 역할은 출중한 판단력을 기반으로 구성원을 이끄는 리더 (leader of people)로 전환되고 있다.

- 사람을 개발하고, 코칭하며, 동기를 부여하고 육성하는 일
- 업무를 재설계하고 자원을 재배분하며, 인간과 기계 간의 상호작용을 최적화하여 AI 시대의 인적 성과를 촉진하는 일
- 민첩성, 전략적 문제 해결, 혁신을 가능하게 하는 일

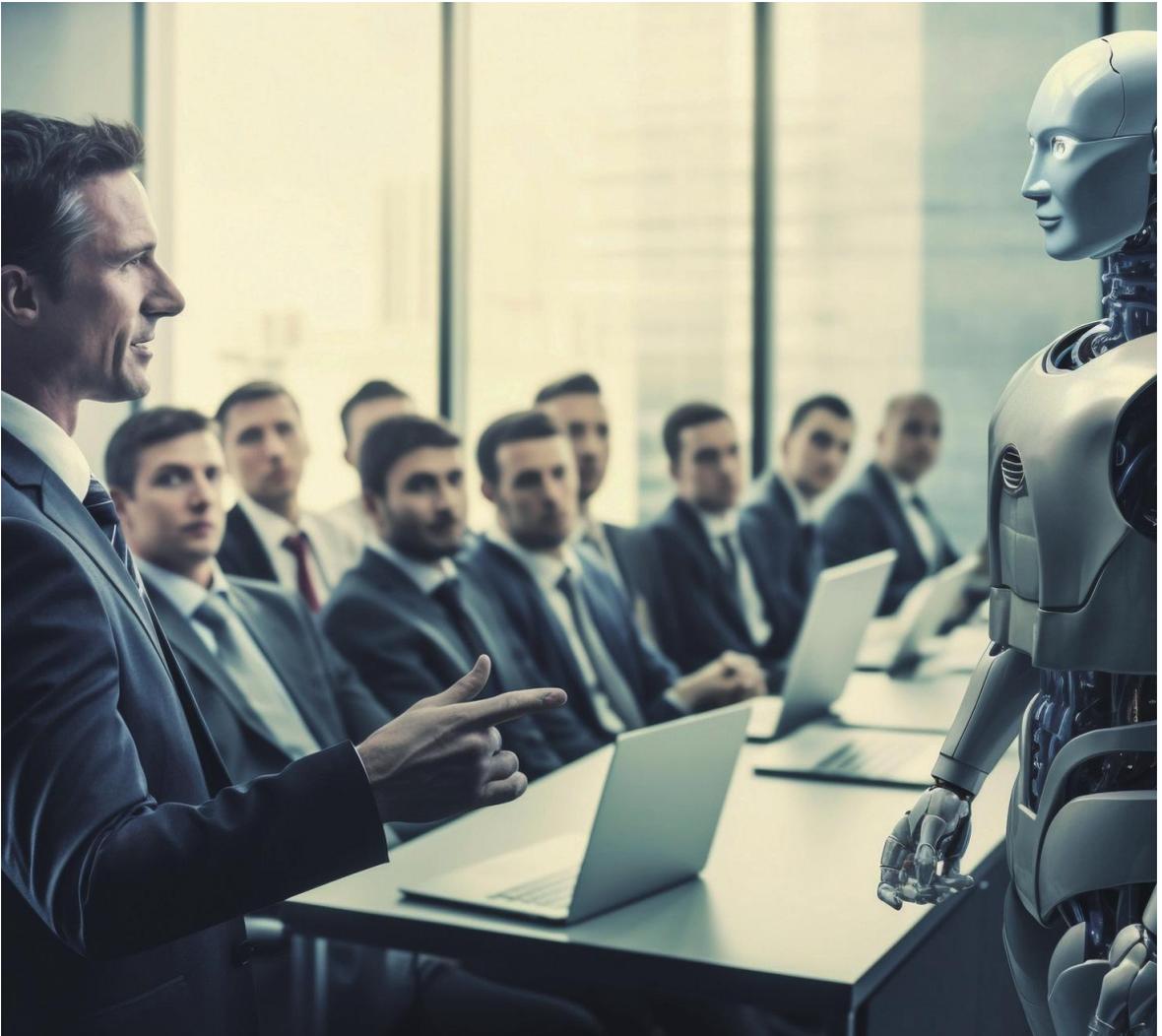
이렇게 재정립된 관리자의 역할은 팀원들과 함께 직접 업무를 수행하는 '플레이어 코치'(player-coach)와 전면에서 이끄는 '오케스트라 지휘자'(orchestra conductor) 등 두 가지 유형을 모두 포함한다.

실제로 판단력은 관리자가 본고에서 제시한 딜레마를 해소하는 데 필요한 핵심 기술이다(그림 3). 관리자는 조직의 안정성과 통제력, 민첩성과 자율성 사이에서 계속해서 균형을 맞추는 일을 수행해야 한다. 또한 자신의 팀원이 가진 잠재력을 인식하고 실현할 수 있는 독특한 위치에 있으며, 동시에 예측 가능한 결과를 달성하고 리스크를 최소화하는 역할을 해야 한다.

그림 3. 대립 관계에서 균형을 찾아 중간 관리자의 역할 재정립



출처: Deloitte analysis.



관리자가 갖춰야 할 세 가지 핵심 역량과 조직이 이를 지원하고 육성하는 방법

재정립된 관리자의 역할에 필요한 새로운 역량은 무엇인가? 오늘날 일의 세계에서 이러한 역량이 중요한 이유는 무엇인가? AI와 여타 조직의 지원을 바탕으로 이러한 역량을 어떻게 육성할 것인가?

사람을 개발하고, 코칭하며, 동기를 부여하고 육성하는 능력

인력 개발과 코칭은 관리자가 수행해야 할 가장 중요한 역할이라 할 수 있다. 딜로이트 연구에 따르면, 직원들을 이끌고 영감을 주며 참여를 유도하는 관리자의 능력은 생산성 높은 조직을 유지하는 데 가장 큰 영향을 미치는 요소로 작용한다. 가장 효과적인 개발과 동기 부여는 관리자가 직원들과 일대일로 직접 소통하는 과정에서 이루어진다.¹² 딜로이트 연구에 따르면, 직속 부하직원을 효과적으로 개발하면 이들의 성과를 최대 27%까지 향상시킬 수 있으며, 목표를 초과 달성할 가능성이 1.5배 더 높아지는 것으로 나타났다.¹³ 또한 딜로이트 서베이에 따르면, 직원의 67%가 조직 내에서 자신에게 가장 큰 동기를 부여하는 사람이 직상위 관리자라고 답했다.

한 생명과학 기업은 필드 담당자를 관리하는 관리자의 감독 범위를 확장하면 어떤 변화가 나타나는지 알아보기 위한 실험을 진행했다. 프로젝트를 통해 관리자가 책임지는 필드 담당자의 수를 거의 세 배로 늘린 결과, 관리자가 일상적인 업무 운영 시에는 늘어난 담당자 관리 업무를 소화할 수 있었지만, 인력 개발과 코칭 등 인적 요소는 신경쓰지 못했다. 결과적으로 직원 참여도가 낮아지고 이직률이 상승했다. 이 실험을 통해 해당 기업은 관리자가 사람들을 이끌고 코칭하는 중요한 역할을 해치지 않도록 최적의 관리 범위를 찾을 수 있었다.¹⁴

컨설팅 회사의 경우, 오래전부터 프로젝트 리더와 별개로 직원의 성장을 돕는 '코치'를 배정해왔다. 호주의 통신 및 기술 기업인 텔스트라(Telstra)는 이와 비슷한 방식으로 관리자의 역할을 '사람의 리더'와 '업무의 리더'로 분리했다. 사람을 이끄는 리더는 직원들이 사업에 필요한 기술과 능력을 확보하고 다른 영역에서도 능력을 발휘할 수 있도록 지원하며, 부서간 이동을 통해 사일로를 해소하고 통합을 촉진한다. 일을 이끄는 리더는 인력이나 예산을 직접 관리하지 않고, 프로젝트 팀을 이끌어 납품물이 제시간에 예산 내에서 완료될 수 있도록 책임지는 역할을 맡는다.¹⁵

조직이 관리자의 역량 강화를 지원하는 방법

조직은 AI를 활용해 관리자가 인력 개발 및 코칭 역할을 더 잘 수행하도록 도울 수 있다. 예를 들어, AI는 관리자에게 실시간 성과 인사이트를 제공해, 직원의 감정과 더불어 직원들이 언제, 어떻게, 누구와 함께 일하는지, 직원들이 얼마나 효과적으로 협력하는지, 직원들의 작업 결과 등을 파악하는 데 도움을 줄 수 있다.

일례로 인텔(Intel)에서는 관리자가 AI를 사용해 직원들에게 개발 기회를 제공하고 피드백을 주고 있다. 크리스티 팜비안키(Christy Pambianchi) 인텔 CHRO는 “관리자는 내부 AI 코치로부터 본인이 관리하는 팀과 그들이 수행한 활동에 대한 인사이트를 얻는다”고 설명했다. 하지만 AI가 관리자 역할을 대체하는 것은 아니다. 그는 “공감, 지원, 연결, 심리적 안전, 기업에 대한 헌신 등은 여전히 관리자와 동료 간의 관계 내에서 쌓을 수 있는 것이다”고 강조했다.¹⁶

인간과 로봇이 함께 작업하게 되면, 관리자는 AI 도구를 통해 로봇과 인간의 개별 성과를 더 잘 측정하고, 오류를 분석하며, 성과를 향상시키는 데 도움을 줄 수 있다.¹⁷ 예를 들어, 한 전자 회사의 수리 센터에서는 많은 직원들이 오전에는 더 높은 생산성을 보였지만, 오후에는 생산성이 크게 변동하고, 일일 할당량을 맞추기 위해 급하게 일을 하면서 오류가 증가하는 경향을 보였다. 관리자는 로봇이 제공한 정밀 데이터를 통해 이러한 상황을 파악한 후, 직원들에 대한 코칭을 강화한 결과 오류를 줄이며 성과를 향상시킬 수 있었다.¹⁸ 여타 첨단 기술을 활용할 수도 있다. 한 통신 회사에서는 관리자가 가상 현실에서 아바타와 소통 연습을 한다. AI가 데이터를 분석하여 소동 코치 역할을 하며 커뮤니케이션 스킬 향상을 돕는다.¹⁹

AI 등 첨단 기술 외에도, 조직은 다음의 방식으로 관리자의 인력 개발 및 코칭 역량을 강화할 수 있다.

- ✔ 관리자의 인력 개발 및 코칭 개발 및 교육 과정을 제공하고 인증 제도를 도입
- ✔ 쉽지 않은 소통과 인사 결정을 연습해볼 기회 제공
- ✔ 관리자의 인력 개발 및 코칭 성과를 평가하고, 결과에 따라 금전적 보상 제공
- ✔ 탁월한 코칭을 공식적으로 인정 (예: 유급 휴가, 배지, 공개 인정 등)
- ✔ 리더십이 주도해 성장과 개발의 문화 조성
- ✔ 관리자가 개개인의 고유한 동기, 스킬, 열정을 활용해 맞춤형 코칭을 할 수 있도록 지원

AI 시대 업무를 재설계하고, 자원을 재배분하며, 인간-기계 협업을 최적화하는 능력

AI로 업무 방식이 급격히 변화하고 있으며, 이제 조직 구성원의 대부분은 AI와 협업 중이다. 연구에 따르면, 전 세계 생성형 AI의 사용률은 2023년 55%에서 2024년 75%로 상승했으며,²⁰ 딜로이트 서베이에 따르면 현재 10명 중 8명 이상의 근로자가 직장에서 AI와 상호작용한다고 답했다.²¹ 근로자들이 AI와 갈수록 긴밀히 협업하게 됨에 따라, 관리자는 업무와 역할을 재설계하고, 직원들이 기계와 더 잘 협력하도록 지원하며, 업무 수행을 위해 인적 또는 기계 자원을 재배치하는 새로운 역할을 맡아야 할 것이다.

관리자는 세부적인 업무를 이해하고 있으면서도 직접 수행하지 않기 때문에 일과 직무를 재정립하기에 적합하다. 일례로 한 광산 회사는 광물을 운반하기 위해 완전 자동화된 원격 조작 열차를 도입하면서 운전자의 역할을 재정립했다. 이들 운전자의 지식은 자동화 과정에서 중요한 역할을 했지만, 관리자는 운전자가 역할의 불확실성, 자율성 부족, 일에 대한 동기 부족을 겪고 있다는 것을 파악했다. 운전자는 기차 외관 연마와 같은 단순 작업만을 하게 됐고 더 이상 직접 운전할 기회가 없어졌다. 회사는 이 문제를 해결하기 위해 운전자의 역할을 확장해 신입 교육 등 더 의미 있는 일에 투입하고, 다양한 항구에서 순환 근무를 할 수 있도록 했다.²²

한 패션 기업은 관리자가 AI와 협업해 결과를 개선한 대표적 사례를 남겼다. 회사는 바이어들이 다음 시즌 고객이 선호하는 스타일을 선택하는 프로세스를 지원하기 위해 AI를 도입했으나, 바이어들이 AI의 추천을 적극 수용하지 않는다는 사실을 파악했다. 바이어들은 새로운 스타일을 고르는 일을 창의적인 일이라 인식하며, 이는 자신의 일에서 가장 큰 의미를 느끼는 부분이기 때문에 AI가 이를 앗아갈 수 없다고 판단한 것이다. 이에 회사는 방향을 바꿔 바이어의 역할을 새로운 컬렉션에 대한 전략을 수립하는 '비전 실천자'(visionary)로 재정립함으로써 AI의 협업 강화를 유도했다. 그 결과, AI에 대한 바이어들의 반발과 불신이 줄게 됐다.²³

관리자는 구성원들이 AI와 효과적으로 협업할 수 있도록 판단력, 공감, 상상력과 같은 인적 능력을 개발하는 데도 중요한 역할을 한다. 또한 AI 활용에 따른 위험을 완화하는 역할도 수행한다. 미래에는 관리자가 인간뿐만 아니라 AI도 감독해야 할 수 있다. JP모건체이스(JPMorgan Chase)와 같은 기업은 이미 복잡한 단단계 업무를 수행하는 자율 에이전트를 개발하고 있다.²⁴ 골드만삭스(Goldman Sachs)의 응용 혁신 부서 공동 책임자인 조지 C. 리(George C. Lee)는 언론 기고에서 관리자가 인적 자본뿐 아니라 '기계 자본 관리'(machine capital management) 역량을 개발해야 한다고 주장하기도 한다.²⁵

조직이 관리자의 역량 강화를 지원하는 방법

역설적이게도 조직은 인간-AI 협업을 최적화하는 관리자의 새로운 역할을 지원하기 위해 AI를 활용할 수 있다. AI를 활용하면 관리자와 직원들이 지속적인 개선을 이끌고 다양한 규모의 프로세스와 일의 재설계에 참여할 수 있도록 할 수 있다.²⁶ 일례로 미국 항공우주국(NASA) 연구 엔지니어링 부서의 한 관리자는 상용 AI 소프트웨어를 사용하여 일회용 특수 부품을 위한 설계 프로세스를 혁신적으로 변경했다. 이에 직원들은 AI와 협업해 복잡한 구조 설계를 몇 달이 아니라 몇 시간 만에 완성할 수 있었다.²⁷

AI는 또한 관리자가 누가 어떤 작업을 수행해야 할지에 대해 결정을 내리는 데 도움을 줄 수 있다. 예를 들어, 네슬레(Nestlé)와 메트라이프(MetLife) 등 기업은 AI나 디지털 변환의 인력 영향을 분석할 수 있는 데이터와 통찰력을 제공하여 더 나은 자원 배분 결정을 내리도록 지원한다.²⁸ 추가로 조직은 다음의 방식으로 관리자의 역량 강화를 지원할 수 있다.

- ✔ 관리자가 실제 업무를 수행해야 하는 부담을 덜고 일이 수행되는 방식에 집중할 수 있도록 지원
- ✔ AI와 기타 일의 재설계를 실험할 수 있는 안전한 환경을 조성하여 위험을 감수할 수 있도록 지원
- ✔ 관리자에게 조직의 재무 및 전략적 목표와 고객 데이터에 대한 공개 정보를 제공하여 업무 재설계를 위한 올바른 맥락을 제공
- ✔ AI가 할 수 있는 것과 할 수 없는 것, 책임감 있는 AI 활용법, 인간과 AI 간 최상의 협업 방식 등 AI에 대한 교육과 훈련, 개발 지원
- ✔ 일을 수행하는 주체와 방식을 결정할 때 효과와 리스크를 모두 고려할 수 있는 판단력 강화 지원

민첩성, 전략적 문제 해결 능력, 혁신 촉진 능력

과거에는 최고 경영진이 설정한 지침과 전략을 이해한 후 직속 부하직원들이 실행할 수 있는 계획을 수립하는 것이 관리자의 역할이었다. 하지만 오늘날처럼 속도와 대응력이 중요한 환경에서는 관리자가 급변하는 상황에 맞춰 전략적으로 계속해서 방향을 전환해야 한다. 프랑스 경영대학원 인시아드(INSEAD) 연구에 따르면, 조직 전환 계획을 중간 관리자가 주도하면 80%가 성공하는 반면, 경영진이 주도하면 성공률이 20%로 떨어지는 것으로 나타났다.²⁹

실제로 관리자는 조직의 중앙통제를 완화하고 대응력을 강화하는 핵심 역할을 한다. 이것이야말로 언보싱 모델이 추구하는 주요 목표다. 관리자는 직원들에게 지시하는 대신, 그들의 자율성을 존중하면서 업무 수행을 방해하는 장애물을 제거해 조직 내에서 중요한 결정을 할 수 있도록 지원한다. 이를 바탕으로 조직은 필요한 순간에 신속하게 변화하고 대응할 수 있다.

중국의 전자상거래 기업 한두이서(Handu Group)의 핵심 브랜드인 H스타일(HStyle)은 더 높은 민첩성과 시장 대응력을 확보하기 위해 네트워크 기반으로 일하는 방식을 반영하여 관리자 역할을 근본적으로 재정의했다. 내부 창업 모델을 통해 팀 리더는 소규모의 민첩한 팀을 이끌며 제품 개발과 판매에 대한 의사결정 권한을 갖는다. 조직은 팀 구성과 이동을 장려하며, 팀을 떠나는 구성원을 교육한 기존 팀에는 인센티브를 제공하고, 전임 팀 리더에게는 잔여 성과 보너스를 지급함으로써 유연성과 혁신을 촉진한다.³⁰

프랑스의 타이어 제조사 미쉐린(Michelin)은 공장 관리자의 역할을 '지시자'(boss)에서 '멘토'(mentor)로 재정의했다. 관리자는 더 이상 결정을 내리는 존재가 아니라, 팀의 역량을 개발하고 자원을 계획하는 등 구성원이 자율적으로 일할 수 있도록 지원하는 역할로 전환되었다. 프랑스어로 '권한 부여'란 뜻을 가진 '레스폰사빌리자시옹(responsabilisation) 개념을 따른 이 변화는 일선 직원들에게 더 큰 권한과 책임을 부여했고, 이들은 안전, 품질, 인력 수준, 근무 일정은 물론, 공장 설계와 연간 목표 같은 고위급 계획 회의에도 참여하게 되었다. 관리자들은 뒤에서 이끄는 리더십 훈련을 받았고, 팀을 효과적으로 지원하기 위해 감정 능력과 같은 판단력을 개발했다. 이 변화는 약 5억 달러 규모의 제조 성과 개선으로 이어졌다.³¹

또한 관리자는 각기 다른 부서나 팀 간 구성원들을 연결하는 중요한 역할을 할 수 있다. 가트너 연구에 따르면, 직원 성과를 가장 크게 개선하는 관리자의 코칭 유형은 조직 내에서 전문가와 근로자를 연결하는 '커넥터'(connector) 유형이라고 한다. 이처럼 네트워크와 조직 문화 및 역할 등에 대한 깊은 이해를 바탕으로 직원들을 적절한 전문가와 연결하는 관리자의 역할이 매우 중요하다.³²

조직이 관리자의 역량 강화를 지원하는 방법

AI 기반 언어 모델을 활용하면 관리자가 직원들에게 더 많은 의사결정 권한을 부여할 수 있다. AI를 활용하면 직원들의 의사결정이 얼마나 효과적인지 관찰하고 연관된 가이드도 제공할 수 있기 때문이다. 예를 들어, 의료 마케팅 대행사 클릭헬스(Klick Health)가 개발한 머신러닝 기술인 '게놈'(Genome)은 회사 내 모든 프로젝트의 모든 단계를 분석하여, 꾸준한 역량과 성과를 입증한 구성원에게 더 많은 책임을 부여할 것을 제안한다. AI는 회사 내에서 이루어진 모든 결정을 추적하고, 그 결정이 이루어진 맥락을 분석한다.³³

또한 AI를 활용하면 관리자가 더 나은 전략적 결정을 내릴 수 있다. 예를 들어, 프랑스 생명과학 기업 사노피(Sanofi)는 '플레이'(Plai)라는 AI 애플리케이션을 사용해 통합 사업 계획의 주요 지표 등 회사 전체 데이터를 종합해 재무, 제조 및 공급, 품질 관리 등 각 팀의 관리자가 더 나은 의사결정을 내릴 수 있도록 지원한다. 관리자는 성과에 대해 더욱 실질적 논의를 진행하고, 데이터에 기반한 트렌드 및 잠재적 원인 분석을 통해 더 나은 결정을 내릴 수 있다.³⁴

AI는 전략 수립에 참고할 수 있는 핵심성과지표(KPI)도 제안할 수 있다. AI가 제공하는 스마트 KPI는 단순한 측정 지표가 아니라 전략적 차별화와 가치 창출을 뒷받침하는 요인이 될 수 있다.³⁵ 예를 들어, 세계 최대 해운업체 머스크(Maersk)의 현장 관리자들은 성과 측정 시 운송 속도와 일정 신뢰성 중 어느 것을 중요시할지 고민에 빠졌다. 대부분은 속도를 우선시해야 한다고 가정했지만, AI는 오히려 속도를 줄이는 것이 비용을 낮추고 정시 도착률을 높인다는 역설적인 결론을 제시했다.³⁶ 조직은 관리자의 이러한 역량을 강화하기 위해 다음과 같은 추가 노력을 펼칠 수 있다.

- ✔ 최고의 연결자들을 연결하라. 조직 내 '연결자' 역할을 잘 수행하는 관리자들 간의 연계를 강화하라. 이들이 서로 연결되면 전략적 문제 해결 능력이 높아지고, 함께 혁신을 설계할 수 있는 가능성이 커진다.
- ✔ 의사결정 권한을 위임하라. 관리자가 문제에 민첩하게 대응하는 촉매가 되기를 바란다면, 그들에게 실제로 의사결정을 내릴 수 있는 권한이 부여되어야 한다. 조직 내 의사결정 권한을 아래로 얼마나 내릴 수 있을지 고민해보라.
- ✔ 전략적 판단력과 문제 해결 능력을 실전에서 연습할 기회를 제공하라. 관리자가 판단력을 키우려면 실제 사례를 바탕으로 한 의사결정 훈련과 피드백을 받을 수 있어야 한다.
- ✔ 관리자들이 자신의 영역 내에서 성과를 개선할 수 있도록 마이크로 컬처(microculture)와 마이크로 전략을 개발하는 방식을 학습할 기회를 제공해야 한다.

관리자의 역할이 변화하는 것은 불가피하다. 이제 조직과 직원들이 빠르게 변화하는 세계에 적응하고 번영할 수 있도록 관리자의 역할을 어떻게 재정립할 것인가라는 질문에 대한 답을 찾아야 한다. 이는 위에서 논의한 세 가지 핵심 역량의 중요성을 인식하는 것에서 시작된다. 중요한 것은 '관리자'라는 직책을 유지하는 것이 아니라, 관리자의 이러한 핵심 역량들을 조직의 DNA에 내재화하고 이러한 역량이 한층 강화하도록 뒷받침하는 것이다. 조직 문화는 각기 다르므로 관리자의 개념을 새롭게 정립하는 경로도 각기 다를 것이다. 하지만 조직의 미래 성장과 번영에 핵심 역할을 하게 될 관리자의 역할을 바로 지금 재정립할 필요가 있다.

주석

1. Rhys Fitzgerald, "The Dynamic Role of Middle Management in Modern Organizations," C-suite Strategy, February 6, 2024.
2. Adi Gaskell, "AI can create new problems for middle managers, research suggests," Reworked, March 28, 2024.
3. Aki Ito, "It's a really bad time to be a middle manager," Business Insider, December 2, 2024.
4. Gartner, "Gartner unveils top predictions for IT organizations and users in 2025 and beyond," press release, October 22, 2024.
5. Tom Starner, "Unbossing: A cause for layoffs, or an opportunity to boost manager success?," HR Executive, July 12, 2024; Riya Tandon, "Unbossing: A new workplace trend redefining authority and hierarchies," Economic Times, August 26, 2024; Chip Cutter, "One CEO's radical fix for corporate troubles: Purge the bosses," Wall Street Journal, March 22, 2024.
6. Orianna Rosa Royle, "Pharmaceutical giant Bayer is getting rid of bosses and asking nearly 100,000 workers to 'self-organize' to save \$2.15 billion," Fortune, April 11, 2024.
7. Ito, "It's a really bad time to be a middle manager."
8. Todd Jick and Bart De Keyser, "Bureaucracies are surprisingly resistant to evolutionary pressures. Here's how we can break free," Columbia Business School, May 9, 2024; Saerom (Ronnie) Lee, "The myth of the flat start-up: Reconsidering the organizational structure of start-ups," Strategic Management Journal 43, no. 1 (January 2022): pp. 58-92; Ethan Bernstein et al., "Beyond the holacracy hype," Harvard Business Review magazine, July-August 2016.
9. Julie Wulf, "The flattened firm: Not as advertised," California Management Review 55, no. 1 (Fall 2012).
10. Dawn Klinghoffer, "More than 50% of managers feel burned out," Harvard Business Review, May 18, 2023.
11. Nippon.com, "Management positions lose their appeal to Japanese employees," February 22, 2023.
12. Jonathan Robert Flinchum, A new approach to promote employee engagement: One-on-one meetings between managers and direct reports, 2022.
13. Analysis of Deloitte coaching survey of 500 workers and leaders in five countries, 2019.
14. Deloitte client interview, 2024.
15. Diane Gherson and Lynda Gratton, "Managers can't do it all," Harvard Business Review magazine, March-April 2022.
16. Rachel Curry, "Intel, Palantir and Ally talk AI's impact on leadership," CNBC, August 8, 2024.
17. Bryan Hong and Lynn Wu, "How robots can enhance performance management for humans," MIT Sloan Management Review, July 19, 2023.
18. Ibid.
19. Deloitte interview with client.
20. Alysa Taylor, "IDC's 2024 AI opportunity study: Top five AI trends to watch," Microsoft, November 12, 2024.
21. Elizabeth Lascaze et al., "AI is likely to impact careers. How can organizations help build a resilient early career workforce?," Deloitte Insights, December 6, 2024.
22. Sharon K. Parker and Caroline Knight, "Design work to prevent burnout," MIT Management Review magazine, December 10, 2024.
23. Katherine C. Kellogg and Melissa A. Valentine, "Five mistakes managers make when introducing AI—and how to fix them," Wall Street Journal, November 5, 2022.

24. Hugh Son, "JPMorgan Chase is giving its employees an AI assistant powered by ChatGPT maker OpenAI," CNBC, August 9, 2024.
25. George C. Lee, "How leaders should manage generative AI," Fast Company, June 29, 2023.
26. H. James Wilson and Paul R. Daugherty, "The secret to successful AI-driven process redesign," Harvard Business Review magazine (January–February 2025).
27. Ibid.
28. David Green, "How to democratise strategic workforce planning (interview with Alicia Roach and Chris Hare)," My HR Future, October 31, 2023; David Green, "Nestlé's 4B methodology to strategic workforce planning (an interview with Alex Browne)," My HR Future, November 13, 2023.
29. Rebecca Houghton, "They're the MVPs in your workforce. Here's how to take care of middle managers," Fast Company, July 6, 2023.
30. Mark J. Greeven, Katherine Xin, and George S. Yip, "How Chinese companies are reinventing management," Harvard Business Review magazine, March–April 2023.
31. Gary Hamel and Michele Zanini, "Harnessing everyday genius," Harvard Business Review magazine, July–August 2020.
32. HBR On Leadership, "The best managers are 'connectors,'" podcast (31:57), June 7, 2023.
33. Allan Schweyer, "The impact and potential of artificial intelligence in incentives, rewards, and recognition," Incentive Research Foundation, 2018.
34. Miguelina Matthews, "A year in, Sanofi's journey with Plai AI is aiding quality decisions," Biopress Online, August 30, 2024.
35. Michael Schrage et al., "The future of strategic measurement: Enhancing KPIs with AI," MIT Sloan Management Review and Boston Consulting Group, February 12, 2024.
36. David Kiron et al., "Strategic alignment with AI and smart KPIs," MIT Sloan Management Review, September 5, 2023.

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

Tel: 02 6676 3848
 Email: gicho@deloitte.com



곽규중 파트너

딜로이트컨설팅 HC

Tel: 02 6676 3425
 Email: kkwak@deloitte.com



김성진 파트너

딜로이트컨설팅 HC

Tel: 02 6676 3791
 Email: sungkim@deloitte.com



김시준 파트너

딜로이트컨설팅 HC

Tel: 02 6138 5320
 Email: shijkim@deloitte.com



김도원 전무

딜로이트컨설팅 HC

Tel: 02 6676 3877
 Email: dowokim@deloitte.com



박주호 상무

딜로이트컨설팅 HC

Tel: 02 6676 3857
 Email: joohopark@deloitte.com



박지용 상무

딜로이트컨설팅 HC

Tel: 02 6676 3094
 Email: jiyonpark@deloitte.com



최원정 상무

딜로이트컨설팅 HC

Tel: 02 6676 3703
 Email: wonjechoi@deloitte.com



황공주 상무

딜로이트컨설팅 HC

Tel: 02 6676 3672
 Email: gohwang@deloitte.com

앱



카카오톡 채널



'딜로이트 인사이트' 앱과 카카오톡 채널에서
경영·산업 트렌드를 만나보세요!



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.